

日本政策金融公庫

調査月報

1

中小企業の今とこれから

2023 No.172



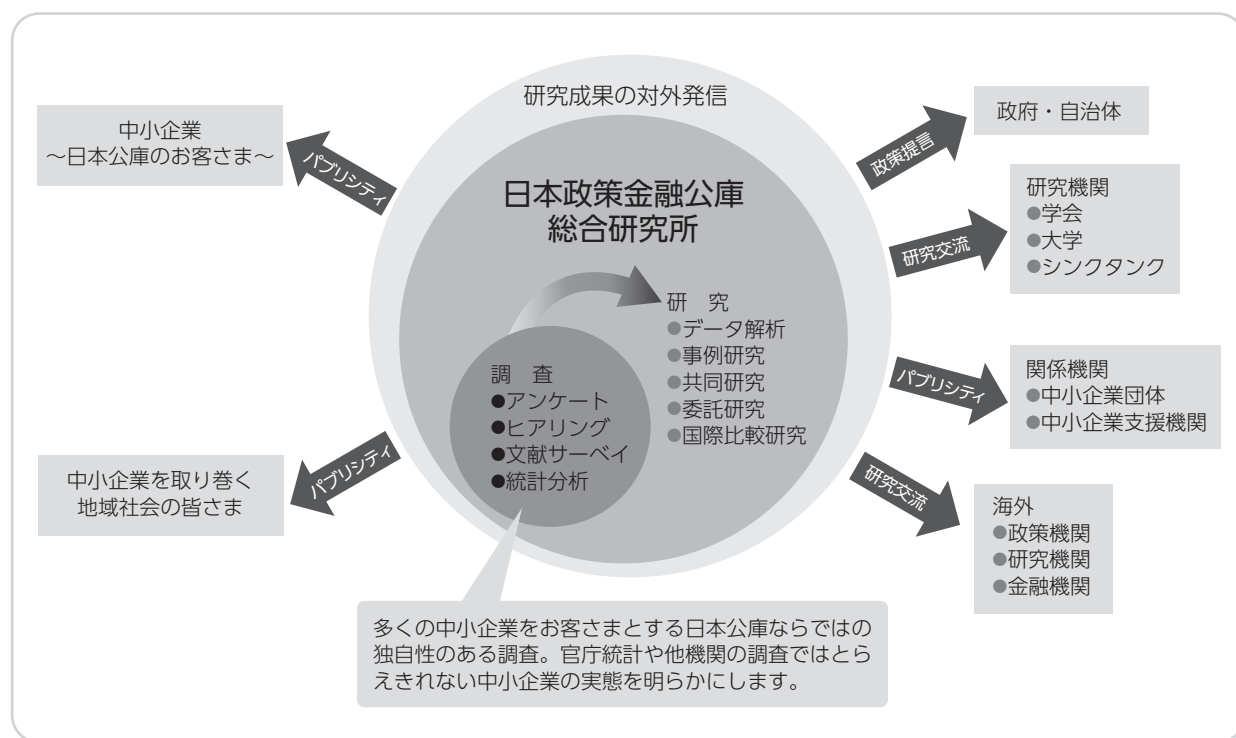
特別レポート

「幸せ戦略」で考えるこれからの消費社会 — コロナ禍の消費者の意識・行動から —

(株)第一生命経済研究所 取締役 ライフデザイン研究部長兼主席研究員 宮木 由貴子

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ハイテクベンチャー企業まで、さまざまな中小企業を研究対象とする総合的な研究機関です。アンケート調査やヒアリング調査など多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを基礎に、専門性・独自性・先進性に富む研究活動を展開しています。



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

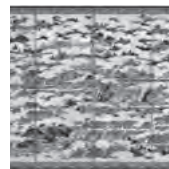
定期購読（無料）をご希望の方は、

日本政策金融公庫総合研究所小企業研究第二グループ（03-3270-1691）までご連絡ください。



バックナンバーは下記サイトでお読みなれます。

https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html



表紙写真

シリーズ「世界の古地図～時を経て変わるものの見方」
国宝 洛中洛外図屏風(左隻)
16世紀(安土桃山時代)
提供/上杉博物館

調査 企業事例 論評 エッセー・コラム

CONTENTS

- 4** 特別レポート
「幸せ戦略」で考えるこれからの消費社会
ーコロナ禍の消費者の意識・行動からー
*㈱第一生命経済研究所 取締役 ライフデザイン研究部長兼主席研究員 宮木 由貴子
- 2** 巻頭エッセー 明日に向けて
観察と実験、シジューカラの言葉
*京都大学白眉センター 特定助教 鈴木 俊貴
- 16** 未来を拓く起業家たち
女性の経済的自立を支える
*鳥取県鳥取市 ㈱美染
- 20** データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
中小製造業の設備投資は
2年連続で増加の見通し
- 24** **新連載** 産業レポート DtoC で売る力を強化する
DtoC の意義
*総合研究所 主任研究員 松井 雄史
- 28** 戦国マネジメント ー社長としての戦国大名ー
北条氏康
従業員ファーストな社長
*偉人研究家 真山 知幸
- 30** 経営最前線1
海外企業を参考に高収益化を実現
*石川県七尾市 谷口製紐㈱
- 32** 経営最前線2
時間の使い方を見直しファンを獲得
*埼玉県川口市 ㈱こまむぐ
- 34** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
地域に根差した商工会議所の役割
*宮古商工会議所 産業振興課長 山桑 一男
- 35** **新連載** 人を動かす仕掛学
仕掛学への招待
*大阪大学大学院経済学研究科 教授 松村 真宏
- 36** クローズアップ 識者に学ぶ
女性経営者がつくる未来と必要な施策
*㈱コラボラボ 代表取締役 横田 響子
- 42** 日本文化で世界を魅了 ー中小企業の海外展開ー
伝統ある日本の前掛けを世界60カ国に
*東京都港区 (有)エニシング
- 46** 暦のしきたりとビジネス
東大寺の祭礼
*国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀
- 47** 研究員オススの一冊
映画を早送りで見ると人々たち
- 48** 中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード
編集後記



introduction essay

巻頭
エッセー

明日 に向けて

観察と実験、 シジュウカラの言葉

アリストテレスの時代から、「言語は人間に固有な力だ」と信じられてきました。動物たちの鳴き声は、怒りや喜びといった感情は伝えても、人間の言葉のように特定の意味は持たないと考えられてきたのです。それに対して私は、身近な野鳥のシジュウカラにも言語能力が存在することを明らかにしました。

シジュウカラは北海道から沖縄まで広く分布し、街中にも棲んでいる身近な小鳥です。大学2年の冬、長野県の森で野鳥を観察していた私は、シジュウカラが他の鳥と比べて豊富な鳴き声を持つことに気がつきました。

例えば、空にタカが出現すると、シジュウカラは「ヒヒヒ！」と鳴いて警戒します。すると、周囲のシジュウカラは一斉に近くの藪^{やぶ}に逃げ入ります。タカに襲われないように逃げているのだと私の目には映りました。一方、ヘビを見つけると「ジャージャージャー！」。周りの鳥たちは、地面や木の穴の中など、ヘビが潜んでいそうな場所を探します。

こうした観察の積み重ねから、「シジュウカラは単に天敵への警戒心で鳴いているのではないだろう。彼らの声は、天敵の種類を示す単語になっているのではないか」

と考えるようになりました。しかし、観察だけで、シジュウカラの言葉の存在を十分に主張できるでしょうか。

たしかに、シジュウカラは異なる鳴き声を使い分けて、「タカだ！（ヒヒヒ！）」「ヘビだ！（ジャージャー！）」などと話しているかもしれません。しかし、タカを見ると恐怖心、ヘビには敵対心というように異なる種類の感情が生じ、それが鳴き声の種類に反映されただけかもしれません。

それでは、シジュウカラの鳴き声が具体的な意味を持つ言葉になっているのか、それとも感情を伝えるだけなのか、区別するにはどのようにすればよいでしょうか。

これを検証するために私が考え出したのは、「見間違い」を利用した実験です。人間の場合、言葉から得たイメージによって物の見え方が変わってしまうことがあります。なんの変哲もない写真でも「人の顔がある」とか「手が写っている」と言われると心霊写真に見えてしまうことがありますよね。このとき、私たちは「カオ」とか「テ」といった音声から、対応する意味をイメージし、その結果として、普段は気にしないような木陰や模様を顔や手と見間違えてしまうのです。

実験に選んだのは「ジャージャー」と聞こえる声。シジュウカラがヘビに対して鳴く声です。この声をスピーカーから聞かせながら、20センチメートルほどの枝を紐で引っ張り這わせてみる。すると、シジュウカラは地面や幹を這わせた枝に近づき、それを確認したのです。

他の鳴き声を聞かせた場合、近づくことはほぼありません。「ジャージャー」という声を聞いたときにだけ、枝をヘビと見間違えてしまうのです。この結果は、「ジャージャー」という声が、「ヘビ」という意味を伝える単語になっていることを示しています。

統計学的に妥当な数の実験をこなすのに4年以上もかかりましたが、その努力の甲斐もあり、人間以外の動物で初めて「単語」の存在を証明することができました。

動物の鳴き声の意味を証明することは簡単ではありません。一つの鳴き声の意味を調べるためにも膨大な観察が必要ですし、それを検証するには実験のアイデアや反証への備えが重要です。「動物はしゃべらない」などと最初から決めつけるのではなく、観察と実験を繰り返していくことで、大きな発見につながっていくのだと思います。



京都大学白眉センター 特定助教

鈴木 俊貴 SUZUKI Toshitaka

動物言語学者。1983年、東京都生まれ。鳥たちの多彩な鳴き声に魅了され、研究者を志す。立教大学大学院にて博士号取得（理学）。日本学術振興会特別研究員SPD、京大大学生態学研究センター研究員、東京大学教養学部助教などを経て、現在は京都大学白眉センター特定助教。シジュウカラ科に属する鳥類が主な研究対象で、鳴き声の意味や文法構造の解明に取り組む。文部科学大臣表彰若手科学者賞、日本生態学会宮地賞、日本動物行動学会賞など受賞多数。



「幸せ戦略」で考えるこれからの消費社会 — コロナ禍の消費者の意識・行動から —



(株)第一生命経済研究所

取締役 ライフデザイン研究部長兼主席研究員 宮木 由貴子

MIYAKI Yukiko

社会の変化や生活の多様化による消費スタイル・消費者意識の変化やコミュニケーションの課題などの研究に従事。これらの知見を活かして自動運転技術の社会的受容性の醸成に向け、経済産業省・国土交通省・内閣府等の委員会委員や受託研究、講演・執筆にも従事。そのほか、金融庁、消費者庁、東京都の委員会委員や、企業の諮問委員等を務める。著書に『人生100年時代の「幸せ戦略」』（共著、東洋経済新報社、2019年）、『「幸せ」視点のライフデザイン』（共著、東洋経済新報社、2021年）など。

新型コロナウイルスの感染拡大は、これまで「当たり前」とされてきた暮らしを大きく変えた。コロナ禍の課題は、新規に発生したものというよりは、従来の課題が顕在化したものが多いとされている。すなわち、これを機に可視化された課題に向き合うことで、今後の社会の持続性を保つに当たって非常に重要なヒントを得られると考えられる。

本レポートでは、第一生命経済研究所のこれまでの調査結果を参照しつつ、これからの消費社会のあり方について短期的な視点と中長期的な視点の双方から概観し、今後の経営戦略を考える上で重要となるポイントについて考察する。

コロナ禍で「加速」した社会変化

■ライフデザイン3.0時代とは■

第一生命経済研究所では、1995年より「ライフデザインに関する調査」を継続的に実施し、人々の暮らしと意識をロングスパンで追ってきた。さらに、2020年4月から2022年9月までの期間に、5回にわたって「新型コロナウイルスによる生活と意識の変化に関する調査」を実施し、消費者の意識や行動の実態と変化をリサーチしている。

第一生命経済研究所では、ライフデザインを3つの時代に区分している。ここでいうライフデザインとは、一人ひとりが生き方・暮らし方を総合的に、主体的に設計することだが、昭和・平成・令和という時代の変化に応じてそのとらえ方を再定義したものである（図-1）。

ライフデザイン1.0とは

ライフデザイン1.0とは、昭和のライフデザインモデルである。この時代は、結婚して子どもが2人程度おり、妻が専業主婦で夫は会社で定年まで働くという「典型的な家族像」としてのモデルが存在した。ライフデザイン1.0時代では、このモデルに沿ったライフコースをとれば老後も含めて一定の安心感を得られたといえるが、一方でこのモデルから逸脱しにくいという点でプレッシャーもあった。適齢期になると、当然のごとく結婚や出産（場合によっては後継者としての男児の出産）などが期待された。ライフコースの自由度は低い一方で、既存のライフデザインモデルを用いることで安心が保障されるという観点からいえば、人生が描きやすかった時代である。

また、当時の幸せは「モノ」の豊かさだった。「三種の神器」といわれた白黒テレビ・冷蔵庫・洗濯機、その後「3C」とされたカラーテレビ・クーラー・自動車を保有すること

が豊かさの象徴とされたように、時代ごとに富を象徴する「モノ」を入手することが豊かさや成功の証ととらえられた時代である。

ライフデザイン2.0とは

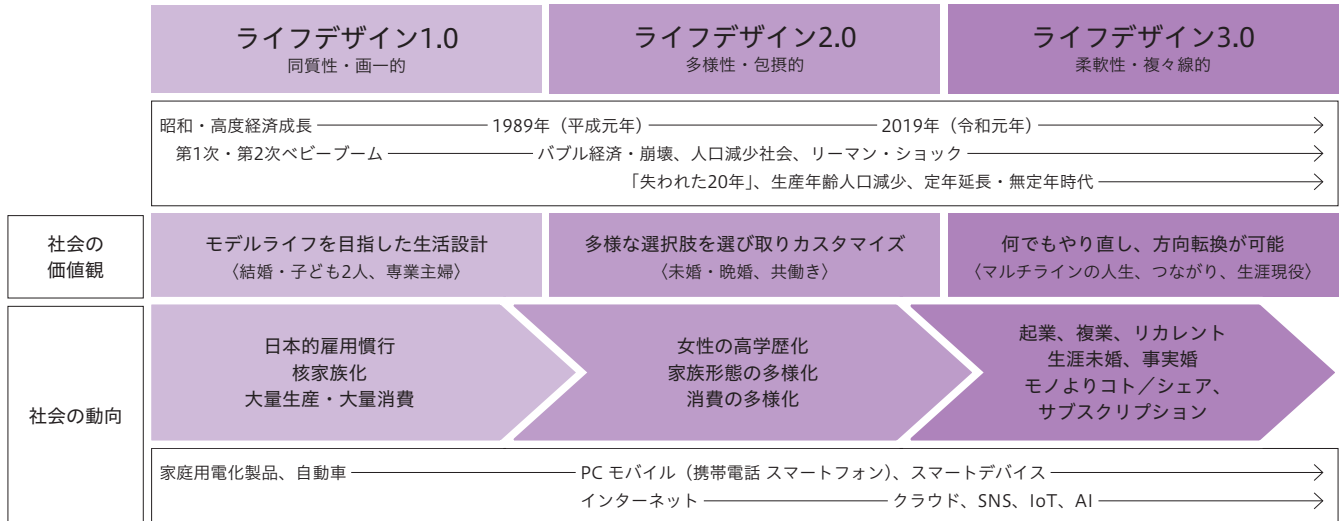
平成になり、ライフデザイン2.0の時代になると、様相が一変する。その背景の1つは女性の高学歴化と社会進出といえよう。これに伴い、結婚や出産を個人の選択として許容する社会になり、人生をカスタマイズできる傾向が強まった。周囲と同じライフコースをたどる必要がなくなったことで、ライフデザインの自由度は高まったといえるが、多くのことが自己責任となり、先がみえずに不透明感が高まった時代でもある。消費においても、若者の酒離れ・クルマ離れといった「〇〇離れ」といわれる現象が進むなど、これまで当たり前のように保有や消費が期待されたものを個人が再考する余地ができ、必ずしも周囲と同じ消費行動をとらなくてもよい時代になった。

折しもこの時代は、バブル崩壊やリーマン・ショックといった大きな経済的ダメージにより不況が長期化したことに加え、阪神・淡路大震災や東日本大震災といった未曾有の災害が発生し、社会的不安が高まった時期である。

こうした点から、ライフデザインの必要性や備えへの意識自体は醸成されたものの、多様性が高まってそれぞれのライフスタイルごとにライフデザインを行う必要があったことから、備え方がわからないというケースも多かった。実際にこの時代、経済的な備えとしての生命保険も非常に多様化しており、個人のライフデザインに合わせて商品を選択する難易度も高かったとされる。

こうしたなかで、「幸せ」の実現基準がモノ（物質的な豊かさ）からコト（体験価値）に移行したとされるのもこの時代である。世界的な「脱物質主義」的価値観の広がりも背景にあるといえるが、長引く不況により「買えない」という状況が続いたことも、コトへのシフトを加速化さ

図-1 ライフデザイン1.0→3.0モデルの流れ



資料：第一生命経済研究所（2019）より筆者作成（図-2も同じ）

せ、「豊かさ」や「幸せ」の体感基準の変化を後押ししたと考えるのが妥当といえよう。

ライフデザイン3.0とは

続くライフデザイン3.0時代は、令和の時代である。これについては、時代を振り返っての考察ではなく、これからどうライフデザインを描くのかという示唆である。

不透明性の高い社会において次に何が来るかを予測し、あらゆる可能性と不安に備えるのは不可能である。実際、新型コロナウイルスのような事態は、ほとんどの人にとって「想定外」であり、備えの対象ではなかっただろう。

こうした不確実性の高い社会において、まずは「ありたい未来」をデザインし、描いた未来の実現に向けて、「攻める」でも「守る」でもなく、それを「創る」ことがライフデザイン3.0であると考えている。ありたい未来を創ることを目指し、共創意識（コ・クリエーション）をもって「つながる」「つなげる」アクションをとり、多様性を組み合わせる価値を創造する時代でもある。想定外の事態につ

いては、アジャイル（素早く機敏）にルートを変えながら、ありたい未来の実現を目指す。

こうした時代においては、個人としても組織としても、多様性と柔軟性が価値となり強みとなるだろう。「ありたい未来」がデザインされて共有されていれば、不測の事態に遭遇しても、ぶれずに違う道を選ぶことができる。一人ひとりがいい時代・いい人生を生きたいと思うことをベースに未来を描き、同じ思いをもった人とつながることにによって一緒に創っていく、それがライフデザイン3.0であるととらえている。

そして、この時代の豊かさは「精神的充足」、すなわち幸せ（ウェルビーイング）の体感であると考えられる。

■人生100年時代に求められる「3つの人生資産」■

「3つの人生資産」とは

第一生命経済研究所では、1995年から現在にわたり、独自の全国アンケート調査によって人々のライフスタイル・意識・行動を定期的にモニターし、「ライフデザイン

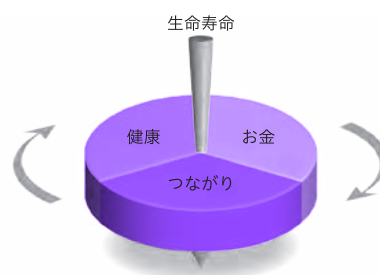
白書』として刊行してきた。特に直近の2冊である『人生100年時代の「幸せ戦略」』（2019年）と『「幸せ」視点のライフデザイン』（2021年）では、ライフデザイン3.0モデルの提唱と共に、人生100年時代を支える「3つの人生資産」として「健康」「お金」「つながり」をあげ、そのあり方について言及している。

今日、「人生100年時代」という言葉を見聞きしない日はない。世界トップの高齢化が進む「課題先進国」といわれる日本において、そもそも人生100年時代というのはどのようなものなのだろうか。長寿化を測る1つの指標となるのが平均寿命である。2021年時点の日本の平均寿命は男性で81.47年、女性で87.57年である。ただこれはあくまで平均であり、実際に最も亡くなる人の多い年齢のレンジは、男性で85～89歳、女性で90～94歳と、多くの人が平均寿命よりも長生きする。さらに、100歳以上まで長生きする人も年々増加している。100歳以上年齢を重ねた人を「センテナリアン」というが、センテナリアンは1960年代には全国でわずか100人台だった。しかし2000年代になると、センテナリアンの数は急増し、2022年には9万人を超えた。その9割近くが女性である。推計では、2045年に35万人、2055年には約50万人に及ぶとされている。これらの数値をみても、日本において人生100年時代が着実に到来していることがわかる。

図-2のコマは、軸が生命寿命を示し、長寿化に伴って延びていくなか、健康・お金・つながりの3つの人生資産がコマの回転盤としてそれを支えていることを表現している。この3つの人生資産を日頃から充実させるライフデザインが、人生100年時代に向けて重要である。

一人ひとり置かれた状況・条件は異なるので、3つの人生資産の構成比は人それぞれだが、これらは補い合うことができるという特徴がある。例えば、蓄えが不十分な人が健康であることを活かして仕事をする、自由に外出できない健康状態の人も、つながりを活かして社会参加や

図-2 人生資産コマ



仕事をする、といった具合である。個人個人の事情や制約があるなかで、それぞれの人生資産を最大限にしようと努力しつつ、足りない部分を補完するよう自分なりの組み合わせ（ポートフォリオ）をつくり出し、日々幸せに暮らすための「動力」を確保・維持しようとするプロセスが、人生設計、すなわちライフデザインである。

なぜ「つながり」が大事なのか

超高齢社会において健康と経済的備えが必要であることに異を唱える人はいないだろう。では、なぜ「つながり」が重要なのだろうか。これについて、ライフデザイン白書のデータから考察する。

幸福であるために必要だと思う要素として何を重視するか尋ねた結果を、幸福度得点（0～10点の11段階での自己評価）の高低（得点を高群・中群・低群の3つに分けたもの）で比較すると、幸福度が高い層では健康・お金・つながりの3要素をいずれも幸福であるために必要としている。一方、幸福度得点が中群・低群の人では、お金が必要という意識は高いものの、健康やつながりについてはそれほど重視していない。すなわち、人生資産の3要素すべてを幸福の要件としてとらえている人には、幸福度得点が高い人が多い。

また、経済状況と幸福度との関係を見ると、全体として収入や資産が多い人は幸福度も高い傾向にあるようにみえる。ただし、これについては一定の額を超えると幸福度

と資産に相関がなくなることが各国の諸研究でも検証されている（いわゆる「イースタリン・パラドックス」）。さらに分析すると、収入や資産以上に主観的な「ゆとり感」、すなわち「気の持ちよう」が幸福度を左右することが明らかとなっている。例えば、収入が高くなっても気持ちにゆとりがあると感じている人は、収入が高くてゆとりがないとする人よりも、幸福度が高い。さらに、世帯年収300万円未満の人だけを対象に、幸福度得点の高群・中群・低群別に「現在満足しているもの」をみると、幸福度が高い人たちは「健康」「つながり」面で満足している。収入が高くなっても、つながりや健康に満足している人は幸福度が高い。すなわち、人生資産コマのポートフォリオを考える際に、つながりや健康が経済面を補完する要素となり得るのである。

さらに、健康状態と幸福度との関係をみると、全体として健康状態が良い人は幸福度得点が高い傾向がみられた。これもある意味、必然といえる。しかし、健康状態が良くない人のなかで幸福度得点が高い人は何に満足しているのかをみると、「家族関係」「友人知人との良好な関係」「趣味やライフワーク」といった、やはりつながりを想起させるもので満足度が高いことが確認されている。つまり、健康状態が良くなくても幸福度得点が高い人は、「つながり」面での満足度が高いということである。これは、つながりが健康をカバーして幸せをもたらすことを示唆する。

加えて、つながりが健康を補完するという点については臨床の現場からも知見が示されている。東京大学高齢社会総合研究機構の飯島勝矢教授の研究によると、健康寿命の延伸にはフレイル予防（フレイルとは、加齢により心身が老い衰えた状態のことで、健常な状態と要介護状態の中間的な段階）が重要であるとされるが、フレイルに対するリスクを約5万人の高齢者の臨床データから分析すると、「運動のみしていて、つながりがいない人」がフレイルになるリスクは、「運動はせず、つながりはある人」

に比べて3倍近く高い（飯島、2018）。これにより、運動していることよりも、つながりがあることのほうが、よりフレイルのリスクを下げる可能性が示唆されている。

ライフデザインにおいて「健康」「お金」に加えて「つながり」を意識することは、単に「楽しい」「嬉しい」という精神的充足が期待できるだけでなく、効果的に「健康」「お金」を充実させることにつながるのである。

■なぜ今、「ウェルビーイング」視点なのか■

「幸せ」研究の広がり

人生100年時代を迎えるに当たり、特に焦点が当てられてきたのは経済面での備えである。夫婦二人世帯で年金以外に2,000万円の貯蓄が必要であるとして物議を醸した「2,000万円問題」にも表れているように、100年の人生を「いかに生き延びるか」が関心事だったといつてよい。無論、経済面は現在も大きな課題であり、個人が真摯（しんし）に向き合うべきものであることに変わりはない。しかし近年、これらと合わせて大きな関心事となっているのが「幸せ」の視点、すなわち「ウェルビーイング」である。

幸せに関する調査研究をいくつか概観する。国連の世界幸福度ランキング（World Happiness Report 2022）によると、146カ国中、1位フィンランド、2位デンマークと、上位を北欧諸国が占め、日本は54位となっている。ここでは、主観的な幸福度が、① 1人当たり実質国内総生産（GDP）、② 社会的支援の有無（困ったとき、いつでも助けてくれる親族や友人がいるか）、③ 健康寿命（健康を最優先しているか）、④ 人生選択の自由度（自分の生き方を自由に選択し、満足しているか）、⑤ 他者への寛容さ（過去1カ月間に慈善事業に寄付した金額はいくらか）、⑥ 国への信頼度（政府やビジネス界の汚職はないか）の6要因に影響を受けると想定されているが、習慣や文化的な差異による各指標の適合性の課題もあり、国際比較に限界がある点も指摘されている。

国内においては、内閣府が満足度・生活の質を表す指標群（ダッシュボード）のたたき台を示すため、約1万人規模のモニターを活用して、生活全体の満足度および分野別（家計、雇用、ワークライフバランスなど13分野）の満足度について、調査を実施している。これは正に、日本人の幸福度や幸福感の実態を把握するための調査である。

また従来、GDP（Gross Domestic Product、国内総生産）で測られてきた豊かさについて、GDW（Gross Domestic Well-being、国内総充実）という考え方が提唱され、それを構成する指標も模索されている。住む人々の幸せの量で豊かさを測りたいと考える自治体も増えており、動きは加速している。スマートフォンやウェアラブルセンサーを活用し、身体の動きから幸福度の計測を試みる動きも広がっている。そのほか、多様な領域の研究者が、それぞれの学問領域や視点から幸せについて研究している。

こうした視点を、2000年から2015年までのMDGs（ミレニアム開発目標）、2015年から2030年までのSDGs（持続可能な開発目標）に続く、ポストSDGsを見据えた世界の目指すべき方向として位置付ける向きもある。国内動向としても、デジタルの力で利便性と豊かさの実現を目指す「デジタル田園都市構想」において、EBPM（根拠に基づく政策立案）の観点から地域のウェルビーイングをKPI（重要業績評価指標）として政策を講じることとするなど、ウェルビーイング政策は重要課題として位置付けられている。

企業も取り入れる「幸せ」視点

そうしたなかで今、組織のマネジメントにおける「幸せ」「ウェルビーイング」にも注目が集まっている。企業等の組織においても、経済合理性や効率性の追求だけでは限界があることに鑑み、「ヒト」視点に立ち、広い観点からとらえた消費者全体と従業員一人ひとりの幸せやウェルビーイングを実現することで、エンゲージメントと生産

性の向上を図ろうとしている。経営計画に「幸せ」「ウェルビーイング」を入れる企業も増え、CHO（Chief Happiness Officer）やCWO（Chief Well-being Officer）といった、担当責任者を置く企業も増えてきた。

さらに企業は、販売する商品・サービスを通じて、社会に何を提供しているのかを再考している。例えば、自動車会社は「クルマをつくり売る」という事業を通じて「幸せで楽しい移動生活を提供」し、住宅会社は「家を売る」という事業を通じて「家族の安心安全で快適な暮らしを提供」し、保険会社は「保険商品売る」という事業を通じて「日頃安心でいざというときに困らない暮らしを提供」するということに、提供するモノやサービスを通じて実現される社会を見据えるようになっていく。これは、いわゆる「パーパス経営」とされるものである。

「幸せ」視点への動きの背景には、従来「組織や国が経済的に豊かだと従業員や国民が幸せ」と考えられていたモデルが、「従業員や国民が幸せだと組織や国が豊かになる」というモデルに変貌しつつあるというエビデンスが出てきたことがある。例えば、幸福感の高い社員がいる組織では、創造性や生産性、売り上げが高く、幸福感が高い従業員は欠勤率や離職率が低く、業務上の事故が少ないといった点について研究が進み、エビデンスと共に提示されてきた。特に人口減少が進む日本において、人材の確保は重要課題である。良質な人材を確保し、安定して業務に従事してもらえる環境を整えることは、生産年齢人口の減少が進む我が国にとって、非常に合理的なソリューションでもあるといえる。

第一生命経済研究所調査からみる コロナ禍の消費者の意識・行動

ここまで、時代の変化と現在の方向性を示してきたが、こうした動きが加速するなかで、2020年初頭から新型コ

コロナウイルスの感染拡大が始まった。日常は一変し、これまで「当たり前」として過ごしてきた暮らしのスタイルを大きく変えることを余儀なくされた。

第一生命経済研究所では2020年4月から5回にわたって「新型コロナウイルスによる生活と意識の変化に関する調査」を実施し、消費者の意識や行動の実態と変化をリサーチしている。以下では、消費生活における意識と行動について、第1回調査から第5回調査までを概観しながら振り返る。

■第1回調査時■

第1回調査は、最初の緊急事態宣言発令直前の2020年4月上旬に実施した（全国の20～60歳の男女1,000人対象）。その頃顕著だったのは、未知のウイルス感染に対する不安感が非常に高かった点と、不安感から来る備えの消費に走る人が多かったなかで、情報の不足・錯綜による混乱が生じた点である。この時期、多くの消費者が過剰ともいえる備えの姿勢をとり、マスクや消毒液の不足、デマによるトイレトペーパーの不足が生じたほか、買いだめ・買い占めや転売が横行した。市場のバランスが崩れ、これまで普通に買えていたものが買えなくなったことによって人々の不安はさらに増大し、より多くのものを購入しようとしたことで、さらなる需給のゆがみが生じた。一連の混乱のなかで、マスクや消毒液などの商品そのもののみならず、商品を入れる容器などの付帯物の多くも海外生産されていたことを改めて知った人も少なくない。実際に、商品自体はあるのにもかかわらず、容器がなくて市場に商品が出せないというもどかしい事態も発生した。

こうした状況への危機感から、「食品や日用品の自給率（国内で生産する割合）を高めるべき」と考えた消費者も多かった（第1回調査時点では85.9%が「非常にそう思う」「まあそう思う」と回答）（図-3）。さらに、海外製品の安全性についても様々な情報が出回り、国産品を進ん

で求める人も散見された。加えて、諸外国との人的交流が激減し、外国人観光客を主な顧客としていた産業の多くが経済的な危機に陥ったことから、「外国人に頼らなくても、国内経済が回るように考えるべき」とする人（「非常にそう思う」「まあそう思う」と回答した人）も8割を超えた。

この時期は感染を防ぐ、命を守る、移動制限や品不足に備えるといった、「生き延びる」ための行動や消費が目指された。「まずは我が家」「自分の地域」「自国」という、ナショナリズムやリージョナリズムともいえる焦りと萎縮がみられたのが特徴である。

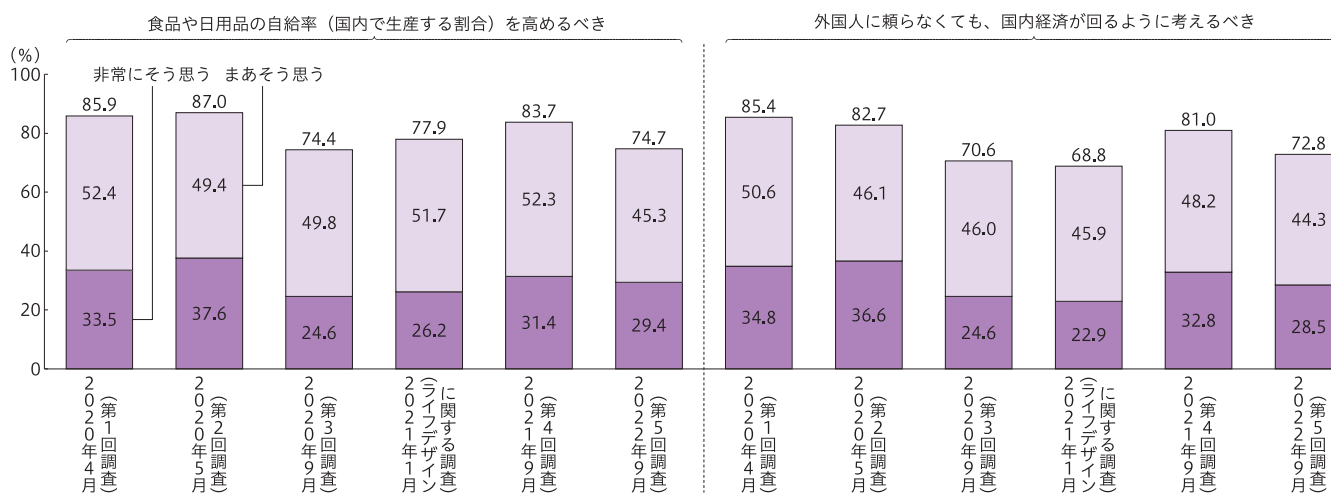
■第2回調査時■

これに続く第2回調査は、多くの地域で緊急事態宣言が解除された直後の2020年5月中旬に実施した（全国の20～60歳の男女1,000人対象）。不安感は依然として高いものの、混乱が目立った第1回調査に対し、第2回調査時点では、社会が徐々に落ち着きを取り戻しつつ、消費における「ウィズ・コロナ」意識の萌芽や「ニューノーマル」としてあるべき姿の模索がみられる。

この時期の消費傾向としては、「STAY HOME」が訴えられて在宅時間が長期化したことにより、宅配やネットショッピング利用が増加した点があげられる。加えて、困窮している事業者や地域に向けた応援・支援消費、寄付、クラウドファンディングへの出資が目立つようになった。また、新型コロナウイルスの感染拡大が短期で収束するものではないという認識が社会に浸透し、ある程度長期にわたって日常生活や消費スタイルを見直すべきという意識が萌芽した。

まずは自分や自分の周辺を、と考える傾向が顕著だった第1回の調査時点から比べると、いかにして社会と自分の暮らしの持続性を保つか、というサステナビリティの視点をもつ人が増えたといえる。

図-3 国内消費についての考え方（時系列）



資料：第一生命経済研究所「新型コロナウイルスによる生活と意識の変化に関する調査」、「ライフデザインに関する調査」（2021年）（図-5も同じ）

（注）回答数の記載は省略（以下同じ）。

■第3回調査時■

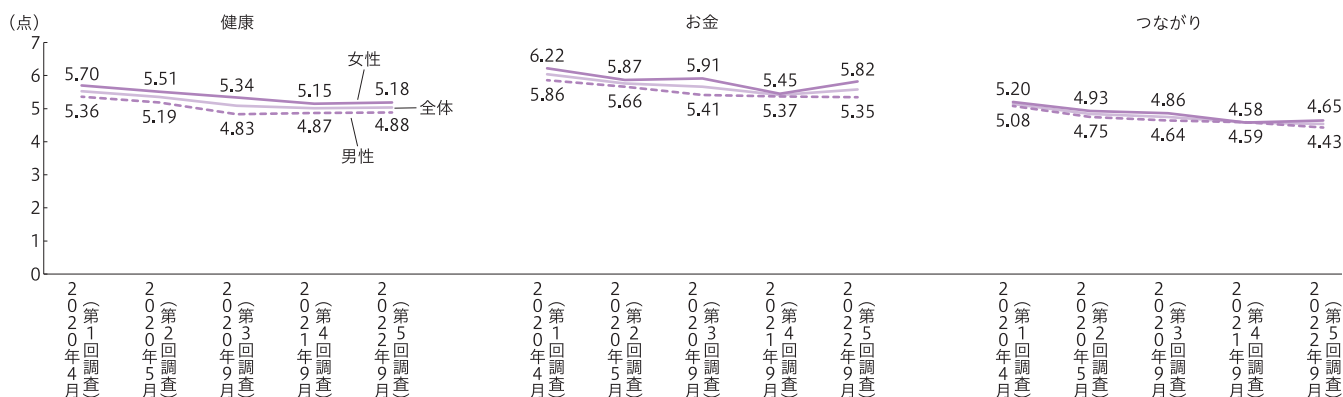
第3回調査は、都道府県をまたぐ移動の解禁、感染拡大の第2波、Go To トラベルキャンペーンの開始、さらには菅内閣の発足といった、社会・経済の目まぐるしい転換を経た9月中旬に実施した（全国の20～60歳の男女3,000人対象）。

この時期の大きな特徴は、全体的な不安感の低下である。本調査では、健康・お金・つながりの3つの側面ごとに、不安感を10点満点中どの程度に位置するか自己評価で得点を収集してきた。この時期、第1回調査時点に比べてPCR検査陽性者が少なかったわけではないが、諦観と慣れから全体的な危機感が下がり、健康・お金・つながりのいずれにおいても不安感が低下している（図-4）。ただし性別にみると、全体的に男性より女性で不安感が高いなか、女性ではお金の不安のみ第2回調査から微増しており、今回のコロナ禍が特に女性の暮らしに経済的な打撃を与えたとされる点を裏付けている。

このことは、収入や家計への影響が、健康やつながりへの影響に比べて発生にタイムラグがあり、新型コロナウイルスを抑え込めても直ちに課題が解消せずに長期化する可能性を示唆した。実際、コロナ禍は特に女性の就労に大きな影響を及ぼしたとされ、女性の経済面での不安の高さはそれらを反映しているといえる。不安感のデータを女性にしばって就労形態別に比較すると、女性の占める割合の高い派遣社員で、最も健康・お金の不安が高い。コロナ禍による経済的困窮度合いの格差が拡大している可能性が、この時点で確認されている。

また、この時期は課題が多様化し、感染への不安や後遺症といった新型コロナウイルス自体の問題、経済活動の停滞による家計不安等に加え、社会の分断やストレスについての課題が顕著となった。宅配やネットショッピングの利用拡大は、3密を避けた消費を実現したが、人とのコミュニケーション機会や外出の楽しみといった買い物の付加価値を損なった。特に一人暮らしで在宅勤務になったなどライフスタイルの転換を経た人では、「孤食」が

図-4 健康・お金・つながりの不安感の推移（時系列）



資料：第一生命経済研究所「新型コロナウイルスによる生活と意識の変化に関する調査」

続くことになったケースも多い。そうしたストレスが、身勝手な行動で感染を広げてしまった人への制裁行動や、マスクをしない人への暴言など、「自粛警察」といわれたように正しさを盾にした過剰な行動につながるケースも散見された。このように、第3回調査時は、全体的な不安感が下がった一方で、不安感や課題が多様化し、感染拡大のための施策が講じにくくなった時期である。

■第4回調査時■

第4回は、第3回の調査から1年後の2021年9月中旬に行った（全国の20～60歳の男女1,800人対象）。新型コロナウイルスの感染者発生から1年半が経過し、健康・お金・つながりの不安感さらに低下している。なお、「新型コロナウイルス感染拡大を防止しながら経済活動も回していかなければならないと思う」と考える人（「非常にそう思う」「まあそう思う」と回答した人）は、初めて質問を行った2020年9月の第3回調査では72.8%、2021年1月のライフデザインに関する調査では73.7%だったが、第4回調査では増加して85%を超えた。ウィズ・コロナの姿勢で社会経済活動を行っていこうと考える人が増加した。

図-3の「食品や日用品の自給率（国内で生産する割合）」

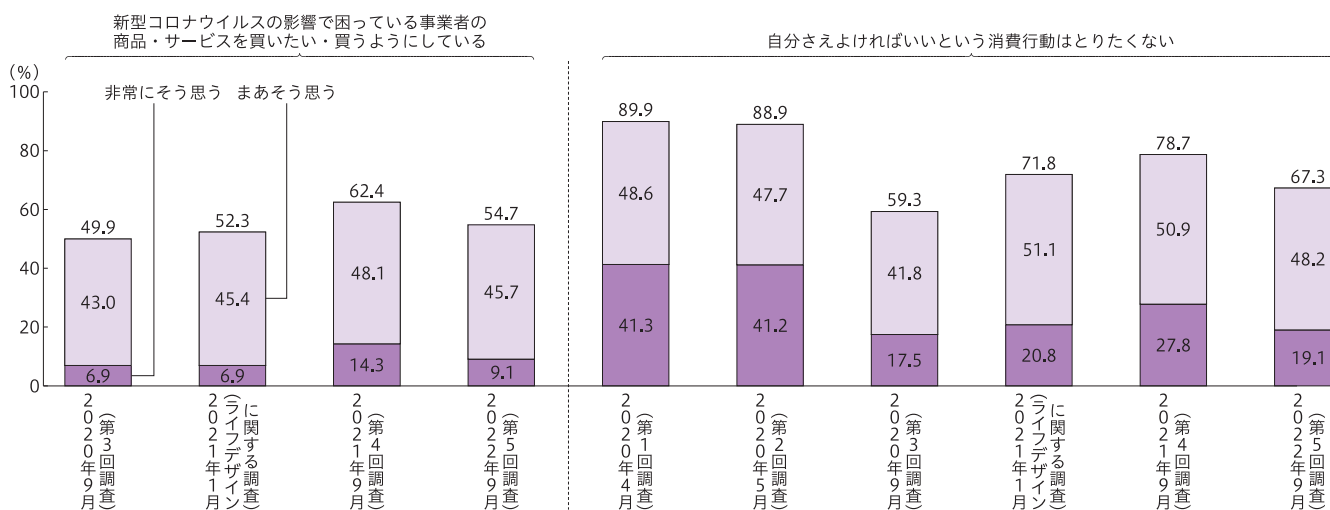
を高めるべき」「外国人に頼らなくても、国内経済が回るように考えるべき」と考える人の割合は、2020年9月の第3回調査ではいったん下がったが、コロナ禍の長期化により第4回調査ではまた上昇したといえる。一方で、図-5のように「新型コロナウイルスの影響で困っている事業者の商品・サービスを買いたい・買うようにしている」と考えている人は6割強だった。さらに、「自分さえよければいいという消費行動は取りたくない」と回答した人が8割弱いた。このような、いわば利他的な消費行動の意識がある人は幸福度得点が高いという結果も得られている。因果の特定は難しいが、この相関関係が認められたことは1つの発見といえよう。

この時期には、困っている人と困っていない人、回復・改善基調にある人とむしろ悪化基調にある人、ニューノーマルの世界になじめている人と全くなじめていない人が二極化してきており、いわばK字型にギャップが拡大していることがうかがえた。

■第5回調査から全体を振り返る■

第5回は、さらに1年後の2022年9月に実施した（全国の20～60歳の男女3,000人対象）。第7波の感染ピーク

図-5 利他的消費に関する意識（時系列）



(注) 1「新型コロナウイルスの影響で困っている事業者の商品・サービスを買いたい・買うようにしている」は第3回調査以降の設問。
2 小数点第2位以下は四捨五入。

を迎え、これまでにない感染者数を経験しつつも、政府からの規制が入らなかったこともあって、社会に大きな混乱はみられなかった。一定の緊張感を保ちつつウィズ・コロナの生活を受け入れていることがうかがえる。

ただし、健康・お金についての不安感上昇している(図-4)。新型コロナウイルスの感染拡大初期は、自分自身や家族に感染する可能性や経済活動の制限などによる不安感が高かったといえるが、コロナ禍が長期化するにつれて不安の内容がそれぞれの立場や状況に応じて多様化したことが改めてうかがえた。例えば就労形態別に分析を行うと、不安感の全体平均は、健康では5.03点、お金では5.58点、つながりでは4.54点であるのに対し、「派遣社員」のお金の不安は6.30点(女性が64.1%を占め、女性の派遣社員のみでは6.80点)、「パート・アルバイト(学生を除く)」のお金の不安は6.18点(女性が78.0%を占め、女性のパート・アルバイトのみでは6.08点、男性のパート・アルバイトのみでは6.52点)となった。性別によるギャップの背景に、就労形態の違いがあるとみられる。

コロナ禍への諦観や慣れが社会全体の不安感を下げているように思われがちだが、各人の事情や状況ごとに多様な課題が生じ、さらに複雑化したことがうかがえる。

これからの消費者を考える上で必要な視点とは

■コロナ禍での気づき■

2020年に緊急事態宣言が出された際は、「感染拡大を防ぐ」という共通認識があった。しかし2022年9月にもなると、感染回避と経済活動維持が拮抗したり、感染を大きなリスクととらえる層と今や感染も致し方ないとする層が拮抗したりするなど、コロナ禍で課題が多様となり、各種施策を打ち出しにくくなっている。それぞれの立場での解は山ほどあるが、社会としての最適解はみつけにくいのが現状である。人々の分断を拡大しないようバランスをとりつつ、社会全体としての効果を最大にする対策

を講じるのは極めて難しい。

コロナ禍を通じて、私たちはいくつかの学びや気づきを得てきた。コロナ禍で指摘された課題の多くは、新型コロナウイルス感染症自体が引き起こしたものであるというよりは、元々あった課題が顕在化したものが多い。例えば、高齢者と若年層のどちらを優先すべきか、経済活動のバランスや公平性をどう保つか、DX推進が遅れることで何が生じるのか、社会における「つながり」の価値とは何か、人にとっての「不要不急」とは何なのか。こうした課題にいやが応にも向き合い、これからの社会を考える過程を通じて、ライフデザイン3.0時代に向けた「幸せ」視点への舵取りも、加速されたと考えられる。コロナ禍で試みられた様々な模索や取り組みは、これからの大きなビジネスチャンスとヒントをもたらしたといえよう。

コロナ禍で示された消費面での「つながり」

コロナ禍は何より、私たちが世界や人とつながっていることを再認識させた。世界規模でウイルスが広がったということだけでなく、暮らしや消費活動自体も、思っていた以上につながっていた。マスクや消毒液が手に入らない、モノがあっても外国から容器が入ってこないことで手元に商品が来ないなどの不便に加え、消費者自身もバリューチェーンの一部であることに気づかされた。消費者が購入するから製造・販売できていたのである。消費できない（買い物・飲食に行けない）ことによって店が倒産したり、生産者が破綻したりする現実を目の当たりにしたことで、自分が「消費によって生産者や供給者を支える存在」でもあったことに気づいた人は少なくない。

こうしたなかで生じた応援・支援消費は、「つながり」と「幸せ」をキーワードとした最もわかりやすい事例である。応援・支援消費を通じたつながりの実感は、「どこかの誰かが喜んでくれた」という想像や、「売る人がいて、買う人がいて、日常が戻ってきた」という気持ち、「自分

も何らかの役に立てた」という幸せの体感である。応援・支援消費は東日本大震災時に注目され、その後災害時等に発生する消費スタイルとなっている。こうした消費行動によって救済されてきたのは、供給者だけではない。買った人自身が精神面で救われたという側面もある。応援・支援消費を通じて、「つながる」ことや「幸せ」を体感することが、モノやサービスを買うことの付加価値として重要な位置を占めていることに改めて気づく。

今後の消費社会において、「いい消費」「いい買い物」とは何かを再考し、「コストパフォーマンス」の考え方を見直す必要がある。従来、低い価格で質の高いものを多く得ることが、いわゆる「高コスパ」とされていた。しかしこれからのコストパフォーマンスは、循環型消費の一部に自分もつながっていることを体感し、社会と個人の共通価値を見いだすことにつながるものである。消費によって自分自身が満足するだけでなく、いかに供給者や社会に対して成長や持続性といった付加価値を生み、多様な人をハッピーにできたかということが、これからのコストパフォーマンスの考え方になっていくのではないだろうか。自分と他者の幸せをサステナブルに実現する消費を目指すことで、社会や組織の持続性も保てる消費構造にシフトしていくことが今後望まれる。

こうしたつながりが価値となる社会において、個人や組織、社会が多様性をもつことは、複雑化した社会におけるソリューションや選択肢の多さという点で、包摂性という大きな強みになる。それこそが「ダイバーシティ&インクルージョン」推進の意味であり、理由であるといえる。

日常における「幸せ」の体感

コロナ禍によるもう1つの気づきは、「日常に幸せがあった」ということである。過去と比較はできないが、「幸せは当たり前前の日常にあると感じる」と回答した人は、第5回調査で7割程度となっており、年代が高いほどその

回答傾向が強く、女性の60歳代では8割を超えている。普通に出かけたり、人と集ったりという当たり前のことが「幸せ」だったことに、できなくなって初めて気づいた人は少なくないだろう。

こうした日々の幸せは、普段意識されず、体感の機会が多くない。日常の「嬉しい」「楽しい」という積極的な体感を通じて、「幸せになる」視点から「幸せを感じる」視点を促すような意識構造へのシフトが、結果的にウェルビーイングな社会の実現に結び付くのではないだろうか。

多様性の組み合わせがもたらす新たな価値

コロナ禍においては、様々な制約をテクノロジーで解決しようとしてきた部分が多々ある。出かけたいのに出かけられないときの1つのソリューションとしてテクノロジーに触れ、手段としてのテクノロジーを意識した人も多いだろう。人とコミュニケーションができない寂しさからデバイスの使い方を覚え、リモートでのコミュニケーション手段を得た人もいる。孫の顔を見たくてタブレットを購入し、テレビ電話でのコミュニケーションを習得した高齢者など、必要性から学習にチャレンジし、新たな可能性や楽しみを得たという人は少なくない。さらに、リモート飲み会、バーチャル美術館、オンライン旅行、リモートコンサートなど、これまで想定していなかったり現実性が低かったりした組み合わせが次々に発生し、新たな価値を生み出していった。

こうした過程で、ともするとそれ自体が目的とされがちだったDX推進について、「何のためのDXか」を意識するようになった人も少なくないだろう。テクノロジーはその普及が目的なのではなく、あくまで手段なのである。そこでの気づきと共に、コロナ禍でより具体化した社会ニーズを見据え、多様性を組み合わせることで新たなソリューションが生み出されていった。

組み合わせにおいて重要なのが、いかにいろいろな

形のパーツを集められるか、すなわち多様性である。同じ形のパーツばかりでは新しいものはできない。一見かみ合わない凸と凹を組み合わせることで、ときに新しいものが創造できる。既成概念にとらわれることなく価値を組み合わせる共創の試みが、コロナ禍で行われたことで、イノベーションの芽となるヒントが多数得られたといえよう。

■「勝ち組競争」から「価値組み共創」の時代へ■

コロナ禍での気づきや学びを通じ、持続性とウェルビーイングを実現するためには「勝ち組競争」から「価値組み共創」への視点が必要である。「価値組み共創」とは、従来の「勝ちか負けのどちらのグループに入るか」という競争ではなく、「自分と異なる価値を組み合わせる一緒に創る」という姿勢である。多様なものを受け入れてつながり、そこから社会の潜在ニーズに沿うものを生み出せるかが、今後の事業者の勝因となっていくと考えられる。

多様な事業者同士の連携に加え、これからは消費者と事業者もこれまで以上に「共創」していくことが求められるだろう。応援・支援消費の定着や、消費者もバリューチェーンの一部であるとの気づきを活かし、CSV(Creating Shared Value) すなわち「価値を共有する社会」の一員として消費者と事業者が共生していく仕組みづくりが重要である。消費者と事業者が方向性を共有し、サステナブルな価値を創造する意識をもって連携することが、組織にとって「幸せ戦略」となると共に、違いを楽しみ、自分と違う人から学びつつ、社会自体を育む意識をもつことが、個人にとって住みやすい社会を形成することとなると考えられる。

<参考文献>

飯島勝矢 (2018)「高齢者と社会 (オーラルフレイルを含む)」日本内科学会『日本内科学会雑誌』第107巻第12号、pp. 2469-2477
第一生命経済研究所 (2019)『人生100年時代の「幸せ戦略」』東洋経済新報社



女性の経済的自立を支える



(株)美染 代表取締役 山本 紗代

やまもと さよ

大阪府の美容専門学校を卒業後、美容院、エステ、居酒屋、薬局などで勤務。2017年、地元の鳥取県に戻り、共同創業者の上住潤子さんと(株)美染を創業。オーガニック白髪染め専門店として県内に3店舗を構える。

企業概要

- ▶ 創業 2017年
- ▶ 資本金 200万円
- ▶ 従業者数 9人
- ▶ 事業内容 白髪染め専門美容院
- ▶ 所在地 鳥取県鳥取市丸山町265-11
- ▶ 電話番号 0857(20)1107
- ▶ URL <http://www.bisen-color.com>

鳥取県統計課が発表した「100の指標からみた鳥取県（令和3年度）」によれば、鳥取県の人口1万人当たりの理容・美容所施設数は40.97で、全国値の29.46を大きく上回る。そんな競合の激しい地域で創業したオーガニック白髪染め専門店「美染」だが、地域住民の心をつかみ人気店に成長しつつある。これまでのところ従業員の離職率はゼロで、子育て中の女性たちが生き生きと働いている。どのようにして顧客と従業員の満足度を高めているのか。

あえて白髪染めに特化

——ユニークなコンセプトの美容院ですね。

髪や頭皮にやさしいオーガニックのカラー剤を使用した「オーガニック白髪染め専門店」として、鳥取県内に3店舗を展開しています。

ハーブエキ스가配合されたカラー剤は髪の傷みや頭皮への刺激を和らげ、トラブルを防ぐメリットがあります。加えて、440万円の費用をかけてシャンプーマシン（オートシャンプー）を2台導入しており、毛穴の汚れをスッキリと落とすことで

頭皮への負担を減らしています。

お客さまは40歳代から60歳代の女性がメインです。部分染めが1,100円、根元染めが2,200円、全体染めが2,750円と低価格、かつ短時間で利用できるためリピーターの方も多くいます。

——なぜ、白髪染め専門店としたのでしょうか。

人口に対して美容院の数が極端に多い鳥取県で創業したためです。当時、この地域の美容院はすでに飽和状態で、わかりやすい差別化をしなければ勝ち目はないと思いました。共同創業者の上住潤子^{うえすみじゅんこ}は美容師一

筋の経歴をもつシングルマザーで、わたしの従姉^{いとこ}です。「離婚して故郷の鳥取に帰ることになったのだけれど、一緒に創業しないか」と誘われ、漠然と社長への憧れをもっていたわたしは、それを承諾しました。上住は育児をしながら経済的に自立する必要にも迫られていて、勤務時間が長い一般的な美容院では条件が合わなかったのです。

——創業に当たり、どのような準備をしましたか。

まず、創業や経営の支援が充実している商工会議所や、中小企業診断士に相談ができる「よろず支援拠点」を利用して創業の基礎を教えてもらい、事業計画書を作成しました。それをもとに銀行から融資を受けて、店舗のオープンに至りました。最初の約8カ月は従業員を雇わず、2人だけでのスタートでした。

創業のアイデアと情熱はあるけれど、知識や資金は不足している。そんな状態だったわたしたちにとって、商工会議所やよろず支援拠点は心強いサポーターでした。一方で、オーガニック白髪染め専門店という思い切ったコンセプトに対しては、「それでは絶対もうからない。カットもした方がよい」と言われ、少なからず不安はありました。それでも意思を貫いて創業したのが2017年12月で

す。信じられないほど好調なスタートダッシュを切ることができました。

——創業当初は、どのような状況だったのですか。

チラシと市民ペーパーの広告を使って集客したところ、予約でいっぱいになりました。安く短時間で白髪染めができるという新しいコンセプトに、多くの方が興味を抱いてくれたのだと思います。売り上げは着実に伸びて、気づいたら人手が足りないと感じるほどでした。1号店をオープンした鳥取市丸山町は、新興住宅地でありながら新しいお店が少ない地域です。そのため、好奇心から来店してくれた方が多かったようです。

最大の課題は顧客の定着

——その後、支店を増やしたそうですね。

1号店がたいへん好評をいただいたことから、2人では対応しきれなくなりました。そこで、オープンから9カ月後の2018年9月に従業員1名を採用しました。その後、商圈を広げ、2019年8月に2店舗目の宮長店、2021年12月に3店舗目の倉吉店をオープンしました。とはいえ、2店舗目はようやく黒字になったところですよ。オープン間もない3店舗目は



明るい笑い声が絶えない店内

まだ赤字で、早期の黒字化を目指しています。

——顧客の獲得が課題ということでしょうか。

リピーターの獲得は、非常に難しいと感じています。白髪染め専門店という斬新なコンセプトゆえに、理解を得るのが難しく、コンセプトを浸透させるまでに1年ほどかかりました。

加えて、2店舗目をオープンした直後に、当社のコンセプトと同様の白髪染め専門店とうたった競合店が同じ地域にオープンしたのも顧客離れの要因になっています。当社のコンセプトが好評であることを知り、一般的な美容院も、「白髪染め専門店」とアピールし始めたのだと思います。新たにカットとカラーの専門店も誕生し、これまでに後発の競合店が7店舗ほどオープンしました。そうすると、どうしてもお客さまが流れていってしまいます。2店舗目を黒字にするまでは、競合店と差別化するため



髪や頭皮の負担を減らすオートシャンプー

にプロモーションを工夫するなど試行錯誤が必要でした。

——競合店の誕生で、コンセプトの希少性が薄れてしまったわけですね。

そのうち白髪染め専門店が飽和状態に陥り、それだけでは目新しさがなくなってきました。そこで、これまでは「安い、早い」を一番の売りとしていたところ、「オーガニックのカラー剤」と「オートシャンプー」を一番の強みとしてアピールすることになりました。両方をもっている競合店がなかったためです。

チラシの内容をはじめ、接客においても「オーガニックで髪や頭皮にやさしい」「手洗いよりも頭皮の汚れをしっかりと落とせる」という強みを積極的に伝えるようにしました。

さらに、「Google マップ」への登録、検索エンジンの上位表示を目的としたホームページの頻繁な更新、SNSの発信などにも取り組んでいます。それでも顧客の定着は容易ではないのですが、「低価格なのに髪が傷みづ

らい」といったお声をたくさんいただいています。

離職率ゼロの理由

——現在は9名の従業員が在籍しています。どのように人材を集めたのですか。

2店舗目のオープンに併せて求人を行い、半年間で女性6名を採用しました。育児中の人メインで、シングルマザーもいます。彼女たちには、拘束時間が長かったり、勤務時間が不規則だったりする美容院の仕事と育児を両立させるのが難しく、仕事復帰を諦めていた事情があります。業界用語で「休眠美容師」といって、美容師免許をもっているけれど、何らかの理由で仕事を辞める美容師は少なくありません。

しかし、白髪染め専門店の当社ならフルタイムでも9時から18時の一般的な時間帯で働けますし、短時間のパート勤務も可能です。わたしと上住も子育てと仕事を両立する立場ですし、働きやすい環境を整えているため、意欲のあるメンバーに出会うことができました。

——従業員の定着を図るために、どんなことをしていますか。

子育てと両立できるよう有給休暇をとりやすい雰囲気をつくっていま

す。わたし自身、子どもが熱を出して早退しなければならないことが何度もあり、上住や従業員にたくさん支えてもらいました。その代わり、ほかのメンバーが大変なときは私がしっかりサポートする。そういった支え合える関係性をつくって、当日の連絡でも休みやすい、欠勤ではなく有給休暇にするなど、従業員の働きやすさに配慮しています。

業務を行ううえで大事にしているのは、不公平を生まないこと。当社では、その場にいるお客さまを全従業員でケアする態勢をとっています。どの従業員もすべての工程を把握し、手待ち時間が生まれないようにすることで生産性が向上します。また、同じ工程をずっと担当しないようにし、人によって業務量に偏りが出ないように配慮しています。おかげさまで、これまでのところ離職率ゼロを維持できています。

——従業員の満足度が高いのですね。しかし、人手が足りなくなることはないのですか。

当社では、約7割が当日予約のお客さまです。仕事の合間に来店される方も多く、この気軽さも来店動機につながっていると思います。

従業員の急な休みなどで、どうしても手が足りないときは予約枠を減らさざるを得ないのですが、基本的

に予約は断りません。皆で協力し、工夫することで急な予約もこなすようにしています。

地域に貢献できる美容院に

——事業を通して得た経営哲学を教えてください。

一緒に働いてくれる従業員を大事にすることですね。当社は、女性の経済的自立を支えられる企業になることを目指しています。実際、上住はシングルマザーとして、女手ひとつで子どもを育てる苦労を身をもって感じながらも、経済的に自立して子どもが望む教育を受けさせたいと奮闘しています。一般的に低所得といわれがちなシングルマザーですが、彼女たちも無理なく働けて相応の収入を得られると、当社を通して証明していきたいです。

そして、もう一つ大事にしたいのが地域に根差した企業であること。故郷の鳥取県に恩返しをしたいのです。ボランティア活動に取り組むほか、地元に住む人が、年齢を重ねて体力が落ちてでも長く働けるような環境を築いていくつもりです。

——現在、取り組んでいる地域貢献活動はありますか。

大きく二つの取り組みを行っています。

一つは、カラー剤が入っているアルミチューブのリサイクルです。使用済みアルミチューブを器具で絞って残液を出し切ってから買い取ってもらい、得た資金で地元の小学校にSDGs関連の本を寄贈した実績があります。

手間がかかることから、鳥取県内の美容院では、使用済みのチューブをそのまま廃棄している店舗が多いようなので、他店にも同様の取り組みを広げていけたらと考えています。廃棄物を減らすと同時に、地元の教育にも寄与したいです。

もう一つは、鳥取こども学園でのボランティアカットです。同学園は、何らかの事情で両親と一緒に暮らせない、または保護者がいない子どもを家庭に代わって養育する施設です。スタッフの方々の手助けになればと思い、子どもたちのカットをわたし



従業員が働きやすい職場を目指す

と上住が担当しています。このような地域貢献活動には、引き続き力を入れたいと思っています。

——今後の取り組みや目標を聞かせてください。

現在、女性管理職の育成に励んでおり、2022年7月に2人の店長が誕生したところです。彼女たちと一緒に事業を成長させながら、店舗の増設を見据えています。地元の休眠美容師が活躍できる場をつくり、女性の自立を支えていきます。

聞き手から

女性活躍推進は、日本のみならず世界的な課題として扱われている重要なテーマだ。しかしながら、中小企業にとって、利潤を追求しながら同時に女性従業員活躍の場を用意するのは容易ではない。子育て中の従業員がいる場合、突発的な休みや早退などへの対処も求められる。拘束時間が長く、競争の激しい美容業界ではなおさら難しいかもしれない。そんななか、子育て中やシングルマザーの休眠美容師を積極的に雇用し、事業の成長と女性の経済的自立を同時に実現しようと企業努力を重ねる同社の社会的価値は大きい。地域貢献活動を通して、地域での信頼も着実に得ている。競合店との差別化を進め、魅力を一層高めることができれば、中小企業の良きロールモデルになり得るはずだ。

(小林 香織)



第89回

中小製造業の設備投資は 2年連続で増加の見通し

～第127回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2022年9月に実施した「第127回中小製造業設備投資動向調査」によると、2022年度の国内設備投資額の修正計画は2兆7,237億円であった。2021年度実績に比べて19.7%の増加と、2年連続で増加する見通しである。

ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や海外経済の減速懸念といった不安材料があり、まだ楽観視はできないものの、中小企業の設備投資は力強さを増しつつある。

2022年度の設備投資は19.7%増加の見通し

本調査は、日本国内の中小製造業の設備投資動向を把握する目的で1959年から実施しているものである。調査は年に2回実施し、4月調査では前年度の投資実績と当年度の投資計画を、9月調査では、4月調査の回答先に当初計画の修正状況を、それぞれ尋ねている。2022年度の調査対象は、経済産業省「工業統計調査」（2020年6月）の調査名簿に掲載されている従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万1,610社である。業種・規模のグループごとに1企業当たりの平均設備投資額を算出し、各グループの母集団企業数に乗じることで、母集団全体の投資額を推計している。

今回の調査は2022年9月に実施し、設備投資計画の修正状況について尋ねた。4月調査の有効回答先8,825社に調査票を送付し、6,601社から回答を得て、回答率は

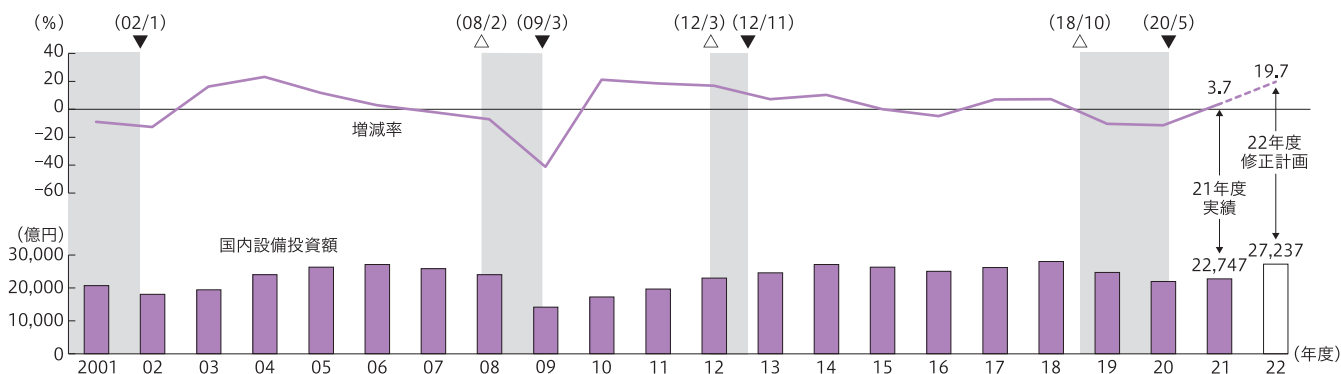
74.8%であった。

最初に製造業全体の結果からみていこう。2022年度の国内設備投資額の修正計画は、2兆7,237億円となった（図－1）。2021年度実績（2兆2,747億円）と比べると、19.7%の増加である。2年連続で増加する見通しだ。2022年4月に策定された当初計画額（2兆4,587億円）と比べると10.8%の上方修正となる。9月調査は、当初計画から上方修正される傾向がある。当初は計画が具体化しておらず、控え目な金額となるが、その後、投資の詳細が固まるにつれ、投資額が上積みされるためである。

修正後の投資額同士を比べると、2019年度以来の高水準である。ここ2年は新型コロナウイルス感染症の影響により、中小製造業者は設備投資を控えてきた。しかし、経済活動が正常化しつつあるなか、アフターコロナを見据え積極的な設備投資へ舵を切る企業が増えてきたようである。

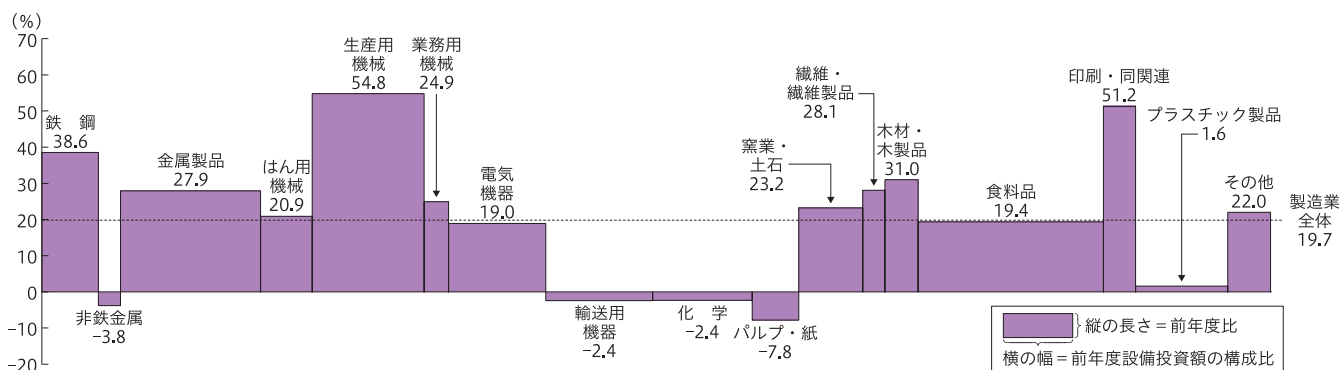
業種別では、全17業種中13業種で2021年度実績か

図－1 国内設備投資額および増減率の推移（前年度実績比）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小製造業設備投資動向調査」（以下同じ）
 （注）△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

図－2 業種別増減率および構成比（2022年度修正計画）



（注）1 グラフ中の数字は、2021年度実績比増減率。
 2 横軸は、2021年度実績における業種別構成比。

ら増加した（図－2）。そのうち実に12業種で2桁の増加となる見込みである。また、減少した4業種でも、減少率は1桁台に留まっている。

外需、内需を問わず投資は増加

業種ごとの詳細をみていこう。最も大きく増加しているのが「生産用機械」（54.8%）である。米国や中国の景気回復を背景に、工作機械製造業などが投資を増やして

いるほか、半導体製造装置製造業での増加が目立つ。世界的な半導体不足で国内生産にシフトする動きもあり、製造装置への需要が急増していることが背景にある。

「業務用機械」（24.9%）や「はん用機械」（20.9%）も増加している。工作機械や半導体製造装置などに使う材料や部品を供給している「鉄鋼」（38.6%）や「金属製品」（27.9%）、「電気機器」（19.0%）も同様に増加しており、外需の回復を受けた旺盛な機械関連の投資が、幅広い業種に波及している。

図-3 投資目的の構成比の推移

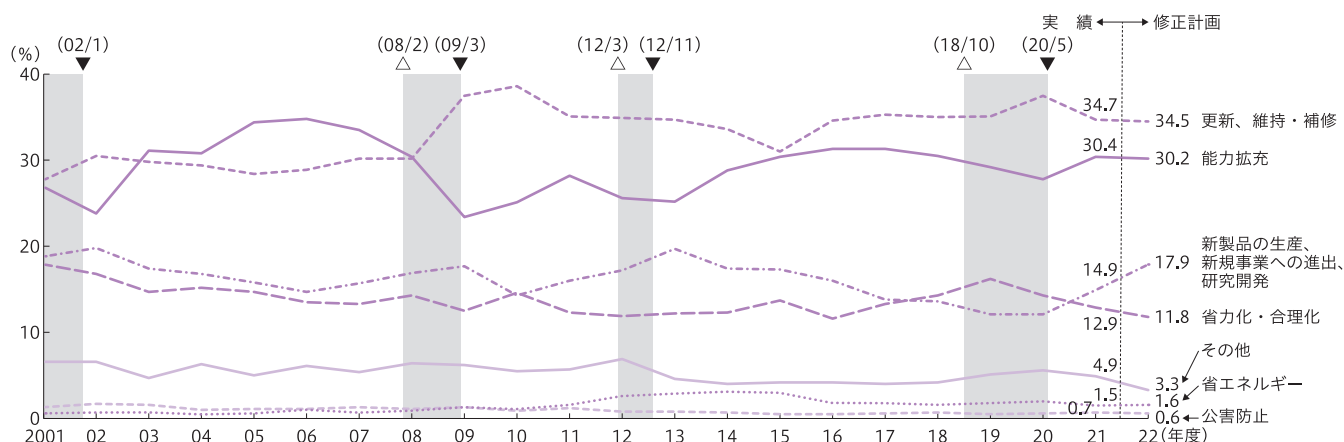
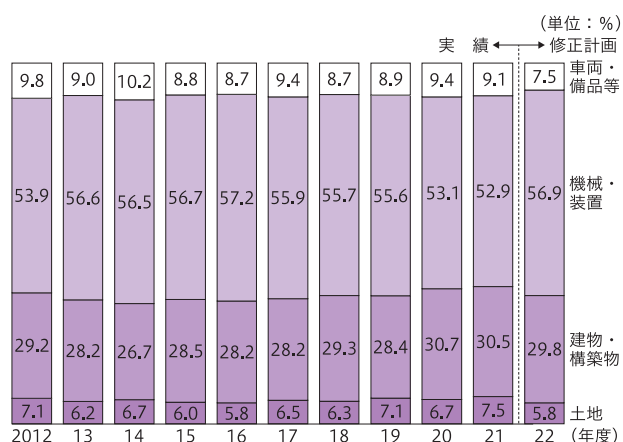


図-4 投資内容の構成比の推移



売り上げに占める内需の割合が高い業種でも設備投資は増加している。「印刷・同関連」(51.2%)ではパッケージ印刷などの新たな事業へ進出する動きが目立つ。「繊維・繊維製品」(28.1%)では、外出する人が増えて衣類の需要が高まっていることが追い風となった。

コロナ禍を機に変化した事業環境へ対処しようとする業種も多い。「木材・木製品」(31.0%)では、外国産材の輸入減少で国産材の需要が増加したことから、製材業などで投資が増えている。「食料品」(19.4%)では買い

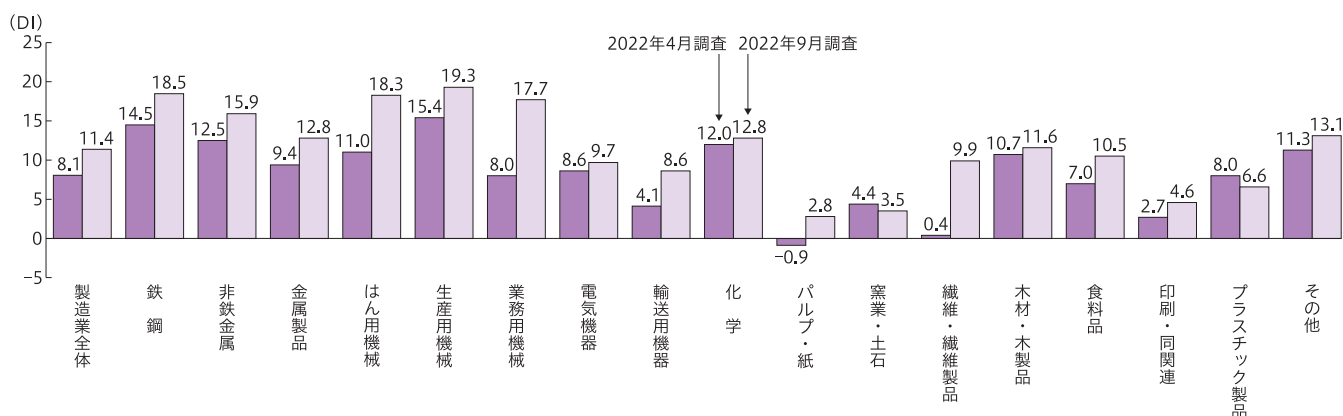
だめしやすい冷凍食品の生産を増やす企業が多く、2割近い増加につながった。

一方、設備投資を減らした業種もある。「非鉄金属」(-3.8%)と「輸送用機器」(-2.4%)は、乗用車の生産台数減少の影響が出ている。「パルプ・紙」(-7.8%)では、通販の利用増加を受け、段ボールや梱包用紙器などで投資が増えたものの、紙の使用削減による洋紙分野での投資減少をカバーしきれなかったようだ。

新製品の生産等の比率が高まる

続いて、投資の目的や内容、資金調達についてみていこう。2022年度修正計画の目的別の構成比をみると、「更新・維持・補修」の割合が34.5%と最も高く、「能力拡充」(30.2%)と続く(図-3)。上位2項目が2021年度実績からはほぼ横ばいの動きをとったのに対し、大きく割合を伸ばしたのが、3番目の「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」(17.9%)である。2021年度実績と比べて3.0ポイントの上昇を見込んでいる。半導体や電気自動車といった需要の多い分野に進出したり、海外や個人へと販路を広げたりする動きがみられる。

図-5 国内設備投資額の増減可能性DI



(注) DIは、2022年度の設備投資額が2021年度実績と比べて、最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から「減少する可能性がある」と回答した企業割合を差し引いた値。

次に、図-4で投資内容の構成比をみると、2022年度修正計画では「機械・装置」(56.9%)が2021年度実績から4.0ポイント増加した。「建物・構築物」(29.8%)は構成比こそわずかに低下したものの、投資額は8,104億円と、前年度実績の6,939億円から16.8%の増加となった。

図には示していないが、資金調達の構成比についても確認しておこう。2021年度は、比較可能な1982年度以降で、借入金の割合が最も低く、内部資金の割合が最も高かった。2022年度修正計画では、借入金の割合は51.1%と前年度実績比で2.3ポイント上昇し、内部資金は48.7%と同2.3ポイント低下した。コロナ禍では自己資金の範囲内にとどめていた企業も、投資規模を拡大するなかで、借入を増やすスタンスへと変わりつつある様子がうかがえる。

投資マインドは広範囲に改善

最後に設備投資額の増減可能性DIをみてみよう。これは、前年度実績に比べ、設備投資額が最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業の割合から「減少する可能性

がある」と回答した企業の割合を差し引いたものである。

製造業全体のDIをみると、今回の調査では11.4と、4月調査(8.1)から3.3ポイント上昇した(図-5)。前年度の修正計画時点の水準(10.3)も上回っている。業種別にみると、17業種すべてでプラス水準となった。4月調査時点と比較しても15業種で上昇しており、幅広い業種で設備投資マインドが改善していることがわかる。特に「生産用機械」(19.3)や「はん用機械」(18.3)、「業務用機械」(17.7)は水準が高く、これからも活発な設備投資が期待できる。

新型コロナウイルス感染症は、過去2年以上にわたり中小企業に大きな打撃を与えてきた。しかし、行動制限がなくなり、外国人の渡航制限も解除されるなど、経済活動は正常化しつつあり、中小企業を取り巻く環境は好転の兆しをみせている。原材料価格の高騰やロシアによるウクライナ侵攻の長期化、海外経済の減速懸念といった不安材料はあるものの、アフターコロナに向けて新事業や新分野への進出に取り組む企業は増えており、中小製造業の設備投資は力強さを増している。(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/gri.html>

第1回
(全4回)

DtoCの意義

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

DtoC（Direct to Consumer）に取り組む企業が増えている。DtoCとは、メーカーが自社で運営する電子商取引（Electronic Commerce, EC）サイトで、自社製品を直接販売することをいう。米国では、DtoCビジネスを展開して急成長する企業が登場し、注目された。近年は、コロナ禍で外出が制限されたこともあり、日本でもDtoCを始める企業が増えている。本連載では、DtoCに取り組んでいる中小企業を紹介しながら、どうすればDtoCで成果をあげることができるかを探っていく。第1回は、DtoCとは何かを説明したうえで、その意義を整理しよう。

注目される DtoC

DtoCは、もともとはマーケティング手法の一つであり、メーカーが流通業者や広告業者を使わず、消費者に直接働きかけて販売することを指す。例えば、訪問販売やカタログ販売、新聞や雑誌などに広告を出して郵便で注文を受け付けるメールオーダーがある。

本連載で注目する DtoC も、製品のプロモーションやブランディングなどマーケティングに必要なことは、メーカーが自ら企画して実行する。ただし、利用する道具がカタログや郵便からホームページやSNSになっている。すなわち、現代の DtoC とはデジタル化されたメーカー

直販なのである。

デジタルマーケティングに関する米国の市場調査会社である eMarketer によれば、米国の DtoC の市場規模は 2019 年の 766.8 億ドルから 2020 年には 1,115.4 億ドルに成長している（図-1）。2023 年にはさらに 1,749.8 億ドルと、2019 年の 2.3 倍になると予測されている。

DtoC が拡大している、あるいは注目されている理由は、米国でも日本でもおおむね共通しており、主に次の四つであるように思われる。

第1は、オンラインショッピング市場の拡大である。アマゾンや楽天市場といった EC モールのサービスが拡充し、知識やノウハウがない企業でも簡単に EC を始めることができるようになった。また、スマートフォンの

普及によって消費者も気軽にECを利用するようになってきている。買い物をするときには、まずECモールで検索するという消費者も多い。多くの企業にとって、ECは効率的に集客する手段であり、重要な販路の一つとなっているのだ。

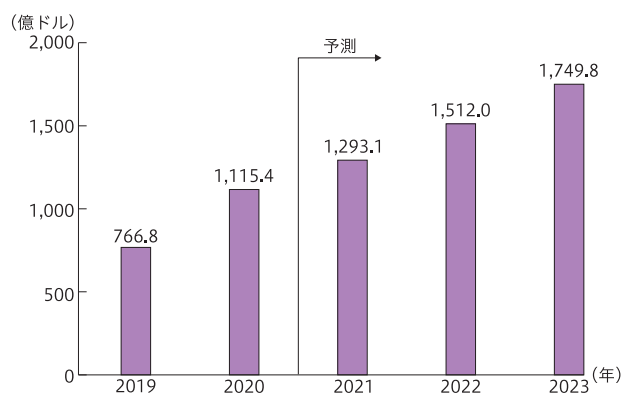
第2は、ECモールの限界である。経済産業省「令和3年度電子商取引に関する市場調査」は、大手ECプラットフォームには大きな集客力というメリットがある半面、応分の手数料がかかる、競合企業とバッティングする、顧客情報の入手に制約があるというデメリットがあるとしている。

例えば、ECモールに出店する企業は、決済や配送などECモールが用意するさまざまなサービスを使えるが、その分、システムの利用料や手数料もかかる。消費者は検索した結果を価格の低い順に表示でき、どこが1番安いかが簡単にわかるため、事業者は価格競争に陥りやすい。また、ECモール側の意向でセールを実施せざるを得ないことがあるのに詳細な販売データをもらえず、施策の効果を検証することができない。さらに、店舗や商品の見せ方が画一的になってしまい、ブランディングが難しいといった問題もある。

これに対し、DtoCなら、どういった売り方をするかは自社で決めることができる。製品の世界観や開発秘話、使用感を自社のECサイトで存分にアピールすることが可能だ。製品だけではなく、企業の技術力や経営者の価値観をアピールすることもできる。意に沿わないセールを実施する必要もないし、セールやキャンペーンなど販売施策の効果もデータをもとに詳細に検証できる。

こうしたことは企業や製品のブランディングにつながる。ブランディングとは、消費者に、例えば「テレビならA社が1番」「みそを買うならB店だ」と思ってもらうことである。ブランディングに成功すれば、企業は安定した顧客を確保できる。強固なブランドを築くことが

図-1 米国のDtoCの市場規模の推移



資料：eMarketer ホームページ
(<https://www.insiderintelligence.com/content/why-more-brands-should-leverage-d2c-model>)

できれば価格競争を避けることも可能だ。

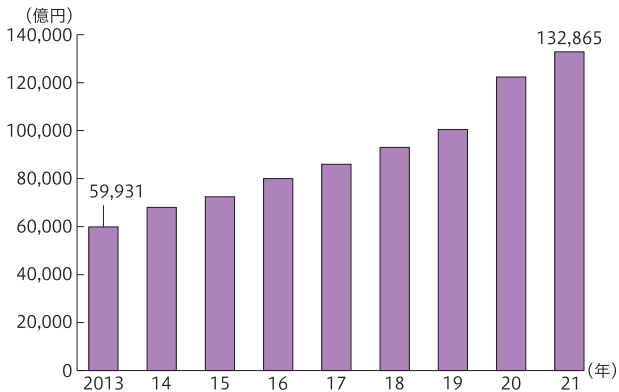
第3は、ツイッターやインスタグラムといったSNSの普及である。自社のECサイトで自社製品を販売することは簡単だが、それだけで集客できるわけではない。企業や製品に相当の知名度があれば、消費者の方から探しにきてもらえる。だが、知名度がない場合、これまでは大量の広告を打つ以外に、消費者を自社のECサイトに誘導する手段がなかった。うまくECサイトで買ってもらえたとしても、一度きりの取引で終わってしまうことも多かった。

それが、SNSの普及により、直接消費者に働きかけて自社のECサイトに誘導できるようになったのである。使い方次第で顧客との関係を深めることもできる。しかも、多くのSNSは無料だ。SNSはいまや製品のプロモーションに不可欠であり、大企業も活用している。

第4は、新型コロナウイルス感染症の影響である。コロナ禍で外出が制限されたり、小売店の営業時間が制限されたりしたことで、多くの消費者が実店舗での買い物を減らし、ECの利用を増やした。

経済産業省「令和3年度電子商取引に関する市場調査」

図-2 物販系分野のBtoC-EC市場規模の推移



資料：経済産業省「令和3年度電子商取引に関する市場調査」

によると、物販系分野のBtoC-EC市場の規模は、2013年の5兆9,931億円から2021年の13兆2,865億円に成長している（図-2）。同調査では、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う巣ごもり消費の影響で、2020年に引き続き2021年も市場規模が拡大したと指摘している。

期待される効果

それでは、DtoCは中小企業にとってどのような意義があるのだろうか。一般に、企業が存続し、成長していくには、新製品を開発したり、異なる市場に参入したりすることが欠かせない。しかし、人材や資金など資源の制約が大きい中小企業が新たな製品や事業を開発することは容易ではない。

中小企業庁『2017年版中小企業白書』は、①新市場で既存製品・サービスを展開する新市場開拓戦略、②既存市場で新製品・サービスを展開する新製品開発戦略、③既存の事業を維持しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する多角化戦略、④既存の事業を縮小・廃止しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する事業転換戦略の四つを新事業としている。

同白書で、新事業展開に取り組んだ企業の問題点をみると、全体では「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」が34.0%で最も多く、次いで「販路開拓が難しい」が25.4%となっている（表）。以下、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」（22.2%）、「市場ニーズの把握が不十分である」（21.5%）と続く。「自社の製品・サービスの情報発信が不十分である」という回答割合も14.5%あり、総じてマーケティングに関して問題意識をもっている中小企業が多い。

DtoCは、中小企業が新事業展開で抱えるこうした問題を解決する可能性がある。例えば、DtoCは消費者に直接販売するものであり、流通業者は必要ない。自ら販路を開拓しなくてもよいのである。これは特定の企業の下請けに専念してきて、営業の経験がない企業にとっては、特に大きなメリットだろう。

また、DtoCサイトの構築や運営にもコストはかかるが、実店舗を出店・運営するよりは安く済む。しかも、ECの商圈は全国どころか海外にまで広がる。少ない資金を効率的に使えるのだ。自社が運営するDtoCサイトなら、消費者に伝えたいことを好きなだけ発信することもできる。SNSを併用すれば、消費者とコミュニケーションを図り、情報を発信するだけではなく、収集することもできる。製品の改善点や新製品開発のヒントが得られるかもしれない。このようにDtoCは中小企業に足りない「売る力」を補強してくれるのである。

デメリットと問題点

もちろん、DtoCにはメリットだけではなく、デメリットや問題点もある。第1は、小売りのノウハウが必要なことである。流通業者を通した販売では、集客は小売店の仕事である。どの商品をどの棚に置き、いくらで売るのが、小売店が決める。接客はもちろん、クレーム対

応も多くは小売店が行う。

一方、DtoCは集客からクレーム対応まで、すべてメーカーが行わなければならない。消費者とじかに接したことがない企業にとっては、ハードルが高いだろう。しかも、DtoCはECであり、実店舗のように客の疑問にその場で店員が答えることはできない。試着や試食も難しい。ホームページ上でどう製品の魅力を消費者に伝え、また消費者の疑問に答えるか。小売りのノウハウに加えてECのノウハウも必要になる。

第2は、卸売業者や小売業者に販売する場合に比べて取引の単位が小さいことである。流通業者との取引では、数十個や数千個単位で注文が入るが、消費者との取引は1個単位である。注文があるたびに発送しなければならないし、ギフト用と自家用では包装も異なるなど手間がかかる。しかも、注文がいつどれだけ入るかわからない。流通業者との取引のように突然受注がなくなるリスクは小さいが、生産管理や在庫管理は、流通業者との取引より難しいだろう。

第3は、自社のSNSを見つけてもらうのが難しいことである。ここまで述べてきたように、SNSを使えば無料で情報の発信ができる。SNSをマーケティングに活用する企業が増え、今では多くの企業が毎日SNSに投稿している。SNSの多くは新しい投稿を優先的に表示するので、無名の中小企業がたまに投稿したぐらいでは埋もれてしまい、消費者に届かない。SNSごとの特徴を理解したうえで、できるだけ多く投稿する必要がある。

ただし、どのSNSでも宣伝色が強すぎると消費者に敬遠される。消費者は知りたい情報があるからSNSを利用するのであり、ただの広告だとわかれば、「いいね」もシェアもされない。

また、SNSにはいわゆる「炎上」のリスクがある。炎上とは、批判的なコメントやメッセージが集中することをいうが、企業の信用を損ない、経営にとって大きなダ

表 新事業展開の問題点

(単位：%)

	必要な技術・ノウハウを 持つ人材が不足している	販路開拓が難しい	コストの負担が大きい 新事業展開に必要な	市場ニーズの把握が 不十分である	取得・構築が困難 必要な技術・ノウハウの	事業の見極めが難しい 自社の強みを活かせる	情報発信が不十分である 自社の製品・サービスの
全 体 (n=3,818)	34.0	25.4	22.2	21.5	17.5	16.6	14.5
新市場開拓戦略 (n=991)	34.8	32.9	25.5	23.6	12.2	15.6	17.4
新製品開発戦略 (n=960)	34.8	19.7	20.7	19.8	17.9	13.8	15.3
多角化戦略 (n=961)	38.5	27.5	24.0	23.5	21.3	19.4	14.7
事業転換戦略 (n=906)	27.7	21.0	18.2	18.9	18.8	17.9	10.5

資料：中小企業庁『2017年版中小企業白書』p.356の第2-3-12図をもとに筆者作成

(注)1 公表されている調査結果では、新事業展開に「成功した」企業と、「成功していない」企業とに分け、課題をみている。ここでは、それぞれの回答割合を加重平均し、全体を計算した。
2 複数回答のため、合計は100%を超える。

メージになることもある。誤解されたり、投稿の一部が切り取られたりして炎上することもあるが、多くは投稿内容がモラルに欠けていたり、差別に鈍感だったり、大規模な災害や事故への配慮が足りなかったりすることで起こる。SNSの利用には細心の注意が必要だ。

以上のように、DtoCは、販路の開拓だけではなく、中小企業が抱えるさまざまな問題を解決する可能性がある。ただし、可能性を実現するためには対応すべき課題も多い。それでは、中小企業がDtoCで成果をあげるには、どのようなポイントがあるのだろうか。次回は、消費者向けに新たな製品を開発する方法でDtoCを導入した中小企業を紹介する。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2022-2「中小企業の売る力を強化するDtoC」(2022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



北条氏康 従業員ファーストな社長



偉人研究家 真山 知幸 (まやま ともゆき)

著述家、偉人研究家、名言収集家。1979年兵庫県生まれ。同志社大学法学部卒業。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2021」でニューウェーブ賞を受賞。著書に『企業として見た戦国大名』（彩図社、2020年）、『偉人メシ伝』（笠間書院、2022年）、『あの偉人は、人生の壁をどう乗り越えてきたのか』（PHP研究所、2022年）などがある。

激動の戦国時代でしのぎを削った各地の戦国大名たち。領地経営や人材マネジメントに注力する姿は、現在の経営者にも通じる。今回は北条家をピックアップする。北条氏康など5代にわたり、どんな統治が行われたのだろうか。



他社もうらやむホワイト企業

戦国時代は世襲であり、代々受け継いでいく難しさは、同族企業の継承の困難さとよく似ている。

北条家は「北条5代」と称されるように、5代で滅びることになった。創業者は、北条早雲である。早雲が戦国大名になったことが、戦国時代の始まりとされている。そこから代を重ねながら、順調に領地を拡大。領民を大切にした老舗大手のホワイト企業、それが北条家である。

早雲は、伊豆を平定したことをきっかけに、今川家中から自立。戦国大名へと転化していく。伊豆を治めるに当たり、早雲が行ったのが、減税政策である。早雲は、これまで五公五民だった年貢を四公六民に引き下げた。

さらに、早雲は伊豆で広がっていた「風病」という流行病に対しても、迅速な対応を行っている。駿府や京都からすぐに薬を取り寄せて、治療に当たさせたのだ。

当時の交通事情や医療制度を考えれば、大英断の末の行動だった。事実、他国の人間はこううらやんだという。

「あわれ、われらが国も新九郎殿の国にならばや」。

新九郎殿とは、早雲のこと。まさに会社でいうならば、他社の社員がうらやましがるとな、ホワイトな労働環境づくりを、早雲は行ったのである。

早雲が病死すると、32歳でトップとなったのが、2代目の氏綱である。氏綱は姓を「北条」に改め、本拠を小田原へと移した。早雲による領国経営の方針を引き継ぎながら、関東に地盤をしっかりと築いたのは、さすがである。創業者から直々に薫陶を受けているのは大きい。

多くのオーナー企業で問題となるのが次の3代目だが、幸いなことに氏康が生まれたときに、創業者の早雲はまだ健在で、当主の座についていた。また、2代目の氏綱もしっかりその理念を受け継ぎ、死の間際にわが子への遺訓としてまとめている。

そのおかげが氏康はたくましく育ち、生涯で36回の戦に挑み、決して敵に背中を見せることはなかったという。氏康が統治した18年間で、北条家は関東で大幅に勢力地図を広げることに成功している。

氏康も、減税政策に取り組んだ。畑地に課せられる「諸公事」をすべて廃止したのである。農民はもちろん喜んだが、国の財政に余裕があるわけではない。そこで氏康は、諸公事を廃止する一方で、畑地の貫高に応じて相当の懸銭^{かけぜに}を負担させた。懸銭とは、畑の貫高、つまり収穫

高の6パーセントに相当する税金のことで、氏康が新設したものである。これまでは、代官が自由に領民に税金をかけて自分の懐に入れてきた。そんな理不尽なシステムを改革したのだ。その結果、領民の負担を減らしつつも税収は上がり、財政を立て直すことに成功した。

関東の覇者として勢力を拡大しながら、内政の地盤をしっかりと固めた氏康。ホワイト企業としてさらに成熟したといつてよい。健康なうちに氏政にバトンを渡した。



二人体制で引き継ぎは万全

父が名君であればあるほど、後を継ぐ者へのプレッシャーは大きくなる。4代目の氏政が就任早々に行ったことは、徳政令の発布である。

借金をすべて帳消しにすれば、売りに出された妻子や下人（従者）は農村に帰ることができる。飢饉で荒廃した農村の立て直しを第一とし、思い切った政策に出た。

もちろん、氏政の政策の裏には、常に父の考えがあった。この二人体制は「小田原二御屋形」と呼ばれている。会社でいうところの社長と会長のような関係が続いた。

氏康の死によって、氏政が単独政権を築いたのは、33歳のときだ。実に家督継承から、12年の月日が経っていた。準備は万全である。

引き継ぎ期間で父とともに、有力大名としてのぎを削った氏政。一人になっても、その手腕を発揮した。外交面では、状況が二転三転する展開のなかで、父が結んだ上杉との越相同盟を破棄。武田との甲相同盟の復活という大転換を図って、関東での存在感を強めていった。

武田家が滅び、織田家の下につくことが決まると、氏政はまだ42歳だったにもかかわらず、家督を息子の氏直に継承した。氏直は織田信長の娘婿でもあったため、従属を示すためだろう。実権はその後も氏政が握った。

そして氏政の治世の下、北条家領国の最大版図が形成

表 北条5代のリーダーたち

伊勢宗瑞 (1456-1519)	北条早雲のこと。駿河に進出して今川家の家督争いを仲裁。その功績から領地を得たのち、伊豆を統治
氏綱 (1487-1541)	苗字を北条に変更。鶴岡八幡宮の再建などを通じ、関東に地盤を固める
氏康 (1515-1571)	武田や上杉、今川と渡り合いながら版図をさらに拡大し、税制改革にも着手
氏政 (1538-1590)	氏康とともに領国経営を行い、氏康死後も存在感を発揮。版図は過去最大となる
氏直 (1562-1591)	秀吉に対して融和的だったために命は助けられ、秀吉大名家として存続した

資料：真山知幸『企業として見た戦国大名』（2020年）より作成

されることになる。実権を握りながらも北条家を滅亡させたことから、氏政はリーダー失格の烙印を押されやすい。だが、名君の父亡き後、十分に君主としての責任を果たしたといえそうだ。



「義を守りての滅亡」を選んだ

結果的に氏政が豊臣秀吉からの上洛要請にスムーズに対応しなかったことから、勝ち目のない戦いに挑むことになり、北条家は滅亡した。だが、仮に、秀吉の元へばかりなく上洛を果たしたとしても、北条家の現状がそのまま保たれることは、常識的に考えて難しかっただろう。

もし、処遇が悪くなれば、ブラック企業さながらに、下で働く者たちを苦しめることになったかもしれない。もしかしたら、氏政には、代々語り継がれた理念が頭によぎったのではないだろうか。

「義を守りての滅亡と、義を捨てての栄華とは天地格別である」（信念を守って滅亡するのと、信念を捨てて栄華を誇るのとでは天と地ほどの差がある）。

ブラック企業として生き残るくらいならば、ホワイト企業のまま滅びゆく方がよい——。最終的に氏政が選んだのは、いわばそんな道だった。

海外企業を参考に高収益化を実現



谷口^{せいちゅう}製紐(株)

代表取締役社長

谷口 道夫

たにぐち みちお

《企業概要》

代 表 者	谷口 道夫
創 業	1953年
資 本 金	1,000万円
従業者数	17人
事業内容	雑品組みひも・産業用組みひも製造
所 在 地	石川県七尾市中島町上町1部 1
電話番号	0767(66)0240
U R L	http://w2282.nsk.ne.jp/~tani-t

組みひもと聞くと、工芸品をイメージする人が多いだろう。しかし、最先端の工業製品には、実は炭素繊維などでつくられた組みひもが使用されていることが少なくない。石川県七尾市の谷口製紐(株)は、そうした特殊な組みひもを製造できる数少ない企業の一つである。大企業からも一目置かれるまでに成長した背景を、社長の谷口道夫さんにうかがった。

■ 最先端の組みひもをつくる

複数本の糸を組み合わせてつくる組みひもは、奈良時代ごろ仏教とともに日本に渡来したとされる。手作業で組む印象が強いかもしれないが、今では製紐機と呼ばれる機械で大量に製造するのが一般的である。組み方や糸の配色などを工夫することで多彩な柄を表現でき、装飾性が高い。

そのため日本各地で伝統工芸品に指定され、お守り、絵馬、着物の帯締めなどに用いられている。

谷口製紐(株)は1953年に下着用のゴムひも加工工場として創業して以来、時代に合わせて主力製品を変えてきた。1970年ごろまではお守りや絵馬などの雑品組みひもが中心だったが、オイルショックを機にガラス繊維を用いた産業用組みひもの分野へ進出した。現在は売り上げの約9割を産業用組みひもが占めている。

組みひもの強みは強靱^{きょうじん}さと柔軟さだ。糸を円筒状にすれば、縫い目がなく折り曲げに強いチューブができる。絶縁性の高いガラス繊維の糸を使えば、産業用組みひもの代表例である電線の保護被覆になるわけだ。ホースの保護材やバルブのパッキンなどにも組みひもが使われている。

こうした用途の組みひもをつくる

会社は、そう珍しくはない。そのなかで同社が注目を集めているのは、炭素繊維や炭化ケイ素繊維など特殊な素材を組みひもに加工する高度な技術を有しているからだ。強度や耐熱性の向上、大幅な軽量化が実現できるため、作業用ロボットや燃料電池などの部品として使用されている。

■ 海外企業に学ぶ

技術の高度化の立役者が、3代目社長の谷口さんだ。谷口さんは高校卒業後、紡糸会社に3年勤め、繊維の製法や特性、経営を学んだ。その後は製紙会社で品質管理を経験し、2009年に谷口製紐(株)に入社した。

当時、同社では収益性の低さが課題であった。雑品や一般的な産業用の組みひもはライバルが多く、価格競争が激しかったからだ。そこで、

谷口さんの入社を契機として、国内ではあまり製造されていなかった、特殊素材を使った組みひも製品の開発に本腰を入れて取り組み始めた。

それまで、特殊素材の組みひもは主に米国やドイツなどから輸入されていた。谷口さんは海外製品の素材と構造を調べて試作してみたが、うまくいかなかった。一般的な繊維とは特性が大きく異なるため、同社の製紐機では加工できなかったのだ。

炭素繊維のような特殊素材を組みひもにするには、個々の素材の特性に適した専用の製紐機が必要となる。海外の企業は広い工場にさまざまな製紐機をそろえることで、多様な素材に対応できる環境を整えていた。

汎用性の低い製紐機をそろえ、成功する保証のない特殊素材の加工に挑むリスクは高い。国内の組みひも業界は資金や機械の設置場所に制約のある小規模な企業が多く、製紐機の種類を広げる戦略はとりにくかった。それが海外との技術力の差に直結していたのだ。

谷口さんは入社前の経験から、繊維や機械の取り扱いには自信があった。また、国内で特殊繊維の組みひもを製造できれば、輸入製品と比べて短納期や小ロットに対応しやすい点が有利であり、海外企業とも互角以上に戦えると商機を見いだしていた。そこで、助成金などを活用して

新たな製紐機を導入し、素材に合わせて自社で機械を改良していった。糸の組み方の研究も進め、少しずつ海外企業の技術に追いついていった。

同社にとって転機となったのが、歯車やねじの製造会社が参加する機械要素の展示会だ。2010年に初出展したところ、特殊素材の組みひもを国内でも調達できると知ったさまざまな企業から、相談が舞い込むようになったのだ。そうした要望に応じて試作を重ねることで扱える素材の幅が広がり、その評判を聞いてさらに企業からの相談が増えていった。

また、谷口さんは日本繊維機械学会に所属し、研究報告を行っている。大学や企業の研究者と接点をもつことで新技術の発見につながるだけでなく、共同開発の機会が増えたそうだ。

■日本でオンリーワンの存在に

谷口さんは入社時、10年後に代表権を譲ると父から言われており、約束どおり2019年に代表となった。その間に谷口さんがまいた種が、いま大輪の花を咲かせている。製紐機は入社時の約20種類から約60種類まで増え、特殊素材を使った高度な製品を多数製造できるようになった。特殊な製紐機が多く、なかにはめったに稼働しないものもあるというが、それでも年商は谷口さんの入社時か



工場には無数の製紐機が並ぶ

ら倍増し、財務諸表も大きく改善した。いまや参考にしていた海外企業よりも先に製品開発に成功することも少なくないそうだ。コロナ禍や貿易摩擦に伴うサプライチェーンの混乱により、部品や資材の調達先の国内回帰が加速していることも、リスクをとって独自の地位を築いた同社には強い追い風となっている。

事業承継から数年しか経っていないが、すでに谷口さんは同社の技術力や競争力をいかに高めて次世代に引き継ぐかを考えている。そのため大事にしているのが人材だ。谷口さんの入社後に10人ほどの従業員を採用しているが、その多くが地元の七尾市中島町に住んでいる。収益性が高まった分、地域のなかでも給与水準を高めに設定し、有給休暇の取得も促進している。優秀な従業員を確保し、定着してもらうだけでなく、利益を還元することで地域に根を張って長く事業を続けるためだ。

同社の従業員の平均年齢は、約33歳と若い。谷口さんもこれから経営者として脂が乗ってくる年齢だ。谷口さんの下で生まれ変わった同社が、今後も日本の組みひも業界を引っ張っていこう。（原澤 大地）

時間の使い方を見直しファンを獲得



(株)こまむぐ

代表取締役

小松 和人

こまつ かずと

《企業概要》

代 表 者	小松 和人
創 業	2003年
資 本 金	300万円
従業者数	5人
事業内容	木製おもちゃの製造販売
所 在 地	埼玉県川口市元郷4丁目6-6-5
電話番号	048(229)8053
U R L	https://comomg.co.jp

埼玉県川口市にある(株)こまむぐは、乳幼児を対象とした木製おもちゃの製造販売を行っている。コロナ禍で売り上げが大幅に減少した同社は、空いた時間で顧客との交流を深めることでファンを増やし、売り上げを回復させた。

■ 全国の店に飛び込み営業

代表の小松和人さんは、創業前、父が営んでいた鋳造用の木型をつくる町工場で働いていたが、需要の減少から廃業することになった。木工製品をつくり続けたいと、工場を受け継ぐことを決め、2003年おもちゃ作家として事業を始めた。おもちゃを選んだのは、母が行っていたベビーシッターの派遣事業と父が手がけていた木工製品、両親の事業をつなぐ製品をつくりたいとの思いからだ。

まずは、多くの人に自分がつくったおもちゃを知ってもらいたい。そう考えた小松さんは、つくったおもちゃをワンボックスカーにたくさん載せて、全国の小売店に営業した。

相手にされないことも少なくなかったが、改善のアドバイスをもらえたり、おもちゃ業界について教えてくれたりするときもあった。こうした話を参考に改良を重ねた。また、エンドユーザーの声を商品に反映させるため、実際に保育園などで遊んでもらった。子どもの反応や保育士の意見をヒントに試行錯誤し、徐々に人気が出てきたのが、同社の代表作「どんぐりころころ」である。どんぐりの木の妖精をイメージした手のひらサイズのコロんとした人形が、坂道を不規則にトコトコと下る姿がコミカルでかわいいと評判になった。

2006年には、おもちゃの専門家が

選ぶ「グッドトイ」に認定されたことで知名度が高まり、全国の手小売店から声がかかるようになった。

順調に売り上げを伸ばしていたが、売り上げが増えるほど製造に追われ、エンドユーザーである顧客とかかわる時間がとれなくなっていった。創業当初のように顧客の声を直接聞き、子どものためのおもちゃづくりにもっと向き合いたい。そう感じながらも、深く考える余裕がなかった。

■ 顧客との交流を増やす

新型コロナウイルス感染症の拡大が転機になった。取引先である小売店の休業が相次ぎ、売り上げの9割を占めていた卸売りの受注が一斉にストップしたのだ。小松さんはインターネットや店舗での直接販売に力を注ぐため、思いがけずできた時間

をかねてから気がかりだった、顧客との交流や新商品の開発に充てると決めた。

イベントの企画や新製品の開発について議論する時間を定期的に設け、従業員からもアイデアを募った。従業員の発案で行ったオンラインの工場見学や工作教室は、予約がすぐに埋まるほど好評だった。製造工程をまとめた動画や、どんぐりころころの新しい遊び方を提案した動画の視聴回数も徐々に増えていった。どんぐりころころの工作キットや、疫病を退散させる妖怪アマビエを模した新デザインのだんぐりころころなど、新製品も生まれた。

こうした取り組みの成果で製品や取り組みに対する思いを多くの人に知ってもらえるようになり、ファンになったと自身のSNSで情報発信する顧客も出てきた。口コミで評判が広まり、直接販売の売り上げはコロナ禍前の約5倍になった。

小売店からの受注も徐々に回復してきたが、コロナ禍前のように製造に追われるようになると、せっかく深まった顧客との交流が途絶えてしまう。事業を長く続けていくには、顧客の声を聞き、新製品を開発する時間が欠かせない。コロナ禍でそうした思いが強くなった小松さんは、顧客と交流する時間を確保するため、月の製造数を決め、それを超える注

文は翌月以降に受けることに決めた。

取引先に説明に回ったところ、取引を打ち切られることもあった。しかし、多くは子どもに寄り添った製品開発に力を入れたいという思いを好意的に受け止めてくれた。その後、順調に小売店からの受注が回復し、翌月の製造分まで予約で埋まるようになった。

■ 持続可能な会社に

2019年から始めた新卒者の採用はコロナ禍でも継続した。生産能力は徐々に拡大しており、予約待ちの時間は少しずつ短縮している。従業員を雇うようになったきっかけは、小松さんが一人で事業を営んでいた時代に、けがで事業がストップしたことだ。このとき、持続可能な組織づくりの重要性を感じたという。毎年新卒者を採用しているのは、「子どものよりよい笑顔の為に」という経営理念を理解し、新しい価値観で商品開発や組織運営を行える後継者を育てたいとの思いからだ。

採用は木工製品の製造経験の有無にこだわっておらず、保育や社会福祉を学んだ人など従業員の経歴はさまざま。入社後は製品をつくれるように技術指導はしっかり行うが、必ずしもクリエイターの道を究めることを求めない。それぞれ違うキャ



一つ一つ丁寧に

リアを選択することで、事業の安定性が高まるからだ。製造以外の業務時間はおもちゃを広めるために広報に力を入れたい、経営にかかわりたいという従業員には、小松さんがフォローしながら希望する仕事を任せている。もちろんクリエイターを目指す人には、機械を貸し出したり、試作品の材料費やコンペの参加費を負担したりと、おもちゃづくりの道を究められる環境を提供している。

小松さんは「ピンチのときが変化のチャンス。生き残るには変わる勇気が必要」と語ってくれた。今後、同社のおもちゃで遊べる「木育スペース」を併設した店舗を新設する計画である。おもちゃだけでなく、家具や食器など子ども向けの木製道具を幅広く開発する構想も温めている。

コロナ禍で立ち止まって考える時間ができ、小松さんは持続可能な会社であるためには、人材育成だけでなく、顧客との交流時間を確保することも重要だと気づいた。製造数量を減らし、取引を打ち切られる不安はあったが、勇気をもって一歩踏み出した。子どものよりよい笑顔の為に、同社は変化を恐れず、成長を続けるだろう。(尾形 苑子)



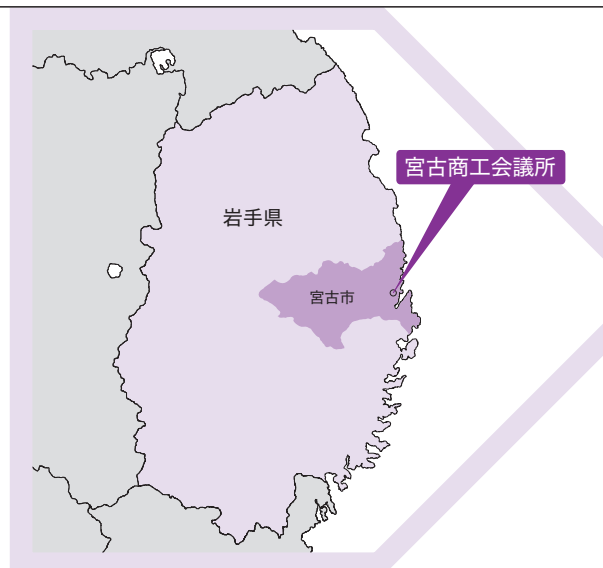
地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



宮古商工会議所
産業振興課長
やまくわ かず お
山桑 一男



地域に根差した商工会議所の役割

本州最東端に位置する岩手県宮古市は、三陸復興国立公園の中心にあり、人口約4万8,000人の水産のまちです。主力産業は、水産加工業を中心とする食料品製造業と、合板製造を主軸とする木材製造業、コネクタや金型などの電子部品・デバイス製造業です。

2011年3月11日の東日本大震災により、1,299ある会員事業所の約6割が被害を受け、うち全壊341件、大規模半壊130件、半壊69件と多くの事業所が営業基盤を失いました。官民一体の手厚い支援により、被災

地の復旧や復興は大きく進展し、鉄道、道路、港湾、災害公営住宅などのインフラの整備はおおむね完了しています。支援いただいた全国の商工会議所をはじめとするすべての皆様に感謝します。

震災後も、2016年と2019年の2度の台風に加え、近年の新型コロナウイルス感染症の影響により、会員事業所は大きなダメージを受けています。そこで当商工会議所では、事業者支援のため、数々の新規事業に取り組んできました。

水産加工業への支援事業として、水産加工品の送料を助成する「宮古の味が恋しいわキャンペーン」、また、いわて生活協同組合の協力により、組合員向けのチラシに宮古市の水産加工品を掲載し販売する「三陸みやこ魚介づくし」を実施しました。飲食店への支援事業としては、飲食店を応援するクラウドファンディング「みらい飯」を立ち上げました。

また地域の消費喚起策として、宮古市の委託を受けて「宮古市プレミアム商品券事業」を実施しました。さらに、事業所の経営基盤を下支えするため、岩手県の委託で、アクリル板をはじめとする感染対策備品の購入などを助成する「地域企業感染症対策等支援事業」、減少した売上を補填する「地域企業経営支援金」にも取り組みました。

当初は新規事業の企画運営に戸惑い、限りあるマンパワーでの遂行に不安がありましたが、試行錯誤を重ねながら進めました。すると、事業所に寄り添い地域に根差した支援を行ってきたことの成果か、約10年間減少が続いていた会員事業所数が、2021年度には増加に転じました。

コロナ禍はいまだ終息せず、また物価高騰など不透明な状況も続いています。地域の経済団体として、今後も事業所に寄り添い地道に各種事業に取り組んでいきます。



地元の水産加工業を支援



人を動かす 仕掛学

第1回



バスケットゴールの付いたゴミ箱

仕掛学への招待

今回から1年間にわたり、「仕掛学」について連載することになった。仕掛学の基本的な考え方から最近の事例まで幅広く紹介する予定である。

今回は初回ということで、仕掛学の概要について述べる。仕掛学は、人の行動を変える仕掛けを体系的に理解することを目指して、2011年に筆者が立ちあげた研究分野である。

仕掛けのわかりやすい例として、バスケットゴールの付いたゴミ箱を紹介する。普通のゴミ箱を見ても「ゴミを捨てたい!」とは思わないが、バスケットゴールが付いていると、ゴミを投げてシュートしたくなる。筆者が実験したところ、バスケットゴールを付けただけで、ゴミ箱の利用者数が1.6倍になった。

しかも、シュートが決まった人はちょっと嬉し^{うれ}そうな顔をして立ち去っていったことから、ゴミ箱の利用を楽しんでいたことがうかがえた。このように、能動的な行動変容を促

すものが仕掛けである。

行動変容といえば、行動経済学における「ナッジ」とよく混同されるので、いったんここで整理しておく。

まず、ナッジは人の系統的なバイアスを利用するので、無自覚的であり消極的な選択になる。一方、仕掛けは人の好奇心を利用するので、自覚的であり能動的な選択になる。

次に、ナッジではパターンリズムを思想としているので、すべての人々の行動を変えることが社会的に望ましいと考えている。したがって、ナッジは行政が国民や市民に対して行う施策と相性がよい。

一方、仕掛学では、仕掛ける側が望ましいと考えている行動を促したので、仕掛けに興味をもった人だけ行動を変えればよいと考えている。したがって、仕掛学は身の回りの問題や組織内の問題といった、特定の相手や場所を対象とする問題にも活用できる。

ナッジはよく「つつく」と表現される。これに対応させると、仕掛けは「そそる」ということができる。つつくはそっと知らせることなのに対し、そそるはしたいという欲求が含まれていることが特徴である。

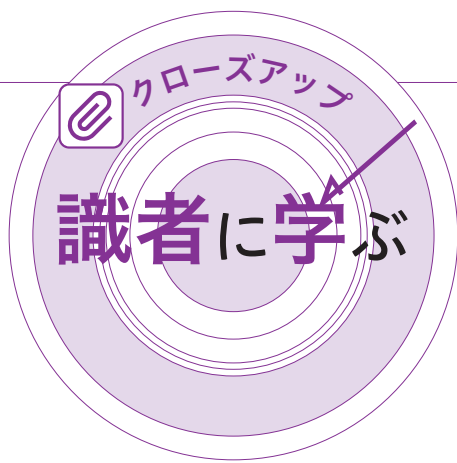
ここでは特にナッジを取り上げたが、行動変容のアプローチはほかにも、行動分析学、アフォーダンス、アーキテクチャ、法律などさまざまなある。本連載を通して、行動変容のアプローチの一つとして仕掛学を知っていただければ幸いである。

松村 真宏

まつむら なおひろ



2003年、東京大学大学院工学系研究科修了。博士(工学)。現在、大阪大学大学院経済学研究科教授。「仕掛学」を創始し、仕掛学の研究・実装・普及に従事。著書は『仕掛学 人を動かすアイデアのつくり方』(東洋経済新報社、2016年)など多数あり、英語、中国語(簡体字、繁体字)、韓国語に翻訳されている。



女性経営者がつくる未来と必要な施策



(株)コラボラボ
代表取締役
よこ た きょう こ
横田 響子

1999年お茶の水女子大学卒業後、(株)リクルートを経て2006年より現職。運営する「女性社長.net」を通じ、女性起業家・事業承継者の支援に加え、女性社外取締役の紹介を行う。現在、お茶の水女子大学客員准教授、東証プライム企業の社外取締役等を兼任。男女共同参画、行財政改革から地方自治分野まで多数審議会委員を歴任。Forbes JAPAN「未来を創る日本の女性！フォーブスが選ぶ10人」に選出。著書に『女性社長が日本を救う！』（マガジンハウス、2011年）がある。

ポイント

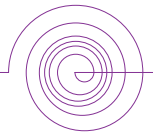
- 女性経営者の増加は、女性の雇用促進、柔軟な働き方の提供、女性目線を活かしたイノベーションに寄与し得る。
- 増加を阻む要因は、女性が起業・経営することに対する周囲の理解や配慮が足りないこと、男女間のキャリア開発の差などがある。
- 経営支援側の多様性の確保、女性経営者の企業との取引促進、挑戦できる仕組みづくり、開業前の組織でマネジメントするチャンスを与えること、起業家教育の早期化が必要である。

はじめに

日本でダイバーシティの重要性が認識されて久しい。2016年に女性活躍推進法が施行され女性活躍に関する企業内議論は比較的進んでいる。一方、ジェンダーギャップ指数では116位と低位安定している（World Economic Forum, 2022）。意思決定層におけるジェンダーギャップは、社会全体のダイバーシティ推進を遅らせている。

今回取り上げる女性経営者は、意思決定層の重要なプレイヤーとなり得る。外に目を転じると女性活躍に関する国際会議では、女性起業家支援は議題の柱の一つだ。しかしながら、日本では組織内議論が優先され、女性経営者については比較的マイナーな 이슈 になっている。

一方、スタートアップに対する期待は高まっている。イノベーションのエンジン育成として2022年にスタートアップ担当大臣が誕生した。政策立案段階で創業経験があ



る経営者たちの意見を性別問わず幅広く収集し、活かすことが期待される。また、お茶の水女子大学では2022年に、「ジェンダード・イノベーション研究所」が設立された。ジェンダード・イノベーションという分野では、男女の身体上の違いや加齢に伴う変化、社会的・文化的影響などの差を考慮した研究開発や課題解決が進められている。

本稿では、女性起業家をはじめとした女性経営者全体の現状、重要性および阻害要因、現在の支援状況と今後必要な施策を、近年の国内外の動きとともに紹介したい。

日本経済における女性経営者の現状と可能性

女性経営者は増加傾向だが少数派である。全企業に占める女性経営者の割合は2021年に14.2%となった（東京商工リサーチ、2021）。2010年では10.2%（東京商工リサーチ、2015）であり、10年で4ポイント増加した。女性経営者の割合を国際比較したMastercard（2019）の調査によると日本は17.3%であり、トップのウガンダ（38.2%）、米国（35.1%）に比べると伸び代があると言える。

ここで女性経営者の事業継続支援を目的に、わたしたち㈱コラボボが2005年より運営する「女性社長.net」での肌感覚をお伝えする。女性経営者の増加に伴い、多様なキャリアバックグラウンドと起業スタイルが増えているように感じる。例えばEC含む店舗運営、社会課題を解決する事業、株式公開を視野に外部資金調達を行うスタートアップ企業まで幅広い。2000年頃のインターネットの普及が増加の要因だ。少額資金での開業が可能となり誰もが起業に手が届くようになった。近年の多様化要因は、1986年の男女雇用機会均等法施行後、大組織に就職した世代や、ベンチャー企業で20歳代のうちにマネジメント経験を積んだ人が起業という選択肢を持ち始めたことだろう。

女性経営者は起業家に限らない。中小企業の後継者不

在率は6割超で後継者不足が課題となって久しい（帝国データバンク、2021）。社長の平均年齢は60.3歳、70歳以上が約25%である（帝国データバンク、2022）。結果、妻・娘への親族内承継により、女性が経営者に就任するケースは増加している。さらに中堅・大手企業で内部昇格した女性経営者も少数ながら増加している。

女性経営者の光と影

次に女性経営者の効能について述べたい（図-1）。第1に女性経営者は、女性を雇用する傾向にある点だ。女性は男性経営者に比べ女性雇用割合が10ポイント以上高い（日本政策金融公庫総合研究所、2013）。仮に米国並みの経営者男女比に追いつけば、女性の雇用が増加する可能性がある。

第2に、柔軟な働き方の旗振り役となり得ることだ。働きやすい環境（リモートワークや保育所の併設、子連れ出勤、短時間勤務など）を自らつくり上げようとする傾向が、女性経営者は強いように感じる。女性社長.netでは、3,000人を超える会員のうち45%が子育て中だ。コロナ禍を通じて普及したWEB会議の導入も早く、2008年頃より女性社長同士のWEB会議や飲み会を女性社長.netでは活用してきた。画面の向こう側で女性社長の後ろを子どもが走り回り、子どもを抱っこしながらの会議は日常茶飯事である。経営者自身が柔軟な働き方を率先し、介護、子育てに理解があるため従業員に同様の環境を提供している。女性の雇用増に貢献できるのもうなずける。

第3に、大組織や地域社会のイノベーションに貢献する可能性だ。女性社長.netで内閣府とともに8年実施してきた女性経営者と大企業とのマッチングイベントでは、女性経営者の提案に企業が関心を持つ割合が約4割あることがわかった（横田、2018b）。さらに上場企業の社外取締役候補として女性起業家が選択肢にあがることも増え

図-1 女性経営者の光と影

女性経営者の効能

- ・女性の雇用増に寄与
- ・経営者自身や従業員が柔軟に働ける環境を提供
- ・女性目線で既存の組織のイノベーションに貢献

女性経営者比率が高まらない要因

- ・女性が経営や起業することは身近ではなく、周囲の理解や協力が不足する傾向
- ・キャリア開発では、女性の管理職が少なく、非正規雇用が多い
- ・経営や起業を支援する側の多様性の欠如

資料：筆者作成

てきた。象徴的だったのは、学生時代に起業した32歳の女性起業家がプライム市場に上場する小売企業の社外取締役役に女性社長.netを通じて就任したことだ。小規模ながらも経営経験を持ち専門分野で活躍する人材の登用はもちろん、年齢面でのダイバーシティに貢献している。女性起業家が進めてきた社会支援事業を自治体が事業委託し、地域内のサービスを充実させるケースもまま見る。

上記のような効能がある中、女性経営者比率が低い要因に触れたい。まずは環境要因だ。女性経営者は、いまだ身近な存在とは言えず経営・起業が選択肢としてあがないこと、慣習面や性別役割意識が根強く周囲の理解・協力が不足していることなどが考えられる。

次にキャリア開発プロセスにおける男女差である。女性管理職は低い水準にとどまり、非正規雇用比率が高く、賃金差もある。特に起業では人脈、資金、経験面での不足が、創業初期の苦労に直結している。

最後に支援側の問題である。経営・相談窓口、勉強会講師、融資担当やベンチャーキャピタリストなど、支援側の多様性欠如だ。バックグラウンドの差に配慮が足りず相談時点で意欲を減退させるケースがある。また、女性向け商品やサービスの潜在的価値を男性支援者だけでは見逃してしまう可能性もある。さらに米国では投資家による立場を利用したセクシャルハラスメントも問題となって

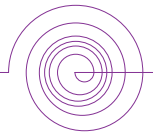
いる。支援側に女性が少ない点を見過ごしてはならない。

ここで事例を2件紹介する。佐賀県の離島8島で植物を栽培し化粧品の原料として企業に販売する^{リトコス}(株)Retocosは、島の経済活性化を目的とした会社である。既存の植物に加え、耕作放棄地で新たに付加価値が高い植物を現地の住民と協力し育成する。大手メーカーに原料提供を行い、島に新たな収入源を生み出し現在注目されている。スタート当初は、様々な機関への相談やコンテストに参加したものの、小規模な手づくり化粧品と混同されて男性中心の支援側にビジネスモデルの新規性についての理解が深まらなかった。転機は創業経験がある女性相談員に巡り合ったこと。女性社長が選ぶ女性社長のためのアワード「J300」での大賞につながった。受賞を起点に自治体の支援が加速し、他のビジネスプランコンテストでも表彰されている。

(株)山崎製作所は、昭和42年創業の優れた板金技術を持つ静岡県の企業だ。2代目社長は創業者の娘、3代目予定は孫娘である。女性経営者着任による変化は、女性や若年層の雇用が増加したこと。匠の技術を活かし女性チームで最終商品を開発している。下請けに徹してきた先代にはなかった海外進出にも挑戦しており、現在は静岡県の地域未来^{けんいん}牽引企業に選出されている。しかし、事業を承継した当時は女性の承継が珍しく男性社会の中で苦労が多かったこと、いまだ女性の承継による可能性が浸透していないことを踏まえ、「静岡県女性経営者団体A・NE・GO」を設立した。事業を承継した9人の女性とともに、地元の銀行や自治体との連携を深めながら、地域の女性事業主のサポートを行っている。

女性支援の必要性和現状の支援

「女性特化の支援は必要か」「アファーマティブアクション (Affirmative Action) は逆差別」という意見を耳に



することがある。しかし、賃金・管理職比率などキャリアパスや家事労働負担率の男女差、文化的・社会的因習によるジェンダーバイアスがあるうちは、女性特化の支援が欠かせない。

現在、官民双方で多様な支援が生まれている。2000年代に日本商工会議所や自治体による女性起業家向け表彰制度や起業セミナーが開始された。2012年に始まった日本政策投資銀行による「DBJ 女性新ビジネスプランコンペティション」は、事業奨励金1,000万円、受賞後のサポートも行う点が新しく、成長志向型的女性経営者支援が活発化する起点となっている。女性経営者の事業の幅広さに伴う支援の多様化は、歓迎すべき傾向である。ただし地域課題の解決、雇用創出や経済活性化に寄与する小規模事業への起業前と底上げのための支援はより重要と考える。1社ごとの貢献度は小さくとも企業数の増加が、全体の雇用増加などの経済効果に直結するからだ。

経済産業省では、2016年度より4年間「女性起業家等支援ネットワーク構築事業」を実施した。全国各地で女性の視点に立った支援の充実を図るものだ。全国的な女性の起業啓蒙と支援の盛り上げにつながっている。事業終了後は、一部の支援機関と連携した伴走型支援、自治体向けの研修が年1回開催されている（経済産業省、2022）。ただ、地域の支援の有無は個々の自治体に委ねられ、構築したネットワークの活動・連携状況も地域差が生まれている。

率直に言うと、起業は意欲があれば誰でもできる。事業継続が一番の難関である。井上（2022）によると2016年に開業した企業を5年にわたって追跡調査した結果、女性の廃業率は男性に比べ高いということがわかった。また、日本政策金融公庫総合研究所（2013）によると起業家の黒字基調である割合は、開業当初では女性が男性を下回っているが、開業後4年を超えると女性の方が高くなる。開業して間もない時期をフォローすることが必要だ。

ここで民間の支援を紹介したい。女性社長.netが行うJ300シリーズは、2009年より創業以降の女性事業主向けにイベントやアワード、企業との協業・取引促進を実施してきた。小規模でも光る事業は多数あり、地域ごとのキーとなる女性起業家とともに支援してきた。またFacebook（現・Meta）がグローバルで展開する「#SheMeansBusiness」プロジェクトは、SNSのビジネスにおける活用方法を提供するワークショップだ。日本でも女性起業家・起業希望者向けに2016年より全都道府県で展開している。講師は女性起業家たちが担い、積極的に自治体と連携し開催されている。

最近の取り組みとしては、アメリカン・エクスプレスが行う小規模店舗支援の「SHOP SMALL」プロジェクトだ。米国のリーマンショックをきっかけに開始した本プログラムは小規模店舗での消費喚起を促す取り組みとなっており、2022年には日本独自の取り組みとして女性ショップオーナー支援の「RISE with SHOP SMALL」が実施されている。女性オーナーの課題に合わせ店舗改装・販促支援やお悩み相談プログラムを展開している。

また、海外における官民の支援も紹介したい。着目すべきは、取引関係におけるダイバーシティ確保の視点である。SDGsや、UN Women・国連グローバルコンパクトが提唱する女性の「エンパワーメント原則（WEPS）」にも組織内にとどまらずサプライチェーンへの配慮が求められている。事例としては、トルコのボイヤーグループが、女性の経営する企業をサプライヤーとして、長期契約を視野に入れた育成プログラムを提供するなど、持続的な発注促進やダイバーシティ契約プログラムなどがある。公的部門でも米国は、2011年オバマ政権時に連邦政府の公共調達における女性オーナー向け発注目標を5%（3,000億円）と設定した。その後目標を達成し、2016年には専用入札サイトを立ち上げ現在も成果をあげている（The White House, 2016）。

多様なバックグラウンドを活かす包括的支援

事業承継分野でも女性特化の支援が生まれている。事例でも紹介したが、中小企業はいまだ後継者候補を息子や娘の夫を優先する男性優位の傾向が強い。後継者未定企業における後継者候補で息子・義理の息子が約49%、対して娘・義理の娘は約18%、現経営者の配偶者（パートナー）は約4%だ（日本政策金融公庫総合研究所、2020）。エヌエヌ生命保険が実施した「全国の男性経営者の事業承継に関する意識調査」によると、約半数が家族・親族の後継候補を検討する一方、万が一経営者自身による経営の継続が難しくなった場合の話し合いをしたことがないケースが70%を超えている（エヌエヌ生命保険、2021）。結果、後継者が固まらないまま経営者が急逝した際、妻がつなぎとなるケースが多々見られる。突然事業を承継する女性経営者が増加している。女性社長.netではエヌエヌ生命保険とともに、突然の事業承継を経験した女性社長の心のケアと経営情報の交換を目的とする「女性社長のココトモひろば」を運営している。さらに「女性のための事業承継ステーション」では、女性の事業承継支援に関心が高い団体間の情報交換を行っている。相談窓口での女性の配置や啓発策、支援する方法などが議論されている。

まとめると、主な支援メニューは「経営相談やスキル習得、ネットワーキングの場」「資金調達支援」「発注・取引促進」など様々ある。ただ、現在のダイバーシティ促進、意思決定ボードの女性支援は、起業、事業承継、組織がパラレルに縦割りで動き連動していない。かつ女性経営ボードや管理職についての話題は大企業に偏りがちである。他方、人財市場はつながっている。大組織経験者が起業や家業を継ぐケース、起業家は上場企業社外取締役への登用や組織に戻るケースなど、企業規模間の溝がなくなってきた。重要な点は、多様な女性経営者を踏まえたターゲット設定と層ごとの適切な支援の選択だ。各層が適

切な支援を選択しやすいようワンストップの情報提供が必要だろう。また、社会全体の経済活性化を考えると、女性の意思決定層を横断的に俯瞰^{ふかん}して捉え、支援とともに労働政策のグランドデザインを練ることが肝要である。

女性経営者の増加に向けて実施すべき支援

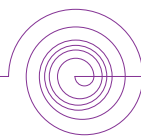
今後の女性経営者の数を増やし、事業継続割合を高めるための主要な五つの方策を提示したい。第1に、企画・審査・支援窓口・セミナー講師など支援側の多様性確保だ。性別、年齢、創業・事業承継経験の有無などの現状把握を行い多様な支援体制を構築すべきである。

第2に、発注・取引促進を行うことだ。人脈やマネジメント・法人取引経験が不足した女性、若手層に実績や経験を積む発注や取引促進の仕組みを取り入れたい。官民ともに目標設定をすることが望まれるが、まず調達・取引の状況把握と開示が必要となる。

第3に、安心して挑戦できる仕組みづくりだ。数年でも一定の収入を確保できれば挑戦が後押しされるだろう。自治体によっては住民票移動を伴う起業に3年程度の生活費支援と事業化サポートを行っている。地域おこし協力隊も収入確保と地元の人脈づくりの機会と言える。また、企業において週休3・4日制や副業・兼業、リモートワーク環境の充実が進めば、挑戦の機会は増える。企業側にもメリットがあり人材の流出防止となるだろう。

第4に、組織内外で、経営やプロジェクトマネジメント経験を早期に積む機会をつくることだ。公的機関側は、企業で恩恵を享受できない層に焦点を当てベンチャーへのインターンやトライアル雇用を促すことが考えられる。

第5に、早期のアントレプレナーシップ教育だ。現在、大学でのアントレプレナーシップ教育の充実が図られているが、さらなる低年齢化が望まれる。初等・中等教育段階で、教育を通じた失敗の奨励や起業家との接触は、挑戦



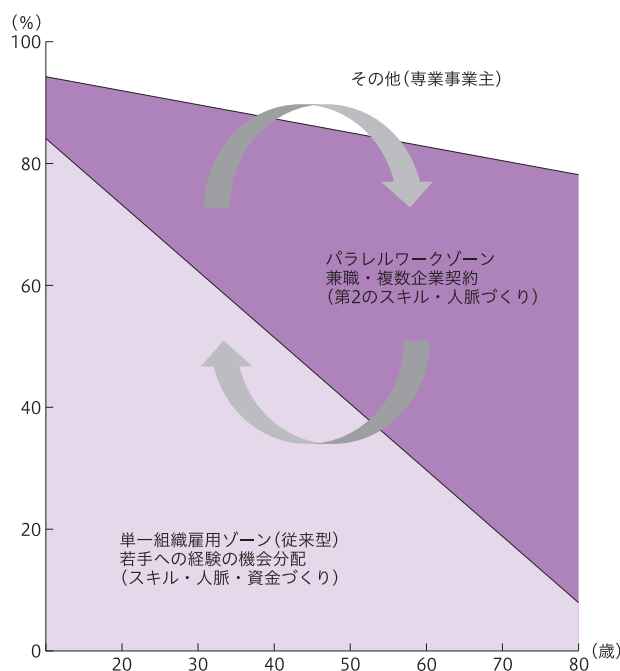
へのハードルを下げるができる。

ここで、総務省の「自治体戦略2040構想研究会」で発表した「2040年の労働市場」(横田、2018a)を紹介する(図-2)。2040年は複業が進み、一人が複数の顔を持つ一人複役の社会であると予想した。実現に向けては、人材の流動化、柔軟な労働環境、そして起業家精神のビルトインが欠かせない。当時は「妄想であるが」と前置きし発表した。新型コロナウイルスの登場に伴い、労働環境・市場の変化は加速し現実的な策と捉えられるところまでできている。企業のデジタル化やDXの重要性が急速に高まったこと、さらに兼職・副業に関する社会的寛容度が高まったことから、フリーランス保護とともに議論が進んでいる。また、注目の動きとして、科学技術振興機構が2022年に開始したスタートアップ・エコシステム形成支援事業がある。大学での研究シーズの事業化に加え、学生の底上げとして起業家精神の浸透を目指している。

おわりに

事業の意思決定層において、ダイバーシティが重要であることは確固たる事実だ。もちろんダイバーシティを女性活躍だけと誤解してはならない。性別・年齢・国籍・障がいの有無など様々な視点を取り入れることが真のダイバーシティだ。しかし、女性活躍が重要であることを忘れてはならない。男女雇用機会均等法施行から36年が経ち女性リーダーの層は徐々に厚くなってきてはいるものの道半ばである。また非正規雇用における女性の割合は高く、キャリアステップに男女差があるのは事実だ。実力がないから保護するのではない。女性や若年層など潜在力を持つ人材に意思決定の機会を提供し、超高齢化社会を引っ張るリーダーを増やす視点が必要だ。そして「女性初」「女性向け支援」「最年少」という属性を冠にした言葉がなくなる日が早く来ることをあらためて期待したい。

図-2 2040年の労働市場イメージ (一人複役の時代)



資料：横田（2018a）をもとに筆者作成
(注) 縦軸は就業形態の割合。

<参考文献>

- 井上考二 (2022) 「2016年に開業した企業の5年間の動向 ―「新規開業パネル調査(第4コーホート)」結果から―」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第54号、pp.1-25
- エヌエヌ生命保険 (2021) 「全国の男性経営者の事業承継に関する意識調査」
- 経済産業省 (2022) 「令和3年度産業経済研究委託事業(女性起業家支援に係る支援のあり方及び支援者連携スキームに係る調査) 事業報告書」
- 帝国データバンク (2021) 「全国企業「後継者不在率」動向調査(2021年)」
- (2022) 「全国「社長年齢」分析調査(2021年)」
- 東京商工リサーチ (2015) 「2014年「全国女性社長」調査」
- (2021) 「第10回「全国女性社長」調査」
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2013) 「2013年度新規開業実態調査(特別調査)」
- (2020) 「中小企業の事業承継に関するインターネット調査(2019年調査)」
- 横田響子 (2018a) 「多様な人材が多様なスタイルで活躍する2040年の労働市場―新しいことが始めとなる社会へ―」
- (2018b) 「地方創生と女性活躍―持続的な女性の起業を増やすために―」
- Mastercard (2019) “Mastercard Index of Women Entrepreneurs (MIWE) 2019”
- The White House (2016) “THE COUNCIL ON WOMEN AND GIRLS: ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION ACCOMPLISHMENTS”
- World Economic Forum (2022) “Global Gender Gap Report 2022”



日本文化で世界を魅了 ―中小企業の海外展開―

国内の人口減少に伴い、企業が成長する手段として海外展開に寄せられる期待は大きくなっている。そうしたなか、日本の文化や生活スタイルに根差した商品・サービスを展開して海外ファンの獲得に成功している中小企業が存在する。本連載では、日本ならではの魅力を武器に海外市場に進出した事例を紹介する。

伝統ある日本の前掛けを世界60カ国に



(有)エニシング

代表取締役 **西村 和弘** (にしむら かずひろ)

《企業概要》

代表者 西村 和弘
創 業 2000年
資 本 金 300万円
従業員数 10人

事業内容 前掛けの企画・製造・販売
所 在 地 東京都港区元赤坂1-7-10 グランドメゾン元赤坂902
電話番号 03(5843)0247
U R L <http://www.anything.ne.jp/index.html>

(有)エニシングは、2004年から前掛けを販売している。招き猫や葛飾北斎の浮世絵、アニメのキャラクターなど、日本ならではの絵柄をプリントした商品を販売するほか、オーダーメイドにも対応する。2007年から海外展開を始め、これまでに60カ国に輸出し、日本文化を発信してきた。前掛けとの出会いや海外市場の開拓にける思いについて、社長の西村和弘さんにうかがった。

危機に^{ひん}頻していた前掛け文化

——取り扱っている商品について教えてください。

飲食店や酒店の方が、屋号の書かれた厚手の布を腰から下げて働く姿を見たことはありませんか。長方形の帆布に腰ひもをつけたもので、前掛けといいます。当社はこの前掛けをつくっています。

招き猫のような縁起物や特撮ヒーロー、アニメのキャラクターなどの

絵柄をプリントしたものを販売するほか、絵柄や布の厚み、色、サイズを自由に選べるオーダーメイドにも対応しています。生地が厚いほど高級で、価格は4,000円から1万円以上するものまでさまざまです。

——前掛けは古くからあるものなのでしょうか。

諸説ありますが、原型は室町時代に生まれたといわれています。最初は古着をリサイクルした布を腰に巻いただけのものだったようです。江

戸時代には、現在と同じく縦長の布に腰ひもをつけた形になり、汚れやけがを防げる、しっかり締めると重労働から腰を守れるといった実用性が評価され、商売人の間で広まりました。明治時代には商店の屋号が染め抜かれるようになり、広告ツールとしても重宝されました。

戦後の経済成長期には、需要が一気に増加しました。日本酒メーカーが取引先の飲食店や問屋にノベルティとして大量に配ることもあったそうです。しかし、1980年ごろになる

と仕事着が多様化し、海外の安い繊維製品に押されたこともあって急速に生産が減りました。

——なぜ前掛けを手がけることにしたのですか。

2000年に創業した当初は、漢字を絵柄にしたTシャツの企画・販売を行っていました。2002年のサッカーワールドカップ日韓大会のときなどは、来日した外国人に人気でした。

その後、商品の幅を広げようとするなかで偶然見つけたのが前掛けです。Tシャツと同じ要領で、無地のものに自由に絵柄をプリントできると思い、2004年にインターネットでオーダーメイド販売を始めました。月に10枚ほどしか売れませんでした。購入した方からはお礼の電話や手紙、身につけた写真が多く寄せられ、手応えを感じていました。

あるとき一度に数百枚も注文が入り、問屋サイドで無地物の在庫が足りなくなりました。新たな仕入れルートを探したところ、豊橋に前掛け職人がいることを突き止めました。

現地の織物工場を訪ねてみると、およそ100年前につくられた織機が現役で稼働しており、驚きました。現代の機械に比べスピードが遅い代わりに、太い糸を使った厚くてやわらかい生地を織ることができると思いました。

もっと衝撃的だったのは、そこが豊橋で唯一残る前掛け生地の工場だということでした。最盛期の豊橋では、前掛けの生地づくりや染色などを担う工場が100軒以上あったそうですが、わたしが訪れた頃にはわずか数軒にまで減っていました。最後の一人だという生地職人の方からは、「前掛けはじきになくなる。Tシャツの販売に力を入れた方がよい」と言われました。

数は少なくとも前掛けを欲しがる人がいることを知っていたわたしは、前掛けが消えていくのを見送せませんでした。また、Tシャツと違い競合はほとんどありません。本腰を入れて取り組みればビジネスとして成り立つはずだと考え、前掛け専門店へと舵を切ったのです。

当時の前掛けは、大量生産されていた時代の名残で1枚2,000円前後でしたが、当社は6,000円ほどで販売し始めました。インターネットで少量のオーダーメイドに対応するという独自のサービスを打ち出し、強気の価格を設定しました。

最初は苦戦しましたが、2007年に当社の商品が全国放送の情報番組で紹介されると、放送日だけで200万円分の注文が入りました。その収入を元手に、半年も経たないうちにニューヨークに飛び、販路開拓を始めました。

——すぐに海外に目を向けたのはなぜですか。

もともと海外市場に挑戦したかったからです。わたしは広島県出身で、幼い頃から厳島神社や原爆ドームといった日本の文化や歴史を知ることができるスポットに、たくさんの外国人観光客が訪れるのを見てきました。学生時代には米国に留学し、外国人が日本文化にとっても興味をもっていることを実感しました。

こうした経験から、日本ならではの魅力を発信するビジネスをしたいと考えたのが起業の動機でした。ですので、海外展開はずっと抱き続けていた目標だったのです。

欧州への進出で躍進

——どのように海外展開を進めたのでしょうか。

まずは日本食を出す飲食店や日本製品を扱う商社などに飛び込みで営業したり、ホテルや飲食店向けの商品が集まる展示会に出たりしました。最初の進出先にニューヨークを選んだのは、世界のトレンドを牽引する大きな市場だったからです。

代理店の開拓に努めたのですが、米国市場における手応えはいま一つでした。日本の商品のなかで、前掛けは漆器や陶器などに比べるとマイナーです。代理店のバイヤーにとっ



海外の展示会で前掛けを紹介

ては、すでに人気がある商品に力を入れる方が効率的です。前掛けの優先順位はとても低いのだと感じました。進出前に思い描いていたようなヒットにはならなかったのです。

——海外での販売が軌道に乗るターニングポイントは何でしたか。

ロンドンで開催された、デザインに優れた日用品を集めた展示会に出たことです。出展を勧めてくれたのは、ロンドンで飲食店のデザインを手がけていた方です。担当するラーメン店が当社の前掛けを採用していたつながりで知り合い、欧州なら高く評価されるだろうと教えてくれました。

2015年に初めて出展したところ、セレクトショップを中心に約20店舗との取引が実現しました。現地を感じたのは、商品の背景にあるものへの関心の高さです。100年前の織機でつくっていることをアピールすると、強い興味を示してくれました。欧州には伝統に根差した商品やそれ

をつくる職人技を高く評価する風土があり、歴史ある日本の前掛けは受け入れられやすかったのです。

展示会での反応から、前掛けの魅力を理解してくれる人に直接売り込む方がよいと気づきました。そこで、代理店の開拓から小売店との直接取引に軸足を移しました。

展示会を活用した営業活動を続けた結果、取引は世界各地に広がりました。ロンドンに出て3年後の2018年ごろには海外事業も軌道に乗り、今では約1億2,000万円の年商のうち、3割が海外向けです。小売店や飲食店、ホテルなどのほか、個人とも取引があります。常時輸出している先は米国やフランス、英国など15カ国ほどで、一度以上輸出したことのある国は60カ国に上ります。

——海外展開の過程で受けた支援はありますか。

2020年からは、メゾン・エ・オブジェという、パリで開催される世界的に有名な展示会に出展しています。この展示会は出展に当たって審査があり、初回はJETROに手続きをサポートしてもらいました。

JETROからは、取引条件についてのアドバイスももらいました。国ごとに異なる関税に対応するのは大変なので、輸出先での通関以降の費用を買い主に負担してもらうのがよい

と教えてもらいました。

海外の展示会での商品の見せ方は、先に海外展開に成功していた経営者から教わりました。欧州ではシンプルに見せる方が喜ばれます。ブースの装飾を抑え、こちらからアピールポイントを一から十まで説明することはしません。訪れた人に現物に触れてもらいながら、対話を通して商品の良さを伝えるようにしています。

海外展開が伝統をつなぐ後押しに

——海外で前掛けはどのように使われているのでしょうか。

小売店やホテルなどではユニホームとして使われています。日本のように屋号を大きくプリントするのではなく、ワンポイントの刺繍ししゅうを入れるのが人気です。個人の方はキッチンで日常的に身につけてくれています。腰を支える機能が、エプロンにはないものだと好評です。

ちなみに日本は、飲食店や酒店以外ですと記念日のギフトやスポーツチームのグッズとして注文されるケースが多く、非日常を演出する要素が強いように感じます。

このように、国内と海外では使われ方や喜ばれるポイントが違います。何が喜ばれるかは現場に行かなければわかりません。実際に足を運び、顧客が何を求めているかを探るのが

大事だと思います。

今のところ、大きなトラブルに遭うこともなく、海外での売り上げを伸ばすことができています。ただ、海外のショップが誤ったつけ方をした写真を掲載することがあります。前掛けが腰を支える機能を発揮するにはつけ方が大事なので、直接連絡して修正してもらいます。また、つけ方を写真で示したカードを商品に同封したり、解説動画を用意したりと、前掛けのことを正しく理解してもらうための工夫をしています。

展示会やホームページなどで前掛けの文化や歴史を発信することも大切にしています。商品に対する理解が深まれば、愛着も増すというものです。リピーターが増え、売り上げにもプラスに働くのです。

——海外展開してよかったことは何ですか。

2019年に豊橋に自社工場を建てたときのことです。ずっとお世話になっていた職人の方には以前から引退されるタイミングを聞いていたので、引き続き前掛けを製造できるよう、設備を引き継ぐ約束を事前に取り交わし、当社の従業員を弟子入りさせて技能を学びました。

工場の稼働に当たって求人を出すと、全国から30人ほどの若者が応募してくれました。なかには留学経験

があり語学に堪能な人もいて、採用後は貴重な戦力になっています。海外展開で成果を出していたからこそ、語学力を生かしたい、日本文化を発信したいといった意欲のある、当社にぴったりな人材を呼び込めたのだと思っています。

また、海外のデザイナーからの依頼をきっかけに、新しいサービスを開始しました。当社の織機やそれを使いこなす技術を見込んで、トートバッグ用に毛糸を混ぜた生地を織ってほしいと頼んできたのです。それがうまくいって以降、和紙や絹などの素材を試した経験から生まれたのが、顧客が選んだ素材を使ってオーダーメイドの生地を織るサービス、「縁布^{えにふ}」です。今後、事業の新たな柱として伸ばしていくつもりです。

工場を建てるときに自治体の方に



豊橋工場で若い職人が腕を磨く

聞いたところでは、繊維工場の建築申請は半世紀ぶりだったそうです。最近では、一度は撤退した豊橋のメーカーが前掛けの製造を再開したという話も聞きます。産地が盛り上がる一助になれているのであれば、うれしいことです。

2023年にはパリに事務所を設立する予定です。欧州での商談や展示会への出展に対応しやすくなるでしょう。これからも前掛けを世界に発信していきたいと思っています。

取材メモ

同社のホームページには前掛けの歴史や特徴が詳しくまとめられており、専門店としての自負が感じられる。それを読むと、前掛けが仕事着として重宝されてきたことがよくわかる。西村さんは、日用品だった前掛けを工芸品として販売し、ギフト向けや海外向けなど、新たな市場を開拓した。その結果、日本の商売人を支えてきた前掛けは、海外で再び仕事着として人気を博している。日本文化を発信したいという、西村さんの学生時代からの思いは現実になった。

その効果は同社のなかにとどまらない。意欲ある若者が前掛けづくりに携わるようになったり、製造を再開する企業が現れたり、危機に傾いていた前掛け産業は息を吹き返しつつある。西村さんの挑戦の先には、前掛けが寿司などの食文化や漆器などの伝統工芸と並ぶ、日本を代表する文化となった世界が待っているかもしれない。

(星田 佳祐)

第55回 東大寺の祭礼

毎年、年頭に当たり世の中の平穩と豊年を祈願する寺院の法会としてよく知られるのが、修正会と修二会です。奈良時代の創建とされる奈良の東大寺ではその両方が営まれています。修正会は、江戸時代に再興されたものが1月7日に金堂大仏殿で開かれます。

より盛大で有名なのは修二会です。現在は新暦3月1日から14日までですが、もともとは旧暦2月1日から2週間にわたって、二月堂で開かれた悔過会でした。悔過とは、苦行によって仏に自分の罪過を懺悔し、罪障の消滅を祈るものです。二月堂の本尊が十一面観世音菩薩ですから、この修二会は正式には十一面悔過法要と呼ばれます。

練行衆と呼ばれる11人の僧侶がいわば代受苦者となり、すべての罪過や穢れを一身に背負います。練行衆は、東大寺初代別当の良弁僧正の御忌日である12月16日の早朝に、華嚴宗管長から発表されます。2月20日からは別火入りと呼ばれる前行で精進潔斎の生活に入ります。3月1日からの2週間ほどは、毎日6回、罪過を懺悔し、天下泰平、五穀成熟、

除災招福を祈る法要を勤めます。

その練行のなかに五体投地と呼ばれる苦行があります。礼堂とは白幕で隔てられた聖なる空間である内陣から、練行衆の一人が出てくると、礼堂に置かれているヒノキの撥板に全身の重みをかけて、両膝と両肘、頭の五体を打ちつけます。激痛に耐えながら自己と全人類の罪障を懺悔するのです。現在では両膝を打つだけなのですが、何回となく繰り返される音はすさまじく、二月堂の外までも聞こえるくらいです。

参拝者から特に注目されているのが、お水取りです。3月13日の午前1時ごろ、6人の練行衆が松明を頼りに閼伽井屋と呼ばれる小屋の井戸で水をくみ、二月堂の観音さまに供えます。この水はお香水と呼ばれ、桶に入れられて二月堂の観音さまに供えられます。参拝者にも分け与えられ、人々は厄を祓い健康長寿を願います。この井戸は若狭井と呼ばれています。昔、今の福井県にあたる若狭国遠敷郡の遠敷明神が、東大寺の修二会への参集に遅れたといいます。それを観音さまにわびるために、遠敷川の神水を、地下を通じて二月堂

のほとりに湧き出させ送り届けているという伝説があります。

なぜ若狭の水が、二月堂のお香水と結びつけられているのでしょうか。それは、若狭国には古代から東大寺領の荘園が多くあり、東大寺と若狭国の神々との間に関係があったからではないかといわれています。

こうした言い伝えは、神秘的なお水取りのお香水の御利益を、いやがうえにも増す効果をもたらしています。なかなか奥が深そうな不思議な伝説が、語り伝えられているのです。

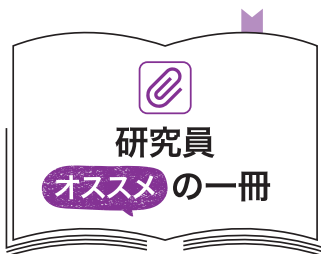
お水取りの後には練行衆が燃えさかる松明を持って廻廊を廻る達陀の行法があります。水と火、両方の力が響き合う、東大寺の正月行事の深遠な世界的一端がうかがえます。

新谷 尚紀

しんたに たかのり



1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授。NHK「チコちゃんに叱られる!」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。



映画を早送りで観る人たち

ファスト映画・ネタバレ—— コンテンツ消費の現在形

光文社／定価990円

稲田 豊史 (いなだ とよし) [著]

時代とともに消費のあり方は変わる。大きく変わったものの一つが映像作品の視聴だ。かつて映画やドラマを自宅で観るには、レンタルショップでビデオやDVDを借りるのが一般的だったが、今では動画配信サービスの普及によって、パソコンやスマートフォンで手軽に観られる。本書のタイトルに該当する人も増えているのではないだろうか。

本書は、映画配給会社に勤務したのち、DVD業界誌の編集長を経て、ライターとして活躍する著者が、映像作品が早送りで観られる背景に迫ったものだ。早送りする人はもちろん、脚本家などさまざまな人への取材結果が示されていて、映像作品を取り巻く現状が如実に伝わってくる。

著者は、倍速視聴が増えた背景を三つ挙げている。一つ目は、映像作品の供給過多だ。従来からある放送メディアに動画配信サービスが加わり、

視聴できる映像作品は格段に多くなった。さらに、動画配信サービスの多くは定額制で見放題である。同じ作品を繰り返し観られるため、流し見をしても罪悪感がないという。

二つ目は、コストパフォーマンスを重視する人の増加である。友人と話題作の話で盛り上がりたい、SNSで人気の映画やドラマについて情報発信したいが、無駄な時間はかけたくないと思う人が増えた。結果、鑑賞ではなく、最低限の情報収集として作品を観ることが多くなったという。

三つ目は、説明セリフを多用する作品の増加である。SNSの普及によって、誰でも気軽に作品の感想を発信できるようになった。「内容がわからない」といった感想が可視化され、そこに同意が集まると、制作サイドは無視できなくなり、説明セリフが増えるのだ。そうした作品では登場人物がいなかったり、沈黙が続いたり

するシーンが飛ばされてしまう。

倍速視聴に違和感を覚えて調査を始めた著者だったが、やむを得ない背景があり、時代の必然なのだと最後には納得している。ただ、調べていくなかで、倍速視聴の習慣はたまたま地表に現れた事象の一つにすぎず、地中には技術の進歩やインターネット、SNSの発達といった広範囲な根が張られているのに気づいたという。

著者の気づきを鑑みると、倍速視聴が増えた背景には、映像業界以外の人にも多くの示唆があるといえる。倍速視聴の増加のような消費者の習慣の変化は、けっこう身近にある。例えば、シェアリングサービスを利用して、自動車や自転車、高級バッグなどを必要な時間だけ使う人が増えている。変化の背景に目を向ければ、自社の商品やサービスを生み出したり、改良したりするためのヒントが見つかるかもしれない。(篠崎 和也)





中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

フードテック

フードテックは、フード（食品）とテクノロジー（科学技術）を組み合わせた言葉です。最先端の技術を活用して新たな食品やサービスなどを生み出すことを意味します。技術革新そのものを指すこともあります。食に関するさまざまな課題を解決できると期待されており、世界的に注目を集めています。

フードテックの領域は、食品の開発、製造・加工、流通の各工程を担う多様な産業に広がっているといえます。開発工程においては、食糧危機や環境問題を解決するための代替食品など、新たな食品やその生産技術が例として挙げられます。製造・加工工程では、調理や盛りつけなどを行うフードロボットが該当します。食品工場や飲食店に導入が進むことで、作業の効率化や人手不足の解消が期待されています。流通工程における非対面型のフードデリバリーサービスも、フードテックの産物です。人に代わって配送を行うドローンの研究が進んでおり、実用化されれば食生活はさらに便利になり、事業者の人手不足の解消にもつながります。

このうち、代替食品の代表例に、植物性代替肉があります。その名のとおり、家畜に代わって大豆や小麦など植物由来の原材料からつくられる食肉です。世界人口の増加に伴い食肉の需要が高まる一方、生産過程で水や穀

フードテックの領域

工 程	代表例	期待される効果
開 発	代替食品 (植物性代替肉など)	食糧危機や環境問題の解決
製造・加工	フードロボット	作業の効率化、人手不足の解消
流 通	フードデリバリー	利便性の向上、人手不足の解消

物などを大量に使ううえ、多くの温室効果ガスを排出する畜産には限界があり、供給が追いつかなくなると懸念されています。技術が進歩して植物性代替肉の味や食感が本物に近づいたことで一般消費者にも浸透し、欧米が先行するかたちで市場も拡大しています。現状では製造コストがかさむため、価格は高いのですが、小売店や飲食店で目にする機会は増えてきました。

フードテックは欧米諸国が牽引^{けんいん}してきましたが、日本でも2020年10月に「フードテック官民協議会」が設立され、成長分野として後押しする機運が高まっています。発展の余地は大きく、食に携わる事業者はもちろん、消費者の間でも関心が高まっています。

*一部、田中宏隆・岡田亜希子・瀬川明秀著、外村仁監修『フードテック革命 世界700兆円の新産業「食」の進化と再定義』(日経BP、2020年)をもとに記述しています。



編集後記

しばらく外食を控えていたら、気に入っていた喫茶店がコロナ禍による業績不振を理由に廃業していました。残念に思うと同時に、自分のなかに「大切にしたい店」があることに気づきました。それ以降、買い物や飲食をする際には、できる限りそうした店を利用するようにしています。特別リポートで宮木由貴子氏が指摘していたように、「応援・支援消費」を強く意識するようになったのです。わたし一人の行動がお店に与える影響は微々たるものでしょうから、自己満足にすぎないかもしれませんが、以前より売り手とのつながりを実感できています。コロナ禍は、消費活動を通じて、企業さらには社会にどれだけ貢献できるのか考えるきっかけになりました。(笠原)

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 (株)第一印刷所

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報 2月号予告

最新 日本公庫総研 研究リポート

デジタル化で変わる中小製造業の経営

総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎

研究ノート 総研調査から

中小企業で価格転嫁は進んでいるのか

—「中小企業景況調査」データを用いた分析—

総合研究所 主任研究員 山口 修平

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

日本政策金融公庫総合研究所の本

2022年版 新規開業白書

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

今回は、起業家がコロナ禍で受けた影響について焦点を当てました。当研究所が2020年度と2021年度に実施した調査のデータを組み合わせて、新規開業企業の開業後の変化や、コロナ禍に対応するため講じた策などを詳しく分析しています。



A5判392頁 定価2,530円(税込)

時間と空間の常識に挑む小企業

—ニューノーマルの先端をゆく発想—

中小企業経営に関する事例研究の成果です。時間や空間の使い方を工夫し、非接触型のビジネスモデルを展開している小企業12社の取り組みをまとめました。小さな企業が経営資源を有効に活用し、経営を維持、発展させていくための方策を考察しています。



四六判238頁 定価2,640円(税込)

移住創業と地域のこれから

移住創業は、地方創生や働き方改革の一手として期待されています。本書では、移住創業者と地域の住民双方へのアンケートと9地域の取り組み事例から移住創業の実態に迫りました。コロナ禍を機に広がる地方への関心を移住創業へと高め、地域経済の活性化へつなげていくための方策を分析しています。



A5判302頁 定価2,530円(税込)

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

