

EU 離脱国民投票後の英国の中小企業政策

—低生産性企業の底上げ政策と観光振興政策のケーススタディー—

藤 野 洋

(商工総合研究所主任研究員
現・西武文理大学
サービス経営学部教授)

<要 旨>

- 英国の「2015年中小企業、企業家精神、雇用法」では、ヤング報告書の提言の具体化とともに、コーポレートガバナンスの改革やスタートアップ（起業・創業促進）に重点が置かれ、スケールアップ（企業・事業・雇用の規模拡大）に対する視点はやや薄かった。しかし、2016年の国民投票でEU離脱が多数を占めたことから、貿易の利益の縮小やEU域内からの労働力の流入減等の悪影響が経済に及ぶことが懸念された。これに対応するために企業部門の生産性向上が急務となり、先端的ベンチャー企業の政策支援の効率化に加えて、既存の低生産性企業の底上げへと中小企業政策の重心が移っている。
- その理由は、生産性向上に対する意識が薄い一部の中小企業（ダチョウ企業）の経営者に「気づき」をもたらし、ITの活用促進と大企業で有効性が検証されている経営慣行（リーダーシップ等）の導入を促して生産性向上の必要性を認識する企業（カササギ企業）に一社でも多く変身させることが、国全体の生産性向上に必要と政府・大企業が考えたためである。
- そこで英国政府は有効な政策の開発を目的とする産学官連携プロジェクトを支援するためにビジネスベーシック・プログラム（BBP）を行っており、中小企業の生産性向上に有効な政策を研究する多数のプロジェクトが実施されている。その大半が行動経済学の「ナッジ理論」を援用しており、財政コストが高い政策で中小企業を直接的・経済的に支援するよりも、個々の企業が「気づき」を得て自発的に望ましい行動を取るような環境を低コストで整備することを目指している。こうしたスタンスは日本の当局にとっても重要であり、中小企業にも自発的に支援を探索・利活用する姿勢が求められる。
- 日英の観光振興政策を見ると概ね同様の活動を行っている。ただ日本では、ITと経営慣行の導入（BBPの目標）の支援が、各地の支援機関の管轄の全中小企業に広がるかどうか分からない。有効な支援が全ての中小企業に届き、生産性向上の必要性への「気づき」を経営者と従業員に及ぼす政策的取り組みも必要と考えられる。

はじめに

1. 「2015年中小企業、企業家精神、雇用法 (SBEEA)」

1.1 SBEEAの立法経緯

1.2 SBEEAの概要とそれに基づく諸政策

2. Brexitで迫られる企業部門の生産性向上

2.1 Brexitの悪影響

(1) 貿易の利益の縮小

(2) 為替の減価による実質所得の減少

(3) EU域内からの労働力の流入減

(4) 海外からの直接投資の流入減・流出増

(5) EUの金融・投資スキームからの排除

2.2 英国の中小企業の労働生産性の現状

3. 2010年代後半の中小企業の生産性向上促進政策

3.1 先端的VBの政策支援

3.2 既存の低生産性中小企業の底上げ

4. ビジネスベーシック・プログラム

4.1 概要

4.2 目標

4.3 英国の経験からの含意

(1) 日本の中小企業政策の方向性の展望

(2) 今後の政策展開の企業経営への活用

5. 日英の観光振興政策にみる中小企業に対する生産性底上げ政策

5.1 英国の観光振興政策

5.2 日本の観光振興政策のケーススタディ

おわりに

【引用・参考文献】

はじめに

(本稿の背景と狙い)

EU離脱 (Brexit) への賛成が多数を占めた2016年の国民投票の後、英国では、離脱に伴う①為替の減価、②労働力流入の減少、③対内直接投資の減少等が懸念されている。これが現実化することにより、高齢化・労働力不足と地方経済の衰退を通じた産業の低迷が危惧されている。

このため、英国政府はマクロレベルでの生産性を維持するために、先端産業とその分野のベンチャー企業 (VB) の育成のための政策を強化している。しかし、高生産性を実現している一部の先端的な大企業・VBだけで一国の経済、特に雇用を支えることは困難であるため、既存

中小企業の生産性の底上げが喫緊の課題となっている。

日本でも経済・雇用を企業部門全体で支える必要があることは英国と同様である。英国の一人当たりGDPは日本と同水準であり、その中小企業政策・会社法制はこれまで日本のモデルとなってきた (例：中小企業憲章、個人自営業の創業促進、コーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コード等)。そこで、本稿では、英国で課題となっている「低生産性中小企業の全体的底上げ」を目指す政策を分析することで、(高齢化による) 労働力不足と地方経済の衰退という英国と共通の課題を有する日本の政策の展望を研究者と政策担当者に提供するとともに、支援政策の活用において望ましいスタンスを中小企業に示したい。

(構成と特徴)

本稿の構成は以下の通りである。第1章で中小企業政策に関する2010年代前半の議論を基に制定された「2015年中小企業・企業家精神・雇用法 (SBEEA)」を概観した後に、第2章でBrexitによって迫られている企業部門の生産性向上の必要性について述べる。その上で、第3章で主にVBの生産性向上促進政策、第4章で「既存」の低生産性中小企業の底上げのための政策 (ITの浸透と高生産性企業で効果を上げている経営システムの移植の支援等) とその日本への含意について述べる (1～4章は極力時系列で記載している)。第5章では、個別業種への政策として、日英の観光関連産業の振興政策を分析する (日本はケーススタディを含む)。同産業には、地方の中小企業が多く、労働集約的・低生産性的であり、日英ともに改善策としてインバウンド旅行者の取り込みが指向されている点で共通しているためである。

本稿の特徴は、第一に、2010年代前半に個人自営業の「新規」創業を重視していたことを明らかにした筆者の過去の研究¹と併せることによって、「2010年代の英国の中小企業政策」の鳥瞰図を提示していることである。敷衍すると、本稿は第一に国民投票を契機として2010

年代後半に政策当局が方向性を変化させている英国の中小企業政策の分析を通じて、「既存」企業を含む中小企業セクターの全体的底上げを英国政府が目指していることを明らかにしている。第二に、2010年代後半の英国の政策を基にして日本の中小企業政策に求められる視点を提示していることである。

1. 「2015年中小企業、企業家精神、雇用法 (SBEEA)」

1.1 SBEEAの立法経緯

英国政府は、雇用大臣・貿易産業大臣を歴任したヤング卿 (Lord David Young)²を2010年11月に「企業家精神に関する首相顧問 (Adviser to the Prime Minister on Enterprise)」に任命した。ヤング卿は、政府の中小企業に関する公式な報告を2015年2月の最終報告までに4回に分けて毎年公表した³ (この4報告を「ヤング報告書」と総称する)。ヤング卿が「中小企業にとっての黄金時代」と自己評価した最終報告の公表後、ヤング報告書の主要な提言内容と2010年代の中小企業政策が、「2015年中小企業、企業家精神、雇用法 (Small Business, Enterprise and Employment Act 2015 (SBEEA))」として成文化された。各

1 藤野洋「欧州における地域活性化のための中小企業政策—英国の政策・企業法制を中心に—」商工金融第66巻第4号22頁 (2016)、同「『ヤング報告書』にみる英国の中小企業政策の将来像」商工金融第67巻第2号22頁 (2017)。

2 ケープル・アンド・ワイヤレス社 執行役員会議長 (1990年～95年)、ベンチャー・キャピタル (ヤング・アソシエート 社) 議長 (1996年～) 等も歴任。

3 (1) 中間報告

① Lord Young *MAKE BUSINESS YOUR BUSINESS* (2012), retrieved on Aug. 31st, 2015 at https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32245/12-827-make-business-your-business-report-on-start-ups.pdf.

② Lord Young *GROWING YOUR BUSINESS A REPORT ON GROWING MICRO BUSINESSES* (2013), retrieved on Aug. 31st, 2015 at https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/197726/bis-13-729-growing-your-business-a-report-on-growing-micro-businesses.pdf.

③ Lord Young *Enterprise for All* (2014), retrieved on Aug. 31st, 2015 at https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/338749/EnterpriseforAll-lowres-200614.pdf.

(2) 最終報告

④ Lord Young (2015) *THE REPORT ON SMALL FIRMS 2010-2015 BY THE PRIME MINISTER'S ADVISOR ON ENTERPRISE*, retrieved on Aug. 31st, 2015 at https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/402897/Lord_Young_s_enterprise_reportweb_version_final.pdf.

条文は2015年3月26日の成立と同時、2か月後、関連法制の改廃等の手続き完了後等の定められた時期に順次施行された。これは、日本の「中小企業基本法」に該当するもので、中小企業政策を主管するビジネス・エネルギー・産業戦略省（BEIS）⁴と他の省庁との関係を調整し連携を促進するものとなっている⁵。

1.2 SBEEAの概要とそれに基づく諸政策

SBEEAの構成をみると（図表1）、第1～3、5、6編がヤング報告書を具体的に法制化した部分であり、第7～10編がコーポレートガバナンスの改革、第4編が英国人にとって飲食だけでなく社交の場としても重要な文化的存在であるが、経営主体のほとんどを小規模企業が占めるパブを大手ビールメーカー等による優越的地位の濫用から保護するための規定である⁶。第11編は雇用に関する規定である。これには、性別賃金格差の平等化、公益通報、最低賃金等に関する規定が含まれている。加えて、当時英国で問題になりつつあった「ゼロ時間契約（zero hours contracts）」を規制することも目的としている。これは、クラウドワーカーの保護が重要な政策課題と考えられたためである。

以上の内、ヤング報告書の提言で重視されていなかった、あるいは言及されていなかった事項の法制化について述べると、第1編「金融へのアクセス」では売掛債権の譲渡禁止の無

効化、支払遅延の防止等が、第5編では無償幼児教育の財源がそれぞれ法制化された。

また、コーポレートガバナンスに関する事項については、「重大な支配権者（People with Significant Control（PSC）」の登記や「影の取締役（Shadow directors：未登記の事実上の取締役）」への「取締役の一般義務（注意義務と忠実義務）」の賦課等によって、会社法を潜脱して中小企業を支配する事実上の経営者に関する透明性の向上を企図している。これは、株式を公開しておらず、株主と経営者が一致していることの多い中小企業では株主から経営者へのモニタリングが機能しないことによって生じがちな放漫経営を防止し、債権者を保護することを目的としている。その執行方法として、第8編で、「確認声明（Confirmation Statement）」で主要事業、（影の）取締役、PSCの変更、取締役の住所等の変更の有無についての報告が規定された。

加えて、第11編では、労働者等に主たる雇用主以外の事業者との兼業を許容するために、ゼロ時間契約の排他的優越性に制限を設けた。この背景には、2010年代以降欧米で急成長したシェアリングエコノミーに資産を供給するフリーランスのような「労働者性を帯びた個人自営業者」等が特定の事業者（大企業が多い）に拘束され他の事業者からの受注に支障を来すのを是正する必要があると政策当局が考えた

4 BEIS（the Department for Business, Energy and Industrial Strategy）は、ヤング卿が大臣を務めた貿易産業省（DTI：Department of Trade and Industry）が3回の省庁再編によって所管業務が整理・統合され誕生した中央官庁。

5 「雇用」が対象となっているのは、当時英国で問題になりつつあった「ゼロ時間契約（zero hours contracts）」（週当たりの労働時間数が保証されず、就労時間に応じて給与を受け取る勤務形態。兼業が禁止されるケースが多い）を規制することに主眼があり、クラウドワーカー（代表例がシェアリングエコノミーで資産を供給するフリーランス・個人自営業者）の保護を目的の一つとしているためである。シェアリングエコノミーとフリーランス・個人自営業者の関係については、拙稿「個人自営業者の起業・創業促進の意義と課題—日本の起業・創業促進政策に対する英国『ヤング報告書』の含意—」日本政策金融公庫論集46号25頁（2020）を参照されたい。

6 「パブ・コード（Pubs Code）」は、ひも付きパブの賃借人と貸主間の取引ルール。「パブ・コード仲裁人（The Pubs Code Adjudicator）」は、貸主による家賃や取扱ビールについての優越的地位の濫用防止を仲裁する役割を負う。

ことがある。なお、第11編では、法定されている全国最低賃金（the National Minimum Wage）に違背した場合のペナルティについて規定し、中小企業に遵守を求めている⁷。

このように、英国政府はSBEEAの法制化を通じて、「ボルトン委員会報告」（1971年）⁸以来の政府の公式な中小企業に関する包括的報

告であるヤング報告書の提言とその他の重要事項を概ねカバーして、2010年代後半以降の中小企業政策の展開を企図した。なお、ヤング報告書ではスタートアップ（起業）に重点が置かれ、スケールアップ（企業・事業・雇用の規模拡大）に対する視点はやや薄かった点には注意を要する⁹。

7 この条項がSBEEAに存在していること自体が、中小企業で最低賃金に関する違反が少なくないことを示していると考えられる。

8 ボルトン委員会(商工組合中央金庫調査部訳)『英国の中小企業(ボルトン委員会報告書)』(1974)(原著 The Committee of Inquiry on Small Firms, “*Small Firms*” *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms* (1971), Her Britannic Majesty's Stationary Office (1971))。翻訳書は商工中金調査部が1974年に発行。日本での英国の中小企業（政策）の研究に大きな影響を及ぼした。

9 藤野（2017）・前掲注1、44頁参照。

(図表1) 2015 年中小企業、企業家精神、雇用法 (SBEEA) の概要

(編) 名称	主な内容	注記
(第1編) 金融への アクセス	・売掛債権の譲渡禁止の無効化 ・支払遅延の防止 ・企業に関する金融関連情報（信用情報機関と4大銀行(※1)が保有する中小企業情報、付加価値税（VAT）に関する情報）の共有・公表 ・輸出業者に関する情報の共有・公表 ・小切手等の提示（電子画像の支払規則）(※2) ・決済システムの規制当局の権限	(※1) パークレイズ、HSBC、RBS（ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド）、ロイズ・バンキング・グループ。 (※2) 英国では、個人自営業者の5分の1が小切手を支払手段としている。
(第2編) 規制改革	・会社登記の効率化 ・規制当局に対する企業の抗議の評価手順 ・金融規制当局への苦情処理制度に関する報告 ・規制当局に対する苦情の仕組み、規制がインパクトを及ぼす対象となる企業に関する報告 ・委任立法：評価義務（政令・省令等にもRIA(※3)を適用） ・小規模企業とマイクロ企業の定義 ・在宅企業（home businesses）（1954年地主・借家人法の例外）(※4) ・競争・市場庁（CMA：Competition and Markets Authority）の勧告 ・会計基準関連組織の責任	(※3) RIA：Regulatory Impact Assessment（規制影響評価） (※4) 借家契約の事業目的での使用禁止条項の解除。 (※5) ミステリーショッパー：公共調達の「取引が公正か」、「中小企業に友好的か」等を調査する政府機関 (※6) パブコード（PubsCode）は、ひも付きパブ（tied pub）の賃借人と貸主の間の取引ルール。パブコード 仲 裁 人（The Pubs Code Adjudicator）は、パブの貸主（主に、大手ビールメーカー）による家賃や取扱ビールについての優越的地位の濫用に関する紛争を仲裁する役割を負う。
(第3編) 公共部門の 調達	・中小企業に対する公共調達の拡大 ・公共調達の調査（「ミステリーショッパー」(※5) 制度への法的根拠の付与）	
(第4編) パブコード 仲裁人と パブコード	・パブコード仲裁人とパブコード(※6)（パブは集会場・社交場として機能。5万軒／人口6.6千万人（日本の居酒屋：7万軒／同13千万人）） ・仲裁人による仲裁、調査、助言・指針 ・仲裁人の報告義務、財源、監督、補足	(※7) PSC：直接・間接を問わず、25%超の持分・議決権を持つ者、取締役会の過半数の指名権者等 (※8) 確認声明（CS：confirmation statement）は、主要事業、（影の）取締役、PSCの変更、取締役の住所等の変更の有無についての報告。
(第5編) 育児と学校	・無償幼児教育の財源（2～4歳の幼児教育が16歳以上での教育時点の認知能力に影響するとの社会調査に基づき政策的に幼児教育が無償化されている）	(※9) 登記済みの住所が不適切な場合、登記当局は職権で住所を決定する。また、決定に不服のある場合の会社による訴訟提起の手続き等が規定されている。 (※10) 同意なく取締役として登記された者の登記簿からの削除の手続き。
(第6編) 教育の評価	・教育の評価（19歳以上の国民の教育・訓練の実効性の評価に関する規定）	(※11) ゼロ時間契約（zero hours contracts）は、週当たりの労働時間数が保証されず、実労働時間に応じた給与が支給される勤務形態。兼業禁止の場合が多い。 (※12) 公共部門退職者が退職12ヵ月以内に公共部門に再就職した場合に退職金を返還する規定。
(第7編) 会社：透明性	・重大な支配権者（PSC：people with significant control）(※7) の登記 ・株式持分の登記の開示 ・無記名株式の廃止 ・会社取締役が自然人であること ・影の取締役（Shadow directors：未登記の事実上の取締役）への「取締役の一般義務」（2006年英国会社法170～181条）の適用等	(※13) 値引きされた石炭（または他の固形燃料）と代替資金のいずれかを炭鉱退職者に対して毎年支給する制度。2013年の制度導入の提案時には、年間で1,300ポンド相当の石炭と600ポンドの現金のいずれかを選択することとされていた（BBC Web retrieved on 7th. Mar. 2019 at https://www.bbc.com/news/uk-politics-24954274。）。
(第8編) 会社の登記義務	・年次申告書（Annual return）の改革 ・年次申告書から確認声明（CS）(※8) への変更 ・登記に関する追加情報 ・取締役等の誕生月 ・資本声明（Statements of capital：株式資本の移動の詳細等） ・登記済本社住所に関する紛争処理(※9) ・取締役に関する紛争処理(※10) ・清算の迅速化	
(第9編) 取締役の 資格剥奪等	・資格剥奪理由の追加 ・不適格性の決定 ・資格剥奪命令、被剥奪者からの補償、他	
(第10編) 倒産	・倒産手続管理者（清算人・管財人）の権限（詐欺的行為への訴訟）等 ・倒産手続管理者の制裁追及義務の削除（関係者への資産売却許可） ・債権者の地位、執行、少額負債、破産管財人、任意整理、進捗報告 ・倒産処理当局に対する規制：現行法の修正 ・倒産処理当局に対する単一の規制当局の設立権限	
(第11編) 雇用	・性別賃金格差の平等化、公益通報の保護、労働審判、国内最低賃金 ・ゼロ時間契約(※11) の排他的優越性の制限（労働者等の兼業許可） ・公共部門の退職金(※12) ・炭鉱退職者に譲与する石炭(※13)	
(第12編) 一般事項	・施行日等	

(注) SBEEA等を基に筆者作成。なお、SBEEAの直訳は「小企業、企業家精神、雇用法」であるが、小（規模）企業だけでなく中規模企業を対象とする条項もあるため、「中小企業、企業家精神、雇用法」と訳している。

2. Brexitで迫られる企業部門の生産性向上

ここでは、Brexitの悪影響とその悪影響の緩和策としての企業部門、特に中小企業の実生産性向上の必要性について述べる。

2.1 Brexitの悪影響

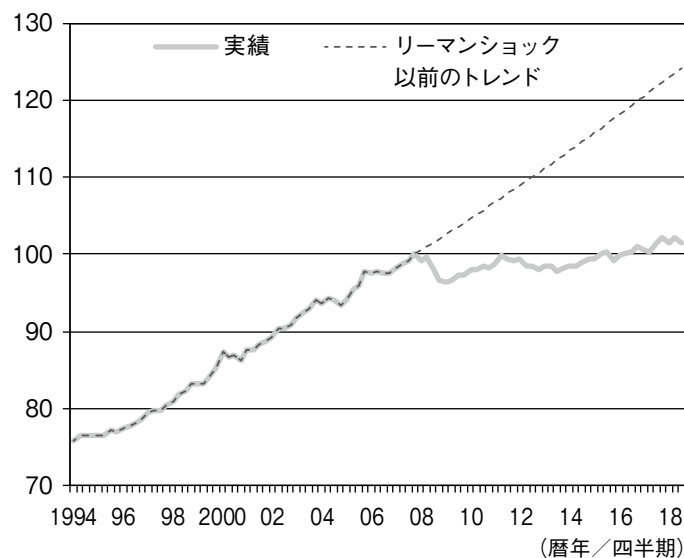
リーマンショック後、英国では生産性上昇のペースがそれ以前に比べて鈍っている（図表2）。2016年6月の国民投票でBrexitが多数を占めたことにより、以下のような悪影響が英国の実生産性向上に対する足かせになるのではないかと懸念されている。

(1) 貿易の利益の縮小

英国はEUへの加盟によって関税同盟に参加しており域内で関税を課されないため、貿易面で有利な立場にある。しかし、Brexitによって

EUと関税等の貿易交渉を行う必要が生じる。その帰趨は現時点では見通し難いが、従来と同様な優遇措置を受けることは難しいかもしれない。これは、EUの立場からは「良いとこ取り」を英国に認めると、他の加盟国に離脱の連鎖が生じかねないからである。仮に、従来よりも不利な条件を余儀なくされるとすると、関税の賦課によるコストアップの影響で貿易の利益（消費者余剰と生産者余剰）が英国・EUともに減少する。英国では貿易収支が赤字で推移しており、さらなる拡大が懸念される。EU域内では英語が公用語とされており、理解可能な国民の多い加盟国に対して、英国企業、別けても中小企業は財だけでなくサービスの輸出をする上でも有利なポジションにいるため、離脱交渉の結果次第ではコスト競争力が悪化する可能性がある。

（図表2）英国のマクロレベルの労働生産性（実質GDP÷人時労働投入量：2007年第4四半期=100）



(source) ONS (Office for National Statistics), *Labour productivity, UK: July to September 2018* (2019a), retrieved on Mar. 20th, 2019 at <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/labourproductivity/bulletins/labourproductivity/julytoseptember2018>

(note) リーマンショック以前のトレンドはONSによる推計。

(2) 為替の減価による実質所得の減少

貿易収支の悪化は為替レートの減価の要因である。既に、英国ポンドの実効為替レート（2005年1月を100とする指数）は、国民投票直前の四半期である2016年1－3月期（87.0215）から2019年7－9月期（75.8583）にかけて12.8%減価した。同期間に対ユーロでは14.6%、対円では19.8%、対米国ドルでは13.9%それぞれ減価した¹⁰。これは、貿易収支が赤字で推移している英国にとっては輸入物価の上昇を意味し、実質所得の減少を余儀なくされる。

(3) EU域内からの労働力の流入減

EUの基本理念は、欧州の平和と経済発展の基盤としての域内加盟国間の人・モノ・資本・サービスの移動の自由である。2000年代前半にEUが東欧に加盟国を拡大させた結果、所得水準の低い東欧諸国からの移民が英国において、熟練を必要としない、あるいは肉体労働を要する職種に流入し経済に貢献している¹¹。こうした労働移民は賃金の上昇圧力緩和の一因となると同時に、英国内の教育や社会保障といった公的サービスを享受している。これが、英国の特に経済力の低い地域の高齢者層や（非熟練の）労働者階層にEUへの忌避感を植え付け、国民投票でのBrexitの選択につながった。しかし、Brexitの結果、こうした東欧出身者の労働力の流入が減少すると、英国人が従事した

がらない職種での労働力不足が深刻化する可能性がある。

(4) 海外からの直接投資の流入減・流出増

関税同盟によりEU域内への輸出がコスト競争力を持つため、海外の企業が英国内に生産拠点を設けてきた。また、サービスの移動の自由を享受するために多くの海外の金融サービス業者も英国（特に、ロンドン）に拠点を設けている。しかし、Brexitによってコスト競争力の低下や規制遵守の費用増加といった悪影響が懸念されている。このため、英国内への直接投資の流入減、あるいは現在英国内に拠点を設けている企業による直接投資の引き上げ（撤退や他のEU加盟国への拠点の移転）が生じる可能性がある。

(5) EUの金融・投資スキームからの排除

EUは域内経済の発展等のために多様な金融・投資のスキームを有している¹²。こうしたスキームは英国の企業等も利用しているため、Brexitによって、これらが利用できなくなることと資金不足等の悪影響が生じることが懸念されている（悪影響が生じないように、EUのスキームを代替可能とする英国政府独自のスキームの創設が議会や地方政府で議論されている¹³）。

10 ONS (Office for National Statistics, *UK trade: October 2019* (2019b) retrieved on Dec. 16th, 2019 at <https://www.ons.gov.uk/economy/nationalaccounts/balanceofpayments/bulletins/uktrade/october2019#the-trade-in-goods-deficit-widened-with-eu-and-non-eu-countries-in-the-three-months-to-october-2019>).

11 田中信世「英国のEU新規加盟8カ国からの労働者の受け入れ～その実態と評価」季刊国際貿易と投資、通巻66号33頁（2006）、42頁（www.iti.or.jp/kikan66/66tanakan.pdf）（2019年12月16日閲覧）や熊迫真一「英国の東欧諸国からの労働移民—2004年の欧州連合拡大以降—」国士舘大学政経論叢、通巻171号31頁（2015）、38、39頁（https://kokushikan.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=9546&item_no=1&page_id=13&block_id=21）（2019年12月16日閲覧）に移民が従事する職種が説明されている。

12 藤野洋（2016）・前掲注1、27、28頁、30、31頁でEUの主要なスキームを紹介している。

13 議会（下院）：Philip Brien, *UK funding from the EU*, House of Commons Library BRIEFING PAPER No.7847 (2018) retrieved on Dec. 16th, 2019 at <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-7847/CBP-7847.pdf>.

議会（上院）：HOUSE OF LORDS European Union Committee, *Brexit: the European Investment Bank* (2019), HL Paper 269 retrieved on Dec. 16th, 2019 at <https://publications.parliament.uk/pa/ld201719/ldselect/ldeucom/269/269.pdf>

地方政府：Local Government Association, *Beyond Brexit: Future of funding currently sourced from the EU* (2017), retrieved on Dec. 16th, 2019 at https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/2017-07_Beyond%20Brexit%20-%20LGA%20Discussion%20%28FINAL%29_0.pdf

2.2 英国の中小企業の労働生産性の現状

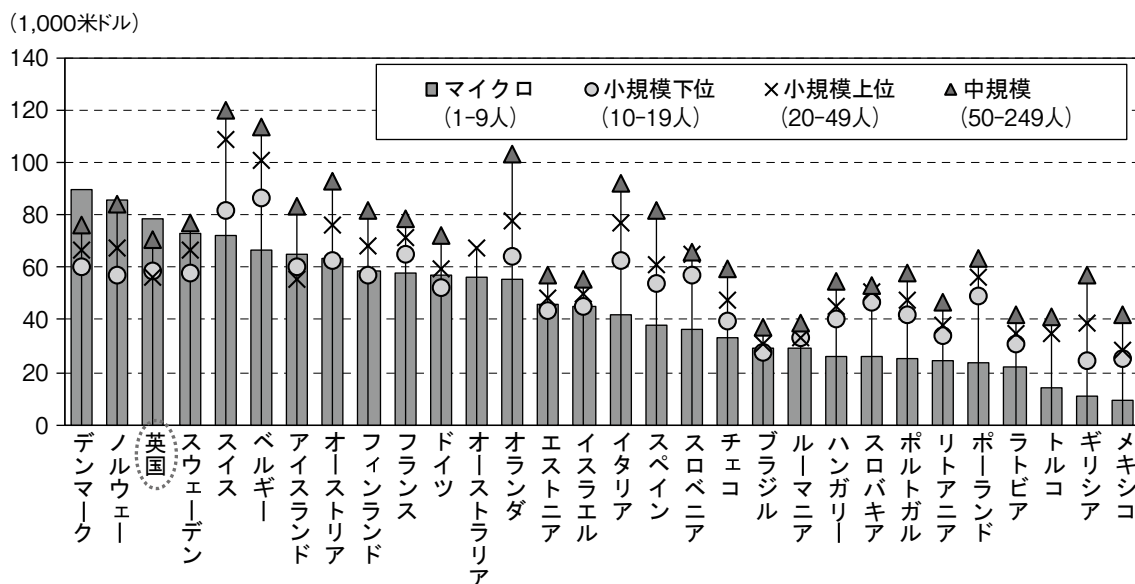
前述したように、英国の労働生産性はリーマンショック後上昇ピッチが鈍化しており、日本と同様に高齢化による労働力不足と地方経済の衰退による経済・産業の活力減退が危惧されている。この結果、上述の悪影響を緩和するためにも、地方経済の主たる担い手である既存中小企業の生産性の底上げが喫緊の政策課題となっているのである。

2016年のOECD（経済協力開発機構）主要加盟国の中小企業の労働生産性をみると（図表3）、英国のマイクロ企業についてはデンマーク、ノル

ルウェーに次いで第3位になっており、両国と同様に小規模（下位・上位）と中規模を上回っている¹⁴。これは、他の多くの国では中規模と小規模（上位・下位）がマイクロ企業を上回っているのと様相を異にしている。

一般的には、中小企業の範疇では規模が大きいほど資本設備の有効利用や人材の最適配置・専門職化によって生産性を引き上げる余地が大きいと考えられる。このため、国レベルの生産性引き上げには、創業直後を含むマイクロ規模の企業の生産性向上を継続しつつ、中規模企業と小規模企業の生産性引上げにも重点

（図表3）主要国中小企業の労働生産性（従業員数規模別：2016年）



（source）OECD, *Entrepreneurship at a Glance 2018 Highlights* (2018a), retrieved on Mar. 29th, 2019 at <http://www.oecd.org/sdd/business-stats/EAG-2018-Highlights.pdf>.

（note）・労働生産性=付加価値（名目購買力平価ベース）÷従業員数

・メキシコ（事業所ベース）は2013年の値、オーストラリア、イスラエル、ブラジルは2014年の値、トルコは2015年の値。

・オーストラリアのマイクロ、小規模上位はそれぞれ1-19人、20-199人。メキシコのマイクロ、小規模下位、小規模上位、中規模、大企業はそれぞれ1-10人、11-20人、21-50人、51-250人、251人以上。トルコのマイクロは1-19人。

14 ノルウェー（人口:5.1百万人）とデンマーク（同:5.6百万人）の産業構造をみると、資本集約的なエネルギー産業とITを活用した第一次産業（ノルウェー：農業、デンマーク：水産業（養殖）。ともに生産者は、少ない従業員で大規模な生産現場を運営している）が大きな比重を占めていることもあり、機械・器具製造業のような多段階のサプライチェーンを構築する必要性が低いいため、構造的にマイクロ企業のような規模の小さい企業で高い生産性を実現することが可能になっている点で、英国や日本と異なる点に留意されたい。また、スウェーデン（同:9.1百万人）の規模別にみた生産性も順位の上下関係がノルウェー・デンマークと類似している。これは、第一次産業（林業）の比重が高いことが背景にあるとみられる。ただ、中規模企業の生産性がマイクロ企業よりも高い。これは、製造業（防衛装備品、製薬、通信機器等）の比率が高く、サプライチェーンに属す中規模企業がマイクロ企業に比べて投資行動等においてスケールメリットを享受しやすいことが一因とみられる。これらの北欧3国は人口が少ないことも上記のような産業構造を運営できる（あるいは、運営せざるを得ない）要因になっていると思われる。

を置くことによって、中小企業全体の底上げを目指すべきであると、英国政府は国民投票後に認識を強めたものと思われる。

3. 2010年代後半の中小企業の生産性向上促進政策

以下では、ベンチャー企業（VB）を含む中小企業の生産性向上を促進するために、英国政府が採用した主要な政策を概観する。

3.1 先端的VBの政策支援

(1) イノベートUK

前章で示した状況の下で、イノベーションを指向する中小企業（日本でいうところの「ベンチャー企業（VB）」に概ね該当）への支援が創業促進と生産性向上のために課題となっていた。そのためのフレームワークとして、多くのVB・中小企業のイノベーションを支援するために、2007年以来、事実上の公的機関である「イノベートUK（InnovateUK：英国を革新せよ）」¹⁵を通じて重点分野の決定、研究資金の助成、VB間のマッチング、起業家の事業起ち上げと成長の支援を実施している。2015年7月に当時のイノベートUKのCEO（最高経営責任者）は以下の5つの重点計画を公表した¹⁶。

- ①英国の経済成長の加速（手段：主要市場分野で高成長の潜在力を持つ小規模企業

を育成し、高い生産性と輸出の成功を重視する中規模企業へと成長するのを支援する）

- ②英国全土でのイノベーション・エクセレンス（筆者注：卓越したイノベーション支援体制）の構築（手段：競争力のある分野を有する地方に（筆者注：重点的に）投資する）

- ③全国的なイノベーション・ネットワーク内でのカタパルト（筆者注：産学連携のハブ）¹⁷の開発（目的：最先端の技術へのアクセスを提供し、対内投資を促進し、既存のビジネスの技術進歩を可能にする）

- ④研究者のコミュニティと政府全体との協働（目的：科学的卓越性を経済的インパクトに変え、イノベーションを通じて成果を上げる）

- ⑤資金調達モデルの進化（手段：イノベーションから得られる効果を引き続き（筆者注：社会に）提供しながら、（筆者注：VBへの）一層の公的資金供給を支援する方法を探索する）

①では、ヤング報告書で課題とされていなかったVBのスケールアップが経済成長・生産性向上にとって重要であると英国政府が認識していることが分かる。また、その他の計画をみても、VBや技術指向の中小企業への支援も含まれている。

15 「イノベートUK」は、現在のBEISの前身である貿易産業省（DTI）内に2004年に「技術戦略委員会（Technology Strategy Board）」という名称で設立された組織を源流とし、2007年に省庁再編で公的色彩の強い独立機関として再編成され、2014年に現名称に改称された組織。

16 INNOVATE UK, *OUR FIVE-POINT PLAN FOR ECONOMIC GROWTH* (2015), retrieved on Feb 19th, 2020 at https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/451645/5-point_plan_July_2015.pdf

17 カタパルト（射出機）は、航空母艦等から短距離滑走での発進を求められる航空機の加速を後押しする装置。ここでは、スタートアップ前の起業家、創業段階のVBの短期間でのスケールアップを支援する強力な産学連携を促進する「ハブ機関」の比喩。現在、「カタパルト・センター」という名称の研究分野別のハブ機関として、①細胞・遺伝子治療、②化合物半導体の用途開発、③コネクティッド・プレイス（筆者注：IoTで都市・人・企業・公的機関等が結合された状態）、④デジタル（製造業・クリエイティブ産業での将来型ネットワーク、AI（人工知能）、没入型デジタル環境）、⑤エネルギー・システム、⑥高付加価値製造業、⑦新薬発見・開発、⑧洋上再生可能エネルギー、⑨人工衛星の商業利用について、9つの機関が活動している（英国政府 Web, retrieved on Feb. 20th, 2020 at <https://www.gov.uk/government/collections/innovate-uk-how-catapult-centres-can-help-your-business>）。

(2) 英国研究・イノベーション機構 (UKRI)

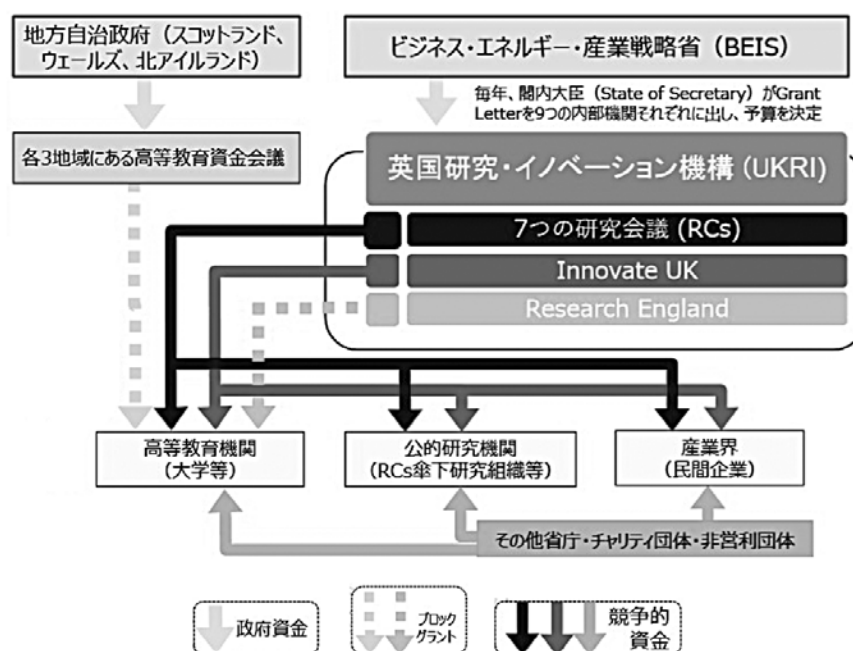
英国政府は、Brexit後を見据えて、多くの分野別の研究支援機関を束ねて、イノベーション資金の配分を分野横断的に効率化するための外郭組織として英国研究・イノベーション機構 (United Kingdom Research and Innovation (UKRI)) を2018年4月設立した。UKRIはBEISによって活動資金を拠出されており、傘下にイノベートUKとリサーチ・イングランド¹⁸という2つの公的機関、及び7つの研究会議 (リサーチ・カウンシル (RCs))¹⁹を収めている。UKRIの理事会は、そのCEO・CFO及び、学界・

産業界の代表者で構成され、研究資金の配分をBEISに助言し、BEISが金額・配分を決定している (図表4)。産業界 (民間企業) に対しては、RCsが基礎研究・応用研究、イノベートUKが研究・開発、商業化に対してそれぞれ助成を行う。これは、大企業だけでなく、VBや先端的な研究開発を行う中小企業も対象としている。

(3) 目標・効果

UKRIは、英国の研究開発投資のGDPに対する比率を、2016年の1.7%から、2027年までに2.4%に引き上げる目標を掲げて活動してい

(図表4) UKRIを中心とする英国の研究開発資金の公的助成の体制



(出所) JST 研究開発戦略センター (CRDS) 海外動向ユニット「英国における研究者育成施策の動向」(2019年6月13日科学技術・学術審議会人材委員会資料) (https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu10/siryo/icsFiles/afiedfile/2019/07/02/1418140_1_1.pdf (2020年2月21日閲覧))

(注)・CRDSが各種資料を基に作成

・「ブロック・グラント」は使途に制限のない補助金。「競争的資金」は、日本の場合、「資源配分主体が広く研究開発課題等を募り、提案された課題の中から、専門家を含む複数の者による科学的・技術的な観点を中心とした評価に基づいて実施すべき課題を採択し、研究者等に配分する研究開発資金」(第3期科学技術基本計画の定義)。

18 リサーチ・イングランドは、イングランド高等教育ファンディング評議会 (Higher Education Funding Council for England: HEFCE) を前身とする公的組織であり、大学等の高等教育機関への研究資金の助成を主たる目的としており、イングランドの大学の研究評価も行う。

19 研究評議会 (リサーチ・カウンシル) は、学問分野別の研究資金の配分機関であり、①工学・物理学、②科学技術施設、③医学、④バイオテクノロジー・生物科学、⑤自然環境、⑥経済・社会、⑦芸術・人文科学の7つがある。

る。これには、民間企業等の独自資金による研究開発の積極化が必要であり、UKRI傘下の9組織による助成を呼び水とすることが企図されている²⁰。VB・中小企業への助成は、イノベーションUKによるものが中核であり、2007年以降の累積で、イノベーションに15億ポンド以上を投資し、これを呼び水として民間企業等から追加的に15億ポンドの投資を引き出し、5,000社以上のVB・中小企業を支援し、35,000人の新規雇用を創出した²¹。

3.2 既存の低生産性中小企業の底上げ

以上のように、VBや先端的な中小企業に対する支援は効率化を目指しつつ、体制が整備されてきた。しかし、より重要な課題は、一般的な中小企業がBrexitにより生じる悪影響に耐えられるかどうかである。英国政府と産業界（大企業）はこの点に対して強い懸念を有している。こうした認識の下、政府は、個人企業の「新規」創業促進から「既存」の低生産性企業の底上げへと中小企業政策の比重を移動しており、大企業も協調している。

例えば、2017年11月に政府は、「産業政策白書（the Industrial Strategy White Paper）」において、戦略的に発展を目指す主要な産業の高度化への支援方針を公表した²²。この白書の本

論で各産業に属す中小企業（主に、サプライヤー）の資金調達等に対する支援策を論じただけでなく、序文において好況局面にもかかわらず低成長を余儀なくされている一部の地域と低スキル・低賃金の労働者の底上げの必要性をメイ首相（当時）自らが強調した²³。これは、地方の低生産性中小企業の存在とその生産性向上の必要性を示唆している。

また、主に大企業をメンバーとする英国産業連盟（CBI）も同年同月、「ダチョウからカササギへ：検証されたアイデアとテクノロジーの企業による導入を通じて」という、報告書を公表した²⁴。頭を地面に下げて隠れたと思ひこむ習性がある「ダチョウ」は現状を直視せず従来の経営手法に固執する中小企業の比喻、「カササギ」は（筆者注：鳥類で唯一鏡に映った姿を自分であると認識できる）洞察力があり経営改善を迅速に行う中小企業の比喻である²⁵。CBIは、大企業で効果が検証済みの経営慣行やテクノロジー（IT）を導入して競争力・生産性を引き上げているカササギ企業があまりにも少なく、それらを導入していない、見つけることができない、あるいは導入には取り組んでいるものの生産性向上に結実していないダチョウ企業があまりにも多いとの認識を示している（図表5）。

20 UKRI Web, retrieved on Apr. 2nd, 2019 at <https://www.ukri.org/about-us/increasing-investment-in-r-d-to-2-4-of-gdp>.

21 UK Government Web, retrieved on Feb. 25th, 2019 at <https://innovateuk.blog.gov.uk/about-innovate-uk/>.

22 HM Government, *Industrial Strategy: building a Britain fit for the future* (2017), retrieved on Feb. 25th, 2019 at <https://www.gov.uk/government/publications/industrial-strategy-building-a-britain-fit-for-the-future>.

23 HM Government, *supra* note 22 at 4, 5.

24 CBI, *FROM OSTRICH TO MAGPIE-INCREASING BUSINESS TAKE-UP OF PROVEN IDEAS AND TECHNOLOGIES* (2017), retrieved on Feb. 25th, 2019 at <https://www.cbi.org.uk/media/1165/cbi-from-ostrich-to-magpie.pdf>.

CBIは、1965年に3つの経営者団体・経済団体の統合によりthe Confederation of British Industryとして設立された経済団体。主に大企業がメンバーであり王室認可（Royal Charter）を付与されている。王室認可は、英国で特別な目的・意義のある組織・制度の創設のためにのみ付与され、権威・尊崇の象徴として機能している（例：自治体としての市（city）、中央銀行、BBC、殆どの大学、公認会計士、取締役、ジャーナリスト、弁理士等、各種専門職業の組織等）。イメージとしては、日本経団連に近い。

25 CBI, *supra* note at 10.

(図表5) 効果が検証されたITと経営慣行のリスト (例示)

	カテゴリー	例
A. IT (デジタル・テクノロジー) デジタルな資産・ケイパビリティ、物的な資産・ケイパビリティの創造・改善	デジタル資産・物的資産	・ERPシステム ・クラウド・コンピューティング ・モバイル・テクノロジー ・自動化機械
	ケイパビリティ	・電子商取引、電子決済 ・先進的アナリティクス ・サプライチェーンのデジタル化 ・サイバーセキュリティ
B. 経営慣行 ビジネス慣行・モデルの新規創造、既存のビジネス慣行・モデルの導入	人的資源管理	・アジャイル・チーム、スクラム・チーム ・業績管理 ・リーダーシップ開発
	オペレーション／戦略	・ビジネス・プロセス・アウトソーシング ・CDO (最高デジタル責任者) / デジタル戦略 ・リーン・プロセス ・スタッフ・エンゲージメント
	ファイナンス	・原価管理 (目的・部門ごとの費用配分) ・入手可能な資源の効率的利用 (例: 税額控除、補助金)

(source) CBI, *FROM OSTRICH TO MAGPIE-INCREASING BUSINESS TAKE-UP OF PROVEN IDEAS AND TECHNOLOGIES* (2017)

CBIは、政府と大企業が連携して、ダチョウ企業の比率を下げカササギ企業の比率を上げるべきであるが、ITや経営慣行の導入促進には政策的な介入が必要と提言した。これは、経営者は自社の生産性が同業者と同等以上との思い込みが強い、あるいは（満足のいくライフスタイルを実現できる規模に達すると）事業拡大意欲が低下し新機軸・改善への姿勢が消極化する経営者が中小企業には少なくないためである²⁶。

ここで、英国中小企業の各種ITツールの導入状況をみると、いずれのツールについても概ね導入企業の比率は大企業に比べて低い（図表6）。また、CBIの認識では、英国企業の生産性上昇ペースの鈍化の一因は、ITの導入が進んでいる欧州の他の国々に比べて、クラウド・コンピューティング、ERPシステム、ウェブサイト、電子商取引（特に、調達）、CRMの普及が遅れていることである²⁷。

²⁶ OECD, *INTERNATIONAL EXPERIENCE IN LEVERAGING BUSINESS DEVELOPMENT SERVICES FOR SME PRODUCTIVITY GROWTH: IMPLICATIONS FOR UK POLICY* (2018b) at 8, 9, retrieved on Feb. 27th, 2020 at <http://www.oecd.org/cfe/leed/UK-BDS-Synthesis-Report-Final.pdf>

²⁷ CBI・*supra* note 24 at 26.

(図表6) 英国企業のICT利用状況 (規模別: 企業比率 (%))

		中小企業			大企業		全規模 ①～⑤
		① 個人 自営+ マイクロ 企業	② 小規模	③ 中規模	④ 下位層	⑤ 上位層	
		従業員数					
		0-9人	10-49人	50- 249人	250- 999人	1,000 人以上	
①ICTスペシャリストの雇用・訓練・採用（2017年）							
ICTスペシャリストを雇用している		9.6	18.6	48.1	73.7	86.1	11.1
ICTスペシャリストを採用（しようと）している		1.8	7.3	20.1	45.8	71.0	2.6
充足が困難なICTスペシャリストの欠員がある		0.7	3.9	8.4	19.5	44.6	1.2
ICTのスキル開発のための訓練を提供している							
ICTスペシャリストに対して		3.5	7.8	27.9	55.5	75.0	4.4
他の従業員に対して		6.6	21.1	45.9	63.7	79.4	8.5
②インターネット上の広告への支払い（2017年）							
実績がある		13.8	29.6	39.8	43.9	54.0	15.5
目標特定型広告方法への支払い実績							
ネット利用者によるWebページのコンテンツ・キーワードの検索		10.5	22.7	32.1	34.2	45.4	11.9
ネット利用者の過去の行動・プロフィールの追跡		2.7	10.5	15.7	20.7	32.4	3.6
ネット利用者の位置情報		5.1	14.1	17.9	22.0	32.1	6.1
その他の方法		5.6	11.9	15.2	21.3	28.5	6.3
③クラウドコンピューティングのサービスの購入（2017年）							
実績がある		22.4	38.6	55.2	70.0	78.2	24.3
サービスの供給方法							
サービス供給者の共有サーバー		20.6	32.0	41.6	56.0	64.5	22.0
サービス供給者の当社専用サーバー		3.5	12.1	23.7	31.6	47.2	4.6
サービスのタイプ							
電子メール		14.4	28.3	37.1	47.6	54.8	16.0
事務用ソフトウェア		15.5	28.3	40.6	52.3	62.0	17.0
事業用データベース		8.0	18.6	28.1	34.7	47.9	9.2
ファイルの保管		18.1	30.1	39.9	53.4	60.4	19.5
財務・会計ソフトウェア		11.2	18.4	19.7	22.9	25.4	12.0
CRMソフトウェア		3.7	11.9	20.7	26.8	34.6	4.7
自社のソフトウェア運用のための演算容量		3.9	10.2	17.0	22.1	34.1	4.6
④ウェブサイトあるいはアプリ経由での財・サービスの受注（2017年）							
受注方法							
自社のウェブサイトあるいはアプリ		7.1	16.4	23.4	27.0	43.7	8.1
EC市場のウェブサイトあるいはアプリ		3.7	7.0	9.7	10.0	17.1	4.0
⑤請求書の発行・送付（2017年）							
自動処理に適した様式での電子請求書の送付		6.8	10.3	20.1	32.0	45.0	7.4
自動処理に適さない様式での電子請求書の送付		58.8	66.3	86.8	87.0	87.8	59.9
紙の請求書の発行・送付		43.9	67.3	82.5	84.8	85.6	46.5
⑥サプライチェーン・マネジメント（SCM）の利用（2016年）							
他企業とのサプライチェーンの情報共有の経路		4.1	9.5	23.5	35.5	52.5	5.0
ウェブサイト・ポータルサイトを經由		2.9	7.3	16.9	25.3	38.9	3.5
自動処理が可能な電子的な伝達方法を經由		1.9	4.3	15.2	28.2	45.0	2.4
⑦RFID（Radio Frequency Identification）の利用（2016年）							
目的							
人物の確認・アクセス管理		0.8	4.2	17.6	33.2	38.4	1.4
生産、配送、サプライチェーン、追跡、メンテナンス		0.2	0.8	4.0	9.4	16.2	0.3
⑧CRM（Customer Relationship Management）の利用（2016年）							
用途							
他の社内機能と連動した顧客情報の収集・蓄積・共有		7.0	27.4	47.7	59.8	70.7	9.4
マーケティング目的の顧客情報の分析		4.2	18.2	34.0	46.7	57.0	5.9

(source) ONS, *E-commerce and ICT activity* (2018), retrieved on Mar. 27th, 2019 at <https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/itandinternetindustry/datasets/ictactivityofukbusinessesecommerceandictactivity>

4. ビジネスベーシック・プログラム

4.1 概要

CBIの提言を実行するための政策手段として、政府はビジネスベーシック・プログラム(Business Basics Programme (BBP))という産学官連携の枠組みを開始した。これは、政府が産業別に策定・公表した「産業政策」(観光産業については第5章に後述)を通じて、英国全土で生産性と収益力を加速的に高める経済を創造する、という目標の達成にとっても重要なためである。

BBPの目的は、生産性向上に寄与する既存の効果的なIT・経営慣行を「事業運営上の基本的なツール・スキル(Business Basics)」として中小企業が導入するのを奨励するために最も効果的で拡張性のある政策介入はどのようなものかを特定しテストすることである。具体的には、英国の各地の大学、企業、あるいは自治体やローカルエンタープライズ・パートナーシップ(LEPs)²⁸等の機関・組織が単独で、あるいは共同で、中小企業に対して、IT・経営慣行の導入にとって重要な要因の調査を実施する(図表7)。BEISが財源を提供し、イノベートUKが公募・審査し、合格した機関等に対してビジネスベーシック・ファンド(the Business Basics Fund (BBF))として助成する²⁹。

4.2 目標

具体的には、次のようにして、中小企業の生

産性向上に適した政策体系の構築を目指している³⁰。

- 中小企業が生産性の加速的上昇を促進する既存のITと現代的なビジネス慣行の導入を進めるために、最も効果的で拡張性のある政策介入を特定し、テストする。
- どのような政策介入が中小企業の実産性に最も影響を与えるかをテストする。
- そのために、イノベーションを推進する。
- 伝統的および非伝統的な情報源から新しいアイデアを取り入れる。
- プロジェクトの進展に合わせて学習するために、動的で実験的なアプローチを採用する。
- 新しい取組みを支援し、将来の研究に情報を提供するために、質の高いデータと評価をレガシーとして残す。

また、次の方法で、地域および国レベルでより良い投資判断を可能にする。

- 生産性を向上させる上で最も効果的な政策介入のために、新しく頑健な「証拠に基づく政策立案」(EBPM)の基盤を提供する。
- 様々な地域・業種の中小企業を巻き込み、他業種や他地域への政策介入の移転・拡張の可能性に焦点を当てるなど、包摂的なアプローチをとる。

ビジネスベーシック・ファンドによって、開発中の初期的なアイデアの「概念実証プロジェクト(Proof of concept projects (PoC))」と「ト

²⁸ LEPs (Local Enterprise Partnerships) は、イングランドを対象として制度化された地域開発を目的とする産学官連携のためのプラットフォーム。詳細については、拙稿「欧州における地域活性化のための中小企業政策—英国の政策・企業法制を中心に—」 商工金融66巻4号22頁(2016)、59-62頁を参照されたい。

²⁹ GOV.UK Web, retrieved on Apr. 1st, 2019 at <https://apply-for-innovation-funding.service.gov.uk/competition/309/overview#supporting-information>

³⁰ *Id.*

ライアル (Trial)」という2種類のプロジェクトに資金が提供される。概念的には、図表7の⑬のトライアルが⑬のPoCの後継プロジェクトであることにみられるように、PoCのフォローアップとしてトライアルに取り組む。ただ、既にPoCを終えている、あるいはPoCは不要とする実施機関ではトライアルからUKRIにBBFを申し込むケースもある。

トライアル・プロジェクトでは中小企業に対して、生産性を高めることが期待できる既存のITや経営慣行の導入を促すさまざまな政策介入のアプローチをテストする。これらのプロジェクトは、最も効果的なアプローチに関する頑健な証拠を得るとともに、試行される政策の短期的、中期的、長期的な影響を把握し、EBPMに寄与することを目的としている。すでに2回公募が行われ、第1ラウンドで15のプロジェクト、第2ラウンドでの12のプロジェクトが採択された(2019年10月から12月まで第3ラウンドの公募が行われた)。プロジェクトの種類は第1ラウンドではトライアルが5、PoCが10であり、第2ラウンドではトライアル・PoCともに6である。

多くのプロジェクトにおいて、行動経済学の研究者セイラーが2017年にノーベル経済学賞を受賞した理由となった「ナッジ理論 (Nudge Theory)」に基づいて調査・研究が行われている。「ナッジ (Nudge)」の元々の意味は注意喚

起・合図のために肘で「そっとつつく」、「そっと後押しする」であるが、ナッジ理論では、以下のように定義される。

「選択を禁じることも、経済的なインセンティブを大きく変えることもなく、人々の行動を予測可能な形で変える選択アーキテクチャーのあらゆる要素」(セイラー他)³¹

換言すると、人々の選択の自由を残しつつ、より良い意思決定をすることができる環境(アーキテクチャー)をデザインし、それにより、人々の自発的行動をもデザインすることのできる要素である。この要素は補助金等の経済的な「利益」に対する感覚を大きく刺激するものではない。家庭で省エネルギー(CO₂の削減)を促す公報文書を例にとると、①他の世帯との比較(同調性・社会規範)、②損失の強調(損失回避性。利益の逸失よりも痛みが強い「損失」を回避する性向)を記載した文書を受け取った世帯サンプルの方が、記載されていない文書を受け取ったサンプルよりも、省エネに取り組む比率が高い。こうした検証の結果得られた洞察(インサイト)・知見に基づいて、当局の強制ではなく自発的行動を促す政策を低コストで形成するアプローチを「行動インサイト (Behavioural Insights)」という。

31 環境省地球環境局 池本忠弘「『ナッジ』活用に向けた取組状況について」(2019年12月13日第311回消費者委員会本会議資料)(2019)、https://www.cao.go.jp/consumer/iinkai/2019/311/doc/20191213_shiryou1_1.pdf (2020年2月27日閲覧)。

(図表7) Business Basics Fundのプロジェクト概要一覧(第1ラウンド、第2ラウンド)

No.	ラウンド	フォローアップ	種類	プロジェクト名	実施主体
①	1		Trial	ロンドンのホスピタリティ産業および小売業の中小企業への人工知能(筆者注:の導入促進)	ロンドン市長室、LSE(London School of Economics)他
②	1		Trial	警告(Heads up)! デジタル技術の導入によるマイクロ企業の業績向上	エンタープライズ・ネイション、ブルネル大学(ロンドン)
③	1		Trial	中小企業の生産性に対する体系的なアプローチ	ロンドン市立大学、オックスフォード大学
④	1		Trial	人材スキル+:中小企業の生産性を高めるための革新的なマネジメントとリーダーシップのアプローチ	王室認可人材開発協会(CIPD)とパートナー
⑤	1		Trial	マイクロ企業の生産性向上プロジェクト	キャベンディッシュ・コンソーシアム・リミテッド、ウォリック大学
⑥	1		PoC	地域生産性クラブ-概念実証(PoC)	アングリア・ビジネス成長コンサルタント(WLP)、西アングリア大学
⑦	1		PoC	デジタル対応ビジネスクリニック-大学が中小企業の生産性向上を支援する費用対効果の高い手段	ノーサンブリア大学
⑧	1		PoC	業績と支援に対する意識向上を目的とする低・中位生産性企業のデータ主導ターゲティングのテスト	リーズ市地域LEP
⑨	1		PoC	成長と生産性のための技術フォーサイト:英国の中小企業のための新しいフォーサイトへの接近の設計・実装	キングストン大学
⑩	1		PoC	従業員の成長促進による専門的サービスの生産性(筆者注:向上)	キャリア・イノベーション・カンパニー(Ci)、雇用研究所(IES)
⑪	1		PoC	生産性の向上に向けた中小企業へのナッジ(人々がより望ましい行動を自発的に選択するよう誘導する政策手法)	ティア 2.0 フューチャー社、タックス・オプティマイザ社
⑫	1		PoC	酪農業前へ	フードフォワード社、サリー大学
⑬	1		PoC	生産性向上のための農村部マイクロ企業の取り組み	デヴォン郡評議会
⑭	1		PoC	推進された支援の提供は、地域の中小企業によるクラウドベースの会計パッケージの導入を改善するか?	Locality UK(地域共同体の諸組織のネットワークのハブ組織)
⑮	1		PoC	ADAPT-デジタルオートメーションプロセスとテクノロジーの導入(Adoption of Digital Automation Processes and Technology)	スキルズ&グロース社
⑯	2		Trial	拡張性のあるサイバー介入による中小企業の生産性(向上)実践を加速(※ドナーセットの情報セキュリティの専門家の連合)	BCP(ボーンマス、クライストチャーチ、ブル)統一議会、DCA(※)
⑰	2		Trial	中小企業憲章(筆者注:ビジネス)スクール-マイクロビジネスの生産性の加速	王室認可ビジネススクール協会
⑱	2	⑬	Trial	生産性の向上のための農村部マイクロ企業の取組-試行	デヴォン郡評議会
⑲	2		Trial	信頼できるアドバイザーとしての会計士の最適化によるデジタル技術の導入推進	ノーサンブリア大学、セージ社
⑳	2		Trial	中小企業の生産性向上のための経営スタイルとしてのオペレーショナル・コーチングの導入	Notion社(コンサルタント)、LSE他
㉑	2		Trial	中小製造業におけるオンライン学習とP2P学習による生産性向上に向けたマネジメント・システムの開発	ケンブリッジ大学ジャッジビジネススクール、テックネイション社
㉒	2		PoC	南東部のサプライヤー、メーカー、顧客のデジタル技術の導入と生産性の加速	エッジデジタルマニュファクチャリング社
㉓	2		PoC	業績管理能力の開発による中小企業の生産性向上への投資	リーズ・ベケット大学、FLUERE社
㉔	2		PoC	中小企業の従業員の健康と生産性の改善のために設計された1時間と30分のライフスタイルの行動変化の支援の有効性	シェフィールド・ハラム大学
㉕	2		PoC	中小企業のためのデザイン思考トレーニング	テンシ(天使)コンサルティング社、インベリアル・カレッジ・ロンドン
㉖	2		PoC	デジタル・ベンチマーク指数	ウィニング・ムーブス社、アストン大学、広域バーミンガム・ソリフルLEP
㉗	2		PoC	農業分野の企業に対する生産性向上システムの導入加速	Yagro社

補助金 (千円)	概要	No.
190	様々な形態の事業支援の有効性と、その支援がロンドンのホスピタリティ産業および小売業中小企業における人工知能技術(チャットボット、マーケティング自動化システム)の導入に影響する程度についてのランダム化比較試験	①
237	クラウド・コンピューティング、電子商取引、会計ソフトウェアなどのテクノロジーに関して、直接提供されるトレーニングとオンラインビデオ配信のどちらの有効性が高いのかをテストする。また、都市部と農村部の違いや地理的位置についてもテストする。	②
318	意思決定に対するより体系的なアプローチによって、イングランドの中小企業がより効果的な戦略的意思決定を行うことが可能になるかどうかをテストする。	③
351	人材マネジメント機能構築の様々な形態の事業支援の有効性を比較する。この比較とともに、形態の異なる事業支援の推奨(marketing)のメッセージが(特に、低生産性の)中小企業の関心と導入を促進する程度を評価する。	④
389	マイクロ企業のリーダーシップと経営慣行の改善を通じて生産性を向上させるための様々な方法をランダム化対照試験(RCT)によって比較する。	⑤
59	試行・テスト済の経営テクノロジー(例:リーニング・シックスシグマ<無駄と欠陥の最小化により、事業の様々な工程を改善する手法)の導入を中小企業に奨励するために生産性クラブを創設し会員企業へのメンタリングの影響をテストする。	⑥
44	ノーサンブリア大学ビジネスクリニック(無料コンサルタント、広い学問分野の最新ナレッジの提供等)を基に構築するデジタル対応ビジネスクリニックが中小企業の生産性向上を支援する費用対効果の高い手段であることを立証する。	⑦
59	低生産性に対処し、行動を変更するように企業を促すために、(筆者注:企業毎に)異なる形でカスタマイズされた絞ったメッセージの効果と比較することを目的として、企業レベルのデータ分析と行動インサイトを活用する。	⑧
48	中小企業では殆ど行われない技術フォーサイト(TF)(筆者注:経済・社会に影響する技術の長期展望)の普及のために、TFに適した中小企業(健康産業)と専門家の特定と連携、中小企業に関連する技術の影響と対応を評価する。	⑨
59	拡張性があり低コストのキャリア・コーチング・エクスペリエンスを提供するオンライン・プログラム(対象:経営者(managers))を専門的サービスの中小企業が生産性向上のために効果的に適用できるかどうかをテストする。	⑩
49	広範囲のシンプルなWebプラットフォームを使用する既存の財務、法務、管理用のソフトウェアを中小企業が導入するのに、異なるタイプのメッセージングがどのように影響するかをテストする。	⑪
60	中小酪農業が資源生産性を向上させる実証済みの技術への投資事例を評価できるようにするオンライン分析/ベンチマークツールを開発・検証する。	⑫
60	農村部のマイクロ企業が現代的なビジネス慣行を採用するために基礎レベルの支援を必要としているという理論をテストし、その支援(筆者注:体制)が企業だけでなく個人レベルに対して構築されればより効果的かどうかを探索する。	⑬
32	推進された支援の提供が地域の中小企業によるクラウドベースの会計パッケージの採用をどのように改善するかをテストする(目的:導入上の障害・困難の理解、有効な支援事例の収集、Localityのような地域組織の能力向上)	⑭
58	「学習の旅」のパイロット配信を行う。シーメンズやRedEye(マーケティングのコンサルタント)と提携し、チェシャーの中小企業がデジタル技術を採用することを通じて事業の生産性を高める専門知識の恩恵を受けるのを支援する。	⑮
223	オンラインツールの利用(筆者注:による支援)を通じて、より良いデジタル・サイバーセキュリティ管理の導入を促進することによって中小企業の生産性を向上させるかどうか(例:セキュリティ管理の契約獲得への寄与)をテストする。	⑯
400	中小企業憲章賞を受賞した16のビジネススクールのコンソーシアムを通じて、新しいデジタル技術と有効性の高い経営慣行の導入がマイクロ企業の生産性向上に影響を与える方法(例:ワークショップ、メンタリング)をテストする。	⑰
400	デヴォン郡農村部のマイクロ企業(個人自営業者を含む。成長志向を欠き常態化した長時間労働自体が目的化している)との最も効果的な関与の方法と、既存の技術とビジネス慣行の導入を増やすための最も適切な方法をテストする。	⑱
280	生産性を向上させる技術と経営慣行の導入を奨励することを通じて、中小企業にとって信頼されるアドバイザーとなるべき会計士に対してナレッジ、スキル、自信の獲得を支援する。	⑲
315	中小企業でのオペレーショナル・コーチング(課題発生時に現場で従業員への質問を通じて管理者が改善をコーチングする手法)の導入が、大規模な組織と同じ方法で企業レベルの業績と生産性にプラスの影響を与えるかどうかをテストする。	⑳
350	製造業に属している中小企業(筆者注:経営者が些事から戦略まで多様な意思決定に直面し多忙)の間で適切なマネジメント・システムの設計を推奨するに当たって、オンライン・デジタル・トレーニングとP2P学習の有効性を探索する。	㉑
60	中小企業がデジタル技術導入の障壁を克服するのを助けるための3つのアプローチ(①ウェビナー、②対面でのワークショップ、③オンラインでの円卓会議形式でのフォーラム)をテストする。	㉒
60	専門的な中間支援機関のカリテット(大学、商業銀行、会計専門職、経営コンサルタント)が業績管理能力の開発による中小企業(対象は製造業)の生産性向上を支援することに関与する。	㉓
48	中小企業の従業員の健康と生産性を向上させるために設計されたライフスタイルの行動変化の支援を1時間行グループと30分行グループに分け支援の有効性をテストする(背景:労働関連疾病での年間2800万労働日の喪失)。	㉔
59	成長ハブ(the Growth Hub:イングランドに38ヵ所の設置されている中小企業の支援機関(LEPsが指導))が提供している現在の(筆者注:無料の)サービスと比べて、デザイン思考トレーニングが中小企業に与える影響をテストする。	㉕
39	デジタル技術を導入し生産性を向上させるように中小企業を動機づけるためにデジタル・ベンチマーク指数と他の方法の影響をテストする(筆者注:ベンチマーキングは、現状分析、ライバルとの差異分析、キャッチアップのための行動計画)。	㉖
59	農業分野の企業での生産性を高めうるデジタル技術の導入を加速するために、「技術評価・勧告(Technology Assessment and Recommendation:TAR)」サービスの提供に対する接近方法をテストする。	㉗

BBPとこれに認定された機関等に対するファイナンス支援であるBBFの取り組みからは、英国政府としては、自社の生産性向上、あるいは生産性向上に有効なツール(IT)やスキル(経営慣行)の導入に対する関心が低い一般的な中小企業をいかにして、生産性向上等に目を向けさせるのかを、中小企業政策の重要課題と考えていることが分かる。これは、CBIの問題意識と同じであり、また、前掲図表7のプロジェクトをみると、地方の低生産性産業・中小企業を対象とするものが多く、産業戦略白書での政府の懸念が反映されていることも分かる。

英国政府は2019年11月に「企業生産性報告(BUSINESS PRODUCTIVITY REVIEW)」を公表した³²。これは、産業戦略白書を受けて、2018年5月に中小企業の実産性向上のためのパブリックコメントを募集し、146の意見を収集し、3千人超の企業経営者にインタビューを行い、複数の業界団体・会員制組織(これらの団体・組織は50万社超を代表する)と連携し、生産性向上のための課題解決のアプローチを採ったものである。

結論として、個々の企業が以下の4段階で構成される「企業変身サイクル(The Business Change Cycle)」³³を社内に埋め込む必要性を指摘した。

①変身の必要性の「認識」

②「評価」(目的:変身のコストと結果、質と

価値の測定、およびソリューションの特定に役立つ企業支援の発見)

③企業支援の環境(例:支援機関・支援制度)

への「誘導」(目的:変身に必要なアドバイス、または新しいサービスや製品の発見)

④企業への変身の「埋め込み」(目的:メリットを実現するために必要となる可能性が高い強力なリーダーシップとスタッフのトレーニングによる定着活動)

企業変身サイクルの各段階での政策面での勧告として、①では変身に向けた動きの創出、②では信頼に値するネットワークの構築、③では(筆者注:自治体等)地方からの中小企業に対する呼びかけの強化、④ではスキルの開発が重要であると指摘している³⁴。

これらの体制整備のためには、会計士、地域の(業種別)経済団体、業種別技能委員会(Sector Councils)³⁵、Be the Business³⁶といった信頼できる民間のステークホルダーとの連携、地方自治体といった公的なステークホルダーやLEPsのような産学官のネットワーク、プラットフォームも協働することが重要であると指摘している³⁷。

この背景には、既に述べたように、一般的な中小企業には危機意識の希薄なダチョウ企業が少なくなく、国全体の生産性を全体的に底上げするためには、公的支援の利用やIT・有効性の高い経営慣行の導入に敏感かつ積極的な一

32 HM Government, *BUSINESS PRODUCTIVITY REVIEW* (2019b), retrieved on Dec. 9th, 2019 at https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/844506/business-productivity-review.pdf.

33 文脈からみて、“Change”は、生物学上の「変態」の意味も持つドイツ語の“Metamorphose”(メタモルフォーゼ:変身・変化)と同義と考えられる。

34 HM Government, *supra* note 32 at 21.

35 Sector CouncilsはSector Skills Councils(SSC)と推測される。SSCは、政府系の英国雇用技能委員会(UK Commission for Employment and Skills(UKCES))の管理の下に経営者主導で運営される職業訓練や職務上の資格の認定を行う業種別の組織。

36 中小企業の経営改善・生産性向上のための各種の支援を行う非営利組織。2015年に設立された。理事会メンバーはamazon、BAEシステムズ、ロールスロイス、ネスレ、シスコ、ロイズ・バンキンググループ、UBS、KPMG、EY、アクセンチュア、CBIといった大企業、大手金融機関、大手コンサルタントと経済団体で構成されている。

37 HM Government, *supra* note 32 at 9.

部の先端的中小企業の生産性引き上げだけでは不十分であるとの認識がある。あらゆるステークホルダーが連携して、できるだけ多くの一般的中小企業（ダチョウ企業）に生産性向上の必要性を認識させ、対策を実行させなければ、英国の国レベルの生産性は上がらないとの強い危機感が窺われる。

4.3 英国の経験からの含意

(1) 日本の中小企業政策の方向性の展望

以上のように、英国政府はBrexit後の中小企業政策の前提条件として、補助金や税制優遇といった多くの財源を必要としコストが高くなる政策で中小企業を直接的・経済的に支援することよりも、行動インサイトを利用して個々の中小企業が自発的に望ましい行動を取るような環境を低コストで整備することで中小企業の実産性向上を「そっと後押し（ナッジ）」することを指向している。この状況は日本の中小企業政策にとっても示唆に富む。日本の政策体系をみると、政府・自治体、各種の支援機関等が重層的に多様な施策を有しており、世界的にみても充実していると考えられる。しかし、政策当局の側から全ての中小企業にアクセスすることは困難であるため、中小企業の側から必要な施策を採求することが求められる。各種の施策を有効に活用して生産性を引き上げるには、中小企業の側、特に経営者の「意識」がカギとなる。その際「意識」を醸成・具現化するためのスキルが経営慣行、ツールがITである。こうした視点からは、中小企業の実産性向上には、

政策メニューの策定だけではなく、1社でも多くの中小企業に施策に対する意識を向上させることも重要である。

なお、政府が財政面での制約に直面していることは日英で共通している。英国では、行動インサイトに加えて、マルチステークホルダー・アプローチで全ステークホルダー参加・協調型のネットワークあるいはプラットフォームを構築しており、財政負担を抑制しながら支援を行う体制の整備が必要であるとの認識が高まっているものと思われる。

(2) 今後の政策展開の企業経営への活用

以上を踏まえると、中小企業の側としても、上記のステークホルダーからの支援の申し出・呼びかけを待つだけでなく、自発的に支援ネットワークにできるだけ早期にアクセスして、生産性向上に乗り出すことがやはり重要であろう。なぜならば、ネットワークが行う支援活動は多くの場合、先着順で行われるか、あるいは支援のキャパシティを超える場合には費用対効果の高い順に行われる可能性が高いと考えられるからである³⁸。需要の拡大が望みにくい、あるいは多数の競合者の参入が想定されれば、早期に生産性向上に取り組み企業変身サイクルを回し続けることによって、他者に対する競争優位を常に確保し続けるという観点が自社の生存にとって決定的に重要である。このため、ネットワークの支援余力が十分なうちに自社にフィットする支援を受け、ダチョウからカササギに変身することが個々の（一般的）中小企業にとって強く望まれているのである。

38 この場合の「費用対効果」には2種類の考え方があるように思われる。第一に従業員数が少なくても付加価値の成長ポテンシャルが高い企業を優先する考え方、第二に雇用維持の観点から倒産回避が望まれる企業を優先する考え方である（後者の場合、優先順位の決定は、大規模救急医療の現場で行われるトリアージに類似したプロセスで優先順位を決定することになるだろう）。

5. 日英の観光振興政策にみる中小企業 に対する生産性底上げ政策

英国政府は、産業戦略白書を受けて国の生産性、雇用、イノベーション、スキルの引き上げのために、2017年12月以降戦略的に重要な産業ごとに、「産業政策（Sector Deal）」を策定・公表している。2020年3月2日時点では、航空・宇宙、人工知能、自動車、建設、クリエイティブ産業、生命科学、原子力、鉄道、観光について産業政策が策定されている。

これらにおいては、産業全体の発展のための政策が広範に論じられているが、その産業をリードする特定の大企業だけでなく、地方に所在する中小企業（主に、サプライヤー）の生産性向上についても国全体の経済発展・雇用吸収の観点から言及されている。

観光関連産業には地方に多くの中小企業が所在し、その生産性向上が課題となっていることは日英で共通している。このため、本章では主に2019年6月に公表された英国の「観光産業政策³⁹」を概観した後、日本の地方で展開されている観光振興政策のケーススタディを踏まえて、観光関連産業に属す中小企業の生産性向上とそのための政策の在り方についての含意を得ることとする。

5.1 英国の観光振興政策

(1) 英国の観光関連産業の現状

2018年に英国は3,800万人の外国人観光客を集め、観光産業のサービス輸出の金額は業種別にみると第3位であった。現在の予測では、2025年までにインバウンド旅行者が23%増加すると予測されており、国内観光旅行者も2025年まで年率3%増加する見込みである⁴⁰。2018年に英国でのホテルへの投資は6.8億ポンドに達した。この金額は欧州全体のホテルへの投資の3分の1を占めた。この投資は、観光業界のすべての規模の企業で実施されている。ホテル数45,000の内、51%が主に中小企業が経営している独立系（筆者注：フランチャイズも含めてホテルチェーンに属していない）と推定されている⁴¹。なお、今後5年間で130,000室が建設され、内75%はロンドン以外の地域で建設される予定である。

観光産業に属している中小企業は20万社に及ぶが、国際市場に関する理解やデジタル化への対応等、多くの課題の解決のために多様な支援を必要としている⁴²。

(2) 英国の観光関連産業の課題

観光産業政策では、観光産業の生産性向上のための最大の課題として、現在夏場（7-9月）のハイシーズンに集中しているインバウンド旅行者をオフシーズンに誘導しつつ増加させることを挙げており、そのためには高スキルの人材の育成と（ロンドン以外の）地方への誘導が必

39 HM Government, *Industrial Strategy: Tourism Sector Deal-Building a world-class experience economy* (2019a), retrieved on Nov. 9th, 2019 at https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/812943/tourism-sector-deal-web.pdf.

この観光産業政策は、デジタル・文化・メディア・スポーツ省（Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS)）とBEISが共同で策定した。

40 *Id* at 6.

41 *Id* at 46.

42 *Id* at 10.

要と指摘している⁴³。

また、英国政府観光庁（VisitBritain）⁴⁴に対するホスピタリティ・観光経営の研究者の報告⁴⁵によると、英国の観光関連産業には以下のような課題がある⁴⁶。

- ①観光産業の生産性向上対策には、定量的なベンチマーキングが困難なサービスの質と消費者満足度という要素がある。
- ②需要がロンドンに集中し、観光部門の生産性が低い地方に悪影響を及ぼす。
- ③交通とネット環境の社会資本・インフラが特に農村部や沿岸部で脆弱なため、「接続性（コネクティビティ）」が低く観光産業の生産性向上が制約される。
- ④労働者がテンポラリー、若手、あるいは移民であることが多く、スキルを持ったスタッフが定着しない（特に、Brexitに関する不確実性により、観光産業が従業員の採用時に望むスキルと実際に採用する従業員のスキルとの間のギャップが大きい）。
- ⑤デジタルプラットフォームの台頭やシェアリングエコノミーなどの出現は、非正規の仕事の増加と既存企業への悪影響をもたらしている。ビッグデータの分析によって長期的には生産性向上が期待されるが、脆弱なインフラが障壁となっており、AIの活用も初期段階にとどまっている。

こうした課題に対して、Kim *et al.* (2019)

は以下の提言を行った⁴⁷。

- ①産学連携のネットワークを構築しナレッジを共有すべきである。そのために、関連産業の生産性を計測しベンチマークするための業界向けデジタル・ツール、デジタル・プラットフォームの開発が必要。
- ②需要管理の改善のために、予測と収益管理を強化することに使用できる既存のITやデータ分析システムを導入すべき。
- ③政府の支援で接続性を高め、地域・地方レベルでもLEPsのようなマルチステークホルダーのネットワークを構築すべき。
- ④需要変動に対応するために労働力の投入も柔軟に行う必要があり、ITツールを活用すべき。（ただ、スキルのギャップを特定し埋めるためには定期的な従業員とのコミュニケーションにより、経営者が従業員のモチベーションを鼓舞する、あるいはキャリアパスに配慮することが必要。しかし、Brexitの不確実性を考慮すると、英国人労働者をより多く募集するキャンペーンを推進することが地域によっては必要。その際、徒弟制（後述）は、生産性向上、労働者の定着、スキルアップにとって重要な手段を提供する。）
- ⑤観光インフラ、政策、規制環境との間の、より強固な連携が必要であり、地域レベルのネットワーク、（筆者注：後述する）観

43 *Id* at 8.

44 DCMSの外郭組織。法的にはthe British Tourist Authority (BTA)として設立された機関（1969年の観光開発法に基づき設立された）のいわばブランドネーム。したがって、本稿ではVisitBritainとBTAの両方を英国政府観光庁という。

45 Kim, Yoo Ri, Andrew Lockwood & Allan M Williams, *The UK tourism productivity gap: Challenges and potential for tourism productivity* (2019), retrieved on Nov. 9th, 2019 at https://www.visitbritain.org/sites/default/files/vb-corporate/Documents-Library/documents/tourism_productivity_gap_october_2019.pdf.

著者3人は、University of Surrey School of Hospitality and Tourism Managementに所属しており、職位は順に講師、教授、教授である。

46 *Id* at 2.

47 *Id* at 3.

光特区の構築によって地域の生産性を高める方策として、特に観光関連の中小企業のイノベーションにターゲットを定める政策が必要。

(3) 英国の観光産業政策の概要

以上のような現状と課題に対して、政府は主に2つの方策を展開しようとしている。第一に5つの観光特区(Tourism Zones)の認定である。観光特区は2019年12月に英国政府観光庁(BTA)が応募の受付を開始し、2020年3月に対象地域が決定される予定であったが、4月18日時点ではホームページに公表されていない⁴⁸。観光特区において中小企業は、大企業による中小企業の支援機関であるBe the Businessによる経営に関するメンタリングや政府からの様々な支援を受けることができる予定である。具体的には、Be the Businessが開発したベンチマーク・ツールを利用した中小企業の生産性・競争力の測定、リーダーシップと経営スキルの開発を目指す中小企業のネットワーク構築の支援、大手IT企業によるデジタル技術のトレーニング等である⁴⁹。

第二にビジネスイベント、即ちMICE⁵⁰の誘致である。これは、オフシーズンにMICEが行われることが多く、インバウンド旅行者の誘致に寄与するからである。これについて英国政府がアクションプランを構築する予定である。

この2つを実現するための下位目標として、観光産業において毎年3万人の徒弟⁵¹を新規募集し、同1万人の従業員のスキルアップのためのメンタリングをBe the Business等と連携して実施する方針である。また、オンライン旅行代理店、輸送、宿泊施設、体験型観光といった(通常は大規模)事業者が保持する膨大な量の観光関連の情報を統合して共有するデータベース(The Tourism Data Hub (TDH))に関して、政府が大規模事業者との仲介役を担い中小企業にも開放する予定である。これは、中小企業の独自のマーケティング戦略の構築に利用され生産性向上に資することが期待されている⁵²。

以上を通じて2025年までに英国はインバウンド旅行者にとって欧州で最もアクセスしやすい国(筆者注:原文はdestination)となることを目指している。

英国政府は観光関連産業に属している中小企業に対して、大企業と連携してITと経営慣行の導入を政策的に促すことによって、産業全体の生産性向上を企図していることが分かる。

5.2 日本の観光振興政策のケーススタディ

以上を踏まえてここからは、日本の観光政策当局のケーススタディを基に、日本の観光関連産業に属している中小企業への含意を探る。

48 認定の条件として、観光特区内の活動を統括する組織の運営体制が確立されていることがあり、意思決定機関としての理事会にはDMO (Destination Management Organisations (後述))とLEPs (イングランドの場合)、主要な観光関連産業(宿泊施設、娯楽施設等)のメンバーが含まれていなければならない。また、交通インフラへの新規投資が必要ないことも条件である(HM Government, *supra* note 39 at 30)。

49 Be the Businessがコーンウォールにおいて実施したモデル事業が、特区で行う予定の支援活動に反映されている(HM Government, *supra* note 39 at 31)。

50 MICEとは、企業等の会議(Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行(Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議(Convention)、展示会・見本市、イベント(Exhibition/Event)の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称(国土交通省観光庁 Web, <http://www.mlit.go.jp/kankoch/shisaku/kokusai/mice.html#igi> (2020年3月3日閲覧))。

51 徒弟(apprentice)は、欧米で正式な職業教育の仕組みである徒弟制度(apprenticeship)において企業で働く見習い。受け入れる企業にとっては、従業員として採用する前に適性を見極めと訓練を行うことができる。

52 HM Government, *supra* note 39 at 51)。

(事例1) 香川県のインバウンド旅行者の誘致 戦略と観光関連産業への支援策⁵³

(1) マーケティング戦略

2016年の都道府県別の外国人延べ宿泊者数の伸び率は香川県が第1位となったが、これには、様々な施策が寄与した。

いくつか例示すると、まず、2013年のオープンスカイ政策への転換以降、海外の航空会社の路線誘致に取り組み、4つの市場（①韓国（ソウル）、②中国（上海）、③台湾（台北）、④香港）と高松空港との間での直行便の就航を実現した。運航日については、①については、2018年の冬季ダイヤから、それまでの週5便から、週3便の移行期間を経て毎日に、2019年の夏季ダイヤから③へはフルサービス航空会社が毎日、④についてはLCCが2019年の冬季ダイヤから週4便から週5便へ増便となった。こうした結果を得られた要因は、個人旅行者（Free Individual（Independent）Traveler：FIT）が増加するなか、現地の航空会社や旅行会社と連携し、本県のコンテンツを組みこんだ旅行商品の造成支援を行うほか、OTA（Online Travel Agent）、SNSの活用等に取り組んでいることがある。

次に、インバウンド旅行者、特にFITが旅行中にストレスなく観光できるように、香川県観光協会が9言語に対応する観光案内のWebサイト（英語の場合、「VISIT KAGAWA」）を開設し、多様なサービスやコンテンツへのアクセスを可能にしている。このサイトには、コールセンターを設置しており、スマートフォン（あるいはタブレット端末）のアプリを通じてカメ

ラでオペレータの顔を見ながら質疑応答をできるようにしている（図表8）。

最近では、上記の4市場からのインバウンド観光客の目的が細分化しており、定番の観光コンテンツから体験型に移りつつある。例えば、讃岐うどんの手打ち体験をみると（図表9）、簡易な30分コースから、本格的な1日コース（うどんの文化、手打ち、出汁の特徴、天ぶらの具材となる野菜の収穫）までコンテンツが多様化している。また、和三盆の菓子の型抜き体験のようなコンテンツもある（図表10）。加えて、デジタルマーケティングの手法を活用した広告配信を実施し、瀬戸内国際芸術祭2019（トリエンナーレ）公式ツアーの予約サイトに誘導することで、ツアーへの申し込みを促した。その他、最近の特徴としてあげられるのは、インバウンド旅行者が日本のSNS映えする観光地への関心を高めていることである。SNSによる情報の拡散を通じて、南米の「ウユニ塩湖」のような水鏡をみることができるとして、絶景写真が拡散した父母ヶ浜（ちちぶがはま：三豊市）が注目を集めており、こうした地域の写真もWebで紹介し、インバウンド旅行者に情報を発信している。

(2) 観光関連組織との連携

欧米への市場拡大にも取り組んでおり、瀬戸内7県などで構成するせとうちDMO（事例2参照）及び四国4県などからなる四国ツーリズム創造機構（DMO）と連携してプロモーションを行っている。また、海外の現地調査は両DMOと共同で行っている。現在、東南アジア諸国の直行便誘致にも取り組んでいるが、新規

⁵³ 2019年8月30日に香川県庁において、香川県交流推進部国際観光推進室室長補佐の藪根正浩氏にインタビューを実施した。

路線の開設に関しては、国内2例目の民营化空港である「高松空港株式会社」と当部（筆者注：交流推進部）及びアウトバウンド担当部局が連携して、現地の旅行代理店等との折衝に当たっている。

(3) 中小観光関連事業者に対する支援

少額の会費で事業者が利用できる9言語のコールセンターを開設し、通訳（例：ホテルの接客担当者を経由してインバウンド旅行者とコールセンターの担当者が会話）・翻訳等を行っている。

また、商店街振興の一環として、「インバウンド旅行者受け入れ環境整備事業」によってキャッシュレス決済やポータブル音声自動翻訳機の導入費用の半額補助を行っている。その他に、例えば窓がないため内部が見えない店舗等がインバウンド旅行者を歓迎していることを示す「ウェルカムマーク」を制定し、歓迎する店舗はこのマークを入口に表示している。

現状では主要4市場の観光客には団体客とFITが混在しているが、これらの市場の成熟に伴ってFITの比率が上昇することが想定される。すると、ある事業者に対して悪印象を持ったFITがSNSでそのネガティブ情報を発信すると、その事業者だけでなく、地域全体に悪影響が及ぶ可能性がある。このため、公益社団法

人香川県観光協会主催で「おもてなし研修」を年数回行っており、さらに人材育成についてホテル等、宿泊施設との意見交換を行っている。

また、若手経営者の勉強会が活発に開催されており、IT化等、人手不足下での生産性の維持・向上、接遇向上等について議論している。行政としても宿泊業者との定期的な意見交換等を通じて、こうした動きを支援している。

なお、事業者は老朽化した施設の更新が必要であり、基本的にはその支援は設備資金の融資を担当する金融機関の役割と考えている。収集した情報によると、ホテルの新增設・改修によって2018年度から2020年度にかけて約3,000室の増加が期待されている。

(4) 「オーバーツーリズム」の対応策

現時点では、県全体ではオーバーツーリズムは深刻化していないが、瀬戸内国際芸術祭の開催地である特定の地域・島では、インバウンド観光客の来訪により、一時的に地域住民の日常的な交通機関である船舶が混雑する状況がみられるため、臨時的な増便等で対応している。

域内の混雑緩和の対策の一環として、高松駅、高松空港、高松港等の主要施設での標識等への多言語表記を進めており、主に、英語、中国語、韓国語に対応している。

(図表8) インバウンド旅行者向けの多言語
コールセンターのスマートフォン画面



(図表9) うどんの手打ち (体験型観光)



(図表10) 和三盆の型抜き (体験型観光)



(出所) 図表8～10: 香川県観光協会うどん県旅ネットWeb, <https://www.my-kagawa.jp> (2019年9月4日閲覧)

(注)・図表8の点線枠(筆者が付した)の中の国旗は、9言語(英語・中国語・韓国語・タイ語・ベトナム語・スペイン語・ポルトガル語・フランス語・タガログ語)に対応していることを示している。

(5) 今後の課題

経営者の高齢化と後継者難で稼働率が高いにも拘わらず家族経営の小規模なビジネスホテルが廃業の危機に立たされるケースもあり、県内だけでなく県外にも人材を求めて親族外事業承継を推進すべきと考えている。

また、中小事業者にとっては今後、多文化共生への対応が課題である。例えば、イスラム教徒が多い東南アジアからの旅行者にはハラール対応、欧米からの旅行者にはベジタリアンへの対

応が必要である。これまで、地方には外国人が相対的に少なかったため、こうした多文化共生の視点が薄かったが、地域経済の活性化の視点からは対応が不可避である。

加えて、域内の住民の多文化との交流に対する意識の向上も必要である。例えば、アート関連施設が多く国際的に有名な直島の場合(図表11)、小学校でも英語教育に力を入れ海外との交流のための人材育成に取り組んでいる。こうした情報を発信すれば、インバウンド旅行

者も安心して来訪することができる。ただ、域内の住民・事業者の考え方は多様であり、外国人との共生に積極的な住民・事業者もいれば、そうでもない方々もいるため、地域全体での目的の共有や意識改革が必要である。

また、サステナブル・ツーリズムの推進も課題である。この一環として、自転車を旅行者の「足」とする取り組みを進めている。

(図表 11) 直島の主要アート施設



(出所) 直島観光旅サイト Web, <http://www.naoshima.net/en/art/> / (2019年9月10日閲覧) 及びパワーポイントフリー素材の Digipot Web, <https://www.digipot.net/?p=20549> (2019年9月10日閲覧)

(注) 施設名は筆者が付加した。なお、島内には屋外に展示されている作品も多数ある。

(事例1 終わり)

次に、より広域の観光振興を目的とする公的色彩の強い支援機関の活動について紹介する。

(事例2) せとうちDMOのインバウンド旅行者の誘致戦略⁵⁴

(1) せとうちDMOの出自・機能

2013年に瀬戸内海を囲む7県（兵庫・岡山・広島・山口・徳島・香川・愛媛）が合同で瀬戸内全体の観光ブランド化を推進するための「瀬戸内ブランド推進連合」が結成され、瀬戸内全体での観光マーケティング・プロダクト開発を推進してきた（2015年に一般社団法人として法人化）。その後、東京オリンピック・パラリンピックの開催が決定したことを契機に、日本でもDMO⁵⁵が必要であるとの機運が高まり、上記の推進連合を発展改組して「せとうちDMO」が創設された。

せとうちDMOは、一般社団法人せとうち観光推進機構⁵⁶と株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション⁵⁷で構成され、瀬戸内が有する幅広い観光資源を最大限活用しながら、多様な関係者とともに情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、プロダクト開発支援、戦略策定等を行い、地域が主体となる観光地域づくりを推進している（図表12）。

具体的には、瀬戸内らしさをコンセプトにしたテーマ（例：クルーズ、サイクリング、アート、食、宿、地域産品等）を設け、事業者や行政と共同で商品・サービス（プロダクト）の開発を促進している。同時に、7県とその市町村をエリアとして横断的に旅行者の受け入れ環境の整備を行っている。これらの相乗効果を通じて、

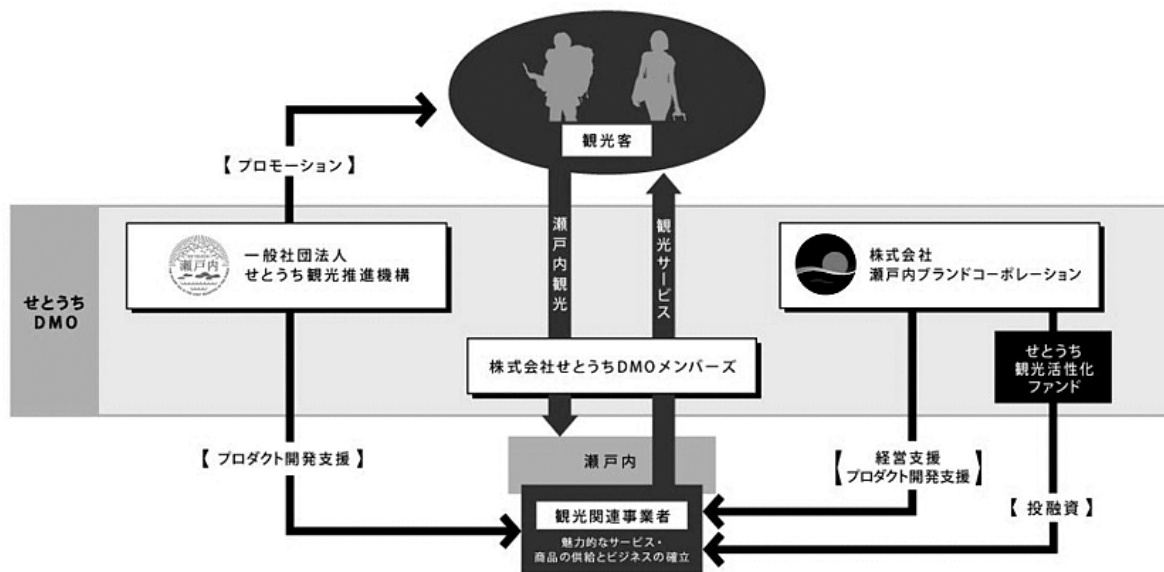
54 2019年8月29日に一般社団法人せとうち観光推進機構において同機構のCMOの村本智裕氏に実施したインタビューとその後の電子メールでの質疑応答に基づいている。

55 DMO (Destination Marketing/Management Organization) とは、観光地 (Destination) を活性化させて地域全体を一体的にマネジメントしていく組織。政府が提唱する「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」内においては、地域内の官民協働や広域的な地域連携により魅力ある観光地域づくりを行う事業推進主体として、重要な役割が期待されている（せとうちDMO Web, <http://setouchitourism.or.jp/ja/setouchidmo/> (2019年9月18日閲覧)）。

56 7県に加えて中国経済連合会及び大手小売業者、観光関連事業者も参加している。

57 地方銀行（12行）、政府系金融機関（1行）、信用金庫（6庫）、運輸業者（7社）、メーカー（5社）、小売業（4社）、その他の企業（11社）が出資している。

(図表12) せとうちDMOのスキーム



(出所) せとうちDMO Web, <http://setouchitourism.or.jp/ja/setouchidmo/> (2019年9月4日閲覧)

地域の住民・事業者と連携したチームとして瀬戸内エリアのブランド価値向上を目指している。

(2) せとうちDMOのマーケティング戦略

せとうちDMOの役割は瀬戸内地域へのインバウンド旅行者の来訪増加による地域活性化と経済成長を実現するためにDM（デスティネーション・マーケティング）の「大枠」を設定することである。現在、消費単価が高く域内経済への寄与度も高い米・英・独・仏・豪の富裕層を中心的ターゲットとして、5年間でのインバウンド旅行者の倍増（2015年：300万人⇒2020年：600万人）という目標を掲げてDMを展開している。しかし、米国の年間の海外旅行者7,000万人の内、訪日客は170万人と僅かであることにみられるように、そもそも欧米では日本に対する認知度が低い。加えて、訪日客の多

くは相対的に認知度の高いゴールデンルートの周遊を好む。したがって、この目標はチャレンジングであり、米国の政府観光局（Brand USA）⁵⁸をベンチマーキングして誘致戦略を構築している（図表13）。

旅行者の行動は、「認知（Dream）」、「検討（Consider）」、「計画・手配（Activate）」、主目的である「旅行（Travel）」、旅行中あるいは旅行後にSNS等のソーシャルメディア等を通じて「認知」を他者に拡散する「共有（Share）」の5段階を経る。

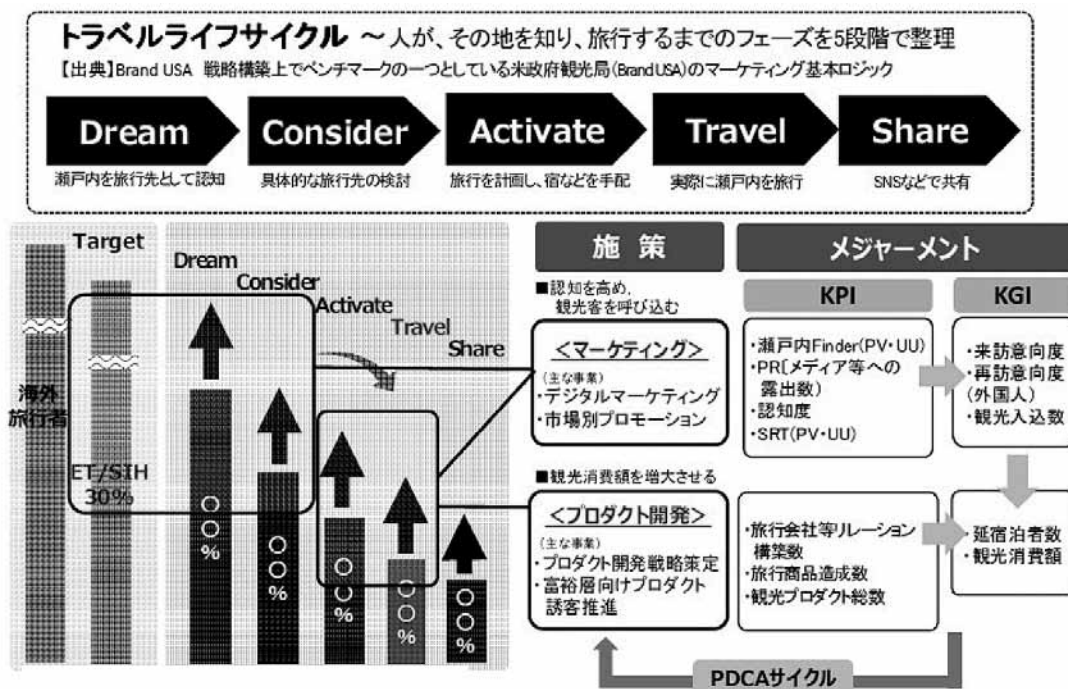
せとうちDMOは、欧米の海外旅行者の内、「瀬戸内」に特別な関心を持つ旅行者（ET⁵⁹あるいはSIH⁶⁰）を主要なターゲットとしている。ターゲットは認知、検討、計画・手配、旅行、共有と段階を経るにつれて減少するため、各段階

58 (筆者注) 経済成長と国家イメージの向上のためにインバウンド旅行者の誘致を使命とする PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）の米国のDMO。①革新的なマーケティング手法の創造、②旅行者「歓迎」のためのマーケティング戦略（ビザや入国審査の政策）、③信頼感の醸成・維持、④価値の向上・創造、⑤効果の最大化という5つの要素に基づいて各種施策を展開している（BRAND USA, *Building on Success*, 2019 at 6, retrieved on Sept. 24th, 2019 at https://www.thebrandusa.com/system/files/BuildingOnSuccess_May2019.pdf）。

59 ET (Educated Traveler)：異文化に関心を持つ旅慣れた知的旅行者

60 SIH (Special Interest Hunter)：サイクリング、環境保護、医療等の特定の趣味や関心事を目的とする旅行者

(図表13) 瀬戸内観光推進機構の施策・メジャーメント (効果の測定)



(出所) せとうち観光推進機構「2018年度事業報告」(2019), http://setouchitourism.or.jp/ja/wp-content/uploads/sites/2/2019/07/01_h30jigyohokoku.pdf (2019年9月19日閲覧)

(注)・ET (Educated Traveler): 異文化に関心を持つ旅慣れた知的旅行者

・SIH (Special Interest Hunter): サイクリング、環境保護、医療等の特定の趣味や関心事を目的とする旅行者

・KPI (Key Performance Indicator): 重要業績指標 (KGI (下記) を指標とする最終目標の達成のための中間目標)

・KGI (Key Goal Indicator): 重要目標達成指標

・瀬戸内Finder: 瀬戸内の魅力を発信するせとうちDMOの公式サイト。日・英・中(繁)語の3言語に対応

・SRT (SETOUCHI REFLECTION TRIP): せとうちDMOの海外向け公式サイト。英・独・仏・中(繁)、韓・タイ語の6言語に対応しており、ユーザーにモデル旅程等の情報を提示し旅行商品等の予約へと誘導する機能を有している。

・PV (ページビュー): 閲覧回数

・UU (ユニークユーザー): 一定期間内にWEB サイト(あるいは特定の Web ページ)を閲覧したユーザー数

での減少を防止することが課題である。その第一段階は「認知」の底上げであり、5カ国(米・英・独・仏・豪)の市場別のプロモーションとデジタルマーケティングに注力している。

市場別プロモーションの施策として、第一に、海外のメディアを通じて現地の海外旅行者とPR(Public Relations)を構築することに力を入れている。これは、SNS経由の拡散が期待されるため「PR」の費用対効果が「広告」よりも高いためである。

第二に、欧米4市場在住のメディアへのプロモーションとDMに高い知見を有するレップ(Representative: 代理人)と契約している。

レップの役割としてまず、観光関連情報を発信する欧米の雑誌、Webの編集者やライターを瀬戸内に招待して、域内の観光関連事業者とのマッチングパーティーの開催や瀬戸内のプロダクト(自然・歴史・文化)への取材協力を通じて、広告記事ではなく編集記事として各メディア(雑誌・Web・テレビ・ラジオ)での露出を促している。次に、旅行代理店(OTAを含む)やツアーオペレーターに対して「瀬戸内」への理解を「働きかけ(Education)」しており、500社超の現地の代理店等とのリレーション(商談が可能な関係)の構築を実現している。

これら2種のBtoBのマーケティングはBrand

USAでDMを手掛けたことのある経験者が経営するマーケティング代理店と連携してオフラインで行っている。

この結果、次のような効果が得られた。第一に、KPI⁶¹としている各種メディアでの掲載件数（月間平均）は2017年度の18回からから2018年度には39回へと倍増し、2019年7月には76回に達した。2019年1月に、ニューヨークタイムズ（Web：約6億PV/月、新聞：約100万部/日）で2019年に行くべきデスティネーション52ヵ所の中で、日本からは「瀬戸内（“Setouchi Islands”）」だけがランクインしたことを代表例として、欧米の主要な旅行関連メディアでも“Setouchi Islands”が紹介され、「瀬戸内」の認知度向上に寄与している。第二に、欧米市場へのPRの結果、瀬戸内エリアが組み込まれた64の旅行商品が欧米の40社で造成され、その平均商品単価は60万円を超えている。これは、一般的な訪日外国人1人の平均国内消費額の3倍から4倍に達しており、KGI⁶²である観光消費額の引き上げに寄与するものと考えている。

一方、BtoCについてはインターネットでのデジタルマーケティングを通じた認知の獲得に力を入れている。例えば、YouTube等のデジタルメディアでのプロモーションを通じてせとうちDMOの海外向けの公式サイトであるSRT（SETOUCHI REFLECTION TRIP）等への誘

導に取り組むほか、様々なデジタルキャンペーンをオンラインで実施している。なお、SRT⁶³はデジタルプラットフォームとしてプロモーション活動の効果測定に必要なページビューやユニークユーザーのアクセスデータを収集することができるため、その測定結果を基にプロモーションを一段と改善する予定である。

ただ、KGIである瀬戸内域内での延宿泊者数や観光消費額の引き上げには10年単位の長い時間がかかる。このため、先に述べた富裕層向けの旅行商品や広範な新しいプロダクトの開発によって、トラベルライフサイクルの「計画・手配」、「旅行」段階のターゲット層を拡大する必要がある。この中間目標として、KGIよりも短い期間（1～数ヵ月単位）で効果を測定できるKPI（リレーションの構築数、旅行商品造成数、観光プロダクト総数等）を設定している。

以上のような取り組みをPDCAサイクルとして実行し、継続的に施策を改善することによってインバウンド旅行者の誘致を推進している。

（3）中小観光関連事業者の支援

瀬戸内ブランドコーポレーションは「せとうち観光活性化ファンド」⁶⁴を活用して、地域の観光関連事業者に対して主に資本性の資金を供給している。

また、企業・団体のビジネスチャンスの拡大と持続的なビジネスの発展を支援するために、株式会社せとうちDMOメンバーズ（2016年設

61 KPI（Key Performance Indicator）：重要業績指標（KGI（下記）を指標とする最終目標の達成のための中間目標）

62 KGI（Key Goal Indicator）：重要目標達成指標

63 SRT（SETOUCHI REFLECTION TRIP）：せとうちDMOの海外向け公式サイト。英・独・仏・中（繁）、韓・タイ語の6言語に対応しており、ユーザーにモデル旅程等の情報を提示し旅行商品等の予約へと誘導する機能を有している。

64 せとうち観光活性化ファンドの期間は2016年4月～2025年12月（10年）、規模は98億円、投資対象は瀬戸内地域7県で行われる観光関連事業（具体的には、旅館、ホテル、特産品生産者、地域交通、テーマパーク等）。

立)が会員制の事業を運営している⁶⁵(前掲図表1)。具体的には、「瀬戸内ミーティング」(会員の活動報告や著名人による講演会・シンポジウム、ビジネスマッチング)や「瀬戸内アカデミー」(観光関連のテーマ⁶⁶のセミナー)のような情報提供活動を行っている。加えて、個々の事業者では実施が困難な取り組みである外国語電話通訳⁶⁷、訪日外国人向けモバイル決済導入支援、着地型旅行商品⁶⁸の販路拡大支援(提携OTAサイトへの優遇条件でのツアーの掲載等)のサービス、会員事業者の越境ECの代行、会員専用の信用保証制度⁶⁹を運営している。

(4)「オーバーツーリズム」の状況

現時点では瀬戸内エリアではオーバーツーリズムは大きな問題にはなっていない。結局、京都や金沢のような代表的観光地にインバウンド旅行者が集中していることで問題が発生しているため、旅行者を地方の多様な観光地に分散することが重要である。せとうちDMOとしては、DMのターゲットを旅行単価の高い5ヵ国(米・英・独・仏・豪)の市場のETあるいはSIH層に設定しており、付随的にオーバーツーリズムが発生しにくい観光地づくりを目指している。消費単価が高ければ、インバウンド旅行者が少なくとも十分な収入・利益を域内の事業者が確保することができ、地域住民・自然環境等へのストレスも軽減でき、サステナブル・ツーリズム(持続可能な観光)の推進にも資する。

(5) 今後の課題・展望

先ず、大都市圏・ゴールデンルート以外の地域との連携による周遊型のインバウンド旅行者の誘致が課題である。このため、瀬戸内と九州の横断的連携による超広域DMの展開を通じて両地域に加えて西日本全体での周遊や滞在の長期化を促進することを目的として、2019年9月にせとうちDMOと一般社団法人九州観光推進機構(筆者注:九州7県を対象とする広域DMO)は「インバウンドプロモーション連携に関する趣意書」を締結した。

次に、国・県・広域DMOの緊密な連携も重要である。観光政策、特にインバウンド旅行者の誘致には施策を実施してから効果が出るまでに長い時間がかかる。したがって、実施した施策の効果測定による継続的な改善というPDCAサイクルが不可欠である。このため、国には各種施策の継続性には十分に留意してもらいたい。また、インバウンド旅行者誘致のために国が行うPR施策の効果は大都市圏・ゴールデンルートには及ぶが、地方にまではなかなか届かないように思われる。このため、各種施策を国・広域DMO・県のどのレベルで実施することが地方への誘致にとって最適かについて検討することも重要である。

(事例2終わり)

以上の日本の2機関の活動をみると、概ね英

65 法人・個人問わず瀬戸内観光に関連する全てのステークホルダーが会員になることができ、基本サービス料金月額(税抜き)は資本金500万円以下の法人は3,000円、同500万円超の法人は5,000円、社団法人、財団法人、NPO法人、組合などは3,000円である。せとうち観光推進機構と瀬戸内ブランドコーポレーションが株主となっている。

66 テーマの例としては、せとうち学(歴史文化)、宿泊旅行の動向、ブランド商品・地域産品開発、ハラル対応、海外事業拡大とリスク管理等がある。

67 24時間365日利用可能であり、対象は17言語(英語・中国語・韓国語・タイ語・ポルトガル語・スペイン語・フランス語・イタリア語・ドイツ語・インドネシア語・ベトナム語・ロシア語・タガログ語・ネパール語・マレー語・ミャンマー語・クメール語)。

68 着地型旅行商品は、旅行者の出発地ではなく目的地で造成される旅行商品。

69 「ぐるり瀬戸内活性化保証」(通称「せとうち保証」)。瀬戸内地域の観光関連事業を一層支援し、地方創生に貢献することを目的として、7県の信用保証協会が共同で創設した保証制度。瀬戸内観光の活性化に資する事業資金について5,000万円を上限に保証する。一部の協会は保証料率を通常より優遇している。

国と同様の活動を行っており、一部は英国を凌いでいることが分かる。ただ、英国のBBPで目標とされているITと有効性の高い経営慣行の導入支援が、他地域の支援機関の管轄する中小企業にも広がっているかどうかについては、分からない。2つのケーススタディにみられる支援は会員制等で運営されているため、意欲の高い、特に若手の中小企業経営者にとっては、経営の改善・高度化、生産性向上の強力なツールとなっていると思われる。しかし、日本全体の生産性向上という見地からは、観光関連産業に属す全ての中小企業に対して、全国各地域の支援機関が行う有効な支援を活用することによる生産性向上の必要性への「気づき」をもたらすような取り組みも必要と考えられる。これには、英国で構築が検討されているTDHのような関連業種の情報を統合する仕組みが役立つものと期待される（中央政府がハブになることが必須であろう）。

おわりに

英国においてはEBPM（エビデンスに基づく政策立案）の推進のためにBBPのプロジェクトでナッジ理論に基づいた行動インサイトを政策展開に活用することが模索されている。現代の先進国経済においては生産性向上が経済発展の源泉であることに鑑みると、生産性向上に対する意識がやや希薄な中小企業、すなわちダチョウ企業をできるだけ減らしカササギ企業を増やす方向に低コストで誘導することが、財政制約に直面している政策当局にとって常に追求すべき課題であろう。

本稿では、主に2015年以降の英国の中小企

業政策を概観し、BBPによる中小企業全体へのITと有効性の高い経営慣行の普及促進の重要性について述べた。

英国政府のBBPは未だ途上にあり、その成否は今後明らかになるだろう。例えば、英国の政策の内TDHのように産業別にビッグデータのデータベースを国レベルで構築することは、日本の政策当局にとっても導入を検討する価値があるものと思われる。また、中小企業の経営者も自社がダチョウ企業からカササギ企業に变身し、常に企業变身サイクルを回してレベルアップするために、政策ツールを活用する意識を持つべきである。こうした方向に中小企業を後押しするマルチステークホルダーのネットワークとして、英国ではLEPsがあり、日本では各県に設置されているよろず支援拠点が中核的役割を担うことが考えられる。ただ、中小企業政策においては、政府・自治体だけでなく、大企業を中心とする多様なステークホルダーも関与して、総がかりで中小企業の実産性向上を支援する体制の構築も重要である。

そのために英国では大企業が政府と緊密に連携してBe the Businessのような中小企業を非営利で支援する組織での活動を本格化させつつある。日本では、日本経団連の中小企業委員会が同様の目的を持って活動しているが、その取り組みの届く範囲には限界がある。こうした中、2019年12月に中小企業庁は日本商工会議所会頭を座長として「価値創造企業に関する賢人会議」を起ち上げた。この目的の一つとして、日本企業全体の価値創造（これは生産性向上と言い換えられる）のために、大企業と中小企業が共存共栄するための方向性が論点と

なっている。この中で、「大企業に期待する役割・責務」がある。筆者は賢人会議がBe the Businessのように、能動的でダイナミックな活動に発展することを期待すると同時に、一社で

も多くの中小企業が生産性向上の必要性を認識するカササギ企業に変身することを望んでいる。

【引用・参考文献】

(邦文)

- 環境省地球環境局 池本忠弘 (2019)『「ナッジ」活用に向けた取組状況について」(2019年12月13日第311回消費者委員会本会議資料)
- 熊迫真一 (2015)「英国の東欧諸国からの労働移民—2004年の欧州連合拡大以降—」国士舘大学政経論叢通巻171号31頁
- せとうち観光推進機構 (2019)「2018年度事業報告」
- 田中信世 (2006)「英国のEU新規加盟8カ国からの労働者の受け入れ ～その実態と評価」季刊国際貿易と投資通巻66号33頁
- デービッド・アトキンソン (2019)『国運の分岐点 中小企業改革で再び輝くか、中国の属国になるか』
- 藤野洋 (2016)「欧州における地域活性化のための中小企業政策—英国の政策・企業法制を中心に—」商工金融第66巻第4号22頁
- 藤野洋 (2017)『「ヤング報告書」にみる英国の中小企業政策の将来像」商工金融第67巻第2号22頁
- 藤野洋 (2020)「個人自営業の起業・創業促進の意義と課題—日本の起業・創業促進政策に対する英国『ヤング報告書』の含意—」日本政策金融公庫論集46号25頁 (2020)
- ボルトン委員会 (商工組合中央金庫調査部訳)『英国の中小企業 (ボルトン委員会報告書)』(1974) (原著 The Committee of Inquiry on Small Firms, “Small Firms” Report of the Committee of Inquiry on Small Firms (1971), Her Britannic Majesty’s Stationary Office (1971))
- JST 研究開発戦略センター (CRDS) 海外動向ユニット (2019)「英国における研究者育成施策の動向」(2019年6月13日科学技術・学術審議会人材委員会資料)

(英文)

- BRAND USA (2019), Building on Success
- Brien, Philip (2018), UK funding from the EU, House of Commons Library BRIEFING PAPER No.7847
- CBI (2017), FROM OSTRICH TO MAGPIE- INCREASING BUSINESS TAKE-UP OF PROVEN IDEAS AND TECHNOLOGIES
- HM Government (2017), Industrial Strategy: building a Britain fit for the future
- HM Government (2019a), Industrial Strategy: Tourism Sector Deal- Building a world-class experience economy
- HM Government (2019b), BUSINESS PRODUCTIVITY REVIEW
- HOUSE OF LORDS European Union Committee (2019), Brexit: the European Investment Bank
- INNOVATE UK (2015), OUR FIVE-POINT PLAN FOR ECONOMIC GROWTH
- Kim, Yoo Ri, Andrew Lockwood & Allan M Williams (2019), The UK tourism productivity gap: Challenges and potential for tourism productivity
- Local Government Association (2017), Beyond Brexit: Future of funding currently sourced from the EU
- Lord Young (2012), MAKE BUSINESS YOUR BUSINESS
- Lord Young (2013), GROWING YOUR BUSINESS-A REPORT ON GROWING MICRO BUSINESSES
- Lord Young (2014), Enterprise for All
- Lord Young (2015) THE REPORT ON SMALL FIRMS 2010-2015 BY THE PRIME MINISTER’S ADVISOR ON ENTERPRISE

- Low Pay Commission (2019), 20 years of the National Minimum Wage A history of the UK minimum wage and its effects
- OECD (2018a), Entrepreneurship at a Glance 2018 Highlights
- OECD (2018b), INTERNATIONAL EXPERIENCE IN LEVERAGING BUSINESS DEVELOPMENT SERVICES FOR SME PRODUCTIVITY GROWTH: IMPLICATIONS FOR UK POLICY
- Riley, Rebecca & Chiara Rosazza Bondibene (2015a), The impact of the National Minimum Wage on UK Businesses
- Riley, Rebecca & Chiara Rosazza Bondibene (2015b), RAISING THE STANDARD: MINIMUM WAGES AND FIRM PRODUCTIVITY
- Office for National Statistics (2018), E-commerce and ICT activity
- Office for National Statistics (2019a), Labour productivity, UK: July to September 2018,
- Office for National Statistics (2019b), UK trade: October 2019