

日本政策金融公庫

調査月報

2

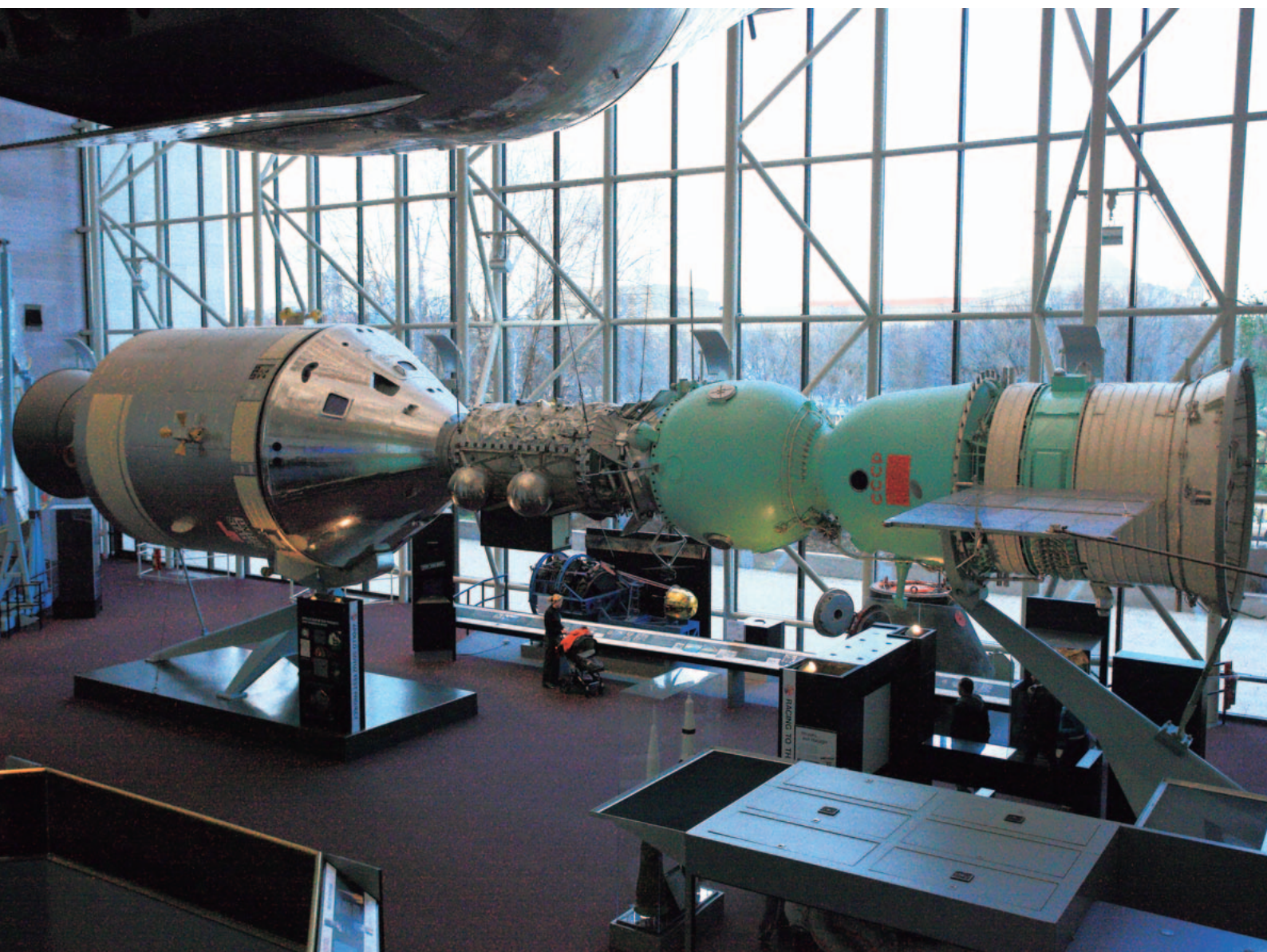
中小企業の今とこれから

2022 No.161

研究レポート

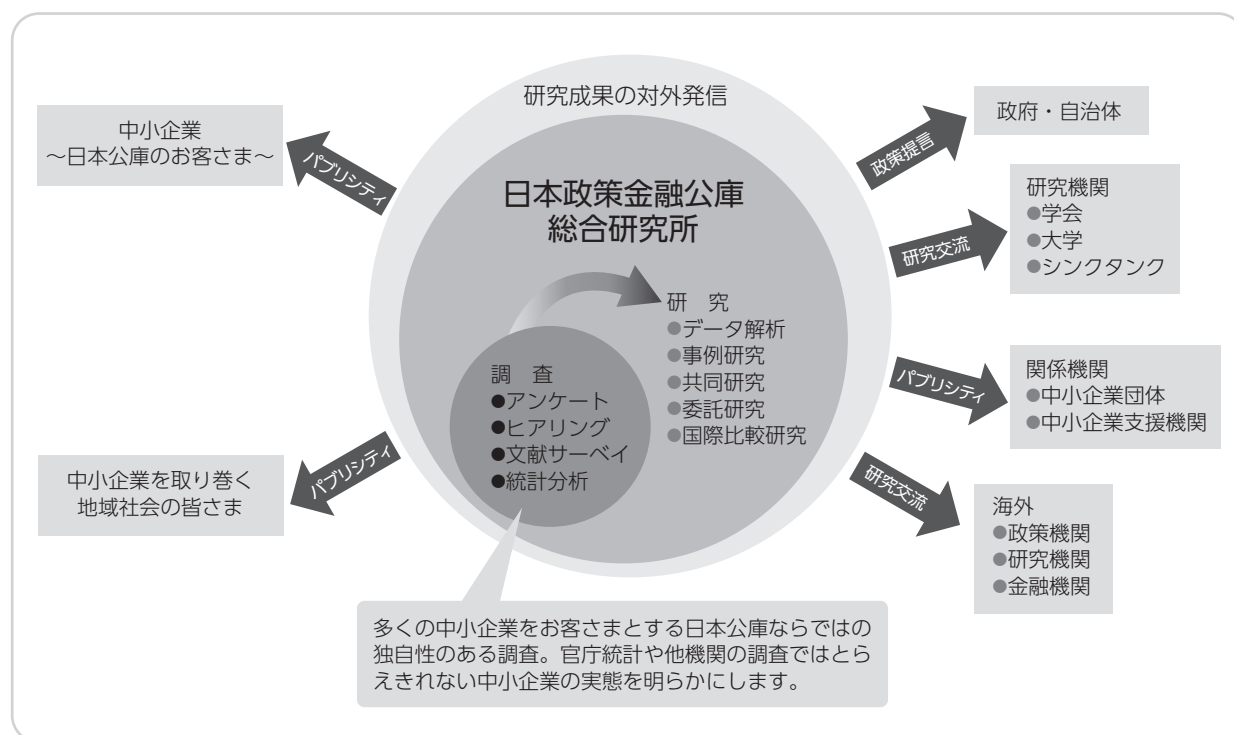
中小企業におけるサイバーセキュリティ対策の現状と課題

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



表紙写真
シリーズ「宇宙～限らない可能性～」
スミソニアン国立航空宇宙博物館
米国・ワシントンD.C.
提供/アフロ

調査 企業事例 論評 エッセイ・連載

CONTENTS

- 4** **最新 日本公庫総研 研究レポート**
中小企業におけるサイバーセキュリティ対策の現状と課題
 *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**
資本主義社会のヒーロー
 *㈱コパ・コーポレーション 代表取締役社長 吉村 泰助
- 16** **未来を拓く起業家たち**
警備業を憧れの職業に
 *兵庫県宝塚市 SHOWYA ㈱
- 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、改善する見通し
- 24** **町おこしと移住創業**
空き家再生で跡継ぎのいる町を(鹿児島県南九州市穎娃町)
 *総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
- 30** **経営最前線**
特注ステンレスの全国展開で成長軌道へ
 *長野県長野市 ㈱エクセル
- 32** **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
外部人材の活用で企業に革新を
 *静岡商工会議所 地域人事部雇用対策課 横山 大
- 33** **世界のあれこれビジネス情報便**
乾杯! ようこそペルーへ
 住友商事グローバルリサーチ㈱
- 34** **研究ノート 総研調査から**
新型コロナウイルス感染症が中小企業にもたらした影響
 -「中小企業景況調査」付帯調査データを用いた分析-
 *総合研究所 主任研究員 小針 誠
- 42** **時間や空間の常識を覆す小企業**
 -ニューノーマルの先端をゆく発想-
ひな人形を選ぶ喜びが家族をつなぐ
 *長野県松本市 村山人形店
- 46** **曆のしきたりとビジネス**
北野天満宮の梅花祭
 *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**
AX戦略 次世代型現場力の創造
- 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

資本主義社会のヒーロー

2022年、日本。われわれは民主主義かつ資本主義の社会に生きている。実演販売を強みとしている当社からすると、この二つの主義は同じことを意味しているようにみえる。それは、この社会は「売る」ことを通してでしか正当性を得られない社会だということだ。当社が育成を進めている実演販売士は売るプロであり、この社会を豊かに生きるためのモデルとなりうる存在でもある。

売るプロと聞くと、顧客に無理やり売りつけているのではないかといぶかれることも多いが、われわれ実演販売士は売りつけることは絶対にしない。逆に、売りつけようと思えば思うほど売れなくなることを骨の髄まで知り尽くしているからこそ、われわれ実演販売士は売るプロなのである。買うのはあくまで顧客の判断だ。その顧客の選択の自由を侵さず、保証し、保護するから、売るプロといえるのではないか。だから、われわれ実演販売士が最初に売るのは、安心・安全である。

だが、この安心・安全だけでは販売につながらない。なぜなら、それだけでは親近感が湧かないからだ。親近感とは、好きということである。では顧客に好きになっ

てもらうにはどうしたらよいのか。人は心の中に何かしら「空白？」のようなものを抱えて生きている。この空白とは、良い意味でいうなら夢や目標、悪い意味でいうなら問題や不満のことである。もちろん顧客も例外ではなく、空白を埋められる方法としての商品を探しにお店をぶらつく。われわれ実演販売士は、顧客が潜在的に抱えている空白を言い当て、それを埋められる方法を提示しているだけなのだ。悩んでいる空白を言い当てられたら、誰でも親近感が湧いて好きになるだろう。それを埋められる方法を提示されたら、その眼にはヒーローが映っているはずだ。

安心・安全で好き。この二つの条件がそろって初めて言葉が通じる。すなわち、信頼の架け橋が構築できる。この信頼の架け橋のことを「ラポール」と呼ぶが、言葉というのはラポールがないと単なる騒音で意味を成さない。われわれ実演販売士の顧客は原則として単なる通行人であるが、ラポールがないと通行人は通行人のままだ。ラポールがあるからこそ、通行人は顧客へと変貌する。

同時代性という言葉がある。今は新型コロナウイルス

感染症の時代である。わたしが言うまでもなく、この時代に生きている誰もが行動変容を迫られ、大きな空白が生まれた。だが、それも治療薬やワクチンなどで埋められるだろう。そして、呪われるように新たな空白が生まれて時代が移り変わる。

このように、空白には文脈がある。最前線の売り場に身を置くわれわれ実演販売士は、この空白の移り変わりに敏感にならざるを得ない。今まで売ってきた商品が売れないと痛みで体感するからだ。もちろん顧客からも空白の移り変わりによるハレーションの声が耳に届く。その時、資本主義社会のヒーローである実演販売士は諦めるのか。諦めた時点で、完全歩合制である実演販売士にとっては死を表す。そこで誕生するのが、売るだけでなく商品開発まで行う実演販売士、名付けて実演アンカーマンだ。実演販売士が実演アンカーマンへと進化することで、空白の文脈を追い続けられるようになる。まさに資本主義社会における切り込み隊長よろしく、時代を引っ張るリーダーになるのだ。

当社ではその育成が進んでいる。活躍に期待したい。



(株)コパ・コーポレーション 代表取締役社長

吉村 泰助 YOSHIMURA Taisuke

1968年新潟県新発田市生まれ。國學院大學演劇研究会に所属中、「実演販売の甲子園」と呼ばれたアキハバラデパート店頭で実演販売に携わる。1990年から日本シール(株)に宣伝販売員として所属し、店頭での実演販売やテレビの通販番組に出演。独立後、1998年に(株)コパ・コーポレーションを設立し、2006年に株式会社へ組織変更。「売の極意塾」により自社所属実演販売士の育成を行いつつ、実演販売を生かした商品企画をする「ただの卸売業ではない販売元」として成長を続け、2020年6月に東証マザーズ上場。



中小企業におけるサイバーセキュリティ対策の現状と課題

総合研究所 特任研究員 竹内 英二

スマートフォンやインターネットに代表される情報通信技術の発達は、われわれの暮らしを便利にし、企業活動を変えてきた。テレワークやオンライン会議など、いわゆるニューノーマルな働き方も情報通信技術なしには成り立たない。その一方で、情報通信技術の発達はサイバー犯罪を増やしてしまった。個人情報が出た、コンピューターウイルスに感染してデータが使えなくなったといった例は枚挙にいとまがない。情報機器やインターネットを利用するなら、サイバーセキュリティ対策は不可欠である。中小企業は情報化が遅れているとされるが、サイバーセキュリティ対策はどうだろうか。当研究所が実施したアンケート結果をみていこう。



デジタル化とサイバーセキュリティ

政府の「成長戦略実行計画」(2021年6月)で、新たな成長の原動力とされているのがデジタル化である。AI(人工知能)やビッグデータなど最先端の情報通信技術を活用することで、企業や行政におけるコストダウンや作業効率の向上を実現するだけでなく、新たな製品やサービスを開発し、さらには新規のビジネスを創造することで生産性や賃金の上昇、社会的な問題の解決が期待できるからだ。

デジタル化を進めていくうえで欠かせないのが、情報セキュリティ、とりわけサイバーセキュリティである。デジタル化が進めば、それだけ情報の詐取や不正アクセスといった犯罪も増える。個人情報や取引情報が漏洩すれば企業は信用を失うだけでなく、損害賠償を求められることもある。データが消去されたり改竄されたりすれば、業務の遂行に支障を来す。

サイバーセキュリティは情報セキュリティの一部であるが、情報セキュリティが紙の文書などデジタル化されていない情報も対象とするのに対して、サイバーセキュリティはパソコンに記録された文書などデジタルデータのみを対象とする。また、情報セキュリティが停電や故障など偶発的な事故や自然災害に対する備えを含むのに対し、サイバーセキュリティは不正アクセスやコンピューターウイルス、従業員による持ち出しなど人間による犯罪に備えるものである。

2015年に施行されたサイバーセキュリティ基本法は、国や地方公共団体にサイバーセキュリティに関する施策を策定し、実施する責務があるとするだけでなく、国民にもサイバーセキュリティの重要性に関する関心と理解を深め、サイバーセキュリティの確保に注意を払うよう求めている。

サイバー攻撃の種類

デジタルデータに対する脅威や攻撃には多くの種類がある。次ページの表は、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)が毎年発表している「情報セキュリティ10大脅威」の2021年版である。IPAは、個人(消費者)に対する脅威と企業や官公庁など組織に対する脅威との二つに分類しているが、必ずしも個人に対する脅威は組織に対する脅威ではないということではない。例えば、「スマホ決済の不正利用」や「フィッシングによる個人情報等の詐取」は企業でも起こり得る。

10大脅威を個々にみていくと、多くが外部からの攻撃(サイバー攻撃)となっている。サイバー攻撃の種類や手口は多く、変化も激しい。詳細はIPAのホームページなど専門のサイトに任せ、ここでは代表的なサイバー攻撃について簡単に説明しよう。

組織の脅威の1位に挙げられている「ランサムウェア」は、不正プログラム(コンピューターウイルスやスパイウェアなど悪意のあるプログラムの総称)の一種で、侵入したパソコンの内部にあるファイルを暗号化したり、パソコンをロックしたりしてデータを「人質」にとり、データの復旧と引き換えに身代金(ランサム)を要求するものである。大企業だけではなく、中小企業が狙われることも少なくない。

「標的型攻撃」は、名前のとおり、特定の個人や組織を狙うものである。狙う企業の情報を収集・分析したうえでターゲットを定め、実在する取引先やターゲットの上司をかたり、ターゲットが添付ファイルやリンクを開きたくするような内容のメールを送りつける。ターゲットが添付ファイルを開いたり、メール本文に記されたリンクを開いて不正なホームページを閲覧したりすると不正プログラムに感染し、重要な情報が盗まれる。

表 情報セキュリティの10大脅威（2021年）

順位	組織に対する脅威	個人に対する脅威
1	ランサムウェアによる被害	スマホ決済の不正利用
2	標的型攻撃による機密情報の窃取	フィッシングによる個人情報等の詐取
3	テレワーク等のニューノーマルな働き方を狙った攻撃	ネット上の誹謗・中傷・デマ
4	サプライチェーンの弱点を悪用した攻撃	メールやSMS等を使った脅迫・詐欺の手口による金銭要求
5	ビジネスメール詐欺による金銭被害	クレジットカード情報の不正利用
6	内部不正による情報漏洩	インターネットバンキングの不正利用
7	予期せぬIT基盤の障害に伴う業務停止	インターネット上のサービスからの個人情報の窃取
8	インターネット上のサービスへの不正ログイン	偽警告によるインターネット詐欺
9	不注意による情報漏洩等の被害	不正アプリによるスマートフォン利用者への被害
10	脆弱性対策情報の公開に伴う悪用増加	インターネット上のサービスへの不正ログイン

出所：独立行政法人情報処理推進機構（IPA）のホームページ（<https://www.ipa.go.jp/security/vuln/10threats2021.html>）

「サプライチェーンの弱点を悪用した攻撃」は、狙った企業のセキュリティが強固な場合に、標的の企業と取引のある企業のなかからセキュリティの甘い企業を探して侵入し、そこを足掛かりに本来の標的を攻撃するものである。大規模なサイバー攻撃は大企業が標的になることが多いが、この攻撃では中小企業も標的になる。

「フィッシング」は、金融機関やクレジットカード会社、宅配便業者、大手ECモールなど、実在する企業や官公庁をかたってメールやSMS（スマートフォンや携帯電話のショート・メッセージ・サービス）を不特定多数に送信し、偽のホームページに誘導してクレジットカードや預金口座の番号、IDやパスワードといった情報を入力させる詐欺である。被害に遭うと、情報が盗まれるだけでなく、不正送金に使われるなど金銭の被害が発生することも少なくない。

増加するサイバー攻撃

サイバー攻撃が増加していることを示すデータはいくつもある。例えば、フィッシング対策協議会^(注1)は消費者や企業から寄せられたフィッシング報告の件数を集計し、公表している。報告件数は、2018年には1万9,960件だったのが、2020年には22万4,676件、2021年は10月までで41万4,884件となっている。新型コロナウイルス感染症が広がるなかでインターネットショッピングの需要が増えたことや、攻撃側の設備が整ってきたことが増加の要因だと考えられている。

また、警察庁は全国の警察施設にあるインターネットとの接続点にセンサーを設置し、24時間体制でインターネットを監視しており、通常のインターネット利用では

考えられない接続情報を検知している。その集計結果をみると、年々増加傾向にあり、近年は増加のペースも増している（図-1）。犯罪者は、不正アクセスできる先を日夜探しているのである。

警察庁は、最近の増加要因として、ウェブカメラや無線LANのルーターなどIoT機器^(注2) やリモート・デスクトップ・サービスを狙った攻撃が増えていることを指摘している。どちらも、新型コロナウイルス感染症対策として増加したテレワークやリモートワークで利用が増えた機器やサービスである。

中小企業に限ったデータとしては、経済産業省がIPAを通じて2020年度に実施した「中小企業向けサイバーセキュリティ対策支援体制構築事業」の結果がある。事業に参加した中小企業1,117社にUTM機器^(注3) やEDRソフト^(注4) などセキュリティ機器を設置したところ、ほとんどの企業で不正アクセスの試みや不正プログラムへの感染、フィッシングサイトへのアクセスなど、何らかの脅威・攻撃が検知された。サイバーセキュリティ対策をしていないと、いつどのような被害に遭うかわからないというのがデジタル社会なのである。

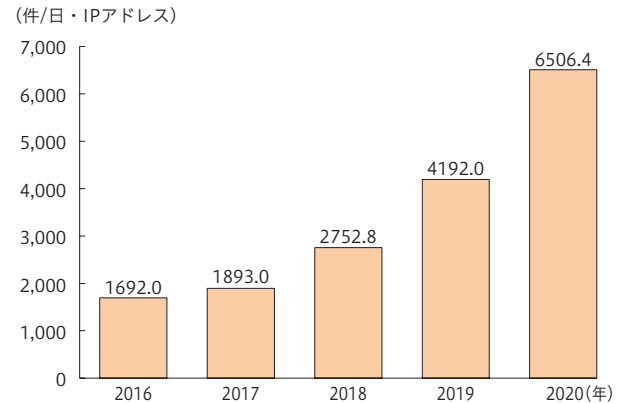
サイバーセキュリティ対策の基本

サイバー攻撃の種類や手口は多いが、公安調査庁の「サイバー空間における脅威の概況2021」によれば、大半の攻撃はコンピューターシステムの脆弱性^{ぜいじやく}か、人間の心の隙について行われる。つまり、この二つについて対策をとればサイバー攻撃の多くは防ぐことができる。

脆弱性を悪用した攻撃への対策

脆弱性は多くのソフトウェア製品やウェブアプリケーションで確認されている。ウェブアプリケーションもソ

図-1 警察庁のセンサーが検知したアクセス件数の推移



資料：警察庁広報資料「令和2年におけるサイバー空間をめぐる脅威の情勢等について」（2021年3月4日）

フトウェアであるが、パソコンやスマートフォンにインストールする必要がなく、インターネットを閲覧するためのブラウザがあれば利用できる。ウェブアプリケーションは、ホームページを閲覧している人が何らかの行動をとることを可能にするもので、電子掲示板やSNS、通販サイトでの買い物など多くの種類がある。

ソフトウェアの脆弱性は、多くの不正プログラムで悪用されている。また、ウェブアプリケーションの脆弱性は、ホームページを書き換える、個人情報盗み取る、他人に成り済ましてサービスを利用する、ホームページの閲覧者を詐欺サイトに誘導する、ウェブ上のサービスを停止させるといった攻撃に利用される。

脆弱性が発見されると、ソフトウェアやウェブアプリケーションの開発者は、その事実を公表するとともに、脆弱性を解消するための追加プログラム（セキュリティパッチ）を作成し、インターネットを通じて配布する。セキュリティパッチを適用すれば脆弱性は解消できる。サイバー攻撃の犯人は公表されたことで脆弱性の存在を知り、攻撃を仕掛けてくることも多いので、ソフトウェアは常に最新の状態にしておく必要がある。

■ 心の間をついた攻撃への対策

心の間をついたサイバー攻撃の典型は、標的型攻撃やフィッシング、ビジネスメール詐欺である。フィッシングがIDやパスワードなどを盗もうとするのに対して、ビジネスメール詐欺は、標的型攻撃と同様に、取引先や経営者に成り済まし、指定する銀行口座（多くは海外の口座）に送金させようとする。

不正なホームページやメールを検出するソフトウェアやサービスはあるが、完全に防ぐことは難しい。人の心の間をつくサイバー攻撃を防ぐには、犯罪目的のメールやSMSが存在すること、そして具体的な文面など、手口を知っておくことが重要だと思われる。

フィッシングについては、フィッシング対策協議会が事例を収集し、ホームページで公開しているほか、「利用者向けフィッシング詐欺対策ガイドライン」を作成している。ビジネスメール詐欺については、IPAの『ビジネスメール詐欺「BEC」に関する事例と注意喚起（第三報）』に詳しい。標的型攻撃についても、IPAの「標的型攻撃メールの例と見分け方」がある。また、サイバー攻撃に関するセミナーが各地で開催されており、手口を知ることができる機会が多い。

中小企業のサイバーセキュリティ対策

中小企業は情報化が遅れているとされるが、スマートフォンやタブレットの登場でインターネットを利用する中小企業は増えている。新型コロナウイルス感染症の影響でテレワークやオンライン会議を始めた中小企業も少なくない。情報通信技術の利用が進めば、それだけサイバー攻撃に遭うリスクも大きくなる。はたして中小企業はサイバー攻撃にどれだけ備えているだろうか。当研究所のアンケート結果をみていこう。

■ 調査要領と回答企業の属性

アンケートは「情報セキュリティに関するアンケート」という名称で、2021年4月にインターネット調査会社を通じて実施し、1,030社から回答を得た。調査対象は、中小企業基本法で定める中小企業のうち、仕事で情報機器（パソコン、タブレット、スマートフォン）を利用している企業である。

回答企業の形態は、会社が21.7%、個人事業主が78.3%である。従業者規模は「1人」が58.3%、「2～4人」が25.8%、「5～9人」が7.7%、「10人以上」が8.3%となっている。業種別の構成比は「専門技術サービス、学術研究」が20.4%、「小売業」が12.5%、「建設業」が10.3%で、ほかの業種はいずれも10%に満たない。また、利用している情報機器（複数回答）はパソコンが96.3%、スマートフォンが76.0%、タブレットが41.7%である。

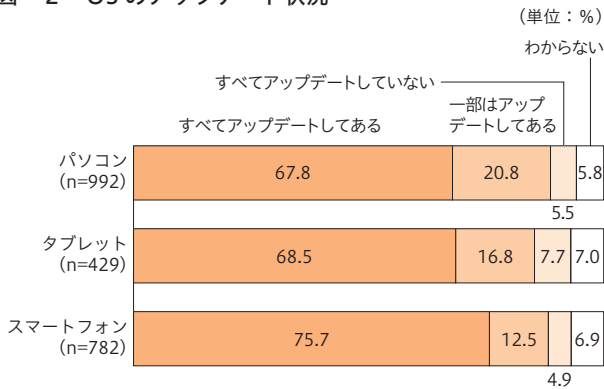
■ ソフトウェアのアップデート

サイバーセキュリティ対策の基本は、使用しているソフトウェアをアップデートし、判明している脆弱性を解消することである。まず、情報機器を動かすための基本ソフトであるOS（WindowsやiOSなど）のアップデート状況をみると、パソコン、タブレット、スマートフォンのいずれも、「すべてアップデートしている」とする企業の割合は8割に満たない（図-2）。

OS以外のソフトウェアやアプリには情報機器にインストールして使うものと、インストールせずにクラウドサービスとして使うものがある。後者の場合、ソフトウェアやアプリは常に最新の状態で利用できるが、前者の場合はアップデートが必要になる。

アンケートによると、クラウドサービスで利用しているソフトウェアやアプリがあるとする企業の割合は19.5%と少ない。一方、情報機器にインストールしてあるソフトウェアやアプリをすべて「アップデートしてあ

図-2 OSのアップデート状況



資料：日本政策金融公庫総合研究所「情報セキュリティに関するアンケート（2021年4月）」（以下同じ）
 (注) nは回答数。また、小数第2位を四捨五入したので合計は必ずしも100にならない。(以下同じ)

る」とする企業の割合は74.8%にとどまる。

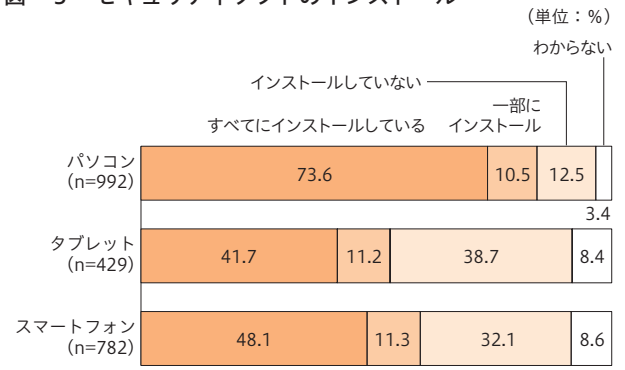
一般に、OSや多くのソフトウェア、アプリには、自動的に更新プログラムをダウンロードしてインストールする機能がある。だが、OSを更新したら使用していたソフトウェアが動かなくなったり、ソフトウェアをバージョンアップしたらデータが消えてしまったとかといった不具合が生じることがある。

そのため、自動更新の機能を無効にしたり、すぐにはアップデートしないで様子見したりする企業もある。なかには、使い勝手が変わるのを嫌い、あるいは買い替える費用もつたいないからと、サポートが切れて脆弱性対策が行われなくなった古いOSやソフトウェアを使い続ける企業もある。それぞれに事情はあるとしても、基本的なサイバーセキュリティ対策を怠ってよい理由になるわけではない。

■セキュリティソフトの利用

セキュリティソフトは、不正プログラムへの感染を防いだり、不正なホームページの閲覧を阻止したり、不審なメールを検出したりと、各種のサイバー攻撃からデー

図-3 セキュリティソフトのインストール



タやシステムを守るソフトウェアの総称である。

アンケートで情報機器にセキュリティソフトをインストールしているかどうかをみると、「すべてにインストールしている」とする企業の割合は、パソコンが73.6%、タブレットが41.7%、スマートフォンが48.1%となっている（図-3）。一方、「インストールしていない」とする企業の割合はパソコンが12.5%、タブレットが38.7%、スマートフォンが32.1%となっている。

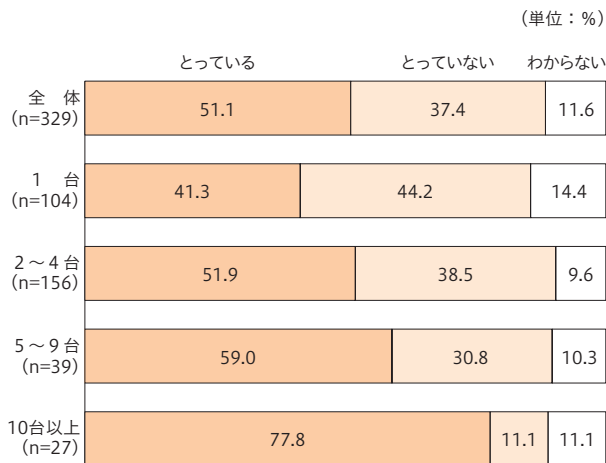
パソコンの場合、Windows、Macともに、最新のOSにはセキュリティソフトが組み込まれており、不正プログラム対策など基本的なセキュリティ機能はあるので、セキュリティソフトをインストールしていないからといって、必ずしもパソコンが無防備だというわけではない。スマートフォンやタブレットも、日本で広く使われているアップルの製品は不正プログラムに強いとされる。

ただ、サイバー攻撃にはOSの機能では防ぐことができない、フィッシングなど詐欺目的のホームページもある。情報機器には、セキュリティソフトをインストールし、アップデートを欠かさないことが望ましい。

■不正アクセス対策

アンケートに回答した企業のうち、352社は社内ネットワークを構築しており、さらにそのうち329社は社内

図-4 社内ネットワークの不正アクセス対策
(使用しているパソコンの数別)



(注) パソコンを使用していない企業3社は記載を省略した。

ネットワークをインターネットに接続している。また、ホームページを開設している企業は343社で、そのうち109社はウェブサーバーを社内に設置している。それぞれについて、不正アクセス対策の状況をみていこう。

まず、社内ネットワークをインターネットに接続していると回答した企業のうち、サーバーにファイアウォールソフトをインストールしたり、UTM機器を設置したりして、不正アクセス対策を「とっている」企業の割合は全体では51.1%となっている(図-4)。

不正アクセス対策を「とっていない」企業の割合は、使用している情報機器の数が少ないほど多くなる傾向があり、特にパソコンについて顕著である。この傾向は、セキュリティソフトのインストールについても認められる。情報機器をあまり使っていない企業ほどサイバーセキュリティへの関心が低いようである。

同様にウェブサーバーについてみると、不正アクセス対策をとっている企業の割合は44.0%で、「とっていない」とする企業の割合は31.2%、「わからない」とする企

業の割合は24.8%だった。社内ネットワークと同じく、中小企業には無防備なウェブサーバーが少なくない。

■ オンライン会議用ソフトウェアの安全性の確認

アンケートによると、オンライン会議用のソフトウェアを取引先など社外との打ち合わせなどに利用している企業の割合は28.1%、従業員など社内での打ち合わせなどに利用している企業の割合は20.7%となっている。ちなみに、オンライン会議を始めた時期が2020年以降である企業の割合は、社外については77.1%、社内については65.9%となっており、新型コロナウイルス感染症対策として急速に広まったことがうかがえる。

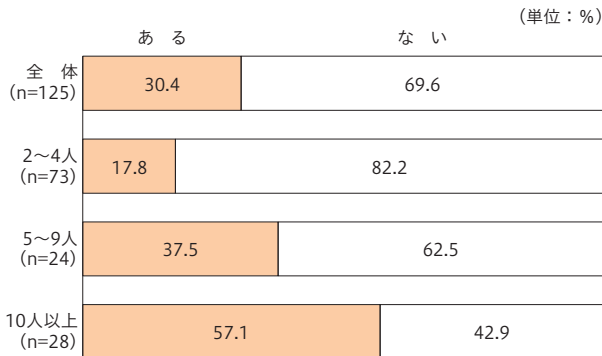
オンライン会議にもサイバーセキュリティ対策が必要である。主なポイントは、使用するソフトウェアやアプリ、サービスが安全なものかどうかを確認することで、例えばデータは暗号化されているのか、会議参加者の認証方式はどうなっているのか、ソフトウェアに脆弱性はないかといったことをチェックする。

オンライン会議用のソフトウェアやアプリを使用していると回答した企業について、その安全性を確認しているかどうかをみると、「すべて確認している」企業の割合が24.7%、「一部は確認している」企業の割合が44.9%と、オンライン会議の安全性に関心のある企業が過半を占めている。ただし、「確認していない」企業の割合も30.4%と小さくない。

■ テレワークのルール

従業員がいる企業について、テレワークを実施している企業の割合をみると、従業員が自宅で就業する「在宅勤務」が28.0%、出張先や移動中の電車のなかなどで仕事をする「モバイルワーク」が5.2%、本社から離れた場所に設けた事務所などで仕事をする「サテライトオフィス」が3.6%、リゾートなどバケーションも楽

図-5 テレワークに関する規則を定めた文書の有無
(従業員規模別)

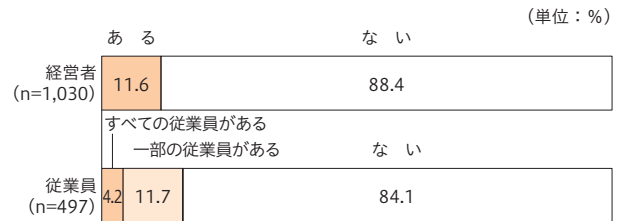


しめる場所で仕事をする「ワーケーション」が2.2%となっている。また、いずれかのテレワークを実施している企業の割合は31.0%になる。なお、「在宅勤務」を導入した時期をみると、2020年以降が61.5%を占めており、オンライン会議と同様に、新型コロナウイルス感染症対策として「在宅勤務」を導入した企業が多いことがわかる。

テレワークは、多少なりとも情報を企業の外に持ち出すことになるので、情報セキュリティ上のリスクを高める。従って、テレワークの実施に当たってはサイバーセキュリティ対策を含めた情報セキュリティ対策について規則を定め、できれば明文化して従業員に周知することが望ましい。

テレワークを実施している企業について、テレワークに関する規則を定めた文書があるかどうかをみると、「ある」と回答した企業の割合は全体では30.4%となっている(図-5)。規則を定めた文書があるとする企業の割合は従業員数が多いほど多くなっており、「2~4人」の企業では17.8%であるのに対し、「10人以上」の企業では57.1%となっている。小規模な企業では、ルールを定めたり明文化したりといった作業が負担なのだろう。

図-6 情報セキュリティに関する研修やセミナー、
eラーニングの受講経験



情報セキュリティに関する研修・セミナーの受講経験

先に述べたとおり、サイバーセキュリティ対策や情報セキュリティ対策に関する研修やセミナーはさまざまな企業や団体が実施している。インターネットを使って学ぶeラーニングという方法もあり、中小企業の経営者や従業員がサイバー攻撃の手口や対策方法を学ぶことができる機会が多い。

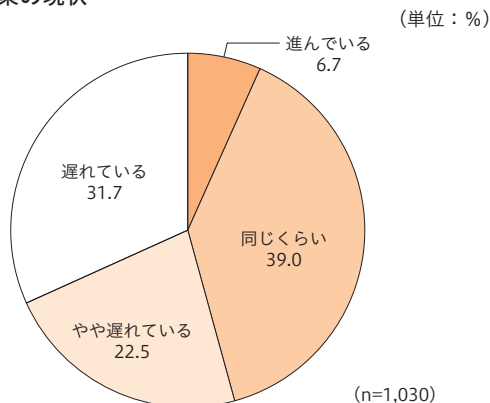
そこで、情報セキュリティに関する研修やセミナー、eラーニングを受講したことがある企業の割合をみると、経営者については11.6%、従業員については一部でも参加したことがある企業を含めても15.9%となっており、どちらの割合も少ない(図-6)。

ただし、受講経験がある企業の割合は、利用している情報機器の数が多いほど多くなっている。パソコンを例にとると、経営者に受講経験がある企業の割合は、パソコンの数が「1台」の企業では8.6%であるが、「10台以上」の企業では31.4%となっている。従業員の一部にでも受講経験がある企業の割合も、パソコンが「1台」の企業では7.7%であるが、「10台以上」の企業では54.3%となっている。

情報セキュリティ対策についての自己評価

中小企業におけるサイバーセキュリティ対策の現状についてアンケート結果をみてきたが、総じて対策が不十分な企業が多い。このことは中小企業自身もわかっているようだ。サイバーセキュリティ対策を含めた自社の情

図-7 同業の中小企業に比べた自社の情報セキュリティ対策の現状

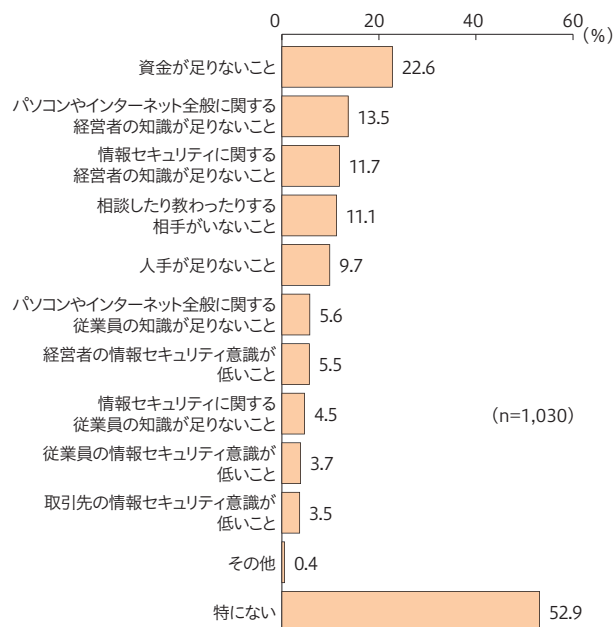


報セキュリティ対策の現状について、同業の中小企業に比べてどう思うかを質問したところ、全体では「遅れている」とする企業の割合が31.7%を、「やや遅れている」とする企業の割合が22.5%をそれぞれ占め、「進んでいる（「やや進んでいる」の4.7%を含む。）」とする企業の割合は6.7%にとどまった（図-7）。

自社の情報セキュリティ対策の現状に対する評価は、仕事で使用している情報機器の数が多いほど高く、少ないほど低い。例えば、「進んでいる」と評価した企業の割合は、使用しているパソコンの数が「1台」の企業では3.7%だが、「5～9台」の企業では11.1%、「10台以上」の企業では25.7%となっている。逆に、「遅れている」とする企業の割合は、使用しているパソコンの数が「1台」の企業では34.4%を占めるが、「5～9台」の企業では22.2%、「10台以上」の企業では11.4%となっている。

使用している情報機器の数と業務の情報化の度合いは必ずしも比例するわけではないが、情報化が進んでいる企業ほど情報セキュリティ対策にも熱心であり、逆に情報化が進んでいない企業ほど、情報セキュリティ対策に問題があるといえそうである。

図-8 情報セキュリティ対策を進めるうえでの障害（三つまでの複数回答）



■ 対策を進めるうえでの障害

遅れているとわかっている、なぜ対策が進まないのだろうか。情報セキュリティ対策を進めるうえで障害になっているもの（三つまでの複数回答）をみると、「資金が足りないこと」を挙げた企業の割合が22.6%で最も多く、以下「パソコンやインターネット全般に関する経営者の知識が足りないこと」の13.5%、「情報セキュリティに関する経営者の知識が足りないこと」の11.7%と続いている（図-8）。ただし、最も多かったのは「特にない」であり、52.9%の企業が回答した。

障害が「特にない」と回答した企業の割合は、自社の情報セキュリティ対策が「進んでいる」と回答した企業では36.2%であるのに対し、「やや遅れている」と回答した企業では44.4%、「遅れている」と回答した企業では49.8%となっている。つまり、特別な障害があるわけで

はないのに、情報セキュリティ対策に適切に取り組んでいない企業が多くを占めているのである。

こうした情報セキュリティ対策に関する問題意識の低さは、対策に必要な情報の入手先からもうかがえる。必要な情報の入手先（三つまでの複数回答）をみると、情報セキュリティ対策やサイバー攻撃について、ホームページで詳細に解説しているIPAや警察庁、内閣サイバーセキュリティセンターを挙げた企業の割合は、いずれも2%に満たない。そして、「特になし」と回答した企業が41.8%を占めている。

情報セキュリティやサイバー攻撃といったキーワードでインターネットを検索すれば、IPAや警察庁のホームページなどはすぐに見つかる。対策に必要な情報の入手先が「特になし」というのは、積極的に情報を入手しようとしていないからにすぎない。

情報セキュリティに関する情報の入手先が「特になし」と回答した企業の割合も、自社の情報セキュリティに関する評価が低い企業で多くなっている。具体的には、「進んでいる」と回答した企業では13.0%だが、「やや遅れている」と回答した企業では34.9%、「遅れている」と回答した企業では56.3%となっている。自社の情報セキュリティ対策が「遅れている」と認識しているにもかかわらず、積極的に情報を入手しようとしなないのは、やはり情報セキュリティ対策に関する問題意識が低いからと考えざるを得ない。

もともと、情報セキュリティ対策に関する問題意識が低いからといって中小企業を責めることはできない。中小企業はさまざまな問題に直面しており、必ずしも売り上げや利益につながらないサイバーセキュリティ対策や情報セキュリティ対策に割ける時間や手間は限られる。

また、情報セキュリティ対策やサイバーセキュリティ対策は、覚えるべきことや実行すべきことが広範にわたるうえに専門用語が多い。情報機器を使っているが、メールやメッセージをやりとりしたり、定型的な文書を

作成したりする程度という、デジタル化が進んでいるとはいえない企業にとって、情報セキュリティ対策やサイバーセキュリティ対策はハードルが高い。

あまり情報化が進んでいない中小企業は、自社がサイバー攻撃の対象になるとは想定していないことも考えられる。実際、個人情報や重要な文書を情報機器に保存していなければランサムウェアを警戒する必要はないし、不正プログラムに感染したとしても顧客や取引先に迷惑をかける可能性は小さい。

ただ、サイバー攻撃には「サプライチェーンの弱点を悪用した攻撃」もある。中小企業が直接、攻撃の対象になることはなくても、取引先を攻撃する手掛かりを与えてしまう可能性がある。また、使用している情報機器が遠隔操作され、犯罪などに利用されれば、容疑者と誤解されて逮捕されるおそれもある。オフィスや工場と同様に、情報機器にも防犯対策は欠かせない。

中小企業のサイバーセキュリティ対策を どう強化するか

サイバー攻撃は、セキュリティの甘い企業を経由してほかの企業や消費者、官公庁に広がっていく。サイバーセキュリティ対策の甘い企業が存在することは社会経済にとってリスクであり、放置することはできない。最後に、どうすれば中小企業のサイバーセキュリティ対策が進むのかを考えてみたい。

対策を進めやすい環境を整備する

サイバーセキュリティ対策が遅れている企業には、対策に関心がある企業とあまり関心がない企業とがある。前者への対策を進めるには、必要な支援を提供する環境を整えればよい。すでに実施されているものも多いが、①相談窓口を設けたり、専門家を派遣したり、研修やセ

ミナーを開催したりして、中小企業における人材や知識の不足を補う、②安価で使いやすいセキュリティソフトやセキュリティ機器を開発する、③対策にかかる費用を助成するといったことが考えられる。

ただ、こうした施策がばらばらに実施されていると中小企業は必要な情報を見つけにくい。総合的なサービスやワンストップで相談できる窓口があると便利だ。例えば、大阪商工会議所は2020年2月から「サイバーセキュリティお助け隊」という有料のサービスを開始し、UTM機器の貸与や遠隔操作によるソフトウェアのアップデートから実際に被害が発生した場合の対応まで、必要な対策をパッケージにして提供している。また、東京商工会議所は2021年7月に「東商サイバーセキュリティコンソーシアム」を設立し、脆弱性の診断や標的型攻撃の訓練、セキュリティソフトやUTM機器の導入など、ワンストップで相談できる体制を整えている。

一方、サイバーセキュリティ対策にかかる費用を助成する制度は少ない。中小企業の情報化を支援する国の助成金としては、最大450万円の「IT導入補助金」があるが、これは業務の効率化や生産性の向上を主な目的とするものであり、サイバーセキュリティ対策だけでは利用できない。自治体による助成も、東京都に「サイバーセキュリティ対策促進助成金」があるくらいだ。

中小企業政策では、これまでサイバーセキュリティ対策よりも情報化が優先されてきた。だが、サイバー攻撃が日常化している今日、情報化投資とサイバーセキュリティ対策は一体的に行わなければならない。費用の助成も情報化とサイバーセキュリティ対策をセットにして行うことが望ましい。

■サイバーセキュリティ対策の程度による優遇・冷遇

サイバーセキュリティ対策に消極的な中小企業に対する施策はなかなか難しい。サイバー攻撃に遭った企業の

例を紹介するなどして、危機感をもたせる手もあるが、リスクばかりを強調すると、中小企業を委縮させてしまい、サイバーセキュリティ対策を進めさせるどころか、情報化そのものを後退させることになりかねない。

アンケート結果からは、情報機器を多く利用している企業ほどサイバーセキュリティ対策に取り組んでいる傾向がみられた。従って、中小企業の情報化を促進することが中小企業にサイバーセキュリティ対策を促すことにもなると考えられる。自治体や中小企業支援機関には、今まで以上に中小企業の情報化を支援することが求められる。各ベンダーには中小企業が情報化を進めやすいよう、より操作しやすい機器、より便利なソフトウェアやアプリを開発することが期待される。

ただ、情報化の必要性は企業ごとに異なる。情報化を支援したところで、情報化にもサイバーセキュリティ対策にも消極的な中小企業は一定数残るだろう。そこで考えられるのが、さまざまな取引においてサイバーセキュリティ対策が充実している企業と充実していない企業とで区別することだ。すでに、国や自治体では、個人情報扱う事業の委託先を入札で決める場合、プライバシーマークを取得していることを入札条件にすることは当たり前になっている。

民間企業同士の取引でも、「サプライチェーンの弱点を利用した攻撃」が大きな脅威となっていることを考えると、今後は直接の発注先だけではなく、再委託先や二次、三次の下請け企業のサイバーセキュリティ対策も問われるようになり、対策の甘い企業はどのサプライチェーンからも排除されることになるだろう。

今回のアンケートでも、「取引継続の条件として情報セキュリティ体制の整備を要求された」ことがある企業が29社、「情報セキュリティ体制の不備が原因で取引を打ち切られた」ことがある企業が11社あった。逆に、「情報セキュリティ体制が評価され受注することができた」

とする企業も15社あった。

金融機関の融資においても、企業のサイバーセキュリティ対策は重要な審査項目になっていくと思われる。中小企業でも、ランサムウェアの被害に遭って身代金を支払ったり、個人情報の漏洩で賠償金を負担したりする例がみられる。被害の程度によっては融資金の返済が遅れたり、最悪の場合は、回収が困難になったりすることもあり得る。また、サイバーセキュリティ対策の甘い融資先を通じて金融機関自身がサイバー攻撃に遭う可能性もある。金融機関はサイバー攻撃を融資先が抱えるリスクとして考慮せざるを得なくなっている。金融機関が融資先に対策の強化を求めたり、サイバーセキュリティ対策の程度に応じて、金利や融資期間など融資条件を変えたりすることは合理的な判断といえる。

金融機関が、サイバーセキュリティ対策は企業の評価にかかわることを融資先にアピールすれば、サイバーセキュリティ対策に取り組む中小企業は増えていくと思われる。関心をもった中小企業を融資やコンサルティングなどで支援すれば、金融機関にとってはビジネスチャンスにもなる。実際、ローンとサイバー保険^(注5)をセットにした商品を販売している銀行もある。

こうして、サイバーセキュリティ対策をしないと損をする、あるいはサイバーセキュリティ対策をしっかりしておけば有利になるという状況が出来上がれば、情報化に熱心ではない中小企業もサイバーセキュリティ対策に関心をもたざるを得なくなるはずだ。

■ スモールスタートでよい

中小企業にとって、サイバーセキュリティ対策を厳密に実施することは難しい。専門知識をもった人材が必要だし、費用もかかる。すべての従業員が対策を理解し、実行できるようにしなければならない。

そこで、IPAの「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」は、中小企業がサイバーセキュリティ対策に取り組む場合は、最初からすべてを実行しようとするのではなく、「情報セキュリティ5か条」から始めればよいとする。すなわち、①OSやソフトウェアのアップデート、②ウイルス対策ソフトのインストール、③パスワードの強化、④共有設定の見直し、⑤脅威や攻撃の手口を知るの五つである。

よくわからない、費用がかかるといった理由からサイバーセキュリティ対策が後回しになっている中小企業には、五つのうち一つでも、自社にすぐできることはないか考えてほしい。サイバーセキュリティ対策は習慣づけることが重要であり、そのためには、まずできることから始め、次第に対策を増やしていく「スモールスタート」が有効だ。

情報機器やインターネットを利用する限り、誰でも、どの企業でもサイバー攻撃の対象になる可能性がある。取引先や顧客を巻き込まないためにも、中小企業にはぜひサイバーセキュリティ対策に関心をもち、少しでも対策を強化してもらいたい。

(注1) 一般社団法人JPCERT コーディネーションセンターが運営する団体。2005年4月の発足。フィッシングに関する情報収集や対応策の検討などを行っている。

(注2) インターネットに接続された機器の総称。ウェブカメラやルーターのほかスマート家電や自動運転車などがある。

(注3) ファイアウォールやアンチウイルスなど、複数のセキュリティ機能をもつ機器。

(注4) パソコンなど情報端末が不正プログラムに感染していないか監視し、感染していると判断した場合は不正なファイルを削除したり、感染した端末をネットワークから遮断したりする。アンチウイルスソフトと違って、未知の不正プログラムにも対応できるとされる。

(注5) サイバー攻撃によって生じた各種の損害を補償する保険。個人情報漏洩事故だけを対象とする個人情報漏洩保険もある。

本稿は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2022-1「中小企業に求められるサイバーセキュリティ対策の強化」(2022年1月)を再構成したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。



未来を
拓く

起業家
たち

警備業を憧れの職業に



SHOWYA(株) 代表取締役 **梶屋 都**

工事現場の交通整理やイベント会場での誘導、施設の安全管理といった警備業の仕事に、きつい、汚い、危険の3Kのイメージを抱く人は少なくない。就職希望者が少なく、人手不足に悩む事業者が多い。しかし、SHOWYA(株)では若い人たちが集まり、いきいきと働いている。どのような魅力があるのだろうか。

かじや みやこ

大学卒業後、造園会社に就職。造園現場での経験をもとに2019年に警備会社SHOWYA(株)を起業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業
2019年
- ▶ 資本金
180万円
- ▶ 従業者数
31人
- ▶ 事業内容
警備業
- ▶ 所在地
兵庫県宝塚市山本丸橋1-5-3
- ▶ 電話番号
0797(52)7538
- ▶ URL
<https://www.showya.co.jp>

通行人を笑顔にする警備

——一味違う警備会社を経営していると聞きました。

兵庫県や京都府、大阪府を中心に、工事現場での交通誘導のほか、イベント会場でパフォーマンス付き警備をしています。

パフォーマンスの内容は、安全に支障が出ない範囲で、誘導棒を華麗に回したり、立ち振る舞いにダンスのステップを入れたりするものです。従業員は30人いて、20～30歳代の若い人が多くを占め、女性も活躍しています。

——パフォーマンス付き警備を始めようと思ったのはなぜですか。

最初に警備業に関心をもったのは、勤務していた会社で造園工事の現場監督をしていたときです。依頼をした警備員に高齢で長い時間立っていることが難しい人や、決められた動きや誘導をしっかりとできない人がいて、不安を感じることがありました。身だしなみへの配慮が十分でない人もいて気になっていました。

ただ、決められた数の警備員がそろわなければ、工事を始めることはできません。業界全体で警備員の人手が不足しているので、あまりぜいたくなことは言えないと諦めるのと

同時に、警備の仕事が必要不可欠な職業であることを、改めて認識させられました。

パフォーマンス付き警備の可能性を感じたのは、それから数年後、娘を車で送迎していたときのことです。駅前で非常にきれいの良い動きで交通誘導をしている男性がいました。男性の姿が面白く、わたしも娘もその道を通るのが楽しみになりました。聞くと、わかりやすさを追求した結果だと話してくれました。確かにドライバーの目に留まりやすく、発進と停止の合図もわかりやすかったのです。

そのとき、学生時代に訪れたニューヨークで見た光景を思い出しました。朝のラッシュアワーの時間帯に踊りながら交通誘導をする女性がいきました。渋滞でいらいらしているドライバーたちがその姿を見て思わず笑顔になったのです。

こうした経験から、警備業への潜在的なニーズに気づくことができました。身だしなみを整え、あいさつや気配りなど礼儀を大切にしたり、体力のある人を警備員に求める依頼企業は少なくないはず。警備の質を高めれば、依頼企業だけでなく通行人からも喜ばれます。正当な評価を得られるようになれば、きつい印象をもたれがちな警備業でも、人材が定着する好循環を生み出せると

考えたのです。さらに、そこにパフォーマンスを加えれば、人々に楽しんでもらえて、かつ依頼した企業のイメージアップにも貢献できます。こうしてSHOWYA(株)を起業することにしました。

——起業の準備はどのように進めたのでしょうか。

警備の仕事に就いたことはなかったため、勤務時代の知り合いから警備会社の経営者を紹介してもらいました。その方は、パフォーマンス付きの警備は業界が明るくなる取り組みだと共感してくれ、起業準備の相談に乗ってくれるだけでなく、起業した後は従業員の育成にも協力してくれました。

警備業の許認可を取るためには、警備員指導教育責任者と呼ばれる国家資格をもつ人を選任しないといけません。従業員が初めて現場に出る前や毎年受ける研修の指導者です。警察に勤める知人をお願いして、OBの方を紹介してもらいました。

ほかにも、警備員の登録や着用する制服の届け出が必要です。警備員として登録する際に必要な書類は、身分証明書や健康診断の結果など多岐にわたります。警察署に何度も通って教えてもらいました。

警備員が着る制服は、ボタンやワッペン、ファスナーの位置といった



オーダーメイドの制服

細かなところまでルールに沿ってデザインしなくてはなりません。当社では通常警備の青色の制服とパフォーマンス用の赤色の制服を用意しています。ルールを守りつつ、当社の警備を見た人たちに楽しんでもらえるような制服に仕上げるために、警察署の方と相談しながら進めていきました。

働きやすい職場をつくる

——人材はどのように集めたのですか。

まずはパフォーマンス付き警備の人材を集めました。近所付き合いのあった、劇団で座長を務める男性に協力してもらい、3人の劇団員を採用しました。

劇団員にした理由は二つあります。一つは、人前に立つことに慣れていて、演技で培った表現力をパフォーマンスに生かしてもらえると考えたからです。

もう一つは、劇団の活動と警備業



明るく元気な警備が評判

の働き方の相性が良いと思ったからです。舞台の本番が近づくと、劇団員は稽古のためにまとまった休みが必要になります。そのため正規の仕事に就くのは難しく、早朝や深夜のアルバイトをかけもちしている人が少なくありません。イベント会場でのパフォーマンス付き警備は、単発の勤務ですので、稽古日と調整しやすいです。1日の勤務時間は8時間など長いものが多いので、時給を高めれば、短い期間に集中して稼ぐことができます。複数のアルバイトをするよりも、仕事とプライベートにメリハリがついて、劇団の活動にも打ち込みやすくなると考えました。

パフォーマンス付き警備の需要はまだ少ないので、通常の警備を行う人材も募りました。時給をやや高めにしたり、当社のホームページやSNSに仕事やミーティングの様子を掲載して会社の雰囲気を発信したりしました。若い人が多く、和気あいあいとした雰囲気を魅力に感じて、

当社で働きたいという人は徐々に増えていきました。ただ、警備の質を維持するために採用基準は厳しくしています。礼儀正しさやコミュニケーション能力、当社の社風になじむかななどを重視しています。採用の倍率は20倍ほどです。

採用後は、警備員指導教育責任者がマンツーマンで指導をします。また、当社の理念と行動指針である「^{しょう}商は笑なり、そして^{しょう}勝なり」を記したクレドカードをつくりました。従業員が常にカードを携帯して仕事の前に読み、笑顔で礼儀正しい振る舞いを心がけることで、仕事ぶりが評価されて従業員の成長や新たな受注につながるという思いを込めています。

——受注はどのようにして増やしていったのでしょうか。

起業の準備でお世話になった警備会社様からの紹介や必死の営業で、仕事を確保していきました。コロナ禍の前はイルミネーション会場やマラソン大会といったイベントの警備をしていました。

営業では値引きを求められることが多々あります。人材の質を下げないためにも、当社は安さで勝負ができません。なかなか折り合いがつかず、3時間粘って受注を得たこともありました。それでも警備の内容よ

りも価格を重視される場合には、受注を諦めます。

もちろん、イベントの安全な実施のためには警備の質が重要であることに、理解を示してくれる企業もあります。一度仕事を受けると、歩行者や作業員への配慮や的確な誘導といった仕事ぶりが評価され、継続して依頼が入ることが多く、少しずつ固定客を増やしています。

起業から1年ほどでコロナ禍となり、ほとんどのイベントが中止や延期となりました。そこで、今は仕事のメインをイベント会場から工事現場へと移しています。営業先を近隣にある建設会社に広げて新規先の開拓を進めていきました。

——イベント会場と工事現場の警備とでは仕事の環境に違いがありますか。

はい。例えば、開催の日時が決まっているイベントの警備と違って、工事現場の警備は天気や計画の進捗などで予定が変わりやすいです。そのため前日にシフトが決まるという警備会社は少なくありません。

しかしそれでは、従業員がプライベートの時間を確保するのが難しくなってしまう。当社では1カ月前までのシフトをつくり、依頼企業と従業員に送付しています。当社で計画をしっかりと立てて人員を配置し

ていることを顧客にアピールすることで、予定に変更が出そうな場合は早い段階で相談してもらえるようになりました。

1カ月前まで予定を組めるように営業するのは大変ですが、従業員はほかの予定との調整がしやすくなり、より多くの出勤日数を確保できるようになりました。

警備業のイメージを覆す

——ほかに人材定着のために行っていることはありますか。

月に1回、日曜日にミーティングを開催して従業員同士が顔を合わせる機会を設けています。

警備の仕事は現場への直行直帰がほとんどで、従業員が一日中、仲間と顔を合わせることなく仕事することは少なくありません。現場では、通行人から心ない言葉を浴びることもあります。仕事場であったつらいことを一人で抱え込まないように悩みを言い合える場をつくることは、警備の仕事を続けてもらううえで大事なポイントです。

ミーティングでは事前課題として、人間学を学ぶ月刊誌を配布して、感想文を書いてきてもらいます。当日にそれを読み合うことで、互いの考え方の違いに気づき、理解するきっかけにしています。自分の生活や仕

事に絡めて書く従業員も多く、悩みを打ち明け相談する場にもなります。バーベキューや忘年会といった従業員が打ち解けられるようなイベントも開催しています。

ミーティングを通じて仲間の顔が見え、話しやすい雰囲気ができたことで、業務連絡用のLINEグループでは、仕事での気づきや大変だったことを共有する従業員が増えてきました。コロナ禍となってからはミーティングの開催を控えていましたが、再開してほしいという声が上がリ、今は感染対策をしながら実施しています。

——今後の取り組みについて教えてください。

警備の仕事のイメージを向上させて、人気の職業にしていきたいです。

当社では働きやすさへの配慮や、従業員同士の交流促進による精神面でのサポートに取り組み、皆が誇りをもって働ける環境をつくってきました。

従業員の仕事ぶりを見た人が、当社の就職希望者となることや、仕事の依頼者となることもありました。やる気のある従業員を増やしていくことが警備の質の向上につながり、警備という職業や依頼企業に対する世間からの評価を上げているといえます。

コロナ禍で大幅に減少したイベントも少しずつ再開され始めています。今後はパフォーマンス付き警備の仕事を増やし、通行人の皆さまや依頼企業の方々に喜んでもらえるような、安全で楽しいひとときを提供していきます。

聞き手から

SHOWYA様のSHOWにはパフォーマンスの「ショー」と笑顔の「笑^{しょう}」、YAには会社組織や家を指す「屋」を当てている。梶屋さんが、安心できる場所という思いを込めてつけた。

警備は車両の前に立ち誘導するなど危険を伴う仕事であり、多くの人と対面するなかで時にはトラブルに見舞われる。同社では、従業員間の良好な関係やワークライフバランスのとりやすい環境をつくり、スタッフが安心して仕事に打ち込めるようにした。従業員の高い満足度は、先輩が若手にレクチャーするといった意欲的な行動につながり、会社全体が進化し続ける循環が生まれている。梶屋さんは社名に込めた思いを実現させ、警備のイメージアップという目標に確実に近づいている。

(青木 遥)



中小企業の景況は、改善する見通し

～「2022年の中小企業の景況見通し」調査結果～

当研究所が実施した「2022年の中小企業の景況見通し」調査によると、2021年の業況判断DIは、2020年（-60.2）に比べて75.5ポイント上昇し、15.3となった。2019年から中小企業は業況の悪化が続いていたものの、3年ぶりのプラス圏に回復した。2022年は21.9と、2021年から6.6ポイント上昇する見通しである。

2022年の業況判断DIは上昇する見通し

今回は、当研究所の「中小企業景況調査」（2021年11月）と併せて実施した「2022年の中小企業の景況見通し」調査の結果をみていく^(注)。本調査は、三大都市圏（首都圏、中京圏、近畿圏）の当公庫中小企業事業取引先900社を調査対象先とし、業況判断や売上高、経常利益額などについて、1年間を通してみた当年の実績と翌年の見通しを尋ねている。

本調査のメイン指標である業況判断DI（前年比で「改善」企業割合－「悪化」企業割合）をみると、2021年の実績は15.3と、2020年（-60.2）から75.5ポイント上昇した（図-1）。もともと2020年のDIは、新型コロナウイルスの感染拡大で国内外の経済活動に急ブレーキがかかり、2019年（-18.1）から42.1ポイントも低下していた。2020年後半から2021年にかけて各国でワクチン接種が

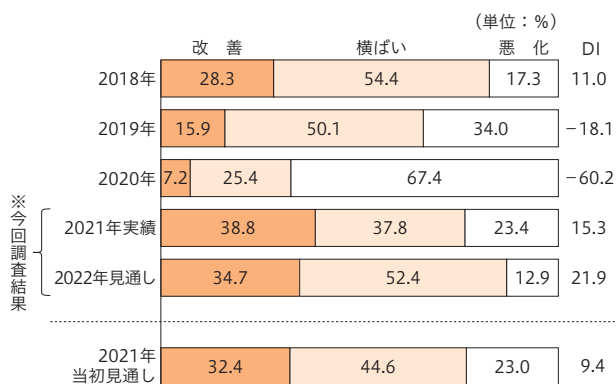
進み、世界経済は回復し、需要は高まっている。こうした背景が、中小企業の業況にプラスに寄与したのだろう。

2022年の業況判断DIは21.9と、2021年から6.6ポイント上昇する見通しとなった。回答の内訳をみると「改善」または「悪化」と回答した割合は低下し、「横ばい」と回答した割合が上昇している。DI全体として上昇しているが、それほど楽観視はできない。新規感染者数が落ち着きつつある半面、原油や木材、金属などの資源価格の高騰、海上コンテナの不足といった物流の停滞が生じている。目の前の供給制約に加え、コロナ禍の収束が見通せない点が、重しとなっているのだろう。

全分野で2021年のDIは上昇

次に、企業を取り扱う製品の最終需要分野別に調査対象先を分類し、そのうちの主要6分野について業況判断DIをみていく。

図-1 業況判断



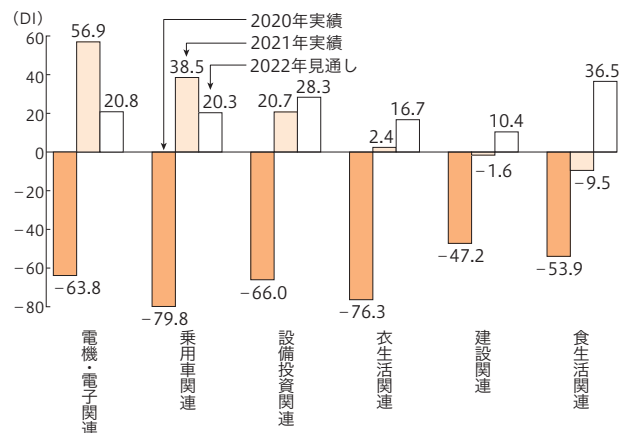
資料：日本政策金融公庫総合研究所「2022年の中小企業の景況見通し」(以下同じ)

(注) 1 業況判断DIは、前年比で「改善」企業割合-「悪化」企業割合。
2 四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある(図-3、4も同じ)。

2021年は、すべての分野で改善する見通しとなった(図-2)。2021年のDIが最も高かったのは「電機・電子関連」(56.9)である。2020年(-63.8)と比べて、120.7ポイントも上昇した。巣ごもり消費の拡大により家電の販売が伸びたほか、デジタル化の進展により半導体などの電子部品の需要が急増したことが背景にある。しかし、2022年は20.8と低下する見通しとなった。家電需要に一服感が出ていることに加え、電子部品の生産に必要な部品・部材の不足や価格高騰が響いた様子である。自由記入欄には、「引き合いがあっても部品の調達に時間を要し、結局白紙になるケースが増えている」(その他の工業用プラスチック製品製造業)といったコメントがあった。

2021年のDIの水準が2番目に高かったのは、「乗用車関連」(38.5)である。完成車メーカーの生産・販売が大幅に落ち込んだ2020年(-79.8)と比べて118.3ポイントも上昇した。個人消費が回復した中国や米国向けの自動車販売が好調だった様子である。しかし、2021年夏ごろから東南アジアで感染が再拡大し、安定して部品を調

図-2 最終需要分野別の業況判断DI

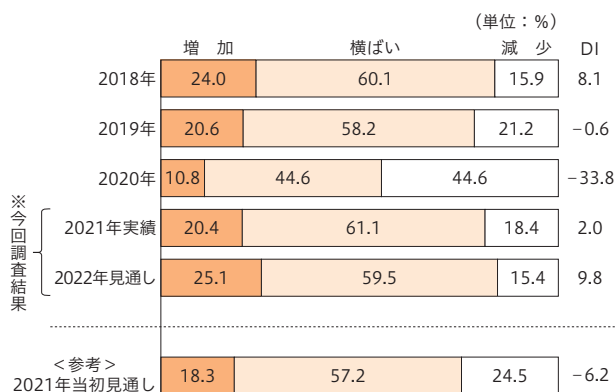


(注) 1 図-1 (注) 1に同じ。
2 各企業が取り扱う製・商品のうち、最もウエイトの大きいものの最終需要先別に集計している。

達することが難しくなった。世界的に車載半導体の在庫も不足がちであることから、完成車メーカーは2021年後半から生産調整を実施するようになった。足元では東南アジアの感染が落ち着き、部品不足は徐々に解消に向かう見込みである。完成車メーカーでは2022年前半にかけて挽回生産に入る動きがあるものの、半導体不足は完全に解消しきっておらず、先行きには不透明感が漂う。そのため、2022年のDIは20.3と、2021年と比べて低下する見通しである。

次に2021年のDIが高かったのは、「設備投資関連」(20.7)で、多くの企業が設備投資を延期・中止した2020年(-66.0)と比べて86.7ポイント上昇している。中国や米国などで設備投資需要が旺盛だったことに加えて、国内需要も回復の動きをみせている。2022年のDIも28.3とさらに上昇を見込んでいる。しかし、「電機・電子関連」同様、部品・部材不足といった供給制約の影響は避けられない。調査対象先からは、「これまで2週間ほどで手に入った部品が、今では数カ月程度時間を要するため、見積書の作成に苦慮している」(はん用機械・装置製造

図-3 設備投資額



(注) 設備投資額DIは、前年比で「増加」企業割合-「減少」企業割合。

業)といった声があった。

「衣生活関連」の2021年のDIは2.4だった。2020年(-76.3)から78.7ポイント上昇したが、水準は低い。2021年も前年同様、緊急事態宣言等が発出されており、外出機会の減少による個人消費の落ち込みが響いた。しかし、2022年には16.7まで上昇する見通しである。国内の新規感染者数が減少したことにより、来年以降の人出増加が見込める点が好材料となったのだろう。ただし、コロナ禍前から衣料品の販売は落ち込んでおり、在宅勤務の普及といった生活様式の変化を考慮すると、需要の先行きには不透明感が残る。

「建設関連」の2021年のDIは-1.6と、2020年(-47.2)から45.6ポイント上昇したが、マイナス圏にとどまった。公共工事や住宅などを中心に、需要は回復傾向にある。にもかかわらずDIが伸び悩んだ背景として、木材や鋼材などの幅広い建設資材の価格上昇、調達難の影響を受けたことがあると考えられる。2022年のDIは10.4と上昇しており、建設資材の問題はある程度解消する見込みのようである。ただ、調査対象先からは、「木材価格の高騰により、住宅価格の上昇が続いている。このままでは消費マインドが冷え込んでしまうのではないかと心配して

いる」(木材・竹材卸売業)と将来を不安視するコメントもみられた。

「食生活関連」の2021年のDIは、2020年(-53.9)から44.4ポイント上昇し、-9.5となっている。前年同様、内食産業が下支えするも、外食産業の不振を完全にカバーするには至らなかった。2022年は36.5とプラス圏に回復する見込みである。新規感染者数の減少に伴い、10月以降に多くの飲食店で営業時間の短縮や酒類提供の制限が解除されたことが、プラスに作用している。

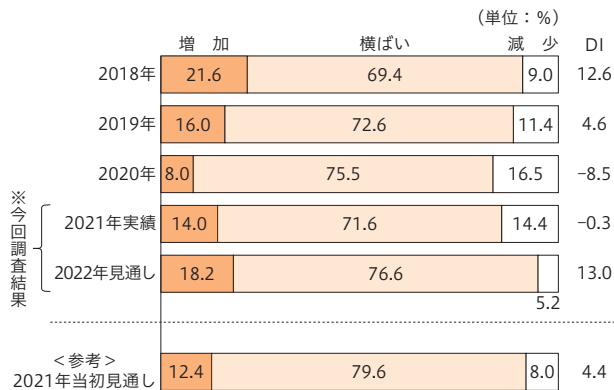
設備投資額DIと従業員数DIはともに上昇

2020年はコロナ禍の影響により、中小企業は設備投資や従業員の新規採用を手控えた。では、2021年の動きと2022年の見通しについて、確認してみよう。

設備投資額DI(前年比で「増加」企業割合-「減少」企業割合)をみると、2021年は2.0と、2020年(-33.8)から35.8ポイント上昇した(図-3)。海外からの需要が比較的堅調な「電機・電子関連」などの分野において、増産に対応した設備投資が活発だったようである。2022年は9.8とさらに上昇を見込んでいる。調査対象先からは、「コロナ禍をきっかけに、社内システムの刷新などのIT投資を検討している」(オフセット印刷業)といったコメントがあった。

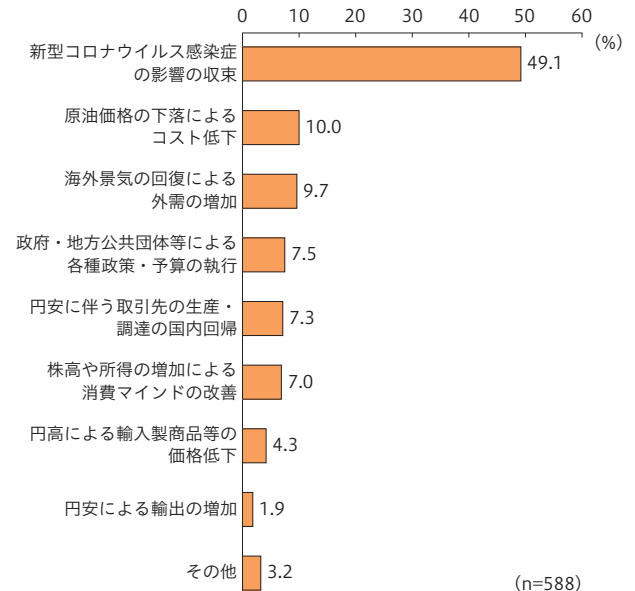
従業員数DI(前年比で「増加」企業割合-「減少」企業割合)は2020年(-8.5)から8.2ポイント上昇し、-0.3となった(図-4)。2022年は13.0と、プラス圏に回復する見通しである。調査対象先からは、「完成車メーカーの挽回生産に備えて、新規採用を強化している」(自動車部分品・附属品卸売業)といった声が寄せられた。コロナ禍で一時的に雇用の動きが鈍ったとはいえ、将来的に生産年齢人口の減少は避けられず、中小企業にとって人手不足は差し迫った課題なのだろう。

図-4 従業員数



(注) 従業員数DIは、前年比で「増加」企業割合 - 「減少」企業割合。

図-5 2022年に期待する要素



(注) 1 業況が改善するために最も期待する要素を一つで尋ねたもの。
2 nは回答企業数。

依然としてコロナ禍収束への期待は大きい

本調査では、業況改善に向けて、来年に期待する要素を尋ねている。2022年に向けては、「新型コロナウイルス感染症の影響の収束」が49.1%と最も高くなっている(図-5)。2020年の調査(69.6%)よりも回答割合は下がったが、依然としてコロナ禍が多くの中企業の業況にマイナスの影響を与えていることがわかる。

次に高かったのは、「原油価格の下落によるコスト低下」(10.0%)だった。原油価格の動向は、燃料費や光熱費に直結し、企業収益を大きく左右する。図には示していないが、本調査では、2022年の不安要素を複数回答で尋ねており、「原材料価格・燃料コストの高騰」(67.4%)を挙げる割合が全体で最も高かった。

再び2022年に期待する要素に戻ると、「海外景気の回復による外需の増加」(9.7%)、「政府・地方公共団体等による各種政策・予算の執行」(7.5%)、「円安に伴う取引先の生産・調達の国内回帰」(7.3%)などと続く。

2021年11月以降、国内の新規感染者数は急激に減少してきたが、海外の一部地域では新たな変異株による感染が拡大している。日本政府は水際対策を強化し、3回目のワクチン接種を進めることとしているが、2022年1月に入ってから、国内の新規感染者数に再び増加の兆しが見られる。足元の資源価格の高騰、物流の停滞といった供給制約についても、引き続き注意が必要である。このような環境のなかで、中小企業の景況がどのように変化していくのか、今後の動向を注視したい。

(山口 修平)

(注) 調査対象は、三大都市圏(首都圏、中京圏、近畿圏)の中小企業900社。うち回収数は627社(回答率69.7%)。「2022年の中小企業の景況見通し」における調査項目は、業況、売上高、経常利益、価格、設備投資、雇用、金融動向、今後の不安要素、注力分野および期待要素。

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>



町おこしと 移住創業



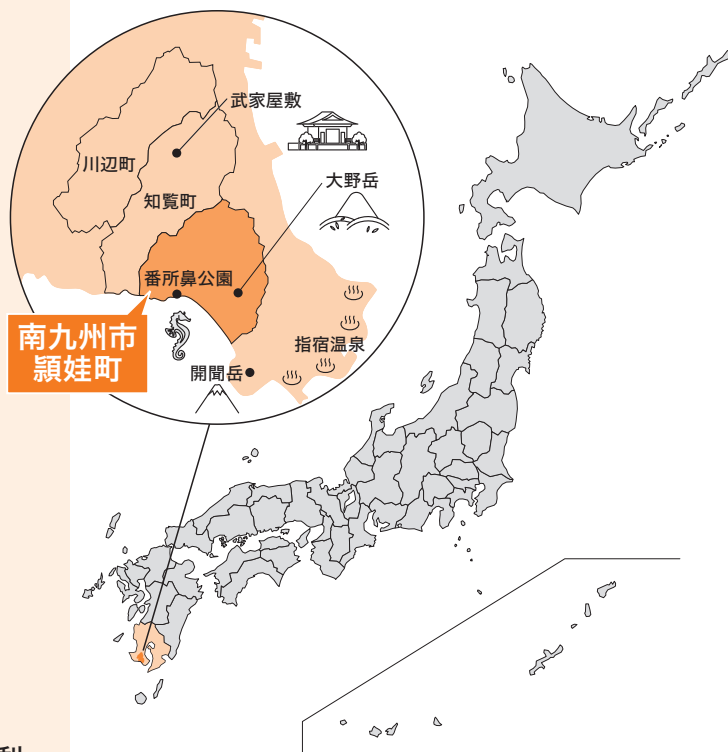
第4回 鹿児島県南九州市えいちよう 穎娃町

空き家再生で 跡継ぎのいる町を

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

移住創業を考えたときにまず問題になるのが、住まいではないか。過疎地に行くほどアパートや賃貸住宅は少なく、不動産会社がない地域も珍しくない。住めそうな空き家はあるが持ち主がわからない、持ち主の側も先祖から受け継いだ家を他人に貸すのは不安という話はよく聞かれる。

連載4回目に紹介する鹿児島県南九州市穎娃町では、住民たちが空き家再生に力を入れ、自ら家主と交渉したり改修作業を行ったりしている。そして、再生した空き家が、移住者や旅行客を町に呼び込む起点になっている。



番所鼻公園から望む開聞岳

🏠 消える跡継ぎ

九州最南端、鹿児島県の本土南部は、桜島と錦江湾を挟むかたちで薩摩半島と大隅半島に分かれる。西にある薩摩半島の南端、指宿市のすぐ北西にあるのが穎娃町である。2007年に隣接する知覧町、川辺町と合併して、南九州市を構成する。

一帯は、1970年度から84年度にかけて行われた国営南薩農業水利事業により、多くの茶畑が開かれた。南九州市でつくられる茶は「知覧茶」として流通しており、なかでも穎娃町の生産量が最も多い。町のシンボルの大野岳を覆う茶畑は1段1段が広く、効率的に生産できる

のが特徴である。一番茶を摘み始める3月末から四番茶が終わる8月中旬ごろまで、摘みたての茶葉を蒸す香りが大野岳を包み込む。そして、もう一つの特産物が、火砕流によるシラスの土壌を生かしたサツマイモである。主に、芋焼酎の原料として出荷されている。

しかし、高齢化とともに畑を受け継ぐ若者は減っていった。農業だけではない。町を離れる人が増え、商店街でもシャッターを下ろしたままの店が増えていった。総務省「国勢調査」で町の人口をみると、合併前の2005年の調査では14,126人となっており、1985年の17,138人から20年で17.6%減少している。15~64歳では10,670人から7,643人と28.4%も減っている。

商工会青年部や農協青年部の人たちは、現状をどうす

れば打開できるか話し合うようになった。「寄せ鍋クラブ」として始まったこの集まりは、2004年に「穎娃おこそ会」と命名され、町が合併した年にNPO法人化した。スローガンは、「跡継ぎのいる町」である。2代目、3代目が残りたい、帰ってきたいと思うような町にしていこうという意気込みだった。農村エリアで観光誘致に取り組んだり、自分たちで栽培したサツマイモで芋焼酎を蒸留して販売したりした。しかし、いずれも目立った成果は上げられず、試行錯誤が続いていた。

あるとき、当時の会の代表、西村正幸にしむらまさゆきさんのもとに、埼玉県から一人の男性が訪れる。正幸さんが経営する旅館の離れにある元レストランで、タツノオトシゴを養殖したいという。

タツノオトシゴが見つないだ縁

シーホースウェイズ(株) 加藤 紳さん

この人が、日本で唯一のタツノオトシゴ養殖場であるシーホースウェイズ(株)を経営する加藤紳かとうしんさんである。勤め先の海洋調査の仕事を経て出会ったタツノオトシゴに心を奪われて以来、タツノオトシゴ一筋に活動している。タツノオトシゴは、漢方薬の原料や観賞用として乱獲が進み、絶滅危惧種に指定されている。薩南の海からも姿を消していた。海を昔の姿に戻すためにも、人間が使うタツノオトシゴは養殖するようになりたい。退職してニュージーランドの研究所や高知大学大学院で学んだ後、養殖場所に適した建物を探すなかで町を訪れた。

紳さんが目をつけた元レストランは、東シナ海に面した岸壁に建つ2階建てのビルである。薩摩富士の異名をもつ開聞岳かいもんだけと薩南の海を一望する見晴らしも気に入り、すぐに持ち主の正幸さんに相談した。正幸さんは、町に新しい風を吹き込むきっかけになってほしいと、ほぼ無償で貸してくれた。穎娃おこそ会のメンバーも紳さんを

快く迎え入れ、内装工事を手伝ってくれた。紳さん自身も、畳をはがしたり、活魚槽のポンプを再利用したりして費用を抑えた。

2008年、シーホースウェイズ(株)が創業した。タツノオトシゴは繊細な生き物で、その生態は明らかになっていない点が多い。1匹のメスが産む卵の数は1回当たり50~1,000個ほどだが、孵化ふかした稚魚がすべて死んでしまったこともある。病気の感染を抑える薬はあるが、漢方薬向けに販売することを考えているので使用は避けたい。紳さんは、餌を変えたり水温や水流を調整したりしながら少しずつ飼育方法を確立し、これまでに16種の養殖に成功した。

成長したタツノオトシゴは、観賞用としてインターネットで販売している。漢方薬としての需要は大半が中国によるものだが、輸出コストを加味した価格ではなかなか販売が難しく、模索しているところである。併せて始めた取り組みが、観光事業である。2010年、建物内に水族館「タツノオトシゴハウス」を開き、誰でも無料で見学できるようにした。タツノオトシゴを通して海の保護に関心をもってもらいたいという思いからである。町に人を呼び込むきっかけにできればという考えもあった。

しかし、タツノオトシゴハウスのある番所鼻ばんしょな自然公園は草木が生い茂り道も見えなくなっており、「地元の人ほとんど寄りつかない」ような場所だった。実はこの公園は日本地図の父、伊能忠敬が測量に訪れ、そこから望む開聞岳を「天下の絶景」と称賛した場所なのだが、砂蒸し温泉で有名な指宿市や武家屋敷が並ぶ知覧町に観光客が流れていき、次第に荒れ果てていったのである。

公園を整備し魅力ある場所にして、タツノオトシゴハウスにも足を運んでもらいたい。応援に駆けつけたのが、兄の加藤潤かとうじゆんさんである。何度か弟のもとを訪れ、町の風景にほれ込んでいた潤さんは、東京での商社勤めを辞めて家族とともに町に移り住んだのだった。



開聞岳を望む「吉鐘～竜のおとし子」

二人は木を切り草を刈って、公園を整備した。穎娃おこそ会のメンバーも協力した。そして、整備した公園に観光客が集まるスポットをつくろうと話し合い、開聞岳を正面に望む展望台に鐘を建てることにした。費用は、会が観光協会に掛け合って工面したが、十分ではない。看板店を営むメンバーが支柱をつくり、それを立てる穴を加藤兄弟が掘り、台座の石材は石材店の社長が用意してと、皆が持てるものを持ち寄った。

鐘は「吉鐘～竜のおとし子」と名付けた。一つ鳴らすと幸運、二つは健康、三つは縁結び・夫婦円満、四つは子宝、五つは安産と、鳴らす回数で古来タツノオトシゴにまつわる五つの縁起のうち一つを願う。この鐘とタツノオトシゴハウスが、町に人を呼び込む最初のきっかけになった。鐘を建てた2年後の2012年は辰年。縁起の良い場所としてテレビや雑誌で取り上げられ、一躍有名スポットになった。

🏠 町の資源を再認識する

住民には当たり前の景色が、外からみると観光資源になる。町おこしを画策していた穎娃おこそ会に、観光という道筋がみえてきた。潤さんも会のメンバーとなり、その後の活動で中心的な役割を担っていく。

番所鼻自然公園に続いて会が目つけたスポットが、射楯兵主神社、通称釜蓋神社である。古くから武士道の神として信仰されている神社で、釜の蓋を頭に載せて鳥居から本殿まで落とさずに歩ききれば願いがかなうと伝えられている。タツノオトシゴの鐘とセットでパワースポットとして紹介するようになった。メディアによる紹介が徐々に増え、2012年にはなでしこジャパンの選手が神社に参拝、翌年の元旦には神社に行列ができた。

次に、町一番の産業である製茶業も観光資源になると考えた。茶畑が広がる大野岳の景観は美しいが、町外からわざわざ見に来る人はいない。地元の茶農家の提案で、「茶寿」を大野岳観光のコンセプトに据えた。茶という漢字を分解してできる「十」二つと「八十八」を足すと108になることから、茶寿は108歳の長寿を祝う節目を表す。大野岳の頂上に続く階段を108段に整備することを行政へ提案、実現して「茶寿階段」と名付けた。長寿を願いながら登りきった先には、屋久島まで見渡せる360度のパノラマビューが広がる。茶農家の人たちが茶畑を案内したり茶摘みを教えたりする「グリーン・ティーリズム」も企画した。番所鼻公園や釜蓋神社とともに知られるようになり、大手旅行会社が町を巡るツアーを組むようになった。

続いて穎娃おこそ会が目にしたのが、石垣地区である。港町として栄えた江戸時代に、豪商の家や商店が多く集まっていた中心エリアで、明治期以降も多くの商店でにぎわっていた。人口減少とともに空き家が増えていったが、漆喰塗りの壁や低い石垣が連なる風情はそのまま残っている。なかでも、地区のシンボルとなっていたのが、書店だった建物である。しかし、築100年以上が経ち老朽化が激しく、取り壊されることになってしまった。それを聞いた会が建物を町で保存できないかと、遠方に住む家主に相談したところ、一度は無償で譲り渡すと快諾を得た。ところが、改修計画のとりまとめや所有

権の移転などにかかる費用の工面が難航し、結局建物は取り壊されることになってしまったのである。

昔の趣ある建物を受け継ぎ、観光客や町の人が集まる拠点にしたい。諦めきれなかった会は、取り壊された書店の向かいに建つ空き家の家主にコンタクトをとり、改修の了解を得る。同じく築100年以上が経つ商家で、元は塩や食料品を扱っていたことから、メンバーは「塩屋」と呼ぶようになった。

前回の教訓を生かし、物件は賃借することにした。譲渡の場合、会での費用負担が大きくなるだけでなく、登記など互いの手続きも煩雑になる。賃貸契約にする代わりに、家主との連絡を頻繁にとって方針にずれ違いが生じないように注意した。加えて、契約書に、改修の主体は顕娃おこそ会が担うことや原状回復義務を会が負わないことなど、改修に関する事項を盛り込んだ。国や県の補助金についても各方面に問い合わせ、全部で400万円ほど調達できた。さらに、潤さんが知り合いのつてを頼り、霧島市の第一工業大学で建築デザインを教える講師に協力を依頼した。

その講師は、学生を連れて町を訪れると、建物の測量や図面の作成に取りかかった。そして、夏休みの1週間、15人の学生が町に泊まり込んで、建物を改修したのである。学生にとっては学びの機会になり、町にとっても建築目線を取り入れ、プロジェクト推進の後押しを得ることになる。地元の住民たちも作業を手伝ったり学生に差し入れをしたりして、一丸となって町のシンボルを復元した。建物の名前は「塩や、」とした。「屋」を接続詞の「や」に変えて読点をつけたのは、町おこしの活動をこれからも続けていくという意思を表したかったからである。

実際、顕娃おこそ会の活動は勢いを増していく。これまでは各自が仕事の合間に活動していたが、専任で動けるメンバーとして、観光業に詳しい女性を呼び寄せる。

空き家は町おこしの資源

福のや、福澤 知香さん

その女性、福澤知香さんは鹿児島県鹿屋市の出身で、大阪で観光学を学び大手旅行会社に勤務した後、高知県や鹿児島県いちき串木野市の観光協会に勤めていた。住民自らが町を観光地としておこしていく姿に興味をもち、町を何度も訪れて顕娃おこそ会のメンバーとも親しくなった。来てほしいと頼まれたときには町を訪れるようになって1年以上経っており、不安は感じなかった。

一方、顕娃おこそ会は、知香さんのために雇用体制を整える必要があった。鹿児島県と協議した結果、県の委託事業として会が知香さんを3年間雇い、専任の観光コーディネーターに任命した。住む場所も手配しなければならない。メンバーのつてを頼って石垣地区の空き家を借り、改修をした。

移住した知香さんは、塩や、を拠点にメディアに町を紹介したり、イベントを開いたりして人を集めた。次第に顔なじみも増え、知香さんの家に泊めてほしいとやって来る知人は、1年で延べ60人を数えていた。町の旅館は、地元企業やシニア世代が主な客層になっていた。若い人が気軽に滞在できる場所がもっとあれば、町を訪れたことがない層も呼び込めるのではないかと考えた。

そこで、自宅の空き部屋二つを宿泊場所として旅館業の免許を申請し、2016年秋に「福のや、」を開業した。幸い、以前から何人もの知人を家に泊めていたことが事業を試す機会になっており、スムーズに開業できた。さらに、顕娃おこそ会での任期が終了した2018年、別の空き家を改修して、福のや、を一棟貸しの宿にした。宿を貸し切りにする場合は消防設備の種類を変えなければならないなど、手続きが以前より複雑になったが、市役所や商工会に相談しながら少しずつ進めた。

新たな福のや、では、女性同士や子ども連れの宿泊者

をイメージして、壁の色を明るくしたり、キッチンと広間の間の壁を取り払ってカウンターを設置したりした。海岸や石垣地区を巡るツアーなどのオプションも用意している。SNS上で評判となり、リピーターが多い。

ただ、宿の収入だけでは生活に十分ではないし、天候にも左右されやすい。知香さんは、これまでの経験を生かし、全国各地の町づくり団体で講演したり、旅行ツアーの企画を請け負ったりして、収入を安定させている。もちろん、町おこしの活動にも引き続き積極的に取り組む。

目下進めているのが、大野岳でのグリーン・ティーリズムの本格化である。ティーリズムは茶農家の人たちが主導していたが、茶摘みの最盛期は忙しくて観光客の対応まで手が回らないことがしばしばあった。体験料を200円と安く設定していたため、積極的に取り組もうという人が限られてしまったことも要因だった。知香さんは、まず体験料を、相場を踏まえて3,000円に引き上げた。その代わりに、茶をいれて飲み比べをしたり、大野岳の茶農家の人たちと交流したりと、2時間たっぷり満喫してもらう。茶農家の人たちも、きちんと対価を得られるようになることで、張り合いを感じられるし、観光が町の重要な事業であることへの理解も進む。

また、ティーリズムの拠点にするべく頼娃おこそ会が学生の協力を得て再生した民家「茶や、」を、宿泊施設として2021年秋にリニューアルオープンした。茶や、から見渡す一面の茶畑や満天の星の美しさを、たくさんの人に知ってほしいと知香さんは話す。

🏠 空き家が移住の呼び水

塩や、福のや、茶や、と立ち上げていきながら、頼娃おこそ会は空き家再生の体制を整えていった。物件は家主から会が直接借り受け、家賃も会から払う。少額だが、固定資産税を賄う程度にはなる。そして、会が大家

として新しい住人から家賃を受ける。家の広さなどに応じて3万～4万円程度とする。この受け取り家賃と家主への支払い家賃の差額を、改修に充てる。用途に応じて改修の程度を見極め、古い部材も生かすなど費用を抑えるノウハウも蓄積した。学生に頼ってばかりでは続かないと、自らも技術を身につけた。潤さんが中心となり、勉強会を開いて改修のこつを共有するほか、建築や不動産、町づくりに詳しい人を招いて教を請う。

こうして、不動産会社がなく住む場所を探すことも難しかった町で、移住希望者に住まいを世話できるようになった。移住者は、家賃を負担するだけで改修が可能になる。家主と直接交渉するよりも、町の事情に精通している会のメンバーが間に入る方がスムーズに進むし、そもそも町外で暮らす家主を探し出すのは、住民同士のネットワークをもつ会でなければ難しい。家主も、会を経由することでトラブルが起きる心配がなくなる。

📍 息ぬきの場～月下美人～ 上村 ゆいさん

古民家にあこがれて移住してくる人もいる。町でヨガスタジオ「息ぬきの場～月下美人～」を運営する上村ゆいさんもそうした一人である。出身地の鹿児島市でヨガを教えていたが、古民家でゆったりとヨガを教えたいと2019年に移り住んだ。住居兼スタジオの開設は、頼娃おこそ会の8件目の改修プロジェクトとなった。部屋の間仕切りを取り払って畳を外し、板敷きの広いスタジオにした。ゆいさんだけの希望で囲炉裏もしつらえた。

古民家でのレッスンは毎週金・土・日曜に開催する。ただ、人口の少ない町のなかだけでは、十分な生徒数を見込めない。ゆいさんはあらかじめ、鹿児島市でのレッスンを移住後も続けられるように手配しておいた。ほかにも、近隣の指宿市や薩摩川内市などで出張レッスンを行う。また、以前に農業に携わった経験を生かして、農家でアルバイトをしている。3～5月の茶摘みの最盛期

や、8月のサツマイモの収穫期は特に、人手不足に悩む農家が多く、仕事の場には困らない。

草刈りなど地域の行事はレッスンと重なることが多く、参加できない。ゆいさんは、事前に自治会長に事情を説明して、近隣の人たちに理解してもらえるよう努めている。自治会費は遅れずに支払い、夏祭りなどのイベントにも、参加できるときは顔を出すようにしている。心強い存在は、ゆいさんが暮らす家の持ち主である。賃貸に関する交渉は頼娃おこそ会と行っているが、近所に住む家主夫妻は、台風が近づいている日は様子を見に来てくれたり、時期になると新茶を持ってきてくれたりと、町に身寄りのないゆいさんに親身に接してくれる。

ゆいさんも町に溶け込めるようにと、月1回、町にある寺の本堂でヨガレッスンを公開している。公民館や小学校での親子ヨガ教室も、声がかかれば進んで引き受ける。こうした場をきっかけに、古民家のスタジオに通う人もいるという。創業間もなくコロナ禍となり、レッスンは人数を制限せざるを得なくなったが、続けてほしいという生徒たちの声を励みに教室を開いている。

町おこしを承継する

「跡継ぎのいる町」を目指す頼娃おこそ会も、次世代に活動を受け継いでいかなければならない。知香さんを採用した翌年以降は、地域おこし協力隊制度を活用し、市を経由して専従の若者を採用している。隊員第1号の前迫昇吾まへさき しょうごさんは、任期の満了後に町でデザイン会社リキウ (株)reQを起こし、町のPR活動に協力する。その友人で、二人目の隊員となった蔵元恵佑くらもと けいすけさんは、2018年に頼娃おこそ会から49%を出資するかたちで(株)オコソコを立ち上げ、町おこしを新たな段階に進めようと取り組む。

恵佑さんは、会の活動を持続可能にするためには、収益をあげられるようにする必要があると考えていた。そ



古民家でヨガレッスン

こで、活動内容のうち、事業性が見込めるものを切り離して、(株)オコソコを立ち上げたのである。事業は四つに分かれ、観光宿泊事業では、空き家を改修したゲストハウスの運営や街歩きなどのガイドを行う。空き家再生事業では、改修した空き家の大家業、シェアハウス・オフィスの運営や空き家に関するイベントの企画、視察研修の受け入れを担う。プロジェクトデザイン事業では、地場産業のプロジェクトの企画からSNSなどによる情報発信、取材記事の連載などを行う。そして、恵佑さんが最も力を入れるのが飲食事業である。農業が盛んで海も近いこの町の魅力は、「生産現場であること」だと考えるからだ。食を通じて町を知り、遊びに来て滞在し、最後は定住する。そんなサイクルが生まれるとよいと話す。

そのための一手として、2021年4月、コミュニティスペースとして利用していた塩や、を「だしとお茶の店潮や、」にリニューアルした。建築会社に内装を依頼して、大きなカウンターやおしゃれな家具を配置したカフェにした。鹿児島県産の煎茶を多品種そろえるほか、薩南の鰹節を使っただし茶漬けなどを提供する。町外からも若い女性客が集まり、平日も行列ができる。

地元の住民が始めた町おこしの活動は、移住者の視点を得て本格化し、活動の「跡継ぎ」によって今、新たなフェーズに入ろうとしている。

特注ステンレスの全国展開で成長軌道へ



(株)エクセル

代表取締役

滝澤 幸広

たきざわ よしひろ

《企業概要》

代表者	滝澤 幸広
創業	1945年
資本金	1,000万円
従業員数	7人
事業内容	ステンレス製品の加工
所在地	長野県長野市大豆島上之島3397-13
電話番号	026(222)3438
URL	http://www.ekusel.jp

1945年創業の(株)エクセルは、ステンレス製建築資材の製造業者で、主に長野県内で公共施設の造作から住宅のキッチン設備まで、さまざまな製品をつくってきた。近年は県内にとどまらず全国に営業エリアを広げている。成長の背景にはインターネットを活用した販路拡大と、同社ならではの従業員教育があった。

ネット受注に活路を見いだす

長野市にある(株)エクセルは、広さ約330坪の工場ですりや流し台などさまざまなステンレス製建材を製作している。量産品は少なく特注品が多い。かつては地元での仕事が大半であったが、今ではネット経由で北海道から沖縄まで全国から注文が入っており、売上高の3割を占める。コロナ禍でも業績は堅調だ。

これまでのネット注文のなかで、代表取締役の滝澤幸広さんの印象に残っているのは北海道の漁師に納めた流し台だという。大人数が作業できるように横幅を長く、引き出しの数も増やしてほしいと頼まれ、図面作成から引き受けた。前例がなく設計や製作に苦労したものの、納品後にはとても感謝されたようだ。

ネットを活用した販路拡大に取り組んだきっかけは何か。滝澤さんは2011年の代表就任と前後して、広告宣伝の一環として会社紹介のためのホームページを開設した。得意とする特注のステンレス製建材は、設置現場での打ち合わせが基本になるため、県内の取引先開拓につながれば十分だと考えていた。

ところがふたを開けてみると、全国から問い合わせが舞い込んだ。山間部や離島など近くに金属加工業者

がない地域では、誰を頼ればよいかわからない場合が多く、ネットで問い合わせできるサービスが重宝されたのである。ネット経由の受注に可能性を見いだした滝澤さんは、会社紹介とは別に注文専用のホームページ「ステンレス製作.biz」を設けて、販路拡大に本格的に取り組んだ。2015年のことである。

ホームページ製作に当たり心がけたのは、ユーザー目線に立つことだ。「ステンレス製作.biz」を見ると、専門用語はあまり使っておらず、個人でも気軽に相談してみようと思わせる配慮がうかがえる。問い合わせから納品までの流れを説明し、図面作成や他社製品の補修にも応じると明記した。イメージどおりの仕上がりにならなかった場合は無償修理を約束していることも注文の心理的ハードルを下げる材料となっている。

全国どこからの注文であっても、対面で会うことなく納品まで行える態勢も整えた。受注後は電話やメールで打ち合わせを進め、加工開始後には動画で製作状況を共有するようにして、発注者のイメージからずれない加工を心がけている。

特注を可能とする教育

販路拡大と同時に滝澤さんが取り組んだことは、従業員の教育である。発注者の希望に応えるには、ステンレス加工に関する幅広い技術を持ち、それを具体的にできる能力が必要となるためだ。一般的には、ステンレスの切断から溶接まで一貫してこなせるようになるまで5年から10年程度かかるといわれているが、同社の従業員は約3年で習得するという。短期間での育成を可能にした取り組みが二つある。一つは独自のスキルマップと教科書を作成し活用していること、もう一つは技能訓練時間を設けていることだ。

一点物が多い会社では、全工程を同じ従業員が担当する。扱う機械は金属板を曲げるベンダーや溶接機など幅広く、工程の得手不得手に各自ばらつきがあった。そこで、スキルマップを用いて従業員の技術の習得状況を一目でわかるようにした。滝澤さんオリジナルの教科書も早期

戦力化に役立っている。従業員が自主的に学べるようになっており、学んだことをそのまま仕事で実践できるというわけだ。

加えて、業務中に30分間の技能訓練の時間を設け、従業員が曲げや溶接といった基本的な技術を互いに教え合うようにした。同業者から、訓練時間は付加価値を生まない時間、仕事に使うべきだと言われることもある。しかし滝澤さんは、従業員のレベルアップは、長い目で見れば会社のさらなる成長に不可欠と考えて、この取り組みを続けている。

8万点の実績を新展開の糧に

全国に販路を広げたことは収益力向上にもつながった。価格競争に巻き込まれにくく、適正単価で受注できるようになったからだ。地元の受注にもネットと同じ価格体系を適用している。収益力が高まれば、従業員に報いることができる。

収益面のほかにも、全国から受注することにはメリットがある。これまで気づかなかった細かなニーズを把握できるようになったのだ。例えば、魚のうろこが詰まりにくい流し台が漁業関係者の間で重宝されているといったことは、内陸県である長野県内の仕事だけでは決して知ることができなかった。



従業員同士で技能を高め合う

滝澤さんは新たなビジネスを始めるともりだ。これまで手がけてきた8万点に及ぶ加工実績から抽出した共通するニーズをもとに、ベースとなる製品をあらかじめ複数用意しておき、要望に応じてカスタマイズしていくことを考えている。仕様の一部を共通化することでコスト削減や納期短縮が期待できる。発注者にとってもベースとなる製品があれば、イメージしやすく、安心して注文できるようになる。

ネットを活用した販路拡大は業績を下支えするとともに技術力の向上をもたらし、新たなビジネスの種を見いだすことにもなった。従業員は自身の成長を実感することでモチベーションを高め、最初の相談から納品まで責任をもって仕事に当たるようになった。幅広い受注が技術を鍛え、技術が収益をもたらす従業員のやりがいにつながる。そんな好循環が同社には根づいたのだ。

もちろん、このサイクルは昔からあったものではなく、滝澤さんがつくりあげたものだ。会社と従業員とともに成長させていく滝澤さんの手腕に学ぶ点は多いだろう。

(大橋 創)



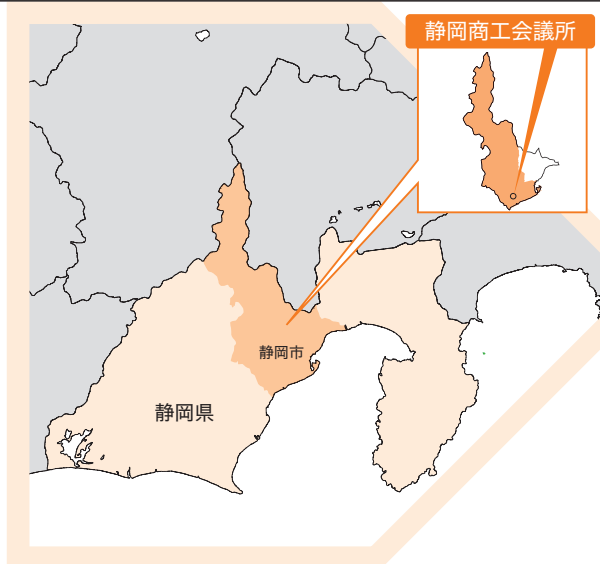
地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



静岡商工会議所
地域人事部雇用対策課
よこやま だい
横山 大



外部人材の活用で企業に革新を

静岡商工会議所では2016年より「人づくり」を中期行動計画のテーマの一つに掲げ、若者と企業のマッチングや人材育成、高いスキルをもつプロ人材の活用支援、若年層へのキャリア形成支援を行ってきました。

現在は静岡県の「しずおか人材マッチングサポートデスク（現・しずおか人材確保サポートデスク）」や静岡市の「企業OB等による中小企業支援事業」、中小企業庁の「地域中小企業人材確保支援事業」、関東経済産業局の「外部人材確保支援事業」、内閣府の「静岡県プロフェッショナル

人材戦略拠点」の事業拠点を2019年に集約し、新たに「地域人事部」を立ち上げ、活動しています。

商工会議所では商品開発や製造工程の見直し、社内の管理体制強化、事業承継など、多岐にわたる相談を扱います。しかし、これまでは金融や販路開拓、補助金申請の支援などがメインで、「ヒト」に関する支援が薄い状況でした。地域の中小企業、特に小規模企業は成長意欲があっても自社のリソースだけではなかなか前に進めません。地域人事部が誕生したことで、ヒト・モノ・カネ・情報の相談をワンストップで提供できるようになりました。

会員企業のなかには、持続化補助金やものづくり補助金を利用するなど意欲の高い企業が多数あります。当商工会議所ではそうした企業に対して、自社内では経験・育成できない高度なスキルやノウハウ、新たな視点やネットワークをもつ大手企業

の副業・兼業者など外部人材の活用を勧めています。

専門家やコンサルタントとは違い、事業者とともに手を動かす外部人材の活用により、ノウハウを社内に吸収でき、内製化が進みます。外部人材を活用した企業からは、売り上げアップや効率化以外にも、社内のマンネリ化脱却や社内風土の改革といった良い意味での刺激があったという声が寄せられています。

2021年6月からは、当商工会議所のホームページ上に外部人材の求人票を掲載するサービスを開始し、約5カ月で6社の会員企業がマッチングしています。また、これまでの活動から蓄積した人材をデータベースとして管理し、50人超の人材を紹介できる体制を構築しています。

当商工会議所はヒトに関する支援の強化で、ヒト・モノ・カネ・情報の相談に対し部署の垣根を超え、シームレスに伴走支援をしています。

副業・兼業人材募集ページ

本ページは、静岡県商工会議所の会員企業様の「副業・兼業人材」専用の求人掲載ページとなっております。

【人材の方へ】

ご興味のある案件の求人番号をクリックし、詳細（PDF）をご覧ください。
詳細が掲載されない場合は、下記「応募から前」までの流れをご覧ください。

ご応募時はこちらをご確認ください



応募にあたって



応募から前
までの流れ



求人情報詳細ページ
（応募から前）

上記の順に進みます。ご応募したい方の流れをご確認ください。

ホームページ上で外部人材の求人票を掲載



乾杯！ようこそペルーへ

住友商事グローバルリサーチ(株)

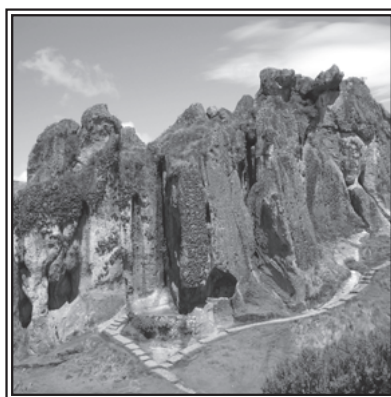
Profile

住友商事グループのシンクタンク。ビジネスや投資を通じて得た知見や外部情報を組み合わせながら、新たなビジネス領域や有望な地域などに関する情報の整理・分析やコンサルティング業務などを行っている。

ペルーは温かな気候で、沿岸部やアンデス山脈、アマゾン熱帯雨林と、美しい地形に恵まれた国です。そして文化と伝統に満ちたペルーを探索しにきてください。今回は、この愛すべき国のどこから旅を始めればよいかを紹介します。世界屈指といわれる絶品料理とともに、すてきな時間を過ごしませんか。

首都のリマから空路で1時間、北部のカハマルカはカーニバルで有名な町です。美しいバロック様式のコロニアル建築が残っています。ほかにも、クンベマヨ（石の森）には、南米で最も古い人工建造物である石の水路があります。神秘的なベンタニーヤス・デ・オトゥスコ（横穴式墓地跡）は火山岩を掘り削ってつくられたプレ・インカ時代の遺跡です。2018年、住友商事はカハマルカにある南米最大級のヤナコチャ金鉱山に出資しています。

かつてインカ帝国の首都だったクスコはリマから東へ空路で1時間半、南米で最も風光明媚な町の一つです。ペルーで最も頻りに写真に撮られるのはマチュピチュの遺跡ですが、ほ



石の水路が残るクンベマヨ

かにも魅力的な場所がたくさんあります。例えばピサク村の日曜市では布や織物など伝統的な手工芸品を買うことができます。コリカンチャはインカ帝国時代の最も重要な太陽神殿で、サクサイワマンは巨石を積み上げてつくられた建造物跡です。

リマから南東へ空路で1時間半、海拔2,335メートルに位置するのは火山の町、アレキパです。周辺に数ある火山のなかでも標高5,822メートルのミスティ山は、麓から眺めても、実際に登ってみてもすばらしい山です。住友商事はこの地域でペルーの銅の18.2パーセントを生産するセロベルデ銅鉱山に出資して

います。

北東部に広がるペルー・アマゾンのジャングルは国土の約6割を占める野生生物の宝庫で、アマゾン川の源流がこの地域を流れています。アクセスは容易ではありませんが、神秘的な魅力を発見できます。オクサパンパ郡にあるポソソは、オーストリア・ドイツ系移民が1859年に建設した町です。チロル風の外観で、住民は先祖と同様の習慣を今に伝えつつ生活しています。

ペルーは世界有数の美食の国といわれます。リマを訪れたら地元のレストランでセビーチェ（魚介のマリネ）やロモ・サルタード（牛ヒレ肉のソース炒め）、カウサ・リメーニャ（リマ風ポテトサラダ）などの定番料理を注文してみてください。デザートにはペルー風ドーナツのピカロネスを。

喉を潤すドリンクには、レモンとシナモンで香りづけした紫トウモロコシのジュースであるチチャ・モラーダやインカコーラ、国民的カクテルのピスコ・サワーがおすすめ。ペルーの味を召し上がれ！

新型コロナウイルス感染症が 中小企業にもたらした影響

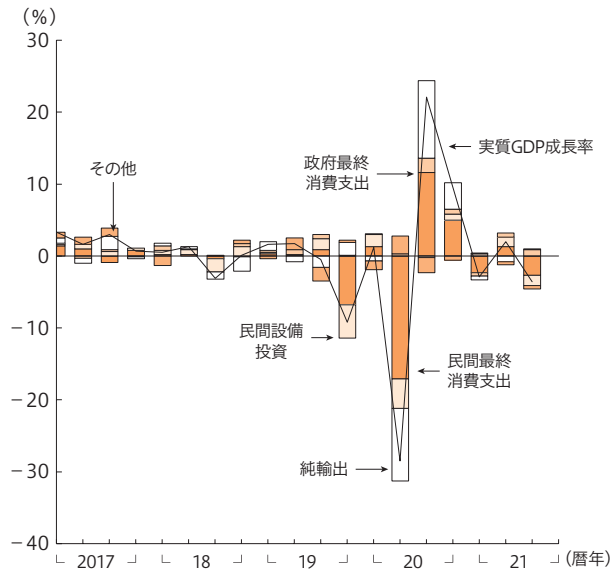
－「中小企業景況調査」付帯調査データを用いた分析－

総合研究所 主任研究員 小針 誠

新型コロナウイルスが発見され、2年余りが過ぎた。変異株も続々と現れ、世界の感染者数は増減を繰り返す。世界経済は新型コロナウイルスに翻弄^{ほんろう}され続けている。わが国でも、緊急事態宣言の発令などによって行動が制限され、わたしたちの生活は大きく変わった。そのなかで中小企業には、どのような影響が出ているのか。当研究所「中小企業景況調査」の付帯調査「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」の結果をもとに検証する。

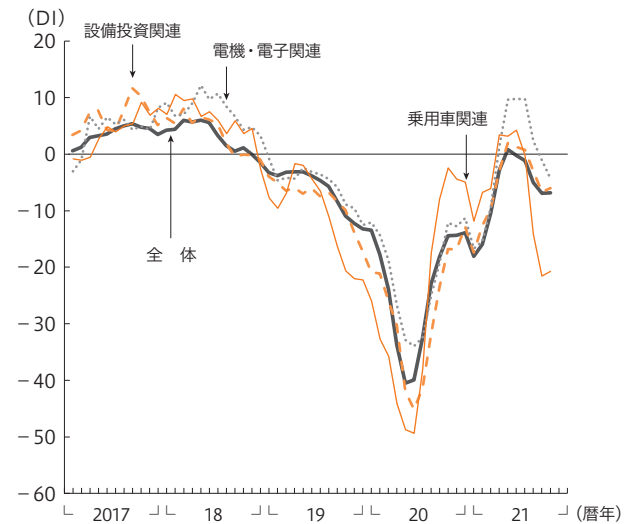


図-1 実質 GDP 成長率の推移 (前期比年率、季節調整値)



資料：内閣府「国民経済計算」

図-2 需要分野別売上げDI① (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-3、6も同じ)

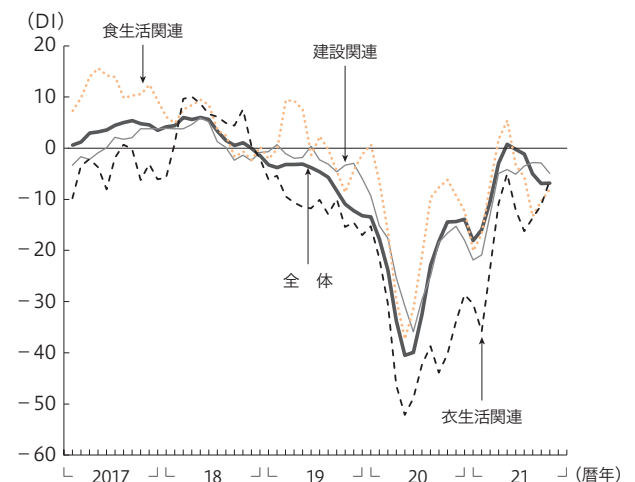
(注) 1 売上げDIは、前月比で「増加」-「減少」企業割合。
2 3カ月移動平均。

売上げDIは過去最低を記録

2020年以降、新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)の流行により、人々は外出を控え、多くの企業は営業活動が制約された。世界中で人流や物流が停滞し、経済は大きな打撃を受けた。わが国も例外ではなく、2020年4-6月期の実質GDPは大幅なマイナス成長となった(図-1)。

中小企業も深刻な影響を受けた。当研究所が三大都市圏(首都圏、中京圏、近畿圏)の当公庫中小企業事業の取引先900社を対象に毎月実施している「中小企業景況調査」(以下、本調査)では、2020年5月の売上げDIが-44.5と、1963年の調査開始以来最低を記録した(図-2、図-3)。製品の最終需要分野別に売上げDIをみると、なかでも谷が深かったのは、乗用車関連や設備投資関連、衣生活関連である。一方、建設関連や食生活関連では、

図-3 需要分野別売上げDI② (季節調整値)

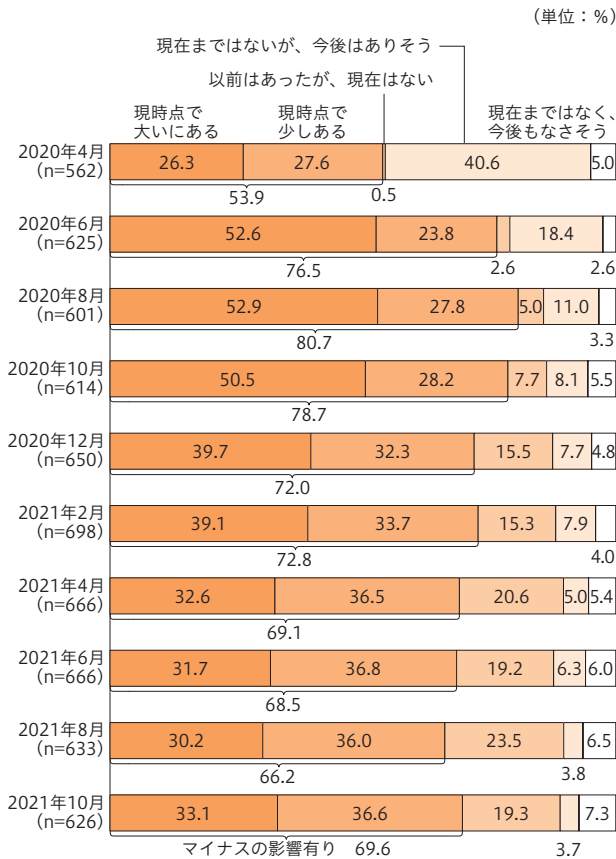


(注) 図-2 (注) に同じ。

低下幅は相対的に小さかった。

売上げDIはその後、乗用車関連や電機・電子関連な

図-4 新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」付帯調査（以下同じ）

(注) 1 「以前はあったが、現在はない」は、「以前は大いにあったが、現在はない」と「以前は少しあったが、現在はない」の合計。
2 構成比は小数第2位を四捨五入して表記しているため、その合計が100%にならない場合がある（以下同じ）。

どの分野で持ち直しがみられた。一方、衣生活関連は依然として低水準である。需要分野によって、いわゆるK字型の動きとなっており、その動きはマクロ経済の動向とも符合する。前掲図-1で実質GDP成長率の需要項目別の寄与度をみると、2020年4-6月期に純輸出や民間最終消費支出が大幅なマイナスとなったものの、翌期以降は純輸出などが牽引し、持ち直しの動きをみせている。

ここまでは、マクロ経済統計と売上げDIを並べること

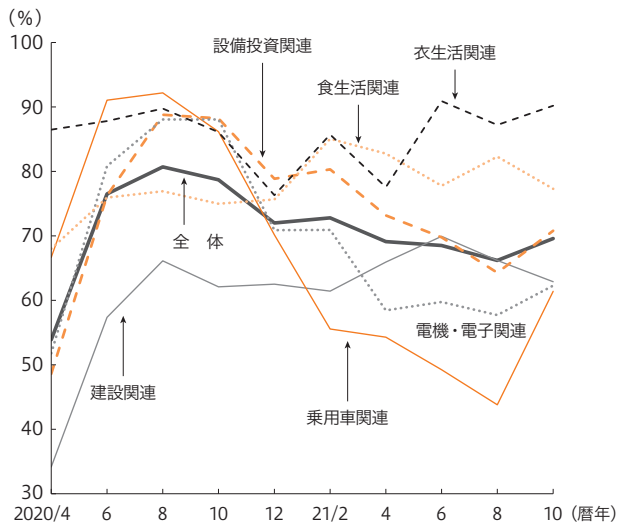
で、いわば状況証拠として中小企業の景況と感染症の影響を関連づけたわけだが、以下では、両者の関係をもう少し細かく掘り下げる。用いるのは、2020年4月以降、本調査に付帯して隔月で実施している「新型コロナウイルス感染症の中小企業への影響に関する調査」（以下、付帯調査）の結果である。主に明らかにしたいのは、次の3点だ。第1に、中小企業における感染症のマイナスの影響はどのぐらいの大きさだったのか。第2に、マイナスの影響が大きかったのは、どのような企業か。需要分野別の切り口を中心に、感染症の発生前の業績なども考慮した分析を行う。第3に、中小企業は今後についてどのような見通しをもっているのか。回復までの期間と、回復後の需要動向について、経営者に尋ねた結果をみていく。

8割超の企業にマイナスの影響

まずは、第1の論点として、感染症の影響の大きさについて概観しよう。図-4は、感染症による業況へのマイナスの影響の有無を示したものである。六つの選択肢のうち、「現時点で大いにある」もしくは「現時点で少しある」と回答した割合は、付帯調査を始めた2020年4月の時点ですでに53.9%と高水準だった。それが同年6月に76.5%とさらに増え、同年8月には80.7%とピークに達した。その後はいくぶん減少したものの、2021年10月に69.6%と、依然として高い水準にとどまっている。

図には示していないが、「現時点で大いにある」「現時点で少しある」企業に対し、マイナスの影響の内容を尋ねたところ、ピーク時の2020年8月には、「国内の取引先企業の需要が減っている」が84.7%と最も多く、次いで「出張・交際・イベントなどの営業活動に制約がある」(34.3%)、「営業を（一部）自粛している」(32.2%)、「国内の一般消費者の需要が減っている」(30.3%)の順となった^(注)。

図-5 新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響の推移（需要分野別）



(注) 「現時点で大いにある」と「現時点で少しある」を回答した割合の合計。

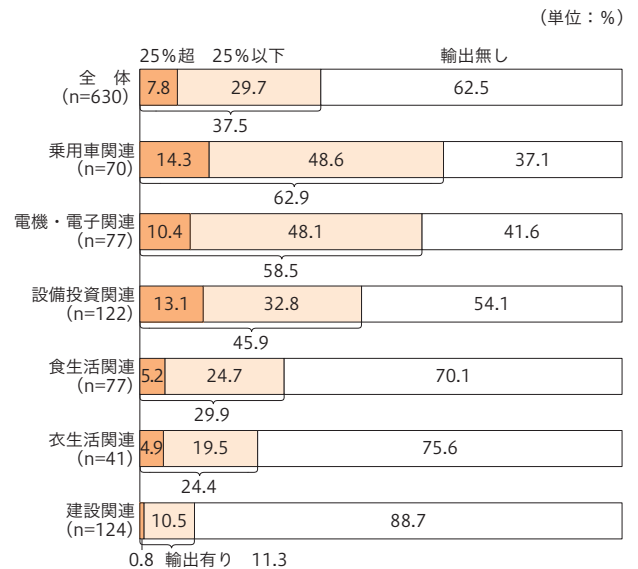
また、2020年12月の付帯調査で、同年の年商を尋ねたところ、前年に比べ減少した企業が82.7%にも上った。そのうち、2割以上減少した企業が23.8%あった。このデータからも、いかに感染症によるインパクトが大きかったかがわかるだろう。

影響には需要分野で差

次に、第2の論点である、マイナスの影響が大きい企業の特徴について分析する。図-5に、「現時点で大いにある」と「現時点で少しある」を合計した割合の推移を需要分野別に示した。ここからは、分野によって影響の大きさや、改善の度合いに差があることがわかる。

まず、感染拡大当初はほとんどの分野がマイナスの影響を受けたが、相対的に影響が軽微だったのが建設関連である。工事現場は屋外であることも多く、密になりにく

図-6 売りに占める輸出の比率（需要分野別、2021年10月）



(注) 輸出には間接輸出を含む。

ため、営業自粛の動きはあまりみられなかった。国土強^{きょうじん}強化に向けた公共投資も需要を下支えしていた。

より大きな影響を受けた、そのほかの需要分野をみると、マイナスの要因は外需と内需の二つに分かれる。直接的あるいは間接的に輸出が多い分野ほど、良くも悪くも外需の影響を色濃く受けることになる。

先に大きく落ち込んだのが、外需だった。サプライチェーンが寸断され、世界的に部品供給が滞った。ロックダウンなどによって需要が急速に冷え込んだ。その影響を受けたのが、乗用車関連と電機・電子関連、設備投資関連の3分野だ。これらは「輸出有り」の割合が相対的に高い分野である（図-6）。その後は、感染をいち早く抑え込んだ中国や、ワクチン接種が進む欧米などで経済活動が徐々に再開されたことで、V字回復を果たし、景況の牽引役となった。もともと、足元では、半導体不足や東南アジアでの感染拡大による工場の休業などの問題が発生して

表 プロビットモデルによる分析の結果

被説明変数		コロナによるマイナスの影響 (現時点で大いにある、現時点で少しある = 0、以前はあったが現在は無い、 現在までは無いが今後はありそう、現在まではなく、今後もなさそう = 1)										
		モデル1	モデル2									
			2-1	2-2	2-3	2-4	2-5	2-6	2-7	2-8	2-9	2-10
分析対象期間		全 体	2020年4月	2020年6月	2020年8月	2020年10月	2020年12月	2021年2月	2021年4月	2021年6月	2021年8月	2021年10月
売上げ 状況	2017年平均	+										
	2018年平均											
	2019年平均	+++										
従業員数(対数)	+++		++	++	+++	++			++	+	+	
輸出ダミー(輸出あり=1)	---	---		-			---					
最終需要 分野 ダミー	乗用車関連			--	--			+++	++	++	+++	+
	電機・電子関連								+			+
	設備投資関連		+		--	-						
	食生活関連	---						-	--		--	
	衣生活関連	---	---			-				---	---	--
	建設関連	+++	+++	+++	+	+++	+	++				
	その他	(参照系列)	(参照系列)	(参照系列)	(参照系列)	(参照系列)	(参照系列)	(参照系列)	(参照系列)	(参照系列)	(参照系列)	(参照系列)
調査月 ダミー	2020年4月	+++										
	2020年6月	++										
	2020年8月	(参照系列)										
	2020年10月											
	2020年12月	+++										
	2021年2月	+++										
	2021年4月	+++										
	2021年6月	+++										
	2021年8月	+++										
	2021年10月	+++										
定数項	---		---	---	---	---	---	---	---	---	---	

(注)「+」はプラスの影響を、「-」はマイナスの影響を示し、符号の数は有意水準(三つは1%、二つは5%、一つは10%)を示す。

おり、楽観視できる状況にはない。

やや遅れて悪化したのが内需である。国内の感染拡大に伴って外出自粛の動きが広がり、不要不急の消費を手控える人が増えた。その影響を強く受けたのが、衣生活関連と食生活関連である。とりわけ衣生活関連は、テレワークの普及や結婚式などのイベントの減少が逆風となっており、足元で90.2%の企業が「マイナスの影響有り」と回答している。

食生活関連も外食産業向けは、営業自粛や時短要請の影響で厳しい状況にある。ただし、巣ごもり消費が拡大しており、総菜製造業などの中食に関連する企業は好調で

あるため、分野全体でならずと、マイナスの影響はいくらか緩和されているようだ。

2019年から悪化の兆候が

ここまで、感染症の影響と需要分野のクロス集計により両者の関係を分析してきた。しかし、影響の大小を左右するのは、需要分野だけではないだろう。そこで、そのほかの要因についても検討するため、回帰分析を試みた(表)。

被説明変数はマイナスの影響の有無で、「影響無し」を1、「影響有り」を0とするダミー変数である。係数がプラスであれば感染症による影響が小さいことを、マイナスであれば影響が大きいことを、それぞれ示す。また、符号の数が有意水準を示しており、符号三つが有意水準1%、二つが同5%、一つが同10%を表す。

モデルは2種類ある。モデル1は、2020年4月から2021年10月までのプーリングデータを用いている。説明変数として、最終需要分野ダミーや従業員数のほか、2017年、2018年、2019年の売上げ状況の平均値を加えた。本調査で毎月尋ねている売上げ状況（前月比）について、「増加」を1、「不変」を0、「減少」を-1として、年間のスコアの平均値を企業ごとに算出したものである。これにより、感染症発生前の業績によって感染症の影響の出方に違いがあるのかを検証できる。モデル2は、モデル1を調査月ごとに分けて分析したものである。前掲図-5でクロス集計を行った需要分野別の月次の動きを、回帰分析によって改めて検証しようというねらいである。

分析の結果は表のとおりである。まず、モデル1から、過去の売上げ状況と感染症の影響の関係をみていこう。2019年の売上げ状況の平均は、プラスに有意な結果となった。これは、2019年の売上げが減少傾向にあった企業は、感染症の影響を受ける確率がより高いことを意味する。同年は米中貿易摩擦が激化していた年である。そのあおりを受けていた企業にとっては、感染症の拡大による外需の停滞はダブルパンチとなった。なお、2018年の売上げ状況は有意となっていない。つまり、感染症により打撃を受けたのは、常態的に業績が厳しい企業というわけではないようである。

従業員規模はモデル1とモデル2の大半でプラスに有意となった。従業員規模が大きい企業ほど、感染症の影響が小さくなることを意味する。一般に規模が大きい企業の方が経営体力や競争力を有している。取引先を多く

抱え、事業の柱を複数もっている企業も少なくない。その分、リスクヘッジができたのかもしれない。

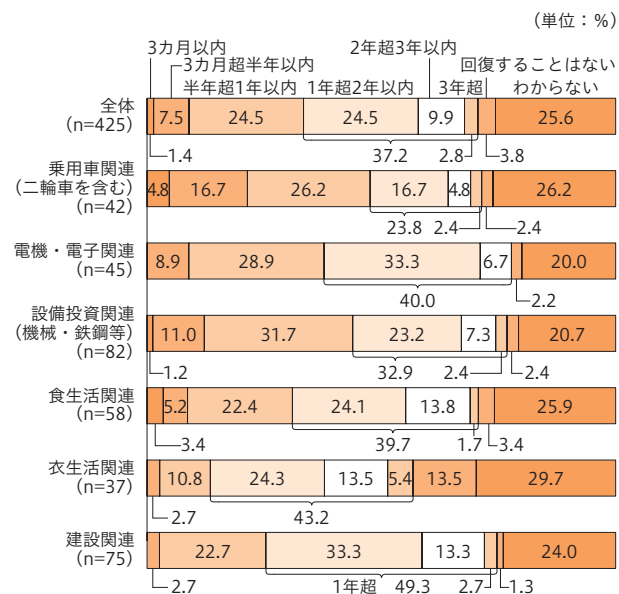
輸出ダミーはモデル1でマイナスに有意となった。輸出を行う企業は輸出をしない企業に比べ、感染症の影響が大きくなることを示している。さらにモデル2で調査月別に細かくみていくと、2020年4月のモデル2-1にマイナスの符号がついているが、モデル2-2以降ではあまり目立たなくなっている。感染症が拡大を始めた当初は、国境をまたぐ往来が厳しく制限され、外需は一挙に落ち込んだ。その後海外経済が持ち直すにつれて、マイナスの影響は緩和してきているようである。

次に、需要分野ダミーをみると、モデル1では食生活関連と衣生活関連はマイナスに、建設関連はプラスに有意となった。コンスタントにマイナスの影響が続いていた分野は、さまざまな変数をコントロールしても、やはり影響があることが確認された。先述のとおり、食生活関連と衣生活関連は内需の停滞で厳しい状況にある。

残りの三つの分野には、モデル1では符号がついていない。ただし、モデル2をみると、月によって符号のつき方が異なることがわかる。乗用車関連では、2020年6月のモデル2-2と翌月の2-3でマイナスがつき、2021年2月のモデル2-6以降でプラスに転じている。国内の自動車生産台数は、コロナ禍で2020年前半に大きく落ち込んだが、同年後半に挽回生産が開始された。この浮き沈みがそのまま符号の推移に表れている。電機・電子関連もモデル2-7（2021年4月）とモデル2-10（2021年10月）にプラスがついている。巣ごもり消費などで家電の販売が伸び、テレワークに関連するIT投資が活況だったことなどが追い風となったようである。

設備投資関連は、モデル2-3（2020年8月）と2-4（2020年10月）でマイナスとなり、モデル2-2（2020年6月）からマイナスがついた乗用車関連に比べて符号の

図-7 業況がコロナ前の水準に回復するのにかかる時間
(2021年10月)



(注) 図-4で「現時点で大いにある」または「現時点で少しある」と回答した企業に尋ねている。

つくタイミングが少し遅くなっている。内閣府の「景気動向指数」の運行系列に実質法人企業設備投資が採用されていることからわかるとおり、設備投資の変動は景気の動きに遅れる傾向があるためだろう。

建設関連はモデル2でもみてもプラスが目立つ。ただし、2021年4月のモデル2-7以降は符号がつかない。足元では木材や鋼材などの供給が不安定になり、工事の進捗に影響が出てきている可能性がある。自由記述欄にも、「サプライチェーンの乱れで、住宅設備機器の納期が遅延している」（一般土木建築工事業）など、供給に関するコメントが増えつつある。

調査月ダミーは、2020年10月を除いてプラスとなった。参照系列とした2020年8月と非有意だった同年10月に特にマイナスの影響が大きかったことを示す。内閣府の「月例経済報告」の企業収益の基調判断は、コロナ禍

において引き下げられ、同年10月が底であった。本稿における推計結果と整合性がみられる。

今後の市場の変化に対応が必要

ここまでは、中小企業の感染症の影響をみてきた。ここからは、第3の論点として、今後の見通しに目を向けることにしよう。まず、コロナ禍からの回復時期についてである。図-7は、2021年10月時点でマイナスの影響がある企業に対し、業況が感染症発生前の水準に回復するまでにかかる時間を尋ねた結果である。1年以内の割合が33.4%、1年超が37.2%となった。「わからない」という回答も25.6%あり、先行きの不透明感が強いことがわかる。

なお、図には示していないが、マイナスの影響の大きさ別に算出すると、「現時点で大いにある」企業では1年以内が28.2%、1年超が43.2%で、「現時点で少しある」企業ではそれぞれ38.4%、31.5%であった。マイナスの影響が大きい企業ほど、回復時期を悲観的にとらえる傾向にある。

需要分野別にみると、建設関連は1年超の割合が49.3%と最も高く、次いで衣生活関連（43.2%）となった。感染症の影響が比較的小さかったはずの建設関連が、なぜ先行きを厳しくみているのだろうか。1年超と回答した企業の事業内容をさらに細かくみると、民間の事業所の工事に携わる企業が目立っている。テレワークの普及や経費削減のため、オフィスの空室率が上昇傾向にある。宿泊業も、インバウンドを含む旅行客の減少により調子が悪い。建設関連のなかでも、これらの業種を取引先とする内装工事業などは厳しいようである。

一方で回復時期を早めに見込んでいるのは、乗用車関連と設備投資関連である。乗用車関連は1年以内に回復すると回答した割合が47.7%と、すべての最終需要分野のなかで最も高い。国内の自動車生産は、足元ではサプラ

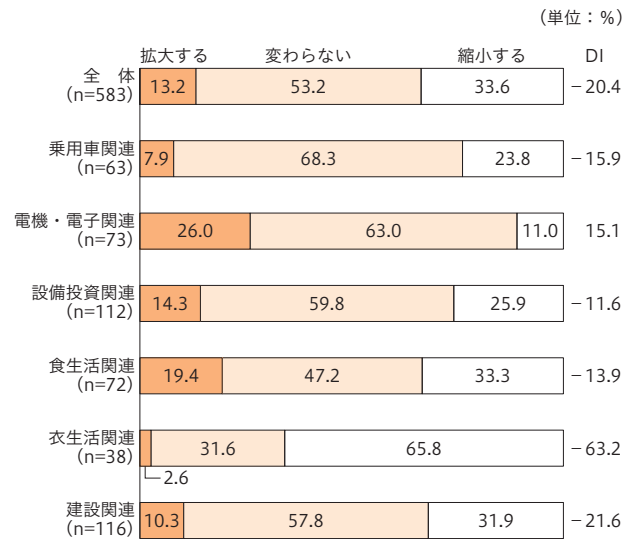
イチェーンの問題で減速しているものの、遠からず収束するとみているようだ。次いで同割合が高かったのが、設備投資関連（43.9%）である。前掲表では、輸出割合の上位3分野のうち、設備投資関連だけ符号がついていなかった。しかし今後は外需の持ち直しを受け、他の分野に遅れながらも、設備投資が動き出すとみているのであろう。

図-8は、自社の属する市場における中長期的な需要動向について尋ねた結果である。「変わらない」が53.2%、「拡大する」が13.2%、「縮小する」が33.6%となった。「拡大する」から「縮小する」を差し引いて需要動向DIを算出すると、-20.4となる。図には示していないが、2020年10月時点での需要動向DIは1.0であった。1年前よりも悲観的な回答が増えたということである。2020年はまだ、コロナ禍での落ち込みは一時的なものであり、ワクチンの普及によってコロナ禍以前の状態に戻るという期待があった。当時の自由記述欄には、「ワクチンの接種で、2021年後半には消費が回復し、設備投資も動き出す」（その他の産業機械器具卸売業）といったコメントもみられた。しかし、2021年にワクチンの接種が進捗しても、人々の行動様式は元には戻っておらず、消費は弱いままだ。その状況を見て、落ち込みは長く続くという判断に傾いた企業も少なくないようだ。

需要分野別に需要動向DIをみると、電機・電子関連が15.1と唯一プラスとなっている。先述したリモートワーク以外にも、IoTやAI、5Gなど、好材料は多い。一方、最も低かったのは衣生活関連（-63.2）だった。今後テレワークが定着し、衣類の需要は簡単には戻ってこないと感じているのだろう。次に低いのが、乗用車関連（-15.9）である。「電気自動車の普及で、将来的にガソリンエンジンの需要は、2019年の4分の1程度にまで落ち込むのではないか」（溶融めっき業）など、今後の業界構造の変化を懸念する声が多数あった。

縮小が懸念される市場に中小企業はどう対応すべきか。需要が元に戻らないのだとすれば、その条件の下で新たな市場を開拓するよりほかない。「弊社はもともと卸売業

図-8 中長期的な需要動向（2021年10月）



(注) 1 回答企業が属する業界の中期的な（3～5年程度先の）需要動向について尋ねている。
2 「拡大する」は「大幅に拡大する」と「やや拡大する」の合計。
「縮小する」は「大幅に縮小する」と「やや縮小する」の合計。

者を通した取引がほとんどで、売上規模は大きいものの、利益率が悪かった。コロナ禍で、インターネット販売による直接取引に力を入れたところ、利益率は大幅に改善した」（刃物製造業）、「対面中心だった営業活動を、コロナ禍で原則リモートに変更し、出張にかかる交通費などの経費が削減できた。さらに、残業が減少したことで、人件費の削減にもつながった。その結果、利益を増やすことができた」（機械工具製造業）など、ニューノーマルに対応すべく、事業再構築に動き出した企業も少なくない。環境変化への対応の巧拙が、ポストコロナの業績を大きく左右するに違いない。

(注) 11個の選択肢から複数回答で尋ねている。

謝 辞

本稿をまとめるに当たり、慶應義塾大学商学部・山本勲教授から指導をいただいた。ここに記して感謝したい。ただし、あり得べき誤りはすべて筆者に帰するものである。



コロナ禍でわれわれの消費生活は大きく変わった。生産・販売活動の見直しを迫られた企業も多い。こうしたなか、時間や空間の使い方を工夫して非接触型のビジネスを展開し、時代の一步先を行く小さな企業が存在する。本連載では、そうした事例から時間・空間に関する斬新な発想を紹介していく。

ひな人形を選ぶ喜びが家族をつなぐ



村山人形店

代表 村山 謙介 (むらやま けんすけ)

〈企業概要〉

代表者 村山 謙介

創 業 1946年

従業者数 2人

事業内容 節句人形の販売

所在地 長野県松本市中央2-5-32

電話番号 0263(32)1770

U R L <https://murayama-ningyo.jp>

長野県松本市に店を構える村山人形店はJR松本駅から松本城に向かう途中、人形町通り沿いにある。立地柄、観光客が立ち寄ることも多い。2018年、3代目の村山謙介さんはホームページでひな人形の姿を好きなように決められるシステムを導入した。自分好みのひな人形を遠方から購入できる利便性だけでなく、ひな人形を選ぶ喜びが味わえると好評だ。村山さんがオンライン販売に込めた思いや工夫をうかがった。

多様な希望に応えたい

—お店の歴史を教えてください。

1946年に祖父が甘味処^{かんみどろ}として創業しました。製糸業が基幹産業であった土地柄、絹地を使った節句人形づくりも盛んで、周囲には販売店が多くありました。当店も節句の時期が近づくと、節句人形を仕入れて販売していました。その後、高度経済成長期に入ると、豪華な人形で節句を祝う人が増え、当店も品ぞろえを

充実させていきました。1970年代、この界限^{かいがい}には20近くの節句人形店が軒を連ねたそうです。今でも、人形町通りには100メートルの間に同業者が5店あります。

当店は節句人形のなかでも、ひな人形を中心に販売しています。大きく3種類あり、一つは木目込みのひな人形です。木目込みとは、桐^{きり}の粉とのりを混ぜ固めてつくった人形の胴体に溝を彫り、着物の生地を差し込みながら着付けていく技法です。地域の染織家とわたしの母が共同で

制作しています。

二つ目は、京都の工房でつくる手描き京友禅をまとったひな人形です。人形がまとう衣装には、希望の絵柄を選ぶことができます。

三つ目は、名古屋の工房でつくる、衣装を着たひな人形で、1万パターン以上のなかから自分好みの衣装を選べます。わたしの代になってから、このオーダーメイドに特に力を入れており、2018年には当店のホームページから注文できるようにしました。

—なぜオーダーメイドに力を入れているのですか。

お客さまの細かなリクエストに応えるためです。ひな人形は既製の人形と飾り台、屏風、道具、花などをセットで販売するのが一般的です。販売は、年明けから3月の節句までの間に集中します。ひな人形は特殊な商品で、女の子が生まれた家庭にとっては買うこと自体は悩まず、どれにするかを定めるだけということがほとんどです。そのため売る側としては、できるだけ接客時間を短くして多くの注文に応じるのがセオリーです。既製品をテンポ良く売るというわけです。

そのため、節句人形店の多くは繁忙期だけアルバイトを雇い接客に当たらせませす。既製品をセット販売するだけなら、ひな人形に関する知識が十分でなくても、問題なくできるからです。しかし、ここ十数年の間にお客さまがひな人形に求めるものが変わってきています。時間をかけて最適なひな人形を提案したいと思ったのです。

—どうしてニーズが変わってきたのですか。

背景には、ひな人形を飾る環境の変化があります。昔の和風家屋では、ひな人形は床の間に飾るものでした。ところが今は、洋風で床の間のない

家屋が増えましたし、マンションなど飾る空間の狭いケースもあります。

住環境の多様化に伴い、ひな人形のニーズもさまざまになりました。三人官女や五人囃子をつけることもあれば、親王飾りと呼ばれる、男びなと女びなだけにすることもあります。親王飾りにしても、飾り台を用意するのか、家にある棚などの上にのせるのか。人形の大きさはどうするのかなど、検討事項は多岐にわたります。また、飾る場所によっては採光の具合いで衣装の見え方が変わってきます。

親が子どもの健康を願ってひな人形を買い求める姿は、今も昔も変わりませんし、一生に一度の買い物ですから、住まいに合う人形を見つけたはずはです。当然、既製品では対応しきれません。時代の変化に合わせて、売るものも売り方も変わる必要があるのです。販売効率は落ちるかもしれませんが、一番映える、思い出に残るひな人形を届けたい。店頭販売から始め、間もなくオンラインにも対応しました。

選ぶ時間が価値に

—注文の仕方について詳しく教えてください。

ひな人形や飾り台などをそれぞれ選び、組み合わせしていきます。選



ウェブオーダーの画面

び方は簡単です。最初に飾りたい場所に合わせて、ひな人形のサイズと飾り台を決めます。選ぶ目安になるように、複数ある飾り台のそれぞれがどのような部屋向きか、どこに置くのに適しているかなどをわかりやすく説明しています。価格は人形のみで16万円で、そこに飾り台などが加わります。

次に男びなと女びなの格好を選びます。女びなの場合は唐衣、唐衣裏地、上着、五衣、単の着物ごとに生地を選べるようにしています。唐衣と上着はそれぞれ68種類、唐衣裏地と単はそれぞれ18種類、五衣は11種類の生地を用意しています。お客さまからの要望やトレンドを取り入れて、少しずつ生地の絵柄や色を増やしてきました。選択した生地は画面上のひな人形にすぐ反映されるので、お客さまは仕上がりをイメージしやすく、着物の色の重なりを考える楽しさも感じるができると思います。

後は屏風、道具、花などの飾りを



店舗の奥にはリモート相談ブースがある

それぞれ2、3種類のなかから選択し、全体の出来上がりイメージを確認して申し込みに進みます。

—オンラインで注文できるようにしたのはどうしてですか。

たくさんのお客さまの選択肢を示すこと、そしてお客さまがじっくり選ぶ時間を取れるようにするためです。オンラインであればいつでもどこでも注文できるため、お客さまの都合の良いときに、好きなだけ時間を使ってひな人形を選ぶことができます。また、来店が難しい方や来店を希望しない方にも対応できます。

ひな人形は子どもが生まれて最初の桃の節句に用意します。寒い時期に小さな子どもを連れて店に行くだけでも大変です。長時間店に居るのも難しいため1回の来店では決められず、お客さまに何度も足を運んでもらったこともありました。さらに、祖父母が孫のために購入するケースもあります。遠方に住む祖父母の方に来店してもらうのは、心苦

しいものがありました。

ひな人形を選ぶことが大変だったという思い出ばかりが残ってほしくありません。ひな人形を買うことよりも、子どもを中心に家族が楽しく集うことを大切にしていきたいのです。この点、オンライン注文はお客さまの選択肢を増やすことにもつながり、利便性を高められたと思います。来店して購入する以上に、満足いただけるサービスを提供できるように工夫しています。

—どのような工夫をしているのでしょうか。

選択した着物の生地見本をお客さまに送り、事前に確認できるようにしています。実際にひな人形を飾る部屋の明るさで、着物がどのように見えるか、考えていた色調と合っているかなどを目で確認してから、決済に進んでもらいます。少し時間はかかりますが、工夫の甲斐あってか、出来上がりがイメージどおりだったとお客さまから好評です。

2020年12月には、お客さまとリモートで相談できる態勢を整えました。きっかけは新型コロナウイルス感染症です。お客さまから、店舗に行くことは控えたいが話を聞きながら選びたいとの要望があったのです。2018年からオンライン注文に取り組んでいた下地があったので、リ

モート相談へスムーズに移行できました。

地域のハブを目指して

—お客さまの要望を受けてサービスが進化しているわけですね。リモート相談ならではのエピソードもありそうです。

リモート相談ではパソコンやスマートフォンを使って、お客さまと店をオンラインで結びます。電話とは異なり映像も使えるので、店内のひな人形をお見せしながら、一緒に着物の柄や色の組み合わせなどを検討できます。高性能カメラを導入し、着物が鮮明に映るようにしました。また、お客さまのカメラで、ひな人形を実際に飾る場所を見せてもらうこともできます。より具体的な提案を、タイムリーにできるようになりました。

その場でやりとりできるからでしょうか、ぼんやりとした相談を受けることも増えました。例えば、子どもの生まれたときの情景や喜びを柄で表したいというのや、子どものイメージカラーを決めてデザインに反映させたいというものです。ひな人形にどのような思いを込めたいかをお客さまから引き出し、具体化をお手伝いします。

全国のどこに住む方も相談がで

きるのはもちろんのこと、祖父母の方とオンラインで集まり、3者で一緒に相談することもあります。実家に飾っていた人形のことや節句のときの思い出など、3者がそろって会話は一層盛り上がります。つつい本題から脱線してしまうこともあります。そこからひな人形提案のヒントが見つかることもあるのです。

リモート相談を利用するのは遠方だけではなくありません。市内に住む方でも先にリモート相談で方向性を決めた後、実際に来店して生地を確認することがあります。リモート相談を導入したことで、お客さまの希望に応じて店舗とオンラインを使い分けながら、ひな人形を選んでもらえるようになりました。

リモート相談は予約制にし、お客さまの話をじっくり聞く時間を取るようにしています。業界の常識にとらわれず接客時間を長めに確保することで、当店ならではのサービスに進化できたのではないかと考えています。

— お店の位置づけや存在意義は今後変わってくるのでしょうか。

コロナ禍を経験したこともあり、ひな人形をオンラインで注文するスタイルはこれからの主流になっていくかもしれません。それでも、地域

を形成する店舗という空間の意義は薄れないと思っています。

わたしは今、店舗を活用しているいろいろなことにチャレンジしています。例えば、信州みそやリンゴなど地域自慢の食材を加えた手づくりアイスクリームの販売です。観光で松本を訪れた人に気軽に立ち寄ってもらいたいですし、甘味処としてスタートした歴史を残せるとも思っています。

もう一つ、力を入れているのがお節句ツーリズムです。ひな人形を買いに松本に来てくれるお客さまに、楽しい旅行を提案するというものです。地元の人だからこそ知っている旅館や温泉などを紹介し、松本観光のハブになりたいと考えています。先日、オンラインで相談された方が、



地域に根づく店舗

このサービスを利用してくれました。皆さん喜んでくださり、手応えを感じています。

今の店舗は2017年に内装を新調しました。壁は城下町らしく、しつこい塗りに、ひな人形の展示台には県の名産、カラマツを使っています。カラマツは経年で美しく色を変えていきます。当店も味わい深い進化を続け、末永く愛される店であり続けたいです。

取材メモ

ひな人形選びの相談や注文をオンラインでできるようにしたことで、村山さんは接客時間を節約したい節句人形業界の常識を覆し、じっくり顧客に向き合う時間を生み出した。顧客のニーズを満たし、より大きな付加価値を提供できるようになったのである。さらに、来店する顧客には対面による接客、来店しない顧客にはリモートでの接客と、顧客の都合に応じてみんなが満足できるようにした。節句人形業界の先端をゆく発想だったといえる。

ひな人形を選ぶひとときは、生まれた子どものことを家族みんなで考える貴重な時間である。そして毎年ひな人形を飾るたびに、みんなで選んだ記憶がよみがえる。お節句ツーリズムで訪れた松本の街も思い出すかもしれない。その子を思う気持ちが、長きにわたり家族の心に刻まれ続ける。村山さんが顧客と一緒に作るひな人形は、時間と空間を超えて思いを運ぶ、タイムカプセルそのものだと感じた。

(笠原 千尋)

第44回 北野天満宮の梅花祭

北野天満宮は北野天神とか、京都では天神さんと呼ばれて親しまれています。祭神は右大臣を務めた菅原道真（845年-903年）です。

道真は延喜元年（901年）、左大臣の藤原時平が立てた風評によって大宰府へ左遷されました。道真の娘が醍醐天皇の弟、齊世親王の妻となっていたことから、ひそかに天皇の廃立を企てているとされたのです。道真は住み慣れた都から遠く離れた太宰府での窮迫した生活のなかで病魔に悩まされ、失意のうちに59歳で没しました。

『北野天神縁起』などによると、延喜9年（909年）、朝廷の清涼殿で落雷騒ぎがあり、間もなく時平が39歳の若さで急死します。その後、延喜23年（923年）には時平の妹が生んだ皇太子の保明親王が21歳で、延長3年（925年）には時平の孫に当たる皇太子の慶頼王も5歳で死亡します。延長8年（930年）には清涼殿でまた大きな落雷があり、難を逃れた醍醐天皇も、同年46歳で死亡したのです。事件の頻発は、道真の怨霊による祟りだと考えられました。

その後、北野天満宮の縁起類が伝

えるところによれば、天慶5年（942年）7月、亡き道真は天神となり、右京七条二坊に住む童女に、北野に社殿を構えて祀るようにとの託宣がありました。天徳3年（959年）には今日につながる神社が完成し、道真に正一位・太政大臣が追贈され、天満天神として崇められることになったのです。

平安時代の『拾遺和歌集』に「東風吹かばにほひおこせよ 梅の花あるじなしとて 春を忘るな」という道真の歌があります。道真が梅の花を好んだとの言い伝えは、彼が当代随一の学者で漢詩文に通じていたことに関係がありそうです。平安時代に日本の花といえば桜の花でしたが、道真は中国伝来の梅の花に共感をもったようです。

そこで梅の花にちなんで、道真の祥月命日の2月25日に催されるのが梅花祭です。玄米2斗4升を蒸し、大飯と小飯に丸く山盛りにします。また紙立と呼ぶ紙袋に玄米を入れ、上に梅花を挿したものを男女の厄年にちなんで42個と33個、それぞれ三方に載せて供えます。また白酒と黒酒がお神酒として供えられます。

これをいただくと厄病をはらうとか病気が治るといわれて多くの人が参集します。また、大飯と小飯と呼ばれる山盛りの玄米飯をお供えするところからみると、大盛りのご飯と同じように今年も豊年満作になることを祈る春祭りの一つでもあるといえます。

しかし、やはり道真は学問の神さまの信仰が第一です。受験シーズンの今、北野天満宮、大宰府天満宮、防府天満宮など日本各地の天満宮には、合格を祈願する参詣者が詰めかけています。天神さまはいろいろなご利益のある神さまとなり、失意のなかに配所で亡くなった道真も、今となってはにこやかに参詣者に応援を送っていることでしょう。

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、國學院大學文学部客員教授。NHK「チョ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。



AX 戦略

次世代型現場力の創造

東洋経済新報社 / 定価3,080円

ダレル・リグビー、サラ・エルク、スティーブ・ベレズ [著]
石川 順也、市川 雅稔 [監訳・解説] 川島 睦保 [訳]



企業規模が大きくなるにつれて、経営者がすべてを把握することは難しくなり、何を決定するにも時間がかかるようになっていく。経営環境の変化に先んじていくためには、意思決定のスピード感を高めていくことが重要なわけだが、そこで注目されているのがアジャイルである。

アジャイルとは「素早い」や「俊敏な」を意味する。ソフトウェア開発の現場では、設計と開発とリリースを小刻みに繰り返しながら完成度を高めていくアジャイル開発が普及してきている。この手法を組織運営に応用して、組織に宿る力を引き出そうというのが本書の趣旨だ。

米国のコンサルティング会社で組織改革を専門とする著者らはアジャイルな組織を「自律的にトライ・アンド・エラーを繰り返しながらプロジェクトを進めていく手法を取り入れた組織」と定義する。そし

て豊富なケーススタディをもとにアジャイルな組織をつくる方法を検討する。成功例だけでなく失敗例も書かれている点に、組織づくりの難しさを感じる。

成功例として登場するのは、食品メーカーの開発現場だ。かつては企画から発売まで18カ月間かかっていた新商品開発を6カ月間に短縮できたという。同社はこれまで企画や開発、製造、販売など各段階で、どんなに細かいことでも直属の上司や担当役員などの承認を得てから次のステップに進んでいた。そこでこの習慣を改め、権限を現場に委譲した。現場のスタッフに自律的な仕事を求めた結果、意思決定のスピードが向上、上司たちは後方支援に徹するようになった。相次ぐ新商品の発売は、食品メーカーとしての存在感を市場に示すことになった。

反対にスピード感があだになった

ケースとして紹介されているのが、とあるITベンチャー企業の例である。行政機関の許認可を得てから実施すべき製品テストを無許可で行ってしまったという。現場が成果を急ぎすぎたことがトラブルの発生へとつながった。著者らは法律や会計など、柔軟性よりも厳密さが求められ、試行錯誤が許されないような現場では、アジャイルならではの強みが発揮されにくいと指摘している。

企業の現場には、経営者が把握しきれないアイデアや知恵が蓄積されているはずである。こうしたみえない資産を企業の成長エネルギーに変えていくには、組織運営のすべを知り、適切に活用していく必要があるだろう。組織の力を引き出す手法の一つとして、本書が提示するアジャイルな組織について知っておいて損はなさそうだ。

(藤原 新平)



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

NFT

2021年3月、コンピューターを使い作品を制作する米国のデジタルアート作家が、NFTを組み込んだ作品を約75億円で販売したことがニュースとなりました。日本でも著名な芸術家がNFTをつけた作品を販売するケースが出てきています。

NFTはNon-Fungible Tokenの頭文字をとったもので、非代替性トークンと訳されます。ビットコインなど仮想通貨に使用されているブロックチェーンを活用し、NFTをひもづけたデジタルデータがコピーではなくオリジナルであることを証明する技術です。これによりデジタルデータに希少性が生まれます。また、ブロックチェーンにより現在の所有者が特定できるため、NFTはデジタルデータの所有証明書にもなります。

アート作品以外にも、スポーツ、音楽、ゲームなどの分野でNFTの利用が始まっています。スポーツでは、デジタルトレーディングカードの販売で活用されており、米国プロバスケットボールリーグであるNBAの選手が登場するNBA Top Shotは、2020年11月の発売開始から半年間で売上高が7億ドルを超え、大人気となっています。日本でも、漫画作品やアイドルグループのグッズなどでNFTを利用する動きがあります。

NFTはデジタルデータの取引だけでなく、既存のビジ

広がる NFT

活用分野	活用例
アート	デジタルアート
スポーツ	デジタルトレーディングカード、ファンとの関係構築
音楽	新曲、ライブ映像、演奏会チケット
ゲーム	ゲーム内で使用するアイテム

ネスを大きく変える可能性があるともいわれています。例えば、コロナ禍で無観客試合が長く続いたJリーグでは、サポーターとの関係を深めるためにNFTを活用するチームが出てきています。NFTを使って、チームに深く関与できる特別な権利を販売しているのです。権利を買ったサポーターは新しいユニフォームのデザインを決める投票に参加したり、限定グッズを手に入れたりすることができます。スタジアムに行けなくても、サポーターの一員であることを実感できるサービスといえます。

今後さまざまな場面でNFTが活用されるようになるかもしれません。デジタルの世界に渦巻く新たな潮流として、NFTの動向に目を向けてみてはいかがでしょうか。

*一部、天羽健介・増田雅史編著『NFTの教科書 ビジネス・ブロックチェーン・法律・会計まで デジタルデータが資産になる未来』（朝日新聞出版、2021年）をもとに記述しています。



編集後記

仕事以外でも、われわれの生活にはインターネットと情報機器が欠かせません。わが家を見ても、パソコンやスマートフォン、Wi-Fiのルーター、インターネットにつながったテレビやゲーム機、電子書籍リーダーがあります。パソコンやルーターは必要な対策をしていますが、ほかのIoT機器はセキュリティソフトもなく、何も対策していないのが実情です。今後、インターネットとつながったスマート家電が増えていけば、家庭でも企業と同等のサイバーセキュリティ対策が求められるでしょう。実際、経済産業省ではスマートホームのセキュリティ対策ガイドラインを策定しています。サイバーセキュリティ対策を個人や企業の自主性に任せる時代は、もう終わったのかもしれませんが。（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 3月号予告

研究ノート 総研調査から

新型コロナウイルス感染症が サプライチェーンにもたらす影響

－「中小企業景況調査」付帯調査結果より－
総合研究所 主任研究員 山口 修平

日本公庫・研究フォーラム 2021

広がる移住創業の可能性

－地方創生、働き方改革、ポストコロナの結節点－

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

日本政策金融公庫総合研究所の本

2021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、移住し創業した新規開業者に焦点を当てました。地方だけでなく都市部への移住も対象にして移住創業の全体像をとらえたほか、移住創業者と移住先地域との関係にも着目して分析を行いました。また、新型コロナウイルス感染症が新規開業者に及ぼした影響についての調査結果も紹介しています。



A5判330頁 定価2,530円

増加する外国人経営者

—日本を愛する人たちの魅力的な中小ビジネス—

創業件数が伸び悩み、中小企業の後継者問題が深刻化するなかで、日本のビジネス界に多様性をもたらす重要なプレーヤーとして、日本とは異なる環境で生まれ育った海外出身の外国人経営者が注目されています。

大規模なアンケートやヒアリングなどをもとに、全国各地で活躍している外国人経営者の実態に迫りました。

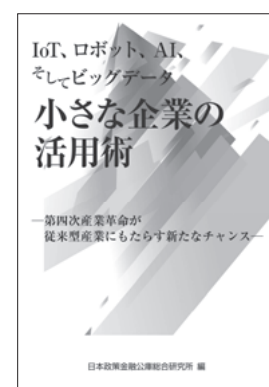


A5判263頁 定価2,640円

IoT、ロボット、AI、そしてビッグデータ 小さな企業の活用術

—第四次産業革命が従来型産業にもたらす新たなチャンス—

アンケート調査によりIoTやAIなど最先端技術の導入実態を分析するとともに、最先端技術を活用する10社の事例から、小さな企業が第四次産業革命を飛躍のチャンスにするための方策を考察しています。



四六判303頁 定価2,860円

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

