

日本政策金融公庫

調査月報

8

中小企業の今とこれから

2026 No.215

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

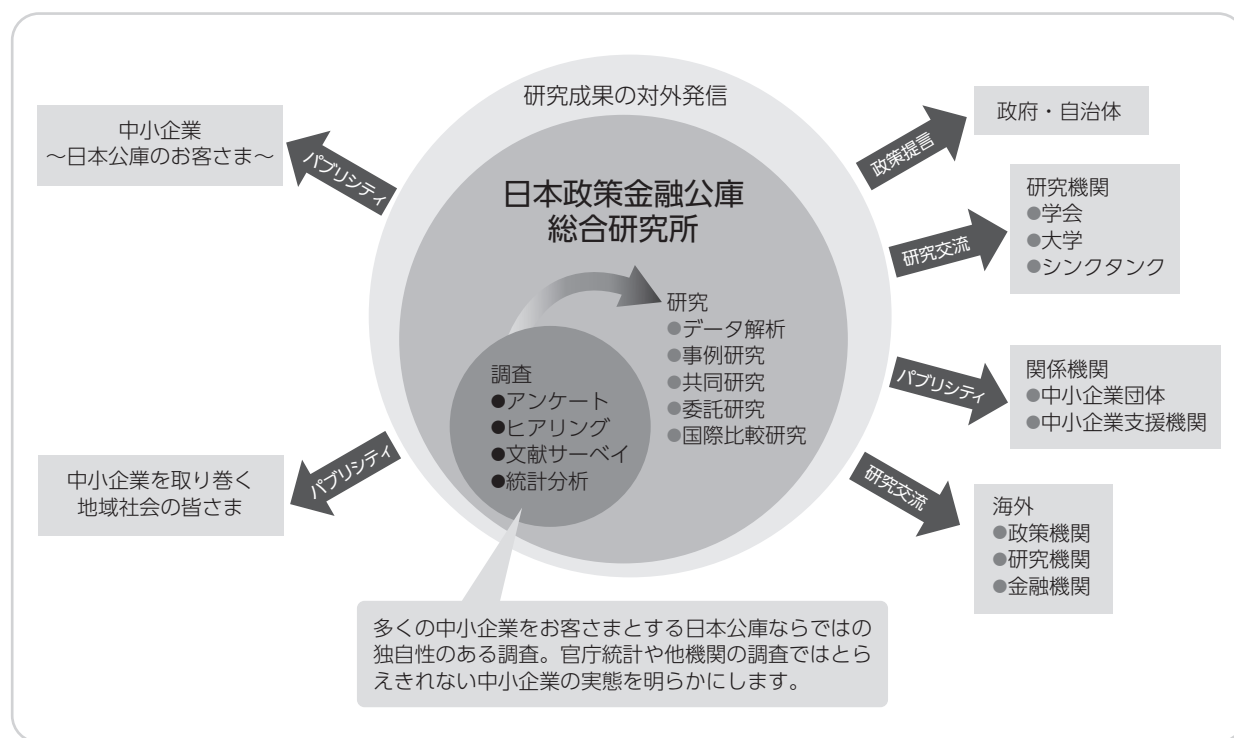
総合研究所 主任研究員 西山 聡志

研究員 池上 晃太郎



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」
エデン・プロジェクト(イギリス)
世界中から集められた植物が栽培されている複合型環境施設
提供/アマナイメージズ

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
- 2** 巻頭エッセイ 明日に向けて
行動が起こせないメカニズムとその解決方法
* 明星大学心理学部心理学科 教授 竹内 康二
- 16** 未来を拓く起業家たち
多彩なイベントで移住先を盛り上げる
* 東京都目黒区 (株) 愉快な暮らし
- 20** データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~
中小製造業の設備投資は慎重な動きがみられる
- 24** 産業リポート 成長志向が中小企業経営に果たす役割
成長志向企業はどのように成長を実現するのか
* 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
豊臣 秀長
* 偉人研究家 真山 知幸
- 30** 経営最前線 1
地域に声援を送るボイストレーニング
* 埼玉県さいたま市 (株) ボイスクリエーションシュクル
- 32** 経営最前線 2
お悩み解決で顧客をひきつける靴メーカー
* 東京都台東区 (有) アクスト
- 34** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
経営支援と地域振興の両輪でもうかる地域づくりを
* 丹波篠山市商工会 事務局長 波部 敦史
- 35** 産業を育む日本の地形
富士川(静岡県) アルミニウム工業を振興する急流
* 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
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
- 42** マーケットの空白で活躍する中小企業
極細加工を追求して新たな事業領域へ
* 神奈川県横浜市 (株) アルファータック
- 46** 宇宙ビジネスの扉を開く
ロケット開発・打ち上げビジネス
* 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
編集者のフィードバック
- 48** 自慢のひと仕事
スーパー油絵具
編集後記



行動が起こせない メカニズムとその解決方法

こんなことはないだろうか。「締め切りが近づかないと準備をしない」「スポーツジムに入会したのにほとんど行っていない」「資格を取りたいのに勉強が続かない」。やるべきと思っている行動をなぜか起こせない、後回しにしてしまうメカニズムには、人間の生物学的な特性や心理学的な原則が深くかかわっている。まずは、そのメカニズムから解説していく。

①即時の結果を優先する脳の原則

人間の行動は、すぐに生じる結果に強く影響を受け、遅れて生じる結果の影響は受けにくい傾向がある。例えば、勉強や運動の場合、ほかのことができなかったり疲れたりといったネガティブな結果が先に生じるのに対し、成績向上や健康といったポジティブな結果が得られるのは将来のことである。報酬が得られるまでに時間を要すると、その価値は割り引かれてしまう。これを心理学では「時間割引」と呼び、「めんどくさい」という感情を生んで行動を後回しにさせる原因となる。

②エネルギーを節約する生存戦略

めんどくさいという感情は、消費エネルギーを最小限

にして生存確率を上げるための心理メカニズムである。食料が乏しかった時代、不要なエネルギーの消費を抑えることが生き残るために必要であったため、現代でも脳はエネルギー消費の多い作業を避けようとする。

③見通しの立たなさや嫌悪的なフィードバック

ゴールまでの道筋がみえない状態は、不安やめんどくさいという感情を引き起こす。また、仕事を早く終えた際に追加の仕事を与えられたり、間違えたことを叱責^{しっせき}されたりした経験があると、仕事と嫌悪的な結果とが結びつき、行動を避けるのが合理的になってしまうのだ。

次に、行動を起こすための解決方法をみていこう。

①「25パーセントルール」で即時の報酬をつくる

例えば、100ページの本を読むなら25ページごとに付箋を貼る、1時間の作業ならタイマーを15分に設定するなど、視覚的に作業を分割する。25パーセントの作業を終えたとき、大したことがないと思えたらその後の作業が促される効果が期待できる。

②自動的に動けるような環境を整備する

まだやっていない状態が目に入るように資料やパソコン

を開く。視界に時計が入るように大きなデジタル時計を置く。集中を妨げるものは視界に入らない場所にしまう。作業後のご褒美を用意する。そのように、意志の力に頼らずとも動ける環境を整えることが大切だ。

③自分のタイプに合わせた戦略を採る

コツコツ進めるタイプか、締め切り直前に集中するタイプかなど、自分の傾向を理解する。後者の場合は、締め切りが迫り集中力が高まったときにすぐに動けるよう、事前に資料の準備や環境の整備を済ませ、締め切り直前にはほかの予定を入れないでおくといった具合である。

めんどくさいという感情は、やるべきだが今はやりたくないときに生じる。つまり、その作業が自分にとって役に立つ重要な作業だと直感しているのだ。行動が起こせないのは性格のせいではなく、脳の仕組みや行動原理によるものである。自分を責めるのではなく、めんどくさいという感情は自分自身からの大切なメッセージだととらえることが重要だ。「めんどくさいからこそすぐにやる！」ことができれば、新しい自分で明日を迎えられるだろう。



明星大学心理学部心理学科 教授

竹内 康二 TAKEUCHI Koji

博士（心身障害学）。公認心理師。臨床心理士。筑波大学と慶應義塾大学の研究員を経て現職。専門は応用行動分析学。一般的な対応では改善が難しい行動上の問題（障害児者の行動問題、組織内のハラスメント行動、依存行動など）に対し、行動科学的な方法で解決を試みている。著作に『箇条書きでわかりやすい発達支援のヒント 36の目標と171の手立て』（揺籃社、2017年）、『めんどくさがるの自分を予定通りに動かす科学的方法』（ワニブックス、2023年）などがある。



最新



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

当研究所は、人々が中小企業に抱くイメージを明らかにするために、「中小企業のイメージに関する国際比較調査」を行った。『調査月報』2026年7月号の研究レポートでは、日本における中小企業のイメージに焦点を当てた。明らかになったのは、企業規模や経営者・勤務者といった立場の違いによって、企業の役割、問題、イメージなどに対する認識は異なること、中小企業には生産性だけではとらえきれない持ち味や存在意義があることなどである。こうした中小企業に対するイメージは、日本固有のものなのだろうか。本レポートでは、日本、米国、英国、ドイツ、フランス（以下、「対象国」という）の5カ国で働く人が抱く中小企業のイメージを分析した。

中小企業の概要と中小企業政策の動向

日本と海外の中小企業のイメージを比較する前に、海外の対象国における中小企業の定義と現状、中小企業政策の概要を整理しておく。

■海外の対象国における中小企業の定義

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。ただし、中小企業の定義といっても、国際的に統一された基準があるわけではない。国によって、従業員数や売上高、総資産、資本金などの量的基準、独立性があることや市場支配力をもたないことなどの質的基準から中小企業を規定している。これらを踏まえ、各国の定義をみていこう。

米国では、中小企業庁(Small Business Administration, SBA)が、北米産業分類システム(North American Industry Classification System, NAICS)に基づいた業種ごとに、年間売上高または従業員数、総資産により、中小企業の範囲を細かく定めている^(注1)。そのほか、「営利目的の事業であること」「米国に事業所があること」「独立して所有・運営されていること」「事業分野において支配的ではないこと」といった質的基準を定めている。なお、SBAなどが統計を作成する際には、「従業員数500人未満の独立した企業」を中小企業としている。

英国では、2025年に改正された会社法で中小企業の範囲を定めている。具体的にみると、「年間売上高5,400万ポンド以下」「総資産2,700万ポンド以下」「従業員数250人以下」のうち、少なくとも二つを満たす企業を中小企業に分類している。また、統計上は、「従業員数250人未満の企業」を中小企業とする場合がある。

ドイツでは、欧州連合(EU)の基準を用いている。具体的に

は、「従業員数250人未満」かつ「年間売上高 5,000万ユーロ以下」または「総資産4,300万ユーロ以下」の企業を中小企業と定義している。また、企業の独立性について質的基準を設けている。ただし、ドイツではこのほかにもボン中小企業研究所の定義を使用するケースがある(日本貿易振興機構、2021)。具体的には、「従業員数500人未満」かつ「年間売上高5,000万ユーロ以下」の企業を中小企業としている。また、中小企業はドイツ語の表記で「Kleine und Mittlere Unternehmen, KMU」であるが、一般的には「Mittelstand」という言葉が広く使われている。ボン中小企業研究所はMittelstandについても、所有と経営の一致の度合いによる定義を示している^(注2)。

フランスも、EUの量的基準や質的基準に準拠している。ただし、政府の統計的な分析に当たっては、2008年に制定された経済近代化法に基づいて、EUの定義のうち「従業員数250人未満」かつ「年間売上高 5,000万ユーロ以下」または「総資産4,300万ユーロ以下」という量的基準が用いられている。

■対象国における中小企業の現状

次に、中小企業の現状を企業数や従業員数の観点から確認しよう。なお、留意点が二つある。一つは前述のとおり、対象国によって中小企業の定義が異なる点である。

もう一つは、中小企業数を捕捉する際に使う統計に違いがあるため、単純に比較できない点である。例えば、個人事業主の数をどう把握しているかが大きな違いとして挙げられる。英国の場合、企業数を把握できる統計「Business Population Estimates」は、複数の行政データから個人事業主の情報を収集しており、個人事業主の捕捉率が高い。日本の場合、中小企業数を把握するためによく用いられる総務省・経済産業省の「経済センサス」でも、中小企業数には個人事業主が含まれている。ただし、安田(2024)は「経済センサス」と総務省の「国勢調査」

表－1 対象国における中小企業数と従業員数

	企業数		従業員数		時点
		割合		割合	
日本	336万4,891社	99.7%	3,310万人	69.7%	2021年
米国	638万6,634社	99.3%	6,210万人	45.8%	2022年
英国	534万3,000社	99.8%	1,619万人	59.4%	2024年
ドイツ	316万3,780社	99.3%	2,043万人	53.3%	2023年
フランス	500万4,229社	99.9%	725万人	46.4%	2023年

資料：総務省・経済産業省「令和3年経済センサス活動調査」（2021年）の中小企業庁による再編加工、United States Census Bureau, “Statistics of U.S. Businesses (SUSB).” 2022, Department for Business and Trade, “Business Population Estimates for the UK and Regions.” 2024, Statistisches Bundesamt, “Small and Medium-sized Enterprises.” 2023, Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE), “Characteristics of the market sectors by enterprise size.” 2023

(注) 1 米国、英国の中小企業の区分は従業員数、ドイツ、フランスはEU基準（従業員数および売上高）による。集計対象は、いずれも農林漁業および公務を除く。

2 フランスの従業員数はフルタイムの従業員に換算した人数。

3 割合は企業数全体に占める中小企業数の割合と、従業員数全体に占める中小企業の従業員数の割合。

の比較から、「経済センサス」ではとらえきれない中小企業があることを指摘している。一方、米国の中小企業数を把握するためによく用いられる統計「Statistics of U.S. Businesses」には、雇用のない企業は含まれない。

このように数字の比較には一定の限界があるものの、対象国の統計をみることは、中小企業の現状を把握するうえで参考となるだろう。表－1には、対象国における中小企業数と中小企業の従業員数、これらが企業全体に占める割合を示した。中小企業数をみると、米国が638万6,634社と最も多い。以下、英国が534万3,000社、フランスが500万4,229社、日本が336万4,891社、ドイツが316万3,780社と続く。また、企業数全体に占める中小企業の割合は、いずれの国でも99%を超える。

従業員数をみると、米国が6,210万人と最も多い。以下、日本が3,310万人、ドイツが2,043万人、英国が1,619万人、フランスが725万人と続く。従業員数全体に占める中小

企業の割合は、日本が69.7%と最も高く、英国が59.4%、ドイツが53.3%、フランスが46.4%、米国が45.8%となっている。いずれの国でも、中小企業が対象国の経済を支えていることがうかがえる。

■ 海外の対象国における中小企業政策の概要

中小企業は対象国で高いプレゼンスを示していることを確認した。ここでは、各国が中小企業に向けてどのような政策を行っているのかを整理しておく。なお、日本に関しては、『調査月報』2026年7月号の研究リポートを参照されたい。

米国の中小企業政策は、中小企業庁（2014）が次のように整理している。米国では、独占禁止政策に加え、自由競争の担い手であり活力ある多数の中小企業を重視し、育成する必要性が強く認識され、1953年に中小企業法（Small Business Act）が制定され、SBAが設置された。中小企業法では、企業の自由競争の維持・拡大は国民経済の繁栄および国家の安全保障の基礎であり、これは中小企業が国から支援を受け、十分な成長発展を遂げてこそ実現され得るものとされている。

こうした認識のもと、1960年代のマイノリティ支援に始まり、SBAを実施主体とした金融、税制、補助金などによる支援を整備してきた。1980年以降は自国産業の国際競争力に不可欠な技術革新の源泉、1990年代には雇用創造の源泉として、中小企業、特にベンチャー企業の果たす役割を重視した政策が行われた。これらの経緯から、市場原理を重視しつつも、研究開発補助、ベンチャー支援など、技術開発と創業支援に重点が置かれている。

英国の中小企業政策は寡占化の弊害を排除することを基本理念とするが、1980年代以降は失業問題解決のために新規開業を促進する政策がとられた（青山、1999）。藤野（2016）によると、1990年代には政策の重心が既存企業の経営能力向上などのソフトな支援に移り、2010年

代には金融へのアクセスの改善、市場へのアクセスの改善、競争力・持続可能性のための枠組みの改善、起業家精神の醸成、社会的企業への投資優遇税制が実施されてきたという。

2016年には、国民投票でEU離脱が多数を占めたことで、貿易の利益の縮小やEU域内からの労働力の流入減などの影響が経済に及ぶことが懸念された(藤野、2020)。そのため、企業の生産性向上が急務となり、先端的ベンチャー企業の政策支援の効率化に加えて、既存の低生産性企業の生産性向上へと政策の重心が移っている。

ドイツはもともと特定の社会階層保護が強く、手工業対策が中心であったが、1970年代以降、経済活性化のために中小企業政策が重視されるようになった(青山、1999; 平澤、2002)。近年は、中小企業の競争力向上を目的に、イノベーションの創出やデジタル化対応のための支援策が多く打ち出され、研究開発やデジタル投資への助成制度が整備されている(日本貿易振興機構、2021)。また、大学や研究機関などとの交流促進や、スタートアップ支援が連邦・州レベルで活発に行われているという。

フランスでは、1970年代初めまで、大企業への生産と資本の集中が政策的に推進されていた(山口、2011)。しかし、オイル・ショックによる不況を経験し、1980年代以降に中小企業にも政策の目が向けられるようになった(山口、2015)。なかでも、1990年代に展開した、地域に根づく中小工業を支援する「地域生産システム(système productif local, SPL)」、2000年代の「競争力の集積地(pôle de compétitivité)」といった振興政策は、雇用や地域間格差といった国内問題に対処しながら、国際競争力の強化を図るという政策的意図のもとに実施された。Direction générale des Entreprises (2021) をみると、脱炭素化やデジタル化、イノベーションの促進、採用・雇用維持、輸出の促進といった分野で中小企業向けの支援策が挙げられている。

表-2 「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

対象国によって政策の背景に違いはあるものの、中小企業の成長や競争力の向上を促したり、創業やベンチャーを支援したりする傾向は共通しているようだ。

日米欧の5カ国で中小企業のイメージに関するアンケートを実施

ここまで、海外の対象国における中小企業の定義や中小企業数と従業員数の観点からみた現状、中小企業政策を確認した。これらを踏まえ、当研究所は各国で働く人が抱く中小企業のイメージを分析すべく、「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。

本調査は、2025年10月に実施したインターネットアンケートである。実施要領は表-2に示した。アンケートの設問では、各国における中小企業の定義を提示している。米国は従業員数500人未満の独立した企業を中小企業とし、そのほか、英国は会社法、ドイツとフランスはEUの定義とした。調査内容は中小企業の役割、問題、イメージなどに関する質問で構成される。調査対象は、日本、米国、英国、ドイツ、フランス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人から回答を得た。

まず、各国のアンケート回答者の主な属性をみていく。

年齢は、日本と英国とフランスでは「50～59歳」がそれぞれ40.3%、24.5%、33.8%、米国とドイツでは「40～49歳」がそれぞれ24.6%、25.7%と、最も高い割合となった。なお、日本では50歳以上の割合が70.4%と、海外の対象国（米国48.9%、英国44.7%、ドイツ42.8%、フランス48.3%）と比べて回答者の年齢層が高い。

職業をみると、日本では「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。一方で、米国では「個人事業主」が13.1%、「会社経営者」が6.9%、会社経営者を除く「勤務者（役員）」が25.2%、役員を除く「勤務者」が54.8%となり、役員を除く勤務者の割合は日本の方が高かった。そのほかの海外の対象国も米国と大きな差はみられない。

対象国で働いている年数は、いずれの国でも「10年以上」の割合が最も高く、日本が93.5%、米国が83.7%、英国が75.8%、ドイツが80.7%、フランスが83.4%であった。続いて、従業者規模をみると、「1～49人」が日本で42.3%、米国で30.9%、英国で29.2%、ドイツで36.8%、フランスで39.7%となった^(注3)。現在の所属先が中小企業かを尋ねたところ、「はい」と回答した割合は日本で51.7%、米国で57.9%、英国で64.2%、ドイツで52.3%、フランスで33.5%となった。なお、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、日本で64.4%、米国で88.4%、英国で86.2%、ドイツで81.1%、フランスで60.9%となった。いずれの国の回答者も、中小企業とのかかわりが少なからずあることがうかがえる。

海外の対象国は中小企業に対して ポジティブな企業像を抱く

以下では、本調査の結果をもとに、各国における中小企業の役割やイメージについて分析する。

まず、対象国ごとに中小企業と大企業が果たしている役割を図-1に示した。なお、役割に関する各項目についてどのくらい当てはまるのかを尋ねており、「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。カッコ内には、中小企業の「該当」の割合と大企業の「該当」の割合の差を示した。

全体を見渡すと、海外の対象国は、中小企業におけるすべての項目で「該当」の割合が日本よりも高く、さまざまな期待を寄せていることがうかがえる。また、日本は中小企業と大企業の割合の差が、海外の対象国よりも大きい項目が多い。このことから、日本では、中小企業と大企業の役割は異なるものと認識していることが示唆される。

個別の項目に目を向けると、日本では「柔軟で小回りが利く対応」が大企業よりも中小企業で高く、両者の差が最も大きかった。この項目は海外の対象国においても中小企業で80%を超え、大企業との差が大きい。国を問わず、機動力の高さを中小企業に強く期待していることがうかがえる。

「高品質な商品やサービスの提供」「独自性や創造性を発揮する主体」「自由競争の担い手」については、日本では大企業が中小企業を上回ったが、海外の対象国ではいずれも中小企業の方が上回った。これらの項目について、日本では大企業に主導的な役割を期待する傾向がある一方、米国、英国、ドイツ、フランスでは大企業と同様に中小企業も重要な役割を果たしていると評価する傾向があるようだ。

そのほか、「自己実現の場」については、すべての対象国で中小企業が大企業を上回った。特に、海外の対象国では両者の差が日本よりも大きいことから、中小企業の

図-1 中小企業と大企業の果たしている役割 (国別)

(単位: %, ポイント)

		日本	米国	英国	ドイツ	フランス
柔軟で小回りが利く対応	中小企業	71.5	89.7	90.7	82.7	82.1
	大企業	29.8 (41.7)	67.9 (21.7)	75.9 (14.8)	67.4 (15.3)	64.3 (17.8)
高品質な商品やサービスの提供	中小企業	63.8	93.5	94.5	87.1	85.8
	大企業	81.7 (-17.9)	88.0 (5.5)	90.8 (3.7)	85.1 (1.9)	75.3 (10.5)
分業の担い手	中小企業	60.7	68.1	72.4	73.7	63.1
	大企業	53.6 (7.1)	82.5 (-14.4)	82.5 (-10.1)	80.0 (-6.3)	75.3 (-12.1)
地域活性化の担い手	中小企業	59.5	65.9	71.9	71.5	81.3
	大企業	61.0 (-1.5)	77.2 (-11.3)	78.5 (-6.6)	74.5 (-3.1)	65.1 (16.3)
多様な雇用機会の提供	中小企業	57.3	87.6	88.2	85.7	84.0
	大企業	78.6 (-21.3)	93.0 (-5.4)	95.0 (-6.8)	92.1 (-6.4)	89.9 (-5.9)
独自性や創造性を発揮する主体	中小企業	56.9	88.6	86.5	79.4	81.7
	大企業	68.9 (-11.9)	77.3 (11.3)	81.9 (4.6)	67.8 (11.6)	72.1 (9.5)
自由競争の担い手	中小企業	54.8	78.6	79.7	83.2	83.1
	大企業	71.2 (-16.4)	75.1 (3.5)	75.4 (4.3)	80.2 (3.0)	78.7 (4.4)
自己実現の場	中小企業	53.7	77.7	78.9	72.8	82.1
	大企業	47.6 (6.1)	58.1 (19.6)	67.1 (11.9)	54.4 (18.4)	58.5 (23.6)
国内外で多様化するニーズの充足	中小企業	49.6	69.1	78.4	65.8	75.7
	大企業	80.7 (-31.1)	87.5 (-18.4)	90.0 (-11.6)	84.1 (-18.3)	84.3 (-8.6)
成長企業の苗床	中小企業	46.7	67.9	73.3	75.5	76.2
	大企業	61.7 (-15.0)	67.1 (0.8)	67.6 (5.7)	78.7 (-3.2)	72.3 (3.9)

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 回答数は各国1,500人(図-2、表-3も同じ)。

2 「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(図-2、表-3も同じ)。

3 各項目の値は、上段が中小企業、中段が大企業の「該当」の割合、下段()内が両者の差(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-2も同じ)。

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

特徴として認識されているといえる。

次に、中小企業と大企業に対してもつイメージをみてみよう。図-2のとおり、日本では大企業と比較して、中小企業には「家族的な雰囲気がある」「仕事の裁量が大きい」「好きなことを仕事にできる」といったイメージが強い。海外の対象国でもこれらの項目の中小企業の割合は高く、大企業との差も大きい。特に「家族的な雰囲気がある」は、すべての対象国に共通して、中小企業と大企業における割合の差が著しく大きい。

さらに、日本において、中小企業が大企業に比べて「該当」の割合が低い項目を確認してみる。「経営者の収入が多い」「地域内でのステータスが高い」「お金にゆとりがある」については、日本の方が割合の差が大きいものの、海外の対象国でも同様の傾向がみられた。ただし、「ゆとりをもって働ける」に関しては、海外の対象国では日本と異なり、中小企業の方が大企業よりも割合が高くなった。日本では、中小企業に対して、働くうえでのゆとりのなさやリソースの制約が相対的に強く意識されている

図-2 中小企業と大企業に対してもつイメージ（国別）

（単位：％、ポイント）

		日本	米国	英国	ドイツ	フランス
取引先や従業員に対する責任が重い	中小企業	72.7	78.0	77.5	84.5	81.9
	大企業	69.4 (3.3)	82.4 (-4.4)	80.4 (-2.9)	76.5 (7.9)	74.1 (7.8)
家族的な雰囲気がある	中小企業	68.7	78.9	77.8	83.7	80.9
	大企業	22.6 (46.1)	45.5 (33.5)	45.3 (32.5)	42.3 (41.5)	39.1 (41.9)
仕事の裁量が大きい	中小企業	64.2	83.5	81.7	69.9	76.7
	大企業	42.3 (21.9)	50.3 (33.3)	55.1 (26.6)	56.5 (13.5)	50.7 (26.1)
好きなことを仕事にできる	中小企業	60.1	90.4	89.1	89.5	87.6
	大企業	36.7 (23.3)	74.1 (16.3)	75.1 (14.0)	74.5 (14.9)	62.1 (25.5)
柔軟な働き方ができる	中小企業	48.7	75.9	72.9	73.3	64.9
	大企業	45.9 (2.8)	55.9 (20.0)	66.3 (6.5)	70.7 (2.6)	63.0 (1.9)
経営者の収入が多い	中小企業	43.2	67.5	69.3	66.1	48.6
	大企業	82.5 (-39.3)	90.9 (-23.5)	90.7 (-21.5)	88.1 (-22.0)	83.9 (-35.3)
地域内でのステータスが高い	中小企業	30.4	60.9	61.5	76.0	51.9
	大企業	75.2 (-44.8)	83.9 (-23.0)	82.3 (-20.9)	82.1 (-6.1)	64.4 (-12.5)
ゆとりをもって働ける	中小企業	29.9	57.6	52.7	49.7	68.5
	大企業	50.7 (-20.9)	44.7 (12.9)	45.8 (6.9)	48.7 (1.0)	64.7 (3.9)
お金にゆとりがある	中小企業	16.1	52.7	50.8	53.7	40.8
	大企業	73.2 (-57.1)	80.6 (-27.9)	75.4 (-24.6)	72.7 (-18.9)	66.0 (-25.2)

ことが示唆される。

中小企業や大企業の役割とイメージに続いて、表-3では、中小企業の抱える問題がどのように認識されているのかを確認する。なお、各国の「該当」の割合について、上位3項目は丸囲みで順位を付している。また、カッコ内には、対象国ごとに日本の「該当」の割合との差も示した。

全体をみると、日本はすべての項目で海外の対象国よりも、「該当」の割合が高くなっている。他方、海外の対象国では50%に満たない項目も多い。この結果から、日本では中小企業に対してネガティブなイメージが比較的強いことがうかがえる。

各項目に目を向けると、「景気の影響を受けやすい」は、海外の対象国でも6〜7割ほどと高い数値となっており、

どの国においても共通して中小企業の主要な問題として認識されている。「人手が不足している」や「設備や資金が不足している」といった経営資源面、「給与や福利厚生が良くない」や「労働環境が厳しい」といった待遇・環境面の問題については、日本ほど割合は高くないものの、海外の対象国においても上位に位置しており、中小企業の問題として一定の認識がなされていることがわかる。

なお、「経済への貢献度が低い」については、いずれの対象国においても「該当」の割合が3〜4割ほどと低い。先述したように、中小企業の数や従業員数の観点からみると、各国とも中小企業のプレゼンスが高かった。また、本節で示したように、中小企業はさまざまな役割を果たしていると認識されていることを踏まえれば、こうした結果もうなずける。

表-3 中小企業が抱えている問題（国別）

（単位：％、ポイント）

	日本	米国	英国	ドイツ	フランス
人手が不足している	① 77.6 (-)	② 47.5 (-30.1)	47.5 (-30.1)	① 69.0 (-8.6)	② 65.3 (-12.3)
景気の影響を受けやすい	② 76.8 (-)	① 66.8 (-10.0)	① 65.7 (-11.1)	② 59.7 (-17.1)	① 72.1 (-4.7)
設備や資金が不足している	③ 72.5 (-)	45.7 (-26.8)	③ 50.7 (-21.8)	51.3 (-21.2)	③ 62.9 (-9.6)
経営が不安定	72.4 (-)	38.9 (-33.5)	37.5 (-34.9)	42.8 (-29.6)	48.7 (-23.7)
給与や福利厚生が良くない	70.9 (-)	③ 47.2 (-23.7)	46.5 (-24.4)	45.7 (-25.1)	60.6 (-10.3)
労働環境が厳しい	67.8 (-)	45.3 (-22.5)	② 52.3 (-15.5)	③ 57.8 (-10.0)	39.8 (-28.0)
経営管理が不十分	63.6 (-)	37.7 (-25.9)	38.6 (-25.0)	34.2 (-29.4)	38.5 (-25.1)
ノウハウや顧客データといった情報資源が不足している	61.0 (-)	38.1 (-22.9)	43.3 (-17.7)	42.7 (-18.3)	46.2 (-14.8)
生産性が低い	53.1 (-)	25.3 (-27.8)	29.3 (-23.8)	30.7 (-22.4)	30.7 (-22.5)
経済への貢献度が低い	41.8 (-)	30.4 (-11.4)	33.3 (-8.5)	37.7 (-4.1)	30.5 (-11.3)

（注）1 各国の上位3項目には丸囲みで順位を示した（表-4、5も同じ）。

2 () 内は各国の「該当」の割合－日本の「該当」の割合を示している。

海外の対象国では中小企業での勤務意向が強い傾向にある

対象国における企業像には共通する点がありつつも、異なる点もみられた。では、中小企業への勤務意向についてはどうだろうか。

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、「そう思う」と回答した割合は、米国が50.5%、英国が46.9%、ドイツが39.5%、フランスが21.7%となった。いずれの国も日本（7.6%）より高い。また、「どちらかといえばそう思う」と回答した割合を合わせると、日本では41.6%と半数に満たなかった一方で、米国は87.7%、英国は86.7%、ドイツは80.3%、フランスは66.1%に上った。海外の対象国では、中小企業で働くことに対して、ポジティブな評価がうかがえる。なお、現在中小企業で働いている、も

しくは過去に働いていた回答者に限って同割合を算出すると、日本が54.3%、米国と英国がともに90.3%、ドイツが85.5%、フランスが81.8%となった。いずれの国でも、中小企業での勤務経験が勤務意向にプラスに寄与していることがわかる。

表-4は、中小企業で働きたいかという設問に「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と回答した人に対して、その理由を三つまでの複数回答で尋ねたものである。日本では「年齢に関係なく働けそうだから」が29.2%と最も高い割合を占めており、ドイツ（20.0%）を除いた海外の対象国よりも10ポイント以上上回っている。米国や英国では、法律により企業が定年制を設けることは原則としてできない^{（注4）}。また、フランスでは、定年は原則として70歳以上と定められている。そのため、これらの対象国では、年齢による制約が小さいことが影響していると考えられる。

表-4 中小企業で働いてみたいと思う理由（国別、三つまでの複数回答）

（単位：％、ポイント）

	日本	米国	英国	ドイツ	フランス
年齢に関係なく働けそうだから	① 29.2 (-)	17.6 (-11.5)	16.8 (-12.4)	③ 20.0 (-9.2)	11.4 (-17.8)
自宅から近い場所にありそうだから	② 26.6 (-)	③ 25.8 (-0.8)	20.2 (-6.4)	② 28.0 (1.4)	21.7 (-4.9)
仕事のやりがいが大きそうだから	③ 25.5 (-)	① 33.2 (7.8)	② 30.5 (5.1)	19.9 (-5.6)	② 30.5 (5.1)
職場の人間関係が良さそうだから	18.9 (-)	② 32.9 (14.0)	① 32.3 (13.4)	① 35.4 (16.5)	① 37.6 (18.7)
仕事の裁量が大きそうだから	15.1 (-)	18.6 (3.6)	19.2 (4.1)	17.5 (2.4)	③ 26.9 (11.9)
勤務の時間や場所の裁量が大きそうだから	13.5 (-)	17.2 (3.7)	15.7 (2.2)	13.7 (0.2)	15.2 (1.8)
自身のスキルアップにつながりそうだから	13.3 (-)	17.6 (4.3)	③ 21.6 (8.3)	19.2 (5.9)	20.2 (6.9)
休暇を自由にとれそうだから	12.7 (-)	9.0 (-3.7)	7.5 (-5.1)	8.5 (-4.1)	5.8 (-6.8)
自身のキャリアにプラスになりそうだから	9.9 (-)	14.4 (4.5)	15.6 (5.7)	8.9 (-1.1)	8.9 (-1.1)
仕事を通じた社会貢献ができそうだから	9.1 (-)	16.7 (7.5)	19.6 (10.5)	16.9 (7.8)	16.9 (7.8)
解雇のリスクが小さそうだから	6.9 (-)	9.4 (2.5)	7.0 (0.1)	13.5 (6.6)	4.6 (-2.3)
福利厚生が充実していそうだから	6.4 (-)	5.6 (-0.8)	7.3 (0.9)	6.4 (-0.0)	8.2 (1.8)
職場の環境（設備など）が整っていそうだから	5.0 (-)	12.9 (7.9)	15.5 (10.5)	14.1 (9.1)	17.6 (12.7)
将来、給与が高くなりそうだから	3.2 (-)	13.0 (9.8)	12.2 (8.9)	9.4 (6.2)	14.1 (10.9)
給与が高そうだから	3.2 (-)	10.6 (7.4)	9.2 (6.0)	7.3 (4.1)	9.4 (6.2)
廃業や倒産のリスクが小さそうだから	3.0 (-)	7.2 (4.2)	7.5 (4.4)	7.4 (4.3)	4.7 (1.7)
その他	0.2 (-)	1.6 (1.4)	0.8 (0.6)	1.2 (1.1)	0.8 (0.6)
特に理由はない	12.0 (-)	3.8 (-8.2)	5.5 (-6.5)	5.5 (-6.5)	3.1 (-8.9)
n	624	1,315	1,300	1,205	992

（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 nは回答数（表-5も同じ）。

3 () 内は各国の回答割合－日本の回答割合を示している（表-5も同じ）。

4 複数回答のため合計は100%を超える（表-5も同じ）。

「自宅から近い場所にありそうだから」と回答した割合は、日本（26.6％）のほか、米国（25.8％）とドイツ（28.0％）で高くなった。また、住んでいる地域の規模別にみると、日本は「大都市」で23.9％、「中都市」で20.9％、「小都市」で35.1％となった^{（注5）}。米国では順に20.3％、24.1％、

33.0％、ドイツでは20.8％、22.2％、35.5％となり、特に「小都市」で、自宅との近接性が重視されていることがうかがえる。「小都市」は「大都市」と比べ大企業の拠点が少なく、身近な働く場として中小企業が認識されていることが背景にあるのだろう。また、「仕事のやりがい」が

大きそうだから」についても、各国で比較的高い。前掲図-2では、中小企業に対して「取引先や従業員に対する責任が重い」「仕事の裁量が大きい」といったイメージがあった。これがやりがいの大きさにつながっているのかもしれない。

そのほかの項目に目を向けると、「職場の人間関係が良さそうだから」は、英国とドイツとフランスで最も高い割合を占めるなど、海外の対象国において主要な理由になっている。加えて「自身のスキルアップにつながりそうだから」「仕事を通じた社会貢献ができそうだから」などの割合は、日本よりも海外の対象国で高くなった。

アンケートでは、中小企業で働きたいかについて「そう思わない」または「どちらかといえばそう思わない」と回答した理由も確認している。図には示していないが、すべての対象国において「給与が低そうだから」（日本45.2%、米国41.1%、英国31.0%、ドイツ38.6%、フランス33.3%）の割合が最も高くなった。また、「給与が安定しなさそうだから」（同28.5%、31.9%、21.5%、19.3%、16.1%）や「福利厚生が充実していなさそうだから」（同26.5%、16.2%、14.0%、13.9%、22.2%）とする回答が一定数あり、中小企業の待遇面を不安視しているようだ。

他方、「廃業や倒産のリスクが大きそうだから」（同20.8%、33.5%、28.5%、21.4%、26.2%）を挙げる割合は、日本よりも海外の対象国の方が比較的高かった。内閣府（2022）をみると、海外の対象国では、日本に比べ倒産・廃業率の割合が高くなっており、こうした懸念につながっているのかもしれない。

海外の対象国は中小企業数の増加を望む

中小企業の数について、今後どうなるのがよいと思うかを尋ねたところ、「増える方がよい」（日本24.2%、米

国62.5%、英国65.1%、ドイツ66.3%、フランス62.4%）の割合は海外の対象国で高くなり、「今のままがよい」（同62.7%、34.5%、32.1%、32.4%、35.3%）は日本で高くなった。なお、「減る方がよい」（同13.1%、2.9%、2.8%、1.3%、2.3%）の割合は、最も高い日本でも1割程度で、海外の対象国は1割未満となった。

表-5は、中小企業が「増える方がよい」と回答した理由を三つまでの複数回答で尋ねたものである。「多様な雇用機会が広がるから」は、日本だけでなく、海外の対象国でも高い割合となった。中小企業は雇用の場として大きな役割を果たしていることから、こうした結果もうなずける。「地域活性化の担い手が増えそうだから」は、日本（35.3%）、ドイツ（34.0%）、フランス（54.4%）で高い割合となった。また、「成長企業が生まれそうだから」は、いずれの対象国でも3割前後となった。雇用だけでなく地域経済を支えたり、経済を牽引したりすることに期待が寄せられているのだろう。

そのほかの理由をみると、「独自性や創造性が発揮される場が広がりそうだから」や「高品質な商品やサービスを提供してくれそうだから」は、フランスを除く海外の対象国で、日本よりも10ポイント以上高い割合を占めている。米国、英国、ドイツでは中小企業に対して、イノベーションや付加価値面での貢献をより強く期待していることがうかがえる。一方で、日本ではこうした側面への期待が相対的に薄く、雇用や地域経済の担い手といった安定的な役割への意識が強いことが、国ごとの意識の差として浮き彫りになった。

他方、図には示していないが、中小企業が「減る方がよい」と回答した理由についても三つまでの複数回答で尋ねている。その結果、日本では「有望な企業に投資や融資を集中できそうだから」（37.8%）、「有望な企業に人材が集まりそうだから」（36.2%）、「有望な企業に技術を統合できそうだから」（33.2%）といった資源の集中を望

表-5 中小企業が増える方がよいと思う理由（国別、三つまでの複数回答）

(単位：％、ポイント)

	日本	米国	英国	ドイツ	フランス
多様な雇用機会が広がるから	① 39.1 (-)	① 39.0 (-0.1)	① 43.5 (4.4)	① 39.9 (0.8)	② 48.0 (8.9)
地域活性化の担い手が増えそうだから	② 35.3 (-)	19.7 (-15.5)	19.1 (-16.2)	② 34.0 (-1.3)	① 54.4 (19.1)
成長企業が生まれそうだから	③ 33.9 (-)	28.3 (-5.6)	③ 34.1 (0.2)	28.3 (-5.5)	③ 34.9 (1.1)
柔軟で小回りが利く対応をしてくれそうだから	30.9 (-)	23.0 (-7.8)	25.2 (-5.6)	19.8 (-11.1)	14.9 (-16.0)
分業の担い手が増えそうだから	20.9 (-)	9.0 (-12.0)	11.6 (-9.4)	13.4 (-7.6)	15.3 (-5.7)
独自性や創造性が発揮される場が広がりそうだから	19.8 (-)	② 36.6 (16.7)	② 36.5 (16.6)	31.0 (11.1)	17.0 (-2.8)
高品質な商品やサービスを提供してくれそうだから	19.6 (-)	③ 34.3 (14.8)	29.9 (10.4)	③ 32.7 (13.1)	21.2 (1.6)
自由競争の担い手が増えそうだから	17.1 (-)	30.1 (13.0)	20.5 (3.4)	25.0 (7.9)	20.4 (3.3)
国内外の多様なニーズを満たしてくれそうだから	16.8 (-)	18.7 (1.9)	23.1 (6.2)	12.1 (-4.7)	22.3 (5.5)
自己実現の場が広がりそうだから	8.3 (-)	18.7 (10.4)	20.6 (12.3)	17.9 (9.6)	14.6 (6.4)
特に理由はない	6.1 (-)	2.5 (-3.6)	3.2 (-2.9)	3.3 (-2.7)	1.6 (-4.5)
その他	0.3 (-)	1.1 (0.8)	1.1 (0.9)	1.4 (1.1)	0.3 (0.0)
n	363	938	976	995	936

(注) 中小企業の数が「増える方がよい」と回答した人に尋ねたもの。

む声が多くあがった。

また、海外の対象国は「減る方がよい」と回答した割合が低く、結果には留意が必要だが、理由についてみると、「国の競争力が高まりそうだから」(米国31.8%、英国21.4%、ドイツ31.6%、フランス29.4%)、「国や自治体の過剰な保護が解消されそうだから」(同25.0%、14.3%、21.1%、20.6%)、「有望な企業に技術を統合できそうだから」(同22.7%、21.4%、36.8%、17.6%)、「過剰な競争が抑えられそうだから」(同22.7%、16.7%、21.1%、23.5%)といった項目では、いずれの国も割合が比較的高かった。このほか、米国とフランスでは、「有望な企業に人材が集まりそうだから」(同31.8%、11.9%、15.8%、23.5%)、ドイツとフランスでは「有望な企業に

投資や融資を集中できそうだから」(同15.9%、7.1%、42.1%、29.4%)、「国や自治体が支援しやすくなりそうだから」(同9.1%、11.9%、31.6%、26.5%)で特に高い割合となった。

資源の効率的な配分については、日本と海外の対象国に共通点がうかがえたが、国全体の競争力向上、経済全体の健全化や政策の実効性に着目する意見もみられた。

* * *

本リポートではまず、海外の対象国における中小企業の定義と現状、および中小企業政策の概要を整理した。そのうえで、本調査をもとに中小企業に対するイメージ

について、日本の結果を米国、英国、ドイツ、フランスと国際比較することによって、日本における中小企業のイメージに迫った。

企業規模の側面から企業が果たしている役割を比較すると、すべての対象国において、中小企業は大企業よりも「柔軟で小回りが利く対応」への期待が高かった。ただし、日本では大企業と中小企業の役割を明確に区別する傾向がある一方、海外の対象国では中小企業にも独自性や創造性、高品質な商品・サービスの提供など、幅広い役割を求めていることが特徴的であった。

また、中小企業に対して「家族的な雰囲気がある」というイメージは各国で共通していたが、「ゆとりをもって働ける」については、海外の対象国では中小企業、日本では大企業でのイメージが強かった。中小企業が抱えている問題に対する認識をみても、日本では中小企業に対して、相対的にネガティブなイメージがあることがわかった。

こうした各国の中小企業に対するイメージの違いは、中小企業への勤務意向にも影響している可能性がある。中小企業の定義は国ごとに異なるため分析結果の解釈には十分な注意が必要であるが、中小企業に対してポジティブなイメージがある海外の対象国では、中小企業で働くことへの肯定的な意識が日本よりも高い傾向にあった。

将来の中小企業数についても考えに違いがみられた。日本は現状維持を望む傾向が強いのにに対し、海外の対象国では増加を望む割合が高く、中小企業への期待がうかがえた。その理由として、すべての対象国で多様な雇用機会の広がりが共通して挙げたことに加え、一部の国では独自性や創造性、高品質な商品・サービスの担い手としての期待もみられた。

柔軟な対応力や家族的な雰囲気など、各国に共通する

点はあるものの、海外の対象国では、より多様なイメージを中小企業に抱いていた。本来、中小企業は単一の性質をもつわけではなく、異質多元性を有する企業群であるはずだ。今後、日本においても、中小企業のさまざまな魅力がより浸透することを期待したい。

(注1) 量的基準を定めるに当たっては、競争の度合いや創業費用、参入障壁、企業の平均的な規模や分布といった産業構造が考慮される。

(注2) 最大2人までの自然人またはその家族が、企業の持ち株比率の少なくとも50%以上を直接もしくは間接的に保有していること、これらの自然人が経営陣に属していることが要件となっている（ボン中小企業研究所ホームページ、<https://www.ifm-bonn.org/en/definitions/mittelstand-definition-of-the-ifm-bonn>）。

(注3) 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4) 労働政策研究・研修機構（2025）を参照。

(注5) 住んでいる地域の規模については人口を基準に、「大都市」は50万人以上、「中都市」は15万～50万人未満、「小都市」は15万人未満として尋ねている。

<参考文献>

- 青山和正（1999）『解明 中小企業論 中小企業問題への多面的アプローチ』同友館
- 中小企業庁（2014）「各国の中小企業政策を巡る経緯と現状」中小企業庁ホームページ
- 内閣府（2022）「令和4年度 年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）一人への投資を原動力とする成長と分配の好循環実現へ」内閣府ホームページ
- 日本貿易振興機構（2021）「ドイツにおける中小企業政策とケーススタディ」日本貿易振興機構ホームページ
- 平澤克彦（2002）「ドイツにおける中小企業政策」福島久一『中小企業政策の国際比較』新評論、pp.191-208
- 藤野洋（2016）「欧州における地域活性化のための中小企業政策—英国の政策・企業法制を中心に—」商工総合研究所『商工金融』2016年4月号、pp.22-70
- （2020）「EU離脱国民投票後の英国の中小企業政策—低生産性企業の底上げ政策と観光振興政策のケーススタディ—」商工総合研究所『商工金融』2020年6月号、pp.36-69
- 安田武彦（2024）「『日本に中小企業がいくつあるか』考えてみる」東洋大学『経済論集』49巻2号、pp.1-11
- 山口隆之（2011）「フランス産業政策と中小企業」日本経営学会『経営学論集 第81集 新たな経営原理の探求』、pp.162-163
- （2015）「近年のフランスにおける中堅企業を巡る議論」商工総合研究所『商工金融』2015年2月号、pp.4-20
- 労働政策研究・研修機構（2025）「データブック 国際労働比較2025」
- Direction générale des Entreprises（2021）“LES DISPOSITIFS À DESTINATION DES PME ET TPE”

本リポートは、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)

多彩なイベントで移住先を盛り上げる



(株)愉快的暮らし 代表取締役 盛田 浩市

近年、人口の東京一極集中が進む一方で、都心部から転出する人も一定数いる。盛田浩市さんもその一人である。盛田さんは東京都で鉄道会社に勤務しながら不自由なく暮らしていたが、山梨県山中湖村に移住してカフェや車中泊施設の運営を始めた。縁もゆかりもない場所で、しかも未経験のカフェを開店した理由は何だろうか。

もりた こういち

1980年生まれ。大学卒業後、鉄道会社に勤務。新型コロナウイルス感染症の拡大を機に、東京都と山梨県の二拠点生活を始める。2022年に(株)愉快的暮らしを設立し、2024年に山梨県山中湖村でカフェ「Yamanaka Terrace」を開店。

企業概要

- 創業
2022年
- 資本金
1,000万円
- 従業者数
5人
- 事業内容
飲食業、宿泊業および
イベント企画など
- 所在地
東京都目黒区八雲1-8-7
(店舗:山梨県山中湖村平野
1414-1)
- URL
<https://yukai.life>

コンセプトを体現したカフェ

——カフェの特徴を教えてください。

「Yamanaka Terrace」は山中湖から車で5分ほどの、緩やかな坂を上った高台にあるカフェです。2024年4月にオープンしました。テーブル席とカウンター席を合わせて45席、ほかにテラス席もあります。営業時間は9時から17時で、臨時休業を除き年中無休です。

メニューは、自家焙煎^{じ か ば い せん}のコーヒーと自家製のスイーツが中心です。なかでも、エスプレッソの上にスチームミルクをたっぷりのせたフラット

ホワイトが人気です。スイーツはチーズケーキやブラウニーなどを取りそろえています。また、ドライフルーツやナッツなどを量り売りで提供しています。自家製にこだわるのは、食材や調理の工程を自ら把握し、品質管理を徹底するためです。

敷地はとても広く、駐車場は約300台分あります。天気が良ければ、敷地内から富士山が望めます。店舗前の広場にはイベントスペースを設け、これまでにマルシェや紙芝居の上演会などを開催しました。カフェの商品をこの広場で食べることもできます。ほかにも、プレーズーンやドッグランがあり、子ども連れや

ペット連れのお客さまにもご利用いただいています。

——楽しみ方は飲食だけではなく、そうですね。

わたしは事業を始めるに当たり、単なるカフェをつくるのではなく、三つのコンセプトを掲げました。

一つ目は、「Enjoy the Outdoors」です。お客さまに自然のなかで過ごす心地よさを知ってもらいたいと考えています。テラス席では、豊かな自然を肌で感じられます。2024年9月にはカフェの駐車場を活用して、RVパーク「Hygge Yamanakako」をオープンしました。RVパークとは、キャンピングカーなどで乗り入れて、車中泊ができる施設のことです。Yamanaka Terrace周辺でアウトドアを楽しめる場所を増やしたいと考えました。

二つ目は、「Sustainability」です。環境負荷をできるだけ少なくするため、電気は屋根に設置した太陽光パネルで発電し、水は井戸を掘ってくみ上げた地下水を使っています。また、マグカップを持参してくれたお客さまには、100円割引をしています。こうした取り組みを通じて、訪れた人がサステナビリティに関心をもつきっかけになればうれしいと考えています。

三つ目は、「Glocalization」です。グ

ローバルとローカルを組み合わせた言葉で、地域の活動を世界に発信していくことを表しています。近年、山中湖村では、富士山を見に来る外国人観光客が増えています。そこで、地元の企業や生産者が出店するマルシェを開いたり、山梨県出身のアーティストを招いてライブを開催したりと、地域の活動や山中湖の魅力を海外の人に知ってもらおうのです。

人や自然との触れ合いが創業のきっかけに

——なぜ山中湖村でカフェを始めたのでしょうか。

わたしは子どもの頃から、父によくキャンプに連れて行ってもらい、自然のなかで過ごすことが好きになりました。大学に入ってから海外を旅する機会が増え、これまでに30カ国以上をキャンピングカーで巡りました。

大学卒業後は東京の鉄道会社に入社し、沿線の活性化につながる新規事業の立ち上げなどに携わりました。例えば、駅を巡るスタンプラリーや沿線の商店街と連携したイベントを企画しました。イベントは好評で、仕事に不満はありませんでしたが、一緒に働く人が定期的に異動で変わってしまうことが残念でした。長く関係性を築きたいと思っても、難しかったのです。一緒に働きたいと



自然と調和した Yamanaka Terrace

思える人と、継続的に仕事をしたい。そう思ったのが、独立を考えたきっかけです。

ちょうどその頃、新型コロナウイルス感染症が発生しました。遠出できない日々が続き、自然と触れ合いたいという思いが強くなっていました。また、人とのコミュニケーションが制限され、リモートを活用した生活が浸透しました。何となく寂しさを感じていたからこそ、リアルな場で仲間と過ごすことの楽しさを再認識しました。

そこで、コロナが落ち着いてきた頃、山中湖村に隣接する道志村に新たな拠点を構えました。平日は都内で働き、週末は道志村で暮らす二拠点生活を始めたのです。山中湖の近くで暮らすうちに、その魅力を実感するようになりました。山中湖は富士五湖のなかで、富士山が最も美しく見え、何よりその景色は、わたしが大好きなニュージーランドのタラナキ山の風景とよく似ていると気づきました。



「ザ・夏祭り」では多くの人が交流した

一方で、弱点もみえてきました。公共交通の便が悪く、イベントや宿泊施設が少ないことから、観光客や宿泊客が河口湖などと比べて少ないのです。山中湖から見る富士山を含めた自然をもっと多くの人に知ってほしい。そんな思いから、山中湖村でカフェをオープンしたいと考えました。そしてこの場所を見つけ、2021年9月に前職を辞めてオープンに向けた準備を始めたのです。

—— オープンまでは順調に進んだのでしょうか。

まず、山に囲まれた広大な土地でカフェやイベントスペースを設計してくれる建築家を探すのに苦労しました。五つの設計事務所に相談してようやく、わたしの熱意とコンセプトが伝わり、建築家の中川エリカ氏に設計を引き受けてもらうことができたのです。その後、中川氏から紹介していただいたグラフィックデザイナーの服部一成氏に、Yamanaka Terraceのロゴを依頼しました。

メニューの構成を考える際も、専門家のアドバイスを受けました。コーヒーはプロの焙煎家の監修を受け、スイーツは焼き菓子教室を運営する専門家に指導してもらいました。こうして出会った方々とは、オープン1周年のイベントに招待するなど、継続的に付き合いしています。

建物の設計とメニューの開発を進めるなか、次に直面したのは建設コストの問題でした。当初の計画では、カフェのほかに宿泊施設やキャンプ場もつくる予定でした。しかし、事業収支の観点から、建物はカフェのみにとどめ、建設コストを半分に抑えました。

また、市街地と比べてインフラが充実していません。カフェは道路から離れており、電線や水道を引くのにはコストがかかります。太陽光発電を設置したり、井戸を掘ったりしたのは、環境負荷を少なくするだけでなく、コスト面でも合理的なのです。

—— オープン後は積極的にイベントを開催しているようですね。

オープンしてからは、想定以上に集客に苦労しました。カフェの知名度がまだ高くなかったこともあり、計画の半分程度の来客数にとどまったのです。そこで、お客さまに来てもらうきっかけをつくるため、毎月イベントを開催することにしました。

前職での経験があり、イベントの企画には多数の実績があります。山中湖村で暮らすなかで、ファミリー層やペット連れの旅行者をときどき目にしていたので、こうした層をターゲットにしようと考えました。

初めて開催した大きめのイベントは、2024年8月に実施した「ザ・夏祭り」です。スタンプラリーやすいか割り、キッズバザーなど子どもが楽しめるプログラムに加え、コーヒーの焙煎講座やお酒を片手に星空の下で過ごすキャンドルバーといった大人も満足できるコンテンツを用意しました。このイベントは成功を収め、翌年に第2回を開催しました。

ほかにも、秋にはたき火で焼き芋をしたり、冬には書き初めや餅つきをしたりと、季節に合わせたイベントを企画しました。こうしたイベントの様子をSNSで発信し続けた結果、フォロワーが5,000人ほどになりました。今では、SNSの投稿をきっかけにカフェに来てくれるお客さまも少なくありません。屋外シアターなど新たな企画の構想もあり、引き続きイベントには力を入れていきます。

同時に、地元の住民や企業とのつながりにも気を配りました。原則年中無休としたのは、近隣の人いつでも営業しているという安心感を抱いてもらうことがねらいです。リピーターになってくれた近隣のお客

さまざまです。また、知名度向上のため、イベントやマルシェに積極的に出店しました。例えば、オープン前の2023年から、富士吉田市のハタオリマチフェスティバルに出店しました。地域の企業が集まるイベントに出店することで、地域とつながるきっかけをつくるのです。

こうした取り組みが実を結び、休日には当初の計画値を超える数のお客さまにご利用いただける状況になりました。お客さまを長く待たせないよう、比較的来客数の少ない平日にできるだけ仕入れや仕込みを済ませています。

Yamanaka Terraceに 多様な目的をつくる

——今後どのような事業展開を考えていますか。

大きく分けて二つあります。一つ目は、同じ目的をもった近隣の方々との連携をさらに強めることです。2025年9月には当店のイベントスペースで、富士山麓周辺の飲食店や雑貨店約15者と共同でマルシェを開きました。単独で開催するイベントに比べて商品のラインアップが充実し、テラスに用意した椅子が埋まるほどの人が来てくれました。

当社の力だけでは、スタッフの数やコンテンツの種類などに限界があります。目的を共有した仲間と協力

し合えば、今まで以上の規模や頻度でイベントを開催できるようになるでしょう。最近では、カフェを訪れたお客さまから、音楽ライブやアウトドアウェディング、登山関係のイベントを開催したいといった声をかけていただく機会もあります。こうした出合いを大切にすることで、企画の幅を広げるのです。

二つ目は、計画を見直すなかで断念した宿泊施設を建てることです。3年後の実現を目指しています。そのための第一歩として、近隣のキャンプ場^{ビアッソ}Viassoの運営を始めました。富士山と山中湖、そして当社のイベントを訪れて、ここで宿泊する。こうした一連の流れをつくり、山中湖村周辺に滞在する人の増加に寄与できればと考えております。

聞き手から

Yamanaka Terraceは、山中湖を通る国道413号線沿いに立地している。国道から店をつなぐ森の小道には、都心では体験できない自然があふれていた。店に入ると、外国人観光客のグループと地元の常連客二人組が、それぞれテーブルに座っていた。大きな窓から入る自然光と太陽光発電を使用した照明で、店内は明るい。自然の心地よさ、グローバルとローカルの融合、そしてサステナビリティ。入店してすぐに、盛田さんが掲げる三つのコンセプトを体感できた。

当研究所「2020年度起業と起業意識に関する調査（特別調査）」によれば、移住創業した事業のパフォーマンスは移住先地域との関係が良好であるほど高い傾向がある。盛田さんは地域住民とのコミュニケーションを大切に、地域企業との連携も積極的に模索している。こうして山中湖村の実情に詳しくなり、イベントなどに対するニーズを把握できていることが、事業の成長につながっているのだろう。（真瀬 祥太）



第132回

中小製造業の設備投資は 慎重な動きがみられる

～第134回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2026年4月に実施した「第134回中小製造業設備投資動向調査」によると、2025年度の国内設備投資額は、2024年度実績比で3.5%減少した。2026年度の当初計画は、2025年度実績比で1.7%増加する見込みとなっている。

2025年度上半期に米国の関税政策を受けて控えた設備投資を、下半期から2026年度上半期にかけて遅らせて実施する動きがみられるものの、中東情勢に対する懸念などから慎重さがうかがえる。

2025年度の実績は2年ぶりに減少

本調査は、全国の中小製造業の設備投資動向を把握することを目的に、当研究所が1959年から毎年行っている。年に2回（4月、9月）実施し、4月調査では前年度の実績と当年度の計画を、9月調査では当年度の計画の修正状況を尋ねている。今回は、2025年度の実績と2026年度の当初計画を尋ねた。調査対象は、総務省「事業所母集団データベース」（令和5年次フレーム）から把握した従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万5,356社である。このなかから業種と規模の構成比を保ちつつ3万社を抽出し、調査票を発送した。回収期間は2026年4月7日から5月15日までである。2月28日に米国がイランに対して軍事攻撃を開始したことを踏まえると、その影響が今回の結果に反映されていると考えられる。

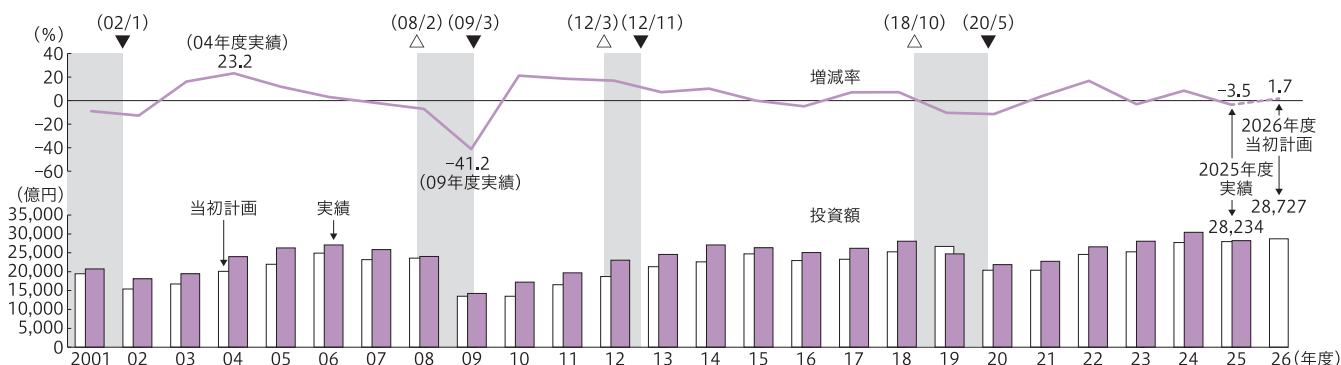
有効回答数は7,744社、回答率は25.8%である。有効

回答から業種・規模別に分けた層ごとに1企業当たりの平均設備投資額を算出し、その値に各層の母集団企業数を乗じて、全体の設備投資額を拡大推計している。

2025年度の国内設備投資額は2兆8,234億円となり、2024年度実績に比べて3.5%減少した（図-1）。2年ぶりの減少である。特に、上半期は前年同期比で9.5%減少と大きく落ち込んだ。米国の関税政策の動向が不透明だったことから、設備投資を控える企業が多かったものと考えられる。一方、下半期は前年同期比で2.0%増加した。

2026年度当初計画の設備投資額は2兆8,727億円となり、2025年度実績に比べて1.7%増加した。当初計画が前年度実績を上回るのは4年ぶりである。なかでも、上半期は前年同期比で10.3%増加と大きく伸びた。米国の通商政策に見通しが立ち、控えていた設備投資を実施する企業が多いものと考えられる。ただし、下半期は前年同期比で5.3%減少となっている。中東情勢の緊迫化などから今後の設備投資には慎重さがうかがえる。

図－1 国内設備投資額および増減率の推移（前年度実績比）



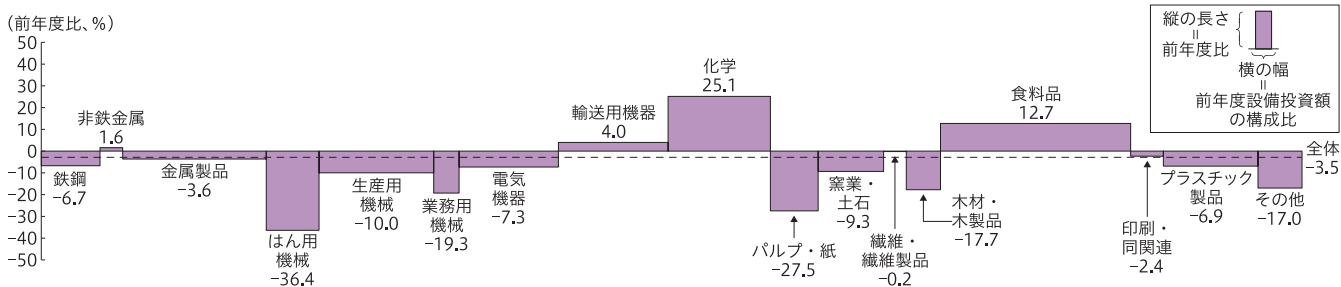
資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小製造業設備投資動向調査」（以下同じ）

(注) 1 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す（図－4 も同じ）。

2 母集団は、2021年度実績までは工業統計調査、2022年度実績以降は事業所母集団データベースに基づいている（以下同じ）。

3 設備投資額の増減率は、母集団の変更に伴い再推計を行ったうえで算出している。

図－2 業種別増減率および構成比（2025年度実績）



(注) 1 グラフ中の数字は、2024年度実績比増減率。

2 横軸は、2024年度実績における業種別構成比。

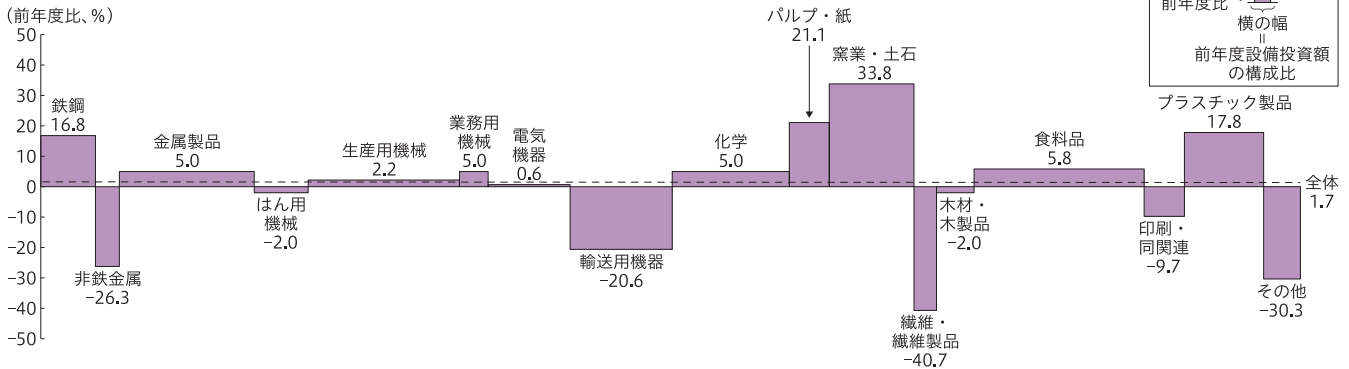
中東情勢の影響を大きく受ける業種も

業種別にみると、2025年度実績では、全17業種中13業種で2024年度実績に比べて減少した（図－2）。減少率が高い「はん用機械」（－36.4%）や「パルプ・紙」（－27.5%）、「業務用機械」（－19.3%）は、大幅に増加した前年度からの反動とみられる。加えて、これらの業種では更新や維持、補修のための投資が減っており、老朽化への対応が一巡した様子もうかがえる。増加した業種に目を向ける

と、「化学」（25.1%）では、価格転嫁の浸透などにより企業の業績が上向いていることを背景に、積極的な設備投資が続いているようだ。「食料品」（12.7%）では、人手不足や生産性向上に対応するための省力化投資が進められ、4年連続の増加となった。

続いて2026年度当初計画をみると、全17業種中10業種で2025年度実績に比べて増加した（図－3）。半導体向けファインセラミックスの需要が期待される「窯業・土石」（33.8%）などの増加が目立つ。一方、原材料価格の高騰が続く「繊維・繊維製品」（－40.7%）、銅やアルミ

図－3 業種別増減率および構成比（2026年度当初計画）



(注) 1 グラフ中の数字は、2025年度実績比増減率。
2 横軸は、2025年度実績における業種別構成比。

の供給不安を受けている「非鉄金属」（-26.3%）、サプライチェーンの混乱から減産の懸念がある「輸送用機器」（-20.6%）など、中東情勢の影響を受けやすい業種は大きく落ち込んでいる。調査先のコメントからも、「中東情勢の悪化で原材料の調達が不透明となり、設備投資どころではない」（繊維・繊維製品）や「中東情勢を考慮し、予定していた設備投資をいったん白紙にした」（輸送用機器）と、すでに影響を受けている企業がみられた。

能力拡充を図る投資が増加

図－4は、設備投資額の目的別構成比を示したものである。2025年度実績をみると、「更新・維持・補修」(35.2%)が17年連続で最も高くなったものの、2024年度(37.2%)からは低下した。次に高い「能力拡充」(30.3%)は、2024年度(25.1%)から5.2ポイント上昇した。2003年度以来、22年ぶりの上昇幅となり、能力増強に向けた動きがみられる。

また、「省力化・合理化」(14.7%)が「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」(12.4%)を5年ぶりに上回った。コロナ禍から回復するなか人手不足が顕在化し

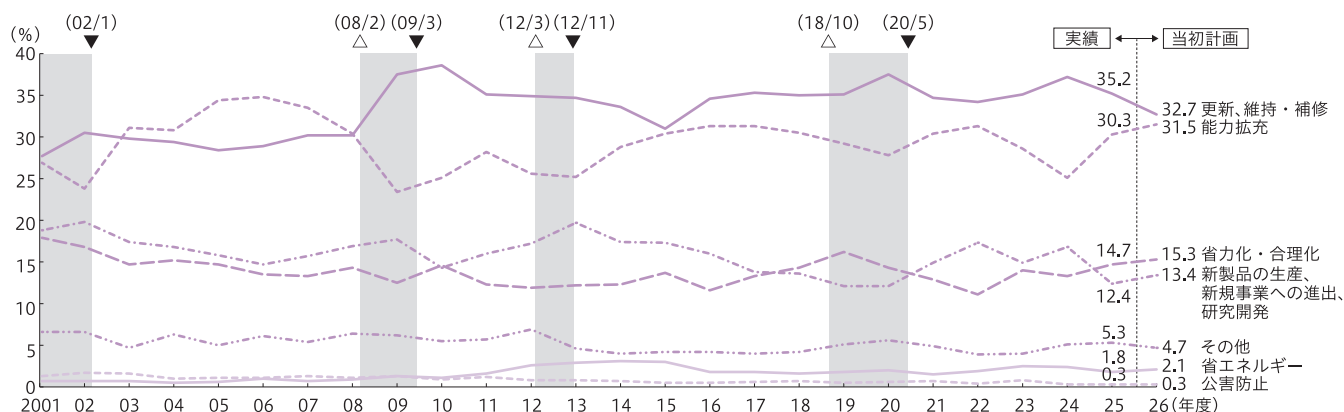
ており、構成比は右肩上がりになっている。

2026年度当初計画をみると、2025年度に続いて「更新・維持・補修」(32.7%)が低下し、「能力拡充」(31.5%)が上昇している。堅調な企業収益や半導体需要の増加などを背景に、引き続き能力拡充を図る投資が増える見通しである。

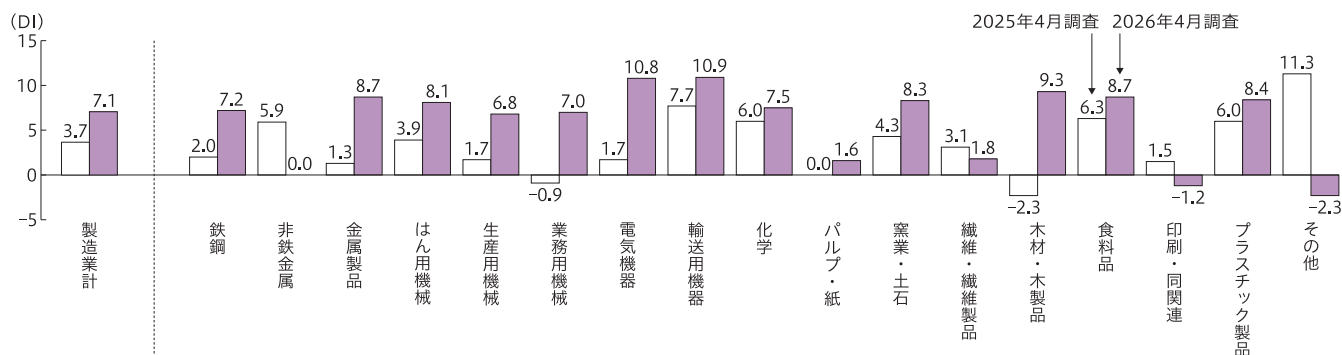
金利の動向を不安視する企業が増加

最後に、将来の設備投資への姿勢を確認しよう。投資マインドを示す「国内設備投資額の増減可能性DI」をみると、製造業全体の2026年度のDIは7.1となり、2025年度(3.7)から上昇した（図－5）。2025年度は先行き不安から設備投資を手控えた企業のなかにも、人手不足や資源価格の高騰の影響で省力化や事業転換などの対応を迫られているケースがあったものと考えられる。2026年度は中東情勢により、原材料の確保に依然として不確実性が残るものの、繰り越し分を含め、前年度に比べれば設備投資は持ち直すことが見込まれる。業種別にみると、輸送用機器(10.9)や電気機器(10.8)でDIが高く、機械関連業種を中心に上昇幅が大きい。

図－４ 設備投資額の投資目的別構成比の推移



図－５ 国内設備投資額の増減可能性DI



（注）DIは、当年度の設備投資が前年度実績と比べて、最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から、「減少する可能性がある」企業割合を差し引いたもの。

ただし、「減少する可能性がある」と回答した理由のうち、「資金調達コスト増加」の割合が上昇しており、最近30年間で最も高い水準となった。2024年3月に日本銀行が17年ぶりに利上げを行ったことを皮切りに、「金利ある世界」が本格化しつつある。2026年6月には、政策金利をそれまでの0.75%程度から1.00%程度に引き上げた。今後も金利の動向が注目されるなか、設備投資に慎重になる企業は少なくないだろう。

コロナ禍以降、増加を続けてきた中小製造業の設備投資は、2025年度実績では減少に転じたものの、まだ水準

は高い。そして、好調な半導体需要などに対する能力増強や、人手不足に対応する自動化といった投資は底堅く、2026年度当初計画では再び増加に転じている。一方で、中東情勢は、米国とイランが戦闘終結などに関する覚書に合意したものの、依然として原材料価格は高騰している。例年、9月調査で尋ねる修正計画は当初計画から上振れる傾向にあるが、こうした要因が修正計画にどう影響するのか、注視したい。（真瀬 祥太）

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/mi_findings.html



バングラデシュでバッグを生産（㈱マザーハウス）



ブレーキパッドを世界80カ国以上に販売（エムケーカシヤマ㈱）

第3回 成長志向企業はどのように成長を実現するのか

（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

前回までのレポートで、成長志向企業が安定志向企業に比べて高いパフォーマンスを発揮しており、経営者の事業推進力が成長志向を高める要因となることをアンケート分析により確認し、企業事例を紹介した。今回も成長を志向する3社の事例から、成長を実現する取り組みやさらなる成長に向けた課題への対応をみていこう。

成長の段階に合わせた 経営計画を達成する

2006年創業の㈱マザーハウス（東京都台東区）は、「MOTHERHOUSE」や「ERIKO YAMAGUCHI」といったブランドを展開し、バッグや衣服、ジュエリーなどを取り扱っている。主力のバッグは場面を問わず使えるシンプルなデザインが好評で、購入者の年齢層や性別に大きな偏りがない。2007年に東京都台東区で1号店を出し、現在では、国内外に60店舗近くを構える。

創業者で社長の山口絵理子さんは、バングラデシュの大学院で学んだ経験を生かし、発展途上国に赴き素材を見つけ、現地の工場に入って試作から製品づくりまで伴

走する。「途上国から世界に通用するブランドをつくる」を理念に、バングラデシュやネパールなど6カ国で製造している。

同社は、成長段階に応じて中期経営計画を策定してきた。経営陣と目線合わせのため、計画は従業員にも公開しており、これまで三つの計画を策定してきた。最初の計画である「Road to 10」は、年商を10億円へと押し上げることを目指した。新規出店の拡大と従業員による集客イベントの企画により、目標を達成した。

一方で、店舗数の増加に伴い従業員の負担が増え、待遇の改善が次の課題となった。最低年収を店長は500万円、その他の従業員は300万円とし、休暇を取得しやすい環境を整備することにした。これらの実現に向けて、第2

の計画「Triple 30」では、年商30億円、新規30店舗、利益率30%を目標に掲げた。同社は達成に向け、国内外で店舗展開をしながら、ジュエリーや衣服の製造を開始した。アイテム数を増やし、来店頻度と購入点数の増加をねらったのである。加えて、来店の動機を途上国の支援のみならず、デザインや機能性といった製品のもつ価値にも広げようと、山口さんが積極的に取材に応じるとともに、ECサイトでの情報発信も強化した。こうした施策により、第2の中期経営計画も達成した。

第3の中期経営計画は、店舗数の増加に合わせて人材を採用、育成し、組織全体の競争力を高めようとするものである。採用では、ファンミーティングや来日した職人によるバッグづくりの実演など顧客向けのイベントに入社希望者を招き、同社で働くイメージをもちやすくしている。

また、キャリア開発の一環で、「マザーハウスビジネススクール」や「ファクトリービジット」を実施している。前者は、金融機関での勤務経験をもつ役員が店長クラスの従業員向けに、店舗運営に必要なとされる経営スキルを伝授する。後者は、海外工場を従業員が訪れ、製品をつくる現地の職人と交流する取り組みである。つくり手の技術や製品に込めた思いに触れ、企業理念を再確認する機会となっている。

さらに、従業員満足度アンケートを実施し、役員が社内向けに生配信でその結果や要望への対応方針を伝えている。企業規模の拡大により、経営陣と従業員との交流機会は限られてしまうなかでも、心理的な距離を縮め、風通しの良い組織運営に努めている。こうした取り組みにより、離職率は同業平均を大きく下回る。

今後は年商100億円を目指し、新たな打ち手を講じていく。一つ目は、衣服に特化したブランドとして立ち上げたERIKO YAMAGUCHIを育成して熱量の高いファン層を獲得し、バッグに次ぐブランドの柱にすることであ

る。二つ目は、米国への進出である。海外出店では過去に現地のニーズに合わず撤退を余儀なくされた経験がある。この経験を生かし、進出前にECサイトでニーズ調査したうえで、製販一体の柔軟性を生かし、現地の好みに合わせた製品の展開を進める。三つ目は、中長期的な視点での経営人材の育成である。山口さんのもつデザインから製造の立ち上げのノウハウの継承や、財務会計の知識をもつ人材の育成を進めている。

同社では自社をみつめ、やるべきことを計画に落とし込み、実行してきた。さらなる成長に向けた課題はすでに明確である。途上国から世界に通用するブランドを生み出すという理念の実現に向け、(株)マザーハウスの挑戦は続く。

■ 厳しい経営状況を乗り越え 国内外で事業を広げる

エムケーカシヤマ(株)（長野県佐久市）は、自動車の補修向けブレーキ部品を製造している。主力のブレーキパッドは国内のほぼ全車種をカバーし、小ロットの製品から量産品まで幅広く対応している。ブレーキパッドは、粉状の摩擦材を押し固めて仮成形した後に、金属製のプレートを接着して加熱成形する。摩擦材は、配合によって製品の性能が決まる。同社では、数百種類の素材を用いて試作を重ね、実際の走行状況を再現できる試験機を使い、独自の摩擦材を開発してきた。

年商は直近10年で49億円から77億円に拡大している。近年は順調に成長している同社だが、ここまでの道のりは決して楽なものではなかった。1990年代に入ってから円高の影響で、他国の製品との競争力が低下し、2001年には年商はピーク時から半減し、20億円ほどまで落ち込んだ。そうしたなかでも、社長の檜山剛士さんは、独自の摩擦材と小ロット生産という強みを生かし、販売先を拡大すれば、持続的な成長が実現できると考え、国内外でさらなる事業の強化に取り組んだ。

海外事業で特に重視したのがロシア市場である。広大な国土や厳しい気候条件を背景に、自動車のブレーキ部品の交換需要は高い。さらに、ブランドを浸透させるための手法が欧州のように進んでおり、アジアや中東への販路拡大にも活用できる。2018年にはモスクワに営業所を開設し、現地の人材を採用して市場調査や営業体制を強化した。

また、商社を経由していた海外取引を徐々に現地企業への直接販売に切り替えていった。従業員による営業に加えて、榎山さんは海外経験を生かし、現地企業と直接コミュニケーションをとることを大切にしている。現地企業の多くは同社と同じく家族経営であり、価値観や思いが共通していることが多く、意思疎通や合意の形成がしやすい。家族関係を基盤とした中長期的な関係を築くことで、販売網の強化につながる。

国内では、2019年にトラックやバスなどの大型車向けの純正部品も取り扱う企業から自動車補修用部品事業を引き継ぎ、販売するアイテムの幅を広げた。

こうして売上高を伸ばしてきた一方で、近年は安価なプライベートブランドが存在感を増していた。榎山さんは、価格競争に巻き込まれずに安定したポジションを確立しようと、「MK KASHIYAMA」のリブランディングを実施することにした。MK KASHIYAMAは、創業者の代から続くブランドであり、国内のユーザーからの信頼は厚い。海外でもブランドの浸透を図るべく、どのような言語、文化的背景がある人でも一目で社名が理解できるロゴに変更し、ブランド価値を再定義するとともにブランドカラーやロゴ使用のルールなども整備した。64カ国と欧州連合で商標を登録し、ブランドの保護も進めた。

榎山さんは、社長に就任してから10年間は業績の回復に力を注いできたため、職場環境の整備や人材定着のための仕組みづくりに十分に手が回らなかったが、2020年ごろからようやく余裕ができたと話す。

生産面では、老朽化した工場の修繕や空調機器を設置することで従業員が働きやすい環境を整えた。従業員も作業環境の改善に取り組む。競合企業が使用している機械を研究しながら、より高い品質や生産性を実現しようと、自社で製造設備の大半を開発している。人材面では、資格取得支援などの従業員の育成に加えて、DXやデザインマーケティングなどを担い、さらなる事業の成長を支える人材を獲得するために中途採用に取り組んでいる。

同社では中長期的な成長に向けた体制も整えている。国内のブレーキ部品市場が縮小する一方、榎山さんは海外市場と産業機器市場には伸びしろがあると考えている。今後は、米国や中南米、アフリカ諸国への進出も準備したいと榎山さんは、意欲を燃やす。産業機器分野では、摩擦材やモーター部品を開発する企業に出資し、連携を進めている。今後は製造スペースを拡大して生産を本格化し、産業機器関連の年間売上高を6,100万円から5億円まで拡大させる計画である。

榎山さんは、2035年までに年商100億円を達成することを目標に掲げる一方で、売り上げを伸ばすことが目的ではなく、従業員の生活を守り、あらゆる環境変化に対応し企業を永続させることを大切にしたいと語る。エムケーカシヤマ(株)は、変化の激しい環境下でも進むべき道を見極めながら、これからも走り続ける。

設備と人への投資により 成長を止めない

㈱共進ペーパー＆パッケージ（兵庫県神戸市）は、段ボールケースや印刷紙器を製造、販売する1948年創業の企業である。2025年の売上高は74億円と、10年の間に売上高を1.5倍近く伸ばしてきた。3代目の社長であるかじかわかずひろ鍛冶川和広さんは、2030年の売り上げ目標として、100億円を掲げている。

段ボールと紙器の製造設備や技術が異なることから、

両方を取り扱う企業はそれほど多くない。そこで、同社では顧客から依頼される商品の形状に応じて、商品のパッケージとなる印刷紙器と、それらをまとめて梱包^{こんぼう}するための段ボールの企画から生産、梱包、発送までを一貫して担う「トータルパッケージングシステム」を確立し、幅広い業種から重宝されてきた。

顧客数を順調に伸ばしてきたものの、人口減少が進むなか、今後は既存の取引先からの注文の大幅な増加は見込めない。鍛冶川さんは、既存の事業のみで売上高100億円を実現するのは難しいと考えた。そこで、新たな成長の柱に据えたのが、ハコプレ事業である。

ハコプレとは、インターネット上でオリジナルのパッケージを注文できるサービスである。2013年に当時常務だった鍛冶川さんが立ち上げた。きっかけは、環境への配慮から将来的に印刷部数が減り、小ロット対応が求められるようになってきたことである。同社では最大でB1サイズや厚みのある紙に対応できる高性能のデジタル印刷機を導入した。投資額は10億円に上り、国内で初めての導入企業となった。これにより、従来の10分の1となる50枚のロットで注文を受けられるようになった。

小ロット化が進むなかでは、1件当たりの受注額が小さくなるため、取引先を増やして売上高を確保する必要がある。そこで、BtoCの分野で多様なニーズに対応できるように専用のECサイトを構築した。顧客の利便性に配慮した設計にしたことで、注文内容の調整や確認の作業に人手をかけることなく、手ごろな価格で印刷できる。しかも、納期は従来の3週間から最短3営業日に短縮することができた。取引先の多くが大手企業であった同社にとって、ハコプレは、小規模な企業や個人事業主といった新たな取引先とのタッチポイントになっている。

さらに同社では、三つの企業を買収し、印刷の川上工程の内製化や販路開拓などを通じて、トータルパッケー



ジュニアボードで意見が飛び交う（㈱共進ペイパー＆パッケージ）

ジングシステムの強化とハコプレ事業の拡張を進めてきた。ただ、事業の拡大に伴って、経営者に業務が集中しすぎると、さらなる事業の成長や迅速な意思決定が難しくなるおそれがある。そこで、同社では管理職層の育成のためにジュニアボード制を取り入れている。中堅職員が中心となって組織する疑似役員会のことで、役員会とともに経営の中核的な役割を担う。その経験は、会社全体を俯瞰^{ふかん}する意識を育み、問題の発見や分析、解決策のプレゼンテーションといった能力の強化やモチベーションの向上につながる。

人材の育成に終わりはない。同社は2021年に全従業員を対象とした社内大学「Kyoshin Academy」を開始した。財務会計をはじめ、業界知識やビジネススキルなど幅広い内容の300以上のeラーニングコンテンツを受講できるほか、MBAの取得や中小企業大学校への通学といったコースが用意されている。また、1日の業務時間のうち15分は、能力開発に充てる時間として、学ぶ習慣の定着に取り組んでいる。同社では将来を見据え、人にも設備にも惜しまず投資をしてきた。その経営姿勢が持続的な成長を支えている。最終回となる今回は、企業事例を総括する。

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



豊臣 秀長

(1540~1591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。



兄の秀吉にいざなわれて武士に転身

NHK大河ドラマ「豊臣兄弟!」で主人公となり、注目されているのが、豊臣秀吉の弟である豊臣秀長だ。「理想のナンバー2」とも評される秀長が秀吉からどれだけ信頼されていたか、書状から読みとることができる。1578年、秀吉が織田信長の下で播磨攻略を進めているときに送った書状の一節に、こう書かれている(真山、2025a)。

「我ら弟の小一郎め同然に心安く存じおり候」

現代語に訳すと「わが弟の小一郎と同じように心から信頼している」。書状を出した相手は小寺孝高、のちの黒田孝高(黒田官兵衛)だ。秀吉を天下統一へと導いた天才軍師として知られる。信頼を寄せる官兵衛に対してメッセージを送ったわけだが、このときに引き合いに出された小一郎こそが、秀長である。

秀長の幼少期についてはわかっていないことが多く、1540年、あるいは1541年に生まれたとされる。母親は秀吉と同じだが、父親は秀吉と同じ木下弥右衛門という説もあれば、弥右衛門の死後に母親が再婚した竹阿弥(筑阿弥)という説もある。近年では同父説が支持されつつあるようだが、決定的な答えは出ていない。

確かなのは、物心ついた頃には3歳年上の秀吉は放浪

の旅に出て、家に寄りつかなくなっていたということ。そのため、秀長は次男でありながら、母や姉、妹を支えようと、日々農作業に打ち込んでいた。

だが、秀吉が信長に仕えたことで人生が一変する。信長と徳川家康が清洲同盟を結んだ1562年に、秀吉は足輕組頭に出世を果たす。家臣をもてる身分となったが、出自が貧しい秀吉には信頼できる人間がそばにいなかったため、秀長をスカウトしようと考えたようだ。そのときの逸話が残っている(真山、2025b)。

「乱世にあつて名を後世に伝えようと思つても、頼みとする者がいなくては心細い。どうか^{すき}鋤を捨てて、わしに力を貸してほしい!」

内容がどこまで事実かはともかく、秀吉にいざなわれて秀長も農民から武士へと転身することになった。



ナンバー2の秀長が果たした三つの役割

低い出自から信長の下で出世し、のちに天下統一まで果たした秀吉。多くの困難を乗り越えられたのは、秀長がナンバー2として支え続け、三つの役割を果たしたからである。

一つ目の役割が「裏方」である。本能寺の変で信長が明智光秀に討たれると、秀吉はいち早くその敵を討ち、

自らが後継者となるべく動きだす。腹心であった柴田勝家や、織田一門の織田信雄や織田信孝が不在のなか、信長の葬儀を取り仕切ることでイニシアチブをとろうとしたのだ。その際、当日に邪魔が入ることを警戒して、竹田城から武具持参の軍勢とともに上洛するよう、秀長に命じている。秀長はそれに応えて但馬から上洛すると、当日は大徳寺から蓮台野まで約2.7キロメートルの沿道を3万人もの兵を率いて警備に当たった。主君の死という緊急事態のなかで、秀吉は最善手を打ち続けてまんまと後継者の座についた。その裏には、与えられた仕事を着実にこなす秀長の働きがあった。

二つ目の役割が「仲裁役」だ。秀吉と家康が初めて直接対決した小牧・長久手の戦い。この戦で、おいの秀次が大敗を喫し、秀吉が激怒してしまう。だが、秀長が秀次をかばったことで、大きな非難を受けることはなかった。その後の紀伊征伐においては、秀次の後見としてともに従軍して力を貸すなど、仲間の失態をかばったばかりか、その後の名誉挽回まで手助けしている。秀吉と家臣との良き橋渡し役となり、常に周囲に配慮しながら、軍団を一つにまとめ上げた。

三つ目の役割が「調整役」である。豊後府内を拠点とする大友宗麟と大坂で面会したときのことだ。隣国の島津義久に対抗するに当たって援軍を要請する宗麟に対し、秀長はその手を取ると「何事につけても私が同じ気持ちでいますので、どうかご安心なさってください」と、気持ちを落ち着かせた。その後、九州征伐で秀吉とともに義久を挟み撃ちにして勝利を挙げる。

一方、敗れた義久は国も居城も明け渡して、身一つで秀長の下に投降。秀長が秀吉との間をとりもった結果、義久は助命されたばかりか、島津家には薩摩一国に加えて、大隅一国と日向国の南半分も与えられることになった。ほかの武将との調整役を担い、いざというときには、敵方さえも頼りにしたくなるのが秀長だった。



秀長によって整備された遺構が残る郡山城



秀吉の天下統一を見届けて51歳で病死

1585年に四国征伐を成し遂げて秀吉から大和国を増されたこと、1587年に権大納言の官職を授けられたことに由来して、「大和大納言」と仰がれるようになった秀長。郡山城に入城して大和・和泉・紀伊の3カ国の太守となると、城下町を繁盛させるための経済政策は抜きなく、商工業の保護に注力した。国の各所から商人や職人が仲間を引き連れて集まってきただけでなく、他国から城下への移住も相次いだ。秀長の施策によって、郡山城を拠点に大和郡山は商業の中心地として栄えることになった。

小田原征伐によって秀吉が天下統一を果たすのを見届けると、秀長は51年の生涯を閉じる。秀長の死は、豊臣政権が崩壊へと向かうターニングポイントとなった。それだけ秀吉にとって、秀長は大きな存在だったといえるだろう。

<参考文献>

真山知幸 (2025a) 『戦国最高のNo.2 豊臣秀長の人生と絆』日本能率協会マネジメントセンター

—— (2025b) 『下積み図鑑 すごい人は無名のとき何をしていたのか?』笠間書院

地域に声援を送るボイストレーニング



(株)ボイスクリエーションシュクル

代表取締役

佐藤 恵

さとう めぐみ

《企業概要》

代表者 佐藤 恵
創業 2009年
資本金 400万円
従業員数 3人
事業内容 話し方スクール、講師養成など
所在地 埼玉県さいたま市浦和区仲町1-15-1
エスプリ浦和103号
電話番号 048(829)9624
URL <https://vcsucre.com>

(株)ボイスクリエーションシュクルでは、社長の佐藤恵さんが考案した「声磨き」という発声トレーニングを使った講習を行っている。体幹や呼吸の正しい使い方を習得することで、会話のなかでの声のかすれや出にくさを改善し、張りのある安定した声に「磨く」ことができる。長年声の悩みと向き合ってきた同社は、「声のチカラで日本を元気に」という理念の下、さまざまな事業を展開している。

■「声のチカラ」を広める

恵さんは、もともと人前で話すプロではなかった。夫の海外赴任に同行し、意思疎通の困難を乗り越えてきた経験から、発声や話し方などの表現方法に関心をもった。帰国後にアナウンススクールで学び、ラジオ

パーソナリティーとして活躍した後、2009年に同社を起業した。人前で話すことに苦手意識をもっている働く女性を対象に、少人数制の実践的なトレーニングを行うことで人気となり、受講生は増えていった。

しかし、利用が平日の夜や土日に集中してしまうため、異なるニーズやライフスタイルをもつ顧客層の開拓が必要だった。着目したのが、介護予防に取り組む高齢者だ。肺炎の主な要因となる誤嚥^{ごえん}は、飲み込む力の低下から生じる。話し方の改善だけでなく、心肺機能やのどを鍛える健康効果に焦点を当てた「健康声磨き」を考案した。

さらに、声磨きの指導ノウハウをマニュアル化し、講師養成講座や認定資格制度を整えた。反響は大きく、元受講生だけでなく教員や観光ガイドなど、多様な経歴の人たちが講師

となった。今では40人が、全国のカルチャースクールや自治体の健康講座などで、同社から委託を受けて講習を行っている。

■親子で声の可能性をかたちにする

順調に講師が増えてくると、次の課題が浮かび上がってきた。講師が活躍できる場を継続的に用意する必要が出てきたのだ。タイミング悪くコロナ禍となり、講習をオンラインに切り替える必要もあった。そこで、娘の直さんとの連携を本格化させ、新たな打ち手を検討することにした。

直さんは、それまでも別の会社でスポーツ関係のコンサルティングや広報に従事する傍ら、時折恵さんの仕事を手伝っていた。受講生が生き生きと変わっていく様子を間近でみて、声磨きの力を実感していた直さんは、

新たな事業の立ち上げに挑戦したいと、2021年に合流を決めた。

直さんの前職の経験から、二人は声磨きを使ってスポーツ観戦を健康行動に変える仕組みを模索した。しかし、ちょうどその頃はコロナ禍で、スポーツイベントの開催が困難な時期であった。そこで、マスク生活が長引き、従業員の交流の希薄化を懸念する企業に着目して、「声磨き健康経営プログラム」を考案した。声を通じて心身の健康と社内コミュニケーションを支える研修プログラムである。

国や県が主催するさまざまなピッチイベントで直さんが発表し、審査員や観客の感想を聞いて、プランを磨いた。イベントへの参加を重ねるにつれ、声磨きの考案者として知られていた恵さんだけでなく、直さんもメディアに取り上げられることが増えた。知名度が高まったことで企業に対して営業しやすくなり、プランの契約先は増えていった。

やがてコロナ禍は収束し、声を出してのスポーツ観戦も解禁された。恵さんと直さんは、満を持して、プロスポーツと声磨きを組み合わせた「声縁でつながる！声磨きプロジェクト」という事業プランをつくり、複数のピッチイベントで発表した。少子高齢化が進むなか、スポーツ無関心層のシニアにも働きかけたいという、地方のプロスポーツチームの

ニーズに声磨きで取り組むアイデアである。

その内容は、次のようなものだ。まず、同社とスポーツチームにより、60歳以上の人を対象にしたサポーターコミュニティを立ち上げる。このコミュニティでは、チームの応援歌を活用した健康声磨きを定期的に行う。そして、試合当日は全員でスタジアムに行き、練習の成果を発揮してチームを応援する。介護予防に関心のある、スポーツ無関心層の高齢者を対象とした点がポイントだ。

このプランは、スポーツ庁が公募したオープンイノベーション推進事業に採択され、プロサッカーチームであるモンテディオ山形との連携が実現した。「^{オーバー60}O-60モンテディオやまびこ」と名付けられたコミュニティには、健康声磨きを通じてサッカーやチームに関心をもつようになったという高齢者も多い。「皆で声援を送ることが部活のようで楽しい」「家族との会話が aument した」など、喜びの声は尽きない。

■ 声援を全国へ

声縁プロジェクトは、チームにおけるサポーターの増加だけでなく、地域の高齢者の介護予防やコミュニティの活性化にもつながった。地域や競技を問わず取り組める再現性の



事例発表会で2冠を獲得(写真右から恵さんと直さん)

高い事業モデルである点も評価され、スポーツ庁主催の事例発表会では、最優秀賞とオーディエンス賞の2冠を獲得した。

この事例を知ったほかの地域や種目のチームからも依頼が寄せられるようになり、複数の連携事業が始まっている。今後、声縁プロジェクトの仕事は、各地で活動している講師に委託する予定である。地域貢献にもつながると、講師たちは開講を楽しみにしている。

新たな事業を立ち上げる過程で、親子で対話を繰り返したことは、同社の強みを整理し共有する機会にもなった。コミュニケーション力の向上や健康増進といった声磨きの効果は、業界を問わず、組み合わせることができそうだ。また、声磨きは場所を選ばず設備も必要としないので、実践に手間や時間がかからない。つまり、事業の自由度はかなり高いということだ。「声磨きを使ってアプローチしたい社会課題はまだたくさんある」と二人とも意欲的だ。日本を元気にしたいという思いの下、恵さんに直さん、そして全国に広がる講師が送る声援は、社会に大きな活力をもたらしつつある。(川口 晃世)

お悩み解決で顧客をひきつける靴メーカー



(有)アクスト

代表取締役

小野崎 記子

おのざき のりこ

《企業概要》

代 表 者	小野崎 記子
創 業	2004年
資 本 金	1,000万円
従業者数	13人
事業内容	婦人靴の製造・販売
所 在 地	東京都台東区今戸1-17-7
電話番号	03(5808)0809
U R L	https://axt-japan.com

(有)アクストは、2004年の創業以来、婦人靴の製造販売を手がけている。当初はOEMのみで稼働していたが、現社長の小野崎記子さんが事業を引き継ぎ、方針を転換した。現在は、オーダーメイド製品が人気を博しており、一足4万円から8万円の靴が、月に100足は売れるそうだ。いかにして顧客のニーズをとらえたのだろうか。

■靴をつくるだけにとどまらない

店内には所狭しと靴が並べられている。いずれもオーダーメイド用のサンプルである。ただ同社は、単に足に合った靴をつくるだけではない。

同社が運営するサロン「くつ・あし・あるく研究所アンド・ステディ」では、靴のオーダーメイドと顧客の足や靴に関する悩みを解決するため

のカウンセリングを合わせたサービスを提供している。完全予約制で、予約フォームには顧客の悩みや症状を入力する欄を設けている。来店時には、まず足回りのチェックから始める。足を20カ所以上にわたって計測したり、足の形を専用の器具を使って写し取って体重がかかったときの足裏の状態を確認したりと、チェックは片足11項目に及ぶ。

そして、予約フォームの内容と計測などで把握したデータをもとに、従業員がカウンセリングを行う。カウンセリングでは、悩みや症状の原因の特定、改善に向けた助言、姿勢や歩き方の指導などを行う。小野崎さんによると、主な原因は靴のサイズが合っていないことや、歩き方に癖がついていることだそうだ。

こうした情報を顧客ごとにまとめ、カルテを作成する。このカルテは来

店のたびに更新し、経過観察を行うことで、顧客の足の変化を継続的にフォローする。顧客はデータで自分の足の変化を感じられるとともに、同社にはノウハウが蓄積されていく。

その後、カルテをもとに約1カ月かけて靴を仕上げる。足の詳細なデータを踏まえてつくられた靴を履き、姿勢や歩き方を正せば、症状は自然と解消に向かうという。同社はこの過程を「くつトレ®」と名付けている。効果が出るまでの期間はそれぞれだが、外反母趾が原因でできたタコが1カ月ほどで薄くなり、痛みが軽減したというケースもある。

■経験がないからこそ思いついた新事業

同社は、1951年創業のソールの製造メーカーであり、中底やヒールなど靴の部材とセットで卸す会社を経

営していた小野崎さんの父が、最終製品まで裾野を広げたいとの思いで、2004年に別会社として創業した。しかし、翌年に父が急逝したため、小野崎さんが急遽後を継ぐことになった。いずれは会社を継ぐつもりでいたものの、当時はコンサルティング会社に勤務しており、靴業界の知識も経験もない状態だった。

実際に継いでみると、課題の多さに驚いたようだ。これまでOEMのみで稼働しており、売り上げは確保できていたものの、利幅が小さかった。また、サイズ違いや型落ちなどの理由から、多くの在庫を抱えていた。このままではいずれ事業が立ち行かなくなると考え、経営を立て直す新たな事業を模索した。

しかし、未経験の業界だったため、すぐには案が浮かばなかった。そこで、靴業界の外を含め、足や靴に関連する知識を幅広く習得し、着想のヒントを得ようと考えた。膨らんだ在庫の解消に向けて営業に励む傍ら、正しい歩き方を専門のトレーナーに教わったり、足の計測方法について専門家に習ったりして、知識の習得に勤しんだ。

承継から5年ほど経った頃、新事業の構想が浮かんだ。きっかけは、靴が合わずに足を痛めているという顧客の声だった。振り返ると、自身も会社員時代、同じように足を痛め

ることが多かった。婦人靴の定番であるパンプスは、足の甲が覆われていないため、指や足の側面に負担がかかりやすい。高いヒールもつま先に負担がかかる。これらは多くの女性に共通した悩みであり、解決できればビジネスになると踏んだ。

■ 想定を超えた「課題解決」のニーズ

承継からの5年間で学んだ知識やノウハウを生かせば、多くの悩みは解決できる自信があった。ただし、それには顧客にフィットした靴をオーダーメイドでつくるのが欠かせなかった。ところが、OEMだけを行ってきた同社は、靴の製造に必要な木型を取引先から預かって使用していたため、自社用の木型がなかった。

そこで、まずは足回りのチェックとカウンセリングだけを行う小規模なサロンを始め、木型のもととなる足のデータを蓄積することにした。顧客の確保においては、勤務時に培ったSEO対策のノウハウを生かした。正しい靴の選び方や、足の痛みの原因などをテーマとしたコラムをホームページに定期的に掲載すると、知名度は徐々に向上した。

しばらくすると、サロンは予約が3カ月先まで埋まるほどの反響を得た。小野崎さんが考えていた以上に、悩みを抱える女性は多かったのだ。



従業員がカウンセリングを行う様子

蓄積した足のデータをもとに、いくつかの木型をつくった。こうしてオーダーメイドの靴の生産体制が整い、本格的に事業をスタートした。

予約が増えるにつれ、小野崎さんだけの接客では対応しきれなくなった。従業員にも知識を浸透させ、接客を任せる必要があった。課題は、いかにしてカウンセリングの質のばらつきを防ぐかだった。そこで小野崎さんは、自身の知識やノウハウを落とし込んだ社内資格「くつトレ®マイスター」をつくった。従業員は、足の計測やカウンセリングの方法をマニュアルや動画によって身につけ、資格取得を目指す。有資格者だけがカウンセリングを行えるようにして、知識と接客の水準を統一した。

こうして、オーダーメイド事業を柱に据えたことで、承継時の課題であった利益率の低さと、在庫負担が重い事業構造を同時に解決できた。

同社は、顧客の潜在的なニーズを掘り起こし、解決策を提示するサービスを付加することで、他社との競争から一歩抜け出した。オーダーメイド事業で顧客をつかむ同社は、独自路線で着実に歩みを進めている。

(片山 一帆)

熱烈 応援

地域の中小企業とともに歩む



丹波篠山市商工会
事務局長
はべ あつし
波部 敦史



経営支援と地域振興の両輪でもうかる地域づくりを

丹波篠山市は、兵庫県の中東部に位置し、城下町の風情を色濃く残す歴史と伝統の街です。京都府との境には篠山盆地を有し、盆地特有の地勢や気候を生かした農業が行われています。「丹波黒」（黒大豆）や「丹波栗」「丹波松茸」といった全国に名だたる農産品があり、収穫期の秋には約70万人の観光客が訪れます。

また、猪肉を用いた鍋料理「ぼたん鍋」発祥の地、日本六古窯の一つ「丹波焼」の産地としても知られています。こうした産業や文化が評価され、2015年には工芸部門で「ユ

ネスコ創造都市ネットワーク」に、2021年には丹波篠山の黒大豆の栽培システムが「日本農業遺産」に認定されました。

この恵まれた環境において当商工会は、「企業の繁栄と地域文化を育み、丹波篠山を愛する人の輪を広げます」を基本理念に、経営支援と地域振興の両輪で地域を支えています。経営支援では、会員ファーストを念頭に、経営戦略まで踏み込んで小規模事業者をフォローする「経営発達支援計画」を軸とした伴走型支援を行っています。

地域振興では、さまざまな地域イベントの開催、空き店舗の対策、丹波篠山ブランドのPRなどを行い、丹波篠山の歴史や文化の継承と発展を目指すうえで、地域にとって必要不可欠な存在であり続けられるよう取り組んでいます。

そのなかでも欠かせないのが、毎年8月に開催する西日本最大級の民

謡の祭典「丹波篠山デカンショ祭」の運営です。江戸時代の民謡を起源とし、丹波篠山の代名詞の一つになっている「デカンショ節」に合わせ、巨大木造ヤグラを囲んで踊ります。1953年、当商工会が伝統文化を守り伝えるために企画、開催したのが始まりで、2026年に第73回を迎えます。毎年6万人を超える来場者が訪れ、丹波篠山ブランドの知名度の向上に大きく貢献してきました。

近年では、ブランド力のさらなる向上を図るため、地元の農産物を使った選りすぐりの逸品を認定する「丹波篠山デカンショセレクション」を開始しました。商品の選定から販路拡大に向けたPR活動、各物産展への出店までを一貫して支援する、ブランド醸成と経営支援を組み合わせた取り組みです。

これからも当商工会は丹波篠山の伝統文化を大切にしつつ、地域経済の発展のため邁進していきます。



伝統文化を継承する「丹波篠山デカンショ祭」



産業を育む 日本の地形

第 8 回



身延町を流れる富士川

富士川（静岡県）

アルミニウム工業を振興する急流

富士川は、長野県・山梨県から静岡県にかけて流れ、駿河湾に注ぐ。甲府盆地で釜無川や笛吹川など多くの支流を集め、水量が多い。源流部には標高3,000メートル級の南アルプスの山々が並ぶほか、富士山の西側半分も流域に含む。これら急峻な山々から流れ下る富士川は、日本三大急流の一つに数えられる。

富士川の河口に位置する富士市と静岡市清水区は、水資源だけでなく森林資源も豊富であり、物流拠点となる港湾も発達している。そのため、製紙業をはじめ、石油化学工業やアルミニウムなどの金属工業が集積する工業都市として発展してきた。それらのうち、清水区蒲原地区にある日本軽金属(株)の蒲原製造所は、国内で最後まで稼働していたアルミニウム製錬所として知られる。

アルミニウムは原料のボーキサイトから抽出したアルミナを電気分解してつくる。その際に大量の電力を

要することから「電気の缶詰」と呼ばれる。オイルショックにより電力価格が高騰して以降、国内の多くのアルミニウム製錬所が閉鎖された。そのなかで、蒲原製造所が製錬を継続できた背景には、水力発電とそれを可能にした富士川水系がある。

山梨県身延町の塩之沢地区にある富士川本流の堰堤に蓄えた水を地下の導水管で送り、山の斜面に設置した水圧鉄管内を落として発電する。さらにその水を蒲原製造所に隣接する発電所まで引き、約70メートルの落差を利用して再び発電する。このようにして生んだ電力を製造所の動力源としている。ほかにも、支流の雨畑川では、ダムから取水して地下施設で発電し、送電網を通して製造所に供給している。

このように、堰堤群や導水路、発電所、送電網などの設備を自社で所有し、水力発電に適した地の利を生かしてきたことが、蒲原製造所で長

期にわたってアルミニウム製錬を継続できた要因である。同製造所でのアルミニウム製錬事業は、電解炉の老朽化に伴い2014年に幕を閉じたが、現在も輸入材や回収材を利用したアルミニウム加工や製品開発に転換し、操業を続けている。

水力発電は再生可能な自然エネルギーとして再評価が進む。富士川の急流は、蒲原製造所を含む60カ所以上で水力発電に活用され、地域の産業と生活を支えるエネルギーを生んでいる。

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。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）、『日本百名山 歩いて楽しむ自然学入門』（ベレ出版、2026年）などがある。

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

きしだ やすのり

岸田 泰則

博士（政策学）（法政大学）。㈱IHI、IHI 運搬機械㈱を経て、2025年4月より現職。専門は組織行動論。主著に、『シニアと職場をつなぐジョブ・クラフティングの実践』（学文社、2022年）など。「全能連マネジメント・アワード」アカデミック・フェロー・オブ・ザ・イヤー受賞。人材育成学会奨励賞（研究部門）受賞。M-GTA研究会世話人。日本労務学会理事・北海道部会長。

- ポイント**
- ジョブ・クラフティングとは、自分の強みや関心、周囲との関係を生かして仕事を編み直していく手法であり、シニア人材が職場で能力を発揮するための有効なアプローチとなる。
 - ジョブ・クラフティングは、仕事の進め方を変える業務クラフティング、人間関係の量や質を変える関係性クラフティング、仕事のとらえ方を変える認知的クラフティングに分類される。
 - ジョブ・クラフティングが効果を発揮するためには、個人の自発的な工夫に加えて、組織が取り組みを承認したり、支援したりすることも重要である。

はじめに：雇用期間を延ばすだけでは、人は生かせない

シニア人材の活用をめぐる課題は、何歳まで働いてもらうかということだけではない。人手不足を背景に、定年後も働き続ける人は増えているが（内閣府、2025）、雇用期間を延ばすだけで自動的にシニア人材の経験やスキルが社内で生きるわけではない。経験はあるのに力を発揮しきれていない、役割や居場所がみえにくいといった悩

みは、企業と本人の双方にある（岸田、2022）。その原因を年齢だけで説明しようとする、現場で起きていることを見誤る。経験を生かす場がない、仕事の意味を感じにくい、周囲との関係や期待される役割が変わった。そうした要因が重なって、シニア人材の主体性が弱まってみえることがあるからだ。

シニア人材の力を引き出す手がかりとなるのが、ジョブ・クラフティングである。これは、与えられた仕事をた

表-1 シニア人材のジョブ・クラフティングの分類

分類	内容	実践内容
業務クラフティング	進め方、説明方法、資料、手順を工夫する	マニュアル作成、安全掲示、後輩指導
関係性クラフティング	他部署、若手、顧客、地域とつながる	部門交流、地域活動、顧客の声の共有
認知的クラフティング	自分の仕事が誰に役立つかをとらえ直す	マニュアルに則った業務であっても、職場を支える仕事としてとらえる

資料：筆者作成（表-2も同じ）

だこなすのではなく、自分の強みや関心、周囲との関係を生かし、仕事を少しずつ自分に合うかたちへ編み直す考え方である。本稿では、シニア人材活用の観点からジョブ・クラフティングの意味を整理するとともに、筆者が講師を務めるジョブ・クラフティング研修の受講生の事例から、企業ができる支援を考える。

シニア人材のジョブ・クラフティングとは

ジョブ・クラフティングとは、働く人自身が自らの仕事の経験を良いものにするために、主体的に日々の仕事を少し変えてみる行動のことである。ここでの良い仕事経験とは、働く人が仕事の意味を感じられ、自分のアイデンティティと仕事が適合していると実感できる状態から生まれる経験をいう。例えば、マニュアルに則って行う単純作業であっても、小さな工夫や心持ちによって、主体的なかわりを実感できる作業にとらえ直すことができると考えられている(Wrzesniewski and Dutton, 2001; 岸田, 2024)。

ジョブ・クラフティングには、三つの側面があるとされる(Wrzesniewski and Dutton, 2001)。ここではシニア人材のジョブ・クラフティングを念頭に、それぞれの内容をみていく。第1は、資料のつくり方や説明方法、後輩への教え方などを工夫して、仕事の進め方を変える業務クラ

フティングである(表-1)。例えば、エンジニアがプロジェクトを円滑に進めるために、主体的に自身の技術を同僚に教えるといった行動が挙げられる。

第2は、仕事でかかわる相手の範囲を広げたり、関係の質を高めたりする関係性クラフティングである。他部署や若手社員、顧客、地域など周囲との接し方を見直して、信頼関係を築くことなどが該当する。

第3は、仕事の意味をとらえ直す認知的クラフティングである。病院の清掃員が、「自分は医療行為を支えている」と認識することなどが挙げられる。シニア人材にとって、このとらえ直しは特に重要である。キャリアの後半になると、昇進や異動、新しい役職といった外からみえる変化は少なくなりやすい。役職定年や再雇用によって、責任や処遇が変わることもある。すると、自分は何のために働いているのか、これまでの経験はまだ役に立つのかという問いが生まれやすい。

そのときに必要なのは、蓄積してきた経験や得意なことを、今の仕事に接続し直すことである。人に説明する力、場を和ませる力、若手の不安を受け止める力、トラブルを未然に防ぐ勘所、社内外の人脈などは、肩書や資格だけではみえにくい。ジョブ・クラフティングは、こうした強みを仕事のなかで使えるようにする方法である。最初から大きな変化を目指す必要はない。仕事の一部を変える、かわる相手を一人増やす、仕事が誰に届いているかを確



Aさんの漫画（筆者撮影）

かめる。そうした小さな変化が、仕事への納得感や主体性を取り戻すきっかけになる (Wrzesniewski and Dutton, 2001; Kooij *et al.*, 2017; 高尾、2020)。

ここで、ジョブ・クラフティング研修の受講生の事例を二つ紹介する。

事例1 好きを仕事に生かす

一つ目は、X社のサービスセンターで総務・庶務業務を担当するAさんの事例である。少人数の職場であり、Aさんは経費や公共料金の支払い手続き、予算管理、IT関係の対応、設備管理、修理や点検の調整などの幅広い業務を担当している。本人の言葉を借りれば、「一人総務」を担う立場である。

Aさんには、もともとイラストやポスターを描く力があり、職場のコンビニスタンドに置かれた菓子や飲料を紹介するPOPや、社内イベントの案内ポスターをつくっていた。地域清掃などの活動呼びかける際にも、文字だけで案内するのではなく、イラストやネーミングを工夫し、楽しそうにみえるかたちで伝えていた。それは本人にとって、あくまで「ちょこちょこやっていた」工夫であったが、ジョブ・クラフティング研修を受けたことで、その意味づけが変わった。Aさんは、研修を通じて「仕事を自分の好きな方向、強みの方向に寄せてよい」と受け止めた

いう。仕事を憂鬱な^{ゆううつ}ものとして我慢するのではなく、自分が楽しく取り組めるかたちへ変えてよい。この理解が、次の行動につながった。

研修後、Aさんは、職場で起きた出来事を漫画にして、センターの関係者だけが見られる社内サイトに掲載しようとした。もちろん、会社のサイトに掲載する以上、勝手に出すわけにはいかない。そこで上司に説明すると、「面白いですね、いいですよ」という反応があり、掲載の許可が得られた。掲載後の同僚の反応も好意的であった。続編はないのか、また読みたいと声をかける人がいた。絵がうまいと言ってくれる人もいた。Aさん自身は、漫画に対して否定的な反応があるかもしれないとも思っていたが、実際にはとがめる人はいなかった。むしろ、本人の特技が周囲に伝わる機会になった。

この事例で興味深いのは、漫画が単なる趣味の披露にとどまらなかった点である。文字だけでは伝わりにくい内容を視覚化し、職場の人が気軽に読めるようにした。つまりAさんは、仕事の内容そのものを大きく変えたのではなく、仕事の伝え方を変えたのである。この行動は、業務クラフティングであり、関係性クラフティングでもある。漫画をきっかけに、同僚がAさんの得意なことを知り、続編を期待する声も出た。仕事上のやり取りだけではみえにくかった本人らしさが共有され、職場の雰囲気少しやわらいだ。シニア人材の強みは、専門知識だけでなく、場をつくる力や周囲との距離を縮める力にも表れる。

Aさんは今後、社内の安全ポスターや作業手順の説明書、総務関係のマニュアル、ゴミの捨て方の案内などにもイラストを生かせるのではないかと語っている。イラストで手順や注意点を示せば、文字だけの説明よりも頭に入りやすい。こうした発想は、総務・庶務業務を各種事務を処理する仕事から、社員の働きやすさを支える仕事へととらえ直すことにもつながる。

一方で、課題もある。Aさんは、漫画制作について「ま

だ仕事中にやれるような内容ではない」「自分の余暇でやっている」とも語っている。つまり、本人の善意や余力に依存している面がある。ジョブ・クラフティングは、本人が自由に工夫することから始まる。しかし、それが職場にとって意味のある活動であるならば、いつまでも余暇でやるものにしておくべきではない。上司や職場が、どこまでを仕事として認めるかが問われる。

事例2 境界を越えて仕事の意味をとらえ直す

二つ目は、Y社の総務人事部で採用や風土改革を担当するBさんと、Z社の機械製造部門でプロジェクト管理に携わるCさんの事例である。Aさんの事例が、個人の強みを日常業務に生かすジョブ・クラフティングだとすれば、こちらは組織の境界を越えて関係を編み直すジョブ・クラフティングである。

Bさんには、自社の知名度や地域とのつながりに対する問題意識があった。地域の有力企業の実感が大きく、自社の存在が十分に知られていなかった。社員自身も、自分たちが社会に役立つ製品をつくっているという実感もちに欠けていた。そこで、STEAM教育^(注)や地域貢献、職場の風土改革を組み合わせた活動に取り組んでいた。

一方、Cさんにも問題意識があった。機械製造の仕事は、高度な専門性を必要とする一方で、厳格なルールに囲まれている。安全や品質にかかわるため、決められた手順を守ることが不可欠である。その結果、新しいことに挑戦しにくい、外との接点が少ない、提案が生まれにくいといった問題があると感じていた。そこでCさんは、部門内の風土改革活動の一環として、ジョブ・クラフティング研修に参加した。

二人は、研修で同じグループになった。Bさんは、地域貢献や社内外の交流に組み込みたいと考えていた。Cさんは、外部との交流や地域貢献の必要性は感じていたものの、最初の一步をどう踏み出せばよいかが見えてい

なかった。子ども向けの科学館で自社の機械について説明するというアイデアはあったが、具体的な動きには至っていなかった。そこにBさんから「STEAM教育を用いたイベントの企画に取り組んでいる」という話があり、一緒に何かやれるのではないかとこの話が生まれた。Bさんにとっては、他社の人たちとかがかわることが大きな刺激になり、Cさんにとっては、外部とかがかわるための現実的な入り口になる。

研修後、二人はすぐに連絡を取り合い、まず互いの活動を知る場をつくった。Z社のメンバーがY社を訪問し、双方の風土改革活動を紹介し合った。その後、Cさんが企画した講演会に、Bさんを含むY社のメンバーも参加した。交流はまだ模索段階だが、互いの活動に参加することで、関係は少しずつ太くなっている。

この事例の背景には、仕事の意味を感じにくいという共通課題がある。Y社は社会にとって重要な製品を扱っているが、製品は一般の人の目に触れにくかった。Z社も同様に、社会の重要な部分を担っていても、最終製品に社名が表示されるとは限らない。顧客から直接感謝される機会も少なく、日々の仕事ではコストや納期、品質への要求が前面に出る。Cさんは、自分たちには「自信が足りない」「感謝される経験が足りない」と語っている。どれほど高度な仕事をしていても、誰に届いているのかが見えなければ、誇りや成長の実感は弱まりやすい。

ジョブ・クラフティングは、この見えにくくなった意味を取り戻す働きをもつ。BさんとCさんの活動は、表面的にみれば会社間の交流である。しかし、二人の話を聞くと、それ以上の意味があったことがわかる。自分たちの仕事を外部に説明し、別の会社の人の話を聞き、地域との接点をもつ。そうした経験を通じて、自分たちが何のために働いているのかを実感しやすくなった。関係性クラフティングの実践が、認知的クラフティングにもつながったのである。

ただし、この事例にも課題がある。Cさんは、現在の交流はまだ「自分とBさんの個人的な関係」に支えられていると語っている。どちらかが異動すれば、交流が止まるかもしれない。一方で、無理に定例会を設定し続けても関係が深まるとは限らない。個人の熱意を、いかに組織の交流に育てていくかが課題である。

これは、多くの企業に共通する問題である。新しい活動は、最初から全員に歓迎されるわけではない。むしろ、そんなことに時間を使ってよいのか、本業を優先すべきではないかという声が出ることが多い。BさんとCさんも、活動に対する批判や本業への懸念があることを語っている。それでも、少しずつ協力者は増えている。Bさんの活動では、最初はお願ひして参加者を集めていたが、今では手伝えることはあるかと自分から声をかけてくれる人が出てきた。Cさんの活動でもメンバーが増え、週1回の打ち合わせが「1週間で最も活発に話す時間」だと言う人もいる。この小さな変化は、それぞれの企業の課題を解決するきっかけとなるかもしれない。職場は、一度の研修やイベントで変わるわけではない。しかし、小さな実践が周囲にみえ、そこに少しずつ人が集まることで、職場の空気は変わり始める。

二つの事例からみえること

二つの事例を並べてみると、ジョブ・クラフティングは本人の内側だけで完結するものではないことがわかる。Aさんには、もともとイラストで伝える力があつた。Bさんには、STEAM教育や地域貢献を通じて会社を外に開きたいという思いがあつた。Cさんには、閉じた専門組織を少し外に開きたいという課題感があつた。このように、研修がジョブ・クラフティングへの意欲をゼロから生み出したわけではないが、研修はそれらに意義を与え、行動に移すきっかけになったのである。

もう一つ見逃せないのは、周囲の反応である。Aさんの

漫画は上司が認め、同僚が好意的な反応を示したから次の可能性がみえた。BさんとCさんの協働も、互いの関心がかみ合ったことで、訪問や講演会の参加につながった。本人がやってみたいと思うだけでは、職場での実践にはつながりにくい。上司や職場がやってよいと認めることが重要である。

もっとも、承認があれば十分というわけではない。Aさんの活動は本人の余暇に支えられている。BさんとCさんの交流は個人的な関係に依存しており、どちらかが異動すれば、活動が途切れる可能性もある。ジョブ・クラフティングを一過性の取り組みで終わらせないためには、活動内容の共有の場や活動時間の設定、関係者の広がり、役割化といった支えが必要になる。中小企業では、経営者や上司の一言が現場に届きやすく、本人の強みもみつけやすい。これはジョブ・クラフティングを進めるうえで大きな利点である。

中小企業で実践するためのポイント

では、中小企業がシニア人材のジョブ・クラフティングを進めるには、何から始めればよいのか。表-2に五つのステップを示した。

第1に、本人の得意なことややってみたいことを聞くことである。それだけでなく、役に立てたと実感した経験を聞くことも重要である。資格や職歴だけでは、シニア人材の強みはみえにくい。どんなときに人から感謝されたか、若手から何を相談されるか、自然に続けている工夫は何か。そうした問いから、本人の強みがみえてくる。

第2に、小さく試すことである。大きな取り組みでなくてもよい。掲示物をわかりやすくする、新人向けの手順書をつくる、他部署の人と一度話してみる。小さく始めれば、本人も周囲も動きやすい。

第3に、誰のための仕事をかみえやすくすることであ

表-2 中小企業で進めるジョブ・クラフティングの実践ステップ

ステップ	実践内容
①聞く	得意なこと、役に立てた経験、やってみたいことを聞く
②小さく試す	掲示物や手順書の作成、他部署との交流、後輩支援などから始める
③見える化	仕事の受け手や意味をみえるようにする
④認める	上司がやってよいと明確に伝える
⑤残す	個人技をマニュアル、役割、定例機会に変える

る。分業が進むほど、仕事の受け手はみえにくくなる。顧客の声、若手の声、地域の声、他部署の声を聞く場をつくることが、仕事の意味を回復させる。

第4に、上司が「やってよい」と言うことである。シニア人材は、長く組織で働いてきたからこそ空気を読む。だからこそ、上司の承認が大きな意味をもつ。「一度試してみよう」という一言が、本人の行動を正当化する。

第5に、個人技で終わらせないことである。うまくいった工夫は活動記録として残す、次の担当者を巻き込むなどして職場に浸透させる。そうすれば、異動や退職によって活動が途切れにくくなる。

◇ おわりに：シニア人材を生かす職場とは

シニア人材を生かすというと、これまで培った専門性をどう使うかに目が向きやすい。もちろん専門性は重要である。しかし、シニア人材には、人に伝える力、状況を読む力、周囲をつなぐ力、失敗を未然に防ぐ力、若手の不安を受け止める力もある。これらは職務記述書には表れにくい、職場を支える大切な力である。こうしたシニア人材の力を引き出し、組織全体の活力を向上させていくために、ジョブ・クラフティングは有効な手法だといえる。

ただし、ジョブ・クラフティングを本人のやる気だけに任せてはならない。本人が工夫しようとしても、周囲が無

反応であれば続かない。上司が認めなければ、仕事として扱われない。活動時間が確保されなければ、本人の余暇や善意に依存する。

シニア人材を生かす職場とは、本人の主体性と組織の支援がかみ合う職場である。本人の強みをみつけ、小さく試す機会をつくる。周囲が反応し、上司が認め、うまくいった工夫を職場に残していく。そうした積み重ねが、シニア人材の主体性を引き出す。雇用期間を延ばすだけでは、人を生かすことはできない。大切なのは、これまでの経験や強みが、今の仕事のなかで生きるように、仕事を編み直していくことである。ジョブ・クラフティングは、そのための実践的な方法なのである。

(注) 科学 (Science)、技術 (Technology)、工学 (Engineering)、芸術 (Art)、数学 (Mathematics) といった学問領域を横断的に学ぶ教育手法。

<参考文献>
 岸田泰則 (2022)『シニアと職場をつなぐージョブ・クラフティングの実践』学文社
 — (2024)「シニアがいきいきと働くためにージョブ・クラフティングの実践ー」 連合総合生活開発研究所『DIO』403号、pp.21-25
 高尾義明 (2020)「ジョブ・クラフティングの思想ーWrzesniewski and Dutton (2001) 再訪に基づいた今後のジョブ・クラフティング研究への示唆ー」 経営哲学学会『経営哲学』第17巻2号、pp.2-16
 内閣府 (2025)『令和7年版高齢社会白書』サンワ
 Kooij, Dorien T. A. M., Marianne van Woerkom, Julia Wilkenloh, Luc Dorenbosch, and Jaap J. A. Denissen (2017) “Job Crafting towards Strengths and Interests: The Effects of a Job Crafting Intervention on Person-job Fit and the Role of Age.” *Journal of Applied Psychology*, Vol.102(6), pp.971-981
 Wrzesniewski, Amy, and Jane E. Dutton (2001) “Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work” *Academy of Management Review*, Vol.26(2), pp.179-201



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。

極細加工を追求して新たな事業領域へ



(株)アルファテック

代表取締役 **大野 和実** (おおの かずみ)

《企業概要》

- | | | | |
|-------|--------------------|---------|---|
| ■ 代表者 | 大野 和実 | ■ 事業内容 | 小径精密部品の外径研削加工 |
| ■ 創業 | 1989年 | ■ 従業者数 | 43人 |
| ■ 資本金 | 1,000万円 | ■ 電話番号 | 045(935)0650 |
| ■ 所在地 | 神奈川県横浜市緑区白山1-11-40 | ■ U R L | https://www.alphatech-yokohama.co.jp |

神奈川県横浜市の(株)アルファテックは、精密部品の研削加工を手がける。製品はさまざまな分野で使われ、用途によって形状や材質は異なるが、共通するのは「細い」という点だ。きわめて細く、かつ高精度に削り出す技術を突き詰め、それを生かせる分野を求めて事業領域を広げていった同社の取り組みに迫る。

髪の毛よりも細い部品を 削り出す

——非常に細い部品をつくっている
とうかがいました。

金属などの材料を加工し、ピンやワイヤーといった精密部品をつくっています。形状や材料、用途はさまざまですが、共通するのはきわめて細いことです。直径1ミリメートル以下の製品を中心に、小ロットから量産まで幅広く対応しています。

最も細いものは、ストレートピン

と呼ばれる均一な太さの製品で、直径0.03ミリメートルです。先がとがっているピンのなかには、先端部分が0.006ミリメートルというものもあります。髪の毛の太さが約0.06ミリメートルですので、その10分の1の細さということになります。

当社の製品は、主に四つの分野で使われています。第1は、金型です。金型に樹脂を流し込んで成形するときに、空洞にしたい部分に取り付けるコアピンや、プレス加工で材料に穴を開けるためのパンチピンな

どがあります。

第2は、半導体などの電子部品です。半導体の検査装置に使われる探針をはじめ、微細な部品を手がけています。

第3は、自動車です。ディーゼルエンジンの燃料噴射ノズルに穴を開ける工程では、電極からの放電による熱や衝撃で表面を削っていきます。その放電加工に使われる専用の電極をつくっています。

第4は、医療です。血管のなかを通すカテーテル用のワイヤーや、薬

剤を注入するための医療用チューブ
の芯金^{しんがね}などがあります。

——それほど細い製品をどうやって
つくっているのですか。

研削という加工の方法です。円筒状の素材の表面を少しずつ削り、極細の製品に仕上げます。

一般には、センタと呼ばれるパーツで加工物の両端を支えて回転させながら、逆方向に回転する砥石^{といし}を当てて削ります。加工物の端面の中心を正確に割り出し、そこに穴を開けてセンタで固定することで回転軸が安定するため、加工の精度が向上するのが特徴です。ただし、砥石を押し当てたときに加工物が反対側にたわんでしまったり、負荷に耐えきれず折れてしまったりする欠点があります。

これに対し、当社が得意とするのがセンタレス加工です。細く、かつ長い製品を加工するのに向いている方法です。ローラー状の砥石と、調整車と呼ばれるローラーの間に円筒状の素材を挟み、下からブレードと呼ばれるごく薄い板で支えます。その状態でローラー状の砥石を調整車と同じ方向に回転させると、それに挟まれた素材が逆回転し、削られていく仕組みです。

センタレス加工自体は必ずしも特殊な技術ではありません。ただし、

一般に対象とするのは直径2～3ミリメートルよりも太い製品で、それよりも細い製品を扱う企業は限られます。当社のように0.3ミリメートル以下の製品を安定して量産する企業は、国内どころか世界でもそれほど多くありません。

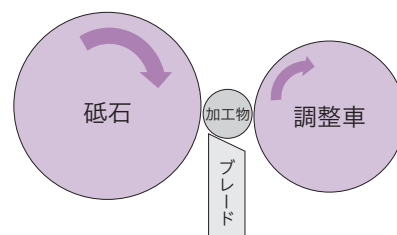
——なぜほかの企業は扱わないのでしょうか。

扱わないのではなく、扱えないのです。そもそも、専用の設備が必要となります。既製の工作機械では直径0.3～0.5ミリメートルまでの加工が限界です。より細く削るためには、メーカーに特注でつくってもらうか、自社で改良する必要があります。

そして、ローラーと加工物を正しい位置にセッティングするには、熟練の技が求められます。わずかでも位置がずれると加工精度が落ちたり、ローラーの摩耗が早まったりするのです。

しかも、費用や手間をかけて製造技術を確立しても、必ずしもそれに見合うリターンが得られる保証はありません。受注のほとんどは汎用的な製品ではないため、まとまった需要が見込みにくいからです。

当社は複数の分野で事業を展開し、多様な用途の製品を手がけることで、小さいながらも確実に存在す



センタレス加工の構造

る需要を集め、安定した収益を確保しています。

畑違いの分野に進出して 2度の危機を乗り越える

——事業の幅を広げるきっかけは何だったのでしょうか。

経営環境が大きく変わってしまったのです。1989年に創業した当初は、ドットプリンターに使用するピンを専門に製造していました。インクリボン^{インクリボン}をたたいて印字するための直径0.2ミリメートルほどの部品で、センタレス加工が適していました。

ところが、その後、ピンを使わずに印字するインクジェットプリンターやレーザープリンターが普及すると、仕事が急減しました。会社を存続させるために、代わりとなる仕事を見つけなくてはならなくなったのです。

頼みの綱は、センタレス加工の技術です。ただ、ドットプリンター以外の分野の知識はなく、どこに需要があるのか見当が付きませんでしたし



さまざまな形状の極細ピン

た。そこで、材料メーカーなどに、ドットピンで培った技術を応用できる分野はないかと尋ねて回りました。難しい注文であってもできない理由を考えて躊躇^{ちゅうちゅう}するのではなく、とにかく挑戦し、試行錯誤するなかで突破口をみつけようと考えたのです。

——具体的にどのような仕事に挑戦したのですか。

例えば、テレビ用の金型に使う段付きのコアピンの加工です。スピーカー部分に直径約0.4ミリメートルの穴を開けるための3万本のピンを2カ月でつくる、というものでした。当時の生産能力からすれば、かなり厳しい条件でしたが、せっかく手にしたチャンスです。時には休日を返上してつくり続け、何とか納期に間に合わせました。

大変でしたが、この経験をきっかけに「もっと早くつくれる方法はないか」と考えるようになりました。社内で知恵を出し合い、三つに分かれていた段付きのピンの製造工程を、

一つにまとめる方法を編み出したのです。具体的な方法については明かせませんが、3分の1の時間でつくれるようになったことでコストを抑えられるうえ、加工精度も向上させることができました。

すると、内製するよりも当社に外注した方が安く済むからと、半導体関連のメーカーなどから依頼が舞い込むようになりました。

——新たな分野に進出することで危機を乗り越えたのですね。

一度は危機を脱しましたが、2001年ごろ、ITバブルの崩壊によって半導体関連の仕事がなくなると、再び窮地に陥りました。そのときに出合ったのが、ディーゼルエンジンの燃料噴射ノズルに穴を開けるための電極の加工です。自動車業界とは無縁でしたが、ドットピンを製造していたときに取引のあった材料メーカーが、当社の技術力を見込んで声をかけてくれました。自動車メーカーからの依頼で、対応できる企業を探していたそうです。

電極は、直径0.1ミリメートル以下という細さはもちろん、求められる加工精度も桁違いでした。ドットピンではプラスマイナス0.005ミリメートルまでの誤差が許容されていましたが、電極では国内向けの製品でその5分の1、欧州向けの製品で

は10分の1です。新たに設備を導入したり、検査工程を見直したりして、一定の品質で量産する体制を構築することに成功し、事業を軌道に乗せました。

——経験のない分野で要望どおりに製品をつくるのは大変そうです。

同じセンタレス加工でも、材料が変われば加工方法も変える必要があります。例えば、半導体や自動車の分野では超硬合金の加工を手がけました。超硬合金はその名のとおりに硬く、砥石の摩耗が激しい。しかも、硬い半面、もろく割れやすい性質があります。砥石の回転速度を変えるなど試行錯誤するなかで、砥石を長持ちさせつつ、精度の高い研削加工を実現しました。

苦労はありましたが、経験のない仕事に挑戦してきたからこそ技術が磨かれ、当社の強みがほかの分野でも生かせると気づくことができました。

経営環境の変化に備える

——次に進出したのが、医療分野というわけですね。

当社の製品は主に製造業の現場で使われてきましたが、これだけ細いなら人の体にも使えるのではないかと考えたのがきっかけです。技

術を生かせるものを探し、目をつけたのが、血管のなかを通すカテーテル用のワイヤーでした。

ただ、これまでとは異なり、引き合いがあったわけでもなく、外部の機関に医療機器メーカーを紹介してもらって売り込んでも「内製できるから必要ない」と言われる始末でした。そこで、まずは業界の人たちに当社を知ってもらおうと、2011年に初めて、医療機器メーカーの開発担当者などが多数参加する展示会 Medtec Japan に出展しました。展示会を訪れる人は何らかの困り事を抱えているはずです。それを聞き出して解決につなげれば、発注してもらえるかもしれないと考えました。

——成果はどうでしたか。

最初の年は、試作品の製作依頼にとどまり、正式な受注には至りませんでした。売り上げはわずか19万円で、展示会の出展費用すら賄えませんでした。それでも諦めず、毎年出展して参加者と関係を築くうちに、今使っている製品への不満などを話してくれるようになりました。直接売り込んだときにはとりあってもらえなかったメーカーから、改めて相談されたこともあります。同じ業界の一員だと認識してもらえたからではないでしょうか。

カテーテルの材料には、耐食性

や耐摩耗性に優れたニッケルチタンが適しているといわれています。ただ、強度が高い分、加工が難しく、メーカーの要望にかなう品質と金額でつくれる企業は業界内にほとんどいなかったようです。そこで、当社から技術提案を行ったところ、受注につながりました。

実績ができると、いろいろな仕事を依頼されるようになりました。取り組みが評価され、2023年には神奈川工業技術開発大賞の奨励賞に選ばれました。現在、医療分野の売り上げは全体のおよそ2割を占めています。

——多くの難題に立ち向かってきたからこそ、今の姿があるのですね。

これまで、金型や半導体分野に進出してドットプリンターの衰退を、

自動車分野に進出してITバブルの崩壊を、それぞれ乗り切ることができました。電気自動車の普及が進み、ディーゼルエンジンの需要に陰りがみえたときにも、医療分野の受注で補えました。事業の柱を複数もつことで、リスクヘッジができるのです。

いつ、どんな危機が再び訪れるかはわかりません。環境の変化に耐えられる強い会社であるために、次なる事業の柱を常に探しています。

取引先からは「もっと早く出会いたかった」と言われることがあります。業界のなかに解決策がみつからず、できないと諦めていることや、仕方ないと妥協していることも、当社なら力になれるかもしれません。知名度を高め、より多くの人に当社の技術を役立ててもらうことで、世の中に貢献したいと考えています。

取材メモ

同社は、経営環境の変化に対応するべくドットプリンターから金型、半導体、自動車、医療の分野へと事業領域を広げてきた。いずれも経験のない分野だったが、材料メーカーを介したり、展示会に出展したりして取引先との接点を築くなかで、満たされていないニーズをとらえ、技術で応えたのである。

極細の製品のマーケットは、決して大きくはないという。加工の手間やコストを考えれば事業化は難しいようにも思えるが、同社は複数の分野に展開し、各分野に点在する多種多様なニーズに対応することで収益を確保している。

大野和実社長の「できない理由を考えるのをやめる」という考えの下、他社が敬遠するような難度の高い仕事をいくつもこなしてきた同社。そうして埋めたマーケットの空白は、それぞれが事業の柱になっている。技術を磨き、未知の分野に果敢に挑む同社は、今後も活躍の場を広げていく。（木村 由起子）



宇宙ビジネス の扉を開く

第 8 回

ロケット開発・ 打ち上げビジネス



2026年6月12日に打ち上げに成功したH3ロケット6号機
(C)JAXA

地上から宇宙に物や人を運ぶ、宇宙輸送ビジネスへの注目が世界的に高まっている。本連載で紹介してきた地球観測や衛星測位、衛星通信などは「人工衛星が宇宙空間の所定の軌道に輸送されること」を前提としており、ロケットによる宇宙輸送ビジネスは宇宙活動を支えるインフラビジネスともいえる。

現在、世界の宇宙輸送市場を牽引^{けんいん}しているのは米国のSpaceX社である。同社は再使用型ロケット「Falcon 9」を実用化し、打ち上げコストを大幅に削減した。さらに次世代大型ロケット「Starship」の開発を進めており、将来的には航空機並みの高頻度運航を目指している。このように、従来は国家主導であった宇宙輸送が、民間企業主導へと大きく転換している。米国ではSpaceX社に加え、Rocket Lab 社、Blue Origin 社、Firefly Aerospace 社などが市場に参入し、多様な打ち上げサービスを提供している。特に、複数の小型衛星を連携させてサービスを提供するコンステレーションの需要拡大を背景に、打ち上げ回数は急増しており、2025年には商業宇宙輸送の認可件数が過去

最高を更新した。

中国も急速に存在感を高めている。2025年には年間80回を超える打ち上げを実施し、民間企業による再使用型ロケット開発も進展している。国家主導による大型衛星コンステレーション構想や月探査計画を背景に、宇宙輸送能力の強化を戦略的に推進している。

日本では、JAXAと三菱重工業^{（株）}によるH3ロケットが新たな基幹ロケットとして運用されている。また、スペースワン^{（株）}や、インターステラテクノロジズ^{（株）}など民間企業によるロケット開発も進んでいる。ただ、打ち上げ頻度や価格競争力では米国勢との差が依然として大きく、国際市場での競争力向上が課題となっている。

今後の宇宙輸送ビジネスの発展を考えるうえで重要なキーワードは、「再使用化」「大量輸送」「高頻度運航」の三つである。ロケットが航空機のように繰り返し利用できるになれば、宇宙へのアクセスコストはさらに低下し、衛星の打ち上げだけでなく、宇宙ステーションへの物資の補給、月面開発、宇宙資源利

用といった新たな市場が創出される可能性がある。また、宇宙安全保障の観点からも、自国で迅速に衛星を打ち上げる能力の重要性は増している。一方で、技術開発には巨額の投資と長い期間を要し、打ち上げ失敗のリスクも避けられない。さらに、打ち上げ場や規制・制度、人材育成などエコシステム全体の整備も必要である。

日本が今後存在感を高めるためには、官民連携による継続的な投資と、宇宙輸送を国家インフラとしてとらえる長期的な戦略が求められる。宇宙輸送ビジネスは単なるロケット産業ではなく、宇宙ビジネスの発展を支える基盤産業として、今後ますます重要性を増していくであろう。

神武 直彦

こうたけ なおひこ

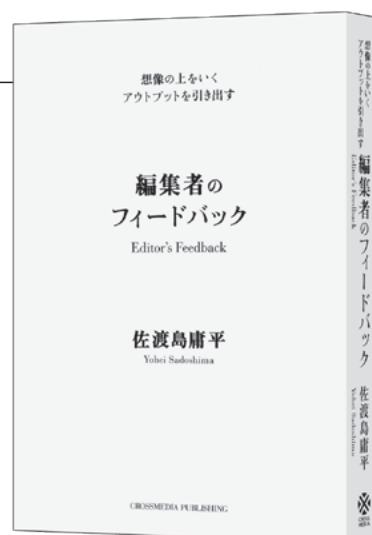
大学院修了後、宇宙開発事業団入社。H-IIAロケットの開発に従事。欧州宇宙機関研究員を経て、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授。現在、スタンフォード大学デザインリサーチセンター招聘教授として米国で研究教育を推進。著書に『いちばんやさしい衛星データビジネスの教本』（インプレス、2022年）など。



想像の上をいくアウトプットを引き出す 編集者のフィードバック

クロスメディア・パブリッシング／定価2,090円

佐渡島 庸平（さどしま ようへい）[著]



評価した点や改善点を伝えてアウトプットの質の向上や相手の成長を促すフィードバック。ビジネスでも日常的に用いられるが、どのように相手に伝えるのがよいのか、と悩むこともあるのではないかな。

そこで、オススメしたいのが本書である。本書は、編集者として漫画家や小説家の才能を引き出し、数々のベストセラーを生んできた著者が、自身のフィードバック術をまとめたものだ。

序章の表題に、本書のメッセージは集約されている。「アドバイスから感想へ」。フィードバックのポイントは、具体的なアドバイスを伝えることよりも、感想をうまく使い、相手に気づきを促すことにあるというのだ。なぜ、アドバイスではなく感想なのか。どう感想を伝えればよいのか。著者は経験から編み出した持論やその実践法を、丁寧に解説してい

く。作家との打ち合わせでのやりとりや、そこでの葛藤、名作が生まれたときの感動を交えた語り口には、臨場感と説得力がある。

かくいう著者も、以前はアドバイス重視だったという。しかしあるとき、若手作家の正解を欲しがるそぶりに気づき、危機感をもった。これではアドバイス以上の作品が生まれてくるはずがない。そこから、感想をメインに伝える方向にかじを切った。

感想には相手が考える余白がある。ただし、「良かった」「悪かった」と伝えるだけでは漠然としてしまう。そのため、感想を伝える型をもっておく必要があると著者はいう。著者が用いるのは「要約」「印象」「意図」「マーケット」の四つの型だ。

例えば要約の型は、読み手に伝わる原稿になっているか、作家自身に気づいてもらうために用いる。「こうした方がよい」と示す代わりに、あ

らすじやテーマなど作品から読み取ったことを「こう読んだ」と感想として伝える。それがねらいとずれていると気づくと、作家は言われなくても直したくなる。

つまり、自分が鏡になり相手の思考の糸口になる。そのための手段が感想なのである。印象の型では演出の良しあしを、意図の型では作家の動機を、マーケットの型では誰に向けて作品を描いているのかを意識して、相手の気づきを引き出していく。それぞれの伝え方は、ぜひ本書を手にとって確認してほしい。

人は自分で気づかなければ変わらない。自分で気づくからこそ高い熱量で取り組める。感想を伝えるフィードバックは、そんな人間らしさに寄り添う手法といえるかもしれない。決して近道ではない。だが、想像を上回る成果が生まれるとすれば――。試してみて損はない。（三崎 陸）



自慢の ひと仕事

えのぐ スーパー油絵具

松田油絵具(株) 埼玉県狭山市新狭山1-5-8

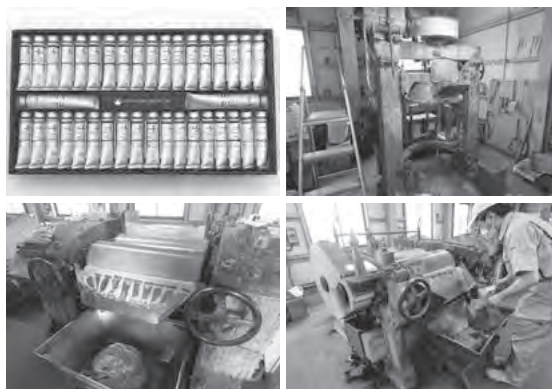
TEL 04 (2900) 1700 <https://www.matsuda-colour.co.jp>

「スーパー油絵具」は、発色が良く時間が経っても変色や退色が起きにくい高級油絵具で、1952年の発売以来、多くのプロの画家や日曜画家などに愛用されています。つくっているのは、数少ない国内の油絵具メーカーの一つである、松田油絵具(株)です。

開発のきっかけは、創業者が戦後、交流のあった画家から、国産の油絵具には発色が良いものがないという悩みを聞いたことでした。油絵具は、着色用の粉末である顔料と乾性油を混ぜ、練り上げてつくります。画家のアドバイスをもとに試行錯誤し、質の高い顔料や油を惜しみなく使った配合にたどり着きました。

均一で美しい発色のためには、顔料の一粒一粒に油を行き渡らせ、ダマを残さず練り上げることも重要です。粒の大きさなど、それぞれの顔料の性質を見極めて時間を変え、平均で2~3日、長いものでは5日かけて練り上げます。それを半年から1年寝かせることで、鮮やかに発色するスーパー油絵具は出来上がります。

2007年に3代目に就いた浅田雅司さんは、受け継いだ油絵具を守り抜くことが使命だと、「変わらない絵具づくり」に挑戦し続けています。何年経っても描いたときのままの色があせないこと、そして変わらない品質の絵具を提供し続けること。同じ白であれば、白さが増しても減ってもいけません。なじみの顔料メーカーが廃業す



るなど苦境もありましたが、その都度、配合や練りの時間を見直して品質を保ってきました。不況の波も乗り越えるために、新製品開発にも取り組みました。

水練り顔料「粋彩」もその一つです。糊剤を混ぜることで、水彩画用や日本画用などのさまざまな絵具をつくれる製品です。通常の顔料よりもののびが良く簡単に糊剤と混ぜられるため、自分の表現に合った絵具をつくりやすいと、人気を呼んでいます。

変わらない価値を追求すると同時に、新たな価値を提供することで、同社は100年、200年先の未来も描いていきます。

(柴山 光歩)



編集後記

地元に帰ると、学生時代の友人とよくご飯を食べに行きます。大半は部活動での思い出話で盛り上がるのですが、最近は仕事や家族の話題になることもあります。友人のなかには、大企業から地元の中小企業に転職した人もいました。話を聞くと、転職した理由は「地元で働きたかったから」「好きな仕事があったから」だと語ってくれました。

今回の研究レポートでは、「好きなことを仕事にできる」「柔軟な働き方ができる」といった中小企業のイメージは、日本に限らず海外で働く人にも共通していることがわかりました。働くうえで、個人の希望をかなえる場として、中小企業は身近な存在なのだと感じました。

(池上)

調査月報 9月号予告

研究ノート1 総研調査から

◆ 清酒製造業の新たな差別化戦略

総合研究所 主任研究員 大橋 創

研究ノート2 総研調査から

◆ 設備投資の目的からみた外部資金の活用の実態

—「中小製造業設備投資動向調査」による分析—

総合研究所 研究員 中野 雅貴

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。

●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

