

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.210

3

研究レポート

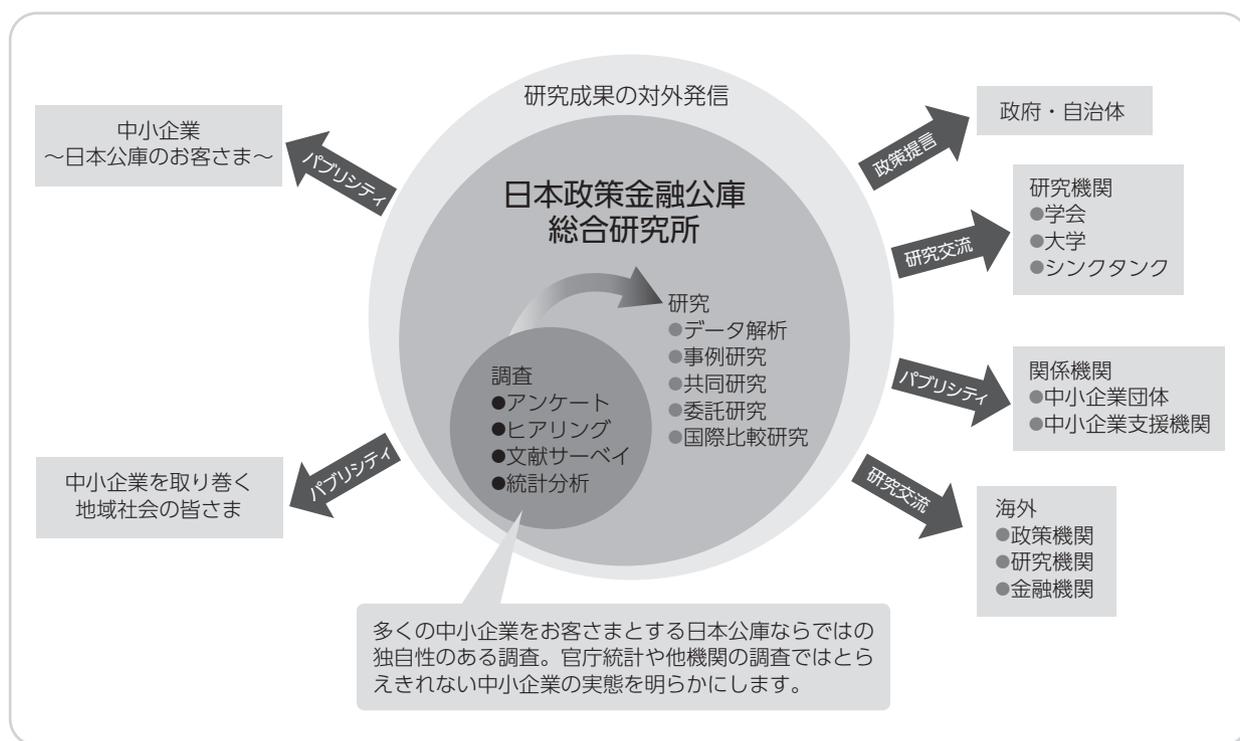
事例から探る外国人の起業の実態

総合研究所 主席研究員 井上考二



日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

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



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

定期購読（無料）をご希望の方は、

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



バックナンバーは下記サイトでお読みになれます。

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



表紙写真

シリーズ「未来をかたちづくるサステナブル建築」
台北市立図書館北投分館(台湾)
台湾初のエコ建築の図書館
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**
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
- 2** **巻頭エッセイ 明日に向けて**
「全員活躍チーム」が未来を拓く
 *立教大学 統括副総長・立教学院 常務理事・
 立教大学環境学部 開設準備室長 石川 淳
- 16** **未来を拓く起業家たち**
空間をつなぐデジタルの「窓」
 *東京都品川区 MUSVI(株)
- 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、一部に弱さがあるものの、
持ち直しの動きがみられる
- 24** **産業レポート 地方への移転を成長のチャンスに**
地方に眠る人材の発掘
 *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**
ウォルフガング・アマデウス・モーツァルト
 *偉人研究家 真山 知幸
- 30** **経営最前線**
変わらぬ音色を後世に伝える
 *滋賀県長浜市 丸三ハシモト(株)
- 32** **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
目指せ、フォロワー数ナンバーワン!
 *菊川市商工会 経営指導員 碓井 崇史
- 33** **産業を育む日本の地形**
黒部川(富山県)
流水客土で稲作地帯となった扇状地
 *茨城県立竹園高等学校 教諭 松本 穂高
- 34** **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
- 40** **マーケットの空白で活躍する中小企業**
過疎地でも成長する食品スーパー
 *徳島県海部郡海陽町 (有)ショッピング
- 44** **宇宙ビジネスの扉を開く**
日本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
- 45** **研究員オススメの一冊**
マヨネーズ解体新書
- 46** 『調査月報』2025年度主要記事 目次
- 48** **自慢のひと仕事**
The Noren
 編集後記



巻頭エッセー

明日に向けて

「全員活躍チーム」が未来を拓く

「変動性 (Volatility)」「不確実性 (Uncertainty)」「複雑性 (Complexity)」「曖昧性 (Ambiguity)」を特徴とする VUCA 時代において、過去の成功体験に頼り、カリスマ的な一人のリーダーが組織を牽引する従来型のリーダーシップは限界を迎えている。予測困難な現代社会において、組織が「明日に向かって」力強く前進するためには、リーダーシップの世界標準の定義である「職場やチームの目標達成のために他のメンバーに及ぼす影響力」に立ち返り、それをメンバー全員で分かち合うシェアド・リーダーシップ (Shared Leadership) を促進することこそが、現代の生存戦略である。

シェアド・リーダーシップとは、組織のメンバー一人ひとりが必要に応じて自律的に影響力 (リーダーシップ) を発揮し、他のメンバーはその時々でフォロワーシップに徹する、創発的なチームの状態を指す。この「全員活躍チーム」の考え方は、ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) と不即不離の関係にある。多様な知識や価値観をもつ人材を活かすには、メンバーが臆することなく意見をぶつけ合い、それぞれの専門領域で影響力を行

使し合うことが不可欠であり、これによって初めて集団的な学習が促され、イノベーションと創造的なアウトプットが生まれることが研究によって明らかになっている。

この変革を主導するのは、マネジャー（管理職）の役割の「シフト」である。マネジャーは、自らがリーダーシップを独占するのではなく、メンバーのリーダーシップを促し、育む風土づくりにエネルギーを注ぐ役割へと転換すべきである。その土台となるのが「謙虚なリーダーシップ」で、マネジャーは、自身の強みと限界を客観的に認識し、できないことを率直にメンバーに任せる勇気をもつべきである。そして、メンバーが自律的な行動をとる際に伴う失敗のリスクを自らが引き受ける覚悟を示し、「私が責任をとる」という姿勢を貫くことによって、メンバー間に揺るぎない信頼関係が醸成される。この信頼関係こそが、メンバーがリスクを恐れずリーダーシップを発揮するための心理的安全性の土台となるのだ。

全員がリーダーシップを発揮しても組織が混乱しないためには、メンバー全員が「全体視点」をもつことが重要である。組織全体のミッションや目標を共有し、「今、

組織全体にとって何が最善か」という視点をもつことで、不適切なリーダーシップの暴走を防ぐ歯止めが利く。また、メンバーは自らの性格や能力の強みを活かしたリーダーシップ（パーソナリティ・ベース・リーダーシップ）を発揮することが、最も効果的である。

いきなりシェアド・リーダーシップを実現するのは無理だと感じる読者もいるだろう。しかし、シェアド・リーダーシップは有無の問題ではなく、レベルの問題である。現在、職場やチームのシェアド・リーダーシップのレベルが10点満点で2点だとしたら、それを1点でも2点でも高める努力をすることが重要である。この微増分の努力は、その分だけメンバーのエンゲージメントや満足度を高め、結果的に職場やチームの生産性も着実に高めることに直結するのである。

過去の成功体験をアンラーニングする勇気と、メンバーを信頼し、リーダーシップをシェアする覚悟をマネジャーがもつこと。この一歩こそが、組織が不確実な時代を乗り越え、「明日に向かって」力強く成長し続けるための、最も現実的かつ確かな礎となることを確信する。



立教大学 統括副総長・立教学院 常務理事・立教大学環境学部 開設準備室長

石川 淳 ISHIKAWA Jun

博士（経営学）。山梨学院大学助教授、米国・オレゴン大学客員教授を経て現職。2014～17年立教大学経営学部長。専門分野は組織行動論、リーダーシップ論。著書に『シェアド・リーダーシップ チーム全員の影響力が職場を強くする』（中央経済社、2016年）など多数。2014年にPan-Pacific Conference XXXIにてOutstanding Paper Awardを受賞。現在、人材育成学会常任理事、国内学術誌『人材育成研究』の編集委員を務める。



長野県の青木湖畔にあるカフェレストラン (Amor Fati 同)



韓国のゴルフショップに輸出 (株ZINO)



ネパールやインドの食材を販売 (株ヨンジャン・マルチパーズ)



古民家を使用したゲストハウス (RIC 同)

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

本誌2025年12月号の研究レポートでは、当研究所が実施したアンケートの結果をもとに、外国人の起業が日本にもたらす影響について考察した。

今月号の研究レポートでは、実際に日本で起業した6人の外国人の事例を紹介する。事業の内容にとどまらず、日本に来た経緯や起業した理由など、アンケートではとらえられない具体的な姿をみていくことで、外国人起業家に対する理解を深めたい。

表-1 事例一覧

番号	企業名	所在地	起業年	代表者	出身国	事業内容
1	MOREDRAW	宮城県仙台市	2018年	モアンドロン・マチュ	フランス	映像の制作・編集・加工、写真撮影
2	RIC(同)	長野県北安曇郡池田町	2021年	グエン・リエン	ベトナム	ゲストハウスおよびベトナム料理店の運営
3	(株)ヨンジャン・マルチパーボズ	福岡県福岡市	2018年	ヨンジャン・アユシュ	ネパール	ネパールやインドの食材の販売
4	Amor Fati(同)	長野県大田市	2021年	アルジャ・ダージャン	トルコ	カフェレストランの運営、酒の販売
5	(株)ZINO	大阪府大阪市	2021年	寶 珍昊 (ビン・ジンホ)	韓国	ゴルフ用品の輸出
6	イシックスジャパン(同)	福島県郡山市	2021年	姜 琳琳 (キョウ・リンリン)	中国	ヘルスケア関連のデバイスやシステムの開発

資料：筆者作成

外国人の起業事例をヒアリング

外国人起業家は日本の経済社会に活力をもたらす可能性がある存在だ。当研究所が2025年8月に実施した「外国人起業家に関するアンケート」(以下、アンケート)の結果をみると、外国人起業家の経営状況は良好で、一般的な起業家よりも起業当初から多くの雇用を創出している。また、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いることが確認できた(井上、2025)。

ただし、アンケートでは外国人起業家がどのように起業を実現しているのか、その詳細までは把握できない。そこで本レポートでは、2025年7月から11月にかけてヒアリング調査した6社の事例をもとに、外国人の起業の実態をより詳しくみていく^(注1)。6社の概要は表-1のとおりである。事業内容の特徴や来日および起業の理由、課題への対応方法など、起業の具体的な姿をとらえることで、外国人の起業について理解を深める一助としたい。

まずはヒアリングした6社の事業の内容を紹介する。

それぞれが事業で生かしている要素を整理すると、①外国人の視点、②出身国の商品やサービス、③日本の商品やサービス、④日本で学んだ成果の四つが挙げられる。各企業の起業の経緯なども交えてみていこう。

外国人ならではの視点を生かす

一つ目は、外国人の視点を生かしている事例である。考え方や感性など日本人との違いを事業の強みとしたり、日本で生活や仕事をするなかで見いだした外国人のニーズをビジネスチャンスとしたりしているものである。

事例1 MOREDRAW

フランスで生まれたモアンドロン・マチュさんは、父の影響で幼い頃から映画や音楽が好きだった。いつか映画をつくりたいという夢を抱いて進学したパリ第七大学では映像美術を専攻する。卒業後は友人と映像制作の会社を設立したものの、経験不足から思うように顧客を獲得できなかった。事業は2年ほどで停止し、その後はフリーランスとして働いていた。

初めて日本を旅行したのは2001年である。学生時代



モアンドロン・マチュさん (MOREDRAW)

に日本人バンドの音楽を演奏するなど日本に関心があったからで、以降もたびたび日本を訪れた。そして、性格が控えめなモアンドロンさんは、外国人と違ってあまり我を出さない日本人とは相性が良いと感じ、2006年に、当時交際していた日本人女性の出身地である宮城県仙台市に移住した。広告制作スタジオにカメラマンとして就職し、映像制作や写真撮影の仕事をするなかで経験を積み、地元のクリエイターとの人脈も築いていった。

やがて自分の作品をつくりたいという思いが募り、2018年にフリーのカメラマンとして独立する。当初は広告代理店などからの下請けの仕事がほとんどだったが、過去に仕事をした先や口コミで紹介された先などから、少しずつ依頼が入るようになる。仕事が途絶えたコロナ禍の際に、知り合いのクリエイターに呼びかけて自主制作した短編映画で国際的な評価を得てからは、映像プロダクション「MOREDRAW」を立ち上げ、関東や関西、海外からの依頼にも対応するようになった。

現在の仕事の内訳は、映像制作が8割、写真撮影が2割である。映像のジャンルは、企業のパーパスや思いをストーリーにしたブランディング映像のほか、地域のプロモーション映像、ミュージックビデオなどさまざまである。これまでに1万本以上の映画を見た経験を踏まえ、見た人の心を動かすストーリーや、映画のワンシーンを



ゲン・リエンさん (RIC(同))

とらえたような世界観の映像を制作できることが評判となっている。特に、外国人としての感性をもとに、日本人が考えるいかにも外国人が好きそうな映像ではなく、外国人が好む映像を制作できることから、訪日外国人への販売や海外展開を意識した映像を求める企業に好評である。

出身国の商品やサービスを生かす

二つ目は、出身国の商品やサービスを事業の核としている事例である。日本ではあまり見かけない商品やサービスを扱うことで、消費者をひきつける。典型例は次に紹介する事例のように外国の料理を提供する事業だろう。アンケートの結果でも、事業の業種は「宿泊業・飲食サービス業」が28.9%と最も割合が高かった(図-1)。

事例2 ^{リック}RIC(同)

レンさんことゲン・リエンさんは、ベトナムの出身である。親日家の父の仕事の関係で、小学生のときに3年間、東京で暮らし、学校のきれいな設備や環境の良さなどから日本に好印象をもった。日本に留学させたいという父の意向もあり、高校生のときに日本語を勉強して

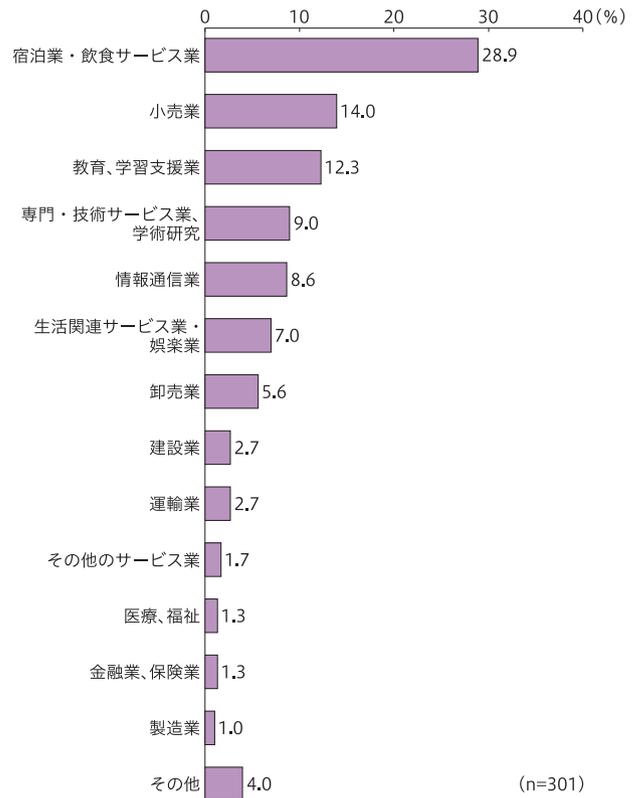
大分県の立命館アジア太平洋大学に留学する。留学生のための寮で、新生入生に日本の生活のルールを教えたり、ほかの入寮生と交流できるイベントを企画したりした経験から、人の世話を焼いたり企画したりすることが好きだと感じたようだ。卒業後は、東京でIT企業や広告代理店などでシステムエンジニアやデジタル広告のプロモーションなどの仕事をする傍ら、民泊を運営して日本を訪れるさまざまな国の人との交流を重ねた。

転機となったのはコロナ禍である。仕事が激減したことで、これまでのキャリアや経験を踏まえて自分のやりたいことを改めて考えてみたところ、「好きな場所で好きなことをやりたい」「旅をしている人がほっとできる場所をつくりたい」という思いが浮かんできた。今後も日本で生活していきたいと考えていたことから、登山で長野県に行った際に感動した北アルプスの景色を望める場所でゲストハウスを始めることにした。地元の不動産会社に紹介された北安曇郡池田町の築50年の空き家を改装して、2021年7月に「れんさんのゲストハウス」をオープンした。

主な顧客は、滞在期間が1週間から1カ月程度の訪日外国人で宿泊客の7～8割を占める。アジア、欧米、オーストラリアなど国籍はさまざまだが、日本でのスローライフや登山が目的の人が多くという。もっとも、起業した当初はコロナ禍の影響で宿泊客は少なかった。そこで、並行してベトナム料理の店を始めることにした。宿泊客に振る舞ったフォー（米粉の麺料理）が思いの外、好評だったからである。

屋台、シェアキッチン、固定店舗と段階を踏んで出店することで、日本人に受け入れられるかを試しながら、メニューのレパートリーを少しずつ増やしていった。試食会を企画してメディアに取り上げてもらったことも奏功して、地域外から食べに来る人もいる。今では散歩中に「フォーの人」と声をかけられることもあり、この店

図-1 業種



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) (表-2も同じ)
(注) nは回答数 (以下同じ)。

はれんさんが地元の人と交流する拠点となっている。

事例3 (株)ヨンジャン・マルチパーポズ

ネパール出身のヨンジャン・アユシュさんは、父が日本企業のネパール支所で勤務しており、日本は良い国と聞いて憧れていた。エンジニアを志し、大学で必要な知識や技術を学んだ後、太陽光パネルの設置や配線工事などの仕事に従事した。しかし、勤務先の経営不振により1年で退職する。フリーランスとして太陽光パネルを設置する仕事をしながら、ネットカフェの経営も始めた。2014年、すでに渡日していた兄が福岡県の日本語学校に



ヨンジヤン・アコシュさん（㈱ヨンジヤン・マルチパーポズ）

就職したことを機に、2年間経営したネットカフェを友人に譲渡して来日する。ネパール全体が不景気で収入が少ないことが理由である。

福岡市の日本語学校を卒業し、エンジニアとして就職の内定を得たが、在留資格の変更手続きを担当した行政書士から変更できないと言われてしまう。今後の身の振り方を検討し、将来の起業を見越して、経営に必要な知識を学べる専門学校に入学する。在学中は日本語学校で同級生だった韓国人が経営する日本料理店でアルバイトをし、経営計画の改善案をともに考えるなど経営の現場にも携わらせてもらった。

2018年に専門学校を卒業すると、福岡市ではスパイスを販売する店が少ないことに着目し、ネパールやインドのスパイスの販売で起業する。日本人もカレーが好きでスパイスをよく買うと聞いたことに加えて、ネパールから来日する人は増えていて需要の増加が期待できたからである^(注2)。資金については、アルバイト先の韓国人経営者から援助を受けた。経営・管理の在留資格への変更手続きの際に資金の出どころや起業の実現可能性などを疑問視されたり、輸入する商品が税関で長期間留め置かれたりするなどのトラブルを乗り越え、2019年に小売店「スパイスストア」をオープンした。

当初から近隣のネパール・インド料理店などの卸売先

を確保できたことから、事業は順調に推移している。卸売先の要望で、豆や肉、米、調味料、スープのもとなどの食材も取り扱うことにしたため、時間や手間がかかる直接輸入はやめて、外国人が経営する国内の食材輸入会社からの仕入れに切り替えた。まとまった量を仕入れると単価が下がるため、以前と同等の価格で販売できている。コロナ禍では飲食店は休業したものの、自炊の需要が増えて個人客は増加した。個人客だけである程度の量を販売できるようになったため、現在は利幅の小さい卸売先への販売を整理して、利益率の向上を図っている。

日本の商品やサービスを生かす

三つ目は、日本の商品やサービスを扱う事例である。日本の商品やサービスは外国人の関心をひく。そこにビジネスチャンスを感じる外国人は少なくない。日本の商品やサービスには大きな可能性があることを教えてくれる事例といえる。

事例4 Amor Fati(同)

アルジャ・ダージャンさんはトルコの生まれである。高校2年生のときに、長野県の上高地から槍ヶ岳^{やりがたけ}に登るため、家族と初めて日本を訪れる。そこで、無人の山小屋に備えられているコーヒーを料金箱にお金を入れて飲むシステムを目にする。店員などがいなくても誠実に代金を払う国民性に、とてもすばらしい国だと感動し、日本への関心が高まった。高校を卒業して来日すると、長野県上田市の日本語学校に通いながら、大学入学のための試験勉強をした。試験は残念な結果に終わったが、料理が好きだったことから、もう一つの進路として考えていた調理師の道に進むべく、東京の調理師専門学校に入学した。



アルジャ・ダージャンさん (Amor Fati(同))

2020年に専門学校を卒業して調理師免許を取得すると、小さな店の方が何でも経験できると考え、長野県北安曇郡白馬村にあるカフェに就職する。白馬村はスキーに行き気に入っていた場所だった。閑散期の夏場は閉めていた店だが、営業したいと経営者に申し出て、調理や接客、仕入れ、掃除などすべての作業を一人でこなして店舗運営の経験を積んだ。しかし、宿も営んでいた勤務先は、コロナ禍となったばかりで経営が厳しく、社会保険等の支払いが負担となるため、就業に必要な特定技能の在留資格に切り替えるための書類を出せなかった。

ダージャンさんは日本に住み続けるために、急いで在留資格を経営・管理に変更することにした。貯蓄と親の支援を合わせて必要な資本金500万円を確保し、不動産会社を通じて白馬村で物件をみつけて、交際していた日本人女性とともにカフェレストラン「ゴッホ白馬」を2021年に始める。バーテンダーの勉強を開始して酒担当となり、トルコのワインや英国のクラフトビールなど日本では珍しい酒を仕入れた。白馬にはなかった地中海料理や社交的なダージャンさんの接客で人気となるも、2024年に家主の事情で立ち退きを求められ、白馬村の隣の大町市に移転する。青木湖のほりにある店舗で、常連客の酒蔵の人から外国人に日本酒を販売してほしいと頼まれて酒販売の拠点にしようと考えていた場所である。



賓珍昊さん (株ZINO)

新たな店名は「THE Branch Aokiko」とした。

移転後は、白馬村の日本語が苦手な外国人経営者の店などに、その店の料理に合う日本酒などをアドバイスして販売した。また、酒蔵と提携して、日本酒の種類や料理とのペアリングなどを学ぶ勉強会を企画したり、富裕層向けの高級日本酒の開発に取り組んだりして、外国人に日本酒を飲んでもらおうと精力的に活動している。

事例5 (株)ZINO

韓国出身の賓珍昊^{ビン・ジンホ}さんは、大学で経済学を専攻後、保険会社に就職して、保険金支払請求の審査業務を担当する。しかし、海外旅行の経験がなかったことから、日本に行ってみようと1年で退職した。日本語学校に通い、先生に薦められたワーキング・ホリデーの制度を利用して2014年来日、大阪で生活を始める^(注3)。当初は半年で帰国するつもりでいたが、来日して知り合った同郷の人とばかり交流して日本語があまり上達しなかったため、滞在期間を延長し、日本語学校にも通学した。

日本語学校の卒業後は、船のエンジンや部品を韓国に輸出していたアルバイト先の企業に、韓国人経営者から誘われて入社する。しかし、しばらくして事業を停止したため、ゴルフ用品やフィギュアを韓国に輸出する会社に移る。経営者は前職と同様、韓国の人である。当時は



姜琳琳さん（イシックスジャパン(同)）

仕事で使う日本語に自信がなかったため、日本人が経営する会社は就職先として考えなかったという。

輸出業務の経験を積み、仕入先とのやり取りによって日本語能力も向上させていったが、給料はそれほど高くなかった。そこで、収入を増やすには起業する方が早いと考え、2021年に起業した。貯めていた500万円を資本金とし、在留資格を経営・管理に変更する。日本の消費者に韓国製の化粧品や衣料品などをインターネットで販売しようとしたが、信用がなくメーカーから商品を仕入れられなかった。販売実績をつくるために販売用の商品を小売店で調達して販売サイトを作成するも、まったく売れなかった。

考えが甘かったと悟った資さんは、前職と同じゴルフ用品の輸出に事業内容を転換した。韓国ではコロナ禍でも遊べるスポーツとしてゴルフが流行しており、参入したばかりのゴルフショップに営業することで販売先を10社以上確保できた。商品は、中古のゴルフクラブや、クラブ1本で楽しめるパークゴルフの用具など、ゴルフを気軽に始めたい人向けのものをメインにした。中古品を扱う小売店やオークションサイトなどから購入するほか、勤務時に知った日本のメーカーの代理店から仕入れている。安価でも質がよい日本の中古品は好評で売り上げを伸ばすも、コロナ禍が落ち着いてゴルフブームが下

火となった現在は、売り上げが減少傾向にあるため、多角化のための新たな商材を検討しているところである。

日本で学んだ成果を生かす

四つ目は、日本で得た知識やノウハウ、スキルなどを生かした事例である。調理師専門学校で料理のスキルを身につけたダージャンさん（事例4）や、勤務先で輸出のノウハウを学んだ資さん（事例5）のように、学びの場は学校や勤務先などがある。次に示す事例は、会津大学での研究を生かそうとする大学発ベンチャーである。

事例6 イシックスジャパン(同)

中国出身の姜琳琳^{キョウ・リンリン}さんは、同国内の大学でコンピューターの勉強をし、北京でシステムエンジニアとして就職する。4年間の勤務を経て、先に福島県の会津大学に留学していた夫に続いて2008年に来日し、会津大学の修士課程を修了する。同大学の就学支援員として学生にプログラミングを教えたり、民間企業でシステムの設計や開発に従事したりした後、夫の勤務先である日本大学や福島県立医科大学のほか、大学院時代の指導教官がいる会津大学で、ヘルスケア関連の新たなデバイスやシステムの研究開発に携わる。そして2021年に個人事業として起業し、2022年に法人を設立する。

起業した理由は、関心のある研究に挑戦したかったからである。勤務している状態では、先生の研究方針や予算による制約があり、必ずしも実施したい研究ができるとは限らない。未就学児がおり、仕事と育児の両立を図りたいとの思いもあった。起業に当たっては、商工会議所のセミナーに参加して起業の流れや税務などを学び、夫と二人で手続きを進めた。大学で助教を務めている夫は技術責任者となり、会津大学の元指導教官の先生には

顧問への就任をお願いした。

起業後は、これまでのキャリアでかかわった大学や大学に相談に来た企業などと連携して研究開発を進めた。例えば、脳の血流の変動と体重や血圧のデータを組み合わせ、ストレスや認知症の早期発見に役立つシステムや、モーターの異常の兆候をとらえるために振動や温度などのデータを監視するIoTシステムなどである。実証研究の際には、顧問の先生が関係を築いている老人ホーム等に協力を依頼している。

現在は助成金を活用して入浴中の見守りシステムの開発に取り組んでいる。ベースとなっているシステムは大学勤務時に開発したものである。電極を浴槽内に沈めて心拍データを取得し、異常を検知すれば自動で排水したりアラームで浴室外に知らせたりすることで入浴中の事故を防ぐ。姜さんは、このシステムをより使い勝手が良いものにしたいと、浴槽の外壁部分に後付けで設置した電極で心拍データを取得する方法を研究している。老人ホーム等での需要を見込んでいる。

外国人にとって起業は自然な行為

6社の外国人起業の事例をみてきた。ここからは各社の事例から、来日や起業の理由、課題への対応方法を整理する。まずは来日する理由と起業する理由をみていく。

来日する理由

外国人が日本で起業する場合、起業を目的に来日するケースを除けば、まずは日本に行くという決断をしないとけない。多くの国があるなかで、外国人の意識を日本に向けさせるものは何だろうか。

第1に日本に対する良い印象が挙げられる。例えば、ヨンジャンさん（事例3）は、父が日本企業のネパール

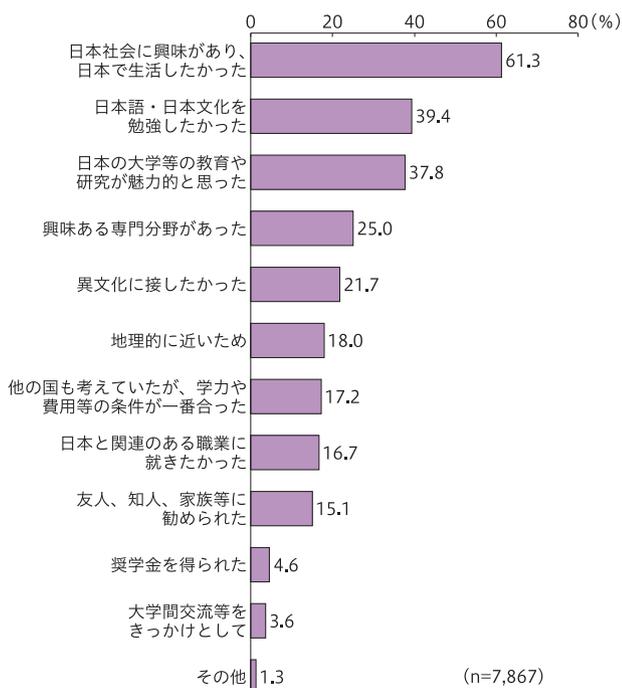
支所に勤めていて、日本は良い国と聞いて育った。レンさん（事例2）やダージャンさん（事例4）のケースでは、実際に日本を訪れる機会があり、好印象を抱いたことが背景となっている。レンさんは親日家の父の仕事の関係で小学生のときに日本に滞在し、母国とは異なる整ったインフラが印象に残ったようだ。ダージャンさんは、もともと日本のアニメに親しんでいたそうだが、日本への登山旅行の際に、無人の山小屋でも誠実にお金を払ってコーヒーを飲む日本人の国民性に感動し、日本への関心が高まっている。

第2に学びの場としての魅力である。レンさん（事例2）やダージャンさん（事例4）のように、留学を目的に来日する人は多い。アンケートでも、外国人起業家の来日理由は「留学のため」が36.2%と最も割合が高かった。

外国人留学生が日本を留学先として選んだ理由を、日本学生支援機構「私費外国人留学生生活実態調査」（2023年度）の結果からみると、「日本社会に興味があり、日本で生活したかった」が61.3%で最も割合が高い（図-2）^(注4)。これは、一つ目の日本に対する好印象に通じる理由だろう。次いで高いのは、「日本語・日本文化を勉強したかった」の39.4%、「日本の大学等の教育や研究が魅力的と思った」の37.8%、「興味ある専門分野があった」の25.0%である。また、同調査が複数回答で尋ねている留学の目的では、「日本で働く、もしくは日本企業に就職する」という回答が50.2%と最も多い。日本で学べる内容に加えて、卒業後の日本での就職の可能性も日本で学ぶ大きな理由となっている。

さらに、アジアに住む人々にとっては近接性も指摘できるだろう。アンケートの結果では、外国人起業家の出身の国・地域はアジアが67.4%を占めている（表-2）。同じアジア圏に位置していて欧米より距離的に近い日本は、異文化に接したり国際的な経験を積んだりできる身近な国の一つである。

図-2 日本を留学先として選んだ理由(三つまでの複数回答)



資料：日本学生支援機構「私費外国人留学生生活実態調査」(2023年度)

起業する理由

起業する理由をみると、日本人と同様にニーズを発見したり起業意欲が醸成されたりして起業することが多い。

スパイスを販売するヨンジャンさん(事例3)は、競合する店が少ないことに加えて、来日するネパール人が増えていて需要が増加すると考えて起業した。また、広告制作スタジオでカメラマンとして勤務していたモアンドロンさん(事例1)は、自分の作品といえる映像をつくりたいという思いが募って独立した。大学の先生の下で研究開発をしていた姜さん(事例6)も、先生の研究方針や予算などに制約されることなく、関心のある研究に挑戦したかったことが起業した理由となっている。

他方、外国人ならではの理由もみられた。一つは、日本で生活する手段として起業を選択していることである。

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

(注)1 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、内訳を合計した値と合計値として記載している値が一致しない場合がある。
2 回答数が3件未満の国・地域はまとめて掲載。

カフェレストランを運営するダージャンさん(事例4)は、在留資格の切り替えに必要な書類を勤務先からもらえず、日本に住み続けるために急いで起業した。日本に滞在できずにトルコに帰国すると、兵役に就かねばなら

ず、前線の紛争地に送られる可能性もあったからだという。ゲストハウスとベトナム料理店を運営するレンさん（事例2）の場合は、すでに人生の半分ほどを日本で生活しており、母国より日本の方が居心地は良かったそうだ。今後も日本で生活していきたいという思いのもと、好きな場所で好きなことをやるために、長野県の北アルプスの景色を望める場所で起業している。

もう一つは、起業がキャリアの選択肢の一つとなっていると思われることである。ヒアリングした6人のうち、モアンドロンさん（事例1）とヨンジャンさん（事例3）の2人は、来日前に起業した経験があった。モアンドロンさんは学校を卒業して社会人経験のないまま立ち上げたこともあって、当時の事業は残念ながら成功とはいえないものだったが、外国人にとって起業という選択は、ごく自然なものであることがうかがえる。実際、賓さん（事例5）は、日本で起業するに当たってまったく不安はなかったそうだ。

なお、日本で起業する理由として、姜さん（事例6）は、日本は定められたルールを順守する国だからと述べていた。起業したばかりの企業や規模が小さい企業でも、ルールに従って申請すれば、助成金を得られるという。

実践して日本語能力を高める

続いて、起業に当たっての課題にどのように対応したかをみていきたい。具体的には、言語の壁をどう乗り越えたのか、経営資源をどのように確保したのか、顧客や取引先の信頼をどのように獲得したのかの三つを取り上げる。

言語の壁

外国人が日本で起業する際に、言語は大きな壁となる。

行政や金融機関などとの手続きでは日本語での対応を求められることが多く、取引先となる日本の企業からの信用獲得にも日本語の巧拙は大きく影響する。

それぞれの事例をみると、半数の3人が、来日前や来日後に日本語学校に通っていた。もっとも、日本語学校に通うだけでは必ずしも十分とはいえない。賓さん（事例5）は仕事で使う日本語には自信がなく、韓国人が経営する企業に就職している。ただ、日本語ができない社長に代わって日本語での対応を任されたことで、日本語が上達し、日本のビジネス文化や慣習なども理解できたという。よくいわれることではあるが、外国語を習得するには、学校や勤務先などで実践していくことが重要だろう。

一方で、そうした実践を通じて日本語能力を向上させても、日常的に使われない専門用語や、微妙なニュアンスの違いなどを理解するのは簡単ではない。そうした要素が含まれる手続きや交渉などは、専門家に任せてしまうのも一つの手である。ヒアリングしたなかでは、行政書士や税理士などに在留資格変更や不動産契約、会社設立などの手続きを依頼するケースが多々あった。

もちろん、なかには本人が対応しないといけないものもあるが、そうしたケースでは、日本人の従業員や協力者のサポートを得て乗り越えていた。例えば、モアンドロンさん（事例1）は、映像制作の依頼があったとき、顧客との打ち合わせの場には仕事のパートナーでもある日本人の妻に同席してもらっている。顧客の立場からすると、求めている作品のイメージを外国人のモアンドロンさんに説明しても、細かなニュアンスまで正確に伝わっているか不安を感じる。そうした不安を、妻が同席してイメージを共有することで解消している。また、レンさん（事例2）は、資金調達のための事業計画書について支援機関からアドバイスをもらい、金融機関への融資の申請の際には、その担当者同行してもらったそうだ。



映像制作の打ち合わせ (MOREDRAW)



技術責任者を務める夫の唐尊一さんと (イシックスジャパン(同))

経営資源の確保

事業の経営が可能になる経営・管理の在留資格の取得には、事業所の確保、資本金の用意、従業員の雇用などが求められる。永住者などの就労に制限がない在留資格であれば、こうした要件にかかわらず起業できるが、いずれにしても起業に当たって経営資源の確保は重要な課題である。

事業所は不動産会社を通じて見つけることが多い。なお、ゲストハウスを探していたレンさん(事例2)は、地元の人にしか貸さないという家主の方針で断られたことがあったそうだが、いずれの事例も、外国人だからという理由で事業所の賃借を断られたケースはなかった。

資本金は自己資金で賄うことが多いが、不足分については、ダージャンさん(事例4)のように親から支援を受けている人がいた。また、ヨンジャンさん(事例3)は、日本語学校の同級生でもあるアルバイト先の韓国人経営者に支援してもらっている。ただし、経営・管理の在留資格への変更の際は、それが裏目に出て、なぜ事業にかかわらない他人が資金を出しているのか不自然に思われてしまったようである。韓国人経営者に出資の理由を説明する資料を作成してもらって提出することで理解を得たそうだ。

従業員については、モアンドロンさん(事例1)や

ヨンジャンさん(事例3)は妻が、姜さん(事例6)は夫が本人を支えている。ダージャンさん(事例4)は日本語学校や調理師専門学校の同級生に従業員として働いてもらっている。

このように外国人起業家の起業当初の経営資源の調達方法をみると、資金や従業員については、起業家個人のネットワークを通じて確保していた。これは、起業家全般にみられる傾向(加藤、2022)と同様である。

信頼の獲得

起業したばかりの企業は実績や信用が乏しく、顧客や取引先の確保に苦勞する。まして外国人起業家の場合、文化的な背景の違いや日本語能力の問題もあって、日本人から信頼を得ることが一層難しい。事例企業ではどのようにして乗り越えたのだろうか。

まず、挙げられるのは知人等による紹介である。ダージャンさん(事例4)によると、たとえ日本語が上手に話せても、外国人という外見から、話をする前に避けられてしまうケースが少なくないそうだ。ダージャンさんは、カフェレストランの常連で、日本酒業界で長年働いている人に酒蔵を紹介してもらい、連携できるまでの関係を構築している。

次に、メディアに取り上げてもらうという方法がある。

レンさん（事例2）は、ゲストハウスをオープンする際に、プレスリリースを実施したところ、ベトナムから来た女性の挑戦という切り口でメディアで紹介してもらえた。ベトナム料理店を出店する際も、試食会を企画してゲストハウスの取材をしてくれた記者たちに案内した。実際のオープン日にはテレビ取材もあり、放映後しばらくは行列ができるほど話題となり、地元の人たちに受け入れられるきっかけとなった。

このほかには、大学発ベンチャーとして起業したことが信頼の獲得につながっているという姜さん（事例6）や、自主制作した短編映画で国際的な評価を得たモアンドロンさん（事例1）のようなケースもみられた。

日本と外国を結ぶ外国人起業家

外国人が起業した6社の事例を紹介し、来日や起業の理由、課題への対応方法について整理した。最後に、外国人の起業がどのようなかたちで日本の経済社会に貢献するのか、事例を通じて確認できた点を四つ挙げて本レポートを締めくくりたい。

一つ目は、多様化する顧客のニーズに対応する商品やサービスの提供である。外国人ならではの事業は、日本人が営む事業にはない価値を提供し得る。訪日外国人への販売や海外展開に目を向けて売り上げを伸ばしたい企業にとって、モアンドロンさん（事例1）が制作する外国人の関心をひく映像は有用なツールとなるだろう。ネパールやインドのスパイスを販売するヨンジャンさん（事例3）も、カレーをスパイスからつくりたいという一部の日本人のニーズに応えている。

二つ目は、日本の商品やサービスの需要拡大である。外国人起業家が日本の商品やサービスを取り扱うことで、これまで届いていなかった外国人をはじめとする潜在顧

客を顕在化させている。日本語がわからない外国人経営者の店に日本酒を販売するダージャンさん（事例4）や、パークゴルフの用具を韓国に輸出する賓さん（事例5）のようなケースである。

三つめは、新たな商品やサービスの創出である。ヘルスケア関連の新たなデバイスやシステムを開発している姜さん（事例6）は、大学発ベンチャーとして起業している。日本に留学する外国人は少なくない。なかには研究成果を生かして新たな商品やサービスを生み出す人もいるだろう。また、ダージャンさん（事例4）は、酒蔵と提携して富裕層向けの新たな高級日本酒の開発に取り組んでいる。

四つ目は、日本人と外国人との良好な関係をもたらす点である。レンさん（事例2）が営むベトナム料理店は、レンさんと地元の人が交流する拠点となっており、ベトナムへの親近感を生み出している。外国人と日本人の共生の場を地域にもたらす外国人起業家は、日本と外国の結節点でもある。その存在は日本人が国際化を意識する端緒となるだろう。

（注1）ヒアリング調査は、筆者の同僚である中野雅貴（日本政策金融公庫総合研究所研究員）とともに実施した。

（注2）出入国在留管理庁「在留外国人統計」によると、在留ネパール人の数は、2012年末は2万4,071人、2018年末は8万8,951人、2024年末は23万3,043人と急増している。ヨンジャンさんによると、ネパールでは大学を出ても十分な給料を得られる就職先はなかなかみつからず、将来に不安を感じることから、日本で仕事をしようとする人が増えているという。

（注3）ワーキング・ホリデーは、二つの国・地域間の取り決め等に基づいて、それぞれの国・地域が、相手の国・地域の青少年に対し、休暇目的の入国および滞在期間中における旅行・滞在資金を補うための付随的な就労を認める制度である。それぞれの国・地域が、その文化や一般的な生活様式を理解する機会を相手の国・地域の青少年に対して提供し、二つの国・地域の相互理解を深めることを趣旨としている。

（注4）私費外国人留学生生活実態調査の調査対象は、日本の大学（大学院を含む）、短期大学、専修学校（専門課程）、準備教育機関および日本語教育機関に在籍する私費外国人留学生である。

<参考文献>

井上考二（2025）「外国人の起業は日本に何をもたらすのか」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』No.207, pp.4-15

加藤雅俊（2022）『スタートアップの経済学—新しい企業の誕生と成長プロセスを学ぶ—』有斐閣

空間をつなぐデジタルの「窓」



さかい ゆうすけ

長崎県出身。1999年に大手電機メーカーにエンジニアとして入社し、商品設計や研究開発などを経験。勤務先で開発した製品を世に広めるべく、2022年に独立してMUSVI(株)を創業。

企業概要

- 創業
2022年
- 資本金
6億2,000万円
(資本準備金含む)
- 従業者数
17人
- 事業内容
遠隔コミュニケーションシステム「窓」の開発・企画・販売・運営
- 所在地
東京都品川区北品川5-5-15
大崎プライトコア4階
SHIP402号室
- 電話番号
03(6774)7880
- URL
<https://musvi.jp>

MUSVI(株) 代表取締役 阪井 祐介

MUSVI(株)は、大型のディスプレイと独自の技術を活用した「窓」というオンラインコミュニケーションツールを提供している。どれだけ離れた場所にいる相手とも窓越しに話しているかのようなコミュニケーションを可能とする製品で、建設や医療の現場をはじめ、さまざまな業界で導入されている。

代表の阪井祐介さんは、学生時代から「窓」の構想を描き、大手電機メーカー勤務時代に製品のプロトタイプをつくり上げた。勤務先の後押しされるかたちで独立し、事業を大きく成長させている。

距離を超えて人を結ぶ

——「窓」とは何なのでしょう。

離れた場所にいる人と実際に会っているような体験を実現する製品です。縦約120センチメートル、横約70センチメートルの4K液晶ディスプレイとカメラ、マイク、スピーカーを組み合わせており、インターネットを通じて「窓」同士を常時接続することが可能です。

主な顧客は事業所を想定しています。機材の購入を希望する顧客には「窓」を販売し、その後はシステム利用料を受け取ります。初期費用を

抑えたい顧客向けにサブスクリプションプランの提供も行っています。製造は外部に委託し、当社は開発や企画、販売に専念しています。

——一般的なオンライン会議との違いを教えてください。

気配や臨場感まで伝わるので、遠隔でも自然にコミュニケーションをとれることが大きな違いです。これを実現するため、音響面と映像面でそれぞれ工夫しています。

音響面でいうと、設計にエコーを抑える高度な技術を取り入れていきます。オンライン会議は発言者の声を伝えることを重視し、それ以外の音

はエコーが発生しないよう除去する設計が一般的です。そのため、会話が止まると完全に無音になって気まぐずくなったり、逆に複数人で同時に話すと声が聞こえにくかったりということがよくあります。一方、「窓」は空間の音をそのまま双方向で届けられるので、相手の気配を感じながらストレスなく会話できます。

映像面でいうと、「窓」はディスプレイを縦置きにし、カメラをディスプレイの前面中央に外付けしています。これにより、等身大で映る相手と同じ目線で会話でき、臨場感が高まります。また、相手の丹田^{たんでん}、つまり下腹部の辺りまで映ると安心感を覚えたり、背景が広く映ると部屋の奥行きを感じられたりといった、人間の認知の働きも意識しています。

——顧客はどのような業界が多いのでしょうか。

多いのは建設業界で、主に工事現場の事務所と詰め所をつなぐために使われています。工事現場が大規模だったり、山間部にあたりすると、事務所と詰め所が離れてしまい、現場の状況を把握するため、管理者が事務所と詰め所を行き来する必要があります。「窓」を導入すれば、事務所しながら詰め所の雰囲気や状況の変化を感じとれますし、互いの顔を見ながら小まめに会話でき、事務

所と詰め所で一体感を醸成できます。

また、移動診療車に「窓」を載せ、医師不足の地域に医療を届けたり、離島の学校に「窓」を置き、子どもたちに研究者との交流の場をつくらせたりするのに使われています。これまでに、病気を治すためには病院、勉強を教えるためには学校というように、機能ごとに場所をつくるのが当たり前でした。ですが、「窓」があれば同じ場所が病院にも学校にもなり、空間に新たな可能性が生まれます。「窓」を通じたリアリティーのあるコミュニケーションは、社会課題の解決にもつながると思います。

勤務を通じて理想をかたちに

——「窓」のアイデアはいつ生まれたのか教えてください。

学生時代です。わたしは昔からよく旅をしており、現地に行くことで得られる体験や気づきに価値を感じていました。専攻が通信工学だったこともあって、旅をしなくてもその場に居合わせているかのような体験ができる仕組みをつくれなかと考えるようになったのです。

これを実現するには、通信に加えて音声や映像の技術も必要です。そこで1999年に、こうした技術に強い大手電機メーカーに就職しました。

入社2年目に、勤務先で新規事業



移動が簡単なキャスター付きモデルの「窓」

の創出を目的とした企業内大学の制度が始まったので、第1期生の公募に手を挙げ、研修のなかで「窓」のアイデアのプレゼンテーションを行いました。それが表彰されたおかげか、これ以降、製品の設計やデザインの研究といった、「窓」の事業化につながる経験を積める部署へと配属されるようになったのです。日々の仕事や社内の能力開発制度を通じて知識や技術を習得し、勤務先で扱っているディスプレイやカメラの技術を活用しつつ、空き時間に一人で開発を進めました。

実は2005年の時点で、双方向で会話できる、現在の「窓」に近いものはできていました。ただ、当時はディスプレイをはじめとするデバイスの価格が高く、通信速度も遅かったため、実用化は難しい状態でした。

——技術が理想に追いついていなかったのですね。

それでもいつか実用化できる日が来ると信じ、「窓」の改良を続けま



「窓」を使ったオンライン診療

した。その間、テレビ事業に異動となり、カメラとビデオ通話の機能を内蔵したテレビの開発に携わる機会を得ました。いつでもつながれる「窓」の構想を簡易的に再現したわけですが、残念なことにこの機能はさほど利用されませんでした。

テレビを買う人の多くはあくまでテレビを見たいのであって、誰かとつながりたいわけではなかったのです。生活空間をさらけ出すことに抵抗を感じる人が多かったことも要因でした。つながることに価値を感じるかどうかは、使う場面によって違うということに気づかされました。

この経験を通じて、「窓」の改良の方向性が明確になりました。ただ端末同士をつなぐだけでは不十分で、つながりたいという欲求が強い場面で価値を感じられるような製品でないと、普及しません。認知心理学について学んだり、試作品をさまざまな場所で実際に使ってもらったりと、利用者の目線をより意識するようになりました。

こうした努力が認められ、「窓」の開発チームが2016年に正式に発足し、2018年には試作品の最終版が完成しました。この頃にはデバイスの価格が下がり、通信速度も速くなり、実用化に向けた条件が整ってきました。ただ、勤務先本体では大きな予算がつきにくかったことから、企業内大学の同期が役員を務めるグループ会社で、一人で試験的に事業を立ち上げることになったのです。2019年の立ち上げから3年間で、合わせて1億円ほどを売り上げました。

——そこからなぜ起業することになったのですか。

別のグループ会社から独立した先輩に「君は一生出航しない船のエンジンを改良している」と言われたのがきっかけです。

20年以上も働きながら「窓」の開発を続けられたのは、当時の勤務先が大企業だったからです。しかし、大企業であるがゆえに、のるかそるか的意思決定を簡単にはできず、思い切った展開が難しいのも事実です。先輩の言葉を受け、このまま勤務を続けていたら「窓」を普及させられずに終わるのではと考えるようになり、起業を意識し始めました。

ただ、「窓」に関する特許はすべて勤務先に帰属しています。それらを使えないと「窓」は成り立ちま

せん。そこで、勤務先の副社長に相談したところ、スタートアップと大企業が連携する新たなエコシステムをつくってほしいと、背中を押してくれたのです。勤務先とライセンス契約を結び、勤務先や起業家の先輩などから出資を受け、勤務時代に開拓した顧客を引き継いで、2022年に45歳で起業しました。

わたしが開発した技術を使いこなせるのは、おそらくわたしだけです。勤務先は、使い道がなくなってしまうくらいならと、権利の使用を許してくれたのでしょうか。そして何より、一つの製品を20年以上かけて開発してきた姿を、副社長をはじめ多くの人が見ていて、本気なのだと思ってくれていたからこそ、わたしのチャレンジを応援してくれたのかもしれません。

起業経験を伝える

——起業してみて大変だったことはありますか。

二つあります。一つ目は営業の難しさです。起業後間もなく、勤務時代の同僚やグループ会社の出身者が何人か入社してくれました。技術畑の人が多く、自社で技術開発をする環境はすぐに整いました。しかし、営業経験者がいなかったため、「窓」を使って何ができるのかを顧客にう

まく説明できず、売り上げは思ったように伸びませんでした。

営業経験が豊富な人を採用しようと考えましたが、当時の従業員は全員元勤務先の関係者だったため、外部の人がなじめるか不安もありました。そこで、まずは2人を採用し、様子を見ながら少しずつ増やしていきました。現在、メンバーはわたしを含めて17人おり、元勤務先の関係者とそれ以外でほぼ半々になっています。外部の人材を入れたことで営業体制が強化され、「窓」の導入先はこれまでで200社以上、導入台数は累計で850台以上に増えました。加えて、組織が多様化し、新しい発想が生まれやすくなったと感じています。

二つ目は経営マインドの欠如です。大企業にいと、与えられた肩書や役割によって責任の範囲が定まり、その外のことには無関心になってしまいがちです。勤務時代、わたしはエンジニアとして技術開発のことばかり考えており、開発にどれだけリソースがかかっているのかをほとんど考慮していませんでした。

起業後もその感覚が変わることはありませんでしたが、資金がどんどん減っていくのを見て、技術だけではなく経営の全体像を意識する重要性を感じるようになりました。当社は小さい企業ですので、従業員に

も事業全体を意識するように伝えていきます。

——ご自身の起業経験をさまざまな場で発信していますが、何か目的があるのでしょうか。

エンジニアに起業という選択肢をもってもらうためです。日本の企業は良い技術をたくさんもっていますが、適切なタイミングで投資されず、眠ったままになっているものは多いです。それらが起業によって活用されれば、経済や社会がもっと良い方向へ変わっていくと思います。

わたしは大企業勤めのエンジニアとしてさまざまな経験をしてきましたし、起業するうえでの不安や恐怖も体験しています。こうしたキャリアを積んだからこそ伝えられる気づきや助言があると考えています。

聞き手から

阪井さんによると、「窓」の価格は用いられている技術を考えると相当リーズナブルな設定になっているという。これは、優れた技術をもつ大企業での勤務を通じて蓄積したノウハウを応用し、自社で多額の開発費を負担することを免れたから実現できたものである。そうしたバックグラウンドなしに起業しても、同じようにはいかなかっただろう。その一方で、自ら意思決定を行い、資金や人材を集めながらスピーディーに事業を拡大するフットワークの軽さは、起業しなければなかなか得られないものといえる。

勤務も起業も、結局のところは手段にすぎない。大きな目的を実現するため、両者の強みを活用した阪井さんのようなキャリアを歩む人が増えてくれば、革新的な製品やサービスがたくさん世に出てくるようになるかもしれない。(原澤 大地)



第127回

中小企業の景況は、一部に弱さがあるものの、持ち直しの動きがみられる

～全国中小企業動向調査・中小企業編
(2025年10-12月期実績、2026年1-3月期以降見通し)結果～

当研究所が2025年12月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・中小企業編」によると、今期(2025年10-12月期)の業況判断DIは前期(2025年7-9月期)から低下したものの、19期連続でプラス水準となった。ただし、製造業は10期連続でマイナス圏にある。また、賃上げなど収益を圧迫する要素は多く、先行きへの期待感は弱まっている。

中小製造業の業況判断DIは、 マイナス圏で推移

当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・中小企業編」(以下、本調査)を実施している。今期(2025年10-12月期)は2025年12月中旬に、原則として従業員20人以上の中小企業1万3,003社を対象に行った。業況判断や資金繰りなどについて、今期の実績と2期先までの見通しを尋ねている。

今期の業況判断DIは、前期(2025年7-9月期)の1.1から0.3ポイント低下し、0.8となった(図-1)。2021年4-6月期以降、19期連続でプラス水準にある。先行きをみると、1期先(2026年1-3月期)、2期先(2026年4-6月期)はそれぞれ4.1、7.0となり、前回調査の先行き(1期先5.5、2期先7.5)を下回った。長引く物価高、地政学リスクの高まり、人件費の高騰などを受け、先行きへの期待感は一層弱まっている。

業種別にみると、製造業は前期(-5.2)から0.3ポイント上昇し、-4.9となった。売上げが伸び悩むなか、コストの上昇により利益が圧縮され、2023年7-9月期以降、マイナス圏で推移している。

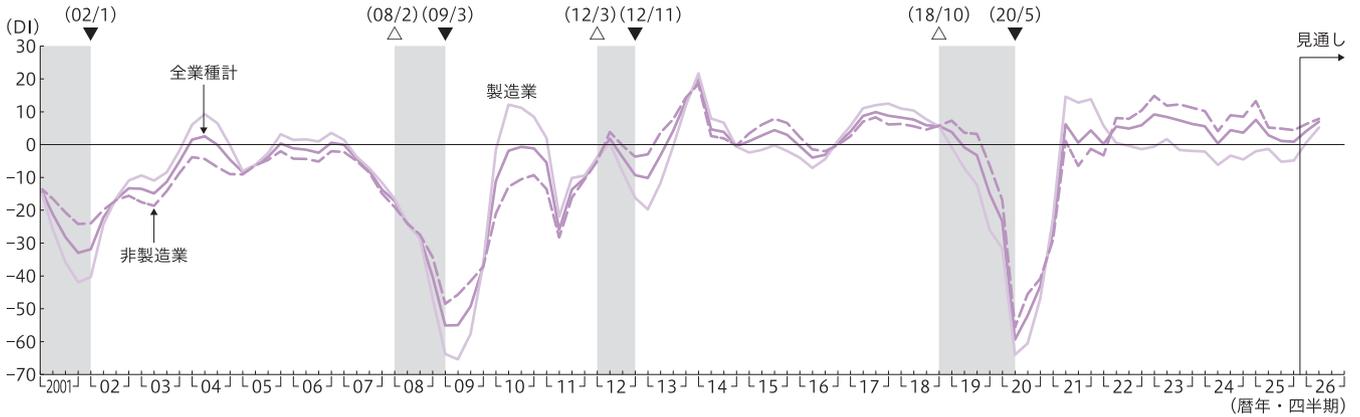
他方、非製造業は前期(4.9)から0.5ポイント低下し、4.4となった。2025年1-3月期(13.3)をピークに3期連続で低下しているものの、水準は、2022年4-6月期以降、プラス圏を維持している。

総じてみると、前期から今期にかけてDIの動きは小さく、低調な製造業を好調な非製造業が補っている。中小企業の景況は、一部に弱さがあるものの、持ち直しの動きがみられる。

建設関連で落ち込んだ製造業、 好調な宿泊・飲食サービス業

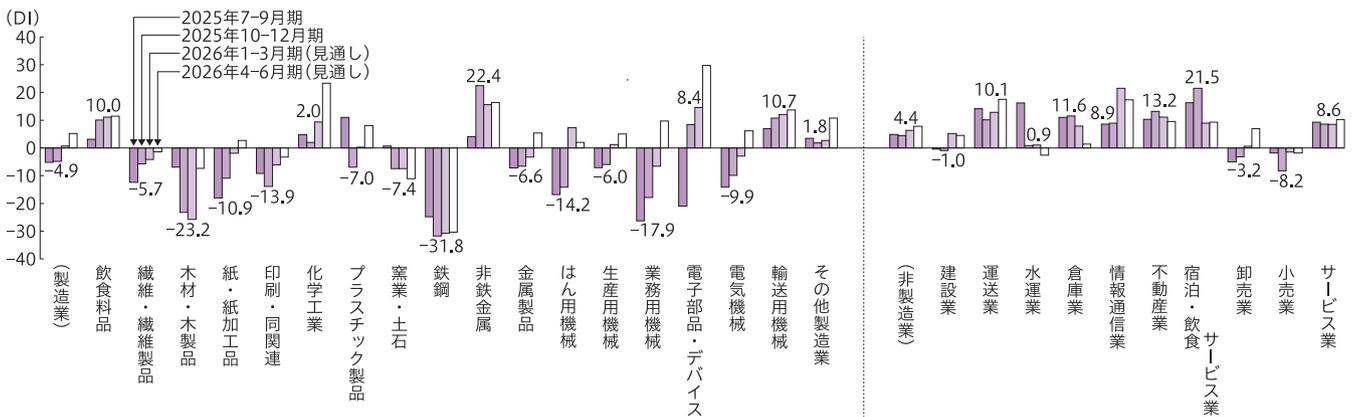
次に、製造業と非製造業の内訳を確認しよう。まず製造業をみると、今期は18業種中12業種でマイナス水準

図-1 業況判断DIの推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（図-2も同じ）
 (注) 1 業況判断DIは、前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合（季節調整値）（図-2も同じ）。
 2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドウ部分は景気後退期を示す。

図-2 業種別業況判断DIの推移



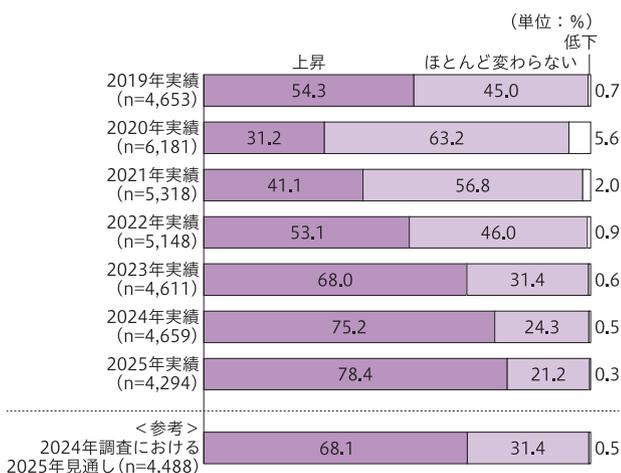
(注) グラフ中の数字は、今期の実績値を示す。

となった（図-2）。前期から悪化したのは7業種で、低下幅が大きかった順に、プラスチック製品（11.1→-7.0）、木材・木製品（-6.9→-23.2）、窯業・土石（0.7→-7.4）鉄鋼（-24.8→-31.8）などとなっている。背景にあるのは、建設関連の受注の落ち込みだ。住宅建設の低迷により、壁や床に用いられる合板の需要は停滞している。また、人手不足を原因とする工事の遅れによって、プラス

チック板、生コンクリート、サッシやドアといった金属製建具など建築用資材の出荷が滞っている。

他方、米国の通商政策の方針が明確になったことで、工業用プラスチック製品やダイカスト製品など自動車関連の受注は復調しつつある。実際、自動車・同部分品の回答が8割を占める輸送用機械は、前期から3.8ポイント上昇し、10.7と二桁のプラス水準に達している。

図-3 正社員の給与水準（全業種計）



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

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

非製造業をみると、10業種中7業種がプラス圏で推移した。とりわけ、宿泊・飲食サービス業（21.5）の水準の高さが際立つ。インバウンド需要などを背景に価格転嫁の動きが進み、人が集まりやすい都市部の店舗を中心に好調を維持している。ただし、1期先は8.9と大きく低下する見通しだ。例年であれば、春節のある2月には、多くの中国人観光客が訪日する。しかし今年は、中国政府による渡航自粛の影響を受けることが見込まれる。そのため、前年並みの利用客を確保できなくなると考えた企業が多かったのだろう。

他方、卸売業（-5.1→-3.2）や小売業（-1.8→-8.2）は、ともに3期連続のマイナス水準となった。「物価高により、消費者の財布のひもが固くなっている。商品の価格に対してシビアになっている」（靴小売業）という声も寄せられており、買い控えは一層進展しているようだ。

厳しさが増す中小企業の賃上げ

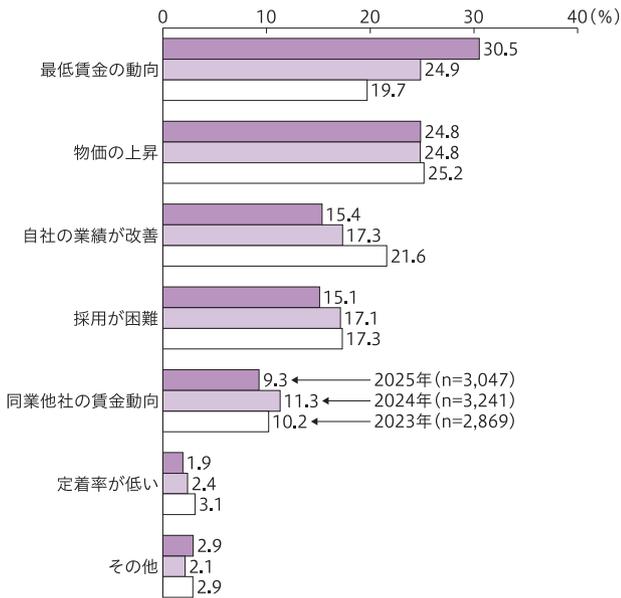
本調査では、毎年10-12月期に、「中小企業の雇用・賃金に関する調査」（以下、雇用・賃金の調査）を併せて行い、正社員の過不足感や給与水準の変動などを尋ねている。その結果をもとに、賃金の動向を概観していこう。

雇用・賃金の調査では、各年12月における正社員の給与水準を前年同月比で尋ねている。給与水準とは、定期昇給や昇格・降格による変動を除いた基本給の水準のことで、その上昇はベースアップを意味する。

2025年の「上昇」割合は、2024年（75.2%）から3.2ポイント上昇し、78.4%となった（図-3）。2020年（31.2%）を底に、5年連続で上昇している。2024年の調査では、2025年に給与水準が「上昇」と見込んだ割合は68.1%だった。生活必需品の高騰が続かなかで正社員の離職防止や採用活動の強化を図ろうと、2025年に多くの企業がベースアップを実施した結果、実績が当初の見込み値を上回ったのだろう。実際、「高額な給料を準備しないと、採用した人材が離職してしまう」（化学機械・同装置製造業）とのコメントが寄せられている。

正社員の給与水準が上昇した企業に、その背景を尋ねたところ、「最低賃金の動向」の回答割合が30.5%と最も高かった（図-4）。2024年と比べて、5.6ポイントの上昇である。厚生労働省の地域別最低賃金の全国一覧によると、2025年度の最低賃金額は、全国で2024年から66円増加して1,121円となり、すべての都道府県で1,000円を超えた。引き上げ率をみると、人口の多い東京都（5.4%）などでは5%台にとどまる。一方、熊本県（8.6%）、大分県（8.5%）、秋田県（8.4%）、岩手県（8.3%）など、8%台に達する県も少なくない。特に地方で、最低賃金の引き上げを受け、ベースアップを実施せざるを得なかった企業が多かったとみられる。

図-4 給与水準の上昇理由（全業種計）



(注) 図-3において、正社員の給与水準が「上昇」と回答した企業に択一式で尋ねたもの。

雇用・賃金の調査では、正社員の所定内給与についても尋ねている。所定内給与とは、給与水準の変動に定期昇給、昇格・降格および諸手当の変動を加えたもので、その上昇は賃上げを意味する。「上昇」の割合をみると、正社員の給与水準と同じ動きをしており、2020年(37.6%)から年々上昇し、2025年には77.0%に達した。

では、所定内給与はどのくらい変化したのか。所定内給与が「上昇」または「低下」と回答した企業には変化率を尋ね、「ほとんど変わらない」と回答した企業は0%とみなして、それらの値を単純平均したところ、2025年の変化率は、2024年(2.35%)からほぼ横ばいで推移し、2.37%となった。上昇幅は、前々年の0.6ポイント、前年の0.44ポイントに比べてかなり小さい。経済の不透明感が強まっていることから、人件費の底上げにつながる賃上げの上昇幅を抑えようとする中小企業の姿勢がうかがえる。

図-5 賞与（全業種計）

年次	(単位：%)			
	増加	変わらない	支給せず	減少
2019年実績 (n=2,903)	28.9	50.3	15.8	4.9
2020年実績 (n=5,954)	11.6	42.4	32.3	13.7
2021年実績 (n=3,198)	30.5	45.2	16.5	7.8
2022年実績 (n=2,784)	31.3	48.5	14.2	6.0
2023年実績 (n=2,457)	35.9	45.1	12.9	6.1
2024年実績 (n=2,508)	34.5	45.1	14.3	6.1
2025年実績 (n=4,194)	43.7	37.6	12.1	6.6

(注) 賞与（支給月数）の増減を前年比で尋ねたもの。

他方、賞与の上乗せには積極的だ。図-5は、前年比で尋ねた賞与の増減を示したものである。「増加」の割合をみると、コロナ禍で経済活動が停滞した2020年に11.6%まで落ち込んだものの、2021年以降は30%台で推移した。2025年は、2024年(34.5%)から9.2ポイント上昇し、43.7%となった。4割を超えたのは、2014年の調査開始以来、初めてのことである。賞与であれば都度見直しやすいため、正社員の離職防止策として採用しやすかったのだろう。

ただし、収益の裏づけがないまま賞与を増やすと、資金繰りは当然苦しくなる。実際、本調査における今期の資金繰りDI（前年同期比で「好転」した企業割合-「悪化」した企業割合）は-0.3と、2023年1-3月期以来、11期ぶりのマイナス水準となった。業種別では、製造業が-6.2と前期(-2.7)から大きく落ち込んでおり、業況が良くないなかでの冬のボーナスの増額が重荷となったものとみられる。先が読めないなかでの収益の確保と持続的な賃上げの両立は難しく、経営資源の乏しい中小企業は厳しい状況にあるといえそうだ。（白石 健人）

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



第2回 地方に眠る人材の発掘

(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)

今回から地方へ移転した中小企業の事例をみていく。紹介するのは、2016年に東京都豊島区から石川県金沢市に本社機能を移転した(株)白山(石川県金沢市)と、2022年に東京都杉並区から静岡県静岡市に本社機能を移転した(株)シャフト(静岡県静岡市)、同じく2022年に東京都荒川区から宮崎県宮崎市に本社機能を移転した(株)サザンクロスシステムズ(宮崎県宮崎市)である。地方へ移転する目的でわかりやすいのは地代家賃などコスト削減だが、得られる成果はそれだけではない。

研究開発の仕事ができる

1947年に東京都港区で創業した(株)白山は、光通信の通信速度を左右する重要な部品である「MTフェルール(Mechanical Transferable Ferrule)」を製造・販売している。直訳すると「機械的切り替え可能な継ぎ手」という意味で、実物は縦2.5ミリメートル、横6ミリメートル、奥行き8ミリメートルの小さな箱の形をしている。パソコンとLANケーブルの接続部分のパーツに似ている。同社のMTフェルールは精度が高く、他社製品に比べてパフォーマンスが落ちないと好評を得ている。米国や中国などのIT企業が世界中のデータセンターで使っている。

同社のMTフェルールは世界シェア2位を占めている。

代表取締役社長の米川達也さんは、2012年に副社長として入社し、2014年に代表取締役社長となった。入社時、同社は約30億円の赤字に陥っていた。米川さんは赤字からの脱却を決意し、改革を進めていった。

改革の柱は固定費の削減である。当時、埼玉県飯能市の飯能工場、そして石川県志賀町の石川工場と、2カ所に工場を構えていたのだが、不採算事業からの撤退に合わせて埼玉県にあった飯能工場を売却した。並行して、共通部門が分かれていることで発生している人件費などを削減するため、グループ企業の吸収合併も進めた。

米川さんは「5年で赤字体質から脱却する。絶対に会社の存続と従業員の生活を守り抜く」と、会社の目標と

自身の決意を説き続けた。一番つらい時期だった。

2016年には東京都豊島区にあった本社を引き払い、石川県金沢市に本社機能を移転した。東京23区から石川県金沢市への本社機能移転の第1号として地元新聞のトップに掲載され知名度が高まったことで、思わぬ成果につながった。県内の国立大学で研究職を志望する学生から応募が増えた。「石川県ではわれわれのような中小企業も注目してくれます」と米川さんは言う。

移転と前後して、世界中でデータセンターの建設が進み海外からの引き合いが増えていた。米川さんはもっと海外に向けてMTフェルールの販売を拡大していきたいと考え、米川さんは県内の人材派遣会社に相談した。そして、グローバルビジネスの経験が豊かな若手社員を中途採用した。入社後はその人物に大幅に権限を委譲し、海外取引の拡大のため、米国や中国で開催される展示会への出席や、海外の取引先との交渉などを任せている。「石川県には、都市部にある有名企業に勤務していたが子育てや親の介護などの事情でUIターンしてきた人もいます。思っていた以上に良い採用ができています」と米川さんは話す。

2024年1月に発生した能登半島地震では、震源地に近い志賀町にある石川工場が被災し、一時的な生産停止に追い込まれた。被害状況や復旧の見込みを知ろうと世界中の取引先から問い合わせが相次いだ。

2024年4月には被災前の生産態勢に戻すことができた。約3カ月で復旧できたのには理由がある。一つは地元の建設業者がいち早く復旧工事に動いてくれたからである。工場建設当時から今までお付き合いしている建築業者が発災4日後に工場を見に来てくれて、1月中旬から復旧工事に入ることができたという。もう一つは行政の協力があつたからである。被災した企業向けに国が用意した「なりわい再建支援補助金」を申請し認定企業の第1号となり、約5,000万円の補助を受けることができ



復旧を果たした石川工場の従業員の皆さん（株式会社白山）

た。そして、3月末にすべての工事が完了した。

震災以降、海外のIT企業や通信事業者との取引が増加し、2024年は売り上げ約47億円、営業利益も過去最高益を更新した。米川さんが代表取締役役に就任して約5年で債務超過を解消し、成長し続けている。

これまでなかった仕事ができる

1975年に東京都杉並区で創業した(株)シャフトはアニメ制作スタジオである。短いカットを細かくつなぐ演出や、表情のアップ、キャラクターのシルエットなどで感情を表現するようなカメラワークが特徴で、業界では「シャフト演出」と呼ばれている。制作時間は増えてしまうが、同社は独自の作風を確立している。

アニメ市場は国内外ともに成長を続けている。需要に対応していくには、フリーランスのアニメーターに外注するか、自社でアニメーターの卵である若手を採用し育成するかの2択だという。

こうしたなか同社は、同業他社が集積している東京の外に目を向け、2022年に静岡県静岡市に静岡スタジオAOIを開設し、総務部や経理部などの本社機能の一部と、作画部、CGアニメーション部、最新のデジタル技術を活用したアニメ制作を研究開発する部署を置いた。



静岡スタジオAOIで働く若手従業員の皆さん（㈱シャフト）

地方に目を向けた理由は二つある。一つ目はコスト削減である。アニメ制作会社の多くが東京に集積しているため、即戦力のフリーランスの奪い合いになる。条件を引き上げないと、人材を確保しづらくなっていた。制作費の上昇は大きなリスクとなる。

そこで、代表取締役の久保田光俊さんは地方にスタジオを構えることで固定費を抑えることにした。さらには、地方でアニメ業界を目指す人材を見つけたいと考えた。

これが移転の二つ目の理由、内製化である。長く働いてくれる人材を採用できれば、独自の作風を維持しやすくなる。新型コロナウイルス感染症の感染拡大をきっかけにテレワークを導入し、支障なく仕事が進められるとわかったことも、移転の決断を後押しした。

静岡市に移転した理由の一つ目は、久保田さんの出身地だからである。二つ目は、東京からアクセスしやすいからである。三つ目は、静岡県がサポートしてくれたからである。県は若年人口の流出を抑えるため、アニメ制作などクリエイティブ産業の誘致に力を入れていた。

久保田さんは移転に当たって国や地方自治体の制度を活用した。東京から本社機能の一部を移転したため、法人税や固定資産税の減税措置を受けることができた。静岡市の「Move To しずおか」も利用した。静岡市に新たに進出する法人を対象に、移転から6カ月間、市内での

宿泊費や、静岡市までの交通費を助成してくれる制度だ。

金銭面以外の支援もあった。県の協力を得て、市内の専門学校などでアニメ制作に興味がある人がどのくらいいるか、移転前にヒアリングした。この結果、アニメ業界に興味がある学生が一定数いるとわかったほか、人脈づくりもできた。おかげで、静岡スタジオAOI開設初年度から市内の学生も採用できている。

静岡駅周辺にはそもそもアニメ制作会社がなく、アニメ業界を目指しデザインの専門学校を卒業した人は、県外に就職先を探すしかなかったようだ。同社の移転は、地元でやりたい仕事に就けるチャンスを提供している。

静岡スタジオAOIでは、新人に短い期間でアニメ制作の川上から川下まで幅広く経験してもらうようにしている。アニメ制作を俯瞰するなかでシャフトの独自性に気づき、その一翼を担っているという責任感が生まれるという。長く働いてもらうための工夫である。

久保田さんは自社の将来を見据えて移転を選択した。静岡の地で業界のフロントランナーとして存在感を高めようとしている。

全国を舞台に仕事ができる

㈱サザンクロスシステムズは、東京都荒川区で生まれたIT企業である。2007年の創業以来、医療機関や事業会社を顧客としてシステムの開発や運用、保守などを手がけている。現在は東京都荒川区と宮崎県宮崎市、福岡県福岡市の3カ所に事務所を構えている。宮崎市の事務所は自社所有のビルである。2025年3月期の年商は約13億円、従業員数は121人である。

創業時から同社を率いるのが、宮崎県小林市出身の永田英一郎さんである。1987年に大学卒業後、宮崎県内にあるシステム開発会社に就職、IT業界で働いてきた。

2007年、永田さんは独立し、㈱サザンクロスシステムズ

を創業した。従業者数3人でのスタートだった。やがて宮崎市内にあるアパートの一室を借りて、東京で案件を受注し宮崎で開発する態勢を構築した。

2020年には100人以上の従業員を雇用するまでになった。2024年時点の数字になるが、従業員の80パーセントは九州地方の出身者である。しかもその7割以上を宮崎県出身者が占める。

永田さんはさらなる売り上げの拡大と従業員の増加を見込んで、大きな決断を下す。宮崎県に本社機能を移転することにしたのである。東京や福岡ほど地価が高くないことも決断を後押しした。

移転に当たってこだわったことが二つある。一つ目は、自社ビルを新たに建設すること。宮崎に根づく不転の決意を社内外に示すためである。二つ目は、交通アクセスの良さを追求することである。従業員にとってはもちろんのこと、東京や大阪など大都市圏からもアクセスしやすい場所、つまり空港の近くに的を絞った。東京や福岡の拠点で働く従業員にとってもアクセスしやすいし、全国各地の取引先を招待しやすい。

新しい本社の敷地面積は1,958平方メートルある。建物のほか、駐車場も十分に確保できる広さである。2023年に完成した建物には、従業員に対する配慮が詰まっている。例えば、1階の部屋にはグランドピアノを置いた。ホテルのラウンジのような^{たやす}佇まいで、気分転換に一役買っている。執務室は、従業員一人ひとりが集中できるように、座席配置にゆとりをもたせている。窓を開けると目の前にヤシの並木道が広がり、温かい日差しと心地良い風が入ってくる。3方向に開けたテラスからは宮崎市街を望み、天気良ければ霧島連峰まで見渡せる。

従業員を大切にする思いはハード面以外にも表れている。例えば、人事・総務や広報などを担う経営企画本部や、各事業を統括するビジネスイノベーション本部を宮崎に置き、経営幹部は宮崎に在籍するようにした。そ



若者の力を成長のエンジンに (株)サザンクロスシステムズ

れまで、経営幹部は東京本社に在籍していることが多かったのだが、宮崎など九州で採用した従業員に、東京に転勤しなくてもキャリアの道が拓けることを示した。

宮崎に本社機能を移転してから約2年、年商は1.2倍になった。この間、1人当たりの労働時間は減っているので生産性が向上したことになる。

「最大の成果は人材です」と永田さんは胸を張る。地元出身の新卒を毎年採用できるようになった。同社のように全国を舞台に事業を展開するIT企業は宮崎県内では少ないようで、学生たちにとって魅力的な就職先の一つになっている。就職後も地元から離れずに暮らせる点、逆に東京や福岡での勤務にチャレンジできる点も訴求ポイントだ。この結果、従業員の平均年齢が30歳代で推移する一方、平均勤続年数は伸びている。

地方移転の成果はコスト削減にとどまらない。(株)白山は研究開発や海外に強い人材の獲得に成功、(株)シャフトや(株)サザンクロスシステムズもモチベーションの高い若手を採用できている。人手不足のなか、各社は移転先で魅力的な仕事を提示し、人材の発掘につなげている。

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



ヴォルフガング・アマデウス・モーツァルト (1756~1791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。



8歳で交響曲を作曲した神童

紛れもない神童といっただろう。ヴォルフガング・アマデウス・モーツァルトは、3歳のときに楽器を弾き始めた。さらに、5歳でメヌエットを、8歳で交響曲を作曲している。

最初にその才能に気づいたのは、音楽家である父のレオポルトだ。わが子の神童ぶりを世に広めようと、幼いモーツァルトを欧州各地に連れ出しては、滞在先で演奏させた。すると、行く先々でその音楽的才能は褒めたたえられた。

音楽家として名をはせてからは、こんな逸話がある。ある日、モーツァルトは演奏者ではなく、観客としてオペラ会場に紛れ込んだ。周囲に身分がばれると騒ぎになるためお忍びでの鑑賞だったが、第2バイオリンの演奏者がレの音で弾くところを、レのシャープの音で弾いていることに気づくと思わず叫んでしまった（デイヴィース、1992）。

「むちゃくちゃだ。レで弾かなくちゃだめだ！」

演奏中にいきなり叫ぶのもむちゃくちゃだが、絶対音感をもつモーツァルトには、どうしても見過ごすことができなかったのだろう。



アイデアが生まれる環境とは

輝かしい人生のスタートを切ったモーツァルトだったが、欧州各地を巡る旅は才能を育む半面、長時間の移動や度重なる環境の変化による心身への負担も大きかったようだ。加えて、儉約家であった父の考えで、旅行中の食事は質素なものだった。35年の人生のおよそ3分の1を旅に費やしたモーツァルト。早くに亡くなったのは、無理がたたったからではないともいわれている。

一方、幼い頃から旅を繰り返していたモーツァルトにとって、故郷のザルツブルクも居心地の良い場所ではなかったようだ（中野、2006）。

「ザルツブルクは、ぼくの才能を生かせる場所ではありません。第一に、ここでは音楽家達が全く尊敬されていないからです。そして第二に、ここには人びとの聴く音楽がなく、劇場もオペラもないからです」

モーツァルトにとって安住の地はどこだったのか。父に宛てた手紙で「幸福というものは、想像の中にだけあるものですから」（中野、2006）とつぶっている。

また、曲のアイデアが浮かびやすい瞬間については、こう語っている（ギースリン編、1975）。

「ありのまま、ひとりきりで、完全に自分らしくた

のしい気分するとき」「馬車で旅行するとか、上等の食事をして散歩しているとき」

だが、興味深いことに、傑作として知られている作品には、故郷で鬱々^{うつうつ}としていた時期に着想したものも多い。退屈な故郷ではあったようだが、一人きりの時間が増えたことで、創作がはかどったのかもしれない。



苦境のなか生まれた最後の作品

旅がモーツァルトに与えた影響はもう一つある。それはカードゲームである。貴族や富裕層の自宅に出入りしているうちに、カードゲームを覚えてすっかり熱中し、挙げ句の果てにはカード賭博にもはまっていたといわれている。20歳代後半に差しかかると、モーツァルトは借金を申し込むために知人や商人に手紙を書いた（パウアー、2013）。

「非常な金欠状態に陥ってしまいました。今すぐにお金が必要なので、こうしてあなたに打ち明けています」

私生活の苦悩は金銭面だけではない。妻のコンスタンツェとの間には6人の子どもが生まれたが、そのうち4人が幼くして命を落とす。深い悲しみに浸る間もなく、精神的に不安定になった妻を支えなければならなかった。

人生の苦しみは作品にも反映される。モーツァルトは明るく楽しい印象を与える長調の曲だけではなく、30歳代になると暗くて悲しい短調の曲もつくり始める。だが、これがまったくといってよいほど聞き手に受け入れられなかった。何しろ、当時の聞き手は優雅な生活を送る貴族で、音楽家は使用人にすぎない。身分の低い者の悲しみとは無縁であり、共感を得られなかったのだ。

演奏や作曲の依頼がなくなったモーツァルトは、収入を得るために予約音楽会を企画する。借金をしている商人には手紙でこう豪語した（高橋、2006）。

「必ず予約金が手に入ることは間違いありません」



モーツァルトの故郷ザルツブルクの町並み

しかし、客が集まらず音楽会の開催を断念。何もかもがうまくいかなかった。

そんな苦境のなか、モーツァルトはオペラの大作「魔笛」を完成させた。公演は連日大入りとなるほどの大盛況で、初演から2回にわたってモーツァルトは自ら指揮を執り、3回目を観客席で見た後、妻への手紙で「最愛、最上のかわいい奥さん！」と呼びかけながら、喜びをつづった（高橋、2006）。

「ぼくがうれしいのは静かな賛同だ。このオペラの評価が、日ごとに高まっているのがよくわかる」

この手紙の2カ月後にモーツァルトは病死。魔笛は生涯最後の作品となった。音楽に身を捧げた35年間、軽やかで優美な名作を数多く生み出したモーツァルト。才能あふれる彼であっても、その人生は決して晴れの日ばかりではなかった。困難な状況にも向き合い、苦悩しながら作品を生み出し続けた先に、今の評価がある。

<参考文献>

- 高橋英郎（2006）『モーツァルトの手紙』小学館
- 中野雄（2006）『モーツァルト 天才の秘密』文藝春秋
- ブルースター・ギースリン編、若林千鶴子訳（1975）『三十八人の天才たち その創造過程』新樹社
- ピーター・J. デイヴィース著、川端博訳（1992）『人間モーツァルト 天才の病理学』JICC出版局
- ギュンター・パウアー著、吉田耕太郎・小石かつら訳（2013）『ギャンブラー・モーツァルト「遊びの世紀」に生きた天才』春秋社

変わらぬ音色を後世に伝える



丸三ハシモト(株)

代表取締役

橋本 英宗

はしもと ひでかず

《企業概要》

代表者	橋本 英宗
創業	1908年
資本金	1,000万円
従業者数	15人
事業内容	邦楽器系、特殊燃糸の製造
所在地	滋賀県長浜市木之本町木之本1049
電話番号	0749(82)2167
URL	https://www.marusan-hashimoto.com

三味線、琴、琵琶など、日本では古来よりさまざまな楽器が使われてきた。しかし、西洋の音楽や楽器の普及によって奏者は減少し、邦楽器の製造技術やつくり手は失われつつある。

滋賀県長浜市の丸三ハシモト(株)は、今や数えるほどしか残っていない、邦楽器の弦メーカーだ。代表取締役の橋本英宗さんは、邦楽器の文化を未来につなぐため、誠実なものづくりを続けている。

■ 400種類以上の弦を扱う

同社は橋本さんの曾祖父が創業してから100年以上、邦楽器の弦をつくり続けている。同社のある長浜市木之本町は湧き水が豊富であることから、古くより養蚕業や製糸業が盛んで、今なお手作業での生糸の生

産が続けられている。この生糸を使い、伝統的な製法でつくられる同社の絹弦は、多くのプロ奏者に愛用されている。

絹弦の製造工程で目を引くのが、束ねた糸の先につけた、独楽と呼ばれる木製の重りを回すことで糸を撚る「独楽撚り」の工程だ。機械で撚るよりも糸にかかる負荷が小さく、音色を出すための最適な撚り加減に調整できる。これにより、遠くまで飛ぶような舞台向きの音になるといふ。ただし、技術を習得するのに5年以上かかる難しい工程であり、現在は同社でしか行われていない。

また、同社は1960年に業界で初めてナイロン製の琴糸の開発に成功して以来、化学繊維の弦も手がけてきた。安価で耐久性が高いことから、演奏環境や奏法によっては絹弦よりも好まれる。

奏者のニーズに合わせて、多様な邦楽器のそれぞれに対して、異なる太さや素材、価格帯の弦を取りそろえているため、同社の扱う製品は400種類を超える。なかにはめったに注文が入らないものもあるが、大半の製品の在庫を保有し、原料となる生糸や化学繊維の在庫も数年分確保している。繭が不作だったり、市況が高騰したりしても、数少ない弦メーカーの一社として責任をもって供給を続けるためだ。

■ 日本の絹弦を海外に広める

邦楽器業界は長年、二つの問題に直面している。一つは、奏者の減少による市場の縮小だ。

橋本さんは大学卒業後、父の下で弦づくりの修業を積んだ。入社から10年ほどが経ち、事業承継を意識す

るようになった橋本さんは、業界が先細る一方では事業を継続できなくなると考えて、同社の高品質な絹弦を売り込む新たな市場の開拓を決意した。

目をつけたのが、中国の伝統楽器である古琴だ。かつて古琴には絹弦が使われていたが、安く丈夫なスチールの弦に取って代われ、中国では絹弦をつくる会社がほとんどなくなっていた。しかし、絹弦の美しい音色を求める人は必ずいると考え、手始めに中国で開催された楽器の見本市に出展し、古琴の弦に近い太さの絹弦を披露した。すると、珍しさもあり、同社のブースには多くの人が集まった。

想像以上の反響に手応えを感じた橋本さんは、芯となる生糸に細い生糸を巻き付ける古琴特有の製法を、機械を特注して再現し、1年がかりで古琴用の絹弦を完成させた。著名な古琴製作者から高く評価されたことがきっかけでプロ奏者の間で評判となり、今ではアマチュアを含め中国各地で同社の絹弦が認知されるようになってきている。その後、韓国の伝統楽器である伽耶琴^{カヤグム}や奚琴^{ヘグム}への展開も進み、現在は海外向けの売上げが全体の2割を占めるまでになった。

海外展開は、これまで認識していなかった自社の強みに気づく契機にもなった。それは、品質の安定性だ。

弦は消耗品であるため、いかにリピートしてもらえるかが重要になる。品質にばらつきがあれば、質の低い製品に当たってしまった人は二度と同じメーカーの製品を買わないかもしれない。そうならないよう、同社は生糸というデリケートな素材を使いながらも、品質を一定に保つ努力を長年重ねてきた。一方で、海外のメーカーのなかには、製造ロットによって品質のぶれが大きいところも少なくない。こうしたものづくりにかける姿勢の差が、海外展開の成功につながったと橋本さんは分析している。

■ 同業者の技術を受け継ぐ

邦楽器業界が直面するもう一つの問題が、製造技術の途絶だ。実際、琴の世界では、ある部品をつくっていた企業が廃業したことで、失われてしまった技術があるという。

あるとき橋本さんの元に、化学繊維の琴糸をつくる同業者が高齢のため廃業するという話が回ってきた。技術ではかなわないと、橋本さんが一目置いていた企業だった。

このままでは優れた技術が途絶え、この世から一つの音色が失われてしまう。危機感を覚えた橋本さんは、技術を受け継がせてもらえないかと直接もちかけたものの、最初は相手



独楽攪りの様子

にされなかった。それでも諦めず、相手の技術への敬意と、優れた技術を絶やしたくないという意思を伝え続けた。すると次第に話を聞いてもらえるようになり、最終的には技術指導契約を締結し、無事に技術を残すことができた。引き継いだ技術でつくる琴糸は、定番品として同社の収益にも大きく貢献している。

この話には後日談がある。これまで特段の接点はなかったと思っていたその同業者に、かつて橋本さんの祖父が技術指導を行っていたとわかったのだ。

同社の経営者は代々、短期的な利益よりも、業界のため、人のためになることを優先してきた。「邦楽器業界は狭いので、信頼関係が何よりも大事なのです」と橋本さんは語る。この利他的な姿勢が巡り巡って同社に利益をもたらし、同社の存続、ひいては邦楽器文化の存続につながっている。

文化や技術は、優れているからというだけで後世に残るわけではない。残そうという熱意をもち、残すために努力を重ねる、同社のような存在があるからこそ、連綿と続いていくのだろう。(原澤 大地)

熱烈 応援

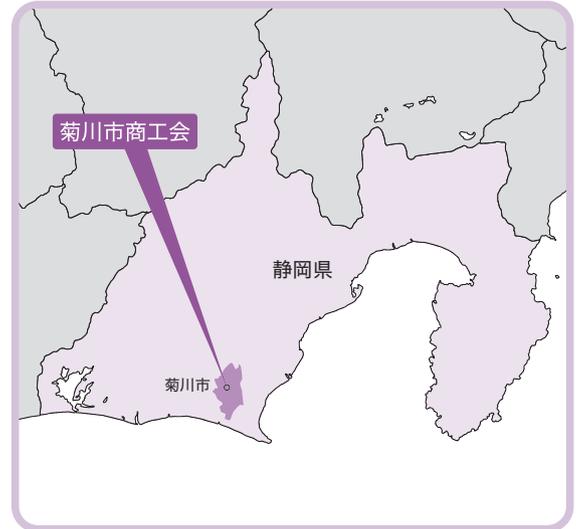
地域の中小企業とともに歩む



菊川市商工会

経営指導員

うすい たかふみ
碓井 崇史



目指せ、フォロワー数ナンバーワン！

「炭焼きレストランさわやか」をご存じでしょうか。いまや静岡県を代表するこのレストランは、約50年前、菊川市で誕生しました。名物は肉汁たっぷりの「げんこつハンバーグ」。牛肉100パーセントのこぶし大のハンバーグを客席でカットして仕上げます。ぜひ一度食べてもらいたいご当地グルメです。

菊川市は、「深蒸し茶」発祥の地としても知られています。茶葉の厚みがあり、アミノ酸をたっぷり含んでいることが特徴です。風味が高いこの深蒸し茶と併せて発展してきたの

が、お茶請けのお菓子です。人口5万人弱の市内に、ピーク時には11軒の和菓子店がありました。しかし、現在は5軒と減ってしまいました。

あの店のあのお菓子がもう食べられなくなってしまう。そう知ったときには、もうその店は廃業を決めてしまっています。菊川市商工会では、こうした「あの店」がなくなってしまう流れを止めようと、攻めの支援を行うことに決めました。

力を入れているのが、Instagramを活用した情報発信です。しかし、支援していくなかで課題も感じました。Instagramの活用を勧めながら、職員が使い方を詳しく知らない。アカウントをつくったら終わり、セミナーを開いて終わり。そうした現状を変えていく必要があったのです。

そこで、当商工会のアカウントをつくり、地元企業の商品を宣伝するリール動画を撮影して発信する事業を開始しました。操作に不慣れな職

員も参加し、全員で教え合いながら、動画を作成し続けています。プレゼント企画なども毎月行い、商圏内のフォロワー獲得を目指しました。

結果、フォロワー数は約3,600人、閲覧数は月34万回ほどあり、発信力のある集客支援ツールとなっています。当商工会調べですが、全国でも屈指のInstagramのフォロワー数を誇る商工会となっています。

加えて会員企業の情報を載せた毎月の折込広告をカラー印刷に変え、Instagramにも掲載しています。高齢者には紙面で、若年層にはInstagramでと、ハイブリッドな情報発信ができるようになりました。

若手職員とベテラン職員が協力し合って一つの事業を行う。それによって職員同士のコミュニケーションの場や支援ノウハウを伝える場が生まれ、フラットな組織づくりができたことも、取り組みの大きな成果だと感じています。



Instagramの活用を商工会が自ら実践する



産業を育む 日本の地形

第3回



黒部川扇状地に水を供給する黒東合口用水

黒部川（富山県）

流水客土で稲作地帯となった扇状地

川は上流部で山地を侵食し、削り取った土砂を中流部や下流部に運ぶ。平野に出ると、川幅が広がって流れが遅くなるため、運搬し切れなくなった土砂が堆積していく。何百年、何千年の歳月のなかで、大雨によって山地から大量の土砂が押し出されてきて、流路に沿って川底に積もっていく。流路が周囲より高くなると、より低いところに流路が変わる。この繰り返して川は流路をたびたび変え、扇形の堆積地形である扇状地をつくり出す。

こうして形成された扇状地の地表は、目の粗い砂礫^{されき}できており、水は地中に抜けてしまう。その水はけの良さを生かして、かつては桑畑、現在は果樹園といった樹木作物の栽培地に利用されるケースが多い。その例として、モモやブドウの産地である甲府盆地（山梨県）や、サクランボやラ・フランスが名産の山形盆地（山形県）などが挙げられる。

水利の面では不利な扇状地だが、貴重な平坦地であることから、水田として開拓するための工夫も、各地で行われてきた。その一つが、黒部川扇状地である。黒部川は現在、堤防によって1本の流れに固定されているが、堤防が築かれる前は氾濫のたびに流れを変え、「黒部四十八ヶ瀬」と呼ばれるほど流れが幾筋にも分かれていた。

そうした土地につくられた水田は、扇状地特有の砂礫質の土壌のため水持ちが悪く、ザル田と呼ばれた。また、水温の問題もあった。北アルプスから流れてくる黒部川の水は冷たく、稲の生育不良を引き起こしていたのである。

それらを解決するため、目の細かい粘土質の赤土を用水路に混ぜ込んで水田に流す方法を採用した。こうした土地改良の手法を「流水客土」という。1反当たり15～35立方メートルもの赤土が客土され、保水力が向

上しただけでなく、水が滞留することで水温が上昇し、米の増産に成功した。収穫される米は「黒部米」として流通し、2007年には米として全国で初めて地域団体商標（地域ブランド）に認定された。

全国には扇状地が大小無数にあり、使われ方もさまざまである。人々はこの貴重な平坦地を生かそうと、それぞれの地域の実情に応じた土地利用を工夫してきた。それが、今日の地域の産業や風景をかたちづけている。

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。



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
いわもと たかし
岩本 隆

東京大学工学部金属工学科卒業。カリフォルニア大学ロサンゼルス校 (UCLA) 大学院応用理工学研究科マテリアル理工学専攻 Ph.D。日本モトローラ(株)、日本ルーセント・テクノロジー(株)、ノキア・ジャパン(株)、(株)ドリームインキュベータを経て、2012年6月より2025年3月まで慶應義塾大学特任教授。2018年9月より2023年3月まで山形大学学術研究院産学連携教授。2023年4月より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。

- ポイント**
- 人的資本経営とは、「人材を、価値を高める資本ととらえた経営」を意味し、一人ひとりの才能や能力を引き出すことで、企業の持続的な成長につなげることを目指す。
 - 適正な人事評価制度を運用したり、企業と従業員の良好な関係を築いたりすることで、営業利益率や労働生産性が高まることが統計的に示されている。
 - 人的資本経営に取り組む方法として、自社でゼロから始めるのではなく、市場に出ているクラウドアプリケーションなどのサービスを利用することも一つの手である。

人的資本経営とは

「人的資本経営」は、「Human Capital Management」を漢字表記したもので、カタカナ表記した「ヒューマンキャピタルマネジメント」は日本でも以前から使われていた。だが、2020年に経済産業省が人的資本経営という言葉を発信したことで漢字表記の方が注目され、多くの日本の企業で使われるようになっていく。

人的資本経営は、一見新しい言葉や概念のように思われているが、人的資本を表す Human Capital という言葉は、「経済学の父」と呼ばれるアダム・スミスによって18世紀には既に言及されている。その後も、Human Capital Management に関する研究は世界中で多くなされており、世界的には古くからある言葉や概念である。

人材を表す言葉として「人的資源」や「Human Resources」(HR) が企業ではよく使われているが、「資源」は消費さ

れるものであり、人材を消費するというイメージがついてくる。一方、「資本」は価値を高めてリターンを生み出すものであり、人的資本経営は「人材を、価値を高める資本ととらえた経営」を意味する。

日本の企業では、松下幸之助が言及した「企業（事業）は人なり」という言葉がよく使われている。この言葉のともとの意味は「個人には才能や能力があり、そのポテンシャルを引き出して活躍できるようにマネジメントすることで、一人ひとりが成長し、企業が持続的に成長していく」ということである。人材の価値を高める経営である人的資本経営と意味はほぼ同じとってよい。

ところが、さまざまな日本の企業の経営陣と議論してわかったのは、企業は人なりとは言っているものの、その意味が「雇用を守る」という意味に変節してしまっている企業が多いことだ。つまり、企業は人なりという言葉を守りの意味で使っており、企業が成長するためという攻めの意味で使っている企業は少なくなっている。結果として、日本の企業は一人ひとりの能力を生かしきれていない生産性の低い状況が続き、競争力が向上しないまま時間が経ち、「失われた35年」といわれるようになっている。

人的資本経営に関する日本の政策の推移

ここからは、わが国で人的資本経営に関してどのような議論が進められてきたのかを振り返りたい。

2017年3月28日、「働き方改革実現会議」で「働き方改革実行計画」が決定された。「同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善」や「賃金引上げと労働生産性向上」などのテーマについて議論が行われた。特に注目されたテーマが「罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正」である。しかし、労働生産性の向上なしに長時間労働の是正を行うと、企業の競争力が落ちるだけであるため、経済産業省は2017年より「働き方改革の

第2章」と称して、生産性を飛躍的に向上させる産業人材政策に取り組み始めた。この取り組みを本格化するに当たり、経済産業大臣が2017年3月29日のシンポジウムに登壇し、以下のメッセージを発した。

「政府の働き方改革実現会議において、時間外労働の上限規制や同一労働同一賃金の導入など、働き方改革の実行計画が決まった。今後はこの実行計画を生産性の向上と経済成長へとつなげていく段階になる。フリーランスや副業なども含めた多様で柔軟な働き方、技術進化にマッチした人材投資の拡充、そしてHRテクノロジーを活用した働き方改革に取り組んでほしい。政府も産業政策、労働雇用政策にとどまらず、教育、人材育成、社会保障政策など、さまざまな政策を総動員したトータルな改革パッケージが必要と考えており、官民を挙げて実現の道筋を考えていく」

このメッセージで述べられている「HRテクノロジー」とは、人事や人材マネジメントで活用するテクノロジーのことで、日本では筆者が2015年4月に初めて公の場で使った言葉である。そして、2016年10月に実施した「第1回 HRテクノロジー大賞」というイベントをきっかけに、さまざまなメディアで取り上げられるようになった。さらに、当時の経済産業大臣も使用したことにより、多くの企業でHRテクノロジー活用の検討が進展した。

2017年度以降、経済産業省は産業人材政策に取り組むに当たり、研究会や検討会^(注1)を実施した。人的資本という言葉は2020年に開催した研究会で使われ、そこから人的資本経営という言葉が広がった。研究会や検討会の成果はレポート^(注2)として公表され、人的資本経営のフレームワークもまとめられた。人的資本経営を構成する主な要素は五つであり、それらの要素が三つの視点で企業のなかに実装されているかが重要となる（表）。

2022年8月25日には、日本の企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進することを目的として「人

表 人的資本経営のフレームワーク

三つの視点	
1	経営戦略と人材戦略の連動
2	As is - To beギャップの定量把握
3	企業文化への定着

五つの要素	
1	動的な人材ポートフォリオ
2	知・経験のダイバーシティ&インクルージョン
3	リスキル・学び直し
4	従業員エンゲージメント
5	時間や場所にとられない働き方

資料：経済産業省（2020）をもとに筆者作成

「人的資本経営コンソーシアム」が設立された。2025年度には地域の中堅・中小企業向けに「地域版人的資本経営コンソーシアム」が実施されるなど、人的資本経営に取り組む機運が高まっている。

しかし、表のフレームワークは主に大企業向けであり、中小企業が人的資本経営を実践するためには、五つの要素すべてをカバーするのではなく、要素を絞り込んで取り組む必要がある。そのため、筆者は、中小企業が人的資本経営を実践できるよう、一般社団法人日本パブリックアフェアーズ協会から政策提言レポートを出版した^(注3)。そのなかで、中小企業が「人事評価制度を導入すること」と、「従業員エンゲージメントを経営の重要指標として活用すること」を提言した。従業員エンゲージメントについては、後述する。

2018年と2019年に筆者が出版した、人事評価制度に関する政策提言レポートは国会議員の関心呼び、2019年6月6日の「中小企業の生産性革命を実現するための人事評価制度等の在り方を考える有志議員勉強会」につながった。2019年12月には、同勉強会から経済産業大臣や厚生労働大臣、自由民主党政務調査会長に政策提言がなされた。以下の三つの政策提言は、中小企業庁の政策として導入されている。

まず、「人事評価制度の整備・普及の促進に資する法解釈の周知」である。就業規則に係る解釈の周知徹底やモデル就業規則内の表記や解釈等の明確化を検討した。次に、「経営力向上計画の事業分野別指針へ人事評価制度構築に関する項目を拡充」である。中小企業が経営力強化を図る制度を活用し、人事評価制度導入へのインセンティブとした。最後に、「人材確保等支援助成金（人事評価制度等助成コース）の周知徹底、申請フロー改善」である。同助成金の認知度向上や受給申請の簡素化を検討および実行した。

2020年6月15日、同勉強会は「中小企業の生産性革命を実現する議員連盟」に名称を変更し、2021年に筆者が出版した二つの従業員エンゲージメントに関する政策提言が、同連盟のテーマに取り上げられた。そして、2021年5月、同連盟から経済産業副大臣に政策提言がなされた。主な内容は以下の三つである。

一つ目は、「従業員エンゲージメント銘柄の創設」である。人的資本の活用が投資市場や労働市場との対話にも活用促進されるような新たな認証制度を創設する。二つ目は、「ISO 30414（ヒューマンキャピタルレポートのガイドライン）に準拠した日本版人材情報開示ガイドライン策定」である。欧米の潮流にならない人材情報開示の義務化も視野に入れつつ、ISO 30414に準拠したレポートのガイドラインを策定する。三つ目は、「従業員エンゲージメント活用ガイドライン策定」である。主に中小企業・小規模事業者向けの啓発手段として従業員エンゲージメントを企業経営に活用するためのガイドラインを策定する。

そして、2025年2月20日、「中小企業の生産性革命とリスクリングによる賃金アップを実現する議員連盟」とさらに名称を変更して従業員エンゲージメントに関する議論を重ねた。同年6月には同連盟から経済産業副大臣に政策提言がなされ、「中小企業・小規模事業者におけるリスクリングの促進」と、「中小企業・小規模事業者にお

ける従業員エンゲージメント活用の促進」が提言された。特に、従業員エンゲージメントに関しては「従業員エンゲージメント活用の具体的なノウハウの普及啓発」「従業員エンゲージメントを活用する中小企業への支援制度の創設」「経営力再構築伴走支援における従業員エンゲージメント活用の推進、コンサルティング体制の強化」「リスクリリング支援等の補助金の審査や実施効果報告への従業員エンゲージメント評価の導入」の四つの提言がなされ、関連省庁で政策の検討が2025年10月末現在も続いている。

人的資本経営と業績の関係性

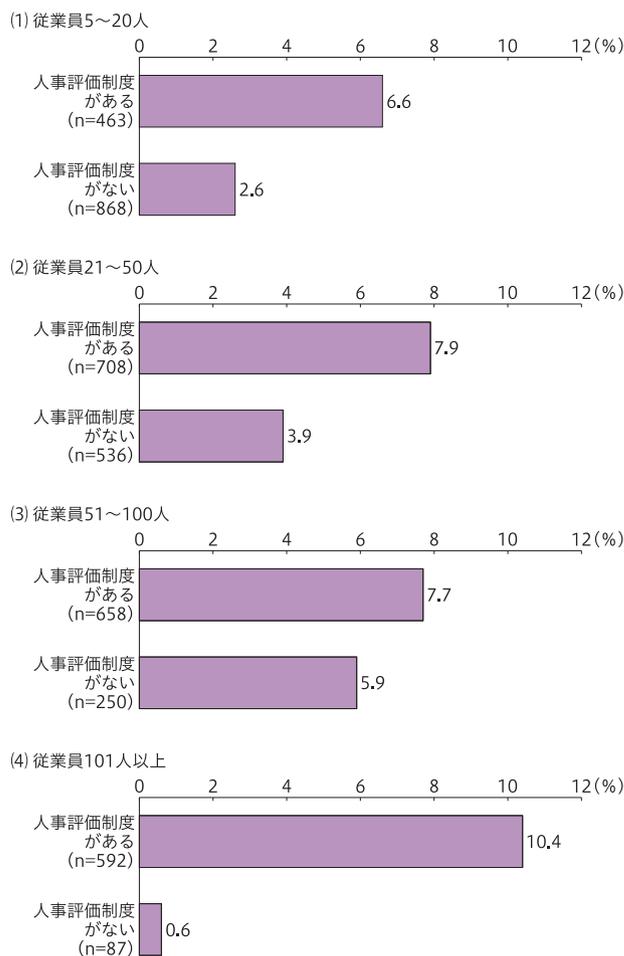
続いて、人事評価制度や従業員エンゲージメントなどの人的資本経営が業績にどのような影響を与えるのかを確認する。

人事評価制度と業績の関係性は、筆者の政策提言レポートでも一部の事例を記載しているが、本稿では、より広範な調査である(株)帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」^(注4)とそれをもとに分析した中小企業庁編(2022)から調査結果とポイントを紹介する。

まず、従業員規模別に人事評価制度の有無を確認すると、「ある」と回答したのは、従業員5～20人の企業のうち4割未満である。一方、101人以上の企業では9割程度となっており、従業員規模による差異が大きいことがわかる。

次に、人事評価制度の手法について、従業員規模にかかわらず半数以上の企業で「目標管理制度」が導入されている。また、「360度評価」や「コンピテンシー評価制度」といった比較的新しい評価手法についても一定程度導入されている。コンピテンシーとは、ビジネスにおいて優れた成果を出す個人に共通する思考・行動特性のことで、コンピテンシー評価は、その観点から個人の成長度合いについて評価するものである。

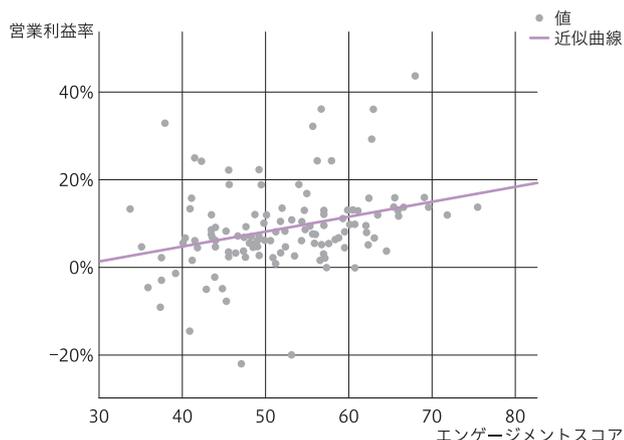
図-1 従業員規模別および人事評価制度の有無別にみた売上高増加率(中央値)



資料：帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」(2021年)
 (注) 1 売上高増加率は2015年と2020年を比較したもの。
 2 nは回答数。

そして、人事評価制度の有無別に売上高増加率をみると、いずれの従業員規模においても、人事評価制度がある企業の方が、ない企業よりも売上高増加率が高くなっている(図-1)。人事評価制度は、従業員の配置や処遇の基準になるだけでなく、企業のビジョンや経営方針の浸透、適切なフィードバックによる従業員の育成などにも効果があるといわれているが、企業が業績を向上させる

図-2 エンゲージメントスコアと営業利益率との関係



資料：リンクアンドモチベーション（2018）（図-3も同じ）

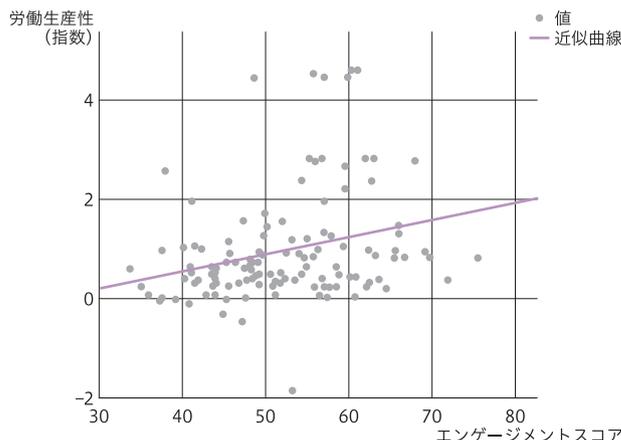
うえでも、導入することの重要性が示唆される。

ただ、人事評価制度は、導入すればよいというものではなく、導入後に適切に整備・運用し、公正な評価を行うことが必要である。人事評価制度を定期的に見直している企業では、売上高増加率が高く、10年以上見直していない企業では、低くなっている。企業の業績向上に当たって、人事評価制度を導入するだけでなく、外部環境や内部環境の変化に合わせて見直していくことが重要である。

最後に、人事評価制度を導入していない理由をみると、従業員規模が小さい企業では、「従業員が少なく、経営者が全従業員の状況を把握しているため」の割合が高い。一方、従業員規模が大きい企業では、「制度を設けても運用が困難であるため」の割合が高い。自社単独で人事評価制度を導入・運用することが難しい場合は、支援機関やコンサルタントなども活用し、自社に適した人事評価制度を定着させていくことが有益である。

次に、従業員エンゲージメントと業績の関係性をみていく。エンゲージメント(Engagement)の日本語訳はいくつかあるが、従業員エンゲージメントにおける意味は「婚約」に近い。つまり、企業と従業員が婚約時のような関係

図-3 エンゲージメントスコアと労働生産性との関係



にあると、従業員エンゲージメントが高いといえる。婚約時の関係の特徴は、パートナー同士が対等であり、結婚することをお互いにコミットし合っている。さらに、お互いが結婚することにわくわくしているということである。従業員エンゲージメントが高い状態とは、企業と従業員が選び選ばれる対等の関係であり、企業は従業員が生き生きと働ける環境を整えることにコミットし、従業員は企業の業績が持続的に向上することにコミットしている。加えて、経営陣も従業員も互いにわくわくしながら仕事をしている状態であるといえる。

このような状態にある企業では、業績が向上することは容易に想像できる。実際に、従業員エンゲージメントと企業の業績との関係性については世界中で多くの研究がなされており、論文やエビデンスも数多く出ている。ただ、日本の企業を対象にした研究事例が見当たらなかったため、筆者の研究チームとモチベーションエンジニアリング研究所が分析を行った。その成果を記した(株)リンクアンドモチベーション（2018）によると、同社が開発した、各企業の従業員エンゲージメントを表す指標を偏差値として算出した「エンゲージメントスコア」と、営

業利益率や労働生産性（従業員1人当たりの正常収益額）との関係には、統計的に有意な正の相関が観察され、従業員エンゲージメントを高めることの経営における意義が一定程度示された（図-2、3）。本研究結果は多くの企業で参照され、エンゲージメントスコアと自社の業績との関係性について、データを蓄積して分析し、開示をする企業も増えてきている。

中小企業における人的資本経営の実践方法

HRテクノロジーの進展により、人事評価制度や従業員エンゲージメントを比較的安価に実装できるクラウドアプリケーションが多く登場している。実績が豊富なものは、多くの企業のニーズに対応しているため、中小企業が人事評価制度の導入や従業員エンゲージメントの活用を行う際は、自社でゼロから始めるよりも、効率的かつ効果的である。また、クラウドアプリケーションの導入に当たっては、IT導入補助金など政府の補助金なども活用できる。本稿では、中小企業が活用できる人事評価と従業員エンゲージメントについてそれぞれの分野で国内トップシェア（2025年10月末時点）のクラウドアプリケーションを紹介する。

人事評価のクラウドアプリケーションには、㈱あしたのチームが提供する「あしたのチーム」がある。導入企業は4,000社を超えており、同社は以下の三つの手順によりコンサルティングと運用支援を行っている。まずは、人事制度の構築である。成果につながる人事制度をゼロから構築し、業績を支える仕組みを一括で支援する。次に、人事評価業務のクラウド化である。人事評価の業務をクラウド上で一元管理し、人事部門の担当者も従業員も使いやすいようにする。最後に、人事評価の運用支援である。人事評価制度を現場に根づかせるため、人と組織の成長に向けた人事制度の運用を専任のコンサルタントがサポー

トする。

従業員エンゲージメントのクラウドアプリケーションには、㈱リンクアンドモチベーションが提供する「モチベーションクラウド」がある。大企業から中小企業までさまざまな従業員規模の企業に活用されており、1万2,650社、509万人以上のエンゲージメントデータを保有している。そのデータをもとにした組織改善は、以下の流れで行われる。はじめに、サーベイを実施して組織の状態を把握する。続いて、コンサルタントのサポートのもとで、課題の改善目標を設定し、組織改善の活動を行う。そして、改善の進捗度合いを定期的に確認し、解決に向けてさらなる活動を行う。

このように、人的資本経営に取り組むハードルは、HRテクノロジーによって下がっている。企業を持続的に成長させるため、従業員一人ひとりに目を向け、力を引き出すための活用が期待される。

- (注1) 2017年11月～2018年3月に「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」、2019年1月～3月に「経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会」、2020年1月～9月に「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会」、2021年7月～2022年5月に「人的資本経営の実現に向けた検討会」が実施されている。
- (注2) 2020年9月30日に「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」、2022年5月13日に「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート 2.0～」が公表されている。
- (注3) 2018年9月26日に『人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上』、2019年4月16日に『人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上 Vol.2』、2021年2月1日に『持続的な企業価値向上と人材戦略に関する一考察～従業員エンゲージメントの企業経営への活用とその推進策～』、2021年11月11日に『従業員エンゲージメント活用による企業経営の新たな潮流』を出版している。
- (注4) ㈱帝国データバンクが2021年11～12月にかけて、従業員5人以上の中小企業2万社を対象にアンケート調査を実施したものである（回収4,341社、回収率21.7%）。なお、回収数4,341社のうち4,336社については、㈱帝国データバンクが保有するデータベースと接合し、各企業情報や財務指標について分析を行っている。

<参考文献>

- 経済産業省（2020）「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」
- 中小企業庁編（2022）『中小企業白書小規模企業白書（2022年版㊤）』日経印刷
- ㈱リンクアンドモチベーション（2018）「「エンゲージメントと企業業績」に関する研究結果を公開～エンゲージメントスコアの向上は営業利益率・労働生産性にプラスの影響をもたらす～」



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。

過疎地でも成長する食品スーパー



(有)ショッピング

代表取締役 **岩崎 致弘** (いわさき ちひろ)

《企業概要》

- 代表者 岩崎 致弘
- 創業 1970年
- 資本金 300万円
- 所在地 徳島県海部郡海陽町穴喰浦穴喰 435-1
- 事業内容 食品スーパー、レストラン、学生食堂、体験ファームの運営
- 従業員数 30人
- 電話番号 0884(76)2135
- URL <https://www.shopping1970.com>

過疎地域の徳島県海陽町で、50年以上、食品スーパーを運営してきた(有)ショッピング。ただ、商圏の人口は年々減少しており、先代は後継者不足にも悩んでいたという。そんな同社を引き継いだのは、東京から移住してきていた岩崎致弘さんである。

人口が減ったとはいえ、変わらず店を必要としてくれる人はいる。それに応え続けることはできないのか。岩崎さんの取り組みを聞いた。

移住先で食品スーパーを引き継ぐ

— 御社の事業内容について教えてください。

「ショッピング大黒^{おおぐろ}」という食品スーパーを営んでいます。1970年に創業し、2020年にわたしが3代目として引き継ぎました。精肉や鮮魚、野菜といった生鮮食品を中心に、弁当や総菜など広く食品を取り扱っています。先代が扱ってきた商品ラインアップを大切に受け継ぎながら、

オーガニック食品や無添加の手づくり総菜の販売に力を入れ、品ぞろえを充実させています。

店舗は、徳島市から車で2時間ほど、徳島県の南端に位置する海陽町にあります。2006年に穴喰町^{ししくい}、海南町^{かいふ}、海部町が合併してできた、人口8,000人ほどの町です。ショッピング大黒は、もともと穴喰町だった地域にあり、町の食品スーパーとして日常の買い物に利用されてきたほか、学校給食や飲食店にも食材を卸し、地域の食を支えてきました。

— 岩崎さんは東京での生活が長かったそうですね。ショッピング大黒を継いだ経緯を教えてください。

わたしは神奈川県出身で、音楽業界でのマネジメント業務を中心に、20年以上東京で仕事をしてきました。その後、淡路島に移り、田畑を耕したり廃材でDIYをしたりしながら過ごし、1年かけて、請け負っていた仕事を片付けていきました。そして、しばらくは行きたいところに行き、会いたい人に会う生活を送ろうと、キャンピングカーで全国を巡

る生活を始めました。そのなかで訪れた場所の一つが海陽町です。

海や山、川に囲まれた自然環境が気に入り、2017年に山間部にある久尾の集落に移住しました。人口11人の小さな集落で、古民家をDIYで改装したり、農薬や肥料を使用しない自然栽培で農業をしたり、自然と寄り添った暮らしをしていました。

薪を割り、湧き水を使う。そんな生活を送っていると、多くの旧友が遊びに来てくれました。そこから人づてに話が広まり、山での暮らしに興味があるので見学させてほしいと、見ず知らずの人からも連絡が来るようになりました。実際に訪れた人だけでも、1年間で300人ほどに上りました。

わたしの生活のどんなところに興味があるのかと聞くと、自然栽培の農業や手づくりの暮らしを挙げる人が多くいました。その気持ちはよくわかります。わたしもそうした分野に興味があり、キャンピングカーで全国を回っていた際、生産者の元をよく訪れていましたから。

そんな来訪が絶えない生活を2年ほど続けているうちに、町では人が減っていく様子を目の当たりにしました。次第に、自然を生かしてつくった食品を扱う店を町で開けば、町にも人が訪れ、活気づくのでは考えるようになりました。

出店に向けた準備を進めているなか、そのことを知った当社の先代からの誘いで、地域の行事に参加する機会がありました。それがきっかけで、後日、ショッピング大黒を継ぐよう頼まれたのです。60歳を過ぎて体調に不安を抱えるなか、後継者がおらず悩んでいたとのことでした。日頃から、何か自分にできることがあればしたいと考えていたわたしは迷わず引き受けました。

すでに出店する物件を決めたところでしたが、白紙に戻しました。2店舗を経営するのではなく、もともと計画していた食品の販売は、ショッピング大黒のなかで実現することにしました。

——人口が減るなかです。不安はありませんでしたか。

不安よりも可能性を感じました。食品は毎日の生活に欠かせないものです。町からこの店がなくなれば、住民の買い物の選択肢がまた一つ失われてしまいます。遠くに買いに行くのが難しい人もいるでしょう。生活が不便になれば、さらに人が減ってしまうかもしれません。しかし、店を続け、さらに発展させることができれば、町を活気づけることができると考えたのです。

集客については、わたしの暮らしに興味をもって何百人もの人が遠



同社の店構え

方から足を運んでくれた経験から、やりようによってはチャンスがあると考えていました。開業予定だった店のアイデアを生かして、珍しいオーガニックワインや手づくりの無添加みそ、淡路島の天然塩など、わたしが各地を巡って選んだ商品を販売するのです。そうした商品を扱う店は海陽町だけでなく、近隣の町にもほとんどなく、町外にも商圈を広げられると踏みました。

とはいえ、わたしにはスーパーを経営した経験はありません。先代の家族に従業員としてしばらく残ってもらい、商品の仕入れや、肉や魚のさばき方などを順に教わっていきました。まずは取り扱い商品の構成を大きく変えることはせず、地域で親しまれてきた店を円滑に引き継ぐことに努めました。そのうえで、店内の一角にオーガニック食品の棚を設けて、わたしが独自に仕入れた商品を置くようにしました。

しかし、品ぞろえを充実させただけでは、来店者数は増えませんでした。



コラムを載せたチラシが話題を呼ぶ

した。それどころか、常連客の多くが離れてしまったのです。

常連客をつなぎとめ 商圈も広げる

—どのように改善しましたか。

先代から常連客について教えてもらって一軒一軒訪問し、話を聞いて回りました。すると、「いつもの場所に商品がなかった」「自分たちが行く店ではなくなってしまった」と言うのです。

常連客のなかには、少しの変化にも敏感で、それを好まない人もいました。新たに置いたオーガニック食品のなかには価格が高めのももあり、それを見て違う店になってしまったと感じる人もいたようです。人口が少なく顔見知りばかりの地域ですから、なじみの店に急によそ者が来て、良く思わない人もいたのかもしれない。

そこで、常連客を訪ねては、あいさつや何気ない会話を重ねながら、商品のラインアップを増やした意図

や今までの商品は減らしていないことも丁寧に説明し、また来店してくれるようお願いしました。顔を合わせることで打ち解け、思いが伝わると、一度は離れた常連客もまた足を運んでくれるようになりました。

当社のような地方の小規模店は、顧客との距離感が特に近く、直接反応をみられたり、意見をもらえたりするメリットがあります。一人ひとりと関係を築くまでには時間がかかりましたが、互いを知り、いったん信頼関係ができれば、コミュニティのなかで口コミを広めてくれる心強い存在となっています。

来店時にも気軽に声をかけるなど、日常的にコミュニケーションを継続するなかで、商品のお勧めポイントなどを伝える機会も増え、オーガニック食品にも少しずつ興味をもってもらえるようになりました。

—商圈を広げるために、どのような取り組みましたか。

週1回発行しているチラシを工夫しています。少し離れたお客さまの元には、直接会いに回ることはできません。そうした人たちへのコミュニケーションツールとしてチラシを活用しています。

当社のチラシは少し変わっています。商品の写真や値段をメインに見せるのではなく、文章を主体に、厳

選した商品の説明のほか、わたしが普段何気なく考えていることや思いをつぶやくコラムを載せています。そのほか、生産者へのインタビュー記事や町のイベント情報、「食べもの俳句」の投稿コーナーなど、読んで気楽に楽しめる内容としています。

今では、遠くに住んでいてもチラシを欲しいと言ってくれる人や読み物として保管してくれている人もいます。約4,000部を刷り、隣接する町村の家庭にも配っています。チラシを見て、「オーガニックの食品に興味をもった」と言ってもらうこともあり、町外からの来店者も少しずつ増えています。わたしが継いでからの1年で、客数も売り上げも約15パーセント増えました。

町に好循環を生む

—経営は軌道に乗ったのですか。

徳島市や県外など、遠方から足を運んでくれる人も増えています。ただ、それでも町内のお客さまに比べれば来店頻度は高くありません。当社がこの町で安定した経営を持続していくためには、町の人々により広くアプローチしていく必要があります。そこで、スーパーをあまり利用しないような客層とも接点をもてるように、三つの事業を始めました。

一つ目は、2022年にオープンした

海辺のレストラン「テイクサンド」です。「ローカル＆オーガニック」をテーマにした無添加レストランで、観光客にも人気があります。

二つ目は、2023年から運営を任せられた学生食堂「海部食堂たね」です。県立高校の生徒や教職員の昼食のほか、寮生には朝食と夕食も提供しています。

三つ目は、2024年に開始した体験事業「久尾齋酵^{はっこう}ファーム」です。田植えや稲刈り、薪火と炭火を使った調理など、体験の提供に力を入れています。

いずれの事業も、比較的若い世代に利用してもらっています。スーパー同様、オーガニックの食材も扱っているのも、食について新たな選択肢を提供することができています。新たな業態で開拓した客層に、いずれ当社のスーパーの常連になってもraitたいと考えています。

現在、売り上げの7～8割はスーパーが占めています。新事業の売り上げはまだ大きくはありませんが、事業を横断して仕入れを行うため、コストを抑え、収益率を高めることができます。地域の食を幅広く支えていることが注目され、メディアで取り上げられるなど、知名度の向上にもつながっています。

また、多角化には、町内に魅力的な働き口をつくるねらいもありま

す。この地域では、若者の多くが高校を卒業すると、町を出てしまいます。進学や就職で県外に出ると、そのまま定住し、戻ってきません。働きたいと思える場があれば、地元に残る人や、いったん町を離れてもまた戻ってきてくれる人が増えるはず

です。わたしが当社を継いだとき5人だった従業員は、30人にまで増えました。最近では、こうした取り組みが人づてに広まり、移住希望者の相談に乗る機会があります。その際、職を探している人には当社で働きませんかと声をかけ、農業を始める人には作物ができたなら当社に卸しませんかと提案しています。人口流出を防ぎ、流入を増やすことができれば、町は活気づくでしょう。

——今後の展望を教えてください。

二つの計画があります。一つは、町での買い物の幅をさらに広げることです。人口だけでなく店も減り、町で手に入らない商品やサービスを求めて都会に出かける人が増えています。そうした現状を変えるとともに、自然を生かした衣食住を未来に残したいのです。衣料品や雑貨、住環境に関するサービスなど、暮らし全般へと事業を展開していきます。

もう一つは、当店や町の魅力を全国に伝えることです。情報発信が町を訪れるきっかけとなって関係人口を増やすだけでなく、インターネット通販の集客にもつながり、町とかわりのある人が増えていきます。

これからも皆様の暮らしに貢献できる会社として精進していきます。

取材メモ

人口が減り続けている地域の商店では、従来どおりの経営を続けても業況を改善させることは難しい。食品スーパーを引き継いだ岩崎さんは、品ぞろえを拡充し、そのことを独自性のあるチラシを使ってアピールすることで、商圈を広げた。加えて、レストランや学生食堂の運営などにも乗り出し、客層の幅も広げた。限られた範囲のなかでも、ターゲットを横にも縦にも広げたことで事業の立て直しに成功したのである。さらに、既存事業と地続きの多角化は全体の経営効率も高めている。

岩崎さんが重視するのは、自社の業績を伸ばすことだけではない。食について新たな選択肢を提供したり、雇用を創出したりと、訪れる人や住む人に向けた町の魅力向上に努めている。かつて廃業の危機にあった同社は、承継を機に長期的な視点に切り替え、地域に根差しながら住民の暮らしを支え続けている。

(木村 由起子)



宇宙ビジネス の扉を開く

第3回 日本の宇宙ビジネス 動向

日本の宇宙活動の歴史は1950年代に始まった基礎的なロケット研究にさかのぼる。1955年に糸川英夫博士を中心とする東京大学の研究グループが東京都国分寺市で実施したペンシルロケットの実験は、日本のロケット研究の出発点として広く知られている。1970年には日本初の人工衛星「おおすみ」の打ち上げに成功し、日本は自力で宇宙へ到達する能力を獲得した。

その後、宇宙開発事業団の設立やH-IIロケットおよび国際宇宙ステーション（ISS）日本実験棟「きぼう」に代表される大規模な宇宙システムの開発と運用を通じて、日本の宇宙開発は実用段階へと進展した。一方で、宇宙活動は公共性の高い分野として位置づけられ、産業としての広がりには限定的であった。しかし、近年は世界的な宇宙ビジネスの拡大や技術革新を背景に、産業として位置づける動きが顕在化している。国内で100社を超える宇宙ベンチャー企業が誕生しており、宇宙分野が特定の組織に限られた領域から開かれた産業領域へと移行しつつある。

こうした動きのなかで日本の宇宙

ベンチャーはさまざまなかたちで事業を展開している。例えば、(株)アストロスケールホールディングスは、宇宙デブリ除去という国際的にも先行事例の少ない事業に取り組み、軌道上サービスという新たな市場の創出を目指している。Space BD(株)は、衛星打ち上げやISS利用などを通じて、宇宙を利用したい企業や研究者をサポートする存在として、宇宙利用の裾野拡大に貢献している。これらの企業に共通するのはサービスの構築を重視している点である。

政府も宇宙分野を成長産業として位置づけ、民間の動きを後押ししている。宇宙基本計画では、宇宙産業の市場規模を2030年代に8兆円規模へ拡大する目標が掲げられ、官民連携を通じた需要創出と民間投資の促進が意図されている。

中核的な施策の一つが宇宙戦略基金である。総額1兆円規模で、複数年にわたる研究開発、実証、事業化を継続的に支援することを目的として設立された。宇宙分野と接点の少ない企業や研究機関、人材の参入を促進することも重要なねらいである。宇宙分野固有の技術だけでなく、IT、



ペンシルロケット

AI、材料、金融、サービスデザインなど、さまざまな分野の知見を取り込むことでイノベーションや産業の創出を図っている。宇宙ビジネスの拡大には技術的な成熟だけでなく、異分野の人材や新規プレイヤーが挑戦しやすい制度・資金・ネットワークの整備が不可欠であり、基金はその触媒としての役割が期待される。

今後、日本の宇宙ビジネスは各領域が連携しながら発展していくであろう。衛星やロケットといった基盤技術の信頼性確保と並行して、データの利活用やサービスを通じた社会実装を進めること、それを担う多様なプレイヤーの参入を促すことが、日本の宇宙産業の持続的成長に向けた重要な鍵となる。

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。



マヨネーズ解体新書

CEメディアハウス / 定価1,980円

キューピー(株) [監修]
日本のマヨネーズ誕生100周年記念委員会 [著]



ポテトサラダやたこ焼きといった多くの料理に欠かせない存在であるマヨネーズ。ほとんどの家庭にある一方、その歴史やそこに秘められた企業努力を知る人は意外と少ないのではないか。

マヨネーズは欧州で生まれ、世界に広まった。本書はその国産品が誕生して100周年を迎えた記念として、歴史や品質への情熱を振り返った一冊である。異国の調味料を日本の食卓に定着させるまでの挑戦が描かれている。

最初の国産品「キューピー マヨネーズ」を開発した中島董一郎氏は、欧米で主流だった卵黄と卵白をすべて使うタイプではなく、卵黄のみのタイプを開発した。高栄養の食品であるマヨネーズを、より栄養価を高めて販売したいと考えたからだ。

この栄養へのこだわりが、日本人好みの味を生んだ。コクのある卵黄

タイプのマヨネーズは、淡白なごはんとの相性が良かったのだ。結果、初年度はわずか120箱だった販売実績が、翌年度には1,000箱に伸びた。15年経った頃には10万箱近くとなり、いまやなくてはならない調味料としての地位を確立した。

その間、普及のための変革も行ってきた。代表例は容器だ。当初はガラス製の瓶だったため、スプーンですくう手間があった。解決策が軽くてやわらかいポリエチレン製ボトルへの転換である。片手で絞らせるようになり、あえたり混ぜたりするだけでなく、直接かける使用方法も広まった。使い勝手の革新が新たな食習慣を生み出した。

一方、かたくなに変えないものもある。「良い商品は良い原料からしか生まれたい」という中島氏の信条だ。足の速い卵や酸化で味が変わる油を使用するにもかかわらず、保存料は

一切認めない。酢や食塩の配合バランスの調整、酸素を通さないボトルの開発などによって、長期保存を可能にしている。品質を守るために自ら厳しい制約を課し、技術を磨くことでより良い商品をつくりあげているのである。

品質への信頼を守り抜けば、時代に合わせて容器や仕様を大胆に変えても、ブランドは揺るがない。マヨネーズが100年かけて証明してきた事実だ。その線引きの明確さこそが、生存戦略の根幹といえる。

独自の商品や技術をもった企業が、市場の変化に対応できず衰退してしまうケースは少なくない。本書で描かれた不易流行の実践知は、企業規模を問わず重要な指針となる。自社商品を長く愛されるブランドとして次代へ継承したいと願う経営者に、手にとってほしい一冊である。

(中野 雅貴)

『調査月報』2025年度主要記事 目次

巻頭エッセー 明日に向けて	地政学で世界の動きを読む	多摩大学大学院 客員教授・拓殖大学大学院 非常勤講師	奥山 真司	4月号 No.199	
	AIがもたらす未来	理化学研究所革新知能統合研究センター センター長・東京大学大学院新領域創成科学研究科 教授	杉山 将	5月号 No.200	
	「明日に向けた謝罪」とは	東京大学大学院人文社会系研究科 准教授	古田 徹也	6月号 No.201	
	成果をあげるセールスとは	TORIX ㈱ 代表取締役・東京学芸大学教育インキュベーションセンター 客員准教授	高橋 浩一	7月号 No.202	
	アサーティブで建設的な対話へ	アドット・コミュニケーション㈱ 代表取締役・一般社団法人日本アンガーマネジメント協会 代表理事	戸田 久実	8月号 No.203	
	「いつ決めるか」の科学	数理モデルに学ぶ経営判断	多摩大学大学院 客員教授	富島 佑允	9月号 No.204
	プラットフォームビジネスの可能性	京都大学大学院情報学研究所 教授・京都大学プラットフォーム学卓越大学院 プログラムコーディネーター	原田 博司	10月号 No.205	
	顧客の心をつかむ言葉	オノマトへの機能とその可能性	朝日大学保健医療学部 教授・博士(学術)・オノマトベ研究者	藤野 良孝	11月号 No.206
	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	12月号 No.207
	「問う力」を大事にする意味は何か?		東京大学大学院総合文化研究科 教授	梶谷 真司	1月号 No.208
最新 日本公庫総研 研究リポート	スポーツで地方の可能性を広げる	総合研究所 主席研究員	桑本 香梨	4月号 No.199	
	中小企業・農林水産業者における外国人雇用の実態	総合研究所 主任研究員	笠原 千尋	5月号 No.200	
	「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート」の分析―	総合研究所 研究員	西山 聡志		
	外国人雇用における社会の課題対応力 ―その発現と強化のメカニズム―	総合研究所 副所長	原澤 大地	5月号 No.200	
	生涯現役経営者の実態と必要な支援策	総合研究所 主席研究員	藤井 辰紀	6月号 No.201	
	「中小企業の事業継続に関するアンケート」の結果から―	総合研究所 研究員	井上 考二		
	社会の変革に挑む大学発ベンチャー	総合研究所 主席研究員	中野 雅貴	7月号 No.202	
	転職先としての小企業の魅力	総合研究所 主任研究員	桑本 香梨		
	事例研究からみる中小企業における親族外承継の実相	総合研究所 主席研究員	笠原 千尋	9月号 No.204	
	外国人の起業は日本に何をもたらすのか	総合研究所 主任研究員	桑本 香梨		
人口減少下の町づくり	総合研究所 主任研究員	尾形 苑子	10月号 No.205		
研究ノート 総研調査から	中小企業における価格転嫁の進展	「中小企業景況調査」付帯調査の結果から―	総合研究所 主任研究員	大橋 創	7月号 No.202
	コロナ禍以降のベースアップの効果と特徴	「中小企業の雇用・賃金に関する調査」の結果から―	総合研究所 研究員	白石 健人	8月号 No.203
	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	1月号 No.208
	小企業に広がる3Dプリンター活用の可能性		総合研究所 主任研究員	藤崎 和也	1月号 No.208
			総合研究所 研究員	柴山 光歩	
特別リポート	戦略革新で動き出す中小企業の復活	一死角になりやすい不振脱却の打ち手―	東京理科大学大学院経営学研究所技術経営専攻 講師	岸本 太一	8月号 No.203
	新たな時代に挑む中小企業・小規模事業者の経営力	―2025年版中小企業白書・小規模企業白書の概要―	中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員	仁科 智裕	11月号 No.206
未来を拓く起業家たち	地域とともにある廃校のドッグパーク	千葉県富津市	㈱マメノキ	4月号 No.199	
	親子がやりたいことを諦めない社会を	神奈川県横浜市	hab㈱	5月号 No.200	
	部活動をアプリで応援	東京都港区	㈱RIGHTHAND	6月号 No.201	
	データ化でアートを広める機会を増やす	京都府京都市	㈱IDEABLE WORKS	7月号 No.202	
	三方よしを実現する税務分析診断サービス	神奈川県横浜市	Vision support ㈱	8月号 No.203	
	AIで漏れなく水を届けたい	東京都文京区	wavelogy ㈱	9月号 No.204	
	介護に笑顔を生むアイスクリーム	新潟県新潟市	㈱Lacus	10月号 No.205	
	時差を生かして日本人の動き方を変える	東京都渋谷区	㈱Timewitch	11月号 No.206	
	別府から届ける余白ある生活	大分県別府市	㈱HAA	12月号 No.207	
	家族の協力を得て地域課題を乗り越える	大分県杵築市	㈱final Stage	1月号 No.208	
コンテナハウスから始めたペーカリー	新潟県燕市	f.	2月号 No.209		
空間をつなぐデジタルの「窓」	東京都品川区	MUSVI ㈱	3月号 No.210		
データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～	第116回	さえない動きが続く小企業の売上げと採算	総合研究所	4月号 No.199	
	第117回	高まる人手不足感、進む賃上げ		5月号 No.200	
	第118回	小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる		6月号 No.201	
	第119回	設備投資を実施した小企業は増加		7月号 No.202	
	第120回	中小製造業の設備投資は増加したものの、計画は慎重		8月号 No.203	
	第121回	景況の持ち直しが続くも、物価高や関税への対応は手探り状態		9月号 No.204	
	第122回	小企業の売上げと採算は弱含んでいる		10月号 No.205	
	第123回	中小企業の売上げDIは6カ月連続でマイナス		11月号 No.206	
	第124回	足踏みが続く小企業の景況		12月号 No.207	
	第125回	中小製造業の設備投資は横ばいの見通し		1月号 No.208	
第126回	中小企業の景況は、改善が続く見通し		2月号 No.209		
第127回	中小企業の景況は、一部に弱さがあるものの、持ち直しの動きがみられる		3月号 No.210		
産業リポート 人手不足に挑む 中小製造業の省力化投資	第4回	広がる省力化投資の可能性	総合研究所 研究員	田中 哲矢	4月号 No.199
産業リポート リスキリングで成長する 中小製造業	第1回	アンケートにみるリスキリングの実態	総合研究所 グループリーダー	藤田 一郎	6月号 No.201
	第2回	学び直しをデジタル化の推進力に	総合研究所 研究員	真瀬 祥太	7月号 No.202
	第3回	脱炭素で先行するために			8月号 No.203
	第4回	従業員の学ぶ意欲を引き出す工夫			9月号 No.204

2025年4月号 (No.199)～2026年3月号 (No.210)

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	第1回	甚大な被害をもたらした三つの地震	総合研究所 研究員	真瀬 祥太	10月号 No.205
	第2回	復旧のなかで見いだす成長のチャンス			11月号 No.206
	第3回	復興に至る経験から気づいた教訓			12月号 No.207
	第4回	進化につながるバリューチェーンの転換			1月号 No.208
産業リポート 地方への移転を 成長のチャンスに	第1回	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	2月号 No.209
	第2回	地方に眠る人材の発掘	総合研究所 研究員	田中 哲矢	3月号 No.210
経営最前線	世界に広げる津軽打刃物の波紋	青森県弘前市	(有)二唐刃物鍛造所		4月号 No.199
	紙の役割を再考する	福井県鯖江市	(有)笹尾印刷所		4月号 No.199
	社内外に向けたブランディングを研ぎ澄ます	和歌山県和歌山市	(有)菊井鉄製作所		6月号 No.201
	デジタル化で難題を乗り越える	広島県呉市	広機工(株)		6月号 No.201
	津軽海峡育ちのサーモンを余さず手軽に	青森県むつ市	(株)北彩屋		7月号 No.202
	筆づくりの伝統を後世に残すために	広島県呉市	(株)光文堂		7月号 No.202
	酒蔵の魅力を引き出す酒のさかな	千葉県松戸市	(有)ベストプロス		8月号 No.203
	祖父が愛した伊豆の魅力を広める書店	静岡県伊豆市	(有)長倉書店		8月号 No.203
	突っ張り棒で暮らしに彩りを	大阪府大阪市	平安伸銅工業(株)		9月号 No.204
	地域の魅力を引き出す調味料店	岡山県倉敷市	玉島味噌醤油(有)		9月号 No.204
	多様なアイデアで間伐材を輝かす	福島県いわき市	(株)磐城高著		10月号 No.205
	従業員一丸で釣りの心を引きつける	埼玉県桶川市	マルキュー(株)		10月号 No.205
	多様なニーズに応じて檜葉町の再興を後押し	福島県双葉郡檜葉町	(株)ネモト		11月号 No.206
	伝統をつなぐ商社の新事業	東京都京都市	(株)タケダ		11月号 No.206
	暮らしをともし能登の和ろうそく	石川県七尾市	(株)高澤商店		12月号 No.207
	伊佐市が100年先まで続くように	鹿児島県伊佐市	Design Space(有)		12月号 No.207
	製品と人の強みを引き出す精密金属パイプメーカー	東京都北区	(株)華光		1月号 No.208
	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		2月号 No.209
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	丹羽ふとん店		2月号 No.209	
変わらぬ音色を後世に伝える	滋賀県長浜市	丸三ハシモト(株)		3月号 No.210	
熱烈応援 地域の中小企業と ともに歩む	伝統産業とプロバスケチームが異色コラボ	埼玉県	越谷商工会議所		4月号 No.199
	女性部による新商品開発と販路開拓	福岡県	糸島市商工会 経営支援課 経営指導員	乾野 正浩	5月号 No.200
	地元企業のデジタル推進をサポート	福井県	武生商工会議所 経営指導員	出倉 未来	6月号 No.201
	豊富な食材の発信を目指して	鹿児島県	指宿商工会議所 中小企業相談所長	梶 隆樹	7月号 No.202
	多彩な事業で会員企業をサポート	滋賀県	栗東市商工会 経営支援課 課長補佐	辻 源之	8月号 No.203
	米沢逸品の力で地元商業を元気に	山形県	米沢商工会議所 小規模事業者支援員	加藤 栄樹	9月号 No.204
	役職員が力を合わせてにぎわいを生み出す	北海道	中標津町商工会 事務局次長	國奥 志也	10月号 No.205
	事業者を巻き込むイベントで地域を盛り上げる	大阪府	河内長野市商工会 経営指導員	下村 和之	11月号 No.206
	創立30周年、企業のブランド価値向上を支援	神奈川県	大和商工会議所		12月号 No.207
	地域の伝統文化を紡ぐ商工会の力	新潟県	新潟みなみ商工会 経営指導員	本間 亮	1月号 No.208
創意工夫で環境経営を促進	高知県	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	2月号 No.209	
目指せ、フォロワー数ナンバーワン！	静岡県	菊川市商工会 経営指導員	碓井 崇史	3月号 No.210	
クローズアップ 識者に学ぶ	中小企業のブランド戦略	中央大学 名誉教授	田中 洋	4月号 No.199	
	決済インフラの基本を知る	帝京大学経済学部 教授・博士 (経済学)	宿輪 純一	5月号 No.200	
	中小企業における産学連携	名古屋市立大学経済学研究科 教授	坂井 貴行	6月号 No.201	
	組織の基盤をなす上司と部下の「信頼のらせん関係」	九州大学大学院人間環境学研究院 准教授	池田 浩	9月号 No.204	
	ユーザーのアイデアをどう生かすかー企業と個人の共創のあり方ー	甲南大学マネジメント創造学部 教授	青木 慶	10月号 No.205	
	事業を成功に導く立地戦略	(株)ディー・アイ・コンサルタンツ プリンシパル	植井 陽大	11月号 No.206	
	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	12月号 No.207	
	インクルーシブデザインをビジネスに生かす	東京大学先端科学技術研究センター 准教授	並木 重宏	1月号 No.208	
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	2月号 No.209		
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	3月号 No.210		
次世代につなぐ 一線と絆が導く親族外という選択ー	伝統の自家製餡を守り抜く	東京都大田区	(有)あけぼの菓子舗	4月号 No.199	
	地域のタカラモノを引き継ぎ全国に届ける	岐阜県飛騨市	(株)ヒダカラ	5月号 No.200	
	幻のサイダーを次世代に	広島県尾道市	後藤鉦泉所	6月号 No.201	
	地域で愛されるカレーの味を受け継ぐ	和歌山県田辺市	(株)たがみ	7月号 No.202	
	お客さまの思いを映し出す印刷会社	佐賀県佐賀市	(株)竹中印刷工芸	8月号 No.203	
唯一の潤滑コーティングを未来につなぐ	神奈川県横浜	(株)西原商工	9月号 No.204		
マーケットの空白で 活躍する中小企業	自転車の洗車を身近なものに	大阪府豊中市	(株)ぼちぼちいこか	10月号 No.205	
	職場と地域の健康を支えるほけん室	大阪府大阪市	(株)F・Link	11月号 No.206	
	諦めていた不動産の悩みに解決策を	東京都港区	(株)KLC	12月号 No.207	
	顧客の心を満たすセミオーダーのエピテーゼ	愛知県常滑市	(株)マエダモールド	1月号 No.208	
	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	2月号 No.209	
	過疎地でも成長する食品スーパー	徳島県海部郡海陽町	(有)ショッピング	3月号 No.210	



自慢の ひと仕事

The Noren

(有)中むら 東京都千代田区神田淡路町2-6-7淡路ビル5F
TEL 050(3716)3980 <https://nakamura-inc.jp>

軒先に掲げられ日常の風景になじむ、のれん。風よけや日差しよけとして使用されたのを起源に、店の入り口に掲げる屋外広告としての役割や、老舗の格式や信用を表す象徴へと変化していきました。(有)中むらは、伝統を継承し、文化的な価値をさらに高めようと、店舗や宿泊施設、オフィスなどさまざまなシーンに合うのれんの企画や制作を手がけています。

1923年創業の同社は、着物の染め替えなどのメンテナンスを請け負う^{しっかい}悉皆業を営んできました。需要縮小に伴い休眠状態となっていたが、エネルギー関連の商社に勤務していた中村新さんが、ものを扱う実感のある仕事がしたいと、2013年に祖父母から引き継ぎました。

どのようにリスタートを切るか悩んでいたときに、風呂敷などの問屋を営む知人から、廃業するのでのれん制作の仕事をやってみないかと打診されました。染色工房や顧客の元に足を運んでのれんについて勉強すると、その奥深さに魅了されると同時に、思わぬニーズがみえてきました。のれんの絵柄をつくるにはさまざまな技法があり、職人によって得意とする分野が異なります。のれんをつくりたくても制作できる職人がみつけれなかったり、職人側も自身の技術に合わない相談を受けて困っていたりすることがわかったのです。

そこで中村さんは、新たに多種多様な職人の協働先を



開拓し、藍染や^{ししゅう}印染、刺繍などさまざまな制作技法に対応できる体制を整えました。顧客から要望を丁寧にヒアリングし、それに合った素材や技法、デザインを提案します。細やかな仕事ぶりが評価され、商業施設の入り口に掲げる大のれんの制作を請け負ったり、クリエイターとコラボレーションしたのれん制作に挑戦したりと、活躍の場を広げています。

のれんは風に揺れ、奥が透けて見え、内と外の空間をやわらかくつなぎます。中村さんものれんの制作を通じて、のれんをつくりたい人、つくる人、くぐる人をつないでいきます。
(柴山 光歩)



編集後記

今回の研究レポートでは、外国人起業家にヒアリング調査した結果をまとめています。ヒアリングでは、トルコの小・中・高の学校は各4年間であることや、韓国ではコロナ禍でも外なら人と会うことに制限はなかったことなど、初めて聞く海外の話もあり、たいへん楽しい時間を過ごせました。

また、事業の内容に加えて、来日や起業の経緯、課題への対応など、さまざまなことをうかがいましたが、皆さん、淡々と、さも何でもないことのように語ってくれました。異国の地での起業には、大変なご苦労もあったのではと思いますが、そんなことは少しも感じさせません。日本での起業、ひいては生活に心から満足しているようでした。
(井上)

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 4月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

◆ 地域活動を通じた中小企業と地域のかかわり

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
主任研究員 笠原 千尋

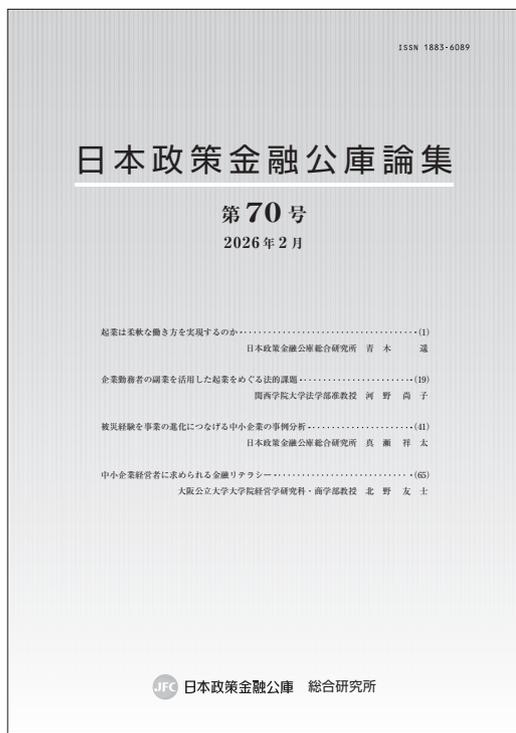
クローズアップ 識者に学ぶ

◆ 地域資源の生かし方

小樽商科大学商学部商学科 准教授 長村 知幸

●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

日本政策金融公庫論集



『日本政策金融公庫論集』は、毎年2月、5月、8月、11月の年4回発行しています。総合研究所のスタッフが中小企業に関する調査結果をベースに執筆した学術レベルの論文を載せているほか、外部論文も掲載し、中小企業研究者に研究発表の機会を提供しています。

2025年度の主な掲載論文

- ・ **起業は柔軟な働き方を実現するのか**
研究員 青木 遥
- ・ **被災経験を事業の進化につなげる中小企業の事例分析**
研究員 真瀬 祥太
- ・ **地方圏における外国人雇用の取り組み状況 —採用・育成・定着の観点から—**
主任研究員 西山 聡志・研究員 原澤 大地
- ・ **地方への移転を決断した中小企業 —事例に学ぶ移転の成果と成功のポイント—**
グループリーダー 藤田 一郎・研究員 田中 哲矢



バックナンバーは下記サイトでお読みいただけます。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/kouko_ronsyu.html

『日本政策金融公庫論集』の定期購読(無料)をご希望の方は、下記へご連絡ください。

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

