

日本政策金融公庫

調査月報

9

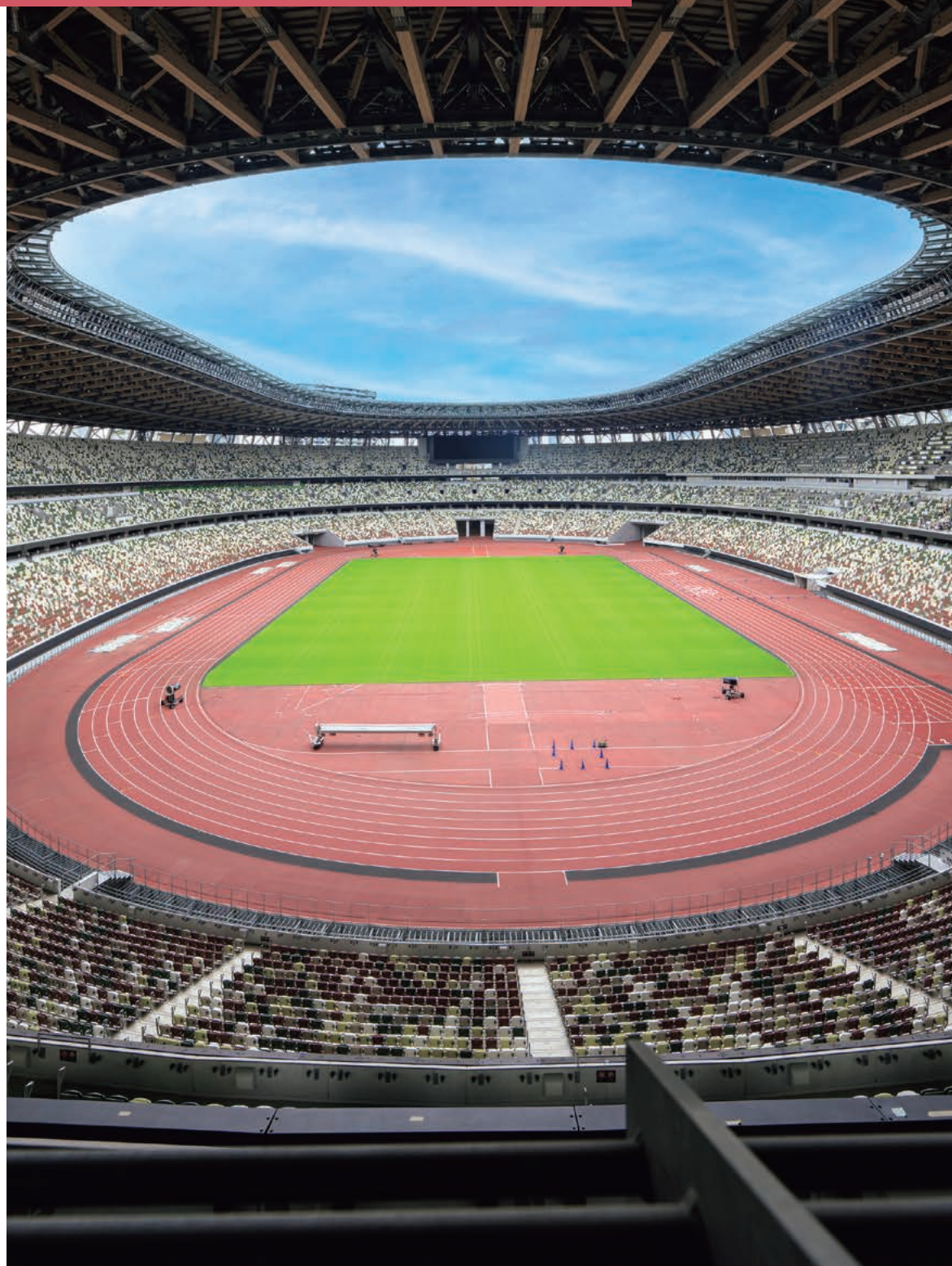
中小企業の今とこれから

2026 No.216

研究ノート1

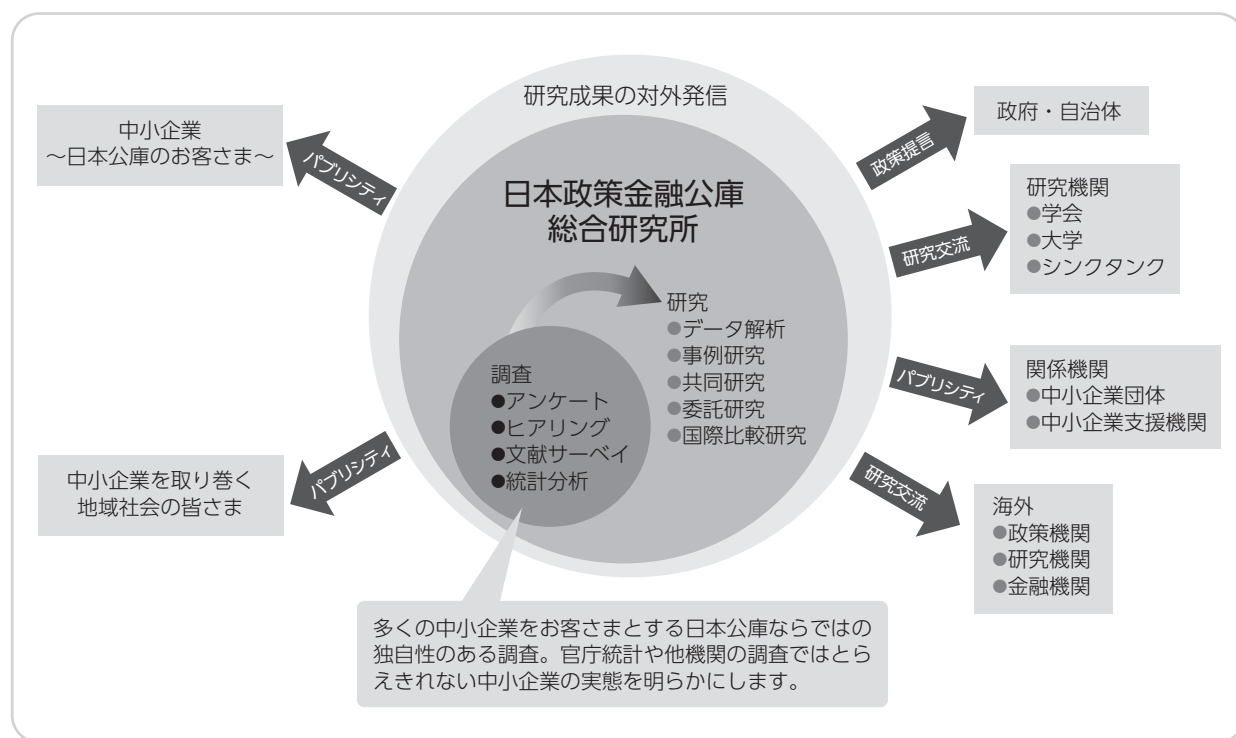
清酒製造業の新たな差別化戦略

総合研究所 主任研究員 大橋 創



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できます。

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」
MUFGスタジアム(国立競技場)(日本・東京都)
軒や庇には47都道府県から集めたSGEC/PEFC認証林の木材を使用
提供／PIXTA

調査 企業事例 論評 エッセー・コラム

CONTENTS

- 4** 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
- 10** 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
- 2** 巻頭エッセー 明日に向けて
「悪い知らせ」が組織を救う
*東北大学 特任教授・人事経営コンサルタント 増沢 隆太
- 16** 未来を拓く起業家たち
人間とAIの並走で新規事業開発を支援
*東京都武蔵野市 (株)StartupScaleup.jp
- 20** データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
中小企業の景況は、
持ち直しの動きがみられる
- 24** 産業リポート 成長志向が中小企業経営に果たす役割
成長志向企業が成長を実現するために
*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—
ウィンストン・チャーチル
*偉人研究家 真山 知幸
- 30** 経営最前線1
ニーズに応える多角化で急成長を実現
*福島県郡山市 (株)ケイエスエム
- 32** 経営最前線2
業界の困り事に事業機会を見いだした
印刷会社
*静岡県浜松市 (株)第一印刷
- 34** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
加賀の工芸と食の魅力を全国へ
*加賀商工会議所 中小企業相談所長兼経営支援課長
経営指導員 岩田 修一
- 35** 産業を育む日本の地形
熊野川(和歌山県・奈良県)
林業を可能にしたV字谷
*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
中小企業におけるゼブラ的経営
—「群れ」で未来を拓く、もう一つの成長戦略—
* (株)Zebras and Company
共同創業者・代表取締役 阿座上 陽平
- 42** マーケットの空白で活躍する中小企業
作業時間帯を選ばない静かな改修工事
*東京都品川区 (株)丸高工業
- 46** 宇宙ビジネスの扉を開く
ロケット打ち上げ基地ビジネス
*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
こうやって、センスは生まれる
- 48** 自慢のひと仕事
瀬戸内板金 SQUARE
編集後記



巻頭エッセー

明日に向けて

「悪い知らせ」が 組織を救う

近年、巨大企業であっても、事件や事故が起きた際、対処を誤った結果、経営者が辞任に追い込まれるなど、経営の根幹を大きく揺るがすような事態に陥る事例が増えている。一寸先は闇の時代に、経営者が問われる危機への対応とは何かを考えてみたい。

企業経営における危機対応とは、本質的に「負け戦」の処理である。しかし、優れたリーダーや経営者は負け戦を軽視しない。損失を最小化し、次なる成長の足がかりへと転換できる。危機対応は、事業規模の大小を問わず、事業継続と組織防衛の最大の要衝だと心得ることが必要である。そして、無風状態を想定するのではなく、危機があっても強い、すなわち逆風に耐え得る組織を構築していく。そこで求められる経営者の心構えや対応について、三つ紹介する。

まずは、ゼロリスクという幻想からの脱却だ。「うちは小さいから目立たない」「誠実に商売をしているから大丈夫」「お客さま第一でやっていれば問題は起きない」。こうした経営者の思いと危機対応は分けて考えなければならない。「わが社に危機は存在しない」と願うのは、危険な精神論である。危機とは突発的な不運ではなく必

ず起きるものだ」と認識し、現実感をもって具体的な備えの構築につなげる。それが経営トップに課せられた責務である。

次に、「悪い知らせ」こそが組織を救うという意識を社内に醸成することだ。「悪い知らせをもってくる者を決して責めない」。フン族の王アッティラのものとされるこの言葉は、危機管理と組織防衛の本質を突いている。「悪い情報ほど早く上げよ」というトップの思いを、単なるスローガンにとどめず、いかに組織全体で徹底、実践できるか。特に中間管理職をどこまで巻き込めるかは、ひとえに経営陣の責任となる。内部通報やネガティブな情報を報告した者こそが組織を守ったとして称賛される、そんな風通しの良い組織風土の醸成が急務である。

最後は、変化に抵抗する現場に対して、経営トップが覚悟をもって対応することだ。危機対応のシステム化を図る際、社内からは必ず抵抗や反発が起きる。現場の社員は日常業務に追われ、目の前のことで精一杯だからだ。ゆえに危機対応は現場任せにしているだけでは解決できない経営課題であり、経営陣が判断し、日々の業務のなかに組み込むことが重要となる。

コンプライアンス順守に向けた各種の施策に対しても、現場からは「業務の妨げになる」との抵抗があろう。しかし、そこでトップが妥協すればハラスメントなどの問題は潜在化し、致命的なリスクへ成長する。パワハラ気質だが仕事はできる、といった旧来の誤った評価は断固として排する。コンプライアンス研修を単なる義務ではなく経営リスク対策と位置づけ、リスク管理を実践できる人間が真の実力者であると評価する。時代が変わり、ビジネスのルールが変わり、その新たなルールに則って達成される成果が、真の成果である。新ルールとそれによる評価軸の変化を社内に知らしめることこそ、経営トップの果たすべき役割である。

危機に強い企業とは、問題が起きない企業ではない。問題が小さいうちに向き合い、最悪の事態になる前に組織として動ける企業である。経営者は、根拠のない精神論や聞こえの良い報告を排し、危機の芽となり得る情報をつかむことに全力を上げる必要がある。先の読めない時代、山あり谷ありの経営環境においては、危機を前提とし、それを乗り越える知恵と仕組みを備える組織づくりが経営の責任である。



東北大学 特任教授・人事経営コンサルタント

増沢 隆太 MASUZAWA Ryuta

1962年生まれ。東京都出身。東京工業大学（現・東京科学大学）特任教授などを経て、2018年より現職。㈱RM ロンドンパートナーズ代表取締役社長。Yahoo! ニュース公式コメンテーター。人事コンサルタントとして、人事採用・管理のほか、官公庁や企業における人事課題を担当。ハラスメント対応やコンプライアンスに関し、指導実績多数。危機管理やコミュニケーションの専門家として各種マスコミでコメンテーターを務める。著書に『戦略思考で鍛える「コミュ力」』（祥伝社、2014年）、『謝罪の作法』（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2014年）などがある。



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

清酒は、地元で愛される酒から、日本そして世界で飲まれる酒へと進化しつつある。背景には、生産方法の変革による品質の向上や、顧客志向を高めた酒づくりにより、より消費者に受け入れられるよう変化してきたことがある。

しかし、いくら良い清酒ができて、それが消費者の元に届かなければ意味がない。さらにいえば、消費者がその存在を認知しなければ購買にすらつながらない。近年の清酒製造業の変化からは、経営上のさまざまな打ち手の広がり、それをうまく活用している様子がうかがえる。変化を遂げる清酒製造業の取り組みを追う。



変革期にある清酒製造業

2025年9月。東京・大手町で、若手醸造家が一堂に会す「若手の夜明け」というイベントが開催された。北海道から九州まで全国各地の50の酒蔵に加え、米国やフランスで日本人が運営する酒蔵も出展した。中国人などが自国でつくる“SAKE”も出品されており、清酒の人氣が世界に広がっている様子が伝わってきた。

国内も第二次地酒ブームともいえる状況にある（伊藤、2022）。1980年代の第一次ブームでは、灘や伏見などのナショナルブランドではなく新潟県や宮城県などの地酒が人気を博したが、当時と異なるのは、酒質や製品が多様化し、高付加価値化が進んでいる点である（伊藤、2022）。

高付加価値化への流れは、清酒の価格と数量の変化から明らかである。まず、清酒1リットル当たりの平均価格は、1996年に600円を超えた後、2015年には700円に達し、2022年には740円と、過去30年で最高を記録した。上昇幅はここ10年で特に大きい（国税庁、2025）。一方で、清酒の生産量自体は減少を続けている。課税数量は1973年をピークに減少し、2023年はピーク時の3割以下となっている（国税庁、2025）。内訳をみると、主に普通酒が数量を減らしており、純米酒や純米吟醸酒などの精米歩合が高い清酒は、むしろ増加傾向となっている。より付加価値の高い製品へのシフトが、単価の引き上げにつながっているということだ。

清酒製造業による製品の高付加価値化には、二つの方向性がある。一つ目は、清酒の品質を高めることを目指すプロダクトアウトの発想によるものだ。(株)獺祭の「獺祭」に代表される精米歩合を高めた清酒や、火入れをしない生酒、ろ過を行わない無ろ過酒などがある。二つ目は、他社との差別化を目指すブランド化だ。一例が、「テロワール」という、その土地の気候や風土が農

作物や食品に影響を与えることを意味するワインづくりの考え方の援用だ。米や水などの原材料のほか、地域の文化や蔵の歴史が商品のバックグラウンドにあることをストーリーとして伝える酒蔵が増えている。

しかし、いくら付加価値の高い清酒をつくっても、消費者にその情報が届かなければ意味がない。必要な情報を必要な人に的確に届けるためには、マーケティングや営業活動が欠かせない（伊藤、2022）。しかし、山田（2016）によれば、「広告・販売促進の充実」を行う清酒製造業の割合は、7.7%と低い。また、消費者に認知されたとして、つくり手の意図した品質のまま、清酒が消費者の元に届き、飲用されなければ、その魅力は半減してしまう。

清酒製造業のほとんどが規模の小さい中小企業であり、マーケティングや営業に費やせるリソースは少ない。しかし、こうした中小企業にとって追い風となるような環境変化もみられる。

一つ目は、インターネットメディアの発達により、消費者とつながることが容易になってきたことだ。SNSやオウンドメディアを活用すれば、費用をかけなくても世界中の消費者に情報を届けられる。さらに、SNSなどで情報を容易に収集できるようになったことで、消費者側から、興味をもった清酒製造業にアプローチすることも可能になっている。

二つ目は、品質を落とさずに配送する低温流通の発達だ。清酒の質は温度に大きく左右されるため、一定の温度、特に低温で酒蔵から消費者の口元まで届くことが望ましい。国内で冷蔵・冷凍配送が始まったのは、1980年代である。その後、コールドチェーンの発達に伴い、冷蔵庫で清酒を保管する酒販店が一般的となり、さらには消費者にも清酒は自宅の冷蔵庫で保管するものという意識が浸透してきた。

三つ目は、さまざまな容器が開発されたことだ。新型



オンラインイベントで乾杯する森さん（㈱森酒造場）

コロナウイルス感染症拡大期に一升瓶（1,800ミリリットル）の主たる販売先である飲食店が休業を余儀なくされたこと、その後に広まった家飲みでは四合瓶（720ミリリットル）でも飲み切れないという声が多かったことから、小型の瓶や小容量の缶を取り入れる清酒製造業が増えた（SAKE Street、2024）。さらに、家庭の冷蔵庫にも収納しやすく、かつ空気に触れずに保管できるパウチで販売する清酒製造業も増えている（高橋、2024）。

このように、清酒製造業は今、「大きな変革の過渡期」にいる（高橋、2024）。本リポートでは、上述の三つの変化を踏まえ、新たな取り組みを行う中小清酒製造業へのヒアリングを通じて、具体的な戦略をみていく。

インターネットメディアを活用してストーリーを伝える

インターネットメディアを活用して情報発信やマーケティングに取り組むのが、㈱森酒造場（長崎県平戸市、従業員数10人）だ。主な銘柄は「飛鷺^{ひらんど}」で、純米酒、無ろ過生酒などさまざまな清酒を製造、販売している。同社は平戸の活性化に貢献することを理念とし、地元産の山田錦や、長崎県の食用米「にこまる」を使用した酒

づくりを行っている。銘柄の名も、平戸という地名の由来となった「飛鷺^{ひらんど}島」からとっている。

酒づくりをリードするのは、杜^{とう}氏の森雄太郎^{もりゆうたろう}さんだ。2017年に入社したとき、同社は長く杜氏が不在で、ほぼ清酒をつくっていない状態だった。森さんは、酒づくりと並行して、同社や同社の清酒について知ってもらう取り組みを行うことにした。最初は、消費者に同社を知ってもらう広告宣伝の一環として、クラウドファンディングを活用した。会社の認知度を上げながら、消費者に直接商品を届けることができるため、リソースが少ない同社には最適な手段だったという。支援のリターンとして、商品だけでなく酒づくりを体験する機会も提供した。精米歩合や酵母を決める段階から参加することで、蔵に愛着をもち、同社のファンになってもらいたいという思いからだ。

同社が全国に商品を展開するきっかけとなったのも、インターネットだ。コロナ禍に、SNSで酒蔵を紹介したり、オンラインの酒蔵見学会を開催したりしていたところ消費者の興味をひき、名前が広まった。購入を希望する消費者が増えたことで、全国の特約店で、取り扱ってもらえるようになった。

酒づくりにも、消費者を引きつける取り組みがある。同社のターゲットは、清酒にまだ親しんでいない人だ。初心者にも飲みやすいものをと、搾りたてで火入れをしていない生酒に力を入れている。さらには、飲むきっかけになればと考え、夏に飲むことを想定した清酒や、オコゼやタイなどの地元の魚介類とのマリージュを想定した清酒などもつくっている。

「大事なことは清酒のコンセプトやバックグラウンド、ストーリーをどのように消費者に伝えるか」だと森さんはいう。例えば、平戸の海に沈む夕日をイメージした「HIRAN^{さいどう}彩道」は、ホームページでその味わいや飲み方を解説するとともに、森さん個人のSNSでも紹介

するなどして、消費者にストーリーを届けている。

約4,000リットルと少ない量からスタートした森さんの酒づくりは、2025年度には15万リットルまで増えた。同社は、飲む人やシーンを意識した商品づくりと、インターネットを活用したマーケティングを両輪として成長を続けている。

常温から低温、そして冷凍へ

低温流通を必要とする清酒の製造と販売に強みをもつのが、松井酒造(株)（京都府京都市、従業員数15人）である。2026年に創業300年を迎えた老舗の酒蔵だ。創業当初からの銘柄「富士千歳」のほか、2009年にラインアップに加えた「神蔵」を販売している。

同社にも、清酒の生産をほとんど行っていない時期があった。「神蔵」は、15代目松井治右衛門さんが能登杜氏道高良造氏の指導を仰ぎ完成させた、酒蔵復活のシンボルだ。神へ捧げる供物として真摯に酒づくりに向き合った先達たちの心を忘れないように、との思いを込めて名付けた。酵母選びや発酵具合などのデータを取得し、再現性を高めた酒づくりを行っている。「日本酒初心者から玄人まで、日本酒ファンの裾野を広げる酒を目指している」という。

神蔵は、無ろ過の生酒を主としている。生酒ならではのフレッシュな状態と、時間の経過による変化を存分に楽しんでほしいと松井さんが考えているからだ。ただ、生酒は火入れをしないため劣化しやすく、適温での保管は欠かせない。そこで同社は低温物流を活用し販売することで、おいしさを損なうことなく消費者に届けられるようにした。

酒づくりの工程でも温度を意識している。適度な発酵を促すためには、温度管理が鍵を握る。無ろ過の生酒は



2009年に取得した生産設備（松井酒造(株)）

さらに温度の重要性が増すため、正確な温度管理ができる生産設備を導入した。

酒蔵の狭さも、低温環境を整えるきっかけとなった。同社の以前の酒蔵は閉鎖しており、2009年の再開時には、跡地に建ったマンションの1階を蔵にした。しかし、十分な広さがなく、寒づくりだけでは十分な量を確保できない。そこで、通年で仕込む四季醸造をできるように、設備を整えたのである。徐々に仕込みの回数を増やしていき、2019年からは四季醸造を実現している。

大量に生産されている清酒の場合、消費者の手に渡るまでの流通環境を酒蔵が管理することは、難しい。保管環境が異なる場合でも味をある程度均質に保つには、ろ過や火入れが欠かせない。しかし、それは清酒の個性を薄めることになると松井さんは考える。他方、規模の小さい酒蔵は、販路が少ない分、流通環境を管理しやすい。低温環境での製造と流通を徹底することで、季節にかかわらず、品質を変化させずに消費者に届けられるようになったという。

神蔵の製造を開始した頃は、店頭に冷蔵庫を置き、清酒を低温で管理する酒販店が全国に広がった時期であった。そのような店に絞って取り扱ってもらったことで、松井さんのねらいどおりの流通が実現したという。



GO POCKETとGO PINボトル（津南醸造㈱）

さらに同社では、低温のみならず冷凍にも乗り出している。もともと、祇園祭りなどで、シャーベット状に冷凍した清酒を販売していた。しかし、凍らせる際に瓶が割れることがあった。そこで、富山県の企業が開発した瞬間冷凍技術を取り入れた。不凍液を使い瞬時に凍らせるため、瓶は割れない。また、低温とは異なり、清酒の発酵を止めたまま長期保管することができるという。

この技術を使って、跳躍を意味する「リープ（LEAP）」という清酒を2025年から発売している。子どもが生まれた年の清酒を、成人したときに親子で味わうなど、時間を越えた楽しみ方ができる。

低温や冷凍は目的ではなく手段だと、松井さんはいう。一番おいしい状態を消費者に届けたいという思いを常にもっているからこそ、時間を越えるという新たな価値を生み出し、成長を続けることができるのだろう。

小さな容器が切り拓く清酒の新地平

3社目の津南醸造^{つなんじょうぞう}㈱（新潟県津南町、従業員数15人（うち冬季雇用7人））は、小容量の容器を積極的に活用している事例だ。創業当初からの「霧の塔」に加え、2020年

からは近くの秋山郷から名前をとった「郷（GO）」を主力銘柄として製造している。

同社はもともと、6次産業化を通じて津南町の農業を残すために設立された第三セクターである。社長の鈴木健吾さんは、バイオベンチャーでCTOを務める傍ら、自然科学の研究で培った知見を食品分野に役立てたいと考え、同社の経営に携わるようになった。

鈴木さんが代表になり最初に着手したのは、ほかの酒蔵との差別化だ。勝ち筋の一つが、容器にこだわることだと鈴木さんはいう。その一例がパウチやリキャップ瓶などの小容量容器だ。ただし、容器だけで差別化が完成するわけではない。飲むシーンを具体的に想定し、それに合う酒質と容器を一体として決めることが重要だ。

まず、飲むシーンによって、複数のラインアップを用意した。例えば、食事と合わせる「DINER」、菓子と味わう「DOLCE」、紹興酒のように楽しむ「VINTAGE」などがある。利き酒による主観と客観的なデータ分析を組み合わせることで、ねらいどおりの味を再現できるようになってきているという。

次に、飲むシーンに最適な容器を追い求めている。容器メーカーに赴いて要望を伝え、目指す提供方法を実現できる容器を開発することも多いという。その例が、飲み切りサイズの「GO POCKET」と「GO PINボトル」だ。前者は100ミリリットルサイズのパウチに詰めた清酒である。持ち運びやすさを売りとして、花見やキャンプなど、特にアウトドアシーンで飲まれることを想定している。割れず、形状を薄くできるという特性は新しいサービスにもつながっている。グループ会社が提供する「SAKEPOST」だ。パウチに詰めた清酒を郵送で郵便受けに届ける清酒の定期便で、新しい顧客の獲得にもつながっているという。後者は一合瓶の清酒だ。180ミリリットルと少量でありながら、蓋^{ふた}を開け閉めできるので、乗り物などでもこぼすことなく楽しめる。

味と容器を一体として設計した最たる例が、「GO SPARKLING」だ。発泡性のある爽やかな清酒をボトル缶に詰めた商品で、パーティーシーンでの飲用を想定している。軽やかな飲み口をシンプルなボトルとパッケージで表現した点が評価され、海外のコンテストでグッドデザイン賞を受賞している。

容器でも消費者の五感に訴えられると鈴木さんはいう。容器まで一貫したストーリーを通じて、同社は清酒の世界を押し広げている。

多様な打ち手に取り組む

3社はそれぞれ異なる打ち手に注力する事例であったが、共通する点も多い。一つ目は、清酒とともに消費者に届けるストーリーを大切にしている点だ。(有)森酒造場は、地元平戸の歴史の深さや自然の豊かさという魅力を知ってもらいたいと考え、平戸産の原材料を使い、平戸の情景をイメージした清酒をつくり、SNSなどを通じて発信している。松井酒造(株)は、近代的な設備や物流を駆使することで、生酒にこだわり、清酒の個性やそのものの美味しさを楽しんでもらいたいという思いとともに届けているといえる。津南醸造(株)の「郷 (GO)」は、津南の土から清酒という付加価値を生み出したいという考えの下でつくられている。さまざまな容器の活用は、津南という地域ならではの味わいを、津南を知らない国内外の消費者に向けて発信するための手立てになっている。酒質や容器の形状、流通時の温度に至るまで、想定するストーリーを実現するためのエコシステムを丁寧に設計することが、成功の秘訣といえる。

二つ目は、決して一つの打ち手だけに頼っていない点だ。例えば、低温流通に取り組む松井酒造(株)は、缶などの小容量容器を導入するほか、その場ですぐにお酒

を楽しむReady-To-Drink需要の拡大を見込んで、紙パックなど新しい容器の開発も手がけている。小容量容器を取り入れた津南醸造(株)は、ホームページで定期的に取り組みを発信し、鈴木さんも自身のSNSで積極的に情報を発信するなど、多方面へのアウトリーチを続けている。

三つ目は、清酒初心者へアプローチしている点だ。3社とも自社製品の特長として、清酒になじみのない人にも飲みやすい点を挙げている。若い人をファンとして獲得できれば、長く飲み続けてもらえるからだ。

さまざまな環境面の変化は、規模の大きくない清酒製造業にとって、自社でコントロールできる範囲を広げる効果を生んでいる。しかし、多くの打ち手をとると、ストーリーがぼやける危険性もある。酒に込めたストーリーを伝えるためには、どの打ち手を講じて、何をしないかをしっかりと切り分けることも重要となる。例えば、(有)森酒造場はパウチや缶などの小容量容器は扱っていない。清酒を瓶から注いで飲むという行為も、同社の考える飲酒体験に含まれるからだ。

清酒は、2000年に及ぶとされる歴史のなかで、麴菌^{こうじ}の導入や火入れの発明、酵母の発見など、さまざまな革新を経て、日本の伝統的な酒へと進化してきた。そして、近年の環境の変化は、清酒製造業にとってさらなる革新のチャンスとなっている。時代の変化に応じて消費者に伝えるストーリーと最適な打ち手を検討する酒蔵の取り組みが、伝統に磨きをかけている。

<参考文献>

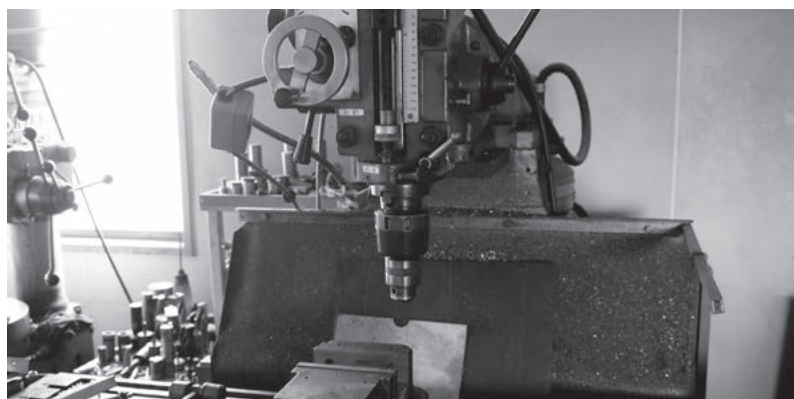
- 伊藤亮司 (2022) 「日本酒の地域性と多様性」 新潟大学清酒学センター編『日本酒学講義』 pp.82-99
- 国税庁 (2025) 「酒のしおり (令和7年7月)」
- 高橋理人 (2024) 『酒ビジネス』 クロスメディアパブリッシング
- 山田敏之 (2016) 「清酒製造企業の成長戦略の現状と課題：アンケート調査結果報告」 大東文化大学経済研究所『経済研究 研究報告』第29号、pp.31-53
- SAKE Street (2024) 「なぜ今、小さい清酒が求められるのか？：小型容量化する清酒 (1/2)」 <https://sakestreet.com/ja/media/sake-in-small-formats-1>、2025.6.17閲覧



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

足元の経済情勢はインフレと金利上昇が併存する環境にあり、上昇するコストの吸収が喫緊の経営課題となっている。課題解決の方法の一つとして、外部資金の活用でレバレッジを利かせて付加価値の向上を図る「攻めの投資」の実施が考えられる。しかし、昨今の中小製造業では、内部資金の活用による老朽化した設備の維持や更新など「守りの投資」のウエイトが高まっている。そこで本レポートでは、当研究所が実施する「中小製造業設備投資動向調査」のデータを用いて、設備投資の目的と外部資金の活用との関係を探り、中小製造業の設備投資における資金調達について考えてみたい。



金融正常化によって深まる 設備投資のジレンマ

わが国は四半世紀に及んだ非伝統的金融政策からの転換期にある。金融正常化に伴う金利の引き上げは、中小企業の資金調達コストを押し上げる。とりわけ、大企業に比べて信用力が低く、金融機関借り入れへの依存度が高い中小企業にとっては、借入金利の上昇が設備投資の意欲を減退させる要因になりかねない。

一方で、深刻な人手不足やコスト高、技術革新などの課題に対応し、付加価値を高めるための設備投資は急務となっている。金利上昇を理由に投資を控えれば、競争力を失い、自社の存続が危ぶまれる。

小針（2020）は、当研究所「中小製造業設備投資動向調査」（以下、設備投資調査）を用いて、2000年代以降の中小製造業の設備投資が、生産能力の拡大を目的とするものから、老朽化した設備の維持更新を目的とするものへと重心を移していることを指摘している。維持更新にかかる投資は、その必要性が予見しやすいため、計画的に自己資金を準備して実施することができると考えられる。しかし、付加価値を高めるための設備投資を行う際には、自己資金による調達ではスピードや規模に限界がある。資金の蓄積を待っている、昨今の原材料価格の高騰や技術革新への対応が後手に回ってしまう。

そこで本リポートでは、設備投資調査の個票データを用いて、どのような投資目的や用途において外部資金が活用されているのかを明らかにし、中小製造業の設備投資における資金調達で求められることを考察する。

分析に使用する設備投資調査は、従業員20人以上300人未満の中小製造業3万社を対象とした標本調査である。国内における設備投資の実績や計画、その目的を把握でき、その結果は業種別、規模別の推計値として公表されている。使用するデータの期間は、回答企業の属性情報

等が利用可能な2011年度から2025年度とした。なお、設備投資調査は、前年度の実績と当年度の計画を尋ねる春調査（4月）、当年度の修正計画を尋ねる秋調査（9月）の年2回実施される。本リポートでは、各年度の春調査で尋ねている前年度の実績のデータを分析で使用した。

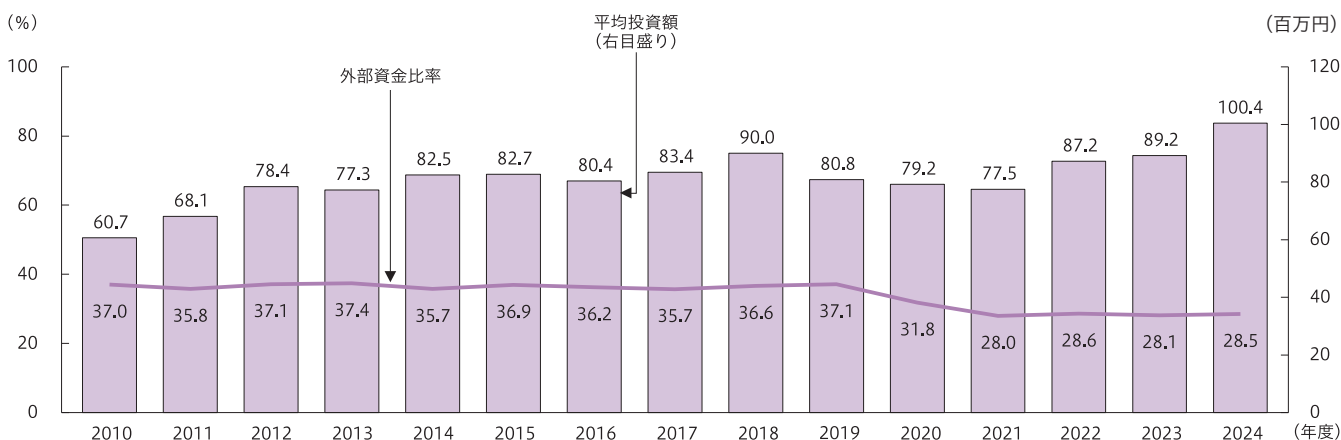
設備投資額に占める外部資金は3割程度

それでは、設備投資と外部資金の関係を明らかにしていきたい。設備投資調査では、設備資金の調達手段として、「借入金」「社債」「長期延払手形」「増資」「内部資金」を調査項目としている^(注1)。本リポートでは、「借入金」「社債」「長期延払手形」を外部資金、「増資」「内部資金」を自己資金と定義する。増資は外部からの調達ではあるが、返済義務を伴わない点で内部資金と同様の性質をもつため、自己資金としている。なお、調査の設計上、設備投資に当たり、あえて外部資金を調達しなかったのか、それとも調達できなかったのかについては判別できない。

まず、平均投資額と外部資金比率の推移を図-1で確認する^(注2)。平均投資額は2010年度（60.7百万円）から2024年度（100.4百万円）へと増加傾向にある^(注3)。ただし、2019年度（80.8百万円）は米中貿易摩擦の影響で前年度から大きく減少し、新型コロナウイルス感染症が流行した2020年度（79.2百万円）と2021年度（77.5百万円）も回復することなく減少傾向が続いた。

外部資金比率は2010年度（37.0%）から2019年度（37.1%）まで横ばいで推移したが、2020年度（31.8%）から2021年度（28.0%）にかけて低下し、2024年度（28.5%）まで再び横ばいで推移している。2020年度から2021年度にかけての低下は、新型コロナウイルス感染症の流行による影響と考えられる。当時、先行きが見通せないなかで、企業はできる限り多くの現預金を確保して危機を

図－1 平均投資額と外部資金比率の推移



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 回答企業の個票データを集計した値。n（回答数）の記載は省略（以下同じ）。

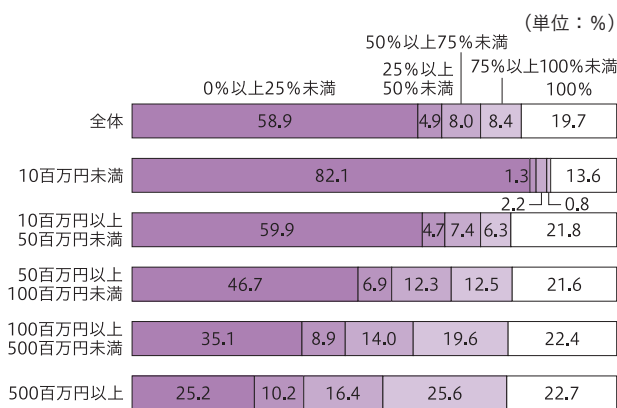
2 2011～2025年の春調査における前年度の実績を尋ねた設問を集計（以下同じ）。

3 年度は調査年の前年度（設備投資実施年度）を記載。

4 平均投資額は設備投資を実施した企業のみで集計（以下同じ）。

5 外部資金比率は設備投資を実施した企業について、個別の企業ごとに設備投資額に占める外部資金の調達額の割合を計算し、その平均を算出（以下同じ）。

図－2 外部資金比率の構成比（投資規模別）



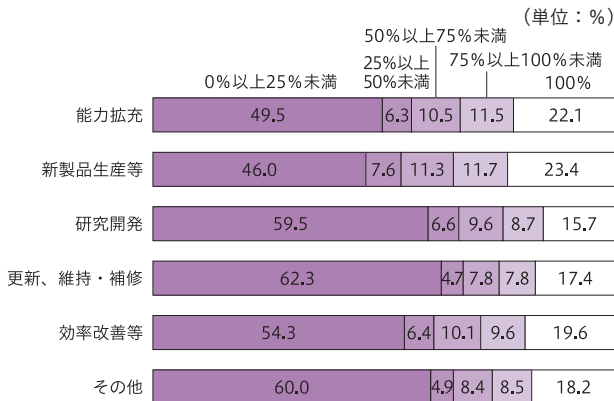
乗り切ろうとした。その後、感染症が沈静化するにつれて、業績への影響が予測可能なものとなると、余剰となった現預金は徐々に解消され、その一部が設備投資に振り向けられたと考えられる。こうした資金配分の変化が外部資金比率の低下につながった可能性がある。

実際、財務省「法人企業統計」で資本金1億円以下の製造業の現預金水準を月商比でみると、2019年度（2.50カ月）

から2020年度（3.35カ月）にかけて急増した一方で、2021年度（3.02カ月）には減少に転じ、2024年度（2.91カ月）まで減少傾向が続いている。

続いて、投資規模別に外部資金比率の構成比をみてみよう。なお、以降の図表では各年度のデータを結合して集計している。外部資金比率が「0%以上25%未満」の企業の割合は、投資額が10百万円未満の層では82.1%を占めるが、投資規模が大きくなるほど割合は低下し、500百万円以上の層では25.2%となる（図－2）。対して外部資金比率が「25%以上50%未満」「50%以上75%未満」「75%以上100%未満」の企業の割合は、投資規模が大きくなるにつれて高くなっている。ただし、投資額の全額を外部資金で調達している「100%」の企業の割合は、投資規模が「10百万円未満」のケースでは13.6%だが、それ以外の層では22%前後で、投資額が大きくなっても変わらない。投資規模にかかわらず、全額を外部資金で調達する企業は一定の割合で存在する。

図－3 外部資金比率の構成比（投資目的別）



(注) 1 「新製品生産等」は新製品生産、新事業進出のいずれかを、「更新、維持・補修」は老朽化更新、維持・補修のいずれかを、「効率改善等」は省力化・合理化、省エネルギー、公害防止のいずれかを回答している企業（表－1、表－3も同じ）。
2 投資目的を尋ねた設問に無回答のケースは除いて集計。

攻めの投資でも研究開発では 外部資金を活用しない傾向

もっとも、外部資金比率に影響を与える要因は投資規模だけではない。例えば、生産能力拡充や研究開発といった売り上げ増加につながる「攻めの投資」は投資効果に不確実性を伴うのに対し、維持更新や省エネルギーといった売り上げの増加は期待できないもののコストの削減につながる「守りの投資」は効果を予測しやすい。こうした目的による効果の予見性の違いは、企業側の資金調達先の選定だけでなく金融機関側の融資姿勢にも影響し、外部資金比率に違いをもたらすと考えられる。ここでは、この視点に基づいて、外部資金が用いられる傾向があるのはどのような目的、資産への投資かを確認する。

まず、設備投資の目的別に外部資金比率の構成比をみよう。「能力拡充」と「新製品生産等」ではほかの目的と比べて外部資金が用いられやすい（図－3）。例えば、外部資金比率が「100％」の企業の割合は、「能力拡充」では22.1％、「新製品生産等」では23.4％である一方、

表－1 平均投資額（投資目的別、外部資金比率別）

(単位：百万円)

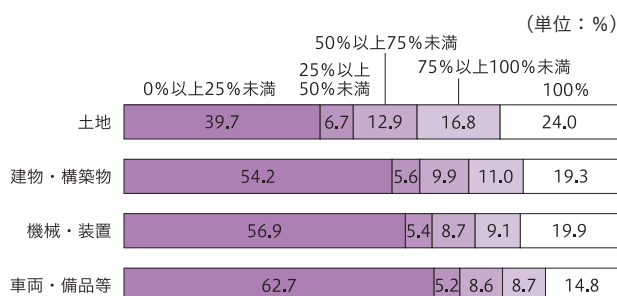
	外部資金比率				
	0%以上25%未満	25%以上50%未満	50%以上75%未満	75%以上100%未満	100%
能力拡充	36.3	85.0	93.3	129.0	68.7
新製品生産等	33.1	75.2	84.1	105.9	68.1
研究開発	17.9	28.2	32.2	31.7	26.6
更新、維持・補修	27.3	65.6	63.7	76.6	44.7
効率改善等	22.3	45.4	52.9	67.2	35.8
その他	15.9	46.1	39.7	61.6	25.8

「更新、維持・補修」では17.4％と低い。対して外部資金比率が「0％以上25％未満」の割合は、「能力拡充」や「新製品生産等」では低く、「更新、維持・補修」では高い。攻めの投資では外部資金を、守りの投資では自己資金を活用する傾向にある。

ただし、同じ攻めの投資でも「研究開発」は「100％」の割合が15.7％と相対的に低く、「0％以上25％未満」の割合が59.5％と高い。「研究開発」は「能力拡充」や「新製品生産等」などと比べても投資の効果に関する不確実性が高いと思われる。企業が財務リスクを抑制しようと自己資金を優先することや、投資効果が見通しにくいいため金融機関からの調達が難しいことなどが理由として考えられる。なお、「効率改善等」は、省力化・合理化による生産性の向上という観点では攻めの投資、省エネルギーなどによるコスト削減という観点では守りの投資と、両方の側面を含んでいる。そのためか、外部資金比率の構成比は両者の平均に近い値となっている。

次に、設備投資の目的と外部資金比率別に平均投資額をみると、「能力拡充」「新製品生産等」は高く、「研究開発」は低い傾向にある（表－1）。例えば、外部資金比率が「75％以上100％未満」の企業の平均投資額は、「能力拡充」では129.0百万円、「新製品生産等」では105.9百万円であるのに対し、「研究開発」では31.7百万円である。「0％以上25％未満」の企業における平均投資額をみても、「能力拡充」「新製品生産等」は高く、「研究開発」

図－4 外部資金比率の構成比（取得資産別）



(注) 1 「車両・備品等」は船舶・車両・運搬具・耐用年数1年以上の工具・器具・備品等を回答している企業（表－2、表－3も同じ）。
 2 取得資産を尋ねた設問に無回答のケースは除いて集計。

は低い。同じ攻めの投資でありながら「研究開発」の投資額が少ない理由は、工場新設や量産ラインの導入を伴う前者と比べ、試作や検査装置といった比較的少額の機材の導入が中心となることが挙げられるだろう。

守りの投資である「更新、維持・補修」については、「能力拡充」「新製品生産等」に続いて平均投資額が大きく、外部資金比率が「75％以上100％未満」の企業では76.6百万円である。維持更新が目的の投資は自己資金で賄われる傾向があるものの、投資規模が大きくなる場合は外部資金も活用されているようである。

続いて、取得資産の種類による外部資金比率の違いを確認しよう。「土地」「建物・構築物」「機械・装置」では、「車両・備品等」よりも外部資金比率が高い傾向にある（図－4）。「車両・備品等」では、「0％以上25％未満」が62.7％とほかの資産と比べて高くなっている。

この外部資金比率の違いは、それぞれの資産の取得に要する金額と関係していると思われる。取得資産の種類別、外部資金比率別に平均投資額を確認すると、「土地」「建物・構築物」「機械・装置」の平均投資額は「車両・備品等」と比べて大きい傾向にある（表－2）。前者の資産を取得するケースには、工場の新設や増改築といった事業規模の拡大を企図する投資が含まれるためだろう。

表－2 平均投資額（取得資産別、外部資金比率別）

(単位：百万円)

	外部資金比率				
	0％以上25％未満	25％以上50％未満	50％以上75％未満	75％以上100％未満	100％
土地	35.5	62.4	63.6	92.3	51.0
建物・構築物	24.5	70.4	74.0	107.3	64.4
機械・装置	35.2	87.9	90.7	100.5	58.2
車両・備品等	12.9	21.5	19.7	19.2	14.8

投資目的や資産の種類が 外部資金比率に与える影響

外部資金比率と設備投資の目的、取得資産の種類にかかる関係についてみてきた。しかし、ここまでの集計では、企業の属性や経営環境の影響を考慮できていない。そこで、計量的手法を用いて、それらの影響をコントロールして、投資目的や資産の種類が外部資金比率にどのように影響するのかを検証する。

具体的には、被説明変数とする外部資金比率が0から1の間の値をとる比率データであることを踏まえ、フラクショナルロジットモデルによる推計を行う。説明変数には、設備投資の目的と取得資産の種類のほか、外部資金比率に影響を及ぼすと考えられる設備投資額の対数、企業規模の代替変数とする従業員数の対数を用いる。設備投資の目的と取得資産の種類は該当する場合を1、該当しない場合を0とするダミー変数である。そのほか、業種、地域、年度についても、それぞれのダミー変数を加えて、その影響をコントロールしている。

以上の変数を用いて、外部資金比率に影響を及ぼす要因を推定した結果が表－3である。まずモデル(1)では、設備投資の目的を説明変数とし、外部資金比率に及ぼす影響をみている。「能力拡充」と「新製品生産等」の係数はプラスであり、これらを目的とする投資では外部資金比率が高くなる傾向がある。事業拡大の意向をもって行う設備投資では外部資金を調達することを示している。

表-3 外部資金比率に関する推定(フラクショナルロジットモデル)

被説明変数	(1)	(2)	(3)
	外部資金比率		
能力拡充	0.171 ***		0.179 ***
新製品生産等	0.215 ***		0.234 ***
研究開発	-0.306 ***		-0.262 ***
更新・維持・補修	-0.315 ***		-0.181 ***
効率改善等	0.000		0.023
その他	-0.090 ***		-0.073 ***
取得資産		0.288 ***	0.267 ***
建物・構築物		-0.045 **	-0.015
機械・装置		-0.036	-0.045
車両・備品等		-0.518 ***	-0.466 ***
設備投資額(対数)	0.602 ***	0.640 ***	0.606 ***
従業員数(対数)	-0.629 ***	-0.593 ***	-0.576 ***
サンプルサイズ	82,689	82,820	82,689
疑似決定係数	0.106	0.110	0.114

(注) 1 *, **, ***はそれぞれ10%、5%、1%水準で有意であることを示す。
2 係数を記載。
3 コントロール変数として業種、地域、年度のダミー変数を加えている。結果の記載は省略。

対照的に、「更新・維持・補修」の係数はマイナスである。投資額や企業規模などを考慮しても、外部資金比率は低い、すなわち自己資金で賄われやすい傾向が確認できる。ここで着目したいのは、「研究開発」の係数が「更新・維持・補修」と同程度でマイナスの値となっている点である。研究開発は将来の成長を担う攻めの投資ではあるが、成功するかどうか、成功するとしてもいつ収益化できるかについて、正確に予測することは困難である。こうした不確実性の高さが外部からの資金調達の壁となっているのだろう。

次にモデル(2)では、取得資産の種類を説明変数とし、外部資金比率に及ぼす影響をみている。「土地」の係数がプラスを示す一方、「車両・備品等」はマイナスとなった。「建物・構築物」もマイナスであるが、係数の絶対値は小さい。この点についてはモデル(3)で確認したい。

最後にモデル(3)では、目的と種類の両方を説明変数とし、両者の影響をコントロールしても、モデル(1)とモデル(2)と同様の結果となるかを確認している。その結果は、モデル(1)、モデル(2)とおおむね変わらないものであったが、モデル(2)で有意だった「建物・構築物」は非有意と

なっている。これは、建物・構築物には工場新設といった攻めの投資と大規模修繕といった守りの投資の両面が含まれ、その影響が投資目的の変数を追加したことで統制されたためと考えられる。

なお、三つのモデルで一貫して、「設備投資額(対数)」の係数はプラス、「従業員数(対数)」はマイナスである。投資金額が大きいほど外部資金比率は高く、従業員数が多いほど外部資金比率は低くなる傾向がある。規模が大きい企業は小さい企業よりも資金的な余裕があり、設備投資を自己資金で賄えるのだろう。

* * *

中小製造業の設備投資における外部資金の活用について、投資目的や取得資産の種類と関連づけてみてきた。分析の結果、投資の性質によって外部資金の活用程度は異なることが確認できた。能力拡充や新製品生産等を目的とする投資では、外部資金を活用する傾向がある。一方、研究開発を目的とする投資や更新・維持・補修のための投資は、相対的に外部資金の調達割合は低い。

研究開発にかかる投資は企業の成長のために欠かせないものではあるが、その不確実性から外部資金の活用が進みにくい。自己資金による資金調達が中心であれば、適切な規模やタイミングで実施できないおそれがある。外部資金を活用するためには、大学等の外部組織との連携など、研究開発の成功の確度が高いと金融機関が判断できるようにする取り組みが必要となるだろう。

(注1) 内部資金には補助金が含まれる。
(注2) 平均投資額は設備投資を実施した企業のみで集計している。外部資金比率は個別の企業ごとに設備投資額に占める外部資金の調達額の割合を計算し、その平均を算出している。
(注3) 設備投資調査は、投資額等の金額について消費税を含めず百万円単位で尋ねている。

<参考文献>
小針誠(2020)「中小製造業の設備投資の構造変化—『中小製造業設備投資動向調査』のデータより—」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫調査月報』2020年5月、pp.37-41

人間とAIの並走で新規事業開発を支援



とみおか いさお

大学卒業後、IT企業や携帯事業会社などで合計八つの新規事業開発を実地に経験。その後、大手コンサルタント会社で新規事業開発の支援サービスを立ち上げた後、2022年に独立。(株)StartupScaleup.jpを設立した。

企業概要

- 創業
2022年
- 資本金
500万円
- 従業者数
1人
- 事業内容
製造業の新規事業開発支援
- 所在地
東京都武蔵野市吉祥寺北町
1丁目1-1 桜井ビル2階
- 電話番号
050(8884)4979
- URL
<https://startupscaleup.jp>

(株)StartupScaleup.jp 代表取締役 富岡 功

企業は成長のために新規事業に挑む。しかし、その取り組みが成功するかどうかはわからない。時間と手間をかけて新製品を送り出しても、撤退を余儀なくされるケースは数知れない。

新規事業開発の支援を行う(株)StartupScaleup.jpの代表である富岡功さんによると、成否の分かれ目は技術の優劣ではなく、その進め方にあることが多いのだという。これまで多くの新規事業を手がけてきた富岡さんは、どうすれば失敗を減らせると考えているのだろうか。

新規事業開発の難所を 突破するための支援

——事業の概要を教えてください。

製造業の新規事業開発に特化したコンサルティングと、生成AIによる支援サービスを提供しています。社内に蓄積した技術を活用した新しい事業をどう生み出せばよいか悩む企業が、当社のターゲットです。

企業の新規事業は、社内にある技術の棚卸しから始まり、事業アイデアを考え、ニーズを検証し、社内稟議^{りんぎ}を経て事業化という流れで進みます。しかし、「アイデアは出てもニーズがつかめない」「社内の合意が得ら

れず計画が前に進まない」「せっかく市場に出してもうまく売れない」など、多くの企業がどこかでつまづいてしまいます。新規事業開発ならではの難しさがあるからです。

——特に難しいのは何でしょうか。

顧客が本当に求めていることを引き出すことです。顧客に「何が欲しいですか」と尋ねても、返ってくるのは、既存の製品やサービスに対する要望が中心です。しかし、人間は今のやり方を当たり前だと思っていると、実は不便であっても問題だと認識せず、より良い方法を求めようとしません。新規事業では、こうし

た顧客がまだ気づいていない要望に解決策を提示することが重要です。

そこで役に立つのが、顧客が何を成し遂げたいのかに着目する「ジョブ理論」という考え方です。目の前の要望ではなく、その奥にある目的までさかのぼり、最も効率よく、効果的に果たす方法を探る。すると、顧客に提示すべき本当に必要な機能がみえてきます。

もう一つ、つまづきやすい点があります。売れるかどうかという仮説の検証を、本当はアイデア段階ですべきなのに、後回しにしてしまうことです。精緻な計画や試作品をつくり込んでから検証すると、つぎ込んだ資金や手間を無駄にしたくないという心理が働き、顧客の反応が悪くても当初のアイデアから抜け出せなくなります。できるだけ早いタイミングで仮説を検証し、計画や製品の方向性を修正できるようにすることが大切なのです。

当社の役割は、こうしたアプローチを効果的、効率的に行えるよう支援して、新規事業の失敗の確率を下げることです。そのために、人間による伴走支援のほか、生成AIによる支援も用意しています。

——生成AIを使った支援とは、どのようなものですか。

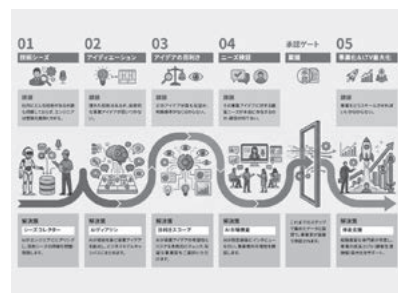
「AIディアソンスイート」という

サービスです。新規事業開発の各工程に沿って四つの機能を組み合わせることで、一部の機能だけでも利用できます。人間による伴走支援は工数がかかるため価格が高くなりがちですが、生成AIを使うことで、安価に支援できるようになりました。

機能を具体的に説明すると、まず、起点となる社内技術の棚卸しを支えるのが「シーズコレクター」です。企業には、さまざまな技術が蓄積されていますが、その機能や用途などは整理されていないことが少なくありません。技術者は、今までにない技術を生み出すことには熱意をもって取り組むものの、その機能や用途などを文章としてまとめようとはしません。苦手意識があるからでしょう。

そこでシーズコレクターの出番です。データをまとめたい技術について、AIが技術者に、技術の新しい点のほか、どのような機能があり、どのような用途に使えるかといった質問をしていき、整理した内容を出力してくれます。

技術の棚卸しをした後、メイン機能の「AIディアソン」を使用して事業アイデアを生み出します。自社の技術を活用でき、成長も期待できそうな市場の候補を挙げたうえで、誰をターゲットにするか、顧客にどんな価値を提供できるか、どうやって収益を得るかといった切り口で案を



新規事業開発の課題を解決するサービス

まとめて出力します。

人間が事業アイデアを考えると、なじみのある事業や、その関連業界に偏ってしまいがちです。AIを使えば、より幅広い市場や顧客のなかから、自社の技術が生かせる可能性を探り当てることができます。

ただし、AIが考えた事業アイデアは、あくまで可能性があるというだけです。そこで使うのが「目利きスコープ」と「AI市場捜査」です。前者でアイデアに潜むリスクとその対処法を洗い出します。後者で見込み顧客にAIによるヒアリングを受けてもらい、実際に需要があるかを確かめます。

このように新規事業開発の基本的な工程を生成AIでも対応できるようにしているため、顧客の要望や予算に応じて、伴走支援の関与の度合いを調整できます。例えば、予算や時間が十分にあり、独自の事業ロードマップまで策定してほしいといった支援の場合は、人間が対応します。一方で、生成AIによる支援で十分と

いう場合は、月7万8,000円からと、現場の決裁者の判断で導入できる水準の価格に抑えています。

新規事業開発を生涯の仕事に

——新規事業開発の道に進まれたきっかけを教えてください。

わたしは、もともとシステムエンジニアとして勤務していました。転機は、世界展開する携帯端末の新機種の開発に携わったことです。業務でロンドンを訪れた際、その端末の巨大な広告を地下鉄の駅で目にしました。自分の仕事が世界の人々に届くことに震えるほど感動し、新規事業開発を生涯の仕事にしようと決心しました。

それからは、その道のプロとして転職を重ね、起業するまでに30本の新規事業の企画をつくり、八つの開発に携わりました。

しかし、うまくいかないことも多々ありました。例えば、最初のころはユーザビリティテストという手法をとっていました。消費者を集めてプロトタイプの商品を操作する様子を観察し、ヒアリングする手法です。これでは目の前の製品の感想や改良の要望などは確認できますが、アイデアそのものの是非はわかりません。市場調査のタイミングも、製品ができてからでは遅

すぎました。

新規事業の失敗確率を下げるにはどうすればよいのか。いつしか、この疑問がついて回るようになり、新規事業開発に関する理論を学び、まだ日本語に翻訳されていない海外の書籍も読みあさりました。

——なぜ起業したのですか。

大手の監査法人を母体とするコンサルタント会社に転職し、支援者側の立場からかかわったことがきっかけでした。新規事業開発支援のコンサルティングサービスを立ち上げ、初年度で2億5,000万円の売り上げを達成しました。

ところが、この事業を進めていくうちに、自分と組織との間にギャップを感じるようになりました。新規事業開発は状況に応じて素早く軌道修正することが鍵ですが、大きな組織では、その方針転換の意思決定に時間がかかります。自分の考えを即座に支援に生かすには、一人で動ける立場の方がよい。そう考え、起業しました。

——起業後は思い描いたとおりにいきましたか。

案件は順調に入りました。前勤務先には、わたしと同じ考えをもつ同僚がおり、組織の外で手がけた方が効果的な案件を紹介してもらえた

のです。しかし、一人では対応できる企業数には限界があります。

人を雇って対応することも考えましたが、わたしの進め方は経験に基づく判断の積み重ねです。人を増やしても一人前になるまで時間がかかり、当面は費用ばかりがかさみます。単純に人手を増やすだけでは壁を越えられそうになく、袋小路にいたところで、生成AIが登場しました。

生成AIとの協働で失敗確率を下げる

——そうして生成AIを使ったサービスにたどり着いたんですね。

生成AIなら人手に頼らずに作業量を増やせるのではないかと。目指したのは、わたしが伴走しなくても、企業が自力で新規事業開発を効果的に進められるサービスです。

サービスの開発に当たっては、事業計画を緻密に練り込むよりも検証を重ねた方がよいという、わたしが有効だと考える手法を用いて、進めました。実際、25のアイデアの事業化を試みましたが、多くはうまくいきませんでした。失敗を織り込み、撤退基準を厳密に定め、感触が悪ければ見切りをつけます。

新規事業開発はただでさえ難しいものですが、生成AIの特性も事業化に苦勞した要因でした。汎用の生成AIは幅広い知識をもっていま

すが、その知識を適切な文脈に沿って出力するとは限りません。アイデア出しを任せても、ジョブ理論のような専門的な考え方に沿って筋道を立ててくれるわけではなく、的外れな仮説ばかりが出てきたのです。

そこで、生成AIにわたしの思考方法に基づくよう指示を組み込み、2023年1月に正式リリース前の試験版を出しました。ところが、顧客に使ってもらったところ、その出力物は、「これなら自分でも考えつくレベルだ」と酷評されてしまいました。それからは、寝る間も惜しんで生成AIに関する論文などを読んで制御方法を研究しました。わたしの思考方法をより細かいステップに分解して言語化し、AIに対する指示文に加えていきました。3年間試行錯誤を重ねて、ようやく自信のもてるサービスになりました。

今では、生成AIがわたしの思考方法を踏まえていくらでも働いてくれます。「第二の富岡」が誕生したのです。支援が行き届かなかった企業にも、わたしの新規事業開発の方法論を提供できるようになりました。

——AIだけでは賅えない部分もあるのではないのでしょうか。

そのとおりです。例えば、テレサ・トレスという研究者が提唱する「継続的探索」を生かした新規事業

開発です。事業の構想を最初から決めず、顧客との対話を通じて検討していくアプローチで、わたしが最も効果的だと考えている手法です。

具体的には、自社の技術のリストをもってヒアリングに行き、自社の技術がどんな用途で使えそうかを尋ね、相手の反応を踏まえて事業アイデアを固めていくのです。従来のように先に自分たちで市場を決めると、その読みが外れていたときは土台から崩れてしまいます。顧客が本当に求めるものを最初に見いだすこの手法なら、大きく的外れをせず、失敗の確率を下げられます。

この手法は人間にしかできません。言葉にされない反応や声色の変化を察知し、その場で質問を組み替え、本音を引き出す必要があるからです。

聞き手から

富岡さんの事業は、ジョブ理論や継続的探索といった理論を土台に、自身の経験則を組み込んだ、洗練されたコンサルティング事業だ。こうした専門性の高い事業を拡大するには、本来なら富岡さんのほかに担当できる人材を育成することが必要になるが、専門的なスキルやノウハウは一朝一夕には身につかない。富岡さんは、より効果的で効率的な方法、すなわち生成AIの活用でこの前提に挑んだ。

この挑戦を支えるのが富岡さんの言語化能力だ。富岡さんは日頃からホームページやメルマガで自分の考えや思考方法を発信している。こうした積み重ねがあるからこそ、生成AIで「第二の富岡」さんを再現することができたのだろう。経営者が従業員や顧客に考え方を伝えるのは、これまでも大切なこととされていた。生成AIの業務遂行力が高まるなか、考えを的確に言語化する能力は、経営者にとって重要性を増しつつあるのかもしれない。

(中野 雅貴)



富岡さんによる伴走支援

——最後に、事業を通じて実現したいことを教えてください。

これまでさまざまな企業の新規事業開発に携わってきましたが、優れた技術をもちながら、うまく事業化できずにいる企業が多いと感じています。

こうした眠れる技術を当社の支援を通じて目覚めさせ、日本の発展につなげるお手伝いができればと考えています。



第133回

中小企業の景況は、 持ち直しの動きがみられる

～全国中小企業動向調査・中小企業編
(2026年4-6月期実績、2026年7-9月期以降見通し)結果～

当研究所が2026年6月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・中小企業編」によると、今期（2026年4-6月期）の業況判断DIは前期（2026年1-3月期）から低下した。中東情勢の悪化による影響が一部の業種でみられるものの、好調な製造業が全体を下支えし、DIは21期連続でプラス水準を維持した。

業況判断DIは底堅く推移

「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下、本調査）は、当研究所が四半期ごとに実施している調査である。今期（2026年4-6月期）は2026年6月中旬に、原則として従業員20人以上の中小企業1万3,834社を対象に行った。業況判断や価格の動向などについて、今期の実績と2期先までの見通しを尋ねている。

今期の業況判断DIは、前期（2026年1-3月期）の5.3から2.6ポイント低下し、2.7となった（図-1）。2021年4-6月期以降、21期連続でプラス水準にある。先行きをみると、1期先（2026年7-9月期）は1.2、2期先（2026年10-12月期）は2.9となっている。なお、1期先の見通しが今期を下回るのは、5期ぶりである。中東情勢の影響から、先行きを不安視する企業が多いことがわかる。

業種別にみると、製造業は前期（1.6）から1.2ポイン

ト上昇し、2.8となった。3期連続の上昇で、2022年1-3月期以来、17期ぶりに非製造業より高くなった。図には示していないが、売上DI（前年同期比で「増加」企業割合－「減少」企業割合）が13.7と、前回調査時の見通し（12.4）を上回っている。旺盛な設備投資や価格転嫁の進展により、業況が改善に至ったようだ。

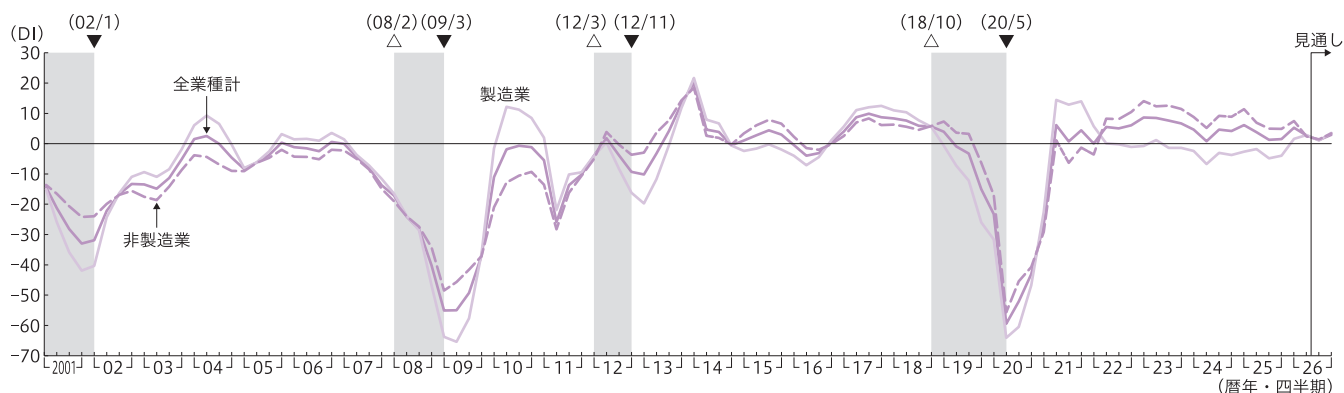
非製造業は前期（7.5）から5.1ポイント低下し、2.4となった。このところ、非製造業が全体のDIを押し上げてきたが、足元では勢いが弱くなっている。

今期は、低下に転じた非製造業を製造業が補い、全体として業況判断DIの動きは小幅にとどまった。中小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる。

製造業は機械関連が牽引

続いて、製造業と非製造業の内訳をみていこう。製造業は、18業種中11業種が前期から上昇した（図-2）。

図－1 業況判断DIの推移



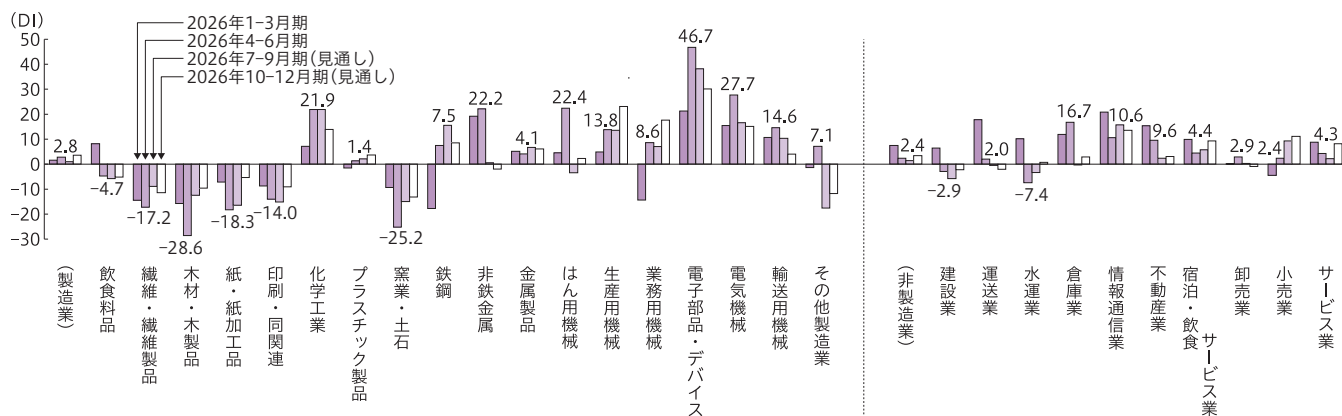
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（図－2、3も同じ）

(注) 1 業況判断DIは、前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合（季節調整値）（図－2も同じ）。

2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す（図－3も同じ）。

3 今期調査において季節調整値の改定を実施した（図－2も同じ）。

図－2 業種別業況判断DIの推移



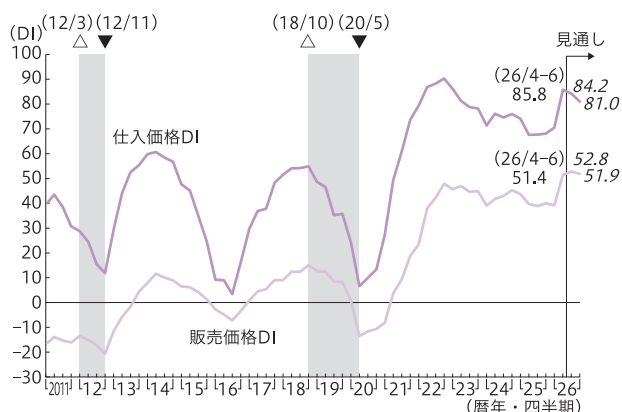
(注) グラフ中の数字は、今期の実績値を示す。

上昇が目立つのは、電子部品・デバイス（21.2→46.7）をはじめとする機械関連である。背景には、生成AIの急速な普及がある。増大するデータ処理を担うデータセンターの建設が増加しており、搭載するサーバーやストレージなど電子機器の引き合いが強まっている。これにより、半導体をはじめとする電子部品の需要も拡大しているという構図だ。半導体製造装置の生産も大幅に増加してお

り、生産用機械（4.9→13.8）が上昇した。配電盤や変圧器などの必要性も増しており、電気機械（15.4→27.7）も好調に推移した。材料となる鋼材を供給する鉄鋼（-17.8→7.5）も伸び、16期ぶりにプラス圏まで回復した。

一方で、木材・木製品（-15.7→-28.6）や紙・紙加工品（-7.2→-18.3）などは低下した。中東情勢の悪化でナフサ由来の原材料が高騰しており、製材や製紙工程で

図-3 価格関連DIの推移



(注) 1 仕入価格DI、販売価格DIともに前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合（原数値）。
2 仕入価格における2025年1-3月期までの回答対象は、製造業、建設業、卸売業、小売業。

用いる接着剤などの価格も上がったため、収益が悪化したものとみられる。

非製造業では、10業種中7業種が前期から低下した。なかでも低下幅が大きかったのは、水運業（10.2→-7.4）と運送業（17.8→2.0）である。調査先からは、「ホルムズ海峡の封鎖で燃料費が高騰した」（沿海貨物海運業）などコストの上昇をマイナス要因として挙げる声が多かった。建設業（6.5→-2.9）も足元の情勢の影響を受けている。塗料やシンナーなど資材の需給が逼迫^{ひっばく}しており、調達難が工事の停滞を招いている。加えて、構造的な人手不足など従前からの課題も業況を下押しした。

他方、卸売業（0.1→2.9）や小売業（-4.5→2.4）は小幅だが上昇した。調査先からは、「販売価格を引き上げ、売り上げが増加している」（スポーツ用品小売業）など、価格転嫁の進展が好材料として挙げられた。また、「IT関連の機械メーカーから引き合いが強まっている」（非鉄金属製品卸売業）など、特定分野からの需要拡大もプラスに働いたようだ。こうした要因が業況を押し上げ、DIが上昇したのだと考えられる。

続いて、今期大きな動きがみられた価格関連DIを確認しよう。仕入価格DIは前期（70.5）から15.3ポイント上昇し、85.8となった（図-3）。2023年1-3月期（86.2）以来の高水準である。先ほど触れたように、中東情勢の悪化でナフサ由来の原材料は高騰している。燃料価格の上昇による運送コストの増加も、価格引き上げの一因だ。こうした仕入価格の動きは、中小企業にとって大きな懸念となっている。図には示していないが、今期の経営上の問題点を尋ねた結果では、「原材料高」（30.9%）が13期ぶりに最も回答割合の高い項目となった。

販売価格DIは前期（39.2）から12.2ポイント上昇して51.4となり、調査結果を確認できる1981年以降で最も高い水準となった。足元の仕入価格の上昇を受け、比較的速やかに価格転嫁を進めた企業が多かったようだ。

先行きをみると、両DIとも小幅な動きとなっており、当面は高い水準での推移が続く見通しである。

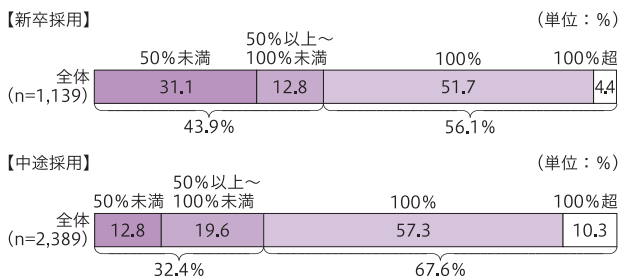
給与水準の引き上げで 従業員の採用と定着を図る

本調査では、定例の質問に併せて、特別調査を不定期で実施している。2026年1-3月期に行った「中小企業における従業員の採用・定着に関する調査」では、2025年度の採用活動や従業員の定着に向けた取り組みなどを尋ねた。その結果を確認していこう。

図-4は、採用予定者数に対する実際の採用者数の割合を、新卒採用と中途採用に分けて示したものである。予定どおりの人数を確保できたことを意味する「100%」は、新卒採用が51.7%、中途採用が57.3%となった。いずれの採用形態も、過半数の企業が予定どおりかそれ以上の人数を確保できている。

一方で、100%未満、つまり、実際の採用者数が予定していた人数に達しなかった企業の割合を算出すると、新卒採用は43.9%、中途採用は32.4%となった。なかで

図-4 正社員の採用予定者数に対する採用者数の割合



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業における従業員の採用・定着にかかる調査」(2026年6月)(以下同じ)
(注) 採用者数および採用予定者数のいずれも回答している企業において、採用者数(実数)を採用予定者数(実数)で割ったもの。

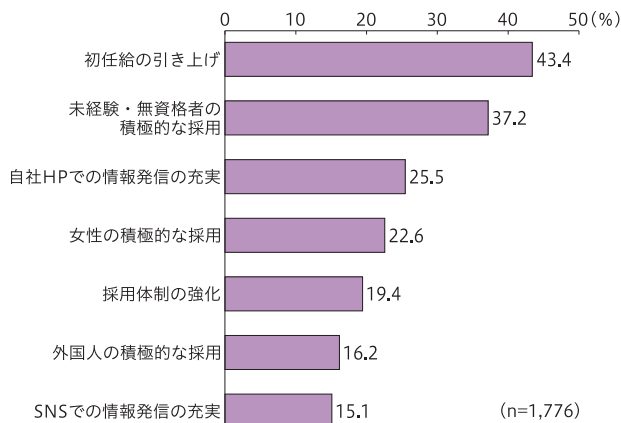
も、新卒採用においては、「50%未満」が31.1%を占めており、おおむね3社のうち1社が計画の半数も確保できなかったことがわかる。

多くの人材を確保するために、中小企業はさまざまな策を講じている。人材募集で工夫したことについて尋ねた結果をみると、最も回答割合が高かったのは「初任給の引き上げ」(43.4%)となった(図-5)。コスト高などを背景に経営は厳しさを増しているものの、人材確保を優先し、引き上げに踏み切る企業が多いようだ。

次に高かったのが、「未経験・無資格者の積極的な採用」(37.2%)である。これに関連する取り組みとして、「女性の積極的な採用」(22.6%)、「外国人の積極的な採用」(16.2%)、「高齢者の積極的な採用」(14.5%)なども、一定の回答割合を占めている。本来、中小企業では、経験者や有資格者など即戦力となる人材を採用するのが、育成コストも抑えられ理想的だろう。しかし、実情としてはそうした人材の確保が進んでいないことから、属性を問わず、意欲のある人材であれば前向きに採用を進めっていると推察される。実際、「経験者や若年層を十分に採用できないため、未経験者や高齢者の採用を進めている」(自動車部分品・附属品製造業)との声も聞かれた。

最後に、図には示していないが、既存の従業員の定着

図-5 人材募集で工夫したこと(五つまでの複数回答、上位7項目)



(注) 1 採用活動の実施状況について、「新卒採用のみ実施」「中途採用のみ実施」「両方とも実施」と回答をした企業に、人材募集で工夫したことについて、効果が大きかった順に五つまで尋ねたもの。
2 複数回答のため、合計は100%を超える。

に向けた取り組みについて、効果が大きかった順に五つまで尋ねた結果を確認しよう。最も回答割合が高かったのは、「基本給や賞与等の引き上げ」(73.0%)だった。人材募集の場面と同様、給与水準の引き上げが最も効果的と判断している企業が多いようだ。

次いで、「休日の増加」(42.9%)、「労働時間の削減」(28.5%)、「働き方の見直し」(22.4%)と、労働条件の改善に向けた取り組みが続く。近年は、働き方に対する意識の変化が進んでいる。企業はコストを投じながら体制を整備し、こうした変化に対応することで、離職を抑制しているとみられる。

昨今の売り手市場で、人材の採用や定着を図るのは容易ではない。経営に負担となる施策を進める必要がある一方で、過度なコストの増加は経営を揺るがすおそれもある。人材確保と業況のバランスを考慮しながら、最適な戦略を模索していく必要がある。(片山 一帆)

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



第4回 (最終回)

成長志向企業が成長を実現するために

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

連載第1回では、成長志向企業の特徴を安定志向企業との比較を通じて整理し、高いパフォーマンスを発揮している傾向にあることを確認した。第2～3回では、創業や新事業の立ち上げといった経験が能力を向上させ、成長志向を高めていることを検証し、成長志向企業4社の取り組みを紹介した。最終回となる今回は、事例企業の取り組みを総括し、成長志向企業が成長をかなえるためのポイントをみていく。

市場の機会と脅威は ともに成長志向を高める

事例企業はいずれも成長を志向し、売上高の拡大を図ってきた点は共通している。ただ、成長を志向する背景には違いがみられる。

(株)ゆで太郎システムでは挽きたて、打ちたて、茹でたての「三たて」を実現するそばづくりの仕組みを構築し、FC展開を通じて事業を拡大してきた。(株)マザーハウスは、発展途上国の素材や技術を生かした製品で、世界に通用するブランドの確立を目指し、国内外で出店を進めてきた。国産自動車メーカーのほぼ全車種に対応するブレーキパッドを供給するエムケーカシヤマ(株)は、国内外

で販売先を増やし、新たに産業機器の分野にも進出していった。3社とも市場には未充足の需要や成長機会があるとの認識をもって成長を志向している点に特徴がある。

一方、(株)共進ペイパー&パッケージは、既存事業を取り巻く市場環境の変化が成長志向の背景になっている。同社は、「トータルパッケージングシステム」を売りに顧客を確保してきた一方で、印刷部数の将来的な減少に対する危機感から、小ロット多品種の需要に対応したハコプレ事業の立ち上げや一貫体制の強化を図ってきた。連載第1回目に紹介したアンケートでは、市場が縮小していることは安定志向である理由のなかで最も高い割合であったものの、必ずしも成長意欲を低下させるものではなく、成長を模索する動機として作用することもあるようだ。

成長段階に応じた戦略で 事業を拡大し続ける

成長志向は経営者の価値観のみによって規定されるのではなく、企業の成長段階や経営者の事業環境の認識によっても左右される。そこで、事例企業の分析に当たっては、企業のライフサイクル理論を参考にする。

企業のライフサイクル理論は、生物の成長過程になぞらえ、企業が誕生から成長、成熟、衰退に進む過程をとらえようとする理論である（Greiner, 1972）。各段階では直面する課題が異なり、それに応じて有効な戦略は変化する。以下では、①創業、②事業構築、③再成長の各段階について、事例企業が課題を克服するために実施した戦略をみていく。

① 創業段階

創業段階における成長には、市場に製品・サービスを浸透させ、事業を成立させることが求められる。この段階では、明確な価値の提案と、それを迅速に展開する仕組みがポイントとなる。㈱ゆで太郎システムでは、製麺所や熟練した職人の技能に依存することなく、三たてのそばを安定的に提供できる仕組みを構築し、FC展開により短い期間に店舗網を拡大した。さらに、日常食としての利用を前提に、顧客に許容される価格のなかで提供価値を最大化することで、来店頻度を高めて顧客基盤を形成した。

㈱マザーハウスでは、発展途上国の素材や技術を生かした製販一体を強みに、製品の開発から市場への投入を迅速に行える仕組みを整えた。加えて、社長の山口絵理子さんが広告塔となり、製品のストーリー性と実用性を訴求することで、幅広い顧客を獲得していった。両社に共通するのは、市場機会を的確にとらえ、事業モデルの確立と市場への浸透を進めた点である。

さらに、創業者の経験に裏打ちされた実行力も重要な役割を果たしている。商品・サービスの知識や営業力などで構成される事業推進力は、成長志向を高めることがアンケート分析でも示されていた。例えば、㈱ゆで太郎システムの池田智昭さんには、FC店舗のオーナーの経験があり、FC展開の知識やノウハウを持ち合わせていた。創業後は、飲食店や産地を訪れ、商品開発のヒントを得ていた。㈱マザーハウスの山口さんは、バンングラデシュの大学院に進んで現地の状況を知るとともに、創業後は各国に赴いて素材や技術を探索しながら、現地で生産体制を整えるための人脈をつくっていった。

② 事業構築段階

事業構築段階では、量産体制の整備や製品ラインアップの拡大が課題となる。㈱ゆで太郎システムでは、「もつ次郎」の展開により、提供商品の幅を広げ、新たな利用シーンを創出した。既存店舗を活用した展開であり、1店舗当たりの売上高を増加させた。

㈱マザーハウスでは、バッグに加えてジュエリーや服飾へとラインアップを拡充し、トータルコーディネートが可能にした。さらに、ファンミーティングを開催して、づくり手と顧客のつながりを生み出し、ブランドへの愛着を高めていた。

エムケーカシヤマ㈱では、大手企業が敬遠しがちな小ロット生産に対応して、国産メーカーのほとんどの車種をカバーするブレーキパッドを製造、販売する体制を整えた。

㈱共進ペーパー＆パッケージでは、段ボールと印刷紙器の両方を扱う強みを生かし、トータルパッケージングシステムを確立し、あらゆる顧客ニーズに答えていた。

このように、事業構築段階では、商品・サービスの幅を拡張して顧客との接点を増やし、関係を強化することで成長していた。

③ 再成長段階

市場の成熟により成長が見込みにくくなるなかで、競争力を維持しながらいかに新たな成長機会を創出するかが、再成長段階での課題になる。(株)共進ペーパー&パッケージの鍛冶川和広^{かじかわかずひろ}さんは、デジタル印刷機の導入と操作性の高いECサイトの構築によって、小ロット多品種への対応を実現した。これにより、大幅な人員の増加を伴うことなく新たにハコプレ事業を展開して取引先を拡大した。

エムケーカシヤマ(株)の社長である榎山剛士さんは、海外製の安価な製品と差別化するために、リブランディングを通じて自社の価値を可視化し、製品が適正な評価を得られるようにした。

また、企業買収は、業界再編のなかで残存者利益を取り込みつつ、既存事業を強化したり、新たな市場へ迅速に参入したりする手段であり、再成長段階において有効な戦略といえる。(株)共進ペーパー&パッケージは、印刷の前工程である印刷データや版を作成する企業を買収することで、提供するサービスの領域を拡大していた。さらに、買収により販促用^{じゅうき}仕器の製造を内製化し、取り扱いアイテムの拡張や販路の拡大につなげていた。エムケーカシヤマ(株)は、国内市場の縮小を受け、同業企業を買収して市場シェアを拡大していた。加えて、成長が見込まれる産業機器分野で高い技術をもつ企業に出資して連携し、さらなる事業拡大に向けて準備を進めている。両社に共通するのは、既存の技術や製品を踏まえて、関連性の高い領域に展開した点であり、組織能力を生かしながら持続的な成長を目指す戦略といえる。

経営資源の拡充で成長の停滞を回避する

事例企業では、以上のような商品やサービスを展開する取り組みに加えて、さらなる成長に向けて経営資源の

拡充を進めていた。それは大きく三つに分けられ、①戦略の実行を支える人材の確保と育成、②成長を加速する設備投資、③価値を創出する研究開発である。

① 戦略の実行を支える人材の確保と育成

人材は、成長を続けるうえで最も重要な経営資源の一つである。創業段階では経営者個人の実行力が競争力の源泉になるが、企業の成長に伴い、現場を担う人材の確保や育成、それから、組織全体を俯瞰^{ふかん}して意思決定をする管理職や幹部人材の育成が求められる。

(株)ゆで太郎システムでは、同業に先駆けて外国人雇用に取り組み、奨学金制度の創設や特定技能の取得支援を通じて、人材を確保してきた。また、管理職へのキャリアパスを明示し、従業員が成長を実感できる職場づくりを進めていた。

(株)マザーハウスでは、就職希望者が顧客や生産工場で働く人たちと交流できる機会をつくり、同社で働くイメージをつかみやすくすることで、人材のミスマッチを抑える工夫をしていた。また、「マザーハウスビジネススクール」では、店長クラスの人たちが財務や経営戦略の立て方を学び、店舗運営に生かしていた。

(株)共進ペーパー&パッケージでは、ジュニアボードとして中堅の従業員を中心に疑似役員会を組織し、経営者目線で企業の課題やその解決方法を考える力を高めていた。さらに、社内大学「Kyoshin Academy」を通じて、オンライン講座の提供やMBA派遣を行い、1日15分を能力開発に充てる制度を整えることで、学び続ける人材を育成していた。

エムケーカシヤマ(株)では、既存の従業員の育成に加えて、成長に合わせてDXやブランディングに精通する人材の採用を進めている。海外事業では、現地で人材を採用して営業体制の強化を図っていた。各社の取り組みには、人手不足への対応だけでなく、組織として成長に向けた戦略を実行し続けられるようにするねらいがある。

② 成長を加速する設備投資

事例企業では、設備投資を通じて生産性を向上させ、需要や事業展開に応じた供給体制を構築して、さらなる成長を実現していた。(株)共進ペイパー&パッケージでは、高性能なデジタル印刷機を導入し、既存のオフセット印刷機と組み合わせることで、柔軟な生産体制を築いていた。エムケーカシヤマ(株)では、工場の修繕に加えて、大半の製造機械を自社で開発することで、競合企業と差別化を図り、生産の効率化や品質の向上を実現していた。

③ 価値を創出する研究開発

研究開発は新たな付加価値の創出や競争優位の確立を通じて、継続的な成長を支える。エムケーカシヤマ(株)では、実走行に近い環境で製品の性能を検証できる試験機を導入し、摩擦材の配合やバックプレートとの接着技術の改良を重ねてきた。こうした研究開発への継続的な投資により、安全性や耐久性で他社と一線を画す技術的な優位性を確立した。(株)共進ペイパー&パッケージでは、重量物の梱包こんぽうに対応できる機能性の高い段ボールを開発するなど、顧客の課題解決に直結する製品を提供してきた。研究開発により創出された価値は、新たな収益源となり、将来の投資を可能にし、成長の選択肢を広げる。

将来の選択肢を増やす成長志向の経営者

本リポートでは、アンケートと企業事例の分析を通じて、成長志向企業の特徴や取り組みについてみてきた。分析から、成長志向が直接的に成長につながるのではなく、経営者の姿勢や資質と結びつき、具体的な戦略として実行されることで、成長していることが示された。

アンケートの分析では、創業や新事業の立ち上げ経験のほか、周囲との意見交換といった学習機会が経営能力を高め、成長志向の形成に寄与していることがわかった。

こうして形成された成長志向は、具体的な事業戦略として表れる。創業段階では、未充足の市場機会を起点に経営者の実行力が迅速な事業展開を後押ししていた。事業構築段階では、商品・サービスの拡充や顧客との関係強化により事業を拡大していた。事業基盤を確立した企業では、市場縮小や競争激化への危機感を背景に、再成長段階では、既存事業の強みを生かしながら、新たな領域に進出する戦略を採っていた。

そして、成長の停滞を防ぎ、さらなる成長を実現するために成長志向企業は、人材の確保・育成や設備投資、研究開発に取り組んでいた。企業が成長している間は既存の戦略が有効に機能しているため、新たな戦略の展開が遅れがちになるという指摘 (Hanks, 1990) に反して、事例企業では将来の成長に向けて経営資源を拡張して準備を進めていたのである。こうした取り組みは、外部環境の変化を的確にとらえ、自社の成長段階に応じて戦略を更新してきた経営者の成長志向に支えられている。

以上から、成長志向企業の強みは、成長の制約や障壁を織り込み、将来の成長に向けて選択肢を意識的に増やす姿勢にあると考えられる。経営者の継続的な学習機会を基盤に、変化の激しい事業環境のなかにおいても、柔軟に戦略を見直し、経営資源を補いながら新たな価値を創出していくことで、持続的な成長をかなえているのである。

<参考文献>

- Greiner, Larry E. (1972) "Evolution and Revolution as Organizations Grow." *Harvard Business Review*, July-August, pp.165-174
Hanks, Steven H. (1990) "The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process." *Journal of Small Business Strategy*, Vol.1(1), pp.1-12

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



偉人伝 ―挑戦を続ける心構え―

第15回

ウィンストン・チャーチル (1874~1965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。



不安にさいなまれた少年時代

第2次世界大戦時、英国の首相として自国を勝利に導いたウィンストン・チャーチル。ナチス・ドイツとの戦いにおいて、演説でこう言い切った (マイヤー・コウルディ、2010)。

「我々は、断じて降伏しない」

一国を率いるリーダーにふさわしい、力強いフレーズだ。チャーチルにしてみれば、人生において最も苦しかった少年の頃を思い返せば、どんな困難でも乗り越えられる自信があったのではないだろうか。

チャーチルは7歳のときにエリート校、セント・ジェームス校へ入学。その寄宿舎での生活は過酷なものだった。月に一度か二度開かれる全校生徒の集会では、規律違反者が別室に連れて行かれて、^{こんぼう}棍棒でたたきのめされたという。チャーチルはその部屋から聞こえてくる悲鳴に震えながら、床にうずくまっていた (プラウゼ、1978)。

「私は、この学校が心の底から嫌いだった。2年以上も不安におびえながらすごしたのだ。勉強の成果など、あるはずはなかった」

チャーチルは肉体的にも精神的にも参ってしまい、一時は言語障害に陥ってしまうほどだった。その後、何度

か転校を繰り返すが、事態は好転しなかった。

チャーチルの父のランドルフは、25歳の若さで下院議員に当選し、30歳代後半で大蔵大臣に^{ぼってき}拔擢された政治家である。息子には英国を統治するような政治家になってほしいと願っていたが、低迷する成績をみて、半ば諦めたようだ。ある日、おもちゃの兵隊遊びに興じるチャーチルを見て、「軍人になりたいか」と聞くと、チャーチルはこう答えた (真山、2026)。

「はい、軍人になりたいです」

このやりとりをきっかけに、チャーチルは陸軍士官学校へと進む。校風がよほど合ったのか、厳しい訓練すらも楽しめたようだ。だが、任官する直前に父が他界。いつしか父の跡を継がねばという気持ちになっていたチャーチルは、母への手紙でこう書いた (真山、2026)。

「私は、この世で何らかのことを成し遂げるという運命を信じているのです」

この決意表明のとおり、チャーチルは一国の首相にまで上り詰めたのである。



チャーチルの演説テクニックとは

チャーチルといえば、巧みな比喻で東西冷戦を予見した演説「鉄のカーテン」など、スピーチの天才として知

られる。とりわけ重視したのは、「言葉のリズム」である。テンポをよくするため、いくつかのテクニックを用いた。例えば、同じ言葉で始まる短いセンテンスを繰り返す「アナフォラ（首句反復）」や、接続語を使わずにセンテンスを連ねる「アシンデトン（連辞省略）」と呼ばれる技法がそれに当たる。特に有名なのは、1940年6月4日の下院演説だ。チャーチルは、ドイツ軍に包囲されていた英国軍が撤退に成功したことを報告するとともに、楽観を戒めてこう言った（マイヤー・コウルディ、2010）。

「我々は、海岸で戦う。敵の上陸地点で戦う。野戦や市街で戦う。丘陵で戦う」

文と文との間の接続詞を省略し、言葉にリズムをつけることで、撤退に^{あんど}安堵する国民の気を引き締め、さらなる戦いへと目を向けさせた。そして、冒頭に挙げた「我々は、断じて降伏しない」という言葉で締めくくる。国民を大いに鼓舞したことは言うまでもない。



失敗から学んでスピーチの天才に

チャーチルが演説を得意とした背景には、ある苦い経験があった。下院議員となって間もない頃、議会での発言中に突然、言葉を失ってしまったのだ。着席を余儀なくされ、大きなショックを受けたチャーチルは、その日以来、演説には必ず原稿を用意して、入念に準備することを心がけた。戦争中、多忙であっても、秘書に口述筆記をさせて原稿をつくり上げては徹底的に暗記し、何度もリハーサルを行うのが常だったという。あるとき、チャーチルが入浴中にぶつぶつ言っているのを、新人の召使いが「私に何かお話しになりましたか」と聞くと、こんな返答があった（富田、2011）。

「今、僕は下院の議場で話しているのだ」

チャーチルは64年間にわたり、ほぼ切れ目なく議員として毎月何十もの演説や発言、質問を行った。公表さ



ロンドンのパラメントスクエアに立つチャーチルの銅像

れた演説だけでも18巻、8,700ページに上るというからすさまじい。また、読書家でもあり、5,000冊もの本を読み、その内容もよく記憶していたといわれる。引き出しが多いことも、チャーチルを「巧みな演説家」たらしめている。スピーチの天才と評されるチャーチルだが、実は「スピーチに臨む努力の天才」だったということがわかるだろう。

そのうえ、チャーチルは執筆活動も精力的に行った。31冊の著作を残し、そのうち14冊は書き下ろしだ。第1次世界大戦と第2次世界大戦については、それぞれ歴史書を出版し、1953年にはノーベル文学賞を受賞。受賞理由は、歴史的かつ伝記的な文章でみせた卓越した描写と、高邁な人間^{こうまい}の価値を擁護する卓越した雄弁術だったという。

どんなときも志を高くもっていたチャーチル。彼にとって「今のままの自分ではいけない」という不安こそが成長の原動力だったのだろう。

<参考文献>

- 富田浩司（2011）『危機の指導者 チャーチル』新潮社
真山知幸（2026）『本を読む人だけが、“自分の壁”を突破できる』青春出版社
ゲルハルト・プラウゼ著、丸山匠・加藤慶二訳（1978）『天才の通信簿』講談社
サイモン・マイヤー、ジェレミー・コウルディ著、池村千秋訳（2010）『スピーチの天才100人 達人に学ぶ人を動かす話し方』CEメディアハウス

ニーズに応える多角化で急成長を実現



(株)ケイエスエム

代表取締役社長

佐藤 伊知郎

さとう いちろう

《企業概要》

代 表 者	佐藤 伊知郎
創 業	1985年
資 本 金	3,000万円
従業者数	15人
事業内容	プラスチック金型、医療機器等の開発・設計・製造・販売
所 在 地	福島県郡山市横塚2-303-1
電話番号	024(942)1635
U R L	https://www.ksm-japan.co.jp

中小企業では、特定の市場にターゲットを絞り、経営資源を集中的に投下することが競争戦略の定石とされている。しかし、福島県郡山市の(株)ケイエスエムは、その逆をいく。祖業であるプラスチック金型の受託製造から医療機器の開発に参入し、いまやセルフレジや自動ラックの販売まで行う同社の事業展開は、何をねらったものなのか。

■ 三つの主力事業

同社の事業は、次の三つで構成されている。一つ目は、祖業である金型事業だ。ヘルメットから半導体製造装置の部品まで、プラスチック製品の製造に欠かせない金型をつくっている。多くの案件で開発から関与し、大型の金型であっても設計からの誤差を1,000分の5ミリメートル

以下に収める高い精度を誇る分、技術の安売りはしない。しかし、同社の金型は使用中に問題が起きにくく、長い目でみると安くあがるという。

二つ目は、医療機器開発事業だ。切開した体の部位が閉じないよう固定する開創器、血管や組織をつかむ鉗子^{かんし}といった手術用の鋼製小物を中心に、医療機器メーカーや県の研究機関などと連携しながらさまざまな領域の医療機器を開発している。

三つ目は、省力化につながる機器の販売事業だ。セルフレジや自動ラックといった製品の販売代理店になり、動物病院や工場向けに売り上げを伸ばしている。

■ 経営危機を機に強みを獲得

事業の多角化を進めたのは、2003年に入社した佐藤伊知郎さんである。

当時、同社の売り上げの大半を占めていたのは、郡山市周辺に集積していた家電メーカーに関係する、設計が決まっている金型の製造であった。

2005年に創業者である父が病気で急逝すると、同社の状況は一変する。母が社長を継いだものの、あらゆる権限が亡き父に集中していたため、取引先から経営の先行きを不安視され、受注が急減したのだ。

会社を立て直すべく、佐藤さんは営業に奔走した。新規の受注はなかなか獲得できなかったが、多くの企業を回るうちに、金型のメンテナンスを頼む先がなく困っている企業が多いことに気づいた。

金型は使っているうちに摩耗や劣化が進むため、金型メーカーによる定期的なメンテナンスが必要となる。当時はコスト削減のため中国や韓国の金型メーカーに製造を依頼する企

業が増えていたが、海外にメンテナンスを頼むと日数も費用もかさんでしまう。国内の金型メーカーに頼もうにも、単価の安いメンテナンスのみを請け負うところは少なかった。

ここに商機を見だし、他社が製造した金型のメンテナンスを始めたところ、ねらいどおり次々と注文が入り、業績は底を脱した。加えて、取引先に足を運ぶ機会が増えたことで、現場の担当者との関係が深まり、製造原価の高騰や生産性の低下といった悩みを相談されるようになった。歩留まりの改善や製造工程の削減につながる金型を提案するうちに、金型開発の依頼も増え、経営状況は改善していく。ここから、相手のニーズを把握して解決策を提案することが同社の強みとなっていった。

この強みを生かして収益の拡大を目指した結果、同社の事業は多角化していった。医療機器の開発は、医師や看護師が既製品の機能や操作性に不満をもっていると知り、参入を決意した。省力化機器の販売は、金型事業や医療機器開発事業の顧客の多くが人手不足に悩んでいる現状にニーズを感じとったものだ。

■多角化で生まれた 新たなビジネスチャンス

だからといって、顧客のニーズにただ飛びついているわけではない。

佐藤さんがこの二つの事業への参入を選んだのには理由がある。

医療機器の開発は、金型の製造で培った精密加工や3D設計の技術を発揮できる事業である。加えて、異業種からの参入であるため、既存の医療機器メーカーとは違う発想ができる点も武器になっているという。

そのことを示す製品が、2021年に開発した内視鏡検査用のマウスピースだ。従来のマウスピースは装着した患者がせき込んだ際に唾液の飛沫が生じやすく、医療従事者が新型コロナウイルスに感染してしまう懸念があった。この声に応え、同社は内視鏡を挿入するプラスチック部分に複数の微細な切り込みを加えることで、内視鏡の操作性を維持しながらマウスピース内の密閉性を高め、飛沫の抑制に成功した。特許を取得したこの製品は複数のメディアに取り上げられ、同社の技術力や発想力を世に知らしめることとなった。

省力化機器の販売も、金型事業の経験が有利に働く事業である。例えば、セルフレジや自動ラックの受注を増やすため、同社は設備投資の補助金の申請を無料でサポートしているが、この申請ノウハウは金型事業で補助金を申請するうちに蓄積されたものだ。メーカーとして設備投資を行ったり、人手不足に悩んだ経験があったりするからこそ、顧客のニ



内視鏡検査用のマウスピース

ズに刺さる提案ができる。

販売事業の顧客と関係が深まれば、そこから次のビジネスへとつながっていく。例えば、セルフレジを導入したクリニックから医療機器メーカーを新たに紹介してもらい、医療機器の共同開発を提案する。自動ラックを設置した工場に、新たに金型の開発をもちかけることもある。同様に、金型事業や医療機器開発事業からほかの事業のビジネスにつながることも多い。毛色の異なる三つの事業を展開したことで、ニーズに対して広くアンテナを張り、多様な角度から解決策を提案できる体制が整ったのだ。

2023年12月に佐藤さんが3代目の社長に就任して以降、売り上げは2倍に伸び、2027年までにはさらに2倍近い成長を見込んでいるという。一層の飛躍を目指すため、より多くの企業と手を組み、ニーズに応え続けたいと佐藤さんは意気込む。

中小製造業の経営環境は、海外企業の成長や生産コストの上昇により厳しさを増している。そのなかで生き残り、成長を目指すうえで、事業の幅を広げた同社の戦略は一つの指針となるだろう。（原澤 大地）

業界の困り事に事業機会を見いだした印刷会社



(株)第一印刷

代表取締役社長

大見 信二

おおみ しんじ

《企業概要》

代 表 者	大見 信二
創 業	1969年
資 本 金	1,000万円
従業者数	24人
事業内容	印刷業
所 在 地	静岡県浜松市中央区大瀬町529
電話番号	053(544)9701
U R L	https://www.dosukoi.co.jp

デジタル化が進み、市場が縮小傾向にある印刷業界。荷札や伝票印刷の分野では、印刷後の加工を担う事業者が減少し、外注先の確保に頭を悩ませる印刷会社が増えつつあった。

そうした変化をいち早くとらえ、自らが後工程の担い手となることで逆風下においても業績を伸ばしているのが、静岡県浜松市の(株)第一印刷である。4代目社長の大見信二さんに話をうかがった。

■二つの顔を併せもつ印刷会社

同社は、伝票やパンフレット、チラシといった印刷物全般を製造する。デザインから印刷、加工、梱包までの工程を社内で一貫対応することで、安定した品質の製品を納期厳守で提供している。1969年の創業以来、地元の企業や行政機関などの印刷物を

数多く手がけ、信頼を得てきた。

そんな同社は、地域に根差した印刷会社としてだけでなく、全国から注文が寄せられる荷札メーカーとしての顔を併せもつ。2011年に立ち上げた、荷札の加工を専門に請け負う「荷札屋本舗」である。取引先は全国47都道府県にあり、その数は延べ2,800社に上る。

一口に荷札といってもラインアップは多種多様だ。例えば、届け先や送り主を記す一般的な荷札のほかに、価格を示す値札や、商品を識別するためのバーコードタグ、旅行かばんに目印として取りつけるラゲッジタグなども含まれる。また、穴を開けてひもや針金を通したり、切り離せるようにミシン目を施したりと、顧客の要望によってサイズや形状、デザインが異なる。

デジタル化が進むなかでも、荷札

は物流や製造など特定の分野では今なお重宝されている。とはいえ、受注の大半は汎用的な製品ではないので、まとまった需要は見込みにくい。さらに、荷札の加工には専用の機械とオペレーターが必要となる。そのため、費用対効果を考慮して、多くの印刷会社は外注で対応してきた。それでも同社が新たに事業として始めたのは、印刷業界のある変化に着目したからだった。

■同業者に頼られる存在に

従来は、同社も荷札の印刷までを自社で行い、加工は地元の荷札業者に外注していたという。ところが、その多くは個人経営で、高齢化や業績悪化などを理由に廃業が相次いでいた。すると、残った荷札業者に域内の印刷会社からの受注が集中する

わけだが、請け負える量には限界がある。結果、納期が守られなかったり、不良品が混じっていたりすることが珍しくなかったそうだ。域外で代わりの荷札業者を探したが、どこも同じような状況で、引き受けてくれる先は見つからなかった。

このままでは、荷札の仕事を受けられなくなってしまう。それに、外注先を失って困っているのはほかの印刷会社も同じではないか。そう考えた先々代の社長は、荷札の加工を内製化することを決断する。荷札加工機を導入し、機械のメーカーや商社の担当者から使い方を学ぶと、自社で一貫対応できる体制を整えた。同時に、荷札屋本舗というブランドで、加工を請け負うサービスを展開したのである。

利用しやすいように、注文は1枚から受け付けるようにした。ロットの大きい注文は規模の大きい外注先でも対応できるかもしれないが、ロットが小さいと採算がとりにくく、敬遠されがちだ。少量多品種生産に特化し、小さいながらも確実に存在する需要に応えることで、差別化できると踏んだ。

ただ、域内だけでは需要は限られる。収益を確保するには、商圈を広げる必要があった。活用したのが、全国の印刷会社が集まる展示会である。出展して話を聞くと、見立ての

とおり、外注先が確保できずに困っているという声が多く寄せられた。展示会を通じて業界内にサービスが知れ渡ると、各地の印刷会社から注文が舞い込むようになったそうだ。

増加する注文に対応するため、当初1台だった荷札加工機を4台に増やした。売り上げは右肩上がりでも推移し、同社の売り上げの3分の1を占めるまでに成長した。

■別の分野に水平展開する

業界内のつながりが広がるにつれ、新たな困り事がみえてきた。裏カーボン印刷と呼ばれる加工も、外注先の確保に苦勞するケースが増えているというのである。

裏カーボン印刷とは、伝票などの用紙の裏面にカーボンインキを印刷し、用紙に書いた文字を下の用紙に転写できるようにするものだ。帳票の電子化や、カーボンインキを使わないノーカーボン紙の普及に伴い、手がける企業が減っていた。ただ、カーボンインキで複写した文字は熱や摩擦に強く、時間が経過しても消えにくいという利点があり、製造業などの現場では根強い需要がある。

そこで、「カーボン屋本舗」を2025年に立ち上げた。荷札屋本舗と同じ要領で、全国の印刷会社の力になるのがねらいだ。展示会に出展すると、



多種多様な荷札を手がける

同社のブースに多くの印刷会社を訪れ、改めて需要があることを実感したという。

リリース後もサービスに磨きをかけている。例えば、カーボンインキはもともと藍と黒の2色だけだったが、現在は計7色を展開している。その分コストや手間はかかるが、「複数の色を使い分けて区別しやすくできないか」という要望に応えた。取り組みが業界紙などで取り上げられ、知名度が高まるなかで、順調に売り上げを伸ばしている。

同社の取り組みのポイントは二つある。一つは、自社が直面した困り事を、業界全体のものとしてとらえ直したことである。困り事の解消が起点となり、新たな事業機会の発見につながった。もう一つは、全国に散らばる小さな需要を集めて事業として成立させたことである。受注のロットが小さい分、ターゲットを広げて一定の売り上げを確保した。

大見さんは、「行き場を失った需要の受け皿になって、困り事を解消したい」と意気込む。自社だけでなく、業界全体の未来を見据える同社のような存在が、これからの印刷業界を支えていくはずだ。（青野 一輝）

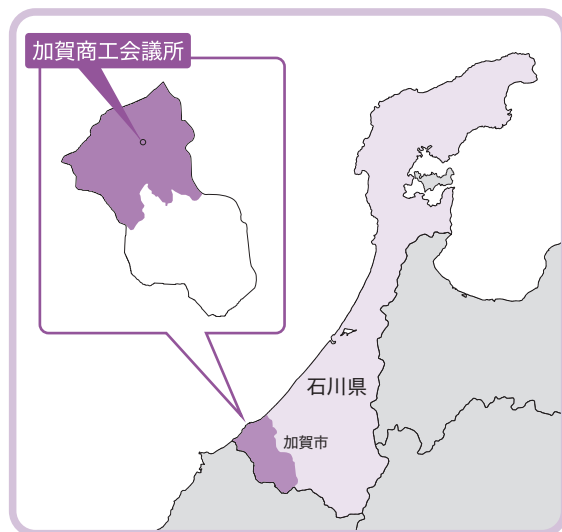
熱烈 応援

地域の中小企業とともに歩む



加賀商工会議所
中小企業相談所長兼経営支援課長
経営指導員

いわた しゅういち
岩田 修一



加賀の工芸と食の魅力を全国へ

石川県南西部に位置する加賀市は、九谷焼や山中漆器といった伝統工芸が盛んで、多くの職人が活躍する「職人のまち」です。また、豊かな自然が育む山海の幸や江戸時代から続く菓子づくりの文化など、ここにしかない魅力が数多くあります。

しかし、小規模事業者が多くを占める地域経済において、コロナ禍は大きな打撃となりました。当時は2024年の北陸新幹線の加賀温泉駅開業を控え、観光客や全国の消費者に地域や企業の魅力を発信し、目を向けてもらうための大事な時期でし

た。そうしたときにコロナ禍が起これ、展示会の中止などを余儀なくされたのです。

そこで、加賀商工会議所では、大きく二つの取り組みを始めました。一つは、加賀市工芸応援プロジェクト「職人のまち加賀」です。特設サイトを開設し、暮らしに溶け込む加賀の工芸の魅力を、職人という「人」、工芸に触れられる場所という「スポット」、工芸品を使う飲食店という「食」の三つの切り口で紹介しています。さらに、職人のこだわりや手仕事の風景をまとめたPR動画を制作し、商業施設やSNSなどで発信しています。

もう一つは、具体的な販路開拓を伴走支援する「加賀市かがやきショッピング」事業です。近年、ネット販売の需要が高まる一方、ノウハウ不足から参入に踏み切れない小規模事業者が少なくありません。そこで当会議所が主体となり、「Amazon」

「楽天市場」「Yahoo!ショッピング」という三大ECモールへの出店を支援しています。

専門業者と連携して、商品の登録から顧客対応までをサポートするほか、商品の魅力を伝えるショート動画の制作も行っています。2023年度から継続して実施しており、2025年度は無添加・無農薬の「半生干芋」、地元野菜を使った無添加の「やさいだし」、3代続く老舗の和菓子、北陸新幹線のデザインをモチーフにした置き畳など、加賀の伝統と革新が詰まった逸品を出しました。

こうした取り組みは、販売実績につながだけでなく、動画でのPRを通じて地域企業の魅力を広く発信する機会になると、事業者から高い評価を得ています。今後も当会議所は、伴走型支援を通じて「職人のまち加賀」の活力を全国へ届け、地域経済の持続的な発展に全力で貢献してまいります。



「職人のまち加賀」のホームページ



産業を育む 日本の地形

第 9 回



熊野川の源流に位置する大峰山脈

熊野川（和歌山県・奈良県）

林業を可能にしたV字谷

日本の谷は、主に水流による侵食で形成される。従って、降雨量が多いと深い谷ができる。地盤が急速に隆起してできた山地も、海面との標高差が大きくなり、水流による侵食力が強くなる。こうしてできた谷は、横断面がV字型になっていることからV字谷と呼ばれる。

V字谷が発達する山地は、平坦地が少なく大きな集落の形成には適さない。その一方で、深い谷を流れる川の強い水流を林業に生かしてきた地域もある。

山地を切り込みV字谷をつくった熊野川は、紀伊半島中央部の大峰山脈を源流とし、和歌山県新宮市で熊野灘に注ぐ。流域は本州有数の多雨地域であり、また地殻変動による大きな隆起もみられる地域である。そのため谷が深く狭くなっており、川の流れは激しい。

熊野川の流域は約95パーセントを山地が占め、その大部分が森林に覆

われる。この森林の樹木は用材として切り出されてきた。その歴史は古く、江戸時代以前から続くといわれる。切り出した材木は、熊野川の激流を利用して搬出された。材木を筏に組み、その筏を川に流して下流に届けるのである。自然の流れに任せると途中で引っかかり効率が悪いいため、筏師が乗って操りながら下った。道路が整備された現在はトラックでの輸送に変わったものの、筏流しの技術は和歌山県北山村での観光筏下りに受け継がれている。

V字谷での筏流しは、埼玉県から東京都を流れる荒川や、岐阜県から富山県を流れる庄川などでもみられた。材木を流送する方法は筏流しのほかにもあり、例えば北海道の十勝川の支流などでは、堰をつくって水をため、堰を開いてその勢いで材木を流す「鉄砲流し」が行われた。

また、熊野川で運ばれたのは、材木だけではない。流れが比較的穏や

かな場所では、川舟で木炭や農産物が輸送された。平安時代には、中流部に位置する熊野本宮大社から河口近くに位置する熊野速玉大社の間を参拝客が移動するために川舟が使われた。このルートは「川の参詣道」と呼ばれ、世界遺産「紀伊山地の霊場と参詣道」の構成要素に登録されている。川が参詣道として世界遺産に登録されている世界唯一の例である。

V字谷を生み出す水流とそれを利用する知恵が、地域の産業と文化の礎となっている。

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。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。

中小企業におけるゼブラ的経営 —「群れ」で未来を拓く、もう一つの成長戦略—



(株)Zebras and Company
共同創業者・代表取締役

あ ざ か み よ う へ い

阿座上 陽平

(株)Zebras and Company 共同創業者・代表取締役。2021年、社会課題の解決と持続的経営の両立を目指す「ゼブラ企業」の創出と成長支援を行う当社を設立。「ローカル・ゼブラ企業」への投資や経営支援、中小企業庁などとの政策連携、大企業との共創プログラム設計を通じて、地域と都市、産業と社会、現在と未来を結び直す取り組みを行っている。

ポイント

- ゼブラ企業とは、社会課題の解決と持続的な企業経営の両立を目指し、群れで生きる企業群を指す。
- ゼブラ的経営が必要とされる背景には、人口減少や高齢化による公助領域の縮小や、社会課題の複雑化、人々の価値観や金融手法の変化など、日本社会の構造が変わってきていることが挙げられる。
- 中小企業がゼブラ的経営を採り入れるには、自社のミッションや社会に果たす役割を言語化することや、ステークホルダーと対話を重ねること、長期的な視点から資金調達をすること、そして、社会課題を1社で抱え込まず群れで解決していくことが求められる。

なぜ今、中小企業に ゼブラ的経営が必要なのか

「成長」という言葉に、どこか息苦しさをを感じる経営者が増えているのではないか。売り上げを伸ばして規模を拡大し、効率を高める。それ自体は当然のことだが、その先に何があるのか。地域や従業員は疲弊し、顧客との関係は希薄になっていく。そのような違和感を抱えながら、目の前の数字に追われる日々。その違和感に対する解決の

一助として、近年、日本でも急速に広がっている概念が、「ゼブラ企業」だ。2017年に米国の女性起業家4人が提唱したこの概念は、社会課題の解決（白）と持続的な企業経営（黒）の両立を目指し、シマウマのように「群れ」で生きる企業群を指す。急成長と市場独占を志向する「ユニコーン企業」とは対極の経営姿勢である（表-1）。

中小企業庁は2024年3月、「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」を策定し、地域課題の解決を事業化する

表-1 ゼブラ企業とユニコーン企業の比較

	ゼブラ企業	ユニコーン企業
目的	社会課題の解決と持続的経営の両立	企業価値の最大化と市場独占
成長観	長期的、複利的な価値積み上げ	急成長、指数関数的な拡大
時間軸	長期（数十年～数百年）	短中期（5～10年）
関係性	相利共生（群れ）	競争、買収
資金調達	インパクト投資、地域金融機関、自己資金	ベンチャーキャピタル中心
出口戦略	事業承継、長期保有	IPO、M&A
評価軸	社会的インパクト＋持続可能性	企業価値（時価総額）

資料：Zebras Unite（2017）をもとに筆者作成

中小企業・小規模事業者を「ローカル・ゼブラ企業」と位置づけた。「経済財政運営と改革の基本方針2023」や「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2025年改訂版」にもその名前が明記され、国家戦略の一翼を担う存在として浮上している。

筆者は2021年に共同創業者として(株)Zebras and Companyを立ち上げ、これまで20を超えるゼブラ企業への投資や経営支援に携わってきた。中小企業庁や地方自治体、地域金融機関と連携した政策提言、大企業との共創プログラムの設計にもかかわっている。本稿では、その実践から得られた知見を踏まえてゼブラ的経営の本質を整理し、二つの企業事例から実践にかかる道筋を示したい。

◀ ゼブラ企業とは何か： 四つのマインドセット

ゼブラ企業の特徴は、組織形態や業種で決まるものではない。経営者と組織が共有する四つのマインドセットで定義される。

第一に、事業成長を通じたより良い社会の実現を目的とすることだ。利益は手段であり目的ではない。社会的インパクトと経済的リターンを統合して追求する姿勢が起点となる。

第二に、時間やクリエイティビティ、コミュニティといっ

た多様な力を組み合わせることだ。資金だけでは解けない課題に、地域の知恵や人間関係、長い時間といった非貨幣的な資源を動員していく発想である。

第三に、長期的で包摂的な経営姿勢を貫くことだ。四半期決算や年度予算の論理ではなく、何十年という時間軸で意思決定を行う。従業員や取引先、顧客、地域住民、自然環境までを「関係者」として包み込む。

第四に、ビジョンが組織に共有され、日々の行動と一貫していることだ。経営理念が飾りではなく、採用や評価、投資判断、商品開発のすべてに通底している状態である。

この四つを貫くのが「相利共生」という考え方だ。シマウマが群れて暮らすように、ゼブラ企業は1社単独で社会を変えようとはしない。ステークホルダーと群れをつくり、ともに成長する。これは、近江商人の三方よし、日本の老舗企業が大切にしてきた陰徳の思想と深く響き合う。ゼブラ企業は決して輸入された概念ではない。日本の中小企業に脈々と流れてきた経営観の、現代的な再定義なのである。

ゼブラとユニコーンの違いは、しばしば「速さ」の違いと誤解される。しかし、本質的な違いは時間軸と関係性の質にある。ゼブラは「いかに長く、深く、関係者とともに持続するか」を問うのに対し、ユニコーンは「いかに早く大きくなり、いかに高く売り抜けるか」を問う。ゼブラは

決して退嬰的ではなく、むしろ複利的に価値を積み重ねる、もう一つの成長戦略なのである。

ここで誤解を解いておきたい。ゼブラ企業は「もうけない企業」ではないし、「成長しない企業」でもない。利益も成長も追求する。ただし、利益を最大化することそのものを目的化せず、自社の存在意義を実現するための手段として位置づける。社会貢献活動やCSRとも異なる。本業そのものが社会課題の解決と一体化している点が、ゼブラ的経営の特徴である。

◀ 公助と市場の谷間で： ゼブラが必要とされる構造

なぜ今、ゼブラ的経営が必要とされているのか。背景には、日本社会の構造的な変化がある。まずは、人口減少や高齢化で行政機関が担ってきた公助の領域が縮小しつつあることだ。全国の自治体の約8割は人口10万人未満であり、規模が小さくなるほど住民1人当たりの行政コストは大きくなる。地域の医療や交通、教育、インフラ整備を、税収だけで支えることが難しい時代に入った。一方で、これらの領域は市場原理だけでも担えない。利益率が見合わず、ユニコーン型の資本市場は寄りつかない。公助と市場の間に広大な空白地帯が広がっている。

次に、社会課題そのものが複雑化したことだ。気候変動や環境汚染など、一つの組織や業界だけでは解けないものばかりである。複数の主体が長期的に協働しなければ、解の輪郭すら描けない。ここに、群れで取り組むゼブラ的経営の必然性がある。

そして、ステークホルダーの価値観が変わったことだ。Z世代を中心に、購買行動や就職活動も「企業の社会的な姿勢」を強く意識するようになった。「何をつくっているか」だけでなく「なぜつくっているか」「誰と、どうかわっているか」が問われる時代である。これは中小企業にとって追い風となる。大企業よりも顔の見える経営、地域

との近さ、ストーリーの濃さこそが、選ばれる理由になりつつある。

最後に、金融手法が変化していることだ。インパクト投資やサステナブル投資など、経済的なリターンだけでなく社会的なリターンも追い求める手法が増えている。ゼブラ的経営は、もはや「資金が集まらない経営」ではなくなっている。

中小企業は、もともとゼブラ的な素地をもつ存在である。地域に根を張り、顔の見える関係のなかで商いを営み、従業員を家族のように扱い、長期にわたって事業を承継してきた。大企業のように世界中の資本市場から評価される必要もなければ、ユニコーンのように指数関数的な成長を強いられることもない。むしろ、自らがすでにもっているゼブラ的なものを言語化し、磨き、群れを形成していくことでこれからの時代の主役になり得る存在である。

◀ 子ゼブラと兄弟ゼブラ： ゼブラ企業の典型論

ゼブラ企業はそのあり方によって三つの類型に分けられる。創業期で社会課題に向き合う「子ゼブラ」、地域に根を張り、歴史や一定の規模をもつ名士企業などの「兄弟ゼブラ」、全国に拠点をもつ大企業の「親ゼブラ」である。それぞれには固有の経営課題があり、子ゼブラは事業の立ち上げと資金繰り、兄弟ゼブラは事業の再定義と次世代への引き継ぎ、親ゼブラは社会的責任と長期的な経営戦略としての社会資本や自然資本とのかかわり方である。これらは1社で乗り越える必要はない。地域金融機関や行政機関、ほかのゼブラ企業との協働が克服の鍵となる。

以下では、二つの企業事例を取り上げる（表-2）。東京都から福島県へ飛び込んだ女性起業家が創業した子ゼブラの事例と、鹿児島県で創業100年以上の歴史をもつ兄弟ゼブラの事例である。それらの事例を通じてゼブラ的経営の輪郭を描く。

表-2 子ゼブラと兄姉ゼブラの企業事例

	㈱陽と人（子ゼブラ）	小平㈱（兄姉ゼブラ）
所在地	福島県国見町	鹿児島県日置市東市来町湯田
類型	創業型（2017年設立）	承継型（1912年創業）
経営者	小林味愛氏（移住者）	小平勘太氏（4代目）
事業の特徴	規格外農産物の流通、未利用資源を活用したフェムケア商品	事業の多角化、シャッター街への本社移転
ゼブラの核	「非合理」な対話と手書きの手紙が育てる地域との信頼	MVV刷新を起点として同心円状に広がるつながり
資金調達	インパクト投資や融資	地方公共団体や大企業との共創資金
群れのかたち	㈱Zebras and Company、地域金融機関	地方公共団体、まちづくり会社、大企業

資料：筆者作成

事例① ㈱陽と人：「非合理」がつくる地域との回路

福島県国見町。福島市の北側、宮城県との境に位置する人口約8,000人の小さな町に、㈱陽と人の本社はある。設立は2017年。代表の小林味愛氏は、慶應義塾大学を卒業後、衆議院調査局、経済産業省への出向、㈱日本総合研究所を経て、29歳で会社員を辞めて国見町に飛び込んだ。

同社の事業は、二つの柱で構成されている。一つは、国見町特産の桃をはじめとした農産物のうち、市場規格に合わず従来は廃棄されていたものをすべて買い取り、首都圏で直販する流通事業である。もう一つは、同町でつくられる干し柿の一種、「あんぽ柿」の製造過程で廃棄される柿の皮から抽出した成分を配合したデリケートゾーンケアブランド「明日 わたしは柿の木にのぼる」の企画、販売である。

事業内容そのものは決して特別なものではない。地方の未利用資源を都市で価値化するモデルは、各地に類似の取り組みがある。同社をゼブラたらしめているのは、事業内容ではなく、事業の進め方にある。

小林氏は移住当初、事業内容を決めていなかった。まずは1年、朝4時に起きて周囲の草刈りや農作業の手伝い、地域の人たちと1、2時間話し込む日々を送った。事業の話ではない。子育てや嫁姑の話。およそ事業計画書には書きようのない時間を、徹底して積み上げた。その先に

「あの畑の収穫ができない」「人手が足りない」という具体的な困り事を託されるようになり、事業の輪郭が立ち上がっていった。

事業の初期では注文を受けると、社員が手書きでお礼の手紙を書き、全員が腱鞘炎になるほどの徹底ぶりだったという。短期的な効率の物差しでは、明らかに「非合理」である。だがこの非合理こそが、模倣困難な参入障壁となり、リピーターを生み、地域からの信頼を支えている。

小林氏は2022年、㈱Zebras and Companyから1,000万円の出資を受けた。投資第1号に同社を選んだ理由は明確である。地方の中小企業が抱える本質的な課題である第1次産業の所得問題や未利用資源の価値化、移住者と地域の信頼形成を、ビジネスとして矛盾なく統合している。財務上の売り上げや利益も順調に伸びる一方で、小林氏自身が語る「温かい経済の関係性」が同時に育っていく。数字に表れない関係性の質が、結果として数字をつくっていく。これこそが、ゼブラ的経営の核心である。

地元の地域金融機関との関係も興味深い。融資条件は良好で、担当者は単なる債権者ではなく、地域とともに良くする仲間として伴走している。小林氏が時間をかけて築いた地域との信頼は、金融機関にも伝播し、資金の質そのものを変えていく。ゼブラ的経営とは、関係性の質を経済の質に転換していく営みなのである。

事例② 小平^{こびら}(株)：老舗企業が挑む「第4創業」

鹿児島県日置市東市来町湯田。かつては湯之元温泉街としてにぎわいながら、現在はシャッターが下りた商店が並ぶこの地に、創業114年の小平(株)は2024年、鹿児島市から本社を移転した。LPガスの卸売、小売を主力とし、IT事業や貿易事業など多角化したグループ全体の売り上げは数十億円規模となっている地域商社だ。4代目代表取締役の小平勘太氏は、京都大学農学部、米国イリノイ大学大学院を経て、コンサルティング会社、農業ベンチャーを経験した後、29歳で家業に戻り、32歳で社長に就任した。

なぜ、シャッター街に本社を移すのか。なぜ、地域の課題解決に取り組み、地域経営に踏み出すのか。ここに、兄妹ゼブラ型の事業承継の本質がある。小平氏が直面したのは、コロナ禍で顕在化した組織の限界だった。先代までの「夜中まで飲んで語り合えば解決する」企業文化が、対面の機会を失った瞬間に崩れた。幹部社員の離職が相次ぎ、組織は危機に陥った。小平氏はここから「第4創業期」と名付ける3年半の組織変革に着手する。企業の存在意義や未来像、組織で働く人たちが共有すべき価値観を言語化したミッション・ビジョン・バリュー（MVV）の刷新、フレックスタイム制やウェルビーイング手当て、返還不要の奨学金制度の導入。そして、日置市への本社移転だ。

新本社「HARBOR」は、鹿児島県産材を使い、のれんや杉床など地域の意匠を散りばめた建築となった。常時出社する社員は数人で、街そのものをオフィスと見立てる「Town as a Office」構想を体現する。会社でありながら、地域コミュニティの第二公民館としても機能する。シェアカフェ「ハマオカポケットパーク」やゲストハウス、会議室を併設し、地域の人たちと社員、外部の訪問者が自然に混ざり合う場が生まれた。

2023年には日置市と「ウェルビーイングタウン連携協定」を締結し、2025年には(株)日建設計と(株)Zebras and Companyが運営する共創型社会環境デザインプログラム

「FUTURE LENS」に採択され、まちづくり会社のYunomoto Village (同) (現・猫狐馬^{ねこま} (同)) を設立した。さらに、生態系について研究する(株)リ・パブリックと共同で「湯之元ネイチャーポジティブ・ラボ」を立ち上げ、九州電力(株)や九州旅客鉄道(株)、(株)野村総合研究所、NTT(株)といった大企業の社員が、地域の生物多様性をテーマに集う場をつくった。2026年4月には、旧宮内デパート跡地に複合施設「猫狐馬^{ねこま}ノ杜」の建設を発表。コンセプトは「養生」、すなわち「ただ住んでいるだけで健康になり、ただ暮らしているだけで自然が回復し、ただ事業をしているだけで企業が豊かになる」状態を目指す試みである。

小平(株)のゼブラ性は、この一連の動きの順序と一貫性に宿る。経営理念の刷新から始まり、人事制度、本社移転、行政との協定、まちづくり会社の設立、大企業との連携へと、同心円状に広がっていく。一つ一つは派手な施策ではない。だが、すべてが「これからの百年も、地域から安心と希望の火を熾^{おこ}す」という同社のミッションに結ばれている。地域や社員、顧客、自治体、大企業、金融機関——多様な関係者を一つに束ねる、兄妹ゼブラの姿である。

承継型のゼブラ的経営は、新たに事業を立ち上げるよりも難しい。守るべき従業員や取引先、のれんがある。動かさばきしみ、動かさなければ朽ちる。小平氏が選んだのは、「居心地の悪い場所」に自ら身を置くことだった。シャッター街への本社移転は、その象徴である。後継者として家業を引き継ぐ全国の経営者にとって、深い示唆がある。

中小企業がゼブラ的経営を採り入れる： あしたから動ける五つの実践

ここまではゼブラ企業の概念と二つの企業事例をみてきたが、ここからは中小企業の経営者があしたから動けるよう、五つの実践の道筋を整理していく。ただし、強調しておきたいのは、ゼブラ的経営は制度や手法ではなく、まず思想だということである。共感なき実装は長続きし

ない。逆に共感さえあれば、かたちは後からついてくる。

一つ目は、自社のルーツを言葉にすることである。なぜこの事業を始めたのか。誰のために、何のためにあるのか。創業の動機や地域との関係、これまで断ち切らずに続けてきた約束。それらを社員とともに書き出し、1行のミッションに結集させる作業である。(株)陽と人は「しあわせ・笑顔・豊かさの循環」を掲げ、小平(株)は3年半をかけて前述のミッションにたどり着いた。短い言葉に企業の存在意義を凝縮することが、すべての出発点となる。

二つ目は、社会的価値を構造化することである。自社が解決しようとしている社会課題は何か。その課題に対して、自社の事業がどう介入し、どのような変化を生むのか、そのプロセスを1枚の図にしてみる。(株)陽と人は、地方の第1次産業の所得問題と都市の働く女性の健康課題を、柿の皮という未利用資源で結びつけた。一見遠い課題が、自社の事業を媒介に同時に解かれていく。この構造のみえる化が、社員や取引先、金融機関、行政との対話を可能にする共通言語となる。

三つ目は、ステークホルダーとの対話に時間を投じることである。地域の住民や取引先の農家、行政機関の職員、地元の金融機関。彼らと事業の話だけでなく、人生や地域、未来の話を重ねていく。短期的には無駄にみえるこの時間こそが、長期的な関係性を育てる。小林氏は農家のおばあさんと2時間話し込み、小平氏は新本社や併設のカフェで自社の社員だけでなく地域住民ともコミュニケーションをとる——ゼブラ的経営の核心は、こうした対話の時間にある。

四つ目は、ゼブラ的な金融手法との接続を探ることである。短期のリターンを追わない資金の選択肢は、10年前とは比べものにならないほど広がった。重要なのは、自社のミッションと社会的インパクトを言語化できていることである。ここでも、一つ目と二つ目の作業が効いてくる。

五つ目は、群れに入ることである。1社で抱え込まず、

同じ志をもつほかのゼブラ企業や伴走してくれる支援機関、共感してくれる大企業や行政機関——彼らとともに動くことである。(株)陽と人は、われわれとの関係を通じて、全国のゼブラ企業や金融機関と接点を持ち、小平(株)は、地域の生物多様性の保全や再生をきっかけに大企業の社員とつながった。中小企業の経営者にとって、地域の経営者勉強会、商工会議所の研究会、テーマ型のコミュニティへの参加は、群れへの入口となる。このような経営を「地域(一体)経営」と呼びたい。

◇ おわりに：「もう一つの成長」を選びとる

ゼブラ的経営は、これまでの中小企業の経営を否定するものではない。むしろ、日本の中小企業が地域のなかで長年実践してきた当たり前を、現代の言葉で再定義し、社会的に位置づけ直す試みである。

人口減少や高齢化、気候変動、生物多様性の喪失。これらの課題は、行政機関だけ、市場だけ、大企業だけでは解けない領域である。その空白を、地域に根を張る中小企業が、ステークホルダーとの群れをつくりながら埋めていく。これはきれいな事ではなく、これからの10年、20年の日本経済を支える現実的な戦略である。

成長の意味を、自社の言葉で問い直してみる。誰のための成長か、何のための成長か、どの時間軸での成長か。その問いから、もう一つの成長戦略——ゼブラ的経営は始まる。小林氏も小平氏も、初めから完成された経営者だったわけではない。違和感を抱え、対話を重ね、試行錯誤を続けるなかで、自社のゼブラ性を少しずつ言葉とかたちにしてきた。読者の経営する企業もまた、すでにその出発点に立っているはずである。本稿が、その問い直しのささやかな手がかりになれば幸いである。

<参考文献>
Zebras Unite (2017) “Zebras Fix What Unicorns Break”



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。

作業時間帯を選ばない静かな改修工事



(株)丸高工業

代表取締役 高木 一昌 (たかぎ かずまさ)

《企業概要》

- 代表者 高木 一昌
- 創業 1921年
- 資本金 3,000万円
- 所在地 東京都品川区大井1-47-1
NTビル3階

- 事業内容 耐震補強等のリニューアル工事業、サイレントシステム事業
- 従業員数 74人
- 電話番号 03(6429)7280
- U R L <https://www.marutaka-kogyo.co.jp>

環境省「令和6年度騒音規制法等施行状況調査報告書」や「令和6年度振動規制法等施行状況調査報告書」から、騒音や振動にかかる苦情件数の発生源の内訳をみると、それぞれ建設作業が全体の約4割、約7割を占め、最も多くなっている。

東京都品川区の(株)丸高工業は、建設の騒音の問題に向き合い独自の工法「サイレントシステム」を開発し、「工事＝うるさい」という常識を覆そうとしている。

工事の音を6割抑える

——事業内容を教えてください。

病院やホテル、飲食店、商業施設、テナントビルなどの建物を中心に改修工事を行っています。大規模修繕や耐震補強、内装リニューアルなど、さまざまな工事を企画から設計、施工まで一貫して自社で対応できることが強みです。

年間の受注件数は50～80件ほどです。創業当初から改修工事一筋で

施工してきた専門性や実績などが買われ、これまでに東京タワーや日本武道館など著名な施設の改修も手がけてきました。近年、力を入れて取り組んでいるのが、自社で開発した「サイレントシステム」という音を抑えた工事の普及です。

——サイレントシステムとはどのようなものですか。

作業音を抑えたドリルやドライバなどオリジナルの「消音工具」を用いるとともに、音を外に漏らさ

ないための防音パネル「サイウォール」で作業区画や音の出る機材を囲って工事をする手法です。

一般的な改修工事では、工具から出る騒音と、天井や壁、床に穴を開けるといった作業から出る振動の二つの大きな音が出ます。それらは空気中や建物を通して、作業現場だけでなく建物全体に響き渡ります。一方、サイレントシステムを使えば、騒音と振動の発生や漏れを6割程度抑えることができ、現場の近くでも作業音が気になりません。

——どのような場面で使われていますか。

複合商業施設やオフィス、ホテル、病院などの工事に使われています。サイレントシステムを使えば、昼間に施設の営業を続けたまま、必要な改修工事を行えるのです。

商業施設やオフィスを従来の工法で改修する場合、建物のルールや発注者さまのご都合で夜間や休館日に行うことが大半です。騒音や振動で、働く人や利用者、ほかのテナントの営業などに影響が出てクレームにつながるのを避けるためです。

一方、ホテルや病院など24時間365日稼働している施設では、夜間や休日に作業を行うわけにもいきません。これらの施設では、通常、工事のために一定期間営業を休止したり、利用者の少ないわずかな時間帯に少しずつ工事を進めたりといった対応が必要となります。しかし、サイレントシステムであれば、宿泊者のいる客室の上下のフロアで改修工事を行ったり、手術室を使いながら院内の増設工事を行ったりすることもできます。

——営業を続けながら日中に工事ができるメリットは大きそうですね。

まず、作業の時間帯について制約がなくなることで、夜間や休館日に作業する場合に比べて、工期を短

縮できます。

実際の例を挙げて説明しましょう。その現場では、従来の工法で施工すると、周りのテナントに配慮するため週末の10時から15時までしか作業できませんでした。一方、サイレントシステムを使えば、平日の9時から18時まで作業できるので、週当たりの作業時間を10時間から最大40時間にまで増やしました。結果、180日間を予定していた工期を100日に短縮できたのです。

サイレントシステムを用いると通常の工事に比べて1日当たりのコストは1割ほど高くなりますが、工期が短くなる分トータルの工事費は抑えられるケースが多く、コスト面でもメリットがあります。また、ホテルのように24時間稼働する建物では、売り止めるフロアを最小限にし、営業損失を防ぐこともできます。

当社にとっても、作業員の労働環境を改善できる点でメリットがあります。これまでは夜間や休日に工事が集中していました。そのため、作業員にとっては、生活が不規則になったり、家族と休日と一緒に過ごせなかったりと負担や不満が大きく、離職理由の一つになっていました。サイレントシステムの導入は、工事の標準化や省力化を進め、人手不足の解消にもつながっていくと考えています。



外に音を漏らさない「サイウォール」

ゼロからの自社開発

——サイレントシステムを開発した理由を教えてください。

きっかけは、2008年のリーマン・ショックで景気が悪化し、改修工事の件数や金額が減少したことでした。限られた工事を獲得しようと価格競争が激しくなり、受注はできても採算がとりづらくなりました。事業が立ち行かなくなってしまうと懸念したわたしは、独自性を打ち出して、価格競争から脱け出せないかと模索を始めたのです。

注目したのが、工事の騒音や振動です。夜間の工事であっても、音による周囲とのトラブルを心配する発注者さまは多いので、音を小さくできれば当社を選ぶ決め手になります。また、工事のために営業を休止するのが難しく、緊急でない工事は先延ばしにしたり、諦めたりしているという発注者さまの声もありました。営業時間中でも気にせず工事が

できるだけ音量を抑えられれば、今まで拾い切れていなかったニーズに応えられると考えたのです。

——開発はどのように進めましたか。

まずは、騒音や振動を発生させる作業を特定するところから始めました。当社は企画から施工まで一貫して自社で行っており、作業ごとに分解、分類した作業手順書をもとに実施可能な作業工程表を作成しています。それに従って、作業ごとにどのくらいの音が出ているかを、騒音計のほか、音の大きさや範囲を色で可視化する音響カメラを使って確認していきました。

細かい動作まで分類したチェック項目は800種類にも及びます。結果、そのうちの131項目で騒音や振動が出ていることがわかりました。主な原因は、工具を使った作業による振動や工具そのものから出る音にありました。

それらの解消に取り組んだのが、音を抑えた工具の開発だったのです。分解して音が出る箇所を調べたり、振動の発生原因を詳しく分析したりして、実験と検証を重ねながら、ラインアップを広げていきました。

——具体的な製品を教えてください。

例えば、コンクリートや石材といった硬い素材に穴を開ける際に生

じる振動を抑えようと開発した工具が、「サイコアー」というドリルです。従来のハンマードリルは、ドリルの回転にピストン式の打撃を加えて穴を開けていましたが、その打撃によって振動が発生してしまいます。そこで、サイコアーでは刃先の材質や形状を工夫し、回転のみで素材を削りとり、穴を開けられるようにしました。

その結果、従来は100デシベル発生していた音量は、65デシベルまで下がりました。身近な音で例えると、電車が通るときのガード下で感じる音量と日常会話の話し声で感じる音量くらいの差です。

また、個別の作業だけではなく、工事全体の音を抑えるために必要な防音パネルも開発しました。これが、先に紹介したサイウォールです。従来は、軽量鉄骨で下地を組んで、そこに石膏^{せっこう}ボードを貼り付けて壁をつくり、音を抑えていたのですが、防音性能があまり高くないうえ、隙間から音が漏れ出てしまうこともありました。サイウォールは、パネル内部に遮音材や吸音材を入れて防音性能を高めたうえ、あらゆる作業エリアでも隙間を減らして囲めるよう9種類のサイズをそろえ、加工せずに組み立てられるようにしました。

この消音工具とサイウォールを組み合わせる使う工法が、サイレン

トシステムなのです。ほとんどの作業を40デシベル程度の音量に抑えられますので、近くにいたとしてもその音が気になる人はいないでしょう。このシステムの完成には、トータルで約10年を要しました。

当たり前を変えていく

——発注者さまに選んでもらうために気をつけていることはありますか。

サイレントシステムはまだ広く知られてはいない工法なので、昼間の営業時間中に工事をして、本当にクレームが来ないか不安を抱く発注者さまも少なくありません。そこで、その性能をしっかりと理解したうえで、安心して採用してもらうよう心がけています。

2021年には「サイレントシステムセンター」を建設しました。従来の工法とサイレントシステムで発生する音の大きさの違いを体感していただく施設です。企業の経営者や修繕の担当者など、これまでに3,000人以上に体感していただきました。

最近では、国土交通省の新技術情報提供サービス「NETIS」にサイウォールが登録されました。国が運営しているサービスですから、技術の周知とともに、発注者さまの安心感の向上にもつながっています。

また、発注者さまに安心して

らうためには、現場の作業員に自信をもって使ってもらうことも大切です。作業員にとって工具は身体の一部といっても過言ではありません。使い心地や性能についてフィードバックを受け、それを改善するサイクルを繰り返し、ブラッシュアップを続けています。

——今後の展望を教えてください。

サイレントシステムを広く社会に浸透させられるように力を入れています。当社では、改修工事を手がけるリニューアル事業部とは別に、サイレントシステム事業部を設けて、研究や開発とともに普及に取り組んでいます。もともと他社との差別化のために開発したシステムですが、今は当社の専売特許にするのではなく、騒音や振動で困っている発注者さま、それに携わる建設業界の皆さまに販売やレンタルも行っています。

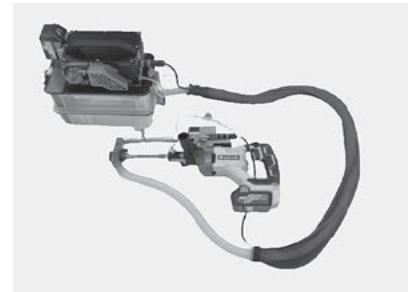
営業しながら昼間に工事をしたいという発注者さまは数多くいます。遠方の現場など当社だけでは応えきれないニーズでも、ほかの建設会社にサイレントシステムを使ってもらえば、満たせるはずです。

2024年には、建設業にも罰則付きの時間外労働の上限規制が適用され、適正な労務管理が一層求められています。工事が夜間や休日に限られると、これまで以上に工期が長くなる

可能性があります。また、業界では人手不足が深刻化しており、夜間や休日に工事を行うための人材の確保に悩む企業も少なくありません。そうした建設業界を取り巻く状況も後押しとなり、当社の動きに賛同する同業者が増えてきました。

——業界にも取り組みが波及しているのですね。

他社がより取り入れやすくなるよう、サイレントシステムに関する情報発信や施工の講習会などを行う一般社団法人リニューアルイノベーション協会を設立しました。消音工事の相談の受け付けも行っており、協会が相談を集約し、各地の会員企業に情報を共有して入札への参加を促しています。現在、中小企業を中心に会員数は61社です。



振動を抑える「サイコアー」

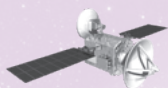
建設業界にとどまらず世の中全体にサイレントシステムが広がっていけば、皆さんが思う工事のイメージはうるさいものから、静かなものへと変わっていくのではないのでしょうか。当社が常識を覆す起点になれるのではと期待しています。当社は、これからもサイレントシステムを通して、発注者さまや建設会社の皆さま、作業員など工事にかかわる人々にとって、より良い社会を実現できるように努めていきます。

取材メモ

「サイレントシステムを体験してみてください」。取材の初めに、社長の高木一昌さんに会議室に案内され、隣の部屋で壁に穴を開ける作業の様子をモニターで見ながら、音を聞き比べた。従来の工法では、騒音や振動が部屋から伝わり、高木さんと話そうとしても近づかないと声が聞こえないほどだった。一方、サイレントシステムでは、モニターを見ていなければ、作業が始まったのか疑ってしまうほど静かで、今までの工事のイメージが覆された。

工事には騒音がつきものだという当たり前を疑い、同社が完成させたサイレントシステムは、騒音だけでなく作業時間帯の制約も大きく減らし、発注者からも作業員からも喜ばれている。営業しながら昼間に工事を進めたい。従来満たされなかったそうしたニーズを実現する同社の取り組みは、今、業界を巻き込んで大きく動き出している。

(長尾 建典)



宇宙ビジネス の扉を開く

第9回

ロケット打ち上げ基地 ビジネス

宇宙ビジネスの拡大に伴い、近年注目されているのがロケット打ち上げ基地（スペースポート）ビジネスである。ロケットそのものに関心が集まりがちだが、宇宙へのアクセスを支えるスペースポートは、空港や港湾と同様に重要な社会インフラである。今後、宇宙利用の拡大とともに、その戦略的重要性はさらに高まると考えられる。

従来、スペースポートは国家主導で整備されてきた。米国のJohn F. Kennedy Space Center、フランス領ギアナのCentre Spatial Guyanaisなどはその代表例である。しかし、近年は、民間企業や地方自治体が主導するケースが増えている。米国では、SpaceX社がフロリダ州やテキサス州の施設を活用して高頻度の打ち上げを実現しているほか、Spaceport AmericaやVirginia Spaceportなど、商業利用を前提とした施設もある。

また、英国のSaxa Vord Spaceport、スウェーデンのEsrang Space Center、オーストラリアのArnhem Space Centreなど、世界各地で新たなスペースポートの整備が進んでいる。こうした動きの背景には、小型衛星コン

ステレーションの需要の急増がある。通信、地球観測、防衛などの分野で数千機規模の衛星群の運用が計画されており、より柔軟で高頻度な打ち上げ能力が求められている。

日本にも重要なスペースポートが存在する。種子島^{たねがしま}宇宙センターは、世界有数の打ち上げ能力を有し、日本の宇宙輸送の中核を担う。また、内之浦宇宙空間観測所は、日本初の人工衛星「おおすみ」を打ち上げた歴史的な施設であり、現在も観測ロケットの打ち上げ拠点として活用されている。さらに近年では、北海道スペースポート（HOSPO）がアジア最大級の商業宇宙港を目指して整備されており、民間企業の利用拡大が期待される。

今後のスペースポートは、単なる打ち上げ施設から「宇宙産業クラスター」へと進化していく可能性が高い。打ち上げ設備だけでなく、衛星製造工場、試験施設、データセンター、研究開発機関、人材育成機関などが集積することで、地域経済への大きな波及効果が期待される。実際、米国フロリダ州のスペースコースト地域では、宇宙産業が地域経済の主



種子島宇宙センターの大型ロケット発射場 (C)JAXA

要な柱となっている。

一方で課題も多い。スペースポートは多額の初期投資を必要とし、収益化には一定以上の打ち上げ需要が不可欠である。また、安全規制や環境影響評価、騒音対策、地域住民との合意形成も重要な要素となる。さらに、世界各地にあるほかのスペースポートとの差別化も容易ではない。

将来的に宇宙輸送が航空輸送に近い規模へ成長すれば、スペースポートは物流、観光、月面開発、宇宙資源利用を支える重要拠点となるだろう。日本各地のスペースポートが、それぞれの特徴を生かして役割分担することで、輸送能力の向上だけでなく、地域創生や産業競争力強化につなげていくことが期待される。

神武 直彦

こうたけ なおひこ

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



こうやって、 センスは生まれる

SBクリエイティブ／定価1,870円

秋山 具義 (あきやま ぐぎ) [著]



センスの良しあしは、人の印象を左右する要素として語られることが多い。「あの人はセンスが良い」という評価をよく耳にするが、その正体はどこか漠然としている。

本書は、アートディレクターとして「マルちゃん製麺」や「アミノサプリ」などヒット商品のパッケージを手がけた著者が、センスがどのように生まれるかを解説する一冊である。著者は、センスは生まれつきの才能ではなく、心に響くアウトプットを生み出すための思考法だと説き、広告やロゴなどの具体例を通じて、再現性のある方法論を示している。

著者によれば、重要なのは「半歩先」をとらえた提案だという。常識に収まってしまうとありきたりで印象に残らない。ただ、相手の想像の先を行き過ぎては、共感は生まれない。予想外と共感の間にある心地よいずれが半歩という距離感なのだ。

では、そうしたアウトプットを生み出すにはどうすればよいか。著者は、「知覚」「組み替え」「表現」という三つのフェーズを繰り返せば、センスを磨くことができるという。

まずは、知覚である。人をひきつけるずれを知るには、「普通」を理解する必要がある。なぜこのデザインは目を引くのかといった疑問をもちながら、街の看板を比べてみるなど小さな観察を積み重ねるうちに、普通と半歩先の差がみえてくる。

次に、組み替えである。知覚で得た情報をもとに、半歩先のずれを生み出す組み合わせを考える。例えば、著者は新たな原稿用紙として、マス目を一つ一つ椅子のイラストに置き換えたデザインを提案した。書きたびに文字が椅子に座るイメージになり、書くことが楽しくなる。椅子も原稿用紙も普通のものだが、組み合わせれば、利用者をはっとさせるデ

ザインになるのだ。

最後に、表現だ。組み替えた発想をどう伝えるか設計し、精度を高める。ただし、誰かのまねではうまくいかない。著者は、自分のルールをもつことを提案する。例えば著者自身は、キャラクターをデザインする際に、顔に文字を入れたものを一案は出すという。「睡眠打破」のキャラクターでは、「眠」の漢字のへんをそのまま目に見立て、顔いっぱいに文字を並べてインパクトのあるデザインにした。自分らしさをもたせられれば、表現は独自のスタイルになる。

著者が紹介する方法は決して特別なものではなく、自然と実践している人もいるだろう。しかし、当たり前とも思える方法だからこそ、それらを言語化し、順序立てて整理している点に意義がある。何気ない日常にセンスを磨く機会があふれていると教えてくれる一冊だ。(吉原 美琴)



自慢の ひと仕事

瀬戸内板金SQUARE

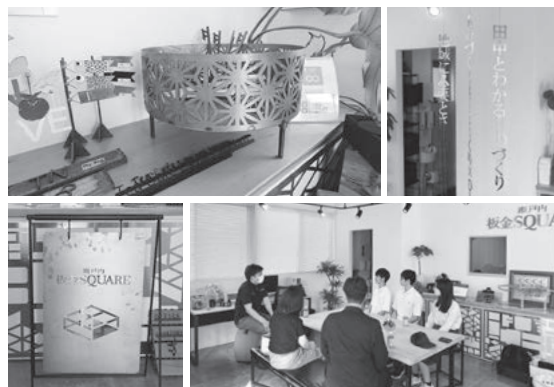
(有)田中製作所 岡山県倉敷市栗坂467-19

TEL 086(463)4150 <https://www.tanaka-ss-oka.co.jp>

岡山県倉敷市に2023年にオープンした「瀬戸内板金SQUARE」は、板金のプロにオーダーメードの金属製品の製作を依頼できる工房です。オブジェなどのアート作品からオリジナルの家具、キャンプを彩るたき火台、お菓子づくり用の型まで、持ち込まれる相談はさまざまです。蓄積した製造データをもとに、材質やサイズに応じた最適な加工方法を割り出し、アイデアを形にします。高い品質を目当てに、フリーランスのクリエイターが相談に訪れることも多いそうです。

手がけるのは、1972年創業の(有)田中製作所です。同社は、配電盤や分電盤の筐体きょうたいの製造工場として、現社長の門田悦子さんの父が創業しました。配電盤などの筐体は設置場所によって形状が変わるため、多くは特注品でした。同社は小ロット多品種の製造に対応できる社内体制を築いて、業績を伸ばしていきました。

しかし、バブル崩壊後は受注が減少したことに加え、父の急逝も重なり、同社は厳しい時代を迎えます。一時は心が廃業に傾きかけるなか、光が差し込みました。父や社員たちが培ってきた同社の技術力を頼って、農業機械や工作機械の試作品製造の相談が舞い込んだのです。これまで支えてくれた社員を守ろうと、悦子さんの母が2代目としてこの分野を育て上げ、業績は回復。機械部品が売り上げの5割を占めるまでになりました。



2017年に3代目に就いた悦子さんは、同社をさらに発展させるべく、社員全員で会社の方向性を話し合いました。そのなかで出た「地域に必要とされる企業でありたい」「デザイン性の高い加工にも挑戦したい」という社員の声から、瀬戸内板金SQUAREは生まれました。

お客さまと直接顔を合わせながら、アイデアを形に落とし込む。工房での仕事を通じて、社員がより生き生きと働くようになったといいます。また、工房は地元高校生のインターンの場としても生かされ、地域との新たな結びつきが生まれています。同社は確かな足取りで、次の時代に向かっていきます。

(真瀬 祥太)



編集後記

飲み会不要論や二次会離れなどの言葉を最近よく耳にします。飲めないながらも、お酒の場が好きな身としては寂しいですが、消費者のお酒との付き合い方が変わってきたのだと思います。

変化にさらされる酒類業界のなかで、今回の研究ノートでは、清酒製造業を取り上げました。取材を通じて感じたのは、清酒を起点に幅広い顧客体験をデザインできる清酒製造業の奥深さです。夏に飲む、成人した子と一緒に楽しむなど、飲むシーンを想定した商品で清酒の楽しみを知るきっかけを提供したり、清酒を通して自社が根差す地域をアピールしたり、消費者をひきつけようと腐心しています。お酒の場は減っても、清酒の楽しみ方はむしろ豊かになっているのかもしれません。(大橋)

調査月報 10月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

◆ マーケットの空白に活路を拓く
一脱・競争を遂げた小企業の事例分析—
総合研究所 主任研究員 青野 一輝

◆ クローズアップ 識者に学ぶ

◆ 生成AIのビジネス活用における留意点
弁護士 松尾 剛行

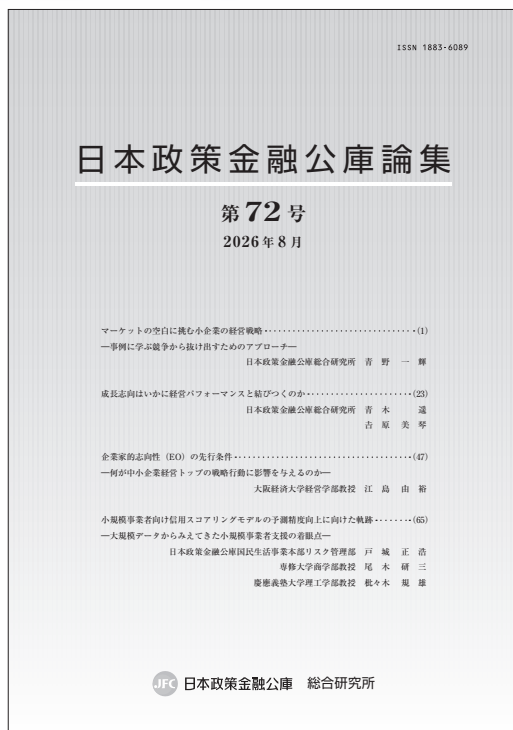
編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 (株)DI Palette

★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

日本政策金融公庫論集



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

2026年度の主な掲載論文

- ・ **マーケットの空白に挑む小企業の経営戦略**
—事例に学ぶ競争から抜け出すためのアプローチ—
主任研究員 青野 一輝
- ・ **成長志向はいかに経営パフォーマンスと結びつくのか**
研究員 青木 遥・研究員 吉原 美琴
- ・ **外国人による起業の実態と経済社会への貢献**
主席研究員 井上 考二
- ・ **地域において社会的役割を果たす中小企業の実態と課題**
主席研究員 桑本 香梨・主任研究員 笠原 千尋



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

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

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

