

日本政策金融公庫

調査月報

4

中小企業の今とこれから

2026 No.211

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

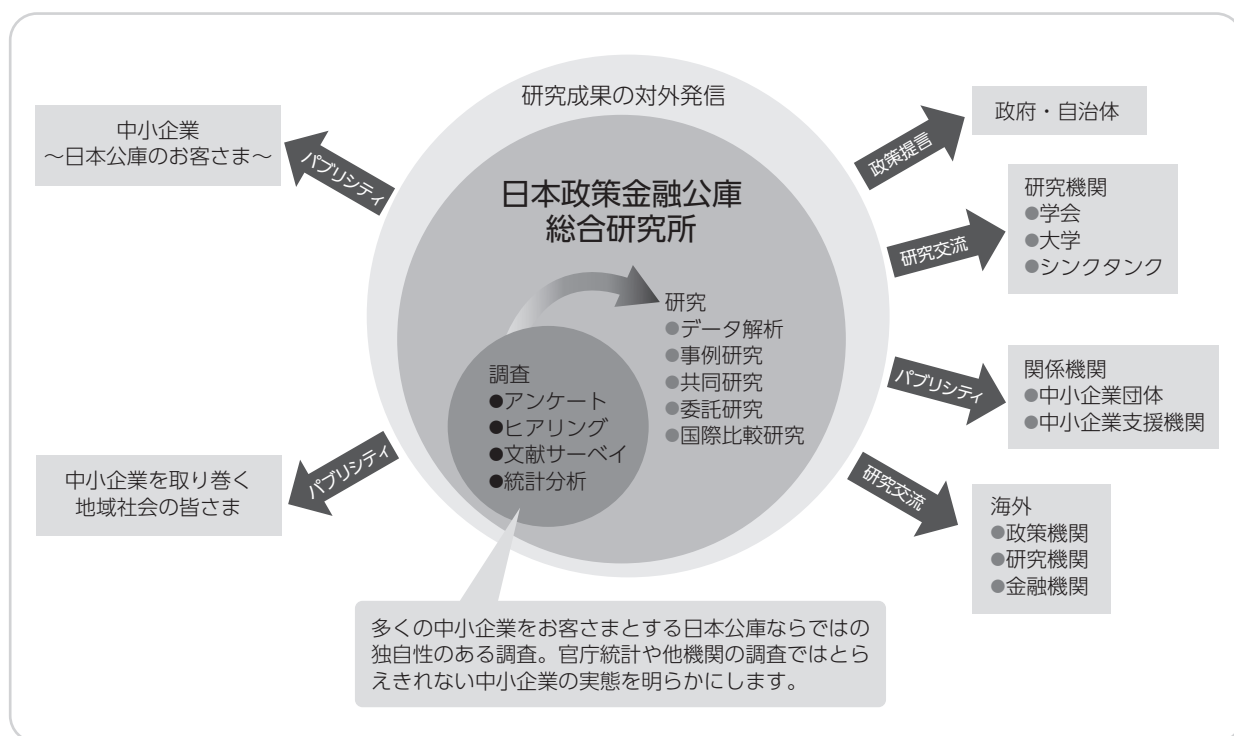
総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

主任研究員 笠原 千尋



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」
アマーバック(デンマーク)

ごみ処理やエネルギー生産に関する最新技術を導入したごみ焼却場
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 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

2 巻頭エッセイ 明日に向けて 中小企業とシニア人材

*東京大学社会科学研究所 教授・労働経済学者
玄田 有史

16 未来を拓く起業家たち メンタル不調を防ぐカウンセリング

*東京都渋谷区 (株)MentaRest

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～ 2026年の小企業の業況は改善の見通し

24 産業レポート 地方への移転を成長のチャンスに 新しい事業の種の発見

*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 フィンセント・ファン・ゴッホ

*偉人研究家 真山 知幸

30 経営最前線1 全国にファンがいる小さな文具店

*千葉県市川市 (株)ぱんぷく堂

32 経営最前線2 顧客をアシストする屋外ネットワークカメラ

*宮崎県宮崎市 (株)アシストユウ

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む 商業と文化が奏でる

まちのにぎわい創出作戦

*東京商工会議所杉並支部 事務局長 清水 優

35 産業を育む日本の地形 別府(大分県) 地熱による自家発電を利用する温泉地

*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 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

42 マーケットの空白で活躍する中小企業 観客とつくり手の居場所をつくる

*茨城県那珂市 OuchKINEMA(同)

46 宇宙ビジネスの扉を開く 人工衛星の開発と運用ビジネス

*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 建築というきっかけ

48 自慢のひと仕事 絵おり

編集後記



中小企業とシニア人材

人口減少が叫ばれて久しい。人口が減ることで、働き手が足りなくなり、事業が成り立たなくなることを心配する中小企業の経営者は多い。

だが、データを眺めてみると、まったく違う実態もみえてくる。総務省統計局が毎月実施している「労働力調査」では、労働力人口を重要な調査項目の一つとして公表している。労働力人口とは、大まかにいえば、15歳以上の人口のうち、実際に仕事をしている人と、働きたいと思って仕事を探している人の合計を指す。

この労働力人口に、2025年、画期的な出来事があった。それまで約40年間、6,000万人台だった労働力人口が、同年1月、初めて7,000万人台に達したのだ。つまり、人口は減っていても、働く意欲のある人の数は減っておらず、むしろ増えていることになる。

その背景には、女性が結婚や出産を理由に仕事を辞めなくても済むようになったことに加えて、かつては60代になると引退するのが当たり前だった高齢者が、元気に働き続けていることが大きい。今や、60代前半ではおよそ4人のうち3人、60代後半で2人に1人、70代前半で3人に1人が働いている。日本の高齢者の就業率は、

欧米諸国と比べても群を抜く高さだ。

高齢者が生き生きと働く舞台は、何とんでも中小企業である。現在、法律で65歳までの雇用確保措置が事業主の義務となっている。そんななか、実際の中小企業では、65歳どころか、70歳以上でも現役で職場を支えている人々が少なくない。

筆者が調べたところ、70歳以上でも働いている理由には、会社に必要とされ、経営者の思いを意気を感じて頑張っていることが、思いの外多い。ものづくりの現場では熟練の技能をもつプロフェッショナルとして、事務や販売の現場では実績と信頼を重ねてきたベテランとして、多くの高齢者が誇りをもって現在も働き続けている。

熟達の高齢者（シニア人材）は、人手不足や人口減少に負けないための、中小企業の希望の星であり、同時に日本経済の宝、いわば「国宝」だ。そんな経験豊富で職場に欠かせないシニア人材がいかに職場に貢献し、活力をもたらすかは、経営者の手腕次第である。

65歳までの雇用確保措置が義務であるのに対し、70歳までの就業確保措置は努力義務である。後者では、定年の引き上げや定年制の廃止のほか、継続雇用制度の導入、

業務委託や社会貢献活動への従事を継続できる制度の導入など、幅広い措置が示され、いずれかの制度化に努めることとされている。だが、従業員数が20人超300人未満の企業のうち、これらの制度を導入済なのは、まだ約32パーセントにとどまる。

シニア人材が活躍できる状況を整えることは、今後の企業経営に不可欠である。国は努力する事業主に支給する「65歳超雇用推進助成金」を拡充したり、事業主の相談に応じる「70歳雇用推進プランナー」を全国に配置したりしている。それらの支援制度を経営者は積極的に活用してほしい。

取り組みが進めば、多産時代の遺物である定年制は廃止され、いつまで働かかを誰もが自分の意思で決められる社会の実現につながっていく。バリアフリーが障害の有無にかかわらず多くの人々に恩恵をもたらしたように、シニア人材が働きやすい環境の整備は、若い世代の仕事や生活にゆとりと安心をもたらすことになる。

その意味で、新たな社会づくりのフロンティアを担おうという中小企業の経営者もまた、日本の希望の星なのである。



東京大学社会科学研究所 教授・労働経済学者

玄田 有史 GENDA Yuji

1964年島根県生まれ。東京大学経済学部卒業。博士（経済学）。学習院大学教授等を経て、2007年度より現職。2021年度から2023年度にかけて社会科学研究所所長を務める。2022年紫綬褒章受章。著作に、日経・経済図書文化賞とサントリー学芸賞を受賞した『仕事のなかの曖昧な不安 揺れる若者の現在』（中央公論新社、2001年）、労働関係図書優秀賞とエコノミスト賞を受賞した『ジョブ・クリエイション』（日本経済新聞出版、2004年）、『希望のつくり方』（岩波書店、2010年）などがある。労働経済学のほか、「希望学」という研究も行う。



最新



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

人口も企業数も減少傾向にあるなか、地域の生活を維持するうえで、中小企業に期待される役割は一層大きくなっている。しかし、中小企業自身も経営者の高齢化や事業承継難、人手不足といった問題に直面しており、地域活動に参加する余裕が少なくなっていることが予想される。

本レポートでは、中小企業が地域で果たしている役割やその取り組み方、課題について、インターネットアンケートとヒアリングの結果から探る。

地域の担い手としての中小企業

少子高齢化が止まらない。厚生労働省「人口動態統計」による2024年の合計特殊出生率は、1.15と過去最低を更新している(図-1)。総務省「人口推計」で直近の2020年と30年前である1990年の結果を比較すると、65歳以上人口は1,493万人から3,603万人へと倍以上に増えている一方、0～14歳人口は2,254万人から1,503万人へと33.3%減っている。15～64歳人口も、8,614万人から7,509万人へと12.8%減少した。

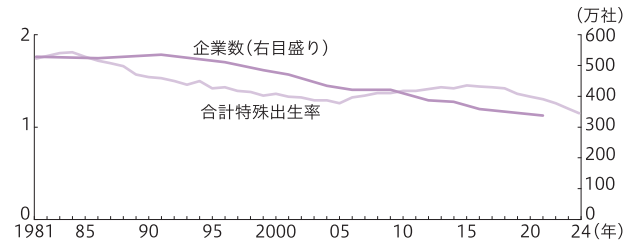
企業の数も減少傾向にある。中小企業庁が発行する『中小企業白書』では、総務省「事業所統計調査」「事業所・企業統計調査」「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」をもとに、企業数を公表している。このデータをみると、企業数は1996年の510万社から、直近の2021年では338万社と33.9%減少した。

人口や企業数の減少は、地域の産業やインフラ、文化や伝統を支えるさまざまな活動の担い手の減少に直結する。全国各地で地域活動の維持が喫緊の課題となるなかで、地域に残る住民や企業それぞれに期待される役割は一層大きくなっている。なかでも、事業所を置く地域で商売をしている中小企業は、地域における役割が大きくなりやすいと思われる。ただ、中小企業自身も、経営者の高齢化や後継者不足、人手不足といった問題を抱えている。地域活動に参加する余裕がある企業は減っていることが懸念される。

このような問題意識から当研究所では、中小企業が地域とどのようにかかわっているかを明らかにし、地域活動を維持するうえでの課題を探ろうと調査を行った。活動の実態は地域の人口規模によっても異なると考えられるため、地域規模別にも分析している。

調査はインターネットアンケートによる。具体的には、

図-1 合計特殊出生率と企業数の推移



出所：企業数については中小企業庁編『中小企業白書』
 資料：合計特殊出生率については厚生労働省「人口動態統計」、企業数については総務省「事業所統計調査」「事業所・企業統計調査」「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」を中小企業庁が再編加工
 (注) 企業数は会社数と個人事業者数の合計。

表-1 「中小企業と地域のかかわりに関するアンケート」の実施要領

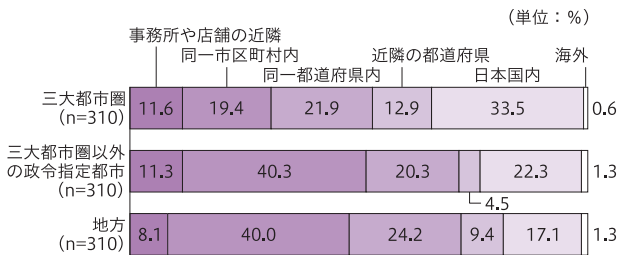
調査時点	2025年10月
調査方法	インターネットによるアンケート
調査対象	中小企業の経営者 (18～69歳)
有効回答数	930社

資料：筆者作成
 (注) 事前調査 (有効回答数3万社) により抽出した対象者に対して詳細調査を実施した。

インターネット調査会社に登録している18～69歳のモニターに対して数問の事前調査を行い、調査対象とする中小企業経営者を抽出したうえで、詳細な調査を行った(表-1)。回答企業の従業者規模は、19人未満が84.9%、20人以上300人未満が15.1%で、総務省「令和6年経済センサス-基礎調査」による分布(順に84.8%、15.2%)に合わせている。経営者の年齢は平均57.3歳で、現在の事業の創業者である割合は73.3%であった。

回答企業の事業拠点は、三大都市圏、三大都市圏以外の政令指定都市(以下、政令指定都市)、地方それぞれでのサンプルが310社、計930社になるように調整した。地域規模は、主な事業拠点の郵便番号を尋ねることにより識別した。三大都市圏は東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、愛知県、岐阜県、三重県、大阪府、京都府、兵

図-2 商圏



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業と地域のかかわりに関するアンケート」(以下同じ)

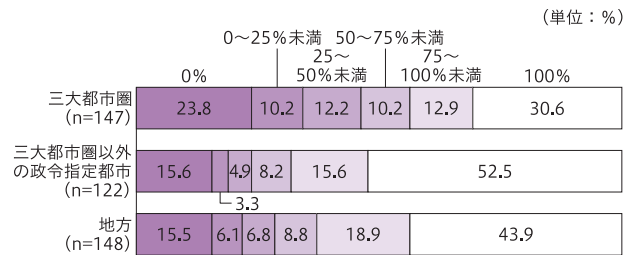
(注) 1 事業所が複数ある場合は、主な事業所について尋ねた (以下同じ)。
2 nは回答数 (以下同じ)。

兵庫県、奈良県で、政令指定都市は札幌市、仙台市、新潟市、静岡市、浜松市、岡山市、広島市、福岡市、北九州市、熊本市である。これらのうち、例えば東京都檜原村や神奈川県真鶴町のように、「過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法」により過疎地に指定されている地区は、地方に分類した。過疎地の回答企業は58社で、地方のサンプル全体の18.7%を占める。

地元の経済に明るい見通しをもつ企業は事業承継にも前向き

まず、地域規模別に、企業の事業環境をみていきたい。図-2は商圏の割合を示したもので、右へいくほど商圏が大きくなるように選択肢を並べている。「日本国内」の割合は、三大都市圏で33.5%と、政令指定都市 (22.3%) や地方 (17.1%) に比べて高い。三大都市圏には全国各地に支店や取引先をもつ大企業の本社が集中しており、彼らとの取引を通じて、国内全域に商圏が広がっているのだと考えられる。実際、図-2のデータを主な販売先・顧客が事業所である場合に限ってみると、三大都市圏の「日本国内」の割合は43.8%と高く、政令指定都市 (28.2%) や地方 (23.1%) との差が大きくなっている。一般消費

図-3 従業員に占める地元住民の割合



(注) 1 従業員数が2人以上と回答した企業に尋ねた。
2 地元は、現在の主な事業所がある市区町村内とする (以下同じ)。

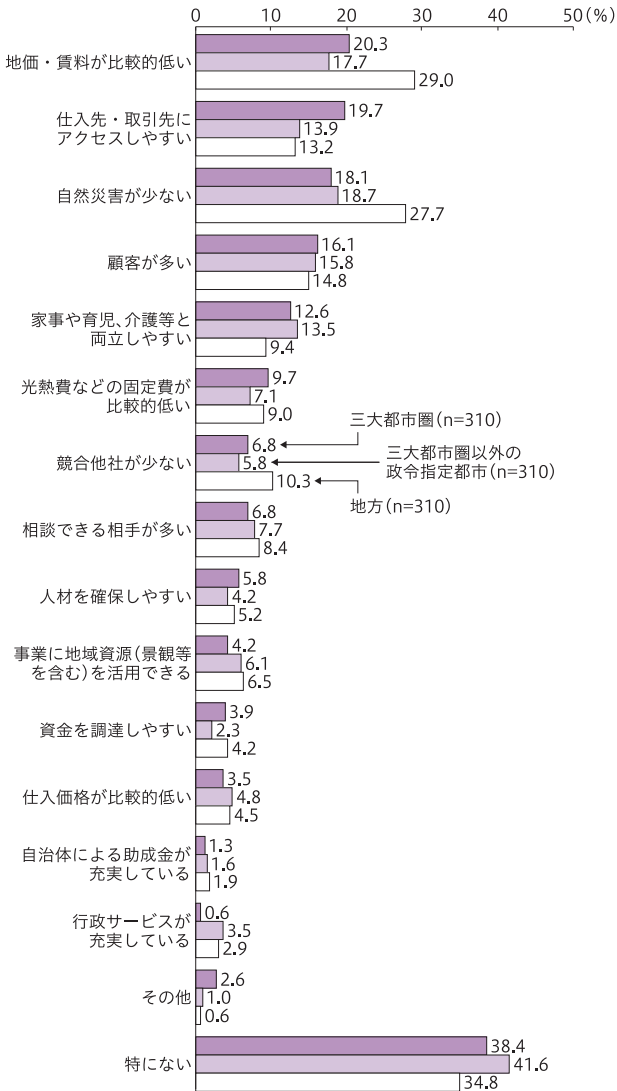
者である場合は、順に22.3%、17.9%、13.5%で、事業所の場合に比べると差は小さい。

一方、政令指定都市と地方では、「同一市区町村内」の割合が順に40.3%、40.0%と、三大都市圏 (19.4%) の倍以上となっており、商圏は比較的狭いといえる。「事務所や店舗の近隣」の割合は、地方では8.1%と三大都市圏 (11.6%) や政令指定都市 (11.3%) を下回るが、これは、地方の場合は人口が少なく、ある程度商圏を広げなければ販売先や顧客を十分に確保することが難しいということなのかもしれない。

従業員がいるという企業は全体で44.8%であり、それらの企業に従業員に占める地元住民の割合を尋ねた結果が図-3である。なお、本レポートにおいて「地元」は、現在の主な事業所がある市区町村内と定義する。「0%」の割合は、三大都市圏で23.8%と、政令指定都市 (15.6%) や地方 (15.5%) に比べて高い一方、「100%」の割合は、政令指定都市 (52.5%) と地方 (43.9%) が三大都市圏 (30.6%) を大きく上回る。交通網が比較的整備されている三大都市圏は他の市区町村の雇用も支えており、政令指定都市や地方は主に地元住民の働く場になっていることがみてとれる。

商圏や雇用の状況からは、地方や政令指定都市で特に地元志向が強い傾向がうかがえる。では、地元で事業をする

図-4 地元で事業を行うメリット（複数回答）



ことについて、企業はどのように感じているのだろうか。
 地元で事業を行うメリットを複数回答で尋ねると、三大都市圏では「仕入先・取引先にアクセスしやすい」（三大都市圏19.7%、政令指定都市13.9%、地方13.2%）、政令指定都市では「家事や育児、介護等と両立しやすい」（同12.6%、13.5%、9.4%）、地方では「地価・賃料が比

図-5 地元での事業のしやすさに対する満足度

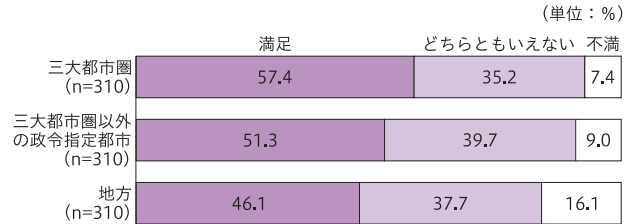
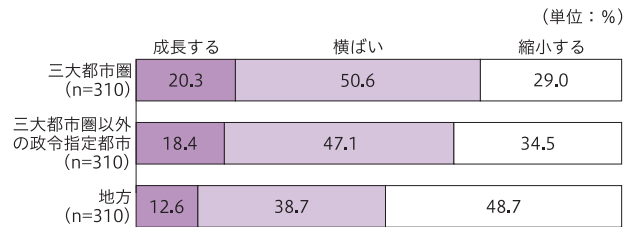


図-6 今後10年間の地元経済の成長見通し

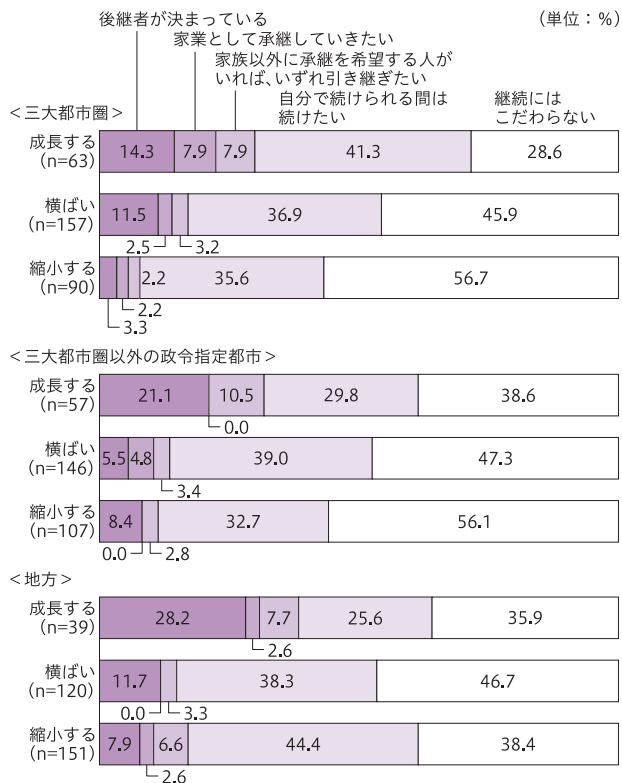


較的に低い」（同20.3%、17.7%、29.0%）や「自然災害が少ない」（同18.1%、18.7%、27.7%）の割合が、ほかの地域規模に比べて高い（図-4）。人口が少ない地方でも、「顧客が多い」（同16.1%、15.8%、14.8%）や「人材を確保しやすい」（同5.8%、4.2%、5.2%）の割合は、三大都市圏や政令指定都市（以下、都市部）と変わらない。人口が少ない分、「競合他社が少ない」（同6.8%、5.8%、10.3%）からかもしれない。

ただ、地元での事業のしやすさに「満足」と回答した企業の割合は、三大都市圏では57.4%に上る一方、地方では46.1%にとどまる（図-5）。政令指定都市では51.3%であった。「不満」の割合は地方で16.1%と最も高く、三大都市圏（7.4%）の倍以上の水準である。事業のしやすさという観点では、コストの低さよりも利便性の高さの方が重視されやすいようである。

今後10年間の地元経済が「成長する」と見込む企業の割合は、三大都市圏（20.3%）と政令指定都市（18.4%）で高く、地方（12.6%）で低い（図-6）。地方では「縮小する」

図-7 後継者の有無と承継の意向
(今後10年間の地元経済の成長見通し別)



の割合が48.7%と、三大都市圏 (29.0%) や政令指定都市 (34.5%) を大きく上回っており、悲観的な見方が強い。

地元の将来に明るい見通しをもてない企業は事業承継の意欲も弱く、三大都市圏、政令指定都市、地方のいずれでも、「後継者が決まっている」企業の割合は、地元経済が成長すると見込む企業が、縮小すると見込む企業を大きく上回っている (図-7)。後継者は未定だが、「家業として承継していきたい」、または「家族以外に承継を希望する人がいれば、いずれ引き継ぎたい」と承継の意向を示す企業の割合も、成長を見込む企業で高く、縮小を見込む企業で低い傾向がみられる。縮小を見込む企業では「継続にはこだわらない」との回答割合が高く、三大都市圏 (56.7%) と政令指定都市 (56.1%) では過半と

なっている。ただ、地方では縮小を見込む企業の「継続にはこだわらない」の割合 (38.4%) が、「自分で続けられる間は続けたい」 (44.4%) の割合を下回っている。地方では都市部に比べて働く場が少ないことから、自身や従業員の生計を維持する手段として、可能な限り事業を継続しようとする企業が多いのかもしれない。

一部の企業が地域活動を支援している

次に、企業の地域活動への参加の程度について、地域規模別にみていきたい。町内会や消防団、青年団、PTAといった地元団体への加入割合をみると、地方では47.4%と、三大都市圏 (34.2%) や政令指定都市 (28.1%) に比べて高い。人口や企業数が少ない地方で特に、団体に加入している企業の割合は高くなっている。また、加入している企業のうち、加入団体が2種類以上という割合は、三大都市圏で42.5%、政令指定都市で40.2%、地方で48.3%となっている。地元の団体に加入していない企業が7割前後を占める都市部でも、加入している企業に限れば、多くが複数の団体に協力している。

続いて、行事や清掃といった地元の活動への参加割合をみると、三大都市圏では19.7%、政令指定都市では17.4%で、地方でも25.2%にとどまる。ただ、参加している企業に限ってみれば、三大都市圏では68.9%、政令指定都市では57.4%、地方では64.1%が、2種類以上の活動に携わっている。団体への加入と同様に、一部の企業の積極的な関与により、地域活動が支えられている様子がうかがえる。

活動に参加している企業に対してその内容を複数回答で尋ねると、「祭りや伝統行事の維持」 (三大都市圏44.3%、政令指定都市31.5%、地方39.7%) や「防犯、交通安全活動」 (同37.7%、14.8%、26.9%)、「清掃、草刈り、雪かき」

(同34.4%、35.2%、48.7%)などが多く挙げられた(図-8)。地域規模別に比べると、三大都市圏では「消防・防災」(同27.9%、13.0%、14.1%)が、地方では「清掃、草刈り、雪かき」がほかに比べて特に高く、地域規模によって企業が果たしている役割には違いがみられる。また、活動の種類が同じでも、企業の業種や地域の環境などによって、その内容はさまざまだろう。企業が地域のなかで具体的にどのような活動をしているのか、三つの事例を紹介したい。

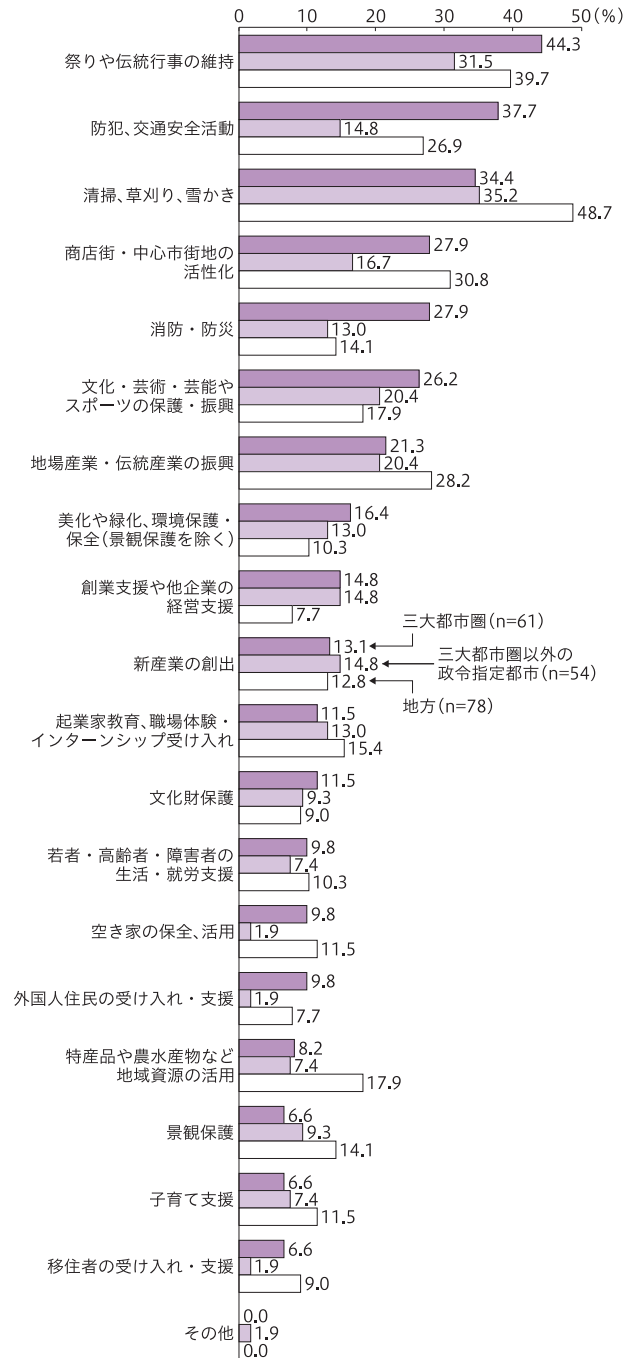
■事例1 呉服笠間

ごふくかさま 呉服笠間は、蔵づくりの町並みで有名な埼玉県川越市にある、1910年創業の呉服店である。店が面している通りは、国内外から訪れた大勢の観光客が行き交う。店の主力商品は「川越唐棧」という織物である。極細の綿糸を平織りしているため、生糸で織ったように滑らかで、かつ絹織物とは異なり安価で、簡単に洗える。幕末から明治期にかけて、川越で製造したものを江戸で販売し、大変な人気を得ていた。化学繊維の台頭により一度は途絶えたが、1980年代に市をあげて復活させたのである。同社を含めた2社が、市内で販売を手がけている。

4代目社長の笠間美寛さんは、もとは畑違いの業界で仕事をしていたが、先代である父の病をきっかけに店を継いだ。同社では毎年、地元の祭り用の衣装を制作していたことから、簡単には店を閉じられないと思ったのだそうだ。それから20年、母と二人で店を切り盛りしてきた。笠間さんは今では商店街の活性化協議会の会長も務める。観光客をターゲットにした飲食店や土産物店だけではなく、食料品店や衣料品店、文具店といった住民の生活のための店も残していこうと、商店街の維持に力を入れている。仲間と協力しながら歩道の緑化を進めたり、廃業を考える高齢の店主と起業を考える若者をつないで空き店舗が出ないようにしたりしている。

笠間さんは、川越唐棧の普及にも力を入れている。市

図-8 企業として参加している地元の活動(複数回答)



(注) 地域活動に参加している企業に対して尋ねたもの。



川越唐棧が並ぶ店内に立つ店主の笠間美寛さん（呉服笠間）

内外での認知度を高め、地元の物産として川越唐棧を根づかせることで、地域経済を一層発展させたいと考える。そのため活動の一つが、地元の二つの小学校で5年生を対象に毎年開催しているワークショップである。笠間さんが学校に企画をもちかけて実現した。川越唐棧の歴史について説明した後、生徒に縦糸と横糸の色の組み合わせをデザインしてもらった2日間のプログラムである。このとき企画されたデザインは実際に織物にして、生徒が6年生に上がったタイミングでプレゼントする。子どもにとって、こうした思い出は地域に対する愛着を育み、成長した後も地域との強い絆を感じるよすがとなるに違いない。

■事例2 (有)五木屋本舗

(有)五木屋本舗^{いつき やほんぼ}は、熊本県南部の五木村で1991年に創業した、従業員34人の企業である。村は九州一人口が少なく、観光立村に力を入れている。同社も、村の外に地域を発信する手がかりをつくりたいと、地元の家庭料理である豆腐のみそ漬けを商品化して、土産物として販売を始めた。その後、みそ漬けの時間を長くして豆腐の熟成を進めた「山うにと豆腐」や、日本一大きい油揚げなどとラインアップを広げている。直営店を、村を含めて熊本県内に5店舗設けるほか、ECサイトで全国に発信する。九州各地の空港



まるでウニのような「山うにと豆腐」(有)五木屋本舗

や都内の百貨店、海外の食のイベントにも出品している。

積極的な商品開発と販路開拓の背景には、地域の雇用の場を増やしたいという思いもある。同社で働く従業員は皆、村内の住民である。村の主要産業である林業や観光業は、繁閑の差が大きい。通年で安定した雇用の場を提供できる同社は、貴重な存在となっている。同社はまた、村の複業協同組合にも参加している。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、現在、11企業で5人を雇用している。加入する企業の閑散期が重なって仕事が埋まらないとき、同社は率先して従業員を引き受ける。豆腐のみそ漬けは日持ちがするため、製造ラインの人繰りを比較的調整しやすいのだという。同社のような調整役がなければ、複業協同組合制度の運営は難しい。

2代目の社長である橋本貴也^{はしもとたかや}さんは、村が主催する「過疎未来研究会」にも参加している。住民や地元企業が、商業観光や医療などの将来について定期的に話し合うものである。橋本さんは仲間たちと、祭りを盛り上げたり、観光客を増やしたりするための企画を練り、実践している。地域に根差す企業として、自社の利益だけを追求するのではなく、地域とともに発展しようという思いが、同社からは強く感じられる。

■事例3 あっぶる美容室

あっぶる美容室がある愛媛県大洲市の長浜地区は、市の中心部から車で40分弱の場所にある。過疎化が進み、人口の半数近くを65歳以上が占める。路線バスは大幅に減便され、タクシー会社はなくなり、中心部の商店街では店の半分以上が閉まったままになっているなど、町のインフラ機能は大きく低下してしまった。店主の東幸美^{ひがしゆきみ}さんはこの長浜地区で生まれ育ち、1992年に開業して以来、一人ではさみを握り続けている。

自宅に併設した同店に通う客の大半が常連客である。多くは65歳の東さんより年上で、90歳を越す女性もいる。なかには、運転免許を返納し、足が悪くて自転車にも乗れなくなったお年寄りもいる。彼らのために、東さんは夫の富男^{とみお}さんに運転手を頼んで、無償の送迎サービスを行っている。交通手段が乏しい町で移動の自由が大きく制限されたお年寄りにも、おしゃれを楽しんでもらいたいとの思いからだ。今は6人ほどの常連客が、送迎サービスを定期的に利用している。また、年々暑さが厳しくなる夏には、少しでも涼しい時間帯に来店できるようにと、朝7時に店を開けることもある。年金暮らしのお年寄りを気遣って、施術料金は創業当初から変えていない。例えばカット料金は2,500円と安く、出入りする業者からは何度も値上げを勧められている。しかし、牛乳配達店を営む富男さんの収入と合わせれば生活には困らないと、東さんは意に介さない。

町には美容室が7、8軒あるが、店主の多くは80歳代と高齢で、ほとんど営業していない人もいるそうだ。住民が通える美容室をなくしてはいけないという使命感に似た気持ちもあり、東さんは、あと10年は店に立ち続ける覚悟だ。そのためにも無理はしない。通ってくれる客を第一に考え、地域ならではの負担をいとわぬ同店のような企業が、小さな町での暮らしを維持するうえでは欠かせない。



店主の東幸美さんと夫の富男さん（あっぶる美容室）

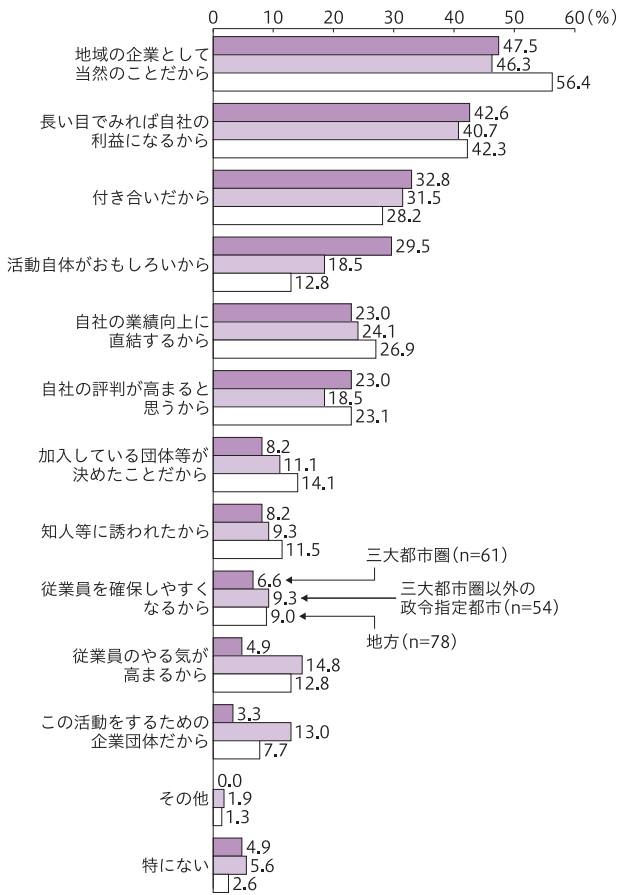
規模が大きい企業ほど地域活動に参加

呉服笠間は文化財の保護・振興や商店街の活性化、(有)五木屋本舗は地域資源を活用した新産業の創出や地域振興への積極的な参加、あっぶる美容室は高齢者の生活支援と、地域で果たしている役割は三者三様であった。ただ、それらの活動に地域の企業として当たり前に取り組んでいた点は、いずれの企業にも共通する。

実際、地域活動に参加している企業に対して、最も力を入れている活動への参加理由を複数回答で尋ねると、「地域の企業として当然のことだから」（三大都市圏47.5%、政令指定都市46.3%、地方56.4%）との回答割合が、どの地域規模でも最も高くなっている（図-9）。この割合は、地方で特に高い。地元にある企業の数が少ない分、地域における責任を感じやすいのではないか。他方、三大都市圏では「活動自体がおもしろいから」（同29.5%、18.5%、12.8%）の割合が比較的高い。多様な企業や人材が集積する地域では、活動の幅を広げやすいということだろうか。

一方、地域活動に参加していない企業に対して、その理由を複数回答で尋ねると、いずれの地域規模でも「時

図-9 地元の活動に参加する理由（複数回答）



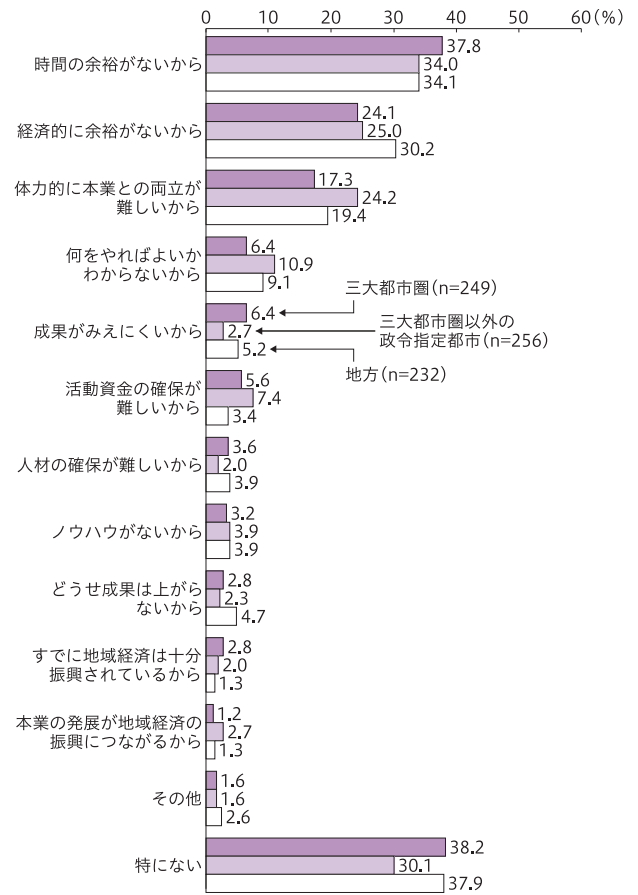
(注) 地域活動に参加している企業に対して、そのうち最も力を入れている活動について尋ねたもの（図-11、12も同じ）。

間の余裕がないから」(三大都市圏37.8%、政令指定都市34.0%、地方34.1%)の割合が高く、「経済的に余裕がないから」(同24.1%、25.0%、30.2%)、「体力的に本業との両立が難しいから」(同17.3%、24.2%、19.4%)が続く(図-10)。

では、時間や資金などに余裕のある企業の方が、地域活動に参加しているのだろうか。地域活動に参加している経営者の属性や企業の概要等を表-2にまとめた。

経営者の年齢層は、参加している企業で「40～49歳」

図-10 地元の活動に参加しない理由（複数回答）



(注) 地域活動に参加していない企業に対して尋ねたもの。

(13.0%)、「50～59歳」(38.3%)の割合が、参加していない企業(順に10.9%、37.3%)をやや上回っている。性別は、参加している企業で「男性」の割合がやや高く(参加している91.7%、参加していない89.8%)、「女性」(同8.3%、10.2%)はやや低い。一般的にみて体力があるのはシニア層より若年層、女性より男性と考えられるが、年齢層別でも性別でも大きな違いはみられない。

経営者の事業に充てる時間が「週35時間以上」である

割合は、参加している企業（83.9%）の方が、参加していない企業（68.5%）より10ポイント以上高い。勤務など複数の仕事を掛け持ちしている場合を除いても、傾向は変わらない。育児や介護、家事に充てる時間は尋ねていないが、少なくとも事業時間に余裕がある経営者の方が地域活動への参加に積極的であるわけではないようだ。

ただ、従業者規模をみると、「5～9人」以上の層では、参加している企業の方が割合は高い。「1人（経営者のみ）」の割合は、参加している企業で23.3%と、参加していない企業（63.5%）を40ポイントも下回っている。従業者数が多い企業の方が、地域活動に参加する人員や時間を工面しやすいのだろう。

月商についてもみると、「100万円以上200万円未満」以上の層では、参加している企業の方が割合は高くなっている。特に、「500万円以上」では、参加している企業は41.3%と、参加していない企業の12.6%を大きく上回る。採算が「黒字基調」である割合は、参加している企業（73.6%）の方が、参加していない企業（65.1%）より高い。これらの結果は、図-10で資金面での余裕がないことが地域活動に参加しない理由の一つになっていた点と符合する。

そのほか、同一市区町村に事業の拠点を置いている年数が「20年以上50年未満」以上の層では、参加している企業の方が割合は高い。特に、「50年以上」の割合は、参加している企業（22.8%）と参加していない企業（8.5%）の差が大きく、地域に長くいる企業ほど、地域活動へのかかわりも増えている。また、今後10年間の地元経済について「成長する」と見込む割合は、参加している企業（27.5%）で参加していない企業（14.4%）の倍近い水準となっている。反対に、「縮小する」の割合は、参加している企業（35.2%）が参加していない企業（38.0%）を下回っており、地域の将来について悲観的な企業は地域活動に参加しない傾向がうかがえる。

表-2 地域活動への参加の有無別にみた企業の特徴

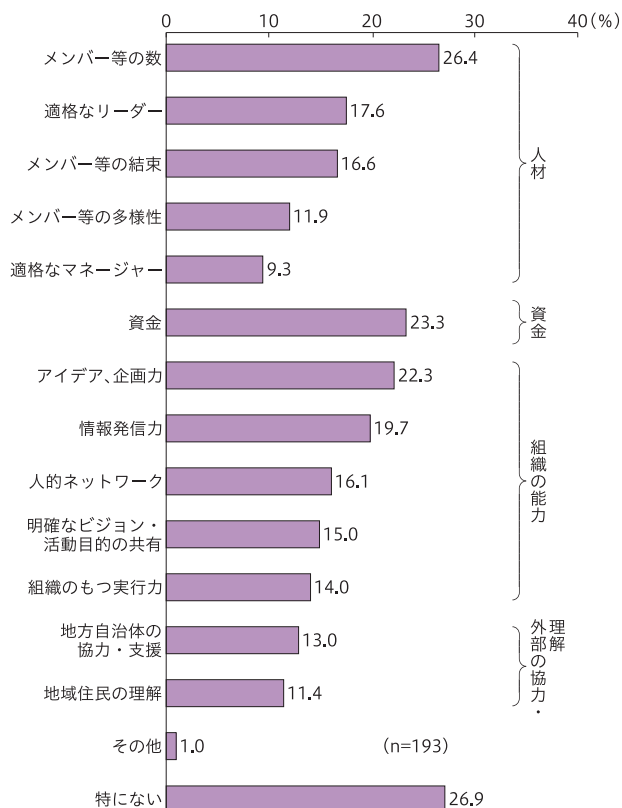
			(単位：%)	
			参加している (n=193)	参加していない (n=737)
経営者の属性	年齢層	18～39歳	3.1	4.3
		40～49歳	13.0	10.9
		50～59歳	38.3	37.3
		60～69歳	45.6	47.5
	性別	男性	91.7	89.8
		女性	8.3	10.2
事業に充てる時間	週35時間未満	16.1	31.5	
	週35時間以上	83.9	68.5	
企業の概要	従業者規模	1人（経営者のみ）	23.3	63.5
		2～4人	20.2	20.6
		5～9人	10.4	5.6
		10～19人	6.2	1.8
		20～29人	11.4	2.6
		30～49人	11.4	2.6
		50～99人	7.8	2.4
	100～299人	9.3	0.9	
	月商	50万円未満	16.9	47.7
		50万円以上100万円未満	11.6	19.8
		100万円以上200万円未満	11.0	10.3
		200万円以上300万円未満	7.6	3.8
		300万円以上500万円未満	11.6	5.8
	500万円以上	41.3	12.6	
	採算	黒字基調	73.6	65.1
赤字基調		26.4	34.9	
地域とのかかわり	同一市区町村に拠点を置く年数	5年未満	6.2	11.5
		5年以上10年未満	10.4	12.5
		10年以上20年未満	19.2	29.0
		20年以上50年未満	41.5	38.4
		50年以上	22.8	8.5
	今後10年間の地元経済	成長する	27.5	14.4
		横ばい	37.3	47.6
	縮小する	35.2	38.0	

(注) 月商は「わからない」「答えたくない」と回答した企業を除いており、nは「参加している」が172、「参加していない」が602。

地域活動への参加が企業の認知度向上に

地域活動を支えている企業は少ないことから、参加している一部の企業に負担がかかっていることが懸念されるが、最も力を入れている地域活動において「負担を感じている」と回答した企業の割合は26.9%と、「負担を感じていない」の45.6%を大きく下回った。「どちらともい

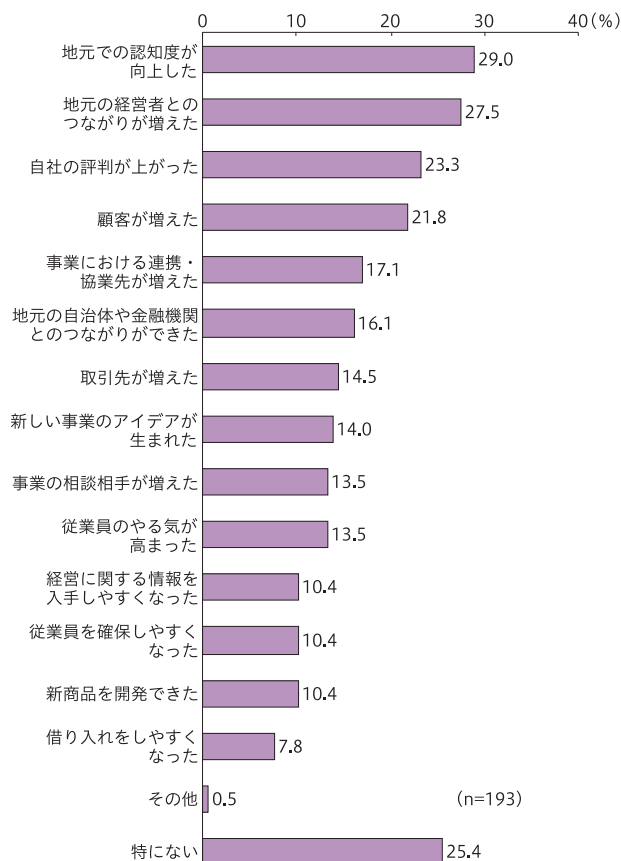
図-11 地元の活動に参加するうえで不足しているもの
(複数回答)



えない」は27.5%であった。ただ、「負担に感じている」割合を地域規模別にみると、地方で32.1%と、三大都市圏(23.0%)、政令指定都市(24.1%)に比べて高い。人口や企業数が比較的少ない地方の場合、1社にかかる負担が大きくなりやすいのだろう。

最も力を入れている地域活動において不足しているものを複数回答で尋ねると、「メンバー等の数」(26.4%)が最も多く挙げられた(図-11)。次いで、「資金」(23.3%)、「アイデア、企画力」(22.3%)の割合が高くなっている。前述のとおり、地域活動に参加する企業は少ない。メンバーに限られることで、人材や資金、発想の出し手も限

図-12 地元の活動に参加して良かったこと(複数回答)



定されてしまい、地域活動を進めるうえでの課題になっている。他方、「地方自治体の協力・支援」(13.0%)や「地域住民の理解」(11.4%)は、人材や資金等に比べれば、十分に得られているようである。

地域活動に参加することにはメリットもある。最も力を入れている地域活動について、参加して良かったことを複数回答で尋ねると、「地元での認知度が向上した」(29.0%)や「地元の経営者とのつながりが増えた」(27.5%)との回答割合が特に高くなった(図-12)。「自社の評判が上がった」(23.3%)や「顧客が増えた」(21.8%)、「事業における連携・協業先が増えた」(17.1%)の

割合も高い。地域活動を通じて地元で認知されて交流が増え、それが自社の評判や顧客の獲得、事業における連携先の確保といった効果につながっているようである。実際、商品・サービスの企画・開発や、顧客・販路開拓、人材の確保など、地元で連携しているものが「ある」割合は、地域活動に参加している企業では68.9%と高く、参加していない企業では18.9%と低い。地域活動への参加は、地域全体のためだけでなく、企業自身のためにもなるといえる。

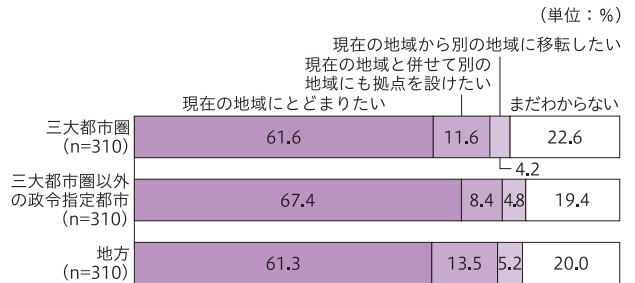
地域活動への参加を通じて地元に豊かに

少子高齢化が加速するわが国で、目下、地域の暮らしや文化・伝統を守りつなぐために中小企業に期待される役割は大きい。ただ、企業自身も内外の厳しい経営環境にさらされており、地域に協力する余力は限られる。

実際、当研究所が中小企業に行ったインターネットアンケートの結果では、地域活動に参加している企業は三大都市圏、政令指定都市、地方のいずれでも2割前後と少なかった。他方、地域活動に参加している企業をみると、多くが複数種類の活動に参加しており、参加することを負担に感じていないなど、前向きに地域にかかわっている様子が見えてきた。地域の営みは、こうした一部の企業に支えられているといえる。

地域活動に参加しない企業は規模が小さい企業に多く、参加しない理由として体力や時間、資金の不足を挙げていた。しかし、事例として紹介した3社はそれらの要素を必須としておらず、それぞれが地域の将来を自分事ととらえていた。まさにこうした意識が、経営者一人ひとりに求められるのではないだろうか。地元の将来に悲観的な企業ほど地域活動に参加しない傾向がみられたが、企業自身が地域の課題に積極的に取り組み、地域の未来を切り拓いていくことが望まれる。

図-13 今後の事業拠点の意向



また、地域活動に参加している企業は、地元での認知度向上や交流促進と、それによる顧客や連携先の確保といった効果を享受していた。地元で拠点を置く年数が短い企業は地域活動に参加しない傾向が強かったが、こうした企業こそ、地域活動を地域になじみ、事業を発展させるチャンスととらえてはどうか。企業の発展が地域のさらなる活性化につながる好循環が期待される。

図-13は、今後の事業拠点の意向を尋ねた結果である。地元の将来に対して明るい見通しを抱く企業は少なかつたにもかかわらず、三大都市圏、政令指定都市、地方のいずれでも6割以上の企業が「現在の地域にとどまりたい」と考えている。「現在の地域から別の地域に移転したい」と考える企業は1割に満たない。とどまりたいと考える理由には、移転の負担に対する懸念だけではなく、地域に対する愛着もあるはずだ。この愛着を、地域の発展に向けた具体的な行動へと結びつけていけるとよい。

地域に積極的にかかわる企業が増えれば、企業や住民同士の交流が増え、地域内の風通しも良くなる。地元の将来に明るい見通しを抱き、事業承継の意向を強くする経営者が増えるかもしれない。地域に魅力を感じて交流をもととする他地域の企業や人が増えるかもしれない。地域の発展は、そこに根差す企業の経営に直結する。目先の利益だけにとらわれず、長い目で地域とともに成長する覚悟が、中小企業に求められている。

メンタル不調を防ぐカウンセリング



(株)MentaRest 代表取締役CEO 飯野 航平

近年、企業の労務管理においてメンタルヘルスが重視されている。継続的なストレスや深い悩みによって、従業員が意欲や決断力の低下、精神障害などの不調に見舞われると、生産性の悪化や休職を通じて勤務先も打撃を受ける。人手不足が深刻な昨今ではその影響は一層大きく、不調を予防する重要性は増している。

他方で、自覚症状がない段階でカウンセリングを受けることに抵抗を感じる人は少なくない。(株)MentaRestの飯野航平さんは、この問題を解決するために新たなサービスを立ち上げた。

いいの こうへい

大学卒業後、大手IT企業に2年間勤務し、新規先営業や労務管理を経験。自身がメンタルの不調を経験し、その後、人事担当として不調者の対応に従事した経験をもとに、予防ビジネスの構想を練る。2021年に当社設立。

企業概要

- 代表
飯野 航平
- 創業
2021年
- 資本金
5,700万円(資本準備金含む)
- 従業者数
40人(業務委託を含む)
- 事業内容
メタバースを利用した
カウンセリングの提供
- 所在地
東京都渋谷区恵比寿西2-20-8
代官山パーフェクトルーム606
- URL
<https://www.mentarest.com>

気軽に受けられる カウンセリング

——事業概要を教えてください。

悩み事に関するカウンセリングをメタバース上で受けられるサービス「MentaRest」を提供しています。メタバースとは、コンピューターグラフィックス、いわゆるCGを使ってインターネット上につくられた3次元空間のことです。MentaRestを導入している企業の従業員は、当社が提携するカウンセラーに悩みを相談し、問題の整理や解決を手助けしてもらうことができます。

最大の特徴は、メンタル不調の治

療ではなく、予防に特化していることです。日本では、欧米に比べてカウンセリングに対する心理的ハードルが高く、症状が重くなってようやく利用される傾向があります。結果として、カウンセリングは主に不調者のケアに使われてきました。

そうしたなかで当社のサービスは、不調だと自覚する前の段階にいる人、例えば、何となく心のざわつきを感じているような人を対象にしています。自分でわざわざカウンセラーを探すほどではないものの、機会があれば利用する可能性がある層です。

こうした人たちに実際に使ってもらうためには、カウンセリングに対

する心理的なハードルを下げる必要があります。そこで有効なのが、メタバースなのです。

——メタバースが役立つ理由を教えてください。

大きく二つあります。一つ目は、その親しみやすさです。CGで作られた世界はまるでテレビゲームの画面のようで、カウンセリングであることを意識しにくくなります。

二つ目が、アバターを使う点です。アバターとは、メタバース上で利用者の分身として動くキャラクターのことです。容姿を自由につくることが可能で、本人とまったく違う見た目にもできます。この特徴により、人と話している実感を残しつつ、匿名性を高めることができます。

アバターを使うと、自分のことをより多く話すようになるという研究結果も報告されています。結果的に、カウンセリングの効果を高めることにもつながるでしょう。

——利用の流れはどうなっていますか。

まず、導入企業が、カウンセリングを利用する際に必要となるチケットを購入します。毎月の利用料は定額で、金額に応じた枚数のチケットが付与され、不足する場合には追加購入も可能です。

導入企業は社内報やメールなどを通じて、従業員にMentaRestを周知します。利用を希望する人は、提携しているメタバースサービスのアカウントをつくったうえで、カウンセリングを予約します。本人が直接予約する方式にすることで、勤務先に知られたくないという心情に配慮しています。誰が申し込んだかは、本人の同意がない限り、勤務先に伝わることはありません。

申し込みが完了したら、アバターの外見を設定し、予約した日時にメタバースを訪れます。必要な機器はマイクがついたパソコンやスマートフォンだけで、手軽に利用できます。

1回のセッションは60分または90分です。案内に従って、臨床心理士や公認心理師の資格をもつカウンセラーと合流した後、広大な空間を歩き回るツアーやミニゲームを体験して場の雰囲気を和らげます。その後、メタバースの一角にある部屋に移動し、カウンセリングを受けます。内容は、同僚とのコミュニケーションや家庭のことなど、多岐にわたります。相談の後、アンケートに回答してもらって終了です。

一度利用した人には、定期的に再度の利用を呼びかけます。予防効果を高めるためにも、健康診断のように半年から1年に1回は使ってほしいと考えています。



メタバース上のカウンセリングルーム

勤務を通じてみつけた問題

——起業を考え始めたのはいつ頃ですか。

大学在学中です。地域振興や産業振興について学び、カリキュラムの一環で社会起業家とも交流するなかで、起業に関心をもちました。

ただ、事業の具体的なアイデアがなかったため、卒業後はいったん就職することにしました。就職先を探す際は、早くに人事を経験できることを重視しました。数年後の起業を見据え、組織づくりについて学びたかったからです。人事への早期配属も可能とってくれる大手IT企業を見つけ、2019年に入社しました。

1年目は、新規先への営業を担当しました。営業成績でトップになった一方で、人事への配属をかなえるために成果をあげようと頑張りすぎたためか、突然体調を崩し、入社すままになくなりました。医師の診察を受けたところ、メンタルの不

調と診断され、休職を余儀なくされました。まさか自分が不調に陥るとは思っていませんでしたが、メンタルの不調は誰にでも起こり得るものだ実感しました。

幸い1カ月で復職でき、2年目は念願の人事に異動しました。そこで総務や労務管理を担当し社員のメンタルヘルスケアにかかわるうちに、人事が抱える問題に気づいたのです。

— どのような問題ですか。

不調を予防するのが難しいことです。メンタルの不調に伴う生産性の低下や休職、離職は、稼働状況の悪化による売上げの減少や、業務をフォローする人の残業代、場合によってはフォローの負担によるさらなる不調者の発生などの損失を企業にもたらします。不調を予防できれば、そもそもこうした損失を被らずに済みますが、実現にはいくつかの障害があります。

一つ目が、リソース不足です。人事の現場は限られた人員を、不調者のケアや欠員の補充に優先的に割かざるを得ず、予防にまではなかなか手が回りません。

二つ目が、不調の兆候をつかむのが難しいことです。ストレスチェックをはじめとした予防の仕組みはすでにありますが、それらも万能ではありません。本人が不調を自覚して

いなければ、チェックに引っかかっても、取るに足りないものと流されてしまうことも多いでしょう。仮に自覚していても、会社に伝わって人事考課に響くのではないかという不安から、正直に申告しない可能性は十分考えられます。かつてのわたしも、会社において上司や同僚に弱さをみせるのには抵抗がありました。

大企業の場合、組織の規模の大きさが問題をさらに深刻にします。不調に陥る割合が少し高まるだけで人数があつという間に増え、フォローし切れなくなります。また、従業員一人ひとりの顔が対応のノウハウをもっている人事担当者や専門家から見えにくい分、不調の兆候が出ている人に一層気づきにくくなり、重症化を招きやすいのです。

予防の問題が深刻になりやすいこうした構造は多くの大企業に共通するはずだと考えたわたしは、解決の助けとなるビジネスでの起業を模索し始めました。さまざまなアイデアを検討するなかで、当時話題になっていたメタバースを見て思いついたのが、現在の事業です。

調べてみると、予防を目的としたカウンセリングサービスは国内にあまりありませんでした。もともと、日本のメンタルヘルスケア市場は、個人向けかつ治療目的のサービスが中心です。予防をビジネスにしよう

と思うと、緊急性を認識しづらいなかでどう需要を獲得するかが大きな障壁になります。ただ、人事にとってメンタル不調の予防が切実な問題であると実感していたわたしは、法人向けであれば需要が見込めるだろうと考えました。

— どのようにして起業に向けた準備を進めましたか。

メタバースやカウンセリングに関する知識は、主に書籍を通じて学びました。サービスの提供に必要なカウンセラーとの提携は、業界で精力的に活動している人にアプローチしたり、SNSで情報を発信したりして進めました。

カウンセリングを受ける人の多くは、すでに深刻な不調に陥ってしまっています。そうした人たちに対応し、「もっと早く相談してくれていれば」と歯がゆい思いをしていたカウンセラーのなかには、わたしのアイデアに共感してくれる人が少なくありませんでした。数名の協力者を得てからは、その人たちの紹介で協力者が増えていきました。

事業化の見通しが立ったことから、入社から丸2年で勤務先を退職し、2021年9月に当社を設立しました。サービスをリリースしたのは、設立から1カ月後の2021年10月です。スムーズに事業を立ち上げられたの

は、自社でのシステム開発にこだわらず、他社が用意しているメタバースを利用したためです。並行して、新規先営業の経験を生かして大企業にアプローチし、同じ年の11月には初めての受注を獲得できました。

カウンセリングをより身近に

——早々に受注できたのですね。

その後も、メタバースの流行に加え、企業におけるメンタルヘルスや健康経営への関心の高まりが追い風となり、導入企業が増えていきました。今では、金融業や不動産業、製造業などの大手企業を中心に、20社ほどと直接取引をしています。

平均利用率は従業員数ベースで2パーセントから3パーセントで、10パーセントに上る企業もあります。この数字は小さくみえるかもしれませんが、企業が自社の従業員向けに提供する、従来のカウンセリングの利用率が1パーセント前後であることを考えると、高い水準といえます。利用者からは問題が整理されたり解決策がみつかったりしたという感想が聞かれ、85パーセントの人が2回目のカウンセリングを受けるなど、高い満足度を得ています。導入企業からも、想定していた以上に利用者数や満足の声が多く、不調者のフォローにかかる負担を減らせていると

の評価を頂いています。

企業以外からも反響がありました。研究者から、MentaRestを新たなカウンセリング手法の実証実験の場として活用したいという要望が寄せられているほか、ある自治体では、不登校や引きこもり状態にある学生や、就職氷河期世代向けのメンタルヘルスケア事業に採用されました。

最近ではメタバースブームが落ち着いていますが、事業に大きな影響はありません。メタバースを使っていることではなく、気軽にカウンセリングを受けられることを評価してもらっているのだと感じています。

他方で、新たな課題もみつかっています。導入企業や新たに営業をかけた先から、利用の効果を定量化してほしいという要望をもらうように

なったのです。そこで現在、医療関連のデータ活用に強みをもつソフトウェア企業と提携し、定量化に向けた実証事業を進めています。

——今後の事業の方向性についてはどのように考えていますか。

足元では、他社のサービスにMentaRestの機能を組み込む、OEMによるサービス提供に取り組んでいます。今後は、キャリアに関する研修やコーチングの機能も整えることで、より幅広く、メンタルヘルスの向上に貢献できればと考えています。

将来的に予防の必要性が広く認知されれば、消費者向けへの展開も選択肢になると思います。メンタル不調の予防を一層普及させるべく、さまざまな取り組みを進めていきます。

聞き手から

飯野さんは、緊急性の低さと心理的なハードルの高さゆえに前例の少なかった、予防としてのカウンセリングを法人向けに展開し、需要をつかんだ。この発想の源になったのは、前職での人事の経験である。起業を見据えて扉を叩いた就職先において、メンタルヘルスケアにおける大企業ならではの問題を深く理解したことが、MentaRestの誕生とその後の展開を支えた。

スタートアップが大企業を顧客にすることのメリットは、受注の獲得にとどまらない。大企業の従業員数の多さや知名度の高さを通じて、サービスを世の中に広く届ける効果も期待できる。同社の事例からは、起業家がこうしたメリットを得ようとするときに、大企業が直面する構造的な問題への理解が役立つことがうかがえる。

かつて当事者としてメンタルの不調に苦しんだ飯野さんは今、起業を通じて、同じ苦しみを味わう人を一人でも減らすために奮闘している。 (星田 佳祐)



第128回

2026年の小企業の業況は改善の見通し

～「全国小企業月次動向調査」結果～

「全国小企業月次動向調査」の結果をみると、2025年前半に落ち込んだ小企業の売上DIは、同年後半にマイナス幅が縮小した。

また、通年の業況を尋ねた結果をみると、2025年の業況判断DIは前年から低下し、マイナス圏に転落したが、2026年は上向く見通しとなっている。

売上DIは2025年後半にマイナス幅が縮小

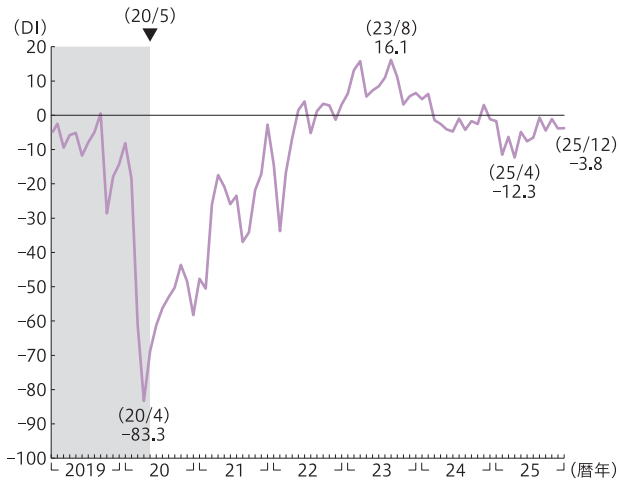
当研究所では、当公庫国民生活事業の取引先のうち、従業者数原則20人未満の小企業1,500企業を対象に、「全国小企業月次動向調査」（以下、本調査）を毎月実施している。小企業の景況を迅速にとらえる目的で、売り上げや採算といった定例の項目のほか、その時々トピックとして、米国による関税措置の影響や業況見通しなどについて尋ねている。

本調査のメイン指標である売上DI（前年同月に比べて売上高が「増加」した企業割合－「減少」した企業割合）の推移をみると、コロナ禍からの回復局面にあった2023年は、経済活動の正常化に伴いDIはプラス圏にあった（図-1）。しかし、その効果が一巡し、自動車メーカーの認証不正問題、能登半島地震や台風などの災害の影響があった2024年は、多くの月でDIがマイナスとなった。

2025年前半には、売上DIはさらに落ち込んだ。物価高の影響が続くなか、米国が関税率を引き上げると発表された4月には-12.3まで低下した。その後、7月下旬に米国との関税合意があり、2025年後半には先行き不透明感が和らいだ。内閣府「景気ウォッチャー調査」の基調判断をみても、4月に景気は「このところ回復に弱さがみられる」であったところ、7月には「持ち直しの動きがみられる」、10月には「持ち直している」と上方修正された。このように日本経済の景況感に改善がみられたなかで、小企業の売上DIもマイナス幅が縮小した。

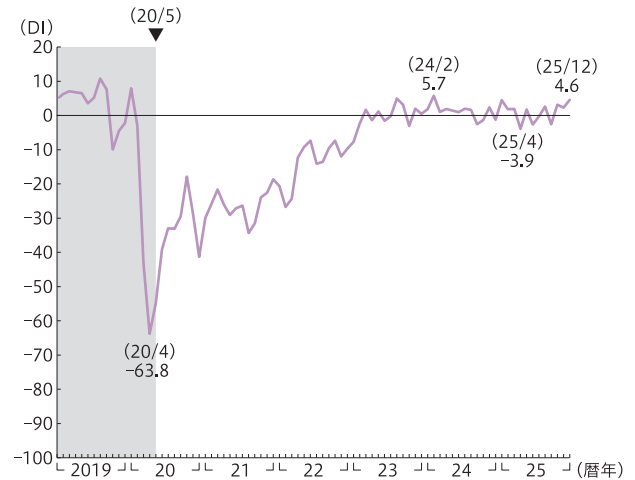
もっとも、すべての業種が改善傾向にあるわけではない。小売業は2025年12月にかけて2カ月連続でDIが低下し、-23.7と2022年2月（-27.8）以来の低い水準となった。また、卸売業は9月に3.1とプラス水準となったものの、その後3カ月連続で低下し、12月は-16.2となっている。「節約志向が強まるなか、必需品ではない婦人服までは支出が回らない」（婦人服小売業）、「野菜の

図-1 売上DIの推移（全業種計）



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

図-2 採算DIの推移（全業種計）



(注) DIは「黒字」企業割合-「赤字」企業割合(季節調整値)。

生育が悪く価格が高騰。消費は冷え込んでおり、できるだけ安価に卸せるよう努力している(野菜卸売業)といった声が聞かれており、消費者の根強い節約志向から売り上げ低迷に悩む企業がみられる。

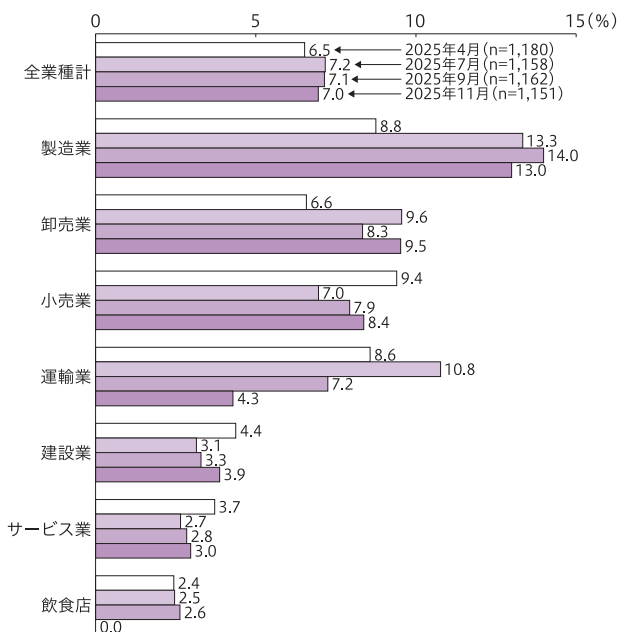
図-2は採算DI(採算が「黒字」と回答した企業割合-「赤字」と回答した企業割合)の推移を示している。2025年は年央までゼロ近傍で一進一退の推移が続いたが、10月以降は3カ月連続でプラス水準を維持し、12月は4.6となった。売り上げの持ち直しから、採算状況にも改善の兆しがみられる。また、徐々に物価の上昇幅が縮小していることも、改善要因となっていそうだ。日本銀行「企業物価指数」によると、2024年12月に前年同月比で4.1%上昇していた国内企業物価指数は、2025年12月には2.4%上昇と伸びが鈍化している。業種や地域によって事情は異なるものの、「人件費や経費の上昇分は販売価格に転嫁。利益は維持できている」(美容業)といったコメントがみられるなど、徐々に価格転嫁が追いついてきている。

関税の影響は業種によってばらつき

ここからは、2025年の日本経済にとって大きなトピックとなった米国の関税の影響についてみていく。深刻な影響が懸念されていた自動車に関してみると、関税率は9月に27.5%から15%へと引き下げられたが、従来の2.5%からは大幅な上昇である。また、鉄鋼・アルミニウム製品やその派生品には50%の追加関税が継続され、機械部品等の輸出に混乱がみられた。そうしたなか、2025年の米国向けの輸出は5年ぶりに減少し、財務省「貿易統計(速報)」によると、前年比4.1%減の20兆4,140億円となった。一連の動きは小企業にどのように影響したのだろうか。

図-3は、米国の関税により売り上げにマイナスの影響があったと回答した企業の割合を示したものだ。まず、全業種計をみると、2025年4月時点では6.5%、11月時点では7.0%となっている。小企業は輸出企業の割合が

図-3 米国の関税により売り上げにマイナスの影響があったと回答した企業の割合（業種別）



(注) 1 各時点において、米国の関税引き上げの売り上げに対する影響が、「マイナスの影響」と回答した企業の割合。
2 nは回答数。

小さいことから、全体で見ると影響は限定的であった。

一方、業種別にみると、影響に濃淡がある。製造業では、4月の8.8%から11月には13.0%に回答割合が上昇した。4月初は適用される関税率が決まらず、不確実性が大きかった。そのため「メーカーは様子をうかがっており、動きが鈍くなっている」（産業機械部品製造業）など、様子見の動きが広がっていった。「9月ごろまでは顧客の納期が決まらず売り上げにも影響していたが、おおむね半年どおりに戻った」（半導体・自動車関連部品製造業）とのコメントがみられたように、9月に新たな関税率が適用されたことで不確実性が軽減し、それを織り込んだ生産が一部で始まった。一方、「関税の影響で売り上げは減少。納品先からは、影響は長引くだろうと言われている」（配線器具・配線附属品製造業）など、取引減少

を迫られている企業も出ている。

卸売業も4月の6.6%から11月には9.5%となっており、マイナスの影響を受けた企業割合は上昇した。「関税の上昇分は価格を引き下げて輸出している」（自動車部品・附属品卸売業）といったように、海外取引がある企業には今後も影響が続きそうだ。

小売業は4月が9.4%、11月が8.4%となった。「コーヒー豆が日本に入ってこなくなっている」（食料品小売業）など、一部の輸入品の市況が不安定となった影響を受けた企業もある。

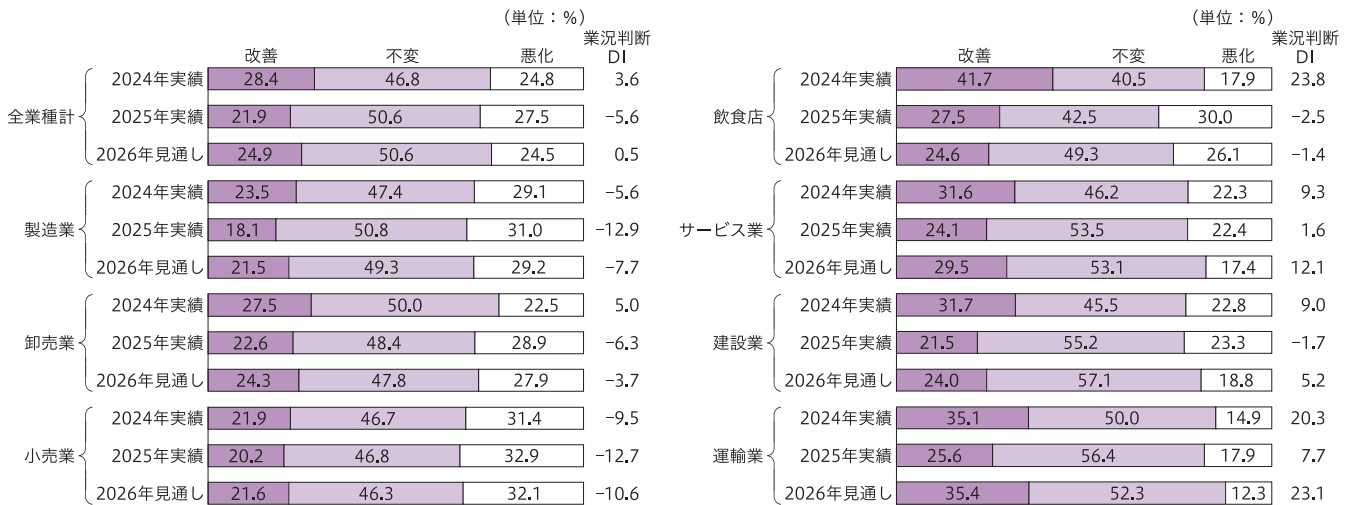
運輸業は11月には4.3%と、4月（8.6%）から低下した。一時の落ち込みからは立ち直りつつあるようだ。「自動車関連以外の製品へシフトしている」（一般貨物自動車運送業）というように、影響を緩和する取り組みもみられた。

関税率が定まったことで当初の不確実性は和らいだものの、税率が上がったことに変わりはなく、製造業など一部の業種ではマイナスの影響が続いている。加えて、一部の大企業では、米国での現地生産に切り替える動きが出てきている。国際的なサプライチェーンの再編が進めば、その過程で小企業も海外企業との競争にさらされる可能性がある。米国の関税の中長期的な影響にも注視が必要だ。

2026年の業況は改善する見通し

本調査では、毎年12月に年間の業況判断を尋ねている。図-4は、業況判断DI（前年比で「改善」企業割合-「悪化」企業割合）と、回答の内訳を示したものだ。全業種計の業況判断DIをみると、2025年実績は-5.6と、2024年（3.6）から9.2ポイント低下した。業種別にみると、製造業は前述した米国の関税の影響から-12.9と全業種のなかで最も低くなっており、全体を下押ししてい

図-4 業況判断DI (業種別)



(注) 1 各年12月上旬の調査時に、年間の業況の収まり見込みと翌年の見通しを尋ねたもの。

2 DIは前年比で「改善」企業割合-「悪化」企業割合。

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

る。そのほか、小売業(-12.7)や飲食店(-2.5)においては2024年から続く米の価格高騰が業況を下押ししたとみられる。「原価率の上昇が続いている。特に影響が大きいのは米」(日本料理店)といった声が聞かれた。また、建設業(-1.7)では、省エネ基準の適合義務化などが盛り込まれた改正建築基準法が2025年4月に施行された影響で、3月までに駆け込みで需要があり、その反動が長引いた。

2026年の業況についてみると、全業種計でDIは0.5と、2025年実績(-5.6)から6.1ポイント上昇する見通しとなっている。回答の内訳をみても、改善が3.0ポイント上昇、悪化が3.0ポイント低下しており、2026年の業況は2025年と比べて改善すると考える経営者が増えていく。「暫定税率の廃止によりガソリン価格が下がり、今後の採算にもプラスになる」(一般貨物自動車運送業)など、運輸業を中心にガソリン価格の低下による恩恵を感じる企業は少なくない。また、「AI関連の受注が増加し、当面は増収が続く見込み」(電子部品卸売業)と、旺

盛なAI関連需要を売り上げにつなげている企業もある。

一方で、不安要素も存在する。物価高や最低賃金の上昇、米国関税は引き続き小企業の業況に影響するとみられる。また、金利の上昇もある。日本銀行は2025年12月に政策金利を0.25%引き上げ、0.75%とした。

日中関係の悪化も懸念材料である。中国政府は2025年11月に日本への渡航自粛を呼びかけた。日本政府観光局「訪日外客統計」によると、中国人観光客数は2025年12月に前年同月比45.3%減となった。減少が続けば、宿泊業や飲食店をはじめとして、小企業の業況を下押しすることが懸念される。

コロナ禍後、改善に向かった小企業の業況は、世界情勢の不安定化や米国関税、それらを背景とした物価上昇などにさらされ、2025年には停滞した。それでも、2026年に向けて業況改善を見通すなど、力強さもみせている。改善を実現、維持できるか、注目である。(三崎 陸)

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



第3回 新しい事業の種の発見

(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)

前回紹介した企業は、地方への移転によってコスト削減に成功しているほか、魅力的な仕事を提示することで、地元で働きたいと考える人材の発掘に成功している。地方への移転はほかにもメリットがありそうである。今回紹介するのは、2018年に東京都文京区から福井県若狭町に本社機能を移転した(株)デキタ(福井県若狭町)と、2016年に東京都千代田区から和歌山県白浜町に本社機能を移転したクオリティソフト(株)(和歌山県白浜町)である。

地元住民の協力を得ながら 事業を多角化

2011年に東京都中央区で創業した(株)デキタは福井県若狭町でシェアオフィスと宿泊施設、食品加工施設を運営している。熊川宿とは、江戸時代に福井と京都をつなぐ鯖街道さばかいどうの宿場町として栄えた場所である。奉行所や番所の跡など歴史的な町並みが残る風情ある景観が特徴で、1996年に文化庁から重要伝統的建造物群保存地区に選定されている。また、2015年に文化庁から日本遺産みやげつくにわかき「御食国若狭と鯖街道」に認定され、2024年には、日本遺産が目指すべきモデルとして「日本遺産プレミアム」に全国で唯一認定されている。

滋賀県と福井県の県境に位置し、関西圏から車で1時間から1時間半程度、中京圏から車で2時間程度のところである。2024年に北陸新幹線が敦賀駅まで延伸したことで、首都圏からもアクセスしやすくなった。

同社はこの熊川宿で「街道シェアオフィス&スペース菱屋ひしや」と、宿泊施設の「八百熊川やおくまがわ」を運営している。街道シェアオフィス&スペース菱屋は、築140年の古民家を改修した施設である。10坪から20坪の部屋が7部屋あり、月額3万7,000円から利用できる。現在は、若狭町の湧き水でコーヒーを提供するカフェやキャンプ用品、登山用品を販売するアウトドアショップなどが入っている。2階は同社の本社事務所になっている。

八百熊川は全3棟4室の宿泊施設である。宿泊料は1人

当たり1万9,000円から2万1,000円である。八百熊川には「熊川宿周辺の環境の八百（すべて）を楽しんでほしい」という意味が込められている。年間で約1,800人が宿泊し、約20パーセントが訪日客である。SNSや地図アプリで八百熊川の存在を知って利用する人が多い。中国や韓国などアジア圏のほか、米国やスイスなど欧米からの旅行者が多い。歴史ある宿場町で暮らしているかのように過ごせると、日本通の外国人から人気である。

代表取締役の時岡壮太さんは福井県おおい町の出身で、東京の大学に進学し大学院で地域のまちづくりについて研究したのち、施設開発コンサルティング会社に入社した。3年間働いた後、2011年に東京都で㈱デキタを設立した。自治体や第三セクターから施設開発コンサルティングの仕事を受注していたが、委託事業として携わるのではなく、自分で何かを運営したいと考えるようになった。かねてより大学院時代の研究を生かして、時間をかけて地域のまちづくりに挑戦したいという思いもあった。

ちょうど同じ頃、時岡さんは東京で定期的に開催されていた福井県人会で、若狭町役場の職員と知り合った。まちづくりに関する事業を始めたいと考えていることを話したところ、若狭町にぜひ来てほしいと言われた。

若狭町でのビジネスを考えるに当たって、時岡さんは熊川宿に何度か訪れた。熊川宿には状態の良い古民家が多く、歴史的な町並みが残っている。しかし、約140戸の古民家のうち40戸が空き家の状態であった。時岡さんは空き家になっている古民家を活用できないかと考え、人々が交流し集まる場所としてシェアオフィスをつくりたいと若狭町の町長に説明したところ、候補となる物件のオーナーを紹介してもらえた。

古民家の改修には約800万円が必要だったが、総務省が地域資源を活用した事業を支援する「ローカル10,000プロジェクト」の採択を受け、3分の1を補助金、残りを金融機関からの借入れで手当てした。2018年4月に



熊川宿の「街道シェアオフィス&スペース菱屋」(㈱デキタ)

街道シェアオフィス&スペース菱屋をオープンした。

その後、同社は2018年7月に東京都から福井県若狭町へ本社を移転した。時岡さんは2019年3月に若狭町に近い福井県敦賀市に移住した。熊川宿での事業を軌道に乗せるためには、まず新参者である自分が、地域に住む人たちに受け入れられる必要があると考えた。そこで東京での施設開発のコンサルティング経験を生かして、若狭町役場の協力を得て熊川地区のまちづくりについて話し合う会議を催し、約6カ月かけて熊川地区の目標や指針を完成させた。話し合いのなかで、時岡さんは自分のまちづくりに対する思いを知ってもらうことで、少しずつ地域に溶け込んでいった。

事業を広げていくにつれて、多方面から人材が集まってきた。現在、同社では8人の正社員、15人のパート従業員が働いている。正社員に若狭町出身の従業員はおらず、多くの従業員は入社をきっかけに若狭町へやってきた。パート従業員15人のほとんどは熊川宿の婦人会のメンバーで、主に宿泊客への仕出しを担当している。

2022年には自社の食品加工場をつくり、若狭町でのみ栽培している山内かぶらや、熊川宿に自生する熊川葛くまがわくずを使った茶葉など、オリジナル商品の生産を開始した。熊川葛を使った料理体験や葛湯づくり体験などを、熊川葛振興会の協力を得て宿泊プランに組み合わせている。

東京から移転した2018年当時の売り上げは約3,000万円だったが、現在の売り上げは約1億円と、約4倍に拡大した。「ヒト・モノ・カネが限られている地域では、単一の事業だけを大きく育てるのは難しい」と時岡さんは言う。限られた経営資源をフル活用するために、地域住民の協力を得ながら、事業を多角化している。

アイデアのかけ算を具体化する

クオリティソフト(株)は、1984年に東京都千代田区で創業し、クラウドを利用したIT資産管理用ソフトウェアを開発・販売している企業である。これまでに世界55カ国、約9万社で導入され、年商は約30億円である。

代表取締役CEOである浦聖治さんは、和歌山県串本町の出身で、高等専門学校を卒業後、音響機器メーカーにエンジニアとして就職、1984年に東京都千代田区でクオリティサービス(株)を創業した。その後、2016年に和歌山県白浜町に本社を移転している。

同社は、南紀白浜空港から車で10分ほどの小高い丘の上に本社を構えている。約1万8,000坪の敷地全体を「イノベーションスプリングスINNOVATION SPRINGS」(以下、イノベーションスプリングス)と名付けている。敷地内に建つ社屋は本社部分とイノベーションオフィスに分かれている。イノベーションオフィスには約100人が収容可能なセミナールーム、約20人が働けるコワーキングスペース、そして約20人を収容できる宿泊施設がある。敷地内には野菜や果物を栽培できる畑やビニールハウスもある。白浜の海岸がすぐ目の前にあるので、豊かな自然を感じられる。

同社が和歌山県に進出したのは、開発拠点を和歌山県田辺市に設立した2001年である。開発拠点を田辺市に開設した理由は二つある。

一つは、働きやすい環境を確保するためである。地方であれば東京より広い場所を安く借りられるので、作業

環境を改善できると考えた。もう一つは、自治体の支援である。浦さんは和歌山県のほか、候補地として静岡県や栃木県も検討していたが、積極的に支援してくれた和歌山県田辺市に決めた。

田辺市への移転後、浦さんは想像以上にエンジニアを雇用できたという。その結果、新たな課題をみつけた。一つ目は、駐車場の不足である。より広い駐車場が必要になった。二つ目は空港からのアクセスである。田辺市は南紀白浜空港から車で約40分のところにある。何度も往復しているうちに、もっと空港から近いところに移転できないかと考えるようになった。

そこで、浦さんは南紀白浜空港のある白浜町に目を付けた。現在も同社の顧問である知人が協力してくれて、白浜町にあるグラウンドゴルフ場跡地を紹介してくれた。この物件が現在のイノベーションスプリングスである。そして2016年の移転に合わせて、ここを本社とした。

イノベーションスプリングスでは、自社のクラウド技術を生かして、敷地内のどこにいても仕事ができる環境になっている。従業員に指定のデスクはないが、オフィスそのものがなくなるわけではない。むしろ浦さんは、「リモートワークでは失われつつある業務外のちょっとした雑談から生まれるアイデアを大切にしたい」。そこで、従業員のコミュニケーションのため「マジカブランカMagicaBlanca」というシステムを開発した。基本的な機能はオンライン会議システムと同じである。特徴は、開始時間や参加メンバーを指定してから会議を始めるのではなく、常に映像と音声相手先とつながっている点である。

従業員同士のコミュニケーションだけでなく、地域住民とのコミュニケーションも大切にしている。イノベーションスプリングス内にある飲食店「くおり亭」は、平日は社員食堂として、土日は自然食レストラン「たまな食堂」として営業している。平日も土日も一般の人が利用できる。玄米粉麺の富田うどんや日替わりランチが人

気である。ランチタイムには定期的に地元のアーティストを招待したコンサートを開催している。地域住民が80人ほど集まるといふ。

ほかにも、週末の3日間で起業を体験するイベントや、ひきこもり経験者に参加してもらいデジタル技術を活用して在宅でできるビジネスを考える「ひきこもりハッカソン」などを開催し、社外の人をあの手この手でイノベーションスプリングスに招いている。また、地域活性化の目的で婚活イベントを過去8回開催してきた。

イノベーションスプリングスには、程なくして多様な人材が集うようになった。白浜の自然に魅了されて移住したカナダ人のエンジニアのほか、IT企業でありながら、敷地内で植物を育てる園芸担当の従業員や、地元で雑貨店を営んでいた経験を生かして木製の雑貨を製造・販売する従業員などもある。

その結果、イノベーションスプリングスでは新たな事業が誕生している。一つがドローンソリューション事業である。ドローン操縦には一定の訓練を必要とし、航空法の知識なども必要になる。同社は広大な土地を生かして一般社団法人日本UAS産業振興協議会の認定操縦技能・安全運航管理者コースを提供している。

さらに、ドローンの訓練から生まれた新製品が「アナウンサードローン」である。くおり亭を訪れた白浜町役場の職員から、沿岸部や山間部で暮らす住民に防災放送を届けようという課題を聞き、浦さんはドローンを使った解決策を模索していた。ちょうど同じ頃、浦さんは従業員から、家族が開発したスピーカーの完成度をみてほしいと頼まれた。浦さんが昔、音響機器メーカーのエンジニアだったからである。それは圧電スピーカーという電圧をかけて特定の材料を振動させ、空気を揺らして遠くまで音を届けるものだった。

浦さんはこの圧電スピーカーとドローンを組み合わせればよいと考えた。さらに、くおり亭を訪れた地元ラジ



くおり亭には地域住民が集う（クオリティソフト株）

オ局の社長から、人工知能（AI）で英語や中国語、韓国語など28カ国語に翻訳して放送できるAIアナウンサーシステムの存在を教えてもらった。浦さんは、このシステムも組み合わせれば、白浜を訪れた外国人にも防災放送を届けられると考えた。こうして上空からスピーカーで多言語の音声を発信するアナウンサードローンが誕生した。得意のクラウド技術も組み合わせることで、ドローンで撮影したリアルタイム映像を自治体などと共有し、避難指示を速やかに届けられるようにした。

アナウンサードローンをきっかけに、同社は白浜町と防災協定を結んだ。こうした成果はメディアに取り上げられ、アナウンサードローンはすでに東京都品川区や栃木県小山市などで導入されている。2025年1月には、東京消防庁も導入した。イノベーションスプリングスから生まれたアイデアが全国に広がっている。

今回紹介した2社は、移転先で新たな事業の種を発見し、着実に育てている。その過程で地元の人々を巻き込み、移転先に活気をもたらししていることも見逃せない。地方創生につながる大きな成果といえる。

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



フィンセント・ファン・ゴッホ (1853~1890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。



人との距離感がうまくとれなかった

フィンセント・ファン・ゴッホは「孤高の画家」というイメージが強い。作品が評価される前に自殺したことが、そんな印象につながっているのだろう。だが、ゴッホは結果的に「孤高」となっただけで、むしろ人とつながろうとしていた。

ただ、ゴッホはどうも人との距離感を間違えやすいようだ。16歳のときに叔父に紹介してもらった画商の仕事では、1日に1,000枚の絵画を売るなど結果を残し、仕事ぶりが評価されて英国に転勤すると、下宿先の主人の娘であるウジェニーに恋をする。ところが、ゴッホは告白するどころか散歩に誘うこともできなかった。にもかかわらず、彼女も自分のことが好きなのだと思ひ込むようになる。そんな恋の勘違いはよくあることだが、ゴッホはいきなりこう言って、相手を戸惑わせている（スウィートマン、1990）。

「そろそろ結婚する時期じゃないだろうか」

まったくそんな時期ではないということは言うまでもない。驚いたウジェニーから、婚約者がいることを理由に断られたにもかかわらず、猛アタックを続けて玉砕している。



伝道師になるも皆の心は離れていった

ゴッホの思い込みの激しさは、社会生活を送ることをしばしば困難にした。順調だった画商の仕事は、失恋によって意欲をなくして辞めた。そして、いくつかの職を転々とした末に、牧師になることを決意する。祖父や父が牧師だったことに加え、ゴッホ自身が聖書に夢中になっていたからだ。ところが、資格を得るために学校に通うも授業についていけず、正規の牧師になる道は閉ざされることになった。

そこでゴッホは、正規の牧師としてではなく見習いの伝道師として炭鉱地に赴くと、貧しい炭鉱作業員たちへキリスト教の教えを説いた。それだけではなく、炭鉱作業員たちに衣服をあげたり、ただでさえ少ない食事を分け与えたり、けが人がいれば自分のシーツを裂いて包帯の代わりにしたりと、自らの生活を顧みず献身的に尽くした。

そんなゴッホの奉仕活動は初めこそ炭鉱作業員の心をつかんだが、その異常ともいえる施し方に対して皆が徐々に気味悪く思うようになっていった。挙げ句の果てには、過度な活動が問題視され、伝道師の仕事を解雇されてしまう。



ゴッホの画才を評価して支え続けた弟のテオ

そんな不器用なゴッホをいつも励まし、物心両面で支えたのが、4歳年下の弟のテオだ。テオはゴッホが画商の仕事辞めたあとも同じ会社で画商として働き続け、ゴッホの生活を援助していた。

ゴッホはというと、伝道師の夢が断たれてからはテオからの仕送りを絵のモデル代や画材代の支払いにつぎ込み、ひたすら絵を描き続けた。ゴッホなりに引け目があったのか、テオに援助を打ち切るよう申し出たことがあった。それでもテオは画商として、ゴッホの作品の秀逸さを早くから評価していた。今は認められていないが、いつかは売れる日が来ると信じ、見捨てることはなかった。人とのつながりを求めながらも孤立しがちなゴッホにとって、テオは特別な存在だったに違いない。

ゴッホは画家とのつながりも求めた。「芸術家の共同体をつくろう」と呼びかけ、それに応じたのがポール・ゴーギャンであった。二人は共同生活をスタートさせたが、やはりゴッホはうまくやるができなかった。それどころか、いきなり中身の入ったままのコップを投げつけたり、ナイフで襲いかかったりと、奇行を繰り返してゴーギャンを怖がらせた。極めつきは、カミソリで自分の耳を切り取って封筒に入れ、ゴーギャンの知人の女性に渡したのだ。

情緒が不安定だったゴッホにとって、唯一心が安らぐのが、絵を描いているときだった。友人への手紙に、こんなことを書きつづっている（ギースリン編、1975）。

「いったん手をつけると、夢中でやっています。朝の四時に起きることも、珍しくありません」

ある日、いつも絵を褒めてくれるテオが、自分の絵を見て「これは何？草ですか、石炭ですか」と尋ねたことがあった。ゴッホは「それがなんだかわからないのか。



オランダのヌエネンにあるゴッホ像

それを聞くと、「ぼくは嬉しいよ」と喜んだという。その背景にはゴッホのこんな思いがあった（ギースリン編、1975）。

「自然を描きます。あまり細部を書きこまないようにしています。夢のような性質が失われることのないように」

「耳切り事件」ののち、ゴッホは精神科の病院に入院。退院後、フランスのオーヴェルで療養生活を送るなか、37歳のときに腹部をピストルで撃って自殺してしまう。テオはゴッホの死をきっかけに衰弱し、後を追うようにその翌年亡くなっている。オーヴェルの小麦畑には、ゴッホの墓の隣にテオの墓が建てられた。二人は今もなお互いに寄り添っている。

ゴッホはテオに支えられながら、画家として活動した10年ほどの間に版画を約1,000点、油絵を約850点、水彩画を約150点描いた。死後、それらの作品はテオの妻であるヨーが、テオの遺志を受け継ぎ世に知らしめたことで飛躍的に評価が高まった。大切なのは、良き理解者を得て、ともに夢を諦めることなく日々行動し続けることだ。

<参考文献>
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
デイヴィッド・スウィートマン著、野中邦子訳（1990）『ゴッホ 一〇〇年目の真実』文藝春秋

全国にファンがいる小さな文具店



(株)ぷんぷく堂

代表取締役

櫻井 有紀

さくらい ゆき

《企業概要》

代表者	櫻井有紀
創業	2012年
資本金	100万円
従業者数	2人
事業内容	文具の開発、販売
所在地	千葉県市川市八幡5-6-29
電話番号	047(333)7669
URL	https://www.punpukudo.jp

千葉県市川市、京成電鉄本線の京成八幡駅から徒歩8分ほどの住宅街に、文具店「ぷんぷく堂」がある。

営業は17時から21時。2.5坪の店内には、文具が所狭しと並び、約200種類に及ぶという、種類豊富なバラ売りの鉛筆などが目を引く。

■夜しか開かない文具店

(株)ぷんぷく堂の社長の櫻井有紀さんは、刺繍作家の義姉が営む雑貨店で長年働くなか、いつか夫と二人で店を開きたいという夢をもっていた。

行動に移したのは子育てが一段落した2011年。何の店を開こうかと思案していたところ、趣味で集めてきた数千本の昭和中期のレトロな鉛筆に思い当たり、それを売ってみよう、文具店を選んだ。

とはいえ、生活を考えると、なか

なか起業に踏み出せなかった。悩んでいたとき、勤め先の雑貨店の建て替えに伴い、小さな倉庫が空くことになった。ここでなら、雑貨店での仕事と両立しながら店ができる。まずは櫻井さんが一人で、仕事終わりの19時から22時まで店を開いた。

商品は、雑貨店と付き合いのある現金問屋から仕入れた。選ぶ基準は、自分で使いたいと心を動かされるかどうか。生産が終了したノートや便箋など、どこか懐かしいものが多い。

開業から1カ月ほどで転機が訪れた。レトロな商品が並び、夜しか開かない文具店として業界紙で取り上げられ、それを讀んだ専門商社の営業担当が興味をもってくれたのだ。副業で始めたばかりの個人商店が取り引きするのは難しいところ、面白い店だと社内で話を通してくれた。それだけでなく、一般には流通して

いない廃番の商品でも、櫻井さんが気に入れば、在庫を卸してくれた。

■つくり手としても注目を浴びる

ただ、文具の世界は奥深い。もっと文具や業界を知ろうと、櫻井さんは「文具朝活会」に熱心に通った。週1回、仕事前に文具好きが集まり、文具談議に花を咲かせるものだ。

刺激を受けたのが、個人でオリジナルの文具を製造し、販売している人がいたことだ。2014年、櫻井さんも、自身が理想とする文具のアイデアをかたちにしようと、文具の開発に取り組むことにした。

まずは、廃番文具のリメイクから始めた。売れずに問屋やメーカーの倉庫のなかで眠っていた文具に、櫻井さんの感性でアレンジを加え、再び光を当てるものだ。初めにつ



引き出しを開けて文具との出会いを楽しむ

くったのは、B6サイズのバインダーにゴムバンドを取り付け、メモ帳を挟んだ「メモッパチ」だ。レトロな見た目と使い勝手の良さが好評だった。

ほかにも、便箋をリングノートに仕立てた商品などが人気を博した。しかし、廃番文具をもとにした商品は、売り切れたらおしまいである。安定して供給できる、オリジナルの文具をつくりたいという思いが強くなっていった。そこで、開発に充てる時間を増やそうと、夫に店の事務を手伝ってもらうことにした。

開発の際に大切にしているのは、櫻井さん自身が欲しいと思うものをつくることだ。だからこそ、熱をもって販売できる。2016年には代表作が生まれた。「あなたの小道具箱」だ。日本最大級の文具・紙製品の展示会で行われた「日本文具大賞2017」で、デザイン部門のグランプリを受賞した。

小ぶりの道具箱で、筆記用具や裁縫道具、工具など、思い思いのものをに入れて使える。製造は町工場に委託し、職人が手づくりしている。素材には、収納家具などに使われる耐久性に優れた紙「パスコ」を選んだ。大事に言えば50年はもつという。

これがきっかけとなり、問屋や文具店からも注文が入るようになった。同社は文具メーカーとしても活躍するようになったのである。

開業から5年が経ち、櫻井さんは勤め先を辞め、同社に専念することを決意した。日中は開発など文具メーカーとしての活動に充てる。そのため、店の営業時間は延ばしたとはいえ、17時から21時まで。今でも夜しか開かない。

■ 自分でもてなす意味

文具や紙を扱う催事の主催者からも声がかかるようになった。地方の百貨店などに数日間出張し、自ら接客する。月に2回程度のペースで出店し、ファンを増やしている。

今は催事での売り上げを主軸に、業績は右肩上がりだ。一方、店舗での売り上げは、全体の1割ほどにとどまる。それでも櫻井さんは、「催事に呼んでもらえるのも、この店舗があるから」と話す。夜に明かりがともる小さな文具店の店主が手がけるといふ点にも、顧客は価値を見いだしているのだ。

店は櫻井さん本人が店頭に立てるときにしか開けず、出張が多いと月に5日程度しか開けられないこともある。それでも、自分でおもてなしをする決意は曲げない。櫻井さんの文具のファンにとって、同店は一度は訪れたい憧れの場所になっているのだ。ならばと、店でしか買えない限定品を用意してその期待に応える。

この日、長野県から訪ねて来た顧客も限定品に目を留めた。あなたの小道具箱と同じ素材でつくったペンケースで、イラストは、インクをつけたシリコン製のパッドを商品に押しつけるパッド印刷の手法で印刷する。櫻井さんが手作業で行うため、すべて一点ものだ。あえてイラストの位置をずらしたのも用意しており、説明すると、特別感を気に入り、迷わずそれを選んだという。

近所の人々が何度訪れても楽しめる工夫もある。例えば、子どもでも手が届く低い商品棚の引き出しは、開けてのぞき込むまで何が入っているかわからず、宝探しのようなわくわく感がある。そんな同店には、何をかうか決めずにふらりと立ち寄る人も多く、櫻井さんとの会話を楽しみながら時間をかけて商品を吟味する。結果、購入率は高く、客単価も2,000円前後と相場よりも高い。

同店は営業時間や品ぞろえ、文具開発のそれぞれで常識にとらわれず、櫻井さん自身のこだわりを反映させてきた。だからこそ、ほかにない文具店となった。櫻井さんはこれからも、夜開く文具店で、愛される文具を世に送り出す。（木村 由起子）

顧客をアシストする屋外ネットワークカメラ



(株)アシストユウ

代表取締役社長

小幡 祐己

おばた ゆうき

《企業概要》

代表者	小幡 祐己
創業	1994年
資本金	1,000万円
従業員数	8人
事業内容	電気設備工事業者向けソフトウェアの販売 移動式ネットワークカメラの開発・販売
所在地	宮崎県宮崎市新別府町前浜1401-30
電話番号	0985(83)4217
URL	https://assistyou-m.com

(株)アシストユウは主に二つの事業を行っている。一つは電気設備の工事業者向けのソフトウェア販売である。配線図面の作成や勤務管理のためのシステムを、宮崎県内を中心に約250社に提供している。

そして、もう一つが屋外専用ネットワークカメラ「モニタリングミックス」シリーズの開発と販売である。今までになかった製品で新たな市場を切り拓き、業績を拡大している。

■ 機能性と耐久性に優れた屋外カメラ

「試しに当社の駐車場に入ってみてください」。取材終わりに、社長の小幡祐己さんの母で会長の小百合さんに促されて入ってみる。すると、入り口に設置されていたカメラのライトがまぶしく光った。同社から出てきた小百合さんが見せてくれたス

マートフォンには、駐車場に入るわれわれの様子が鮮明に映されていた。

設置されていたのが、同社の手掛けるモニタリングミックスである。カメラと通信装置と人工知能（AI）が一体となっていて、設置工事を必要とせず、電源に差すだけですぐに稼働できる。通信回線を利用して、遠隔地にいてもパソコンやタブレット端末などでリアルタイムに映像を確認したり、録画したりすることが可能だ。

大きさは縦横奥行のいずれも24～27センチメートル程度と小型で、持ち運びや固定が容易である。屋外での利用を想定し、ハウジングと呼ばれるカメラを収める外側のケースには特殊な断熱設計を施しており、夏場の直射日光の下でも使い続けられる。波風が強い港湾に設置して10年間メンテナンスなしで稼働してきた

実績があるほど、耐久性が高い。

主に建設や道路工事の現場で、安全管理や進捗確認といった用途で使われている。利用先は大手のゼネコンや高速道路の管理会社、鉄道会社などである。

■ 新技術を普及させる難しさ

開発したのは、小百合さんだ。大手電機メーカーの研究所で家電製品の研究開発に携わり、退職後に宮崎県に戻って、1994年に同社を設立した。当初の仕事の中心は、コンピューター利用設計システム（CAD）を利用した電気工事の設計図の作成だった。それがきっかけとなって、電気設備の工事業者に特化したシステム販売にシフトしていったのである。

システム制作のために現場を訪れるなかで、目に留まったのが現場監

督の苦勞だった。1日で複数の現場を掛け持ち、作業報告書を作成するために、そのすべてに赴き写真を撮る。現場同士が離れていれば、それだけ労働時間が増えてしまう。これを解決しようとしたのが開発のきっかけだ。2002年のことである。

すべての現場を同時に見られるように屋外カメラを使えないかと考えたが、当時リアルタイムで映像を見られるカメラには配線工事が必要で、現場が変わる都度設置するのは効率的ではない。そこで注目したのが、登場したばかりの3G回線だった。これを利用すればケーブルがなくても映像を送ることができる。

まずは、大きめのハウジングにカメラと通信装置を入れたものを試作し、プログラムも自作した。小型化や耐熱対策といった改良を繰り返し、2008年には意匠登録や商標登録を済ませ現在の原型ができた。

しかし、取引先である県内の中小企業に営業しても、常に監視されているようだと現場から敬遠され、すぐに受け入れてはもらえなかった。とはいえ、業界全体をみれば、国や大企業では、デジタル化で建設現場の効率性や安全性を高めようという動きがあった。

そうした層に直接アプローチするにはどうすればよいか。転機になったのが、大阪府で行っていた中小企

業基盤整備機構主催の販路拡大コーディネート事業である。商社やゼネコンなど大企業出身者がコーディネーターとなり、知識や人脈を生かして販売先を紹介するものだ。

大抵は1社に対して、4~5人のコーディネーターが反応するところ、同社のプレゼンには20人が興味を示したという。ここから大企業を中心に販売が拡大していった。

■ 常に次の時代を見据える

モニタリングミックス事業を軌道に乗せた同社は、さらに利便性を高めようと、2016年にAIを搭載したカメラ「MICS-AI」の開発を始めた。画像解析で人の侵入や機材の転倒などの危険を察知する。

例えば、建設現場でクレーンの可動域である危険エリアに人が侵入したのをカメラがとらえると、操縦席にあるパトライトやスピーカーと連動してオペレーターに知らせ、メールで責任者にも伝えるといった具合だ。ほかにも、河川工事の現場で水位が上がっていることを知らせたり、きょうりょう橋梁工事の現場で強風による重機の揺れを感知したりしている。

単に人の目の代わりをするのではなく、今まで目の届かなかった死角を確認したり、危機を瞬時に知らせたりと、新たな価値を提供すること



簡単に設置できるモニタリングミックス

で用途は広がっている。

ただ、マーケットが成長してくれば資本や技術者を豊富に抱える大企業の参入が懸念される。しかし、祐己さんによれば、先行参入の利が大きく、小所帯であっても同社の優位性は高いという。

屋外は天気の変化や風の影響などさまざまな要因で環境が劇的に変化する。後発で参入しても、データが少なく解析の精度が上がらないのである。実際に、国が主催する国際イベントの駐車場で、安全管理のために車両のナンバープレートを読み取ろうとしたところ、大手を含めた他社では検知率が低く、同社に依頼が回って来たこともある。

同社は「視界がひらくアシストを」をミッションに掲げ、10年先を見越した行動を意識する。ただ、祐己さんと小百合さんは、新たな技術を開発しても、すぐに受容されるとは限らないと、市場開拓の難しさを話す。それでも、規模に見合った利益があれば続けられる中小企業だからこそ、楽しんで開発ができるという。これからは同社は、時代を先取った製品を生み出し、顧客の視界を明るくひらいていくはずだ。（篠崎 和也）

熱烈 応援

地域の中小企業とともに歩む



東京商工会議所杉並支部

事務局長

しみず ゆう
清水 優



商業と文化が奏でるまちのにぎわい創出作戦

杉並区は、東京23区西部に位置し、都心に近接していながら緑豊かで、便利さと住みやすさが調和したまちです。産業の礎は1925年、当時の井荻村に中島飛行機製作所東京工場が設立されたことに始まります。これにより増加した人口の住環境を支えるため商業が発展しました。区内4路線の鉄道と17駅を中心に、商店街の数は約120に及びます。

また、「阿佐谷七夕まつり」「東京高円寺阿波おどり」などの地域イベント、ジャズやクラシックなどの音楽イベントも盛んです。ライブハ

ウスやレコード店が点在し、アニメ制作会社数は日本一を誇るなど、クリエイティブな文化、芸術のまちとしての特色を併せもっています。

こうしたなか、コロナ禍で、まちのにぎわいの要であった商業や音楽、エンターテインメント関連の業種が打撃を受けました。そこで、当支部では、事業者の宣伝と来街者の増加、にぎわいの回復を目的に、連続ドラマ形式の動画「音楽のトビラ〜この街は、音楽でできている〜」を制作しました。

また、青年部では、駅ごとのエリアの特徴をイメージした17のキャラクターを公募で制作しました。最近では、このキャラクターを活用した地域回遊支援に力を入れています。

2024年には、区内商店の周遊を促すため「ぶらり杉並スタンプラリー」を実施しました。飲食店や小売店など参加店舗は約150に上ります。2025年には、商品にもスポットを当

て、17エリアのおすすめの銘品を選定する「教えて！すぎなみやげ！」を実施し、34品を紹介しています。購入した方には、そのエリアのキャラクターが描かれたステッカーをプレゼントし、集めたいくなる仕掛けで地域全体の誘客をねらっています。

また、杉並には、暮らす人も働く人も、自分たちの手で地域を支えて盛り上げようという地域愛着の風土が根付いており、みんなで地域活性化に取り組んでいます。一例として荻窪地域では、地元経営者が自ら年2回の情報誌『ogibon』を編集・発行し、ラーメンやカレー、餃子など人気のテーマごとに魅力を伝える発信を10年以上続けています。

このような活動の積み重ねが杉並ならではの魅力を醸成しています。当支部では経営者とともに杉並の味わい深さを探求し、地域の魅力発信と事業者支援に今後も尽力して参ります。

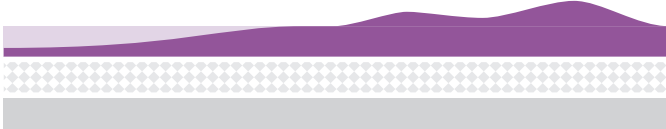


エリアごとの特色を生かして情報発信



産業を育む 日本の地形

第 4 回



別府八湯の一つである観海寺温泉の地熱井

別府（大分県）

地熱による自家発電を利用する温泉地

日本は温泉大国である。温泉とは、地中から湧出する水や蒸気などの流体のうち、温度が25度以上のものか、炭酸水素ナトリウムなど特定の物質を含有するものと定義されている。火山の周辺ではなくても深く掘れば温度の高い地下水に達することが多く、日本中どこでも温泉が湧出する可能性があるといえる。

そんな温泉大国にあって、自然に湧き出す温泉は古くからの名所になっている。その一つが別府だ。源泉数は2,800以上といわれ、至る所から湯気が上がる。「別府八湯」と呼ばれる八つの温泉地が市内に点在し、噴気や熱泥が噴出する七つの源泉は「地獄めぐり」として観光コースになっている。

別府八湯の一つである観海寺温泉には、客室数が500を超える「杉乃井ホテル」が建つ。同ホテルは1980年に、地中から取り出した蒸気でタービンを回して発電する地熱発電を日

本のホテル業界で初めて実用化した。以降、ホテルで使用する電力の一部を自家発電でまかなっている。いわばエネルギーの地産地消である。発電に使った後の温水は、浴用として有効活用されている。

大分県は地熱発電の発電量が全国で最も多い。日本最大の出力をもつ八丁原地熱発電所（大分県九重町）では、地中から取り出した流体を温水と蒸気に分離させた後、温水を近くの筋湯温泉街に供給している。

地熱発電は、CO₂の排出量が少ないため、地球温暖化の対策になる。加えて、天候や昼夜を問わず安定して発電できる強みがある。

課題もある。例えば、立地に適した場所の多くが国立公園などの敷地内のため景観保全上の問題があることや、流体の温度が150度以下だと発電に直接利用できないことなどだ。

近年では、そうした課題に対応するための技術開発が進む。その一つ

がバイナリー発電である。低温の流体を熱源として水よりも沸点の低い媒体を沸騰させ、発生した蒸気によって発電する方法だ。高温の流体を取り出す従来の地熱発電と比べて大規模な開発を行う必要がなく、景観などへの影響も抑えられる。杉乃井ホテルの地熱発電も、現在はこの方法を採用している。

温泉は観光客を呼び込むだけでなく、地熱資源として発電にも利用されており、地域の活力の源泉となっている。

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。

地域資源の生かし方



小樽商科大学商学部商学科
准教授

おさむら ともゆき

長村 知幸

1985年5月生まれ。札幌市出身。小樽商科大学大学院商学研究科博士課程修了。博士（商学）。2015年4月、内閣府「地方創生人材支援制度」第1期生として、小樽商科大学より清水町役場企画課主幹に着任。2017年4月、酪農学園大学食と健康学類専任講師に着任。2022年4月、小樽商科大学商学部商学科専任講師に着任し、2023年10月、小樽商科大学商学部商学科准教授。

- ポイント**
- 地域資源は多様であり、それぞれの地域に即して生かせば、地域経済の活性化につながる。その方法の一つに、地域ブランドの形成がある。
 - 地域ブランドの形成に当たっては、地域資源を洗い出し、差別化を図るための工夫や広告宣伝を実践し、事業の継続性をもたせることが重要である。
 - 地域ブランドの形成には、連携体制の構築や経営者層の意識改革、人材育成などを含めた長期的な取り組みが必要で、形成したブランドは、その後も時代に合わせたアップデートが欠かせない。

はじめに

地域経済を活性化させることは、どの地域にも共通する長年の課題である。特に近年では、人口減少やそれに伴う労働力不足が生じており、地域に人を呼び込むことや、地域の付加価値を高めることの重要性が増している。

地域経済の活性化には、地域資源が生かせる。自然や気候、歴史、文化、産業など、各地に多様な地域資源が存在

し、それぞれの地域にあった生かし方がある。その一つに、地域ブランドの形成が挙げられる。地域ブランドとは、地域に対する消費者の評価のことで、無形資産である。地域資源を生かして製品・サービスをブランド化し、地域ブランドを形成することができれば、地域における雇用増加や所得向上、地域の誇り（シビックプライド）の醸成が期待できる。本稿では、地域ブランドや、その形成におけるポイントを解説する。

地域ブランドとは何か

近年、地域の資源や知恵を最大限に活用して、自立的に地域を活性化しようという意識が強まっている。特に盛んなのが、地域の特徴的な商品やサービスに、地域名を付加して、他地域との差別化を図る取り組みだ。例えば、新潟県の「魚沼産コシヒカリ」、青森県の「大間のマグロ」、長野県の「信州そば」、静岡県の「三ヶ日みかん」などが挙げられる。地域ブランドは、地域産品や歴史・文化などの地域資源を含め、地域の独自性を明確にし、その付加価値により市場での認知度を高めることで、商品を選んでもらいやすくする。

もっとも、地域ブランドの目的には、第1次産業の高付加価値化や産品の品質向上だけでなく、地域住民の満足度向上も含まれる（阿久津・天野、2007）。地域ブランドは、地域そのものの価値を高めようとするものである。阿久津・天野（2007）は、地域ブランドを「地域の活性化を目的とした、ある地域に関係する売り手（あるいは売り手集団）の、当該地域と何らかの関連性を有する製品を識別し、競合地域のものとは差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、あるいはその組合せ」と定義している。一方、内田（2004）は、地域ブランドを「『地域の価値』が地域内の消費者、生活者、関連組織といったステークホルダー達に理解されてはじめて構築されるもの」としている。また、地域ブランドには「地域に住む人々のコミュニティのネットワーク」（和田ほか、2009）という側面もある。

地域ブランドの取り組みが重視されている背景には、人口減少による国内市場の低迷がある。そのなかで地域を活性化するには、地域の魅力や企業の商品力を高める必要があるのだ。

地域ブランドの歴史を振り返ると、1963年に、北海道池田町で当時の首長によってワイン醸造事業が開始され、

「十勝ワイン」が生み出されたことにさかのぼる。その後、1979年に大分県で実施された「一村一品運動」は、当時の平松守彦大分県知事が名物による町おこしを仕掛けたものであり、「関サバ」「関アジ」「大分麦焼酎」などの特産品を生み出した。1980年代になると、地域主義、田園都市構想などが提唱され、地域活性化に成功した地域は少なくない。1990年代のバブル経済崩壊以降、景気が低迷する時期が続き、地場産業製品の販売も落ち込んだ。

2006年4月には、地域の名称と商品・サービスの名称を組み合わせた商標である「地域団体商標制度」の運用が開始された。地域団体商標は地域名と商品名からなるものであり、農林水産物・食品が半数以上を占めている。

さらに2015年6月には、日本のブランド力の強化に向けて、地理的表示（GI）保護制度が開始され、「夕張メロン」「八丁味噌」「近江牛」「特産松阪牛」などが認定されている。地理的表示制度は地域産品の輸出において重要な役割を果たすとともに、産品の名称が保護され、産品のブランド価値を守ることにつながる。

地域ブランドの分類

地域ブランドに期待される役割には、①地域産品の販売促進、②観光振興、③地域の共同性の回復、④投資の誘導、⑤商店街の活性化、⑥人口流入促進などが挙げられる。

地域ブランドを大別すると、地域名を付けた商品・サービスを対象にブランド化する試みと、「地域そのもの」をブランド化する試みに分けることができる（青木、2004；小林、2016）。

前者の例は、地域産品だ。産地名をブランドとして使用することによって価格差別を目指し、高価格で取引される商品・サービスをつくり出すものを指す。地域での原材料の確保、雇用創出や人材育成、地域の文化発信などに貢献している。

図-1 地域ブランド形成の進め方



資料：筆者作成（以下同じ）

後者の例は、プレイスブランディングだ。地域製品のブランド化が「買いたい価値」を構築するのとは異なり、「行きたい価値」を構築する。このタイプの地域ブランドは取り扱う対象が複合的なため、ブランドの関係者には地域住民も含まれ、地域の関係者でブランドの価値観を共有し、浸透させるための活動（ブランドの内部化）が必要なことも特徴である。その構築には、認知、信頼、愛着という段階がある（図-1）。構築したら終わりではなく、認知と信頼を繰り返すことで愛着が持続する。例えば、栃木県宇都宮市では、ブランド構築のために、市民による議論を通じて、市のブランドステートメントとコンセプトをつくり出し、認知を生み出すことを追求した。次の信頼の段階では、ホスピタリティの向上や資源の魅力に磨きをかけて、「来訪したくなるまち」の魅力の向上を図る。最後の愛着の段階では、市民からの「誇り」と市外からの「憧れ」を獲得し、市民や市内企業が「まちを良くしよう、守ろう」という自発的な行動を促進し、「住みたいまち」までブランドを高めていく。

以上のように、地域ブランドは、「買いたい価値」を構築するものと、「行きたい価値」を構築するものに分けられる。地域ブランドづくりは、一般消費者を対象とした産品、旅行者を対象とした観光、地域住民を対象とした居住

環境などに大別され、地域の特性に合わせたかたちで進められることが望ましい。

「食」の地域ブランド

1次産品を中心とする、特産品のブランド開発の取り組みが増加している。例えば、うなぎの蒲焼きは、静岡県浜松市を代表する名産品で、明治時代から浜名湖でうなぎの養殖が行われてきたという歴史がある。また、シューマイは江戸時代からの長い歴史をもつ中華街が所在する神奈川県横浜市を代表する名産品だ。そのほかにも、ギョーザは、専門店が集積する栃木県宇都宮市で、行政・商工会議所が支援したり、テレビ番組が紹介したりして地域ブランド化した。

「食」の地域ブランド化の促進要因としては、2006年に制定された地域団体商標出願制度や、B-1グランプリに代表されるような食のイベントがある。前者では、地域団体商標として、全国各地の特産品等が450件以上登録され、全体の7割を食品関係が占めている。後者は、地域料理の人気投票型のイベントで、事前に登録された団体がB級ご当地グルメを出品し、人気投票によってグランプリを決めるものである。地域活性化や町おこしを意識したイベントになっており、優勝した場合、地元に与える経済効果も大きい。特筆すべき資源がなくても、何らかのユニークな商品を開発し、うまくプロモーションを行うことで大きな経済効果を生み出せる点が、B-1グランプリの功績である。

B-1グランプリで扱われるB級ご当地グルメとは「地域の人々から親しまれてきた地域独自の『食』を活かした地域ブランドのこと」（関・古川、2008）を指す。これは、安くて旨くて地元の人に愛されている地域の名物料理や郷土料理のことである。条件として、地域性をもった料理をブランド化している、地域内の飲食店での提供が中心

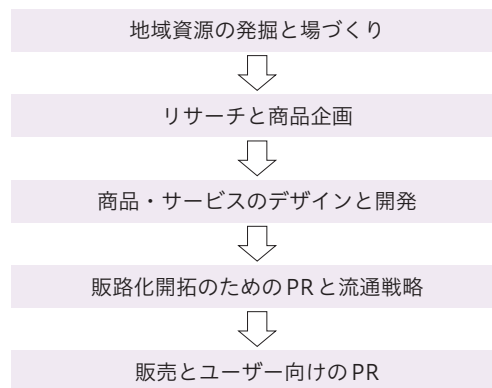
である、複数の飲食店が取り組んでいる、複数の飲食店をまとめる団体やグループがある、地域活性化の手段としての取り組みであることが挙げられる。B級ご当地グルメづくりで大切なのは、特定の飲食店の繁栄ではなく、地域全体の活性化につながる取り組みでなければならないという点だ。また、全国販売で高収益を得ることが目標ではなく、むしろ地域の知名度をアップさせ、その地域に来てもらうことが求められる。B級ご当地グルメは、全国各地でみられるが、地域ブランドの観点からみると、発展途上の段階にあるものが多く、各自治体や運営団体は試行錯誤を余儀なくされているのが実情である。また、従来のブランド理論や方法が、地域ブランドにそのまま適用できるわけではない。地域や食、B級ご当地グルメの特殊性を考慮しながら、独自の方法を構築することが必要になる。

食の地域ブランド化の問題点としては、次の四つが挙げられる。まず、普遍的な材料から創意工夫で名産品ができるため、参入障壁が低く、類似品ができやすいことだ。次に、ご当地グルメでは、身近な食材で低価格のものを開発しようとする粉物が中心となり、地域ごとの差別化が難しくなることである。これによって、パッケージやネーミング、宣伝方法などの側面で過当競争になる可能性がある。三つ目は、食中毒や産地偽装などが発生した場合、地域全体にマイナスイメージが波及するため、ブランドイメージが容易に崩壊することだ。最後に、地域ブランドの形成を推進してきたリーダーが代替わりすると、ブランド推進の求心力が低下しやすいことである。

地域ブランド形成におけるポイント

地域ブランドの形成においては、安定的な品質と供給量、地域性（地域の自然、歴史、伝統に根ざす「地域らしさ」）を保証する仕組み、模倣困難性、価値の「見える化」などが必要である。その際、ブランド価値（差別化ポイン

図-2 地域資源をブランド化するプロセス



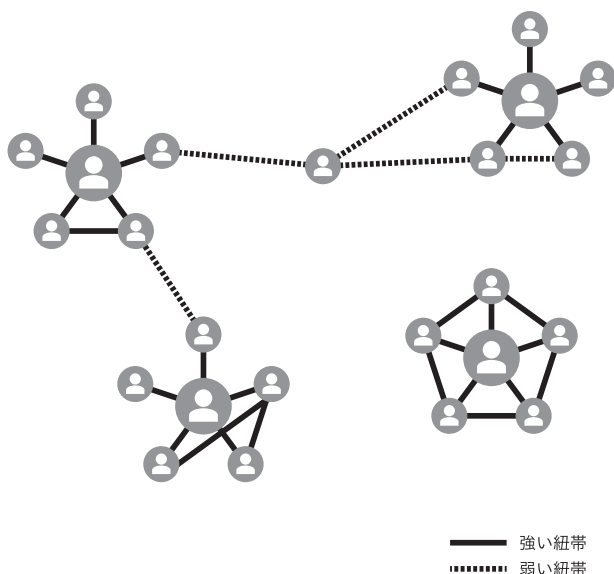
ト)、品質基準の設定、販売戦略、認知度の向上（名称、ロゴマーク、情報発信等）、生産体制の構築などが必要となる。

例えば、「京野菜」が京都府内でとれた野菜を指す一方、「京の伝統野菜」や「ブランド京野菜」には、それぞれ地方公共団体、農協、NPOなどが定義や基準を設けてブランド認定している。特に、農産物ブランドは、標準化、均一化、規格化が必要である。消費者の信頼を高め、品質等の面で差別化し、ブランドの優位性を実現するためには品質保証の仕組みの充実を図ることが重要である。

伊藤（2019）は、地域ブランドの形成要因として、製品の加工、流通の組織化、まねされない仕組みを指摘している。つまり、顧客に選択され続ける仕組みをつくりだすことが重要なのである。また、消費者、地域住民、自治体などがブランドイメージを共有することができれば、地域のアイデンティティーが強まる。地域全体の魅力の底上げを図る取り組みが必要である。

以上をまとめると、地域ブランドの形成において重要なことは、地域資源を洗い出し、差別化を図るための工夫や広告宣伝戦略を実践し、事業の継続性をもたせることである（図-2）。そして、新しい取り組みの開始にあたっての機動性の高さ多彩な新商品開発もまた重要である。

図-3 強い紐帯と弱い紐帯



地域資源を生かすための課題と注意点

最後に、地域資源を生かすためにはどのような課題や注意点があるだろうか。七つ述べていく。

第1に、連携体制の構築である。ここでいう連携は、事業者間連携と産学官連携に大別される。地域全体をブランド化し、地域活性化につなげるためには、ソーシャルキャピタルの蓄積が必要である。ソーシャルキャピタルは信頼や規範から成り立つ人間関係のつながりのことを指す (Coleman, 1988)。

ソーシャルキャピタルは、同質なメンバーが結び付いている紐帯強化型 (強い紐帯) と、異質なメンバーを結びつける橋渡し型 (弱い紐帯) に大別される (図-3)。地域資源を磨き上げようと信頼し合う人々が共通目的をもったとき、ソーシャルキャピタルは潜在能力を発揮することができる。多くの地域では、強い紐帯を重視しているが、同質性の高いところにはイノベーションは起きにくい。新しいアイデアを得るときは弱い紐帯が重要な役割を果

たすといわれている (Granovetter, 1973)。つまり、地域資源を生かすには異質なメンバーを結びつける橋渡し型のソーシャルキャピタルの役割が重要であり、これにより地域全体の潜在能力の発揮につながる。

第2に、経営者層の意識変革である。地域ブランドの開発には、アントレプレナーシップの発揮と革新的な行動、意識変革が必要である。イノベーションを起こし続けるには、既存のプロジェクトを深めていく「知の深化 (exploitation)」だけでなく、実験と学習を繰り返して新たなプロジェクトを立ち上げる「知の探索 (exploration)」の両輪を回す「両利きの経営」を推進することが求められる。また、「知の探索」は人でないとできないが、「知の深化」はAIで代替できるため、積極的にDXにも取り組んでいく必要がある。

第3に、事業が自走化する仕組みをつくることである。地域の特長、歴史を理解し、継続性を育むような事業を立ち上げ、補助金ありきで始めないことが重要である。なお、事業展開のスピード感はコアコンピテンシーになり得る。地域ブランドの形成が成功するためには、革新的であるとともに、事業展開のスピード感が求められる。また、事業コンセプトの開発に当たっては、多様性や広がり性を考慮する必要があるが、事業継続は最低「10年ひと仕事」と考えられるため、地域に定着している人たちで構成するのが望ましい。

第4に、炎上対策である。SNSが主流の現代で地域ブランドの形成を実現するためには、SNS映えしやすい商品、ターゲットの声を反映すること、時代の潮目を読むこと、その土地らしさを大切にすることが必要である。併せて、炎上対策は必須である。

第5に、「場」づくりの問題である。地域住民の居場所になるような、地域資源の使い方を考える場を創出し、新たなプロジェクトを生み出していくことが重要である。具体的には、場でのディスカッションを通じて地域

資源を生かしてどのような困りごとを解決できるのか、また、当事者の主体性を生かせるプロジェクトをいかにして生み出せるかが求められる。最初のステップは、地域資源のブランド化のきっかけと検討、方向性を決定することであり、地域のイメージや価値の明確化が必要になる。ファシリテーターの存在が当事者の主体性に影響を及ぼすため、ファシリテーターをいかに育成するかが鍵になる。

第6に、よそ者をどこまでプロジェクトに入れるかという問題である。一般的には、よそ者は、埋もれた地域資源を見つけ出す効果があると考えられている。長野県小布施町は、文化的な町並みの整備で有名であり、米国出身の実業家セーラ・マリ・カミングス氏を筆頭として、よそ者の意見をまちづくりに生かしている。よそ者を受け入れてきた受容性、行政主体のまちづくりではなく住民による住民のためのまちづくり、住民の日常生活に根ざしたまちづくりが、地域ブランドを成功に導いてきた。

よそ者の効果には、地域や組織の変容の促進、しがらみのない立場からの問題解決、地域への新しい技術や知識の導入などが挙げられる。ただし、よそ者による地域ブランド開発が、必ずしも良い効果をもたらすわけではない。よそ者による地域への関与として、実行を伴わない第三者的な助言に徹する場合や、地域の主体性を無視した変革が起こり得る場合がある点に注意が必要である。地域によってよそ者に対する受容性が異なる可能性がある点にも留意したい。

第7に、人材育成の問題である。地域ブランド開発の主役になるのは、従来から地域に住む住民の場合もあり、地域の外から入ってきたよそ者の場合もある。よそ者に対する受容性は地域によって異なるが、地域ブランドの形成に期待しやすい人材の例としてはUターン人材がある。

「発想力は移動距離に比例する」といわれる。よそ者には、日本や世界各地の現場の成功例を見た経験に基づい

て、地域で新たなプロジェクトを起こす役割を果たすことが期待される。ただし、地域愛着(place attachment)のある人材を育てるのは時間とコストがかかるため、Uターン人材をはじめとした関係人口を増やしていく取り組みや、地域に協力的な人材へのヘッドハンティングなどを行うことで人材獲得することも有効である。

本稿では、地域資源の生かし方と地域ブランドの形成について考察を行った。地域資源を生かすためには、地域の歴史的背景などを踏まえたストーリーブランディングや、ブランドコンセプトの一貫性が必要である。地域のイノベーションは打率の問題であり、地域資源を生かしたプロジェクトの質、量の確保と試行錯誤が地域ブランド形成のプロジェクトを成功させる鍵になると考えられる。また、地域資源を生かす人々の「良いシビックプライド」を育むことが地域ブランドの形成においては重要であり、時代に合わせた地域のアップデートが欠かせない。

本稿では、地域ブランドの開発に焦点を当てたが、地域ブランドの確立には、長期的な視野で地域ブランドを育成、評価していくことが求められる。一過性のものではなく、息の長い取り組みが必要である。

<参考文献>

- 青木幸弘 (2004)「地域ブランド構築の視点と枠組み」商工中金経済研究所『商工ジャーナル』2004年8月号、pp.14-17
- 阿久津聡・天野美穂子 (2007)「地域ブランドとそのマネジメント課題」日本マーケティング協会『マーケティングジャーナル』27巻1号、pp.4-19
- 伊藤宗彦 (2019)「地域ブランド形成—1次産業の6次産業化—」神戸大学経済経営学会『国民経済雑誌』第220巻第4号、pp.21-36
- 内田純一 (2004)「地域ブランドの形成と展開をどう考えるか—観光マーケティングの視点を中心に—」北海道大学『大学院国際広報メディア研究科言語文化部紀要』第47号、pp.27-45
- 小林哲 (2016)『地域ブランディングの論理—食文化資源を活用した地域多様性の創出』有斐閣
- 関満博・古川一郎編 (2008)『「B級グルメ」の地域ブランド戦略』新評論
- 和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保著、電通 abic project編 (2009)『地域ブランド・マネジメント』有斐閣
- Coleman, James S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital" *American Journal of Sociology*, Vol. 94, No.1, pp.95-120
- Granovetter, Mark S. (1973) "The Strength of Weak Ties" *American Journal of Sociology*, Vol.78, No.6, pp.1360-1380



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。

観客とつくり手の居場所をつくる



アウチキネマ
OuchKINEMA(同)

代表社員 大内 靖 (おおうち やすし)

《企業概要》

- 代表者 大内 靖
- 創 業 2017年
- 資 本 金 100万円
- 所 在 地 茨城県那珂市瓜連1243
- 事業内容 映画館の運営
- 従業者数 2人
- 電話番号 029(212)7531
- U R L <https://amaya-za.com>

一般社団法人コミュニティシネマセンター『映画上映活動年鑑』から、2000年以降の全国の映画館のスクリーン数の規模をみると、シネマコンプレックス（以下、シネコン）が増加した一方、ミニシアターなどの小規模映画館は3分の1以下に減少した。そうしたなか、茨城県那珂市のOuchKINEMA(同)はミニシアター「あまや座」を立ち上げ、映画好きを喜ばせているだけでなく、地域に人の流れを生み出している。

映画の多様性を支える ミニシアター

——あまや座はどんな映画館なのでしょうか。

スクリーンが一つ、座席が31席のミニシアターです。ミニシアターに明確な定義はありませんが、大手配給会社を経由せず、各館が独自に選んだ作品を主に扱う、小さな映画館を指すことが多いようです。

上映する作品は1日当たり4～5本、それをだいたい1～2週間のサイク

ルで入れ替えています。邦画や洋画、アニメなどジャンルはさまざま、最新作に限らず旧作をリバイバル上映することもあります。大手配給会社が扱うメジャーな作品ばかりではありません。駆け出しの監督の自主製作映画や、国内未公開の洋画など、シネコンでは見られない作品が半数以上を占めます。当然、作品によって集客にばらつきはありますが、トータルで採算がとれるように、それらを組み合わせて上映プログラムをつくっています。知る人ぞ知る作

品を求めて遠方から足を運ぶ人がいれば、話題の作品を見ようと立ち寄る地域の人もいて、年間で延べ1万人以上が訪れます。

——シネコンでは見られない作品があるのですね。

国内の映画館全体で公開される作品のうち、半数近くはミニシアターでしか上映されないといわれています。シネコンは光熱費や人件費の負担が大きいので、大衆向けのものや話題性のあるものなど、多くの

座席を埋められる作品が中心になります。

一方、ミニシアターは規模が小さい分、そうした作品ばかりを選ぶ必要はありません。むしろ重要なのは、シネコンやほかのミニシアターでは見られないような隠れた名作を発掘し、独自色を出してファンを増やすことです。そのため、多様な作品に出合えるのが特長です。

つくり手にとっても、ミニシアターは作品を届ける場所として欠かせない存在です。映画監督のなかには、ミニシアターで上映するうちに知名度が高まり、やがて有名に、という人は少なくありません。観客とつくり手、ミニシアターが互いに支え合うことで、映画文化を育んでいると思うのです。

必要としてくれる人の期待に応える

——どういった経緯であまや座をつくることになったのですか。

発端は、2011年にさかのぼります。当時わたしは、東日本大震災からの復興と町おこしを目的に地域の有志が立ち上げたプロジェクトに所属していました。専門学校を卒業後、映像制作会社に勤めた経験を生かして、プロジェクトでは地域や企業のプロモーション映像や、地域を舞台にした映画をつくっていました。

2016年に、那珂市の瓜連地区^{うりづら}の中心部にある「スーパーあまや」が閉店し、跡地の活用方法についてスーパーの社長からプロジェクトに相談があったのです。プロジェクトで映画をつくっていたこと、そして、茨城県的那珂市以北には映画館がなかったことから、ミニシアターとして活用する案がもち上がり、映画監督の経験のあるわたしに声がかかったわけです。

——引き受けることに不安はなかったのでしょうか。

茨城県は映画のロケの誘致に力を入れており、多くの作品の舞台になっていますが、地域にはそれを見る場所も公開する場所もないので、映画館が必要だとは思っていました。ただ、全国的にシネコンが増える一方、老舗のミニシアターのなかには利用者が減って閉館するケースが増えていると聞きます。動画配信サービスが普及し、映画館でなくとも映画を見られる時代に、わざわざ足を運んでくれる人がどれだけいるのか、という不安はありました。

ですが、映画館の方が良いという人も一定数いるはずで、地域の人たちは映画を見るために市外のシネコンや県外のミニシアターまで出かけなくてははいけませんが、近くにあればその必要はなくなります。

それに、域外から人を呼び込むことができれば、地域の活性化につながります。プロジェクトのメンバーや地域の人たちからの後押しもあり、引き受けると決めました。

——どのように進めたのですか。

もともとはスーパーの建物を使う予定で、座席や機材など必要最低限の設備をそろえればよいと思っていました。しかし、条例や消防法などの関係で、そのままでは建物が使えないことがわかったのです。

何とか実現する方法がないかと考えた結果、スーパーの駐車場に新しく建物を建てることにしました。当初の想定よりは費用がかかりますが、それでも既存の建物を建て替えるよりは安く済みます。そのうえ、スーパーの社長の厚意で、土地の賃借料を一定期間免除してもらえたことになったのです。

——計画の変更を余儀なくされたわけですね。どうやってオープンまでこぎ着けたのですか。

建物の大きさや座席の数、料金体系などを一から考え直すことになりましたが、初めてのことばかりで勝手がわからず決めかねていました。そこで、わたしの地元の埼玉県深谷市^{ふかや}にあるミニシアター「深谷シネマ」のオーナーに相談したところ、ボラン



スーパーの駐車場跡地で開館

ティアで働かせてもらえることになったのです。その間、日々の業務のほかに、上映プログラムの組み方やイベントなど集客のこつ、来館者数と収支の状況など、いろいろなことを教わりました。さらに、ミニシアター向けの作品を多く扱う配給会社を紹介してもらいました。

そこでの経験から、地域の人口や実情を踏まえて、無理なく続けられる規模で始めることが大事だと考えました。規模が大きいと、初期費用がかさむうえ、維持するのも大変です。小規模であれば、多くの売り上げは見込めないかもしれませんが、コストを抑えつつ、ミニシアターに求められる役割は果たせます。

映画館の利益は、興行収入から配給会社に支払う使用料と光熱費などの固定費を差し引いたものです。使用料はまちまちで、作品ごとに興行収入の4~6割が相場です。約60席の深谷シネマを参考に、座席の数と稼働率、周辺の商圈人口などを踏まえて収支のシミュレーションを重

ね、水準を決めました。

さらに、閉館する東京都の映画館「ニュー八王子シネマ」から座席を譲り受けたり、道路沿いにある「スーパーあまや」と書かれた看板に「座」の文字を追加してそのまま使ったりと、初期投資を抑えるために工夫しました。ただ、その代わりに、良い作品をより良い環境で楽しんでもらうため、映写機や音響システムはシネコンに引けをとらない性能のものを採用しました。

開業資金については、金融機関からの融資に加えて、クラウドファンディングを活用しました。目標の200万円を超える約350万円が集まり、この場所でミニシアターを必要としてくれている人がたくさんいることを、改めて認識できました。こうして多くの人に支えられ、2017年10月にオープンしたのです。

新規顧客を取り込み 裾野を広げる

——オープン後は順調だったのでしょうか。

県内唯一のミニシアターとして地元のメディアに取り上げられると、最初は主に市内の住民が見に来てくれました。その後、業界関係者のコミュニティやSNS、口コミなどで評判が広まるにつれて、周辺の市町村から訪れる人も増えていきました。

リピーターが増え、なかにはほぼすべての上映作品を見に来るほど熱心な人もいます。売り上げはコロナ禍で一時的に落ち込みましたが、その期間を除けば右肩上がりです。

とはいえ、那珂市の人口は約5万人で、周辺の市町村を含めても商圏人口はそれほど多くありません。頻繁に足を運ぶコアなファンひんぼんの数はさらに限られます。長く続けるためには、リピーターを逃さず、今までミニシアターになじみなかった人にも来てもらうための取り組みが必要だと感じていました。

——売り上げを確保するためにどんな取り組みを行っているのですか。

一つ目は、監督や俳優による舞台あいさつやトークショー、サイン会といったイベントの開催です。作品の宣伝になるため、費用の一部をつくり手側が負担してくれるケースが多く、コストを抑えつつ集客できます。地域では、映画を見る人とつくり手が接する機会はそうそうありません。狭い空間だからこそ間近で交流できると好評で、定員を超える申し込みが入ることもしばしばあります。

特に、監督や俳優の出身地、またはロケ地が茨城県である作品は、積極的にイベントを企画しています。

地域の人に関心をもってもらいやすいえ、作品が注目される機会をつくり、地域にゆかりのあるつくり手を応援するねらいもあります。

二つ目は、パンフレットの作成です。毎月上映作品とスケジュールに加えて、自ら書いた各作品の紹介文と映画に関するコラムを載せたものです。市内の飲食店や商店にも置いてもらい、その店をあまや座のSNSなどで紹介することで、お互いの集客につなげています。ホームページでも情報は発信していますが、パンフレットを読み物として楽しんでくれる人もいて、あまや座や作品を知ってもらうためのツールとして役立っています。

三つ目は、若い世代に魅力を伝える活動です。シネコンが主流の今、ミニシアターの存在を知らない子どもも多いと思います。自治体からの依頼で、子ども映画教室や高校での出張授業などを行っています。

——映画を見に来る人が増えれば、地域にも良い影響がありそうです。

映画を見た人が近くの店で買い物や食事をしたり、映画を見る人を目当てにキッチンカーが来たりと、多少なりとも人の流れをつくるのに貢献できているのではないのでしょうか。

より多くの人に来てもらうためには、周囲との連携も必要だと考え

ています。スーパーの店舗は現在、イベントスペースとして整備され、定期的に音楽ライブやビアガーデンなどが行われています。イベントをきっかけにあまや座を訪れる人もおり、一緒に地域を盛り上げていきたいです。

——今後の展望を聞かせてください。

現状、イベントなどで交流の機会を設けていますが、普段の上映の前後にゆっくり話せる場所が館内にはありません。動画配信サービスにはない人と人とのつながりを感じられるよう、映画をきっかけに観客同士、あるいは地域の人を交えて気軽に交流できる場所として整備したいと考えています。

また、いつかは水戸市にもミニ



館内には映画監督や俳優のサインが並ぶ

シアターをつくりたいですね。かつてあったものがなくなって久しい。すでにシネコンがあるので必要ないと思っていましたが、水戸市からあまや座に通う人も少なからずいます。多様な作品に触れる場所が増え、もっと多くの人に楽しんでもらえれば、映画文化の発展にもつながります。あまや座を必要としてくれる人がいる限り、この場所を守っていくつもりです。

取材メモ

あまや座のロビーには、当館を訪れた映画監督や俳優のサイン色紙とともに、支援者の名前を記したボードがずらりと並ぶ。この地域に映画館を必要とする人がいる証だ。代表の大内靖さんはその期待に応え、地域を活気づけている。

大内さんが事業を成立させたポイントは大きく二つある。一つは、商圈人口や地域事情に見合った規模で展開したことだ。初期投資や固定費といったコストを抑え、需要が限られるなかでも採算がとれる仕組みを構築した。

もう一つは、2種類の異なる顧客層に応えたことだ。シネコンや動画配信サービスでは見られない作品を求める層と、身近に映画を見られる場所としての機能を求める層である。両方のニーズを併せもつ層もいるだろうが、上映作品のラインアップを充実させることで、幅広い顧客の受け皿となっている。

変わりゆく環境下で取り残される人を生まないためには、変わらず価値を提供し続けるあまや座のような存在が欠かせない。

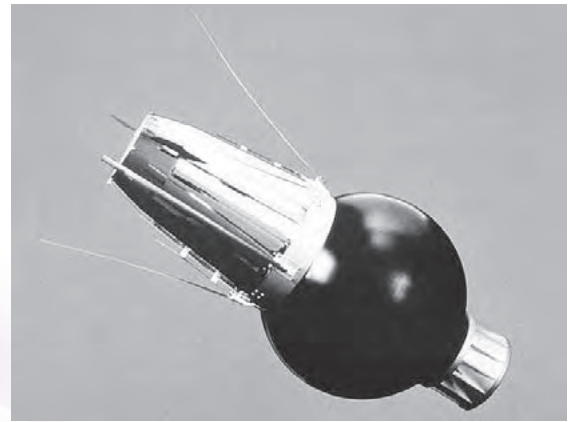
(青野一輝)



宇宙ビジネス の扉を開く

第 4 回

人工衛星の開発と 運用ビジネス



日本初の人工衛星「おおすみ」

宇宙ビジネスの上流に位置づけられる「アップストリーム」は、人工衛星の開発・製造・打ち上げ、そして軌道上での運用を担う領域である。多くの人工衛星はすでに社会インフラとして定着している。日本の宇宙開発の原点である1970年の初の人工衛星「おおすみ」の開発・製造には NEC (日本電気(株)) が携わり、日本の衛星産業の礎が築かれた。その後、日本企業は観測、通信、測位など幅広い分野で技術を蓄積してきた。

地球観測分野では、米国の Planet Labs や Maxar Technologies が高精度・高解像度の画像を提供している。日本では、例えば三菱電機(株)が陸域観測技術衛星「だいち」シリーズを開発し、NECも衛星システム構築を担っている。さらに(株)アクセルスペース、(株)Synspective、(株)QPS 研究所などのベンチャー企業が小型衛星コンステレーションを展開し、新たな人工衛星サービスを創出している。

測位分野では、米国の GPS (Global Positioning System) をはじめ、欧州の Galileo、ロシアの GLONASS、中国の BeiDou、日本の準天頂衛星システム「みちびき」を含む、複数の全

球測位衛星システム (GNSS: Global Navigation Satellite System) が整備されている。これらは相互補完的に利用され、スマートフォン、物流、自動運転、金融システムの時刻同期など、社会の基盤機能を支えている。日本では、内閣府宇宙開発戦略推進事務局が「みちびき」を運用し、GPSを補完・補強することで高精度な測位サービスを実現している。GNSSは典型的なアップストリーム由来のインフラであり、その整備と運用は国家戦略とも直結している。

通信放送ではスカパーJSAT(株)や欧州の Intelsat SES、Eutelsat が衛星通信ネットワークを構築し、災害時の冗長回線やモビリティ通信を担う。さらに、JAXA や NASA による月・火星・小惑星などの無人探査機は、科学的フロンティアを切り拓いてきた。近年では政府機関に加え、民間企業の参入も進んでいる。米国では、Astrobotic Technology や Intuitive Machines が月面探査機を開発・運用し、日本でも(株)ispace が月着陸船の開発を進めている。

従来、人工衛星は自家用車ほどの大きさが一般的であったが、近年は

部品の高性能化と量産化により、机上サイズや手の平サイズのキューブサットへと小型化が進んだ。SpaceX の Starlink や OneWeb による大規模通信衛星コンステレーションはその象徴であり、日本企業もこの潮流に参入している。

なお、衛星の安定運用を支える地上局の開発・運用は「ミドルストリーム」に位置づけられることが多い。欧州の KSAT や SSC Space が国際的な地上局ネットワークを展開し、日本では三菱電機(株)や NEC が管制システムを担うほか、(株)インフォステラがクラウド型地上局サービスを提供している。アップストリームとミドルストリームの連携によって宇宙インフラは持続的に機能している。

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。

建築というきっかけ

集英社 / 定価1,199円

永山 祐子 (ながやま ゆうこ) [著]



「東急歌舞伎町タワー」の噴水をモチーフとした外装デザイン、「松坂屋名古屋店」の大規模リニューアル、愛媛・宇和島「木屋旅館」や東京・谷中「カヤバ珈琲」の歴史建築のリノベーション。大阪・関西万博では二つのパビリオンを手がけ、現在は、東京・常盤橋の再開発 TOKYO TORCH Project に参画している。本書は、今注目の建築家による自叙伝である。

1975年生まれの著者は、26歳で独立。30歳手前で手がけた「ルイ・ヴィトン大丸京都店」のファサードデザインでは、液晶パネルに使われる偏光板を建築に用い、前例のない手法でブランド伝統のストライプ柄を表現し、高い評価を受けた。

アイウエアブランド JINS の「JINS PARK 前橋」で、著者が提案したのは、毎日でも訪れたい公園のような店だ。店舗は芝生に囲まれ、地域のシンボルである赤城山の色彩に呼応

する銅板^{ぶさ}葺の個性的な外装が目を引き。店内は、好きなところに腰かけて思い思いに過ごせる、そんな不思議な空間である。アイウエア売り場と並んでベーカリーがあり、広場ではマルシェが開かれる。

その提案は「僕が思う『普通じゃない』以上のインパクト」だった。本書にコラムを寄せている JINS の田中社長はそう明かしている。実際に、毎日のように訪れる地域住民も少ないそうだ。

建築には場所の可能性を将来に向けて広げていく役割がある、と著者はいう。建てて終わりではなく、顧客や地域の物語はそこから始まる。建築はきっかけ、なのだ。そうした視点が生きるのは建築に限った話ではないだろう。今の時代、どんな商売も売って終わりでは長続きしない。

本書で著者は、幼少期から現在までを振り返り、そのときどきで何を

見て、何を感じ、どう行動してきたかを丁寧に記している。その生い立ちをたどり、著者のアイデアの源泉やセンスの源流を探ってみるのも、本書の楽しみ方の一つだ。

また、独立後のストーリーには、数々の建築プロジェクトの舞台裏のぞき見る楽しさがある。アイデアだけで建物は建たない。アイデアが斬新なほど立ちはだかる壁は高い。時間やコストといった制約もある。どう突破してきたのか。本書には、関係者と議論を重ねるなかで、こだわりを貫く部分と周りの意見を柔軟に取り入れていく部分をうまく選り分け、全員を同じ目標に導いていく経営者としての著者の姿も描かれており、興味深い。

読了すれば、著者一流の仕事論に触れられるようになっている。仕事に向き合うすべての人に手にとってもらいたい一冊だ。(柴山 光歩)



自慢の ひと仕事

絵おり

(株)楨田商店 山梨県南都留郡西桂町小沼1717
TEL 0555(25)3111 <https://www.makita-1866.jp>

外出に心弾む季節となりました。春らしい装いでおしゃれを楽しみたいものです。今月は、1866年創業、山梨県西桂町にある(株)楨田商店がつくる晴雨兼用傘「絵おり」をご紹介します。桜、アジサイ、ヒマワリといった花が生地の上に咲き誇り、傘を開くと一幅の絵画が現れたかのよう——。ラインアップは14種類あり、それぞれに季節を感じられるこの傘は、誕生日などの贈り物にも人気です。

同社がある富士山の北麓は、^{かいき}甲斐絹で知られる古くからの織物産地。染めた糸を織るのが特徴の一つで、深みのある色合いが生まれます。絵おりでは4色の糸を使い、傘の生地としては国内最大級だという幅1,400ミリメートルのジャカード織機で絵柄を織り込みます。ジャカード織は、^{たていと}経糸一本一本の動きを制御することで、複雑な絵柄を生み出す繊細な手法です。制作に時間とコストがかかるため、小さなリピート柄が主流となるなか、一つの絵を描き出すようなデザインの傘は珍しいそうです。

その後の工程では、手仕事がかかります。傘は、^{こま}小間という三角形に切り出した生地を縫い合わせて出来上がります。異なる柄の小間を合わせて一幅の絵画のように仕立てる絵おりでは、少しの絵柄のずれも許されず、無地やリピート柄の傘に比べて作業に手間がかかります。それを担うのは、自社の熟練した職人です。



同社は生糸や織物を扱う問屋として創業し、戦後は服地や傘生地のOEMを手がけて、織りの技術を培ってきました。自社ブランドを立ち上げたのは2010年、不況で受注が落ち込んだ際のことでした。自社の技術を最大限に生かし、織物で魅せる傘をつくれぬか。苦しいなかで社員一丸となって生み出したのが、絵おりなのです。

絵おりは、不況の冷たい雨が降る時代でも前に進む力を同社に与えてくれました。自社ブランド部門は、いまやOEMと並ぶ柱に育っています。晴れのときも雨のときも、同社は絵おりとともに^{きつそう}颯爽と歩みを進め、歴史を紡ぎ続けていくでしょう。
(真瀬 祥太)



編集後記

小学生時代の夏休み、参加賞の文房具や駄菓子を目当てに、近所でのラジオ体操にせっせと通っていました。秋祭りの子どもみこしも、休憩所で振る舞われるアイスクリームやジュースが何よりの楽しみでした。こうした「ごほうび」は、地元の自治会が用意してくれていたのだと思います。

この自治会に加入しない世帯が増えているそうです（総務省「地域コミュニティに関する研究会」）。どこでも誰とでもつながれる今の時代、近所付き合いを必要としない人が増えているのかもしれない。それでも、子どもの健やかな成長を地域の皆で見守るような人間味あふれる連帯は、わたしにとってこれからも大切にしていきたい、地域の愛すべき営みです。（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 5月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

◆ アンケートデータからみる大企業出身起業家の特徴
総合研究所 研究員 星田 佳祐

◆ クローズアップ 識者に学ぶ

◆ 顧客と長期的関係を築くためのサービス・マーケティング
—中小企業の古くて新しい顧客戦略—
東海大学経営学部 教授 遠藤 誠二

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

日本公庫・研究ワークショップ

日頃の研究成果をベースに、総合研究所のスタッフが学識経験者と議論

2025年 第4回(7月31日)

日本公庫・研究ワークショップ
2025年 第4回(7月31日)

コロナ禍において廃業を選択した小企業

3 定例調査項目の分析⑥

資金繰りDI

経営上の問題点が特にない企業の割合

コロナ後廃業企業の資金繰りDIは、コロナ禍で落ち込んだ後、資金繰り支援策の効果によりV字回復しているが、コロナ前の水準までには至っていない。
▼事業の継続に懸念があると判断された企業は融資を受けられなかった可能性がある。

経営上の問題点について「特に問題なし」と回答した企業の割合は、コロナ後廃業企業では、コロナ前から2020年10-12月期までの間は、おおむね存続企業よりも高い水準にある。
▼自らの手で廃業することを決めていたものの、具体的な廃業時期を考慮していなかった企業が、感染対策などコロナ禍で事業を継続するために急になった投資を重荷に感じて廃業したことが考えられる。

コロナ禍において廃業を選択した小企業

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

オープニング

第1部 研究報告①

「存続企業と比較した廃業企業の経営状況」

日本政策金融公庫総合研究所 研究員 星田 佳祐

研究報告②

「経営者の引退を機に廃業した企業の実態」

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 井上 考二

第2部 研究報告に対するコメント

明治学院大学社会学部 准教授 仲 修平氏

第3部 ディスカッション

2025年 第5回(12月15日)

日本公庫・研究ワークショップ
2025年 第5回(12月15日)

広がる外国人雇用

外国人の定着における工夫(生活支援)

- 外国人雇用企業のうち、外国人従業員の生活に関する何らかの「支援や工夫を行っている」企業は75.6%となった
- 具体的には「社宅や家賃の補助を提供している」(55.8%)、「家具や家電を貸与または譲渡している」(52.3%)などが挙げられている

図-8 外国人従業員の生活に関する支援や工夫(複数回答)

広がる外国人雇用

人手不足が深刻な中小企業において、外国人が必要不可欠な存在になっているところは少なくない。アンケートやヒアリングの結果をもとに、外国人雇用の取り組みについて議論した。

オープニング

第1部 研究報告

「アンケート調査と事例にみる中小企業の外国人雇用」

日本政策金融公庫総合研究所 主任研究員 西山 聡志

第2部 研究報告に対するコメント

慶應義塾大学商学部 教授 山本 勲氏

第3部 ディスカッション



動画は下記サイトでご覧いただけます。

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

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

