

日本政策金融公庫

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2026 No.209

# 2

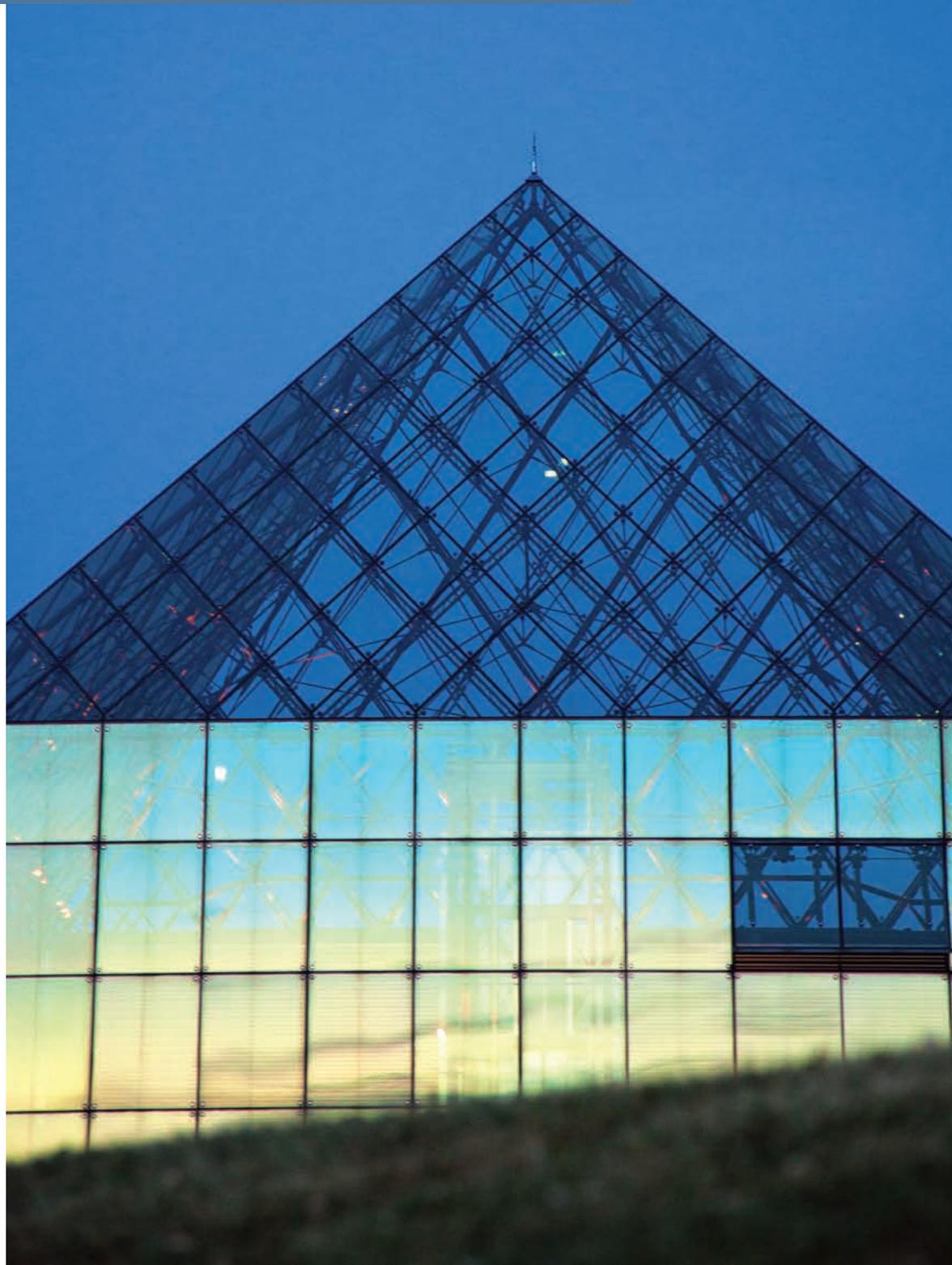
研究レポート

## 人口減少下の町づくり

総合研究所 主席研究員

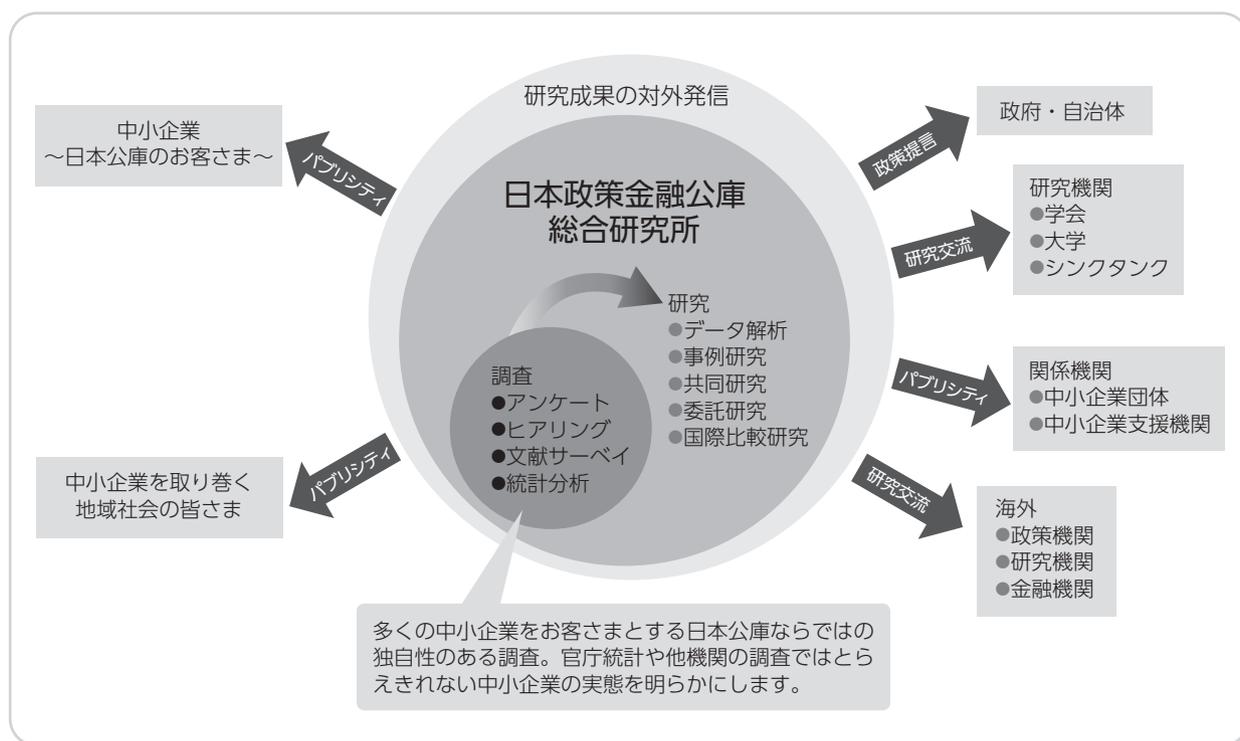
主任研究員

桑本 香梨  
笠原 千尋



## 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」  
モエレ沼公園(日本・北海道)  
「環状グリーンベルト構想」の拠点となる公園  
提供/ PIXTA

- 調査
- 企業事例
- 論評
- エッセイ・コラム

## CONTENTS

### 4 最新 日本公庫総研 研究レポート 人口減少下の町づくり

\* 総合研究所 主席研究員 桑本 香梨  
主任研究員 笠原 千尋

### 2 巻頭エッセイ 明日に向けて 組織を元気にする「演劇アプローチ」

\* 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科  
(青山ビジネススクール) 教授 黒岩 健一郎

### 16 未来を拓く起業家たち コンテナハウスから始めたベーカリー

\* 新潟県燕市 f. (エフドット)

### 20 データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~ 中小企業の景況は、改善が続く見通し

### 24 **新連載** 産業レポート 地方への移転を成長のチャンスに 関心高まる地方への移転

\* 総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎  
(現・南関東創業支援センター所長)  
研究員 田中 哲矢  
(現・福岡企業サポート室課長代理)

### 28 偉人伝 一挑戦を続ける心構えー 津田 梅子

\* 偉人研究家 真山 知幸

### 30 経営最前線1 公との協業で救える命を増やしたい

\* 神奈川県横浜市 (株)パラメディック

### 32 経営最前線2 職人ならではの情報発信で 布団づくりの技と文化を守る

\* 愛知県名古屋市 丹羽ふとん店

### 34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む 創意工夫で環境経営を促進

\* 高知商工会議所 総務企画部副部長兼経営指導員  
平島 輝之

### 35 産業を育む日本の地形 諏訪地域(長野県) 精密機械工場が集積する火山山麓

\* 茨城県立竹園高等学校 教諭 松本 穂高

### 36 クローズアップ 識者に学ぶ ワーキングキャピタル・マネジメント によるキャッシュフロー創出

\* 一橋大学大学院経営管理研究科経営管理専攻  
教授 野間 幹晴

### 42 マーケットの空白で活躍する中小企業 予測不可能な災害にエア造形で備える

\* 宮崎県宮崎市 (株)ワン・ステップ

### 46 宇宙ビジネスの扉を開く 世界の宇宙ビジネス動向

\* 慶應義塾大学大学院システムデザイン・  
マネジメント研究科 教授 神武 直彦

### 47 研究員オススの一冊 高く売れるものだけ作るドイツ人、 いいものを安く売ってしまう日本人

### 48 自慢のひと仕事 金胎麗漆

編集後記



巻頭エッセー

# 明日に向けて

## 組織を元気にする 「演劇アプローチ」

組織の活性化——これは中小企業に限らず、多くの経営者が抱える永遠の課題である。「会議で社員からの意見が出ない」「部門間の関係がぎくしゃくしている」「社員が指示されたことしかやらない」。こうした悩みは日常的に耳にするものだ。経営者はこれまで、研修や制度改革などさまざまな施策を試みてきただろう。しかし、それでも十分な効果を感じられなかったならば、次に試していただきたいのが「演劇アプローチ」である。

では、演劇アプローチとは何か。簡単に言えば、演劇の世界で培われた知見をビジネスに応用する方法である。演劇は数千年の歴史のなかで、優れた舞台をつくり上げるために独自の理論と実践を蓄積してきた。その成果は単なる表現技法にとどまらず、人間理解やコミュニケーションの本質にかかわるものである。

例えば、俳優の役づくりには、スタニスラフスキー・システムと呼ばれる体系的メソッドがある。ハリウッド映画や欧州の演劇などで広く使われる方法で、俳優は自分自身とは異なる価値観や性格をもつ人物になりきる。役柄の視点から世界を眺め、相手役を理解し、場面を体

験するのである。この「視点取得」の力をビジネスパーソンが身につければ、経営者の立場や部下の立場から物事を考えることができ、社内の意思疎通は格段に改善する。さらに顧客の視点を獲得できれば、顧客ニーズをより深く理解することにもつながる。

もう一つの例が「インプロ（即興演劇）」のトレーニングである。俳優は舞台上で予期せぬ事態に直面しても、相手の言葉に即興的に反応しなければならない。その基礎にあるのが「相手の提案をまず受け止め、さらに何かを加える」というルールである。このルールは、否定から始まる議論を減らし、前向きで創造的な会話を促す。企業にありがちな「上司の顔をうかがう沈黙」や「部門同士の責任の押しつけ合い」を和らげる効果がある。安心して意見を交わせる環境が整えば、会議は活気を帯び、新たな発想が生まれやすくなる。

日本では、演劇アプローチという言葉にまだなじみが薄いですが、欧米ではすでにビジネス教育の一手法として確立されている。多くのビジネススクールには演劇を取り入れた授業があり、リーダーシップやチームビルディン

グの教育に活用されている。そこでは、体験を通じて得られる学びが強調され、理論だけでは得られない実感を伴う理解が促されている。

もちろん、「演劇」と聞くと気恥ずかしさや抵抗を感じる人もいるだろう。しかし、実際に体験すれば、そこには「楽しさ」と「学び」が同時に存在することに気づくはずだ。演劇アプローチは、単なる訓練ではなく、笑顔や対話を通じて職場に活気をもたらす。その効果は一時的なムード改善にとどまらず、長期的には組織文化そのものの変革を促す。

中小企業が持続的に成長するためには、限られた資源を最大限に生かし、社員一人ひとりの力を引き出す工夫が不可欠である。演劇アプローチは特効薬ではない。むしろ、漢方薬のようにじわじわと効き目を発揮し、組織の内側から力を引き出す。その過程で育まれるのは、「視点取得」「即興性」といった演劇特有の力である。これらを日常の業務に取り入れたとき、組織はより柔軟に、より創造的に、そしてより元気に生まれ変わることができるだろう。



青山学院大学大学院国際マネジメント研究科(青山ビジネススクール) 教授

**黒岩 健一郎** KUROIWA Kenichiro

早稲田大学理工学部建築学科を卒業。住友商事株式会社に勤務。慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了(MBA)。同後期博士課程単位取得退学。博士(経営学)。武蔵大学経済学部を経て現職。ケースメソッド・インストラクター。日本マーケティング学会理事。株式会社トビラゴ顧問。専門は、サービス・マーケティング。主な著書に、『ビジネスに効く! 演劇アプローチ 組織の活力を取り戻す「共感」「身体」「即興!』(共著、同友館、2024年) などがある。



農作業を体験する山村留学生（長野県北相木村）



移住して地域活動を主導する目野さん・土屋さん夫妻（熊本県五木村）



地元の「いもたぎ」を使った臥龍醸造のクラフトビール（大洲市肱南地区）



「長高水族館」でクラゲについて解説する部員（大洲市長浜地区）

## 人口減少下の町づくり

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨  
主任研究員 笠原 千尋

全国各地の自治体のホームページをみると、子育て支援や定住者への補助金支給など、人口を増やすためのさまざまなメニューが並んでいる。しかし、出生率が過去最低となり全国的に少子高齢化が進むわが国で、人口を増やすことによる地域の活性化には限界がある。

1億2千万人という限られたパイのなかで、地域の暮らしや文化を守り受け継ぐためには、どのような取り組みが求められるか。本レポートでは、2014年と2024年に出された「消滅可能性」自治体のリストを手がかりにして、ヒアリングを行った。

## 人口減少問題に警鐘を鳴らした 「消滅可能性」リスト

2014年に日本創成会議が「消滅可能性都市」を発表すると、その衝撃的なネーミングも相まって大きな話題となった。具体的には、国立社会保障・人口問題研究所が公表する地域別の将来推計人口に基づき、20～39歳の若年女性の人口が2010年から2040年までの30年間に50%以上急減する自治体896件がリストアップされた。その数は、全国1,799自治体の49.8%に上る。若年女性が減ればその地域の出生率が下がり、消滅の可能性が高まるという考え方をもとにした指標であり、算出方法に対しては賛否両論あったが、少なくとも少子高齢化というわが国が抱える難題にスポットを当てる機会になった。

それから10年後、このリストが更新された。人口戦略会議は「地方自治体『持続可能性』分析レポート」(2024年)において、前回と同様の方法で2020年から2050年までの間の若年女性人口の変化率を算出し、744の「消滅可能性自治体」をリストアップしている。2014年の算出では対象としなかった福島県を含んでいる点や、区で分けて計算していた政令指定都市をまとめて一つの自治体として数えている点などに違いはあるが、99の自治体が消滅可能性リストに新たに加わった一方、239の自治体がリストから外れた。

ただ、朝日新聞「消滅可能性自治体マップ」がまとめた両年の消滅可能性リストを突合すると、2010年から2020年の間に若年女性の実数が増えたのは8カ所のみで、総人口が増えた自治体も14カ所とわずかである。残りの自治体は、30年後の推計人口の減少幅が縮小して変化率が-50%を上回ったことで、対象ではなくなった。厚生労働省による合計特殊出生率は1975年に2人を下回り、2024年は1.15人と過去最低を更新している。つまり、少子化の基調に変わりはない。

人口を底上げしようと、各自治体ではさまざまな対策

表-1 64自治体における人口増加策

(カ所)

移住、移住創業支援	64
都内移住相談会出展	23
空き家情報発信	61
移住者の就労支援	59
事業承継支援	45
結婚・子育て支援(婚活を含む)	64
地域おこし協力隊の誘致	61
大企業の誘致	1

資料：各自治体のホームページより筆者作成

(注) 2010～2040年の間の若年女性人口変化率が-60%以下であった自治体のうち、2020～2050年の間の同数値が-50%超となった64カ所について調べたもの。

を講じている。消滅可能性のリストから外れた自治体のうち、前回調査で若年女性人口の変化率が-60%以下、すなわち10年前には消滅可能性が特に高かった64カ所を対象に、自治体のホームページから取り組み内容を調べてみた。結果は表-1のとおりである。閲覧時期は2025年6～8月である。自治体によっては、ホームページでは紹介していなかったり、現在は廃止や休止していたりする取り組みがある可能性に留意されたい。

出生率に関してみると、結婚や子育て支援は64のすべての自治体で行っている。その大半はライフイベントごとの補助金の給付や育児費用の無償化だが、婚活イベントを開催しているところもあった。また、移住支援や空き家の紹介もほとんどの自治体の手がけている。さらに、移住した人の働く場づくりとして、移住創業支援や一次産業を中心とした就労支援に取り組む自治体も多い。他方、大企業を誘致する自治体はわずかであった。

もっとも、これらの取り組みの多くは消滅の可能性が高いままの自治体でも行われている。規模や立地、産業など地域の環境によって、とれる対策やその効果が限られることもあるのだろう。加えていえば、人口減少下に若年女性人口の変化率が全地域で満遍なく上がることはあり得ない。目指すべきは、人口増加だけではないはずだ。

そこで、消滅可能性のリストから外れた自治体のうち、

表-2 取材先3地域の若年女性（20～39歳）の人口

(%, 人)

	若年女性人口 変化率		若年女性人口 (総人口)	
	2010年→ 2040年	2020年→ 2050年	2010年	2020年
長野県北相木村	-65.4	-37.3	43 (842)	51 (752)
熊本県五木村	-75.5	-30.8	71 (1,205)	52 (931)
愛媛県大洲市	-61.4	-59.3	4,467 (47,157)	3,082 (40,575)

資料：朝日新聞「消滅可能性自治体マップ」

若年女性の人口が増加した長野県北相木村と、人口自体は増えていない熊本県五木村、そして2014年、2024年ともに消滅可能性のリストに記載された愛媛県大洲市でヒアリングを行った。それぞれの人口の概要は、表-2のとおりである。北相木村と五木村は若年女性人口が100人に満たない一方、大洲市では数が減った2020年でも約3,000人と多い。自治体の規模や地域特性を踏まえつつ、消滅の危機を回避するためのヒントを得たい。

## 一生ものの結びつきをつくる ～長野県北相木村～

長野県東端に位置する北相木村は、面積の9割以上が山林で、林業を主要産業とする。人口750人ほどの小規模な村で、村内にはスーパーも信号機もない。1990年代にバスの運行会社も撤退したため、最寄りのJR小海線小海駅までは村営バスが走っている。

小さい村であるが、2020年調査時点での若年女性人口の減少率は-37.3%にとどまる。背景にあるのは、村が1987年に導入した山村留学だ。

### ■山村留学で育まれた絆

村の山村留学では、主に都会の子どもが親元を離れて共同生活を送りながら、村に唯一の小学校である村立北

相木小学校に通う。同校の児童数が減少して存立が危ぶまれるなかで打開策として始まり、これまでに計561人を受け入れてきた。

山村留學生の生活の拠点は、村が運営する山村留学センターである。5人の生活指導員と調理師1人が交代で駐在し、留學生の日常生活をサポートする。放課後や休日には、地元の子どものも加わって、川遊びや山菜採り、キャンプをしたり、踊りを練習して村の文化祭で発表したりする。また、もう一つの生活拠点として、村は「山村留學生受け入れ農家」と称した地元農家を留學生に紹介している。希望者は毎月1週間程度、ホームステイ先の農家から学校に通い、畑仕事も手伝う。

教育についてはどうか。村では2011年から民間団体と連携して、意欲や考える力を伸ばすための授業を取り入れている。例えば、算数の時間に取り組む立体パズルでは、さまざまな形状のブロックを組み合わせて指定された形にすることで、空間認識力を養う。こうしたカリキュラムも山村留学の魅力の一つになっている。

2015年からは、山村留学の一つの形態として親子留学を始めた。子どもと一緒に親も村に移住するもので、住まいには村営住宅を用意し、補助金も支給する。母親だけ同行するケースが大半で、彼女たちの移住が結果的に、若年女性人口の増加につながったというわけである。2025年度の小学生生徒46人のうち、山村留學生は21人で、そのうち親子留学は6組であった。

村には小学校しかないが、山村留学の卒業生のなかには、親子で村に定住して隣町の中学校に通う人や、大学卒業後に村に戻って働く人もいる。現在、村で東京の大学生を招くイベントなど地域活性化事業に従事している職員は、山村留学の卒業生だ。村では、成人式に山村留学の卒業生も招待し、ともに成長を祝う。ホームステイ先の農家をたびたび訪れる卒業生も多く、離れても第二の故郷である村との絆は強い。

## ■村産材でつくる地元の女性が輝く場

親子留学に限らず、村は移住者の呼び込みに力を入れる。企業が多く高校もある佐久市まで車で40分程度とアクセスしやすい地の利を生かして、村外に通勤・通学する人の住まいの受け皿としてアピールする。移住者向けに村営住宅を90戸以上整備したほか、2024年度は老朽化していた村内の水道管をすべて取り替えた。国からの交付金を元手に、定住者のためのインフラを整え、子育て世帯にはより手厚く補助金を支給する。

移住者の就農支援も積極的に行う。高齢による廃業を考えている農家の協力を得て、新規就農者に農機具を引き継ぎ、指導してもらう。村で盛んだった、キクやスターチスなどの花卉栽培かきの仕事に就く人が多い。親子留学の母親に、就職先として農家を紹介することもある。

雇用創出には民間の力も欠かせない。主要産業である林業は、安価な輸入材に押されて需要が細っていた。村の木材を生かして新たな産業をつくり、地元で働く場をつくれないう。そんな思いで立ち上げられた企業に、キノハナキノハナ kinanoがある。木を削った際に出るかんなくずを草木染めして花びらの形にカットし、何枚も重ねて1輪の「キノハナ(木の花)」をつくる。カーネーションやヒマワリ、バラなどに仕立てて、コサージュや花束、木の箱に詰めたボックスアレンジにする。県内の生花店に置くほか、通信販売もしている。本物の花に劣らない彩りと、木特有の風合いと香りが人気で、母の日や卒業シーズンを中心に、1年を通して需要がある。

代表の坂本皓太さかもとこうたさんは、村が募集していた森林専門職員として2015年に北相木村に移住し、役場で働き始めた。木や森林について知れば知るほどその魅力にひき込まれていき、林業普及指導員の資格を取得、もっと木にかかわる仕事をしたいと起業した。村産の木材が十分に活用されていないことに問題意識を抱いていた坂本さんは、あるとき立ち寄った木工所で手にしたかんなくずの



草木染めしたかんなくずでつくる、彩り豊かなキノハナ

芳香から花を連想し、商品化できないかと思いついた。かんなくずを手を、村の女性に声をかけてアイデアを募り、2年間の試行錯誤を経てバラの原型を完成させた。

かんなくずは村の建具店から、仕上げの際に出たものを引き取る。ボックスアレンジで使う木箱は建具店や家具店に製造を委託する。キノハナの装飾に使うドライフラワーは、村の花弁農家が出るロスフラワーを譲り受けて加工する。同社の製品には村の資源が詰まっている。

制作を担うのは、30~80歳代の地元の女性7人である。公共施設内に借りている作業場で、毎週月曜日和金曜日に作業をする。坂本さんは、子育て中の人も働けるように内職も認めており、今は1人が孫の面倒をみながら自宅で作業している。同社は数少ない交流の場にもなっており、和気あいあいとした雰囲気のなかでさまざまなアイデアが生まれている。リンゴ農家をしている従業員は、剪定せんていで出る細い枝を、針金の代わりに使えないかと考え、商品化につなげている。装飾用にユーカリの葉を加工して使ってみようと、自宅で栽培を始めた従業員もいる。ボックスアレンジのデザインに挑戦する従業員も、増えてきた。坂本さんは、従業員の自主性を尊重し、製品の改良を任せてきたことが、彼女たちの働く意欲を高めていると感じている。

同社では、坂本さんが主体となって木育のワークショップも行っている。村の木材が使われなくなれば伐採も進まず、森の維持に支障を来す。それは村の資源である森を子どもたちに残せなくなることを意味する。そこで、村の木材について知ってもらう機会をつくろうと考えたのである。県内の学校、介護施設、イベントなどさまざまな場で、かんなくずに触れて木の魅力を感じてもらおう。村が出展する移住イベントに同行することもある。参加者は、移住者でもある坂本さんの話を聞きながら、キノハナづくりを体験する。キノハナや木育事業を通じて、村の魅力が少しずつ広がっている。

### ■ 見つめ直す地域資源の価値

村の木材で最も多いのが、山林の約7割を占めるカラマツである。年輪が詰まってまっすぐ伸びており、品質は高いが、加工が簡単な合板として出荷されるだけで、それすら需要は減っていた。村のカラマツを製品に加工して付加価値を高め、林業の活性化に取り組もうとしているのが、NPO法人村産材を使う会だ。2015年、地元の大工や建具職人、林業事業者など5人が集まって設立された。代表の畑中幸児<sup>はたなかこうじ</sup>さんは、東京からの移住者である。勤め先の林業事業者が廃業した際、村が買い取ったその資材置き場の一角を借りて、事業をスタートした。

メンバーそれぞれが本業の傍ら、カラマツを中心とした地域の木材を家具や花器、カトラリーなどに加工して販売する。カラマツは加工が難しいため、家具は一点物の高級品として販売し、カトラリーは有名ホテルなどに向けて卸している。村の林業従事者にも制作を委託する。天候に仕事が左右されがちな彼らにとっては、副収入を得る機会になり、ライフスタイルの充実にもつながる。

畑中さんは、移住者としての役割も自任する。カラマツの加工品の販売は、出身地である東京の知り合いのつても頼る。カラマツの高付加価値化に着目したのも畑中

さんだった。また、スポットを当てるのはカラマツだけではない。ほかの団体と共同で、都内で開かれる農産物の朝市に、村の野菜を定期的に出品している。新鮮でおいしいと、毎回盛況である。こうした取り組みが徐々に共感を呼び、地域活動に参加する人の輪が広がっている。

実はこの朝市は、都内でギャラリーを営む、山村留学の卒業生が紹介してくれたのだという。山村留学や村の資源である森林によって育まれた、村外の人たちとの関係は、枯れない花であるキノハナのように一生ものの結びつきとなっている。

### 地域一丸となった観光立村 ～熊本県五木村～

熊本県五木村は、九州新幹線の新八代駅から車で約1時間、熊本県南部の九州山地に位置する。土地の94%を山林が占め、五木村を流れる一級河川の川辺川は、19年連続で九州一水質が良好な河川に選ばれている。ただもう一つ、九州一となっているのが人口の少なさである。2020年の時点で1,000人を下回っており、世帯数は2024年末で462である。

のどかな小村を訪ねると、村役場がある中心部の施設はどれも新しく、木を基調にしたおしゃれなつくりであることに驚く。1996年に川辺川にダムを建設する計画が確定し、役場をはじめ、建設予定地区にあった多くの施設が高台に新しく建て直されたからである。このダム計画が村の分岐点となった。転居を余儀なくされた住民の多くが村を離れ、その数は350世帯に及んだ。

### ■ 自然や文化を保護し観光資源に

人口の急減を受け、村は観光による交流人口の創出に力を入れるようになる。2008年には観光立村を掲げ、年20万人の観光客誘致を目標にした。

観光の目玉は、川辺川を筆頭にした美しく豊富な自然そのものである。山桜に新緑、紅葉と季節ごとに変わる景観を楽しめる。仰烏帽子山<sup>のけえぼし</sup>の福寿草は、多くの登山客に愛されている。川辺川では釣りのほか、サップやカヤック、バンジージャンプも楽しめるように施設を整えた。

観光資源は自然だけではない。村は、「五木の子守唄」の地としても知られている。奉公に出た女の子が望郷の思いや奉公のつらさを歌ったもので、地元で歌い継がれてきたものを戦後に古関裕而<sup>こせきゆうじ</sup>が譜面に起こし、世に出した。一時期は小学校の音楽の教科書にも載っていたという。その後も、森繁久彌<sup>もりしげひさや</sup>や八代亜紀<sup>やしろあき</sup>といった著名な歌手がアレンジしながら歌い広めてきた。

村では保育園からこの子守唄を教えており、住民は皆歌えるという。ほかにも、「梶原の太鼓踊り」「田口の太鼓踊り」「高野の棒踊り」など、地区ごとに受け継がれてきた伝統芸能の保存と伝承に力を入れる。村は担い手不足に対応するため、地区外から協力を得たり、男性に限定されていた踊り手に女性も加わるように働きかけたりしている。

毎年開催する秋祭りでは、前述の踊りを披露したり、子どもたちが五木の子守唄を歌ったりする。地元の店による露店を出したり、イベントを用意したりして、村外から人を集める。祭りの様子を動画で配信し、観光事業者に向けた宣伝も欠かさない。

地元の産品を使った商品開発にも取り組む。村で古くから栽培されていたクネブは、かんきつ類の原種の一つで、村以外ではわずかしこ栽培されていない。クネブの果実や果汁を使ったドレッシングやゼリー、ジュース、焼き菓子などの開発を後押ししている。

## ■地域の顔になる商品

こうした商品は、今は村内外で土産物として販売されているが、村に先駆けて土産物の必要性を感じ、行動を



「山うにと豆腐」の製造レーンで作業をする(尙)五木屋本舗の従業員

起こしたのが、(尙)五木屋本舗であった。1991年に飲食店として創業した同社は、家庭料理だった豆腐のみそ漬けを、土産物として店頭で販売するようになった。村に落ち延びた平家の敗残兵が、冬のたんぱく源としてつくるようになったと伝わる製品で、地元のことを広く発信したいと考えたのである。

さらに、豆腐のみそ漬けの過程で偶然生まれた商品を「山うにと豆腐」として販売する。長期間漬け込んで発酵が進んだことで、とろけるような食感と濃厚な風味が出た。試食した客の「ウニみたい」との感想から、そう名付けた。ゆず味に唐辛子味と種類を増やし、アレンジレシピを店頭のポップやYouTubeで紹介する。26cmと日本一大きい油揚げも商品のラインアップに加え、複数のテレビ番組で紹介された。

販売場所も増やし、県内に直営店を5店舗設けている。熊本空港や宮崎空港、都内の百貨店、さらには健康志向により発酵食品への注目が高まるフランスや米国、台湾にも出品している。ECサイトでの売り上げも2割を占める。創業者の息子で、2代目社長の橋本貴也<sup>はしもとたかや</sup>さんは、村を広く知ってもらうきっかけを増やしたいと、積極的に販売チャンネルを増やしてきた。

販路拡大は、地元へ安定した雇用の場をつくるため

もある。同社では住民30人が働いている。ただ、村には同社のような職場は少ない。主たる産業は林業と観光業だが、繁閑の差が大きく、通年で人を雇うことが難しい。自然のなかでの暮らしに憧れて移住を希望する人に対して、十分に職場を用意できない状況だった。

そこで村は、国の特定地域づくり事業協同組合制度に基づき、複業協同組合を県で初めて設立した。複数の企業がそれぞれの繁忙期を組み合わせることでシフトを調整し、従業員を通年で雇用するものである。人口急減地域である、都道府県知事が認定しているといった要件を満たせば、簡略な手続きで組合を設立できる。

現在、林業事業者や民宿など11企業で5人を雇用している。企業は年会費1万5,000円と給与を負担する。(有)五木屋本舗も加わっており、仕事が埋まらない日が出そうなときは同社で引き受けるなど、積極的にかかわる。

## ■未来のための話し合いと実践

複業協同組合の運営は、村の委託を受けて(株)日添<sup>ひぞえ</sup>が行う。新潟県で移住や創業を支援していた日野正基<sup>ひのまさき</sup>さんと、妻で村出身の土屋望生<sup>つちやのぞみ</sup>さんが、村で2019年に立ち上げた会社である。企業と従業員の要望を聞き、1カ月前に1日単位でスケジュールを組む。

ほかにも、同社は村から地域活性化に関する事業の委託を複数受けている。移住支援「いつきつなぎ」もその一つである。移住希望者との窓口を担当する土屋さんは、中心地区以外は診療所がない、集落の会合への参加は必須といった、人によってはネガティブに感じる情報も伝えて、移住後にトラブルが起きないように気を配っている。複業協同組合を含め、従業員を募集する企業ごとに仕事の内容を紹介するパンフレットをつくって、移住者と仕事のマッチングにも尽力する。村には、IターンやUターン、地域おこし協力隊など、年に10人ほどが移住している。

一方の日野さんは、地域活動の企画運営を主に担う。観光客が来なくなったコロナ禍には、複数の事業者の商品を組み合わせ「五木村セット」のEC販売をプロデュースして、売り上げの確保に貢献した。このときの成功体験は、複業協同組合の設立など、地元の事業者が協働する意識をもつきっかけにもなったようである。

協働の例の一つに、2024年に村が設けた「過疎未来研究会」がある。林業、商業観光、医療、移住、教育の五つのテーマに分かれて、(株)日添のコーディネートのもと、地域経済の持続可能性を高めるための取り組みを模索する。それぞれのテーマに、30~40歳代の事業経営者や住民を中心に20人ほどが集まり、話し合いだけではなく実践もする。

例えば商業観光のグループでは、村の食材を使ったバーベキューイベントを開催したり、ゴールデンウィークに向けて「五木村新緑マップ」を作成したりした。林業のグループの主なテーマは、6次産業化である。製材所がないこともあり、これまで村では力を入れてこなかったが、豊富な資源で村の収入を増やそうとねらう。飛騨の材木会社を招いて勉強会を開き、生木をスプーンに加工する木工セットを販売した。

こうした実験的取り組みを可能にするのが、冒頭で触れた川辺川ダムである。政権交代時に一度廃止された建設計画は、激甚化する豪雨災害に対応するべく2020年に復活した。政策に翻弄<sup>ほんろう</sup>された村に対し、ダムの建設資金の交付とは別に、国と県から地域振興のための支援が行われるようになり、積極的に活動しやすくなったのである。

村では、気候に適した夏秋イチゴを新たな特産物にしようという試みも始めた。ダムの影響は大きいですが、地域一丸となって話し合い、実践する体制がなければ地域の未来のために生かせない。その点、村では仕組みがしっかりとつくられつつある。

## 復活させた地区のシンボルで人を呼び込む ～愛媛県大洲市～

北相木村や五木村と異なり、愛媛県大洲市では若年女性人口変化率の大幅なマイナスが続き、最新の調査でも消滅可能性リストからの脱却はならなかった。ただ、2005年に元の大洲市、喜多郡長浜町、<sup>ひじかわ</sup>肱川町、河辺村が合併して現在の区域となった市の人口は、2020年時点で4万575人と、1,000人に満たない北相木村や五木村に比べてはるかに多い。規模が大きいため、若年女性の減少スピードが少し緩んだくらいでは変化率への影響は軽微にとどまるという側面もある。こうしたなかで市が取り組むのが、観光振興による交流・関係人口の増加である。

### ■城下町をホテルに

市の中心部である<sup>こうなん</sup>肱南地区は、江戸時代は伊予大洲藩の城下町として栄え、明治維新後は養蚕と製糸、<sup>もくろう</sup>木蠟の産地として発展した。これらの商品は市内を流れる肱川を經由して瀬戸内海から全国へと渡った。大正時代にかけて愛媛県の生糸産額は西日本一となり、なかでも大洲市は「県下第一の製糸工業地」として知られていた。

第二次世界大戦の戦禍を免れたことから、地区には製糸や木蠟で財を成した豪商の邸宅や蔵、屋根に和瓦を載せた和洋折衷の<sup>あかれんが</sup>赤煉瓦建築など、幕末や文明開化の空気を感じられる建造物が多く残る。町家や蔵の一部はホテルにリノベーションされており、昔の暮らしに思いをはせながら滞在できる。木造で復元された大洲城に宿泊する「キャッスルステイ」も評判である。明治期につくられた数寄屋造りの迎賓施設である<sup>びりやう</sup>臥龍山荘は、惜しげもなく使われた銘木や匠の技巧など見どころが多い。2024年の観光客数は約48万人で、うち約6万人が海外からであった。欧米の富裕層も訪れる。

肱南地区が、現在のように歴史的な町づくりで脚光を浴

びるようになったのは最近のことである。端緒は、1990年代に提案された大洲城天守の完全木造復元計画であった。専門家を招いて検証を重ね、住民や企業から寄付金を集め、木造4層4階構造の天守の復元を完遂したのが2004年であった。この活動と並行するように、城下町の風景を後世に残そうという意識が徐々に広がり始めた。景観保護の意識は、空き家となっていた古民家の取り壊しが進むと一気に強まった。市は2014年に観光まちづくり課を新設して体制を強化した。

古い町並みを残すためには、離れた場所に暮らす家主から市が、空き家を譲り受けるか借りる必要がある。しかし、許可を得られなかったり、連絡がつかなかったりと当初は難航した。突破口となったのが、若手職員らが結成したNPO法人<sup>ヤツスギ</sup>YATSUGIである。年数回、ボランティアで空き家の片づけの手伝いを行っていた。この取り組みが空き家の家主との良好な関係構築につながり、結果的に借り上げを進めやすくなった。ただ、借りられたとして、その後の維持や整備には費用がかかる。古民家やそれらが織りなす景観という資源を活用したマネタイズモデルを生み出すための運営資金を得ることが不可欠だった。

模索するなかで、兵庫県丹波篠山地区で、古民家を活用した分散型ホテルが運営されていることを知る。現地を視察し共感を覚えた市は、篠山地区でホテルを運営する企業2社に協力を依頼する。地方銀行を加えた4者で協定を結び、大洲城を含めた城下町エリア全体をホテルに見立てて観光客を誘致する計画を始動させた。

連携をスムーズにするために、市は一般社団法人キタ・マネジメントを立ち上げた。ここに、建物の賃借から改修、ホテル運営といった民間企業のノウハウ、資金繰りに関する金融機関の知見、制度整備や住民との間の窓口といった市の役割を結集する。国や市からの補助金5億円に、借り入れやファンドからの出資を合わせて、12億円を調達した。



古い商家をホテルと店舗にリノベーション

ホテルにする建物は、基本的に10～15年の期間でリースする。柱や梁、外塀など、外装や内装を極力残しながら耐震補強を含めた改修を行う。1階の表通りに面した部分は店舗スペースにした。その裏側と2階が宿泊スペースとなる。店舗にはカフェや雑貨店などを誘致し、町なかでの滞在時間と消費を増やそうとねらった。1棟の民家で確保できる室数は少ない。30室稼働を目標に総力を挙げて取り組み、2020年に分散型ホテル「NIPPONIA HOTEL 大洲城下町」の運営が開始された。

### ■住民も町づくりの主体

この間、市が特に力を注いだのが、住民に向けた説明である。城下町で暮らす住民のなかには、観光客が増えることに不安を感じる人もいた。自分たちが募金して改修した大洲城を宿泊施設にされたくないという声もあった。50回以上開いた説明会では、住民が発言する時間を十分にとった。不安を解消し、観光客誘致の必要性を説明しながら、理解を得ていった。現在も、市やキタ・マネジメントのホームページで活動を紹介するほか、2025年からは地区の回覧板に「OZU NEWS」を挟み、取り組みが住民にみえるように心がけている。

住民の暮らしも守る。観光客の車やバスが妨げになら

ないように、取り組みに先駆けて、駐車場を配した「まちの駅・あさもや」を観光ルートの入り口に整備した。観光客は店に立ち寄りながら、ゆっくり散策できる。おしゃれな店を目当てに、近隣から訪れる人も増えた。

2022年には、明治時代の生糸商家の倉庫を改装したクラフトビール醸造所がオープンした。市内で折詰弁当の容器の製造販売を行う(株)アライが、新しい事業として始めた臥龍醸造である。取締役事業部長の新井一成さんが運営する。商品には地元を象徴するようなクラフトビールを連ねる。「大洲シルクエール」は、生糸産業で栄えた歴史にちなみ、パウダー状にした生糸を混ぜている。大洲名物の鍋料理「いもたき」をベースにした「いもたきエール」は、テレビでも話題を集めた。

新井さんは、県内の百貨店や飲食店にも商品を卸すほか、他県の醸造所と共同開発も行う。ビールサーバーを設置したキッチンカーも導入した。まずは業界全体を底上げする。その過程で臥龍醸造の認知度を上げ、ひいては地区に足を運ぶ人を増やしたいと意気込む。

新井さんは、キタ・マネジメントが主催する「大洲まちづくり大学」にも参加している。住民や地元の事業者15人ほどが月1回集まり、地区の今後について意見を出し合う。市の活動状況も共有する。話し合いをもとに開催することになった「おおず夜まで迂回バル」は、地区内の飲食店をはしごできる人気のイベントである。

地区には移住者を含め、若い人が集まるようになった。一度離れた人が戻ってきたケースもある。さらなる発展のために市は2024年、大洲イノベーションセンターを開設した。地域内外の事業者が協働して新しい事業を育てる場にして、次なる経済の芽を育てようとしている。

### ■留学生が支える地域のシンボル

ただ、観光客が集まる城下町エリアは、市の面積の1%ほどに過ぎない。市の面積は432.1㎢と広く、一部の活

動やその効果を全域に波及させることは難しい。肱南地区からJR予讃線で30分ほどの海沿いの町、長浜地区も城下町の雰囲気はなく、観光客は少ない。

長浜地区は、肱川の河口に当たり、かつては重要な物流拠点であった。ここから生糸や木蠟、材木などが関西、関東へと輸送され、また、上方からの生活物資が市内に渡っていった。しかし、現在は少子高齢化が進み、1990年から25年の間に人口は約4割減少、65歳以上人口が半数近い。路線バスは大幅に減便され、運行エリアも縮小された。タクシー会社はなくなった。町のインフラ機能は大きく低下した。

住民にとって象徴的だったのが、水族館の閉館である。四国初の水族館として1935年に設立された長浜水族館は、100円で気軽に入れることもあって多くの人に愛されていた。しかし、維持管理の負担が大きくなり、惜しまれながら半世紀の歴史に幕を閉じた。

県立長浜高校も分校化の危機にひんしていた。存続するには高校に何か魅力をつくるしかないと考えた同校は、全国初の高校水族館「長高水族館」の設立を決めた。同校の自然科学部が1998年の文化祭で開催した水族館イベントが好評だったことがきっかけであるが、地域にとってそれだけ水族館がゆかりの深い存在だったのである。

2台だった水槽の数を少しずつ増やし、1999年から毎月長高水族館を一般公開することにした。伊予灘や宇和海、肱川の生物を中心に展示し、生態を紹介するポップに加え、海洋生物の研究成果についても展示・発表している。企画・運営はすべて生徒が行う。公開日は毎月第3土曜日の11時と13時からの2回で、1回当たり200人の定員はインターネット予約ですぐに埋まる。市外からの見学希望者が6、7割に上る。ハマチのショーなどのイベントもあるが、一生懸命に解説する生徒との交流を何よりの楽しみに訪れる人が多いという。

水族館部が評判になると併せて、生徒の全国募集も

本格化させた。それまでは2、3年に1、2人ほどだった県外からの入学者は、2025年に25人まで増えた。同年の全校生徒156人のうち、県外を含め遠隔地域から入学し、単身生活を送る生徒は79人を数える。彼らのほとんどが水族館部に入部しており、部員は総勢108人に上る。規模の拡大に伴い、2024年には高校に隣接した大洲市長浜保健センターに、長高水族館を移転した。

### ■地域で見守る若い活力

高校に専用の寮はないため、町にやってきた生徒たちの住居を用意する必要があった。高校は、賃貸物件や空き家を探して下宿として貸してくれるよう依頼して回った。ただ、空き家は点在しており、寮母となる人もいない。全生徒を下校後まで高校が管理することは難しい。病気や災害時など、いざというときには生徒を保護しなければいけないが、限られた人員では手が回らない。

そこで期待されるのが住民や地元企業の役割である。高校では、単身生活を送る生徒を見守る体制をつくろうと模索している。今も、生徒を、入居する地区の自治会長にあいさつに行かせたり、地元のイベントや清掃活動に参加させたりするなど、交流を心がける。高齢者が多い地区で、若い生徒は頼もしい存在でもある。地区の商工会は、地元で使える商品券を毎年贈っている。地元の商店で家電をそろえたり日用品を買ったりするなかで、交流を深めてほしいと願う。

地元で長くあつぷる美容室を営む東幸美さんひがしゆきみも、店の前を通る生徒に積極的に声をかける。気さくな東さんに生徒もすぐに打ち解け、カットに通う男子生徒もいる。実家になかなか帰れなくて寂しいに違いないと気遣う東さんは、彼らの第二のお母さんのようである。

生徒は増え、水族館の見学者も増えた。しかし、町なかは依然として人けが少ない。店舗の半分が閉店している長浜赤橋商店街では、少しでも人通りを増やしたいと、



商店街の店舗のガラスを水槽に見立てる

長高水族館の開催日に合わせてフリーマーケットを開いたり、店前に展示した水槽を巡るスタンプラリーを企画したりしたが、訪れる人は少なかった。

何とか商店街を明るくできないか。地元企業と住民から成る「長浜まちづくり協議会」では、県の集落活性化事業を活用してアイデアを募集し、愛媛大学生の発案で、商店街の店舗の窓ガラスを水槽に見立てて魚の絵を描くことにした。絵が消えないよう、商工会が建物の所有者に立ち入りの許可をもらい、大学生や住民らが窓の内側から魚や海藻などを描いた。立ち入れない建物の窓には、外側からシールを貼った。銀行など稼働している店舗も協力してくれて、15台の「水槽」ができた。

絵やシールは日焼けにより色あせてしまうのでメンテナンスが欠かせない。商店街の店主が自らの店前を飾り付けたり、商工会が全国から応募した絵をショーウィンドーに飾ったりしている。長浜高校も協力し、美術部が新作を制作したり、水族館部の3年生が卒業制作として絵を描き替えたりしている。高校ではまた、授業における地域活動にも力を入れている。商店街を舞台にした謎解きラリーを企画したり、町なかの郵便ポストにクマノミやウミガメをデザインしたりと、フレッシュなアイデアを町づくりに取り入れる。

ほとんどの高校生は卒業すれば町を離れるため、少子高齢化が進む現状は変わらない。ガラスアートで明るくなった商店街も、事業承継や入居者の誘致は大きな課題である。それでも、水族館を軸にして外部との交流を育むことで、描く未来図は以前より明るくなっている。

## 未来に向けて種をまく

北相木村は、山村留学を通じて親子の移住者を増やしただけでなく、卒業後も村とかかわる人を増やした。五木村では、住民や企業が村の特徴を生かしたイベントや商品を企画し、地域の発信に努めていた。大洲市は、城下町や水族館といった地域のシンボルを復活させることで、地域を訪れ、交流する人を増やしていた。

### ■地域の特性を経済の好循環につなげる

地域の特性や抱える事情によってできる取り組みは異なるが、3地域の活動を俯瞰すると共通点が浮かぶ。

一つ目は、地域の特性を知り、生かすことである。北相木村は、土地の9割を占める山林を宝と認識し、山村留学を早くから実現したほか、木材を使った商品開発を進めた。市街地へのアクセスのしやすさも利点として、移住者誘致に生かす。同様に山林に囲まれる五木村も、自然を生かしたアクティビティや四季折々の景観で観光客を集める。地元で伝わる食材から土産物を開発し、地域をより広く知ってもらうきっかけをつくっている。大洲市肱南地区では、戦災を免れた古い町並みを保護し、整備することで、観光地化を果たした。

二つ目は、外から力を借りることである。地域のなかだけでできることは限られる。よそ者の視点や人脈、知見を生かすために、積極的に外にアクセスしていくことも必要だろう。北相木村では、移住者の畑中さんがカラ

マツの価値を見直し、活用を広げようと主導している。五木村では、U・Iターンした夫婦が始めた㈱日添が、移住や創業支援の知見を生かして、村の活動をコーディネートしている。大洲市長浜地区の商店街アートは、愛媛大学生の発案をきっかけにしている。同市肱南地区では、他県で分散型ホテルを運営していた企業に協力を依頼し、ノウハウを取り入れた。

三つ目は、地域のなかで経済を循環させることである。地域の取り組みを雇用創出や消費拡大につなげられなければ、経済効果を十分に得られない。北相木村のキノハナkinanoは、村の木材を使った商品を開発し、地元女性の働く場をつくった。五木村では、11事業者が複業協同組合を設立し、移住者や住民が通年で働ける場を用意している。大洲市肱南地区では、分散型ホテルの1階表通り側を貸店舗にして多様な店舗をそろえることで、観光客の滞在を促し、地区内での消費を増やしている。

### ■日々の積み重ねが地域の暮らしと文化を守る

共通する課題もある。一つは差別化である。北相木村が導入した山村留学は、今では多くの自治体が入力している。村ではカリキュラムにレジャーを多く盛り込む他地域に倣わず、独自の教育方法を打ち出して口コミで生徒を増やそうとしている。五木村が観光資源にする豊かな自然も全国各地にある。村ではバンジージャンプという珍しいアクティビティを設置したり、祭りで目先を変えようとさまざまなイベントを企画したりしている。また、歴史的な景観を生かした場所は大洲市肱南地区だけではないが、地区では土地の歴史を観光客にわかりやすく伝えるなどして散策の楽しみを広げている。大半の自治体が提供している子育てや定住の補助金も、金額の多さを競うだけでは疲弊してしまう。他地域を意識しながら工夫して、競争力を高めていくことが求められる。

もう一つは住民の理解と協力の獲得である。北相木村

の山村留学では、ホームステイ先として農家に協力を仰いでいる。大洲市長浜地区では、他県から長浜高校に入学した子どもを地域住民が見守る。人手が限られるなか、高校では、1人で暮らす子どもを非常時に近隣住民が保護できるような仕組みを模索している。五木村では、地域の方針策定に住民や地元企業の自主参加を促すことで、地域活動をスムーズに進められるようにしている。大洲市肱南地区では、観光振興に当たり、住民に向けた説明会を繰り返し開催した。今も、回覧板も使った周知を欠かさず、観光地化によって住民の生活が妨げられないように気を配る。オーバーツーリズムの問題も懸念されるようになってきており、旅行会社等に対してバス駐車場を予約制にして時間調整をするなど、対策を講じている。

3地域の取り組みからいえるのは、未来に向けた種まきの大切さではないか。北相木村や大洲市長浜地区では、他地域から受け入れた生徒のほとんどが卒業すれば出て行くが、成人後に地域を訪れたり、移住したりする人もいる。大洲市肱南地区では、市の若手職員が空き家の掃除を手伝ってきたことが、景観再生時の譲り渡しをスムーズにした。五木村の「山うにとうふ」も大洲市肱南地区のクラフトビールも、地域の顔になることで観光客を増やそうと、地道に販路を開拓している。

大洲市肱南地区の観光ルートには、「ポコベン横丁」という場所がある。1990年代後半に、皆が集まれる場所をつくりたいと地元有志が始めたこの横丁は、次第に賛同者を増やして設備を増強し、2004年の「えひめ町並博」では市の目玉に据えられた。今も変化を続けるポコベン横丁のように、町づくりは始めてすぐに成果を得られるものではない。普段から地域内の風通しを良くして、住民一人ひとりが自分事として地域のために行動できる土壌をつくっていく必要がある。今は消滅の可能性が低い自治体であっても、暮らしや文化を未来につないでいくためには、早いうちから手を打つことが肝要なのである。

## コンテナハウスから始めたベーカリー



エフドット  
f. 代表 桑原 千鶴子

桑原千鶴子さんの経営するベーカリー「f.」は、JR越後線吉田駅から徒歩20分ほどの国道沿いにある。営業日の水曜日と土曜日には、開店前から行列ができる。

自宅敷地内に店を構えて小さく起業し、需要の高まりに伴って現在の店舗に移転した。ベーカリーで勤務した経験はなく、長年の趣味が高じて起業した桑原さんは、どのように事業を展開してきたのだろうか。

### くわばら ちずこ

新潟県燕市生まれ。新潟伊勢丹で、イタリア製ブランドの婦人服販売に25年間従事。自宅敷地内のコンテナハウスを店舗として、趣味のパンづくりで起業。2025年5月に現在の場所へ移転した。

#### 企業概要

- 創業  
2020年
- 従業者数  
1人
- 事業内容  
パンの製造販売
- 所在地  
新潟県燕市吉田法花堂1623
- URL  
<https://www.instagram.com/f.handmadeyeast>

### お薦めはカンパーニュ

——香ばしい匂いがします。パンのラインナップを教えてください。

ハード系のパンや、食パン、ベーグル、総菜パン、菓子パンなど、約30種類を日替わりで置いています。ベーグルは人気が高く、中身や味を変えて約10種類、合計100個程度を用意します。全部で200個以上のパンを並べますが、11時のオープンからお客さんが途切れることなく、14時ごろには完売します。

営業は水曜日と土曜日のみで、ほかの日は製造に充てています。営業

日の二日前に、Instagramで予定のラインナップを紹介し、前日まで予約を受けます。予約の動向から当日の売れ行きを予測し、種類ごとに予約が3~5割になるように製造します。この調整により、特定のパンを余らせることはなく、廃棄を出さずに済んでいます。

お客さんの約9割が、インターネットの情報をきっかけに来店しています。隣の新潟市から車で30分以上かけて来てくれる人もいます。

一番のお薦めは、フランスパンの一種であるカンパーニュです。ごつごつした見た目から、堅くて食べにくいのではないかと敬遠されがちで

すが、当店のカンパーニュを食べてイメージが変わったという声を聞きます。

—それはなぜでしょうか。

天然酵母を使用することで、単純に堅いだけではなく、かめばかむほど豊かな風味を感じられるパンになっているためです。

パンは簡単にいうと、酵母という菌類の力で小麦粉を発酵させてつくります。酵母には2種類あります。一つは、果物や穀物に付着している自然界の多様な酵母菌を培養させた天然酵母で、もう一つは、パンづくりに適した特定の酵母菌だけを人工的に取り出して培養させたドライイースト、もしくはイーストと呼ばれるものです。

2種類の酵母の働きの最も大きな違いは、発酵力です。天然酵母はドライイーストに比べて力が弱く、発酵に時間がかかります。ただ、その過程で小麦粉のタンパク質がゆっくりと分解されて風味が増し、小麦の味わいをしっかり感じられるパンになります。当店では手づくりの天然酵母を使い、発酵に3日かけています。

小麦粉は、北海道産を使用しています。全国各地の小麦粉で試作して、わたしのつくる酵母と一番相性が良かったものを選びました。

小麦の豊かな風味を味わってほしいのでカンパーニュをぜひ食べてもらいたいのですが、お客さんの声に応えるかたちで総菜パンや菓子パンも置くようになりました。小麦の味が消えてしまわないように、中に入れる具材はすべて手づくりで、控えめな味付けにしています。

—製造だけではなく、販売もすべて一人で行っているそうですね。

そうです。お客さんと話しながら販売することを大事にしており、起業当初から接客は自分でやると決めています。前職での経験が影響しているのかもしれませんが。

わたしは新潟伊勢丹で、イタリア製ブランドの婦人服販売に25年間従事していました。バイヤーから店長、県内のサテライト店舗の統括とキャリアアップするなかで、常に大切にしていたのは接客です。お客さんの話を聞きながら希望に合う服を提案し、常連客の好きそうな服が入ると連絡をするなど、こまやかな接客を心がけていました。

接客するときの気持ちは、洋服もパンも変わりません。今は、お客さんの好みに合ったパンを紹介したり、お薦めの食べ方を説明したりしています。パンについていろいろ話すことを習慣にしてきたところ、お客さんからも頻繁に話しかけてくれる



カンパーニュを一番目に留まりやすい場所に

ようになりました。敬遠していたカンパーニュに挑戦してもらい、味わいを共有できるのも、会話があるからです。

## 少しずつ増えたファン

—パンづくりは長年の趣味だったそうですね。

そのとおりです。母が料理好きだったことが影響していると思います。何でも手づくりするのが当たり前の家庭で、わたしも自然とパンをつくるようになりました。

パンづくりに没頭するようになったきっかけは、仕事で出張が多くなったことでした。出張先の食事は手づくりというわけにはいきません。食生活の乱れからたまったストレスのはけ口が、パンづくりでした。慌ただしい日々のなかで、発酵させている間や焼いている間など、ゆっくり待つことが求められるパンづくりは、ちょうど良い気分転換になっていました。出勤前にパンを焼き、出

来たてのパンを職場の同僚に配ることもありました。

天然酵母を手づくりするようになったのも、この頃です。天然酵母は、単一の素材と水というシンプルな材料でつくることができますが、温度と湿度の管理や、発酵の状態の見極め方で出来が変わる、繊細なものです。一般的な素材である果物や穀物のほかにも、黒豆の煮汁やハーブなど、30種類以上を試しました。何度挑戦してもうまくいかないこともありましたが、このときの試行錯誤のおかげで、現在販売しているパンに使っているリングやレーズンの酵母を安定してつくれるようになりました。

——当時から起業を考えていたのでしょうか。

趣味を楽しんでいただけで、この頃は起業しようとは思っていませんでした。2020年3月に三越伊勢丹の一部閉業に伴って、担当していたブランドが閉店し、わたしも退職することにしました。このときもまだ、起業は念頭にありませんでした。

退職して時間ができたことで、パンづくりに一層熱を入れるようになりました。日本発酵文化協会が開催する講座や実習に参加して、独学した知識をアップデートしました。パンの完成度も上がり、友人づてに

知らない人から、食べてみたいから売ってくれないか、と言われるようになりました。

しかし、販売用につくるには、保健所の営業許可が必要です。家庭で使っているキッチンでは許可を得られないので、専用の店舗を構える必要があります。趣味でつくっていただけで、ベーカリーで勤務した経験もないわたしには負担が大きく、起業は現実的ではないと思っていました。

——そのようななかで起業に踏み出したのはなぜですか。

ある家の庭先で、コンテナハウスで営業している菓子店を見かけたのです。この方法であれば気軽に店を開けるのではと思いました。わたしのつくるパンの一番のファンである家族も、背中を押してくれました。

退職金で、床面積が15平方メートルほどの小型のコンテナハウスを購入し、窓と、ガラス戸の出入り口を取り付けました。水道や電気、ガスを引く工事をしたほか、作業台とオーブンを購入し、自宅ですべていたさまざま道具も運び入れました。

2020年8月に営業許可を取得し、店をオープンしました。Instagramによるラインアップの告知は、このときから始めました。知人に伝

われればよいという軽い気持ちでしたが、次第にInstagramを見て遠方からもお客さんが来店するようになりました。

実は開店早々に、元勤務先の伊勢丹に入っているブランドから声がかかり、再度入社しました。退職するまでの4年間は、ベーカリーは副業として経営し、出社前や帰宅後に仕込んだパンを休日に販売していました。

## 庭先から工務店の一角へ

——現在の場所に店舗を構えた経緯を教えてください。

お客さんが増え、コンテナハウスでの営業に限界を感じるようになったことが、移転のきっかけでした。コンテナハウスに設置した、家庭用よりも少し大きい程度のオープンでは、一度に焼けるパンの数に限りがあります。1台分しかない駐車スペースでは、遠方から来てくれた人に対応しきれなくなるおそれも出てきました。お客さんに申し訳ないという思いが、膨らんでいきました。

自宅を改装して専用のキッチンを設け、リビングを店舗にして、庭に駐車場をつくる計画を立てました。相談したのが、現在ベーカリーの場所を借りている工務店でした。地元

でいろいろなイベントを開催している会社で、わたしも以前からパンづくりのワークショップの講師を定期的に依頼されていました。

想定してはいたものの、かなり大がかりな工事で見積もりは高額になりました。住まいを変えることへのためらいもあって踏みだせずにいたところ、工務店の社長から、事務所の一部を改装してベーカリーをつくるから、そこを賃貸で利用しないかと提案されたのです。同じ市内とはいえ、まったく新しい環境になるのは不安でしたが、お客さんが増えてきた今、挑戦してみようと思いました。

内装や設備を決める際は、わたしの意見を取り入れてもらいました。コンテナハウスには置けなかった大型のオーブンや、発酵を管理できる機械などもそろった2025年5月、移転に至りました。

——工務店にベーカリーという組み合わせは目を引きます。

異色のベーカリーの存在が、工務店の宣伝に役立っているのではないかと感じます。工務店はふらっと立ち寄り場所ではないので、初見のお客さんを取り込むのが大変です。自宅の修繕やリフォームを考えたときに、いつも行っているベーカリーの隣に工務店があったな、と思い出し

てもらえれば、利用につながるのではないのでしょうか。

——店舗以外での販売も行っているそうですね。

月に1回、新潟市内にある大型複合施設で開催されるポップアップ販売会に、参加しています。元勤務先の知人の紹介で、起業した頃から出店を始め、忙しくなった今でも継続して参加しています。店舗と同じように常連客がついているので、やめるわけにはいきません。

パンづくりは変わらずに好きですが、商売として始めたからには、好きという気持ちだけではうまくいきません。楽しみにしてくれるお客さんの希望に応えることを第一に考えています。そのためには事業を安定して継続することが大切です。まだ自



車で来店客は工務店の駐車場を利用

分の給料を十分に払えるほどではないですが、事業を続けるための最低限の利益は確保するようにしています。幸い勤務時代の貯蓄や家族の収入があるため、生活には困りません。

店名にある「f」は、小麦粉のflour、発酵のfermentation、友人のfriend、そして家族のfamilyと、好きなものの頭文字です。これからも好きなものに囲まれながら、お客さんに愛されるパンをつくり続けていきたいと思っています。

## 聞き手から

当研究所「2024年度起業と起業意識に関する調査」によると、起業に関心がある人の44.3パーセントが資金の不足を、また28.0パーセントが失敗したときのリスクを懸念して踏みだせずにいる。しかし、桑原さんのように、自宅敷地の一角で、初期投資を抑えて小さく事業を始める例もある。パンが時間をかけて膨らんでいくように、小さく始めたベーカリーをゆっくり育てる桑原さんの今後の楽しみだ。

同店をパンに例えるなら、要となる酵母は、桑原さんのパンづくりに対する熱意だろう。この大きな熱量が、パンのおいしさだけでなく、丁寧な接客やロスを出さない商品展開につながっている。起業のハードルが下がっている今、事業を成功させるうえでは、資金やリスクへの備え以上に、事業に対するぶれない思いの重要性が高まっているのではないかと。

(笠原 千尋)



第126回

## 中小企業の景況は、改善が続く見通し

～「2026年の中小企業の景況見通し」調査結果～

当研究所が実施した「2026年の中小企業の景況見通し」調査の結果をみると、2025年の業況判断DIは2024年から上昇し、2年ぶりのプラス圏に回復した。価格転嫁が浸透してきていることや原材料価格の上昇が前年より緩やかになったことなどが要因といえる。2026年のDIは、2025年よりさらに上昇する見通しであり、中小企業の景況感は改善に向かいつつある。

### 業況判断DIは2年ぶりにプラス

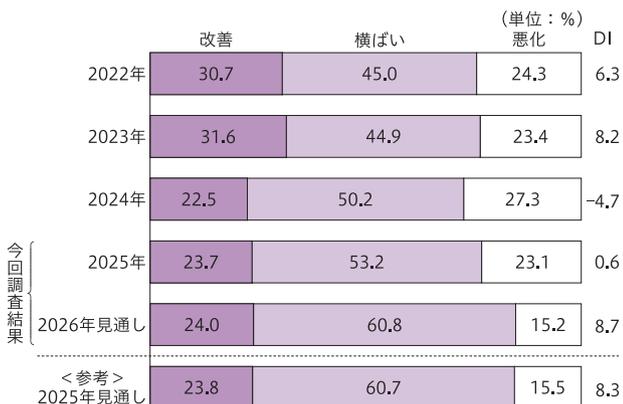
今回は、当研究所が「中小企業景況調査」（2025年11月）と併せて実施した「2026年の中小企業の景況見通し」（以下、本調査）の結果について説明する。本調査は、三大都市圏（首都圏、中京圏、近畿圏）の当公庫中小企業事業の取引先900社を調査対象としており、業況判断や従業員数などについて、1年間を通してみた当年の実績と翌年の見通しを尋ねている<sup>(注)</sup>。

まず、主な指標である業況判断DIから確認しよう。2025年のDIは0.6と、2024年（-4.7）から5.3ポイント上昇し、2年ぶりにプラスとなった（図-1）。業況に好影響を及ぼしたと考えられるのが、販売価格や仕入価格の動向だ。本調査では、「改善」と回答した企業に、その判断要因を尋ねている。結果をみると、「製・商品の販売価格の動向」が60.0%と前年から7.8ポイント、「主要

原材料等の仕入価格の動向」が26.1%と前年から6.6ポイント上昇している。幅広い業種で値上げが進んだことに加え、原材料等の価格の上昇が2024年に比べて落ち着いたことがDI改善の背景にあるようだ。一方で、前回調査における2025年の見通し（8.3）と比べると、7.7ポイント下振れしている。2025年は米国により通商政策が打ち出され、輸出産業を中心として国内企業に広く影響を及ぼしたことが要因の一つと考えられる。こうした上昇要因と低下要因が拮抗し、結果としては小幅なプラスに転じた。

2026年の見通しをみると、DIは8.7と、2025年から上昇が続く見込みである。回答割合の内訳をみてみると、「改善」がほぼ横ばいで推移する一方、「悪化」が大きく低下している。2025年の業況を下押ししたと考えられる通商政策については、同年7月に日米間で合意がなされた。影響は徐々に低減する見込みからか、悪化には至らないと判断している企業が多いようだ。

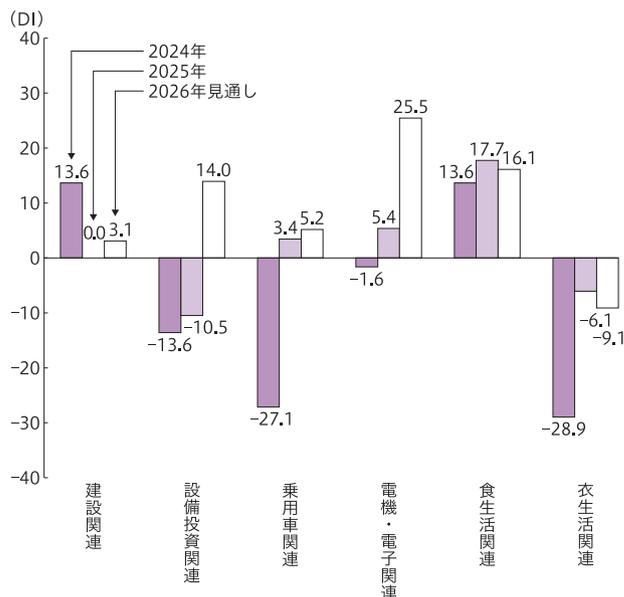
図-1 業況判断



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2026年の中小企業の景況見通し」(以下同じ)

(注) 1 業況判断DIは、前年比で「改善」企業割合-「悪化」企業割合(図-2も同じ)。  
2 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある(図-3、5も同じ)。

図-2 最終需要分野別の業況判断DI



(注) 最終需要分野は企業が取り扱う製品・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。

## 2025年は、6分野のうち5分野でDIが上昇

本調査では、企業が取り扱う製品やサービスの最終需要分野別に調査対象先を分類している。業況判断DIについて、最終需要分野別に動きや特徴をみていこう。

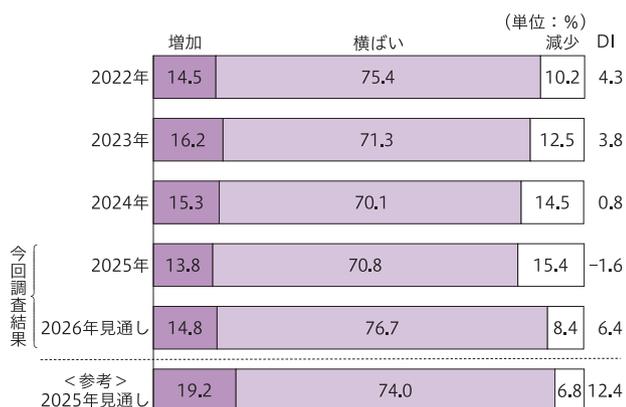
「建設関連」のDIは0.0と、2024年(13.6)から大きく低下した(図-2)。新築住宅の受注が低迷していることが要因として挙げられる。2025年4月の建築基準法等の改正を控え、改正前の駆け込み需要から同年3月の新築住宅着工戸数は急増した。しかし、以降はその反動から減少が続いている。また、資材の高騰による建設費の上昇も、住宅建設に対する逆風になっているようだ。調査対象先からは「住宅資材の高騰により、注文住宅向けの受注が減少している」(木材・竹材卸売業)といった声があった。2026年のDIは3.1と、2025年と比べてやや上昇する見通しであるものの、業界の人手不足は深刻さを増している。工期が後ろ倒しになるケースが少なくな

く、決して楽観視はできないといえる。

「設備投資関連」のDIは-10.5と、2024年(-13.6)からわずかに上昇したものの、依然として二桁のマイナスだった。2025年は、米国の通商政策による影響を見極めようと、一部で設備投資の様子見する動きがあったことから、受注の確保に苦勞した企業が多かったのだろう。2026年の見通しは14.0と、大幅に上昇している。通商政策にかかる日米合意後、設備投資が徐々に動き出していることに加え、人手不足を理由とした省力化やデジタル化投資の需要も根強い。生成AI向けのデータセンターや脱炭素に向けた投資といった需要も高まっている。こうした理由から、業況は改善に向かうと判断している企業が多いと考えられる。

「乗用車関連」のDIは3.4と、2024年(-27.1)から大幅に上昇した。2024年は、複数のメーカーによる認証不正を背景とした生産停止や、海外需要の低迷などを理

図-3 従業員数



(注) 従業員数DIは、前年比で「増加」企業割合-「減少」企業割合。

由に、DIは大きく低下した。2025年には不正問題による影響が解消され、業況は改善したようだ。米国の通商政策については、対米輸出が目に見えて減少するなど業界への影響は大きかったが、関税の負担は主にメーカーが吸収していると考えられ、中小企業への影響は限定的だった。2026年の見通しは5.2と、小幅な改善が続く見込みである。

「電機・電子関連」のDIは5.4と、プラス圏に転じた。生成AI向けの需要増加から、半導体市場が拡大を続けていることが上昇の一因といえる。また、2025年は猛暑が長引いたことで、エアコンの売れ行きが好調であった。Windows10のサポート終了に伴うパソコンの買い替え需要も旺盛だった。2026年の見通しは25.5と、さらに上昇する見込みである。引き続き、堅調な半導体需要が業況を押し上げると判断している企業が多いとみられる。

「食生活関連」のDIは17.7と、小幅に上昇し、6分野のうち最もDIが高かった。2024年に続き、2025年も食料品は多くの品目で値上げが行われた。消費者の節約志向が強まるなかで、販売数量は減少傾向にあるものの、販売価格の上昇がそれを補い、売り上げは増加している。

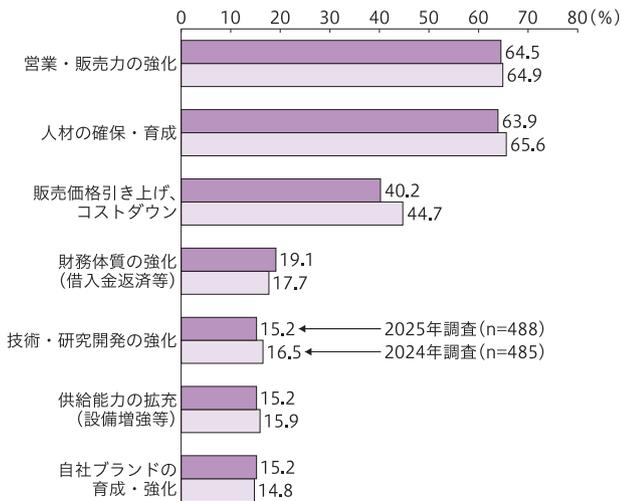
原材料の仕入価格も2024年に比べると落ち着きを見せている。こうした動きが、業況にプラスに働いたとみられる。前年に続き、旺盛なインバウンド需要も業況を下支えた。慢性的な人手不足といった懸念材料はあるものの、2026年のDIは16.1と、二桁のプラスを維持する見通しである。

「衣生活関連」のDIは-6.1と、前年(-28.9)から上昇したが、2年連続でマイナスとなった。2024年は節約志向の高まりなどからDIが大きく低下した。2025年はその反動で上昇したと考えられるが、厳しい状況に変わりはない。また、天候も業況にはマイナスに働いた。2025年は記録的な猛暑となり、外出を控える動きから夏物の衣料の販売が不調だった。暑さが長引いたことで、秋冬物にも支障が出たようだ。消費者の節約志向が続くなか、状況はすぐに改善しないと踏む企業が多いためか、2026年の見通しは-9.1と、やや悪化している。

### 従業員は減少が続いている

建設関連分野の説明で触れたように、人手不足は業況を下押しする一因である。従業員数DIをみると、2025年は-1.6と、3年連続で低下し、4年ぶりのマイナス圏となった(図-3)。2025年の見通し(12.4)から大幅に下振れしており、思うように採用できていない、もしくは採用しても定着しない様子が見え始める。2022年から2025年における回答割合の動きに着目すると、「増加」がほぼ横ばいで推移しているのに対し、「減少」は毎年上昇し続けている。人材獲得競争が激化するなか、従業員を自社につなぎ留めるのは容易ではないのだろう。図-4で経営基盤の強化に向けて注力する分野を尋ねた結果をみると、「人材の確保・育成」が63.9%となった。多くの企業が優先事項として認識しているといえる。調査対象先からは、「慢性的な人手不足に悩まされている。賃上

図-4 経営基盤の強化に向けて注力する分野  
(三つまでの複数回答、上位7分野)



(注) nは回答数 (図-5も同じ)。

げを進めることで、人材の定着を図っている」(一般電気工事業)との声があった。

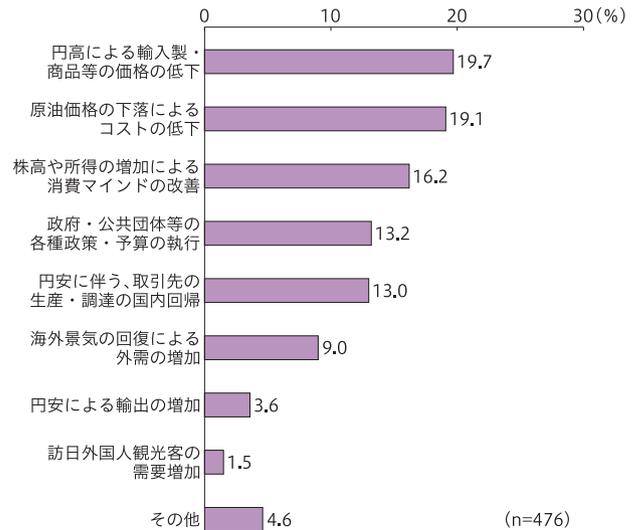
2026年のDIは6.4と、再びプラス圏に転じる見通しである。需要を取り込むため、従業員を増やそうとする傾向は変わらないようだ。

### コストの負担軽減に対する期待が大きい

最後に、業況の改善に向けて来年に期待する要素についてみていこう。最も割合が高かったのが、「円高による輸入製・商品等の価格の低下」(19.7%)である(図-5)。2024年はドル円相場が一時1ドル160円を超えるなど年間を通して円安が続いた。2025年も140～150円台で推移し、輸入物価は高止まりしている。製・商品や原材料等を比較的多く輸入していると考えられる「衣生活関連」や「食生活関連」では、特に回答割合が高かった。

2番目に高かったのは、「原油価格の下落によるコストの低下」(19.1%)である。原油価格の変動は電気代、ガス代と

図-5 2026年に期待する要素



(注) 業況が改善するために最も期待する要素を択一で尋ねたもの。

いったエネルギーコストだけでなく、物流コストなどにもかわり、幅広い業種に影響があることから、回答割合が高くなっているのだろう。

次に高かったのは、「株高や所得の増加による消費マインドの改善」(16.2%)である。実質賃金はマイナスで推移しており、消費者の購買意欲は高いとはいえない。しかし、2025年は日経平均株価が史上最高値を更新するなど、消費マインドの改善が期待できる材料もあり、来年に向けて企業の期待感が高まっているようだ。

長引く価格の高騰や人手不足、米国の通商政策など、企業を取り巻く環境は予断を許さない。中小企業は難しいかじ取りを迫られているが、こうした問題をどのように乗り越えていくのか、引き続き動向に注目したい。(片山 一帆)

(注) 調査対象企業900社のうち、回収数は500社(回答率55.6%)。「2026年の中小企業の景況見通し」における調査項目は、業況、売上高、経常利益、価格、設備投資、雇用、金融動向、今後の不安要素、注力分野および期待要素。

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1回 関心高まる地方への移転

(全4回)

総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎 (現・南関東創業支援センター所長)  
 研究員 田中 哲矢 (現・福岡企業サポート室課長代理)

首都圏から地方への本社機能の移転は、移転先に関する情報収集や、移転先での人材の確保など、ヒト・モノ・カネ・情報の経営資源に直結する課題が生じる。本連載では、首都圏から地方へ本社機能を移転した中小企業の事例調査から、移転の成果と成功のポイントを考察する。第1回は統計資料やアンケート調査などをもとに、首都圏から地方への本社機能の移転動向や、地方への移転による効果と想定される課題について整理する。

### 地方への移転に注目

2024年は「まち・ひと・しごと創生法」が施行されてから10年の節目であった。2024年10月4日、石破茂前内閣総理大臣は所信表明演説で「地方こそ成長の主役」と述べ、「地方創生2.0」を開始すると宣言した。2024年11月に「新しい地方経済・生活環境創生本部」を創設し、地方創生2.0の基本構想の5本柱を策定した。

具体的には、「安心して働き、暮らせる地方の生活環境の創生」「東京一極集中のリスクに対応した人や企業の地方分散」「付加価値創出型の新しい地方経済の創生」「デジタル・新技術の徹底活用」「産官学金労言の連携

など、国民的な機運の向上」である。

本連載で注目するのは、5本柱の一つ「東京一極集中のリスクに対応した人や企業の地方分散」である。地方への移住や企業の移転などを促進し、過度な東京一極集中の是正に取り組むとしている。

移転とは何を指すのか「地方拠点強化税制」をもとに確認する。本社機能の移転を推進する取り組みの一つとして2015年に地方拠点強化税制が創設された。これは本社または本社機能の一部を移転または拡充する企業に対し、建物の取得価額や雇用者増加数に応じて法人税を控除するものである。例えば、東京23区から地方へ移転した場合、企業は建物の取得価額に対して25%の特別償却または取得価額の7%の法人税の控除を受けられる。

加えて、移転先での新規雇用者1人につき90万円、東京からの転勤者1人につき80万円の法人税の控除を受けられる。

地方拠点強化税制では本社機能を「事務所」「研究所」「研修所」に分けて定義している。事務所とは調査及び企画部門、情報処理部門、研究開発部門、国際事業部門、情報サービス事業部門、その他管理業務部門のいずれかのために使用されるものを指す。研究所とは研究開発において重要な役割を担うものを指す。研修所とは人材育成において重要な役割を担うものを指す。そして、本社機能の全部または一部を、東京23区から地方に移転する場合、地方で拡充する場合、地方から別の地方に移転する場合を「移転」と定義している。ここで「地方」とは東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、茨城県以外の道府県を指す。本連載では注目度が高いと思われる東京23区から地方へ移転した企業を調査したのだが、事例の分析に入る前に、移転の動向を概観しておきたい。

## 移転の目的は変化

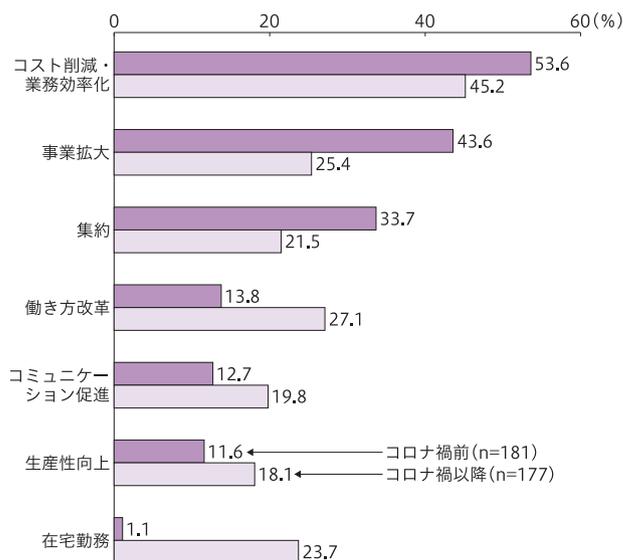
首都圏への企業の転出入は景況感と連動するようだ(帝国データバンク、2016・2025)。景気後退局面では首都圏から地方に移転する企業が増えるという、転出超過の傾向が読みとれる。

もっとも、すべての時期で必ずしも連動しているわけではなさそうだ。2020年以降は景気後退局面ではないにもかかわらず、2024年でも転出超過の状況が続き、転出企業数は4年連続で年間300社を超えている。

これにはさまざまな要因が考えられる。一つは、地方拠点強化税制を活用するケースが出てきていることである。内閣府地方創生推進事務局によると、2025年2月時点で594社が利用している。

もう一つは、2020年に起きた新型コロナウイルス感染

図-1 移転目的の変化



資料：ニッセイ基礎研究所(2024)より筆者作成

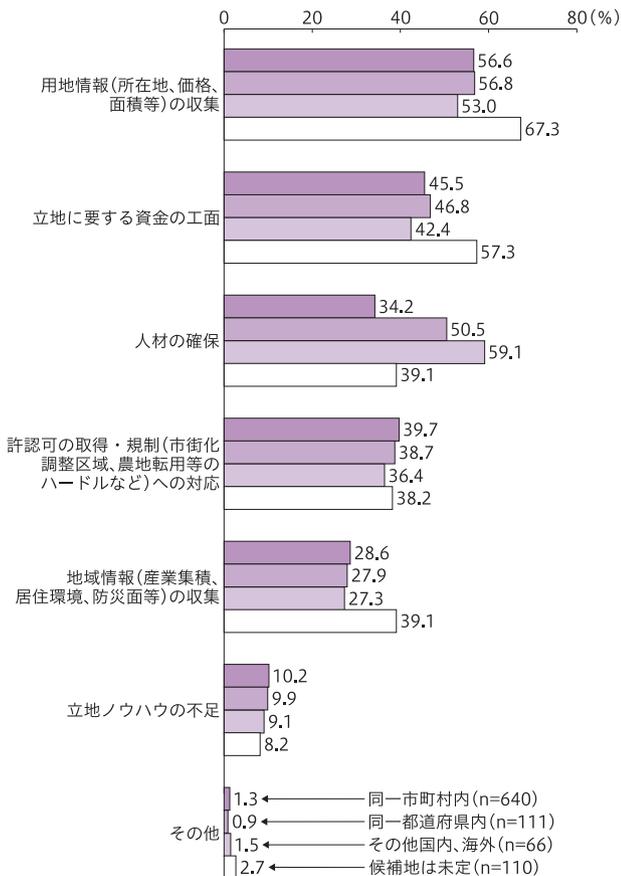
(注) 1 調査対象は2015年10月から2020年2月の期間に本社を移転した上場企業と2020年3月から2023年11月の期間に本社を移転した上場企業。  
2 「再開発」「老朽化・陳腐化」「人材採用」「利便性・集積」の項目は記載を省略した。  
3 nは企業数。

症の感染拡大である。コロナ禍で「密閉」「密集」「密接」のいわゆる3密に象徴されるように、東京一極集中のリスクが顕在化したことや、テレワークの浸透などで首都圏にオフィスを構える意義が薄れ、地方移転を決断するケースも出てきていると考えられる。

企業の移転目的はコロナ禍を契機に変化したのだろうか。ニッセイ基礎研究所(2024)は、コロナ禍前の2015年10月から2020年2月の期間と、コロナ禍を含む2020年3月から2023年11月の期間に本社を移転した東京23区に本社を置く上場企業を対象に、移転の目的を調査している。これによると、コロナ禍前は、「コスト削減・業務効率化」と回答した企業の割合が53.6%と最も高く、次いで「事業拡大」(43.6%)、「集約」(33.7%)などが続く(図-1)。

一方、コロナ禍以降は、「コスト削減・業務効率化」

図-2 移転時に想定される課題（複数回答）



出所：中小企業庁編『2023年版中小企業白書』  
 資料：野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」（2022年）  
 (注) 1 ここでの立地とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指す。  
 2 今後5年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して尋ねたもの。  
 3 複数回答のため合計は100%を超える。  
 4 nは回答数。

と回答した企業の割合が45.2%と最も高く、次いで「働き方改革」（27.1%）、「在宅勤務」（23.7%）と続く。そのほか、「コミュニケーション促進」（19.8%）、「生産性向上」（18.1%）という回答もある。特に「在宅勤務」はコロナ禍前の1.1%から23.7%へと大幅に増加した。

また、「働き方改革」もコロナ禍前の13.8%から27.1%へと大幅に増加している。コロナ禍を契機に移転の目的は変化しているとみてよさそうだ。

帝国データバンク（2025）は移転の目的がコロナ禍を機にコスト削減や助成金など「モノ・カネ」から、従業員のエンゲージメント向上など「ヒト」中心の移転に変化していると指摘する。相次ぐ自然災害に備え、本社機能を分散したりバックアップ拠点を確保したりといった動きもあり、脱首都圏のトレンドは続くと分析している。

### メリットが期待できる一方で課題も

地方への本社機能の移転で期待される効果と想定される課題は何だろうか。

期待される効果として三つ挙げたい。一つ目はコスト削減である。最もわかりやすいのは地代家賃であろう。二つ目は防災対策である。2023年7月に閣議決定された「国土形成計画」では、首都直下地震や南海トラフ地震といった巨大災害のリスクの軽減のため、地方への本社機能の分散を推進すると明記された。三つ目は従業員のエンゲージメントの向上である。ニッセイ基礎研究所（2024）は、働き方改革やコミュニケーション促進を目的とした本社移転の場合、従業員の士気や風通しの良さ、従業員の相互尊重などにプラスの影響があるという。

コスト削減も防災対策も従業員のエンゲージメント向上も企業が維持・成長していくうえで重要なポイントである。立地を自社の経営戦略と位置づける企業が出てきていても不思議ではない。

もちろん、移転は個人の引っ越しと同じか、それ以上に負担のある取り組みである。課題もあるだろう。中小企業庁編（2023）では、今後5年程度において計画（検討中も含む）していると回答した企業に対して、移転の候補地を「同一市町村内」「同一都道府県内」「その他

国内、海外」「候補地は未定」に分けて、想定される課題について尋ねている。

まず「同一市町村内」を候補地とする企業では、「用地情報（所在地、価格、面積等）の収集」と回答した割合が56.6%と最も高く、次いで「立地に要する資金の工面」（45.5%）、「許認可の取得・規制（市街化調整区域、農地転用等のハードルなど）への対応」（39.7%）と続く（図-2）。

次に「同一都道府県内」を候補地とする企業では、「用地情報（所在地、価格、面積等）の収集」と回答した割合が56.8%と最も高く、次いで「人材の確保」（50.5%）、「立地に要する資金の工面」（46.8%）と続く。

そして「その他国内、海外」を候補地とする企業では、「人材の確保」と回答した割合が59.1%と最も高く、次いで「用地情報（所在地、価格、面積等）の収集」（53.0%）、「立地に要する資金の工面」（42.4%）と続く。そのほか、「地域情報（産業集積、居住環境、防災面等）の収集」や「立地ノウハウの不足」と回答した企業もいる。

この結果を経営資源のヒト・モノ・カネ・情報の観点からみると、「人材の確保」というヒトについての課題は、移転の候補地が現在地から遠ざかるほど課題に感じる企業が多いようだ。また「許認可の取得・規制（市街化調整区域、農地転用等のハードルなど）への対応」や「立地ノウハウの不足」はモノの課題、「立地に要する資金の工面」はカネの課題、「用地情報（所在地、価格、面積等）の収集」や「地域情報（産業集積、居住環境、防災面等）の収集」は情報の課題といえる。

では、こうした課題に対して移転を実施した企業は、国や地方自治体のどのような支援を活用しているのだろうか。同じく中小企業庁編（2023）では、過去10年程度で移転した経験があると回答した企業に対し、活用したことがある支援内容を尋ねている。図には示していないが、「当てはまるものはない」と回答した企業の割合は

31.3%であることから、68.7%の企業が移転の際に何らかの支援策を活用していることがわかる。支援内容を具体的にみると、「設備に対する補助金」（28.0%）が最も多く、次いで「固定資産税の減免」（27.5%）、「融資制度」（22.1%）となっている。そのほか「減価償却特例措置」（18.7%）、「不動産取得税の減免」（8.3%）などもある。

他方、「人材確保に関する支援」（3.5%）、「人材育成に関する支援」（2.1%）などヒトの課題に対応する支援や、「空き工場など居抜き物件の紹介」（8.0%）、「工場跡地、遊休地の紹介」（5.7%）など情報の課題に対応する支援を活用した企業は1割に満たない。ヒト、モノ、情報の課題については支援の余地がありそうである。

連載第1回では、まず首都圏から地方への本社機能の移転の動向を概観し、移転の目的がコロナ禍を経て変化してきていることをデータで確認した。そして、地方への本社機能の移転はコスト削減や災害時のリスク分散といった経営上のメリットがある一方で、ヒト・モノ・カネ・情報という経営資源に直結する課題があることを指摘した。

次回からは、これらの課題に対応し東京23区から地方への本社機能の移転によって成果をあげている中小企業の事例を紹介することにした。

<参考文献>

- 中小企業庁編（2023）『2023年版中小企業白書』日経印刷
- 帝国データバンク（2016）「1都3県・本社移転企業調査（2016年1月～9月）」帝国データバンクホームページ
- （2025）「首都圏『本社移転』動向調査（2024年）」帝国データバンクホームページ
- ニッセイ基礎研究所（2024）「本社移転は従業員満足度にプラス効果をもたらすか？」ニッセイ基礎研究所ホームページ

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2025-2「首都圏から地方への移転で事業を拡大する中小企業」（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)



## 津田 梅子

(1864~1929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 大久保利通「正解なき時代」のリアリスト』（草思社、2025年）、『本を読む人だけが、「自分の壁」を突破できる』（青春出版社、2026年）などがある。



### わずか6歳で渡米

2024年から五千円札の肖像となった津田梅子。その生涯を二文字で表すならば、「挑戦」という言葉がふさわしいだろう。

1871年12月、欧米に向かう使節団が、横浜港から出港した。目的の一つは、米国と欧州各国の制度や文化を調査すること。使節団のメンバーには、全権大使として右大臣の岩倉具視、副使として参議の木戸孝允が選ばれた。そのほか、大蔵卿の大久保利通、工部大輔の伊藤博文、外務少輔の山口尚芳と、当時の内閣の主力メンバーが顔をそろえた。そんな一行のなかに5人の少女の姿があった。彼女たちは、日本初の女子留学生として渡米するため、使節団に加わったのだ。そのなかで最年少だったのが、当時6歳の梅子である。

留学生の募集に応募したのは、父の仙。自身も留学経験があるため、娘にもぜひ行かせたいと考えたという。当初は姉の琴子を行かせる予定だったが、本人が嫌がったため、梅子にその機会を与えることにした。小学1年生ほどの年齢だった梅子にとって、米国留学がいかに大変な冒険だったかは想像に難くない。留学に当たって父は、英語の入門書とポケットサイズの英和辞典を持たせ

ている。

23日間にわたる船旅を経て、1872年1月、船がサンフランシスコに到着すると、使節団は盛大な歓迎を受けた。留学期間は約10年の予定だったが、5人の少女のうち年長の2人は、滞在10カ月で早々と帰国している。日本での生活が長ければ長いほど、海外での生活で感じるギャップは大きくなる。その点、梅子は年少であるがゆえに適応しやすかったといえよう。「イエス」「ノー」「サンキュー」程度の英語しか知らなかったが、寄宿先のランマン家で世話をしてもらいながら、英語やピアノを学び、現地での生活になじんでいく。

何かにチャレンジするとき、経験不足を理由に躊躇<sup>ちゅうちゅう</sup>してしまいそうになったことは、人生に一度や二度はあるだろう。だがそんなときには、梅子のように、未熟なときだからこそ存分に吸収できる可能性があることを心に留めておきたい。



### 張り切って帰国したのに仕事がない

梅子は米国で私立の女学校に進学。ラテン語やフランス語などの語学に加えて、英文学や自然科学、心理学などの授業も受けた。留學生活は、実に11年に及んだ。もちろん、ホームシックになることはあったが、海外での

経験はきっと日本の役に立つだろう、という気持ちが梅子の心を支えた。

1882年11月、梅子に乗せたアラビック号がサンフランシスコを出港。いよいよ日本に帰国するとき、梅子は船のなかでその興奮を文章に残している（大庭、2019）。

「目を閉じて、ああこんな日がほんとうにやってくるなんて、こんなことが今までにあったかしらと、明日のことを想像しています」

ところが、楽しみにしていた日本での生活は、米国で長い年月を過ごした梅子にとって、想像以上にギャップが大きいものだった。室内で靴を脱ぐ習慣や、着方が複雑な着物など、日本の文化を目の当たりにして戸惑うことになる。なかでもカルチャーギャップを感じたのが、女性の社会的地位の低さだ。というのも、当時の日本では、女性は早く結婚して男性の世話をするのが当たり前とされていた。

梅子自身も理不尽な目に遭っている。同じ時期に留学して、2～3年の滞在で帰国した男子留学生には、政府で重要な仕事を与えられているのに、梅子ら女子留学生には仕事の話が出なかった。帰国時には豪勢なもてなしを受けたものの、彼女たちを米国に派遣した責任者からも仕事のあっせんはなかった。梅子は父の手伝いや家事をしつつ、働き口を探す日々を送ることになる。

しばらくして、華族女学校に何とか就職口をみつけるも、生徒である華族の少女たちに失望する。彼女らにとって、教養は良い縁談を得るための手段でしかなく、自分のために学びたいという姿勢がまるでみられなかったのだ。やがて梅子はこんな思いに至るようになったようだ。

「日本で女性の地位を向上させるには、抜本的に考えを変えないとダメだ。自分で女性のための学校を設立するしかない！」

現状に満足できないからといって、ただ社会を嘆くの



2024年7月3日の改刷で日本銀行券（五千円）の肖像となった  
出典：国立印刷局ホームページ（[https://www.npb.go.jp/product\\_service/intro/kihon.html](https://www.npb.go.jp/product_service/intro/kihon.html)）

ではなく、自ら夢を実現しようと決意した梅子。そのためには、自分も学び直す必要があると考え、2度目の米国留学へと向かった。

## 大きな夢の小さな始まり

2度目の留学では、女子教育のほか、興味をもった生物学についても研究。3年間の留学から帰国後、しばらくすると、当時勤務していた華族女学校と女子高等師範学校に辞職届を出した。退路を断ち、自分の夢に突き進むことを決めたのだ。

そして1900年、先駆的な私立女子高等教育機関として「女子英学塾」を創設する。規模はとても小さなものだったが、梅子はこう胸を張った（古木、2016）。

「私たちの始まりはまことに小さなものでした。しかしほんとうに強い人間は自分の子供時代を恥じることはありませんし、規模そのものは価値の基準には全くなりません」

この小さな始まりが、現在の津田塾大学の礎となる。女性の高等教育に生涯をかけた梅子。女性の自立のために立ちはだかる社会や常識に挑み続けた人生だった。

<参考文献>

大庭みな子（2019）『津田梅子』朝日新聞出版  
古木宜志子（2016）『津田梅子 新装版』清水書院

## 公との協業で救える命を増やしたい



(株)パラメディック

代表取締役

釜 祐樹

かま ゆうき

### 《企業概要》

代表者 釜 祐樹  
創 業 2023年  
従業者数 13人  
事業内容 民間救急、介護タクシー事業  
所在地 神奈川県横浜市中区花咲町1-16-1-101  
電話番号 0800(100)1228  
U R L <https://paramedic.ltd>

患者の搬送といえば、119番の救急車を思い浮かべる人がほとんどだろう。実は、その現場は逼迫<sup>ひっぱく</sup>している。全国の出動件数は2014年から2023年までの10年間で1.3倍に増え、763万件に達した。搬送者の半数は軽症者であり、限られたリソースをより緊急性の高い傷病者に振り向ける必要がある。

(株)パラメディックの釜祐樹さんは、「救える命を救いたい」という理念のもと、民間救急事業を展開し、この社会課題の解決に取り組んでいる。

### ■ 救急現場を知り尽くしたエキスパート集団

患者を搬送するサービスはおおむね三つの形態に分けられる。

一つ目は、消防本部が運営する消防救急。いわゆる救急車だ。税金を原資としており、無料で利用できる。

二つ目は、介護タクシー。介護保険の要介護認定を受けた人などが車いすや担架に乗ったまま移動できるサービスで、料金を払って利用する。

そして三つ目が、民間救急である。消防本部から患者等搬送事業の認定を受けた事業者が、消防救急と比べて緊急性が低い患者を有料で搬送する。例えば、歩行が困難な人や在宅で点滴治療を受けている人などが通院するときに利用している。

同社は、民間救急と介護タクシー、そしてそれらに関連する事業のコンサルティングを手がけており、売り上げの4割を民間救急事業が占める。なかでも力を入れているのが転院搬送だ。症状が落ち着いてリハビリに取り組むようになったり、逆に症状が悪化して高度な治療が必要になったりして、転院する際の移動手段である。その市場規模は、消防救急の

出動件数の1割に上る。

同社の特長は、乗務員全員が救急救命士の資格をもち、救急隊員として消防に勤務した経験があることだ。そのため、生命維持に欠かせない酸素投与や吸引といった処置ができ、豊富な現場経験を生かして、搬送中の容体の急変にも冷静に対応できる。このエキスパートへの信頼感が、予約なしの24時間対応や時間制の明朗な料金といった当社の利便性と相まって、多くの病院からの支持につながっている。

### ■ 危機感から生まれた理念

エキスパート集団を率いる釜さんが理想とするのは、救急の現場を学ぶために学生時代に留学した米国シアトルの救急体制だ。そこでは、救急の通報を受け付ける指令所がその

内容に応じて公的救急と民間救急に患者を振り分けていた。

日本でも、いずれ同じように公と民の協業が必要になる。しかし、それには安心して任せられる質の高い民間サービスの存在が不可欠だ。そう直感した釜さんは、民間救急での起業を目標に、まずは救急の経験を積むことにした。

就職先に選んだのは、故郷の熊本から遠く離れた横浜市消防局である。救急発祥の地である横浜では、緊急度や重症度を識別して、出動する部隊の種類や規模を選別する先進的な救急体制をいち早く構築していたからだ。

釜さんは、患者を搬送する救急業務を6年、本部で救急車の配置を担う指令などを4年経験した。こうした救命の最前線を知ることによって突きつけられたのは、増え続ける需要を消防救急だけで支えることの限界だった。心肺停止状態では到着が1分遅れるごとに、救命率が10パーセント低下する。にもかかわらず、軽症者を含む救急の要請は増えていく一方で、現場への到着時間は年々遅くなっていく。救いたいのに救えない。非情な現実には焦燥感を覚えた。

救急車の数を増やせばよいが、税金で運営している以上、予算の制約もあり簡単には増やせない。1台当たりの人員も、交代要員を含めて

10人程度を要する。対して、転院や軽症者の対応に特化した民間救急なら、2人の乗務員で対応することができる。民間でできることは民間で担い、一刻を争う重篤な患者に消防救急のリソースを集中させた方がよい。

学生時代に思い描いたとおり、公と民の役割分担こそが、危機にひんした救急体制を立て直す鍵だ。その確信を得た釜さんは、当初の志どおり、「救える命を救いたい」という理念を実現するため、2023年に起業した。

### ■ 理念を現実に落とし込む

同社の強みはこの理念を具体的な事業戦略に反映させている点にある。

まず、事業領域の選択だ。同じ人の継続利用が見込める介護タクシー事業を併営することで、経営基盤の安定を図った。そして、理念を体現する民間救急事業では、転院搬送に特化した。B to Bのビジネスで安定した受注が見込めることや高度な救命救急の知識が必要なため競合が少ないことなどから、事業化しやすいと考えたのだ。

次に、営業活動だ。民間救急の普及には、患者に移動手段を提案する医師の理解が欠かせない。そこで釜さんは、古巣の消防局の協力を得て、



乗務員の全員が救命救急士

通信指令室の見学会を開催している。逼迫する救急現場を肌で感じてもらうことで、民間救急を活用する意義を医師たちに伝えたのだ。

採用面でも熱意が力を発揮する。待遇が安定していて、やりがいもある消防の救急隊員が民間に転職するケースはまれだ。しかし、釜さんは在職中から日本の救急を変えたいという起業への思いと事業のビジョンを周囲に伝え続けてきた。その情熱に共感したからこそ、優秀な救急救命士たちが、釜さんのもとに集まってきたのである。

「自分たちの理念を追求することが、事業の成長だけでなく、社会の仕組みを変えることにもつながる」。釜さんの目線は業界全体にも向いている。日本搬送学会の常務理事を務めて政策提言に力を入れるなど、社会の仕組みを変える活動を行っている。

自社の理念を、単なるスローガンではなく、具体的な取り組みにまで落とし込むこと。かつて日本の救急が始まった横浜から次代の救急体制を築こうとする同社の取り組みには、その重要性が凝縮されている。

(中野 雅貴)

# 職人ならではの情報発信で 布団づくりの技と文化を守る



丹羽ふとん店

店主  
**丹羽 拓也**  
にわたくや

### 《企業概要》

代表者 丹羽 拓也  
創 業 1872年  
従業者数 3人  
事業内容 布団・枕の製造、販売  
所在地 愛知県名古屋市熱田区河田町116  
電話番号 052(671)6473  
U R L <https://niwafuton.com>

ビジネスにおいて、「三方よし」という言葉がある。売り手の利益や買い手の満足だけでなく、社会全体にも貢献しようという考え方である。企業が周囲から信頼を得て、長く存続するためには、重要な考えだろう。

丹羽ふとん店は150年以上続く老舗布団店だ。5代目店主の丹羽拓也さんは、自身の店だけでなく、業界全体に貢献しようと、布団づくりの技術や手作業でつくる布団の文化を国内外に発信している。

### ■ 150年の歴史が詰まった技術

同店は、主に木綿布団を販売している。完全受注生産で、1日につくれるのは2枚ほどだという。製造工程は次のとおりである。

まず、製綿機で数種類の綿を混ぜ合わせてシート状にする綿打ちを行

う。綿の原産地である米国やインドに足を運んで栽培や加工の状況を確認するほど原料にはこだわっている。繊維の長さや太さなどを基準に選び抜いた綿を、理想の質感になるように独自の割合で配合している。

次に、綿を布団の形にし、側生地がわきじに綿入れをする。真綿の上に、シート状にした綿を24層ほど重ね、再び真綿で優しく包んで、入れる。そして、綿を傷つけないように側生地を手縫いで留める。最後に、綿がなかでずれないように布団の四隅に房をつけて完成である。

同店の布団づくりのノウハウは、150年続く歴史のなかで、技術を高めながら代々受け継がれてきた。現在、店は拓也さんと先代で父の正行さんの家族で運営している。

2004年、拓也さんは電気機器会社の勤務を経て、職人になるため家業

に戻り、正行さんに弟子入りした。目標として掲げたのが、正行さんが優勝した経験のある技能グランプリで、同じく優勝することであった。

正行さんは技術を伝えるに当たって、綿を重ねる手の動きなど細かい挙動一つ一つの意味を丁寧に教えた。拓也さんも熱意をもってそれを吸収した。結果、拓也さんは、最低6年かかる寝具製作一級技能士の資格を最短で取得し、その翌年には業界最速で技能グランプリ優勝を果たした。

拓也さんによれば、布団づくりの難しさは、やわらかい綿を布団の形に整える過程で、四隅の部分をとがらせる点にあるという。同店の布団は、角までしっかり綿が入っていて、型崩れを起こしにくく、寝心地が良いと好評である。今では、納品まで6年待ちになるほどの人気商品となっている。

## ■ 新たなかたちで 布団文化を伝える

しかし、同店が安定した受注を確保する一方、業界全体をみると業況は厳しい。愛知県わた寝具工業組合の加盟数は、1965年の670店から2025年には35店へと減少している。背景には、大手寝具メーカーとの競争がある。作業を機械化し、素材にポリエステルなどの化学繊維を使うことで安価に販売している。結果、手作業で布団をつくる店が数を減らしているのである。

拓也さんは、このままつくり手が減れば、手作業でつくる布団の文化が失われてしまうのではないかと危惧した。買い手が増えなければ、つくり手になろうとする人は増えない。そこで、改めて職人がつくる布団の良さを広く発信し、需要を喚起できないかと考えた。

とはいえ、ただ布団を紹介しても目新しさはない。手がかりを探すなか、目にしたのが、新聞の一面に掲載されていた「LEXUS NEW TAKUMI PROJECT」であった。大手自動車メーカーが主催し、日本各地で活躍する若い職人の新たなものづくりをサポートする企画である。

2017年、拓也さんは、これに参加し、新製品を開発することにした。コンサルタントやデザイナーなどの

力を借りながら試行錯誤し、2018年に完成したのが「KYO-SOKU」である。膝に乗せたり、肘かけにしたりするクッションで、布団づくりの技術を生かしている。拓也さんの取り組みは大いに注目され、手作業でつくる布団文化を今までとは異なっただかたちで多くの人に知ってもらうことができた。

## ■ 布団づくりの技術を 世界に発信

手応えをつかんだ拓也さんだが、それでも国内だけでは市場が限られる。そこで、商圏を拡大するために海外にも発信しようと考えた。日本の布団になじみのない海外であれば、布団そのものを新鮮に感じてもらえるはずである。

参加したのが、英国の展示会「LONDON CRAFT WEEK 2019」である。フランスやスイスなどほかの国からの来場者もいるのに加え、製品のアピール方法を自ら企画できる点が参加の決め手となった。拓也さんは、強みである技術を直接伝えようと、布団の製作実演を試みた。

機械を一切使わず、すべて手作業で綿から布団の形がつくられる様子に、海外の人たちは驚いたという。また、もっと身近に感じてもらえるよう、座布団を一緒につくるワークショップも開催した。わかりやすく



「KYO-SOKU」

技術を伝えたことで、言葉が通じない海外の人にも、日本の木綿布団に興味をもってもらえた。反響は大きく、その後、ほかの国でも同様の企画を行ってほしいと、日本政府観光局を通じて依頼がきたほどだ。

こうした発信の取り組みの甲斐<sup>かい</sup>もあって、昔ながらの布団は改めて注目されるようになった。さらに、その効果は、消費者だけにとどまらず、つくり手にも及んだ。同店のもとに、職人になりたいという人や、技術を磨きたいという同業者が学びに来るようになったのである。

正行さんと拓也さんは、そうした人たちに自分たちの技術を惜しみなく伝える。同店で学んだ人のなかから、技能グランプリの優勝者が2人出るなど、つくり手の意識や技術が高まっている。

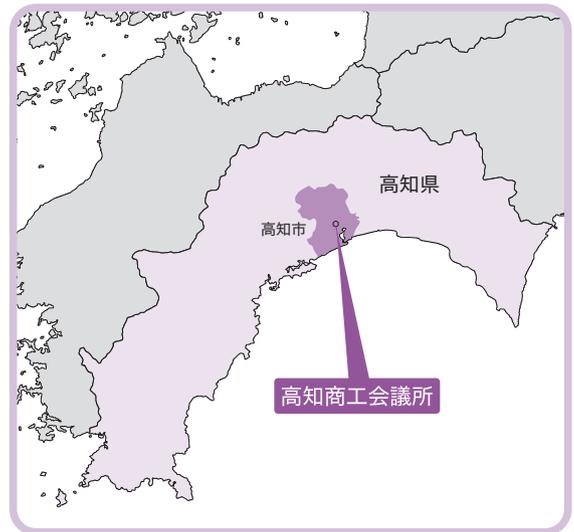
拓也さんは、業界全体の底上げを考え、時間とコストをかけて技術や文化を発信する。自身の店の業績だけでなく業界全体に目を向ける姿勢は、顧客とともに同業者からの信頼にもつながっている。技術に加え、こうした姿勢も受け継いできたからこそ、同店は長寿企業として活躍しているのだろう。（長尾 建典）

# 熱烈 応援

地域の中小企業とともに歩む



高知商工会議所  
総務企画部副部長兼経営指導員  
ひらしま てるゆき  
平島 輝之



## 創意工夫で環境経営を促進

高知県は、都道府県のなかでも森林率が高く、県土の84%が森林です。その豊富な森林資源を生かした脱炭素化を推進しており、2030年度の温室効果ガス排出量削減目標（2013年度比）を「47%以上」として、削減に取り組んでいます。

取り組みの一つが「高知県地球温暖化防止県民会議」です。県民総ぐるみで地球温暖化防止活動を推進するもので、高知商工会議所は、事業者への啓発を担っています。その一環で、環境省が定めた環境経営システムに関する第三者認証・登録制度



セミナーを開催し、環境経営の実践を支援する

「エコアクション21」（以下、EA21）の地域事務局も受託しています。手続きのサポートや、普及活動のセミナーなどを行っています。

セミナーには、EA21の概要を学ぶ「基礎セミナー」と、運営事務を学ぶ「実践塾」の2種類があります。このうち実践塾は、環境経営システムの構築から、二酸化炭素の排出量の見える化、省エネや省資源の取り組みの記録と評価に至るまでを、専門家の指導の下、「手取り足取り方式」で身につけられることが特徴です。当商工会議所の職員も実践塾の運営を通じて、環境経営の知識を習得しており、企業からの専門的な問い合わせにも、一定の対応をすることができます。

EA21に限らず、できることから環境経営に取り組む企業は数多くあります。そうした企業を後押しするため、当商工会議所では、国の省エネ診断を希望する事業者に、診断費用

の自己負担分を補助しています。また、(株)四国銀行や、診断事業者の四国電力(株)、宮地電機(株)などと連携し、制度の活用を呼びかけています。

補助の条件の一つは、当商工会議所が運営する「こうち脱炭素経営宣言」を行うことです。自社の実情に即したかたちで脱炭素化の取り組みを簡潔にまとめ、宣言として社内外に示すものです。実施先は県のホームページで紹介しています。こうした見える化により、先進的に取り組む事業者のネットワーク形成や取引機会の創出に寄与することが期待できます。この脱炭素宣言は、年間20社以上のペースで増加しています。

脱炭素化は、地域の中小企業一社一社が関わることで、大きな波となって広がっていくと考えています。今後も、創意工夫をして、事業者に寄り添いながら、地域の脱炭素化と企業メリットを両立させる環境経営の実践を支援していきます。



# 産業を育む 日本の地形

第 2 回



精密機械工場が立地する諏訪地域

## す わ 諏訪地域（長野県）

### 精密機械工場が集積する火山山麓

日本は火山大国である。国内の活火山は111を数え、これは世界の活火山の約1割に相当する。新しい火山ほど、噴火のできた新鮮な地形が残っており、火山噴出物が堆積してできた緩斜面が山麓に広がる。こうした火山山麓の広大な土地は、水持ちが悪いため耕作には向かず、未開拓のまま樹林帯になっているケースが多い。

比較的新しい火山の一つである八ヶ岳（山梨県、長野県）は、中央高地にそびえる火山群である。約50万年前から断続的に活動し、数多くの峰ができた。名の付いたピークだけでも約30に上る。噴火による溶岩流や山体崩壊、土石流で、東西30キロメートル、南北60キロメートルにわたって裾野が広がっている。噴火が繰り返り起きたため、山麓には堆積物が層状に重なっている。地表から染み込んだ雨水などは地下水として堆積層の間を流れ、末端部で地

表に湧き出る。

こうした湧水は澄んでいて、人々の生活に利用されてきた歴史がある。明治時代以降は、製糸工場での生糸の生産に欠かせない用水として重要な役割を果たした。

特に諏訪地域では、豊富な水資源と、農閑期の労働力に恵まれ、製糸産業が発展した。その過程で、独自の繰糸機が開発され、日本最大の生糸生産地となった。明治時代中期には、諏訪地域が牽引役となり、日本の生糸生産量・輸出量は世界最大となった。

しかし、戦後には、製糸業は斜陽化し、諏訪地域の製糸工場も相次いで閉鎖した。その後を継いだのが精密機械工場である。繊細な生糸を扱う精密な加工技術が受け継がれた。精密機械産業にも、洗浄工程で大量の用水が必要となる。そのうえ、ちりやほこりの少ないきれいな空気と、工場敷地のための安価で広大な土地

も必要で、これらの条件を八ヶ岳山麓は満たしていた。現在、複数の精密機械メーカーが八ヶ岳山麓から諏訪湖周辺にかけて製造拠点を設けている。

火山山麓での精密機械産業は、ほかの地域でもみられる。例えば、霧島山麓（宮崎県、鹿児島県）には半導体などの精密機械工場が複数進出している。

火山が多く、豊かな自然が残る日本で半導体産業が発展したのは、決して偶然ではない。

#### 松本 穂高

まつもと ほたか

茨城県立竹園高等学校教諭。信州大学と北海道大学で地理学、地形学を専攻。博士（環境科学）。筑波山地域ジオパーク認定ジオガイドとしても活動する。高校地理教科書執筆のほか、著書に『なぜ、その地形は生まれたのか？』（日本実業出版社、2022年）などがある。



# ワーキングキャピタル・マネジメントによる キャッシュフロー創出



一橋大学大学院  
経営管理研究科経営管理専攻  
教授

の ま みきはる  
**野間 幹晴**

専門は財務会計、企業価値評価。2019年より現職。著書『退職給付に係る負債と企業行動』で、日経・経済図書文化賞、日本会計研究学会太田・黒澤賞、国際会計研究学会学会賞、日本経済会計学会学会賞を受賞。ほかに『業績予想の実証分析 企業行動とアナリストを中心に』（共著、中央経済グループパブリッシング、2024年）や『二項動態経営 共通善に向かう集合知創造』（共著、日経BP日本経済新聞出版、2024年）など。

- ポイント**
- CCC（Cash Conversion Cycle）は、製品やサービスの取引におけるキャッシュの支出から収入までの日数を表す指標である。この日数が長いと支払いが先行するため資金繰りが厳しくなり、短いと容易になる。
  - CCCがマイナスかつ収益が拡大している場合、成長投資にキャッシュフローを充てられるため、迅速に投資が実行でき、事業の成長スピードを加速させられる。
  - CCCがプラスでも、短期化できればその日数分のキャッシュフローが創出される。企業価値向上のため、ワーキングキャピタル・マネジメントによるキャッシュフロー創出への意識向上が求められる。

## はじめに

企業価値向上をめぐる議論が活発になっている。2023年3月に、東京証券取引所が「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」を公表したことを受け、企業価値向上に向けた取り組みが進められている。企業価値向上の本質は、資本コストを上回る利益・キャッシュフローを創出する投資の実施である。投資を行うた

めには、原資となるキャッシュフローを創出することが欠かせない。本稿では、ワーキングキャピタル・マネジメントを通じたキャッシュフロー創出について議論したい。

## ワーキングキャピタルとCCC

本稿では、キャッシュフローを議論の**土俵**（まじょう）に載せ、特に運転資本とCCC（Cash Conversion Cycle: 現金循環化日

数)に焦点を絞る。

ワーキングキャピタルとは運転資本のことであり、売上債権、棚卸資産、仕入債務の三つを指す。財務的に運転資本を分析する場合、回転率と回転日数に着目する二つの手法があり、CCCは回転日数から算出される。売上債権回転日数、棚卸資産回転日数、仕入債務回転日数は、それぞれ次のように定義される。

$$\text{売上債権回転日数} = \text{売上債権} \div (\text{売上高} \div 365)$$

$$\text{棚卸資産回転日数} = \text{棚卸資産} \div (\text{売上原価} \div 365)$$

$$\text{仕入債務回転日数} = \text{仕入債務} \div (\text{売上原価} \div 365)$$

売上債権回転日数は、売上債権が売上高の何日分に相当するかを測定する。すなわち、売上債権の回収に要する日数であり、顧客に製品やサービスを販売してから何日後に現金を回収しているのかを表す指標である。棚卸資産回転日数は、棚卸資産が売上原価の何日分あるのか、つまり何日分の在庫を所有しているのかを表す指標である。仕入債務回転日数は、仕入債務が売上原価の何日分あるのか、つまり仕入債務を何日後に支払っているのかを表す指標である。なお、売上債権回転日数は売上債権を1日当たりの売上高で割るのに対して、棚卸資産回転日数と仕入債務回転日数は棚卸資産と仕入債務を1日当たりの売上原価で割る点に異なることに留意する必要がある。

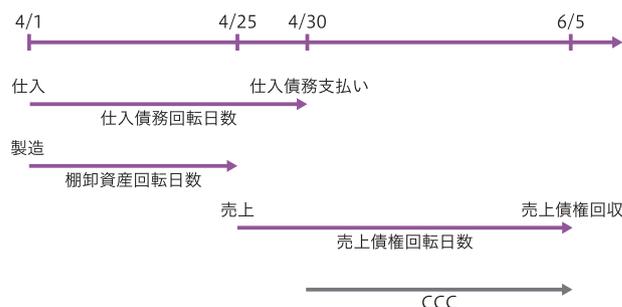
次に、CCCは次のように定義される。

$$\text{CCC} = \text{売上債権回転日数} + \text{棚卸資産回転日数} - \text{仕入債務回転日数}$$

CCCは、製品・サービスにかかるキャッシュの支出から収入までの日数を表す指標である。言い換えると、取引についてサプライヤーに対する支払いを行った日から顧客から現金を受け取るまでの日数である。メーカーを想定し、図-1の取引例を用いてCCCについて説明する。

4月1日にサプライヤーから部品や材料を仕入れ、同日より製造を開始し、4月25日に顧客に販売したとする。4月1日から4月25日の間に、仕入・製造・販売という

図-1 メーカーの取引例



資料：筆者作成

取引は完了している。ただし、一般的に、キャッシュの支出と収入は、このタイミングと同日ではない。企業間取引であれば、仕入時点で現金を支払うのはまれであり、販売時点で現金による決済を行うこともまれである。

図-1では、サプライヤーに対して、4月30日に現金を支払ったと仮定している。この場合、仕入債務回転日数は30日である。4月25日に販売したとすると、棚卸資産回転日数は25日である。6月5日に顧客から現金を回収したとすると、売上債権回転日数は42日である。この一連の取引について、キャッシュの支出が発生したのは4月30日、キャッシュの収入が発生したのは6月5日である。したがって、CCCは、支出から収入までに要した37日間である。

企業の資金繰りは、CCCの日数が長ければ厳しくなり、短いと容易になる。日本の金融制度では、CCCの日数に対して銀行が短期の融資を行う。これは運転資金に対する融資であり、銀行ではCCCのことを収支ずれと呼ぶ。企業、とりわけ製造業で、成長ステージにあると資金繰りが厳しくなるのは、CCCがプラスだからである。まずサプライヤーへのキャッシュの支出が発生し、その後に顧客からのキャッシュの収入が生じる。収入と支出では、先に支出が発生するので、成長企業ほど資金繰りが厳しくなる。

表-1 エレクトロニクス企業の運転資本回転日数とCCC

	Dell Technologies Inc.	日本電気(株)	富士通(株)	ソニーグループ(株)	シャープ(株)	パナソニックホールディングス(株)	(株)日立製作所	三菱電機(株)
決算期	2025年1月期	2025年3月期	2025年3月期	2025年3月期	2025年3月期	2025年3月期	2025年3月期	2025年3月期
売上債権回転日数	37.5日	91.0日	94.1日	57.8日	66.5日	58.3日	121.0日	73.9日
棚卸資産回転日数	25.4日	33.0日	38.7日	55.6日	53.2日	69.8日	80.7日	119.1日
仕入債務回転日数	98.4日	78.2日	65.6日	81.8日	67.1日	69.1日	77.9日	56.8日
CCC	-35.5日	45.8日	67.2日	31.6日	52.6日	59.0日	123.8日	136.2日

資料：各社の有価証券報告書をもとに筆者作成（表-4も同じ）

## 日本企業と海外企業のCCC

表-1は、日本のエレクトロニクス企業7社と米国のDell Technologies (以下、デル)の運転資本回転日数とCCCを示している。日本企業のCCCは約30日から約140日とばらつきがあるものの、いずれもプラスという点で共通している。これに対して、デルのCCCは-35.5日と、マイナスである。CCCがマイナスとなる場合、先に売上債権を回収し、その後に仕入債務を支払う。したがって、デルの資金繰りは容易であることがわかる。

デルのCCCがマイナスになっている理由は二つある。一つは、ビジネスモデルにある。同社のビジネスモデルは、卸売業者や小売業者等の中間業者を介さずに顧客に直接製品を販売するダイレクトモデルである。特にデルは、顧客の要望に応じて製品をカスタマイズして製造する受注生産を採用しており、数多くの在庫を所有する必要がない。事実、表-1で比較した企業のなかで、デルの棚卸資産回転日数は最も短い。

いま一つは、創業者であるMichael DellがCCCをマイナスにするという強いこだわりをもっていたからである。受注生産では棚卸資産回転日数が短くなるものの、CCCがマイナスになるとは限らない。定義から明らかなように、CCCをマイナスにするためには、仕入債務回転日数が長くなければならない。表-1で分析対象とした企業の

なかで、デルの仕入債務回転日数は最も長い。

Michael DellがCCCをマイナスにすることに固執したのは、早く成長するためである。CCCがマイナスの企業の成長が早いには、二つの論理がある。一つ目は、新しい市場へ参入する時の投資額が小さくて済むことである。これは、地理的な新市場と事業内容に関する新市場のいずれにも該当する。ここでは、デルの事例を参考とするため、地理的に新しい市場を前提として述べる。

1984年にテキサス州のオースティンで、Michael Dellがデルの前身となるPC's Limitedを創業した。創業当初のデルにとって、成長することは地理的に事業を拡大することを意味した。テキサス州から全米に、そして海外に進出することである。拡大のためには投資が必要になり、これには運転資本に対する投資も含まれる。CCCがマイナスであれば、新市場に参入するときの投資額が小さくて済む。

いま一つの論理は、CCCがマイナスの企業で収益が成長すると、事業活動そのものからキャッシュフローが創出されることで、迅速に投資をめぐる意思決定ができ、投資実行が早くなることである。新しい国や地域に進出する場合、資本的支出が必要になる。例えば、現地のオフィスや物流施設を設けるための投資である。通常、これらの投資を行うために、経営者は資金調達に頭を悩ますことになる。手元キャッシュで投資するのか、銀行借入を実施

表-2 楽天グループ(株)のセグメント情報

(単位：百万円)

	インターネットサービス	フィンテック	モバイル	合計
売上収益	1,282,087	820,419	440,698	2,543,204
セグメント利益	96,940	167,994	-235,353	29,581

出所：楽天グループ(株) 有価証券報告書（2024年12月期）  
 (注) セグメント利益は、モバイルエコシステム貢献額考慮前。

するのか、場合によっては増資などを通じて株主から資金調達を行うのか、といった具合である。しかし、CCCがマイナスで収益が拡大していると、キャッシュフローを資本的支出に充当できるため、資金調達に苦労せずに済む。

日本でも海外でも、小売業や外食産業ではCCCがマイナスの企業が比較的多い。売り上げを計上する時点で現金を回収することが多いためである。もっとも、顧客が現金以外の決済手段を使うことも増えている。一般社団法人キャッシュレス推進協議会が2025年9月2日に公表した「コンビニエンスストア決済動向調査」によると、国際ブランド決済と電子マネー決済、コード決済等のキャッシュレス支払割合は49.1%となっている。国際ブランド決済とは、VISAやMASTER、AMEXなどのクレジットカード決済を指す。消費者がクレジットカードで決済すると、その後1か月から1か月半程度の間銀行口座から引き落とされる。しかし、企業は1週間から10日程度で現金を受け取っている。消費者がPayPayなどのコード決済を利用した場合も、企業は即日もしくは数日間でキャッシュを受け取る。

この結果、小売業や外食産業では、売上債権回転日数が短く、CCCがマイナスの企業も少なくない。例えば、スーパーマーケット事業を展開する(株)ヤオコーのCCCは、-15.7日である。その内訳は、売上債権回転日数が5.8日、棚卸資産回転日数は8.3日、仕入債務回転日数は29.8日である。

表-3 (株)丸井グループのセグメント情報

(単位：百万円)

	小売	フィンテック	連結財務諸表計上額
売上収益	82,267	180,956	254,392
セグメント利益	8,599	44,059	44,515

出所：(株)丸井グループ 有価証券報告書（2025年3月期）

## 非金融業の金融事業

ここで、楽天グループ(株)と(株)丸井グループのビジネスモデルの共通点について考察したい。

表-2は楽天グループ(株)、表-3は(株)丸井グループのセグメント情報である。楽天グループ(株)には、インターネットサービスとフィンテック、モバイルの三つのセグメントが存在する。モバイル事業のセグメント利益は赤字なので、本稿では捨象する。フィンテックのセグメント利益は、インターネットサービスよりも大きい。セグメント利益を売上収益で割った利益率で比べても、フィンテックの方が高い。フィンテック事業には、楽天カードや楽天銀行、楽天証券などが含まれる。楽天経済圏という言葉に象徴されるように、楽天グループ(株)は楽天市場を中心としてその顧客に金融サービスを提供している。一見、インターネットサービス事業を中核に据えているようだが、利益の観点ではフィンテックが中心なのである。

(株)丸井グループには、小売とフィンテックの二つのセグメントが存在する。小売は、ファッションビルのマルイを中心とした事業である。フィンテックには、tsumiki証券なども含まれるが、中核を成すのはエポスカードである。小売事業を通じて獲得した顧客に対して、クレジットカードを中心とした金融サービスを提供することで利益の大半を生み出しているのである。(株)丸井グループは、戦後の復興期に家具・家電の月賦販売から商売を始めた。つまり、家具を販売するときに信用を供与する、小売と金融

表-4 非金融業の金融事業および金融機関の個人部門のセグメント利益

(単位：億円)

(株)セブン&アイ・ホールディングス 2025年2月期	国内CS事業	海外CS事業	SS事業	金融関連事業	その他の事業				合計
	2,336	2,162	104	320	58				4,980
イオン(株) 2025年2月期	GMS	SM	DS	ヘルス&ウェルネス	総合金融	ディベロッパー	サービス・専門店	国際	合計
	164	330	80	360	612	530	231	95	2,401
(株)高島屋 2025年2月期	国内百貨店業	海外百貨店業	国内商業開発	海外商業開発	金融業	建築業			合計
	285	84	69	59	48	21			567
(株)丸井グループ 2025年3月期	小売	フィンテック							合計
	86	441							527
楽天グループ(株) 2024年12月期	インターネットサービス	フィンテック	モバイル						合計
	969	1,680	-2,354						296
(株)りそな ホールディングス 2025年3月期	個人部門	法人部門	市場部門						合計
	1,284	2,314	-1,194						2,404
(株)大和証券 グループ本社 2025年3月期	ウェルス マネジメント部門	ホールセール部門	アセット マネジメント部門	その他					合計
	807	427	774	34					2,042

が一体となったビジネスを祖業とする。そのビジネスモデルは、現在に引き継がれている。

楽天グループ(株)と(株)丸井グループのビジネスモデルは、一見異なる。ただし、俯瞰すると、プラットフォームが金融サービスを提供し、金融サービスから利益を獲得するという点において共通点している。ここでいうプラットフォームは、AmazonやFacebook、X、Instagramなどのグローバルなデジタル・プラットフォームではない。相対的には規模も小さく、デジタルとは限らないが、両社は狭義のプラットフォームだといえる。

このようなビジネスモデルを展開しているのは、楽天グループ(株)や(株)丸井グループだけではない。表-4では、非金融業の金融事業と金融機関の個人部門（ウェルスマネジメント部門）のセグメント利益を比較している。(株)セブン&アイ・ホールディングスやイオン(株)、(株)高島屋などでも金融事業の利益が一定の割合を占める。このことは、プラットフォームが金融サービスで利益を獲得するビジネスモデルが一般的であることを物語っている。

### なぜアマゾンがクレジットカード事業に参入しないのか

上述したビジネスモデルが一般的だとすると、なぜAmazon.com（以下、アマゾン）がクレジットカード事業に参入しないのだろうか。楽天グループ(株)のように、金融サービス、なかでもクレジットカード事業に参入すると、利益を獲得できると予想される。この議論をすると、アマゾンにはPrime Mastercardがあると指摘されることがある。しかし、これは三井住友カードが提携して発行しているクレジットカードである。JALやANAのクレジットカードは、クレジットカード会社の提携カードであり、JALやANAのグループ子会社がクレジットカード事業に参入しているのではない。これと同様に、アマゾンも子会社を通じてクレジットカード事業に参入しているのではない。

クレジットカード事業に参入すると利益を増大させることができる理由は、二つある。第1に、クレジットカード会社への手数料削減である。消費者がクレジットカード決済を行うと、小売業者は取引金額の数パーセントに

相当する手数料をクレジットカード会社に支払う。したがって、クレジットカード事業に参入すれば、支払手数料というコストの削減につながり、利益が増加する。

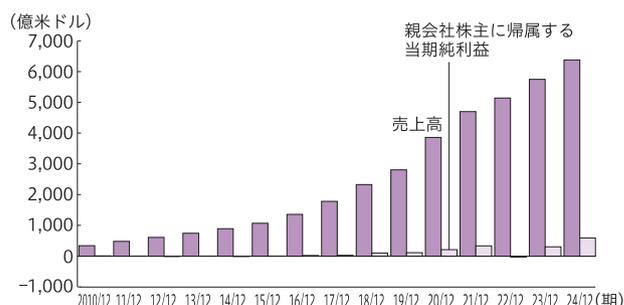
第2に、金利収益の増加である。クレジットカード決済を行った消費者が一括払いではなく、リボ払いなどを選択すると、金利収益を得ることが可能である。楽天グループ(株)や丸井グループがクレジットカード事業から金利収益を得ていることを考慮すると、アマゾンも同様に金利収益を獲得でき、利益が増加すると予測される。

アマゾンがクレジットカード事業に参入しないのは、利益よりも成長を重視しているからである。図-2は、アマゾンの売上高と当期純利益の推移を示している。売上高は指数関数的な成長を実現している。一方、当期純利益は赤字を計上した期もみられる。近年は、クラウド事業のAWS(アマゾン・ウェブ・サービス)によって利益額も多くなっているが、2015年12月期までは黒字を計上した場合でも、その額は僅少であった。

アマゾンは継続的に高い利益率を計上しているとはいえない。一方で、売上高や株価などの財務面の数値だけでなく、事業そのものが拡大している。書籍のオンライン販売から事業を始め、取扱商品を増やし、その後、物流事業やクラウド事業に参入し、過去にはWhole Foods Marketも買収した。収益性が必ずしも高くはないにもかかわらず、持続的成長を実現しているのは、CCCがマイナスだからである。上述したように、小売業ではCCCがマイナスになることが多い。さまざまな事業を展開しているものの、祖業が書籍のオンライン販売であることからわかるように、アマゾンは依然として本質的に小売業である。

このため、顧客がクレジットカードで決済を行っても、その数日後にアマゾンはキャッシュを獲得する。仮に、クレジットカード事業に参入したと仮定すると、顧客の銀行口座から引き落とすまでキャッシュを獲得できない。つまり、利益は増加するものの、売上債権回転日数の長期

図-2 アマゾンの売上高と当期純利益の推移



資料：SPEEDAをもとに筆者作成

化を招き、CCCがプラスに転じる。その結果、成長に必要なキャッシュフローを十分に創出することができなくなり、成長は鈍化する。

## 成長投資とキャッシュフロー創出

CCCがマイナスで売り上げが拡大すれば、ワーキングキャピタルからキャッシュフローが創出される。このキャッシュフローを投資に向けることで、成長が加速する。

CCCがプラスの企業でも、CCCを短期化するとその日数分のキャッシュフローが創出され、成長投資に振り向けることができる。例えば、富士フイルムホールディングス(株)は、2023年度から2026年度にかけてCCCを122日から112日に短期化することを財務目標に掲げている。同社は、バイオCDMO(医薬品開発製造受託機関)や半導体材料などの新規・次世代事業や成長事業に成長投資を実施している。

企業価値向上のために、投資や株主還元などへのキャッシュフローの配分方針であるキャッシュフロー・アロケーションを開示する企業が増えている。新規事業や成長事業への投資、株主還元を実施するためには、キャッシュフロー創出が欠かせない。ワーキングキャピタル・マネジメントに対する意識向上が求められている。



## 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。

# 予測不可能な災害にエア造形で備える



(株)ワン・ステップ  
代表取締役 **山元 洋幸** (やまもと ひろゆき)

### 《企業概要》

- 代表者 山元 洋幸
- 創 業 2000年
- 資本金 1,000万円
- 所在地 宮崎県宮崎市清武町今泉甲 4625-1
- 事業内容 イベント遊具の企画・レンタル・販売  
防災設備の開発・販売・レンタル
- 従業者数 37人
- 電話番号 0985(64)5399
- U R L <https://onestep-miyazaki.com>

備えあれば憂いなしという言葉がある。ただし、台風や地震、感染症など企業や自治体が備えるべき災害はさまざまで、想定外の事態も起こり得る。少しでも多くの災害に備えられるよう、(株)ワン・ステップは、いざというときに空気を入れるだけで使うことができるエア造形の防災設備を開発した。もともとエア遊具のレンタルを行っていた同社は、どのような経緯で防災設備の分野に参入したのだろうか。

## 空気で作る会社

——事業内容を教えてください。

当社は、エア造形のレンタルや販売をしています。エア造形とは、送風機で空気を送り、膨らんだ形状を維持する造形物のことをいいます。キャラクターを模した巨大なオブジェやイベントの入り口に設置されたアーチなどを見たことがある人も多いのではないのでしょうか。

事業の柱は二つあります。一つ

は、エア遊具事業です。ショッピングモールや観光施設、遊園地などで行われるイベント向けに、エア造形でつくる滑り台やアスレチック、トランポリンといった遊具を貸し出しています。取引先は、各イベントを企画する広告代理店です。料金は、遊具の種類やレンタル期間にもよりますが、1点当たり20万～30万円程度です。

公園や学校で使う遊具の何倍も大きいエア遊具は子どもたちにとって特別感があり、大喜びで遊んでくれ

ます。送風機の電源と広いスペースさえあればどこにでも設置できるので、普段は何もない場所にも、人気スポットをつくれるのです。家族連れが集まるイベントの集客に役立つと好評です。

また、送風機のスイッチを押すだけで簡単に空気を入れられますし、空気を抜けばコンパクトに折り畳めるので持ち運びも容易です。準備と後片付けの手間や時間がかからないため、運営スタッフの負担が少なく済みます。

当社の倉庫には、空気を抜いた状態のエア遊具が800種類以上あります。ここまでのラインアップをそろえている業者は珍しく、どんな趣向のイベントにも対応できると全国から依頼がきます。定期的にイベントを開催する取引先が多く、毎回異なる遊具を選べる点も好評で、リピーターも多いです。

遊具は、中国の製造会社から仕入れています。滑り台のような定番のものは既製品ですが、だるま落としや招き猫の形のドームなど、当社が企画して製造を委託したオリジナル製品もあります。既製品とオリジナル製品の割合はおおむね半分ずつです。

——もう一つの事業は何ですか。

2021年から開始した防災事業です。防災と聞くと、台風や地震などの自然災害や火災への備えをイメージする人が多いと思います。当社では、感染症の流行や工事現場での事故などを含め、幅広い被害に対応するエア造形の設備を用意しています。

例えば、野外で医療活動をするためのエアテントや避難所向けのエアパーテーション、自動車の水没を防止するフロート、建設現場の転落事故を防ぐエアマットです。

商品ラインアップは100種類に上り、既製品だけでなく、オーダー

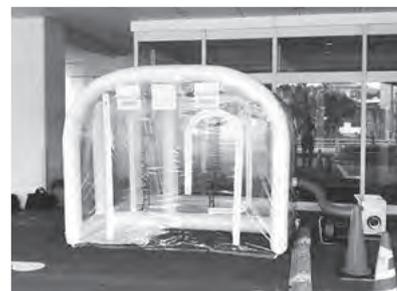
メイドの依頼も受け付けています。販売先は、建設会社や自動車メーカー、医療機関、自治体などです。価格は、商品の種類やオーダーメイドかどうかにもよりますが、1点当たり50万～100万円程度です。

——防災設備は遊具と分野が大きく異なりますが、どのような経緯で始めたのですか。

少子化が進むにつれて、イベントの数が減ることは目に見えており、エア遊具事業だけではいずれ売上げが頭打ちになると懸念していました。そのため、いつかは新しい分野に挑戦しようと考えていたところでした。

そうしたなか、2020年に新型コロナウイルス感染症が流行しました。イベントが軒並み中止となり、それに伴い当社の売上げも激減しました。そこで危機感を強め、本格的に新事業を始めようと思ったのです。

目をつけたのが、感染症患者の隔離設備である陰圧室です。新型コロナウイルスが日本より先に流行していた中国では、テント型の簡易陰圧室が開発されていました。その話をエア遊具の仕入先から聞き、実物を見せてもらったのです。これを日本でも販売できないかと思ったのが、防災分野へ参入するきっかけになりました。



エア造形の簡易陰圧室

### エア造形の利点を再認識

——陰圧室とはどのようなものなのでしょうか。

空気感染する可能性のある細菌やウイルスが外部に流出しないように、室内の気圧を低下させた病室です。結核や水痘のように感染力の高い疾患の治療に用いられます。

コロナ禍前、陰圧室はそこまで使用頻度が高いわけではなかったため、一部の病院にしかありませんでした。しかし、感染者数が爆発的に増えたコロナ禍では、需要が急拡大しました。

ところが、大がかりな改修が必要となるため、費用や工期を考えると設置は簡単ではありません。完成する前にコロナ禍が終息した場合、需要は一気に落ち着いてしまうため、無駄になってしまう可能性もありました。

エア造形であれば、工事をしなくても空気を入れるだけで、空間を

仕切って部屋の中や屋外に陰圧室をスピーディーにつくれます。収納や持ち運びも簡単で、必要な数の急な増減にも対応できます。状況の見通しが立たないコロナ禍には、適した特徴といえました。

——販売はどのように進めましたか。

中国の簡易陰圧室をそのまま販売できれば早いのですが、大きさや形状が日本には合っていませんでした。国内で広く販売するためには、自社で開発する必要がありました。

本格的に始める前に、まずは本当に需要があるのか確かめることにしました。中国の簡易陰圧室をもとに、日本の病室の大きさや間取りに合うよう改良した試作品をつくり、ホームページで公開して反応をみたのです。すると、すぐに複数の病院から問い合わせがありました。

それだけでなく、ホームページを見た宮崎大学の准教授で獣医師の先生が、開発に協力したいと名乗りを上げてくれ、感染症の知見を生かして相談に乗ってくれました。

また、気圧を下げるための陰圧装置を当社でつくるのは難しいため、ポンプの制御機器を製造する会社に開発を依頼しました。そこでも、担当者が力を入れて取り組んでくれたおかげで、通常1年はかかる開発期間を半年に短縮できました。

開発に協力してくれた人たちの反応からも、改めて需要と社会的意義の大きさを実感しました。こうして、2020年3月に着手してから約7カ月間でエア造形の簡易陰圧室を完成させました。そして、医療物資を扱う商社や介護用品のレンタル会社を通して販売を始めたのです。

——成果はどうでしたか。

約2年間で240台ほど販売し、エア遊具事業の売り上げの減少分を補えました。ただ、予想はしていましたが、コロナ禍が終息に向かうにつれて、簡易陰圧室の需要は落ち着いていきました。それでも、いつまたほかの感染症が流行するかわかりません。そのときには、今回得られたノウハウが生きるはずです。

もともと、成果は売り上げだけではありません。この件を通して、エア造形の利点について改めて整理することができました。

まず、設営や撤去が容易な点です。必要なときにだけ膨らませればよく、空気を抜けば小さく折り畳めるので、収納のスペースにも困りません。送風機の操作も誰でも簡単にできます。次に、さまざまなサイズやデザインの構造物を安価につくれる点です。中身の大半が空気のため、材料費は抑えられますし、工事も必要ありません。

## ニーズはまだ見ぬ顧客が教えてくれる

——その利点を発揮しやすいのが、防災設備の市場だったのですね。

誰もが、災害への備えをしなければいけないと思っていますが、いつどんな災害が起こり、どの程度の規模でどのくらいの期間続くかわかりません。それらについて、多額のコストや準備の時間を費やし、事前の対策のために設備投資をする判断は簡単ではありません。

しかし、エア造形であれば、コストを抑えて備えることが可能です。また、コロナ禍のように災害が起きてから急拡大する需要にも対応できます。そこで、防災事業を立ち上げ、ホームページでアピールしました。すると、すぐにオーダーメイドで製品がつかれないかという相談がいくつも寄せられました。

——どのような相談ですか。

例えば、神奈川県横浜市の消防局から消防用貯水タンクをつくれなかと相談がありました。消防用貯水タンクは、消防車が入れない狭い道路や急斜面などで消火活動を行うときに使用されます。従来は、組み立て式の貯水タンクを使っていましたが、設営に時間と労力がかかっていたようです。エア造形でつくるこ

とができれば、設置と撤去が簡単にできます。また、火災の規模に応じて持ち出す個数も調整しやすくなります。打ち合わせを重ねて商品化し、97基のタンクを納品しました。

ほかにも、災害の枠にとどまらない幅広い分野から相談が寄せられています。例えば、自動車メーカーから車両ダミーをつくれなかと相談がありました。車両ダミーは、自動ブレーキの性能評価の際に前走車や対向車などに見立てて使われます。これまでは実際の車両を用いていたそうです。エア造形であれば収納に場所をとらず、製造コストも低いためさまざまな車種を用意できます。そうした利便性が目に留まり、今では、複数の大手自動車メーカーに納めています。

——さまざまな用途があるんですね。

前者の相談は一般的な防災のイメージですが、後者は意外でした。生成AIを使って、車両ダミーをつくれそうな会社はないかと探した結果、当社までたどり着いたようです。

エア遊具の市場での高いシェアや、エア造形で簡易陰圧室をつくれた実績、防災事業を始めたことなどからヒットしたのではないのでしょうか。エア造形の利点を生かすことで、満たせるようになるニーズは少なくないのだと実感し、幅広い防災への

相談に乗っています。

現在、防災事業の売り上げは全体の1割程度ですが、伸びしろはまだあると思っています。先ほどの例のように当社では気づいていないニーズもあるはずです。

一方、エア造形が防災分野で活躍することを知ってもらうためには、プロダクトアウトの製品開発も重要です。当社のエア遊具事業では、2021年から従業員主体の製品開発を行っています。毎月、1人一つはアイデアを出してもらい、それを4、5人のグループで1か月間議論して企画にまとめます。その結果、年間500～600件の企画が生まれています。こうした取り組みを防災事業にも広げていきたいと考えています。

ありがたいことに、エア造形の



横浜市消防局にも導入された消防用貯水タンク

技術を防災分野で生かし、新製品を開発した取り組みが評価され、「令和6年度宮崎中小企業大賞」を受賞することができました。エア造形への期待感の高さを感じています。われわれの生活には、地震や大雨、火災、建設現場や自動車の事故などさまざまな災害が起こり得ます。当社は、それらの備えや緊急時の対応にエア造形を通して、少しでも貢献できるように努めていきます。

### 取材メモ

同社が掲げる目標は、「小さな市場で日本一」である。エア遊具のレンタル市場では、たくさんのオリジナル遊具を企画して独自性を発揮。取引を広げ、各地で子どもたちの笑顔を生んでいる。

そんな同社は、コロナ禍のなかでの陰圧室の開発を経て、エア造形の強みを再認識した。必要なときだけ、必要な場所に運んで使うのに適しているのだ。エア遊具と防災設備は、一見すると、かけ離れた領域にあるが、いずれも使われる場面がスポット的に現れる。エア遊具は多くの場合、イベントなどで期間を限定して設営される。防災設備が実際に使われるのは非常時だけだ。山元洋幸社長はそれに気づき、未開であったエア造形による防災設備の市場を拓いた。

意外な反応もあった。車両ダミーが欲しいという自動車メーカーからの問い合わせなどだ。防災分野にエア造形を生かす同社の取り組みが、小さいが、今まで満たされていなかったニーズをあぶり出したのである。（長尾 建典）



# 宇宙ビジネス の扉を開く

## 第2回 世界の宇宙ビジネス 動向



SpaceX社のStarlink衛星（提供：Adobe Stock）

世界の宇宙活動は、1957年のスプートニク1号の打ち上げによって幕を開け、冷戦下の米ソによる開発競争、国際宇宙ステーションに象徴される協調の時代を経て、21世紀に入り急速に産業化が進んだ。通信・測位・観測といった衛星インフラの多くは、かつてはNASAやJAXAなどの国家機関が整備してきた。しかし近年、衛星の小型化や量産化、ロケットの再使用技術、AI・クラウド基盤技術の発展により、宇宙は「国家主導の特別領域」から「日常生活の基盤領域」へ変わりつつある。

この変化を牽引した象徴的存在がSpaceX社である。同社は「Falcon 9」の再使用に成功し、打ち上げコストを桁違いに低減したことで、世界の商業ロケットビジネスの中心となった。また、同社の衛星通信ネットワーク「Starlink」は100カ国以上でサービスが提供され、地球規模のインターネットインフラとして重要性を増している。ウクライナ紛争では戦時下の通信手段として機能し、衛星通信が安全保障を左右することが示された。これは、宇宙活動が民間企業によって国際秩序に影響を与える

レベルまで成熟したことを意味する。

一方、Planet Labs社に代表される数多くの小型衛星を運用する企業は、毎日地球を撮影してデータを提供し、農業、物流、防災、保険、金融分野など、多くの産業の意思決定を支える情報基盤となっている。10年前は一部の国家機関のみが保有していた観測データが、いまやクラウドを通じて誰でも利用可能となり、宇宙データの民主化が進んでいる。アップストリーム（ロケット・衛星製造）技術がコモディティ化した結果、ダウンストリーム（データサービス）での価値創出が中心となり、宇宙ビジネスは社会課題の解決ツールとして価値を高めている。

宇宙ビジネスの興隆は主要国にとどまらず、アジア、アフリカ、中東の新興国へ急速に広がっている。エジプト、タイ、パラグアイ、フィリピン、南アフリカ、アラブ首長国連邦、ルワンダなどが相次いで宇宙機関を設立し、観測衛星や通信衛星への投資、人材育成を積極的に進めている。これらの国々にとって、衛星データは農業の生産性向上、防災、都市計画、教育、金融アクセスの改

善に直結するため、宇宙活動は国家成長戦略の一部として位置づけられている。宇宙ビジネスは一部の大国が牽引するものではなく、世界中に裾野が広がり、多極化が進んでいる。

世界の宇宙産業は、2024年時点で約6,000億ドル規模に達し、2030年代には1兆ドルを超える可能性が指摘されている。この成長の7割以上が商業セクターで構成されており、宇宙産業は国家予算に依存する特殊な領域から、投資と民間企業の参入によって拡大する市場へと構造が変化している。日本も2020年時点で4兆円と推計される宇宙産業の市場規模を、2030年代に8兆円へ拡大する目標を掲げており、世界的なトレンドと歩調を合わせている。

### 神武 直彦

こうたけ なおひこ



大学院修了後、宇宙開発事業団入社。H-IIAロケットの開発に従事。欧州宇宙機関研究員を経て、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授。現在、スタンフォード大学デザインリサーチセンター招聘教授として米国で研究教育を推進。著書に『いちばんやさしい衛星データビジネスの教本』（インプレス、2022年）など。

# 高く売れるものだけ作る ドイツ人、いいものを安く 売ってしまう日本人

朝日新聞出版 / 定価990円

岩本 晃一 (いわもと こういち) [著]



2023年、名目GDPでドイツが日本を上回った。ニュースでも取り上げられ、印象に残っている人も多いだろう。どちらも「ものづくりの国」の自負があり、技術力は伯仲、企業数の99パーセントを中小企業が占める点も共通している。なぜ差がついたのだろうか。

本書は、経済産業研究所の研究者で地域経済に詳しい著者が、ドイツがどのように「高く売れるものだけ作る」経済を実現しているかをみることで、日本経済が成長するためのヒントを探ったものである。

著者は、ドイツ経済の力強さを解明する糸口として「隠れたチャンピオン」に注目する。これは、一般的には知名度が低いものの、特定の製品分野でトップクラスの世界シェアをもつ企業を指す。成田空港をはじめ世界中の空港で使用される手荷物カートをつくるヴァンツル社や、太

陽光パネルを設置する架台で世界的なシェアを誇るシュレッター社などがその例である。ドイツには2020年時点で約1,600社の隠れたチャンピオンがあり、その数は世界全体の5割弱を占めるそうだ。しかも、その半数は中小企業だという。

両国の中小企業の大きな違いは、グローバル化に積極的かどうかだと著者は指摘する。日本の中小企業が国内市場を優先し、慎重に海外展開を進める傾向が強いのにに対し、ドイツの企業は、初めから海外での販売を想定して製品を開発する。必然、世界的なシェアを獲得するまでのスピードに差が生じる。

また、日本企業は「いいものを安く売る」のが得意なのに対し、ドイツ企業は徹底して「人が欲しがると高く売る」。自動車で例えれば、1台当たりの利益が薄い軽自動車を多売する日本と、BMWのように高級

車に特化するドイツ、といったところだろう。すべてがそうだというわけではないが、日本企業は系列取引のなかで、総じて高付加価値追求よりもコスト削減を得意とするイメージはたしかにある。

本書は、こうした違いが生まれる要因として地域の支援体制にも目を向け、自治体や研究開発機関、支援機関がどのように企業とかが関わっているかを現地調査から明らかにする。地域ぐるみで付加価値を創出する体制が、ドイツでどのように組まれているのか、詳細は本書を手にとりたい。

視野を広げて世界からみると、日本ならではの偏りもみえてくる。日本の中小企業の技術力は高く、潜在力があると著者は述べる。それを生かすには、どうあるべきかを考えるとき、本書は一つの手がかりとなる。

(吉原 美琴)



## 自慢の ひと仕事

きんたいれいうるし

# 金胎麗漆

(有)相和シボリ工業 神奈川県川崎市高津区新作3-3-2

TEL 044 (888) 6361 <https://aiwasibori.com>

「金胎麗漆」は、漆の上質な質感と革製品のような手触り、内側の精緻な研磨が特長のタンブラーです。商品を販売する(有)相和シボリ工業が、ステンレスでタンブラーの形をつくり、外側の漆塗りと内側の研磨を職人に外注して仕上げています。

同社は社長の大浪友和さん、父の忠さん、母の美津江さんの家族経営です。1982年に忠さんが創業し、以来へら絞り加工を手がけてきました。へら絞りとは、回転させた金属板にへら棒という器具を押し当て、一枚の金属板をろくろ回しのように成形する技術です。楽器や、自動車のカスタムパーツなど、量産に向かない繊細な製品に用いられます。

同社が金胎麗漆の製作に取りかかったきっかけは、2011年の東日本大震災です。忠さんは宮城県石巻市出身で、親族を亡くし、大浪さん一家にとってもつらい時期だったといえます。そんななか、同社の技術力を知るデザイナーからタンブラーの製作を提案されます。家族が前を向く転機になると考え、仕事を引き受けました。

しかし、実際の加工は想像以上に難しいものでした。飲み口部分は厚さ1ミリメートルと薄く、底が深い形状をへら絞りで傷なく仕上げるのは簡単ではありません。また、飲み口がすぼまっていたので、加工時に中に入れる金型が取り出せなくなるという問題もありました。



それでもなんとか完成させたいという思いから、食用油などさまざまな潤滑剤を試したり、金型を工夫したりと手を尽くし、ようやくタンブラーが完成しました。その後、展示会がきっかけで漆塗りの職人と出会い、金胎麗漆へと発展しました。

精巧につくられたタンブラーを見て、同業者からも加工が難しい仕事が持ち込まれるようになりました。「どんなに困難な加工でも、家族で知恵を絞れば解決できる」。そう語る友和さんは、へら絞り加工の可能性を切り拓いていく働き方に、大変ながらもやりがいを感じています。(三崎 陸)



### 編集後記

2月は節分の季節。落花生をまいたり、かけ声が「鬼は内」だったり、<sup>かひま</sup>終に焼いたイワシの頭を刺したりと、邪気を払う方法は地域によってさまざまです。節分に限らず、例えば祭りも、地域ごとに独自の風習がみられます。ただ、今は多くの地域がこうした行事を維持するための担い手確保に苦労しているようで、研究レポートの取材でも、古くから伝わる祭りを続けられなくなったという話を聞きました。

かたちはさまざまでも、五穀豊穡、安寧や繁栄と、込められた願いには通ずるものがあります。各地の伝統文化に消滅の危機が迫る今、未来に残す方策を地域の壁を越えて熟慮することが急務となっています。(桑本)

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。

### 調査月報 3月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

#### ◆事例から探る外国人の起業の実態

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

#### ◆中小企業における人的資本経営

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 講師・  
山形大学 客員教授 岩本 隆

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

# 日本政策金融公庫総合研究所の本

## 2025年版 新規開業白書

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

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



A5判296頁 定価2,530円(税込)

## 広がる外国人雇用

### —経営の最前線に学ぶ課題、工夫、成果—

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



A5判310頁 定価2,750円(税込)

## 中小企業の経営行動

### 景況関連調査が映す実態

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



A5判272頁 定価3,520円(税込)

## 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

