日本政策金融公庫

調査月報 11

中小企業の今とこれから

2026 No.218



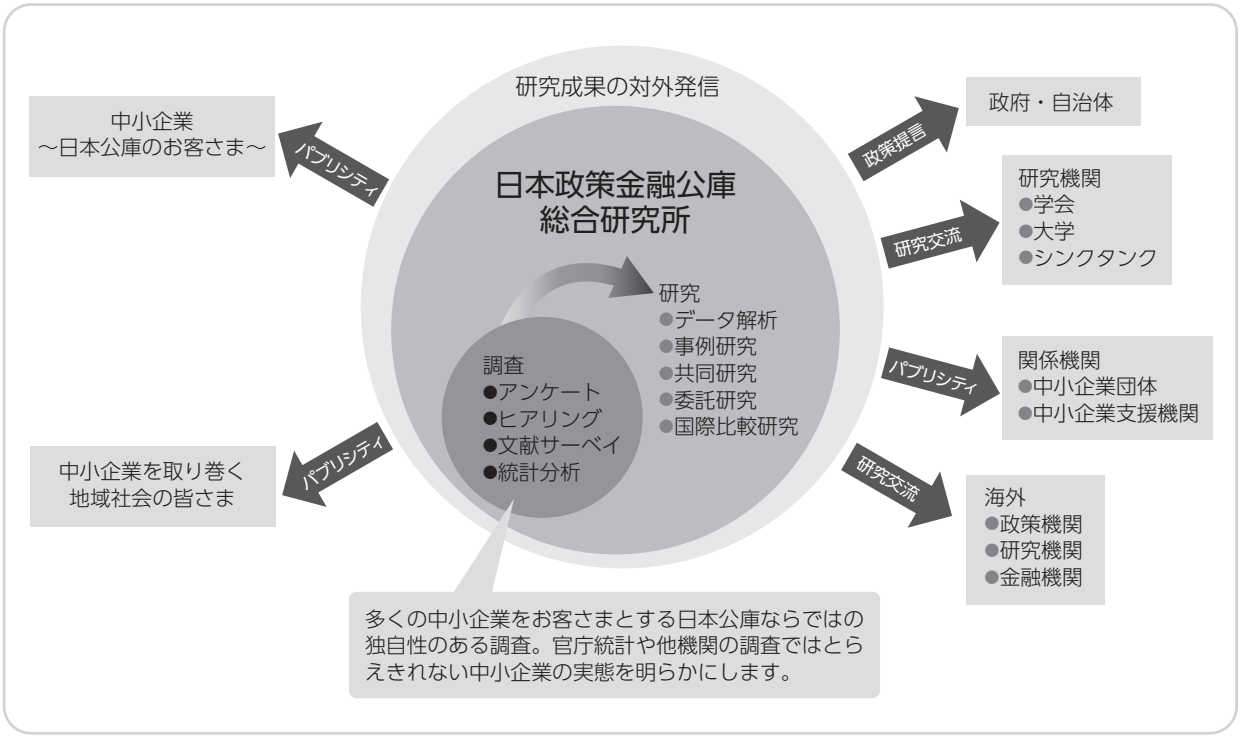
特別リポート

「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

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.218 11



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～」
武陵源（中国）
無数の巨大な石柱が雲海にそびえる
提供／PIXTA

調査　企業事例　論評　エッセー・コラム

CONTENTS

4 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

2 巻頭エッセー　明日に向けて
加速するか？埋没するか？
AI時代の「ウリ」発見法
＊製造業マーケティングコンサルタント　弓削　徹

16 未来を拓く起業家たち
釣り業界と地域の未来を育む釣り場
＊佐賀県唐津市　フィッシングパークひらの

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
中小企業の売上げDIは一進一退が続く

24 産業リポート　中小企業の可能性を広げる異業種連携
思いをすり合わせて連携を進める
＊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―
サルバドル・ダリ
＊偉人研究家　真山 知幸

30 経営最前線1
「ちょうどいい」をかなえる
リノベーション会社
＊東京都杉並区　藤孝建設㈱

32 経営最前線2
菓子で心なごむひとときを届ける
＊京都府京都市　㈱青木光悦堂

34 熱烈応援　地域の中小企業とともに歩む
企業と子どもをつなぐキャリア教育
＊水戸商工会議所 経営指導員　髙瀬 茉穂

35 産業を育む日本の地形
霧島山麓（鹿児島県・宮崎県）
畜産業を発展させた火山麓緩斜面
＊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
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

42 中小企業が巻き起こす観光ビジネス
町のハブとして観光客と地域をつなぐ
＊富山県富山市　㈱OZLinks

46 宇宙ビジネスの扉を開く
探査ビジネス
＊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
言葉を武器にする経営。

48 自慢のひと仕事
ORIAMI
編集後記

巻頭エッセー

明日に向けて

加速するか？埋没するか？AI時代の「ウリ」発見法

企業のマーケティングにおける課題の多くは、「良い商品なのに伝わらない」という一点に帰結する。キャッチコピーが弱い、デザインがありきたり――そう見える問題の奥にはUSP（Unique Selling Proposition）、すなわち自社の「ウリ」に対する誤解がある。「自社商品のことは自社がいちばんわかっている」。この思い込みこそ、広告表現が効かない原因である。

よく見られるのは、大企業のまねをしたような広告だ。キレイなイメージ表現、オシャレで見栄えも悪くない。けれども、他社と何が違うのか、なぜ選ぶべきかの理由が伝わらない。

さらに最近は、生成AIに起因する失敗が増えている。広告文やデザインの制作をAIに依頼すると、短時間で整った表現が出てくる。しかし、前提となるウリが曖昧なまま出力される言葉は浅く、既視感のある表現になる。平均点の言葉は量産できても、指名買いされる理由までは生成されない。AIは時短をしてくれるが、真の価値の深掘りまではしてくれないのである。

そもそも、多くの人がウリだと信じている機能、性能、

素材、仕様などは、実はウリではない。それらはあくまで商品の特長にすぎない。顧客が知りたいのは、「それによって自分にどんな良いことが起きるのか」である。軽い素材なら「長時間使っても疲れにくい」。簡易型の地下室ユニットなら、施主にとっては「趣味空間を手軽に」だが、工務店にとっては「同じ建坪でも受注額アップ」。特長を便益へと翻訳して初めて顧客の行動を促せる。

しかも、刺さるウリは顧客の検討段階によって変わる。まだ自分の課題に気づいておらず、何が必要なのかを認識していない人と、すでに購入段階の人では、響く表現が違う。営業に割けるマンパワーや予算が限られているなら、まずは購入決定に近い顧客に絞り、「この商品を選ぶ理由」を明確に伝えるほうが効率的に売り上げをつくれる。

ウリは商品のなかにあるのではない。顧客の困り事、課題、不満、期待のなかにある。商談で顧客が何気なく口にした一言、リピート客が継続している理由、失注した案件の共通点。そうした現場の断片にこそ、「選ぶ理由」は潜んでいる。

だからこそ、AIを文章作成機ではなく、企画・戦略の壁打ち相手として使う意味が出てくるのではないか。自社商品の特長、顧客の属性、商談でよく聞く悩みを入力し、「顧客にとっての便益は何か」「購入決定直前の決め手は何か」と徹底的に問う。するとAIは、単なる省力化ツールから、有能な企画支援者へと変わる。

プロンプトを難しく考える必要はない。仕事のできる新人社員に頼むように、背景、目的、顧客像、制約条件を説明すればよい。さらに、AI内の設定ページで、自社の事業内容、顧客層、強み、過去の訴求軸などを登録しておけば、出力の精度は高まる。

AIは、インターネットの登場にも匹敵する事業機会をもたらしつつある。とりわけ、ヒト・モノ・カネの経営資源が限られている中小ビジネスにとって、AIを使いこなせるかどうかは、成長速度を左右する分岐点になる。

ただし、成果をあげるのは、AIにうまい文章を書かせる企業ではなく、「自社は誰のどんな困り事を解決しているのか」を問い直せる企業である。AI時代には、表現力以上に「発見力」が求められるのだ。



製造業マーケティングコンサルタント

弓削　徹　YUGE Toru

SONY、サントリーなどの商品開発、広告キャンペーンを成功に導き、「製造業なら弓削」と評される。「ノートパソコン」の命名者。大学、企業、行政機関でのマーケティング関連の講座は累計3万人超が受講。日本工業大学大学院教授、復興庁有識者会議委員、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）広報委員を歴任。チバテレ、J-WAVE、TBSラジオなどにコメンテーター出演。著書に『キャッチコピーの極意』（明日香出版社、2019年）、『「マーケティング」実践講座』（日本実業出版社、2023年）、『武器としての行動経済学』（あさ出版、2025年）など多数。

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（にしな） 智裕（ともひろ）

中小企業・小規模事業者においては、持続的な賃上げを実施するための原資を確保することが課題となっている。また、依然として大きな課題となっている人材確保は、労働供給制約社会の到来によって、一層困難になるおそれがある。これらに加え、デフレ・ゼロ金利環境からインフレ・金利のある時代への移行といった経営環境の転換期にあって、現状維持は最大のリスクといえる。中小企業庁が取りまとめた『2026年版中小企業白書・小規模企業白書』（以下、白書）では、「強い中小企業」へと成長するための「稼ぐ力」の強化、小規模事業者がもつべき「経営リテラシー」の強化をテーマに分析を行った。本リポートでは、白書の概要について紹介していく。



中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境

賃金・賃上げの動向

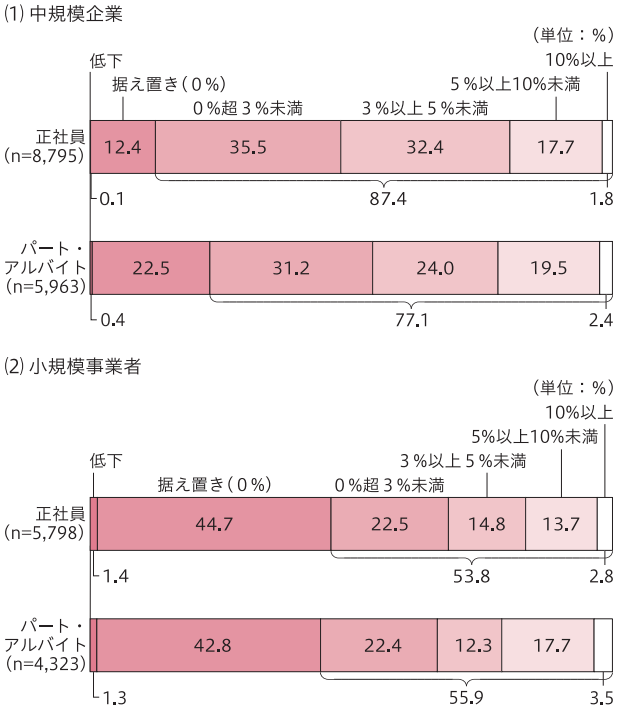
まず、中小企業・小規模事業者[注1]の賃金・賃上げの動向を確認する。2025年度の最低賃金は全国加重平均で前年度比6.3%増となり、過去最高を更新した。日本労働組合総連合会「2025春季生活闘争第7回（最終）回答集計」によると、中小組合の賃上げ率は4.65%となり、約30年ぶりの水準だった2024年をさらに上回る水準となった。一方、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によると、現金給与額について、中小企業[注2]と大企業との差は、直近10年間の変化率でみれば縮小傾向にあるものの、依然として存在している。

2025年度の中小企業における定期昇給を除いた賃上げの実施状況をみると、賃上げを実施した割合は中規模企業では正社員が約9割、パート・アルバイトが約8割であるのに対し、小規模事業者では正社員が約5割、パート・アルバイトが約6割と、違いが存在することがわかる（図－1）。また、財務省「法人企業統計調査年報」によると、中規模企業、小規模企業の労働分配率は大企業と比較して高く[注3]、付加価値額に占める営業純益の割合は大企業が36.0%であるのに対し、中小企業では10%を下回っている。実質賃金プラスの定着に向けて、中小企業・小規模事業者における持続的な賃上げの実施が求められるなか、賃上げの原資を確保することが引き続き課題となっているといえる。

労働供給制約社会の到来

次に、人材確保をめぐる状況について確認する。総務省「労働力調査」によると、中小企業[注4]の全雇用者に占める非正規雇用者の割合は41.0%であり、これは大企業の35.6%と比較してやや高い水準である。また、中小企業では女性の正社員や65歳以上の非正規雇用者の割合が比較的高い傾向にあり、女性や高齢者の労働参加が進展するなかで、中小企業においても、多様な属性の雇用者の採用を通じて人材確保を図っていることが推察される。

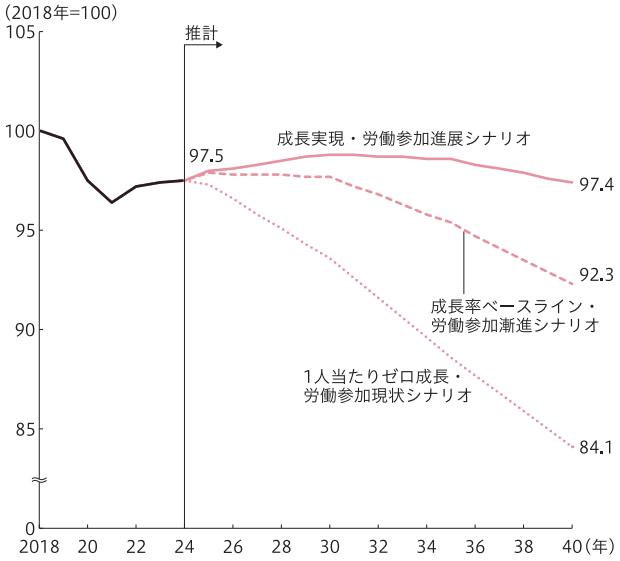
図－1　2025年度の中小企業の賃上げ実施状況（企業規模別）



資料：㈱帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」、㈲デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1 2025年度の賃上げの実施状況（予定を含む）について聞いたもの。「正社員はいない」「パート・アルバイトはいない」と回答した事業者を除く。
2 2025年度の賃上げ実施状況について、「0%超3%未満」は、「0%超～1%未満」「1%以上～2%未満」「2%以上～3%未満」と回答した事業者の合計。「3%以上5%未満」は、「3%以上～4%未満」「4%以上～5%未満」と回答した事業者の合計。「5%以上10%未満」は、「5%以上～6%未満」「6%以上～7%未満」「7%以上～8%未満」「8%以上～9%未満」「9%以上～10%未満」と回答した事業者の合計。
3 ここでの「賃上げ」とは、基本給の上昇を指すものとし、定期昇給は含めない。
4 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（以下同じ）。
5 nは回答数（以下同じ）。

図－2　中小企業における雇用者数の将来推計



資料：総務省「労働力調査」再編加工
(注) 1 ここでの中小企業とは、従業者数99人以下の企業とする。
2 ここでの雇用者とは、役員を除く雇用者を指す。
3 将来推計は、従業者数99人以下の企業における性別・年齢階級別の雇用者数の2024年の実績に、(独)労働政策研究・研修機構「2023年度版 労働力需給の推計―労働力需給モデルによるシミュレーション―」から、性別・年齢階級別の就業者数の推計値を乗じて算出している。なお、2025年、2030年、2035年、2040年の推計値をもとに、中間年の値は線形補間により算出した参考値である。

他方で、厚生労働省「労働経済動向調査」で労働者過不足判断DIを確認すると、2010年代以降、コロナ禍を経て現在に至るまで不足超過となっており、多くの業種において人手不足感は強い。さらに、今後わが国の生産年齢人口は減少する見込みであり、総務省「労働力調査」を用いて一定のシミュレーションのもとで試算を行うと、低位推計の「1人当たりゼロ成長・労働参加現状シナリオ」では、中小企業における雇用者数が2040年には、対2018年比で約16％低下する可能性があることがわかった（図－2）。いわゆる「労働供給制約社会」の到来により、中小企業において人手不足がさらに深刻化するおそれがあると考えられる。

中小企業の労働生産性向上に向けて

中小企業は、持続的な賃上げを実現するとともに、労働供給制約社会の到来に伴い深刻化するおそれがある人手不足を乗り越えて、供給力を維持・向上させる必要がある。そのためには、リスクをおそれず、成長や変化に挑戦する経営に転換することにより、「稼ぐ力」を高め、「強い中小企業」を目指すことが期待される。また、今後さらなる労働投入量の減少が見込まれるわが国においては、労働生産性の向上が不可欠である。

労働生産性の状況

まず、財務省「法人企業統計調査年報」で企業規模別に1人当たり労働生産性の推移を確認すると、直近10年間において、大企業が上昇傾向であるのに対し、中小企業[(注5)]では若干上昇傾向にあるもののおおむね横ばいで、伸び悩んでいる。他方、今回の白書では、中小企業庁「中小企業実態基本調査」と厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を用いて、中小企業における時間当たり労働生産性の推移を試算した[(注6)]。これによると、1人当たり労働生産性の推移とは異なり、直近10年間では上昇傾向で、2024年度では2015年度と比較して25.5％上昇していることがわかった（図－3）。

この背景を確認するために、まず時間当たり労働生産性の分子である付加価値額について推移を確認すると、2020年度以降は増加傾向であり、2024年度は2015年度比で40.7％増加していた。他方、分母である労働投入量（総労働時間）について、その変化要因を労働者数と労働者1人当たり労働時間に分解して確認すると、労働者数は2015年度から2018年度にかけては増加し、その後は横ばいであった。また、労働者1人当たり労働時間は長期的には減少傾向にあり、結果として両者をかけ合わせた

労働投入量について、2024年度は2015年度比で18.6%の増加となっていた。付加価値額の増加が労働投入量の増加を上回るペースで推移していることが、時間当たり労働生産性の上昇につながっていると考えられ、中小企業においても一定の労働生産性向上は実現されているという見解があり得ると提示している。

次に、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて企業規模別の労働生産性の分布をみると、大企業、中小企業ともに労働生産性の水準にばらつきが存在することがわかる。また、中小企業のうち、労働生産性が上位の水準である「75～90%タイル」に位置する企業群[(注7)]は、大企業の中央値を超えていることから、大企業と遜色ない労働生産性を有する中小企業が一定程度存在することがわかる(図－4)。中小企業においても、「付加価値額の増加」「労働投入量の最適化」に積極的に取り組み、労働生産性の向上を図ることが期待される。

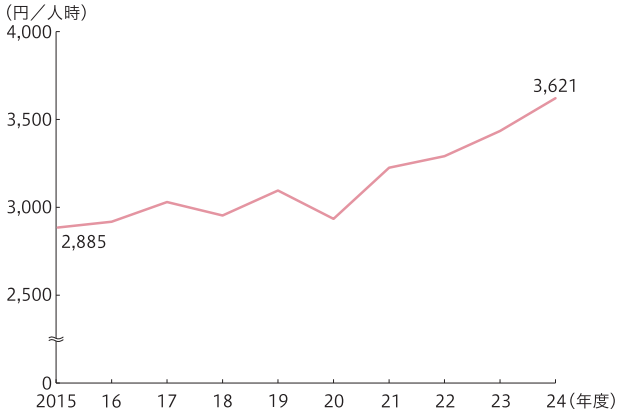
ここからは、付加価値額の増加に資する取り組みとして、「成長投資」「研究開発」「人材育成」「価格転嫁」「事業承継・M&A」の五つに焦点を当て、取り組む際の要点や効果について述べていく。

成長投資

更新投資だけでなく、生産能力の拡大や新事業への進出など、売上高の増加を目的とした成長に向けた設備投資に取り組むことは、付加価値額の増加に重要と考えられる。㈱帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」[(注8)](以下、帝国データバンク調査)によれば、成長に向けた設備投資に取り組んだ企業の方が付加価値額の変化率が高いことがわかっている。

また、単に設備投資に取り組むだけでなく、投資した設備を有効活用し、設備稼働率を高めることも重要である。投資前の業務プロセス見直しへの取り組み状況と設備稼働率の関係を確認すると、見直しに取り組んだ企業では設備稼働率が高いことがわかった。十分な計画や準備の下、業務フローや人員配置を導入設備に最適化したうえで設備投資を行うことの有効性が確認できた。

図－3　中小企業における時間当たり労働生産性の推移



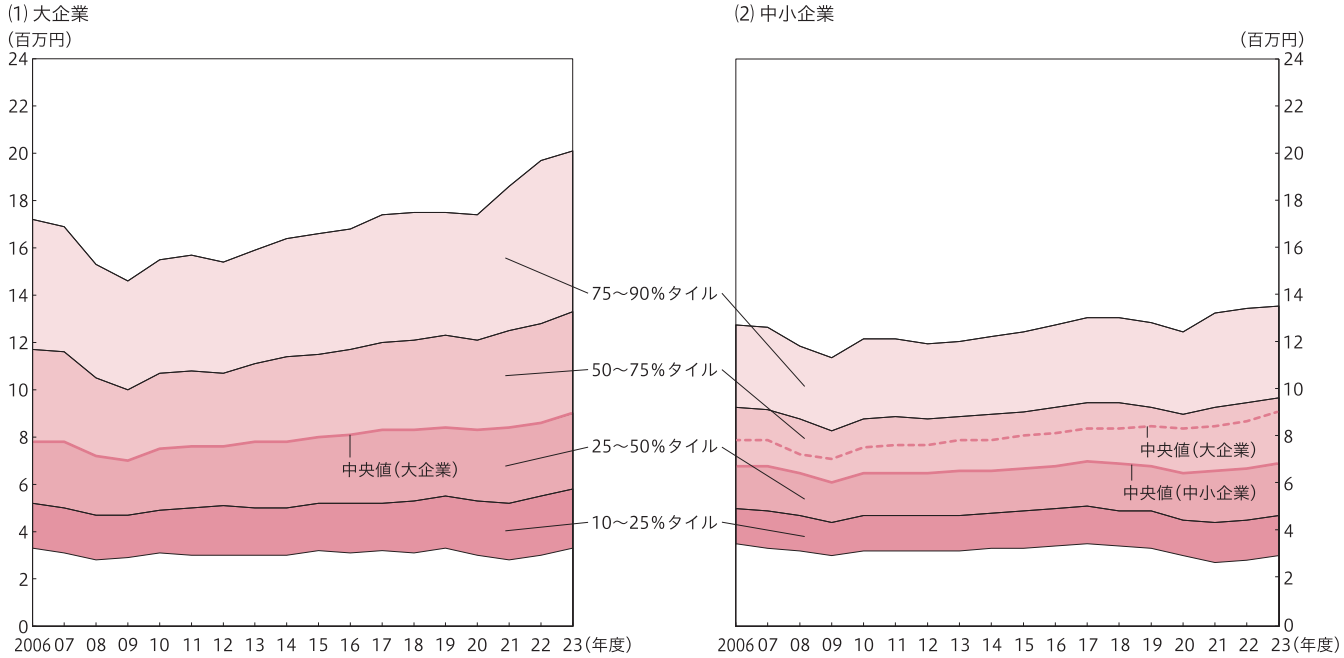
資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

研究開発

研究開発は、競合他社との差別化や販路拡大等につながることから、重要な取り組みであると考えられる。帝国データバンク調査によると、製造業では約6割、非製造業では約3割の中小企業が2019年以降で研究開発（新規開発・改良いずれも含む）に取り組んだことがわかった。

このうち研究開発に「取り組んだ」と回答した割合が高かった製造業について、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、研究開発を「2014年度に実施した企業」と「2014～2023年度の間一切実施していない企業」との間で付加価値額の推移を比較すると、2017年度まではほぼ同様の推移であるが、2018年度以降は実施した企業の方が付加価値額を伸ばしていることがわかる(図－5)。研究開発は短期的には効果を見いだしにくい

図－4　労働生産性の推移（企業規模別、労働生産性％タイル別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工（図－5も同じ）
(注) 1 中小企業と大企業の分類は、中小企業基本法上の定義に基づく。
2 労働生産性＝付加価値額÷従業者数。付加価値額＝売上高－営業費用・売上原価－営業費用・販売費及び一般管理費＋給与総額＋減価償却費＋福利厚生費＋動産・不動産賃借料＋租税公課。
3 外れ値を除くため、最小値近傍の0～10％タイル、最大値近傍の90～100％タイルは表示していない。

が、中長期的な付加価値額の増加に資する取り組みであるといえる。

人材育成

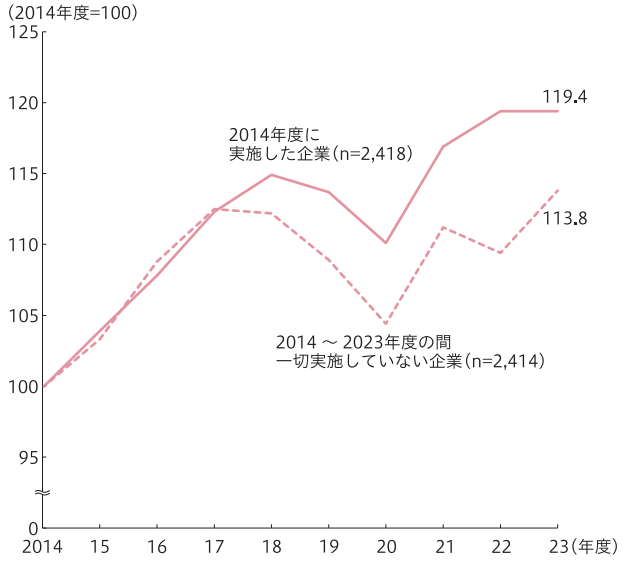
教育訓練投資により従業員のスキルや知識が向上すると、付加価値額の増加につながる可能性がある。経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、従業者1人当たり能力開発費の推移を確認すると、企業規模にかかわらず、増加傾向ではあるものの、大企業と比べると中小企業の水準は低い。

一方で、帝国データバンク調査では、OJTとOFF-JTのどちらにも取り組んでいない企業と比較して、いずれかに取り組んでいる企業の方が、またそれ以上にどちらにも取り組んでいる企業の方が付加価値額の変化率が高いことがわかっている。中小企業においても人材育成が重要であると示唆される。

価格転嫁

仕入れをはじめとしたコストの上昇分を適切に販売価格に転嫁することは、付加価値額の維持・増加に直結する。帝国データバンク調査では、価格転嫁率が高いほど付加価値額の変化率が高い傾向が確認された。また、取引先依存度別に価格転嫁の状況を確認すると、売上高が最大の取引先への依存度が高いほど、「価格転嫁できなかった」と回答した割合が高く、価格転嫁の実現に当たっては、特定の取引先に過度に依存する状況に陥らないようにする

図－5　付加価値額の推移（製造業、研究開発の実施有無別）



(注) 1 企業活動基本調査の2015年調査（2014年度実績）から2024年調査（2023年度実績）まで連続して回答している企業のうち、10年連続で中小企業基本法による中小企業の定義に該当し、かつ2014年度実績の業種大分類が「製造業」である企業のみを抽出している。
2 ここでの「研究開発の実施」とは、「自社研究開発費」および「委託研究開発費」の合計額が0（調査票上の単位はそれぞれ百万円）より大きい場合を指す。
3 2014年度の数値を100として、2014年度から2023年度までの変化率をみたもの。
4 付加価値額＝売上高－営業費用・売上原価－営業費用・販売費および一般管理費＋給与総額＋減価償却費＋福利厚生費＋動産・不動産賃借料＋租税公課

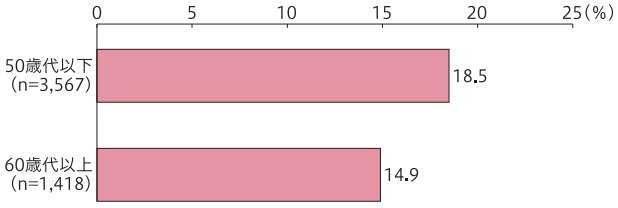
ことも重要となる可能性がある。

中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」では、2025年9月におけるコスト全般の変動に対する転嫁率は53.5％であり上昇傾向で推移している。依然道半ばといえ、さらなる価格転嫁の実現が期待される。

事業承継・M&A

事業承継は、中小企業が経営変革を実現し「稼ぐ力」の向上につなげる契機となり得る。10年以内に事業承継を実施した企業のうち、経営者の年齢別に付加価値額の変化率をみると、承継後の経営者の年齢が「50歳代以下」

図－6　付加価値額の変化率（経営者の年齢別、中央値）



資料：㈱帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（図－7、8も同じ）
(注) 1 経営者の年齢は、調査時点（2025年11月～12月）のもの。10年以内に事業承継している事業者について分析している。なお、経営者が創業者である事業者は除く。
2 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課＋減価償却費
3 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

の事業者は、「60歳代以上」の事業者と比較して高いことがわかる（図－6）。

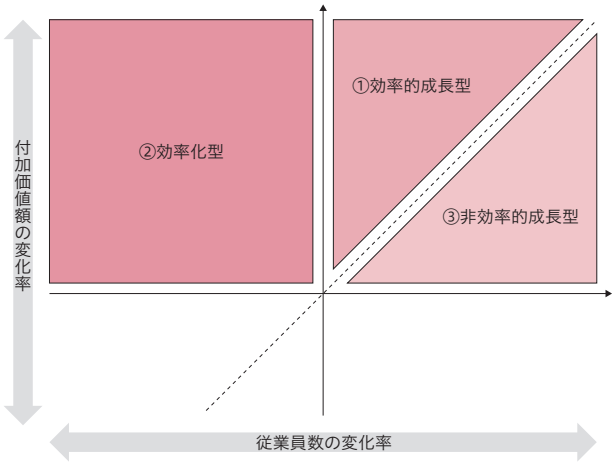
また、M&Aは、構造的な人手不足のなかで、成長志向の中小企業が経営資源を集約し、経営の効率化、シナジー効果の発揮等を通じた規模の拡大や生産性の向上、新事業展開を実現することにつながる重要な取り組みである。帝国データバンク調査によれば、2019年以降でM&A（買収）を実施した企業は、実施していない企業と比較して付加価値額の変化率が高いことがわかっている。また、PMI（買収に伴う経営統合作業）の取り組み状況別に確認したM&A（買収）への評価からは、PMIに取り組むことが、M&Aの効果を高めるために重要であることも確認できた。

一方、これまでにM&A（買収）を実施したことがある中小企業は全体の約1割にとどまる。候補先の探索や選定の困難さ、買収資金・仲介手数料の負担、買収判断に必要な情報の不足などが、M&A（買収）を検討するうえでの問題点となっている。

労働投入量の最適化に資する取り組み

ここまで、中小企業が付加価値額を増加させるために重要な取り組みを確認してきた。労働生産性は付加価値

図－7　労働生産性変化の類型化



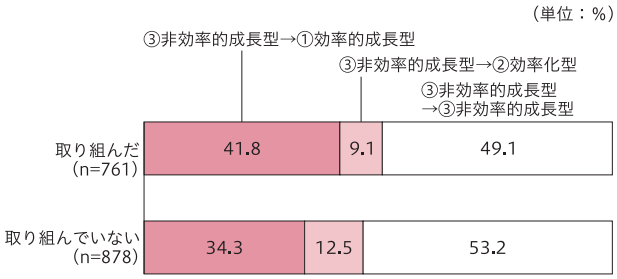
領域	従業員数の変化率	付加価値額の変化率	労働生産性
①効率的成長型	上昇	上昇	向上
②効率化型	低下	上昇	向上
③非効率的成長型	上昇	上昇	低下

額を労働投入量で除したものであるため、付加価値額の増加以上に労働投入量が増加した場合、労働生産性は低下することになる。そのため、労働投入量の最適化についても、並行して取り組む必要があるといえる。

労働生産性の変化について、付加価値額の変化率と従業員数の変化率のかけ合わせで類型化を試みると、従業員数が増加し、それを上回る変化率で付加価値額が増加している類型（①効率的成長型）、従業員数が減少しつつも、付加価値額が増加している類型（②効率化型）、付加価値額が増加しつつも、それを上回る変化率で従業員数が増加している類型（③非効率的成長型）が考えられる（図－7）。このうち③非効率的成長型は労働生産性が低下しており、労働投入量の最適化に向けた適切な取り組みが求められる。

帝国データバンク調査について、省力化投資への取り組み状況別に、③非効率的成長型に位置した企業の類型

図－8　非効率的成長型に位置した事業者の類型間移動（省力化投資の実施状況別）



（注）1 労働生産性変化の類型について、前半期間（2015～2019年）で「③非効率的成長型」の類型に位置し、全期間（2015～2024年）で「①効率的成長型」「②効率化型」「③非効率的成長型」の類型に位置した事業者を集計したもの。
2 2019年以降の省力化投資の取り組み状況を聞いたもの。

間移動の状況をみると、省力化投資に取り組んだ企業は、取り組んでいない企業と比較して、より①効率的成長型に移動している傾向があることがわかった（図－8）。省力化投資が労働投入量の最適化、ひいては労働生産性の向上に寄与していると考えられる。

また、省力化投資のうちAI活用について詳しくみると、全体の約3割の中小企業がAI活用に取り組んでいると回答している。部門別では「バックオフィス部門」において活用されている割合が高く、業務時間の節減や人手不足の解消、業務の属人化解消が主要な目的となっている。一方で、AIを業務で活用していない理由としては、「活用する業務がイメージできていない」という回答割合が最も高かった。

労働供給制約社会における人材確保

ここまで、中小企業の「稼ぐ力」強化に向けた重要な取り組みについて、労働生産性の算出式において分子に当たる付加価値額の増加に寄与するものと、分母に当たる

労働投入量の最適化に寄与するものに整理したうえで確認した。他方、前述のとおり、労働供給制約社会下で人手不足感が強まっており、中小企業では、労働生産性向上だけでなく、人材の確保（採用・定着）そのものも目下の重要課題となっていることは間違いない。

採用・定着に向けた取り組み

厚生労働省「雇用動向調査」を用いて、中小企業への転職入職者について前職の企業規模別に入職理由を確認すると、2014年と比較して2023年では、前職の企業規模にかかわらず、「仕事の内容に興味があった」の割合が上昇し、「とにかく仕事に就きたかった」の割合が低下していることがわかった（図－9）。労働市場で人手不足感が強まるなかで、転職者において仕事の内容を重視する傾向があることが示唆される。中小企業が人材を確保するためには、こうした意識の変化にも留意する必要があろう。

また、人事評価制度を設けている中小企業の方が、設けていない企業と比較して従業員の定着割合が高い傾向にあることがわかった。制度に基づき透明性・納得感が確保された人事評価の実施により、人材の定着を実現している可能性がある。

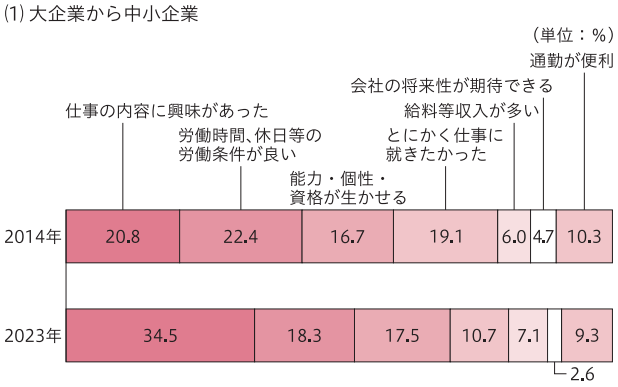
多様な人材の活用

人材不足が進むなかで、中小企業において、副業・兼業人材や外国人材等、多様な人材の活用も重要度を増すと考えられる。帝国データバンク調査によれば、全体で約2割の企業が副業・兼業人材を現在活用しているか、活用の意向があり、業種別では「宿泊業、飲食サービス業」「運輸業、郵便業」においてその割合が比較的高い。

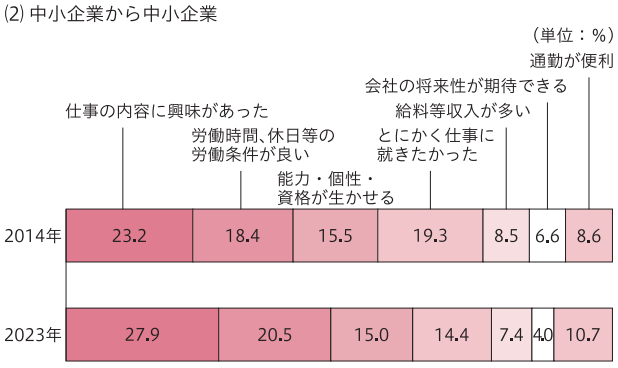
また、総務省「労働力調査（基本集計）」および厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」によれば、外国人労働者数と就業者数全体に占める外国人労働者数割合はともに増加傾向にある。

図－9　中小企業への入職理由（前職の企業規模別）

(1) 大企業から中小企業



(2) 中小企業から中小企業

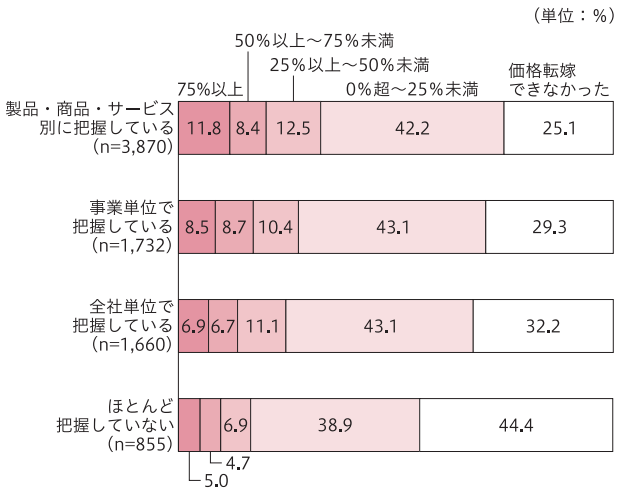


資料：厚生労働省「雇用動向調査」再編加工
(注) 1 前職の企業規模について、大企業は従業員数300人以上、中小企業は従業員数299人以下の企業とする。現職の中小企業は、常用労働者数5～299人の企業とする。
2 入職理由のうち「その他の理由（出向者等を含む）」を除いて集計。

小規模事業者の経営リテラシー向上

経営環境の転換期にあって、短期的な損益を追うのではなく、長期的な視点で事業構造・組織構造を再構築していく「戦略」をもった経営に転換するためには、経営者の能力、すなわち「経営力」が明暗を分けるといえる。2024年度に定められた「小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）」でもその重要性が述べられているとおり、規模がより小さい小規模事業者においては、経営力の土台となる、経営者

図－10　価格転嫁の状況（小規模事業者、原価の把握状況別）



資料：㈲デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」（図－11～13も同じ）
（注）価格転嫁の状況は、過去１年間における、製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたかを聞いたもの。「転嫁不要」と回答した事業者を除く。

がもつべき基本的知識である「経営リテラシー」の強化・実践が不可欠である。

白書では、小規模事業者に求められる経営リテラシーとして、「財務・会計」「組織・人材」「運営管理」「経営戦略」の4分野に大別し、取り組み状況の分析を行っている。

財務・会計リテラシー

小規模事業者については、資金余力が少なく、財務体質も強固でない場合があり、財務・会計に関する基本的知識を備え、採算性や資金繰りの状況を把握したうえで、適切な経営判断を行うことは重要と考えられる。

とりわけ原価管理は、採算性を意識した経営判断の基礎となる重要な取り組みである。㈲デロイト トーマツ「令和７年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」[注9]（以下、デロイトトーマツ調査）においては、原価把握の粒度別に取り組み状況を確認している。原価を、製品・商品・サービス単位または事業単位で詳細に把握している小規模事業者は、価格の見直しやコスト構造の見直し、利益の見込める分野への経営資源の重点配分といった、収益性を高めるための取り組みをより実施しており、実際に営業利益率について上昇傾向と回答した割合も高い。価格転嫁の状況をみても、原価を詳細に把握しているほど費用変動分について販売価格に転嫁できた割合が高かった（図－10）。価格交渉を進めるに当たっては、原価を詳細に把握することが重要であると確認できる。一方で、年間売上高が1億円以下の小規模事業者では、自社の損益分岐点売上高の把握に取り組んでいる割合が5割未満であることもわかっている。

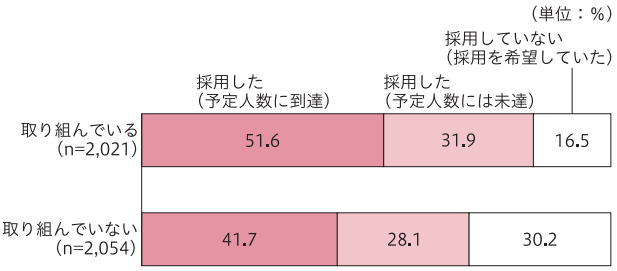
また、事業継続のためには、損益計算書上の利益だけでなく、キャッシュフローの観点がきわめて重要である。資金繰り計画を策定している小規模事業者は全体の約2割にとどまるが、策定している事業者は、資金不足時期の把握や資金調達判断の最適化といった効果を得ている。また、自社の適正な在庫水準について、経験や勘ではなく売上計画や実績に基づいて判断している事業者ほど資金繰りに余裕を感じている割合が高い傾向にあることも確認された。

組織・人材リテラシー

深刻な人手不足が続いている状況下では、事業運営に必要不可欠な人材を採用し、定着させることも重要課題である。デロイトトーマツ調査によれば、従業員の月平均残業時間が減少している小規模事業者は、増加している事業者と比較して、従業員の定着割合が高い傾向にある。小規模事業者では勤怠をシステムで管理している割合が低いのが現状であるが、適切な労務管理を行うことは従業員の定着につながる可能性があるといえる。

また、従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上といった組織活性化への取り組みを実施している事業

図－11　採用実績
（小規模事業者、組織活性化への取り組み状況別）



（注）1 採用実績について、直近３年間の採用実績を聞いたもの。「採用していない（採用を希望していなかった）」と回答した事業者を除く。
2 組織活性化について、従業員がいる事業者に聞いたもの。「取り組んでいる」は、従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上への取り組みに「大いに取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

者が、予定していた人数の採用に成功している傾向もみられる（図－11）。

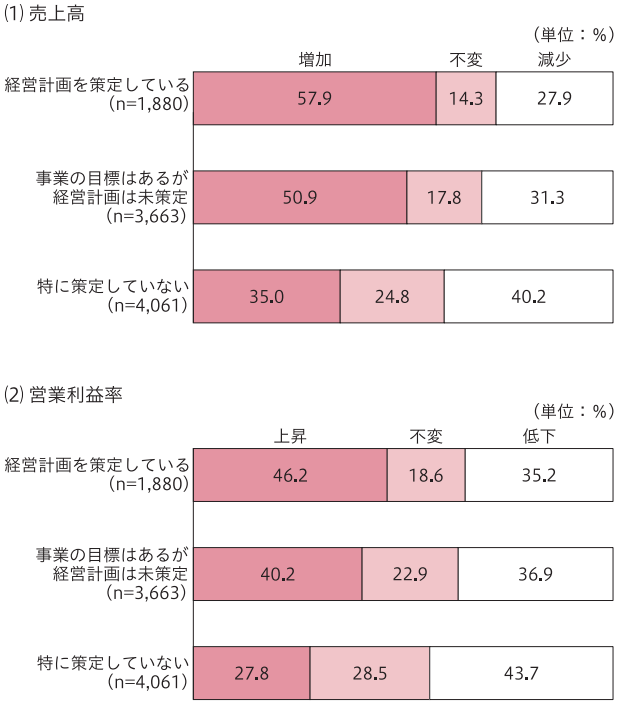
運営管理リテラシー

顧客の確保や安定的な事業運営といった観点から、自社の製品・商品・サービスの品質の維持・向上や社内ノウハウの蓄積・共有による属人化防止に向けた取り組みも重要と考えられる。デロイトトーマツ調査によると、品質を担保するための管理に取り組んでいる小規模事業者は、取り組んでいない事業者と比較して顧客数が増加傾向と回答した割合が高く、新規顧客の獲得や既存顧客の離反防止に成功している可能性がある。また、社内ノウハウの蓄積・共有により得られた効果を確認したところ、「担当者不在時でも業務が滞りなく遂行できるようになった」「業務の引継ぎが円滑に行えるようになった」などが挙げられた。

経営戦略リテラシー

経営資源が限られる小規模事業者こそ、戦略的に事業に取り組むことが重要である。経営計画の策定状況別に

図－12　業績の傾向（小規模事業者、経営計画の策定状況別）

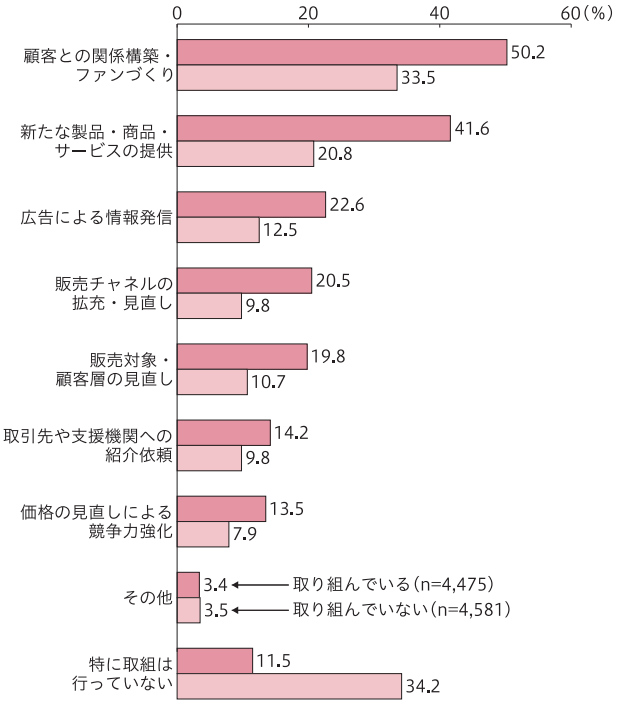


（注）1 売上高、営業利益率について、決算期を基準に、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「増加（上昇）」は「大幅に増加（上昇）」「やや増加（上昇）」と回答した事業者の合計。「減少（低下）」は「大幅に減少（低下）」「やや減少（低下）」と回答した事業者の合計。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者を除く。
2 経営計画の策定状況について、「経営計画を策定している」は、「経営計画を策定しているが、社内では共有していない」「経営計画を策定しており、社内で共有している」と回答した事業者の合計。「事業の目標はあるが経営計画は未策定」は、「将来の事業の目標はあるが、明文化していない」「将来の事業の目標は明文化しているが、経営計画は策定していない」と回答した事業者の合計。

業績の傾向をみると、事業目標を定めている事業者ほど、さらには経営計画を策定している事業者ほど、売上高と営業利益率についてそれぞれ「増加」「上昇」傾向と回答した割合が高い（図－12）。

また、自社の経営資源について強み・弱み・課題の把握に取り組んでいる小規模事業者は、取り組んでいない事業者と比較して「新たな製品・商品・サービスの提供」や「顧客との関係構築・ファンづくり」といった顧客数増加に向けた取り組みを実施している割合が高く、自社の経

図－13　顧客数を増やすための取り組み内容
（小規模事業者、自社の強み・弱み・課題の把握状況別）



（注）1 ここでの「販売チャネルの拡充・見直し」とは、新たにインターネット販売を開始するなど、販売手段を増やしたり、変更したりすることを指す。ここでの「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、中小企業団体中央会、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。
2 自社の経営資源（資金、人材、技術、知識、経験、顧客基盤など）の競合他社と比較した強み・弱み・課題の把握状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。「比較できる競合他社がない」と回答した事業者を除く。
3 複数回答のため、合計は必ずしも100％にならない。

営資源の棚卸や分析を通じて課題が明確化し、具体的な取り組みにつながっている可能性がある（図－13）。

小規模事業者の企業間連携

ここまで、小規模事業者にとって重要と考えられる経営リテラシーについて確認した。一方、個々の事業者による単独の取り組みだけでなく、他の事業者との連携により互いの強みを発揮し弱みを補完することも有効な手段となり得る。デロイトトーマツ調査によれば、企業間連携に取り組んでいる小規模事業者は全体の約2割にとどまるが、取り組んだ結果、想定した以上に業績向上への効果を得られたとした割合は約7割となっている。

支援機関の現状と支援力強化

支援機関の現状

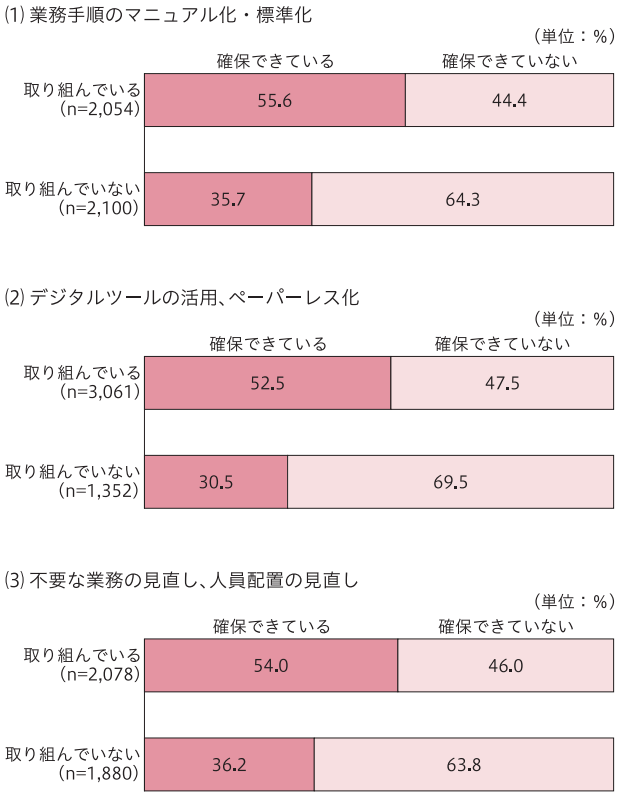
中小企業・小規模事業者が「稼ぐ力」を高め、あるいは経営リテラシーを強化して経営の自走化を図る過程で、商工会・商工会議所や税理士、金融機関などの支援機関による支援が重要である。

他方で、㈱帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」[注10]によれば、事業者から相談される経営課題の件数は増加し、かつ複雑化している傾向にあり、支援機関に向けられるニーズの高まりや求められる役割の高度化が認められる。こうした状況下で、支援を行ううえでの課題として「支援ノウハウ・知見の蓄積」「支援を担当する人材の確保」が上位に挙がっていることがわかった。事業者を取り巻く環境が転換期にあるなか、支援機関においても支援力の強化が求められている。

支援機関の支援力強化

経営支援に直接当たっている相談員の支援能力強化に向けた取り組みについて、㈱帝国データバンク「令和７年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」によれば、現場での実務を通じた指導育成（OJT）だけでなく、社外を含む研修の受講推進（OFF-JT）やほかの支援機関と連携した勉強会の実施もその効果が実感されている。また、従来の業務に加えてこれらの取り組みに充てる時

図－14　相談員の支援能力向上に充てる時間の確保状況（業務効率化への取り組み状況別）



資料：㈱帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」
（注）1 支援能力向上に充てる時間の確保状況について、「確保できている」は、「大いに確保できている」「ある程度確保できている」と回答した支援機関の合計。「確保できていない」は、「あまり確保できていない」「ほとんど確保できていない」と回答した支援機関の合計。
2「業務手順のマニュアル化・標準化」「デジタルツールの活用、ペーパーレス化」「不要な業務の見直し、人員配置の見直し」について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」と回答した支援機関の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」「ほとんど取り組んでいない」と回答した支援機関の合計。「取り組む必要がない」と回答した支援機関を除く。
3 地方公共団体以外に聞いたもの。

間を確保するためには、「業務手順のマニュアル化・標準化」や「デジタルツールの活用、ペーパーレス化」「不要な業務の見直し、人員配置の見直し」といった業務効率化の推進が重要と考えられる（図－14）。さらに、他機関との連携により互いの機能を補完し、課題解決力の高い支援体制を構築することも有効な選択肢となる。

以上、2026年版白書の概要を紹介してきた。今回の白書では、経営環境の転換期において現状維持は最大のリスクであり、「強い中小企業」を目指すことが重要であると述べている。本リポートが、成長や変革を通じ課題を乗り越えようとする中小企業・小規模事業者、またそれらを支える支援機関の支援活動の一助となることを願っている。白書本文では、本リポートで紹介しきれなかった分析を多数掲載しているほか、企業・支援機関の優良な取り組み事例も取り上げており、ご一読いただければ幸いである[注11]。

（注1）特に説明がない限り、本リポートにおける中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは、中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、さらに、中規模企業とは、中小企業から小規模事業者を除いた企業。
（注2）ここでの中小企業とは業種によって常用労働者数5人以上99人以下または5人以上299人以下の企業。
（注3）ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業。
（注4）ここでの中小企業とは、従業者数99人以下の企業。
（注5）ここでの中小企業とは、資本金1千万円以上1億円未満の企業。
（注6）算出方法の詳細については、『2026年版中小企業白書』コラム2－1－1を参照のこと。複数の公的統計を用いて試算しており、統計間の定義を可能な限り近づけたものの、完全に一致させることは困難なため、結果については含みをもってみる必要があることに留意されたい。
（注7）企業規模別に各社の労働生産性を算出し、それぞれの企業規模で労働生産性の数値が低い順に並べた労働生産性％タイルのうち、中小企業の75～90％に位置する企業群。
（注8）『2026年版中小企業白書』の策定に当たって、㈱帝国データバンクが2025年11月から12月にかけて実施したアンケート調査。対象は、全国5万社の中小企業（有効回答数1万2,289社、回収率24.6％）。なお、調査を進めるなかで判明した大企業74社を除いた中小企業1万2,215社について分析している。
（注9）『2026年版小規模企業白書』の策定に当たって、㈲デロイト トーマツが2025年11月から12月にかけて実施したアンケート調査。対象は、全国2万者の小規模事業者（有効回答数3,748者、回収率18.7％）および商工会・商工会議所の会員である小規模事業者（有効回答数7,191者）。なお、調査を進めるなかで判明した中規模企業1,024社を除いた小規模事業者9,915社について分析している。
（注10）『2026年版小規模企業白書』の策定に当たって、㈱帝国データバンクが2025年11月から12月にかけて実施したアンケート調査。対象は、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、中小企業団体中央会、認定経営革新等支援機関、地方公共団体（有効回答数5,095件、回収率21.2％）。
（注11）中小企業庁のホームページでは白書の全文や解説動画などを掲載している。詳しくはhttps://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/を参照。

釣り業界と地域の未来を育む釣り場



よねまる ともしげ

福岡県出身。1996年に島根大学教育学部を卒業後、福岡県内で小学校教諭として勤務。2022年3月に早期退職し、佐賀県唐津市に移住。2023年4月に釣り場の運営を正式に受け継いで起業。

企業概要

- 創業
  2023年
- 従業者数
  2人
- 事業内容
  釣り場の運営、釣り具の販売
- 所在地
  佐賀県唐津市厳木町平之705
- 電話番号
  050(3562)8178
- URL
  https://fishingparkhirano.com

フィッシングパークひらの 代表　米丸 知成

佐賀県佐賀市から車を走らせることおよそ50分。標高約400メートルの山あいにあるフィッシングパークひらのでは、老若男女を問わず多くの人が釣りを楽しんでいる。

この釣り場はもともと地元の人たちによって運営されていたものの、利用客はまばらで、マナーやルールを守らない釣り人に荒らされていたという。しかし、福岡県で小学校の教諭をしていた米丸知成さんが偶然訪れたことを機に、釣り場の姿、そして米丸さんの人生は、大きく変わっていった。

貴重なエリアトラウトの釣り場

――施設の特徴を教えてください。

佐賀県では唯一、九州地方でも数少ない、エリアトラウトが楽しめる釣り場です。エリアトラウトとは、人工の池や河川の一部を区切ったエリアに放流された、ニジマスなどトラウト類の魚を、ルアーやフライといった疑似餌で狙う釣りのことです。

エリアトラウトの特徴は、目の前に魚がいる点です。渓流や海など自然のフィールドでの釣りは、まず魚を探すところから始めなければなりません。魚がいなければ、いくら上級者でもまったく釣れないこともありますが、エリアトラウトならその心配はありません。少し練習すれば誰でも釣れるようになるので、初心者が釣りを始めるのにぴったりです。

これだと、釣り堀と何が違うのかと思われるかもしれません。一般に、釣り堀での釣りは餌を付けた竹のさおを使ったり、釣った魚を焼いて食べたりと、レジャー要素が強いです。一方、エリアトラウトはリールや疑似餌などの釣り具を駆使し、キャッチアンドリリースを基本とする、スポーツ要素の強い釣りです。そのため、上達するにつれて、釣り具を使い分けて自分のスタイルを究めたり、

釣果を競う大会に参加して腕を試したりといった楽しみ方が増えていきます。この奥深さが大きな魅力です。

当施設は池型の釣り場で、厳木（きゅうらぎ）川の上流から水を引いています。国土交通省が毎年発表している「水質が最も良好な河川」に何度も選定されるほど水の透明度が高いので、ルアーの動きや魚の反応を見ながらの駆け引きを存分に楽しめます。

――なぜ九州はエリアトラウトを楽しめる施設が少ないのでしょうか。

海にアクセスしやすいからだと思います。九州では釣りといえば海のイメージが強く、少し前までエリアトラウトはほぼ知られていませんでした。ですが、関東や関西ではエリアトラウトはたいへん人気があります。当施設の利用客のなかにも、転勤やUターンでほかの地域から九州に移ってきた方は多いです。

加えて、参入障壁の高さも施設の少なさにつながっていると思います。

――何が障壁になるのでしょうか。

水です。釣り場を維持し、管理していくためには、冷たくきれいな水を安定して大量に確保する必要があります。これが難しいのです。

河川から水を引こうにも、釣り場での利用に適した条件を満たす河川は限られます。そのうえ、河川の水は農家をはじめ多くの人が使うものです。新たに水を利用する権利を得るためには利害関係者との調整が必要で、時間と労力がかかります。また、地下水を利用しようにも、十分な量の水が出てくるとは限らないですし、設備の導入や維持にかかる費用は莫大（ばくだい）です。

その点、当施設はもともと、地域の活性化協議会が開設したものでした。わたしが受け継ぐ前に、権利の問題は活性化協議会の皆さんが解決してくださっていたので、スムーズに参入できました。

小学校の教諭から経営者に転身

――事業を受け継ぐまでは、何をされていたのですか。

1996年に大学を卒業して以降、福岡県で小学校の教諭として働いていました。当時から釣りが好きで、よく池や川、海でルアー釣りをやっていました。

当施設を知ったのは、2019年に仕事で佐賀県に出張したときです。近くで釣りができる場所をインターネットで探し、たまたま目に入ったので行ってみたところ、水がきれいで魚の引きも強く、釣り場としてとても魅力的だと感じました。以来、福岡から通うようになったのです。

ただ、当時は無人で運営していて、



自然に囲まれた釣り場

釣り場のルールは曖昧で、宣伝もしていませんでした。そのため、マナーの悪い釣り人に目をつけられており、地域の方が困っていました。

――多くの利用客でにぎわう現在の状況とは、ずいぶん違いますね。

そうなっていたのは、当施設の成り立ちが関係しています。

釣り場のある平之地区は過疎化や高齢化が進んでいます。2008年に小学校の分校が廃校になったのを機に、地域の衰退を止めようと有志が平之分校活性化協議会を立ち上げ、プールでニジマスの養殖を始めました。ただ、売り先がみつからず、育てたニジマスで釣り堀をやってみようと、休耕田を改良して2017年に開設されたのがこの施設です。こうした経緯で、釣りをしたことのない活性化協議会の方が運営していたため、管理に苦労されていたのです。

せっかく良い釣り場なのにもったいないと思い、2020年に運営面の協力を申し出て、ボランティアで施

設の改革に取り組みました。大きく変えたのは、次の三つです。

一つ目が、施設名の変更です。元は「平之ニジマス釣り堀公園」という名称だったため、餌釣りの釣り堀と誤解されていました。イメージを刷新すべく、現在の名称にしました。

二つ目が、ルールの作成です。釣り方や使用できる疑似餌を制限したり、キャッチアンドリリースを基本にしたりと、エリアトラウトの釣り場であることを明確にしました。

三つ目が、宣伝の強化です。独学でホームページを立ち上げ、SNSでの発信も始めて、開かれた釣り場であることをアピールしました。これらの取り組みが功を奏して、迷惑な釣り人はいなくなりました。

――そうして運営へのかかわりを深めていったわけですね。

少しずつ利用客が増えていくなかで、施設の将来について考える機会が増えました。また、地域の方とも、池を増やしたい、利用客を増やしたい、地域を元気にしたいという話でよく盛り上がりました。ただ、高齢化が進むこの平之地区に、釣り場の管理を長期にわたって担える後継者は見当たりません。次第に、その役割を果たせるのはわたしだけではないか、と思うようになったのです。

釣りにかかわる仕事をしたい気持ちは昔からありましたし、教諭の仕事は多忙です。ちょうど50歳の節目を迎えることもあって、2022年に思い切って早期退職し、妻と平之地区に移住しました。聞くと、移住者は30年ぶりだったそうです。

移住当初は、自ら釣り場を経営しようとは考えていませんでした。自然豊かな場所で釣り場の管理を任されつつ、農業や海釣りを楽しむ、スローライフを送りたかったのです。

――起業に至った転機は何ですか。

県が主催するビジネスプランコンテスト「さがラボチャレンジカップ2022」です。自分のなかで温めていた施設拡張の計画が客観的にどう評価されるかを知りたくて、試しに応募してみたところ、優秀賞を受賞することができました。

この結果を受けて、これからやろうとしていることは間違っていないと自信がつきました。そして、計画を実現し、施設を発展させるためには、自ら経営する必要があると考えるようにもなったのです。

ただ、当施設は活性化協議会のものです。どうすれば地域の全員の同意の下で事業を受け継げるかを協議した結果、わたしが施設を借り、借用料を活性化協議会に支払うかたちで落ち着きました。事業を行ううえでは対等な関係であった方がお互いにとって良いと考えたのと、活性化協議会を通じて事業の利益を地域に還元したいという思いもありました。こうして2023年の4月に事業を正式に受け継ぎ、個人事業主として経営をスタートさせたのです。

釣りと地域の魅力を伝える

――利用客を確保するため、どんな工夫をされていますか。

釣りの魅力をたくさんの人に広めるべく、ファミリー層をメインターゲットとすることで利用客を増やしています。すでにエリアトラウトをやり込んでいる上級者だけをターゲットにしても、釣り人口は増えません。家族みんなで来てもらい、初心者や子どもたちに釣りの楽しさを知ってもらうことで、長く通ってくれるファンを増やすのが目標です。

釣りに対して「汚い・臭い・気持ち悪い」という印象をもつ人は多くいます。特に女性はこの傾向が強いので、お母さんが来たいと思える施設にしなければ、家族連れで来てもらいにくくなってしまいます。

エリアトラウトは疑似餌や返しのない針を使うので、餌用の虫や釣った魚に触ることなく楽しめます。おしゃれな服装で来ても汚れませんし、手も臭くなりません。小さな子どもでも楽しめるよう、2026年には施

設内に釣り堀も開設しましたが、そこでは無臭のグミのような加工餌を使っています。釣りの負のイメージを排除し、誰でも安心、安全に釣りを楽しめる点をここまで前面に押し出している施設は珍しいと思います。

このほか、一つだったエリアトラウトの池を二つに増設し、釣り教室や新製品の釣り具の試投会を定期的に開催していることもあり、利用客数は大きく増えています。わたしが初めて訪れた当時は年間数百人でしたが、2026年は5,000人の大台がみえてきました。県内や隣県だけではなく、最近は日本全国、さらには海外からも足を運んでくれます。

――経営未経験の状態から事業を軌道に乗せた秘訣（ひけつ）は何ですか。

移住してから起業するまでの1年間、見習いの立場で施設の運営や魚の養殖を経験できたのが大きかったと考えています。また、佐賀は起業支援が充実していて、セミナーに参加して専門的な知識を学べたり、メディア向けの情報発信を支援してもらえたりしたのも支えになりました。

そして何よりも、移住して地域の一員になったことが事業を営むうえでプラスに働いています。福岡から通っていた頃はよそ者とみられていたと思いますが、実際に住み、行事に参加して顔を合わせることで、地域の理解や協力を得られ、事業を応援してもらえるようになりました。

――米丸さんは起業を通じて何を得られたと思いますか。

釣り場のオーナーという、誰でもなれるわけではない立場になることができ、釣り業界の一端を担う夢がかないました。やることは多く大変ですが、お客さまに喜ばれながら収入を得られ、日々が充実しています。

また、人とのかかわりが増えたことで自分が成長していると感じています。勤務時代は忙しく、近所付き合いにも限りがありました。移住し、事業や行事を通じて地域の方と交流を深めるなかで、人や地域とのつながりの大切さがよくわかりました。

地域から多くのものをもらっている分、今後は事業を通じて地域により貢献していきたいと考えています。例えば、現在は利用客の多くが釣りを終えると帰ってしまいますが、キャンプサイトを併設した池を新たにつくり、地域に長く滞在してもらおうと計画しています。夜はライトアップした池で釣りを楽しんでもらい、翌日は地域の方と連携して、サイクリングや山登り、農業体験など自然を生かした外遊びを提案すれば、当施設の客単価は上がりますし、地域にも利益をもたらせるでしょう。

最終的には、事業を通じて地域住民を増やし、持続可能な地域に再生することが目標です。すでに一人、当施設の常連客が移住し、従業員として働いています。釣りの楽しさや地域の魅力を知り、この場所で新たな人生を始めようとする人がもっと出てきたらうれしいですね。

聞き手から

自分で一から事業を構築することだけが起業ではない。すでに成り立っている事業を他者から受け継げば、初期投資を抑えられたり、最初から一定の顧客を確保できたりと、有利な条件で起業できる。人口減少と高齢化により事業の担い手が失われつつある地域ほど、こうした起業のチャンスは多く眠っている。

しかし、地域や事業を尊重する姿勢がなければ、事業基盤は容易に崩れ去ることを忘れてはならない。米丸さんは移住して地域の一員となり、見習いとして1年間しっかりと学んだからこそ、円満に事業を受け継いで成長軌道に乗せることができている。

事業を受け継いでの起業は近道ではあるものの、その過程では地道な歩みが求められる。だが、そこで得られる学びやつながりこそが、実は起業家にとって最も重要な資産なのかもしれない。

（原澤 大地）

第135回 中小企業の売上げDIは一進一退が続く

～「中小企業景況調査」結果～

当研究所が実施している「中小企業景況調査」（2026年9月調査）によると、売上げDIは－0.1となった。2026年2月末からの中東情勢の悪化により、DIは一進一退の動きが続いている。売り上げへの影響は限られる一方で、仕入価格の上昇の広がりと価格転嫁の遅れが重荷となっている。転嫁の進み方が最終需要分野によって異なるなど、中小企業にとって中東情勢による影響は濃淡がある。

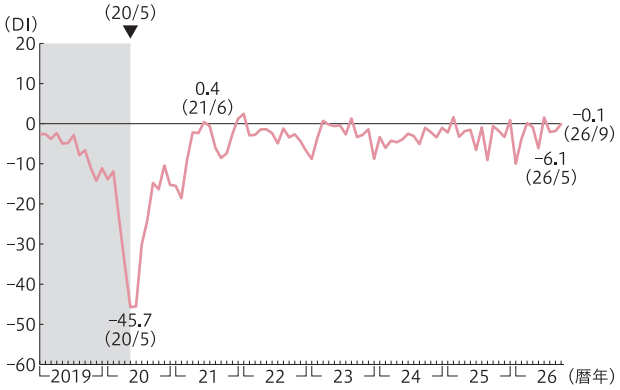
中東情勢による影響を受けても売上げDIは踏みとどまる

「中小企業景況調査」（以下、本調査という）は、中小企業の景気動向を迅速に把握するための月次調査である。三大都市圏（首都圏、中京圏、近畿圏）に立地する当公庫中小企業事業の取引先900社を対象に、サプライチェーンの川上に近い業種の企業に絞ってアンケート調査を行っている。業種構成は、製造業が7割、建設業、卸売業、運輸業が3割で、小売業やサービス業は含まれていない。本調査では売上高やその見通し、利益額の増加・減少、販売価格や仕入価格の上昇・低下などを尋ね、原則として前月比の動きを確認する。増加や上昇などプラスの回答割合から、減少や低下などマイナスの回答割合を差し引いた値をDIとして公表している。主な指標は売上げDIと売上げ見通しDIで、後者は2004年10月より内閣府「景気動向指数」の先行系列に採用されている。

売上げDIの推移から確認していこう。2020年に新型コロナウイルス感染症が蔓延（まんえん）すると、同年5月にはデータを確認できる1974年以来で最低の－45.7まで落ち込んだ（図－1）。その後、経済活動の再開につれてDIは回復し、2021年6月には0.4とプラスに転じた。以降は、上下の振れを伴いつつも若干のマイナスで推移している。この間、2022年のロシアによるウクライナ侵攻、2025年の米国による関税措置といった比較的大きな経営環境の変化があったものの、売上げDIは一定の範囲に踏みとどまっている。

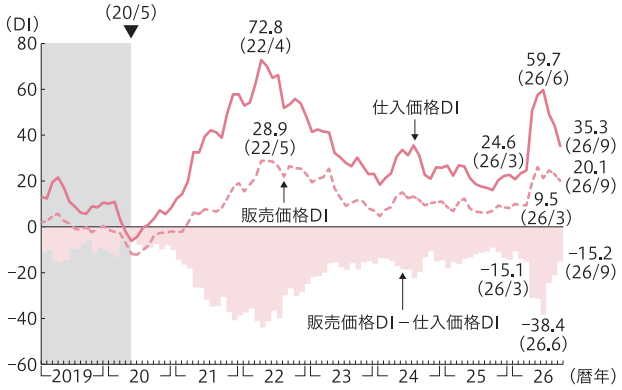
足元では、2026年2月末の米国とイスラエルによるイランへの攻撃に端を発する中東情勢の悪化により、振れ幅が大きくなっている。海上で輸送される原油の約2割が通るホルムズ海峡が封鎖されると、供給不安が一気に広がった。特に樹脂の原料となるナフサの不足は、包装資材をはじめとする石油由来の資材を通して、幅広い業種に波及した。この供給制約の影響を受け、5月の売上

図－1　売上げDIの推移（季節調整値）



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

図－2　販売価格DI、仕入価格DIの推移



(注) 販売価格DI、仕入価格DIは、前月比で「上昇」－「低下」企業割合。

げDIは－6.1と落ち込んだ。6月中旬に当事者間で戦闘終結の覚書が結ばれ、緊張が和らぐとともに、売上げDIは落ち着きを取り戻しつつある。

コスト面をみると、仕入価格DIは、2026年3月の24.6から、6月には59.7へと急上昇し、9月には35.3まで下がっている（図－2)。2022年のウクライナ侵攻以降に生じた資源高では、1年以上DIが50を上回ったのに対し、中東情勢の悪化に端を発した今回は4月から6月までの3カ月にとどまる。仕入先からの値上げ要請は急速に広まったが、落ち着き始めるのも早かった。

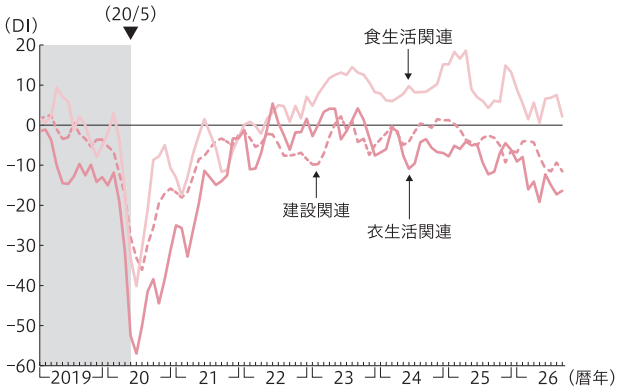
販売価格DIと仕入価格DIの差を確認すると、2026年6月の－38.4を底に縮まり、9月は－15.2と3月の水準（－15.1）に戻った。仕入価格DIの水準が下がってきた一方で、販売価格DIが3月（9.5）から上昇し、9月（20.1）まで高い水準が続いているからだ。ただし、両DIの水準をみると、依然として一定の差はあり、中小企業の価格転嫁はまだ途上といえる。価格転嫁が進むかどうかは、買い手との交渉にもよるが、取り扱う製品・サービスに対する需要が強ければ値上げが受け入れられやすく、需要が弱ければ通りにくい可能性がある。

内需関連と外需関連で明暗が分かれる

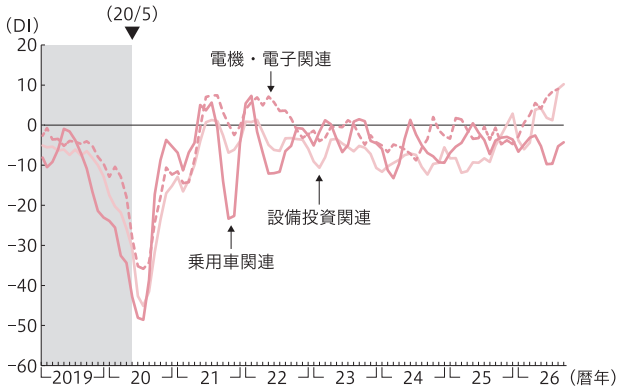
そこで、最終需要分野別の売上げDIから、需要の動きを確かめよう。ここでは傾向をつかみやすいよう、後方3カ月移動平均を用いている。図－3は、内需依存度の高い分野の動きを示したものだ。2023年以降はほぼ一貫して「食生活関連」がプラスで推移し、全体を押し上げているのに対し、「衣生活関連」と「建設関連」は長くマイナスとなっており、分野ごとに好不調がはっきり分かれていた。こうしたなか、中東情勢の悪化を受けて、さらに動きが変化している。

「食生活関連」は、高めの水準で推移しつつも単月の振れ幅が大きくなっている。全分野で最も低い水準である「衣生活関連」は、さらにマイナス幅が広がっている。中東情勢の悪化で消費者マインドが大きく落ち込んだことが要因として挙げられる。実際、内閣府「消費動向調査」の消費者態度指数は、2月（39.7）から急落し、3月は33.3となった。8月には35.5と底打ちしたものの、2月の水準からはまだ乖離（かい り）がある。ほかの分野と比べ、消費

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



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



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

者に近い両分野への影響が大きかったとみられる。

「建設関連」は、供給制約の影響を強く受けてマイナスが続く。塩化ビニル管や塗料など石油由来の資材が多岐にわたるうえ、予備的な在庫を持つ事業者が少ないことが一因である。資材不足が工期の遅延に直結しやすく、売上げDIにも影響を及ぼしている。

一方、外需依存度の高い分野をみると、足元で勢いがあるのは「設備投資関連」だ（図－4）。8月のDI（17.3）は2004年8月（18.6）以来の高さとなった。データセンターや半導体製造装置向けを中心とする設備投資の勢いが、機械や鉄鋼にかかわる中小企業にも及んでいるとみられる。実際、経済産業省「鉱工業指数」の鉱工業生産指数は、中東情勢が悪化した後も、前月比－0.4%となった3月を除いて、小幅ながら上昇傾向が続いている。

また、「乗用車関連」も足元では底打ちしている。国内新車販売の持ち直しを受け、部品を製造する企業への発注が戻り始めたためとみられる。半導体業界の好況の恩恵を受ける「電機・電子関連」も右肩上がりで推移している。

「設備投資関連」「乗用車関連」「電機・電子関連」の3分野が上向きの兆しをみせるなか、「食生活関連」「衣生活関連」「建設関連」の3分野は消費者マインドの落ち込みと供給制約に押されているという構図だ。

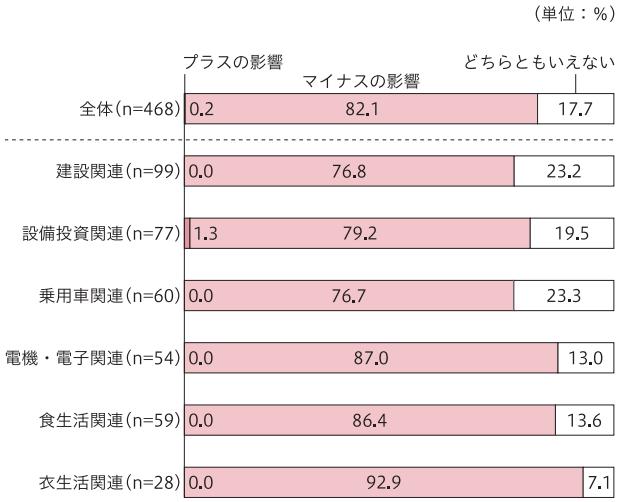
需要の強さが価格転嫁の進み方の差に

こうした需要の変化は、中小企業の仕入れや価格転嫁にどのような影響を与えているのだろうか。中東情勢の影響について具体的に尋ねた「中東情勢の悪化による中小企業への影響に関する調査」をみていこう。本調査に付帯して行った調査であり、仕入価格DIが最も高まった6月に実施した。

まず、仕入れに「マイナスの影響」があると回答した企業の割合は、82.1%に上る（図－5）。最終需要分野別にみると、「衣生活関連」が92.9%と最も高く、最も低い「乗用車関連」でも76.7%となり、どの分野も相応の影響を受けている。

次に、中東情勢の追加コストを転嫁できている割合をみると、「転嫁できていない」が45.6%を占める（図－6）。需要分野別では、「食生活関連」の57.4%が最も高く、

図－5　中東情勢の悪化による仕入れへの影響（最終需要分野別）

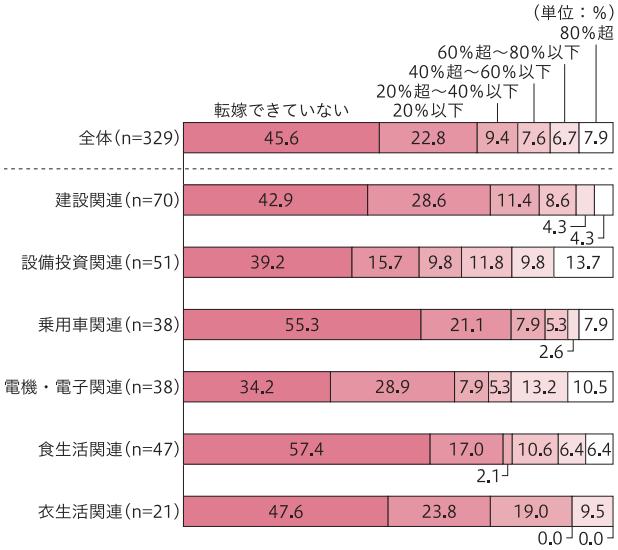


資料：日本政策金融公庫総合研究所「中東情勢の悪化による中小企業への影響に関する調査」（図－6も同じ）
（注）1 nは回答数（図－6も同じ）。
2 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（図－6も同じ）。

「電機・電子関連」の34.2%が最も低い。価格転嫁の度合いには、ある程度の差があるようだ。

売上げDIの振れ幅が拡大したとはいえ、需要が相対的に強いはずの「食生活関連」で転嫁が最も遅れているのはなぜか。図には示していないが、中東情勢の悪化による具体的な影響を複数回答で尋ねた結果をみると、「仕入先による価格の引き上げ」が67.2%、「原油を原材料（ナフサ等）とする資材の調達難」が63.9%と、全体（それぞれ56.9%、49.4%）を上回った。「中東情勢の影響で容器の値上げがあった。すぐには価格転嫁できず、影響が長く続くほど厳しくなる」（惣菜製造業）といった声のとおり、包装資材を中心に影響を受けている。売上げDIの振れ幅が大きくなっていることを踏まえると、価格転嫁を進めるなかで、消費者の値上げによる買い控えと、その価格の浸透による揺り戻しが繰り返されている可能性がある。

図－6　価格転嫁の割合（最終需要分野別）



（注）図－5で「マイナスの影響」と回答した企業に対し、中東情勢の悪化に伴うコストを販売価格に転嫁している割合を尋ねたもの。

一方、転嫁が進む「電機・電子関連」では、「仕入れのリードタイムの長期化」が45.6%と、全体（26.8%）を上回る。半導体関係の需要が強いこともあり、価格転嫁よりも供給制約を意識する回答が多い。「樹脂材や養生テープなどが不足し、価格が20%上昇したことに加え、工程が組みづらいため、生産効率が悪い」（その他の電子部品・デバイス・電子回路製造業）といった声があり、転嫁ができているとしても、資材不足の影響は拭えない。

中東情勢の悪化による中小企業への影響は、売り上げよりも価格に強く波及している。消費者マインドは急激に悪化したが、鉱工業生産が踏みとどまったこともあり、影響は需要分野間で異なっている。足元では、マインドは底打ちしており、今後は分野間の濃淡が薄れる可能性がある。価格転嫁をさらに進めることができるのか、中東情勢の行方と併せて注視したい。　（中野 雅貴）

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



バキュームカーで浄化槽を清掃（㈱アースクリエイティブ）


手作業で部品を回路基板に取り付ける（㈱アート電子）

第2回（全4回）

思いをすり合わせて連携を進める

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）

第1回は、調査結果や先行研究をもとに企業間連携の実態を確認した。企業間連携と一口に言っても連携先はさまざまであり、その効果や課題も異なると考えられる。そこで、第2回は、異業種連携に焦点を当ててその動向を整理したうえで、異業種連携によって遠隔で浄化槽内の水質を監視できるIoTセンサーを開発した事例を紹介する。

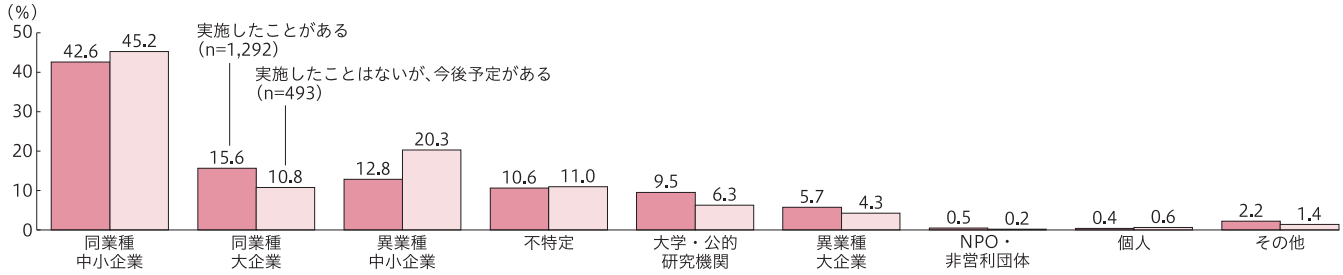
異業種連携のハードルは高い

企業間連携を実施している、または実施を予定している企業はどのような連携相手を求めているのだろうか。中小企業庁編（2018）の調査によれば、連携を実施したことがある企業で最も多いのは、「同業種中小企業」（42.6%）で、「同業種大企業」（15.6%）と合わせると、全体の半数以上を占める（図）。対して、「異業種中小企業」は12.8%、「異業種大企業」は5.7%と、合計しても全体の2割に満たない。異業種連携は同業種連携に比べて、連携先を探すことや専門外の知識の習得といった負担が重いと考えられ、割合が低くなっているのだろう。続いて、今後連携の予定がある企業をみると、「同業種中小企業」（45.2%）が最多であるが、2番目は「異業種中小企業」（20.3%）であり、異業種連携への関心は低くない。

先行研究では、同業種連携より異業種連携が少ない背景について触れており、森岡・根来（2000）は、同業者より異なる業界の事業者との活動の方が、管理の複雑化や連携相手への依存などのリスクが伴いやすいと述べている。行本（2021）は、中小企業の多くはニッチな分野に特化することで技術やノウハウを蓄積させ成長してきたことから、自社の専門外である分野の企業と連携することに対して高いハードルがあると指摘している。

しかし、新たな製品やサービスを開発するうえで、競合他社がもっていない業界外の知識を取り込む異業種連

図　企業間連携で最も重視する連携相手（実施状況別）



資料：中小企業庁編（2018年）をもとに筆者作成
（注）1「実施したことがある」者は、連携相手を回答している。「実施したことはないが、今後予定がある」者は、想定している連携相手を回答している。
2 nは回答数。
3 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある。

携は、有効な手段の一つであろう。中原（2010）は、異業種連携により新たな製品や技術を生み出すためには、開発の目的を共有し、役割分担を明確にすることに加えて、中長期的な視点で活動に取り組み、信頼関係を構築していくことが必要であるとしている。中小企業金融公庫総合研究所（2007）では、連携を円滑に進めるために、連携の中心になる企業のリーダーシップの発揮や日常的な情報の共有、外部有識者の活用がポイントとなると整理している。

ここまで、国内の先行研究から、異業種連携が十分に進展していない理由と連携の成功要因をみてきた。海外の研究に目を向けると、異業種連携の概念やあり方を理論的に整理したものが少なくない。背景には、異業種連携は、企業の外部から知識やノウハウを取り入れるという点で、ハーバード大学経営大学院の教授であったヘンリー・チェスブロウが提唱したオープンイノベーション（Open Innovation）の一つとして整理されており、その枠組みを応用させて異業種連携を類型化した研究が蓄積されていることがある（Horváth and Enkel, 2014）。Carmona-Lavado, *et al*.（2023）は、知識や技術、ノウハウの調達方法によって、異業種連携を三つの類型に分けている。また、異業種連携のきっかけについて、課題が先にあるケースと、技術や知識の探索から開始するケースとに分類する研究がある（Gassmann and Zeschky, 2008）。

以上を踏まえ、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。なお、異業種の定義は「中小企業等経営強化法」（2016年10月21日施行）第2条第9項で示されている新連携の定義に準じて、標準産業分類における細分類が異なることとする。連携の定義は、Horváth and Enkel（2014）やCarmona-Lavado, *et al*.（2023）に準じて、異なる業種の企業同士が従来のバリューチェーンに含まれていない取り組みを行うこととする。

森岡・根来（2000）や行本（2021）が示すとおり、異業種連携は企業間連携のなかでもハードルが高いとされているが、相乗効果により革新的な製品やサービスの開発といった大きな成果が期待できる。では、異業種連携を実施した企業はどのように課題を乗り越え、成長していったのか。企業の事例をみていこう。

海外市場の開拓を機に異業種連携

㈱アースクリエイティブ（山口県、従業者数51人）は、浄化槽の点検や清掃をする企業である。創業以来、宇部市内の住宅や工場などの浄化槽を管理してきた。浄化槽

の清掃や点検は法律で義務づけられており、維持管理事業を行うには自治体の許可が必要とされる。そのため、売り上げは安定しやすいが、新規顧客の獲得は容易ではない。さらに、今後は市内人口の減少によって顧客が減っていくことが予想される。こうしたことから、社長の栗原和実さんは、収益の柱を増やしたいと考えていた。

きっかけとなったのは、2010年ごろに知人とインドネシアを訪れたときのことである。現地の住民から、「インドネシアは経済が発展する一方で、ごみや汚水の処理設備の整備が遅れており、衛生環境が悪化している」という話を聞いた。栗原さんは、衛生環境の改善に自社のノウハウを生かせるはずだと考え、市場調査を始めた。

まずは、インドネシアの大学と提携して留学生の受け入れや共同研究を行っている山口大学に協力を仰いだ。栗原さんは大学の先生から、現地の生活や社会事情、産業動向を教えてもらった。また、2016年には国際協力機構の「中小企業・SDGsビジネス支援事業」に応募した。発展途上国の問題解決に貢献する中小企業に対して、調査費用の補助やビジネスプランの策定支援などを行うものだ。栗原さんの提案は採択され、2017年からインドネシアで調査を始めた。浄化槽の視察と管理者へのヒアリングを行い、家庭排水の処理の状況も確認した。その結果、ホテルや商業施設では浄化槽を使用しているものの、適切な管理がされておらず、本来の処理能力が発揮できていないことがわかった。住宅に至っては、汚水をそのまま河川や海に流していることがほとんどであった。

栗原さんは、経済成長で人々の生活が豊かになるなかで、環境への関心が高まり、汚水処理に関する法律の整備が進むのではないかと考えた。そうすれば、大規模な施設だけでなく住宅もターゲットになる。現地では浄化槽の清掃技術をもつ企業はまだ少なく、参入の余地がある。栗原さんはインドネシアへの進出を決めた。当初は日本と同じ方法で浄化槽の点検や清掃をしたいと考えていたものの、交通インフラが十分に整備されていない現地では、頻繁に訪問できない。そこで、遠隔で浄化槽内の水質を監視し、故障の予兆がみられた際に点検や清掃をできるよう、IoTセンサーを開発することにした。ただ、電子機器の開発は、同社にとって初めての試みだった。そこで、栗原さんは、県内企業の新製品の開発や産業連携などを支援する山口県産業技術センターに相談し、㈱アート電子（山口県、従業者数23人）を紹介された。

㈱アート電子は、鉄道車両用エアコンや半導体製造装置などの制御装置を手がけており、設計から製造まで一貫して行う。社長の門馬芳幸（もんまよしゆき）さんは、1件当たりの受注金額が大きい分、売り上げの変動が激しいことや、取引先の業界に偏りがあることを課題に感じ、多様な業界の企業から依頼を受けてきた。異業種連携は、提案の幅が広がり、従業員の技術力向上の機会になると感じていたことから、㈱アースクリエイティブとの連携を決めた。

知識を共有しながらIoTセンサーを開発

門馬さんは、栗原さんから製品イメージを聞き取ることから始めた。これまでに受けた依頼のなかには、依頼主の製品イメージが曖昧で、すり合わせに苦労することも多かった。しかし、栗原さんは製品の構想を具体的に話してくれたため、すんなりと理解できたという。

次に、門馬さんはIoTセンサーに関する調査を行った。類似品がないかを確認していくのだが、業界の知識がないと十分に調査できないため、栗原さんに話を聞いた。そのなかで、日本では浄化槽の点検、清掃は営業エリアが限定されるため、遠隔で水質を確認する必要性に乏しく、今回の開発は業界でも初めての取り組みに近いことを知った。また、インドネシアでの無線機器に関する法律を調べると、日本より規制が厳しいことがわかった。そのため、無線機器は規制に沿ったものを現地で調達し、

可能な限り有線でデータを送れるようにした。

続いて、二人は製品の設計と予算の調整を行った。当初予定していた四つのセンサーの搭載では、製品の単価が高くなり、予算の大幅な変更が必要となることがわかった。必須の性能と予算を話し合い、センサーを二つに絞ることにした。最小限の性能に抑えたことで、大きな変更なく予算を組めるようになった。門馬さんによると、初めてIoT機器を導入する企業との連携では、依頼主の想定より費用がかかり、開発に進めないこともあったそうだ。そのため、自社の業界の当たり前は相手の業界の当たり前でないことを意識し、丁寧な説明を心がけて交渉した。また、栗原さんは、門馬さんと何度も意見を交えたことで、面識のない相手と新たな製品を開発することへの不安が和らいでいったという。

予算が決まり、試作品の製造が始まった。国内にある㈱アースクリエイティブの排水処理施設でインドネシアの温度や湿度を再現し、試験を繰り返した。現地に適応できるよう改良を進め、連携開始から2年後の2019年にIoTセンサーが完成した。その後、現地での実証実験は㈱アート電子から他の県内企業へ引き継がれ、バリ州内のホテルや商業施設など5カ所に広がっている。栗原さんは、インドネシアへの展開を本格化するために、2019年に現地法人を設立した。バリ州を中心に営業を行っており、今後は、他の州にも営業エリアを拡大していく。

さらに、栗原さんは、IoTセンサーを日本に導入することを視野に入れている。現状では、浄化槽内の水質を検査する際に、遠隔で水質を確認できる機器はほとんど使用されていない。しかし、人口減少により取引先間を移動する距離が延びていけば、タイミングを絞って清掃や点検を行う方が業務の効率化につながる。

栗原さんと門馬さんは、連携が順調に進んだ要因に、相手の業界への理解を深めながら役割を分担した点を挙げている。また、互いの業界の知識や考え方などを知ることで、経営の気づきとなることが多かったと振り返る。



完成したIoTセンサー

異業種連携によって製品開発を円滑に行うには、互いの業界について学んで製品づくりに生かし、丁寧な説明を通じて認識をすり合わせることが求められる。自社の枠組みを超えて、知識や考え方を吸収した経験は、新たなアイデアや連携の創出につながっていく。

＜参考文献＞

中小企業金融公庫総合研究所（2007）「企業間連携を成功に導くマネジメント」中小企業金融公庫総合研究所『中小公庫レポート』No.2007-2

中小企業庁編（2018）『2018年版中小企業白書』日経印刷

中原秀登（2010）「中小企業の経営革新に対する連携形態の比較考察（下）」千葉大学経済学会『千葉大学経済研究』第25巻第2号、pp.205-227

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

行本勢基（2021）「中小企業におけるプラットフォームの構築 －異業種連携に向けた試論－」神奈川大学経営学部『国際経営論集』第62巻、pp.13-29

Carmona-Lavado, Antonio, Elena M. Gimenez-Fernandez, Vesna Vlaisavljevic, and Carmen Cabello-Medina（2023）“Cross-Industry Innovation: A Systematic Literature Review.” *Technovation*, Vol.124, pp.1-27

Gassmann, Oliver and Marco Zeschky（2008）“Opening Up the Solution Space: The Role of Analogical Thinking for Breakthrough Product Innovation.” *Creativity and Innovation Management*, Vol.17(2), pp.97-106

Horváth, Annette and Ellen Enkel（2014）“When General Recommendations Fail: How to Search in Single Innovation Project Settings.” *R&D Management*, Vol.44(4), pp.409-426

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

第17回 サルバドル・ダリ（1904～1989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。

模写に励んで自分のスタイルを築いた

サルバドル・ダリは、1904年にスペインのカタルーニャ地方にあるフィゲラスという町で生まれた。初めて絵を描いたのは、6歳のときであった。画家の母と、ピカソの友人で画家のラモン・ピチョットらにその才能を認められ、絵画にのめり込んでいく。少年時代から展覧会に出品を重ねていて、14歳の時点ですでに若き画家として地方で注目を浴びていたという。

17歳のときに、マドリードのサン・フェルナンド美術アカデミーに進学。昼は授業に出て勉強に励み、夜には自身のアトリエで絵を描き続けた。自分のスタイルをみつけ出すまでは、数々の画家の作品を模倣したという。同時代の画家であるピカソのキュビスムやミロの抽象画はもちろん、バロック絵画のスルバランやルネサンスの画家ラファエロなどの伝統的な手法も取り入れようとした。型破りなイメージが強いダリだが、破るための型をしっかり習得しようとしていたのである。

学生を扇動したという理由で停学処分を受けたり、反政府活動を行った疑いをかけられて短期間投獄されたりと紆余曲折を経て、21歳のときにバルセロナのダルマウ画廊で自身初の個展を開催した。また、22歳のときにはピカソと出会い、大いに刺激を受けている。

一方、アカデミーにおいては、美術史の答案提出を拒んで教授陣と対立し、暴言を吐いて放校処分になった。ダリはアカデミーから離れて、自らの画力で道を切り開いていく。

妻のプロデュースで「天才」を演出

自ら「母を崇拝していた」と語るダリは、17歳のときに母を亡くしてからは喪失感にさいなまれ、自分にとってのミューズ（女神）を探し求めることになる。最初は、妹のアナ・マリアがその役割を果たした。ダリは妹を自分の理想の女性として、とりわけその後ろ姿に執着したようだ。窓から外の景色を見させるなどして、背中を向けたポーズをとらせては、その姿を描き続けた。しかし、のちにアナがダリの私生活に関する暴露本を書いたのをきっかけに、二人は決裂する。

そんなダリの生涯のミューズとなったのは、妻のガラである。カダケスの地にいたダリの元へ、ガラが当時の夫とともに訪れると、二人は激しくひかれ合った。ガラは夫と子どもを捨て、1934年にダリと結婚。ダリはガラと出会ってからの1930年代が、画家としての最盛期だったといわれている。代表作である『記憶の固執』を発表

したのもこの頃だ。超現実的世界の絵を描き、シュールレアリスムの巨匠として名をはせたダリはこう言っている（ダリ、1976年）。

「私は存在するために、そして自我の全エネルギーを統合するために、絵を描くのだ」

一方で、ダリのとっぴな行動は、しばしばマスコミを騒がせた。カリフラワーを詰めた真っ白な車で講演会場に駆けつけたこともあれば、別の講演会では潜水服を着て登壇。潜水用のヘルメットを外せなくなり、聴衆の前で窒息寸前になる騒ぎまで起こしている。自分へのインタビュー番組では、突然、放送内容を変更したいと言い出したこともあった。カメラを撮影クルーの方に向けさせて、現場の指揮を執り始めたのである。戸惑う周囲に、こう言った（ラドフォード、2002）。

「混乱が一番、偶然は創造性を生み、秩序は退屈だ」

いかにも天才らしい言葉だが、ダリは狂気を意識的に装うことで、「天才画家」のイメージをつくり出していた。自らそのことを明かしている（村松、2016）。

「天才を演じよ、されば天才になる」

ダリを天才画家と印象づけるのに成功したのも、ガラのアイデアによるところが大きかったという。ダリはメディアから引っ張りだこになり、チョコレートやブランデーのCMにも出演した。15秒のCMで1万ドルの報酬を得たこともあった。商業的な成功を収めて、億万長者になったダリは、その後も滞在先のホテルでトランクから期限切れの小切手が大量に発見されるなど、話題に事欠かなかった。

晩年はひきこもりの生活へ

ダリにとって、ガラは名プロデューサーでもあった。ガラを心から必要としていたダリは、その肖像画を何百点も残している。だが、そんな最愛の妻とも別れが訪れる。1982年にガラが87歳で亡くなると、ダリは失意の底に沈み、その喪失感を「人生の舵（かじ）をなくした」と表現している。あれほど露出していたメディアも遠ざけて引きこもり、絵を描くことをやめて一人静かに暮らすようになる。



故郷フィゲラスにあるダリ劇場美術館

そんなとき、自宅の寝室で火事が起き、重度のやけどを負う。手術後、車椅子に乗って久々にテレビカメラの前に現れると、天才のやつれた姿に報道陣は息をのんだ。ダリは重度のパーキンソン病により手を震わせながら、声を絞り出すようにして言った（ロウ、2004）。

「天才は決して死なない。人類の進化は我々の手中にある」

それから4年半後の1989年、故郷フィゲラスのダリ劇場美術館に隣接するガラテアの塔で、ダリは84年の生涯を閉じる。最後まで、天才画家としての役割を全うしたのだった。

＜参考文献＞
村松和明（2016）『もっと知りたいサルバドール・ダリ　生涯と作品』東京美術
サルバドル・ダリ著、山根和郎訳（1976）『ダリの告白できない告白』二見書房
ロバート・ラドフォード著、岡村多佳夫訳（2002）『ダリ』岩波書店
アダム・ロウ監督（2004）『SALVADOR DALI　世界が愛した芸術家　ダリの超現実的な人生』（DVD）ナウオンメディア

「ちょうどいい」をかなえるリノベーション会社



藤孝建設㈱

代表取締役

佐藤 創史
さとう そうし

《企業概要》

代 表 者　佐藤 創史
創　　業　1969年
資 本 金　1,000万円
従業者数　5人
事業内容　マンションのリノベーションの設計監理・施工、店舗や戸建て住宅の内装設計・施工
所 在 地　東京都杉並区荻窪1-2-5
電話番号　03(3393)2631
U R L　https://fujitaca.com

東京都杉並区にある藤孝建設㈱は、現社長の佐藤創史さんの祖父が創業し、地域の工務店として住宅の新築工事を中心に手がけてきた。しかし、2000年代以降は不振が続いていた。

リノベーション会社に勤務していた佐藤さんは、家業を立て直そうと2014年に同社に入り、経験を生かしてリノベーション事業を立ち上げた。2020年には社長に就任、勤務時代の同僚も迎え入れ、事業は順調な軌道を描くかに思われた。

対話で顧客の理想に迫る

同社の主力事業は、マンションのリノベーションである。自社のホームページや不動産仲介会社を通じて個人から仕事を受け、設計から施工、インテリアコーディネートまでを手がけている。

コンセプトは、顧客目線に立った「ちょっとオシャレで暮らしやすい」リノベーションだ。デザインばかりとがった家は暮らしにくいものだし、機能性ばかりでは味気なく、どちらも長く暮らすには適さない。同社が得意とするのは、デザインと暮らしやすさのバランスに配慮した「ちょうどいい」住まいの提案だ。

何がちょうどいいかは、顧客ごとに異なる。そのため、打ち合わせでは対話を大切にし、間取りや造作のデザインのことだけでなく、普段の暮らしぶりや趣味などに話題を広げる。顧客が望む暮らしのイメージを膨らませ、そこを起点に設計プランを練っていく。そうして、顧客の期待を上回る「ちょうどいい」を実現するのだ。

例えば、使いやすいキッチンにしたいという相談に対しては、1日に誰がどれくらいキッチンに立つのか、といったことからその家庭に合った使いやすさを考える。ヴィンテージ家具を少しずつ集めているという話を聞けば、個性的な家具とも調和する素材やデザインを図面に落とし込み、提案する。

特注品や特殊な建材をできるだけ使わずオシャレを演出するのも、同社のモットーである。特注品なら設計の自由度は増すが、価格が高くなるうえ、メーカー品に比べると修理もしづらい。長い目で暮らしやすさを考えているわけだ。同様の視点で、子どもの成長などに伴い生活スタイルが変わっても困らないよう、シンプルな間取りにも気を配る。

そうしたスタンスが、30歳代から40歳代の夫婦やファミリー層を中心に支持されている。

現在、同社は社長の佐藤さんと職

人肌で図面が大好きな建築士の田中さん、異業種から転身してきたインテリア好きの阿部さんの3人で稼働している。性格はばらばらだが、共通するのは間取りを夢想するほどこの仕事が好きな点。さまざまな設計プランを練るのを心から楽しむ同社には、顧客からの相談が絶えない。

頭のなかでくすぶっていたコンセプト

そんな同社だが、リノベーション事業を始めてしばらくは、トラブル続きだったという。背景には、社内でコンセプトを共有できていなかったことがある。

同社のコンセプトは、実は佐藤さん自身の失敗体験がもとになっている。自宅のリノベーションでデザインに凝りすぎた結果、暮らすうちに不便さが目立つようになり、家族の不評を買った。その経験があったので、コンセプトの輪郭は初めから佐藤さんのなかにあったのだが、明確な言葉にできていなかった。

大きなきしみが生じたのは、元同僚の建築士2人を従業員に加え、受注を増やしたときだ。当時は打ち合わせから設計、施工の管理まで、各自が一貫して担当する体制としていた。同じ担当者が対応することで顧客への理解や関係性が深まり、親身に対応できると考えたからだ。

しかし、それは担当者任せと表裏一体だった。どんなリノベーションの提供を目指すのか、自社が提供する価値は何か、理解が十分に浸透していないなかで、顧客との打ち合わせの内容や質にばらつきが生じていた。結果、顧客と一緒に決めたはずの工事について、施工後に問い合わせが来ることが続いた。社内にいら立ちが募り、1人が離職した。目指す事業の姿は遠かった。

何とか態勢を立て直そうと手探りで取り組むなか、2021年に阿部さんが入社する。コンサルティング会社に就職して3年目の若者で、建設業界は未経験だった。

コンセプトをチームでかたちに

その阿部さんの一言から、同社は変革のきっかけをつかむことになる。あるとき、顧客との打ち合わせに同席した阿部さんが、説明がわかりにくいと言うのだ。確かに、技術的な話に偏っていたかもしれない――。

対話を大切にする現在の打ち合わせのスタイルは、この反省から生まれた。専門用語を不用意に使っていないか、一方的な説明になっていないか、どんな質問なら顧客の生活スタイルに迫れるのか、どんな提案の仕方なら顧客がワクワクするか。意見を出し合いながら検討を深めていくと、自分たちが提供したいものは何だったのか、曖昧だったコンセプトの核心に近づく手応えがあった。そこから議論を重ね、言語化した。


ヴィンテージの家具を引き立てるリノベーション

コンセプトが固まると、業務の進め方を見直していった。対話のなかで顧客の要望を的確に引き出し、それを設計に落とし込む。そのために、現在では3人がチームとして案件を担当する体制としている。阿部さんがヒアリング、田中さんが設計というように個性を生かした役割分担ができるようになり、意見を出し合うことで提案の質が高まったほか、働きがいにもつながっている。

ホームページやSNSでは、コンセプトとその背景にある考え、施工事例を丁寧に紹介することで、同社に頼めばどんなことを実現できるのかを明確に伝えている。同社になら、と相談に来る顧客が増えている。

1件1件に向き合うため、受ける仕事は年間30件程度としている。それでも提案力が増した分、受注単価が上がり、売り上げはこの5年間で1.6倍に増え、黒字も定着しつつある。自社の「ちょうどいい」かたちを見いだし足場を固めた同社は、今、次の成長を見据えている。（柴山 光歩）

菓子で心なごむひとときを届ける



㈱青木光悦堂

代表取締役
青木 隆明
あおき たかあき

《企業概要》
代 表 者　青木 隆明
創　　業　1892年
資 本 金　1,000万円
従業者数　38人
事業内容　菓子の卸売り、企画販売
所 在 地　京都府京都市山科区大宅御所田町30-3
電話番号　075(592)8773
U R L　https://aokikoetsudo.co.jp

㈱青木光悦堂は、寺納豆の製造から菓子の卸売りへと業態を変え、100年以上事業を続けてきた。2001年に4代目社長に就任した青木隆明さんは、従来の卸売りに限界を感じ、オリジナルブランドの展開や高齢者施設向け菓子配達サービスを通じてこだわりの菓子を届けている。

菓子のもつ魅力で勝負したい

青木さんが先代の父から事業を引き継いだ頃、同社の主力事業は、菓子の卸売りだった。販売先は近隣の府県にあるスーパーマーケットで、流通量が多いのは大手菓子メーカーの商品である。ただ、こうした商品は他社でも取り扱っており、常に値下げ競争にさらされていた。

そのなかで青木さんが目を向けたのが、仕入先の中小菓子メーカーであった。青木さんは社長就任前から商談で訪れるなかで、原材料を厳選したり、成形や仕上げを手作業で行い食感を整えたりと、こだわりがあるメーカーも多くあることを知っていた。

こうしたメーカーと協力して商品を企画し、さまざまなレパートリーの菓子を販売することで、他社との差別化を図ることができるのではないか。そこで青木さんは、2003年にオリジナルブランド「心なごむ故郷の銘菓」を立ち上げた。

家族みんなで分け合えるような、食べやすく飽きのこない菓子を約500種類展開している。一番人気は、やわらかい食感の「ふわきぬカステラ」である。ポン菓子をスティック状にした「こめポン棒」や、地元の酒造会社の酒粕（さけかす）を使った「酒粕かりんとう」なども好評である。

さらに同社は、販売先に対して、客層に合った品ぞろえや、商品が目立つディスプレーの提案を行った。関東や北九州など遠方のエリアにも営業範囲を広げ、スーパーマーケットを中心に新たな販路を獲得した。心なごむ故郷の銘菓は、同社を代表するシリーズとなった。

甘くはない新事業展開

ところが、2012年ごろから販売先の開拓が次第に難しくなっていった。東日本大震災で供給網が不安定になったことで、チェーン単位での共同仕入れやスーパーマーケットの統廃合が進んだことが背景にあった。青木さんは打開策を探ろうと従業員と自社の強みを話し合うなかで、素朴で懐かしい味わいの商品が多く、高齢者からの支持が厚いことに着目した。



届けるおやつをカレンダー形式で伝える

さっそく近隣の高齢者施設を訪問してみたところ、職員が業務の合間に買い出しをし、似たような菓子をローテーションしていることがわかった。青木さんは、200社超のメーカーとの取引を生かし、日替わりで菓子を提供するサービスを立ち上げようと考えた。だが、2度の失敗を経験することとなる。

2013年から同社は、試験的に菓子の配達を始めた。施設の職員からは、利用者のケアに充てられる時間が増えると好評で、利用者からはどんなおやつが出るのか毎回楽しみだと喜ばれた。そこで、より広くサービスを提供しようと、420の施設に営業をかけたところ、注文が取れたのは3件だった。多くの施設が、すでに菓子の調達を給食業者に任せていたことが原因だった。

そこで2度目の挑戦では、給食業者が提供するおやつとは別に菓子を届ける訪問販売を始めた。施設の食堂にある平台に菓子を広げ、同社の従業員が利用者に直接販売した。普段買い物に行くことが難しい利用者にとって、会話を楽しみながら菓子を買えると評判が良かった。

一方で、1日に訪問できる施設は2、3カ所が限度で、売り上げも1カ所につき5万円程度と、採算は厳しかった。高齢者施設向けの事業を続けるか迷っていた青木さんは、施設の職員から、入居以来、自室を出なかった利用者が訪問販売の日に食堂に顔を出すようになったと聞いた。菓子は生活に彩りを与える力をもつと感じた青木さんは、菓子配達サービスに再度挑戦することを決意した。

3度目の挑戦で軌道に乗る

3度目の挑戦では、同社のサービスを広く周知するために、高齢者施設の食事に関する展示会に出展した。すると、それまで競合と考えていた給食業者から、多くの反応が寄せられたのである。

彼らは食事の提供がメインで、菓子の取り扱いは専門外である。高齢者施設のおやつは、ゼリーやようかんなどやわらかく甘いものに偏りがちだった。同社のサービスを利用することで、さまざまな味や食感の菓子を提供でき、利用者の満足度を高められる。展示会を機に、給食業者でも同社のサービスの利用が進み、これまで開拓が難しかった施設にサービスを届けられるようになった。

同社は、給食業者の意見も取り入れながら、2016年に高齢者施設向け菓子配達サービスを「カシデリ」として展開した。料金は1食50円と60円の2種類である。利用者は、メニューの写真が掲載されたカレンダーを見て、必要な分のおやつを注文する。かむ力や飲み込む力に合わせて菓子を提供できるように、「やわらかい」「普通」といったかたさの目安も紹介している。自社ブランドの商品を中心に、約180種類から提供するおやつを選び、飽きのこないラインアップを心がけている。

利用先の拡大に伴い、同社は運営体制を見直した。当初は青木さん含め3人で対応していたが、専門の営業所を新設し、担当スタッフを増員した。併せて、受注システムも整備した。ウェブで注文を受け付け、個数や料金などを自動で集計できるようにした。週単位での注文が可能となり、デイサービスからも重宝されている。今ではカシデリは給食業者経由を合わせて700以上の施設に利用されており、売り上げ全体の3割を占めるまでに成長している。

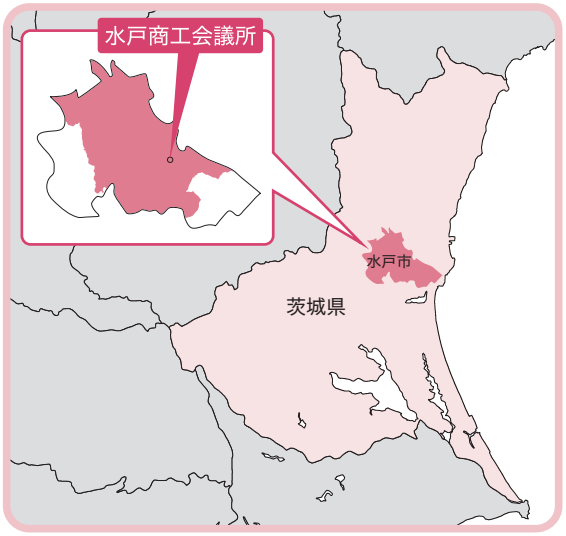
同社は、大手菓子メーカーの商品の卸売りから一歩踏み出し、高齢者に注目した独自の販路を切り拓いた。道のりは平坦ではなかったが、青木さんは、ターゲットやサービスの提供方法を見直し、カシデリという新たな収益の柱を築き上げた。これからも同社は菓子を通じて日々の楽しみと喜びを届けていく。(吉原 美琴)

熱烈応援

地域の中小企業とともに歩む



水戸商工会議所
経営指導員
髙瀬（たかせ） 茉穂（まほ）



企業と子どもをつなぐキャリア教育

水戸市は、水戸徳川家の城下町として栄え、日本三名園の一つである偕楽園や日本最大規模の藩校だった弘道館を有する、歴史と文化が息づく街です。

毎年2月から3月にかけて開催される「水戸の梅まつり」には、県内外から多くの人が訪れ、春の風物詩となっています。また、わら納豆、ウナギ、常陸（ひたち）牛といった特産品や、ご当地グルメのあんこう料理や水戸藩ラーメンなど、豊かな食文化も大きな魅力です。

当市は県内最多の事業所数を誇り、内訳をみると、商業・サービス業を中心とする第3次産業の割合が高くなっています。商業都市として地域経済を支える一方、近年では、少子化や若者の県外流出による人手不足が深刻な課題となっています。


「みとっ子お仕事探検隊」で畳づくりを体験

こうしたなか、水戸商工会議所は、「水戸で働きたい」「地元に貢献したい」と思う若い世代を育てるため、2016年に「水戸を担う次世代育成委員会」を設置しました。現在は「キャリア教育創造委員会」に名称を改め、子どもたちが地域の産業や仕事に触れ、就業意欲を高める機会をつくろうと、会員企業などの協力のもと取り組んでいます。

代表的な取り組みの一つが、2018年にスタートした小学生向け職場体験事業「みとっ子お仕事探検隊」です。夏休み期間中、市内の小学5、6年生を対象に、百貨店、ラジオ局、デザイン事務所、畳店、ホテルなどの仕事を体験（探検）してもらいます。参加した子どもたちからは「こんな会社があるとは知らなかった」「いつも利用しているお店の工夫に驚いた」といった声が届き、地域の産業への関心が高まっています。

さらに2024年からは、中学１年生を対象にした「市内企業見学バスツアー」もスタートしました。会員企業3社を訪問し、仕事の内容や職場の雰囲気を体感してもらうことで、職場体験学習の効果をより一層高めるのがねらいです。

これらの取り組みは、すぐに成果がみえるものではありません。しかし、地域の企業と子どもたちをつなぐ取り組みを積み重ねることで、「地元にこんな魅力的な企業がある」と、愛着を深めるきっかけになることを願っています。

当商工会議所では、これからも地域一体となってキャリア教育を推進し、未来の水戸市を担う人材の育成につなげていきたいと考えています。

産業を育む日本の地形

第 11 回



霧島山麓の噴気地帯

霧島山麓（鹿児島県・宮崎県）

畜産業を発展させた火山麓緩斜面

日本の火山は端正な円錐形を成すものが多い。噴火を繰り返して火山灰などが積もることで原形ができ、その不安定な斜面で山体崩壊や土石流が起きることで堆積物の裾野が広がり形成される。こうした土砂の再堆積は、雨量が多い地域ほど広範囲に達し、火山の麓に広大な緩斜面（火山麓緩斜面）ができていく。その雄大で明媚な風景の保護のために自然公園に指定されている地域も多く、九州の火山である雲仙や霧島は、日本で最初の国立公園となっている。

九州には火山が多く、特に霧島山麓には広大な火山麓緩斜面が広がる。霧島山は一帯の火山群の総称で、最高峰の韓国岳をはじめ、新燃岳や高千穂峰など大小20を超える山が連なる。30万年前の活動開始以降、噴火を繰り返し、多数の噴火口が残されている。約4,200年前の大規模な爆発的噴火では一周約4キロメートルの火口ができ、そこに雨水がたまって御池と呼ばれる湖ができた。現在でも新燃岳はたびたび噴火し、周囲に火山灰を降らせている。2025年9月の噴火では道路の通行止めや登山道の立ち入り規制の措置がとられた。

この霧島山麓には畜舎が多数点在する。特に豚と肉用牛が多く飼育され、畜産物の一大生産地である。温暖な気候と、町から離れた静かな立地環境が、健康な家畜を育てる。

また、サツマイモも地域の特産である。霧島山麓を含む九州南部一帯には、火山灰が堆積してできたシラス台地が広がっている。シラス土壌は水はけが良く、良質なサツマイモを育む。このサツマイモが家畜の飼料に混ぜられることで高品質な食肉が生まれる。

このシラス台地をつくった火山灰は、約3万年前に鹿児島湾奥で起こった巨大噴火による火砕流の堆積物が起源である。このときに出たマグマは、鹿児島県全体を60メートルの厚さで覆う量で、これが放出された後に地面が陥没して巨大な姶良カルデラができた。現在は台地に灌漑設備が整い、茶や大根も栽培されている。

霧島山麓の宮崎県都城市は全国市町村別の農業産出額が長らく１位で、その生産額の大部分が豚や肉用牛などの畜産物である。また、鹿児島県の黒毛和牛は、高級ブランド牛の「鹿児島黒牛」として知られる。家畜の飼育と、飼料の栽培に適した地形が、この地の畜産業を育んできたのである。

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。

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（ながさわ しんや）

早稲田大学大学院理工学研究科修了、工学博士。エセックビジネススクールおよびパリ政治学院客員教授、日本感性工学会副会長、商品開発・管理学会長などを歴任。Journal of Global Fashion Marketing, International Journal of Management Reviewsなど、五つの英文学術誌の編集委員・編集顧問を務める。著書に『カルティエ 最強のブランド創造経営 巨大ラグジュアリー複合企業「リシュモン」に学ぶ感性価値の高め方』（共著、東洋経済新報社、2021年）などがある。

ポイント
- フラッグシップストア戦略とは、もともと欧州のラグジュアリーブランドが採っていた戦略で、ブランドの全商品を扱うとともにブランドの世界観を魅せる店を出すことで、新市場において自社のブランドを構築するための戦略である。
- フラッグシップストアの出店では、マーケティングミックスを構成する４P、商品（Product）、価格（Price）、立地・店舗（Place）、販売促進（Promotion）のすべてで一般店舗とは異なる戦略を採ることが肝要である。

はじめに

フラッグシップストア戦略とは、もともと欧州のラグジュアリーブランドが日本進出に際して採った戦略を指す（秦、2003; 長沢編著、2007; 長沢、2009; 長沢編著・杉本著、2010; Kapferer and Bastien, 2009; Kapferer, 2015; Dahlgaard-Park ed., Nagamachi, and Nagasawa, 2015; Nagasawa, 2016）。フラッグシップストアは、「ブランドの全商品を扱うとともにブランドの世界観を魅せる店」（長沢編著、2009）と定義され、イタリアのラグジュアリーブランド「FURLA」もこの戦略を採っている。1990年にオープンしたフラッグシップストアは、ほかのラグジュアリーブランドも立ち並ぶ銀座4丁目中央通りにあった。同社はもうかっていたから銀座に店を構えたのではなく、銀座に構えることによって、われわれは一流ブランドだ、とアピールしたのだ。この思い切った投資によって生まれた

銀座店をフラッグシップに、100店舗ほどが艦隊を組んで進出した結果、日本での売り上げは同社全体のおよそ2割を占め、国別シェアで第1位と推定されるほどになっている（矢野経済研究所、2025）。このように、ラグジュアリーブランドの新市場進出において、認知度を高めるためにフラッグシップストアが重要な役割を果たしているとわかる。

しかし、この戦略を採っているのはラグジュアリーブランドに限らない。本稿では、商品価格やブランドイメージがラグジュアリーブランドとは異なる、二つの日本企業の事例をもとにフラッグシップストア戦略を解説していく。

事例1：㈱ファーストリテイリング

一つ目の事例は、㈱ファーストリテイリングである。同社が展開する実用衣料品ブランドのユニクロは、フラッグシップストアの出店を機に海外進出を成功させている。以下では、ユニクロの海外進出における失敗事例と成功事例を比較し、フラッグシップストアがどのような役割を果たしたのかみていく（菅波・長沢、2011; 長沢・菅波、2012; Nagasawa and Suganami, 2019）。

ユニクロの海外進出は2001年の英国進出から始まった。3年以内に50の店舗の出店と黒字化という計画に基づいて、1年で21店舗まで拡大した。しかし、集客に苦戦して約4億円の損失を出し、2003年には16店舗の閉店を余儀なくされるなど、英国進出は失敗に終わった。のちに柳井正社長が「（海外では）ユニクロの知名度なんてまるでない。知られていなければ売れるわけがない。商品の良し悪しではなくそれ以前の問題だった」（齊藤、2018; 松下、2010; 柳井、2003、2009）と述べたように、知名度の低さが海外進出の失敗の要因であったと総括されている。

次に進出したのは米国で、2005年に3店舗を出店した。英国での失敗を踏まえ、実験店として米国市場を研究しながら進める戦略を採ったが、売り上げは低迷を続けた。そのなかで、在庫処分のためにニューヨークのソーホー地区に80坪の仮設店舗を出店したところ、既設の3店舗よりも売れたという。それを踏まえて同地区での大型店出店計画が進み、大々的なプロモーションを行ったうえで2006年、売り場面積1,000坪を誇るフラッグシップストア「ソーホー ニューヨーク店」をオープンした。多くの現地メディアで話題となり、売り上げは上々だった。

同店の成功後、柳井社長は「海外に進出して成功するためには、ブランドの認知が極めて重要であることを痛感し、現地におけるファッションの中心地に旗艦店を出店することで、知名度を飛躍的に高める戦略に転換しました」（㈱ファーストリテイリング、2006）と述べている。これまでの一般店舗を増やして知名度を上げる戦略ではなく、フラッグシップストアの出店で一気に知名度を上げ、ブランド構築する戦略に変更したといえる。その後、上海やロンドン、ソウル、パリに次々と出店し、2008年度を境に海外事業が黒字化した。

では、米国で出店した一般店舗とフラッグシップストアの違いとは具体的に何か、マーケティングミックス（4P）分析で比較してみる（表－1）。商品（Product）について、前者では商品のバリエーションや数量が限られる一方、後者ではメンズやレディースからベビー用品、インナー、小物までユニクロが取り扱う全商品がそろう。そして、それらを大量に陳列するユニクロ独特のボリューム陳列により、ユニクロを知らない顧客に対してもブランドの世界観を伝えている。そのほか、日本を代表する34人のアーティストが参加したTシャツプロジェクトでオープン時の目玉商品をつくり、ユニクロがベーシックな商品を扱う店という印象だけでなく、日本らしさやファッションの要素をもつ店であることを発信した。

価格（Price）について、前者と後者で同一商品の値段は変わらないものの、後者では商品構成の拡大に伴い店舗

表－1　ユニクロの一般店舗とフラッグシップストアにかかる4P分析による比較

	一般店舗	フラッグシップストア
商品（Product）	・メンズやレディース商品が中心で、限定商品やインナーなどの商品展開はなし	・限定商品やインナーなどの全商品を大量に陳列する
価格（Price）	・低価格帯	・低～中価格帯
立地・店舗（Place）	・郊外のショッピングセンター内に売り場面積200坪の店舗を出店 ・VMDスペースが狭く、半身のトルソーやラック什器、ハンガーなどを中心に設置	・世界的にファッションの街として知名度が高いソーホー地区に売り場面積1,000坪の大型店を出店 ・VMDスペースが広く、平台や全身のトルソーを設置 ・日本らしさを発信するために、店舗づくりには日本の有名クリエイターを起用
販売促進（Promotion）	・大きなプロモーションはなし	・オリジナルCDの発売やコンテナショップでの出店など、大規模なプロモーションを実施

資料：長沢・菅波（2012）をもとに筆者作成

で扱う商品の価格帯が広がっている。

立地（Place）について、前者は郊外のショッピングセンターなどに出店している一方、後者はニューヨークのソーホー地区に出している。同地区はルイ・ヴィトンなどのラグジュアリーブランドや、H&Mなどのファストファッションが多く、特にファッション面で感度が高い。そうした世界的にファッションの街として注目される場所に出店することで、ファッションブランドとしてのユニクロの知名度とそのブランドイメージを高めた。店舗についてみると、後者では日本を代表するクリエイターを起用し、ロゴを英文と片仮名の二重表記に変更、Modern Japanをテーマに白を基調とした、日本のミニマリズムや最新の日本、クールジャパンを表現した設計にしている。これにより、日本やクールジャパンの価値をブランドに付加していると考えられる。また、売り場面積について、前者は約200坪と狭く、ビジュアルマーチャンダイジング（VMD）(注)のスペースが少ないのに対し、後者は一般店舗の約5倍となる1,000坪と広く、全商品を置き、ブランドイメージを伝える場となっている。そのため、VMDのスペースが多く、平台を使ったり全身のトルソーを多く設置したりして、ユニクロを知らない顧客に対してユニクロのブランドイメージを深く連想させる仕組みとなっている。

販売促進(Promotion)について、前者では特に大きなものはしていないが、後者では大々的なプロモーションを展開した。例えば、日本トップクラスのDJが選曲したユニクロオリジナルCD「SYNCHRO/FROM TOKYO TO NEW YORK」の発売、オープン2カ月前からマンハッタンのさまざまな場所へのコンテナショップ出店、ニューヨークの著名なアートディレクターのマーカス・キルシュタイン氏を編集長に迎えてトップクリエイターが作成したフリーマガジン「ユニクロペーパー」の配布、店舗の様子をリアルタイムで映すウェブ配信、などである。

こうして、オープンまでにユニクロの知名度を上げ、ブランド認知を広げた結果、オープン時には開店を待つ顧客の行列ができた。その様子は現地メディアにも大きく取り上げられ、ブランド連想を高めることに成功した。一般に、ブランドがもつ資産価値を示す「ブランドエクイティ」の源泉については、「ブランド認知を創造するとともに、消費者の記憶にポジティブなブランドイメージを確立する――すなわち強く、好ましく、ユニークなブランド連想を抱かせる必要がある」といわれている(Keller, 2007)。

表－2　MUJIのロンドンとミラノのフラッグシップストアにかかる4P分析による比較

	ロンドンのフラッグシップストア	ミラノのフラッグシップストア
商品（Product）	・日本向けの商品をそのまま輸入	・現地のサイズやシルエットに合わせたアパレル商品などを製造
価格（Price）	・中～高価格帯	・中～高価格帯
立地・店舗（Place）	・一等地へ路面店を出店 ・店舗づくりは日本と同じ ・出店スピードは速い（同時期に複数店を出店）	・一等地にあるビルの2階などの二等地への出店 ・店舗づくりは日本と同じ ・出店スピードはゆっくり（1店舗ずつ黒字化した後に出店）
販売促進（Promotion）	・日本と同様に大々的なプロモーションはなし	・世界最大の家具、インテリアの展示会「サローネ・デル・モービレ・ミラノ」へ出展

資料：長沢・菅波（2013）をもとに筆者作成

つまり、ブランドは消費者がブランド認知をし、ブランド連想を強くすることで構築されていくのだ。

事例2：㈱良品計画

二つ目の事例は、㈱良品計画である。同社が展開するライフスタイルブランドの無印良品（MUJI）もユニクロと同様に、フラッグシップストア戦略を用いて海外進出を成功させている。しかし、両社の戦略はまったく同じというわけではない。そこで当時、同社の常務取締役海外事業本部長を務め、のちに社長となった松崎曉（さとる）氏へのインタビューに基づき検証していく（菅波・長沢、2012; 長沢・菅波、2013; Nagasawa and Suganami, 2020）。

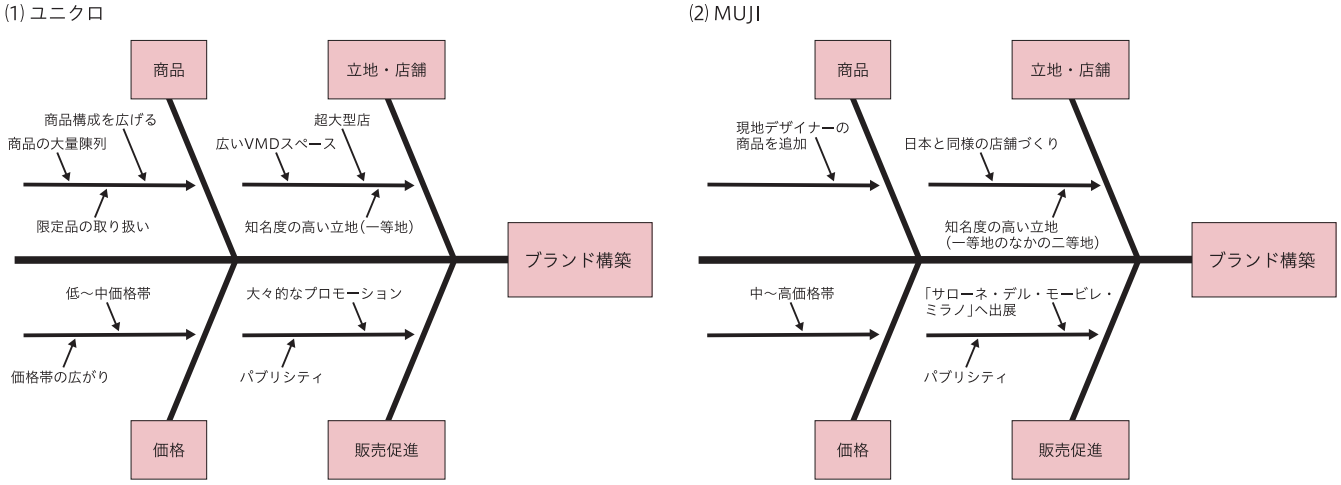
MUJIの海外進出は早く、1991年にロンドンや香港、1998年にパリへ出店し、2001年までに8店舗のフラッグシップストアを展開した。欧州においてMUJIのコンセプトは、日本の禅の精神、無駄を削（そ）ぎ落として本質をとらえたものというイメージが結びつき高く評価された。しかしながら、2001年、約14億円の特別損失を計上し、海外進出は失敗した。

一等地への出店や雑誌に特集が組まれるなど、パブリシティの効果もあり開店時はにぎわったものの、松崎氏が「海外では日本より価格帯が高いことでマスになっていない」と述べたとおり、輸送コストや税金の影響で商品の価格帯が日本より2倍程度高くなったことで、大衆向けへの販売がうまくいかなかったと考えられる。また、伝統的に開店時の告知以外あまり広告を行わないため、ブランドを多くの人に知らせることができなかった。結果、一等地に出店したにもかかわらず認知度が高まらず、失敗に終わった。

二度目の進出は2004年、ミラノでの出店だった。前回のロンドンでは売り上げの20パーセントを賃料が占めていたが、ミラノでは一等地にあるビルの2階に出店することで賃料を下げ、利益が出る仕組みにした。そうして1店舗ずつ黒字化した後に新規出店を行っていった。この仕組みについて、当時の会長は「都市部に絞って出店することでブランド浸透が早まった。客数が増加していき、さらに都市部に出店して浸透を深める、という開発パターンが、イタリアではできあがった。東京の次は大阪に、という海外のスーパーブランドの開発パターンと同じ」と述べている（渡辺、2006、2012）。

次に、MUJIのロンドンでの失敗事例とミラノでの成功事例について、4P分析で比較していく（表－2）。商品について、前者では日本向けの商品をそのまま販売してい

図　各ブランドのフラッグシップストア戦略におけるマーケティングミックスの特徴



資料：長沢・菅波（2012）、長沢・菅波（2013）をもとに筆者作成

たが、後者では現地のデザイナーを起用し、その土地の人々に受け入れられるサイズやシルエットに変更した。松﨑氏は「日本では普通の人が買うのが無印良品であるが、海外では価格帯からみて中級以上のある程度裕福な人たちがMUJIを買う。その人たちはモノに対するこだわりが強い」と述べている。海外での顧客層やMUJIブランドに対する見方が日本とは異なるため、顧客に合わせて商品を見直したのである。

立地・店舗について、前者では一等地に路面店を出す一方、後者では一等地にあるビルの2階、いわば一等地のなかの二等地に出店した。一等地は、開店時の注目度は高くなるが賃料負担は重い。そのため、資金力があるか、または利益率が高くなければその後の店舗展開が難しくなる。そこで、利益率を上げようと賃料負担を抑えたのだ。

販売促進について、前者では日本と同様に大々的には行っていないが、後者では出店前に世界最大の家具・インテリアの展示会「サローネ・デル・モービレ・ミラノ」に出展し、感度の高い顧客層へのブランド浸透につなげた。こうしてMUJIは、現地に合わせた商品を展開しながら、一等地の二等地に1店舗ずつ展開したり、展示会へ出展したりして、ゆっくりとブランド浸透を図ることで海外進出に成功した。

二つの事例の比較

最後に、ユニクロとMUJIではフラッグシップストアを通じて、どのようにブランド認知、ブランド連想を強化し、ブランド構築が行われていったのか、流れをみていく。

図のとおり、両ブランドについて、4Pの各要素を構成する施策をみると、異なる点が多い。例えば、立地・店舗については、ユニクロは絶対的な一等地に出店するのに対して、MUJIは一等地のなかの二等地に出店している。価格については、ユニクロは低～中価格帯の商品をそろえる一方、MUJIは中～高価格帯の商品を取り扱う。

こうした違いは、それぞれが訴求している顧客層の違いから生まれる。ユニクロは、年齢、性別、収入などに関係なくすべての人に商品を提供しようとしている。そのため、一等地の路面店にフラッグシップストアを出店し、

積極的にブランドを認知させることで、より多くの消費者に対して商品を販売する。MUJIは、日本ではライフスタイルブランドとして認識されている一方、海外では価格帯の違いからブランドイメージが異なり、感度の高い特定の顧客層に対して商品を提供している。そのため、収益性とのバランスを考慮して、一等地にあるビルの2階などに出店し、時間をかけてターゲット層のブランド認知を高めることを試みている。

このように、フラッグシップストアの出店における両ブランドの個別の施策をみると、訴求する顧客層に応じた違いがある。一方、共通しているのは、4Pのすべての要素について、一般店舗とは異なる戦略を採ることで、消費者のブランド認知を高め、ブランド連想を強めている点である。

おわりに

新たな市場へ進出する際、その市場にいる消費者は自社のブランドを体験したことがない。だからこそ、実際の購買につなげるためには、広告などの販売促進だけでは足りず、消費者のブランド認知を確立し、ブランド連想を強くすることが重要になる。そこで用いられる戦略の一つが、今回紹介したフラッグシップストア戦略である。

本稿では、二つの事例をもとにフラッグシップストア戦略を紹介した。フラッグシップストアは店舗の一形態であることから、4P分析のうちの立地・店舗のみにかかわると考えられがちである。しかし、事例をみると、4Pのすべての要素において一般店舗とは異なる戦略を採ることで、フラッグシップストア戦略を成功に導いていることがわかった。4Pのそれぞれの要素がブランド認知を確立し、連想を強くする役割をもっている。それらすべてをマーケティングミックスし、強いブランド構築につなげることが重要である。

（注）視覚的に魅力のある売り場づくりによって、購買意欲を高めるマーケティング手法。

＜参考文献＞

齊藤孝浩（2018）『ユニクロ対ZARA』日本経済新聞出版

菅波紀宏・長沢伸也（2011）「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築：ユニクロの事例」商品開発・管理学会『商品開発・管理学会第17回全国大会講演・論文集』、pp.60-65

――（2012）「SPA企業の海外展開におけるフラッグシップショップ戦略：無印良品の事例」商品開発・管理学会『商品開発・管理学会第19回全国大会講演・論文集』、pp.28-33

長沢伸也編著（2007）『ルイ・ヴィトンの法則：最強のブランド戦略』東洋経済新報社

――（2009）『地場・伝統産業のプレミアムブランド戦略：経験価値を生む技術経営』同友館

長沢伸也（2009）『それでも強いルイ・ヴィトンの秘密』講談社

長沢伸也編著・杉本香七著（2010）『シャネルの戦略：究極のラグジュアリーブランドに見る技術経営』東洋経済新報社

長沢伸也・菅波紀宏（2012）「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築：ユニクロの事例」早稲田大学WBS研究センター『早稲田国際経営研究』第43号、pp.109-117

――（2013）「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築（第2報）：MUJI（無印良品）の事例」早稲田大学WBS研究センター『早稲田国際経営研究』第44号、pp.137-146

秦郷次郎（2003）『私的ブランド論：ルイ・ヴィトンと出会って』日本経済新聞出版

㈱ファーストリテイリング（2006）「FAST RETAILING ANNUAL REPORT 2006」

松下久美（2010）『ユニクロ進化論：誰も書かない「創造的破壊」の舞台裏』ビジネス社

柳井正（2003）『一勝九敗』新潮社

――（2009）『成功は一日で捨て去れ』新潮社

矢野経済研究所（2025）「2025年版 インポートマーケット＆ブランド年鑑」

渡辺米英（2006）『無印良品の「改革」：なぜ無印良品は蘇ったのか』商業界

――（2012）『無印良品：世界戦略と経営改革』商業界

Dahlgaard-Park, Su Mi ed., Mitsuo Nagamachi, and Shin'ya Nagasawa（2015）*The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy* , SAGE Publications

Kapferer, Jean-Noël and Vincent Bastien（2009）*The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, Kogan Page Ltd（J. N. カプフェレ・V. バスティアン著、長沢伸也訳（2011）『ラグジュアリー戦略：真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』東洋経済新報社）

Kapferer, Jean-Noël（2015）*Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare*, Kogan Page（ジャン・ノエル・カプフェレ著、長沢伸也監訳、早稲田大学大学院商学研究科長沢研究室訳（2017）『カプフェレ教授のラグジュアリー論：いかにラグジュアリーブランドが成長しながら稀少であり続けるか』同友館）

Keller, Kevin Lane（2007）*Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity Third Edition*, Pearson（ケビン・レーン・ケラー著、恩蔵直人監訳（2010）『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー）

Nagasawa, Shin'ya（2016）"Japan Has Developed Luxury Brands." *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 33(5), pp.58-67.

Nagasawa, Shin'ya, and Norihiro Suganami（2019）"Luxury Strategy by Daily Fashion Brand of UNIQLO: Flagship Shop Strategy for Large Store Location." *Journal of Textile Science & Fashion Technology*, Vol. 4(2), pp.1-6

―― (2020) "Luxury Strategy by Simple and Pleasant Life-Style Brand of MUJI: Flagship Store Strategy for Large Store Location." *Journal of Textile Science & Fashion Technology*, Vol. 6(4), pp.1-7

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。

町のハブとして観光客と地域をつなぐ



㈱OZLinks
代表取締役　**原井 紗友里**（はらい さゆり）

企業概要

- 代 表 者　原井 紗友里
- 創　　業　2016年
- 資 本 金　800万円
- 所 在 地　富山県富山市八尾町上新町2696-1
- 事業内容　宿泊交流施設の運営、着物のアップサイクル事業、コンサルティング事業
- 従業者数　5人
- 電話番号　076(482)6955
- U R L　https://8-base.chu.jp
  https://tadas.jp

富山市の南西部にある八尾町（やつおまち）は、300年以上の歴史を有する「おわら風の盆」で知られる。毎年9月1日から3日間、越中おわら節に合わせて町を踊り歩くこの伝統行事を目当てに約20万人が訪れる。一方、普段は観光客の姿はまばらだったという。そうしたなか、地域の何気ない日常に価値を見いだし、おわら風の盆だけではない魅力を域外に届けることで年間を通じた誘客に取り組んでいるのが、㈱OZLinks（オズリンクス）である。

地域ならではの体験をプロデュース

――レトロな町並みに溶け込む、風情のある宿ですね。

八尾町は、かつて富山と岐阜を結ぶ交通の要衝であり、和紙づくりや養蚕などによって栄えた地域です。石畳の道や、白壁と格子戸が特徴的な建物など、歴史を感じられる町並みが今も残っています。

当社が運営する宿泊交流施設「越中八尾ベースOYATSU」もそのなかにあります。町に点在する四つの宿泊棟「蔵（くら）」「結（ゆい）」「織（おり）」「紡（つむぎ）」で構成されており、いずれも1日1組限定、定員6～8人の一棟貸しの宿です。

このうち、2016年に最初にオープンしたのが「蔵」です。1872年に建てられた建物で、もとは和紙や生糸などを扱う商人の店舗兼住居だったそうです。

チェックイン前の昼間の時間帯などにはレンタルスペースとして貸し出しも行っており、成人式や結婚式の前撮り写真の撮影や、ワークショップといったさまざまな用途で使われています。また、建物の一角にカフェを併設し、宿泊客でなくても利用できるようにしているので、町の人もよく訪れ、自然と観光客との交流が生まれます。

その後、2017年に広いダイニングキッチンを備えた中長期滞在向けの「結」、2021年にひのき風呂でリラックスできる「織」、2023年に少人数での利用に適した「紡」と、趣の異なる宿泊棟をそれぞれオープンし

ました。いずれも古民家を改装したものですが、梁（はり）や扉など使える部分はそのままにして、昔の面影を残しています。

OYATSUという名前は、町の名前をもじるとともに、「おやつの時間のようにみんなが集まれる場所にしたい」という思いも込めたものです。町の人も気兼ねなく利用できるようにすることで、観光客がただ宿泊するための宿ではなく、観光客と地域との交流を生み出す拠点となっています。

――滞在中、観光客にはどのように過ごしてもらっていますか。

食堂や売店を充実させて宿の中で滞在を完結させるのではなく、外に出かけてもらうよう工夫しています。町全体を一つの宿に見立てて、当社がその受付と客室の機能を担い、コンシェルジュとして食事や買い物に送り出すイメージです。

例えば、宿では夕食を提供しない代わりに、観光客の要望をもとに地元の飲食店を紹介します。さらに、食事以外にもさまざまな町の楽しみ方を企画し、提案します。歴史や文化に触れたい人には資料館を案内したり、和紙の手すきやおわら風の盆の稽古を体験・見学していただいたりします。

いわゆる観光スポットだけではありません。酒蔵や駄菓子屋さん、豆腐屋さんなど、わたしたちの暮らしを垣間見ることのできるローカルなお店が人気です。町の人にとっては「こんなことで喜んでもらえるのか」と思うような体験でも、町の外から来た人にとっては魅力的に映るものです。そうした地域の日常のなかにある魅力を見つけ、体験できるよう橋渡しをするのがわたしたちの役目です。

――旅の目的は十人十色だと思いますが、個々のニーズをどうやって把握しているのですか。

わたしたちが大切にしているのは、お客さまとの会話です。チェックインの際には、町の歴史や見どころをひととおりご紹介したうえで、ウエルカムドリンクでもてなしながら30分ほど話をします。なぜ八尾を訪れたのか、どんなことに興味があるのか、食事はどうする予定なのか。何気ない会話を重ねるうちに、その方が旅に求めているものが少しずつ見えてきます。

小さな宿だからこそ、一組一組に時間をかけられるのが強みです。会話のなかで見えてきたニーズに合わせて、その方に合った場所や過ごし方を提案する。わたしたちはこれを、いい意味での「おせっかい」だと思っています。


築150年を超える空き家を改装した「蔵」

よそ者の視点で魅力を再発見

――八尾町で事業を始めた背景について教えてください。

わたしはもともと八尾町に縁もゆかりもない、よそ者です。大学進学を機に上京し、卒業後は中国で働いていました。その後、8年ぶりに戻ってきて感じたのが、富山には自然や文化、産業など誇れるものがたくさんあるということです。それまでは身近にありすぎて、その価値を意識することがありませんでした。一度外に出て、異なる地域や文化を知ったからこそ、富山を客観的に見ることができたのだと思います。

Uターンした当時、北陸新幹線の開通を前に、県内では観光による地域活性化が注目されていました。自分にも何かできないか。そうした思いから起業を考えるようになり、県が主催する「とやま観光未来創造塾」に参加しました。そこでツアープログラムのつくり方や効果的なガイド


地域住人と観光客の交流を生む

の方法などを学びながら、開業する場所を探しました。

各地を視察するなか、わたしが心ひかれたのが、普段の八尾町でした。おわら風の盆は、大勢の踊り手が三味線や胡弓（こきゅう）の演奏と唄に合わせて練り歩く姿を目当てに、人口2万人弱の町に、3日間で延べ約20万人の見物客が集まる一大行事です。一方、普段は観光客の姿は限られ、町の人ですら「おわら以外は何もない」と言うほどでした。

でも、わたしからみれば、美しい町並みや自然はもちろん、暮らしそのものが宝の山でした。おわら風の盆だけではない魅力を多くの人に知ってもらえば、年間を通じてにぎわいが生まれるのではないかと考えました。

――よそ者だからこそ気づける魅力というわけですね。

はい。創造塾で訪れた、岐阜県飛騨市のツアー会社での経験もヒントになりました。半年間に及ぶ住み込みの研修を通じて、古い町並みや里山の風景といった日常が、外から来る人にとっては「異日常」で、旅の目的になると学んだのです。

一方、八尾町は富山市の中心部から電車で30分ほどというアクセスの良さがあだとなって、これまでほとんどの観光客は電車や観光バスで立ち寄るだけでした。せっかく訪れてくれても、町並みを眺めて帰ってしまう。短い滞在では日常の魅力に触れる機会は多くはなく、町にお金も落ちません。

そこで、観光客が八尾町の文化や日常の魅力をじっくり味わえるよう、町の人と観光客が交流できる拠点をつくろうと考えたのです。宿泊機能も備えることで滞在時間を確保し、そこを起点に回遊してもらう仕組みをつくれれば、町での消費も増やせます。

そうした考えから、空き家の活用を模索していた市の協力を得て開業したのが、「蔵」でした。小さな宿だからこそ、おせっかいが行き届きますし、町の人たちの暮らしに与える影響は最小限で済みます。この町の規模や風情に合った観光のかたちだと思いました。

開業の際には、町の人たちや起業をサポートしてくれた創造塾の講師、地元の商工会長と一緒に開業記念式を行い、一緒に町を盛り上げていきたいという思いやビジョンを伝えました。その後も町の人や事業者とは日々コミュニケーションをとり、協力を仰ぐなかで少しずつ信頼関係を築いていきました。その積み重ねの結果、さまざまな体験を観光客に提供できるようになっただけでなく、わたし自身も町に受け入れてもらえたのではないかと思います。

――観光客はどういった経路で町を知り、訪れるのでしょうか。

おわら風の盆があるとはいえ、町の知名度はほかの観光地に比べれば高くありません。観光客を呼ぶうえで重要な入口となっているのが、旅行サイトの評価や口コミです。

当社の予約の多くは旅行サイト経由が占めています。ありがたいことに、複数のサイトで満点に近い評価をいただいています。口コミは「滞在中の過ごし方について親身に相談に乗ってもらえた」「町の人が温かく迎えてくれた」といったものが多く、それを見て予約する人が少なくありません。当社のおせっかいや町の人々との交流を気に入り、その感動をほかの人に伝えることで新たに人がやって来る。そうした好循環が生まれるうちに、客数、売り上げともに増えていきました。

現在、国内客は県外からの家族連れや友人同士のグループの利用が

メインです。インバウンド客も多く、全体の4割程度に上ります。香港や台湾からの日本リピーターだけではなく、最近は欧米からの観光客も増えています。

日本の飾らない日常を求めて来日し、穴場を探して八尾町にたどり着くケースが多いようです。リピーターも多く、なかには4回目という人もいます。町全体で観光客を受け入れる雰囲気が醸成されている成果ではないでしょうか。

町とともに未来を紡ぐ

――宿泊事業をきっかけに新たな取り組みが生まれたそうですね。

2018年から「tadas（タダス）」というブランドで、着物のアップサイクルを手がけています。OYATSUでの着付け体験が好評で、着物を活用して八尾町をアピールできないかと考えたのがきっかけでした。全国から集まる使われなくなった着物を、古民家を改装した工房兼ショップでワンピースやアロハシャツなどに仕立て直します。製品は店頭だけでなく、オンラインストアでも販売しており、全国からオーダーをいただいています。

縫製は主に地域の女性スタッフが担っています。また、自立支援施設にも着物を解（ほど）く作業を依頼し、働く場をつくっています。仕事量が観光客の数に左右されにくいので、スタッフは年間を通じて働けるうえ、当社の売り上げも安定します。さらに、伝統工芸品である越中八尾和紙を手がける地元企業とのコラボレーションで八尾町らしい製品を開発するなど、地域とのつながりも一層深まりました。

取り組みが広まるにつれて、寄付などで集まる着物は増え、いまや年間2,000着を超えます。tadasをきっかけに当社や町のことを知ったという人がいれば、その逆もあり、相乗効果が生まれています。

――自社と八尾町について、どんな未来を思い描いていますか。

観光客を増やし、事業を続けていくなかで、おわら風の盆という文化を町の人と一緒に守っていきたいと思っています。踊り手は、町で生まれ育った26歳未満の未婚の男女が中心です。ただ、高齢化や人口減少が進むにつれて踊り手の数も減っており、このままではいずれ貴重な文化がなくなってしまうかもしれません。

わたしはおわらの担い手にはなれませんが、事業を通じて町の経済が回る仕組みをつくることはできます。町がにぎわって雇用が生まれたり、移住して事業を始める人が出てきたりすれば、文化を守ることにもつながるはずです。

わたしの夢は、娘や孫が踊り手になるのを見ることです。そのためにも町の魅力を広く発信し、最高のおもてなしを続けていきます。

取材メモ

八尾町の飲食店で食事した際、店主に話をうかがうと、同社からの紹介をきっかけに観光客の来店が増えたと言う。さらに、最近では移住して来た若者が飲食店を開業したそうだ。年間を通じて観光客が訪れるようになったことで人の流れが生まれ、町に好影響をもたらしている。

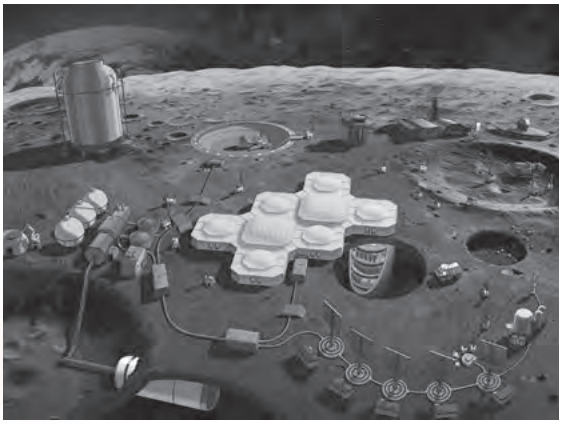
その土地に息づく暮らしや文化に触れ、非日常で過ごす時間そのものが価値になる。町を外から見ることでその魅力に気づいた社長の原井紗友里さんは、移住して約10年経った今もよそ者の視点を大事にしているそうだ。

また、同社は宿泊や食事、体験といったサービスのすべてを自社で提供するのではなく、ほかの事業者と役割分担し、観光客との橋渡し役を担う。その分自社の売り上げは限られるが、最小限の投資で顧客満足度を高めるとともに、町での観光消費の拡大につなげている。町とともに歩む同社の取り組みからは、小さな企業ならではの観光ビジネスの育て方がみえてくる。（青野 一輝）



宇宙ビジネスの扉を開く

第11回 探査ビジネス



JAXAで検討中の宇宙探査のイメージ（C）JAXA

探査ビジネスとは、月や火星、小惑星などの地球外天体を探査し、その過程で得られる知見や技術、資源を活用して価値を創出する事業を指す。かつては国家主導の科学研究や国威発揚が主な目的であったが、近年は民間企業の参入が進み、将来の経済活動や産業創出を見据えた取り組みへと発展している。

現在、その中心となっているのは月面探査である。米国はArtemis計画において人類を再び月へ送り、持続的な月面活動の実現を目指している。月周回拠点Gatewayや月面基地の建設を通じて火星探査への足がかりを築こうと、NASAに加えて、SpaceX社やBlue Origin社など多くの民間企業が参画している。また、中国も月面探査を国家戦略として推進しており、月の裏側の探査やサンプルリターンを成功させるなど存在感を高めている。

日本では、JAXAがインド宇宙研究機関（ISRO）と共同で月極域探査計画LUPEXを進め、有人活動に不可欠な水資源の調査を試みている。また、トヨタ自動車㈱と協力して月面探査のための車両「有人与圧ローバー」の開発も進めている。さらに、日本発の宇宙スタートアップである㈱ispaceは月面輸送サービスの実現に挑戦しており、日本企業が世界の月面探査市場に参入する先駆的な事例となっている。

探査ビジネスで特に期待されるのが宇宙資源の利用である。月には水氷が存在すると考えられており、飲料水や酸素、ロケット燃料の原料として利用できる可能性がある。また、小惑星には希少金属などが存在すると考えられており、長期的には宇宙空間で資源を調達し利用する経済圏の形成が期待されている。さらに、探査活動はロボティクス、AI、自律制御、通信、電源、材料など幅広い技術の発展を促す。これらは、地上の産業にも応用できるため、探査ビジネスは技術革新の源泉としての役割も果たしている。

一方で、探査活動は高リスク・高コストであり、開発から成果創出まで長期間を要する。また、宇宙資源の利用に関する国際ルールや権利関係の整備も途上段階にある。

しかし、こうした課題が起点となって新たな市場が生まれている。月面や深宇宙（地球から200万キロメートル以上離れた宇宙空間）では、過酷な環境下で機能するセンサーやロボット、軽量材料などの技術が求められる。これらは日本の中小企業が強みをもつ分野でもある。実際に、多くの中小企業がJAXAや宇宙関連企業のプロジェクトに参画し、その技術力を発揮している。近年は、ハードウエアだけでなく、AIやデータ解析といったソフトウエアの分野から参入する企業も増えている。

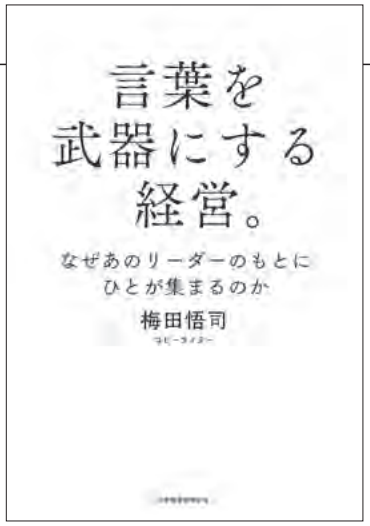
探査ビジネスは、多様な企業が参加できる巨大なエコシステムへと発展しつつある。人類の活動領域が広がるなか、日本の中小企業にとっても、技術を武器に世界市場へ展開する機会となる可能性を秘めている。

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



言葉を武器にする経営。

なぜあのリーダーのもとに ひとが集まるのか

日本経済新聞出版／定価1,760円

梅田 悟司（うめだ さとし）［著］

経営理念など組織の指針となるべき言葉がいまひとつ社内に浸透しない。経営を内側から力強く支える言葉を手にするにはどうすればよいか。

その悩みに応え、道筋を示してくれるのが本書だ。著者は「バイトするなら、タウンワーク。」など、人々の記憶に残る言葉を生み出してきたコピーライターで、近年はスタートアップ企業の経営理念の言語化などにも多くかかわっている。

本書は前半で、経営理念からブランド名、キャッチコピーまで、経営を取り巻く言葉を広く見渡し、それぞれの役割を整理するとともに、扱ううえでの留意点を解説している。

例えば、ミッションやビジョン、バリューである。聞き慣れているが、もともとはキリスト教の世界観を含んだ言葉で直感的にニュアンスをつかみにくい面があり、自分たちの言葉に翻訳して用いる方法もお薦めだという。それぞれ「我々がビジネスをする理由」「10年後に成し得たい未来」「私たちの譲れないこだわり」といった具合いだ。社員も自分事としてとらえやすくなる。

後半では、著者が実践する言葉づくりの要点とプロセスを紹介している。その企業にしか言えない言葉の源泉となる、「らしさ」を探すことから言葉づくりは始まる。

まず、「聴く」である。どんなときに自社を誇りに思うか、難しい局面でどのような決断をしたか。社員のそうした具体的な実感のなかに、まだ言葉になっていないらしさが点在している。リーダー、ベテラン、若手と幅広い層へのインタビューを通して、その断片を拾い集める。

次に、「整理する・書く」である。初めから短くまとめないことが重要だと著者は言う。本質が抜け落ちないように長文で、納得できる文脈がみつかるまでらしさを書き込む。それを共通する要素で整理してから、コピーづくりに入る。案は絞らず、できるだけ多く書き出す。数を出すことで本質に迫っていく。

そして、「見極める・磨く」「運用する」と続く。自社だからこその言葉か、社員が語る場面を想像できるかといった観点で言葉を見極め、実際に運用してみる。言葉は使われ、自分なりに解釈されることで社内に浸透していく。

内側からにじみ出る実感の伴った言葉こそが、自分たちの信じられる言葉になり、武器になる。そう著者は語る。本書は、読み流せばきれい事のようにも思えるが、その方法論を含め著者の言葉を丹念に追っていくと、実践から得た著者の手応えにあふれた一冊であることに気づく。言葉を起点に自社を見つめ直す機会にも良い一冊である。（柴山 公邑）

自慢の
ひと仕事

ORIAMI

石川金網㈱　東京都荒川区荒川5-2-6
TEL 03(3807)9761　https://ishikawa-kanaami.com

極細の金属を緻密に織り込んでつくられる金網折り紙「ORIAMI/おりあみ®」（以下、ORIAMI）は、金属の剛性をもちながら、布のようにしなやかで、紙のように折ることができます。金網の専業メーカーである東京都荒川区の石川金網㈱が2015年から手がけています。

同社は1922年の創業以来、家庭用のざるから工業用フィルターまで幅広い金網製品を製造してきました。しかし、リーマン・ショックを機に受注が大きく減少します。社長の石川幸男さんは、景気に左右されない事業構造にしようと、自社製品の開発に取りかかりました。

さまざまなアイデアを試すなか、従業員が遊び心でつくった金網製の折り鶴がORIAMIの原型となりました。出来栄えがよかったため展示会に出すと、予想以上の反響があったことから、さっそく製品化に乗り出します。しかし、極薄で非常に目の細かい金網を使ったとはいえ、出品した折り鶴はペンチを使って折ったもの。そこから折り紙のような扱いやすさや質感を実現するまでには、素材を変え、織り方を変え、試行錯誤が続きました。折り紙作家の協力も得て、絶妙なバランスを探りながら数十回の試作を重ね、約3年をかけて、ORIAMIが誕生しました。日本折紙協会の監修も受けており、細部にまでこだわりが詰まった逸品です。

材料となる金属によって、金（真鍮）、銀（ステンレス）、銅（純銅）など全5種類をそろえています。金属の光沢が醸し出す高級感、折りたての形状を保てる耐久性が、一般の折り紙と異なる点として評価されています。ワンランク上の作品をつくりたいという需要に応えており、ギフトとして買い求める人も多いそうです。





一羽の金網の折り鶴から始まった製品は、同社の技術力の象徴となっています。売り上げは全体の1パーセント未満ながら、「これができるなら」と本業への問い合わせが毎日のように寄せられているそうです。金網の新しい可能性を示したORIAMIとともに、同社の挑戦と飛躍はこれからも続きます。　（片山 一帆）

編集後記

デスクワーク中の時間管理に砂時計を使い始めました。人手不足等の制約に迫られている中小企業の経営環境とは比べようもありませんが、時間に限りがあることを目に見えるかたちで実感し、生産性をみつめ直す日々を送っています。

今回の特別リポートでは、中小企業の時間当たり労働生産性が上昇傾向にあることや、大企業と遜色ない労働生産性を有する中小企業が存在していることに触れています。これらを実現している背景には、地道な努力や果敢な挑戦があるはずです。

本誌では、フィールドワークを通して、そうした企業の姿に迫り、変わりゆく経営環境に対応して成長し続けるためのヒントをお届けしていきたいと思います。　（木村）

調査月報 12 月号予告

特別リポート

◆ **モノづくり中小企業における「両利き経営」**
—「知の補完」の企業事例と実践のポイント—
一般財団法人機械振興協会経済研究所 所長代理　北嶋　守

クローズアップ　識者に学ぶ

◆ **個性を生かす中小企業のポジショニング戦略**
—AI時代のコモディティ化と、顧客に届く違いのつくり方—
davide marketing㈱ 代表取締役CEO　麻生 陽平

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。

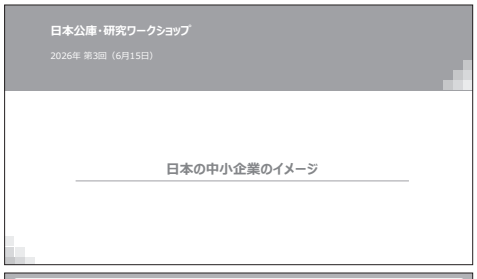
●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
㈱日本政策金融公庫 総合研究所（小企業研究第二グループ）
〒100－0004 東京都千代田区大手町1－9－4
電話 03(3270)1691

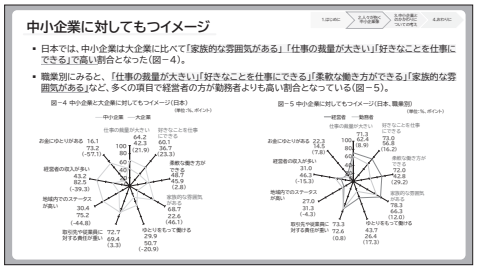
日本公庫ホームページで
動画を公開中

日本公庫・研究ワークショップ

日頃の研究成果をベースに、総合研究所のスタッフが学識経験者と議論

2026年 第３回（６月15日）





日本の中小企業のイメージ

一口に中小企業といっても、人々が思い浮かべる企業像は異なると考えられる。アンケートの結果をもとに、イメージという側面から中小企業のさまざまな持ち味や特徴について議論した。

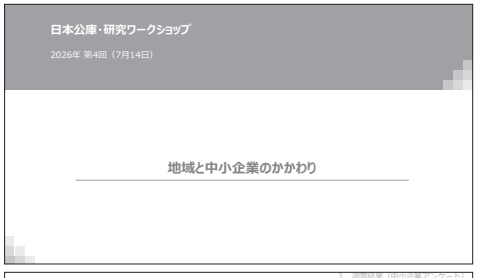
オープニング

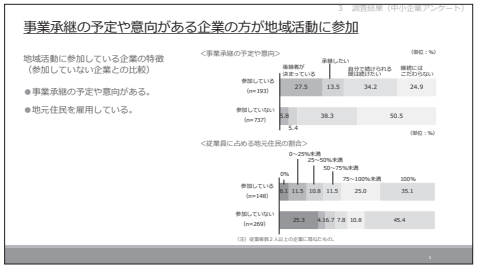
第１部　研究報告
「アンケート調査にみる日本の中小企業のイメージ」
日本政策金融公庫総合研究所 主任研究員　西山 聡志

第２部　研究報告に対するコメント
東洋大学 名誉教授　安田 武彦 氏

第３部　ディスカッション

2026年 第４回（７月14日）





地域と中小企業のかかわり

地域における中小企業の役割は、雇用や設備投資といった経済的な側面だけではない。地域と中小企業の社会的なかかわりについて、企業・住民双方へのアンケートの結果をもとに議論した。

オープニング

第１部　研究報告
「地域における中小企業の姿
―中小企業・住民双方へのアンケート調査の結果から―」
日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員　桑本 香梨

第２部　研究報告に対するコメント
駒澤大学経済学部 教授　長山 宗広 氏

第３部　ディスカッション

動画は下記サイトでご覧いただけます。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/workshop.html

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

日本政策金融公庫

2026年11月5日発行（毎月5日発行） 通巻第787号（日本公庫 第218号） ISSN 1883-2059