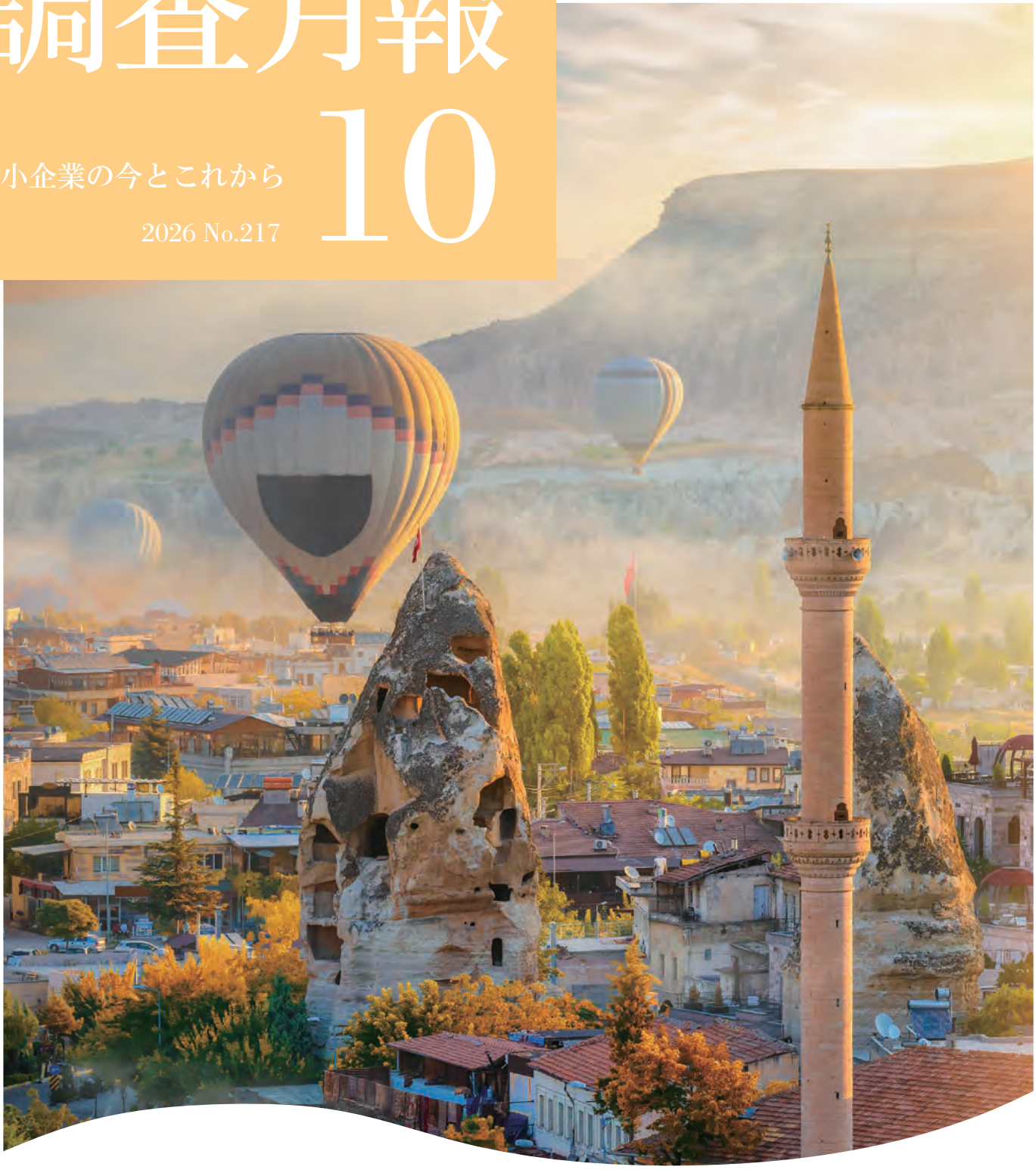
日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2026 No.217

10



研究リポート

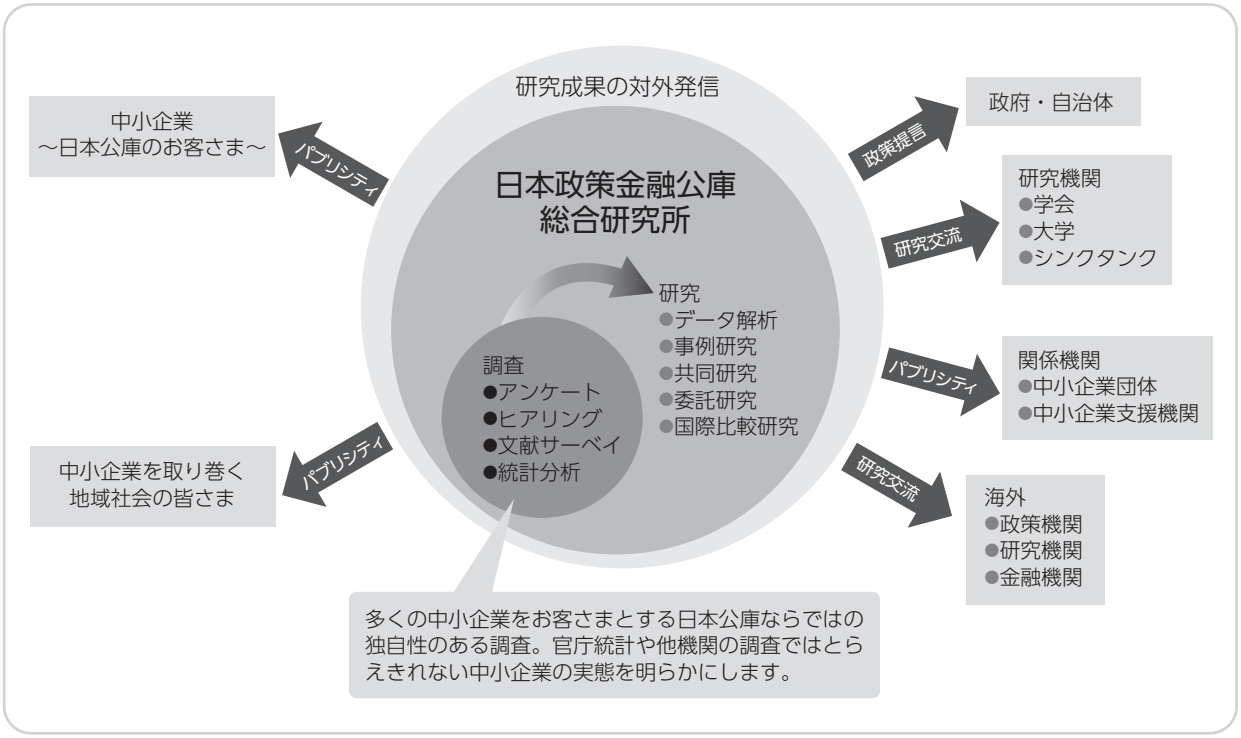
マーケットの空白に活路を拓く

—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

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

日本政策金融公庫総合研究所は、経営者や家族だけで稼働する生業的な企業から株式上場を目前にした企業まで、さまざまな中小企業を研究対象とする総合的な研究機関です。アンケート調査やヒアリング調査など多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを基礎に、専門性・独自性・先進性に富む研究活動を展開しています。



本誌『調査月報』は、日本政策金融公庫総合研究所による中小企業に関する調査研究の成果を、わかりやすくタイムリーに発信している調査研究雑誌です。

定期購読（無料）をご希望の方は、
日本政策金融公庫総合研究所小企業研究第二グループ（03-3270-1691）までご連絡ください。

バックナンバーは下記サイトでお読みになれます。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html

日本政策金融公庫
調査月報
中小企業の今とこれから
2026 No.217 10



表紙写真
シリーズ「浮遊する景色～視点を変える、未来を広げる～」
カッパドキアの気球（トルコ）
奇岩群の絶景を上空から眺められる
提供／PIXTA

調査　企業事例　論評　エッセー・コラム

CONTENTS

4 最新　日本公庫総研 研究リポート
マーケットの空白に活路を拓く
―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

2 巻頭エッセー　明日に向けて
「共感人口」が拓く地域経済の未来
＊宇都宮大学データサイエンス経営学部 教授　大嶋 淳俊

16 未来を拓く起業家たち
地域住民が支え合うカーシェア
＊長野県長野市　㈱TRILL.

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
2026年の小企業の業況は足踏みが続く

24 新連載 産業リポート
中小企業の可能性を広げる異業種連携
先行研究でみる企業間連携の現状
＊総合研究所 研究員　吉原 美琴
研究員　青木　遥
（現・大阪企業サポート第二室課長代理）

28 偉人伝 ―挑戦を続ける心構え―
鴨　長明
＊偉人研究家　真山 知幸

30 経営最前線1
知られざるパデルの魅力を広める
＊東京都千代田区　㈱Padel Asia

32 経営最前線2
ニッチな清掃用品で新市場を開拓する
＊奈良県大和郡山市　㈱まめいた

34 熱烈応援　地域の中小企業とともに歩む
魅力を磨き、地域をつなぐ
＊奈良商工会議所中小企業振興部地域振興課
課長補佐　波田野　覚

35 産業を育む日本の地形
柴又（東京都）
門前町を発展させた自然堤防
＊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
生成AIのビジネス活用における留意点
＊弁護士　松尾 剛行

42 新連載 中小企業が巻き起こす観光ビジネス
角田浜に人を呼び込む滞在型ワイナリー
＊新潟県新潟市　㈱カーブドッチ

46 宇宙ビジネスの扉を開く
有人宇宙ビジネス
＊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 研究員オススメの一冊
雑草は、なぜ何度でも生えてくるのか

48 自慢のひと仕事
mas/mas
編集後記

巻頭エッセー

明日に向けて

「共感人口」が拓く地域経済の未来

地方では人口減少と高齢化が進み、地域経済の縮小が深刻化している。これまで地域活性化では、移住者を増やすことや観光客を呼び込むことが重視されてきた。しかし、すべての地域が人口を大きく増やせるわけではなく、来訪者数を競う発想にも限界がある。地域の外にいる人々とどのような関係を築き、その関係を地域の持続的な力に変えていくのか。この問いに向き合ううえで、わたしが提案しているのが、「共感人口」の概念である。

共感人口とは、その地域を知っている人や訪れたことがある人だけではない。デジタル時代においては、オンライン上で地域とつながる人も含め、地域の歴史や自然、産業、暮らし、人の思いに共感し、継続的にかかわろうとする人々を指す。地域産品を購入する、店や宿を訪問する、SNSで魅力を紹介する、ふるさと納税やクラウドファンディングで応援する、災害時に支援する、将来の二地域居住や移住を考える。こうした多様なかかわりの背景には、「この地域に魅力を感じ、応援したい」という感情がある。共感人口は、地域との心理的な距離を縮

め、関心を行動へと変えていく存在であり、地域への信頼から生まれる「見えざる資産」ともいえる。

共感人口は、行政の施策だけで生み出せるものではない。人が地域に共感するきっかけは、地元の店での接客や宿泊施設での体験、農産物や加工品に込められた物語、ものづくり企業の技術や誠実な姿勢など、地域の日常的な営みのなかにある。つまり、それらを支える中小企業や小規模事業者は、単に商品やサービスを提供する存在ではなく、地域の価値を伝え、外部の人々との関係を育てる重要な担い手なのである。

共感人口の拡大は、短期的な販売促進策ではなく、中長期的に地域経済を支える力になる。価格や機能に限らず、「この店を応援したい」「この地域にかかわり続けたい」という思いが継続的な購買や来訪を後押しする。重要なのは、単に情報を発信することではなく、なぜその商品をつくるのか、地域のどのような課題や誇りと結びついているのかを、自分たちの言葉でストーリーとして伝えることである。そこに、価格競争では生まれにくい信頼と応援の関係が育つ。

そのために求められるのが、地域に根差した経営者のリーダーシップであろう。自社の利益を追求しつつ、地域全体の価値を高める視点をもち、行政機関や商工団体、金融機関、大学、ほかの事業者と連携しながら、共感を生み出す仕組みをつくる必要がある。同時に、社員や後継者、若手人材が地域の価値を理解し、顧客などの外部の人々に語れるよう育てることも欠かせない。現場で働く一人ひとりが地域の語り手となることで、共感は点ではなく面へと広がっていく。共感人口を育てることは、地域の人材を育てることとも深く結びついている。

人口減少時代の地域経済は、量の拡大だけでは支えられない。地域に共感し、応援し、かかわり続ける人々との、しなやかで持続的な関係をどう育てるかが問われている。共感人口は、地域の外にある力を購買や来訪、紹介、応援などへ結びつけ、地域経済の未来を拓く力に変えられる可能性をもつ。その中心的な担い手となり得るのは、地域の営みを支える中小企業であろう。



宇都宮大学データサイエンス経営学部 教授
大嶋 淳俊　OSHIMA Atsutoshi

博士（人間科学）。専門はデジタル経営学、経営リーダー育成、企業内大学、デジタルマーケティング、地域活性化・地域ブランディング。著書に、『デジタル経営学入門　IT経営，eビジネス，マーケティング編』（学文社、2021年）、『次世代経営リーダー育成　経営人材創出モデルの探究』（学文社、2024年）、『The Evolution and Challenges of Corporate Universities in Japan: Towards a Strategic Talent Growth Platform in the DX Era』（Union Press, 2025）、『The Theory of Regional Branding and Tourism Marketing: Empathy, Co-creation, and Leadership』（Union Press, 2026）などがある。



過疎地域で人々の暮らしを支える食品スーパー（㈲ショッピング）


エア造形の利点を生かして防災設備の分野に参入（㈱ワン・ステップ）



自転車の洗車専門店を展開（㈱ぼちぼちいこか）


企業と研究者を引き合わせて連携を支援（㈱A-Co-Labo）

マーケットの空白に活路を拓く

― 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

人口減少に伴う国内需要の減少が懸念されるなか、企業が経営を維持していくことは容易ではない。主に国内を商圏とする小企業であればなおさらだろう。持続的な成長を実現するためには、限られた経営資源を有効活用しつつ、自身の強みを発揮できる領域を見いだしていく必要がある。

本リポートでは、需要と供給の不均衡がもたらす「マーケットの空白」というべき領域に着目する。マーケットの空白とはどんな領域で、なぜ生まれ、どこにあるのか。それを明らかにするとともに、本誌2025年10月号から2026年9月号で取り上げた12社の事例企業の取り組みから、空白に展開するための視点や手法を分析した。

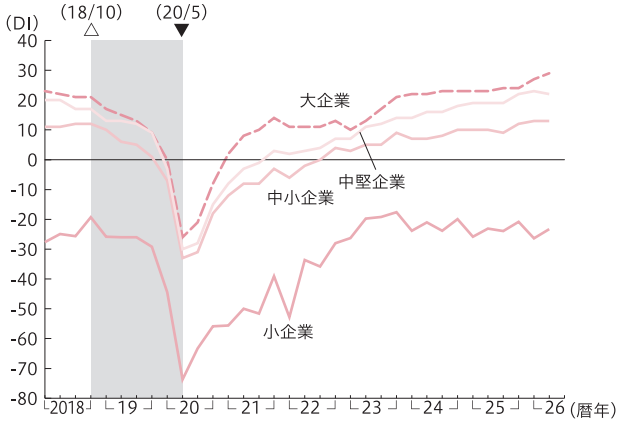
小企業が目指すべき事業領域

国内マーケットの縮小や、既存のマーケットの成熟などに伴って企業間の競争が激化するなか、大企業に比べて体力の劣る小企業が生き残っていくのは容易ではない。中小企業庁編（2026）で、総務省「経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」に基づく企業数[注1]の推移をみると、2012年2月時点で約334万者であった小規模企業[注2]の数は、2021年6月時点で約285万者にまで減少した。この間の減少率（14.6％）は、大企業（同2.2％）を大幅に上回っている。

経営者に尋ねた景況感からも、小企業が楽ではない状況に置かれていることが読みとれる。図－1は、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」と、当研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下、動向調査）から、企業規模別の業況判断DI（業況が「良い」と回答した企業割合－「悪い」と回答した企業割合）を示したものだ。DIの方向性はおおむね一致している一方、水準は規模が大きい企業ほど高く、小企業はマイナス圏にとどまる。

小企業の業況が停滞している要因の一つが、売り上げの低迷である。動向調査で、当面の経営上の問題点について択一式で尋ねた結果をみると、1991年10-12月期以降、常に「売上不振」の割合が最も高く、足元でも全体のおよそ3分の1を占めている[注3]。景気後退期に限らず、多くの小企業が売上不振に悩まされ続けている背景には、人口の減少という、わが国の構造的な問題がある。総務省「人口推計」によれば、わが国の総人口は2008年をピークに減少を続けている。また、中小企業庁編(2024)によると、小規模事業者の主な商圏は「同一市区町村」（58.0％）など国内が大多数を占め、「海外」は1％に満たない[注4]。国内を主戦場とする小企業は、常にマーケットの縮小の危機にさらされているといえる。

図－1　業況判断DIの推移（企業規模別）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」
（注）1 業況判断DIは、業況が「良い」と回答した企業割合－「悪い」と回答した企業割合。
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。
3 大企業は資本金10億円以上、中堅企業は資本金1億円以上10億円未満、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業（全国企業短期経済観測調査）。小企業は原則従業者数20人未満の企業（全国中小企業動向調査・小企業編）。

他方、経営上の問題点として近年目立つのが、「原材料高」と「求人難」である。背景には、円安の進行などを受けた物価高や、人手不足などを受けた賃金上昇がある。売上不振に加え、コスト高が業況の重石となっている。

詰まるところ、業況低迷の要因は売り上げの減少とコストの増加に大別される。このうち、後者についていえば、多くの小企業はもともと限られた経営資源で事業を営んでおり、これ以上の削減の余地はそう大きくないはずだ。加えて、近年の物価や賃金、金利の上昇の背景には、日本経済の構造的な問題があり、コスト高の短期的な収束は見込み難い。業況の改善には、売上不振からの脱却が欠かせない。

では、小企業はどのようなマーケットを目指すべきか。規模が大きいマーケットや大きな成長が見込まれているマーケットは、需要が見込める分、競争相手も多くなる。そこに真正面から飛び込んでも、豊富な経営資源をもつ

大企業との競争に巻き込まれて疲弊するケースの方が多くなるだろう。一方、十分な市場規模が見込めないために見過ごされていたり、特殊なニーズであるがゆえに見落とされていたりと、大企業が目をつけていないマーケットも確かに存在する。小企業が目指すべきは、そうした「マーケットの空白」というべき領域ではなかろうか。

マーケットの空白の発生要因と所在

目指すべきマーケットの空白を考えていくうえで、最初にその定義を整理しておこう。そもそもマーケットは、売り手と買い手が集まり、モノやサービスのやりとりが行われる場である。売り手と買い手、どちらかが欠けるともう一方のニーズが満たされず、両方が欠けるとマーケット自体が成り立たない。本リポートでは、「買い手のニーズが存在するにもかかわらず、それに応える売り手がいない領域」をマーケットの空白と定義する。

■空白が生まれる六つの要因

マーケットのメカニズムが十分に機能すれば、買い手の需要があるところには、それを満たそうと供給者である売り手が現れ、需給のバランスがとれていくはずだ。しかし現実には、必ずしもそうはなっていない。これは単なる偶然や売り手の怠慢ではなく、さまざまな要因が積み重なった結果ではないか。考え得る要因を挙げよう。

需要の空間的・時間的な偏在

特定の場所や時間に買い手が偏ると、需要を満たそうと売り手も集中する。すると、それ以外の場所や時間において買い手のニーズが置き去りになってしまう。

まずは、空間的な偏在である。小売店を例に挙げると、一般に、規模の大きいチェーンストアなどは、人口が多い、あるいは人口密度が高いエリアを中心に出店する。規模に見合う集客が見込めるうえ、一括仕入や配送の効率化によってコストを抑えられるからだ。一方で、過疎地域や離島などでは、そうしたビジネスモデルが成り立ちにくい。生活に必要なものをまとめて購入できる店舗が近くになければ、不満を抱く買い手も出てくるだろう。

そして、時間的な偏在も同様に、一日のなかの時間帯、あるいは一年のなかの時期や季節で繁閑の差が激しいと、多くの売り手は繁忙期に集中して事業を展開する。その結果、買い手からすると、欲しいものが欲しいタイミングで手に入らないケースが出てくる。

需要の衰退

モノやサービスがマーケットに誕生してから寿命を迎えて衰退するまでの一連の過程を表す、プロダクトライフサイクルというモデルがある。このモデルには、導入期・成長期・成熟期・衰退期の四つのフェーズがある。

導入期においては、売り上げは限られ、ほとんど利益を生まない。その後、マーケットで広く認知されると、成長期に入って売り上げと利益が伸長し、成熟期にはそれぞれピークを迎える。しかし、競争相手が増え、マーケット内の買い手にひととおり行き渡ると、売り上げや利益は頭打ちとなり、やがて減少に転じる。そうして最後に迎えるのが衰退期だ。このフェーズでは、流行の移り変わりや技術革新による代替品の登場を背景に、売り上げが継続的に減少する。一方で、事業を維持するためのコストはかかるため、マーケットから撤退する売り手が出てくる。売り手の論理によって撤退が進むと、最終的には残された買い手のニーズを満たしきれなくなる。

ニーズの多様化・高度化

買い手の趣味や嗜好（しこう）、価値観が多様化する、あるいは求める水準が高くなると、すでにマーケットに存在する

モノやサービスでは満たしきれないケースが出てくる。細分化したニーズに売り手が対応しようとすればコストや手間がかかるうえ、個々の買い手に最適化された商品は、ほかの買い手には受け入れられない可能性がある。スケールメリットを生かせるだけの生産量が確保できず、特に大企業では参入するインセンティブが働きにくい。

認識の欠如

買い手が自身のニーズを自覚していないという場合もある。IT業界にイノベーションをもたらしたスティーブ・ジョブズは、iMacの開発に関するビジネス誌のインタビューで次のように答えている（Jobs, 1998）(注5)。

「多くの場合、人々は形にして見せられるまで自分が何を欲しているかわからない」

つまり、売り手が買い手に何が欲しいのかを尋ねたとしても、認識していない、あるいはそもそもマーケットに存在しないものについては答えようがない。実際にモノやサービスが提示されて初めて、買い手は真に求めるものを認識できるのである。

情報の非対称性

買い手がニーズを自覚していても、その解決策がまったく想像もしていないような業界にある、という場合もある。逆もしかりだ。売り手からみて、自分たちの技術がまったく違った分野で役に立つとは思ってもいなかった、ということもあるだろう。こうしたすれ違いの原因は、情報の非対称性にある。

売り手が買い手のニーズを正しく認識できていない、売り手の技術や商品について買い手の理解が不十分、というように、売り手と買い手の間で保有する情報に格差があると、需要と供給が適切に結びつかず、不均衡が生じる。その結果、買い手は求めるものが手に入らず、売り手もまた機会損失を被ることになる。

社会性と事業性のジレンマ

社会的課題の解決などの意義はあるものの、収益面がネックとなって売り手が満足に事業を展開できないことをいう。松本（2020）によれば、社会課題を解決するために行動していこうとする社会性と、事業体として収支を均衡させて経営基盤を安定させていこうとする事業性は、両立が難しいジレンマのようなものだとされる。

代表的な例として、医療・福祉支援や空き家対策、地域活性化などの取り組みが該当する。これらのビジネスは社会や買い手に便益をもたらす一方で、費用対効果が低く、収益の最大化を主目的とする企業にとっては参入しにくい領域といえるだろう。

ニーズが存在しないからではなく、これらの要因が買い手のニーズを満たすうえでの制約となり、マーケットの空白が生まれる。すなわち、経済合理性という物差しで企業経営を考えたとき、売り手にとってそのニーズに応えることは必ずしも理にかなっているとはいえず、見過ごされてしまうのである。

■空白の所在をとらえる四つのセグメント

次に考えるべきは、マーケットの空白がどこに存在するのかという点である。本リポートでは、その所在に着目し、買い手と売り手それぞれの視点から考察する。

まずは、買い手の視点だ。ニーズの所在が意識の内側か外側か、すなわち買い手が自身の欲求や課題を認識しているか否かで区別する。「○○が欲しい」「○○がなくて困っている」など、何が欲しいか、なぜ欲しいのかを具体的に認識している場合を「顕在ニーズ」とする。多数の買い手が認識していれば、その行動を通じてニーズがマーケットに表出するため、売り手にとっては比較的見つけやすい。

他方、買い手がニーズをはっきりと認識していない場合を「潜在ニーズ」とする。「何となく不便や不満を感

図－2　空白の所在の分類

		売り手の視点	
		既存領域	新規領域
買い手の視点	顕在ニーズ	A 顕在ニーズ×既存領域	B 顕在ニーズ×新規領域
	潜在ニーズ	C 潜在ニーズ×既存領域	D 潜在ニーズ×新規領域

資料：筆者作成（図－3も同じ）
（注）　買い手の視点は、買い手自身がニーズを認識している場合を「顕在ニーズ」、認識していない場合を「潜在ニーズ」とした。売り手の視点は、買い手とそのニーズが売り手の属するマーケットの内側に存在する場合を「既存領域」、外側に存在する場合を「新規領域」とした。

じている」とか「困り事はあるが解決策が存在すると思っていない」といったケースが考えられる。このとき、仮に売り手が買い手に対して何が欲しいのかを尋ねても、明確な答えは得られない可能性が高い。また、ごく少数の買い手しか認識していない場合も、顕在化しているとは言い難い。これを満たすためには、まずはニーズを掘り起こす必要がある。

そして、売り手の視点だ。売り手からみて、買い手とそのニーズがマーケットの内側に存在する場合を「既存領域」、外側に存在する場合を「新規領域」とする。既存領域とは、言い換えれば、普段相手にしている買い手が抱えているニーズである。例えば、スーパーマーケットであれば食料品や日用品を買いに来る一般消費者、自動車部品製造業者であれば納品先である自動車メーカーや部品の卸売業者などがこれに当たる。これらは売り手にとって想定し得る買い手のニーズであり、既存のビジネスモデルの範疇（はんちゅう）で満たせる可能性が高い。

反対に、新規領域は、売り手がこれまで接点のなかった、あるいは想定していなかった買い手のニーズである。先の自動車部品製造業の例でいえば、自動車以外の完成品メーカーや一般消費者など、普段直接取引することのない買い手がこれに当たる。何に困っていて、何を求めているのかを知るのは容易ではなく、ニーズを把握できたとしても既存のビジネスモデルでは満たせない。

買い手と売り手の二つの視点を軸としてマトリクスをつくると、空白の所在は大きく四つのセグメントに分けられる（図－2）。

第1に、「顕在ニーズ×既存領域」（象限A）である。買い手はニーズを認識しており、売り手との接点もある。利益を生みにくい状況にあるため、ニーズはあると売り手はわかってはいるものの、手が出せないのである。先述した発生要因でいえば、「需要の空間的・時間的な偏在」や「需要の衰退」はこれに当たる。

第2に、「顕在ニーズ×新規領域」（象限B）である。買い手はニーズを認識しているが、売り手は気づいていない、もしくは気づいていてもそれに応えるためには新たな商品やバリューチェーンなどが必要となり、手を出せていないパターンである。発生要因には、「情報の非対称性」や「社会性と事業性のジレンマ」が考えられる。

第3に、「潜在ニーズ×既存領域」（象限C）である。売り手にとって既存の顧客層が潜在的に抱えているニーズである。先述した発生要因でいえば、「ニーズの多様化・高度化」や「認識の欠如」がこれに当たる。

第4に、「潜在ニーズ×新規領域」（象限D）である。買い手がニーズを認識していないうえ、売り手にとって、その買い手は普段接点のある顧客でもない。お互い普通に過ごしている限りは、そんなところにマーケットが存在するとは思いもよらない、といったケースである。この象限の発生要因は、「認識の欠如」や「社会性と事業性のジレンマ」などが考えられる。

このように、二つの視点を組み合わせたフレームワークを用いれば、空白がどの辺にありそうか当たりをつけることができるだろう。

事例から探る空白に展開する三つのプロセス

では、空白を見つけ、事業を展開するにはどうすればよいのか。事例企業の取り組みをひも解くと、「ニーズの把握」「モノやサービスの開発、事業の構築」「買い手への周知・啓蒙（けいもう）」という、少なくとも三つのプロセスを経て、事業として成立させていた（図－3）。ここからは、象限Aから象限Dのセグメントごとに、売り手が取り組む際のポイントを帰納法的に抽出することを試みる。

■ニーズの把握（象限B／象限C／象限D）

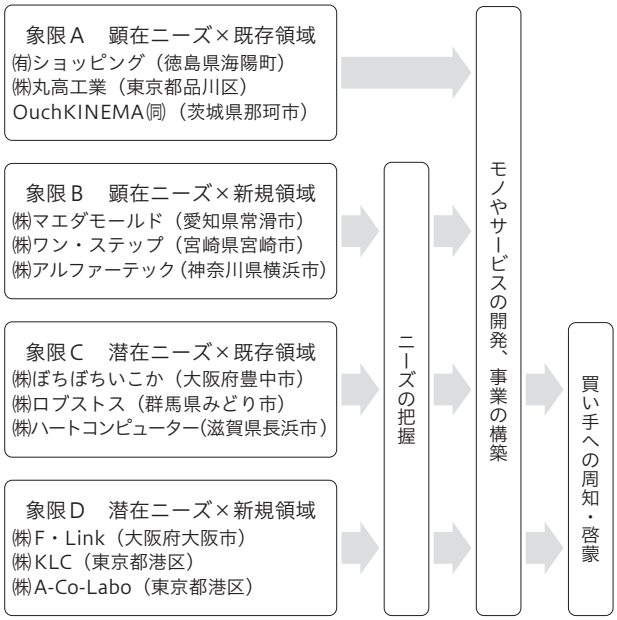
まずは、ニーズの把握である。象限Aのように、ニーズが明確であるのに放置されている、という場合は別として、買い手のニーズを見つけ出すのはそう簡単なことではない。象限Bと象限Dのようにマーケットの外側に買い手がいる場合は、普段の事業活動のなかで不満や悩みを把握するのは困難だろうし、象限Cと象限Dのようにそもそも買い手が自覚していなければ、尋ねたところで明確な答えが返ってくるとは限らないからだ。

ヒントとなるのが、仮説思考と呼ばれる考え方である。もっている情報や自身の経験などから、こんなものがあれば欲しがる人がいるはずだ、と仮説を立て、それに基づいて行動する。指針となる仮説をあらかじめ設定することで、効率的に情報を集めたり、意思決定のスピードを早めたりできる。その後、集めた情報や買い手の反応などから真偽を検証していくのである。では、何をもとに仮説を立てればよいか。事例から読みとることができたのは、三つの見方であった。

深い視点で掘り下げる

表面的な事象だけをみていては、隠れたニーズはとらえきれない。そこで重要なのが、深く掘り下げる視点だ。

図－3　各セグメントにおける空白に展開するプロセス



いきなり広い範囲に目を向けるのではなく、まずは自身の周りに焦点を絞るのである。事例企業のなかには、経営者自身の過去の経験などから「本当は何に困っているのか」「なぜそうなっているのか」といった問いを重ね、深掘りすることで、仮説を立てたケースがみられた。

㈱F・Link（フリンク）（若井奈美（わかいなみ）社長、象限D、2025年11月号掲載）は、企業や自治体に出向いて保健指導を行う「ほけん室」事業を手がける。若井さんは、保健師として勤務していた頃、多くの企業や地域を訪れた。しかし、なかには相談しやすい環境が整っていない企業も多く、規模の小さい企業や中山間地域に至っては、訪れる機会すらなかったそうだ。そうした経験から、「本当に支援が必要な人ほど、自分から相談できないのではないか」と考え、支援の行き届かない人に相談の機会を提供するべく起業した。

また、身近な買い手と交流を重ねて不満や悩みを聞き出し、そこから本人が自覚していないようなニーズをつ

かむところまで掘り下げたケースもある。農機具のカスタマイズや廃番部品の修復をオーダーメードで請け負う㈱ロブストス（高垣達郎社長、象限C、2026年5月号掲載）では、できるだけ農家とじかにコミュニケーションをとるよう心がけている。こうした個別対応にはスケールメリットが働かないため、大企業は手を出しにくく、農家もそこまでやってもらえると期待していないケースが多い。しかし、実際に使う人の生の声を吸い上げ、試作品をつくってはテストしてもらって改良する、といったことを繰り返すうちに、農家自身も気づいていないニーズを引き出せるようになったと、高垣さんは言う。

広い視野で見渡す

自身とその周囲に仮説を立てるための材料が見つからなければ、マーケットの外側へと視野を広げていく必要がある。具体的な手だての一つが、異分野・異業種との交流である。

㈱アルファーテック（大野和実社長、象限B、2026年8月号掲載）は、金属などの素材を研削加工して、ピンやワイヤーといった小径精密部品を製造している。創業当初はドットプリンターに使われる細いピンを専門につくっていたが、ピンを使わないプリンターの普及に伴い需要が激減するなか、大野さんは技術を生かせる異分野への展開を決断する。その一つが、医療分野であった。

当初、畑違いである医療分野のニーズを測りかねていたが、医療機器メーカー向けの展示会に出展したことが転機となった。メーカーの技術者たちと関係を築くうちに、相手から「今使っているワイヤーは性能がもの足りない。細いピンをつくる技術でもっと良いものをつくれないか」といった相談が寄せられるようになったという。展示会に来る人は、何らかの課題を抱えているはずだと考えた大野さんは、それ以来、毎年展示会に参加しては課題を吸い上げ、製品開発に生かしている。

高い視座で俯瞰する

社会全体を俯瞰することで、顕在化していないニーズにつながる情報が得られることがある。情報源はテレビやSNSといったメディアのほか、取引先との日常会話などさまざまだ。偶然に左右される面は否定できないが、目的意識を明確にもち、普段からアンテナを高くすることが、情報を逃さないためのポイントといえる。

㈱ワン・ステップ（山元洋幸社長、象限B、2026年2月号掲載）は、エア造形でつくる遊具の販売やレンタルを行う。エア造形とは、送風機で空気を送り込み、膨らんだ形状を維持する造形物を指す。設営や撤去が容易で、建物や設備をつくるよりも時間とコストを抑えられるのが特長だ。

山元さんは、いずれエア遊具の売り上げが頭打ちになることを危惧して、新しい事業に挑戦しようとしていた。そんなとき、取引先との会話のなかで、中国で新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のためにテント型の簡易的な陰圧室が使われていることを知る。そこで、エア造形の陰圧室を開発してホームページで公開したところ、複数の病院から問い合わせがあり、需要があると実感した。いつ起こるかわからず、ひとたび起これば迅速な対応が求められる防災の分野において、エア造形の利点が生かせるのではないかと考えるようになったという。

また、㈱KLC（小林弘典社長、象限D、2025年12月号掲載）は、空き家や空き地の増加という社会課題に着目して買い手のニーズを推し量った。活用するのも売却するのも難しく、持っているだけで維持管理のコストがかかるこれらの物件は負動産と呼ばれ、相続の複雑化や管理責任をめぐるトラブルなどのリスクが潜む。加えて、数が増えると景観や治安の悪化を招き、ひいては周辺地域の資産価値をも下げるおそれがあるため、適切に管理する、あるいは管理できる人に引き渡す必要がある。

小林さんは、かつて不動産関係の仕事をしていたとき

に、顧客から負動産についての悩みを耳にしたが、当時所属していた会社では扱えなかった。悩みに応えられなかったこと、そして、大手の不動産業者でも扱えない物件があるという悔しさから、課題を解消するための流通の仕組みをつくろうと決意したそうだ。

深い視点、広い視野、高い視座を使い分け、時には組み合わせて物事を観察することで、これまで見えていなかったニーズを発見するための手がかりを得られるのである。

■モノやサービスの開発、事業の構築（象限Ａ～象限Ｄ）

買い手のニーズを把握したら、次のプロセスは事業化である。ここでの事業化とは、ねらう買い手を定めて、そのニーズに合わせたモノやサービスを生み出したり、バリューチェーンを最適化したりと、持続可能な事業として成り立たせるための仕組みを構築することを指す。このプロセスは大きく三つに分けられる。

ターゲットを設定する

第1に、ターゲットの設定では、どのマーケットのどんな買い手に応えるのかを決める。満足させられる可能性の高い層に絞ってアプローチすることで、コストやリスクを抑えつつ、小さな企業ならではの小回りの良さも生かせる。ここでは、三つのパターンに分けた。

まずは、地域や業界といった買い手の属性で絞り込むパターンである。OuchKINEMA㈲（大内靖代表、象限A、2026年4月号掲載）は、茨城県那珂市と周辺の市町村に暮らす人々をターゲットに、映画館「あまや座」をつくった。あまや座は、スクリーンが一つ、座席数が31のミニシアターである(注6)。シネマコンプレックスの増加や、インターネット動画配信サービスの普及などを背景に、ミニシアターを含む小規模映画館の数は減少しており、経営環境は楽ではない。そんななか、大内さんは持続可能性を高めるため、需要に見合う規模で事業を始めた。地域を限定することで、初期投資や固定費を抑えられるうえ、ほかに映画館がない、あるいは少ない地域での営業は、同業他社との競争を避けることにもつながっている。



スーパーの駐車場跡地で開業したあまや座（OuchKINEMA㈲）

㈱ハートコンピューター（平井正公社長、象限C、2026年6月号掲載）は、酒造業界に特化し、業界特有の課題を解決するための製造・販売管理システムを開発した。狭い業界に絞り、リソースを集中させれば、規模の小さい企業でも対応できる。また、開発当時、酒造業界に特化したシステムを扱う企業はいなかった。こうした先行者利益をねらうことも、ターゲットを定める決め手の一つであった。

次に、買い手の志向性で絞り込んだパターンである。前述の㈱ロブストスは、農家のなかでも、利便性や効率性にこだわる層に焦点を当てた。求めるものは多種多様で、手間やコストがかかる分、応えられる売り手はそう多くない。同社のもつ協力工場とのネットワークと図面作成のノウハウが、個別対応を可能にしている。

最後は、製品やサービスの利用シーンを起点に絞り込んだパターンである。商業施設などの改修工事を専門に手がける㈱丸高工業（髙木一昌社長、象限A、2026年9月号掲載）は、工事が行われる時間に着目した。騒音や

振動を伴う工事は、多くの場合、施主の希望で、施設で働く人や利用者への影響が少ない夜間や休日に行われるが、24時間365日稼働する施設ではそうはいかない。同社は、そうした施設において、平日や日中に営業を続けながら工事を進めたいと考える施主に応えようと考えたのだ。従来の工法では、営業に支障を来したり、利用者からクレームが入ったりするおそれがあり、建設業者は手を出しにくかった。しかし、同社が開発した工事の騒音や振動を抑える工法「サイレントシステム」であれば、そうしたリスクを抑えつつ、施主が希望するタイミングで工事を実施できる。

ポジションを設定する

第2に、ポジションの設定では、競合他社との差別化を図り、マーケットにおける立ち位置を定める。取り組みを分析するうえで、自社を取り巻く競争環境によって三つのパターンに分けた。

まずは、進出先のマーケットに比較対象となる別の売り手が存在するパターンである。それらが提供するモノやサービスに対して、一つでも優位性を示すことができれば、選ばれる可能性が高まる。例えば、もっていた技術やノウハウの応用や転用をすることで、それまでマーケットになかった価値を提供したのが、㈱マエダモールド（前田茂臣社長、象限B、2026年1月号掲載）だ。従来の人工乳房のマーケットでは、高価なオーダーメード製品と、付け心地や見た目などの面でやや劣る安価な既製品が主流で、両者の間を埋める製品がなかった。そこで同社は、陶器や機械部品などの複雑な形状の型をつくる技術を応用して、精巧な仕上がりを実現した。同時に、石膏型の製造に使う3Dスキャナーやマシニングセンタを活用して生産効率を高めることで、価格と品質のバランスのとれたセミオーダーの製品を開発したのである。

次に、比較対象は存在するものの、単純比較が難しいパターンである。価格や品質など提供する価値そのもので違いを打ち出しにくいときは、買い手と信頼関係を築き、選ばれる理由をつくるのも有効だ。過疎地域で人々の生活を支える食品スーパー「ショッピング大黒」を営む㈲ショッピング（岩崎致弘社長、象限A、2026年3月号掲載）は、岩崎さんが先代から事業承継した当初、常連客の多くが離れてしまった。よかれと思って品ぞろえを拡充したり、商品の配置を変えたりしたことで、今までとは違う店になってしまったと受け取られたのかもしれないと、岩崎さんは振り返る。そこで、常連客を訪ねては、何気ない会話を重ねて互いを知り、自らの思いを丁寧に説明した。日常的にコミュニケーションをとり、一人ひとりと関係を築くうちに、常連客は再び足を運んでくれるようになったという。買い手との距離感が近い小企業ならではの取り組みが実を結び、今も地域になくてはならない存在として町の人たちの支持を得ている。

そして、比較対象が存在しないパターンもある。その場合は、ユニークなモノやサービスを提供すること自体が差別化要因になっている。㈱A-Co-Labo（原田久美子社長、象限D、2026年7月号掲載）がその一例である。研究者と、その専門的な知見を必要とする企業をつなぐサービスを運営する同社は、両者を効率的に引き合わせるために、シェアリングエコノミーの仕組みを取り入れた。その際、ただ仲介するだけではなく、円滑な取引を手助けするための工夫も行っている。登録する研究者と面談を行い、得意分野や働き方に関する要望を事前に把握することに加えて、一方の企業にもプロジェクトの内容や求める人材についてヒアリングを行い、それらを踏まえて同社が最適な研究者を選定することで、マッチングの確率を高めている。さらに、マッチング後は同社からプロジェクトマネージャーを派遣し、伴走支援まで行うことで、単なる人材派遣とは一線を画する事業に仕立て上げた。

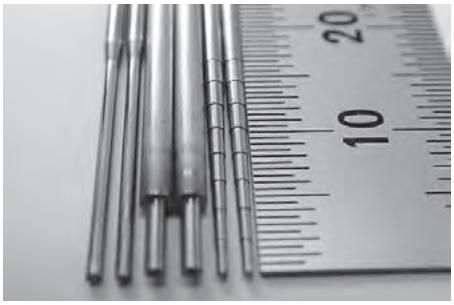
収益構造を設計する

第3に、収益構造の設計である。無理なくニーズを満たし続けるには、収益を確保し、事業として成り立たせるための仕組みをつくる必要がある。事例企業の取り組みを整理していくと、多角化というキーワードが浮かび上がる。多角化には、収益の増加だけでなく、事業間の相乗効果を生み出したり、一つの事業に依存するリスクを軽減したりする効果が期待できる。いくつかのタイプがあり、ここでは、既存事業との関連性が高い水平型多角化と集中型多角化を取り上げる。

まずは、水平型多角化である。自社のもつ技術やノウハウを生かしたモノやサービスを、既存の買い手に対して投入する。㈲ショッピングは、食品スーパーを軸に、レストランや学生食堂の運営に乗り出し、地域の人々の買い物以外のニーズにも応えた。さらに、食に関する分野で複数の事業を展開することで、限られた商圏のなかでも顧客層を広げるとともに、事業を横断して食材などの仕入れを行うことで、経営効率を高めてもいる。

一方、集中型多角化は、自社の技術やノウハウと関連するものを、これまでとは異なる買い手に向けて投入する。㈱アルファーテックの場合、コア技術を生かした製品を半導体や自動車、医療といったそれぞれ異なる分野の買い手に供給している。各分野の受注には波があるが、相互にカバーすることで経営の安定化が図れるという。加えて、各分野でさまざまな要望に応えるうちに、加工技術や知名度が向上したことも多角化の成果である。

もちろん、多角化が必須というわけではない。一つの事業に経営資源を集中させることで、より深くニーズを満たしている事例も存在する。ただ、そうした事例においても、OuchKINEMA ㈲ のように大衆向けの作品とマニアックな作品を組み合わせて幅広い客層に訴求したり、㈱A-Co-Labo のように研究開発だけでなく組織開発を支援するサービスを始めたりと、収入源を増やすための工夫を行っている。いずれにせよ、収益構造に厚みをもたせることは、外部環境が変化するなかでも安定して事業を続けるための有効な方法の一つであるといえそうだ。



さまざまな分野で使われる極細ピン（㈱アルファーテック）

■買い手への周知・啓蒙（象限C／象限D）

最後のプロセスは、買い手への周知・啓蒙である。顕在ニーズ（象限A／象限B）の場合は、買い手自身が、何が欲しいのか、なぜ欲しいのかを認識しているので、マーケットに投入すれば購入してもらえる可能性は高い。他方、潜在ニーズ（象限C／象限D）の場合は、それだけでは不十分である。購買行動につなげるためには、売り手の提供するものを買い手に届け、それが自身の不満を解消したり、満足を高めたりするものだと認識してもらわなくてはならない。

買い手の共感を糸口にする

モノやサービスを利用した買い手が、その価値を周囲に伝えることで、潜在的な買い手の興味をひき、認知を広げたり、購買を促進したりする効果が期待できる。口コミや信頼できる人からの紹介は、時にメディアや広告などで宣伝するよりも効果的である。

㈱F・Linkは、中小企業に出張保健指導を利用してもらおうと、経営者にアプローチした。しかし、当時の中小企業においてはなじみがなく、コストもかかるため、最



農家のニーズをもとに商品化したオリジナル農機具（㈱ロブストス）

初はなかなか受け入れてもらえなかったという。ただ、一度利用して気に入ってもらえると、経営者同士の口コミを通じて広まり、契約先が増えていった。定着率も高く、これまで途中で解約した企業はないそうだ。

橋渡し役の協力を仰ぐ

一企業の力だけでは難しい場合は、買い手と深いつながりをもつ企業や有識者など、外部の力を借りることが重要だ。既存領域ではより効率的な販促活動が可能になるだろうし、新規領域ではお墨付きを得ることで、マーケットの外側から来た売り手に対する買い手の不安を払拭する効果が期待できる。

㈱ハートコンピューターは、より多くの酒造会社にシステムを使ってもらおうと、酒瓶やケースなどの資材を販売する企業の力を借りた。多くの酒造会社と付き合いのある企業に代理店になってもらうことで、全国に販売を広げた結果、今では国内の酒造会社の半数近くが同社のシステムを導入しているという。

売り手同士で連携する

同じマーケットのなかで、売り手同士でネットワークを構築し、相互に送客したり、連携して認知を広めたりすることも有効である。

自転車の洗車専門店を展開している㈱ぼちぼちいこか（福井響（ふくいひびき）社長、象限C、2025年10月号掲載）は、自転車販売店との提携を進めた。販売店は自転車を買いに、あるいは修理を依頼しに来た顧客に同社を紹介する。逆に、同社で洗車を行う過程で車体トラブルが見つかった場合は、紹介状をつくって顧客に渡し、販売店に行ってもらう。同じ自転車ユーザーをターゲットとする企業同士で紹介し合うことで、サービスの知名度を高めている。

売り手同士の連携は、なじみのないモノやサービスの認知を広げる局面では効果が見込める半面、やみくもに数を増やせばいずれ顧客の奪い合いになり、自らを追い詰めることにもなりかねない。スクリーニングを行ったり、ネットワーク内で決まり事をつくったりと、進め方に留意する必要がある。

空白が発生する要因や企業を取り巻く環境はさまざまで、これらのポイントは必ずしもすべてのケースに共通するような絶対条件とはいえない。ただ、空白に展開するための足がかりとして、取り入れてみるとよいだろう。

充足がもたらす変化

空白が満たされたとき、売り手と買い手、そして両者を取り巻くマーケットにはどのような変化がもたらされるのだろうか。それぞれについて整理しよう。

まず、売り手にとっての変化の一つは、競争の回避である。事例企業は競合他社が見つけていない、あるいは見過ごしているニーズに応え、独自のポジションを築き上げた。自転車の洗車専門店を展開する㈱ぼちぼちいこかや、負動産の流通に特化したサービスを展開する㈱KLCのように、ユニークなモノやサービスを生み出したケースばかりではない。過疎地域で食品スーパーを営業する㈲ショッピングや、逆風下でミニシアターを立ち上げたOuchKINEMA ㈲ のように、提供する価値そのものは定

番のものでも、特定の買い手にとってなくてはならない存在となり、競争優位性を高めたケースもある。

もう一つは、新たなニーズの発見だ。㈱ワン・ステップは、新規領域に展開するなかで自社の取り組みが広く知れ渡ると、防災の枠を越えて、想定していなかった買い手からも問い合わせや注文が入るようになった。一つの空白を埋めたことが、今まで満たされていなかった買い手のニーズをあぶり出した結果、さらなる事業領域の拡大につながるという波及効果があったわけだ。

次に、買い手側の変化をみると、最も大きいのは、選択肢が増えることだろう。㈱マエダモールドが人工乳房のマーケットに進出した結果、患者はコストパフォーマンスに優れた製品を購入できた。選択肢がない、あるいは既存の選択肢のなかで妥協せざるを得ず、これまで「仕方がない」と受け入れていた不満や不便に対し、新たな解決策が提示されたことで、買い手は真に欲しいものを手に入れられるようになった。

また、㈱ロブストスが農家の声をもとにオリジナル商品を生み出したように、売り手との関係性が深まり、自分が何を求めていたのかに気づくなかで、一消費者から価値を共創するパートナーへと変わっていくケースもみられた。フィードバックや口コミを通じて事業の成長に影響を与える存在となったのである。

最後に、マーケット全体について考えてみよう。業界や地域社会など、広く波及効果をもたらした事例もあった。㈱丸高工業の髙木さんは、サイレントシステムによる改修工事を業界のスタンダードにするため、他社への技術提供をいとわない。さらに、自ら「リニューアルイノベーション協会」を立ち上げ、参画した工事業者や工具メーカーとともに普及に力を注ぐ。そうした取り組みが実を結び、導入する工事業者が増えているそうだ。作業時間の偏在が解消され、労働環境が改善すれば生産性が上がり、人手も集まりやすくなる。夜間や休日の作業が当たり前だった業界に、新しい風を吹き込んでいる。

このように、マーケットの空白への展開は多方面に恩恵をもたらす。一方で、忘れてはならない現実もある。最初は小さなマーケットであっても、一定の規模に成長すれば、大企業や中堅企業が参入してくる可能性が高くなるということだ。そうなれば、再び激しい競争の渦に巻き込まれるのは避けられない。だからこそ重要なのは、次なる空白を探し続ける姿勢である。空白は一度見つけて埋めれば終わるものではない。人口構造の変化や技術革新、価値観の多様化などに伴って、新たな空白が生まれる可能性は常に存在する。そうした空白を見つけ、事業機会に変える力を磨くことで、環境が変化するなかでも持続的な成長を実現できるはずだ。

（注1）農林漁業を除く、非一次産業について集計。企業は、会社および個人事業者を指す。
（注2）卸売業、小売業、サービス業は従業者規模5人以下、製造業、建設業、運輸業その他の業種は従業者規模20人以下の企業。
（注3）「売上不振」「利益減少」「原材料高」「求人難」「設備老朽化等」「代金回収条件の悪化」「代金支払条件の悪化」「借入難」「その他」「特に問題なし」の選択肢で尋ねている。
（注4）残りは、「近隣市区町村」（17.7%）、「同一都道府県」（11.2%）、「近隣都道府県」（8.4%）、「国内遠隔地」（4.5%）、「海外」（0.2%）。
（注5）原文“A lot of times, people don’t know what they want until you show it to them.”を日本語に訳したもの。
（注6）ミニシアターについて、公益財団法人全国生活衛生営業指導センター「生活衛生関係営業実態調査」では、「観客席数が300席以下の映画館で、芸術性などに特化した作品を上映する」とされる。また、シネマコンプレックスについて、一般社団法人コミュニティシネマセンター『映画上映活動年鑑2025』では、「一つの建物・施設に5スクリーン以上を有する映画館」とされる。

〈参考文献〉
一般社団法人コミュニティシネマセンター（2026）『映画上映活動年鑑2025』
中小企業庁編（2026）『2026年版中小企業白書 小規模企業白書㊤』日経印刷
――（2024）『2024年版中小企業白書 小規模企業白書㊦』日経印刷
松本祐一（2020）「NPOにおける社会性と事業性のジレンマ克服に関する事例研究」多摩大学『多摩大学研究紀要』No.24、pp.119-126
Jobs，Steve（1998）“Steve Jobs：There’s Sanity Returning.” *Bloomberg Businessweek*，May 25

本リポートは、日本政策金融公庫総合研究所編『マーケットの空白を狙う―脱・競争の小企業経営―』（同友館、2026年）の第Ⅰ部「空白に事業機会を見いだす小企業ならではのアプローチ」の内容を再構成したものである。

未来を拓く起業家たち

地域住民が支え合うカーシェア



ふじもり けんご

大阪府出身。大学進学を機に長野県で暮らし始め、地方における車の必要性を痛感。大学卒業後、都内のIT企業で1年間勤務したのち、長野県に戻り、2023年に創業。同年、信州大学発スタートアップに認定。

企業概要

- 創業
  2023年
- 資本金
  100万円
- 従業者数
  11人（業務委託を含む）
- 事業内容
  カーシェアサービスの運営
- 所在地
  長野県長野市風間2034-17
- 電話番号
  050(8894)2466
- URL
  https://ad.ourcar.app

㈱TRILL.（トリル） 代表取締役　藤森 研伍

近年、地方では、乗客の減少や運転手の不足により公共交通機関の廃止が相次いでいる。代わりとなる移動手段を確保する方法の一つとして、カーシェアリング、いわゆるカーシェアの活用が挙げられるが、商圏人口が少なく、採算が合わない地域には事業者が進出しづらい。地方で供給が不足しやすいこの構造を解消すべく、㈱TRILL.の藤森研伍さんは、ビジネスモデルにいくつかの工夫をしたカーシェア事業を展開している。

社用車や自家用車を安価にシェア

――事業概要を教えてください。

長野県の長野市、上田市、松本市を中心に、地方に特化したカーシェアサービス「OURCAR（アワカ）」を提供しています。OURCARには二つの特徴があります。一つは、車を貸したい人と借りたい人のマッチングに徹している点です。一般的なカーシェアサービスが自社で所有する車を貸し出しているのに対して、当社は貸し出し用の車両を持っていません。

もう一つが、共同使用契約による車の貸し出しを主力としている点です。一般的なカーシェアは、有償貸渡契約という形態をとっています。これは、事業として車両の貸し出しを行うための枠組みで、貸主は事業を営む許可を得たうえで、「わ」または「れ」ナンバーをつけた車両を貸し出します。対価の金額に上限はありません。

他方、共同使用契約は、営利を目的としない点が特徴です。複数人で維持管理の責任や費用を分担するという前提の下で1台の車を共有する形態であるため、対価はガソリン代や保険料などの維持費の範囲内でなければなりません。その代わり、事業を営む許可を取ったり、「わ」ナン

バーをつけたりする必要がありません。借り主は、一般的なカーシェアより安く利用できます。

利益を出すことを前提としない共同使用契約を活用すれば、山間部のように、有償貸渡契約では採算が合わない地域でもカーシェアを提供できる可能性があります。カーシェアの拠点が駅前や幹線道路沿いに集中し、数も都市部と比べて少ない地方で、車を借りやすい環境をつくることにつながるのです。

――貸し出しの流れや料金の仕組みを教えてください。

流れは次のとおりです。まず、車のオーナーが、ウェブアプリから会員登録とオーナー登録を行ったうえで、車両情報をOURCARに登録します。車種に制限はありません。現在登録されているのは、軽自動車やコンパクトカーなどが中心で、トラックやバン、福祉車両などもあります。車両を登録した後、当社から送られてくるキーボックスを金属製の設置マウントを使って窓に取り付け、貸し出せる時間帯と料金をOURCAR上で設定すれば、準備は完了です。

ユーザーは初回利用時に会員登録をしたうえで、ウェブアプリ経由で車を予約します。利用開始時にアプリ上で発行する暗証番号でキーボックスから鍵を取り出し、スマートフォンを使って車の状態を撮影、報告してから、車を利用します。

料金は、時間料金、距離料金と、利用日数に応じて決まる保険料、任意加入の保障プランにかかる費用の合計です。時間料金は、当社のシステムが計算する金額を上限に、オーナーが自由に設定できるようにしており、30分300円前後の水準が多くなっています。保険料を考慮しても、12時間などまとまった時間を利用したときの料金は、一般的なカーシェアの7割から8割程度に抑えられます。そのうちおよそ2割から3割が、当社の収入になります。

――自家用車が普及している地方でも、車を借りたい、貸したいという需要はあるのですか。

案外あるものです。OURCARのユーザーのほとんどは、20歳代から30歳代です。この年齢層は収入が限られるため、無理に車を買おうとはせず、必要なときにだけ借りれば十分と考える人も少なくありません。

他方、オーナーの側をみると、登録されている100台以上の車のうち、7割が法人の社用車や自治体の公用車で、3割が個人の自家用車です。社用車や公用車は夜間や休みの日には使われませんし、反対に自家用車は、平日には駐車場に置いたままということがよくあります。近隣住民の役に立つなら、ちょっとした収入になるなら、空き時間に貸しても構わないと考える人もいるわけです。


キーボックスで鍵をやりとりする

見ず知らずの人に車を使わせることには不安もあるでしょう。そこでOURCARでは、利用時のカーシェア保険への加入を必須にしたり、ユーザーに対するレビュー制度を導入してオーナーが利用を断れるようにしたりしています。また、ユーザーに対応する手間を減らすために、キーボックスやスマートフォンを活用することで鍵の受け渡しや立ち合いの手間をなくすほか、事故やトラブルへの対応は当社が引き受けています。

地方で実感した車がない不便さ

――起業を考えるようになったきっかけを教えてください。

起業に興味をもつようになったのは、大学在学中のことです。大学では幅広い経験を積みたいと考え、光回線の販売代理店をやったり、飲食

店を開業したりしました。卒業後の進路には悩みましたが、指導教官に、一度社会に出て広い世界を知った方がよいと勧められたこともあり、新卒で都内のIT企業に就職しました。しかし、起業したいという思いを捨てきれず、就職から1年が経った2022年の春に退職し、学生時代に開業した飲食店がある長野に戻って事業のアイデアを100個ほど検討しました。

学生時代の経験は、事業選びにも大きな影響を与えました。わたしは中学校、高校と大阪の学校に通い、大学進学を機に長野に移り住みました。公共交通機関が充実している大阪と異なり、長野では、鉄道やバスだけで大きな商業施設やイベントに足を運ぶのは一苦労です。外出を諦めることが何度もあり、車がない不便さを痛感するとともに、車の有無が機会の格差につながっていると感じました。

そんな時期に、祖父と友人から車を譲り受けました。自分で使うのは1台で十分なので、もう1台はほかの人とシェアすることにしました。南京錠をつけた箱に車の鍵を入れて自由に使えるようにしたところ、とても喜ばれました。OURCARの原型ともいえる経験でした。

もう一つ、学生時代に印象に残る出来事がありました。それは、インターンでケニアを訪れたときのことです。現地ではお金をやりとりする場面が限られており、食べ物のお裾分けのような助け合いが人々の生活の基盤になっていました。その光景を目にしたことが、シェアリングビジネスに関心が向くきっかけになりました。こうした経験から、カーシェア事業で起業しようと決意しました。

――OURCARの立ち上げは、どのように進めましたか。

予約や車両の管理に必要なシステムは、前職の同僚の協力を得て開発しました。併せて、まずは台数を確保するために、レンタカーやカーシェアの事業者が有償貸渡契約で貸し出している車を5台ほど登録してもらい、2023年にサービスを始めました。

その後は、長野市や長野県のアクセラレーションプログラムを通じて伴走支援を受けながら、ビジネスモデルを磨いていきました。共同使用契約の枠組みを知ったのは、そのときです。当時都市部で提供されていた個人間カーシェアサービスで、この契約形態が使われていました。こうしたサービスは、通常のカーシェアではほとんど提供されていない高級車に乗れることを強みに、富裕層が個人で持つ車を貸し出すビジネスモデルでした。当社はそれ以降、共同使用契約に基づいて貸し出してもらえる自家用車の確保に取り組みました。しかし、登録車両の数は20台ほどと伸び悩みました。

――そこから現在の100台以上まで、どのように増やしたのですか。

大きな転機になったのが、地方での移動に必要な公共交通が十分に確保されていない、いわゆる「交通空白」の解消を目指す国の実証事業に参加したことです。社用車や公用車を活用する事業で応募したところ、無事採択されました。

事業の準備のために、ダイレクトメールや団体の会合の場などを活用して積極的に営業をかけた結果、37の企業と一つの自治体から協力してもらえることになり、100台を確保できました。2025年11月には長野市、上田市、松本市、原村で実証事業を開始し、2026年2月までの4カ月間で利用者は60人、利用回数は80件以上でした。

実証事業の過程では、利用料金の上限額を自動計算するシステムを改善することもできました。共同使用契約には、どの費用までを維持費に含めてよいかという問題がありますし、車検のタイミングで維持費の水準が変わります。こうした論点について実証事業の運営主体である国土交通省に確認しながら進められたお

かげで、運用の細部を短期間で詰めることができました。

車を通じた助け合いを広げる

――反響はどうですか。

OURCARの累計登録者数は、2026年2月末時点で約1,500人に上っています。ユーザーへのインタビューでは、車がないから諦めていたレジャーに気軽に行けるようになった、公共交通機関のダイヤを気にせず友人と過ごすことができた、といった声が聞かれます。地方において交通空白の解消や利便性の向上に貢献できていることを実感しています。

他方で、地方におけるユーザーの人口密度の偏りは想像以上でした。都市部の場合、エリアごとの人口密度のばらつきは小さく、自家用車を持たない人が多いため、カーシェアの需要は比較的満遍なく存在しています。しかし地方の場合は、大学の周辺をはじめとした、一人暮らしの若者が多いエリアに需要が集中しています。こうした偏在にいかに対応するかが今後の課題です。

――今後の展望を教えてください。

まずは、サービスを展開する地域を拡大します。2025年度に引き続き、2026年度も国の実証事業に採択され、新潟市と名古屋市での年度内の事業開始に向け、準備を進めています。新潟市ではすでに実証事業が決定し、2026年7月にはデモイベントを開催しました。

いずれの都市も、長野市と性格が異なっています。長野市よりも規模の大きい地方都市である新潟市と、全国屈指の大都市である名古屋市で、OURCARがどの程度受け入れられるかを検証したいと考えています。

そのほかにも、二つ考えていることがあります。一つ目が、リース車の活用促進です。2025年度は、当初想定していたほどには法人車両の確保が進みませんでした。理由の一つが、社用車のうちかなりの割合をリース車が占めており、車を使用する企業の一存で貸し出しを決められないことにありました。2025年度の事業で法人車両の貸し出しニーズが強いことは確認できたため、今後、リース車を活用する際のルールを整え、登録台数をさらに増やしたいと考えています。

二つ目が、自家用車の登録増加です。2025年度は車両数確保のため法人の開拓を優先しましたが、それだけだと車を供給できるエリアが事業所周辺に限られてしまいます。住宅地を含めて満遍なくカバーするために、今後はオーナー同士の紹介や、車を持つようになった元ユーザーへの営業などを通じて、個人が持つ自家用車の開拓を進めます。

今後、共同使用契約に基づくカーシェアの普及を通じて、かつてケニアでみたような助け合いの風景を全国各地に広げ、地方に暮らす人たちの移動の不便を解消していければと思います。

聞き手から

OURCARの独自性は、地方において共同使用契約に基づくサービスを展開した点にある。一般のカーシェア事業者にとって、商圏人口の少ない地域は車両の維持費を負担しながら利益をあげるのが難しい市場である。また、都市部で提供されてきた個人間カーシェアサービスは、珍しい車を借りられる点が強みである分、高級車が少ない地方で同じブランドを展開するハードルが高い。藤森さんは、メジャーな車種の共同使用というアプローチを武器に、両者が進出しづらい市場の空白を攻めたといえる。

もちろん、難度が高い市場の攻略は一筋縄ではいかない。そこで、地方の課題を解決したい公共セクターとの連携や、見過ごされてきた社用車の活用といった工夫を重ね、着実に実績を積み上げている。地方の課題解決につながる事業の誕生を支えたのは、都市部で展開されているビジネスに一工夫を加える姿勢だった。　（星田 佳祐）

第134回

2026年の小企業の業況は足踏みが続く

～「全国小企業月次動向調査」結果～

「全国小企業月次動向調査」の結果をみると、2026年初にかけて改善の様子をみせていた小企業の売上DIは、中東情勢緊迫化の影響を受け春先に大きく低下した。また、原油由来製品の価格上昇等により採算DIも低下している。先行きの見通しには緩和の兆しがみえる。

売上DIは春先に大きく低下
採算DIは春先から低下基調

当研究所では、当公庫国民生活事業の取引先のうち、従業者数原則20人未満の小企業1,500企業を対象に、「全国小企業月次動向調査」（以下、本調査）を毎月実施している。小企業の景況を迅速にとらえる目的で、売り上げや採算といった定例の項目のほか、特別質問としてそのときどきのトピックや、販売価格・仕入価格の動向、今後の景況感などについて尋ねている。

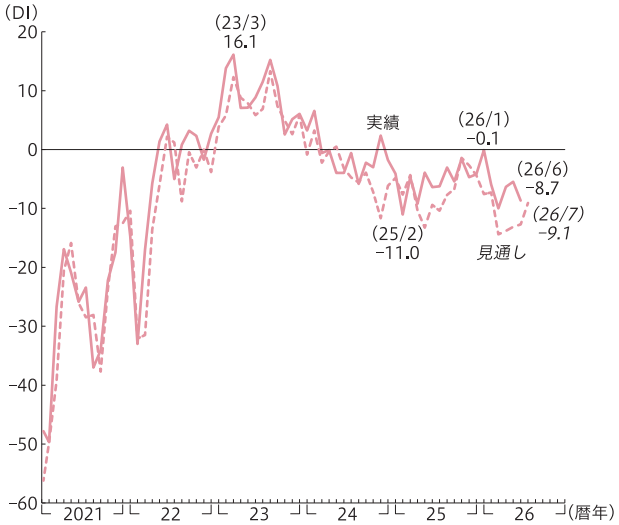
調査結果をみる前に、2026年前半の外部環境について確認しておこう。最も大きなトピックは中東情勢の緊迫化だ。2月28日の米国によるイランへの攻撃に端を発し、停戦に向けた6月17日の覚書署名後も、双方が攻撃を繰り返しており、本稿執筆時点（7月下旬）でも、いまだ終結には至っていない。

日本経済にとっては、イランによるホルムズ海峡の封鎖で、原油や肥料などの輸入が滞ったことで、原油由来製品の価格上昇や供給不足、肥料の価格上昇といった影響が生じている。

内閣府が実施している「景気ウォッチャー調査」で景気の現状判断DI（季節調整値）をみると、2月の48.9をピークに、3月（42.2）、4月（40.8）と2カ月連続で低下した後、5月（43.6）、6月（44.0）と上昇に転じており、中東情勢緊迫化の影響は底を打ったようにみえる。また、内閣府の「消費動向調査」から消費者態度指数（季節調整値）をみても、3月（33.3、前月差－6.4）、4月（32.2、同－1.1）と2カ月連続で低下した後、5月（33.6）、6月（33.8）と連続で上昇している。

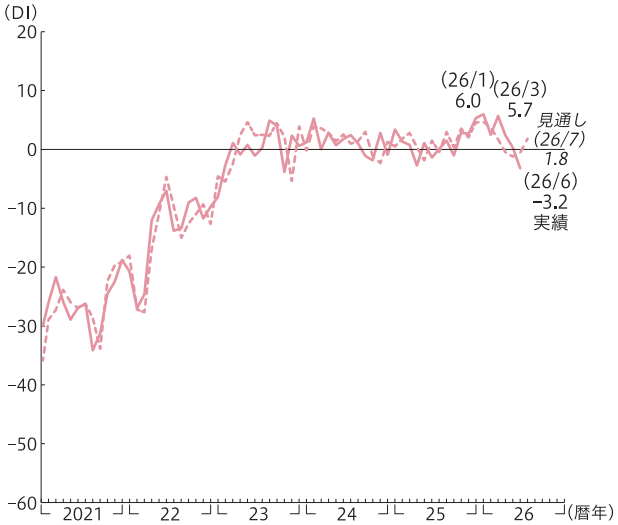
以上を踏まえ、本調査のメイン指標である売上DI（前年同月に比べて売上高が「増加」した企業割合－「減少」した企業割合）をみてみよう。2026年は、2025年2月から続く上昇基調のなかでスタートした（図－1）。1月の売上DIは－0.1と、2024年11月（2.4）以来の水準と

図－1　売上DIの推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」(以下同じ)
(注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合(季節調整値)。
2 斜体および破線は、見通しを表す（図－2も同じ）。

図－2　採算DIの推移（全業種計）



(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合（季節調整値）。

なった。その後、中東情勢の緊迫化を受け、3月に－10.0まで低下した後、一時的に上昇したものの、6月には再び低下している。調査先からは、「必要最低限しか買わない風潮がある」（電気機械器具小売業）や、「タクシーチケットの利用が減ってきたように感じる」（個人タクシー）など、節約志向の広がりを訴える声が寄せられている。

ただし、明るい兆しもある。売上見通しDIをみると、3月（－14.4）から6月（－12.7）にかけて2桁のマイナスが続いていたが、7月の見通しは－9.1と5カ月ぶりに1桁台に戻している。中東情勢の影響が和らぐとみる小企業が増えてきているのだろう。

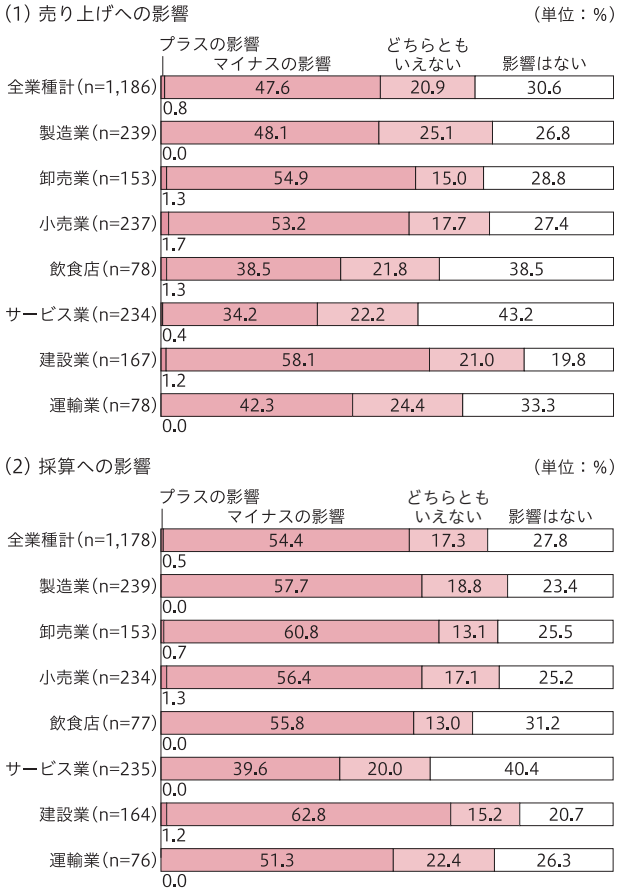
一方、採算DI(採算が「黒字」と回答した企業割合－「赤字」と回答した企業割合）は、売上DIとは異なる動きをしている。2026年1月に6.0とコロナ禍以降で最も高い水準となった後、3月（5.7）も1月に次ぐ水準となった（図－2)。しかし、4月以降は仕入価格上昇などの影響を受け低下に転じ、6月には－3.2と9カ月ぶりにマイナスの値となった。「海外から仕入れているものもあるため、円安が痛手」（食器・美術品製造）など、為替のマイナスの影響を訴える調査先もある。ただし、7月の見通しDIは1.8と4カ月ぶりのプラスになるなど、採算DIにも好転の兆しがある。

中東情勢の影響は採算でより大きい

中東情勢緊迫化が小企業の売り上げと採算にどのような影響を与えたかを整理してみよう。図－3は、当公庫が2026年5月に実施した「全国小企業月次動向調査(2026年4月実績、5月見通し)」において、中東情勢緊迫化の影響を尋ねた結果だ。

まず売り上げへの影響をみてみると、全業種計では「マイナスの影響」の回答割合が47.6％と最も高くなった。次いで「影響はない」（30.6％)、「どちらともいえない」（20.9％)、「プラスの影響」（0.8％）の順となった。業種

図－3　中東情勢緊迫化による売り上げ、採算への影響



（注）1 調査時点は2026年5月1日～14日。
　　2 nは回答数。

別では、建設業で「マイナスの影響」の回答割合が58.1%と最も高くなった。

採算への影響では、「マイナスの影響」と回答した企業の割合が54.4%となり、過半の企業で採算への影響が出ている様子がうかがえる。業種別では、建設業で「マイナスの影響」と回答した企業割合が62.8%と最も高くなった。すべての業種で、「マイナスの影響」と回答した企業割合は、採算が売り上げを上回っており、2026年5月時点において、中東情勢緊迫化の影響は小企業の採算により強く影響を与えたといえる。

業種ごとに、影響がどのように波及したかみてみよう。ここでは、売り上げ、採算ともに「マイナスの影響」の回答割合が高かった建設業と卸売業について確認する。まず、建設業についてみると、売上DIは、5月に－19.7へと大きく低下、6月も－9.7と低い水準にとどまっている（表－1）。調査先からは「資材が入らないため、工事が延期になった」（造作工事業）、「ユニットバス・接着剤が入ってこないため、工事が止まっている状態」（リフォーム工事業）といった声が寄せられており、中東情勢の影響による資材の供給制約が売り上げを押し下げている様子がうかがえる。一方、採算DIは3月に14.6をつけた後大きく低下し、6月には－0.7とマイナスに転じた。今後、資材価格の高騰や、供給制約による受注減少の採算への影響が一層顕在化してくるか、注視が必要である。

表－1　売上DIおよび採算DIの推移（業種別）

（単位：DI）

		2026年				
		2月	3月	4月	5月	6月
売上DI	全業種計	−5.9	−10.0	−6.3	−5.5	−8.7
	製造業	−15.9	−4.9	−12.3	−10.1	−9.7
	卸売業	−3.2	−5.0	−7.7	−14.1	3.2
	小売業	−17.4	−16.9	−8.7	−14.3	−15.3
	飲食店	3.9	−8.5	−12.0	15.0	5.7
	サービス業	6.0	−9.9	−1.7	1.0	−15.6
	建設業	0.1	−3.6	−2.2	−19.7	−9.7
	運輸業	−7.4	−3.5	0.0	7.2	5.8
採算DI	全業種計	2.5	5.7	2.4	0.4	−3.2
	製造業	−6.7	−4.4	−8.5	−1.4	−11.1
	卸売業	2.8	2.1	−0.1	−10.5	14.1
	小売業	−4.6	−1.0	2.0	−6.0	−1.2
	飲食店	3.2	15.1	−5.9	13.0	−8.9
	サービス業	9.2	7.9	12.2	4.6	−2.5
	建設業	9.8	14.6	2.5	0.2	−0.7
	運輸業	3.1	6.8	6.2	11.3	10.1

（注）網かけは、前月から値が低下した項目。

表－2　景況感DIの推移

（単位：DI）

	2022年		2023年		2024年		2025年		2026年	
	上期（実績）	下期（実績）	上期（実績）	下期（実績）	上期（実績）	下期（実績）	上期（実績）	下期（実績）	上期（実績）	下期（見通し）
全業種計	−7.1	−1.6	7.5	5.3	−15.5	−10.9	−27.8	−13.9	−41.2	−22.8
製造業	−7.4	−4.9	−4.6	−8.0	−24.8	−18.4	−38.9	−15.6	−34.5	−19.2
非製造業	−7.0	−0.7	10.7	8.7	−13.1	−9.0	−25.0	−13.5	−42.8	−23.7
卸売業	−19.9	−5.7	−4.5	−1.3	−25.5	−16.0	−34.4	−16.0	−51.0	−31.1
小売業	−20.8	−13.4	−1.2	4.4	−18.3	−22.1	−28.8	−26.3	−49.2	−34.6
飲食店	28.7	32.6	50.6	34.1	−2.2	6.2	−25.3	−7.8	−47.3	−16.4
サービス業	−1.2	−0.4	18.6	10.9	−3.2	−2.4	−11.7	−6.5	−29.9	−16.7
建設業	−9.9	−13.8	5.5	−1.2	−13.0	−5.0	−29.0	−9.9	−40.6	−19.7
運輸業	13.0	40.8	19.4	29.5	−16.0	2.9	−27.6	−5.1	−46.1	−10.7

（注）1 各年の1月と7月に、前期と比べた半期ごとの景況感について尋ねたもの。
2 DIは前期比で「上昇」企業割合－「下降」企業割合。
3 網かけは、前年同期に比べて値が低下した項目。

次に卸売業についてみると、売上DI、採算DIともに5月まで低下が続いていたものの、6月には両DIとも上昇し、プラスに転じている。「仕入価格がどんどん上がっている」（電気機械器具卸売業）ことが採算を押し下げていたものの、「6月から販売価格を上げた」（水産物卸売業）など、販売価格への転嫁を進めたことで、早期にマイナス水準から脱することができたようだ。

景況感は2026年下期に改善を見通すも力強さを欠く

最後に、半期の景況感（自社の業績や顧客の様子などから総合的に判断したもの）をみていこう。毎年1月と7月に調査しており、今回調査では、2026年上期（1-6月）の実績と下期（7-12月）の見通しを尋ねている。表－2は、2022年以降の景況感DI（前期比で景況が「上昇」した企業割合－「下降」した企業割合）を示している。

2026年上期のDI（全業種計）は、－41.2となり、2025年上期（－27.8）から13.4ポイント低下した。水準としては、コロナ禍の2020年上半期（－77.6）に次ぐ低さであった。中東情勢が小企業の景況感に与えた影響の大きさがうかがえる。

ただし、業種別には濃淡がある。製造業は、前年同期から上昇している。経済産業省が公表している鉱工業生産指数（季節調整済み、2020＝100）をみると、2025年下期の平均は100.4であったが、2026年上期（1-6月）の平均は103.1と2.7ポイント上昇している。製造業全体の生産が増加していることが、小企業の景況感にもプラスに働いているようだ。非製造業は、すべての業種で前年同期から低下している。前年同期からの低下幅が最も大きかったのは飲食店だ。2025年上期（－25.3）から22.0ポイント低下し、－47.3となっている。

2026年下期の見通しはどうなるだろうか。DI（全業種計）は、－22.8と上期実績から上昇する見通しである。業種別でも、すべての業種で上昇する見通しである。一方で、2025年下期と比べると、すべての業種で下回る見通しである。小企業の景況感は、下期にかけて改善の兆しをみせているものの、力強さを欠いている。

中東情勢はいまだ停戦に至らず、長期化への懸念と、影響緩和への期待が錯綜（さくそう）している。下期の景況感が見通しを大きく上回ることを期待したい。　（大橋　創）

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1回（全4回）

先行研究でみる企業間連携の現状

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

企業間連携は利用可能な経営資源が限られる中小企業にとって重要な取り組みである。とりわけ異業種連携は市場のニーズに迅速かつ柔軟に応え、新たな製品やサービスを開発する手段になり得る。そこで、本リポートでは、異業種連携によって新たな製品を開発した企業に注目することで、連携を促進し、企業の成長につなげるポイントを明らかにしていく。

第1回は、異業種連携を含む企業間連携に関する調査結果と先行研究を整理する。

中小企業の約7割が企業間連携を実施せず

政府では、2005～2021年にかけて「商業・サービス競争力強化連携支援事業（新連携支援事業）」として、異業種の中小企業2社以上が連携して新たな商品やサービスを提供する取り組みを支援してきた。2022年からは、「成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech事業）」として、中小企業と大学や公設試験研究機関なども含めた連携によるものづくり基盤技術やサービスの高度化に向けた研究開発の支援を進めている。中小企業基盤整備機構が開設した企業同士のマッチングプラットフォーム「J-GoodTech」では、年間約1万2,000件のマッチングが成立しており、企業間の連携は続いている。

ただ、企業間連携に対して何かしらのリスクや課題があると考え、連携に踏み切れない企業も少なくない。異業種での連携となれば、さらにハードルは高くなることが予想される。

まず、中小企業を対象としている二つの調査を中心に企業間連携の取り組み状況をみていこう。なお、二つの調査における企業間連携の定義はそれぞれ異なる。東京商工会議所ものづくり推進委員会（2012）では、「通常の単独の事業活動では得られない相乗効果を生み出す事を目的とした同業・異業種間の複数の主体による共同活動」としており、自社の活動では得られない効果を生み出すか否かに着目している。

他方、中小企業庁編（2018）では、「支配権を持たない範囲で相互の株式を持ち合うことや、一方の会社の株式の取得、第三者割当増資の引受け等を行う」資本提携または「資本の移動を伴わない契約関係等を通じて企業間の業務上の協力関係を築く」業務提携等とし、企業間の契約、資本関係に着目して定義している。

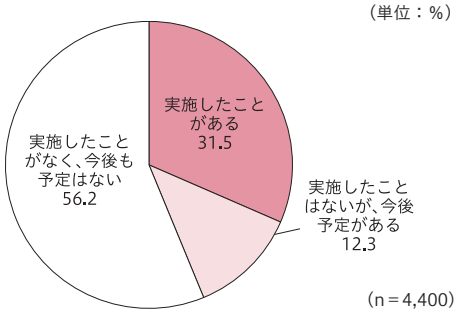
まず、企業間連携の実施状況について確認していく。中小企業庁編（2018）によると、企業間連携を「実施したことがある」と回答した企業は31.5％である（図－1）。一方で、連携を「実施したことはないが、今後予定がある」が12.3％、「実施したことがなく、今後も予定はない」が56.2％であり、合わせて68.5％の企業が連携を実施したことがないということになる。

同調査で、企業間連携の取り組み内容について尋ねた結果が図－2である。回答割合は、「共同研究・開発」が39.7％と最も高く、「勉強会・研究会」（33.3％）や「従業員の研修・育成」（29.7％）が続く。また、連携の種類は「共同販売」や「共同配送・保管」のようにサプライチェーンの一環で行われるものから、「共同研究・開発」や「交流会・ネットワーキング」といった独自の技術やノウハウを共有するものまであり、多岐にわたることがうかがえる。

中小企業庁編（2020）では、大学等を含めた外部組織との連携に関して、連携先選択の基準について尋ねており、製造業、非製造業ともに「技術力の高さ・独自性」と回答した企業の割合が最も高い（順に48.1％、44.8％）。自社にはない技術や独自性のある先と連携することで、より大きな成果を生み出すことが期待できる。また、製造業では「品質の安定性」（44.0％）、「対応スピードの早さ」（38.0％）が続き、非製造業では「長年の信頼関係・実績」（43.8％）、「品質の安定性」（41.9％）が続く。いずれも新たな製品やサービスを素早く、安定的に市場に届けるために必要とされる項目である。

図－1　企業間連携の実施状況

（単位：％）



（n＝4,400）

出所：中小企業庁編『2018年版中小企業白書』（図－3も同じ）
（注）nは回答数（以下同じ）。

人材とノウハウの不足が障壁に

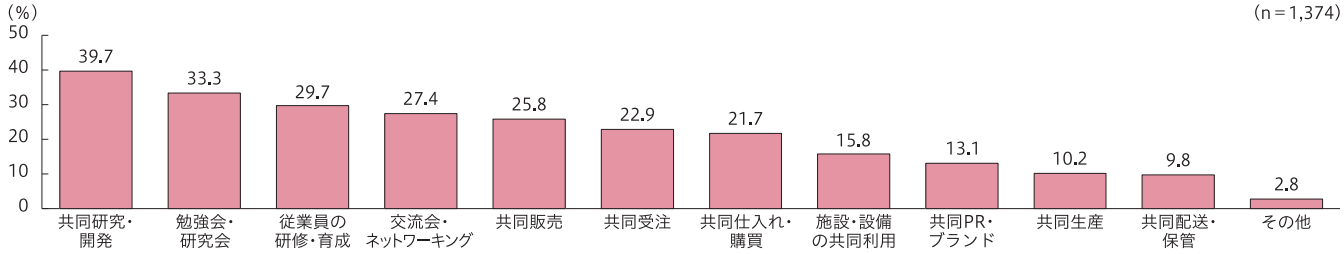
図－1のとおり、約7割の中小企業は連携を実施したことがない。なぜ連携を実施していないのだろうか。

中小企業庁編（2018）によると、企業間連携を実施したことがなく、今後も予定はないと回答した企業に、連携の課題を聞いたところ、最も割合が高いのは「取り組みの効果がわからない」（48.9％）であり、次いで「社内で対応できる人材がいない」（27.2％）、「連携の主導・調整役がいない」（23.6％）だった。そのほか「自社の情報や技術・ノウハウ流出の懸念がある」（22.4％）、「連携先の探し方がわからない」（19.1％）が続く。

東京商工会議所ものづくり推進委員会（2012）では、企業間連携を実施せず予定もない企業に対して、連携を実施しない理由を尋ねたところ、「必要性を感じない」が33.7％と最も高く、次いで「取り組み効果が不明である」（24.8％）、「適切なパートナー、グループがいない」（15.1％）、「時間、人材等の余裕がない」（15.1％）、「取り組み方法がわからない」（7.5％）となっていた。

両調査とも連携を実施しない理由として、効果が不明なことのほか、連携を担う人材の不足や、相手の探し方など取り組み方法がわからないことが挙がっており、こ

図－2　企業間連携の取り組み内容（複数回答）



資料：中小企業庁編（2018）をもとに筆者作成
（注）1 企業間連携を実施したことがあると回答した企業に、取り組み内容を尋ねたもの。
　　2 複数回答のため合計は100％を超える。

れらが連携を検討する際のハードルとなっているようだ。

連携を実施しない背景として、宮下（2023）は、外部企業を効果的に活用するマネジメント力よりも、自社で価値の創造を完結できるマネジメント力を蓄積してきた日本企業にとって、異なる目的をもつ他企業と連携を実施することは難しい傾向にあると指摘している。

また、連携で生じるリスクや問題に対して不安を感じ、連携を実施していない可能性も考えられる。中小企業庁編（2018）で、企業間連携を実施したことがある企業に、連携の課題について尋ねたところ、「自社の情報や技術・ノウハウ流出の懸念がある」（28.1％）、「連携先との契約の事前交渉が難しい」（26.2％）、「社内で対応できる人材がいない」（26.2％）などの回答割合が高かった。

加えて、岡室（2004）は、企業が連携して行う研究開発において、技術やノウハウの流出のほか、他社の努力による成果に依存して自社の努力を怠るといった問題が生じると述べている。連携を促進し、成果を上げるためには、こうした問題への対処がポイントとなるといえる。

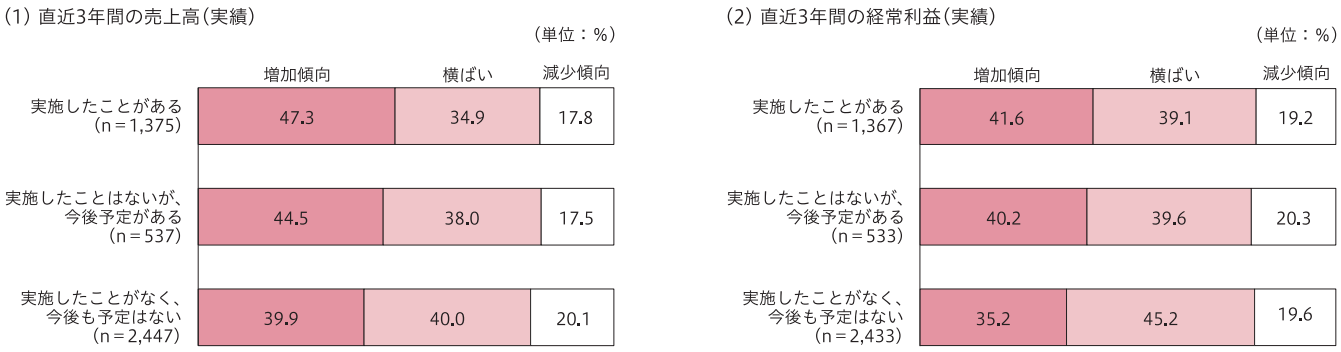
連携には従業員のモチベーション向上の効果も

中小企業が企業間連携を実施しない理由の一つとして、取り組みの効果が不明であることが挙げられていた。しかし、連携に取り組んだことによる効果が示されている調査や先行研究もある。

東京商工会議所ものづくり推進委員会（2012）は、製造業またはソフトウエア開発業を営む中小企業を対象にしたヒアリング調査によって、企業間連携が、受注拡大や新たな製品の開発、販路拡大などの直接的な効果だけでなく、企業経営に関するノウハウの獲得や、従業員のモチベーション向上等の間接的な効果ももたらしていることを明らかにしている。また、アンケート調査で連携の成果について尋ねたところ、「新製品・新技術の開発」が25.3％と最も高く、次いで「販路の拡大」（15.1％）、「人脈の拡大」（12.7％）、「情報の獲得」（11.4％）、「受注増加」（10.2％）などとなったという。

関（2009）は、新連携に認定された案件において、連携を主導していた企業（コア企業）を対象にしたアンケート調査で、連携の効果を尋ねている。最も割合が高いのは、「新連携事業案件の社会的な評判・ブランドの向上」（59.2％）であり、「新連携のコア企業という評判・ブランド・信用力向上」（58.3％）が続く。また、「連携構築メンバーとの間の信頼関係の深化」（58.3％）、「連携構築メンバーとの情報共有・学習（技術力把握など）」（48.5％）のように、連携企業との信頼関係の構築や情報共有に効果があったと回答する割合も高い。

図－3　企業間連携の実施状況と業況推移



(注) 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が100%にならない場合がある。

中小企業庁編（2018）では、定量面での効果を尋ねており、売上高と経常利益の直近3年間の推移を連携の有無で比較している。売上高が「増加傾向」である割合は、企業間連携を実施したことがある企業では47.3%と、連携を実施したことがなく、今後も予定はない企業の39.9%と比べて高い（図－3）。直近3年間の経常利益についても、「増加傾向」である割合は、連携を実施したことがある企業では41.6%と、連携を実施したことがなく、今後も予定はない企業の35.2%より高い。

今回は、調査結果や先行研究に基づいて、企業間連携の取り組み状況と課題、効果を確認した。人材、ノウハウの不足や連携の効果が不明確であることなどを背景に、多くの中小企業は企業間連携を実施していない。一方、連携を実施した企業では、販路拡大や新たな製品の開発に加え、経営ノウハウの獲得や従業員のモチベーション向上といった副次的な効果もみられる。

ここまでは企業間連携とひとくくりにしてきたが、連携先はさまざまである。森岡・根来（2000）は、供給業者・顧客や、同業者・異業者といった連携相手によって企業間連携を四つに分類し、それぞれの効果とリスクを整理している。また、Faeroevik and Maehle (2023) は、異業種連携は事業環境の変化や新たな課題に対応する力を向上させ、新たな事業機会の発見を促すと指摘する。

異業種連携は、同業他社にはない製品、サービスの開発を通じて、新たな顧客や市場へのアクセスが期待できる。一方、業界間での文化の違いや相手探しの難しさといったハードルがあると考えられる。そこで次回は、異業種連携に焦点を当て、その動向を整理したうえで、具体的な事例を紹介する。

＜参考文献＞
岡室博之 (2004)「中小企業の連携による経済活性化」商工総合研究所『商工金融』2004年1月号、pp.37-42
関智宏（2009）「中小企業連携の成果と課題 －新連携支援施策にかんするアンケート調査を中心として－」阪南大学『阪南論集社会科学編』第45巻第1号、pp.41-68
中小企業庁編（2018）『2018年版中小企業白書』日経印刷
――（2020）『2020年版中小企業白書 小規模企業白書㊤』日経印刷
東京商工会議所ものづくり推進委員会（2012）「中小ものづくり企業の企業間連携に関する実態調査　報告書」東京商工会議所ホームページ
宮下雄治（2023）「日本型オープンイノベーションの実践的展開に関する考察」國學院大學經濟學會『國學院經濟學』第66巻第1号、pp.1-27
森岡孝文、根来龍之（2000）「企業間連携の4つの類型モデル：企業間連携の効果とリスク」文教大学『情報研究』第24巻、pp.1-47
Faeroevik, Kaya Haugland and Natalia Maehle（2023）“The Outcomes of Cross-Industry Innovation for Small and Medium Sized Enterprises.” *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol.36(4), pp. 675–704

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2026-1「異業種連携で成長する中小企業」（2026年3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16回 鴨　長明（かものちょうめい）
（1155～1216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。

エリートの息子として生まれるも人生が一変

鴨長明が執筆した『方丈記』は、清少納言の『枕草子』、吉田兼好の『徒然草』と並ぶ日本三大随筆の一つだ。名文として名高いのが、この書き出しである（鴨、2011）。

「ゆく河のながれは絶えずして、しかも、もとの水にあらず」

長明が無常観あふれたこの随筆を書き始めたのは、50歳のときのことだ。それまでどんな人生を歩んだのか。

長明は1155年、京都にある下鴨神社の正禰宜惣官（しょうねぎそうかん）・鴨長継の家に生まれた。正禰宜惣官は下鴨神社における神職の最高位で、神聖な業務に従事する者として人々から崇（あが）められていた。さらに、当時の下鴨神社が朝廷から重んじられていたことを考えると、長継は、大きな権力をもつ存在だったといってよいだろう。

その後継者として将来を有望視され、何不自由のない豊かな暮らしを送っていた長明。だが、18歳のときに父が他界したのを境に運命は一変する。本来であれば、父が亡くなれば正禰宜惣官の職は長明に引き継がれるはず。ところが、長明がその職を務めるのはまだ早いと、ほかの者に受け継がれることになってしまった。長明はそのときの心境を和歌につづっている（三木、1984）。

「住みわびぬ　いざさは越えん死出の山　さてだに親の跡を踏むべく」

現代語に訳すと「もはや、この世に生きているのが嫌になったから、いっそ父の後を追ってあの世にいきたい」。そんなふうに自らも死を望むような和歌を詠んだものだから、親しい仲だった鴨輔光から「あの世ではなく、この世で親の生き方を習ったらどうか」と、叱咤（しった）されている。これに対して、長明は「無用の忠告は止めてほしい」と言い、完全に自分の殻に閉じこもってしまった。

これまでは父が高い地位にいたため、周囲にはたくさんの取り巻きがいたが、誰もいなくなった。長明は30歳になると、祖母から引き継いだ家を手放して、小さな家を河原に建てて暮らし始める。人との交流を避けて、和歌を詠み続ける日々を送った。

40歳代後半から人生が上向くかに思えたが

引きこもり生活を送っていた長明だが、40歳代の後半に人生の転機が訪れる。後鳥羽上皇が『新古今和歌集』の編纂（へんさん）のために設置した和歌所の職員である寄人（よりうど）に選ばれたのだ。歌人として地道に和歌を詠んできた実績が、認められてのことだった。

長明は大いに張り切って、日夜、和歌の研究に打ち込ん

だ。そうして生き生きと過ごしていれば、周囲もおのずと働きぶりを認めてくれるもので、思わぬ出世話がうわさされるようになった。何でも、河合社の禰宜が空席となり、後鳥羽上皇がその候補者として自分を推薦しているというのだ。河合社は下鴨神社の摂社に当たる。長明にとっては、まさに自分にふさわしい昇進話のように思えた。

ところが、思わぬ壁が長明の前に立ちはだかる。当時、下鴨神社の正禰宜惣官であった鴨祐兼が大反対したのである。祐兼は「私の長男の祐頼こそ、河合社の禰宜にふさわしい」と、次の点を指摘している（三木、1984）。

「一、長明は幼時以来、従五位下のままなので、劣っている」「二、長明は、年こそとっているが、社への奉公について実績に乏しい。その点、私の子である祐頼は、長明の子供の年齢に当たる若さだが、奉公ぶりははるかにまさっている」「三、祐頼は、惣官の長男として、特別に重んじられるべきだ。これは、他の社でもそのようなならわしである」

後鳥羽上皇からすれば、長明のこれまでの貢献に何か褒美を与えたい、と思っての人事だったが、ここまで反論されると無視するわけにはいかない。しかも、祐兼からは莫大な貢物も贈られていたらしい。後鳥羽上皇は、そのポストを祐頼に与えるほかなかった。

出世の梯子を外されても

後鳥羽上皇も期待だけさせて申し訳ないと思ったのか、わざわざほかの社を官社に格上げして「そこの禰宜にならないか」と長明に打診している。だが、長明はこれを固辞した。それどころか、和歌所寄人の職をも辞している。一連の騒動を見ていた源家長は、長明が後鳥羽上皇からの厚遇をむげにしたことについて「正気を失ったか」と日記に書いている（真山、2021）。



長明が栖として仕上げた「方丈庵」

だが、長明からすれば、何もかもにうんざりしたのだろう。出家して小さな庵を住まいとすると、一人静かな日々に充足感を得るようになる（三木、1984）。

「ただひたすら、静かであることを望みとし、憂えないことを楽しみとする」

挫折だらけの人生だからこそ、たどり着くことができた真理だろう。そして1212年、長明が58歳のときに書き上げた随筆が、方丈記であった。冒頭の書き出しでは、川の姿に世の中の「無常」「転変」を感じた長明。作中では、次のように自分の過去を振り返っている（鴨、2011）。

「50歳の春を迎えて、家を出て、出家した。もとより妻子がないので、捨て難い縁者もいない。自分には官位も俸禄もなく、何について執着しようか、いや、しないだろう」

人生100年時代においては「50歳の春」こそが、折り返し地点だ。長明のようにいったん自分の人生をみつめ直し、再スタートを切る。そうすることで、今よりもっと自分らしく、生き生きと歩ける道が開けるのではないだろうか。

＜参考文献＞
鴨長明著、浅見和彦校訂・訳（2011）『方丈記』筑摩書房
真山知幸（2021）『偉人名言迷言事典』笠間書院
三木紀人（1984）『閑居の人　鴨　長明』新典社

知られざるパデルの魅力を広める



㈱Padel Asia

代表取締役
玉井 勝善
たまい かつよし

《企業概要》
代 表 者　玉井 勝善
創　　業　2015年
資 本 金　1,750万円
従業者数　7人
事業内容　パデル施設の運営
所 在 地　東京都千代田区神田佐久間河岸78-3 柴田ビル3F
電話番号　03(5903)9181
U R L　https://www.padelasia.jp

「パデル」をご存じだろうか。テニスとスカッシュの要素を併せもつラケットスポーツで、発祥地のスペインでは、1年間に最も多く行った競技として挙げる人がサッカーを抜き、第1位となったとのアンケート結果もあるらしい。

玉井勝善さんは、日本ではほとんど知られていなかったその競技の普及に乗り出し、ビジネスとして展開している。

普及の基礎となる三つの事業

㈱Padel Asiaは、パデルの普及に向けて、主に三つの事業を行っている。一つ目は、競技を体験できるイベントの開催である。パデルと一緒にバーベキューを楽しめる「肉パデ」や、誰でも500円でパデルができる「ワンコインPadel」など、初めての人でも気軽に参加できるイベントを定期的に開催している。30歳代から40歳代の参加者が多く、男女比は6対4で男性が多い。

二つ目は、スクールの運営である。レベルに応じたクラスを設け、平日の午後や週末を中心に開講している。イベントなどでパデルを知り、その後も継続して楽しみたいという人が集まる。仕事帰りに体を動かそうと参加するビジネスパーソンも多い。30歳代から50歳代を中心に、男女を問わず幅広い年代の人が通う。

三つ目は、レンタルコートの運営である。料金は1時間当たり約6,000円で、イベントやスクールでパデルに親しんだ人が、仲間を誘ってプレーし、輪を広げる場になっている。

同社はこれら三つを組み合わせて普及を進め、現在では三つの専用施設を運営している。

東京初の専用施設を立ち上げ

パデルは2対2のダブルスで行う。コートはテニスコートの約7割の大きさで、四方を強化ガラスが囲む。ラケットは柄が短く、面は板状である。動く範囲が限られ、手のひらのような感覚で打てるため、体力や運動に自信がない人でも楽しめる。また、囲いで跳ね返ってきたボールを打ってもよいのが特徴で、予想外のボールの動きがゲームを盛り上げる。囲いをうまく使った戦略を立てる奥深さもある。

IT会社を経営していた玉井さんがパデルに出合ったのは2015年、40歳のときに同僚に誘われて参加したイベントでのことだ。笑顔を生む仕事をしたい。それをモットーにしてきた玉井さんは、年齢や性別、運動

の得手不得手などに関係なく皆が一緒にプレーでき、皆に笑顔が生まれるパデルに強く興味をひかれた。

調べてみると、パデルはスペインなどで人気が急上昇していることがわかった。競技自体の楽しさに加え、玉井さんがビジネスの対象として着目した点が三つある。まず、年齢や性別を問わずプレーでき、競技人口を確保しやすい。次に、テニスやフットサルよりコートが小さく、1平方メートル当たりの収益性が高い。そして、生涯スポーツになり得るため、普及すれば社会的意義も大きい。

まだほとんど知られていない競技だが、日本でも広がるポテンシャルは十分にある。そう感じた玉井さんは、動くなら今だと、IT会社を思い切って手放し、同社を立ち上げた。

まず行ったのは、思いの言語化である。周囲を巻き込むには明確なビジョンが必要だと考えたからだ。「パデルを通じてコミュニティを創り、笑顔を創り、元気な日本を創る！」。自身がパデルに見いだした可能性や熱意を率直に言葉にした。

そして、パデル普及ののろしを上げるべくねらったのが、東京初の専用施設の開設だ。アクセスの良い立地なら仕事帰りや休日に利用しやすく、一見（いちげん）だけでなくリピートにもつなげやすい。何より、東京を冠した初の施設をつくれば話題性がある。

しかし、開設場所を借りるのは簡単ではなかった。土地のオーナーは誰もパデルを知らない。採算がとれないのではないかと、断られることが続いた。それでも話を聞いてもらうチャンスをつかむと、パデルの魅力や事業性、ビジョンを熱く語って回り、何とか契約にこぎつけた。

資金調達でも壁にぶつかった。クラウドファンディングを活用したが、思うように支援が伸びない。支えになったのは、自身で掲げたビジョンだ。そこに立ち返り、ブログでパデルや事業への熱意、現状をありのままに語ると、記事が話題を呼び、支援が広がっていった。そして目標金額を達成し、2016年、東京都練馬区に「パデル東京」を開業した。

仲間を増やして普及を加速

開業後に意識したのは、自律的にパデルの輪が広まるよう促すことだ。知る人ぞ知るスポーツ、という点を逆手にとって、参加者が知人に自慢したくなるような楽しさを演出した。冒頭で紹介した「肉パデ」がその一つである。

参加者の裾野を広げる工夫はほかにもある。「ゆる個パデル」は、一人で参加しても自分のレベルに合った相手と出会い、ゆるめのプレーを楽しめるイベントだ。そこから、競技仲間の輪が広がっていく。「ガチ個パデ選手権」や「親子向け初めてパデル」といった企画もある。


声をかけ合いながらプレーするパデル

初年度に7,000人であった来場者数は着実に伸び、イベントは募集1時間で満員、スクールやコートはキャンセル待ちが絶えない人気となった。それを受け、2019年に「パデル名古屋」を、2023年に「パデル東京ミズマチ」を開業した。

ただし、自社だけで施設を増やすには限界がある。普及を加速するため、次に取り組んだのは、パデル施設の開設・運営をサポートするコンサルティングである。メディアで同社を知り、各地から専用施設の開設について相談が寄せられるようになっていたのだ。施設が増え競技人口が増えれば、結果として自社施設の利用にもつながると踏んだ。

そして現在、全国に28施設が生まれ、競技人口は約6万人に上る。人気の高まりを受け、2026年に愛知県で開催されたアジア競技大会の正式種目にも選ばれた。

もちろん、玉井さんはまだ満足していない。マイナーだったパデルを、誰もが知るスポーツにしようと、挑戦は続く。（長尾 建典）

ニッチな清掃用品で新市場を開拓する



㈱まめいた

代表取締役社長
勝川 隆人
かつかわ たかひと

《企業概要》
代 表 者　勝川 隆人
創　　業　1991年
資 本 金　5,000万円
従業者数　37人
事業内容　家庭内清掃用ブラシ、ベビー離授乳品洗浄ブラシの製造・販売
所 在 地　奈良県大和郡山市小泉町1384-6
電話番号　0743(55)2511
U R L　https://www.mameita.com

どの家庭でも欠かせない掃除用品。掃除機などの家電からフローリング用ウエットシートといった消費財まで、大小さまざまなメーカーが多様な製品を展開している。各社がしのぎを削るこのレッドオーシャンで、ニッチな製品を武器に勝ち残ってきたのが、奈良県大和郡山市に所在する㈱まめいたである。

大企業とは違った道を

同社は清掃・洗浄用のブラシやスポンジの企画、製造、販売を行う会社だ。食器やシンクの清掃用品のほか、水筒や哺乳瓶の内側を洗うブラシなど、キッチン周りで用いるアイテムが多く、製品数は600に上る。

同社が創業した1990年代には、キッチンに大きな変化があった。三角コーナーを置かずに、排水口にごみ受けを設置する家庭が増えた。この変化にニーズを見いだし、商品化したのが「排水口ブラシ」だ。歯ブラシの先端を90度近く折り曲げたような形状をしており、排水口の側面はもちろん、ブラシを当てにくい底面や際の部分まできれいに洗える。ほかにはない便利さが受け、同社を代表する製品となった。発売から30年が経過した現在でも売れ続けるロングセラーとなっている。

主な販路は、ホームセンターやドラッグストア、スーパーなどだ。全国チェーンの小売店を通じて販売する家庭用の清掃用品市場は、広告宣伝の手法や価格競争力がものをいう世界であり、大企業が得意とする領域である。そのなかで同社が勝ち残っているのは、ニッチな製品づくりで差別化を図り、市場に新たな価値を提供し続けてきたからだ。

「スリムボトル洗い」もそうした製品の一つだ。ペットボトルを洗って水筒代わりに使う人がいることに目をつけ、開発した。ボトルを洗うブラシの多くは、針金の間に毛を挟み込んで固定した棒状の構造で、先端は毛で覆われておらず、容器の底をきれいに洗えなかった。同社は、ペットボトルの口を通る大きさの半円形のブラシを新たに開発し、従来品の先端に組み合わせることで、ボトルの内側を隅々まで洗えるブラシに仕立て、ヒットを生んだ。

アイデアを集めて磨く仕組み

二つの例からみえてくるのは、あると便利で、かゆいところに手が届く点が消費者に受けているということだ。なぜ、そのような製品を開発できるのだろうか。


隅々まで洗える排水口ブラシ

背景には同社の二つの強みがある。一つ目は、アイデアを集め、磨く仕組みにある。ニッチな製品には「突拍子もないアイデア」が欠かせないと社長の勝川隆人さんは言う。定番品では大手の競争力に勝てないからだ。ただし、突拍子もないだけでも不十分で、他社がつくっていない、または他社製品よりも機能的に優れたものでなければならないという。そこで同社では、アイデアを広く集めるとともに、それらを製品へと磨き上げる仕組みをつくっている。

同社には、企画開発の専門部署はない。職位や職務を問わず誰でもアイデアを出し、試作できる。また、企画の期限や件数の目標も定めていない。自由な雰囲気のなか、社員がアイデアを持ち寄る。取引先や中国の協力工場から持ち込まれることもあるという。試作品ができれば、さらによい製品になるよう議論を重ねる。そうして、消費者に刺さるニッチな製品へと磨かれていく。

消費者の声を深掘りし、潜在ニーズをとらえようとする意識も高い。例えば「シンク洗い」は、食洗機の利用方法を尋ねたアンケートから生まれた製品である。夕食で使った食器を翌日の朝食後にまとめて洗っているが、食器を一晩置いておいたシンクの汚れが気になる。そういう人が多いと気づき、金属を傷つけない素材を使ったブラシを開発したところ、メディアにも取り上げられ、大ヒットした。

二つ目の強みは、企画から生産までを一貫して手がける体制にある。創業当初は企画のみを行っていたが、販売量の増加に合わせて組み立てを担うようになり、さらに加工も内製化していった。現在では、ブラシ製造の各工程に必要な設備をそろえて、一貫生産体制を整えている。

この体制は二つのメリットをもたらす。一つ目は、さまざまな要素を組み合わせ、転用しながら試作できる点だ。例えば、シンク洗いは、新素材と既存のブラシを組み合わせた商品である。排水口ブラシは、平皿用のブラシを転用したものだ。

二つ目は、手間のかかる工程を組み込むことができる点だ。排水口ブラシは、角度をつけた面があるため2回に分けて植毛しなければならないが、このひと手間が洗いやすさという機能性を生み出している。

競合他社とともに市場を育てる

いくら強みを生かして製品を開発しても、一度かたちになったものは、模倣されやすい。同社は、意匠権などの知的財産権を取得して保護するとともに、生産工程にあえて手作業を組み込み量産しにくい商品とすることで、模倣を防いでいる。

一方で、他社とは競合関係にあるだけではないという。同社が切り開いたニッチな領域は、他社が参入することによって、大きな市場へと成長することもあるからだ。同社には、排水口ブラシのヒットで、キッチン清掃用品の多様化の先駆けとなった自負がある。また、他社が多くの製品を投入することで、量販店の清掃用品コーナーが広がり、同社の製品を取り扱ってもらえるケースも少なくないという。製品の模倣を防ぎつつ、他社とともに市場を育てることで、同社は成長を続けてきたのだ。

同社が今、切り開こうとしているのは、家電用清掃用品の市場だ。家電をこまめに掃除すると節電につながるため、ニーズがあると見込んで取り組み始めた。扇風機やサイクロン式掃除機のダストケースを清掃するブラシなどを展開している。

製品開発における哲学は、「長く使ってもらえるもの、何度でも繰り返し買ってもらえるもの」をつくることだと勝川さんはいう。ニッチなアイデアで、消費者に長く愛される製品を生み続けられる仕組みで、同社は市場を切り開き続ける。(大橋　創)

熱烈応援

地域の中小企業とともに歩む



奈良商工会議所
中小企業振興部
地域振興課 課長補佐
波田野（はたの）　覚（あきら）



魅力を磨き、地域をつなぐ

奈良と聞いて多くの人が思い浮かべるのは、大仏やシカではないでしょうか。1300年を超える歴史や文化が息づく奈良には、世界遺産をはじめとする多彩な魅力があり、国内外から多くの観光客が訪れます。

一方で、大阪や京都からのアクセスの良さから、日帰りでの観光が中心となりやすく、地域内での滞在時間や消費の拡大が課題となっています。奈良商工会議所では、こうした課題に対し、「事業者の魅力を磨く」と「地域の魅力をつなぐ」の二つの面から地域活性化に取り組み、解決を図っています。



奈良県内を巡る「ならSLOW & LOOP」

まず、事業者の魅力を磨くために進めているのが「デザイン経営」の導入支援です。デザイン経営とは、企業の理念や強みなどの自社らしさをみつめ直し、それを商品やサービス、ブランドづくりに生かしていく考え方です。

2025年度は事業者と、デザイナーなどの支援者がチームを組み、ワークショップ形式でデザイン経営を実践する「CHANGE MAKER 奈良デザイン経営共創プログラム」を実施しました。事業者は自社の価値や将来像を言語化する力を磨き、支援者は伴走支援のノウハウを習得し、互いに学び合いながら成長する関係を築きました。取り組みを通じて、参加企業が自社らしさを土台に、事業を再設計するのを後押ししています。

次に、地域の魅力をつなぐための取り組みが「ならSLOW & LOOP」プロジェクトです。多くの観光客に、著名な観光スポットだけでなく、県内各地を巡ってもらいたいと企画しました。「ゆるっと（SLOW）、ぐるっと（LOOP）奈良を巡る」をコンセプトに、奈良県や鉄道事業者、鉄道沿線にある九つの自治体と連携し、周遊と滞在の促進を図っています。

2025年4月には「ならSLOW & LOOP推進協議会」を設立し、デジタル周遊パスの発行やマルシェの開催、県内各地の飲食店情報の発信などを行っています。観光スポットを訪れる「点」の観光から、地域を巡りながら楽しむ「面」の観光へ転換を図り、飲食や物販、宿泊の利用拡大など、地域経済への波及効果を高めていきます。

当商工会議所では、これからも事業者1社1社の魅力を磨き、その魅力を地域全体でつないでいきます。そうして奈良らしい新たな魅力を打ち出し、持続的な地域経済の発展につなげてまいります。

産業を育む日本の地形

第 10 回



島俣塚の石碑

柴又（東京都）

門前町を発展させた自然堤防

普段はゆったり流れる川も、いったん大雨になると増水する。増水した川は、流れの中心部では土砂を含んだ濁流が勢いよく流れる一方、川岸の近くでは流速が低下して土砂を運ぶ力を失い、砂礫（されき）が堆積する。この堆積の繰り返しで、流路の端には小さな高まりができる。この高まりを自然堤防という。高さは10メートルに満たないものが主で、水はけが良く地盤が比較的安定しているため、古くから居住地や畑として使われてきた。平野部に集落が列状に並んでいれば、たいていそこは自然堤防の地形と認識できる。

低平な土地が広がる東京の下町にも自然堤防がある。葛飾区を流れる江戸川や中川では、現在やかつての流路の周辺に自然堤防が分布する。この自然堤防上は水害のリスクが低く、古くから人々の生活が営まれた。柴又周辺は、島のような自然堤防が枝分かれするように分布することから「嶋俣（しままた）（島俣）」と呼ばれ、この地名は721年の記録に残っている。自然堤防の一角には古墳があり、その上に立地する柴又八幡神社の境内には「島俣塚」と記された石碑がある。この島俣が柴又の由来とされる。

柴又の自然堤防上には帝釈天題経寺もあり、参道には参拝客向けの商工業が集まった。草団子や川魚料理などの商店が軒を連ね、その裏手には印刷工場や金物工場などが立地し、一体で門前町を構成した。都心からやや離れていることもあり、現在も昔ながらの風情が残されている。

この街並みは、「葛飾柴又の文化的景観」として都内初の国の重要文化的景観に指定された。独特の情緒ある景観が映画『男はつらいよ』の舞台にもなり、一躍名が知られるようになった。門前町の背後には江戸川の広々とした河川敷が広がり、門前町のにぎわいとの対比が映画でも効果的に使われている。

江戸川は江戸時代までは渡良瀬川の本流だった。渡良瀬川はかつて東京湾に向かって流れており、都心を水害から守るために流路が付け替えられた。これにより主流は変わったものの、旧流路沿いは水害リスクが残り、放水路などの導入が進んだ。通常よりきわめて幅を広くしたスーパー堤防も設けられ、その上に立地する「葛飾柴又寅さん記念館」は映画ファンでにぎわう。自然堤防が生んだ門前町の風情は、人々の治水の知恵を重ねて今に引き継がれている。

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。

生成AIのビジネス活用における留意点



弁護士
松尾（まつお） 剛行（たかゆき）

桃尾・松尾・難波法律事務所パートナー弁護士。2007年から企業法務弁護士としてAIを含む情報法の分野で経験を積み、リーガルテックにも造詣が深い。北京大学博士、学習院大学特別客員教授、慶應義塾大学特任准教授。著書に、『キャリアデザインのための企業法務入門』（有斐閣、2022年）、『生成AIの法律実務』（弘文堂、2025年）、『増補版ChatGPTと法律実務』（弘文堂、2025年）、『法律実務家のためのインプット・アウトプット術』（弘文堂、2026年）、『棋譜に著作権はあるのか　著作権・不法行為から棋譜の保護を考える』（弘文堂、2026年）などがある。

ポイント
- 近い将来、AIは、パソコンやスマートフォンのように、ビジネスにおいて当然に利用するものになっていく。まだ導入していない企業も、その時代に備えて、今から準備を始めるべきである。
- AI活用で効果を出すためには、自社にとって正しいAIを、正しい利用場面で、正しい方法で利用する必要がある。試行錯誤のなかで自社なりの成功パターンをみつけていくことが求められる。
- AIを活用する際には、セキュリティや著作権、個人情報保護法、AIガバナンスに関する留意点がある。また、情報革新やリスクの顕在化など最新の情報を収集するのも大切だ。

AI活用の現在と未来

中小企業における現在の生成AI活用

もはや中小企業においても生成AI活用が当たり前となりつつある。本節では、その例を、効率化に資するものと、高度化に資するものに分けて紹介する。

効率化に資するものには、要約、理解補助、翻訳、文書作成、調査、プログラム作成などがある（表－1）。要約については、例えば、どの資料を読めばよいか迷う場合に、各資料の要約を一覧にまとめて、読むべき資料を把握するのに使える。ただし、AIの要約が不正確なこともあるため、重要な資料は原文も併せて確認する必要がある（そうであっても、AIの要約を読むことで、その文章のなかの「読みどころ」がどこかの「アタリ」をつけることができる）。理解補助の観点では、AIは情報を図解させたり、かみ砕いて説明させたりすることにも活用できる。マインドマップやロジックツリーなどのインフォグラフィック[(注1)]として、難しい資料を1枚の図にまとめてくれる。

参考まで、Geminiを利用して作成した本稿のインフォグラフィックを示した（後掲図－1）。翻訳については、例えば大量の英文資料を読む場合、AIによる和訳を読んで理解を深めたうえで、特に重要なところは原典に当たるなど、メリハリをつけられる。文章作成については、定型性の高いメール文やあいさつ文などはAIの得意分野であり、たたき台の作成に有益だ。調査では、根拠となるデータがそのAIサービスで利用可能な状況であれば、AIを活用すると効率が良い。プログラム作成では、バイブコーディング[注2]でさまざまな業務ソフトをつくれる。ただし、コツをつかむ必要はあり、セキュリティに注意する必要もある。

高度化に資するものには、営業支援、マーケティング、反訳・議事録作成などがある。営業支援では、取引先の社長の趣味や問題意識などをAIを利用して事前にできるだけ調査しておいて、それを踏まえてどのように営業すると成約可能性が高まるかを提案してもらう、といった用法が考えられる。もちろん、AIの提案をうのみにはせず、担当者の長年の経験も生かし、AIと人間の強みをかけ合わせて、営業の高度化につなげる。マーケティングでは、営業メールやニュースレターを、いつ、誰に配信するのかなどの最適化に役立つ。特に、定期的に取引がある顧客には、AIのスケジュール管理を利用して、離脱可能性のあるタイミングでアプローチし、自社に戻るよう誘導するといった使い方ができる。反訳・議事録作成では、オンライン会議でAI議事録モードをオンにすると終了後に自動的に議事録が送付される。中小企業のトラブルにはつきものの、「言った、言わない」を防ぐのにも役立つだろう。

インフラ化するAI

2023年春にChatGPTが流行したとき、AIは一時的なブームで終わると思った方もいるかもしれない。筆者自身にも、もしかするとブームはすぐにしぼむかもしれないという考えはあった。確かにあの頃は、AIがその後どうなるかは読めなかった。それから3年以上経過し、AIはブームではなくインフラとなったと確信している。それは、単なる検索エンジンの代替という立ち位置から脱皮し、プロダクトへの組み込みが始まり、AIエージェントと呼ばれる、実現したいゴールを伝えるとプロセスを考えて対応してくれるAIも普及し始めているからである。多くの企業が、提供するサービスやソフトウエア、モノにAIを組み込み始めている。

例えば、BtoCの分野では、化粧品、服飾、家具などを買う際に、その商品を自分が使用したときのイメージを、AIが画像を合成して見せてくれるサービスが提供されている。また、BtoBの分野でも、従来のクラウドサービスのなかにAIを組み込むことで、定型的な作業の自動化、表現の変更、検索、対話形式での応答などを可能にしている。さらに、自動運転車や高度化された産業用ロボットなど、自律的に動くフィジカルAIの実用化も進んでおり、今後もますますAIがモノに組み込まれていくだろう。

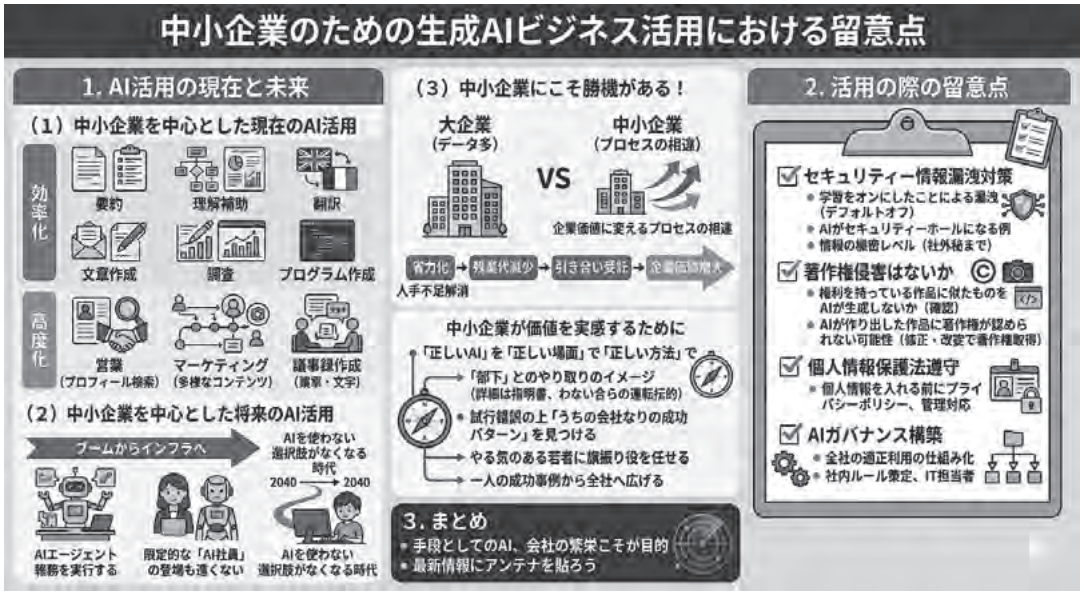
先述したAIエージェントも一層普及していく。現時点では、プロセスをすべてAIに考えさせると非効率なため、「この手順を踏むように」などの人間の指示が必要だ。しかし、今後は定型的プロセスがいわゆる「スキル」等のかたちで整備され、また、プロセスを考える力や実現する能力も桁違いに向上すると期待される。AIエージェントに一定の業務を任せるという方向性もみえてくるだろう。もちろん、人間による監視も必要だが、人間の社員

表－1　中小企業におけるAI活用の例

効率化	要約、理解補助、翻訳、文章作成、調査、プログラム作成等
高度化	営業支援、マーケティング、反訳・議事録作成等

資料：筆者作成（表－2も同じ）

図　本稿のインフォグラフィック



資料：Geminiを利用して筆者作成
（注）インフォグラフィックの生成後に本文を一部修正しているため、最終原稿と多少の差がある

であっても、上司による監督は受けるわけである。そのような一定の監督を受けるという前提での「AI社員」が登場する時代も、そう遠くはないだろう。

現在はまだAIを活用していない、という中小企業も多い。また、すでに導入したものの、未だに費用に見合う効果を実感できないという企業もあるだろう。しかし、2040年にもなれば、AIを使わないという選択肢はなくなっているはずだ。その変化については、手書きからタイプライター、パソコン、スマートフォンへと、仕事で利用するデバイスが変化してきたことをイメージすると理解しやすいのではないか。つまり、時代が変われば、ビジネスにおいて「当然に利用」するものも変化していく。近いうちにAIもまたその一つになるということである。必ず今すぐに全員がAIを使うべきとまではいわないが、10年後や15年後にAIを使わないといけない時代が必ず到来すると想定し、現時点から準備を始めておくべきである。

中小企業にこそ勝機がある

大企業がAIの便益を享受し、中小企業の立場は厳しくなる一方だと思われるかもしれない。確かに、AIの活用にはデータが重要で、多くのデータをもつ大企業にデータ活用における強みがあることは事実だ。しかし、筆者自身も中規模法律事務所の経営者の一人として、中小企業こそAI活用で勝機を見いだせる可能性があると考える。

筆者は、多くの大企業で、AIによってバックオフィス業務の効率化が実現するのを目にした。しかし、人的リソースが豊富な大企業では、AIによる効率化は直ちに売り上げや利益につながらず、多くの場合、「バックオフィスの一部人員に対してリスキリングを行って営業の知識を教える」「その人員がリスキリングを通じて新しいスキルを身につける」「元バックオフィスの担当者が営業に異動して企業価値を実現する」という段階を踏む必要がある。

それに対して、例えば、人手が足りないために多額の残

業代を支払っている中小企業の場合には、まずは省力化で残業代の支出が減る。また、人手不足のために一部の引き合いを断っていた場合、AIによる省力化によりこれまでできなかった部分の仕事を受けられるようになれば、売り上げの増大につながる。もちろん、実際にAIの便益を享受するには、次節で述べるようにさまざまな留意が必要であるものの、人手不足に悩んでいる企業であればAI活用を検討して損はない。

AI活用の効果を実感するために

もっとも、AIは導入したその日から効果を実感できるものではない。むしろ、そのための準備こそが重要である。つまり、AIは「何でも便利に解決してくれる魔法のツール」ではない。「正しいAI」を「正しい利用場面」において「正しい方法」で利用して初めて、効果を実感できる。

重要な注意点を先に挙げておくと、「業務に消費者向けAIを使ってはいけない」「正確性が重要な場面でAIの回答をそのまま利用しない」「AIに対して、やって欲しい内容をそのまま（何の工夫もせずに）指示してはいけない」などがある。

では、どう利用するのがよいのか。一般的に、正しい利用方法は「部下とのやりとり」のイメージだとされる。つまり、丸投げせずに、「このような目的で行うこの仕事を、この手順でこの資料を利用してこの形式で対応してほしい」と細かく説明し、資料・情報を渡すことでよりイメージに近いものをつくってもらうという具合いである。

ただ、具体的にどんな利用場面でどう利用するのがよいのかは、個別ケースによる。つまり、自社での利用場面を想定して、試行錯誤のうえ、「うちの会社では、この場面でこのツールをこのように使うと有益だ」という自社なりの成功パターンをみつけていかなければならない。

そのためには、やる気のある若手に旗振り役を任せるのがよいだろう。多くの企業でAIが使われるなか、自社でAIが利用できなければ、特に若手は不安に思うかもしれないし、場合によっては離職理由の一つになってもおかしくない。そこで、AIを使いたいと強く望む従業員に、自社のAI利用の成功パターンを探す任務を託すことが有望な選択肢となる。短時間であれば無料で試用できるサービスも多いし、一つのアカウントであれば有償であっても負担はそう大きくはない。より多くのサービスを積極的に試用し、「自社ではこのAIをこう使うと、費用対効果が高い」というパターンを探してもらうのがよい。

気をつけたいのは、一人がAIの効果を実感する状況と、全員がAIを利用して全社的に効果が出る状況との間の差異である。AIリテラシーのある者が高度な利用を行えば、相当の成果が出てもおかしくない。しかし、社内には、そもそもパソコンが苦手な人や、パソコンは使えてもAIに抵抗感をもつ人もいるかもしれない。そのような人を含めて、できるだけ多くの人が積極的に利用しなければ、全社的な活用は実現しないところ、その結果として利用率が高まれば高まるほど、費用対効果が悪くなる、という悩みは大企業ではもちろん、中小企業にも当てはまる。

まずは一人が有効にAIを活用している姿をみせる、ということが、全社的な活用への第一歩であろう。例えば、AIを使ったら営業成績がグンと上がったとなれば、「自分も使ってみよう」となる。このような成功事例から社内で少しずつ活用を広げていく。もっとも、データがアナログだと、自社データの活用による有用性を実感できない。そこで、これを機会にデジタル化を進めることが、より大きなAIの便益を享受する鍵になるだろう。

AIを活用する際の留意点

最後にAIを活用するうえで留意しなければならないセキュリティ、著作権、個人情報保護法、AIガバナンスの四つの点について述べていく（表－2）。

表－2　AIを活用する際の留意点

セキュリティ
□　「学習」機能をオンにして情報を入力したことなどによる情報漏洩の可能性はないか
著作権
□　著作権侵害はないか（既存のキャラクターにそっくりな画像や他人のコードを盗用したプログラムなど）
個人情報保護
□　個人情報を入れる前に、自社としてなすべき準備をしているか
AIガバナンス
□　全社員に適正な利用を促すための仕組みがあるか
□　他社からの適正利用のリクエストに応える準備はできているか

セキュリティ

AIを活用していくうえで、重要な課題がセキュリティである。まず、AIの「学習」機能をオンにしたことによる情報漏洩（ろうえい）について説明する。これは、似たようなことを調べているまったく無関係の人のところに、自社が入力した情報が表示されるかもしれない、という問題である。例えば、英語の契約書を翻訳する際に学習機能がオンになっていると、類似する契約書を入力した別の会社の人に、自社の社名や契約の相手方の名前が表示されてしまう可能性がある。

AI、とりわけ消費者向けのAIサービスでは初期設定で学習機能がオンになっているものが多い。いわゆる企業向けのAIサービスではオフになっていることが多いものの、事前にオフであることを確認すべきである。さまざまな社員がいることを想定すれば、システム的に学習機能をオフにし、社員が不注意でオンのまま情報を入力することが原理的に起こらないようにすることが重要である。なお、AIサービスによっては、学習のことを、「モデル改善」と表現していることも多い。

また、AIが社内システムの脆弱（ぜいじゃく）なポイントとしてねらわれ、漏洩が起こる可能性があることも知っておかなければならない。あるコンサルティング会社の社内AIが脆弱になっていて、チャット履歴などの情報に外部からアクセスされたという事例が報じられている。AIこそがハッカーにとって最も「おいしい」情報がたまるポイントとなると心得て、セキュリティを確保することが重要だ。

そして、どこまでの情報の入力を認めるかという問題がある。2023年の段階では、公開情報しか入れない企業も多かった。しかし、2026年では状況は大きく変わっている。例えば、自社専用のセキュアなAI環境をつくり、そこには機密情報も含めて入れてよいとする企業もある。そこまでではなくても、「社外秘」情報の入力を認めている企業はかなり多い。

この点は、自社としてどの程度にセキュアなAI環境を構築できるか、また、そのためにどの程度のコストを支払うつもりかという問題に関係する。自社専用のAI環境の構築にはコストがかかるため、まずは機密性の低い情報に限った利用から始めるべきである。そのなかでAIの活用状況を踏まえ、一定以上の予算を使うことが合理的と考えた場合は、その段階で、AIのセキュリティにより多くの予算を投入し、よりセンシティブな情報にまで活用の範囲を広げるというプロセスを経るのがよいだろう。

著作権

一口にAIと著作権といってもさまざまな問題がある。実務において重要なのが、誰かが権利をもっている作品に似たものをAIが生成しないかである。例えば、ある動画生成AIが、日本のアニメのキャラクターを利用した作

品を簡単に生成して問題となった。その後、当該AIサービスの提供は終了している。

もちろん、AI企業各社も努力している。現在、AIに「ピカチュウを描いて」と頼んでも拒否されるだろう。とはいえ、結果的に何らかの作品に似てしまうことはある。実務的には生成されたものをまず確認すべきである。例えば画像であれば、Googleレンズ機能やGoogle画像検索を使うことでその画像に類似した画像がインターネット上にあるかを確認できる。このような確認を行わずに、第三者の著作物とそっくりのものを公開してしまえば、著作権侵害を理由に差し止めや損害賠償請求を受けることがある。社会的非難を浴びる可能性も高いだろう。

また、AIが生成した作品には著作権が認められない可能性がある。筆者は2026年6月に『棋譜に著作権はあるのか　著作権・不法行為から棋譜の保護を考える』を刊行したが、これはAIが生成した作品に著作権が認められるか、認められない場合にどう保護すべきかという話とも関係している。実務上は、AIが生成した作品をそのまま利用せず、一定程度修正・改変し、当該改変部分の著作権を得ることが望ましい。

個人情報保護法

個人情報をAIに入れてよいのかという問題もある。この点について、プライバシーポリシーに利用目的等を特定して明示することをはじめ、一定の管理対応をとることで適法に入れることも可能だが、必要な対応をせずに個人情報を入力すると、個人情報保護法違反になりかねない。センシティブな論点であり、個人情報を扱う場合には十分に確認して進める必要がある。

AIガバナンス

AIガバナンス、つまり、全社的にAIの利用が適正なものであることを担保するための仕組み化がますます重視されている。全社員がAIを適正に利用する態勢をいかに確保するかを考えなければならない。

その観点からは、社内ルールを策定することが重要である。すでに一般社団法人日本ディープラーニング協会などがひな形を公表している。それらを参考にしながら、社内ルールをつくり、例えばIT担当者やAIガバナンス担当者を任命してルールの周知や研修などを行い、遵守状況を確認するのがよい。そして、このような対応については経営者も無関心ではいられず、定期的に現状を把握し、問題があれば対策を講じなければならない。

なお、最近では、取引先に対して「AIを利用しているか、利用している場合には当社が示す適正利用のためのルールを守れるか」といった確認をとる企業も増えており、今後は取引の条件として対応しなければならないケースが増えてくるだろう。

＊　＊　＊

以上はあくまでも、中小企業がAIを有効かつ安全に活用するためのノウハウに関する、2026年9月時点の暫定的なまとめにすぎない。AIを取り巻く状況は刻一刻と変化している。筆者も引き続き、さまざまな媒体を通して情報提供を行っていくつもりである。ぜひアンテナを張って、AIの技術革新やリスク顕在化のニュース、AIリスク回避やAIの活用促進のための立法に関するニュースなどの最新情報を収集していただきたい。そして何よりも、AIをうまく活用して、会社の経営をさらに良いものとしていただきたい。AIはあくまでも手段であり、会社の繁栄、ひいては日本社会の発展や国民一人ひとりの幸せこそが目的なのであるから。

（注1）文字や数字だけでは伝わりにくい情報を整理して、図や表、グラフ、イラストなどを組み合わせて視覚的に表現する画像。
（注2）ソフトウエア開発の手法。自然言語でAIに指示を与え、AIが生成したコードを実行して動作を確認し、その結果に基づいて指示やコードの修正を繰り返しながら完成度を高める。

中小企業が巻き起こす

観光ビジネス

観光ビジネスは域外から人を呼び込み、地域に活力を生み出す方策の一つである。観光地として知られていなかった地域でも、自然や文化、特産品などを生かして誘客につなげているケースは少なくない。本連載では、各地でその中心的な役割を担う中小企業を取り上げ、取り組みのポイントを探る。

角田浜に人を呼び込む滞在型ワイナリー



㈱カーブドッチ
代表取締役社長　**今井　卓**（いまい たかし）

企業概要

- 代 表 者　今井　卓
- 創　　業　1992年
- 資 本 金　1,000万円
- 所 在 地　新潟県新潟市西蒲区角田浜1661
- 事業内容　ワイン製造、飲食業、宿泊業
- 従業者数　84人
- 電話番号　0256(77)2288
- U R L　https://www.docci.com

新潟県新潟市の中心地から少し西にあるJR内野駅を降り、日本海沿いの緑豊かな道を車で移動すること約20分。角田山の麓にブドウ畑が広がる。なかを進んでいくと㈱カーブドッチの運営するワイナリーやレストラン、宿泊施設が見えてくる。駐車場には多くの車が停まっていて、いずれの施設もにぎわっている。郊外にありながら多くの人をひきつけるこの場所は、どのように生まれたのだろうか。

ワインを中心にした事業展開

――広大なブドウ畑に囲まれたワイナリーですね。

ワイナリーの敷地の周りには、約9ヘクタールの畑が広がっていて、19種類のブドウを育てています。アルバリーニョやシャルドネなど、いずれもワイン用の品種です。

ここ角田浜は、日本海の砂浜が近く、さらさらとした砂地の土壌が特徴です。根を張りやすく、水はけが良いので木が育ちやすい一方、施肥をしても土が吸収しにくいため、収量が上がりにくいという面もあります。そのため、草生栽培をするなど、管理に気を配っています。

土壌の特徴はワインの個性にも反映されます。土地が軽く肥料の影響があまり出ない分、ここで育つブドウは品種そのものの香りや味が前面に出やすくなります。それらを使ったワインは、透き通った色合いで、すっきりとしてさわやかな味わいです。新潟県で捕れた魚介類など日本の食材を使った料理との相性が良いと好評です。当社はここで、ワイナリーと併せて飲食事業と宿泊事業の三つの事業を行っています。

――それぞれの事業について教えてください。

ワイナリーでは約40種類、年間約10万本のワインをつくっています。原料となるブドウは120～140トンほどで、産地にこだわり、およそ3分の2は自社で生産したものと県内の契約農家から仕入れたもの、残りは県

外の農家から仕入れたものを使います。敷地内のショップやレストラン、ECサイトなど自社での販売が6割超を占め、残りは卸売りしています。販売先は、県内の酒販店やスーパーを中心に、首都圏の小売店やレストランにも広がっています。

次に飲食事業です。敷地内でレストラン2店舗とカフェを運営しています。ブドウ畑と角田山を眺めながら本格フレンチが味わえる「レストランカーブドッチ」、越後もち豚のハムやソーセージ、自家製ビールも楽しめる「レストラン薪(まき)小屋」、焼き立ての自家製酵母パンを提供する「コテアコテカフェ」です。

いずれの店もワイナリーらしさを大切にしています。例えば、フレンチではブドウの枝でいぶした牛ローストを提供したり、ビールをつくるにしてもブドウの果皮や葉を使ったり、パンづくりでは酵母を干しブドウから起こしたりしています。もちろん、どの店でも食事に合わせてワインを楽しめます。

最後に宿泊事業です。「トラヴィーニュ」と「ヴィネスパ」の二つの施設があります。トラヴィーニュは、ワインと食事を滞在のメインとしたオーベルジュスタイルの宿です。オーベルジュとはフランス語で宿泊施設を備えたレストランのことで、宿泊客にはレストランカーブドッチで食事を提供しています。客室やテラスからはブドウ畑を一望でき、景色を楽しみながら、ワインを堪能してもらえます。

ヴィネスパは角田山の麓から源泉を引いた温泉が人気の宿です。館内には、マッサージスパや4,000冊の本をそろえたブックカフェ、和食レストランがあります。日帰りでも利用できるようにしており、毎日多くの人が訪れます。

――どのように事業を育ててきたのですか。

1992年に1ヘクタールの畑にブドウを植え始め、翌年にワイナリーを開きました。そのときから、この場所を訪れてもらうことをコンセプトに営業しています。

当時、国産ワインの流通量は少なく、価格も1,000円以下のものがほとんどでした。そのなかで、倍以上の価格である当社のワインを売り込むのは簡単ではありません。考えたのが、現地でテロワールを感じ、当社のワインの良さを知ってもらうことでした。

テロワールとは、先ほどお話しした土壌に加え、地形や天候、さらにはつくり手の思いなどを含めた風土の個性が、ワインの味や香りに表れるという考え方です。当時、ブドウを自家栽培するワイナリーは国内



角田山のふもとに広がるブドウ畑

では当社ぐらいだったので、その強みを生かしてワインの楽しみや価値を伝えられればと思いました。

とはいえ、まずはワイナリーの存在を知ってもらわなければ始まりません。話題づくりと資金調達を兼ねて取り組んだのが、1口1万円で1本の苗木のオーナーになり、毎年1本のワインを10年間受け取れる会員制度でした。知り合いから声をかけ始め、会員向けに苗植えツアーを催すと、30人の参加がありました。また、東京で試飲会を定期開催するなどアピールを重ねるなかで、口コミの輪も広がり、初年度で3,000口の応募が集まりました。

知名度が上がると、見学やワインの購入に来てくれる人が増えてきました。そこで、滞在時間を延ばし、ワインの楽しみを直接伝えられるレストランを開こうと考えました。参考にしたのが、米国のナパバレーです。山裾一面に広がるブドウ畑のなかに約400軒のワイナリーが点在するナパバレーは、レストランやホテ

ル、料理学校や美術館も並ぶ、いわばワインのテーマパークです。年間400万人が訪れ、1年分のワインを購入して帰る人もいるそうです。

当社は、1995年にレストランカーブドッチをオープンし、その後も趣向を変えながら店を展開していきました。さらに滞在時間を延ばそうと手がけたのが、宿泊施設です。温泉を備えたヴィネスパを2008年に、ワイナリーならではの環境を楽しむことに特化したトラヴィーニュを2019年にオープンしました。

ワイナリーが旅の目的地に

――ゆったり滞在しながらワインを楽しめる場所になったのですね。成果はどうですか。

観光関連のメディアでも取り上げられることが増え、ワイナリーとしての認知も一層広まっていきました。このように、事業の核であるワイナリーと相性の良いレストランや宿泊施設などに事業を広げたことで、大きなシナジーが生まれています。

例えば、トラヴィーニュのチェックインは15時ですが、ほとんどの人は昼前には訪れて、畑を見学したり、毎日実施している有料のワイナリーツアーに参加したり、ランチを楽しんだりします。チェックアウト後も、しばらく残って余韻に浸りながらお土産のワインを選びます。1泊では楽しみ足りないと言ってもらえることも珍しくありません。

宿泊の満足度を追求し、トラヴィーニュは1泊5万円程度と高めの価格設定ながらも、年間を通して8～9割と高い稼働率を維持しています。当社全体でみても、ワイナリーとレストランだけだった2000年ごろの来訪者数は年間10～12万人ほどでしたが、今では約30万人にまで増えました。創業時の10倍以上です。売り上げ面での相乗効果も大きく、利益率も上がりました。

――遠方から来る人が多いのですか。

日帰りでも楽しめるレストランやスパなどを目当てに来る県内からの客が、8割を占めています。地域に根差したワイナリーとして地道に歩んできた成果だと思います。

年々、県外客も増えてきています。宿泊施設を整えたことに加え、当社のワインが県外でも広く飲まれるようになってきたこと、関連会社で東京にレストランをオープンしたことなどが、奏功しています。レストランのウエイターから当社のワインを教えてもらった、友人からワインを贈られたことがきっかけで宿泊もできるワイナリーだと知った、といった人が多くいます。そうした人との接点として重要なのがSNSです。投稿する内容について外部からの見え方をコンサルティング会社に分析してもらうなど、発信に力を入れています。SNSのアルゴリズムも学び、AIでデータをとって閲覧数の増加にも取り組んでいます。

宿泊予約に関しては旅行サイトも活用していますが、当社では自社サイトでの予約受付が6～7割を占めています。もっとも、宿泊先の検索をきっかけに当社のワインを知る人も多く、旅行サイトを活用する利点は大きいと感じています。

インバウンドの利用は、あまり見られません。2棟合わせて17部屋の宿泊施設のほとんどが国内のお客さまで埋まっているためです。

――落葉する冬期の集客は大変ではありませんか。

そうですね。特にトラヴィーニュでは、しばらくは苦戦していました。宿泊料を値下げしてみたこともありますが、それでも人は集まりませんでした。そこで企画したのが、オフシーズンにしか伝えられないカーブドッチの魅力を1日かけて伝えるワンデーパスポートです。

普段は入れないビールの醸造所の見学ツアーや、酵母の観察もできる焼き立てパンの試食体験など、11種類のイベントに参加できます。新たな楽しみ方ができたと好評で、リ

ピーターの獲得にもつながっています。3割ほどだった冬期の稼働率は、今ではほかの季節と遜色ないレベルに高まっています。

仲間を育て 角田山の麓をワインの産地に

――事業を大きくするうえで、大切にしていることは何ですか。

自社はもちろんですが、地域としてブランド力を高めていくことを大切にしています。2006年から取り組んでいるのが、ワイナリー経営塾です。この地域でワイナリーを営みたいという志をもった人を対象に、当社のノウハウを教えるものです。

これまでに、卒業生から4軒のワイナリーが当社の徒歩圏内にオープンしました。微生物や小動物など畑を取り巻く環境を考えてブドウを栽培する醸造家や、機械に頼らず手作業を大切にする醸造家など、それぞれが個性を発揮しています。

月に1度は集まり、外部に向けた発信などについて打ち合わせをしています。また、毎年ワインフェスタを共同で開き、各ワイナリーを巡る見学ツアーやテイスティングラリーといったイベントを行っています。

2015年には、5軒のワイナリーで話し合い、この地域をワイン産地として一層アピールするため「新潟ワインコースト」と名付けました。新聞やワイン情報誌などに取り上げられて広まり、今では公益財団法人新潟観光コンベンション協会が運営する新潟市の観光ガイドのホームページにも掲載されています。

――課題はありますか。

従業員の育成です。実は、飲食事業を中心に定着率が落ちてしまった時期がありました。独立など前向きな退職もありましたが、業務に適性がないと感じた、という理由もありました。そこで、ジョブローテーションでほかの仕事も担当できるように工夫しています。当社には多様な業務があり、すべてワインを核に展開しているので、どの業務での経験もほかの業務に生きます。最近では、定着率も上がってきました。

近年は国内にワイナリーが増え、



客室からブドウ畑が見渡せるトラヴィーニュ

競争が激しくなっています。そうしたなかで差別化をするためには、滞在型の強みを生かすことが一層重要になります。また、テロワールが直接感じられるワイナリーは観光の側面からみても大きな武器になります。例えば、家族連れ向けに宿を増やすなど楽しみ方を広げながら、受け入れ数を増やす余地はまだあります。少しでも多くの人に来てもらい、当社のワインを味わってもらえるよう取り組んでいきます。

取材メモ

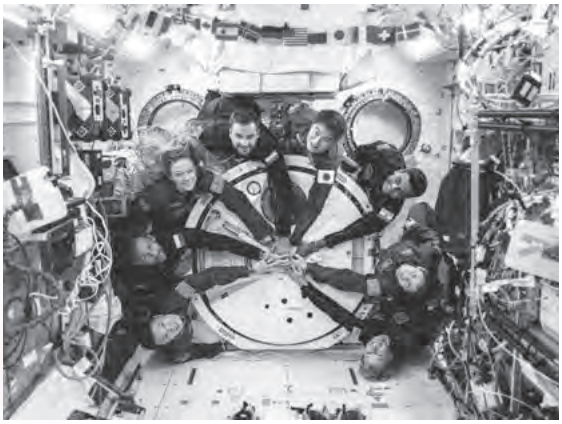
取材をしたのは、ブドウの木に茂る葉が緑に深く染まった6月下旬の晴れた日だ。平日にもかかわらず、同社には次々に人が訪れる。ブドウ畑で楽しそうに写真を撮る人、ショップで店員に説明を受けながらワインを吟味する人、レストランでゆったりと食事をとる人など楽しみ方はさまざまのようだ。

社長の今井卓さんにおすすめの回り方を尋ねると、敷地内の施設やツアーの内容を丁寧に説明しつつ、「自分でも1日では回りきれるかわからないですね」と微笑んでいたのが印象的だった。1ヘクタールの畑とワイナリーから始まった同社は、ワインの魅力を五感で味わえる場所として、今や年間30万人が訪れる立派な観光地になった。ブドウ畑やワイナリーを単なる生産拠点としてではなく、観光資源としてとらえる視点で事業を拡大させたからこそ、同社はここまで大きく成長できたのではないだろうか。（篠崎 和也）



宇宙ビジネスの扉を開く

第10回 有人宇宙ビジネス



国を代表する宇宙飛行士と民間宇宙飛行士がISSで記念撮影を行う
(C)JAXA

有人宇宙ビジネスとは、人間が宇宙で行う経済活動全般を指す。従来、有人宇宙活動は国家主導の科学技術プロジェクトとして進められてきたが、近年では民間企業の参入により、多様な事業が生まれつつある。人工衛星ビジネスが「宇宙から得たデータなどを活用して価値を生み出す産業」であるとすれば、有人宇宙ビジネスは「人が宇宙へ行き、宇宙で活動することによって価値を生み出す産業」といえる。

その中心的なインフラとなっているのが国際宇宙ステーション（ISS）である。ISSには米国、ロシア、カナダ、欧州11カ国、そして日本が参加し、20年以上にわたり有人活動を継続している。日本の実験棟「きぼう（JEM）」は、生命科学、材料科学、ロボティクス、地球観測など幅広い研究に活用され、日本の有人宇宙活動を支える重要な拠点となっている。

現在、Axiom Space社、Blue Origin社、Sierra Space社などの民間企業によって、ISSの後継となる商業宇宙ステーションの開発が進められている。これらの施設では、研究開発だけでなく、製造、観光、教育、エンターテインメントなど多様な用途が想定されている。

また、有人宇宙輸送の商業化も進んでいる。SpaceX社が開発した宇宙船「Crew Dragon」は、宇宙飛行士の輸送を民間サービスとして実現し、NASAのみならず世界各国の宇宙機関や民間企業にも利用されている。これまで、宇宙飛行士は国家機関に所属する限られた専門家が中心であったが、近年では間口が広がり、民間の研究者、技術者、医師、教育者なども宇宙へ向かう時代となった。宇宙飛行士は単なる探査者ではなく、宇宙で研究開発や事業活動を行う「宇宙産業人材」としての役割を担い始めている。

将来有望な市場としては、観光、実験サービス、医療、教育、製造などが挙げられる。特に、微小重力環境を活用した医薬品の開発や高機能材料の製造は、地上では得られない価値を創出する可能性をもつ。また、Artemis計画による月探査や月面基地建設が進めば、地球低軌道だけでなく月周辺にも新たな市場が形成されると考えられる。

日本はこれまで、きぼうの運用や宇宙飛行士の育成を通じて、有人宇宙活動において重要な役割を果たしてきた。若田光一氏、野口聡一氏、星出彰彦氏らの活躍は世界的にも高く評価されている。今後はJAXAだけでなく、大学や民間企業が積極的に参画することで、新たな産業やイノベーションの創出が期待される。

一方で、安全性の確保や高コスト構造、宇宙放射線への対応、長期滞在時の健康管理、人材育成などの課題も存在する。それでも、人類の活動領域が地球低軌道から月、さらには火星へと広がるなかで、有人宇宙ビジネスは宇宙経済を支える重要な柱の一つへと成長していく可能性を秘めている。

神武 直彦
こうたけ なおひこ



大学院修了後、宇宙開発事業団入社。H-IIAロケットの開発に従事。欧州宇宙機関研究員を経て、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授。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や慶應義塾横浜初等部長などを歴任。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。

研究員オススメの一冊



雑草は、なぜ何度でも生えてくるのか

小さな植物の「合理的な生き方」

ポプラ社／定価1,078円

稲垣 栄洋（いながき ひでひろ）［著］

道路や公園など、人間がつくりだした場所は、野生の植物が育ちにくい環境である。雑草はそんな場所にこそ生えている。本書は、厳しい環境で生き抜く雑草の戦略を、「生きづらい現代をどう生きるか」という視点を交えて紹介している。著者は植物学者で、大学院の教授を務める傍ら、雑草や昆虫など身近な生き物についての講演を行っている。

本書によると、雑草の生存戦略は生涯を通して合理的だという。まず、発芽の戦略である。一般的な植物は、水と酸素と温度がそろうと発芽するが、雑草はそれだけでは芽を出さない。ほかに光も必要とする。植物に覆われて光が届かないと成長できないため、ライバルがいなくなるタイミングを見計らっているわけだ。人間も同じで、困難な状況で無理に行動してもうまくいかない。周囲の様子をみてタイミングを計ることが大事だという。

次に、成長戦略である。生長点は、多くの植物では茎の先端にあるが、雑草では地表や土のなかにある。茎を失っても生長点が無事なら再び成長できる。地下茎を伸ばして別の場所で姿を現す雑草もある。地上だけでなく地下でも成長することで、何度でも生えてくるのである。うまくいかないときでも、目に見えない努力を積み重ねていれば、人間も再び立ち上がる力を得られるものだ。

最後に、種としての繁栄戦略である。雑草は雨にぬれると粘着物質を出し、人や車に種子をつけて遠くに運ばせる。植物にとって踏まれやすい状況は逆境だが、雑草はそれを逆手にとって広範囲に種を残す。人間社会でもピンチのときこそチャンス、とよくいわれる。そこで粘るからこそ、新たな道が開ける。

雑草の戦略は、経営にも通じる。事業を始めるときには、競合が少ない分野や拡大が見込める市場をねらうなど、適切なタイミングで参入することが重要である。成長するには、売り上げといった数字に表れる成果だけでなく、顧客の信頼を得るというような目に見えない努力の積み重ねも大切だ。根強いファンがつけば、一時の流行に左右されない、安定した成長の土台が築ける。事業を続けていけば逆境に直面することもあるが、それに対応できれば新たな事業の種ができる。受注が減ったときこそ、技術力を生かした新製品の開発に注力し、ヒット商品を生み出す企業は少なくない。

逆境はあるもの。そうわきまえて備え、いざというときには合理的に戦略を実行できるか。企業を取り巻く環境が不確実性を増している現代だからこそ、雑草の生き方は経営の教訓となる。（真瀬 祥太）

自慢の
ひと仕事

mas/mas（マス　マス）

㈱友成工芸　東京都世田谷区池尻4-26-7
TEL03（3413）7050　https://tomonari.co.jp

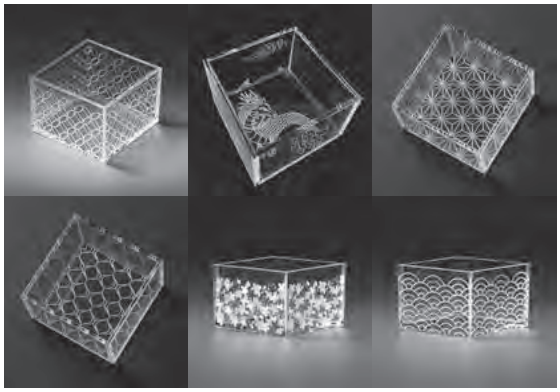
アクリル製の透明な枡に、切り子のような立体的な彫刻。工業製品である器に和柄のデザインを施した「mas/mas」には、モダンなアート作品のような、伝統工芸のような、凛とした独特の美しさがあります。

開発したのは、東京都世田谷区の㈱友成工芸です。同社は1952年の創業以来、高い精度が求められる設計用のアクリル定規の加工を手がけてきました。目盛りを施すのに用いるのは、手動の彫刻機です。職人の技術を生かし、プロの期待に応える製品を送り出してきました。

ところが2000年代に入り、設計にパソコンを使う企業が増えると、定規の需要は激減しました。その窮地に、新たなアクリル製品の企画・営業に取り組んだ同社は、デザイン面の提案に力を入れ、ディスプレー用品やトロフィーなどの受注を伸ばしていきました。

その一連の流れのなかで生まれたのが、mas/masです。きっかけは、2010年、取引先などを招いて開催した同社恒例の花見パーティーでの出来事でした。アクリルでつくった枡で酒を振る舞ったところ、好評だったのです。

商品化に当たってこだわったのが、昔ながらの手動の彫刻機を使うことでした。主力商品を変えながら成長を図るなかで、同社でもレーザー彫刻機などのデジタル加工機を活用することが増えていました。いずれ職人の技術が失われてしまうのではないか。そうした危機感があったのです。



透明なアクリルに刃の跡が映えるデザインをと考え、伝統的な和柄をモチーフとした切り子のような彫刻を施しました。2014年に発売すると、鏡開きや引き出物など、ハレの日の需要をとらえて人気を呼び、多いときには、売り上げの4分の1を占める商品となりました。

生き残りを図るなかで、長さを測る定規から、容積を量る枡へ、同社は主力商品を入れ替えました。彫刻する対象は、「測る」ための目盛りから「見せる」ための デザインへと変わりましたが、精巧な技術は変わらず重要な役割を果たし続けています。　（木村 由起子）

編集後記

今月号から表紙のデザインを一新しました。これから1年間にわたり、「浮遊する景色〜視点を変える、未来を広げる〜」をテーマに、各地の風景を紹介します。初回はトルコのカッパドキアです。空に浮かぶ気球から眺める奇岩群や遺跡は、地上から見るのとは違った表情をわたしたちに見せてくれます。

企業経営においても、視点を変えると新たな可能性が見えてくることがあります。今月号の研究リポートで取り上げた、マーケットの空白に展開した企業のなかにも、視点を変えることで隠れたニーズに気づき、事業機会につなげたケースが多くありました。見える景色が変われば歩む道も変わります。『調査月報』が、その新たな一歩を後押しできれば幸いです。　（青野）

調査月報 11 月号予告

特別リポート

◆「強い中小企業」への成長に向けた稼ぐ力の強化
—2026年版中小企業白書・小規模企業白書の概要—
中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員　仁科 智裕

クローズアップ　識者に学ぶ

◆ブランド認知を高めるフラッグシップストア戦略
日本学術振興会ストックホルム研究連絡センター長、
早稲田大学研究推進部 参与・名誉教授　長沢 伸也

編集・発行　㈱日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本　㈱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
㈱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

新 刊 案 内

日本政策金融公庫総合研究所　編

マーケットの空白を狙う

– 脱・競争の小企業経営 –



●四六判　210 頁
●定価　2,310 円（税込）

目次

第Ⅰ部
総論「空白に事業機会を見いだす小企業ならではのアプローチ」

第Ⅱ部
事例編
① 過疎地でも成長する食品スーパー
② 作業時間帯を選ばない静かな改修工事
③ 観客とつくり手の居場所をつくる
④ 顧客の心を満たすセミオーダーのエピテーゼ
⑤ 予測不可能な災害にエア造形で備える
⑥ 極細加工を追求して新たな事業領域へ
⑦ 自転車の洗車を身近なものに
⑧ 農家の心をつかむ特注部品
⑨ 独自のシステムで酒造業界を長く支える
⑩ 職場と地域の健康を支えるほけん室
⑪ 諦めていた不動産の悩みに解決策を
⑫ 企業と研究者がもっと共創できるように

競争から抜け出す鍵は“空白”にあり

経営資源が限られる小企業にとって、大企業と同じ土俵で戦い、売り上げを維持し続けることは容易ではありません。持続的な成長を実現するためには、自身の強みを発揮できる領域に展開していく必要があります。本書では、マーケットに生じる「空白」、すなわち買い手のニーズが存在するにもかかわらず、ほかの売り手が見つけていない、あるいは見過ごしている領域に着目しました。12の企業事例から、空白を見つけて事業化するためのポイントを考察しています。

お問い合わせ先　㈱日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究第ニグループ
〒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

2026年10月5日発行（毎月5日発行） 通巻第786号（日本公庫 第217号） ISSN 1883-2059