

日本政策金融公庫

調査月報

5

中小企業の今とこれから

2026 No.212

研究レポート

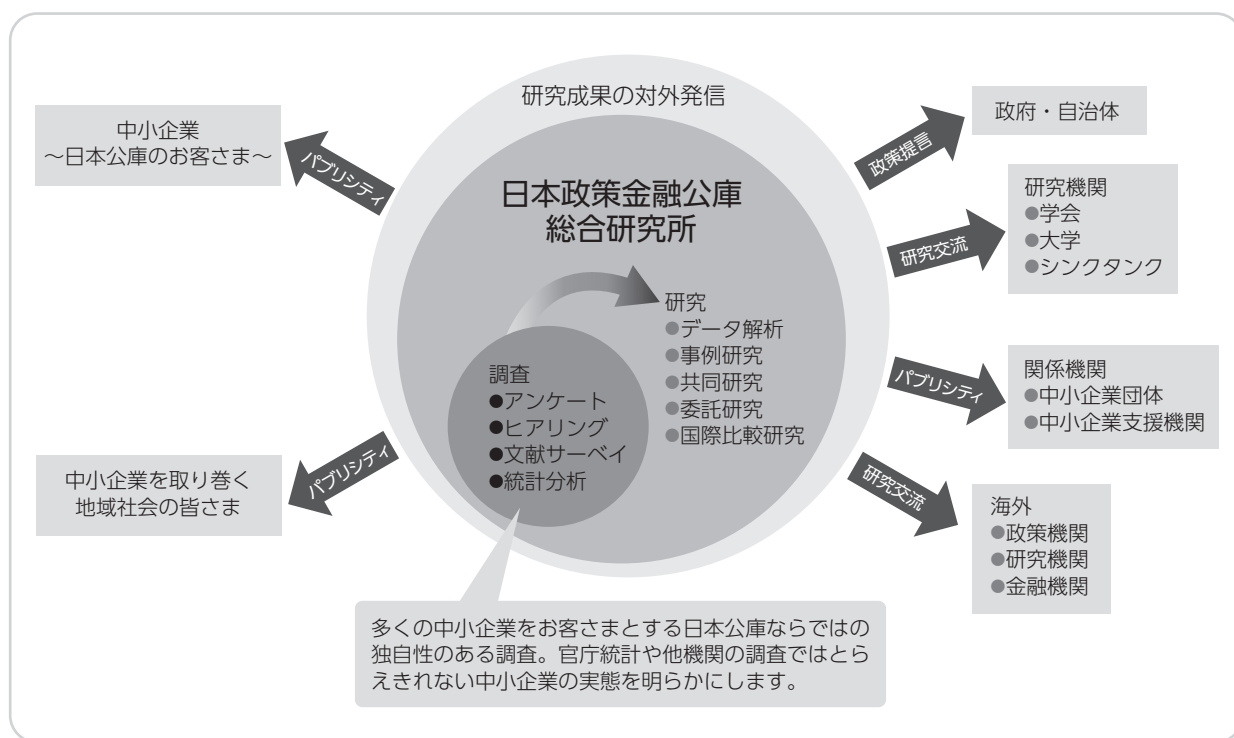
アンケートデータからみる 大企業出身起業家の特徴と多様性

総合研究所 研究員 星田 佳祐
研究員 原澤 大地



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」
バーレーン・ワールド・トレード・センター(バーレーン)
発電用の風力タービンを付設した世界初の超高層ビル
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**
アンケートデータからみる
大企業出身起業家の特徴と多様性
*総合研究所 研究員 星田 佳祐
研究員 原澤 大地
- 2** **巻頭エッセイ 明日に向けて**
モビリティはデジタルで
どこまで変革するのだろうか
*モビリティジャーナリスト 楠田 悦子
- 16** **未来を拓く起業家たち**
個人の力を引き出す
教育特化型シェアスペース
*東京都新宿区 (株)勝木
- 20** **データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～**
中小企業の売上げDIは安定感を欠く動き
- 24** **産業レポート 地方への移転を成長のチャンスに**
移転を成功に導くために
*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**
孔子
*偉人研究家 真山 知幸
- 30** **経営最前線1**
金型工場がつくる香るアクセサリー
*東京都葛飾区 (株)石井精工
- 32** **経営最前線2**
ワークショップが広げる喜びの輪
*宮崎県宮崎市 (同)ツクレタ
- 34** **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
本気で考え実行しないとお客様は来ない
*久慈商工会議所 地域振興課長 石渡 範
- 35** **産業を育む日本の地形**
秋吉台(山口県)
石灰石の自給を実現したカルスト地形
*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**
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
- 42** **マーケットの空白で活躍する中小企業**
農家の心をつかむ特注部品
*群馬県みどり市 (株)ロブストス
- 46** **宇宙ビジネスの扉を開く**
人工衛星データ活用ビジネス
*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**
外来種がいなくなったらどうなるの？
- 48** **自慢のひと仕事**
義肢
 編集後記



モビリティはデジタルでどこまで変革するのだろうか

いっぱい飲んで寝ているうちに、自動運転で自宅まで送り届けてくれないだろうか。お酒好きの方なら一度は描いたことのある理想だろう。

2026年現在、夢だと思っていたことが早くも実現し始めている。米国や中国では、無人のロボットタクシーが実際に街のなかを走り回っているのだ。日本でも、遅かれ早かれロボットタクシーが走ることは間違いない。ただ、国産のロボットタクシーを育てられずにいれば、人口が多く、人口密度も高い日本という市場を他国が放っておくはずがない。ここは日本の意地をみせてほしい。

タクシー事業を展開するスタートアップのnewmo(株)と、自動運転OSSを開発する(株)ティアフォーは、2027年度に大阪で100台規模のロボットタクシーを走らせる計画を発表した。日産自動車(株)は、2025～2026年度に20台規模のサービス実証実験を行い、2027年度に3～4の市町村で数十台規模のサービスを提供する計画を示している。金沢大学発のスタートアップである(株)ムービーズが取り組む、京都大学のフォトリック結晶レーザー（PCSEL）を搭載予定のマップレス自動運転も目が離せない。

大企業がロボットタクシーを走らせて、地域のタクシー

事業者を駆逐するシナリオも考えられる。しかし、実際にロボットタクシーのサービスを担うのは地域のタクシー事業者になる見通しだ。ドライバーの採用と定着の問題を抱える事業者にとって、救世主ともいえる存在だろう。もっとも、ロボットタクシーは、事業性の観点から大都市に集中する可能性が高い。

タクシー業界はデジタルを使いこなす若者に人気の就職先となる可能性もある。中小タクシー事業者の配車サポートなどを行う徳島発のスタートアップである㈱電脳交通は、自動運転時代を見据えた遠隔監視センターを公開した。そこでは、複数の大型モニターで運行状況を把握しつつ支援を行う若者の姿がみられた。

もしかすると、この流れについていけないタクシー事業者に代わり、別の企業がロボットタクシーをはじめとするモビリティサービスを担うようになるかもしれない。地域のタクシー事業者が複数社で協業を進める動きも広がっていくだろう。

バスの分野では、自動運転が技術実証の段階を超え、実用段階に入っている。毎日運行し、運賃を取る地域も出てきた。東京都のほか、茨城県境町や日立市、石川県

小松市、北海道上士幌町、岐阜県岐阜市、愛媛県松山市などだ。政府は当初の目標を3年前倒し、2027年度までに100カ所以上で自動運転移動サービスを実現する、としている。さらに国土交通省は、2030年度における自動運転サービス車両数1万台という新たな目標を設定した。

タクシーやバス以外のサービスのかたちも模索されている。その一つが、AI デマンド交通である。指定した時間に指定した停留所まで移動できる、バスとタクシーの中間に位置する予約制の乗り合いサービスのことだ。高齢者の足として、公共交通が充実していない小さな市町村でも導入する地域が増えてきている。このAI デマンド交通を自動運転にしようとする試みがある。

自動運転技術は、一般の乗用車にも応用されつつある。例えば、衝突軽減ブレーキなどの運転支援システムはすでに多くの車に搭載されており、システムがハンドル操作などの高度な運転支援を行う車も増えている。現在は高価格帯の車が中心だが、今後普及が進めば、多くの人が恩恵を受けることができるだろう。

モビリティの変革は進んでいる。2030年までは社会の仕組みが目まぐるしく変わる転換期となりそうだ。



モビリティジャーナリスト

楠田 悦子 KUSUDA Etsuko

心豊かな暮らしと社会のための、移動手段・サービスの高度化・多様化と環境について考える活動を行っている。自動車新聞社のモビリティビジネス専門誌『LIGARE』創刊編集長を経て、2013年に独立。国土交通省などの委員を歴任。スタートアップのナレッジ共有メディア「DIMENSION NOTE」元編集長。グロービス経営大学院大学MBA英語卒業。共著に『最新 図解で早わかり MaaSがまるごとわかる本』（ソーテック社、2020年）、編著に『「移動貧困社会」からの脱却 免許返納問題で生まれる新たなモビリティ・マーケット』（時事通信社、2020年）、単著に『「二次交通」の教科書 地域の稼ぐ力を高める』（やまごころ、2025年）がある。



最新



アンケートデータからみる 大企業出身起業家の特徴と多様性

総合研究所 研究員 星田 佳祐
研究員 原澤 大地

日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査（定例調査）」によれば、開業者の約8割が、開業直前に企業や団体の常勤役員もしくは正社員・正職員として勤務した経験をもつ。勤務先の規模が異なれば、個人が獲得する知識やノウハウの内容、さらには醸成される価値観も変わり、起業する事業にも異なる特徴をもたらすだろう。本レポートでは、アンケート調査の結果をもとに、中小企業出身の起業家との比較を行うことで、大企業出身の起業家の特徴や多様性に迫る。

大企業出身起業家増加への期待

かつてのわが国では、新卒で大企業に入社したら定年まで勤めあげるのが当たり前という時代もあった。しかし、近年ではそうした前提がかなり崩れてきている。産業構造や雇用環境の急速な変化に対応するために、大企業が人員整理や給与体系の見直しを行うことはもはや珍しいことではなくなり、終身雇用、年功序列賃金といった日本型雇用慣行は盤石なものではなくなってきている。労働者の側も、キャリア形成を勤務先任せにするリスクを意識するようになりつつある。実際、当研究所が実施した「2025年度起業と起業意識に関する調査」によると、大企業で勤務している人のうち80.3%が「自分の職業キャリアを主体的に決めたい」と回答している。これらの環境変化により、大企業勤務者のキャリアは多様化している。

キャリアパスの多様化は、転職に限らず、起業の増加にもつながることが期待される。大企業における人材の流動化が今後ますます進めば、勤務と起業を行き来するハードルも下がり、起業はより身近になっていくだろう。当研究所「新規開業実態調査（定例調査）」によれば、開業直前に企業や団体の常勤役員もしくは正社員・正職員として勤務していた人のうち、勤務先の従業者数が300人以上のケースが1~2割ほどを占めており、その割合は足元で上昇している。

そこで本レポートでは、当研究所「2025年度新規開業実態調査（特別調査）」（以下、本調査）のデータをもとに、今後さらに増加が期待される大企業出身の起業家（以下、大企業出身起業家）の特徴や課題、多様性をみる。本調査の調査対象は、日本政策金融公庫国民生活事業が2024年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、開業後4年以内の企業である。調査時点は2025年8月

「2025年度新規開業実態調査（特別調査）」の実施要領

調査時点	2025年8月
調査対象	日本政策金融公庫国民生活事業が2024年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後4年以内の企業（開業前の企業を含む）1万756社（不動産賃貸業を除く）
調査方法	調査票の送付・回答ともに郵送、アンケートは無記名
回収数	2,632社（回収率24.5%）

で、1万756社に調査票を郵送し、このうち2,632社から回答を得た。

分析の対象は、開業直前に企業や団体に常勤役員または正社員・正職員として勤務していた人とし、公務員や非正社員は除いた。開業直前の勤務先の従業者規模が300人以上の場合を大企業出身起業家、300人未満の場合を中小企業出身の起業家（以下、中小企業出身起業家）とし、中小企業出身起業家との比較を通して大企業出身起業家の特徴を明らかにする。

起業経験は少なく新規性は高い

まず、表-1で調査対象の属性を確認しよう。なお、以下の表では、大企業出身起業家と中小企業出身起業家との差が5ポイントもしくは2倍以上の場合に濃い網かけ、3ポイント以上5ポイント未満もしくは1.5倍以上2倍未満の場合に薄い網かけをしている。

まず年齢に着目すると、大企業出身起業家は「50歳代」（23.8%）、「60歳以上」（8.5%）の割合が中小企業出身起業家（順に21.0%、5.1%）を上回っており、比較的年齢層が高い。管理職経験が「ある」割合はいずれの類型も7割を超えている。

起業前に現在の事業に関連する仕事をした経験（起業経験）が「ある」割合は68.6%と、中小企業出身起業家

表-1 属性

(単位：%)

		大企業出身 起業家	中小企業出身 起業家
開業時の年齢	29歳以下	7.2	6.6
	30歳代	28.7	28.2
	40歳代	31.8	39.1
	50歳代	23.8	21.0
	60歳以上	8.5	5.1
	n	390	1,614
管理職経験	ある	70.4	72.4
	ない	29.6	27.6
	n	389	1,595
事業経験	ある	68.6	87.7
	ない	31.4	12.3
	n	389	1,600
新規性	ある	65.3	59.7
	ない	34.7	40.3
	n	386	1,598

資料：日本政策金融公庫総合研究所「2025年度新規開業実態調査（特別調査）」（以下同じ）

(注) 1 nは回答数（以下同じ）。

- 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（以下同じ）。
- 大企業出身起業家と中小企業出身起業家との間で比較して5ポイント以上高いものに濃い網かけ、3ポイント以上5ポイント未満高いものに薄い網かけをした（以下断りのない限り同じ）。
- 新規性については、事業内容に新しい点が「大いにある」「多少ある」をまとめて「ある」、「あまりない」「まったくない」をまとめて「ない」とした（表-7も同じ）。

(87.7%) を大きく下回る。他方で、事業内容に新規性が「ある」割合は65.3%と、中小企業出身起業家（59.7%）よりも高い。大企業出身起業家は中小企業出身起業家と比べて、経験がない事業や独自性ある事業に取り組む傾向がみられる。

続いて、表-2で事業規模をみていこう。月商の平均をみると、開業前の予想は420.6万円と中小企業出身起業家（504.1万円）よりも小さかったが、調査時点では740.3万円と、中小企業出身起業家（576.7万円）を大きく上回っている。平均従業者数は開業時の2.9人から調査時点の4.8人へと成長しており、中小企業出身起業家（順に2.8人、4.1人）よりも伸びが大きい。商圈をみても、大企業出身起業家は「事務所や店舗の近隣」から「近

表-2 事業規模

(単位：万円、人、%)

		大企業出身 起業家	中小企業出身 起業家
月商 (平均)	開業前の予想	420.6	504.1
	調査時点	740.3	576.7
	10年後の目標	7,700.5	3,367.4
従業者数 (平均)	開業時	2.9	2.8
	調査時点	4.8	4.1
	10年後の目標	39.6	17.7
商圈	事務所や店舗の近隣	10.5	9.8
	同じ市区町村内	26.2	29.4
	同じ都道府県内	22.6	26.4
	近隣の都道府県	11.8	14.4
	日本国内	26.5	19.1
	海外	2.4	1.0
	n	381	1,593

(注) 1 月商、従業者数のnは記載を省略（表-8も同じ）。

2 月商と従業者数については、大企業出身起業家と中小企業出身起業家との間で比較して2倍以上の差があるものに濃い網かけ、1.5倍以上2倍未満の差があるものに薄い網かけをした（表-8も同じ）。

隣の都道府県」までの合計が71.1%と、中小企業出身起業家（79.9%）よりも低い半面、「日本国内」（26.5%）や「海外」（2.4%）は中小企業出身起業家（順に19.1%、1.0%）よりも高い。大企業出身起業家は、中小企業出身起業家に比べて広い商圈をターゲットとし、より速く成長していることが示唆される。

堅調なパフォーマンスとその要因

続いて、業績についてみていく。図には示していないが、調査時点の売り上げ状況が「増加傾向」の割合は66.0%、採算状況が「黒字基調」の割合は72.7%で、いずれも中小企業出身起業家（順に60.6%、68.4%）よりも高い。業況が「良い」割合（「良い」「やや良い」と回答した割合の合計）は61.0%と、中小企業出身起業家（62.7%）とおおむね同程度である。以上のデータから、大企業出身起業家のパフォーマンスは堅調であることが

表-3 直前の勤務先で得た現在の事業に役立っているもの（複数回答）

（単位：%）

		大企業出身 起業家 (n=388)	中小企業出身 起業家 (n=1,612)
スキル	ビジネス全般に役立つ一般的なスキル（論理的思考、問題解決、資料作成など）	66.5	52.5
	商品・サービスの製造、販売、提供に直結するスキル（営業、接客、製造、商品開発など）	65.5	62.9
	事業の管理や間接業務に役立つスキル（従業員のマネジメント、財務、人事・労務など）	49.0	45.1
知識等	業界知識	58.5	66.7
	事業の核となるアイデア	41.0	42.6
つながり	仕入先・外注先とのつながり（当時の勤務先が、現在の事業の仕入先・外注先になった場合を含む）	36.1	49.6
	販売先とのつながり（当時の勤務先が、現在の事業の販売先になった場合を含む）	34.3	46.3
	事業を支援してくれる人とのつながり（出資者、相談相手など）	32.0	30.3
	共同創業者・従業員	15.7	14.8
その他	その勤務先出身であることに対する信用・信頼	41.5	28.2
	開業費用に対する勤務先からの資金提供（融資、出資など）	2.6	3.3
	開業に必要な物的資源に対する勤務先からの支援（設備の譲渡、拠点の提供など）	2.6	8.4
	その他	0.5	0.4
現在の事業に役立ったものはない		4.6	5.4

（注）複数回答のため、合計は100%にならない（表-4、6、11も同じ）。

うかがえる。

前掲表-1でみたように、大企業出身起業家は斯業経験がない割合や、新規性のある事業を営む割合が相対的に高い。経験がない分野や新規性がある事業での開業は、ノウハウの不足や不確実性の高さにより失敗のリスクを高めそうなものだが、実際にはそうっていない。なぜだろうか。大企業出身起業家は何かの方法で経験不足を補ったり、不確実性を抑えたりしているのだろうか。こうした問題意識のもと、以下では開業準備や経営資源の調達状況をみていく。

まず着目するのは、開業前の経験である。表-3で、開業直前の勤務先で得た、現在の事業に役立ったものを見ると、「ビジネス全般に役立つ一般的なスキル（論理的思考、問題解決、資料作成など）」（大企業出身起業家66.5%、中小企業出身起業家52.5%）、「その勤務先出身であることに対する信用・信頼」（同41.5%、28.2%）などの割合が、中小企業出身起業家よりも高い。論理的思考をはじめとした汎用的なスキルが、事業経営で直面す

る問題に対応するうえでの助けになっていると考えられるほか、大企業出身という「看板」が起業家の能力や商品・サービスの質に関するシグナルの機能を果たし、不確実性を低下させている可能性がある。

また、経験した職種の違いもパフォーマンスに影響していると考えられる。図には示していないが、開業前に1年以上従事した経験のある職種を複数回答で尋ねた結果をみると、大企業出身起業家は、「営業・販売」（同48.8%、43.1%）、「商品企画・開発」（同14.0%、9.5%）、「新規事業の企画・開発」（同16.0%、8.2%）などの、商品の売り方を考える職種を経験した割合が、中小企業出身起業家と比べて高い。こうした職種の経験を通じて身につけた知識やスキルを生かすことで、商品・サービスが売れないリスクを抑えていると考えられる。

次に、実際に開業を考えるようになってからの準備の状況をみると、「関連書籍等を使って自学自習した」（大企業出身起業家31.9%、中小企業出身起業家22.6%）や「研修やセミナーに参加した」（同29.4%、20.1%）、「通

表-4 技術やノウハウを身につけるための取組（開業前、複数回答）

（単位：％）

	大企業出身起業家 (n=385)	中小企業出身起業家 (n=1,601)
勤務経験を通じて身につけた	58.7	69.8
同業者と意見交換を行った	34.3	39.0
周囲の企業経営者に相談した	32.2	35.2
関連書籍等を使って自学自習した	31.9	22.6
研修やセミナーに参加した	29.4	20.1
友人や知人に相談した	25.2	25.7
同業者を巡り研究した	20.0	16.2
家族・親戚に相談した	19.5	24.2
金融機関や税理士などの専門家に相談した	17.7	22.7
通信教育やインターネット上の講習を受けた	13.5	9.3
開業前の勤め先で研修や勉強会に参加した	9.9	11.7
高校、専門学校、大学などの教育機関に通った	4.7	4.4
習い事を通じて身につけた	2.9	1.4
公共の職業訓練校に通った	1.8	1.4
その他	0.8	0.7
何もしなかった	4.4	5.1

信教育やインターネット上の講習を受けた」（同13.5%、9.3%）などで、大企業出身起業家が中小企業出身起業家を上回っている（表-4）。書籍や研修などを通して形式知を体系的に学ぶことにより、大企業出身起業家が経験不足を補っている様子がうかがえる。

他方で、「同業者と意見交換を行った」（同34.3%、39.0%）、「金融機関や税理士などの専門家に相談した」（同17.7%、22.7%）などの項目では、中小企業出身起業家を下回っている。前掲表-3に示した勤務先で得たものをもて、「仕入先・外注先とのつながり（当時の勤務先が、現在の事業の仕入先・外注先になった場合を含む）」（同36.1%、49.6%）、「販売先とのつながり（当時の勤務先が、現在の事業の販売先になった場合を含む）」（同34.3%、46.3%）などの、つながりに関する項目で、中小企業出身起業家を下回っている。斯業経験の不足もあり、事業に役立つネットワークの獲得には苦勞しているようだ。

強い成長意欲と背景にある価値観

堅調なパフォーマンスに加えて、大企業出身起業家のもう一つの特徴として挙げられるのが、成長意欲の強さである。表-5で今後の売り上げや商圏の方針をみると、「拡大したい」はそれぞれ90.6%、71.5%で、いずれも中小企業出身起業家（順に84.9%、62.6%）を上回っている。また、10年後の目指す姿は、「等速的成長」「加速度的成長」と回答した割合の合計が29.1%と、中小企業出身起業家（21.7%）を上回っていることから、急速な成長を志向する傾向があることもうかがえる。さらに前掲表-2で10年後の目標に着目すると、平均月商は7,700.5万円、平均従業員数は39.6人と、中小企業出身起業家（順に3,367.4万円、17.7人）の2倍以上に上っている。

以上のデータから、大企業出身起業家は、中小企業出身起業家と比べて事業の拡大を志向する傾向が強いこと

表-5 今後の方針

(単位：%)

		大企業出身 起業家	中小企業出身 起業家
売り 上げ	拡大したい	90.6	84.9
	現状程度でよい	9.1	14.9
	縮小したい	0.3	0.2
	n	374	1,578
商 圏	拡大したい	71.5	62.6
	現状程度でよい	27.7	37.1
	縮小したい	0.8	0.3
	n	375	1,573
10 年後 の 目 指 す 姿	小規模経営	20.2	15.9
	安定的経営	36.0	42.2
	漸進的成長	14.8	20.2
	等速的成長	21.8	18.4
	加速度的成長	7.3	3.3
	n	386	1,596

(注) 10年後の目指す姿は、「自分だけ、もしくは自分と家族だけで小規模に経営する」を小規模経営、「数人の従業員を雇用し、安定的に経営する」を安定的経営、「事業所や従業員を増やすつもりはないが、ゆっくりと継続的に成長する」を漸進的成長、「数力所の事業所や店舗をもち、右肩上がりに成長する」を等速的成長、「全国展開や海外展開を実現し、加速度的に成長する」を加速度的成長とした(表-10も同じ)。

がうかがえる。企業の規模が大きくなれば、商取引や雇用を通じて、取引先や従業員などのステークホルダーにもたらす経済的な利益も大きくなる。大企業出身起業家は、経済に大きなインパクトを与えるポテンシャルが中小企業出身起業家以上に大きい層といえるだろう。

急速な成長を志向する背景にある要因は何だろうか。考えられるのが、価値観の違いである。生計を賄う、多額の収入を得るなど、起業を通じて実現したいものが何かによって、目指す事業規模も変わると考えられる。そこで、表-6で開業動機の違いに着目すると、大企業出身起業家は、「社会の役に立つ仕事をしたかった」(大企業出身起業家31.1%、中小企業出身起業家24.2%)や「年齢や性別に関係なく仕事をしたかった」(同14.1%、8.6%)の割合が、中小企業出身起業家と比べて高い。大企業出身起業家は、社会貢献や自己実現を目的に起業する傾向

表-6 開業動機 (三つまでの複数回答)

(単位：%)

	大企業出身 起業家 (n=383)	中小企業出身 起業家 (n=1,598)
自由に仕事をしたかった	61.4	59.4
収入を増やしたかった	40.7	47.8
事業経営という仕事に興味があった	37.9	36.4
仕事の経験・知識や資格を生かしたかった	33.9	44.2
自分の技術やアイデアを事業化したかった	31.3	29.2
社会の役に立つ仕事をしたかった	31.1	24.2
時間や気持ちにゆとりが欲しかった	24.8	23.7
年齢や性別に関係なく仕事をしたかった	14.1	8.6
趣味や特技を生かしたかった	7.6	6.9
適当な勤め先がなかった	5.2	5.6
その他	6.5	6.2

が強いといえる。

同様の傾向は、事業をするに当たって最も重視することや、現在の事業に決めた理由からもうかがえる。事業をするに当たって最も重視することを3択で尋ねた結果は、「仕事のやりがい」(同47.4%、41.3%)が中小企業出身起業家と比べて高く、「収入」(同27.9%、32.7%)や「私生活との両立」(同24.7%、26.0%)は低い。また、現在の事業に決めた理由が「地域や社会が必要とする事業だから」と回答した割合は18.3%と、中小企業出身起業家(12.7%)を上回っている。

社会に影響を与えるには、相応の事業規模が必要となる。また、やりがいを感じようとするときに、自身が経営する事業が社会に認知されているか否かは重要な要素の一つとなるだろう。その結果、大企業出身起業家はよ

表-7 属性（年齢層別）

（単位：％）

			29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	全年齢平均(再掲)
管理職経験	大企業	ある	32.1	53.2	83.9	80.6	81.8	70.4
		ない	67.9	46.8	16.1	19.4	18.2	29.6
		n	28	111	124	93	33	389
	中小企業	ある	39.0	67.0	75.4	82.6	80.2	72.4
		ない	61.0	33.0	24.6	17.4	19.8	27.6
		n	105	448	627	334	81	1,595
斯業経験	大企業	ある	60.7	68.8	73.2	66.7	63.6	68.6
		ない	39.3	31.3	26.8	33.3	36.4	31.4
		n	28	112	123	93	33	389
	中小企業	ある	82.9	88.9	88.5	87.2	82.5	87.7
		ない	17.1	11.1	11.5	12.8	17.5	12.3
		n	105	452	628	335	80	1,600
新規性	大企業	ある	67.9	61.3	67.2	68.5	60.6	65.3
		ない	32.1	38.7	32.8	31.5	39.4	34.7
		n	28	111	122	92	33	386
	中小企業	ある	60.7	61.1	59.4	58.6	57.3	59.7
		ない	39.3	38.9	40.6	41.4	42.7	40.3
		n	107	450	623	336	82	1,598

（注）「大企業」は大企業出身起業家、「中小企業」は中小企業出身起業家を指す（以下同じ）。

り大きな成長を志向するようになっていいると考えられる。

ただし、大企業出身起業家がおしなべて成長育欲が強いかという、そうではなさそうだ。前掲表-5の10年後の目指す姿をみると、「小規模経営」の割合（20.2%）も中小企業出身起業家（15.9%）を上回っており、急速な成長を志向する層と二極化しているようにもみえる。つまり、大企業出身起業家とひとくくりにはできそうにない。

年齢層によって異なる特徴

そこで、その多様性について、以下では開業時の年齢層を切り口にして、アプローチを試みる。年齢に着目するのは、ここまでの分析で大企業出身起業家の特徴を左右する要因として挙げた、開業前の経験や価値観などが、年齢に応じて変わると考えられるためである。例えば、

年功序列制度の下では、管理職経験の有無は年齢に大きく依存する。開業動機も、キャリアや人生のステージに応じて変わるだろう。以下では、開業時の年齢を基準に「29歳以下」「30歳代」「40歳代」「50歳代」「60歳以上」の五つの区分を用いる。大企業出身起業家におけるそれぞれのサンプルサイズは28、112、124、93、33で、29歳以下と60歳以上はサンプルサイズの小ささから結果がぶれやすい点に留意が必要である。

まずは表-7で、起業家と事業の属性を確認しよう。管理職経験が「ある」割合は、30歳代までは中小企業出身起業家を下回っているが、40歳代で83.9%と、中小企業出身起業家（75.4%）を上回り、50歳代、60歳以上でも中小企業出身起業家とおおむね同水準にある。

斯業経験が「ある」割合は、29歳以下から40歳代にかけては年齢を追うほどに高くなり、40歳代（73.2%）でピークをつけた後は年齢を追うごとに低くなっている。ただし、いずれの年齢層でも中小企業出身起業家を下回っ

表-8 月商と従業者数の平均（年齢層別）

（単位：万円、人）

		29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	全年齢平均(再掲)	
月商	大企業	開業前の予想	260.9	406.2	562.2	237.8	588.6	420.6
		調査時点	312.2	672.7	1,272.6	236.0	709.5	740.3
		10年後の目標	2,510.4	11,732.9	9,220.5	3,883.5	2,811.6	7,700.5
	中小企業	開業前の予想	191.3	438.2	473.1	474.9	1,699.6	504.1
		調査時点	348.7	581.2	568.7	517.6	1,197.5	576.7
		10年後の目標	10,415.9	3,104.5	3,287.9	1,449.8	4,335.4	3,367.4
従業者数	大企業	開業前の予想	2.3	2.3	3.7	3.2	1.6	2.9
		調査時点	3.2	4.7	5.4	5.6	1.9	4.8
		10年後の目標	14.5	80.5	26.5	25.4	5.8	39.6
	中小企業	開業前の予想	2.2	2.6	2.8	3.2	3.8	2.8
		調査時点	3.6	4.0	4.1	4.3	4.7	4.1
		10年後の目標	63.7	15.6	15.4	12.5	8.3	17.7

ており、中小企業出身起業家と比べて斯業経験が乏しい点はすべての年齢層を通じた特徴といえる。事業内容の新規性が「ある」割合についても、すべての年齢層において、大企業出身起業家の方が高い。

表-8で開業前の予想月商の平均をみると、29歳以下から40歳代にかけては中小企業出身起業家と大きく変わらないが、50歳代、60歳以上は中小企業出身起業家の約半分にとどまる。調査時点の月商でみても、これらの年齢層で中小企業出身起業家を大きく下回っている。他方、30歳代と40歳代の調査時点の月商はいずれも中小企業出身起業家を上回っており、特に40歳代で差が大きい。調査時点の月商は1,272.6万円と、中小企業出身起業家（568.7万円）の2倍以上に上り、開業前の予想月商（562.2万円）と比べてもはるかに大きくなっている。この年齢層が、前掲表-2でみた大企業出身起業家の事業拡大を牽引していることがうかがえる。

同じく表-8で調査時点の従業者数をみると、30歳代から50歳代では中小企業出身起業家を上回っている一方で、60歳以上では平均1.9人と、ほかの年齢層や中小企業出身起業家と比べて少ない。総じてみると、40歳代前後では事業規模が大きく、50歳代や60歳以上では相対的に小さい傾向がみられる。

続いて業績をみてみよう。売り上げ状況が「増加傾向」、採算状況が「黒字基調」、業況が「良い」といった好調な企業の割合は、29歳以下から40歳代にかけて、おおむね中小企業出身起業家を上回っている（表-9）。他方で、50歳代や60歳以上では中小企業出身起業家の割合を下回る指標が多くなり、年齢層による違いが大きい。

事業拡大意欲についてはどうだろうか。改めて表-8に示した10年後の目標とする月商と従業者数をみると、いずれも30歳代から50歳代において、中小企業出身起業家を上回っている。なかでも30歳代は、月商が1億1,732.9万円、従業者数が80.5人と、中小企業出身起業家の3倍を超える水準となっている。40歳代と50歳代も、30歳代と比べれば差は小さいものの、中小企業出身起業家の1.5倍以上となっている。

表-10で売り上げや商圏の拡大意欲をみると、30歳代における売り上げを除くすべての区分で、「拡大したい」の割合は大企業出身起業家の方が高い。ただし、50歳代、60歳以上における割合は、40歳代やそれ以下の年齢層と比べるとやや低くなっており、若い年代に比べ意欲は弱いことがみてとれる。

10年後の目指す姿について、「等速的成長」と「加速度的成長」を合わせた割合は、おおむねどの年代でも大

表-9 業績（年齢層別）

(単位：%)

		29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	全年齢平均	
売り上げ状況	大企業	増加傾向	67.9	65.1	72.3	62.9	50.0	66.0
		横ばい	28.6	31.2	22.7	34.8	32.1	29.2
		減少傾向	3.6	3.7	5.0	2.2	17.9	4.8
		n	28	109	119	89	28	373
	中小企業	増加傾向	65.7	65.6	59.6	55.8	53.9	60.6
		横ばい	32.4	31.2	34.4	35.7	39.5	33.9
		減少傾向	1.9	3.2	5.9	8.5	6.6	5.5
	n	105	442	622	328	76	1,573	
採算状況	大企業	黒字基調	76.9	80.0	79.0	58.6	58.6	72.7
		赤字基調	23.1	20.0	21.0	41.4	41.4	27.3
		n	26	105	119	87	29	366
	中小企業	黒字基調	73.8	72.7	68.2	61.9	64.4	68.4
		赤字基調	26.2	27.3	31.8	38.1	35.6	31.6
		n	103	433	601	323	73	1,533
業況	大企業	良い	66.7	65.7	65.5	51.7	48.3	61.0
		悪い	33.3	34.3	34.5	48.3	51.7	39.0
		n	27	105	116	87	29	364
	中小企業	良い	67.0	63.0	64.6	58.7	56.8	62.7
		悪い	33.0	37.0	35.4	41.3	43.2	37.3
		n	103	433	601	322	74	1,533

(注) 業況については、「良い」「やや良い」をまとめて「良い」、「やや悪い」「悪い」をまとめて「悪い」とした。

企業出身起業家の方が高い。他方、「小規模経営」の割合は、29歳以下や50歳代、60歳以上において、大企業出身起業家が中小企業出身起業家を5ポイント以上上回っており、特に60歳以上では51.5%と中小企業出身起業家（22.5%）の2倍以上に上っている。

以上から、大企業出身起業家の成長意欲は30歳代から40歳代で起業した人では強い一方、50歳代や60歳以上で起業した人では相対的に弱いことがうかがえる。

なお、表-10では事業の継続について尋ねた結果も示している。特筆すべきは、事業の継続に「こだわらない」割合が、事業の拡大意欲が強い30歳代で22.0%、事業規模が大きい40歳代で14.3%と、いずれもほかの年齢層と比べても低くない点である。前述のとおり、この年齢層の大企業出身起業家は事業規模が大きく、成長志向が強い傾向にあるが、その事業が承継されずに消えてしまえば、ステークホルダーへの経済的利益は減じてしまう。

そうした事態を防ぐために、承継に向けた支援も並行して検討する必要があるだろう。

経験の活用可否や開業動機が異なる

ここまでみてきたような年齢層ごとの違いを生む背景は何だろうか。まずはパフォーマンスに影響を与えるであろう経験に関して、二つの要因に着目する。一つ目が、前掲表-7でみた斯業経験である。斯業経験が「ある」割合は、パフォーマンスが堅調な30歳代（68.8%）や40歳代（73.2%）でほかの年齢層よりも高く、経験を生かせる分野での起業が相対的に多い。

二つ目が、開業直前の勤務先で得たものである。表-11で年齢層別の結果をみると、多くの項目において40歳代でピークを迎える傾向は中小企業出身起業家と共通し

表-10 今後の方針（年齢層別）

（単位：％）

			29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	全年齢平均
売り上げ	大企業	拡大したい	96.3	88.2	96.6	87.6	79.3	90.6
		現状程度でよい	3.7	10.9	3.4	12.4	20.7	9.1
		縮小したい	0.0	0.9	0.0	0.0	0.0	0.3
		n	27	110	119	89	29	374
商圏	大企業	拡大したい	85.2	67.3	81.5	62.2	62.1	71.5
		現状程度でよい	14.8	30.9	18.5	36.7	37.9	27.7
		縮小したい	0.0	1.8	0.0	1.1	0.0	0.8
		n	27	110	119	90	29	375
10年後の目指す姿	大企業	小規模経営	21.4	10.7	16.5	25.0	51.5	20.2
		安定的経営	32.1	40.2	39.7	32.6	21.2	36.0
		漸進的成長	3.6	16.1	9.1	25.0	12.1	14.8
		等速的成長	39.3	24.1	28.1	9.8	9.1	21.8
		加速度的成長	3.6	8.9	6.6	7.6	6.1	7.3
		n	28	112	121	92	33	386
	中小企業	小規模経営	10.6	13.2	16.1	19.3	22.5	15.9
		安定的経営	36.5	42.2	43.7	41.5	40.0	42.2
		漸進的成長	19.2	15.5	21.3	22.3	31.3	20.2
		等速的成長	23.1	24.9	16.7	14.5	6.3	18.4
		加速度的成長	10.6	4.3	2.2	2.4	0.0	3.3
		n	104	446	629	337	80	1,596
事業の継続	大企業	家族内承継	15.4	7.3	10.9	12.2	14.3	10.8
		家族外承継	7.7	11.9	16.0	13.3	7.1	12.9
		自ら継続	65.4	58.7	58.8	67.8	64.3	61.8
		こだわらない	11.5	22.0	14.3	6.7	14.3	14.5
		n	26	109	119	90	28	372
	中小企業	家族内承継	8.6	6.4	7.2	10.5	10.8	7.9
		家族外承継	16.2	15.5	15.6	20.4	23.0	17.0
		自ら継続	66.7	63.1	62.3	58.6	58.1	61.9
		こだわらない	8.6	15.0	14.8	10.5	8.1	13.2
		n	105	439	621	324	74	1,563

（注）1 売り上げ、商圏については大企業出身起業家の結果のみを掲載。

2 事業の継続は、「家業として承継していきたい」を「家族内承継」、「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」を「家族外承継」、「自分で続けられる間は続けたい」を「自ら継続」、「継続にはこだわらない」を「こだわらない」とした。

ているものの、大企業出身起業家の方が、年齢間の差が顕著な傾向にある。管理職の経験割合が高くなる40歳代において「事業の管理や間接業務に役立つスキル」「事業を支援してくれる人とのつながり」「共同創業者・従業員」の割合が中小企業出身起業家を大きく上回っており、企業の中核として働くことで得た管理スキルやネットワークを生かして開業することで、良好なパフォーマンスを発揮していると考えられる。他方、50歳代や60歳以上

では、スキルや知識に関する項目の割合が40歳代と比べて低くなっており、大企業で培ったスキルを生かしづらい分野での開業が業績の弱さにつながっている可能性が示唆される。

次に、成長意欲の違いを生む背景に着目する。図には示していないが、前掲表-6に挙げた開業動機を年齢層別に分けると、50歳代や60歳以上では「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」や「年齢や性別に関係なく

表-11 直前の勤務先で得た現在の事業に役立っているもの（年齢層別、複数回答）

(単位：%)

		29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	全年齢平均 (再掲)		
大企業	スキル	ビジネス全般に役立つ一般的なスキル	63.0	58.9	72.4	67.7	69.7	66.5	
		商品・サービスの製造、販売、提供に直結するスキル	48.1	69.6	66.7	67.7	54.5	65.5	
		事業の管理や間接業務に役立つスキル	33.3	47.3	59.3	46.2	36.4	49.0	
	知識等	業界知識	44.4	58.0	64.2	55.9	57.6	58.5	
		事業の核となるアイデア	37.0	35.7	43.1	45.2	42.4	41.0	
	つながり	仕入先・外注先とのつながり	25.9	29.5	45.5	37.6	27.3	36.1	
		販売先とのつながり	14.8	28.6	44.7	33.3	33.3	34.3	
		事業を支援してくれる人とのつながり	25.9	28.6	42.3	25.8	27.3	32.0	
		共同創業者・従業員	3.7	16.1	26.0	7.5	9.1	15.7	
	その他	その勤務先出身であることに対する信用・信頼	18.5	44.6	43.1	43.0	39.4	41.5	
		開業費用に対する勤務先からの資金提供	7.4	2.7	3.3	1.1	0.0	2.6	
		開業に必要な物的資源に対する勤務先からの支援	0.0	1.8	3.3	4.3	0.0	2.6	
		その他	0.0	1.8	0.0	0.0	0.0	0.5	
		現在の事業に役立ったものはない	7.4	4.5	4.1	4.3	6.1	4.6	
	n		27	112	123	93	33	388	
	中小企業	スキル	ビジネス全般に役立つ一般的なスキル	47.7	48.8	57.0	50.6	52.4	52.5
			商品・サービスの製造、販売、提供に直結するスキル	69.2	64.6	65.1	56.2	56.1	62.9
事業の管理や間接業務に役立つスキル			39.3	43.3	49.0	44.1	36.6	45.1	
知識等		業界知識	65.4	68.6	69.0	61.2	62.2	66.7	
		事業の核となるアイデア	45.8	38.5	47.5	37.9	43.9	42.6	
つながり		仕入先・外注先とのつながり	37.4	46.2	56.3	47.0	42.7	49.6	
		販売先とのつながり	29.9	40.9	53.3	46.7	41.5	46.3	
		事業を支援してくれる人とのつながり	27.1	27.3	32.4	32.8	24.4	30.3	
		共同創業者・従業員	11.2	13.2	16.7	14.8	14.6	14.8	
その他		その勤務先出身であることに対する信用・信頼	24.3	21.5	32.1	31.1	29.3	28.2	
		開業費用に対する勤務先からの資金提供	6.5	3.5	2.5	4.1	1.2	3.3	
		開業に必要な物的資源に対する勤務先からの支援	9.3	8.4	8.1	9.8	3.7	8.4	
		その他	0.0	0.4	0.6	0.3	0.0	0.4	
		現在の事業に役立ったものはない	4.7	4.2	4.8	7.7	8.5	5.4	
n			107	455	630	338	82	1,612	

(注) 各選択肢の備考は記載を省略。詳細は表-3表側の括弧書きを参照。

「仕事をしたかった」がほかの年齢層よりも高い。他方、「社会の役に立つ仕事をしたかった」は、40歳代でほかの年齢層と比べて高い。また、事業をするに当たって重視することについては、30歳代、40歳代、50歳代では「仕事のやりがい」（順に49.5%、47.0%、53.9%）、60歳以上では「私生活との両立」（46.4%）が最も高い。

30歳代、40歳代の結果からは、全年齢平均を見た場合と同様、社会貢献ややりがいを求める傾向が成長意欲の

強さにつながっていることがうかがえる。他方、50歳代、60歳以上については、役職定年もしくは定年退職によりそれまでの仕事から離れざるを得ず、別の大企業への再就職の機会も限られるなかで、私生活とのバランスをとりながら経験を生かして働ける場として、開業を選んでいる様子がみてとれる。その結果、業績や規模の拡大の優先度が下がっているものと考えられる。

ただし、業績の低迷や成長意欲の弱さだけをもって、

50歳代や60歳以上の大企業出身者による起業が劣っていると断じるのは早計だろう。この年齢層も事業内容に新規性のある割合は相対的にみて高い。また、セカンドキャリアにおける自己雇用の場としての機能を起業が果たしており、非金銭的な便益をもたらしている。

急速な成長を支える支援を

本レポートでは、中小企業出身起業家との比較を通して、大企業出身起業家の特徴を明らかにしてきた。大企業出身起業家は中小企業出身起業家と比べて斯業経験に乏しく、事業内容には新規性がある。これらの特徴は事業が失敗するリスクの上昇につながりそうだが、実際には、大企業出身起業家の事業規模が大きく、パフォーマンスは堅調である。その理由としては、大企業で培った論理的思考をはじめとした汎用的なスキルや、書籍や研修を通じた形式知の獲得が経験不足を補っていることや、大企業出身であることに対する信用が不確実性を抑えていることが挙げられる。

大企業出身起業家のもう一つの特徴が、成長意欲の強さである。目標とする事業規模は中小企業出身起業家より大きく、急速な成長を志向する傾向が強い。その背景には、社会貢献ややりがいを求めて起業するという、動機や価値観の違いがあった。

事業内容に新規性があり、事業規模が大きく、パフォーマンスが堅調で、成長意欲が強いという大企業出身起業家の特徴は、社会に二つのメリットをもたらすだろう。一つ目が、ステークホルダーへの波及効果である。事業規模が大きくなれば、商取引や雇用を通じて取引先や労働者などにもたらす利益も大きくなる。二つ目は、イノベーションの促進である。新規性があり、急成長を目指すということは、いわゆるベンチャー企業やスタートアップ

が生まれやすいことを意味する。そうした企業の誕生は、イノベーションと経済成長を促すだろう。

他方で、本レポートの分析からは、大企業出身起業家が抱える課題も明らかになった。第1に、斯業経験の不足もあって、仕入先や販売先、相談相手といったネットワークの獲得に苦労している。第2に、承継意欲は必ずしも高くない。前述のとおり大企業出身起業家が開業する事業は大きなポテンシャルを秘めているが、その事業が残らなければ、社会的な損失は少なくないだろう。

以上を踏まえると、大企業出身者の起業による、当人や社会への便益を大きくするために、以下のような対応が求められよう。一つ目が、事業を軌道に乗せやすい体制の整備である。具体例として挙げられるのが、伴走型の支援である。事業内容に新規性があれば、前例に学ぶことは難しく、定形的な情報提供や助言では限界があるため、問題解決に伴走する必要性は高まる。さらに、ネットワーク構築の支援も有効だろう。前述のとおり起業家本人によるネットワークの獲得が難しい分、第三者によるサポートの意義は高いと考えられる。

二つ目が、事業の成長を阻害する要因を取り除くことである。高い成長志向が絵に描いた餅で終わらないようにするために、急速な成長を実現するのに必要な経営資源、なかでもヒトとカネの調達支援が重要になるだろう。業歴の浅い企業であるほど、対外的な信用は乏しく、資源の調達が難しくなる。その制約を克服するために、従業員採用や、デジタル技術の活用による労働力不足の緩和、成長投資に必要な資金の調達などに関する支援に一層注力することが求められよう。

ただし、年齢層別の分析からわかるように、大企業出身起業家の内実は多様である。効率的な支援を行うためには、個々のニーズを十分に踏まえることが重要となる。そのためにも、大企業出身起業家の実態を今後さらに明らかにしていくことが求められよう。

個人の力を引き出す教育特化型シェアスペース



かつき ひろふみ

福岡県福岡市生まれ。大学在学中に家庭教師派遣会社でアルバイトを始め、同社に就職。常務取締役、子会社の代表取締役社長などを歴任。2021年に退職後、(株)勝木を設立。2024年に「個別指導シェアスペースsolve」をオープンした。

企業概要

- 創業
2021年
- 資本金
500万円
- 従業者数
3人
- 事業内容
個別指導シェアスペース
solveの運営等
- 所在地
東京都新宿区西新宿1-19-10
三丸ビル4階
- 電話番号
03(5990)5401
- URL
<https://share-solve.com>

(株)勝木 代表取締役社長 勝木 啓文

JR新宿駅南口から徒歩4分、美容室やネイルサロンが入居する雑居ビルの4階。扉を開けると、そこは都会の喧騒^{けんそう}とは無縁の空間だ。講師と、その生徒のために用意された学びの場「個別指導シェアスペースsolve」である。

この場を運営する勝木啓文^{けんぶん}さんは、かつて家庭教師業界の大手企業で個別指導塾事業を立ち上げ、全国展開^{けんぱん}を牽引した人物だ。なぜ、安定した地位と組織の看板から離れ、講師と生徒のためのインフラをつくる道を選んだのだろうか。

個別指導の講師を支える仕組み

——事業の概要を教えてください。

個別指導の講師が組織に属さずに活躍できる環境をつくるために、二つの事業を展開しています。

一つ目は、新宿に設けたリアルな指導拠点「個別指導シェアスペースsolve」です。対面や横並び、1対2など講師の指導スタイルに合わせて選べる八つのブースがあります。通っている生徒は、小学生から高校生ままでいて、難関校を目指す層と、基礎学力の底上げを目指す層が3対7といった割合です。安心して学べる場

とするために、講師と生徒だけがいる空間とならないよう受付には常に運営スタッフを配し、さらに防犯カメラで死角をなくしています。立地も、人目が多い大通り沿いにある、美容室など女性向けのテナントばかりのビルを選び、安全に通えるようにしています。

二つ目は、教育に関する記事を投稿できるウェブサイト「教育情報プラットフォームsolve」です。生徒のやる気を引き出す声かけの技術といったノウハウや、最新の入試傾向などの情報を講師間で共有し、指導力を高め合えるようにすることを目的としています。

— 家庭教師や一般的な個別指導塾との違いは何でしょうか。

両者のメリットを併せもつ点です。家庭教師として独立すると、組織に縛られず自由な指導が可能です。教える人数に応じて収入も増えます。一方で、移動に時間がかかるというデメリットがありますし、自宅とはいえ、子どもが講師と二人きりになることに不安を抱く保護者もいます。

個人指導塾に所属すれば、教室があるため、そうした不安は解消でき、移動の必要もなく就業時間の大半を指導に費やせます。しかし、教材の指定など組織の方針があるため指導の自由度は低くなり、収入も所属する塾の経費を差し引いた額となってしまいます。

こうした問題は、自分で個別指導塾を開けば解決できます。ただし、一般的に個別指導塾を一から立ち上げるには敷金や内装費、広告宣伝費などで1,000万円以上がかかります。

当社のシェアスペースを利用すれば、月額2万2,000円からの会費と、30分当たり770円からのブース使用料を支払うだけで済むので、初期投資を抑えて独立に踏み出せます。

— 利用する講師のサポートもしているそうですね。

独立して教える際につまずきやすいポイントをサポートしています。

例えば、教材です。個別指導では生徒の学力や性格に合わせた教材を選定することが重要です。しかし、多くの講師はそれまで在籍していた塾の教材しか知りません。最適な教材を探せるように、さまざまな教材を並べた本棚を用意しました。さらに、受講料は先払いで受け取るといった業界の慣習など、経営上のノウハウを伝えるコンサルティングも無料で行っています。

初期投資の少なさに加え、こうした手厚いサポートがあるため、独立した人だけでなく、副業として講師を始める人も出てきました。結果として、塾業界以外で勤務している難関大学出身者など、多様なキャリアをもつ講師が利用しています。ほかの塾では出会えない講師から教えてもらえるとお好評です。この講師に教わりたいと、茨城県のつくば市など遠方から時間をかけて通う生徒もいます。

業界の課題に挑む

— 起業を決めた理由を教えてください。

わたしは、学生時代に講師のアルバイトをし、そのまま就職した家庭教師派遣会社で個別指導塾の立ち上げなどさまざまな新規事業に携わり、常務まで務めました。いつし



対面や1対1など複数の指導スタイルに対応

か組織のなかでできることはやり尽くしたと感じるようになり、独立して新たな挑戦がしたいと考えました。加えて、長年感じていた業界の構造的な課題を解決したいとも思いました。

現在、学習塾業界は転換期にあります。これまで主流だったのは、一人の講師が数十人の生徒を一度に教える集団塾でした。しかし、かつては100万人を優に超えていた出生数が70万人近くにまで落ち込むほどに少子化が進展しています。全国には5万もの学習塾があるため、学年の半分が塾に通うとしても、1教室当たりの生徒数は1学年で6、7人にしかならず、経営環境はかなり厳しいのです。

学校も生徒を確保するために特色を出そうとしており、教育内容の多様化や入試の難化が進んでいます。その結果として、集団塾のような画一的な授業では、内容についていけない、逆に物足りないといった生徒が出てきており、個別指導の

ニーズが高まっています。

しかし、個別指導は一度に教えられる人数に限りがあります。塾を経営する側からすれば、講師の収入を増やすことが難しく、十分な数の講師を確保しにくい面があります。また、個別指導は集団塾になじまない生徒を対象にするので、講師個人の指導力によって成果に大きな差が生まれます。より指導力の向上が求められますが、研修や勉強会を行う塾は少なく、指導のノウハウをほかの講師と共有できる機会はほとんどありません。指導力の向上は個人の自己研鑽^{けんさん}に依存しているのが実情です。こうした課題を解決する仕組みが必要だと考えました。

——すぐに今の仕組みにたどり着いたのですか。

退職後、最初に手がけたのは個別指導塾です。すぐに60人の生徒が集まり、事業の展望に問題はありませんでした。しかし、そこで提供できるサービスは、あくまでわたしの目の届く範囲に限られてしまい、業界全体の課題解決につながらないのではないかと感じて、課題解決につながる事業を模索するために、一定の役割を終えた段階で事業を引き継ぐことにしました。

その後は、学習塾やキッズダンス教室などで顧問を務めたり組織運

営のコンサルティングをしたりしていましたが、あるとき、今の事業を始めるきっかけとなる出来事がありました。ファミリーレストランで生徒に勉強を教える講師の姿を目にしたのです。騒がしい環境では、とうてい集中できないでしょう。最近増えているシェアスペースは利用できないのかと調べてみると、会話が禁止されているところが大半でした。そこで、教育に特化したスペースのニーズを確信しました。

場所を共有するこのスキームであれば、優秀な講師を確保しにくい収益構造や指導ノウハウの属人化といった業界の課題を解決できそうでした。しかし、講師がシェアスペースを利用するのは、基本的には生徒を教えるときだけです。個人のノウハウの共有を促すには、交流の機会が少ないと考えました。

そこで、教育情報プラットフォームの立ち上げにも同時に取り組んだわけです。エンジニアの世界には、最新技術をインターネット上でオープンに情報交換する文化がありますよね。それを塾業界にも根付かせるねらいがありました。

——新しいサービスなので、立ち上げには苦労しそうです。

おっしゃる通りです。まず、物件を用意すること自体が金銭的に大変

でした。当初から新宿の好立地を想定していたので、賃料はかなり高額です。設備を整えるために多額の借り入れもしましたので、毎月の支出には恐怖を覚えました。しかし、ありがたいことに顧問やコンサルタントの仕事で最低限の収入はありましたし、万が一うまくいかなくてもこの場所で塾をやれば何とかかなるという考えで、踏ん張りました。

講師集めにも苦労しました。インターネット上で広告を打っても、反応がなかったのです。当初は存在をアピールすれば十分と考えていましたが、そもそも個別指導シェアスペースという概念自体が世の中になかったため、理解してもらえなかったのだと思います。そこで、方針を転換し、講師が独立しやすい環境を用意することで教育を良くしたいという理念や、利用のメリットを語るようにしました。すると、すぐに見学者が現れて契約してくれました。オープンして1年後には8人、今では19人が利用しています。

一人ひとりの熱意が 生徒たちの成長を促進

——シェアスペースを利用する講師は、どのように生徒を集めているのですか。

SNSやブログでの発信が中心です。教育熱心な保護者はより良い講師を

探すため、徹底的に情報を収集します。そのため、教育に対する思いや理念などをしっかりと発信していれば、わが子に合いそうだ目に留めてくれるのです。

さらに、当社の教育情報プラットフォームでも生徒を集めることができます。以前に教育分野で著名なインフルエンサーに当社のサービスを紹介したところ、理念に共感してもらえたようで、たびたび記事を投稿してくれています。閲覧数は累計で3万件を超え、記事を見た保護者から講師を紹介してほしいと問い合わせを受けることもあります。

— 講師の熱意は指導だけではなく、集客にも重要なのですね。

教育情報プラットフォームでは、プロのノウハウはお金を払ってでも欲しいものだろうと考えて、講師の副収入になればと記事の課金機能を設けました。ところが、これまでの投稿をみると、大半の講師が無料か500円程度でノウハウを公開しています。発信を通じた自身のブランディングだけでなく、自分の知見を役立ててほしいという、教育への熱意が背景にあるようです。オンライン上だけでなく、当社で開催している講師同士の交流会でも、指導方法などを熱心に語り合っています。

こうした熱意が、これからの時代

には不可欠ではないでしょうか。問題の解き方を学ぶだけなら、動画やタブレット端末を使った教材でもできます。最近では講師の代わりに、AIに問題の解き方を解説してもらうこともできます。しかし、それで生徒のモチベーションの管理ができるとは思えません。親に怒られたばかりだから勉強する気ではないといった、言葉にしにくい感情を察知し、「魔法」をかけてやる気を引き出す。それは、人間だからこそできることです。

とはいえ、熱意があれば講師として食べていけるわけでもありません。熱意があっても、厳しいビジネスの世界ですから、うまくいかない人も出てくると思います。そこで、人材紹介業の許可を取得して、万が一、



交流会に参加した利用者の講師

講師として行き詰まっても、塾の教室長などに再就職する道を提供できる体制を整えました。利用した人はまだいませんが、退路があれば、思い切って独立に踏み出せるでしょう。

組織に依存せず、講師がそれぞれ理想とする教育を行いながら、労働に見合った収入を得る。結果として生徒により良い教育が還元される。そんな環境を広めていくために、これからも尽力していきます。

聞き手から

学習塾業界での起業といえば、現場の優秀な講師が独立し、自分の理想を詰め込んだ教室を構えるのが一般的だろう。しかし、勝木さんが立ち上げたのは、自分の塾ではなく、優秀な個人が活躍するためのインフラだった。個別指導シェアスペース solve が単なる場所貸しではないことは、利用する講師のみならず、その生徒や保護者にも認識されている。

個別指導において感謝の対象となるのは本来、担当講師だけだ。しかし、受験シーズンが終わると、同社のシェアスペースでは、受付で生徒たちを見守る運営スタッフにも保護者から感謝の品が届くという。同社が保護者と確かな信頼関係を築いている何よりの証しだろう。社会環境の変化を見越したこのビジネスモデルは、合理的なものだ。しかしその根底にあるのは、講師と生徒の力を引き出すために最適な環境をつくりたいという熱い思いにほかならない。

(中野 雅貴)



第129回

中小企業の売上げDIは 安定感を欠く動き

～「中小企業景況調査」結果～

当研究所が実施している「中小企業景況調査」の結果をみると、2025年の売上げDIは主にマイナス圏で推移し、また上下に大きく振れるなど安定しない動きが続いた。物価の高騰から消費者の節約志向が長引いていることや、米国の通商政策を背景に設備投資を見合わせる企業があったことなどが要因として考えられる。中小企業の売上げDIはさえない状況が続いている。

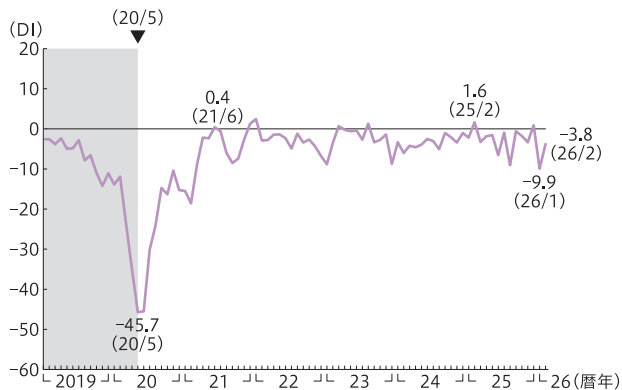
利益額DIは売上げDIを上回る水準で推移

「中小企業景況調査」（以下、本調査という）は、三大都市圏（首都圏、中京圏、近畿圏）に立地する当公庫中小企業事業の取引先900社を対象に、毎月実施している調査である。業種構成は、7割が製造業、3割が建設業、卸売業、運輸業で、小売業やサービス業は含まれていない。景気動向を迅速に把握するため、サプライチェーンの川上に近い業種を対象を絞っている。売上高や利益額といった項目について、主に前月比で動きを尋ねており、増加や上昇などプラスの回答をした企業割合から、減少や低下などマイナスの回答をした企業割合を差し引いた値をDIとして公表している。メインとなる指標は売上げDIと売上げ見通しDIであり、このうち売上げ見通しDIは、2004年10月より内閣府「景気動向指数」の先行系列に採用されている。

まずは、売上げDIの推移を確認していこう。2020年に新型コロナウイルスが蔓延し、国内経済が停滞すると、同年5月のDIはデータの確認できる1985年以来で最低値となる-45.7まで急落した（図-1）。その後、経済活動の再開に伴ってDIは上昇傾向となり、2021年6月には0.4とプラスに回復した。以降は上下の振れを伴いながらも総じてマイナス圏で推移している。

この傾向は2025年に入っても変わらない。2月には1.6とプラスに転じたが、3月に再びマイナスに落ち込むと、11月まで9カ月連続でマイナスが続いた。高市政権発足に伴う積極財政政策への期待から12月には0.9まで回復したが、プラス圏で定着することはなかった。加えて、上下の動きに着目すると、DIが大きく振れていることがわかる。主な要因として、2025年4月に課された相互関税を始めとする米国の関税措置が挙げられる。関税が課された当初は、設備投資を見合わせる動きが広がり、製造業を中心に業績を押し下げた。その反動もあって、

図-1 売上げDIの推移（季節調整値）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」（以下同じ）
 (注) 1 売上げDIは、前月比で「増加」-「減少」企業割合（図-3、4も同じ）。
 2 ▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す（図-2~4も同じ）。

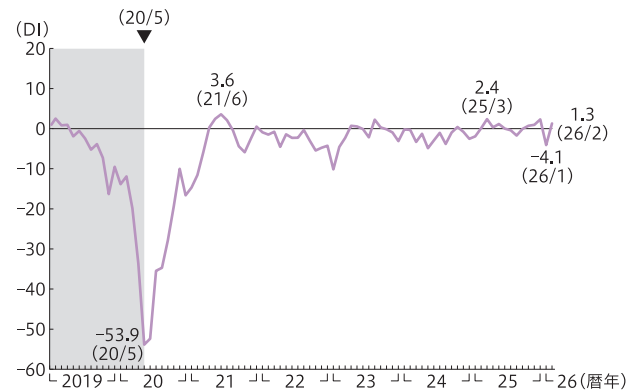
一時的に売上げDIの波が大きくなったのだろう。足元の動きをみると、2026年1月のDIは-9.9、2月は-3.8と、2カ月連続でマイナスとなっている。長引く物価高や人手不足が重荷になっていることが背景にある。

利益額DIはどうだろうか。2025年1月は売上げDIと同様にマイナスで始まったが、2月から6月はプラスで推移した（図-2）。7月からは小幅なマイナスに転じたが、10月には再びプラスに回復した。2026年に入ると、1月は売上げDIと同様に落ち込んだものの、2月には1.3まで上昇しており、総じて売上げDIより高い水準で推移した。しかも、上下に揺れた売上げDIの動きと比較すると、利益額DIの動きは比較的安定している。売り上げが大きく変動するなかでも、コスト管理や価格の調整などを通じてその影響を吸収し、利益自体は確保しようという中小企業の経営努力が垣間みえる。

多くの分野で売り上げは伸び悩む

売上げDIについて、より詳しく傾向をつかむため、最終需要分野別の動きを確認しよう。ここでは、傾向を把

図-2 利益額DIの推移（季節調整値）



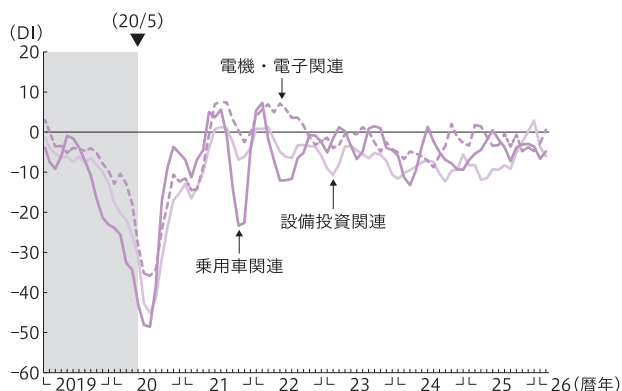
(注) 利益額DIは、前月比で「増加」-「減少」企業割合。

握しやすいよう、後方3カ月移動平均を採用している。まず、外需の影響を受けやすい「設備投資関連」、「乗用車関連」、「電機・電子関連」からみていく（図-3）。

「設備投資関連」についてここ数年を振り返ると、海外経済の減速に加えて、内需も力強さを欠いていたことから、DIは他の関連分野と比べて低い水準での推移が続いていた。加えて、2025年前半には米国の関税措置によって設備投資を控える動きもあり、好材料を欠く状況だった。しかし、2025年後半になると、停滞していた設備投資が徐々に動き出したこともあってDIが上昇し、同年10月には外需関連の3分野のなかで最もDIが高くなった。足元では、その反動もあって低下基調にある。

「乗用車関連」は、検査不正問題の影響から、2024年前半にDIが落ち込んだ。その後、一時的に持ち直すも、一部の車種では影響が長引き、同年後半にかけてDIは再度低下した。2025年に入りDIが回復に向かっていた折、米国の関税措置が発動された。関税率上昇による影響は、当初、大手自動車メーカーが吸収していたが、足元では中小企業にまで波及している。調査先からは、「関税の影響により足元で受注に陰りがみられる。関税発効

図-3 最終需要分野別売上げDIの推移①
(季節調整値、後方3カ月移動平均)



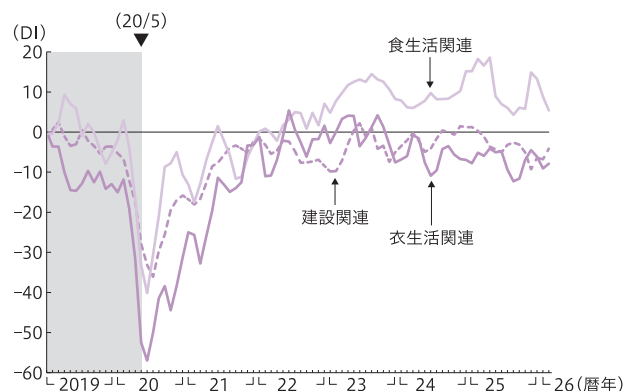
(注) 最終需要分野は、企業が取り扱う製品・サービスのうち、最もウエイトの大きいものが使われる分野(図-4、6も同じ)。

から少し時間差はあったが、影響を感じ始めている」(自動車部分品・附属品製造業)といった声が寄せられた。

「電機・電子関連」は、2021年から2022年にかけて、コロナ禍における巣ごもり需要から家電類の販売が伸び、DIは堅調に推移していた。しかしその後、需要の一服や、半導体市場における在庫調整局面の到来などから低下に転じた。2025年も主にマイナス圏で推移していたが、足元ではプラスに転じている。上昇の要因として考えられるのが、生成AIの普及に伴ってデータセンターの建設が急速に進んでいることである。データセンター向けのAIサーバーに搭載する電子部品などの需要が増加している。また、エアコンを中心に白物家電類の販売が堅調なこともDIを押し上げている。

続いて、内需向けの分野をみていこう(図-4)。「建設関連」は、2025年に入ってから低下基調にある。DIを押し下げている一因が、人手不足である。建設業界においては、時間外労働の上限規制の適用や、週休2日制の導入などによる作業時間の減少から、人手不足が一層顕著になっている。調査先からは、「慢性的な人材不足に悩んでいる。引き合いはあるが受注を見合わせなくてはなら

図-4 最終需要分野別売上げDIの推移②
(季節調整値、後方3カ月移動平均)

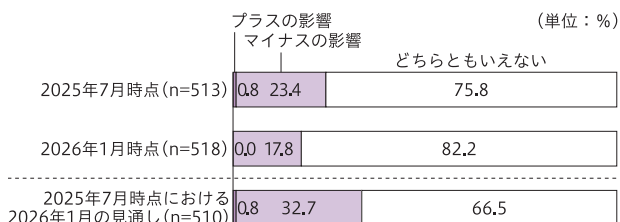


ず、売上げも利益も伸ばせない」(一般電気工事業)といった声があり、受注があっても捌け^{さば}ないという現場の実情がうかがえる。

「食生活関連」は、近年好調に推移していたが、2025年中ごろには勢いが止まり、DIの低下が目立つようになった。物価の高騰が続くなか、実質賃金はマイナスで推移しており、消費者の節約志向が強まっていることが原因と考えられる。こうしたなかでも、DIが他の関連分野と比較して高い水準を維持している背景には、値上げの浸透がある。買い上げ点数の減少を販売価格の上昇が補っている構図だ。ただし、2026年2月調査における今後3カ月の売上げ見通しDIは-0.7とマイナスをつけており、予断を許さない状況である。

「衣生活関連」は、低調に推移しており、足元では12カ月連続でマイナスとなっている。節約志向の影響を受けているほか、2025年は天候要因もDIを下押しする方向に働いた。猛暑が長引いたことで、秋物や冬物の販売が遅れるなどの悪影響があった。また、仕入れの輸入依存度が高い分野であり、近年の円安によって収益環境も厳しさを増している。

図-5 米国の関税引き上げによる売り上げへの影響



(注) 1 nは回答数（図-6も同じ）。
2 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（図-6も同じ）。

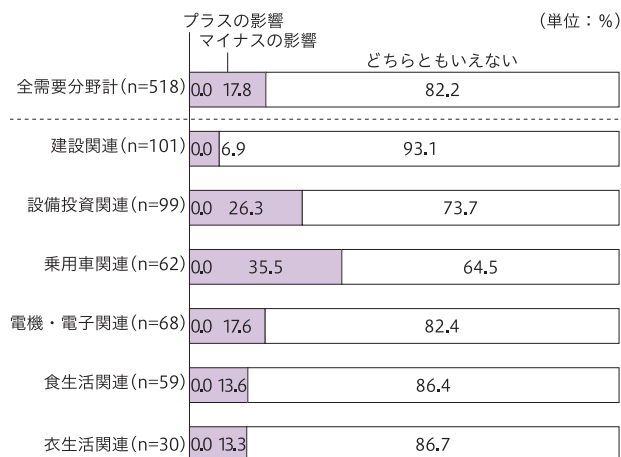
米国関税の影響は限定的だが 最終需要分野によって濃淡あり

これまでみてきたように、米国の関税措置は、中小企業の売り上げに一定の影響を与えている。本調査では、定例の質問以外に時事的な項目を尋ねる付帯調査を実施しており、2025年7月と半年後の2026年1月に、米国の関税引き上げによる売り上げへの影響を尋ねた。調査結果から、影響の度合いを確認しよう。

売り上げに「マイナスの影響」があると回答した割合は、2025年7月時点で23.4%だった（図-5）。図には示していないが、マイナスの影響と回答した企業に売り上げ全体における減少幅を尋ねた結果をみると、「20%超減少」したと回答した割合は12.2%に留まった。影響は小幅、ないし「わからない」が多数を占め、影響自体はそれほど大きくなかったといえる。

2026年1月時点における「マイナスの影響」は17.8%と、2025年7月から5.6ポイント低下しており、影響が落ち着いてきていることがわかる。また、2025年7月時点における2026年1月の見通し（32.7%）と比べると、14.9ポイント下回っている。この間、日米間の合意によって関税率が低下したことなどにより、影響を受ける企業が当初の想定より大きく減ったものと考えられる。

図-6 米国の関税引き上げによる売り上げへの影響
（2026年1月時点、最終需要分野別）



最終需要分野別にみると、「マイナスの影響」と回答した割合は、乗用車関連が35.5%と最も高かった（図-6）。次に、設備投資関連（26.3%）、電機・電子関連（17.6%）と続き、外需の影響を受けやすい3分野で割合が高かった。乗用車関連について、財務省「貿易統計」で米国向けの自動車輸出額をみると、2026年1月は前年同月比で9.9%減少し、2カ月連続の減少となっている。主な要因は関税率の上昇とみられ、自動車産業ではまだ影響が収まっていないことがうかがえる。

米国の関税措置の影響は、最終需要分野ごとにバラつきがあるものの、総じてみれば限定的かつ低下してきている。しかし、中小企業の経営環境は楽観視できない状況だ。長期化する物価高により消費マインドは弱含んでいる。賃上げにかかる社会的要請や、人手不足、金利上昇といった問題も中小企業を悩ませる。こうした逆風の吹く環境をいかに乗り越えていくか、引き続き動向を注視したい。（片山一帆）

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



第4回 移転を成功に導くために

(最終回)

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)

本連載では、首都圏から地方へ本社機能を移転した中小企業の事例調査の結果を紹介してきた。事例企業は国や地方自治体からの支援を活用したり、移転先で働きやすい環境をつくったりして、移転前後に生じるさまざまな課題を乗り越えている。その先にはどのような成果が待っているのか。移転を成功させるためのポイントは何か。連載最終回では、これらについて考察したい。

地方で働きたい人材の受け皿に

地方への移転で期待される効果として最もわかりやすいのは、地代家賃の削減である。(株)白山はまさに固定費削減のために工場を売却・集約し、本社を金沢市へ移転した。その後、事業の選択と集中が奏功しV字回復を果たしたわけだが、地方への移転は単なるコスト削減にとどまらず、売り上げの増加や生産性向上につながっているようだ。

(株)デキタは福井県若狭町へ移転してからは古民家を活用したシェアオフィス施設や宿泊施設を運営するなど、東京ではできなかった新たなビジネスにチャレンジして

いる。東京時代の年商は約4,000万円だったが、現在は1億円まで拡大している。

(株)サザンクロスシステムズは宮崎に本社機能を移転してから約2年で、年商を1.2倍に増やした。東京で増える案件に対応するエンジニアを、宮崎県をはじめ九州地方で採用できているからである。同業他社の多い東京ではエンジニアの採用競争が熾烈^{しれつ}である。こうしたなか、地方にいる人材を獲得することで、機会損失を防いでいる。この間の1人当たりの労働時間は短くなっているようだ。働きやすい環境の整備が生産性向上にも寄与しているようである。

事例企業へのヒアリングでよく聞いたのは、地方には優秀な人材が少なくないということだ。特に若手につい

て、地元での就職を希望していたが、就職先がないために都市部での就職を目指している人が多いという。(株)サザンクロスシステムズはこうした動向にいち早く目をつけたのである。

(株)シャフトで代表取締役を務める久保田光俊さんによると、静岡県静岡市にはアニメスタジオがなかったため、アニメ業界を目指す若者は市外を目指すしかなかったという。そこに同社が進出したことで、次世代を担うアニメーターの卵たちは地元でキャリアを構築できるようになった。移転の初年度に新卒の学生を2人、翌年には4人、その翌年にも4人採用できている。

地方には、地元で働きたいという若者もいれば、やむを得ない事情で都市部から戻ってきた人もいる。都市部の中小企業では獲得の難しいグローバル人材のような特異なキャリアを積んだ優秀な人材の確保も、むしろ地方へのU・Iターン人材に注目することが時として効果的である。(株)白山は海外取引の拡大に向けて、海外事情に詳しい人材を探したところ、東京で貿易ビジネスに長く携わっていた人材を中途採用できた。東京で積み重ねてきたキャリアを生かせるとなれば、地方に戻ってきても、仕事への意欲はむしろ高まるというものである。

クオリティソフト(株)はIT企業でありながら、ITにとどまらない、さまざまなスキルをもつ人材を獲得している。園芸に詳しい人や、木製の雑貨をつくるのが得意な人などである。本業とは一見関係なさそうに感じるが、実は重要な役割を果たしている。同社は、多才な人たちが集まることで、革新が生まれることをねらっている。働く側からすれば、ITのスキルがなくても自らのキャリアを生かして仕事を創造できる。同社の職場には、モチベーションの高い人材が集う。

(株)デキタは熊川宿での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。8人の正社員のうち、若狭町出身の従業員はおらず、多くの従業員は入社をき

かけに若狭町へ移住してきた。近隣の企業から転職して入社した従業員、東京でデザイナーとして勤務経験がある従業員、酒蔵で働いていた外国人従業員などである。経歴はさまざまだが、熊川宿で働けることに魅力を感じている点は共通している。

事例企業は移転先でそれまで少なかった、あるいはまったくなかった仕事を生み出している。だから人材を獲得できているのだろう。全国で人手不足がいわれるなか、移転先での人材の獲得は大きな成果といえる。

地方創生を盛り上げる存在に

連載の締めくくりとして、事例企業の取り組みから、移転を成功させるためのポイントを考えたい。

目的を明確に

一つ目は、移転の目的を明確にすることである。曖昧な意思決定では社内が一枚岩となれず、成果を得られない可能性がある。企業が移転するというのは大きな労力を必要とするものである。

(株)シャフトの目的はアニメ制作のコスト削減と内製の強化である。東京では同業他社とのフリーランスの奪い合いで、報酬の条件を引き上げないと人材を確保しづらくなっていた。その結果制作費が上昇していた。そこで久保田さんは地方に目を向けた。地方にスタジオを構えることで、増える仕事に対応しつつ家賃などの固定費を抑えたのである。さらには現地でアニメ業界を目指す人材を見つけ、育てることを考えた。こうした目的が明確だから、静岡スタジオAOIを軌道に乗せることができた。

(株)白山の目的は赤字体質から脱却である。代表取締役社長の米川達也さんは「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、従業員に説き続けた。米川さんが「つらい時期だった」と振

り返るように、当時は従業員との難しい交渉もあったのだろう。それでも意志を貫いたからこそついてきてくれる従業員とともに金沢で再スタートを切り、グローバルニッチトップメーカーの地位を築くことができた。

(株)デキタで代表取締役を務める時岡壮太さんには、自分の力でまちづくりを推進したいという目的があった。こうした思いがあったからこそ、移転先で地元の住民に受け入れてもらうことができたし、さまざまな経歴をもつメンバーを迎え入れることができた。

クオリティソフト(株)は従業員同士や地域との交流から新たなビジネスのアイデアを生み出す目的を明確にしている。コミュニケーションを促進するために「^{マジカブランカ}MagicaBlanca」というシステムや、起業を体験するイベント、ひきこもり経験者に参加してもらい新ビジネスを考える「ひきこもりハッカソン」などはその手段として機能している。その結果、飲食事業やドローン事業などITの枠にとどまらない事業が誕生している。

(株)サザンクロスシステムズは、売り上げの拡大と従業員の増加を目的に宮崎県へ本社機能を移転した。移転後、年商は1.2倍になり、地元出身の新卒を毎年採用できるようになった。目的を明確にし、成果をあげている。

立地の強みを生かす

二つ目は立地の強みを生かすことだ。移転先で持続的に成長していくためには欠かせない視点である。

クオリティソフト(株)は約1万8,000坪の自然豊かな広大な土地を生かして、新たなビジネスを開始している。一つはドローンソリューション事業である。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。また、外資系IT企業とともに、敷地内にクラウドやAIを学ぶ研修施設をつくる計画を進めている。国内外からたくさんの人を呼び込むつもりだそうだ。

(株)白山は石川県内の研究開発機関が集積しているエリアに移転し、研究開発態勢の強化を図った。研究職を志望する人材の確保につながっただけでなく、日本の大企業や世界のIT企業が名を連ねるプロジェクトである国際団体^{アイオン}IOWNグローバルフォーラムに中小企業で唯一参加し自社の技術を発表するなど、石川県の研究開発型のメーカーとして、世界を舞台にビジネスを展開している。

(株)デキタは若狭町熊川宿の婦人会のメンバーをパートタイマーとして雇い、宿泊客への食事の提供を担当してもらっている。利用者からは、熊川宿での暮らしぶりを体感できると好評を得ている。

従業員の活躍の場をつくる

三つ目は従業員の成長機会をつくることである。(株)シャフトの静岡スタジオAOIでは、より長く働いてもらうために人材育成の方法を工夫している。アニメ制作の現場では細かな分業工程の一つで専門性を磨くことが多い。これに対して、静岡スタジオAOIでは、新卒で入社した従業員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おうようにしている。そして、個人の資質を見極めながらジョブローテーションを進めていく。すべての工程を経験するからこそ、次はどの工程を習得すべきかを把握できるし、アニメ業界の仕事を俯瞰できる。その結果、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につながっている。

(株)サザンクロスシステムズは人事・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。宮崎や九州で採用した従業員に対して、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ている。

従業員に新たな成長機会を提供したり、キャリアプランを示したりすることは、移転を成功に導くうえで重要といえる。

移転先に溶け込む

四つ目は移転先に溶け込むことである。移転先の自治体や地域住民から受け入れられることが大切である。

クオリティソフト(株)は本社であるイノベーションズプリングス内にある社員食堂のくおり亭や、約20人を収容できる宿泊施設などを一般開放している。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人ほど集まるという。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。イノベーションズプリングスを中心に新たなコミュニティが生まれている。

(株)デキタの時岡さんは江戸時代から続く熊川宿に暮らす人たちに受け入れられるために、東京での施設開発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企画した。熊川宿に住む人たちや地元企業とともに、熊川宿の将来像を考えながら、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。

(株)ザンクロスシステムズの代表取締役社長である永田英一郎さんは、宮崎に根づく企業として不転の決意を社内外に示すため、賃貸物件への移転ではなく、新社屋の建設にこだわった。地域に溶け込む姿勢が鮮明である。

移転先で事業を軌道に乗せるためには、その地域にあるコミュニティを尊重し、時間をかけながら進めていくことが大切である。その方法は各社さまざまだが、地域とともに成長していきたいという姿勢は共通している。

地方ならではのチャンスを見逃さない

五つ目は地方ならではのチャンスを見逃さないことだ。クオリティソフト(株)の代表取締役CEOである浦聖治さんは一般開放している食堂、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づらいという課題を聞いた。ちょうど同じ頃、従業

員から聞いた圧電スピーカーのアイデアとドローンを組み合わせることで、解決できると考えた。さらに、地元ラジオ局の社長から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アナウンスシステムの存在も教えてもらった。こうして生まれたのが「アナウンスードローン」である。上空から多言語の音声を発信できる。イノベーションズプリングスに集まったアイデアで同社は防災ビジネスに進出したのである。

(株)デキタは宿泊施設をオープンして2年後の2022年に、小さな食品工場を建設した。そこでは若狭町で栽培している山内かぶらや、熊川宿で自生する熊川葛くまがわくずを使った茶葉など、オリジナル商品を生産している。地元で眠る隠れた経営資源を活用して域外に売り込んでいく。そしてその果実を地元に戻元する。この姿勢が明確だから、地域住民は協力を惜しまない。同社は宿泊施設の運営を軸にしつつ、事業の多角化を果たしている。

地方の衰退がいわれるなか、事例企業は成長の種を見つけ成長に結びつけている。こうしたチャンスに気づけるのは、地方に移転してきた企業ならではの目線があるからではないだろうか。地元では当たり前と思われている物事が、外から来た人には斬新に映り、新たなアイデアを誘発するのは不思議なことではない。

本連載では、東京23区から地方へ本社機能を移転し成果をあげている中小企業の取り組みをみてきた。中小企業にとって本社機能の移転は今後数十年を左右する重要な経営判断であるが、地方への移転はコスト削減だけではなく、企業が成長するための選択肢の一つとなり得る。地方創生の観点からも、中小企業の移転は大いに注目すべきテーマといえる。

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



孔子

(紀元前552～前479年)



偉人研究家 真山 知幸 (まやま ともゆき)

伝記作家、偉人研究家、芸術修士 (MFA)。同志社大学法学部卒業後、業界誌の編集長を経て2020年に独立。名古屋外国語大学現代国際学特殊講義、宮崎大学公開講座などで講師活動も行い、メディア出演多数。「東洋経済オンラインアワード2024」でロングランヒット賞を受賞。著書に『偉人 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。



逆境のなかでも学びをやめなかった

中国の春秋戦国時代に生きた思想家の孔子。イエス・キリストや釈迦と並んで「世界三大聖人」と言われている。孔子と弟子とのやりとりがまとめられた『論語』は、『孟子』『大学』『中庸』と併せて儒教の「四書」と呼ばれる。時代を超えて読み継がれ、今でも座右の書として挙げられることが珍しくない。その書き出しは、あまりにも有名だ (金谷、1999)。

「学びて時に之を習う、亦た説ばしからずや」

現代語に訳せば「習ったことを機会があるごとに復習し身につけていくことは、何と喜ばしいことだろうか」となり、冒頭から学問への強い思いが伝わってくる。

孔子は、紀元前552年ごろに魯の国、現在の山東省に生まれた。3歳のときに父を亡くし、巫女だった母に育てられたが、その母も17歳のときに他界。孤児となった孔子は、さまざまな仕事に就きながら儀礼や音楽の教養を深めた。多方面に詳しいことを人から褒められたときに、孔子はこう答えている (真山、2023)。

「自分は若い頃に貧しくて身分が低かったので、必然的に多芸になったのだ」

その一方で孔子は勉学にも励み、儀礼や行動規範を研

究・実践する礼学を学んだ。そのとき、ただ漠然と学ぶのではなく、思考を深めることが大切だと孔子は考えていたようだ (金谷、1999)。

「学んで思わざれば則ち罔し。思うて学ばざれば則ち殆うし」

現代語訳は「学んだだけで考えなければ、はっきり理解できない。また、考えるだけで学ばなければ、独断に陥る危険がある」というもの。知識を得て、自分なりに考える。それで初めて学問が生かされる。そんなふうと考えていた孔子は社会に出て働きだしてから、学び、思考することをやめなかったのである。



50歳代になり要職に就くも放浪の旅へ

孔子は19歳で結婚し、28歳ごろに魯で官職に就いている。まずは倉庫の出納係官「委吏」として、次に家畜の飼育係官「司職」として働いた。仕事ぶりは真面目なもので、計量や計算、記帳のいずれも正確だった。また、学問への情熱も衰えることなく、周の都である洛陽への遊学も経験した。この頃に、初めての弟子をとったという記録が残っている。

36歳のときに、内乱により魯の君主が齊へ国外追放されると、孔子も後を追って齊に亡命している。他国での

経験も学問の肥やしにしながら、のちに魯に帰国すると、孔子の下には多くの弟子が集まり、弟子の教育に注力することとなる。

孔子が弟子をたくさんとったのは、学問は一人でやるものではないと考えていたからだ。独り善がりに陥らないためには仲間と意見を交わすことが大切であると、論語に記されている（金谷、1999）。

「^{とも}朋あり遠方より来たる、亦た楽しからずや」

「友人が遠方から訪ねて来てくれる。こんなうれしいことはない」という意味で、一人でストイックに学問に打ち込むのではなく、友人との交流を楽しみながら研鑽を積んだ。

50歳代になってからは、中都の地方長官「宰^{さい}」や土木長官「司空」、司法警察長官「大司寇^{だいしこう}」を務めている。ようやく自身の能力が評価された孔子だったが、墮落した政治の世界を目の当たりにしたことで、嫌になってしまったらしい。美女や音楽にうつつを抜かしてばかりの権力者と距離を置くべく、魯を去ることを決意。55歳にして、弟子たちと各国行脚の旅に出ることになった。



弟子に先立たれても前を向いて余生を過ごした

魯を離れた孔子は8カ国余りを巡ったが、なかなか自分を必要としてくれる王が現れなかった。最初に住んだ衛では「私を用いてくれたら3年で国を成功に導くのに」と嘆いたが、声がかかることはなかったという。弟子の子路に、「天下は秩序乱れて私の理想に程遠い、もう筏^{いかだ}にのって海外にでもいこうか」（金谷、1999）と愚痴をこぼしている。

結局、孔子の考えが諸侯に受け入れられることはなく、旅は13年間にも及んだ。69歳で再び魯に帰国した後は政治にかかわらず、弟子の育成や書物の編纂^{へんさん}に専念している。やがて病床につくと、「弟子に囲まれて最期を遂げ



東京都文京区の湯島聖堂にある孔子像

たい」と理想の死について語るようになった。失意のなかのささやかな願いだったが、完全には叶わなかった。晩年に長男の孔鯉^{こうり}を亡くし、弟子の顔淵^{がんえん}も30歳の若さで死亡。さらに、最もかわいがった弟子である子路も、衛で非業の死を遂げた（真山、2023）。

「ああ、天われを^{ほろ}喪ぼせり」

そう嘆きながらも、孔子は前を向いて余生を過ごしたに違いない。人として大切な道は何か、それがわかれば死んでもよいとさえ考えていた。孔子が死を恐れなかったのは、こんな心境だったからだろう（金谷、1999）。

「われ未だ生を知らず、いづくんぞ死を知らんや」

現代語訳は「いまだ人間としての生き方がわからないのに、どうして死のことがわかるだろうか」。人としての生き方を知ることだけでも十分難しい。死を恐れる前に、いや、死を恐れるからこそ、今をただ懸命に生きることが大切なのではないだろうか。

挫折だらけの生涯を送った孔子だが、その考えは論語というかたちで時代を超えて残り、今もなお「人はいかに生きるべきか」と問い続けている。

<参考文献>

金谷治訳注（1999）『論語』岩波書店

真山知幸（2023）『おしまい図鑑 すごい人は最期にどう生きたか？』笠間書院

金型工場がつくる香るアクセサリー



(株)石井精工

取締役

石井 洋平

いしい ようへい

《企業概要》

代表者	石井 隆司
創業	1959年
資本金	1,000万円
従業員数	13人
事業内容	ゴム金型製造、金属製品製造
所在地	東京都葛飾区堀切1-33-9
電話番号	03(3694)7100
URL	https://ishiiseikou.com

ゴム部品の金型製造を手がける(株)石井精工は、自動車業界を中心に安定した受注を得ている。同社が新規事業として始めたのは、意外にも、消費者向けのアクセサリー製造だった。1959年の創業以来、BtoBの業界に身を置いてきた同社が、BtoCに進出したのはなぜだろうか。

■ 社内に課題を感じ 自社ブランド開発に着手

製造するのは、香るアクセサリー「ALMA」である。ボタンの形のピンズのなかに、アロマオイルを染み込ませたコットンを入れることで、香りが立ち上る。洋服やかばんなど、好きなところに手軽に留められる。

香りには、シーン別のオリジナルアロマオイルを用意している。例えば、リフレッシュしたいときはライムをベースとした「Switch」、リラッ

クスしたいときはラベンダーの香りを配合した「Respect」などがある。

ボタン型のおしゃれなデザインが評判で、ギフトとして人気となっている。ほかにも、肌が弱く香水をつけられない人から、洋服などに留められる機能が重宝されている。香りで気持ちを切り替えられると、スポーツ選手にも愛用者がいるという。

開発や販売の中心となっているのは、石井隆司社長の息子で取締役の洋平さんだ。洋平さんは大学卒業後、大手の自動車部品メーカーで営業担当として働いたのち、2011年に同社に入社した。

大手企業から家業に移った洋平さんは、二つの課題を感じていた。一つは、人材採用の難しさだ。同社は金型のなかでもゴム部品用に特化している。プラスチック製品や鋳物の金型に比べてニッチであるため志望者

が少なく、恒常的に人材不足となっていた。

もう一つは、従業員のものづくりに対する意識の向上だ。同社の仕事はBtoBであり、取引先の要望に合わせた製造が基本となる。せっかく技術力があるのに、独自性が発揮しづらく、モチベーションを高く保つのが難しいと感じたのだ。

一方、洋平さんには、最終製品をつくりたいという夢があった。その夢を実現させ、製品が有名になれば、人材採用や会社全体のモチベーションにも良い影響があるのではないかと考えたのが、BtoC進出のきっかけである。

■ 社内外の資源を有効に活用

社内で相談すると、自社製品をつくっても本当に売れるのかと疑問の

声も上がったという。まずは一人でゴム製品の開発に挑戦したが、納得のいく製品はつくれなかった。インテリア好きの洋平さんは、アイデアのヒントを得ようと、気に入った製品をつくったデザイナーがいる会社に電話をかけて相談した。そのデザイナーとは協業に至らなかったものの、話のなかで、墨田区には区内の事業者が著名なクリエイターやデザイナーの力を借りて新商品を開発するコラボレーション事業があると教えてもらった。

それに参画し、助成金を受けて開発を進めることにした。改めて何をつくるか思案しているとき、工場の隅にある旋盤が目にとまった。部品加工の受注に対応するため導入したが、その後は使われていなかったため、活用できれば都合がよい。これを使って、金属を加工した製品をつくることにした。

多くの人に手にとってもらえるように工夫した点が二つある。一つは、製品のサイズである。金属製品は、大きくなればそれだけ価格が高くなってしまふ。ギフト用に購入してもらいやすいよう、5,000円以下に抑えられるサイズのアクセサリをつくることに決めた。

もう一つは、香りという付加価値をもたせたことだ。目を引くデザインのアクセサリはほかにもあるた

め、それ以外で差別化が必要になる。悩んだ結果、香りをつけることを思いついた。コストを抑えるため、製品に直接香りをつけるのではなく、ボタン型のパーツのなかにコットンを入れられるようにした。針の部分は溶接せず、アルミの塊から削り出すことで耐久性を高めるなど、品質にもこだわっている。協力してくれた職人と試行錯誤を重ね、納得する製品ができるまで2年を費やした。

■ 従業員の意識も変化

製品が完成すると、販促のため展示会に出展した。バイヤーの反応は上々で、セレクトショップでの取り扱いが決まった。それをみた従業員が次第に製造や販売を手伝うようになり、今では累計2万5,000個を販売するまでに成長した。

ただ、事業規模でみればALMAの売り上げは全体の1割に満たない。それでも、社内に与えた影響は大きい。洋平さんが感じていた二つの課題に対して、それぞれ成果があった。

まずは採用である。ALMAをつくっていることを打ち出しながら求人を出すと、反響があり、5人を採用できた。ただし、業績比率で考えれば、金型製造の仕事が中心になるため、思い描いていた仕事と違ふと退職してしまう人もいた。そこで現在



シーンに合わせて香りを付け外しできる

は、仕事現場の紹介動画を配信したり、採用面接で経営陣の思いや同社が抱える課題を伝えたりと、入社後のギャップが小さくなるよう工夫し、定着率を上げている。

従業員のモチベーションも高まった。製品を直接顧客に届けるようになったことで、製品への意見も直接届くようになった。金型では問題にならない傷でも、ギフト商品では意見が寄せられることがある。もっと満足してもらえる製品をつくりたいという意識が醸成されていった。その意識は金型の製造にも波及し、品質が高まった結果、取引が途絶えていた大手からの受注が再開したケースもあるという。

取材の際、同社の工場を訪れると、従業員全員が元気よく丁寧にあいさつしてくれた。顧客を大切にし、意識高く働いていることが伝わってくる。本業が安定し、社内が変化に消極的であっても、洋平さんは社内外の資源をうまく活用し、コストやリスクを抑えて自社製品の開発に挑戦した。現状に甘んじず自社の課題に向き合った洋平さんの姿勢が、売り上げだけでは測れない成果を生んでいる。(柴山 光歩)

ワークショップが広げる喜びの輪



(同)ツクレタ

代表社員

増田 ゆかり

ますだ ゆかり

《企業概要》

代表者	増田 ゆかり
創業	2018年
資本金	800万円
従業者数	2人
事業内容	シェア工場の運営、ワークショップの企画・運営
所在地	宮崎県宮崎市小松受別府268-1
電話番号	0985(71)4011
URL	https://www.tsukureta.com

「ものづくりの楽しさをわかちあう」を理念に掲げる(同)ツクレタが運営するシェア工房では、地域の人々が趣味や特技、経験を生かして教え合う、手芸やDIYをはじめとする多彩なワークショップが開催される。

初めて講師を務める人でも無理なく取り組める。同社はそんなワークショップの仕組みをつくり、数々の「つくれた」喜びとともに、教える喜びを生み出している。

■ ママ友同士で教え合った経験からひらめく

同社は、2023年に「体験型シェア工房ツクレタ」をオープンした。工房には、レーザー刻印機や電動ドライバーなどの工具を備えたDIY工房、業務用マシンも使えるマシンルーム、簡易なガラス細工ができるとんぼ玉製作所など、5~10人ほどを収容で

きる各種スペースが用意されている。同社は単にこのスペースを貸すだけでなく、工房設備を活用したワークショップのコーディネートを実業の核としている。

工房では、ワークショップが毎日のように開かれる。キーホルダーづくり、バッグづくり、ワンピースづくり、フラワーアレンジメントに、レーザークラフト。子育てママには手提げ袋などの入園・入学グッズづくりが、子どもにはお絵描き教室やロボットづくりが人気だ。手形アートなど赤ちゃんと楽しめる講座もあれば、プログラミング教室やSNSの使い方講座もある。

これだけ多彩なワークショップを開けるには、わけがある。一つは、多様な講師陣である。ハンドメイド作家などプロのクリエイターもいるが、多くはアマチュアである。例え

ば、趣味で手芸の腕を磨いてきた人、IT業界で働き定年を迎えたエンジニアなど、100人以上が講師として登録しているのだ。

もう一つは、1回完結のシンプルな開催形式である。料金も2,000円以下が中心と手ごろだ。連載講座だと、毎回予定を合わせるのが大変で、料金も高くなってしまふ。単発の講座なら、気が向いたときに参加しやすい。講師にとっても企画や日程調整の負担が軽くなる。

代表の増田ゆかりさんは、創業前、ママ友同士で互いに趣味を教え合う集まりをよく企画していた。リースづくりなど、子どもと一緒にものをつくる時間は喜びだった。また、趣味とはいえ、かなり本格的な作品もつくれる。こうした教え合う輪がもっと広がれば、と思ったのが、このビジネスを着想した発端だ。

■教わる力で切り拓く

とはいえ、経営の経験はなく、どのように事業化をすればよいかかわからない。そこで増田さんは、各方面に教えを乞うことにした。

まず、宮崎県よろず支援拠点である。事業計画の策定から、SWOT分析やペルソナ分析といった経営分析の手法、SNSを活用した集客方法など、経営に役立つ知識を学んだ。

次に、ワークショップやカルチャースクールを主催する企業や自治体である。各地のワークショップに参加したり、主催者にヒアリングしたりして、料金体系や当日のオペレーションなど、運営の実務を学んだ。

そして、ワークショップの講師である。魅力を高めるには、いかに多彩な講師を集められるかが鍵になる。ハンドメイド作家のイベントに参加し、シェア工房のアイデアをぶつけてみると、反応は良く、話が弾んだ。もっと多くの人の意見を聞いてみたい。思いついたのが、講師を集めた座談会である。案内チラシをショッピングモールに掲示してもらったところ、9人が集まった。

皆が口をそろえて言うことが二つあった。一つは、個人でワークショップを開催するハードルの高さだ。テーマや日程を自由に決めたいければ、

自ら主催する方がよいが、費用や手間を考えると踏み出しにくい。教えた経験が乏しかったり、集客に不安があったりすれば、なおさらである。会場探しや出欠の管理など、準備にかかる負担も小さくない。

もう一つは、講師同士の横のつながりが乏しいことだ。普段は個人で活動しているため、情報交換をしたり、悩みを相談したりできる、こうした座談会のような場は貴重なのだという。

■教えたい気持ちを後押しする

そこで、講師の不安や負担を解消できるように、ワークショップの仕組みをつくり上げていった。

同社が受け取る手数料は、受講料金の3割とする変動プランと定額プランを設け、講師が選べるようにした。初めて講座を開く場合など、参加者数の見当がつかなくても、変動プランであれば損失を恐れず取り組みやすい。

集客や顧客管理、料金決済などの事務は同社が担うほか、希望があれば、増田さんがワークショップの進行をサポートしている。ツクレタでなければ講師を始めることはなかった、という声も多い。

座談会は今も月1回程度、開催しており、新米講師やこれから講師を



ワークショップの様子

始めようと考えている人にとって、ノウハウを教えることのできる貴重な場になっている。また、講師同士のコラボレーションで新しい作品や講座が生まれたり、高齢で引退を考えている講師が後継者をみつけたりした例もある。

また、ビジネスモデルのユニークさから、地元メディアの取材を受けるようになった。知名度が高まり、イベント会社や学校などから出張型のワークショップを開催してほしいという依頼も寄せられるようになった。テーマに合わせて、同社が講師に声をかけて調整する。例えば、海洋汚染防止をテーマにしたイベントでは、漂着したペットボトルを使ったキーホルダーづくりを企画した。イベントのアレンジ料は、規模に応じて5万～60万円ほどだ。今では売り上げの6割を出張のワークショップが占めるまでに成長している。

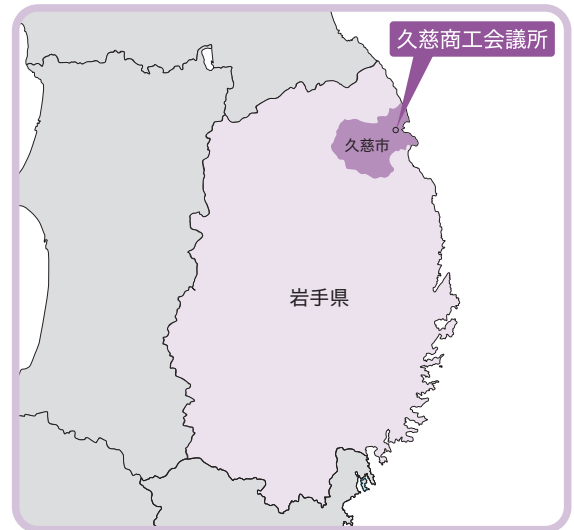
同社は、ワークショップを通じて参加者の興味を広げるだけでなく、講師の活躍の場も広げている。増田さんがつくり上げたワークショップという出会いの場は、これからも多くの人につくられた喜びの輪を広げていこう。(長尾 建典)

熱烈 応援

地域の中小企業とともに歩む



久慈商工会議所
地域振興課長
いしわたる すずむ
石渡 範



本気で考え実行しないとお客様は来ない

久慈市といえば、小袖海岸の「無限の海女」が有名で、NHK朝の連続テレビ小説「あまちゃん」を思い浮かべる人も多いのではないのでしょうか。岩手県の北東部に位置し、人口は約3万人、東部には、リアス海岸が広がります。

他方、西部は標高1,000メートル以上の山々を有する北上高地の北端に当たり、山間部が広がります。白樺林が美しい平庭高原では、東北地方で唯一の闘牛大会が開催され、迫力のある闘いを見ることができます。

また、久慈市は世界有数の琥珀こはくの

産地でもあります。グルメでは、新鮮な生うにを牛乳瓶いっぱい詰め「瓶ウニ」や、「まめぶ」と呼ばれる、クルミと黒砂糖を包んだお団子を、野菜や焼き豆腐と一緒に煮込んだ「まめぶ汁」などが名物です。

インフラ面では、東日本大震災の復興道路として三陸沿岸道路が整備され、県内外へのアクセスが飛躍的に向上しています。一方、まちなかに目を向けると、少子高齢化や物価高などを背景に、にぎわいの灯が失われつつあるのが実情です。長引く漁業不振を受けて、たくさんの人でにぎわった海産物メインのイベントも廃止されました。そこで、久慈商工会議所は、地域の企業の経営支援や、中心市街地の商店街等を主とした地域経済の活性化に力を入れています。

例えば、「まちなかありがとう市」という取り組みがあります。毎月18日をまちなかがお得な日として、参加

する店舗が特売やプレゼント企画などを行うものです。五つの商店会で構成する久慈商店会連合会との共催で、来店機会の創出やお客様への感謝と還元を目的としています。

また、飲食店や宿泊・観光施設を地図とともに掲載した「岩手久慈ガイドマップ」の製作にも力を入れています。毎年更新し、観光施設やコンビニエンスストアなどで配布しています。立ち寄ったお客様への情報提供に活用できるツールとして、重宝されています。

どちらの事業も、市内の回遊性や個店の魅力を高め、にぎわい創出と地域振興に貢献しています。活動するうえでは、各事業所の自発的な取り組みを支援する姿勢を大事にしています。「本気で考え実行しないと、お客様は来ない！」を職員全員で共有するとともに、事業所にも浸透させ、今後も地域経済の活性化に取り組んでいきます。



「まちなかありがとう市」のチラシ



産業を育む 日本の地形

第 5 回



石灰岩が林立する秋吉台

秋吉台（山口県）

石灰石の自給を実現したカルスト地形

石灰岩は雨水に溶けて特異な地形をつくる。例えば、雨水が溜まる場所では石灰岩の地表が溶けてすり鉢状のくぼ地ができる。そこから染みこんだ雨水が長い年月をかけて地中の石灰岩を溶かし、鍾乳洞を形成する。地表の石灰岩の一部が溶け残り、塔状の岩が林立する台地が見られる。こうした地形の総称を、最初に報告されたスロベニア共和国のクラス地方にちなみ、カルスト地形という。国内では秋吉台や平尾台（福岡県）が有名である。

秋吉台は日本最大級のカルスト地形で、その一角では石灰石が採掘されている。石灰石はセメントの原料となったり、鉄鉱石から鉄を精錬する際に使われたりする。ほかにも土木建築や農業、食品製造など、幅広い分野で活用されている。

こうした石灰石鉱山は全国各地に点在しており、鳥形山（高知県）や碁盤ヶ岳（大分県）、武甲山（埼玉

県）、伊吹山（岐阜県、滋賀県）などがある。鉱産資源の多くを輸入に頼る日本にあって、石灰石は自給率がほぼ100パーセントの貴重な資源である。純度が高く高品質で、一部は輸出もされている。

秋吉台の位置する美祿市では、石灰岩が広く分布し、埋蔵量が多いため、複数の採掘事業所が操業している。多くの事業所では、地下深くの鉱脈まで坑道をつくって採掘する坑内掘りではなく、坑道をつくらず地表から広範囲に掘削して鉱脈を露出させる露天掘りが主に採用される。後者は狭い坑道内での作業がなく、火薬や大型の重機を使用できるため、生産性と安全性が高いとされている。

スケールの大きさは、搬出方法にも現れている。例えば、産出した石灰石を全長約17キロメートルのベルトコンベヤーで日本海側の長門市まで運んだり、全長約32キロメートルの日本一長い私道「宇部伊佐専用道

路」で瀬戸内海側の宇部市まで運んだりしている。

秋吉台は、1955年に国定公園、1964年に特別天然記念物に指定された。2026年にはユネスコ世界ジオパークに認定される見通しだ。また、秋吉台の地下に広がる鍾乳洞「秋芳洞」や、白い岩が林立するカルスト台地は観光の目玉である。秋吉台は人々の暮らしを支える鉱産資源であるとともに、自然がつくり出す景色を楽しめる観光資源として、地域の発展を支えている。

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。



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

えんどう せいじ
遠藤 誠二

慶應義塾大学、コーネル大学、ヴァージニア工科大学にて学位取得。ミシシッピ大学（米国深南部）を経て、2011年より現職。サービス・マーケティング、パーソナライゼーション、ローカリゼーションを軸に、顧客と企業の長期的関係を探究している。主な著書に『すべての職種のためのサービス・マーケティング—共鳴を生む「無形の価値」のつくり方入門』（共著、白桃書房、2025年）。

- ポイント**
- 商品自体による差別化が難しい状況では、顧客との関係の質により価値を生み出すサービス・マーケティングの考え方が、競争優位性を高めるうえで有効である。
 - 顧客には、自社の商品を購入する外部顧客だけでなく、内部顧客ともいうべき社員も含まれる。社員の満足や主体的な関与が、企業が提供するサービスの品質や関係価値を支える基盤となる。
 - スタンダード化する部分とパーソナライズ化する部分を見極め、顧客とともに価値を生み出す体験の場をつくることが重要である。その体験の積み重ねが企業への信頼となり、ブランドが育っていく。

はじめに

「モノはもう足りている」と言われる時代になって久しい。わたしたちの生活を振り返ると、冷蔵庫やスマートフォンはすでに行き渡り、日常生活に必要とされる機能の多くは満たされている。かつては「良いモノをつくれれば売れる」と信じられていたが、現在ではモノ自体による差別化は困難となり、消費者の関心は、単なる所有としての

価値から、「体験(experiences)」や「関係(relationships)」へと移行しつつある。

こうした変化の波を強く受けているのが、中小企業である。大企業は資金力やブランド力を背景に、広告投資やデジタル施策を通じて顧客との接点を拡張することができる。一方で中小企業は、限られた経営資源の下、自社を支える顧客や地域コミュニティとの関係性を生命線として、価値創造のあり方を模索している。その際、重要な

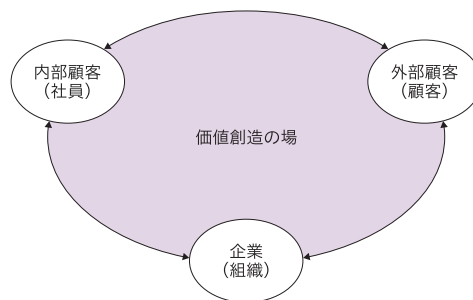
武器となるのが、「無形の力」としてのサービス・マーケティングである。モノではなく関係の質によって価値を生み出す発想であり、顧客とともに価値を共創するための視点である。

では、顧客とは誰を指すのであろうか。一般的には、店舗やオンライン上で接する「外部顧客(External Customer)」を想起しがちである。しかし、サービス・マーケティングでは、見落とされがちなもう一つの顧客の存在が重視される。それが「内部顧客(Internal Customer)」、すなわち社員である。社員は、単に管理や指示に従う存在ではなく、価値創造の中心に立つ共創のパートナーである。内部顧客の満足やエンゲージメント(主体的な関与)は、外部顧客への価値提供を支える基盤となり、ひいては企業のサービス品質や関係価値を大きく左右する。

もともと「客」は、「家を訪れる人」を意味するといわれている。社員も顧客も、企業という家に訪ねてくる大切な存在である。この意味において、「お客様は神様です」という言葉は、相手に敬意をもって向き合うべきだという心構えを表すものとして、本来は妥当な表現であった。これを広めた演歌歌手の三波春夫は、「最高のパフォーマンスを届けるために、神前に立つような清らかな心でお客様を迎える」という思いから、このフレーズを用いたとされる。しかし、この言葉は次第に「お客様の言うことは絶対である」という意味へと変質していった。もっとも、本来の神とは、決してわがままな存在ではない。敬意とは服従を意味するものではなく、相手を一人の尊重すべき存在として遇する姿勢を指すものである。

サービス・マーケティングでは、外部顧客と内部顧客の双方を敬意をもって迎えるべき存在としてとらえ、その関係構造をいかに設計するかを問う。では、どのようにして敬意をもって迎えるべき存在とともに価値をつくり出せるのだろうか。求められるのは、商品や短期的な利益を超えて、人と人との関係をいかに未来へとつないでいく

図 内部顧客(社員)、外部顧客(顧客)、企業(組織)との関係



資料：筆者作成

のか、という問いに向き合う姿勢である。

本稿では、この視点を軸に、企業がいかにして顧客との長期的な関係を築いていくのか、その古くて新しい戦略の本質に迫る。とりわけ重要なのは、内部顧客(社員)、外部顧客(顧客)、そして企業(組織)が、固定的な上下関係ではなく、相互に影響を与える関係を築いているという視点である。図は、この三者の関係構造を示したものである。企業は、内部顧客と外部顧客の双方と関係を結びながら価値創造の場を形成すると同時に、両者の関係性そのものにも影響を及ぼす。

次節では、この基本構造を整理しながら、サービス・マーケティングがなぜ中小企業にとって大きな強みとなり得るのか、その理由を明らかにしていく。

サービス・マーケティングとは何か： 無形の力で顧客との関係を紡ぐ

サービス・マーケティングは、単なる接客の工夫や売上向上の手法ではない。企業と顧客の関係を、「取引」や「交換」としてのみとらえるのではなく、「関係」を通じた「共創」として理解する視点が、その核心である。企業と顧客は、サービス(無形)やプロダクト(有形)を「提供する側」と「受け取る側」という一方向的な関係にとどまるものではない。対等な立場で価値をともに生み出すパート

ナーとしての協働の関係をいかにデザインし、維持し、深めていくのかを探究する営みが、サービス・マーケティングである。

筆者の恩師である浅井慶三郎先生がしばしば引用した例に、「お茶会」がある。もてなす者ともてなされる者が、削ぎ落とされた空間で呼応し合い、目的を共有する場である。そこに上下や主従の関係は存在せず、フラットな共創の関係が生まれる。浅井先生は、サービスとは本来このような関係の美学のうえに成り立つものだと述べていた。

この発想の背景にあるのが、「サービス＝無形の価値を創造するプロセス」であるという考え方である。モノは手に取ることができるが、サービスは形をもたない。その価値は、店員の表情、その場の空気感、言葉にならない気遣い、顧客の期待や安心といった、目に見えない要素から芽生えていく。無形であるがゆえに、その価値は人と人との間に宿るのである。例えば、地域の小さなカフェが長く愛される理由は、価格でも広告でもない。日々交わされるあいさつ、何気ない会話、静かに流れる独特の時間。一つ一つはささいな出来事にみえるが、積み重なることで薄い記憶の層となり、顧客の内側に静かに沈殿していく。これは単なる思い出の寄せ集めではなく、顧客と企業との「共創のアーカイブ」であり、顧客の「ここに来たい」という感情を支える基盤となる。こうして生まれる信頼と安心感こそ、中小企業にとって最大の資産である。数字では測りきれないこの心の財産が、地域ビジネスの持続性を支え、大手チェーンには模倣できない価値として、長期的な関係を成熟させていくのである。

売上データや顧客数、認知率などの数字が示すのは、あくまで「おおよその傾向」にすぎない。人の心を動かすのは、信頼・共感・安心といった無形の力である。変化の激しい時代において、この無形の力こそが、企業にとって最も強い競争の源泉となる。

企業が改めて「誰のために、何のために、どのように価

値をともにつくるのか」を問い直すとき、そこには必ず、人と人が出会う「場」が生まれる。その場を、サービス・エンカウンター (Service Encounter) と呼ぶ。サービス・マーケティングでは、その一瞬一瞬の出会いを丁寧に見つけ、関係を育てていく。この場で生まれる無形の価値を、どのように理解し、支えるべきなのか。次節では、サービス・マーケティングの基盤となる「サービスの特性」を手がかりに、見えない価値がどのように生まれ、顧客との関係をかたちづくるのかを考えていく。

サービスの特性とは何か： 見えない価値の美学

サービスは形をもたない。だからこそ、人の心により深く記憶を残す。これがサービス・マーケティングのもっとも繊細であり、難しい側面でもある。顧客 (外部顧客) と社員 (内部顧客) が出会い、言葉を交わし、時間を共有する一瞬一瞬が、サービス価値の中心となる。この時間の共有こそが、サービスをモノとは異なる存在へとかたちづくる。

サービスの本質を理解するために、四つの特性がよく用いられる。無形性(Intangibility)、同時性(Inseparability)、変動性(Variability)、消滅性(Perishability)である。これらはサービスを複雑な存在にする一方で、価値の源泉ともなっている。

サービスの四つの特性

まずは無形性である。サービスは手に取ることができず、その価値は顧客の心のなかで立ち上がる。次に同時性である。生産と消費が同時に行われるため、社員と顧客がその場で関係を築きながら価値をつくり出す。三つ目は変動性である。同じサービスであっても、常に同じ品質が再現されるとは限らない。これはリスクであると同時に、個性を際立たせ、差別化の源ともなる。最後に消滅性であ

る。サービスは在庫として残らず、時間とともに消えていく。しかし、この消える一瞬は、意図的に設計されなければ生まれぬものでもある。もちろん、これらの特性には強弱や例外も存在する。例えば、消滅性は「在庫をもてない」と語られることが多いが、倉庫業やクラウド・ストレージのように、保存そのものが価値となるサービスもある。つまり、サービスとは、単一の特性で定義できる存在ではなく、多様な価値の束なのである。

このようにサービスは不安定で制御しにくい。だからこそ、サービス・マーケティングでは管理よりも関係が重視される。一方的な提供ではなく、社員と顧客の関係を通じて価値が創造される。これらの特性は、一見すると制約にみえる。しかし、視点を変えれば、中小企業にとっては大企業に対抗し得る武器となる。その代表例が、岡山県倉敷市児島のデニム・メーカー、(株)ベティスミス（以下、BS社）である。

「変化と不変」を価値にしたBS社

BS社は、スタンダード化されたジーンズを生産する一方で、工場見学やオーダー体験（OMIYAGE JEANS）、フルオーダー・ジーンズ（DENIM WORKS）など、つくるプロセスを楽しむサービスを提供してきた。同社は製造業であると同時に、顧客体験を設計するサービス業でもある。さらに、世界に誇るジーンズブランド「児島ジーンズ」をつくり上げた企業の一つでもあり、現在、オーダー体験工房には世界各地から多くの旅行者が訪れている。

このBS社の取り組みは、前掲図に示した内部顧客（社員）、外部顧客（顧客）、企業（組織）の関係構造が、現場でどのように具体化されているかを示す好例である。スタンダード化された生産体制という「不変」を土台としながら、社員と顧客が同じ場で関わることで、「変化」を価値へと転換している点に、同社のサービス・マーケティングの本質がある。

①無形性：形のない価値がブランドをつくる

BS社の価値はジーンズだけにあるのではない。職人との会話や選択の楽しさ、工場の空気、児島という土地の風土など、目に見えない要素が体験を編み上げ、記憶に残るジーンズを生み出している。無形であるがゆえに、その価値は時間とともに深まり、顧客の心に物語として息づく。

②同時性：顧客と共有する時間が価値になる

BS社の工場では、顧客が生地やボタンを選び、縫製の現場を目の前で体験できる。顧客と社員が同じ時間を共有しながら一着をつくり上げる体験こそ、同時性がもたらす価値である。完成品以上に、完成までの時間が顧客の記憶に残る。

③変動性：顧客ごとの物語がブランドを強くする

同じ仕様であっても、ジーンズに込められる意味は顧客ごとに異なる。記念日、家族との訪問、人生の節目などである。BS社はこうした「ばらつき」を弱点ではなく、顧客の物語として価値に変えてきた。変動性とは不安定さではなく、人間らしい多様性であり、ブランドの深みを育てる要素なのである。

④消滅性：在庫をもたないから、選択の自由が守られる

BS社は、あえて「つくり置かない」選択をしている。無数の組み合わせを在庫化すれば、管理は複雑化し、標準化が進み、顧客の選択肢は狭まる。在庫をもたないという判断は、コスト削減のためではない。顧客が自分だけの一着を選び取る自由を守るためである。消滅性を制約ではなく、関係価値を守る条件へと転換している。

BS社は、サービスに内在する揺らぎを恐れず、積極的に取り込みながら価値を創造してきた。パンデミックという危機のなかでも、その姿勢は変わらなかった。変わり

続ける顧客の選択と体験価値。変わらない職人の技と地域の文化。この「変化」と「不変」が交差する地点にこそ、同社の強さがある。

サービスの価値は、マニュアルやシステムだけで決まるものではない。顧客と向き合う、その「狭間」において生み出される。狭間に誠実に向き合う姿勢が、記憶となり、信頼となり、やがてブランドへと育っていく。中小企業にとって、この姿勢こそが最大の競争力となり得る。

次節では、BS社の工場という具体的な現場（サービス・エンカウンター）に視点を移し、この狭間が偶然ではなく、意図的な設計としてどのように成立しているのかを考察する。とりわけ、外部顧客と内部顧客の双方にとって価値ある体験が、いかに日常的に生み出されているのかを明らかにしていく。

変化と不変を統合する三層構造： BS社にみるサービス・マーケティング

本稿では、スタンダード化（標準化）を「不変」、パーソナライズ化（個性化）を「変化」としてとらえる。重要なのは、両者を対立する概念としてではなく、現場で統合される二つの力として理解する視点である。

BS社の工場では、ジーンズは単なる「製品」ではなく、「体験」と「関係性」の結晶として生み出されている。その背景には、長年にわたり培われてきた、スタンダード化とパーソナライズ化を二項対立としてとらえないサービスのデザインがある。この構造は、大きく三つの層として整理できる。

第1層：不変の層であるスタンダード化（標準化）

BS社の工場には、明確な不変が存在する。縫製工程や品質基準、型紙、作業の流れなどである。これらは長年の経験を通じて磨かれ、誰が担当しても一定の品質を実現できるよう、スタンダード化されている。重要なのは、スタンダード化が単なる効率化や管理強化を目的としていない点である。

それは、現場で生じる多様な判断や顧客対応を受け止めるための土台として機能している。判断基準が社員の間で共有されているからこそ、現場は混乱せず、過度な負担を抱えることなく、変化を受け入れる余地が生まれる。この不変の層があるからこそ、BS社ではパーソナライズ化が無理なく日常業務のなかに組み込まれているのである。

第2層：変化の層としてのパーソナライズ化（個性化）

BS社では、顧客が実際に生産現場に入り、社員と対話しながら自分のジーンズをつくる体験が提供されている。生地や付属品を選び、丈やシルエットについて語るその時間において、顧客は単なる買い手ではなく、生産プロセスに参加する準社员的な存在となる。社員と同じ目線で「良いジーンズとは何か」を考える関係が生まれるのである。ここで生み出されるのは、単なるカスタマイズ商品ではない。顧客の身体感覚、記憶、価値観が、スタンダード化された工程に織り込まれていくプロセスである。顧客と社員の関係性そのものが、BS社のパーソナライズ化の本質といえる。

第3層：「統合の層」である外部顧客と内部顧客の共創

一見すると、顧客参加型のものづくりは、現場社員の負担を増やすと思われがちである。しかし、BS社ではむしろ逆の現象が起きている。パーソナライズ化が進んだ結果、需要予測に基づく大量生産を行う必要がなくなった。商品構成は自然と絞り込まれ、流行と適度な距離を保つことで、柔軟でありながら見通しの良い生産システムが成立している。その結果、内部顧客である社員は、過剰な業務負担や無理なスケジュールから解放され、自ら考え、工夫し、顧客と向き合うための「余白」を手にする。外部顧客が楽しみながら生産に参加し、自分だけのジーンズを得ることと、内部顧客が働きやすい環境で創造性を発揮することが、矛盾なく同時に実現している点に、この第三の層の意義がある。

変化と不変の統合が示す示唆

BS社の事例が示すのは、スタンダード化かパーソナライズ化かの二者択一ではない。しっかりとした不変があるからこそ、変化は成立する。スタンダード化があるからこそ、顧客と社員の自由な関与が可能になる。この発想は、製造業に限らず、多くの中小企業に应用可能である。重要なのは、すべてを変えるのではなく、「どこを不変として守り、どこに顧客や社員が関与できる余白を設けるのか」を意識的に設計することである。BS社の工場で見られた三層構造は、特別な企業だけの仕組みではない。スタンダード化とパーソナライズ化を統合し、内部顧客と外部顧客を交差させながら、関係価値を育てていくサービス・マーケティングの具体的な姿なのである。まとめでは、この三層構造をさらに一般化し、中小企業が持続的に顧客との長期的関係価値を育てていくための視点を整理する。

まとめ：変化と不変の共創

本稿では、モノによる差別化が困難な時代において、サービス・マーケティングがいかに中小企業の競争力となり得るのかを、BS社の事例を通して考察した。そこから浮かび上がったのは、派手なイノベーションや大規模な投資ではなく、変化と不変をどのようにとらえ、いかに結び直すかという、きわめて現場的な問いである。その過程で、顧客を外部顧客だけでなく、社員である内部顧客としてもとらえる視点の重要性を論じた。見過ごされがちな内部顧客としての社員の満足やエンゲージメントが、外部顧客への価値提供を支え、企業全体のサービスの品質や関係価値、貢献意欲を左右することを明らかにした。

BS社のケースが中小企業に与える示唆は明確である。すべてを変える必要はない。むしろ、変えてはならないものを見極め、それを社員と共有することが重要となる。その結果として、顧客が関与できる余白が生まれ、同時に社

員にとっての裁量や工夫の余地、すなわち余白も生み出される。顧客と向き合うなかで生まれる体験の積み重ねが、記憶となり、信頼となり、長期的関係性を育てていく。

大きな設備や潤沢な予算がなくとも、現場の見方を少し変えることは今日からでも可能である。自社の仕事のなかで、揺らがせてよい部分と、揺らがせてはならない部分はどこにあるのか。内部顧客と外部顧客とともに、価値を生み出せる体験の場はどこにあるのか。本稿が、その問いを考えるための一つの視点となれば幸いである。

なお、本稿で論じた不変と変化の設計や無形の価値をともに育てる視点については、拙著『すべての職種のためのサービス・マーケティング—共鳴を生む「無形の価値」のつくり方入門』（白桃書房）において、一部を扱っている。同書では、これらのテーマを理論と事例の両面から、より体系的に整理している。なお、本稿に関連する補足的な考察については、著者のnoteでも公開している^(注)。

最後に

未来は、まだ明確な形をもっていない。だからこそ、もう一度信じてみたいのである。

“The sky is still the limit for the creation.”(天の限界は、いつもその先に無限の創造の世界が広がっている)

すなわち、創造の可能性は、常にわたしたちの手のなかにある。そして、ウィンストン・チャーチルの言葉である。

“The farther backward you can look, the farther forward you are likely to see.”(過去をより遠くまで振り返ることができれば、未来もそれだけ遠くまで見渡せるだろう)

変化の激しい時代だからこそ、現場に蓄積された経験や歴史に目を向けることが、次の一步を照らす確かな光となる。本稿が、日々の現場でサービスを担うすべての方にとって、実践を深める一助となれば幸いである。

(注) https://note.com/legit_seal2687を参照。



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。

農家の心をつかむ特注部品



(株)ロブストス

代表取締役社長 **高垣 達郎** (たかがき たつろう)

《企業概要》

- 代表者 高垣 達郎
- 創 業 2011年
- 資 本 金 10万円
- 所 在 地 群馬県みどり市笠懸町久宮
191-108 STUDIO60
- 事業内容 農業機械の特注部品製作
- 従業者数 5人
- 電話番号 0277(46)8586
- U R L <https://www.robustus.co.jp>

戦後の農業の近代化は、すなわち機械化の歴史であった。多くの農機具が生産され日本全国に供給されることで、農業の生産性は大きく向上してきた。ただし、農機具は長く使用されることも多く、故障した場合に、部品がなくメーカーで修理ができないケースがある。また、その地域の土壌や植生に合わせて改良したいというニーズも多い。

この特徴に着目し事業化しているのが、群馬県みどり市所在の(株)ロブストスだ。

農機具修復の市場を開拓する

——事業内容を教えてください。

当社は農機具の修復やカスタマイズを行っています。事業には、大きく特注、OEM、オリジナル商品の三つがあります。

特注には、廃番部品の修復とカスタマイズの二つがあります。廃番部品の修復は、壊れてしまった農機具部品のうち、メーカーが対応できないものを当社で修復、もしくは新

しく製造するものです。一方、農作物や土地の特性に合わせて農機具を改良するのがカスタマイズです。例えば、当社が所在する北関東では、長ネギの栽培が盛んです。土が硬く収穫用の農機具の掘り取り部が破損しやすいため、補強し、掘り取り刃の形状を工夫することで、壊れないようにカスタマイズしています。

OEMは、メーカーから農機具の部品の製造を受託する事業です。生産量が多いのは、トラクターを自動化するためのオートステアリングと

いう後付け装置に使用されている部品です。オートステアリング装置は天井に設置したGPSの信号を受けて自動でハンドルを操作するものですが、トラクターの機種によりステアリングシャフトの長さや太さが異なります。そこで当社では、オートステアリング装置と、さまざまなトラクターのステアリングシャフトをつなぐための部品を製造しています。

オリジナル商品は、創業10周年を機に始めた事業です。特注を手がけるなかで、農家が声には出してい

ないけれども困っていることに気づくようになりました。それを解決する農機具を開発し、販売しています。

当社の主な顧客は、群馬県を中心とした関東平野に所在する農家や農機具販売店ですが、注文はエリアを問わず受け付けており、奄美群島の農協からも定期的に部品修復の依頼があります。

なぜ遠方の農家も当社を頼ってくれるのかというと、農業機械の廃番部品の修復を専門に手がける業者は全国でも珍しいからです。これまでは、壊れた部品をメーカーで修理できない場合は、新しい農機具に買い替えるのが一般的でした。しかし、部品が壊れただけで買い替えるのはもったいない、廃番部品でも修復や製造を頼める先さえあれば、慣れ親しんだ機械を長く使いたいと考える農家は多かったのです。

—なぜ御社はそうした農家のニーズに応えることができるのですか。

当社に、二つの強みがあるからです。一つ目は、全国にある約100社の工場とネットワークを築いていることです。特注部品の製造で難しいのは、一つ一つ生産工程が異なる点です。当社は、部品に応じて工程を分割し、それぞれを得意とする協力工場に振り分けることで、柔軟に生産工程を組むことができます。複

数の工場を経るケースが大半ですが、当社が工程ごとに管理することで、滞りなく完成させることができます。

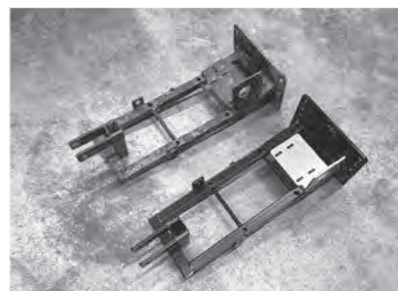
二つ目は、部品の設計図をすべて当社で作成、管理し、設計のノウハウを蓄積している点です。同様の部品であれば、迅速な設計が可能です。また、お客さまと相談しながら作図することで、壊れた部品とまったく同じものをつくり直すのとどまらず、より品質の高い部品に置き換えることもできます。

また、図面の作成方法にも工夫があります。工程が複数の協力工場にまたがるため、複雑になり、納期が長くなりがちです。そこで、わかりやすさやつくりやすさを意識して設計することで、図面に関するやり取りや加工の手間を減らしています。結果として納期を短く保ち、協力工場のネットワークという強みを最大限に生かせるようにしているのです。

町工場で見つけた 新ビジネスの種

—二つの強みはどのように身につけたのでしょうか。

当社の創業の経緯と関係があります。わたしは東京都大田区の町工場が多く立ち並ぶ地域で育ちました。大学卒業後に将来を考えているなか、リーマン・ショックで仕事が減り苦労している町工場を目にし、何かで



生まれ変わった農機具部品

きないか考えるようになりました。まずは町工場をよく知ろうと、中小製造業の経営者から話を聞くことから始めました。それが、創業後に協力工場のネットワークとなりました。

そのなかでたどり着いたのが、農機具です。町工場でも農機具の修理を手がけますが、課題があります。一つは、近隣からの注文が主であり、町工場がもつ技術を有効に活用しきれていない点です。もう一つは、町工場が廃業した際などに、農家が新たな発注先をみつけることが難しい点です。そこで、農家の需要をまとめて、それをさまざまな町工場が持つ技術の最適な組み合わせで満たす仕組みを考えました。町工場には技術を生かし、幅を広げるチャンスが生まれ、農家には部品修復の技術が蓄積された、いざという時に頼る先をつくることができます。

アイデアをまとめ、群馬県の町工場の経営者と連名で2010年に農業分野のビジネスプランコンテストに出場したところ、グランプリを



全国の農場で活躍するアジャスタブルスプレーヤ

受賞できました。このビジネスを実現し、町工場と農家を勇気づけられればと思い創業しました。

まず、近隣の農機具販売店に営業し、廃番部品の修復や製造を請け負うことにしました。ニーズはあり、受注も徐々に増えていきました。

しかし、請けた注文をそのまま町工場に引き合わせるだけではうまくいきません。図面を作成する必要があったからです。そこで、わたしがその役割を担うことにしました。形状の異なる部品の図面を、一点一点作成し、町工場の職人たちからアドバイスを受け、試行錯誤を繰り返すなかで設計の腕を磨いていきました。仕事が増えるに従い、生産管理のノウハウも蓄積していきました。

——町工場のためのビジネスからスタートしたのですね。

農業分野では珍しいビジネスだったため、業界内でうわさが広まりました。知名度が上がると、大手農業機械メーカーから、自社製品をカス

タマイズするための純正品をOEMでつくってほしいと声がかかるようになりました。大手メーカーの多くは量産品をつくり、特注などの一品ものは手がけません。そのため、当社の、図面作成から生産管理までを一手に引き受けられる点が評価されたのだと思います。

当社で開発した製品が純正品に採用されるケースもあります。一例がキャタピラに付ける滑り止めです。地面をしっかりグリップし、装着しやすく破損しにくい機構を考案し、製品化しました。林業用の機械には、斜面などを自走するためにキャタピラが使われていることから、林業用機械メーカーの目にとまり、純正品として販売されています。

ニーズの深耕は 顧客満足から始まる

——オリジナル商品が生まれたきっかけを教えてください。

農家を知るにつれ、もっと農家に喜ばれる仕事をしたいと思うようになりました。そこで、農機具販売店から受ける仕事では可能な限り農家とじかにコミュニケーションをとることにし、そのほかに直接の受注も増やしていきました。

農家との接点を広げたことは、二つのメリットをもたらしました。一つ目は、農家の生の声を聞くことで、

部品の修復にとどまらないニーズに気づけるようになったことです。

二つ目は、農家の方にテストしてもらいながら、商品の磨き上げができるようになったことです。例えば、ネギの苗を植えるためには、マルチという黒いビニールごと畝^{うね}に穴を開ける必要がありますが、既存の部品はマルチを押し破って穴を開けるため、土のなかにビニール片が残ることがありました。そこで、先端の形状や素材を変えながら何度も試してもらい、スムーズに穴を開けられる「植穴開け用ピン」をつくりました。ネギ農家のほか、苗木農家からも注文をいただいています。具体的ななかたちにする中で、農家の気づいていなかったニーズを引き出せるようになってきていると思います。

二つのメリットが結実したのが、「アジャスタブルスプレーヤ」です。農家は、雑草を枯らすために除草剤をまきますが、風が強い日には農作物に飛散するため噴霧ができません。天候に左右されずに除草作業を行える道具が必要だと考えました。そこでフレームと車輪を組み合わせ、その中にノズルを設置した手押し式の噴霧器をつくりました。フレームの周りをビニールで囲むことで風の影響を抑え、正確に噴霧することができます。フレームの幅や傾きを変えられるようにし、どのような農作物

にも対応できるようにしました。2021年の発売から多くの注文をいただいており、2025年には累計出荷台数1,000台を達成しました。

—三つの事業が互いに作用しながら成長しているのですね。

同じ畑で一つの作物だけをつくり続けると、土壌が悪化し生育に影響を及ぼします。ビジネスも同じです。さまざまな事業を行うことで企業は強くなると考えています。

まず、特注で多種多様な一品ものを請け負うことで、図面の作成ノウハウや協力工場のネットワークを磨き、経営資源という土壌を豊かにします。それを転用したのがOEMです。生産量が多く、会社の安定に貢献しています。さらに、特注で農家に信頼してもらい、話を深掘りしていくなかで、隠れたニーズを見いだすことができます。そこから花開いたのがオリジナル商品です。それが使われることが、多くの農家に当社を知ってもらう良い機会となり、新たな仕事につながります。

—信頼してもらうのは簡単ではなさそうです。

信頼してもらう鍵は、期待を上回る製品を届けて「徹底的に喜んでいただく」ことです。そのためには、高い品質を追求し、これ以上のもの

はできないと納得するまでつくり込みます。質に満足できなければ何度でも一から作り直します。そうしてつくり上げた製品を、「わたしの宝物だ」と言ってくれる農家もいます。

質にこだわる根底には、「歴史に残る美しい農機具」をつくりたいという、わたしの思いがあります。美しいとは、機能的で無駄がないこと、つまりシンプルであることです。それはつくりやすさ、壊れにくさにもつながります。長く使い続けてもらえる、美しい農機具をつくることを目指しています。

—今後の展望を教えてください。

今後も三つの事業のバランスがとれた経営を行っていきます。ただし、オリジナル商品にはもう少し力

を入れていく予定です。海外への販路拡大も検討しています。

そこで注意しているのが知的財産権の保護です。製品のシンプルさは、模倣のしやすさにつながるからです。そのため、特許や意匠権などを取得し、保護するようにしています。アジャスタブルスプレーヤは日本と海外で出願し、すでに日本を含む8カ国で特許登録されています。

知的財産は当社だけのものではありません。ともに開発した農家とは共同で出願しています。直接的なメリットにはならないかもしれませんが、少しでも農業の将来への希望につながればと考えています。

町工場の勇気になるために始めた事業で、農家の希望になっていきます。

取材メモ

イノベーションや新事業創出において、需要者のニーズと技術のシーズをマッチさせることが大事だといわれる。高垣達郎さんは、町工場や農家、農機具メーカーのニーズを、図面作成ノウハウや協力工場のネットワークというシーズとマッチさせることで農機具部品の修復という市場を切り拓いてきた。

しかし、ただ、組み合わせても、事業は成り立たないということである。ニーズやシーズには一長一短があり、お互い補い合うようにビジネスを設計しなければならない。高垣さんは、各事業でシーズを構築し、さらにそれがほかの事業を伸ばすようにしている。冷静にビジネスを設計する理性が欠かせない。

そして最も大事なことは、理性だけでも十分ではないということだ。相手に満足させる、希望を与える。そのような情熱こそが、ビジネスを駆動させるエンジンになる。クールヘッド・ウォームハートを体現する姿を高垣さんにみた。

(大橋 創)



宇宙ビジネス の扉を開く

第5回 人工衛星データ 活用ビジネス

宇宙ビジネスの「ダウストリーム」は、人工衛星から得られた観測データや測位情報を解析・統合し、農業、防災、物流、金融など地上の産業や政策に活用する領域である。アップストリームがハードウェアを構築する分野であるのに対し、ダウストリームはデータを社会的・経済的価値へ転換する分野といえる。

その源流は安全保障分野にある。冷戦期の偵察衛星は国家戦略を支える基盤であり、日本でも内閣衛星情報センターが運用する情報収集衛星が安全保障や危機管理に活用されている。現在では、民間衛星の高解像度画像も重要な情報源となり、Maxar TechnologiesやPlanet Labsの画像は国際情勢分析や災害被害把握に利用されている。

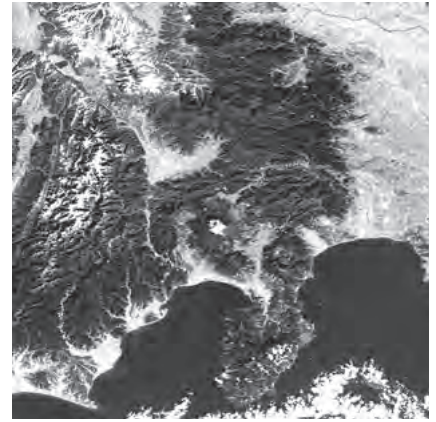
公的要素の強い分野では、防災・減災への活用が進む。(株)パスコや国際航業(株)は、衛星画像や航空測量、地理情報システム (GIS) を組み合わせ、自治体向けのハザードマップ整備、土砂災害のリスク解析、インフラ管理支援などを展開している。JAXAの観測データも洪水や森林火災による被害状況の把握に活用され、

宇宙データは公共政策の基盤情報となっている。

農業分野では、衛星データとAIを活用した営農支援が拡大している。(株)天地人は、衛星データと気象・地形情報を統合し、農業に適した土地の評価サービスや農業経営支援を行っている。サグリ(株)は、AI解析により耕作放棄地の特定や作付け状況の可視化を実現し、自治体や金融機関との連携も進めている。

商業分野での活用も広がる。衛星画像から小売店の駐車場の自動車台数を解析して売上動向を推定する手法や、作況データをもとに穀物先物市場を分析する事例もある。米国のOrbital Insightは、衛星データとAIを組み合わせた経済活動の可視化に取り組む代表的な企業である。

衛星データ活用ビジネスの近年の飛躍を支えているのが、AI技術である。大量の衛星画像をディープラーニングで解析することで、建物の変化検知、船舶の追跡、インフラの劣化検出などが自動化された。日本では、(株)Ridge-iが衛星画像のAI解析を展開し、(株)Synspectiveも天候などの影響を受けずに観測可能な合成開



気候変動観測衛星が観測した富士山周辺エリア
(C)JAXA

ロレーダー (SAR) を活用したインフラ監視やリスク評価サービスを提供している。

ダウストリームは、公共性の高い分野から商業性の高い分野まで連続的な広がりをもつ。AIの進展により、衛星データは単なる画像から戦略的意思決定を支える基盤情報へと進化している。宇宙から得られるデータの高度利用が、宇宙ビジネスの持続的成長を支える鍵となっている。

さらに、人工衛星そのものを開発・運用しなくとも、公開・商用衛星データを活用して新たな価値を創出できることから、アジアやアフリカでも宇宙データ利活用に取り組む政府機関やスタートアップ企業が増えている。

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。

外来種がいなくなったらどうなるの？ SF 思考で環境問題を考える

Kaguya Books / 定価2,090円

宮本 道人、古澤 正三 [編著]
北海道大学 CoSTEP [監修]
岩田 健太郎、佐藤 柊介、竹村 昌江、
中山 小夏、西野 沙織、福島 彩夏 [著]



もしも、日本に外来種がいなくなったらどうなるだろうか。ブラックバスによる生態系の乱れといった、外来種によって引き起こされてきた問題は解決するのだろうか。また、わたしたちの生活にはどのような影響があるのだろうか。

このように、「もしも〇〇だったら？」と仮定し、起き得る未来を考えることをSF思考という。サイエンス・フィクションを、単なる科学的な空想ではなく、あり得そうな未来や極端な状況をシミュレーションするツールとして使うものだ。

本書は、北海道大学の研究組織「CoSTEP」の実習班の学生が教員とともに、SF思考で外来種問題への理解を深めた成果を発表するものだ。架空の学生同士の会話ベースで説明を進めながら、各章の最後に詳しい解説を挟んだ構成で、生物学になじみがない人も簡単に読み進められる。

本書では冒頭の仮説のほかにも、北海道大学からアライグマがいなくなったら、北海道の外来種が倍増したら、在来種を保護する法律が施行されたら、といったいくつかの仮説を検討している。例えば、アライグマがいなくなれば、農作物の被害は軽減される。一方、それまでアライグマが捕食していた別の動物たちが増えすぎたり活動範囲を広げたりと、新たな問題が生じる可能性もある。こうした考察から、防除活動は生態系全体のバランスを見ながら実施する必要があるとわかるのだ。

一見すると本書は、環境問題や生態系の変化を扱った専門書のようにも思える。ただ、一つの問題を解決すると別の問題が生じるという事態は日常のさまざまな場面で起こり得る。それを鑑みたくえて、改めて本書の思考をたどると、不確実性の高い物事を分析するための心得がみえ

てくる。経営者にとっては意思決定のための訓練書になるかもしれない。

企業経営は、顧客や従業員、地域社会といったさまざまなステークホルダーとかわりながら成り立っている。例えば、収益性が乏しい事業を、非効率だからという理由だけで廃止すれば、ほかの事業の顧客離れや従業員のモチベーションの低下、地域の活気の喪失といった想定外の副作用が起こり得る。その前に、SF思考で未来を予想してみる。すると、廃止ではなく縮小にとどめるべきだ、あるいは、むしろ拡大すべきだと判断が変わるかもしれない。

刻々と変わる環境のなか、経営者はさまざまな判断を迫られる。忙しさのあまりつい目先の材料だけで判断を急いでしまいたくもなる。そんなときは一息ついて、本書を読みながら、思考の幅を広げてみてはいかがだろうか。 (池上 晃太郎)



自慢の ひと仕事

義肢

(有)アイムス 茨城県水戸市大塚町1912-2
TEL 029(254)2140 <https://www.aims.ne.jp>

義肢とは、事故や病気で手足を失った人が、その機能を補うために装着する人工の手足です。(有)アイムスは義肢、特に義足の製作技術に定評があり、一般の人だけでなく、パラスポーツの競技者からも支持されています。

義足は、足の切断部分を覆って体重を支える「ソケット」と関節の役割をもつ「継手」、地面と接する「足部」のパーツから構成され、同社が主に手がけるのはソケットです。義足の要ともいえるソケットは、少しでも体に合わない痛みが出たり、歩きにくくなったりするため、1ミリメートル単位で調整する熟練の技が求められます。

ソケットをつくるには、まず、カウンセリングによってユーザーの体型や歩き方の癖、生活習慣などを把握します。次に、患部を採型して石膏モデルに起こし、細かく削るなどして実際の患部の形を再現します。そして、モデルをもとに製作した仮のソケットを装着してもらい、問題がなければ本製作に移ります。ソケットが出来上がったら既製の継手と足部を取りつけ、全体のバランスを調整するアライメントと呼ばれる工程を経て完成です。

代表の筒井仁哉さんは、ユーザー一人ひとりと真摯に向き合うものづくりを理念に掲げました。効率を重視して分業制を敷く同業者が少なくないなか、4人の従業員全員が義肢装具士の資格をもつ同社では、同じ義肢装具士が一貫して担当します。ユーザーとじかに接した義肢



装具士が製作まで行うので、細かい要望や悩みを反映させやすく、引き継ぎによる齟齬や伝達不足も防げます。

また、すべての工程は手作業で行われます。過去、試しに機械で製作したものは及第点といえるレベルではありましたが、結局人の手で修正したそうです。「義肢は人の体の一部。少ない工数で100点のものをつくるには、熟練者の手の感覚が重要です」と筒井さんは言います。

時間とともに体は変化するため、義肢は一度完成しても同社の役割は終わりません。修理やメンテナンスを通じて、手足を失った人を支え続ける義肢づくりは、まさに人生に寄り添う仕事といえるでしょう。(青野 一輝)



編集後記

当研究所が1991年度から続けてきた「新規開業実態調査」の担当を、2025年4月に前任から引き継ぎました。調査の設問は2025年度までの35回で取捨選択が進み、今では毎年実施するものが大半を占めています。他方で、技術や価値観などの変化に合わせて移り変わる新規開業のトレンドを的確にとらえるためには、設問を絶えず見直ししていくことも求められます。

今月号の研究レポートで取り上げた大企業出身起業家のなかには、事業も制度も確立された環境を飛び出して、新規性のあるビジネスの立ち上げに取り組んでいる人が多くいます。それには遠く及びませんが、わたしも歴史に甘んじることなく、新しい切り口での調査に挑み続けたいと思います。(星田)

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 6月号予告

研究ノート1 総研調査から

◆ 中小企業が防災産業に参入するうえでのポイント

総合研究所 主任研究員 笠原 千尋
(現・渋谷支店 上席課長代理)

研究ノート2 総研調査から

◆ 中小企業におけるAI活用の実態

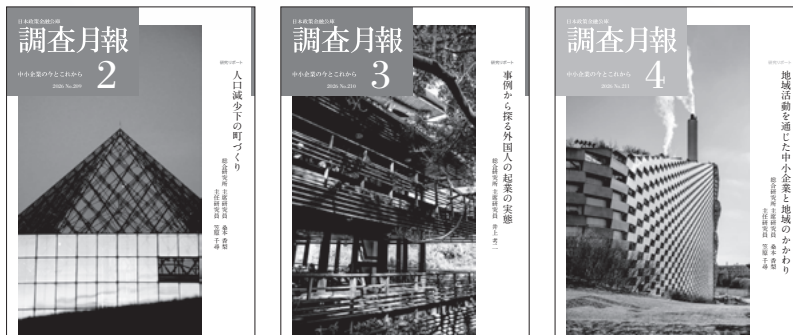
総合研究所 研究員 白石 健人

●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 調査月報

中小企業の今とこれから

『調査月報』は、中小企業に関する実態調査結果や工夫事例を毎月タイムリーに紹介しています。



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/tyousa_gttupou.html

『調査月報』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

