

# 調査月報

# 7

中小企業の今とこれから

2023 No.178



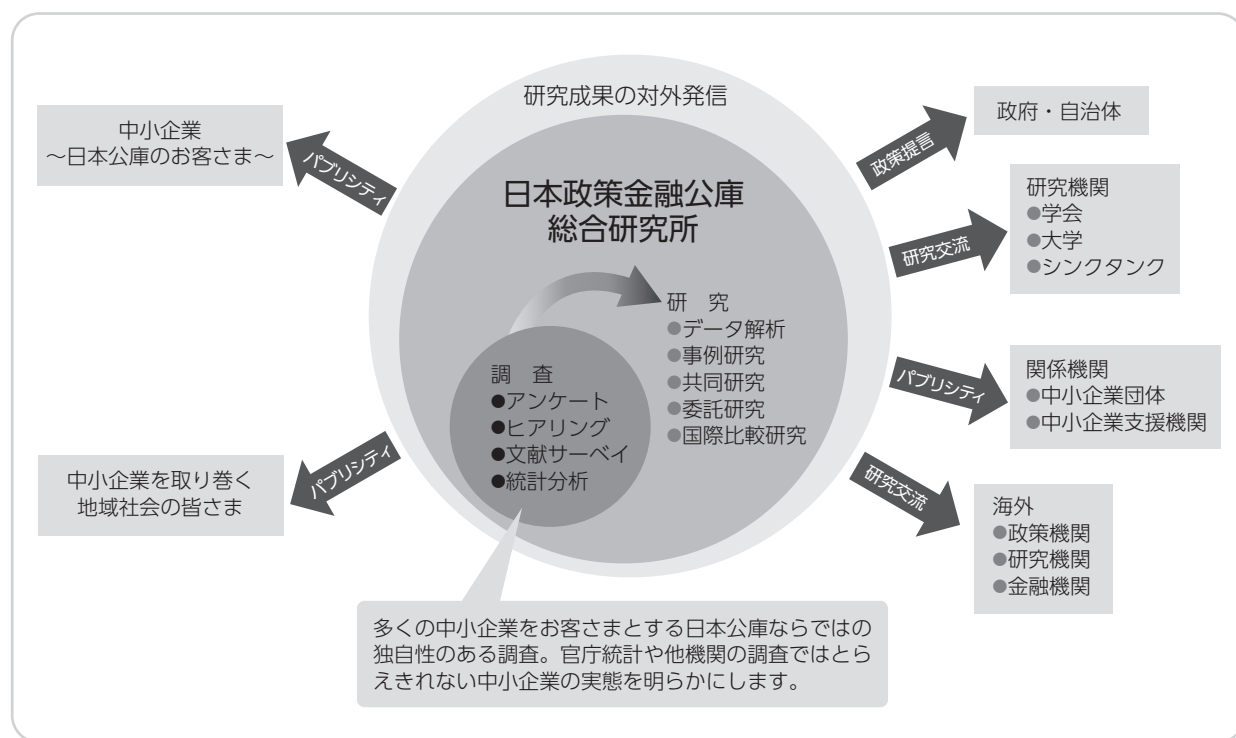
## 研究レポート

### 中小企業の従業員からみた働き方改革の現状と評価 —「働き方改革に関するアンケート」結果から—

総合研究所 特任研究員 竹内 英二

## 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になれます。

[https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa\\_gttupou.html](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」  
ブトレマイオスの世界地図(マルティン・ヴァルトゼーミュラー製作)  
2世紀(16世紀)  
提供/イメージナビ

調査 企業事例 論評 エッセイ・コラム

## CONTENTS

- 4** 最新 日本公庫総研 研究レポート  
**中小企業の従業員からみた働き方改革の現状と評価**  
 —「働き方改革に関するアンケート」結果から—  
 ＊総合研究所 特任研究員 竹内 英二
- 2** 巻頭エッセイ 明日に向けて  
**普遍的なユーモアで日本文化を発信する**  
 ＊神奈川大学国際日本学部国際文化交流学科  
 教授 大島 希巳江
- 16** 未来を拓く起業家たち  
**医療現場にゆとりを**  
 ＊東京都港区 (株)OPeRe
- 20** データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～  
**売上げDIは上昇し、3カ月連続でプラス圏**
- 24** 産業レポート 生産現場を変える中小ソフトウェア業  
**きめ細かな支援で導入効果を高める**  
 ＊総合研究所 主任研究員 松井 雄史
- 28** 戦国マネジメント 一社長としての戦国大名—  
**浅井長政**  
**親子3代で急成長を目指した中小企業の社長**  
 ＊偉人研究家 真山 知幸
- 30** 経営最前線1  
**暮らしに寄り添うリフォーム店**  
 ＊福岡県太宰府市 イエノコト(株)
- 32** 経営最前線2  
**独創的な手法で真庭組子を全国へ**  
 ＊岡山県真庭市 (株)佐田建美
- 34** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む  
**伴走型支援の徹底による事業者の販路開拓事業**  
 ＊江田島市商工会 経営支援課 課長 松本 博之
- 35** 人を動かす仕掛学  
**個人的文脈**  
 ＊大阪大学大学院経済学研究科 教授 松村 真宏
- 36** 研究ノート 総研調査から  
**中小企業における海外展開の現状と阻害要因**  
 ＊総合研究所 副所長 藤井 辰紀
- 42** 日本文化で世界を魅了—中小企業の海外展開—  
**世界の剣道人を支える道具店**  
 ＊佐賀県唐津市 天風堂
- 46** 暦のしきたりとビジネス  
**鞍馬寺の竹伐り会**  
 ＊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  
**「覚える」と「わかる」**
- 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

## 普遍的なユーモアで 日本文化を発信する

これまで異文化コミュニケーション研究の一環として、笑いとユーモアの研究を続けてきた。異文化と上手に付き合い、折り合いをつけて良い関係性を築くにあたり、笑いとユーモアは不可欠である。しかし残念ながら、世界の人からみた日本人のステレオタイプは「真面目で勤勉でユーモアがない」というものだ。よく笑う人やユーモアを発信する人は優秀で、人付き合いが良く思いやりがある、と欧米社会では定評があるので、つまらない日本人像はなんとか払拭したいと思っていた。事実、国内には笑いもユーモアも溢れている。海外向けにユーモアを発信するという努力を怠ってきただけである。そこで一念発起し、日本の笑いを世界に発信するため、落語を英語に翻訳し海外公演を行うプロジェクトを始めた。

なぜ落語なのかという質問は多く受ける。確かに日本の笑いといっても、現在は漫才やコントのようなものが主流であり、プロジェクトを開始した当時はそれらの全てにチャレンジした。しかし、ことごとくうまくいかず、結局唯一成功した落語に落ち着いたわけである。色々試した中でも、最も古臭く伝統的なスタイルを保っている落語。歌舞伎のような煌びやかさもなく、地味で観客の

想像力に頼った芸風で、海外で受けるとは最初は思えなかった。しかし、これらが成功の元であった。

古典落語の多くは数百年も前に作られた<sup>はなし</sup>噺である。江戸時代には2,500ほどもあったといわれるネタの多くは、時代と共に理解されなくなり、多くが消え、現在では300ほどに<sup>とうた</sup>淘汰された。逆に考えると、現在でも生き残っている300の古典落語は、数百年の年月を乗り越えて日本人を笑わせた精鋭たちなのである。それらは人間の本质や倫理的な部分を捉えた話で、世界共通のジョークのネタでもある。例えば、徹底的におばかな人（与太郎<sup>うそ</sup>話）、嘘つき、浮気ものなどの登場人物が落語には多く、世界のジョークにも同様の人物が登場する。落語は古いからこそ、どこの国の人でも理解できる、人の核、木の幹となる部分が残っており、落語の醸し出す日本臭さは単なる枝葉の部分に過ぎないのである。

古いからこそ世界共通の部分をもち、さらに日本特有のものという魅力も欠かさない落語は、海外に発信するのもってこいであった。日本文化を肌で感じてもらいながら、しっかり笑って共感してもらえる落語は、世界中で多くの人々と強い絆<sup>きずな</sup>を築いてきた。笑いとユーモア

の最大の効用はここにある。人は自分を笑わせてくれる人を好きになり、いい人だと思う。相手を笑わせることによって周りに味方を増やし、攻撃されるのを防ぐというコミュニケーションの技術がある。ビジネスの世界でも、ユーモアを活用して顧客との関係を向上させたり、チームワークを育むリーダー的な人材を育成したり、多くの場面でユーモアをスキルとして強く認識しつつある。欧米の企業では、ユーモアのある人はリーダーシップがあり、柔軟で臨機応変に対応ができ、さらに病気になりにくく健康を維持する傾向が強いとする。採用試験においてユーモア能力を測る企業は少なくない。今後、日本でも重視されていくものと考えている。

日本は、ユーモアを発信するという面においては多民族・多文化社会におけるそれと需要が異なるため、少々後れを取ったといえる。しかし、その分独自のユーモアや文化を築いてきた。日本人の強みは日本文化をもっているということである。どこの国の真似でもない、独自の良さは我々にしか発信できないし、それに対して世界はリスペクトしてくれる。もっと自信をもって、もっとユーモアをもって、世界で活躍する日本人に期待したい。



神奈川大学国際日本学部国際文化交流学科 教授

大島 希巳江 OSHIMA Kimie

渋谷教育学園幕張高等学校卒業（アメリカに1年半交換留学）。コロラド州立大学ボルダー校卒業後、国際基督教大学大学院博士課程修了、教育学博士。社会言語学、異文化コミュニケーション、ユーモア学が専門。1997年大学院在学中より英語落語の海外公演を企画、これまでに世界20カ国50都市以上で公演を開催してきた。国内においても、英語教育の一環として英語落語の普及活動を行っている。『日本の笑い世界のユーモアー異文化コミュニケーションの観点から』（世界思想社、2006年）、『英語で小噺！ーイングリッシュ・パフォーマンス実践教本』（研究社、2009年）、『やってみよう！教室で英語落語』（三省堂、2013年）など、著書多数。



# 中小企業の従業員からみた働き方改革の現状と評価 —「働き方改革に関するアンケート」結果から—

総合研究所 特任研究員 竹内 英二

2019年4月、改正労働基準法をはじめとする働き方改革関連法が施行された。働き方改革は、企業に仕事の進め方や労務管理の見直しを迫るものであるが、中小企業はどのように対応しているのか。従業員はどうみているのか。働き方改革は中小企業経営にプラスになるのか。働き方改革の目玉であり、企業にも雇用者にも関心の高い残業時間の上限規制を中心に、中小企業における働き方改革の実態を中小企業で働く人の視点で探る。



## 「働き方改革に関するアンケート」の調査実施要領

### 1 調査対象

従業者数が10人以上の会社または個人企業で働く18歳以上の雇用者のうち、次の条件をすべて満たす人。

- ・役員、家族従業員ではない。
- ・現在の企業に3年以上勤務している。

### 2 調査方法

インターネットアンケート。調査期間は2022年6月22日から同月27日まで。

### 3 回答者数と割り付け

- ・回答者数は1,000人。
- ・勤務先の従業者数を「10～19人」「20～49人」「50～99人」「100～299人」「300人以上」に分け、それぞれ男女100人ずつになるように割り付けた。
- ・正社員が男女各350人、非正規社員が男女各150人になるように割り付けた。

## 従業者数10人以上の企業で働く雇用者を調査

当研究所では、2022年6月22日から同月27日にかけて「働き方改革に関するアンケート」を実施した。調査対象は、従業者数が10人以上の会社または個人企業で3年以上継続して働く18歳以上の雇用者である。

勤務先の従業者数が10人以上の企業に限ったのは、10人未満の企業には必ずしも就業規則を作成する義務がなく、質問によっては回答者が答えられない可能性があるからである。なお、10人以上の企業で働く雇用者は民間企業で働く雇用者全体の9割ほどを占める。

同じ企業に3年以上勤務している人に限ったのは、働き方改革関連法が施行されて以降の勤務先の変化を問うためである。そのため、同一企業の同一部署で原則として3年以上働けない人材派遣会社の派遣社員は調査対象外とした。また、会社役員と家族従業員は労働基準法が適用されないので調査対象から除いた。

調査はインターネット調査会社に委託し、1,000人から回答を得た。回答者は性別、勤務先の規模別、正社員・非正規社員別に割り付けた。すなわち、勤務先の従業者数を「10～19人」「20～49人」「50～99人」「100～299人」「300人以上」に分け、それぞれ男女100人ずつとなるよう

にした。また、正社員が男女各350人で計700人、非正規社員が男女各150人で計300人となるようにも割り付けた。総務省の「労働力調査（2021年平均、以下同じ）」によると、役員を除く雇用者に占める非正規社員の割合は、およそ3分の1だからである。以上のような割り付けを行ったのは、回答者が規模の小さな企業に勤める人や男性正社員に偏ることを避けるためである。

アンケートは従業者数10人以上の企業の雇用者を対象に行ったが、調査の目的は「従業員からみた中小企業の働き方改革の現状」を明らかにすることである。回答者の勤務先が中小企業であるか否かの判断は、業種によって定義が異なる中小企業基本法に従うと複雑になるので、本レポートでは従業者数299人以下の企業で働く雇用者を中小企業の従業員、同300人以上の企業で働く雇用者を大企業の従業員として分析を行った。なお、表記を簡略化するため、以下では中小企業の従業員を「中小企業」、大企業の従業員を「大企業」と表記する。

## 非正規社員の7割は契約社員

アンケートの結果をみる前に、回答者の属性を確認しておく。性別は均等に割り付けたので「中小企業」「大企

表-1 勤務先の業種

(単位：％)

|                 | 製造業  | 情報<br>通信業 | 建設業  | 運輸業 | 卸売業 | その他  |
|-----------------|------|-----------|------|-----|-----|------|
| 中小企業<br>(n=800) | 33.5 | 12.5      | 8.5  | 8.5 | 6.0 | 31.0 |
| 大企業<br>(n=200)  | 28.2 | 10.9      | 10.0 | 6.6 | 8.5 | 35.8 |

資料：日本政策金融公庫総合研究所「働き方改革に関するアンケート」  
(2022年) (以下同じ)

(注) 1 中小企業、大企業はそれぞれ中小企業従業員、大企業従業員のことである (以下同じ)。

2 nは回答数。なお、小数点第2位を四捨五入しているので合計は必ずしも100%にならない (以下同じ)。

業」とともに男女が50%ずつとなっている。年齢は「中小企業」「大企業」とともに「50～59歳」が最も多く、以下「40～49歳」「60歳以上」「39歳以下」と続く。

従業上の地位は、総務省の「労働力調査」にならって「正社員」「パート」「アルバイト」「契約社員」「嘱託」とした。後ろの四つが非正規社員である。割り付けしたとおり、「中小企業」「大企業」とともに正社員の割合が70%、非正規社員の割合が30%である。非正規社員の内訳をみると、「契約社員」が最も多く、「中小企業」では73.8%、「大企業」では75.0%を占めている。「パート」や「アルバイト」が少ないのは、勤続年数が3年以上である雇用者を対象としたことが主な理由だと思われる。

その勤続年数をみると、「中小企業」では「3年以上5年未満」が14.9%、「5年以上10年未満」が23.5%、「10年以上20年未満」が31.0%、「20年以上」が30.6%となっている。同様に「大企業」についてみると、「3年以上5年未満」が9.0%、「5年以上10年未満」が18.5%、「10年以上20年未満」が29.0%、「20年以上」が43.5%となっており、「中小企業」は「大企業」に比べて、勤務年数の短い人がやや多い。

表-2 勤務先での職業

(単位：％)

|                 | 事務   | 専門的・<br>技術的<br>職業 | 販売   | 生産工程 | 管理的<br>職業 | その他  |
|-----------------|------|-------------------|------|------|-----------|------|
| 中小企業<br>(n=800) | 36.5 | 18.0              | 11.0 | 10.5 | 9.0       | 15.0 |
| 大企業<br>(n=200)  | 38.5 | 17.9              | 8.8  | 10.9 | 8.5       | 15.4 |

勤務先の業種は、「中小企業」「大企業」とともに「製造業」が最も多くなっている (表-1)。「労働力調査」に比べると、「製造業」や「情報通信業」「建設業」の割合が多く、「小売業」や「飲食サービス業」の割合が少ない。つまり、パートやアルバイトが多い業種が少なくなっている。

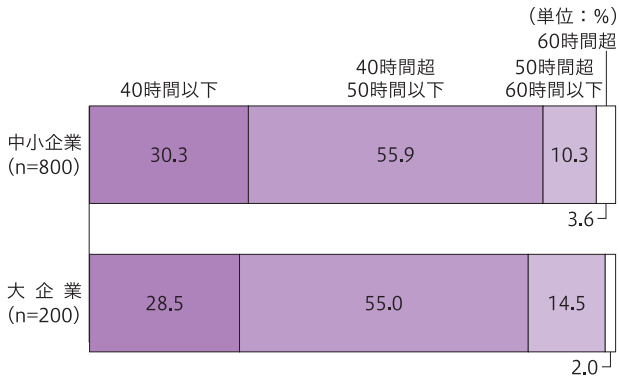
最後に回答者の職業をみると、「中小企業」「大企業」とともに「事務」が最も多い (表-2)。「労働力調査」に比べると、「中小企業」「大企業」とともに、「事務」と「管理的職業」が多くなっている。

### 所定外労働は月45時間以内 の人が8割

働き方改革の目的の一つは長時間労働の是正である。アンケートで、調査日の前週1週間に何時間働いたかを尋ねたところ、「中小企業」で最も多かったのは「40時間超50時間以下」で、55.9%を占めている (図-1)。「大企業」もほぼ同様の分布となっており、「大企業」に比べて「中小企業」の労働時間が長いということはない。

「中小企業」について、1週間の労働時間を正規非正規別にみると、正社員で最も多いのは「40時間超50時間以下」の59.8%であるが、「40時間以下」は23.6%と少なく、「50時間超60時間以下」が12.3%、「60時間超」が4.3%と多くなっている。非正規社員も「40時間超50時間以下」

図－1 調査日前週1週間の労働時間



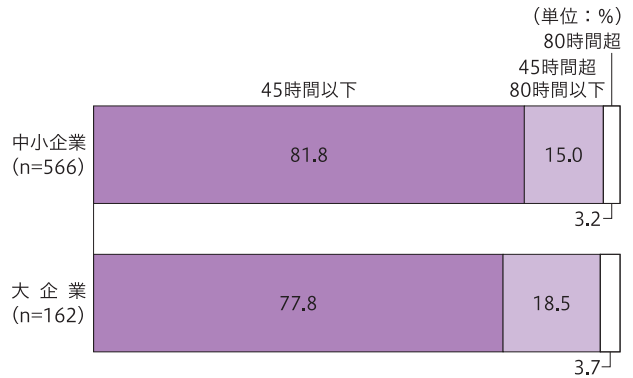
が46.7%で最も多いのは同じだが、「40時間以下」が45.8%と正社員よりも多くなっている。

労働基準法に定められた法定労働時間は1日8時間、1週40時間であるが、管理監督者である場合や変形労働時間制など週40時間制とは異なる制度を適用されている場合は、ある週の労働時間が40時間を超えていても法定労働時間を超えているとは限らない。

管理監督者は、労働時間や休日、休憩について労働基準法による制限を受けない。また、週40時間制とは異なる労働時間制度には、裁量労働制と変形労働時間制、フレックスタイム制がある。説明は省略するが、これらの制度が適用されると1週間の所定労働時間が50時間になったり、逆に30時間になったりすることがある。

アンケートによると、「中小企業」のうち管理監督者が占める割合は7.5%となっている。また、週40時間制とは異なる労働時間制度で働いている人の割合は、裁量労働制が5.0%、変形労働時間制が7.9%、フレックスタイム制が8.3%で、合わせて21.2%となっている。「中小企業」について、週40時間制とは異なる労働時間制度がいつから適用されたかをみると、2019年以降の割合が裁量労働制は24.3%、変形労働時間制が27.6%、フレックスタイム制が37.7%となっており、同年4月の労働基準法改正に対応するために導入が進んだ可能性がある。

図－2 多いとき1カ月の所定外労働時間



働き方改革で画期的だったのは、時間外労働（法定休日労働は含まない）に月45時間、年360時間という上限が初めて定められたことである。特別な事情があり、労使が合意すればこの限度を超えて働くことはできるが、その場合も、法定休日労働を含めて1カ月100時間未満、年720時間以内などの制限がある。改革前は、労使が合意して特別条項付きの36協定を締結しさえすれば無制限に残業ができたのとは大きな違いである。

アンケートによると、「中小企業」で残業がある人の割合は68.0%、休日労働がある人の割合は39.8%となっているが、残業も休日労働もない人も29.3%を占めている。ちなみに、「大企業」では残業がある人の割合、休日労働がある人の割合ともに「中小企業」より多く、どちらもいない人の割合は19.0%と少ない。なお、ここでいう残業は勤務先が定めた所定労働時間以外の時間に働くことであり、休日労働は法定休日（週1日または4週に4日）または勤務先が定めた所定休日に働くことをいう。

アンケートで残業と休日労働を合わせた1カ月の所定外労働の時間が、多いときにどれくらいになるかを尋ねると、「45時間以下」の人が81.8%を占めており、大半が原則の上限に収まっている（図－2）。「大企業」もほぼ同様の分布になっているが、「中小企業」には所定外労働のない人の割合が「大企業」よりも10ポイントほど多いこ

表-3 所定外労働の理由（中小企業、五つまでの複数回答、上位5項目）

(単位：%)  
(n=566)

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 残業や休日労働をしないと終わらない仕事量だから | 33.6 |
| 決算期や繁忙期など仕事が集中する時期があるから | 28.6 |
| 人手が足りないから               | 28.3 |
| 納期や締め切りが短い仕事が多いから       | 17.8 |
| 顧客が納期や仕様を急に変更するから       | 11.3 |

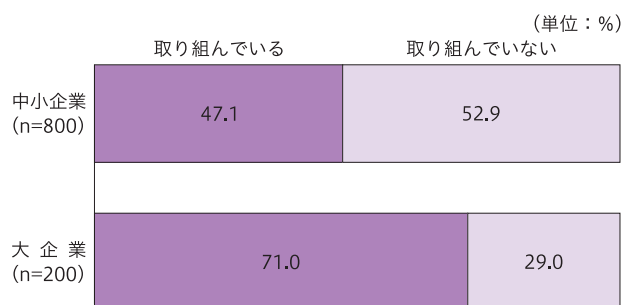
とを考えると、「大企業」の方が長時間働いている人が多いといえる。ただし、過労死ラインとされる80時間を超える人の割合は「中小企業」でもゼロではない。法律の範囲内に収まっているとしても、改善が求められる。

### 業務量の多さと人手不足が 所定外労働の主因

アンケートでは、「中小企業」のうち70.7%の人が残業か休日労働をしている。所定外労働の理由（五つまでの複数回答）をみると、最も多いのは「残業や休日労働をしないと終わらない仕事量だから」の33.6%で、以下「決算期や繁忙期など仕事が集中する時期があるから」の28.6%、「人手が足りないから」の28.3%と続いている（表-3）。ちなみに、「大企業」も、4番目までは「中小企業」と同じであるが、5番目は「会議や打ち合わせが多いから」の14.2%となっている。

どの規模の企業でも、余裕をもって人員を配置することは難しく、所定外労働の要因になっていることがうかがえる。ただし、「納期や締め切りが短い仕事が多いから」「顧客が納期や仕様を急に変更するから」という顧客に起因すると思われる所定外労働も少なくない。さまざま

図-3 勤務先は所定外労働の削減に取り組んでいるか



な業種で短納期化が進んでいるが、その変化に機械化や業務の見直しではなく、所定外労働で対応しているのが実態なのだろう。

なお、「中小企業」について、所定外労働の理由を正規非正規別にみても大きな違いはない。ただし、「残業や休日労働をしないと終わらない仕事量だから」を回答した人の割合は、非正規社員では24.7%であるのに対し、正社員では36.9%と差がある。正社員と非正規社員とでは仕事の内容が異なり、正社員に負担がかかりやすい企業が多いのだろう。

### 所定外労働を減らすにはまず 従業員の作業量を見直す

勤務先が所定外労働を減らす取り組みをしているかを尋ねると、「取り組んでいる」と回答した人の割合は「大企業」の71.0%に対し、「中小企業」では47.1%にとどまった（図-3）。この割合は、所定外労働があると回答した人に限っても52.1%であり、大企業に比べて中小企業には所定外労働の削減に取り組んでいる企業が少ないようである。また、勤務先が所定外労働の削減に取り組んでいると回答した人の割合は、勤務先の従業者規模が小さいほど少なくなっており、「1,000人以上」では75.7%であるのに対して、「100～299人」で59.5%、「10～29人」で

表－４ 所定外労働を減らす取り組み（中小企業、複数回答、上位10項目）と取り組み全体の成果

（単位：％）

| 所定外労働を減らす取り組みの内容            | 回答割合<br>(n=377) | 取り組み全体の成果         |                    |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
|                             |                 | 上がっている<br>(n=215) | 上がっていない<br>(n=162) |
| ノー残業デーを設けるなど職場の意識改革を図っている   | 20.4            | 21.4              | 19.1               |
| 無駄な会議や作業を減らすよう仕事の進め方を見直した   | 18.3            | 18.6              | 17.9               |
| 残業や休日労働できる時間に上限を設けた         | 17.8            | 14.9              | 21.6               |
| 業務のデジタル化やペーパーレス化を進めている      | 15.4            | 18.1              | 11.7               |
| 従業員ごとの作業量を見直し、負担が均等になるようにした | 14.9            | 20.0              | 8.0                |
| 残業や休日出勤を計画的に行わせるようにしている     | 13.3            | 14.0              | 12.3               |
| 仕事の標準化やマニュアル化を進めている         | 12.7            | 12.6              | 13.0               |
| 経営者や管理職が率先して残業や休日労働を減らしている  | 11.7            | 14.0              | 8.6                |
| 一定時間になると強制的に退社させるようになった     | 10.9            | 11.6              | 9.9                |
| 機械化や自動化を進めている               | 10.3            | 9.3               | 11.7               |

は29.5％にとどまっている。規模の小さな企業ほど人手が少なく、所定外労働の削減が難しいのだと思われる。

「中小企業」のうち、勤務先が所定外労働の削減に取り組んでいると回答した人について取り組み全体の成果を尋ねたところ、成果が「上がっている」と回答した人の割合は57.0％となっている。ちなみに「大企業」では、取り組みの成果が上がっていると回答した人の割合が62.0％と「中小企業」と大差はない。

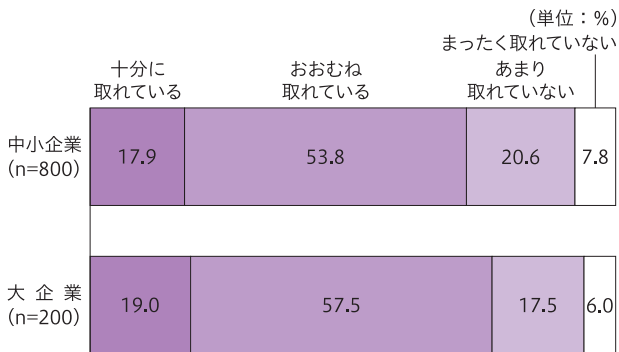
では、中小企業はどのような取り組みを行っているのか、またどのような取り組みが成果を上げているのだろうか。表－４でみていこう。なお、表－４の見方であるが、二重線の左側は、所定外労働を減らす取り組みの内容ごとの回答割合（複数回答）を示している。二重線の右側は、所定外労働を減らす取り組み全体の成果が「上がっ

ている」と回答した人と「上がっていない」と回答した人に分けて、各取り組みを行っていると回答した人の割合を示したものである。個々の取り組みの成果が上がっているかどうかを直接表したものではない。

表－４のとおり、所定外労働を減らす取り組みとして最も多いのは「ノー残業デーを設けるなど職場の意識改革を図っている」であるが、回答割合は20.4％にすぎず、目立って多い取り組みはない。

個々の取り組みと取り組み全体の成果とのクロス集計結果をみると、「ノー残業デーを設けるなど職場の意識改革を図っている」を回答した人の割合は、成果が「上がっている」とする人では21.4％と最も多いものの、成果が「上がっていない」と回答した人でも19.1％ある。成果が上がるのかどうか不確実な取り組みといえよう。

図-4 必要なときに有給休暇を取れているか



一方、「従業員ごとの作業量を見直し、負担が均等になるようにした」と「経営者や管理職が率先して残業や休日労働を減らしている」は、成果が「上がっている」と回答した人ではそれぞれ20.0%、14.0%だが、「上がっていない」と回答した人では、それぞれ8.0%、8.6%となっている。中小企業では、この二つの取り組みが所定外労働の削減に有効である可能性が示唆される。

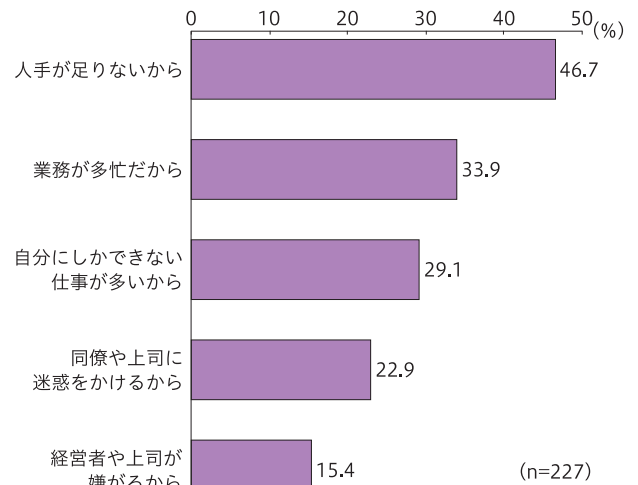
逆に、「残業や休日労働できる時間に上限を設けた」は取り組みの成果が「上がっていない」と回答した人の割合が「上がっている」と回答した人の割合を6.7ポイント上回っており、この取り組みで成果を上げるのは難しい面があると考えられる。

### 必要なときに有給休暇を取れている人が7割

働き方改革では、年次有給休暇が10日以上付与されている労働者に年5日の有給休暇を取得させることが企業に義務づけられた。労働者が自主的に取得しない場合は、企業が時季を指定して取得させなければならなくなったのである。

ただ、有給休暇の取得は労働者の権利であり、本来は強制されるものではない。労働者にとって重要なことは

図-5 必要なときに有給休暇を取れない理由（中小企業、三つまでの複数回答、上位5項目）



何日取得するかよりも、必要なときに十分な休暇を取れるかどうかである。アンケートによると、「中小企業」では年次有給休暇を必要なときに「十分に取れている」とする人の割合が17.9%、「おおむね取れている」とする人の割合が53.8%となっているが、「あまり取れていない」とする人が20.6%、「まったく取れていない」とする人も7.8%いる（図-4）。

有給休暇が必要なときに「あまり取れていない」「まったく取れていない」と回答した人について、有給休暇を取得できない理由（三つまでの複数回答）をみると、「人手が足りないから」が46.7%で最も多く、以下「業務が多忙だから」の33.9%、「自分にしかできない仕事が多いから」の29.1%が続いている（図-5）。

有給休暇を取得できない理由のうち、「人手が足りないから」を回答した人の割合は、「中小企業」「大企業」とともに正社員より非正規社員に多く、また「中小企業」では、正社員しかいない職場で働く人よりも、正社員と非正規社員の両方がいる職場で働く人の方が多く、前者が27.5%であるのに、後者は51.1%となっている。正社

表-5 有給休暇を取りやすくする取り組みと取り組み全体の成果（中小企業、複数回答）

（単位：％）

| 有給休暇を取りやすくする取り組みの内容                   | 回答割合<br>(n=471) | 取り組み全体の成果         |                    |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
|                                       |                 | 上がっている<br>(n=309) | 上がっていない<br>(n=162) |
| 休暇の取得日数について目標を設定した                    | 45.9            | 46.9              | 43.8               |
| 企業または職場の全員が一斉に休暇を取る日を設けた              | 20.8            | 22.0              | 18.5               |
| 従業員が交代で休暇を取る制度を設けた                    | 20.0            | 18.1              | 23.5               |
| 経営者や管理職が率先して休暇を取るようにした                | 17.4            | 21.0              | 10.5               |
| 誕生日休暇やリフレッシュ休暇といった呼び方で、年次有給休暇を取りやすくした | 14.6            | 12.9              | 17.9               |
| 仕事の標準化や情報の共有を進め、仕事の属人化を解消した           | 11.7            | 12.6              | 9.9                |

（注）取り組みの内容は、表に掲載したもの以外に「その他」の回答割合が2.3％ある。

員の不足を非正規社員で補おうとするものの、十分に補えていない企業が多いようである。

なお、「中小企業」の場合、正社員しかいない職場で働く人の割合は15.6％、正社員と非正規社員の両方がいる職場で働く人の割合は83.4％、非正規社員しかいない職場で働く人の割合は1.0％となっている。

### 経営者・管理職が率先して休暇を取る

勤務先が有給休暇を取りやすくするような取り組みを行っているかどうかをみると、「中小企業」では58.9％の人が、「大企業」では75.5％の人が、それぞれ「取り組んでいる」と回答している。「取り組んでいる」と回答した人の割合は、勤務先の従業員規模が小さいほど低い傾向があり、「10～29人」の企業では45.5％にとどまる。ただし、有給休暇を「十分に取れている」または「おおむね取れている」とする人の割合は「10～29人」の企業で

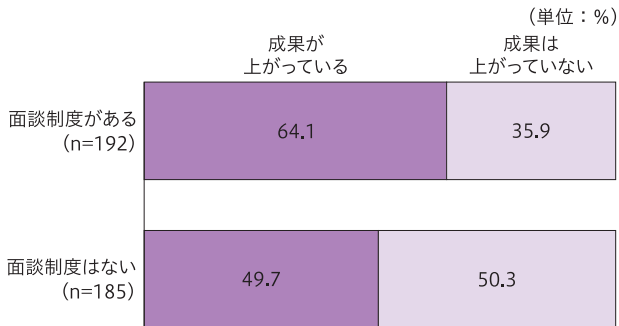
も68.0％であり、勤務先が有給休暇を取りやすくする取り組みをしていないからといって、必要な有給休暇を取得できていないわけではない。

「中小企業」のうち、勤務先が有給休暇を取りやすくする取り組みをしていると回答した人について、取り組み全体の成果を尋ねると、「上がっている」とする人の割合は65.6％となっている。ちなみに「大企業」は71.5％であり、「中小企業」と大差ない。

取り組みの具体的な内容をみると、「休暇の取得日数について目標を設定した」が45.9％で最も多く、以下「企業または職場の全員が一斉に休暇を取る日を設けた」の20.8％、「従業員が交代で休暇を取る制度を設けた」の20.0％が続いている（表-5）。

有給休暇を取得する取り組み全体の成果が「上がっている」とする人と「上がっていない」とする人とで、取り組み内容ごとの回答割合を比較しても、それほど大きな差はない。ただし、「経営者や管理職が率先して休暇を取るようにした」を回答した人の割合は、成果が「上がっ

図－6 経営者や上司との面談制度の有無と所定外労働を減らす取り組み全体の成果（中小企業）



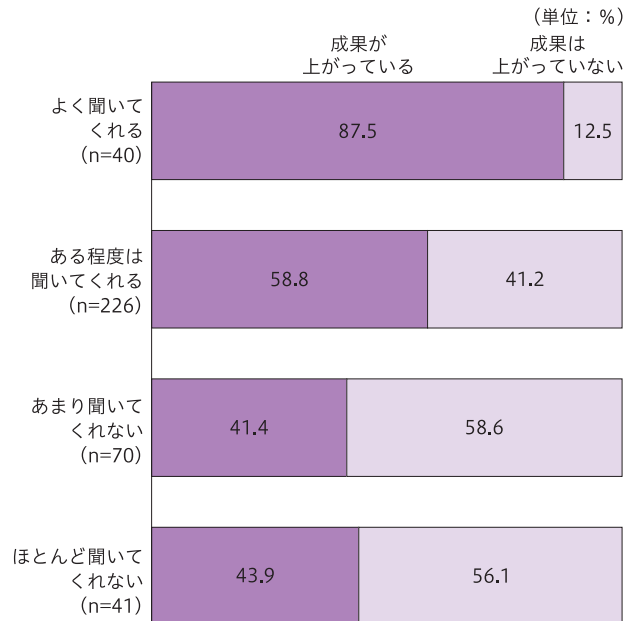
ていない」とする人では10.5%であるのに対し、「上がっている」と回答した人では21.0%と2倍の差がある。所定外労働の削減と同様に、中小企業では経営者や管理職が範を示すことが重要だと思われる。

## 従業員とのコミュニケーションが鍵

所定外労働の削減や休暇取得の促進に限らず、ルールや制度をつくるだけで成果を上げることは難しい。ではほかに何が必要だろうか。アンケートによると、答えの一つは経営者や管理職と従業員とのコミュニケーションだと考えられる。

まず、経営者や上司による面談制度があるかどうかをみると、「中小企業」では37.5%の人が「ある」と回答している。また、経営者や上司が仕事の進め方や仕事と家庭の両立について普段から話を聞いてくれるかどうかを尋ねてみると、「中小企業」では「よく聞いてくれる」が8.3%、「ある程度は聞いてくれる」が52.1%、「あまり聞いてくれない」が20.9%、「ほとんど聞いてくれない」が18.8%となっている。中小企業では、制度化されたコミュニケーションはないが、インフォーマルなコミュニケーションでカバーしている企業が多いと思われる。

図－7 経営者や上司は普段から話を聞いてくれるかと所定外労働を減らす取り組み全体の成果（中小企業）

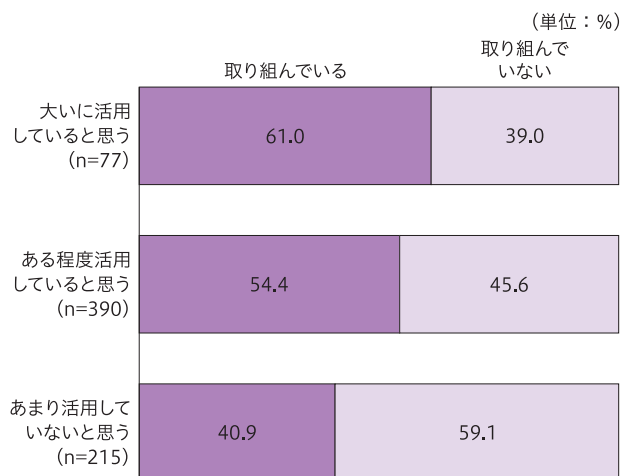


次に、経営者や上司との面談制度の有無と所定外労働を減らす取り組み全体の成果との関係を見ると、「成果が上がっている」とする人の割合は、「面談制度はない」とする人では49.7%であるのに対し、「面談制度がある」とする人では64.1%となっている（図－6）。

経営者や上司が仕事の進め方や仕事と家庭の両立について普段から話を聞いてくれるかどうかと所定外労働を減らす取り組み全体の成果との関係を見ても、「成果が上がっている」とする人の割合は、「ほとんど聞いてくれない」とする人が43.9%、「あまり聞いてくれない」とする人が41.4%、「ある程度は聞いてくれる」とする人が58.8%であるのに対し、「よく聞いてくれる」とする人では87.5%にもなっている（図－7）。

一方、有給休暇を取りやすくする取り組み全体の成果とコミュニケーションとの関係を見ると、経営者や管理職による面談制度の有無による差はないが、経営者や上

図－８ 職場における情報通信機器の活用と所定外労働を減らす取り組みの有無（中小企業）



(注) 「まったく活用していないと思う」と「情報通信機器は必要ないと思う」は回答数が少ないため図への記載を省略した。

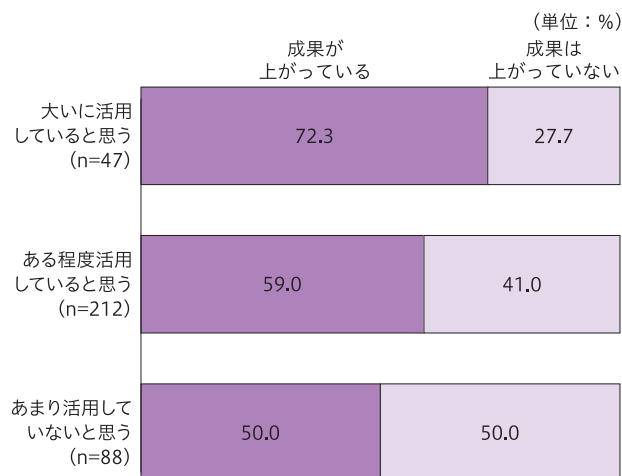
司が仕事の進め方や仕事と家庭の両立について普段から話を聞いてくれるかどうかについては違いがある。

すなわち、有給休暇を取りやすくする取り組み全体の成果が上がっているとする人の割合は、「ほとんど聞いてくれない」とする人で61.4%、「あまり聞いてくれない」とする人で59.2%、「ある程度は聞いてくれる」とする人で62.6%であるのに対し、「よく聞いてくれる」とする人では94.4%となっている。

### 情報通信機器の活用は効果的

働き方改革では業務のデジタル化が重要だとされるが、実際はどうだろうか。アンケートで、職場における情報通信機器の活用状況を見ると、「中小企業」では「大いに活用していると思う」が11.0%、「ある程度活用していると思う」が53.0%、「あまり活用していないと思う」が24.0%、「まったく活用していないと思う」が7.5%、「情

図－９ 職場における情報通信機器の活用と所定外労働を減らす取り組みの成果（中小企業）



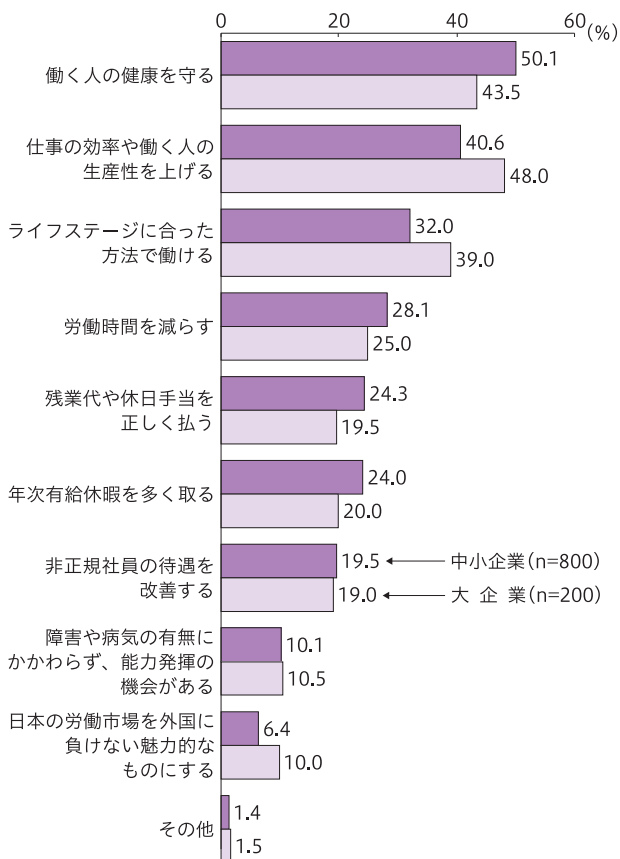
(注) 図－８に同じ。

報通信機器は必要ないと思う」が4.5%となっている。

職場における情報通信機器の活用状況別に、勤務先が所定外労働を減らす取り組みをしていると回答した人の割合をみると、「あまり活用していないと思う」とする人では40.9%であるのに対し、「ある程度活用していると思う」とする人では54.4%、「大いに活用していると思う」とする人では61.0%となっている（図－８）。有給休暇を取りやすくする取り組みについても同様である。

次に、職場における情報通信機器の活用状況別に、所定外労働を減らす取り組み全体の「成果が上がっている」と回答した人の割合をみると、「あまり活用していないと思う」とする人では50.0%であるのに対し、「ある程度活用していると思う」とする人では59.0%、「大いに活用していると思う」とする人では72.3%となっている（図－９）。また、有給休暇を取りやすくする取り組み全体の成果についても同じ傾向がある。以上のことから、業務で情報通信機器を活用するデジタル化は、働き方改革を実現するのに有効だと考えられる。

図-10 大事だと思う働き方改革の目的  
(三つまでの複数回答)



## 健康の確保と生産性の向上を重視

アンケートで働き方改革の目的として大事だと思うことを三つまで回答してもらったところ、「中小企業」では「働く人の健康を守る」が50.1%で最も多く、以下「仕事の効率や働く人の生産性を上げる」の40.6%、「ライフステージに合った方法で働ける」の32.0%と続いている(図-10)。「大企業」では「仕事の効率や働く人の生産性を上げる」が最も多いが、各選択肢の回答割合は「中小企業」と大差ない。

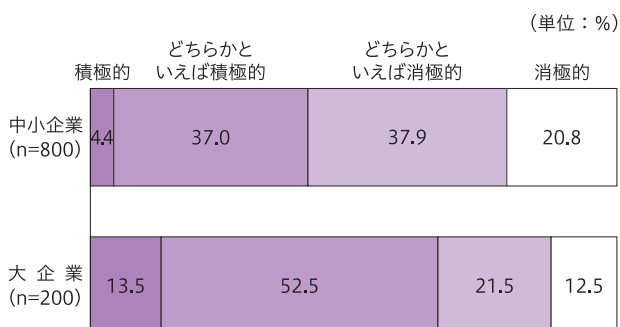
働き方改革の主要な目的である「労働時間を減らす」を回答した人の割合は、28.1%とそれほど多くない。「中小企業」の労働時間はもともと長くないからだと思われるが、多いときの所定外労働時間が月45時間を超える人に限れば39.8%になる。ただ、多いときの所定外労働時間が月45時間を超えていても、約6割の人は労働時間の削減を重視していないことになる。

また、「労働時間を減らす」を回答した人の割合は、非正規社員では22.5%であるのに対し、正社員では30.5%となっている。「年次有給休暇を多く取る」を回答した人の割合も、非正規社員では19.6%であるのに対し、正社員では25.9%となっている。非正規社員よりも正社員の負担が大きいことがうかがえる。

ほかの目的とは異なり、「ライフステージに合った方法で働ける」を回答した人の割合は、回答者が置かれた状況によって異なる。例えば、介護・看護が必要な家族がいる人といない人の回答割合を比べると、前者は45.9%で後者の31.3%を上回る。女性に限れば、それぞれ61.1%、36.1%となる。未就学児がいる人といない人の回答割合をみても、前者は43.3%で後者は31.6%となっている。これも女性に限ると前者が64.3%、後者が36.3%となっている。多くの家庭で育児や介護の多くを女性が担っているためであろう。そのため、「ライフステージに合った方法で働ける」を回答した人の割合は女性が37.3%と、男性の26.8%を上回る。

以上のことから、「中小企業」のうち相当数は、単に労働時間を何時間削減する、有給休暇を何日取得するといったことよりも、健康の確保やライフステージにあった多様な働き方を重視しており、それを実現するには生産性の向上が必要だと考えている人が少なくない。働き方改革は、まだ発展途上であるが、中小企業で働く従業員の多くはその必要性をよく理解し、今後の進展を切に望んでいるといえよう。

図-11 働き方改革に対する職場の姿勢



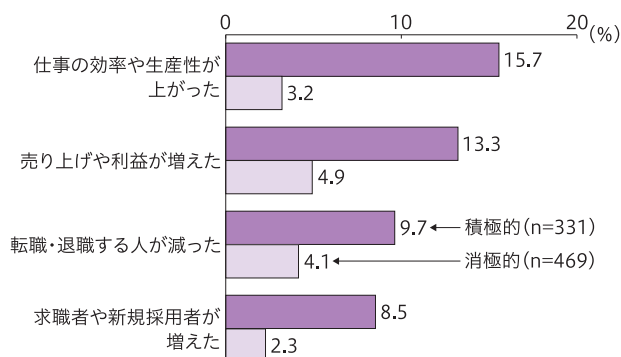
## 生産性向上や人材確保に役立つ働き方改革

中小企業の従業員は、働き方改革に対する職場の取り組み姿勢についてどうみているのだろうか。アンケートによれば、職場が働き方改革に「積極的」に取り組んでいるとする人の割合は、「中小企業」では4.4%にすぎない(図-11)。「どちらかといえば積極的」とする人の割合も37.0%であり、合計しても半数に届かない。一方、「大企業」も「積極的」とする人の割合は13.5%しかないが、「どちらかといえば積極的」とする人の割合は52.5%ある。

働き方改革は法律で定められたことであり、どの企業も進めなければならないのだが、経営者にとって気になるのは、働き方改革は経営にとってプラスになるのかということであろう。

アンケートで、最近3年間における職場の変化を質問したところ、企業にとってプラスといえる変化を回答した人の割合は、「中小企業」の場合、「売り上げや利益が増えた」と「仕事の効率や生産性が上がった」がそれぞれ8.4%、「転職・退職する人が減った」が6.4%、「求職者や新規採用者が増えた」が4.9%となっている。

図-12 働き方改革に対する職場の姿勢と職場の変化  
(中小企業、複数回答)



(注) 1 働き方改革に対する職場の姿勢が「積極的」と「どちらかといえば積極的」を合わせて積極的とした。消極的も同様。  
2 職場の変化のうち、企業経営に関する選択肢を抜粋。

これを働き方改革に対する職場の取り組み姿勢が「積極的」または「どちらかといえば積極的」と回答した人と、「消極的」または「どちらかといえば消極的」と回答した人とに分けてみると、いずれの回答も前者が後者を上回っている(図-12)。回答割合の水準自体は低く、目立った成果とはいえないかもしれないが、働き方改革は企業にとってもメリットがあることがわかる。

\* \* \*

中小企業は、大企業に比べて働き方改革に積極的ではない傾向がみられるが、所定外労働の理由や有給休暇を十分に取れない理由をみると、人手不足が深刻で改革を進めたくても進められない企業が少なくないのだと思われる。人手不足は構造的な問題であり、中小企業に対しては何かの支援が必要だろう。

一方、働き方改革を進めて成果を上げている中小企業も少なくない。重要なポイントは、従業員とのコミュニケーションだとアンケート結果は示唆している。働き方改革は企業と従業員の共同作業なのである。



## 医療現場にゆとりを



(株)オペレ <sup>オペレ</sup>代表取締役 澤田 優香

さわだ ゆうか

看護師としての勤務を経て、病院経営コンサルティング会社に転職。2020年に(株)OPeReを創業。

### 企業概要

- ▶ 創業  
2020年
- ▶ 資本金  
950万円
- ▶ 従業者数  
5人
- ▶ 事業内容  
病院向けアプリケーションの開発・運用
- ▶ 所在地  
東京都港区南青山7-3-6 南青山HYビル7階荒井倶楽部内
- ▶ 電話番号  
050(3000)3150
- ▶ URL  
<https://www.opere.jp>

新型コロナウイルスの感染拡大の下で、多くの看護師は長時間労働を余儀なくされていた。医療現場の厳しさはコロナ禍にとどまらない。2025年には4人に1人が75歳以上という超高齢化社会になる。医師や看護師が不足するなか、医療を必要とする人が増えれば、対応できないケースが出てくるかもしれない。

こうしたなか、澤田優香さんは医療機関のオペレーションにデジタルを取り入れて持続可能な病院づくりを支援したいと、(株)OPeReを立ち上げた。

### 患者との関係づくりを支える

——「ポケさぼ」というサービスを提供しているそうですね。

ポケさぼは、通院や入院時の患者さんへの案内や定型的な連絡業務を、LINEを経由して自動で行うサービスです。

例として入院時の流れを挙げると、患者さんにまず、LINEで病院を友達登録してもらいます。すると、入院時の持ち物リストや注意事項が送信されます。入院の日が近づくと、体調の確認や当日に持ってきてもらう書類のリマインド、入院手

続きの手順を知らせるメッセージなどが届きます。患者さんからちょっとした疑問を病院にメッセージで送ることもできます。

LINEを基盤にしているのは、看護師と患者さん双方の利便性を考えてのことです。多くの人が使い慣れているアプリなので、看護師がダウンロード方法や使い方の説明に時間をかけなくて済みます。患者さんもう惑うことなくメッセージを送受信できます。

導入している病院では約半数の患者さんが利用しています。患者さんのなかには高齢でスマートフォンを使うのが難しい人もいますので、付き

添いの家族も自身のLINEに登録できるようにしています。

デジタルツールを使うことに抵抗がある人もいますから、対面での案内も継続してもらっています。ただ、トータルでみた説明業務にかかる時間は少なくなりますので、病院職員の負担を軽減することにつながっています。

——案内業務時間の短縮以外にどのようなメリットがありますか。

入院や通院が決まると、患者さんは医師や看護師から治療の方針や入院生活の準備、注意事項などたくさんの情報を伝えられます。しかし、治療の不安で頭がいっぱいになっているときにすべての内容を確実に理解し覚えるのは難しいです。実際、わたしが看護師として働いていたとき、患者さんに口頭で説明して資料を渡しても、入院や検査の当日に忘れ物をしたり、書類に不備があったりする方が少なくありませんでした。

普段使っているLINEに案内や連絡事項を送れば、患者さんは家に帰って落ち着いてから確認することができますし、家族にも共有しやすいです。タイミングを見計らって通知を送れば読み忘れも防げます。アニメーションやイラストを使って案内するため、わかりやすく伝えられ

る利点もあります。

また、予約日時や持ち物のリマインドを送ることで、患者さんの準備をサポートし、検査や手術の日程を再調整するような事態を防ぐことを目指しています。患者さんはメッセージ機能を使えば、病院の担当者につながるまで電話口で長い時間待たされることなく、気軽に問い合わせができます。

入院や長い通院生活をスムーズに始められるかどうかはその後の治療や看護に影響を与えます。入り口となる案内業務は、とても重要だと考えています。

——どういことでしょうか。

例えば、入院する部屋が個室か大部屋か、個室にする場合の追加料金、部屋の備品、貴重品の保管方法などについてしっかり伝えておかないと、「聞いていた内容と違う」と患者さんとのトラブルの原因になりかねません。一度行き違いが起きてしまうと、病院に対する不信感から治療に協力してもらえなくなったり、看護師に対して厳しい態度をとったりする人もいます。そうならないように、当社では病院と患者さんの間でコミュニケーションを円滑に図るためのツールを提供し、両者の間の良好な関係づくりをサポートしています。



通院前に体調確認やリマインドが届く

ポケさぼは、病院から初期導入費用と月額費用をもらって提供するサービスで、患者さんは無料で利用できます。2022年1月からサービスを提供し始めて、すでに30を超える病院で導入されています。

## コロナ禍に対応したサービス

——2020年6月の創業から稼働まで1年半かかっていますね。

現在、当社のメインの事業はポケさぼですが、もともとは「ちょいリク」という別のサービスで創業しました。ポケさぼは、ちょいリクを運用するなかで開発したものです。

ちょいリクは、LINEを基盤にしている点はポケさぼと同じですが、コロナ患者を対象にした入院中のコミュニケーションに軸足を置いている点で異なります。

具体的には、コロナの患者さんが入院生活での困り事をメッセージで伝えたり、看護師が直接患者さんのところに確認に行かなくても体温や

食事の量などを聞きとれたりするものです。

—— ちょいリクの開発に至った経緯を教えてください。

ちょいリクも看護師時代の経験が生きています。当時、室温の変更や書類の書き方に関する質問など急ぎではない用事にまでナースコールを使う患者さんが少なくありませんでした。ナースコールが鳴るたびにほかの作業を中断せざるを得ず、どうにかならないものかと頭を悩ませていました。

ところが、しばらくして患者さんの気持ちが理解できるようになります。コンサルティング会社に転職した後、入院することになったのです。そのときに初めて、自由に動けない患者さんが看護師に連絡をとる方法はナースコールしかないと感じました。ちょっとした用事ではナースコールを使いにくく、不便を感じている患者さんもいるはず。ちょいリクを思いついた瞬間でした。患者さんは気軽に連絡ができるようになりますし、看護師は内容に応じて、優先順位を見極めることができます。

同僚だった看護師にアイデアを話すと、ぜひ実現してほしいと応援してくれました。一方、相談に乗ってくれた投資会社やシステム開発会社の方からは、事業として成り立つの

かと厳しい指摘もされました。それでも、患者さんと看護師の困り事を解決したいという思いもあり、簡単に引き下がれませんでした。知り合いの経営者に話を聞いてもらいながら、対象とする医療機関やサービスの内容、必要な費用などを整理して、アイデアを具体化していきました。

そして、2019年に東京都のビジネスコンテストに応募すると、ありがたいことに優秀賞を獲得することができました。コンテストをきっかけに優秀なシステムエンジニアを紹介してもらい、開発に取りかかろうと動き出した矢先でした。大型クルーズ船で新型コロナウイルスの集団感染が発生したというニュースが飛び込んできたのです。

市中にも感染が広がっていくのか、コロナ患者を受け入れる病院で勤務する知り合いの看護部長から「アプリを使わせてほしい」と連絡を受けました。感染を予防するため、看護師は患者の容体や体温の確認、換気などで部屋に出入りするたびに、防護服を着脱しなくてはなりません。患者数の急増も相まって、現場は過酷な状況にありました。力になりたいとの一心で、急ピッチでちょいリクの開発を進め、2020年6月に㈱OPEREを起業しました。

その後は、病院経営者にオンラインでアプローチしていきました。コ

ロナの患者を多く受け入れている病院を中心に、引き合いは増えていきました。ただ、入院中の一般業務の効率化という観点では、ちょいリクに対するニーズはそこまで高くないと感じました。

### サービスの領域を広げる

——それはなぜでしょうか。

入院病棟では、入院患者数に対する看護師人数に応じて診療報酬が変わります。そのため、すでに人件費に相当な費用が発生しており、どれだけ多忙であってもITツールの導入費用まで工面できないというなかなか難しい現実がありました。

一方、外来看護師の人数は入院病棟とは違って、診療報酬に大きく影響しません。最近では医療技術の進歩や制度改定により入院日数が短くなるなど、入院医療の外来化が進んでおり、外来は人手が不足しがちです。また、外来の業務は診療の補助のほかにも、検査や入院の案内、生活指導、予約管理など多岐にわたりますから、ITツールを用いることで効率化できる業務が多いと考えられます。

さらにコロナ禍が落ち着いた後のことを考えると、多くの病院で使ってもらえるサービスが必要だと思い、外来向けのサービスとしてポケ

さぼを開発し、展開していくことにしました。

——ポケさぼを導入するまでの流れを教えてください。

病院や診療科ごとに業務の進め方や必要とする機能が違います。それぞれに合ったオリジナルのシステムをつくるために、まずはわたしが看護師から定型的な説明内容、患者さんに特に強調して伝えたい点、業務の支障になっていることなどを細かく聞きとります。そのうえで、デジタル化する説明内容を提案し、シナリオを決めていきます。例えば、病室の様子をわかりやすく示すために動画を撮影してシステムに組み込むこともあります。

次に、シナリオをもとにシステムを設定します。開発はちょいリクを開発したときから協力してくれているエンジニアと一緒に取り組んでいます。アニメーションやイラストは基本的に社内で作っていますが、内容に応じて、フリーランスのイラストレーターなどにも協力をお願いしています。それから、システムを病院関係者と試しながら修正して、完成させます。相談から2カ月ほどで導入できます。

ポケさぼを導入した病院では、案内にかかる時間が減った分、患者さんの疑問や不安の解消に時間を使

えるようになって良好な関係を築きやすくなったと喜ばれています。新人の看護師が外来や入院の業務を理解し、患者さんへの案内の流れを学ぶための研修用資料として活用している病院もあります。

——今後について教えてください。

新たなアプリを開発して利用者の裾野を広げていきたいです。例えば、患者さんに関する情報は現在、紙ベースで収集されることが多いですが、こうした情報の収集や病院内での共有にアプリを活用できないか、模索しています。

既存のサービスも活用を広げていきたいと考えています。もともとちょいリクはコロナ禍の状況に合わせて開発したサービスでしたが、当初想定していなかった訪問看護の事業者から声をかけてもらうことが

増えました。

訪問看護師は患者さん一人ひとりの自宅を回って、看護業務を行います。移動中やほかの家を訪問している間に患者さんやその家族から電話があっても対応できませんが、ちょいリクがあれば体調や訪問のスケジュール、薬や点滴の要望などについて、それぞれ都合のよいタイミングで連絡したり確認したりすることができます。在宅でケアする家族は、日々の困り事や不安をメッセージで送れることが安心につながるようです。在宅医療の利用者は増えており、ちょいリクはコロナ禍にとどまらないサービスだと感じています。

これからも医療機関の業務のデジタル化を進めて、患者さんは快適に過ごせ、看護師をはじめ病院職員は十分に能力を発揮できる病院づくりをサポートしていきます。

## 聞き手から

ポケさぼを通じて患者から届くメッセージは、依頼ばかりではない。入院中の親身な看護や励ましの言葉への感謝の気持ちをメッセージとして送る人が少なくないそうだ。面と向かって伝えるのは恥ずかしくても、普段使い慣れているメッセージアプリであれば正直な気持ちを表現しやすい。メッセージを受け取った看護師のモチベーションにもつながる。

入院や検査の一般的な案内をポケさぼに任せれば、看護師は患者一人ひとりの不安を聞いたり疑問に答えたりと、寄り添うための時間を増やせる。デジタル化がもたらすのは業務の効率化だけではない。働きがいや安心といった人の気持ちが温まる機会も生み出せるのだと感じた。

(青木 遥)



## データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第95回

# 売上げDIは上昇し、3カ月連続でプラス圏

～「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」(2023年5月調査)によると、売上げDIは2.7と、3カ月連続でプラス圏となった。新型コロナウイルスの感染者数が減少し、人の動きが活発になったことが背景にある。コロナ禍の影響は薄れてきているが原材料価格の高騰や海外経済の減速懸念など、中小企業を取り巻く環境は不安定な状況が続いている。

### 「中小企業景況調査」の概要

「中小企業景況調査」(以下、本調査)は、当公庫中小企業事業の取引先900社に毎月実施しているものである。調査対象は、三大都市圏(首都圏、中京圏、近畿圏)に立地する企業で、うち7割が製造業、残り3割は建設業、卸売業、運輸業である。小売業やサービス業は含まれない。これは、サプライチェーンの川上に近い業種を対象を絞ることで、より迅速に景気の動向を把握するねらいがある。

調査内容は、売上高や利益額の増減、販売価格や仕入価格の上昇・低下、従業員や設備の過不足感などである。いずれも、原則として前月比の動きを尋ねており、プラスの回答(増加・上昇)からマイナスの回答(減少・低下)の割合を差し引いた値をDIとして公表している。メイン指標は、売上げDIと売上げ見通しDIである。売上

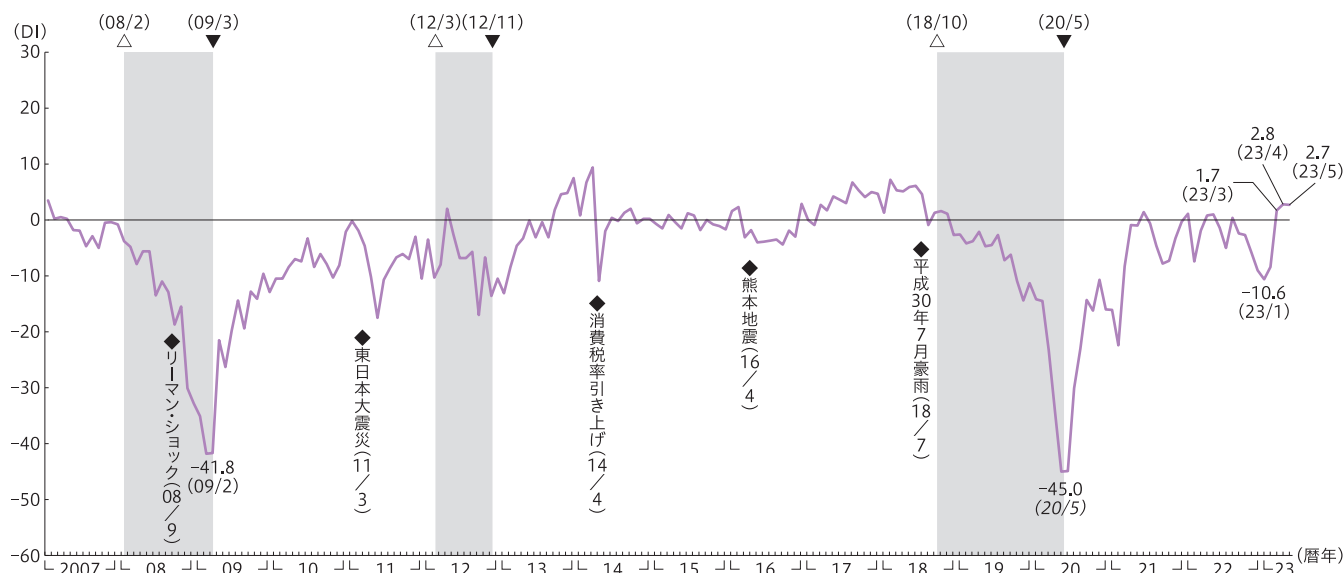
見通しDIは、内閣府「景気動向指数」の先行系列に採用されている。

また、本調査では、定例の質問以外に時事的なトピックに関する付帯調査を実施している。最近では、2020年4月から隔月で新型コロナウイルス感染症の中小企業への影響について調査している。本稿では、付帯調査の結果も紹介しながら、足元の中小企業の景況を概観していく。

### 持ち直しの動きがみられる 中小企業の売上げ

まず、売上げDIの推移についてコロナ禍を中心にみていこう。2020年4月、初めての緊急事態宣言の発出により経済活動に急ブレーキがかかると、同年5月にDIはリーマンショック時の底(2009年2月、-41.8)を下回る-45.0まで落ち込んだ(図-1)。2020年後半から2021年にかけて、各国でワクチン接種が進んだことなどを背景に、DIは上昇傾向にあった。

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、図－3も同じ）  
 (注) 1 売上げDIは、前月比で「増加」-「減少」企業割合（図－2、図－3も同じ）。  
 2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドウ部分は景気後退期を示す。

しかし、2022年になると、感染力の強いオミクロン株の急拡大が、回復しつつあった国内の経済活動を停滞させた。海外に目を転じると、厳しい行動制限を伴うゼロコロナ政策をとった中国は、サプライチェーンの混乱、日本への輸出の減少、訪日客の減少などをもたらした。また、2022年2月に始まったロシアによるウクライナ侵攻は、穀物やエネルギーの取引価格を高騰させた。加えて、欧米諸国の利上げを受けて日本との金利差が拡大したことにより、2022年3月に1ドル115円程度だった円相場が、同年10月には1ドル150円を超えるなど、円安が急速に進んだ。こうした要因により中小企業の売り上げは低迷し、2023年1月のDIは-10.6まで低下した。

2023年2月以降、新型コロナウイルスの感染者数が大きく減少すると、旅行や宴会の増加、各種イベントの再開、インバウンドの回復もあり、ようやく市中の人出がコロナ前に近づいてきた。DIも上昇し、2023年3月には1.7、4月には2.8、

5月には2.7と3カ月連続でプラス圏となった。中小企業の売り上げは、足元で持ち直しの動きがみられる。

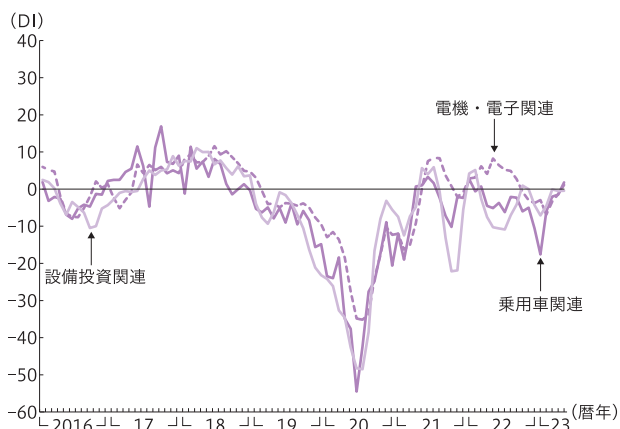
### 分野を問わず売り上げは持ち直しも 価格高騰が重荷に

次に、取扱製品の最終需要分野別に売上げDIをみていこう。ここでは、トレンドをつかみやすくするため、後方3カ月移動平均を用いている。

外需の依存度が高い「設備投資関連」「乗用車関連」「電機・電子関連」の動きから確認する（図－2）。これらの分野は、2023年に入ってDIが回復傾向にある。

設備投資関連では、労働人口の減少などを背景に、生産工程を自動化できる産業用ロボットの需要が国内外で高まっている。一方で、半導体メーカーの投資規制、米国による対中輸出の規制強化により、成長を続けてきた半導体製造装置の需要に陰りがみられる。欧米の金融引

図－2 最終需要分野別売上げDI①（季節調整値、後方3カ月移動平均）



（注）最終需要分野は、企業を取り扱う製品・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で分類し、集計したもの（図－3も同じ）。

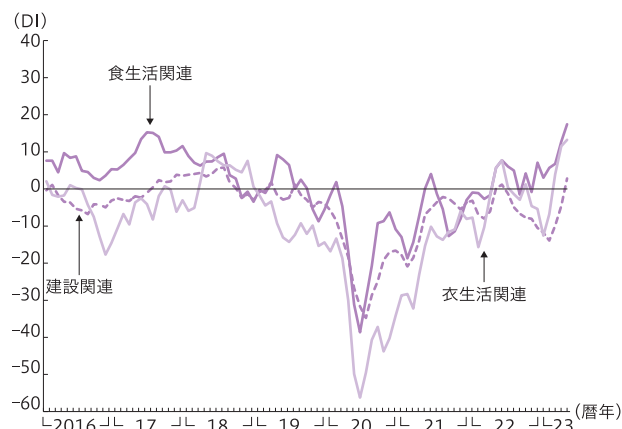
き締めによる海外経済の低迷により、設備投資を見合わせる動きも出ているなど、懸念材料も多い。

乗用車関連は、サプライチェーンの改善により、半導体などの供給不足が解消されつつあることで、自動車の生産台数が回復し、受注残の解消が進んでいる。他方、原材料などの価格高騰が生産に携わる企業の経営の重しとなっている。また、ゼロコロナ政策が終わった中国では、自動車など耐久消費財の売れ行きが伸び悩んでいる。

電機・電子関連では、電気洗濯機を中心とした家電全体の出荷金額は高水準にある。また自動車の販売が好調なため、カーナビやドライブレコーダーなどのカーAVC機器も順調に推移している。他方、端末が高機能化したことにより、価格が高くなったことなどが影響し、世界的にスマートフォンが販売不振となっていることもあり、関連する電子部品の引き合いは鈍い。他の需要分野と同様に、部品価格の高騰にも悩まされている。

続いて、主に内需向けの「建設関連」「食生活関連」「衣生活関連」の動きを確認したい（図－3）。これらの分野は、新規感染者数の増減に合わせて、振れを伴いつつも

図－3 最終需要分野別売上げDI②（季節調整値、後方3カ月移動平均）



改善傾向にある。

建設関連を細かくみると、民間工事関連は、生産拠点の国内回帰などもあって、工場の建設に動きがみられる。個人住宅関連は、持ち家の落ち込みを貸家や分譲住宅で補っている。公共工事関連は、2023年3月に労務単価の引き上げがあり、受注額の増加が見込まれる。一方、調査先から「資材の高騰、大工の不足がネックとなっている」（一般土木建築工事業）といったコメントがみられるなど、価格高騰や人材確保が課題となっている。

食生活関連では、人出の増加やインバウンドの急伸を背景に、外食産業が回復している。弁当や総菜といった中食、自宅で調理する内食の需要も底堅い。他方、材料費や光熱費、物流費などが軒並み上昇しており、収益が圧迫されている。

衣生活関連では、外出や旅行、式典やイベントなど、着飾る機会が増えたことで、衣料品の販売が好調である。2023年5月の売上げ見通しDIは9.3であり、先行きを明るくとらえる企業も多い。一方で、合成繊維などの原材料価格や物流費の上昇が重荷となっている。

## 感染拡大の影響は薄れる

最後に、新型コロナウイルスの感染拡大が中小企業に与えた影響について、付帯調査の結果から確認したい。新型コロナウイルスによるマイナスの影響を尋ねたところ、「影響あり」（「現時点で大いにある」と「現時点で少しある」の合計）と回答した企業の割合は、2020年後半をピークに低下傾向にあり、2023年4月調査で初めて半数を下回り、43.5%となった（図－4）。

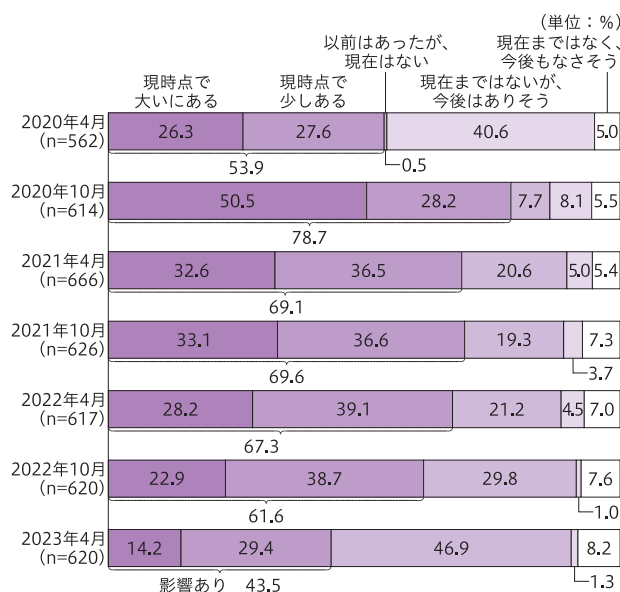
2023年4月調査の回答割合を最終需要分野別にみると、「衣生活関連」と「食生活関連」で「影響あり」と回答した企業の割合が半数を超えている。ただし、1年前（2022年4月調査）と比べると、「衣生活関連」（85.4%→65.9%）、「食生活関連」（72.7%→56.3%）ともに低下している。全国旅行支援による国内旅行の増加、入国制限の緩和や中国のゼロコロナ政策の終了に伴うインバウンドの急伸などで人の動きが活発になったためであろう。

「影響あり」と回答した企業に具体的な内容も尋ねている。2023年4月調査で最も多かったのは、「国内の取引先企業の需要が減っている」（57.7%）で、次いで「原材料・商品が手に入りにくくなっている（仕入価格の上昇を含む）」（54.4%）、「国内の一般消費者の需要が減っている」（34.3%）の順であった。需要の減少、原材料などの価格高騰や調達難に苦しむ企業は依然として多い。

また、これまでの推移をみると、「営業を（一部）自粛している」「出張・交際・イベントなどの営業活動に制約がある」を挙げる企業の割合が大きく低下している。有効な感染対策が明らかになるにつれて、企業活動の制限が緩和されていったことがうかがえる結果となった。

最後に、業況がコロナ前の水準に回復するのにかかる時間を尋ねたところ、「1年超」（「1年超2年以内」「2年超3年以内」「3年超」の合計）と答えた企業の割合は

図－4 新型コロナウイルス感染拡大によるマイナスの影響



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新型コロナウイルス感染症の中小企業への影響に関する調査」（2023年4月）

(注) 1 「以前はあったが、現在は少ない」は、「以前は大いにあったが、現在は少ない」「以前は少しあったが、現在は少ない」の合計。

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。

29.7%となり、初めて3割を下回った。調査時点は、2023年5月に新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけを季節性インフルエンザと同じ5類とする方針が出ていたり、マスクの着用を個人の判断に委ねられるようになっていたりしていた時期だった。そのため、新型コロナウイルス感染症の影響が早期になくなり、平時に戻ることを期待する企業が増えたのだろう。

新型コロナウイルス感染症が中小企業に与える影響はようやく薄れてきた。しかし、原材料などの価格高騰や欧米諸国や中国など海外経済の減速懸念といった不安材料は多い。そんな状況をどう乗り越えていくのか、今後も中小企業の動向を注視していきたい。（白石 健人）

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3回  
(全4回)

## きめ細かな支援で導入効果を高める

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

連載第2回は、中小企業のデジタル化を阻む三つの問題のうち「コストを負担できない」という問題に取り組んでいる中小ソフトウェア業の例を紹介した。第3回は、「導入の効果がわからない」「従業員が使いこなせない」という問題に対して中小ソフトウェア業はどのようなサービスを提供しているのかをみていく。なお、従業員が使いこなせないという問題は、画面が複雑だったり手順が面倒だったりして従業員が正しく操作できないという問題と、従業員の情報通信技術（ICT）に関するスキルが低いという問題の二つに分かれる。それぞれに対する取り組みを紹介していこう。

## 結果が出るまでサポートする

「導入の効果がわからない」という問題に対して、中小ソフトウェア会社は、ユーザーが導入効果を得られるようになるまで支援することが求められる。結果が出るまでサポートしたユーザーの存在は、導入効果があることの証明になる。成功事例をつくることが、問題の解決につながるのである。

ITで中小製造業を支援する㈱エクス（大阪府大阪市、従業員数125人）は、購入してもらった生産管理システムが問題なく操作できるようになるまで導入時のサポートを続ける。一般に、ユーザーサポートは、サポート専

門の担当者が行うことが多いが、同社ではシステムを開発したエンジニアが行う。開発者本人がサポートするから、ユーザーに詳しく説明できるし、必要なデータが取れないということが起きたとしてもすぐ対応できる。ユーザーが結果を出してこそそのシステムだと考える同社は、ユーザーが得た成果に応じて料金を払う成功報酬型の販売方法まで検討している。

一品生産型の中小製造業向けに生産管理システムを開発した㈱テクノア（岐阜県岐阜市、従業員数345人）は製品のサポートだけではなく、ユーザーの経営力向上や業務改善まで支援している。

同社では、中小の製造業者から生産管理システムを導入したいという相談があると、製品の説明だけではなく、

財務分析をしたり、経営上の悩みを聞き出したりするなど経営診断も行う。企業の現状を把握し、ICTで解決できる問題を探すのである。その結果、経営診断だけで終わってしまうこともあるし、他社の製品を紹介することもある。

医者にたとえば、まず問診し、診察し、それから処方箋を出すわけだが、薬は正しく飲まなければ効果が出ない。そこで、システムを納入した後も、同社のインストラクターが現場を訪問し、指導を行う。単なる操作方法ではなく、得られたデータの見方や問題点の探し方を教える。同社の生産管理システムを正しく使えば、工場を可視化できるが、システムは問題点を明らかにするだけであり、どう改善し、生産性を上げていくかは人が考えなければならない。こうした改善も同社の従業員が一緒に考える。

もちろん、経営改善につながるまでユーザーを支援することは簡単ではない。抱える問題や実行可能な解決策は企業ごとに異なる。マニュアルをつくって済むようなことではなく、ICTの知識と経営の知識の両方が必要になってくる。

そこで、同社は従業員に中小企業診断士やITコーディネータの資格を取得することを推奨している。資格を取得しようとする従業員には勉強の機会を与えるし、資格を取得すれば資格手当を支給する。そのため、ITで中小製造業の経営力向上を図るという同社の理念を実現しようと、自ら資格取得を目指す人材は多い。現在、同社には中小企業診断士の取得者が7人、ITコーディネータの取得者が58人在籍している。

パッケージソフトを導入しても、マニュアルどおり操作しているはずなのに必要なデータがとれない、データの見方や問題点の探し方がわからないといったことはしばしば生じる。これでは導入の効果は得られない。中小企業の経営者がICTを導入する目的は、自社をデジタル



㈱ネクスタのシステムではハンディ端末でデータを読み取る

化することではない。経営を改善することであり、ICTはそのツールにすぎない。ソフトウェア会社は、製品を販売して終わりではなく、自社製品を導入した後のユーザーにも目を向けるべきである。

また、導入効果を実感した企業が、ほかの企業に口コミで自社を紹介してくれることも期待できる。ユーザーサポートは、単なるアフターケアではなく、優れたマーケティングの手段なのである。

## 簡単で分かりやすいシステムにする

「従業員が使いこなせない」という問題のうち、従業員が正しく操作できないという点に関しては、システムの操作方法や表示画面などをできるだけ簡単にわかりやすいものにすることが重要である。中小製造業の現場には、コンピューター操作に不慣れな人も少なくない。

生産管理システムをクラウドで提供するベンチャーの㈱ネクスタ（大阪府大阪市、従業員数12人）では、作業の進捗や部品の出入庫記録など、すべてのデータ入力をハンディ端末でバーコードを読み取ることによって行うようにしている。

同社の<sup>ながはらひろき</sup>永原宏紀社長によると、中小企業の多くが在庫管理や進捗状況の確認など、生産管理に必要な各種の業

務をエクセルで行っており、生産管理システムを導入している企業であっても、必要なデータをエクセルで入力している現場が少なくない。キーボードを使って入力すれば、時間もかかるし、入力ミスも起きやすい。正しいデータが入力されなければ、生産管理システムを導入したところで、正しく運用できないし、問題の発見や改善策の検証もできない。そこで、すべてのデータ入力をハンディ端末で行うようにし、人の手によるミスの削減と現場の作業負担の軽減を図ったのである。

もちろん、バーコードとハンディ端末でデータを入力できる生産管理システムはほかにもある。ただし、追加の料金が必要になったり、一部のデータ入力に限られたりするものが多い。(株)ネクスタはキーボードからの入力をすべて排除し、製造現場の従業員が使いやすいようにしている。

また、同社は導入支援の担当者が現場の声や疑問を聞いて操作マニュアルを作成・修正し、コンピューターに不慣れな人でも直感的に理解できるよう改善を続けている。業務用システムのマニュアルは、開発者の視点で専門用語を使って作成されがちであり、現場で作業する人やITに不慣れな人にとってわかりにくいことが少なくない。その結果、現場では一部の機能しか使っておらず、宝の持ち腐れになっていることがある。ソフトに付属したマニュアルやFAQ（よくある質問）を読んでもわからず、詳しい人に聞いたり、サポートに電話したりした経験がある人は少なくないだろう。「従業員が使いこなせない」という問題を解決するには、マニュアルを実際に使用するユーザーの身になって作成すべきである。

縫製工場に特化した生産管理システムを開発した(株)アベイル（神奈川県横浜市、従業員数36人）は、ユーザーから操作方法がわからない、使い勝手が悪いという声があがるたびに、操作方法を改善していった。

例えば、同社の生産管理システムでは、ログインした

人ごとに異なるメニューを表示することができ、使う人は自分が必要とする機能だけを表示させることができる。また、製造番号ではなく服の絵柄を納期ごとに並べているため、一目で納期や生産枚数がわかるとともに、服の絵柄を選択すれば、そのままデータの検索や入力ができるようになっている。

## ユーザーのスキルアップを図る

「従業員が使いこなせない」という問題のうち、従業員のITスキルが低いという点に対して、ユーザーのITスキルを高めるようにしている企業もある。

(株)エクスが力を入れてきたのが無料のセミナーと有料の講習会である。デジタル化を進めて生産現場の改善を図るなら、ソフトウェア会社に頼るばかりではなく、中小企業が自らITを活用できるようになることが必要だからだ。セミナーでは、自社製品だけではなく、中小製造業が抱える問題の解決に役立つソフトウェアや機器、サービスを導入事例とともに数多く紹介している。

講習会は、同社の製品を使いこなすためのもので、例えば初心者向けのコースでは、実際の業務の手順に沿って講習を進めることで、システムの概要やデータの見方を把握したり、操作方法を習得したりできるようにしている。また、同社は生産管理システムのソースコードを公開しており、ユーザーが自分で機能を追加したり、変更したりすることができる。そこで、自社でカスタマイズしてみたいというユーザー向けに、同社の生産管理システムの構造を説明し、開発における注意点やポイントを実習形式で学習してもらうコースを設け、開発に必要なスキルを習得できるようにしている。

コースによって異なるが、講習会は同社の大阪本社に行かずに、オンラインでも受講できるものもある。受講料は1万1,000円または1万6,500円である。

さらに、同社では生産管理を学べるeラーニングも実施している。生産管理システムを使いこなすには、そもそも生産管理とは何かを知らなければならないからだ。新入社員など製造業のことをよく知らない人向けの「生産管理基礎コース」と、生産管理と関連したシステムについて詳しく学べる「生産管理システムコース」の二つがある。どちらも5,000円で利用できる。

(株)テクノアは、製品の販売とは独立して、2020年に「IT経営プロジェクト」というコンサルティングサービスを始めた。従来のIT活用では、労務費や原材料費など直接費用の削減に重きを置いてきたのに対し、このサービスでは原価の削減だけではなく、売り上げの増加や利益率の向上も実現していく。

IT経営プロジェクトは、同社所属の中小企業診断士による、無料の財務分析から始まる。分析の結果と対策は、現場のリーダーを交えたユーザーの社内会議に診断士が参加して説明する。現場の問題は、経営者だけでは解決できないからだ。

会議の進め方も指導する。進捗を確認するだけの会議や経営者が一方的に話すだけの会議は改めさせ、同社のシステムを使って把握した受注ごとの採算状況を、経営陣だけではなく、現場のリーダーとも共有し、会議の出席者全員で赤字の原因を究明したり、改善方法を提案したりさせる。実行した改善策の結果も同社のシステムを使って検証し、さらなる改善につなげていく。こうして顧客にITというツールを使って問題を可視化し、経営を改善する方法を習得してもらうのである。

顧客の業務改善まで支援するという同社の取り組みは、社会的にも高く評価されている。2017年に経済産業省の「地域未来牽引企業」に認定されたのを皮切りに、2020年には公益社団法人中小企業研究センターが主催する「グッドカンパニー大賞」のグランプリを受賞した。2021年には、人を大切にする経営学会の「日本で一番大



(株)テクノアのIT経営プロジェクトの診断書

切にしたい会社」大賞で審査委員会特別賞、一般社団法人日本能率協会のKAICA Awardsで特選紹介事例などにそれぞれ選ばれている。いずれも同社の製品と顧客を支援する体制が評価されたものである。

ユーザーのITスキルを向上させることは、自社製品の導入効果を確実なものにするとともに、次はこの業務をデジタル化できないかという、さらなるニーズを生み出す。時間もコストもかかり、簡単なことではないが、中小企業におけるデジタル化のハードルを下げるには、ユーザーのITスキル向上に取り組む価値はあるだろう。

第3回は、「導入の効果がわからない」という問題に対して、結果が出るまでサポートする、「従業員が使いこなせない」という問題に対して、簡単でわかりやすいシステムにする、ユーザーのスキルアップを図るということで解決していることをみた。最終回は、新技術への対応と人材の確保・育成という、中小ソフトウェア業自身の二つの課題をいかにクリアしようとしているのかをみていく。また、各社が今、何に力を入れているのかを紹介しよう。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2022-4「中小工場のデジタル化に学ぶ中小ソフトウェア業の経営戦略」（2022年11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](https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html)



## 浅井長政 親子3代で急成長を目指した中小企業の社長



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）、『文豪が愛した文豪』（彩図社、2022年）などがある。

群雄が割拠する戦国時代に、戦国大名たちは生き残りをかけて日々戦略を練っていた。領地経営や人材マネジメントに腐心したその姿は、現在の経営者にも通じるものがある。今回は浅井家を解説する。弱小勢力である浅井家はどのようにのし上がろうとしたのだろうか。

### 親会社のお家騒動に付け込んで 台頭した初代

北近江を領地とした浅井家の領土は小さく、戦国大名のなかでも弱小勢力といってよいだろう。しかし、ただの弱小勢力ではなく、各方面から「提携しましょう」と声をかけられやすい存在であった。なぜかといえば、北近江の地は本州の最もくびれたところに位置しており、交通の要衝である。この場所を押さえることなしには、天下統一は難しい。そこで浅井家とぜひ組みたいと考えたのが、勢力を拡大していた織田信長だった。だが、信長が朝倉勢を攻めようとする、3代目の浅井長政は同盟を組みながらも、信長を裏切って対立。長政は妻に信長の妹である市を迎えていたにもかかわらず、朝倉家と手を組んだ。会社でいえば、いきなり契約を反故にして、契約先のライバル会社に走るようなものだ。浅井家は朝倉家とともに挟み撃ちにして、織田勢を滅ぼそうとしたが失敗。信長の怒りを買って潰されてしまっている。裏

切りの背景に一体、何があったのだろうか。

1470年（文明2年）、応仁の乱の最中に近江守護の京極持清が死去すると、実に約50年にもわたって、北近江では騒乱が続くことになる。京極家の後継問題で混乱するなか、浅井家の基礎を築いたのが浅井亮政だった。企業でいうところの創業者である。

亮政は1491年（延徳3年）、京極家の家臣である浅井直種のもとに生まれた。この時期の京極家の当主は高清である。1521年（大永元年）に、京極家の執権だった上坂家信が死去。子の信光が執権を継ぐと、政情は不安定になり、20代を迎えたばかりの亮政が、歴史の表舞台へと現れ始める。問題となったのは、当主の京極高清が長男の高広（高延）を疎んじて、側近の上坂信光とともに、後継の座に次男の高慶（高吉）を据えようとしたことだ。

当時の亮政は京極家傘下の国衆の一人にすぎなかったが、高清の計画に反旗を翻す。親会社に子会社が立ち向かうようなもので、通常ならば勝ち目はないが、子会社同士で連帯すれば、状況はわからなくなってくる。同じく近江国衆の浅見貞則とともに、長男の高広の擁立に動いた。『江北記』によると、1523年（大永3年）に浅井亮政らは浅見貞則と相談して、小野江城に立てこもったという。

京極家を二分するお家騒動となったが、制したのは亮政

や貞則らの国衆側だった。長男の高広が京極家の家督を継いで、貞則が執権を務めることとなる。亮政の思惑どおりになったかにみえたが、今度は貞則が専横を振るい出す。そこで亮政は、かつて対立した上坂信光と和睦。貞則から実権を奪い取り、亮政はほかの国衆とは一線を画す有力者になった。

すべての発端は、京極家の同族争いにあった。親会社の後継者争いに興じて、子会社が台頭してきたような状況である。亮政は下克上に成功することとなった。



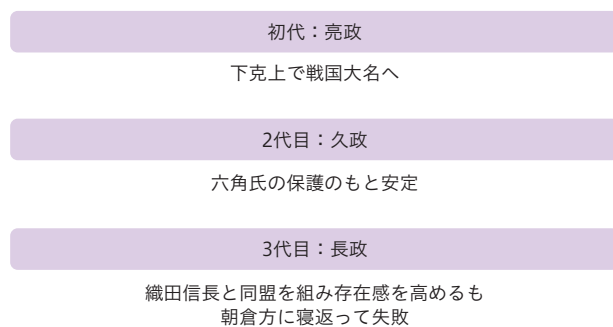
## 凡庸な2代目から才気あふれる3代目へ

勢力を拡大すれば、さらなる強敵からにらまれるのが戦国時代である。1538年（天文7年）、京極高氏が71歳で死去して、予定どおり長男の高広跡を継ぐと、かつてその座を争った次男の高慶が、近江の最大勢力である戦国大名の六角定頼と手を組んだのだ。六角軍が、勢いのある亮政を叩くべく出陣してきた。

さて、このときである。『浅井三代記』など後世の軍記物では、朝倉教景（宗滴）が浅井氏救援に駆け付けて、仲介に入って和議を結んだとされている。このときの義理で、亮政の孫にあたる長政は、同盟相手である信長を裏切ってまで、朝倉氏との関係を重視したといわれてきた。だが「朝倉と浅井が同盟関係にあった」とするのは、架空の軍談も含まれた江戸時代の史料価値が低い創作物から生まれた説にすぎない。実際には朝倉氏をバックにつけることもなく、亮政は六角軍との戦いに敗れた。その後は和議を結び、定頼のもとで地位を維持した。

1542年（天文11年）に亮政が没すると、長男の浅井久政が跡を継ぐことになる。六角定頼からその子である義賢へと実権が移っても、浅井氏との関係は変わらなかった。どうも久政には、下克上を果たした父の亮政のような勇猛さはなかったらしい。六角氏の勢いに押されるなかで、嫡

## 図 浅井三代（亮政・久政・長政）



資料：筆者作成

男には義賢の一字「賢」の字を偏諱<sup>へんき</sup>として受けさせている。そのうえ、嫡男の妻として、義賢の重臣である平井定武の娘を迎えた。六角氏の影響をもろに受けたこの嫡男こそが、3代目の長政である。

長政は15歳で元服すると妻と離別。併せて1560年（永禄3年）に家督を継いで、翌年には「賢政」から「長政」へと改名。六角氏から離れた長政が新たに関係をつくったのが、台頭著しい信長であった。



## 3代目の賭けは失敗し組織は壊滅へ

政略結婚までした信長方を、長政は一体なぜ裏切ったのだろうか。それは、好機とみるや巧みに下克上を行った祖父の素質を、長政が強く受け継いだからではないか。長政は家督を継ぐとすぐに六角氏にも勝利している。さらなる勢力拡大を目指して、信長を挟み撃ちする千載一遇のチャンスに、動いてしまったのかもしれない。

浅井家は、長政と、その父である久政、そして祖父の亮政の3代をもって「浅井三代」と呼ばれる。浅井家はまさに急成長しようとして3代で滅びた中小企業。現代の会社でも、3代目で行き詰まりやすいといわれることがある。結果を焦らないのが吉といえそうだ。

# 暮らしに寄り添うリフォーム店



イエノコト(株)

代表取締役社長

淀川 洋子

よどがわ ひろこ

## 《企業概要》

|       |                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------|
| 代 表 者 | 淀川 洋子                                                 |
| 創 業   | 2012年                                                 |
| 資 本 金 | 1,000万円                                               |
| 従業者数  | 15人                                                   |
| 事業内容  | リフォーム業                                                |
| 所 在 地 | 福岡県太宰府市通古賀5-2-3                                       |
| 電話番号  | 0120(200)789                                          |
| U R L | <a href="https://ienokoto.jp">https://ienokoto.jp</a> |

福岡県太宰府市のイエノコト(株)は一般住宅を中心としたリフォーム業者である。男性中心のイメージがある建設業界にあって、同社の従業員は15人のうち女性が11人を占める。

働きながら家事や育児、介護に取り組んだ経験をもつ女性従業員が多いからこそ、顧客の悩みに共感し、寄り添った解決策を提案している。

## ■ 完成後の暮らしを想像する

同社の顧客は一般個人、なかでも子どもが巣立った後の高齢夫婦が中心である。家族構成が変わり、間取りや設備を老後の暮らしに合ったものにしたいというニーズが多い。

リフォームの流れは次のとおりである。まず、相談を受けると、実際の生活感やどのような住宅にしたいかを詳しく聞く。そのうえで、建物

や保有している家財道具の量などを確認し、プランを提案する。営業は二人一組とし、必ず一人は女性従業員が入るようにすることで、豊富な家事経験を生かせるようにしている。プランが決まり、施工が完了すると、家事がしやすいよう家具の配置や物の整理を手伝う。

同社が最も大切にしているのは、リフォーム後の暮らしである。話を聞いたうえで、時にはリフォームを勧めないこともあるという。例えば、収納を増やして部屋をすっきりさせたいと相談を受けたとき、まずは、整理整頓をする習慣をつけるよう提案している。収納を増やしても、物が増えればまた同じ悩みを抱えるかもしれないからだ。

社長の淀川洋子さんがこうした取り組みを始めたきっかけは、自身の経験による。働きながら育児をして

いたこともあり、片付けを苦手としていた。雑然と物が置かれた部屋を見て、家族に申し訳ないと自分を責める日々を過ごしていたそうだ。

そこで、淀川さんは生活を見直そうと、一般社団法人が開催する家事セラピスト養成講座を受講した。部屋を片付けるコツがわかると、暮らしを豊かに感じられるようになったという。これを機に、誰かの暮らしの悩みを解決する仕事がしたいと考えたのである。

淀川さんは、建設会社で40年間勤務してきた。知識を生かして、暮らしに寄り添おうとリフォーム業を選んだ。同じ家事セラピスト養成講座を受講した女性5人と意気投合し、2012年に同社を立ち上げた。建設業の経験者は少なかったため、前の勤務先に外注先として協力してもらいながら、技術を習得させた。

## ■ 相談できる場をつくる

人の暮らしを良くしたいという淀川さんの思いは、創業間もなく建設されたモデルハウスに体现されている。一般にモデルハウスは、住宅やリフォームする設備を来訪者に体感してもらう役割をもつ。それだけでなく、同社では暮らしの困り事を相談する場としても活用している。

女性従業員の家事や育児、介護の経験を生かして、片付け講座や子どもの家事お手伝い講座、介護や終活講座を定期的に開催している。参加費は1,000円程度と手頃である。

2時間当たり500円で一般に貸し出しもしている。ヨガやメイク、手芸など、それぞれ得意な人が借りて教室を開くことが多く、予定表はさまざまなイベントで埋まっている。充実した生活を送りたいと地域の人が集まっている。

最近では、県のプロジェクトで、貧困やフードロス問題の解決に取り組む高校生が「誰でも冷蔵庫」の設置場所として利用した。一般の人が家庭で余った食材を持ち寄り、誰でも自由に持ち帰ることができる冷蔵庫である。1カ月の設置期間で、利用者は1,000人に上った。

モデルハウスでの講座や場所貸しは、誰でも利用しやすいように価格

を抑えているので、収益性は高くないが、リフォームの集客では重要な役割を果たしている。利用する際には氏名や連絡先を記載してもらって、それを顧客台帳としてストックしている。10年間で、登録者数は3,000人を超えた。

登録した人には、イベントの案内やリフォームの広告を掲載したニュースレターを毎月送っている。その内容はリフォームの枠にとどまらず、掃除の仕方といった暮らしのアドバイスや従業員おすすめの書籍、オリジナルの4コマ漫画など、バラエティに富んでいる。

2017年からは、市から依頼を受けて空き家問題の解決に取り組んでいる。活動を通じて、住宅の悩みを抱える人の多さを痛感した。より気軽に打ち明けられる場をつくろうと、市の施設にある会議室を借りて「暮らしの相談窓口」の運営を始めた。平日の10時から16時にスタッフが常駐しており、困ったときにすぐに話ができると好評だ。

こうした取り組みの結果、最近では毎日何かしらの相談が同社に寄せられている。最初は些細な<sup>ささい</sup>なことでも、話していくなかでリフォームにつながるケースもあるという。創業当初3,000万円程度だった年商は、相談件数の増加に伴い、今では2億～3億円程度までになった。



地域の人が集まるモデルハウス

## ■ 従業員の暮らしにも寄り添う

地域の人の暮らしに寄り添う同社は、従業員の生活も大切にしている。創業時から、育児や介護と仕事を両立するメンバーが多く、社外でも仕事ができるよう、テレワークを導入している。率先して取り入れたことが評価され、総務省「平成28年度テレワーク先駆者百選」に選出された。

また、営業を二人一組にし、スケジュールを共有することで、急な用事や休みにも対応が可能だ。フレックスタイムを導入し、勤務時間を柔軟に調整できるようにもしている。

働き方の自由度の高さは、従業員の責任感を育む。先々の予定も加味して、納期までの段取りを自ら考え、行動するようになったそうだ。

「10年近く地道な活動を続け、最近になってようやく利益に結びつくようになりました」と淀川さんは話す。暮らしに寄り添う営業は、成果が出るまでに時間がかかったかもしれない。しかし、地域の人からの信頼は着実に積み重なり、今や同社の大きな武器になっている。

(篠崎 和也)

# 独創的な手法で真庭組子を全国へ



(株)佐田建美

代表取締役

佐田 時信

さだ ときのぶ

## 《企業概要》

|       |                                                                   |
|-------|-------------------------------------------------------------------|
| 代 表 者 | 佐田 時信                                                             |
| 創 業   | 1975年                                                             |
| 資 本 金 | 1,000万円                                                           |
| 従業者数  | 20人                                                               |
| 事業内容  | 木製家具・建具の製造販売                                                      |
| 所 在 地 | 岡山県真庭市中705                                                        |
| 電話番号  | 0867(52)7817                                                      |
| U R L | <a href="https://www.sadakenbi.com">https://www.sadakenbi.com</a> |

岡山県真庭市に工場を構える(株)佐田建美は、主に木製の家具や建具の製造販売を手がけている。「木で創れないものはない」を信念に、人々の目をひく製品を数多く世に出してきた。かつては地元の仕事を中心だったが、現在は全国に販売している。販路を拡大できた背景には、独創的なプロモーション戦略があった。

## ■ 地元の木材と伝統技術を融合

社長の佐田さんは15歳で建具職人の道に入った。地元の木工所で働いた後、1975年に独立して創業した。

製品の多くは、組子細工を取り入れたものである。組子細工とは、木の部材をくぎやねじを使わずに組み合わせる技法で、組み合わせ方によってさまざまな模様を表現できる。その歴史は飛鳥時代までさかのぼり、

主に和室の障子や欄間の装飾に用いられてきた。現存する世界最古の木造建築物とされる法隆寺の装飾にも用いられている。岡山県内で組子細工を取り扱う同業者はほとんどいないそうだ。佐田さんは、地元のスギやヒノキを使った組子を「真庭組子」と名付けた。真庭組子は、当社の看板製品となっている。

真庭組子は職人の手作業でつくられる。部材には厚さ1ミリメートル以下のものもあり、高度な技術が求められるが、より精緻な模様を表現できる。佐田さんは、経営者だけではなく、11人の職人を束ねる親方でもある。製品のほとんどがオーダーメイドで、手間がかかるため、価格は量産品と比べて高くなる。しかし、デザインやサイズ、使い道などの要望を聞いてつくるため、世界に一つだけの製品が出来上がる。風景や生

き物をかたどったパネルなど、鑑賞用として注文する顧客もいる。

その技術が認められて、2019年にリニューアルオープンしたホテル「The Okura Tokyo」のメインロビーの装飾に真庭組子が採用された。麻の葉の模様をあしらったパネルには、樹齢200年を超えるヒノキが使われた。宿泊客からの評判も良いそうだ。

## ■ 目立つ製品でひきつける

現在、売り上げの半分以上は、県外の企業や一般客からの注文によるものである。しかし、もともとは地元の仕事を中心にこなしていたという。販路拡大を目指すことになったのは、2000年代に入って建築様式の変化に伴う和室の減少や、競合他社との価格競争の激化によって、業績を伸ばせなくなったからである。力

を注いだのは、ほかにはない目立つ製品を生み出し、発想力や技術力を全国にアピールすることだった。

佐田建美という社名が全国に広まるきっかけになったのが、2007年に発表した「木製スーパーカー真庭」である。エンジンやタイヤ、フレームの一部を除いて木でつくられ、内装には組子細工があしらわれている。実際に道路を走る要件を満たし、高速道路も走行できる。「木で創れないものはない」という信念を体現した製品といえる。地方の小さな木工所が手がけた珍しい車として、国内外の200を超えるメディアで紹介され、大きな話題となった。

「全国建具展示会」への出品も、販路拡大のための大切な手段の一つである。この展示会には、全国から多くのバイヤーや一般客が訪れる。こうした人たちとの商談の糸口をつかむため、毎年独創的な製品を出している。

2022年には、縦3.5メートル、横6.0メートルの真庭組子のインテリア「百花繚乱<sup>りょうらん</sup>」を出品した。金魚や鯨などの縁起物をテーマにつくられた12枚の真庭組子の板をつなぎ合わせた大作である。価格は2,400万円と、会場内で最も高い。巨大で高価な製品を見て、多くの来場者がブースの前で足を止めてくれたそうだ。

これらの製品は、たくさん売れる

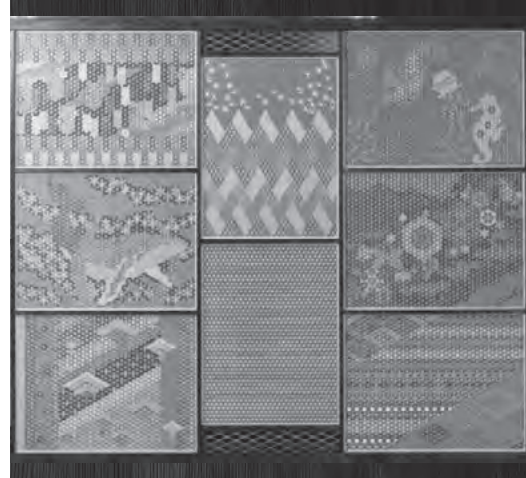
と思ってつくったものではない。目先の売り上げを稼ぐためではなく、注目を集めるための道具という位置づけである。ねらいどおり多くの人の目に留まり、遠方からも問い合わせが増えた。果たして、全国に販路を拡大できたのである。

### ■ アイデアをスピーディーに実現

同社では、製品などを企画するために会議を行うことはしない。参加者の意見を調整して、細部まで決めていくと時間がかかるからである。その代わり、やりたいことや面白いアイデアを思いついたらすぐに佐田さんに報告するように、日頃から従業員に伝えている。そして、良さそうなアイデアをかたちにするときは、大まかな方向性を決めてすぐに行動する方がよいという。

従業員のアイデアから新たな事業が生まれた実例がある。コロナ禍に入った2020年に国や自治体から学校に対し、県外への修学旅行の自粛要請があった。このことをニュースで知った従業員は、勤務時間外であったものの、佐田さんに電話して一つの提案をした。県内の学校の修学旅行生に同社に来てもらい、真庭組子を体験してもらってはどうか、という内容だった。

良いアイデアだと判断した佐田



真庭組子でつくった「百花繚乱」(一部)

さんは実現に向けてすぐさま行動した。県内の小中学校に、手紙を送り提案したのである。数週間後、旅行会社から修学旅行生を受け入れてほしいという話が来た。手紙を受け取った学校から旅行会社に要望があったのだという。これまでに、県内18校の約1,600人が同社を訪れた。

コロナ禍の行動制限が緩和されるにつれて、修学旅行生の受け入れは減っていった。しかし、旅行会社とのつながりができたことで、真庭組子体験が高齢者向けの旅行プランにも組み込まれ、さまざまな世代の人に組子の魅力にじかに触れてもらえるようになった。体験を通じて興味をもった人が、製品を注文してくれることもあるそうだ。

「わたしよりも腕の良い職人は全国にたくさんいます。それでも、誰もやっていないことをすれば1番になれるんです。」と佐田さんは謙遜しつつも力強く話す。これからも世間をあっと驚かせるような製品を世に出していくはずだ。独創的なアイデアと技術力を生かして販路の拡大に成功した同社の戦略には、中小企業が生き残るためのヒントが詰まっている。(青野 一輝)



地域の中小企業と

# 熱烈応援

ともに歩む



え た じ ま  
江田島市商工会  
経営支援課 課長  
まつもと ひるゆき  
松本 博之



## 伴走型支援の徹底による事業者の販路開拓事業

広島県江田島市は、広島市の南、瀬戸内海に浮かぶ島嶼部です。人口は約2万1,000人と年々少子高齢化が進んでいます。国内トップクラスの生産量を誇るカキや、ミカンをはじめとする柑橘類、近年ではレモンやオリーブの栽培が盛んです。

豊富な地域資源に恵まれた江田島市ですが、少子高齢化に加え、進学や就職による域外への人口流出が顕著になっています。人口減少は、事業者の売り上げの減少につながっており、市内の事業者を取り巻く環境は年々厳しくなっています。

そこで当商工会では、事業者に対する伴走型支援を徹底して行っています。特に特産品の開発や販路開拓は、当商工会の主軸事業であり、強力に推進しています。支援メニューとしては、専門家の派遣や展示会・商談会の開催および出展の支援、動画コンテンツを通じたプロモーション支援などがあります。これらを通じて事業者の売り上げと利益の向上を図っています。

2014年度に「えたじまブランド認定制度」を設けて、特産品のブランド化を進めています。2021年度に第3回認定審査会を開催し、これまで36事業者の84品目を認定しました。これは、第1回認定時の13事業者25品目と比べると飛躍的な増加です。

加えて、特産品事業者とともに、特産品開発の先進地域や、東京ビッグサイトなどで開催されている展示会の視察を始めました。また試験的に、江田島市の特産品を展示会に出

展したこともあります。バイヤーの意見などをヒアリングし、市場の反応とともに特産品事業者にフィードバックしました。

こうした取り組みを通じて、商品を改良し、商圏を広げる事業者が増えてきました。そういった事業者に対しては、ものづくり補助金による設備投資の支援や、小規模事業者持続化補助金による販路開拓の支援のみならず、市独自の補助制度が設けられるなど、特産品の開発や販路開拓に向けた事業環境づくりが大きく変わってきました。

現在は、新型コロナウイルスの感染拡大により既存の事業が厳しい事業者に対して、事業再構築補助金の申請支援を推進しています。補助金を用いて建設され、特産品などの販売を行う「ハジマリノテラス」といった観光施設の運営も支援しています。これからも徹底的な伴走型支援を行っていきます。



観光客でにぎわう「ハジマリノテラス」



# 人を動かす 仕掛学

第7回



きれいにそろえたいくなる背表紙の斜線

## 個人的文脈

前回、物理的トリガによるフィードフォワードを実現することで、何かが起きそうだと期待させることを紹介した。その期待させる要因を整理したものが仕掛けの原理のもう一方の要素、「心理的トリガ」である。

心理的トリガとは、人の心に生じて行動のきっかけになるものであり、自分の内面から生じる「個人的文脈」と、社会的な要因から生じる「社会的文脈」にわけることができる。今回は個人的文脈について紹介する。

個人的文脈は、挑戦、不協和、ネガティブな期待、ポジティブな期待、報酬、自己承認からなる。

挑戦とはその名のとおり挑戦したくなることである。バスケットゴールを見るとシュートしたくなるといったものが該当する。簡単すぎても難しすぎても面白くないので、ちょうどよい難易度にする必要がある。

不協和とは違和感を解消したくなることである。ファイルボックスを

並べて背表紙に斜線を引くと、きちんと並んでいるかどうかが目瞭然になる。斜線がでこぼこになっていると気になってそろえたいくなる。

ネガティブな期待とはよくないことが起こりそうなときに警戒することである。外食するときに食事のメニューにカロリーが記載されていると、体重を気にしている人の食事の選択に影響をおよぼす。

ポジティブな期待とはその逆で、楽しいことが起こりそうなときにわくわくすることである。ピアノ階段を見ると上りたくなるのは、音が鳴るのか気になるからである。

報酬には金銭的報酬とそれ以外の報酬がある。外発的動機の一つである金銭的報酬は、即効性があり短期的には大きな効果が期待されるが、仕掛学では利用しない。割引クーポンの類も同様である。その理由は、お金もうけが目的になってしまうと内発的動機がうせてしまうこと、金

額が不十分な場合にかえってやる気が下がってしまうこと、そして金銭的費用がかかることである。仕掛学では、好奇心や達成感といった内発的動機と、名誉や社会的承認といった非金銭的な外発的動機を利用する。

最後に、自己承認とは自分らしくありたいという欲求のことである。自分を磨くための知識、技術の習得や、有言実行する態度などを含む。

このように個人的文脈にはさまざまなアプローチが可能なので、対象者に応じて適宜選択すればよい。

### 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。



# 中小企業における 海外展開の現状と阻害要因

総合研究所 副所長 藤井 辰紀

国立社会保障・人口問題研究所によると、わが国の人口は50年後の2070年には8,700万人、現在の3分の2になると推計されている。人口は消費や労働の担い手の数に直結する。つまり、わが国は将来にわたり、中長期的に市場が縮小する宿命を背負っている。

こうしたなか、持続的な経済成長を実現するうえで欠かせないのが、海外の成長力を取り込む視点である。しかし、規模の小さい企業のうち、実際に海外展開を行っている企業は一部にとどまる。何が海外展開の阻害要因となっているのか。海外展開の現状と潜在的な可能性を併せてみていく。



## 海外展開を行っている小企業は 4.7%にとどまる

当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査」を実施している。日本政策金融公庫国民生活事業の取引先1万社を対象とする「小企業編」と、同公庫中小企業事業の取引先約1万3,000社を対象とする「中小企業編」から構成される景況観測調査である。前者は原則従業員20人未満、後者は原則従業員20人以上の企業を対象としており、規模別の比較をすることができる。

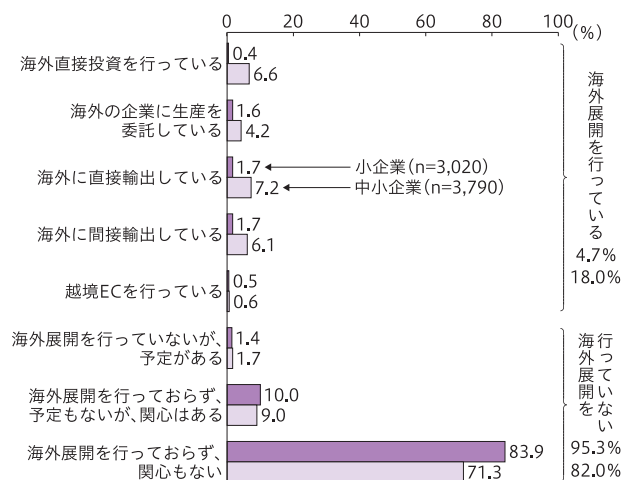
業況判断や売上状況などに関する定例調査のほか、そのときどきで注目されているトピックなどに関する特別調査を併せて実施することがある。今回は、2023年1-3月期において、海外展開に関する設問を盛り込んだ。調査時点は、2023年3月中旬である。

本調査における問題意識は、大きく分けて二つある。一つは、小企業や中小企業の海外展開の現状を明らかにすることである。海外展開を行っている割合はどのくらいか。どのような形態で、どの国や地域に進出しているのか。主に海外展開を行っている企業に焦点を当て、その実態を概観する。

もう一つは、海外展開の阻害要因を探ることである。結論を少し先取りすることになるが、小企業、中小企業ともに、海外展開を行っている企業はわずかな割合にとどまる。そこで、残る非展開企業に対して、海外に踏み出さない理由を尋ねた。取りつく島もない状況なのか。それとも、検討の余地があるのか。特定のボトルネックがあるのであれば、それを除くことによって、状況が変わる可能性がある。

それでは、まずは海外展開の現状からみていこう。図-1は、海外展開の状況を尋ねたものである。調査時点で海外展開を行っている企業の割合は、小企業で4.7%、

図-1 海外展開の状況（複数回答）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の海外展開の意向に関する調査」（2023年3月）、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査」（2023年3月）（以下同じ）

（注）「海外展開を行っている」および「海外展開を行っていない」企業の割合は、上段が小企業、下段が中小企業の値。

中小企業で18.0%となった。

海外展開の形態別にみると、小企業では「海外直接投資を行っている」企業が全体の0.4%、「海外の企業に生産を委託している」企業が1.6%など、いずれの形態も1%前後にとどまっている。中小企業ではその比率が若干高く、「越境ECを行っている」（0.6%）以外の形態が5%前後となっている。

一方、「海外展開を行っておらず、関心もない」と回答した割合は、小企業で83.9%、中小企業で71.3%に上る。そのほか、「海外展開を行っておらず、予定もないが、関心はある」が順に10.0%、9.0%、「海外展開を行っていないが、予定がある」が順に1.4%、1.7%となった。

海外展開の状況を企業属性別に分けたのが表-1である。従業員規模別にみると、海外展開を行っている企業の割合は、規模が大きい企業ほど高くなる傾向にある。また、この割合を業種別にみると、製造業（小企業：11.0%、

表-1 海外展開の状況（従業者規模別、業種別）

(単位：%)

|      |                    | 海外展開を行っている | 海外展開を行っていないが、予定がある | 海外展開を行っていないが、関心はある | 海外展開を行っていないが、関心もない |
|------|--------------------|------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 小企業  | <再掲>全体 (n=3,020)   | 4.7        | 1.4                | 10.0               | 83.9               |
|      | 4人以下 (n=1,881)     | 3.7        | 1.1                | 9.1                | 86.1               |
|      | 5~9人 (n=596)       | 6.2        | 1.5                | 10.4               | 81.9               |
|      | 10人以上 (n=446)      | 7.4        | 2.5                | 13.2               | 76.9               |
|      | 製造業 (n=535)        | 11.0       | 1.5                | 14.4               | 73.1               |
|      | 卸売業 (n=315)        | 14.3       | 1.6                | 13.7               | 70.5               |
|      | 小売業 (n=683)        | 3.4        | 1.6                | 10.2               | 84.8               |
|      | 飲食店・宿泊業 (n=399)    | 0.8        | 2.3                | 9.3                | 87.7               |
|      | サービス業 (n=601)      | 1.5        | 1.0                | 7.7                | 89.9               |
|      | 情報通信業 (n=49)       | 4.1        | 4.1                | 16.3               | 75.5               |
|      | 建設業 (n=366)        | 0.3        | 0.5                | 4.1                | 95.1               |
|      | 運輸業 (n=72)         | 0.0        | 0.0                | 8.3                | 91.7               |
| 中小企業 | <再掲>全体 (n=3,790)   | 18.0       | 1.7                | 9.0                | 71.3               |
|      | 49人以下 (n=2,364)    | 15.4       | 1.6                | 9.3                | 73.7               |
|      | 50~99人 (n=777)     | 19.6       | 2.2                | 8.6                | 69.6               |
|      | 100人以上 (n=649)     | 25.6       | 1.5                | 8.0                | 64.9               |
|      | 製造業 (n=1,476)      | 30.7       | 2.0                | 9.4                | 57.9               |
|      | 卸売業 (n=548)        | 25.9       | 2.9                | 11.5               | 59.7               |
|      | 小売業 (n=265)        | 8.3        | 1.1                | 11.3               | 79.2               |
|      | 宿泊・飲食サービス業 (n=140) | 2.1        | 1.4                | 15.0               | 81.4               |
|      | サービス業 (n=403)      | 5.7        | 1.5                | 6.9                | 85.9               |
|      | 情報通信業 (n=98)       | 13.3       | 1.0                | 16.3               | 69.4               |
|      | 建設業 (n=365)        | 2.2        | 0.5                | 4.9                | 92.3               |
|      | 運送業 (除く水運) (n=244) | 1.6        | 1.2                | 3.3                | 93.9               |

(注) 小企業、中小企業それぞれについて、全体よりも高い項目に網かけを行った。

中小企業：30.7%)、卸売業（14.3%、25.9%<sup>(注1)</sup>）、情報通信業（4.1%、13.3%）で相対的に高くなる一方、小企業の運輸業ではゼロとなるなど、濃淡がある。

## 海外事業が年商の75%超を占める小企業も

次に、表-2で進出先についてみてみよう。小企業、中小企業ともに「中国（香港・マカオを除く）」が中心ではあるものの、形態によって多少の違いがある。目立つのは越境ECで、小企業、中小企業ともに「北米（米国・カナダ）」（62.5%、55.0%）が1位、「欧州（ロシアを除く）」（43.8%、35.0%）が2位となっている。また、小企業においては直接輸出で「韓国」（27.5%）、間接輸出で「台湾」（33.3%）がそれぞれ1位となった。このほか、「タイ」や「ベトナム」も全体的に高めであった。なお、表では「その他」にまとめたが、「ロシア」を挙げた企業は、小企業、中小企業ともにごくわずかにとどまった。

続いて、海外展開による売上高が現在の売上高に占める割合をみると、小企業、中小企業ともに、「0%超5%以下」（34.1%、39.3%）との回答が最も多い（図-2）。なお、これは、海外展開企業のみにも尋ねた設問である。一方、売上高の過半を海外事業によって稼いでいる企業も一定数みられる。

なかでも「75%超」と回答した割合は、規模の小さい企業ほど高くなる傾向にある。小企業のうち4人以下の企業では、実に31.1%の企業が「75%超」と答えた。小さい企業にとって、海外展開に踏み出すハードルは低くない。しかし、それを乗り越えれば、国内事業を超えるほどの商機があるということである。ちなみに、この31.1%について事業内容をみると、ペットフードの卸売りや医療機器の製造、中古オートバイの輸出など、まちまちであった。業種としては、もともと海外展開に踏み出す割合が高い製造業や卸売業が多くを占めるものの、商材については、多くの分野にチャンスがあるようだ。

なお、図には示していないが、すでに海外展開を行っている企業に対して、今後の方針を「拡大したい」「現状

表-2 進出先の国・地域（進出形態別、複数回答）

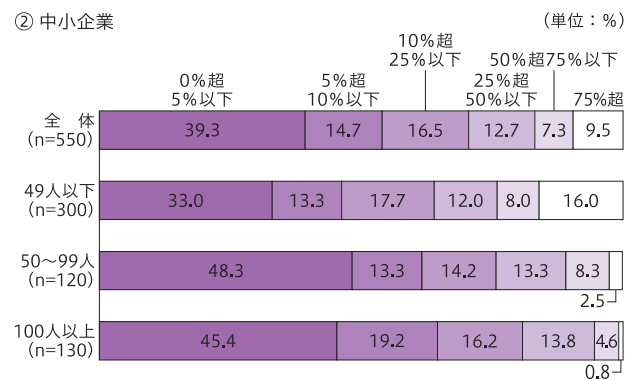
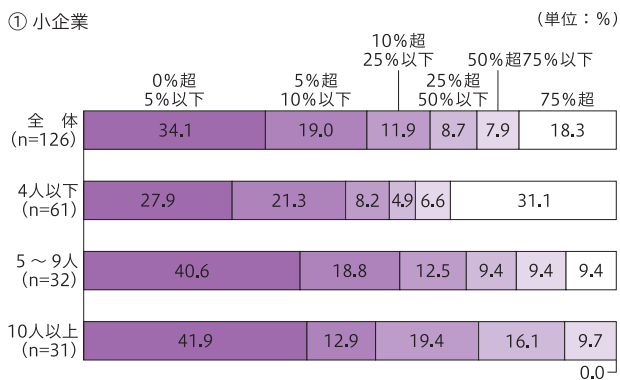
(単位：％)

|      |               | 中国（香港・マカオを除く） | 香港・マカオ | 台湾   | 韓国   | シンガポール | インドネシア | マレーシア | フィリピン | タイ   | ベトナム | インド | 北米（米国・カナダ） | 中南米（メキシコを含む） | 欧州（ロシアを除く） | その他  |
|------|---------------|---------------|--------|------|------|--------|--------|-------|-------|------|------|-----|------------|--------------|------------|------|
| 小企業  | 海外直接投資（n=13）  | 53.8          | 0.0    | 0.0  | 7.7  | 7.7    | 7.7    | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 7.7  | 0.0 | 15.4       | 0.0          | 7.7        | 23.1 |
|      | 海外生産委託（n=46）  | 78.3          | 0.0    | 10.9 | 15.2 | 0.0    | 2.2    | 0.0   | 0.0   | 8.7  | 19.6 | 2.2 | 2.2        | 2.2          | 2.2        | 0.0  |
|      | 直接輸出（n=51）    | 23.5          | 19.6   | 21.6 | 27.5 | 5.9    | 5.9    | 3.9   | 2.0   | 3.9  | 5.9  | 2.0 | 21.6       | 0.0          | 21.6       | 29.4 |
|      | 間接輸出（n=51）    | 29.4          | 27.5   | 33.3 | 17.6 | 11.8   | 3.9    | 2.0   | 2.0   | 7.8  | 11.8 | 0.0 | 21.6       | 0.0          | 19.6       | 17.6 |
|      | 越境 EC（n=16）   | 25.0          | 6.3    | 31.3 | 12.5 | 18.8   | 0.0    | 0.0   | 0.0   | 6.3  | 6.3  | 0.0 | 62.5       | 0.0          | 43.8       | 0.0  |
| 中小企業 | 海外直接投資（n=263） | 44.5          | 10.3   | 6.5  | 5.7  | 5.7    | 5.3    | 4.2   | 7.6   | 18.6 | 19.8 | 2.7 | 10.3       | 1.9          | 4.9        | 6.1  |
|      | 海外生産委託（n=157） | 76.4          | 8.9    | 13.4 | 17.2 | 0.0    | 5.1    | 2.5   | 5.1   | 8.9  | 18.5 | 3.2 | 1.9        | 0.6          | 1.9        | 2.5  |
|      | 直接輸出（n=239）   | 42.3          | 16.3   | 28.0 | 27.6 | 10.0   | 4.6    | 10.5  | 6.3   | 18.8 | 8.8  | 4.2 | 27.6       | 6.3          | 22.6       | 16.7 |
|      | 間接輸出（n=211）   | 50.7          | 19.0   | 32.2 | 23.7 | 14.2   | 7.1    | 8.1   | 4.3   | 16.1 | 13.3 | 5.2 | 29.4       | 3.3          | 20.4       | 10.0 |
|      | 越境 EC（n=20）   | 30.0          | 10.0   | 10.0 | 15.0 | 20.0   | 5.0    | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 10.0 | 5.0 | 55.0       | 0.0          | 35.0       | 15.0 |

(注) 1 小企業は3カ所、中小企業は4カ所までの複数回答。

2 小企業、中小企業それぞれについて、海外展開の形態ごとに、上位から順に濃い色で、2項目まで網かけを行った（「その他」を除く）。

図-2 海外展開による売上高の割合（従業者規模別）

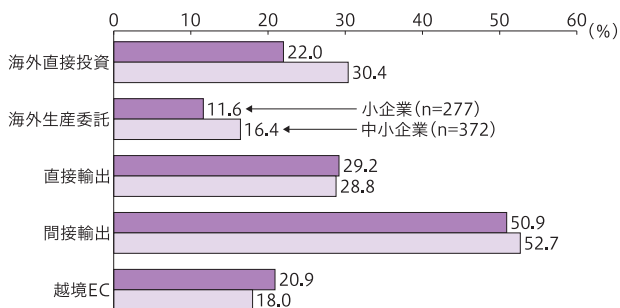


(注) 現在の売上高のうち、海外展開による売上高が占める割合を尋ねたもの。

のままでよい」「縮小したい」「撤退する」のなかから選んでもらったところ、企業規模、海外展開の形態にかかわらず、「縮小したい」や「撤退する」は1割以内にとどまり、「拡大する」が大きく上回る結果となった。なかでも、直接輸出や間接輸出、越境 EC では、「拡大したい」

と答えた企業の割合は、小企業で7～8割、中小企業で7割前後を占めている。アンケートのなかでは海外事業に関する採算状況や業況は尋ねていないが、将来への積極的なスタンスをみる限り、うまくいっているとみてよさそうだ。

図-3 予定または関心のある海外展開の形態  
(複数回答)



(注) 図-1で「海外展開を行っていないが、予定がある」または「海外展開を行っておらず、予定もないが、関心はある」と回答した企業に尋ねたもの。

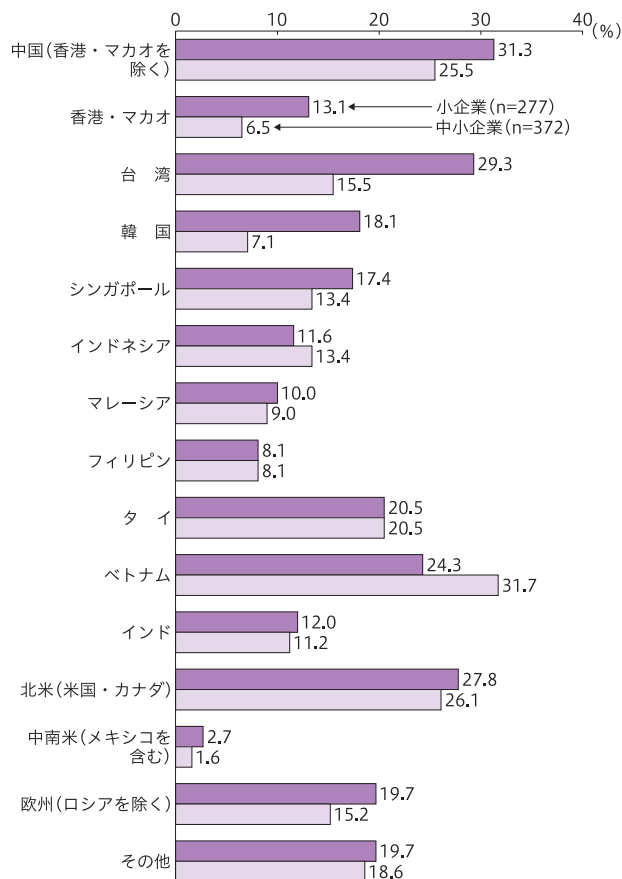
## 海外展開へのハードルは資金、人材、販路

ここからは、非展開企業に焦点を当てる。前掲図-1で示したとおり、非展開企業の意向にも濃淡があった。海外展開の「予定がある」または「関心がある」という企業と、「予定も関心もない」という企業では、スタンスが異なる。前者は、意向が顕在化している海外展開予備軍ともいべき層である。これに対し、後者は現段階では海外展開の可能性の低い層である。

まずは、前者についてみていこう。図-3は、「予定がある」または「関心がある」企業に対し、該当する海外展開の形態を尋ねたものである。小企業、中小企業ともに間接輸出（50.9%、52.7%）と答えた割合が最も高かった。2位は小企業では直接輸出（29.2%）、中小企業では海外直接投資（30.4%）となっている。直接投資よりも輸出の方がハードルが低いことがうかがえる。

さらに、予定または関心のある進出先について、3カ所までの複数回答で尋ねたのが図-4である。小企業では、「中国（香港・マカオを除く）」（31.3%）、「台湾」（29.3%）、「北米（米国・カナダ）」（27.8%）の順となっ

図-4 進出予定または関心のある国・地域  
(3カ所までの複数回答)

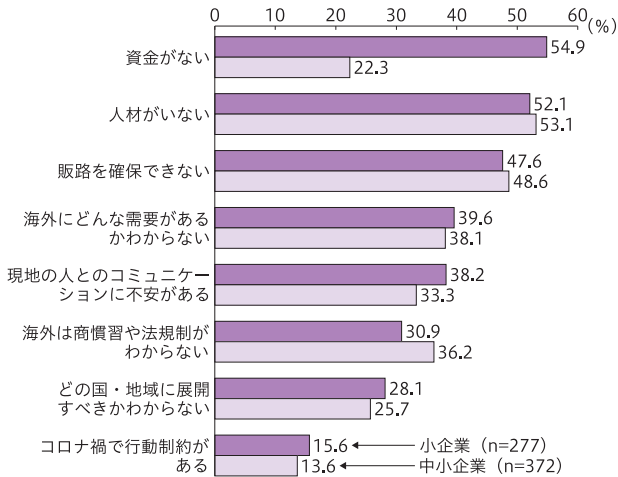


(注) 図-1で「海外展開を行っていないが、予定がある」と回答した企業には時期が早い順に、「海外展開を行っておらず、予定もないが、関心はある」と回答した企業には関心の高い順に、それぞれ3カ所まで尋ねたもの。

た。中小企業は順位が異なり、「ベトナム」（31.7%）、「北米（米国・カナダ）」（26.1%）、「中国（香港・マカオを除く）」（25.5%）となっている。米中間の貿易摩擦に加え、ロシアとの関係などの地政学リスクもある。人件費も上昇しており、中国の次を見据えた動きが出てきているのかもしれない。

では、「予定がある」または「関心がある」企業は、これまでなぜ海外展開を行ってこなかったのか。理由を複

図-5 これまで海外展開してこなかった理由（複数回答）



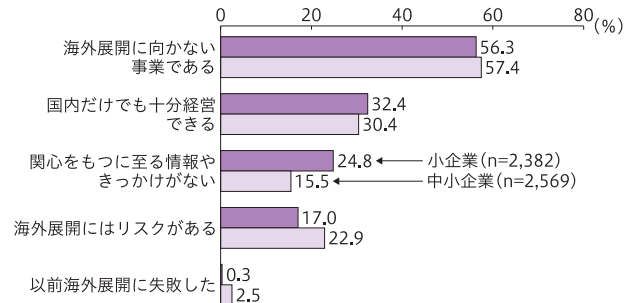
(注) 1 図-3の(注)に同じ。  
2 小企業と中小企業ともに上位8項目までを記載。

数回答で尋ねたところ、小企業では「資金がない」が54.9%と最も高く、次いで「人材がない」(52.1%)、「販路を確保できない」(47.6%)などの順となった(図-5)。中小企業は順位が異なり、「人材がない」(53.1%)、「販路を確保できない」(48.6%)、「海外にどんな需要があるかわからない」(38.1%)などとなっている。

こうした阻害要因をいかに克服するかが、海外展開を進める鍵となる。前段では触れなかったが、実際に海外に出ている企業の多くが、ジェトロや金融機関、取引先などに相談している。まずは支援機関やすでに海外展開を行っている企業に相談してみるのがよいだろう。

最後に、「予定も関心もない」という企業には、関心がない理由を尋ねてみた。「海外展開に向かない事業である」(56.3%、57.4%)が最も高く<sup>(注2)</sup>、次いで「国内だけでも十分経営できる」(32.4%、30.4%)となった(図-6)。これらの回答を挙げた企業については、海外展開を検討する余地は少ないかもしれない。しかし、「関心をもつに至る情報やきっかけがない」(24.8%、15.5%)につ

図-6 海外展開に関心がない理由（複数回答）



(注) 図-1で「海外展開を行っておらず、関心もない」と回答した企業に尋ねたもの。

いては、まだチャンスがありそうだ。情報がないという理由だけで選択肢から除外するのはもったいない。まずは幅広く情報を集めてみるのが第一歩となる。

インターネットや翻訳などの技術の進歩によって、海外とのやり取りはますます便利になり、世界はより身近なものとなった。コロナ禍という制約も外れ、グローバル化は今後さらに加速するように思える。だが一方では、自国第一主義が台頭し、貿易摩擦や武力衝突といった利害の衝突が至る所で起きている。いわゆる分断やデカップリングと呼ばれる動きである。

海外に進出すれば、地政学リスクのほか、為替の変動や技術の流出など、目配りすべき範囲は広がる。成功する保証もない。しかし、国内にとどまることにもリスクはある。人口減少に伴い市場が縮小するなかでは、黙っていては現状維持さえおぼつかない。コロナ禍からの再起動に合わせ、海外展開という選択肢について、考え直すべきときが来ている。

(注1) ( ) 内に並べた二つのパーセンテージは、順に小企業、中小企業における値を示す。以後、断りのない限り同じ。

(注2) いずれの業種でも「海外展開に向かない事業である」の割合が最も高くなっている。なかでも割合が高かったのは、運輸業や小売業であった。



## 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。

# 世界の剣道人を支える道具店



天風堂

代表 田代 潤一 (たしろ じゅんいち)

### 《企業概要》

代 表 者 田代 潤一  
創 業 1985年  
従業員数 2人

事業内容 剣道具の販売・修理  
所 在 地 佐賀県唐津市厳木町うつぼ木68-2  
電話番号 0955(63)4528  
U R L <http://tenpudo.com>

田代潤一さんは、佐賀県唐津市で剣道具店を営む傍ら、世界約10カ国で剣道の普及活動を行ってきた。インターネットで気軽に剣道具を購入できる時代ではあるが、剣道人と直接会ってその選び方や扱い方を知ってもらうことを大切にしているという。年によっては100日以上も海外に出張し、各地で道具に関する相談に乗り、結果的に注文にもつながっている。海外展開の経緯や剣道の国際普及に向けた取り組みについてうかがった。

### 思い入れのある剣道を仕事に

— お店について教えてください。

剣道具の販売と修理を行っています。竹刀と道着<sup>しな い どうぎ</sup>のほかに、手先から肘<sup>たれ</sup>までを保護する小手、頭と顔を覆う面、胴体を守る胴、そして腰を守る垂<sup>たれ</sup>を取り扱っています。全国にある約5社のメーカーから既製品を仕入れて売っているほか、宮崎県の武道具メーカーと共同開発した小手、面、垂の3点セットをオーダー

メイドで販売しています。

使用する剣道人の熟達度によって最適な道具が異なるため、価格帯にはかなり幅があります。既製品の小手一つをとっても、素材が人工皮革か皮革か、つくり方がミシン刺しか手刺しかなどの違いによって、7,000円台から5万円を超えるものまでさまざまです。

オーダーメイドの商品には、ランクの高いものから順に「勇」「仁」「智」の3種類があります。一番よく出る「仁」の価格は20万7,350円です。

修理については、わたしがすべて行います。例えば小手の革の破損であれば、5,000円くらいで受けています。

— 田代さん自身が剣道人であるそうですね。

11歳から剣道を始め、48歳のときに八段を与えられました。現在、県内で6人しかいない段位ではありますが、わたしは末席を汚す者です。剣道の修行にゴールはありませんから、日々精進しています。

この店は1985年、わたしが30歳のときに始めました。その前はタクシードライバーとして勤めていましたが、一生の仕事にしたいとは思えず、ずっと大事にしてきた剣道にかかわることをしたいと強く思っていました。どうしたらよいか考え、真っ先に浮かんだのが剣道具店でした。そこで一念発起して、店を始めることにしました。

ただ、不安がありました。剣道具は剣道人にとって大切な財産であり、長く付き合いのあり信頼している店からしか買わない人が多いのです。店を開いても、お客さまが来てくれるかどうか分かりません。それでも、当店のある唐津市にはほかに道具店がなかったので、参入の余地はあると踏みしました。

剣道具店というのは、ただ商品を棚に並べておけばよいわけではありません。道具選びの相談や修理に対応する必要があります。剣道歴が長いので道具の紹介や推薦はできるでしょうが、修理となると自信はありませんでした。そこで、剣道仲間を紹介してもらった道具職人の下で、3カ月ほど修理技術の習得に励んでから開業しました。

店をオープンしてしばらくは厳しい状況が続きましたが、1999年に海外に目を向けたことで事業が軌道に乗っていきました。

## 海外の剣道人の悩みに応える

——どういったきっかけで海外展開を始めたのですか。

1996年、恩師である範士八段の先生の海外講習会に随行したときにさかのぼります。この先生は2002年まで全日本剣道連盟の常任理事を務め、長年、海外を飛び回ってきた剣道の国際普及に関する先駆者で、世界各地の道場からひっきりなしに招聘しょうへいの声がかかる方です。わたしも剣道普及の志をもっていたものですから、講師の一人としてついていったのです。

その際、現地の剣道人のある悩みを知りました。近くに道具店がないため、道具を手にとって吟味できず、自分に合った道具を見つけにくいというものです。道具を通信販売で購入する際は、自分で採寸し、サイズを選んで注文するのが一般的です。しかし、採寸するにしても、道具を選び慣れていない方にはなかなか難しいのです。加えて、サイズが合っていない、実際に使ってみるとしっくりこないということもよく起こります。技術は、自分に合った道具を使いこなすことと密接に結びつきます。わたしは何か力になりたいと思いました。

そんなとき、随行していた先生か



笑顔があふれるカタルでの指導

ら、現地に滞在する間に道具の世話をしあげたらどうかとアドバイスをもらいました。それから準備を始め、3年後の1999年から、講習で海外に行くときには見本の剣道具を持参し、現地で剣道を教える傍ら、道具についての相談に乗るようになりました。

——これまで、どのような国に行きましたか。

英国やフランス、イタリアなど欧州を中心に、約10カ国で講習会を行ってきました。10年ほど前から、英国の一部とオーストラリアでの指導はわたしに一任されており、定期的に一人で行っています。

一つの国に行くと、だいたい3～4カ所の道場を、それぞれ1～2週間ずつ稽古をして回ります。オーストラリアは、以前シドニーとメルボルンだけでしたが、メルボルンの道場にいた人がブリスベンに転居して道場を構えたため、そこも回るようになりました。普及活動により育てた剣

道人が道場を増やしてくれていることは、指導者冥利<sup>みょうり</sup>に尽きます。

海外に長く滞在しているので、国内の店はどうしているのかと思われるかもしれません。コロナ禍以前には1年の3分の1程度、海外に出ていた年もありました。しかし、幸いといってよいのか、当店は毎日ひっきりなしにお客さまが訪ねてくるわけではなかったの、常にわたしが店頭にいなくてはいけないということもありません。妻に店番を頼み、修理なら預かっておくこともできます。そのため、気兼ねなく海外に長期間出張できるというわけです。

海外での普及活動の結果、現地の剣道人が日本の当店に注文してくれるケースが増えました。現在、売り上げの約半分は外国人からの注文です。

### 最適な道具を見繕う

——道具についてはどのようなことを教えているのですか。

主に二つあります。一つ目は、道具の扱い方や手入れの仕方です。長持ちするように、道着など洗えるものは洗い方について、洗えないものは日頃の保管方法などを教えます。

道具を長く大切に使うことも、剣道の精神の一つです。破れたらふさぎ、色が薄くなったら染め直す。消

耗したらすぐに買い替えるのではなく、直して長く使ってもらいたいのです。そういった修理が必要になった際は、わたしの店に送ってもらっています。

とはいえ、日本に送るにはお金や時間がかかります。そこで、海外の剣道人向けに修理セットの販売も行っています。革に両面テープを貼り、5センチメートル角や10センチメートル角などに切って使えるようにしたものです。修理の技術をもった専門家でないと革を縫うのは難しいですが、多少の修繕であれば剣道人が自分で破れた箇所をふさぎ、簡単に直せるようにしているのです。

——教えていることの二つ目は何ですか。

自分に合う道具の選び方です。さまざまな道具を見たり、実際に身につけてもらったりしながら、自分にちょうどよい道具とは何かを知ってもらうサポートを行っています。講習会を行う道場の後ろの方に長机を設置し、道具を見本として並べておきます。主に稽古の休憩時間を利用して、一人ひとりの骨格を見ながら採寸の仕方を指導するなど、道具の相談に乗ります。

見本の道具は、わたしが日本から持っていきます。2022年11月にオーストラリアに行った際は、スツケー

ス2個に、小手を中心に道具をぎっしり詰めました。日本人よりも体格の大きい人が多いので、L、XL、XXLなどと大きめのサイズを用意するようにしています。

また、価格を問わず、さまざまなメーカーのものを持っています。剣道人にはできるだけ良質な道具を使ってほしいと思っています。ただし、高価であれば品質が良いというわけではありません。わたしは低価格でも高品質であれば、積極的に取り扱っています。結果的に道具の買い替えを検討することになれば、予算もあるでしょうから、あらゆるメーカーの、価格帯もさまざまな道具を比べてもらうのです。

——海外と取引するなかで、トラブルはありませんでしたか。

商品そのものではありませんが、代金の支払いに関するトラブルが一度だけありました。オーダーメードの道具一式を販売した時のことです。お客さまは早く使いたいだろうと考え、入金を待たずに商品を発送しました。すると一部しか入金されず、売り上げが回収できなくなったのです。本人と連絡がとれなかったため、その剣道人が所属している道場の責任者に相談しました。ところが、購入の契約は個人の問題なので関与しないと言われてしまいました。

日本の道場では師弟関係が大事にされます。師匠は技術面のみならず、時に生活面まで指導しますし、弟子も師匠の顔をつぶすようなことはしないのが普通です。そういった日本の常識が通じなかったことに驚きました。それ以来、入金を確認してから発送するようにしています。

### 海外との交流で地元を活性化

——海外の剣道人が日本に来るケースもあるのでしょうか。

2017年に、英国で交流のあった剣道人13人を唐津市に招き、3泊4日の合宿を開催しました。隣町の小中学生と一緒に剣道の稽古をする機会を設けたほか、地元の夏祭りに参加してもらったり、書道の体験会を行ったりもしました。青竹を割って、地元の人々も交えて昔ながらの流しそうめんも体験してもらいました。

このような文化交流に力を入れるのには、二つのねらいがあります。一つは、稽古の一環として、海外の剣道人に日本文化に触れてもらうことです。剣道では練習のことを稽古と呼びます。稽古という言葉には、反復して習得することに加えて、いにしえを考えるとという意味があります。そのため海外の剣道人には、剣道の精神が培われてきた日本の歴史や文化を知ってもらうことを大事に

しています。

もう一つのねらいは、地域の活性化です。ここ唐津市は若い人が市外へ流出し、高齢化が進んでいます。わたしが海外で築いた関係を活かし、何とか地元を盛り上げられないかと考えたのです。そのためこのような文化交流を、2、3年に1回は開催していきたいと思っています。今はコロナ禍で中断していますが、再開に向けて準備を進めています。

——今後の展望を教えてください。

コロナ禍によって海外の道場に行くにくくなったことは、かなりの痛手でした。剣道を普及したいという思いをかなえられない状況はとても苦しく、先がみえずに店を畳もうかと思ったこともあります。

そんななか、2022年の初めに、海外から航空便で、使い込まれた小手



海外展開の決意を店先ののぼりに

が送られてきました。以前、当店で小手を買ってくれた剣道人からで、修理してほしいとの手紙が添えられていました。すり切れて色あせた小手を見たとき、わたしが海外で教えてきた、道具を大切に使うといった剣道の精神が、きちんと伝わっていたのだと感じました。

世界のどこかに当店を必要としてくれる剣道人がいる以上、店はやめられないと決意を新たにしました。できるだけ長くこの仕事を続け、剣道の普及に貢献していきたいです。

### 取材メモ

田代さんは剣道を普及するために訪れた海外で、自分に最適な道具に出合っていない剣道人が多くいることを知り、道具に関する需要があることを機敏にとらえた。剣道の教授を求められれば、世界のどこへでも、道具を携えて飛ぶ。じかに剣道人の手や体格を見ながら、道具の選び方を教え、海外の剣道人を道具の面からも支えてきた。

店先には「ここ唐津から世界へ」と書かれたのぼりがある。海外で普及活動を始めた頃、知り合いの書家にしたためてもらったのだそうだ。田代さんは剣道の普及のために世界各地で活動する一方で、海外から剣道人を招致して地元の人々と触れ合う機会をつくっている。剣道を通したグローバルかつローカルな交流が、田代さんの周りに育まれている。

(笠原 千尋)

## 第61回 くらま 鞍馬寺の竹伐り会

京都府賀茂川の上流を流れる鞍馬川は古くから、霊山から流れくる恵みの水を平安京の町にもたらす貴重な水源でした。鞍馬の地に開創された鞍馬寺は、源義経が育った場所と伝えられており、鞍馬天狗の名でも知られた聖地です。

鞍馬寺の竹伐り会は、旧暦6月20日、すなわち新暦7月20日ごろに催されていました。新暦になってからも開催日は変わらず、現在は約1カ月早い季節感となっています。

当日の午後2時に導師<sup>おおぞうなか</sup>や伐り手の役を務める門前住人の大惣仲間<sup>はらきとう</sup>たちが、本堂前に設けられた舞台で竹伐りをします。東方の近江座と西方の丹波座の二手に分かれて、それぞれ2本の長い青竹を大蛇に見立てて、三つに伐り終えた者から階下に走り去り、その遅速を競います。早かった方の土地の米が、その年は豊作になるといわれています。

竹伐りの役はもともと、堂衆と呼ばれる若い僧たちが務めていました。その夜の修法<sup>しゅほう</sup>という行事と連動し、竹伐りの験競<sup>げんくら</sup>べで未熟だった堂衆たちに対して、厳しい仕置きがなされ

ていたようです。その後、織田信長や豊臣秀吉による京都支配が進むなかで、竹伐りの役が堂衆から鞍馬寺の門前住人へと託されていき、それに伴って現在では近江と丹波の豊作を占う意味になっています。

日本の歳時習俗は、四季それぞれの季節感に合わせて組み立てられています。しかしそれだけではなく、よく観察してみると1年のうちでも、1月1日から6月30日までの前半と、7月1日から12月31日までの後半に同じような行事があることがわかります。

前半は12月31日の大晦日<sup>おおみそ</sup>から1月1日の元旦、1月7日の七草、1月15日ごろの小正月。それに対して後半は6月30日の水無月<sup>みなづき</sup>大祓<sup>おほはらえ</sup>から7月1日の釜蓋<sup>かまぶた</sup>朔日<sup>ついでち</sup>と呼ばれる地獄の釜が開き死者たちの霊魂がこの世に帰って来始める日、7月7日の七夕、そして7月15日ごろのお盆です。つまり、日本では古くから1月から12月までをひと続きとは考えず、6月を境に年が改まると考えられていたのです。

そして行事も、月初めの新月から7日ごろの上弦の月、15日ごろの満

月、下旬の下弦の月という、月の満ち欠けに沿っています。人間の生命の安全を自然の恩恵であるとし、精霊などに感謝し畏れ祭るという循環で組み立てられていたのです。

稲作中心の日本の年間行事は、1月から6月までの田植えや草取りや豊作祈願、7月から12月までの台風などの風よけや鳥虫害よけ祈願というように、前半と後半に両分されています。したがって、鞍馬寺の竹伐り会が催されるこの時期は、いわば運氣の入れ替えの時季だったのです。

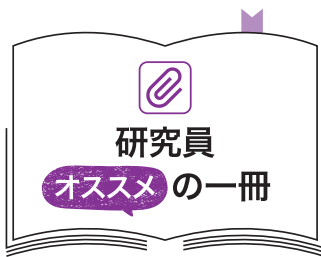
このような歴史と民俗の伝承を参考に、多忙な現代社会でも、夏季休暇を挟んで、仕事の運氣が再活性化されるという考え方をしてみるのも、よいのではないのでしょうか。

### 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。



# 「覚える」と「わかる」

## 知の仕組みとその可能性

筑摩書房／定価880円

信原 幸弘（のぶはら ゆきひろ）[著]

昨今、スマートフォンやロボット掃除機など至る所で人工知能（AI）の技術が活用されるようになってきた。その発達が目覚ましく、将来AIが人間の知能を超えるという論も出ている。このままでは仕事を奪われるかもしれないと、不安を感じる人は少なくないだろう。

本書は、わたしたち人間が知能の働きを知り、いかに活用すべきかを考えるための土台を示している。著者は「心の哲学」という分野で、脳や体と心の関係を研究する大学教授である。「覚える」や「わかる」といった知能の基本的な働きから、機械を操るといった高度な働きまでを、身近な事例を交えて説明している。

例えば、「覚える」ことには、こんな働きがある。人間は物事を暗記する際、情報をただインプットしているのではなく、無意識のうちに整理して保存しているのだという。その

ため、暗記した情報自体は断片的なものでも、記憶のなかに同じ言葉が含まれていると、情報につながりが生まれる。それが、物事を理解する手助けになる。「覚える」と「わかる」はつながっているのだ。

暗記しなくても、AIを使って情報を蓄積し、必要時に引き出すという手段もある。しかしそれだと情報は断片的なままであり、理解に至る助けにはならない。

ほかにも、わたしたちが普段気づいていないような、知能の働きがある。本書では、コーヒーが入ったカップを台所からリビングへ運ぶ場面が例示されている。このとき、カップの傾きや室内の段差などには注意が必要だろう。その一方で、例えば屋外で雨が降っていることは、あまり気にする必要はない。当たり前のように思うかもしれないが、この判断がAIには難しいと著者はいう。



確かに普通は、室内でカップを運ぶことに天候は関連しない。しかし、仮に雨漏りする部屋だとしたら、カップを運ぶという課題を遂行するために、天候を気にしたり、部屋のどこがどれくらい雨漏りするのかを考慮したりする必要が出てくる。つまり、状況の変化に合わせて無数にある要素から関連する事柄を見極めて対応することが必要になるが、AIにはそれがうまくできないのだ。

このように、課題の遂行に何が関連して何が関連しないかを分ける作業は、人間の知能によって行われている。わたしたちは無意識のうちに行動しているが、実は人間の知能には多様な働きがあることがわかる。

本書を参考に、知能の活用方法を探ってみてはどうだろうか。AIとの共存が避けられない今、自分の頭の使いどころがみつかるかもしれない。

（西山 聡志）



## 中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

# カンバセーションマーケティング

カンバセーションマーケティングは、その名のとおりに会話を活用したマーケティング手法です。つまり、自社の商品・サービスに関する相談や意見交換を通じて、相手からの信頼感を高めファンを獲得していくものです。

従来の一般的なマーケティング手法は、広告、キャンペーン、アンケート調査などでした。いずれも、企業から一方的に働きかけるものです。他方、カンバセーションマーケティングは、双方向のコミュニケーションを前提としています。人は、他者との会話により商品・サービスの疑問を解消したり良さを共有したりすることで購入意欲が高まるといわれており、この傾向を利用しているのです。

会話するための具体的な方法として、長らく使われてきたのがコールセンターです。ただ、休みなく対応するには大きなコストがかかりますし、簡単な照会や苦情が話の大半を占めていました。そんななか、技術革新により、いつでも気軽に会話できるツールが登場しました。

その代表例がSNSです。普及し始めた頃、ユーザーの中心は若い人でしたが、いまや世代を問わず利用されています。拡散力が非常に高く、ちょっとしたことが短期間で大きな話題になるケースも珍しくありません。企業がSNS上で自社の商品・サービスのお役立ち情報を発信

### 従来のマーケティングとカンバセーションマーケティングの違い

|     | 従来のマーケティング              | カンバセーションマーケティング       |
|-----|-------------------------|-----------------------|
| 関係性 | 企業 → 顧客、見込み客<br>(一方向)   | 企業 ↔ 顧客、見込み客<br>(双方向) |
| 手段  | 広告、キャンペーン、<br>アンケート調査など | SNS、チャットボットなど         |

することで、新たに興味をもってもらえる可能性が高まります。また、SNSに投稿された不満や困り事に耳を傾け解決すれば、マイナスイメージを払拭できます。

最近では、チャットボットもよく使われています。人間が相手であるかのようにチャット形式で話せるアプリで、AIが入っていることもあります。いつでも話ができて、質問に回答するだけでなく雑談することも可能です。

とはいえ、新たなツールも万能ではありません。SNSは炎上のリスクがありますし、チャットボットは複雑な事案に対処できません。こうした問題には人間が対応するべきです。今後は、人とツールを組み合わせた会話の仕方をみつけることが大切となるでしょう。

※一部、林雅之、本門功一郎著『デジタル時代の基礎知識 SNS マーケティング 第2版「つながり」と「共感」で利益を生み出す新しいルール』（翔泳社、2020年）、中村雅之著『チャットボットの教科書』（日経BP、2021年）をもとに記述しています。



## 編集後記

「働き方改革」という言葉が使われるようになったのは2015年に一億総活躍推進室が内閣官房に設置されてからです。ただ、その前から働き方改革に取り組んできた中小企業も少なくありません。特に女性や高齢者が働きやすい職場づくりは、中小企業が先行してきたと思います。わたしがこれまで取材した企業に限っても、子ども連れでの出勤を歓迎する不動産業、高齢の社員に成果型報酬制度を適用してやる気を引き出した製造業などさまざまです。どれも人手不足に悩む中小企業ならではの工夫ですが、女性や高齢者の雇用機会を創出するにはこうした取り組みが欠かせません。これからも中小企業の働き方改革に期待したいと思います。

(竹内)

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 8月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

### 中小企業における事業承継問題の実態と変化

—3回の「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」結果から—

総合研究所 研究主幹 深沼 光  
研究員 原澤 大地

日本公庫・研究ワークショップ

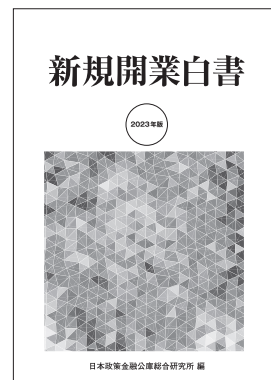
### 日本で活躍する外国人経営者

●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

### 2023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、女性の開業に焦点を当てました。長期時系列データや最新の調査結果から、女性開業者の特徴や開業前後の取り組みのほか、女性の開業に対する関心について詳しく分析しています。

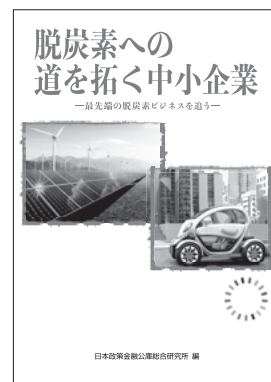


A5判400頁 定価2,530円(税込)

### 脱炭素への道を拓く中小企業

#### —最先端の脱炭素ビジネスを追う—

脱炭素社会の実現に向け、中小企業には温室効果ガス削減に取り組むこと、その後押しをするビジネスの担い手となることが期待されています。アンケートとヒアリングに基づき、中小企業と脱炭素のかかわりについて詳しく論じた一冊です。

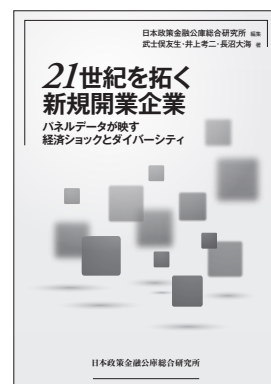


A5判275頁 定価 2,640円(税込)

### 21世紀を拓く新規開業企業

#### —パネルデータが映す経済ショックとダイバーシティ—

新規開業企業を5年間追跡した「新規開業パネル調査」の成果です。2001年以降の20年間にわたるデータを用いて、開業時期が異なる四つの企業群を分析し、経済ショックによる影響や開業の構造的な変化といった21世紀初頭の開業の動向を探っています。



A5判392頁 定価 3,850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

