ISSN 1349-0281

拓殖大学

経営経理研究

今村　哲教授　退職記念号

第 112 号

2018 年 3 月

今村哲先生へのエール……高橋敏夫（1）
退職に当たって……今村哲（5）

論　文

産地における中小企業の連携活動
——富士吉田地域における織物産地の事例から——……百瀬恵夫・吉原元子（7）
アメリカ・マーケティング学説史考
——P・D・コンヴァース・基礎理論の先達——……小原博（21）
産業の少子高齢化と地域産業の創生……伊藤正昭（37）
ファッション小売業における
マーケティング戦略に関する研究
——人的販売コミュニケーションを中心に——……井上近子（57）
産業集積と経営活動
——石川県下と東京都下の製造業集積地から——……小熊和雄（79）
顧客エンゲージメントの理論的貢献に関する考察
——価値共創の視点から——……庄司真人（91）
一億総活躍社会と働き方改革の実現に向けた
政府の取組み……武田康祐（105）
管理会計論における会計情報の特性……広原雄二（119）
宗教都市を訪れる参詣客の
潜在心理と観光マーケティング
——観光の原点を「お伊勢参り」に求めて——……深瀬澄・武久智彦（135）
中小製造業の経営革新と産業集積の再生
——新しいビジネスモデルの構築を目指して——……森下正（165）
米国大統領選挙でトランプ候補が勝利を収めた
背景と要因……吉武博道（187）
外食チェーンによる生鮮野菜の
周年調達体制の構築と農業参入の意義
——株式会社モスフードサービスの事例——……池田真志（207）
合意への主観的期待が交渉行動に与える影響の分析…海老名一郎（227）
現代ロジスティクス企業の
戦略的経営課題と組織マネジメント（1）
——株式会社カワキタエクスプレスにおける中核人財としての
トラック・ドライバーの報酬制度に対する考察——…角田光弘（235）
法人営業・営業員の特性別要因による分類……北中英明（257）
マーケティング・マネジメントの構造と
マーケティング課題の戦略性……田嶋規雄（285）
日本の中小企業を巡る会計，
対話手段，経済政策に関する一考察……李元喆・中村竜哉（301）

研究ノート

製品開発における
“イノベーション支援システム”と人工知能……福原義久（331）
総合スーパー，総合ディスカウントストア企業の
収益，損益，生産性などに関する基礎的検討……根本重之（339）

拓殖大学経営経理研究所

前 号 目 次

ブレない会計学究者；岡本治雄さん……小　原　　博（ 1 ）
現代会計学の行方 ── 退職のご挨拶に代えて ──……岡　本　治　雄（ 5 ）

論　　文

実数値と収益性比率からみた東芝不正会計……森　　久（17）
会計上の見積りの監査における
　監査証拠の十分性と適切性……長　吉　眞　一（29）
ドイツ「享益権」会計の制度構造……千　葉　修　身（43）
公認会計士・監査審査会の検査と
　内部監査における外部評価の共通項……松　井　隆　幸（69）
海軍燃料廠の会計……建　部　宏　明（87）
国際課税の観点からみた IFRS15 ……金　子　輝　雄（107）
国際会計基準の導入が中国の会計制度に与える影響…蒋　　飛　鴻（121）
CSR 戦略とマネジメント・コントロール・システム：
　コントロール・レバーによる先行研究の整理……長　野　史　麻（137）
「負債と持分の区分」問題の評価基準
　── 財務諸表の表示と新たなアプローチ ──……石　田　万由里（153）
ドイツ「決算監査人監督改革法（APAReG)」による
　「決算監査人監督局（APAS)」の設置について…田　中　　圭（171）
公共施設等運営事業における会計上の諸問題
　── 実務対応報告第 35 号によせて ── ……権　　大　煥（185）
資産概念の変遷と経済的資源の拡大……喬　　雪　氷（203）
日本のコーポレートガバナンス改革における特徴…中　村　竜　哉（213）
PCAOB Audit Regulation in a Historical Perspective:
　How the Regulatory Structure Has Changed　……岡　嶋　　慶（251）
公正価値会計におけるリサイクリングの相反性……宮　川　昭　義（265）
国際信託の課税に関する準拠法の適用……阿　部　雪　子（279）
欠損金に係る課税問題……稲　葉　知恵子（293）
中国企業の「西洋的」管理会計の導入に関する
　文献研究にもとづく考察……李　　燕（305）
ソーシャル・エンタープライズによる
　ソーシャル・イノベーションの創出と
　「コミュニティ・キャピタル」：
　地方創生の事例を中心として ……潜　道　文　子（317）

研究ノート

アジアにおける B Corp ムーブメント
　── B Corp Asia Forum に参加して ── ……藤　田　祥　子（337）
岡本治雄博士　略年譜……（349）

拓殖大学

経営経理研究

第 112 号

拓殖大学経営経理研究所

今　村　　哲 教 授

今村　哲先生へのエール

拓殖大学名誉教授　髙　橋　敏　夫

今村 哲先生がこの度定年を迎えられました。ついては先生の退職記念号に一文を寄せるようにとの依頼がありました。先生については書くべき逸話が多々ありますが，先生が本学に奉職される切っ掛けに，少なからず私が関わりましたので，その経緯を含め少し述べてみたいと思います。

そもそも今村先生とのご縁は，明治大学の百瀬恵夫教授を介してであります。先生は経歴にもありますように，明治大学大学院政治経済学研究科特別研究生を修了されていますが，その時の指導教授が「中小企業論」の権威である百瀬教授でした。百瀬教授と私の出会いは，昭和 62 年（1987）に全国中小企業団体中央会の主催する情報ネットワーク企画調査事業委員会委員に私が委嘱され，百瀬教授がその委員会の座長をされていたのが始まりです。以後中央会の各種委員会委員に加わり，特に中小企業間の情報化やネットワーク構築に協力致しました。百瀬教授はその際，何度か委員会を主導され，また，度々講演されました。講演では中小企業の持つ多くの問題点を解決すべく理論を展開されるばかりでなく，教授の中小企業に対する熱い思いに心を打たれました。教授の人間性に共鳴し，そして，いろいろご指導を受けお世話になった先生です。

拓殖短期大学では，平成 6 年度（1994）に，「中小企業論」の担当教員の退職が決まっていたため，その後任を探しておりました。当時短期大学の学長であった後藤玉夫教授（情報処理論担当）から適任者を探しているとの話を聞き，さっそくその分野に詳しい百瀬教授にお願いしたところ，心のこもった推薦状と共にお弟子の今村哲先生をご紹介戴きました。今村先生は当時（平成 6 年）に明治大学大学院博士前期課程政治経済学研究科の経済学専攻を修了して，同年同研究科特別研究生として，百瀬先生の下でさらに研究に専念されている時期でありました。

今村先生は，昭和 41 年（1966）に北海道立室蘭東高等学校を卒業し，株式会社小田急百貨店に入社されました。昭和 56 年（1981）には雑貨部雑貨第一課係長に抜擢されております。その 4 年後の昭和 60 年（1985）に明治大学第二部政治経済学部経済学科に入学しております（同大学の二部は平成 15 年度（2003）入試を最後に学生募集を停止，今は存在していません。それに伴って，二部が存在した学部では昼夜開講制がスタートしています)。先生は同大学を平成元年（1989）に卒業して，その 2 年後の平成 3 年（1991）には同大学大学院博士前期課程政治経済学研究科経済学専攻に進学されています。大手百貨店の係長として最も忙しい現場を抱えながら，大学院の夜間部で勉学を続けられていたのです。「中小企業論」の担当教員募集時の平成 6 年（1994）には，上述の通り大学院前期課程を修了し同大学院の研究生になられた時で，小田急百貨店では経営計画本部店舗開発課長に昇格された年でもありました。

拓殖大学及び短期大学では教員（非常勤も含め）の採用にあたっては，研究業績は勿論，教職経験を重視しており，大学院修了時もしくは在学中の応募者の選考には慎重を期していました。今村先生についても，教育経験について如何かが問われました。先生は大学院を修了後，平成 7 年

(1995) には特別研究生も修了し，小田急百貨店では経営企画本部事業開発部課長に就任しており，また社会経験も豊富で，働きながら学ぶ姿勢等を考慮すると，本学短期大学の学生を教えるに適任ではなかろうか，という意見が主流であったと伺っています。しかし最終的には，短期大学で1年間非常勤講師として経験を積んでもらい，先生の活躍を期待することに落ち着いたようです。翌平成8年（1996）4月に，先生は正式に拓殖短期大学専任講師として任用されました。専任講師に採用される前の3月末，先生は長年勤められた小田急百貨店を円満退社して，名実ともに教育者・研究者として歩み始められたのです。

短期大学に着任後は，「中小企業論」や「ゼミナール」を担当し，実社会での実務経験を十分に生かした説得ある授業，自らの勤労学生の経験から，短期大学の立場を理解した面倒見の良い指導などが好評でありました。また，短期大学の募集の要となる入試委員等の要職を任され，短期大学の発展に寄与されました。

拓殖短期大学は，当初勤労学生に勉学の場を提供すべく夜間開講を目的として設立された大学です。しかし時代の経過と共に夜間の授業を希望する学生が減少してきました。これは全国的な現象でした。それでも拓殖短期大学は同じ学科を有する昼間部の拓殖大学商学部への道が開かれていたこともあり，受験者数は暫くの間は安定していました。しかし，次第に短期大学のみならず，学部においても少子化の影響を徐々に受け始め，志願者が減少し始めました。そんな時代の趨勢から次第に志願者の確保が困難を極めることになるのですが，そうしたときの今村先生をはじめ短期大学の教職員の皆さんには，大変ご苦労があったことと思います。大学もやがて短期大学の募集停止，そして閉鎖を理事会で決定することになります。

後藤玉夫学長のご退職後に私が拓殖大学副学長と短期大学学長を引き継いだのが平成11年(1999) で，同年今村先生は短期大学の助教授に昇格されました。その3年後の平成14年（2002) 短期大学は最終の入学式を行い，募集停止の具体的な手続きに入ります。募集停止に至るまでには，教職員全員の合意のみならず，在学生，保護者，ＯＢの方々の理解と承認が求められ，また(将来的には）留年生の問題や教員の移籍など多くの現実的な難問を解決する必要がありました。

今村先生はそれらの難題を持ち前の粘り強さと，相手の立場をよく理解しての交渉などを通して，問題解決に大きな力を発揮されました。そのお陰もあり最終入学式の2年後の平成16年(2004) に最後の卒業式を迎えることが出来ました。その年に今村先生は，短期大学の教授に任ぜられております。短期大学はその後1年をかけて残務整理や留年生問題を解決し，平成17年(2005) に文部科学省の廃止認可を受け，廃止されました。

同年今村先生は拓殖大学商学部に移籍が決まりました。同学部の新人教授として迎えられましたが，同学部と短期大学は相互に協力して授業展開をしてきておりましたから，これまで担当していた授業科目を継続する傍ら，「流通総論」や「商品戦略論」等を担当し，また次に示すように商学部の教員として重責を果たされるようになりました。平成21年（2009）には国際ビジネス学科長に，また平成23年（2011）には商学部のオープンキャンパス運営委員会委員長に就任するなど，学部運営の要の一員として活躍されました。

少々今村先生の経歴を述べ過ぎたきらいがありますが，それは今村先生の為人（ひととなり）を知ってもらうのに必要であると考えたからです。北海道の高校を卒業後，東京の小田急百貨店就職してから19年後の37歳の時に，大学の学部しかも働きながら学ぶ夜間部に通学を決意しておりま

す。大学および大学院で学び終えたのが先生 48 歳の時で，職場では経営企画本部事業開発部課長という職位でした。会社の繁栄に寄与する仕事として魅力ある要の部署と職位であり，また，年齢を考えると，大学で学んだ知識を存分に生かせる魅力と将来性があったはずです。ごく平凡な考えからすれば，そのまま，30 年余りを過ごした職場に残っていた方が賢明だったような気がしなくもありません。しかし，今村先生は長年勤務された小田急百貨店を辞し，全く未知の世界である教育者・研究者の世界に進路を変えました。ここに私は，今村先生の人間性と心情を見ることが出来るのではないかと思うのです。

顧みれば，先生が社会人としてスタートされた 18 歳から定年を迎えられた 70 歳までの 52 年間は，前半の企業で実務に従事し，かつ勤労学生であった期間と，後半の学問の世界に身を置かれた期間に二分されます。前半の企業現場での経験と，勤労学生として大学・大学院で研鑽を積まれたことは，後半の教育者・研究者としての基となったと考えられます。従って，働きながら学ぶという自らが辿った経験から，短期大学の勤労学生の立場に寄り添える最適な教員であり，また「中小企業論」を担当されたことも，文字通り理論と実践を交えた説得力ある授業展開ができることから，学生に好評であったのは当然です。

先生のスタートの遅かった大学での研究生活は，一般的な大学教員の半分程度であると思います。一方で先生の姿を見ればわかるように，どう見ても干支で言うならば一回り下の年齢にしか見えないほど，若々しく元気です。そうした先生には定年を適用するのはいささかもったいない気もしますが，規則は曲げられません。そうかと言って余力があり，何事にも前向きである先生から，定年退職後に俗に言う悠々自適の生活というのは想像出来ません。多分，いろいろな計画をお持ちのことと思いますが，勝手な希望ですが，願わくばこれまでの経験と実績を生かして，中小企業を支援する研究活動，実践活動を行って頂きたいと願っております。なぜなら，言うまでもなく技術立国日本は，中小企業の支えによって成り立っていると言っても過言ではありません。しかしながらその中小企業の現状は必ずしも明るいものではなく，むしろ，多くの中小企業が日の当たらない悪条件の下での存続を余儀なくされています。目立たない影の存在であると思います。

そのような中小企業の現状と，先生が苦学しながらも少しもそう感じさせないで，現在に至った時代的背景と経歴が，何故か思いが重なります。是非とも，先生の貴重な経験と研究成果を生かして，中小企業支援活動を続けて戴きたいと思い，今日までの先生のご活躍に敬意を表すると共に，熱いエールを送る次第です。

〈退職のご挨拶〉

退職に当たって

今　村　　哲

本学に奉職以来，皆様方には公私に渡りひとかたならぬご懇情を賜り，有り難く厚く御礼申し上げます。お陰様を持ちまして，非常勤講師１年を含めて奉職 23 年の間，大過なく教員生活を勤めることができ，感慨無量でございます。

思い出せば，平成８年４月１日に株式会社小田急百貨店から，未知の世界である拓殖短期大学の専任講師としてスタートを切り，平成 17 年４月１日には拓殖大学商学部の教授として移籍し，今日に至っております。皆様方が陰に陽にお力添えを頂いたこと，改めて厚く御礼申し上げます。

本学において過ぎ去った歳月の数々の思い出も，つかぬ間の出来事のようにさえ思われます。都心の便利な場所にある文京キャンパスに研究室を与えられ，授業と研究，あるいは学生指導を行ってまいりました。そして，週に一度は，緑豊かな八王子キャンパスでも授業を開講し，両キャンパスの学生や施設の素晴らしさを体験することができました。

奉職中においては，研究や経験を活かして学生に対する授業や課外学習はもちろんのこと，経営経理研究所主催の「公開講座」での報告などを通じて，何らかの形で社会や地域に対して貢献することができました。また，平成 24 年 11 月 27 日には，租税教育の推進に努めた功績として八王子税務署から「表彰状」を頂き，平成 28 年 11 月 29 日には中小企業の組織化の推進と中小企業の振興発展に貢献されたとの理由で，全国中小企業団体中央会から感謝状を頂きました。さらに平成 29 年 11 月３日には，拓殖大学から栄誉ある「功績表彰」を受けることができました。これもひとえに皆様方のご支援の賜物と深く感謝申し上げます。

さて，経済的・社会的に教育環境が厳しい背景のもとで，本学は実社会の要請に応える変革を成し遂げ，一段と社会的な認知を得ることが重要だと考えられます。創造力や知的好奇心の高く，質の良い学生が集まってきて，国際的に通用するレベルの教育を行うような教育機関へ邁進していくことを願っております。

なお，私の退職後につきましては，一つは，奉職中から委嘱されております中小企業庁の「中小企業活路開拓調査・実現化事業」の運営委員として携わってまいります。もう一つは，台湾の環球科技大学から講座教授（Chair Professor）の招聘を受けて就任いたします。本学で得ました貴重な研究や体験を活かし，主に大学院生の教育・指導に当たる予定でございます。今後も，研究・教育に努力精進いたす所存でございますので，一層のご指導ご鞭撻を賜りますよう，伏してお願い申し上げます。

末筆ながら，本学のさらなる発展と皆様方のご健勝とご活躍を祈念申し上げ，定年退職のご挨拶とさせて頂きます。誠に有り難うございました。

略　歴

1996年　拓殖短期大学・専任講師

2005年　拓殖大学商学部教授

2009年 4 月～2011年 3 月　商学部国際ビジネス学科長

受賞歴等

2012年11月　八王子税務署長より，「租税教育の推進に顕著な功績を挙げた」ことが称えられ，「平成 24 年八王子税務署納税表彰式」において表彰状が授与される

2016年12月　中小企業組織化の推進と中小企業の発展に貢献されたことが称えられ，全国中小企業団体中央会より感謝状を授与される

2017年12月　台湾・環球科技大学より Chair Professor の称号を授与される

主要業績

共著　『新中小企業論』白桃書房　1996 年

共著　『中小企業論新講』白桃書房　2000 年

共著　『ネットワーク社会の経営学』白桃書房　2002 年

共著　『新事業創造論』東洋経済新報社　2003 年

編著　『ベンチャービジネス（ベンチャリング)』学文社　2006 年

共著　『マネジメント基本辞典』学文社　2007 年

共訳　スティーブ・パークス著『スタート・ユア・ビジネス』学文社　2007 年

共著　『平成 22 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業　成果調査事業報告書』全国中小企業団体中央会　2011 年

共著　『平成 26 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業　成果調査報告書』全国中小企業団体中央会　2015 年

共著　『平成 27 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業　成果調査報告書』全国中小企業団体中央会　2016 年

論文　「地域商業と街づくりに関する実証的研究」拓殖大学経営経理研究所『経営経理研究第 63 号』1999 年

論文　「わが国の小売業に規制に関する研究」拓殖短期大学創立 50 周年記念論文集　2001 年

論文　「地域商店街の活性化に関する実証的研究」明治大学政治経済研究所『政経論叢第 73 巻第 3・4 号』2005 年

論文　「活路開拓事業を利用した共同店舗に関する事例研究」拓殖大学経営経理研究所『経営経理研究第 99 号』2013 年

論文　「地域産業と地域ブランドに関する研究」拓殖大学経営経理研究所『経営経理研究第 101 号』2014 年

論文　「活路開拓事業の効果的な実践に関する事例研究」拓殖大学経営経理研究所『経営経理研究第 106 号』2016 年

経営経理研究　第112号
2018年3月　pp. 7-20

〈論　文〉

産地における中小企業の連携活動

── 富士吉田地域における織物産地の事例から ──

百瀬恵夫
吉原元子

要　約

少子高齢化にともなう生産年齢人口の減少が全国的に進行する中，地域が将来にわたって活力を維持していくためには，地域経済の担い手である中小企業が持続可能な経営を実現することが不可欠である。一般的にいって中小企業は経営資源の制約により，企業単独で技術・製品開発，新市場開拓といった取り組みを十分に行うことが難しい場合も少なくなく，中小企業が連携する重要性が高まっている。

本稿では，同一業種に従事する多数の中小企業が特定地域に集中立地する産地型産業集積（産地）における，中小企業の協調的行動に注目する。経済のグローバル化にともない，伝統的に日用消費財を生産してきた産地は，新興国からの低価格品の流入増大による価格競争にさらされ，事業所数・従業者数の減少といった深刻な影響を被っている。産地を構成する中小企業が連携，協力することで産地の共通課題に取り組む必要性が高まっている。産地を取り巻く環境変化に適応するためのしくみを連携活動によって構築している事例として，山梨県富士吉田地域の織物産地を取り上げ分析する。そして，地域内外のアクターを巻き込むかたちでの中小企業の連携を促進することが，産地企業が直面する課題解決にとって重要であることを明らかにする。

キーワード：中小企業，戦略的連携，取引費用，認知的距離，産地型産業集積，富士吉田産地，織物，富士山テキスタイルプロジェクト，ヤマナシハタオリトラベル，オープンファクトリー

はじめに

少子高齢化にともなう生産年齢人口の減少が全国的に進行する中，地域が将来にわたって活力を維持していくためには，地域経済の担い手である中小企業が持続可能（サステナブル）な経営を実現することが不可欠である。持続可能な経営を行うためには，環境変化に適応するための技術・製品の開発，新市場の開拓といった課題に対し，中小企業が対応していくことが求められる。

一般的にいって中小企業は経営資源の制約により，企業単独で技術・製品開発，新市場開拓といった取り組みを十分に行うことが難しい場合も少なくない。特に，経済環境の急激な変化や絶え間ない技術進歩が生じる現代においては，同様の状況に直面した中小企業が連携して共通課題の解決策を講じる重要性が高まっていると考えられる。

本稿では，同一業種に従事する多数の中小企業が特定地域に集中立地する産地型産業集積（産地）における，中小企業の協調的行動に注目する。経済のグローバル化にともない，伝統的に日用消費財を生産してきた産地は，新興国からの低価格品の流入増大による価格競争にさらされ，事業所数・従業者数の減少といった深刻な影響を被っている。多くの産地は，高度成長期のような「同質的な生産者による，全体として同質な低価格量産品を生産する集団」[1]としての機能を脱し，新たな製品・技術・デザイン・ビジネスモデルの開発によって新たな市場を開拓する機能を備えることがますます重要になっている。産地を構成する中小企業が連携，協力することで産地の共通課題に取り組み，環境変化に適応するためのしくみを構築している事例について分析し，産地再生において中小企業が連携することの意義について考察する。

1. 産地の現状と課題

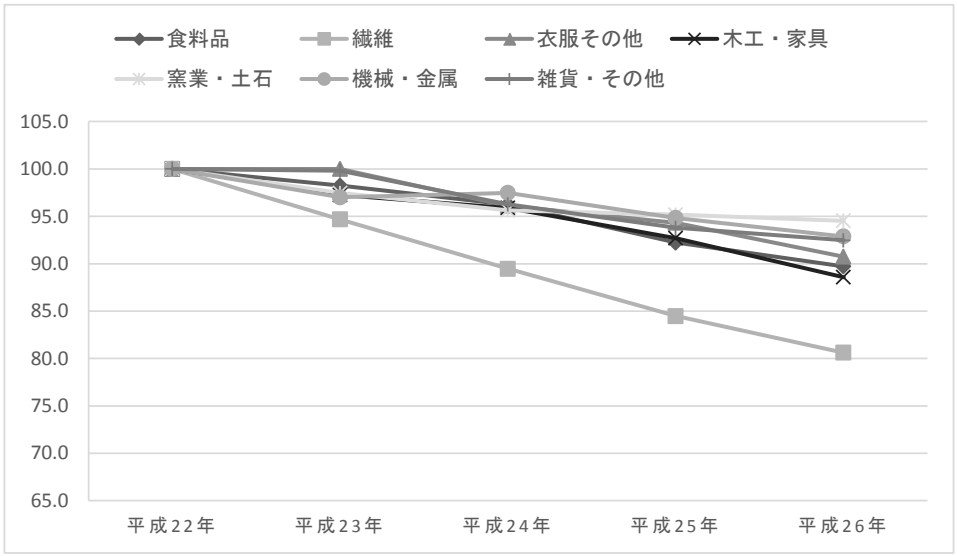
産地型産業集積（産地）は多数の中小企業が特定地域に集中立地することによって形成され，それらの企業の多くは地場産業とよばれる特定の産業に従事している。上野（2007）は，地場産業を「産業としての歴史性・伝統性をもち，地域内から資本・労働力・原材料を調達して特産品（あるいは消費財）製品を生産し，これにかかわる企業が社会的分業形態をとって，特定地域へ集積する（いわゆる「産地」を形成する）という特徴をもつ産業」[2]としている。実際には，生産規模，地域にある資源の利用状況，社会的分業の程度，産業の立地要因といった点で地場産業の形態は多種多様であり，中小企業の存立基盤としての産地も，それぞれおかれた状況が異なることに留意する必要がある。

中小企業庁委託で実施された平成 27 年度産地概況調査からは，全体として産地が縮小している傾向がみてとれる[3]。業種別に産地の企業数の推移をみると，2010（平成 22）年以降，すべての産地が減少している（図表 1）。また，生産額の推移をみると，生産額が増加している産地（食料品，機械・金属）もあるものの，企業数の減少とともに生産額が減少している産地がほとんどである（図表 2）。特に，繊維産地においてはわずか 5 年のうちに企業数は 2 割減，生産額は約 3 割減となっており，急速な産地縮小が生じていることがわかる。

産地の出荷水準が低下した背景として，①国内需要全体の低迷，②ライフスタイルの変化による製品需要の変化，③競合輸入品の増加，④価格競争力の低下，が順にあげられている[4]。国内の長期不況による需要低迷と低価格志向の強まりに加え，輸入品との競合による価格競争に苦慮していることが出荷水準を下げる大きな原因となっていることがわかる。また，上野（2007）は伝統的な生活文化のもとで発展してきた地場産業製品が，現代の消費者が求める満足性や付加価値とミスマッチを起こしていることを指摘しており[5]，産地が需要の質的変化に対応できていないことも出荷水準低下の一因である。

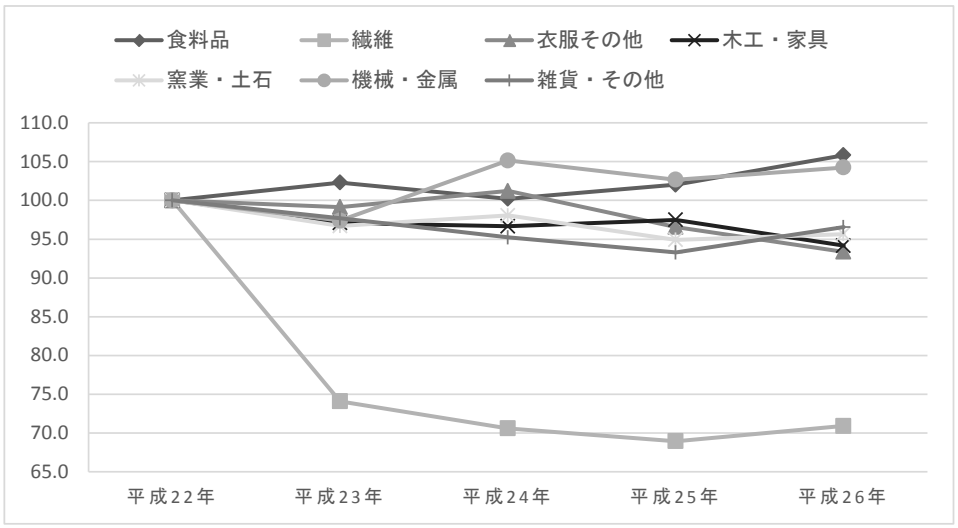
さらに，産地を構成する企業数の減少は，新規に開業する企業数に比べて，退出する企業数が上回ることによって生じている。倒産・廃業の原因は，①国内需要低迷による業況の悪化，②後継者不在，の 2 点にほぼ集約されている[6]。後継者不在の原因は様々であると考えられるが，出荷水準の低迷が企業経営に打撃を与え，そのことが後継者の不在にも少なからず影響していると考えられる。

図表 1　業種別企業数の推移（平成 22 年を 100 としたとき。産地数：109）



資料：株式会社日本総合研究所（2016）『全国の産地 ── 平成 27 年度産地概況調査結果 ──』p. 91，表 10 より作成。

図表 2　業種別生産額の推移（平成 22 年を 100 としたとき。産地数：109）



資料：株式会社日本総合研究所（2016）『全国の産地 ── 平成 27 年度産地概況調査結果 ──』p. 91，表 10 より作成。

平成 27 年度産地概況調査では多くの産地が縮小する傾向にあることが明らかにされており，縮小の要因から考えると，①価格競争への対応，②需要の質的変化への対応，そして③産地を牽引する人材の確保・育成という 3 点が，産地が対応しなければならない大きな課題である。

2. 中小企業による連携活動の意義

産地が直面する課題は，産地を構成する中小企業がそれぞれ取り組まなければならない課題であるが，中小企業にとってはその取り組みを後押しするしくみが産地にあることが産地に立地するメリットとなる。企業が事業活動を行うには多くの経営資源を必要とするが，とりわけ環境の変化に適応するため事業活動の方向を変更するためには，それまで蓄積してきた経営資源をレベルアップさせたり，異なる経営資源を新たに獲得したりする必要に迫られる。経営資源を調達するために中小企業がとる行動の一つが，戦略的連携といった外部との連携活動である。

中小企業による連携活動の意義について内本（2016）は取引費用の視点から説明している。戦略的連携の経済合理性は，取引費用を最小化してその価値を最大化するときに生じるとする[7)]。中小企業は通常，費用の問題から事業に必要となる経営資源をすべて内部に取り込むことはせず，中核業務に有用な資源を保有することに集中し，不足する資源あるいは周辺的な資源は外部から補完することを選択する。一方，必要となるすべての資源を市場から購入しようとすると取引費用がかさむ。したがって，資源をすべて内部化するのではなく，あるいは外部化するのでもない「中間組織」を形成する[8)]。

中間組織は，市場への完全な依存や組織への完全な統合から生じる非合理に対する解決策であり，中間組織は企業間協調，業務提携，系列，企業集団などのかたちで現れる。中小企業が連携活動を行う目的の一つは，中間組織の特性を利用して，外部からの経営資源調達における取引費用を節約することにある。

一方，中小企業が連携を行う際に重視するのは取引費用の高低だけではなく，連携する相手先企業がどのような経営資源や能力をもち，連携することで互いに補完できるか，もしくは相乗効果を発揮できるかも考慮される[9)]。

経営資源が制約された中小企業は，それぞれが特定分野に専門化することによって，市場でのポジションを確保し，競争力を維持しようとする。経営資源の中でも，とりわけ知識は専門化することで効率的に獲得でき，特定分野に関する知識の保有は取引における強力な武器になる。しかし，企業を取り巻く環境の変化によって事業を見直す必要が生じた場合，専門化した中小企業は課題に直面することになる。事業を見直して新たな事業を展開するとき，既存の知識に新たな知識を組み合わせる必要があるが，専門化した企業は，必要となる新たな知識をどのように獲得するかという課題に直面するのである。

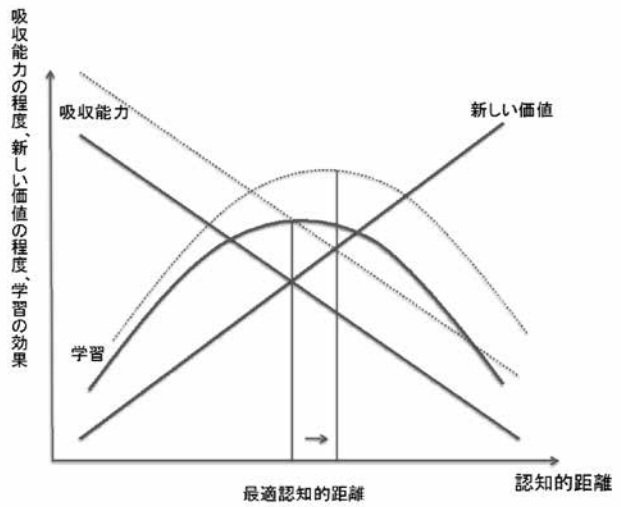
新たに獲得すべき知識の入手方法の一つは，新たな知識を一から学ぶことであるが，獲得までに時間がかかるうえに専門化の利点が損なわれる可能性がある。一方，他者が開発，生産した知識を購入することで新たな知識を獲得する方法もあるが，その知識は誰でも購入できるので競争優位を築くことは難しい。したがって，新たな知識をより速く修得しつつ，専門化による自社の競争優位を保つ方法が必要であり，その一つが適切な相手との連携活動である。

連携活動においてどのような相手と行うのがもっとも効果的かという点について示唆を与えてくれるのが，相互学習をしようとする主体間における知識のギャップを表す認知的近接性についての議論である。Nooteboom *et al.*（2007）は，認知的距離と学習の効果の間には逆 U 型の関係がある

と説明する[10)]。

主体間の知識のギャップである認知的距離が小さいときには，相互理解が容易であるが，相互にとって新しい価値が少ないために学習効果は小さい。一方，認知的距離が大きくなるにしたがって知識の新たな組み合わせが生じる機会が増すため，相互の学習効果が高まるが，認知的距離が大きくなりすぎると相互理解が困難になる（図表 3)。新しい価値をもち，かつ相互理解を阻害しない最適な認知的距離（optimal cognitive distance）を持った相手との連携が，学習の効果を高めるのである。

図表 3　最適認知的距離（optimal cognitive distance）



資料：B. Nooteboom et al.（2007），‘Optimal cognitive distance and absorptive capacity’，*Research Policy*, Volume 36, Issue 7, Figure 1 より作成。

中小企業が連携活動を行う際には，適度な認知的近接性をもった相手を見つけることが重要である。そのような相手との連携は，学習による相乗効果を生み出し，学習によって得た知識は自社内に蓄積され，企業の新たな経営資源となって環境変化への適応力を高めると考えられ，連携を行うことの意義が生じる。

認知的近接性という視点から連携活動の意義を考えると，取引費用アプローチではとらえきれなかった，学習をきっかけとするイノベーションの可能性が明らかになる。外部資源を獲得するための取引費用を低下させることは重要であるが，取引費用の低下は認知的距離の短縮によって生じることが少なくない。認知的距離があまりに近くなると学習の効果が弱くなるため，連携活動において効果的な相互学習を行うためには適度な認知的近接性をもつ相手を探し，認知的距離を保つ取り組みが重要である。

3. 連携活動の多様性

中小企業による戦略的な連携は内本（2006）によると，以下のように定義される[11)]。

①資源結合の一形態である

②連携への参加企業が自発的に結ばれて，かつ独立した関係である
③契約による合意に基づき，連携参加者が連携の便益を分け合い，運営管理ができる[12)]
④連携参加者が連携の目的に継続的に貢献し，競争優位性を獲得する

戦略的な連携は，独立した関係にある企業が自発的に結びつき，連携の目的のために運営されるが，その形態は多様である。2社でつくられるジョイント・ベンチャーから始まり，数十社におよぶ異業種交流，事業協同組合に代表される協同組織，地域の様々なアクターを取り込む連携（産学官金連携）など，多くの形態が生まれてきた[13)]。その形態は，連携組織の規模，連携メンバーの業種構成，組織の結びつきの強さ（法人か任意組織か），組織の目的（親睦，共同事業実施など），地域の範囲などによって分類することができる。

このように多様な連携組織が生まれた背景には，グローバル化，市場の成熟化，情報化の進展，社会のニーズの多様化などがある[14)]。大量生産体制から多品種・少量生産体制へ重心が移る中，「従来の従来型の同業種，同業態の量的集積による「規模の経済性」追求の重要性は相対的に低下し，中小企業の持つ異なる経営資源を共有し，それを有効に活用する「範囲の経済性」の追求に関心」[15)]が集まるようになり，1999年の中小企業基本法改正を機に，中小企業の組織化に期待される役割は大きく変化した。従来のように中小企業が小規模であるがゆえに生じる経済的不利の克服をめざす組織化から，それぞれの中小企業がもつ異質な経営資源の連結によるイノベーションを促進する組織化への期待が高まったのである。

異質な経営資源の組み合わせから生じるイノベーションの創出を期待する声が高まる中で，それまで企業間連携の代表的な形態であった中小企業組合だけでなく，ゆるやかな連携や産学官連携，農商工連携など，従来の枠組みにとらわれない多様な連携が生まれ，様々な経営資源の組み合わせが試みられている。

一方，異なる経営資源をもつ者同士の相互学習の効果を高めるためには，認知的距離が離れすぎず，適度に近い必要がある。言い換えれば，異業種・異業態による連携であっても，連携メンバーの間に何らかの共通点があるほうが，相互学習が行われやすいといえる。連携メンバー間をつなぐ共通点および共通目的として注目されるのが「地域」である。歴史的，社会的な背景を同じくする地域に生まれ育ったことによる共通の経験，問題意識などが，連携メンバー間の認知的近接性として連携の土台を支えているといえる。

地域を範囲とした中小企業による連携活動として，近年関心を集めるのが「オープンファクトリー」である。岡村他（2016）によると，オープンファクトリーは「期間限定で地域内の複数の工場を一般に一斉公開するイベント」[16)] と定義され，製造業を主要産業とする地域が抱える課題を解決し，地域の活性化を図るための手段として活用されており，東京都大田区，台東区，墨田区や新潟県燕市，三条市などの取り組みが代表例である。

岡村他（2016）は，各地で行われるオープンファクトリーの特徴を3点にまとめている[17)]。第一に，地域にクリエイティブな環境を創出することであり，クリエイターと製造業のマッチングなどによって，それまでにない製品の創出や地域外への発信力向上を目指している。第二に，地域住民や若者との距離を縮める取り組みにより，製造業に対する地域の理解を深めることである。第三に，地域のイメージを形成し，発信力を高めるとともに製品の付加価値を高めることである。

オープンファクトリーは複数工場が連携し，地域の主要産業である製造業の振興を目的とするも

のであるが，製造業以外および地域内外に開かれたイベントであるため，近隣の地域に住んでいながらも普段は接触することのない多くの地域アクターが交流する機会となっており，地域活性化のしくみとしても機能する。また，オープンファクトリーは地域の観光資源でもあり，地域外のアクターも惹きつけることができる。桃井（2016）は，産業観光が消費者や地域外の企業を惹きつけ，企業にとって日常の事業活動を超えた範囲での知識交流を促進する可能性を指摘している[18)]。

オープンファクトリーは，中小企業の連携が核となって地域内外のアクターが交流するしくみであり，多様な経営資源を組み合わせる機会を増大させ，中小企業のイノベーションの可能性を高めるといえる。地域内外のアクターを巻き込むかたちでの中小企業の連携は，多くの産地および産地内中小企業が直面する，需要変化への対応，および産地を牽引する人材の確保・育成といった課題にも有効であると考えられる。

4. 山梨県富士吉田地域における連携活動

⑴ 富士吉田を中心とする織物産地の特徴

中小企業の連携によって産地の活性化が行われている事例として，山梨県富士吉田地域にある織物産地（以下，富士吉田産地）を取り上げる。山梨県東部の織物産業は富士吉田市，上野原市，大月市，都留市，西桂町にまたがって展開し，郡内産地を形成してきたが，近年は生産数量・金額からみて富士吉田市に集中している[19)]。富士吉田産地を含む郡内産地は縮小の一途をたどっていたが，近年は下げ止まりがみられる。2000 年代に入ってから，産地の苦境を打開するために中小企業を中心とする連携活動が重層的に行われており，全国各地の産地が取り組む産地課題の解決に対して多くの示唆を与える事例である。

郡内産地の織物産地としての歴史は古い[20)]。明治期から第二次世界対戦前までの主力製品は「甲斐絹」と呼ばれる絹織物で，主に羽織の裏地に用いられていた[21)]。甲斐絹は先染め・細番手・高密度が特徴である。糸を染めてから織る先染めは色鮮やかに柄を表現するのに長けており，さらに絹など長繊維の細い糸を用いつつも高密度に織ることによって，薄くてもハリのある生地を製造することができる[22)]。戦後，甲斐絹の伝統を受け継いで，郡内産地は洋装用の裏地を中心に成長した。

戦後の富士吉田産地の展開については，加賀美（2006）を要約していく[23)]。1955 年から 70 年にかけての主要生産品目は服裏地，袖裏地，胴裏地，膝裏地であった。郡内産地全体の生産量は 1972 年にピークを迎え減少に転じることになるが，生産品目は裏地から，夜具地（布団カバーなど），座布団地，洋傘地への展開が起こった。1981 年からは特にネクタイ地の生産が拡大し，先染めネクタイ地の生産量において全国の約 7 割を占めるまでになった。1970 年代以降，富士吉田産地全体の生産量は漸減していたが，バブル崩壊を機に生産量は急速に落ち込んだ。一方，生産規模が縮小する中で多品種少量生産への転換が起こり，マフラー類，カーテンなどのインテリア地，婦人服地など取り扱い品目は多様化している。

2016 年における郡内産地の品目別推定生産高をみると，生産数量の割合ではインテリア地が 55％を占め，次いで袖裏地が 24％である。生産金額の割合ではインテリア地が 50％，ネクタイ地が 13％，袖裏地が 11％である（図表 4）。郡内産地は，インテリア地，ネクタイ地，袖裏地といったライフスタイルの洋風化に適合した製品を主力としつつ，夜具地，座布団地，傘地といった伝統

的な製品が共存する産地であると特徴付けることができる。さらに，郡内産地における富士吉田地区のシェアは生産数量では 90%，生産金額では約 80%にものぼり，現在は郡内地域では富士吉田が織物産業の中心地となっている[24]。

図表 4　山梨県郡内地域の品目別推定生産高（2016 年）

	数量（千 m^2）	金額（百万円）
ネクタイ地	490	1,215
座布団地	269	152
マフラー類	275	595
インテリア地	7,055	4,585
婦人服地	501	857
夜具地	110	99
服裏地	515	257
袖裏地	3,008	1,053
洋傘地	451	324
その他	52	26
計	12,726	9,163

資料：山梨県産業技術センター富士技術支援センター調べ。郡内地域には，吉田地区，西桂地区，谷村地区，大月地区，上野原地区が含まれる。

富士吉田産地を構成する企業は，従業員数 10 人以下の小規模企業が大半を占めており，経営の零細性も特徴の一つである。それぞれの企業は専門化された工程を担当しており，一貫生産体制を持つ企業は現時点では存在しない[25]。

糸が織物になるまでには，①原糸，②撚糸，③染色，④整経，⑤製織，⑥整理加工，⑦検反という工程を経る[26]。郡内産地では一部工程を除き，それぞれの工程に専門化された業者が存在する。さらにジャカード織機による製織を行う場合は，意匠図を紋紙や電子データに移す紋意匠，経糸に対応する通じ糸を織機にセットする吊込という仕事が必要になり，これらを専門に担当する業者も存在する[27]。山梨県富士技術支援センターの調査によると，郡内産地には糸商 11 社，撚糸 32 社，染色 15 社，整経 17 社，紋意匠 6 社，吊込 2 社，親機 77 社，賃機 321 社，整理 6 社が立地し，社会的分業による生産体制を築いている[28]。

郡内産地において主流となっている取引形態は，OEM による生産である。戦後に生じた郡内産地の生産量拡大および生産品目の多様化は，市場の動向に柔軟に対応した結果であり，言い換えれば大都市の問屋やアパレルメーカーからコントロールされる産地への変容の過程であった[29]。郡内産地は生産の拡大にともなって分業を細分化させて生産の効率化を図るとともに，企画・デザイン機能を流通資本に委ねることで，OEM 主流の産地が形成され，かつて甲斐絹や郡内縞という名前で知られた郡内産地は，産地としての知名度を大きく落とすことになった。

前述したように郡内産地の生産量のピークは 1970 年代であり，その後の生産量の減少傾向を受けて，80 年代から製品の高付加価値化や問屋への提案力向上の取り組みが始まり，90 年代にはジャカード織機といった多様な表現ができる織機が多く導入された。2000 年代に入ってからは

OEM 受注が減少しており，OEM 取引に依存しない経営体制の構築が急務となっている[30]。

以上のことから，富士吉田地域を中心とする織物産地の特徴は，①生産品目の多様性および多品種少量生産体制，②産地を構成する企業の零細性，③工程ごとに専門化された企業による社会的分業，④ OEM を中心とする取引形態の 4 点に整理できる。

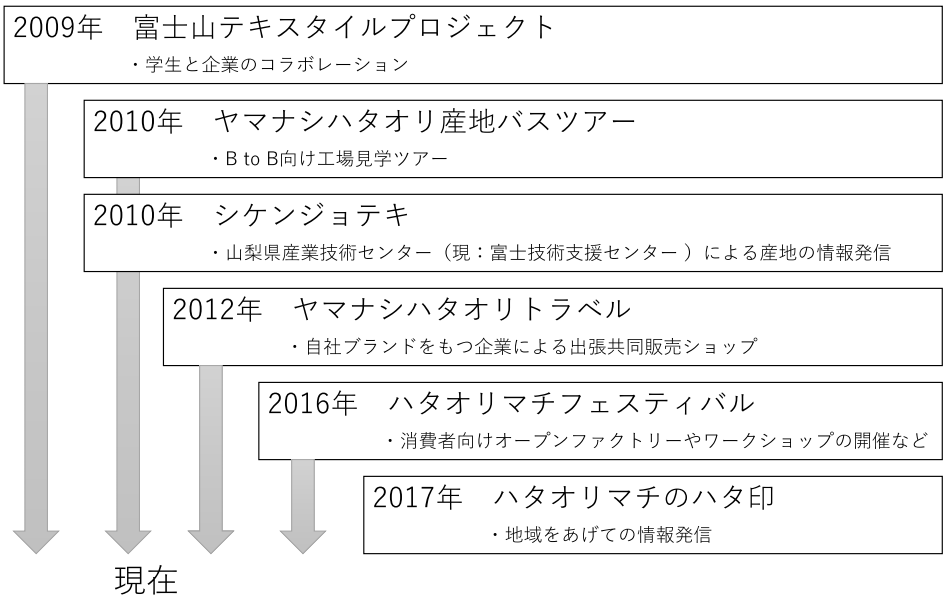
⑵ 富士吉田産地における連携活動の展開

2000 年代以降に OEM 受注の減少が顕著になる中で，富士吉田産地を構成する中小企業は OEM による売上を補完，もしくは代替できるよう新しい市場を開拓する必要性が高まっている。その一つの手段が自社ブランドの展開である。

1980 年代から，問屋や完成品メーカーに対して技術やテキスタイルデザインを提案して生産を行う ODM に取り組む企業は存在していたが，多くの場合，企画やマーケティング機能は依然として問屋に委ねられた状態であった。そして問屋の国内販売力の弱体化や完成品メーカーの海外への生産移転などにともなって，OEM や ODM による継続的な受注が期待できなくなったことで，産地企業は自社で企画やマーケティングの機能を保有し，製品の販路を開拓する必要に迫られた。

しかし長期にわたり OEM 産地として発展してきた富士吉田産地は，消費者からの認知度が低いうえ，製品企画や製品デザイン，マーケティング，販売の各機能は失われていたに等しい。自社ブランドを展開するためには，製品企画や製品デザイン，マーケティング，販売を行う能力を身につけ，製品や産地に対する消費者の認知度を高めるという課題を解決しなければならなかった。そのような問題意識を共有する産地の中小企業や商工会議所，織物協同組合などが連携することによって，富士吉田産地では様々な取り組みが並行して実施されてきた[31]。本稿では 2009 年以降に行われてきた，産地中小企業と産地外アクターを結びつける一連の連携活動に着目する（図表 5）。

図表 5　富士吉田産地における連携活動



資料：富士技術支援センターへのヒアリング（2017 年 11 月 16 日実施）より筆者作成。

「富士山テキスタイルプロジェクト」は，富士吉田産地と東京造形大学（八王子市）の連携による共同開発事業であり，富士吉田産地の製織技術と，学生の自由な発想と斬新なデザインを組み合わせることによる新製品の開発を目指して 2009 年に開始された。産地側は従来の生産・流通の状況を打破するために既成概念にとらわれないモノづくりを模索する，学生側は日々の制作活動と実際に社会で行われているモノづくりをリンクさせるという目的がある[32]。

ただし，企業に学生の考案するデザインを渡して製品を開発するという一時的な連携で終わらせないための工夫があった。商品化して販売できるレベルの製品開発を行うために，1 社につき学生 1 人が担当に付き，学生が工場を訪問して織機操作などを覚えながら企画・デザインを行い，企業はデザインの商品化に向けて費用負担も含めて努力するという，長期インターンシップに近い形式をとった。また，企業は学生の提案に対して「できないと言わない」，学生は「売れるものをデザインする」ことをルールとして課した[33]。

2009 年度は産地企業 8 社が参加し，富士山テキスタイルプロジェクトから生まれた商品はインターテキスタイル上海（展示会）に出品され，好評を得た。このプロジェクトに参加した企業の反応からは，学生との連携から既成概念を打ち破るような新たな発見があったことが推測できる。以下は，プロジェクトを記録した東京造形大学テキスタイルデザイン専攻領域（2010）から引用した，産地企業の感想である[34]。

「最初にアイデアを聞いたときには「絶対に無理だ！」と思いました…一枚の布に異素材，異番手を混ぜるというのはやってこなかったし，服地というのは全く初めてだったので，良い経験ができました」，「糸は普通，動いちゃ困るんですよ。普段自分がやっている仕事としてはありえないことなんです。でもなんとか試行錯誤する中で理想とするイメージに近い試作品が出来上がってきて，本当に良かった」，「デザインの提案を最初に見たときには「なんだこりゃ」と思いました…ほぐし織には…パターンがあります。しかし彼女の提案はそういうイメージとは全く違ったものでした」，「作品はインパクトがあり，こういう柄もありなのか，と感じました。それくらいのものを作らないといけないんだなと」といった感想が挙げられている。学生とのコラボレーションは産地企業にデザイン面での意識変化だけでなく，技術面でのイノベーションも促したことが伺える。

富士山テキスタイルプロジェクト開始当時から参画している T 社（資本金 1,000 万円，従業員数 5 名）は，プロジェクト参加によってデザイナーの考え方を学ぶとともに，新たな販路開拓を積極的に行うようになった[35]。T 社は 50 年以上にわたって座布団地製造に従事してきたが，問屋中心の取引形態に危機を感じて新製品の開発に取り組んできた。しかし新しい感覚でデザインしたつもりでも，結局は既存の座布団デザインから抜け出せないことに悩んでおり，学生との共同開発プロジェクトに参加することにした。T 社のデザインは座布団を作ることを念頭に置いて行われるが，逆に学生は「こういう生地を作りたい」からデザインを始めるため，思いもよらない生地デザインで作られた座布団や雑貨が開発されることになった。また， T 社には努力の結晶であるこれらの製品を多くの人に知ってもらいたいという思いが生まれ，自社ブランド品として展示会に出展して適切な販売先を開拓したり，工場の一角にファクトリーショップを設置したりするようになった。現在では OEM に加えて，自社ブランド品が事業の柱となっている。

富士山テキスタイルプロジェクトは年によって参画する産地企業が入れ替わり，毎年 6 ～8 社が

参画している。T 社のように，プロジェクトをきっかけにして，産地企業による自社ブランドが多く生まれており（cocioroso，kichijitsu，harefune など），百貨店や大手セレクトショップで扱われる製品が現れている。また，プロジェクトに参加した学生が卒業後に連携企業に就職したり，デザイナーとして産地企業と取引を始めたりする例もあり，産地の人材確保にも役立っている。

また，デザイナーと産地企業をマッチングする取り組みとして行われているのが，2010 年から始まった「ヤマナシハタオリ産地バスツアー」である。ツアーは富士技術支援センターと山梨県絹人繊織物工業組合が実施し，首都圏のファッション業界関係者やデザイナーを募集し，産地企業を見学するというツアーである。郡内産地が東京都心から 2 時間程の距離にあるにもかかわらず，織物産地としてのファッション関係者からの認知度が低いことに加え，産地企業も OEM 取引ではデザイナーと直接仕事をすることがなく技術を提案する機会もないという問題を解決するために企画された。このバスツアーを通じて多くのファッション関係者が郡内産地を訪れており，新たな取引につながることもある。また同時期に，インターネット上における産地の情報窓口として「シケンジョテキ」が開設され，富士技術支援センターの公式ブログという形式で産地企業の企業情報や技術，センターが保存してきたテキスタイルデザイン，バスツアーなどのイベント情報，産地企業向けのセミナー情報などを発信している[36)]。

「ヤマナシハタオリトラベル」は 2012 年に産地企業 12 社が結成した任意グループであり，首都圏百貨店や駅ビルの期間限定ショップへの合同出店などを行っている。2014 年には富士山駅ビルに常設ショップを開設している。

グループ結成のきっかけとなったのは，発起人となった企業が東京の商業施設から催事への出店を誘われた際，1 社だけでの出店は難しいため産地企業と合同でできないかと富士技術支援センターや産地企業に相談を持ちかけたことである[37)]。そこで手を挙げた 12 社によってグループが結成され，共同での直販と産地 PR 活動を行うことになった。

店舗のデザインや運営はグループ自ら行い，日替わりで職人が店頭に立って商品説明や販売を行う。販売する商品は，グループに参加する企業各社の自社ブランド品であり，ネクタイ，ストール，傘，座布団，シャツ，雑貨など多岐にわたる。消費者と直接向き合うことができるため新商品開発の一助となるとともに，小売現場の状況を知ることで，展示方法などについて小売に商品を卸す際の提案力を高めることにもつながっている[38)]。

2016 年からは富士吉田市が主催する秋祭りとして「ハタオリマチフェスティバル（ハタフェス）」が開催されており，織物産地を観光資源として活用するイベントである。産地企業はそれぞれイベントやワークショップ，ファクトリーマーケット，工場バスツアーなどを通じて地域住民や消費者との接点をもつことができる。また，「ハタオリマチのハタ印」は富士吉田市・西桂町を中心とする織物産地の情報を総合的に提供する取り組みである[39)]。

以上のように，2009 年に始まった富士山テキスタイルプロジェクトを皮切りにして，産地中小企業と産地外アクターを結びつける連携活動が同時並行で実施されてきた。これらの連携活動は，産地企業が抱えている企画やデザイン，マーケティング，販売といった能力面での課題を解決する方向性を示すとともに，富士吉田産地に対する消費者の認知度を高める一助となっている。

5. 連携活動の効果と課題

富士吉田産地における富士山テキスタイルプロジェクトから始まる一連の連携活動が，産地にとってどのような意義をもつのか考察する。

富士吉田産地における OEM 産地としての歴史は，産地における企画やデザイン，マーケティング，販売といった機能の弱体化を引き起こしたが，大学との連携によってその課題解決の糸口を得たといえる。学生の提案するデザインは産地企業にとって非常に斬新であり，商品化するためには自らの既成概念を覆して取り組む必要があった。そこで「できないと言わない」というルールを設けたことが重要である。産地企業はデザイナーとじっくり向き合うことになり，デザインの本質やデザイナーの考え方を学び，加えて製織に関する技術という点でも挑戦する機会を得た。さらに，展示会などを通じて共同開発製品が外部に評価されたことも重要であり，企画やデザインを工夫することで販売に結びつくという自信を得たことが，次のステップにつながったといえる。

共同での販売活動であるヤマナシハタオリトラベルは，オリジナルの企画やデザイン機能をもった産地企業にとって，次のステップとしての販売力，マーケティング力を高めるための場である。各企業が自社ブランド製品を持ち寄って一つの売り場に並べ，販売担当になった企業は他社製品を販売することもある。そのような共同販売活動が実現したのは，それぞれの企業が扱うアイテムや狙う顧客ターゲットが異なり，競合しないからである。もともと富士吉田産地の生産品目は多様であったが，富士山テキスタイルプロジェクトへの参画によってデザインによる製品差別化が起こったことが，共同販売活動を可能にしたといえる。さらに，ヤマナシハタオリトラベルへの参加は，競合を避けるという意味でも，顧客への訴求力を高めるという意味でもさらなる製品差別化を促している可能性がある。

産地企業による主体的な連携活動に加え，富士技術支援センターと中心とする支援機関による支援活動は，産地が進む方向性を示すために大きな役割を果たしている。富士技術支援センターの五十嵐主任研究員は，産地企業のステージとして① OEM，② ODM，③製品卸，④製品直販の 4 つに分類し，産地企業が志向するステージに合わせた支援の重要性を述べている[40)]。例えば，ヤマナシハタオリ産地バスツアーは従来の流通チャネルだけでなくさらに川下のチャネルとのつながりをもちたいという企業にとって，ヤマナシハタオリトラベルは自社製品を直接販売したいという企業にとってそれぞれ有用な連携活動である。産地企業による連携活動が重層的に行われることは，多くの企業に対して目的に合った活動参加の機会を用意することになる。支援機関が産地の状況や課題を総合的に把握し，産地企業のステージに合わせた体系的な支援を行うことが，産地の活性化にとって重要であることがわかる。

そして，近年行われているハタオリマチフェスティバルは行政のコーディネートにより，産地企業が地域住民や観光客との接点をつくる機会である。行政は織物産業を富士吉田地域のアイデンティティとして位置付けており，産地企業にとってハタフェスは最終消費者に PR し，産地の知名度を高めるための機会となっている。ハタフェスの他にもインターネットによる情報発信が行われ，産地の特色やストーリーを広く伝えるのに貢献していると考えられる。

以上のことから，富士吉田産地は産地企業を中心として様々な地域内外のアクターも含めた連携

活動により，新製品開発や新市場の開拓など産地が抱える課題の解決に向かって進んでいる。

富士吉田産地は小規模な企業による細かな社会的分業によって多様な品目を生産するという特徴があり，このような産地の特徴が産地企業の連携活動の基盤として機能したと考えられる。連携活動は産地に新しい展開を生じさせるものであり，活動の始まりとしてデザイナーなどによる外部知識の導入は重要である。そこから目的の異なる連携活動を重層的に進めたことにより，産地企業による製品差別化，自社ブランド開発，新販路の開拓とつながったといえ，またその背後での支援機関による知識提供や地域外アクターとのコーディネートも重要な役割を果たした。

富士吉田産地の連携事例からは，地域内外のアクターを巻き込むかたちでの中小企業の連携を促進するしくみを構築することが，産地企業が直面する課題解決にとって重要であることが明らかになった。一方，産地に形成されてきた特徴に適合するかたちでの連携活動が有効であることも明らかであり，産地の再生にあたってはそれぞれの産地に適合した方法を模索する必要があるといえよう。

本稿は YU-COE（C）「山形大学先端的研究拠点」による研究成果の一部である。

《注》

1） 関満博・及川孝信（2006）『地域ブランドと産業振興』新評論，p. 14。
2） 上野和彦（2007）『地場産業産地の革新』古今書院，p. 5。
3） 株式会社日本総合研究所（2016）において産地は「中小企業の存立形態のひとつで，同一の立地条件のもとで同一業種に属する製品を生産し，市場を広く全国や海外に求めて製品を販売している多数の企業集団」と定義されている。株式会社日本総合研究所（2016）『全国の産地 ── 平成 27 年度産地概況調査結果 ──』p. 3。
4） 株式会社日本総合研究所（2016），前掲，p. 105。
5） 上野（2007），前掲，pp. 66-68。
6） 株式会社日本総合研究所（2016），前掲，p. 106。
7） 内本博行（2016）「成果を生み出す中小企業の戦略的連携 ── 社会関係資本の創出と活用 ──」『商工金融』第 66 巻第 10 号，pp. 28-42。
8） 中間組織については，今井賢一・伊丹敬之・小池和男（1982）『内部組織の経済学』東洋経済新報社，pp. 139-142。
9） 木村元子（2011）「中小企業ネットワークの理論的可能性と地域産業におけるブリッジ機能」明治大学政治経済研究所『政経論叢』第 79 巻第 5・6 号，pp.141-171。
10） B. Nooteboom, *et al.*（2007）, 'Optimal cognitive distance and absorptive capacity', *Research Policy,* Volume 36, Issue 7, pp. 1016-1034.
11） 内本（2016），前掲，p. 30。
12） ここでいう「契約」は，書面によるものだけではなく，簡単な会則や口頭での合意も含む。内本（2016），前掲，p. 30。
13） 百瀬恵夫（2008）『中小企業と地域産業の人材育成』同友館，p.102。
14） 一般財団法人商工総合研究所（2017）『中小企業を強くする連携・組織活動』p.4。
15） 同上，p. 4。
16） 岡村祐・豊田純子・川原晋・野原卓（2016）「我が国における工場一斉公開プログラム「オープンファクトリー」の開催動向と可能性」『公益社団法人日本都市計画学会都市計画論文集』Vol. 51 No. 3，p. 619。
17） 同上，p. 622。
18） 桃井謙祐（2016）「産業集積地域における産業観光まちづくりの意義」『地域社会に果たす中小企業の役割 ── 課題と展望 ──（日本中小企業学会論集 35）』同友館，pp. 58-70。
19） 山梨県産業技術センター富士技術支援センターの資料による。

20） 富士吉田織物協同組合「ふじやま織　歴史と文化」http://fujiyama-tex.com/0101.html（2018 年 1 月 5 日閲覧）によると，富士吉田産地は江戸時代の殖産興業政策によって大きく発展した。
21） 小俣秀雄（2013）「山梨県富士吉田織物産地における機屋の経営革新と企業間ネットワークの形成」『経済地理学年報』第 59 巻，p. 91。
22） 山梨県産業技術センター富士技術支援センターへのヒアリングによる（2017 年 11 月 16 日実施）。
23） 加賀美思帆（2006）「富士吉田織物産地の戦後展開と方策に関する研究」『日本シルク学会誌』第 15 巻，pp. 15-21。
24） 山梨県産業技術センター富士技術支援センターの資料による。
25） 山梨県産業技術センター富士技術支援センターへのヒアリングによる（2017 年 11 月 16 日実施）。
26） 山梨県富士工業技術センター（2016）『LOOM』p. 6。
27） ハタオリマチのハタ印「織物の工程」http://hatajirushi.jp/process（2018 年 1 月 5 日閲覧）
28） 2013 年時点での事業者数（親機，賃機については 2010 年時点）。
29） 小俣（2013），前掲，p. 106。
30） 富士技術支援センターへのヒアリングによる（2017 年 11 月 16 日実施）。
31） 2002 年に企業 4 社で設立した共同仕入・製品開発・マーケティング事業を行う「甲斐絹座」，2004 年から富士吉田商工会議所が中心となって行われた産地ブランド育成プロジェクト「Fuji Faconne」，2006 年に富士吉田織物協同組合が提唱した産地ブランド「ふじやま織」といった連携活動があげられる。甲斐絹座，Fuji Faconne については小俣（2013），前掲を参照。
32） 東京造形大学テキスタイルデザイン専攻領域（2010）『2009-2010 富士山テキスタイルプロジェクトの記録』による。
33） 山梨県産業技術センター富士技術支援センターへのヒアリングによる（2017 年 11 月 16 日実施）。
34） 東京造形大学テキスタイルデザイン専攻領域（2010），前掲。
35） 富士吉田市に立地する T 社代表取締役へのヒアリングによる（2017 年 11 月 16 日実施）。
36） 山梨県産業技術センター富士技術支援センター「シケンジョテキ」http://shikenjyo.blogspot.jp/p/achive.html（2018 年 1 月 5 日閲覧）。
37） 山梨県富士工業技術センター（2016），前掲，p. 42。
38） ヤマナシハタオリトラベルのグループ運営については，内本博行（2016）「中小企業における戦略的連携の創造的方法」『流通経済大学論集』Vol. 51 No. 3，pp. 55-74。
39） 「ハタオリマチのハタ印」http://hatajirushi.jp（2018 年 1 月 5 日閲覧）。
40） 山梨県産業技術センター富士技術支援センターへのヒアリングによる（2017 年 11 月 16 日実施）。

（原稿受付　2018 年 1 月 22 日）

経営経理研究　第112号
2018年3月　pp. 21-36

〈論　文〉

アメリカ・マーケティング学説史考

――P・D・コンヴァース・基礎理論の先達――

小　原　　博

要　約

マーケティング論の成立は，アメリカ合衆国において20世紀に入ってからであるが，より普遍化したのは1920年代（マーケティング統合の時代）である。その有力な1人としてP・D・コンヴァースを位置付けることができる。学説史上からのコンヴァースの貢献は，①標準的なテキストによるマーケティングの基礎理論の一角を占めたこと，②マーケティング科学論争の仕掛け人となったこと，③小売商圏モデルを提示したことである。

キーワード：P・D・コンヴァース，マーケティング基礎理論，マーケティング学説史，マーケティング科学論争，小売商圏モデル，イリノイ大学，R・バーテルズ，J・A・ハワード，J・N・シェス

1. はじめに（コンヴァース研究）

ポール・D・コンヴァース（Paul Dulaney Converse, 1889-1968）は，没後より半世紀となり，専門家でさえその学説の詳細は知らず，過去の人となってしまっている感がある。マーケティング論は，誕生から今日まで多くの学問からの理論的助けを得て，豊富な内容を盛り込んできた。しかしその内情はと言えば，学問的スタート時点で問題解決した内容と基本のところは大きな差が無いのではないか，というのは言い過ぎであろうか。1920年代にアメリカにおいて多くの大学教育用テキストが出版されている。それらの中に，今日の課題解決の糸口がないわけではないと思料する。こうした視点から，本稿は，アメリカで百年前から活躍していたP・D・コンヴァース（以下，コンヴァースという）の学説を，歴史的に吟味し，また評価する。

コンヴァースは，イリノイ大学教授（1924-1957年の33年の永年在職した）として，教育・研究に力を注ぐとともに，活発な学会活動をおこない，結果的にアメリカのマーケティング学界で名を成した。その略歴を示せば以下のようである。

1889年　生まれ。
1913年　ワシントン・アンド・リー大学[1)]（Washington and Lee University，ヴァージニア州レキシントン）を卒業。

1914 年　同大学院において修士号を取得。
1914-16 年　コロンビア大学，ウィスコンシン大学大学院に学ぶ[2]。
1915 年　ピッツバーグ大学講師。助教授，教授（そのかたわら FTC や商務省参与も務めた）。
1924 年　イリノイ大学准教授（商学部）に就任。
1937 年　イリノイ大学教授に昇任。
1944 年　マーケティングへの学究上で多々貢献があったコンヴァースに対し，母校であるワシントン・アンド・リー大学はこれを高く評価し，博士号を授与（55 歳）。

P.D.Converse
（1889-1968）

1949 年　AMA（American Marketing Association）はその学会賞を「AMA コンヴァース学会賞」と名付けて制定（受賞は今日も継続している）。
1957 年　イリノイ大学を定年退職，名誉教授。学究生活は通算 45 年。
1958-59 年　テキサス大学客員教授（テキサス州オースチン）。
1968 年　逝去，享年 79。

本来なら「人と学説」といった多面的な検討が望まれるところであるが，残念ながら過去のことであり本人の人となりについては知り得ない。ただ，コンヴァース本人による書簡（1940）が残り，その若干を知ることができる。この書簡は，歴史研究の第一人者であるロバート・バーテルズ（Robert Bartels, 1913-1989）の求めにより書かれたもので，そのバーテルズの著書，Bartels（1962）*The Development of Marketing Thought,* Richard D. Irwin[3] に収録されている。

またイリノイ大学での門下にして同僚ともなったハーヴェイ・W・ヒュージイ（Harvey W. Huegy, 1903- 没年不詳）がコンヴァースの人と学説の紹介を短文ながら残していることは幸いである。Huegy（1958）“Pioneers in Marketing; Paul Dulaney Converse,” *Journal of Marketing,* Oct. がそれである[4]。

本稿では，コンヴァースのおもな業績を以下の 3 点にまとめておきたい。第 1 は 1920 年代のマーケティング統合の時代に標準的なテキストを公刊した，いわばマーケティングの基礎理論の一角を占めたこと，第 2 はマーケティングの科学論争ないしは方法論争（以下，科学論争という）へのきっかけ作りをしたこと，さらに第 3 は小売商圏研究領域においてモデルを提示したことである。これら 3 点をそれぞれ第 2 節～第 4 節で検討していこう。

2. マーケティングの基礎理論

マーケティングの歴史研究の泰斗であると学界で誰もが認める，ロバート・バーテルズ（Robert Bartels）は，アメリカにおけるマーケティング理論・思想の発展を時代区分している。それは，発見の時代（1900-1910），概念化の時代（1910-1920），統合の時代（1920-1930），発展の時代（1930-1940），再評価の時代（1940-1950），再概念化の時代（1950-1960），分化の時代（1960-1970），そして最後に社会化の時代（1970- ）と，便宜的に 10 年毎に区分して示した。そのうち，1920 年代は「マーケティング統合の時代」（the period of integration）と呼び[5]，マーケティング

の標準的な大学テキストが陸続と生じたとする。

そうした時代に，その有力な1人としてコンヴァースが存在した。すなわちConverse（1921）*Marketing: Methods and Policies*，Prentice-Hall. を発刊する。さらに，これをベースにしてConverse（1930）*Elements of Marketing*，Prentice-Hall. を発刊している。

まずは前著，1921年の *Marketing: Methods and Policies*（『マーケティング；方法と政策』）の目次は以下である。①市場流通の意味と重要性，②マーケティング機能，③農産物の収集，④輸送，⑤倉庫，⑥取引経路，⑦マーケティング技法の発展，⑧直接販売，⑨ブローカーと販売代理商，⑩競売による商品販売，⑪農産物交換と投機問題，⑫卸売ディーラー，⑬卸売ディーラー（続），⑭単体店，⑮百貨店，⑯メールオーダーハウス，⑰チェーンストア，⑱商業者の費用と利益，⑲購買・在庫・在庫取引，⑳協同組合マーケティング，㉑協同組合マーケティング（続），㉒取引協定，㉓公正な競争，㉔価格決定要因，㉕価格政策，㉖市場分析，㉗流通方法の選択，㉘販売と広告，㉙マーケティング政策と活動の調整，㉚市場流通費は削減できるか。その内容からすると，同時期に発刊された諸テキストと大きく変わるものではない。

また，この時期に研究者誰もが流通・マーケティングの機能・内容をどう分類するかということが一大関心事であった。良く知られるショウを初め，ウェルド，クラークら[6]と多くの研究者が検討・分類してきた。コンヴァースの場合は，①販売，②蒐集（購買），③分散，④標準化，⑤格付け，⑥包装，⑦輸送，⑧貯蔵，⑨金融，⑩危険負担，という分類であった。

ほぼ同時期に出版されたクラーク（1922）*Principles of Marketing* の場合は，A. 交換機能―①需要創造（販売），②蒐集（購買），B. 物的供給機能―③運送，④保管，C. 補助的または促進的機能―⑤金融，⑥危険負担，⑦標準化，としている（p. 11）。クラークのこの著書は，他の研究者の著書よりもその分類がより整序されていたこと，また日本では早々に翻訳書が出版されたこともあり[7]，大変ポピュラーな存在となった。いずれにせよ，同時期の研究者によりそれぞれに分類されたが，それほどに大きな隔たりはなくコンセンサスを得たものといえる。

ついで後著，*Elements of Marketing*（『マーケティング要綱』）が，*Marketing: Methods and Policies* をベースにして，1930年に出版された。その初版以後，改定作業は以下のように続いている。

初　版（1930年発行）	コンヴァースの単独著作
改訂版（1935年発行）	同上
第2版（1940年発行）	ヒュージイとの共著＝ Converse, & Huegy, H. W.
第3版（1946年発行）	同上
第5版（1952年発行）	ヒュージイおよびミッチェルとの共著＝ Converse, Huegy, & Mitchell, Robert V.
第6版（1958年発行）	同上
第7版（1965年発行）	同上

当然のことながら，*Elements of Marketing* 各版によりその内容は異なる。いずれにせよ1965年に至るまで長い期間出版され続け，改定を続けることにより，各大学でテキストとして用いられる

などし，ロングセラーとなった（改定版は途中から同僚であるイリノイ大学教授，Harvey W. Huegy らが共著者となっている）。本書の前身となった Converse（1921）*Marketing: Methods and Policies* の出版から含めれば半世紀近く続き，こうしたことで本書は名著の名に値するものとなった。このようにコンヴァースには，*Marketing: Methods and Policies* および *Elements of Marketing* という 2 著が包括的にして理論的なテキストとしてマーケティングの基礎理論を固めた。

他方ではこれとは別に，コンヴァースは，その研究において歴史的視点を重視した方法で積み重ねた点も忘れてはならい。こうして以下の歴史関係著書論文を明らかにしている。

① Converse（1933）“The First Decade of Marketing Literature,” *NATMA Bulletin Supplement*（Nov.）．再録：“ The First Decade of Marketing Literature”, in Mark Tadajewski and D.G. Brian Jones（Edited）,（2008）, *History of Marketing Thought*, Vol. 1, Sage Publications.
② （1945a）“The Development of the Science of Marketing － An Exploratory Survey,” *Journal of Marketing*, July.
③ （1945b）“Fred Clark’s Bibliography as of the Early 1920’s,” *Journal of Marketing,* July.
④ （1951）“Development of Marketing Theory: Fifty Years of Progress,” in *Changing Perspectives in Marketing*, ed., by H. Wales, University of Illinois Press.
⑤ （1952）“Notes on Origin of the American Marketing Association,” *Journal of Marketing,* July.
⑥ （1959a）T*he Beginning of Marketing Thought in the United States: With Reminiscences of Some of the Pioneer Marketing Scholars*, Bureau of Business Research, The University of Texas.（梶原勝美訳（1985）『マーケティング学説史概論』白桃書房）
⑦ （1959b）*Fifty Years of Marketing in Retrospect,* Bureau of Business Research, The University of Texas.（梶原勝美訳（1986）『アメリカ・マーケティング史概論』白桃書房）

これらのうち，（1945a）は次節で扱うこととし，コンヴァースが晩年に至って出版した 1959 年の 2 著書⑥⑦は特筆されるもので，ここでふれよう。この 2 著書はともに，イリノイ大学を定年後（名誉教授に），テキサス大学経営学部客員教授としてオースチンに在籍する中で，大学院生指導のために謄写版刷りのプリントを用いたことに始まる。コンヴァース自身の研究の総括的意味を含めて書かれており，これをテキサス大学が公刊することで今日に残ったものである。マーケティングの学説史および実態史に関する歴史研究を自身の研究回顧を行いつつ，まとめたものである。

まず⑥（1959a）は，アメリカにおいてマーケティング思想を形成した著名なマーケティング学者らパイオニアたちの回顧を中心にしつつ，マーケティング論の発展史をまとめている。いわば学説史的な理論史である。なお，そのうち第 1 章は，生成期マーケティングにおいて，アトキンソンら 19 世紀後半の経済学者の影響が述べられている。このように当時の経済学者たちに注目するのはコンヴァースだが，その門下のフランク・クールセン（Frank G. Coolsen）がこれをさらに丹念に研究し，一書にまとめており，注目して良い[8)]。

ついで，⑦（1959b）は，アメリカにおけるマーケティングそのものの歴史を通史的に明らかにしている。いわゆる社会経済的観点からのもので，経済史との密接な関連のもとで歴史的に述べられている。後の *Elements of Marketing* 第 7 版（1965 年）の第 2 章に「マーケティング発展 100 年史」としてそのエッセンスが登載されている（小原訳 1985）[9]。

以上の他に，コンヴァースには基礎理論的な，視点を変えた著作として，Converse（1927）*Selling Polcies*, Prentice-Hall ; Converse（1936）*Essentials of Distribution*, Prentice-Hall ; Converse, & Jones, F. M.（1948）*Introduction to Marketing*, Prentice-Hall，の著書もある。

とくに 1920 年代の著作である *Selling Polcies*（『販売政策』）は，1920 年夏にマーケティングの著書の準備を始めて，*Marketing: Methods and Policies* として 1 年後に結実したものの，Policies 部分が不十分でもあり，より拡張したに政策を論じるために本書を取りまとめたという（*Selling Polcies* 序文 p. v）。その内容は広範で，経営政策・販売政策形成の基本が述べられている。市場調査，製品政策，価格政策，流通方法の政策，広告等の需要創造政策，購買政策，信用政策などと，網羅的であり，マーケティング一般理論と称してもよいものとなっている。

3. マーケティングの科学論争

周知の通り，マーケティングは，19 世紀後半から 20 世紀初めにかけて，資本主義経済の発展過程にあったアメリカで登場してきた。当初そこでのマーケティングは，商品流通に関連する企業が行う他企業との間の激しい販売競争活動であるという個別経済的な経営過程の側面として，すなわち「企業経営的マーケティング」と，商品が生産者から消費者へと至るまでの社会的移転現象であるという社会経済的な流通過程の側面として，すなわち「社会経済的マーケティング」との，両面を複合的に内包するものと考えられてきた。

第二次大戦前までこうした 2 つの異なる側面を包摂してきたマーケティングであるが，学問的なレベルでいえば，整序が十分とはいえない，明確な理論体系を持ったとは言い難い状況のままであったように思われる。そうした状況下で，第二次大戦のさなか 1945（昭和 20）年 7 月に，日本では生きるか死ぬか 7,000 万余の総国民が我を失っているような状況にあったが，戦争の相手国アメリカにおいては，平和この上ないマーケティング論についての論文が発表されている。学会誌に掲載されたコンヴァースの論文，Converse（1945），“The Development of the Science of Marketing − An Exploratory Survey,” *Journal of Marketing*, July, pp. 14-23. がそれである。この論文「マーケティング科学の発展 ── 試論的概観 ──」で，マーケティングなるものが本当に高い理論体系をもった学問なのだろうか，マーケティングとは何かを問うている。コンヴァースによれば，「マーケティングの科学とわれわれが呼ぶところの古典的な知識体系は，過去 50 年の間（より重要な程度では 35 年間）に発展してきた」（p. 14）とする。その基本は，これまでのマーケティング研究を概観する（survey）ことにある。マーケティングは独立的研究領域であるが，その多くは経済学，心理学，経営学，経済史，会計学に依拠してきたものである。その論文内容は，①他の古い諸学問，②概念，技法とデータ，③組織，④定期刊行物，⑤著作および報告書，の 5 つによって，マーケティングの科学ないし技法の概観をおこなっている。

こうして，マーケティングは科学（理論）であるか否かという，これによりその後 20 年以上に

わたる息の長い論争，いわゆる科学論争と称されるものが展開されていく，いわばこの論争の嚆矢となったのがコンヴァース論文である。いずれにしても，コンヴァース論文は，技法ないし技術に終始したマーケティング実務型のそれまでの展開に，より理論的な検討の意味を指摘したといえる。際立って深みのある探究とはいえないが，より学問としてマーケティング論の成立につながる重要なターニング・ポイントになったことは確かである。

この 1945 年のコンヴァース論文から始まった論争は，以下のような多くの論文が続くことでホットな展開，そして内容を深めていった。

① Brown, L. C.（1948）“Towards a Profession of Marketing,”*Journal of Marketing*, July.

② Alderson, Wroe and Reavis Cox（1948）“Towards a Theory of Marketing,”*Journal of Marketing*, October.

③ Vaile, Ronald S.（1949）“Towards a Theory of Marketing: A Comment,”*Journal of Marketing*, April.

④ Bartels, R.（1951）“Can Marketing be a Science?”*Journal of Marketing*, January.

⑤ Hutchinson, Kenneth D.（1952）“Marketing as a Science: An Appraisal,”*Journal of Marketing*, January.

⑥ Stainton, Robert S.（1952）“Science in Marketing,”*Journal of Marketing*, July.

⑦ Jeuck, John E.（1953）“Marketing Research—Milestone or Millstone?”*Journal of Marketing*, April.

⑧ Verdoorn, P. J.（1956）“Marketing from the Producer's Point of View,”*Journal of Marketing*, January.

⑨ Oxenfeldt, Alfred R.（1961）“Scientific Marketing: Ideal and Ordeal,”*Harvard Business Review* , March-April.

⑩ Mills, Harlan D.（1961）“Marketing as a Science?”*Harvard Business Review,* September-October.

⑪ Weiss, E. B.（1962）“Will Marketing Ever Become a Science?”*Advertising Age*, August 20.

⑫ Buzzell, Robert D.（1963）“Is Marketing a Science?”*Harvard Business Review*, January-February.

⑬ Schwartz, George（1963）*Development of Marketing Theory*, South-Western Pub.

⑭ Howard, John A.（1965）*Marketing Theory*, Allyn and Bacon.

⑮ Lee, Charles E.（1965）“Measurement and the Development of Science and Marketing,”*Journal of Marketing Research*, February.

⑯ Taylor, Weldon J.（1965）“Is Marketing a Science,”*Journal of Marketing*, July.

⑰ Halbert, Michael（1965）*The Meaning and Sources of Marketing Theory*, McGraw-Hill.

⑱ Robin, Donald P.（1970）“Toward a Normative Science in Marketing,”*Journal of Marketing*, October.

⑲ Dawson, Leslie M.（1971）“Marketing Science in the Age of Aquarius,”*Journal of*

Marketing, July.

⑳ Goldstucker, Jac L., Barnett A. Greenberg, and Danny N. Bellenger（1974）"How Scientific Is Marketing,"*MSU Business Topics,* Spring.

㉑ Hunt, Shelby D.（1976）"The Nature and Scope of Marketing,"*Journal of Marketing*, July.

結論的に言えば，この科学論争の帰趨は，科学とは何か，その科学をどう規定するかにかかっている。それぞれの論者がスタートである科学そのものの内容が異なる限り議論はかみ合わない。またマーケティングとは何か，マーケティングをどう規定するかについても同様である。

蛇足ながら，他方で 1950 年代以降の実務界では企業の著しい発展が進み，それと連動して，企業の立場でのマーケティング手法が深耕され，マネジリアルな（企業経営的，しかもより高次の経営者視点に立つ）その性格を一層強めた。こうしてマーケティングは，経営における一機能（マーケティング管理，さらにはマネジリアル・マーケティングへと拡大，発展する）として捉えていった。そうした状況の中，学界では科学論争を経て，1969 年のコトラー＝レヴィ（Kotler & Levy）らの論文を発端として「マーケティング概念を拡張すべきか否か」という，これもまた息の長い論争が生ずることとなった。いわゆる境界論争ないし本質論争が再度引き起こされる[10)]。このように，1945 年以降の科学論争，そして 1969 年以降の境界論争ともに，マーケティングとは何かという基本的に同様の問題が変わらず生じたことになる。

前節の基礎理論としての体系だった標準的なテキスト刊行，本節のマーケティングの科学論争の発端者としての役回りをコンヴァースは果たしたのである。その結果，マーケティングの理論深化に貢献してきたことで，イリノイ大学にコンヴァースありと知られてきた。これらの過程で，American Marketing Association（アメリカ・マーケティング協会，以下，AMA）は，マーケティングの理論的発展に寄与した研究者を表彰するために学会賞を創設するが，その名を「AMA コンヴァース学会賞」（Paul D. Converse Awards）とするのである。授賞は 1949 年を皮切りに，不定期ながら数年おきに開催し，最近時 2016 年には第 19 回に至っている[11)]。学会賞の受賞者一覧は下記【資料】の通りである。またコンヴァース学会賞の授与に合わせ，「AMA コンヴァース・シンポジウム」として，イリノイ大学（アーバナ・シャンペーン校）において適宜に開催し，今日におよんでいる。なお別に，コンヴァースは学問的な貢献（マーケティング論の科学化への志向）や，積極的な学会活動を背景として，早くも 1931 年には AMA 学会長に就任しており，さらに戦後にもその職に再任されている。

4. 小売商圏の実証と理論

コンヴァースのコンヴァース足らんとする橋頭保を築いたもう 1 つの領域として，小売商業に関する商圏論がある。商圏（trading area, market area）は，小売店で買い物する消費者の地理的な広がり，その範囲・領域を指す商勢圏のことである。小売商圏算出については，初期のものとしてウイリアム・J・ライリー（William J. Reilly, 1899-1970）の小売引力の法則が知られるが，コンヴァースはこのライリーをさらに展開して，新小売引力の法則として定式化した。このためライリー・コンヴァース・モデルと称してもよい。

ライリーの法則は，Reilly（1929）. *Methods for the Study of Retail Relationships*, Austin Texas, Bureau of Business Research, University of Texas, Research Monograph 4. および，Reilly（1931）. *The Laws of Retail Gravitation*, New York, Knickerbocker Press. によって明らかにされた。ライリーによれば「2 都市は，吸引勢力分割点の近くに位置する都市または町村から，2 都市の人口にほぼ正比例し，2 都市と中間都市との距離の 2 乗に反比例するように小売取引を吸収する」という法則である。

ライリーの法則に対して，コンヴァースの論文は，Converse（1949）“New Laws of Retail Gravitation,” *Journal of Marketing*, October, pp. 379-384. で明らかにされている。

コンヴァースは，ライリーの法則を展開させ，⑴2 都市の吸引力の均等分割点を求める式と，⑵消費者の居住地都市での購買部分と競争都市に吸収される部分を求める式という，以下 2 つの式を示している。

⑴ $DB = \dfrac{Dab}{1+\sqrt{Pa/Pb}}$

DB：B 市から分割点までの距離
Dab：A 市と B 市間の距離（$Da+Db$）
Pa：A 市の人口
Pb：B 市の人口

⑵ $\dfrac{B_a}{B_b} = \left(\dfrac{P_a}{H_b}\right)\left(\dfrac{4}{d}\right)^2$

Ba：B 市居住者購買力のうち A 市に吸収される部分
Bb：B 市居住者購買力のうち地元 B 市に残留する部分
P_a：A 市の人口
Hb：地元 B 市の人口
d：A 市・B 市の距離
4：慣性距離因子

人口と距離という 2 つの変数を用いたライリーに対して，コンヴァースはそれぞれ売上高，売場面積，時間，費用などに置き換えることが可能としている。

こうした，コンヴァースの法則は，これに先立って関連する実証研究をさまざまにおこなっている。それらは，在住していたイリノイ州，とりわけ大学所在地のアーバナ・シャンペーン両市に関わるなどした，詳細な論文が以下である。

Converse（1932）*Business Mortality of Illinois Retail Stores from 1925 to 1930* , University of Illinois Bulletin, Vol. 29, No. 31, Bulletin / Bureau of Business Research ; No. 41.

Converse（1936）“Analysis of Retail Trading Areas: Some Suggested Methods with an Example,” *National Marketing Review*, Vol. 1, No. 4, Spring, pp. 316-325.

Converse（1943）*A Study of Retail Trade Areas in East Central Illinois,* Bureau of Economic and Business Research, University of Illinois, October.

Converse（1946）*Retail Trade Areas in Illinois*, University of Illinois Bulletin, Vol. 43, No. 68. Business Studies; No. 4, July.

Converse（1948）*Consumer Buying Habits in Selected South Central Illinois Communities,*

University of Illinois Bulletin, Vol. 45, No. 34. Business Studies; No. 6.

以上，これら小売商圏の諸法則[12] は，ライリーやコンヴァースの他，多くの研究者も挑んできたものである。とくに，これも著名なデヴィット・L・ハフ（David L. Huff, 1931-2014）の法則は，Huff（1964）“Defining and Estimating a Trade Area,”*Journal of Marketing*, Vol. 28, July. に示されている。日本ではこのハフ・モデルをベースに修正ハフ・モデルなどを政策的に使うところとなっていった。

いずれにしても，商圏に関するさまざまな法則については，日本においては高度経済成長期の総合スーパー・百貨店などの進出問題に関連して，その地元・周辺小売商との軋轢の中で出店調整問題のために使われた。百貨店法，ついで大規模小売店舗法等において，さらに 1980 年代でもまだまだ社会問題として解決されずに，多くの流通・マーケティング研究者にとり喫緊の解決を要された課題であった。とはいえ，法的規制問題にのみ終始したり，規制緩和の中での解釈論議で，意味を持たないという見方もないではない。

以上，コンヴァースの小売商圏モデルは，小売流通の実務・理論領域に大きく貢献したことで，歴史に残る存在であり続けてきたといえる。

5. おわりに（現代的評価）

結局，コンヴァースの研究は，① 1920 年代のいわゆる「マーケティング統合の時代」に標準的なテキストを出版したこと，② 1945 年に端を発するアメリカでのマーケティング科学論争を仕掛けることになったこと，③小売商圏の算出に関連する新小売引力の法則を定式化したことなど，顕著な仕事をなした。最後に，以上の検討からコンヴァース学説の評価も加えておこう。

第 1 に，いつの時代でも，大学等で使われるテキストは，基礎的網羅的なものであること，かつこれを題材にした教育の成果は，企業等の実社会でより具体的な行動となっていくものである。今から 100 年近く前に出版されたアメリカのマーケティング教材は，大学教育界に教材提供したにとどまらず，ビジネス界に基礎教養的に機能したし，同時的にこれがアメリカの限りない経済発展の礎となったことである（後には，MBA ＝ビジネススクール修了者が大企業の経営幹部に必然なものとなったこと，その中心の一つにマーケティングが存在することも良く知られている）。コンヴァースのテキストは，少なからざる教材の一端を担うものであったし，他面その内容は「流通機能」にみられるように，現代流通・マーケティングの基礎理論として歴史的存在を失っていないことである。

第 2 に，マーケティングは戦後大きく揺れ動きつつ，その内容を豊かなものとしてきたが，その促進剤は学界における 2 つの論争，科学論争，境界論争にみることができる。学問本質論という理論的な掘り下げにおいて，科学論争の嚆矢となったのがコンヴァース論文であった。成熟化したといわれるマーケティング論であるが，常に本質論的検討は学究者の研究の常となっており，現代においても忘れることがない。そのゆえにこそ三四半世紀前のコンヴァース精神に戻れと指摘しておきたい。

なお，中西部の基幹大学の一つ，州立のイリノイ大学教授の職（1924-1957）にあったコンヴァー

スであるが，イリノイ大学商学部（現・経営学部）には，第二次大戦の前後，コンヴァースよりも以前の教授陣，そして以後も多くのマーケティング教授が在籍している。かくして，マーケティング領域でイリノイ大学はアメリカでも有数の研究拠点となってきたことも確認しておきたい[13]。

蛇足ながら，コンヴァースがイリノイ大学教授であった際に，後に消費者行動論をはじめとして著名な学者となるジョン・A・ハワード（John A. Howard, 1915-1999）はイリノイ大学に学び学部，大学院修士課程で指導を受けている。そしてそのハワードがピッツバーグ大学教授として在職していた際には，インドから留学してきたジャグディシュ・N・シェス（Jagdish N. Sheth, 1938- ）が大学院において直接教えを受けている（同大学院より博士号を受けた）。とともに，そのシェスは後にイリノイ大学教授として在職（1969-1984 年の期間，その後，南カルフォルニア大学，ジョージア州のエモリー大学に移籍）するのである。

このように，コンヴァース～ハワード～シェスは，イリノイ大学つながりという稀有な師弟関係にあった[14]（ついでながら，3 者の関係は，世間は狭くピッツバーグ大学つながりでもあった）。なお，インド系アメリカ人としてのシェス（現・エモリー大学教授）は，かねて在職したイリノイ大学より，アメリカにおける学界，またイリノイ大学への，さらに在米・留学インド人への（またいうまでもなく母国インドにも），さまざまな貢献を評価され，2016 年 5 月に「イリノイ大学名誉博士号」を授与されている。

第 3 に，コンヴァースによる小売商圏の算出に関連する新小売引力の法則の定式化は，他の研究者による法則を含め，多大の客観的数値をもたらした。これにより経済政策・流通政策的に大いに貢献するところとなった。当然ながら，これら法則によって唯一の正解があるわけではないが，多くの利害関係者のそれ相応の了解ないし納得が得られることとなる。現代においてもそのことは官界，学界，業界，そして消費者との調整政策等に意味を持っている。

【補説】19 世紀後半アメリカ・マーケティング論の発展

マーケティング論が成立したのはいつの時期なのかについては，アメリカ合衆国において目覚ましい経済発展を遂げる過程と相まった，20 世紀に入ってからというのが通説である。これに対して，マーケティング実務がこれより先に経済学諸領域の中で取り扱われだし，そのマーケティング思想を吟味するという姿勢が一部にみられた。そうした一人としてクールセン（Frank Gordon Coolsen, 1915-unk）をあげることができるが，本論で述べたコンヴァースの門下である。クールセンは，イリノイ大学に籍を置く中で，1942 年の修士論文，1958 年の博士論文とその研究を深めた。テキサス技術大学教授（Texas Technological College = 1923 年創立。後にテキサス工科大学 Texas Tech University に 1961 年改名）時に，その博士論文を拡充，同大学出版局より公刊されている。Coolsen（1960）*Marketing Thought in the United States in the Late Nineteenth Century*（『19 世紀後半アメリカにおけるマーケティング思想』），The Texas Tech Press, Lubbock, TX. 全 231 ページ，がそれである。この補説では，以下その内容の若干を明らかにしておこう。

本書の目次は次のようである。

Chapter Ⅰ. Introduction: Marketing and the American Economy in the Late Nineteenth Century
Chapter Ⅱ. Marketing Ideas of Edward Atkinson
Chapter Ⅲ. Marketing Ideas of David Ames Wells
Chapter Ⅳ. Marketing Ideas of Arthur and Henry Farquhar
Chapter Ⅴ. Appraisal of Contributions to Marketing Thought by Late Nineteenth Century Liberal Economists

みられるように，第1章「序論；マーケティングと19世紀後半のアメリカ経済」では，本論の前提・背景を扱う。1870～1900年のアメリカの経済諸条件とマーケティング諸問題をテーマに，農産物マーケティングの諸問題，製造物のマーケティング，卸売・小売取引の発展について，棚卸的に検討される。続く第2章～第4章の3つの章では，Edward Atkinson，David Ames Wells，Arthur and Henry Farquharの，それぞれの研究者を取り上げ，吟味をおこなっている。

第2章「エドワード・アトキンソンのマーケティング研究」では，マーケティングの本質と重要性，物的流通とマーケティングコスト，市場調査と統計的研究，国内製品の経済最適化と流通，そして最後にアトキンソンのマクロ経済的マーケティング理念を論じている。

アトキンソン（Edward Atkinson, 1827-1905）は純粋な学者というわけではないものの，ビジネスマンの傍ら，ジャーナリスト，経済研究者として多くの著作を著している。その中で学説史的に重要なものは，（1885）*The Distribution of Products*（『製品の流通』），（1889）*The Industrial Progress of the Nation*（『米国の工業発展』），（1892）*Taxation and Work*（『課税と労働』）である。

アトキンソンは，「マーケティングないし流通（この用語は互換性interchangeablyをもって使用している）は，経済システムにおいて最も重要な部分である」，なんとなれば「全国民の生活は，取引および輸送に従事する250万人以上の人々によって支えられている」（Coolsen, p. 24; Atkinson=1892, p. 227）ためであるという。需要・所得・購買力に関してアトキンソンは，「非雇用者のうち10％が高い購買力をもつが，35.7％は中程度，54.3％は低い程度の購買力しか持たない」「マーケティングが成功するかどうかは人口の50％以上を占める低所得者層に依存する」とする（Atkinson=1885, Converse ⑥= 1959 a, p. 5）。なお，こうしたアトキンソンの考え方は，後にマーケティング論のパイオニアと称されるA・W・ショウに引き継がれる。

第3章「ウェルズのマーケティング研究」では，危機的経済問題としてのマーケティングの出現，物的流通，消費者市場分析，需要拡張のダイナミックス，マーケティング機関・統合と大規模運営，価格傾向分析と価格政策，そして最後にウェルズのマクロ経済的マーケティング理念を論じている。

ウェルズ（David Ames Wells, 1828-1898）の著作の中で，学説史的に重要なものは，（1885）*Practical Economics*（『実践的経済学』），（1889）*Recent Economic Changes*（『現代の経済変動』）である。

ウェルズは，1870年から1890年の20年間に物価が下がり実質生活水準が上昇することで，経済状況は大きく拡大したという（Coolsen, p. 64）。マーケティング活動は経済を活発にし，技術的に進歩した製品を消費者に供給し，文明の進歩に大きく貢献する。消費者の需要を継続的に拡大さ

せるのは以下の３つの要因，①物価の低下，②大衆消費市場における購買力の増加，③欲望の増大あるいは文化の変化，であるとする（Coolsen, p. 71; Wells=1889, p. 447）。

第４章「ファーカー兄弟のマーケティング研究」では，19 世紀後半の製造業者のマーケティング諸問題と諸政策，輸出の統計的調査と関税，工業発展に係わる原材料価格分析と関税効果，食品価格分析と農産物輸入・所得の関税効果，市場需要の統計的測定，そして最後にファーカー兄弟のマクロ経済的マーケティング理念を論じている。

ファーカー兄弟（Arthur Farquhar 1838-1925, and Henry Farquhar 1851-1925）はそれぞれに著書論文があるが，兄アーサーは農機具製造業者，弟ヘンリーは農務省の統計官吏と，ともに実務家で学者ではない。二人の共著としては（1891）*Economic and Industrial Delusions*（『経済と工業の妄想』）がある。

彼らの主要な貢献は，価格と需要の弾力性を統計的に測定したことにあるとされる。その共著の中で，「過剰生産の原因は非効率な流通にある」（Coolsen, p. 111; Farquhar＝1891, p. 106）と述べるなど，これ以降のマーケティング課題をすでに直視している。

最終の第５章「19 世紀後半のリベラル経済学者によるマーケティング研究の貢献の評価」では，本書のこれまでを総括して，マーケティングの意味と範囲，マーケティング機関と統合の経済学，市場分析・マーケティング活動への経験的アプローチ，19 世紀後半のリベラル経済学者のマクロ経済的マーケティング理念を論じている。

以上のようにクールセンは，19 世紀第４四半期における経済学，そこでのマクロ経済的マーケティング現象および課題について論じている（蛇足ながら，それは 20 世紀中盤以降に大きく発展を遂げることになる，いわゆるミクロ経済的マーケティング，企業経営サイドに立ったマーケティングということではない）。

このクールセンを指導したコンヴァースは，さらにこれ以外のマーケティング現象に関心を示した研究者にも着目し，商品取引所における投機研究のヘンリー・C・エメリー（Henry C. Emery, 1872-1924），広告心理学領域に影響を及ぼしたハロー・ゲイル（Harlow Gale, 1862-1945）をあげて検討している（コンヴァース⑥＝ 1959 a）[15]。今後これら諸研究成果に加えてさらに諸文献を渉猟すれば，マーケティング論の生成・成立に関して初期的に論じている研究もあろうが，今後の課題である。

《注》

1） ワシントン・アンド・リー大学は，1749 年，私立大学としてヴァージニア州の地方都市レキシントンに創立，今日アメリカでヒドゥン・アイヴィーの一つに数えられる。一流私大としてアイヴィー・リーグ（Ivy League，ハーヴァード大学，コロンビア大学など東海岸８大学からなる）が著名である。ヒドゥン・アイヴィー（Hidden Ivies）とは，アイヴィー・リーグと同レベルの素晴らしい教育を誇る大学ではあるが，アイヴィー・リーグほどには目立たない大学の意味で使われる（グループ化されているわけではない，30 の大学）。それにはジョンズ・ホプキンス大学，スタンフォード大学，アマースト大学などが含まれており，それに並ぶ有名私大として，ワシントン・アンド・リー大学はアメリカでは認知され，「南部のハーヴァード」（Harvard of South）と称されたりもしている。

大学名にある，ワシントンは初代アメリカ合衆国大統領ジョージ・ワシントン（George Washington, 1732-1799）を指し，同大学に多額の寄付をしていることであり，他方，リーは南北戦争時の名将・南部

陸軍総司令官ロバート・E・リー（Robert Edward Lee，1807-1870）を指し，軍除隊後に同大の学長となり教育改革を行ったことである。両者ともに大学に多大の貢献をしたとして理事会は1870年リー逝去後に大学名にその名を加え，現在に至っている。ちなみに，ワシントン，リーの両者ともにヴァージニア州生まれである。

2） コンヴァースは，ウィスコンシン大学大学院では，イーリィ（Richard T. Ely；1854-1943）や，コモンズ（John R. Commons；1862-1945）ら，いわゆる制度学派，ウィスコンシン学派の人々に教えを受けている。

3） バーテルズの本書は初版（1962年）で，その後改定し，第2版（1976年），第3版（1988年）が出版されている。書名は，初版のみに Development を使い，その後 History に変更している。邦訳は第2版，Bartels, R.（1976）*The History of Marketing Thought*, 2 nd ed., Grid. 山中豊国訳（1979）『マーケティング理論の発展』ミネルヴァ書房。また第3版邦訳は，山中豊国訳（1993）『マーケティング学説の発展』ミネルヴァ書房。

4） このヒュージイには，筆者・小原がかつて1982-1983年イリノイ大学に客員研究員として在籍していた際，直接話を聞ける状況にあったが，予定が合わずにその機会を失したことがある（1903年生まれで当時存命，リタイアしてイリノイ大学名誉教授，大学キャンパスの南東に隣接していたシニアホームに住んでいた）。第2節で後述するように，ヒュージイは，コンヴァースのテキスト改定等を助け，後にはその共著者にもなっている。

5） Bartels（1976）*The History of Marketing Thought*, 2 nd ed., Grid, p. 146. 山中豊国訳（1979）『マーケティング理論の発展』ミネルヴァ書房，p. 219。

なお，バーテルズ理論の研究評価については，以下を参照されたい。（神奈川大学）上沼克徳（2016）「ロバート・バーテルズの研究業績と思想」拓殖大学『経営経理研究』第106号，3月。

また，以下の塚田朋子の論考はバーテルズに限らないが，マーケティング原初期からの理論発展の様相を詳細に論じている。塚田（2015）「黎明期アメリカの Marketing Thought と伝統的アプローチに関する一考察」『東洋大学大学院紀要』第52集。ほかに塚田（2007）「マクロマーケティング研究の源流に対するドイツ後期歴史学派の影響」『東洋大学経営論集』第69号，3月。

6） これらの分類に関して，ショウ（A. W. Shaw, 1876-1962）のそれは，Shaw（1915）*Some Problems in Market Distribution*, Harvard Univ. Press に。ウェルド（L. D. H. Weld, 1882-1946）については，Weld（1916）*The Marketing of Farm Products,* Macmillan，および Weld（1917）Marketing Functions and Mercantile Organization," *American Economic Review*, Jan. に。クラーク（F. E. Clark, 1890-1948）については Clark（1922）*Principles of Marketing*, Macmillan に示され，それぞれ展開されている。3者の学説概要については，マーケティング史研究会編（1993）『マーケティング学説史 ── アメリカ編 ──（増補版・2008）』同文舘出版，による該当箇所も参照。

7） Fred E. Clark（1922）*Principles of Marketing,* Macmillan。緒方　清・豊喜訳（1930・1932）『売買組織論 ── 貨物配給の原理 ──』（上巻・下巻）丸善。クラークはノースウェスタン大学教授。原著は「マーケティング原理」であるが，当時日本では，マーケティング用語の使用の一般化にはまだ至っていない。「売買組織論」と訳書名としたのは，訳者が東京商科大学所属で，当時の同大での講座名称に倣っている。「原著表題の直訳より却って本書の内容を知り易からしむるものと信ずる」（訳者小言，p. 1）としている。

なお，このクラークはイリノイ大学大学院において，修士号を，1916年に博士号を得ている。指導教授は経済学の David Kinley（1861-1944）で，キンリーは後には経済学部長，学長を務めるなどイリノイ大学の歴史に名を遺し，David Kinley Hall と建物名の1つにもなっている。

8） コンヴァースの指導を受けたクールセンは，イリノイ大学で修士，博士課程を修めているが，そこでの論文は常に歴史研究の視点によるものである。修士論文は，（1942）*The Development of Systematic Instruction in the Principles of Advertising*。博士論文は，（1958）*Marketing Ideas of Selected Empirical Liberal Economists*, 1870-1900。この博士論文を元として後に公刊されるが，その内容については本稿末の【補説】を参照されたい。その間には，Coolsen（1947）"Pioneers in the Development of Advertising," *Journal of Marketing*, Vol. 12, No. 1.（July）pp. 80-86. や，（1948）"The Use of Case Studies in the Teaching of Marketing, " *Journal of Marketing,* Vol. 13, No. 3.（Jan.）pp. 356-358. などの論文もある。

9） *Elements of Marketing* 第7版（1965年）のうち，第2章である，"A Century of Marketing Evolution"（マーケティング発展100年史）については，小原　博訳（1985）「マーケティング発展史概観」

『拓殖大学論集』第 155 号，5 月，として訳出済みである。

10） これら境界論争については，小原 博（1999）『基礎コース・マーケティング（第 3 版・2011）』新世社，第 1 章および第 11 章を参照のこと。境界論争の嚆矢は，Philip Kotler and Sidney J. Levy（1969）“Broadening the Concept of Marketing,” *Journal of Marketing*, January. の論文である。

この境界論争の結果，それまでのマネジリアル・マーケティングの一面的な展開から，企業のソサエタル（社会志向的）な面を扱うもの，より明確には企業の社会的責任さらにマーケティングの社会的責任に関する領域が，そしてまた，営利たる企業のマーケティングを非営利組織にも導入・適用していくという新しい領域が，当初それら諸領域が複合的にソーシャル・マーケティングの名のもとで検討されるところとなった。いわば，マネジリアル・マーケティングというミクロなそれに対して，社会的視点の必要性を要求したマクロな展開がその系譜的に加えられ，ミクロとマクロの相互関連がここにみられる。他方で，経済のソフト化・サービス化の進展に関連して，従来，製品という有形の対象にのみ係わってきたマーケティングに対する問題点が指摘されて，新たな領域としてサービス・マーケティングが登場してくることになった。

11） AMA においては，コンヴァース学会賞以外にも，その後，著名なマーケティング学者の名を冠した学会賞が設けられている。Paul E. Green Award，Shelby D. Hunt / Harold H. Maynard Award，また協賛の Sheth Foundation Award など。

12） コンヴァースの法則に関して近時に再検討論文がある。S. J. Anderson, J. X. Volker and M. D. Phillips（2010）“Converse's Breaking-Point Model Revised,” *Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 3, Jan.

なお，小売商圏に関する研究は内外ともに以前から多い。日本での網羅的な検討は，荒川祐吉（1962）『小売商業構造論』千倉書房；小西滋人（1971）『小売競争の理論』同文舘出版；山中均之（1977）『小売商圏論』千倉書房；中西正雄（1983）『小売吸引力の理論と測定』千倉書房，等を参照されたい。

13） イリノイ大学は 1867 年に創立されたイリノイ州最大の州立大学。1902 年には，文芸学部の中にあった経済学部門を拡充する形で，ビジネス教育コースが置かれた。1915 年に，このコースを発展的拡充して，商学部が開設された。2003 年には学部名称を伝統ある商学部（College of Commerce and Business Administration）から経営学部（College of Business）に変更した。

なお，イリノイ大学はこのアーバナ・シャンペーン本校の他，シカゴ校，スプリングフィールド校（州都）の 3 校からなる。イリノイ大学のマーケティング関係の詳細については古いが，小原（1983）「アメリカ・マーケティング生成の一系譜 ── イリノイ大学マーケティング史覚書 ──」『経営経理研究』第 31 号，11 月。および小原（2012）『アメリカ・マーケティングの生成』中央経済社，補論 3。

14） これらの詳細については，小原　博（2016）「マーケティング史研究の視座」『経営経理研究』第 106 号「小原 博教授 古稀記念号」，3 月，を参照されたい。このコンヴァース，ハワード，シェスの 3 者の関係を一覧すれば以下。

教授 / 生没年	教授最終所属	イリノイ大学	備考（関係など）
コンヴァース （P.D.Converse） 1889-1968 年	イリノイ大学	1924-1957 年 イリノイ大学在職	（イリノイ大学移籍までの，1915-1924 年にピッツバーグ大学在職）
ハワード （J.A.Howard） 1915-1999 年	コロンビア大学	1939 年学士号 1941 年修士号取得 1948-50 年在職	＊イリノイ州ジェームスタウン生まれ。 イリノイ大学および同大学院の学生としてコンヴァースの指導を受ける。 （コロンビア大学移籍までの 1958-1963 年にピッツバーグ大学在職，それ以後にコロンビア大学に移籍）
シェス （J.N. Sheth） 1938 年 -	（現） エモリー大学	1969-1984 年 イリノイ大学在職	ピッツバーグ大学大学院でハワードの指導を受け，1962 年に MBA，1966 年に Ph. D. 取得。

15） コンヴァースのこうした発展史を中心に，またバーテルズの所論（注(3)参照）とともに，アメリカ・マーケティング論成立に関して早い段階で整理したものとして，橋本 勲（1965）「マーケティング論成立の沿革」『経済論叢』第 95 巻第 5 号，5 月，がある。後に橋本の一連の史的論考は，（1975）『マーケティング論の成立』ミネルヴァ書房，に結実している。

【資料】AMA コンヴァース学会賞

「AMA コンヴァース学会賞」（AMA Converse Awards）は，American Marketing Association が，マーケティング領域の理論的発展をもたらした学究者を表彰するために設けた学会賞である。本文でも指摘したように，AMA 学会長経験者，マーケティングの科学論争の嚆矢としての存在など，その理論的発展に寄与した P・D・コンヴァースの名を学会賞に冠したものである。1949 年（第 1 回）より最新の 2016 年（第 19 回）におよぶ受賞者は以下のようである。

この受賞者一覧により，多くの良く知られたアメリカのマーケティング学者を確認することができる。これまでの全 19 回でトータル 84 名となるが，うち Alderson，Bagozzi，Grether，Rogers は 2 回受賞しており，80 名である。彼ら受賞者は，学説史研究（理論の歴史的展開）にとって不可欠な学者といえる。

AMA コンヴァース学会賞・受賞者一覧

回	西　暦	受　賞　者　名	
1	1946	バトラー（R. S. Butler）	チェリントン（P. T. Cherington）
		クラーク（F. E. Clark）	コープランド（M. T. Copeland）
		ダンカン（C. S. Duncan）	フーヴァー（H. Hoover）
		ナイストロム（P. H. Nystrom）	スコット（W. D. Scott）
		ショウ（A. W. Shaw）	ステーヴンス（W. H. S. Stevens）
		ウェルド（L. D. H. Weld）	
2	1951	ボーデン（N. H. Borden）	ニールセン（A. C. Nielsen, Sr.）
		スターチ（D. Starch）	スティワート（P. W. Stewart）
3	1953	チェンバリン（E. H. Chamberlin）	マクネア（M. P. McNair）
4	1955	オルダースン（W. Alderson）	グレサー（E. T. Grether）
		リッカート（R. Likert）	ノース（E. G. Nourse）
		シュルツ（H. Schultz）	
5	1957	ブラウン（L. O. Brown）	デュハースト（J. F. Dewhurst）
		ギャロップ（G. Gallup）	ヴァイル（R. S. Vaile）
6	1959	ベックマン（T. N. Beckman）	ディーン（J. Dean）
		ライリー（W. J. Reilly）	トスダル（H. R. Tosdal）
7	1961	コックス（R. Cox）	カトーナ（G. katona）
		パーリン（C. C. Parlin）	
8	1967	オルダースン（W. Alderson）	ラザースフェルド（P. F. Lazarsfeld）
		モーゲンスターン（O. Morgenstern）	
9	1975	ドラッカー（P. F. Drucker）	グレサー（E. T. Grether）
		ハワード（J. A. Howard）	ロジャース（Everett M. Rogers）
10	1978	バウアー（R. Bauer）	グリーン（P. Green）
		コトラー（P. Kotler）	
11	1981	バーテルズ（R. Bartels）	エンゲル（J. Engel）
		フィッシュベイン（M. Fishbein）	スミス（W. Smith）
12	1986	バス（F. Bass）	バックリン（L. P. Bucklin）
		ハント（S. D. Hunt）	スターン（L. W. Stern）
13	1992	バゴッヂ（Richard P. Bagozzi）	ベットマン（James Bettman）
		リトル（John Little）	シェス（Jagdish N. Sheth）
		ウェルズ（William Wells）	

14	1996	アーカー（David Aaker）	チャーチル（Gilbert Churchill）
		デー（George Day）	ハウサー（John Hauser）
		アーバン（Glen Urban）	ウィンド（Yoram Wind）
15	2000	レーマン（Donald R. Lehmann）	レヴィ（Sidney J. Levy）
		スリニヴァサン（Seenu Srinivasan）	スターリン（Richard Staelin）
16	2004	バゴッヂ（Richard P. Bagozzi）	ベルク（Russell W. Belk）
		ライチ（John G. Lynch, Jr.）	ロジャース（Everett M. Rogers）
17	2008	アルバ（Joseph Alba）	ベリー（Leonard Berry）
		モンロー（Kent Monroe）	ヴァラダラジャン（Rajan Varadarajan）
		ザイサマル（Valerie Zeithaml）	
18	2012	クマー（V. Kumar）	ムアマン（Christine Moorman）
		パラスラマン（A. Parasuraman）	ラスト（Roland Rust）
		テリス（Gerard Tellis）	
19	2016	シューガン（Steven Shugan）	スリニヴァサン（Kannan Srinivasan）
		ルッシュ（Robert Lusch）	コウリ（Ajay Kohli）

（出所）　小原・作成。

《付記》

今村　哲さんの古稀，拓殖大学ご定年退職をお祝い申し上げます。また拓殖大学商学部，流通マーケティングコースにおいて，そのメンバーとして運営にご協力頂いたことに感謝します。今村さんは，大手百貨店に永年勤務され，中年となって一念発起，大学で学ぶという二足の草鞋を履きながら，大学教員への道に転身された苦労人です。老若男女を問わず，誰に対しても人懐っこい対応は，誰もができるものではありません。ひとにそれぞれ歴史ありという，これまで培ってこられた人脈を大切にして，より良い人生を送られるよう，長年の同僚・友人としてエールを送るものです。

小原　博（拓殖大学名誉教授）

（原稿受付　2017 年 11 月 29 日）

経営経理研究　第112号
2018年3月　pp. 37-56

〈論　文〉

産業の少子高齢化と地域産業の創生

伊　藤　正　昭

要　約

中小企業の経営者が全般的に高齢化し，世代交代が喫緊の課題であるにもかかわらず，後継者が見つからない企業が127万社に及び日本企業の3割を占めるようになった。後継者不在で休廃業する企業が多くなる一方で，長期にわたって開業率が低いため，その結果，日本の中小企業には少子高齢化現象が観察される。いわゆる人口の少子高齢化は広く理解されているが，中小企業数の減少に歯止めがかからないことから，中小企業の少子高齢化，産業の少子高齢化への十分な理解が必要になっている。

本論文では，経済のグローバル化と産業の少子高齢化の二面から，中小企業の環境変化を捉える。その際，中小企業観の変化に注目すると，1963年の中小企業基本法の制定から1999年のその改定までの間に大きく変化し，その結果，中小企業政策も根本的に変化した。中小企業の本質に常に十分な配慮をしていれば，適切な政策が講じられることになるが，しかしながら，これまで中小企業の少子高齢化をめぐる環境変化を予見できず後手に回った実態も散見される。

また，中小企業数が急減する事態の下では，新規創業の環境整備，支援が重要課題であるが，開業率の急上昇が非現実的であるだけに，大多数の既存企業の力をさらに高めることが優先課題である。こうした現状を踏まえて，積極的な連携やネットワーク活動をとおした中小企業の経営革新，イノベーションによって産業の少子高齢化に対処する方途に言及する。

キーワード：中小企業観の変化，フラグメンテーション，産業の少子高齢化，ローカル経済圏，近接性の利益

目　次

1　ローカル経済圏を支える中小企業
(1)　中小企業観と中小企業政策の変化
(2)　さらなる中小企業観の変化
(3)　地域産業を担うサステナブルな小さな大企業への期待
2　グローバル化がローカル経済圏の中小企業に及ぼす影響
(1)　ローカル経済圏の創生を促すフラグメンテーション
(2)　国内産業のフラグメンテーション
3　深刻な産業の少子高齢化
(1)　産業の少子化を招く低い開業率
(2)　経営者の高齢化，事業承継の停滞による産業の高齢化現象
4　稼ぐ力の創出，地域資源の見直しと地方創生
(1)　地域産業資源の発掘と産業の創出
(2)　地域産業のレジリエンスのためのサービス産業生産性向上の課題

5 「近接性」を活かした地域産業のレジリエンス
⑴ 近接性を活かす意義
⑵ 近接性を活かすネットワークの構築
⑶「つながり力」を活かす地域中小企業の連携
⑷ 産業間における近接性の活性化 ── 産業間循環の構築 ──

はじめに

中小企業を取り巻く経済社会環境は変化して止まず，中小企業経営者は常に自己革新して環境に適合し持続可能な企業にならなければならない。ところが，経済のグローバル化の進展によって，海外企業との激しい競合にさらされて休廃業を重要な選択肢に加える中小企業も多くなった。さらに，既存企業のなかで，経営者が高齢化してもなお後継者が見つからない企業が日本企業の３割を占めるようになった。

休廃業する中小企業が多くなる一方で，長期にわたって開業率が低位で停滞していることから，日本の中小企業には少子高齢化現象が観察される。人口の少子高齢化は一般社会で十分に理解されているが，中小企業数の減少が止まることがなく，中小企業の少子高齢化，産業の少子高齢化への十分な理解が必要になっている。

本論文では，経済のグローバル化と産業の少子高齢化の二面から，中小企業の環境変化を捉えることにするが，その際，この半世紀にわたる中小企業観の変化に注目する。中小企業を見る目は，1963 年の中小企業基本法の制定から 1999 年のその改定までの間に大きく変化し，その結果，中小企業政策も根本的な変化をみた。中小企業の本質に常に十分な配慮をしていれば，適切な政策が講じられることになるが，環境変化を予見できず後手に回った政策も散見される。そのひとつに，改正中小企業基本法で明確に位置づけられた新規創業支援がある。

また，中小企業数が急減する事態の下では，新規創業など開業率を上昇させることが重要課題であることはもちろんであるが，開業率の急上昇が非現実的であるだけに，これまで事業活動を展開してきた既存企業の力をさらに高めることが優先課題である。こうした現状を踏まえて，中小企業のなかでも小規模企業の役割を重視しながら，中小企業の経営革新へのいっそうの取組みによって危機打開，活路開拓を期待するものである。

中小企業はローカル経済圏の担い手であり，地域産業創生のもっとも重要な主体である。他の地域中小企業，地域産業支援機関，公設試験研究機関，地域金融機関，商工会議所，自治体などとの連携やネットワーク活動に積極的にコミットし，フェイス・トゥ・フェイス（face to face）の「接触の利益」を最大限に享受しながら，地域産業の再生，創生，イノベーションの担い手になるべく期待するものである。

1 ローカル経済圏を支える中小企業

⑴ 中小企業観と中小企業政策の変化

ローカル経済圏を支える産業は，大企業の分工場が配置されている地域を除けば，いずれも小規

模な企業群で構成されている。一概に中小企業（Small and Medium-sized Enterprises, SMEs）といってもまさに異質多元で，企業規模からみても小規模企業が圧倒的であり，その多くに大企業への成長を期待するのも実態にそぐわない。

中小企業の多様性を踏まえながら，われわれは日本における中小企業観を育ててきた。第2次大戦前後の状況はおくとして，1963年に制定された中小企業基本法，1999年に改正された中小企業基本法，2010年に閣議決定された中小企業憲章，2015年の小規模企業振興基本法などへ，時代環境を背景にしながら，変化する中小企業観に対応した中小企業政策が講じられている。

まず，1963年に制定された中小企業基本法では，第1条でその政策目標が次のように記された。

中小企業基本法（1963年制定）
（政策の目標）
第1条
「国の中小企業に関する政策の目標は，中小企業が国民経済において果たすべき重要な使命にかんがみて，国民経済の成長発展に即応し，中小企業の経済的社会的制約による不利を是正するとともに，中小企業者の自主的な努力を助長し，企業間における生産性等の諸格差が是正されるように中小企業の生産性及び取引条件が向上することを目途として，中小企業の成長発展を図り，あわせて中小企業の従事者の経済的社会的地位の向上に資することにあるものとする。」

中小企業と農業は低生産性・低賃金部門で，日本の国際競争力の強化を阻害するとみる二重構造論のもとで，中小企業については中小企業近代化促進法によって経営の近代化を促進し，中小企業構造の高度化を促進することに力点がおかれた。中小企業を指導する対象ととらえ，中小企業経営の近代化，中小企業構造の高度化として集団化事業が創設された。

中小企業政策において重要な役割を果たした中小企業組合制度については，中小企業近代化促進法に基づき，商工組合が業種毎の構造改善計画を作成し，これに伴い金融・税制上の特例措置を活用し，高度化資金制度を創設し，高度化促進の観点から団地組合の創設が盛んになった。規模の経済追求のなかで，複数の事業者の協力によって経済効率の向上を追求しようとする協業化を促進するため協業組合が創設され，産地組合が中心になって地域の伝統産業や地場産業の振興も図られた。

大企業と中小企業の諸格差の是正と規模の経済の実現に向けた中小企業の保護育成を基本的視点としたが，1970年代になると，通商産業省における規模の経済の実現と国際競争力の強化を柱としたいわゆる「通産政策」に連動して，中小企業観と中小企業政策も大きく転換した。知識集約化をキーワードとする「70年代の通商産業政策ビジョン」が答申され，これを受けた中小企業政策審議会答申の「1970年代の中小企業ビジョン（知識集約化）」，これに続く「1980年代の中小企業ビジョン（活力ある多数派，創造の母体）」，「1990年代の中小企業ビジョン（新規創業，自助努力の支援）」がそれぞれの時代環境を踏まえて中小企業像，中小企業観を大きく変えることになったのである。

さらに，ベンチャービジネスの出現の実態を重視し，中小企業政策の理念が従来の「格差の是正」から「多様で活力のある中小企業の育成・発展」へと大きく転換し，これら一連の流れを踏ま

えて 1999 年に中小企業基本法が大きく改正されることになった。中小企業政策も，中小企業指導法から経営革新支援法などへの衣替えなど，中小企業の「指導」から自助努力の「支援」へと転換し，従来の格差是正の視点がいちじるしく希薄化した。

とくに旧中小企業基本法に規定がなかった経営革新と新規創業支援が基本理念に組み込まれたが，後述するように，中小企業数の持続的減少への対策の空白期間が長かったことからみると，とくに新規創業支援については実態に大きく遅れた取組みであったことは間違いない[1)]。

中小企業基本法（1999 年改正）
（基本理念）
第 3 条
「多数の中小企業者が創意工夫を生かして経営の向上を図るための事業活動を行うことを通じて，新たな産業を創出し，就業の機会を増大させ，市場における競争を促進し，地域における経済の活性化を促進する等我が国経済の活力の維持及び強化に果たすべき重要な使命を有するものであることにかんがみ，独立した中小企業者の自主的な努力が助長されることを旨とし，その経営の革新及び創業が促進され，その経営基盤が強化され，並びに経済的社会的環境の変化への適応が円滑化されることにより，その多様で活力ある成長発展が図られなければならない。」（傍線は筆者）

ところで，1990 年代の後半になると，中小企業観が大きく変化するとともに，中小企業組合制度のあり方に問題点が指摘され，個別企業の経営努力と能力を高く評価する立場から，事業活動における協同組合の必要性が議論された。その結果，これまでの「規模の経済」を実現するスケール・メリット追求（中小企業構造の高度化）から，中小企業が有する機動性，柔軟性や創造性などを活かして「経営資源の相互補完を図るための組織」として位置づけられることになった。具体的には，新事業創出，経営革新等を円滑に進めるという観点から，中小企業組合に株式会社や有限会社などへの組織変更制度が創設された。新連携による中小企業組合のほかに NPO，LLP，LLC など多様な組織が連携して新事業創出，イノベーション促進を図るようになったのである。

⑵ さらなる中小企業観の変化

中小企業観の変化を明確に示す 2010 年 6 月に閣議決定された中小企業憲章では，前文と基本理念で次のように記している。

中小企業憲章
（前文）
「政府が中核となり，国の総力を挙げて，中小企業の持つ個性や可能性を存分に伸ばし，自立する中小企業を励まし，困っている中小企業を支え，そして，どんな問題も中小企業の立場で考えていく。これにより，中小企業が光り輝きをもって，安定的で活力ある経済と豊かな国民生活が実現されるよう，ここに中小企業憲章を定める。」
（基本理念）

「中小企業は，経済やくらしを支え，牽引する。創意工夫を凝らし，技術を磨き，雇用の大部分を支え，くらしに潤いを与える。意思決定の素早さや行動力，個性豊かな得意分野や多種多様な可能性を持つ。経営者は，企業家精神に溢れ，自らの才覚で事業を営みながら，家族のみならず従業員を守る責任を果たす。

中小企業は，経営者と従業員が一体感を発揮し，一人ひとりの努力が目に見える形で成果に結びつき易い場である。中小企業は，社会の主役として地域社会と住民生活に貢献し，伝統技能や文化の継承に重要な機能を果たす。小規模企業の多くは家族経営形態を採り，地域社会の安定をもたらす。（以下略）」

中小企業憲章では，「創意工夫を凝らし，技術を磨き」「雇用の大部分を支え」「個性豊かな得意分野や多種多様な可能性を持つ」などは，前項でみた改正中小企業基本法の基本理念に沿った表現であるが，「経済やくらしを支え」「企業家精神に溢れ」「家族のみならず従業員を守る責任を果たす」「地域社会と住民生活に貢献し」「地域社会の安定をもたらす」など地域生活における役割が強調されている。小規模零細企業に配慮しながら，地域や生活を支える中小企業とこれまでと異なる位置づけであり，地域密着型中小企業の役割に光を当てる中小企業観が表出してきたことを意味する[2)]。

中小企業といっても企業規模は様々であるが，割合からみると小規模事業者が 9 割と圧倒的に大多数を占める。この面で小規模企業の実態と役割に注目してみると，地域の経済や雇用を支えるきわめて重要な存在であり，国にとってばかりでなく地域にとって小規模企業の活力発揮が必要不可欠であることは論を待たない。

ほとんどの小規模事業者が，人口減少，高齢化，海外との競争の激化，地域経済の低迷といった構造変化に直面し，全体的に売上げや事業者数の減少，経営者の高齢化といった問題を共通してかかえている。

そこで，2014 年に小規模企業振興基本法が制定され，従業員数がおおむね 5 人以下の小規模事業者の政策支援が重点課題になったのである。

小規模企業振興基本法

（基本原則）

第 3 条

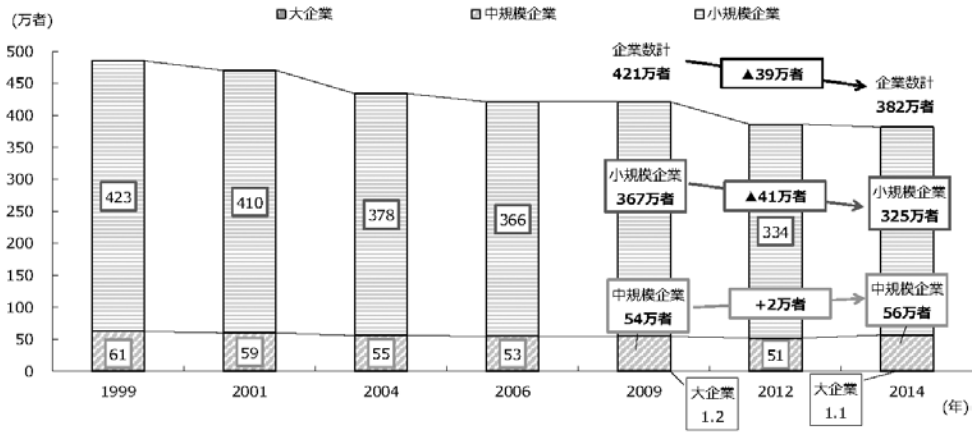
「小規模企業の振興は，人口構造の変化，国際化及び情報化の進展等の経済社会情勢の変化に伴い，国内の需要が多様化し，若しくは減少し，雇用や就業の形態が多様化し，又は地域の産業構造が変化する中で，顧客との信頼関係に基づく国内外の需要の開拓，創業等を通じた個人の能力の発揮又は自立的で個性豊かな地域社会の形成において小規模企業の活力が最大限に発揮されることの必要性が増大していることに鑑み，個人事業者をはじめ自己の知識及び技能を活用して多様な事業を創出する小企業者が多数を占める我が国の小規模企業について，多様な主体との連携及び協働を推進することによりその事業の持続的な発展が図られることを旨として，行われなければならない。」

小規模企業にとっての憲法であるこの小規模企業振興基本法によって，国の哲学が変わったことになる。これまで小規模企業は中小企業に含まれる概念とされたが，小規模企業だけを対象として制定されたところに大きな特徴がある。また，中小企業基本法の理念では，中小企業（小規模企業を含む）の成長発展を図ることが重視されたが，小規模企業振興基本法では，成長発展だけではなく「事業の持続的発展」を小規模企業政策の重要な柱に据えたところに特徴をみることができる。

以上のような中小企業観の変化を踏まえて，中小企業・小規模企業者という表現が多くなり，人口の減少・少子高齢化の進展や国際競争の激化，人手不足といった経営環境の厳しさに対応するため中小企業・小規模事業者を強く意識した「中小企業等経営強化法」が 2016 年に制定された。中小企業等経営強化法は，中小企業が「稼ぐ力」を身につけることを国が後押しするために整備されたものであり，国が生産性向上に役立つ取組みを分かりやすく中小企業・小規模事業者等に提供し，生産性を向上させるための取組みの計画（経営力向上計画）を策定した中小企業・小規模事業者等を税制面・金融面で支援することが定められている。

小規模企業振興基本法が制定されたことを受けて，大企業，中規模企業，小規模企業の規模別企業数の推移を図表 1 でみると，小規模企業の減少が明瞭であり，中小企業という括りから小規模企業を取り出して，その存立状況や経営実態に強い関心をもつべき必要性が示唆されるのである。

図表 1　企業規模別企業数の推移



資料：総務省「平成 11 年，13 年，16 年，18 年事業所・企業統計調査」
「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 年経済センサス ── 活動調査」
出所：中小企業庁編「2016 年版　中小企業白書」

⑶　地域産業を担うサステナブルな小さな大企業への期待

大企業の工場を誘致して一度に数百人の雇用の場をつくりたいという地域の期待は，ますます実現がむずかしくなっており，実際の地域産業の中心は中小企業・小規模企業であることはいうまでもない。製造業では従業員数が 300 人以下，商業のうち小売業では 50 人以下の企業は中小企業で日本の企業の 99％以上が中小企業になり，さらに製造業の 20 人以下の「小規模企業」が全体の 70％以上を占めている。また，誘致された大企業は容易に閉鎖し，工場を海外に移転することがで

きる一方，本籍と現住所が一致する中小企業は地域を離れることなく地域に根を下ろしてこそ発展することからも，地域にとって大切にしなければならない存在である。

企業規模拡大を重視する経営戦略をもつ中小企業・小規模企業は多くあるとはいえない。むしろ，新製品・サービス開発，生産工程の見直し，人材開発などを柱とした経営改善，経営革新への取組みが重要な課題になって，経営の質的充実に関心をもつ企業が多い。

一方，大企業の側からも，特定分野で抜きんでた競争力をもち，かならずしも企業規模の拡大を望まない「小さな大企業」に注目している。規模は小さくとも自立し大企業に劣らない実力をもつ「小さな大企業」の考え方には「成長しない経営」があり，これは「成長を求めない経営」「成長を優先しない経営」「成長より安定を優先する経営」といってもよい。

「小さな大企業」に該当し過去に規模を大きくした経験をもつ経営者ほど，規模拡大はむずかしいことではないが，景気が後退するとき経営が行き詰まる可能性が高くなると指摘する。好況時の受注に見合う人員配置，設備投資が経営の不安定要因にもなることを承知しているので，サステナブルな「小さな企業」でよいと思っているのである。

筆者が新潟県燕・三条，福井市，飯田市，東京都墨田区・大田区などの産業集積地でおこなったヒアリング調査では，従業員が 10 人から 50 人までの企業は基本的には「生業資本型」経営の強さをもっていた。これらの企業の場合，大企業が大きな組織をもてあますような不況期に，赤字でも「生活できれば事業を続ける」など，環境変化に柔軟に対応して存続する強靱さをもっているところに共通点が見いだされる。

こうした小企業には，親企業からの注文に応じて加工する下請加工が主要な仕事でありながらも，多品種少量生産を得意とする事例が多くみられる。これに超精密加工などの技術力，短納期力を蓄えると，親企業から頼まれ仕事をこなす受け身の営業から脱皮することで，自立的な成長軌道に乗ることができるのである。

中小企業の成長パターンとして，生業資本の強さで頑張る時期，下請加工からの脱皮をはかる自立的成長期，オンリー・ワン技術を獲得した小さな大企業となる持続成長期にわけてみると，持続的に成長できる時期まで 20 年から 30 年かかるケースが多く，規模は小さいながら粘り強く経営に取組み，地域産業を支える中小企業の持続的成長に大きな関心と期待を寄せるのである[3)]。こうした実態をふまえて，小規模企業が底力を発揮できる環境整備が政策課題になるのである。

2　グローバル化がローカル経済圏の中小企業に及ぼす影響

⑴　ローカル経済圏の創生を促すフラグメンテーション

日本経済のグローバル化は，企業の生産活動が国内から海外へと移る海外生産移転の増加とともに顕在化してきた。日本における生産の海外移転は，1980 年代から 90 年代にかけて円高が急速に進行し，これに対応する海外直接投資の急増のかたちをとって進展した。1980 年代には電気機械や自動車などの量産型産業が成長し，とくにアメリカ向けに大量輸出を行ったことから日米貿易摩擦が激化した。この対応策として，日本の製造業は海外直接投資に取組み，生産の現地化を押し進めたのである。

1990 年代に入り，投資先が北米からアジアにシフトし，2000 年代になると海外移転は，現地の

相対的低賃金を利用した生産コスト削減をねらうものから，むしろ，急速に発展した東アジア諸国の新興国における現地市場の獲得を目指すようになった。海外生産移転は日本の産業空洞化を招くとして懸念されたが，他方でこの間に，東アジア，東南アジア規模での日本を含む国際分業体制の深化が進行してきた面を見逃してはならない。

とくに，ローカル経済圏や地域経済を牽引してきた製造業に焦点を当ててみると，産業集積の力を発揮することで日本産業の国際競争力を高め維持してきたが，経済のグローバル化にともなうフラグメンテーションの加速化によって，産業集積は縮小傾向を強め，産地から始まって今や自動車などの機械系の企業城下町型集積も大きな変容を余儀なくされている。

国内各地に形成された産地・地場産業型，機械金属系の都市型，自動車などの企業城下町型の産業集積における集積のもつ強さ，競争優位が日本産業の国際競争力を支えてきたが，大企業を中心とする生産の海外移転が進んで，集積が分解する傾向を強めるばかりでなく，縮小から衰退過程にある産業集積も増えてきた。

集積規模の縮小だけでなく，どの類型の産業集積も経済のグローバル化に直面して分解傾向を強め，フラグメンテーション（fragmentation）のプロセスに陥っている。フラグメンテーションは，国内における分散立地の傾向と同時に，アジア大の地域間国際分業を加速し，フラグメンテーションが進むほど，国内の生産部門の空洞化から円安状態でも輸出が伸びない事態に陥り，逆に，輸入原材料に依存する産業集積にダメージを招いているのである[4)]。

これまで日本は，企業立地促進法をみるまでもなく産業集積（アグロメレーション）の形成を政策目標としてきたが，実態は，反対に集積の分解（フラグメンテーション）に直面することになり，いわゆる産業クラスター政策もおおきな転機を迎え変容した。

フラグメンテーションは，「もともと１か所で行われていた生産活動を複数の生産ブロック（production block）に分解し，それぞれの活動に適した立地条件のところに分散立地させること」と定義される。

このような国際的フラグメンテーションの進展によって国内の生産構造，その結果として，各産業集積地を特色づける分業生産システムが大きな影響をうけている。

① 国際的フラグメンテーションによって，国内企業間における工程間分業が国際的な地域間分業に変化することによる直接的な影響。

② フラグメンテーションによって多国間のアウトソーシングが一般化し，場合によっては国際下請構造の形成が進行する。

③ フラグメンテーションによって，大企業による生産の海外移転が加速することで，国内に残る関連企業の取引関係が変質を迫られ，従来の下請分業構造が変容する。

経済のグローバル化は，国内の産地や産業集積に縮小や分解への圧力を一段と強め，産業集積に支えられたローカル経済圏の活性化や創生を促しているのである。

⑵ 国内産業のフラグメンテーション

国際的フラグメンテーションは同時に国内でのフラグメンテーションを引き起こし，産業集積の分解傾向にみるようにローカル経済圏や地域からみれば，フラグメンテーションが重層的に関連し合いながら進展している。厚い中小企業集積を誇ってきた東京都城南地域も集積分解傾向の例に漏

れず，地域外からの発注源が海外に漏出し，自らタイなどの新興国に進出する中小企業も増えてきた。

このような状況にある城南地域における企業間分業では，大田区内中小企業への発注が減少し，大田区と同様に機械金属系中小企業が集積する新潟県燕市などの企業への発注が増えている。その結果，他地域企業との関係が深まることによって，「企業間分業の域内への依存度低下」の傾向が強まっていると指摘されている。

城南地域における分業取引構造は，複雑，多様，重層という特徴が薄まり「単純化」の方向にあるといわれている。機械金属系のサポーティング・インダストリーの役割を担い新製品，新技術創出のイノベーション活動において，「イノベーション創出支援機能」の役割を果たしてきたことから，国際的フラグメンテーションによって企業間取引構造が単純化し，重要な機能を徐々に喪失する道を辿っている可能性が高い。

こうして，既存の地域中小企業の力をどのように保持し高めていくかが最大の課題になっており，従来型のグローバル経済の動向に直接揺り動かされる経済から，中小企業・小規模企業を中心とした地域密着型のローカル経済の再構築への関心が高まるのである[5)]。

3　深刻な産業の少子高齢化

⑴　産業の少子化を招く低い開業率

経済のグローバル化の一方で，国内では「人口の少子高齢化」と「産業の少子高齢化」が同時進行しており，経済社会の活力を削ぐ深刻な問題になっている。日本は 1945 年ごろに約 7,200 万人であった人口は 1 億 2806 万人まで増加したが，半世紀で倍増ともいえる人口がとくに問題となることもなかったのは，世界的にみても希なことである。人口増加が日本の経済成長を導き，経済成長が人口増を受け入れる雇用の場を生み出し，人口増加と経済成長の両者の歩調が合っていたところに，日本の経済発展のおもな要因をみることができる。

ところが，すでに 2007 年から人口減少過程に移行し，国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口（中位推計）によれば，合計特殊出生率が 1.35 程度で推移した場合を想定した中位推計では，2050 年の人口は 1 億人を割り込み，2100 年にはその半分の 5,000 万人を割り込むまで減少すると推計されている。

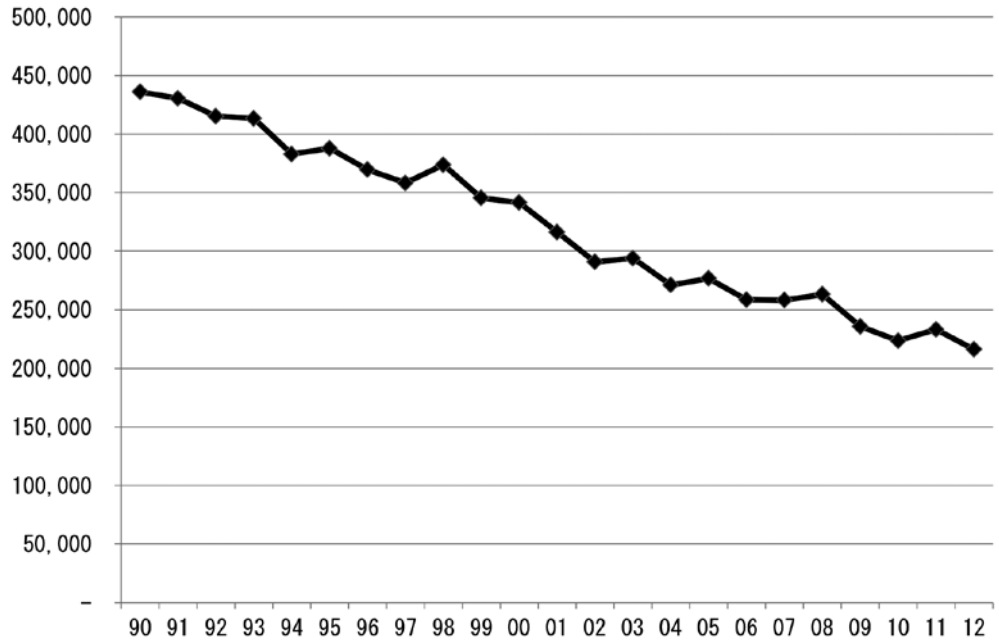
このように持続的に人口が減少する人口減少社会は，国全体の活力が失われるだけでなく，むしろ国を支える地方，地域が存立できなくなる事態が進展することになる。人びとは地域社会に生活基盤をもっており，地域を離れると日常生活に支障が生まれることは容易に想像できる。その生活基盤が崩れる事態が進行しており，この事態は 896 の自治体が消滅する可能性があるとする「消滅可能性都市」という言葉に示されている[6)]。

人口減少は，労働力と消費市場の量的・質的変化を招く。人口減少が労働力の減少を招く結果，経済成長率が低下して国内総生産（GDP）が縮小する懸念が大きくなる。経済規模を示すＧＤＰの大きさは，基本的に労働力増加率と労働生産性の上昇率を足した経済成長率によって決まることから，少子化によって労働力増加率に期待できないとすれば，労働生産性が経済成長を大きく左右することになる。そのため，生産性革命という言葉がメディアを賑わすのである。

人口の少子高齢化は耳慣れた言葉になっているが，産業の少子化とか産業の高齢化といった言葉を耳にすることはほとんどないであろう。ところが，人口だけでなく産業についても，少子化が開業率の低下ということから急速に進展している。企業数の増減については，企業の開業率と廃業率の差で判断されるが，後述のように，非一次産業では 1970 年代から 1980 年代後半まで開業率が高く企業数が増加していたが，その背後で製造業では早くも 1983 年をピークに減少に転じていたことに注目する人は少ない。1983 年頃を境に減少傾向に入った製造業事業所数は，図表 2 にみられるように，1990 年の 43 万 6000 から 2012 年には 21 万 6000 へと半分近くの大幅な減少を記録した。

日本は「ものづくり」で国際競争力を高めて豊かさを創り出してきた。2012 年以降になると，製造業で働く人びとの数が 1,000 万人を割る一方で，製造業以外の第 3 次産業における就業者の割合が高まって急速にサービス経済化が進展している。こうしたことが，今後はこの第 3 次産業を成長分野として発展させなくてはならないとする主張につながるわけである。

図表 2　製造業事業所数の推移



資料：経済産業省「工業統計表」より作成。従業員数 4 人以上の事業所数。

図表 3 の「開業率と廃業率の推移」にみられるように，非一次産業全体では，1960 年代はもちろん 70 年代を通じて開業率が高く，日本の企業数は順調に増えていた。ところが，1989 年ごろから開業率と廃業率が逆転するようになり，この逆転現象が定着してしまった。開業する企業があれば，廃業する企業もあり，企業が活発に交代することは新陳代謝機能が働き経済体質が改善されることを意味する。1970 年代には開業する企業が多く廃業する企業を差し引いても毎年 10〜11 万社が増えていたが，1989 年を境に廃業する企業のほうが多くなり，実質的に毎年 3 万社から 7 万社減少していることになる。

こうして，日本の産業は少子化傾向が強まるばかりでなく，人口と同様に残る企業も体力が衰え国際競争で敗退する事例も多くなっている。企業内部でも従業員の高齢化がすすんで，企業の力も

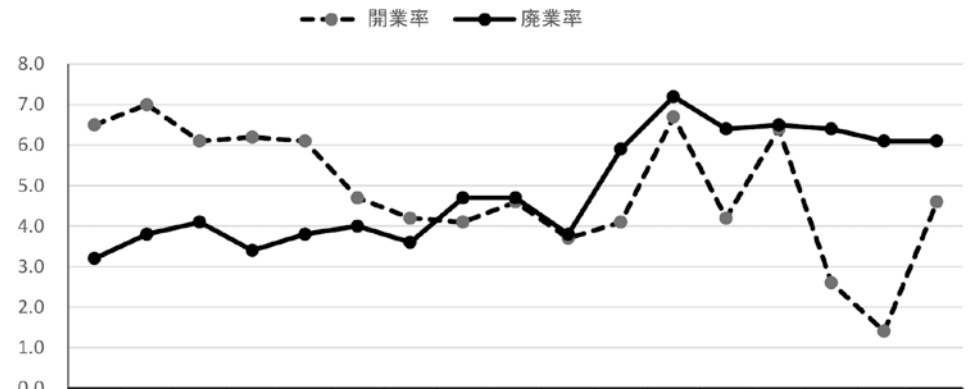
劣化が進展しているのである。

このような産業の少子化・高齢化は，人口の少子化・高齢化に隠れがちであるが急速に進展しており，地域経済を直撃していることを看過することはできない。そして，新しい企業が生まれにくい日本の経済体質，新しい企業や産業が生まれにくい地域社会のあり方に強い関心をもたなければならないのである。

少子高齢化によって日本経済の活力低下に懸念が深まっているが，先行した産業の少子化は人口の少子化に劣らず深刻である。かつて「企業規模が小さ過ぎる　too small」「企業数が多過ぎる too much」とみなされた中小企業部門において，いまでは，多すぎるどころか，ひとつでも多くの企業誕生を政策的にも支援する新規創業支援が国の重要な課題になっているのである。若年者には理解できないかもしれないが，過小過多という「過去の」中小企業の認識からは，新規創業の重要さ，企業数の増加政策はほとんど人びとの関心になり得なかったことについて，われわれは大いに反省しなければならない。

1980 年代後半から企業数の減少傾向が強まっていたことにあまり危機感を持つこともなかったことから，1990 年代後半になって漸く事の重大さに気づいたという点では，中小企業観の修正において後手に回ったことは否定できないだろう。

図表 3　開業率と廃業率の推移（非一次産業）



	66～69	69～72	72-75	75～78	78～81	81～86	86～89	89～91	91～94	94～96	96～99	99～01	01～04	04～06	06～09	09～12	12～14
開業率	6.5	7.0	6.1	6.2	6.1	4.7	4.2	4.1	4.6	3.7	4.1	6.7	4.2	6.4	2.6	1.4	4.6
廃業率	3.2	3.8	4.1	3.4	3.8	4.0	3.6	4.7	4.7	3.8	5.9	7.2	6.4	6.5	6.4	6.1	6.1

資料：総務省「事業所／企業統計調査」「経済センサス－基礎調査」による

日本の開業率の低さの要因のひとつに，相対的に低位の企業家精神があるとみられている。だが，企業家精神（entrepreneurship）という精神面ばかりに注目すると，イノベーションを担うものは精神より行動であると主張するドラッカーを初めとする多くの研究者の考え方が理解しがたいものになる[7)]。近年は，開業や新規創業を示唆する「起業家精神」とも訳されることが多くなったが，それでも精神を強調しすぎており，海外の研究者が主張するところを的確に取り込むと，entrepreneurship を「起業活動」と訳すのが的を射て，本質を突いている。精神より実践であるという立場から，起業家活動よりもストレートに起業活動という言葉の定着が望ましいというべきかもしれない。

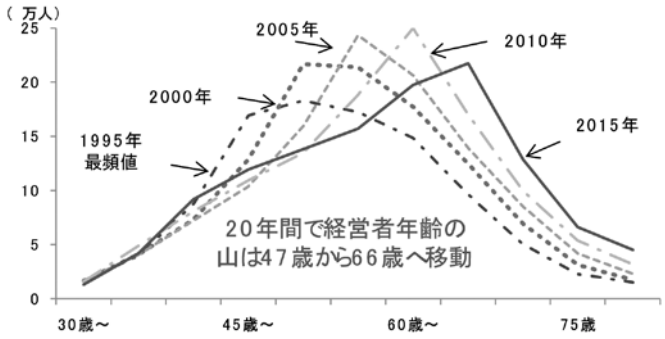
⑵ 経営者の高齢化，事業承継の停滞による産業の高齢化現象

「日本経済新聞」（2016 年 6 月 6 日）で，経営者の高齢化で 2030 年には中小企業が消滅するという，一般の人びとにとっては驚くべき記事が掲載された。「2017 年版中小企業白書」でも，図表 4 のように 1995 年に最も経営者の多い年齢は 47 歳であったが，2015 年のピークが 66 歳になったことから，このままでは 2030 年にもっと多い層が 80 歳になるとする。ほぼ毎年 1 歳ほど上昇しているので，このまま放置した場合，中小企業が消滅することはなくても，極めて多くの企業が行き詰まり休業や廃業することになる。このように中小企業経営者の高齢化が急速に進展する実態から，産業の高齢化現象の深刻化が推察されるのである。

経営者の高齢化のひとつの要因は，後継者が見つからない，育っていないといったことである。後継者がいないとする企業が 127 万社あり，日本企業の約 3 割に及ぶことから，後継者難から経営者の高齢化がますます進展することになる。ただし，事業承継が行われている実態では，親族継承の場合，経営者交代時の年齢が 69.3 歳，承継者には 20 歳以上若い人がなることが多く，親族以外が継承する場合，経営者の交代時の年齢が 63.7 歳で承継者が 55.6 歳となる場合が多いとされる。

全体的に経営者の引退時期は 68 歳から 69 歳と推察され，事業承継時期の目安となる。後継者が見つからない場合，休廃業する中小企業が多いが，休廃業・解散企業の平均年齢は 68.4 歳となっている[8)]。

図表 4　中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



㈱帝国データバンク「COSMOS2 企業概要ファイル」再編加工
（注）最頻値とは，各調査年で最も回答の多かった値を指す。
出所：中小企業庁「2017 年版　中小企業白書　概要」

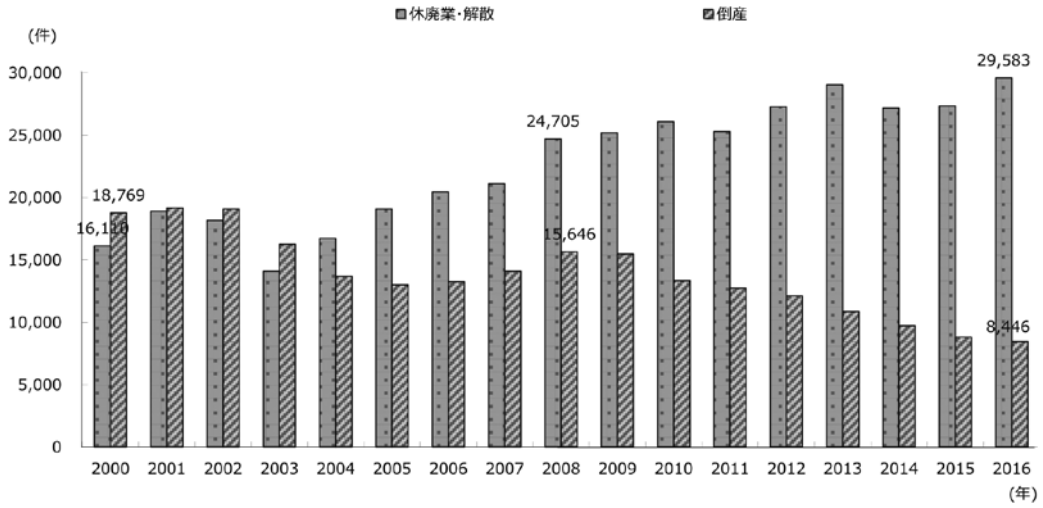
地域において，既存の中小企業・小規模企業の存続はきわめて重要な課題である。経営環境の厳しさへの対応だけでなく，企業内部における後継者問題への対応が喫緊の課題であることは間違いない。事業承継問題は，たんに個別企業の経営問題とみるだけでなく，むしろ，地域経済社会の自立的存続における重要な問題ととらえるべきであろう。学ぶべきは 1970 年代を通じた経済的停滞の時代を経験したイギリスの知恵から生まれた MBO（マネジメント・バイアウト）やアメリカ発祥のM＆A（買収・合併）の実践であろう。

最近は，日本でも地方銀行の橋渡しで MBO を実践する事例が増えているが，多くの中小企業が「後継者問題」および「事業の将来性の不安」に直面しており，この問題の解決策として中小企業

のM＆Aが静かな流行となっている。実際，日本のM＆Aの70％は中小企業を対象にしたものといわれているが，1950年代から1960年代に創業した多くの中小企業の創業経営者が後継者難に直面しており，M＆Aの手法を通して事業の持続性を確保する傾向が強まっているのである。

中小企業の後継者問題は1970年代後半から深刻化し，1980年代からその解決策としてM＆Aが活用されるようになった。1990年代前後には中小企業のM＆Aを専門に扱う仲介業者が設立されはじめ，2000年代には地域金融機関による仲介業務への参入が増加したが，中小企業のM＆Aを取り扱う専門の仲介業者が増加しているという意味では，中小企業M＆A市場は整備されつつあると指摘している[9)]。

図表5　休廃業・解散件数，倒産件数の推移



出所：中小企業庁「2017年版　中小企業白書　概要」

4　稼ぐ力の創出，地域資源の見直しと地方創生

(1)　地域産業資源の発掘と産業の創出

2005年に異分野の事業者の連携による新事業創出を支援する「新連携支援」，2007年には「中小企業地域資源活用促進法」にもとづく「地域資源活用プログラム」が実施されているが，これら一連の政策に共通する特徴は，既存の地域産業資源を活用して内発的に地域産業を振興していこうとするところにある[10)]。

地域資源を活用した中小企業の取組みは大きく分けて，(1)産地技術型，(2)農林水産型，(3)観光型の3類型がある。地域の伝統的技術を継承している地場産業や産地で伝統を踏まえながら新しいデザイン力によって再生し，新しい知恵や技術の導入で地域ブランドを構築するといった取組みが産地技術型である。地域の農水産物を資源として加工して付加価値を生み出し，産地ブランドをつくるなどが農林水産型，また，歴史や文化，景観などを資源として観光開発に取組む，観光ツーリズムの開発などが観光型の地域資源活用になる。これらは，地域産業資源の発掘と見直しから新しい

地域産業を生み出そうという試みにほかならない。

地域資源活用による産業創出の政策支援がおこなわれているが，さらに，地元で産出された商品を地元の人びとが購入し消費する「地産地消」を推進し，地元の評価を得て地域外に販売できる地域の力をつける取組みも多く観察される。2006 年に認められた地域団体商標制度により地域ブランド創出が活発化し，さらに大きな規模になると JAPAN ブランドづくりの政策支援が実施されている。

地域の産業が農林水産業の第 1 次産業から製造業の第 2 次産業，商業・サービス業を中心とする第 3 次産業へとウエイトが移れば，地域の産業構造が高度化し地域の経済発展が実現する。この目的に向かって各産業部門が発展するだけでなく，3 部門が連関する仕組みをつくることで地域がより大きな付加価値（利益）を生み出し，「地域が付加価値創出の場」になるのである。

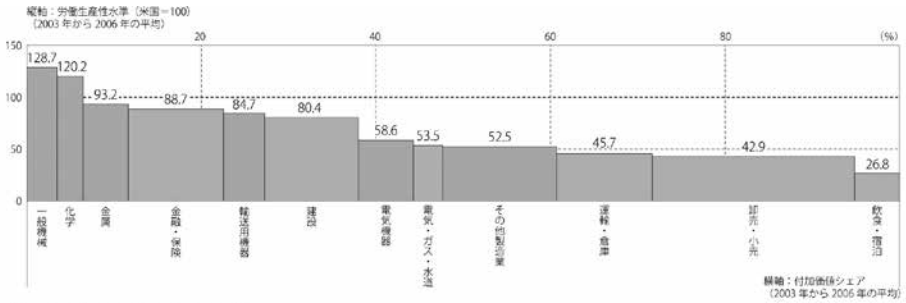
製造業部門でも異業種分野の地域中小企業が連携して新製品開発，新事業開発に取組むなどの企業間ネットワークから，産業間ネットワークといった既存の企業や産業の連結の経済，複合化の経済を実現する時代にある。これをさらに次元を高める手段として産業間連関構造の構築が想定できる。たとえば，農林水産業を地域資源として農林水産物の商品化，食品加工，販売機能の付加などに取組む戦略はプッシュ型のイメージであるが，販売チャネルを担当する商業部門が地域農業に安全・安心の商品を求め，地域農業の質が向上するなどの例はプル型の産業連関形成戦略になるであろう。

⑵ 地域産業のレジリエンスのためのサービス産業生産性向上の課題

日本経済の競争力が低下傾向を強めているが，これまでのように製造業の生産性が高くても非製造業の生産性が低ければ，製造業の努力が付加価値に実現しえない状況に陥っている。第 2 次産業の製造業だけで「ものづくり」に励んでも，その成果が国際的な市場で優位に立つことができず，新興国に市場を奪われる事態を生んでいるのである。

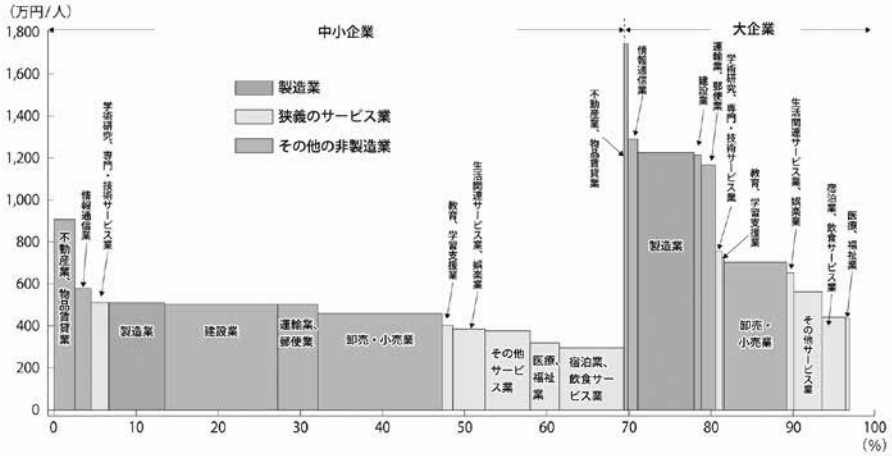
いまや製造業が自らの努力だけで国際競争力の強化を図ることがむずかしく，製造業にとって重要な投入資源である第 3 次産業のサービス産業部門の生産性が製造業の発展を制約するようになっている。サービス産業，なかでもビジネス・サービス産業の生産性の向上がかつてないほどに，日本経済にとって重要な政策課題になっているのである[11)]。

図表 6　わが国の産業別の労働生産性水準（対米国比）



資料：EU　KLEMS から作成
出所：経済産業省編「2013 年版　通商白書」

図表７　労働生産性と労働構成比（規模別，業種別）



資料：財務省「平成 26 年度法人企業統計日報」総務省「平成 26 年経済センサス―基礎調査」再編加工
（注）1. 労働生産性＝付加価値額／総事業者数
2. 付加価値額＝営業利益＋役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋動産・不動産賃貸料＋租税公課
3. 従業者数＝役員数＋従業員数
4. ここでいう中小企業は，中小企業基本法上の定義による。
出所：中小企業庁編「2016 年版　中小企業白書」

図表６は，横軸に全体の付加価値に占める各産業のシェア，縦軸に各産業の労働生産性をとり，アメリカとの比較で日本の労働生産性が高い産業から順に並べたものである。アメリカと比べると，日本の生産性は全般的に低いが，製造業に分類される一般機械，化学，金属，輸送用機器，非製造業では金融・保険，建設などがアメリカよりも高いか同程度の産業もある。一方，生産性がアメリカの８割を超える産業の付加価値シェアは，左から 38％程度である。しかしながら，付加価値シェアが大きい卸売・小売，運輸・倉庫などサービス系産業の生産性が低く，経済全体の生産性を押し下げていることがうかがわれる。図表７で規模別，業種別にみても，中小企業におけるサービス系業種における生産性の低さが目立つ。

こうした事態を受けて，大企業だけでなく中小企業を含めて，第４次産業革命における IoT（Internet of Things，もののインターネット）や AI（artificial intelligence，人工知能），ICT（information, communication and technology，情報通信技術）などを含めた生産性革命が叫ばれるのである。

地域の中小製造業はもちろん農業の持続的発展を実現するためには，とくに対事業所サービス系の産業知識の投入が必要である。まち・ひと・しごと創生本部の基本方針（2015 年）をみるまでもなく，地域産業の内発的な発展において，とくに地域の対事業所サービス系産業の生産性向上が重要な課題として認識しなければならない[12)]。

このことから，各地域における商流，物流を支えるサービス産業，地域の金融機関，コンサルティング企業など対事業所系サービス産業だけでなく，地方自治体，商工会議所，中小企業振興公社，公設試験研究機関（公設試）など地域産業を支援する多様な経済主体の生産性向上が重要な課題になり，これらの部門の生産性の向上を図るために人材育成が優先的対応を必要とする課題になっているのである[13)]。

5 「近接性」を活かした地域産業のレジリエンス

⑴ 近接性を活かす意義

産業集積研究において注目されるようになった外部性（externality）に関連して，企業同士が近接して立地することから生まれるひとつの特徴である「近接性」の役割を重視しておきたい。

製造業集積地に存在する多くの企業にとっては，一定地域に企業が集中して立地する産業集積から得られるメリットが低下し，多くの地域において，企業数の減少などの衰退傾向がみられる。しかし，企業にとって同業他社との近接性は，交通網が整備され，通信環境が発達した時代においても重要であり，フェイス・トゥ・フェイス（face to face，対面式）のコミュニケーションを通じた知識や情報交流に代わる手段は存在しないとも指摘されている。「取引先とのコミュニケーション」のため取引相手（販売先，仕入先，外注先のいずれか）との近接性を重視する企業の割合は高く，業種にかかわらず対面式コミュニケーションが経営上重要であることを示している。

企業や工場がある地域に集中すると，集積メリットが働くので地域中小企業の優位（強み）が生まれる。離れた地域の企業と取引するには，それなりにコストがかかるが，近くの企業であれば電話ではなく，自転車や徒歩でも取引相談ができる。フェイス・トゥ・フェイスの情報交換ができることから，近場の企業との関係を構築することは，中小企業にとってとりわけ重要でしかも可能なことである。町工場が集まって分業を深化させた東京都大田区では，自転車で町工場同士が行き来して「チャリンコネットワーク」とよばれる仕組みがあると指摘されている。

このような「地理的近接性」は，日常的に多種多様な企業との直接的接触が可能になるので，多面的な情報の迅速な入手だけではなく，相互に刺激し啓発し合う関係，独創性や切磋琢磨するエネルギー，新たな事態への適応力を生み出し，企業家精神を養うのである。新しい産業集積は，同業者，顧客，人材との直接的な接触を糧にビジネスを展開・発展させる事業者に対して，最適な環境を提供し，知識経済を基盤とした地域産業システムのイノベーションを生み出すことになる。

創業間もない企業や経営資源に乏しい小規模企業や零細企業にとっては，顔の見えるネットワークによるビジネス・チャンスの開拓が有効な手段であり，集積地内の企業間を結ぶコミュニティが形成されていけば，事業提携などがさらに活発になり，地域経済活性化にも役立つ。地域にとっては，そうした潜在的なビジネス・チャンスを掘り起こし，苗床となる集積地ネットワークの形成支援策を充実させていくことが必要で，こうした方向性は製造業集積地の再活性化にとっても不可欠である。

⑵ 近接性を活かすネットワークの構築

産業集積研究において，グレーザーら（Glaeser *et al.*）によって明らかにされた動学的外部性に言及するとき，近接性（proximity）が重要な役割を果たしていることに注目しておきたい[14)]。近接性に関する考え方は多様であるが，地理的近接性，組織的近接性，制度的近接性に分けこれらの近接性が補完し合いながら，知識の創造・移転やスピルオーバーが地域産業や地域産業システムのイノベーションを導くとみられている。認知的距離（cognitive distance）に注目し，必ずしも合理的ではないものの，経験や環境，教育や職業などによって生まれる認知的距離が小さく，認知的

近接性が高い場合，知識移転が容易になり地域のイノベーションが可能になるのである。

メンゼル（Max-Peter Menzel）は，近接性を認知的近接性，空間的近接性，ネットワーク近接性の３つの次元に分けている。前述の認知的距離をふまえた認知的近接性の次元では高度に複雑な知識の地域内移転が可能になり，空間的近接性の次元ではフェイス・トゥ・フェイスによる接触（face to face interaction）を通して知識のスピルオーバーを促進する学習（learning）のプロセスが注目される。

さらに，ネットワーク近接性の次元では空間的距離を橋渡しするネットワークの存在が重要であり，弱い紐帯（weak ties）の議論があるように，ネットワークのガバナンス構造のありかたが重要になるとする[15]。人びとが集まりグループをつくると，信頼や関係性に基づいて匿名性がなくなり暗黙知が迅速に伝わることから，集積地におけるフェイス・トゥ・フェイスによる知識の伝播の優位性を評価する考えもある。

産業集積内の企業間関係に近接の利益が反映しており，企画・開発・生産・調整をめぐる日常的業務におけるヒト・モノ・カネ・情報の交流において近接の利益が観察できるとしている。取引業務の変更の際にも，現場での人的接触によって迅速に低費用で取引関係の調整ができることが大きなメリットである。また，地域内に多様な取引可能な企業や代替可能な企業群が存在すれば，企業活動の変化に必要なこのような資源を低いコストで利用ができることになり大きな利点となる。こうして，近接立地からくる集積の外部性を活用することで，企業の存立と成長を可能にするのであるが，近年，このような利益を損なう構造的変化が集積地で起きているのである[16]。

産業集積地では，地理的近接から優位性を活用して企業間でネットワークを形成し，知識を交換，移転しながら新技術や新産業を創出し地域の産業システムのイノベーションを創出するが，このことについては，企業間ネットワークの創発性として言及したことがある[17]。実態からは，集積地においてはまだなおネットワーク活動に成果がみえにくいが，内発的に活性化するためには，近接性や地域に蓄積されたソーシャル・キャピタルを積極的に活用する地域主体のネットワーク活動への取組みが望まれる。

⑶ 「つながり力」を活かす地域中小企業の連携

中小企業ではヒト，モノ，カネ，情報などそれぞれの経営資源の充実や，経営資源の組み合わせ方の検討などにも遅れがちである。自社が保有する経営資源だけで経営する生き方は経営自前主義であるが，この考え方にこだわると，環境変化への迅速な対応が困難になる。日本の大企業もいまだに経営自前主義の色彩が強く，国際競争で敗退している要因のひとつとして考えてみる必要もある。

人材が最も重要な資源であるが，仕事をしながら現場で人材を教育する企業内教育のOJT（On-the-Job Training）のほかに人材育成方法がみつかりにくいのも中小企業である。技術も熟練者がいればよいという時代でもなく，ハイテク技術を使いこなす技術者も欠かせないだけに，従来型の経営自前主義の再検討が必要になっている。

小規模企業振興基本法で小規模企業についてみたように，企業規模の拡大を志向する成長発展だけではなく，むしろ，「事業の持続的発展」を小規模企業政策の基本にすえたことから分かるように，地域の中小企業・小規模企業の持続的発展にとっても，個別企業の自前主義に閉じこもる危険

を指摘しておきたい。

個々の中小企業に新製品開発や新規事業の立ち上げ意欲があっても，資金調達の問題が待ち構えており，その他の経営資源も急速にレベルが向上しているだけに，手持ちの資源の質を向上させるには時間も費用もかかる。このような不利を克服するために，中小企業同士が連携して，相互に不足する経営資源を補完する意義が生まれてくる。

これまでにも，同業者による協同組合が数多くあるが，異業種連携組合のように，異業種の中小企業が連携して研究開発，開発した製品の事業化，販路開拓，人材育成などで成果が出るようになっている。これらの考え方の延長線上で，事業分野が異なる複数の中小企業が有機的に連携し，その経営資源を組み合わせて新事業活動を行うことで，新たな事業分野の開拓を図る新連携の支援政策が展開されている。

地域産業が元気を取り戻すためにも，地域中小企業にとって近接性のメリットを十分に活用するために，技術力のある企業，資金力のある企業，マーケティング力のある企業などが集まり協力関係を築き，お互いに学びあう関係を築き地域の強みを発揮しなければならない。

⑷ 産業間における近接性の活性化 ── 産業間循環の構築 ──

1970 年代に町や村の小さな地域で特産品を産出する仕組みをつくることを目的として，大分県で一村一品運動が展開した。近年は日本よりもタイや中国など海外で関心が高まり，新興国や発展途上国で一村一品運動に取組む事例が多くなっている。この一村一品運動は，6 次産業化の先駆的な役割を果たした。

6 次産業化は，農業生産物の第 1 次産業，農業生産物の加工である第 2 次産業，その農産物加工品を販売する第 3 次産業として，第 1 次産業の農業から第 2 次産業である製造業を振興し，さらに第 3 次産業の商業・サービス業を振興することで地域に付加価値（利益）が残る仕組みをつくろうとするものである[18)]。

これは，第 1 次産業・第 2 次産業・第 3 次産業の連関によって，地域経済循環を構築する試みで，産業間の近接性利益の実現である。もともと農商工連携は農村の雇用創出をねらったものであるが，農村地域への工業導入は 1960 年代半ばからの政策課題で 1971 年の「農村地域工業等導入促進法」でこれまで継続的に取組まれてきた。しかし，農業と工業等の均衡ある発展をめざして多額の費用を投入し全国各地に多くの農工団地を整備したものの，地方の期待に反して工場を誘致・育成に成功する事例にみるべきものはなかった。

21 世紀に入り地域資源活用の時代が到来してはじめて，農商工連携のように，農業資源を利用した加工業が食品工業のかたちで各地に展開するようになってきた。これは，農業を基点とした地域産業づくりの姿であり，6 次産業創出の出発点ともなる。農業を軸とした地域産業の創出は，近年，農業の見直しから農商工連携へと政策場面を広げ，2008 年に「農商工等連携促進法」（通称，2008 年制定）と「企業立地促進法」（通称，2007 年制定）の農商工等連携関連 2 法が成立し，中小企業者と農林漁業者が連携して新商品や新サービスを創出する活動を政策支援することになった。

地域で第 1 次産業，第 2 次産業，第 3 次産業を結びつけて新しい地域産業の仕組みを作り出した例として，大分県日田市大山町の木の花ガルテン，徳島県上勝町の株式会社いろどり，高知県馬路村農業協同組合，広島県世羅高原 6 次産業ネットワークなどがメディアや映画で取り上げられ知ら

れた存在であろう。いずれも，第1次産業部門の生産性向上によって新産業を創出する地域の試みとみることができる。

《注》

1) 伊藤正昭（2011）『新地域産業論』学文社，第3章を参照。
2) 日本の中小企業憲章については，三井逸友（2011）『中小企業政策と「中小企業憲章」── 日欧比較の21世紀』花伝社を参照。
3) 伊藤正昭・土屋勉男（2009）『地域産業・クラスターと革新的中小企業群 ── 小さな大企業に学ぶ ──』学文社。
4) フラグメンテーションについては，伊藤正昭「産業構造の変化とローカル経済圏における産業振興 ── 中小企業の生産性向上による地域産業の活性化 ──」商工総合研究所『商工金融』2015年5月号を参照のこと。
5) 冨山和彦（2014）『なぜローカル経済から日本は甦るのか』PHP選書。
6) 増田寛也編著（2014）『地方消滅』中公新書。
7) P.F. ドラッカー／小林宏治監訳（1985）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社。
8) 中小企業庁編「2017年版中小企業白書」
9) 商工総合研究所（2014）「中小企業とM＆A」2014年3月（平成25年度調査研究事業報告書）を参照。
10) 伊藤正昭（2009）「地域経済循環の機能革新と地域中核企業の役割」商工総合研究所『商工金融』2009年5月号。
11) 伊藤正昭（2015）「産業構造の変化とローカル経済圏における産業振興 ── 中小企業の生産性向上による地域産業の活性化 ──」商工総合研究所『商工金融』2015年5月号。
12) 対事業所サービス関連業種には，ソフトウェア業，情報処理・提供サービス業，インターネット付随サービス業，映像情報制作業，音声情報制作業，クレジットカード業，割賦金融業，各種物品賃貸業，産業用機械器具賃貸業，事務用機械器具賃貸業，自動車賃貸業，デザイン業，広告業，機械設計業，計量証明業，機械修理業，電気機械器具修理業などがある。
13) 伊藤正昭（2006）「技術支援から技術経営的支援への転換 ── 地域インキュベータとしての公設試験研究機関」東京市政調査会『都市問題』2006年12月号。
14) 伊藤正昭（2014）「地域経済循環と地域産業における内発的活性化」明治大学政治経済研究所『政経論叢』第82巻，第3・4号。
15) Max-Peter Menzel（2008），“Dynamic Proximities-Changing Relations by Creating and Bridging Distances”, *Papers in Evolutionary Economic Geography*, Utrecht University.
16) 渡辺幸男（2011）『現代日本の産業集積研究』慶應大学出版会を参照。
17) 伊藤正昭（2005）「地域産業の発展における産業風土とソーシャル・キャピタル」明治大学政治経済研究所『政経論叢』第73巻，第3・4号を参照。
18) 今村奈良臣（2015）『私の地方創生論』農文協を参照。著者は，農業を重視する6次産業の概念を最初に提唱した。

参考文献

1. アンドリュー・ゾッリ＋アン・マリー・ヒーリー／須川綾子訳（2013）『レジリエンス　復活力 ── あらゆるシステムの破綻と回復を分けるものはなにかー』ダイヤモンド社
2. 今村　哲（2016）「活路開拓事業の効果的実践に関する事例研究：石川県観光物産館を中心に」拓殖大学経営経理研究所『拓殖大学経営管理研究』（第106号，小原博教授　古希記念号）
3. 今村奈良臣（2015）『私の地方創生論』農文協
4. 伊藤正昭（2005）「地域産業の発展における産業風土とソーシャル・キャピタル」明治大学政治経済研究所『政経論叢』第73巻，第3･4号
5. 伊藤正昭（2006）「技術支援から技術経営的支援への転換 ── 地域インキュベータとしての公設試験研究機関」東京市政調査会『都市問題』2006年12月号
6. 伊藤正昭（2009）「地域経済循環の機能革新と地域中核企業の役割」商工総合研究所『商工金融』2009年5月号

7. 伊藤正昭・土屋勉男（2009）『地域産業・クラスターと革新的中小企業群 ── 小さな大企業に学ぶ ──』学文社
8. 伊藤正昭（2011）『新地域産業論』学文社
9. 伊藤正昭（2014）「地域経済循環と地域産業における内発的活性化」明治大学政治経済研究所『政経論叢』第 82 巻，第 3・4 号
10. 伊藤正昭（2015）「産業構造の変化とローカル経済圏における産業振興 ── 中小企業の生産性向上による地域産業の活性化 ──」商工総合研究所『商工金融』2015 年 5 月号
11. 商工総合研究所（2014）「中小企業とＭ＆Ａ」（平成 25 年度調査研究事業報告書）
12. 通商産業政策史編纂委員会編，中田哲雄編著（2013）『通商産業政策史 1980-2000　12　中小企業政策』経済産業調査会
13. 冨山和彦（2014）『なぜローカル経済から日本は甦るのか』PHP 選書
14. 増田寛也編著（2014）『地方消滅』中公新書
15. 三井逸友（2011）『中小企業政策と「中小企業憲章」── 日欧比較の 21 世紀』花伝社
16. 山田　宏（2013）「中小企業政策は何を目的とするのか～中小企業政策とその思想の変遷～」参議院調査室『経済のプリズム』No. 109，2013 年 3 月号
17. 渡辺幸男（2011）『現代日本の産業集積研究』慶應大学出版会
18. P.F. ドラッカー，上田淳生訳（2007）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社
19. Charlie Karlsson *et al.*（eds.）（2014），*Agglomeration, Clusters and Entrepreneurship*, Edward Elgar.
20. Max-Peter Menzel（2008），'Dynamic Proximities-Changing Relations by Creating and Bridging Distances, *Papers in Evolutionary Economic Geography*, Utrecht University.
21. Peter J. Bennett（2014），*Entrepreneurship, Small Business and Public Policy－Evolution and Revolution－*, Routledge.

（原稿受付　2017 年 12 月 12 日）

経営経理研究　第112号
2018年3月　pp. 57-77

〈論　文〉

ファッション小売業における マーケティング戦略に関する研究

── 人的販売コミュニケーションを中心に ──

井　上　近　子

要　約

ファッション小売業を取り巻く環境は，注視すべき状況にある。グローバル化の波に乗って，世界の小売業が日本市場に進出して店舗展開を行っている。そのため，ファッション小売業者は競合店の脅威に対して注意を払いながら，常に消費者行動の変化に適応する必要に迫られている。消費者の購買動向を絶えず注視し，その動きに適合したマーケティング活動を展開することが重要な着眼点である。

近年，マーケティング・プロモーションに代わって，マーケティング・コミュニケーションという言葉が多く使われるようになっている。店舗において商品を販売する際には，売り手と買い手との相互コミュニケーションは不可欠である。マーケティング・コミュニケーションの人的販売は，小売業が繁栄を続けていくために説得力がある要素であると考えられる。売場の販売員は，来店してくれた顧客に対して，時間をかけてじっくりとコミュニケーションを図り，納得して頂き，満足の行く接客をしなければならない。顧客がその商品を十分に納得し，そこから購入に至る行動は，コミュニケーションを通した反応プロセスである。その販売員の基本動作と顧客の購買心理を８つの段階に分け，各段階について解説を行った。

人的販売は，ファッション小売業がマーケティング目標達成のために用いられる重要なプロモーション・メゾッドであるといえるだろう。本稿は，小売業における販売員と消費者がコミュニケーションを取りながら，消費者の購買意欲を高めるための販売・接客のプロモーション活動に対する調査・研究を試みたものである。

キーワード：ファッション小売業，マーケティング・コミュニケーション，総合型マーケティング・コミュニケーション，人的販売

はじめに

近年，日本のファッション小売業（fashion retail business）は，著しい構造変化を辿っている。グローバル（global）経済化が進展する中で，わが国の市場に対して，世界各国の流通資本が進出して店舗展開を行っている。世界的に著名なシャネル（Chanel），イヴ・サンローラン（Yves Saint-Laurent），クリスチャン・ディオール（Christian Dior）などのオートクチュール・ブランド（haute couture brand）から，若者に人気があるザラ（ZARA），H & M（H&M Hennes &

Mauritz AB），フォーエバー21（FOREVER 21）などのファストファッション・ブランド（fast fashion brand）まで，数多くの企業が出店している。例えば，繁華街にブランド（brand）直営の路面店（street-level store）や大手百貨店（department store）におけるインショップ（in shop），あるいは高級セレクトショップ（select shop）でのコーナー（corner）展開による商品の取り扱いなど，さまざまな形態を用いて出店している。

一方，迎え撃つユニクロ（UNIQLO），しまむら（SHIMAMURA），ユナイテッド・アローズ（UNITED ARROWS），ビームス（BEAMS）などは，独自性を演出しながらブランド直営の路面店として，あるいはショッピング・センター（shopping center）内で店舗展開をしている。まさに時代の荒波の中で生き抜くファッション小売業業界の戦いとみることができる。そのために，ヤング（young）ならヤング，ミセス（mistress）ならミセスというようにしっかりと顧客像を絞り込み，店舗イメージ（store image）から品揃え，陳列，販売員の接客，そしてサービスに至るまで，ショップの魅力を十分に強調して行く手法が取られている。

本稿では，小売業におけるマーケティング・コミュニケーション（marketing communication）の人的販売について焦点を当てて，売り手と買い手による接客を通した活動について明らかにすることが目的である。すなわち，小売業において，販売員と消費者（顧客）がコミュニケーションを取りながら，消費者が購買に至るまでの販売・接客のプロモーション（promotion）活動に対する調査・研究を試みたものである。

Ⅰ　ファッション小売業と経営活動

1　ファッション小売業とは

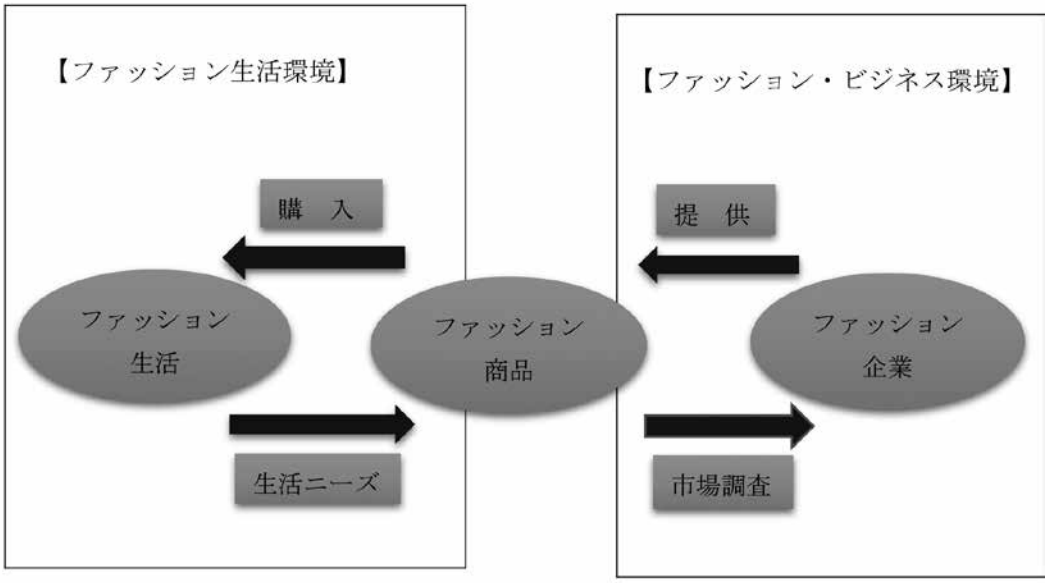
小売業とは，個人的用途，非営利的用途を目的とする最終消費者に，商品やサービスを直接販売することに携わっているすべての活動を意味する[1)]。それは，生産と消費を繋ぐ流通過程の中で，消費者に一番近い位置にあり，消費者に代わって商品を仕入れ，これを在庫し，店内陳列や広告・宣伝を行い，販売するという経済活動を行っている[2)]。

また，ファッション（fashion）は，いろいろな情勢によって変化する社会現象に対して，生活者が自己表現をする世界であり，直接商品を目にしたり，手を触れたり，着たりすることができる。そのため，生活者は情況や環境に対応して，どのようなファッションを着こなそうかと思案し，服装を選んでいる。自己実現を高めるために欲求の充足を深め，新鮮で，明るく，楽しい，安らぎなどを満喫させる気分によって，生活を充実させて，新たに魅力的な人間に変身することができる。

ここでの生活者の定義とは，第１に，小売店で商品を購入して，消費をする消費者の側面を持った人と，第２に，工場で製品を生産して，所得を得ている勤労者の側面を持った人と，この二つの側面を併せ持った人のことを指している。

ところで，ファッション小売業は，ファッション生活を楽しむ消費者に対して，ファッション商品を企画・品揃えし，それを販売する小売業者（ファッション企業）の相互関係で成立している（図表Ⅰ-1）。具体的に考えるならば，生活者の日常生活に直結しているファッション小売業は，ファッションの生活ニーズ（life needs）を満たすために，生活者に対して機能や役割を用意して

図表Ⅰ -1　ファッション・ビジネスの概念



出所：文化服装学院編『ファッション・ビジネス』文化出版局 1998 年，13 頁参照。

くれている[3)]。第 1 に，商品に関する流行や話題性に関する情報を提供し，購買のアドバイス（advice）に取り組んでいる。第 2 に，生活者のニーズに合った商品やその商品が持っている特徴，機能などを説明している。第 3 に，その地域や競合他店との関係を探究しながら，生活者の購買に繋がる価格に見合った調整をしている。第 4 に，生活者にとって便利な場所で店舗を構え，営業時間帯やクレジット（credit sales）販売，あるいは配送などの便宜性を図っている。第 5 に，店内のレイアウト（layout）やパブリックスペース（public space）の提供，BGM（back ground music）の選択など，生活者が快適に買い物することができるような雰囲気づくりを行っている。第 6 に，アフター・サービス（after service），ポイントカード（point card），駐車場，あるいはダイレクトメール（direct mail），カタログ（catalog），ホームページ（home page）など，買い物が容易になるようなサービスの提案を心がけている。そのうえ，ファッション商品を扱う店舗である限り，現代的なイメージを持った店舗でなければならないことは，疑いの余地はない。

いずれにしても，ファッション小売業は，生活者のファッション生活とそのニーズを満たすために，ファッション商品を提供する直接の窓口となっている。したがって，ファッション小売業は，消費の多様化，地域性，階層性，ライフスタイル（life-style）などの社会的価値観に十分な注意を払いながら，ファッション・ビジネス（fashion business）を管理・運営して，顧客の満足を目指すことに存在意義があるといえよう[4)]。

2　ファッション小売業の類型

ファッション業界は，消費者がファッション意識にめざめてくるにつれて，産業の構造や小売業の形態も変化しており，ファッション生活を楽しむ消費者に対応した戦略が望まれる。消費者に満足を与えることができた場合にこそ，小売業者としての生きがいと感じることができる。ファッション商品を積極的に取り扱っている主要な小売業態を３つ挙げて説明してみよう。

⑴　百貨店

わが国の百貨店は，伝統的な大型小売業で，衣・食・住に関連する多種・多様な商品を扱っており，ワンストップ・ショッピング（one-stop shopping）が可能である。あらゆる商品やサービスを部門管理して，消費者の多様な購買ニーズに適応しており，現代的な小売業マーケティングを展開している大規模経営の小売業である。現代生活者のあらゆるニーズとウォンツ（wants）を有機的に充足させる「総合生活サービス産業」を掲げている店舗が多く見られる。多くの百貨店の社是や経営方針を読むと，全体の意味やニュアンス（nuance）から汲み取れる内容としては，「信用が第一」，「誠実な商売」，「顧客に対する徹底したサービスの追求」，「利益の社会への還元」などに要約されることになるだろう。販売方法は，対面販売を基本としており，顧客に対する真摯な接客態度は小売業界全体としても，その高い接客技術を見習うべき点が多いと考えられる。

近年，百貨店の主要な柱となる部門としては，第１に，「デパ地下」と言われるように「食料品（food）」部門，第２に，化粧品やハンドバッグ（handbag），靴あるいはアクセサリー（accessory），時計，帽子などの「ファッション・グッズ（fashion goods）やパーツ（parts）」部門，第３に，紳士用スーツ（men's suit），ワイシャツ（dress shirt），ネクタイ（necktie）などの「メンズ・ファッション・グッズ（men's fashion goods）」部門，第４に，婦人用のドレス（dress），スーツ（ladies suit），スカート（skirt），ブラウス（blouse），セーター（sweater）などの「レディース・ファッション（ladies fashion）」部門，この４部門の売場を挙げることができる。その部門の中でも数多くの百貨店では，「レディース・ファッション」部門に対して，かなり重点的に力を入れており，フロア（floor）を２層ないし３層に渡って使用して，売場展開をしていることが多く見られる。特に，伊勢丹，高島屋，三越などの老舗百貨店は，ファッション関係の品揃えに定評があり，ファッション発信都市であるパリ（Paris），ロンドン（London），ミラノ（Milano），ニューヨーク（New York），そして東京（Tokyo）などのトレンド（trend）商品を実際に見たり，手に取ったりすることができる。それに加えて百貨店は，外商部が高額所得者の顧客を得意先として「商（あきな）い」を行っており，長年の営業活動で顧客と固い関係を保っている。そのため，わが国の小売業界では，百貨店が購買力のある顧客を一番多く掴んでいるといわれている。

このような状況から，洋服，化粧品などで有名なシャネル，イヴ・サンローラン，クリスチャン・ディオールなどのオートクチュール・ブランドやハンドバックで人気のあるルイ・ヴィトン（LOUIS VUITTON），あるいは宝飾品・銀製品のティファニー（TIFFANY），さらに低刺激・無添加化粧品のクリニーク（CLINIQUE）などが，わが国に進出した際，最初に出店するのは，必然的に高額所得者が固定客として多い百貨店内でインショップ，あるいはコーナーとして展開している。また，多くの百貨店では，著名な洋服，ハンドバッグ，靴などの海外ブランドを一つのフロア

に集積して売場構成を行っているところが多い。なお，百貨店における出店は，インショップ展開が基本となっており，商品やブランドのイメージを十分に主張できる売場展開を実施している。その際には，必ずビジュアル・プレゼンテーション（visual presentation）の手法を用いた展開が主流である。

⑵ セレクトショップ

小売業におけるセレクトショップは，一つのブランド商品や特定デザイナーの商品だけを取り扱うのではなく，ショップオーナー（shop owner）やバイヤー（buyer）の主張や選択眼で商品を仕入れ，陳列し，販売をしているのが大きな特徴である。一般的には，洋服，洋品，服飾雑貨品などを扱っている服飾系小売店を指していることが多い。しかし，化粧品，香水，ステーショナリー（stationery），リビング・インテリア用品（living interior goods），玩具・ホビー用品（toy hobby goods）などを扱っている小売店もセレクトショップと呼んでいる。近年では，ショップコンセプト（shop concept）を維持しながら，自店が求めている商品が国内および海外の市場で発見できなかったり，存在しなかった場合には，自らの手で企画し，商品開発する店舗が増えてきている。特に，セレクトショップでは，店格や感覚的な経験によって，独自のファッションを提案している場合が多く，世間ではあまり知られていない商品，これから売り出そうとしている新進デザイナー（up-and coming designer）商品などを積極的に取り扱い，個性的な品揃えをする専門店としての存在感をアピール（appeal）している。

また，セレクトショップは，ファッション性の高さを魅力にして，消費者の吸引力を強めようとしており，市場性のある商品を探して仕入れを実施し，消費者に正しい情報発信を核にしたマーケティングを展開している店舗が多くみられる[5)]。日本では，サンモトヤマ（SUN MOTOYAMA）が国内で初めてグッチ（GUCCI）やエルメス（HERMES）を手がけた草分け的な存在といわれている。その他としては，服飾品，雑貨，化粧品を扱っている資生堂の関連会社であるザ・ギンザ（THE GINZA：現在は衣料品取り扱い休止中）やバーニーズ・ニューヨーク（BARNEYS NEW YORK）などがよく知られている。なお，セレクトショップでは店舗面積の関係もあり，ブランドのコーナー展開をしている点が，百貨店のインショップ展開と大きく異なるところである。

⑶ 路面店

近年よく見かける路面店とは，大都市の繁華街の大通りや幹線道路沿いに面した店舗で，有名ブランドの直営店や専門店の小売業を指している。紳士洋服のアオキや青山，家電量販店のヤマダ電機，カジュアル衣料（casual clothing）のユニクロやしまむらなどは，車の通行量が多い国道や一般道路沿いに面した位置で店舗を営業している。しかし，近年の傾向として，これらの業態は，人の通行量が多い大都市の中心部商店街に直営路面店を開店させており，中には老舗百貨店が閉店したビルを買収したり，賃貸したりして営業をしている場合がある。

また，シャネル，クリスチャン・ディオール，ルイ・ヴィトン，プラダ（PRADA），バリー（BALLY）などのブランドは，百貨店で着実に売上げを伸ばしており，百貨店の売場はそのまま維持し，それに加えて銀座や原宿，六本木などの大通りに新たな直営路面店を開業している。これらのファッション小売業が共通している点は，新たな商業ビルが完成すると，商売するうえで有利な

人通りが多い１階などのロケーション（location）に出店していることが通例である。出店する店舗は，立地条件や周辺の環境，あるいは隣接する同業他社や他業種との差別化などに注意を払い，ファサード（facade）のデザイン（design）やサイン（sign），カラー（color）など，消費者が遠くから一目見て自店舗が判断できるような趣向を凝らした店舗がほとんどである。

3　小売業の経営活動

消費者は，商品そのものを購入することによって，その商品の効用を求めようとしており，商品を販売してしまえば，それで商いの全てが終了したと考えるのは小売業にとって早計であろう。小売業は，再び顧客として来店してくださることを願って，商品販売後のアフター・サービス，新商品の紹介やイベント（event）の情報発信，そして固定客づくりまでを含めて，経営活動を考えるべきである。顧客の買いやすさを重視して立地条件，営業時間，販売方法，あるいは店内レイアウト，陳列，品揃え，さらにネット販売（online sale）などを考慮しながら，購入の利便さを十分に提供できるようにしなければならない[6]。それは，小売業が顧客の立場になって，入りやすい店舗づくり，買いやすい店舗づくり，あるいは充実した品揃えの店舗づくりなどに注意を払って，経営努力することを忘れてはならない。

特に，ファッション小売業には，企業規模の拡大によって，より優れたスキル（skill）を持った数多くのマネジメント・レベル（management level）や一層複雑な意思決定過程，そして役立つ高度な情報が必要となっている[7]。したがって，ファッション小売業の経営面を考えれば，単に「規模の経済性」を追求するよりも，外部情報と内部資源を活用して，新たな商品開発や新たな関連事業を形成することに重点が置かれている傾向がある。一方，建物や土地などの物的資産に加えて，人材資源やノウハウ（know-how），ビジネスモデル（business model），商標などの無形財産というべき資源が，小売業の成長にとって不可欠なものとして認識されている。そして，マーケティング的な要請を強く受けるようになり，経営上の意思決定については一段とマーケティング志向を強めているように感じられる。

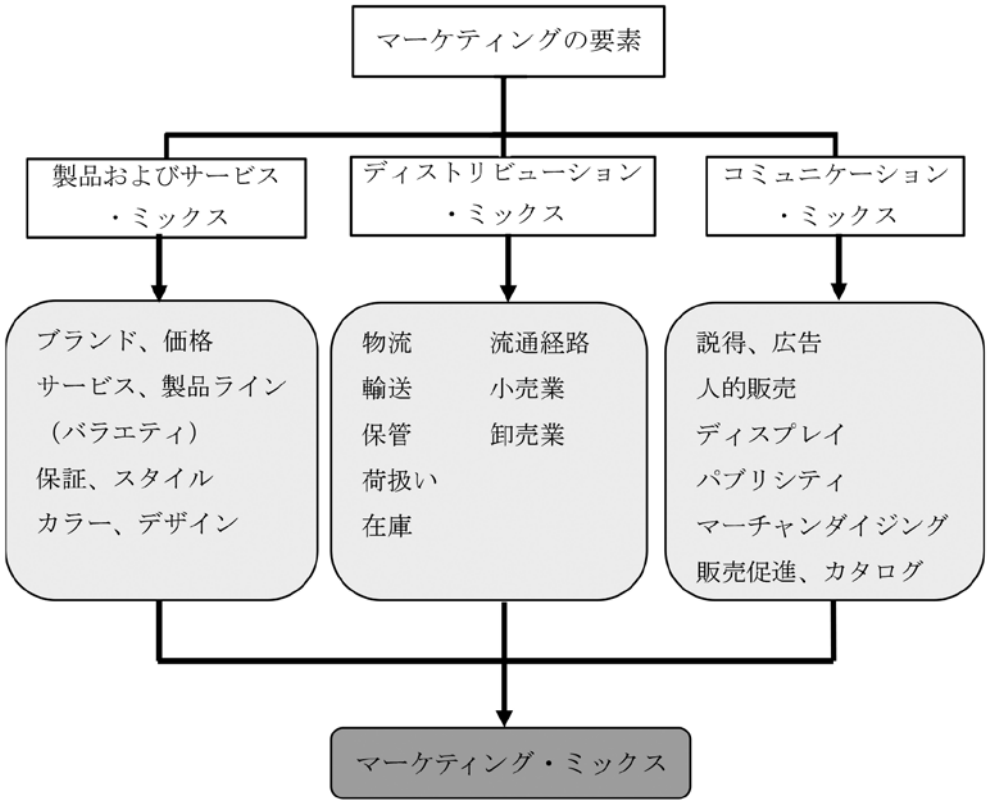
すなわち，小売業が成長するためには，商業環境に対応したイノベーション（innovation）が必要であり，従来のやり方，管理・運営方法，取引先，あるいは宣伝，販売方法，サービス，そして人事管理・教育など，多くの面で見直しを行いながら一歩一歩前へ進めることが重要であるといえよう。ファッション小売業は，これらの事項を企業の価値観や経営姿勢に反映させ，現在および将来の顧客に対して共感を得ることが大切である。社会全体が成熟した今日においては，自店で仕入が可能な商品を市場に提供した際，時代に調和しなければ，消費者に受け入れられてもらえないことは明白である。経済・社会環境，消費者の生活環境，価値観の多様化，代替的商品の出現などの変化に対応して，いかに適合した経営活動を展開して行くかが，商売の成功の鍵となるだろう。

Ⅱ　マーケティング・コミュニケーションの展開

1　マーケティング・コミュニケーション戦略

ファッション小売業におけるマーケティング活動とは，ファッションの流行や社会変動に合った商品を開発するか，あるいは世界を駆け巡って仕入を行い，商売に適している場所で需要喚起と誘

図表Ⅱ－1　マーケティング・ミックス



出所：William Lazer Marketing Management, A Systems Perspective, John Wiley & Sons, Inc, 1971, p. 17.

い出す販売促進を実施して，適正な価格で消費者に提供することで消費者を満足させることについては議論の余地がない。言い換えれば，消費者の購買動向を絶えず注視し，その動きに適合したマーケティング活動を展開することが重要な着眼点である。

近年，マーケティング・プロモーションに代わって，マーケティング・コミュニケーションという言葉が多く使われるようになっている。店舗において商品を販売する際には，売り手と買い手との相互コミュニケーションは不可欠である。マーケティング・コミュニケーションとは，広義の意味で言えばマーケティングに関連するコミュニケーションの全てを捉える活動であり，マーケティング活動に付随するコミュニケーション活動全体であると考えることができる。一方，狭義の意味で言えば，単に販売促進活動を指すことになる。現在ではマーケティング関係者にとっては，広義の意味として捉えているのが一般的である。

ところで，マーケティングで一般的によく知られている４Ｐ説は，ジェローム・マッカーシー（Jerome E. McCarthy）が，1960 年代にマーケティングの基本フレームの要素である⑴製品（Product），⑵場所（Place），⑶販売促進（Promotion），⑷価格（Price），それぞれの英頭文字をとったもので，マーケティングの中心的な概念として用いられている。すなわち，顧客を４Ｐの中

央に置き，この組み合わせによって市場ごとに異なったマーケティング・ミックス（marketing mix）を働きかけて，価値を生み出し，需要を創造することが最も大切であると主張している[8]。4Ｐ説は，マーケティングに携わる研究者やマーケティング実務者，関係者にとって，理解しやすく，説明しやすい基本的な考え方であり，広く用いられているのが現状である。

販売促進活動は，消費者との接点となる売場で行われることが多いため，消費者に対して，商品やサービスを認知させ，価値を訴求し，関心を高め，買上げに至るまでの力を持っている[9]。マーケティング・ミックスにおけるコミュニケーション・ミックスについては，「説得」，「広告」，「人的販売」，「ディスプレイ（display）」，「パブリシティ（publicity）」，「マーチャンダイジング（MD：merchandising）」，「販売促進」，「カタログ（catalog）」などの内容が挙げられ，4Ｐ説の一つである販売促進に対する新しいカテゴリー（category）であるともいわれており，その役割は大きいことが窺える（図表Ⅱ-1）。

しかし，ロバート・ロータボーン（Robert Lauterborn）は，4Ｐ説が売り手側の視点が強いマーケティングの考え方であるとの批判があることを考慮して，1990 年代に買い手側の視点に立って，この説に取って代わる考え方を提唱している。それは，消費者重視に立脚したマーケティング活動で，⑴顧客のニーズ・ウォンツ（Customer needs and wants），⑵利便性（Convenience），⑶コミュニケーション（Communication），⑷顧客に掛かる費用（Cost to the customer），それぞれの英頭文字を取った4Ｃ説を打ち出している[10]。

図表Ⅱ-2　4Ｐ説と4Ｃ説の比較

4Ｐ説	4Ｃ説
製品 （Product）	顧客のニーズ・ウォンツ （Customer needs and wants）
場所 （Place）	利便性 （Convenience）
販売促進 （Promotion）	コミュニケーション （Communication）
価格 （Price）	顧客に掛かる費用 （Cost to the customer）

図表Ⅱ-2の4Ｐ説と4Ｃ説について，その考え方の比較を説明してみよう。⑴製品については，市場における企業の製品・サービスの提供から，顧客ニーズ・ウォンツ（needs & wants）に対応した価値を明らかにすることである。⑵場所については，どこで販売するのかという販売チャネルから，顧客が製品・サービスを容易に入手できる買いやすさや便利性に焦点を当てたものである。⑶販売促進については，企業が製品の存在を顧客に正しく伝えているか，一方，顧客の意見が企業に本当に届いているかという視点から，双方のコミュニケーションを円滑に進めることである。⑷価格については，企業が製品・サービスの経済的な効用に対する単なる金銭的表示から，顧客が製品・サービスを購入するために費やされる労働力や時間，あるいは所有することによる心理的な満足感などである。

コミュニケーションは，企業と消費者において相互の情報交換が行われることが特徴であり，それはマーケティングの持つ顧客志向をより反映させた考え方と認識することができる。今日においては，消費者間の口コミをはじめとして，広告（advertising），PR（public relations）の媒体としての新聞（newspaper）やテレビ CM（television commercial）はもちろんのこと，インターネット（internet）の活用には目覚ましいものがある。

2　総合型マーケティング・コミュニケーション戦略

総合型マーケティング・コミュニケーション（IMC：Integrated Marketing Communications）は，1990 年代のはじめにドン・シュルツ（Don E. Schultz）らによって提唱された考え方である。売り手である企業が発信する広告，PR，SP（sales promotion），ダイレクト・マーケティング（direct marketing），製品パッケージ（product package）など，さまざまなマーケティング・コミュニケーション活動に対して，買い手である消費者の視点で再構築する活動である。ドン・シュルツは，「IMC とは，消費者とブランドあるいは企業との全ての接点を，メッセージ（message）伝達のチャネルと考えている。消費者の購買行動に直接的に影響を与えることを目的としており，消費者から出発し，あらゆる手法を駆逐して，説得力のあるコミュニケーションを実施する過程である」と定義している[11)]。

IMC の基本的な取り組みとしては，次の 4 点を挙げることができる[12)]。

⑴　消費者から企業へと発想の転換

従来は，企業から消費者へのコミュニケーションであった。企業がマス・メディア（mass media）を通じた広告などによって，消費者に商品を注目させ，興味を引き，好んで選び，確信を強めれば，購買行動に繋がると考えていた。これは企業の単一方向的コミュニケーションであり，説得的行為に欠ける部分が見出されることになった。市場で消費者は，何を望んでいるのかを直視すべき対応をしなければならない。企業の発想から逆転して消費者志向の発想に立ち，消費者がどんなメッセージを，いつ，どこで，どのようなメディアから受け入れているのか，あるいは受け入れやすいのかを考えたコミュニケーション戦略を立案しなければならない。

⑵　消費者行動の把握

消費者を取り巻く環境要因にはさまざまなものが考えられる。特に，消費者の測定可能な購買行動を分析することにより，購買パターン（purchase pattern）を把握することができる。例えば，POS システム（point of sales system）の進展と顧客カードやポイントカードなどの活用により，消費者の購買行動に対する個人データの蓄積が可能となっている。特定顧客の購買や消費を詳細に解明することができ，その有効な情報を探し出すことや引き出すことが容易にできる。また，顧客の購買実績のデータベース（data base）と顧客カードを参考にして，その顧客の今後の購買に至るパターンを予測することも可能となる。企業は，データを基にして，購買行動を喚起するような適切なコミュニケーション戦略を策定することが求められる。

⑶ 縦断的な発想から横断的な構想へ

情報は，これを受ける消費者の思考を巧みに支配して，企業の意図とする行動をさせることを狙って展開をしてきた。消費者は，企業が発信する情報源の関心ではなく，情報の内容に関心が集まっていることは紛れもない事実だといえよう。企業が広告，PR，SP などの個別の機能による縦断的なプランニング（planning）で各種のコミュニケーションを発信しても，それぞれ提供された数種の情報の中身を捉え，意味を解釈しない限り，受け手の消費者にとっては無意味なものとなってしまう。受け手の消費者に対して，一貫したメッセージを伝えるためには，各コミュニケーション手段の機能を超えて，より早く，より安く，より便利なことが基本となる。そして同時に統一的に利用できる方向に向かって，横断的なプランニングを取り入れたコミュニケーション戦略を練ることが求められる。

⑷ 双方向的コミュニケーション

コミュニケーションは，一般的に送り手の企業と受け手の消費者が共に関与する社会的影響過程であると推測することができる。対面的状況においては，送り手と受け手のコミュニケーションが時と場合によって交互に流れ，立場の交代もある。しかし，非対面的状況においては，テレビ CM，新聞はもちろんであるがインターネット，フリーダイヤル（toll-free phone number），アンケート付きサンプリング（sampling），クーポン（coupons）などの一工夫した仕掛けによって，受け手である消費者に影響を与え，行動的効果を引き起こすことを含んでいる[13)]。これにより消費者からの情報を取り組むことができ，企業は積極的に耳を傾け，内容を理解することに努めることになる。双方向的コミュニケーションによって得られた消費者情報は，次回の情報伝達の際，コミュニケーション戦略として，重要な武器となって活かされることが可能になる。

Ⅲ　人的販売の意義と実践モデル

1　人的販売の役割と機能

顧客（customers）とは，商品・サービスを二度，あるいはそれ以上買った人で，英語の意味は買うことが習慣（custom）になっている人であり，日本語でも「顧みてくれる客」を指している[14)]。一般的には消費者と言っているが，小売店では消費者より顧客と言う場合が多く用いられており，特に百貨店では「お客様」と呼んでいる場合が多く見られる。但し，本章「2　人的販売の過程」の項では，消費者やお客様については，すべて“顧客”と言う用語を使って説明することにする。

さて，人的販売は，マーケティング戦略におけるプロモーション・ミックスを構成する項目に察せられる。顧客に対して販売員は，他店の商品にはない自店の商品の特色，価格，アフター・サービス（after service）などの内容を正しく説明し，理解を深めてもらうことが重要である。一方，顧客から販売員は，疑問点について質問を受け，十分に丁寧な説明をして納得してもらい，購買の意思決定を促進する役割を持っている。このように，人的販売の特徴は，広告，宣伝，パブリシティ，販売促進などと異なり，双方向的コミュニケーションを通じての商品売買となる活動であることが窺える。これらを人的販売の役割として認識することができよう。

ところで，マッカーシー（E. Jerome McCarthy）教授は，販売員の基本的な課業として，3点を挙げている[15]。

第1のオーダー・ゲッティング（order getting）とは，創造的販売（creative selling）とも呼ばれており，顕在消費者に対して商品，サービスあるいはアイデアなどを活用し，需要をより一層販売拡大するために，企画された仕組みを組織化された販売提示（sales presentation）によって，潜在需要の顕在化を意図としている。

第2のオーダー・ティキング（order taking）とは，需要適応型販売（demand adaptation type selling）とも呼ばれており，定期的に顧客を訪問し，受注活動を行うことである。人的販売の多くを占める活動で，主として顕在需要に適合した販売を中心とする観点である。

第3のサポーティング（supporting）とは，自ら注文を獲得することを目的とせず，注文を獲得するセールスマンを側面的に支援する販売活動であり，このセールスマンには2つのタイプがある。

一つ目のタイプは，ミッショナリー・セールスマン（missionary salesman）であり，主にメーカー（maker）に雇用されており，自社商品の売上増進を図る人である。商品を扱っている小売店を定期的に訪問し，ディスプレイの配置などの指導・助言や販売員の教育・訓練を行うことにより，販売意欲を刺激している。二つ目のタイプは，技術専門員（technical specialists）であり，ミッショナリー・セールスマンと同様にメーカーに雇用されており，その商品の見込み顧客を訪問し，顧客の技術的な疑問やシステムについての説明をして，問題解決を図る人である。

なお，販売における3つの課業を述べてきたが，時と場合によっては1人のセールスマンが，3つの課業に中で2つ，あるいは3つ課せられる状況があることを認識しておくことも必要である。

2　人的販売の過程

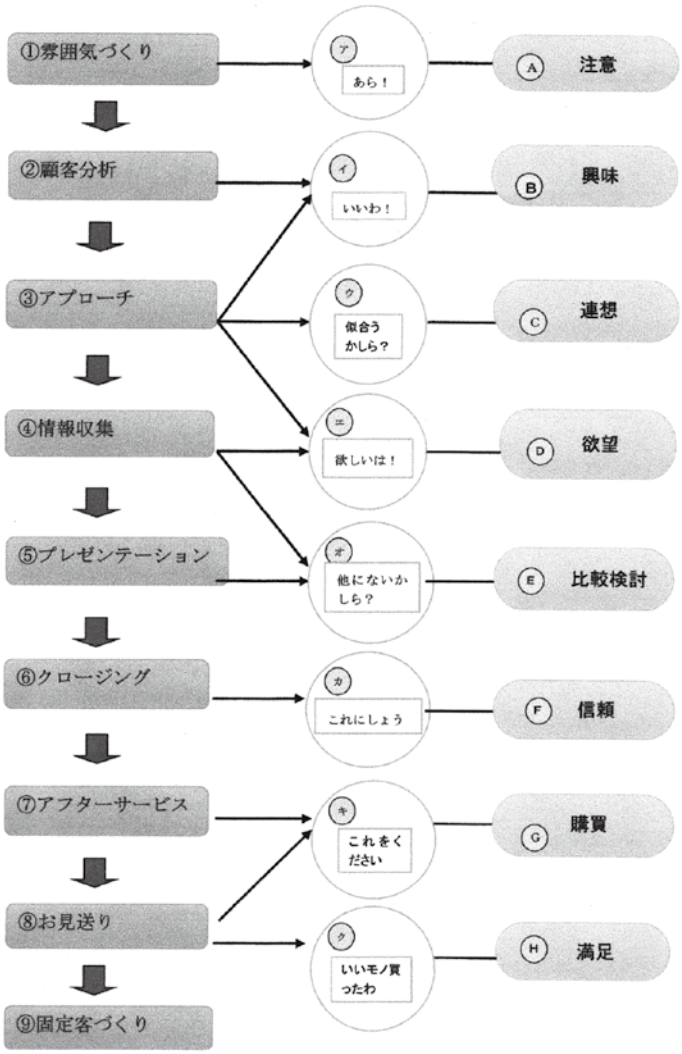
売場において販売員は，来店してくれた顧客に対して，時間をかけてじっくりとコミュニケーションを図り，納得して頂き，満足の行く接客をしなければならない。販売員は，顧客の好みやライフスタイルを聞き，顧客の暮らし方に合った商品や目的・用途に合った商品を勧め，それらに対応するための適切なアドバイスをする必要がある。図表Ⅲ-1は，A百貨店におけるアパレル（衣料品）のコミュニケーションモデルであり，販売員が接客販売における基本動作の過程をフロー・チャート（flow chart）にしたものである[16]。さらに，顧客がその商品を十分に納得し，そこから買うに達するまでの行動を，コミュニケーションを通してみた反応プロセスである。これを販売員の基本動作と顧客の購買心理の8つの段階に分けて，その各段階について述べてみよう。

⑴　雰囲気づくり

販売員は，常に売場が顧客にとって気軽に入りやすい雰囲気づくりを保つために，4つの基本的な点を挙げることができる。

第1には販売員の動作が挙げられる。販売員がぼんやり立ち止まっていたならば，顧客は新しく魅力的な感覚が漂っている売場とは感じないはずである。顧客の動きを意識して，笑顔で「いらっしゃいませ」の大切な一言が自然と出るような雰囲気づくりが，入店客の不安な気持ちを取り除く，第一歩であると考えられる。

図表Ⅲ－1　販売員の基本動作と顧客の購買心理



出所：株式会社Ａ百貨店『販売マニュアル』より参照。

第２には売場の清掃と整理である。売場に設置してある鏡に手あとやほこりが付いていないだろうか，あるいは棚，容器，ハンガー（hanger）などにほこりがかぶっていないだろうか，開店前だけでなく営業時間中においても備品などをチェックする必要がある。商品整理（特にシャツやセーターなどの“おたたみ”）をしながらでも，顧客の入店状況に対して素早く接客できる待機姿勢が求められる。

第３にはディスプレイである。顧客に生活提案ができるディスプレイが重要であり，売場のウインドウ（window）やショーケース（showcase）に商品以外の備品や演出小物を使用して商品が映えるように飾り付けすることが大切である。

第４には商品陳列である。売場のテーマ（theme）に沿った整理，陳列することであり，商品に主張を持たせ，そしてストーリー（story）を持たせることである。その商品の利用方法などの提

案に繋がって行くはずである。

顧客の視点からは，商品をみて“あら！”など，目に止まった商品に「注意：Attention」し，認知する段階と言える。一方，売場の視点からは，顧客に対してとにかく商品を知ってもらうことが最も重要である。

⑵ 顧客分析

販売員は，それぞれの顧客にふさわしい接客やアドバイス（advice）を行うことに意味がある。顧客が入店し，販売員が「いらっしゃいませ」の挨拶をするまで，約 2 秒から約 5 秒程度の間に分析するのが秘訣である。その分析の要点として，次の 5 つを挙げて説明してみる。

第 1 には購買決定者分析である。商品の購入に対して誰が最も強い発言力を持っているのかを分析する必要がある。例えば，ご夫妻でご主人のスーツを買いに来たと想定しよう。この場合，実務経験から言えば，連れである奥様の意見がご主人の意思決定に大きな影響を与えることになるはずである。また，子供服売場や婦人服売場では接客の中で，誰の発言力が強いかをいち早く察知し，その方の意見を重視することも販売の成功に繋がると言える。

第 2 にはマインド（mind）分析である。マインドとは実質年齢ではなく，精神，意識，気持ち，考え方などによる感覚年齢である。人は育った時代背景や流行などの社会環境から大きな影響を受けやすく，ファッションに対する関心度もその傾向にあるといえよう。例えば，ナイスミドル（nice middle）と言った感じの人で，有名店，有名ブランドを身に付けている 40 歳から 45 歳程度と思ったならば，販売員はそのマインド基準を用いて商品を選択し，顧客に勧めることになる。

第 3 には着こなし分析である。顧客は，ファッションに対するテイスト（taste）や，その日の行動目的によって，着こなしは変化するものである。テイストとは，ファッションのタイプ，嗜好，趣味であり，基準としては消費者の感性によるものである。例えば，顧客が落ち着いた着こなしをしていれば，販売員は飽きのこない流行にあまり左右されないデザインを勧めたり，個性的な服装あるいはセンスの良い顧客に対しては，その顧客らしさをより強調できる商品をお勧めすることが大切である。

第 4 にはプロポーション（proportion）分析である。体型をなるべく細身に見せたい，何とか足を長く見せたいなど，誰にとってもプロポーションに対する悩みを持っているはずである。顧客を見てあの体格は，AB 体か，B 体かどちらのサイズコーナー（size corner）に案内するか，あるいはメーカーによってサイズ特徴である少し大きめ，少し細めなどの点をしっかりと覚えておく必要がある。例えば，ネクタイ 1 本とっても襟元が引き締まり，スマートな感じがするものを勧めるなど，販売員は，顧客に対してプロポーションの悩みを覆い隠すことが可能となる助言が不可欠である。

第 5 にはチャーミングポイント（charming point）分析である。顧客が持っている綺麗な瞳，清潔な髪，笑顔，スタイルなどのチャーミングポイントを褒められたら，どんな気分になるであろうか。例えば，「ネイビーブルー（navy blue）は，お客様のように色白の方にお召し頂くのが一番映えます」や，「お客様のようなスポーツマン（sportsman）の方には，ビビットカラー（vivid colors）がお似合いだと思います」などと，販売員は顧客のチャーミングポイントを大いに活用するべきであると考える。

顧客の視点からは，この商品は“いいわ！”など，商品に対して「興味：Interest」もってもらう段階と言える。一方，売場の視点からは，顧客に商品を訴求し，関心を抱いてもらうことである。

⑶ アプローチ（approach）

販売員にとって顧客との出合いは，販売を成功させる重要なカギである。

販売員のアプローチについて，4つ挙げて説明してみる。

第1にはグリーティングアプローチ（greeting approach）といわれるもので，販売員は顧客が目に止まったならば，「いらっしゃいませ」と挨拶のアプローチである。この挨拶の主旨は「ご来店有り難うございます。どうぞごゆっくりご覧くださいませ。いつでもご用を承ります」と言い表していることになる。

第2にはパーソナルアプローチ（personal approach）といわれるもので，販売員は「おはようございます，いらっしゃいませ」，さらに付け加えて「○○様」と声をかけることである。販売員が顧客の名前をお呼びすることで，身近に親しみやすく感じることになる。

第3にはサービスアプローチといわれるもので，販売員が買い物をサポート（support）するために用いられる。例えば，顧客がお望みの商品がどこにあるのか分からない様子の場合に，お手伝いの声をかけることである。

第4にはマーチャンダイジングアプローチ（merchandising approach）と言われるもので，商品アプローチとも呼び，顧客が何か商品を思い描いた時である。「販売の成功の70％は，アプローチにあり」といわれるように，販売員は顧客の様子を良くみて，その商品に相応しい言葉をタイミング良く、声を掛けることが重要である。それによって，顧客と話しやすいその場の空気で，会話の広がりから商品の購入に繋げやすくなることは明らかである。

顧客の視点からは，この商品が私に“似合うかしら？”など，商品を身に付けている自分を「連想：Imagine」する段階といえる。一方，売場の視点からは，顧客に楽しさや快適さなどを想像してもらい，その商品のもたらす良い効果をアピール（appeal）することである。

⑷ 情報収集

販売員は，顧客に対してアプローチが成功したならば，その顧客についての情報を収集しなければならない。情報収集について3つの段階に分けて説明してみる。

第1の段階は，顧客が着こなしている装いや持ち物から，年齢，ライフスタイル，ライフステージなどを推測することである。

第2の段階は，顧客の態度や身振りや手まね，顔の表情などで相手に意思を伝えるボディランゲージ（body language）から，性格や心理状態などを読み取ることである。そこには，顧客の正直な心の内を知る鍵が隠されているはずである。

第3の段階は，会話から情報を聞き出すことである。コンサルティングセールス（consulting sales）を発展させるため，顧客から品定めとなる言葉を聞くことである。これを「きっかけ言葉」と呼んでいる。例えば，「誕生日のプレゼントにしたい」，「入学式に着ていきたい」などのような言葉に対して，販売員はどう反応し，何を問い掛けるかが重要である。「聞き上手は，売り上手」

という言葉があるように，販売員は，「よく聞き」，「よく聞き取り」，「よく聞き出す」ことが求められる。

顧客の視点からは，この商品が“欲しいわ！”など，商品を目の前にしての「欲望：Desire」であり，この商品を買い求めることで，こうなるかもしれないと頭の中でイメージする段階といえる。一方，売場の視点からは，顧客についての情報収集から根拠のある提案をするために，あるいは固定客になってもらうために，欠かせない事項である。

⑸ プレゼンテーション（presentation）

販売員は，顧客の興味（いいわ！）や連想（似合うかしら？）を欲望（欲しいわ！）に高める必要がある。それは要点を抑えたプレゼンテーションが重要な意味を持つことになる。販売員は，今まで得た情報を活用し，その商品の持っている特徴，優れた要素などのセールスポイント（selling point）を訴えること，接客中に顧客が最も気に入られているデザインや色などのバイイングポイント（buying point）に補足的な解説を加えること，あるいは商品の持っている飽きがきそう，着こなせないなどのトラブルポイント（trouble point）を十分に把握した上で説明する必要がある。そして，感性・感度などを併せて総合的に判断し，顧客に対してライフスタイルの予測やそれに伴う根拠のある提案をしなければならない。

顧客の視点からは，その商品を見ながら“他にないかしら？”など，一旦冷静になって他の商品との「比較検討：Comparative investigation」する段階といえる。その商品に対して事細かに理解してくると，周囲に陳列されている商品や他店で販売されている商品，あるいは友人が使用している商品などを思いめぐらして検討する。一方，売場の視点からは，顧客の抱いている心配な点や不安な点を確認して，気がかりな点を取り除くことが重要である。

⑹ クロージング（closing）

販売員は，顧客が購入しようと，合図を送られてきた時がクロージングのタイミング（timing）と察知すべきである。その絶好のタイミングとしては，①顧客が商品についての質問を絞ってきた時，②顧客が２・３点の商品を見比べている時，③顧客が商品について黙って考え始めた時，④顧客が商品の縫製や汚れを確かめている時，⑤顧客が一つの商品を丁寧に注意深く扱う時，⑥顧客がアフター・サービスについて尋ねた時，⑦顧客が商品の値札を見て考えている時，などが推し測られる。

顧客の視点からは，商品を手にとって“これにしよう”など，さまざまな角度から比較検討した結果，この商品を購入しても安心である「信頼：Reliance」の段階といえる。一方，売場の視点からは，顧客に不安を与えないように自信を持って商品を勧め，信頼感を得る必要がある。

⑺ アフター・サービス（after service）

販売員は，その気になっている顧客に対して，決断するに相応しい場づくりが必要である。顧客にとって最後の関門は，好みの商品が支払いをする価値があると確信をして，購買の決断を下すことである。販売員は，お買い上げくださり，感謝している気持ちを素直に表現するために，心を込めて「有り難うございます」を場面によって何度も使用している。例えば，①購買が決定した時，

②代金を頂く時，③金額を確認する時，④レシートとお釣りをお渡しする時，⑤商品をお渡しする時，などである。但し，⑥顧客をお見送りする時には，「有り難うございました」となる。

また，アフター・サービスについては，お買上商品をお渡ししたら，販売員の仕事は終わったわけではない。お買上商品に対するサービスとしては，修理や取り扱い方法，あるいは無料保証期間，さらに問い合わせ（苦情など）に関する誠実な対応が大切である。

顧客の視点からは，商品を手にとって“これをください”など，確信を得て財布を開き，商品の「購買：Purchase」を決断する段階である。一方，売場の視点からは，顧客に対して「有り難うございます」はもちろんのこと，商品を購買後における使用状況や機能の有効活用などについて，意見（顧客の声）を聞くことを忘れてはならない。これが，その売場の大ファン（big fan）を広げる好機になると考えられる。

⑻ お見送り

販売員は，顧客に対するお見送りも工夫次第では顧客の心を繋ぐと言われている。販売員が感謝の気持ちで後ろ姿を見送れば，誠意も顧客に通じるであろう。販売員は，タイミング（timing）に合わせて「またのご来店をお待ち申し上げます」の一言を添えることを忘れてはならない。次回のお買い上げに繋げるためには，①笑顔を忘れずにお見送りをすること。②顧客のお名前を知る機会（カードでのお買い上げ，修理・加工など）があったならば，お名前をお呼びすることで，親しみを感じてもらえるはずである。③販売員の名前を申し上げ，ご来店の際には担当させて頂くことを顧客に伝えることも必要である。

顧客の視点からは，“いいモノ買ったわ”など，顧客が欲しいと思っている商品を手に入れ，気持ちよく買い物をすることができた状態が，「満足：Satisfaction」の段階である。一方，売場の視点からは，販売員と顧客の距離が接客によって一歩近づいたコミュニケーションを取ることができる。そして，次回も商品とプラスアルファ（plus alpha）の喜び，感激・感動などを売り込むことができるかが問われる。

⑼ 固定客づくり

販売員にとってお得意様を多く持つことは，リピート購買を促すことになり，継続的に安定した売上高を図ることになる。販売員が固定客づくりを目指すためには，①名刺や自作のカードをお渡し，自分（販売員）の名前を覚えてもらう。②お買い上げが決まった際，入金や包装の間に顧客カードの記入をお願いする。③顧客をお見送りしてから，会話などで得た情報やメモなどの整理し，情報を顧客データとしてパーソナル・コンピュータ（personal computer）に入力する。④顧客カードを活用し，お買上商品のその後の様子，入荷商品の紹介，催事の案内，誕生日のメール，年末・年始の挨拶など，電話，メール，ハガキを活用して，きめの細かい心遣いをすることである。顧客にとっては，思いがけないメールやセールスレター（sales letter）で，販売員の行き届いた気持ちや温かい誠意を受け取ることになる。また，顧客が再来店することは，この店で，この販売員から買い物をしようと思っており，その際に，「○○様，いらっしゃいませ」と○○様のことを心に掛けていることがアピールできれば，顧客との信頼関係がぐっと深まるはずである。それは，顧客の表情や態度からも感じ取ることができる。これは，固定客づくりの第一歩であり，販売

図表Ⅳ-1　人的販売と他のプロモーション

	人的販売	広　告	パブリシティ	セールス・プロモーション
内　容	販売員が直接顧客に働きかけ，購買を促進する。	テレビCM，ラジオCM，新聞広告，雑誌広告，屋外広告，ダイレクトメール，インターネット等がある。	マスコミが新製品の発表などを機会として，製品性能などの特徴をニュースとして取り上げ，放送，出版する。	サンプリング，クーポン，プレミアム，POP広告，リベート，アローワンス，特別陳列等がある。
活動対象顧客	特定	不特定多数	不特定多数	不特定多数
コミュニケーションの種類	人的コミュニケーション	非人的コミュニケーション	非人的コミュニケーション	非人的コミュニケーション
	双方向	一方的	一方的	一方的
メリット	1対1対応のため顧客のニーズを把握したうえで問題解決・提案ができる。	広く情報を発信できるため認知度の向上に効果的がある。	無料である。 第三者が発信する情報のため，顧客に受け入れられやすい。	即効性がある。 効果測定しやすい。
デメリット	時間的・地理的制約を受ける。 販売員の資質に依存する。	費用が高い。	掲載・報道の判断はマスコミ側にある。	価格訴求型セールス・プロモーションの濫用は商品価値を下げる原因であり，業績悪化の原因ともなる。

出所：山口正浩監修・竹永亮編『コミュニケーション・マーケティング』同文舘出版，2010年，27頁参照。

員は笑顔で気持ちの良い接客を心がけ，継続的な関係を構築し，固定化に繋げるべきである。

販売員は，販売の流れにおいて，顧客が購買心理のどの段階にいるかを見極め，各段階の顧客に適したアプローチをしていくことが，商品を効率良く販売する要点になることは明らかである。このように，ファッション小売業は，販売員の洗練された手の込んだコミュニケーション能力によって顧客に対してより多くの満足を提供し，それが企業イメージとなって市場に根を下ろしていくことが重要である。

Ⅳ　人的販売とファッション小売業の展望

1　人的販売のコミュニケーション

人的販売（personal selling）は，販売員と消費者が直接コミュニケーションをとり，購買を促すという特徴があり，双方の会話が重要な位置を占めている。販売員にとっては，消費者のニーズをしっかりと把握することが大切になってくる。このため，人的販売は，人的コミュニケーションであるのに対して，広告，パブリシティ，セールス・プロモーションは非人的コミュニケーションであると言われている[17]（図表Ⅳ-1）。

人的販売は，プロモーションやマーケティング・コミュニケーションにおいて，企業と消費者を結ぶための重要な手段として位置づけられている。販売員は消費者の状況を探り，要望に応える活動を行い，消費者は自分自身のニーズやウォンツから，それに調和した商品・サービスを求めている。両者がどのような形であれ，向き合うことで，販売員と消費者との双方向的のマーケティングと捉えることができる[18)]。

人的販売について，プロモーション，あるいはマーケティング・コミュニケーションが重要視される要因は，次の 6 点を指摘することができる[19)]。

第 1 に人的販売は，個々の消費者ニーズ，購買動機，消費者行動特性など，個々の顧客に対して適切に適合する方法で，商品情報やファッション情報を提供する。第 2 に人的販売は，個々の消費者のテイスト，マインド，およびライフスタイルなどから，コンサルティング（consulting）をするやり方で，購買意思決定の環境を形成する。第 3 に人的販売は，広告と比較して，無駄な努力を最小化できる。また，人的販売は広告と異なり，有効な消費者を捉える確率が非常に高く，費用の損失が少ない。第 4 に人的販売は，最終的に直接売買行為を完結できる。第 5 に人的販売は，双方向的コミュニケーションが可能である。さらに，有能な人間が販売担当者であることから，消費者への情報提供に止まらず，顧客に関する情報の収集が可能である。第 6 に人的販売は，消費者との人的接触を通して，顧客と企業との友好関係を確立し，好ましい企業イメージの創造に貢献できる。

2　ファッション小売業での自己発見

人的販売の本当の意味では，消費者の問題解決のお手伝いをすることや顧客の生活を良くしようという考え方に基づいて，人的販売コミュニケーションの重要性が問われている。人的販売の中核となる販売員が顧客満足の視点で積極的かつ効率的に活動してくれるかは，ファッション小売業の業績に大きく影響を与える課題である。

そのためには，百貨店やセレクトショップあるいはインターネット通販との競争が激化するなかで，その店舗でしか提供できない接客・サービスを通じて，付加価値のある販売に繋がることを忘れてはならない。ファッション小売業は，売場で専門的な接客をする販売員を増やすことや販売員に「リテールマーケティング（retail marketing）販売士検定」，「カラーコーディネーター（color coordinator）検定」，「ファッション販売能力（fashion sales fertility）検定」などの資格取得を促すことも必要であると考えられる。また，パーソナル・コンピュータの導入など業務の効率化を図ることで，販売員の接客時間を増やすことも重要である。これらの体制を確立することで，消費者の自己発見に対して積極的に関与することが望まれる。

ファッション小売業は，日常生活との関わりの中で，消費者の自己発見を手助けする役割を担っている。ファッション小売業の輝きは，店舗の大小で決まるものではなく，消費者の心を刺激し，発見の楽しさ，そして豊かさの形成に寄与することにあるといえるだろう。生活の豊かさとは，潜在的な自分との出会いであり，新しいファッションとの出会いや新しいサービスの出会いは，人間の心に喜びや安らぎを発見することで，新鮮な感動や意味的価値が生まれてくるはずである。

3　ファッション小売業の展望

ファッション小売業は，市場が成熟化し，売上高の伸びがあまり期待できない状況において，マーケット・シェア（market share）の維持・拡大を図るために日頃から努力をしている。特に，物資的に豊かな社会では，商品やサービスの特徴，セールス・ポイント（sales point）を情報として消費者のニーズに働きかけ，興味や関心を抱いてもらうことが大切である。そのためにも人的販売は，ファッション小売業がマーケティング目標達成のために用いられる重要なプロモーション・メゾッド（promotion method）であると言えるだろう。

ファッション小売業が人的販売を実効的に活用するための留意すべき点としては，販売員の人材育成に力を入れることであり，有意義な販売員教育を十分に考慮する必要がある。例えば，販売員管理，販売員の意欲，モラール（morale），モチベーション（motivation）に影響を与える売り場の風土，売り場内の人間関係などについても整備し，充実させることであり，さらに，販売技術・技能の習得，資格の取得に必要な講習会の参加などの施策も忘れてはならない。

人的販売コミュニケーションは，販売員が単なる売らんかなという姿勢ではなく，消費者に対して，商品の便利さ，重宝な点，活用方法などを丁寧に説明し，購入の意思決定まで進むことが求められる。

おわりに

商業環境は，商品やサービスのコミュニケーションから，それ以外によるコミュニケーションへと変化しており，人的販売コミュニケーションが，いかに販売員が消費者の購買意欲を刺激する活動になっているかが問われる。販売員は，消費者に対して発信した情報を直接にフィードバック（feedback）で受けることができ，メッセージがどのように受け取られているかを判断することができる。それによって，メッセージの兼ね合いを調整することが可能となり，これは販売員にとって本当の強みとなると考えられる。今後も，ファッション小売業における人的販売活動の重要性が大きな存在となりつつあるといえるだろう。

《注》

1）Philip Kotler & Gary Armstrong *PRINCIPLES OF MARKETING, NINTH EDITION Prentice-Hall, Inc., 2001.*（和田充夫監訳『マーケティング原理　第9版』ダイヤモンド社，2011年，560頁。）
2）天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部，1980年，8頁参照。
3）宝子山嘉一稿「流通の機能」30頁参照，宝子山嘉一・松原寿一著『流通の基本知識』評言社，2002年。
4）文化服装学院編『ファッション・ビジネス』文化出版局1998年，13頁参照。
5）井上近子稿「経営改善に対応した売場リニューアルの実証的研究」243-244頁参照。『目白大学短期大学部研究紀要』第44号，2008年。
6）前掲『商業経営』14頁参照。
7）Derek knee and David Walters *Strategy in retailing: theory and application* PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD, 1985.（小西滋人・武内成・上埜進訳『戦略小売経営』同文舘出版，1991年，日本語版への序文 ── 小売商業に戦略的思考がいまなぜ必要か ──，2頁参照。
8）今村哲稿「ベンチャービジネスのマーケティング」96頁参照，今村哲編『ベンチャービジネス』学文

社，2006 年。

9） 棚部得博著『マーケティングがわかる事典』日本実業出版社，2002 年，184 頁参照。

10） Robert E. Lauterborn *"New Marketing Litany: 4 P's Passe; C Words Take over," Advertising Age*, October 1, 1990, p. 26.

11） 嶋村和恵稿「マーケティング・コミュニケーションの基礎」4 頁参照，及び日高光宣「マーケティング・コミュニケーション理論の系譜」46 頁参照，柏木重秋編『マーケティング・コミュニケーション』同文舘，1998 年。

12） 嶋村和恵稿「マーケティング・コミュニケーションの基礎」18-19 頁参照，柏木重秋編『マーケティング・コミュニケーション』同文舘，1998 年。日高光宣稿「IMC の理論と実践」19-28 頁参照，清水公一編『マーケティング・コミュニケーション』五絃舎，2009 年。

13） 高木修稿「コミュニケーションによる態度，行動変化」293-294 参照，横田澄司監『マーケティングと人間行動』泉文堂，1981 年。

14） 佐藤知恭著『〈イラスト版〉顧客ロイヤリティの経営』日本経済新聞社，2000 年，75 頁。

15） E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, fourth edition, Richard D. Irwin, Inc., 1971, pp. 555-563。宮原義友著『販売管理演習』同文舘出版，1986 年，126-127 頁参照。清水公一稿「プロモーション」167-169 頁参照，柏木重秋編『マーケティング』白桃書房，1987 年。

16） 人的販売プロセスについては，株式会社 A 百貨店『販売マニュアル』を参考にして，説明を試みたものである。

17） 山口正浩監修・竹永亮編『コミュニケーション・マーケティング』同文舘出版，2010 年，24-25 頁参照。

18） Philip Kotler & Gary Armstrong Marketing: An Introduction, fourth Edition, 1999.（恩蔵直人監修・月谷真紀訳『コトラーのマーケティング入門（第 4 版）』トッパン，1999 年，559-600 参照。）

19） 前掲『販売管理演習』126 頁参照。

参考文献

1. Derek knee and David Walters *Strategy in retailing: theory and application* PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD, 1985.（小西滋人・武内成・上埜進訳『戦略小売経営』同文舘出版，1991 年。）
2. Don E. Schultz, Stanly I. Tannenbaum, and Lauterborn E. Robert, *Integrated Marketing Communication*, NTC Business Book, 1993.（有賀勝訳『広告革命　米国に吹き荒れる IMC 旋風』電通，1994 年。）
3. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, fourth edition, Richard D. Irwin, Inc., 1971.
4. Philip Kotler & Gary Armstrong *Marketing: An Introduction*, fourth Edition, 1999.（恩蔵直人監修・月谷真紀訳『コトラーのマーケティング入門（第 4 版）』トッパン，1999 年。）
5. Philip Kotler & Gary Armstrong *PRINCIPLES OF MARKETING, NINTH EDITION* Prentice-Hall, Inc. 2001.（和田充夫監訳『マーケティング原理　第 9 版』ダイヤモンド社，2011 年。）
6. Robert E. Lauterborn *"New Marketing Litany: 4 P's Passes; C Words Take over," Advertising Age,* October 1, 1990.
7. 青木幸弘・新倉貴士・佐々木壮太郎・松下光司著『消費者行動論』有斐閣，2014 年。
8. 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部，1980 年。
9. 石崎徹編『マーケティング・コミュニケーションと広告』八千代出版，2016 年。
10. 伊藤允博著『現代の流通経済』税務経理協会，1990 年。
11. 井徳正吾編著『マーケティング・コミュニケーション』ばる舎，2013 年。
12. 今村哲編『ベンチャービジネス』学文社，2006 年。
13. 柏木重秋編『マーケティング・コミュニケーション』同文舘，1998 年。
14. 柏木重秋編『マーケティング』白桃書房，1987 年。
15. 梶原豊著『人材開発』白桃書房，1996 年。
16. 小山周三著『商業は「豊かさ創造業」になれるか』時事通信社，1991 年。
17. 佐藤知恭著『顧客ロイヤルティの経営』日本経済新聞，2000 年。
18. 産業能率大学編『新版マーケティングの実務知識』経営実務出版，1988 年。

19. 清水公一編『マーケティング・コミュニケーション』五絃社，2009 年。
20. 高岡浩三＋フィリップ・コトラー著『マーケティングのすゝめ』中央公論社，2016 年。
21. 文化服装学院編『ファッション・ビジネス』文化出版局，1998 年。
22. 宝子山嘉一・松原寿一著『流通の基本知識』評言社，2002 年。
23. 棚部得博著『マーケティングがわかる事典』日本実業出版社，2002 年。
24. 藤田公道著『客を呼ぶ店・売れる店』ぱる出版，1994 年。
25. 宮原義友著『販売管理演習』同文舘出版，1986 年。
26. 百瀬恵夫・梶原豊編『現代の企業経営』白桃書房，1990 年。
27. 山口正浩監修・竹永亮編『コミュニケーション・マーケティング』同文舘出版，2010 年。
28. 山森俊彦・風間晃著『高島屋グループ 21 世紀への挑戦』ストアーズ社，1991 年。
29. 横田澄司監『マーケティングと人間行動』泉文堂，1981 年。

（原稿受付　2017 年 11 月 28 日）

経営経理研究　第112号
2018年3月　pp. 79-89

〈論　文〉

産業集積と経営活動

―― 石川県下と東京都下の製造業集積地から ――

小　熊　和　雄

はじめに

製造業の生産量，工業製品の精緻化・高度化には，産業集積が不可欠と考えられてきた。分業の積み重ねが，有機的にスムーズに，柔軟性をもっておこなわれなければならないからだ。秀でた技術・技能によって作られた最高水準の部品を組み合わせて各種機械や工業製品を作ってきたのである。

「産業集積地」には，大手メーカーからパーツメーカー，部品メーカーまでが一カ所（近隣地）に在る「企業城下町」（茨城県日立市など），金属加工などの町工場が集まった工業都市（東京都大田区，同墨田区，大阪府東大阪市など），海岸部には製鉄や石油精製などのコンビナート，各地にはさまざまな業種のメーカーが集まった工業団地がある。ここでは，産業集積地を集積構造や製造拠点の集まり方についての特定の分類分けをせず，産業（とくに製造業）が集まった一定の地域であるとする。広義の意である。なお，産業構造については，それ自体モデルとして後半で言及する。

産業集積は，企業活動のパフォーマンス（成果）と大いに関係し，これにとって重要である。しかし，産業集積の大きさ，密接さが，企業パフォーマンスの高さとイコールで結びつくと言ってよいだろうか。この稿で考えていく。

本稿は，産業集積とくに製造業における集積と，企業の業績・成果の関係を考える。製造業における「集積過密地」ともいうべき東京都大田区と，「集積過疎地」ともいうべき石川県金沢市，同白山市，同小松市を比較して，集積の具合（程度）とその地における企業の業績・成果の関係を考える。

1. 製造業における産業集積

「産業集積」は，企業・産業の集まり，「産業集積地」は，企業・産業の集まったところという原意から，汎用性のある，使い勝手のよい用語としてさまざまな場合で用いられてきた。原案者には明確な定義があるかもしれないが，現在の各専門書では，上記のような広義の意で使われることが多い[1)]。そして，各筆者が自分の議論に合わせて特定の意味を付け加えているようである。この稿

では，産業集積地を集積構造や製造拠点の集まり方についての特定の分類分けをせず，産業（とくに製造業）が集まった一定の地域であるとする。この稿で扱う石川県の場合，首都圏などと比べ，企業数・工場数が少なく，産業集積地の分類分けのひとつにまとめきれない。

大都市や工業地域では，企業数・工場数が多く，またそれぞれの地域で特色をもっている所が多い。これらの地域では，産業集積地（ここでは製造業）を分類分けすることに意義があり，また地域をイメージしやすい。

以下でも，地域の産業集積を分類することは議論の検討に便利である。ここで分類しようと思うが，分類の仕方は論者で多少異なる。そこで，一般的な産業集積の分類と思われる『中小企業白書』（2006 年版）の定義を引用し，紹介する[2)]。

① **企業城下町型集積**（愛知県豊田市，広島市とその周辺，福岡県北九州市など）。大企業の傘下に下請企業群が多数立地する集積地。豊田市はトヨタ自動車の企業城下町，広島市とその周辺はマツダの企業城下町，北九州市は新日本製鐵の企業城下町である。

② **産地型集積**（新潟県三条市・燕市，福井県鯖江市，北海道旭川市など）。消費財などの特定業種の企業群が集中的に立地する集積地。三条市・燕市は金属製品の産地型集積地，鯖江市は眼鏡フレームの産地型集積地，旭川市は家具の産地型集積地。

③ **都市型集積**（東京都城南地域，大阪府東大阪市，静岡県浜松市，群馬県太田市など）。戦前からの産地基盤や軍需関連企業，戦中の疎開工場などを中心に，関連企業群が特定の都市に集中立地する集積地。機械・金属関連の集積が多く，集積内で企業間分業がおこなわれ，また系列を超えた取引関係が成立するケースも多い。上記の都市はこの条件にあてはまる。浜松市については，ヤマハ，スズキ自動車，本田技研の企業城下町，太田市については，富士重工の企業城下町であるともいえる。

④ **誘致型複合集積**（岩手県北上川流域地域，山梨県甲府地域，熊本地域など）。地方自治体の企業誘致活動や，工業再配置計画によって造られた集積地。誘致企業は地元以外の企業が多く，集積地内部での連携が進んでいないことも多い。

東京都大田区は，上記の都市型集積に分類される。なお，上記の東京都城南地域は，ふつう大田区と品川区をさす。

石川県金沢市・白山市・小松市は県内の主要工業地域であるが，地元企業と誘致企業とが混在するので誘致型集積地ではない。かつての繊維関連企業（織物業と織物機械工業）のような基幹産業というべきものはない。その地を代表する工業も絞れないので，産地型集積地でもない。

都道府県別の製造業の事業所数（総務省「2014 年経済センサス基礎調査」（速報）による）は，多い順に，①東京都 45,741 カ所，②大阪府 43,797 カ所，③愛知県 36,686 カ所，④埼玉県 27,237 カ所，⑤静岡県 19,954 カ所，⑥神奈川県 18,523 カ所，⑦兵庫県 18,439 カ所，…，⑩新潟県 11,756 カ所，…，⑬長野県 10,961 カ所…，⑲石川県 7,313 カ所，…，㉒福井県 5,300 カ所，…，㉕富山県 5,132 カ所，…，㊺島根県 2,315 カ所，㊻高知県 2,282 カ所，㊼鳥取県 1,575 カ所となっている[3)]。

東京都大田区と，石川県金沢市・白山市・小松市の事業所数，従業者数（人），製造品出荷額等（億円），人口（人），面積（平方キロメートル）は，以下のとおりである。

図表１　東京都大田区と石川県金沢市・白山市・小松市の経済データ

	事業所数	従業者数（人）	製品出荷額（億円）	人口（人）	面積（km^2）	1 km^2 当り事業所数
大田区	1,503	22,505	4,262	707,455	61	24.6
金沢市	795	18,670	4,014	453,081	469	1.7
白山市	396	18,432	4,607	112,692	755	0.5
小松市	376	15,131	5,653	108,823	371	1.0

（出所）　矢野恒太記念会編『データでみる県勢』（2016 年版）。
（原資料）経済産業省『工業統計表』（2013 年版）．および，総務省『2014 年経済センサス基礎調査（速報）』。
（注１）　事業所数，従業者数（人），製造品出荷額等（億円）については，『工業統計』（2013 年版）から，人口（人），面積（平方キロメートル）は，『2014 年経済センサス基礎調査（速報）』から引用した。事業所は従業者数が４名以上の事業所である（『工業統計表』）。
（注２）　面積については，小数第１位を四捨五入。1 km^2 当り事業所数については，小数第１位を四捨五入。

上の図表１から分かることは，東京都大田区では事業所（工場）が人口密集地に立地していることがわかる。石川県白山市は，北西で日本海に面し，南東は山地でその中間が平野と丘陵地となっており，かなり広い。平野部の多くが農地に利用されている。その平野と丘陵地の一部に，事業所（工場）が立地しているため 1 km^2 当り事業所数の値が小さくなっている。意外だったのは，製造品出荷額が上の四市区で大差ないことである。このなかで，石川県小松市の製造品出荷額が他より少し多いのは，最終生産物である建設機械（コマツ・粟津工場）と，最終生産物に近いバス車体（ジェイバス・小松工場）らの付加価値額が多いためであろう。

なお，製造品出荷額等が多い市町村は，順に以下の通りである（『工業統計表』（2013 年版）による）。①愛知県・豊田市，②千葉県・市原市，③神奈川県・川崎市，④岡山県・倉敷市，⑤神奈川県・横浜市，⑥大阪府・堺市，⑦大阪府・大阪市，⑧愛知県・名古屋市，⑨東京都・東京 23 区，⑩三重県・四日市市，等々となっており，いずれも大手企業の主力工場や主力プラントの出荷額が貢献していることは明らかで，最終生産物（最終消費財）である自動車や，最終生産物に近い石油製品や鉄鋼を製造している。

2. 産業集積地としての東京都大田区と石川県金沢市・白山市・小松市

産業集積地として，東京都からは，大田区を，石川県からは，金沢市，白山市，小松市を採り上げる。

大田区の 2015 年 1 月 1 日現在の人口は 707,455 人，2014 年 10 月 1 日現在の面積は約 61 平方キロメートルである。以下の石川県三市の人口と面積は同期のものである。石川県金沢市は県庁所在地で，1889（明治 22）年市制施行，人口は 453,081 人，面積は約 469 平方キロメートルである。白山市は合併により 2005（平成 11）年市制施行，人口は 112,692 人，面積は約 755 平方キロメートルであり，市の面積では石川県最大である。小松市は 1940（昭和 15）年市制施行，人口は 108,823 人，面積は約 371 平方キロメートルである。

東京都大田区は，金属加工と機械加工の集積地として有名である。金属加工として鈑金，溶接，プレス，鍛造，鋳造，塗装などの工程を担っている。機械加工として工作機械等による金型，切削の工程を担っている。中小企業が主体で，零細工場も多い。

金属素材や金属部品を加工し，金属パーツ（金属製品）に仕上げることを担っている。特徴的なのは，特定の大企業の下請けではなく，さまざまな大企業や中堅企業から，少数の特注品や試作品のための金属製品（金属パーツ）製造を依頼される存在であることだ[4]。

低価格を強いられる量産品の量産品製造は，生産コストの低さや生産拠点（工場）レイアウトの自由度の高さから，国内地方や海外に移った。大田区の各工場は，現在地に残る以上，量産品製造以外の道を探さなくてはならない。一つ目の道は製造技術の高度化で，二つ目の道は多種多様の製造に応えられる柔軟さである。実際にはこの二つを同時に達成したのである。前者の製造技術の高度化では，1970 年代以降，NC（numerical control；数値制御）機械（NC 旋盤，NC ターレットパンチプレス，NC レーザー加工機など）や，CAD（computer-aided design；コンピューターによる設計）などを積極的に導入し，製造技術の自動化・高度化を実現した。これにより，「人の技能」を洗練させる余裕を与えたことにも貢献した。コンピューター，機械，人による製造技術を高度化させる一方で，専門化・洗練化を深め，大田区という地域全体で，高度な製造技術を総合化したのである。大田区の各工場は，どんな難しい仕事でも受注しなければ生き残れず，そのために，技術・技能を磨くしかなかった。すごいのは，各工場の得意とする加工技術や製品ドメイン（製品領域）が互いに補完し合って，大田区の各工場の組み合わせで，大田区全体で，必要な金属製品（金属パーツ）が何でも揃うということだ。現在では金属製品の設計開発を専門とする中小企業まで出現している。

京浜工業地帯にある機械工業の大企業は，その試作品や特注品を，自社の研究開発部門で自社開発するよりも，早く確実に製造できる大田区の中小企業群に製造依頼する。これも，距離の近さからでもあるが，普段から人が行き来しているからである[5]。

一流品が全部一カ所に揃っているデパート（百貨店）になぞらえて，「技のデパート」とでもいうべき東京都大田区は，全国でも特異な存在である。京浜工業地帯にある機械工業大企業から製造依頼が来るということは，全国からも来ることを意味する。製造が難しい特注品や試作品を作り，既存製品に対する改良・微調整までもこなし，新設計まで提案できる所は稀有な存在だ。

上記に述べたように，金属素材・金属部品の加工が主体の地域（事業所数の約 9 割）であるが，事業所数の約 1 割は製品開発型とよばれる自社製品を作るメーカーである[6]。この多くも中小企業である。印刷機械，医療機械，鍛圧機械，業務用食器洗浄器などの産業用機器で，いずれも制御系技術などを活かした特殊用途に強いオンリー・ワンの存在である[7]。これらの企業は，それまでの金属素材・金属部品の加工業者から進化してメーカーに成った。

これに対し，地方の工業都市では，特定の工業分野で技術や企業群の集積を発達させてきた。自動車工業の豊田市，座間市，広島市，鉄鋼業の室蘭市，釜石市，北九州市，造船業の相生市，今治市，因島，佐世保市などの企業城下町や，精密工業の諏訪市，岡谷市などの地方の工業都市（『中小企業白書』（2006 年版）による「産地型集積」）では，特定の工業分野で，「親企業＝下請け企業」の企業間関係が築かれている。図表 2 の「技術集積（産業集積）の三角形モデル」では，裾野（底部）の幅が狭い，換言すれば，鋭角の三角形を形成している[8]。その頂上に君臨する大企業の業績や経営方針しだいで，下部の中小企業が多大の影響を受けることは論を待たない。これら地方の工業都市は，東京都大田区が「技のデパート」であるのに対し，「専門店の集まり」とでもいえる。

石川県金沢市・白山市・小松市は，上記の地方工業都市とも異なる。

まずは，石川県および石川県金沢市の近世以降の工業の歴史に触れておきたい。金沢に城をもつ加賀藩では，1687（貞永４）年，五代藩主前田綱紀のとき，御細工所（「おさいくしょ」）という機関が藩内に設置された。御細工所はいわば「藩立工房」である。主な職務は，具足，兜，鐙などの武具や，刀剣，弓矢，鉄砲などの武器の製造，修理である。ただ実用一辺倒ではなく，武具，武器に加飾を施し美しく細工するのである。同様の役所は，江戸幕府や他藩にもあったが，加賀藩のそれの規模はそのなかで最大級であろう。管理責任者は奉行で常時二，三名おり，その下に小頭四名，その下に御細工者数十名がいた。奉行以下御細工者まで侍身分で，御細工者は原則世襲制であった。もちろん，金沢城下には町方の細工人もいた。おもしろいのは，御細工者に担当者のいない技能分野の物は，町方の細工人に発注したが，御細工奉行は，その町方細工人の技能水準を把握し，細工人を監督していたことである[9)]。金沢仏壇はじめ石川県内の伝統工芸品の技術水準を支えたのも，官民をあげた技能伝承によるものであろう。陶磁器で有名な「九谷焼」は支藩・大聖寺藩の指導・庇護のもと始まった。

石川県の近代工業の歴史は深く，はやくも 1874（明治７）年には，近代工場である「金沢製糸場」（会社は「金沢製糸会社」）が，金沢市内（長町川岸）に出現した[10)]。これは，「官営富岡製糸場」に次ぐ全国第二位の規模である。敷地面積１万 7,935 平方メートル，製糸機 100 台，女工 200 人余（その多くが士族子女）である。1877（明治 10）年には，旧藩御細工所の職人（御細工者 50 人余）をもって「金沢銅器会社」が，同年「金沢撚糸会社」が金沢市長町につくられた。これらは，金沢士族すなわち旧加賀藩士の授産事業として，金沢士族の出資によって設立された。1879（明治 12）年，糸価の下落により金沢製糸場は閉鎖された。事業は「興産社」に引き継がれた。金沢銅器会社も，1888（明治 21）年廃業した。県下でも，能美郡小松で「能美郡機業改良会社」が設立され，なめらかで薄手の絹織物の一種である「羽二重」を産出した。

その後，絹織物機械の動力化が研究され，津田米次郎が 1900（明治 30）年「羽二重絹力織機」を作った。さらに改良も進み，「松川式」，「吉岡式」などの新型力織機の開発が進んだ。ついに大正期前期には，金沢は全国一位の絹織物の産地となった。電気利用の力織機が開発され，これは小工場でも使いやすく，県下鹿島郡などでも織物工場が設立された。「産元商社」という名の金沢市の繊維問屋は，県下小工場に生糸を提供し羽二重を織らせ，自らはそれを販売した。

第一次世界大戦後の世界的な需要減少にともない，絹織物の価格が下落した。石川県下の絹織物工業に対するこの逆風は，昭和初期の不況まで続いた。業界はこれに対処するため，化学繊維の人絹（レーヨン）織物を導入し，新たな市場を開拓しようとした。繊維問屋は，1930（昭和５）年，県下の織物工場をまとめて「マルサン織物工業組合」を組織し，人絹（レーヨン）織物を工場に大量に生産させ，販売した。この動きは進み，1936（昭和 11）年には石川県，富山県に 167 の工場を傘下に収めるまでになった。人絹織物の生産は織物機械（自動織機）の開発を促した。津田駒工業は金沢市郊外増泉町に大工場を建設し，近代工場に生まれ変わった。これ以降，織物生産と織物機械製造が互いに刺激し合って，現在まで続く「石川の繊維・機械工業」は大きく発展した。

繊維・機械工業と異なる独自の発展を遂げたのが，建設機械製造で有名な小松製作所である。その創業は，竹内鉱業が自社用工作機械（銅鉱石の遊泉寺鉱山）を製造させるための小松鉄工所という名の会社を，1917（大正６）年に小松市に創ったことに始まる。21（大正 10）年，小松鉄工所は竹内鉱業から分離・独立し，小松製作所として発足した。小松製作所は，31（昭和６）年農業用

トラクター（国産第１号）を開発した。その後軍用需要に応え，陸軍にはキャタピラーを生産し，47（昭和 22）年海軍基地建設用のブルドーザー（国産第１号）を作った。第二次世界大戦後，建設機械製作を再開し，主力工場を関東地方などに建設し，日本国内市場を席巻した。60 年代にははやくも海外市場に進出した。小松製作所・粟津工場は現役で操業し，小松市，加賀市には小松製作所の関連企業・工場が存在する。

石川県下の金沢市，小松市，そして市町村合併した白山市では，明治期，大正期，昭和前期に発足した古くからの織物工場，織物機械工場などは，発足当時は市街地の郊外にあったものが，市街地が拡大したために現在では市街地に含まれるようになった。戦後の高度経済成長期からは，工場は郊外の田畑を埋め立てた所や，丘陵を削った所に立地するようになった。各企業の各工場が集まっても数ヘクタールから十数ヘクタール程度の所が多く，関東，関西，中京などの大都市や工業地域と比べ，狭い。

石川県では，戦後復興期から高度経済成長期にかけて，従来の繊維関連の織物工業，織物機械工業以外にも，さまざまな製造業が誕生した。加賀北部から金沢市にかけては，業務用スキャナー製造のＰＦＵ，液晶モニター製造の EIZO（旧称：ナナオ），パソコン周辺機器製造のアイ・オー・データ機器という情報機器製造企業が誕生した。また，金沢市から白山市にかけては，食品製造機械を製造する企業も誕生した。たとえば，ボトル充てん機械製造の渋谷工業（シェア 60%），回転ずしベルトコンベヤー製造の石野製作所（シェア 60%），豆腐製造機械製造の高井製作所（シェア 35%），業務用揚げ物機械製造のアサヒ装設（シェア 70%）で，いずれもシェア日本一である。加賀南部の小松市にはバス車体生産日本一のジェイバスがある。このジェイバスは，2004（平成 16）年に，合併準備会社としてのジェイバス，日野車体工業，いすゞバス製造の３社が合併したもので，主力工場（敷地面積 20 ヘクタール）も小松市にある。白山市には日野車体工業のトラック製造部門を分離・独立して発足させたトランテックスという会社と工場がある。もともとは日野車体工業・松任工場（現在は白山市）で，バスとトラックを両方作っていた。

白山市にはオートバイ用チェーンを製造するオリエンタルチエンがある。

上記の石川県内の地元有力企業・工場の主要取引先は，大手企業，総合商社，鋼材などの専門商社，地元企業などは県内の中小企業など多岐にわたる。地元企業との取引関係も比較的安定しているといえる。また，地元有力企業の工場の近辺に立地している中小企業の工場も見受けられる。また，石川県にも，大企業の有力工場（たとえば東レ・石川工場）が存在する。

石川県の製造業出荷額でみた産業別割合（2012 年）（平成 24 年版『石川県統計書』から）は，はん用機械 23%，電子部品 18%，繊維工業 8%，食料品６％，情報通信 6%，非鉄金属 5%，金属製品４％の順となっている。いくつかの有力企業は存在するが，企業城下町を形成するほどのガリバー企業（巨人企業）は存在しない。その一方で，シェア日本一をもつ企業が県内に 40 社以上ある。この数は全国でも上位である。しかし，規模が小さい企業が多く，食品製造機械を製造する企業では従業員が数十名の所が多い。筆者はこれらを「小さくても光る会社」と呼んでいる。ニッチ（規模の小さいすき間）市場かも知れないが，重要なのはシェア首位を持続しているところにある。これらの企業には，業界初の製品を作ってきたいわば「先行者」（先行社）が少なからずある。次の時代を見据え，こういう製品が必要になるといった先見の明があったということである。地方であっても，むしろ，地方だからこそ，これから先の世界が見えたのであろう。地方では，大都市や

工業地域といった「集積過密地」よりは，同業者間の競争に疲弊することは少ないし，事業展開の自由度も高いと思われるからだ[11]。これらよりは規模の大きい情報機器製造企業は，自社の強い技術に特化した製品を作って，大手企業に対抗している。上記のように，シェア日本一をもつ県内企業に少なからずある。経営努力はもちろんだが，先行者（先行社）ゆえに，消費者，ユーザー，取引先の要望を最初から聞いてきた経験と信用がある。先行者（先行社）ゆえに，消費者，ユーザー，取引先の要望や社会の要請（食中毒対策など）に応えるべく，先手，先手の方策・経営戦略を打ってきたのである。これを経営学では「先行者優位」といい，有名な例では，コンビニ市場でのセブン－イレブン，宅配便市場でのヤマト運輸，カップ麺市場での日清食品の「カップヌードル」がある[12)]。

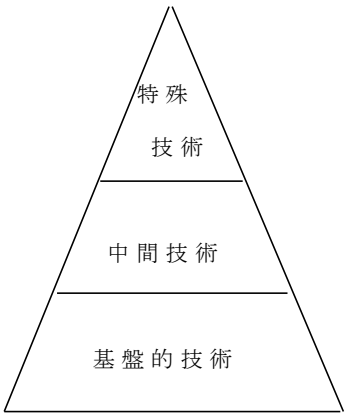
3. 製造業における産業構造

「産業構造」というと，産業別労働人口の推移を述べた「ペティ＝クラークの法則」や，その産業別労働人口推移の要因を探求することに重点を置いてきた。『産業構造論』と題した専門書をひも解くと，産業別労働人口と産業別出荷額の構成や構成比が論点の中心になっている[13)]。ある産業が他の産業に，どのぐらい生産の影響を与えるかは，「産業連関分析」で扱われるが，「産業構造論」のなかでも，構成や構成比のほかに考えるべき項目・内容があるのではないか。ある産業の発達が他の産業の発達を促したり，あるいは反対に他の産業を衰退させたりすることがあるが，この原因は何か，この原因がどう働くかといったことである。いわば，「構成内の機能」に注目することも筆者には必要と考える。筆者のはるか先を行く研究には，たとえば，鳥居泰彦教授の『経済発展理論』がある。『経済発展理論』第10章産業構造観察の基礎のなかで，鳥居泰彦教授は「産業構造とは，⑴組み合わせ，⑵構成，⑶連関構造のことである」と明確に定義している[14)]。この構成以外の「組み合わせ」と「連関構造」が，「産業構造」自体に大きく関与していると考えることは当然である。産業をどう組み合わせるかで，経済の運行が大きく違い，貿易はじめ国家間の経済競争の様相を決定し，さらにはその後の経済発展をも左右するからだ。「連関構造」も産業構造の機能面を強調しているのではないか。

製造業における産業構造は，ふつう工程の経過による「垂直的統合」の構造をさす。これについて，有名で，視覚的にイメージしやすいモデルは関教授の「技術集積の三角形モデル」である。これは底辺から頂上に向かって，基盤的技術→中間技術→特殊技術の順に積み重なった三角形モデルである。

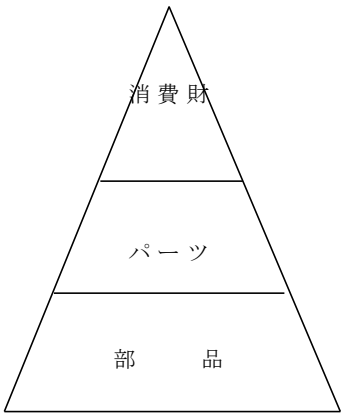
図表２　技術集積（産業集積）の三角形モデル

（ｉ）関教授の技術集積三角形モデル



（出所）　関 満博著
『フルセット型産業構造を超えて』
（中公新書）中央公論社，1993 年.

（ii）本稿での産業集積三角形モデル



（出所）　筆者作成

輸送機械として分類される自動車はじめ機械類は，消費者，ユーザーに消費される最終消費財である。これは，ふつう主要パーツを組み合わせて作られる。主要パーツは細部パーツを組み合わせて作られ，細部パーツは部品を組み合わせて作られる。この工程から，本稿では「産業集積の三角形モデル」を採用する。この三角形のなかで取引のネットワークが結ばれていると考える[15)]。

機械類は，多数の部品が複雑に組み合わさって完成されるが，部品製造や部品組み立ての多くは中小企業が担っている。コスト削減が優先されるため，当該地域の枠を越えて，部品やパーツが取引される。商社や発達した輸送網がこれを後押しした。

「産業集積の三角形モデル」では，最上部の最終生産物（最終消費財）を製造する大企業が，中間のパーツ製造業者をリードし，中間のパーツ製造業者は最下部の部品製造業者をリードする。したがって，最上部の最終生産物（最終消費財）を製造する大企業が，産業集積の主導権を握る。例外としては，パーソナル・コンピューターの主要パーツである中央演算装置を製造するインテル社が，パーソナル・コンピューター業界の主導権を握っている。レア・メタル（希少金属）は，その稀少さで最下部の素材工業にありながら，その業界の主導権を握っている。これらの例外を除けば，付加価値額が最大の最終生産物（最終消費財）を製造する企業が主導権を握っている。

関教授が指摘するように，「親会社＝下請け企業」というタテの圧力と，同業者間の競争というヨコの圧力によって，三角形モデルの中の中小企業は修練されてきた[16)]。

現在の「産業集積の三角形モデル」は，現在の経済環境に適応した「産業集積の三角形モデル」であり，各地方の「産業集積の三角形モデル」も現在の経済環境に適応した「産業集積の三角形モデル」である。

そこで，議論の対象となってきた，東京都大田区の製造業と石川県金沢市・白山市・小松市の製造業を「産業集積の三角形モデル」に当てはめよう。

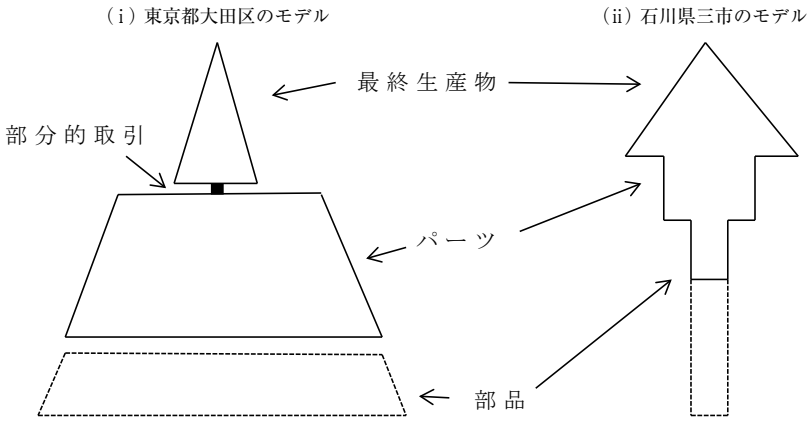
東京都大田区の製造業の場合は，部品製造はほとんどおこなっていない。中間の金属素材・金属部品を製造する金属製品（金属パーツ）製造業者が重厚に存在する。その上に，自社製品を製造す

る最終生産物（最終消費財）の製造業者が全体から見れば少数存在する。こういう「産業集積の三角形モデル」の形になる。

石川県金沢市・白山市・小松市の製造業の場合は，最終生産物（最終消費財）かそれに近い製品を製造・出荷する企業が典型である。そして，その下に金属製品（金属パーツ）製造業者が，ある程度存在する。その下の部品製造業者は少数存在する。

これらを「産業集積の三角形モデル」に当てはめると以下のようになる。

図表３　各地域の製造業を適用した「産業集積の三角形モデル」



（注）上図の点線は，地域内にはほとんど存在せず，他地域から調達する。

おわりに

濃密で機能的な産業集積地である大都市や工業地域のほかにも，日本国内には，小規模な産業集積地が存在する。集積過疎地と云ってもよい石川県内の企業のなかには，生産額日本第一位の企業が少なからずある。

「集積過密地」での企業活動のパフォーマンス（成果）が高いことは当然であるとしても，本稿で扱った石川県という集積過疎地での企業活動のパフォーマンス（成果）もなかなかのものがある。諸企業が固まっていないので目立たないか，「回転ずしベルトコンベヤー製造」のような主要な業種ではないために気づきにくいだけである。また，市場に出るときには別の「日野」，「いすゞ」というブランド名になるために，製造元の名が知られないという例もある。バス車体生産数日本第一位であってでもである。

スポーツに例えると，首都圏，関西圏，中京圏などの大都市では競技人口が多い有名な種目をやるスポーツ・クラブ，実業団，大学は多い。そのなかで切磋琢磨するために，名門スポーツ・クラブや名門スポーツ部をもつ実業団・大学は多いし，よく知られている。しかし，地方では，名門スポーツ・クラブは少ない。さらに，マイナーな種目でも頑張っている選手がいる。製造業でも，同じことが言える。大都市や工業地域のような産業集積過密地には，企業活動のパフォーマンス（成果）が高い有力製造業者（企業）が多い。基幹産業に関連する有力製造業者（企業）も多い。さら

に，産業集積過密地では，製造拠点の数が多いために，取引ネットワークを結びやすい。

地方の産業集積過疎地では，製造拠点の数が少ない。したがって，当該地域内で取引ネットワークを結びにくい。そこで，大都市や工業地域と戦い方（企業間競争のやり方）を変えた。自社の製品を最終消費財かそれに近い製品（主要パーツ，主要部品）にし，しかも，工程数が少なくてよい製品にすることを考えた。石川県内の有力企業には，この産業構造の位置にある企業が多い。これによって，大手企業をはじめとする大企業の下請けという「弱い立場」に立たなくてよい。最終消費財かそれに近い製品（主要パーツ，主要部品）を製造するために，市場展開の主導権を取りやすい。製造工程数が少なくてよいので，取引ネットワークの数も少なくて済む。

研究者の分析方法や，企業活動のパフォーマンス（成果）に対する評価方法が── かつての筆者がそうであったように ── 大都市，工業地域，地方工業都市を標準的な製造業集積地として研究対象にし，ここから分析や評価をするといった画一的な研究方法で考えているのではないか。筆者が石川県下の企業活動のパフォーマンス（成果）を大いに評価しても，たとえば，東京都や大阪府にある研究機関からは，「まれなケース」か，「生産額からみて誤差以内」で片づけられてしまうであろう。全国規模の生産額でみれば，目立たない。けれども，注意深く見れば，上手く競争しているのである。日本全国の地方には，産業集積過疎地が少なからず存在する。その地で各企業が，それぞれの企業間競争のやり方で頑張っている。これらの集積地とその地の企業も研究対象とすべきと考える。これら目立たない地域と企業も含めてのオール・ジャパンなのだから。

《注》

1） たとえば，伊丹敬之・松島　茂・橘川武郎編『産業集積の本質』有斐閣，1998 年，はしがき等．関 満博著『空洞化を超えて』日本経済新聞社，1997 年，第 2 章ほか．

2） 中小企業庁編『中小企業白書』（2006 年版），ぎょうせい，2006 年，pp. 135-136.

3） 公益財団法人・矢野恒太記念会編『データでみる県勢』（2016 年版），矢野恒太記念会，2015 年．原資料は，総務省『2014 年経済センサス基礎調査（速報）』.

4） 従業者数名で 1,000 社以上から注文される中小企業まである。柴山清彦著「大都市産業集積のゆくえ」，伊丹敬之・松島 茂・橘川武郎編『産業集積の本質』有斐閣，1998 年，pp. 205.

5） 京浜工業地帯にある機械工業の大企業に常駐する，従業員までいる。関 満博著『空洞化を超えて』日本経済新聞社，1997 年，pp. 89.

6） 関 満博著，前掲書 pp. 85.

7） 柴山清彦著「大都市産業集積のゆくえ」，伊丹敬之・松島 茂・橘川武郎編『産業集積の本質』有斐閣，1998 年，pp. 205.

8） 関 満博著『空洞化を超えて』日本経済新聞社，1997 年，pp. 57-59.

9） 高澤裕一・川村好光・東四柳史明・本康宏史・橋本哲哉著『石川県の歴史』山川出版社，2000 年（第 1 版）pp. 183.

加賀藩は，石高は 102 万石余であり，七日市藩（上野国七日市で 1 万石，立藩は 1616 年），富山藩（越中国富山で 10 万石，立藩は 1639 年），大聖寺藩（加賀国大聖寺で 7 万石のち 10 万石，立藩は 1639 年）の支藩をもつ。支藩の初代藩主は前田家宗家から分かれた前田家である。加賀藩はこれら支藩に対し宗藩とよぶことがある。

10） 石川県編『ふるさと石川』東京書籍，2006 年．など参照。

官営富岡製糸場の場所は，廃藩置県前での加賀藩の支藩である七日市藩領である。官営富岡製糸場の開設と金沢製糸場の開設とがほぼ同時期なのも，宗藩・支藩間で情報のやりとりがあったのかも知れない。

11） この一例として，以下を挙げる。回転ずしコンベヤー製造の石野製作所の開業時（1959 年）の事業は，スプリング（ばね）を販売する卸売商で，当時の社名は「金沢発条商会」であり，60 年に現社名にし，

66年に豆腐製造機械企業の下請けになって，74年になって回転ずしコンベヤー製造に参入した。日本経済新聞社編『北陸の中堅120社』日本経済新聞社，1998年.

12） 経営学における「先行者優位」については，伊丹敬之＋一橋ＭＢＡ戦略ワークショップ著『企業戦略白書Ⅲ』東洋経済新報社，2004年．を参照されたい。

13） たとえば，篠原三代平著『産業構造論』筑摩書房，1976年．小野五郎著『産業構造論入門』（日経文庫），日本経済新聞社，1996年.

14） 鳥居泰彦著『経済発展理論』東洋経済新報社，1979年，pp. 229.

15） 取引ネットワークを可視化したものとしては，佐藤 充（法政大学大学院博士後期課程）著「地域産業集積の構造転換と組織間連携の多様化」，日本地域政策学会・全国大会（金沢大会）第三部会・産業における研究報告，2014年.

16） 関 満博著『空洞化を超えて』日本経済新聞社，1997年，pp. 43-44.

【参考文献】

［1］ 関　満博著『空洞化を超えて』日本経済新聞社，1997年.

［2］ 関　満博著『フルセット型産業構造を超えて』（中公新書），中央公論社，1993年.

［3］ 関　満博著『地域経済と中小企業』（ちくま新書），筑摩書房，1995年.

［4］ 伊丹敬之・松島　茂・橘川武郎編『産業集積の本質』有斐閣，1998年.

［5］ 伊丹敬之＋一橋ＭＢＡ戦略ワークショップ著『企業戦略白書Ⅲ』東洋経済新報社，2004年.

［6］ 篠原三代平著『産業構造論』筑摩書房，1976年.

［7］ 小野五郎著『産業構造論入門』（日経文庫），日本経済新聞社，1996年.

［8］ 鳥居泰彦著『経済発展理論』東洋経済新報社，1979年.

［9］ 日本経済新聞社編『北陸の中堅120社』日本経済新聞社，1998年.

［10］ 中小企業庁編『中小企業白書』（2006年版），ぎょうせい，2006年.

［11］ 佐藤　充著「地域産業集積の構造転換と組織間連携の多様化」日本地域政策学会・全国大会（金沢大会），第三部会「産業」における研究報告，2014年.

［12］ 公益財団法人・矢野恒太記念会編『データでみる県勢』（2016年版），矢野恒太記念会，2015年.

［13］ 石川県県民文化局県民交流課統計情報室編『石川県統計書』（平成24年版），石川県，2014年.

［14］ 石川県編『ふるさと石川』東京書籍，2006年.

［15］ 高澤裕一・川村好光・東四柳史明・本康宏史・橋本哲哉著『石川県の歴史』山川出版社，2000年（第1版）.

［16］ 石川県の歴史散歩研究会編『石川県の歴史散歩』山川出版社，1993年（第1版）.

［17］ 石川県の歴史散歩編集委員会編『石川県の歴史散歩』山川出版社，2010年（第1版）.

（原稿受付　2017年12月28日）

経営経理研究　第 112 号
2018 年 3 月　pp. 91-104

〈論　文〉

顧客エンゲージメントの理論的貢献に関する考察[1)]

── 価値共創の視点から ──

庄　司　真　人

要　約

ソーシャルメディアの出現によって，従来の企業と顧客との関係に大きな変化が現れてきている。情報が企業から顧客に提供されるだけでなく，顧客から企業あるいは顧客間といったことが容易に行われるようになることで，顧客からの情報発信が無視できなくなってきた。さらに商品を消費だけの存在として捉える従来の顧客像は，特にソーシャルメディアの発展によって転換が求められてきている。自らが発言し，体験を共有することを行う顧客は，価値共創のパートナーとして捉えるべきものとなる。本稿では，これらの問題意識を踏まえ，消費者行動論，S-D ロジック，そして顧客満足・ロイヤルティ研究を検討することによって，顧客エンゲージメント研究の意義を考察する。さらに，既存研究の問題点を提示することで今後の方向性について示す。

キーワード：顧客エンゲージメント，S-D ロジック，顧客ロイヤルティ，消費者行動

Ⅰ．はじめに

マーケティング研究は情報コミュニケーション技術（ICT）の大幅な発達による売り手と買い手の行動様式の変化とその結びつきの強化によって，枠組みの見直しが行われている。これまでは商品およびサービス財を提供する流れが企業から顧客へと一方向なものとして捉えられ，提供される情報も企業から顧客へと伝わるものが大半であった。つまり，企業側から何らかの情報が提供され，それを含めた内的・外的な情報源から顧客が購買の意思決定をするというモデルを前提にしていた（井上 2012）。このような企業と顧客の関係は，企業側からの発信を前提とすることになる（栗木 2003）。

しかしながら，ソーシャルメディアの発展によって顧客からの情報発信を無視できない状況になってきている。Kotler らはこのような状況を説明するためにマーケティング 3.0 もしくはマーケティング 4.0 という視点を提示し，今後のマーケティングの方向性について転換の必要性があると述べている（Kotler et al. 2010；Kotler et al. 2017）。

さらに経済の低成長が進む中で，市場が成熟化していることもマーケティングの転換に影響を与えている。市場の成熟化によって有形財や無形財の品質の差が小さくなるコモディティ化が起こっている。このような状況の中で，企業の提供物の価値をどのように向上させるのかが議論されてき

た。マーケティングにおいては，製品の価値を高めるためのブランドやネットワークに関する議論がそうであるし，また，戦略論においては，ビジネスモデル論，ビジネスネットワーク論，近年ではビジネス・エコシステム論である（Adner 2012；井上 2010；庄司 2015）。

これらの議論の中で，価値共創に関する議論も進展している。マーケティングのサービス・ドミナント・ロジック（以下，S-D ロジック）は，より広範囲な価値の共創を捉えるものである（Lusch and Vargo 2014；Vargo and Lusch 2004；井上・村松 2010；庄司 2011，2014；田口 2017）。これは，マーケティング現象のより幅広い範囲を対象とするために交換の範囲を広げる試みがなされている（庄司 2017）。

既存の価値共創のアプローチの多くは，企業側の視点に立脚したものである。企業にとっての価値を生みだすためのプロセスとして価値共創の視点が強調されてきているが消費者の視点がほとんど検討されておらず，顧客がどのように価値共創プロセスに参画するのかについては研究の端緒についたばかりである。

そこで，本稿は，近年，マーケティングの分野において注目されている顧客によるエンゲージメントに注目し，価値共創に影響を与える要因として顧客からの能動的な行動のインパクトについてその概念の理論的系譜とその妥当性を検討するものである。次節からは，顧客エンゲージメントに関する研究についてレビューを行う。ここでは，既存のマーケティング理論との接点を考慮することになる。消費者行動論や顧客戦略に関わる顧客満足，顧客ロイヤルティに加えて，明示的に，および暗黙的に影響を受けている S-D ロジックについて考察を行う。これらとの対比の中で，顧客エンゲージメントの持つ性格を明らかにすることにより，従来のマーケティング諸理論で説明できなかったことにおいて顧客エンゲージメント論において追求すべき課題を明らかにするものである。

Ⅱ．顧客エンゲージメント

1．顧客エンゲージメント研究の出発点

顧客エンゲージメントに注目する研究の数が増えてきている。その影響は 2 つの要因で説明することが出来る。一つは，アメリカのマーケティング科学研究所（Marketing Science Institute，以下 MSI）による働きかけである。MSI が 2010 年に提示した優先的に研究すべき課題として顧客エンゲージメントをあげることによって，この研究分野に注目が集まったことである。MSI は，マーケティング分野に関する非営利の研究機関であり，マーケティング分野での数多くの研究において指導的な役割を担ってきている。この研究所は包括的なマーケティング研究を推進している組織であり（徳永他 1989），マーケットシェアと ROI の関係について解明した PIMS（Profit Impact on Market Strategy 市場戦略の利益に与える効果）は，1970 年代に発展されたものであるが（Buzzell et al. 1975），多くの企業のマーケティング戦略をリードするものとして知られるようになる。

さらに 1990 年代以降，マーケティング分野において中心的な研究となる市場志向もこの研究所が発行するワーキングペーパーによって議論が進められてきた。我が国でも 1990 年代での概念的研究（庄司 1999，2000）に加えて市場志向のフレームワークや尺度を利用して，日本企業のマーケティング活動を解明しようとする動きが見られるように（伊藤 2009；山下他 2012；首藤 2009；

水越 2006；大薮 2009），研究課題として重要な位置づけにある。これらの研究が MSI の影響を受けているように，マーケティング研究を主導してきた機関として捉えられる。

MSI では，2 年ごとに研究課題を提示している。2010 年から 2012 年の研究課題の中において，「顧客経験と行動を理解する」という中に顧客エンゲージメントが含められている。この課題提示を示されている文は，その後の研究の方向性を示しているので，やや長めの文章であるが引用しておく。

> 我々は，顧客エンゲージメントを，口コミ活動，推奨，顧客と顧客とのインタラクション，ブログ作成，レビュー記入といった動機づけの要因となる購入の範囲を超えて企業やブランドに向けられる顧客の行動とみなす。多くの企業は，顧客関係を構築，構築，向上させ，（最終的に）業績を向上させるルートとして顧客エンゲージメントを認識する。ここには多くの研究課題があるが，これに限定されるものではない。企業はエンゲージメントに対する顧客の好みをどのように測定し評価するべきか？　企業はどのような条件の下で顧客ロイヤルティプログラムを使用してロイヤリティを構築できるのか？　企業が顧客エンゲージメントプログラムの経済的価値をどのように評価することができるのか？　製品特性，チャネル特性，リレーショナルな特性，および市場の特性は，顧客と顧客とのインタラクションが顧客の購買行動に与える影響をどのように緩和するのか？（Marketing Science Institute 2010，p. 4）

「顧客経験と行動を理解する」という研究課題には本論文の対象となるエンゲージメント以外にもセグメンテーションやオークションといった項目が含められている。さらに，この「顧客経験と行動を理解する」という研究課題以外にも「利益ある成長を遂げるための市場情報の活用」や「顧客に焦点を当てた組織のためのマーケティング能力の開発」，「イノベーションの機会の明確化と実現化」といった研究課題が提示されている。

MSI の研究課題は，2 年ごとに見直されるが，研究が進展しているものについてはその方向性をさらに指し示すことがある。2014-2016 年の研究課題では，優先順位の高い研究課題として「顧客と顧客経験の理解」をあげ，その中で，エンゲージメントの概念化や測定可能性およびソーシャルメディアとエンゲージメントとの関係という詳細な課題を提示している（Marketing Science Institute 2014）。

つまり，これらの課題から明らかなのは，顧客エンゲージメントを研究する動機として，ソーシャルメディアの台頭による消費者・顧客側からの能動的な行動に関する分析枠組みが必要とされたことである。さらには従来の顧客満足や顧客ロイヤルティとの関係で述べられてきた口コミ行動や推奨といった問題と関連させることによって，ターゲットとしてマーケティング活動の目的であり，マーケティング活動からは離れた存在であった顧客を，マーケティング活動の中に取り込もうとしているのである（庄司 2011）。

このような現象としてのソーシャルメディアの台頭と研究課題として提示されることによって，顧客エンゲージメント研究が注目を集めた。アメリカ・マーケティング協会（American Marketing Association，以下 AMA）の研究大会の他，多くの研究報告会で顧客エンゲージメントが発表される。2014 年春にフロリダで行われた AMA のエデュケーターカンファレンスでは，

「エンゲージする顧客」が大会テーマとなった。この大会テーマでは，消費者による情報の発信とソーシャルメディア，そしてそれとのインタラクティブな関係が強調された。AMA のサービス分野研究部会である SERVSIG においても，2016 年の国際大会において，顧客エンゲージメント研究に関するセッションを設けられた。また，S-D ロジックとサービス・サイエンス大会における研究大会である Naples Forum on Service では，顧客エンゲージメントをテーマとする研究も増えてきている。研究トラックとしても認識されるようになり，上記にあげた以外でも顧客エンゲージメントをテーマとする研究に関心が高まってくる。

このような研究大会での研究報告数の多さは，そのまま論文数に連動することになる。Brodie によれば，その数は数年で大幅に増加し，多くの学会やジャーナルにおける特集号として顧客エンゲージメントに注目する動きが加速することになる（Brodie et al. 2011 a）。Journal of Service Research 2011 の特集号を始めとして多くの論文が，各種ジャーナルの特集号や通常号に掲載されるとともに，顧客エンゲージメントに関する書籍も出版されるなど，その数は増加してきている。

顧客エンゲージメントを探求するためには，他の領域との関連性について検討することで，その本質を明らかにすることが出来よう。そこで，ここでは，消費者行動論，顧客満足，顧客ロイヤルティ，S-D ロジックなどとの関連を検討する。

2. 顧客エンゲージメント研究の源泉

⑴ 消費者行動論

消費者行動に対する研究は，近代的な商業経済が形成されるようになってから注目されるようになる。具体的には，消費者行動の研究は，広告への反応や百貨店における購買といったことからスタートすることになる。19 世紀後半のアメリカやヨーロッパにおいて工業の発展とともに商業も発展することになるが，このような経済が発展していく中で，組織的な活動が図られることになる。

大量生産された製品をどのように展開していくのかということを，心理学からアプローチしたのが Scott である（Scott 1903）。Scott は，心理学をベースとした諸概念，たとえば知覚や信念などを用いることで広告の有効性を明らかにしようとしていた（Bartels 1965）。彼のアプローチは広告を対象とはしているが，消費者心理に注目しているものであり，消費者の行動を解明しようとしたところに特徴がある。このような消費者がどのように与えられた広告を感じるのか，あるいは小売組織としての百貨店においてどのような商品を選択するのかということが検討されてきた。

消費者行動論に関する本格的な研究が進むようになるのは，1960 年代から 1970 年代にかけてと言われている。既存の消費者行動は，消費者の購買の時点での行動が前提となっている。これは消費者行動の研究の歴史を見ると明確になる（井上 2012）。第二次世界大戦後に米国において，消費者行動論が形成されるようになる。Dichter はモチベーションリサーチの研究者として知られ，精神分析のフロイトの考え方に基づいた購買の分析を行うことで，購買動機を深層心理の視点から明らかにしようとした（Dichter 1960）。モチベーションリサーチそのものは，その科学性や妥当性において疑問が呈されることになるが，消費者の購買動機を探るための研究は続けられることになる。

1960 年代以降は，消費者の購買行動プロセスの全体像を把握するための，統合的アプローチが

取られる（Engel et al. 1968；Howard and Sheth 1969；Nicosia 1966；井上 2012）。このアプローチの特徴は，購買行動だけではなく，購買行動の前後に行われる意思決定プロセスを強調していることにある。

さらに消費者行動論研究では，多くの研究課題が設定されることになる。関与はその中でも消費者行動プロセスに影響を与える概念として提示されることになる（青木 1989）。消費者の関与の水準によって，消費者の情報処理が異なることが指摘されるようになり，高関与であれば，積極的に情報を収集し，理解する一方で，低関与の場合は価格への感度が高くなる（小野 1999）。

このような消費者行動論のメインストリームは，取引を対象としていた。したがって，購買の行動だけを対象としていたのである（井上 2012）。つまり，従来の消費者行動論の対象となっていたのは，消費者の行動のうちの一部のみを対象としてしまったのであり，本来解明すべき行動の大半を検討して来なかったといえる（井上 2012；青木 2014；田中 2008）。

購買の視点のみが強調されてきた研究が，消費者による意味の付与であったり，ブランドの積極的な作り手としての役割であったりが注目されるようになる（青木 2014）。企業が提示する「価値があると思われる」何かを購入するだけの存在ではなくなってくることになる（Solomon 2013）。

⑵ S-D ロジック

Vargo と Lusch によって報告された論文において（Vargo and Lusch 2004），マーケティングのロジックがサービスを中心に移行していることを明らかにして以来，マーケティングの研究対象を取引の対象となるグッズではなく，サービスとする S-D ロジック研究が盛んに行われるようになった。

この研究は，他のマーケティングの諸概念とは異なり，学会やフォーラムおよびジャーナルによって複数の研究者を巻き込みながら発展し，進化している。米国のマーケティング研究者だけではなく，欧州やオセアニアの研究グループも巻き込みながら発展している。

顧客エンゲージメントの発展を S-D ロジックから述べているのが，オークランド大学の Brodie である（Brodie et al. 2011 a）。Brodie らは，顧客エンゲージメントに 4 つの基本的前提が影響を与えていると議論する。彼らが注目するのは 4 つの基本的前提である。

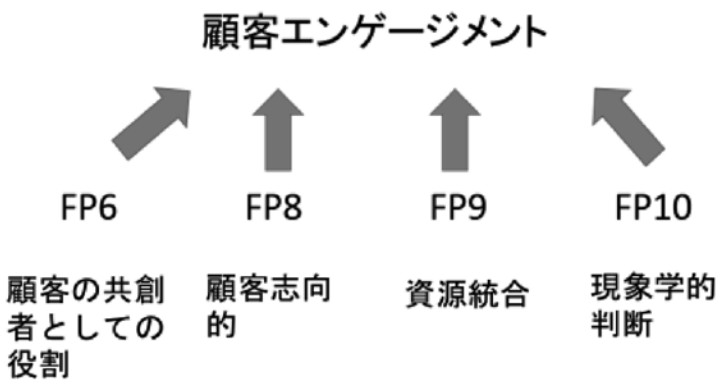
基本的な前提とは，サービスを中心としたマーケティングの論理を進めるうえで，本質となるステートメントである。2004 年には 8 であったものが 2016 年までに 11 まで内容をアップデートしながら，より詳細になってきている。特にアクターとアクターの関係をより明確にするためのズーミングアウトという視点が強調されるようになっているため，マクロ志向的になっているといえる。2004 年の基本的前提では，企業や競争優位といった企業のマーケティングを示唆する用語が含まれていたが，2016 年にはそれらの用語は避けられていることになっているように，交換関係をズーミングアウトすることによって，多くの関係者が存在するエコシステムの視点からこれらの議論が遂行されてきているのである（Akaka et al. 2013；Wieland et al. 2016；庄司 2015）。

ここで用いられているサービス概念は，伝統的なビジネスの世界で用いられていた無形財としてのサービスを意味するものではない。Lusch and Vargo は，サービスを「あるアクターが他のアクター（受益者）のために何かを行うプロセス」（Lusch and Vargo 2014, p. 14）として捉えているように，誰かのために何かをすることを意味する。本来のサービスが奉仕する，人の役に立つと

いった意味があるように，企業活動が他者に対する価値の持つ何かを提供していくことが必要であり，それと同時に顧客となるアクターも何らかのサービスを提供しているというサービスとサービスの交換（Vargo and Lusch 2011；Vargo and Lusch 2008 b）が分析の基本単位となることになる。そのため，ここでのサービスは，企業が提供するものすべてを指し示すものであり，単一の市場で交換される有償な無形財ではないということを理解しておく必要がある。

Brodie らは，顧客エンゲージメントに貢献をもたらす基本的前提として，FP6，FP8，FP9，そして FP10 をあげる。すなわち，FP6「顧客が価値の共創者である」，FP8「サービス中心的な視点は，元来，顧客志向で関係的である」，FP9「全ての社会的，経済的アクターは，資源統合者である」，FP10「価値は受益者によって元来，独特に，現象学的に決定される」である（Vargo and Lusch 2008; Brodie et al. 2011 a）。図表 1 のように，S-D ロジックの理論的な進展が顧客エンゲージメント研究の推進に貢献していることになる。

図表 1　顧客エンゲージメントと SDL との関係



出所：Brodie et al 2011 をもとに筆者作成

⑶　顧客満足・顧客ロイヤルティ研究

1990 年代以降に顧客満足に関する研究が増えてきた（Anderson et al. 1994；嶋口 1994）。企業にとってマーケティング活動の対象となる顧客への価値提供を充実させ，顧客の満足度を向上させることによって企業の成果を高めようとする動きがみられたことによる。この点について筆者はすでに議論をしているが（庄司 2008，2009），ここで簡単に確認しておきたい。

顧客満足が企業活動において重視される点は，2 点に集約することができよう。第一は，マーケティングの理念に関わることである。かつて Drucker が事業の目的を満足した顧客の創造にあると指摘したように（Drucker 1954），マーケティング活動の目的として顧客満足の向上を高めることにある。この視点で強調されたのが，マーケティング・コンセプトであり，市場志向となる。特にマーケティング・コンセプトは，多角化した事業において顧客志向を推進する理念として提示されたものであり（井上 2001；徳永他 1990），顧客を中心としたマーケティング活動における中心的な推進要因となった。1990 年代以降に研究が盛んになる市場志向は，その実現のためのモデル化

が促されたものであり，顧客を中心とする視点がここでも強調される（Kohli and Jaworski 1990；Narver and Slater 1990；庄司 2003）。

第二は，経済の成熟化である（Lovelock and Wirtz 2007；近藤 2012）。無形財の割合が増えるとされるいわゆるサービス経済にシフトするようになると，長期的な顧客との関係構築が重視されることになる（Palmatier et al. 2006；Palmer et al. 2005；南 2006）。経済が停滞する中で，新規の顧客を開拓すること以上に既存の顧客を満足させることに注力するほうが，高い成果が期待できるということから，繰り返しの購買や関連購買を意識したマーケティング活動として顧客満足を高めることが行われてきた。

このような中で，サービス・プロフィット・チェーンと呼ばれる顧客満足度と顧客ロイヤルティそして，企業成果との関連を説明する概念がでてくる。ハーバード大学でサービスマネジメントを教える Heskett は共著者とともにサービス・プロフィット・チェーンの概念を提示し，顧客満足と収益との関係を示した（Heskett et al. 1994）。Anderson らは，この視点をさらに強化し，顧客満足と顧客維持が連動することによって，企業の成果が高まると指摘した（Anderson and Mittal 2000）。満足した顧客によって顧客が維持されるという構造は，現代的なマーケティングにおける基本的な理解となっているであろう。

しかしながら，顧客満足度研究は一つの限界を抱えることになる（庄司 2008）。それは，高い顧客満足が必ずしも高い成果とならないということになる。ここで，Reichheld は，推奨という概念を提示する（Reichheld 1996）。つまり，高い満足度から他への推奨という行為によってはじめて，満足度の高さが意味を持つことになるということを示している。したがって，顧客満足に関連する諸概念として，ロイヤルティや再購買，推奨といった顧客の行動に関わる課題が学問的に残っていたことになる。

Ⅲ．顧客エンゲージメントの枠組み

1．取引の範囲と顧客エンゲージメント

マーケティングに限らずどの分野の研究においても見られるように，一つの研究アプローチについては，多様な視点から検討されることにより，厳密に一つのモデルで展開されると言うことは少ない。

先述したように，顧客エンゲージメント研究は，2011 年以降に盛んになってくるが，初期の研究である Brodie らによる文献調査において，エンゲージメント研究は，2007 年以降，3 分の 2 は企業と顧客の関係である B2 C を対象としており，3 分の 1 は企業間関係（B2 B）を対象としていると指摘する（Brodie et al. 2011 a）。B2 B の場合，エンゲージメントという場合，プロセスや共創，ソリューション開発，効用化，インタラクション，サービス交換のマーケティングをベースにした形態である。B2 C となっている場合，顧客・ブランド経験，エモーション，創造性，コラボレーション，学習そしてコミュニティのインタラクションのことを指す。

Pansari と Kumar は，顧客エンゲージメントを進化形として捉える（Pansari and Kumar 2017）。従来の取引の関係よりも二者関係のリレーションシップそして，そこからエンゲージメントへと発展・進化されるべきものとして考察を加えている。エンゲージされた顧客による行動は，

企業のマーケティング活動にとって重要な貢献を果たすものとして図表のような階層としてとらえることになる。顧客管理の目的が単なる購買に限定されるべきではないとするのが，これらの主張の背後にあるものとして捉えることが出来る。

Pansari と Kumar は顧客エンゲージメントの構成要素として，顧客関与，顧客経験，顧客満足，顧客ロイヤルティ，顧客信頼，顧客コミットメント，そして顧客ブランド価値をあげる（Pansari and Kumar 2017）。これらの諸概念は，先述した顧客との取引関係およびリレーションシップにおいて用いられてきたものであり，顧客エンゲージメントの性質を浮かび上がらせようとしていることがわかる。

もう一つは価値創造の範囲について検討されることになる。顧客エンゲージメントは，顧客の価値創造性に注目していると言える。このため，顧客エンゲージメントの理論的なベースとして S-D ロジックが用いられることが多い。この相違について，Vivek らは次の図表 2 を用いて説明している（Vivek et al. 2012）。Vivek は，研究の焦点，価値の基礎，インタラクション，結果の視点での相違を指摘する。顧客エンゲージメントは，企業と顧客という二者関係よりも広い範囲を対象とすることと，企業と顧客による価値共創に注目することになる。この視点はまさに S-D ロジックによって展開されているといって良い。

そのため，顧客エンゲージメントは，その背景として取引を超えた視点を強調していることがあげられる（Jaakkola and Alexander 2014）。これは，グッズの交換ではなく，サービスの交換を分析対象とすることによる市場メカニズムの解明を果たそうとする S-D ロジックの理論的なベースをもとに，顧客側の視点を基にしているといって良い。

図表 2　顧客エンゲージメントの視点

	リレーションシップマーケティングの現在の研究強調	顧客エンゲージメント
焦点	顧客と組織のリレーションシップ，顧客の維持	顧客と見込み顧客とコミュニティ，加えて組織のネットワークによる価値コンフィギュレーション：消費者の獲得と保持
価値の基礎	交換・商品とサービシィーズ	既存のもしくは潜在的な顧客使用や経験あるいは共創のプロセス，現象学
インタラクション	組織によって駆動	既存顧客，潜在顧客，見込み顧客，同様に組織や他によって駆動
結果	交換中心的	経験中心的（交換価値の決定は経験に基づくので暫定的

出所：Vivek, Shiri D, Sharon E Beatty, and Robert M Morgan（2012），“Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase,” *Journal of Marketing Theory and Practice,* 20（2）, 129

ただし，この視点は，「グッズ」を購入し，使用するという G-D ロジックの考え方を引き継ぐことになる。グッズをどのように購入するのかということと，グッズをどのように購入するのかという視点に移行したとしても，議論の焦点がグッズのままである。グッズに焦点を合わせることは「グッズの価値」が結果的に議論されることになる。

Vargo と Lusch は，一連の S-D ロジックの議論の中で価値の共創という概念を示している。そして，消費者による製品プロセスへの参画を共同生産と考える（Vargo and Lusch 2008 a）。これ

は共同生産が「グッズ」の創造に焦点を当てているのに対して，価値共創は，顧客が資源を統合することによる価値の創造を意味しているのである。

そこで，消費者の視点を購買の範囲を超えるために複数の概念的な深化が求められることになる。つまり，伝統的な取引の範囲を超えた視点での理論的枠組みが必要となる。

2. 顧客エンゲージメント研究の有用性と問題点

これまで顧客エンゲージメントに関わる先行研究として，S-D ロジック，顧客満足，ロイヤルティ，および消費者行動論について検討してきた。近年議論されている顧客エンゲージメントは，顧客からの能動的な行動を示す概念として提示され，さらに近年の ICT の発展によってそれが促進されているものであると指摘できる。つまり，これまで忠単に価値を受け取るだけの存在として，いわゆる単なる「お客さん」でしかなかった顧客の価値創造についてどのように捉えていくのかが大きな研究上の課題として認識されてきたことにある。関係者との多様なリレーションシップを研究課題として提示する北欧の研究者である Gummesson は，Many to Many マーケティングという概念を提示し，ネットワークの関係の中での 30 のリレーションシップに注目する必要性を述べるとともに（Gummesson 2006；Gummesson 2008 b），均衡中心主義を主張し，極端な顧客中心主義については批判的である（Gummesson 2008 a）。

それゆえ，顧客の能動的な行動や心理状態を示す顧客エンゲージメントは，価値を破壊する顧客ではなく，価値を共創する S-D ロジックの視点に基づいた，顧客像の転換を示すことになる。具体的には，どのように資源を統合するのか，どのような資源を統合することによって，価値を創造するのかが検討されることになる。そのため，企業によって価値が生みだされたものをただ単に消費するのではなく，自らの目的のために価値を生みだすための資源を統合するアクターによるエンゲージメントとして捉えることになる（Li et al. 2017；Storbacka et al. 2016）。

Li らは，ユナイテッド空港によるギタリストのデイブ・キャロルのギターを壊されたことへの対応と，それをデイブが公表したことによる複数のアクターがどのように関わってきたのかを示している（Li et al. 2017）。ここでは商品やサービス財の売買という交換だけでなく，どのようなアクターが関わっていくのかを取り上げているように，多くのマーケティング現象においては，売買に関わらないが，企業価値やブランド価値に影響を与えているものがある。この能動的な行動は，インターネットおよびソーシャルメディアの発展によって顕著なものとなっているが，企業にとってポジティブなものもあれば，ネガティブなものもある。

多くの顧客エンゲージメントに関する論文で強調されているように，顧客エンゲージメントは取引の範囲を超えた研究課題として設定されていることになる（Brodie et al. 2011 a；van Doorn et al. 2010）。これらの研究成果は，特に初期のもので盛んに議論されているが，これまでの議論で明らかなように，既存の企業側の視点から研究の延長戦に顧客エンゲージメントを位置づけているものが多い（Jaakkola and Alexander 2014；Kaltcheva et al. 2014；Sashi 2012；Venkatesan 2017；Verhoef et al. 2010；Vivek et al. 2012）。このような企業側の視点から顧客資源として捉えるアプローチはミクロの視点から有益であると思われるが，一方で，単なるコンタクトの範囲を広げるだけでは，説明の範囲が限定されてしまうという問題を抱えたままとなる。

そこで，顧客の観点に立った資源統合の観点からのエンゲージメントもしくはよりレベルの高い

メゾやマクロの視点からエンゲージメントを検討する必要がある（Akaka and Vargo 2015；Chandler and Vargo 2011）。顧客がなぜエンゲージメントするのかについての先行研究は見られるが（Kumar et al. 2010），顧客の行動の原因を価値実現の中で説明しているものがほとんど無い。経済的な合理性だけでなく，より生活の水準を高めるという動機の中で，多くの顧客が行動していると考えることも出来よう。

顧客にとって，自らの価値実現を容易にするためにエンゲージメントのプラットフォームを利用することが，他のエンゲージメント行動に関わってくると思われる。SNS やインターネットを通じた行動は，企業側を前提としたものではないことが多い。直接的な不平や不満を除き，自らが体験したことを他のアクターへと発信することを主たる目的とする。価値の共創は，自らの体験を友人や知人と共有することで達成されることになるのであって，そこでは企業との共有を前提としなくなる。

さらに，顧客エンゲージメントによる理論的な進展のためにより広範囲なフレームワークから検討する必要がある。この点で顧客がエンゲージメントすることによって共有しようとする対象との関係が重要となる（Storbacka et al. 2016）。企業と顧客の間のインタラクションだけでなく，顧客と他の企業とのインタラクションや顧客と顧客の関係が検討されることが必要となる。つまり，メゾ（交換に 3 者以上が関わる関係，（Chandler and Vargo 2011））をどのように捉えるのかが顧客エンゲージメント研究において重要になる。この点については，エンゲージメントのプラットフォームそのものの構造を検討することが重要になる。SNS およびインターネットが，顧客間の体験を共有することを容易にしているように，顧客による情報発信を促進するプラットフォームがエンゲージメント行動を刺激することに関わってくるものと思われる。それゆえ，顧客エンゲージメントへのメゾもしくはマクロからのアプローチが必要となる。

Ⅳ．おわりに

インターネットおよびソーシャルメディアの影響によって企業と顧客，顧客と顧客間での結びつきが加速する中で，顧客エンゲージメント研究が盛んに行われている。マーケティング研究では顧客との関わり合いによって価値を生みだそうとする価値共創の議論が進展しており，これらの一連の議論の中で，顧客がどのように企業やブランドに対してエンゲージメントするのか，その構造を把握することが求められている。

本稿は，顧客エンゲージメントの理論的な貢献の可能性を検討するために，顧客エンゲージメント研究の系譜として，消費者行動論，S-D ロジック，顧客満足・ロイヤルティ研究の延長戦に顧客エンゲージメントがあるとする中で，顧客エンゲージメントの特質について考察を加えてきた。マーケティング研究の中では現象が先攻することによって，従来の研究との接点が失われることがある中で，顧客エンゲージメント研究は，ソーシャルメディアによるインタラクションの増加という現象面での変化と，顧客に関わる研究の成果が結びついた形で検討されている。顧客エンゲージメント研究が，既存研究の貢献を前提にしつつ，これらを統合化するミッドレンジの理論（Brodie et al. 2011 b）として検討されていることは多くの研究成果から示すことが出来る。

企業による顧客戦略は，一商品レベルに限定されずに，その関係を強調するように進展してき

た。いわゆるリピーターと呼ばれる再購買の意図はその代表例であり，経済の成熟化に伴って新規の顧客の獲得が難しくなってきているため，既存顧客を重視する企業のマーケティング戦略と連動する中で，単なる一つの商品が売れたかどうかが重要ではなくなってきた。企業と顧客との強固な関係が構築されるようになれば，再購買だけでなく関連する商品やサービス財の購入などが期待されることになる。リレーションシップマーケティングや顧客関係管理（CRM）の議論では，顧客との強固な関係をどのように構築していくのかを検討し，顧客ロイヤルティの重要性が強調されるようになった。

同様に，消費者行動論においては，購買の時点を強調してきたが，近年では使用の段階も含めるべきとして議論が進んでいる。消費者がどのように商品に関与するのかという議論とあわせて，顧客からの能動的な行動の影響については繰り返し議論されてきたと言って良い。これらの観点から消費者が単なる商品の買い手ではなく，価値の実現を果たす役割を担っているということが明らかになる。

このような中で，S-D ロジックは，一つの商品の使用にとどまらず，複数の商品やサービス財を組み合わせて使用するという資源統合の観点へとシフトしている。顧客が価値を自らの主体的な判断で創造するということは，マーケティング研究の範囲を取引に限定することの限界を示すことになる。

本稿はこれらの問題を整理することと共に，顧客エンゲージメント研究の方向性について議論を行った。特に既存の顧客エンゲージメント研究では，企業側の視点から検討されてきている。これは，既存研究を活用しながら議論してきていることの影響を受けている一方で，本質的な進歩を生みだすためには，複数のアクター間でのエンゲージメントの影響をメゾレベルもしくはマクロレベルで議論することが必要となる。顧客エンゲージメントの企業への影響と言うことだけでなく，他の顧客への影響やそのための制度的枠組みについては，今後の詳細な検討が必要となる。

《注》

1） 本研究は科研費（16 K03942，17 H02576）の成果の一部である。

参考文献

Adner, Ron (2012), The Wide Lens : a New Strategy for Innovation: Penguin（清水勝彦監訳『ワイドレンズ：イノベーションを成功に導くエコシステム戦略』東洋経済新報社，2013 年）

Akaka, Melissa Archpru and Stephen L. Vargo (2015), "Extending the Context of Service: from Encounters to Ecosystems," *The Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 453-462.

Akaka, Melissa Archpru, Stephen L. Vargo, and Robert F. Lusch (2013), "The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing," *Journal of International Marketing*, 21(4), 1-20.

Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Donald R. Lehmann (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.

Anderson, Eugene W. and Vikas Mittal (2000), "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain," Journal of Service Research, 3(2), 107-120.

Bartels, Robert (1965), The Development of Marketing Thought: Irwin（山中豊国訳『マーケティング学説の発展』ミネルヴァ書房，1993 年）

Brodie, Roderick J., Linda D. Hollebeek, Biljana Juric, and Ana Ilic (2011 a), "Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research," *Journal of Service*

Research, 14(3), 252–271.
Brodie, Roderick J., Michael Saren, and Jaqueline Pels (2011 b), "Theorizing about the Service Dominant Logic: The Bridging Role of Middle Range Theory," *Marketing Theory*, 11(1), 75–91.
Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale, and Et al. (1975), "Market Share - A Key to Profitability," *Harvard Business Review*, 53(1), 97–101.
Chandler, J. D. and S. L. Vargo (2011), "Contextualization and Value-in-Context: How Context Frames Exchange," Marketing Theory, 11(1), 35–49.
Dichter, Ernest (1960), *The Strategy of Desire*, Transaction Publishers(多湖輝訳『欲望を創り出す戦略』ダイヤモンド社, 1964 年)
Drucker, Peter Ferdinand (1954), *The Practice of Management*, Harper(上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社, 1996 年)
Engel, James F., David T. Kollat, and Roger D. Blackwell (1968), Consumer Behavior: Holt, Rinehart and Winston.
Gummesson, Evert (2006), "Many-to-Many Marketing as Grand Theory," Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo, eds., *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*: ME Sharpe, pp. 339–353.
Gummesson, Evert (2008 a), "Customer Centricity: Reality or a Wild Goose Chase?," *European Business Review*, 20(4), 315–330.
Gummesson, Evert (2008 b), *Total relationship marketing* (3rd ed.) : Butterworth-Heinemann.
Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger (1994), "Putting the service-profit chain to work," *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
Howard, John A. and Jagdish N. Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Uiley & Sons.
Jaakkola, Elina and Matthew Alexander (2014), "The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-creation a Service System Perspective," *Journal of Service Research*, 17(3), 247–261.
Kaltcheva, Velitchka D., Anthony Patino, Michael V. Laric, Dennis A. Pitta, and Nicholas Imparato (2014), "Customers' Relational Models as Determinants of Customer Engagement Value," *The Journal of Product and Brand Management*, 23(1), 55–61.
Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan (2010), *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*: Wiley.
Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan (2017), *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*: Wiley(藤井清美訳『コトラーのマーケティング 4.0：スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版, 2017 年)
Kumar, V, Lerzan Aksoy, Bas Donkers, Rajkumar Venkatesan, Thorsten Wiesel, and Sebastian Tillmanns (2010), "Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value," *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310.
Li, Loic Pengtao, Loic Pengtao Li, Biljana Juric, Biljana Juric, Roderick J Brodie, and Roderick J Brodie (2017), "Dynamic Multi-Actor Engagement in Networks: the Case of United Breaks Guitars," *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 738–760.
Lovelock, Christopher H. and Jochen Wirtz (2007), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*: Pearson/Prentice Hall(武田玲子訳『ラブロック & ウィルツのサービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション, 2008)
Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (2014), *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities:* Cambridge University Press(井上崇通監訳, 庄司真人・田口尚史訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文舘出版, 2016 年)
Marketing Science Institute (2010), 2010–2012 Research Priorities, Cambridge, MA.
Marketing Science Institute (2014), 2014–2016 Research Priorities, Cambridge, MA.
Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (4), 20–35.

Nicosia, Francesco M（1966）*Consumer Decision Process*, Prenntice Hall.
Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. T. Evans（2006）, "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing A. Meta-Analysis," *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
Palmer, Roger, Adam Lindgreen, and Joelle Vanhamme（2005）, "Relationship marketing: schools of thought and future research directions," *Marketing Intelligence & Planning*, 23(2/3), 313-330.
Pansari, Anita and V. Kumar（2017）, "Customer Engagement: the Construct, Antecedents, and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.
Reichheld, Frederick F.（1996）, *The Loyalty Effect: the Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value*: Harvard Business School Press(伊藤良二監訳，山下浩昭訳『顧客ロイヤルティのマネジメント：価値創造の成長サイクルを実現する』ダイヤモンド社，1998 年）
Sashi, C. M.（2012）, "Customer Engagement, Buyer-Seller Relationships, and Social Media," Management Decision, 50(2), 253-272.
Scott, Walter Dill（1903）, *The theory of advertising : a simple exposition of the principles of psychology in their relation to successful advertising*: Small.
Solomon, Michael R.（2013）, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*: Pearson.
Storbacka, Kaj, Roderick J Brodie, Tilo Böhmann, Paul P Maglio, and Suvi Nenonen（2016）, "Actor Engagement as a Microfoundation for Value Co-creation," *Journal of Business Research*, 69(8), 3008-3017.
van Doorn, Jenny, Katherine N. Lemon, Vikas Mittal, Stephan Nass, Doreén Pick, Peter Pirner, and Peter C. Verhoef（2010）, "Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions," *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch（2004）, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch（2008 a）, "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch(2008 b), "Why "Service"?," Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 25-38.
Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch（2011）, "It's all B2 B...and beyond: Toward a Systems Perspective of the Market," *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.
Venkatesan, Rajkumar（2017）, "Executing on a Customer Engagement Strategy," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 289-293.
Verhoef, Peter C, Werner J Reinartz, and Manfred Krafft（2010）, "Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management," *Journal of Service Research*, 13(3), 247-252.
Vivek, Shiri D, Sharon E Beatty, and Robert M Morgan（2012）, "Customer Engagement: Exploring Customer Relationships beyond Purchase," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122-146.
Wieland, Heiko, Kaisa Koskela-Huotari, and Stephen L. Vargo（2016）, "Extending Actor Participation in Value Creation: an Institutional View," *Journal of Strategic Marketing*, 24(3-4), 210-226.
青木幸弘(1989)「消費者関与の概念的整理：階層性と多様性の問題を中心として」『商學論究』第 37 巻第 1 号，119-138。
青木幸弘(2014)「消費者行動研究における最近の展開 ── 新たな研究の方向性と可能性を考える ──」『流通研究』第 16 巻第 2 号，3-17。
伊藤友章(2009)「市場志向研究の展開と課題：顧客と接している従業員および顧客の視点を組み込む必要性」『北海学園大学経営論集』第 7 巻第 1 号，1-27.
井上崇通(2001)『マーケティング戦略と診断』（新版）同友館。
井上崇通(2012)『消費者行動論』同文舘出版。
井上崇通・村松潤一(2010)『サービスドミナントロジック：マーケティング研究への新たな視座』同文舘出版。
井上達彦(2010)「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜 ── 価値創造システム研究の推移と分類」『早稲田商学』(423)，539-579。
大藪亮(2009)「マーケティングにおける市場志向研究 ── 小売企業への適用に向けて」『広島大学マネジメ

ント研究』9 号。37-46。
小野晃典（1999）「消費者関与：多属性アプローチによる再吟味」『三田商学研究』41(6)，15-46。
栗木契(2003)『リフレクティブ・フロー：マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性』白桃書房。
近藤隆雄(2012)『サービス・イノベーションの理論と方法』生産性出版。
嶋口充輝(1994)『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。
首藤禎史(2009)「マーケティング研究と事業活動における“市場志向”に関する若干の問題点の検討と示唆」『経営論集』第 17 号，13-34。
庄司真人(1999)「市場志向概念およびその構成要素(1) マーケティング・コンセプトと Kohli および Jaworski の見解に関する検討を中心に」『高千穂論叢』第 34 巻第 2・3 号，24-39。
庄司真人(2000)「市場志向概念およびその構成要素(2) Narver および Slater の見解に関する検討を中心に」『高千穂論叢』第 34 巻第 4 号，1-20.
庄司真人(2003)「市場志向診断フレームワークに関する一考察－市場志向測定尺度の経営診断基準としての妥当性に関する検討を中心に－」『日本経営診断学会論集』3 号，89-100。
庄司真人(2008)「顧客満足と顧客ロイヤルティの関係に関する一考察」『高千穂論叢』43 (1), 1-15。
庄司真人(2009)「顧客ロイヤルティと推奨の関係」『日本経営診断学会論集』9 号，103-108。
庄司真人(2011)「価値共創における顧客の役割と経営診断」『日本経営診断学会論集』11 号，63-68。
庄司真人(2014)「コンテクスト・ツーリズム：価値共創の視点から」『地域デザイン』3 号，9-24。
庄司真人(2015)「地域デザインとサービス・エコシステム：地域企業における S-D ロジック的視点の探求」『地域デザイン』5 号，131-147。
庄司真人(2017)「マーケティング理論の基盤としての交換概念：S-D ロジックのマーケティングへの貢献」『消費経済研究』第 6 号，69-79。
田口尚史(2017)『サービス・ドミナント・ロジックの進展：価値共創プロセスと市場形成』同文舘出版。
田中洋(2008)『消費者行動論体系』中央経済社。
徳永豊・D. マクラクラン・H. タムラ編著(1989)『詳解マーケティング辞典』同文舘出版。
徳永豊・森博隆・井上崇通編著(1990)『例解　マーケティングの管理と診断』（改訂版）同友館。
水越康介(2006)「市場志向に関する諸研究と日本における市場志向と企業成果の関係」『マーケティングジャーナル』26 巻第 1 号，40-55。
南知惠子(2006)『顧客リレーションシップ戦略』有斐閣。
山下裕子・福冨言・福地宏之・上原渉・佐々木将人(2012)『日本企業のマーケティング力』有斐閣。

（原稿受付　2018 年 1 月 5 日）

経営経理研究　第 112 号
2018 年 3 月　pp. 105-118

〈論　文〉

一億総活躍社会と働き方改革の実現に向けた政府の取組み

武　田　康　祐

要　約

安倍内閣では，人口減少，少子高齢化に真正面から立ち向かうという強い決意の下に，「一億総活躍社会」の実現を最重要課題に掲げている。その最大のチャレンジとして位置づけられたのが「働き方改革」である。

働き方改革については，総理が議長，労使のトップを含む有識者からなる「働き方改革実現会議」を開催し，議論を積み重ね，合意形成した「働き方改革実行計画」を決定した。

「働き方改革実行計画」においては，同一労働同一賃金の実現に向け，正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間で，待遇差が存在する場合に，いかなる待遇差が不合理なものであり，いかなる待遇差が不合理なものでないかを示す政府のガイドライン案を示すとともに，ガイドライン案の実効性を担保するため，裁判で救済を受けることができるようにするための法改正の方向性を示している。また，長時間労働の是正として，経団連及び連合による労使合意を踏まえ，従来，上限なく時間外労働が可能となっていた臨時的な特別の事情がある場合として労使が合意した場合であっても，上回ることができない罰則付きの上限を設定することとしている。

その他，テレワークや副業・兼業など柔軟な働き方がしやすい環境整備，女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備，病気の治療と仕事の両立など，その他の課題についてもその方向性を示している。

その後，労働政策審議会で法律案要綱が答申され，厚生労働省としては法案の国会提出を目指している。

キーワード：一億総活躍社会，働き方改革実行計画，長時間労働是正，同一労働同一賃金

はじめに

安倍総理は，政権の最大の課題として「一億総活躍社会」の実現を掲げ，2015 年 10 月には一億総活躍国民会議を立ち上げ，その実現に向けた政策の検討を行い，2016 年 6 月に「ニッポン一億総活躍プラン」をとりまとめ，その政策の推進を図っている。また，一億総活躍社会に向けた最大のチャレンジは「働き方改革」であるとし，2016 年 9 月には，働き方改革実現会議を立ち上げ，その政策の検討を行い，2017 年 3 月に「働き方改革実行計画」をとりまとめ，関係法令の立案作業を進めている。筆者は 2015 年の内閣官房一億総活躍推進室の発足以降，同室企画官，内閣参事官として，さらには 2016 年 9 月の内閣官房働き方改革実現推進室の発足以降は総括担当の内閣参

事官として「ニッポン一億総活躍プラン」及び「働き方改革実行計画」の立案作業に従事してきた。本稿では，その背景，立案経緯，政府の取組状況などについて解説する。

1. 一億総活躍社会の実現に向けた取組みの背景

2012 年 12 月の第 2 次政権発足以後，安倍政権としては，デフレ脱却に向けた経済政策を最重要課題として取り組んでいる。具体的には，3 本の矢と言われている①異次元の金融緩和，②機動的な財政運営，③規制改革などの成長戦略である。

これによって，就業者数が 200 万人近く増加，有効求人倍率がすべての都道府県で 1 倍を超える，多くの企業で賃上げが 4 年連続で実現するなど，一定の成果が上がっている。

一方で，我が国は人口減少，少子高齢化に直面している。人口は 2015 年で 1 億 2709 万人であるが，現在の出生動向が継続すれば，2065 年には 8808 万人，2115 年には 5056 万人と急激な人口減少に直面することが推計されている。

こうした状況下では，市場が縮小していくという悲観から，内外の投資家も投資を控えるようになり，企業もなかなか賃上げしにくい。このことが，企業収益が過去最高水準を記録するなどアベノミクスのさまざまな成果が上がっているなかで，投資や消費に力強さが欠ける背景と考えられる。

2. 一億総活躍社会に向けた取り組み

⑴ コンセプト

こうした背景を念頭に，アベノミクスの第 2 ステージでは，経済成長の隘路である人口減少，少子高齢化という構造問題に真正面から立ち向かうという強い決意の下に，「一億総活躍社会」の実現を内閣の最重要課題に掲げている。

「ニッポン一億総活躍プラン」（以下「一億プラン」という）に，

「日本が，少子高齢化に死にもの狂いで取り組んでいかないかぎり，日本への持続的な投資は期待できない。これが，アベノミクス第 1 ステージで得られた結論であった」

と閣議決定文章としては異例の表現で述べているのは，総理の強い決意を反映しての記述である。

一億総活躍社会は，「女性も男性も，お年寄りも若者も，一度失敗を経験した方も，障害や難病のある方も，家庭で，職場で，地域であらゆる場で，誰もが活躍できる，いわば全員参加型の社会である」と定義される。

その目指す経済社会像は，アベノミクスの成長の果実である税収・保険料収入増などを大胆に，子育て支援や社会保障の基盤強化などの将来不安の払しょくに分配することによって，消費の底上げ，投資の拡大と，労働参加率の向上，生産性の向上を図り，さらなる成長につなげていこうという「成長と分配の好循環」を作っていくことである。そのために，総理は，明確な三つの矢と的（目標）を掲げている。

前述した 3 本の矢を束ねた新第 1 の矢が「希望を生み出す強い経済」で，その的が「GDP600 兆

円の実現」。新第2の矢が「夢をつむぐ子育て支援」でその的が「希望出生率1.8の実現」。新第3の矢が「安心につながる社会保障」でその的が「介護離職ゼロの実現」である。

それぞれの的の考え方は，「GDP600兆円」は，2015年度に500.5兆円だったGDPが年率実質2%，名目3%成長を実現すると2020年代初頭に実現するＧＤＰであり，その成長率は財政再建や社会保障制度の持続可能性を確保していくために必要なものとされている。人口減少下にあっては，労働参加率の向上と生産性の向上が鍵となる。

「希望出生率1.8」は，結婚したい人は9割，持ちたい子供数は2人であるが，実際には合計特殊出生率は1.45で，人々の希望を実現する，希望を阻んでいる原因を取り除いていくことによって実現しようとする的である。

「介護離職ゼロ」は，毎年，親の介護などを理由に離職する者が10万人程度，特別養護老人ホーム自宅待機者も2013年で15万人。団塊世代がそろそろ介護が必要になってくる中で，団塊ジュニア世代が介護離職のリスクにさらされることになり，早急に，必要な施設や在宅サービスの整備，介護と仕事が両立できる職場環境を整えていく必要がある。

⑵ 緊急対策と2015年度補正，2016年度予算編成

こうした基本的なコンセプトの下，2015年10月に内閣官房に一億総活躍推進室が設けられ，具体的な政策策定作業が始まった。同月末には関係閣僚と有識者からなる一億総活躍国民会議（以下，「国民会議」という）が立ち上がり，3回の議論を経て，11月に「一億総活躍社会の実現に向けて緊急に実施すべき対策」（緊急対策）が取りまとめられた。それにしたがって，保育所や介護サービスの受け皿拡大，保育士や介護人材の確保策などの2015年度補正予算が編成され，一億総活躍関連として約1兆1600億円が盛り込まれた。また，2016年度予算が編成され，一億総活躍関連として約2兆3650億円が盛り込まれた。

労働関係法案としては，雇用保険法，育児介護休業法，男女雇用機会均等法，高齢者雇用安定法などが第190回通常国会に提出され，成立した。

⑶ ニッポン一億総活躍プランの策定

2016年に入り，春に取りまとめることとされた，中長期プランである一億プランの策定に向けた議論が国民会議で本格的にスタートした。総理はそれに先立つ1月22日の施政方針演説で同一労働同一賃金の実現に踏み込むことを表明し，1月29日の第4回国民会議では，「働き方改革」として，同一労働同一賃金の実現など非正規雇用労働者の待遇改善，定年延長企業の奨励等の高齢者雇用促進，総労働時間抑制等の長時間労働是正を取り上げることを指示し，議論が行われた。

これは「日本の働き方」，特に正社員の長時間労働や，それを避け，育児中の女性や高齢者が非正規を選択した場合の処遇の著しい低さなどが，新第一の矢の課題である多様な人々の労働参加や労働生産性の向上を阻み，また，第2の矢で克服しなくてはならない，少子化の原因や女性活躍，男性の育児参加を阻む原因となっており，また第3の矢の課題である介護離職の原因の一つともなっているからである。

国民会議における議論を経て6月2日に一億プランが閣議決定された。そこには，「GDP600兆円の実現」「希望出生率1.8の実現」「介護離職ゼロ」に向けたさまざまな施策がおおむね10年間

の具体的な工程表で掲げられた。「働き方改革」についても，「一億総活躍社会の実現に向けた横断的課題」「最大のチャレンジ」として大きく位置づけられた。

イ）同一労働同一賃金の実現など非正規雇用の待遇改善

同一労働同一賃金については，欧州は職務給，日本は職能給が一般的な中で，これまでその実現は難しいとされてきた。しかし，欧州の法制を見ても，同一労働同一賃金とは「客観的な理由がない限り，非正規労働者に対し不利益な取扱いをしてはならない」（水町[1)]）と規定されている。また，欧州は90年代に立法され，さまざまな裁判例が出ており，例えば，労働の質の違いなどによる処遇差が「合理的」と認められているように「合理的な処遇差」「不合理な処遇差」の考え方が示されてきている。さらに，職務給，職能給と言われる賃金決定の差も欧州と日本両者では近づいてきているとの見方もある。

一方で，日本においては，2013年施行の「労働契約法」，2015年施行の「パートタイム労働法」に「不合理な労働条件相違の禁止」の規定が入ったものの，立法から日が浅く，判例の積み上がりがない状況で，「不合理な差」とは何かが明確でなく，立法はなされたものの，企業が行動を変えるに至ってないとされている。

そうしたことから，一億プランにおいては，**「女性や若者などの多様で柔軟な働き方の選択肢を広げるためには，我が国の約4割を占める非正規労働者の待遇改善は待ったなしの課題である」**

「再チャレンジ可能な社会をつくるためにも，正規か，非正規かといった雇用の形態にかかわらない均等・均衡待遇を確保する。そして，同一労働同一賃金の実現に踏み込む。同一労働同一賃金の実現に向けて，我が国の雇用慣行には十分に留意しつつ，躊躇（ちゅうちょ）なく法改正の準備を進める」

「どのような待遇差が合理的であるかまたは不合理であるかを事例等で示すガイドラインを策定する。できない理由はいくらでも挙げることができる。大切なことは，どうやったら実現できるかであり，ここに意識を集中する。非正規という言葉を無くす決意で臨む。プロセスとしては，ガイドラインの策定等を通じ，不合理な待遇差として是正すべきものを明らかにする。その是正が円滑に行われるよう，欧州の制度も参考にしつつ，不合理な待遇差に関する司法判断の根拠規定の整備，非正規雇用労働者と正規労働者との待遇差に関する事業者の説明義務の整備などを含め，労働契約法，パートタイム労働法及び労働者派遣法の一括改正等を検討し，関連法案を国会に提出する」

としている。

ロ）長時間労働の是正

長時間労働は，一億プランにおいても，「仕事と子育てなどの家庭生活の両立を困難にし，少子化の原因や，女性のキャリア形成を阻む原因，男性の家庭参画を阻む原因」とされている。日本においては，労働基準法において週40時間，1日8時間以内の労働時間を原則としつつ，労働基準法36条に基づく労使協定，いわゆる「サブロク協定」を結んだ場合，労使協定で定めるところによって労働時間を延長することができるとされている。その際，労使で時間外労働の延長の限度を定めることとされており，その限度時間について，厚生労働省の告示で基準を定めており，週15時間，月45時間，1年間で360時間を超えてはならないとされているが，臨時的な場合に対応して，それを超える限度時間を定めることができるとされる。これがいわゆる「特別条項」とされる

が，それが事実上青天井となっていることが問題視されている。実際，大企業の 14.6%，中小企業の 1.9%が特別条項で定める月の特別延長時間が複数月の脳・心臓疾患の労災認定基準とされる月 80 時間を超えている。

こうしたことから長時間労働の是正について一億プランでは，

「法規制の執行を強化する。長時間労働の背景として，親事業者の下請代金法・独占禁止法違反が疑われる場合に，中小企業庁や公正取引委員会に通報する制度を構築し，下請などの取引条件にも踏み込んで長時間労働を是正する仕組みを構築する。さらに，労働基準法については，労使で合意すれば上限なく時間外労働が認められる，いわゆる 36（サブロク）協定における時間外労働規制の在り方について，再検討を開始する」

としている。

3. 働き方改革に向けた取り組み

⑴ 実現推進室および実現会議の発足

一億プランの策定によって，その推進は実施段階に移行しているが，中でも「働き方改革」については大きな困難な課題を伴うものとして，総理自らが先頭に立って進めることとし，8 月 3 日の内閣改造で加藤大臣が「働き方改革担当大臣」に任命され，9 月 2 日には内閣官房に働き方改革実現推進室が設置された。また，総理を議長とし，関係閣僚，連合神津里季生会長，経団連榊原定征会長，日商三村明夫会頭，全国中小企業中央会大村功作会長といった労使団体のトップ並びに有識者からなる「働き方改革実現会議」（以下「実現会議」という）が同月 27 日に第 1 回会合を開催した。

総理は，働き方改革実現推進室の看板かけ式で，

「『働き方改革』にいよいよこれから我々は着手するわけでありますが，一億総活躍社会を目指す私たちにとって『働き方改革』は最大のチャレンジであります。同時に，まさに働き方は人々のライフスタイルに直結するものであり，そして経営者，企業にとっても大変大きな課題であります。それだけに大変困難が伴うわけでありますが，私も先頭に立って取り組んでいく決意であります。世の中から『非正規』という言葉を一掃していく。そして，長時間労働を自慢する社会を変えていく。かつての『モーレツ社員』，そういう考え方自体が否定される。そういう日本にしていきたいと考えている次第であります。人々が人生を豊かに生きていく。同時に企業の生産性も上がっていく。日本がその中で輝いていく。日本で暮らすことが素晴らしい，そう思ってもらえるような，働く人々の考え方を中心にした『働き方改革』をしっかりと進めていきたいと思います」

とその強い意欲を語っている。

第 1 回実現会議で安倍総理は，今後のテーマとして，①同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善，②賃金引き上げと労働生産性の向上，③時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正，④雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援，人材育成，格差を固定化させない教育の問題，⑤テレワーク，副業・兼業といった柔軟な働き方，⑥働き方に中立的な社会保障制度・税制など女性・若者が活躍しやすい環境整備，⑦高齢者の就業促進，⑧病気の治療，そして子育て・介護と仕事の両立，⑨外国人材の受入れの問題の 9 つを当面のテーマとして議論すると表明し，議論が

行われた。実現会議は，10 回開催され，2017 年 3 月 28 日に「働き方改革実行計画」を決定した。

⑵ 「働き方改革実行計画」の決定

「働き方改革実行計画」（以下「実行計画」という。）については，以下のＵＲＬで参照できるので，詳細は参照いただきたい。

http://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/hatarakikata.html#headline

ここでは，議論の経緯とポイントについて解説する。

イ）働く人の視点に立った働き方改革の意義

総論である当該項目については，総理による国会や実現会議における「働き方改革」に関する意義についての発言を中心に構成している。

基本的な考え方は，前述のような経済社会の現状を踏まえると一億総活躍社会の実現が必要であり，日本経済の再生に向けて最大のチャレンジは働き方改革であるとしている。働く人の視点に立って労働制度の抜本的改革を行い，企業文化や風土をも含めて変えていくことにより，働く方一人一人がより良い将来の希望を持ち得るようにすることが目的である。

働き方改革こそが労働生産性を改善する最良の手段と位置づけ，日本の労働制度と働き方に存在する課題として主に三つの観点で整理を行っている。一つ目は正規，非正規の不合理な処遇の差である。これが頑張ろうという意欲をなくしているのではないかという問題意識である。この不合理な差を埋めていけば，自分の能力の評価に対する納得感が醸成され，働くモチベーションが増して，労働生産性が向上していく。

二つ目は長時間労働である。健康の確保だけではなく仕事と家庭生活の両立を困難にし，少子化の原因，男性の育児参加を阻む原因になっている。これが是正されると，女性や高齢者が働きやすくなり労働参加率が向上する。経営者はどのように働いてもらうかに関心を高め，労働生産性の向上につながる。これは，時間に制限がないことが業務の無駄や不効率を温存していたり，意思決定プロセスが長いことがイノベーションを阻む原因の一つにもなっているのではないかという問題意識である。単に労働時間を減らすというだけではなく，事業の見直しや業務の見直しを通じて生産性を上げる，イノベーションを湧きやすくするといったことも狙っている。

三つめは単線型の日本のキャリアパスである。ライフステージに合った仕事の仕方が選択しにくいのでこれを変えていく。転職が不利にならない柔軟な労働市場，企業慣行を確立すれば，個人のキャリア設計も可能になり，付加価値が高い産業への転職，再就職を通じて国全体の生産性も上がっていく。

働き方改革は単に社会政策的な意味だけではなく，経済政策として生産性の向上のために取り組んでいる。総理も再三言及しているように，生産性向上の成果を働く人に分配して，成長と分配の好循環を形成していく。それによって中間層が厚みを増し，より多くの方が心豊かな家庭を持てるようになる。それを目指して働き方改革を行おうというものである。

通常，労働政策は厚生労働省の労働政策審議会で議論が行われるが，時間外労働の上限規制のような難しい課題はなかなかこれまで結論が得られなかった。今回の実現会議は総理自らが議長となり，労使のトップが参集し，有識者議員も含め合意形成したものである。今後は関係法案を早期

に，国会に提出していくこととしている。

ロ）同一労働同一賃金の実現など非正規雇用の待遇改善

欧州諸国と比べると，日本ではフルタイムに比べてパートの賃金が 60 パーセント未満で，欧州が 70～90 パーセントに比べると差がある。また全雇用者の約 4 割は非正規で，うち半数はパートである。35 歳以上の女性が結婚や子育てを理由に，自ら非正規を選択する率が高い。これは長時間労働である正規の仕事は難しいという理由で自ら選択してパートになっている。

総理は度々「非正規という言葉をこの国から一掃する」と発言しているが，その意味するところは，非正規という働き方をなくしていくということではなく，正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差の解消の取組を通じて，どのような雇用形態を選択しても納得が得られる処遇を受けられ，多様な働き方を自由に選択できるようにし，最大限能力を発揮できるようにするということを眼目としている。

（同一労働同一賃金のガイドライン）

このため，欧州の実態も参考にしながら，我が国の労働市場全体の構造にも留意し，正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間で，待遇差が存在する場合に，いかなる待遇差が不合理なものであり，いかなる待遇差が不合理なものでないのかを示す政府の同一労働同一賃金のガイドライン案を 2016 年 12 月 20 日の実現会議に提示した。

ガイドライン案は，以下のＵＲＬから参照できる。
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/dai5/siryou3.pdf

このポイントは，このガイドライン案は，基本給が，職務に応じて支払うもの，職業能力に応じて支払うもの，勤続に応じて支払うものなど，その趣旨・性格が様々である現実を認めている。その上で，それぞれの趣旨・性格に照らして，実態に違いがなければ同一の，違いがあれば違いに応じた支給を求めている。正規労働者と非正規労働者の間の不合理な待遇差を認めないが，我が国の労働慣行には，十分に留意したものとしている。

また，その対象も，基本給，昇給，ボーナス，各種手当といった賃金にとどまらず，教育訓練や福利厚生もカバーしている。さらに，問題とならない例，問題となる例として，事例も多く取り入れている。

ガイドライン案については，関係者の意見，改正法案についての国会審議を踏まえ，最終的に確定し，改正法の施行日に施行することとしている。

（法改正の方向性）

さらに，実行計画では，ガイドライン案の実効性を担保するため，裁判（司法判断）で救済を受けることができるよう，その根拠を整備する法改正を行うこととしている。具体的には，パートタイム労働法，労働契約法，及び労働者派遣法の改正を行うこととしている。

① 労働者が司法判断を求める際の根拠となる規定の整備

現行制度では，均等待遇の規定は，有期雇用労働者については規制がない。また，派遣労働者については，均等待遇だけでなく，均衡待遇についても規制がない。

この状況を改めるため，有期雇用労働者について，均等待遇を求める法改正を行う。また，派遣労働者について，均等待遇及び均衡待遇を求める法改正を行う。さらに，パートタイム労働者も含めて，均衡待遇の規定について，明確化を図る。

② 労働者に対する待遇に関する説明の義務化

企業側しか持っていない情報のために，労働者が訴訟を起こせないといったことがないようにしなければならない。

今般の法改正においては，事業者は，雇入れ時に，労働者に適用される待遇の内容等の本人に対する説明義務を課す。

また，雇入れ後に，事業者は，労働者の求めに応じ，比較対象となる労働者との待遇差の理由等についての説明義務を課す。

③ 行政による裁判外紛争解決手続の整備

裁判外紛争解決手段（行政 ADR）を整備し，均等・均衡待遇を求める当事者が身近に，無料で利用できるようにする。

④ 派遣労働者に関する法整備

派遣先事業者に対し，派遣先労働者の賃金等の待遇に関する情報を派遣元事業者に提供する義務などの規定を整備する。

一方，派遣労働者については，同一労働同一賃金の適用により，派遣先が変わるごとに賃金水準が変わることで不安定となり，派遣元事業者による段階的・体系的な教育訓練等のキャリアアップ支援と不整合な事態を招くこともありうる。このため，派遣労働者として十分に保護が図られている場合として以下の 3 要件を満たす労使協定を締結し，実際に履行されている場合に派遣先労働者との均等・均衡待遇を求めないこととする。

〈1〉同種業務の一般の労働者の賃金水準と同等以上であること。

〈2〉派遣労働者のキャリア形成を前提に能力を適切に評価して賃金に反映させていくこと。

〈3〉賃金以外の待遇について派遣元事業者に雇われている正規雇用労働者の待遇と比較して不合理でないこと。

ハ）罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正

実行計画では，長時間労働の是正について，

「仕事と子育てや介護を無理なく両立させるためには，長時間労働を是正しなければならない。働く方の健康の確保を図ることを大前提に，それに加え，マンアワー当たりの生産性を上げつつ，ワーク・ライフ・バランスを改善し，女性や高齢者が働きやすい社会に変えていく。」

としている。

（議論の経緯）

実現会議では，第 7 回会合で，時間外労働の上限規制についての事務局案が提示され議論が行われた。最後に総理から，

「誰に対して何時間の上限とするのかは，非常に重要な議論であり，多数決で決するのではないと考えています。つまり，皆様全員の賛同を得て初めて成案として出したいと思っております。特に，労働側，使用者側には，しっかりと合意を形成していただく必要があります。」

と発言し，これを踏まえ，連合会長及び経団連会長による労使協議が行われた。

2017 年 3 月 13 日に連合会長及び経団連会長による「時間外労働の上限等に関する労使合意」が成立し，同日，両会長は総理官邸に安倍総理を訪問し，その報告を行った。

同労使合意では，「特別の事情により「特別条項」を適用する場合でも，上限時間水準までの協定を安易に締結するのではなく，月 45 時間，年 360 時間の上限に近づける努力が重要である」としている。

これを受け，3 月 17 日，第 9 回実現会議において，内閣官房，厚労省，連合，経団連による政労使提案が他の議員に示され，これを踏まえ，実行計画には以下のように記載されている。

（法改正の方向性）

今回の法改正は，まさに，現行の限度基準告示を法律に格上げし，罰則による強制力を持たせるとともに，従来，上限無く時間外労働が可能となっていた臨時的な特別の事情がある場合として労使が合意した場合であっても，上回ることのできない上限を設定するものである。

すなわち，現行の告示を厳しくして，かつ，法律により強制力を持たせたものであり，厳しいものとなっている。

労働基準法の改正の方向性は，日本労働組合総連合会，日本経済団体連合会の両団体が時間外労働の上限規制等に関して別添 2 のとおり労使合意したことを踏まえて，以下のとおりとする。

（時間外労働の上限規制）

週 40 時間を超えて労働可能となる時間外労働の限度を，原則として，月 45 時間，かつ，年 360 時間とし，違反には以下の特例の場合を除いて罰則を課す。特例として，臨時的な特別の事情がある場合として，労使が合意して労使協定を結ぶ場合においても，上回ることができない時間外労働時間を年 720 時間（＝月平均 60 時間）とする。かつ，年 720 時間以内において，一時的に事務量が増加する場合について，最低限，上回ることのできない上限を設ける。

この上限について，①２か月，3 か月，4 か月，5 か月，6 か月の平均で，いずれにおいても，休日労働を含んで，80 時間以内を満たさなければならないとする。②単月では，休日労働を含んで 100 時間未満を満たさなければならないとする。③加えて，時間外労働の限度の原則は，月 45 時間，かつ，年 360 時間であることに鑑み，これを上回る特例の適用は，年半分を上回らないよう，年 6 回を上限とする。

他方，労使が上限値までの協定締結を回避する努力が求められる点で合意したことに鑑み，さらに可能な限り労働時間の延長を短くするため，新たに労働基準法に指針を定める規定を設けることとし，行政官庁は，当該指針に関し，使用者及び労働組合等に対し，必要な助言・指導を行えるようにする。

（パワーハラスメント対策，メンタルヘルス対策）

労働者が健康に働くための職場環境の整備に必要なことは，労働時間管理の厳格化だけではない。上司や同僚との良好な人間関係づくりを併せて推進する。このため，職場のパワーハラスメント防止を強化するため，政府は労使関係者を交えた場で対策の検討を行う。併せて，過労死等防止対策推進法に基づく大綱においてメンタルヘルス対策等の新たな目標を掲げることを検討するなど，政府目標を見直す。

（勤務間インターバル制度）

労働時間等の設定の改善に関する特別措置法を改正し，事業者は，前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定時間の休息の確保に努めなければならない旨の努力義務を課し，制度の普及促進に向けて，政府は労使関係者を含む有識者検討会を立ち上げる。また，政府は，同制度を導入する中小企業への助成金の活用や好事例の周知を通じて，取り組みを推進する。

（見直し）

政府は，法律の施行後５年を経過した後適当な時期において，改正後の労働基準法等の実施状況について検討を加え，必要があると認めるときは，その結果に応じて所要の見直しを行うものとする。

ニ）柔軟な働き方がしやすい環境整備

テレワークは時間や空間の制約にとらわれることなく働くことができる手段である。副業・兼業はオープンイノベーションや起業の手段，第２の人生の準備として有効である。長時間労働を招かないようにするとともに，ガイドラインの制定などで柔軟な働き方の普及を加速していくこととしている。

雇用型テレワークについては，検討会を開催してガイドラインを本年度中に刷新する。現行のガイドラインは自宅での勤務のみを想定しているので，これにサテライトオフィスやモバイル勤務などを追加していく。中抜け時間，移動時間の取扱い，事業場外みなしの適用方法などを明確化し，躊躇なくテレワークを活用できるようにしていく。また長時間労働の防止策を対処例として明示していく予定である。

非雇用型テレワークは，報酬の安さなど，様々なトラブルが生じてきているので，雇用類似の働き方について有識者会議を設置し，法的保護の必要性を中長期的に検討していく。また，現行のガイドラインは，クラウドソーシングのような仲介事業者を想定していない。そうした仲介業者の守るべき事項についてもガイドラインに盛り込んでいく。非雇用型も 2017 年度中にガイドラインを制定して普及を加速していく。

副業・兼業については，判例や学説では，本業への労務提供や業務運営，会社の信用・評価に支障が生じる場合，制限することができるが，それ以外は認めるべきであるとされている。そうした判例や学説を紹介するガイドラインを策定するとともに，モデル就業規則も改定する。

副業・兼業についても，どのように労働時間を管理し，長時間労働を防いでいくのかという課題がある。労働者が自ら確認するツールの開発や，如何に企業側が労働時間の管理や健康の確保を図っていくべきかについて，2017 年度中に検討を行い，ガイドラインに盛り込んでいく。

ホ）女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備

女性・若者の働きやすい環境整備については，これまでも取り組んできているが，注目しているものとしてリカレント教育がある。一部の大学で既に行われているものだが，一旦，結婚や子育てで離職した方が，半年や 1 年，リカレント教育を受講して，大学の就職支援を受けて再就職している。こうした取り組みを全国的に展開していく。また経済的な支援として，雇用保険法が改正されて専門教育講座の受講費用への給付率が 6 割から 7 割になり，上限額も上がった。これまでは離職後 1 カ月以内に手続きを取れば，受けられる期間が 4 年まで延長できたが，これからは離職後 20 年まで受けられるようにする。また 1 カ月以内の手続きも不要にする。保育に預けながら，土日・夜間，e- ラーニング，短時間でも受講できるような講座を増やしていく。

また，女性活躍推進法で企業情報の見える化を行っているが，必要な情報の公開を強化する方向で検討していく。企業の配偶者手当についても，国家公務員も見直しが行われたが，見直しを働き掛けていく。一回辞めた女性が復職できる企業を積極的に広げていくため，ハローワークの求人票に項目を追加して，復職制度があることを広めていくことや，復職に積極的な企業を助成金により支援していく。

ヘ）病気の治療と仕事の両立

病気の治療と仕事の両立も今後の大きな課題である。

働く方や家族が企業と直接，復帰等について話し合わねばならず，薬の副作用のことなど，なかなか企業側に理解を求めることが難しい場合もある。どのように復帰して病気の治療と仕事を両立させるか，悩まれる方を支援するために両立支援コーディネーターを育成・配置していくこととしている。社労士や医療ソーシャルワーカーなどに医療と労働の両方の知識を身につけてもらい，主治医の意見も聞きながら企業の中にも入って，働く方に寄り添いながら，その方の病状や治療法に合った復帰，両立プランを医療機関と企業で一緒に作っていこうという仕組みである。

両立支援コーディネーターの養成，配置，各種のマニュアルを整備していく。具体的には両立支援コーディネーターを，各都道府県にある産業保健センターに配置して，求めに応じて医療機関，それから企業側に出向いて，両立支援の橋渡しをしていく。将来的にはがんの中核病院などにも配置をしていき，多くの方がこうしたサポート体制を受けられるようにしていく。

ト）その他の課題

実行計画では，他に，企業への賃上げの働きかけや取引条件の改善，子育て・介護等と仕事の両立，障害者の就労，雇用吸収力，付加価値の高い産業への転職・再就職支援，誰にでもチャンスのある教育環境の整備，高齢者の就業促進，外国人材の受入れなど，幅広い分野について具体的な方向性を示しているが，紙幅の関係で今回は説明を割愛させていただく。実行計画本体を参照いただきたい。

4. 労働政策審議会などでの議論

今後については，実行計画において，

・本実行計画はその議論の成果であり，働く方の実態を最もよく知っている労働側と使用者側，さらには他の有識者も含め合意形成をしたものである。

・労働界，産業界等はこれを尊重し，労働政策審議会において本実行計画を前提にスピード感を持って審議を行い，政府は関係法律案等を早期に国会に提出することが求められる。

とされている。総理は，第 10 回実現会議において

「関係大臣におかれては，本実行計画に丁寧に書き込まれた内容に忠実に従って，関係審議会の審議を終え，早期に法案を国会に提出していただきたいと思います。安倍政権は，法案の成立に全力を傾注してまいります」

と強い指示を行っている。

⑴ 労働政策審議会の建議のとりまとめ

これを踏まえ，2017 年 4 月以降，労働政策審議会では関係法案の在り方について審議が行われた。

まず，時間外労働の上限規制等については，6 月 5 日に労働政策審議会の建議が出された。ほぼ，実行計画の内容に沿った内容であるが，適用除外することとされる新技術，新商品等の研究開発の業務については，従事する労働者の健康確保措置として，時間外労働が月 100 時間を超えたものに対し，医師による面接指導の実施を労働安全衛生法上義務付けることが適当とされた。

また，現行適用除外とされている厚生労働省労働基準局長が指定する業務について，原則として罰則付きの上限規制の一般則を適用することが適当であるが，業務の特殊性から直ちに適用することが難しいものについては，その猶予についてさらに検討することが適当とされた。

さらに，労働基準法に基づく新たな指針については，特例による労働時間の延長をできる限り短くするよう努めなければならない旨，休日労働も可能な限り抑制するよう努めなければならない旨を規定することが適当とされた。

そのほか，過半数代表者の選出をめぐる課題を踏まえ，「使用者の意向による選出」は手続違反に当たるなど通達の内容を省令に規定することが適当とされた。

また，同一労働同一賃金に関する法整備については，6 月 16 日に労働政策審議会の建議が出さ

れた。ほぼ，実行計画の内容に沿った内容であるが，司法判断を求める際の際の根拠となる規定の整備については，待遇差が不合理と認められるか否かの判断は，個々の待遇ごとに，当該待遇の性質・目的に対応する考慮要素で判断すべき旨を明確化すること，考慮要素として，新たに「職務の成果」「能力」「経験」を例示として明記することが適当とされた。また，ガイドラインの策定根拠となる規定を設けることが適当とされた。

また，現行適用除外されている建設業と自動車運送業については，長時間労働の是正に向け，全政府的な取組みが必要なため，支援策等を議論する関係省庁連絡会議が野上官房副長官を議長として6月29日に設置され，8月28日に当面の取り組み方針として，「建設工事における適正な工期設定等のためのガイドライン」「トラック・バス・タクシーの働き方改革『直ちに取り組むべき施策』」を取りまとめた。

⑵ 労働政策審議会における法律案要綱の答申

また，実行計画及び上記建議を踏まえ，厚生労働省では立法作業が進められ，9月8日に「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案要綱」
が労働政策審議会に諮問され，9月15日に「おおむね妥当と認める」との答申があった。
その内容は，おおむね実行計画及び建議を踏まえたものであるが，追加点について簡単に説明する。
労働基準法に関しては，労働基準局長指定業種である鹿児島県と沖縄県の砂糖製造業について3年間は単月で100時間未満，2か月ないし6か月の平均で80時間以内の条件は適用しないこととされたが，他の指定業種は一般則が適用されることとされた。また，現在提出中の労働基準法案の内容も，企画業務型裁量労働制の業務範囲の明確化や高度プロフェッショナル制度の健康確保措置の強化が図られた上で，組み込まれた。
また，雇用対策法を改正し，題名を「労働政策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」と改め，働き方改革に関する基本的な考え方が盛り込まれるとともに，国は改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」（閣議決定）を定めることとされた。
また，同一労働同一賃金については，パート労働者と有期雇用労働者に関する法律について「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」と一本化された（現行労働契約法20条の規定は削除）。
詳細は http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177380.html を参照されたい。

5. 今後の取組み

厚生労働省としては，この答申を踏まえて法律案を作成し，国会への提出準備を進めるとしていたが，その後2018年に入り，労働時間に関するデータの不備が国会等で問題となり，2018年3月1日に安倍総理が裁量労働制に係る改正内容を全面削除するよう指示し，それ以外の部分について国会への提出を行うこととしている（3月6日現在）。

また，実行計画には各項目について10年先の未来を見据えたロードマップを掲載しており，実現会議を改組したフォローアップ会合において，フォローアップしながら，継続的に取り組んでいくこととしている。

〈注〉

1)　第5回国民会議　水町勇一郎東京大学社会科学研究所教授提出資料

（原稿受付　2017年10月28日）

経営経理研究　第 112 号
2018 年 3 月　pp. 119-133

〈論　文〉

管理会計論における会計情報の特性

広　原　雄　二

要　約

本稿は，管理会計の研究分野において展開されている管理会計技法から提供される情報が，理論的に会計情報といえるのかについて，いくつかの観点から演繹的に考察し，一つの考え方を提起したものである。

そこでは，米国にみる見解，管理会計情報を 4 つの視点に基づき定義づけしようとする見解，管理会計の体系化に基づく見解，最新の著書に基づく見解および管理会計技法の実務への採用状況に基づく見解に対して検討を行い，各々の見解を整理し，管理会計論において必要とされる会計情報の特性を明らかにした。

その上で，管理会計情報が 3 つの視点から捉えられることを明らかにした。

キーワード：会計，会計情報，財務会計，管理会計，予算管理

1. はじめに

会計学は，一般に，財務会計論と管理会計論に大別され，それぞれの研究領域において盛んな研究が行われ発展を遂げてきた。財務会計論は，企業外部の利害関係者に対して，当該企業の経済事象について財務諸表を用いて報告することを目的とする会計を研究領域としている。その中心は，財務諸表を構成する貸借対照表と損益計算書にある。これらの計算書類に記載されている情報が会計情報であることは疑いようのない事実である。また，これらの計算書類は，簿記という一連のプロセスを経て作成されるところから，そのプロセスで必要とされる情報についても会計情報ということができる。これには，貨幣尺度に基づく情報，すなわち，財務情報と非貨幣尺度に基づく情報，すなわち，非財務情報が含まれる。

一方，管理会計論は，企業の経営管理者が自らの意思決定および部下の業績評価に必要な会計情報を提供する情報システムを研究領域としている。これには，様々な技法が含まれる。例えば，標準原価計算では，結果として計算される製品原価情報のほか，原価管理を目的とした各種差異に関する情報が提供される。これには，財務情報と非財務情報が含まれる。財務会計と有機的に結びついている限りにおいては，これも会計情報ということができる。また，1980 年代から台頭し，現在では，管理会計技法として確立している ABC は，製品原価情報の正確な測定を意図した原価計算技法の一つとして台頭してきたところから，会計情報を提供する技法として扱われてきた。そこでは，アクティビティやコスト・ドライバーなる概念が提起された。この概念から提供される情報

は，その後，展開されたABMで用いられ，経営戦略に役立つ会計情報とされた。この情報には，財務情報のほか，非財務情報も含まれる。とくに，ABMの場合，非財務情報の有用性が高い。

また，1990年代から台頭し，これもまた，管理会計技法として確立しているBSCにおいて提供される情報は，「財務の視点」からの情報を含んでいるものの，それは，4つの視点のうちの一つに過ぎない。

このように，近年，管理会計技法として確立した，こうした技法で提供される情報は，従来の理論的枠組みの中では，会計情報と認識するには疑いの余地のあるものが存在する。そこで，本稿では，管理会計の研究分野において展開されている管理会計技法から提供される情報が，理論的に会計情報といえるのかについて，いくつかの観点から演繹的に考察し，一つの考え方を提起していくことにする。

2. 検討すべき会計情報の要件

会計は，研究者により様々な定義づけが行われ，これに基づき理論的な展開がなされてきた。ここでは，代表的なものと考えられている定義を拠り所として考察を行っていくことにする。しかし，その前に，本稿では，会計を次のように定義づけ，これとの対比において検討を行っていくことにする。

会計とは経済的事象を認識・測定する行為をいう。

この定義は，本論を展開するにあたっての仮の定義である。ここで，経済的事象とは，ものを生産・消費する過程で生じる事柄をいう。「もの」とは，目に見えるものとそうでないものがある。製造業で生産される製品が前者の例であり，通信業で提供される通信というサービスが後者の例となる。「生産・消費」とは，材料や労働力などを消費し，ものを作り出すことをいう。こうした過程で生じる事柄を経済的事象と呼んでいる。

「認識・測定」とは，会計上，要求されるものであることを確認し，それを金額で表すことをいう。企業でいえば，簿記上の取引に相当するものが「確認」であり，それは，具体的には勘定科目とともに金額で示されることになる。

ここでの例では，製造業や通信業といった企業を挙げたが，これに限られるわけではない。よく社会のテキストにでてくるものとお金の流れに基づくと，3つの側面から経済的事象を捉えることができる。

図1のそれぞれにおいて，ものとお金の流れがあるところから，必然的に会計が存在する。国（地方公共団体等を含む）に適用する会計を公会計，企業に適用する会計を企業会計そして家庭に適用する会計を家計という。これまで，会計というと一般に企業会計をさしてきた。企業会計は，一般に財務会計論と管理会計論から体系化される。財務会計論は，企業外部の利害関係者に対して，企業の経済事象について財務諸表を用いて報告することを目的とする会計の理論をいう。これを支える理論として簿記論や財務諸表論などがある。一方，管理会計論は，企業の経営管理者が自

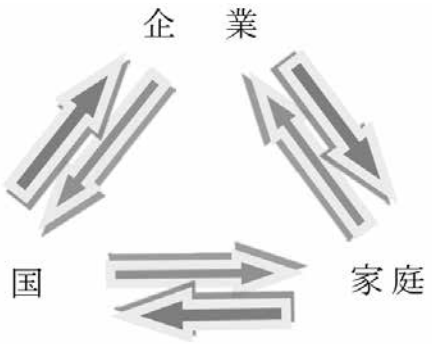


図１　社会のものとお金の流れ

らの意思決定および部下の業績評価に必要な会計情報を提供する情報システムに関わる理論をいう。これを支える理論として意思決定会計論や業績管理会計論などがある。

今日，最も一般的なものとして考えられているのは，このように企業会計を財務会計論と管理会計論から体系化されることを前提としたものである。そこで，ここでは，このような思考に立脚している代表的な定義を検討し，会計情報となりうる要件を明らかにしていくことにする。

⑴　財務会計論を基礎とした定義①

企業会計というと，一般に財務会計をさすことが多い。そこで，まず企業会計を財務会計論と管理会計論から体系化されることを前提とし，財務会計論の立場から定義づけを行っているものから検討を行っていくことにする。この立場によれば，会計は，「経済主体が営む経済活動およびこれに関連する経済事象を測定・報告する行為をいう」[1] と定義される。ここで，「経済主体」とは，経済事象を測定・報告する対象をさしたものである。先ほど，図１で示したように国，企業，家庭などがその例となる。「経済活動およびこれに関連する経済事象」は，ものを生産・消費する過程で生じる活動とこれに関連する事柄をいうものと考えられる。仮の定義で示した「経済事象」の解釈と基本的には変わらない。「測定」は，経済活動および経済事象を金額で示すことをいい，「報告」は，「測定」した結果を相手に示すことをいう。そして，ここでは，相手である報告対象の相違に基づき，会計を財務会計と管理会計に分類している。

そのうえで，管理会計を次のように定義している。それは，「経営者などのトップ・マネジメント，事業部長などのミドル・マネジメントなど企業内部のマネジメントに対して経営意思決定，業績評価などに役立つ情報を報告することを目的とする会計」[2] と定義される。

このような定義に従えば，会計情報となる要件としては，主として金額で示されていることが要求される。ここで「主として」としたのは，結果として示される情報だけではなく，その情報が提供されるプロセスで必要とされる資料およびその金額を補足するための資料も会計情報に含まれるものと考えられるからである。ここに，会計情報の範囲についての問題が生じてくる。

例えば，貸借対照表や損益計算書からなる決算書が会計情報となるのは疑いの余地がない。このように，財務会計の領域では，会計情報の範囲を明確化しやすい。しかし，管理会計の領域では，

上述の管理会計の定義にも伺えるように，その範囲についてはより不鮮明となる。

⑵ 財務会計論を基礎とした定義②

この立場に立つ定義をもう一つ検討していくことにする。それによれば，会計は，「ある特定の経済主体の経済活動を，貨幣額などを用いて計数的に測定し，その結果を報告書にまとめて利害関係者に伝達するためのシステムである」[3] と定義される。ここでも，「経済主体」とは，経済活動を測定・報告する対象をさしたものである。「経済活動」は，ものを生産・消費する過程で生じる活動と考えられる。仮の定義で示した「経済事象」の解釈と基本的には変わらない。「測定」は，経済活動を金額で示すことをいい，「伝達するためのシステム」は，「測定」した結果を利害関係者に示すことをいう。そして，ここでは，利害関係者の相違に基づき，会計を財務会計と管理会計に分類している。

そのうえで，管理会計を次のように定義している。それは，「最高経営者を頂点とする企業内部の各階層の経営管理者のために，企業の経済活動を測定し伝達する会計である」[4] と定義される。

このような定義に従えば，ここでも会計情報となる要件としては，主として金額で示されていることが要求される。そして，管理会計の領域では，利害関係者が内部のそれに限定される。

⑶ 管理会計論を基礎とした定義①

ここでは，管理会計論の立場から定義づけを行っているものを検討していくことにする。この立場によれば，会計は，「意思決定のために，組織体の経済的データを，主に貨幣尺度を用いて測定，伝達するシステム」[5] と定義される。ここで，「意思決定のために」とは，伝達する対象が誰なのかを意味したものである。つまり，投資などの意思決定を行う外部の利害関係者を対象にした会計なのか，それとも，経営管理に関して意思決定を行う内部の利害関係者を対象にした会計なのかである。「組織体」とは，図１で示したものがその例となるが，ここでは企業が念頭におかれている。「経済的データ」は，ものを生産・消費する過程で生じる活動とこれに関連する事柄で生じる資料をいうものと考えられる。「測定」は，「経済的データ」を主に金額で示すことをいい，「伝達」は，「測定」した結果を相手に示すことをいう。そして，ここでは，「伝達」する対象の相違に基づき，会計を財務会計と管理会計に分類している。

そのうえで，管理会計を次のように定義している。それは，「企業内部の経営者のために，経営管理を目的とする会計」[6] と定義される。

この定義に従えば，会計情報となる要件としては，主として金額で示されていることが要求される。そして，管理会計の領域では，その情報の利用者が企業内部の経営者すなわち内部の利害関係者に限定される。

⑷ 管理会計論を基礎とした定義②

ここでは，管理会計学大辞典の定義に基づき検討を行っていくことにする。それによれば，管理会計は，「経営者が自ら企業の経済活動の方向を決定したり，部下の管理者の経済的決定に影響を与え，彼らの業績を評価し，もって将来の経済活動をよりよい状態にするための財務情報システムである」[7] と定義される。

この定義に従えば，管理会計の対象が内部の利害関係者であることは，ほかの定義と同様である。特徴的といえるのは，管理会計の会計情報が財務情報であるとしているところである。すなわち，この定義によれば，会計情報となる要件として，金額で示されていることが要求される。これまでの定義が「主として」とあるように，その範囲に幅を持たせているが，この定義では，その範囲を明確化しているところに特徴がある。

ここでは，企業会計を財務会計論と管理会計論から体系化されることを前提とした代表的な定義に基づき，会計情報となりうる要件を検討した。「会計」という定義からは，会計情報の要件として，共通して経済活動が主に金額で示されているということが要求される。そして，管理会計では，それが内部の利害関係者に適用されるのである。この要件にある「主に」というところに，どこまでがその許容範囲とされるのかについて検討しなければならない余地が生まれる。財務諸表が，財務会計の会計情報であることは疑いようのない事実である。この情報は，貸借対照表や損益計算書をみても明らかなように，主に金額で示されているものの，それを補足するために注記など金額以外のものも含んでいる。さらに，この計算書類は，簿記という一連のプロセスを経て作成されるところから，そのプロセスで必要とされる情報についても会計情報ということができる。

このように，財務会計の会計情報は，金額以外の情報であってもその許容範囲を明らかにすることが容易である。しかし，管理会計の会計情報では，それを明らかにすることが困難である。例えば，貸借対照表と損益計算書に計上されている会計情報を取り上げてみることにする。管理会計では，その研究領域の中で予算管理が含まれている。これは，端的にいうと見積貸借対照表と見積損益計算書を作成し，これを実績値と比較し，経営管理者の経営管理に役立てようとする技法である。

したがって，これらの会計情報は，財務会計の会計情報であると同時に管理会計の会計情報でもある。製造業である場合には，管理会計で取り上げられる標準原価計算に関する情報もこれに当てはまるのである。管理会計では，内部の利害関係者，具体的には，経営管理者に役立つ会計情報を提供するところにその必要性が存在している。経営管理者が必要とする情報には，その立場に応じて様々なものが存在する。しかし，これらの情報は，究極的には見積貸借対照表と見積損益計算書に計上されている数値を達成するために必要なものとなっていることが要求される。

このようなことから，伝統的には予算管理や標準原価計算，さらには設備投資の経済性計算などから提供される情報が，管理会計の会計情報として存在してきた。そして，現在では，ABM や BSC などから提供される情報が，管理会計の会計情報として存在し，その範囲は拡大しつつある。ここで問題なのは，予算上の数値を達成するために必要なものは，すべて管理会計情報であるとする思考である。社会科学の研究は，時代の変化とともに学際的になる傾向がある。しかし「会計」という立場から研究していくためには，自らの立場を明確にしておく必要がある。

そこで，次節では，管理会計の会計情報に関していくつかの見解を検討し，その要件を明らかにしていくことにする。

3. 管理会計情報が会計学の一領域であるとする根拠

前節では，管理会計における会計情報の要件について，管理会計の各定義に基づき検討を行って

きた。そこでは，その情報が主として金額で示されることが確認できた。同時に，それには，幅があることも確認できた。狭義の見解では，管理会計情報は財務情報であり，金額で示される。他方，広義の見解では，管理会計情報は予算上の数値を達成するために必要な情報がすべて網羅される。

前者の見解は非常に分かりやすいが，会計情報と財務情報の違いを明らかにしておく必要がある。また，後者の見解は「会計」という枠からあまりにも離れてしまう恐れがある。

そこで，ここでは，いくつかの観点に基づき，さらに踏み込んだ検討を重ねていくことにする。

⑴ 米国にみる見解

管理会計の領域が広がる契機となったのは，アメリカ会計学会の『基礎的会計理論報告書』（*A Statement of Basic Accounting Theory*：以下，ASOBAT）といわれている[8]。ここでは，まず，その ASOBAT の定義を見ていくことにする。

それによれば，管理会計は「経済実体の歴史的および計画的な経済的データを処理するにあたって，経営管理者が合理的な経済目的の達成計画を設定し，また，これらの諸目的を達成するために合目的な意思決定を行うのを援助するため，適切な技術と概念を適用することである」[9] と定義される。ここで，「経済実体」とは，前述の「経済主体」と同様，経済事象を測定・報告する対象をさしたものである。財務会計では，これが企業全体を指すことになる。一方，管理会計では，これが企業全体から事業部，部門，グループなどあらゆる組織上の責任単位にまで及ぶ。「歴史的および計画的」とは，実績値と予測値を含むことを示している。前述したように，「経済的データ」とは，ものを生産・消費する過程で生じる活動とこれに関連する事柄で生じる資料をいうものと考えられるので，これには，実績値と予測値があることがわかる。ある部門管理者の管理下にある実際原価と予定原価を例に挙げると理解がしやすい。

また，ここでいう「経営管理者」とは，組織上の責任単位と密接に関係しており，企業内のあらゆる組織単位の責任者がそれになりうる。「合理的な経済目的の達成計画を設定し」とは，端的に言えば利益計画上の原価，収益および利益を示しているものと考えられる。これらの目的を達成するために，経営管理者が必要とする技術や概念が管理会計であるとするのが，この定義の特徴である。

この定義によれば，利益計画上の数値を達成するために必要な情報およびその情報を作り出すための仕組み，すなわち技術や概念がすべて含まれることになる。行動管理会計や BSC が管理会計であるという根拠にもなることができる。しかし，この定義は，あまりにもその範囲が広く，「会計」の本質を捉えていないように思えてならない。その証に，この定義の主語を「経営情報システム」と読み替えてもなんら問題はなく，むしろこの方が当てはまっているようでならない。

ついで，アメリカ会計士協会（National Association of Accountants：以下，NAA）の定義を見ていくことにする。

それによれば，管理会計は「経営管理者が組織体の内部において計画・評価および統制を行い，かつ当該組織体の経営資源を適切に使用し，その会計責任を果たすために使用する財務情報を認識・測定・集計・分析・作成・解釈および伝達するプロセスである。管理会計はまた，株主・債権者・規制機関および税務当局等の非経営管理者に提供する財務報告書を作成することも含む」[10] と

定義される。ここで，「経営管理者」とは，前述したように様々な階層の責任者が含まれる。「組織体の内部」とは，前述の定義と同様，組織体内のあらゆる責任単位にまで及ぶことを表している。「計画・評価および統制」とは予測値と実績値を使用してコントロールを行うことによって会計責任を果たすことを表している。この定義の特徴はその後に示される「財務情報を認識・測定・集計・分析・作成・解釈および伝達するプロセス」にある。「財務情報」と明示しているところは「会計」の本質を表している。また，この文言は，簿記でいう財務諸表作成プロセスと類似している。これは，管理会計でいう予算管理を意識した定義であるといえる。予算管理では，予算上の数値を各責任者別に割り当てることによって計画・評価および統制を行っている。そして，それは最終的に見積りの財務諸表と実績の財務諸表に集約される。後半の文言は，財務会計の内容となっているが，これは，予算管理の結果，財務諸表が作成されるものであることを意図している。その意味において，この定義では，管理会計の中に財務会計が含まれる内容となっている。

さらに，アメリカ管理会計人協会（Institute of Management Accountants：以下，IMA）の定義を見ていくことにする。

それによれば，管理会計は「経営意思決定を支援し，計画設定や業績管理のシステムを考案し，また，組織の戦略を形成し実行する際に経営管理者を支援するために財務報告およびコントロールに関する専門的知識を提供することを含むプロフェッションである」[11] と定義される。ここで，定義の前半は，管理会計の 2 大領域である意思決定会計と業績管理会計を示している。また，定義の後半については，財務報告およびコントロールに関する専門的知識を提供することが管理会計の重要な役割であることを示している。この定義は，会計についての解釈が非常に曖昧である。とりわけ，この定義にある「専門的知識」については，受け取る側の解釈によって相当の幅ができてしまうものと思われる。経営管理に有用と思われる情報は何でも管理会計情報であるとする思考に立てば，非常に都合のよい定義といえる。ASOBAT の定義と同様，主語を「経営情報システム」と読み替えても違和感がない。現在の管理会計を取り巻く環境をよく反映した定義ともいえる。

以上，ここでは米国における管理会計の定義を考察してきた。どれもその時代の影響を反映した定義となっていることが伺える。これらの定義の中では，NAA の定義が最も管理会計の本質を表したものになっていると思われる。この時代は，レレバンス・ロスト以降，ABC が台頭してきた時期であり，管理会計の研究が盛んに行われてきた時期でもある。NAA の後の組織となる IMA の定義は，管理会計の範囲が大幅に広がっているが，それは同時に「会計」の範囲を非常に曖昧にさせるものとなってしまっている。研究領域の拡大によって研究の幅は広がっていくが，その本質が見えにくいものとなってしまっている。

⑵ 管理会計情報を 4 つの視点に基づき定義づけようとする見解[12]

企業の経営管理では，会計情報に限らず有用な情報であればすべての情報が活用される。ここでは，そのような情報を会計情報，非会計情報，財務情報および非財務情報に分類し，各々の観点から論理的，概念的に管理会計情報の特質を明らかにしようとしている。そして，現在の管理会計では，企業の経営管理に役立つ情報は管理会計情報であるとする傾向があることを踏まえ，とりわけ，非財務情報に関して会計情報となりうる範囲の検討を行っている。

この見解によれば，会計情報には狭義の会計情報と広義の会計情報とがある。狭義の会計情報と

は，簿記上の取引に基づいた一連のプロセスにおいて提供されるものをいう。この意味においては，最終的に作成される財務諸表はもちろんのこと，作成のプロセスで提供される各種の帳簿なども会計情報とみなされる。また，広義の会計情報とは，簿記上の取引を認識するための証憑も会計情報とみなされる。この証憑には，財務情報のほか，物量などの非財務情報も含まれる。そして，この解釈に基づき，会計情報には財務情報と非財務情報があるとしている。

ついで，会計情報をこのように捉えた上で，経営情報との対比により管理会計情報の特質を明らかにしようとしている。いうまでもなく，経営情報は，経営管理に役立つ情報がすべて含まれる。管理会計情報は，その経営情報の一部にすぎない。しかしながら，現在，管理会計情報が経営管理に役立つ情報であるとする思考が管理会計論全般にみられる傾向がある。

このことに対し，前述の広義の会計情報の概念に基づき，管理会計情報の特質を明らかにしている。そのうえで，その情報には財務情報と非財務情報があるとし，一定の範囲内において非財務情報が管理会計情報になることを明らかにしている。

⑶ 管理会計の体系化に基づく見解

管理会計論は，米国において1920年代に誕生したといわれている[13)]。それ以来，管理会計は，経営管理の手法としていくつかの側面から体系化が試みられてきた。一般には，計算技法に基づく体系，経営の職能領域に基づく体系，経営管理階層に基づく体系および経営管理機能に基づく体系が知られている[14)]。管理会計が経営管理に有用な会計情報を提供することを目的に存在していることから明らかなように，これらのうち，経営管理機能に基づく体系が最も妥当な体系といえる。一般に，この体系には二つの考え方がある。一つは，計画会計と統制会計に分ける思考である。そして，もう一つは，業績管理会計と意思決定会計に分ける思考である。

前者における計画会計とは，計画に有用な会計情報の提供を目的とする会計をいい，統制会計とは，統制に有用な会計情報の提供を目的とする会計をいう[15)]。ここで用いられる「計画」とは，前もって何を，いかに，いつ，そして誰がするべきかを決定することをいう[16)]。また，「統制」とは，経営活動が一定の基準に従っているかどうかを検討し，基準と相違がある場合には，これを是正していく過程をいい，この基準となるものが「計画」になる[17)]。

後者における業績管理会計とは，期間計画と統制のための会計をいい，意思決定会計とは，個別計画のための会計をいう。ここで用いられる「計画」には，期間計画と個別計画がある。期間計画は，会社全体あるいは特定のプロジェクトに対して，特定の期間の計画を樹立することをいう。これは，利益管理の一環として行われる予算管理によって具現化される。したがって，業績管理会計は，主として予算管理によって行われることになる。また，個別計画は，特定の問題に対して，将来とるべき提案を決めるために，相互代替的な諸提案を評価する過程をいう。これに関わる意思決定には，経営の基本構造に関わるものであるか否かにより，戦略的意思決定と業務執行的意思決定に分類される。これらは，主として設備投資の経済性計算や差額原価収益分析によって行われることになる。

管理会計は，目的に対する実行手段としての機能を有する。したがって，前者，後者いずれの場合においても，ここでの管理会計は，経営管理機能の実行手段として位置づけられる。ここで，前者の思考に基づいて管理会計の体系化を試みている文献[18)]を取り上げることにする。それによれ

ば，組織内の各経営管理者は，それぞれの立場に応じて経営管理責任を負っている。例えば，販売部長であれば目標売上高の達成があり，製造部長であれば原価標準の達成がある。そこでは，それぞれの立場に応じて利害の対立が生じる可能性がある。これに対して，利益の最大化ではなく，満足化を目指すことにより，総体として目標の達成を図ろうとするのである。すなわち，組織全体としては，経営管理活動の指標として利益または投下資本効率を掲げることで，その目標の達成を図ろうとするのである。

ここでは，経営管理活動の目標を達成するための実行手段として，管理会計を位置づけている。そのうえで，企業会計における管理会計の特徴を次のように捉えている。

すなわち，「企業会計は，…対象を数値変換する操作可能な機能体系として観念されることになる。」[19] としたうえで，その特徴を「役割期待をそれぞれ異にし，したがって，それにこたえる現実的機能に差異が存している財務会計と管理会計において，共通して確認可能である」[20] としている。これは，企業会計の目的である利益の計算において，企業の経済活動を対象とし，これを勘定科目による二元的かつ貨幣額による測定と資本利益計算への期間統合によって具体化されるとしている。

このことは，管理会計が財務会計により提供される情報とリンクした情報を提供できることを示唆している。すなわち，財務会計から最終的に提供される利益または資本効率に対して，目標となる利益または投下資本効率を提供することによって，経営管理者に現実性と操作可能性を与えることにより，各経営管理者の個々の経営管理活動を適切に導くことが目的に対する実行手段となる管理会計の役割であるとしている[21]。

その具体的な実行手段には，予算管理や直接原価計算を挙げることができる。しかし，より重要なのは，財務会計，より具体的には複式簿記のシステムにより作成される貸借対照表と損益計算書との関係にある。すなわち，企業の業績を測定する尺度を最も表しているこれらの書類に対して，経営管理者がどのような影響を及ぼせるのかについて明らかにできるシステムこそが管理会計の役割に期待されているのである。

⑷ 最新の著書に基づく見解

ここでは，数年内に刊行された著書による管理会計の定義およびその著書の展開に基づいて，管理会計における会計情報の要件について検討していくことにする。なお，ここでは，版を重ねることによって刊行された著書は，広義の管理会計の立場を取っているため，検討を最小限にとどめておく。

まず，2014 年に刊行された著書についてみていくことにする。著書『管理会計変化の探求』[22] では，管理会計を機械的環境下とポスト機械的環境下の二つに区分し，それぞれの管理会計技法の検討を行っている。前者では，CVP 分析，予算管理，標準原価計算，設備投資の経済性計算など，また，後者では，BSC，ABC，ABM，ABB，脱予算管理などを取り上げている。そして，このような管理会計変化を探求するために 3 つのアプローチを取り上げ，考察を試みているのである。ここでは，管理会計変化の定義は行われているものの管理会計の定義は行われていない。これは，時代の変化に応じて管理会計の内容が変化するものと考えているためであると思われる。このことから，この著書では，管理会計を広義に捉えているものと考えられる。

次に，2015年に刊行された4つの著書についてみていくことにする。まず1つ目の著書『現場で使える管理会計』[23]では，IMAの定義を用い，管理会計の定義づけを行っている。そこでは，これまで伝統的に会計情報と考えられてきた財務情報に加えて，非財務情報も会計情報に含まれるとの立場が取られている。2つ目の著書『次世代管理会計の礎石』[24]でも，脱予算管理やBSCが取り上げられているところから，同様の立場が取られているものと考えられる。また，著書『管理会計　第6版』[25]は言うまでもなく，広義の立場が取られている。

さらに，2016年に刊行された3つの著書についてみていくことにする。まず，1つ目の著書『管理会計基礎論』では，管理会計を次のように定義している。管理会計とは，「経営者や管理責任者，一般従業員など，組織の内部に帰属する者に対して，経営上の判断に有用な情報を，会計数値として提供する会計技法である」[26]としている。そのうえで，会計数値の内容を基本的に原価情報[27]としている。著書全体については多くを伝統的な技法に焦点を当てている。戦略管理会計に属すると考えられているABCやBSCなどは最終章にまとめられている。ついで，2つ目の著書『セミナー管理会計』では，管理会計を次のように定義している。管理会計とは，「経営者が自ら企業の経済活動の方向を決定したり，部下の管理者の経済的決定に影響を与え，彼らの業績を評価し，もって将来の経済活動をよりよい状態にするための財務情報システムである」[28]としている。そのうえで，財務情報の内容を基本的に貨幣金額による数値[29]としている。著書全体については定義に示されているように財務情報が中心となっている。しかし，一部には財務情報が中心とは言いがたい技法も含まれている。そして，3つ目の著書『管理会計の理論と実務　第2版』でも，管理会計が扱う情報の中心を財務情報としながらも，管理会計の定義に戦略の策定を含め，管理会計の領域を拡大させている[30]。このように，解釈することにより非財務情報を扱う技法についても管理会計技法であるとする立場を取っている。しかし，同時に非財務情報を扱う技法を経営学や経営戦略論の技法ではないかとの考え方ももっているようである[31]。筆者も同様の考え方をもっている。このことについて，学会等でお会いする研究者にお聞きしてみると，各論では疑問符をもちながらも総論では管理会計の領域に入るという考え方が多いことに気づくのである。

戦略管理会計が台頭して以来，このような非財務指標の有用性が多く議論されてきた。そこでは，理論的には有用であるとの結論に達している。しかし，実務においては，それが反映しているとは言いがたい。2016年に刊行された3つの著書には，それが反映されているように思われる。

⑸　管理会計技法の実務への採用状況に基づく見解

ここでは，管理会計技法の採用状況から管理会計における会計情報の要件について検討していくことにする。企業の経営管理者，とりわけトップマネジメントは，財務会計の理論に基づいて作成される財務諸表の数値に対して責任を負っている。周知のように，財務諸表の中心は貸借対照表と損益計算書である。管理会計は企業の経営管理者に役立つ会計情報を提供するシステムであるところから，財務諸表の観点からみれば，見積貸借対照表と見積損益計算書がその中心となる。

管理会計では，これを予算管理という技法で体系化している。ここでは，まずその予算管理について，アンケート調査に基づく実務への採用状況についてみていくことにする。「わが国企業予算制度の実態調査」[32][33]によると，平成14年度調査で98.8％（160社中158社），平成24年度調査で98.9％（184社中182社）が制度として予算管理を行っている。

両調査とも，その目的について損益予算の実現を最も多く挙げているところから，見積貸借対照表と見積損益計算書に示されている数値の実現に向けて予算管理が行われていることがわかる。なお，これらの調査の中で，平成 14 年度調査では「非財務指標」ついて，平成 24 年度調査では「ABC」や「BSC」についての採用状況を調査しているが，どちらについてもほとんど採用されていないことが分かる。非財務指標の有用性については，しばしば管理会計の研究分野で議論されている。しかし，その指標の有用性を掲げている BSC の採用状況を考慮しても，それが，財務諸表の数値に明確に影響を与えているものとは考えていないようである。また，ABC は当初，より正確な製品原価の計算を行い，適切な意思決定を行うことを目的に台頭してきたが，ABC から ABM への展開にみられるように，財務諸表の数値との関連性が不明確になっているように思われる。そのことが調査結果に反映しているものと推測される。

ついで，予算管理を除く管理会計技法全般について，アンケート調査を行った文献についてみていくことにする。「管理会計技法の理論と実践」[34] によると，次のような調査結果が得られている。

まず，原価計算技法としても捉えられている管理会計技法について，その採用状況をみてみると，標準原価計算では 44.4％が採用しているとの調査結果がでている。以下，直接原価計算 12.1％，標準直接原価計算 6.1％，ABC 1.0％，品質原価計算 0.0％，ライフサイクルコスティング 1.0％，スループット原価計算 0.0％，バックフラッシュコスティング 1.0％，マテリアルフローコスティング 0.0％となっている。

この調査結果に基づけば，財務諸表の作成と関係のある技法は一定程度採用されていることが分かる。一方，間接的な関係性はあると考えられているが，それとは直接的な関係を見出しにくい技法についてはほとんど採用されていないことが分かる。原価計算技法についても予算管理同様，財務諸表との関連性が重要視されているものと考えられる。

ついで，多くの著書において管理会計技法として捉えられておる技法について，その採用状況をみてみると，CVP 分析では 46.5％が採用しているとの調査結果がでている。以下，差額原価収益分析 14.1％，設備投資の経済性計算 57.6％，BSC 4.0％，在庫管理システム 6.1％，原価企画 14.1％，ABM 2.0％，ABB 3.0％となっている。

この調査結果に基づけば，CVP 分析と設備投資の経済性計算で多く採用されていることが分かる。一方，1980 年代後半から台頭してきたとされる ABM，ABB および BSC の採用は非常に少ない。ただ，原価企画についてはある程度の採用がある。これについては，さらなる調査が必要とされるが，一つの要因としては予算管理，ひいては財務諸表との結びつきが関係しているものと考えられる。例えば，設備投資の経済性計算は資本予算と，原価企画は短期利益計画から導かれる予算管理，ひいては財務諸表と密接な関係がある。また，CVP 分析にしても直接原価計算との関連から財務諸表の数値と密接な関係がある。

このようなことから，実務で採用される管理会計技法は，企業の業績を表す財務諸表と密接にリンクしていることが要求されるものと考えられる。

4. 必要とされる会計情報の特性

管理会計論における会計情報は，主として金額で示されており，それが内部の利害関係者に用い

られるところに特徴がある。第2節で触れたように，現在では，主としての部分が拡大解釈されつつある。つまり，財務会計上の目標数値を達成するために必要な情報は，すべて管理会計情報であるとの思考である。これに対して，前節では，米国にみる見解，管理会計情報を4つの視点に基づき定義づけしようとする見解，管理会計の体系化に基づく見解，最新の著書に基づく見解および管理会計技法の実務への採用状況に基づく見解に対して検討を行ってきた。

ここでは，各々の見解を整理し，管理会計論において必要とされる会計情報の特性を明らかにしていくことにする。

まず，米国にみる見解では，ASOBAT，NAA および IMA の定義をみてきた。どれもその時代の影響を反映した定義になっていることが伺えた。とくに，IMA の定義は，管理会計情報の範囲を大幅に広げている。しかし，それは同時に「会計」の範囲を非常に曖昧にさせる結果につながっている。このようなことを踏まえ，ここでは，NAA の定義が最も管理会計の本質を表したものになっていると結論付けた。

ついで，管理会計情報を4つの視点に基づき定義づけしようとする見解では，経営管理に必要な情報を会計情報，非会計情報，財務情報および非財務情報に分類し，管理会計情報の特性を明らかにしようとしている。そこでは，管理会計情報の内容が次のように整理される。すなわち，会計情報には，狭義の会計情報と広義の会計情報とがある。前者は，簿記上の取引に基づいた一連のプロセスにおいて提供されるものをいう。また，後者は，簿記上の取引を認識するための証憑も会計情報とみなされる。これには，財務情報と非財務情報が含まれる。そして，この解釈に基づき，会計情報には財務情報と非財務情報があるとしている。そして，広義の会計情報の概念に基づき，管理会計情報には財務情報と非財務情報があることを明らかにしている。

ついで，管理会計の体系化に基づく見解では，経営管理活動の目標を達成するための実行手段として，管理会計を位置づけている。そのうえで，これが財務会計により提供される情報とリンクした情報を提供できることを示唆している。すなわち，財務会計，より具体的には複式簿記のシステムにより作成される貸借対照表と損益計算書により提供される会計情報に対して目標となる会計情報を提供することによって，経営管理者の経営管理活動を適切に導くことが管理会計の役割であるとしている。そして，その具体的な実行手段として，予算管理や直接原価計算を挙げている。このように，ここでは財務会計情報に対する目標値を管理会計情報と捉えているものである。

ついで，最新の著書に基づく見解では，過去3年の間に刊行された著書を中心に検討した。そこでは，一般的に管理会計情報に非財務情報が含まれるとする思考からそうではないとする思考への変化がみられた。

そして，管理会計技法の実務への採用状況に基づく見解では，財務諸表の作成と関係のある管理会計技法が一定程度採用されていることが分かる。このことから，先の管理会計の体系化に基づく見解を裏付ける結果となっている。

このように，ここでは5つの観点から検討を行ってきた。このことを踏まえれば，管理会計情報は，次の3つの視点から捉えることができる。

最狭義：財務会計（複式簿記の一連のプロセス）で用いられる財務・非財務情報に対する予測情報
狭　義：上記に伝統的な管理会計技法で用いられる財務・非財務情報を含む

広　義：上記に現在の管理会計技法で用いられる財務・非財務情報を含む

「管理」という用語には，何かの「計画」を行い，その計画を達成するために「統制」を行っていくという意味がある。これを会計に当てはめれば，財務会計情報が統制した結果として示される情報になる。これに対応するものとして，まず，管理会計情報は，結果として示される財務会計情報に対する予測情報を含むことになる。これが最狭義の管理会計情報である。具体的には，短期の利益管理を具現化する予算管理で用いられるものがここに入る。ここでは，結果として示される財務諸表に対して，見積の財務諸表を作成し，これをブレークダウンすることによって各経営管理者が各自の経営管理に役立てることのできる情報を手に入れることができる。この情報には，売上，売上原価，各種の債権・債務など貸借対照表や損益計算書に計上されている財務情報のほか，その情報を直接，裏付ける非財務情報が含まれる。例えば，売上では，誰にどのようなものをいつ販売するかのような情報が非財務情報となる。

狭義の管理会計情報では，上記に伝統的な管理会計技法で用いられる財務・非財務情報が含まれる。具体的には，CVP 分析や設備投資の経済性計算で用いられるものがここに入る。周知のように，CVP 分析は原価を変動費と固定費に分類し，操業度との関係において原価を分析する技法である。これは，製造業において標準直接原価計算と結びつけることにより，貸借対照表や損益計算書に計上される売上原価や棚卸資産の管理に影響を及ぼすことができる。また，設備投資の経済計算については，長期の視点にわたって，固定資産の管理に影響を及ぼすことができる。ここでの情報にも，貸借対照表や損益計算書に計上されている財務情報のほか，その情報を直接，裏付ける非財務情報が含まれる。

この分類では，財務会計すなわち複式簿記の一連のプロセスと結びついている限りにおいては最狭義の管理会計情報と同様のものとなる。しかし，前述したように実務への採用状況を考慮すると必ずしもそうとは言い切れないので，狭義の分類を 2 つに区分した。

そして，広義の管理会計情報では，上記に現在の管理会計技法で用いられる財務・非財務情報が含まれる。具体的には，BSC で用いられるものがここに入る。筆者は，管理会計が企業会計の一部であるという前提に立てば，財務会計すなわち複式簿記の一連のプロセスとの関係で捉えられるべきであるとする思考をもっている。この思考に立てば，ここに入る技法から提供される情報が，管理会計情報になることに疑問が生じる。しかし，広い意味では財務諸表の数値に貢献する情報を提供することや前述したようなことを踏まえれば，ここで用いられる技法から提供される情報も管理会計情報といえるであろう。

5. おわりに

本稿では，これまで確立してきたとされる管理会計技法から提供される情報が，会計情報といえるのかについて，一つの考え方を提起した。議論の展開においては，管理会計技法から提供される非財務情報に対して，会計情報となる範囲を明らかにすることに重点を置いてきた。

そのうえで，ここでは，財務会計すなわち複式簿記の一連のプロセスとの因果関係に基づいて管理会計情報を 3 つに分類した。

最狭義は，最も財務会計との結びつきが強いものである。例としては，予算管理から提供される情報を挙げることができる。この情報には，貸借対照表や損益計算書に計上されている財務情報のほか，その情報を直接，裏付ける非財務情報が含まれる。

狭義は，実務での採用状況に応じて財務会計との結びつきが変化するものである。ここには，同じ管理会計技法であっても実務での採用状況により財務会計との結びつきが変化してしまうものが含まれる。

広義については，財務会計との結びつきが弱いものである。ここに含まれる情報を明確に管理会計情報として位置づけるには，さらなる研究が必要とされるかもしれない。

《注》

1） 広瀬義州（2015），『財務会計　第13版』中央経済社，p. 2.
2） 同上書，p. 6.
3） 桜井久勝（2015），『財務会計講義　第16版』中央経済社，p. 1.
4） 同上書，p. 2.
5） 櫻井通晴（2000），『管理会計　第2版』同文舘，p. 8.
6） 同上書，p. 11.
7） 門田安弘（2000），「管理会計」日本管理会計学会編『管理会計学大辞典』中央経済社，p. 2.
8） 足立浩（2011），「管理会計論における「脱会計」現象の歴史的基盤とその今日的意味 ── 会計としての概念規定をめぐって ──」『日本福祉大学経済論集』第43号，p. 104.
9） American Accounting Association（1966），*A Statement of Basic Accounting Theory*，American Accounting Association，pp. 39-40.
10） The National Association of Accountants（1990），*Statements on Management Accounting*，Prentice-Hall，1 A，p. 4.（米国管理会計人協会著，西澤脩訳（1995），『IMA の管理会計指針』白桃書房，p. 34.）
11） Institute of Management Accountants（2008），*Statements on Management Accounting: Practice of Accounting: Definition of Management Accounting*，Institute of Management Accountants，p. 1.
12） 足立浩（2015），「管理会計における非財務情報の位置と意味 ── 会計的非財務情報と非会計的非財務情報 ──」『日本福祉大学経済論集』第50号，pp. 1-27.
13） 廣本敏郎（1993），『米国管理会計論発達史』森山書店，p. 42.
14） 山田庫平（2015），「管理会計の意義」（山田庫平，吉村聡編『現代原価・管理会計の基礎』東京経済情報出版，p. 19.）
15） 同上書，p. 20.
16） 高宮晋監修，大坪檀監訳（1979），『H. クンツ／C. オドンネル経営管理 ── 2　経営計画』マグロウヒル好学社，p. 12.
17） 高宮晋（1970），「統制」（高宮晋編『新版　体系経営学辞典』ダイヤモンド社，p. 417.）
18） 津曲直躬（1977），『管理会計論　企業予算と直接原価計算』国元書房，pp. 71-81.
19） 同上書，p. 80.
20） 同上書，p. 80.
21） 同上書，p. 81.
22） 杉山善浩（2014），『管理会計変化の探求』中央経済社，pp. 1-2.
23） 清水孝（2015），『現場で使える管理会計』中央経済社，pp. 2-3.
24） 吉川晃史（2015），「予算問題とその対応」（上總康行，澤邉紀生編『次世代管理会計の礎石』中央経済社，pp. 96-97.）
25） 櫻井通晴（2015），『管理会計　第6版』同文舘，pp. 28-30.
26） 吉田康久（2016），『管理会計基礎論』中央経済社，p. 2.
27） 同上書，p. 4.
28） 門田安弘（2016），「管理会計とは」（門田安弘編『セミナー管理会計』税務経理協会，p. 2.）

29） 同上書，p. 2.
30） 川野克典（2016），『管理会計の理論と実務　第 2 版』中央経済社，p. 2.
31） 同上書，p. 2.
32） 三木僚祐他（2003），「わが国企業予算制度の実態（平成 14 年度）⑴アンケート調査の集計とその鳥瞰的分析」『産業經理』，第 63 巻第 1 号，pp. 125-151.
33） 大槻晴海他（2013），「わが国企業予算制度の実態（平成 24 年度）⑴アンケート調査の集計結果とその鳥瞰的分析 」『産業經理』，第 73 巻第 1 号，pp. 154-176.
34） 広原雄二他（2014），「管理会計技法の理論と実践」『産業經理』，第 74 巻第 2 号，pp. 190-208.

（原稿受付　2017 年 10 月 11 日）

経営経理研究　第112号
2018年3月　pp. 135-164

〈論　文〉

宗教都市を訪れる参詣客の潜在心理と観光マーケティング

―― 観光の原点を「お伊勢参り」に求めて ――

深瀬　澄[1)]
武久智彦[2)]

要　約

宗教都市は観光資源に恵まれ参詣客の集客が容易なため，観光マーケティングでは一般の観光地の後塵を拝した感もある。平成期に入り，地方では参詣客が減少する宗教都市も現れ，さらに，若年層の宗教離れ，人口減少を見据えた危機感等から，観光マーケティングが重要視されるようになった。

江戸時代に爆発的な参拝客数を記録した「お伊勢参り」に日本の観光マーケティングのルーツを辿り，「人々は何故を目指すのか？」という問を今と昔から考察する。

2013年に式年遷宮が行われた伊勢神宮では，延べ1420万人の参詣客を集め，伊勢市の総生産額（GRP）を7%以上押し上げたと試算される。しかし，宗教行事である遷宮に投じられた550億円の費用負担の分担を，政教分離を原則とする行政には求められない。伊勢神宮では遠い古より「お伊勢参り」の慣習を全国に広め，参詣者を集客することで遷宮に要する巨額の財源を賄ってきたのである。

だが，徒歩による伊勢詣でで賑わった宗教都市として発展したため，現代の観光の実情にあった整備の遅れに対し，集客力維持・向上に向けて早急な対応，改善が求められる。コレスポンディング分析より，伊勢志摩地域では，マイカーを利用し短時間で狭い範囲をめぐる「観光のインスタント化」が若年層に生じている可能性が浮上した。また，形態素解析により，観光客の声（自由記述）から観光資源に対する潜在的ニーズを分析した結果，観光客は当地域の観光資源を「地域固有的観光要因」と「一般的観光インフラ要因」で評価しているが，後者への不満もうかがわれる。

キーワード：観光マーケティング，宗教都市，初詣，生活様式変化，伊勢神宮，式年遷宮，観光のインスタント化

Ⅰ．はじめに

1．本稿の目的

由緒ある寺院や神社などをもつ宗教上の中心地に発達した集落や都市を総称し宗教都市といい，この一形態に，寺院の参道沿いに発達した門前町，神社を中心に発達した鳥居前町などがある。日本における門前町では，長野市（善光寺），成田市（成田山新勝寺），豊川市（妙厳寺），高野町

（金剛峯寺），身延町（久遠寺）など，また，鳥居前町では伊勢市（伊勢神宮），出雲市（出雲大社），琴平町（金刀比羅宮）はじめ多数みられる。これらの都市では多くの参拝者や信徒などを集客し，みやげ物店，旅館，茶店などの集積がみられる。宗教都市は，観光資源に恵まれ，参詣客を中心とする観光客を比較的に手堅く集められたため，観光マーケィングの取り組みについては一般的な観光地の後塵を拝した感もある。しかし，近年は参詣客の世代交代，若年層の信仰離れ，価値観の多様化，少子化に加え，寺社間における参詣客の流動性も高まり，宗教都市といえども参詣者数の持続的維持のために，観光マーケィングが不可欠となっている。既に，参詣者数維持が困難な状況に陥り衰退が始まっている宗教都市もみられる中で，我々は江戸時代に爆発的な参拝客数を記録した「お伊勢参り」に着目した。交通手段，広報媒体，庶民の経済力は進化したが，「人々は何故，伊勢を目指すのか」という問いの本質は今も昔も変わらない。本稿は，宗教都市における参詣者集客の成功要因について，観光マーケティングの原点に戻り歴史的に考察し，今後の持続的な維持に向けて現状の課題を指摘し，さらに魅力の掘起しに資することを目的とする。

2. 論文構成

第Ⅱ章では，まず自律的かつ保守的とも思われる信仰活動としての寺社参詣の実情について，主要な宗教都市における参詣者数の推移より分析し，観光マーケティングの有用性を検討する。第Ⅲ章では，参詣客の観光者消費による地域経済への影響について，2013 年に式年遷宮が行われた伊勢市を事例に産業連関分析を用いて考察する。さらに伊勢神宮の参詣者数増減に影響する諸要因についても実証的に考察する。第Ⅳ章では，観光の原点とも称される「お伊勢参り」を事例とし，新田（2014）を中心とする文献を翻ってマーケター側の視点から再解釈し，交通・通信手段，広報媒体が未発達な時代において，式年遷宮に要する巨額の財源調達の道を拓いた巧妙な観光マーケティング戦略について考察する。第Ⅴ章では，観光客の感想・意見（自由記述）より潜在的なニーズと地域の持つ魅力を掘り起こす。第Ⅵ章では，分析の結果を考察し，結論を述べる。

Ⅱ．現状分析

1. 日本人の生活様式における寺社参拝の変遷

本章では，神社仏閣の参詣客の集客状況の推移を確認し，地域経済に及ぼす影響を中心に，実証的に現状を考察する。

社寺参詣という古くからの日本人の生活に根付いた宗教行動は，各家庭において親から子，さらに孫へと，最近に至るまで代々変わることなく連綿と継承されているかのようにも思われる。この前提となるのは「若者世代の信仰離れ」がないことであるが，統計数理研究所が年代別に行った調査（図表Ⅱ-1）では，高い年代層の方が宗教を信仰する人の割合が高まる傾向がみられる。もっとも年をとると信心深くなる可能性もあり，一時点で判断するのは危険である。この調査は 5 年毎に実施され，昭和 33～平成 25 年の 55 年の長きにわたり続いているので，コウホート効果[3)] を分離することができる。例えば昭和 38 年時点で信仰する人の割合は，70 歳以上では 58%，20 歳代では 13%である。50 年後の平成 25 年には，20 歳代層は 70 歳以上になるが，昭和 38 年の同年代の割合と比較すると，58%から 44%に低下しており，若年世代の信仰離れは無視できない。また，

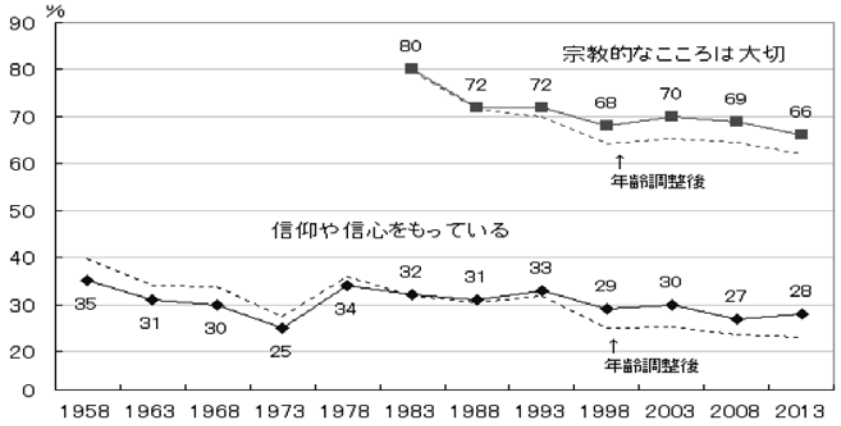
全年代層一括した「信仰や信心をもっている」とする割合は3割前後で，1973年を除いて，緩やかな減少傾向で推移している（図表Ⅱ-2)。「宗教的は大切」（同図，上部）とする割合も緩やかに減少しているが，水準は7割前後と高いことから，信仰していなくても宗教を大切にしている国民性がうかがえる。すなわち，参詣客の中にこのような層を多数含むとすれば，訪れる宗教都市の選択が流動的になることが推測される。

図表Ⅱ-1 「宗教を信じるか」に関す年代別意識の推移
（回答者数に対する構成比，単位：%）

年	年代別											
	20歳代		30歳代		40歳代		50歳代		60歳代		70歳以上	
	信じている	信じていない	信じている	信じていない	信じている	信じていない	信じている	信じていない	信じている	信じていない	信じている	信じていない
昭和33	14	86	30	70	41	59	51	49	66	34	63	37
昭和38	13	87	20	80	40	60	43	57	54	46	58	42
昭和43	12	88	21	79	32	68	48	52	56	44	63	37
昭和48	10	90	16	84	27	73	35	65	47	53	59	41
昭和53	19	81	23	77	36	64	44	56	55	45	69	31
昭和58	15	85	21	79	31	69	39	61	56	44	55	45
昭和63	15	85	19	81	28	72	43	57	48	52	54	46
平成5	19	81	29	71	27	73	34	66	48	52	59	41
平成10	12	88	17	83	25	75	28	72	43	57	49	51
平成15	7	93	22	78	23	77	31	69	40	60	51	49
平成20	13	87	18	82	23	77	27	73	36	64	41	59
平成25	13	87	20	80	20	80	27	73	31	69	44	56

出所：各年「日本人の国民性調査」（統計数理研究所）

図表Ⅱ-2 日本人の宗教心の推移



注：年齢調整は1983年の年齢構成が変わらない場合の値
資料：統計数理研究所「日本人の国民性調査」

2. 全国における初詣者数の動向

警察庁の調べ[4] では，正月3が日の全国の初詣参拝者数は，昭和45～平成9年の35年間で，約

3,825 万人から日本国民の総人口に迫る約 9,939 万人へと増加している（図表Ⅱ-3）。

図表Ⅱ-3　正月 3 が日における全国の初詣参拝者数

出所：警察庁生活安全局地域課より作成

経済要因による正月参拝者数への影響について，トレンド（西暦年），名目 GDP（暦年），生産年齢人口，乗用車保有台数，春闘賃上げ率，完全失業率などの変数との単相関係数をみるといずれ高い数値となり，無相関検定の結果も有意となった（図表Ⅱ-4）。参拝者数対前年増加率との単相関係数についは地震・風水害ダミー変数とも有意となった。

ただし，ダミー変数以外はいずれも右肩上がりの直線トレンド（西暦）をもち，見せかけの相関をもつに過ぎない可能性もある。そこで，偏相関係数についてもみて無相関検定を行ったところ，参詣者数については生産年齢人口，同 1 人当たり GDP との正の有意な相関が認められた。

図表Ⅱ-4　3 が日初詣参拝者数と経済要因との相関係数

n=43		参拝者数	参拝者増加率	トレンド（西暦）	GDP	GDP成長率	1人当たりGDP	15-64歳人口	乗用車保有台数	春闘賃上げ率	完全失業率	災害ダミー
単相関係数	参拝者数	1−	−0.412**	0.921**	0.93**	−0.938**	0.944**	0.897**	0.916**	−0.795**	0.792**	−0.22
	参拝者増加率	−0.412**	1−	−0.411**	−0.461**	0.437**	−0.462**	−0.496**	−0.405**	0.514**	−0.391**	0.336*
	トレンド（西暦）	0.921**	−0.411**	1−	0.949**	−0.947**	0.958**	0.83*	0.996**	−0.773**	0.907**	−0.24
偏相関係数	参拝者数	1−	−0.01	0.16	0.05	−0.356*	0.84**	0.668**	−0.02	−0.03	−0.25	0.06
	参拝者増加率	−0.01	1−	−0.01	−0.22	−0.16	−0.377*	−0.432**	0.05	0.27	−0.14	0.24
	トレンド（西暦）	0.16	−0.01	1−	0.07	0.19	0.335*	−0.352*	0.895**	−0.22	−0.13	0.01

P 値の有意性について以下で表示，**p<.01, *p<.05,

さらに初詣参拝者数と経済要因との関係について，多重回帰分析を試みた。今や参拝者数は国民の総人口に近づいているため，説明変数には人口が不可欠だが，他の説明変数との相関が非常に高く，多重共線性問題が発生しやすい。そこで苦肉の策として，生産者人口と 1 人当たり GDP の交差項として GDP 成長率（累積値）を用いた。目的変数の時系列データについて，(1)式に示す乗法モデルを仮定し，EPA 法[5] による季節調整をかけ，趨勢 T と循環変動 C を抽出した。これらの積（趨勢 T × 循環変動 C）を GDP 成長率の累積値，趨勢（西暦年）を説明変数とする重回帰分析によって推定した。さらに再び季節変動 S および不規則変動 I を加えて戻した。多重共線性を示す VIF 値は 5 に近く高めだが，推計結果は非常に良好となった（図表Ⅱ-3（前掲）および図表Ⅱ-5）。

実績値 ＝（趨勢Ｔ×循環変動Ｃ）× 季節変動Ｓ×不規則変動Ｉ　　（1）

図表Ⅱ-5　3が日初詣参拝者数トレンドの重回帰分析

モデル適合	SS	df	MS	*F* 値	*p* 値			
モデル	140814373.628	2	70407186.814	1136.352	.000			
誤差	2478359.183	40	61958.980					
全体	143292732.811	42						
適合指標	R^2	Adjust R^2	*F* 値	df	*p* 値	AIC	BIC	CAIC
	.983	.982	1136.352	2, 40	.000	601.391	608.436	602.443
回帰係数	目的変数＝参詣者TC							
変数名	係数	標準誤差	95%下限	95%上限	*t* 値	df	*p* 値	
切片	-65032.927	13285.183	-91883.282	-38182.571	-4.895	40	.000	
西暦	34.413	6.789	20.693	48.134	5.069	40	.000 **	
累積成長率	1888.576	112.195	1661.822	2115.330	16.833	40	.000 **	
標準化係数	目的変数＝参詣者TC							
変数名	参詣者TC		95%下限	95%上限	VIF			
西暦	.234 **		0.141	0.327	4.926			
累積成長率	.777 **		0.684	0.870	4.926			
R^2	.983 **							

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

出所：筆者試算

3. 主要宗教都市間における参拝者の流動性

(1) 人気の寺社・首都圏への一極集中

日本人の宗教心は年々低下しているが（図表Ⅱ-2，前掲），実態として初詣の参詣者数は増加しているのだろうか。国内には2015年末現在，81,255の神社，77,316の寺院があるが（図表Ⅱ-6），警察庁では，そのうちの1,000数百か所を調査しているに過ぎず全体的な実態はわからない。初詣の映像や参拝者数が報じられることで，日本人の群衆的な社会心理が働いて，一握りの寺社がブラックホール化し，400万人近くもの初詣客を集客する一方で，全国津々浦々の寺社ではこれらへのシフトが進んだとも考えられる。

図表Ⅱ-6　全国社寺教会等宗教団体数

項　目	宗教団体（宗教法人を含む）					
	神社	寺院	教会	布教所	その他	計
総数／系統	81, 255	77, 316	31, 468	21, 397	7, 191	218, 627
神道系	81, 162	18	5, 269	993	839	88, 281
仏教系	30	77, 254	2, 095	1, 957	3, 709	85, 045
キリスト教系	―	2	7, 055	791	1, 468	9, 316
諸教	63	42	17, 049	17, 656	1, 175	35, 985

出所：文化庁文化部宗務課『宗教統計調査＿平成28年度版』
調査時：平成27年12月31日現在

3が日の初詣参詣参拝者数（50万人以上）の寺社のランキング上位の推移をみると，1970年は鶴岡八幡宮（1位），熱田神宮（2位）をはじめとする全国の大都市市街の寺社が際立ち，東京周辺部の川崎大師（9位），成田山新勝寺（10位）の参詣者数はトップの半数以下だった。しかし，1973

～78 年は川崎大師，1980 年以降は歴史の浅い明治神宮（大正 9 年鎮座）が首位に上がり，成田山も徐々に順位を上げてきた。1984 年頃から順位の変動は小さくなり，2012 年以降の上位 4 位は首都圏に集中し，明治神宮，川崎大師，成田山，浅草寺の体制が 6 年間不動となっている（図表Ⅱ-7）。

図表Ⅱ-7　3 が日初詣参拝者数の上位 10 位（単位：万人）

順位	昭和45年(1970年)		昭和46年(1971年)		昭和47年(1972年)		昭和48年(1973年)		昭和49年(1974年)	
1	鶴岡八幡宮	186	熱田神宮	185	鶴岡八幡宮	222	川崎大師	386	川崎大師	413
2	熱田神宮	175	鶴岡八幡宮	182	明治神宮	202	鶴岡八幡宮	299	鶴岡八幡宮	301
3	明治神宮	171	伏見稲荷大社	148	川崎大師	194	明治神宮	230	住吉大社	249
4	伏見稲荷大社	148	明治神宮	145	住吉大社	181	住吉大社	185	伏見稲荷大社	237
5	八坂神社	112	成田山新勝寺	138	熱田神宮	165	伏見稲荷大社	177	成田山新勝寺	174
6	住吉大社	109	住吉大社	134	伏見稲荷大社	143	成田山新勝寺	145	熱田神宮	151
7	豊川稲荷	99	八坂神社	116	春日大社	135	熱田神宮	141	豊川稲荷	121
7	伊勢神宮	93	橿原神宮	105	成田山新勝寺	125	豊川稲荷	131	春日大社	111
9	川崎大師	91	豊川稲荷	103	豊川稲荷	103	春日大社	104	浅草寺	103
10	成田山新勝寺	83	出雲大社	93	浅草寺	87	浅草寺	99	豊川稲荷	101
順位	平成25年(2013年)		平成26年(2014年)		平成28年(2015年)		平成28年(2016年)		平成29年(2017年)	
1	明治神宮	313	明治神宮	315	明治神宮	313	明治神宮	316	明治神宮	320
2	成田山新勝寺	300	成田山新勝寺	298	成田山新勝寺	300	川崎大師	302	川崎大師	310
3	川崎大師	298	川崎大師	296	川崎大師	298	成田山	300	成田山	300
4	浅草寺	281	浅草寺	275	浅草寺	281	浅草寺	283	浅草寺	280
5	伏見稲荷大社	270	伏見稲荷大社	270	伏見稲荷大社	270	伏見稲荷大社	270	伏見稲荷大社	270
6	鶴岡八幡宮	255	住吉大社	250	鶴岡八幡宮	250	鶴岡八幡宮	250	住吉大社	260
7	住吉大社	235	鶴岡八幡宮	250	住吉大社	236	住吉大社	236	鶴岡八幡宮	250
7	熱田神宮	230	熱田神宮	230	熱田神宮	230	熱田神宮	230	熱田神宮	230
9	大宮氷川神社	207	大宮氷川神社	207	大宮氷川神社	215	大宮氷川神社	215	大宮氷川神社	210
10	太宰府天満宮	200	太宰府天満宮	200	太宰府天満宮	200	太宰府天満宮	200	太宰府天満宮	200

出所：警察庁生活安全局地域課マスコミ報道より作成

図表Ⅱ-8　例年多くの初詣参拝者を集客する寺社

畑中（2016）は，昭和期の成田山や川崎大師等の参拝者の集客向上の要因を，1950 年代における自動車保有台数の増加に結びつけて考察している。成田山新勝寺では自動車アクセスによる集客増を図るに加え，交通事故件数増加の不安にも対応し，1954 年には自動車交通安全祈祷を始めた。翌 55 年頃には「成田山」のお札を祀った自動車が全国を走り，知名度向上に寄与したと分析する。1963 年には川崎大師も成田山と共に自動車祈祷施設を建立しており，こうした早期からの新機軸の導入が一因となり初詣客の増加に結びついた可能性も考えられる。

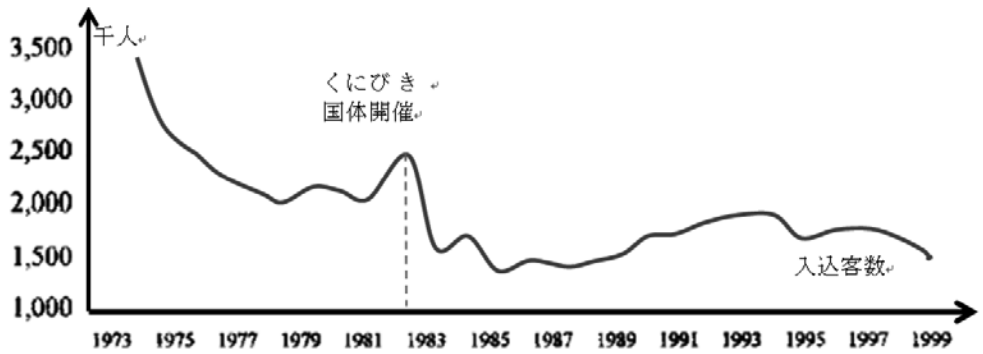
⑵ 参拝者数が減少しはじめた地方の宗教都市の事例

首都圏の寺社には参拝者数が集中する一方で，地方では知名度が高いにもかかわらず，参拝者離れが懸念されはじめている宗教都市もみられる。

前垣（2002）によれば，出雲大社のある出雲市では，1982（昭和 57）年に，2 万人が参加した第 37 回国民体育大会（くにびき国体）開催による特需で，周辺地域も含め一時的に入込客数が増加した。宿泊施設ではこの対応のため，毎年来ていた修学旅行生の予約を断らざるをえなかった。その結果，当時の修学旅行は教員が白紙からは計画せず，毎年決まった所にいく傾向があったため，翌年からは大口の修学旅行の受け入れを失い大きな痛手を受けたという[6)]。

数年を経て出雲大社への入込客数の減少はやや持ち直し，その後も減少率は小さいが，自動車道の整備に伴う観光客の行動様式の変化で，松江市内に宿泊したり日帰りも増え，温泉ブームで玉造，三朝，城崎，皆生等の温泉地にとる観光客が増えた[7)]。この結果，90 年代後半に出雲大社周辺の宿泊施設への宿泊率は低迷が続き，門前町では多くの土産店が店を閉じた[8)]。

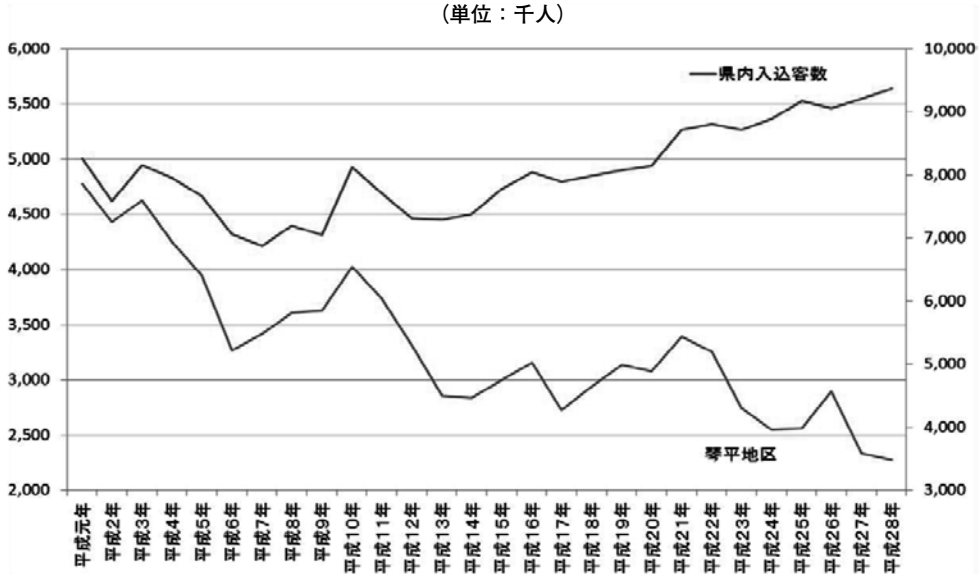
図表Ⅱ-9　出雲市の入込み客数の推移



出所：前垣（2002），一部筆者が加筆

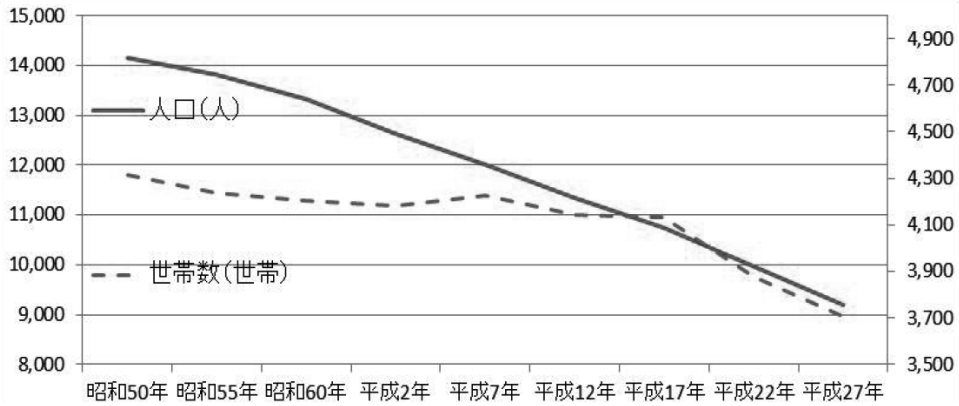
また，琴平町は古くから金刀比羅宮の門前町として繁栄し，観光を主要産業としている町である。1988（昭和 63）年に瀬戸大橋線が開業，1992（平成 4）年に高松自動車が四国の高速道路と接続，1998 年には明石海峡大橋も開通し，自動車による県外からのアクセスが向上したことに加え，うどんブームも追い風になり，県内への観光客入込数は年々増加している（図表Ⅱ-10）。しかし，藤村・王維（2006）によれば，金刀比羅宮を訪れる観光客数は減少しており，それに伴い人口も減少傾向にあるという。そして，問題解決には，他の観光地との差別化が必要であると指摘する。

図表Ⅱ-10　琴平町観光客入込数および県外観光客入込数の推移
（単位：千人）



出所：香川県観光客動態調査報告書より作成
注：観光客入込数は，金刀比羅宮歌舞伎観劇者数も含む

図表Ⅱ-11　琴平町の人口・世帯数の推移



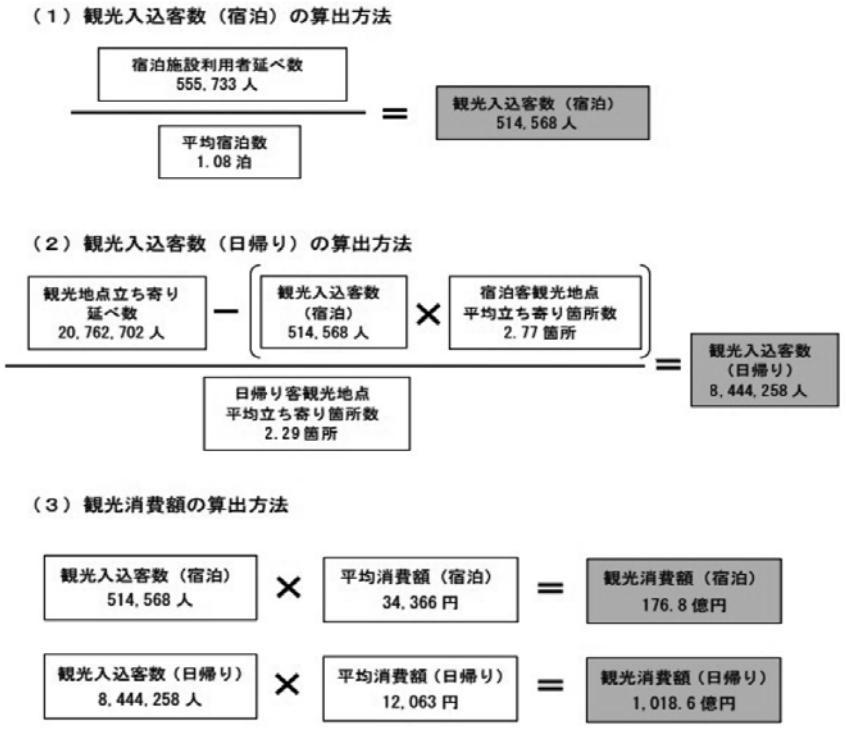
出所：総務庁統計局『国勢調査』より作成

Ⅲ．参詣客が地域にもたらす経済効果

2013（平成 25 年）に式年遷宮が斎行された伊勢市を事例とし，宗教都市における観光消費額の増加（需要誘発要因）による経済波及効果を産業連関分析で求める。なお伊勢市では産業連関表が作成されていないため，三重県産業連関表を代用する。

まず，伊勢市「平成 26 年観光入込客及び観光消費額の算出方法」（図表Ⅲ-1）に倣い，平成 25 年（2013，遷宮年）と前年の観光消費を推計し，両者を比較することにより増加額を求める。

図表Ⅲ-1　観光消費額（日帰りおよび宿泊）の算出法



図表Ⅲ-2　伊勢市総観光消費額の推定結果

観光入込客数(宿泊)の算出方法

	宿泊施設利用者延べ数	457,923	人
÷	平均宿泊数	1.08	泊
＝	観光入込客(宿泊)	424,003	人

観光入込客数(宿泊)の算出方法

	宿泊施設利用者延べ数	607,989	人
÷	平均宿泊数	1.08	泊
＝	観光入込客(宿泊)	562,953	人

観光入込客数(日帰り)の算出方法

	観光地点立ち寄り延べ数	15,884,233	人
－	観光入込客(宿泊)	424,003	人
＊	宿泊客観光地点平均立寄り箇所数	2.77	箇所
÷	日帰り観光客平均立寄り箇所数	2.29	箇所
＝	観光入込客(日帰り)	6,423,470	人

観光入込客数(日帰り)の算出方法

	観光地点立ち寄り延べ数	25,798,791	人
－	観光入込客(宿泊)	562,953	人
＊	宿泊客観光地点平均立寄り箇所数	2.77	箇所
÷	日帰り観光客平均立寄り箇所数	2.29	箇所
＝	観光入込客(日帰り)	10,584,896	人

観光消費額の算出方法

	観光入込客(宿泊)	424,003	人
＊	平均消費額(宿泊)	34366	円
＝	観光消費額(宿泊)	145.7	億円

	観光入込客(日帰り)	6,423,470	人
＊	平均消費額(日帰り)	12063	円
＝	観光消費額(日帰り)	774.9	億円

＝ 観光消費額(宿泊＋日帰り)　920.6 億円

平成24年(2012)伊勢市観光消費額

観光消費額の算出方法

	観光入込客(宿泊)	562,953	人
＊	平均消費額(宿泊)	34366	円
＝	観光消費額(宿泊)	193.5	億円

	観光入込客(日帰り)	10,584,896	人
＊	平均消費額(日帰り)	12063	円
＝	観光消費額(日帰り)	1276.9	億円

＝ 観光消費額(宿泊＋日帰り)　1470.3 億円

平成25年(2013)伊勢市観光消費額

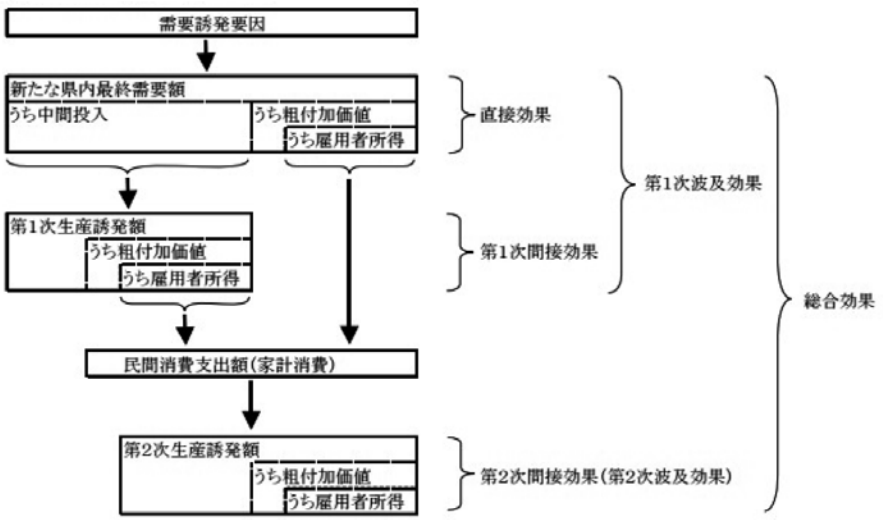
出所：伊勢市『平成 26 年伊勢市観光客実態調査』に倣い，平成 24 年，25 年の伊勢市観光消費額を筆者算出

平成 24 年および 25 年の伊勢市総観光消費額の推定結果は，図表Ⅲ-2 に示され，平成 24 年の 920.6 億円と翌遷宮年の 1,470.3 億円とを比較し，両者の差である 549.7 億円を式年遷宮による増加分とみなし，これを直接効果とする。なお，観光消費額の増加分（直接効果）は 549.7 億円であるが，消費額のうち県外への移出分を控除すると三重県内に残存するネットの直接効果額は 338.0 億円となる。

次に，伊勢市内に残るネットの観光消費（県内最終需要額）の増額分 338.0 億円を各産業部門（宿泊→対個人サービス等）に配分する。参詣客の増加により各産業部門に発生する新たな需要として直接効果が按分される。観光庁［2016］『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究』の一編である「国内における旅行・観光消費の経済波及効果（2013）」の分類は 62 部門だが，平成 23 年三重県産業連関表の 39 部門であるため，部門を統合して配分した。

図表Ⅲ-3 に示すように，参詣客の増加は，土産，飲食，宿泊，交通，サービス等の観光消費の需要誘発要因となり売り上げを増加させる（直接効果）。需要増加に供給を対応させるために，原材料，設備や施設の整備（中間投入額），人員が需要（雇用者所得）される。さらに中間投入財の調達には原材料や設備，人員が必要となる（生産誘発）ことにより，様々な産業へと生産が波及していく（第一次間接効果）。ここまでを第一次波及効果（＝直接効果＋第一次間接効果）とする。第一次波及による雇用創出は消費に繋がり，それが新たな生産を誘発する（第二次波及効果）。第一次波及効果と第二次波及効果を足したものを生産誘発額（＝経済波及効果）とする。

図表Ⅲ-3　経済波及効果算出の流れ



伊勢市内の観光消費額（遷宮時増加分）による県内経済波及効果の推定結果は，図表Ⅲ-4 のとおりである

第一次波及効果と第二次波及効果の合計である生産誘発額（経済波及効果）は 479.7 億円，波及効果倍率（生産誘発額 479.7 億円／直接効果 338.0 億円）＝ 1.42 倍である。生産誘発額から中間投

入額を控除した粗付加価値額の誘発額は 298.8 億円であり，「経済押し上げ効果」とみなせる。また，労働誘発量（新規雇用創出）は 4,485 人となる。

粗付加価値誘発額は県全域にわたる経済波及効果と解釈すべきだが，直接効果については伊勢市内を訪れた観光客の消費に基づいて算出したものであるから，これを含む経済波及効果は伊勢市内に集中しているものと仮定する。

図表Ⅲ-4　経済波及効果の算出結果

		生産誘発額(億円)	うち粗付加価値誘発額(億円)	労働誘発量(人)
第一次波及効果	直接効果	338.0	256.1	4,105
	第一次間接効果	72.7		
第二次波及効果		69.0	42.7	380
計		479.7	298.8	4,485

出所：図表Ⅲ-3（前掲）の手順で筆者算出

経済波及効果の規模を地域（三重県および伊勢市）の経済活動[9] 水準を示す GRP[10] 及び人口と比較する（図表Ⅲ-5）。粗付加価値誘発額の 298.8 億円は，伊勢市の市内総生産（GRP）4,137 億円の 7.22％（＝ 298.8 億円／4,137 億円）に相当し，伊勢市の経済を 7.22％分押し上げているともいえる。同様に，労働誘発量についても 3.50％（＝労働誘発量 4,485 人／伊勢市人口 128,172 人）であり，伊勢市の 2010 年完全失業率[11] が 6.17％であることからも，雇用面でも地域経済への寄与が大きいといえる。

図表Ⅲ-5　伊勢市・三重県の対 GRP。人口にする浮揚効果

	2013年の統計値		経済押上げ効果	
	GRP(億円)	人口(人)	GRP比	雇用誘発
経済効果	298.8	4485	−	−
伊勢市	4,137	128,172	7.22%	3.50%
三重県	76,889	1,829,063	0.39%	0.25%

地域産業への第一波及効果について，まず生産誘発額とその構成割合を図表Ⅲ-6（左欄）よりみると，対個人サービス（宿泊等）や運輸（鉄道・バス）の割合が高い。三重県では飲食料品（自給率 17.6％）や商業（26.9％）の自給率が低いため，観光客消費額としては大きいのだが，県内に残存する第一次・第二次産業への波及効果は低く，相対的に運輸・対個人サービスの第三次産業に偏りがみられる。しかし，これは観光客の消費のみによって誘発される効果であり，駅やホテル・駐車場の建設投資についても考慮するならば，より裾野の広い産業部門へと波及しているものと考えられる。

また，第一次波及による各産業の労働誘発量（図表Ⅲ-6 右欄）もおおよそは誘発額に対応しており，対個人サービスは 2,231.4 人（54.36％），運輸・郵便[12] では 1,118.3 人（27.24％）の雇用が創出される。

図表Ⅲ-6　第一波及効果（直接効果＋間接一次効果）および労働誘発量

	平成23年(2011年) 三重県産業連関表	一次波及効果 （百万円）			平成23年(2011年) 三重県産業連関表	一次波及の 労働誘発(人)	
1	農業	351.1	0.9%	1	農業	16.3	0.40%
2	林業	28.3	0.1%	2	林業	3.2	0.08%
3	漁業	142.0	0.3%	3	漁業	3.3	0.08%
4	鉱業	11.7	0.0%	4	鉱業	0.9	0.02%
5	飲食料品	1,135.5	2.8%	5	飲食料品	48.6	1.18%
6	繊維製品	185.9	0.5%	6	繊維製品	16.4	0.40%
7	パルプ・紙・木製品	43.1	0.1%	7	パルプ・紙・木製品	2.2	0.05%
8	化学製品	171.6	0.4%	8	化学製品	1.5	0.04%
9	石油・石炭製品	1,537.7	3.7%	9	石油・石炭製品	2.1	0.05%
10	プラスチック・ゴム	42.6	0.1%	10	プラスチック・ゴム	1.6	0.04%
11	窯業・土石製品	24.0	0.1%	11	窯業・土石製品	0.8	0.02%
12	鉄鋼	6.7	0.0%	12	鉄鋼	0.2	0.01%
13	非鉄金属	17.2	0.0%	13	非鉄金属	0.1	0.00%
14	金属製品	17.2	0.0%	14	金属製品	1.1	0.03%
15	はん用機械	4.4	0.0%	15	はん用機械	0.2	0.00%
16	生産用機械	5.6	0.0%	16	生産用機械	0.3	0.01%
17	業務用機械	5.7	0.0%	17	業務用機械	0.1	0.00%
18	電子部品	11.7	0.0%	18	電子部品	0.1	0.00%
19	電気機械	5.8	0.0%	19	電気機械	0.2	0.01%
20	情報・通信機器	47.0	0.1%	20	情報・通信機器	0.7	0.02%
21	輸送機械	86.5	0.2%	21	輸送機械	1.4	0.04%
22	その他の製造工業製品	458.0	1.1%	22	その他の製造工業製品	21.3	0.52%
23	建設	124.3	0.3%	23	建設	13.0	0.32%
24	電力・ガス・熱供給	635.2	1.5%	24	電力・ガス・熱供給	2.6	0.06%
25	水道	195.0	0.5%	25	水道	6.7	0.16%
26	廃棄物処理	251.5	0.6%	26	廃棄物処理	19.2	0.47%
27	商業	1,890.2	4.6%	27	商業	311.0	7.58%
28	金融・保険	564.7	1.4%	28	金融・保険	22.8	0.55%
29	不動産	1,446.4	3.5%	29	不動産	6.7	0.16%
30	運輸・郵便	12,799.4	31.2%	30	運輸・郵便	1118.3	27.24%
31	情報通信	514.6	1.3%	31	情報通信	24.2	0.59%
32	公務	36.9	0.1%	32	公務	2.0	0.05%
33	教育・研究	277.6	0.7%	33	教育・研究	27.2	0.66%
34	医療・福祉	117.8	0.3%	34	医療・福祉	12.2	0.30%
35	その他の非営利団体サービス	106.4	0.3%	35	その他の非営利団体サービス	9.9	0.24%
36	対事業所サービス	1,541.8	3.8%	36	対事業所サービス	174.4	4.25%
37	対個人サービス	15,983.9	38.9%	37	対個人サービス	2231.4	54.36%
38	事務用品	82.9	0.2%	38	事務用品	–	–
39	分類不明	159.8	0.4%	39	分類不明	0.8	0.02%
		41,068.0	100.0%			4104.9	100.00%

（筆者作成）

伊勢市の観光客平均消費額は，日帰り 12,063 円，宿泊 34,366 円であり（図表Ⅲ-3，前掲），それぞれの粗付加価値誘発額を求めると，日帰り 6,555 円，宿泊 18,676 円となる。つまり，観光客が一人訪れるとこれら金額分の地域経済（GRP）が押し上げられるのであり，観光客一人ひとりを迎い入れることの重要性がわかる。

1. 式年遷宮による集客効果

⑴ 正準相関分析

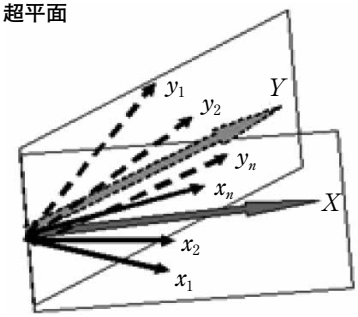
伊勢神宮（内宮，外宮）の参詣者数に影響する，式年遷宮斎行をはじめとする外生的な変数との相関関係について，正準相関分析により図解して把握することを試みる。

正準相関分析とは，複数の目的変数に対し，複数の説明変数がどのように影響しているのかを調べることのできる分析手法であり，目的変数，説明変数のそれぞれについて，次式のような各変数群内の項目変数（正準変数）を線型一次結合によって総合評価（要約）する正準関数（正準変量）

を考える。

図表Ⅲ-7　ベクトルが張る超平面

$$X=a_1 x_1+a_2 x_2+\cdots a_n x_n$$
$$Y=b_1 y_1+b_2 y_2+\cdots b_m y_m$$



X，Yを幾何学的にみれば，それぞれ，n 次元のデータベクトル［x_1, x_2, …, x_n］，m 次元データのベクトル［y_1, y_2, …, y_m］の一次線形結合による合成ベクトルである。これらのデータベクトルは，それぞれ，n 次元，m 次元の超平面を張る（図表Ⅲ-7）。

このような評価関数 X，Y の値（正準得点）は，重みベクトル［a_1, a_2, …, a_n］と［b_1, b_2, …, b_m］の値（正準変量係数）の選び方に依存して変化するが，X，Y とは，各々の値が標本数だけ存在するので，相関 r_{XY} を定義することできる。この相関を最大化するような重みベクトルを探索する方法が，正準相関分析である。すなわち，両者の合成ベクトルのなす角 θ を最小化したとき，この θ の余弦である cos θ が正準相関係数 r_{xy} になる。

最適化された正準荷重は，正準変数の変化に対する正準得点への影響度を示すが，標準化されていないデータでは，加重値をもって影響度を比較できない。そこで，正準相関分析では，正準加重ベクトルとの相関（構造相関係数，正準因子負荷量）を用いて評価する。一般に正準相関変量の個数は，変数の個数が少ない変数群の個数（L = Min［m, n］）だけ求められる。目的変数が 1 つの変数しかもたない（Min［m. n］= 1）とき，正準相関係数は，重相関係数に一致する。L 個ずつある正準変量（正準得点）のうち，X_i，Y_j，（i, j=1, 2, …L）の相関は一次独立性から，

$$r_{XiYj}=\begin{cases}0(i\neq j)\\ r_{XYi}(i=j)\end{cases}\quad \text{となり}$$

正準相関係数ベクトル［r_{XY1}, r_{XY2}, …, r_{XYL}］が求まる。

⑵　数値の計算結果についての統計的解釈

先に以下で得られた計算結果の統計的な意味を示す。

「正準相関係数」r_{XY} は，説明変数，目的変数のデータベクトルを，それぞれ集約した合成ベクトル（正準変量）X，Y がなす角度 θ の余弦（cos θ）で定義され，相関の強さを示す。この数値の 2 乗は「固有値」に等しく，正準変量が負う変動のパーセンテージ（情報の集約度）に対応する。

「Wilks の Λ」検定値は，帰無仮説を「説明変数と目的変数の平均値には差がない」とした検定統計量で，群内変動と群間変動に対する群内変動の割合で定義される。0 に近いほど説明変数群と

目的変数群の重心が離れ，1に近づくほど重なっていることを示す。

「カイ２乗値」は，帰無仮説を「2つの正準変量の間に相関はない」としたときの検定統計量で，0に近いほど統計的な意味はなく，大きいほど有意であることを示す。

「冗長度係数」は，正準変量が持っている，説明変数セットと目的変数セットとに含まれる共通する情報の大きさを表し，入力変数の各集合について，入力変数の変動のどれだけの割合が正準変数によって予測されているかを示す。

「正準構造係数」は，分析に用いた変数と正準得点（これらの合成ベクトル）との相関係数であり，各変数がその正準変量で代表される度合いを表す。正準相関分析では，相関を最大化するような「重み係数」ベクトルを探索するが，分析の際に解釈がしにくいため，「構造係数」を用いる。

⑶ 分析結果

上位２つの正準相関分析の結果は図表Ⅲ-8に示すとおり良好である。構造係数の出力結果を視覚化して分析するため，座標平面上にプロットし散布図を作成する（図表Ⅲ-9）。

グラフの右側に鉄道手段がプロットされ，内宮や二見への観光客・乗用車保有台数が左側に位置することから，横軸は交通手段・アクセスの軸とする。一方，縦軸については，上方に人口や景気（GDP）といった長期的な趨勢，下方には遷宮，内宮・外宮参拝者数があることより短期的な変動を表しているとする。

グラフから，伊勢神宮・二見への観光客は，長期的な趨勢の影響とは距離をおいていることが読み取れる。外国人観光客数には中期的な伸びしろがあり，減少傾向が続く二見宿泊数は，長期的な趨勢上にあるといえる。内宮・外宮への参詣客は，「65歳以上人口」や「遷宮」の近くに布置され，これらの要因の影響を強く受けると考えられる。さらに，外宮，宿泊者（旧伊勢市），二見観光客数に対しては鉄道が強く影響している。

以上のとおり，式年遷宮の斎行は，周辺地域へ絶大な集客効果，経済波及効果，雇用創出効果をもたらし，依存度も高い。

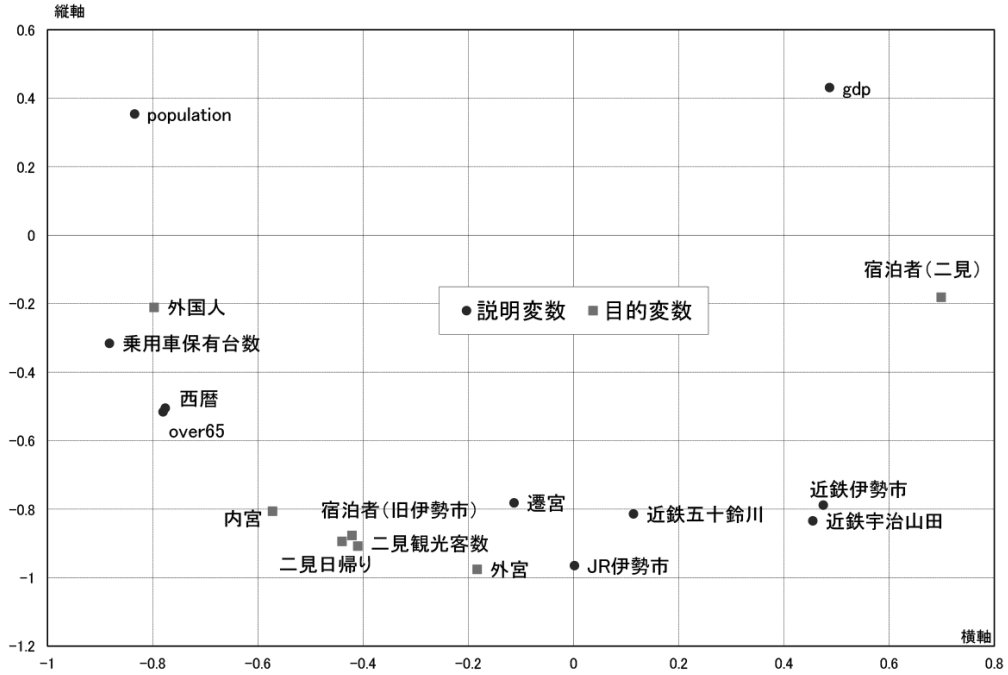
図表Ⅲ-8　正準相関分析の結果

	固有値	正準相関係数	WilksのΛ	カイ２乗値	自由度	p値	判定
軸1	0.9990	0.9990	0.0000	137.0520	70.0000	0.0000	[**]
軸2	0.9940	0.9970	0.0000	89.9290	54.0000	0.0020	[**]

	説明変数	軸1	軸2
説明変数	西暦	-0.505	-0.776
	JR伊勢市	-0.965	0.002
	近鉄伊勢市	-0.788	0.475
	近鉄宇治山田	-0.834	0.455
	近鉄五十鈴川	-0.814	0.114
	gdp	0.431	0.487
	population	0.354	-0.834
	over65	-0.516	-0.78
	遷宮	-0.782	-0.113
	乗用車保有台数	-0.316	-0.882

	目的変数	軸1	軸2
目的変数	内宮	-0.806	-0.572
	外宮	-0.976	-0.183
	外国人	-0.211	-0.797
	宿泊者（旧伊勢市）	-0.877	-0.421
	宿泊者（二見）	-0.181	0.699
	二見観光客数	-0.908	-0.41
	二見日帰り	-0.894	-0.44

図表Ⅲ-9　参拝者数と外生要因との正準相関分析



図表Ⅲ-5 でみたとおり，2013 年の遷宮の経済波及効果は絶大だが，費用については，ヒノキ 12,000 本（うち半分以上は樹齢 200 年以上の巨木）の建築資材，714 種の神宝 1,576 点や装束の新調，宮大工による建築修繕費など，総額 550 億円もの巨費が投じられているという[13)]。

しかし，遷宮の費用負担については，宗教行事の一環であるため，日本国憲法 20 条における政教分離の原則から，行政に分担を求められない。したがって，遷宮を継続していくには，参拝者を集客し続けていくことが不可欠である。

次章では，神宮が遷宮の費用捻出に苦慮する中で培った，観光マーケティングの歴史的形成過程について考察する。

Ⅳ.「お伊勢参り」ブームにおける観光マーケティング

1. 神宮の成り立ちと式年遷宮制度

ターゲット層を庶民に拡大していき，江戸時代には爆発的な参拝客数を記録した「お伊勢参り」は，わが国の観光の原点と称される。当時の交通手段は徒歩であり，現在のような広報メディアはなく，人々の口コミ伝承によるブーム形成であったが，「なぜ人々は伊勢を目指すのか」という問いは昔も今も変わらない，経済的観点から伊勢参宮を追究していく上で不可避のテーマであろう。新田（2014）は，伊勢参宮について，その成り立ちから現在にいたる長期の発展過程を，経済的，統計的に分析している。以下ではこの先行研究に基づき，翻ってマーケターの視点から再考察する。

古来より，「伊勢神宮」・「お伊勢さん」と呼ばれてきたが，正式名称は「神宮」のみである。神

宮は，天照大御神を祀る皇太神宮（内宮），天照の御食津神（みけりつかみ）である豊受大御神（とようけのおおみかみ）を祀る豊受大神宮（外宮），それぞれに付属する別宮 14 所，摂社 43 所，末社 24 所，所管社 42 所，合計 125 所からなる。神宮社殿は米の貯蔵庫である高床式倉庫が原型となり，西洋の堅牢な石造りの神殿とは対称的に，朽ちやすい白木と萱で造られている。20 年に一度，式年遷宮が斎行され[14]，内宮・外宮のみならず 125 の諸殿舎を全て新しく作り替え，御装束神宝（おんしょうぞくしんぽう）（神々の御料品）の一切も新調して，永遠である神様にお遷り願うのである。神宮神事のメインは基本的には神職中心に行う「祀り」だが，唯一，遷宮時は「祭り」という形で参加型要素が取入られている。新しくなる事，すなわち，若くあり続け次の世代に繋いでいく，この精神を「常若（とこわか）」と呼ぶが，新しくなった，その力を感じようと多くの参拝客が訪れるのである。

神宮の成り立ちは，日本書紀（垂仁天皇記）によれば，初代神武天皇以来，天照大御神が宮中に祭られていたが，10 代崇神天皇により大和の笠縫村に遷され，さらに 11 代垂仁天皇の世に，皇女の倭姫命（やまとひめのみこと）が各地を巡り歩いて伊勢の国を斎宮（内宮の創祀）鎮座の地に定めたとされる。内宮が紀元前 4 年に創建され，その約 500 年後の 21 代雄略天皇の御代（478 年）に，天照大御神の食事を司る神である豊受大御神を，丹波から伊勢度会に御遷したのが外宮である。最古の神宮の姿は大規模な宮ではなく，神を仰ぎ祀る神籬（ひもろぎ）や祠（やしろ）と呼ばれる仮設的な祭場を設け，天照大御神を祀っていたと考えられる。この祠が宮へと大規模に改められたのは飛鳥時代後期で，685 年に式年遷宮制度[15]を定めた天武天皇の死後，皇后が持統天皇に即位し，690 年（皇大神宮），692 年（豊受大神宮）に初回の式年遷宮を斎行した頃だと考えられる。

2. 考察のフレームワーク

律令体制下の神宮は，天皇による国家安寧祭祀対象の国家神とされ，個人の御利益を願う民衆の信仰とは無関係の存在であった（私幣禁断）。一般民衆（つまり当時の人口の大部分を占めていた農民）へ開かれていったのは，室町時代に入ってからである。民衆の熊野信仰等，聖地巡礼への気運の高まりも追い風とはなったが，そこには神宮側の式年遷宮に要する巨額費用の捻出意図があったとも思われる。

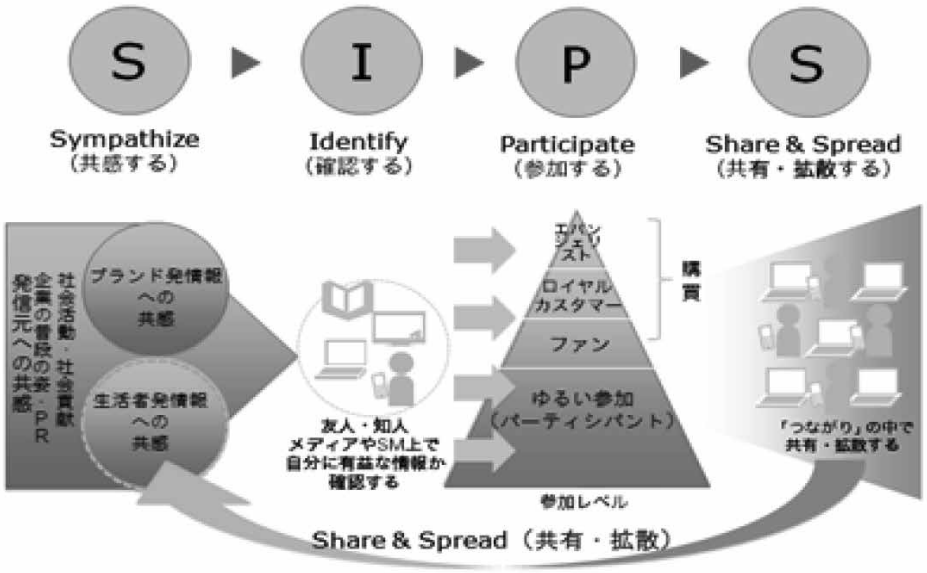
そこで，神宮の経済的基盤の変遷と伊勢参宮の発展過程との因果関係を中心に，神宮の下級神官である権禰宜（ごんねぎ）[16]（後に御師）層が果たした役割に着目し，神宮の歴史的変遷を観光マーケティングの視点で考察したい。フレームワークとして，消費者が購買行動に至るまでの心境変化の段階説である，購買心理プロセス・モデルを用いる。モデル創始者の Lewis（1898）は，「商品やサービスの存在を知り→自分に関係するものとして認知→欲しくなり→購入する」との仮定の下に，Attention（注意）→ Interest（関心）→ Desire（欲求）→ Action（行動・購買）に因んだ「AIDA の法則」を提唱したが，時代変化に対応し多数の進化モデルが存在する。ここでは，お伊勢参りのブーム形成過程について，御師が悠久の歴史の中で展開してきた「遥か遠方の神宮に関心を持たせ→参宮を渇望させ→不安を除き→巨額のコストを支払わせ集客する」という観光マーケティングの戦略を，① Attention（注意）→② Interest（関心）→③ Desire（欲求）→④ Conviction（確信）→⑤ Action（行動・購買）→⑥ Satisfaction（満足）とする地域ブランド化の「AIDCAS の法則」[17]に当てはめて考察する（図表Ⅳ-1）。しかし，これだけでは爆発的なブーム形成は不可能である。

図表Ⅳ-1　AIDCAS の法則

出所：金子氏 HP，地域ブランド戦略への適用例

そこで，伊勢講という興味関心を一にするコミュニティ内に，電通（2011）が提唱する，帰還増幅機能をもつ「SIPS の法則」モデルを導入する（図表Ⅴ-2)。「お伊勢参り，評判」のキーワードで SNS 技術を介さずに繋がる人々が濃縮されたものと見做し，体験者の口コミによる評判の拡散過程を仮定する。すなわち，「参詣者をもてなし→顧客満足度を高めることが→経験談より伝承され→新たな参加者を誘発し→インフルエンサーに転じる」というプロセスが，⑦ Sympathize（共感）→⑧ Identify（確認）→⑨ Participate（参加）→⑩ Share&Spread（共有・拡散）とする SNS 時代のフレームワーク（図表Ⅳ-2）に不自然さなく当てはめるか検討したい。

図表Ⅳ-2 「SIPS」モデル
（来るべきソーシャルメディア時代の新しい生活行動消費者モデルの概念）



出所：電通（2011）より抜粋

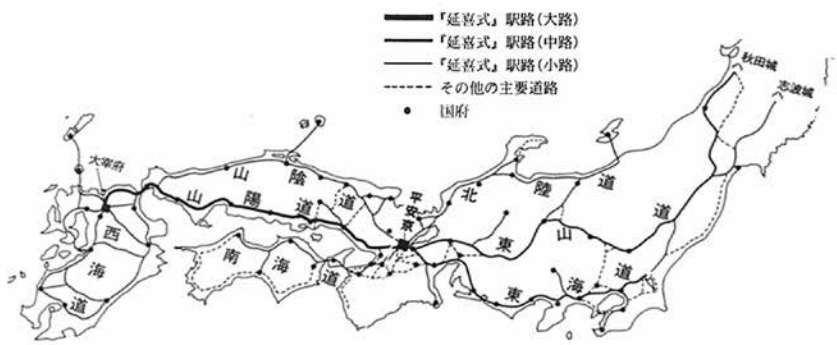
3. 伊勢参宮の経済的基盤変遷と全国普及

「お伊勢参り」は江戸時代に爆発的な参拝者数を記録したが，そこに至るまでの発展過程を，Ⅰ期（飛鳥～平安中期），Ⅱ期（平安後期～鎌倉），Ⅲ期（室町～戦国），Ⅳ期（安土桃山～江戸）に時代区分して考察する。

⑴ 第Ⅰ期（飛鳥時代～平安時代中期）

神宮の経済的基盤が整ったのは大化の改新以後であり，当初は盤石な律令制の下で，神宮には貢納と奉仕の任をもつ神戸（かんべ），郡全体を神領とする神郡（かみごおり）が付与され，そこからの神税（租庸調）で遷宮や祭事の費用が賄われた[18]。7世紀末ごろまでに，中央と国府（地方行政拠点）を結ぶ大中小の駅路が敷かれ，租庸調の国税が運び込まれていた（図表Ⅳ-3）。逓送や旅宿の便もはかられ，沿岸交通や瀬戸内海の舟運も盛んであった。

図表Ⅳ-3　7世紀ごろ整備された「七道」および駅路



注：原型は大化前代に形成されていたが，天智・天武期（668～686年）頃に本格的な整備が進む

⑵ 第Ⅱ期（平安時代後期～鎌倉時代）：〈① Attention（注意）〉

■「権禰宜（ごんねぎ）の役夫工米（やくぶくまい）徴収と伝道活動による全国的知名度の向上」

平安中期の10世紀以降，朝廷の力が衰微し，荘園化・私有地化の進展によって律令制度の財政基盤が破綻すると，遷宮費用の調達も困難になる。神宮では経済基盤強化のため，下級神職の権禰宜が周辺の土地を開墾し，御厨（水田），御園（畑）を整備，管理した。また，平安末期の1076年に遷宮費用として諸国の公領・荘園から米を臨時徴収する役夫工米（やくぶくまい）制が導入された。権禰宜層が全国に派遣され役夫工米徴収の任に当たり，神宮の存在と威厳を周知させるとともに大麻札（御札）を配って伊勢信仰を広め，各地域の名主や武士階級と師檀関係を築く伝道師の役割を果たした。

鎌倉時代になると神宮に対する武士の信仰が盛んになり，頼朝の強力な命令系統の下に役夫工米制が励行されるとともに，東国の有力者達は権禰宜のすすめに従い，名田を神宮に寄進するようになる。伊勢神宮は私幣禁断のため，権禰宜が寄進者の祈祷なども行うようになる。この体制で神宮の存在は広く知れ渡るようになり（Attention），遷宮が安泰に斎行された。

⑶ 第Ⅲ期（室町時代～戦国時代）：〈② Interest（関心）→③ Desire（欲求）→④ Conviction（確信）→⑤ Action（行動・購買）〉

■「伊勢講による消費者コミュニティ形成と代参者による情報共有」

鎌倉末期，第35回遷宮は，南北朝騒乱で吉野に逃れた後醍醐天皇に代わり北朝により斎行されたが，1年遅滞し，以後20年一度の原則が崩れる。室町時代に入っても，足利幕府の力は極めて弱く，役夫工米を完全に徴収することが困難となっていた。後花園天皇は明国との勘合貿易による利潤で内宮遷宮の費用を賄うことも目論んだが十分な利潤が上がらなかった。1462年にかろうじて斎行された第40回の内宮遷宮が節目となり，その5年後に応仁の乱が起こり，財政難と社会不

安から以123年間は式年遷宮が途絶えた[19]。このような財政危機に対し，神宮は新規の財源開拓のため「私幣禁断」を緩め，「国民は，国家の守護神である神宮に必ず詣でなければならない」という思想を醸成し[20]，布教活動の対象を農民層にまで広げようと取組んだ[21]。

室町時代には，交通の発達や貨幣経済の発達により旅の可能性が拡大したのと同時に，神宮より全国に派遣された権禰宜が檀家を回り，伊勢信仰を広めるとともに（Interest），参詣者の誘致，先導，宿泊や祈祷の便をはかるなど，積極的に働きかけた（Desire）ことにより，近場の畿内周辺に限られてはいたが，伊勢参宮が上層の農民層にまで広がっていった（Action）。

それでも旅費捻出が困難だったため，解決の知恵として「講」が生み出された。これは「代参」に基づく旅費の証券化ないしクラウドファンド化であり，信仰者が共同体を組織し，少額のお金を持ち寄って長期にわたり旅費を積み立て，「くじ引き」で代表者を選び参詣に行かせる仕組みである。毎回の当選者を代え，「講」の全所属者が参詣できるよう配慮もされた。代参者の出発および帰着に際しては全講員が集って酒宴を催し（Conviction），代参者からは村人に神札や伊勢土産が贈られるのが通例であった。

このような参詣講は，伊勢講以外にも熊野講，善光寺講，本願寺講，天神講，富士講ほか多数みられた。平安末期に末法思想が広がった際，皇族・貴族・領主層は，神宮よりも浄土教に救いを求め，熊野詣や西国三十三所[22]へ，極楽往生を願いに行く観音巡礼が先に流行し，室町中期（15世紀）に「蟻の熊野詣」に象徴される第一次巡礼ブームとなるが，室町後期以降，熊野詣は参詣者が次第に減少[23]し，信仰の中心は伊勢参宮へと移っていく。

⑷ 第Ⅳ期（安土桃山時代～江戸時代）：〈⑥ Satisfaction（満足）〉；〈⑦ Sympathize（共感）→ ⑧ Identify（確認）→⑨ Participate（参加）→⑩ Share&Spread（共有・拡散）〉

■「顧客満足度への徹底関与と口コミ伝承による市場浸透」

第41回の内宮遷宮は，本能寺の変の後，信長の意向を継いだ秀吉の寄進により1585年に復活し[24]，その後の支援は徳川政権へと引き継がれていった。伊勢は幕府直轄地となり，3万石の造営費が確保されて遷宮の経済基盤が安定したため，特に神宮が遷宮費用を捻出する必要性はなくなった。

御師は，中世には神宮の下級神職（権禰宜層）で信仰の布教者であったが，近世に入ると神宮を離れて自営商人化し，自己利益のために対象を上層農民から一般農民・町人層にまで広げ，各地で檀家や参宮者の開拓を続けた。

御師は毎年1度，神宮大麻（御札）と音物（いんぶつ）（伊勢土産）を配布しに檀家を回り，初穂料をもらいながら民衆と伊勢を結びつけ，新たな檀家開拓も行った。大麻には「大神宮」と銘され，檀家が遠路伊勢に参ってすべき五穀豊穣の祈願を御師が代行したとする証印でもあった。音物は伊勢暦・帯・海苔・櫛・高級紙・油煙（墨）など，運びやすい軽量品で，多額の初穂（祈祷料）を受けた人への添え物（答礼）だったが後に商品化した（松鷹（1998）による）。

参宮に来た檀家の一行は御師の伊勢の宿屋に泊まり，お供料・神楽料・神馬料を払うのが習わしで[25]，全て御師の収入となった。御師の家で御供祈祷が行なわれ，神湯立神楽[26]が奉納される。御師からの接待の後，一行は外宮，天の岩戸，内宮参詣し，夜は精進落としに遊廓で酒を飲み歌舞に興じた。御師は丁重に檀家をもてなし，食事は鯛にアワビに灘の生一本などの二の膳，三の膳がつく大盤振舞，羽二重の寝具，細々としたみやげも用意される。大いに満足（Satisfaction）した

参宮客は，村に帰ってその贅を伝えるインフルエンサーとなり，評判が拡散されていった（Share & Spread）。

土産に配る伊勢暦には，節季や日毎の吉凶，天皇が行う農事に関する記述があり，農作業の時期を決めるために欠くことのできない情報として重要視され（Sympathize），日本の稲作（経済活動）を中心とする暮らしに大きな影響を与えた（Identify）。さらに，農業神としての神格をもつ外宮では，全国各地から集まった各種の種籾を交配して稲の改良新種を作り，参宮者に伊勢土産として配布した。これによって稲の多様な品種が全国に広がり，農業技術の交流が行われて米の生産力を高めることにもつながっていった。このような評判は口コミによって伝承され（Share & Spread），新規客を確信させて伊勢講に取り込んでいった（Participate）。

御師の活動は旅行代理業にとどまらず，現在の旅行業の業務のほとんど全部と宿やみやげ物の提供までも営んでおり，今日的なリレーショナルマーケティング（顧客との関係性）やバズ・マーケティング（口コミ）の先駆けとなる非常に巧みな手法が用いられていたとみられる。

■爆発的なブームの発生

江戸時代の庶民にとって天照大神は，皇祖神というよりは農耕神あるいは繁栄をもたらす神として崇められ多くの参宮者を集客した。「生涯に一度のお伊勢参り」が当然のようにいわれ，伊勢参宮に誰もが強い憧れをもつようになった。伊勢詣が叶わなかった女性，子供，農家・商家の雇人などが非常手段に訴え，無断で家出して参宮する行動が自然発生した。これを抜け参りといい，全国的規模で周期的に大量発生し，膨大な数の民衆が集団心理に導かれて伊勢に殺到する現象を，街道の人々のおかげで参拝ができることから，「お陰参り」と呼ぶ。江戸時代には，このようなお陰参りが4回発生している（図表Ⅳ-4）。所持金なしで飛び出し，多くは農作業を手伝いながら，中には物乞いをして旅を続けた者もいた。江戸時代の風潮として，伊勢参宮に限っては罪悪視されずに多目にみられた。しかし，数百万人の旅行者が一時期に増加すれば，草鞋，飲食，衣服，旅具，薬等々の需要も発生し，インフレーションを起こし，さらに盗難，売春や身売り等の犯罪も生じたことも考えられる。

図表Ⅳ-4　江戸時代のお陰参りにおける参詣者数

回数	発生年	発生地	参詣者数	当時人口
第1回	1650年（慶安3年）1月～5月	江戸	不明	1781万人
第2回	1705年（宝永2年）4月～5月	京都	330～370万人	2769万人
第3回	1771年（明和8年）4月	宇治	200万人	3110万人
第4回	1830年（文政13年 / 天保元年）	阿波	428万人	3228万人

■媒介的促進要因と観光マーケティングの効果

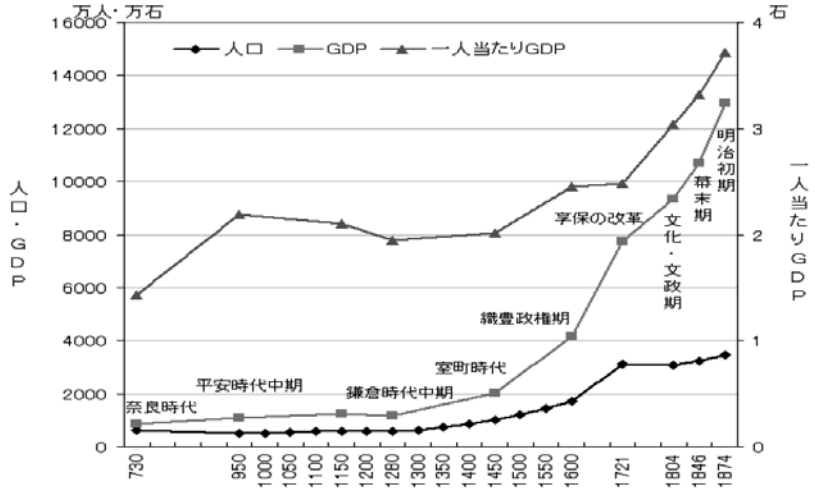
江戸時代には，参勤交代制度が施行され，1721年（享保6年）の10万石の大名行列では，騎馬の武士10騎，足軽80人，中間（人足）140～150人と人数が規定されており，最盛期の加賀藩に至っては4,000人規模に及んだという。これに伴い街道（図表Ⅳ-5），茶屋，馬や籠などの交通手段，旅籠などの宿泊施設の整備が進んだ。また，長期にわたり治安が維持されたことから，人口が増加し，産業・経済が発展して生活は豊かになった（図表Ⅳ-6）。さらに，貨幣制度の整備や為替も発達し，道中記なども出回って，旅が身近で快適なものとなり，庶民の最大の楽しみとなっ

た。

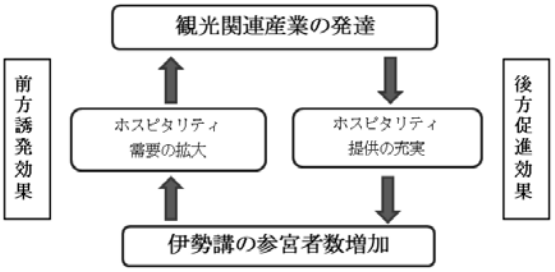
街道や旅籠の整備は，ホスピタリティ供給を充実させ，庶民の旅行を促進する（後方促進効果）。旅行者の増加により，ホスピタリティ需要が拡大し，観光関連産業を発展させる（前方誘発効果）。観光関連産業がこのニーズに対応すると，ホスピタリティ提供が充実する。この繰り返しで，両者が共進化を遂げたことも考えられる（図表Ⅳ-7）。

図表Ⅳ-5　江戸時代の街道の発達

図表Ⅳ-6　人口・GDP の歴史的推移



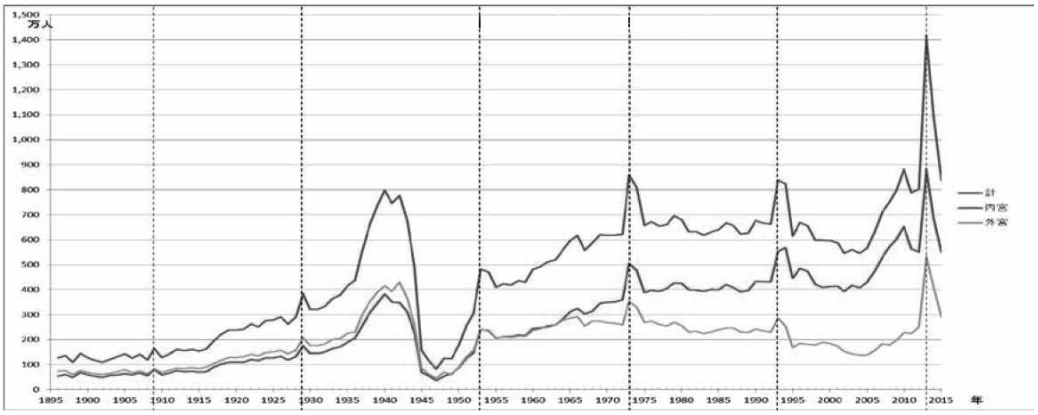
図表Ⅳ-7　旅行者と観光関連産業間の共進化



出所：筆者作成

八百講ともいわれる多数の宗教講の中で，伊勢講が人気を集めた要因として，①道程が平坦で風光明媚で，熊野詣と違い峻険で荒行的な山道を案内する先達が不要なこと，②最高位の神格である天照大神，農業の神格をもつ豊受大御神が祀られていること，③神宮の神事が農業を中心とする庶民生活のリズムに合致し，伊勢暦の実用性が高かったこと，④御師の宿での手厚いもてなしが群を抜いて満足度を高めたこと，⑤外宮と内宮の間に古市等の歓楽街もあり，信仰以外にも楽しめたことなども挙げられる。

図表Ⅳ-8　伊勢神宮参拝者数の推移（1896-2015）



王政復古となる明治維新以後，終戦までの間，皇室の祖先が神宮に発するという観点から，特に戦時体制のなか国家神道として政治的に利用されてきた。それゆえ国のあり方が大きく転換した戦後は，神宮は国家的な保護を失ってしまう。終戦後，GHQ 政策により，伊勢が国家神道としてではなく宗教法人であることが求められ存続が危ぶまれた（図表Ⅳ-8）。神宮は存続のために，「私的な」宗教法人となり，神域が伊勢志摩国立公園の一部に指定されて保護される道を選んだ。

Ⅴ．参詣客心理とマーケティング

現代の神宮は，参詣客からどのように評価されているのであろうか。一般的に，観光資源・観光体験の「質的」満足度が高く無ければ，観光客個人の「非日常性」「癒やし」「発見」といった観光の目的が達成されないことになる。中長期的視点で見れば，彼らはリピーターとなることもなく，

評判が広がることもない。これでは観光地の持続性が担保されない。そこで，本章では観光客の生の声に着目し，その奥に潜む心理を読み取ることを試みる。

まず，『伊勢市観光振興基本計画策定業務観光地聞き取り調査業務 ── 実施報告 ──（2013）』[27] の資料に記載された観光客の生の声を活用し，定性的な分析をする。この聞き取り調査は，式年遷宮実施年の平成 25 年（2013）に，①伊勢神宮内宮周辺（乗合自動車内宮駅前周辺，五十鈴川郵便局周辺，市営宇治浦田駐車場内），②外宮周辺（伊勢市観光協会外宮前観光案内所周辺，伊勢菊一店舗周辺），③二見周辺（二見浦観光案内所周辺，二見輿玉神社駐車場周辺）の 3 か所において 4 日，計 12 回にわたって実施され，600 人の観光客より協力が得られた。

1. テキストマイニング

上記の資料を分析するにあたり，テキストマイニングとよばれる統計手法を用いた。従来の統計手法の多くは数量データを分析対象としたが，「テキストマイニング」はテキスト（文字）データを分析対象にするものである。ここで問題となるのは，英語等（ラテン語系）のデータならば一語ごとに空白が入るが，日本語では単語を区切らずに文章が構成されることだ。そこで用いられるのが，形態素解析である。形態素解析は辞書データを用いて最も自然となるように文章を単語ごとに分けるものである。日本語について形態素解析が出来るフリーソフトにはいくつかあるが，今回は KH coder（樋口 2015）を用いることとする。

分析対象は，聞き取り調査における自由回答（良かった点，悪かった点）の記述内容とする。情報量は，集計文 652 文，総抽出語 6,115 語，異なり語数 1,007 語である。図表Ⅴ-1 は，上位 83 語（出現回数 5 回まで）の頻出語である。

図表Ⅴ-1　上位 83 語（出現回数 5 回まで）

上位	抽出語	出現回数
1	駐車	67
2	外宮	49
3	伊勢	45
	良い	45
5	来る	42
6	内宮	38
7	二見	33
8	人	26
9	バス	25
10	少ない	24
	神宮	24
12	きれい	23
13	店	21
14	渋滞	19
	分かる	19
16	食べる	18
17	高い	16
	残念	16
	遷宮	16
	有料	16

	抽出語	出現回数
21	ホテル	15
	混む	15
	車	15
24	赤福	14
	多い	14
26	案内	12
	駅	12
	横丁	12
	行く	12
	暑い	12
	食事	12
	無料	12
33	トイレ	11
	悪い	11
	不便	11
36	観光	10
	交通	10
	今回	10
	時間	10
	宿泊	10
	美味しい	10

	抽出語	出現回数
42	思う	9
	氷	9
44	遠い	8
	楽しい	8
	見る	8
47	感じ	7
	好き	7
	参道	7
	参拝	7
51	場所	7
	前	7
	増える	7
	増やす	7
	聞く	7
	便利	7
	歩く	7
58	スムーズ	6
	浦	6
	混雑	6
	早い	6
	道	6
	夫婦岩	6
	文化	6
	欲しい	6
	利用	6

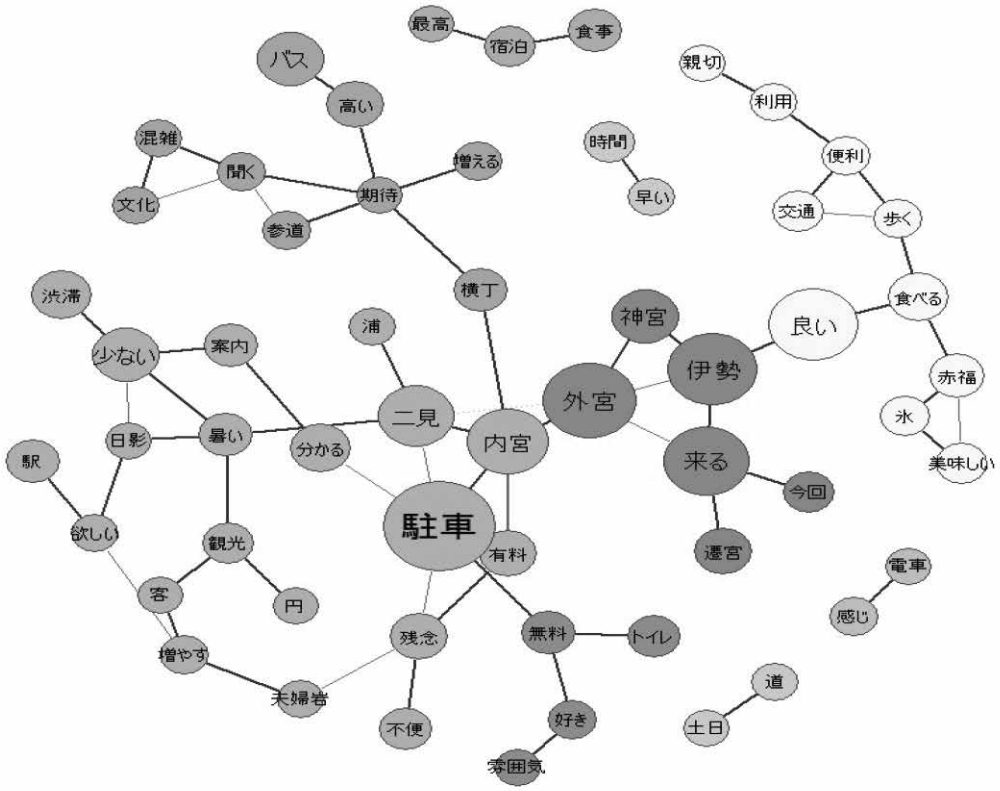
	抽出語	出現回数
67	サービス	5
	ペット	5
	安い	5
	円	5
	期待	5
	客	5
	近い	5
	空く	5
	見れる	5
	最高	5
	志摩	5
	周辺	5
	親切	5
	電車	5
	土日	5
	日影	5
	雰囲気	5

これらを KH coder の共起ネットワーク[28] という機能を利用し，関連するものを結びつけていく。その結果が図表Ⅴ-2 である。円の大きさが大きいほど頻出度が高く，関係性が強いほど結びつく線も太くなり，頻出する結びつき（媒介度）ごとに色分けをしている。左下に布置される「内

宮」や「二見」を中心とする意見には，「残念」「不便」「暑い」「有料」「渋滞」などのネガティブなワードが見られる。これは内宮や二見では鉄道のアクセスが悪いため，自家用車や乗合バスで訪れる観光客が多いからだと考えられる。「駐車」の円が大きく指摘が多いことも特徴である。これは，アンケート実施年の 2012 年 7 月より内宮前の宇治浦田駐車場が有料化され（一時間まで無料），その不満がアンケート結果に反映されていたものとみられる。

また内宮では，駐車場→おかげ横丁・おはらい町（門前町をモチーフ）→内宮という順に観光客は巡ることになる。分析では「無料」から「トイレ」へと延びており，「好き」や「雰囲気」とポジティブなワードに近くなっているが，原文ではトイレに関しては不満が多くあった。コンビニはほとんど無くトイレの場所が限られているため，年末年始・週末には女性を中心に，トイレ待ちの行列が見受けられる。中心部右寄りの領域には「遷宮」「来る」「今回」などの語が布置され，「遷宮」を目的に訪れる観光客が多数を含まれていることがうかがえる。右端の領域には，「伊勢」の地域性よりも「赤福」「氷」などの食に関する語が布置され，評価が「良い」に，また，交通利用時における市民の人柄が「親切」という語に繋がっている。

図表Ⅴ-2　共起ネットワーク（アンケート自由回答）



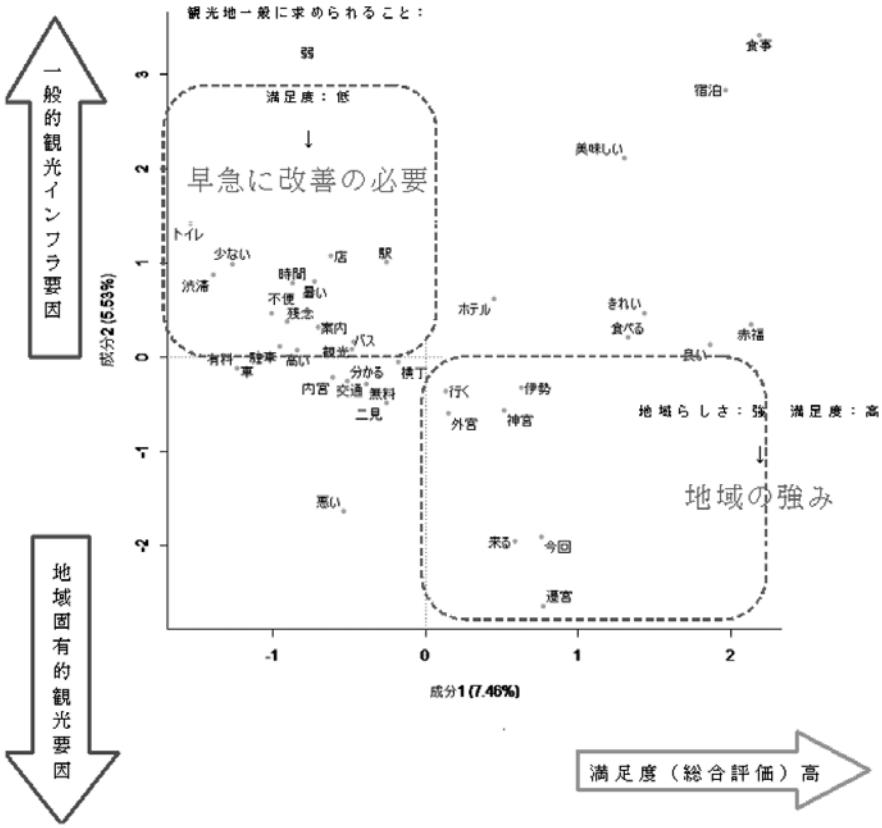
次に頻出ワードについて因子を抽出し，因子との関連性を 2 軸にプロットすることでその傾向をつかむ。この分析手法を対応分析といい，語の共起情報が集約された尺度（絶対的な値ではなく，相対的な度合い）で数値化される。プロット間の距離や方向から軸の特徴を捉え，作成者が軸の名

前を決める事となる。結果を以下の図表Ⅴ-3 に示す。

成分１（横軸）について，右方向に「良い」「きれい」「おいしい」といったポジティブなワードが布置され，左方向には「渋滞」「暑い」「残念」などネガティブなワードが布置されていることから，満足度の程度を示す尺度と解釈できる。成分２（縦軸）の負の方向には「伊勢」「外宮」「内宮」「遷宮」など伊勢地域固有のワードが布置され，これを「地域固有的観光要因（Local)」と解釈される。一方，正の方向は，「店」「宿泊」「駅」「トイレ」など普遍的なワードが布置されているため「一般的観光インフラ要因（Universal)」と解釈する。

これより従来は混在していた観光資源に関する二つの要因を分離させることができた。

図表Ⅴ -3　対応分析（アンケート自由回答）



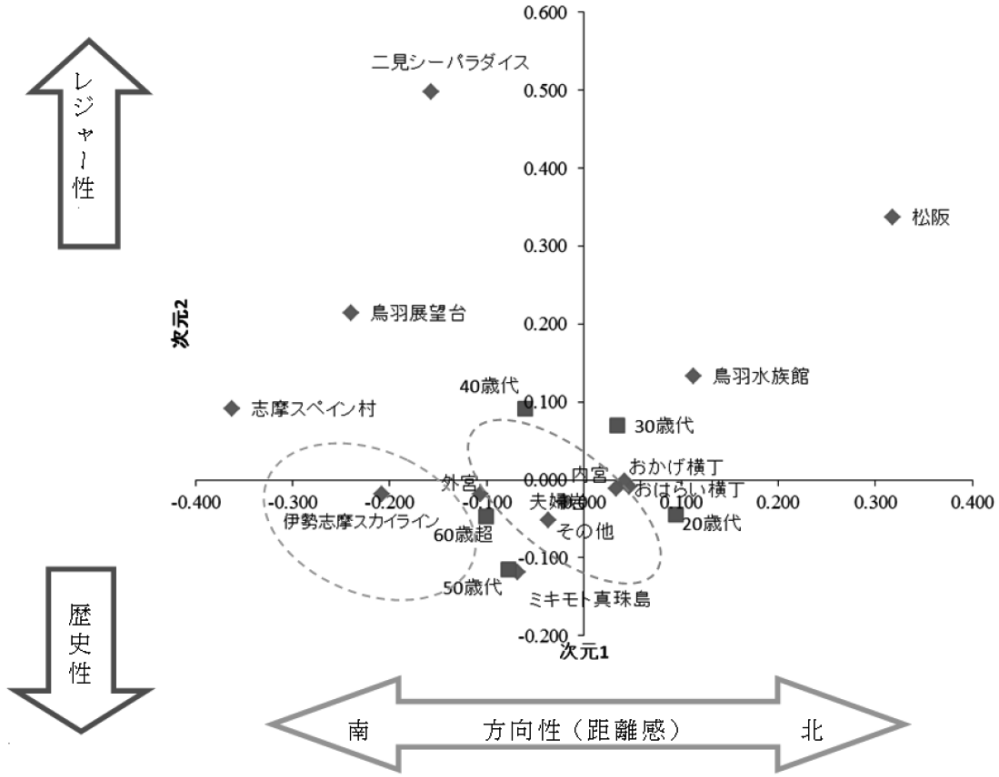
左上の点線で示される第二象限には，アンケートをとった地点（内宮，外宮，二見）が限られることも影響しているが，一般的観光インフラ要因（Universal）の不満として表れている。トイレや渋滞といった問題は早急に改善する必要が有るといえる。一方，青色点線の範囲は「地域らしさ」が強く，満足度の高い範囲は「地域の強み」であり，この領域に入る点を増やすことこそがリピーター（固定客）を掴むことに繋がるのではないかと考える。伊勢神宮，遷宮だけではなく周辺の観光スポットとの連携（パッケージング）が必要なのでは無いだろうか。

2. 年齢層と訪問地（コレスポンデンス分析）

前節での分析結果より，「地域らしさ」をもつ「地域の強み」をさらに強化することが重要であるとわかった。潜在的な資源の掘り起こしという観点で，観光客のニーズをより深く読み取るために，前掲の『伊勢市観光振興基本計画策定業務観光地聞き取り調査業務 ── 実施報告 ──（2013)』を利用し，回答者の属性（年齢層）と訪問地の観光客数[29] の関係性を捉えたい。ここでは，統計分析ソフト HAD（清水 2016）を用いてコレスポンデンス分析を行う。

結果は図表Ⅴ-4 の通りである。アンケート収集地点が内宮，外宮，二見周辺であった為，それら地点を訪れた観光客の母数が多く，中心（原点）近くにプロットされている。おかげ横丁やおはらい町は門前町として位置するため，内宮とほぼ重なっている。

図表Ⅴ-4　年齢層と訪問地（コレスポンデンス分析）



縦軸について正の方向には，志摩スペイン村（テーマパーク）や鳥羽水族館，二見シーパラダイス（水族館）が布置されることから「レジャー性」とした。伊勢志摩スカイラインは，路線バスや自家用車で朝熊山[30] に登るものである。夫婦岩（二見浦）は古来より日の出の出遥拝所（しゅつようはいじょ）として知られ，2 つの岩（男岩・女岩）を注連縄（しめなわ）で結び縁結びの象徴とされている。ミキモト真珠島は，御木本幸吉が世界で初めて真珠の養殖に成功した島だ。このような特徴を持つ地点から負の方向を「歴史性」とおいた。横軸は内宮・外宮・二見（夫婦岩）を中心に南北の方向性（距離感）をもつと読み取った。鳥羽水族館はこの基準には当てはまらないが，母数が少ないため誤差とする。

20 代 30 代（中央点線）は，内宮・おかげ横丁・おはらい横丁を中心に訪れた。20 代 30 代はマイカーを使うことで伊勢神宮周辺をピンポイントに周るという現象が起こっていると読み取れる。これを「観光のインスタント化」現象と呼ぶことにした。インスタント化が進むと前述の産業連関分析によって算出されたような経済波及効果が弱化されることも危惧される。平成 24 年（2012）より内宮近くの市営駐車場が有料化されたため，内宮周辺（おかげ横丁，おはらい町）での滞在では観光客が時間を気にするようになったことが，この現象を加速させている。

コンビニエンスストア業との競合による土産物屋利用客の減少（トイレや飲食といった観点で），格安航空や格安高速バス網の発達は観光客を増加させる一方で，「弾丸ツアー」と呼ばれる短期間での宿泊数を抑えた旅行の増加は支出額を減少させる。このような動きは，伊勢志摩地域に関わらず，近年の観光地一般（国内外問わず）の傾向ではないだろうか。

一方，50 代 60 代超の訪れる観光地は，ミキモト真珠島や伊勢志摩スカイラインなど地域的に広がりを持つ。時間的に余裕を持つ 50 代 60 代超をターゲットとする観光ツアー（観光バス）や鉄道利用の周遊きっぷによる観光マーケティング戦略が功を奏していると推測した。鉄道利用の周遊きっぷは，JR 東海の「伊勢路フリーきっぷ」や近畿日本鉄道の「伊勢神宮参拝きっぷ」「まわりゃんせ」などがある。とくに「まわりゃんせ」は，大阪・名古屋・京都方面から伊勢志摩地域間の往復特急とフリー区間乗車，そして各種入場料の優待（志摩スペイン村・鳥羽水族館・ミキモト真珠島は無料），伊勢志摩地域の路線バス（伊勢志摩スカイラインルートを含む）の乗り放題が付いている。

観光地立ち寄り地点数と宿泊数（宿泊か日帰りか）は密接に関係し，それらの数が多いほど地域内での消費額も増える。つまり，地域への経済波及効果が大きくなるということだ。これは，前述のアンケート（伊勢市内の観光者数・宿泊数・消費額について）・産業連関分析から確認することが出来る。20 代 30 代については伊勢神宮だけでなく，多くのスポットに訪れさせることが課題として挙げられる。

Ⅵ. 結論・今後の課題

本研究では，宗教都市における参拝客の集客を目的とする観光マーケティングをテーマとした。日本人の宗教観について，若者の信仰離れも確認されたが，世界と比べ，宗教を信仰していないが神仏は大切にするという特徴がある。正月の初詣参拝者数は増加傾向にあるが，首都圏 5 寺社への集中が進む一方，地方で衰退傾向にある寺社も見られた。

観光消が地域経済に及ぼす経済効果について，特に式年遷宮前後における伊勢神宮を事例とし，産業連関分析で計測した結果，観光収入は 338.0 億円，経済波及効果はその 1.42 倍程度と推計され，伊勢市の経済を 7.22％押し上げ，4,485 人の新規雇用創出する効果があり大きく貢献していることが確認された。遷宮の 7 年前から行われる行事・祭に関わる消費・雇用，そして公共・民間投資を含めれば経済波及効果はさらに大きくなる。

一方，遷宮には 550 億円もの巨費が投じられているが，憲法上の政教分離の原則から，費用の分担を行政にもとめることはできない。新田（2014）の文献に基づき，遷宮の費用捻出に苦慮するなかで培われてきた，神宮における観光マーケティング歴史的なの形成過程についても考察した。そ

の結果，下級神官の権禰宜（御師）による檀家との関係性構築，伊勢講の組織化，おもてなし，口コミによる伝承の過程を現代のマーケティングのフレームワークに当てはめてみると，みごとに合致することが確認された。

庶民にとって元来は神社仏閣への参拝が観光の原点であり，非日常における「ハレ」であった。しかし，余暇の過ごし方，観光地の多様化によって相対的に伊勢志摩地域の集客力が落ちてきている。

今日の伊勢市にとっての将来にわたる持続的な観光客維持の重要性から，参拝者数増減に与える諸要因の影響を正準相関分析によって考察した。遷宮の有無と 65 歳以上人口の影響が参拝客数増減に対し統計的に有意な結果となった。観光客数は，65 歳以上人口と伊勢神宮式年遷宮が大きな要因となっており，将来的に大きくは落ち込まないと考えられるが，20 年に一度の遷宮やゆとりをもった 65 歳以上人口の増加に頼ることは不安が残る。

そこで，伊勢観光の魅力の掘り起こしに資するため，観光客の自由記述意見に基づく実証的な定性分析を試みた。観光客の生の声であるアンケート調査について対応分析を行ったところ，「地域固有的観光要因（Local）」と「一般的観光インフラ要因（Universal）」という 2 つの要因へと分離することが確認できた。伊勢市の現状としては，一般観光ニーズ性では駐車場や駅の案内などハードの面に不満があることが浮かび上がった。また，地域特有性の面では伊勢神宮（遷宮）以外の魅力の掘り起こすことが課題となっている。

さらに年齢層別の訪問地について，コレスポンデンス分析を行った。20 代 30 代の若い世代がマイカーによって神宮周辺をピンポイントに周っており，「観光のインスタント化」現象が指摘された。マイカー利用者には多くの観光地を周れるように（長く滞在出来る）する工夫が求められる。一方，50 代 60 代のゆとり（時間的・金銭的）をもった方々については，観光バスツアー・パッケージ旅行・フリーきっぷ（まわりゃんせ等）使用率が高いことから，積極的な旅行会社への売り込み・提案が必要であると言える。

伊勢神宮式年遷宮や伊勢志摩サミットのような機会にはメディア（マスメディア・SNS・口コミ）での露出と注目度が高まり，式年遷宮が行われた平成 25 年（2013）からは三重県による「実はそれ，ぜんぶ三重なんです！」といったキャンペーンが行われた。潜在的な（全国には認知されていない）観光資源をどう繋ぎ合わせていくのか，パッケージングしていくのかが地域の課題だと言える。本研究では，地域観光の現状と課題を掘り起こすものに過ぎない。具体的な対策案・提言へと踏み込むことが今後の研究課題だといえる。

《注》

1） 大阪経済法科大学経済学部教授。
2） 伊勢市内の民間企業に勤務するゼミ卒業生。
3） 継続調査から得られるコウホート表データから，年齢・時代・コウホート効果を分離することができる。コウホート効果とは，年齢や時代による変化以外の，生まれ育った時代環境を反映した他の年代と区別できる特徴の部分である。
4） 警察庁生活安全局地域課が発表する統計だが，信頼度はあまり高くないといられている。全数把握は不可能なため目安として用いている。2010 年以降は発表されていない。
5） アメリカ商務省で開発されたセンサス局法を手本とし，日本でも旧経済企画庁の EPA 法や旧通商産業省の MITI 法が開発されて使用されている。なお，今日では，より先端的なセンサス局法 X-12，さらに

は同 X-13（いずれも経済産業省仕様）まで実用化されている。
6） 前垣（2002）における宿泊施設へのヒアリング調査に基づく
7） 前垣（2002）は，JR 大社線の廃止がこの傾向に拍車をかけたとしている。
8） 前垣（2002）は，最も大きな原因は土産品に個性がなくなってしまったことだとしている。
9） 『平成 25 年度三重県市町民経済計算』による。
10） Gross Regional Product: 地域総生産額
11） 総務省統計局『統計でみる市区町村のすがた』
12） 39 分類産業連関表では郵便事業も含まれるため労働誘発量が大きく算出されている。
13） 「週刊ダイヤモンド」オンライン 2016.4
14） 「養老令」（718）に，「租（税）」として集めた稲，粟，豆，麦などを 9 年間，雑穀 2 年間，糒は 20 年間，穀倉に貯蔵することが定められていた。米を蒸して乾かした 糒（ほしいい） の備蓄期間が 20 年であったことに因み，式年遷宮の間隔が定められたとの説もある。
15） 『太神宮諸雑事記』に天武天皇の朱雀三年（685）九月に定められたとある。
16） 中世以降は，御祈祷師が短縮して御師（おんし）と呼ばれるようになる。
17） Kitson, H. D（1921）による AIDCA 派生の洗練モデルであるが，正確な提唱者は不明である。
18） 『延喜式』巻四大神宮式に「その費用は神郡及び神戸の神税をもって支弁し，不足分は正税（国庫）から負担される」とある。
19） 外宮では 39 回が節目となり，129 年間途絶えた後に 40 回が斎行された。
20） 『塩嚢鈔』に「若くは生を受くる人，大神宮へ参詣すべき事勿論」
21） 『文保服假令』などによれば，鎌倉時代後期には尾張・美濃を中心に広汎な層による伊勢詣が現出するに至った。
22） 長谷寺，醍醐寺，紀三井寺，石山寺，園城寺，清水寺，六波羅蜜寺ほか
23） 原因は，熊野詣で険しい山道を案内する先達（せんだつ）（山伏）の活動が停滞，庶民の旅のニーズが荒行修業から平坦な道を行く物見遊山に変化など。
24） ここに至るまでには伊勢国の臨済宗慶光院上人の清順（3 世），周養（4 世）による熱心な勧進もあった。
25） 大々御神楽・御初穂＝ 30 両，8 ヵ所へ心付け＝ 4 両 3 分，投銭＝ 3 分，竹葉料＝ 1 分（1 名）などの記録がある。
26） 面や装束をつけた舞い手が，釜湯を用いて奉納の舞いを踊る神事。
27） 伊勢市［2013］『伊勢市観光振興基本計画策定業務観光地聞き取り調査業務』実施者株式会社リクルートライフスタイルじゃらんリサーチセンター
28） ある語とその周辺に同時に出現する頻度（出現確率）から，相関の強さを数値化し結びつきを評価する。
29） 17 地点について
30） 朝熊山は『お伊勢参らば朝熊をかけよ，朝熊かけねば片参り』と伊勢音頭で唄われているように，参宮を終えた人々は，朝熊山に参詣するのが一般的だった。標高 555 mでその山頂には展望台や神宮の鬼門を守る金剛證寺がある。『https://www.kankomie.or.jp/spot/detail_1609.html（観光三重＝三重県観光連盟）』（2017 年 1 月 20 日閲覧）

【参考文献】

Barry, T. E Howard, D. J（1990）. ‘Areview and critique of the hierarchy of effects in advertising’, “International Journal of Advertising 9”
伊佐良次［2016］「観光政策と産業連関分析」高崎経済大学地域科学研究所『観光政策への学際的アプローチ』勁草書房
石井研士［1991］「初詣の実態研究序論 ── 戦後の神社神道の変容の解明に向けて ──」明治聖徳記念学会紀要復刊第 1 号
入谷貴夫［2012］『地域と雇用をつくる産業連関分析入門』自治体研究社
鎌田道隆［2013］『お伊勢参り ── 江戸庶民の旅と信仰』中央公論新社
河合真如［2013］『常若の思想 ── 伊勢神宮と日本人」祥伝社
John Breen［2015］『神都物語 ── 伊勢神宮の近現代史』吉川弘文館
近藤祐介［2015］「熊野参詣の衰退とその背景」，学習院大学人文科学研究所『人文』14 号 pp. 308-287,
淡野明彦［1980］「観光開発の地域的インパクトに関する考察」新地理

新城常三［1971］『庶民の旅と歴史』NHK 出版
新田功［2014］「観光の原点としての伊勢参宮についての経済的・統計的考察」新情報
畑中章宏「2016」,「戦後日本に「初詣」が定着した意外な理由～実は最近のことだった⁉
樋口清之［1980］『日本人の歴史 7（旅と日本人）』講談社現代ビジネス
ブランド総合研究所［2016］『地域ブランド調査 2016』
平山昇［2005］「明治期東京における「初詣」の形成過程一鉄道と郊外が生み出した参詣行事　一」『日本歴史』12 月号，吉川弘文館
日夏嘉寿雄［2000］,「旅行業の生成と発展一新しいビジネス機会の発生と事業化一」,『奈良県立商科大学「研究季報」第 11 巻第 2 号』
平山昇［2012］『鉄道が変えた社寺参詣 ── 初詣は鉄道とともに生まれ育った』交通新聞社
藤谷俊雄［1968］『「おかげまいり」と「ええじゃないか」』岩波書店
藤村和宏・王維（2006）,「地域活性化および伝統文化の受容基盤形成装置としての“こんびら歌舞伎”の復興」,『香川大学経済学部研究年報 46』. 2006.
前垣瑞生（2002）,「観光資源としての出雲大社の実態」，山野正彦編『山陰萬華鏡 ── 大阪市立大学文学部地理学野外調査実習報告書 ──』
松鷹彰弘［1998］「巡礼と観光に関する一考察」,『沖縄短大論叢』12(1): pp. 1-29
三橋健［2013］『伊勢神宮 日本人は何を祈ってきたのか』朝日新書
安田秀穂［2008］『自治体の経済波及効果の算出』学陽書房
近畿日本鉄道「近鉄資料館 ── 近鉄ストーリー」

【官公庁統計・資料】

伊勢市［2013］『伊勢市観光振興基本計画策定業務観光地聞き取り調査業務』実施者株式会社リクルートライフスタイルじゃらんリサーチセンター
伊勢市［2014］『観光入込客及び観光消費額の算出方法』
伊勢市［2014］『平成 26 年伊勢市観光客実態調査』
観光庁［2016］『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究』
国土交通省観光庁「観光入込客統計に関する共通基準」
総務省［2009］『平成 17 年（2005 年）産業連関表総合解説編』
『家計調査年報（2013）』総務省統計局
総務省［2009］『平成 17 年（2005 年）産業連関表総合解説編』
統計数理研究所［2014］「国民性の研究第 13 次全国調査」統計数理研究所国民性調査委員会
三重県［2014］『平成 23 年三重県産業連関表』三重県戦略企画部統計課

【参照ホームページ・サイト】

http://www.kintetsu.jp/kouhou/History/A10004.html
三重県環境生活部文化振興課県史編班「県史あれこれ ── 私設鉄道で発足した関西・参宮鉄道」
　http://www.bunka.pref.mie.lg.jp/rekishi/kenshi/asp/arekore/detail.asp?record=32
三重県観光連盟（観光三重）
　https://www.kankomie.or.jp/spot/detail_1609.html
三重大学図書館浮世絵コレクション
　http://culgeo.i-portal.mie-u.ac.jp/kyodoshi/GIS/nishikie/prints/L_111.html
金子和夫事務所 地域ブランド開発
　http://kanekok.com/greetings/
週刊ダイヤモンド・オンライン
　http://diamond.jp/articles/-/89351
電通モダン・コミュニケーションラブ
　http://www.dentsu.co.jp/sips/index.html

（原稿受付　2018 年 2 月 23 日）

経営経理研究　第 112 号
2018 年 3 月　pp. 165-185

〈論　文〉

中小製造業の経営革新と産業集積の再生

～新しいビジネスモデルの構築を目指して～

森　下　　正

要　約

本論は，中小製造業が経営革新を果たすために必要な戦略と，産業集積の再生に資する中小企業政策を明らかにしようとするものである。まず，中小製造業が集中立地している産業集積について改めて類型化を行うと同時に，集積の経済と外部不経済，そして集積の成長阻害要因について理論的に概説する。また，今日の経済・社会的環境の変化が中小企業経営に与える影響について明らかにした。

こうした理論と現状を踏まえ，産業集積の中小製造業の状況を明らかにするために産業集積を企業城下町型，産地型，都市型，誘致型の 4 つに分類し，それぞれ代表的な集積に絞って，2004 ～ 14 年の 10 年間の推移を検証した。その結果，一律に産業集積が苦境に陥っているのではなく，集積ごとの経済・社会的環境の違いによって，異なるパフォーマンスが見られた。また，この違いを生んでいる要因の一つに企業家的風土があることに着目することで，中小製造業が経営革新を果たしていくためには，企業を取り巻くステイクホルダーを巻き込んだ取組の必要性を示した。

また，産業集積の再生に資する中小製造業の競争力強化策について，経営改善と経営革新の視点から実証的に明らかにした。その結果，「特許・実用新案等知財の取得・活用」「ISO 等経営品質指標の認証取得」「同業種・異業種・産学官連携」などの新しいことに挑戦する中小製造業が依然として少ないことが明らかにされた。このことを受けて，産業集積の再生のためには，現在，中小製造業と集積に不足する弱点を補強する政策を展開することについて提言を行った。

キーワード：中小製造業，産業集積，企業家的風土，経営革新，広域連携

目　次

はじめに
第 1 章　中小製造業に与える産業集積のインパクト
第 2 章　経営革新を実現する企業家的風土の形成の必要性
第 3 章　産業集積におけるモノづくり力の強化策
第 4 章　産業集積の弱点を補強する政策展開

はじめに

経済のグローバル化は，日本国内の産業集積の縮小，いわゆる産業の空洞化を引き起こしている。2017 年時点で一部，国内生産へ回帰する現象も生じているが，少子高齢化に伴う国内市場の

縮小と後継者難が集積内の中小企業にとって，今後も続く経営課題である。また，一般市民における日常の生活習慣の持続的な変化，IT や AI といった情報通信技術の急激な進歩は，従来の商習慣と取引構造を大きく変貌させている。しかし，地方創生が求められている今日，日本全国に展開している企業城下町や産地，そして大都市圏に集積がみられる都市型産業の再生なくして，地域経済の活性化は実現できない。

そこで，本論は，中小製造業を中心に集中・集積している産業集積に着目し，集積の経済が中小製造業に与える今日的な影響を改めて明らかにしていく。また，厳しい局面におかれている産業集積の再生にとって必要な視点として，経営革新を実現する企業家的風土を産業集積が地域として保有することの必要性，産業集積の中小製造業が経営力，競争力を強化するために必要となるモノづくり強化策などについて，改善活動と経営革新の視点から明らかにしていく。最後に，縮小傾向にある産業集積が再生を果たしていくために必要となる現在，集積に不足する弱点を補強する広域サプライチェーンの形成と企業及び人材誘致政策について提言していくこととする。

第 1 章　中小製造業に与える産業集積のインパクト

第 1 節　中小製造業の類型化による分析の視点

産業集積に存在する中小企業，特に中小製造業を，従業員規模や資本金を基準として，単純に大，中，小，零細と分類することは容易なことである。事実，企業規模を分析基準とすることの背景には，企業規模とその規模が持つ一般的な質的側面との間に密接な関係があるからである。また，マクロ経済的には，一国における大企業との対比で，中小企業が有する質的な課題に顕著な問題が見いだせるからである[1)]。

従って，企業規模別に大企業と中小企業との間に存在する賃金格差，生産性格差，利潤率格差，利子率格差，付加価値率格差などについて，統計的に明らかにすることで，問題を有する企業を発見し，中小企業支援政策の対象を絞り込むことには意義がある。

しかし，産業集積における個々の企業の経営指向，経営体質，事業展開などについて，実証的な実態調査・研究を進めていくと，中小零細規模であること，イコール，問題を抱えた企業という一般化に限界が必ず生じる。つまり，ある産業集積では，企業数の大幅な減少に陥っているとしても，極わずかの特殊事例としてではなく，複数の中小企業が地域の有力・優良企業として，高付加価値経営，急成長あるいは安定成長を実現していることが数多く見出せるのである。

例えば，下請企業であるために，オンリー・ワンの自社オリジナル製品を所有してはいないが，品質と納期で抜群の技術力を保有し，常に製造技術の改善と高度化を行うことで，高付加価値経営と安定経営を実現している企業もある。つまり，産業集積において，自主・自律的中小企業の存在を必ず確認することができるのである。

従って，産業集積における中小企業を分析する場合，またその結果に基づく産業集積活性化のための中小企業育成・支援策や中小企業の経営モデルを一般化する場合には，企業の経営力そのものを量的，質的両面から明らかにするミクロ分析が必要となるのである。

第２節　産業集積の類型化による分析視点

日本国内だけではなく，海外でも，産業集積は多種多様な特徴を有していることから，単純に類型化して分析を行うことが難しい。しかし，産業集積を大きく分類すると，①消費財を中心に特定の製品を作る企業が集中立地している産地（地場産業）型集積，②大企業の生産拠点の周辺に下請企業が立地している企業城下町型集積，③それ以外で製造業が集中立地している工業地帯（都市）型集積の３形態に区分することが一般的である[2)]。

この分類方法は，『中小企業白書　1998 年版』によるものであるが，一見すると地理的な立地条件の違いによる分類のようにみえる。しかし，地理的に大都市部なのか地方都市なのかという違いがあるにせよ，産業集積に立地する中小製造業の取引関係と業種構造を重視した分類方法となっている。

まず，①の産地（地場産業）型集積は，製品の企画，販売を担う域内の産地問屋（卸売業）を頂点に，その傘下に製造機能を担う中小製造業がぶら下がる集積となっている。通常，消費財分野の製品一業種から成り立つ場合が多い。しかし，今日では後述する都市型集積に転換を図ってきた地域もある。また，地場産業，伝統産業，産地などを総称して産地型集積あるいは産地と呼ぶ場合が増えたが，いずれも特定地域で特定製品の生産，物流，流通，輸出などに従事する多数の中小企業群が集中立地して成り立つ産業集積のことである[3)]。

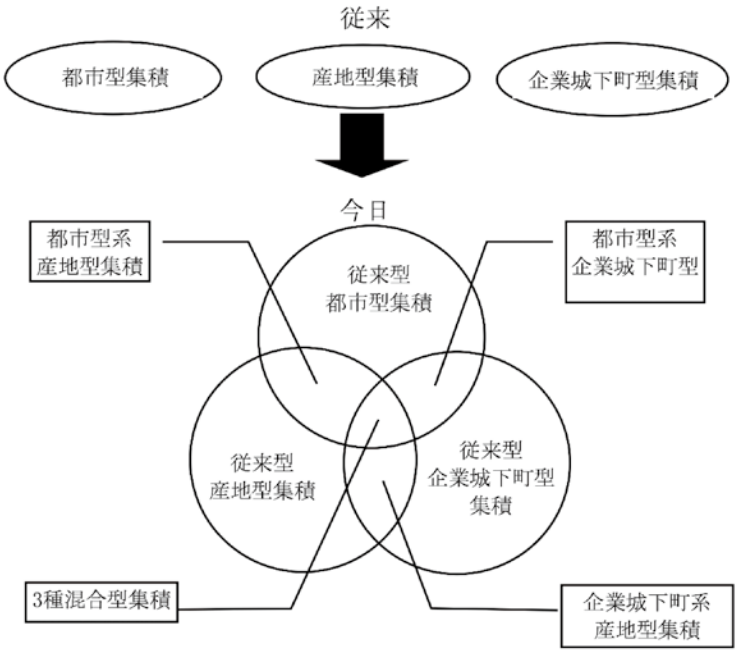
次に，②の企業城下町型集積は，グローバル市場を相手にする大企業の親工場を頂点として，一次下請，二次下請，そして最終段階のＮ次下請に至る階層的組織による分業体制を有する，いわゆる下請重層構造を特徴とした集積となっている[4)]。

従って，大企業の業種によって地域の中小製造業の業種が規定されているという特徴がある。しかし，今日では産地型集積と同様，都市型集積に転換を図ってきた地域も存在する。また，１業種１社（1 グループ）の大企業を頂点とし，業種構成が多様化していない単一産業型地域がある一方，複数業種・複数社（複数グループ）の大企業を頂点とし，業種構成が多様化している複合産業型地域も出現している。

最後に，③の工業地帯（都市）型集積は，地域全体としては，特定の大企業や卸売業との取引関係は持たず，複数かつ多様な取引先を有し，多種多様な製品群の提供を可能としている集積である。また，個別企業レベルでみると，特定企業にしかできない固有の製造技術・技能を保有することで，中小製造業であっても，いわゆる「オンリー・ワン」企業といえる強さを有する企業が多く集積している。

また，都市型集積は，主に三大都市圏を中心に展開していたが，近年では，前述したように新潟県の燕市，三条市，長野県の坂城町なども従来の産地型集積から都市型集積へとその性格を変えてきている。また，企業城下町型集積であっても，複数業種で構成される大企業が地域のリーディングカンパニーとして存在することから，その傘下の下請中小企業群も多様化し，かつ独自の展開を図っている地域では，企業城下町型集積と都市型集積の両方の特徴を有することもある。従って，産業集積のパターンは，多様化しているといえる（図表１参照）。

図表１　日本の産業集積分類パターン



注：筆者作成。

なお，『中小企業白書　2000 年版』では産業集積を，①産地型集積，②企業城下町型集積，③都市型集積，④進出工場型集積，⑤広域ネットワーク型集積，⑥産学連携・支援施設型集積，以上 6 つに類型化している。また，②企業城下町型集積を，ⓐ大企業がアウトソーシングを重視していて企業間の結びつきが強いタイプ（自動車産業，家電製品など），ⓑ大企業の内製率が高く，企業間の結びつきが弱いタイプ（造船重機，基礎素材など）に区分している。しかも，ⓐの企業間の結びつきが強いタイプを，1）大都市工業型集積（大田，東大阪など），2）地方都市型集積（浜松，諏訪・岡谷など），3）都市産業型集積（原宿・青山，秋葉原，神保町など）と 3 つに細分化している[5)]。

また，『中小企業白書　2006 年版』では，①企業城下町型集積，②産地型集積，③都市型複合集積，④誘致型複合集積の 4 つの類型に産業集積を分け，分析を行っている。同年の白書は，高度経済成長期から安定経済成長期にかけて，積極的に企業誘致活動を行われてきたことを踏まえ，『中小企業白書　1998 年版』の概念に誘致型複合集積を加えた形となっているのである[6)]。

第 3 節　集積の経済

日本を含む先進諸国と新興工業諸国には，大企業や中小企業が集中立地している地域（単一都市あるいは都市圏）が存在する。それを称して産業集積というが，本論では特に，製造業の中小企業が集中・集積している地域を扱うため，中小製造業集積地と呼ぶことにする。

中小製造業集積地の成長・発展を理解するためには，静態的な把握ではあるが，現在，実際に存在する集積が有する影響力を理解する必要がある[7)]。

そこで，個々の産業集積を実際にみてみると，一定の集積の経済を有していることがわかる。この集積の経済とは，地理的空間に直接的な生産者（企業，工場，商店），労働プール，金融資本

（信用金庫・組合，ベンチャー・キャピタルやエンジェル），情報（情報通信ネットワーク）など，物的・社会的インフラストラクチュアが集中・集積していることである。そのような環境に企業が立地することで，少なくともその地域が拡大を続けていくことのできる限界まで，これら多様な物的・社会的インフラストラクチュアが，あまり集中・集積していない地域に立地している企業よりも，コストを削減することができる。あるいは，物的・社会的インフラストラクチュアが高度に発達し，より密集，集中している地域にある企業が，他の地域の企業よりも生産コストを削減できる限り，集積の経済は企業に立地地域と関連する多様な経済的メリットを提供するのである[8)]。

しかも，この集積の経済は，他の地域からの企業や人材の移転を促進する「吸引力」を発揮することで，さらに集積地が拡大成長を遂げることができるのである[9)]。

従って，産業集積における集積の経済が中小企業経営に与える多様な経済的メリットの要素をまとめると，主につぎの６つをあげることができる[10)]。

①柔軟な企業間分業を高度に専門化させている域内経済
②特定産業の技術を確保する際のコストを削減できる外部経済
③イノベーションに係わる情報の伝搬・確保が容易な人的交流
④特定産業に必要な公共サービスのスケールメリット
⑤域内における厳しい競争による技術・技能の向上
⑥産業の苗床機能

①の柔軟な企業間分業を高度に専門化させている域内経済では，産業集積の内部で企業間に細かい分業が発達し，多様な産業技術の要素が蓄積されている。また，多様な産業技術の要素が蓄積されていることから，要素技術間の組み合わせ，あるいは企業間の分業が可変的で多様である。この可変性と多様性が，分業に参加している個々の企業からみれば，範囲の経済を享受しているということになる[11)]。

②の特定産業の技術を確保する際のコストを削減できる外部経済とは，「共通」の生産要素プール，例えば土地，労働，資本，エネルギー，下水，輸送などによって，各企業や各工場が得ることのできる利益のことである[12)]。

多くの企業がこの「共通」のプールを共有することによって，各種生産要素の供給が増加し，かつ多様な専門性も入手し易くなる。このような生産要素プールの供給増大と一層の専門化は，長期に渡って価格を引下げ，生産性を向上させる傾向を持つ。そこにユーザーである企業にとっての「外部」利益がある。つまり，長期に渡って，個々の企業の生産コストは，仮に生産者が独自にそのような要素を入手しなければならない場合よりも，そのようなインフラストラクチュアと専門化された労働と資本の「共通」プールが存在する場合に，より低くなるのである[13)]。

③のイノベーションに係わる情報の伝搬・確保が容易な人的交流とは，イノベーションの源泉である研究開発機関や施設との近接性および技術保有者と事業経営者とのフェイス＝トゥー＝フェイスの人間関係（人的ネットワーク）などのことである[14)]。

特に，この人的ネットワークの存在が，活気に満ちた地域経済を支え，地域経済の繁栄を成功させる必須条件として重要である[15)]。

④の特定産業に必要なスケールメリットを提供する公共サービスとして代表的なモノに，工業団地やサイエンスパークなどがある。具体的には，ここで生み出されるスケールメリットは，工業団地の場合，団地に入居した企業が，いくつかの生産工程ならびに生産形態について，より大きい規模の生産施設に生産を集中させることで，生産コストを削減することができるものである。理論的にも，企業が投入する生産要素の総投入量の加重平均に対する総生産量の割合，すなわち「生産性」を向上させることを可能とする効果である[16)]。

これには２つの形態があって，各企業が個別により大きい生産施設を有する欧米型の形態と各企業が共同してより大きい生産施設を保有し，使用する日本型の形態に分類できる[17)]。

また，サイエンスパークの場合，パークに入居した企業が大学の研究能力，研究室ならびに高度に訓練された労働力に極めて近接することから，低コストで容易に最先端の研究成果を活用できる。つまり，技術的なサービスを効率的に受けることができるのである[18)]。

⑤の域内における厳しい競争による技術・技能の向上は，集積内に多数の企業が密集しているという経営環境が，域内の中小製造業に対して，常に互いに切磋琢磨することで，技術レベルの向上とイノベーションの実現に努めることを促すものである[19)]。

⑥の産業の苗床機能は，企業の新規開業とその結果もたらされる新産業創造を生む機能のことである。これには，創業のリスクとコストの軽減，スピンオフ後の創業時の支援がある。まず，リスク・コストの軽減は，集積内で細分化された分業によって，分業の一単位の小規模化が達成されることから，創業に必要とされるコスト，リスクが低減する[20)]。

次に，スピンオフ後の創業時の支援は，経営面，技術面，資金面に分けることができる。経営面の支援としては，新規創業企業にとって，集積内の既存企業が「仕事の発注・製品の購入先」となる，あるいは「取引先（顧客）の紹介・斡旋」を行うなど，新しいネットワーク形成となる支援の提供者になるということである[21)]。

技術面での支援としては，「技術面での指導・協力」という集積内での技術の伝播につながる支援も，新規創業企業は集積内の既存企業から受けやすいのである[22)]。

また，資金面での支援は，日本の場合，アメリカのベンチャー・キャピタルのように，危険負担をする資金の提供，いわゆる直接，新規開業企業に投資を行う支援も，充実してきた。しかし，中小企業においては，依然として融資を主体とする間接金融による資金調達が中心である。この役目を果たしているのが，地方銀行，中小企業信用金庫，中小企業信用組合など，集積内に立地する地域金融機関なのである。

以上のような経済的メリットを，現存する中小製造業集積地は，その全て，あるいはその一部を有することで，いわゆる集積の経済が機能する限り，地域産業としての成功と成長を遂げることができるのである。

第４節　外部不経済と成長阻害要因

中小製造業集積地における集積の経済は，永久不変ではない。集積内外における経済的な阻害要因によって，集積の経済が弱体化し，ひいては中小製造業集積地自体の存立が危ぶまれる事態に陥ることは，歴史が経験的に教えてくれる。現に日本では，鉱業，鉄鋼業といった産業によって成立していた室蘭や釜石などの企業城下町型集積では，産業構造の変化と国際的な経済競争の中で，そ

のほとんどが新産業への構造転換を果たせずに，集積の経済が縮小してしまった。また，アメリカでも，造船のフィラデルフィア，自動車のデトロイトなどは，往時の面影を残しながらも，かつての集積の経済を保持していない。

この中小製造業集積地における集積の経済を弱める阻害要因には，内的要因と外的要因のふたつがある。まず，内的要因には，過度の集中と集積がもたらす外部不経済がある。これには，交通渋滞や重工混在による公害問題，過度の集中による地価の高騰と事業拡大のための余地の減少などがある。

つぎに，外的要因には，技術革新，産業構造の変化および競争条件の変化をあげることができる。技術革新は，集積内の企業に対して，既存の製品，生産・販売方法，経営管理手法などを刷新することを促す要因となると同時に，技術革新に対応できない，あるいは技術革新を引き起こすことのできない企業を排除する要因となる。

産業構造の変化は，既存産業に新しい産業が加わっていくことだけではなく，既存産業それ自体の高度化を促す要因となる。例えば，中小製造業集積地でも，経済のサービス化が進んできた。かつては，地場問屋を中心に，中小製造業の販売機能を卸売業者が果たしてきた。それに加えて，今日では情報処理サービス業，ソフトウェア業などが，情報ネットワーク時代への対応を支援する機能を発揮し，中小製造業の製造現場における自動化のみならず，ネットワークを介在した電子受発注や企業間情報交換を促進している。その結果，中小製造業であっても，卸を介さない直接的な営業展開を可能にしている。

最後に，競争条件の変化は，集積内の中小製造業に対して，製造コストを恒常的に引き下げることを要求する。特に，経済のグローバル化に伴う国際的な大競争時代にあっては，価格競争上の優位が長期にわたって継続することはあり得なくなってきた。さらに，継続的な製品の品質向上と納期の短縮，計画的な受注から突発的あるいは特別注文への対応を迫る。こうした事業経営に対する圧力が，さらなる技術革新，高度情報化，熟練工の養成につながる。一方で，この対応に遅れたり，見誤ったりすれば，即，事業経営が不安定となる。

他にも競争条件の変化には，消費者の価値観やライフスタイルの変化，法規制の変化などに伴う既存マーケットの縮小・消滅もあり得る。例えば，日本では服装の西欧化によって，一部の高級ブランド品を供給する地域を除いて，和服製造業の中小製造業集積地の多くが，厳しい状況に陥っているのである。

第５節　変貌する経済・社会的環境と中小企業経営

個々の集積における経済・社会的環境（産業風土）は，常に持続的に変化する流れの中にある。今日，日本の経済は，第２次世界大戦後の量的拡大に適した日本経済システムが終演を迎えている。それゆえ，今後は新たに質的発展を目指す日本経済システムの構築を目指して産業構造転換を進める必要がある。

つまり，これからの産業構造転換の潮流は，主に次の６つに分類することができる。①さらなる経済活動のグローバル化の進展，②規制緩和・改革の進展，③ニッチ（すき間）市場の台頭，④自然環境の保護・保全の推進，⑤高度情報化・高速交通体系の整備の進展，⑥急速な高齢化社会の到来と労働形態の多様化である。

第１に，さらなる経済活動のグローバル化は，様々な形で展開する。例えば，①東アジアや中南米の新興工業諸国の急速な経済発展による製品輸出市場における国際競争の激化，②新興工業諸国からの製品輸入の増大に伴う国内市場における競争の激化，③新興工業諸国の市場の急拡大と国際的な情報通信ネットワークの構築などに伴う生産・販売拠点の国際展開と国際水平分業体制の成立，そして④国内生産拠点の縮小に伴う産業の空洞化である。

しかし，経済活動のグローバル化は，逆に各国あるいは地域ごとに特色ある産業が発展するチャンスも与えてくれる。それは，特に各地域が持つ特有の産業風土や地域資源活用を基盤として成り立つ産業である。しかも，その産業は，単なる価格競争に巻き込まれることは無く，地域固有の産業として，性能，品質，納期，標準化規格などの非価格競争力を有することで国際競争力を確保することができる。

第２に，規制緩和・改革の進展は，日本を含めた先進工業諸国のみならず，新興工業諸国も巻き込んで，1980 年代後半から長年にわたって繰り広げられてきた。こうした流れの中で，従来規制によって参入することのできなかった産業分野に，新たなビジネスチャンスが拡大した。しかし，新たな産業分野は，情報通信事業，医療サービス事業など，国家的なプロジェクトに基づく分野や公共性が非常に高く規制が最も厳しかった分野に限定されている。それ以外の分野の規制緩和は，既存企業と新規に参入する企業との間に熾烈な競争を生じさせながら，当該産業分野の新業態への転換を促進することにつながる。

第３に，ニッチ（すき間）市場の台頭は，日本を含めた先進諸国における消費市場の飽和と消費者ニーズの多様化に伴う現象である。つまり，規模の経済が発揮しにくい「すき間市場」，いわゆる「ニッチ市場」が台頭する。これに対して製造業は，多品種少量生産や限りなく受注生産に近い変種変量生産を求められるようになる。また，サービス業では個別ユーザーごとにきめ細かな対応が要求されるようになる。加えて，小回り性や機動性といったフレキシブルな生産形態やサービスの提供形態が求められ，大企業よりも中小企業に優位な市場環境がもたらされる。

第４に，自然環境の保護・保全の推進は，地球規模の環境問題の解決が求められている今日，今後，最も有望な産業分野を形成する可能性が高い。というのも，環境問題の解決無くして人類を含めた地球上の動植物の存続は考えられないからである。また，環境ビジネスの分野は，直接的に自然環境の保護・保全を推進する分野だけではない。既存産業の企業が，環境汚染物質の排出量を削減したり，廃棄物のリサイクルや化石燃料の省エネ化を進めたりすることも環境保護・保全につながる。また，環境問題に対する意識や環境対応ビジネスを指導，支援するサービス業の台頭も考えられる。この意味で新たに誕生する企業のみならず，既存企業も取り組まなければならない事業分野が大きく残されているといえる。

第５に，高度情報化・高速交通体系の整備の進展は，これまでのビジネスサイクルやビジネスシーンを一変させている。特に，インターネットに代表される高度情報化は，パソコンやワークステーションといったコンピュータのダウンサイジング化，低価格化，ネットワーク化，そしてスマートフォンや携帯電話などの情報端末の個人ユーザーへの普及などによって達成される。これによって，これまで企業内や系列企業間専用であった情報ネットワークから，一気に全ての企業と消費者を直接結びつけるネットワーク展開が可能となった。さらに，IT は製品設計の現場を大きく変える可能性がある。三次元 CAD/CAM の出現は，NC 工作マシーンとの親和性が高いことから，

設計から製造にいたるまでのリードタイムを大幅に短縮している。

第6に，急速な高齢化社会の到来と労働形態の多様化は，65歳以上人口の割合が増えるために，生産年齢人口層の社会保障費負担を大きくするといった問題を台頭させながら，女性と高齢者の社会進出を必要不可欠なモノとして要請する。例えば，65歳以上の高齢者の場合，日本の平均寿命が男女ともに80歳前後となった今日，高齢者の生活シーンは，従来になく多様化していくことが予想される。具体的には，所得も余暇も十分に持つ高齢者，定年退職後も生き甲斐や生活のために仕事を続けたい高齢者，不幸にして病床に伏す高齢者など，同じ高齢者といっても，その生活シーンは大きく異なっている。こうした高齢者をターゲットにしたビジネスは，今後ますます必要性を増すであろう。しかも，高齢者を消費者としてとらえるビジネスと，高齢者を有効かつ経験豊富な人材として活用するビジネスのふたつが，台頭していくのである。

以上のような変化は，日本の産業にとって既存分野の縮小・衰退のみを意味するものではない。逆に，新たな産業分野，すなわちニュー・フロンティアの到来も意味する。しかし，上述したな経済・社会的環境の変化は，日本の全ての地域において，ニュー・フロンティアの事業化に成功した企業を，多数輩出することができる要因となるとは限らない。というのも，世界中の個々の地域には，長年の歴史によって培われた地域固有の産業風土が存在するからである。すなわち，個々の地域には，一般的にいわれている産業基盤に加えて，住環境，教育環境，アミューズメント環境も含めた社会的インフラストラクチャー，さらには確実な将来予測が可能な地域の人口構造などを含めた産業風土が，地域の経済発展の将来を決定づける重要な要因となるからである。実際，企業の立地展開には，地域的偏在性があり，産業風土が企業の立地展開に大きな影響を及ぼしているのである。

第2章　経営革新を実現する企業家的風土の形成の必要性

第1節　集積別中小製造業の現状と課題

産業集積の類型化は前章で明らかにしたように，調査や政策目的によって多様化している。しかし，集積別中小製造業の状況を明らかにするために，ここでは『中小企業白書　2006年版』で示された分類，すなわち①企業城下町型集積，②産地型集積，③都市型複合集積，④誘致型複合集積の4つに分類し，企業城下町型は愛知県豊田市（輸送用機械器具製造業中心），産地型は新潟県燕市・三条地区（燕市と三条市の両市で金属製品製造業中心），都市型は東京都大田区（金属製品製造業中心），誘致型は岩手県北上市（輸送用機械器具及び電子部品・デバイス・電子回路製造業中心）といった代表的な集積に絞って，2004～14年の10年間の推移を比較していくこととする。

第1に，事業所数の推移をみていくと（図表2参照），4類型の集積全てで事業所が2004～14年の間で減少している。特に，都市型の大田区の減少が著しく-38.8％であった。また，大田区は30人～299人，300人以上の事業所数も減少傾向にある。一方，企業城下町型の豊田，産地型の燕三条，誘致型の北上では30人～299人，300人以上の事業所数は，増加あるいは変化なしであった。

第2に，従業員数の推移をみていくと（図表2参照），2004～14年の間で企業城下町の豊田は増加したが，産地型の燕三条，都市型の大田区，誘致型の北上は減少した。特に，大田区は事業所数の推移と同様，従業員数の減少が著しく-34.9％であった。しかし，1事業所当りの従業者数は，

豊田の 34.2％を筆頭に 4 類型の集積全てで増加した。燕三条と北上も 10％を超える増加となっているが，大田区は 5.9％の増加にとどまった。いずれにせよ，存続事業所においては，規模拡大傾向にあることがわかる。

図表 2　産業集積 4 分類別主要産業集積地の 2004 ～14 年の推移

市区町村	豊田市			燕三条地区			大田区			北上市		
集積4分類	企業城下町型集積			産地型集積			都市型複合集積			誘致型複合集積		
調査年	2004年	2014年	増加率	2004年	2014年	増加率	2004年	2014年	増加率	2004年	2014年	増加率
事業所数計	1,045	860	−17.7%	1,596	1,265	−20.7%	2,299	1,413	−38.5%	265	232	−12.5%
内従業者30人～299人	205	214	4.4%	186	198	6.5%	159	135	−15.1%	65	67	3.1%
内従業者300人以上	41	47	14.6%	8	8	0.0%	3	1	−66.7%	10	12	20.0%
従業者数　（人）	96,001	105,996	10.4%	30,935	28,715	−7.2%	33,026	21,496	−34.9%	13,153	12,783	−2.8%
1事業所当り	92	123	34.2%	19	23	17.1%	14	15	5.9%	50	55	11.0%
現金給与総額　（万円）	63,062,910	71,941,126	14.1%	11,081,482	10,117,615	−8.7%	15,082,727	9,263,392	−38.6%	5,630,755	5,162,981	−8.3%
従業員1人当り	656.9	678.7	3.3%	358.2	352.3	−1.6%	456.7	430.9	−5.6%	428.1	403.9	−5.7%
製造品出荷額等　（万円）	996,758,423	1,308,473,198	31.3%	67,916,973	68,314,988	0.6%	73,355,219	41,102,927	−44.0%	35,749,211	37,767,634	5.6%
従業員1人当り	10,382.8	12,344.6	18.9%	2,195.5	2,379.1	8.4%	2,221.1	1,912.1	−13.9%	2,718.0	2,954.5	8.7%
粗付加価値額　（万円）	288,614,889	378,935,180	31.3%	29,469,720	23,652,348	−19.7%	37,559,370	18,331,124	−51.2%	14,371,141	11,173,322	−22.3%
従業員1人当り	3,006.4	3,575.0	18.9%	952.6	823.7	−13.5%	1,137.3	852.8	−25.0%	1,092.6	874.1	−20.0%

注 1：従業者 4 人以上の事業所の数値

注 2：燕市は吉田町，分水町と 2006 年に，三条市は下田村，栄村と 2005 年に，豊田市は西加茂郡藤岡町，小原村。東加茂郡足助町，下山村，旭町，稲武町と 2005 年に合併した。2004 年の数値は，合併した町村の数値を合算。

資料：経済産業省『工業統計調査』各年度版より作成。

第 3 に，現金給与総額，製造品出荷額等，粗付加価値額をみていくと（図表 2 参照），2004 ～14 年の間で企業城下町型の豊田では，従業員 1 人当りも含め，全ての指標が増加した。逆に，都市型の大田区は全ての指標で減少した。また，産地型の燕三条と誘致型の北上は，従業員 1 人当りも含め，製造品出荷額等は増加，現金給与総額と粗付加価値額は減少した。

以上のことから，企業城下町型の豊田は，トヨタ自動車とその系列企業の好調に支えられ，産業集積が拡大していることがわかる。事業所数は減少傾向にあるが，存続事業所の規模が拡大していることから，小規模企業の撤退はあるものの，地域全体としては依然として成長基調にあるといえる。

一方，産地型の燕三条は，事業所数と従業者数の減少に見舞われている。300 人以上の大企業の増加は見られないが，1 事業所当りの従業者数と 30 人～299 人の中規模企業の増加に支えられ，製造品出荷額等は従業員 1 人当りも含め，増加となっている。2008 年にリーマンショック，11 年に東日本大震災があったことを鑑みると，地域経済としては復調傾向にあるといえる。しかし，現金給与総額と粗付加価値額は，従業員 1 人当りも含め，減少傾向にあることから，産地として経営革新を通じた生産性の向上および付加価値向上の対策を必要としている。

また，都市型の大田区は，1 事業所当りの従業者数は微増したが，30 人～299 人，300 人以上の事業所による撤退の影響が強く，集積が大幅な縮小傾向に陥っている。現金給与総額，製造品出荷額等，粗付加価値額を，従業員 1 人当りでみた場合も，燕三条と北上よりも大幅に減少していることから，存続事業所も厳しい経営状況にある可能性が高い。地域として，存続事業所の経営革新を通じた生産性の向上および付加価値向上への取組のみならず，新規事業所の開業あるいは企業誘致が必要な状況にあるといえる。

最後に，誘致型の北上は，事業所数と従業者数の減少に見舞われているが，30 人～299 人，300 人以上の事業所数の増加と 1 事業所当りの従業者数の増加に支えられ，製造品出荷額等は，従業員 1 人当りも含め，増加となっている。産地の燕三条と同様，地域経済としては復調傾向にある。し

かし，現金給与総額と粗付加価値額は，従業員１人当りも含め，減少傾向にある。地域の企業は，経営革新を通じた生産性の向上および付加価値向上の対策を採っていく必要があるが，大企業の分工場が多く，本社の意向に沿った展開とならざるをえない可能性もある。とはいえ，全ての誘致企業が分工場ではなく，別会社として展開しているケースも多い。これらの進出企業の中には，独立・自立志向の強い企業もあることから，地元資本の企業と同様の展開は可能な状況もあるといえる。

第２節　企業家的風土の形成の必要性

産業集積において産業風土として企業家的風土を構築していくためには，創業意欲に燃える開業希望者と既存企業において経営革新に挑戦する企業家を育成できるのか否かが問題となる。しかし，この問題は，ふたつの見解に分かれたままである。つまり，企業家はそれにふさわしい人間性をもって生まれる，あるいは誰もが教育さえ受ければ，ベンチャー・ビジネスをはじめとする革新的な企業家になれるという見解である[23)]。

また，企業家的風土は，企業家だけの力によって，構築されてきたわけではない。フィッシャー（E. Fischer）とラウバー（A. R. Reuber）が「創業と新事業創造と発展に関心を抱く多くのステイクホルダーが他の地域と比べて，より積極的な企業家精神に富んでいること」としているように，企業家だけではなく，企業家を取り巻くステイクホルダーが企業家に対する多様な経営支援ができる状態になければ，企業家的風土は構築できないということである[24)]。

従って，企業家を育成することは可能であるという視点に立つならば，企業家そのものの育成だけではなく，企業家を取り巻くステイクホルダーを巻き込んだ地域一丸となった取り組みが必要となる。例えば，ドラッカー（Peter F. Drucker）は，「第２次世界大戦後に急速に発展した経営管理という社会学の技術のお陰で，それを学び習得する訓練を積むことで，いかなる組織（大企業，中小企業，病院，大学，政府など）の出身者も企業家（企業家精神を発揮する主体）になることができる」と主張している[25)]。

実際，アメリカのスタンフォード大学の卒業生が設立した企業が，1960～90 年までの 30 年間で，シリコンバレーで 25 万人の雇用を生んでいる[26)]。

また，同大学の卒業生が創業した企業，例えばヒューレット＆パッカード，バリアン・アソシエイツなどが代表例であるが，今日では同大学の卒業生と他大学の卒業生がパートナーシップを組んでハイテク・ベンチャービジネスを創業するケースや留学生が卒業後，シリコンバレー内の企業に就業した後にスピンアウトして創業するケースが多い[27)]。

さらに，アメリカでは大学だけではなく，地域のコミュニティが一丸となって NPO などボランティア組織の運営による初等教育から豊富で多様なビジネス教育が行われている。とりわけ，小中学生を対象としたビジネス教育を実施するボランティア団体（エコノミックス・アメリカ＝Economics America：National Council on Economic Education）が，ニューヨークを起点として全米で活動を行っている。加えて，アメリカでは社会人を対象とするコミュニティ・カレッジが台頭している。コミュニティ・カレッジにおける教育メニューが全て企業家育成に関わるものではないが，ステイクホルダーの一端を担う地域住民に企業家精神を体得させる役目を果たしている[28)]。

一方，日本でも，地元の中小企業支援機関と小中学校が連携して，地域の生徒全てを対象とした

「就業体験研修」が，実施されるようになった。また，中小製造業集積地では，子供達を対象とした「モノづくり体験学習」も行われている。今後は，こういった体験型研修に加え，地域住民を対象とした研修プログラムの開発と整備が課題である。また，大学を筆頭に小中高等学校も歩調を合わせて，地域住民を対象とした企業家的発想で組織運営を実践できる人材を育成する環境整備を推進していく必要があろう。

第３章　産業集積におけるモノづくり力の強化策

第１節　持続的経営改善によるコスト・品質競争力の強化

日本のモノづくりは最高で，品質と納期には問題がなく，あとはコスト競争力だけであることが事実であるならば，多少の浮沈はあっても全国の産業集積における経済パフォーマンスに大きな違いは生じないはずである。しかし，本当にモノづくり機能の強い産業集積では，品質と納期は常に進歩し続け，国際的な最高レベルを維持し，コスト競争力とブランド構築力も強いという特徴がある。このような地域では，製造現場だけではなく本社を含む管理部門でも，改善・改革活動とそれを通じた組織的な学習が行われてきた。

ここでは『中小企業白書　2006 年版』で示された分類４分類のうち，①企業城下町型集積，②産地型集積，③都市型複合集積の３類型について，企業城下町型は茨城県日立市，愛知県豊田市，静岡県浜松市，産地型は新潟県燕市・三条市，長野県飯田市，富山県高岡市，都市型は東京都大田区，愛知県名古屋市，大阪府東大阪市といった代表的な集積に絞って，製造現場の改善活動への取り組みをみていくこととする（図表３参照）[29]。

図表３　改善活動に積極的な中小製造業の割合

産業集積	日立市		豊田市		浜松市		企業城下町計		燕・三条市		飯田市		高岡市		産地計		大田区		名古屋市		東大阪市		都市型計		集積計	
改善活動	n		n		n		n		n		n		n		n		n		n		n		n		n	
経営者・経営陣の意識改革	90.9%	44	81.6%	38	92.0%	87	89.3%	169	77.2%	79	89.4%	47	79.4%	63	81.0%	189	87.7%	65	82.8%	64	77.2%	79	82.2%	208	83.9%	566
従業員の意識改革	83.7%	49	81.6%	38	87.9%	91	85.4%	178	69.0%	87	89.4%	47	77.1%	70	76.5%	204	84.1%	69	79.1%	67	77.1%	83	79.9%	219	80.4%	601
挨拶および5S(整理・整頓・清掃・清潔・躾)運動	82.4%	51	85.4%	41	80.5%	87	82.1%	179	72.8%	81	76.6%	47	82.4%	68	77.0%	196	80.3%	66	73.8%	65	80.0%	80	78.2%	211	79.0%	586
継続的な作業標準票(マニュアルなど)の改善	69.6%	46	48.6%	35	78.9%	76	69.4%	157	53.3%	75	68.2%	44	65.1%	63	61.0%	182	77.8%	63	77.8%	63	63.3%	79	72.2%	205	67.6%	544
外注・発注先に対する品質改善指導・支援	46.5%	43	66.7%	39	54.4%	79	55.3%	161	43.8%	73	53.5%	43	45.6%	57	46.8%	173	44.1%	59	55.7%	61	48.7%	76	49.5%	196	50.4%	530
生産・物流工程の自動化・簡素化	56.8%	44	55.6%	36	47.3%	74	51.9%	154	37.5%	72	51.2%	41	46.4%	56	43.8%	169	40.4%	57	46.7%	60	52.1%	73	46.8%	190	47.4%	513
改善の責任・管理部門などの設置	40.5%	42	40.0%	30	55.6%	72	47.9%	144	34.7%	72	51.2%	43	43.3%	60	41.7%	175	53.4%	58	47.5%	61	50.0%	72	50.3%	191	46.7%	510
従業員による技能士資格の取得	44.4%	45	68.8%	32	44.0%	75	49.3%	152	31.1%	74	44.2%	43	47.5%	59	39.8%	176	42.6%	61	41.0%	61	33.3%	75	38.6%	197	42.1%	525
TQC(TQM)などによる全社的品質管理運動	46.5%	43	41.9%	31	36.1%	72	40.4%	146	25.3%	75	48.8%	43	32.2%	59	33.3%	177	47.5%	61	41.9%	62	46.7%	75	45.5%	198	39.9%	521
外部の講習会・セミナーへの参加	37.8%	45	33.3%	33	45.0%	80	40.5%	158	28.9%	76	48.9%	47	43.8%	64	39.0%	187	41.0%	61	46.0%	63	34.7%	75	40.2%	199	39.9%	544
QCサークルなどによる小集団活動	30.8%	39	41.9%	31	31.4%	70	33.6%	140	23.9%	71	28.6%	42	26.7%	60	26.0%	173	33.3%	57	31.7%	63	43.1%	72	36.5%	192	32.1%	505
外部講師による指導	35.0%	40	19.4%	31	27.8%	72	28.0%	143	23.0%	74	31.0%	42	35.0%	60	29.0%	176	21.0%	62	24.6%	61	20.3%	74	21.8%	197	26.0%	516

注：網掛けは集積計よりも高い割合。

資料：明治大学政治経済学部　森下正および同中小企業論ゼミナール『多角的連携・組織化とステイクホルダー志向経営に関する実態調査』2004 年より作成。

そこで，３つの産業集積を俯瞰してみると（図表３参照），各集積ともに似た傾向がある。「経営者・経営陣の意識改革」「従業員の意識改革」「挨拶及び５Ｓ（整理・整頓・清掃・清潔・躾）運動」については，80％前後の企業が重要視して取り組んでいる。また，「継続的な作業標準票（マニュアルなど）の改善」も 60 ～70％の企業で実施されている。

しかし，従業員の技能向上につながる「従業員による技能士資格の取得」は，企業城下町集積では約 50％となっている一方，それ以外の集積では 40％に満たない。また，上意下達的な「改善の責任・管理部門などの設置」は，各集積ともに 50％前後となっているが，改善提案制度を基本とし，現場の従業員の自主的な活動である「QC サークルなどによる小集団活動」と QC を設計・販

売・経理など間接部門も含めて全社一丸となって行う「TQC（TQM）などによる全社的品質管理運動」については，30～40%程度の取組に留まっている。

このように，産業集積の製造現場では，意識改革や5Sなど，企業経営にとって基本的な改善活動は，広く実施されている。しかし，現場の活力を引き出す自主的な取組であるQCやTQC（TQM）と技能士資格取得に対する取組が低水準であるということは，産業集積における中小製造業のモノづくり力が日常的に改善・改良されながら，結果的に強化されている中小製造業は少数派であるといえよう。

特に，QCやTQC（TQM）に対しては，マンネリ化や形骸化が問題となって，すでにその取組をやめてしまっている企業もあると考えられる。しかし，アメリカでは，1980年代に戦後の日本の製造業がなぜ成功したのか，その秘訣に関わる研究が行われ，それまではほとんど無視され，その理論の導入と実践が，一部の大企業に留まってしまったデミング博士の品質管理理論が再浮上した経験がある[30)]。

産業集積における中小製造業も，モノづくり力を再強化するために，もう一度原点に返って，QCやTQCといった品質管理運動を呼び戻す必要があろう。このとき，かつてのマンネリ化と形骸化を防ぐために，集積内における中小企業同士が連携して，互いを評価し，改善提案をしあうことが求められる。実際，飯田市では地域の有力な中小製造業が連携して「改善研究会」を立ち上げ，互いに改善活動に取り組むとともに，メンバー間だけではなくメンバーの下請企業への横展開を目指している[31)]。

これは，共同購入や共同受注とは異なり，コストダウン，売上増加といった物質的，金銭的な効果が直ちに現れてくるものではないが，中小製造業が共同して行う品質管理運動や改善活動といったモノづくり力を再強化する連携・組織化が再度，求められているといえよう。

最後に，産業集積別にみていくと（図表3参照），企業城下町は全ての改善活動の実施割合が集積計よりも高い。日立，豊田，浜松それぞれについては，若干の違いはあるが，集積計よりも概ね改善活動の実施割合が高い。従って，改善活動を今後も続けていく必要はあるが，競争力強化にとってはイノベーションに基づく経営革新の必要性が高まっていくはずである。逆に産地は，「外部講師による指導」を除き，他の改善活動の全てで実施割合が集積計より低い。しかし，飯田は企業城下町と類似した状況にある。また，都市型は，ちょうど企業城下町と産地の中間的な状況にあるが，ここでも大田区が比較的集積計よりも改善活動の実施割合が高く，企業城下町的な状況にある。以上のことから，産業集積の形態によって，改善活動を通じたコスト・品質競争力の強化に対する取り組み状況は異なっており，今後，必要とされる競争強化策は，集積ごとに異なる展開をすべきといえる。

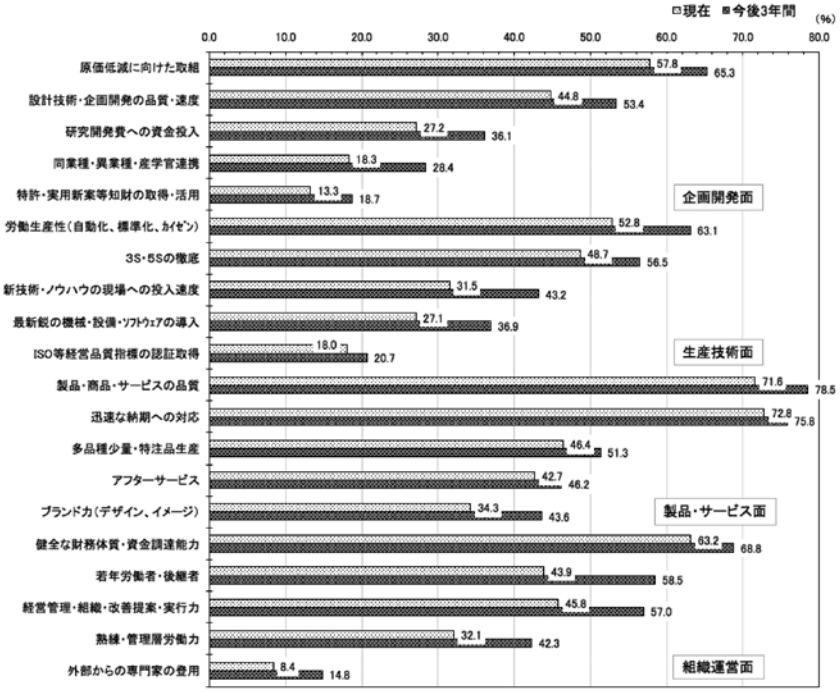
第2節　競争力強化に資する経営革新

競争力強化のためにイノベーションに基づく経営革新を果たし，自社オリジナル・ブランド製品や相手先ブランド製品の製造を行うことは，産業集積における中小製造業にとって，当然の行動様式となってきた。しかし，日本の産業集積では，一部の集積，例えば豊田市のように親企業の好調に支えられている場合を除き，事業所数と従業員数の縮小に見舞われている。また，仮に回復基調であっても，従業員1人当りの現金給与総額，製造品出荷額等，粗付加価値額などが減少傾向にあ

る集積では，域内の中小製造業による経営革新を通じて，生産性の向上と付加価値の向上を実現していく必要に直面している。

そこで，ここでは産業集積における中小製造業による経営革新への取組について，まず現在と今後３年間の競争力の源泉として重視していることについて，みていくこととする（図表４参照）[32]。次に，経営革新による事業展開の過去，現在，今後についてみていくこととする（図表５参照）。

図表４　現在と今後三年間の競争力の源泉として重視していること



資料：明治大学政治経済学部　森下正および同中小企業論ゼミナール『中小企業の経営実態に関する調査』2016 年より作成

第１に，現在と今後３年間の競争力の源泉として重視していることについて，企画開発面，生産技術面，製品・サービス面，組織運営面に分けてみていくと（図表４参照），現在の企画開発面での競争力の源泉として最も重視していることは「原価低減に向けた取組」57.8%，生産技術面では「労働生産性（自動化，標準化，カイゼン）」52.8%，製品・サービス面では「迅速な納期への対応」72.8%と「製品・商品・サービスの品質」71.6%，組織運営面では「健全な財務体質・資金調達能力」63.2%であった。いずれも，新規性のある内容ではなく，前節で触れた「挨拶及び５S（整理・整頓・清掃・清潔・躾）運動」や「継続的な作業標準票（マニュアルなど）の改善」といった改善中心の取組となっている。

逆に，最も重視している割合が低いものは，企画開発面では「特許・実用新案等知財の取得・活用」13.3%，生産技術面では「ISO 等経営品質指標の認証取得」18.0%，製品・サービス面では「ブランド力（デザイン，イメージ）」34.3%，組織運営面では「外部からの専門家の登用」8.4%となっている。新製品・新技術・新サービスの展開に必要な知財，第三者にとって経営の見える化を図る

ことのできるISO等認証制度の活用やブランド展開，社内に不足する経営資源を補うための外部人材活用は大幅に遅れている。つまり，新しいことへの挑戦が一向に進んでいないのである。

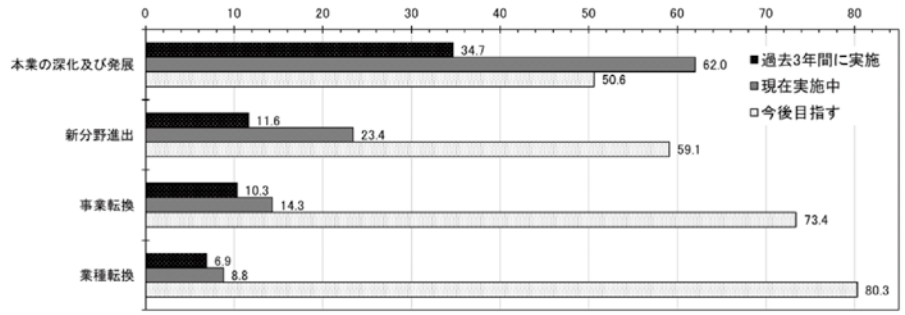
一方，今後3年間の企画開発面での競争力の源泉として最も重視していることは，現在と変わらず「原価低減に向けた取組」65.3％であり，これに加えて「設計技術・企画開発の品質・速度」53.4％と過半数を超える企業が重視するとしている。生産技術面でも「労働生産性（自動化，標準化，カイゼン）」63.1％であり，これに加えて「3S・5Sの徹底」56.5％と過半数を超える企業が重視するとしている。製品・サービス面では「製品・商品・サービスの品質」が78.5％と「迅速な納期への対応」75.8％と順位が入れ替わった。組織運営面も現在と変わらず「健全な財務体質・資金調達能力」68.8％であり，これに加えて「若年労働者・後継者」58.5％，「経営管理・組織・改善提案・実行力」57.0％で過半数を超える企業が重視するとしている。しかし，今後も最も重視している割合が低いものは，現在と比べて重視する割合が増えてはいるが，依然として重視している企業の割合が低い。

以上のことから，中小製造業が競争力の源泉として重視することは，今後も現在重視していることと大きな変化がなく，改善活動中心の企業が大多数を占めるものと予想される。このことは，改善活動だけでは差別化，差異化が難しいことを意味しているといえる。逆に，「特許・実用新案等知財の取得・活用」「ISO等経営品質指標の認証取得」「ブランド力（デザイン，イメージ）」「外部からの専門家の登用」に加え，「同業種・異業種・産学官連携」（18.3％から28.4％へ），「新技術・ノウハウの現場への投入速度」（31.5％から43.2％へ）といった新しいことへの挑戦を重視する中小製造業も，今後は増えていくが，依然として少数派にとどまることが予想される。

第2に，経営革新による事業展開の過去，現在，今後をみていくと（図表5参照），過去3年間，現在実施中のいずれにおいても「本業の深化及び発展」が最も多く，ちなみに現在実施中の中小製造業は62.0％と過半数を超えている。このことは前述したように，中小製造業が新規性よりも改善中心の取組を競争力の源泉として重視していることを如実に物語っている。

しかし，今後目指す経営革新による事業展開は，「本業の深化及び発展」も50.6％と半数を超えるが，「業種転換[33]」が80.3％，「事業転換[34]」が73.4％，「新分野進出[35]」が59.1％といった新しいことへの挑戦を目指すとしている。

図表5　経営革新による事業展開の過去，現在，今後



資料：明治大学政治経済学部　森下正および同中小企業論ゼミナール『中小企業の経営実態に関する調査』2016年より作成。

とはいえ，前述した今後３年間の競争力の源泉として重視していることからいえることは，繰り返しになるが「特許・実用新案等知財の取得・活用」「ISO 等経営品質指標の認証取得」「ブランド力（デザイン，イメージ）」「外部からの専門家の登用」「同業種・異業種・産学官連携」「新技術・ノウハウの現場への投入速度」といった新しいことへ挑戦する中小製造業の割合を集積内で増やしていく政策を展開しなければ，「業種転換」「事業転換」「新分野進出」を今後目指すとはいっても，その実現可能性は低いと言わざるをえないのである。

第３節　ハイテク企業との連携による開発・設計力強化

日本の産業集積にはほとんどみられないが，北米のシリコンバレーやイギリスのケンブリッジといった産業集積には，イノベーションを実現しようとする研究開発専門のハイテク・ベンチャー企業が多数集積している。いわゆるハイテク産業集積である。しかし，日本の産業集積では，既存の中小製造業が，大学等研究機関との連携を行うにしても，自社に科学的な技術や理論のレベルの高い人材が不足している。集積内の既存企業が新製品・新技術を企画・開発・設計をしようと試みたとしても，技術者の確保は容易ではない。

今，日本の産業集積に求められるものは，研究開発専門のハイテク・ベンチャー企業の集積内での創業促進や他地域から誘致によって，製造業集積から技術革新集積への転換を果たすことである。そして，このハイテク・ベンチャー企業が，既存のモノづくり製造業と連携することで，産業集積の再活性化が実現できるであろう。

また，経済センサスなどの統計で経営実態を把握することは不可能であるが，産業集積における企業に対するヒアリング調査を通じて，企画，開発，設計などを専門に行うハイテク企業の存在をすでに確認している[36)]。

例えば，豊田市で自動車製造の計測機器，LA システム開発・FA システム開発，計測機器の検査・修理などを手掛ける T 社，諏訪市のデジタルカメラの開発・設計を手掛ける I 社などである。特に，T 社は，トヨタ系列の会社で独立系企業ではないが，1990 年の創業で毎年 30 名の新卒と 30 名の中途採用を行い，2017 年時点で従業員数は 950 名を超えている。2016 年には売上 158 億円と急成長を遂げている[37)]。

さらに，燕市や三条市といった産地では，産地問屋が 1980 年頃から，製品企画，開発，設計を内部化し，オリジナル製品の販売を実現してきた。製造は産地の企業だけではなく，すでに中国をはじめとする東南アジアの企業に外注する開発輸入も手掛けている。産地問屋の中には，こうした取り組みに出遅れ，撤退するところもあるが，こうした先進的な取り組みを行う事業者の多くは，依然として成長している[38)]。

従って，米国流にいうのであるならば，専門科学技術サービス業が台頭することで，モノづくり企業は，開発と設計を外注でき，モノづくりに専念することが可能となるのである。つまり，従来，開発と設計を内部化し，自社にしかできないモノづくりをするという考え方が一般的であった。しかし，モノづくりと研究開発の現場が同じではなく，別組織であることのメリットは，研究開発業務も一種の受託業務であり，研究成果の有無を市場で即，試すことができるようになるということである。いわゆる，オープン・イノベーションである。また，給与や職務体系も，モノづくりと研究開発現場で明確に区分できる。つまり，モノづくり現場では，生産額に応じた給与体系と

生産タクト・タイムにあわせた勤務体系が必要であるが，研究開発現場では，成功報酬による給与体系とフレックスな勤務体系を導入できる。

また，現在，研究開発・企画力のない中小製造業が，研究要員としてハイテク技術労働者を雇用したくても，雇用できない実情がある。そうであるならば，ベンチャー企業である専門科学技術サービス業を集積内で育成あるいは誘致し，モノづくり専門の中小製造業との連携の中で活用する方法もある。

さらに，産地の卸売業が小売業に対して，売れた分だけの代金支払いを受け入れ，売れ残りリスクを負担してきたことと同じく，研究開発にはリスクが伴う。市場化できるかどうかわからない製品や技術の開発を行う部門の切り離しは，逆に既存企業にとってはリスクの低減に繋がる。

このように研究開発の成果が市場で試される機会を増やしていくことは，新しい事業の芽を増やすと同時に，その速度を加速することに繋がるものと思われる。産学連携だけではなく，こうした民間の研究開発・設計を専門とするサービス業による技術革新機能の集積こそが，必要なのである。

第４章　産業集積の弱点を補強する政策展開

第１節　空洞化した分業構造を補完する広域サプライチェーンの構築

空洞化した分業構造を補完するために，産地型集積と都市型集積では，すでに集積内で細分化された分業体制に加え，これまで分業によって行われてきた各生産工程を組み合わせて内製化し，一気通貫で完成品の製造を行う中小製造業が出現し始めている。

例えば，S 工業は，高付加価値製品である福祉スプーンなどの自社製品の製造販売を主力事業とする一方，ティースプーン，ケーキ用フォークの OEM 生産を行っている。社員数は，経営者を含めて 10 名だが，同社では洋食器の製造を金型製作から仕上げまでできる一貫生産体制を現，会長が構築してきた。また，先進的に金属洋食器製造の自動化に取り組んできたことから，高付加価値品から定番品まで自動化による量産を可能としている。つまり，職人の熟練技術を自動化し，大幅な人件費の削減と品質の均質化を実現している[39)]。

こうした企業は，集積内の製造業の減少に伴う技術の喪失，受注から設計・生産・出荷に至るリードタイム短縮と大幅なコストダウンに対する顧客からの要請など，受動的かつ偶発的な要因がきっかけとなって，業態を大きく変化させてきた。

産地型集積と都市型集積における中小製造業は，従来のような細分化された各種生産・加工工程を「仲間取引」という企業間あるいは経営者間の信用に基づく域内分業，いわゆる緩やかな連携では，最終消費者の必要条件に適合させて，原材料，半製品，完成品の企画・開発・設計・生産とその関連情報の産出地点から消費地点に至るまでの流れを，効率的かつ効果的に実行することはできない。

また，企業城下町型集積を中心とした下請分業体制は，業種・業界，製品特性，親企業の生産システムをはじめとする経営管理方針などの産業風土によって大きく異なっている。そのため，自動車や二輪車のように国内生産を維持している分野とデスクトップ PC やプリンター，FAX など，ハイテク機器であっても海外生産への移行が進んだ分野がある。従って，全てが空洞化したわけで

はなく，国内に残った製品分野ほど，製品の品質と納期に関わる基準が厳しい，あるいは原材料の生産，部品の加工，製品の組立における難易度が高く，他の企業との間での汎用性がないといった特徴がある。逆に，空洞化した分野は，製品の品質と納期に関わる基準が緩い，原材料の生産，部品の加工，製品の組立における難易度が低く，他の企業との間での汎用性が高いといった特徴がある[40)]。

こうした理由から，親企業の海外生産が進んだ企業城下町型集積では，下請分業体制の崩壊が生じているが，国内に残った製品分野では，親企業と下請中小企業間で長期的かつ緊密な連携・協力体制を構築し，今後も改善・進化させていくものと思われる。また，親企業の購買管理・運営が同一製品・複数企業取引という条件の下で行われているために，下請中小企業同士での競争も維持されている。そのため，下請中小企業は常に自助努力による改善・改革を行わざるを得ない。つまり，佐藤が述べた「親企業（大企業）によって操作された競争」によって，浅沼がいうところの「サプライヤー」としての下請中小企業は，成長と発展を可能としてきたし，今後もこの傾向が続くものといえよう[41)]。

従って，産業集積の中小製造業は，グローバル展開を含めた集積エリアを越える地理的拡大を伴う場合も，サプライチェーン全体を統合管理する経営指向が必要といえる。つまり，業種の垣根を越えた連携・組織化を通じて，サプライチェーンの各工程に位置する企業間の連携関係を構築して，長期的契約，完全な情報と計画の共有，限定された競合，相互信頼，企業文化の融合などによって，密接不可分な共存共栄の連携にしていくことが求められる。

第２節　集積の弱点を補強する新企業誘致政策

企業誘致は，既存の産業集積の活性化にとっては，決して古い手法とはいえない。地域産業振興のために，外発型産業振興である企業誘致は過去のモノで，自前主義で内発的に何でも地域自ら生み出さなければならないという主張もある。しかし，既に多くの事業所が集中立地している産業集積では，逆に企業誘致によって現在の集積にはない技術や技能を新たに導入することは，集積の弱点を補強し，さらに厚みのある集積を構築するために必要である。何もない更地に企業を誘致するのとは異なり，すでに集積が形成されていればこそ，ゼロから内発的に企業を起こすよりも効果的であるといえる。

例えば燕市と三条市は，1980 年の燕新産業誘致開発機構に端を発する地場産業振興センター及びリサーチコア内にある新産業誘致開発部が，地域にはない金属加工技術を有する中小企業の誘致に積極的であった。すでに，これまでに鋳物や鍛造の企業を首都圏から誘致することに成功し，集積内の金属加工業種の多様化と複合化を押し進めてきた経緯がある[42)]。

また豊田市は，1970 年に廃止した「工場誘致条例」を 1999 年に，復活させた。内容は従前のものをさらにバージョンアップし，財政力のある豊田市でしかできない手厚い恩恵があり，自治体財政に苦しむ地域にはできない差別化された誘致条例となっている。この条例の特徴は，製造業に加え，情報サービス業が加わったことである。豊田市では，製造業集積とそれに直接関連する支援サービス業とキャピタル集積は充実しているが，次世代産業としての期待が高い情報サービス業の集積は全国平均以下である。そこで，新工場誘致条例は，この弱点を補うことができるように，対象業種を拡大しているのである[43)]。

このように製造業ではなく，情報サービス業を誘致しようとする動きは，既に全国的な動きとなっている。しかし，情報サービス業の場合，製造業の誘致以上に難しい点が2つある。

第1に，情報サービス業の場合，その営業所を誘致しても，それは販売及びメンテナンス機能が誘致されるだけで，集積内の企業に対する情報技術の波及効果は，非常に弱い。やはり，企画，開発，管理などの機能をもち，集積内の企業に影響を与える研究開発機能あるいは本社機能の誘致が必要である。

第2に，情報サービス業は，製造業，卸売業とは異なり，立地上の制約が全く無いように思われる。だが，特にIPSやAPSの場合，大容量の各種サーバー機器の設置にかなりのスペースを必要とすると同時に，室内温度管理のために，24時間365日間エアコンを常時使用しなければならない。さらに，セキュリティー管理上，最も安全なバックアップシステムとして，通常利用している設備と全く同じ機能をもつ，普段は待機状態にある設備も整備しなければならない。従って，予想以上にスペースとランニングコストがかかることから，情報サービス業にとって，そのオフィス利用に対しては，コストとインフラ設備とのバランスについて，かなりの自由裁量が必要となる。特に，都市型集積の場合，ワンフロアー当たり広いスペースのビルが建設できない，高層ビルが建設できないなど，建蔽率の制限や土地利用の規制に左右される場合がある。つまり，情報サービス企業の誘致が地方よりも不利になる場合もあり，一概に都市部が有利とはいいがたい。

このように，新産業分野として，注目される情報サービス業の誘致は，製造業とは違った配慮が必要である。

また，従前通りに企業誘致をするやり方に加え，集積内の既存企業も，自社にとって不足する技術や技能をもつ人材を，国内外の他地域からヘッドハンティングで誘致することも必要である。特に，集積内の既存企業が，新分野進出や業務転換を果たす場合，自社に不足する人材が必要となる。集積の中小製造業といえば，コスト削減のために外国人労働者や研修生の製造現場への登用ばかりが目立つが，それだけでは現状維持とコスト削減が実現されるだけで，新たな展開は望み難い。

例えば，北海道旭川で，地域産学官連携コーディネート事業を中心に，道産材を利用した屋外向けのエクステリア，木工家具などの開発を手がけるベンチャー企業，S社では，旭川と同じ冷帯の気候風土をもち，寒冷地における屋外エクステリア製品の先進国，東欧のフィンランドから3名の技術者を，ヘッドハンティングで採用している[44)]。

このように，自社や集積にとって必要な人材は，自地域の産業風土と照らし合わせれば，決して東京や大阪，イギリスやアメリカだけに存在するのではない。日本も世界も広いわけで，必ず自社，自地域にとって必要な人材は存在するはずである。

かつて燕で行われてきた必要な技術をもつ職人や技術者を，他地域から自地域に招き，自地域の業者にその技術を伝播させていったやり方は，今日でも通用するといえる。つまり，自地域にはない企業，自地域にはいない人材，あるいは自地域にはないキャピタルも含めて，他地域から招聘し，既存企業との間で新たな連携活動を行う方法も必要なのである。

《注》

1） 山中篤太郎・滝沢菊太郎・外池正治共著『産業高度化と中小企業』春秋社，1972年，10頁。

2) 中小企業庁編『平成 6 年版　中小企業施策総覧＜本編＞』財団法人中小企業総合研究機構，1994 年，195 頁参照。
3) 伊藤正昭著『新版　地域産業論 ── 産業の地域化を求めて ──』学文社，2003 年，190 頁。
4) Hans Maier, "Partnership between Small and Large Firms Current Trends and Prospect ", in D.G.XX Ⅲ－Directorate for Enterprise－ of the Commission of the European Communities and T. I. I. -European Association for the Transfer of Technologies, Innovation and Industrial Information (eds.), *Partnership Between Small and Large Firms*, Graham & Trotman, p. 346, 1989.
5) 中小企業庁編『中小企業白書　2000 年版』大蔵省印刷局，268 ～ 269 頁参照，2000 年。
6) 中小企業庁編『中小企業白書　2006 年版』ぎょうせい，135 ～ 136 頁参照，2006 年。
7) Walter Isard；*Introduction to Regional Science*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1975, p. 113.
8) See, Bennett Harrison；"Industrial Districts: Old Wine in New Bottles?", in *Regional Studies*, 26（5）, Journal of Regional studies Association, 1992, p. 472, and Alfred Marshall, *Principles of Economics －9 th edition－*, Macmillan and Co. Limited, 1961, p. 266, 284, 317-318.
9) See, Everett S. Lee, "A Theory of Migration", in David M. Heer（ed.）, *Readings on Population*, PRENTICH-HALL, INC., Englewood Cliffs, N.J., 1968, pp. 184-186.
10) See, Harry W. Richardson, "Economies and Diseconomies of Agglomeration", in Herbert Giersch（ed.）, *Urban Agglomeration and Economic Growth*, Springer, p125, 1991 および関満博著『フルセット型産業構造を超えて』中公新書，1993 年，37 ～ 39 頁，伊丹敬之・松島滋夫・橘川武郎編著『産業集積の本質』有斐閣，1998 年，251 ～ 252 頁。
11) 清成忠男・橋本寿朗著『日本型産業集積の未来像』日本経済新聞社，1997 年，162 ～ 163 頁。
12) See, Op.sit., "Industrial Districts: Old Wine in New Bottles?", in *Regional Studies*, 26（5）, p. 472, and op.cit., *Principles of Economics－9 th edition－*, pp. 266, 284, 317-318.
13) See, Op.sit., "Industrial Districts: Old Wine in New Bottles?", in *Regional Studies*, 26（5）,p. 472.
14) Edward J. Malecki and Susan L. Bradbury；"R&D facilities and Professional Labour: Labour Force Dynamics in High Technology", in *Regional Studies,* 26（2）, Journal of Regional studies Association, 1992, pp. 124-125.
15) James Curran and Robert Blackburn, *Small Firms and Local Economic Networks－The Death of the Local Economy?－*, Paul Chapman Publishing Lid, 1994, pp. 113-114.
16) Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus.－14 th ed., *Economics*, McGraw-Hill, 1992, p. 112.
17) 百瀬恵夫著『企業集団化の実証的研究』白桃書房，1976 年，76 ～ 80 頁参照。
18) See, Peter K. Eisinger ;*The Rise of the Entrepreneurial State: State and Local Economic Development Policy in United States*, The University of Wisconsin Press, 1988, pp. 286-287.
19) 前掲書『フルセット型産業構造を超えて』37 ～ 39 頁参照。
20) 前掲書『産業集積の本質』251 ～ 252 頁参照。
21) 中小企業庁編『平成 10 年版 中小企業白書』大蔵省印刷局，1998 年 , 198 ～ 199 頁参照。
22) 前掲書『平成 10 年版 中小企業白書』198 ～ 199 頁参照。
23) Toddi Gutner；"Junior Entrepreneurs," in *Forbes*, May 9, Forbes Inc., 1994, p.188.
24) E. Fischer and A. R. Reuber, "Support for Rapid-growth firms: A Comparison of the View Founders, Government Policymakers, and Private Sector Resource Providers", *Journal of Small Business Management*, 41（4）, 2003, pp. 346-365.
25) Peter F. Drucker；*Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row, Publishers, 1985, pp. 21-23.（P. F. ドラッガー著，上田惇生・佐々木実智男訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社，1985 年 , 24 ～ 29 頁参照。）
26) 日経 BP 社編『日経ビジネス 1997 年 9 月 8 日号（No. 906）』日経 BP 社，1997 年 , 135 ～ 138 頁参照。
27) 森下正著「ベイエリアの挑戦する中小企業：in San Francisco Bay Area」，地方銀行協会編『地銀協月報　11 月号』地方銀行協会，2002 年，17 ～ 18 頁および Michael J.C. Martin, *Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology Based Firms*, John Wiley & Sons, Inc., 1994, pp. 289-292.
28) エコノミックス・アメリカの活動内容をまとめたものに，つぎのようなものがあるので参照されたい。Economics America, *1997 Catalog Economics America*, University of Missouri St. Louis, 1997 and Economics America, *What Is Your Classroom EQ? －Economics Quotient, that is.*, University of Missouri

St. Louis, 1997.

29） 明治大学政治経済学部　森下正および同中小企業論ゼミナールが2004年7月12～30日に実施した『多角的連携・組織化とステイクホルダー志向経営に関する実態調査』の集計結果に基づく。調査対象業種は，日本標準産業分類における製造業・卸売業・運送業の中小企業，調査対象地域は企業城下町型集積として茨城県日立市，愛知県豊田市，静岡県浜松市，産地型集積として新潟県燕・三条市，長野県飯田市，富山県高岡市，都市型集積として大阪府東大阪地市，愛知県名古屋市，東京都大田区。各地域の市役所，商工会議所のデータベースに基づき無作為抽出し，各地域500～600件に対し，調査票を配布。全体の回収率は，15.6％であった。

30） 武田修三郎著；『デミングの組織論――「関係知」時代の幕開け――』東洋経済新報社，2002年，267～269頁参照。

31） 明治大学地域産業人材開発センターが2004年6月2～3日に実施した『2004年度　長野県飯伊地域産業ヒアリング調査報告書』基づいて記述した。

32） 明治大学政治経済学部　森下正および同中小企業論ゼミナールが2016年11月14～28日に実施した『中小企業の経営実態に関する調査』の集計結果に基づく。調査対象業種は，日本標準産業分類における製造業，建設業，卸売業，小売業の中小企業，調査対象地域は企業城下町型集積として茨城県日立市・ひたちなか市・常陸太田市，愛知県豊田市・安城市・刈谷市・みよし市，岡崎市，静岡県浜松市中区・東区・南区・北区・浜北区・天竜区，産地型集積として埼玉県秩父市・秩父郡，新潟県燕市・三条市，長野県飯田市・伊那市・駒ヶ根市・下伊那郡・上伊那郡。各地域の市役所，商工会議所のデータベースに基づき無作為抽出し，各地域500件に対し，調査票を配布。全体の回収率は，20.5％

33）「業種転換」は異業種への転換を意味する。

34）「事業転換」は異業種への転換ではなく，現在の業種のまま，既存事業から新規事業への転換を意味する。

35）「新分野進出」は，既存事業を維持しながら，同業種，異業種にかかわらず，既存事業とは異なる新しい事業に進出することを意味する。

36） 明治大学政治経済学部　森下正および同中小企業論ゼミナールが2001年3月15～17日に実施した『諏訪地域産業ヒアリング調査報告書』，および2001年6月26，27日に実施した『豊田地域産業ヒアリング調査報告書』基づいて記述した。

37） 明治大学政治経済学部　森下正および同中小企業論ゼミナールが2017年8月29～31日に実施した『豊田地域産業ヒアリング調査報告書』基づいて記述した。

38） 明治大学政治経済学部　森下正および同中小企業論ゼミナールが2009年11月20，21日に実施した『燕三条地域産業ヒアリング調査報告書』基づいて記述した。

39） S工業については，明治大学政治経済学部森下正（中小企業論）ゼミナールが2017年7月19日に実施した『新潟県燕三条地域における地域産業及び燕三条研究会に関する調査』に基づく。

40） 藤本隆宏著；『日本のモノづくり哲学』日本経済新聞社，2004年，120～170頁参照。

41） 浅沼萬里著；『日本の企業組織　革新的適応のメカニズム－長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社，1997年，175～184頁および佐藤芳雄著『寡占体制と中小企業』有斐閣，1976年，161頁参照。

42） 前掲書『燕三条地域産業ヒアリング調査報告書』に基づいて記述した。

43） 前掲書『豊田地域産業ヒアリング調査報告書』に基づいて記述した。

44） 明治大学地域産業人材開発センターが2007年8月1～3日に実施した『旭川地域産業ヒアリング調査報告書』に基づいて記述した。

（原稿受付　2018年1月23日）

経営経理研究　第 112 号
2018 年 3 月　pp. 187-206

〈論　文〉

米国大統領選挙でトランプ候補が勝利を収めた背景と要因

吉　武　博　道

要　約

自由貿易や自由な人の往来（ボーダレス）が米国の雇用や治安に悪影響を与えているのではないかという懐疑が一般市民に根強くある。

トランプ候補はこのような「懐疑」を背景に，大統領選挙制度における州ごとの勝利者が大統領選挙人を「総取りする選挙制度」を最大限活用したことが勝利の要因である。

自由貿易論は原則的には正しいが，短期的には自由貿易の結果不利益を被る人々，地域や企業に対する別途の政策が必要である。

キーワード：Win-Win の関係＝グローバリズム礼讃，Zero-Sum の関係＝グローバリズムへの懐疑，大統領選挙制度の特質，ラストベルト，移民，雇用，地域間格差，自由貿易，相互主義（保護貿易）

本稿の目的

米国と言えば真っ先にニューヨークを思い浮かべるが，地域ごとに人種，学歴，産業構造等が異なる坩堝国家であり，地域ごとに独自の特色を有している。

トランプ候補の勝利の背景と要因を検証することにより，グローバリズムは万能かという問題を前述のキーワードをベースに考察していく。

時代精神の変化

昨今の世界の動きを見ていると国境を越えた情報化社会の到来に伴い第二次大戦後 70 有余年持続してきた戦後体制の綻び，制度疲労が目につく。

戦争の惨禍を再び起こさないようにと自由と平和を希求して国際連合が設立されたが，最も重い機能を有している国際連合安全保障理事会は拒否権を有する大国のプロパガンダの場となり，安全保障理事会の声明は実効性のある担保力を欠いていることもあり内戦や核拡散防止に有効な歯止めとはなっていない。

ソ連の崩壊や警察官としての米国の絶対的な力にも陰りが見えたことにより超大国の重しがとれ

国家間や地域内での利害衝突は先鋭化し，紛争を招き平和的な解決策も見いだせぬままの状態が世界各地で続いている。

実りある対話の重要性が指摘されながらも適時適切な責任を伴った対話や担保力のある解決策が置き去りにされ，「アリバイ作りのための対話という対話」，「無策を隠蔽するための対話という対話」が事態をより悪化させている。

平和を愛する諸国民の公正と信義は現実世界の中に埋没している。

又，第二次世界大戦前の貿易戦争が世界経済に深刻な悪影響を与えたとの認識から自由貿易体制の推進発展を図るとして国際貿易機関（International Trade Organization）の設立が模索されたが米国議会が批准しなかったために挫折し，暫定的な多国間関税引き下げ協定としてGATT（General Agreement on Tariffs and Trade）が締結され，戦後の貿易の自由化を推進することになった。

しかしながらGATTは飽くまでも協定であり機関ではなかったこと，紛争処理解決に全会一致を原則としていたためその役割には限界があった。

それ故1994年に開催されたウルグアイラウンドでGATTに代わり機関としての世界貿易機関WTO（World Trade Organization）の設立が承認され1995年1月からWTOが発足した。

本来であれば貿易自由化の推進はルールを決めているWTOを軸として推進されるはずであったが，多国間交渉における各国の利害調整が難航し有効なルール作りがなかなか進まなかった。

このため多くの加盟国はより簡単で話し合いも遙かに容易な特定の国・地域間での合意によってルールを決めることができる自由貿易協定（FTA）や経済連携協定（EPA）などの地域間経済協定（RTA）が優先されるに至っている。

このような地域間経済協定（RTA）は自由貿易の推進を謳いながらもその本質は協定に参加していない第三者を排除することにもつながりかねず，「貿易の創出効果」という正の効果と「貿易の転換効果」という負の効果を有しており第二次大戦前に行われたブロック経済体制と本質的には同一な性質を有している。

平和の砦としての国際連合と自由貿易の砦としての世界貿易機関（WTO）の機能不全，制度疲労は戦後70有余年の間における人々や国家の意識の変化を象徴している。

国際機関に対する敬意は薄れ国際機関そのものが組織の肥大化や形骸化してきており，それに代替するものとして排他的な性質を帯びるとは言え地域間集団安全保障体制や地域間経済協定の方が寧ろ国益にかなう時代になってきている。

二度の世界大戦を含んで，戦争の歴史であったヨーロッパ地域では第二次大戦後恒久的な平和と強国ドイツを押さえる意図でヨーロッパの統一・統合を目指したヨーロッパ共同体構想が実を結び今日のEUを形成するまでに至っている。

このEUの理念を象徴するのが地域圏の往来の自由を謳う「シェンゲン協定」である。

しかしながらEUに加盟している旧東ヨーロッパ諸国から西ヨーロッパ諸国への「経済移民問題」，うち続く内戦や内戦が引き起こしている「難民問題」，「テロリズム」およびグローバリズムがもたらしていると思われている「失業問題」や「中間層の没落（格差の拡大）」という現実が再び国家とは何か，国民とは何か，国境とは何か，国民の権利と義務の関係，経済至上主義の可否という古くて新しい課題を問いかける時代へと変化してきている。

このような変化の中でイギリスはEUを脱退し，オランダ，フランスやドイツ国内などでも難民問題，テロリズムや失業の問題および中間層の没落で国民間の意見の相違が目立ってきている。

2017年9月に行われたドイツの連邦議会選挙や10月に行われたオーストリー選挙結果を見る限りでは「グローバリズムへの懐疑」は持続している。

昨年の米国大統領選挙においてもこのような「グローバリズムへの懐疑」という時代精神の変化を抜きにしてはトランプ候補が勝利を収めたことは理解できない。

米国大統領選挙に関して言えば，勝利をもたらした象徴として指摘できるのはトランプ候補が選挙期間を通して強調していた「America First」「Make America Great Again」というキャッチフレーズである。

このキャッチフレーズのインプリケーションは「難民＝経済移民＝治安と雇用問題」「衰退するアメリカ＝自由貿易への懐疑＝輸入削減と輸出増加策＝雇用の創出と地域産業の復興」という二つの異なる位相を有しながらも，実態は「人的往来の自由と限界，資本移動や貿易取引の自由と限界」を問うものと言い換えることが可能である。

これは即ちグローバリズムの評価の問題と言える。

トランプ大統領がどのような国作りを目指しているのかが不透明であるうえ，必ずしもエビデンスに基づかない特定の支持層向けの断片的な政策や企業活動への直接的な介入，TPPやパリ協定からの離脱など国際機関や機構からの脱退宣言等により，大統領として本当に何を行いたいのか米国の行方と国益との整合性等に関して非常に強い不安がつきまとっている。

このためトランプ大統領のキャッチフレーズは「移民に対する厳し過ぎる対応」，通商上の政策としての「保護貿易＝相互主義＝門戸開放主義」と多国間よりは二国間関係を重視するあまり米国は結果として孤立していくのではないかという猜疑心が生じている。

1. トランプ候補は，誰に，どのような政策を訴えたことが投票行動に大きな影響を与えたと考えるべきか

① 大統領選挙の争点および大統領選挙制度の特質と選挙戦略の重要性

今回の大統領選挙を端的に言ってしまえば自由な国際取引と自由な人の往来は関係国間で相互に利益があると主張する「Win-Win（リベラル派）」関係なのか，あるいは「Zero-Sum（保守派）」の関係と考えるかの選択ということになる。

民主党のヒラリー候補は「Win-Win」の立場，共和党のトランプ候補は「Zero-Sum」の立場と要約できる。

更に米国の大統領選挙制度は米国全土の得票数を競うのではなく，各州に割当てられている大統領選挙人をどれだけ確保しているかその多さを競う制度であり，メイン州を除いて州ごとの選挙で勝利した候補者が選挙人を総取りする制度に特徴がある。

過去の大統領選挙結果を見てみると各州の投票行動はある程度固定的であることが分かる。

2008年の大統領選挙でオバマ候補が勝利した州の内，2012年の大統領選挙でオバマ候補が負けたのはインディアナ州とノースカロライナ州のみである。その他の州では2012年の投票結果と2008年の投票結果は一致しており，2012年の大統領選挙人獲得数はオバマ候補332人，ロムニー

候補 206 人であった。

オバマ候補が 2012 年の選挙で敗れたインディアナ州に関していえば 1968 年以降 10 回連続で共和党が勝利を収めてきた州であり，ノースカロライナ州も 1980 年以降共和党が勝利を収めてきた州である。2008 年の大統領選挙においてオバマ候補が勝利したこと自体が異例の結果であったとも言える。

今回の大統領選挙においては，2012 年の大統領選挙でオバマ候補が勝利した州の内，下記州でトランプ候補が勝利を収めた結果，トランプ候補は 306 人の大統領選挙人を獲得して勝利を収めた。

州　　名	大統領選挙人	2012 年オバマ候補とロムニー候補の得票率の差	特　　色
フロリダ州	29 人	0.88%	2008 年，2012 年オバマ候補が勝利したがどちらかというと共和党が強い
オハイオ州	18 人	2.98%	スイング州といわれるがどちらかというと共和党が強い
ペンシルベニア州	20 人	5.39%	1992 年以降 6 回連続民主党が勝利
アイオワ州	6 人	5.81%	1988 年以降 2004 年を除いて 6 回民主党が勝利
ウイスコンシン州	10 人	6.94%	1988 年以降 7 回連続して民主党が勝利
ミシガン州	16 人	9.50%	1992 年以降 6 回連続民主党が勝利
	99 人		

上述の州の内，フロリダ州を除く 5 州がいわゆるアメリカのラストベルトといわれる地域に位置している。

このことより今回のトランプ候補の勝利は衰退するラストベルトの白人中間階層がトランプ候補を支持したこと，即ち前回民主党が勝利を収めたこれらの州を今回は共和党のトランプ候補が勝利を収めたことがトランプ候補の勝利につながったと巷間いわれている。

それでは何故これらの州で共和党が民主党を逆転することができたのか。

今回の大統領選挙において争点となっていたのは失業問題，中堅・中小企業や地域産業の復興問題，移民問題やテロ問題である。

自由な国際取引は「Zero-Sum」ではないかという疑念が台頭した民主党色が強いラストベルトの投票者の投票行動を変えることがトランプ候補勝利への道であると読み切り「America First」「Make America Great Again」というキャッチフレーズ戦略で一貫したことがトランプ候補勝利の要因と言える。

アメリカといえばニューヨークだけではなく地域ごとの利害の異なる社会の集合体であると言う至極当然な選挙結果であった。

クリントン候補がラストベルトの投票者にとって魅力に欠けていたのは一部の投票者に刷り込まれていた「衰退するアメリカ」「衰退する地域」のイメージを覆す経済政策を提示しなかったことが本来は民主党の地盤でありクリントン候補に投票しても良かった民主党支持層が棄権やトランプ

候補支持に回ったと思われる。

トランプ候補がクリントン候補支持の多いリベラル系メディアを戦術として罵倒すればするほどトランプ候補のコアな支持層に受け入れられたことはリベラル，自由貿易，移民問題に対する投票者の違和感や懐疑の表明と受け止めることが出来るであろう。

クリントン候補およびトランプ候補共に自己の価値観のみを「至然」と主張し他者に対して傲慢なレッテル貼り的な言動が多々あったがこのような言動は文化や社会制度が有する寛容さ，相対性と多様性を否定することになる。

「自己の価値観を基準として他者を間違っているとして排斥する」という言動や精神は全体主義や無政府主義の発想であり自由と民主主義を信奉する投票者にとっては二人とも危ういと見えたことであろう。

民主主義とは大事な情報を共有し皆で考えて解決していくものである。

香西秀信は「日常議論のような蓋然的推論においては，完全な真理性を獲得することは不可能である。いずれも完全な真でありえないからこそ議論によって蓋然性の高さを競い合い，それに勝ったものが暫定的な真理となる。」と述べている[1)]。

トランプ候補はニューヨーク州やカリフォルニア州等のコアなクリントン候補支持者が多数の州に関しては最初から勝利を求めてはいなかった。

トランプ候補へのコア支持者か支持者になり得る可能性のある有権者が多数存在すると思われる州，例えばラストベルト等の「忘れられた人々」に絞ってオバマ大統領時代の「衰退するアメリカ」ではなく「America First」「Make America Great Again」というキャッチフレーズで一貫して強い米国を訴えたことが今回のトランプ候補の勝利につながったと言える。

② ラストベルトの現状

米国商務省経済分析局（BEA）による 8 地域区分の内ウイスコンシン州，イリノイ州，オハイオ州，ミシガン州，インディアナ州からなる Great Lake の変遷について永田雅啓埼玉大学教授は「米国では歴史的に所得水準の地域間格差が大きかった」[2)]。

又，「米国全体の所得格差は 80 年代にそれまでの縮小から 90 年代後以降は，わずかながら拡大する傾向にある」[3)]。

米国中西部地域に関して「五大湖周辺に位置するこの地域には米国の鉄鋼，自動車，機械工業などが集積しアメリカの製造業を象徴する地域である。この地域は全米でも高所得の地域であった。50 年代には成長率も高く成長の極に位置していた。しかし，その後は成長率が鈍化して成熟段階に入り，所得水準も全米平均に向けた収斂が見られる。この地域の停滞は 80 年代に入ると一層顕著となり 83 年以降は所得水準も全米平均水準を下回る衰退段階に位置した。これの一つの大きな要因はドル高の影響で製造業の競争力が大きく削がれた時期と一致している。これは製造業が集積していた同地域の宿命とも言える。ただし，90 年代に入るとドル高の是正に加えて日系企業の活動やその波及効果もあり一時的に成長率が高まり一人当たり所得も全米平均を上回る水準まで回復した。しかしながらブッシュ政権下でドル高になると成長は低迷し，再び低迷段階に戻っている。Great Lake が再び米国の経済成長を牽引する地域となる姿は今のところ望めない」と述べている[4)]。

このような認識を是とするならば，この地域の人々は選挙戦略とは承知していたとしても地域産

業である製造業の復活に触れたトランプ候補に一縷の希望を見いだしたと解釈できるであろう。

調査報道を専門とする立岩陽一郎氏の5月2日付記事「トランプ政権100日保守地域の変わらぬ支持」にトランプ候補の勝利の一端が垣間見える。

オハイオ州デイトン市の共和党を支持している労働者や中小企業主者とのインタビューを記事にしたものであるが，それによれば「ニューヨークや首都ワシントンやカリフォルニア州は別のアメリカ。ここが本当のアメリカ」，「起業家精神を尊び，労働者の勤勉さを重視する政策を掲げた」，「私たちを白人の人種差別主義者だとおもっているんでしょう？それは違う。私は日本人のビジネスマンとゴルフをするのが大好き。君とだって，ワンランド回れば友達だよ」，「自分たちの代だけに都合の良いことを言うのはもう止めよう。子供の世代，さらにその次の世代にとって何が良いかを考えないといけない」，「政治家はうんざり。政治家は利権とつながり自分の利益になることしかしない。企業が傭うロビイストによって動かされてきたけれどトランプ候補は政治家ではない」などという生の発言が掲載されている。

又「ものづくり復権」に向けたロボット大会なども開催されており，ものづくりの復権を通しての地域の復興は住民の願いであることが示唆されている。

③　近年のアメリカの国際収支の傾向

「Make America Great Again」は製造業の復活なしには成就しないことをラストベルトの住民は認識しておりトランプ候補の選挙戦略と合致した。

製造業復権の夢はアメリカの近年の貿易・サービス収支を見てみると明瞭に分かる。

輸出品では航空機や軍需品を除くと食料・飼料・飲食物，とりわけ畜産物，トウモロコシや小麦の輸出額が多く，逆に輸入品は最終消費財の輸入比率が高い。この特徴はレオンチェフパラドックスを想起させる。

サービス収支は特許使用料や民間業務サービス額が大きく貿易収支の赤字の一部をサービス輸出がカバーしていることが特徴としてあげられる。

一般的に，貿易される最終消費財は労働集約的な財が多くコモディティ化された低付加価値品で生産地域も地方圏に立地する傾向がある。

このためグローバル経済下では，途上国との競争が厳しく輸入品により代替される場合にはその地域の比較劣位にある産業の雇用は悪化することが多いと考えられる。

2001年に中国が世界貿易機関（WTO）に加盟し安い人件費を梃子に最終消費財生産に関わる労働集約的な組立産業が発展したことにより米国における労働集約的な最終消費財は中国からの輸入品に代替され米国の製造業雇用者数は2000年頃から急減した。1999年～2011年の間に中国からの輸入急増により米国製造業において200～240万人が職を失ったと試算している論文もある[5)]。

一方，サービス輸出は特許権の使用料や民間が行う医療関係，教育関係，会計士や弁護士などの専門職サービス関係，教育関係，調査などのコンサルタント業務など高度なサービスの輸出でありこの種のサービス提供者は高学歴者が多く大都市に集中して居住している傾向がある。

オバマ政権が発足した2009年は金融危機の影響で完全失業率は9%台と極めて高い水準にあった。

オバマ大統領は2011年の6月に製造部門の雇用創出及び米国の国際競争力強化を目的として，

産学官が連携して先端技術投資を支援する「先端製造業パートナーシップ（AMP)」を立ち上げた。更に，2013 年の一般教書では「米国に良い雇用を取り戻す」と述べ製造業の再生を訴え，イノベーションを促す研究所の設置，法人税の引き下げを含む税制改正などを挙げたが，政策実行は財政問題や議会における勢力関係もあり不十分ではあった。

しかしながら米国全体の完全失業率は金融政策の効果や産業構造の高度化もあり今回の大統領選挙時には 5%を切るころまでに回復していた。

実質経済成長率を見ると金融危機の影響を受けた 2008 年および 2009 年はマイナス成長であったが，その他の年度は 2%前後で推移してきており米国経済の潜在成長率が低下してきていることを勘案するならば決して悪い結果ではなかった。

米国の雇用統計データやその他のマクロ経済指標のみを見ればオバマ大統領の後継者はクリントン候補になっても特別に不都合はなく，共和党のトランプ候補の方が政策変更に伴うリスクははるかに高かったように見受けられる。

それにもかかわらずトランプ候補が勝利した。

クリントン候補はニューヨーク州やカリフォルニア州などの大票田で有利に選挙戦を進めていたこともあり勝利を信じていたと思われる。しかしながら米国の選挙制度は米国全土の投票数を競うのではなく州ごとの勝利の積み重ねを競うという選挙制度を軽視した結果，ラストベルトの「忘れられた人々」の声を十分に聴きとる努力をしないという誤りを犯したと言える。

④　米国の高齢失業者の増加

今回の投票においては米国における高齢失業者の増加と移民の増加という 2 つの要因も投票行動に影響を与えたように見受けられる。

この投票結果について米国の人口動態や雇用の実態を日本のデータと比較しながら見てみる。

米国においても日本と同様に高齢化が進んできており 65 歳以上の人口の割合が 1950 年は 8%であったが 2010 年は 13%台（2010 年度の日本は 23%台）にまで上がってきている。

大野威立命館大学教授は「米国ではもともと年齢が高くなるにつれて完全失業率が低下するという特徴がある。しかしながら 55 歳以上では直近の方が 1.5%も完全失業率が高くなっている」「さらに問題なのはこの 30 年間に長期失業者に占める 45 歳以上の比率が大きく上昇していることである。1983 年には長期失業者の内 45 歳以上は 24%であったが，2009 年には 38%にまで大きく上昇している」。

「45 歳以上の比率は上昇しているが，45 歳以上が特に長期失業に陥りやすい訳ではない。米国全体で高齢化が進んだことを背景に，労働力人口に 45 歳以上が占める比率は 1983 年には 29%だったものが 2009 年には 42%に大きく上昇している。従って長期失業者に 45 歳以上が占める比率が上昇したのは，主に 45 歳以上の労働人口が増加したことによる」と述べている[6)]。

又，米国国勢調査局の 1996 年～2012 年までのデータに基づく年齢階層別投票率を見ると 65 歳以上が概ね 70%台，45 歳～64 歳が 68%前後，最も悪い 18 歳～29 歳が 40%～45%程度となっている。

このような高齢者や高齢失業者の増加と投票行動は今回の大統領選挙において大きな影響を与えたと思われる。

ラストベルトと東部を比較するならば東部のニューヨーク州やマサチューセッツ州地域の白人労働者は比較的高学歴者が多く，又，IT 関連，金融関連業種，教育医療関連業種やサービス関連業種などの技術知識集約的な産業が集積しておりラストベルト地域と比較するならば，一旦失業した場合でも高学歴失業者は新規就職先を見つけ易い地域といえる。

一方，ラストベルトのこのような州では工場の閉鎖や鉱山の閉鎖に加えて主要産業である鉄鋼や自動車産業においては労働が資本に代替され雇用機会が減少してきている。又，これらの州の１人当たり所得水準はニューヨーク州やマサチューセッツ州と比較すると 70％～80％程度であり，イリノイ州とペンシルベニア州は全米平均よりやや良くオハイオ州やミシガン州は平均値を大幅に下回っている。

このような所得水準を考えるならばラストベルトでは所得弾力性が高いサービス関連業種の雇用可能性は相対的に低く，どちらかというならば中・低学歴で高齢者となった工場労働者は一旦失業したならば新たな職に就くことは高度産業集積都市を有するニューヨーク州やマサチューセッツ州などの米国東部のニューイングランド地域やカリフォルニア州などのアメリカ西部地域の州と比較して困難の程度が大きいと言える。

高齢化した「忘れられた人々」にとって全米平均としてのマクロデータの改善よりは，現に今ある「衰退する地域」へのコミットと受け取ることができる政策を支持したとしてもやむを得ないともいえる。

トランプ候補の主張には具体的なエビデンスがあるとは言えず，又，特効薬的な政策もあるとは言えない。その政策が適切で現実妥当性があるのか否かは本来であれば十分検討されなければならなかったが，製造業の不振により経済的に衰退していると思っている地域の人々の再生願望に加え，高齢者は何よりも今までの社会的，文化的な価値観の継続を重視し安寧を優先する傾向にあることがトランプ支持につながったと思われる。

⑤　米国の移民比率の上昇と治安問題

総人口に対する外国生まれの人口の比率（移民の比率）は OECD データによると，米国は年々上昇してきており 2014 年は 13.3％と過去 15 年で 2.7％上昇している。

この 15 年で 2.7％の上昇率を上回る国はスペイン 11.4％，ノルウェー 7.8％，イギリス 5.7％，スウェーデン 5.5％，となっている。ドイツは 1％未満，フランス 2％程度の上昇である。

米国，イギリスおよびドイツなどの国全体としてみれば難民や移民流入は安価な労働力の提供者としての経済的なメリットはあるが，実質的には経済移民であり非熟練労働者にとっては職業獲得競争の競合者としての意味合いが強いこと，加えてそれまでの各国の長い歴史の中で育まれてきた社会的文化的な価値観や規範への対応や共有，更には宗教という極めて難しい問題が既存の定住者と移民との間には横たわっている。

移民受け入れは移民者自体が社会的，文化的，宗教的な価値観や規範などを一旦受け入れることが前提条件であり今現に定住している人々の継続的な安寧が保証されることが最重要である。

長く地域に暮らし日常的な交わりがある人々の間では，安全や治安に対する不安感はそれほど大きくはないであろうが，よく分からない人が出現するならば身構えるというのは社会の自己防衛として極めて自然な現象であろう。

よく分からない人が既存のコミュニティに参加し規範を遵守し文化や価値観を共有できる人と認められた場合には問題は発生しない。「When in Rome do as Romans do.」「郷に入ったら郷に従え」は先人の知恵と言える。

しかしながら，よく分からない人が何らかの理由により既存のコミュニティに参加せず，結果として孤立して独自の規範と文化や価値観に固執し独自のコミュニティを作り自己の権利を主張するならば（国家の中の国家＝モザイク国家の出現。），現に定住している人々との間とは規範の遵守や文化や価値観の共有は進まず溝が生まれるのは必然であろう。このことは例えばISILを初めとして内戦を行っている集団を想起するだけで十分であろう。

一般論として言えば非熟練労働者としての移民は言葉や経済的なスキルの問題もあり失業率が高い傾向にあり，結果として何らかの事件を起こす蓋然性も高くなると言える。そのような環境で育った2世や3世の中にはホームグロウンテロリストとなるリスクも存在する。

2001年に発生した9.11テロの記憶も未だ冷めておらず，不法移民問題がクローズアップされ，ホームグロウンテロリストの問題が提起されている環境下でトランプ候補が治安問題にコミットしたことは，多くの「忘れられた人々」に好感を持って受け入れられたとしても何ら怪しむべきことではない。

クリントン候補とトランプ候補の治安に関する政策を見てみるとクリントン候補は

■不法移民でも市民権を獲得できる道を拓く

■銃規制の強化

一方，トランプ候補は

■不法移民の取り締まり

■外国人犯罪者を母国に強制送還

■メキシコ国境に巨大な壁を作り，その費用はメキシコに負担させる

社会の継続的安寧を希求する「忘れられた人々」にとって両候補の治安政策に優劣をつけることは容易なことであったであろう。

雇用における競合者，あるいは職業を奪う存在と見なされる経済移民問題に加え，輸入や海外直接投資（FDI）は米国の雇用を奪うものという「Zero-Sum」主張は「America First」「Make America Great Again」というスローガンに置き換えられることにより聞こえが良くなった。

トランプ候補は選挙期間中，輸入のために職を失ったと思い込んでいる人々にはTPP離脱やNAFTAの見直し，更には自動車，なかんずくかつて日米貿易摩擦の象徴的悪玉と見なされたトヨタ自動車に言及することで人々を引きつけた。

又，自らが出来る範囲で慈善活動等を行い日常慎ましく地域と共存して生活している敬虔なキリスト教徒の人々に対しては不法移民やホームグロウン・テロリズムによる治安悪化の阻止を訴えることは選挙用のリップサービスかトランプ候補の信念かは不明ではあるが沈黙している多くの「忘れられた人々」の心をつかんだといえる。

⑥　トランプ候補の政策

企業に対しては減税政策と巨額のインフラ投資を約束したことは内需型企業や中小企業および多国籍企業に対しても訴える力は強かったであろう。

「America First」を声高に叫び，輸入品に対して国境税を賦課し雇用を回復させるとの主張は理論的には米国全体の経済的利益を損なうことになる恐れがあるが，雇用が不安定にある人々には支持された。一種の疎外的状況にあった「忘れられた人々」の心に「America First」「Make America Great Again」の訴えはあたかも燎原の火のごとく広がったと言える。

米国経済が，所得格差を是正しながら成長の軌道にのるためには，製造業の復興および労働者や中小企業などの中間層の復活がカギとなる。

輸入や対外直接投資（FDI）を悪者扱いし，不法移民やホームグロウン・テロリズムへの強硬な対応策を主張するトランプ候補の主張は，クリントン候補の政策と比較すると沈黙していた「忘れられていた人々」の心に響いたと言うことになったと思われる。

2. トランプ大統領の「America First」「Make America Great Again」の理念と通商政策の持つ保護主義的傾向について

① 米国の法人税率は他国と比較して高いこと及び企業立地への悪影響について

トランプ大統領の発言や全体としての国作りのビジョンや方向性が明白でないこともあり通商・貿易政策が多国間協議の見直しや国境税を含む関税引き上げなどの貿易障壁による保護主義的側面が危惧されている。

国境税に関して言えば法人税減税の財源として国境税などを考えているようにも見受けられる。

日本の財務省資料によると 2017 年 1 月現在の各国の法人実効税率は，日本 29.74％，米国 40.75％，フランス 33.33％，ドイツ 29.79％，中国 25.00％，韓国 24.20％，イギリス 20.00％，シンガポール 17.00％，アイルランド 12.5％となっており，米国の法人実効税率が突出して高いことが分かる。

当然ながら企業は税引き後利益の最大化を図るべく生産コストや輸送コストなどをできる限り削減しながら市場に最も近いところで比較優位が最も働く生産性の高い拠点を設けることが最適立地になる。

人件費や輸送コストなどを考慮しながら企業の立地を選択する場合において米国に立地することが本来であれば最も望ましい企業にあっても，法人実効税率が高い米国を避けて，他の国や地域に立地するなど米国から他国に移転してしまっている企業立地の「歪み」を正す立場からの通商・貿易政策ではないかとも考えられる。

更に，雇用と米国国内の投資の促進を図る目的で，下院では法人税の 15％引き下げや米国を拠点とする多国籍企業が海外で獲得した利益に対しては課税を軽減するとの提案も行われている。

しかしながら海外に留保されている資金の米国への還流を目指し 2005 年に限り 5.25％（本来であれば 35％の税率が適用される）に引き下げた 2004 年の「本国投資法（Homeland Investment Act（HIA））では投資は増えなかったとも言われている。

経済の国際化と共に所得の捕捉が難しくなってきており，タックスヘブン問題や地下経済の比重が 10％を超えてきている現状をも考えるならば，国境税のような捕捉が容易な資金の流れを課税対象とした税制は合理的な面もある。単に自由貿易を阻害するという観点で否定するのではなく税収入の増加と課税の出来る限りの公平性および公正性や捕捉の容易さを確保できる新しい税制とし

て真剣に検討されるべき課題ではないかと思われる。

② 米国の産業間の連関

我が国の 2012 年版通商白書は「米国は国際分業が進む中，輸出が増加せずに，輸入だけが増加していたことが分かった。この米国の「波及効果」を見ると，「波及効果の自給度」がほとんどゼロ近くかマイナスになっている。米国には国際的に強い企業が多数存在しているにもかかわらずこれらの企業の活動と国内産業との連関が構造的に欠落していることによって，このような結果が出たものと考えられる」と分析している[7)]。

このことは「生産工程の国際化（フラグメンテーション）」において米国に製造部門の一部を築くことは米国の現在の産業構造を前提とするならば非常に難しいということになる。米国企業が進出している多くの国・地域の方が，サプライチェーン・マネジメントや対応の迅速さ・柔軟さ，生産速度などの点で，米国よりも勝っているからである。

最もわかりやすい事例としてアップルの iPhone の生産形態を見てみる。

iPhone 製造においては商品開発や企画立案等の頭脳労働は米国，部品製造は主に日本，韓国，台湾等が行い，組立は中国で行っている。このように生産工程を分解し最も比較優位が働く国で必要な生産を行っている。

このような生産工程の国際化の中で米国に製造業を回帰させると言うことは非常に難しいことが分かる。自動車産業のように貿易摩擦があり，やむなく米国での生産にシフトした製造業や原料入手において米国に優位性があり大消費地米国で製造した方が比較優位の働く一部の化学工業などの装置産業を除くならば製造業においては衰退する米国のイメージを払拭することは容易ではないことが分かる。

③ 米国の貿易赤字と為替操作国認定

米国の通商政策の歴史を見ると，自由貿易の建前を採りながらも本質は相互主義（Reciprocal, 門戸開放主義）の思想で通商政策が立案されてきた。

貿易赤字によって米国企業やそこで働く人々が犠牲になっているという発言は特定の人々にとっては直感的に受け入れやすい素地がある。

トランプ大統領の発言は経営者側の要請と言うよりはむしろコアな支持層である労働者側的な発言が目立っていることである。

米国商務省が発表した 2016 年の貿易統計によると米国全体の貿易赤字額は 7,343 億ドルとなり前年比では 1.5％減少した。

国別の貿易赤字国を見ると，中国が 3,470 億ドルで全体の 47％を占め 1 位，日本が 2 位で 9％，ドイツが 3 位，メキシコが 4 位と続いている。

一方，米国財務省は包括貿易・競争力強化法（Section 3004 of the Omnibus Trade and Competitiveness Act 1988）によって，毎年 2 回為替政策報告書を議会に提出することになっている。

又，米国は貿易円滑化・貿易執行法（Trade Facilitation and Trade Enforcement Act 2015）に基づき，外国の為替政策に対する監視を行っている。ここでは①巨額の対米貿易黒字，②大幅な経

常収支黒字，③外国為替市場での持続的，一方的な介入の３つの評価基準で当該国の為替政策を評価している。

この基準３つの全てに抵触する国はないが，どれか２つの基準に抵触している中国，日本，ドイツ，韓国，台湾，スイスが監視リストに入っている。

中国に関して言えば，対米黒字額は巨大ではあるが監視基準から見ると①巨額の対米貿易黒字には該当するが，②には該当しておらず，③外国為替市場での持続的，一方的な介入基準では人民元の買い支えを行っている状況であり，②③の基準には抵触していないので為替操作国と認定出来る状態ではない。

④　戦後の米国の通商政策と日米貿易摩擦

戦後一貫した米国の通商政策の柱は，企業業種別圧力団体のロビングにより極めて自立的，戦略的に決定されており，常に自国への利益誘導が第一となっている。

ここで言う自国への利益誘導とは「雇用の維持」と「市場の獲得＝相互主義＝門戸開放」と言い換えることができる。

戦後の米国の通商政策は米国企業，なかんずく米国議会，米国の産業界および農業団体の意向を反映してきた歴史とも言える。

それ故に米国の多国籍企業と米国経済の要請が一致できる場合には自由貿易を標榜するが，日本やドイツなどの多国籍企業の台頭により米国の多国籍企業の競争力が低下する場合，あるいはかつては日本やドイツであったが現在は中国がそうであるが米国を脅かす経済力を身につけた国が台頭し，米国の貿易収支が悪化するたびごとに保護主義的とも言われるがむしろ重商主義的な公正貿易論（Fair）や相互主義（Reciprocal）という傾向が現れてきた。

このように戦後の米国の通商政策は当然ながら米国中心主義の（保護）貿易政策的傾向が強く，必ずしも自由貿易の立場で一貫しているわけではない。

日本との貿易摩擦においても日本側に明確な非関税障壁があるわけでは無くても対米貿易黒字が巨額ということを理由に日本は不公正貿易を行っていると米国が勝手に認定したうえで，公正貿易（Fair Trade）や相互主義（Reciprocal Trade）が主張され日本の不正貿易の除去と不公正貿易によって損害を被った産業界と労働者の救済，日本市場の開放，米国産業の競争力強化を目指したのが 1980 年以降の日米貿易摩擦の実情であった。

この政策を推進するために 1984 年にはスーパー 301 条を新設し，特定の外国の貿易障壁を包括的に除去することを目指すとともに，1985 年には日本円をターゲットにプラザ合意をまとめ上げ大幅な円高が日本を直撃した。

このように米国は貿易赤字の巨大化を背景に対米黒字国と不公正貿易国とを実質的に同一視し制裁を加えるという米国独自のルールを作ることに注力し本来の意味での自由貿易の推進とは一線を画してきた。

このような戦後の米国の貿易政策の意図を受けて，1950 年代以降日米貿易摩擦問題が発生したが，振り返ってみると貿易摩擦交渉の性質は大きく二つに分類できる。

一つ目は繊維摩擦，鉄鋼摩擦，自動車摩擦に代表される日本からの米国向け輸出を抑制し競争力を失っている米国企業をいかに保護するのかという側面，二つ目は半導体摩擦や農産物摩擦に代表

される米国から日本になぜ輸出できないのかという市場獲得（門戸開放＝雇用の創出）を目指す側面である。

前者は米国としては日本からの輸出を WTO の枠外である輸出自主規制を日本にさせること，あるいは米国内での現地生産を推進させることで妥協してきた歴史であるが，後者は日本を不公正貿易国として相互主義，非関税障壁の撤廃が議論されてきた歴史である。

1950 年代の繊維摩擦から始まり 1990 年代に至る 40 年間にわたる日本の一方的な貿易黒字に起因する日米貿易摩擦時代は終焉し，現在の日米間の状況は自動車産業をはじめとする日本企業が対米直接投資（FDI）を通じて米国経済における雇用や成長に寄与するようになってきているということである。経団連の榊原会長は「日本企業はアメリカに対して累積で 50 兆円近い直接投資を行い，170 万人の雇用を創出している」と述べている。

かつての貿易摩擦時代と比べると日本と米国間の経済的相互依存度が高まってきている。

このような経済的な結びつきの変化を評価したうえで，今後のトランプ大統領の対日通商政策の可能性を考えるとするならば，象徴的に自動車問題を取り上げながらも，TPP 協定が発効されたならば最も大きな利益を享受できたであろう米国からの農畜産物を日本がどの程度輸入するかというまさに不公正貿易論（相互主義＝門戸開放）に基づく交渉が核心となるのではないかと考えられる。

3.「自由貿易」と「保護貿易」のメリットとデメリット

①　第二次大戦後の自由貿易体制と日本

第二次大戦後，日本は国防費の負担軽減と人口ボースの利益を享受出来たこともあり経済活動に税金等資金を重点的に配分するとともに有為な人材を米国に留学させた。

先進国米国に追いつき追い越せを目標に努力した結果，1980 年代には世界第 2 位の経済力となり「一億総中流意識」と言われる社会を作り上げ米国のライバル的な地位を確保する高度な経済発展と社会保障（医療および年金制度）制度を作り上げることが出来た。

更に世界的な枠組みをみると自由主義陣営の一翼を担った日本にとって強固な米国の経済力と戦後の自由貿易と金融秩序を取り決めたブッレトン・ウッズ体制は日本にとって有益な体制であったことは多くの識者が認めている。

②　保護貿易体制と自由貿易体制の戦い

保護貿易体制下の社会的厚生と自由貿易体制下の社会的厚生を比較するならば自由貿易体制下の社会的厚生の方が高いことは貿易論の基本的な帰結として支持されている。

自由貿易体制の基では輸入国においては比較劣位にある生産者は生産を縮小するか，他の比較優位にある生産にシフトしていくことになる。理論的には比較劣位にある産業の労働者は比較優位にある産業に結果として自動的に吸収されることになり均衡する。

貿易の役割は生産資源の最適利用を達成し社会的厚生を増加させる重要な経済活動であると結論づけられている。

伊藤元重東京大学教授は「経済学の世界では，アダム・スミス以来の多くの学者が論じ分析して

きた自由貿易の利益の意義を信じる人が大半だ。経済についての俗説を排し，正しい経済学的な理解をきちっと普及しようとしたアダム・スミスの保護主義との戦いは，現在でも続いている。自由貿易主義と保護貿易主義の戦いはずっと続いているのだ。保護主義の誤りを正すことが，アダム・スミスの時代から今に至るまで，経済学者の重要な役割であると私は信じている。残念ながら経済学者と保護主義の戦いは，これから何十年，何百年と続くであろう。輸出の重要性は誰でも分かっているのに対して，輸入が本当に重要だということへの理解が浅いのではないか。輸入の重要性を理解することこそ，保護主義や重商主義の呪縛からのがれる重要な一歩なのである」と述べている[8)]。

貿易を行うことにより交換の利益と分業の利益を得られることはかなりの程度認識されている。

しかしながら輸入や直接投資（FDI）に伴う問題の一つにいわゆる「産業の空洞化」と呼ばれる問題は避けて通ることはできない。

この産業の空洞化の問題は，雇用に関して言えば，「短期的」，「長期的」にも「地域」によっては「摩擦的・構造的な非自発的失業」を生む恐れがあるということである。

今仮に，輸入や直接投資によって工場の閉鎖や国内から海外に工場が移転したとするならば，その工場で働いていた人は「短期的」に職を失ってしまう恐れがある。労働者はある企業から別の企業，あるいはある産業から別の産業へと移っていくとしても，一部の失業者は「長期的」にも残る恐れがある。

清田耕造慶応大学教授は，輸入や直接投資（FDI）に伴い事業所の統廃合が進められたとしても，「雇用は企業内の移動を通じて維持されている可能性もあるが，地域によっては，事業所の閉鎖に伴い，失われた雇用があるかもしれない。その一方で，企業内の移動を通して他の地域での雇用が生まれている可能性はある」[9)]。

「外部経済効果が存在する場合も問題となる。国内の生産拠点の存在が国内経済にある種の外部経済効果をもたらしている場合，生産拠点が国内から海外へ切り替わることで，外部経済効果も失われてしまう恐れがある」と述べている[10)]。

貿易や投資の自由化を通じて「短期的あるいは長期的」な「失業」と「地域的な衰退」という2つの点が重要な意味を持ってくる。

③　輸入は悪いことなのか

そもそも貿易とは物とお金の交換に過ぎない。例えばお金を出して米を購入しても誰も損したとは思わない。

輸入とはお金を出して必要な物資を購入することと同様な経済行為といえる。輸入と個人の経済行為との差異は個人の場合は現金残高が減少するので節度が必要だが，信用力のある国家であれば必要な輸入資金は国際的な金融取引で賄われているので，極端な赤字が続きその国家の通貨の信用力が極端に低下しない限り大きな問題は発生していないのが実情である。

輸出は重要であり良いことであるが輸入は損すること，良くないことと漠然と考えている人もいる。又，GDP 計算上輸入は（－）表示されるため貿易赤字は悪と考えている人もいる。しかしながらこの考えが正しくないことは容易に分かる。

例えば日本はエネルギー資源や鉱物資源に恵まれていない。このためこれらの資源や食料を安定的に輸入することの意義はいくら強調されてもされすぎることはない。特に価値観を同じくする米

国を初めとした民主主義国と安定した信頼関係を築くことは日本の国益を守る上で大変重要なことである。

日本のエネルギー（原油，LNG および LPG）の輸入依存度は 94％（エネルギー庁資料），資源（鉄鉱石および石炭）はほぼ 100％（鉄鋼統計要覧），食料の自給率はカロリーベースで 39％（農林水産省資料）である。

平成 26 年度の食糧自給表によると基礎的な食料品の輸入依存度は，トウモロコシ（輸入依存度 100％），エビ（92％），大豆（93％），小麦（87％），果実（57％），魚介類（46％），肉類（45％）となっている。

仮にこれらの輸入が止まったならば日本人の日常生活はたちいかなくなることは容易に想像できる。輸入は悪いことという認識は間違っていることが理解できる。

④　輸入や海外直接投資（FDI）による産業の空洞化および雇用への影響

日本ではエネルギーや鉱物資源の輸入に反対する人はいないが農畜産物の輸入は悪いこととして輸入に反対する人は存在している。

エネルギーや鉱物資源の輸入に関して言えば日本国内で商業生産できるだけの埋蔵量がないためにそのような企業が存在していないことが挙げられる。即ち，輸入によって直接的な不利益を被る生産者や労働者が存在していないことが反対の声が上がらない理由である。

一方，農畜産物は選挙において投票権を持つ零細規模の従事者やその関連団体が存在していることに加えて，消費者の中には輸入食品での度重なる不祥事の発生や残留農薬や遺伝子組み換えなどの問題など輸入食品の安全性に対する疑念もある。

零細規模の従事者や関連団体にとっては安い輸入品に代替され仕事がなくなることへの恐れ，一部の消費者にとっては輸入食品への漠然とした不安が農畜産物の自由化反対へと駆り立てている。

このような日本の農業に従事する人々および関連団体の心理は米国でトランプ候補が掲げた「America First」「Make America Great Again」がグローバル経済の中で生じた格差の是正，雇用の確保あるいは既存コミュニティの維持と読み取った人たちの心理と共通しているように見受けられる。正にグローバル化とは「Zero-Sum」ゲームという認識である。

グローバル化にも移民にも必ずしも全面的に反対ではないにせよ，自己に対する職業獲得における競合者，既存コミュニティとは別個のよく分からないコミュニティの出現に対する不安感は各論反対へと誘う。

理性（理論）は必ずしも感情に優先されるとは限らず利害によって歪められるということは良くあることであり必ずしも批判はできない。

ここに自由貿易論は総論としては正しいにもかかわらず輸入によって損害を被る特定のグループの人々や企業にとっては受け入れがたいという弱さがある。

この弱さの原因は貿易の影響が資本や労働などの生産要素に関して中立ではないことにある。自由貿易論が要素価格や製品価格の変動を通じて結果的に経済は均衡すると前提されているために短期的な比較劣位産業が被る損害を議論から除外していることに起因する。

マクロ的に長期的に均衡している経済状況下で貿易というインパクトを与えたときにあたかも価格比の変動を通じた産業構造の変化以外は何事も無いかのごとくインパクトは経済の中に吸収され

ることを意味している。

理論上長期では均衡するであろうが比較劣位産業に属する産業においては「短期的」あるいは「長期的」にも遊休資本や失業が発生することは避けられない。それにもかかわらず，何事もないかのようにあたかも資本も労働も可塑性と完全な流動性を前提に議論されていることが理論と現実の乖離をもたらしている。

自由貿易は理論的に正しいが自由貿易の結果，輸入に取って代わられた比較劣位にある産業に関わる資本や労働が経済構造の変動に即応できないこと，比較劣位産業に代わる産業が迅速に立ち上がらないことが問題の本質であり「産業の空洞化」の本質である。

理論的には比較劣位産業で雇用されていた資本や労働もやがて雇用されることになるが（「産業の空洞化は生じない），該当した個人や企業にとっては今現在の視点が全てとならざるを得ない。

自由貿易を前提にしながらも失業せざるを得なくなった人々や遊休資本をどのように社会の中で再活用するのかという現実適用性の高い具体的な政策等のセーフティネットがあって初めて自由貿易か保護貿易かという議論が不要になってくる。

更に，現実として企業の海外進出（FDI）と雇用の低下が同じ時期に起こっているため，企業の海外進出が企業の労働需要に大きな影響を与えているように一般的に思われがちである。

輸出代替・逆輸入を目的とした直接投資（FDI）の場合，日本の国内生産は縮小するが，一方，資源・市場獲得を目的とした直接投資（FDI）の場合は日本の国内生産は拡大する可能性が高い。

清田耕造慶応大学教授は「直接投資（FDI）の拡大と製造業の国内雇用の減少が同時期に観察されたのは事実だが，日本や米国の製造業で生じている労働需要の減少は国内の労働と代替しているのは海外の労働ではなく国内の資本であることが明らかにされている。技術の進歩に伴う労働から資本への代替は日本のみならず他国でも起こっている現象である」と述べている[11)]。

製造業に従事する労働者数の減少は輸入増加や海外直接投資（FDI）による減少以上に省力化や省エネルギー化投資により人手からロボット生産へ，更には人手から AI を駆使した生産や知的活動へと展開することによる技術進歩を梃子とした生産性の上昇による労働需要の減少と考えられている。

例えば米国鉄鋼協会年次統計レポートによると生産 1 トン当たり労働時間は 1960 年には 16.8 時間であったが 2013 年にはわずかに 2 時間にまで激減している。

このような構造変動に全体として対応出来るのは極端な保護貿易やロボットや AI の排斥でもないことは明らかなことである。

自由貿易の利益を守りながら失業や治安問題への対応がセットで政策立案されることが重要となる。そのような政策の立案実行こそが自由貿易の正当性を訴えることができることになると考えられるが，今まではどちらかと言えば自由貿易の重要性は述べられてきたが，自由貿易と雇用や治安政策の連携に関してはあまり重要視されてこなかった。

これに加えて，IoT（モノのインターネット）や AI（人工知能）などの第四次産業革命が進展して更なるグローバル化が進んでいけばその恩恵を受ける経済当事者とそうでない経済当事者間での格差は益々広がっていくことになるであろう。経済活動は必ず所得格差を生じるがその程度によっては所得の再分配のあり方という別の観点も必要となる。

ブルームバーグの報道によると 2017 年 4 月 10 日に国際通貨基金（IMF）から公表された論文に

も賃金の伸び悩みと雇用対策の必要性がうたわれている。

この論文によると，「エコノミストの間では賃金の数十年にわたる伸び悩みの原因が議論されており，トランプ米大統領は中国やメキシコなどの国との貿易が米国の労働者に打撃を与え，米製造業の空洞化の原因」だと批判しているが，IMF の論文は「技術がより大きな要因だとの考えを示唆している。労働分配率低下の約半分は技術の影響に帰することができると論じている。また，情報通信技術の急速な進歩が定型業務の自動化を加速させ，労働力の代わりに資本を活用するよう企業に促していると分析している」[12]。

労働分配率の低下はロボットや AI 技術の活用とグローバル経済の進展に伴う低廉な日常品の貿易の影響とが複合的に絡み合い生じていると考えるのが妥当であろう。

更にブルームバーグ報道によると「IMF と世界銀行，世界貿易機関（WTO）は，貿易による負の影響から各国が労働者を守る政策を取ることが重要だと指摘した上で，失われた賃金の補償などを挙げた。適切な政策によって，各国は貿易がもたらす素晴らしい恩恵にあずかるとともに，取り残された人々を引き上げることができると論じている」[13]。

貿易の自由化の前提として比較劣位産業に雇用されている労働者をどのようにして守っていくかが各国の喫緊の課題である。

⑤　日本の現状認識と産学官連携の重要性

労働力人口の減少が大きな課題であるが，男性の 65 歳以上や女性の労働力率の上昇が雇用の増加と実質賃金の低下および資本装備率の低下をもたらし企業の潤沢な内部留保を生み出している。

2015 年 12 月 02 日付け野村総合研究所とオックスフォード大学との共同研究報告書によると 10 年～20 年先には日本の労働人口の 49% が AI やロボットで代替可能と推定されており労働力人口の減少克服と未来の産業構造のあり方へのヒントを与えている。

日本経済が，再び力強い成長の軌道にのるためには，米国経済と同様労働者や中小企業などの中間層の復活がカギになる。所得格差を放置するならば，いずれ大きな分裂が生じるであろう。

衰退する地域の復興に関して言えば米国の苦しみと同様特効薬は無い。その地域の産業構造は基本的にはその地域の生産要素の賦存量や技術集積度に依存している。地方の人的資源の質の向上，および地方の生産要素や技術をどのような産業に展開していくのが望ましいのか将来ビジョンを共有し具体的な行動を起こすことが出来るリーダーが必要となる。現場を熟知している地域の中堅・中小企業と大学等の研究者の緊密なネットワークの構築が不可欠である。

中堅・中小企業の復活に関しては衰退する地域の復興と比べると可能性は高い。衰退する地域の復興と同様に企業と研究者のネットワークの構築，なかんずく技術力と販売力の結合等マーケティング論や企業組織論等の豊富な知見を有している大学の教授陣が大学に閉じこもること無く現場に出向き産学官共同で中堅・中小企業の製品の販路開拓の指針や地域活性化に必要な要素の洗い出しと結合等の複眼的視野での政策の提言が重要であると思われる [14]。

更に，在留外国人は 2017 年 6 月末で 247 万人，人口比 1.9%，過去 20 年で 10 倍まで増加してきており，最近では社会的慣習や生活習慣，あるいは価値観の相違等によるトラブルが増加してきている。

米国で起こっている経済・社会現象は日本の将来像と共通する点が多々見受けられる。今回の大

統領選挙結果のインプリケーションを読み解くことは日本という国のあり方を考える上で非常に有益なことと思われる。

⑥ 「国家の共存と持続可能な社会」の構築へ向かって

貿易の自由化に関して述べてきたがこれを拡大し人の往来の自由化を含むEPAとなると更に難しい問題を含んでいる。

多くの人にとって経済移民が自由と民主主義，遵法精神，コミュニティが保護発展させようとしている基本的な文化や価値観を共有している場合はともかくとして，経済移民の価値観は既存のコミュニティで積み上げられてきた歴史，伝統，規範を保守し発展させるという住民の使命感と必ずしも一致しない恐れがある。

貿易の自由化のみであれば，究極的には貿易の利益論と損害を被る人々への補償の問題に還元することも可能であるが，人の自由往来も含むことになると人々の意見は更に複雑で多様となってくる。

社会的慣習やルールが異なる場合にはやはり流入者の人権擁護だけでは社会の安定した維持発展は保証されない。

現地の公共性に反した蓋然性の高さの問題を論じることはヘイトでも人種差別でもなく固有の価値観や規範から成り立っている社会にとっては避けて通れない問題と言える。

各国の「経済主権」と「関税自主権」がウルグアイランド以降「自由貿易」と「市場原理主義」という「経済至上主義」に取って代わられ，政治やビジネス主導で拡散されてきたグローバリズム絶対正義の信仰は明らかに心の荒廃，所得格差や経済移民を拡大させてきた大きな要因であり社会の不安定化をもたらしている。

過度な相互依存関係の脆弱性を認識した場合，追求されるべきは「経済至上主義」ではなく「経世済民」であり内需を中心とした穏健な地域循環的な「持続可能な社会」の構築である。

国境を越えた情報社会の到来に伴い混乱が生じている現在，EUからのイギリスの脱退や米国のトランプ大統領の当選は各国の経済主権，関税自主権，国境，地域の復興，失業労働者の救済などの政策の枠組みおよび国民と国家に関しての意義と役割を認識する良い機会になる。

EUは一般的には自由貿易政策を遂行していると信じられているが，関税同盟でありEU構成国内地域のみの自由貿易であり域外に対しては排他的な貿易政策となる。

関税同盟は構成国家間の貿易は創出する効果があるが，非構成国との貿易を回避させる恐れ（転換効果）がある。このため貿易の創出効果と貿易転換効果のどちらが大きいかは一概には言えず社会的総厚生の増減は不明である。

又，共通通貨としてユーロ（€）を使用することにより各国が本来保持している固有の力としての通貨発行権を放棄していることは各国独自の財政金融政策の一体化を阻む大きな問題点となってきている。

貿易や資本取引の自由化および人の往来の自由化は今後とも一層進展していくことは避けられない。

「ボーダレス（自由化）」の利益と不利益を関係当事者がどのように分かち合っていくのかについて十分な覚悟が必要である。

イデオロギーとしての自己の主張のみを至善として異なる意見や立場に対して独善的なレッテルを貼り自己の無謬性を主張することこそが社会の混乱と分断を生むことになる。

国連の一機関であるユネスコや人権擁護委員会の最近の活動を見ていると声高に叫ぶプロパガンダ行為こそが分断を生んでいるように思われる。

人間は関係と言う社会の中でのみ存在が可能となる生き物である。

関係の一要素である私の存在，二人称の存在，三人称の存在，国家，国民，国境，経済活動等の意義と役割やその関係性を再認識することが必要であり，相互依存関係の重要さと共にその脆弱性を認識することが重要である。

今回のトランプ候補の勝利は「物と資本の自由な取引とその限界」「人の往来の自由とその限界」，即ち「寛容」と「非寛容」のボーダーを真剣に考えることが喫緊の課題であると問いかけていると共に独善性を可能な限り避けるための共存の哲学の復権が求められているように思われる。

《注》

1） 香西秀信　反論の技術 ── その意義と訓練方法　明治図書出版
2） 永田雅啓埼玉大学教授「アメリカ経済の地域構造 ── 近年の動向と要因 ──」。本論文は季刊国際貿易と投資　Spring2007/No/67 P10
3） 前掲論文　P12
4） 前掲論文　P16
別途，永田雅啓埼玉大学教授「アメリカの産業構造の近年の変化（その 2）── 州・地域の経済成長率格差の要因分析」。季刊国際貿易と投資　Summer2007/No68 ）も参照。
5） CHICAGO JOURNALS に掲載された「Import Competition and the Great US Employment Sag of the 2000s」S141
6） 大野威立命館大学教授「金融危機後のアメリカの雇用動向 ── 過去の景気後退後との比較 ──」P6-P9。
および 2012 年版通商白書の第 1 章世界経済の動向「米国の年齢層別失業率の推移」「米国の学歴別失業率の推移（25 歳以上）も参照
7） 2012 年版通商白書　P176
8） 伊藤元重東京大学教授「アダム・スミス以来続く自由貿易 VS 保護貿易だが，保護主義で栄えた国など一つもない！」2012 年 12 月 3 日ダイヤモンドオンライン
9） 清田耕造慶応大学教授「拡大する直接投資と日本企業」エヌティティ出版 P115
10） 清田耕造　前掲書　P104
11） 清田耕造　前掲書　P110-P111
12） ブルームバーグ報道　IMF: Technology Leaves Workers With Shrinking Slice of Pie　2017 年 4 月 10 日
13） ブルームバーグ報道　IMF: Workers May Need Wage Subsidies to Cushion　Trade Shocks　2017 年 4 月 10 日
14） 今村哲拓殖大学教授「2017 年以降の中小企業・小規模企業の生き残り戦略」中小企業だより 2017. January，および今村教授の「中小企業においては技術力があっても販売力がないことが課題」と捉える現状認識論が増加してきている。

参考文献（注に提示したものは除く）

小島清　海外直接投資のマクロ分析　分真堂
ロジャー・ブートル　欧州解体　東洋経済新報社　町田敦夫訳
高坂正堯　文明が衰亡するとき　新潮社
増原啓司　親による教育の権利と義務について　中京法学 38 巻 2 号（2003 年）
ゼーレン・キルケゴール　死に至る病　中央公論社　舛田啓三郎訳

カール・ヤスパース　理性と実存　新潮文庫　草薙正夫訳
マルチン・ブーバー　孤独と愛　我と汝の問題　創文社　野口啓祐訳

（原稿受付　2017 年 12 月 6 日）

経営経理研究　第112号
2018年3月　pp. 207-225

〈論　文〉

外食チェーンによる生鮮野菜の周年調達体制の構築と農業参入の意義

――株式会社モスフードサービスの事例――

池　田　真　志

要　約

本稿では，外食チェーンによる生鮮野菜の周年調達体制の構築と，周年調達における農業参入の役割を検討したうえで，外食チェーンと産地にとっての農業参入の効果と意義を考察した。モスフードサービスでは，1997年に本部による生鮮野菜調達に切り替えてから，契約産地を北海道から沖縄まで広げており，トマトやレタスなどを周年調達できる産地リレーの体制を構築している。さらに，端境期や流通量の少ない時期に安定的に生鮮野菜を調達するために，契約栽培先とともに共同出資という形でモスファームを設立している。モスファームの立ち上げにあたっては，冬期のトマトやレタスなど，安定調達が難しい時期に生産ができる産地が選定されている。このようなモスフードサービスの農業参入は生鮮野菜の安定調達につながるだけなく，モスフードサービスにも産地にも様々な効果と意義があることが明らかとなった。

キーワード：外食チェーン，周年調達体制，農業参入，生鮮野菜

1. はじめに

青果物流通において，小売企業や外食企業は，安心・安全な青果物の調達や品質や価格の安定などの目的から，契約栽培や農業参入などの手段によって，卸売市場外から青果物を調達する流通を構築している（池田2005，2010；小田2004；坂爪1999など）。しかしながら，2000年代までは，多くの企業は契約栽培にとどまり，農業に参入する企業は少なかった。これはいわゆる農地法によって企業の農業参入が制限されていたことが要因の一つであるが，2000年の農地法改正によって株式会社形態の農業生産法人が認められ，さらに2009年の農地法の改正により一般法人による農業への参入が可能となった（齋藤・清野，2013）。その結果，農業に参入する企業が急速に増加している（大野・納口，2013）。

他方，外食チェーンに着目すると，その業態特性から，メニューで使用する主要野菜を周年調達する必要がある。卸売市場から生鮮野菜を調達する場合は，外食チェーンが自社で周年調達体制を構築する必要はない。しかしながら，外食チェーンが契約栽培や農業参入で生鮮野菜を調達しようとする場合，自社で周年調達体制を構築する必要がある。外食チェーンはいかに生鮮野菜の周年調

達体制を実現し，農業参入は周年調達に対してどのような役割を果たしているのだろうか。さらに，周年調達を目的とした農業参入は，外食チェーンや産地にどのような効果や意義があるのだろうか。

外食チェーンによる生鮮野菜の周年調達体制の構築における農業参入の役割に関する研究は，管見の限り見当たらない。一方，企業の農業参入に関しては主に農業経済学の分野で研究の蓄積がみられる。まず，渋谷（2014）は企業による農業参入について，農業参入方式，作目・作物企業規模，本体企業の業種，参入時期，参入地域から分類し，その全体像を描き出している。企業による農業参入においては，食品関連企業のみならず建設業などの多業種が農業に参入しており，冨吉（2012）や中西・桂（2010）は，このような業種間の農業参入の経営内容の比較をしている。一方，倉持・竹内（2014）は，大手食品企業の農業参入実態の報告を行い，徳田（2011）は大手食品企業が農業参入する場合に地域農業との関りで生じる問題について論じている。大手小売企業の農業参入に関しては，仲野（2010），大野・納口（2013，2014），緩鹿・清水（2015）が農業参入形態と目的を検討している。外食企業の農業参入に関しては，齋藤・清野（2013）がローカルチェーンの農業参入の実態と特徴を大手チェーンと比較し，齋藤（2013）は株式会社モスフードサービスを事例に，その最初の農業参入の経緯と実態を明らかにしている。

これらの既存研究においては，農業参入の形態や目的，経営実態や業種間の違いなどが明らかにされている。しかしながら，農業参入によって形成された自社農場から店舗までの流通形態や，その特徴を検討した研究は少ない。企業による農業参入は，産地にとって大きな影響をもたらすと考えられるものの，参入した地域への影響に関する研究は少なく，たとえば，後藤（2015）が大分県を事例に，企業の農業参入による地域的影響を，野菜生産の拡大，耕作放棄地の活用，新規雇用者の増加，の 3 点から検討している[1)]。この研究は，地域としての影響の検討であり，個別の農業法人への影響は検討されていない。

以上を踏まえて，本研究では，外食チェーンによる生鮮野菜の周年調達体制の構築と，周年調達における農業参入の役割を検討したうえで，外食チェーンと産地にとっての農業参入の意義を明らかにすることを目的とする。

本研究では，研究対象として株式会社モスフードサービス（以下，モスフードサービス）を取り上げる。同社は，トマト，レタス，キャベツ，タマネギなどの生鮮野菜を周年調達する必要がある外食チェーンを展開しており，さらに，契約栽培と農業参入によって生鮮野菜を調達しているため，本研究の事例にふさわしいと考えられる。

調査方法は主に聞き取り調査である。2017 年 9 月から 12 月にかけて，モスフードサービスの担当者と，モスファーム各社の社長に対してインタビュー調査を実施した。

2. 研究対象企業の生鮮野菜調達の概要

まず，研究対象とするモスフードサービスの概要について説明しよう。モスフードサービスは，フランチャイズによってハンバーガー専門店「MOS BURGER（モスバーガー）」（以下，モスバーガー）などを展開する企業である。モスバーガーの国内店舗数は 1,353 店舗（加盟店 1,307 店舗，直営店 46 店舗）（2017 年 12 月 31 日時点）[2)] であり，北海道から沖縄まで全 47 都道府県に店舗が

展開されている。同社の年間売上高は約 709 億円（2017 年 3 月期）[3] である。

モスフードサービスは，食材などを仕入れて加盟店に卸している。そのため，店舗で使用する食材などを調達して全国の店舗に納品することは同社の重要な業務である。

具体的な分析に先立ち，モスフードサービスによる生鮮野菜調達の概要を整理する。同社は，1997 年までは各店舗が八百屋などから独自に野菜を調達していたが，農薬や化学肥料の使用量を削減した特別栽培農産物 [4] を使用するために，1997 年から生鮮野菜の本社での一括調達を開始した[5]。その年以降，モスフードサービスは，自社が指定した栽培基準で生産された野菜を自社の納品基準で仕入れるために，生鮮野菜を卸売市場から調達するのではなく，契約栽培によって調達している。

次に，契約産地から調達された生鮮野菜の流通について整理する。モスフードサービスでは，全国を 9 つに区分し（北海道地方，東北地方，関東・甲信越地方，北陸地方，静岡県・中部地方，関西・四国地方，中国地方，九州地方，沖縄地方），それぞれの地区に野菜出荷センターを置いている。野菜出荷センターの運営は，モスフードサービスが各地の青果物流通業者に委託している。それらの青果物流通業者が，モスバーガー各店舗からの注文に応じて，モスフードサービスの契約産地から野菜を仕入れ，検品や仕分け，荷造りをして，毎日出荷している。9 つの野菜出荷センターが仕入れをする産地は，モスフードサービスが決定している契約産地である。この野菜出荷センターを通じた流通チャネルの他に，モスフードサービスの本社が契約産地から直接調達する流通チャネルもある。それは，埼玉県，千葉県，茨城県，群馬県，を中心とした約 200 店舗で使用する生鮮野菜であり，モスフードサービス本社が産地から直接調達し，平和島センターに納品される流通チャネルである[6]。各野菜出荷センターに集荷された生鮮野菜は，包材などを店舗に輸送している全国 12 か所の物流センターに一度納品され，その後，包材やその他の食材，冷凍食品などと一緒に各店舗に輸送される。

3. モスフードサービスによるトマトとレタスの周年調達体制

モスフードサービスが使用する主な生鮮野菜の年間使用量は（表 1），トマトが 2,600 t で最も多く，タマネギ 2,000 t，レタス 1,800 t，キャベツ 600 t，リーフレタス 60 t となっている。これらの野菜は，モスバーガーのメニューの多くで使用されているため，絶対に欠かすことができない。モスフードサービスは，これらの生鮮野菜を通年で全国の店舗に供給する必要があるため，一年を通

表 1　主な生鮮野菜の概算年間使用量

品目	使用量（t）
トマト	2600
タマネギ	2000
レタス	1800
キャベツ	600
リーフレタス	60

資料：モスフードサービス資料により作成。

して安定的に調達しなければならない。一方，トマトやレタスは，良い品質で消費者に提供するために鮮度が重要であるが，鮮度の劣化が早いため，長時間の貯蔵に向いていない。さらに，生育に必要な温度などの気候条件から，これらの品目を一つの産地で一年中生産することは難しい。そのため，周年調達をしようとすれば，産地リレーの体制を構築する必要がある。本稿では，モスフードサービスで使用量の多い品目の中から，特に長期保存に適していないために安定調達が難しい品目として，トマトとレタスを事例に分析を進める。

まず，モスフードサービスによるトマトの周年調達体制をみてみよう。図1は，モスフードサービスが，2017年1月～12月にトマトを調達した産地の都道府県を示したものである。これによると，千葉県や岐阜県，熊本県の産地からは，ほぼ周年調達していることが分かる。一方，冬の寒い時期は九州地方の産地が多く，夏は東北や関東，中部，中国地方の産地が多いことが分かる。都道府県別の調達量のデータは公開できないが，モスフードサービスの資料によると，トマトに関しては，12月～5月は熊本県からの調達量が多い。熊本県からは一年中調達しているが，6月になると熊本県からの調達量が減り，代わりに，千葉県，愛知県からの調達量が増える。7月以降は，岐阜県からの調達量が最も多くなるが，さらに北海道，青森県，千葉県，福岡県など複数の産地から補っている。そして，11月になると熊本県からの調達量が再び増え始める。

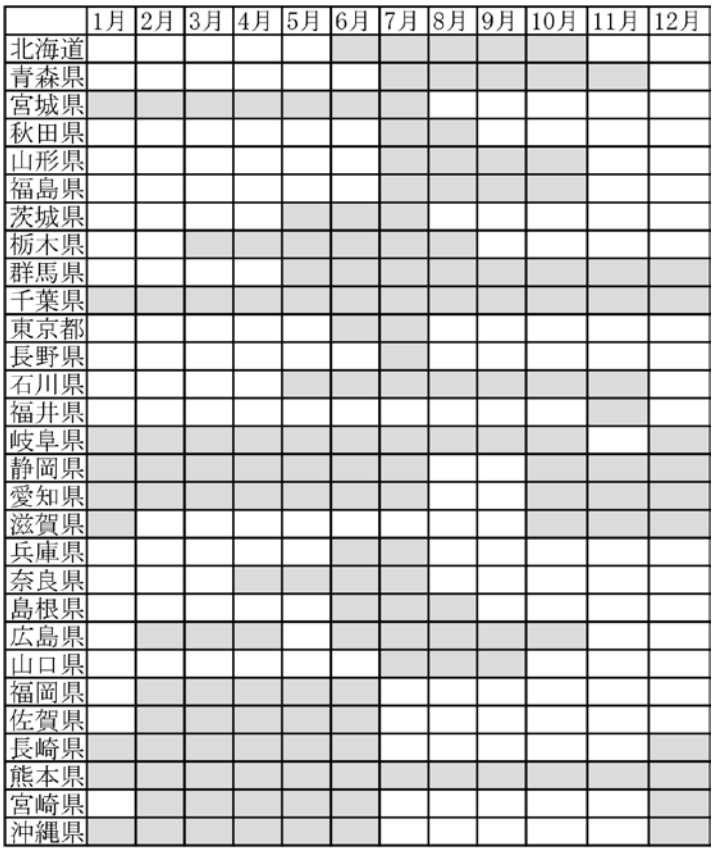


図1　トマトの周年調達体制

注：□が調達している月を示す

資料：モスフードサービス資料，モスフードサービスウェブサイトにより作成。

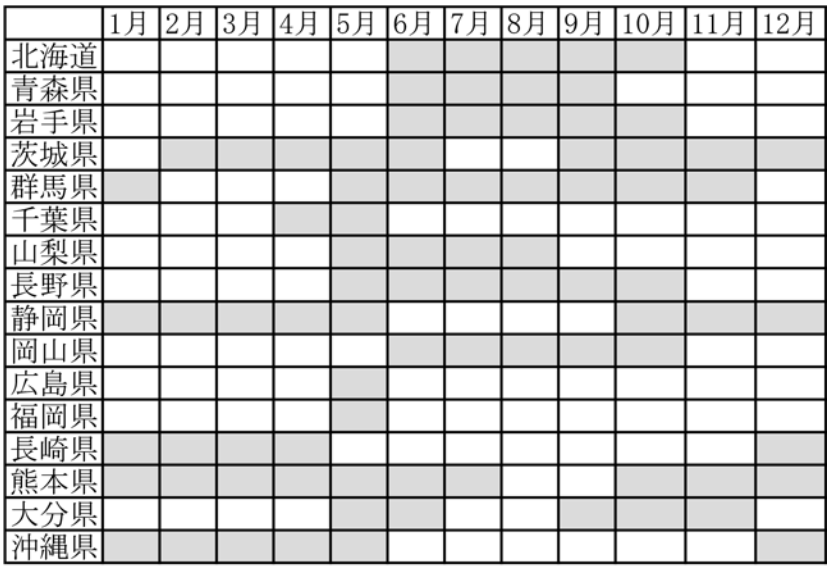


図２　レタスの周年調達体制

注：■が調達している月を示す
資料：モスフードサービス資料，モスフードサービスウェブサイトにより作成。

次に，レタスの周年調達体制をみてみよう。図２は，モスフードサービスが，2017 年１月～12 月にレタスを調達した産地の都道府県を示したものである。これによると，モスフードサービスが完全に周年調達している産地はなく，夏から秋にかけては，長野県や北海道，青森県，岩手県，群馬県などの産地から調達しており，冬の時期は，静岡県や九州地方の産地から調達していることが分かる。

レタスの都道府県別の調達量に関しては，６月～９月頃は長野県からの調達量が最も多く，長野県からの調達量が減少する 10 月は茨城県，11 月から熊本県と静岡県からの調達量が増加し，12 月～3 月は熊本県と静岡県からの調達量が多くなる。4 月になると静岡県と熊本県からの調達量が減少し，茨城県からの調達量の増加がその減少量を補う。そして，５月は熊本県と群馬県と茨城県からの調達がメインとなり，その後，長野県からの調達量が増加し，６月からは再び長野県からの調達量が最も多くなる。

以上のように，モスフードサービスは，全国の契約栽培先からの調達によって主要な生鮮野菜の周年調達を実現している。どのように周年調達体制を実現したのであろうか。モスフードサービスの担当者によると「産地の数を増やしていったというのが実情です。どこに良い生産者がいるかとか，まったく情報が少ない中で始めていたので，1997 年からやって，2000 年代前半までは非常に苦しかったです。徐々に生産者を増やしていった，もしくは，付き合っていた生産者が規模を拡大していった，という形ですそ野を広げることによって，安定供給を同時にできるようになってきたかなと思います」という。このようにモスフードサービスでは，本社による一括調達を始めた時から，徐々に契約産地を増やしたり，契約産地が規模を拡大する事によって，周年調達を実現している。

その結果，モスフードサービスは，2017 年度時点では，北海道から沖縄までの全国に 122 の契

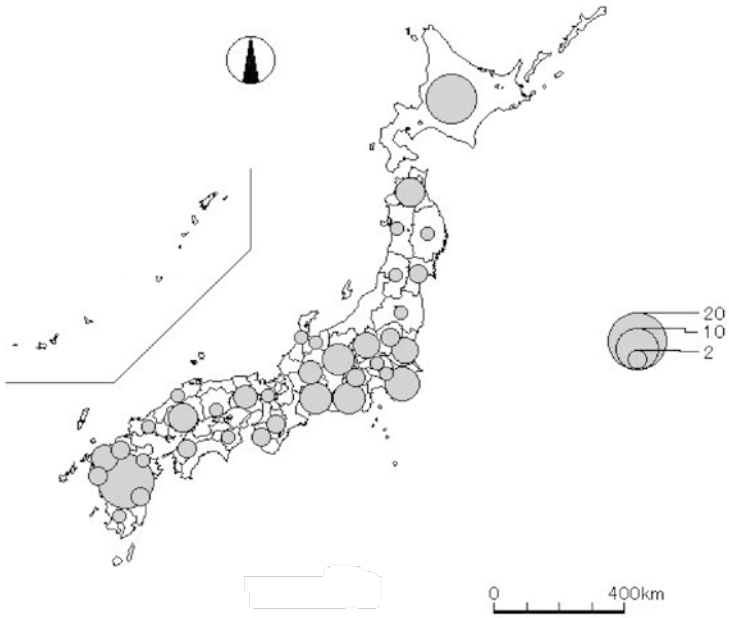


図 3　都道府県別の契約産地数
資料：モスフードサービス資料により作成。

約産地（農家数 2,845 戸）から野菜を調達している。モスフードサービスの都道府県別の契約産地数（図 3）をみると，熊本県（19 産地）と北海道（15 産地）で多く，次いで長野県（6 産地），静岡県（6 産地），愛知県（6 産地）が多い。熊本県は冬のトマトとレタスの調達量が最も多い産地であり，長野県は夏のレタスの調達量が最も多い産地，静岡県は冬のレタスの調達量が熊本県に次ぐ産地となっている。北海道は，夏のトマトの産地であり，さらに 10 月～3 月のタマネギの産地であるため，産地数が多い。このように，契約産地は，モスフードサービスの使用量が多いトマトとレタスの産地が多いことがうかがえる。

4. モスファームの設立と周年調達体制

4.1. モスファームの設立目的

モスフードサービスは，生鮮野菜を周年で調達するだけではなく，店舗からの発注数量通りに納品するために，安定的に調達する必要がある。しかしながら，天候や病害虫などの影響によって，産地では計画通りに収穫されない場合がある。また，端境期に安定調達が難しくなる場合もある。そこで，モスフードサービスでは，生鮮野菜の周年調達の手段の一つとして，契約栽培先の産地と共同出資によって農業生産法人のモスファームを立ち上げている（表 2）。

モスファームの立ち上げのきっかけは，2005 年に台風の被害によって，農産物の品薄状態が続いたことにある。この時，モスフードサービスは市場流通品を仕入れて店舗に卸したが，台風の影響によって市場の相場が高く，仕入値よりも卸値の方が高くなり，赤字となった。このことがきっかけとなり，モスフードサービスは，信頼できる産地に出資をして端境期などの調達が難しい時期

表２　モスファームの概要

設立年月	名称	所在地	生産品目
2006 年 2 月	モスファーム・サングレイス	静岡県菊川市	トマト
2013 年 4 月	モスファーム熊本	熊本県八代市	トマト，タマネギ
2014 年 1 月	モス・サンファームむかわ	北海道勇払郡むかわ町	トマト，レタス
2014 年 4 月	モスファームすずなり	静岡県磐田市	レタス，枝豆
2015 年 4 月	モスファームマルミツ	熊本県八代市	トマト
2015 年 4 月	モスファーム信州	長野県小諸市	レタス
2017 年 6 月	モスファーム千葉	千葉県富岡市	トマト，タマネギ，ニンジン

資料：モスフードサービスの資料により作成。

表３　モスファームすずなりの設立目的

1. ハンバーガーやサラダに必要不可欠な「レタス」の冬季（特に 12 月～2 月の厳冬期）における安定供給
2. 社員研修や食農教育イベントを行える農場の確保
3. 希少品目野菜等の試験栽培を行うための圃場の確保
4. 静岡県西部地区の耕作放棄地の活用
5. 新規就農者の育成と，次世代につながる農業者・土壌の育成

資料：モスフードサービス（2014）より作成。

に生産してもらう事を目的に，農業生産法人の立ち上げを検討した。そして，2006 年に農業生産法人サングレイス（2016 年にモスファーム・サングレイスに名称変更）が立ち上げられた。サングレイスは，モスフードサービスが 1997 年に最初の契約産地として契約した「野菜くらぶ」とともに立ち上げられた会社であり，モスフードサービスとつながりが深い産地との農業生産法人の立ち上げが同社の最初の農業参入であった。

その後，2013 年からモスファームが各地に設立され[7]，2018 年 1 月現在で 7 つのモスファームが立ち上げられている（表 2）。モスファームの設立の目的は，端境期での安定的な調達，品薄の時に優先して出荷をしてもらえる産地の確保，地域貢献，栽培技術の水平展開[8] などである。たとえば，モスファームすずなりは，生鮮野菜の安定供給のみならず，イベントや試験栽培，耕作放棄地の活用，次世代農業者の育成など，多様な目的のもとに設立されている（表 3）。

このような多様な目的を達成するために，モスフードサービスは，産地に出資をして，さらに役員としてモスフードサービスの社員が加わるという形で産地と深い関係を築いている。

4.2.　モスファームによる生鮮野菜の供給体制

次にモスファームによる生鮮野菜の供給体制について検討しよう。まず，モスファームの生産品目をみると（表 2），7 社中 5 社がトマトを生産しており，モスフードサービスがいかにトマトの安定調達を目指しているのかが分かる。

図 4 は，モスファームの主な生産品目とそれぞれの出荷時期を示したものであり，図 5 は，トマトとレタスの月別の卸売市場流通量を示したものである。まず，トマトに関しては，モスファー

ム・サングレイス，モスファーム熊本，モスファームマルミツはそれぞれ単独で周年供給をしている。これらのモスファームは，周年供給を実現するために異なる 2 か所で農場を展開している。また，モス・サンファームむかわとモスファーム千葉のトマトは夏季のみの出荷であるが，熊本県産のトマトの生産量が減少する時期のトマトを補う形の出荷時期となっている。安定調達の観点から，全国的に流通量が減少する冬の産地を中心にモスファームが設立され，一方で，熊本県のモスファームで生産量が落ち，全国的にも流通量が一時的に減少する夏の時期（7 月）も補う形で北海道と千葉県にモスファームが設立されていることが分かる。

他方，レタスに関しては，モスファームすずなりとモスファーム信州を合わせると通年出荷できる体制となっている。特にレタスの流通量が減少する冬季においてモスファームすずなりが重要な役割を果たしていると考えられる。

法人名	所在地	品目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
モスファーム・サングレイス	静岡県菊川市	トマト	■	■	■	■			■	■		■		■
	群馬県昭和村	トマト			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
モスファーム熊本	熊本県八代市	トマト	■	■	■				■	■	■	■	■	■
	熊本県山都町	トマト				■	■	■	■					
	熊本県八代市	タマネギ	■	■	■									
モスファームマルミツ	熊本県八代市	トマト	■	■	■				■	■	■	■	■	■
	熊本県阿蘇市	トマト	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
モス・サンファームむかわ	北海道むかわ町	トマト				■	■	■	■					
		レタス	■											■
モスファームすずなり	静岡県磐田市	レタス	■	■						■	■	■	■	■
		枝豆			■	■	■							
モスファーム信州	長野県御代田町	レタス		■	■	■	■	■	■					
モスファーム千葉	千葉県富里市	トマト		■	■	■	■	■	■	■				
		タマネギ	■	■	■									
		ニンジン									■	■	■	

図 4　モスファーム各社の主要生産品目の出荷時期

注：■が調達している月を示す
資料：モスフードサービス資料，聞き取り調査により作成。

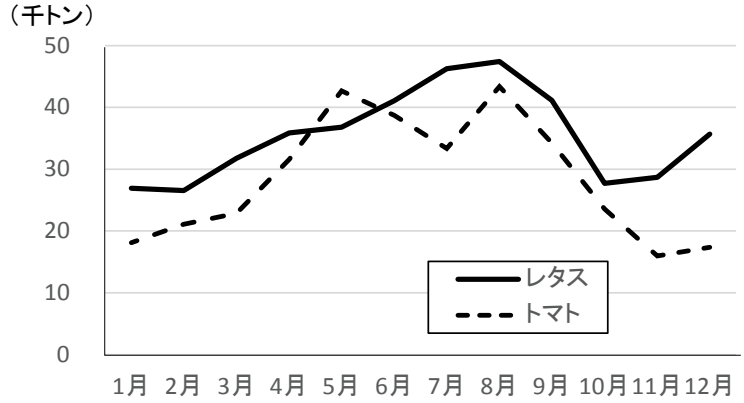


図 5　トマトとレタスの卸売市場流通量

注：主要都市の卸売市場における 2016 年の流通量である。
資料：『青果物卸売市場調査』より作成。

5. 農業参入における流通形態

次に，レタス生産を中心とするモスファーム 2 社とトマト生産を中心とするモスファーム 2 社を取り上げ，モスフードサービスにおける周年調達の中での役割と流通形態を明らかにする。池田（2010）では，外食チェーンが契約栽培や農業参入をする場合に，外食チェーンの店舗で使用する野菜の規格と産地で収穫される野菜の規格が必ずしも一致しない「規格の不一致」が発生することを指摘し，流通システム全体におけるその解消方法について明らかにした。本稿では，これらの問題への対応も合わせて検討することによって，農業参入によって形成された流通システムの特徴も検討する。

5.1. モスファームすずなりの事例

5.1.1. モスファームすずなりの概要と周年調達体制への役割

モスファームすずなりは，モスフードサービスと㈱鈴生との共同出資によって，2014 年 4 月 1 日に設立された農業生産法人である[9]。同社の所在地は静岡県磐田市であり，同社は，レタス，ロメインレタス，リーフレタス，枝豆を生産し，そのうちレタス，リーフレタスをモスフードサービスに供給している。モスフードサービスへの供給量は年間 200 t 強である。㈱鈴生は，2003 年からモスフードサービスと契約栽培を実施している農業生産法人である。

モスファームすずなりの磐田農場は，冬期は比較的温暖な気候であるため，真冬にレタスを供給できることに特徴がある。モスファームすずなりの設立目的の一つが「ハンバーガーやサラダに必要不可欠な「レタス」の冬季（特に 12 月～2 月の厳冬期）における安定供給」（表 3）となっており，同社は 11 月～5 月にレタスを出荷することができる。

5.1.2. モスファームすずなりの流通形態

モスファームすずなりで生産された野菜は，すべて㈱鈴生に出荷される（図 6）。㈱鈴生は，契約農家や自社農園で生産された農産物を，モスフードサービスを含めた様々な業態の取引先（25 社）に出荷している。㈱鈴生が直接取引をしている企業はモスフードサービス（12%）[10] と外食企業 A 社（18%）であり，これ以外の企業とは，青果物流通業者などを経由して取引をしている。

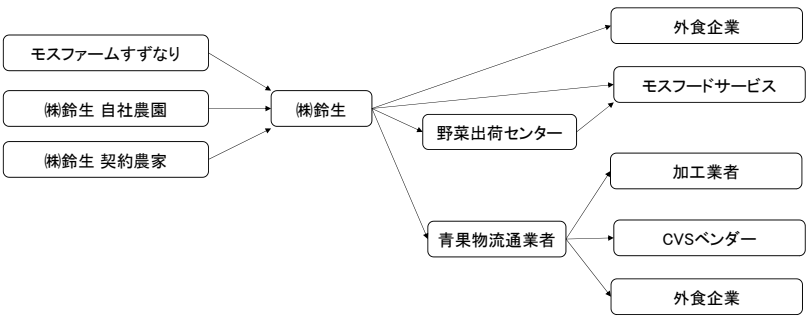


図 6　モスファームすずなりの流通形態

資料：聞き取り調査より作成。

青果物流通業者を経由しての取引先は，コンビニエンスストアのベンダー（10 社で合計 40%），カット野菜業者（10%），外食企業 B 社（10%），外食企業 C 社（5%），その他，である。一方，スーパーマーケットなどの小売業者との契約はない。

㈱鈴生に所属する生産者（グループを含む）数は 14 であり，モスファームすずなりもその中の一つという位置づけである。これら 14 の生産者（グループ）は，㈱鈴生の栽培指導を受け，畑を登録し，JGAP 認証を取得している。さらに㈱鈴生が栽培マニュアルを作成し，生産方法を統一し，トレーサビリティも管理している。このように，㈱鈴生に出荷される農産物は，統一基準で生産されているため，㈱鈴生の商品としてどの出荷先にも出荷できる。

㈱鈴生は，これらの生産者の農産物の中から，その時々に取引相手に適した規格のレタスを販売しているため，モスファームすずなりで生産されたレタスが必ずしもモスフードサービスに出荷されるとは限らない。モスファームすずなりで生産されたレタスの約 50%がモスフードサービスに出荷される。これは，モスフードサービスの規格に合わないレタスを他の契約先に出荷するためである。たとえば，収穫時に外葉を落としたレタスはモスフードサービスには出荷できないが，外食企業 A 社では外葉を落としたものが好まれるため，外食企業 A 社に出荷される。また，モスフードサービスの出荷基準は 7 部結球であるが，カット工場では 8 部結球が好まれるため，生育の進んだレタスは，加工業者などに出荷される。このように，㈱鈴生が多種多様な出荷先を持つことによって，栽培したレタスを全量出荷し，経営の安定を図っているため，モスファームすずなりで生産されたレタスの全量を販売することができる。つまり，仮にモスファームで生産されたレタスをモスフードサービスだけに出荷すると，生産量の約 50%しか出荷できないが，㈱鈴生がモスフードサービス以外の取引先へも出荷することによって，モスファームすずなりの畑で生産されたレタスの全量を出荷する体制が整えられている。

5.2. モスファーム信州の事例

5.2.1. モスファーム信州の概要と周年調達体制への役割

モスファーム信州は，モスフードサービスと㈱ベジアーツと個人の生産者などとの共同出資によって，2015 年 4 月 10 日に設立された農業生産法人である[11]。同社の所在地は長野県小諸市であり，同社はレタスを生産し，モスフードサービスに供給している。モスフードサービスへの販売量は年間約 10 t である。㈱ベジアーツは，北佐久園芸㈱の農園部門として 1999 年に設立された会社であり，北佐久園芸㈱は 1997 年からモスフードサービスと取引をしている。

モスファーム信州のレタスの出荷時期は，5 月～10 月であり，真夏にレタスを供給できることに特徴がある。また，モスファーム信州の農場は，レタスの大産地である長野県川上村よりも標高が低く，川上村より出荷期間が前後に 1 か月長いことが特徴である。レタスは，10 月が産地の切り替え時期であり，全国的に流通量が減少する（図 5）。この時期に出荷できることがモスファーム信州の強みである。

モスファーム信州と㈱ベジアーツのの圃場は，両社を合わせて標高 600 m，800 m，1,000 m，1,300 mの場所にあることに特徴があり，5 月に標高 600 m の圃場から収穫が開始され，7 月は標高 1,000 m の圃場，8 月は標高 1,300 m の圃場で収穫される。9 月以降は標高 1,000 m の圃場から徐々に標高が低い圃場へと移行し，10 月は再び標高 600 m の圃場で収穫される。このように，モ

スファーム信州と㈱ベジアーツは，標高の異なる複数の圃場を持つことによって，長期間の出荷を可能とし，モスフードサービスの周年調達に貢献している。

5.2.2. モスファーム信州の流通形態

モスファーム信州で生産されたレタスは，すべて北佐久園芸㈱に出荷される。北佐久園芸㈱は，もともと出荷組合であり，自社では生産を行っていなかったため，生産部門として㈱ベジアーツを立ち上げた。北佐久園芸㈱が，㈱ベジアーツとモスファーム信州のレタスを仕入れて，モスフードサービスを含めた様々な取引先に出荷している。北佐久園芸㈱の主な出荷先は，モスフードサービス（11％）と小売企業2社にそれぞれ10％ずつ，加工企業（5％），外食企業（5％）であり，残りは青果物流通業者を経由して販売している。

北佐久園芸㈱に出荷する生産者（グループを含む）数は25であり，モスファーム信州もその中の一つという位置づけである。㈱ベジアーツとモスファーム信州のレタスのみ生産方法が統一されているため，両社で生産されたレタスがモスフードサービスに出荷される。

㈱ベジアーツとモスファームで生産されるレタスは，外食企業か小売企業向けに作られており，加工業者への出荷はほとんどない。これは，モスフードサービスやスーパーは，7部結球の「ふんわり」としたレタスを求めており，それよりも生育が進んだレタスを求める契約先を持つと生産現場が大変になるためである。そのため，生育が進んだレタスや小さいレタスなどは，卸売市場に出荷されている。北佐久園芸㈱の出荷量の3〜4割は卸売市場に出荷される。

5.3. モスファーム熊本の事例

5.3.1. モスファーム熊本の概要と周年調達体制への役割

モスファーム熊本は，モスフードサービスと㈱うえなかと個人生産者などとの共同出資によって，2013年4月3日に設立された農業生産法人である[12)]。同社の所在地は熊本県八代市であり，同社はトマト，レタス，タマネギを生産し，モスフードサービスに供給している。モスフードサービスへのトマトの供給量は年間150 t前後である。㈱うえなかは，2008年からモスフードサービスと契約栽培を実施している。

モスファーム熊本の特徴は1年を通してトマトを出荷していることにある（図4）。モスファーム熊本は，トマトの周年供給のために，八代市と山都町の2か所で農業を展開している。八代農場は海に面した干拓地であり，冬も比較的温暖であるため，冬場のトマトは10月〜6月に収穫できる。山都農場は標高500 mに位置しており，八代市よりも冷涼であるため，夏場のトマトの収穫が可能であり，7月〜10月に収穫できる。このように，モスファーム熊本は標高が異なる2つの農場を持つことによって，周年供給を可能にしている。トマトは全国的に7月と10月が産地の切り替えで端境期にあたるため，この時期に不足しがちである。モスファーム熊本はこの時期のトマトの安定供給が求められている。もともと㈱うえなかは，夏場のトマトの生産を実施していなかったが，モスファーム熊本の立ち上げにあたって，夏場のトマトの供給による周年供給が条件であったため，標高の高い農地を探し，山都町にハウスを建てて農場を建設した。

5.3.2. モスファーム熊本の流通形態

㈱うえなかとモスファーム熊本は㈱Soraのグループ会社である。また，㈱Soraは，複数の農業生産法人や物流会社などを傘下にもっている。㈱Soraグループの企業は生産した農産物を㈱Soraに出荷し，㈱Soraが取引先に出荷する。そのため，モスファーム熊本で生産された農産物は㈱Soraに出荷され，㈱Soraが集荷・選果して出荷する。すなわち，㈱Soraグループで生産された農産物がモスフードサービスに出荷される。

モスフードサービスでは，トマトはハンバーガーに使用するため，バンズの大きさに合わせてLサイズのみを使用する。そのため，モスフードサービスに出荷できるトマトはLサイズのみであり，他のサイズのトマトをモスフードサービスに出荷することはできない。㈱SoraグループにおけるLサイズのトマトの生産量は全体の2割程度である。そのため，㈱Soraは，外食企業にはSとMサイズのトマトを販売し，量販店に対しては，M，S，2Sサイズのトマトを販売し，2S，3Sサイズのトマトは惣菜メーカーに販売している。さらに同社では大きいサイズのトマトを販売するために，2Lサイズのトマトを1kg箱に3〜5個入れて，手ごろな価格で買えるような規格にして量販店に販売している。このように，㈱Soraが多様なサイズを求める取引先と契約をすることによって，Lサイズ以外のトマトの販売を可能にしている[13)]。㈱Soraの出荷先の割合は，モスフードサービスが2割，大手量販店が3割，外食企業が2割，総菜メーカーが1割弱である。これら4社が㈱Soraの主要な出荷先であり，残りは量販店などに販売されている。

またモスファーム熊本は，2013年に，量販店のPBブランドのトマトとコラボレーションする形でモスファームブランドのトマトとして販売した。これをきっかけに，同社は，M，S，2Sサイズのトマトをモスファームブランドのトマトとして量販店に卸している。

5.4. モスファームマルミツの事例

5.4.1. モスファームマルミツの概要と周年調達体制への役割

モスファームマルミツは，モスフードサービスマルミツアグリ㈱との共同出資によって，2015年4月10日に設立された農業生産法人である[14)]。マルミツアグリ㈱は，2007年に設立したマルミツ園芸㈱の農園部門の法人であり，マルミツ園芸㈱は1998年からモスフードサービスと取引をしている。

モスファームマルミツの所在地は熊本県八代市であり，同社はトマトを生産し，モスフードサービスに供給している。モスフードサービスへのトマトの供給量は年間90t強である。

モスファームマルミツは，モスファーム熊本と同様に，1年を通してトマトを出荷していることに特徴がある（図4）。モスファームマルミツは，周年でトマトを供給するために，八代市と阿蘇市の2か所で農業を展開している。八代農場は海に面した干拓地であり，冬も温暖であるため，10月〜6月にトマトを収穫できる。阿蘇農場は標高700mに位置しており，冷涼な気候であるため，阿蘇農場は夏場のトマトの収穫が可能であり，収穫期間は7月〜10月である。モスファームマルミツでは，このように標高が異なる2つの農場を持つことが，トマトの周年供給を可能にしている。㈱マルミツアグリは，モスファームマルミツの設立前から阿蘇農場で夏にトマトを生産していた。モスファームマルミツは，端境期や冬期のトマトの供給が求められているため，会社設立当時は㈱マルミツアグリのハウスを借りてトマトを生産していたが，2017年に阿蘇市に新しくハウス

を建築し，周年供給体制を確立した。

5.4.2. モスファームマルミツの流通形態

モスファームマルミツで生産されたトマトは，マルミツ園芸㈱に全量出荷され，マルミツ園芸㈱が選果し，契約先に販売している。マルミツ園芸㈱には，マルミツアグリ㈱とモスファームマルミツの他に 2 名の生産者が所属しており，生産方法が統一されている。そのため，マルミツ園芸㈱に出荷されたトマトがモスフードサービスに出荷される。マルミツ園芸㈱の出荷先は，モスフードサービスの他に，量販店が数社であり，1 社のみ直接取引であるが，それ以外の小売業者へは青果物流通業者を通じて出荷している。これらの小売業者へは M，S サイズのトマトが販売されている。同社は加工業者への販売はしていない。余剰品は，卸売市場に出荷される。また，先に述べたモスファーム熊本のように，モスファームマルミツは 2017 年 11 月から量販店へのモスブランドのトマトの販売を開始している。マルミツ園芸㈱としてのトマトの出荷量は，年間 800 t～900 t である。

5.5. モスファームによる生産・流通体制の特徴

以上 4 社の事例を踏まえて，本節では，モスファームの生産・流通体制の特徴について検討する。

まず，生産に関しては，トマトを主体とするモスファーム熊本とモスファームマルミツは，周年出荷ができる体制を構築している。モスフードサービスでは，9 月～11 月に品質の良いトマトの不足が続いていたこともあり[15]，モスファーム熊本とモスファームマルミツは，その時期のトマトの安定調達に重要な役割を果たしていると考えられる。一方，レタスの生産を主体とするモスファームすずなりとモスファーム信州は，単独では周年出荷できないが，両社を合わせて周年供給できる体制となっている。また，モスファームすずなりは，冬のレタスの供給が可能であり，全国的にレタスの市場流通量が減少する時期におけるレタスの供給に重要な役割を果たしていると考えられる。

次に，流通に関しては，モスファームは生産に特化し，販売機能を担っていない。モスファームはいずれもモスフードサービスと同社の契約栽培先との共同出資によって設立され，その契約栽培先の社長がモスファームの社長を兼務しているため，モスファームは生産した農産物を出資元の契約栽培先の企業やその企業の農産物を販売している関連会社に全量を出荷している（図 7）[16]。そのため，モスファームは独自の販路を開拓する必要がなく，生産した農産物を販売することができる。しかし，モスファームで生産された野菜は，全量がモスフードサービスに出荷されるわけではない。たとえば，トマトの場合，モスフードサービスではＬサイズのみが使用されるため，モスファームの出荷先企業が，2 L, M, S, 2 S サイズのトマトを出荷できる出荷先を持つことによって対応している。レタスの場合は，モスフードサービスに出荷できるレタスは 7 部結球で，外葉が 3 枚ついているものであるなどの出荷規格があるため，販売機能を担う会社が，それ以外のレタスを出荷できる取引先を持つことによって，モスファームで生産したレタスの全量を出荷できるように対応している。

このように，モスフードサービスの農業参入では，元々の契約栽培先の企業と共同出資によってモスファームが設立されているため，モスファームは販路を新たに構築する構築する必要がなく，生産に特化できるという特徴がある。

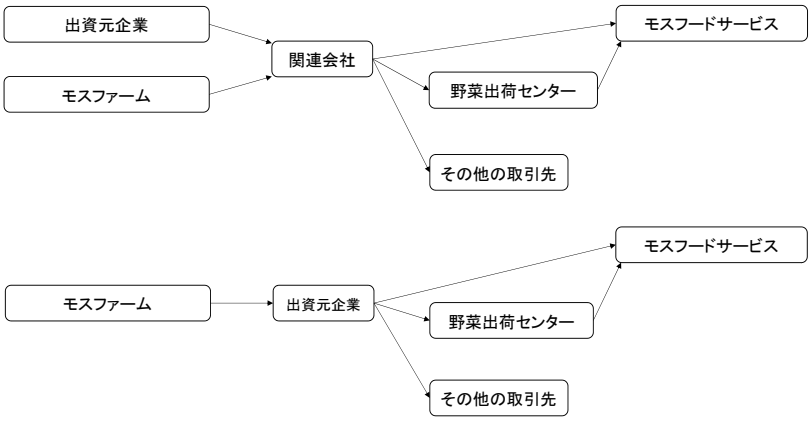


図7　モスファームの流通形態

資料：聞き取り調査に基づき作成

6. 契約栽培先との共同出資による農業参入の効果と意義

外食チェーンが契約栽培先と共同出資によって農業参入をする意義はどこにあるのだろうか。本章では，聞き取り調査の内容に基づいて，モスファームの立ち上げの効果と意義について，産地とモスフードサービスの両方の視点から考察する。

6.1. 契約栽培先の産地にとっての効果と意義

今回事例としたモスファームでは，出資元の契約栽培先の法人の社長がモスファームの社長を兼務しており，両方の会社を経営しているため，両者を分けて考えることは難しい。そのため，本稿では，契約栽培先の法人とモスファームを合わせて産地として捉え，その産地にとっての効果と意義を検討したい。

まず，産地にとっての大きな効果は，「モスバーガー」のブランド（以下，「モスブランド」と表現する）を得ることから生じる効果である。これは様々な面で産地に効果をもたらしている。

一つ目は雇用の面での効果である。今回事例としたモスファームは設立されて数年であるため，まだ大きな効果は出ていないが，モスファーム熊本，モスファームマルミツ，モスファーム信州は，雇用において「モスブランド」が強みだと捉えている。モスファーム熊本は「モスファームという面には，雇用面ではかなり助かっている部分はあります」という。モスフードサービスのウェブサイトには「モスバーガーのアルバイト・パート求人情報アルバイト」のページが設けられており[17]，モスファームの求人情報はこのウェブサイトにも掲載される。そのため，モスファームマルミツは「モスフードサービスの人材募集に情報を載せることで，応募者が増えた」という。また，モスファーム信州を立ち上げた㈱ベジアーツは，新卒者採用の会社説明会時に「モスと協業してモスファームという関連会社を一緒にやっているということで，実際に箔がついているなというのは感じました」という。

二つ目は，先に述べた野菜に「モスブランド」をつけて量販店に販売する取り組みによる販路拡

大である。モスフードサービスに販売できるトマトはＬサイズのみであるが，モスファームは，Ｌサイズ以外のトマトに関しても，「モスブランド」という付加価値を付けた販売をすることができる。モスファーム熊本は，今後，全国のモスファームと協力して，レタスやタマネギなどの「モスブランド」野菜の周年販売体制を構築しようとしている。モスフードサービスは，今後，「モスブランド」の野菜の販売に力を入れていく予定である。「モスブランド」の野菜の 2017 年 3 月期の売上高は 7,500 万円であったが，2018 年 3 月期の売上高目標は 1 億円以上である。

三つ目は，産地でのイベントの増加である。たとえば，モスファームすずなりでは，収穫体験とモスバーガーづくり体験，小学生の職業体験，地元のホームセンターとスーパーとの共同イベントなどが年に 5 回程度開催されている。このようなイベントは，行政や商工会議所，NPO 法人などから依頼が来る。また，モスバーガーのオーナーが参加する収穫祭も開催されている。さらに，モスファーム信州やモスファーム熊本でも，収穫体験のイベントが開催されている。このようなイベントはモスファームを立ち上げてから増えており，「モスブランド」の効果とえいよう。倉持・竹内（2014）によると「企業が農業に参入するにあたっては，地域住民の理解や地域との共存が必要不可欠である」ため，このような地元でのイベントは，モスファームにとっても重要であると考えられる。

四つ目は，地域からの信頼の獲得である。モスファーム各社によると，モスフードサービスからの出資があったという事実が，地元の金融機関や企業などからの評価もあげているという。たとえば，モスファーム熊本はモスファームを立ち上げた後に，「こちらから営業をしなくてもよいくらいの電話が来た」という。一方，モスファームすずなりは，地元の企業などとの交流が増えて地域からの信頼が得られたという。さらに，先に述べたモスファームの名前を冠したイベントの開催は，地域との関りを増やしている。このような地域での活動が増えたことが，モスファームの地域での信頼獲得につながっている。

他方，「モスブランド」とは直接的な関係がない点においても，産地にとって農業参入の効果や意義がある。

一つ目は，地元行政とのつながりの強化による効果である。モスファーム信州やモスファーム熊本，モスファームマルミツは，設立時に地元の行政と農業参入に関する協定を結んでいるため，モスファームと地元の行政とのつながりが強くなる。たとえば，行政が耕作放棄地などの農地の斡旋や取りまとめを担い，その土地を借りてモスファームが農業をするという取り組みがなされている。モスファームすずなりでは地元行政との協定は結んでいないが，耕作放棄地の解消がモスファーム立ち上げのきっかけだったこともあり，磐田市からの協力で，㈱鈴生と合わせて 5 ha の耕作放棄地を解消している。

二つ目は，モスフードサービスから出資があったことによる効果である。すなわち，モスフードサービスからの出資がモスファームの経営に大きく寄与している。たとえば，モスファームすずなりはモスフードサービスからの出資によって無借金で経営できていることがメリットであり，モスファーム信州は借り入れをしないで設備投資ができているという。モスファームマルミツは，モスフードサービスからの出資金によってハウスを建築し，モスファーム熊本は，台風の被害を避けるために，モスフードサービスの増資によって全天候型耐候性ハウスを建築している。

三つ目は，産地とモスフードサービスとの関係の深化である。モスファームには役員としてモス

フードサービスの社員が加わっている。さらに，モスフードサービスが顧問料を負担し，専門家を顧問としてモスファームに付けたり，土壌分析などの専門家を派遣することによって，畑の問題解決や技術の向上が図られている。また，モスフードサービスとの取引面では，受注量の安定という効果がある。たとえばモスファーム信州は，モスファームを立ち上げてから受注量が安定したと感じている。さらにモスフードサービスとの関係の深化だけではなく，モスファーム間の交流が生まれており，モスファーム同士での情報交換や勉強会が開催されている。

6.2. モスフードサービスにとっての効果と意義

次に，モスフードサービス側の視点から，契約栽培先との共同出資による農業参入の効果と意義を考察する。一つ目は，野菜の不足時にもモスフードサービスに優先的に出荷する産地の確保である。モスファームへの聞き取り調査によると，いずれのモスファームも野菜の不足時にはモスフードサービスへの出荷を優先するという。一般的に，契約栽培の場合，産地は複数の取引先を持っているため，産地で収穫量が不足する場合は，すべての取引先への出荷量を少しずつ減らしたり，関係の深い取引先への出荷量を減らさずにほかの出荷先への出荷量を減らすなどして対応する。そのため，契約栽培の場合は，野菜の不足時に必ずしもモスフードサービスへの出荷が優先されるとは限らない。モスファームは，不足時にもモスフードサービスに優先的に出荷をするため，モスフードサービスの安定調達において重要な役割を果たす。すなわち，農業参入は端境期などの流通量が少ない時期に出荷できる産地を確保できる点でも安定調達を支えることにつながる。さらに，トマトの大産地である熊本県のモスファームでは，台風による影響を受けることがあるため，モスフードサービスの出資によって，天候に左右されないように全天候型耐候性ハウスが建築されており，このことはモスフードサービスに対する安定供給につながると考えられる。

二つ目は，契約栽培先の資源の活用ができる点である。モスファームの立ち上げ時に，社員を契約栽培産地からの出向という形でまかなう場合がある。たとえば，モスファーム信州とモスファームすずなりでは，㈱ベジアーツや㈱鈴生から社員が出向している。また，モスファームすずなりは農業に必要な機械などの設備を㈱鈴生からリースをしており，モスファーム信州は北佐久園芸㈱の出荷施設などを利用している[18)]。一方，モスファームマルミツは，設立時はマルミツアグリ㈱のハウスを借りてトマトを生産していた[19)]。このように，モスフードサービスは産地の人や物などの資源を活用しながら農業に参入することができている。

三つ目は，農業に参入しても新たな販路を開拓する必要がない点である。外食企業が農業に参入する場合，自社で生産した農産物を全量使用できない場合は，使用しない農産物の販路を開拓しなければならない。しかしながら，モスフードサービスの農業参入方式では，産地がすでに持っている販路で出荷調整をしているため，生産した農産物の販路を新たに開拓する必要がない。

四つ目は，産地の技術を活用できる点である。モスファームは，取引年数の長い契約栽培先との共同出資で設立されるため，モスフードサービスに出荷するための栽培基準や出荷基準を満たした農産物の生産ができる。モスファームの社長はモスフードサービスの契約栽培先の社長が兼任しており，さらに先ほど述べたようにモスファームの社員は元の契約栽培先からの出向者がいる場合もあり，モスファームは立ち上げ時からモスフードサービスの栽培基準や出荷基準を熟知しており，そのための技術も有している。

五つ目は，イベントや研修などで使う農場の確保できる点である。モスフードサービスでは，モスバーガーの店長が参加する収穫祭などの収穫体験やハンバーガーづくり体験などのイベントが実施されている。モスファーム立ち上げ後は，このようなイベントの開催回数が増加している。モスフードサービスは，モスファーム立ち上げ前も契約栽培先でイベントを実施していたが，先方の都合で断られることもあり，日程調整なども大変であったという。モスファームは設立時に研修やイベントへの協力も目的に含めているため，モスフードサービスにとっては，畑での各種イベントが実施しやすくなったという効果がある。このように「モス」の名前を冠したモスファームをイベントなどで活用できる点はモスフードサービスにとってメリットが大きい。

7. おわりに

本稿では，外食チェーンによる生鮮野菜の周年調達体制の構築と，周年調達における農業参入の役割を検討し，外食チェーンと産地の共同出資による農業参入の効果と意義を考察してきた。

その結果，次のことが明らかとなった。モスフードサービスでは，1997 年に本部による生鮮野菜調達に切り替えてから，北海道から沖縄までの全国 122 の契約産地（農家数 2,845 戸）に広げており，トマトやレタスなどを周年調達できる産地リレーの体制を構築している。さらに，モスフードサービスは，端境期や流通量の少ない時期に安定的に野菜を調達するために，契約栽培先とともに共同出資という形でモスファームを設立している。モスファームの立ち上げにあたっては，冬期のトマトやレタスなど，安定調達が難しい時期に生産ができる産地が選定されている。モスファームは，生産した野菜を出資元の契約栽培先企業か関連企業に全量出荷しており，その出荷先が出荷調整を行っている。そのため，モスファームは独自の販路を開拓する必要がなく，生産に専念できる。このようなモスフードサービスの農業参入方式は，生鮮野菜の安定調達につながるだけではなく，モスフードサービスにも産地にも様々な効果や意義があることが明らかとなった。それは，モスフードサービスにとっては，たとえば，産地の資源や技術，販路を活用できることであり，産地にとっては「モスブランド」を得ることから生じる効果や意義であった。

フードサービス業による農業参入を分類した齋藤・清野（2013）によると，外食企業による農業参入方法としては「自社一部門として直接参入」「子会社として農業生産法人を設立」「生産者あるいは JA と共同出資で農業法人を設立」の 3 つの方法がある。今回取り上げたモスフードサービスの事例は，「生産者あるいは JA と共同出資で農業法人を設立」に該当する。そのため，他の 2 つの農業参入方法では，外食企業や産地にとっての農業参入の効果や意義は本稿の事例とは異なると考えられる。農業参入の効果や意義の参入方法による違いに関しては，今後の課題としたい。

付　記

本研究にあたり，株式会社モスフードサービス，モスファーム信州，モスファーム熊本，モスファームマルミツ，モスファームすずなりの皆様には貴重なお時間を頂き，インタビューにご協力を頂きました。お世話になりました全ての方々に厚くお礼申し上げます。

《注》

1） また，後藤（2013）がアグリビジネスによる農業地域再編のメカニズムを地理学的なアプローチから

検討している。

2） 国内店舗以外にも，アジアを中心とする海外に 356 店舗を展開している（モスフードサービスウェブサイトより）。

3） 株式会社モスフードサービス（2017）より。

4） モスフードサービスとしては，特別栽培農産物を推奨しているが，栽培地域によっては，その地域の地域認証を得た農産物を仕入れるなど，柔軟に対応している。いずれにしても，モスフードサービスが現地で味や栽培方法を確認している。

5） この時の経緯は，齋藤（2013）に詳しい。

6） モスフードサービスは，1997 年に生鮮野菜の仕入れを本部に切り替えた当時，モス埼玉配送センターを設立し，そこで産地開拓，仕入れ，検品，仕分け，出荷をしていた。その名残で，現在でも，本社が直接産地から調達する流通チャネルが残っている。

7） サングレイス立ち上げ後は，利益を確保するのが難しかったが，5 期 6 期と連続して黒字化したことと，当時の櫻田社長（現会長）がモスファームを 10 社程度立ち上げるべきとの方針を打ち出したことから，2013 年以降，連続してモスファームが立ち上げられている。

8） 栽培技術の水平展開は，属人化している栽培技術の中で，モスフードサービスがお金をかけて解明できる技術があれば，それをモスフードサービスが解明し，協力農家に水平展開し，農家の収益を上げることを目的としている。その一つの取り組みとして，たとえば，同社では（株）デンソーの環境制御システムを導入し，栽培環境データの蓄積，検証を行っている。

9） 株式会社モスフードサービス（2014）より。

10） 括弧内は，出荷割合。以下，同じ。

11） 株式会社モスフードサービス（2015a）より。

12） 株式会社モスフードサービス（2013）より。

13）「規格の不一致」へのこのような対応は，池田（2010）で分析した「野菜くらぶ」の対応と同様である。

14） 株式会社モスフードサービス（2015b）より。

15） 株式会社モスフードサービス（2013）より。

16） 本稿では 4 社のモスファームを研究対象としたが，モスフードサービスによると，ほかのモスファームも同様の流通形態である。モス・サンファームむかわだけは，法人が農協の組合員であるため，農協に出荷し，農協が販売機能を担っている。

17） https://mos-recruit.net/jobfind-pc/（2018 年 1 月 23 日閲覧）

18） この施設の利用料は，モスファーム信州が北佐久園芸㈱に支払う出荷手数料に含まれる。

19） 2017 年にモスファームマルミツが自社のハウスを建築し，現在はそこでトマトを生産している。

参考文献

池田真志（2005）「青果物流通の変容と「個別化」の進展 ── スーパーによる青果物調達を事例に ──」『経済地理学年報』51，17-33.

池田真志（2010）「外食チェーンによる契約栽培・農業参入の成立メカニズム」『経営経理研究』87，125-147.

大野備美・納口るり子（2013）「小業の農業参入事例分析 ── 大手小売 2 社の比較 ──」『農業経営研究』158，79-84.

大野備美・納口るり子（2014）「小農業参入小売業による垂直的調整：イオンアグリ創造㈱と生産委託契約者を事例として」『日本農業経済学会論文集』158，141-146.

小田勝己（2004）『外食産業の経営展開と食材調達』農林統計協会 .

株式会社モスフードサービス（2013）「農業法人・株式会社モスファーム熊本を設立」http://www.mos.co.jp/company/pr_pdf/pr_130604_1.pdf（2018 年 1 月 5 日閲覧）

株式会社モスフードサービス（2014）「農業生産法人・株式会社モスファームすずなりを設立」http://www.mos.co.jp/company/pr_pdf/pr_140612_1.pdf（2018 年 1 月 4 日閲覧）

株式会社モスフードサービス（2015a）「農業生産法人・株式会社モスファーム信州を設立」http://www.mos.co.jp/company/pr_pdf/pr_150701_1.pdf（2018 年 1 月 4 日閲覧）

株式会社モスフードサービス（2015b）「農業生産法人・株式会社モスファームマルミツを設立」http://

www.mos.co.jp/company/pr_pdf/pr_150519_1.pdf（2018 年 1 月 8 日閲覧）
株式会社モスフードサービス（2017）『有価証券報告書』http://v4.eir-parts.net/v4 Contents/View.aspx?cat=yuho_pdf&sid=2538088（2018 年 1 月 9 日閲覧）
倉持隆・竹内重吉（2014）「大手食品企業における農業参入の実態と課題」『食農資源経済論集』65（1),27-33.
後藤拓也（2013）『アグリビジネスの地理学』古今書院.
後藤拓也（2015）「企業による農業参入の展開とその地域的影響 ── 大分県を事例に ──」『経済地理学年報 61，51-70.
齋藤文信（2013）「大手ファストチェーンによる農業参入 ── ㈱モスフードサービス（東京都）──」（所収：八木宏典編『農業経営への異業種参入とその意義』農林統計協会，61-69.）
齋藤文信・清野誠喜（2013）「フードサービス業による農業参入に関する一考察 ── ローカルチェーンを対象に ──」『農林業問題研究』190．148-153.
坂爪浩史（1999）『現代の青果物流通 ── 大規模小売企業による流通再編の構造と論理 ──』筑波書房 .
渋谷住男（2014）「企業の農業参入の類型と特徴」『食農資源経済論集』65（1），1-11.
徳田博美（2011）「企業の農業参入と地域農業との関係に関する一考察 ── 長崎県五島市の D 社関連法人・I ファームの参入を事例として ──」『農林業問題研究』182，144-149.
冨吉満之（2012）「業種別にみた企業による農業参入の実態を継続性 ── 特定法人へのアンケート調査結果を通して ──」『農村計画学会誌』31，369-374.
仲野隆三（2010）「小売企業と組合員・農協出資による農業法人の取り組み」『農業経営研究』47（4），23-28.
中西宏彰・桂明宏（2010）「企業の農業参入における業種間比較分析」『農林業問題研究』178,75-80.
農林水産省（2017）『平成 28 年青果物卸売市場調査報告』http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/seika_orosi/index.html（2018 年 1 月 24 日閲覧）
緩鹿素子・清水みゆき（2015）「大手食品小売業における農業参入の展開方向」『農業経済研究』87（3），261-266.

（原稿受付　2018 年 1 月 26 日）

経営経理研究　第 112 号
2018 年 3 月　pp. 227-234

〈論　文〉

合意への主観的期待が交渉行動に与える影響の分析[1)]

海老名　一　郎

要　約

本論文は，交渉妥結への主観的な期待が交渉結果に与える影響についての分析である。必ず合意が得られるとお互いが考える場合には，互いに交渉を有利にするための戦略的行動がエスカレートする。一方，合意の可能性が皆無であると考える場合には，自己の選好を偽る必要がないために，他のプレーヤーの行動を所与とした最適化を図る。合意への主観的な期待が非対称的な場合には，合意への確信を持つプレーヤーのみ，戦略的な行動のエスカレーションを起こす。結果として，交渉が合意した場合には楽観的なプレーヤーが高い利得を得るが，交渉が決裂した場合の損失も大きくなることが示される。

キーワード：ゲーム理論　ナッシュ交渉解　交渉担当者選択問題

1. はじめに

交渉の妥結によって，相互に利得の上昇（パレート改善）を実現できるとしても，より大きな利得を求めて対立が先鋭化し，交渉は決裂しうる。交渉の各当事者（プレーヤー）は，合意が得られた場合の利得を増やすために要求水準を高めたい一方で，あまり強気の要求が交渉の決裂を招かないために，要求水準を抑える必要に迫られる。

このような交渉問題における戦略性は，飯田（1996）で定式化された。そこでは，Putnum（1998）における 2 レベル・ゲーム（国際交渉における国内政治の影響分析）を念頭に，政府（プリンシパル）が国内のどのようなタイプの交渉担当者（エージェント）に交渉を担当させるのが最適か，というプリンシパル－エージェント関係として定式化が行われている。

飯田モデルにおける交渉担当者の選択をプレーヤーの交渉態度の決定と読みかえると，最適な交渉態度に関する戦略決定についての分析が可能となる。海老名（2005, 2015）では，飯田（1996）モデルを解析的に拡張し，交渉態度の戦略性が交渉の繰り返しを生み出すこと，また法や外圧といった外部からの介入がなくとも，自発的な交渉の繰り返しのみでパレート改善が図られることが示された。

しかしこれまでの研究では，「各プレーヤーが，交渉が決裂しないよう最適な水準の要求を行う」

ことが前提となっており，現実に交渉が決裂することはモデルの中で想定されていない[2]。現実の交渉においては，合意の可能性について客観的な情報が存在するわけではない中で，各プレーヤーが合意への主観的な予想に基づいて，交渉から得られる期待値の最大化を図るという側面がある。

また，各プレーヤーは交渉にあたって，必ずしも現状の変更を行えないわけではない。交渉に有利になるように，あらかじめ自ら操作可能な範囲で，現状変更を行うことができる。近年，国際的な標準化をめぐるルール形成について，各国の経済・通商担当省が積極的な取り組みを行なっていが，自国ルールに基づいた国内規制の強化で国際的なルール形成を有利に導こうとする動きが見られる[3]。また，北朝鮮と関係国による核関連交渉において，交渉の前段階に北朝鮮が核保有の既成事実化を進めたことも一例にあげられるであろう。

そこで本論文では，⑴各プレーヤーが交渉妥結についての主観的な期待（確率）を持ち，⑵交渉の前段階での現状変更を各プレーヤーの戦略とする，という 2 点を取り入れたモデルを導入し，交渉への影響を分析することとしたい。

2. 基本モデル

A と B，2 人のプレーヤー間の交渉を想定する。交渉は座標平面上で行われ，初期の状態（x_0, y_0）から，交渉を有利に行うために，A は x_0 を x_1 に，B は A は y_0 を y_1 に変化させるとする。交渉が成功した場合には（X，Y）に状態が変化し，この合意は拘束的であるとする。それぞれの変数は非負である。

A，B は，それぞれ（1, 0），（0, 1）を最も望ましい状態（最適点）と考えており，状態（x，y）に対して，最適点からの距離で測った

$$u^A(x, y) = -[(x-1)2+y2]^{1/2} \quad ①$$

$$u^B(x, y) = -[x2+(y-1)2]^{1/2} \quad ②$$

が利得の大きさを表す。

交渉が妥結した場合の交渉結果（X，Y）は，ナッシュ交渉解[4] で定まるとする。このとき，ナッシュ積

$$\pi = \{u^A(X, Y) - u^A(x_1, y_1)\}\{u^B(X, Y) - u^B(x_1, y_1)\}$$

が最大となる条件（$\partial\pi/\partial X=0, \partial\pi/\partial Y=0$）から，交渉結果は

$$X = [1+\{u_A(x_1, y_1) - u_B(x_1, y_1)\}/2^{1/2}]/2 \quad ③$$

$$Y = [1-\{u_A(x_1, y_1) - u_B(x_1, y_1)\}/2^{1/2}]/2 \quad ④$$

となる[5]。

図 1 は，交渉以前の状態が（1.9, 1.0）であった場合の交渉結果を表している。（1, 0），（0, 1）はそれぞれプレーヤー A，B にとっての最適点であり，それらを結ぶ直線は，パレート最適な点の集合（契約曲線）となっている。また（X, Y）=（0.7, 0.3）[6] は，（1, 0），（0, 1）を焦点とし，（x_1, y_1）を通る双曲線[7] と契約曲線の交点となっている。これは，プレーヤーの交渉開始時点における利得の差（$u_A(x_1, y_1) - u_B(x_1, y_1)$）のみがナッシュ交渉解に影響を与える（式③，④）ことから，同じ双曲線上にある（x_1, y_1）は等しい交渉結果（X, Y）をもたらし，それは契約曲線上の点（0.7, 0.3）が（x_1, y_1）である場合についても成り立つからである。

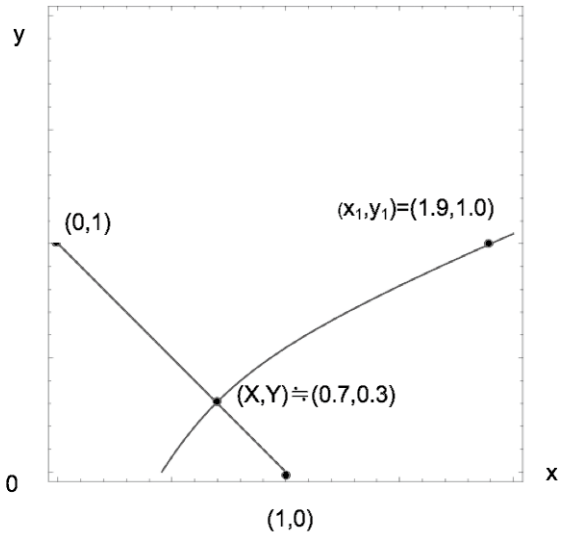


図１　交渉結果の例

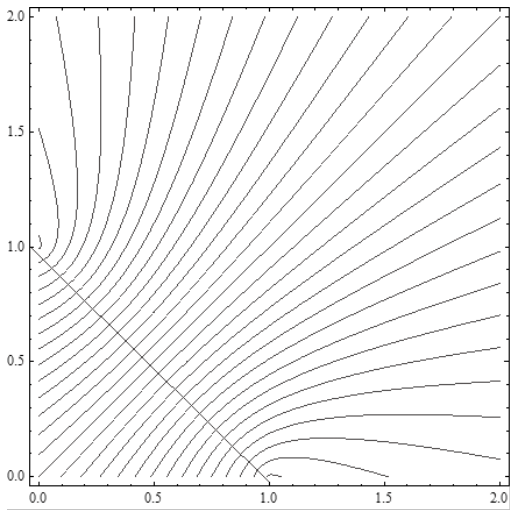


図２　(1, 0)，(0, 1）を焦点とする双曲線群

交渉結果からより高い効用を得るためには，自らの最適点のより近くで双曲線が契約曲線と交わるように，（x, y）を変化させることが必要である。各プレーヤーの戦略的行動の結果，

$$x_1 = \arg\max_x \ u^A(X, Y) \qquad ⑤$$

$$y_1 = \arg\max_y \ u^B(X, Y) \qquad ⑥$$

が，相手の戦略に対する最適反応（反応曲線）となる。

3. 双方が「必ず合意できる」と考える場合

3-1　反応曲線が右下がりの領域

図 2 における（1, 0）近傍を拡大し，プレーヤー A の戦略的な行動を分析してみよう（図 3）。

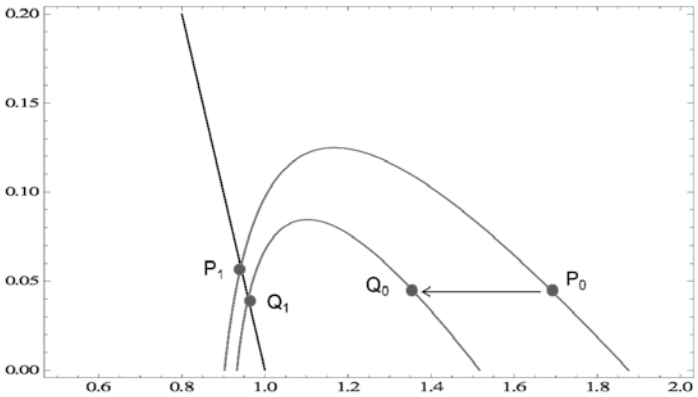


図 3　（1.7，0.05）近傍の拡大図

2 点 P_0，Q_0 は，それぞれ右下がりの双曲線上に位置している。P_0 を現状とする交渉を行う場合，交渉結果は P_1 となり，Q_0 を現状とする交渉を行う場合，交渉結果は Q_1 となる。A にとっては Q_1 の方が P_1 よりも望ましい（最適点（1, 0）に近い）ため，A は x_1 を低下させるインセンティヴを持つ。

3-2　反応曲線が右上りの領域

図 4 における 2 点 P_0，Q_0 は，それぞれ右下がりの双曲線上に位置している。P_0 を現状とする交渉を行う場合，交渉結果は P_1 となり，Q_0 を現状とする交渉を行う場合，交渉結果は Q_1 となる。A にとっては P_1 の方が Q_1 よりも望ましいため，A は x_1 を上昇させるインセンティヴを持つ。

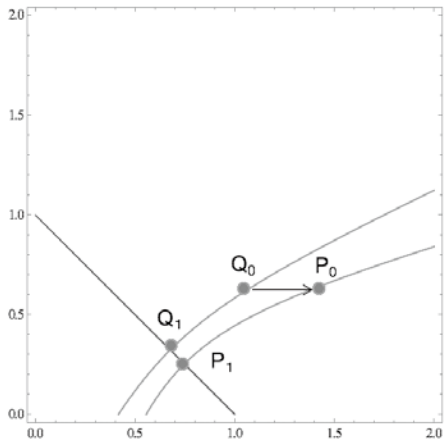


図 4　（1.0，0.6）近傍の拡大図

3–3　戦略的行動のエスカレーション

前 2 節での分析をプレーヤー B についても同様に行い[8]，平面全体に拡張したフェイズ・ダイヤグラムが図 5 である。

反応曲線が x 軸の正の向きとなす角 θ によって，平面は 3 つの領域に分割される。

Ⅰは $\theta < 0°$ の領域であり，この領域において A は x_1 を低下させる，B は y_1 を上昇させるインセンティヴを持つ。

Ⅱは $0° \leq \theta \leq 90°$ の領域であり，この領域において A は x_1 を上昇させる，B は y_1 を上昇させるインセンティヴを持つ。

Ⅲは $90° < \theta$ の領域であり，この領域において A は x_1 を上昇させ，B は y_1 を下落させるインセンティヴを持つ。

各プレーヤーの戦略の方向性は，図中において細い矢印で，その結果生じる状態の変化は太い矢印で示されている。どのような領域においても戦略的な行動のエスカレーションが生じ，均衡点は生じないことが見て取れる。

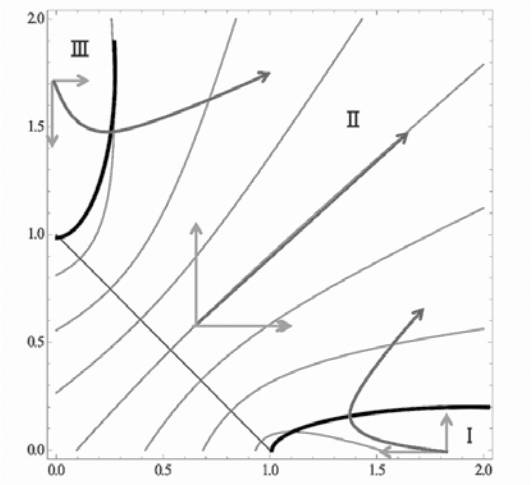


図 5　フェイズ・ダイアグラム（双方が合意を確信）

4. 双方が「合意の可能性はない」と考えるケース

双方が合意の可能性が全くないと考える場合には，交渉結果を考慮することなく，自らの最適点に最も近い（x, y）に状況を変化させようとする。すなわち，A は x_1 を 1 に，B は y_1 を 1 に変化させようとする。このときのフェイズ・ダイヤグラムは図 6 のようになり，唯一の均衡点は $(x_1, y_1) = (1, 1)$ となる。

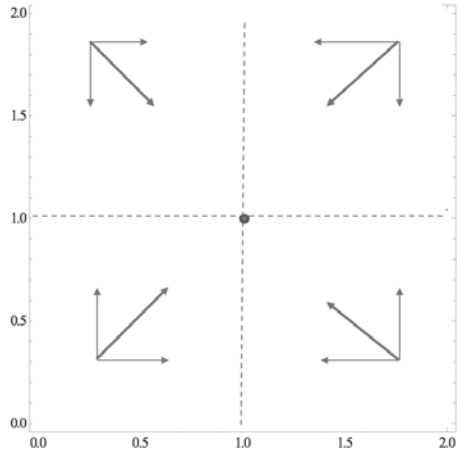


図6　フェイズダイアグラム（決裂を確信）

5. 合意の可能性への主観的期待が非対称な場合

上でみたように，合意の可能性に対し100％の主観的期待を持つ場合には行動のエスカレーションを起こし，逆に合意の可能性が0％であるという主観的期待を持つ場合には，$x_1=1$, もしくは $y_1=1$ となることが相手の戦略的行動に関わらず最適な反応となることがわかる。

このことから，合意の可能性に対する主観的な期待が非対称的な場合についても，その戦略的行動が明らかとなる。

いま，A が決裂を確信，B は合意を確信する場合には，A は $x1=1$ となるように x を増減させ，B は y_1 を大きくするように行動をエスカレートさせる。図7は，この状況についてのフェイズ・ダイヤグラムを表している。

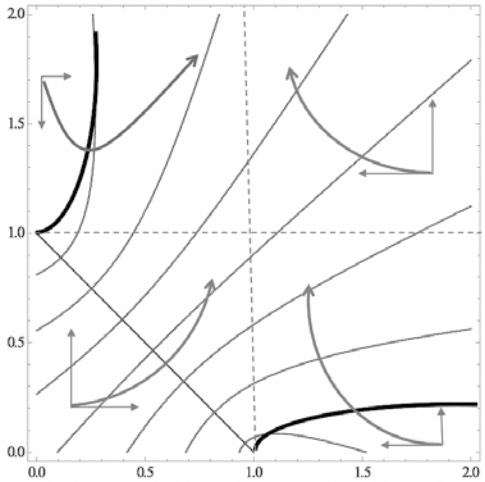


図7　フェイズ・ダイヤグラム（A が決裂，B が合意を確信）

6. 考察とまとめ

本論文では，交渉が妥結することへの主観的な期待が，交渉結果にどのような影響を与えるのかについて分析を行なった。必ず合意が得られるとお互いが考える場合には，交渉を有利にするための戦略的行動がエスカレートする。一方，合意の可能性が皆無であると考える場合には，自己の選好を偽る必要がないために，他のプレーヤーの行動を所与とした最適化（$x_1=1$, もしくは $y_1=1$）を図る。

現実のプレーヤーが持つ交渉妥結（合意）の期待確率は，以上で考察した 0% から 100% の間であり，相手の戦略的行動を考えない最適化も，際限のないエスカレーションも生じず，その中間的な水準で x_1, y_1 は決定されるであろう。その水準について解析的な解を出すためには，合意に対する主観的な期待形成が（x_1, y_1）に応じて内生的に決定されるようモデルを拡張する必要があり，本論文の射程を超える。それについては今後の課題とするが，本論文における分析から以下の 2 点が結論づけられるであろう。

第 1 に，合意形成への主観的な確率の如何に関わらず，自己の最適点よりも低い x_1 や y_1 の水準を戦略的に選択することはない。つまり，$x_1 \geq 1$ かつ $y_1 \geq 1$ である。これは，パレート最適な状況（図形的には，契約曲線で表される）において，$x \leq 1$ かつ $y \leq 1$ であることを考えると，一方的な歩み寄りによるパレート改善が生じる状況が非常に限定的（すくなくとも $x_0 \geq 1$ もしくは $y_0 \geq 1$）であることを示している。

第 2 に，合意の可能性について高い期待を持つプレーヤーが，よりエスカレーションを起こしやすいことが示された。これは，必ずしも楽観的であることが利得を高めることを意味しない。期待通りに交渉が合意した場合には，強気の戦略的行動により高い利得をことになるが，交渉が決裂した場合には，エスカレーションの結果として自らの最適点から乖離した状況におかれ，むしろ利得が低下するためである。しかも交渉合意への楽観的な期待が修正されない限り，最適点に近い方向に状態を変化させるインセンティヴが生じない。いわば，自らの楽観的な期待に行動を縛られ，利得が低い状態が固定されることを意味している。

すでに述べた期待形成の内生化とともに，得られた結論の妥当性を事例研究を通じて検証する必要がある。今後の課題としたい。

《注》

1） 本研究は，拓殖大学経営経理研究所の月例研究会における報告内容が基礎となっている。有益なコメントを下さった参加者，特に月例研究会の世話役として未熟な筆者の研究を見守って下さった今村哲教授に感謝申し上げたい。

2） 2 レベル・ゲームの文脈では，交渉担当者間での合意が国内の批准過程で破棄される Involuntary Defection が重要な論題として扱われてきた（Putnam 1988, Iida（1996），米崎（2011）など）が，本論文で扱う「交渉担当者間での決裂」とは異なる。

3） 日本においても，2014 年に経済産業相内にルール形成戦略室が設置され，官民協調での自国ルールの国際標準化について，取り組みを進めている。各国のルール形成戦略についての概要は，三井物産戦略研究所（2017）に詳しい。

4） ナッシュ交渉解（Nash（1950））は，⑴正アフィン変換からの独立性⑵対称性⑶パレート最適性⑷無関係な代替案からの独立性を満たす交渉解であるが，各プレーヤーが交渉から得る利益の積（ナッシュ

積）が最大になる点として求められる。

5） 計算の詳細については，海老名（2005）を参照のこと。ここでの計算は，海老名（2005）において，双方が「中道」を交渉担当者として選択しているケースに相当する。

6） x_1=1.900, y_1=1.000 のとき小数第 4 位を四捨五入して求めた X，Y の値は，それぞれ X=0.696，Y=0.304 であり，文中および図中の X=0.7, Y=0.3 は丸めの誤差を含んでいる。

7） 2 点（焦点）からの距離の差が等しい点の集合は，双曲線をなす。

8） プレーヤー B についても，反応曲線が右下がりの領域で y を低下させるインセンティヴが，右上がりの領域で y を上昇させるインセンティヴが生じる。

参考文献

Iida, K.（1996）“Involuntary defection in two-level games,”Public choice, 89, pp. 283-303.

Nash, J.F.（1950）“The Bargaining Problem,” Econometrica vol. 18, pp. 155-162.

Putnam,R. D.（1988）“Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games”, International Organization vol. 42, pp. 427-460. 14

新谷大輔（2017）「ルール形成戦略 ── 新興国と新産業の市場獲得のために ──」，『戦略研レポート』2017 年 9 月 27 日号，三井物産戦略研究所.

飯田敬輔（1996）「交渉者はタカ派か中道か ── 2 層ゲームにおける交渉者 選択過程」，『理論と方法』9 巻 1 号，3-20 頁.

海老名一郎（2004）「2 レベル・ゲームにおける国内政治の扱いについて」，拓殖大学経営経理研究所『経営経理研究』73 号，73-87 頁.

海老名一郎（2005）「交渉担当者選択問題と国際交渉の漸進性」，拓殖大学経営経理研究所『経営経理研究』75 号，55-73 頁.

海老名一郎（2014）「「選好表明の戦略性と協力関係の漸進性」経営経理研究『経営経理研究』102 号，145-158 頁.

米崎克彦（2011）「2 レベルゲームについて：国際間交渉と国内の意思決定過程の相互関係」，同志社大学経済学論叢，63 巻 3 号，329-356 頁.

（原稿受付　2018 年 1 月 9 日）

経営経理研究　第112号
2018年3月　pp. 235-256

〈論　文〉

現代ロジスティクス企業の戦略的経営課題と組織マネジメント(1)

――株式会社カワキタエクスプレスにおける中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度に対する考察――

角　田　光　弘

要　旨

かつてのロジスティクス企業とは異なり，現代ロジスティクス企業の中核人財としてのトラック・ドライバーは労働時間がかつてよりも減少する一方で，その報酬も減少しているのではないかと考えられ，人手不足や若手従業員不足などともあいまって，現代ロジスティクス企業の戦略的経営課題が質的に変化している。

その原因が現代ロジスティクス企業に広く普及していると考えられる「歩合給」を伴う報酬制度にあると考えると，株式会社カワキタエクスプレスにおける「スキル給」を伴う報酬制度は，現代ロジスティクス企業の戦略的経営課題の質的変化に対する取り組みの１つと考えられる。

これらのことは，労働時間は減少しているものの報酬も減少しており，人手不足や若手のトラック・ドライバー離れを抱える現代ロジスティクス企業の今後の報酬制度のあり方に対して新たな示唆を与えるものであり，「歩合給」を伴う報酬制度を採用していて，かつ労働時間は減少しているものの報酬も減少しており，人手不足や若手従業員不足などの戦略的経営課題の質的変化に直面している他の業界の企業の報酬制度に対する示唆にもなりうると考える。

キーワード：持続的競争優位の構築，中核人財，トラック・ドライバー，報酬制度，スキル給，人づくり

1. はじめに

ロジスティクスに関する議論については，これまでに，「サプライ・チェーン・マネジメントにおけるロジスティクス機能の重要性」，「共同配送」，「ロジスティクス・コストの削減」，「配送センターの効率的な設置」，「ロジスティクス拠点での自動倉庫の導入とその運用」などについての議論[1)]がなされてきたと考える。また，1990年の「貨物自動車運送事業法」，「貨物運送取扱事業法」の施行に伴う規制緩和により，現代ロジスティクス業界の競争環境がより一層厳しくなってきた状況についての議論[2)]も積み重ねられてきたと考える。

近年自然災害が起こるたびに現代ビジネス社会におけるロジスティクス機能の重要性が叫ばれ，実際に被災地などではその重要性が認識されてきたと考える。また，現代ビジネス社会における

「ラスト１マイル問題」（製品やサービスの発注手段がインターネットなどでいくら便利になっても，顧客に実際に製品を届けるロジスティクス機能が人手不足などで滞ってしまい，結局顧客が期待するような製品やサービスの便益を享受できなくなってしまう問題）[3] について，その深刻な状況が叫ばれて久しいと考える。

その一方で，以上のような現代ビジネス社会におけるロジスティクス企業の社会的なインフラストラクチャーとしての機能の重要性やその深刻な状況が，ロジスティクス企業やロジスティクス企業にかかわる方々だけではなく，広く社会に浸透し始めたのは，ここ数年のインターネット通販の急激な拡大[4] に伴い，宅配便の便利さの追求に限界が迫っている[5] などと 2017 年 3 月に報道されて以降ではないか。

また，かつてのロジスティクス企業に対しては，一般的に「労働時間は他の業界の企業よりも長かった一方，ある一定の報酬は得られているのではないか」であったり，「自分が動いた分がダイレクトに収入につながるのが楽しくてやりがいを持って仕事ができる」[6] であったりとの考え方があったとすると，今日叫ばれている「働き方改革」の議論[7] などを受け，現代ロジスティクス企業は，かつてのロジスティクス企業とは異なり，その戦略的経営課題が質的に変化しているのではないか。

以上を踏まえて，筆者は，ロジスティクスにかかわる様々な社会問題を経営学の視点から「現代ロジスティクス企業の戦略的経営課題と組織マネジメント」として捉え，明らかにしていくことは意義があるのではないかと考えてきた。そのような折り，筆者は現代ロジスティクス企業の業界団体の１つである「一般社団法人ドライバーニューディールアソシエーション（略称は「D. N. A.」であり，以下「D. N. A.」と記す）」での研究会（同・研究会を D. N. A. では「定例会」と名づけられている。）に継続的に参加し，D. N. A. 加盟各社の経営者の方々と活発な議論を重ねる機会に恵まれた。それらの議論を踏まえて，筆者は「現代ロジスティクス企業の戦略的経営課題と組織マネジメント」というテーマで研究を深め，広く社会に発信していきたいと考えている。

その第１弾としての本稿の問題意識は，第１に「報酬と労働時間に関して，現代ロジスティクス企業は，かつてのロジスティクス企業とは異なり，その戦略的経営課題がどのように質的に変化しているのか」であり，第２に「実際に現代ロジスティクス企業が，かつてのロジスティクス企業とは異なり，その戦略的経営課題が質的に変化してきている場合，現代ロジスティクス企業にはどのような組織マネジメントが求められるのか」である。

以上を踏まえて，本稿では，かつてのロジスティクス企業とは異なり，質的に変化してきたと考えられる現代ロジスティクス企業の「中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度」に関する戦略的経営課題の質的変化を取り上げ，持続的競争優位の構築とのかかわりにおいて，「中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度のあり方」について考察する。

具体的には，第２節で，「本稿における持続的競争優位の構築に向けた組織マネジメントの捉え方」を明らかにする。第３節で，第２節とのかかわりにおいて，「現代ロジスティクス企業における中核人財としてのトラック・ドライバーが果たすべき役割」を明らかにする。第４節で，第３節とのかかわりにおいて，動機づけの視点から，「中核人財としてのトラック・ドライバーが果たすべき役割を促進するために求められる報酬制度の要件」を明らかにする。第５節で，「現代ロジスティクス企業の『中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度』に関する戦略的経営課題の

質的変化」を明らかにする。第6節で，福澤諭吉が近代以降の日本における職業と報酬に対する考え方を世の中に問うた先駆者の1人ではないかと考えることから，「福澤諭吉の職業と報酬に対する考え方から得られる示唆」と「トラック・ドライバーと類似性のある職業の報酬に対する先行研究から得られる示唆」を明らかにする。第7節では，それらを踏まえて，現代ロジスティクス企業の報酬制度として広く普及していると考えられる「歩合給」を伴う報酬制度とは異なる「スキル給」を伴う報酬制度を導入しているD.N.A.加盟企業である「株式会社カワキタエクスプレス」における中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度の現状」を取り上げ，第8章で，同「スキル給」を伴う報酬制度の持つ意義と今後の研究課題を明らかにする。

以上により，本稿は現代ロジスティクス企業の報酬制度のあり方に対する示唆や，現代ロジスティクス企業と同様の戦略的経営課題を抱える他の業界の企業に対する示唆を得ようとするものである。

なお，研究方法は，第1次的にはD.N.A.での研究会の様々な議論やD.N.A.加盟企業に対するインタビューであり，第2次的には各種メディア情報に対する考察を積み上げていくことである。

2. 本稿における持続的競争優位の構築に向けた組織マネジメントの捉え方[8)]

本節では，現代ロジスティクス企業を取り巻く環境の変化が激化，複雑化している今日，本稿における持続的競争優位の構築に向けた組織マネジメントの捉え方を明らかにする。

伝統的な経営戦略論[9)]が提唱する組織マネジメントは，トップ・マネジメントが戦略や計画を策定し，その実行は組織が行い，実行の成果を部門別に厳しく管理するというものであった。このような組織マネジメントの下では画一的な従業員の行動が要求されているために，従業員は過去に取り組んできた職務を当然のこととして受け止め，競争環境が変化していたとしても同じやり方で職務を行おうとする。そのために従業員の自己変革能力はそがれ，企業の組織全体の自己認識能力を欠くことになり，ひいては企業は競争優位を失うことになってしまう[10)]と考えられる。

これに対し，現代ロジスティクス企業の組織マネジメントに求められるのは，過去の成功体験に囚われることなく，現代ロジスティクス企業を取り巻く環境の変化に企業が適切に対処していこうとする戦略経営[11)]の視点である。これはトップ・マネジメントのアイディアだけでは戦略構築は困難であり，トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の下で，従業員からの創造的なアイディアや活動を引き出し，持続的競争優位の構築に向けた組織学習を促進することが新たな戦略形成にとって重要であるとの考え方である。

実際に企業を取り巻く環境の変化が激化，複雑化している今日，現代ロジスティクス企業が持続的競争優位を構築するためには，顧客に支持される新製品，新サービス，新事業を継続的に市場に提供でき，かつ競合他社が模倣できないような組織能力を構築する必要があると考えられる。顧客に支持される新製品，新サービス，新事業は，単に特定の部門に存在している技術やノウハウ，知識などを移転させて創り出すような新製品，新サービス，新事業ではなく，様々な部門に存在する技術やノウハウ，知識などが融合されて生み出される新製品，新サービス，新事業[12)]を意味している。このような新製品，新サービス，新事業を継続的に創り出し，それらが顧客に支持されるた

めには，トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の下で，従業員の創造的なアイディアや活動をいかに引き出し，組織学習をいかに促進するかが新たな戦略形成にとって極めて重要であるとの戦略経営の視点からの組織マネジメントが求められていると考えられる。

3. 現代ロジスティクス企業における中核人財としてのトラック・ドライバーが果たすべき役割[13)]

前節を踏まえて，本節では現代ロジスティクス企業における中核人財としてのトラック・ドライバーが果たすべき役割を明らかにする。

現代ロジスティクス企業において，トラック・ドライバーをその中核人材と考える理由は，現代ロジスティクス企業が現代ビジネス社会に提供している価値である「顧客（荷主）の荷物を顧客（荷主）の指定する時間・場所に安全に届けること」はもとより，さらには「そのような現場で新たに発生する顧客（荷主）の課題をロジスティクス機能により解決すること」の直接的主体が正にトラック・ドライバーと考えることである。

組織学習の視点で捉えると，従業員の創造的なアイディアや活動は，新しい知識の生成や洞察力を利用して組織全体のルールや価値体系，規範などに修正を加え，組織の目標自体にまで疑問を投げかけ，新しい価値体系や規範を確立させることを通して問題解決を図ろうとするダブル・ループ学習[14)] により生まれると考えられる。企業が保有する様々な戦略的経営資源の中で唯一，創造的なアイディアや活動が期待されるのは，従業員１人ひとりの人的資源であり，現代ロジスティクス企業においては，その付加価値創出の直接的な主体である中核人財としての１人ひとりのトラック・ドライバーと考えられる。このようなトラック・ドライバーに求められることは，まず現代ロジスティクス企業が現代ビジネス社会に提供している価値である「顧客（荷主）の荷物を顧客（荷主）の指定する時間・場所に安全に届けること」に関する個人学習であり，「顧客（荷主）の現場で新たに発生する顧客（荷主）の課題をロジスティクス機能により解決すること」に対する個人学習である。さらに，トラック・ドライバーに求められることは，個人学習の成果として得られた創造的なアイディアや知見が現代ロジスティクス企業全体の創造的なアイディアや知見となるべく，それらの創造的なアイディアや知見をトップに対して提案していくことである。

中核人財としてのトラック・ドライバーの個人学習によって得られた創造的なアイディアや知見が現代ロジスティクス企業全体としての創造的なアイディアや知見となるべく，個人学習の成果として得られた創造的なアイディアや知見をトップに対して提案していくことが促進されるためには，現代ロジスティクス企業メンバーの共通の現状認識の下，組織の取るべき行動に対する同意や部門横断的な協力を得るべく，現代ロジスティクス企業メンバー間における上下・左右の円滑なコミュニケーションが必要である。また，中核人財としてのトラック・ドライバーのロジスティクスに関する個人学習によって得られた創造的なアイディアや知見がトラック・ドライバー個人に埋もれたり，特定の部門に偏在したりすることなく，組織の知識創造のスパイラルへと発展するためには，上下・左右の円滑なコミュニケーションがなされることに加え，そのプロセスと結果が現代ロジスティクス企業の全メンバーに透明に公開されなければならない。さらに，中核人財としてのトラック・ドライバーの現代ロジスティクスに関する個人学習の成果が限られた資源の無駄使いや機

会損失となってしまうことを避けるためには，中核人財としてのトラック・ドライバー１人ひとりの多様な活動が，トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の下で現代ロジスティクス企業全体の活動へ統合されなければならない[15]。ここで大きな役割を果たすのは，現代ロジスティクス企業メンバーに共有されている価値観，すなわちこの場合にはロジスティクスに関する個人学習の成果としての創造的なアイディアや知見を現代ロジスティクス企業全体としての創造的なアイディアや知見となることを奨励し，現代ロジスティクス企業に継続的な革新をもたらすような企業理念や企業文化と考えられる。

4. 中核人財としてのトラック・ドライバーが果たすべき役割を促進するために求められる報酬制度の要件ー動機づけの視点から[16]

現代ロジスティクス企業が保有する様々な戦略的経営資源の中で唯一，創造的なアイディアや活動が期待される中核人財としてのトラック・ドライバーが，現代ロジスティクス企業が現代ビジネス社会に提供している価値である「顧客（荷主）の荷物を顧客（荷主）の指定する時間・場所に安全に届けること」や「顧客（荷主）の現場で新たに発生する顧客（荷主）の課題をロジスティクス機能により解決すること」に対する個人学習の成果としての創造的なアイディアや知見が現代ロジスティクス企業全体の創造的なアイディアや知見となることを促進するための要因としては，内発的動機づけ要因と外発的動機づけ要因が考えられる。

この場合の個人学習と組織学習を実際の担当業務の視点で捉えると，内発的動機づけ要因とは，中核人財としてのトラック・ドライバーの担当業務自体がその行動目的やモラールの源泉となるような要因である。実際にこれらの要因により中核人財としてのトラック・ドライバーが内発的に動機づけされた状態とは，トップ・マネジメントによって示されたビジョンや戦略的意図とトラック・ドライバーが個人の業務上の関心や目指す方向性が合致し，ロジスティクスに関する新しい知識の探求それ自体に積極的な意義を見出した状態，また担当業務の自由度（裁量権）や担当業務のプロセスに対するトラック・ドライバー自らの影響度が大きい状態と考えられる。このような状態になると，トラック・ドライバーは新しい知識の探求によって得られると期待される処遇｛金銭的報酬（月収，賞与），昇進，昇格，異動など｝を求めるのではなく，もっぱら自らの内発的な欲求を満たすべく，自ら進んでロジスティクスに関する新しい知識の探求に取り組むようになると考えられる。そして，そのことが好循環をもたらし，「好きこそモノの上手なれ」の言葉通り，ロジスティクスに関する新しい知識を探求すること自体がトラック・ドライバーを大きくエンパワーメントし，持続的競争優位の構築，トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の実現に向けて，期待以上の成果を上げる可能性があると考えられる。

これに対し，外発的動機づけ要因とは，担当業務自体とは別にトラック・ドライバーの行動目的やモラールの源泉があるような要因であり，この要因の例としては，現代ロジスティクス企業で広く普及していると考えられる「歩合給」（荷受運賃，走行距離，集荷件数，集荷個数，集荷重量などに基づく）[17] などの短期的なインセンティブに依存した報酬制度[18] などが考えられる。このような報酬制度は，「自分が動いた分がダイレクトに収入につながるのが楽しくてやりがいを持って仕事ができる」）[19] などとのわかりやすさから，トラック・ドライバーに報酬の高さを期待させたり，

場合によっては危機感をトラック・ドライバーに植えつけたりすることで，担当業務への精励を求めるものと考えられる[20]。

以上を踏まえると，中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度は，その語義からして金銭にかかわることであることから，外発的動機づけ要因と深く結びついていると考えられ，中核人材としてのトラック・ドライバーが担当業務に専念できるためには，公平性，公正性に基づく，納得性，信頼性が自社の報酬制度に対して担保されていることが大前提と考える。

5. 現代ロジスティクス企業の「中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度」に関する戦略的経営課題の質的変化

本節では，かつてのロジスティクス企業とは異なり，現代ロジスティクス企業の「中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度」に関する戦略的経営課題の質的変化を明らかにする。

⑴ トラック・ドライバーの報酬と労働時間の推移

図1の通り，全産業平均の1997年～2016年の現金給与総額（単位：円／月）は，1997年の371,670円から2009年の315,294円へと長期低落傾向であり，2009年以降は横ばいが続き，2016年には315,590円となっている。

道路貨物運送業（従業員5人以上の事業所）の現金給与総額（単位：円／月）は，1997年の333,620円から2008年の292,867円へと長期低落傾向であり，2008年以降は横ばいもしくは若干上向き，2016年には304,131円となっている。

以上から，道路貨物運送業（従業員5人以上の事業所）の現金給与総額（単位：円／月）は，1997年には全産業平均の89.8%，2009年には93.2%，2016年には96.4%となっており，その差は縮小傾向にあると考えられる。

また，図2の通り，大型トラックと中小型トラックのドライバーの区分のデータが入手可能な2012年から2016年にかけては，全産業平均の年間所得額（単位：円）は4,730,000から4,900,000円で推移しているのに対し，大型トラック・ドライバー，中小型トラック・ドライバーに関しては，それぞれ4,140,000円から4,470,000円，3,700,000から3,990,000円で推移している。

以上から，トラック・ドライバーの年間所得額は，全産業平均と同様に1997年代後半から2000年代前半にかけては長期低落傾向にあり，2000年代後半から2010年代前半かけてはほぼ横ばいが続いている。また，全産業平均と比較して，大型トラック・ドライバーで約1割低く，中小型トラック・ドライバーで約2割低くなっている[21]。

また，図3の通り，トラック・ドライバーの年間労働時間は，全産業平均と比較して，大型トラック・ドライバーで約480時間（月次換算・約40時間）長く，中小型トラック・ドライバーで約360時間（月次換算・約30時間）長くなっている[22]。その一方で，中小型トラック・ドライバーに関しては，2012年｛2520時間（月次換算・210時間)｝から2013年｛2592時間（月次換算・216時間)｝にかけては増加し，2014年｛2580時間（月次換算・215時間)｝，2015年｛2580時間（月次換算・215時間)｝とほぼ横ばいだったものの，2015年から2016年｛2484時間（月次換算・207時間)｝にかけては減少している。

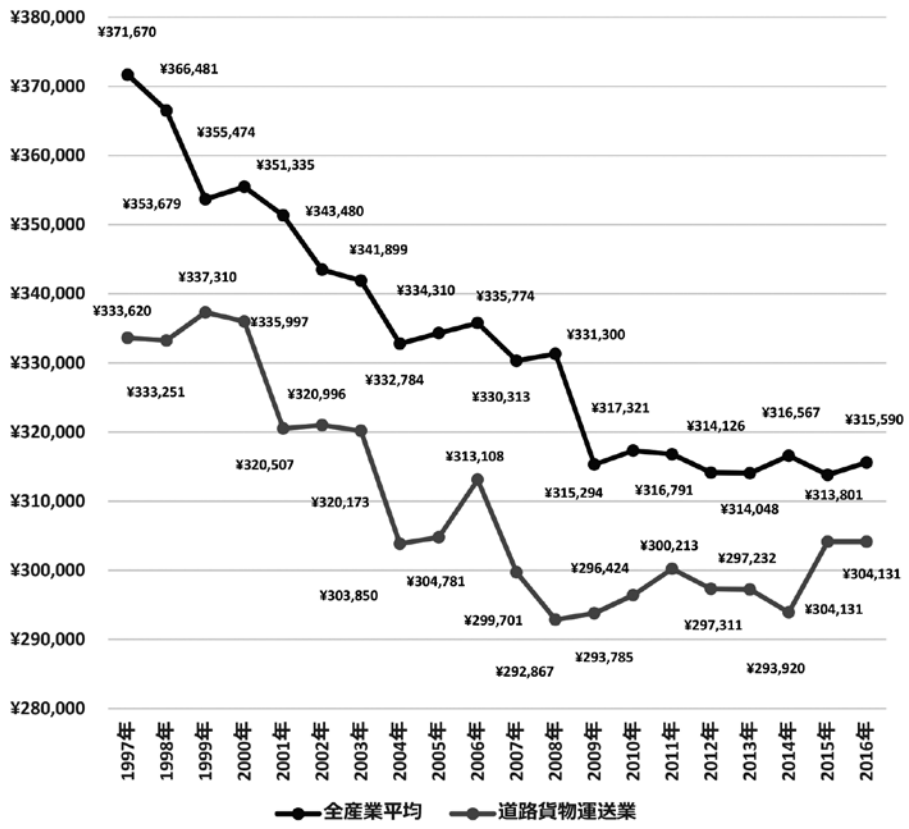
以上を踏まえると，一般的に言われている通り，現代ロジスティクス企業における中核人財としてのトラック・ドライバーは，他の業界と比較して必ずしも給与水準が高いとは言えず，また長時間労働の状態にあると考えられる。

その一方で，現代ロジスティクス企業の「中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度」に関する戦略的経営課題の質的変化と考えられる内容は，現代ロジスティクス企業のトラック・ドライバーは，かつてよりも労働時間が減少し，報酬も下がったのではないかということである。

その理由は，第1に，図1の通り，トラック・ドライバーの現金給与総額がかつてよりも減少している。

第2に，統計データとしては，中小型トラック・ドライバーの年間労働時間の減少の推移が2015年から2016年にかけてしかみられないものの，D.N.A.定例会の議論では，ここ近年の「働き方改革」の議論[23]を受けて，D.N.A.加盟各社は企業として労働時間の削減に取り組んでいることから，例えばより労働時間などにウェートを置くような「歩合給」の場合には，トラック・ドライ

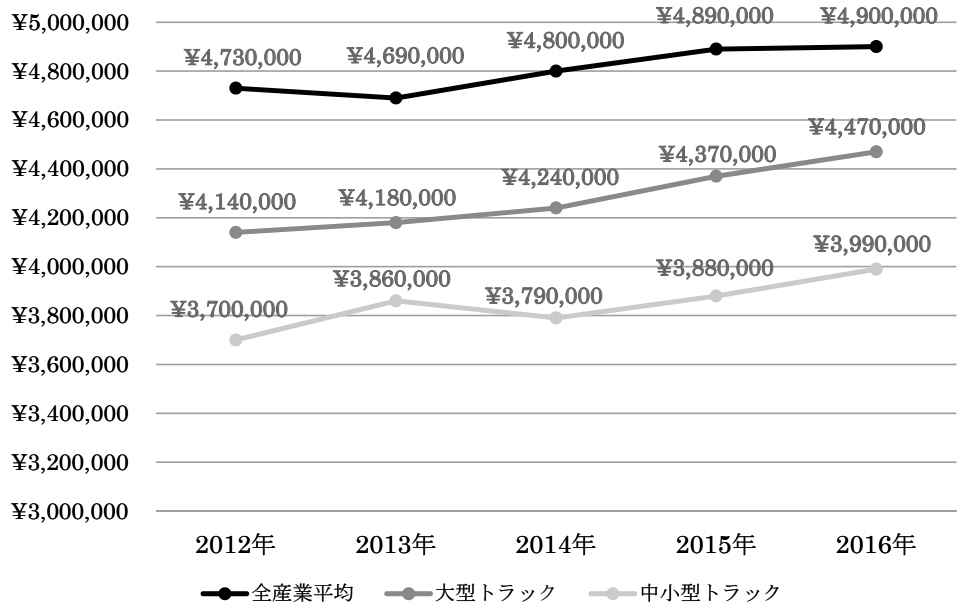
図1　道路貨物運送業（従業員5人以上の事業所）の現金給与総額（単位：円／月）の推移



注1.　全産業平均の1997年から2016年の値と道路貨物運送業の1997年から2014年の値は，厚生労働省「毎月勤労統計調査　結果確報」|平成22年（2010年）～平成28年（2016年）各年分|，公益社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業　現状と課題』（2013年，2014年，2016年，2017年各年版），一般社団法人ドライバーニューディールアソシエーション・事務局「ＤＮＡ定例会資料」（2017年12月度）に基づく。

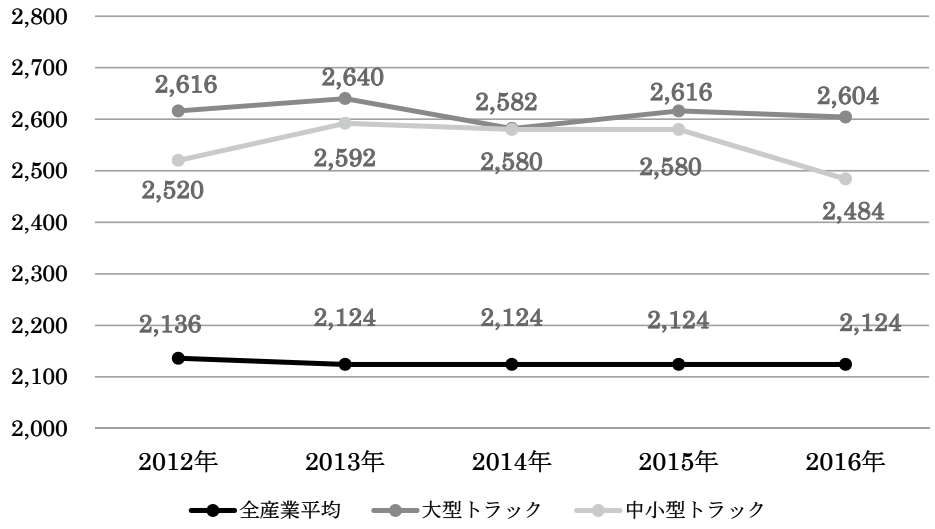
注2.　道路貨物運送業の2015年から2016年の値は，厚生労働省「毎月勤労統計調査　結果確報」|平成22年（2010年）～平成28年（2016年）各年分| に基づき，筆者が推計した。

図２　トラック・ドライバーの年間所得額（単位：円）の推移



出所．公益社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業　現状と課題』（2017 年版），p. 15

図３　トラック・ドライバーの年間労働時間（単位：時間）の推移



出所．公益社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業　現状と課題』（2017 年版），p. 15

バーの報酬が減少しているとのことである。

さらには，全日本トラック協会［2016 年 9 月］[24] によると，自動車運転者の有効求人倍率（有効求人数÷有効求職者）は 2016 年 1 月には 2.33 倍となり，過去 10 年間で最も高い水準であり，新規求人倍率（新規求人数÷新規求職者）は 2016 年 4 月には 3.04 倍となり，同様に過去 10 年間で

最も高い水準であるとしている。

以上を踏まえると，現代ロジスティクス企業は，その中核人財としてのトラック・ドライバーに関して，かつてよりも労働時間が減少している一方で，かつてよりも報酬水準が下がっているのではないかと考えられ，人手不足とあいまって，これらの戦略的経営課題の質的変化に対する取り組みが従来以上に求められているのではないかと考える。

以上のような現状に鑑み，中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬を増加させ，かつ年間労働時間を減少させるために現代ロジスティクス企業が行うべきことは，報酬の源泉としての売上高や本業の強さと考えられる営業利益の拡大に向けて，顧客（荷主）に対しては，第１に，荷受運賃のより一層の適正化を求めることと考える。第２に，顧客（荷主）現場での集配時の待ち時間や再配達が極力なくなるような取り組みと考える。第３に，顧客（荷主）の現場で新たに発生する顧客（荷主）の課題をロジスティクス機能により解決するような新たなロジスティクス・サービスを開発，提案していくことと考える。なお，本件に関しては，別稿で詳細に考察したいと考えている。

同様に，現代ロジスティクス企業が行うべきことは，その中核人財としてのトラック・ドライバーが安心してその業務に専念できるように，公平性，公正性に基づく，納得性，信頼性の高い報酬制度を整え，実行していくことではないかと考える。その理由は，かつてよりも労働時間が減少している一方で，かつてよりも報酬水準が下がり，人手不足の状態も進んでいるようでは，安心してその職務に専念できないのではないかと考えることである。

⑵ 道路貨物運送業の年齢階級別就業者構成比

図４の通り，40 代以上の道路貨物運送業の年齢階級別就業者の比率は，2003 年には 54.4％であったのが 2016 年には 71.8％に上昇する一方，30 代以下の道路貨物運送業の年齢階級別就業者の比率は，2003 年には 45.7％であったのが 2016 年には 27.6％にまで減少している。

以上を踏まえると，一般的に言われている通り，現代ロジスティクス企業における中核人財としてのトラック・ドライバーは，高齢化が進み，若年労働力が不足しており[25]，さらに前項で考察の通り，報酬水準もかつてよりも減少しているとすると，このままでは現役世代が引退した後，深刻な労働力不足に陥る恐れがある[26]と考えられる。

従って，現代ロジスティクス企業がその中核人財としてのトラック・ドライバーを増やしていくためには，トラック・ドライバーという職業の魅力をより一層高めていくような取り組みが現代ロジスティクス企業には求められているのではないかと考える。

図 4　道路貨物運送業の年齢階級別就業者構成比（単位：%）の推移

注 1.　本図は，公益社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業　現状と課題』(2013 年版)，p. 13，同（2014 年版），p. 13，同（2016 年），p. 13，同（2017 年版），p. 15 に基づき，筆者が作成した。
注 2.　2011 年の値は，上記引用元の値が欠損していることから，本図でも欠損の通りとした。

6.　福澤諭吉の職業と報酬に対する考え方とトラック・ドライバーと類似性のある職業の報酬に対する先行研究から得られる示唆

本節では，福澤諭吉の職業と報酬に対する考え方と，トラック・ドライバーと類似性のある職業の報酬に対する先行研究を概観した上で，それらから得られる示唆を明らかにする。

⑴ 福澤諭吉の職業と報酬に対する考え方とそれらから得られる示唆

ここで福澤諭吉の職業と報酬に対する考え方を取り上げる理由は，福澤諭吉が近代以降の日本における職業と報酬に対する考え方を世の中に問うた先駆者の１人ではないかと考えることである。福澤諭吉は『学問のすゝめ』[27]で以下のように述べている。

「また世の中にむずかしき仕事もあり，やすき仕事もあり。そのむずかしき仕事をする者を身分高き人と名づけ，やすき仕事をする者を身分軽き人という。すべて心を用い，心配する仕事はむずかしくして，手足を用うる力役はやすし。（中略）身分重くして貴ければおのずからその家も富んで，下々の者より見れば及ぶべからざるようなれども，その本を尋ぬればただその人に学問の力あるとなきによりてその相違も出来たるのみにて，天より定めたる約束にあらず。ことわざにいわく，『天は富貴を人に与えずしてこれをその人の働きに与うるものなり』と。」

福澤諭吉が『学問のすゝめ』で示唆していることは，第１に，人は学ぶことを通じて，より一層難易度の高い仕事ができるようになって初めて，また仕事の質がより一層高くなって初めて，より一層高い報酬が得られるということではないかと考える。その理由は，福澤諭吉が「天は富貴を人の働きに与える。」と考えているのではないかということである。

第２に，より一層高い報酬が得られるようになるためには，またより一層仕事の難易度を上げたり，仕事の質を上げたりするためには，人は学び続ける必要があるのではないかということである。その理由は，福澤諭吉が「貴いがどうか，富んでいるかどうかの違いは，その人に学問の力があるかないかの違い。」と考えているのではないかということである。

⑵ トラック・ドライバーと類似性のある職業の報酬に対する先行研究とそれらから得られる示唆

現代ロジスティクス業界の中核人材であるトラック・ドライバーと同様に人手不足なのに賃金があがらないのではないかという点で類似性があるのではないかと考えられる「バスの運転手」に関して，阿部正浩［2017］[28]は以下のように分析している。

「バスの運転手の技能や知識は勤続年数と共に伸長するという類のものではないようだ。逆に言えば，バスの運転手の技能は勤続年数によって大きなちがいはない。高速路線バスや貸し切りバスの運行などには経験がものを言う面もなくはないが，それは全体として重要ではない。若年であろうが中高年であろうが，安全で快適にスケジュール通りに乗客を運ぶのが最低限担保されなければバスの運転手は務まらないからである。このため，安全な輸送に必要となる最低限の技能や知識を国家資格が担保しており，営業用バスの運転手には大型自動車第２種免許の取得が義務づけられている。」[29]

「バス運転手の賃金ファイルに傾斜があったのは，後払い賃金仮説あるいは生活費保障仮説が成り立っていたかもしれない。」[30]

その一方で，阿部正浩［2017］は「電車の運転士」に対しては，以下通り分析している。

「電車の運転士の場合，バス運転手とちがって，勤続や経験によって技能や知識が伸長し生産性も高くなると言われており，そのキャリアの延長上には助役や駅長，運転指令などといった，より高位の仕事もある。このため，運転士の賃金テーブルも年齢や勤続，経験によって賃金が上

昇するように設計されている。」[31]

阿部正浩［2017］が示唆していることは，第1に，運転にかかわる職業には，「バスの運転手」のように，必ずしも技能や知識は年齢，勤続，経験の増加と共に伸長するとは考えられていない職業と「電車の運転士」のように，勤続や経験によって技能や知識が伸長し生産性も高くなると考えられる職業があるのではないかということである。

第2に，運転にかかわる職業の報酬に関しては，「バスの運転手」のように，必ずしも技能や知識は勤続年数と共に伸長するとは考えられていない職業の場合は，年齢や勤続，経験によって賃金が上昇するようには賃金テーブルは設計されず，また必ずしも運転にかかわる人財としての成長に対する考え方や昇進モデルも提示されていないのではないかということである。

第3に，その一方で，同様に，「電車の運転士」のように，勤続や経験によって技能や知識が伸長し生産性も高くなると考えられる職業の場合は，年齢や勤続，経験によって賃金が上昇するように賃金テーブルは設計され，また運転にかかわる人財としての成長に対する考え方や昇進モデルも提示されているのではないかということである。

以上を踏まえると，中核人材としてのトラック・ドライバーを「バスの運転手」のように捉えるのか，「電車の運転士」のように捉えるのかによって，その報酬制度のあり方が変わってくる可能性があると考えられる。

本稿の中核人材としてのトラック・ドライバーの報酬制度のあり方に対する立場は，第4節での議論の通り，「中核人材としてのトラック・ドライバーが担当業務に専念できるためには，公平性，公正性に基づく，納得性，信頼性が自社の報酬制度に対して担保されていることが大前提」である。

従って，以上が担保された上で，また，現代ロジスティクス企業各社の創業以来の歴史的経緯，企業理念，企業文化を踏まえて，自社の状況に最も適した形で，「バスの運転手」型もしくは「電車の運転士」型の報酬制度が導入されれば良いのではないかと考える。

また，中核人材としてのトラック・ドライバーを「バスの運転手」に近い職業と捉えた場合の報酬制度に向いているのは，「歩合給」のウェートが高い報酬制度と考えられる。その理由は，そのような報酬制度の評価項目が荷受運賃，走行距離，集荷件数，集荷個数，集荷重量などと明確であり，自社の報酬制度に対する公平性，公正性に基づく，納得性，信頼性が高まるのではないかと考えることである。

その一方で，中核人材としてのトラック・ドライバーを「電車の運転士」に近い職業と捉えた場合の報酬制度に向いているのは，トラック・ドライバーとしての昇進モデルが整備され，現代ロジスティクスにかかわる技能や知識の伸長度合いに対する報酬制度である。その理由は，トラック・ドライバーとしての昇進モデルが整備され，現代ロジスティクスにかかわる技能や知識の伸長度合いが評価項目であれば，中核人材としてのトラック・ドライバーが修得かつ実践すべき項目が明確であり，自社の報酬制度に対する公平性，公正性に基づく，納得性，信頼性が高まるのではないかと考えることである。

7. 株式会社カワキタエクスプレス[32]における中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度の現状

D.N.A. 加盟企業である株式会社カワキタエクスプレスでは，中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度としては，現状ロジスティクス企業の報酬制度として広く普及していると考えられる「歩合給」とは異なる「スキル給」を伴う報酬制度が導入されている。このことは，第6節の議論を踏まえると，同社においては中核人財としてのトラック・ドライバーを「電車の運転士」型の職業と捉えているとも考えられ，その現状について考察する。なお，同社において中核人財としてのトラック・ドライバーを「電車の運転士」型の職業と捉えていると考える理由は，「スキル給」を構成する評価項目｛「基本態度・人間力」（1～5点の5段階評価），「仕事に取り組む姿勢」（各項目レベル1～5の5段階評価），「技術面」（各項目10点評価），以下で詳細に考察する｝が，「電車の運転士」の場合と同様に勤続や経験によって技能や知識が伸長することを前提として，階層的に設定されていると考えることである。

⑴ 「歩合給」とは異なる「スキル給」を伴う報酬制度の現状

株式会社カワキタエクスプレスにおける中核人材としてのトラック・ドライバーの「月額報酬」は，以下の通り，「年齢給」，「勤続給」，「スキル給」で構成されている。

「月額報酬」＝「年齢給」＋「勤続給」＋「スキル給」

「年齢給」と「勤続給」は1年ごとに昇給されるように賃金テーブルが組まれている。

また「スキル給」は，以下の通り，「基本態度・人間力」，「仕事に取り組む姿勢」，「技術面」で構成されている。

「スキル給」＝「基本態度・人間力」（1～5点の5段階評価）
＋「仕事に取り組む姿勢」（各項目レベル1～5の5段階評価）
＋「技術面」（各項目10点評価）

このような「スキル給」に関しては，6か月ごとに評価対象トラック・ドライバーに対して360度評価がなされており，その結果が翌6か月の「月額報酬」中の「スキル給」になるとのことである。

なお，「スキル給」の構成要素である「基本態度・人間力」（1～5点の5段階評価），「仕事に取り組む姿勢」（各項目レベル1～5の5段階評価），「技術面」（各項目10点評価）の詳細な評価項目は，表1～3の通りである。

「基本態度・人間力」（1～5点の5段階評価）の評価項目の内容は，「基本態度」としては，「あいさつ」，「服装・みだしなみ」，「表情・態度」，「整理整頓」で構成されており，「人間力」としては，「素直さ」，「誠実さ」，「思いやり」，「感謝する心」で構成されており，ビジネス・パースン以前にまず人間として求められる基本的な内容であると考えられる。

「仕事に取り組む姿勢」（各項目レベル1～5の5段階評価）の評価項目の内容は，ビジネス・パースンとして求められる「責任感」，「向上心」，「協調性」，「積極性」，「チャレンジ精神」，「向上心」，「行動力」，「段取力」に関し，各項目共に，レベルが向上するにつれて，その難易度や質が向

表１　株式会社カワキタエクスプレスにおける報酬制度を構成する「スキル給」評価項目①
「基本態度・人間力」

項　目		内　容
基本態度	あいさつ	いつも明るく元気のいいあいさつをしている
		相手の目を見てちゃんとした言葉（おつかれっす，おはよっす等略さない言葉）で挨拶をしている
		お客様や協力会社の人など構内でみかけたら誰にでも自分から進んであいさつをしている
		目上の人，お客様には静止礼（イスに座っている場合は立つ）で，きちん（トラックから降りる，ヘルメットはぬぐなど）としたあいさつをしている
	服装・みだしなみ	清潔感がある
		いつもきちんとした感じがする
	表情・態度	いつもニコニコして笑顔が絶えない
		いつも元気はつらつとしている
		機嫌が悪いということはなく，自分の表情・態度などで相手に心配を掛けるようなことはしない
		気分の浮き沈みが表情や態度に出ることなく安定している
		人によって態度を変えることなく，裏表なく，誰にでも同じように接している
	整理整頓	人が使った道具や備品などが片付いていない時でも気がついたら片付けている
人間力	素直さ	注意をされた時でも，嫌な顔をすることなく，ちゃんと耳を傾けることができる
		新たなことでも受け入れて，とにかくやってみようとする
		相手に対して疑問に思ったことなど，ちゃんと向き合って尋ねることができる
		自分の思ったことは，取り繕うことなく相手に伝えることができる
	誠実さ	自分に都合が悪いことでも自分のやったことをごまかさず常に正直である
		時間や人と交わした約束事などは必ず守る
		人の悪口や陰口など，相手が聞いたら嫌だと思うことは言わない
		言っていることと行動が伴っている（言行一致）
		相手の意見を受け入れ，自分の意見もちゃんと伝えられる
	思いやり	人に対して嫌味のない配慮ができる
		人に対しての気配り，気遣いができる
		常に相手の役に立つこと，喜ぶことを考え行動している
		相手の立場を理解し，共感して接することができる
		たとえ相手に嫌われることになるとしても，相手の将来を考えて苦言を言うことができる
		自分の何かが犠牲になっても，相手を尊重し，相手のためになることをできる
	感謝する心	どんな些細なことでも人に何かをしてもらったら「ありがとう」と素直に言える

出所．株式会社カワキタエクスプレス「『スキル給』の評価項目」（2017 年 12 月 19 日受領）

表２　株式会社カワキタエクスプレスにおける報酬制度を構成する「スキル給」評価項目②
「仕事に取り組む姿勢」

項目	レ　ベ　ル	
責任感向上心	レベル１	自分の役割，やるべきこと，目指すレベルが理解できておらず，何かを任せるには不安がある
	レベル２	自分の役割，やるべきこと，目指すレベルを理解し，とりあえず任せられる
	レベル３	自分の役割，やるべきことを理解した上で，与えられた仕事は，求めたレベルでやりきり安心して任せられる
	レベル４	自分の役割，やるべきことを実践した上で，イレギュラーなことがあっても適切に対応できる
	レベル５	イレギュラーがあってもちゃんと対応できるように考えながら，スムーズに進むように一歩先を考え行動している
協調性１	レベル１	他に迷惑をかける，心配させるなど，周りのことを考えない行動がある
	レベル２	迷惑や心配をかけることなく，自分のことはちゃんとできる
	レベル３	自分のことはちゃんとした上で，指示や依頼があれば誰かの手伝いやサポートをすることができる
	レベル４	指示や依頼がなくても，手伝った方がいい，手助けした方がいいと思うことは進んでしている
	レベル５	多少自分に負担がかかっても，全体的にスムーズに進むように強調してサポートする行動をしている
協調性２	レベル１	みんなでなにかをやろうとしてものってこない，やりたがらない
	レベル２	みんなで何かをやろうとしたら，ネガティブな感じなく協力しようとする
	レベル３	みんなで何かをやろうとしたら，積極的に前向きに協力する
	レベル４	協力してやった方がいいことは，自分は積極的にやり周りの人も巻き込んでやろうとしている
	レベル５	協力してやった方がいいことは，積極的に行動でき，周りもうまく巻き込んで結果に繋げている
積極性チャレンジ精神向上心行動力	レベル１	今までのやり方や習慣にとらわれ，新たなことを始めたがらない
	レベル２	できるできないは別にして，どんなことでもとりあえず取り組もうとする
	レベル３	新たな取組みでも，意欲的に前向きに取り組んでいる
	レベル４	今までのやり方や習慣にとらわれず，自分から新たなことを考え，失敗を恐れず実践している
	レベル５	新たに自分で考えて実践したことが，業務上，または会社にいい影響を与えている
段取力	レベル１	目の前のやるべきことでも，何から始めればいいか理解していないことがある
	レベル２	目の前のやるべきことを理解し，とりあえず一つずつこなしていくことができる
	レベル３	自分の範囲ではあるが，次に何をしたらいいかを考え，やる順番を組立ながら仕事を進めている
	レベル４	今の周りの状況を考えて，今自分がどうすることがいいか考えられ行動している
	レベル５	今だけでなく，未来もイメージしながら，今日やっておいた方がいいことの準備・行動ができる
自発性	レベル１	指示・依頼をしても指示通りに行動しないことがある。または，頼みにくい雰囲気がある
	レベル２	指示・依頼をしたことは積極的とはいかないがとりあえず指示通りにできる
	レベル３	指示・依頼をすれば，なんでも積極的に取組み，安心して任せられる
	レベル４	指示・依頼がなくても，自主的にいいと思ったこと提案・行動している
	レベル５	会社や周りをよくすることを常に考えて，自分ができることはドンドン行動し，周りも巻き込んでいる

出所．株式会社カワキタエクスプレス「『スキル給』の評価項目」（2017 年 12 月 19日受領）

表３　株式会社カワキタエクスプレスにおける報酬制度を構成する「スキル給」評価項目③
「技術面」

	項目	10 点満点のイメージ
一般輸送部	運転技術	入れない所はちゃんと判断して無理に進入することはないが，狭く進入が困難な所でも入れる所は安全に進入できるなど運転技術は高い。
	車両管理・整備	日常点検・簡単な整備・洗車などきちんと行い，いつも車両がベストの状態を保っている。
	積み付け技術	どんな荷物でも，重い物・大きい物は下に軽い物・小さい物は上に積み，左右前後の荷加重，卸す順番も考慮し，安全に効率的に積みつけることができる。
	リフト作業	リーチ・フォーク問わず，基本動作（爪の上下）は停止して行う。安全かつスピーディに操作することができる。
	ルートの選択	運行状況（道路状況・納入時間等）に応じた適切なルート選択（高速使用区間も含む）を常に行っている。
	注意事項等の共有	一度行った所の順路や注意事項を把握して，他の人にもわかるように地図などに記入して説明ができる。
	伝票・指示書	伝票や指示書に応じた行き先・商品・個数の確認や外装チェックなどは必ず行い，常に基本に忠実な作業を行っている。
	構内作業	構内での状況を把握し，無駄な動きなく，適切な人数で，積み替え作業等を効率的に行っている。
	項目	10 点満点のイメージ
引越部	運転技術	入れない所はちゃんと判断して無理に進入することはないが，狭く進入が困難な所でも入れる所は安全に進入できるなど運転技術は高い。
	車両管理・整備	忙しい時でも日常点検・簡単な整備・洗車などきちんと行い，いつも車両がベストの状態を保っている。
	リフト作業	リーチ・フォーク問わず，どんなリフトでも安全かつスピーディに操作することができる。
	ルートの選択	運行状況（道路状況・納入時間等）に応じた適切なルート選択（高速使用区間も含む）を常に行っていてアドバイスもしている。
	伝票・指示書	伝票や指示書に応じた行き先・家財のボリューム・注意事項等を把握して，必要資材の準備や作業の段取りのイメージができる。
	構内作業	構内での状況を把握し，無駄な動きなく，適切な人数で，積み替え作業等を効率的に行っている。
	養生作業	養生が必要な場所は最適な方法で養生を行うことができる。
	運び力	どんな物でもどんな状況でも，安全かつスピーディーに運んでいる。
	積み付け技術	どんな荷物でも，重い物・大きい物は下に軽い物・小さい物は上に積み，左右前後の荷加重，卸す順番も考慮し，安全に効率的に積みつけることができる。
	国内梱包技術（家具類）	どんな物でも安全かつきれいな梱包をしている。
	海外梱包技術（家具類）	どんな物でも安全かつきれいな梱包をしている。
	食器・海外小物梱包技術	どんな物でも安全かつきれいな梱包をしている。
	書類などの記入・説明	リストや保険書類の作成，アンケートなどの記入の依頼，さまざまな注意事項の把握説明がきちんとできる。
	吊上げ下げなどの特殊作業	どんな困難な現場でも任せて安心・居てくれたら安心という心強さがある。
	現場リーダーとしての役割	どんな困難な現場でも任せて安心・居てくれたら安心という心強さがある。

出所．株式会社カワキタエクスプレス「『スキル給』の評価項目」（2017 年 12 月 19 日受領）

上する内容となっている。

「技術面」（各項目 10 点評価）の評価項目の内容は，各職務に必要な技術面の習熟度，実践度に対する内容となっており，それらの技術面の習熟度，実践度が上がるにつれて，評価が高くなるようになっている。

⑵ 「スキル給」を伴う報酬制度導入の理由

まず株式会社カワキタエクスプレス・代表取締役の川北辰実氏は，同社ホームページ「社長の想い－ごあいさつ－これからのカワキタエクスプレス」で以下のように述べられている。

「（中略）今だけでなく，未来永劫必要とされる，続く価値のある企業であるために 1000 年続くような経営基盤を作りたいと思っています。トラック・ドライバーという仕事が尊敬され，夢と誇りの持てる職業にするために。また，運送業界が人々に必要とされる業界として発展し続けるために，カワキタエクスプレスは当たり前のことを当たり前にし続ける企業として磨き続けます。」[33)]

以上を踏まえると，同社「スキル給」の構成要素である「基本態度・人間力」，「仕事に取り組む姿勢」，「技術面」の詳細な評価項目は，川北辰実氏の *「当たり前のことを当たり前にし続ける企業として磨き続けます。」* との想いが体現されたものと考える。

また，川北辰実氏に筆者が直接伺ったところによると，「スキル給」を伴う報酬制度導入の理由は，同社の本社は製造業の盛んな中部圏（三重県亀山市）にあることから，製造業経験者からトラック・ドライバーとしての雇用をより一層図るためには，製造業出身者に納得性のある報酬制度を導入する必要性を考えたことである。確かに，同社の「スキル給」の内容は，「月額報酬」に「職務給」的な内容が含まれていると考えられる製造業経験者には親和性が高いと考えられる。その理由は，製造業の企業であれば，それぞれの担当者に対する業務分担に要求される内容やその水準は階層が上がるにつれて難易度が高くなるように設定され，それらの達成度合いに対して評価されるという「職務給」の導入が一般的であると考えることである。

8. 結論と今後の研究課題

本節では，前節までの考察を踏まえて，本稿の結論と今後の研究課題を述べる。

⑴ 結論－株式会社カワキタエクスプレスにおける「スキル給」を伴う報酬制度の意義

第１に，かつてのロジスティクス企業とは異なり，現代ロジスティクス企業の中核人財としてのトラック・ドライバーは労働時間がかつてよりも減少する一方で，その報酬も減少しているのではないかとの現代ロジスティクス企業の戦略的経営課題が質的に変化している現状に対し，その原因が現代ロジスティクス企業に広く普及していると考えられる「歩合給」を伴う報酬制度にあると考えると，株式会社カワキタエクスプレスにおける「スキル給」を伴う報酬制度は，現代ロジスティクス企業の戦略的経営課題の質的変化に対する取り組みの１つと考えられる。その理由は，同社の「スキル給」を伴う報酬制度は，労働時間がその評価項目ではなく，中核人財としてのトラック・ドライバーの業務の質がその評価項目となっていると考えられることである。

第２に，株式会社カワキタエクスプレスにおける「スキル給」を伴う報酬制度は，製造業で広く

導入されていると考えられる「職務給」に通じることから，「職務給」を伴う報酬制度が導入されている製造業などの他の業界出身者に対しては親和性が高い報酬制度と考えられ，他の業界出身者からの雇用の促進につながる可能性があると考える。

第3に，株式会社カワキタエクスプレスの「スキル給」の評価項目の内容は，いずれも同社の期待する中核人材としてのトラック・ドライバーの要件の具体的な内容としてわかりやすく，トラック・ドライバーに周知されていると考えられることから，同社の「人づくり」に大きく貢献し，そのような報酬制度を通じたトラック・ドライバーの「帰属意識の高まり」，「安心して働ける環境づくり」，「モラールの向上」などに寄与する可能性があるのではないかと考える。

第4に，以上のような考察は，現代ロジスティクス企業の今後の報酬制度のあり方に対する新たな示唆になると考え，「歩合給」を伴う報酬制度を採用していて，かつ労働時間は減少しているものの報酬も減少しており，人手不足や若手従業員不足などの戦略的経営課題の質的変化に直面している他の業界の企業の報酬制度に対する示唆にもなりうると考える。

⑵ 今後の研究課題

本稿の考察は，現代ロジスティクス企業の株式会社カワキタエクスプレス1社の「中核的人材としてのトラック・ドライバー」に対するものであることから，現代ロジスティクス企業の研究対象をより一層広げていくことが必要と考える。

また，中核人財としてのトラック・ドライバーの年間労働時間を減少させる一方で，報酬を上げるようにするために，現代ロジスティクス企業が行うべき顧客（荷主）に対する取り組みに関しては，別稿で詳細に考察したいと考えている。

それらのために，今後も理論的考察をより一層深めると共に，関係者の方々へのインタビュー調査を積み重ねていきたい。

謝　辞

本研究は，一般社団法人ドライバーニューディールアソシエーションの定例会での活発な議論に基づいており，理事長の髙嶋民仁様（株式会社ウインローダー　代表取締役社長），副理事長の　江川哲生様（株式会社ライフサポート・エガワ　ホールディングス　代表取締役社長　兼　CEO），事務局長の小高正裕様（株式会社ウインローダー　人事課長）をはじめ，加盟各社の皆様にこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。

本研究に対して，自社の報酬制度に関する詳細な資料の引用をご許可下さいました　株式会社　カワキタエクスプレス　代表取締役　川北辰実様（一般社団法人ドライバーニューディールアソシエーション　理事），「共同配送」に関するインタビュー調査にご協力下さいました　株式会社　ライフサポート・エガワ　ホールディングス　開発部経営企画室　主任　恩田詩織様に対し，この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

本稿の執筆あたって，匿名のレフリー，前述の小高正裕様，川北辰実様から有益なコメントをいただいたことに対し，この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

《注》

1) 芦田誠『基礎から学ぶ交通と物流 ── しくみと動向』中央経済社，2006年，苦瀬博仁，高橋洋二，高田邦道『都市の物流マネジメント』勁草書房，2006年，齊藤実，矢野裕児，林克彦『現代ロジスティクス論』中央経済社，2009年，齊藤実，矢野裕児，林克彦『物流論』中央経済社，2015年，林克彦，根本敏則〔編〕『ネット通販時代の宅配便』成山堂書店，2015年，林克彦『宅配便革命 ── 増大するネット通販の近未来』マイナビ新書，2017年

2) 齊藤実「規制緩和とトラック運送業の構造」，『国際交通安全学会誌』Vol.29，No.1（2004年 3月），

pp. 44-51, 岡本常将「4　トラック運送業」，国立国会図書館調査及び立法考査局『経済分野における規制改革の影響と対策』（2009 年 3 月），pp. 47-57

3）　自由国民社『現代用語の基礎知識 2018』自由国民社，2018 年，p. 1087 では，「ラスト 1 マイル」を「通信事業者が利用者の建物までネットワーク接続する手段。また，ネット販売で，地域の拠点から各家庭に商品を届ける手段。」とされている。以上のことや現代ロジスティクスにかかわる様々な情報を踏まえ，本稿では「ラスト 1 マイル問題」を「製品やサービスの発注手段がインターネットなどでいくら便利になっても，顧客に実際に製品を届ける『ロジスティクス』機能が人手不足などで滞ってしまい，結局顧客が期待するような製品やサービスの便益を享受できなくなってしまう問題。」と捉えることにする。

4）　経済産業省商務情報政策局情報経済課「平成 28 年我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」（2017 年 4 月），p. 26

5）　日本経済新聞「宅配クライシス：ヤマト，残業 1 割削減－便利さ追求　限界 ── 総量抑制へ値上げも」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 3 月 2 日付け 1 面），日本経済新聞「宅配クライシス：宅配便，止まらぬ膨張 ── 昨年 6.4％増　過去最高の 38 億個」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 3 月 4 日付け 3 面）

6）　株式会社カワキタエクスプレスホームページ，「社長の想い ── ごあいさつ ── 仕事をする意味を考える。しかし…」，http://www.kawakita-express.co.jp/greeting/

7）　浅島涼子，新井美江子，大矢博之，山本輝，鈴木良英，真城愛弓，長瀧菜摘，角井亮一，富田頌子，福井純，菊池悠人「特集　『働き方』攻防戦　人事部 vs. 労基署」，ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』（2017 年 5 月 27 日号），pp. 26-65，清家篤「経済教室：働き方改革　残された課題―上―第 4 次産業革命　対応急げ－少子高齢化と同時検討を」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 4 月 28 日付け 30 面），八代尚宏「経済教室：働き方改革　残された課題―中―『正社員』の見直し　不十分－年功賃金・定年制の弊害大」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 5 月 1 日付け 12 面），山本勲「経済教室：働き方改革　残された課題―下―時間当たり生産性向上を－雇用流動化，企業にも利益」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 5 月 2 日付け 26 面）

8）　第 2 節の議論は，角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 50 巻第 3 号（2007 年 8 月），pp. 437-455，同「成果主義の現状と今後の可能性についての再考」，実践経営学会『実践経営』第 47 号（2010 年 8 月），pp. 141-148 の議論を現代ロジスティクス企業の特性を踏まえて，再考察したものである。

9）　伝統的な経営戦略論とは，トップ・マネジメントの視点を中心として戦略形成プロセスを論じる学派を指している（十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂，2002 年［2002］，p. 26）。

10）　十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂，2002 年，pp. 19-21

11）　十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂，2002 年，p. 20

12）　十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂，2002 年，p. 7，青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社，2006 年，p. 11

13）　第 3 節の議論は，角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 50 巻第 3 号（2007 年 8 月），pp. 437-455，同「成果主義の現状と今後の可能性についての再考」，実践経営学会『実践経営』第 47 号（2010 年 8 月），pp. 141-148 の議論を現代ロジスティクス企業の特性を踏まえて，再考察したものである。

14）　Argyris, Chris, Schön, Donald A., Organizational Learning　Ⅱ：Theory, Method, and Practice, Addison-Wesley Publishing. Company，1996，p. 21，慶應戦略経営研究グループ［編］『「組織力」の経営 日本のマネジメントは有効か』中央経済社，2002 年，pp. 99-104

15）　Probst, Gilbert J. B.，Büchel，Bettina S.T., Organizational Learning: The competitive advantage of the future, Prentice Hall, 1997，pp. 18-21

16）　第 4 節の議論は，角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 50 巻第 3 号（2007 年 8 月），pp. 437-455，同「成果主義の現状と今後の可能性についての再考」，実践経営学会『実践経営』第 47 号（2010 年 8 月），pp. 141-148 の議論を現代ロジスティクス企業の特性を踏まえて，再考察したものである。

17）　高橋俊介『組織改革』，東洋経済新報社，2001 年，p. 168

18）　現代ロジスティクス企業で広く普及していると考えられる「歩合給」の構成要素が荷受運賃，走行距離，集荷件数，集荷個数，集荷重量などであることは，一般社団法人ドライバーニューディールアソシ

エーションの 2017 年 12 月度定例会での議論に基づいている。

19） 株式会社カワキタエクスプレスホームページ，「社長の想い ── ごあいさつ ── 仕事をする意味を考える。しかし…」，http://www.kawakita-express.co.jp/greeting/

20） 高橋俊介『組織改革』，東洋経済新報社，2001 年，p. 168

21） 公益社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業　現状と課題』（2017 年版），p. 15

22） 公益社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業　現状と課題』（2017 年版），p. 15

23） 浅島涼子，新井美江子，大矢博之，山本輝，鈴木良英，真城愛弓，長瀧菜摘，角井亮一，富田頌子，福井純，菊池悠人「特集　『働き方』攻防戦　人事部 vs. 労基署」，ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』（2017 年 5 月 27 日号），pp. 26-65，清家篤「経済教室：働き方改革　残された課題―上―第 4 次産業革命　対応急げ ── 少子高齢化と同時検討を」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 4 月 28 日付け 30 面），八代尚宏「経済教室：働き方改革　残された課題―中―『正社員』の見直し　不十分 ── 年功賃金・定年制の弊害大」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 5 月 1 日付け 12 面），山本勲「経済教室：働き方改革　残された課題―下―時間当たり生産性向上を ── 雇用流動化，企業にも利益」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 5 月 2 日付け 26 面）

24） 公益社団法人全日本トラック協会「トラック運送事業者のための人材確保セミナーテキスト」｛2016 年（平成 28 年）9 月｝，p. 3

25） 公益社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業　現状と課題』（2017 年版），p. 15

26） 公益社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業　現状と課題』（2014 年版），p. 13

27） 福澤諭吉，土橋俊一校訂・校注『学問のすゝめ』講談社文庫，1972 年，pp. 13-14

28） 阿部正浩「規制を緩和しても賃金は上がらない ── バス運転手の事例から」，玄田有史〔編〕『人手不足なのになぜ賃金は上がらないのか』慶應義塾大学出版会，2017 年，第 3 章，pp. 31-49

29） 阿部正浩「規制を緩和しても賃金は上がらない ── バス運転手の事例から」，玄田有史〔編〕『人手不足なのになぜ賃金は上がらないのか』慶應義塾大学出版会，2017 年，第 3 章，pp. 35-36

30） 阿部正浩「規制を緩和しても賃金は上がらない ── バス運転手の事例から」，玄田有史〔編〕『人手不足なのになぜ賃金は上がらないのか』慶應義塾大学出版会，2017 年，第 3 章，p. 40

31） 阿部正浩「規制を緩和しても賃金は上がらない ── バス運転手の事例から」，玄田有史〔編〕『人手不足なのになぜ賃金は上がらないのか』慶應義塾大学出版会，2017 年，第 3 章，p. 40

32） 株式会社カワキタエクスプレスの概要は以下の通りである。

① 代表者；川北辰実氏

② 本社；〒 519-0169 三重県亀山市白木町 60 番地 21，TEL.0595-83-1690 ／ FAX.0595-83-0665

③ 設立；1998 年 2 月 4 日（創業 1990 年 1 月）

④ 資本金；1,000 万円

⑤ 年商；30,000 万円（2016 年 8 月期）

⑥ 事業内容；スポット・混載便等のトラック輸送業務，国内・海外の引越業務，国際物流，その他物流全般。

⑦ 経営理念；すべての人の笑顔の為に今を自分らしく，ベストを尽くす。

⑧ 経営目的；社員，お客様，お取引先，業界，地域，社会など関わるすべての人たちの幸せの追求。

⑨ 従業員数；男性 24 名，女性 6 名。

33） 株式会社カワキタエクスプレスホームページ，「社長の想い ── ごあいさつ ── これからのカワキタエクスプレス」，http://www.kawakita-express.co.jp/greeting/

【参考文献・資料】

Argyris, Chris, Schön, Donald A., Organizational Learning Ⅱ : Theory, Method, and Practice, Addison-Wesley Publishing. Company, 1996

Probst, Gilbert J. B., Büchel, Bettina S.T., Organizational Learning: The competitive advantage of the future, Prentice Hall, 1997, pp. 18-21

青木正一『事例で学ぶ物流改善』秀和システム，2017 年

青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社，2006 年

浅島涼子，新井美江子，大矢博之，山本輝，鈴木良英，真城愛弓，長瀧菜摘，角井亮一，富田頌子，福井純，菊池悠人「特集『働き方』攻防戦　人事部 vs. 労基署」，ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』（2017 年

5 月 27 日号），pp. 26-65
芦田誠『基礎から学ぶ交通と物流 ── しくみと動向』中央経済社，2006 年
阿部正浩「規制を緩和しても賃金は上がらない－バス運転手の事例から」，玄田有史〔編〕『人手不足なのになぜ賃金は上がらないのか』慶應義塾大学出版会，2017 年，第 3 章，pp. 31-49
角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 50 巻第 3 号（2007 年 8 月），pp. 437-455
角田光弘「成果主義の現状と今後の可能性についての再考」，実践経営学会『実践経営』第 47 号（2010 年 8 月），pp. 141-148
株式会社カワキタエクスプレス・「『スキル給』の評価項目」（2017 年 12 月 19 日受領）
経済産業省商務情報政策局情報経済課「平成 28 年我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」（2017 年 4 月）
厚生労働省「毎月勤労統計調査　結果確報」｛平成 22 年（2010 年）～平成 28 年（2016 年）各年分｝
国土交通省「トラック・ドライバー不足等トラック業界の現状と課題」（2016 年 3 月 15 日）
国土交通省，厚生労働省「トラック・ドライバーの人材確保・育成に向けて」｛2015 年（平成 27 年）5 月 28 日｝
齊藤実「規制緩和とトラック運送業の構造」，国際交通安全学会『規制緩和後の運輸産業分析』第 29 巻第 1 号（2004 年 3 月），pp. 44-51
齊藤実，矢野裕児，林克彦『現代ロジスティクス論』中央経済社，2009 年
齊藤実，矢野裕児，林克彦『物流論』中央経済社，2015 年
齊藤実『物流ビジネス最前線 ── ネット通販，宅配便，ラストワンマイルの攻防』光文社新書，2016 年
自由国民社『現代用語の基礎知識 2018』自由国民社，2018 年
嶋本宏征，坂本将吾「第 119 回　運輸政策コロキウム　一般貨物運送業における重大事故の発生と取引構造に関する考察」，一般財団法人運輸総合研究所『運輸政策研究』第 17 巻第 3 号（2014 年秋号），pp. 69-74
清家篤「経済教室：働き方改革　残された課題―上―第 4 次産業革命　対応急げ ── 少子高齢化と同時検討を」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 4 月 28 日付け 30 面）
公益社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業　現状と課題』（2013 年，2014 年，2016 年，2017 年各年版）
公益社団法人全日本トラック協会「トラック運送事業者のための人材確保セミナーテキスト」｛2016 年（平成 28 年）9 月｝
十川廣國「企業の再活性化と戦略的イノベーション」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 38 巻第 1 号（1995 年 4 月），pp. 1-12
十川廣國『戦略経営のすすめ』中央経済社，2000 年
十川廣國「企業変革と戦略経営の視点」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 44 巻第 5 号（2001 年 12 月），pp. 19-31
十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂，2002 年
高橋俊介『組織改革』，東洋経済新報社，2001 年
寺田一薫『バス産業の規制緩和』日本評論社，2002 年
一般社団法人ドライバーニューディールアソシエーション・事務局「ＤＮＡ定例会資料」（2017 年 12 月度）
日本経済新聞「宅配クライシス：ヤマト，残業 1 割削減 ── 便利さ追求　限界 ── 総量抑制へ値上げも」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 3 月 2 日付け 1 面）
日本経済新聞「宅配クライシス：宅配便，止まらぬ膨張 ── 昨年 6.4％増　過去最高の 38 億個」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 3 月 4 日付け 3 面）
日本経済新聞「社説：建設・運輸業こそ働き方改革が急務だ」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 10 月 2 日付け 2 面）
林克彦，根本敏則〔編〕『ネット通販時代の宅配便』成山堂書店，2015 年
林克彦『宅配便革命 ── 増大するネット通販の近未来』マイナビ新書，2017 年
福澤諭吉，土橋俊一校訂・校注『学問のすゝめ』講談社文庫，1972 年
八代尚宏「経済教室：働き方改革　残された課題―中―『正社員』の見直し　不十分 ── 年功賃金・定年制の弊害大」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 5 月 1 日付け 12 面）

横尾陽道「企業文化と戦略経営の視点」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 47 巻第 4 号（2004 年 10 月），pp. 29-42
山本勲「経済教室：働き方改革　残された課題―下―時間当たり生産性向上を ―― 雇用流動化，企業にも利益」（日本経済新聞・朝刊，2017 年 5 月 2 日付け 26 面）

（原稿受付　2018 年 1 月 12 日）

経営経理研究　第 112 号
2018 年 3 月　pp. 257-283

〈論　文〉

法人営業・営業員の特性別要因による分類

北　中　英　明

1. はじめに

営業活動は企業における売上の実現に深く関わっているため，もっとも重要なビジネス活動の一つである。営業職に従事する職業人の数は多く，総務省の調査によると，現在我が国では 853 万人いるとされており，これはホワイトカラー全体に対して約 25 パーセントの割合を占めている（総務省，2015）。言い換えると，企業勤務を行う多くのホワイトカラーは，営業活動に従事しているといえる。

営業活動について科学的に解明することは重要である。昨今の社会における人工知能の広がりによって，多くの仕事がコンピューターに奪われると指摘されている。こうした中，営業活動は人的側面が重視されるという業務上の特性からコンピューターによる代替が難しいとされている。そのため，人間が就く職業として営業活動の重要性はさらに高まっているといえる。従って，今後のビジネスパーソンに求められる重要なスキルの一つは，営業活動に関するものであるといえるだろう。こうしたことから，営業活動について学術的アプローチによる分析をおこなうことは，有意義であるといえる。

営業活動に対する研究は我が国においてはあまり活発におこなわれてきたとは言いがたい[1)]。営業活動は，企業における売上の実現に深く関わっているため，企業の経営活動の中でもっとも重要な活動の一つとされているにもかかわらず，こうした状況が生じていることは，好ましくないことである。営業関連の実用書は多く刊行されているが，それらは個人の体験に基づく成功譚を展開しただけのレベルのものが多い。この状況は，今日に至ってもあまり大きな変化は見られない。学術書での営業活動についての研究は，石井等（1995），田村（1999），高嶋（2002）によるものがある程度であり，学術論文等でも営業組織や営業管理の視点からの研究が多い（例えば，清宮（2004），松尾（1998）など）。こうした背景には，営業活動に関する研究が学問としてあまり体系的に整理されておらず，学問領域としての営業研究があまり重視されていない状況が考えられる。

本研究は，法人営業に携わる営業員の実態についての実証的な分析をおこなうことを目的としている。こうしたアプローチのことをエビデンス・ベースト・アプローチという。エビデンス・ベースト・アプローチは，実証研究で確認された法則や定型化された事実法則を実践に応用するための試みであり，近年，経営学分野においてもその重要性が指摘されている（Hambrick, 2007; Rousseau, 2006）。本研究での具体的な目的は，営業活動の成功要因や営業活動において必要とされるスキルセットに関して法則定立的な新たな知見を獲得することである。本研究のような研究が

数多くおこなわれそれらの知見が蓄積することによって，将来的な営業研究の体系化の実現につながっていくことが重要である。

2. 日本における営業研究

営業研究の動機について石井等（1995）は，その序論の中で以下の様に語っている。

> *現実を振り返ってみたとき，こうしたわが国の営業世界は，私たちが学んできたアメリカのテキストブックに描かれたマーケティング世界とはずいぶんと違っていることがわかってきた。アメリカ流のマーケティング世界では，営業はパーソナル・セリング（直訳的だが，人的販売と訳されることが多い）という分野に該当するのだろうか。確かに，営業人をどのように管理し動機づけるのか，あるいは彼らをどのように配置すれば効率的・効果的なのか，あるいは彼らにものをうまく売るために何を教え込めばよいのかといった議論が，そこでは行われている。（石井等，1995）*
>
> *そう考えたとき，問題の焦点も定まった。営業企画や営業管理の技法を研究するのではなく，わが国の営業活動それ自体を研究すること，これである。本書の大きい問題意識の第一は，日本の営業活動の現実を明らかにすることである。（石井等，1995）*
>
> *これが本書の第二の問題意識になる。日本の営業の現実は変容しつつある。その変容の問題を追求することで，現在，多くの営業人が感じている違和感の源をも明らかにすることができる。そしてそのことを通じて，逆に，これまで自分たちはどのような世界に住んでいたのかも明らかになる。（石井等，1995）*

同書の中で石井等は，営業活動全般について三部構成で論じている。第一部では，営業活動の現状分析をおこなっている。第二部（下記に詳述）では，営業活動に対する理論的な体系化をおこなっている。第三部では，営業組織のあり方と関係性志向を基盤とする「ワークショップ型営業」を提唱している。

第二部における営業研究の理論的体系化の試みは，次のようなものである。まず，営業活動を三つの領域に分け，それぞれの領域に対して，1. 信頼理論，2. 関係理論，3. 認知理論による先行研究を取り入れている。これらの先行研究からの知見を，営業研究の関連領域に適用しようという主張である。ここで，信頼理論とは，基本的な職業人としての立ち位置，組織内でのパワーの源泉などについて論じている。次に，関係理論では，企業間の関係，特に新しいマーケティングパラダイム（交換志向→関係志向マーケティング）のもとでの関係性重視の関係性志向をうけて展開されている。最後に，認知理論では，パーソナル・セリングの現場における実践を重視して，先行研究の知見に基づく営業理解を得る方法として提案している。

その一方で，こうしたおもに米国を中心とした研究は，日本企業における営業の実態にそぐわないという指摘もある（石井等，1995；石井，2012）。そもそも営業活動は，いわゆるマーケティン

グ４Ｐの内の一つであるプロモーションに含まれる一機能と見なされ，そこでの営業研究は，「営業員の動機付け」，「効率的な営業活動のためのトレーニング」，などという実務面での応用可能性はあるものの，日本の営業現場における自信や誇りという側面が欠落しているから，というのがその理由である。

> *その仕事は，マーケティングの４P's（製品 Product，価格 Price，流通 place，そして販売促進　promotion）と呼ばれるマーケティング・マネジメントの体系の中の一つのP（promotion）の中の，さらにその一部の機能にすぎません。（石井，2012）*

> *わが国の営業人のそうした自信や名誉や誇りは，一つには，「自分たちが会社を支えている」のだという自負心から来るものだろう。確かに，わが国の多くの企業では営業は一つの重要な出世コースになっており，営業出身の最高経営者という方も少なくない。それほどに，企業のなかでの営業の比重は大きい。それとともに，マーケティングというスタッフ機能ではなく，営業というライン機能がわが国のビジネスのなかで重視されていることも重要だろう。（石井等，1995）*

田村（1999）は，経営環境の変化を受けて，営業活動にも迅速な対応が要求されるとして，「機動力」が今後企業にとって求められると主張した。

> *この問題を解決するには，企業活動の機動性を高める以外に有効な方法はない。機動性とは，市場機会に向かって迅速かつ的確に行動することである。活動展開の速さだけでなく，その目標・方向が的確であること，これが機動性の特徴である。（田村，1999）*

> *すでに製品開発，製造，ロジスティクスの領域では，機動的な活動が展開されている。迅速な製品開発，リーン・プロダクション，サプライチェーン・マネジメントなどの技法が急速に導入されている。しかし，営業領域ではその展開が立ち遅れている。なぜなら，機動性の追求という点で営業はもっとも困難な業務だからである。営業は，企業と市場の接点として，企業の創造した顧客価値を市場において実現するだけではない。その業務を多様な顧客との個別取引に分解して遂行しなければならない。（田村，1999）*

その上で，ふさわしい営業組織のあり方，顧客との関係性の見直し，営業員に必要な能力，営業活動のデザイン，営業活動を支える情報インフラ，競争優位性の源泉としての営業力について，包括的に詳細に論じている。

高嶋（2002）は，下記のように述べて，営業改革の重要性を指摘している。

> *しかし昨今，企業において関心を集めている営業改革というのは，これらとは明らかに異なるトーンで語られている。そこでは，営業活動にプロセス管理，データベース，チームを取り入れながら，顧客との関係性（リレーションシップ）を強めたり，営業活動におけるナレッ*

ジを管理したり，さらには営業体制の広域化・グローバル化をめざしたりすることが取り上げられている。それらは，CRM（customer relationship management）やSFA（sales force automation）のような新しいキーワードを伴いながら，営業活動のプロセス・イノベーション，つまり営業活動のスタイルを抜本的に改革することが強調されているのである。（高嶋，2002）

その上で，既存のおもに欧米を中心とする実証研究を引用しながら，営業活動の管理について，アウトプット管理とプロセス管理を対比している。その上で，上記の営業改革のためには，プロセス管理がより重要性を持つようになると指摘している。

改革のための具体的な取り組みとしては，データベース営業の展開，チーム営業による関係性管理，営業力の水平的拡張，インターネット営業の可能性を追求するという内容にといったインフラ的な側面についての考察を展開している。また，おもに組織内の関係性重視による，営業活動の効率化について論じている。

高嶋も，石井同様，営業研究の現状について下記のように述べて，その取扱が不十分であることを指摘している。

営業活動というのは，企業におけるマーケティング活動の最も主要な部分でありながら，これまでに十分な研究の蓄積がなされていない領域であった。それどころか，たいていのマーケティングの教科書に「営業」を説明する章さえもない。との教科書でもパーソナル・セリングや販売管理についての記述はあるが，そこには企業が抱える営業問題についての解答は，まず見当たらない。（高嶋，2002）

また，その理由については以下のように言及している[2)]。

これには理由がある。教科書で語られるオーソドックスなマネジリアル・マーケティングでは，トップ・マネジメントや戦略スタッフがマーケティング計画を策定するという前提で理論化がなされ，営業活動では，その計画を忠実に遂行させることだけが関心事となっていたのである。そうなると，販売管理論として，販売員の選抜・採用に始まって，教育訓練，動機づけ，業績評価などを考えるか，あるいは，セールスにかかわるノウハウを体験談と結びつけて伝えるといった現場中心の技術的な問題になってしまうのである。（高嶋，2002）

その上で，営業研究を単なる現場レベルの営業管理論で終わらせないために，より高度な展望からのマーケティング全体の見直しを主張している。

これら三つの書籍による主張の内容は，いずれも10年以上前の書籍で有り，関係性志向といった当時の学問的関心の高まりの影響を受けている。今日でも関係性志向や，顧客志向といった概念は重要ではあるが，具体的な今後の指針として捉えるには，若干色あせた印象を受けるかも知れない。ただし，三つの書籍とも学術的アプローチによって営業研究の体系化を試みた内容であり，その意義と重要性は，今日でもいささかも損なわれるものではない。

研究者以外では近年，おもに内外のコンサルティング企業による実証的な分析に基づいた成果が公表されるようになってきた。今村（2005）は法人営業におけるマーケティング・ロジックの重要性を指摘している。その中で，営業分野における出版事情について言及し，「業界ナンバーワン営業マンのやり方」「営業の達人」といった営業テクニックやスキルのテキストやエリート紹介の本」は山ほどあるものの，できる営業スタッフと普通の営業スタッフを決定づける，「市場を科学的に観察して，その観察に基づき自社にとっての勝ち方を考え，実行する」というアプローチの書籍が存在しないことを指摘している。前提となる問題意識として，「日本企業にはマーケティング・ロジックが欠乏している」と主張する。

データに基づいた市場を科学するための 4 つの道具として以下のものあげる。①チャンスマップ②顧客セグメンテーション，③売り上げ方程式，④競合ベンチマーキング。これらの道具をもちいて，4 つの事柄（①戦略の再考する標準化とカスタマイズレーション，②顧客の再発見 ニーズ意思決定の構造分析，③取引関係の再構築・顧客アプローチを再検討，④価格設定の見直しによる高収益の追求）について再検討するべきであると主張した。

同じく，BCG コンサルタントの杉谷（2009）は，BCG の事例に基づいて，営業 TQM と言う概念を提唱している。その骨子は，①「科学の目」を通して現実を直視する，②営業の提供価値を再設計する，③組織としての形の定義，④思考する営業への進化である。ここで，科学の目を取り入れるとは，科学的根拠（データに基づく）知見なり解釈を行うというくらいの意味である。その上で，具体的な方法としては，①共通の価値観を設定する，②行動 KPI を設定する，③フィードバックループを生かし行動の習慣化を促すことによる，効率的な営業活動を実践することを強調した。

AT カーニーの栗谷（2009）は，営業プロセスを標準化し，営業プロセスにおけるボトルネックを見つけそれを改善することに焦点を当てた。AT カーニーにおけるプロジェクトで培われた内容を物の見方考え方の枠組みとして体系的にまとめ，営業力を強化するために必要なエッセンスを体系的に網羅し，考え方のフレームワークとして整理しようとしている。そのフレームワークは，①戦略，ターゲティングの明確化，②戦略特別活動のリンク，③営業と役割定義と活動の標準化，④営業活動の効率化，⑤営業体制の構築，⑥営業活動の PDCA，の 6 つのステップから構成されている。これら 6 つのステップを順を追って講じることによって，最終的には営業力の強化を達成しようとするものである。

今村と杉谷は BCG，栗谷は AT カーニーと，いずれもコンサルティング・ファームに所属している。コンサルティング・ファームから営業に関する研究が出ているということは，顧客企業からの要請が多いことを示唆している。すなわち，多くの企業にとって，営業活動を分析し理解することへのニーズが強い証左であるといえよう。

3. 営業活動についての先行研究

3.1. 営業員個人の資質に関するもの

この節では，本研究で対象としている，営業活動における個人の営業員のパフォーマンス・業績についての先行研究について，学術論文を中心に年代を追って代表的なものを見ていくこととする。個別の営業員についての先行研究は，おもに欧米の研究者による研究が充実している。そこで

は，営業活動や営業員の資質についての研究は，さまざまなアプローチによる研究がなされている。

Churchill ら（1985）は営業員の業績の決定要因に関する，116 の先行研究の分析結果を使ってメタ分析をおこなった。その結果，次の 6 つの要因について，①個人的要因，②熟練度，③役割，④適性，⑤動機，⑥組織 / 環境要因，の順に，営業業績に対する影響度合いが大きいことを明らかにした。次に，これら 6 つの要因と業績の間に，媒介効果が存在しているか否かを調べた。その結果，媒介効果は顧客タイプ，製品タイプ，測定に用いた従属変数のタイプに，分配されていることを明らかにした。

Sujan（1986）は，従来の研究が重点を置いていた「勤勉に働くこと」と，「賢く働くこと」について比較し，差異を生じさせる要因を検討した。Sujan は，帰属理論的アプローチにより，①報酬の志向性（内因的 - 精神的な満足度合い・達成感 / 外因的 - 現実的な金銭報酬），②失敗したときの帰属先要因（営業戦略 / 努力），③その後の対応（一層勤勉に働く，頭を使って賢く働く）を分析した。その結果，「賢く働くこと」の方が成功につながることを示した。

さらに，Sujan（1999）は，営業員個人の資質に関する研究で，業績のみならず，個人の幸福（満足度）にも大いに影響するものとして，「営業員インテリジェンス（Salespersons Intelligence）」を提唱した。それには，①分析能力，②創造性，③現場能力の三つの要素が含まれる。さらに，現場能力については，さらに，(a)環境適応力，(b)環境選択眼，(c)環境変容能力の要素に分解して分析をおこなった。

Dixon ら（2001）は，Weiner の帰属理論を援用し，状況を成否の原因の所在（Causal Locus）と原因の安定状況（Causal Stability）の組合せで整理している。その上で，五つの帰属要因（努力，能力，課業の難しさ，営業戦略，運）と五つの行動意図（現状維持，さらに努力する，営業戦略を変える，援助を求める，状況から回避する）の間の関係から，営業員の業績の成否の条件を分析している。

Dietvorst ら（2009）は，確認的因子分析，共分散構造分析に加えて，fMRI による画像分析等の結果を組み合わせて，営業員の心の理論（Salesperson Theory-of-Mind）の測定指標の開発を試みている。筆者等は，脳科学のアプローチを用いて，対人関係において相手の心理がよくわかる人とそうでない人の違いを生じさせる脳機能モデルを作成した。

Amyx 等（2009）は，企業が成功するためには，際だって優れたサービス品質を提供することが必須であるとした。その際に，営業員が顧客と自社の間を取り持つ重要な境界機能を果たすことが欠かせないとし，営業員が顧客に提供すべき高品質サービス内容の測定指標として，SALESPERF という指標を提案した。その上で，営業員が具体的にどのように高品質サービスを提供できるようになるかを論じた。

Kidwell ら（2011）は，営業業績に影響を及ぼすものとして，①顧客志向，②顧客への影響力，③状況認知能力，の三つの要因をあげ，それらの要因から営業業績の影響に対して媒介効果をもたらすものとして，感情インテリジェンス（Emotional Intelligence：EI）の重要性を指摘している。さらに，EI が高い営業員は，業績が良いだけではなく，顧客の維持にも長けていることを示した。

Lassk 等（2013）は Emotional Intelligence（EI：心の知能指数）と営業員の創造性の関係についての分析を行った。460 人の営業員を対象とした調査結果の分析から，EI と営業員の創造性に

ついての関係性を示した。それと同時に，EI と業績や仕事への動機付けの面でも有効であることや，既存研究が示すように，EI に関しては女性の方が得点が高くなる傾向があること，などを示した。

3.2. 営業員の分類に関する研究

実証的なアプローチによって，営業員を分類する研究については以下のようなものがある。Dixon ら（2013）は，6000 人以上の営業員を対象とした大規模なアンケートを実施した。そこで得られたデータを用いた因子分析の結果に基づき，「チャレンジャー」タイプの営業員の有用性を主張している。

Dixon らは，①態度②スキル / 行動様式，③活動，④知識，の 4 つの領域からなる，44 の質問項目に対して因子分析を行い，5 つの因子を抽出した。抽出した因子を命名し，その結果を用いて販売員の 5 つのタイプで分類した[3)]。① Hard Worker（勤勉型），② Challenger（挑戦者型），③ Relationship Builder（関係構築型），④ Lone Wolf（一匹狼型），⑤ Reactive Problem Solver（受動的問題解決型），の 5 タイプである。

次に，企業にとって最も有用な営業員は，「チャレンジャー」タイプであることを示した。その後，どのようにチャレンジャータイプを養成するか，ということに論を展開している。なおチャレンジャータイプとは，「論客」タイプであり，全サンプルの 27% を占めていた。チャレンジャータイプの営業員の特徴は，①常に違った見方をする，②顧客のビジネスを理解している，③議論好き，④顧客に強引に働きかける，とされている。これらの特徴は，「お客様は神様」とする顧客至上主義の我が国のビジネス界の状況ではあまり適応しているとは考えにくい点が，興味深い。

Marone 等（2005）は，世界中の 16 社から 150 名の営業員に対する聞き取り調査を実施した。調査結果をもとに，売上高の増加につながる営業組織の設計と営業活動のあり方について論じた。特に成功している企業が，環境変化にどのように対応しているかについて，7 つの領域について詳細に分析している。7 つの領域とは，①顧客行動の変化，② CSR/SFA などのセールス技術の採用度合い，③は営業部門の組織構造，④販売プロセスと実践，⑤販売管理，⑥営業スキルの必要条件，⑦営業に関する風土，である。

Marone 等も，営業員の役割について 5 つのタイプに分類している。それらは，① Long-Term Ally（長期間の同盟者），② Business Consultant（ビジネス・コンサルタント），③ Strategic Orchestrator（戦略的編曲者），④ Consistent Cultivator（一貫した耕作者），⑤ Focused Optimist（集中した楽観主義者），である。

4. 本研究の概要

4.1. 本研究の目的・内容

上で述べたように，本研究は，法人営業に携わる営業員の実態について，実証的な分析を通じた新たな知見を獲得することを目指している。営業活動に必要とされる営業員の資質や業績との関係について，できるだけ日本の実情に沿った実証研究（エビデンス・ベースト・アプローチ）用いることにより，最終的には営業活動全般に必要とされるスキルセットの法則定立的な体系化を志向す

るものである。

本研究では，法人営業・営業員の持つ個人特性と営業業績との関係を明らかにすることに焦点を当てている。個人特性と営業成績の関係が明らかになれば，企業が営業員を採用する際に，選抜条件の目安として活用することが期待できる。また，人事評価や配属の時の判断材料として用いることが考えられる。さらには，自社の営業員のスキルをあげるための研修を実施する際に参考とすることができる。このように営業員の個人特性と営業業績の関係を分析することは，非常に重要である。

4.2. 本研究の仮説と分析の流れ

本研究にあたっては，営業員の個人特性と営業成績について，概念的枠組として営業力 3 特性モデル（図 1）[4] を下敷きにして分析に取り組んだ。このモデルでは，営業員の営業力は，3 種類の個人特性から形成され，営業力によって個人の営業成績が規定されると仮定している。さらに細かく見ていくと，3 つの個人特性はそれぞれが営業成績との間に関係があると同時に，それぞれが相互に影響し合っている，と仮定している。このモデルをもとに，以下のアンケート調査の設計，ならびに一連の分析をおこなった。

本研究でおこなった分析の流れは次のようになる（図 2）。まず，法人営業に携わる営業員の個人特性について，アンケートによって収集したデータをもとにして，確認的因子分析（CFA）をおこなった。次に，因子分析の結果を用いてクラスター分析をおこない，営業員をタイプ分けした。最後に，アンケートによって収集した営業員の社内評価（成績上位 20％か否か）とタイプ分けとの関係についての分析をおこなった。具体的な分析内容については 5 節に詳説する。

なお本研究では，個人特性による営業員のタイプ分けと営業成績の分析を優先したため，営業力 3 特性モデルそのものについての検証はおこなっていない。共分散構造分析等の手法により営業力 3 特性モデルの有効性を検証することは，今後の課題としたい。

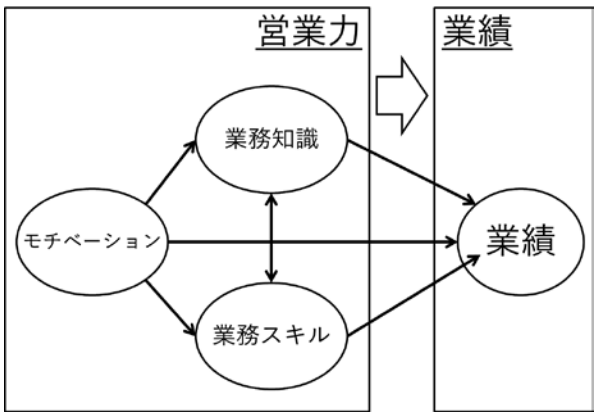


図 1　営業力 3 特性モデル

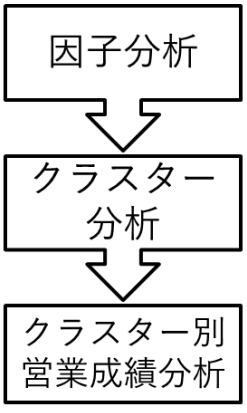


図 2　本研究の分析の流れ

5. データ分析

本研究では，株式会社セールスヴィガーより提供されたデータを用いて，因子分析，クラスター分析の順に分析をおこなった。以下順にその概要を示す。

5.1. データ収集

株式会社セールスヴィガーは，おもに情報・サービスを対法人に提供する企業を対象として，営業支援，コンサルティング，研修サービス等を提供するスタートアップのコンサルティング企業である。今回，同社が実施したよりアンケート調査（サービス名：「営業サーベイ」）によって収集されたデータの提供を受けた。

アンケート調査を実施した期間は，2016 年 12 月から 2017 年 3 月の間に，数回に分けて実施された。アンケートの対象としては，株式会社セールスヴィガーの取引先を中心に協力を要請し，人材・情報ビジネス系企業 15 社から協力が得られた。これらの企業は自社が提供するサービスや情報を，自社の営業員による営業活動を通じて，国内の法人顧客向けに提供している。（なお，アンケート実施対象先企業名については，守秘義務の関係で非公開とする）

5 段階リカート・スケールによる質問票を Web 上のサーバーに置き，回答者にはそれに Web ブラウザを用いて答えてもらった。また，今回のアンケートでは，本人以外に上司や同僚・部下にも評価をおこなってもらう，いわゆる 360 度評価（多面評価）での回答を得ている。360 度評価データの分析については，本稿の中では触れていない。今回の以下の分析では，得られた回答のうち，本人による回答 417 件を用いた。

5.2. 因子分析

営業員の営業スキルに必要とされる個人の資質について明らかにするため，因子分析をおこなった。営業員のもつ個人特性を調べるためには，個人特性を構成する多数の項目を分類する必要がある。今回のアンケート調査では，法人営業活動に必要とされる営業スキルについて洗い出し，92 項目にまとめた。その上で，これら 92 の質問項目を次の三つのカテゴリーに分けて質問票を作成した。三つのカテゴリーとは，①営業員のモチベーションに関する質問，②業務知識に関する質問，③業務スキルに関する質問である。以下にそれぞれのカテゴリーの質問例をあげる。（全体の質問項目については，添付資料に収録した。注：なお，質問項目の設計は同社独自の仕様による部分が有るため，著者が一部変更して分析をおこなった。）

①モチベーションに関する質問
- ○「営業という仕事は自分に向いていると思う」
- ○「将来の目標・なりたい姿をイメージして現在の仕事に当たっている」

②業務知識に関する質問
- ○「自社の商品・サービスの特色・特徴を十分知っている」
- ○「顧客の事業価値を十分知っている」

③業務スキルに関する質問

○「最終的な業績結果を出すために，プロセスごとの下位目標を明確に定めている」

○「お客様の購買への気持ちの変化を確認しながら商談を組み立てている」

5.2.1. 因子分析の内容

本研究では，アンケート調査（サービス名：「営業サーベイ」）のデータから，本人による回答データ（417 件）を用いて因子分析を行った。因子分析は，上述の 3 つの領域について，領域毎に個別に分析を行った。

5.2.2. モチベーションに関する質問

モチベーションに関する質問は，営業員が営業活動に従事する際の動機，心がけ，やる気といった，営業活動に取り組むに当たっての個人のメンタルな側面に着目した質問項目が中心に構成されている。因子の抽出には最尤法，回転方法はプロマックス回転を用いた。因子数の決定には固有値 1 以上を基準として，スクリープロットの検証も合わせて，項目の妥当性や因子負荷量が十分でないものなどの項目を除去しながら繰り返し因子分析を行い，最終的には，因子負荷量 0.3 以上の項目を残し 3 因子とした（表 1）。

表 1　パターン行列と因子相関行列 【モチベーション】

パターン行列と因子相関行列

	第 1 因子：「まじめさ・営業好き」	第 2 因子：「自主性」	第 3 因子：「会社への信頼・忠誠心」	共通性
S1_ なるべく無駄な苦労をしないでうまく仕事	**0.60**	−0.20	0.16	0.29
S15_ お客様からのクレームや苦情への対応は得	**0.54**	0.04	0.24	0.32
S8_ 営業という仕事は自分に向いていると思	**0.53**	0.00	−0.15	0.32
S9_ 営業目標は自分自身の努力次第で達成でき	**0.46**	0.01	−0.34	0.38
S10_ 売れない時，外部環境のせいにしてしまう	**0.45**	0.15	−0.09	0.31
S2_ 結果や成果で大きく報酬が変わる会社は健	**0.44**	−0.09	0.11	0.17
S6_ 将来の目標・なりたい姿をイメージして	**0.41**	0.14	−0.02	0.24
S17_ 仕事の進行に関する事項で，上司の方から	−0.09	**0.67**	0.23	0.47
S18_ どうしても解決策が見出せない場合，周囲	0.11	**-0.45**	0.21	0.20
S14_ 毎月，毎週，毎日のスケジュール管理はま	0.02	**0.45**	0.01	0.21
S4_ 毎月・毎クォーターといった期間ごとの目	0.21	**0.33**	−0.14	0.24
S12_ 自社には営業職を公正に評価する制度があ	−0.01	0.14	**-0.50**	0.26
S19_ 上司からの指示やアドバイスにはあれこれ	0.19	0.18	**0.50**	0.32

因子相関行列			
「まじめさ・営業好き」	1.00		
「自主性」	0.43	1.00	
「会社への信頼・忠誠心」	−0.15	0.04	1.00

第 1 因子は，営業活動における対顧客への態度や仕事への取り組みに関する 7 項目が，想定基準以上の因子負荷量を示したため，「まじめさ・営業好き」と名付けた。第 2 因子は，仕事の進行やスケジュール管理といった項目が出たため，「自主性」と名付けた。第 3 因子は，自社や上司に対する信頼性に関する項目から「会社への信頼・忠誠心」とした。

5.2.3. 業務知識に関する質問

次に，営業員が日々の業務を遂行していく上で必要であると考えられるさまざまな業務知識について質問した。因子の抽出には最尤法，回転方法はプロマックス回転を用いた。因子数の決定には

表 2　パターン行列と因子相関行列 【業務知識】

パターン行列と因子相関行列

	第 1 因子：「顧客志向」	第 2 因子：「自社志向」	第 3 因子：「競合志向」	共通性
K18_ 顧客の会社理念，ビジョンを十分知ってい	**0.84**	-0.15	-0.01	0.59
K19_ 顧客の組織風土，その風土醸成の経緯を十	**0.73**	-0.17	0.14	0.54
K15_ 顧客の商品やサービスに関しての特徴，強	**0.72**	0.05	-0.10	0.48
K14_ 顧客の組織構成，人員構成，役員構成を十	**0.71**	0.01	0.04	0.54
K12_ 顧客の沿革や歴史を十分知っている。	**0.70**	-0.02	0.08	0.54
K13_ 顧客の競合を十分知っている。	**0.64**	0.13	-0.03	0.50
K17_ 顧客にとっての優先順位の高い経営課題を	**0.62**	0.05	0.12	0.54
K11_ 顧客の主要顧客，主要株主を十分知ってい	**0.53**	-0.06	0.28	0.49
K10_ 顧客の事業価値を十分知っている。	**0.50**	0.33	-0.05	0.50
K20_ 顧客と自社との取引きのこれまでの経緯（	**0.45**	0.26	-0.05	0.37
K31_ クレームやアクシデントが発生した場合の	0.00	**0.73**	-0.03	0.51
K30_ 受注から納品までに関わる全ての工程の仕	-0.13	**0.69**	-0.01	0.38
K7_ 自社の商品・サービスの納期や保証，返品	0.00	**0.64**	0.09	0.47
K9_ 問合せ・クレームに関する自分の対応責任	0.11	**0.63**	-0.06	0.45
K8_ 自社の商品・サービスのアフターフォロー	-0.06	**0.62**	0.14	0.43
K3_ 自社の商品・サービスの特色・特徴を十分	0.13	**0.58**	-0.10	0.38
K29_ 自社の契約書の記載方法を十分知っている	-0.24	**0.48**	0.20	0.23
K28_ 顧客から得られた情報の扱い方を十分知っ	0.22	**0.47**	-0.07	0.34
K5_ 自社の商品・サービスの顧客の「活用成功	0.26	**0.42**	-0.04	0.35
K23_ 競合が取扱う商品・サービスのアフターフ	0.00	0.07	**0.74**	0.60
K25_ 競合の主要顧客，主要株主を十分知ってい	0.17	-0.16	**0.72**	0.57
K24_ 競合の事業内容を十分知っている。	-0.08	0.23	**0.58**	0.45
K27_ 取引き先の倒産リスクを判断する上での与	0.11	-0.06	**0.52**	0.32
K26_ 競合の商品やサービスに関しての特徴，強	0.01	0.29	**0.43**	0.39

因子相関行列			
「顧客志向」	1.00		
「自社志向」	0.56	1.00	
「競合志向」	0.59	0.47	1.00

固有値1以上を基準として，スクリープロットの検証も合わせて，項目の妥当性や因子負荷量が十分でないものなどの項目を除去しながら繰り返し因子分析を行い，最終的には，因子負荷量0.4以上の項目を残し3因子とした（表2）。

第1因子は，顧客に関するさまざまな知識に関する項目が10項目抽出されたため，「顧客志向」とした。第2因子は，自社の商品・やサービスについての知識を問う9項目が残ったため，「自社志向」とした。第3因子は，競合他社に関する知識についての項目であるため，「競合志向」とした。

5.2.4. 業務スキルに関する質問

営業活動を行う際には，自社内外での業務プロセスについての業務スキルを有していることが求められる。そのため，業務スキルのさまざまな側面についての質問項目が用意された。因子の抽出には最尤法，回転方法はプロマックス回転を用いた。因子数の決定には固有値1以上を基準とし

表3　パターン行列と因子相関行列　【業務スキル】

パターン行列と因子相関行列

	第1因子：「コミュニケーション力」	第2因子：「目標志向」	第3因子：「フォローUP・満足度重視」	第4因子：「事前準備重視」	共通性
P25_短時間でもある程度時間があれば，自社の	**0.71**	−0.08	−0.04	0.04	0.48
P23_商談の中で少しでも可能性が感じられたら	**0.64**	0.03	−0.22	−0.13	0.32
P18_自社商品やサービスへのお客様からの質問	**0.54**	−0.01	0.01	0.14	0.38
P28_お客様から頂いた宿題には，タイミングを	**0.47**	−0.01	0.16	0.00	0.29
P24_お客様から出る「No」や否定の言葉は表	**0.46**	0.20	−0.06	−0.08	0.27
P17_お客様の購買への気持ちの変化を確認しな	**0.46**	−0.05	0.15	0.07	0.31
P36_最終的な業績結果を出すために，プロセス	−0.07	**0.85**	−0.05	0.09	0.70
P37_業績を出していくためのプロセスをさかの	0.09	**0.78**	0.06	−0.06	0.66
P33_納品やサービスを開始している時のお客様	0.07	−0.01	**0.70**	0.03	0.54
P32_受注後のお客様フォローも営業の重要な役	0.02	0.05	**0.67**	−0.04	0.46
P34_受注した後はしばらくは訪問しないことが	−0.16	−0.03	**0.47**	−0.04	0.18
P5_お客様が上場企業の場合は会社四季報を見	−0.03	0.02	0.16	**-0.64**	0.36
P11_資料やツールは自ら工夫を凝らし日々改善	−0.07	0.07	0.02	**0.51**	0.26
P4_お客様の情報について，ホームページ以外	0.02	−0.05	0.03	**0.49**	0.25
P20_訪問前に準備した質問や課題の仮説を投げ	0.01	0.11	0.10	**0.35**	0.20
因子相関行列					
「コミュニケーション力」	1.00				
「目標志向」	0.38	1.00			
「フォローUP・満足度重視」	0.38	0.24	1.00		
「事前準備重視」	0.46	0.28	0.38	1.00	

て，スクリープロットの検証も合わせて，項目の妥当性や因子負荷量が十分でないものなどの項目を除去しながら繰り返し因子分析を行い，最終的には，因子負荷量 0.3 以上の項目を残し 4 因子とした（表 3）。

第 1 因子は，対顧客との間で意志の疎通に関する項目が 6 項目抽出されたため，「コミュニケーション力」とした。第 2 因子は，業務プロセスに関する項目がでたため，「目標志向」とした。第 3 因子は，受注後の顧客との接し方について 3 項目が抽出されたため，「フオロー UP･ 満足度重視」とした。第 4 因子は，営業活動を行う上での準備等に関する内容であったため，「事前準備重視」とした。

5.3. クラスター分析

5.3.1. クラスター分析の内容

因子分析によって得られた 10 因子（モチベーション：3，業務スキル：4，業務知識：3）について，回帰法により因子得点を算出した。算出した因子得点をもとに，階層的クラスター分析（Ward 法）をおこない，標準化された変数を用いて，ユークリッド平方距離で測定した。分析の結果，5 つのクラスター解を採用した。各クラスターに含まれる人数は，クラスター 1 が 109 人（26.1％），クラスター 2 が 81 人（19.4％），クラスター 3 が 96 人（23.0％），クラスター 4 が 52 人（12.5％），クラスター 5 が 79 人（18.9％）であった。（表 4）

表 4　クラスター別構成割合

クラスター	1	2	3	4	5	合計
度数（人）	109	81	96	52	79	417
パーセント	26.1	19.4	23.0	12.5	18.9	100.0

5.3.2. 結果の解釈

表 5 に各クラスターと因子の関係を示した。それぞれのクラスターのタイプについての解釈は以下の通りである。

クラスター 1 は，モチベーション，業務知識，業務スキルのほとんどすべての因子に対して，高い因子得点を示している。例外は，忠誠心・会社への信頼で，これは中程度となっている。このことから，このタイプに属している営業員は，恐らく優秀な営業員であることが想像できる。したがって。このタイプに属する営業員は企業にとって非常に好ましいタイプであるといえるだろう。このタイプは自己の能力の高さに対する自身から，忠誠心や会社への信頼といった，他者への依存を必要とせず，その結果，この項目で相対的に低いスコアにつながったと考えられる。そこで，クラスター 1 については，「優等生」と命名した。

クラスター 2 は，すべての項目において因子得点が低くなった。業務に対するモチベーションが低く，また業務知識も全般的に低い。さらに，業務スキルもすべて低い。このタイプは，恐らく業績も高くないであろうことから，企業にとってはあまり好ましくない，むしろ不要なタイプであると言えるだろう。そこで，「お荷物」と命名した。ただし，一般にどのような組織においても，一定の割合で優秀なメンバーとそうでないメンバーが存在するとよく言われる。クラスター 2 のメン

表 5　因子分析の因子とクラスターの関係

	因子名	タイプ 1	タイプ 2	タイプ 3	タイプ 4	タイプ 5
モチベーション	まじめさ・営業好き	高	低	低	低	高
	自主性	高	低	低	低	高
	会社への信頼・忠誠心	中	中	高	高	低
業務知識	顧客志向	高	低	中	中	低
	自社志向	高	低	中	低	中
	競合志向	高	低	中	高	低
業務スキル	コミニュケーションカ	高	低	中	低	高
	目標志向	高	低	中 / 高	低 / 中	高
	フォロー UP・満足度重視	高	低	中	低	高
	事前準備重視	高	低	中	低	中
	特徴	すべての項目の得点が高い極めて優秀なタイプ。会社・上司にはさほど依存しない	営業の仕事に対して懐疑的，知識やスキルも未熟な状態にあるタイプである	モチベーションが低めではあるが，業務知識，業務スキルとも一定の水準にある。会社に対する信頼は高く，目標志向も高い。	モチベーションは低めながら，会社への信頼は高い。業務知識は高め，業務スキルは低めとなっている。業務知識で自社志向が低く，競合志向が高い。	モチベーションが高く，業務スキルも高い。その反面，業務知識は低い。会社・上司に依存しないで，現場での対応に自信があるタイプ
	ネーミング　命名	優等生	お荷物	城・石垣	ルーキー	現場主義者

バーは，企業が必要としなくてもそれをゼロにすることは不可能であるとも言える。ただし，リストラ等の人員削減プランが必要とされる状況になった場合には，おそらく最初に人員削減対象となるタイプであろう。

クラスター 3 は，業務知識や業務スキルは平均的で，仕事に対するモチベーションが低いタイプである。ただしその中で会社に対する忠誠心や信頼は高くなっている。また，目標志向も中程度となっている。モチベーションの低さから，積極的に自走的に行動をするのではなく，どちらかと言えば受け身的に業務に携わっていると考えられる。平均的な能力は，中途半端であまり有用なタイプであるとは見なされないかも知れない。しかし，見方を変えれば中立的で色が付いておらず，不必要に自己主張が強くない扱いやすいタイプであるとも考えられる。そういった意味で企業（組織）にとっては，こうしたタイプの存在は不可欠なものであると考えられる。そこで，「城・石垣」タイプと命名した。

クラスター 4 は，モチベーションは低いものの会社に対する忠誠心や信頼度は高くなっている。業務知識に関しては高めであるものの，業務スキルについては低めであった。クラスター 3 に似ているが，全体的に業務スキルが低めである。会社に対する信頼・忠誠心が高い反面，業務知識に関して自社志向が低く競合志向が強いのは，自身の営業活動にまだ自身が持てていないことが考えられる。また，業務スキルの低さは，職歴の短さに由来する可能性がある。これらのことからこのタイプは，比較的業務経験が浅い「ルーキー」タイプであると考えられる。企業が全社的な人員構成を考えるにあたっては，このタイプも不可欠であると言えよう。

クラスター5は，モチベーションが高く，業務スキルも高い。その反面，業務知識は低い。このタイプは，業務遂行能力は高いものの，業務知識に対する感度が低い。積極的に情報収集をして情報武装をするわけではなく，顧客の所へ出向いていっては，顧客とのインターフェースの中で仕事を回していく，職人気質の「現場主義者」タイプであると言える。ただし，5つのクラスターの中で唯一，会社に対する信頼・忠誠心が低かった。会社・上司に依存しないで，現場での対応に自信があるため，会社よりも仕事に忠誠を尽くすタイプで，場合によっては転職も辞さない「一匹狼」的な側面も持っているであろう。なお，現場対応を重視し，業務知識を軽視する傾向は，今後ビジネス環境が急激に変化する場合に，視野狭窄に陥って適切な対応を取れなくなり，取り残されてしまう危険性があるといえる。

5.3.3. 企業別営業員タイプ別構成割合

次に，クラスターに所属する営業員の構成割合を見てみよう。表6は，企業別に，それぞれのクラスターに属する人員数とその構成割合を示したものである。企業横断的にみると，クラスター1

表6　企業別営業員タイプ別構成割合

企業名	1	2	3	4	5	合計（人）
A	3	1	0	0	2	6
	50.0%	16.7%	0.0%	0.0%	33.3%	
B	10	0	6	1	0	17
	58.8%	0.0%	35.3%	5.9%	0.0%	
C	8	5	2	1	4	20
	40.0%	25.0%	10.0%	5.0%	20.0%	
D	9	14	25	11	18	77
	11.7%	18.2%	32.5%	14.3%	23.4%	
E	12	18	5	3	3	41
	29.3%	43.9%	12.2%	7.3%	7.3%	
F	6	7	9	5	5	32
	18.8%	21.9%	28.1%	15.6%	15.6%	
G	6	3	4	4	3	20
	30.0%	15.0%	20.0%	20.0%	15.0%	
H	4	5	6	0	1	16
	25.0%	31.3%	37.5%	0.0%	6.3%	
I	4	2	0	1	1	8
	50.0%	25.0%	0.0%	12.5%	12.5%	
J	2	1	5	7	3	18
	11.1%	5.6%	27.8%	38.9%	16.7%	
K	20	4	12	8	5	49
	40.8%	8.2%	24.5%	16.3%	10.2%	
L	4	2	7	0	4	17
	23.5%	11.8%	41.2%	0.0%	23.5%	
M	2	2	0	2	14	20
	10.0%	10.0%	0.0%	10.0%	70.0%	
N	3	5	1	3	8	20
	15.0%	25.0%	5.0%	15.0%	40.0%	
O	16	12	14	6	8	56
	28.6%	21.4%	25.0%	10.7%	14.3%	
合計	109	81	96	52	79	417
	26.1%	19.4%	23.0%	12.5%	18.9%	

が最も多く全体の 26％を占め，クラスター3 が 23％とその次に多い割合を占める結果となった。全 15 社中すべての企業に存在していたクラスターはクラスター1 であった。以下順に，クラスター2 とクラスター5 が 14 社に，クラスター3 とクラスター4 は 12 社に存在していた。

企業別に見ると，多くの企業で 5 つのクラスターすべての営業員が存在しているが，中には，複数のクラスターが存在しない企業もあった。A 社はクラスター3 とクラスター4 が，B 社はクラスター2 とクラスター5 が存在しなかった。その他，クラスターの 5 つのクラスターのうち，いずれか一つのクラスターが存在しない企業として，H 社，I 社，L 社，M 社の 4 社があった。

5.3.4. 企業別成績上位者の営業員タイプ別構成割合

次に各企業の成績上位者の営業員タイプ別構成割合を見てみる（表 7）。今回の調査では，企業側の協力を得て，営業成績が自社内で上位 20％に分類される成績の優秀な営業員についての開示を得ている。そこで，こうした成績優秀者がどのクラスターに分類されるかを検証してみた。

表 7　企業別成績上位者の営業員タイプ別構成割合

企業名	1	2	3	4	5	合計（人）
A	1	0	0	0	0	1
	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
B	3	0	1	0	0	4
	75.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	
C	5	0	0	0	1	6
	83.3%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	
D	1	3	5	1	5	15
	6.7%	20.0%	33.3%	6.7%	33.3%	
E	4	2	0	1	2	9
	44.4%	22.2%	0.0%	11.1%	22.2%	
F	3	1	3	0	0	7
	42.9%	14.3%	42.9%	0.0%	0.0%	
G	1	0	2	0	1	4
	25.0%	0.0%	50.0%	0.0%	25.0%	
H	2	0	1	0	0	3
	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	
I	2	0	0	0	0	2
	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
J	0	0	1	3	0	4
	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%	0.0%	
K	6	2	2	0	0	10
	60.0%	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%	
L	1	0	2	0	0	3
	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	
M	2	0	0	1	3	6
	33.3%	0.0%	0.0%	16.7%	50.0%	
N	2	1	1	0	2	6
	33.3%	16.7%	16.7%	0.0%	33.3%	
O	4	1	0	0	0	5
	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
合計	37	10	18	6	14	85
	43.5%	11.8%	21.2%	7.1%	16.5%	

企業横断的にみると，やはりクラスター1が最も多く全体の44％を占め，全15社中14社に存在した。第2位も，全体の構成割合同様，クラスター3の21％であり，9社に存在した。クラスター2とクラスター5が6社に存在し，クラスター4は4社のみに存在するという結果になった。

企業別の構成割合を見ると，殆どの企業ではクラスター1がもっとも多く，クラスター3が続く結果となっている。特にJ社においてはクラスター1がゼロで，クラスター4が最も多い結果となったことは留意しておくべきであろう。また，D社，E社，F社，K社，N社，O社の6社では，あまり好ましく無い特性を有するであろうクラスター2が成績上位者に入っている点にも注意が必要である。

5.3.5. 分析結果の考察

クラスター1はクラスター・タイプの中で，一般的にもっとも好ましいと考えられるタイプであると言える。成績上位者にクラスター1が多いと言うことは，クラスター分析の解釈ならびに命名の際にクラスター1を「優等生」としたことと整合し，妥当であると考えられる。それと同様に，成績上位者の中にクラスター2，クラスター4が少なかった事も，それぞれ，「お荷物」「ルーキー」と解釈したことと整合し，妥当であると考えられる。

データ分析の結果，企業によってクラスター構成割合に差があることが明らかになった。（注：いずれの企業もサンプル数が小さいため，今回は差異について統計的に有意か否かの検証はおこなっていない。ここでの解釈はあくまでも参考としての可能性を論じたものである。）ある企業で成績が優秀であると評価されると言うことは，そういった価値判断がその企業に存在していることを意味する。これは，企業ごとの異なった文化や組織風土，経営者の価値観や考え方等を反映していると考えられる。そこで，企業ごとの構成割合について，表6をもとにして，全般的な考察をおこなう。

A社，B社，I社ではクラスター1が半数以上を占めており，C社，K社においても，高い割合を占めている。これらの企業は，強力な営業部隊を持っている企業といえる。営業員の人材構成を考えた場合，G社とK社がもっとも安定していると考えられる。H社，I社，L社はとくに問題もなく平均的な企業であると思われる。D社とM社とN社は，現場主義者が多く，次いで問題があると思われるクラスター2が多い人員構成となっている。これら三社での組織運営は，現在不安定な状況になっている恐れがあると考えられる。J社はクラスター2のルーキー型が多いことから，今回の回答者は比較的経験の浅い社員が多かったのかも知れない。会社自体も創業後それほど時間が経っていない若い会社である可能性がある。E社やF社のようにクラスター2が多い企業は，企業としての営業活動における業績面で懸念が感じられる。また，競合他社と比較して相対的に営業力が弱い状態にある，と解釈できる。D社，E社，F社，K社，N社，O社において，クラスター2が成績上位者に入っていると言うことは，これらの企業においては，営業成績や営業活動以外の要因（例えば，社内人脈等）が評価されているのかも知れない。

ただし，成績上位者のクラスター構成割合をみれば，そのクラスターの優劣が判定できるわけではない。成績上位者は，基本的には営業成績や営業活動が社内での評価の中で大きな割合を占めていることは間違いないと考えられるが，今回の調査では，成績上位者の成果指標に何が含まれてい

るかについては不明であるからである。それ以外に，企業独自の評価項目を用いていることも考えられる。例えば，営業活動以外の社内業務や組織内の人間関係などである。こうした営業活動以外の評価項目には，先述の企業の文化や経営者の価値観や考え方などが含まれているであろう。

また，今回の因子分析による因子得点によるクラスタリングが，あくまでも本人による回答である点も注意が必要である。本人による自己評価と他人による評価が異なっていることは，十分にあり得ることである。今後，本人によるスコアと比較して，本人の上司や同僚・部下からの評価についても検討する必要があろう。本人と他者の評価の乖離状況を分析することは，営業員の資質を考える上で新しい知見をもたらす可能性があるため重要である。また，成績上位に入っているものとそうでないものとでは，乖離状況のパターンに有意な違いがあるか否かについて検証することも，同様に重要であろう。

6. 結論

6.1. まとめ

本稿では，実証的なアプローチにより，法人営業に従事する営業員の個人特性と営業業績との関係についての分析をおこなった。営業員に必要とされる資質を明確にすることを目的として，人材・情報ビジネス系企業で法人営業に従事する 417 名に対してアンケート調査をおこなった。得られたアンケート結果を用いて，モチベーション，業務知識，業務スキルの 3 つの領域で因子分析をおこなった。次いで，因子分析の因子負荷量を用いてクラスター分析をおこない，5 つの営業員タイプに分類し各々命名した。その上で，営業員タイプ別構成割合に基づいて，営業員の資質に関する考察を行った。

営業員タイプ別構成割合は，企業の状況や企業特有の文化を理解するための手がかりとなる。営業員タイプ別構成割合は，企業によって大きく異なっていることがわかった。営業員タイプ別構成割合を検討することで，当該企業の状況についての類推が可能になった。また，成績上位者についても同様，企業によって大きく異なっていた。成績上位者の営業員タイプ別構成割合の差異を検討することで，企業独自の組織文化や経営者の価値観や考え方を解釈することが可能となった。個々の営業員の資質の考察から，組織全体の解釈や理解につながることがわかったことは，営業研究の持つ可能性をあらわしている。これは，営業研究が，企業風土や，営業組織の設計方法，コーポレート・ガバナンスや企業の経営戦略を考えることにつながる大変興味深い視点である。

6.2. 今後の展望

人工知能の普及は，さまざまな側面において経営環境は大きく変化させるであろう。そうした変化に応じて，個人の働き方も変わる必要がある。営業員について同様である。以前から，IT を積極的に活用するセールス・フォース・オートメーション（SFA）という概念が提唱され，営業活動の革新の必要性が喚起されてきた。また，セールスフォース・ドットコムのように，営業活動に特化したアプリケーションを提供する企業も増えてきている。今日のビッグデータに加えて，AI の普及が加速すれば，営業活動のあり方は大きく変化するだろう。それにつれて，営業員に求められる資質も大きく変化するだろう。

こうしたAI時代の営業マネジメントを学ぶためには，営業研究を網羅的かつ体系的に整理することが重要である。単に個別の営業員レベルでのスキルアップを追求するのではなく，営業管理を中心として全社的な問題に対処できるような関連管理知識の体系化が求められているといえる。例えば，米国には営業管理全般についての網羅的な内容のテキストがいくつかある。そのうち，版を重ねて（12版）代表的なものにSpiro等（2007）によるものがある。参考のために，同書の目次（簡易版）を翻訳したものを以下にあげておく（図3)。我が国においても，大学等で体系的な営業教育を積極的に推進することが，今後求められるようになるだろう。

マーケティング体系のサブ領域としてではあるが，欧米では営業研究が活発的に行われている。営業を中心テーマとする学会も定期的に開催されている（例えば，National Conference in Sales Management)。American Marketing Associationにある SIG（特定のテーマ毎のグループ）には，AMA Sales Special Interest Group（SalesSIG）という営業分野に特化したSIGがある。また，英国の出版社による Journal of Personal Selling & Sales Management はよく知られている。
我が国においても，営業研究の活発な交流の場が広がることが望まれる。

1. 営業マネジメントの概要
   1.1　セールスフォースマネジメントの世界
   1.2　戦略的セールスフォースマネジメント
   1.3　人的販売プロセス
2. 営業組織，支援スタッフ，研修制度
   2.1　営業組織
   2.2　営業員のプロファイリングと勧誘
   2.3　営業員の選択と採用
   2.4　セールス研修の開発，実施，強化
3. 営業活動オペレーション
   3.1　営業員のモチベーション向上
   3.2　営業員の報酬体系
   3.3　営業員の予算と経費
   3.4　営業におけるリーダーシップ
4. 営業企画
   4.1　営業見込と予算管理
   4.2　セールス・テリトリー
5. 営業業績評価
   5.1　営業量の分析
   5.2　マーケティング費用のコストと収益分析
   5.3　営業活動のパフォーマンス評価
   5.4　営業マネジャーに求められる倫理的・法的責任

図3　Management of a Sales Force-Contexts in Brief（Spiro等，2007）

7. 謝辞

本研究は JSPS 科研費 17 K04003 及び拓殖大学経営経理研究所平成 28 年度個人研究助成を受けたものです。

《注》

1) Bush 等（1994）は，1980 年から 1992 年の期間における営業研究の傾向についての分析を行っている。また。Richards ら（2010）は，営業研究の動向をまとめるとともにおける米国人以外の研究者が近年急増していると指摘している。このように，欧米では，営業研究は一定の比重で行われてきたことが伺える。

2) 米国においても，Broughton（2012）による次の引用のように，営業研究がエコノミストやビジネススクールにおいて軽んじられている状況が報告されている。

In his book Birth of a Salesman, the Harvard Business School professor Walter Friedman observed that “while business schools have continued to offer some type of sales management instruction－usually within a larger marketing course－they do not offer courses in salesmanship skills. The topic remains, just as it was in the 1910 s, more suitable for popular how-to books and memoirs of successful salespeople than for academic classes. Economists, for their part, still tend to ignore the role of salesmanship in the economy.”（Broughton，2012）

Broughton はその理由について，特にビジネススクールの教授がテニュアを得るためには，ファイナンスやマーケティングといった分野における研究実績が求められている現状を指摘している。

3) Dixon らは，因子分析から抽出された因子を，そのままタイプとして使っているようである。本稿の分析で行っているように，因子分析の因子負荷量を用いたクラスター分析を行ったわけではなさそうである。

4) このモデルは，株式会社フューチャー・デザイン・ラボ 代表取締役会長 竹原啓二氏，株式会社セールスヴィガー 代表取締役 大西芳明氏，らとのブレーンストーミングや，筆者がこれまで非定期的におこなっている営業担当者へのインタビューを通じて得られた理解に基づいて作られた暫定的なモデルである。

【参考文献】

石井淳蔵，『営業をマネジメントする』，岩波書店，2012.

石井淳蔵・嶋口充輝，『営業の本質』，有斐閣，1995.

今村英明，『法人営業「力」を鍛える』，東洋経済新報社，2005

清宮政宏，「営業管理様式と営業成果の因果関係に関する研究」，『流通研究』，日本商業学会，第 7 巻第 2 号，91-112 頁，2004

栗谷仁，『最強の営業戦略』，東洋経済新報社，2009

杉谷浩章，『思考する営業』，ダイヤモンド社，2009

総務省，『平成 27 年労働力調査年報』，2015

高嶋克義，『営業プロセス・イノベーション』，有斐閣，2002

田村正紀，『機動営業力』，日本経済新聞社，1999

松尾睦，「営業組織における文化的特性と業績」，『流通研究』，日本商業学会，第 1 巻第 1 号，51-65 頁，1998

Amyx, Douglas and Shahid Bhuian, “SALESPERF: The Salesperson Service Performance Scale,” *Journal of Personal Selling & Sales Management,* Vol. 29, Issue 4, 2009, pp. 367-376

Bush, Alan J. and E. Stephen Grant, “Analyzing the Content of Marketing Journals to Assess Trends in Sales Force Research: 1980-1992,” *Journal of Personal Selling & Sales Management,* Vol. 14 Issue 3, 1994, pp. 57-68

Broughton, Philip Delves, *Life's a Pitch*, Penguin, 2012
Churchill Jr., Gilbert A., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker Jr. 1985. "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, 1985, pp. 103-118
Dietvorst, Roeland C, Willem J.M.I Verbeke, Richard P Bagozzi, Carolyn Yoon, Marion Smits, and Aad van der Lugt, "A Sales Force–Specific Theory-of-Mind Scale: Tests of Its Validity by Classical Methods and Functional Magnetic Resonance Imaging," *Journal of Marketing Research*, Vol. 46, No. 5, 2009, pp. 653-668
Dixon, Andrea L., Rosann L. Spiro, and Maqbul Jamil, "Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions," *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 3, 2011, pp. 64-78
Dixon, Matthew and Brent Adamson, *The Challenger Sale*, Portfolio Penguin, 2013
Hambrick, Donald C., "The Field of Management's Devotion to Theory: Too Much of a Good Thing?" *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 6, 2007, pp. 1346-1352
Kidwell, Blair, David M Hardesty, Brian R Murtha, and Shibin Sheng, "Emotional Intelligence in Marketing Exchanges," *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 1, 2011, pp. 78-95
Lassk, Felicia G. and C. David Shepherd, "Exploring the Relationship Between Emotional Intelligence and Salesperson Creativity," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 33, Issue 1, 2013, pp. 25-37
Marone, Mark and Seleste Lunsford, *Strategies That Win Sales*, Kaplan Publishing, 2005
Richards, Keith A, William C. Moncrief, and Greg W. Marshall, "Tracking and Updating Academic Research in Selling and Sales Management: A Decade Later," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 30, No. 3, 2010, pp. 253-271
Rousseau, Denise M., "Is There Such A Thing As 'Evidencs-based Management'?", *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, 2006, pp. 256-269
Spiro, Rosann, William Stanton, and Gregory Rich, *Management of a Sales Force*, McGraw-Hill/Irwin, 2007
Sujan, Harish, "Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation," *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 1, 1986, pp. 41-49
Sujan, Harish, "Optimism and Street-Smarts: Identifying and Improving Salesperson Intelligence," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19 Issue 3, 1999, pp. 17-33

（原稿受付　2018 年 1 月 5 日）

添付資料　「営業サーベイ」質問票

NO	項　目	1	2	3	4	5
1	ここでは，あなたの「仕事スタイル・考え方」についてお尋ねします。 A．なるべく無駄な苦労をしないでうまく仕事生活を送りたい。 B．充実した仕事生活を送るためには苦労をすることも構わない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
2	A．結果や成果で大きく報酬が変わる会社は健全な会社とは言えない。 B．結果や成果で大きく報酬が変わるような会社の方が良い。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
3	A．お客様に喜んでもらえることに何よりの幸せを感じる。 B．自己が成長することに何よりの幸せを感じる。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
4	A．毎月・毎クォーターといった期間ごとの目標を明確に理解できない時がある。 B．毎月・毎クォーターといった期間ごとの目標を充分に理解・納得して取り組んでいる。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
5	A．仕事を通して幅広い技術・知識を身に付けていきたいと思う。 B．仕事上での技術・知識の習得は必要なものに集中して得たいと思う。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
6	A．将来の目標・なりたい姿をイメージして現在の仕事に当たっている。 B．将来の目標・なりたい姿は特段にない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
7	A．「営業」が会社の中で一番重要な業務であると思う。 B．会社の中には「営業」よりも重要な業務があると思う。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
8	A．営業という仕事は自分に向いていると思う。 B．自分には営業以外に向いている仕事があると思う。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
9	A．営業目標は自分自身の努力次第で達成できるものだと思っている。 B．目標達成には運や外部要因によって影響されることが多いと感じている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
10	A．売れない時，外部環境のせいにしてしまうことが多い。 B．売れない時こそ自身の行動を顧みることにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
11	A．自分が絶対に負けたくないライバルが存在する。 B．自分自身に打ち勝つことこそ重要であり，ライバルはいない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
12	A．自社には営業職を公正に評価する制度がある。 B．自社の営業職の評価制度は，より公正なものに改善すべきである。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
13	A．自社の商品・サービスの価値に自信が持てない時がある。 B．当社の商品・サービスは優れており自信を持っている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
14	A．毎月，毎週，毎日のスケジュール管理はまめに行っている。 B．スケジュール管理は苦手であり，その日の調子や都合に合わせた動きとなっている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
15	A．お客様からのクレームや苦情への対応は得意ではなく，できるだけ避けるようにしたい。 B．お客様からのクレームには誠意を持って対応し，逆に関係再構築に向けてのチャンスだと認識している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
16	A．何よりもお客様のご事情を優先し，営業側の都合で商談を進めることがないようにしている。 B．営業としてこちら側の都合をお客様に快く受け入れてもらえるように商談を進めている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
17	A．仕事の進行に関する事項で，上司の方から確認されることが多い。 B．仕事の進行に関する事項では自ら進んで上司に報告・連絡・相談をするようにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである

18	A．どうしても解決策が見出せない場合，周囲に相談するようにしている。 B．どうしても解決策が見出せない場合でも，できる限り自身で解決することを優先している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
19	A．上司からの指示やアドバイスにはあれこれと余計な判断をすることなく，すぐに従うようにしている。 B．上司からの指示やアドバイスであってもそのまま鵜呑みにすることなく，一旦自分で確認するようにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
20	A．自分で解決できる微細なミスや問題は上司に報告しないことがある。 B．どんな小さなミスや問題でも必ず上司に報告する。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
21	A．体調管理には常に万全を期しており体調を崩すことは少ない。 B．体調管理を怠って体調を崩したり，休んだりすることがよくある。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
22	A．自分の会社の経営理念，ビジョンを理解し実践している。 B．自分の会社の経営理念，ビジョンについて充分に理解できていない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
23	ここからは，あなたの「営業の仕事における『知識・情報（セールスナレッジ)』」についてお尋ねします。 A．話題となっている政治経済ニュースを十分知っている。 B．話題となっている政治経済ニュースをあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
24	A．経理・財務に関する知識をもっている。 B．経理・財務に関する知識をあまりもっていない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
25	A．自社の商品・サービスの特色・特徴を十分知っている。 B．自社の商品・サービスの特色・特徴をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
26	A．自社の商品・サービスと競合との比較分析は十分出来ている。 B．自社の商品・サービスと競合との比較分析はさほど出来ていない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
27	A．自社の商品・サービスの顧客の「活用成功事例」とその要因を十分知っている。 B．自社の商品・サービスの顧客の「活用成功事例」とその要因をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
28	A．自社の商品・サービスの最新の売れ行き状況を十分知っている。 B．自社の商品・サービスの最新の売れ行き状況をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
29	A．自社の商品・サービスの納期や保証，返品や返金などの諸条件に関する情報を十分知っている。 B．自社の商品・サービスの納期や保証，返品や返金などの諸条件に関する情報をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
30	A．自社の商品・サービスのアフターフォロー体制，更新やメンテナンスに関する情報を十分知っている。 B．自社の商品・サービスのアフターフォロー体制，更新やメンテナンスに関する情報をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
31	A．問合せ・クレームに関する自分の対応責任範囲と，それ以外の受付窓口に関する情報を十分知っている。 B．問合せ・クレームに関する自分の対応責任範囲と，それ以外の受付窓口に関する情報をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
32	A．顧客の事業価値を十分知っている。 B．顧客の事業価値をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
33	A．顧客の主要顧客，主要株主を十分知っている。 B．顧客の主要顧客，主要株主をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである

34	A．顧客の沿革や歴史を十分知っている。 B．顧客の沿革や歴史をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
35	A．顧客の競合を十分知っている。 B．顧客の競合をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
36	A．顧客の組織構成，人員構成，役員構成を十分知っている。 B．顧客の組織構成，人員構成，役員構成をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
37	A．顧客の商品やサービスに関しての特徴，強み・弱みを十分知っている。 B．顧客の商品やサービスに関しての特徴，強み・弱みをあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
38	A．自身にとっての顧客のキーパーソン（決裁者）を十分知っている。 B．自身にとっての顧客のキーパーソン（決裁者）をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
39	A．顧客にとっての優先順位の高い経営課題を十分知っている。 B．顧客にとっての優先順位の高い経営課題をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
40	A．顧客の会社理念，ビジョンを十分知っている。 B．顧客の会社理念，ビジョンをあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
41	A．顧客の組織風土，その風土醸成の経緯を十分知っている。 B．顧客の組織風土，その風土醸成の経緯をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
42	A．顧客と自社との取引きのこれまでの経緯（商品・売上の変遷，人的な関係性など）を十分知っている。 B．顧客と自社との取引きのこれまでの経緯（商品・売上の変遷，人的な関係性など）をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
43	A．顧客と取引きを行う上での諸条件（支払方法・期限など）を十分知っている。 B．顧客と取引きを行う上での諸条件（支払方法・期限など）をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
44	A．競合が取扱う商品・サービスの最新の売れ行き状況を十分知っている。 B．競合が取扱う商品・サービスの最新の売れ行き状況をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
45	A．競合が取扱う商品・サービスのアフターフォロー体制，更新やメンテナンスを十分知っている。 B．競合が取扱う商品・サービスのアフターフォロー体制，更新やメンテナンスをあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
46	A．競合の事業内容を十分知っている。 B．競合の事業内容をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
47	A．競合の主要顧客，主要株主を十分知っている。 B．競合の主要顧客，主要株主をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
48	A．競合の商品やサービスに関しての特徴，強み・弱みを十分知っている。 B．競合の商品やサービスに関しての特徴，強み・弱みをあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
49	A．取引き先の倒産リスクを判断する上での与信管理知識を十分もっている。 B．取引き先の倒産リスクを判断する上での与信管理知識をあまりもっていない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
50	A．顧客から得られた情報の扱い方を十分知っている。 B．顧客から得られた情報の扱い方をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである

51	A．自社の契約書の記載方法を十分知っている。 B．自社の契約書の記載方法をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
52	A．受注から納品までに関わる全ての工程の仕組みを十分知っている。 B．受注から納品までに関わる全ての工程の仕組みをあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
53	A．クレームやアクシデントが発生した場合の報告先（および対処のし方）を十分知っている。 B．クレームやアクシデントが発生した場合の報告先（および対処のし方）をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
54	ここからは，あなたの「営業の仕事における『業務プロセス・手法(セールススキル)』」についてお尋ねします。 A．新規アプローチのリストアップの質にこだわっている。 B．新規アプローチのリストアップは量が優先である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
55	A．アプローチ先リストは常に豊富に持ち合わせている。 B．アプローチ先リストは行ける範囲の数ぎりぎりである。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
56	A．アプローチ先のリストアップには自分なりの工夫をしている。 B．アプローチ先のリストは会社から提供されたものを活用している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
57	A．お客様の情報について，ホームページ以外にもいくつかの手段を用いて入手している。 B．お客様の情報収集の手段としては通常，ホームページのみを活用している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
58	A．お客様が上場企業の場合は会社四季報を見る等，他に比べて入念な準備をしている。 B．お客様が上場企業であっても他のお客様の準備とは特に変えることはなく，スピードを優先している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
59	A．アプローチの際，必ず先方の課題に対しての仮説をもって臨んでいる。 B．アプローチの際，先方の課題の仮説などの先入観をもたず臨んでいる。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
60	A．引継ぎのお客様に関しては，まず，充分な情報を前任担当者から入手してから訪問している。 B．引継ぎのお客様に関しては，まず訪問して，自分の目・耳で情報収集するようにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
61	A．重要だと思う商談には先輩・上司の同行を要請する。 B．重要な商談でもできるだけ独りで対応するように心掛けている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
62	A．電話や飛込み訪問でのアプローチには，いくつかのスクリプト（台本）を用意し，状況に応じて使い分けている。 B．電話や飛込み訪問でのアプローチには，一つのスクリプト（台本）をこだわって使っている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
63	A．訪問でのアプローチの際，お客様との会話を成立させるために興味深い汎用事例や資料を持って臨んでいる。 B．訪問でのアプローチの際，お客様との会話を成立させるには回りくどい資料よりも提案が一番である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
64	A．資料やツールは自ら工夫を凝らし日々改善を行っている。 B．資料やツールは会社が用意している汎用のものを有効に活用している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
65	A．電話や飛込み訪問でのアプローチに関して，社内でロールプレイングなどの練習を怠らない。 B．電話や飛込み訪問でのアプローチに関してのスキルアップは，実践が一番である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである

66	A．商談の機会を作る手段として，電話や飛込み訪問以外にもいくつかのアプローチ方法を持ち合わせている。 B．商談の機会を作る手段として，電話と飛び込み訪問が最も有効であると考え，こだわって実践している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
67	A．第一印象は極めて大事だ，という認識を持っている。 B．第一印象よりも，提案内容そのものが重要である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
68	A．商談の組立てイメージよりもその場その場の対応力が大切である。 B．事前の組立てイメージに従って商談を進めていくことが大切である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
69	A．商談の冒頭に商談の目的をしっかり伝えている。 B．商談の冒頭はアイスブレーキング（世間話）に時間を割いている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
70	A．お客様の購買への気持ちの変化を確認しながら商談を組み立てている。 B．自分のリズムとペースを大事にしながら商談を組み立てている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
71	A．自社商品やサービスへのお客様からの質問には，その場で正確に答えることができるように心掛けている。 B．自社商品やサービスへのお客様からの質問にその場で答えられずに，持ち帰って後で答えることも多い。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
72	A．商品・サービスの説明をする資料として，一見して分かるような図表を用いるようにしている。 B．商品・サービスの説明のために丁寧に文章や言葉を用い，特に図表を準備することはない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
73	A．訪問前に準備した質問や課題の仮説を投げ掛け，本質的な課題を引出そうと努めている。 B．本質的な課題は先入観を持たずに直接確認するようにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
74	A．商談においては，説得力のあるトーク力が最も重要である。 B．商談においては，相手の言葉を引出すヒアリング力が最も重要である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
75	A．お客様の本質的な課題とその解決のための自社のサービスによる接点を見出すことを目的に商談を進めている。 B．自社のサービスの可能性を最大限に理解してもらうことを目的に商談を進めている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
76	A．商談の中で少しでも可能性が感じられたら，すぐにその場で結論を迫るようにしている。 B．商談の中で可能性を感じたとしてもその場で性急に結論を迫ることは避け，次回に持ち越すようにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
77	A．お客様から出る「No」や否定の言葉は表面的な断り文句ととらえ，簡単には鵜呑みにしない。 B．お客様から「ニーズ無し」と言われればやむを得ないと考え，あまり食い下がることはしない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
78	A．短時間でもある程度時間があれば，自社の商品・サービスの説明を言い切る自信がある。 B．自社商品・サービスの説明と理解には，2～3回の訪問が必要である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
79	A．商談中は，自分が話すことよりもお客様が聞きたいこと，話したいことを常に意識している。 B．商談中は，説明を丁寧に行ったり，次の話につながる話題をこちらから提供することを意識している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
80	A．商談中は沈黙に入らないよう話を盛り上げることに努めている。 B．商談中に黙って考え込むような時間も重要であると考えている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
81	A．お客様から頂いた宿題には，タイミングを逃すことがないようできる限り速く答えることを心掛けている。 B．お客様から頂いた宿題には，拙速に陥ることがないよう充分に内容を吟味することを心掛けている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである

82	A．商談後の報告・連絡・相談は，上司と顔を合わせたタイミングで行うようにしている。 B．商談後の報告・連絡・相談は，上司がいない場合でもメール等で毎日欠かさず行っている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
83	A．商談の進展が見られない場合は上司や関連部署に相談するようにしている。 B．商談の進展が見られない場合は特に誰かに相談することなく，いったん自分の中で保留する。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
84	A．いただいた名刺はお客様の情報とともに，すぐに整理・記録するようにしている。 B．いただいた名刺はしまい込まずに，いつでもすぐに見ることのできる状態にしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
85	A．受注後のお客様フォローも営業の重要な役割の一つであると認識している。 B．営業の役割は受注活動であり，受注後のフォローは他のセクションの役割である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
86	A．納品やサービスを開始している時のお客様の満足度を大事だと認識し，自分自身で確認するようにしている。 B．納品やサービスを開始している時のお客様対応や満足度の確認は，専門セクションに任せている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
87	A．受注した後はしばらくは訪問しないことが多い。 B．受注した後もできる限り継続して訪問している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
88	A．営業の仕事はお客様からの入金確認までが責任範囲である。 B．営業の仕事は商品・サービスの納品までが責任範囲である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
89	A．最終的な業績結果を出すために，プロセスごとの下位目標を明確に定めている。 B．最終的な業績結果を出すためのプロセスについて指導を受けるが，特に「プロセス目標」は定めていない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
90	A．業績を出していくためのプロセスをさかのぼり，「プロセス目標」を定めることの意味は大きい。 B．商談は個別性が高いので，「プロセス目標」を設定してもあまり意味がない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
91	A．「プロセス目標」については，状況に応じて適宜修正するようにしている。 B．一旦決めた「プロセス目標」は，途中での変更はしないようにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
92	A．営業目標の達成に向けて，「プランニング・実行・修正・再実行」というサイクルを自ずと実行している。 B．「プランニング・実行・修正・再実行」というサイクルが，営業目標の達成に向けて重要であるとは思わない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである

経営経理研究　第112号
2018年3月　pp. 285-300

〈論　文〉

マーケティング・マネジメントの構造とマーケティング課題の戦略性

田　嶋　規　雄

要　約

本稿ではマーケティング課題の認識に注目し，これをマーケティング・マネジメントの出発点として位置づけることの重要性をまず主張した。いかなるマーケティング課題が認識されるのかによって，その後に続くSTPは異なり，その結果として策定されるマーケティング・ミックスの構成や資源配分も異なってくる。したがって，マーケティング課題の認識は，非常に戦略的な意思決定であり，特に慎重な吟味が必要となる。次に注目したのが，認識されるマーケティング課題の戦略的階層性である。マーケティング課題を戦略性の程度において，「企業・事業レベル」「STPレベル」「マーケティング・ミックス・レベル」の3階層に分類した上で，この階層を規定するものとして，「認識される消費者行動の集計水準」と「マーケティング資源の統制可能性」の2つの要因を抽出した。そして最後に，これら2つの要因の相互作用によって，マーケティング意思決定者には，注目する環境変化が同じでも戦略的に異なるいくつかのマーケティング課題が認識されうることを示唆した。

はじめに

本稿の基本的な問いは，マーケティング戦略策定のプロセスはどこから始まるのか，ということである。数あるマーケティングのテキストをめくれば，マーケティング戦略の策定に当たってまず検討されるのが，環境分析，マーケティング・リサーチ，マーケティング目標の設定といった記述であることがわかる。このような記述やその内容は決して間違いではない。しかし，特に環境分析やマーケティング・リサーチといったプロセスはあくまで「作業」手順としての記述であり，その作業の結果，何を決めるのかということが必ずしも明確にはなっていない。本稿ではまずこの点に注目し，戦略的なプロセスとしてのマーケティング・マネジメントをいかなるプロセスに従って進めていくべきか，特にその出発点をいかに捉えるべきかという問題意識の下，議論を進めていく。

本稿で提起するもう一つの問いは，マーケティング戦略策定のプロセスは誰が行うのか，ということである。マーケティングのテキストでは，様々なマーケティング意思決定に関して言及しているものの，各マーケティング意思決定が誰によるものなのかが必ずしも明確には区別されていない。マーケティングの意思決定を行う者は，現場の営業担当者や宣伝担当者，ブランド・マネジャー，事業部長，トップマネジメントなど様々である。各々が統制可能なマーケティング資源の下でマーケティング意思決定を行うが，各々が見ている環境変化は同じでも，統制可能なマーケ

ティング資源が異なれば，下されるマーケティング意思決定も異なる。例えば，新チャネルの登場により，あるブランドでチャネル間コンフリクトが予見される場合，そのブランドの担当マネジャーであれば，多少のスペック変更などで対応しようと考えるかもしれないが，事業部長であれば，新ブランドの立ち上げによって対応しようとするかもしれない。どちらがベターなのかは一概には決められないし，さらにトップマネジメントであれば別の対応を考慮するかもしれない。そこで本稿では，このように一つの環境に対して異なるいくつかのマーケティング対応が存在することに注目し，それらがいかに導出されるのか，そのプロセスを検討していく。

1. 問題の所在 ──「マーケティング課題の認識」の重要性──

19 世紀末から 20 世初頭のアメリカにおいて誕生したマーケティング[1]は，製造業者が流通や市場に介入するという新たな展開に端を発し，その後，製品差別化・市場細分化（Smith［1955］），4 P（McCarthy［1960］），マーケティング・ミックス（Borden［1964］），ポジショニング（Trout［1969］, Ries & Trout［1981］）など，様々な概念が登場し，1967 年の第 1 版から始まる Kotler による一連の教科書の出版などにより体系化の試みがされてきた。マーケティングの体系の中で，企業がマーケティングを遂行する際の中心的な枠組みがマーケティング・マネジメントである。マーケティング・マネジメントとは，「内的に整合がとれているとともに，外部環境とも整合的なマーケティング・ミックスを実現するためのマネジメント」（石井・栗木・嶋口・余田［2004］, p. 31）と定義され，4 P として整理されるマーケティング諸手段間の整合性（内的一貫性）と，ターゲットを含む外部環境とマーケティング・ミックスとの整合性（外的一貫性）を図る一連の活動として捉えられる。そして，このマーケティング・マネジメントの計画段階[2]におけるフローに関する記述は，テキスト間に若干の違いはあるものの，概ね「マーケティング目標の設定」→「STP（セグメンテーション，ターゲット設定，ポジショニング）の決定」→「マーケティング・ミックスの策定」や，「環境分析」→「STP の決定」→「マーケティング・ミックスの策定」のように示される。

本研究で注目したい点は，このフローの最初の段階である。2 段階目以降の「STP の決定」→「マーケティング・ミックスの策定」のフローに関しては，ほぼ全てのテキストにおいて共通認識が得られているものの，「STP の決定」に先立つ，マーケティング・マネジメントの最初の段階は，テキストによって環境分析であったり，マーケティング・リサーチであったり，そしてマーケティング目標であったりと，その記述は様々である。「マーケティング・ミックスの策定」が「STP の決定」に規定されるというフローについて議論の余地はあまりないであろう[3]。当然のことであるが，マーケティング諸手段としての 4 P が効果を発揮するためには，特定の消費者層との適合を考慮して実行される必要があるため，理念上はターゲットが決定されていないことにはマーケティング・ミックスの策定はありえないし，ポジショニングとしての競争関係の考慮なしには，各マーケティング諸手段における，競合品と比較した訴求点の決定もままならい。

一方で，STP を規定するマーケティング・マネジメントの最初の段階についてはもう少し慎重な議論が必要である。堀越［2014］によれば，ミクロ・マーケティング研究の早い段階[4]で 4 P に先立つ計画の戦略性とその重要性が指摘され，第 2 次世界大戦前のマーケティング研究においては，4 P の実施，4 P の統合的計画，市場分析という 3 つの層の区分のうち，後 2 者はより戦略的

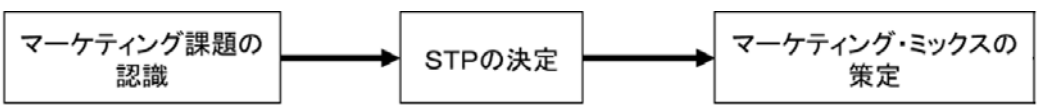
領域として考察されていたという（前掲書 pp. 7-8）。さらに，1980 年以降に経営戦略論で展開された競争戦略研究の影響を受けながら，1990 年代以降は，市場分析と競争分析，そしてその戦略的対応は，マーケティング研究における戦略的領域であるとして「STP」と呼ばれるようになった（前掲書 p. 8）。マーケティング・マネジメントのフローにおいて，マーケティング・ミックスの策定が戦術的問題であるのに対して，STP 以前の段階は，戦術的問題を成功させるための戦略的段階として区別できるのである。STP が戦略的段階であるならば，それに先立つ段階，すなわち STP を規定する段階は，より戦略的な段階として捉えられるべきである。

マーケティング・マネジメントの従来のフローで識別されてきた「環境分析」は，最初の「作業」段階の記述としては妥当であるが，STP に先立って考慮されるべき戦略的段階の記述としては不十分である。すなわち戦略としての STP を規定するのは「分析」という作業ではなく，分析から導き出される「何か」であると考える。

一方，「マーケティング目標」という記述に関しては，「設定されたマーケティング目標を達成するためにはいかなる STP が決定されるべきか」という意味で，「マーケティング目標→ STP」という規定関係を表した記述は妥当なものとして考えることもできる。マーケティング目標が市場シェアなのか，利益なのか，ブランド認知の向上なのかによって，求められる製品の品質やプロモーションの内容は異なってくるからである，しかし，「環境分析」から「マーケティング目標」が導かれるためには，その目標が設定された経緯があるはずであり，その段階を区別して明確に記述しないことには，マーケティング目標，ひいては STP は決定されえない。例えば，市場シェアをマーケティング目標とする場合には，環境分析の結果，競争が強く意識され，「競争への対応」という課題認識が存在するはずであり，この課題認識があってこそ市場シェアを拡大するためのターゲット設定やポジショニング，そしてマーケティング・ミックスが策定されるのである。

そこで本稿では，マーケティング・マネジメントの最初の段階として，環境分析から導かれ，かつ STP を規定するものとしての「課題認識」が重要であると考え，この段階を「マーケティング課題の認識」と呼ぶのと同時に，マーケティング・マネジメントのフローというよりはむしろ構造として図表 1 のように 3 段階で捉えるものとする。この構造に従えば，環境分析を踏まえてマーケティング課題が認識され，次にこの課題を解決するための戦略としての STP が決定され，さらに STP を実現するための戦術としてのマーケティング・ミックスが策定される。これは単なる作業手順の順序の問題ではなく，戦略的重要性の順序の問題として捉えるべきであり，「マーケティング課題の認識」は，その後「STP の決定」と「マーケティング・ミックスの策定」を規定するものとして，より一層の重要性をもって慎重に検討されなければならない。すなわち認識されたマーケティング課題が異なれば，決定される STP も異なり，その結果，マーケティング・ミックスも異なる。マーケティング課題を起点とした一貫性が考慮されることが，そのマーケティング戦略の成功の可能性を高めると考えることができる。

図表 1　マーケティング・マネジメントの構造



2. マーケティング課題をどのように捉えるか

⑴ マーケティング課題とは

前節ではマーケティング・マネジメントのフローにおける最初の段階として「マーケティン課題の認識」を位置づける重要性を強調してきたが，では，「マーケティング課題」とはいかなるものとして捉えればよいのであろうか。前節で述べたように，基本的には環境分析と STP をつなぐものとして「マーケティング課題」を捉える必要があるが，本節ではこの点についての深堀りを行う。

マーケティングがその隣接領域である経営学と分ける大きな特徴は，経営学が本質的に組織内活動に焦点を当てているのに対して，マーケティングは企業を取り巻く外部環境への対応活動に焦点を当てているという点である。この点を踏まえれば，マーケティングにおける活動は，その活動において利用可能な資源（以下，マーケティング資源[5]と呼ぶ）と外部環境との適合行動として捉えることができる。マーケティング資源と外部環境との適合をマーケティング活動の目標として考えるのであれば，その適合の必要性を認識する段階が「マーケティング課題」である。従って，マーケティング課題が認識されると想定されるのは，マーケティング資源と外部環境との適合を新たに目指す場合や，既存の適合状態が崩れた場合，崩れると予見した場合，そして現在の適合状態よりもベターな適合状態への移行を模索する場合などが考えられる。例えば，シニア層の拡大など，有望な顧客層の出現・拡大という外部環境の変化に対して新たな適合状態を達成すべく新たにマーケティング資源を再構成したりする場合や，ターゲットとしていた消費者の好みの変化など何らかの理由で外部環境の変化が生じ，従来のマーケティング・ミックスの効果が低下することによって，従来の適合状態が崩れたりする場合にマーケティング課題は認識される。また，技術革新によって利用可能なマーケティング資源に変化が生まれ，この新たなマーケティング資源と外部環境とのより良い適合関係を模索したりする場合にもマーケティング課題は認識される。外部環境とマーケティング資源との適合は，主として市場とマーケティング資源との適合関係を想定するが，外部環境には，最終消費者だけではなく，競争環境や流通環境も含まれ，競争環境や流通環境の変化もまた，新たな適合関係を模索するきっかけとなる。

⑵ マーケティング課題の階層性

マーケティング課題を「外部環境とマーケティング資源との新たな適合状態の模索」として捉えるのであれば，次に検討すべきは，マーケティング課題のタイプである。本稿では，新たな適合関係の構築が戦略的かどうかという点に注目し，マーケティング課題が戦略的な階層性によってタイプ分けできるものとして捉えていく。戦略的という言葉は相対的なものであるが，第１節で述べたように，マーケティング・ミックスに関わる適合関係の模索が「戦術的」であるのに対して，STP の決定や，事業部レベル，企業全体に関わる適合関係を模索する場合には「戦略的」なものになると考えることができる。例えば，ターゲットは変えずに価格の変更のみを実施することによって新たな適合関係を模索する場合には「戦術的」なマーケティング課題になるであろうし，価格の変更だけでなくターゲットの変更まで伴うような適合関係を模索したり，新たな事業部を新設したりす

る場合には，より「戦略的」なマーケティング課題になるであろう。マーケティングに携わる実務者はルーティーンで対応できるような日常的なマーケティング課題を認識する一方で，より長期的，戦略的な視点からのマーケティング課題も認識しているだろう。特にマーケティング意思決定が事業部レベル，さらに全社レベルで行われる場合には，マーケティング課題はより戦略的なものになる。なぜならば，意思決定の階層が上がれば，統制可能な資源が多様で大きなものになるため，より長期的な判断が必要になるからである。そこで本稿ではマーケティング課題をその戦略性の程度によって三つの階層から捉えることを提案する。三層に分ける理由と意義については次節で詳述するが，マーケティング意思決定者の階層と彼らが依拠する市場（消費者行動）の集計水準の程度の違いが，認識するマーケティング課題の戦略性に影響を与えるものとする。

まず，戦略性の低い，すなわち，より「戦術的な」マーケティング課題を「STP の変更を伴わずにマーケティング・ミックスのみの変更によって，外部環境とマーケティング資源との再適合を図ろうとするもの」として捉え，「マーケティング・ミックス・レベルのマーケティング課題」と呼ぶこととする。この層のマーケティング課題は，新たなターゲットの設定とポジショニングの決定は行わず，既存のマーケティング・ミックスのみに対して何らかの変更を加えようとするものである。例えば，競合企業の値下げ攻勢に対して短期的な利益を犠牲にして値下げのみを行う場合や，短期的な利益の犠牲は考慮せずに広告費の削減など他のマーケティング手段の変更によって値下げ分に充当する場合が想定される。この階層のマーケティング課題には，前者のように，特定のマーケティング手段のみの資源投入量の変更によるものもあれば，後者のように，マーケティング手段間で資源が再配分されるものもある。このようにして，競合企業のブランドにスイッチしそうな既存のターゲット顧客をつなぎとめるという形で外部環境とマーケティング資源との再適合を図るのである。

次に，前述の「マーケティング・ミックス・レベルのマーケティング課題」と比べて，より戦略的なマーケティング課題として，「STP の変更によって，外部環境とマーケティング資源との適合を図ろうとするもの」に注目し，これを「STP レベルのマーケティング課題」と呼ぶこととする。この層のマーケティング課題は，単なるマーケティング・ミックスの変更に留まらず，新たな STP の決定または変更を考慮することによって，より長期的な視点からマーケティング・ミックスの外的一貫性や内的一貫性を確保するため，戦略的である。例えば，顧客の多様化という外部環境の変化に対しては，市場細分化の促進が考慮され，より細部化されたセグメントに対するマーケティング・ミックスを新たに考慮することによって，マーケティング資源との適合が模索されるであろう。また，新たな小売業態が登場した場合には，新たなチャネルとなりうるこの小売業態を買い物場所として選好する消費者をターゲットにしたマーケティング・ミックスを再構築することによる環境適合が志向されるであろう。さらには新たな競合の登場に対して差別化もしくは同質化を行う場合には，ポジショニングの変更とそれに伴うマーケティング・ミックスの変更による環境適合が志向されるであろう。このように，この層のマーケティング課題は，ターゲットの変更のみならずマーケティング・ミックスのダイナミックな変更を伴う可能性があるため，より戦略的見地から慎重に吟味されるはずである。

最後に，前述した 2 つのマーケティング課題よりもさらに戦略的なマーケティング課題として，「企業レベルまたは事業部レベルのマーケティング課題」に注目する。トップマネジメントや事業

部長が行うような，より戦略的なマーケティングの意思決定については，マーケティング研究においても古くから議論されてきており，製品レベルやブランドレベルのマーケティングとは区別され，「マネジリアル・マーケティング」，「戦略的マーケティング」，「戦略市場計画」として呼ばれてきた。Kelly and Lazer［1958］によって提唱された「マネジリアル・マーケティング」は，戦後のアメリカにおいて，技術革新を中核とした画期的な新製品開発競争が事業の多角化として展開された企業行動の中で生まれることになる。森下［1959］によれば，技術革新を中核とした新製品開発競争を貫徹するためには，その巨額の投資に見合った長期的に安定した市場の見通しと維持が大前提であり，この見通しと維持のもとに企業全体が活動しなければならず，機能的な諸機能を統合するより上位の職能としてマーケティングが新たに見直されるようになった（p. 11）。このように，マーケティングには，巨額の投資と関連し，より長期的な視点から，上位の職能として検討される側面もあり，その意味において，この層のマーケティング課題は戦略的である。その後，マネジリアル・マーケティングは経営戦略論の成果を取り入れながら「戦略市場計画」や「戦略的マーケティング」へと発展していく。その中で扱われるのは，Ansoff［1965］の製品・市場マトリクスに代表される事業の多角化の問題，SWOT 分析による事業戦略に先立つ内部（SW）外部（OT）分析に関わる問題，ボストン・コンサルティング・グループによって開発されたプロダクト・ポートフォリオ（アベグレン：BCG 編［1977］）による事業間の資源配分の問題，Abell and Hammond［1979］による事業の定義や戦略ドメインの決定に関わる問題，Poter［1980］の 5 Forces，3 つの基本戦略，そして戦略グループと移動障壁による事業レベルの競争戦略の問題などである。この「企業レベルまたは事業部レベルのマーケティング課題」では，外部環境の変化に対して，事業の再定義，新規事業の開発，事業間でのダイナミックな資源配分といったレベルでのマーケティング課題が抽出される。

以上の 3 つの戦略的階層で区別できるマーケティング課題を，前節で示した図表 1 に組み入れると，図表 2 のように整理することができる。

図表 2　マーケティング課題の階層性とマーケティング・マネジメントのフロー

マーケティング課題が戦略的な階層性によって区別されることは，特段目新しいことではなく，戦略的な課題が戦術的な課題を順に規定していくという関係はごく自然なフローである。ただ，本稿で特に主張したいことは，これらの 3 つのマーケティング課題が規定関係としてだけではなく，状況によって「代替的に」考慮されうるという点である。すなわち，特定の環境変化に対して一意的にマーケティング課題が抽出されるわけではなく，同じ環境変化に対しても，より戦術的な「マーケティング・ミックス・レベルのマーケティング課題」が認識されることもあれば，より戦略的な「企業レベルまたは事業部レベルのマーケティング課題」が認識されることもある。その結

果，戦略的に異なる階層で認識されたマーケティング課題間での選択問題が存在することになる。そこで次節では，戦略的に異なる階層で認識されるマーケティング課題がいかなる要因によって規定されるのかを検討していく。

3. マーケティング課題の認識プロセス

マーケティング課題が「代替的に」考慮されうるとはいかなることなのか。繰り返しになるが，マーケティング課題とは，「外部環境とマーケティング資源との新たな適合の模索」であることから，いかなるマーケティング課題が導出されるのかは，外部環境をいかに認識し，そしていかなるマーケティング資源を適合するのかによって異なる。従って，マーケティング課題が認識される経緯については，適合すべき外部環境をいかに認識するかという問題と，適合すべきマーケティング資源をいかに捉えるかという問題の２つについて検討する必要がある。

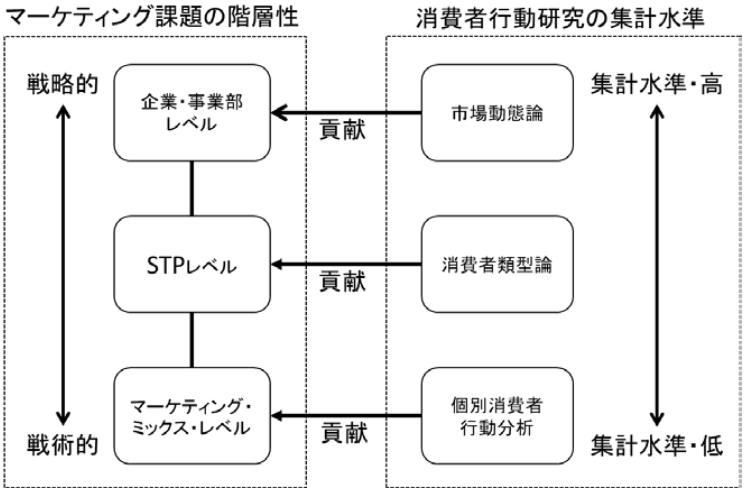
⑴ 外部環境の認識

マーケティングに関わる外部環境は，前節でも記述したように，主として顧客としての市場環境，競争環境，そして流通環境から構成される。その他にも PEST 分析として識別されているように，政治的環境，経済的環境，社会的環境，技術的環境などを考慮する必要があるが，最終的には全ての環境が顧客の行動にいかなる影響を与えるのかを考慮しなくてはならない。例えば，競争環境の変化は顧客にとっての選択肢の変化を意味し，流通環境の変化は顧客にとっての買い物場所の変化を意味するため，基本的には多くの環境変化は消費者行動の変化として解釈することが可能である。したがって，外部環境としての消費者行動に対する認識の仕方がマーケティング課題の認識を規定する重要な要因となりうる。

では，マーケティング課題の認識，とりわけその戦略的階層性に影響を与える消費者行動の認識の仕方はいかなるものなのか。この点に関して田嶋（2017）は，図表３に示されるように，消費者行動研究の集計水準の程度がマーケティング課題の階層性に影響を与えると主張した。

図表３の左側に示されるのは，前節で説明した３つの階層のマーケティング課題であり，その各階層のマーケティング課題に貢献するのが，右側に示される，集計水準の程度によって分類された消費者行動研究の各タイプである。まず，下層の「マーケティング・ミックス・レベルのマーケティング課題」に貢献しうるのが「個別消費者行動分析」と呼ばれる認識のタイプである。「個別消費者行動分析」とは，一人の消費者の心理や行動プロセスを認識対象とするものであり，主としてマーケティング諸手段として消費者にインプットされる外部情報を消費者がどのように処理し，そしてアウトプットしていかなる反応を示すのかを分析するものである。消費者行動研究における主要研究テーマは Howard-Sheth モデル，Bettman モデルや消費者情報処理モデルに代表される消費者のブランド選択行動モデル，消費者関与，消費者知識といった個人差を説明する構成概念に関する研究などもこの分類に入る。このようなミクロ的消費者行動に対する認識方法が，相対的にマーケティング・ミックスへの有用性が高い。例えば，広告や価格変動への反応モデルなど，各マーケティング手段に対して個々の消費者がどのような反応を示すのかを事前に見通しを立てておくことができれば，効果的なマーケティング手段を策定することができる。

図表３　マーケティング課題の階層性と消費者行動研究の集計水準



田嶋［2016］を加筆修正

次に，中層の「STP レベルのマーケティング課題」に貢献しうるのが，「消費者類型論」と呼ばれる認識のタイプである。「消費者類型論」とは，消費者間・消費者内の異質性と消費者の分類に焦点を当てたものであり，マーケティング諸手段に対して同質的な反応を示す消費者のグループをいかに切り取るかという点において，前述の「個別消費者行動分析」より集計水準が高くなる。この集計水準における消費者行動研究としては，商品分類研究[6]，市場細分化研究[7]，Assael（1987）による消費者類型[8]，精緻化見込みモデル[9] などが代表的である。市場細分化は消費者ニーズの異質性に注目するものであるが，どの程度の異質性に対応するのかは，マーケティング手段に対する反応の同質性が重要となる。必ずしも消費者の異質性に基づいて際限なく細分化すればよいとわけではなく，ニーズが異なる消費者であっても，特定のマーケティング手段に対して同質的な反応を示すのであれば，同じセグメントとして分類して良いはずである。したがって，市場細分化においては，ニーズの異質性による分類は大前提として，マーケティング諸手段に対する反応の同質性を考慮した「消費者類型論」が，この「STP レベルのマーケティング課題」の認識に大きな役割を果たすであろう。

最後に，「企業・事業部レベルのマーケティング課題」に貢献しうる消費者行動研究が「市場動態論」と呼ばれる認識のタイプである。「市場動態論」は，様々な消費者群が統合されてより大きな市場を形成していく動態的なプロセス[10] に焦点を当てたものであり，類型化された消費者群をいかに連結するかという点で，前述の「消費者類型論」よりも集計水準はさらに高くなる。代表的な研究事例は Rogers の普及理論である。普及理論は，その名の通り，主たる関心の対象が「普及」というマクロ的現象であるため，本質的に分析対象の集計水準は高い。Rogers は，採用者カテゴリーと呼ばれる，５つに類型化された消費者群の段階的な蓄積によって新製品の普及，すなわち特定の製品カテゴリーの市場形成の仕組みを論じ，特に，ある新製品の市場が立ち上がるか否かについては，初期少数採用者と呼ばれる消費者群が採用するか否かと，彼らが他の消費者に影響を与えるか否かに大きく関わっていることを示唆した。「企業・事業部レベルのマーケティング課題」は

第2節でも論じたように，製品・ブランドレベルとは異なり，より上位の企業全体または事業部レベルでマーケティング課題が認識される。必然的にその課題の認識にあたっては，製品・ブランドを単位としたSTPレベルやマーケティング・ミックス・レベルの課題認識とは異なり，より長期的な視点が必要となり，そのための市場に対する認識も，マクロ的で長期的な変動を見据えたものになる。例えば，Ansoffの製品・市場マトリクスで示されるような新規事業の立ち上げを検討する際には，その事業を安定的に成長させていくための長期的な見通しを事前に立てておくことが必要であり，消費者行動に対する認識の仕方もより長期的でマクロ的になるはずである。市場全体が拡大傾向にあるのか，成熟化傾向にあるのか，縮小傾向にあるのか，それとも市場内の消費者の構成に何かしらの変化が生じているのか，既存製品に対する意味づけが変化しているのかなど，市場の動態を認識することが「企業・事業部レベルのマーケティング課題」の認識に大きな役割を果たすと考えることができる。

⑵ マーケティング資源の統制可能性

前項では，マーケティング課題の認識に対して外部環境である消費者行動をどのような集計水準で認識するかが大きな影響を与えうることを論じてきたが，もう一つ考慮しなければならない点が，マーケティング課題を認識する者が誰なのかということである。先述したように，マーケティング課題は様々であり，各マーケティング手段の管理者だけでなく，各マーケティング手段を統括する立場にある者（ブランド・マネジャーなど），事業部長，マーケティング担当役員（CMO），トップマネジメントなどがそれぞれの地位に応じて日々直面するものである。宣伝担当者など各マーケティング手段の管理者はその部門ごとの最適を図ろうとするマーケティング課題を認識するであろうし，トップマネジメントに近づくほど全社的な最適を図ろうとするマーケティング課題を認識するであろう。一方で，マーケティング課題の認識者たるマーケティング意思決定者の課題認識はその地位に大きく依存し，自らが管理する部門を越えたマーケティング課題の認識に至ることはあまりないであろう。例えば，広告を管理する部門長は，広告による消費者の認知度向上が関心の中心となるため，メディア環境の変化に対しては，他の代替的なメディアではなく，広告の中での媒体間の資源配分の変更によって適合しようとするマーケティング課題を認識するであろう。また，ブランド・マネジャーは担当ブランドの売上向上が関心の中心となるため，例えば新たなチャネルの出現という外部環境の変化に対しては，担当ブランドでの対応を試み，チャネル間のコンフリクトを回避すべく別ブランドでの対応という発想は出にくいであろう。

このように，マーケティング課題の認識に当たっては，マーケティング意思決定者の地位，すなわちその地位において彼らが統制可能なマーケティング資源に大きく依存することになる。各意思決定者がその地位を越えたマーケティング課題を認識できないという意味ではないが，最終的に下すマーケティング課題はその地位に応じた最適化を試みることになる。例えば，トップマネジメントであれば，事業部間の資源配分についてはかなりの程度において統制が可能であるため，新たな市場の創造が見込まれるのであれば，新規事業を立ち上げることで環境適合しようとするマーケティング課題の認識が可能であろうし，事業部長であれば，ブランド間の資源配分についてはある程度の資源配分の権限は与えられているため，新たなチャネルへの対応において，既存チャネルとのコンフリクトが予想されるのであれば，新ブランドの立ち上げによって環境適合しようとする

マーケティング課題を認識することができるであろう。

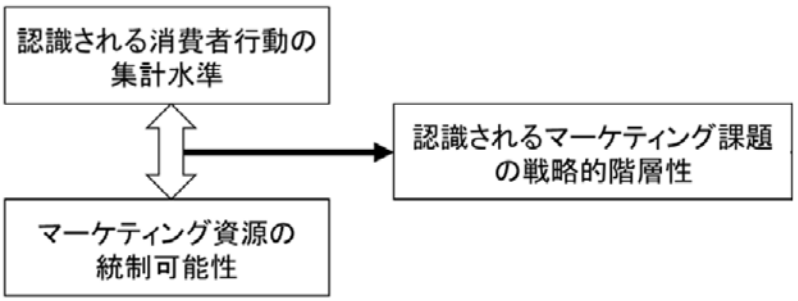
このようにマーケティング意思決定者にとって統制可能な資源が，彼らの思考の制約要因としてはたらき，その結果として，認識するマーケティング課題の階層性を規定すると考えることができる。したがって，マーケティング意思決定者の地位が高く，統制可能なマーケティング資源の種類も量も多い場合には，より戦略的なマーケティング課題を認識する傾向にあり，マーケティング意思決定者が現場に近いものになるほど，統制可能なマーケティング資源は限定的なものになり，結果としてより戦術的なマーケティング課題を認識することになる。

以上のことから，マーケティング課題の認識に当たっては，外部環境である消費者行動をいかなる集計水準で認識するのか，そして，いかなるマーケティング資源を統制可能なのかによって，マーケティング課題の階層性は異なってくる。そこで次に検討するのは，これら２つの要因がいかに相互作用しながらマーケティング課題に至るのかということである。

⑶ マーケティング課題の選択問題

マーケティング課題の認識に影響を与える２つの要因を識別したことによって本稿において主張したいことは，認識されるマーケティング課題の階層が必ずしも消費者行動研究の集計水準の程度，そして統制可能なマーケティング資源によって一意的に決まるのではなく，図表４のように，両者の相互作用の中で決まってくるということである。

図表４　マーケティング課題の認識に影響を与える要因



前項で説明したように，より上位の意思決定者（トップマネジメント）による，より集計水準の高い消費者行動（市場動態論）の変化への適合意向が，より階層の高いマーケティング課題，すなわち，「企業・事業部レベルのマーケティング課題」を導くであろうし，現場に近いマーケティング意思決定者による，より集計水準の低い消費者行動（個別消費者行動分析）の変化への適合意向が，「マーケティング・ミックス・レベルのマーケティング課題」を導くであろう。しかし，より上位の意思決定者が，より集計水準の低い消費者行動（個別消費者行動分析）の変化へも適合しようと試みる可能性もあり，そこから有意義なマーケティング課題を導くことも可能である。すなわち，消費者行動研究の集計水準とマーケティング意思決定者の地位の程度とのたすき掛けによって，より多様で意味あるマーケティング課題の導出を考慮することができるのである。たとえ同じ環境変化に直面していても，マーケティング意思決定者にとって統制可能なマーケティング資源が

異なれば，認識されるマーケティング課題は異なってくるのである。例えば，あるメーカーの商品がその主要チャネルである量販店の店頭で値下げ圧力にさらされているという環境の変化を考えてみよう。量販店の店頭で値下げ圧力にさらされているという環境変化は，消費者行動の観点から解釈すれば，その商品に対する量販店での消費者の支払意思価格が低下していることを意味し，このような消費者行動変化に対する認識は，相対的に集計水準は低く，「個別消費者行動分析」としての外部環境変化として捉えることができる。このような外部環境変化に対して，量販店専門の営業担当者のような現場に近いマーケティング意思決定者が適合を試みる場合には，「マーケティング・ミックス・レベルのマーケティング課題」が認識され，具体的には，量販店へのより一層のプッシュ型プロモーションといったマーケティング手段が選択されるかもしれない。一方，このような環境変化に対して，ブランド・マネジャーなど，より上位のマーケティング意思決定者，すなわちより多くのマーケティング資源の統制が可能な者が適合を試みる場合には，プッシュ型のプロモーションではなく，プル型のプロモーションに資源の投入を行い，ブランドの価値を高めることによって店頭での価格競争を回避しようとする課題を認識することも可能である。その際には，価格弾力性の高い顧客からのターゲット変更または，従来のターゲット顧客にとってのポジショニング変更といったSTPレベルのマーケティング課題が認識されることになる。さらに，トップマネジメントに近いマーケティング意思決定者がこの環境変化に対して適合を試みようとする可能性もあり，その場合には，価格競争の激しい量販店に対しては主要チャネルとしての認識を捨て，他の有望なチャネルの開拓に資源を配分することによって環境適合を図ろうとする課題を同時に認識することも可能である。例えば，同じ商品をB to B市場で販売していくといった環境適合もありえるだろう。もちろんその際には，B to B市場の動態分析という集計水準の高い市場分析は欠かせず，結果として，企業・事業部レベルのマーケティング課題が認識されることになる。

このように，消費者行動の変化を読み取る集計水準とマーケティング資源の統制可能性の2要因間の相互作用を想定することで，たとえミクロ的な消費者行動の変化であっても，マーケティング意思決定者の地位，すなわち彼らにとって統制可能なマーケティング資源によって，認識されるマーケティング課題の戦略的階層性は異なるものとなる。一つの環境変化に対して，結果として戦術的なマーケティング課題が導かれるか，それとも戦略的なマーケティング課題が導かれるかはマーケティング意思決定者の裁量に委ねられるものであるが，認識されるマーケティング課題には戦略性の程度という点においていくつかのオプションが存在すると考えることができる。特に上位のマーケティング意思決定者にとっては，様々なマーケティング資源が利用可能であるが故に，「市場動態論」から導かれるマーケティング課題だけでなく，「個別消費者行動分析」や「消費者類型論」といった集計水準の低い外部環境変化への適合を志向することで，戦略的に異なるいくつかのマーケティング課題を代替的に考慮することができるのである。

おわりに

本稿ではマーケティング課題の認識に注目し，これをマーケティング・マネジメントの出発点として位置づけることの重要性をまず主張した。いかなるマーケティング課題が認識されるのかによって，その後に続くSTPは異なり，その結果として策定されるマーケティング・ミックスの構

成や資源配分も異なってくる。したがって，マーケティング課題の認識は，非常に戦略的な意思決定であり，特に慎重な吟味が必要となる。次に注目したのが，認識されるマーケティング課題の戦略的階層性である。マーケティング課題を戦略性の程度において，「企業・事業レベル」「STP レベル」「マーケティング・ミックス・レベル」の 3 階層に分類した上で，この階層を規定するものとして，「認識される消費者行動の集計水準」と「マーケティング資源の統制可能性」の 2 つの要因に注目した。そして最後に，これら 2 つの要因の相互作用によって，マーケティング意思決定者には，注目する環境変化が同じでも戦略的に異なるいくつかのマーケティング課題が認識されうることを示唆した。

本稿の学術的貢献の一つは，マーケティング・マネジメントにおけるマーケティング課題の位置づけを明確にした点と，マーケティング課題が戦略性の程度に応じて分類されることを指摘した点である。そして，この学術的貢献から導かれる実務的貢献点として，戦略性という観点からマーケティング課題が識別されることによって，戦略性のいかなるレベルでマーケティング課題を認識すべきか，という検討が新たに必要になり，この検討が企業のマーケティング戦略策定において重要な意味をもたらしうるという点があげられる。一方で，本研究の実務的示唆を実用的な枠組みとして落とし込む上では，より具体的な方法論を提示する必要がある。詳細は今後の研究テーマとなるが，例えば，「外部環境の認識」→「課題のオプションの探索・発見」→「課題の決定」といった実務的段階に応じた方法論を導出し，具体的なケースを取り上げることによって，その評価を行うとともに，枠組み／方法論の有効性をテストする必要がある。

最後に本稿の今日的意義について述べる。本稿の着想に至った一つのきっかけは，今日の市場環境が持つ一つの特徴である。戦後から高度経済成長期，そして 1980 年代は業界の境界が比較的明確で，企業間の激しい競争はあるものの，今日に比べれば市場動態の見通しや競争相手の特定はしやすかったであろう。ところが，1990 年代頃から市場に導入された，デジタル技術を背景とした製品やサービス，そして 2000 年代に入って登場した ICT を背景とした製品やサービスは，業界や市場の境界を曖昧にするものであったと考えられる。例えば，スマートフォンのように，デジタル化可能なものであれば，若干のインターフェイスやスペックの変更で多くの機能を一つのデバイスに納めることが可能になる。スマートフォンは，その中にパソコン，デジタルカメラ，デジタルビデオカメラ，携帯音楽プレーヤー，カーナビゲーションシステム，電卓，手帳，時計，ゲームなどの機能を内包する製品であり，スマートフォンがあれば消費者によっては単体製品としてのコンパクト・デジタルカメラや携帯音楽プレーヤーを所有することなしに消費活動を行うことが可能である。この場合，スマートフォンとコンパクト・デジタルカメラは異なる製品カテゴリーでありながら，それぞれの市場の境界は曖昧なものになり，互いに代替可能な製品として競合することになる。そして，ICT の発展を背景にしたネットエージェントの登場によって，買い手と売り手のマッチングが促進されるようになると，異なる製品カテゴリー間の比較は容易になり，市場の境界はさらに曖昧になってくるであろう。

このように市場間の境界が曖昧になってくると，既存のターゲットに対する既存のマーケティング・ミックスのマイナーチェンジでは対応が困難になり，他市場を取り込むための新たなターゲット設定や，製品カテゴリーを横断したポジショニングの考慮といった，より戦略的なマーケティング課題の認識が必要となり，それを新規事業として行う場合には，さらに戦略的なマーケティング

図表５　事業戦略における４つの市場志向（堀越［2014］p. 110）

マーケティング／イノベーション		消費者志向	
		説得型 消費者志向	適応型 消費者志向
競争志向	先見的 競争志向	①市場創造 志向	②市場革新 志向
	反応的 競争志向	④市場誘導 志向	③市場浸透 志向

課題の認識が必要となるであろう。本稿では，このようなマーケティング課題の戦略性に注目し，マーケティング課題の認識がマーケティング・マネジメントの中でどのように位置づけられ，そしていかなる要因によってマーケティング課題の戦略性が規定されるのかを考察してきた。戦略性という視点からマーケティング課題が識別されることによって，戦略性のいかなるレベルでマーケティング課題を認識すべきか，という検討が必要になり，より意味のあるマーケティング課題の導出が可能になると考える。

従って，環境変化への対応は一意的には決まらないため，戦術的な対応もあれば戦略的な対応もありえる。この点に関して堀越［2014］による「事業戦略類型」を参考にしながら，今日の市場環境の変化に対して認識されるべきマーケティング課題の方向性に関する若干の考察を行いたい。

堀越は，図表５に示されるように，事業戦略を類型化する基準としてマーケティングとしての「市場志向」とイノベーションとしての「競争志向」の２つの軸を用い，前者の市場志向を「説得型消費者志向」と「適応型消費者志向」に，後者の競争志向を「先見的競争志向」と「反応的競争志向」に分けた上で，それぞれの組み合わせによって，事業戦略を４つに分類した[11)]。

このフレームワークの大きな特徴は，戦略的問題を考えるうえで，消費者志向と競争志向を明確に区別した上で両者の統合を考慮している点と，企業活動の適応的側面だけでなく創造的側面をも強調している点である。①市場創造志向が先見的なイノベーションによって企業側から市場を説得しようとする志向であるのに対して，②市場革新志向は，改良を施すことによって先見的イノベーションを市場に適応的に知らせる志向である。③市場浸透志向は，以上の２つの志向下での戦略における差別化が行き詰った場合に，ターゲットを絞って微細な消費者ニーズの違いを見つけそれぞれに対する多様な対応を試みる志向である。そして④市場誘導志向は，いよいよ市場がコモディティ化してきた際に，明確なイノベーションに基づかずに，ブランド力の強化などによって説得的に市場に対応しようと志向である。これら４分類のうち，最も戦略性が求められるのが，①市場創造志向である。顕在化していない消費者のニーズに対して革新的なイノベーションで対応しようする試みは，非常に長期的な見通しが必要となるため，極めて戦略的な意思決定になる。このフレームワークを援用することによって，本稿の今日的意義を示唆することができる。市場の境界の曖昧化という今日の市場環境の変化に対しては，必ずしも既存の市場を前提としたマーケティング課題の認識で対応できるとは限らず，革新的なイノベーションによる市場への創造的な適合が必要となるであろう。すなわち，市場創造志向に基づいた，より戦略的なマーケティング課題の認識が求め

られ，そのためにも意思決定者の地位にかかわらず，いかなる集計水準の環境変化に対しても，あらゆるマーケティング資源との適合を検討してみることが重要なのである。

《注》

1) 本稿で使用する「マーケティング」という言葉は，製造業者の流通への介入行為として始まったミクロ・マーケティング研究の研究対象としての企業行動とする。
2) マーケティング・マネジメントのフローには計画段階の後に，実施段階と再検討段階が続いていくが，本研究は計画段階に焦点を当てているため，計画段階より後の段階については省略する。
3) 実務においては「STP の決定→マーケティング・ミックスの策定」のフローは必ずしもこの順番とは限らないし，循環的であるかもしれないが，結果としてマーケティング・ミックスは STP に規定されると考えるべきである。
4) Butler［1917］における市場分析においては，分析―計画―実施―統制というマネジメント・サイクルの中で，計画段階の重要性が指摘されている。
5) 何をマーケティング資源とするかは様々な議論があるが，本稿では Morgan［2012］を参考に下表にリストアップされるような項目をマーケティング資源とする。

マーケティング資源	具体例
暗黙知	広告クリエイティブ，ブランド・マネジャーによるブランドの本質に関わる洞察，販売員がもつ関係性構築の手法
物的資源	店舗，工場，生産設備，物的材料
評判としての資源	企業の評判，ブランド・エクイティ
人的資源	人員，知識およびスキル
組織としての資源	組織の規模，操業範囲，公式・非公式の組織のシステム，コミュニケーションのシステム，組織構造，組織文化
財務的資源	マーケティング関連活動に向けられる投資資金
情報に関する資源	顧客，チャネル・メンバー，競合に関する情報
関係性としての資源	顧客，チャネル・メンバー，サプライヤー，従業員との関係性
法的資源	商標，特許

（Morgan［2012］pp. 104-106 より作成）

6) 商品分類研究は最も古く，現在に至るまで研究者の関心を維持し続けている領域である。この分野における研究の特徴は，消費者の購買行動に基づいて商品を分類し，その分類された行動からマーケティング戦略への示唆を得ようとすることである。その先駆的研究は，Copeland（1923）による分類で，消費者の買物行動によって最寄品，買回品，専門品に 3 分類した。
7) 市場細分化の重要性を説いたのは Smith（1956）であり，市場を同質的セグメントに分けるための基準に関する研究も消費者行動研究の一つの重要なテーマとなっている。
8) Assael（1987）は，関与と知覚差異という 2 つの概念の程度によって消費者の行動を 4 つに類型化し，それぞれの行動特性についての詳述を行った。
9) Petty and Cacioppo［1986］は，企業からの説得的コミュニケーションに対する消費者の動機と能力の水準によって，消費者の反応の類型化を試みた。
10) 田嶋（2016）は「市場動態論」のタイプとして以下の 3 つを提示している。一つめは「新規消費者群の追加」を想定した「市場形成モデル」，二つめは「既存消費者群の時系列的変化」を想定した「市場変容モデル」そして三つめが「製品の意味変容を契機とした新たな市場の連結」を想定した「市場連結モデル」である。
11) 堀越は，市場志向の区分に関して，戸田［2010］による消費者志向の 2 分類を引用して，企業側からの提案を消費者にむかって説得するマーケティング実践における消費者志向を「説得型消費者志向」と

呼び，消費者の要求に向かってそれに答えたことを消費者に伝えようとするマーケティング実践における消費者志向を「適応型消費者志向」と呼んだ。一方，競争志向の区分に関しては，Narver, et al.［2004］による市場志向の分類を参考にしながら，顧客の潜在的なニーズを理解しそれを満たそうとする事業の試みとして想定される持続的競争優位をもったイノベーションの前提にある競争志向を「先見的競争志向」と呼び，顧客の顕在化したニーズを理解し，それを満たそうとする事業の試みとして想定される持続的競争優位を持たない比較的容易に採用できる既存技術としてのイノベーションの前提にある競争志向を「反応的競争志向」と呼んだ。

参考文献

アベグレン：BCG 編［1977］『ポートフォリオ戦略』プレジデント社。

石井淳三・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎［2004］『ゼミナール　マーケティング入門』日本経済新聞社。

齊藤通貴・田嶋規雄（2014）「市場の理解における諸問題 1 ── 行動科学的消費者行動研究の諸問題 ──」KMS 研究会監修・堀越比呂志編著『戦略的マーケティングの構図』同文館。

田嶋規雄［2016］「消費者行動研究の集計化における理論的および実務的諸問題」KMS 研究会監修・堀越比呂志・松尾洋治編著『マーケティング理論の焦点』中央経済社。

田嶋規雄［2017］「消費者行動研究における集計化の問題とマーケティング」『日本商業学会・第 67 回全国研究大会予稿集』

戸田裕美子［2010］「企業的マーケティング論の統合」マーケティング史研究会編『シリーズ・歴史から学ぶマーケティング第 1 巻：マーケティング研究の展開』同文館出版。

堀越比呂志（2014）「競争戦略研究の諸問題」KMS 研究会監修・堀越比呂志編著『戦略的マーケティングの構図』同文館

森下二次［1959］「続 Managerial Marketing の現代的性格について」大阪市立大学『経営研究』第 41 号，pp. 1-28。

Abell D. F. and J. S. Hammond［1979］, *Strategic Market Planning*, Prentice Hall.

Ansoff, H. I.［1965］, Corporate Strategy, McGraw-Hill.（広田寿亮訳［1969］『企業戦略論』産業能率短期大学出版部。）

Assael, H.［1987］, *Consumer Behavior and Marketing Action*, 3rd ed., Kent Publishing.

Borden, N. H.［1964］, "The Concept of the Marketing Mix," Journal of *Advertising Research,* 2, pp. 7-12.（北原明彦訳［2007］「マーケティング・ミックスの概念」『熊本学園商学論集』14(1)，熊本学園大学商学会。）

Butler, R. S.［1917］, *Marketing Methods*, Alexander Hamilton Institute.

Bettman, J. R.［1979］, *An information Processing Theory of Consumer Choice*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Copeland, M. T.［1923］, "Relation of Consumers Buying Habits to Marketing Methods," *Harvard Business Review*, Vo1. 1, No. 3（April）, pp. 282-289.

Howard, J. A., J. N. Sheth［1969］, *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons.

Learned, E. P., C. R. Christensen, K. R. Andrews and W. D. Guth［1965］, *Business Policy: Text and Cases*, Irwin.

Kelly, E. J. and W. Lazer（eds.）［1958］, *Managerial marketing: Perspectives and Viewpoints*, Richard D Irwin, inc., Ill.

Kotler, P.［1967］,［1972］,［1976］,［1980］,［1984］,［1988］,［1991］,［1994］,［1997］,［2000］,［2003］,［2006］,［2009］, *Marketing Management*, Prentice-Hall. Inc.

McCarthy, E. J.［1960］. Basic Marketing: A Managerial Approach, Homewood（Illinois）: R. D. Irwin.（粟屋義純監訳・浦郷義郎・大江宏・二瓶義博・横沢利昌共訳［1978］ベーシック・マーケティング』東京教学社。）

Morgan, Neil A.［2012］, "Marketing and business performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40 No. 1（Jan）, pp. 102-119.

Narver, J. C., S. F. Slater and D. L. MacLachlan［2004］, "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21.

Petty, R. E and J. T. Cacioppo［1986］, "The elaboration likelihood model of persuasion," *Advances in*

Experimental Social Psychology, pp. 123-205.
Poter, M. E.［1980］, Competitive Strategy, The Free Press.（土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳［1982］『競争の戦略』ダイヤモンド社。
Ries, A. and J. Trout［1981］, *Positioning, The battle for your mind*, Warner Books -McGraw-Hill Inc., New York.
Rogers, E. M.［1962］, *The Diffusion of Innovations* 1 st eds., New York: The Free Press,（藤竹暁 訳［1966］『技術革新の普及過程』培風館。）
Smith, W. R.［1955］, "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, Vol. 21（July）.（片岡一郎・村田昭治・貝瀬勝共訳［1969］『マネジリアル・マーケティング上』丸善。20 章）
Trout, J.,［1969］, "Positioning" is a game people play in today's me-too market place", *Industrial Marketing*, Vol. 54, No. 6,（June）, pp. 51-55.

（原稿受付　2018 年 1 月 15 日）

経営経理研究　第112号
2018年3月　pp. 301-330

〈論　文〉

日本の中小企業を巡る会計，対話手段，経済政策に関する一考察

李　　元喆
中　村　竜哉

要　約

本稿の目的は，中小企業に対する会計基準，経営分析の方法，経済政策が大企業とは異なる理由を明らかにすることである。この目的を達成するために，内閣府等が設置した検討会や審議会の資料と議事録を精読する方法を採った。この結果，次の結論が得られた。

日本の会計制度は，会社法大会社に対する会計制度と中小企業の会計制度に二分化されている。中小企業の会計制度として，2005年8月に「中小指針」が策定された。「中小指針」は日本基準の簡素版であったため，日本基準から間接的にIFRSのコンバージェンスの影響を受ける。このために，「中小指針」は毎年のように改正される。この点を改善するために，2012年2月に，新しい中小企業会計である「中小会計要領」が策定された。「中小会計要領」は，IFRSの影響を受けないという特徴がある。また，「中小会計要領」は財務会計ではなくて管理会計を意識して策定された会計基準である。現時点において，「中小会計要領」は税理士の間では認知度や利用度が高く，普及が見られる。しかし，中小企業の経営者の側では認知度が十分ではなく，経営改善に使われていないという課題がある。

会社（の経営者）と利害関係者との対話手段に関しても，大会社と中小企業では二分化されている。2014年に「コーポレートガバナンス・コード」，2015年に「スチュワードシップ・コード」がそれぞれ策定された。これらは上場企業に適用されており，上場企業（の経営者）が投資家と対話するための手段として機能している。しかし，中小企業には一般投資家はほとんどおらず，重要な利害関係者は金融機関（銀行）と取引先，税務当局である。2つのコードは未上場の中小企業には適用されていない。

アベノミクス第2ステージでは，地域経済を活性化するための施策が採用されている。ここでは，中小企業はローカル経済圏の中核に位置付けられており，どのような中小企業が中核企業として経営支援されるかを判断する指標として，2016年3月4日に「ローカルベンチマーク」が公表された。これは，中小企業（の経営者）が利害関係者である金融機関と対話するツールとして利用されている。「ローカルベンチマーク」で採用された経営分析指標は6つしかない。これらは，倒産確率や企業の成長性，生産性向上との影響度合いが認められるとして採用されたものである。現時点では，金融機関や支援機関の側では「ローカルベンチマーク」の認知度は高いが，活用を検討している段階にある。中小企業の経営者の側では認知度が十分ではなく，対話手段として使われていないという課題がある。

キーワード：中小指針，中小会計要領，ローカルベンチマーク，アベノミクス第2ステージ

[1] はじめに ── 本稿の目的と分析方法 ──

日本の中小企業は，計算書類を作成する際に，大企業に適用される会計基準と異なったものを利用している。また，金融機関が中小企業の経営を分析する際に利用している財務指標も，大企業のものとは異なっている。

本稿の目的は，中小企業に対する会計基準，経営分析の際に利用される指標が大企業のものとは異なっている理由を明らかにすることである。具体的には，「中小企業の会計に関する指針」（以下「中小指針」），「中小企業の会計に関する基本要領」（以下「中小会計要領」）「ローカルベンチマーク」が策定された目的と経緯を，最近の経済政策方針との関係を踏まえて明らかにする。そのために，内閣府，経済産業省，金融庁等が設置した検討会や審議会の資料と議事録を精読する方法を採る。

[2] 企業の分類と適用される会計基準，対話手段の関係

<table>
<tr><th>企業の分類</th><th>会社数</th><th>連結財務諸表の会計基準</th><th>単体財務諸表の会計基準</th><th colspan="2">会計面における特徴</th><th colspan="2">利害関係者との対話手段</th></tr>
<tr><td>① 上場会社</td><td>約3,600社</td><td rowspan="2">日本基準
(IFRSの任意適用)</td><td rowspan="3">日本基準</td><td rowspan="2">金商法会計と会社法会計は同一</td><td rowspan="3">会計士の監査業務あり</td><td>コーポレートガバナンス・コードが課せられる</td><td rowspan="3">スチュワードシップ・コードの投資先会社(未上場企業を含む)</td></tr>
<tr><td>② 金商法開示会社(①以外)</td><td>約600社</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>③ 有価証券報告書提出会社(①、②)以外の
会社法大会社
(資本金5億円以上または負債総額200億円以上)</td><td>約12,000社
から①、②を除く</td><td rowspan="3">作成義務なし</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>④ ①、②、③以外の企業</td><td>約260万社
から①、②、③を除く</td><td>中小指針
(2005年公表)</td><td rowspan="2">会計士の監査業務なし</td><td>ローカルベンチマーク</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>中小会計要領
(2012年公表)</td><td></td><td></td></tr>
</table>

図１　企業の分類と会計基準，２つのコード，「ローカルベンチマーク」との関係

資料：金融庁（2012）に一部加筆（会社数は 2012 年当時のもの）

図１は，日本の会社を，上場会社，金融商品取引法（以下金商法）で有価証券報告書の提出が義務づけられている会社，会社法による大会社，それら以外の会社に分け，それぞれに適用される会計基準と，利害関係者との対話の手段を一覧にしたものである。この図から次の３つのことがわかる。

第１に，日本の会計制度は二分化していることである。一方は上場会社と金商法開示会社，会社法大会社に対する会計制度であり，もう一方は中小企業の会計制度である。

第２に，それぞれの会計制度の中に複数の会計基準が存在していることである。上場会社等に対する会計制度には IFRS（International Financial Reporting Standards；国際会計基準または国際財務基準）と日本基準が存在し，中小企業会計には「中小指針」と「中小会計要領」が存在している。

図1中の④260万社のうち100万社が特別有限会社である。残り160万社から1.2万社を除く会社のうち，20人以上の従業員がいる会社は40〜50万社である。残りの約100万社が20人未満の従業員の会社である。この約100万社が「中小会計要領」の対象となる。

第3に，企業と利害関係者との対話の手段も二分化していることである。上場会社には「コーポレートガバナンス・コード」と「スチュワードシップ・コード」があり，中小企業には「ローカルベンチマーク」が利用されている。

以下では，図1に示した制度や仕組みを説明し，なぜこのような制度や仕組みになったかを明らかにしていく。

[3] 大会社に対する会計と対話手段，経済政策

⑴ 上場会社と金商法開示会社の会計

資本金5億円以上または負債総額200億円以上の会社は，会社法上，大会社とされる。会社法上の大会社のうち①上場会社については，金商法の規制も課せられる。すなわち，金商法上，有価証券を金融商品取引所に上場している発行者，有価証券の募集・売出しを行った発行者等，開示義務がある者については「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」に従って財務諸表を作成することとされている。具体的には，企業会計基準委員会によって作成された企業会計の基準等に従うものとされている。

金商法では，有価証券の発行会社のうち，発行している有価証券が㈠上場されている場合，㈡店頭売買有価証券，㈢募集・売出しに際して有価証券届出書等を提出したもの，㈣事業年度末日または前4事業年度末日において所有者が500名以上存在する場合，内閣総理大臣に有価証券報告書を提出しなければならないとされている。上場していなくても株主が500名以上存在するときには，②金商法開示会社（①以外）にあたる。

上場会社と金商法によって開示を求められている会社は，連結財務諸表と単体財務諸表の双方を開示しなければならない。連結財務諸表には日本基準が適用され，IFRSの任意適用もできることになっている。単体財務諸表には日本基準が適用される。これら以外の会社法上の大会社については，連結財務諸表の作成・提出義務はないが，単体財務諸表には日本基準が適用されて作成される。

大会社は，会社法上の計算書類が会計監査法人の監査の対象となっている。金商法によって上場会社が作成することとなった財務諸表も，公認会計士または監査法人による監査の対象となっている。

⑵ アベノミクス第2ステージと日本企業の経営

2012年12月に第2次安倍政権が発足した。20年以上続いた経済の低迷から脱却するために，安倍政権は大胆な金融政策，機動的な財政政策，民間投資を喚起する成長戦略を採用した。アベノミクスにおける「3本の矢」と呼ばれる政策である。この結果，日経平均株価が上昇し，企業収益が過去最高益を達成するなど，経済の好循環が見られるようになった。このような経済の好循環を一過性のものに終わらせないためにも，2015年度のアベノミクス第2ステージでは，「生産性向上革

命」を起こしていくことが方針に加えられている。

「生産性向上革命」では，企業や地方自治体が自らとるべきアクションを見定め，グローバル経済圏とローカル経済圏で積極果敢な行動を起こしていくが必要であるとされ，次のように記述されている。

「（グローバル経済圏では）我が国企業が攻めの経営を自律的に展開し，高い収益を上げていく必要がある。そのためには，「攻め」のコーポレートガバナンス体制の強化によって経営に対する働きかけを強めるとともに，企業と投資家の対話を促進し，資金提供者からのモニタリングを強化することが必要である。（中略）（ローカル経済圏において）今，地域に求められていることは，自ら自立的に「稼ぐ力」を構築することであり，地域の強み・弱みを踏まえ，有限な資源を地域自らの判断で選択と集中させることで，継続的な地域経済の生産性向上を推進するべきである」[1]。

この引用文からわかるように，アベノミクス第2ステージでは，日本企業がグローバル経済圏で経営する企業とローカル経済圏で経営する企業とに分けられている。そして，それぞれの経済圏にある企業が「攻めの経営」を推進できるように，施策が講じられている。どのような施策であるのか。前者に関しては続く⑶で，後者に関しては［5］⑵で取り扱う。

⑶ 上場企業がグローバル経済圏で「稼ぐ力」を構築するために必要な改革

日本企業がグローバル経済圏で「稼ぐ力」を構築するためにはどうしたらよいか。日本の「稼ぐ力」創出研究会（経済産業省）がとりまとめた報告書では，インベストメント・チェーンを高度化することが提唱されている。

インベストメント・チェーンとは「企業の経営改善や事業再生を通じた収益力の向上を促すとともに，産業金融を仲介・提供する各プレーヤーが適正なガバナンスや企業の取組を補完する機能を発揮し，そのリターンを家計にまで還元するというメカニズム」[2] である。インベストメント・チェーンの高度化とは，その「メカニズム全体が効果的に機能していくこと」[3] である。

インベストメント・チェーンを効果的に機能させるにはどうしたらよいか。それは，企業と投資家双方が中長期的な価値創造に向けて相互に理解し，そのための行動を促すことである。「日本の「稼ぐ力」創出研究会 とりまとめ」では，具体的に3つの改革が提言されている。提言内容から，グローバル経済圏で経営をする企業として，上場企業が想定されている。

第1に，「攻め」の経営判断に向けた経営に対する働きかけの強化である。「取締役会が機動的に・果断に「攻める集団」となるよう，「攻め」のガバナンス体制を強化していくことが必要である」[4]。このために，2つのコーポレートガバナンス改革が実行された。1つは，2014年の会社法改正によって，上場会社は社外取締役を置かない場合にはその理由を説明する義務を課された改革である。もう1つは，2015年に「コーポレートガバナンス・コード」が策定されたことによって，上場会社は2名以上の独立社外取締役の選任を求められた改革である。

第2に，資金提供者からのモニタリングの強化である。実際に，2014年に「スチュワードシップ・コード」が制定された。このコードによって，機関投資家は上場企業と建設的な対話を通じて

投資先企業の中長期的な企業価値の向上を促すように求められている。

第3に，「グローバルベンチマーク」の策定である。「グローバルベンチマーク」とは何か。「日本の「稼ぐ力」創出研究会 とりまとめ」では，次のように説明されている。

「グローバルトップ企業群と日本企業のビジネスモデルや成長性を具体的に比較し，構造的課題や参考となる評価指標（グローバルベンチマーク）を策定・公表し，インベストメント・チェーンの企業，金融機関といった各プレーヤーの間で，共通の認識を醸成することが必要である」[5]。

つまり，「グローバルベンチマーク」はグローバル経済で成功したビジネスモデルから抽出された評価指標ということになる。

⑷ 大企業には IFRS 適用拡大促進政策

アベノミクスでは，大企業に対して IFRS の任意適用を拡大促進する方針を出している。「「日本再興戦略」改訂 2014」では，IFRS の任意適用企業の拡大促進に関して，次のように記述されている。

「上場企業に対し，会計基準の選択に関する基本的な考え方（例えば，IFRS の適用を検討しているかなど）について，投資家に説明するよう東京証券取引所から促す」[6]。

アベノミクス第2ステージにおいても，「「日本再興戦略」改訂 2015」において，IFRS の任意適用企業の拡大促進が踏襲され，より具体的に次のように記述されている。

「上場企業は，本年3月末の年度決算に係る決算短信から，その中の「会計基準の選択に関する基本的な考え方」において，IFRS の適用に関する検討状況を開示している。これについて，東京証券取引所と連携して分析を行い，各上場企業の IFRS への移行に係る検討に資するよう，IFRS の適用状況の周知を図る」[7]。

「日本再興戦略」2016」においても，IFRS の任意適用企業を拡大促進する方針は変わらず，次のように記述されている。

「関係機関等と連携して，IFRS に移行した企業の経験を共有する機会を設けるとともに，IFRS に係る解釈について発信周知することにより，IFRS 適用企業や IFRS への移行を検討している企業等の実務の円滑化を図り，IFRS の任意適用企業の拡大を促進する」[8]。

「未来投資戦略 2017」では，会計基準の品質向上を図るために IFRS の任意適用企業を拡大促進するとして，次のように記述されている。

「我が国において使用される会計基準の品質向上を図るため，関係機関等と連携して，国際会計基準（IFRS）の任意適用企業の拡大促進，のれんの会計処理等 IFRS に関する国際的な意見発信の強化，日本基準の高品質化，国際会計人材の育成に向けて必要な取組を推進する」[9]。

以上のように，アベノミクスでは，大企業に対して FRS の任意適用を拡大促進する方針を採っている。ところが，中小企業に対しては，IFRS の影響を受けない会計基準を策定し，適用している。なぜであろうか。[4] において，その内容と経緯，背景について説明する。

［4］ 中小企業の会計

図 1 で示したように，①～③に分類されない会社（④）の数が圧倒的に多い。④に分類される会社に対する会計には現在，2 種類が存在している。「中小指針」と「中小会計要領」である。会社法上，すべての株式会社は，「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」に従って，計算書類を作成するとされている。このために，「中小指針」と「中小会計要領」は，どちらも「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」に従っている。

しかし，上場企業と中小企業の会計には IFRS への対応策に大きな違いがある。アベノミクスでは，上場企業に対して，IFRS の適用を拡大する方針が示されている。これに対して，中小企業には IFRS の影響を受けない会計が方針として示されている。

なぜこのような方針となったのか。その理由を明らかにするため，まず中小企業会計の変遷を説明する。続いて，「中小指針」と「中小会計要領」の内容をまとめ，中小企業会計では IFRS の影響を受けないことになった理由を明らかにしていく。

⑴ 中小企業会計の変遷 ── 2005 年まで ──

表 1 は，会社法会計，金商法会計，税法会計の変遷の中から 1899 年から 2005 年までの中小企業会計の変遷を抜き出して表にしたものである。

1899 年に今日の日本商法の母法となる商法が成立した。ここで，すべての商人が少なくとも毎年 1 回，すべての財産に関する財産目録と貸借対照表を作成することを要求された。この時点では，「総則」と「会社ノ計算」に計算書類に係る規定は置かれたものの，「正規の簿記の諸原則」概念は導入されてはいない。

1949 年に，経済安定本部企業会計制度対策調査会が大企業向けに「企業会計原則」を公表し，個人商店向けに「中小企業簿記要綱」を公表した。シャウプ勧告に基づく青色申告制度を日本に導入するにあたり，正確な会計帳簿が必要となったためであるとされる。「中小企業簿記要綱」は，中小商工業者の拠るべき簿記の一般的基準を示すものであり，「正規の簿記の原則」などの原則が示されている[10]。

1953 年に，簿記普及運動の一環として，中小企業庁が法人企業形態をとった中小企業向けに「中小会社経営簿記要領」を公表した。これは，一般公正妥当と認められる「企業会計基準」に準拠し，「法人税法施行細則」の記載要件にあてはまる複式簿記を示したものである[11]。

1974 年に，商法が改正された。ここで初めて会計包括規定として「公正ナル会計慣行ヲ斟酌ス

表１　中小企業会計の変遷(1) ── 2005 年まで ──

年月日	中小企業会計の変遷
1899（明治32）年	商法「総則」と「会社ノ計算」に計算書類に係る規定が置かれる。「正規の簿記の諸原則」概念は導入されなかった。
1949（昭和24）年	経済安定本部企業会計制度対策調査会が「中小企業簿記要綱」を公表する。ここで「正規の簿記の諸原則」に従うことが要求される。
1953(昭和28)年	簿記普及運動の一環として「中小会社経営簿記要領」（中小企業庁）公表。「企業会計原則」と「法人税法施行規則」に準拠するものとする。
1974（昭和49）年	商法改正。会計包括規定として「公正ナル会計慣行ヲ斟酌スベシ」と規定された。
2001（平成13）年	商法改正。すべての株式会社に義務付けられている計算書類の公告につき、インターネット公告が可能になる。
2002（平成14）年5月	衆参の附帯決議で、計算規定の省令化に伴い、中小企業に配慮して必要な措置を採るように要求される。
2002（平成14）年6月	中小企業庁「中小企業の会計に関する研究会」が報告書を公表する。
2002（平成14）年12月	日本税理士会連合会が「中小会社会計基準」を公表する。
2003（平成15）年6月	日本公認会計士協会が「中小会社の会計のあり方に関する研究会報告書」を公表する。
2005(平成17)年3月	日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・企業会計基準委員会・日本商工会議所が主体となり、学識経験者と中小企業庁、法務省、金融庁が参加し、「「中小企業の会計」の統合に向けた検討委員会」を設置する。
2005（平成17）年6月	「会社法」成立。取締役・執行役と共同して計算書類を作成することを職務とする会計参与制度の導入が提案される。
2005（平成17）年8月1日	「中小企業の会計」の統合に向けた検討委員会」が、中小企業庁、日本税理士会連合会・日本公認会計士協会の報告書を統合する形で、「中小企業の会計に関する指針」が公表される。

資料：中小企業庁（2010 b），中小企業庁（2010 c）から作成

ベシ」と規定された。

2001 年に，商法が改正され，すべての株式会社に義務付けられている計算書類の公告につき，インターネット公告が可能になった。従来は新聞や官報による公告が必要であった。インターネット公告が認められた結果，実施コストが節約されて，特に中小企業のディスクロージャーを推進する環境が整備された。

2002 年に，会計基準の制定・改定に機動的に対応できるように，計算規定が省令化された。同年 5 月に，会社法案が成立する際に衆議院と参議院で附帯決議された。その内容は，証券取引法に基づく会計規定等の適用がない中小企業に対して，過重な負担を課して経営を阻害することのないように配慮し，必要な措置を採ることであった。

2005 年 6 月 29 日に，商法から会社法へ全面的に改正された。商法にあった会計包括規定は「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行に従うもの」として規定された。会社計算規則において，「一般に公正妥当と認められる企業会計の基準その他の企業会計の慣行を酌量しなければならない」とされた。

⑵ 3つの基準

2002年から2003年にかけて，中小企業会計基準に関する3つの基準が公表された。2002年6月に，中小企業庁「中小企業の会計に関する研究会」が報告書を公表した。2002年12月に，日本税理士会連合会が「中小会社会計基準」を公表した。2003年6月に，日本公認会計士協会が「中小会社の会計のあり方に関する研究会報告書」を公表した。

これら3つの基準は異なる考え方を採っていた。このような状況の下，2006年の会社法制定に伴って会計参与制度が新設されることになった。この制度を適正に運用するためには，拠るべき統一的な会計処理の指針を作成する必要があった。そこで，2005年3月に，日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・企業会計基準委員会・日本商工会議所が主体となり，学識経験者と中小企業庁，法務省，金融庁が参加した「「中小企業の会計」の統合に向けた検討委員会」が設置された。

この検討委員会は，2005年8月に，「中小指針」を公表した。表2は3つの基準と「中小指針」の相違点がわかるように，⒜基準や指針を策定する目的，⒝基準や指針が対象とする企業の分類，⒞基準や指針に準拠して作成された計算書類の利用者，⒟基準や指針が経営者にどのように役立つか，⒠企業が計算書類を作成する際の負担やコスト面を考慮して基準や指針を策定するか，⒡現在の会計実務や会計処理方法を考慮するか，に関して一覧にしたものである。

(2.1)「中小企業の会計に関する研究会報告書」の基本的な考え方

「中小企業の会計の会計に関する研究会報告書」における基本的な考え方は，以下の通りである。

⑴ 中小企業会計の目的は，資金調達先の多様化や取引先の拡大を目指す中小企業が，商法上の計算書類を作成するに際して，準拠することが望ましい会計のあり方を明らかにすることである。
⑵ 商法特例上の小会社（資本金の額が1億円以下の株式会社）であって，当面株式の公開を目指していない会社を対象とする。公開会社，商法特例上の大会社の子会社は対象外とする。
⑶ 中小企業会計に基づいて作成される計算書類は，利用者，特に債権者，取引先にとって有用な情報を表す。
⑷ 中小企業会計に基づいて作成される計算書類は，経営者にとって理解しやすく，自社の経営状況の把握に役立つ。
⑸ 中小企業会計は会社の過重負担にならず，現実に実行可能である。
⑹ 中小企業会計は現行の実務に配慮したものである。
⑺ 中小企業会計の処理方法は，会社の環境や業態に応じた選択の幅を有するものであること。簡便な方法で代替可能な場合にはその選択が認められる。

当時，中小企業では会社の実状に応じて多様な方法で会計処理されていた。しかし，中小企業が物的担保や個人保証に頼らない資金調達を拡大し，取引先を拡大することを目指すときには，信頼性のある計算書類を作成する必要がある。そこで，計算書類作成時に準拠することが望ましい中小企業会計のあり方が必要であるとされた。

中小企業（商法特例上の小会社）の主な利害関係者は債権者と取引先である。したがって，中小

表２　３つの基準と「中小会計指針」

	(1)「中小企業の会計に関する研究会 報告書」(2002 年)	(2)「中小会社会計基準」(2002 年)	(3)「中小会社の会計のあり方に関する研究会 報告書」(2003 年)	(4)「中小指針」(2005 年)
(A)目的	計算書類を作成するに際して準拠することが望ましい会計のあり方を明らかにする。	商法上の計算書類を作成するに際して準拠すべき事項を定める。	計算書類を作成するための中小会社の会計のあり方についてまとめる。	計算書類を作成することに当たり，拠ることが望ましい会計処理や注記等を示す。
(B)対象となる企業	商法特例上の小会社で公開予定がない会社	中小会社	中小会社	会計監査を受ける義務がある会社以外の企業
(C)計算書類の利用者	利用者，特に債権者，取引先	会社債権者や取引先をはじめとする計算書類の利用者	不特定多数の利害関係者	配当制限や課税所得計算など，利害調整の役に立つ。
(D)経営者への配慮	経営者に理解しやすく，経営状況の把握に役立つもの	(記載なし)	(記載なし)	経営者自らが経営実態を正確に把握し，適切な経営管理に資する意義も大きい。
(E)負担面	会社の過重負担にならず，現実に実行可能であること	負担のかからないものであることが望ましい	(記載なし)	コスト・ベネフィットの観点も重視
(F)実務との関係，会計の処理方法	処理方法は会社の環境や業態に応じた選択の幅を有するものとし，簡便な方法での選択も認められる。	法人税法における計算規定も公正なる会計慣行に該当するものとして取り扱う必要がある。	会計基準は１つであるべき。税法基準は会計基準としての規範にはなり得ない。	会計基準は１つと考える。簡便な会計処理や，法人税に定める計算方法も認める。一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行となるような会計処理とする。

資料：中小企業の会計に関する研究会（2002），日本税理士会連合会（2002），日本公認会計士協会（2003），日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会（2005）から作成。

企業会計に基づいて作成される計算書類は，これらの利用者にとって有用な情報を与えるものにすべきとされた。経営者が財務分析によって自社の経営状況を把握した上で事業計画を作成することが望ましい。そのためにも，中小企業会計に基づいて作成される計算書類は経営者にとって理解しやすく，自社の経営状況の把握に役立つものであるべきとされた。

中小企業は公開会社に比べて従業員は少なく，会計にかけられる人的負担は限界がある。このために，中小企業会計は会社の過重負担にならず，現実に実行可能なものとされた。

中小企業の会計は，商法，税法，企業会計原則，業態に応じた実務処理などが複雑に入り組んでいる。特に，中小企業の計算書類作成の目的としては，税務申告が大きな割合を占めている。しかし，中小企業会計のあり方を検討する際には，商法の目的と規定が基本になる。そこには，「公正なる会計慣行を酌量すべし」と明記されているが，中小企業の実務では「公正なる会計慣行」が何かは明確にはなっていない。そこで，税法にある計算方法等の規定が「公正なる会計慣行」にあたると認められるときには，それを利用していくことになった。これが，中小企業会計の現行の実務に配慮したものを意味している。

中小企業は 260 万社ある。このために，中小企業は事業活動も業態も極めて多様であり，それぞれに応じた会計処理を実務上行っていると思われる。こうした実態を踏まえて，中小企業会計の処理方法は，会社の環境や業態に応じた選択の幅を有するものであり，著しく複雑な会計処理は中小

企業の負担になるので，簡便な方法を採用できるときにはその選択が認められるとされた。

(2.2)「中小会社会計基準」の基本的な考え方

「中小会社会計基準」における基本的な考え方は以下の通りである。

⑴ 中小会社の経営実態を明らかにし，かつ，会社債権者や取引先をはじめとする計算書類の利用者にとって必要十分な情報開示を行うことを目的とし，商法上の計算書類を作成するに際して準拠すべき事項を定める。
⑵ 中小会社の経営実態を明らかにし，適時・適切な情報開示を行いつつ，資金調達の多様化や取引先の拡大に対応していくための具体的な会計基準を設定することが必要である。
⑶ 中小会社の会計基準は，できるだけ負担のかからないものであることが望ましいから，より強制力を有する法人税法における計算規定も，会計基準として合理性が認められれば，「公正なる会計慣行」に該当するものとして取り扱う必要がある。

これら３つの基本的な考え方は，「中小企業の会計に関する研究会報告書」における考え方と大きな相違点はない。ただし「中小企業の会計に関する研究会報告書」では，中小企業会計の現行の実務を配慮したものと表記されていたが，「中小会社会計基準」では法人税法における計算規定も「公正なる会計慣行」に該当するものとして取り扱う必要があると明記されている。

(2.3)「中小会社の会計のあり方に関する研究会報告書」の基本的な考え方

「中小会社の会計のあり方に関する研究会報告書」における基本的な考え方は以下の通りである。

⑴ 新しい開示制度を受けて，中小会社における現在の会計慣行，商法及び税法との関係，さらには中小会社の特性等を考慮した上で，不特定多数の利害関係者に利用されることが期待されている計算書類を作成するための中小会社の会計のあり方について取りまとめる。
⑵ 適正な計算書類を作成する上で基礎となる会計基準は，会社の規模に関係なく１つであるべき。
⑶ 税法基準はあくまで課税所得算定のための計算規定であって，会社の財政状況及び経営成績を適正に表示するための会計基準としての規範にはなり得ない。

これら３つの基本的な考え方は，「中小企業の会計に関する研究会報告書」と「中小会社会計基準」における考え方と違いがある。それは，計算書類は不特定多数の利害関係者に利用されると想定されていること，会計基準は１つであるべきであること，したがって税法基準は会計基準としての規範にはなり得ないことである。

⑶「中小指針」の公表

2005 年 8 月に，「中小指針」が公表された。「中小指針」は，中小企業庁，日本税理士会連合会・日本公認会計士協会の報告書を統合する形で，日本税理士連合会，日本公認会計士協会，日本商工

会議所，企業会計基準委員会の４団体が主体となってまとめられたものである。基本的な考え方は以下の通りである。

⑴　中小企業が計算書類を作成することに当たり拠ることが望ましい会計処理や注記等を示すものである。特に，会計参与設置が取締役と共同して計算書類を作成するに当たって拠ることが適当な会計処理を示すものである。
⑵　対象となる企業は以下を除く株式会社である。⒜金融商品取引法の適用を受ける会社とその子会社・関連会社，⒝会計監査人を設置する会社等。
⑶　特例有限会社，合名会社，合資会社，合資会社についても，計算書類を作成するに当たり，「中小指針」に拠ることを推奨する。
⑷　基本的に，企業規模に関係なく，取引の経済実態が同じであれば，同じ会計処理となるように１つの会計基準を適用することを基本的な考え方とする。
⑸　一方で，コスト・ベネフィットの観点から，簡便な会計処理や，一定の場合には法人税に定める計算方法を会計処理に活用することも認める。
⑹　一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行となるような会計処理とする。
⑺　経営者自らが経営実態を正確に把握し，適切な経営管理に資する意義も大きいことから，会計情報を適時・正確に作成することも重要である。

「中小指針」は，会計参与が取締役と共同して計算書類を作成する際に準拠する会計のあり方を示したものである。ただし，会計参与を設置した会社がすべて「中小指針」に準拠しなければならないわけではなく，会計基準に基づいて計算書類を作成することも認められている。

「中小指針」の対象は，公認会計士の監査を受ける会社以外の株式会社を対象としており，株式会社以外の有限会社等は推奨となっている。したがって，図１中に示したように，会社法の大会社には当たらないが比較的大規模な中小株式会社を対象としている。規模に関係なく会計基準は１つであるという原則を採りながらも，コスト負担の観点から簡便な会計処理等を認めている。

「中小指針」は日本基準を少し簡素化したものである。このため，日本基準がIFRSの影響を受けて変更された場合には，当然のごとく「中小指針」も変更されることになった。表３に示したように，「中小指針」は毎年のように変更されている。

「中小指針」は，その後，あまり普及しなかった。「中小指針」は，多くの中小企業にとって難易度が高く，IFRSの影響を受けて頻繁に変更されるため理解しづらいことが理由であった。このため，中小企業を活性化させるために，「中小指針」とは別の新しい会計基準を策定すべきという声が高まった。

表４は2006年以降の中小企業会計の変遷を表している。2010年から2012年にかけて，２つの報告書と新しい会計基準である「中小会計要領」が公表された。表５は，表３と同様，６つの項目に関して２つの報告書と「中小会計要領」の相違点について一覧にしたものである。

表３　中小指針改正の変遷

年月日	中小指針改正の変遷
2006（平成18）年4月28日	企業会計基準や会社法を踏まえて、「中小企業の会計に関する指針」のうち、純資産の部の表示等が改正される。
2007（平成19）年5月2日	企業会計基準を踏まえて、「中小企業の会計に関する指針」のうち、金融商品に関する会計基準等が改正される。
2008（平成20）年5月2日	企業会計基準を踏まえて、「中小企業の会計に関する指針」のうち、棚卸資産とリース取引に関する会計基準等が改正される。
2009（平成21）年4月17日	企業会計基準を踏まえて、「中小企業の会計に関する指針」のうち、工事契約に関する会計基準等が改正される。
2010（平成22）年4月26日	企業会計基準を踏まえて、「中小企業の会計に関する指針」のうち、資産除去債務、棚卸資産の評価、企業結合に関する会計基準等が改正される。
2013（平成25）年2月22日	「非上場会社の会計基準に関する懇談会 報告書」と「中小企業の会計に関する研究会 中間報告書」の内容を踏まえて、「中小企業の会計に関する指針」の表現を平易にする改正が行われる。
2014（平成26）年2月3日	企業会計基準を踏まえて、「中小企業の会計に関する指針」のうち、退職給付に関する会計基準等が改正される。
2015（平成27）年4月27日	企業会計基準を踏まえて、「中小企業の会計に関する指針」のうち、退職給付に関する会計基準に対応した用語の改正が行われる。
2016（平成28）年2月2日	企業会計基準を踏まえて、「中小企業の会計に関する指針」のうち、資産除去債務、棚卸資産の評価、企業結合に関する会計基準等が改正される。

資料：日本公認会計士協会・日本税理士連合会・日本商工会議所・企業会計基準委員会（2006），（2007），（2008），（2009），（2010），（2013），（2014），（2015），（2016）から作成

表４　中小企業会計の変遷(2)── 2006 年以降 ──

年月日	中小企業会計の変遷
2010（平成22）年2月15日	「中小企業の会計に関する研究会」(第1回)が開催される。
2010（平成22）3月4日	「非上場会社の会計基準に関する懇談会」(第1回)が開催される。
2010（平成22）年8月30日	「非上場会社の会計基準に関する懇談会」が報告書を公表する。
2010（平成22）年9月	「中小企業の会計に関する研究会」が「中小企業の会計に関する研究会 中間報告書」を公表する。
2011（平成23）年2月15日	「中小企業の会計に関する検討会」(第1回)が開催される。
2012（平成24）年2月1日	「中小企業の会計に関する検討会」が「中小企業の会計に関する基本要領」を公表する。

資料：中小企業庁（2010 b），中小企業庁（2010 c）から作成

⑷ 「非上場会社の会計基準に関する懇談会 報告書」

2010年2月25日に，日本商工会議所・日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本経済団体連合会・企業会計基準委員会が「非上場会社の会計基準に関する懇談会」を設置した。懇談会の設置理由は，IFRS対応会議より「日本基準の国際化が進展する状況を踏まえ，非上場会社の会計基準のあり方について検討するため，関係者が一堂に会した懇談会を早急に設置すべきという提言が示されたことを受けてのもの」[12]とされている。

2010年3月4日に，第1回「非上場会社の会計基準に関する懇談会」が開催された。同年8月30日には，「非上場会社の会計基準に関する懇談会 報告書」が公表されている。この報告書における基本的な考え方は以下の通りである。

⑴ 非上場会社のうち会社法上の大会社以外の会社を対象にして，「中小指針」とは別の会計基準を新たに策定する。
⑵ 新たな会計基準は，中小企業の活性化，ひいては日本経済の成長に資する観点から作成する。
⑶ そのために，日本の会計基準の国際化を進めるにあたって，中小企業への影響を回避するか最小限にとどめ，安定的なものとする。
⑷ 新たな会計基準を適用する企業の区分については，報告書公表後に関係者にて検討する。
⑸ 中小企業の経営者にとって容易に理解できるものとする。
⑹ 法人税法に従った処理に配慮する。会社法に定められた「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」に該当するように留意する。

非上場会社には，金商法の対象となる会社（監査の対象となる会社）や，金商法適用会社以外で会社法上の大会社（会計監査人の会計監査が義務付けられている会社），それら以外の会社（会社法法上の大会社以外の会社）がある。

これらのうち金商法適用会社以外で会社法上の大会社については，広く投資家を対象としているために，金商法の対象となる会社と同様，上場会社に用いられる会計基準を適用することになった。この結果，新しい会計基準は比較的小規模な中小企業が対象とされることとなった。

⑸ 「中小企業の会計に関する研究会 中間報告書」

2010年2月15日に，中小企業庁内に「中小企業の会計に関する研究会」が設置され，同日，第1回「中小企業の会計に関する研究会」が開催された。この研究会が設置された理由については次のように説明されている[13]。

⑻ 非上場企業，特にその大半を占める中小企業においては，情報開示先が取引先，金融機関，税務署など限定的である。
⑼ 中小企業では，経理担当者の会計基準に対する知識や人員体制が必ずしも十分でない。
⑽ 「中小指針」は，そのユーザーサイドを中心として，高度，複雑で中小企業の商慣行の実態に必ずしも沿わない部分もあるとの指摘がある。

⑷ 中小企業にとって，金融機関等の債権者が納得でき，税務とも親和性の高い，より使いやすい会計のあり方を検討するべきとの意見がある。
⑸ こうした状況の中，会計の国際化の流れや中小企業会計の現状を踏まえた今後の中小企業の会計のあり方について検討を進める。

2010 年 9 月には，「中小企業の会計に関する研究会」が「中小企業の会計に関する研究会 中間報告書」を公表した。この報告書では，新しく策定する中小企業の会計に関する基本的な考え方について，以下のように記述されている。

⑴ 「中小指針」とは別に，ボリュームゾーンのある中小企業を対象として新たな会計処理のあり方をまとめる。「中小企業の成長に資する会計」とする。
⑵ 経営者が理解でき，自社の経営状況を適切に把握できるような「経営に役立つ会計」である。
⑶ 金融機関や取引先等の信用を獲得するために必要かつ十分な情報を提供する「利害関係者と繋がる会計」である。
⑷ 実務における会計慣行を最大限考慮し，税務との親和性を保つことができる「実務に配慮した会計」である。
⑸ 中小企業に過重な負担を課さない，中小企業の身の丈に合った「実行可能な会計」である。

中小企業は，大企業とは異なり，資金調達は金融機関からの借り入れが中心であり，第三者に対する新株の発行や起債は少ない。また，多くの中小企業において所有と経営が一致しており，いわゆる同族会社に該当する場合が多い。通常，株式には譲渡制限が付されており，流通することは想定されていない。このために，利害関係者の範囲は限られ，会計書類等の開示先は債権者である取引金融機関や取引先，株主，従業員，信用調査機関である。ここでいう株主は同族株主を意味している。

中小企業は商慣行や会計実務の歴史的経緯を基礎とした会計処理の方法に従っている場合が多い。それは，主として取得原価に基づく会計処理である。また，中小企業では確定決算主義に基づく税務申告が計算書類作成の目的になっている場合が多い。「実務に配慮した会計」は，取得原価と確定決算主義に基づく会計処理を意味している。

中小企業では経理担当者の数が少なく，経営者も従業員も会計に関する知識が十分ではない。中小企業では高度な会計処理に対応できる能力や十分な経理体制を持ち合わせていない。このために，経営者が理解できる会計であって，新たに経理担当者を増やす必要がない「実行可能な会計」でなければならない。

会社法に定められた「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」には特段規定はなく，したがって複数存在するものと解されている。個々の企業会計の慣行が「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」であるかについて，この報告書では裁判所の判断に委ねられるとされている。

⑹ 「中小会計要領」

2011 年 2 月に，中小企業庁と金融庁によって「中小企業の会計に関する検討会」が設置された。

表５　２つの報告書と「中小企業指針」

	⑸「非上場会社の会計基準に関する懇談会報告書」（2010 年）	⑹「中小企業の会計に関する研究会中間報告書」（2010 年）	⑺「中小会計要領」（2012 年）
⑷目的	中小企業の活性化，ひいては日本経済の成長に資する観点から新たな会計基準を作成する。	「中小指針」とは別に，ボリュームゾーンのある中小企業を対象として新たな会計処理のあり方をまとめる。「中小企業の成長に資する会計」とする。	「中小会計要領」は，中小企業の成長に資するため，中小企業が計算書類を作成する際に参照するための会計処理や注記等を示すものである。
⑷対象企業	非上場会社のうち会社法上の大会社以外の会社	所有と経営が一致している同族会社	「中小指針」と比べて簡便な会計処理をすることが適当な中小企業
⑷計算書類の利用者	投資家を考えない。	取引金融機関，取引先，同族株主，従業員，信用調査機関など	金融機関，取引先，株主等
⑷経営者にとっての会計	経営者にとって容易に理解できるもの	経営者自身がユーザーである「経営に役立つ会計」とする。	自社の経営状況の把握に役立つ会計
⑷負担	作成事務が最小限で対応可能であり，簡素で安定的なものを指向する。	「実行可能な会計」とする。	計算書類等の作成負担は最小限，中小企業に過重な負担を課さない会計
⑷実務との関係，会計の処理方法	「IFRS の影響を受けない会計」とする。法人税法に従った処理に配慮する。会社法に定められた「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」に該当するように留意する。	企業会計基準をベースに，取得原価と確定決算主義に基づく「実務に配慮した会計」とする。「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」と言えるものを整理する。「幅のあるもの」とする。	中小企業の実務における会計慣行を十分考慮する。「会計と税制の調和」を図る。「会社計算規則に準拠した会計」，「IFRS の影響を受けない会計」とする。「適切な記帳」を前提とする。

資料：日本商工会議所・日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本経済団体連合会・企業会計基準委員会（2010 b），中小企業庁（2010 d），中小企業庁（2012）から作成

なぜ，この検討会は設置されたのであろうか。設置趣旨について次のように記述されている。

「本検討会は，懇談会及び研究会の報告書の内容を踏まえ，新たに中小企業の会計処理のあり方を示すもの，その普及方法，中小企業におけるその活用策等の具体的な内容について検討を行うため，設置するものである」[14)]。

2012 年 2 月 1 日に，「中小企業の会計に関する検討会」が「中小会計要領」を公表した。上の引用文中の懇談会は「非上場会社の会計基準に関する懇談会」を，研究会は「中小企業の会計に関する検討会」を指している。したがって，「中小会計要領」は２つの報告書の内容を踏まえたものとなっている。「中小会計要領」の基本的な考え方は以下の通りである。

⑴　「中小会計要領」は，中小企業の多様な実態に配慮し，その成長に資するため，中小企業が会社法上の計算書類を作成する際に，参照するための会計処理や注記等を示すものである。
⑵　「中小会計要領」は「中小指針」と比べて簡便な会計処理をすることが適当と考えられる中小企業を対象にしている。具体的には，金融商品取引法の規制の適用対象会社や会社法上の会計監査人設置会社を除く株式会社が想定されている。特例有限会社，合名会社，合資会社，合同会社についても「中小会計要領」を利用することが推奨されている。これらの会社が「企業会計基準」や「中小指針」に従って計算書類等を作成することを妨げないとされている。

⑶　すべての中小企業の経営者が活用しようと思えるような「経営に役立つ会計」とする。
⑷　中小企業の利害関係者への「情報提供に資する会計」とする。
⑸　中小企業の「3つの特性を踏まえた会計」とする。
⑹　中小企業の実務における会計慣行を考慮し，「会計と税制の調和」を図った会計とする。
⑺　中小企業に「過重な負担を課さない会計」とする。
⑻　「IFRSの影響を受けない会計」とする。
⑼　「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」の中から選択して適用できるような幅のある会計処理を認める。

「経営に役立つ会計」とは，経営者が活用しようと思えるような理解しやすくて自社の経営状況の把握に役立つ会計という意味である。これは，会計は企業にとって経営のインフラであるという考えを表している。

「中小会計要領」を利用するにあたって，「適切な記帳」が前提とされている。これは，経営者が自社の経営状況を適切に把握するためには記帳が重要であるとの理由による。すべての取引について，「正規の簿記の原則」に従い，適時に，整然かつ明瞭に，正確かつ網羅的に会計帳簿を作成しなければならない。

「中小会計要領」は，中小企業の利害関係者である金融機関（銀行），取引先，株主等への情報提供に資する会計となっている。特に，中小企業の「3つの特性を踏まえた会計」となっている。3つの特性とは，資金調達は金融機関（銀行）借入中心であること，利害関係者は限定的であり，計算書類等の開示先は主に銀行や信用保証協会であること，十分な経理体制ではなく，経理担当者は0人か存在しても1人であることである。

中小企業は，経営状況の把握よりも税務申告を念頭に置いた会計処理が中心である。これが中小企業の実務における会計慣行である。具体的には，取得原価に基づく会計処理や法人税法を意識した会計処理が中心であった。「中小会計要領」ではこのような会計慣行を十分に考慮し，「会計と税制の調和」を図った上で，会社計算規則に準拠した会計となっている。会計基準は税法とは違って強制ではないので，「中小会計要領」を普及させることが不可欠となる。

「中小会計要領」は「中小指針」よりも簡便な会計処理をすることが適当と思われる中小企業を対象にして作成されている。この結果，計算書類等の作成負担は最小限に留め，「中小企業に過重な負担を課さない会計」となっている。これは，緩いルールやレベルの低い会計処理を意味するわけではない。中小企業固有の会計が必要になった理由は会計基準の複雑化にあり，このために中小企業にとって会計基準が過重負担になっていたという背景がある。他方，中小企業は同族会社が多く，所有と経営は未分離であり，利害関係者も限定されているという背景もある。

「中小会計要領」は安定的に継続利用可能なものとする観点から，「IFRSの影響を受けない会計」となっている。これは，IFRS自体やIFRSへのコンバージェンスが進んでいる会計基準は，国境を越えて投資を行う投資家に対して比較可能性の高い会計情報を提供することを主な目的としているのに対して，中小企業には海外投資家による株式購入はほとんどなく，IFRSを適用させる意義が乏しいからである。「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」として認められる会計処理が複数あるときには，企業の実態に応じて適切な会計処理の方法を選択して適用できる。また，

「中小会計要領」に示されていない会計処理の方法が必要となったときには，「企業会計基準」や「中小指針」，法人税法で定める処理の中から選択して適用できるとされている。

⑺ 「中小会計要領」の利用状況

「中小会計要領」普及のため，中小企業が「中小会計要領」を会計ルールとして採用した場合，信用保証協会の保証料率を 0.1% 割り引く制度が 2013 年 4 月 1 日から開始された[15]。この制度は 2017 年 3 月（2016 年度）をもって見直されることとなった。「多くの事業者が「中小会計要領」を利用するに至った」[16] という理由から，全国一律制度は終了し，今後は各信用保証協会独自の判断で存続することになった。

「中小会計要領」はどの程度，中小企業に普及しているのか。中小企業庁は平成 26 年度に「中小会計要領」の普及状況をアンケート調査した[17]。中小企業 5000 社，認定支援機関（税理士・税理士法人 4500 社，金融機関 500 行）にアンケートを配布し，中小企業 862 社（回収率 17.2%），税理士・税理士法人 736 社（回収率 16.4%），金融機関 242 行（回収率 48.4%）から回答があった。調査結果は以下の通りである。

⑴ 「中小会計要領」を知っていると回答した中小企業の割合は 24.2%，導入している企業は 7.6% であった。
⑵ 「中小会計要領」に「完全準拠している」と「ほぼ準拠している」と回答した中小企業の割合は 15.0% であった。
⑶ 税理士・税理士法人が顧問先の中小企業において，「中小会計要領」に「完全準拠している」と回答した割合は 52.4% であった。「ほぼ準拠している」と回答した割合は 40.8% であった。

これらの結果から，「中小会計要領」に関して，中小企業と税理士・税理士法人間には認識ギャップが存在していることがわかる。このような認識ギャップが存在している理由については，次のように指摘されている。

> 「認識ギャップの多くは，税理士が経営者に会計情報を十分に提供していないため生じていることが窺えるが，背景は，会計に対する経営者の関心の低さが存在している。とりわけ，小規模で利害関係が少ない企業は，会計を専門家に任せきりになっており，知る必要性を感じていない」[18]。

これらの結果を受けて，「中小会計要領」を経営者に直接普及させるために，中小企業庁はアクションプランを策定した。このプランにしたがって，経営者向けセミナーや後継者研修を実施し，金利優遇策等のメリットを付与することになった[19]。

「中小会計要領」の普及状況と今後のアクションプランに関して，「中小企業の会計に関する検討会 ワーキンググループ」（第 15 回）（第 16 回）に参加していた団体[20] や委員から，自由討議において，次のような意見が出された（下線は強調のために筆者らが付した）。

「中小指針や中小会計要領は，財務会計を作成するための基準であるが，経営者はどちらかというと経営分析等の管理会計に関心がある。管理会計の基になっている財務会計の数字がどうなるかについて，関心を持つための啓蒙が必要ではないか」[21]。

「管理会計は中小企業にとって使いにくいところではあるが，（中略）いよいよ中小企業においても，中小会計要領を通じて管理会計を導入する糸口になろうとしている」[22]。

「中小会計要領の普及率について，約 50％の導入は大きな成果。欧州の中小企業の大半は記帳代行であり日本はレベルが高い」[23]。

「会計を決算書だと考える企業が多いため，会計が普及しづらい環境にある。会計の活用によって日本が大きく飛躍したことに鑑みると，経営と会計とは切り離して考えるべきではなく，経営力と会計力は 2 つ合わせて考えるべき」[24]。

「会計に対する意識の低さが課題。原因は会計が過去情報だと考えられており，経営者は過去よりも今後の事業運営に方に関心が向いている。会計データも時系列に分析する事により現状の問題点と，将来的な改善の方向を読み取る事が出来るものであると理解してもらうことが重要」[25]。

以上の意見から，「中小会計要領」は管理会計のための会計基準としての色合いが濃く，中小企業の経営改善や「稼ぐ力」のための経営分析を意識した会計基準として利用されていることがわかる。

[5]　中小企業に対する経営分析方法──「ローカルベンチマーク」──

「ローカルベンチマーク」とは，「地域企業の経営状態の把握，いわゆる『健康診断』を行うツール（道具）であり，金融機関や支援機関との対話のためのツールである」[26]。

「ローカルベンチマーク」は，図 2 に示したように，地域経済・産業の現状と見通しの把握という第 1 段階と，個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話という第 2 段階から構成されている。第 2 段階では，財務情報と非財務情報から，企業の経営力や事業性を理解し評価する。

［5］では，「ローカルベンチマーク」の内容とこれが策定された背景や理由を説明する。

⑴　経済政策と中小企業経営との関係

2014 年 9 月，安倍政権は，人口減少と少子高齢化は地方において深刻であるという認識の下，「まち・ひと・仕事創生本部」を設置し，人口減少の克服と地方創生に取り組むこととなった。

2014 年度までのアベノミクス第 1 ステージの成長戦略では，グローバル経済圏における大企業の活躍が次第にローカル経済圏における中小企業を活性化させるというシナリオを描き，それを実行するための施策を採っていた。しかし，2014 年度後半になると，ローカル経済圏への波及効果が不十分であり，この結果，地方において深刻な人口減少が止まらないという認識に変化していった。

第 6 回「日本の「稼ぐ力」創出研究会」（2014 年 10 月 15 日開催）における「ローカル経済圏の「稼ぐ力」創出 事務局説明資料」では，ローカル経済圏が自ら自立的に「稼ぐ力」を創出する必要

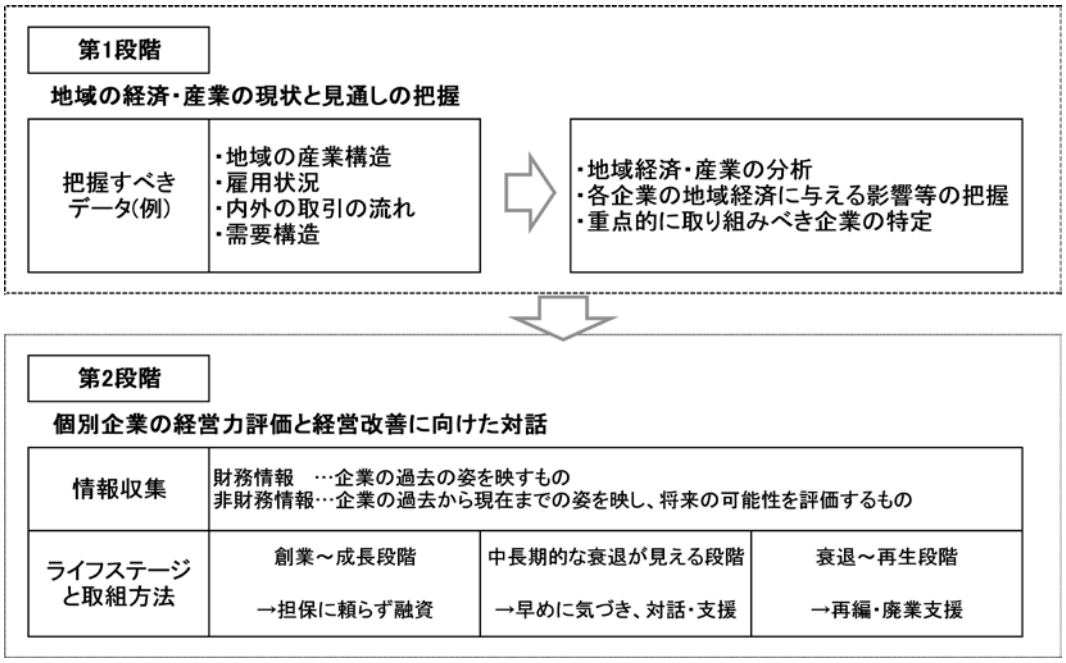


図２「ローカルベンチマーク」の内容

資料：経済産業省（2016），スライド６から作成。

があり，そのためには，(I)地域の特色を活かした産業活性化と (II)東京一極集中による課題の解決が方向性として示されている[27]。

同資料では，(I)地域の特色を活かした産業活性化のための，地域を支える金融のあり方に関連して，「ローカルベンチマーク」の策定が提唱されている。

「地域経済の新陳代謝の円滑化のためには，事業性評価に基づく融資等による創業や成長マネー供給（「新」）を強化するとともに，経営改善や生産性向上，事業承継や再編，廃業などを通じた穏やかな退出への支援（「陳」）という両面の施策が必要ではないか」[28]。

「産業構造や人口動態を踏まえて地域企業のビジネスモデルや生産性を比較・検討し，ローカル経済圏を担う企業に対する経営判断や経営支援等の参考となる評価指標（「ローカルベンチマーク」）を設定すべきではないか」[29]。

これらの引用文から，「ローカルベンチマーク」は，地域経済の成長や新陳代謝を支える積極的な金融仲介機能を発揮するための評価手段として期待されていることがわかる。

2014 年 12 月 27 日に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略　アクションプラン」では，「ローカルベンチマーク」は「経営改善が必要な産業・企業の見極めに資する評価手法」[30]として位置づけられている。

(2)　中小企業がローカル経済圏で「稼ぐ力」を構築するために必要な改革

2015 年度のアベノミクス第２ステージにおける成長戦略においても，地域自らが「稼ぐ力」を

構築することが重要であり，そのためには(I)人口減少下における地域の生き残りをかけた産業活性化と，(II)東京一極集中がもたらす課題の解決に向けた取り組みが必要であるという基本的考え方が踏襲されている[31)]。

ローカル経済圏の中小企業に求められていることは，地域に求められている２つの提言のうち(I)であり，地域の産業特性に応じた産業活性化を行う必要があると提言されている。具体的には，「地域経済の活性化及び雇用の創出のためには，地域経済の構造を理解し，ポイントを押さえて，産業活性化に真に有効な施策を行うことが不可欠である」[32)] と説明されている。

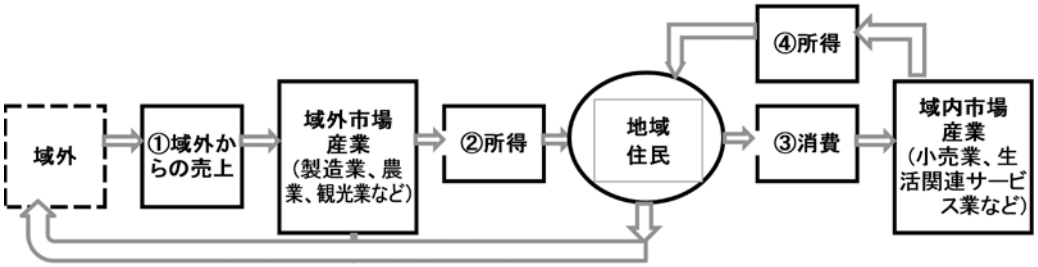


図３　地域経済の構造

資料：日本の「稼ぐ力」創出研究会（2015），p. 16

まずは，地域経済の構造を理解する必要がある。図３は地域経済の構造を表している。矢印は資金の流れを示している。地域経済は，域外市場産業（製造業，農業，観光業など）と域内市場産業（日用品小売業，生活関連サービス業など）から構成されている。域外市場産業は，地域外を主な市場としており，域外から売上を稼ぎ出している地域経済の心臓部である。地域住民のうち域外産業で雇用された者が稼ぎ出す所得は域内市場で消費される。一部は域外でも消費される。域内産業は地域内を主な市場とし，域外市場産業が稼いだ資金を域内で循環させている。域内市場産業は地域住民に雇用機会を生み出しており，地域住民の所得は域内で消費される他，域外にも流出していく。

次に，地域経済の活性化のためには，各地方自治体がその地域経済の位置付けを理解しなければならない。そのために，日本経済の地理的特性と各地で異なる人口動態・産業構造を定量的に把握できる仕組みが整備された。現在，47 都道府県，233 経済圏の産業特性を見える化した「都道府県・経済圏別の地域経済分析」と「地域経済分析システム」が利用できるようになっている。各地方自治体は，これらを活用して地域の産業特性を踏まえた有効な政策を地域ごとに立案することを期待されている。

続いて，各地方自治体が，域外市場産業と域内市場産業において，その中核的な役割を果たす地域中堅・中小企業を見つけ出し，その生産性を向上させる必要がある。そこで必要となるものが，地域中堅・中小企業の経営判断や支援機関による経営支援の際に参考になる評価指標・評価手法である。それが，「ローカルベンチマーク」である。

⑶ 「ローカルベンチマーク」の利用方法

2015年5月29日に，「ローカルベンチマーク」を策定する目的をもって「地域企業 評価手法・評価指標検討会」（第1回）が開催された。ここで，「ローカルベンチマーク」は，①支援者・金融機関と企業が課題・認識共有ツールとして活用できる成果物，②（課題や危機意識を共有するだけでは不十分であり）経営改善や生産性向上に向けた目標設定・共有ツールとして活用できる成果物であるという意見が出された[33]。なお，支援者（あるいは支援機関）とは，各地域の支援センター（地方公共団体等）や商工会，商工会議所等を意味する。

2016年3月4日，「ローカルベンチマーク」が公表された。前述したように，「ローカルベンチマーク」は2つの段階から構成されている。「ローカルベンチマーク」の主な利用者としては，地域の金融機関（銀行・信用金庫・信用組合の他，地域で活用する主要銀行），ファンド，証券会社（事業承継支援に積極的に取り組んでいる証券会社），各地域の支援センター（地方公共団体等），商工会，商工会議所，税理士や公認会計士，コンサルタントが想定されている[34]。

企業のライフステージ（創業期，成長期，成熟期，衰退期，再生期または廃業）からみると，「ローカルベンチマーク」はすべてのステージにある企業に利用できる。創業期から成長期にかけての企業は，「ローカルベンチマーク」を利用して金融機関と事業性に関する対話・理解を深め，その結果，不動産担保や保証に依存しない融資につなげるという使い方が想定されている。金融機関等ができるだけ早く，中長期的に衰退が見える段階（黒字だが先細りが見える段階，潜在的に成長力があるが苦戦している段階）にある企業を見極め，経営者との対話を通じて経営改善に着手するためのツールとして利用できる。経営改善が困難になっている企業や再生期に入っている企業に対して，金融機関等が，「ローカルベンチマーク」をきっかけにして早めに対話を始め，早期の経営改善や事業再建，円滑な新陳代謝の支援等を行うと想定されている[35]。

⑷ 「ローカルベンチマーク」における6つの指標

図4は「ローカルベンチマーク」の第2段階を示したものである。本稿では（紙幅の理由から）財務情報のみを取り上げる。計算書類や財務諸表から得られる財務データは多く，財務指標はいくつもある。それらの中から，「ローカルベンチマーク」では5つのフロー指標と1つのストック指標から成る6つの指標が選ばれている。なぜこれらの指標が選ばれたのか。以下において，その理由を説明していく。

6つの財務指標は，「地域企業 評価手法・評価指標検討会」の委員から推薦された27の指標に関して，倒産確率，企業の成長性（営業利益率伸び率等），生産性向上（付加価値額伸び率等）との影響度合いが分析された[36]。その際には，11業種に関する帝国データバンクのデータが利用され，指標の有効性の観点から6つの指標が選ばれた[37]。

6つの財務指標は，①成長性を示す売上増加率，②収益性を示す営業利益率，③生産性を示す労働生産性，④健全性を示すEBITDA有利子負債倍率，⑤効率性を示す営業運転資本回転期間，⑥安全性を示す自己資本比率である。①から⑤がフロー指標であり，⑥がストック指標である。これらの指標は，企業の成長性や持続性を評価する際には事業価値（事業から生み出されるキャッシュフロー）を把握することが重要であるという考えから選ばれている。

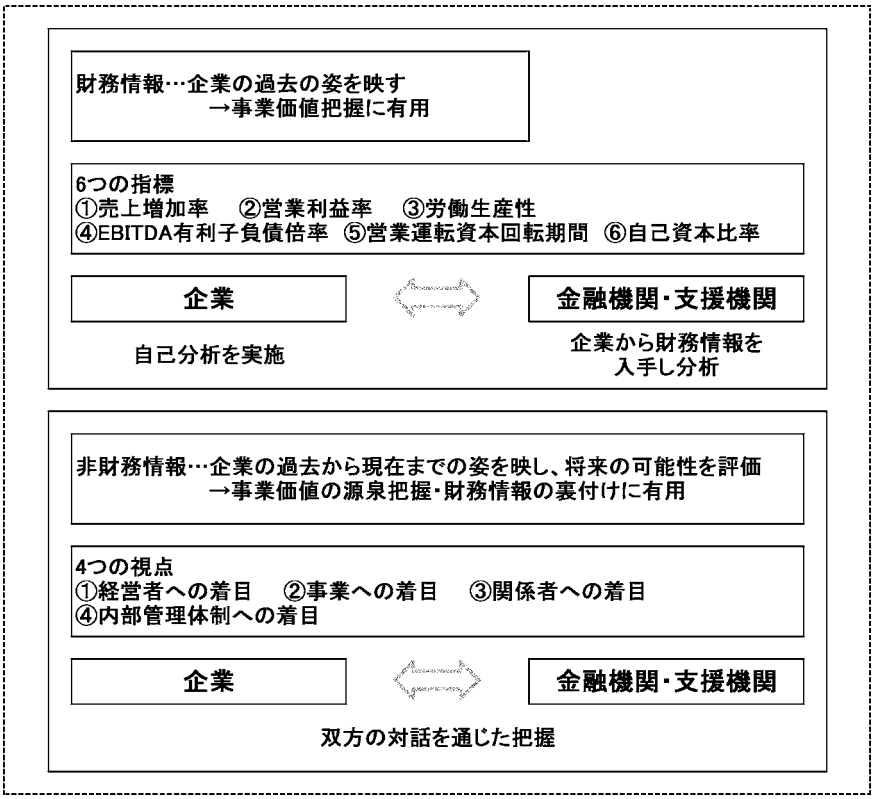


図４ 「ローカルベンチマーク」第２段階

資料：経済産業省経済産業政策局（2016 a），スライド６から作成

表６ 「ローカルベンチマーク」における６つの財務指標

分類	財務指標名	計算方法	指標の使途
成長性	①売上増加率	(売上高 / 前年度売上高)-1	企業の成長ステージの判断に有用な指標。
収益性	②営業利益率	営業利益 / 売上高	事業性を測定する。収益性分析の最も基本的な指標。本業の収益性を測る重要指標。
生産性	③労働生産性	営業利益 / 従業員数	信用力計測とは別に成長力，競争力等を計測する指標。収益性の背景要因としても利用可能。
健全性（安全性）	④ EBITDA 有利子負債倍率	（借入金－現預金）/（営業利益＋減価償却費）	有利子負債がキャッシュフロー（EBITDA）の何倍あるかを示す指標。有利子負債の返済能力を図る指標。
効率性	⑤営業運転資本回転期間	（売上債権＋棚卸資産－買入債務）/（月当たり売上高）	前期の値と比較し，売上高増減対比の運転資本の増減を計測し，回収や支払等の取引条件の変化による必要運転資本の増減を把握するための指標。
安全性	⑥自己資本比率	純資産 / 総資産	総資産のうち返済義務のない自己資本が占める比率を示す指標であり，安全性分析の最も基本的な指標。

資料：地域企業 評価手法・評価指標検討会（2015 b）

表6は6つの財務指標の計算方法と指標の使途（企業のどのような要素を判断するための指標か）を一覧にしたものである。

(4.1) 成長性を示す売上増加率

売上増加率は，（売上高 / 前年度売上高）-1 で計算される。この指標は，企業の成長ステージを判断する際に利用される。売上増加率が6つの指標に選ばれた理由は，「売上増加率が低いほど3年以内破綻率が高い傾向にある，飲食業において，売上増加率が高いほど雇用者数・売上・付加価値額が伸びている傾向にある，観光業において，売上増加率が高いほど，雇用者数・売上・営業利益が伸びている傾向にある」[38] ことが確認できたためである。

売上増加率を経営者との対話手段として利用する場合，次のような対話方法が想定されている。

「売上の増加理由が，売上増か単価上昇要因かを確認する。増加の糸口を探るために，新規顧客の開拓によりシェアが獲得できたか，既存顧客への販売量を増加させることができたかを聞く。企業の成長ステージを把握するためには，売上が増減しているのは業界全体の動向なのか自社のみの動向なのかを聞く」[39]。

(4.2) 収益性を示す営業利益率

営業利益率は，営業利益 / 売上高で計算される。この指標は，事業性を測定するための収益性分析において最も基本的な指標であり，本業の収益性を測る。営業利益率が6つの指標に選ばれた理由は，「営業利益率が低いほど3年以内破綻率が高い傾向にある，建設業において営業利益率が高いほど営業利益が伸びている傾向にある」[40] ことが確認されたためである。

営業利益率を経営者との対話手段として利用する場合，次のような対話方法が想定されている。

「営業利益率を維持・向上していくために，今後，本業に力を入れていくのか，もしくは事業の分散化を進めていくのか確認する。本業において経営は苦しくないのか聞く。低下傾向にあるのであれば，業界全体で低下傾向にあるのか，業界全体では低下傾向にないが競合にシェアを奪われているか，または挽回のために価格を下げているのか等を聞く」[41]。

(4.3) 生産性を示す労働生産性

労働生産性は営業利益 / 従業員数で計算される。この指標は，信用力計測とは別に成長力，競争力等を計測する指標である。収益性の背景要因としても利用可能である。労働生産性が6つの指標に選ばれた理由は，「労働生産性が低いほど3年以内破綻率が高い傾向にある，観光業において労働生産性が高いほど売上が伸びている傾向にある」[42] ことが確認されたためである。

労働生産性を経営者との対話手段として利用する場合，次のような対話方法が想定されている。

「従業員1人当たりどれだけ収益を出すことができているのかという，利益率だけではなく異なる視点での収益性を把握するために確認する。従業員の構成を把握するために，従業員の内訳，その推移，今後の採用計画（アルバイトやパート従業員，技術者，外国人労働者の採用計

画）を聞く」[43]。

(4.4) 健全性を示す EBITDA 有利子負債倍率

EBITDA 有利子負債倍率は，（借入金－現預金）/（営業利益＋減価償却費）で計算される。この指標は，有利子負債がキャッシュフロー（EBITDA）の何倍あるかを示し，有利子負債の返済能力を図る指標である。EBITDA 有利子負債倍率が 6 つの指標に選ばれた理由は，「EBITDA 有利子負債倍率が高いほど 3 年以内破綻率が高い傾向にある」[44] ことが確認されたためである。

EBITDA 有利子負債倍率を経営者との対話手段として利用する場合，次のような対話方法が想定されている。

「正常な営業活動から生み出されているものなのかを把握するために，フリーキャッシュフローをどこから生み出しているのかを聞く。正常なフリーキャッシュフローを生み出すサイクルができているかを聞く。有利子負債削減が必要な場合，その対応策について確認する」[45]。

(4.5) 効率性を示す営業運転資本回転期間

営業運転資本回転期間は，（売上債権＋棚卸資産－買入債務）÷（月当たり売上高）で計算される。この指標は，前期の値と比較し，売上高増減対比の運転資本の増減を計測し，回収や支払等の取引条件の変化による必要運転資本の増減を把握するための指標である。営業運転資本回転期間が 6 つの指標に選ばれた理由は，「営業運転資本回転期間が短いほど 3 年以内破綻率が高い傾向にある，飲食業において営業運転資本回転期間が短いほど売上が伸びている傾向にある」[46] ことが確認できたからである。

営業運転資本回転期間を経営者との対話手段として利用する場合，次のような対話方法が想定されている。

「取引先との力関係を把握するために，支払や回収の取引条件は厳しくないかを聞く。同様に，交渉力はあるのか，支払はどのように行っているのかを聞く」[47]。

(4.6) 安全性を示す自己資本比率

自己資本比率は，純資産÷総資産で計算される。この指標は，総資産のうち返済義務のない自己資本が占める比率を示し，安全性分析の最も基本的な指標である。自己資本比率が 6 つの指標に選ばれた理由は，「自己資本比率が低いほど 3 年以内破綻率が高い傾向にある，飲食業において自己資本比率が高いほど売上が伸びている傾向にある，観光業において自己資本比率が高いほど営業利益が伸びている傾向にある，全業種において自己資本比率が高いほど営業利益が伸びている傾向にある」[48] ことが確認できたからである。

自己資本比率を経営者との対話手段として利用する場合，次のような対話方法が想定されている。

「今後の事業計画を把握するために，借入金の増減の理由，今後，設備投資をしていく意向が

あるのかを確認する。経営者がどこまで自社の資本構成を把握し，会計知識を持っているかを知るために，どのような資本の推移をしてきているかを確認する。資本増強が必要な場合，その対応策や手法について確認する」[49]。

⑸ 「ローカルベンチマーク」の利用状況

帝国データバンクは，2016年8月25日から11月16日にかけて，金融機関やリース会社，商社等における「ローカルベンチマーク」の浸透状況を調査した[50]。有効回答数は557社であり，信用金庫250社，信用組合142社，地方銀行52社，農業系金融機関51社，第二地方銀行34社，商社7社，都市銀行・信託銀行6社，リース会社6社，政府系金融機関5社，その他4社であった。

「ローカルベンチマーク」の認知度に関して回答した528社のうち，「ローカルベンチマークの内容をよく知っている」50.4%，「聞いたことがある」35.4%，2つ合わせて85.6%（452社）という結果であった。452社のうち不明と回答した1社を除いた451社について「ローカルベンチマーク」の活用状況を調査したところ，「活用を検討している」61.4%，「活用している」13.7%，「活用していない」24.8%という結果であった。

「活用を検討している」と「活用している」と回答した339社について，「ローカルベンチマーク」の活用目的を調査したところ（複数回答可），「事業性評価の入口として活用している」81.7%，「企業との対話のツールとして活用している」68.1%，「企業の評価ツールとして活用している」46.0%という結果であった。339社のうち不明と回答した3社を除いた336社について「ローカルベンチマーク」の活用方法を調査したところ（複数回答可），「ローカルベンチマークをそのまま活用している」42.0%，「既存のツールを組み合わせて独自ツールを開発し活用している」35.7%，「ローカルベンチマークをカスタマイズして活用している」22.0%という結果であった。

⑹ 「ローカルベンチマーク」の更なる普及に向けて

表7 「ローカルベンチマーク」の狙い

活用段階	ローカルベンチマークの目指すべきもの
認知（入口）	事業性評価の入口，課題認識のためのきっかけ
活用（対話）	経営者が振り返る手段，経営者と金融機関の対話の手段，金融機関等が振り返る手段，金融機関等が企業や他の支援機関等と対話する手段
出口（融資・補助金につながる等）	適切な支援策を提案し，実行するための手段
効果（生産性向上等）	付加価値と雇用を生み出す手段，最も重要な利用目的

資料：経済産業省経済産業政策局（2017），スライド16から作成。

⑸で見たように，「ローカルベンチマーク」の認知は高いが，活用している金融機関等は少ない。このために，「ローカルベンチマーク」の更なる普及に向けて，経済産業省は「ロカベンアクションプラン2018（仮称）」を策定することになった[51]。このプランでは，表7に示したように，活用段階に応じて「ローカルベンチマーク」を利用していく方針が示されている。

第1に，「ローカルベンチマーク」は，事業性評価の入口として利用される。「ローカルベンチマーク」は，金融機関や支援機関等が経営者との対話を深め，お互いに課題を認識し，行動につなげていくためのきっかけ（またはたたき台）として利用される。

第2に，「ローカルベンチマーク」は，経営者が自らの経営を振り返り，経営判断の参考とし，金融機関等の利害関係者と対話することで，経営力を高める手段として利用される。金融機関等においても，「ローカルベンチマーク」は自らの意識や行動を振り返り，企業や他の支援機関等と企業の事業性や課題について対話する際の参考とし，対話力の能力を高める手段として利用される。

第3に，「ローカルベンチマーク」は，様々なライフステージにある企業の事業内容や成長性等を把握した上で，適切な支援策を提案し実行に移していく手段として利用される。

第4に，「ローカルベンチマーク」は，経営者が自らを振り返り経営を改善することで付加価値と雇用を生み出す手段として利用される。これが，「ローカルベンチマーク」の最も重要な利用目的である。第4の目的を最も重要な利用目的であると明記した点が新しい。

第1と第3の狙いは，従来から目指してきた方針を踏襲したものである。第2の狙いにおいて，経営者と金融機関等がそれぞれ自らの行動を振り返る手段として明記された点，第4の狙いにおいて，付加価値と雇用を生み出す手段と明記された点が新しい。

[6] まとめ

本稿の目的は，中小企業に対する会計基準，経営分析の方法，経済政策が大企業とは異なる理由を明らかにすることにあった。具体的には，「中小指針」，「中小会計要領」，「ローカルベンチマーク」が策定された目的と経緯を明らかにすることであった。

この目的のために，内閣府等が設置した検討会や審議会の資料と議事録を精読することで次の結論が得られた。

1．図1に示したように，日本の会計制度は二分化している。一方は会社法大会社に対する会計制度であり，日本基準とIFRSが存在している。もう一方は中小企業の会計制度であり，「中小指針」と「中小会計要領」が存在している。大企業の会計において，アベノミクスではIFRS適用を推進拡大する方針をもって対応している。

2．表1に示したように，中小企業の会計はIFRSの影響を受けないものとして，2005年8月に「中小指針」は策定された。「中小指針」は日本基準の簡素版であったため，日本基準から間接的にIFRSのコンバージェンスの影響を受けている。このために，表3に示したように「中小指針」は毎年のように改正されている。

3．この点を改善するために，表4に示したように2012年2月に，新しい中小企業会計である「中小会計要領」が策定された。これは，表5で見たように，中小企業の会計基準に対して国際化の影響を回避すべきという問題意識をもってまとめられたものである。「中小会計要領」は，財務会計ではなくて管理会計を意識して策定された会計基準である。

4．「中小会計要領」の認知度や利用度は，税理士の側では普及が見られる。しかし，経営者の側では十分ではない。

5．経営学やファイナンスにおいては，「コーポレートガバナンス・コード」（2014年策定）や「スチュワードシップ・コード」（2015年策定）が経営者の行動や企業成果に与える効果について研究の対象となっている。両コードは上場企業に適用されており，上場企業が投資家と対話するた

めの手段として機能する。しかし，中小企業には一般投資家はほとんどおらず，利害関係者として重要であるのは金融機関（銀行）と取引先，税務当局である。大企業と中小企業の利害関係者は異なる。

6．2015 年にアベノミクス第 2 ステージに入ると，人口減少と少子高齢化は地方において深刻であるという認識の下，地域経済を活性化するための施策を推進している。ここで，中小企業はローカル経済圏の中核に位置付けられた。どのような中小企業を中核として経営支援を行うかを判断する指標として「ローカルベンチマーク」を策定することになった。

7．2016 年 3 月 4 日に「ローカルベンチマーク」が公表された。これは，地域の中小企業等が自社の経営状態を把握するツールであり，金融機関や支援機関との対話のためのツールである。上場企業にとって利害関係者である投資家と対話をするツールが 2 つのコードであるのに対して，地域の中小企業等にとって利害関係者である金融機関と対話するツールが「ローカルベンチマーク」である。「ローカルベンチマーク」は，図 2 で示したように，2 段階から構成されている。

8．図 4 で示したように，「ローカルベンチマーク」の第 2 段階は財務情報と非財務情報から構成されている。財務情報のうち自社の経営状態を把握するための財務分析指標は，表 6 に示したように 6 つしかない。これらは過去のデータから，倒産確率と優位な関係にあるものが選ばれている。

9．金融機関や支援機関サイドでは，「ローカルベンチマーク」の認知度は高い。しかし，活用を検討している段階にある。

《注》

1） 日本の「稼ぐ力」創出研究会（2015），p. 2。
2） 日本の「稼ぐ力」創出研究会（2015），p. 5。
3） 日本の「稼ぐ力」創出研究会（2015），p. 5。
4） 日本の「稼ぐ力」創出研究会（2015），pp. 5-6。
5） 日本の「稼ぐ力」創出研究会（2015），p. 6。
6） 産業競争力会議（日本経済再生本部）（2014），p. 78。
7） 産業競争力会議（日本経済再生本部）（2015），p. 129。
8） 産業競争力会議（日本経済再生本部）（2016），p. 150。
9） 未来投資会議（日本経済再生本部）（2017），p. 117。
10） 詳細は，中小企業の会計に関する研究会（2010），注 30 と注 31 を参照のこと。
11） 詳細は，中小企業の会計に関する研究会（2010），注 32 を参照のこと。
12） 日本商工会議所・日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本経済団体連合会・企業会計基準委員会（2010 a）。
13） 中小企業庁（2010 a）から抜粋。
14） 中小企業庁・金融庁（2011）。
15） この制度新設に伴い，2006 年 4 月から実施されてきた「中小指針」採用企業に対する信用保証料 0.1% の割引制度は 2013 年 3 月末に終了することになった。
16） 中小企業庁（2017）。
17） 中小企業庁（2015 a），スライド 1 ～ 4。
18） 中小企業庁（2015 b），スライド 2。
19） 中小企業庁（2015 c）。
20） 日本公認会計士協会，日本税理士連合会，日本商工会議所，企業会計基準委員会，金融庁，中小企業庁，全国銀行協会，全国信用保証協会連合会等 18 団体である。

21） 中小企業の会計に関する検討会（2015 a）抜粋。
22） 中小企業の会計に関する検討会（2015 a）抜粋。
23） 中小企業の会計に関する検討会（2015 b）から抜粋。
24） 中小企業の会計に関する検討会（2015 b）から抜粋。
25） 中小企業の会計に関する検討会（2015 b）から抜粋。
26） 経済産業省経済産業政策局（2016 b），p. 1。
27） 経済産業省経済産業政策局（2014），スライド 4-7。
28） 経済産業省経済産業政策局（2014），スライド 85。
29） 経済産業省経済産業政策局（2014），スライド 96。
30） まち・ひと・しごと創生本部（2014）。
31） 日本の「稼ぐ力」創出研究会（2015），p. 14。
32） 日本の「稼ぐ力」創出研究会（2015），p. 16。
33） 地域企業 評価手法・評価指標検討会（2015 a）から抜粋。
34） 経済産業省（2016），p. 4。
35） 経済産業省（2016），pp. 5-6。
36） 推薦された 27 の財務指標については，帝国データバンク（2015 a），スライド 4 を参照のこと。
37） 経済産業省経済産業政策局（2016 a），注 22 参照。帝国データバンク（2015 b，スライド 4）によると，11 業種とは建設，製造，卸売，小売，飲食，不動産，運輸，エネルギー，サービス，医療，観光業である。
38） 帝国データバンク（2015 a）参照。
39） 経済産業省経済産業政策局（2015），資料 4 別紙 1 参照。
40） 帝国データバンク（2015 a）参照。
41） 経済産業省経済産業政策局（2015），資料 4 別紙 1 参照。
42） 帝国データバンク（2015 a）参照。
43） 経済産業省経済産業政策局（2015），資料 4 別紙 1 参照。
44） 帝国データバンク（2015 a）参照。
45） 経済産業省経済産業政策局（2015），資料 4 別紙 1 参照。
46） 帝国データバンク（2015 a）参照。
47） 経済産業省経済産業政策局（2015），資料 4 別紙 1 参照。
48） 帝国データバンク（2015 a）参照。
49） 経済産業省経済産業政策局（2015），資料 4 別紙 1 参照。
50） 帝国データバンク（2017）。
51） 経済産業省経済産業政策局（2017），スライド 16-17。

参考資料

河﨑照行（2016）『最新 中小企業会計論』中央経済社
金融庁（2012）「参考資料 1-2」，企業会計審議会総会・企画調整部会合同会議 配布資料，2012 年 3 月 29 日開催
経済産業省経済産業政策局（2014）「第 6 回 日本の「稼ぐ力」創出研究会　ローカル経済圏の「稼ぐ力」創出 事務局説明資料」，2014 年 10 月 15 日
経済産業省経済産業政策局（2015）「地域企業 評価手法・評価指標検討会とりまとめ ── ローカルベンチマークについて ──（案）」，2015 年 12 月
経済産業省経済産業政策局（2016 a）「地域企業 評価手法・評価指標検討会中間とりまとめ ── ローカルベンチマークについて ──」，2016 年 3 月
経済産業省経済産業政策局（2016 b）「ローカルベンチマーク活用戦略会議について」，ローカルベンチマーク活用戦略会議第 1 回配布資料 3-2，2016 年 4 月 14 日
経済産業省経済産業政策局（2017）「平成 29 年度 第 1 回ローカルベンチマーク活用戦略会議　事務局説明資料」，ローカルベンチマーク活用戦略会議第 5 回配布資料 3，2017 年 9 月 12 日
経済産業省（2016）「ローカルベンチマークについて」，2016 年 3 月
産業競争力会議（日本経済再生本部）（2014）「『日本再興戦略』改訂 2014」，2014 年 6 月 24 日
産業競争力会議（日本経済再生本部）（2015）「『日本再興戦略』改訂 2015」，2015 年 6 月 30 日

産業競争力会議（日本経済再生本部）（2016）「『日本再興戦略』2016」，2016 年 6 月 2 日
地域企業 評価手法・評価指標検討会（2015 a）「地域企業 評価手法・評価指標検討会 第 1 回議事録」，2015 年 5 月 29 日
地域企業 評価手法・評価指標検討会（2015 b）「地域企業 評価手法・評価指標検討会とりまとめ ── ローカルベンチマークについて ──（案）」，地域企業 評価手法・評価指標検討会第 6 回配布資料 4・資料 4 別紙 1，2015 年 12 月 11 日
中小企業庁（2010 a）「中小企業の会計に関する研究会について」，第 1 回中小企業の会計に関する研究会配付資料 2，2010 年 2 月 15 日
中小企業庁（2010 b）「中小企業会計に係る論点について」，第 1 回中小企業の会計に関する研究会配布資料 4，2010 年 2 月 15 日
中小企業庁（2010 c）「会社法会計，金商法会計，税務会計について」，第 1 回中小企業の会計に関する研究会配布資料 5 ，2010 年 2 月 15 日
中小企業庁（2010 d）「中小企業の会計に関する研究会中間報告書」，2010 年 9 月
中小企業庁（2012）「中小会計要領」，2012 年 2 月 1 日
中小企業庁（2015 a）「平成 26 年度 中小企業における会計の実態調査について（中小会計要領の普及状況）」，中小企業の会計に関する検討会第 15 回 ワーキンググループ配布資料 4-1，2015 年 3 月 4 日
中小企業庁（2015 b）「中小会計要領の普及における事業者と税理士間の認識ギャップについて」，中小企業の会計に関する検討会第 16 回ワーキンググループ配布資料 3-2，2015 年 6 月 10 日，
中小企業庁（2015 c）「中小会計要領に関する今後のアクションプランの概要」，中小企業の会計に関する検討会第 16 回ワーキンググループ配布資料 4-1，2015 年 6 月 10 日
中小企業庁（2017）「「中小会計要領」に係る信用保証制度の割引制度の取扱い変更について」（プレスリリース），2017 年 3 月 15 日
中小企業庁・金融庁（2011）「「中小企業の会計に関する検討会」の設置について」，中小企業の会計に関する検討会第 1 回配布資料 2，2011 年 2 月 15 日
中小企業の会計に関する研究会（経済産業省中小企業庁）（2002）「中小企業の会計に関する研究会報告書」，2002 年 6 月
中小企業の会計に関する研究会（経済産業省中小企業庁）（2010）「中小企業の会計に関する研究会中間報告書」，2010 年 9 月
中小企業の会計に関する検討会（経済産業省中小企業庁）（2012）「中小企業の会計に関する基本要領」，2012 年 2 月 1 日
中小企業の会計に関する検討会（2015 a）「第 15 回 ワーキンググループ議事録」，2015 年 3 月 4 日
中小企業の会計に関する検討会（2015 b）「第 16 回 ワーキンググループ議事録」，2015 年 6 月 10 日
帝国データバンク（2015 a）「事務局説明資料」，地域企業 評価手法・評価指標検討会第 3 回配布資料 3，2015 年 9 月 25 日
帝国データバンク（2015 b）「事務局説明資料」，地域企業 評価手法・評価指標検討会第 4 回配布資料 4，2015 年 11 月 26 日
帝国データバンク（2017）「金融機関におけるローカルベンチマークの浸透状況」，ローカルベンチマーク活用戦略会議第 4 回配布資料 4 参考，2017 年 2 月 2 日
日本公認会計士協会（2003）「中小会社の会計のあり方に関する研究会報告書」，2003 年 6 月
日本商工会議所・日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本経済団体連合会・企業会計基準委員会（2010 a）「非上場会社の会計基準に関する懇談会の設置について」，非上場会社の会計基準に関する懇談会プレスリリース，2010 年 2 月 25 日
日本商工会議所・日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本経済団体連合会・企業会計基準委員会（2010 b）「非上場会社の会計基準に関する懇談会 報告書」，2010 年 8 月 30 日
日本税理士会連合会（2002）「中小会社会計基準」，2002 年 12 月
日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会（2005）「中小企業の会計に関する指針」，2005 年 8 月 1 日
日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会（2006）「中小企業の会計に関する指針」，2006 年 4 月 25 日改正
日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会（2007）「中小企業の会

計に関する指針」，2007 年 4 月 27 日改正
日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会（2008）「中小企業の会計に関する指針」，2008 年 5 月 1 日改正
日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会（2009）「中小企業の会計に関する指針」，2009 年 4 月 17 日改正
日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会（2010）「中小企業の会計に関する指針」，2010 年 4 月 26 日改正
日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会（2013）「中小企業の会計に関する指針」，2013 年 2 月 22 日改正
日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会（2014）「中小企業の会計に関する指針」，2014 年 2 月 3 日改正
日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会（2015）「中小企業の会計に関する指針」，2015 年 4 月 21 日改正
日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会（2016）「中小企業の会計に関する指針」，2016 年 1 月 26 日改正
日本税理士会連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会（2017）「中小企業の会計に関する指針」，2017 年 3 月 9 日改正
日本の「稼ぐ力」創出研究会（経済産業省）（2015）「日本の「稼ぐ力」創出研究会 とりまとめ」，2015 年 6 月 18 日
まち・ひと・しごと創生本部（2014）「まち・ひと・しごと創生総合戦略　アクションプラン，2014 年 12 月 27 日閣議決定
未来投資会議（日本経済再生本部）（2017）「未来投資戦略 2017」，2017 年 6 月 9 日

（原稿受付　2018 年 2 月 6 日）

経営経理研究　第112号
2018年3月　pp. 331-337

〈研究ノート〉

製品開発における“イノベーション支援システム”と人工知能

福　原　義　久

概　　要

製品開発において，そのコンセプトを定めることは，すなわち人間が人間を理解することのプロセスである。

従来の意思決定支援システムは，問題にかかわる情報をいかに集め，適切な方法論に基づいて解析するという意味においては，製品開発のそれと同等に見えるが，より定量的に分析できるものを対象とすることが多く，“ユーザーの隠れたニーズを理解する”といった問題に対処することは困難である。

本リポートでは，人工知能（AI）技術が人間のコミュニケーションに基づく創造性の問題をどのように解決し，イノベーションへとつなげられるかを考える。

1．はじめに

一般に製品開発のプロセスにおいて，製品コンセプトの成立にいたるまでには様々な調査やアイデア出しが必要である。できあがった製品・サービスがイノベーションをおこすには，調査やアイデアから得られた膨大な量の情報を適切に整理し，技術的な要件に展開できる能力が必要である。

一方，個人あるいは組織において，なんらかの方針を定める，すなわち意思決定の過程は，問題にかかわる情報をいかに集め，適切な方法論に基づいて解析できるかにかかっている。これをコンピューターシステムを用いて効率化するアプリケーションは意思決定支援システム（Decision support system, DSS）として多数開発されており成功をおさめている分野もある。

一般に意思決定支援システムという用語は，大雑把に言えば，個人・グループあるいは組織運営における様々な意思決定を補助するための情報システムの一部である［1］。1950年代からこれらの研究は主に経営や軍事の分野において盛んにおこなわれ，コンピューターシステムの進歩とともに，その実装は時代とともに変化し，多岐にわたるものとなった。その分類方法についても研究者によってさまざまなものとなっている［2］［3］。

支援の対象範囲は株の売買から医療，農業など社会のあらゆる分野に浸透しているが，現在，多くのケースがいわゆるビッグデーターを解析して現状の把握や未来予測をもとに意思決定を補うも

のである。

これにより経験や勘といったものに頼らない，データや数学的に裏づけられた合理的な意思決定が実現できると期待されている。しかしこれらのシステムは，例えば農業であるならば，これまでの気候のデータの蓄積から，翌年の気候を予測するなど，定量的な情報を扱うことが多い。

また，人工知能（AI）をベースとしたものに，エキスパートシステムや知的意思決定支援システム（Intelligent decision support system, IDSS）などがある［4］。AI を利用することで，より複雑な処理や対話型のインターフェイスが実現できるようになってきている。

自然言語を解釈するという面では，近年 Question Answering システムの性能向上が顕著である。これは，ユーザーの問いかけに対し，あらかじめ登録された知識情報から，適切な回答を返信するものである。近年ではニューラルネットワークによる AI が専門知識を持った人間を超えるような顕著な性能を示している［5］。

これらのシステムはそれぞれ個別の分野では成功をおさめているが，製品コンセプトの創出といった，人と人のコミュニケーションの問題を解決し，ひいては人（の群）のニーズを理解する，といった次元の問題は取り扱うことは難しい。

この目的を達成するには，顧客の隠れたニーズあるいはインサイトといったものを導出し，製品コンセプトを形作るといったプロセスをコンピューターシステムで実現する必要がある。

2. イノベーションの源泉

製品，サービスあるいは社会的なイノベーションは，創造的な発想を正しく昇華させることによって導かれる。ここでは組織をとりまく環境などを含めたイノベーション・システム全体の話ではなく，主に隠れたニーズの導出やコンセプトメイキングに焦点をあてて論ずる。

イノベーションについてスティーブ・ジョブズは以下のように述べている［6］。

「イノベーションは顧客の声を聞くことから生まれるのではなく，人々が抱える問題に対して全く新しい考え方の解決手段を提示することによって生まれる。」

つまり，顧客の声をそのままサービスに反映するのではなく，問題を正しく定義し，それに対する解決方法を提示する必要があると述べている（図 1）。

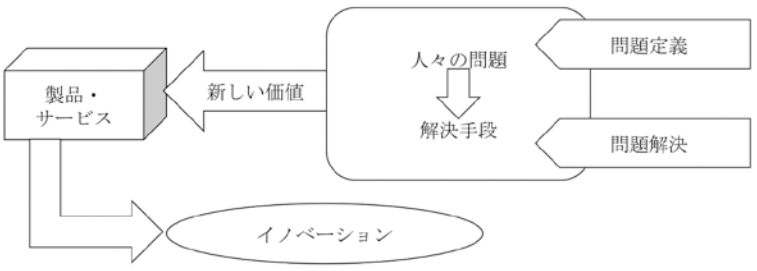


図 1　イノベーションへの過程

一例として携帯型音楽プレイヤーに革命をおこした Apple 社の iPod を検証してみる。初期の iPod のコンセプトは“いつでもどこでも自宅にいるように音楽を楽しみたい”というものであったといわれている。当時は知識のないユーザーが PC に溜め込んだ音楽ファイルをすべて持ち出して聞くことができる適切なデバイスが無かったのだ。

これを解決するために Apple は下図のような問題解決をおこなった。音楽ファイルを管理する PC 側のソフトウェアである iTunes を改良し，大容量と小型化を両立したデバイスを開発したのである。単に大容量で小型のデバイスを開発しただけではなくソフトウェアサービスとの連携をはかることにより顧客のニーズを実現した（図 2）。

小さなデバイスや独特のインターフェイスをデザインしたという点が注目されがちであるが，重要なことは，コンセプト＝問題定義を正しく導き出し，その解決策を具体化し，技術に展開した点である。

図 2　iPod+iTunes の問題解決

3. 拡散的思考と収束的思考

ユーザーの意見を集約し，製品やサービスに適用する手法として品質機能展開（QFD）[7] や，ベースとなる技法として KT 法などがよく知られている。こういった手法の根幹は，ジョイ・ギルフォードによるところの人間の持つ二つの思考プロセス，すなわち「拡散的思考」と「収束的思考」に基づいている。

我々は現在この二つの思考プロセスを AI によって代替し，イノベーションの発生を支援することが可能かどうか研究をおこなっている。

拡散的思考はブレインストーミングなどにも用いられる発散的な思考法である。収束的思考をおこなう前に利用される場合が多いが，人間に対するサービスや製品を考えた場合，そもそも最終的なフィードバック対象が人間である以上，意見やアイデアも多様な人間それそのものから出ることに意義があると考えている。もしAIにそれを求めるならば，人間の群と同等の分散を持った，ある種の個性や多様性を必要とすることとなるだろう。

したがって，当面，発散的思考自体は人間のおこなうところであり，我々の提案する“イノベーション支援システム”は，最低限の構成として一般的なDSSと同様，入力データ，入力されたデータを分析する部分，結果を提示する部分，そして結果から最終的に意思決定をおこなう部分より構成されることとなる（図3）。

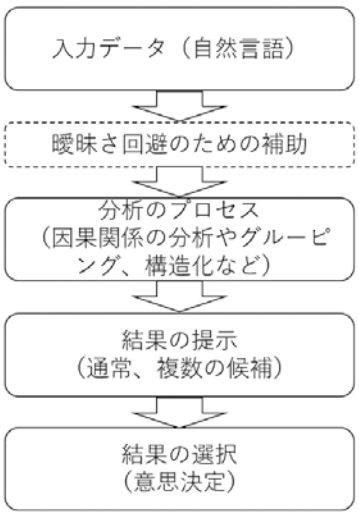


図3　イノベーション支援システムの構成

入力層に入力する情報としては，従来通り，組織メンバーによるブレインストーミングや顧客へのヒアリング結果の入力，あるいはTwitterなどのネット上の情報を自動的に収集する方法などがあげられる。

入力データは通常，自然言語である。のちの過程で用いられるが，AIによる自然言語解析においても，主語や目的語がはっきりしないなどといった曖昧な情報を正しく解析することは現状困難である。これは人間においても同様であり，入力データは後の処理でなるべく正しく解釈できる形で得られることが理想とされる。これをどのように補助するかもシステムの機能の一部として重要である（図4）。

入力データの分析あるいは構造化作業は，収束的思考によっておこなわれる。収束的な思考は概念体系や因果関係などから論理的に分類する方法と，より本質を捉えてグルーピングをおこなう，いわばアウフヘーベン的な考え方（複数の意見の真意を見出し，上位の表現としてあらわす）の二つの方針があり，必要に応じて使い分けられる。

この作業は従来，そのプロジェクトに従事するメンバーがディスカッションをしながら，おこなうものである。

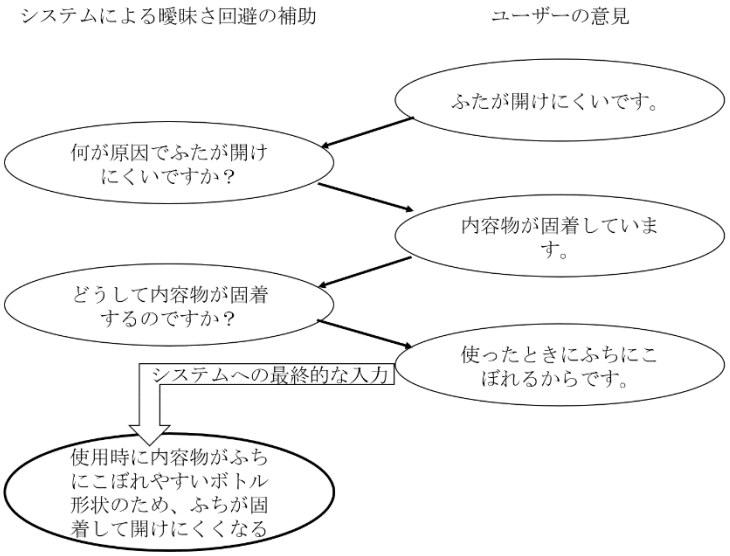


図 4　システムによる入力情報の曖昧さ回避の補助

しかし人間の思考による構造化作業は，各人の知識・素養や練度に著しく依存し，また人と人とのコミュニケーションは創造性の源泉であると同時に，さまざまなリスクを持っている。結果，すべてのプロジェクトで均等に良い結果が出せるとは限らない。

現在，我々は参加型イノベーション支援システムとして INNOTOPE（イノトープ）を開発し実証実験をおこなっている。当システムは，インターネット環境においての協働環境，特に人間の拡散的思考と収束的思考を重点においたインターネット上のシステムである。

このシステムでは，拡散・収束的な思考の補助として，グループ・組織におけるアイデア出しから分析・構造化作業などを WEB インターフェイスの上でおこなえる（図 5, 図 6）。旧来，模造紙

図 5　ネット上の協働環境を用いたグルーピング作業の例（化粧品のニーズ分析）

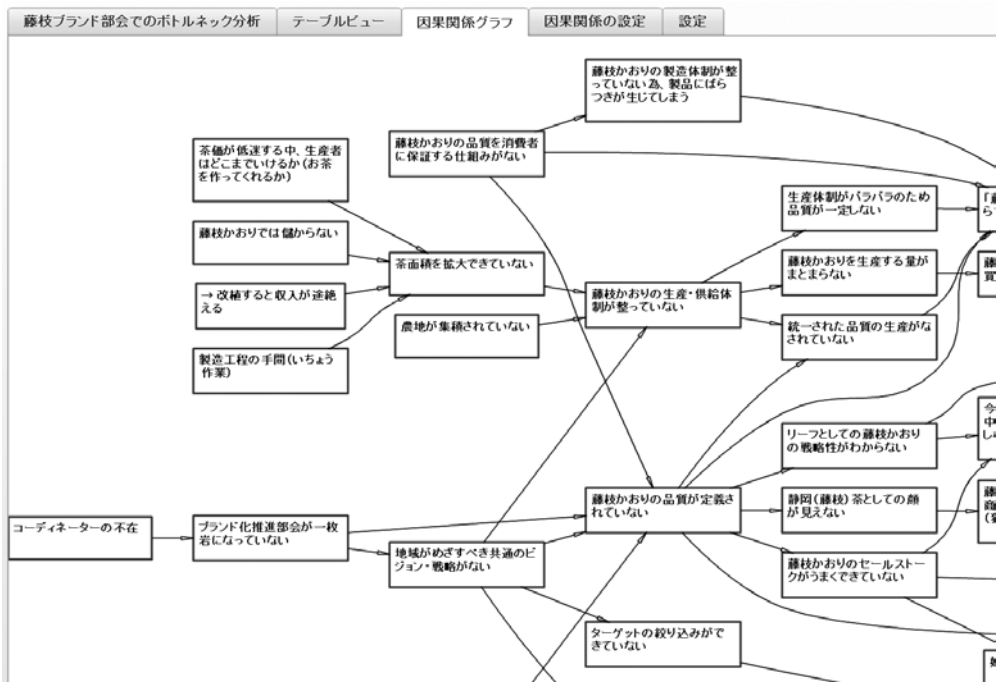


図 6　ネット上の協働環境を用いた茶業の分析画面（一部分）

と付箋でおこなっていたこれらの作業をネット上に移行することで，生産性と再利用性の向上がはかられたものの，前述の問題は依然として残っている。これを解決するために，研究中のシステムではこの思考過程を AI で補助，ひいては AI 単独で実現することを目指している。

4. 今後の展望～イノベーションをサポートする AI

AI の適用範囲は年々広がりを見せ，周知の通り現在では囲碁から自動運転，経理作業までさまざまな分野に浸透している。特にこれまでのコンピュテーション手法では不得意とされていた自然言語処理や画像認識の分野は大きく飛躍している。

この飛躍を実現したのがディープラーニング（深層学習）技術である［8］。現在ではプログラムのオープンソースによる開発も活発であり，AI やニューラルネットワークに関する専門知識を深く有していなくても，ディープラーニングを用いた AI システムを実装することができるようになってきている。

本論で提示したコンセプトメイキングといったイノベーションの一部分においてさえも，図 3 に示した通り，いくつかのプロセスが必要であり，各レベルにおいて AI システムが介在しうる余地が十分にある。

例えば，曖昧さを補完し意味空間を限定するには，製品・サービスに関する知識や，社会全般にたいする一般的な知識，コンテクストの理解も必要である。それらの知識をもってしても，完全に意味を特定することが困難な場合も多い。そもそも発言者自身が意味を特定できていな場合も多々ある。発言者自身の考えをコミュニケーションをとりながら導くことも AI の仕事の一つといえよ

う。

また，収束的な思考フェーズにおいて，特に複数の意見をたばねて真意を読み解くような知識処理は，人間同士のコミュニケーションの問題を解決し，表面的な要求ではなく隠れたニーズを抽出する能力が求められる。これこそは人間の創造性と意思決定を支援することであり，近年の AI 技術をもっても非常に難易度の高いものである。現在，我々はディープラーニングを用いて，専門分野をしぼって学習をおこなうことで，精度の高い学習モデルの構築を目指している。

このように，AI 技術の利活用が身近なものになった今，イノベーションの自動化は近く可能となるものと考えている。

【参考文献】

［1］ D. Hackathorn, W. Keen, “Organizational Strategies for Personal Computing in Decision Support Systems”, MIS Quarterly 5 (3). 1981

［2］ J. Power, Decision support systems : concepts and resources for managers, Westport, Conn.: Quorum Books. 2002

［3］ J. Power, “What is a DSS?”, The On-Line Executive Journal for Data-Intensive Decision Support 1. 1997

［4］ M. Gadomski, et al. “An Approach to the Intelligent Decision Advisor（IDA）for Emergency Managers”, Int. J. Risk Assessment and Management 2. 2001

［5］ I.Yamada et al. “Learning Distributed Representations of Texts and Entities from Knowledge Base”, TACL. 2017

［6］ カーマイン・ガロ ,『スティーブ・ジョブズ　驚異のイノベーション』, 井口耕二訳 , 日経 BP 社 . 2011

［7］ 赤尾洋二 ,『商品開発のための品質機能展開 ── 知識変換の SECI モデルと QFD』, 日本規格協会 . 2010

［8］ I. Goodfellow et al. “Deep Lerning”, The MIT Press. 2016

（原稿受付　2018 年 1 月 13 日）

経営経理研究　第 112 号
2018 年 3 月　pp. 339-353

〈研究ノート〉

総合スーパー，総合ディスカウントストア企業の収益，損益，生産性などに関する基礎的検討

根　本　重　之

研究の目的と課題

イオン・グループの中核企業として総合スーパーを運営するイオンリテールの事業規模を示す数字として新聞等で取り上げられる営業収益は，ここ 4-5 年 2 兆 1,000 億円台で推移している。この企業の既存店売上高は，この期間ほぼ毎年前年を割り，それを補うほどに活発な出店ができていないはずだが，その営業収益は減収傾向を示していない。

同様に，セブン＆アイ・グループ傘下で総合スーパーを展開するイトーヨーカ堂の営業収益も，長期にわたる業績不振と直近の店舗閉鎖を反映し，もっと落ちていいように思われる。しかし，ここ 4-5 年でみて 1 兆 3,000 億円台から 1 兆 2,000 億円台に落ちる程度にとどまっている。

もちろんこうしたことは，会計を知る人にはごく当然のことでもあろう。

短算短信のトップページにあり，増減収を評価するのに使われる営業収益は，大手チェーン小売業の場合，商品を販売した売上高のほかに，固定家賃方式で出店契約をしたテナントからの家賃収入や仕入れ先から徴収する物流センター利用料などの「その他の営業収入」を含むのが一般的だからである。

以上のようなことだとすると，そのような営業収益ではなく，損益計算書の第 1 行目に来る売上高を信頼したいところなのだが，その数字もよく見ることが必要である。それというのは，その売上高には，直営小売業としての売上高以外に，「商品供給」や「テナント売上高」などを計上している場合が少なくないからである。

ここで商品供給とは，グループの主力企業である大手チェーン小売業が，グループ内の他企業の分も含めて一括して仕入れを行い，よくある例では 0.5％程度のマージンを乗せ，グループ企業に商品を卸売りする卸売売上高である。この場合，その分の売上総利益率は 0.5％程度，売上原価率は 99.5％程度ということになる。

また，テナント売上高は，大手チェーン小売業が，前述の固定家賃方式ではなく，売上高比で家賃をとる契約を結んでいるテナントの売上高を自らの売上高として計上するものである。こうした場合，よくある例では，大手チェーン小売業は，その 7～8％程度を家賃相当額としてとり，残額をテナントに支払っている。会計上そのような処理／認識をしたテナント売上高に関する大手チェーン小売業の売上総利益率は 7～8％，売上原価率は 92～93％ということになる。

しかもここで気を付けなければならないのは，成長力を欠くようになった大手チェーン小売業は，減収決算を回避するため，上記のようなものである「その他の営業収入」を増やすことで営業収益の規模を維持し，また商品供給やテナント売上高を積み増すことで売上高の規模を維持しがちだということである。

上記のようなものである営業収益や売上高は，会計基準上は問題がないとしても，経営を評価する数字としては慎重に見る必要がある。ましてやそうした数字を分母にして単純に計算した売上総利益率，販売管理費率，営業利益率などは，損益に関する指標としての利用に耐えない場合が多い。小売業としての実態よりも低下あるいは希薄化しているからである。

また，小売業のオペレーション構造や生産性を把握するため，単位面積当たり売上高や従業員1人当たり売上高なども見たいわけだが，そうした数字も損益計算書トップラインにある売上高をそのまま使っていいとは限らない。

筆者は，1990年代後半，破綻前のダイエーやまだ好業績を誇っていたイトーヨーカ堂などの経営状況を把握するため，こうした問題に直面し，今で言えば決算補足資料にあるようなデータを探し，腑分けのようなことを試みたのだが，その後はほぼ放置し続けてきた。だが，それ以降，公益財団法人流通経済研究所のスタッフに数十社の上場チェーン小売業について，上記の折に設定した表側でデータを収集し続けてもらっているので，久し振りにそのデータを検討したいと考える。それというのは，イオンリテールやイトーヨーカ堂などの経営がかなり厳しい状況になっており，その状況を経営数値でも確認したいからである。またその一方で，広島に本社を置き，中四国および九州で同様に総合スーパーを展開し，常時5%近い営業利益率を出し続けているイズミ，そして総合ディスカウンターを標榜し，何とも派手な店舗をつぎからつぎに出店し，しかも5%を超える営業利益率を出し続けているドン・キホーテホールディングスが，どのような経営の構造をもっているのか，かねて気になりながら，放置してきたからである。

そうしたところ，今村　哲教授退官記念号に掲載の機会を得たので，上記4社について，それぞれの前会計年度までの5期分の収益，損益，基本的な生産性などの数字をあらためて検討したうえ，それに基づく基礎的な検討結果をとりまとめ，研究のステップを刻むとともに，批判を仰ぐことにする。

なお，かなり細かい数字を見てゆくので，文章は箇条書き風のスタイルをとり，また一部では，効率化のため名詞止めなどの記述方法をとらせて頂く。

1. イオンリテール（以下，イオンR）

⑴ 直営売上高は1.8兆円台になり，商品供給額が増加（表1参照）

① このところ毎年のように店舗管理区分を変更してきたため，安心して比較できるのは直近2に限られることを考慮しなければならないが，イオンRの直営売上高は傾向的に減少し，直近では2兆円を大きく割り込み，1兆8,346億円になっている。

―それでも直近まで営業収益が2.1兆円台に維持されているのは，グループの総合スーパーやスーパーマーケットなどの事業会社の一括仕入れ機能を担ってきたイオン商品調達㈱を2015年6月1日に合併し，16/2期1,041億円，17/2期1,420億円にのぼるグループ会社へ

の商品供給額をイオン R の売上高とするようになったためである。

―その他営業収入は，テナントから売上高比でとる家賃収入などを主にするものだと考えられるが，直近で 1,790 億円，売上高対比で 8.9％ある。

② 直近の部門別売上は，食品は 0.1％の超微増だが，住居余暇▲ 1.8％，衣料▲ 2.7％の減少である。

―食品構成比は売上高ベースでは 53.6％だが，直営売上高ベースでは 58.6％に達している。

―食品への依存度が高まる一方，衣，住は，それぞれの専門業態との競争に負けて縮小しており，食品の低価格販売で集客し，衣，住で利益を獲る総合スーパーのビジネスモデルが機能しにくくなっている。

表 1 イオンリテール：営業収益，売上高，損益の構造など

	2013/2		2014/2		2015/2		2016/2		2017/2	
	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）
営業収益	2,153,608	108.8%	2,140,110	109.1%	2,117,231	109.4%	2,177,189	109.4%	2,185,342	108.9%
売上高	1,978,900	100.0%	1,961,200	100.0%	1,935,600	100.0%	1,990,500	100.0%	2,006,200	100.0%
直営売上高[2]	1,957,500	98.9%	1,939,400	98.9%	1,912,700	98.8%	1,860,300	93.5%	1,834,600	91.4%
食品							1,074,100	54.0%	1,075,200	53.6%
住居余暇							424,700	21.3%	417,200	20.8%
衣料							349,600	17.6%	340,200	17.0%
その他							11,900	0.6%	2,000	0.1%
商品供給[3]	21,400	1.1%	21,800	1.1%	22,900	1.2%	130,000	6.5%	171,400	8.5%
その他の営業収入	174,600	8.8%	178,088	9.1%	181,500	9.4%	186,600	9.4%	179,000	8.9%
売上原価	1,443,208	72.9%	1,430,788	73.0%	1,423,400	73.5%	1,475,000	74.1%	1,476,500	73.6%
売上総利益	535,692	27.1%	530,412	27.0%	512,200	26.5%	515,500	25.9%	529,700	26.4%
＜粗利益率＞[4]										
直営合計	27.4%		27.3%		26.8%		27.7%		28.9%	
食品	24.6%		24.4%		23.7%		24.6%		26.0%	
住居余暇	26.9%		27.1%		27.2%		27.4%		28.2%	
衣料	37.7%		37.6%		36.7%		37.7%		38.8%	
その他	14.6%		14.2%		13.4%		18.5%		―	
営業総利益	710,400	35.9%	708,500	36.1%	693,700	35.8%	702,100	35.3%	708,800	35.3%
販売費及び一般管理費	675,800	34.2%	681,000	34.7%	691,200	35.7%	697,300	35.0%	700,400	34.9%
営業利益	34,541	1.7%	27,511	1.4%	2,518	0.1%	4,821	0.2%	8,378	0.4%
＜ 2013/2 比＞										
営業収益	100.0		99.4		98.3		101.1		101.5	
売上高	100.0		99.1		97.8		100.6		101.4	
直営売上高[2]	100.0		99.1		97.7		95.0		93.7	
商品供給[3]	100.0		101.9		107.0		607.5		800.9	
その他の営業収入	100.0		102.0		104.0		106.9		102.5	

注）1. イオンリテールとなった 2009 年 2 月期以降，事業内容が毎年大きく変化している

2. 2016 年 2 月期は店舗の管理区分の変更があったため，直営売上高が前期までと大きく異なっている

3. 2015/6/1 のイオン商品調達㈱合併によって増加した「商品供給」額は，2016 年 2 月期 1041 億円，2017 年 2 月期 1420 億円

4. 粗利益率の数値が 2017 年 2 月期は公表されなかったため，公表されている各部門売上高と売上総利益額から算出した推計値で，高めに出ているかもしれない

表２　イオンリテール：店舗数，売場面積，従業員数，既存店の状況と生産性など

	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2
店舗数	491	535	563	383	402
GMS			344	343	343
SM			5	6	6
DS			2	2	2
その他			212	37	37
直営売場面積（m^2，期中平均.）	3,998,111	4,083,450	4,130,736	4,139,082	4,067,849
１店平均売場面積（m^2）	8,191	7,748	7,312	10,866	10,119
従業員数（人，期中平均）	81,386	82,001	82,256	83,816	85,492
一人当たり売場面積（m^2）	49.1	49.8	50.2	49.4	47.6
既存店売上高前年比（直営合計）	98.6%	99.8%	97.1%	−	−
既存店売上高前年比（GMS）	98.6%	100.0%	97.2%	99.7%	97.7%
客数	98.6%	98.4%	96.2%	97.7%	96.0%
客単価	100.0%	101.6%	101.0%	102.1%	101.9%
m^2 当たり直営売上高（千円）	476	453	459	449	451
m^2 当たり売上総利益（千円）	134	130	124	125	130
m^2 当たり販管費（千円）	169	167	167	168	172
m^2 当たり営業利益（千円）	9	7	1	1	2
一人当たり直営売上高（千円）	23,965	23,220	23,026	23,879	22,992
一人当たり売上総利益（千円）	6,582	6,468	6,227	6,150	6,196
一人当たり販管費（千円）	8,304	8,305	8,403	8,319	8,193
一人当たり営業利益（千円）	424	335	31	58	98

注）1. 2009 年 9 月の事業譲渡以降，毎年事業内容が大きく変化している。
2. 2016 年 2 月期はアコレ（117 店），R.O.U（13 店），イオンバイク（48 店）を分社化したため店舗数が大幅減となった
3. 2017 年 2 月期，MV 東北から新潟の SM7 店舗を承継した
4. m^2 当たり直営売上高，一人当たり直営売上高は，各期「イオン決算説明資料」による
5. 2017 年 2 月期は売場面積非公表のため，決算説明資料の直営売上高と m^2 当たり直営売上高から算出した推計値。m^2 当たり指標もここからの推計値

―そのため，苦しくなって食品を低価格販売すると，全体がさらに苦しくなりがちである。

③　売上総利益率は，イオン商品調達を合併したことを反映し，16/2 期 25.9％に低下したが，17/2 期は 26.4％に回復した。

―粗利率を直近 2 期上昇させてきたのであるが，売上が低迷したとして，今期は再度低価格戦略に舵を切るところとなった。

④　直近で見て営業総利益率 35.3％，販管費率 34.9％超で，営業利益率は 0.4％にとどまる。

―消費増税後の消費低迷と夏場の天候不順で営業利益 90％減となった 15/2 以降とくに厳しいとしているが，競争力が衰えているため，そうした難所で競争者に遅れるのだと見なければならない面がある。

⑵　規模を維持し，物販にこだわった改革は限界に至ったおそれ（表２参照）

①　店舗数がかなり大きく変動しているが，売場面積は 400 万 m^2 前後で推移している。

―16/2 期に小型のディスカウント業態であるアコレ 117 店などを分社化したため，1 店平均直営売場面積が 1 万 m^2 台に拡大した。

② 一人当たり直営売場面積は，直近 2 期で 49.4 m^2 から 47.6 m^2 に 1.8 m^2（3.6％）縮小している。

③ その分，1 m^2 当たり直営売上高の上昇を期待したいところだが，既存店売上高が割れているから，同じく直近 2 期で 449 千円から 451 千円に 2 千円（0.4％）の微増にとどまる

④ その結果，両者の積で計算される一人当り直営売上高は，23,879 千円から 22,992 千円へ 887 千円（3.7％）の減少となってしまった。

―上記のような生産性指標の変化には，食品構成比が高いダイエー 29 店の店舗承継（2016 年 3 月 1 日）の影響もあるだろうが，改革が成果を生むには至らないと見ざるを得ない。

⑤ 既存店売上高が減少を続けているから，いずれ大きな減損損失を認識しなければならなくなり，経営，信用が悪化するおそれがないとは言えない

―IY などと異なり，不採算店閉鎖もしていないから，一気に経営悪化のおそれもある。

⑥ 規模を維持しての改革が進められてはいるが，より思い切った改革が必要な段階にある。

―まず不採算店の閉鎖，店舗のダウンサイジング，人員削減なども検討すべき段階にある。

―物販への過剰なこだわりを解き，すでにもっている葬儀仲介，家事代行などをはじめ，サービス部門の強化も検討課題になろう。

―ネット対応の遅れは致命的で，挽回のための投資をするとしているが，外部企業と連携するなど，思い切った展開が必要になる。

2. イトーヨーカ堂（以下，IY）

⑴ 直営売上高はすでに 8,870 億円，店舗閉鎖でさらに縮小（表 3 参照）

① 直営売上高の減少が続き，直近年度は 15 店の閉店もあり，9 千億円を切る 8,869 億円，売上高に占める割合は，72.7％まで低下している。

―直営売上減少分をテナント売上増でカバーしており，後者の規模は約 3,300 億円，売上高に占める割合は 26.4％にもなる。

―その他の営業収入への依存度も 13/2 期 2.3％から 17/2 期 2.9％に上昇している。

―食品，住居，衣料いずれも減少傾向，とくに住居，衣料の減少幅が大きい

―食品売上高構成比は，売上高比では 48.0％だが，直営売上高比では，イオン R より 7.4 ppt 高い 66.0％に達しており，総合スーパーとして収益を確保するのは難しい。

② 上記のように売上高に大きなテナント売上高などがのっているため，それをベースに算出した営業総利益率（26.0％），売上総利益率（23.1％），販管費率（26.0％）などは，直営小売業としての実態とはかけ離れた低さになっている。

―別に開示している食品の商品粗利益率は，17/2 期，27.8％と高く，価格競争力は持ちえない。

―衣料の粗利益率は，値下げロスなどが原因か，傾向的に低下している。

―17/2 期の販管費減は主に 15 店閉店によるものである。

③ 16/2 期は，07/2 期以来の増収だったが，初の営業赤字で，翌 17/2 期は黒字転換したとはいえ，その額はごくわずかの 52 億円で，営業利益率は 0.004％の低きに留まる。

―テナント売上高が厚い脂肪のようについたうえ，営業利益は出なくなり，最盛期の姿からすると様変わりしたプロポーションになってしまった。

④　今後閉店をさらに進める予定であるから，IY の売上高規模は，さらに縮小することになる。

⑵　既存店の売上が減り，売場，人の生産性も低下（表 4 参照）

①　17/2 期から不採算店の大量閉店を始め，同期，15 店を閉鎖したにもかかわらず，既存店売上高前年比は 95.8%と厳しい。

―不採算店を閉めての既存店マイナスは，かなり厳しい状況だと見なければならない。

②　既存店が低迷しているため，m^2 当たり直営売上高は，13/2 期の 613 千円から 17/2 期には，564 千円に 49 千円（8.1%）にかなり大きく低下した。

③　他方，一人当たり直営売場面積は，45 m^2 前後で推移，あまり変動していない

表 3　イトーヨーカ堂：営業収益，売上高，損益の構造など

	2013/2		2014/2		2015/2		2016/2		2017/2	
	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）
営業収益	1,332,292	102.3%	1,311,989	102.4%	1,285,942	102.6%	1,289,586	102.7%	1,255,017	102.9%
売上高	1,302,923	100.0%	1,280,615	100.0%	1,253,296	100.0%	1,255,608	100.0%	1,219,252	100.0%
直営売上高	1,015,295	77.9%	977,692	76.3%	939,774	75.0%	931,531	74.2%	886,930	72.7%
食品	623,571	47.9%	608,343	47.5%	592,913	47.3%	601,672	47.9%	585,457	48.0%
住居	177,505	13.6%	165,497	12.9%	153,506	12.2%	142,811	11.4%	122,445	10.0%
衣料	214,218	16.4%	204,051	15.9%	193,354	15.4%	187,047	14.9%	179,027	14.7%
テナント	271,258	20.8%	287,874	22.5%	301,376	24.0%	314,612	25.1%	322,191	26.4%
その他	16,369	1.3%	15,048	1.2%	12,145	1.0%	9,464	0.8%	10,130	0.8%
その他の営業収入	29,368	2.3%	31,373	2.4%	32,646	2.6%	33,978	2.7%	35,765	2.9%
売上原価	980,780	75.3%	964,980	75.4%	950,964	75.9%	969,187	77.2%	938,084	76.9%
売上総利益	322,143	24.7%	315,634	24.6%	302,331	24.1%	286,421	22.8%	281,167	23.1%
＜商品粗利率＞	29.9%		30.2%		29.9%		28.6%		29.1%	
食品	26.8%		27.0%		27.5%		27.2%		27.8%	
住居	29.7%		30.2%		30.3%		29.7%		30.2%	
衣料	39.2%		39.6%		37.2%		32.3%		32.5%	
営業総利益	351,511	27.0%	347,008	27.1%	334,978	26.7%	320,399	25.5%	316,932	26.0%
販売費及び一般管理費	342,502	26.3%	335,771	26.2%	333,118	26.6%	334,380	26.6%	316,879	26.0%
営業利益	9,009	0.7%	11,236	0.9%	1,859	0.1%	▲ 13,980	-11.0%	52	0.004%
＜ 2013/2 比＞										
営業収益	100.0		98.5		96.5		96.8		94.2	
売上高	100.0		98.3		96.2		96.4		93.6	
直営売上高	100.0		96.3		92.6		91.7		87.4	
食品	100.0		97.6		95.1		96.5		93.9	
住居	100.0		93.2		86.5		80.5		69.0	
衣料	100.0		95.3		90.3		87.3		83.6	
テナント	100.0		106.1		111.1		116.0		118.8	
その他	100.0		91.9		74.2		57.8		61.9	
その他の営業収入	100.0		106.8		111.2		115.7		121.8	

注 1）16/2 期に自営のコスメ＆ドラッグ売場のうち 34 店を㈱セブン美のガーデンに事業移管，17/2 期 15 店閉鎖

表４　イトーヨーカ堂：店舗数，売場面積，従業員数，既存店の状況と生産性など

	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2
店舗数	174	179	181	182	171
出店	3	9	3	3	4
閉店	2	4	1	2	15
総売場面積（m^2，期中平均）	2,727,846	2,784,552	2,824,950	2,817,157	2,789,477
直営売場面積（m^2，期中平均）	1,656,372	1,637,575	1,643,647	1,591,697	1,573,791
１店平均売場面積（m^2）	15,813	15,741	15,648	15,396	16,239
１店平均直営売場面積（m^2）	9,442	9,162	9,007	8,742	8,820
従業員数（人，期中平均）	37,014	36,736	36,043	35,692	34,489
一人当たり売場面積（m^2）	73.7	75.8	78.4	78.9	80.9
一人当たり直営売場面積（m^2）	44.7	44.6	45.6	44.6	45.6
既存店売上高前年比	95.7%	95.4%	95.5%	100.2%	95.8%
客数	94.8%	95.7%	94.3%	99.9%	95.6%
客単価	101.0%	99.6%	101.3%	100.4%	100.3%
m^2 当たり売上高（千円）	478	460	444	446	437
m^2 当たり直営売上高（千円）	613	597	572	585	564
m^2 当たり売上総利益（千円）	194	193	184	180	179
m^2 当たり販管費（千円）	207	205	203	210	201
m^2 当たり営業利益（千円）	5	7	1	▲ 9	0
一人当たり売上高（千円）	35,201	34,860	34,772	35,179	35,352
一人当たり直営売上高（千円）	27,430	26,614	26,074	26,099	25,716
一人当たり売上総利益（千円）	8,703	8,592	8,388	8,025	8,152
一人当たり販管費（千円）	9,253	9,140	9,242	9,368	9,188
一人当たり営業利益（千円）	243	306	52	▲ 392	2

注：IY は，売上高にテナントのものも加えているため，売場面積は，テナント分を含む総売場面積と直営売場面積の双方を公表。ここでは直営ベースの数字について検討する。

④　以上の結果，一人当たり直営売上高は，検討対象期間，27,430 千円から 25,716 千円へ 1,714 千円（6.2%）減少した。

⑤　m^2 当たり営業利益，一人当たり営業利益は，非常に厳しい水準にある。

⑥　現状の延長路線で既存店の復調は期待しがたく，デッド・モール化への道を避けるためには，下記を含めて思い切った展開が必要だと考えられる。

―生産性を上げるための店舗のダウンサイジング。

―構想はあるようだが，店舗資産を再開発し，高齢者向け施設，住宅を併設するなど，不動産としての活用。

―ただし，IY は，前マネジメント体制下で，組織が硬直してしまったおそれがあり，新たな展開を打ち出すレベルが，低下している。

3. イズミ

⑴　テナント売上高を自社売上高としているが，業績好調（表５参照）

①　営業収益は順調に拡大，17/2 期で 6,480 億円に達したが，直営売上高は 3,203 億円，売上高

表５　イズミ：営業収益，売上高，損益の構造など

	2013/2		2014/2		2015/2		2016/2		2017/2	
	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）
営業収益	514,105	105.0%	535,492	105.0%	557,074	105.0%	609,032	104.9%	648,030	104.7%
売上高	489,416	100.0%	509,897	100.0%	530,507	100.0%	580,576	100.0%	618,663	100.0%
直営売上高	270,267	55.2%	282,114	55.3%	296,823	56.0%	312,236	53.8%	320,324	51.8%
食料品	160,144	32.7%	170,871	33.5%	185,984	35.1%	198,363	34.2%	206,532	33.4%
住居関連品	41,693	8.5%	42,532	8.3%	42,976	8.1%	44,542	7.7%	44,785	7.2%
衣料品	68,430	14.0%	68,710	13.5%	67,861	12.8%	69,330	11.9%	69,006	11.2%
テナント	183,652	37.5%	189,871	37.2%	196,153	37.0%	215,334	37.1%	221,257	35.8%
エクセル事業部	20,744	4.2%	20,334	4.0%	18,112	3.4%	16,937	2.9%	15,931	2.6%
商品供給	14,752	3.0%	17,578	3.4%	19,418	3.7%	36,068	6.2%	61,150	9.9%
その他の営業収入	24,689	5.0%	25,595	5.0%	26,567	5.0%	28,456	4.9%	29,367	4.7%
不動産賃貸収入	6,452	1.3%	6,556	1.3%	6,842	1.3%	7,424	1.3%	7,498	1.2%
流通センター収入	6,953	1.4%	7,455	1.5%	7,811	1.5%	8,177	1.4%	8,816	1.4%
店舗賃貸共同管理費収入	7,998	1.6%	8,111	1.6%	8,182	1.5%	8,785	1.5%	8,789	1.4%
その他	3,284	0.7%	3,470	0.7%	3,730	0.7%	4,067	0.7%	4,262	0.7%
売上原価	392,036	80.1%	409,415	80.3%	426,219	80.3%	469,617	80.9%	503,145	81.3%
売上総利益	97,380	19.9%	100,482	19.7%	104,288	19.7%	110,959	19.1%	115,518	18.7%
＜粗利益率＞	19.9%		19.7%		19.7%		19.1%		18.7%	
直営計	28.5%		28.4%		28.4%		28.7%		29.2%	
食料品	24.5%		24.5%		24.8%		25.1%		25.7%	
住居関連品	31.6%		31.6%		31.7%		31.8%		32.1%	
衣料品	36.0%		36.1%		36.3%		36.8%		37.7%	
テナント	7.9%		7.9%		7.8%		7.9%		7.9%	
エクセル事業部	27.6%		25.9%		25.2%		25.4%		26.3%	
商品供給他	0.4%		0.4%		-0.4%		0.5%		0.5%	
営業総利益	122,069	24.9%	126,076	24.7%	130,855	24.7%	139,414	24.0%	144,885	23.4%
販売費及び一般管理費	98,638	20.2%	101,291	19.9%	104,955	19.8%	111,201	19.2%	114,662	18.5%
営業利益	23,431	4.8%	24,785	4.9%	25,899	4.9%	28,212	4.9%	30,222	4.9%
＜2013/2比＞										
営業収益	100.0		104.2		108.4		118.5		126.1	
売上高	100.0		104.2		108.4		118.6		126.4	
直営売上高	100.0		104.4		109.8		115.5		118.5	
食料品	100.0		106.7		116.1		123.9		129.0	
住居関連品	100.0		102.0		103.1		106.8		107.4	
衣料品	100.0		100.4		99.2		101.3		100.8	
テナント	100.0		103.4		106.8		117.3		120.5	
エクセル事業部	100.0		98.0		87.3		81.6		76.8	
商品供給	100.0		119.2		131.6		244.5		414.5	
その他の営業収入	100.0		103.7		107.6		115.3		118.9	

の 51.8%と約半分しかない。

―テナントの売上高が大きく，増加しており，直近は 2,213 億円で売上高の 35.8%を占める。

―その粗利率は直近 7.9%で，イズミは，テナントの売上をまず自社に立て，平均でその 7.9%を売上高比の家賃としてとり，残りをテナントに戻している状況を開示している。

―エクセル事業部は，欧米高級ブランド品の輸入販売子会社だが，その売上高は減少基調で，売上高に占める割合は直近 2.6%，粗利益率は 26.3%となっている。

② 商品供給他は，16/2 期から急増し，17/2 期は，構成比を 9.9%に上昇した。
―これは，16/2 期の 9 月，10 月に，出店地域の中規模スーパーマーケット企業であるユアーズ，デイリーマートを買収し，子会社化した影響だと考えられる。
―それら企業への商品供給などの粗利益率が，0.5%程度であることも開示している。
③ 以上の結果，売上高を分母にして計算した売上総利益率 18.7%，営業総利益率 23.4%，販管費率 18.5%ときわめて低いものとなる。
―ただし別に開示している直営計の粗利益率は 29.2%と高く，近年は上昇基調にある。
④ 部門別には，集客品目である食品の粗利率は 25.7%で，イオン R26.0%，IY27.8%より低くしている。
―そして食品だけでなく，直営の住関連，衣料の売上高も落としていないところに，この企業の強さが感じられる。
―食品売上構成比は，売上高ベース 33.4%，直営売上高比では 64.5%に達するが，テナントを含めるかたちで一応総合スーパーとしての部門ミックスがまだ効いていると見ておきたい。
⑤ 以上の結果，継続的に営業利益率 4.9%程度を確保している

⑵ 一人当たり売上高，同営業利益が，高いうえに伸びている（表 6 参照）

① イズミは，テナント売上高を自社売上に計上するのに対応し，売場面積もテナント部分を含めて公表しているが，直営の売場面積は非開示である。そのため同社の一人当たり売場面積は，分子・分母ともテナントを含む数字で計算しており，他の総合スーパーより遥かに大きく，85 m^2 前後で変動している。
② そしてこのチェーンが強いのは，テナント含めた全体，直営ともに既存店売上高微増を維持し続けていることである。
③ そのため，これもテナントを含む数字で計算したm^2 当たり売上高が，この 5 期，501 千円から 583 千円に 16.3%増している
④ 以上の結果，重要な生産性指標である一人当たり売上高も，同じ期間，44,396 千円から 49,461 千円に 11.4%増加している。
⑤ m^2 当たり営業利益も増加しており，17/2 期 28 千円（13/2 期比 18.6%増）。
―イオン R，IY の直近の同じ数字は 2 千円，0 千円。
⑥ 一人当たり営業利益も同様に 2,416 千円（同 13.7%増）。
―イオン R，IY の直近の同じ数字は 98 千円，2 千円にすぎなかった。
⑦ 地域の状況を踏まえて，良い立地をとり，地域の消費者を集められるテナントミックス，品揃えなどを行えているものと考えられる。
⑧ ただし総合スーパーを核とするショッピングセンターは，他の商業集積との競争も厳しい都市部では競争力を低下させているのに対し，イズミが事業展開するローカルでは，競争力を維持しやすいと見ることも必要である。

表６　イズミ：店舗数，売場面積，従業員数，既存店の状況と生産性など

	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2
店舗数	92	102	103	103	105
出店	4	11	3	4	2
譲受 / 合併承継	0	0	0	4	0
閉店	0	1	2	4	0
売場面積（m^2，期中平均）	976,123	986,107	994,609	1,022,609	1,061,344
１店平均売場面積（m^2）	10,675	9,707	9,700	10,157	10,253
従業員数（人，期中平均）	11,024	11,336	11,895	12,221	12,508
一人当たり売場面積（m^2）	88.5	87.0	83.6	83.7	84.9
既存店売上高前年比（単体全体）	100.1%	102.7%	101.8%	101.4%	101.5%
既存店売上高前年比（直営）	99.2%	102.4%	101.4%	102.0%	101.9%
客数（直営）	98.5%	100.5%	97.9%	99.4%	100.6%
客単価（直営）	100.7%	101.9%	103.6%	102.7%	101.3%
m^2 当たり売上高（千円）	501	517	533	568	583
m^2 当たり直営売上高（千円）	277	286	298	305	302
m^2 当たり売上総利益（千円）	100	102	105	109	109
m^2 当たり直営売上総利益（千円）	79	81	85	88	88
m^2 当たり販管費（千円）	101	103	106	109	108
m^2 当たり営業利益（千円）	24	25	26	28	28
一人当たり売上高（千円）	44,396	44,980	44,599	47,506	49,461
一人当たり直営売上高（千円）	24,516	24,887	24,954	25,549	25,610
一人当たり売上総利益（千円）	8,833	8,864	8,767	9,079	9,236
一人当たり直営売上総利益（千円）	6,987	7,068	7,087	7,333	7,478
一人当たり販管費（千円）	8,948	8,935	8,823	9,099	9,167
一人当たり営業利益（千円）	2,125	2,186	2,177	2,308	2,416

注）1. イズミは，売上高にテナントのものも加えるのに対応し，売場面積もテナントを含む総売場面積を公表している
2. m^2 当たり・１人当たり直営売上総利益は，公表されている直営売上高と直営部門粗利益率より直営売上総利益額を算出して計算した推計値

4. ドン・キホーテ HD（以下，ドンキ）

⑴ ポスト GMS の勝利業態「フルライン DS」を標榜・構築（表７参照）

① 28 期連続の増収増益を達成しており，営業収入＝売上高は，この期間で 45.8％増加，17/6 期には 8,288 億円となり，中期経営計画「ビジョン 2020」に掲げる売上高１兆円がほぼ見えた。

―売上高の 96.7％を占め，直営売上高とみてよいリテール事業売上高も，同様に伸び，8,018 億円となり，IY の直営売上高 8,869 億円に迫るに至った。

―しかもこの５期平均の直営売上高の年平均増減率は，IY が▲ 3.3％であるところ，ドンキは 10.0％だから，もう１期同じようなペースで行くと，直営売上高でドンキが IY を抜くことになる。

② 部門別に見ると，2007 年 10 月に買収した長崎屋をメガ・ドンキとして順次再生してきたこともあり，この期間も食品の伸びが 69.6％増と最も大きく，直近年度の構成比は売上高比

表 7　ドン・キホーテ HD：営業収益，売上高，損益の構造など

	2013/6		2014/6		2015/6		2016/6		2017/6	
	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）	実績（百万円）	構成比（営業収益比）
営業収益	568,377	100.0%	612,424	100.0%	683,981	100.0%	759,592	100.0%	828,798	100.0%
売上高	568,377	100.0%	612,424	100.0%	683,981	100.0%	759,592	100.0%	828,798	100.0%
リテール事業売上高	546,930	96.2%	590,076	96.4%	659,931	96.5%	733,333	96.5%	801,802	96.7%
家電製品	55,773	9.8%	54,469	8.9%	56,902	8.3%	60,978	8.0%	68,912	8.3%
日用雑貨品	125,549	22.1%	136,203	22.2%	153,879	22.5%	157,288	20.7%	183,505	22.1%
食品	161,871	28.5%	180,619	29.5%	208,578	30.5%	242,215	31.9%	274,553	33.1%
時計・ファッション用品	130,476	23.0%	132,395	21.6%	141,668	20.7%	154,183	20.3%	158,451	19.1%
スポーツ・レジャー用品	33,022	5.8%	34,588	5.6%	36,812	5.4%	51,722	6.8%	53,596	6.5%
DIY 用品	17,193	3.0%	17,794	2.9%	16,535	2.4%	15,493	2.0%	15,814	1.9%
海外	13,731	2.4%	24,645	4.0%	35,591	5.2%	39,842	5.2%	35,925	4.3%
その他	9,315	1.6%	9,363	1.5%	9,966	1.5%	11,612	1.5%	11,046	1.3%
テナント賃貸事業	16,370	2.9%	17,092	2.8%	18,200	2.7%	19,781	2.6%	20,559	2.5%
その他	5,077	0.9%	5,256	0.9%	5,850	0.9%	6,478	0.9%	6,437	0.8%
営業収入	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
売上原価	418,570	73.6%	451,406	73.7%	502,240	73.4%	557,699	73.4%	610,218	73.6%
売上総利益	149,807	26.4%	161,018	26.3%	181,741	26.6%	201,893	26.6%	218,580	26.4%
営業総利益	149,807	26.4%	161,018	26.3%	181,741	26.6%	201,893	26.6%	218,580	26.4%
販売費及び一般管理費	117,438	20.7%	126,726	20.7%	142,638	20.9%	158,708	20.9%	172,395	20.8%
営業利益	32,369	5.7%	34,292	5.6%	39,103	5.7%	43,185	5.7%	46,185	5.6%
<2013/6 比>										
営業収益	100.0		107.7		120.3		133.6		145.8	
売上高	100.0		107.7		120.3		133.6		145.8	
リテール事業売上高	100.0		107.9		120.7		134.1		146.6	
家電製品	100.0		97.7		102.0		109.3		123.6	
日用雑貨品	100.0		108.5		122.6		125.3		146.2	
食品	100.0		111.6		128.9		149.6		169.6	
時計・ファッション用品	100.0		101.5		108.6		118.2		121.4	
スポーツ・レジャー用品	100.0		104.7		111.5		156.6		162.3	
DIY 用品	100.0		103.5		96.2		90.1		92.0	
海外	100.0		179.5		259.2		290.2		261.6	
その他	100.0		100.5		107.0		124.7		118.6	
テナント賃貸事業	100.0		104.4		111.2		120.8		125.6	
その他	100.0		103.5		115.2		127.6		126.8	

33.1%，国内のリテール事業売上高比では 35.8%となっているが，イオン R，IY などに較べると遥かに低い。

―他方，もともと強い非食品分野も好調であり，スポーツ・レジャー用品，日用雑貨品，時計・ファッション商品なども，この期間，それぞれ 62.3%，46.2%，21.4%伸びた。

―ただし買収したドイトは，今一つ改革の手が回らない模様で，同社を中心とする DIY 用品

は，売上高が減少気味になっている。

―なお，海外は，直近で売上減少だが，359 億円（4.3%）になり，黒字化している。

③　商品・部門別の粗利益率は開示されていないが，全体の売上総利益率は 26.5%前後で安定している。

―その上で販管費率を 21%未満に抑えることで，各年度とも 5.6%程度の営業利益率を出している。

―食品の粗利益率は，17/6 期の決算説明会で公表した食品の売上高構成比 35.7%，粗利構成比 24.0%という数字を使って推計すると，17.7%となるから，価格競争力をもつはずである。

―ドンキが目指すポスト総合スーパーの「フルライン DS」戦略は，非食品の利益で食品の価格競争力を強化し，来店客数増，売上増を狙うものだが，その戦略が機能していると考えられる。

―加えて同社は，伝統的なチェーン小売業が，本部集中仕入れによる定番商品の豊富で欠品の少ない品揃えとその特売を集客策のベースとしてきたところ，4 割を黄金比率とするスポット仕入れとそれによる驚きの低価格「驚安価格」を有効な競争手段にしている。

④　ちなみにドンキは，もともと非食品小売業であったところに食品を取り込むことでスーパーセンター業態を確立し，世界一の小売業となったウォルマートを標榜するようにもなっている。

⑵　大手 GMS をほぼすべての指標で凌駕（表 8 参照）

①　居抜きを含め，毎年 30～40 店のハイペースな出店をし，店舗数は直近期末で 368 店となった。

―不振の総合スーパーの閉鎖店など出店物件はかなり豊富にあり，当面は出店ペースを維持できる。

―ユニーとの資本・業務提携により，ユニーへの出店も進む。

②　一人当たり売場面積は，直近 42.2 m^2 で，各店仕入れを行い，売場にも手をかけている分，イオン 47.6 m^2，IY45.6 m^2 をやや下回る。

③　既存店売上高は，14/6 期以降プラスを維持，直近は 2.6%増と好調である。

―直近の増分のうち 0.6%の部分は訪日外国人によるということであり，インバウンド需要もよくとれている。

④　そのため，m^2 当たり直営売上高は，この 5 期で 5.2%増加して直近 822 千円，イオン R451 千円，IY564 千円を大幅に上回り，テナントも含めたイズミ 583 千円も上回る高さにある。

⑤　以上の結果，一人当たり直営売上高は 34,710 千円で，イオン R22,992 千円，IY25,716 千円，イズミ 25,610 千円を大きく凌ぐ。

⑥　一人当たり営業利益も，1,999 千円あり，イオン R98 千円，IY2 千円を遥か下に見おろし，イズミ 2,416 千円のみを仰ぐ格好である。

⑦　ドンキは，ポスト総合スーパーの事業モデルを構築できている可能性があるうえ，そのモデルは，イズミとは違い，大都市部でも展開が可能である。

⑧　またドンキは，従来から 18 支社体制を敷いてきたが，17 年 4 月には 6 営業本部 52 支社体

表 8　ドン・キホーテ HD：店舗数，売場面積，従業員数，既存店の状況と生産性など

	2013/6	2014/6	2015/6	2016/6	2017/6
店舗数	255	283	306	341	368
出店	16	33	33	40	32
閉店	3	5	10	5	5
国内店舗数	252	269	292	327	354
直営売場面積（m^2，期中平均）	699,612	752,132	811,000	878,015	975,081
1 店平均売場面積（m^2）	2,744	2,658	2,650	2,575	2,650
従業員数（人，期中平均）	15,085	16,517	18,684	22,276	23,100
一人当たり売場面積（m^2）	46.4	45.5	43.4	39.4	42.2
既存店売上高前年比（ドン・キホーテ）	99.9%	100.8%	104.6%	104.5%	102.6%
客数	99.5%	100.1%	101.9%	100.5%	102.2%
客単価	100.4%	100.7%	102.7%	103.9%	100.4%
m^2 当たり直営売上高（千円）	782	785	814	835	822
m^2 当たり売上総利益（千円）	214	214	224	230	224
m^2 当たり販管費（千円）	168	168	176	181	177
m^2 当たり営業利益（千円）	46	46	48	49	47
一人当たり直営売上高（千円）	36,257	35,725	35,321	32,920	34,710
一人当たり売上総利益（千円）	9,931	9,749	9,727	9,063	9,462
一人当たり人件費（千円）	2,621	2,648	2,742	2,664	2,799
一人当たり販管費（千円）	7,785	7,672	7,634	7,125	7,463
一人当たり営業利益（千円）	2,146	2,076	2,093	1,939	1,999

注）ドン・キホーテは，リテール事業（直営）の期中平均売場面積にのみを開示し，期末売場面積は開示していない。そのため 1 店平均売場面積は，期中平均売場面積を期末のものである店舗数で除した数字となっている

制に移行し，ローカライゼーション，個店経営をより一層推進するとともに，内部競争レベルを高め，経営成果を確保し続ける体制を構築した。

―多くのチェーン小売業が創業家による経営の継続を目指し続けているところ，ドンキの創業者は国内事業からは完全に引退し，52 支社長などが 6 営業本部長の席を争い，その 6 営業本部長などが次の社長の地位を競うかたちも明確にした。

5. 再確認とインプリケーション

⑴ 営業収益の構造について

① 事業規模を示す数字としてよく使われる「営業収入」，「売上高」には，大手チェーン小売業の場合，直営売上高だけでなく，下記のような収入，収益が含まれているので注意を要する。

―テナントからの不動産賃貸収入，物流センターフィーなどの「その他の営業収入」。

―テナントの売上高，関連会社への商品供給（卸売上高）。

② こうしたものである営業収益あるいは売上高をベースに売上総利益率，販売管理費率などを計算すると，実際よりも低い数字が出るし，小売業の経営状況を見るうえで必要になる単位面積当たり売上高，従業員 1 人当たり売上高といった数字も論理的に問題のあるものになりがちであり，直営小売業としての実態をよりよく把握するためには，直営売上高，直営売場面積などを把握することが必要になる。

―とくに本体の業績が悪化しているために，その他の営業収入やテナント売上高などを自社の売上高に次第に大きく計上するようになっている企業については注意を要する。

③　なお，業界では至って常識的なことだが，テナントの売上高と家賃をどのように計上するか，2タイプがあることを再度確認しておきたい。

―イオン，そして今回は取り上げなかったユニー，平和堂などがそうなのだが，テナントの売上高を自社の売上としては計上せず，徴収する家賃のみを不動産賃貸収入として「その他の営業収入」に計上するタイプ。

―IY，イズミ，ドンキがそうだが，テナントの売上高を自社の売上として計上し，家賃分を自社の売上総利益に繰り入れたうえ，それ以外の部分を原価として認識するとともに，テナントに支払うタイプ。

⑵　厳しい状況にある大手総合スーパーと好調なイズミ，ドンキの評価

①　総合スーパーは，購買頻度，商品回転率は高いが，単価・粗利益率は低い食品の低価格販売によって集客し，購買頻度，商品回転率は低いが，単価・粗利益率がより高い衣料，住関連品の販売により収益を確保しようとする業態だと考えられるが，イオンR，IYなどは，衣料，住関連を専門業態に獲られることで，食品への依存度が上昇し，大きすぎるスーパーマーケットとなってしまって非収益化している。

②　そのような状況に対応するため，ショッピングセンターを運営し，衣料，住関連のテナントを導入するが，大都市部を重要な展開エリアとするイオンR，IYなどの大手総合スーパーは，専門業態や他の形態の都市型の商業集積に顧客を獲られてしまうため，苦しい。

―また大都市部では，販管費もかかりがちで，利益を出しにくい。

―他方，イズミのようにローカルを主要な出店地域とする総合スーパーは，競合する商業集積も少ないし，販管費を抑えやすく，利益を出しやすいと考えられる。

―そしてこの企業は，総合スーパーの経営に集中する優れた経営者に率いられ，リージョナル・チェーンとして生き残るべく，堅実な直営小売事業にテナントをうまく組み合わせ，これまでのところ利益を確実に残してきている。

― 一人当たり営業利益の高さが群を抜いている。

③　ドンキは，非食品で十分な利益がとれることを前提に，食品の利幅を薄くすることで来店客数を増やし，非食品の売上を増やし，収益を十分上げつつ成長している。

―直営売上高では，すでにIYの背中を捉え，並び，抜き去る勢いをもつ。

―そして同社の台頭は，イオンRやIYなどの伝統的なチェーン小売業に対して，強力なアンチテーゼを突き付けており，とくに以下3点に注目したい。

・伝統的なチェーン小売業は，本部集中仕入れによる定番商品とその特売を品揃えと集客策のベースとしてきたが，ドンキは，4割を黄金比率とするスポット仕入れとそれによる驚きの低価格「驚安価格」を競争手段にしている。

・伝統的なチェーン小売業は，本部に権限を集中させ，それをベースに一定程度のローカライゼーションを進めようとしているが，ドンキは，6営業本部52社体制を敷き，さらに店舗にも権限を委譲して，相当に分権的なチェーン運営を行うようになっている。

・伝統的なチェーン小売業の多くは，創業家による経営の継続を企業経営の根幹としているが，ドンキは，既述のように52支社の支社長などが6営業本部長の席を争い，6営業本部長から次の社長が生まれるような内部競争体制をほぼ構築している。

―またインバウンド需要への対応力なども，伝統的なチェーン小売業を圧倒しており，こうした分野も伸び続ける。

―ただしドンキは，かつても公正取引等に関して問題を起こしてきた企業であり，内部競争レベルを新ためて高めたところであるから，こうした分野に関しては不安を残すし，従業員の働き方改革なども課題になると考えられる。

⑶ メーカー，卸売業など，サプライヤーの当面の対応の考え方

① 総合スーパー大手のイオンR，IYは，規模は十分評価すべきだが，衰退チャネルだと見て，冷静に処遇する。

―イオンは，新たな展開を様々に進めているが，不振店閉鎖をしていない分，リスクが蓄積しているおそれがあると見るべきである。

―IYは，不振店閉鎖を始めたが，既存店は低迷のままであり，新たな展開も乏しく，企業として老化してしまったおそれがある。

② イズミ，そして今回は扱わなかったが，滋賀を本拠地とする平和堂は，それぞれに堅実な経営を行って利益を出し続けており，それぞれのリージョンに生き残るリージョナル・チェーンとしての処遇，協業を進める。

―ただしこれらの堅実なチェーンも，今後一層の人口減少・高齢化の影響を受け，今後経営は厳しさを増す。

③ ドンキを成長チャネルだと見て，経営資源を投入する

―内部的成長に，ユニー・ファミマートホールディングスとの業務・資本提携などによる外部的成長が加わり，IYを直営売上高で早々に抜くだけでなく，全体の事業規模でもIYを超え，いずれはイオンRに迫り，イオンRが落ちてきたりすると，業界トップに躍り出る可能性もあると見ておくべきである。

―ただしローカライゼーション，個店経営を進めている分，地域，店舗での商談が必要になるから，営業部隊の効率低下や混乱が生じないよう注意する必要がある。

―さらに多くの営業マンが慣れ親しんできた定番やその特売を中心とする営業活動だけでなく，スポット仕入れへの対応のノウハウも蓄積してゆく必要がある。

―なお，従来一種のアウトサイダーとみなされてきたドンキのチェーン運営方法が，既存のチェーンに対する強力なアンチテーゼであることが広く認識されるに至ると，その事業モデルの一端は，多くのチェーン小売業が模倣することになる。そうしたことからも，メーカー，卸売業は，伝統的なチェーン小売業に対応すべく構築してきた営業やマーケティングのあり方を抜本的に組み替えることが必要になる。

（原稿受付　2018年1月9日）

平成 29 年 4 月 1 日

拓殖大学研究所紀要投稿規則

（目的）

第 1 条　拓殖大学（以下，「本学」という。）に附置する，経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所，理工学総合研究所及び人文科学研究所（以下，「研究所」という。）が刊行する紀要には，多様な研究成果及び学術情報の発表の場を提供し，研究活動の促進に供することを目的とする。

（紀要他）

第 2 条　研究所の紀要は，次の各号のとおりとする。

⑴　経営経理研究所紀要『拓殖大学　経営経理研究』

⑵　政治経済研究所紀要『拓殖大学論集　政治・経済・法律研究』

⑶　言語文化研究所紀要『拓殖大学　語学研究』

⑷　理工学総合研究所紀要『拓殖大学　理工学研究報告』

⑸　人文科学研究所紀要『拓殖大学論集　人文・自然・人間科学研究』

2　研究所長は，次の事項について毎年度決定する。

⑴　紀要の『執筆予定表』の提出日

⑵　投稿する原稿（以下，「投稿原稿」という。）及び紀要の『投稿原稿表紙』の提出日

⑶　投稿原稿の査読等の日程

（投稿資格）

第 3 条　紀要の投稿者（共著の場合，投稿者のうち少なくとも 1 名）は，原則として研究所の兼担研究員および兼任研究員（以下「研究所員」という。）とする。

2　研究所の編集委員会が認める場合には，研究所員以外も投稿することができる。

（著作権）

第 4 条　投稿者は，紀要に掲載された著作物が，本学機関リポジトリ（以下「リポジトリ」という。）において公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することを許諾しなければならない。

2　共同執筆として紀要に掲載する場合には，共同執筆者全員がリポジトリにおいて公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することについて承諾し，投稿代表者に承諾書を提出しなければならない。投稿代表者は，共同執筆者全員の承諾書を投稿する原稿と一緒に研究所に提出しなければならない。

（執筆要領および投稿原稿）

第 5 条　投稿原稿は，研究所の紀要執筆要領の指示に従って作成する。

2　投稿原稿は，図・表を含め，原則として返却しない。

3　学会等の刊行物に公表した原稿あるいは他の学会誌等に投稿中の原稿は，紀要に投稿することはできない（二重投稿の禁止）。

（原稿区分他）

第 6 条　投稿原稿区分は，次の表 1，2 のとおり定める。

表1　投稿原稿区分：経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所及び人文科学研究所

⑴論文	研究の課題，方法，結果，含意（考察），技術，表現について明確であり，独創性および学術的価値のある研究成果をまとめたもの。
⑵研究ノート	研究の中間報告で，将来，論文になりうるもの（論文の形式に準じる）。新しい方法の提示，新しい知見の速報などを含む。
⑶抄録	経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所，人文科学研究所の研究助成要領第10項⑵に該当するもの。
⑷その他	上記区分のいずれにも当てはまらない原稿（公開講座記録等）については，編集委員会において取り扱いを判断する。また，編集委員会が必要と認めた場合には，新たな種類の原稿を掲載することができる。

表2　投稿原稿区別：理工学総合研究所

⑴論文，⑵研究速報，⑶展望・解説，⑷設計・製図，⑸抄録（発表作品の概要を含む），⑹その他（公開講座記録等）

2　投稿原稿区分は，投稿者が選定する。ただし，紀要への掲載にあたっては，査読結果に基づいて，編集委員会の議を以て，投稿者に掲載の可否等を通知する。

3　紀要への投稿が決定した場合には，投稿者は600字以内で要旨を作成し，投稿した原稿のキーワードを3〜5個選定する。ただし，要旨には，図・表や文献の使用あるいは引用は，認めない。

4　研究所研究助成を受けた研究所員の研究成果発表（原稿）の投稿原稿区分は，原則として論文とする。

5　研究所研究助成を受けた研究所員が，既に学会等で発表した研究成果（原稿）は，抄録として掲載することができる。

（投稿料他）

第7条　投稿者には，一切の原稿料を支払わない。

2　投稿者には，紀要3部を贈呈する。

3　投稿者が研究所員の場合には，掲載の抜き刷りを50部まで無料で贈呈する。50部を超えて希望する場合は，超過分について有料とする。

（リポジトリへの公開の停止及び削除）

第8条　投稿者よりリポジトリへの公開の停止及び削除の申し出があった場合または編集委員会がリポジトリへの公開の停止及び削除が必要と判断した場合には，リポジトリへの公開の停止及び削除をおこなうことができる。

（その他）

第9条　本投稿規則に規定されていない事柄については，編集委員会の議を以て決定する。

（改廃）

第10条　この規則の改廃は，研究所運営委員会の議を経て研究所運営委員会委員長が決定する。

附則

この規則は，平成29年4月1日から施行する。

平成 29 年 4 月 1 日

拓殖大学経営経理研究所紀要『拓殖大学　経営経理研究』執筆要領

1．発行回数

本紀要は，原則として年 3 回発行する。各回の発行について，以下の原稿提出締切日を設ける。

第 1 回	原稿は，5 月末日締切－ 9 月発行
第 2 回	原稿は，9 月末日締切－12 月発行
第 3 回	原稿は，1 月上旬締切－ 3 月発行

2．執筆予定表の提出

本紀要に投稿を希望する者は，『拓殖大学経営経理研究』執筆予定表を当研究所に提出しなければならない。

3．使用言語

使用言語は，原則として日本語又は英語とする。ただし，これら以外の言語で執筆を希望する場合には，事前に経営経理研究所編集委員会（以下，「編集委員会」という）に申し出て，その承諾を得るものとする。また，日本語以外の原稿は，提出前に必ずその外国語に通じた人の入念な校閲を受けたものに限る。

4．様　式

⑴　投稿区分の指定

投稿規則に示された，「論文」，「研究ノート」，「抄録」以外の「その他」にあたる投稿原稿は，「資料」，「調査報告」，「判例研究」，「書評」，「公開講座」，「文献紹介」，「学会展望」，「その他」のいずれかに区分される。

⑵　字数の制限

投稿原稿は，A4 縦版，横書きで作成し，原則として下記の字数を上限とする。

図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し，制限に含める。日本語以外の言語による原稿についてもこれに準ずる。

Ⅰ	論文，研究ノート	24,000 字
Ⅱ	資料，調査報告	20,000 字
Ⅲ	Ⅰ，Ⅱ以外	6,000 字

ただし編集委員会が許可した場合に限り，同一タイトルの原稿を複数回に分割して投稿することができる。その場合，最初の稿で投稿記事の全体像と分割回数を明示しなければならない。

⑶　投稿原稿の取扱

投稿原稿の受理日は，完成原稿が編集委員会に到着した日とする。

投稿原稿原本は編集委員会に提出された原稿とし，その写しを投稿者が保管する。

⑷　投稿原稿は，原則としてワープロ・ソフトで作成したものに限定する。

⑸　原稿作成にあたっては，A4 用紙を使用し，原則として，日本語原稿は横書きで 1 行 33 文字×27 行，英文原稿はスペースを含め 1 行に半角 66 文字，ダブルスペースで作成すること。

⑹　数字はアラビア数字を用いること。

⑺　上記以外の様式で投稿する場合には，編集委員会と協議する。

5．表　紙

投稿原稿の提出に際しては，『拓殖大学経営経理研究』投稿原稿表紙に必要事項を記入し「拓殖大学機関リポジトリへの公開等の許諾」に捺印を行った上で提出すること。

6．図・表・数式の表示

⑴　図・表の使用は必要最小限にとどめ，それぞれに通し番号と図・表名を付け，本文中の挿入位置を指定する。図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し，制限に含める。

⑵　図・表は，そのまま印刷できる形式で作成すること。

⑶　数式は，専用ソフトを用いて正確に表現すること。

7．注・引用・参考文献

⑴　注は，必要箇所の右肩にアラビア数字で通し番号をつけることで，記載があることを示すこと。また，注記内容は文末，あるいは注をつけた部分の記載頁の下に記載するものとする。
参考文献の表記は，文末に一括して記載するものとする。

⑵　英文の場合は，*The Chicago Manual of Style* を準用する。

8．電子媒体の提出

投稿者は，編集委員会による審査後，編集委員会により指示された修正・加筆などが済み次第，完成原稿のデジタルデータと，それをプリントした出力原稿１部を提出すること。

なお，手元には，必ずオリジナルの投稿論文等データを保管しておくこと。

9．掲載の可否，区分の変更，再提出

⑴　投稿原稿の採否は，編集委員会が指名する査読者の査読結果に基づいて決定する。

⑵　投稿した原稿を，編集委員会の許可なしに変更してはならない。

⑶　編集委員会は，投稿者に若干の訂正や部分的な書き直しを求めることができる。

⑷　編集委員会において本紀要に掲載しないことを決定した場合には，拓殖大学経営経理研究所長（以下「所長」という。）より，その旨を執筆者に通達する。

10．校　正

掲載が認められた投稿原稿の校正については，投稿者が初校および再校を行い，編集委員会と所長が三校を行う。

校正は，最小限の字句に限り，版組後の書き換え，追補は認めない。

校正は，所長の指示に従い迅速に行う。

投稿者による校正が決められた期日までに行われない場合，紀要掲載の許可を取り消すことがある。

11．改　廃

この要領の改廃は，経営経理研究所会議の議を経て，経営経理研究所長が決定する。

附則

本要領は，平成 26 年 4 月 1 日から施行する。

附則

本要領は，平成 29 年 4 月 1 日から施行する。

以上

編集後記

本号は 2018 年 3 月に拓殖大学商学部を定年退職される今村教授の退任記念論文集です。この論文集は今村教授と親交のあった多くの先生方の力作で構成され，教授のネットワークの広さをうかがい知ることができます。

今村教授の功績は，その顕著な研究業績もさることながら，研究成果に裏打ちされた社会貢献です。2012 年 11 月には，八王子税務署長より，「租税教育の推進に顕著な功績を挙げた」ことが称えられ，平成 24 年八王子税務署納税表彰式において表彰状が授与されました（写真上）。2016 年 12 月には，全国中小企業団体中央会より「多年にわたり，中小企業 組織化の推進と中小企業の振興発展に貢献されるとともに本会の強化に寄与された」ことが称えられ，感謝状が贈られました（写真下）。そして，この功績によって教授は，2017 年 11 月，本学総長より功績表彰を授与されました。さらに，2017 年 12 月には，台湾の環球科技大学への長年にわたる貢献が称えられ，Chair Professor の称号が授与されました。

教授の専門分野を生かしたこうした取り組みは，社会が認める功績であるのと同時に，本学商学部の学内外におけるプレゼンスの向上にも貢献してくださいました。そして，理論に裏打ちされた実務貢献という意味での実学を重視する商学部の理念を，まさに体現されていたのではないかと思われます。

学内の功績に目を向けますと，教授が献身的に構築された学生の就学支援プログラムは，今や本学の教育システムを縁の下で支える重要な仕組みとなりました。この仕組みができたことで，脱落しそうな学生達を見逃さずに，早期の支援が可能となりました。なかなか表に現れにくい取り組みですが，影に日向に商学部のために尽力されてきました。

そして，何よりも最も大きな功績は，商学部，特に経営学科・流通マーケティングコースの学生達への教育です。決して単位取得が容易な科目でもないのにも関わらず，履修制限がかかるほど，多くの学生からの支持が厚く，いつも教室は学生達の熱気であふれていました。教授が担当されてきた「流通総論」「商品戦略論」を通じて学生達は，教授が体現されたように，理論と実務の橋渡しをすることの重要性を学んだのはないかと思われます。

最後に当論文集作成にあたり，学内はもとより学外からもご協力いただいた執筆者の方々に感謝いたしたく存じます。そして今村教授の益々のご活躍とご健勝をお祈り申し上げます。

拓殖大学商学部教授　田　嶋　規　雄

執筆者紹介（目次順）

髙橋敏夫	名誉教授（経営情報論，情報処理論）
今村　哲	商学部教授（商学，中小企業論）
百瀬恵夫	明治大学名誉教授（中小企業論，地域産業論）
吉原元子	山形大学人文社会科学部准教授（中小企業論，地域産業論）
小原　博	名誉教授（マーケティング論，流通論）
伊藤正昭	明治大学名誉教授（地域産業論，中小企業論）
井上近子	非常勤講師／戸板女子短期大学服飾芸術科准教授（商学，流通）
小熊和雄	金沢星稜大学経済学部准教授（ミクロ経済学，ベンチャービジネス論）
庄司真人	高千穂大学商学部教授（マーケティング論，地域デザイン）
武田康祐	厚生労働省労働基準局賃金課長（労働経済，労働法）
広原雄二	上武大学ビジネス情報学部准教授（会計学，経営学）
深瀬　澄	大阪経済法科大学経済学部教授（経済統計学，マーケティングリサーチ）
武久智彦	深瀬ゼミ卒業生（伊勢市の水産加工・卸売企業に勤務）
森下　正	明治大学政治経済学部教授（中小企業論，地域産業論）
吉武博道	商学部非常勤講師（貿易論，財政学）
池田真志	商学部准教授（流通論，経済地理学）
海老名一郎	商学部准教授（ゲーム理論，経済学）
角田光弘	商学部教授（経営学，経営戦略論）
北中英明	商学部教授（経営情報，経営管理）
田嶋規雄	商学部教授（マーケティング，消費者行動論）
李　元喆	拓殖大学商学研究科博士前期課程２年在学中
中村竜哉	商学部教授（コーポレートファイナンス，パーソナルファイナンス）
福原義久	慶應義塾大学SFC研究所上席所員（ニュートラルネットワーク，AI）
根本重之	商学部教授（小売経営，流通）

拓殖大学 経営経理研究　第112号 ISSN 1349-0281

2018年3月25日　印　刷
2018年3月28日　発　行

編　　集　拓殖大学経営経理研究所編集委員会
編集委員　中村竜哉　金山茂雄　石毛昭範　田嶋規雄　稲葉知恵子　今井文俊
　　島内高太　太田　実　堂野崎衛
発 行 者　拓殖大学経営経理研究所長　中村竜哉
発 行 所　拓殖大学経営経理研究所
　　〒112-8585　東京都文京区小日向3丁目4番14号
　　Tel. 03-3947-7595　Fax. 03-3947-7265（研究支援課）
印 刷 所　㈱外為印刷

TAKUSHOKU UNIVERSITY

RESEARCH IN MANAGEMENT AND ACCOUNTING

No. 112 March 2018

Celebrating Retirement for Professor Akira Imamura
TAKAHASHI Toshio ····· (1)
Greetings on the Occasion of Retirement
IMAMURA Akira ····· (5)
Articles
Cooperation among SMEs in Local Industry ····· MOMOSE Shigeo, YOSHIWARA Motoko (7)
A Historical Study on the Marketing Theory of P. D. Converse ····· KOHARA Hiroshi (21)
Declining Birthrate, Rapid Aging of SMEs and Resilience of Regional Industries ····· ITO Masaaki (37)
A Case Study on the Marketing Strategy in Fashion Retail Business Summary of Personal Selling Communication ····· INOUE Chikako (57)
Comparative Examination of Industrial Integration ····· OGUMA Kazuo (79)
An Investigation of Theoretical Innovation on Customer Engagement in Marketing: From the View of Value Co-Creation ····· SHOJI Masato (91)
Government Action for Promoting Dynamic Engagement of All Citizens and Working Style Reforms ··· TAKEDA Kosuke (105)
Characteristics of the Information in Management Accounting ····· HIROHARA Yuji (119)
The Ise Shrine Transfer of the Deity and Tourism Marketing: An Empirical Study on Worshipping Visitors' Psychology ····· FUKASE Kiyoshi, TAKEHISA Tomohiko (135)
Management Innovation of Small and Medium Manufacturing Industry and Regeneration of Industrial Clusters: Aiming to Build a New Business Model ····· MORISHITA Tadashi (165)
Background and Factors of Trump's Victory with Respect to the US Presidential Election ····· YOSHITAKE Hiromichi (187)
Construction of Annual Procurement System and the Significance of the Corporate Entrance into Agriculture by a Restaurant Chain: A Case Study of MOS FOOD SERVICES, INC. ····· IKEDA Masashi (207)
Subjective Expectation for Agreement and Escalation in Negotiation ····· EBINA Ichiro (227)
Strategic Management Issues and Organizational Management of Modern Logistics Enterprises (1): The Consideration to the Reward System for Truck Drivers as Core Human Resources at KAWAKITA Express Co.Ltd. ····· KAKUTA Mitsuhiro (235)
Classifying Business-to-Business Salespersons by Characteristic Factors ····· KITANAKA Hideaki (257)
The Structure of Marketing Management Focusing on Strategic Marketing Issues ····· TAJIMA Norio (285)
On the Accounting, Tool of Dialogue and Economic Policy in the Field of SMEs in Japan ····· LI Yuanzhe, NAKAMURA Tatsuya (301)
Study Notes
'Innovation and Support Systems and Artificial Intelligence in Product Development ··· FUKUHARA Yoshihisa (331)
A Basic Research on Revenue, Profit & Loss and Productivity of General Merchandise and General Discount Stores ····· NEMOTO Shigeyuki (339)

Edited and Published by

THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan