

日本政策金融公庫

調査月報

9

中小企業の今とこれから

2023 No.180



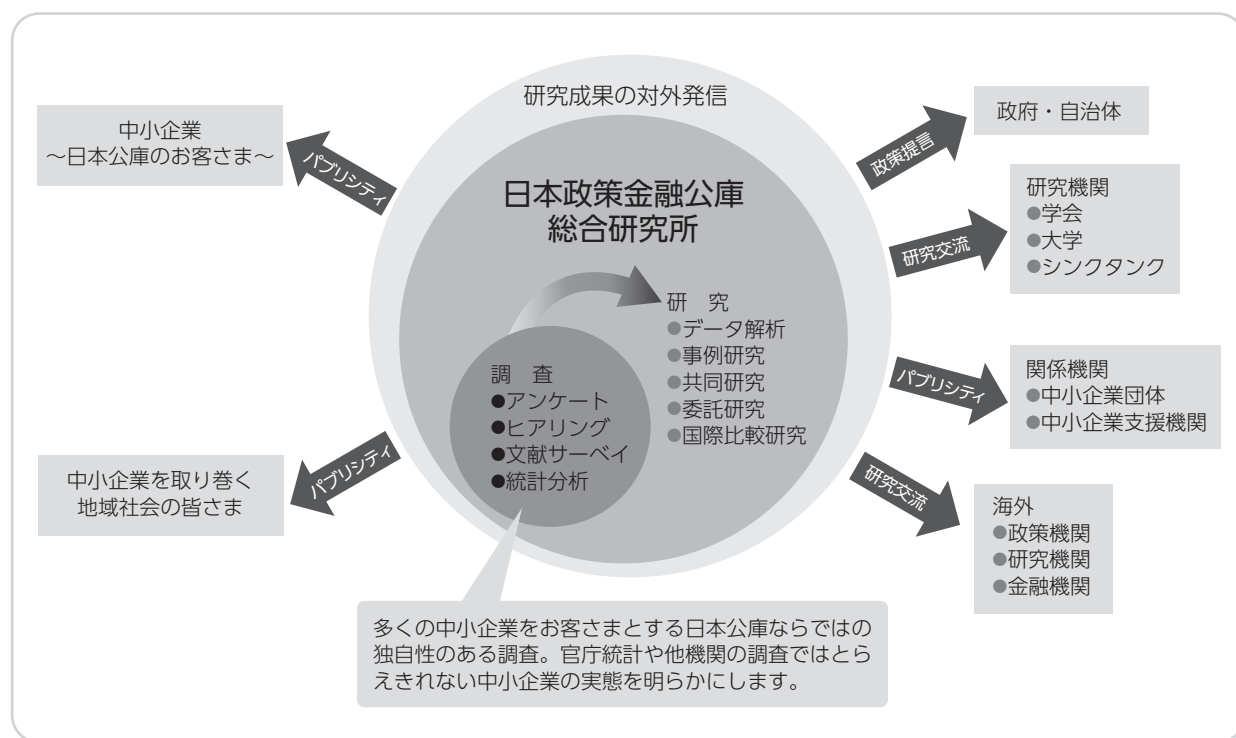
研究レポート

起業に対する関心の段階別分析から探る起業促進のヒント
—「2022年度起業と起業意識に関する調査」の分析から—

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

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。

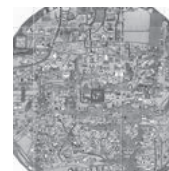
定期購読（無料）をご希望の方は、

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



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」
エプストーフの世界地図
13世紀
提供/イメージナビ

調査 企業事例 論評 エッセー・コラム

CONTENTS

- 4**  **最新 日本公庫総研 研究レポート**
起業に対する関心の段階別分析から探る起業促進のヒント
—「2022年度起業と起業意識に関する調査」の分析から—
*総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
- 2**  **巻頭エッセー 明日に向けて**
「当たり前」を疑う
*商品ジャーナリスト 北村 森
- 16**  **未来を拓く起業家たち**
ヴィーガン生活のインフラをつくる
*兵庫県神戸市 (株)ブイクック
- 20**  **データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～**
中小企業の景況は、
持ち直しの動きがみられる
- 24**  **新連載 産業リポート**
建設現場のデジタル化をリードする中小建設業
建設業界が直面している問題
*総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎
- 28**  **戦国マネジメント 一社長としての戦国大名—**
島津4兄弟
老舗名門企業を築いた共同経営者
*偉人研究家 真山 知幸
- 30**  **経営最前線1**
裏方として地域の食生活を支える
*徳島県徳島市 (株)稲垣
- 32**  **経営最前線2**
つくりたてのデコレーションケーキで
大切な日を
*埼玉県久喜市 (有)ドゥーブルシェフ
- 34**  **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
事始めの舞台、創業躍進の池田
*池田商工会議所中小企業相談所 課長代理 多田 幸希
- 35**  **人を動かす仕掛け**
3秒ルール
*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**
100年の節目に防災について考える
*京都大学防災研究所附属巨大災害研究センター
教授 矢守 克也
- 42**  **日本文化で世界を魅了—中小企業の海外展開—**
世界の子どもたちに日本のアニメを
*東京都渋谷区 (株)ピコナ
- 46**  **暦のしきたりとビジネス (最終回)**
敬老の日
*国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀
- 47**  **研究員オススメの一冊**
答えを急がない勇気
- 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

「当たり前」を疑う

毎週のように全国各地に足を運び、さまざまな地域発ヒット商品の事例（あるいはヒットに至らなかった事例）を目にするなかで、私はあることに気づきました。

マーケティングで「当たり前」と信じられている事柄に、間違いがあるのではないか。具体的には次の三つの事柄についてです。

- ①消費者のニーズをまず聞け
- ②差別化を最初から目指せ
- ③物語を紡いでみずから伝えよ

まず、①「消費者のニーズをまず聞け」です。少し考えてみてください。消費者に欲しいものを尋ねて、その通り商品化すればヒットするのであれば、誰もが売れる商品をつくられているはず。でもそうになっていませんね。

なぜか。消費者は実は自分の本当の欲求に気づけていないし、言語化もできていないからです。だから、商品のつくり手自身が「あなたの欲しいものはこれではないですか」と仮説を立てて、消費者の真の欲求をつかみにいく必要がある。

例えば、三重県のデアルケという農園が製造する「200% トマトジュース」は2015年の発売以来、品薄状態が続く

ほどの大ヒットとなりましたが、そのきっかけは農園主が「誰がなんと言おうと、トマトジュースは糖度（甘さ）こそが勝負だ」と覚悟を決めたこと。果汁を7時間以上煮詰め、すごい甘みをたたえたジュースを完成させたら、消費者は「ああ、こんな商品が欲しかった」と、そこで初めて気づいて、飛びついた。

次に、②「差別化を最初から目指せ」です。これもまた、正解に思えるような事柄ですが、商品開発の最初から差別化狙いに拘泥すると、議論が袋小路にはまる恐れが大きいと私は確信しています。差別化狙いというのは、ややもすれば「みずからの強みを忘れて、よその商品のことばかり気にする」行為に陥りがちだからです。

私がそう考えるに至ったのは、秋田県の「秋田由利牛^{あきた ゆりぎゅう}」のブランディングをお手伝いした仕事を通してでした。現在、銘柄牛は、全国に実に300はあるといわれています。そんな状況下で、生産者たちは「なんとか差別化しなければ」という思いにとらわれて焦っていました。でも、そこに間違いがある。それよりもまずは自分の牛の強みを見直しましょう、と私は提案しました。最終的に「赤身部位も脂の強い部位も食べ飽きしない」ことが持ち味

と関係者が認識したことで、ブランディング作業が一気に進んだのです。

最後に、③「物語を紡いでみずから伝えよ」です。SNS全盛の今、商品のことをバズらせる（爆発的な情報拡散がなされる）ことがヒットへの近道と考え、それに必須となるバックストーリーを構築しなければと悩む企業は少なくない印象です。でも待ってほしい。SNSで物語を紡ぐべき存在は誰なのか。あくまで一般のネットユーザーです。企業が捻^{ひね}り出した物語は、ネットユーザーにむしろ毛嫌いされかねません。企業がすることは一つです。ネットユーザーが物語を紡ぎたくなるような事実や素材を、ただただ愚直に淡々と伝え続けることのみ。

東京都の「伊良^{いよし}コーラ」は、昨今のクラフトコーラブームを形成した先駆者として有名です。しかし、みずから進んで発信したのは「世界初のクラフトコーラ専門メーカー」ということくらいで、それ以外のさまざまなバックストーリーを伝えたのは第三者のメディアや消費者でした。だからこそ、ヒットに結びついたわけです。

マーケティングの「当たり前」を疑うその先に、正解が必ず待っている。私はそう思います。



商品ジャーナリスト

北村 森 KITAMURA Mori

1966年富山県生まれ。慶應義塾大学法学部卒業。『日経トレンディ』（日経BP）発行人兼編集長を経て2008年に独立。現在は、サイバー大学IT 総合学部教授、秋田大学産学連携機構客員教授などを兼ねる。ヒット商品の分析を専門領域とし、経済産業省、特許庁、自治体などと連携した地域ブランディング事業に多数参画。また、「北村森のふか掘り」（全日本空輸）、「未来ショッピング NIPPON PRIDE 第二弾」（日本経済新聞社）の監修などを通して、全国各地の事業者との協業による商品開発にも力を注ぐ。最新刊は『小さな違いが、大きく化ける！—北村森のモノめぐり』（中日新聞社、2023年）。



起業に対する関心の段階別分析から探る起業促進のヒント —「2022年度起業と起業意識に関する調査」の分析から—

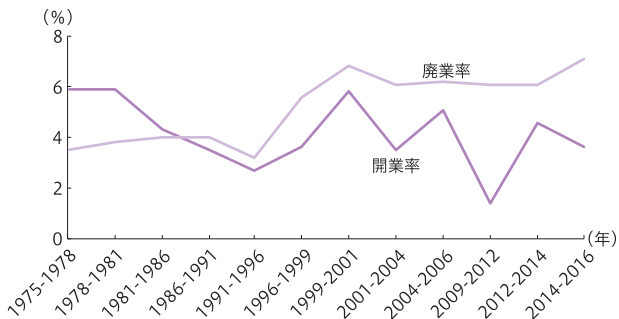
総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

経営者の高齢化による廃業が増えているが、起業活動はそれを補うほど活発ではなく、事業所数の減少が続いている。起業する人を増やすためには、まず起業に関心をもつ人を増やす必要があるが、当研究所「2022年度起業と起業意識に関する調査」によれば、起業に関心がある人は約1割と少なく、6割が起業に以前も今も関心がない。

起業に関心をもつ人ともたない人ではどのような違いがあるのか。また、起業に関心がある人がまだ起業していないのはどのような理由からか。調査結果をもとに分析し、起業活動を活発にするためのヒントを得たい。



図-1 開業率と廃業率の推移



出所：中小企業庁編『2023年版中小企業白書』

資料：総務省「事業所・企業統計調査」(2006年まで)、総務省「平成21年、26年経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス活動調査」

6割が起業に無関心

わが国の起業活動は低迷している。中小企業庁編『2023年版中小企業白書』が総務省・経済産業省「経済センサス」などをもとに算出したデータをみると、1980年代に開業率が廃業率を下回って以降、上昇傾向にある廃業率に対して開業率は低い水準が続いている(図-1)。経営者の高齢化が進み、廃業の一層の増加が予想されるなか、起業する人を増やしていくことは日本経済にとって大きな課題である。

起業活動が低迷する理由の一つに、起業への関心の低さが挙げられる。当研究所が2013年度以降毎年行っている「起業と起業意識に関する調査」によれば、事業経営者以外で起業に関心がある人は約1割と少ない。起業を増やすためには、まず起業への関心を高めていく必要があるといえる。

本リポートでは、起業に関心がある人とない人の特徴を比較し、起業への関心と無関心の境界を探る。また、起業に関心がある人を、起業の意思が固まっている人とまだ固まっていない人に分けて、それぞれの特徴や求め

「2022年度起業と起業意識に関する調査」の実施要領

調査時点	2022年11月
調査対象	全国の18～69歳の人
調査方法	インターネットによるアンケート（事前調査と詳細調査の2段階）。インターネット調査会社から登録モニターに電子メールで回答を依頼し、ウェブサイト上の調査画面に回答者自身が回答を入力
回収数	①事前調査 3万1,554人 ②詳細調査 2,681人

(注) 事前調査のサンプルのうち1万9,992人は、性別、年齢層(10歳刻み)、居住する地域の割合がわが国の人口構成(2022年時点)に準拠するように、回収数を設定した。残りの1万1,562人は、「起業家」「パートタイム起業家」のサンプルサイズを確保するために、その出現率が高いと思われる属性をもつ人に対して行ったもの。

る支援を比較する。わが国全体で起業への関心を高め、起業に向けた具体的な行動を促すためのヒントを得ようとするものである。

分析には、当研究所「2022年度起業と起業意識に関する調査」(以下、本調査)を用いる。全国の18～69歳の人を対象にしたインターネットアンケートである。調査は2段階に分かれ、まず、事前調査で調査の対象、すなわち事業に充てる時間が週35時間以上である起業家、同35時間未満であるパートタイム起業家、起業関心層、起業無関心層を抽出する。それぞれの要件は、表に示したとおりである。次に、詳細調査でこの4類型に具体的な質問を行う。本リポートでは、「起業に関心がある」と答えた起業関心層と、「以前も今も起業に関心がない」と答えた起業無関心層にスポットを当てる。

なお、事前調査のサンプル3万1,554人の一部(1万9,992人)は、わが国の18～69歳の人口構成に性別、年齢、居住する地域の分布が沿うように設定している。人口の縮図ともいえるこのサンプルで、各類型の構成比をみると、起業家は0.8%、パートタイム起業家は5.0%とごくわずかである。起業関心層は11.8%で、起業無関心層が59.9%と過半となっている。

以下で示す詳細調査の結果には、人口構成に沿ったサンプルから得た性別・年齢別(10歳刻み)のウエイト

表 調査対象の要件

								類 型	構成比 (%)
全国の18歳から69歳までの男女	現在の職業	事業経営者	自分が起業した事業である	起業年	2018～2022年	事業に充てる時間	35時間以上/週	起業家	0.5
							35時間未満/週	パートタイム起業家	0.5
					2017年以前			—	3.9
			自分が起業した事業ではない			—	1.7		
	それ以外	収入の有無 ＝ 勤務収入以外の 事業経営者	あ り ＝ 事業経営者	起業年	2018～2022年	事業に充てる時間	35時間以上/週	起業家	0.3
							35時間未満/週	パートタイム起業家	4.5
					2017年以前			—	4.6
			な し	起業への関心の有無	起業に関心がある			起業関心層	11.8
					以前も今も起業に関心がない			起業無関心層	59.9
					以前は起業に関心があったが今はない			—	12.2

資料：日本政策金融公庫総合研究所「2022年度起業と起業意識に関する調査」（以下同じ）

(注) 「勤務収入以外の収入がある」とは、過去1年間に年間20万円以上の収入（年金や仕送りからの収入、不動産賃貸による収入、太陽光発電による収入、金融や不動産などの投資収入、自身が使用していた既製品の販売による収入は除く）があり、今後も継続してその収入を得ていく場合のことをいう。

図－2 年齢層

(単位：%)					
	18～29歳	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代
起業関心層 (n=630)	27.2	23.0	25.1	16.7	8.1
起業無関心層 (n=647)	16.5	17.2	23.2	21.6	21.5

(注) 1 数値は詳細調査によるデータに、事前調査のうち人口構成に沿ったサンプルで算出したウェイト値で重みづけを行ったもの。ただし、n（回答数）は原数値を示す（以下断りのない限り同じ）。
2 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（以下同じ）。

値を用いて、重みづけをしている。より実態に即した分析を行おうとするためである。ただし、図に記載するn（回答数）は、原数値を示す。

女性は男性より起業に無関心

最初に、起業に関心をもつ人ともたない人の属性などを比べていきたい。

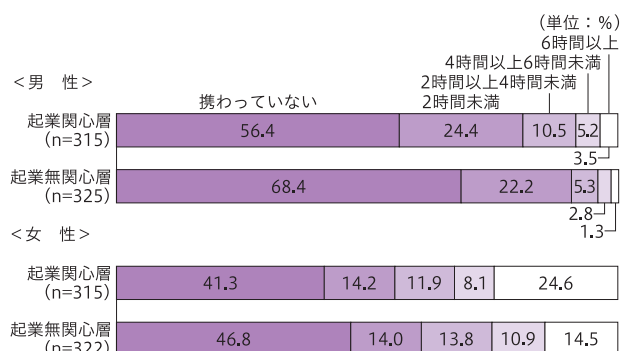
年齢層をみると、「18～29歳」の割合は、起業関心層

の27.2%に対して、起業無関心層は16.5%と10ポイント以上低い（図－2）。「30歳代」も起業関心層（23.0%）の方が起業無関心層（17.2%）に比べて多い。「50歳代」や「60歳代」の割合は、起業関心層（順に16.7%、8.1%）より起業無関心層（同21.6%、21.5%）の方が高い。年齢が上がるにつれて起業に関心をもたない人の方が多くなる傾向がみとれる。若い頃より生活が安定し、蓄えも増えていくことで、新しいことに興味を向ける人が減るのだろうか。

性別をみると、起業関心層の58.3%が男性で、女性の割合は41.7%である。一方、起業無関心層では女性の割合が57.5%と男性（42.5%）を上回っている。女性は男性より起業に無関心であるといえる。一般的に女性の方が家事や育児など、家庭における役割が大きいことが影響しているのかもしれない。

そこで、男女別に起業関心層と起業無関心層の家庭環境についてみておきたい。配偶者がいる割合は、男性は起業関心層で49.3%、起業無関心層で52.9%と大きな差はない。女性の起業関心層も52.5%と同程度である。しかし、女性の起業無関心層は62.1%と、ほかより高い。

図-3 家事全般に充てる1日当たりの時間



(注) 育児、介護を含み、報酬を目的とするものを除く。

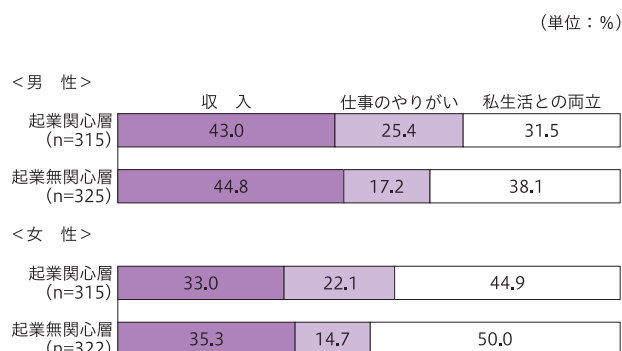
結婚している場合、女性の方が家庭での負担が大きくなり、起業に意識を向ける余裕がなくなるからだろう。

ところが、育児や介護を含む家事全般に充てる1日当たりの時間をみると、そもそも男性は女性に比べて「携わっていない」という回答割合が高いものの、男女ともに起業関心層の方が長い人が多い（図-3）。女性は、「6時間以上」の割合が起業関心層で24.6%と、起業無関心層の14.5%を10ポイント以上上回っており、「携わっていない」との回答割合は、起業無関心層（46.8%）の方が起業関心層（41.3%）より高い。

女性は男性より家庭における負担が大きい、そのこと自体は必ずしも女性の起業に対する関心の低さに直結していない。女性の起業無関心層に既婚者が多かったのは、主に家計を担う夫をもつことで、起業して収入を得ようとする動機が弱くなるからだろう。ただ、家事の負担が大きいことは、起業関心層が起業家層へと移行していく過程には影響しているかもしれない。起業に対する関心の程度については、後半でみていくこととする。

なお、仕事において最も重視することを同様にみると、男性も女性も、「収入」の割合は起業関心層と起業無関心層の間に差があまりなく、「仕事のやりがい」は

図-4 仕事において最も重視すること



(注) 仕事をしていない場合は、仕事をするとしたらどれを重視したいかを尋ねている。

起業関心層で、「私生活との両立」は起業無関心層で高くなっている（図-4）。ただ、男性は起業関心層、無関心層ともに「収入」（順に43.0%、44.8%）の割合が最も高いのに対して、女性はどちらの層でも「私生活との両立」（同44.9%、50.0%）の割合が最も高い。起業関心層の男女を比べると、「収入」は男性が女性を、「私生活との両立」は女性が男性を、それぞれ10ポイント以上上回っている。こうした仕事における考え方の違いからは、関心を寄せる起業のイメージ、例えば想定する事業の内容や働き方などが、男女で異なっていることがうかがえる。

学生時代や勤務での経験が 起業への関心の糧に

個人の属性だけではなく、本人が積み重ねてきたキャリアや経験も、起業への関心に影響するのではないだろうか。

起業関心層と起業無関心層の最終学歴を比べると、どちらも「大学・大学院」が最も多いが、割合は起業関心層（53.6%）が起業無関心層（42.1%）を10ポイント

図－5 最終学歴

(単位：％)

	中学・高校	専修・各種学校	短大・高専	大学・大学院
起業関心層 (n=621)	28.0	11.0	7.4	53.6
起業無関心層 (n=628)	32.6	14.2	11.1	42.1

(注)「答えたくない」との回答を除いて集計。

以上上回っている(図－5)。その他の「中学・高校」(起業関心層28.0％、起業無関心層32.6％)、「専修・各種学校」(同11.0％、14.2％)、「短大・高専」(同7.4％、11.1％)は起業無関心層が起業関心層より多く、起業関心層の方がやや高学歴な傾向がみとれる。

また、最近是一部の学校では、授業の一環で起業家の話を聞いたり起業体験をしたりと、起業について学べる機会を提供している。小学校から大学院までの間に、起業や企業経営に関する授業を受けた経験があるかを尋ねると、受けたことが「ある」割合は、起業関心層で4.8％と1割に満たないものの、起業無関心層では0.6％と輪をかけて低い。両者の回答割合の差は統計的にみて有意であり、学校での起業家教育が起業に関心をもつに当たってある程度の効果を発揮しているといえる。

続いて、現在の職業を比べると、両方とも「勤務者(役員・正社員)」が最も多くを占めるが、起業関心層(54.6％)の方が起業無関心層(42.2％)より割合は高い(図－6)。「勤務者(非正社員)」の割合(起業関心層19.1％、起業無関心層21.9％)は同程度だが、「主婦・主夫」は起業無関心層(19.7％)が起業関心層(8.8％)の倍以上と高い。起業無関心層に女性が多いことと関係があるのだろう。

役員や正社員として勤務している人の方が起業への関心は高いという結果だが、現在は働いていなかったり、非正社員であったりしても、それまでの勤務経験が起業

図－6 現在の職業(最も収入が多いもの)

(単位：％)

	勤務者(役員・正社員)	勤務者(非正社員)	学生	主婦・主夫	その他
起業関心層 (n=630)	54.6	19.1	8.5	8.8	9.0
起業無関心層 (n=647)	42.2	21.9	19.7	12.4	3.9

(注)その他は、「現役は引退した」「現在就いている職業はない」を含む。

への関心に影響している可能性もある。正社員として勤務した経験は、起業関心層(73.3％)、起業無関心層(69.6％)ともに7割前後がもっている(図－7)。しかし、管理職(3人以上の部下をもつ課や部などの長またはリーダー)の経験が「ある」割合は、起業関心層(22.2％)が起業無関心層(12.2％)を10ポイント上回る。マネジメントの仕事をすることは、自ら起こした事業でかじ取りをすることへの興味に通じやすいのかもしれない。

そのほか、勤務先で特定のプロジェクトのリーダーになった経験(起業関心層14.0％、起業無関心層5.1％)や、新規事業の立ち上げに関与した経験(同10.2％、4.5％)も、起業関心層の方が「ある」との回答割合が高い。事業開始後5年以内と創業間もない企業に勤務した経験(同7.2％、3.1％)も、起業への関心に多少結びついているようである。

転職の経験はどうだろうか。依然、終身雇用が根強いわが国において転職を経験することは、勤めを辞めて起業という新たなステージに踏み出す際の障壁を低くする契機になりそうである。そもそも、転職に前向きな人の方が起業に対する意識的な壁は低いことも想像される。本調査に転職経験を直接尋ねたデータはないが、現在の職業とその一つ前の職業は尋ねている。そこで、現在と一つ前の職業が両方とも「勤務者(正社員)」である人を転職経験者と仮定して、それぞれに占める割合をみた

図-7 勤務経験

<正社員として勤務した経験>		(単位：%)	
	あ る	な い	
起業関心層 (n=630)	73.3	26.7	
起業無関心層 (n=647)	69.6	30.4	
<管理職として勤務した経験>			
起業関心層 (n=630)	22.2	77.8	
起業無関心層 (n=647)	12.2	87.8	

(注) 管理職は、3人以上の部下をもつ課や部などの長またはリーダー。

ところ、起業関心層では31.4%と、起業無関心層(22.8%)より10ポイント近く高くなった。転職の経験と起業への関心は無関係ではないようである。

起業への関心には周囲の影響も

自分が直接経験することだけでなく、周囲の経験を通して起業に関心をもつこともあるだろう。家族や親戚に起業家が「いる」割合は、起業関心層で35.3%と、起業無関心層(18.6%)の倍近くと多い(図-8)。友人・知人や勤務先の上司・同僚・取引先などまで範囲を広げれば、割合は起業関心層で49.5%まで上がり、起業無関心層(22.2%)の倍以上である。近しい人のなかに起業家がいることで起業に対するイメージをもちやすくなり、それが関心へと結びついているのだろう。

ただ、身近な起業家のなかには、事業に失敗した人もいるかもしれない。苦労している様子を具体的に見聞きした場合、かえって起業に関心をもてなくなるのではないだろうか。家族や親戚に起業家が「いる」と回答した人に対して、その起業家のうち事業がうまくいかずにやめた人や、事業を続けているものの苦労している人がいるかを尋ねた。「いる」との回答割合は、起業関心層で

図-8 家族や親戚における起業家の有無

<家族や親戚に起業家がいるか>		(単位：%)	
	い る	い ない	
起業関心層 (n=630)	35.3	64.7	
起業無関心層 (n=647)	18.6	81.4	
<そのうち事業がうまくいかずにやめた人や、苦労している人がいるか>			
起業関心層 (n=230)	29.2	70.8	
起業無関心層 (n=119)	34.1	65.9	

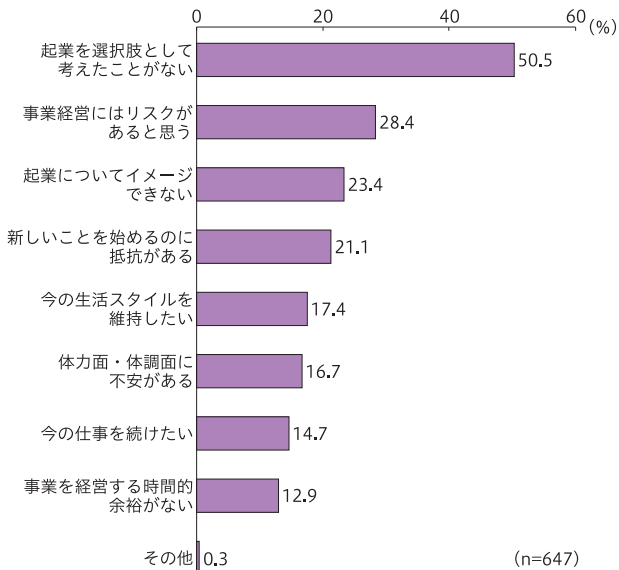
29.2%、起業無関心層で34.1%と、起業無関心層の方がやや高くなるものの、その差は比較的小さい。さらに、友人・知人や勤務先の上司・同僚・取引先の起業家まで含めた場合で同様にみると、失敗した人が「いる」との回答割合は、起業関心層(15.8%)の方が起業無関心層(7.1%)より高い。身近な起業の失敗例によって、起業への関心は失われてはいない。

なお、自ら起こした事業ではないが、企業の役員やCEOを務めている、もしくは務めていた人が家族や親戚に「いる」という割合も、起業関心層が21.7%と、起業無関心層(10.5%)の倍以上となっている。こちらも身近な人の対象を友人・知人などまで広げると、回答割合は順に30.9%、11.8%となる。周囲の人の経営の様子に対する関心が、自ら事業を起こすことへの関心へとつながっていく様子がうかがえる。

起業に対する認識不足を減らす

図-9は、起業無関心層に、なぜ起業に関心がないのか尋ねた結果である。「起業を選択肢として考えたことがない」が50.5%と最も多く、「事業経営にはリスクがあると思う」(28.4%)が続く。「起業についてイメージ

図-9 起業無関心層が起業に関心がない理由（複数回答）

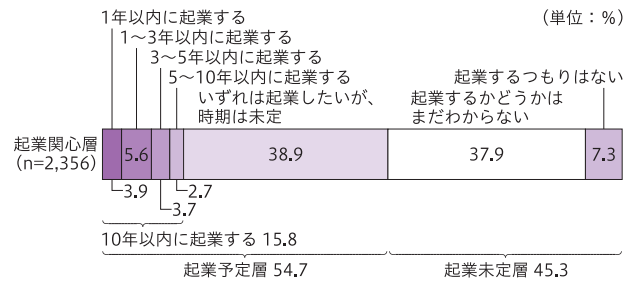


(注) 起業無関心層に尋ねたもの。

できない」(23.4%)という回答も3番目に多い。起業についてそもそもよく知らなかったり、偏ったイメージをもっていたりすることが、無関心を招いているようである。ということは、起業についてよく理解する機会を増やすことが、起業関心層を厚くしていく一つの手立てになると考えられる。

ただ、勤務経験や身近な起業経験者の有無は、個人の取り組みや家庭環境によるところが大きい。一方、例えば義務教育などの早い段階に起業について学ぶ機会は、普遍的につくり得る。前述のとおり、水準自体は低いものの、起業関心層の方が学生時代に起業家教育を受けた割合は相対的に高かった。学びの場で起業家と触れ合う機会が、事業の様子をイメージし、起業について考える助けになるだろう。また、最近では、SNSなどを活用することでさまざまな起業家の情報を得やすくなっている。起業に対する認識不足を緩和していくことで、起業への関心の輪を広げていくことが期待される。

図-10 起業関心層の起業予定の有無



(注) 1 人口構成に沿った事前調査サンプルに占める割合。nは回答数。
2 起業関心層に尋ねたもの（以下同じ）。

10年以内に起業予定の 起業関心層は15.8%

起業に関心をもつ人のうち、実際に起業に踏み出す人はどれくらいいるのだろうか。本調査の事前調査では、「起業に関心がある」と答えた人に対して、起業の予定時期も尋ねている。人口構成に沿った事前調査のサンプルで回答の構成比をみると、「1年以内に起業する」(3.9%)や「1～3年以内に起業する」(5.6%)という起業を目前に控えている人が1割弱存在する(図-10)。これらを含めた「10年以内に起業する」との回答割合が15.8%であった。「いずれは起業したいが、時期は未定」という人も38.9%いる。一方で、「起業するかどうかはまだわからない」との回答割合も37.9%と多く、起業に関心はあるものの「起業するつもりはない」という回答も7.3%となっている。

このように、一口に起業関心層といっても、関心の程度には濃淡がある。ここからは、「10年以内に起業する」または「いずれは起業したいが、時期は未定」と回答した人を「起業予定層」(起業関心層の54.7%)、「起業するかどうかはまだわからない」または「起業するつもりはない」と回答した人を「起業未定層」(同45.3%)と呼んで、起業関心層を二つに分けて詳しくみていきたい。

図－11 起業関心層の年齢層（起業予定別）

	18～29歳	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代
起業予定層 (n=319)	28.9	20.5	25.7	16.1	8.8
起業未定層 (n=311)	25.3	25.6	24.5	17.3	7.3

(注) 図－10の回答のうち、「10年以内に起業する」または「いずれは起業したいが、時期は未定」を「起業予定層」、「起業するかどうかはまだわからない」または「起業するつもりはない」を「起業未定層」と分類（以下同じ）。

家事の負担は 女性の起業意欲を弱める要因に

年齢を比べると、「18～29歳」は起業予定層（28.9%）が起業未定層（25.3%）をやや上回るが、「30歳代」は起業予定層（20.5%）が起業未定層（25.6%）より少ない（図－11）。大学を卒業して就職したケースで考えれば、若手から中堅へと移り、仕事の幅が広がりつつある年代であり、かつ家庭においてもまだ子どもが小さいなどの状況が想像される。起業に関心をもっているにもかかわらず、起業を計画するまでには至らない人が多いのではないだろうか。「40歳代」「50歳代」「60歳代」は、起業予定層（順に25.7%、16.1%、8.8%）と起業未定層（同24.5%、17.3%、7.3%）でほとんど差はみられなかった。

性別は、起業予定層では男性が68.1%と多く、女性は31.9%にとどまる。反対に、起業未定層では女性の割合が52.4%と、男性の47.6%を上回っている。前述のとおり女性は起業無関心層に多くみられたが、起業関心層に限ってみても、起業の意欲は男性に比べて弱いことがわかる。

前掲図－3と同様に、家事全般に充てる1日当たりの時間を男女別にみると、男性は、そもそも家事に「携わっていない」人が起業予定層、起業未定層ともに6割弱

図－12 起業関心層の家事全般に充てる1日当たりの時間（起業予定別）

	携わっていない	2時間未満	2時間以上4時間未満	4時間以上6時間未満	6時間以上
< 男 性 >					
起業予定層 (n=189)	54.4	24.2	13.3	5.1	3.1
起業未定層 (n=126)	59.5	24.8	6.2	5.3	4.2
< 女 性 >					
起業予定層 (n=130)	41.4	18.6	13.9	4.7	21.4
起業未定層 (n=185)	41.2	11.3	10.5	10.3	26.7

(注) 図－3に同じ。

と多い（図－12）。「4時間以上6時間未満」と「6時間以上」の割合を合わせても、男性の場合はどちらの層も1割にも満たない。他方、女性は起業予定層、起業未定層ともに約6割が家事に携わっている。女性に限って家事に従事している時間を比べると、起業未定層の方が長い時間帯の回答割合が高い。起業未定層の「4時間以上6時間未満」「6時間以上」の割合は、順に10.3%、26.7%で、起業予定層（順に4.7%、21.4%）を上回る。女性の起業関心層は、起業無関心層に比べて家事に充てる時間が長い傾向がみられたが（前掲図－3）、起業関心層に限ってみると、家事に充てる時間は起業予定がない女性の方が長いことがわかる。起業に関心がある女性が、家事の負担の大きさゆえに起業を諦めてしまっているとしたら問題である。

現在の職業は、起業予定層で「勤務者（役員・正社員）」が60.4%と最も多い（図－13）。起業未定層でも最も多くを占めているが、割合は48.2%と起業予定層より10ポイント以上低い。一方、「勤務者（非正社員）」（起業予定層16.5%、起業未定層21.9%）や「主婦・主夫」（同6.3%、11.6%）などで、起業未定層が起業予定層を上回っている。

図-13 起業関心層の現在の職業（最も収入が多いもの、起業予定別）

	(単位：%)				
	勤務者（役員・正社員）	勤務者（非正社員）	学生	主婦・主夫	その他
起業予定層 (n=319)	60.4	16.5	9.9	6.3	6.9
起業未定層 (n=311)	48.2	21.9	7.0	11.6	11.3

(注) 図-6に同じ。

これまでの勤務経験についてもみると、正社員経験は、起業予定層の方が「ある」との回答割合が高い（起業予定層77.0%、起業未定層69.1%）。管理職経験（同27.3%、16.5%）、特定のプロジェクトのリーダーになった経験（同17.8%、9.8%）、新規事業の立ち上げに参与した経験（同11.0%、9.3%）も、起業予定層が起業未定層を上回っている。また、現在と一つ前の職業が両方とも「勤務者（正社員）」である転職経験者は、起業予定層が35.1%と、起業未定層（27.4%）より多い。勤務先での経験は、起業の関心の有無に影響していたが（前掲図-7）、起業関心層の起業意欲の強さとも関係があることがわかる。

同じく、起業への関心の有無に影響していた、家族や親戚における起業家の有無（前掲図-8）についてもみておきたい。家族や親戚に起業家が「いる」割合は、起業予定層で41.4%と、起業未定層の28.6%を10ポイント以上上回る（図-14）。身近な起業家の存在は、実際の起業行動にも働きかけていることがわかる。また、家族や親戚に起業家のなかに、事業がうまくいかずにやめた人や苦労している人が「いる」割合は、起業予定層が31.7%と、起業未定層（25.2%）に比べて高く、起業意欲が損なわれていないことがわかる。なお、家族や親戚に企業の役員やCEOを務めている（務めていた）人がいる割合も、起業予定層が25.2%と、起業未定層（17.9%）を上回っている。

図-14 起業関心層の家族や親戚における起業家の有無（起業予定別）

	(単位：%)	
	家族や親戚に起業家がいるか	いない
起業予定層 (n=319)	41.4	58.6
起業未定層 (n=311)	28.6	71.4
<そのうち事業がうまくいかずにやめた人や、苦労している人がいるか>		
起業予定層 (n=133)	31.7	68.3
起業未定層 (n=97)	25.2	74.8

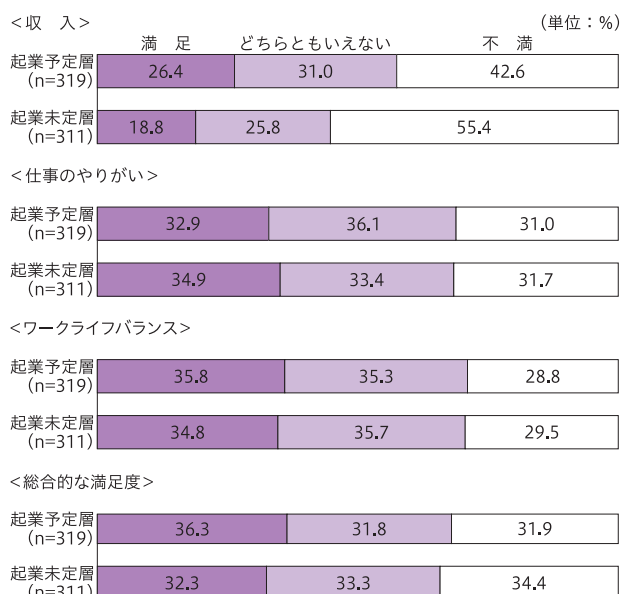
「収入を増やしたいから」起業に関心

ところで、起業関心層はどういった理由で起業に関心をもっているのだろうか。起業予定層の場合は特に、現状に不満や物足りなさを感じて、起業の意欲を強めていることはないだろうか。

まず、収入、仕事のやりがい、ワークライフバランス、総合的な満足度の四つについて満足度を尋ねた結果をみてみたい。収入に「不満」を感じている割合は、起業未定層で55.4%と特に高い（図-15）。起業予定層も「不満」が42.6%を占めるが、「満足」が26.4%と起業未定層（18.8%）より多く、満足度はやや高いといえる。そのほかの項目は、起業予定層と起業未定層で満足度に大きな差はみられないが、「不満」の回答割合を比べると、いずれも起業未定層の方が高い。今の仕事や生活環境に対する不満をばねに、起業に対する意欲を強くしているというわけではなさそうである。

次に、起業に関心をもった理由について、三つまでの複数回答で尋ねた結果をみていきたい。起業予定層、起業未定層ともに、「収入を増やしたいから」（順に55.0%、58.9%）や「自由に仕事がしたいから」（同44.5%、40.9%）との回答が多い（図-16）。

図-15 起業関心層の満足度（起業予定別）

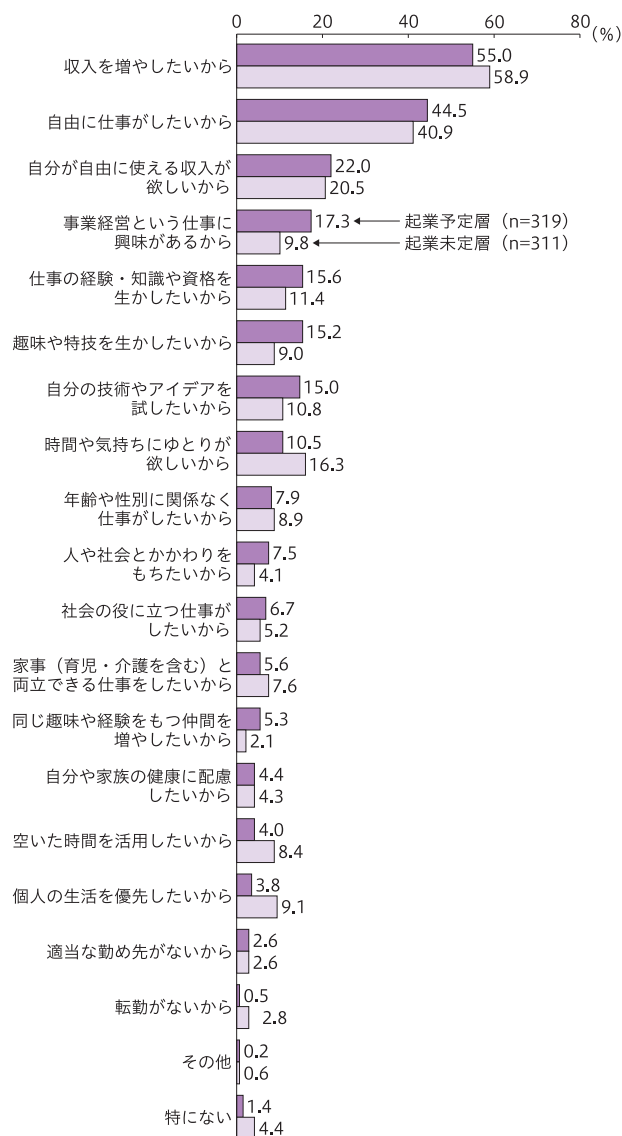


(注)「満足」は「かなり満足」と「やや満足」の合計。「不満」は「かなり不満」と「やや不満」の合計。

起業未定層に比べて起業予定層で特に多い回答は、「事業経営という仕事に興味があるから」（起業予定層17.3%、起業未定層9.8%）や「趣味や特技を生かしたいから」（同15.2%、9.0%）、「仕事の経験・知識や資格を生かしたいから」（同15.6%、11.4%）などである。すでに自分が起こす事業のかたちをある程度明確に描いているためか、起業予定層の関心の理由は、事業の内容や経営に関する具体的なものが多い。

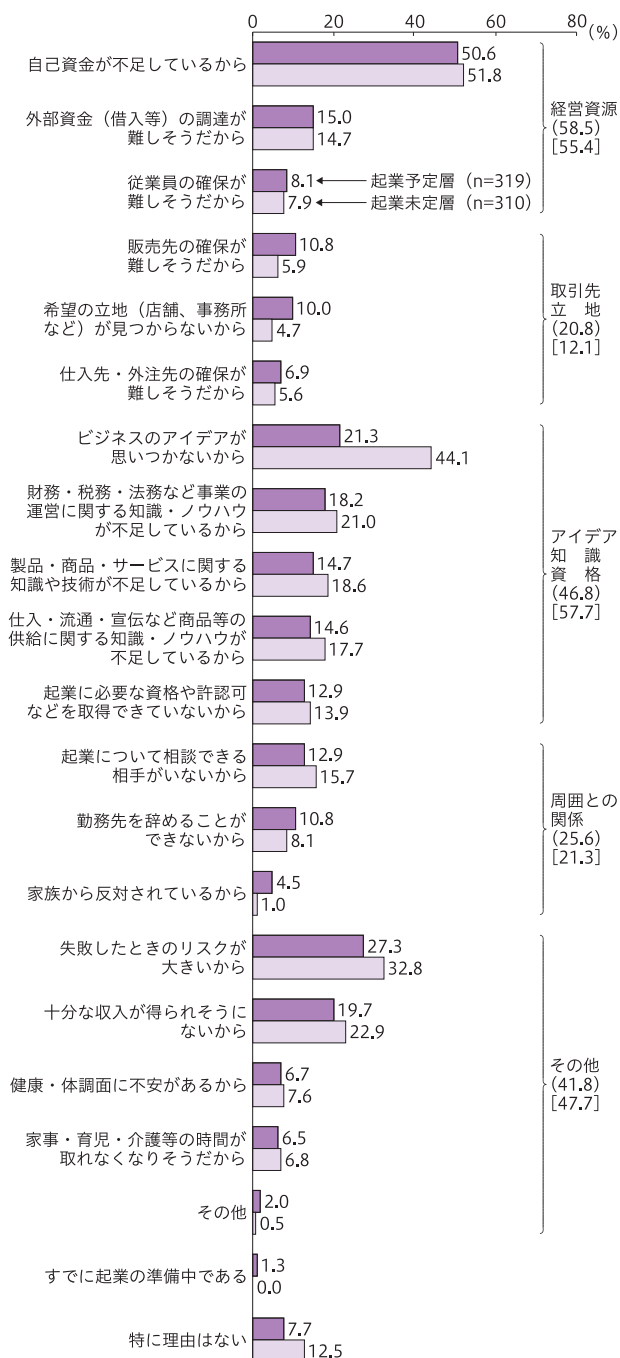
他方、起業未定層で比較的多い回答は、「時間や気持ちにゆとりが欲しいから」（同10.5%、16.3%）、「個人の生活を優先したいから」（同3.8%、9.1%）、「空いた時間を活用したいから」（同4.0%、8.4%）などである。事業経営そのものというよりは、時間を融通しやすくなり、望むワークスタイルを実現したりする手段の一つとして、起業に関心を寄せているようである。起業未定層には、女性が多く、なかでも家事に充てる時間の長い女性の割合

図-16 起業関心層が起業に関心をもった理由（三つまでの複数回答、起業予定別）



合が高かったこと（前掲図-12）や、女性は仕事において「私生活との両立」を重視する傾向にあったこと（前掲図-4）などと考え併せると、起業未定層は、家事の合間などの隙間時間を生かして収入を補填することを起業の目的として考えている人が少なくないと思われる。

図-17 起業関心層がまだ起業していない理由
(複数回答、起業予定別)



(注) () 内は起業予定層、[] 内は起業未定層の回答割合。

起業未定層はアイデアや知識の不足を懸念

起業予定層は、ある程度起業の意思が固まっているものの、まだ起業していない。起業未定層は、起業に関心はあるものの、起業するつもりはなかったり、起業するかどうか迷っていたりする。それぞれに、まだ起業していない理由を尋ねると、「自己資金が不足しているから」（起業予定層50.6%、起業未定層51.8%）との回答がどちらも過半となっている（図-17）。「失敗したときのリスクが大きすぎるから」（同27.3%、32.8%）も、ともに3割前後と高い。

起業していない理由を、経営資源に関する問題、取引先・立地に関する問題、アイデア・知識・資格に関する問題、周囲との関係に関する問題、その他に分類すると、経営資源に関する問題を挙げる割合は、起業予定層（58.5%）、起業未定層（55.4%）ともに同程度である。取引先・立地に対する問題は、起業予定層（20.8%）が起業未定層（12.1%）の倍近くと多い。前述のとおり、自ら起こす事業の構想をある程度描けている分、店の場所や顧客の開拓など、具体的な問題に心配が向きやすくなるのだろう。

反対に、アイデア・知識・資格に関する問題は、起業未定層（57.7%）の方が起業予定層（46.8%）より10ポイント以上多い。起業予定層は、すでに事業に必要な知識、ノウハウを備えている人が多いのに対して、起業未定層は、起業に漠然とした興味はあるが、事業の着想には至っていない人が多いのだろう。また、知識やノウハウが足りていないと感じていることが、起業の意欲を弱めている可能性も考えられる。

周囲との関係に関する問題は、起業予定層（25.6%）の方が起業未定層（21.3%）より回答割合がやや高い。勤め先を突然辞めることは難しいだろうし、家計を担っ

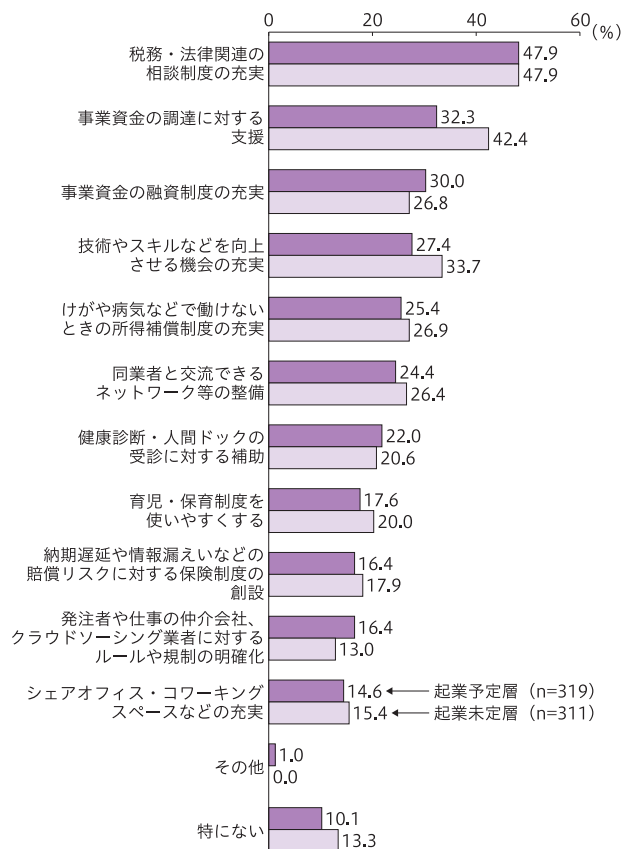
ている場合は、家族から反対されるケースも想定される。起業の意思が固まっている人ほど、こうした問題に直面しやすいといえる。

段階に応じたきめ細かな支援を

最後に、起業予定層と起業未定層に尋ねた、起業する際にあったらよい支援についてみていきたい。ともに最も多かった回答は、「税務・法律関連の相談制度の充実」（ともに47.9%）であった（図-18）。起業の意思を固める前から起業を計画し実行するときまで、頼れる相談窓口は必要とされている。事業資金の調達や融資に関する支援を求める声も多く、前掲図-17で自己資金の不足が起業しない主な理由になっていたこととも符合する。起業未定層で、「事業資金の調達に対する支援」に比べて「事業資金の融資制度の充実」の回答割合が低いのは、まだ融資について考える段階に至っていないからであろう。そのほか、起業未定層では、「技術やスキルなどを向上させる機会の充実」（33.7%）の回答割合が起業予定層（27.4%）より高い。自分のスキルに自信がないことが起業のネックになっていることがわかる。他方、起業予定層は、「発注者や仕事の仲介会社、クラウドソーシング業者に対するルールや規制の明確化」（16.4%）などが起業未定層（13.0%）より高い。事業を計画するに当たり、さまざまな制度や業界のルールなどを調べて支援の必要性を感じているのだろう。

ここまでみてきたとおり、同じ起業関心層のなかでも、起業の意思を固めつつある人とそうでない人とは、起業の妨げだと感じているものや求める支援が異なる。起業関心層を、実際の起業活動へと促していくためには、それぞれの置かれた環境や考え方に応

図-18 起業関心層が起業する際にあったらよいと思う支援（複数回答、起業予定別）



じたサポートが必要となる。例えば、起業に何となく関心はあるものの、どのような事業を起こすかまでは考えていない人に対して、いきなり事業計画の立て方を説明しても、かえって起業への関心を弱めてしまいかねない。家事と両立しながら事業を経営している先輩起業家の事例や、起業に必要な知識の習得を支援する窓口などを紹介し、起業に対して感じるハードルを下げていくことが望ましい。

起業に対する認知・関心を広げ、きめ細かなサポートで実際の起業まで伴走していく。段階に応じた切れ目ない支援が起業活動の促進につながるはずである。



ヴィーガン生活のインフラをつくる



(株)ブイックック 代表取締役CEO 工藤 柊

くどう しゅう

大阪府出身。動物倫理と環境問題を理由に、高校3年生でヴィーガン生活を開始。神戸大学在学中の2020年4月に(株)ブイックックを創業。

企業概要

- ▶ 創業
2020年
- ▶ 資本金
2,567万円
- ▶ 従業者数
6人
- ▶ 事業内容
ヴィーガン料理レシピ投稿
サイト・ヴィーガン商品専門
ネットスーパーの運営
- ▶ 所在地
兵庫県神戸市中央区磯上通
4-1-14 三宮スカイビル7F
- ▶ URL
<https://vcook.co.jp>

近年、ヴィーガンという言葉聞く機会が増えた。日本語では完全菜食主義と呼ばれ、肉類だけでなく卵や乳製品などの動物性食品を避けた食生活や、そうした食生活を取り入れている人のことを意味している。

動物倫理、環境保護、健康増進などの理由から、ヴィーガン生活を始める人は増えてきている。その一人である工藤柊さんは、誰もがヴィーガンを選択できる社会をつくるため、大学在学中にヴィーガンをサポートする会社を設立した。

自身が感じた課題を 事業で解決

——事業内容を教えてください。

肉類や乳製品のような動物性食品を食べないヴィーガン生活を支える、三つのサービスを提供しています。

一つ目は、ヴィーガン料理レシピ投稿サイトの「ブイックック」です。豆腐でつくるチーズケーキや、卵を使わないマヨネーズなど、これまでにレシピは5,500件以上投稿され、月間利用者は約20万人に上ります。

二つ目は、ヴィーガン商品専門ネットスーパーの「ブイックックスーパー」です。代替肉、パン、スー

ツなど、300種類以上のヴィーガン商品を取り扱っており、特に大豆ミートが人気です。

三つ目は、ヴィーガン総菜サブスクリプションの「ブイックックデリ」です。代替肉を使った酢豚やしょうが焼きなど、10種類以上の冷凍総菜を定期的に配送しています。製造は他社に委託しながら、利用者からのフィードバックをもとにメニューを増やしていく予定です。

——利用者はどのような方が多いのでしょうか。

幅広い年齢層の方に利用いただいています。利用者は完全にヴィー

ガンとして暮らしている人ばかりではなく、例えば週に1~2回ぐらいのペースで、無理のない範囲でヴィーガン生活を取り入れている人も多いようです。

残念ながら日本では、ヴィーガン生活を始めたくても環境的に難しいのが現状です。ヴィーガン商品は年々増えつつありますが、一般的なスーパーマーケットではあまり売っておらず、なかなか手に入りません。また、植物性の材料だけを使った食品を手に入れようとしても、和風だしやコンソメなど動物性の原材料が含まれていることが多く、それらを完全に避けて食品を購入するのは難しいのです。こうした悩みを抱える人が、当社のサービスの利用者となっています。

—— どういった理由でヴィーガン生活を始めたのですか。

高校3年生の頃、車にひかれた猫を見て強いショックを受けたのがきっかけです。やりきれない気持ちになり、家に帰ってすぐ、交通事故で亡くなる猫がどのくらいいるのかパソコンで検索しました。調べているうちに、毎年多くの猫が殺処分されていること、そして、それとは桁違いの数の豚や牛が食用として殺されていることを知りました。

もともと環境問題に関心があった

ので、畜産業が環境に負荷を与えていることは認識していました。そのうえ、人間が多くの動物の命を奪っているという事実を認識し、果たしてこのままでよいのだろうかと思うようになりました。高校生の立場でできることはないかと考え、ヴィーガン生活を始めたのです。

ただ、最初の数週間は何を食べてよいかわからず、おにぎりやゆでた野菜ばかりを食べていました。家族の協力で、少しずつメニューの種類は増えていきましたが、ヴィーガンとして生きる大変さをいきなり実感しました。

—— 当事者として感じた課題が現在の事業につながっているのですね。

大学に入ってから、ヴィーガンが暮らしやすい環境をつくるため、学食でヴィーガンメニューを導入する活動を行いました。ですが、1年かけて取り組んでも、一つの大学の一つの食堂でメニューが少し増えただけで、自分一人ではできることには限界があると思い知りました。

そこで、同じ思いをもつ人と組織をつくり、活動を加速させようと考えたのです。そのために、クラウドファンディングで資金を集め、日本各地を巡って活動に賛同してくれる人を募りました。そして2018年にNPO法人を立ち上げ、料理教室をは



レシピが日々投稿されている「ブイックク」

じめとするイベントの開催や、ヴィーガンのコミュニティづくりなどを行ったのです。

(株)ブイッククを創業するきっかけになったのは、NPO法人での活動のなかで、2019年にレシピ投稿サイトを開発したことです。仲間に使ってもらい、感想を聞いたところ、評判は上々でした。このサービスを本格的に事業化すれば、ヴィーガンが抱えている大きな課題を解決できるのではと考え、NPO法人から事業を引き継ぎ、会社を立ち上げることを決意したのです。

—— コロナ禍の下での創業となりましたが、影響はありましたか。

2020年は東京オリンピックが開催される予定だったので、創業準備の段階ではインバウンド需要を取り込めるようなサービスも展開しようと思っていました。海外から来るヴィーガンのために、ヴィーガンメニューを導入する飲食店のサポートをしようと考えたのです。

しかし、創業直前に東京オリンピックの延期が決まり、創業して1週間も経たないうちに各地で緊急事態宣言が発令されました。外国人観光客がいなくなったことで、事業の方向性を再考せざるを得なくなったのです。

外出すら制限されるなか、時間だけはあったので、事業を通じて実現したいことは何なのかを改めて考えました。そうして、まずは日本に住むヴィーガンに必要なサービスを提供することが自分たちのミッションであると、軸足を固めたのです。結果として、進むべき道が真っすぐに定まったように思います。

人とのつながりを力に

——大学在学中の創業ということ、苦勞したことはありますか。

とにかく知識と経験が不足していました。ヴィーガンカフェの店長として働いた経験はあったのですが、会社勤めをしたことはなかったので、従業員管理や経理といった企業経営の基礎がまったくわからなかったのです。

そこで、知人が経営するIT関連の会社で2週間ほどインターンとして働き、経営の基本を勉強させてもらいました。プロダクト開発に強いところだったこともあり、このときの

経験がブイックスーパーやブイックデリの開発をする際にも生きています。

一方、若くして創業したことで、周囲の人から気にかけてもらえた面もあったと思います。創業前に各地を巡って仲間を集めたことや、SNSでヴィーガン同士のコミュニティをつくっていたことで、知識と経験の豊富な経営者や会社員の方々とつながりが生まれ、多くのアドバイスをいただきました。彼らの知恵を借り、組織体制、評価制度、プロジェクトの進め方など、現在の当社の骨格を組み上げていったのです。

——サービスの開発はどのように行っているのですか。

新しいサービスを始めるときは、まずは最小限の機能でリリースし、問題点があればその都度改良するようにしています。

例えばブイックスーパーは、2021年10月に開始した時点では、出店したメーカーへの注文を当社が仲介し、それぞれのメーカーが商品を発送するというモール型のECサイトでした。在庫を抱える必要がなく、運営の負担が軽いため、このスタイルを選んだのです。しかし、始めてみると思うように売り上げが伸びません。原因を調べたところ、メーカーごとに送料がかかってしまうた

め、複数の商品を買にくいと感じる利用者が多かったことがわかったのです。

これを改善するため、2022年9月に、当社がメーカーから商品を仕入れ、それを利用者へ販売する小売型ECへと切り替えました。すると、まとめ買いをする利用者が多くなり、1回の注文当たりの平均購入商品数は約5倍になりました。在庫をもち、^{こんぽう}梱包や発送も行うため、業務量は増えましたが、ビジネスとして継続していける状態になったのです。

——仮説と検証を繰り返しながらサービスの完成度を高めているのですね。

それだけでなく、どの分野にどれだけ注力するかを取捨選択も重視しています。

実は、ヴィーガン総菜を定期配送するブイックデリのサービスは、2021年3月の提供開始から1年ほどでいったん休止しています。需要は十分にあったのですが、当時はまだスタッフが少なく、体制が整わない状態で複数のサービスを同時に進めようとすると、結局すべてが中途半端になってしまうリスクがあったからです。ひとまずはより多くのヴィーガンにアプローチできるブイックスーパーに注力し、事業を成長させようと考えました。

結局は、この判断が功を奏しました。ブイックスーパーの売上げが順調に伸びたことで、当社の対外的な評価が高まったのです。そのおかげで、2023年1月に個人投資家やベンチャーキャピタルなどから資金を調達することができました。

スタッフも少しずつ増えてきたため、2023年3月にはブイックデリを再開しました。レシピサイトやECサイトだけだと他社も比較的まねしやすいので、独自に開発した総菜を提供するブイックデリは、差別化を図るうえでこれから重要になるサービスだと考えています。

「Hello Vegan!」な社会を目指して

——事業拡大に向け、組織づくりが重要になってきますね。

現時点で従業員は6人ですが、副業やフリーランスなど、ほかの仕事と兼ねるかたちで参画してもらっている方が20人ほどいます。スタッフは、当社のサービスを利用したり、わたしとSNSで交流したりするなかで、自分も何か協力できないかと手をあげてくれた人がほとんどです。そのため、半分以上がヴィーガンであるか、ヴィーガンに近い食生活を送っています。サービスの利用者が抱える課題を当事者として理解できる人がそろっているのも、当社の強

みとなっています。

採用時に大事にしているのは、ミッションやカルチャーを共有できるかという点です。入社後のミスマッチを防ぐため、当社で仕事をすることに当たって事前に知ってほしいことをまとめてホームページで公開しています。条件を満たし、そのうえでスキルが高いという人は限られるので、スタッフを増やすのは正直大変です。ただ、その分強い組織になっていると思います。

——今後の展開について教えてください。

わたしたちが目指しているのは「Hello Vegan!」な社会、つまり誰もがヴィーガンを簡単に始められ、楽しく続けられる社会をつくることです。これは、動物や環境に負荷をかけることのない、持続可能な社



「ブイックデリ」の総菜

会の実現にもつながります。

サービスを拡大していくにつれて、利用者の方から「ヴィーガン生活が続けやすくなった」という感謝の声をいただくことが増えています。一歩ずつですが、目標に向かって前進できていると感じます。

今後はサービスの範囲をさらに広げて、発展途上である日本のヴィーガン業界を牽引する存在になりたいと考えています。そのためにも、まずはできることから、着実に取り組んでいきたいと思っています。

聞き手から

工藤さんのエピソードを聞くと、クラウドファンディングで集めた資金で仲間づくりの旅をしたり、SNSでフォローしていた相手にメッセージを送ってアドバイスを求めたりと、まさに今どきの起業家であると感じた。数十年前であれば考えられなかったような体験が可能となり、インターネットを使えば先人の知恵が簡単に得られる今の時代、起業における若さは決して不安要素ではなく、むしろ強みになっている。

工藤さんの座右の銘は「ブルス・ウルトラ（さらに向こうへ）」だそうだ。課題の解決を目指し、社会にうねりを起こしながら進み続ける彼のような若い起業家を、未来のヒーロー候補として応援していきたい。

(原澤 大地)



第97回

中小企業の景況は、 持ち直しの動きがみられる

～全国中小企業動向調査・中小企業編 (2023年4-6月期実績、7-9月期以降見通し)結果～

当研究所が2023年6月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・中小企業編」によると、今期(2023年4-6月期)の業況判断DIは前期(2023年1-3月期)から3.7ポイント低下し、7.1となった。5期ぶりに低下したが、高い水準を維持しており、来期以降は大幅に上昇する見通しである。中小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる。

業況判断DIはプラス水準を維持

当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・中小企業編」(以下、本調査)を実施している。今期(2023年4-6月期)の調査は2023年6月中旬に、原則従業員20人以上の中小企業1万3,865社を対象に行った。業況の総合判断、売り上げや利益、価格や雇用などについて、今期の実績と2期先までの見通しを尋ねている。

今期の業況判断DIは、前期(2023年1-3月期)の10.8から3.7ポイント低下し、7.1となった(図-1)。5期ぶりに低下したが、9期続けてプラスの水準を維持している。1期先(2023年7-9月期)、2期先(2023年10-12月期)のDIはそれぞれ、12.7、18.0と大幅に上昇する見通しである。前期の調査では、1期先の見通しは6.2と、実績(10.8)から低下していた。この点を踏まえると、今期は先行きに対する期待が高まっていると考えられる。

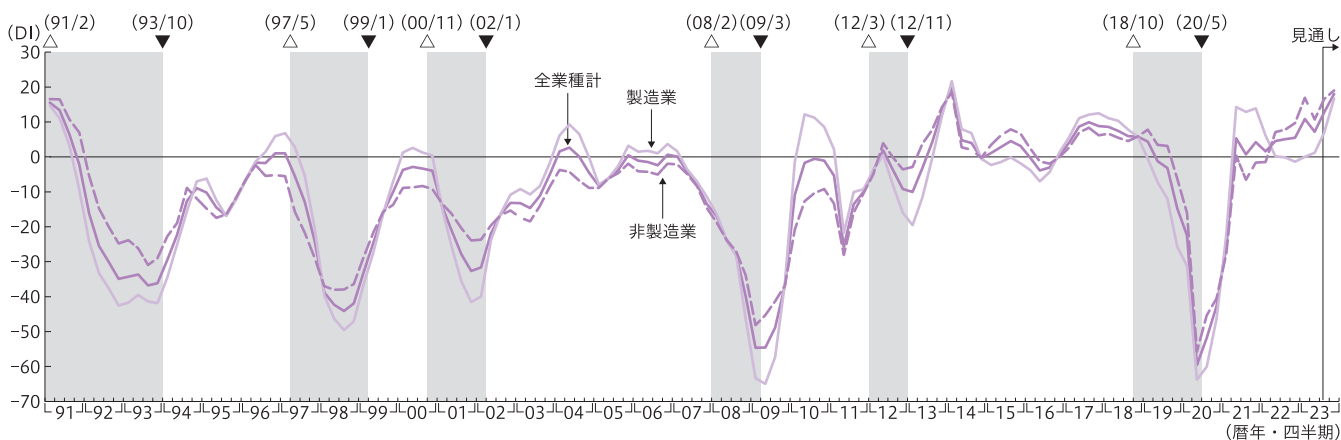
業種別にみると、製造業は前期(-0.1)から1.2ポイント上昇し、1.1となった。マイナスの水準が続いていたが、4期ぶりにプラス圏に回復した。非製造業は前期(16.9)から6.3ポイント低下し、10.6となった。低下こそしたが、二桁のプラス水準を維持している。

製造業がプラス圏に回復し、非製造業は高い水準にとどまるなか、見通しが強気に転じたことから、中小企業の景況は持ち直しの動きがみられる。

内需の回復がプラスに寄与

次に、足元の業況判断DIを細かい業種別に確認する。まず、製造業の内訳をみると、今期は全18業種中10業種でプラス水準となった(図-2)。特に、繊維・繊維製品(21.6)や飲食料品(12.9)などで高くなっている。調査期間中に新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが、2類から5類に引き下げられた。加えて、訪日観光

図-1 業況判断DIの推移



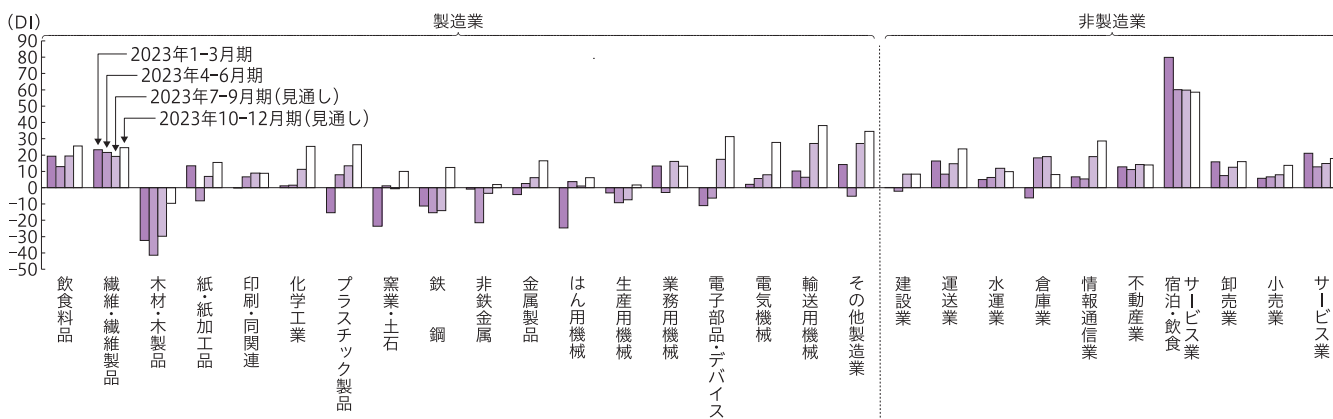
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下同じ）

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

2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。（図-3～5も同じ）。

3 今期調査において季節調整値の改定を実施した（図-2、5も同じ）。

図-2 業種別にみた足元の業況判断DIの推移



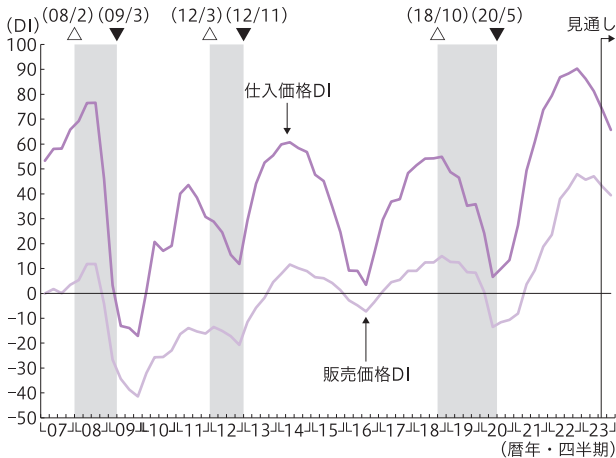
客が急増した。こうしたなかで、人の流れが活発化したことが景況感を押し上げたとみられる。また、プラスチック製品（7.9）も好調だった。外出機会が増えたことで、飲食料品や化粧品などの容器の需要が高まったようだ。

一方、機械関連業種の生産用機械（-9.2）や電子部品・デバイス（-6.4）などは振るわなかった。金融引き締めにより、海外経済の減速懸念が高まり、輸出が停滞したこ

とが背景にあると考えられる。財務省「貿易統計」の品目別輸出金額の前年同月比をみると、「一般機械」では4月は0.1%減少、5月は3.6%減少、「電気機器」ではそれぞれ4.3%減少、8.0%減少と不調が続いている。

同じ機械関連業種でも、輸送用機械（6.3）はプラス圏を維持した。半導体不足の解消により、完成車メーカーの生産が正常化しつつあることが、プラスに作用したの

図-3 価格関連DIの推移



(注) 仕入価格DI、販売価格DIともに、前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合(原数値)。

だろう。貿易統計の「自動車」の輸出金額の前年同月比は、4月は29.2%増加、5月は66.3%増加と好調だった。

素材関連の業種では、非鉄金属(-21.4)、鉄鋼(-15.3)などで落ち込みが目立った。機械関連業種の一部や建設関連業種の不振の影響を受けているとみられる。木材・木製品は-41.4と、全業種のなかで最も低い水準だった。価格転嫁が一巡したに加えて、不動産価格の高止まりによって住宅需要が減少したことが背景にある。

次に非製造業をみると、全10業種中9業種でプラス水準となった。人流の増加が追い風となった宿泊・飲食サービス業(60.1)は、他の業種と比べて突出して高い。ほかにも、飲食店の動向の影響を受けやすい冷蔵倉庫業が含まれる倉庫業(18.3)や、理美容業や娯楽業などが含まれるサービス業(12.8)も好調だった。

非製造業のうち、唯一マイナスだったのは建設業(-2.1)である。公共工事や民間工事などの建設需要は堅調であるが、人手不足により工事が遅れたり、新たな工事を受注できなかったりするケースが少なくないようだ。調査対象先からは、「若手人材を採用できず、工事を満足に

進めることができない」(鉄骨工事業)といった声が寄せられた。

価格転嫁の動きは道半ば

ここで、このところの中小企業の景況感を大きく左右してきた価格について、足元の動向を確認しよう。仕入価格DIは81.2と前期(86.2)より5.0ポイント低下した(図-3)。他方、販売価格DIは47.0と前期(45.7)より1.3ポイント上昇した。仕入価格の上昇は落ち着きをみせる一方、調達コストの上昇分を販売価格に上乗せする動きは続いているようだ。調査対象先からは、「大手の取引先に販売価格への転嫁を受け入れてもらい、利益率が改善した」(磨棒鋼製造業)など、価格交渉に成功したという声が寄せられた。

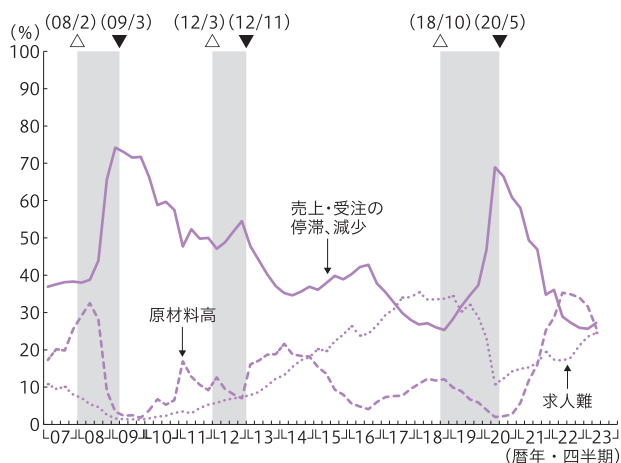
販売価格への転嫁は売り上げの増加にもつながっている。図には示していないが、売り上げの動向を示す売上DIをみると、今期は17.2と、前期(23.0)に引き続き高い水準だった。

ただし、利益の動向を示す今期の純益率DIは-5.2だった。前期(-8.4)からマイナス幅は縮小しているが、いまだマイナス圏にとどまっている。コメントをみると「電気代やガス代、人件費の上昇に対して販売価格への転嫁が追いつかない」(製缶板金業)など、価格転嫁の程度が十分でないという内容が多くあった。中小企業の価格転嫁は徐々に進んでいるが、まだ道半ばといえよう。

徐々に深刻化する求人難

本調査では、経営上の問題についても択一式で尋ねている。今期の結果は、「売上・受注の停滞、減少」が27.3%と最も多く、次いで「原材料高」(25.8%)、「求人難」(24.6%)の順であった(図-4)。「売上・受注の停滞、

図-4 当面の経営上の問題点の推移



(注) 当面の経営上の問題点について、択一式で尋ねたもの。2023年4-6月期における上位3項目までを示している。

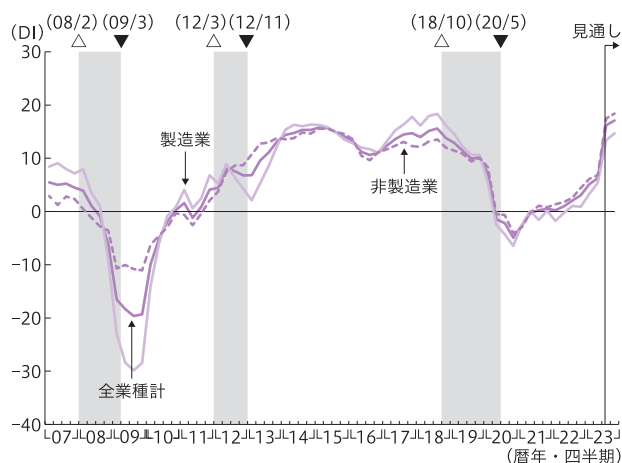
減少」を細かい業種別にみると、非鉄金属（53.6%）や電子部品・デバイス（48.8%）など輸出企業が比較的多い業種で回答割合が高かった。

「原材料高」は前期（31.6%）から5.8ポイント低下し、25.8%となった。先に述べたとおり、原材料価格の上昇が一服したことに加え、価格転嫁の動きがある程度広がっていることが、回答割合を引き下げたのだろう。

他方、「求人難」は前期（23.5%）から1.1ポイント上昇し、24.6%となった。コロナ禍初期の2020年4-6月期（10.8%）をボトムに、徐々に上昇している。特に、運送業（水運業を除く）（42.0%）や宿泊・飲食サービス業（36.9%）などで高かった。調査対象先からは、「高齢ドライバーの退職が多いが、代わりの人員を募集しても応募がない」（一般貨物自動車運送業）などの声があった。

それでは、中小企業の足元の雇用状況はどうなっているのだろうか。図-5で従業員の増減を示す従業員DIをみると、今期は6.3と前期（5.1）から1.2ポイント上昇したが、水準は低いまだ。1期先、2期先のDIはそれぞれ16.2、17.1と、大幅に上昇する見通しである。とは

図-5 従業員DIの推移



(注) 従業員DIは、前年同期比で「増加」企業割合-「減少」企業割合（季節調整値）。

いえ、求人難が深刻化する足元の雇用動向からみて、希望どおりに従業員を増やすことは難しいだろう。このままでは、「整備士不足により、自動車修理工場を閉鎖した」（ガソリンスタンド）など、人手不足を理由に事業の縮小を余儀なくされるケースが増えていくことが懸念される。今後、採用活動を強化し従業員を増やす努力を続けながら、既存の人員でも業務をこなせるよう対策を講じていく必要が出てくるかもしれない。例えば、従業員へのリスクリングによる能力向上、デジタル技術の活用による業務の効率化といった取り組みが考えられる。

新型コロナウイルスの5類への移行もあり、中小企業の景況感はやや持ち直しの動きがみられる。先行きへの期待も大きくなっている。他方、原材料価格の高止まりや海外経済の減速、人手不足などの懸念材料はまだ残っている。このような課題を乗り越え、中小企業の景況感が本格的な回復局面に入っていくことを期待したい。

(山口 修平)

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)

建設業界が直面している問題

総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎

わが国ではさまざまな産業で人手不足と労働者の高齢化が進行している。特に建設業界は顕著で、従事者の世代交代が進まなければ、ベテランのもつ技能が継承されていかず、産業全体の技術力が低下してしまうおそれがある。

こうした問題の解決策として期待されているのが、デジタル技術の活用である。本連載では、デジタル化で生産性向上や人材の確保・育成に成功している中小建設業者の取り組みを分析していく。事例分析に入っていく前に、連載第1回では、建設業界が直面している問題を整理する。

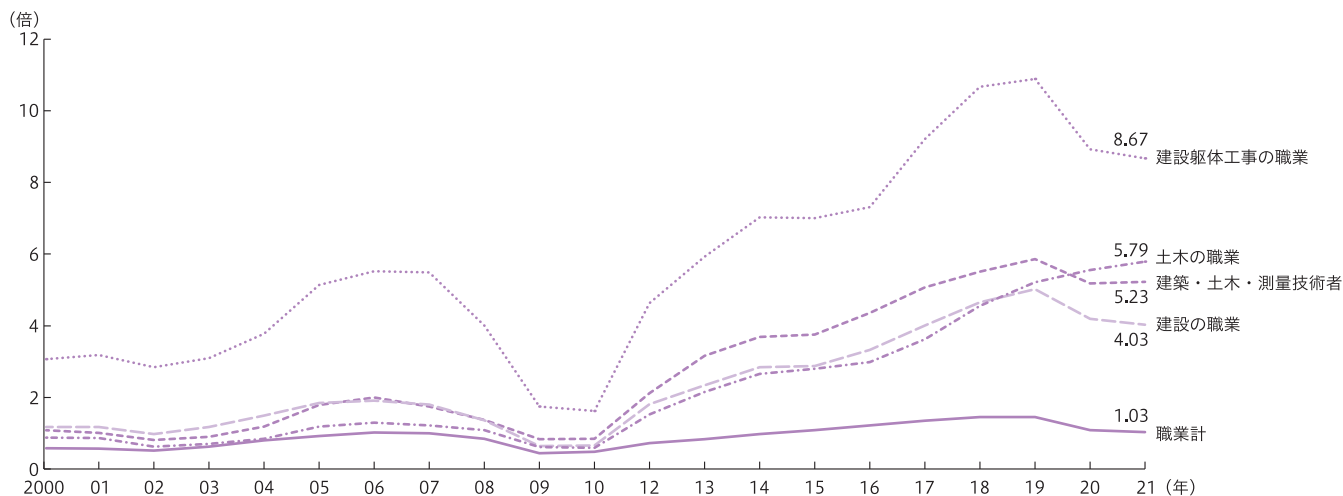
就業者数の減少

国土交通省の「建設工事施工統計調査報告」によれば、建設業の許可業者数は、2020年度で約34万社であり、そのうち総売上高の8割以上を建設の売り上げが占める建設業専業者は約28万社となっている。建設業専業者の経営組織別資本金別構成比をみると、個人が13.1%、資本金3億円以下の法人が86.7%を占めており、建設業専業者の99.8%が中小企業となっている。一方、元請完成工事高のうち中小企業が占める割合は61.3%にとどまっており、数ではわずか0.2%の大企業が元請完成工事高の38.7%を占めている。

国土交通省の「建設投資見通し」によると、建設投資額(名目値)は、いわゆるバブル経済期に増加し、1992年度には83兆9,708億円に達した。だが、バブル崩壊後は低迷が続き、2010年度には41兆9,282億円にまで落ち込む。その後、東日本大震災の復旧・復興工事や東京など大都市での再開発、東京五輪開催に伴う工事などから上向きに転じた。2019年度からは新型コロナウイルス感染症の影響により、一部に工事の遅れはあったものの、全体としてみればほかの産業に比べて影響は小さく、2022年度は66兆9,900億円にまで回復する見通しだ。

建設投資が堅調に推移するなか、建設業は三つの構造的な問題に直面している。まず、就業者数の減少である。総務省の「労働力調査」によると、建設業の就業者数は、

図－1 建設業関連の職業別有効求人倍率（年平均、常用労働者、パート含む）



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」

(注) 1 各系列の職業は以下のとおり。

「建設躯体工事の職業」：型枠大工、とび工、鉄筋工

「土木の職業」：土木作業員、鉄道線路工事作業員、ダム・トンネル掘削作業員

「建築・土木・測量技術者」：建築技術者、土木技術者、測量技術者

「建設の職業」：大工、ブロック積工、タイル張工、屋根ふき工、左官、畳工、配管工、内装工、防水工、その他の建設の職業

2 厚生労働省「職業分類第3回改定（1999年）」により、2000年は4～12月の平均値。

3 2011年は東日本大震災の影響によりデータがないため、折れ線は不連続。

2000年には653万人であったのが、2021年には485万人と168万人減少している。就業者の多くは、実際に工事を行う技能労働者であり、2021年では就業者数の64.1%を占める。技能労働者の減少幅は大きく、2000年の449万人から309万人へと140万人、31.2%も減少している。

技能労働者が減少したのは、建設の仕事が減少の一途をたどったことが主な要因として考えられる。ただ、建設投資が回復し始めてからも技能労働者は増加するどころか、2017年以降はわずかながら減少傾向にある。

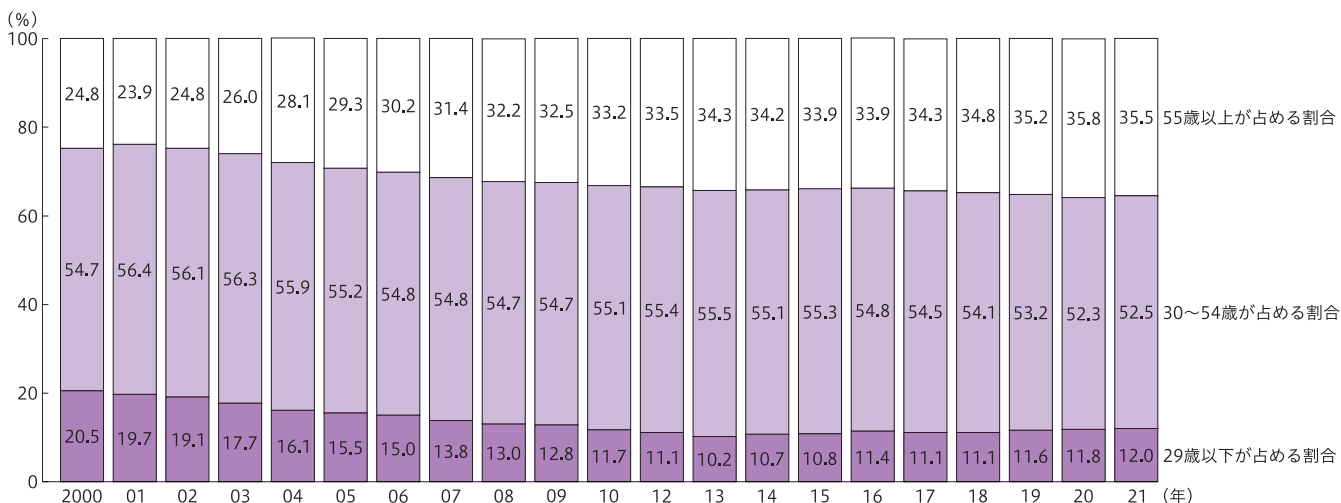
ちなみに、非農林業全体の就業者数は2000年の6,150万人から2021年の6,517万人へと367万人増加しているが、これは女性の就業者が増加したことによる。具体的には、同期間に男性の就業者は66万人減少したが、女性の就業者は434万人増加した。ところが、建設業は同期

間に女性の就業者は98万人から83万人へと減少している。日本全体では女性労働力の供給が増えているのに、建設業では減少している。介護サービスなど女性が働きやすい仕事が増える一方で、建設業は依然として女性の進出が進んでいないようである。

仕事が増えているにもかかわらず、就業者が減少すれば、当然ながら人手不足になる。厚生労働省の「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」で職業別の有効求人倍率（常用労働者、パート含む）をみると、建設業関連の職業はどれも、2000年以降、全職業の倍率である「職業計」をおおむね上回って推移している（図－1）。型枠大工やとび工など「建設躯体工事の職業」を除けば、2000年から2010年までは高くても2倍だった。建設投資の低迷を反映したものであろう。

2021年の有効求人倍率をみると、建設投資の回復を受

図-2 建設業就業者数の年齢別構成比の推移



資料：総務省「労働力調査」

(注) 2011年は東日本大震災の影響によりデータなし。

けて、建設技術者や土木技術者など「建築・土木・測量技術者」が5.23倍、「建設躯体工事の職業」が8.67倍、大工や左官など「建設の職業」が4.03倍、土木作業員や鉄道線路工事作業員など「土木の職業」が5.79倍と上昇している。なお、図には掲載しなかったが、電気配線工事や通信装置の据付作業員など「電気工事の職業」も3.39倍となっている。

有効求人倍率を有効求人数と有効求職者数に分けてみると、人手不足の原因が鮮明になる。例えば「土木の職業」の有効求人数は、2012年には月平均2万8,478人だったが、2021年には同4万7,168人と65.6%も増えている。一方、「土木の職業」の有効求職者数は、2012年度の月平均1万8,726人から2021年の同8,148人へと56.5%も減少している。建設業関連のほかの職業も同様である。建設投資が回復して労働力の需要が増えているのに、建設業への労働力の供給は減少しているのである。

また、「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」で就職件数の推移をみると、「土木の職業」は2012年には

月平均2,151件あったのが、2021年には同1,058件に減少している。建設業関連のほかの職業も同期間に就職件数が6割前後も減っている。求職者が減っているだけではなく、企業と求職者の間で賃金や労働時間などのミスマッチが拡大している可能性がうかがえる。

就業者の高齢化

建設業が直面している問題の二つ目は、就業者の高齢化である。総務省の「労働力調査」で建設業について年齢別の就業者数をみると、2000年は「29歳以下」が134万人、「30歳以上54歳以下」が358万人、「55歳以上」が162万人で、全体に占める割合は、それぞれ20.5%、54.7%、24.8%だった（図-2）。非農林業全体ではそれぞれ23.7%、55.0%、21.3%だったので、建設業で特に高齢化が進んでいるというわけではなかった。

だが、2021年には「29歳以下」が58万人、「30歳以上54歳以下」が253万人、「55歳以上」が171万人で、

全体に占める割合は、それぞれ12.0%、52.5%、35.5%となっている。2000年のデータと比べると、建設業における就業者数の減少は54歳以下で起きていること、その結果として就業者の高齢化が進んでいることがわかる。就業者の高齢化は、ほかの産業でもみられるが、建設業は進行速度が速い。建設現場の仕事には力仕事が多く、あまり高齢化が進むと作業の効率が落ちたり、そもそも作業ができなくなったりするおそれもある。

建設業界が着手すべき課題とデジタル化

就業者の減少と高齢化は、それだけでも建設業にとって深刻な問題であるが、さらに三つ目の問題を引き起こす。それは技能承継である。このまま若い入職者が減っていけば、ベテランがもつ優れた技能が失われてしまうおそれがある。人手に依存する作業が多い建設業で、技能が次の世代に受け継がれなければ、工事の質の低下やコストの上昇を招くかもしれない。個々の企業にとっただけではなく、建設業全体にとっても技能を次世代にどう引き継ぐかは重要な問題である。

建設業の現状や抱える問題を踏まえて、早急に取り組まなければならない課題を整理すると次の三つになる。

第1に、労働条件や就業環境の改善である。人手を確保しないことには技能承継もままならない。人材、特に若い人材を確保するには、少なくとも他産業に劣らない労働条件や就業環境を実現しなければならない。

第2に、効率的な技能承継、つまり技能労働者の育成方法の見直しである。建設現場でもロボットの導入が始まってはいるが、依然として人手に依存せざるを得ない作業が大半である。若い人材を確保するだけでなく、ベテランの技能を伝えていかなければならない。だが、人手不足のなか、これまでのように時間をかけていたのでは、技能労働者はどんどん足りなくなっていく。育成

方法を見直し、できるだけ早く一人前にする方法を確立する必要がある。

第3に、労働生産性の向上である。日本の労働人口は、今後減少していくことが確実である。働き方改革に対応するためにも、仕事の進め方を見直し、労働生産性を上げていくことが求められる。

これら三つの課題をクリアするには、建設現場のデジタル化が有効だと考えられる。製造業では、すでにさまざまな作業が機械やロボットに置き換えられてきた。近年はAIや画像認識技術の発達などから、ベテランに頼らざるを得なかった生産管理や検査なども自動化できるようになっている。建設業でも最新のICT（情報通信技術）を使えば、従来とはまったく異なる仕事の進め方や人材育成が可能になるはずだ。

実際、国土交通省は2017年からICTや3Dデータを活用するi-Constructionを推進している。i-Constructionは、主に土木工事を対象に、測量や設計、電子納品などで3Dデータを活用したり、ICT建機を使って施工したりすることで、建設現場の労働条件の改善や労働生産性の向上を目指すものである。同省の「i-Construction推進に向けたロードマップ」では、2017年から2025年までの8年間で建設現場の生産性を2割向上させ、「新3K（給与・休暇・希望）」を実現するとしている。

中小建設業のなかにも、デジタル化によって従来の仕事の進め方を改め、三つの課題を解決しようと挑戦し、成果をあげている企業が多くある。連載第2回以降では、デジタル化に取り組んでいる中小建設業を4社取り上げ、何をどのようにデジタル化しているのか、三つの課題をどうクリアしているのかをみていく。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2023-1「中小建設業におけるデジタル化と技能承継」（2023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



島津4兄弟 老舗名門企業を築いた共同経営者



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）、『逃げまくった文豪たち』（実務教育出版、2023年）などがある。

未曾有の戦乱時を生き抜いた戦国武将たち。領地経営や人材育成に心を砕くさまは、現代の経営者にも通じるところが多い。戦国武将たちはどんなタイプのリーダーだったのか。今回は戦国時代から江戸時代にかけて、ひときわ存在感を発揮した島津家をピックアップしたい。



島津に暗君なし

島津家といえば、江戸時代において薩摩藩を治め、西郷隆盛や大久保利通など幕末の志士を多く輩出したことで知られている。名君として名高かったのが、薩摩藩11代藩主にして、島津家28代当主の島津斉彬である。西郷という逸材を見出しながら、江戸幕府に対しても影響力を誇っていた。

斉彬が急死すると、養嗣子の島津忠義が跡を継いで、薩摩藩12代藩主にして、島津家29代当主となるが、幼少であったため、実権は斉彬の弟である島津久光が掌握。久光は西郷とは馬が合わなかったが、大久保を重用し、兄と同じく幕府への働きかけを行っている。

幕末そして明治維新において、常に中心にいた薩摩藩は、他の有力藩と比べても際立つ存在であった。江戸期の歴代薩摩藩主は皆優秀だったため、こう言われた。

「島津に暗君なし」。

そんな江戸期の薩摩藩島津氏の基礎をつくったのが、戦国時代に「島津4兄弟」と呼ばれた、島津義久、島津義弘、島津歳久、島津家久であった。



700年にわたって南九州を統治

島津家は鎌倉時代から続く名門である。始まりは、初代の島津忠久が、源頼朝から「島津荘」の荘官に任命され、島津姓を名乗ったことにある。島津荘とは近衛家をもつ、薩摩・大隈・日向の3国にまたがる、日本最大の荘園のこと。島津家は鎌倉幕府の有力御家人となり、その後、守護大名として存在感を発揮。実に700年にわたって、南九州を治めることになる。

何かと江戸幕府に意見して、しまいには倒幕の立役者となったことから、薩摩藩にはアウトローというイメージが強い。しかし、島津家からすれば、こちらこそが本流という思いがあったことだろう。現代の会社でいえば、実力も実績も申し分ない、老舗の名門企業であり、社会に大きな影響力をもつのは自然なことだった。

ただ、組織は巨大になると社内一丸となりにくくなるのと同じように、島津家も多数の分家、一族をもつがゆえに、内部で激しい権力闘争が行われてきた。繰り返される内紛を制したのは、分家にあたる伊作氏出身の島津忠良であ

る。「薩摩の聖君」として崇められ、その嫡男の島津貴久が第15代当主となり、「島津の英雄」として、島津家を再興させることとなる。

その貴久から生まれたのが、義久、義弘、歳久、家久の4兄弟である。第16代当主となった義久はライバルの大友家を撃破。台頭著しい龍造寺家にも打ち勝ち、最大版図を実現させることとなった。



「島津4兄弟」といえば業務分担

現代の企業においても、組織内でチームワークがうまくいかないというケースは少なくない。チームを編成する際には、島津4兄弟のように、バランスを重視してタイプの違う人材を配置すると良いだろう。

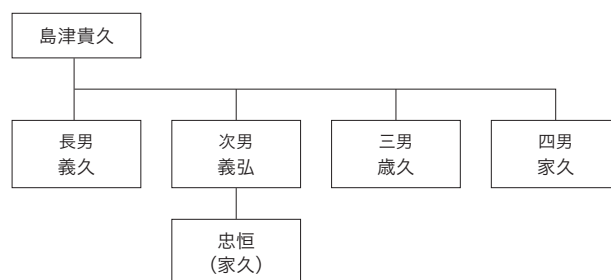
長男の義久は、幼少期からおとなしい性格で勇猛さはなかったが、祖父の忠良はそこに長所を見出した。「義久は三州の総大将たるの材徳自ら備わり」としながら、「大将たる者は腹をすえて動じないこと、これ勝利の大本なり」と助言している。祖父の教えを守り、義久は表立って戦場で活躍することはなかったが、総領としてほかの3人の弟たちを後方から適切に支援する役割を担った。

そんな長男とはまるで違うタイプだったのが、次男の義弘だ。「鬼島津」として敵から恐れられるほどの勇猛ぶりで、祖父は「勇武英略をもって傑出す」と義弘に軍司令官としての才能を感じたようだ。関ヶ原の合戦で敗軍となると、義弘の部隊は、敵の真ん中を突っ切っていき周囲をあぜんとさせた。「島津の退き口」として、末代までの語り草となっている。

一方、三男の歳久は、祖父から「始終の利害を察するの智計並びなく」と称されたほどの知恵者である。秀吉が九州征伐を始めたときに、4兄弟で唯一、秀吉の力量を見極めていたのが歳久だったという。

四男の家久は「軍法戦術に妙を得たり」と評されたよ

図 戦国時代における島津家略系図



資料：筆者作成

うに、戦術に長けていた。九州の三大勢力の一人だった龍造寺隆信を打ち取ったときには、「釣^つり野^の伏^{ぶせ}」などの戦術を駆使。秀吉が送り込んできた仙石秀久・長宗我部元親軍を撃退することに成功している。

まさに「四者四様」である。義久が皆を統括するプロジェクトリーダーだとすれば、義弘は自ら現場に出てバリバリと働く営業マネージャー、知恵者の歳久はマーケティング部門の統括、家久は販売戦略を練るプランナーといったところだろうか。

この4兄弟の活躍で、戦国期の九州を破竹の勢いで制した島津家。関ヶ原の戦いでは、負けた側についたにもかかわらず、西軍に参加した主要大名のなかでは、島津家だけが所領を守りきっている。そこには、次男義弘と、息子である忠恒らによる、数年にわたる家康との粘り強い交渉があった。

また島津家が我が道をいくことができたのは、海上交易路を支配していたことと無関係ではない。海外の情報・文化をいち早く自分たちのものとして、独自のポジションを手に入れることができた。

組織を維持するためには、変化しなければならない。内部分裂の危機を何度も体験しながらも、島津家は変革をおそれず、「伝統と実績を誇る我が道をいく名門企業」として、突出した存在であり続けたのである。

裏方として地域の食生活を支える



(株)稲垣

代表取締役社長

稲垣 康秀

いながき やすひで

《企業概要》

代 表 者	稲垣 康秀
創 業	1933年
資 本 金	3,000万円
従業者数	66人
事業内容	食料品の卸売り
所 在 地	徳島県徳島市東沖洲2-12
電話番号	088(664)6510
U R L	https://www.inagaki-inc.jp

豊富な経営資源を武器とする大企業に、中小企業が価格競争で勝つことは容易ではない。生き残るためには、価格以外のアピールポイントをつくることが求められるだろう。

徳島県徳島市で食品の卸売業を営む(株)稲垣は、顧客である地場スーパーの困り事を解決することにより信頼関係を築き、選ばれる存在になっている。

■ 売り場の一部を丸ごと管理

同社は現社長で3代目の稲垣康秀さんの祖父が1933年に創業した。室温を管理できる物流センターを所有しており、常温、チルド、冷凍の三つの温度帯の食品を取り扱う。メインの商品は、菓子や加工食品である。アイテム数は季節商品を含めると、約7,000に上る。主な顧客は徳島県や

愛媛県の地場スーパーである。店舗面積400坪以下の小規模な店が多い。

スーパーにとって売り場の陳列やディスプレイは、集客を増やす重要な要素である。大手では売り場づくりまでを担当する専任のバイヤーを置いているところが多い。一方、小規模な店ではバイヤーを雇う余裕がない。既存の人員だけでは接客などの日常業務に忙殺され、季節商品の選定や棚割り、プロモーションの工夫などに十分な時間を割けない。その結果、売り場の雰囲気マンネリ化してしまう。

このような悩みに応えるため、同社が提供しているのが、「ラックジョバープロモーション」である。康秀さんの父である2代目が始めたサービスだ。同社が売り場の一部を一括で管理し、商品の選定や発注、陳列、POP広告の作成などを代行する。

任された売り場をどうプロデュースするかを検討するため、従業員が週に2回ほど店に足を運び、売り場に最低2時間は滞在する。客層や商品の構成、価格などのデータを収集、分析したうえで、品ぞろえやプロモーションのアイデアを顧客に提案する。その後、よりよい売り場づくりの方法について、店の責任者ととことん議論する。

さらに同社は、顧客の競合店舗にも足しげく通う。例えば、ある地場スーパーと取引を始める際に、同社の営業担当者が近隣の大手スーパーに行き、価格や品ぞろえ、プロモーションの特徴などを事前に把握した。その結果を地場スーパーにプレゼンテーションする場を設けたところ、経営者をはじめ多くの従業員が参加し、熱心に話を聞いてくれた。

ラックジョバープロモーションは

無料のサービスである。「自分の店の売り場づくりに、ここまで時間を割いて考えてくれている」と顧客から喜ばれており、同社と取引を継続するインセンティブとなっている。

■「出向く」から「来てもらう」へ発想を転換

同社は大手の卸売業者が敬遠しがちな山間部の個人商店とも長らく取引している。かつては個々の商店に個別に配達して回っていたが、ロットが小さいため効率が悪かった。だからといってロットを大きくすると、顧客の在庫負担が増えてしまうし、配達自体を止めると、山間部の住民の生活が不便になる。

康秀さんは、双方にとって良い方法を模索するなかで、「自分が出向くのではなく、相手に来てもらおう」と発想を変えてみた。徳島県内の個人商店の多くは、毎朝野菜や肉などの生鮮食品を買いに徳島市中央卸売市場を訪れる。その近くに同社の店舗を構えることで、菓子や加工食品などをついでに買えるようになる。同社がわざわざ配達する必要もなくなる。

こうした考えをかたちにしたのが、2015年に^{おきのす}出店した「クイック沖洲」である。ここでは商品を卸値で、しかも1個から購入できる。営業時間は、午前5時半から午前11時までと

市場に合わせた。

オープン後、買い物をしてくれた個人商店の店主たちから、「必要な数だけを安く買えるので助かる」「おかげで店を続けられる」などのお礼の言葉が尽きなかった。山間部の商店は、生活必需品の販売だけでなく、住民同士のコミュニケーションの場としての機能も担っているの、なくなると困る住民が多い。こうした事情を長年の取引を通じて康秀さんは知っていた。だからこそ、クイック沖洲の出店を着想できたのだろう。同社の機転を利かせた取り組みにより、地域の買い物や憩いの場が守られている。

■店の営業継続を最優先に

コロナ禍に入ると、店に出向くという得意の営業スタイルはできないかと思われた。しかし、ほとんどの顧客から、「いつもどおり来てもらって、一緒に店の売り場づくりを考えてほしい」と頼まれた。

感染対策を徹底しながら訪問を続けていると、常連の取引先のあるスーパーから、当面営業に来なくてもよい、と連絡を受けた。その理由を尋ねたところ、複数の店員が感染し、自宅待機になったからだという。このままでは店に来てくれる地域の人たちに迷惑がかかってしまう。



地域にフルラインで商品を届ける

そこで康秀さんは、同社の従業員を取引先に2週間応援に出した。平時であれば自社の担当する売り場の棚しかかわからない。しかし、この期間だけは店の営業継続を最優先し、店内のすべての棚で品出しや陳列などを手伝った。応援に出した従業員は、ラックジョバークプロモーションの提供を通じて、こうした仕事に慣れている。昔からそこで働いていたかのように業務をこなしたという。果たして、通常どおり営業を続けることができ、顧客からたいへん感謝された。こうした取り組みが功を奏し、コロナ禍でも業績が落ちることはなかった。

普段スーパーで買い物をする消費者からすれば、同社はなじみのない企業かもしれない。ただ同社は、分析力や提案力、臨機応変さを武器に売り場の裏方としての役割を果たし、消費者を人知れず満足させているのである。

取材の最後に康秀さんは、「人に喜んでもらえることが、自分たちの原動力です」と語ってくれた。感謝の声をエネルギーにして、同社は今日も地域の人々の食生活を陰で支えている。(山口 修平)

つくりたてのデコレーションケーキで大切な日を



(有)ドゥーブルシェフ

代表取締役

山本 正隆

やまもと まさたか

《企業概要》

代 表 者	山本 正隆
創 業	2001年
資 本 金	300万円
従業者数	30人(うち、パート16人)
事業内容	洋菓子製造小売
所 在 地	埼玉県久喜市吉羽2-6-9
電話番号	0480(24)3001
U R L	https://www.double-chefs.com

(有)ドゥーブルシェフは、埼玉県北部に2店舗を構え、ケーキを製造販売している。カットケーキや焼き菓子などもそろえているが、最も人気があるのはホールのデコレーションケーキである。理由は味の良さだけではない。店頭で注文するとその場ですぐにつくってくれる点が、顧客に喜ばれているという。つくりたてを提供することに込められた思いとは何であろうか。

■注文後5分で仕上げる

本店は久喜駅から徒歩10分ほどの、飲食店が点在する県道沿いにある。店内正面にあるショーケースには、果物を使ったケーキやチョコレートケーキ、チーズケーキといったカットケーキが30種類ほど並ぶ。その隣には、天井まで届きそうなほど大きい

ショーケースがある。なかにはデコレーションケーキがたくさん置かれているが、これらはすべてイミテーションだ。

売れ残ったケーキは翌日に持ち越せない。それがホールケーキだと廃棄ロスが大きいと、他のケーキ店の多くは予約制を基本としている。事前に注文を受けた数を当日の朝につくり、販売することでロスを抑えるのだ。

一方、同社でデコレーションケーキを買うのに予約は要らない。イミテーションを参考に種類とサイズを選んで注文し、出来上がりを店内で待つ。5分ほどすれば、ケーキが渡される。簡単なアレンジも可能で、待ち時間もあまり変わらない。例えば、家をかたどったスポンジ生地に生クリームをまとわせた「白いお家」という商品を選ぶとする。その際に、

わが子の好きなピンク色にしてほしいとリクエストする。すると、ザクロのシロップを混ぜたクリームでデコレーションしてくれる。

つくり置きしないデコレーションケーキは、つくってから食べるまでの時間が他社のものと比べて短い。そのため、スポンジのやわらかさが維持されやすく、クリームや果物の新鮮さも保てる。初めて食べたお客さんは、つくりたてのデコレーションケーキの味や食感に驚くという。価格は5号サイズで4,000円前後と、周辺の相場とほとんど変わらない。

■「お目当てを今欲しい」に応える

このような提供の仕方を思いついたのは、山本正隆社長が創業することである。以前に勤めていたケーキ店では、夕方になると新たに

ケーキをつくることはせず、売れ残ったものをショーケースの隅に集めて売っていた。家族にケーキを買って帰ろうと寄ってくれた常連客が、お目当ての商品がなくなってしまったと、肩を落として帰っていくことがよくあった。

店の営業を統括する立場だった山本社長は、売り切れたケーキでも材料が残っているものについては、「少し時間をいただきますが、おつくりします」と案内を出したのである。すると、閉店間際に行っても好きなケーキを買えると口コミで評判を呼び、売り上げが2倍近くになったという。

このやり方を独立後に採り入れることにした。ただし、当初はケーキをつくれる職人が少なかったため、夕方にもいろいろな種類のケーキをいっぺんに注文されるとさばき切れず、お客さまを長時間待たせてしまう。そこで、1日に出る数は少ないがインパクトの大きいデコレーションケーキに、対象商品を絞ったというわけである。

大切な記念日を忘れていて当日に思い出したときや、受験の結果発表のように当日に初めてお祝いすることがわかったときでも、ドゥーブルシェフに行けば大切な日を彩るデコレーションケーキを入手できる。この利便性が顧客に喜ばれている。

■職人をオールラウンドプレーヤーに

山本社長によると、このサービスはすべての職人がどの仕事でもこなせるから成立するのだという。それは同社の職人育成方法の産物である。

効率性を重視するならば、生菓子と焼き菓子の製造担当を分け、販売は別のスタッフに任せる方がよいだろう。しかし山本社長は、職人はどんな菓子もつくれて、売ることもできて、一人前だと考えている。そのため菓子の種類を問わず製造に携わらせるほか、接客も教える。財務諸表を見せ経営について考えさせることもある。

これらを順序立てて習得させるため、創業時から採用しているのが学年制である。職人を1年生から6年生までに分け、例えば1年生には接客と、計量や片付けなどの製造補助、2年生にはデコレーションの技術、3年生には仕込みや焼成を学ばせる。年に1回試験を実施し、合格者を進級させる。学年ごとに目標を明確にすることで、着実な成長を促す。

6年生の試験に合格した職人は、店内のすべての作業を担当できるようになっている。彼ら、彼女らは、デコレーションケーキの注文が入ると、自分たちで作業間の調整を行って、誰かがその製造に即座にとりか



どのデコレーションケーキも5分で手に入る

かれるように段取りを組むというわけだ。

一人前に育てた職人も、ずっと同社に残ってくれるとは限らない。独立開業する人、実家の菓子店を継ぐ人と、進路はさまざまである。長い時間をかけて技術を習得させた職人の流出は痛手だろうが、それで構わないと、山本社長は考える。

同社のホームページでは、卒業した職人のプロフィールやコメント、その人が営む店の概要が紹介されている。職人たちを卒業した後も気にかけて、見守っていることがわかる。学年制には、どこでどんな立場で働くことになっていても活躍できる職人であってほしいという願いが込められている。

山本社長も職人たちから慕われている。還暦を迎えた際に、卒業生50人のメッセージが収録されたDVDが送られてきたそうだ。職人を大切に思う気持ちが、しっかりと伝わっているということだろう。

職人たちが一丸となってお客さまを満足させる。つくりたてのデコレーションケーキを提供するサービスは、お客さまの幸せを願う気持ちと、職人たちの成長を願う親心が可能にしたものだった。(笠原 千尋)



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



池田商工会議所
中小企業相談所 課長代理
ただ さつき
多田 幸希



事始めの舞台、創業躍進の池田

池田市は大阪府の中心地からアクセスが良く、自然も豊かな人口10万人の都市です。大手自動車メーカーの本社があるものの、市内の工業用地は少なく、商工業者の多くは小売業やサービス業などの中小企業・小規模事業者です。厳しい経営環境のなか、自分の代で事業を畳んでしまう個人事業主も多く、次代の地域経済の担い手を発掘することが大きな課題となっています。

そこで当会議所は、2009年ごろから創業支援に力を入れています。池田市は、渡来人の姉妹が機織り技術

を伝えたという織姫の伝承から、「事始めのまち池田」を掲げています。当会議所は市が実施する認定特定創業支援等事業「事始めアシスト池田」の構成団体として、通年の「水曜スクール」と年1回の「創業スクール」を実施し、各金融機関と協働しながら创业者の支援を行っています。

最近では、女性の創業希望者の増加が顕著です。当会議所での創業相談者に占める女性の割合は約7割に達しました。出産・育児で一時的に仕事から離れていた女性が、子どもの進学などを機に収入、ワークライフバランス、やりがいなどを検討して、創業を選択するケースが増えています。

そのような新しい働き方を求める女性が知りたいことや不安なことにフォーカスした女性限定セミナーは、毎年盛況で、2022年の申し込みは60人を超えました。また、2021年に実施した女性創業チャレンジコン

テストには43人の応募があり、池田市における女性の創業意欲の高さがうかがえました。

そのほか、継続的な創業支援が奏功した事例として、2022年に発足した「TEAM ORIHIME」があります。これは創業スクール卒業生のなかから土業など専門性の高い女性创业者が集ったグループで、水曜スクールの講師として活躍いただいています。先輩创业者が次の创业者を支援するという好循環が生まれました。

創業希望者は孤独感や不安で悩むことも少なくありません。一度悩み事を相談したり、創業仲間と交流したりすれば、元気を取り戻して開業に至るケースや、新しいコラボレーションが生まれるケースも多いです。创业者にとって当会議所が「何でも相談できる」「仲間と会える」「元気になる」場所であることが、創業機運を押し上げ、地域経済の活性化につながると考えています。



多くの参加者でにぎわう女性限定セミナー



人を動かす 仕掛学

第9回



間違い探しポスター

3秒ルール

筆者らの実験によると、通行人がポスターに目を向けてくれる時間はたったの約3秒しかない。したがって、仕掛けを設置したときも、通行人が目をとめてくれるであろう3秒間が勝負になると考えており、「3秒ルール」と呼んでいる。

3秒でできることは限られている。映画の字幕にはセリフ1秒につき4文字以内という基準がある。この基準に従うと3秒で読める文字数はせいぜい12文字しかない。それで行動を促すのは容易ではない。

目を向けさせるだけなら、派手なものや珍しいものを置いてもよいが、それだけだと仕掛けにはならない。仕掛けは問題解決につながる行動を促すものであり、行動につながらないものは仕掛けではないからである。

したがって、仕掛学では見ただけで意図が伝わるアプローチを用いる。そのためには、第6回で紹介した記憶によるフィードフォワードが有力

である。ピアノ階段は見ただけで鍵盤に見立てた階段を踏みたくなるし、バスケットゴールの付いたゴミ箱は見ただけでゴミをボールに見立ててシュートしたくなる。これらの仕掛けはいずれも3秒ルールを満たしている。

筆者はポスターの注視時間を延ばすよう試みたことがある。ポスターに直径約9センチメートルの赤いボタンを設置し、押すと「ポスターの間違いを探すのじゃ」と音声が出る「間違い探しポスター」を考案した。ボタンは見た瞬間に押すものと認識されるので、説明は不要である。実験ではボタンの上にPUSHの4文字だけ貼付した。ボタンが付いているポスターは珍しいので、何が起こるのか気になる。ボタンを押すと音声が出て間違い探しになっていると気づいてくれることを期待した仕掛けである。

実験の結果、ボタンがないときの

注視時間は平均2.9秒だったが、ボタンを付けるだけで8.1秒になった。また、ボタンを押した人の注視時間はさらに27秒長くなった。

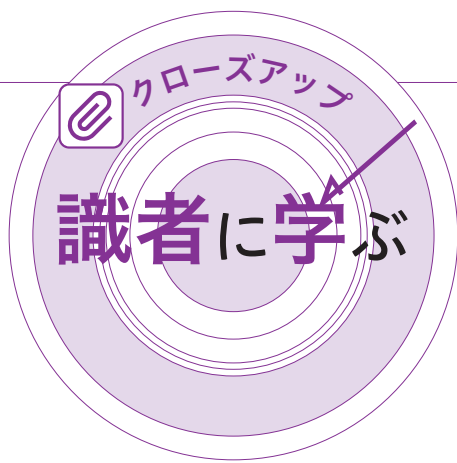
なお、3秒ルールにも例外はある。立ち止まることを強いられる場所、例えば、電車の中やエレベーターの中、信号待ちをしているとき、行列に並んでいるとき、レストランで料理を待っているときなどである。そういう場面では3秒を超えるアプローチも可能なので、読者の方にはぜひ挑戦していただきたい。

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。



100年の節目に防災について考える



京都大学防災研究所
附属巨大災害研究センター
教授

や も り か つ や

矢守 克也

京都大学防災研究所教授。博士（人間科学）、専門は防災心理学。現在、静岡大学客員教授などを兼務。また、日本災害復興学会会長、地区防災計画学会会長、自然災害学会副会長などを務める。開発した防災ツールに「逃げトレ」「クロスロード」など。主著に、『巨大災害のリスク・コミュニケーション』（ミネルヴァ書房、2013年）、『防災心理学入門』（ナカニシヤ出版、2021年）、『地区防災計画学の基礎と実践』（弘文堂、2022年）など。

ポイント

- 日本で発生した「大震災」をはじめとする地震災害には、それぞれ特徴的な「顔」がある。過去の経験に学び、今後発生し得る地震災害による状況を十分にイメージしておくことが大切である。
- 「クロスロード」とは、被災地や防災活動の現場でみられるジレンマについて参加者同士が意見交換を行うことで、災害時に大勢が協力して適切な行動をとる力を養うための防災ツールである。
- 「逃げトレ」により、避難行動と津波の動きの両方を可視化することができる。訓練結果とは異なるシナリオを想定し、対策の思考・実践を促す津波避難訓練支援ツールである。

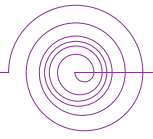
はじめに

2023年は、関東大震災の発生からちょうど100年目に当たる。節目の年を迎えて、また、近年相次ぐ豪雨災害や各地で頻発している地震災害を目の当たりにして、「恐ろしい」「備えをしなければ」と考えている人もいるだろう。他方、「そうは言っても災害はめったに起きないし、自分は大丈夫」と油断している人もいるかもしれない。本稿で

は、そのような方々も含めて、防災活動の第一歩をまず踏み出していただけるようなツールや教材を紹介しよう。

三つの「大震災」

日本の歴史には「大震災」の呼び名がついた災害が三つある。「関東大震災」（1923年）、「阪神・淡路大震災」（1995年）、そして「東日本大震災」（2011年）である。いずれも甚大



な被害をもたらした大震災であるが、その特徴は大きく異なっている。

関東大震災では、死者の約9割が地震後に発生した大火災が原因で亡くなっている。阪神・淡路大震災では、死因の約8割は圧死・窒息死であり、建物倒壊が課題視された。そして、東日本大震災では、死因の約9割は溺死で、巨大な津波によるものである。このように、それぞれ火災、建物倒壊、津波と、同じ大震災でもまったく異なる「顔」をもっている。

裏を返せば、わたしたちはずっと自然に裏切られ、意表を突かれてきたということでもある。一定の年齢以上の方は、子どもの頃から「地震だ、火を消せ!」と叩き込まれてきたはずである。これは関東大震災の影響である。ところが、阪神・淡路大震災では大火災も生じたが、それ以前に多くの方が建物倒壊で犠牲となった。それを受けて耐震化や家具固定の重要性が意識された。ところが、東日本大震災では、皮肉なことに建物倒壊による被害はそれほど大きくはなく、ほとんどの犠牲者は津波によるものだった。

2016年4月に発生した熊本地震も、きわめて現代的な顔をもっている。熊本地震で亡くなった273人のうち、建物倒壊等による「直接死」は50人であり、いわゆる「災害関連死」がその4倍以上を数える（2019年4月時点）。災害関連死が全体の8割以上に上っている事実は深刻に受け止める必要がある。余震活動が桁外れに活発で避難した方々に追い打ちをかけたことも影響しているが、今後社会の高齢化がさらに進み、身体に不調を抱えた人たちが数多く被災することが予想されることを考えると、見過ごせない顔である。

三つの大震災、そして熊本地震には、それぞれ特徴的な顔があることをみてきた。ここで問題となるのは、当然、次の大震災の顔がどうなるのかということである。もちろん、正確に予想することはできない。現に、すでに指摘

したように、これまでわたしたちは、火災だと思っていたら建物倒壊に、建物倒壊に用心していたら津波にと、自然に翻弄されてきた感がある。

この経験を踏まえて、あえてキーワードを一つ挙げるとすれば、「複合災害」ということになる。つまり、次の大災害は、わたしたちが経験した災害の顔を複数持ち合わせたものになるかもしれない。実際、近い将来に発生が心配されている南海トラフ地震は、巨大な津波に注目が集まりがちだが、地震発生域が陸地に近いために強い揺れも心配である。津波だけでなく、地震動による建物倒壊、それに伴う大火災の発生も十分あり得る。

加えて、地盤災害との複合も懸念される。2004年の新潟県中越地震は、大規模な土砂崩れ、山間部の孤立、河道閉塞、トンネル崩落現場でのレスキューなど、地盤災害の印象が強かった。地震の発生日（同年10月23日）の直前10日間の雨量データによれば、被災地周辺では200mm近い降雨があった。しかも、直前の20、21日に台風23号の影響でまとまった雨が降っている。地震が誘発する地盤災害は、地震動や地盤の性質に大きく影響されるが、直前の大雨が誘因となったことも否定できない。2018年の北海道胆振東部地震も近い構図だったのだが、新潟県中越地震は、「大雨+地震=地盤災害」という複合災害の典型的なケースなのだ。

ただし、どのような複合が起きるかは、その時々の偶然に左右される。東日本大震災では、直前にほとんど降水がなかったので、大規模な地盤災害はほぼ発生していない。しかし、それは単に幸運だったからともいえる。阪神・淡路大震災での火災の煙はほぼ真上に上がった。冬にしては幸い風が弱かったからだ。それでもあれだけの火災になった。もっと風が強かったらどうなっていたか。真夏の首都直下型地震で大規模停電が発生してエアコンが使えなくなったら、近年高齢者を中心に発症者が急増している熱中症はどうなるか。災害については、これまでの顔に

図-1 クロスロードの進め方



資料：筆者作成

しっかり学ぶと同時に、次の顔について、良い意味で想像をたくましくすることが大切である。

防災ゲーム「クロスロード」

わたしたちは、今後どのような災害に見舞われるのか。もし自分が被災したら何が起こり、どのような状況に直面することになるのか。わたしは、こういった「もし自分が被災したら」についてイメージーションを膨らませ、備えを促すためのツールをこれまでいくつか製作してきた。防災ゲーム「クロスロード」はその一つである^(注1)。

「実話」がベース

クロスロードは、被災地や防災活動の現場によくみられるジレンマ「あちらを立てればこちらが立たず」という矛盾や葛藤を素材としている。ゲーム参加者（市民や自治体職員など）が、二者択一の設問（ジレンマ）にYESまたはNOの判断を下すことを通して、被災状況を自分なりにイメージし、防災を「他人事」ではなく「わが事」として考え、同時に相互に意見を交わすことをねらいとしている。ちなみに、クロスロードとは分かれ道のことで、そこから転じて重要な選択や判断を意味する。

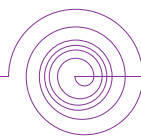
具体的な設問としては、「学校教育の早期再開にはマイナスですが、運動場に不足する仮設住宅を建てますか」「家族同然の飼い犬を、犬嫌いの人もいるかもしれない避難所に連れて行きますか」など、自治体の防災関係職員や一般市民にとって身近な、しかし切実な問題が多数取り上げられている。

紹介した二つの設問は、最初に製作した「クロスロード（神戸編）」から採ったもので、いずれも阪神・淡路大震災の際、地元自治体の職員や被災者が実際に直面したジレンマである。言い換えれば、クロスロードに含まれる設問はすべて、自治体職員や市民が現実経験した「実話」である。その点で、架空の設定の下で考えを巡らす訓練などとは違って、「なるほど、当時、関係者はこんな風に考えてこう振舞ったんだ」という真に迫った実感を得ることができる。

プレー方法 —グループ討議が中心—

クロスロードの進め方は図-1のとおりである。5～7人程度でグループになったゲーム参加者が、カードに記された設問について、自分ならどうするかをまず一人で考える。次に、判断の結果を一人ひとりに配られたYES/NOのカードで一斉に提示する。YES/NOの意見分布に応じてポイントが与えられ、最後に、グループで設問について討議し、前述した実話や当時の統計データなどが紹介されたテキストや解説書を見ながら理解を深めていく。

ポイントは、自分の見解を表明する点と参加者の意見を交換する点である。言い換えれば、クロスロードは、「こういう場面では、こうするのが『正解』だ」を伝える手段ではない。全設問とも、YES/NOのいずれかが正解だと決まっているわけではない。被災したときに出遭うことになる難問を知り、それに対して市民一人ひとりが自らの見解をもつ。時には専門家も交えて相互に見解をぶつけ合うことをクロスロードは目指している。



プレー場面のサンプル ―子どもの発想―

クロスロードを活用した防災ゲーミングの様子を具体的に紹介しておこう。以下は、小学生たちがプレーした場面である。示された設問は次のようなものであった。「大地震が起こって、小学校に300人が避難してきました。現在、200人分の弁当が届いています。この200人分をすぐに配りますか」。多くの子どもは、「公平にする方がいい、全員分ないとかわいそう」としてNOを支持した。

しかし、YESを支持する子どももいた。「お年寄りや小さな子から配る」や「少しずつ分けて食べる」は、大人からもよく出る意見だが、このとき子どもたちが示した「若い人から先に食べて元気になって、外からどんどん食料を運んでくる」という考えには、「なるほど、そうくるか」とわたし自身感心させられた。

実は、この意見を述べたのは、少々やんちゃそうな男の子たちだった。「やんちゃそうな」というのは、同じ子たちが別の設問に次のように答えていたからだ。「災害に備えて準備していた非常持ち出し袋を持って避難所に来ました。袋には三日分の水と食料が入っています。一方、避難所には何も持っていない家族がたくさん避難してきています。その前で袋を開けて食べますか」。この設問については、「みんなの分がそろってからにする」「こっそり開ける」などNOの意見が多いなか、この子たちは、「我慢しながら見せびらかして食べる」と楽しげに話していた。

現実には大きな災害が起きたとき、この子たちは、持参した水や食べ物をその場で取り出して食べるのだろう。しかし同時に、たぶん周りの人にも分けてあげ、そのうえで、不足する食料の調達のために働いてくれるだろうとわたしは想像する。実際、阪神・淡路大震災や東日本大震災の被災地でも、「普段悪ふざけをしていた子がよく働いてくれた、見直した」という声をしばしば耳にした。

すでに述べたとおり、クロスロードは、マニュアル（正解集）信仰の強い防災業界には珍しく、正解のない教材で



大勢でクロスロードをプレー

ある。実際の被災地では、正解がない難問が続出する。そのようなとき、クロスロードを通して培われた力、つまり、予定していた正解どおり行動するのではなく、「そのとき、その場で、みんなで正解をつくり出す」力量が大切になる。この子どもたちはその片鱗^{へんりん}を見せてくれたわけだ。

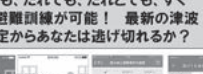
津波避難訓練支援アプリ「逃げトレ」

「逃げトレ」を用いた訓練の手続き

災害に出遭ったとき何が起きるのかを想像し、より適切な対応に導くことを目標に、わたしたちが開発したツールをもう一つ紹介しておこう。津波避難訓練支援アプリ「逃げトレ」である。逃げトレは、スマートフォンのGPS機能を利用して、実空間を避難する訓練参加者が、現実の空間移動の状況と、そのエリアで想定される津波浸水の時空間変化の状況を示した動画を、スマートフォンの画面でリアルタイムに見ることができるアプリである^(注2)。さらに事後的にもその様子を確認できる。

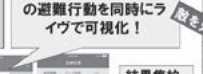
逃げトレの概要を図-2に示した。図の上部中央に「最新の津波想定と自分の避難行動を同時にライブで可視化！」とある。この図からわかるとおり、逃げトレでは、スマートフォンを携帯して実空間で訓練を行うと、自分

スマートフォンさえもっていれば、「いつでもどこでも、だれでも、だれでも、すぐに津波避難訓練が可能！最新の津波浸水想定からあなたは逃げ切れるか？」



「逃げ切れる」

最新の津波想定と自分の避難行動を同時にブラウザで可視化！



「逃げる」

結果集約画面に避難の成否、所要時間、移動距離など表示



「逃げる」

使用中のスマホ画面



「逃げる」

（目標１）避難成功か失敗か「判定」できない、従来の訓練を変えない
 （目標２）いつ、どこに、どこを逃げる、たとえ逃げるか、当事者が決める。
 すべて「個人」が決めたい従来の訓練を変えない

「津波到達まであと5分！」＝カラーで切迫度表示



6000 2018年
 6000 2018年
 6000 2018年
 6000 2018年

無料！アプリストアから無料でダウンロード、iPadでもリアルタイムで簡単操作。サポートHPも充実！

開発：京大・防災研
 矢守研究室

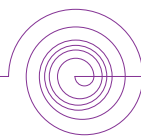
集団での避難訓練の場面もCGで再現！

の移動記録が線で表示される。加えて、浸水エリアも表示されるので、背後からその地域で想定される津波が迫ってくる様子を見ることができる。しかも、津波浸水想定域外に出て完全に安全である（緑色）、津波はやって来るが30分以上の余裕がある（黄緑色）、あるいは、5分以内に津波が襲来すると想定される危険な状態にある（赤色）など、現在の状態が色の違いで可視化される。なお、避難失敗の状態（黒色）になっても、訓練そのものは継続可能でアプリもそのまま稼働する。

「もし…だったら」を想像する力

逃げトレのユーザーからよく聞く感想に、次のようなものがある。「あと何分で津波が来るかわかるので危機感をもてた」「津波が迫ってきて臨場感や切迫感をもてた」。これらの感想は、従来の避難訓練と比較して、逃げトレを用いた訓練の方が、自らの避難行動とその結果に対して、参加者がより強いコミットメントを示していることを表している。これは、逃げトレが、訓練のシナリオに現実味を与えていると解釈できる。

災害と効果的に向き合うためには、何が起きるかを想像し、被災状況をしっかり想定し、それを踏まえた準備を行うことがもちろん大切である。しかし同時に、導き出した想定に安住しないことも大切である。いったん固めた想定や得られた訓練結果を大切な前提として踏まえつつも、それに呪縛されることなく、「本当にそれでよいか」



「別の可能性はないか」「ほかの方法もあるのでは」と、一度得た想像のさらに外側へと、思考と実践を拡張することが重要である。

家族で学べるツール

災害リスクを学び、被災した場面を想像するためのツール、あるいは、防災への関心を高めるきっかけづくりに活用できるツールはほかにもある。特に近年は、家庭、職場、あるいは教室に居ながらにして学ぶことのできるインターネット上のツールも多い。ここでは、わたし自身が開発に関与した、しかも子ども向けのものに限定して二つだけ紹介しておきたい。

最初は、「こわがりヒーロー」という歌である。これは、NHKの洪水キャンペーンの一環として制作されたもので、NHKの番組「みんなのうた」でも紹介された。「SDGs子どもユニット『ミドリーズ』」が歌っている。子どもが好きな「戦隊もの」のテーマソングのように、アップテンポのメロディーをもつ楽曲である。全編インターネットで視聴できるのでぜひご覧いただきたい^(注3)。

ちょっと風変わりなタイトルをもつこの歌は、「この辺りには地震なんて来ない」「ずっとここに住んでるけど、あの川があふれたことはない」、このような、俗に「正常性バイアス」と呼ばれる落とし穴にはまり込んだ大人たちに果敢に挑む子どもたちの活躍を描いている。

大雨警報が出ているのに「ちっともうごかない」大人たちに、最初は「わたし、こわい」とおびえていた子どもが、意を決して「わたしがみんなをまもるんだ」と立ち上がる。「にげよう！」という子どもたちの毅然とした態度と行動に、のんびり構えていた大人たちも動き始める。怖がるべきものはちゃんと怖がることで、大人たちが陥っていた正常性バイアスを子どもが打ち破るという内容である。これは「洪水バージョン」だが、「地震バージョン」もあ

る。両方のサビの部分には「ぼくらがこわがることで、おとなのきもちをうごかす」という印象的な歌詞があり、こわがりヒーローの真価が表れている。

次は、「もしものときのがんこちゃん」という人形劇である。「がんこちゃん」は、NHKのEテレで長年続く子ども向けの人気番組に登場するキャラクターで、ピンク色をした恐竜の女の子である。がんこちゃんの番組内で、2021年以降に防災をテーマとして制作されたシリーズが、「もしものときのがんこちゃん」である。今回紹介するのは、「大雨がふったら」というお話だ。こちらもインターネットで視聴できる^(注4)。

話はがんこちゃんが友達と川遊びをするシーンから始まる。雲行きが怪しくなり、雷鳴も聞こえてくる。「このまま遊ぶ」か、それとも「お家に帰る」か、がんこちゃんは迷う。この展開には、クロスロードの考え方が反映されている。がんこちゃんたちが、ほかにもいくつかのクロスロードを経て大雨を乗り越えていく様子が描かれる。

最後に、小さなほほ笑ましいエピソードを一つ。がんこちゃんが家族とともに避難するシーンがある。避難が遅れてあいにく少々浸水が始まってしまったなかを歩くシーンだ。とはいえ、明らかに危険な状況で逃げているわけではないことも視聴者に伝えたかった。浸水で足元は多少見えにくい、膝まで浸かってしまうほどではない。このくらいの状態を表現したかったのだが、何せがんこちゃんは短足なのだ。この微妙な感じを表現するのに制作陣はたいへんご苦労されたとのことである。

(注1) クロスロード（登録商標）の詳細は、矢守克也・吉川肇子・網代剛（2005）『防災ゲームで学ぶリスク・コミュニケーション・クロスロードへの招待』ナカニシヤ出版を参照。

(注2) 逃げトレ（登録商標）アプリについては<https://nigetore.jp>を参照。

(注3) 防災ソング「こわがりヒーロー」については<https://www3.nhk.or.jp/news/special/suigai/articles/6803>を参照。

(注4) 防災人形劇「もしものときのがんこちゃん」は<https://www.nhk.or.jp/school/doutoku/ganko/origin/bosai.html>を参照。



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。

世界の子どもたちに日本のアニメを



(株)ピコナ

代表取締役 **吉田 健** (よしだ けん)

《企業概要》

代表者 吉田 健
創 業 2009年
資 本 金 1,000万円
従業員数 20人

事業内容 アニメーションの制作
所 在 地 東京都渋谷区千駄ヶ谷3-3-8 第5スカイビル311
電話番号 03(6384)5965
U R L <https://picon.jp>

日本のアニメ業界は、以前から作品の販売や共同制作を通じて、海外に展開してきた。近年、海外スタジオを開設するなど展開が加速しているが、その担い手のほとんどは規模の大きな会社である。そうしたなか、東京都渋谷区の(株)ピコナは、小規模なアニメスタジオでありながら、自ら企画したアニメを国際見本市に持ち込み、共同制作の相手を獲得するなどしている。海外市場にける熱意を、社長の吉田健さんに聞いた。

手描きのような3DCG

――事業内容を教えてください。

3次元コンピューターグラフィックス(3DCG)を使ってアニメーションを制作しています。テレビシリーズや映画を中心に、ゲームや遊技機に用いられるムービーも手がけています。規模の大きなアニメスタジオがつくるアニメの一部を受注する下請けがメインでしたが、最近ではアニメ1話分の制作を丸ごと受けるグロ

ス請け、動画配信サービス事業者のプロジェクトのほか、オリジナル作品の企画・制作も行っています。

強みは、セルルック3DCGと呼ばれる手描きのような3DCGがつけられることです。

アニメーション作品と呼ばれるものは、絵のタッチにより、おおまかに二つに分けることができます。一つが、世界で主流になっているフォトリアル作品です。ディズニーやピクサーなど海外のスタジオがつくる最近の作品をイメージするとわか

りやすいでしょう。全編で3DCGを使った写実的なアニメです。もう一つが、セルルック作品です。手描きの絵やセルルック3DCGを使って制作します。

セルルック作品の制作は日本が得意とする分野です。これには訳があります。漫画文化が発展している日本には面白い漫画がたくさんあり、それらをアニメ化することが多いのです。国内初の連続テレビアニメである「鉄腕アトム」に始まり、今日の「ドラえもん」「ワンピース」など

よく映画化される人気タイトルの多くがそうです。手描きの漫画を再現するため、アニメづくりも手描きの作画を中心に発展してきました。

——なぜ手描きの絵ではなくCGを使おうと思ったのですか。

その方が効率的だからです。3DCGには、手描きにはない利点が二つあります。一つはやり直しやすいことです。例えば、キャラクターの衣装を変更するときです。手描きではほぼ一からやり直さなければなりません。CGではキャラクター本体と洋服や帽子、靴などを別々につくって組み合わせるので、パソコンの操作一つで着せ替えられます。

もう一つが作成したモーションを使い回せることです。例えば、100人が一斉に走るシーンがあるとします。数体の3DCGモデルの走る動きを完成させ、それをほかのキャラクターにコピーして100人にします。このように、手描きだと面倒な作業が簡単に済みます。

これらのメリットは、創業に当たり米国の有名なアニメスタジオを見学したときに知りました。手描きではなくCGを使って効率良くアニメをつくっていました。加えて、従業員は非常にクリエイティブな仕事をしつつ、定時に帰っていました。そうした姿を見て、CGでアニメをつ

くる時代が来ると確信しました。

勤めていたゲーム会社を退職したわたしは、デジタルハリウッド大学や東京藝術大学大学院でCGやアニメーションの技法を学びました。契約の方法や著作権など作品のプロデュースに必要な知識も得ることができました。そして2009年、当社を設立したのです。

子どもが楽しめるアニメを

——どうしてアニメスタジオを始めようと思ったのですか。

子どもの頃にアニメを見て感動し、アニメづくりを仕事にしたいと思っていたからです。そのため、創業前から子ども向けのオリジナルアニメの企画を練っていました。しかし、現実は思ったより厳しいものでした。

夜中に放送される大人も楽しめるようなアニメは増えていたのですが、朝や夕方に放送される子ども向けのアニメは少なくなっていました。加えて、オリジナル作品も減っていました。売れている漫画や小説をアニメ化した方がヒットを見込めるからです。設立して間もない当社が新作を企画しても通らないでしょうし、出資者を集めることも難しかったため、地道に国内企業の下請けをこなして力をつけていきました。

転機となったのは、2016年、英国

のアニメスタジオから共同制作のラブコールを受けたことです。「melody makers」という、ピアノやバイオリンなど楽器のキャラクターたちが音楽に合わせて動き回る作品を企画していて、未就学児向けに絵本のような作風にしたいとのことでした。当社は手描きの作画に慣れた日本のファンに受け入れてもらえるよう、セルルック3DCGの技術を磨いてきました。当社の過去の作品を見た英国のスタジオが、技術を見込んで依頼してきたというわけです。

テレビ番組としての採用を目指すため、また、技術力の高さを世界中に示すためにも、フランスで開かれるMIFAやCartoon Forumなどアニメの国際見本市で、共同制作したmelody makersのデモムービーを披露しました。

——見本市に出てみてどうでしたか。

感じたのは、アニメーション作品は子どもが見るものというイメージが強く、子ども向けの市場が大きいことです。また、温かさやけれん味があるセルルックの表現も好まれることがわかりました。わたしは、海外の方が子ども向けオリジナルアニメの企画を実現しやすいのではないかと考えるようになりました。

そこで、その後も海外の見本市に積極的に出展するようになりました。



学びの多かった国際見本市

MIFAにはほぼ毎年参加しているほか、米国のKIDSCREEN SUMMIT、中国のMIPCHINA、シンガポールのATF、フランスのMIPJunior、Mipcomなど、世界的に有名なイベントに出展を重ねています。

——海外の見本市に頻繁に参加するのは、費用などの負担が大きいのではないですか。

初めてフランスのMIFAに出展したときには、東京都の支援を受けました。アニメスタジオの海外展開を推進していた東京都はパビリオンを設けており、そこに当社がブースを設置し、海外のバイヤーと商談しました。また、短い時間で企画のプレゼンテーションを行うピッチセッションにも、東京都の費用負担で参加しました。それ以降の出展には、映像産業振興機構（VIPO）による補助金を活用しています。

文化庁のアニメクリエイター育成プログラム「あにめたまご」を活用し、「Midnight Crazy Trail」という

作品をつくったこともあります。16歳の魔女のマキナが、花嫁修業に来たロンドンを舞台に、魔法を捨てて普通の女の子になろうとする物語です。自分の個性とどのように向き合い、どう受け入れるかが作品のコンセプトです。海外展開に理解のある監督や、海外でも精力的に活動する声優に協力してもらい、2018年に完成させました。

作品に対する反応は国によりさまざまです。Midnight Crazy Trailの場合ですと、中国人は自分との向き合い方というテーマに共感していました。他方、フランス人にはビジュアルが受けていました。

日本とのギャップを実感

——海外向けの作品づくりで気をつけていることはありますか。

子ども向けであっても複雑でドラマチックなストーリーであるのが日本のアニメの特徴です。ただ、海外の子どもに向けては、シンプルな内容が好まれます。

欧米諸国では、幼児向けのプリスクール、3歳以上のキッズ、10歳代前半向けのローティーン、10歳代後半向けのハイティーン、大人向けのアダルトと、対象年齢に応じた明確な区分があります。実は、Midnight Crazy Trailはローティーン向けにつ

くったつもりでしたが、海外の人にとってはストーリーが難しいという理由で、ハイティーン向け作品として扱われました。

また、日本の小学生が夢中になるようなアニメが、海外では大人向けにとらえられていたり、年齢制限がかけられたりすることが少なくありません。子ども向け作品に対する海外の規制は厳しいです。例えば、血が出るような暴力行為や喫煙のシーンは使えません。女性を描くに当たっては、腰のくびれを強調しないようにしたり、露出を控えたりしなくてはなりません。

国内で放映済みの作品を海外で全年齢向けに展開するため、わざわざつくり直すという話も聞きますが、十分な売り上げが見込める人気作でなければそこまで手間はかけられません。海外の子どもに見てもらいたいなら、最初から表現の規制を意識し、描写に細心の注意を払って制作する必要があります。

このほか、人種や宗教への配慮も大事です。黒人や白人、黄色人種などを分け隔てなく登場させる必要があります。また、単なる十字マークでも、特定の宗教をやゆしているとみなされることもあります。こうしたことは、海外の共同制作のパートナーや見本市のセッションで知り合った業界人から教えてもらいました。

——作品づくり以外の場面で苦労したことはありますか。

自社や作品の特徴について、見本市の限られた時間で理解してもらう必要があります。そこで、シンプルに話をまとめ、相手の心を素早くつかめるようにするため、プレゼンテーションの研修に参加して、ピッチセッションの特訓をしました。

こうした取り組みが功を奏したのか、少しずつ引き合いが増えてきています。今はカナダの会社と共同制作の覚書を交わし、作品づくりを進めているところです。

夢の実現に向けて

——新作はどういった内容ですか。

タイトルは「SAMURAI PIRATES」です。人気アイドルのエンが、5人の仲間とともに、人の心に潜む悪意から生み出された ONI を退治し、捕らわれた父親を助け出すまでの旅を描いたキッズ向けのアニメです。

子どもたちに向けて、出来心に負けず力強く生きてほしいというメッセージを込めました。ストーリーは単純明快で、キャラクターの目や肌の色もさまざまです。

——今後の展望を教えてください。

現在は、制作費の確保に力を注いでいます。共同制作のパートナーは、

カナダの補助金を活用して資金調達したようです。カナダのほか、国際共同制作で日本の先に行く中国や韓国では、アニメ制作のための補助金制度が充実しています。日本では基本的に自ら出資者を募る必要がありますが、これがなかなか大変です。

日本で一般的な、何社も集まり製作委員会をつくって出資する方式は、海外展開の足かせとなる場合があります。権利関係が複雑になるためです。権利関係を円滑に処理できるよう、出資者の数はできるだけ絞りたいのですが、そうすると製作委員会方式に比べ1社が負うリスクは大きくなるため、尻込みされてしまうのです。

今回の総制作費が一般的な日本のアニメ制作費である2億円から3億円であるのに対し、海外でつくられるアニメの平均的な制作費は10億円



海外市場のニーズを反映した新作

かそれ以上です。とはいえ、その分品質が高いかというと、そうでもありません。日本のアニメスタジオに海外と同じくらの予算があればもっと良いものがつくれるはずです。

日本のアニメは、ストーリーの構成が巧み、作り込みがすごい、などと評価されています。当社も国内で培った技術を生かして質の高いアニメをつくり、それを見た海外の子どもたちが毎日楽しく過ごせるよう、歩を進めていきます。

取材メモ

吉田さんは英国のアニメスタジオとの共同制作をきっかけに、海外の子ども向け市場の大きさに着目した。例えば、5歳未満の子ども数は北米だけで2,000万人以上と日本の5倍近い。ビジネスチャンスとみるや、国際見本市に出展を繰り返し、市場のニーズをとらえた作品を生み出していった。

子どものためにオリジナルアニメを制作するという夢に近づくことができたのは、同社が競争の激しい国内で技術を磨いていたからである。海外では、日本のアニメは高品質であると評価されている一方、視聴者はいわゆるオタクが中心であると吉田さんは言う。海外の動画配信サービス事業者が、日本のスタジオに大人のオタク向けの作品しか頼まなくなりつつあると感じているようだ。子ども向け市場を切り拓くことでそうした状況を変えたいと語る吉田さんの活躍は、日本のアニメの可能性をさらに広げていくだろう。（白石 健人）

第63回 (最終回)

敬老の日

9月の敬老の日は、お年寄りに感謝し長寿を祝うとともに、老後の精神的な安定を願う国民の祝日です。1951年に中央社会福祉協議会が9月15日を「としよりの日」としたことに由来します。のちに、「老人の日」を経て「敬老の日」へ変わりました。法改正によって、2003年からは9月の第3月曜日になっています。

国民の祝日に敬老の日が追加された1966年に65歳だった方は、1900年頃の生まれです。当時、男性は10歳代から農作業で働き、20歳代で兵隊になりました。女性は織物工場などで働いた後、農家に嫁いで農作業と家事をこなしながら子どもを育てました。戦中戦後を生き抜き、高度経済成長で生活にゆとりができたころには、還暦を迎えた人たちでした。ですから、多年にわたり社会に尽くしてきたお年寄りを敬愛し長寿を祝う日は、日本社会が成熟に向かう姿を反映したものでした。

ところで、敬老の精神とはどのようなものなのでしょうか。長寿を祝う風習は、古い例では『日本紀略』に延長4年(926年)の宇多法皇、『百練抄』に天永3年(1112年)の白河

法皇、『吾妻鏡』に文治2年(1186年)の後白河法皇などがあります。江戸後期の屋代弘賢の『諸国風俗問状答』によると、お年寄りの祝いには算賀という40歳から10年ごとの祝いに加えて、還暦といって61歳が本卦還りで、生年の干支がひと巡りすることを祝う風習がありました。古稀は唐の詩人杜甫の「人生七十古来稀なり」という句に、喜寿は喜の草書体が崋であることに、米寿は米の字が八と十と八の組み合わせで成ることに由来するといわれています。

日本には米の数は年の数という考え方があり、正月の祝いは歳取りの行事でした。毎年正月を迎えると、その年に収穫された米の魂、米の霊力である年玉をご飯やお餅で一つ取ることによって年齢が加わると考えていました。米寿を迎えた人とは、88個もの年玉を取った生命力のある人として、尊敬されたのでした。

お年寄りといえば、姥捨てという伝説があります。60歳を過ぎたら働く力も弱くなり、家族や村人に迷惑をかけるため山に送ってしまえ、と殿様が命令したという話です。信濃国更科のおぼすての姥捨山の伝説が有名ですが、

ほかにも日本各地にあり、この伝説には二つのタイプがあります。一つは、息子に背負われて山に行く老親が、山道の木の枝を手折りながら進むという話です。それは息子が帰り道で迷わないようにという思いやりでした。もう一つは、殿様に難題を出された村人が、老親に知恵を授かって解決したことで、お年寄りを捨てる政策はなくなったという話です。

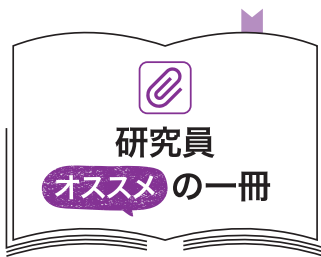
最近では、長寿が若い世代への負担になるという考え方も広がっています。しかし、お年寄りにはたくさんの知恵をもっています。現在のさまざまな問題を考えるうえでも、参考にできるでしょう。みんなの知恵を集めて考えることが大切なのではないのでしょうか。

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。



答えを急がない勇気

— ネガティブ・ケイパビリティのススメ —

イースト・プレス／定価1,980円

枝廣 淳子（えだひろ じゅんこ）[著]

本書のテーマであるネガティブ・ケイパビリティは、19世紀に詩人のキーツによって提唱された。わたしたちは、未知のものや先の読めない状況に遭遇すると、本能的に不安やいら立ちを感じ、わかりやすい結論に飛びつきたくなる。そうした衝動に流されずに不確かで曖昧な状態に耐え、判断を保留できる能力が、ネガティブ・ケイパビリティである。

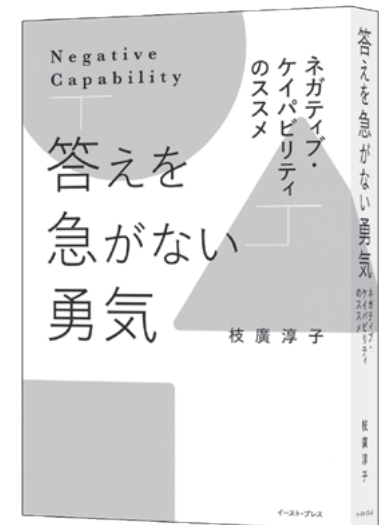
端的に言えば、「わからない」状態に耐える力を指す。だからといって、ただ耐えて何もしないわけではない。問題の新たなとらえ方をみつけるために、辛抱強く考え続けるのである。

著者はジャーナリストとして活動する傍ら、自治体のビジョン策定にかかわり、住民の合意形成を支援してきた。時として、原発問題のような地域を二分する複雑なテーマに向き合う経験を通して、ネガティブ・ケイパビリティの重要性を感じるように

なった。答えを性急に求めない姿勢があれば、突き詰めて考えることができ、結果的に鋭い洞察を得られるからである。

この能力と対比されるのが、問題を素早く特定し、分析し、解決する力だ。社会が目まぐるしく変化する現代において、スピードはもちろん重要である。しかしそればかりに偏ると、表面的な対策にとどまったり、すぐには解決できない複雑な問題に対処できなくなったりするおそれがある。ネガティブ・ケイパビリティを発揮して得た洞察をヒントに問題解決を図るというように、両者を組み合わせることが重要だと、著者はいう。

ネガティブ・ケイパビリティは幅広い分野で生かせる能力である。例えば、企業で重要な決断をするときに、反対意見にも耳を傾けて多様な視点から検討すれば、バランスのとれた結論に到達できる。対人関係で



は、決めつけずにじっくりと話を聴くことで、相手の信頼を得やすくなる。商品開発においては、安易な結論に飛びつかずに常識を疑う姿勢が、イノベーションや競争優位の確立につながるだろう。

日々忙しく過ごす経営者にとって、ネガティブ・ケイパビリティを常に発揮するのは現実的ではないかもしれない。ただ、難題に向き合う際に活用すれば、大きな効果を発揮するだろう。一例がコロナ禍だ。社会が実態のわからない感染症に襲われ、先の見通しが立たないなかで、冷静かつ的確な対応が求められた。まさしく、ネガティブ・ケイパビリティが有効な局面だったといえよう。

本書では、実践方法や、活用できる場面の例も複数紹介されている。一読し、答えを急がない姿勢を選択肢の一つとしてもっておいてはいかがだろうか。（星田 佳祐）



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

クライシスマネジメント

クライシスマネジメントとは、事業に影響を及ぼす重大な危機（クライシス）はいつか必ず発生するという前提に基づき、あらかじめ発生から復旧に至るまでの対応を決めておくことです。ここでいう危機は、自然災害や感染症、事故・事件などさまざまです。

似たような考え方にリスクマネジメントがあります。危機に備える意味では同じですが、こちらは発生する前に回避することを重視します。他方、クライシスマネジメントは、発生した後の対応に重点を置き、被害を最小限に抑えつつ速やかに平時の状態に戻すのがねらいです。リスクマネジメントでは回避できないような危機に対して有効といえます。

クライシスマネジメントには、大きく三つの段階があります。第1に、危機が発生する前の段階では、行動計画を策定します。想定される危機を挙げ、事業への影響の度合いや範囲を評価し、レベル分けします。そして、レベルに応じて具体的な行動手順や役割分担、関係各所との連絡手段などをマニュアル化するのです。策定した計画は社内でも共有し、有事に備えて予行演習を実施しておくといでしょう。

第2に、実際に危機が発生した段階です。まず、状況を正確に把握するために情報を集めます。次にその情

クライシスマネジメントの三つの段階

危機発生前	・行動計画（マニュアル）の策定 ・予行演習の実施
危機発生時	・情報収集による状況の把握と危機のレベル分け ・関係各所への連絡や復旧作業の実施
危機対応終了後	・行動計画の振り返り ・（危機が自社に起因する場合）再発防止策の検討

報をもとに、発生した危機が行動計画のどこに該当するのかを判断し、関係各所に被害状況を連絡したり、復旧作業を行ったりします。時間の経過につれて被害が拡大するおそれがあるため、スピーディーな対応が求められます。

第3に、危機対応が終わった後の段階です。計画どおりに行動できたか、計画に不備はなかったかなどを振り返り、改善につなげます。危機が自社に起因するものであれば、再発防止策を講じることも必要です。

昨今の新型コロナウイルス感染症や大雨などのように、危機はいつ起こるかわかりません。企業と従業員を守るために日頃から備えておく必要があるでしょう。

*一部、有限責任監査法人トーマツ著・仁木一彦監修『リスクマネジメントのプロセスと実務 増補版』（第一法規、2019年）、飯塚智・麻生裕貴「企業の危機管理（クライシスマネジメント）の現状と効果的な専門家の活用」（レクシスネクシス・ジャパン、『Business Law Journal』2016年11月号）をもとに記述しています。



編集後記

先日、ある大学の講義にお邪魔して当研究所の開業調査を紹介する機会がありました。事業の目的や規模、働き方の異なるさまざまな起業家の事例を紹介すると、皆さん興味をもって聞いてくれました。それだけ起業のかたちは多様で、個々の取り組みが魅力的なのだと思います。

学生の多くは、「借金を背負うのは不安」「事業に失敗したら就職できなくなる」などと起業に対するリスクを懸念しているようでしたが、なかには「思ったより起業のハードルが高くないことがわかった」と講義の後に話してくれる若者もいました。わたしにとってうれしい瞬間です。これから、微力ながら起業に対する関心の種をまいていきたいと思います。（桑本）

調査月報 10月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

日本ならではの魅力を世界に広める 中小企業の海外展開

総合研究所 研究員 篠崎 和也

クローズアップ 識者に学ぶ

企業業績における近隣効果

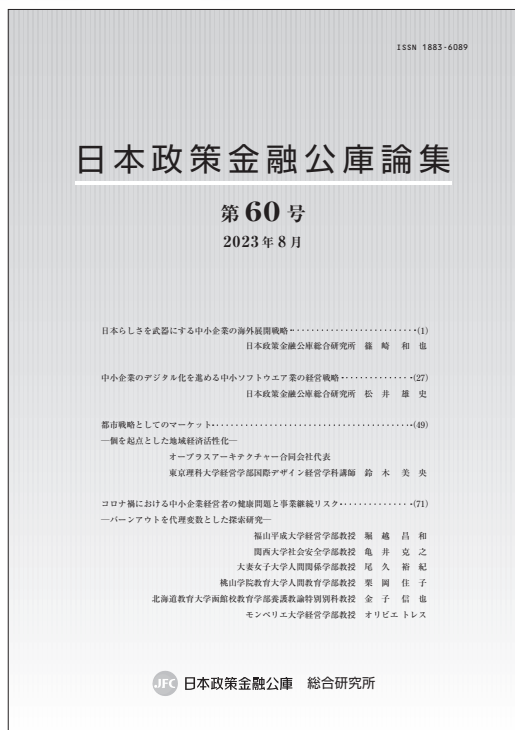
一橋大学イノベーション研究センター
准教授 中島 賢太郎

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。

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

日本政策金融公庫論集



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

2023年度の主な掲載論文

- ・ 21世紀の新規開業にみられる構造的変化
研究員 長沼 大海
- ・ 中小企業による温室効果ガス削減の実態
—「中小企業の脱炭素への取り組みに関する調査」の分析から—
研究主幹 深沼 光・研究員 原澤 大地
- ・ 日本らしさを武器にする中小企業の海外展開戦略
研究員 篠崎 和也
- ・ 中小企業のデジタル化を進める中小ソフトウェア業の経営戦略
主任研究員 松井 雄史



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

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

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

