

日本政策金融公庫

調査月報

7

中小企業の今とこれから

2026 No.214

研究レポート

日本の中小企業のイメージに迫る

総合研究所主任研究員

西山 聡志

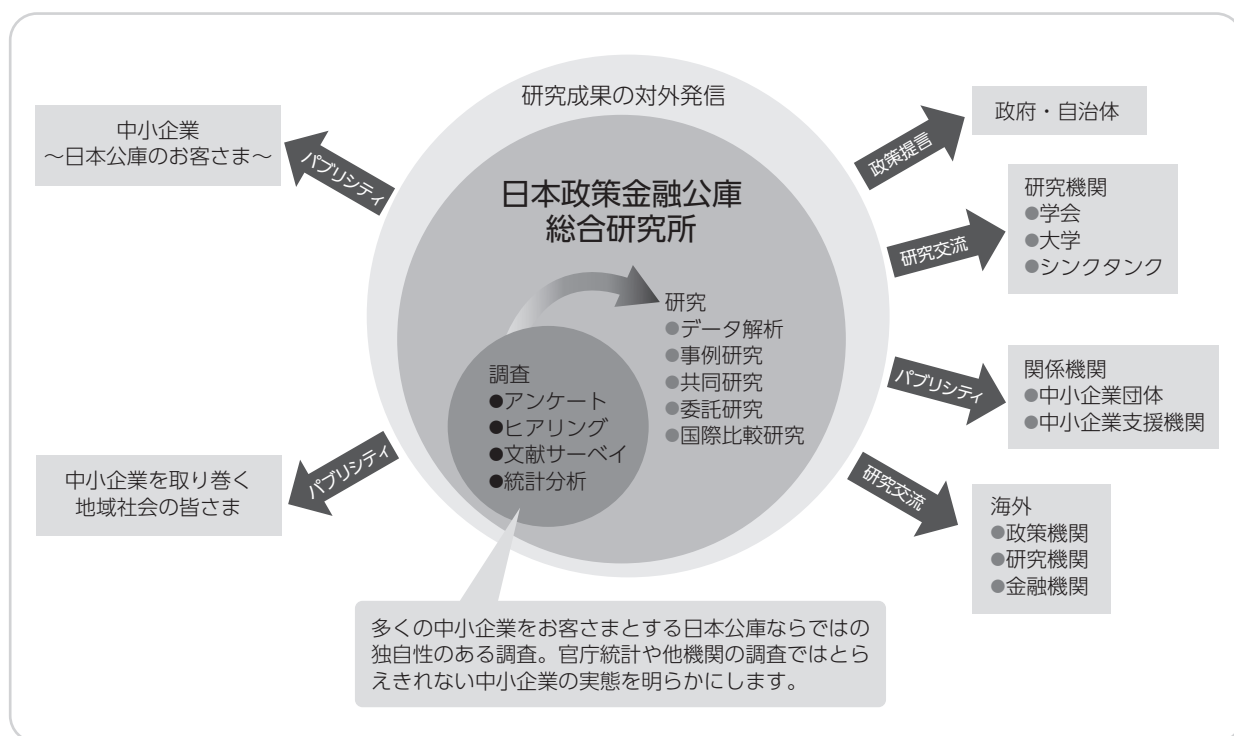
研究員

池上 晃太郎



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」
ボスコ・ヴェルティカーレ(イタリア)
都市緑化を目的として多くの木や花が植えられたタワーマンション
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 日本の中小企業のイメージに迫る

*総合研究所 主任研究員 西山 聡志
研究員 池上 晃太郎

2 巻頭エッセイ 明日に向けて 観光の今とこれから

*兵庫県公立大学法人芸術文化観光専門職大学
客員教授 高橋 一夫

16 未来を拓く起業家たち 高齢者の生活を音楽で彩るデイサービス

*埼玉県川越市 (株)OPEN UP

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～ 設備投資を実施した小企業は減少

24 産業レポート 成長志向が中小企業経営に果たす役割 成長志向はどのように形成されるのか

*総合研究所 研究員 青木 遥
(現・大阪企業サポート第二室課長代理)
研究員 吉原 美琴

28 偉人伝 一挑戦を続ける心構えー ガリレオ・ガリレイ

*偉人研究家 真山 知幸

30 経営最前線1 地域の日常を豊かにする建設会社

*神奈川県横浜市 松栄建設(株)

32 経営最前線2 天草宝島ラインがもたらした 港のにぎわい

*熊本県上天草市 (株)シークルーズ

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む 縁が広がる遠軽の支援

*遠軽商工会議所
中小企業相談所長・経営指導員 阿部 康道

35 産業を育む日本の地形 孀恋高原(群馬県) 端境期の野菜栽培に適した高原

*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 中小企業のための価格戦略

*学習院大学 名誉教授
環太平洋大学国際経済経営学部 特任教授 上田 隆穂

42 マーケットの空白で活躍する中小企業 企業と研究者がもっと共創できるように

*東京都港区 (株)A-Co-Labo

46 宇宙ビジネスの扉を開く 衛星通信活用ビジネス

*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 “未”顧客戦略

48 自慢のひと仕事 鋳アクセサリー

編集後記



明日に向けて

観光の今とこれから

2010年までに訪日外国人客数1,000万人を目指す「ビジット・ジャパン・キャンペーン」が始まった2003年当時、訪日外国人客数は521万人と、観光立国はまだ遠い夢でした。それから約20年、2025年には4,268万人と、当時の8倍を超えました。消費額は9.5兆円に達し、これを品目別輸出額と比べると自動車に次ぐ第2位の規模に当たります。日本の歴史、文化、自然資源に加え、アニメや“KAWAII”といった日常文化が世界に受け入れられ、SNSなどを通じて拡散した結果といえるでしょう。

一方で、コロナ禍後の急速な旅行者数の回復は、各地でオーバーツーリズムを生じさせています。路線バスなどのインフラが需要に追いつかず、一部の旅行者のマナー未成熟も相まって、地域住民にいらだちが生まれています。旅行者のスーツケースが通路を塞ぎ、乗降が滞るというように、日常生活のリズムが乱される状況こそ、オーバーツーリズムの本質です。

しかし、こうした問題を商機ととらえる動きも始まっています。例えば、「手ぶら観光」の実現に挑むものです。ecbo(株)の「エックボクロックecho cloak」はその代表例で、荷物を預けたい人と預かるスペースを持つ企業をつなぐシェアリン

グサービスを展開しています。カフェ、商店、寺社、郵便局、ホテルなど多様な場所を荷物預かり拠点に変える発想です。2025年末にはセブン-イレブンが全国378店舗で導入し、24時間対応を開始しました。

オーバーツーリズムは、単に人が多すぎるという問題ではありません。「地域の持続性」「住民満足」「観光事業者の収益」という三つの価値のバランスが崩れることで生じる構造的な問題です。しかし、「社会課題の解決」と「経済価値の創出」は本来トレードオフではありません。むしろ、現在の負の局面を、共通価値を創造する契機とすべきです。

では、これからの観光において、どのような問題が浮かび上がってくるのでしょうか。

一つ目は、世界的な高齢化の進展です。日本だけでなく、訪日客の中心である東アジア諸国も、2035年には65歳以上人口が25～30パーセントに達し、超高齢社会に入ります。インバウンド戦略も、「高齢者に優しい観光」を軸に再設計する必要があります。

二つ目は、「観光の二極化」と、それがもたらす地域間格差の拡大です。人口の東京一極集中に加え、旅行者

が人気地域に集中する、観光の二極化が進むことが予想されます。人が減り、交通・医療・商業など生活に不可欠なサービスが維持できず、暮らしそのものが成り立ちにくい地域が増えていく。そうした状況下では、観光を、地域の生活インフラを支える重要な機能として位置づけ、日常生活と切り離さずに考える視点が求められます。

三つ目は、AI活用の差が生む観光格差です。旅行者の情報収集や手配はAIが基盤となる一方、AIを使いこなせる地域とそうでない地域の差が拡大します。中小規模の観光事業者が多い地域では、コストが負担となって導入が進まず、観光格差につながる可能性があります。

これらはあくまで想定ですが、決して荒唐無稽な未来ではありません。むしろ、こうした変化を前提に、どのような価値を創り出すかが問われています。皆さんなら、どのようなビジネスを構想されるのでしょうか。

観光は地域の雇用や投資を呼び込み、事業者の挑戦を後押しする「地域経済のエンジン」でもあります。自治体や民間企業、金融機関が連携し、地域の資源を磨き上げる仕組みを整え、積極的なAI活用を図ることで、観光はより持続的な成長産業へと進化していくはずだと



兵庫県公立大学法人芸術文化観光専門職大学 客員教授

高橋 一夫 TAKAHASHI Kazuo

(株)TBでコミュニケーション事業部長を経て、流通科学大学教授、近畿大学大学院教授を歴任。「ワールドマスターズゲームズ2027」関西組織委員会評議員、観光庁「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」委員、大阪府IR事業評価委員など公職多数。著書に『DMO 観光地経営のイノベーション』（学芸出版社、2017年）、『CSV 観光ビジネス 地域とともに価値をつくる』（編著、学芸出版社、2014年）ほか。



最新



日本の中小企業のイメージに迫る

総合研究所 主任研究員 西山 聡志
研究員 池上 晃太郎

中小企業といっても、人々が思い浮かべる典型的な企業像はさまざまだろう。1992年の『中小企業白書』では、勤務者の中小企業のイメージとして「家族的な雰囲気」「地域経済の中核」などのプラス面、「労働条件劣悪・人手不足」「経営体質が弱く、不安定」などのマイナス面が挙げられていた。こうしたイメージは時代によって変化する可能性があるものの、学生以外を対象とした中小企業のイメージについての研究は、近年みられない。本レポートでは、日本で働く人を対象に実施したアンケートの結果をもとに、日本の中小企業像に迫っていきたい。

はじめに

中小企業という言葉からどのような企業像を思い浮かべるだろうか。本レポートは、日本における中小企業のイメージに焦点を当て、実際に人々がどのような企業像を抱いているのかを明らかにする。日本の中小企業の定義や現状、中小企業政策の概要を整理したうえで、先行研究の知見も踏まえながら、当研究所が実施したアンケート調査の結果を分析していく。

■日本における中小企業の概要と政策

まず、日本の中小企業の定義を確認する。日本では、中小企業基本法に基づき、業種ごとに資本金の額または出資の総額、常時使用する従業員の数といった量的基準から中小企業を定義している^(注1)。例えば、製造業では「資本金の額又は出資の総額が3億円以下」と「常時使用する従業員数が300人以下」のいずれかを満たすと中小企業となる。なお、個人の場合は、常時使用する従業員数を満たすと中小企業に該当する。

続いて、中小企業の現状を企業数や従業員数の観点からみてみよう。中小企業庁が総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」に基づき算出した中小企業数は約336万社に上り、企業数全体の99.7%を占めている。また、中小企業の従業員は約3,310万人で、従業員数全体に占める割合は69.7%となっている。企業数や従業員数の観点からは、日本経済における中小企業のプレゼンスの高さが確認できる。

ここで中小企業に向けて、日本ではどのような政策が講じられてきたのかを整理しておく。1948年に、健全な中小企業の育成や経営の向上を目的として、中小企業庁が設立された。1963年には中小企業基本法が制定され、「大企業と中小企業との二重構造の問題に対応」と「経

済的・社会的制約による不利の是正」が基本理念とされた。1999年には中小企業基本法が改正され、「中小企業の多様で活力ある成長発展」が基本理念となった。また、基本方針として「経営の革新及び創業の促進」「中小企業の経営基盤の強化」「経済的社会的環境の変化への適応の円滑化」「資金の供給の円滑化及び自己資本の充実」が掲げられた。

さらに、2013年に制定された小規模企業活性化法では、小規模企業の意義について、「地域経済の安定と経済社会の発展に寄与」するものと示された。2014年には、人口減少・高齢化、競争の激化、地域経済の低迷などを背景に、小規模企業振興基本法が制定され、小規模企業を中心に据えた新たな施策体系の構築が進められた。中小企業基本法の基本理念である成長発展だけではなく、技術やノウハウの向上、安定的な雇用の維持等を含む事業の持続的発展も基本原則として位置づけられている。

近年、中小企業庁は「強い中小企業・小規模事業者」を目指す企業・事業者の支援策として、「価格転嫁・取引適正化の推進」「成長投資支援」「生産性向上支援」の三つと、事業承継・M&A、金融に関する事業環境の整備を進めていくとしている^(注2)。

以上のように、日本の中小企業を取り巻く政策は、経済構造や社会的課題の変化に応じて進化しており、活力ある成長や社会的役割の発揮、安定的な雇用の維持など、多方面からその発展を支える体制が構築されてきたことがわかる。

■中小企業のイメージに関する先行研究

中小企業の現状や政策について整理してきたが、次に中小企業が社会にどのように受け止められているかをみていきたい。山中(1948)は、中小工業を指して異質的であるとともに、多面的であるとした。清成(1997)も中小企業の特徴は画一的性格ではなく、多様性にあると

表-1 「中小企業のイメージに関する国際比較調査」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（調査会社のモニターに回答を依頼）
調査対象	日本、米国、英国、ドイツ、フランスに住んでおり、居住国において通算で1年以上働いている人
有効回答数	7,500人（各国1,500人）
その他	設問と回答の選択肢は各国の言語で実施

資料：筆者作成

している。

このように多様な側面をもつとされる中小企業に対して、人々のイメージを分析したものに、中小企業庁編（1972）がある。学者、金融機関関係者、大企業関係者、中小企業経営者を調査対象に、回答があったイメージを「イメージⅠ（個人経営）」「イメージⅡ（二重構造）」「イメージⅢ（小まわり、バイタリティ）」「その他のイメージ（玉石混こうほか）」に分類している。

イメージⅠには「個人企業」「同族会社」「ワンマン企業」など、イメージⅡには「二重構造」「零細弱小企業」「大企業の犠牲者」など、イメージⅢには「小まわり」「バイタリティ」「適応力」などが含まれている。調査結果をみると、イメージⅡに分類されるような、ネガティブな評価をする回答者が多くなっている。

中小企業庁編（1992）では、日本の勤務者が抱く中小企業のプラスイメージとして「家族的な雰囲気」や「地域経済の中核」など、マイナスイメージとして「労働条件劣悪・人手不足」や「経営体質が弱く、不安定」などが上位に挙げられた。

また、総理府（現・内閣府）が1991年に実施した「中小製造業に関する世論調査」では、日本の20歳以上の者

に対して、中小製造業が日本経済においてどのような役割を担っているかを尋ねている。調査結果をみると、回答割合は「我が国製造業全体の下支えとしての役割をはたしている」（47.2%）が最も高く、次いで「地域での産業の中心として、その地域の発展に役立っている」（33.5%）、「主婦や高齢者などに働く機会を提供している」（27.1%）、「日常生活で欠くことのできない基礎的な製品をつくっている」（26.5%）となっている。さらに、同調査では、下請け中小企業についてのイメージを尋ねており、「少数の親企業に専属し、これに経営を大きく依存している企業が多い」と回答した割合が36.0%と最も高く、「家内工業的な零細企業が多い」（28.6%）が続いている。

このほかに学生を対象として、中小企業のイメージを調査したものがある。寺岡（2005）は就職活動を終えた大学生約200人に中小企業のイメージを尋ね、「ノーブランド」「低賃金・長時間労働・休みなし」といったマイナスイメージの回答が多いことを示している^(注3)。ただし、少数ではあるものの、「人間本来のパワーを感じる存在」「人間味とロマン」「決断が早い」「新規事業への進出と創造性」といったプラスイメージの回答もあることを紹介している。

以上から中小企業のイメージが多様であることがわかるが、企業像は時代によって異なるかもしれない。中小企業庁などの調査から30年以上が経つなかで、学生を対象にした調査を除くと中小企業のイメージをめぐる研究は確認できない。

中小企業のイメージに関するアンケートを実施

そこで、当研究所は「中小企業のイメージに関する国際比較調査」（以下、本調査）を行った（表-1）。本調査

は、当研究所が2025年10月に実施したインターネットアンケートである。

調査内容は中小企業の役割、問題、イメージ、消費者の視点からみた商品やサービスなどについての質問で構成されている。調査対象は、日本、米国、英国、ドイツ、フランスのいずれかの国に住んでおり、居住国において通算で1年以上働いている人である。各国とも1,500人から回答を得ている。本レポートでは、このうち日本についての調査の結果を分析していく。

まず、回答者の属性を確認する。年齢は「18～29歳」が1.5%、「30～39歳」が7.5%、「40～49歳」が20.6%、「50～59歳」が40.3%、「60歳以上」が30.1%となっている。

回答者の職業をみると、「個人事業主」が15.7%、「会社経営者」が4.3%、会社経営者を除く「勤務者（役員）」が8.7%、役員を除く「勤務者」が71.3%となった。日本で働いている年数は「1年以上5年未満」が2.0%、「5年以上10年未満」が4.5%、「10年以上」が93.5%と、大半の回答者が日本で長くキャリアを積んでいる。

回答者の所属先の業種は、割合の高いものから順に「製造業」（21.1%）、「サービス業」（14.1%）、「医療・福祉」（7.7%）、「建設業」（6.9%）などとなっている（表-2）。所属先の従業者規模をみると、「1～49人」が42.3%、「50～299人」が19.8%、「300人以上」が37.9%であった^(注4)。

現在の所属先が中小企業であるかを尋ねたところ、「はい」と回答した割合が51.7%となった^(注5)。さらに、現在の所属先が中小企業ではない回答者に対して、中小企業で働いたことがあるかを尋ねたところ、回答者の26.3%に勤務経験があった。中小企業で現在働いている、あるいは過去に働いていた回答者は64.4%を占めており、中小企業とのかかわりを、ある程度有していることがわかる。

表-2 業種

(単位：%)

	割合
農林漁業 (n=11)	0.7
建設業 (n=103)	6.9
製造業 (n=317)	21.1
情報通信業 (n=99)	6.6
運輸業（倉庫業を含む）(n=75)	5.0
卸売業 (n=57)	3.8
小売業 (n=79)	5.3
不動産業 (n=63)	4.2
飲食店 (n=30)	2.0
宿泊業 (n=9)	0.6
医療・福祉 (n=115)	7.7
教育・学習支援業 (n=61)	4.1
サービス業 (n=212)	14.1
金融業 (n=60)	4.0
公務員 (n=89)	5.9
その他 (n=120)	8.0

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業のイメージに関する国際比較調査」（2025年）（以下同じ）

(注) 1 nは回答数（以下同じ）。

2 日本に住む回答者のみ集計（以下同じ）。

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（以下断りのない限り同じ）。

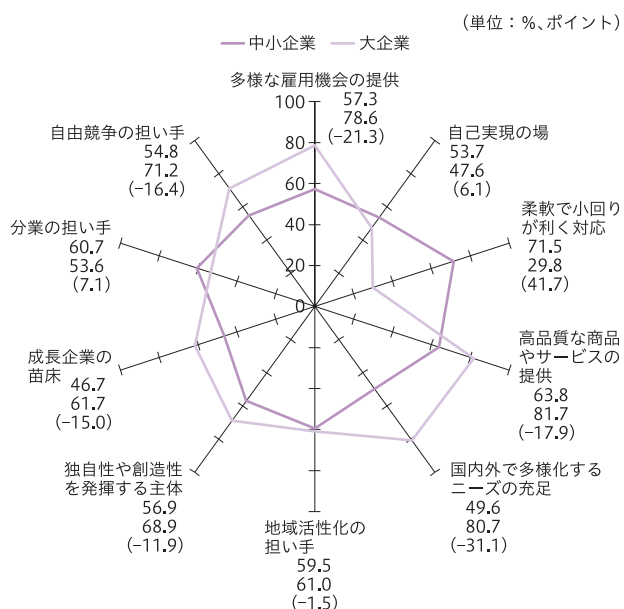
中小企業にみられるイメージの特徴

ここからはアンケート調査の結果を確認する。イメージをとらえるに当たって、中小企業や大企業といった企業規模、経営者や勤務者といった立場の違いから分析する。まず、企業規模の観点からみていこう。

■ 中小企業は柔軟な対応が評価されている

図-1は、中小企業と大企業が果たしている役割の各項目について、どのくらい当てはまるのかを尋ねたもの

図-1 中小企業と大企業が果たしている役割



(注) 1 回答数は1,500人 (図-3まで同じ)。
 2 各項目の値は、上段が中小企業、中段が大企業の「該当」(「当てはまる」「どちらかといえば当てはまる」)の割合、下段()が両者の差(中小企業の「該当」の割合-大企業の「該当」の割合)を示している(図-3まで同じ)。

である。「当てはまる」「どちらかといえば当てはまる」「どちらかといえば当てはまらない」「当てはまらない」の選択肢のうち、「当てはまる」「どちらかといえば当てはまる」を合わせたものを「該当」として、割合を示している。

「該当」の割合は、中小企業では「柔軟で小回りが利く対応」が71.5%と最も高く、次いで「高品質な商品やサービスの提供」が63.8%、「分業の担い手」が60.7%、「地域活性化の担い手」が59.5%などとなっている。前述の総理府の調査と比較すると、分業により産業を支えたり、地域を活性化させたりといった共通項が見えるが、本調査では機動的に対応したり、価値を提供したりする主体としても評価されているとわかる。

他方、大企業では「高品質な商品やサービスの提供」

(81.7%)、「国内外で多様化するニーズの充足」(80.7%)、「多様な雇用機会の提供」(78.6%)、「自由競争の担い手」(71.2%)の順に高い。大企業のリソースの豊かさを背景に、品質の高い商品・サービスを提供したり、国内外の多様なニーズに対応したりしているものと推測できる。また、大企業は一つの企業のなかでも複数の職種やキャリアパスを提供しているケースが少ない。さらに、中小企業と比べ、教育制度が充実している傾向にある。さまざまなスキルや経験をもつ人を受け入れる場として認識されているのだろう。

「該当」の割合は、大企業の方が中小企業よりもおおむね高い傾向にあるが、「自己実現の場」「柔軟で小回りが利く対応」「分業の担い手」については中小企業の方が高い。特に、「柔軟で小回りが利く対応」は、中小企業の「該当」の割合が41.7ポイント高くなっている。中小企業は、所有と経営が一致しているケースが多く、大企業に比べ意思決定の経路も短いため、柔軟で迅速な対応ができると期待されているのだろう(筒井、2022)。

■ 中小企業に家族的な職場としての印象がみられる

続いて、中小企業と大企業に対してもつイメージを尋ねたところ、中小企業は大企業と比較して「仕事の裁量が大きい」(中小企業64.2%、大企業42.3%)、「好きなことを仕事にできる」(同60.1%、36.7%)、「家族的な雰囲気がある」(同68.7%、22.6%)などで高い割合となった(図-2)。

特に「家族的な雰囲気がある」については、中小企業の方が大企業よりも46.1ポイント高くなっている。中小企業では従業員同士の距離が近く、お互いの顔が見えやすい環境であるため、家族的で温かい職場としてのイメージにつながっていると考えられる。中小企業庁編(1992)においてもプラスイメージとして高い割合を示しており、現在も中小企業の特徴として認識されている。また、

大企業では従業員の役割や権限が明確に分担されている傾向がある。一方、中小企業では組織における縛りが少ないと考えられ、一人ひとりの裁量が大きく、自らの意思を反映させられるというイメージに結びついているのだろう。

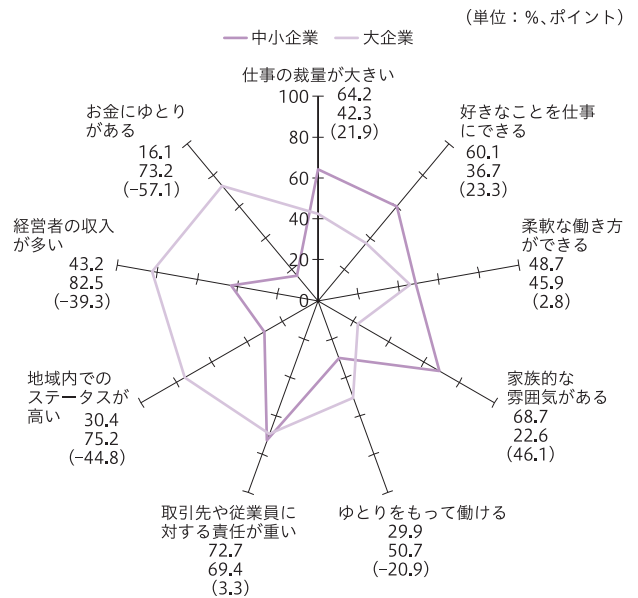
他方、大企業では中小企業に比べて「地域内でのステータスが高い」(同30.4%、75.2%)、「経営者の収入が多い」(同43.2%、82.5%)、「お金にゆとりがある」(同16.1%、73.2%)などで割合が高くなった。事業の安定性や豊富な資本力がある大企業ならではの魅力といえる。国税庁「令和6年分民間給与実態統計調査」で株式会社における役員の平均給与をみると、資本金が大きい企業ほど高くなっており、大企業の方が収入が高いという印象は実態にも即している。

なお、「取引先や従業員に対する責任が重い」(同72.7%、69.4%)は、中小企業と大企業ともに7割前後と高くなっている。この結果から、企業の規模に関係なく、社会的役割や関係者への責任が重要視されていることがわかる。中小企業は地域とのつながりやアットホームな職場環境から、大企業は多くのステークホルダーへの広範な影響力から、それぞれ責任の重さを認識しているのではないだろうか。

中小企業は独自性のある商品・サービスを創出

ここまで企業としてのイメージをみてきたが、次に商品やサービスに対する認識を確認する。商品やサービスを選ぶときに提供する企業の規模を気にするかを尋ねたところ、「気にする」が5.7%、「どちらかといえば気にする」が36.6%、「どちらかといえば気にしない」が39.6%、「気にしない」が18.1%となった。「気にしない」「どちらかといえば気にしない」の割合の合計は57.7%と、気

図-2 中小企業と大企業に対してもつイメージ



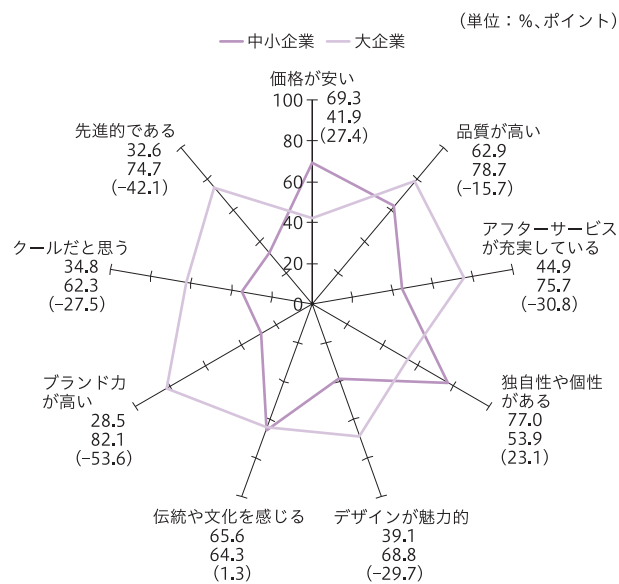
にしない人の方が多かった。

消費者の視点からみた、中小企業と大企業の商品やサービスのイメージを尋ねたところ、中小企業では「独自性や個性がある」が77.0%と最も高く、次いで「価格が安い」が69.3%、「伝統や文化を感じる」が65.6%となった(図-3)。全国規模で商品やサービスを提供している大企業に対して、まさに中小企業の異質多元性を表しているといえる。

また、「伝統や文化を感じる」の割合が高くなっている点についていえば、中小企業は特定の地域に根差した事業を営んでいることが背景にあると考えられる。こうしたことが地域の歴史や文化の継承にかかわりをもたせ、商品やサービスを通じて消費者の認識につながっている可能性がある。

他方、大企業では「ブランド力が高い」(82.1%)、「品質が高い」(78.7%)、「アフターサービスが充実している」(75.7%)、「先進的である」(74.7%)の順に高くなった。

図-3 消費者の視点からみた中小企業と大企業の商品やサービスのイメージ

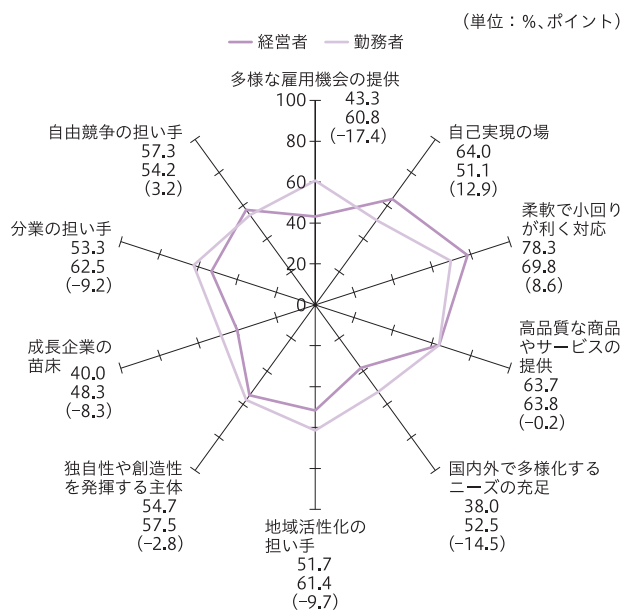


こうしてみると、中小企業は商品・サービスの独自性や価格の手頃さで評価されているのに対し、大企業はブランド力や品質の高さに対する消費者の認識が強いことを示している。

とりわけ、「ブランド力が高い」の割合は、中小企業が大企業より53.6ポイント低く、顕著な差となっている。東京商工リサーチ（2022）によると、中小企業のうち自社について「十分にブランド力はある」と評価した割合は7.3%にとどまっており、「ある程度ブランド力はある」（35.9%）を合わせても半数に満たない。また、ブランドの構築・維持に取り組んでいる割合は36.8%となっている。中小企業は、ブランドの認知に課題を抱えていることがわかる。

ここまで、企業規模の観点から、中小企業のイメージに迫ってきた。役割や商品・サービスについての認識は、単に大企業が中小企業を包摂するのではなく、それぞれが異なる側面をもって示している。

図-4 中小企業が果たしている役割（職業別）



(注) 1 回答数は経営者が300人、勤務者が1,200人(以下断りのない限り同じ)。
2 各項目の値は、上段が経営者、中段が勤務者の「該当」(「当てはまる」「どちらかといえば当てはまる」)の割合、下段()が両者の差(経営者の「該当」の割合-勤務者の「該当」の割合)を示している(図-6まで同じ)。

経営者と勤務者で異なる企業像

続いて、中小企業に抱く企業像を、経営者や勤務者といった立場の違いから分析する。役割やイメージに加え、中小企業が抱える問題、中小企業での勤務意向なども確認する。なお、回答者のうち中小企業で現在働いている、あるいは過去に働いたことがある割合は、経営者では81.3%、勤務者では60.2%を占め、ある程度実感を踏まえた回答であると思われる。

■ 勤務者では経営資源の不足を強く認識

図-4は、中小企業が果たしている役割に関して、経営者と勤務者それぞれの「該当」の割合を示したもので

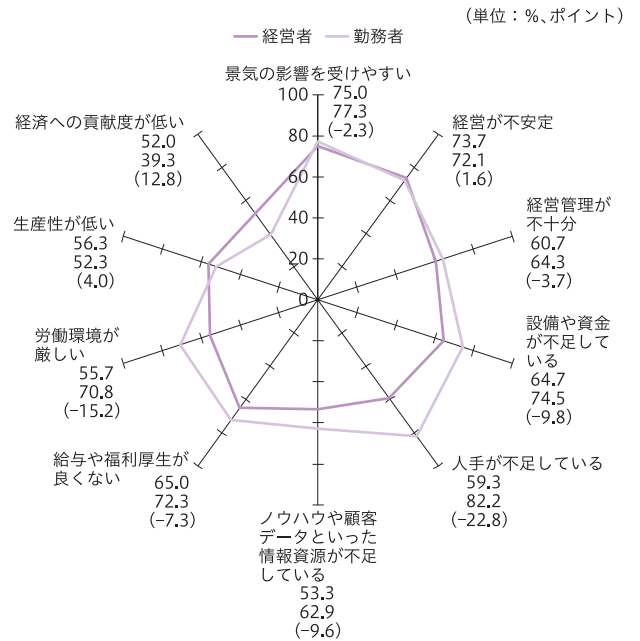
ある。おおむね両者の傾向は似ているが、「自己実現の場」（経営者64.0%、勤務者51.1%）については経営者の方が勤務者よりも12.9ポイント高い。当研究所が実施した「2025年度新規開業実態調査」によると、開業理由では「自由に仕事がしたかった」と回答する割合が最も高く、経営者が自分のやりたいことをかなえる場としての認識があるのだろう。

他方、「多様な雇用機会の提供」（同43.3%、60.8%）と「国内外で多様化するニーズの充足」（同38.0%、52.5%）では、勤務者の方が経営者よりもそれぞれ17.4ポイント、14.5ポイント高くなっている。前者については、中小企業が身近な働く場の選択肢として認識されやすいことが、こうした傾向を強めているのかもしれない。後者については、日々の仕事のなかで取引先や消費者と接し、そのニーズを満たしている実感を得ていることが影響していると推測できる。

続いて、ネガティブな評価についてもみていこう。中小企業が抱える問題について尋ねたところ、「該当」の割合は「景気の影響を受けやすい」（同75.0%、77.3%）、「経営が不安定」（同73.7%、72.1%）、「給与や福利厚生が良くない」（同65.0%、72.3%）などで経営者と勤務者ともに高くなった（図-5）。これらは、中小企業庁編（1992）で中小企業のマイナスイメージとして上位に挙がっていた項目と共通する側面がうかがえる。

「設備や資金が不足している」（同64.7%、74.5%）、「人手が不足している」（同59.3%、82.2%）、「労働環境が厳しい」（同55.7%、70.8%）などでは、経営者よりも勤務者で「該当」の割合が高かった。特に「人手が不足している」は、勤務者の方が経営者に比べて20ポイント以上高い。「労働環境が厳しい」の回答割合も併せて考えると、勤務者は人手不足により仕事の負担が増し、長時間労働や職場環境の悪化を感じやすいのだろう。一方、「経済への貢献度が低い」（同52.0%、39.3%）について

図-5 中小企業が抱えている問題（職業別）

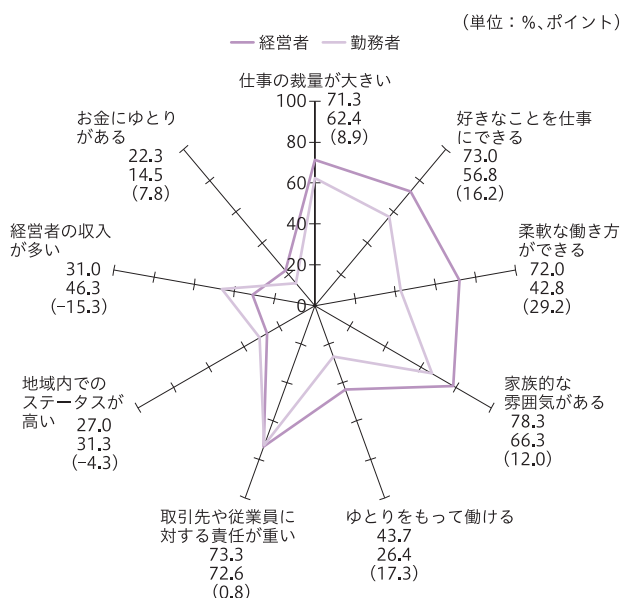


は、経営者が勤務者より 12.8ポイント高くなった。経済への貢献度について、経営者の方が勤務者よりも過小評価しているようだ。

■経営者は中小企業の自由度や裁量の大きさをより強く実感

こうした役割や問題を踏まえ、経営者や勤務者は中小企業に対して具体的にどのようなイメージを抱いているのだろうか。図-6をもとに、中小企業に対してもつイメージを確認する。「仕事の裁量が大きい」（経営者71.3%、勤務者62.4%）、「好きなことを仕事にできる」（同73.0%、56.8%）、「柔軟な働き方ができる」（同72.0%、42.8%）など、多くの項目で経営者の方が勤務者よりも高い割合となっていることが特徴的である。経営者は自らが経営判断や業務内容を主体的に選択できる立場であるため、中小企業の自由度や裁量の大きさをより強く実感してい

図-6 中小企業に対してもつイメージ（職業別）



ると考えられる。一方、勤務者は、実際の業務や職場環境において必ずしも自分の裁量や柔軟性を十分に感じられていない可能性がある。

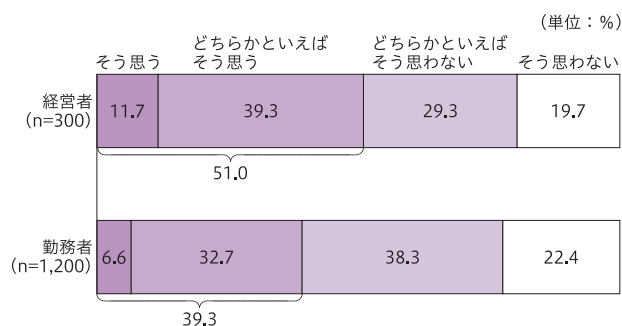
また、「家族的な雰囲気がある」（同78.3%、66.3%）も経営者の肯定的な評価が高いが、これは経営層が意識しやすい理想の職場像と、勤務者が日々感じる実態との間にギャップがあることを示唆している。すなわち、中小企業に対するイメージは、経営者と勤務者という立場の違いによって認識や評価に差が生じる傾向がみられる。

なお、図には示していないが、消費者の視点からみた中小企業の商品やサービスのイメージには、経営者や勤務者といった立場による傾向に大きな違いはなかった。

中小企業に多様な雇用機会の提供や地域活性化を期待

ここからは中小企業での勤務意向や今後の中小企業の数についての考えをみていこう。

図-7 中小企業で働きたいか（職業別）



(注) 現在、どこにも勤務していないと仮定したときに中小企業で働きたいかを尋ねたもの。

■ 経営者と勤務者ともに中小企業は年齢に関係なく働けそうであると認識

続いて、現在、どこにも勤務していないと仮定したときに中小企業で働きたいかを尋ねたところ、経営者では「そう思う」と回答した割合が11.7%、「どちらかといえばそう思う」が39.3%、「どちらかといえばそう思わない」が29.3%、「そう思わない」が19.7%となった（図-7）。勤務者では「そう思う」が6.6%、「どちらかといえばそう思う」が32.7%、「どちらかといえばそう思わない」が38.3%、「そう思わない」が22.4%となった。

「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を合わせた割合は、経営者では51.0%となったのに対し、勤務者では39.3%と低くなった。なお、現在中小企業で働いている、もしくは過去に働いたことがある回答者で同割合を確認すると、経営者が54.5%、勤務者が54.3%となった。特に勤務者では、中小企業での就業経験がない人が、敬遠している。

「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した理由を尋ねたところ、経営者では「年齢に関係なく働けそうだから」（33.3%）の割合が最も高く、次いで「仕事のやりがいが大きそうだから」（28.8%）、「自宅から近い場所にありそうだから」（25.5%）となった（図-8）。勤

務者でも「年齢に関係なく働けそうだから」(27.8%)の割合が最も高く、以下「自宅から近い場所にありそうだから」(27.0%)、「仕事のやりがいが大きそうだから」(24.4%)と同様の傾向がみられた。実際、2024年の厚生労働省「高年齢者雇用状況等報告」によると、大企業に比べて中小企業の方が定年制を廃止していたり、65歳以上に定年を設定していたりする割合が高く、長期雇用の環境が整っているといえる。

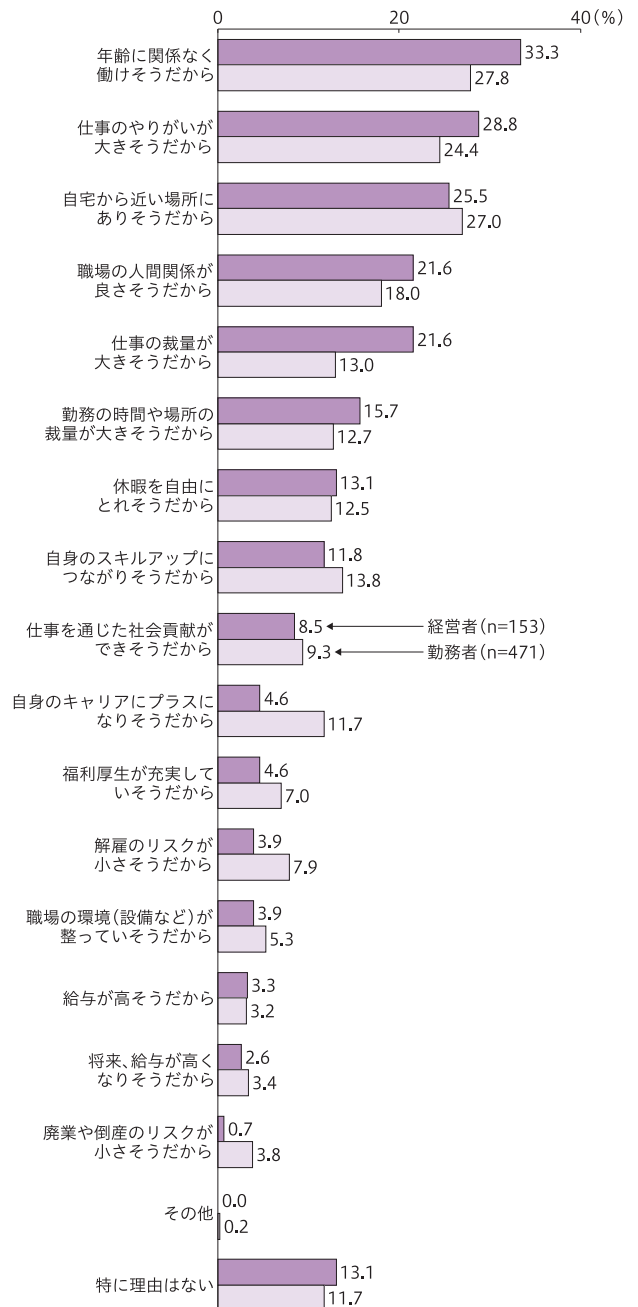
他方、図には示していないが、中小企業で働きたいかについて、「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」と回答した理由をみると、経営者と勤務者ともに「給与が低そうだから」(経営者32.7%、勤務者47.7%)の割合が最も高くなった。次いで、経営者では「休暇を自由にとれなさそうだから」(19.7%)、「給与が安定しなさそうだから」(19.0%)、勤務者では「給与が安定しなさそうだから」(30.5%)、「福利厚生が充実していなさそうだから」(28.1%)が続いた。経営者と勤務者ともに中小企業で働くことについて収入面の懸念が強いことがわかる。前掲図-5でも待遇面の問題が上位となっており、総合的な結果となった。また、寺岡(2005)でみた学生の中小企業へのイメージにも重なる。

■ 中小企業の数について現状維持を望む声が多い

中小企業数は、今後どう変化していくと思うかを尋ねたところ、経営者と勤務者ともに「減っていく」(経営者47.7%、勤務者43.5%)と回答した割合が最も高く、「変わらない」(同33.7%、36.0%)、「わからない」(同12.3%、12.4%)と続く。実際、2021年時点では約336万社で、2001年の約469万社から20年間で133万社減少しており、回答者は今後もこの傾向が続くとみている。

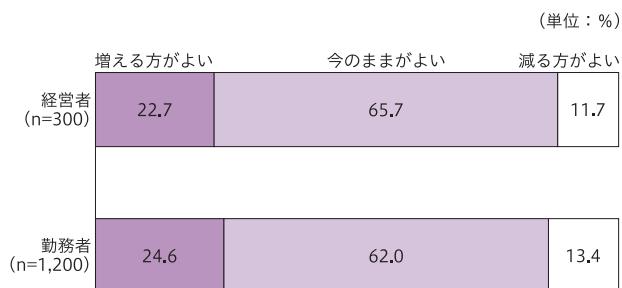
また、中小企業数が今後どうなるのがよいと思うかを尋ねたところ、経営者と勤務者ともに「今のままがよい」(同65.7%、62.0%)と回答した割合が最も高く、次

図-8 中小企業で働いてみたいと思う理由 (三つまでの複数回答)



(注)1 中小企業で働いてみたいと思うかについて「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した人に尋ねたもの。
2 複数回答のため合計は100%を超える(図-10も同じ)。

図-9 中小企業の数在今后どうなるのがよいと思うか
(職業別)



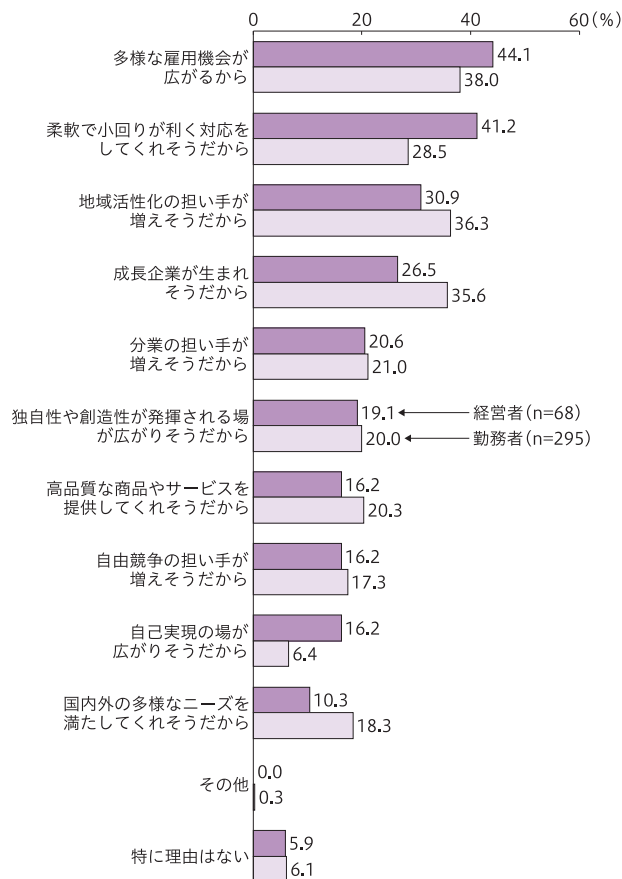
いで「増える方がよい」(同22.7%、24.6%)、「減る方がよい」(同11.7%、13.4%)となった(図-9)。なお、現在あるいは過去の中小企業での勤務経験の有無を加味しても、回答の傾向に大きな違いはみられない。

中小企業の数については、経営者と勤務者ともに現状維持を望む声が多いものの、増加や減少を支持する意見も一定数存在する。この両者の意見には、それぞれ異なる理由がある。

図-10をもとに、「増える方がよい」と回答した理由をみよう。経営者では「多様な雇用機会が広がるから」(44.1%)の割合が最も高く、次いで「柔軟で小回りが利く対応をしてくれそうだから」(41.2%)、「地域活性化の担い手が増えそうだから」(30.9%)となった。勤務者でも「多様な雇用機会が広がるから」(38.0%)の割合が最も高く、以下「地域活性化の担い手が増えそうだから」(36.3%)、「成長企業が生まれそうだから」(35.6%)となった。働く場の多様化や地域経済の活力に対する期待が表れている。

図には示していないが、「減る方がよい」と回答した理由をみると、「過剰な競争が抑えられそうだから」(同48.6%、26.1%)、「有望な企業に投資や融資を集中できそうだから」(同31.4%、39.1%)、「有望な企業に人材が集まりそうだから」(同22.9%、39.1%)、「有望な企業に技

図-10 中小企業が増える方がよいと思う理由
(三つまでの複数回答)



(注) 中小企業の数「増える方がよい」と回答した人に尋ねたもの。

術を統合できそうだから」(同22.9%、35.4%)、「国の競争力が高まりそうだから」(同22.9%、14.9%)などで高い割合となった。中小企業数を減らすことが、有望な企業にリソースを再配置することにつながると考える回答者がいるようだ。

* * *

ここまで中小企業定義や現状、中小企業政策、先行研究を概観したうえで、本調査をもとに日本の中小企業

像を分析してきた。以下、本レポートで明らかとなったことを振り返る。

まず、大企業と比較した場合、中小企業が果たしている役割として「柔軟で小回りが利く対応」や「自己実現の場」が、高く評価されていることが確認できた。中小企業に抱くイメージについては、「家族的な雰囲気がある」ことや、「仕事の裁量が大きい」ことなどが多く挙げられていた。中小企業の商品やサービスのイメージについては、「独自性や個性がある」と評価する回答者が多いことがわかった。ただし、大企業と比べてブランド力が低いなどの課題がみられた。

経営者や勤務者といった立場の違いから、中小企業が果たしている役割についてみると、両者の認識は似ているものの、経営者は自己実現の場として、勤務者は多様な雇用機会を提供する主体として認識していた。中小企業が抱えている問題については、景気の影響の受けやすさや、経営の不安定さなどが共通して挙げられた。両者とも、人手や設備、資金などの経営資源の不足に関しては課題として認識しているが、勤務者の方がその不安をより意識していた。中小企業に対してもつイメージに関しては、経営者において自由度の高い職場であると強く認識していることがわかった。

現在どこにも勤務していないと仮定したときに、中小企業で働きたいかを尋ねたところ、経営者の5割、勤務者の4割が「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した。中小企業での就労に前向きな理由としては、「年齢に関係なく働けそうだから」「仕事のやりがいが大きそうだから」「自宅から近い場所にありそうだから」などが両者とも高い割合となった。

今後の中小企業の数について、経営者と勤務者の6割以上が「今のままがよい」と回答し、2割以上が「増える方がよい」と回答した。増える方がよいと思う理由として挙げた「多様な雇用機会が広がるから」や「地域活

性化の担い手が増えそうだから」などからは、中小企業に社会的役割や地域貢献を期待する姿がうかがえた。

本調査は、イメージという観点から分析することにより、生産性だけではとらえきれない、中小企業の持ち味や特徴を浮き彫りにしてきた。今後、これらを踏まえたうえで、中小企業の多様な可能性を引き出すための政策や支援を考えていくことが、ますます重要となるのではないだろうか。

(注1)「製造業その他」は 資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人、「卸売業」は資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人、「小売業」は資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人、「サービス業」は資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人とされている。

(注2) 中小企業庁ホームページを参照 (<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/nentouShokan/2026year.html>)。

(注3) このほか学生が抱く中小企業のイメージを分析したものに、松井(2009)、後藤(2014)、関・曾我(2021)などがある。

(注4) 公務員、従業者規模について「わからない」と回答した者を除いて集計。

(注5) 設問では中小企業の定義を示している。

<参考文献>

- 清成忠男(1997)『中小企業読本(第3版)』東洋経済新報社
 後藤康雄(2014)『中小企業のマクロ・パフォーマンス 日本経済への寄与度を解明する』日本経済新聞出版社
 関智宏・曾我寛人(2021)「中小企業をイメージする(2018年)―2018年度における大学生を対象とした調査による探索的データ分析―」同志社大学商学会『同志社商学』第73巻第1号、pp.115-130
 中小企業庁編(1972)『昭和47年版中小企業白書』大蔵省印刷局
 ―(1992)『平成4年版中小企業白書』大蔵省印刷局
 筒井徹(2022)「中小企業における自己変革力―組織の変化適応力強化に向けて―」商工総合研究所『商工金融』2022年12月号、pp.42-73
 寺岡寛(2005)『中小企業の政策学 豊かな中小企業像を求めて』中京大学経営学部
 東京商工リサーチ(2022)「令和3年度中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査に係る委託事業報告書」経済産業省ホームページ
 松井敏邇(2009)『増補版 中小企業論』晃洋書房
 山中篤太郎(1948)『中小工業の本質と展開―国民経済構造矛盾の一研究―』有斐閣

本レポートは、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No. 2026-2「国際比較で読み解く日本の中小企業のイメージ」(2026年3月)を再構成したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。
 (https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html)

高齢者の生活を音楽で彩るデイサービス



うえのたく

埼玉県警察で約40年間勤務。警察官として高齢者と接してきた経験から、介護に関心をもつ。早期退職して2020年に当社を設立。2021年、デイサービス施設「ミュージックケア KEION」を開所。

企業概要

- 設立
2020年
- 資本金
900万円
- 従業者数
6人
- 事業内容
通所介護事業所
- 所在地
埼玉県川越市福田59-1
- 電話番号
049(298)6923
- URL
<https://kawagoe-openup.jp>

(株)OPEN UP 代表取締役 上野 拓

バンドセットや大きなスピーカー、壁にかかったさまざまな形のギター。音楽が好きな人であればわくわくするようなその場所は、川越市にあるデイサービス施設だ。(株)OPEN UPは、リハビリに歌や楽器演奏を取り入れたデイサービス施設「ミュージックケア KEION」を運営している。

代表者の上野拓さんは、長年警察官として勤務するなかで、高齢者の介護に関心をもった。高齢者が楽しく幸せな人生を送れるように、音楽でサポートしたいという思いが、58歳からの大きな挑戦につながっている。

生演奏で楽しむリハビリ

——楽器がたくさんありますね。ライブハウスのように。

開所前から少しずつ買いそろえてきたものです。職員や利用者がもともと使っていた楽器も置いています。

この建物は、以前はレストランとして使われていました。道路に面した半分をデイサービス施設、もう半分を倉庫として利用しています。フロアの奥にバンドセットを置いて、ライブハウスのステージに見立てました。本格的なレコーディングに利用できるほどのスタジオも備え、建

物全体には音漏れや反響を防ぐための吸音工事を施しています。

——デイサービスの概要を教えてください。

川越市と隣の川島町から利用者を受け入れています。定員は25人で、今は常に8割を超える利用者がいます。要介護・要支援認定を受けた人であれば利用可能で、要介護1~3の人が中心です。なかには認知症を患っている人もいます。

当社は、日常生活を送るうえで必要な身体機能の維持、回復を目的として、歌や楽器演奏を取り入れたリハビリに力を入れています。プログ

ラムで伴奏するのは、わたしや職員です。職員のなかには、師匠から一定の技量を認められた証である名取という資格をもつ、津軽三味線の名手もいます。

例えば、朝と夕方に行う体操では、利用者の様子をみながら、職員がギターや津軽三味線を使って、ラジオ体操の曲を演奏します。録音された曲を流すのとは異なり、迫力のある演奏に乗せられて、皆さん進んで体を動かしてくれます。昼食前の口腔体操も津軽三味線の伴奏で行います。軽快な音色に合わせて口の周りの筋肉を動かし、かむ力や飲み込む力を強化します。

滑舌を改善したり、心肺機能や腹筋を鍛えたりするために、発声練習や合唱も行います。合唱は利用者からリクエストを聞いて選曲し、希望する人には前に出て歌ってもらうこともあります。歌の好きな人にとって、生演奏に合わせて歌うのは気持ちが良いものです。初めは恥ずかしくて遠慮している人も、少し背中を押してあげると、生き生きと歌ってくれます。

午後はレクリエーションに充てており、特に人気なのはカラオケ大会です。フラダンスや盆踊りで体を動かすこともあります。フラダンスは、衣装や花飾りを用意していて、女性にとっても好評です。また、楽器の演

奏に挑戦したい人は、この時間にスタジオを使って、個人で練習することもできます。

——充実したプログラムですね。リハビリの効果はいかがですか。

通い始めた頃は食事をするにも介助が必要だった人が、継続してプログラムに参加したことで身体機能が改善し、身の回りのことを自分でできるようになったというケースもあります。その人は要介護から要支援認定に改善し、施設の利用回数も減っています。

リハビリの効果を高めるため、当社では音楽療法士という民間の資格をもつ職員が、プログラムを監修しています。この資格は、音楽を活用した医療や福祉、心理学などに関する幅広い知識とスキルを習得したと認定された人が得られるものです。

ただし、職員が考えたプログラムを押し付けるのではなく、全員が主体的に参加できるように促しています。例えば、午後のレクリエーションで民謡教室を開くことがあるのですが、先生役は三味線の演奏が得意な利用者をお願いしています。日々のコミュニケーションにより、一人ひとりの特技や好きなことを把握し、生かすことを心がけています。

さまざまな楽器や音響機材をそろえ、生演奏にこだわるのも、音楽の



利用者の笑顔が見られるフラダンス

好きな人たちが心から楽しめる環境をつくるためです。「介護が必要だから仕方なく」ではなく、「仲間と好きなことを楽しめるから」通う場所にしたいのです。

警察官から介護事業へ

——介護事業への熱い思いを感じます。この業界は長いのですか。

いいえ、実はわたしは約40年間、埼玉県警察に勤め、刑事部で鑑識の仕事に長く就いていました。そのなかでは、高齢者の孤独死の現場に何度も遭遇しました。亡くなった後、誰にも発見されずに長期間経過した状況を目の当たりにして、身近に家族や友人がいなくても、人とのつながりをもてるような場が必要だと強く感じるようになりました。

それとともに、自分の生き方についても深く考えるようになりました。死因を調査する過程でみえてくる亡くなった人の生前の暮らしに、自分の老後を重ねたのかもしれない。



地域の人々が集うイベント

50歳代も後半に差しかかって退職後の人生を考え始めたタイミングでもありました。「わたしにとって幸せな生き方とは何か」と自問自答を繰り返して浮かんだのは、好きなことを生涯続けながら、社会や人の役に立ちたいという思いでした。

では、社会の役に立つこととは何か。真っ先に考えたのが、高齢者の孤独死を減らすことでした。手段として思いついたのがデイサービスです。きっかけは、捜査の一環で高齢者の介護施設を訪れたことでした。関係者に話を聞くなかで、介護施設に通いたくない高齢者と、高齢の親が家で一人きりになることを心配する家族との間に、葛藤があることを知ったのです。

足腰の衰えから、外出することを負担に感じる高齢者は少なくありません。次第に、身支度を整えたり、人と会ったりすることも面倒になってしまいます。高齢者が毎日通いたくなるような介護施設をつくりたい、わたしが当事者だったら、それは

どんな施設だろうかと考えるようになりました。

——それで「仲間と好きなことを楽しめる」というコンセプトにたどりついたのですね。

そうです。自分の趣味や好きな活動に打ち込むことがリハビリにつながる施設なら、通いたくなりませんか。思いついたのが、音楽と介護の融合でした。

というのも、わたしの長年の趣味が音楽だったのです。そのルーツは職場内に軽音楽サークルを立ち上げた経験にさかのぼります。上下関係の厳しい警察組織ですが、サークルの場では、さまざまな階級の人たちが和気あいあいと音楽を楽しんでいました。

ステージに立ち歌や演奏を披露する人の顔つきは、年齢に関係なく輝いてみえるものです。いくつになっても輝けるステージがあれば、高齢者が生きがいを感じ、充実した生活を送れるのではないかと考えたわけです。

——職員の皆さんも生き生きと働いていますね。

好きな音楽を生かして働けるというだけではありません。当社であれば、自分が思うような介護のかたちを実現できると考える職員が多

いようです。

津軽三味線の名取である看護師は、介護福祉士などの資格を生かして病院や介護施設で勤務経験を積んでおり、前職は看護大学の教員でした。仕事の傍ら、病院や介護施設で過ごす高齢者を元気づけたいとの思いから、三味線を演奏するボランティア活動を長年行っていました。人づてに当社の開業を知ると、音楽を通して利用者の気持ちに寄り添ったサービスを提供するというわたしの理想に共感して参画してくれました。その人のおかげで、わたしの開業当初の知識や経験の不足を補うことができました。

わたしはそれまで介護業界で働いた経験がなく、独学で知識を身につけました。初めてのことばかりで大変でしたが、業界のことをよく知っていたら、固定観念にとらわれて、今のようなサービスは実現できなかったかもしれません。楽しみに通えるデイサービスのかたちを追求する過程で、医療や介護の専門的な知識をもつ、業界での経験が豊富な人たちに出会うことができました。

利用者の増加に応じて、職員の人数も少しずつ増やしています。介護業界は深刻な人手不足に悩まされていますが、幸い、当社に興味をもち見学に来る人は多くいます。これからは、音楽大学の卒業生や音楽療

法士の資格をもつ人が活躍できる場としても、広くアピールしていきたいです。

愛される介護施設を目指して

——開業して4年が経ちましたが、経営状況はいかがですか。

これまでにない形態のサービスだったこともあり、開業当初は集客に苦戦しましたが、徐々に利用者は増えています。後押しとなっているのが、ケアマネジャーからの紹介です。要介護・要支援認定を受けた高齢者やその家族が、介護保険サービスを提供する事業所を探す際、サポートするのがケアマネジャーです。当社は特徴があるため、歌や音楽の好きな高齢者に提案しやすいと聞いています。また、ありがたいことに利用者やその家族からの評判も良く、口コミでも申し込みが増えました。

それでもまだ、十分な収益をあげるまでには至っていません。経費削減や運営の効率化を考える手もあるのですが、行き過ぎると当社の良さが失われてしまいます。それよりも、日々の稼働率を可能な限り高め、維持することで、経営の安定化を図りたいと考えています。

そこで、施設の認知度を上げるために、「KEIONチャンネル」というYouTubeチャンネルを開設しました。

AIで生成した紙芝居風のアニメーションに、スタジオで収録した音楽やナレーションをつけて、日頃の活動を紹介する動画を公開しています。利用を検討している人やその家族がサービスをイメージしやすくなるように、職員とアイデアを出し合い工夫しています。

こうした地道な取り組みが実ったのか、2024年には、兵庫県の企業が主催する「第8回介護施設AWARD 2024」で、大賞に選ばれました。特にユニークな取り組みを行う施設8社のうちのひとつとしてノミネートされ、投票は介護業界で働く人や介護に関心をもつ学生により行われました。楽しむ心を大事にした介護が、業界内では新鮮なものとして受け止められ、評価されたのではないのでしょうか。

聞き手から

取材にうかがったときは、ちょうど体操の時間だった。慣れ親しんだラジオ体操の曲も、上野さんたちの生演奏で聞くと新鮮で、気づけば利用者の方々と一緒になって体を動かしていた。

介護サービスは地域の高齢者にとってのインフラである。事業者としては、要件を満たす高齢者に幅広く訴求しようとするのが一般的ではないだろうか。一方で上野さんは、あえて音楽の好きな高齢者に対象を絞り、彼らの生きがいをつくることを目指した。それは、利用者との距離が近く、深くかかわれる小規模施設だからこそ実現できる介護のかたちといえる。受け手一人ひとりに対して関心をもち、寄り添ったサービスを提供すること、これは介護事業に限らず、あらゆる企業にとって重要な視点だろう。(川口 晃世)



第131回

設備投資を実施した小企業は減少

～小企業の設備投資動向調査(2025年度)～

当研究所が2026年3月中旬に実施した「小企業の設備投資動向調査」(2025年度)によると、2025年度に設備投資を実施した小企業の割合は、前年度から低下した。一方で、2026年度に実施を予定している割合は、2025年度の予定企業割合から上昇している。

実施割合は低下、実施予定割合は上昇

当研究所では、原則として従業者数20人未満の小企業を対象とした「小企業の設備投資動向調査」(以下、本調査)を行い、設備投資の実施有無やその目的、内容などについて尋ねている。本調査は、当研究所が四半期に一度実施している「全国中小企業動向調査・小企業編」の付帯調査として、毎年1-3月期に行っている。

まず、設備投資を実施した企業割合についてみると、2025年度の実施割合は26.9%となり、2024年度(27.1%)から0.2ポイント低下した(図-1)。コロナ禍まで緩やかに上昇していた実施割合は、コロナ禍となった2020年度(29.8%)から2021年度(26.1%)にかけて落ち込み、以降はほぼ横ばいでの推移となっている。小企業の設備投資は伸び悩んでいる。

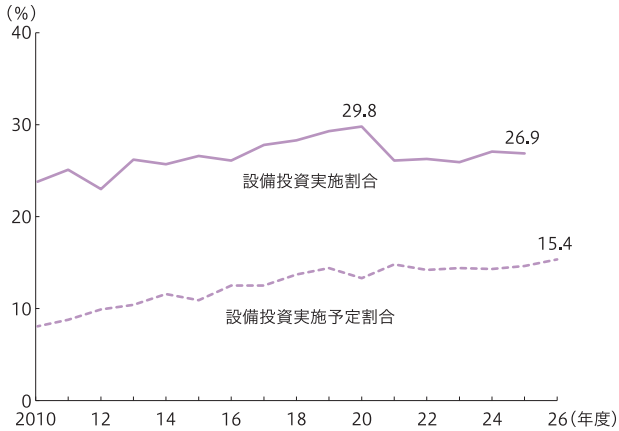
一方で、設備投資の実施を予定していると回答した企

業の割合をみると、2026年度は15.4%となった。2025年度(14.6%)から0.8ポイント上昇し、コロナ禍前からの緩やかな上昇傾向を維持している。このように、実施割合と実施予定割合の動きが異なる背景として、二つの可能性が考えられる。

一つは、当初計画にない設備投資をする企業が減っているという可能性である。企業は、年度当初に具体的な投資計画がなくても、その時々業況やビジネスチャンスなどに応じて、設備投資を行う。しかし、近年は経営環境がめまぐるしく変化し、不確実性が高まっているなかで、計画にない投資を控える傾向が生まれているのかもしれない。特に2025年度は、4月に発表された米国関税の影響により、不確実性が大きく高まった。先行きが見通せないなかで、計画外の投資に踏み切れなかった企業も多かったと考えられる。

もう一つは、設備投資を予定していたものの実施できなかった企業が増えている可能性である。昨今の物価上

図-1 設備投資実施割合と実施予定割合の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の設備投資動向調査」（以下同じ）

(注) 1 実施割合は調査年度（2025年度は、2025年4月～2026年3月）に設備投資を実施したかどうか尋ねたもの（表-1も同じ）。
2 実施予定割合は翌年度に設備投資を実施するかどうか尋ねたもの。

昇や一部資材の調達難により投資金額やスケジュールが当初計画から乖離^{かいり}したため、設備投資を延期したり、中止したりせざるを得なくなったケースが考えられる。また、人手不足や借入れコストの増加から、計画の変更を迫られた企業もありそうだ。そのようなケースが増えた結果として、実施割合が低下する一方で、実施予定割合が積み上がっている可能性が考えられる。

次に、業種別に設備投資実施割合をみていく（表-1）。最も実施割合が高かったのは運輸業（37.6%）で、次いで飲食店・宿泊業（31.4%）、情報通信業（28.1%）となっている。運輸業の内訳をみると、道路旅客（32.5%）、道路貨物（40.0%）ともに高く、主に車両の更新や増車が行われている。投資金額についてみると、300万円以上の割合が72.4%となっており、全業種計（32.7%）を大きく上回っている。

飲食店・宿泊業の内訳をみると、旅館等で実施割合が42.1%と高くなった。もともと、投資金額をみると、300万円以上と回答した割合は31.8%にとどまっている。一部

表-1 設備投資実施割合（業種別）

（単位：％）

	2019	20	21	22	23	24	25
全業種計	29.2	29.8	26.1	26.3	25.9	27.1	26.9
製造業	<u>30.7</u>	27.4	24.9	<u>28.5</u>	25.8	<u>27.9</u>	26.3
非製造業	29.0	<u>30.3</u>	<u>26.3</u>	25.9	25.9	26.9	<u>27.0</u>
卸売業	<u>31.0</u>	24.4	21.1	21.6	<u>26.1</u>	25.1	25.9
小売業	23.2	25.8	20.4	22.4	22.7	23.4	23.3
飲食店・宿泊業	<u>30.9</u>	<u>34.4</u>	<u>34.5</u>	<u>32.8</u>	<u>28.5</u>	<u>29.8</u>	<u>31.4</u>
サービス業	<u>29.3</u>	<u>31.0</u>	<u>26.5</u>	24.7	23.6	<u>27.4</u>	26.9
情報通信業	<u>29.8</u>	<u>40.9</u>	<u>29.9</u>	21.4	17.2	20.8	<u>28.1</u>
建設業	<u>32.5</u>	<u>32.7</u>	<u>27.5</u>	<u>28.1</u>	<u>31.0</u>	<u>29.2</u>	<u>27.4</u>
運輸業	<u>42.4</u>	<u>43.2</u>	<u>39.4</u>	<u>35.7</u>	<u>36.6</u>	<u>38.9</u>	<u>37.6</u>

(注) 1 網かけは、前年度から割合が上昇した項目。
2 下線は、全業種計よりも割合が高い項目。

にインバウンド需要の取り込みをねらった出店などの設備投資がみられるものの、多くは、定期的が発生する空調設備や厨房設備の更新など、比較的少額の投資となっている。

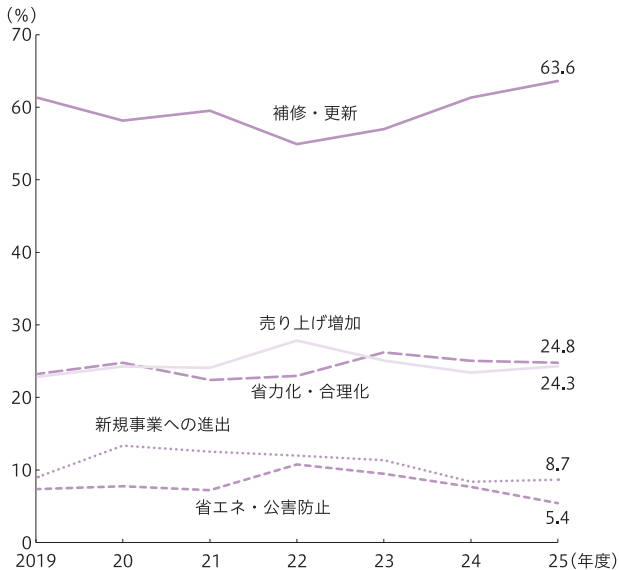
情報通信業の実施割合は28.1%と、2024年度(20.8%)から7.3ポイント上昇した。2020年度(40.9%)から2023年度(17.2%)にかけて大きく低下した後、再び上昇に転じていることから、情報端末等の更新サイクルを反映した動きとみられる。

補修・更新が中心

ここからは、設備投資の目的をみていく。本調査では、設備投資を実施した企業に対して投資目的を複数回答で尋ねている。

最も回答割合が高かったのは「補修・更新」で、63.6%となった（図-2）。回答割合は3年連続で上昇しており、すべての業種で最も高くなっている。小企業の設備投資

図-2 設備投資の目的（複数回答）



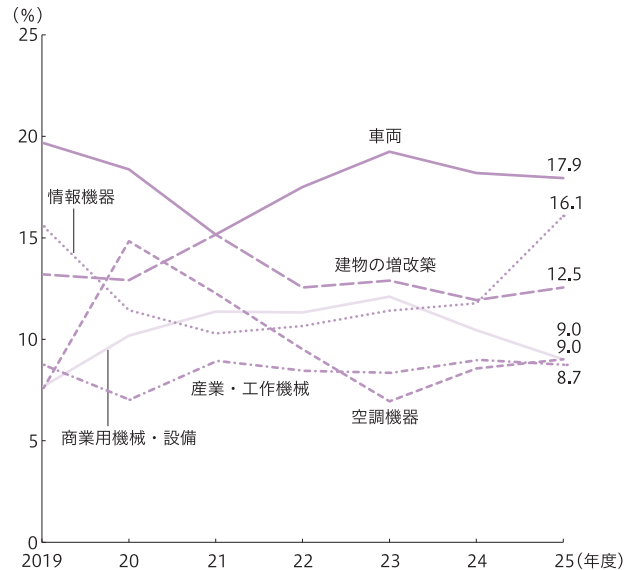
(注) 1 図-1で設備投資を「実施した」と回答した企業に、主な目的を複数回答で尋ねたもの。「その他」を除く上位5項目を示している。
2 複数回答のため、合計は100%を超える（表-2も同じ）。

は、事業継続に必要な最低限の設備を整えるといった、防衛的な性格を強めているといえるだろう。

次に回答割合が高かったのは「省力化・合理化」で、24.8%となっている。業種別にみると、建設業（29.4%）や小売業（28.7%）、製造業（26.7%）で回答割合が高くなった。人手不足が深刻化するなか、生成AIやドローンといった新しい技術を導入して事業効率化を図る企業が見られる。もっとも、回答割合は2024年度の25.0%から0.2ポイント低下しており、盛り上がりには欠ける状況となっている。

一方、「売り上げ増加」は24.3%となり、2024年度（23.4%）から0.9ポイント上昇した。また、「新規事業への進出」も8.7%と、2024年度（8.4%）から0.3ポイント上昇しており、これらの事業拡大を目的とした設備投資の割合は、足元で下げ止まった格好となっている。「省エネ・公害防止」は3年連続で低下し、5.4%となった。

図-3 設備投資の内容



(注) 図-1で設備投資を「実施した」と回答した企業に、主な内容を択一式で尋ねたもの。「その他」を除く上位6項目を示している。

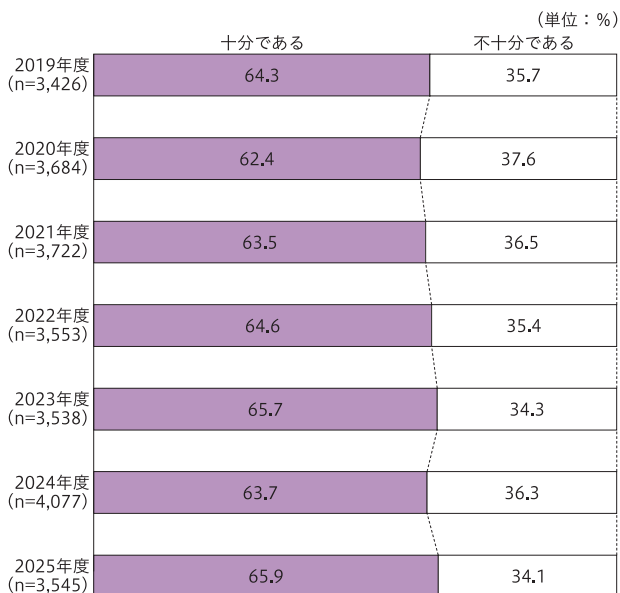
設備投資の内容についてみると、「車両」（17.9%）の回答割合が最も高く、次いで、「情報機器」（16.1%）となっている（図-3）。「情報機器」は2024年度（11.8%）から4.3ポイントの大幅な上昇となった。背景には、OSのサポート終了に伴うパソコンやソフトウェアなどの更新需要があるとみられる。

資金制約が設備投資の重荷に

最後に、設備投資を実施しなかった企業に焦点を当ててみていく。図-4は、設備投資を実施しなかったと回答した企業に対し、現在の設備が十分かどうかを尋ね、その結果を示したものである。

現在の設備で「十分である」と回答した企業割合は、65.9%となっている。調査年によって回答割合に若干の変動はあるものの、大きな傾向は変わらず、設備投資を

図-4 現在の設備に対する評価の推移



(注) 図-1で設備投資を「実施しなかった」と回答した企業に、現在の設備が十分かどうかを尋ねたもの。

実施しなかった企業の6割以上が現在の設備で十分であると回答している。

一方、34.1%の企業が、現在の設備は「不十分である」と回答している。本調査では、それらの企業に設備投資を実施しなかった理由を尋ねている。最も回答割合が高かったのは、「事業の先行きに不安があるから」で、50.8%となった(表-2)。2020年度の69.5%をピークに、コロナ禍の影響が和らぐにつれてその割合は低下してきているものの、依然として2社に1社の企業が先行きへの不安を理由に挙げている。

「借入れ返済(リース支払)負担が重いから」と回答した企業割合は49.3%と高止まりしている。また、「資金調達が難しいから」は47.8%で、5年連続の上昇となった。背景には借入金利の上昇があると考えられる。日本銀行がマイナス金利政策の解除を決定した2024年3月以降、「金利のある世界」が始まった。当研究所が毎年実

表-2 設備投資を実施しなかった理由(複数回答)

	事業の先行きに不安があるから	借入れ返済(リース支払)負担が重いから	資金調達が難しいから	予定がないから事業を継続する	その他
2019年度	58.5	47.9	37.5	8.7	9.3
2020年度	69.5	46.9	32.6	6.8	4.0
2021年度	67.2	48.2	34.7	8.0	7.8
2022年度	55.9	52.9	39.3	7.0	7.9
2023年度	52.5	50.8	41.5	10.2	9.7
2024年度	49.1	51.7	44.0	8.2	10.8
2025年度	50.8	49.3	47.8	7.6	10.4

(注) 1 図-4で現在の設備が「不十分である」と回答した企業に、設備投資を実施しなかった理由を尋ねたもの。
2 網かけは、当該年度で最も回答割合が高かった項目。

施している「小企業の借入に関する調査」によれば、借入金利が前年比で「上がった」と回答した企業割合は、2024年に50.4%、2025年に57.9%となっており、2023年(23.2%)以前と比べて大きく上昇している。金利負担が大きくなれば、その分、利益をあげるハードルは高くなる。

このところは原材料費や人件費、借入金利など各種コストが上昇するなかで、資金繰りと相談しながら、事業継続に必要な設備を慎重に調達している小企業が多いのではないだろうか。米国関税や中東情勢緊迫化などもあり、不確実性が高まるなかで難しいかじ取りを迫られている。一方で、人手不足やAIの普及など、急速に変化する経営環境に対応していくためには、積極的な設備投資も求められよう。成長に向けた投資や、人手不足対策の省力化投資などに一層取り組むことができるのか。今後の動向に注視が必要である。(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



国内最大のそばチェーンを展開



外国人従業員も活躍 (株式会社で太郎システム)

第2回 成長志向はどのように形成されるのか

(全4回)

総合研究所 研究員 青木 遥 (現・大阪企業サポート第二室課長代理)
研究員 吉原 美琴

前回のレポートでは、成長志向企業は、安定志向企業に比べて売上高や付加価値額の成長率が高いことを確認した。成長志向は、成長に向けて積極的な行動を起こすきっかけになると考えられるが、どのように形成されるのか。今回は、当研究所が2025年8月に実施した「企業の成長志向に関するアンケート」から成長志向の形成過程を分析する。併せて、成長を志向し、2024年に年商100億円を突破した企業の事例を紹介する。

事業推進力が成長志向を後押しする

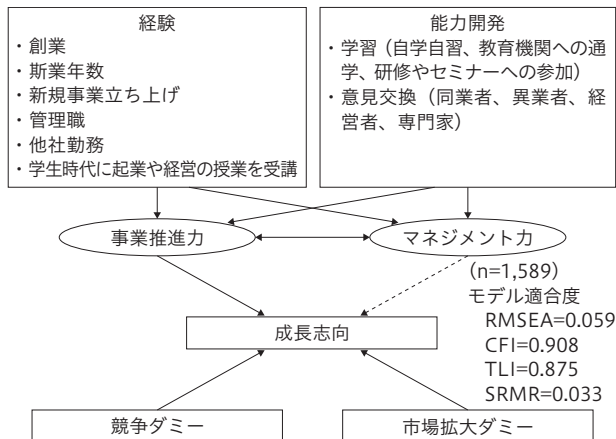
成長志向があることで、経営者は新しい市場機会を探索したり、事業拡大の戦略を策定したりと、成長に向けて積極的な行動を起こすと考えられる。では、成長志向はどのようにして高まるのか。

成長志向の形成には、経営者の自信が関係している可能性がある (Neneh and Vanzyl, 2014)。例えば、経営者が能力に自信をもつ場合、困難や不確実性を過度におそれることなく、より高い成長目標を設定し、その達成に向けて行動することが予想される。さらに、能力への自信は、これまでの経験や能力開発を通じて形成されると考

えられる。また、こうした内部要因に加えて、市場環境のような外部要因も成長志向に影響を与えられている (Freel, Rostamkalaei, and Tran, 2025)。そこで以下では、経験および能力開発が経営能力への自信を通じて成長志向に与える影響を市場環境も含めて検証する。

先行研究を踏まえた分析の枠組みは、図のとおりである。なお、経営能力は、八つの能力項目を因子分析により二つに統合した。一つは、「業界に関する知識」「商品・サービスの知識、技術」「人的ネットワーク」「顧客を開拓する営業力」「商品・サービスの企画開発力」といった商品・サービスの知識や営業に関する能力であり、これを「事業推進力」とした。もう一つは、「組織マネジメントに関する能力」「人事や労務、人材教育の知

図 能力を通じた成長志向の形成モデル



資料：日本政策金融公庫総合研究所「企業の成長志向に関するアンケート」(2025年) (以下同じ)
 (注) 1 実線は統計的に有意なパスを、点線は有意でないパスを示す。
 2 誤差項とコントロール変数の記載は省略。
 3 競争ダミーは、事業における競争が「かなり激しい」「やや激しい」場合に1、「どちらともいえない」「あまり激しくない」「ほとんどない」場合に0をとる。
 4 市場拡大ダミーは、今後10年間の市場規模の見通しについて「拡大すると思う」場合に1、「変わらないと思う」「縮小すると思う」場合に0をとる。

識」「経理、財務、法律などの知識」といった経営や管理に関する能力であり、これを「マネジメント力」とした。

まず、表-1で成長志向に影響を与えている能力や市場環境をみる。事業推進力は1%水準で有意に正の効果を示しており、この能力が高いほど成長志向が高い傾向があるといえる。一方、マネジメント力は有意な効果は確認されなかった。事業推進力は、業界や商品・サービスの知識、営業力といった売上高に直結しやすいと考えられる能力で構成されていることから、成長志向と結びつきやすいのであろう。

競争ダミーと市場拡大ダミーも係数は正となり、1%水準で有意である。競争が激しい場合、現状維持では企業の競争力は相対的に低くなっていくと考えられ、事業の優位性を保つために成長を目指すことが求められるのかもしれない。市場が拡大すると認識される環境では、経営者が成長

表-1 成長志向の規定要因

被説明変数：成長志向	
事業推進力	0.137*** (0.034)
マネジメント力	-0.053 (0.043)
競争ダミー	0.062*** (0.021)
市場拡大ダミー	0.119*** (0.036)

(注) 1 ***、**、*はそれぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す(以下同じ)。
 2 上段は標準化パス係数、下段の()内はブートストラップ法(1,000回)による標準誤差。

の機会を見だしやすく、成長志向が高まると考えられる。ただ、係数の値を比べると、競争ダミー(0.062)や市場拡大ダミー(0.119)といった外部環境を、事業推進力(0.137)が上回っており、内部要因である事業推進力の方が成長志向に強く関連していることが示唆される。

続いて、どのような経験や能力開発が事業推進力を通じて成長志向に影響を与えているのか、表-2で見よう。プラスで有意となった創業や新規事業立ち上げは、商品・サービスや顧客、競合企業などを探索しながら、ビジネスモデルを構築するとともに人脈を広げていく経験が伴うことが多い。また、意見交換もプラスで有意である。これは、業界や商品・サービスに関する知識や技術を更新するとともに、新たな事業機会の認識や新たな顧客との関係構築につながると考えられる。こうした経験や活動の結果、事業推進力を通じて成長志向が高まるのだろう。他社勤務は負の効果を示したが、係数の絶対値は新規事業立ち上げ経験に比べて小さい。これは他社勤務の経験そのものよりも、新規事業の立ち上げを通じたマーケティングの実践や意思決定の経験が、事業推進力を通じて成長志向の形成において重要である可能性を示唆している。

ここまで、「企業の成長志向に関するアンケート」のデータを用いて、創業や新規事業の立ち上げ経験、外部と

表-2 事業推進力による媒介効果の推定結果

被説明変数：成長志向 媒介変数：事業推進力	
創業	2.474*** (0.769)
斯業年数	-0.021 (0.019)
新規事業立ち上げ	1.371** (0.542)
管理職	0.155 (0.371)
他社勤務	-0.658** (0.309)
学生時代に起業や経営の授業を受講	0.274 (0.419)
学習	-0.065 (0.437)
意見交換	3.588*** (1.115)

(注) 上段は標準化間接効果、下段の()内はブートストラップ法(1,000回)による標準誤差。

の意見交換といった能動的な取り組みが、事業推進力の向上を通じて、成長志向を高めていることを確認した。続いては、成長志向企業の事例からどのように成長を実現してきたのかをみていこう。

創業から20年で 国内最大のそばチェーンに

(株)ゆで太郎システム(東京都品川区)は、社長の池田智昭さんが2004年に創業した。そばチェーン「ゆで太郎」を、直営とフランチャイズ(以下、FC)を合わせて237店舗展開している。池田さんは、持ち帰り弁当のFC店を運営していた経験とそば店を運営する知人の協力を得て、各店で挽きたて、打ちたて、茹でたての「三たて」のそばを提供する仕組みをつくり、事業を拡大してきた。2024年の売上高は100億円を突破し、国内最大のそばチェーンに成長した。今後5年間の中期計画では、売上高200億円を目指している。飛躍的な成長の過程では、三たてのそばを提供する仕組みの確立に加えて、大きく三つの取り組みを実施してきた。一つ目は、商品の磨き上

げ、二つ目は、新業態の「もつ次郎」の展開、三つ目は、外国人従業員の採用による人材確保である。

池田さんは、商品展開を考えるときには奇をてらわずに、日常食としておいしく食べられるものを重視している。毎日食べても飽きない味にすれば、リピーターを確保しやすい。そして、商品を開発する際に想定するターゲットは、会社員の男性としている。多様な客層に訴求する方法もあるが、明確な人物像を定めることで、価格設定やメニュー構成を決めやすくなる。加えて、仕入れる食材の種類を絞るため、在庫の回転が早まり、新鮮な商品の提供にもつながっている。

商品開発では、失敗したメニューも数多くあったと池田さんは話す。だが、新商品の投入は集客力を維持するうえで欠かせない。そこで、商品の継続や撤退をできるだけ早く判断することが、食品ロスを抑え、収益力を高めるポイントとなる。その判断を支えているのが、ヘビーユーザーの存在である。同社には、週2~3回来店する顧客が一定数存在する。新商品が登場した日に訪れて、おいしければ、おおむね1週間以内にリピートされるため、販売開始から短期間で売上高の予測ができるというわけである。これも、ターゲットを絞った戦略のおかげだ。

もつ煮込みが加わり大きく成長

こうした日々の商品展開の戦略に加えて、新たな事業であるもつ次郎の展開が2021年以降の売上高の二桁成長を支えている。

池田さんは日頃からさまざまな飲食店に立ち寄り、新商品のアイデアを探している。群馬県で上州名物のもつ煮込みを提供する店を訪れたときのことである。おいしさはもちろんのこと、訪れている客層が同社のターゲットと一致すると感じた。もつ煮込み定食として展開できないかと考え、もつ次郎としてゆで太郎の既存の店舗内

で展開することにした。ここで、ゆで太郎を出店する際の戦略が生きる。ゆで太郎では予想される客数に合わせて席数を決め、それに対して店舗面積が広い場合には、あえて遊休状態にするスペースを残していた。訪れる客数に対して店が広すぎると活気がない印象を与えるからである。この遊休状態のスペースに、もつ煮込みを提供するために必要な機材を置くことにした。

もつ次郎を併設した店舗では、定食メニューの幅が広がり、来店頻度が高まるとともに、会社帰りに1杯飲もうと立ち寄り人たちも出てきた。月間の売上高は60万～150万円程度増加し、初期投資の回収期間も短くなった。もつ次郎の展開を開始して間もなくコロナ禍となり、店舗数をそれほど増やせない環境にあっても、売上高は成長を続けたのである。

外国人雇用により人材を確保

売上高のさらなる拡大のためには、新規出店も進めなくては行けない。ただ、人口減少により人材の採用は難しく、特に外食業界では人手不足が深刻である。池田さんはこうした課題をクリアするため、特定技能制度が開始された2019年に外国人従業員の受け入れを始めた。現在では、ベトナムやミャンマー、ネパールなどから来た477人の外国人従業員が働いている。

同社では、翻訳を担当する専門の部署を創設し、母国語に対応したマニュアルを整備した。文書化することで認識のずれを減らすことができ、わからないことがあれば自身で調べたり、教わったことを見直したりできる。

外国人従業員のなかには、より多くの給与を稼ぎたいと深夜や早朝の勤務を申し出る人も少なくない。店舗運営において非常に助かる存在であるものの、残業時間は月32時間までと社内ルールを定めている。そこには、在留期間に制限のない特定技能2号の在留資格を取得する

ための勉強時間を確保してもらいたいという思いがある。その成果もあり、同社では全国平均を上回る合格率を保っている。現在では、外国人従業員のなかから店長やマネージャーに昇格する人材も出てきている。同社では店長の要件として、特定技能2号のほかに日本語検定2級の取得を定めている。キャリアパスを明確にすることで、長く働きたいという意欲が高まる。2023年からは、留学生向けに貸与型の奨学金を提供している。

さらなる売上高の成長を実現する体制づくりも進めている。池田さんは昨今の工事費用の上昇を受け、出店時の内外装の材料や設備を見直した。加えて、本部のスタッフ部門の効率化に着手し、残業代の減少分はベースアップにより補い、従業員のモチベーションの維持につなげている。

成長に向けた戦略を次々と打ってきた池田さんだが、経営者としてのターニングポイントとなったのは、価格に対する考え方の転換だと話す。創業当初から日常食として浸透させるため、安くておいしいをモットーに薄利多売を重視してきた。ただ、原材料費や人件費などの上昇を受け、企業努力だけでは限界が近づきつつあった。2008年に初めての値上げを実施し、その後も人材や設備、投資と値ごろ感とのバランスを意識しながら価格を設定している。時代の流れを読み、変化を続けてきた姿勢が、同社の成長を支える原動力になっている。

<参考文献>

- Freel, Mark, Anoosheh Rostamkalei, and Hien Tran (2025) "Growing Gains and Growing Pains: Examining the Growth Intentions of Established Entrepreneurs." *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.19(2), pp.313-342
- Neneh, Brownhilder Ngek and Johan Vanzyl (2014) "Growth Intention and Its Impact on Business Growth amongst SMEs in South Africa." *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.5(20), pp.172-183

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2026-3「中小企業における成長志向の役割と経営パフォーマンスへの影響」（2026年5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



ガリレオ・ガリレイ (1564~1642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。



ようやく決まった仕事を失ってしまう

夜空を見上げると、無数の星や月、惑星が輝いている。宇宙はどんな仕組みになっているのか——そう考えたことはないだろうか。日本の戦国時代から江戸時代初期に当たる時期に、望遠鏡を使って数々の天体を発見したのが、ガリレオ・ガリレイだ。「近代科学の父」とも称される彼には、実は意外な下積み時代があった。

ガリレオは1564年、イタリアのピサで7人きょうだいの長男として生まれた。家計は苦しく、父のヴィンチェンツォは音楽教師として働きながら、家族を養うために毛織物の売買も行っていたという。そんななか、父の仕事の都合で一家はフィレンツェに引っ越すことになる。息子に良い教育を受けさせたいという父の考えの下、ガリレオは10歳の時にフィレンツェ近郊のヴァロンブローザ修道院の学校に入学。そこで学ぼうちに、修道士になることに興味をもち始めたが、父は大反対した。修道士では家族を経済的に助けることができないため、医者になってほしいと考えていたのである。結局、ガリレオは17歳のときに、修道院の学校から家に連れ戻されると、父の願いどおり医者になるべく、ピサ大学の医学部に入学することとなった。

しかし、ピサ大学で医学を3年ほど学んだものの、志半ばにして退学する。父の商売がうまくいかず学費を払うのが難しくなったこと、そして、ガリレオがほかの学問に心を奪われたことが理由だった。その学問とは、数学と物理学である。ガリレオは、振り子の動きを観察したり、物体の落下について考えたりすることに夢中になったらしい。ピサの斜塔の上から異なる重さの物体を落とし、それらが同時に地面に到達することを発見したという逸話も残っている。

大学を去った後は、数学の家庭教師として日銭を稼いでいたが、収入は不安定だった。何とか職を得ようといくつかの大学に志願したものの、いずれも不採用となった。もうどこかに移住するしかないだろうか、と考えていた矢先に、ピサ大学の数学教授として雇われることになる。数学好きのピサの貴族が、ガリレオを推薦してくれたらしい。

ところが、ガリレオはせっかく手に入れたこの職を手放すことになる。というのも、ガリレオは発見した新事実を講義に取り入れて、古代ギリシャの偉大な哲学者であるアリストテレスが唱えた学説をことごとく否定したからだ。その結果、アリストテレス派の人たちから反感を買い、任期切れとともに、ガリレオは大学から立ち去らざるを得なくなった。前年に父が他界し、長男のガリレオ

が家族を支えなければならなかったが、最悪のタイミングで無職になってしまったのである。



副業をしながら宇宙の謎に挑んだ

フィレンツェに戻り、再び職を探していると、ベネチア共和国にあるパドヴァ大学の数学教授の席が空いており、そこに運良く滑り込むことができた。だが、給料は安く、それだけでは生活ができない。そこでガリレオは、今日でいう計算尺のような道具を考案する。それは決して趣味のレベルではなかった。自宅の敷地内に仕事場を設けて職人を雇い、量産体制を整備したところ、欧州中から注文が殺到。数千個を売りさばいたというから、立派な経営者である。

さらに、ガリレオは庭園付きの大きな家を借りて学生たちを住ませ、家賃をとったともいわれている。学生の家庭教師を引き受けながら、時には料理まで振る舞ったという。さらに、学生向けの教科書を書いて、収入の足しにしていたようだ。

そんなガリレオに転機が訪れたのは1609年、45歳のときのこと。オランダで望遠鏡が発明された、といううわさを聞いたガリレオは、試行錯誤を重ねて望遠鏡を自作する。オランダの望遠鏡よりも性能が良く、約30倍の倍率で拡大して見る事ができたというから驚きだ。

ガリレオはこの望遠鏡を使い、誰も見たことのない宇宙の姿を観察。月の表面のクレーター、木星の四つの衛星、金星の満ち欠け、太陽の黒点など、次々と驚くべき発見を成し遂げることになる。



失明しても口述筆記で科学に身をささげた

やがてガリレオは、太陽を中心に地球をはじめとした惑星がその周りを回る、というコペルニクスの地動説を



ガリレオが落下実験を行ったという逸話が残るピサの斜塔

支持するようになる。当時は、地球が宇宙の中心であるとする天動説が主流であったが、3人の登場人物が天動説や地動説について議論する『天文対話』を出版し、地動説こそ正しいと世に問いかけた。しかし、地動説は、天動説を前提とした聖書の内容を否定するものだと問題視されてしまう。1633年には、ガリレオは宗教裁判にかけられ、有罪判決が下された。このとき「それでも地球は動く」と言ったという逸話は有名だが、その真偽は定かではない。

軟禁状態に置かれるなか、数年後にガリレオは失明。目が見えなくなっても、弟子に口述筆記をしてもらい、残りの人生を科学にささげた。ほかの研究者との交流も励みになったようだ（ガリレオ、1961）。

「苦心^{くしんさんたん}惨憺たる生涯の残された日々を過ごしつつ、探求心に富む他の人の発見に喜びを見出すことで満足することといたします」

失意のなかで最期を迎えたと評されることが多いガリレオだが、筆者はそうは思わない。死の間際まで研究を続けたその生き様は、科学者としての人生を十分に全うしたといえるだろう。

<参考文献>
ガリレオ・ガリレイ著、青木靖三訳（1961）『天文対話（下）』岩波書店

地域の日常を豊かにする建設会社



松栄建設(株)

代表取締役社長

酒井 洋輔

さかい ようすけ

《企業概要》

代表者	酒井 洋輔
創業	1960年
資本金	1,000万円
従業者数	11人
事業内容	建設、不動産仲介
所在地	神奈川県横浜市港北区菊名1-12-14
電話番号	045(432)8085
URL	https://syo-ei.com

ハレの日、ケの日という考え方がある。ハレの日は、祭りや年中行事、冠婚葬祭など特別な日を指し、ケの日は日常を指す。住宅や店舗の建設、不動産売買の仲介を行う松栄建設(株)は経営理念に「ケの日の幸せをつくる」を掲げ、地域の人の日常に笑顔を増やそうと取り組んでいる。

■ 仕事への信頼が口コミを呼ぶ

「営業しない」。これは創業以来、同社が経営方針として大切にしている考えだ。大規模な広告を打ったり、モデルハウスを設置したりする集客や営業の架電は行わない。それでも口コミで十分な注文を確保し、業歴は60年を超える。

背景には、営業や広告を抑える分、顧客や物件のために時間とコストをかけ、満足度を高めていることがあ

る。建設と不動産仲介のそれぞれの部門で、どのような取り組みをしているのか紹介しよう。

まずは建設である。同社は、「車で30分圏内」のエリアで「年間10棟まで」しか施工しないという。あえて制約を設けるのは、1棟1棟、品質を担保し、顧客に寄り添い、長く付き合っていくためである。不具合が生じた際にもすぐに駆けつける。

顧客との間に営業担当者は入らず、社長の酒井洋輔さんを含めて5人いる建築士が、初回の打ち合わせから職人への発注、物件の引き渡し、アフターメンテナンスまでを一貫して担当する。

着工までには顧客と10回以上の打ち合わせを重ね、丁寧に要望を聞いて設計する。着工後も、例えば手すりの高さや戸棚の位置といった細かな点にも建築士が目配り、変更

した方が顧客にとって使い勝手が良くなると思えば、手間を惜しまず提案する。必然、現場を回る回数も増えるが、施工する件数と場所を絞っているから、それだけきめ細かい対応ができるのだ。

次に仲介である。同社が勧めるのは、勉強のための「買わない内見」だ。不動産の良しあしを判断するには知識が求められるが、大きな買い物であるため何度も経験している人は少ない。そこで、目当ての物件だけでなく、さまざまな物件を内見することで、物件を見る目を養ってもらうのがねらいだ。内見には担当者が付き添い、こういう立地は地盤が良い、この土地は道路づけが良いので価値が高いといったポイントを、現地で解説する。それが、良いところも悪いところも納得して購入してもらうことにつながる。

■不動産を通して経営をサポートする

顧客に寄り添う姿勢は、個人だけでなく、事業者にも向けられる。店舗の建設や改装の際には、事業計画の相談に乗り、物件に反映させることもある。

例えば、70年以上続く書店から雨漏りの相談を受けたときのことだ。老朽化が進んだ建物は屋根を直しただけでは間に合わず、大きな修繕が必要だった。しかし、当時の書店の経営状況は芳しくなく、コストをかけて修繕しても、そのままの商売ではいずれ店は立ち行かなくなってしまふ懸念があった。

対策が必要ななか、店主が目をつけたのが、倉庫兼会議室として使っていた店舗の2階部分だった。修繕に併せてこのスペースを売り場に改装してみてもどうか。ただ、書店の経営を圧迫していたのは在庫負担と利益率の低さだったこともあり、単に売り場面積を増やしても好転は見込みづらい。

その悩みを聞き、同社が提案したのはシェアオフィスとしての活用だ。原価が不要で利益率は高まるし、在庫を抱える心配もない。書店の2階なら、仕事や勉強をする場所として打ってつけである。昔ながらの書店の雰囲気が残る内装も、用途にびつ

たりだった。

資金調達には、クラウドファンディングを活用した。商店街唯一の書店だったこともあり、街に書店を残したいと多くの支援を得て、目標金額を上回る220万円ほどの資金が集まった。完成したシェアオフィスは、ライターやデザイナー、学生などが頻繁に利用している。

■情報発信で街に人を呼ぶ

酒井さんは、こうした個性ある地域の店を広く紹介し、街全体を盛り上げようと、情報発信サイト「ケの日のこのまち」の運営も行う。自ら足を運び、商品やサービスを利用してみて、良いと感じた企業を掲載している。

インタビュー形式の記事が多く、店主に焦点を当てて店の魅力を伝えているのが特徴だ。市内屈指の肉の目利きである精肉店の店主や、世界的なレストランの本店で修業を積んだシェフ、昔ながらの製法でハンドメイドのブーツをつくる靴職人。街には個性ある店主がたくさんいる。その生い立ちや店を始めたきっかけ、商品やサービスのこだわりをはじめ、好きなテレビ番組や息抜きに使う場所など、商売とは関係のない質問も交えて店主の素顔を引き出している。そんな記事を見て親近感が湧き、街



書店の2階を改装したシェアオフィス

の外から店を訪れる人も多い。

取材にはカメラマンとライターを帯同し、ホームページのサムネイルはデザイン会社に作成を依頼している。一つの記事を作成するのに10万円ほどの費用がかかる一方、広告収入などは一切もらっていない。それでも酒井さんは、街の広報として役立てばと、毎週1~2回は更新を続けている。

もちろん、同社にとってのメリットもある。このメディアをきっかけに、出店や独立に当たって同社を頼る人が増えている。ケーキ店やコーヒーショップ、クラフトビールの立ち飲み店など、出店の相談は絶えない。記事を読んで同社を気に入り、住宅を注文してくれた人もいる。

「短期的な利益を追うのではなく、事業を長く続けることを目指しています」と酒井さんは話す。建設や不動産仲介で得た利益の一部を、街の情報発信などに投資する。地域の店がにぎわえば、街の魅力が増し、住宅や店の不動産需要として時間をかけて返ってくる。同社はこれからも、人々の日常を豊かにしながら、地域とともに緩やかに成長を続けていこう。 (篠崎 和也)

天草宝島ラインがもたらした港のにぎわい



(株)シークルーズ

代表取締役

瀬崎 公介

せざき こうすけ

《企業概要》

代表者 瀬崎 公介
創業 1977年
資本金 1,000万円
従業員数 17人
事業内容 ボート免許教室、マリナー事業、
旅客船事業、宿泊施設の運営
所在地 熊本県上天草市松島町合津6215-22
電話番号 0969(56)2458
URL <https://www.seacruise.jp>

大小120余りの島々から成る天草諸島。その一つ、前島には、若い世代を中心に、国内外から年間70万人を超える観光客が押し寄せる。

特に人が集まるのは、松島港である。多くの店舗が並び、日々にぎわいをみせる。以前は、廃虚や草むらが目立ち、閑散としていた。変化のきっかけは何だったのか。

■ 渋滞知らずの定期船

熊本駅から海を隔てて約40キロメートル離れた松島港に車で向かうなら、九州本土と前島の間に浮かぶ三つの島をつなぐ橋を順に渡る必要がある。早ければ約80分で到着するが、渋滞が多く、時間は読みづらい。

鉄道と船で行くこともできる。本土側の半島の先端に位置する三角駅まで移動した後、定期船「天草宝島

ライン」で海を渡る。両者の乗り場は近く、乗り換えはスムーズだ。鉄道は50分、船は20分と車より早く着けるうえ、渋滞の心配もない。

この天草宝島ラインを運航するのが、上天草市に本社を構える(株)シークルーズである。1977年にボート免許の教習所として創業した同社は、遊覧船の運航、船舶の保管や修理などへと事業を広げてきた。

現在、事業の中心は旅客船事業で、付近の島々の遊覧、イルカウォッチング、有明海に沈む夕日を眺めるサンセットクルージングなど、さまざまなプランを提供している。なかでも人気なのは、1995年に始めたイルカウォッチングだ。野生のイルカの生息地が近く、一年を通して楽しめる。また、同乗するガイドは専門知識が豊富で、観察ポイントやイルカの生態などを教えてくれる。

■ シームレスな体験ができる航路

同社が天草宝島ラインを就航させたのは、2009年のことだ。きっかけは、熊本港と天草市本渡港^{ほんど}を結ぶ定期船が廃止されたことだった。15年近く旅客船を運航してきた実績に目をつけた地元の行政機関から、代替航路の打診があったのである。

とはいえ、遊覧船と定期船は、事業の性質が大きく違う。前者は利用者がいなければ運航をとりやめることができるが、後者は需要の有無にかかわらず運航しなければならない。利用者を確保できなくなると、途端に経営が厳しくなるリスクがあった。

それでも、定期船は地域住民の大切なインフラである。なくなるのは忍びないと、当時常務だった瀬崎公介さんが旗振り役となり、定期船事業

を引き受けることにした。

ただ、同じ航路では失敗してしまう。目をつけたのは、2011年に全線開業する九州新幹線だった。乗客を天草まで誘致できれば、利用者を安定して確保できると考えたのだ。そうして、新幹線が発着する熊本駅から鉄道でアクセスしやすい三角港を起点とする航路をスタートさせる。

しかし、就航当初は順調にいかなかった。熊本市内に船と電車を使って行こうと考える住民は少なかったのだ。そこで同社は、観光客中心の路線へとかじを切る。熊本市内から来る人向けの運航ダイヤに切り替えたほか、天草の魅力や観光情報の案内、タクシーの手配などを行うコンシェルジュとしての役割を乗組員に与えた。すると、こうしたサービスが評判になり、利用者数は上向いた。

地元の鉄道会社と協力体制を構築できていたことも大きい。初めは連携を打診しても、門前払いだった。それでも諦めず、地域発展への思いやメリットを伝えたところ、共感が得られ、支援を決めてくれたのだ。そうして2011年、観光列車との接続運航が始まり、支援策として、鉄道の乗車券と船の乗船券をセットにした割引券が販売されることになった。

また同社は、満足度を高める工夫も凝らす。観光列車の運行開始に合わせて鉄道会社の支援のもと、列車

を手がけたデザイナーの監修により、船を改修した。外装には黒と金色を基調としたデザインをあしらい、船内には木材をふんだんに使った。加えて、窓口には外国語を話せる人を採用するなど、インバウンド対応にも力を入れた。

こうして、熊本駅から三角駅までの観光列車、三角港から松島港までの天草宝島ライン、松島港からの遊覧船という一連の体験につながりが生まれ、船の魅力は向上した。相乗効果で遊覧船の人気も高まり、旅客船事業全体の利用者数は、いまや年間7万人を超えるそうだ。

■ 松島港へ着いた後も 楽しませる

多くの観光客が松島港を訪れるようになったことで、港周辺の再開発も進んだ。瀬崎さんの成功に刺激を受けた地元の経営者仲間が、新事業を手がけるようになったのだ。自治体の後押しもあって、カフェやバー、土産店、ホテルなど、地場資本による投資は60億円に上る。こうして、松島港のある前島は、九州有数のリゾートエリアとなった。

来てくれた観光客には、できるだけ長く滞在してほしい。そんな思いから、同社は、天草の魅力を満喫できる滞在拠点を充実させている。2019年には、廃ビルをリノベーションし、



発展目覚ましい松島港周辺

宿泊施設「シークルーズハウスナビオ」をオープンした。台所はあるが、食事の提供はない。宿泊客が周辺の飲食店やスーパーを利用すれば、地域全体を盛り上げられる。

2021年には、休眠状態だったキャンプ場を使って、「シークルーズグランピング熊本天草」を開いた。広々としたドーム型のテントから、天草の海や星空を眺められる。キッチンやバス、トイレを備えたコテージでは、バーベキューを楽しめる。2025年8月からは近くの温泉宿と提携し、食事を届けてもらえるようにした。

同社が成功したポイントは、旅行者を到着地でただ待つのではなく、そこまでの動線を整え、到着後の体験を充実させるなど、遊覧船の前後に思いをはせたことにある。それは一社でできるものではなく、周りとの連携があればこそといえるだろう。

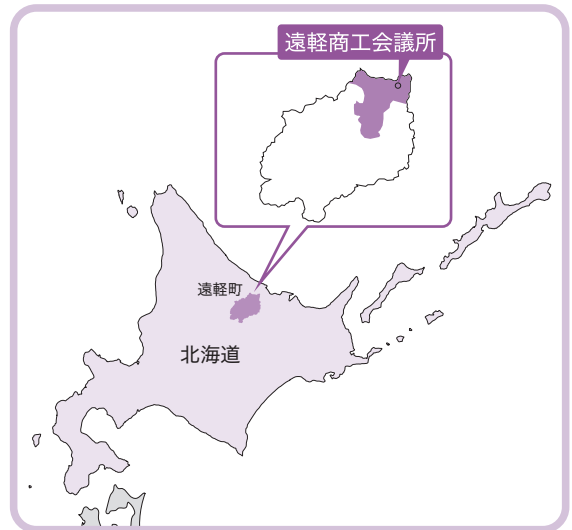
松島港には、地域活性化の好例として、国内外から多くの人が視察に訪れる。それでもまだ、道半ばであり、観光客同士が交流を図れるバルのような施設が足りていないと、瀬崎さんはいう。観光客の満足度を向上させるべく、同社の針路は揺るがない。 (白石 健人)

熱烈 応援

地域の中小企業とともに歩む



遠軽商工会議所
中小企業相談所長・経営指導員
あべ やすみち
阿部 康道



縁が広がる遠軽の支援

遠軽町は、北海道北東部、オホーツク海側の内陸に位置し、総面積は1,332.45平方キロメートルです。その9割を、大雪山系から連なる森林地帯が占め、広大な森林と清流が、肥沃な大地を形成してきました。

町の中心部にはアイヌゆかりの国指定名勝「ピリカノカ」に指定されている、高さ約78メートルの**瞰望岩**^{がんぼういわ}がそびえます。頂上からは町を一望することができ、アイヌ語では、瞰望岩のことを、「見晴らしの良いところ」を意味する「インカルシ」といいます。この言葉は、町名の由来

にもなっています。

四季折々の景観にも恵まれ、太陽の丘えんがる公園「虹のひろば」には、日本最大級の約10ヘクタールのコスモス園があります。8月下旬から9月下旬にかけて、約1,000万本が咲き誇り、来訪者を魅了します。

また、町内で出土した黒曜石製の石器類は、2023年に「北海道白滝遺跡群出土品」として、日本最古の国宝に指定されました。町の歴史と文化を象徴する存在として、地域の誇りになるとともに、今後の活用も期待される重要な文化資源の一つです。

一方、地域事業者を取り巻く環境は、人口減少や高齢化によって厳しさを増しています。当地域はオホーツクの玄関口として交通の要衝にあります。しかし、「道の駅 遠軽 森のオホーツク」などの集客拠点への往来はあるものの、市街地への誘客が課題となっていました。

そこで、遠軽商工会議所では、デ

ジタルを活用した誘客を後押ししようと、会員企業の元を回り、Googleビジネスプロフィールの登録・運用の伴走支援を実施しました。効果を高めようと、ポスターもつくりました。町内の飲食店のGoogleビジネスプロフィール一覧につながる二次元バーコードを載せたものです。

こうした取り組みの結果、支援先の閲覧数は前年と比較して約1.4倍に増加し、来店前の顧客との接点が拡大しました。また、事業者の情報発信に対する意識も高まり、継続的な誘客の基盤が築けました。

遠軽町には、歴史の積み重ねと豊かな自然資源が共存しています。当商工会議所では、そうした地域の特性を踏まえながら、事業者一人ひとりに寄り添った支援を重ねて縁を広げることが、持続可能な地域経済の形成につながると考えています。今後も、地域と事業者をつなぎ、地域全体の発展に貢献して参ります。



二次元バーコードを載せたポスター



産業を育む 日本の地形

第7回



浅間山山麓に広がる嬭恋高原のキャベツ畑

つまごい 嬭恋高原（群馬県）

端境期の野菜栽培に適した高原

「高原」と聞くと、観光牧場などのレジャーの場や、ゴルフやスキーといったアウトドアスポーツの場をイメージする人が多いのではないかと。実際に、国土地理院が提供する地理院地図によると、高原という地名は全国におよそ230カ所あり、そのうち約9割はこうした行業に利用されている。一方で、主に耕作地として利用されている高原もある。

その一つが嬭恋高原である。嬭恋高原は標高約1,000メートルに位置し、浅間山や四阿山^{あずまやさん}などの火山の麓に広がる。浅間山は現在も継続して噴気活動がみられる活火山で、過去には何度も大噴火を起こしている。噴火によって火山灰などの火山噴出物が厚く堆積し、起伏の少ない穏やかな高原が形成された。

嬭恋高原は野菜の一大産地である。なかでもキャベツ栽培が盛んで、高原に位置する嬭恋村は、夏秋キャベツの出荷量が50年以上にわたって全

国1位となっている。その要因が、高原特有の気候と火山山麓の特徴的な土壌にある。

高原の気候は日中と夜の気温差が大きく、年間を通して冷涼である。一般に、標高が1,000メートル上がると気温は5～6度下がり、嬭恋高原の月平均気温は、夏でも25度に満たない。そのため、暑さに弱いキャベツの栽培に適している。

土壌の要因も見逃せない。噴火で降り積もった火山灰は粒が細かく、堆積後に植物が定着しやすい。その植物の落葉落枝が微生物の働きで分解され、腐植に富んだ土壌が生まれる。これを「黒ボク土」といい、山間地では貴重な農耕土壌である。

ただ、黒ボク土は、作物の成長に必要なリン酸が欠乏しやすい酸性土壌で、そのままでは生産性が低い。そこで、嬭恋高原ではリン酸肥料の施用と石灰散布によるpH調整により土壌改良を進めてきた。

こうした気候や地形の特性を生かすことにより、甘く水分に富んだキャベツが育つ。さらに、時期をずらした生産・出荷が可能になり、市場への安定供給にも貢献している。東京都中央卸売市場の産地別の入荷量をみると、11月から6月は愛知県、千葉県、神奈川県などが多いのに対し、7月から10月は群馬県が過半数を占めている。嬭恋高原のキャベツ栽培は、ほかの産地の端境期に出荷できることが大きなメリットとなっている。

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。





学習院大学 名誉教授
環太平洋大学
国際経済経営学部 特任教授
うえだ たかほ
上田 隆穂

一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。博士（経営学）。マーケティング、プライシング、地域活性化を専門とし、研究を行う。近著（共編著）に、『サステナブル・マーケティング SDGs時代の消費者行動と市場対応』（有斐閣、2025年）、『利益を最大化する価格決定戦略』（明日香出版社、2021年）がある。

中小企業のための価格戦略

- ポイント**
- 価格の決め方は、かつては原価に一定の利幅を上乗せする方法が主流だったが、市場の成熟や情報化の進展を経て、より細かな単位で最適化が図られるようになっている。
 - ダイナミック・プライシングの導入が広がるなど、新たな潮流が生まれているが、資本力や流通網など企業の条件によって採るべき価格戦略は異なるため、流行を追えばうまくいくわけではない。
 - 中小企業では、特定の対象に集中して取引の価値を設計し、それを顧客に納得させることで、価値に基づいて価格が決まる状態をつくることが重要である。

はじめに

価格は売り上げと利益を左右する中核要素であるが、原価に利幅を足せば決まるほど単純ではない。実務において、価格は、企業の内側（原価、稼働率、固定費の回収）と、外側（競合、顧客の支払意思額、商品等の比較行動）の両方の要素によって決まる。さらに近年は、デジタル情報の広がりや価値観の多様化によって、価格の決め方

そのものが変化している。

本稿では、次の三つについて述べる。第1に、プライシングが時代とともに役割を変えてきたこと。第2に、近年注目されているダイナミック・プライシングとサブスクリプションとは何か、また、どのような業種に向いているか。第3に、中小企業が大企業と同じやり方で価格を決めるべきではない理由と、代わりに採るべき価格戦略を、農業と製造業の事例に即して提示する。

時代とともに変わるプライシング

コスト基準の「管理の結果」としての価格

つくれば売れる、工業化と大量生産の時代、価格は主として管理上の問題だった。企業は歩留まりを上げ、固定費を回収し、標準化された製品を広域市場に流通させる。そのうえで、原価に一定の利幅を上乗せして価格を決める。いわゆるコストプラス法と呼ばれ、価格は「正しく計算されるべき数値」であり、頻繁に動かす対象ではなかった。

この環境では、「規模の経済」を実現できる大企業が有利になる。大量生産によって単位当たりの固定費を下げられる企業ほど、低価格でも利益を確保できるからである。価格競争は、効率性の競争であった。

競争手段としての価格

市場が成熟してくると、製品の機能差が小さくなり、需要は飽和に近づく。ここで価格は「管理の結果」から「競争の武器」へと性格を変える。値引き、キャンペーン、クーポン、会員割引などが広がり、価格は需要を動かすために意図的に運用される。

ただし、価格を競争の手段として使うためには、前提条件がある。第1に、値下げしても利益が残るだけの余力があること。第2に、値下げを顧客に知らせ、購買を実際に増やすための販促手段や販売網をもっていること。第3に、価格を変えた結果をデータですぐに把握し、次の判断につなげる情報の仕組みが整っていることである。

大企業は、これらの条件を同時に満たしていることが多く、価格を上げ下げしながら市場の反応をみて調整することができる。一方、中小企業は、同じように頻繁に価格を動かすと、利益や運営の安定を損ないやすい。そのため、市場が成熟した段階での価格競争では、「いくらで売るか」以上に、「価格をどのように運用できるか」という能力の差が、企業間の競争力の差として表れやすくなる。

「最適化」され「意味」をもつ価格

情報化が進むと、価格はより細かな単位で最適化が図られる。需要変動を読み、機械設備などの稼働を平準化し、収益を最大化する発想が強まる。これが後述するダイナミック・プライシングへつながっていく。

同時に、情報化がもたらす価値観の多様化は、価格の意味を変えることがある。消費者は単に安さだけではなく、安心、時間効率、体験、信頼、倫理（サステナビリティ）、健康など複数の価値軸で選ぶようになる。このとき価格は、「安さ」を重視した商品か、「品質」や「安心」「体験」を重視した商品かを判断する手がかりとして機能する。

さらに重要なのは、同じ商品でも、価値の感じ方が状況によって変わる、つまり、「文脈」で顧客が払ってもいいと考える金額（支払意思額）が変わるという点だ。例えばコーヒーは、コンビニエンスストア、ファストフード店、喫茶店、専門店、ホテルラウンジと、提供状況が変わるだけで価格帯が変わる。ここでは、提供形態、空間、時間、サービス、安心といった文脈が価値をかたちづくる。

実務では、このことを利用して「比較の仕方」を工夫する。より高いグレードの商品を選んでもらいたい場合、その下に位置する商品や中間的な商品をいくらにして、どのようにみせるかによって、高い商品を相対的に割安に感じさせることがある。例えば、チョコレートは「廉価品」「高級品」「超高級品」のどのカテゴリーに入る商品だと感じさせるかで、支払意思額が変わる。価格は、何と比べられるかによって評価が変わるのだ。現代のプライシングでは、この「比べさせ方」をどう設計するかが重要だ。

近年のプライシング

近年の代表的手法として、ダイナミック・プライシングとサブスクリプションがある。ただし両者の設計思想は、まったく異なる。

価格を動かして需給を調整する

ダイナミック・プライシングは、需要・供給・時間・状況に応じて価格を変動させる手法である。ねらいは、需要の平準化と収益の最大化だ。需要が大きい局面では単価を上げ、小さい局面では下げて供給を調整する。

この手法に適する業種には共通点がある。まず、座席や客室、時間枠など、売れ残ると価値が消滅する、サービス業によくみられる「消滅型資源」を扱うこと。次に、需要変動が大きいこと。そして、オンライン予約などにより価格更新が容易であることだ。航空、宿泊、イベント、テーマパーク、交通、時間帯料金のある公共サービスなどが典型だが、最近はそのほかにも利用の場面が広がっている。

一方で注意点もある。価格が不透明だと、不公平感が生まれやすい。価格変動の説明ができない場合、信頼をなくす可能性がある。運用にはデータと仕組みが必要であり、誤差や偏りがあると逆効果にもなる。また宿泊施設で散見されるように、繁忙期に極端な高価格をつけることも、評判を落とすことにつながりかねないので要注意である。

したがって、ダイナミック・プライシングは「流行だから導入する」ものではなく、市場条件とマーケティングによる運用能力がそろった場合に有効な方法である。

価格を固定して関係性を強化する

サブスクリプションは、期間ごとの定額料金で継続利用を可能にする仕組みである。ここでの価格は、1回ごとの利用への対価ではなく、継続的に利用できる状態への対価に位置づけられる。顧客は都度の意思決定や支払いの手間から解放され、企業は収益を予想しやすくなる。

企業にとってさらに重要なのは、顧客との関係性を長期的に強化するための戦略として機能する点だ。ダイナミック・プライシングは、需給調整に大きな利点がある短期的な収益向上の手段だが、サブスクリプションは、関係性強化による長期的な収益向上の手段である。

関係性の変化は、顧客が感じる価値の構造にも影響を与える。サブスクリプションでは、「いつでも利用できる安心感」や「長期的にみた総負担の小ささ」が重視されやすく、顧客にとっての価値は、単発の便益ではなく、継続的な利便性や信頼の蓄積として認識されるようになる。

そのため、サブスクリプションが向くのは、継続的な利用価値があり、利用頻度に個人差があり、かつ顧客が「必要なときにすぐ使える状態」に意味を見いだす分野である。デジタル配信、ソフトウェア、学習サービス、フィットネス、美容、さらにはBtoBにおける保守・支援サービス契約などがこれに該当する。また、商品販売においても「所有」を「利用」に置き換えると、サブスクリプションは成立し得る。ただしそれは、単に商品を定期的に届ける「便利な繰り返し購入」ではない。商品のサブスクリプションは「モノの利用を支える仕組み」である。

さらに、サブスクリプションは中小企業に向いている。価格を頻繁に動かしたり、大量販売によって利益を確保したりする必要がないからだ。中小企業は、短期的な値下げ競争や大規模な価格操作を行いにくい一方で、顧客との距離が近く、要望を直接把握しやすいという強みをもつ。サブスクリプションは、この強みを生かし、継続的な利用と対話を通じて信頼関係を積み重ねることで、価格を大きく動かさずとも安定した収益を得ることを可能にする。「安さで勝つ」のではなく、関係性を育てながら時間をかけて利益を積み上げるための現実的な戦略なのだ。

中小企業はどう価格を決めるか

「価格の役割」が違う

大企業と中小企業では、価格が果たす役割が異なる。大企業は、生産規模の大きさ、十分な資本金、広い流通網、そして販売データを蓄積・活用できる情報基盤をもっている。そのため、価格を市場全体の動きを調整するための

手段として扱いやすい。一時的に価格を低く設定しても、ほかの商品や別の時期・市場で利益を回収できる。その結果、低価格によって市場シェアを拡大し、競争環境そのものを自社に有利なかたちに変えるといった戦略を採れる。

もともと、大企業の価格戦略は低価格に限らない。ブランド力をもつ企業は、あえて高い価格を設定し、その価格の妥当性を、広告や店舗体験、品質保証、アフターサービスなどを通じて顧客に示せる。価格は、企業が提供する価値の水準を示す目安としても機能するのだ。

一方で中小企業は、市場の反応をみながら価格を調整することが難しい。単に「規模が小さいから」ではない。前述した、価格を競争の手段として使うのに必要な前提条件を、同時にそろえることが容易ではないからだ。

一般的に、成熟市場で価格競争に巻き込まれると、勝負は「安くできるか」に引き寄せられがちだ。しかし、中小企業にとって、値下げは、利益の源泉を削る行為になりやすい。特に、固定費や人件費の比率が高い業種・業態では、値下げ分を数量増で回収することが難しく、利益率が急速に低下する。さらに、一度値下げを常態化させると、顧客の中に「その価格が通常だ」という基準（内的参照価格）が形成されやすく、元の価格に戻しにくくなる。この結果、価格は下がったまま、利益だけが減る状態に陥る。

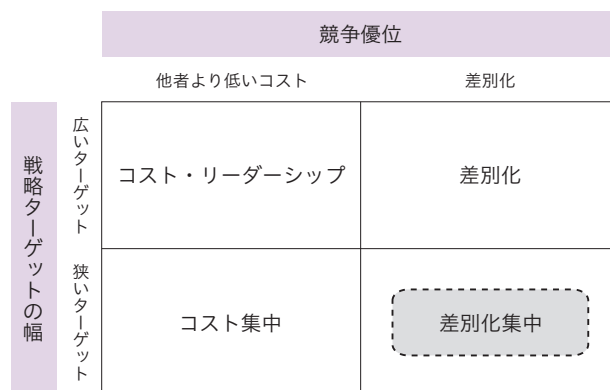
中小企業の価格は、他社との比較で決まるものではなく、価値が理解された結果として成立させる必要がある。

差別化集中と価値基準価格

企業が競争に勝つための基本的な考え方として、Porter (1985) は「基本戦略」を提示している。これは、企業がどのような方向で競争優位を築くのかを整理した枠組みで、大きく二つの軸から構成されている。

第1の軸は、競争の仕方である。「低コスト（安さ）」と「他社にはない特徴（差別化）」のどちらで勝負するのかを選ぶ。第2の軸は、対象とする市場の広さである。市場

図-1 M・E・ポーターの基本戦略



資料：Porter (1985) をもとに筆者作成

全体を相手にするのか、特定の顧客層や用途、地域に絞って戦うのか、という選択である。この二つを組み合わせることで、ポーターは四つの基本戦略を示している(図-1)。

中小企業の価格戦略と最も関連が深いのは「差別化集中」である。市場全体ではなく、特定の顧客・用途・地域・文脈に集中し、その範囲で他社では代替困難な価値を提供する戦略だ。「誰にでも売ろうとしない代わりに、特定の人にとっては替えが利かない存在になる」ことを目指す。そのうえで価格を、原価積み上げだけでなく顧客の納得（支払意思額）に合わせて設計することが望ましい。

差別化集中が中小企業に向いている理由は三つある。一つ目に、中小企業は大量生産や大規模な価格競争を行うことが難しい。そのため、「安さ」で勝負するコスト・リーダーシップは採りにくい。二つ目に、中小企業は、経営者と現場が近く、顧客の細かな要望や地域特有のニーズに対応しやすい。この強みは、対象を絞った差別化と相性が良い。三つ目に、市場を絞ることで、比較の対象を限定できる。結果として、単純な価格比較に巻き込まれにくくなり、価値に基づく価格設定が可能になる。このように差別化集中は、「規模で勝てない企業が、価値と関係性で勝つための戦略」と位置づけることができる。

準プレミアム戦略

中小企業の価格戦略を「プレミアム」と呼ぶと、しばしば誤解が生まれる。象徴的ブランドによる高価格は、大企業が採りやすい。一方で中小企業が現実に確保すべきは、コモディティ相場から明確に離れつつ、象徴性に依存しすぎない上位価格帯である。そこで本稿では、中小企業の価格戦略を「準プレミアム戦略」として定式化しておく。

準プレミアム戦略とは、①対象（顧客、用途、文脈）を絞り、②価値の単位を設計し、③根拠（工程、規格、保証、第三者評価、体験設計）を明示し、相場より高くても「この条件なら妥当」と納得される価格帯を確保する戦略である。要するに、価格を上げるのではなく、価格が成立する土俵を設計するのである。

次節では、上田（2020）をもとに農業について、上田（2024）をもとに製造業について、具体例を示したい。

分野別にみる準プレミアム戦略

相場から「評価文脈」へ

コスタリカのリベンス農園が直面していた課題は、決して特別なものではない。コーヒーの収穫量には限りがあり、生産コストを大きく下げることが難しい。一方で、市場では「コスタリカ産コーヒー」として地域農協に一括りにされ、価格は相場に左右されやすく、農家の努力や工夫が価格に反映されにくい状況にあった。

こうしたなかで同農園は、自分たちのコーヒーがどのようにつくられているのかを、言葉と情報で示すことに力を注いだ。周辺のコーヒー農家が生産したコーヒー果実を集め、自前の小さな工場（マイクロミル）で特殊製法を用いてコーヒー豆に加工する。畑を区画ごとに分けて別のロットとして管理し、精製方法もロットごとに変えて記録する。こうした手間は、短期的には負担だが、結果、商品は改良されて世界的な品評会で入賞し、台湾や米国

のディストリビューターとの関係を強化できた（図-2）。

こうして同農園では、評価の高いロットは高い価格で、標準的なロットは相応の価格で取引するというように、複数の価格帯をもつことが可能になった。これは、農家自身が価格の幅を設計できるようになったことを意味する。

同農園の示唆は明確だ。準プレミアム戦略は、特別な設備投資や大規模経営を前提とするものではない。自分たちの生産の違いを把握し、評価できるかたちで買い手と共有する。その積み重ねにより、農産物は「相場で売られる作物」から、仕事の内容が評価される商品へと変わる。こうした転換が小規模農家でも可能であることを示す。

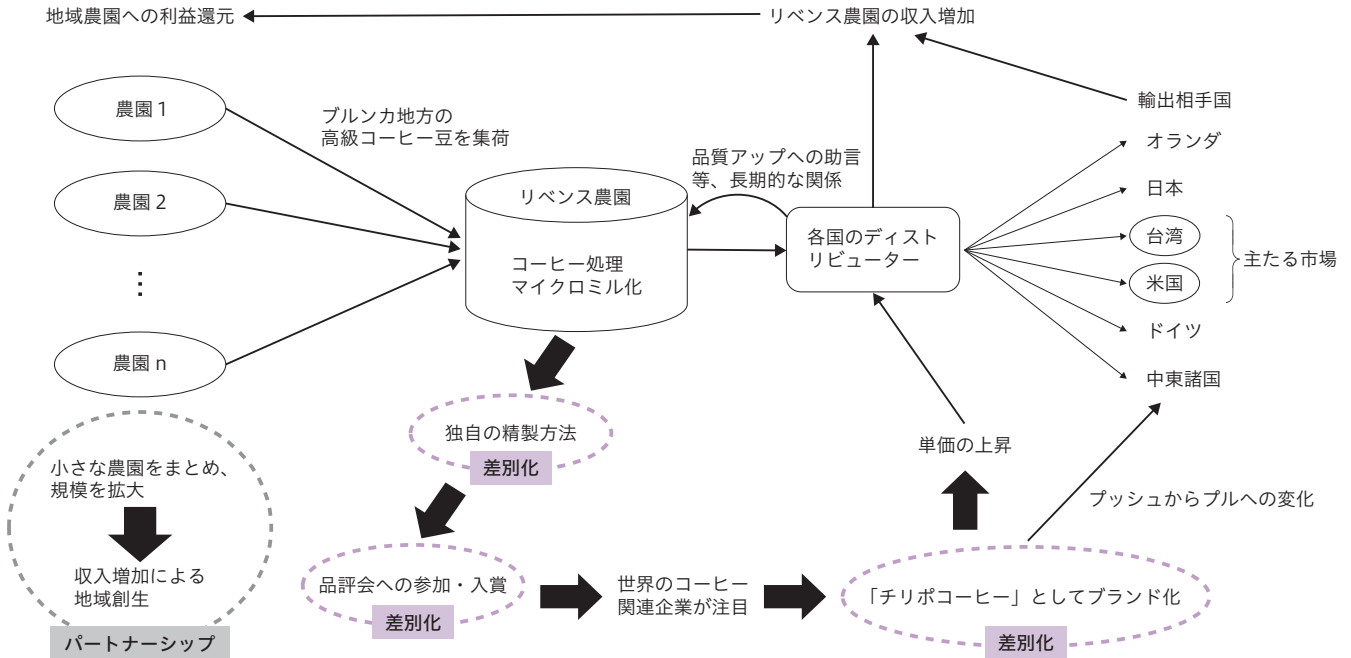
製品単価から「取引価値」へ

製造業では、部品や素材が単価で比較されやすい。顧客は「同じようなものなら安い方を選ぶ」と判断し、価格競争に陥りやすい。この土俵で戦うと、利益を確保しにくくなる。そこで重要になるのが、単価で比べられる状態から離れることだ。その方向性の一つが、「用途」と「要求水準（規格）」を基準に価値を設計する考え方である。

例えば、海藻由来のアルギン酸を企業向けに製造・販売する㈱キミカは、素材を単に規格品として売るのではなく、「どの用途で使われるのか」「その用途でどのような品質や安定性が求められるのか」に応じて製品を整理してきた。顧客の製造工程や品質管理に目を向け、「この工程ではこの仕様が適している」と提案することで、比較の軸を単価から用途適合性へと移している。このような提案が可能になると、顧客の関心は「いくら安いのか」から、「目的を確実に達成できるか」へと変わる。加工の失敗が減る、品質が安定する、調整の手間が少なくなるといった効果が期待できる場合、価格は単なる高低ではなく、全体としてのコストや確実性の問題として理解されるようになる。

製造業における準プレミアム戦略とは、このように単価競争の場から離れ、用途や規格を通じて取引の価値を

図-2 リベンス農園主導によるブランド化



資料：上田（2020）を一部改変

設計することで、価格が納得のもとに成立する状態をつくることである。同社の事例は、取引全体の価値を高めることで価格競争を回避できることを示している。

おわりに

近年のプライシングは、ダイナミック（価格を動かす）とサブスク（関係性を制度化する）というかたちで高度化している。しかし中小企業にとって重要なのは、流行を追って価格を決定することではない。中小企業の価格戦略の要点は、誰に、どのような場面で価値を提供するのかを明確にし、その価値を一つの「単位」として設計することにある。そのうえで、品質や工程、使われ方といった根拠を示し、価格が他社との単純な比較ではなく、「この条件なら納得できる」と受け止められる状態をつくること

重要になる。

準プレミアム戦略は、こうした考え方を実務で実行するための枠組みである。安さで勝負するのではなく、価値の内容と取引の前提を整えることで、価格が自然に成立する市場をつくることを目指す。

価格は単なる売価ではなく、企業がどの市場を選び、どの価値で勝負するかを示す指標となる。

<参考文献>

- 上田隆穂（2020）「小規模コーヒーファームのイノベティブな成長戦略と地域創生～コスタリカの小規模コーヒーファーム（Micro Mill），リベンス農園の調査から～」学習院大学『学習院大学 経済論集』第57巻第1・2合併号、pp.1-17
- （2024）「サステナブル・マネジメント企業のビジネスモデル～株式会社キミカによるソーシャル・イノベーション事例から～」学習院大学『学習院大学 経済論集』第61巻第1号、pp.1-24
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press. (M・E・ポーター著、土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳（1985）『競争優位の戦略 いかに好業績を持続させるか』（ダイヤモンド社）



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。

企業と研究者がもっと共創できるように



エ コ ラ ボ
(株) A-Co-Labo

代表取締役 CEO 原田 久美子 (はらだ くみこ)

《企業概要》

- 代表者 原田 久美子
- 創 業 2020年
- 資 本 金 200万円
- 所 在 地 東京都港区虎ノ門 1-17-1
虎ノ門ヒルズビジネスタワー15階
- 事業内容 事業者と研究者をつなぐ共創支援サービスの運営
- 従業者数 1人
- 電話番号 050(3186)1198
- U R L <https://www.a-co-labo.co.jp>

産学連携がいわゆるようになって久しい。取り組みも活発になっているが、企業と研究者の自由な連携がもっとあってもよい。個々の研究者がもつ知見と実社会との接点をもっと増やせる方法があるのではないか。そんな問題意識から、(株)A-Co-Laboの社長の原田久美子さんは、研究知のシェアリングを通じて企業と研究者の共創を促すサービスを立ち上げた。

企業と研究者の つながりやすさを追求

—どんなサービスを展開しているのですか。

一言でいえば、企業と研究者をつなぎ、共創を支援するサービスです。企業の担当者が新規事業の立ち上げや研究開発の場面で抱える悩みや疑問に対して、適した研究者を紹介し、専門家の知見を提供しています。

新製品を開発する際には、誰に、何を、どのように提供するかといっ

たコンセプトの設計や、ニーズを検証する市場調査、業界の先行技術や最新動向を調べる技術調査、製品の販売前に試行と検証を行う実証実験などのプロセスを踏みます。その各段階において、企業の担当者はさまざまな壁にぶつかり、外部の助けを必要とします。例えば、自社が保有する技術の強みや弱みを評価してほしい、先端技術の情報を収集したい、といったことです。

当社は、それぞれの課題に合った専門家を、パートナーである研究

者から選び、企業につなぎます。研究者がそれぞれに専門領域をもっているのに対し、企業が抱える課題の多くは複数の領域を横断しています。そうした場合には、例えば物理分野と化学分野といったように、各領域の知見をもつ研究者を当社がコーディネートし、チームを組んで応えています。つまり、当社に相談すれば、手間をかけずに課題の解決に向けた態勢を整えられるのです。

また、単に企業と研究者をマッチングするだけではなく、プロジェ

クトマネージャーが間に入って両者の知識量の差を埋めたり、進行管理を行ったりする点も、当社のサービスの特徴といえます。

プロジェクトマネージャーは、パートナーの研究者から選んでおり、現在は4人います。全員が企業で研究開発の部門に所属し、事業を立ち上げた経験があります。そのため、研究者が言っていることをかみ砕いて伝えたり、企業が求めていることを研究者に的確に伝え知見を引き出したりと、互いの意図が伝わるようサポートしているのです。

——どのような企業から相談が来ますか。

機械部品や電子機器などのメーカーのほか、化学、なかでも原料や中間財をつくっている大手企業からの相談が多くなっています。

研究者との連携というハードルが高く感じる人もいますが、当社の場合、1時間から相談ができるようにしているので、ちょっとした疑問を解決したい、専門家の意見を聞いてみたいと、単発での相談の問い合わせをいただくケースも多くあります。例えば、自社の保有技術を使って新分野に進出を図りたいが、具体的な検討を進めていく前に情報収集やアイデアの壁打ちがしたい、といった相談です。

受託料は短期の相談であれば10万円前後から利用できるようにしており、価格面でも利用しやすいと多くの企業から好評を得ています。数カ月タームの相談では数百万円になりますが、500万円を超えることはほとんどありません。

——パートナーである研究者は、どのような人ですか。

自然科学系を中心に、教育や人文など、さまざまな分野の研究者がそろっています。年代も20歳代～70歳代と幅広いです。層が最も厚いのは、化学や医療、バイオ分野を専門とする30歳代～40歳代の研究者です。所属は大学が4割、企業が3割、公的な研究機関などが3割です。当初は8割が大学の研究者でしたが、副業を解禁する企業が増えたことにより、企業に所属する研究者の割合が高まっています。

登録は審査制としており、面接を通じて、専門分野について詳しく把握するだけでなく、人柄やコミュニケーション能力などの適性もみています。

パートナーの研究者やプロジェクトマネージャーとは、業務委託契約を結んでいます。研究者に支払う報酬は、当社が企業から受け取ったプロジェクト委託費の3～5割程度に設定しています。



企業の悩みに合わせた研究者チームを編成

自身の悩みからサービスを着想

——なぜ企業と研究者の連携にニーズが眠っていると気づいたのですか。

企業と研究者それぞれの立場で苦労した経験があるからです。わたしはもともと、半導体材料メーカーで研究開発に携わっていました。その後、出産を機に退職し、大学に移ってドローンを使ったプロジェクト型学習の研究を行いました。

企業では、自社のリソースだけで研究開発を進めていくことの難しさを感じました。例えば、新たな材料を開発するプロジェクトでは、専門外の知識も必要となりますが、社内に詳しい人がおらず、誰に相談したらよいかわからないと、行き詰まることがありました。

一方、大学では、キャリアについての悩みがありました。大学とは1年ごとに雇用契約を結んでいたため、研究をいつまで続けられるのか不安を抱えていました。また、若手

の研究者がアルバイトをしながら研究を続けている姿を目の当たりにするなど、研究者のキャリア形成の不安定さを実感しました。

両方の立場を経験したことで、企業と研究者をつなぐサービスをつくれば、双方の悩みも解決できるのではないかと発想できたのです。ただし、事業についてのノウハウはありません。そこで、経済産業省が主催する起業家育成プログラムなどに参加し、講師や参加者からアドバイスをもらって現在のビジネスモデルを構築し、2021年にサービスの提供を開始しました。

——研究者と取引先企業はどのように集めたのですか。

どちらもまずは、当社のサービスを知ってもらうことが重要でした。ただし、認知度を高めるアプローチの方法は、それぞれで異なります。

研究者には、SNSなどで当社のサービスを紹介しました。興味をもってもらえるよう、わたしが大学の研究員時代に抱いていたキャリアへの不安や、研究から得た知見のビジネスへの生かし方などを発信しています。さらに、初期の段階から登録してくれていた知り合いの研究者にも協力してもらい、登録した理由や意気込み、メリット、実際のプロジェクトの内容なども紹介してもらい

ました。

「研究者」や「副業」といったキーワードで検索したときに記事が上位に出てくるように対策すると、記事を見た研究者から問い合わせが頻繁に来るようになりました。キャリアに不安を感じていた、研究者としての経験を生かせる仕事を探していたと、当社の思いに共感し、参画してくれる人が増えていきました。

企業については、コロナ禍で直接営業をするのが難しかったため、オンラインのイベントを活用しました。企業で新規事業に携わる担当者にプレゼンするピッチイベントやビジネスコンテスト、ものづくり企業が集まる展示会などです。こうしたイベントに積極的に参加したところ、興味をもった企業から相談が来るようになりました。

——競合他社はなかったのですか。

サービスを開始した当初から、数社ありました。ただ、企業と研究者をマッチングするだけで、連携のサポートまでを行う企業はほとんどありませんでした。知見を有する企業や大学といった組織同士を仲介する業者もありますが、こちらもマッチング業務がメインです。

当社のサービスでは、企業と研究者どちらの立場も理解しているプロジェクトマネージャーが間に立つ

てサポートします。それを担える人材を確保するのは簡単ではありません。登録している研究者のなかから、日頃の仕事ぶりをみて資質がある人を選ぶようにしているため、何とか確保できているのです。今でも、まったく同じビジネスモデルのサービスはあまり見当たりません。

産学連携の取り組みは広がっていますが、技術に関する企業の課題が明確になっていないと話が進みませんし、そもそも自社に合った研究者を探し当てるのが難しいため、ハードルが高いと感じる企業が多いようです。当社では、プロジェクトの内容が固まる前の段階でも研究者に相談できるため、利用のしやすさという点も強みになっていると思います。

連携をより深く広く

——成果はどうですか。

取引先は約30社に増え、これまでに支援したプロジェクトは170件に上ります。パートナーの研究者も順調に増え、今では約350人になりました。副収入を得る手段としてだけでなく、ビジネスのプロジェクトにかかわることで視野が広がったり、異分野の研究者とのネットワークをつくれたりすることにもメリットを感じ、意欲をもって参画してく

れています。

企業のリピート率も、6割に上ります。まずは短期の相談から入り、新製品のコンセプト設計の支援、市場調査、技術調査とステップを踏んでいったり、別の部署から新たなプロジェクトについての相談があったりと、連携が深まったり広がったりするケースが増えています。

それに伴い数カ月や半年タームの支援期間が長い案件も増え、1件当たりの単価が上がってきていることから、業績も右肩上がりになっています。

多くの企業の相談に乗るなかでみえてきた事業機会もあります。新規事業や研究開発のプロジェクトを進めるうえで、それを遂行する組織づくりの面でも課題を抱える企業が多いことがわかってきたのです。

例えば、原料や中間財のメーカーのなかには、最終財メーカーの注文に応えることには長けていても、ゼロから製品を企画するのに慣れていないという企業もみられます。そうした企業が自社ブランドの製品開発を試みる場合、成果に結びつけるためには研究の知見を提供するだけでは十分とはいえません。

具体的には、意思決定の仕組みの構築やプロジェクトをリードする人材の育成、人事評価の基準の設計など、研究開発を行うための組織づ

くりをサポートする必要があるのです。ここでも、事業の立ち上げにかかわったことがあるプロジェクトマネージャーの経験が生かせます。必要に応じて、開発を進めるための組織の土台づくりから知見の提供までを一貫して支援することで、より実りある企業と研究者との連携を生み出していきます。

——課題はありますか。

数カ月タームの伴走型の相談が増えてきたこともあり、プロジェクトマネージャーの育成と確保が急務です。また、現在は大手企業との取引が中心ですが、プロジェクトマネージャーが増えてくれば、中小企業にも取引先を広げていくことができると考えています。



企業の担当者と研究者とのディスカッション

オープンイノベーションへの取り組みは、加速しています。企業の人材不足も相まって、今後も外部専門家の知見に対するニーズは高まっていくとみています。企業と研究者がもっと柔軟に、大小さまざまなかたちで連携でき、そのなかで互いを高め合うとともに新しい価値の創出につなげていく。そんな社会をつくるために、これからも当社は進んでいきます。

取材メモ

A-Co-Laboという社名には、アカデミアと企業（Corporation）が新しいかたちでかわり、共創のラボ（Co-Labo）をつくっていくという思いが込められている。原田さんは、企業と大学で研究に携わった経験から、企業と研究者双方に満たされていないニーズがあることに気づき、研究知のシェアリングサービスという新たな仕組みづくりに挑んだ。

企業と研究者には得意とする領域や価値判断の基準などで違いがあるため、単に両者を引き合わせるだけではうまくいかない。ビジネスと研究両方の視点をもち、連携をサポートするプロジェクトマネージャーの存在は、同社のビジネスモデルの強みとなっている。

企業と研究者の連携が活発になれば、イノベーションが創出され、日本経済や産業の発展にもつながるはずだ。同社は両者の力をかけ合わせ、化学反応を促進する触媒となっている。（柴山 光歩）



宇宙ビジネス の扉を開く

第7回 衛星通信活用ビジネス

衛星通信は長年にわたり、わたしたちの生活を支えてきた重要なインフラである。日本ではBS・CS放送を通じて高品質な映像コンテンツを全国に届けてきたほか、離島や山間部など地上インフラが整備されていない地域での通信手段として活用されてきた。アジア最大級の衛星通信事業者であるスカパーJSAT(株)は、放送と通信の両分野でサービスを展開し、日本およびアジア太平洋地域における衛星通信の中核を担っている。

近年、この分野に大きな変化をもたらしているのが、低軌道衛星コンステレーションによる新たな通信サービスである。SpaceX社のStarlinkは、多数の衛星を低軌道に配置することで、従来の静止衛星と比較して低遅延かつ高速な通信を実現している。数千機規模で広範囲をカバーしており、世界中どこでもインターネットに接続できる環境が整いつつある。このようなサービスは、人々のコミュニケーションのあり方を変え、地上インフラに依存しないネットワーク構造を生み出している。

こうした変化は安全保障の観点でも重要である。従来の通信は光ファ

イバーや基地局など地上インフラへの依存度が高かったが、災害や紛争によってこれらが機能不全に陥るリスクがある。衛星通信は宇宙空間を経由するためその影響を受けにくく、代替インフラとしての価値が高まっている。近年では、民間企業が提供する衛星通信サービスが国際的な危機対応のなかで重要な役割を果たしており、安全保障における民間の存在感も増している。

さらに、技術的な進展として注目されるのが衛星間光通信である。レーザーを用いた通信により、衛星同士を直接接続し、地上局を経由せずにデータの伝送が可能となる。これにより、通信の高速化・大容量化に加え、地球規模での低遅延ネットワークの構築が期待されている。

それに加えて、近年新たなトレンドとして注目されているのが宇宙データセンターである。これは、データの処理や保存を宇宙空間で行うという構想であり、衛星通信インフラと密接に関係する。地上のデータセンターは電力消費や冷却の制約を受けるが、宇宙空間では太陽光エネルギーの活用や自然冷却が可能であ



宇宙空間を経由してデータを伝送する
(提供：CGD Shahidul/Shutterstock.com)

り、将来的な大規模なデータ処理基盤としての可能性が議論されている。また、衛星観測データや通信データを宇宙空間で処理し、必要な情報のみを地上に送ることで、通信負荷の軽減やリアルタイム性の向上にも寄与する可能性がある。

衛星通信を活用したビジネスは、放送から、インターネット通信、さらには宇宙空間におけるデータ処理基盤へと進化しつつある。低軌道衛星、衛星間光通信、宇宙データセンターといった新たな要素が組み合わさることで、その可能性は飛躍的に拡大している。今後、地上と宇宙が一体となった情報インフラを構築するうえで、衛星通信はより重要な役割を担っていくだろう。

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。

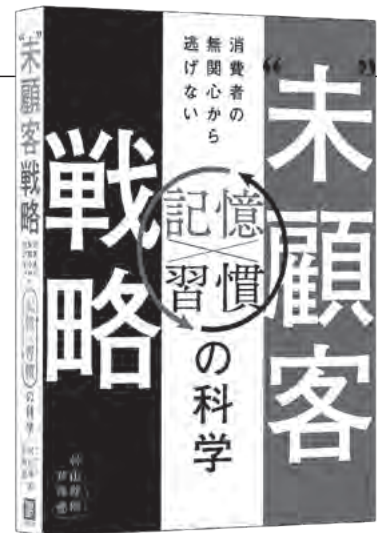


“未”顧客戦略

消費者の無関心から逃げない
記憶×習慣の科学

日経BP / 定価2,640円

村山 幹朗、芹澤 連 [著]



気分転換にはこのカフェのコーヒー、ご褒美にはこの銘柄のチョコレート。決まったシチュエーションで決まったブランドの商品を購入するという人は少なくないだろう。

本書は、認知科学やデータサイエンスの知見から、消費者のブランド選択の仕組みを解説している。本書によれば、冒頭に述べたようなリピート購入は、ブランドへの愛着より習慣によるところが大きいという。

新しい行動をとるとき、脳では思考や判断を担う領域が活性化し、多くのエネルギーを消費する。一方、習慣化した行動をとるときは、その領域の活動は低下し、エネルギーの消費が少なく済む。消費者のブランド選択も、習慣に従うのが合理的というわけだ。

では、既存の習慣を塗り替え、新たに自社のブランドを選択してもらうにはどうすればよいのか。本書では、

自社のブランドに興味や関心が薄いいわば「未顧客」を、どのように振り向かせるかを説いている。

習慣的な購買行動には、二つの段階があるという。選択肢としてブランドを思い浮かべる「想起の段階」と、そのなかから購買するものを選ぶ「選択の段階」だ。未顧客にアプローチするうえで重要なのは、前者である。「仕事をする前に元気を出したい」「静かに息抜きをしたい」など、需要のきっかけが生じた際、選択肢の一つとして思い浮かべてもらうことが、習慣化の第一歩となる。

想起の段階へのアプローチとして、本書では、タイミングに着目する方法を例に出している。結婚や引っ越し、就職などのライフイベントがあった際には、習慣が中断されやすく割り込む余地が生じるのだという。自社に関連の深いライフイベントやライフステージの変化に目を向け、

そこに訴求するための機能を強化するといった戦略が考えられる。

また、根強い習慣が確立されていても、習慣を形成するうえで重要な要素に商品の属性がマッチしていれば、割り込める可能性がある。例えば、季節性である。「冬の洗剤」「夏のソーセージ」のように、季節や気候とリンクさせることで、新たな習慣をつくりだせるかもしれない。

商品力に自信があるのに販売につながらないと、歯がゆい思いをした経営者は少なくないだろう。そもそも消費者の選択肢に入っていなければ、どんなに機能性や品質をアピールしても響かない。まずは、商品が求められる状況を想像し、そこで想起されるためにはどうすればよいか考えることが肝要だ。今までのマーケティングを見つめ直すきっかけとして、本書を読んでみてはどうだろうか。 (木村 由起子)



自慢の ひと仕事

かざり

鍔アクセサリー

(有)ノヨリ 愛知県名古屋市中区上前津1-3-22

TEL 052(331)4736 <https://noyori.net>

彫金で模様を施したシルバーアクセサリーの「epice」、伝統の和柄をモチーフにしたヘアカフスの「鍔-KAZARI」。これらのブランドを展開するのは、寺院で用いられる尾張仏具の鍔金具の工房として、高い彫金の技術を培ってきた愛知県名古屋市の(有)ノヨリです。

銅や真鍮などの金属板に鑿を槌で打ち込み、繊細な模様を生み出す鍔金具づくりは、まさに職人技。同社に3,000本以上もあるという、さまざまな太さや形の鑿を駆使して丹念に模様を生み出していきます。

現社長の野依克彦さんは、そんな職人技に憧れ、1988年に大学を卒業してすぐ、父・稔さんの背中を追って鍔金具づくりの世界に飛び込みました。しかし、2000年代に入ると輸入仏具に押され、同業者が次々と廃業していく厳しい時代を迎えます。このままでは、伝統の技術が途絶えてしまう。2010年に同社を引き継いだ克彦さんは、尾張仏具を盛り立てようと動き出します。一つは、尾張仏具の伝統的工芸品への指定を目指した尾張仏具技術保存会の取り組みです。初代会長として周囲を巻き込んで活動し、2017年の指定に結実させました。

もう一つが、アクセサリーブランドの展開です。育んできた伝統の技術をもっと多くの人に知ってもらいたいと、初めに送り出したのは、魚をモチーフにしたピンズ「nanako」のブランドでした。克彦さんの釣りが好きと、



魚卵のような丸い粒の模様を打ち込む「魚々子」という彫金技法にちなんだ、遊び心ある商品です。この一步が、同社に大きな変化をもたらします。より魅力あるブランドをつくるため、服飾メーカーに勤めていた長女の祐月さんに相談するなかで、祐月さんが家業に加わることになったのです。今では、BtoC事業を主導する頼もしい存在になっています。

父の背中を追って家業を継ぎ、尾張仏具や鍔金具の伝統に誇りをもつ克彦さん。その思いは、新しいかたちで祐月さんによって受け継がれています。 (長尾 建典)



編集後記

自宅近くのカウンターのみ10席ほどのイタリアン。店主やほかのお客さんとの会話も楽しみの一つで、温かい空気に何度も足が向きます。今回のレポートでは、中小企業に対して「家族的な雰囲気」や「独自性や個性がある」といったイメージが多く挙げられました。一人ひとりの顔が見える関係性や、ありきたりではない商品・サービスが評価されている様子は、わたしが愛する小さな店と重なります。

初めは緊張しながら入った店も、何度か通ううちに、声をかけてもらえるようになり、そのやりとりが日々の小さな楽しみになっています。こうしたひとときに、中小企業ならではの魅力を改めて実感します。 (西山)

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 8月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

◆ 日本と欧米で中小企業に対するイメージは異なるのか

総合研究所 主任研究員 西山 聡志
研究員 池上 晃太郎

クローズアップ 識者に学ぶ

◆ シニア人材を生かすジョブ・クラフティング

釧路公立大学 准教授 岸田 泰則

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

日本政策金融公庫総合研究所の本

2026年版 新規開業白書

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

今回は、大企業出身起業家に焦点を当てました。中小企業出身起業家と比較するほか、年齢層別に分析を行うことで、大企業出身起業家の特徴や多様性を明らかにしています。

新規開業白書

2026年版



日本政策金融公庫総合研究所 編

A5判278頁 定価 2,530円(税込)

人口減少下の地域と 中小企業のかかわり

地域の文化や風土は、住民やそこに拠点を置く中小企業によって支えられてきました。しかし、少子高齢化や後継者難で、地域の担い手は減りつつあります。

残された企業は、地域とどのようなかかわりをもっているのか。地域とかわることは、企業にどのような意味があるのか。そして、企業の存在は地域にどのように影響しているのか。アンケートとヒアリングの結果から、考察しました。

人口減少下の地域と 中小企業のかかわり



日本政策金融公庫総合研究所 編

A5判224頁 定価 2,530円(税込)

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

