

商工金融

巻頭言	組合組織力再構築伴走支援の展開／及川 勝1
論文	イノベーションによる破壊的影響と従来型ビジネスの変革／兒玉公一郎4
論文	中小企業とフランチャイズビジネス： 法人フランチャイジーという新たな視角／川端基夫19
調査研究論文	マクロ経済の動向と中小企業の財務／筒井 徹37
中小企業の目	ご存じですか？ まち+ing マーケティング活動／丸山恵右62
論壇	価値創造につながる組織間連携におけるコンフリクト調整／森口文博64
STREAM	サプライチェーンのCO ₂ 排出量削減とサプライヤーの役割／中谷京子66



金融を 超えて、 何ができるか。

PURPOSE

企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。



人を思う。未来を思う。

商工中金

本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号 <https://www.shokochukin.co.jp/>



組合組織力再構築伴走支援の展開

及 川 勝
 (全国中小企業団体中央会)
 常 務 理 事



学生時代、独占禁止法の講義で、単独では大企業に伍して競争することが困難な小規模の事業者が、相互扶助を目的とした協同組合を組織して、市場において有効な競争単位として競争することは、独占禁止法が目的とする公正かつ自由な競争秩序の維持促進に貢献するため、一定の組合の行為は独占禁止法の適用が除外されるものとして、事業協同組合（以下、組合）の事例が紹介され、その役割に魅了された。組合を設立支援している団体（中小企業団体中央会）があることも知った。

現在の職場に入り、組合を設立する担当部（振興部）に配属されると、2週間に1回、設立相談の状況報告するミーティングが行われた。ワープロで打たれたB4横版で3枚程度の一覧が配布され、認可官庁とのヒアリング日とか創立総会日などの進捗が確認された。法人格取得に至らない相談も少なくなかったが、数多くの経営者との面談する機会に恵まれた。業種別貸出審査事典などで業界に関する一通りの情報を調べたりするが、引越し業や外食サービス業など今後成長が期待されるニッチ的な市場であった新しい業種からの相談が多かったこともあり、業界のデータが少なく、顧客サービスの品質基準等の規格・標準化づくりをはじめ、ありがたい企業連携体のカタチや成長ビジョンを何遍もお聞きし、最終的に組合設立趣意書に落とし込んでいった。相談相手である中小・小規模事業者のために組合を設立するという思いは当然のこととして強く意識した。

今改めて、個々の組合員企業からの声に耳を傾けていきたいと強く思っている。経済産業省・中小企業庁において、経営力再構築の伴走支援が推進されているが、この機会に、伴走支援モデルを基に、組合員企業1社1社からの目線で、組合員企業の本当の困りごとに踏み込み、組合にどんなことを期待しているのか問い直しをしたいと考えている。

個々の組合員企業との対話と傾聴により、その組合員が気付いたことを軸にして、そのアイデアを組合で広げて、新たな事業を検討していきたい。組合の総会、理事会、各種委員会や青年部会議等に行く機会があるが、対話力を対話能力だけではなく、対話の持つ力という意味を大切にしていきたい。しかしながら、あの人はこういう人だと決めつけているような発言を耳にすることがあり、それでは新たな発展はない。私自身も巡回する担当組合があり、分った

つもりでいるとそれは落とし穴であると自戒している。

組合員企業からの声に加えて、まだ組合に加入していない事業者（これから事業化を考える個人や住民も含めて）が求める組合像についても耳を傾けたい。また、従来なかなか接触することがない個々のフリーランスの方をターゲットにその現場を共有することで、ごく抽象的な課題が、具体的に把握でき、その原因を探ることで新たな共同事業を見つけることもできよう。地域応援隊のような地域づくりのために事業者を束ね、地域で受け継がれた人的資本が蓄積されている組合などにも、組合の新たな機能や役割を見つけて、支援していきたい。自分が自覚することもなかったニーズを見つけ、別の市場で新たな価値が生まれるものも出てこよう。例えば、定款に定めてある「組合員資格」を今日的な観点から、複合的な業種と組合員の多様化につながるエリアとなるような見直しを「組合総点検事業」と称して行うなど、新たな者が組合に加わることで活性度と加入率を共に高めていきたい。

単体事業の維持・存続のみならず、地域社会の機能維持も困難になっている。新しい資本主義が執行される中で、個社の短期的収益を重視する視点から、社会的価値を重視する視点への転換が図られている。中小企業のデジタル化・DX化一つとっても、海外販路を図るECサイト、電子インボイス、ITプラットフォーム、金融EDI、受発注等のビジネス・データ集積分析、サイバーセキュリティの導入など組合で取り組んだ方が効率的な事業は多い。カーボンリサイクルなどグリーン化・エネルギー対応では、木質バイオマスや小水力発電といったローカルベンチャー等の地域起業が各地で生まれているが、今後は、大規模な設備投資や仕組み化が必要となることから、脱炭素化のインフラ施設の共同建設（高度化融資の活用）が期待される。経営者の高齢化による組合員の交代がある組合が人材と資金をつなぐ事業承継（組合つなぎ承継）、水平・垂直の組合間連携や事業再構築と協業化等による事業再編、組合の交渉力を活かした価格転嫁やマークアップ率向上を図るブランド化、介護・生活支援など地域包括ケアシステムを行う持株会社的なまちづくり組合、代替生産等によるサプライチェーンの強靱化、リスクへの対応を図る災害対策・BCP、民間で公的役割を担う人材育成や経営者間のコミュニティ形成を図る共同学習、組合内のインキュベートや複数人によるグループ創業などのスタートアップを創出する苗床役、フリーランスへの金融機能付きの社会保険等の管理事務代行など、中小・小規模事業者が事業をサステナブルに維持していくために、組合が果たすべき役割は大きい。商工中金には、これら事業の資金供給を担う組合金融とともにコンサンティング機能による金融と事業の両面にわたって中央会との更なる総合連携をお願い申し上げたい。

このような産業構造の変化に対応するためのノウハウ・リソースを、組合で束ねることによって、時代に適合するようにシフトしていくことが望まれる。分厚い中小企業部門全体が元気になるには、伴走支援モデルを推進して、組合員のニーズに応えた新たな組合設立と組合組織率の向上を図っていききたいと考えている。

それには、中小・小規模事業者のインフラである組合制度をもっと広く社会に浸透させなければならない。組合の魅力発信に努めていきたい。

目次

-
- 巻頭言** 組合組織力再構築伴走支援の展開
全国中小企業団体中央会常務理事 及川 勝 ……1
-
- 論文** イノベーションによる破壊的影響と
従来型ビジネスの変革
日本大学経済学部教授 兒玉公一郎 ……4
-
- 論文** 中小企業とフランチャイズビジネス：
法人フランチャイジーという新たな視角
関西学院大学商学部教授 川端基夫 ……19
-
- 調査研究論文** マクロ経済の動向と中小企業の財務
商工総合研究所主任研究員 筒井 徹 ……37
-
- 中小企業のみ** ご存じですか？ まち+ing マーケティング活動
丸山印刷株式会社代表取締役社長 丸山 恵 右 ……62
-
- 論壇** 価値創造につながる組織間連携における
コンフリクト調整
流通科学大学商学部講師 森口 文博 ……64
-
- STREAM** サプライチェーンのCO₂排出量削減と
サプライヤーの役割
商工総合研究所主任研究員 中谷京子 ……66
-

イノベーションによる破壊的影響と 従来型ビジネスの変革

兒 玉 公 一 郎
(日本大学経済学部)
教 授



< 要 旨 >

本稿では、写真のデジタル化という大規模なイノベーションに直面した写真プリントのビジネス（ラボ）による変革プロセス、およびその背後に存在するダイナミズムの本質について明らかにしたい。

写真のデジタル化はラボのビジネスの存在意義を否定しかねないものであった。だが、デジタル・ミニラボという新機構の機器を導入してデジタル写真の「お店プリント」というDSC（デジタル・スチル・カメラ）のユーザー向けの新サービスを業界を挙げて展開することで、ラボは急速に縮小するフィルム写真のビジネスから脱却しつつ、新たにデジタル写真に生存領域を確保したのである。

では、ラボ業界が写真のデジタル化に対応する切り札となったデジタル・ミニラボがなぜこのタイミングで出現し、しかもなぜ速やかに普及したのだろうか。この問題について、ミクロのプレーヤーによる行為の連鎖システムとして現象を描き出すことで検討する。そこで明らかにされるのは、以下のロジックである。デジタル・ミニラボは少なくともDSCの出現や普及を見込んだ上で周到に準備されたものではなく、その出現のタイミングはその時々々の組織内の事情による影響を受けた。他方、キタムラは、DSCによるフィルム式カメラの代替、およびプリント需要の縮小をいち早く察知した。その対応に迫られていたタイミングで登場したのがデジタル・ミニラボであった。キタムラは他の競合ラボに先駆けてチェーン全店にデジタル・ミニラボを配備し、デジタル写真の「お店プリント」のサービス展開を図った。その結果、デジタル・ミニラボがラボが生き残る上での「標準的な解」として注目されたことで、ラボ業界全体に広く速やかに普及したのである。

以上の分析から、個別のプレーヤーの突出的行動が偶然を介在させながら連鎖的に結び付くことで累積的に大きな変化が成し遂げられるようなダイナミックな展開を、ラボ業界による変革の本質的メカニズムとして抽出できる。

目次

- | | |
|---|--|
| <p>1. はじめに
問題意識
分析上の視座
分析対象：日本国内の写真プリントのビジネス</p> <p>2. マクロ・レベルの分析：写真のデジタル化へのラボ業界の対応とラボの存続
写真のデジタル化による破壊的影響
ラボ存続の論理
次節以降の議論に向けて</p> <p>3. ミクロ・レベルの分析①：デジタル・ミニラボの出現</p> | <p>4. ミクロ・レベルの分析②：デジタル・ミニラボの普及
普及の阻害要因
キタムラによる「解」の発見
ラボ業界全体へのデジタル・ミニラボの普及
ラボ業界の「静かな」自己革新</p> <p>5. 事例分析からの考察
マクロ・レベルでの変革の発生構造</p> <p>6. 終わりに
本研究の学術的・実践的な意義
写真業界に生きる人たちの挑戦</p> |
|---|--|

1. はじめに

問題意識

今日、イノベーションによる社会変革の必要性を唱える声は小さくないものの、イノベーションが社会に及ぼす影響は多面的なものである。そのうちの1つの重大な側面として、大規模なイノベーションが生じると、従来までのビジネスが基盤部分から覆され、既存企業は市場における地位を低下させかねず、極端な場合には市場からの退場を強いられることにもなる点を指摘できる。このような局面に際して、既存企業は衰退を免れて生き残りを図ろうと努力するだろう。では、自らの存在意義を否定しかねないようなイノベーションに対して既存企業はどのように対応し、その結果としてそのビジネスはどのように変化するのだろうか。本研究の目論見は、新規にイノベーションが発生した場合に、否応なくイノベーションの荒波に巻き込まれる旧来のビジネスによる革新のプロセス

とその背後に存在する因果メカニズムを解明しようというものである。特に本稿では写真のデジタル化という大規模なイノベーションに直面した写真プリントの業界（ラボ）を取り上げ、その変革プロセスに関する分析結果について紹介したい。

本研究がイノベーションの破壊的な側面にも目を向ける意義は、イノベーションに対する社会的要請が高まっている現在こそ強調されるべきである。近年のイノベーション研究では、「いかにイノベーションを起こすか」という問題意識の下で、イノベーションそのものや、それを担う人々に関心が偏っていたと言える。本稿にはそうした議論自体を否定する意図はないものの、イノベーションの既存秩序に対する破壊的な側面が同時に人々の恐れの対象となっていることは無視できない。このような側面についての理解を深めることは、社会の安定的な発展にとっても不可欠であると考えられる。

分析上の視座

ただし、技術イノベーション研究においても、イノベーションの破壊的な側面、すなわち非連続的なイノベーションによって新規企業が台頭し、それまで市場で支配的な地位にあった既存企業が衰退するという問題にも関心が向けられてきた（Abernathy and Utterback, 1978; Abernathy and Clark, 1985; Foster, 1986; Tushman and Anderson, 1986; Henderson and Clark, 1990; Utterback, 1994; Christensen, 1997; Tripsas, 1997; Tripsas and Gavetti, 2000; Hill and Rothaermel, 2003）。

これらの既存の研究体系との相違を念頭に置くと、本研究における分析上の視座の特徴として、次の2点を挙げることができる。

- ①新規企業側ではなく、既存企業側がどのように対応したのかという側面に注目する点：上で紹介した既存研究が焦点を当てた新旧プレーヤーによる市場における逆転現象は、強いインパクトを与えるがゆえに社会的にも関心を引きやすい。この構図の下では、イノベーションを足掛かりにして市場に参入し既存のプレーヤーを追い落とす側の新規参入企業の行動に焦点が当てられがちで、対照的に既存企業がどのように対応し、どのように市場での地位を守るのかという問題についてはあまり論じられてこなかったと言える。
- ②焦点となる企業のみならず、より広い視座の下で関連する企業の動きを同時に捉える点：既存研究では、分析の対象が特定の単一企業に絞られ、焦点となる企

業を取り巻く行為主体との関係や動きまでを包括的に捉えるという視座が欠落している。もし単一のプレーヤーのみに焦点を当てるならば、イノベーションがもたらす脅威への対応についても、個々のプレーヤーごとに自己完結的に為されるものとして理解されることになる。だが、個々のプレーヤーによる小さな部分的な「変化」が積み重なったトータルの結果として産業や業界全体のレベルでより大きな「変化」が生み出されているのであれば、そのような大きな「変化」を捉えるためには、関連するプレーヤーの動きをより広い視座の下で同時に分析に含める必要があると考えられる。

さらに、本稿ではマクロ（産業や社会のレベル）とミクロ（個々のプレーヤーのレベル）の両面から分析の光を当て、現象に関する重層的な理解を得ようとしている。より具体的には、マクロ現象の発生メカニズムをミクロの行為者による行為の連鎖システムとして説明する。こうした方法を採用することで、イノベーションの脅威にさらされた既存ビジネスの興亡に関する1つの理解の体系を提示するばかりでなく、そこに内包される革新のダイナミズムの原動力がいかなるものか、その本質について明らかできると期待される。

分析対象：日本国内の写真プリントのビジネス

本稿が注目するラボとは、主に銀塩写真の現像・プリントというフォトフィニッシング（仕上げ）の工程処理を行ってきた、DPE ショップ

とも呼ばれる街の写真店のことである¹。

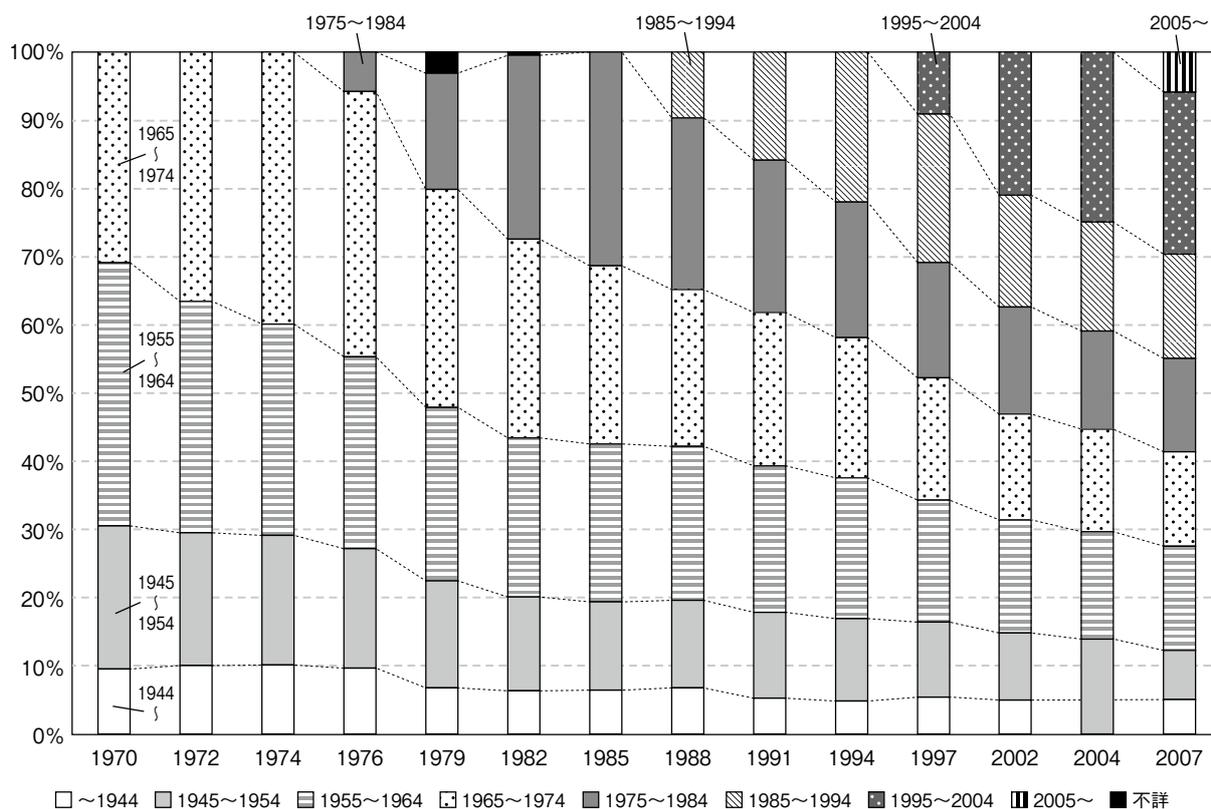
デジタル・スチル・カメラ（DSC）が本格的に普及を始める直前の1995年時点で、国内には2万軒を超えるラボ店が存在し、国内全域を網羅していた²。ラボは人々の写真に関する消費活動を支えるある種のインフラとしての役割を果たしていたと言える。

ラボ業界の特徴について、ここでは、①開設時期が特定の時期に集中していない、②小規模・個人経営の店舗が多い、という2点を指摘できる。この点について具体的に確かめておきたい。

第1の特徴は、ラボ店の開設時期がどこか特

定の時期に集中しているわけではなく、分散している点である。この点について、国内写真店の開設時期別の構成比率の推移を表す図1からは、10年ごとの開設時期別に区切られた写真店のグループが、古い順に地層のように積み上がっていることが読み取れる。横軸の全期間を通じて構成比率が不連続的に変化するような「断層」は認められない。このことは、少なくともこの図の横軸の期間中に、後発のプレーヤーが既存のプレーヤーを駆逐してしまうようなイベントを、この業界はほとんど経験してこなかったことを意味する。

図1 開設時期別の構成比率



(注) 値は「法人」と「個人」の合計である。また、2004年のみ、「1944年以前」と「1945年～1954年」との区分が省略されている。
[出所]『商業統計表 産業編』

1 DPEとは、現像（development）、プリント（printing）、引き伸ばし（enlargement）の頭文字を取ったもので、専らフォトフィニッシングのビジネスを意味することが多い。
2 およそのスケール感を把握していただくための比較対象として、異業種の国内店舗数を挙げておくと、郵便局が2万87店、コンビニエンスストア大手のセブンイレブンが1万9,851店舗である（いずれも2017年8月末時点）。

ラボ業界の第2の特徴は、小規模・個人経営の店舗が多くを占めていたという点である。店舗の規模に関して、表1の左側を見ると、1991年の時点で、法人と個人とを合計した4人以下の事業規模の店舗が全体の86.9%を占める。同様に、表1の右側の売場面積別の割合に目を向けると、法人と個人とを合計した50㎡未満のコン

パクトな店舗が全体の78.7%を占めている³。さらに、経営形態に関しても、1991年時点で「個人」が約6割を占めている。日本国内のラボ業界は小規模多数のプレーヤーがひしめく、いわゆる細分化された業界（fragmented industry）としての特徴を有していたと言える。

表1 写真機・写真材料小売業の従業員数および売場面積別の構成（1991年）

従業員規模	法人	個人
2人以下	13.7%	47.1%
3～4人	14.0%	12.1%
5～9人	9.3%	1.9%
10～19人	1.5%	0.1%
20～29人	0.2%	0.0%
30～49人	0.1%	0.0%
50～99人	0.0%	0.0%
100人以上	0.0%	0.0%
合計	38.9%	61.1%

売り場面積規模	法人	個人
10㎡	2.7%	6.8%
10㎡以上 20㎡未満	6.4%	20.1%
20㎡以上 30㎡未満	6.0%	13.1%
30㎡以上 50㎡未満	9.9%	13.7%
50㎡以上 100㎡未満	9.3%	6.2%
100㎡以上 250㎡未満	2.9%	0.9%
250㎡以上 500㎡未満	1.2%	0.1%
500㎡以上 1000㎡未満	0.1%	0.0%
1000㎡以上 1500㎡未満	0.0%	0.0%
1500㎡以上 3000㎡未満	0.0%	0.0%
3000㎡以上	0.0%	0.0%
不詳	0.2%	0.1%
合計	38.9%	61.1%

【出所】『商業統計表 産業編』

2. マクロ・レベルの分析：写真のデジタル化へのラボ業界の対応とラボの存続

写真のデジタル化による破壊的影響

上述したような特徴を有す国内のラボ業界を襲ったのが、写真のデジタル化というイノベーションであった。1990年代半ば以降、急速にデジタル・スチル・カメラ（DSC）が普及し、

わずか10年ほどで銀塩方式のフィルム式カメラを代替した。かつて写真を撮影する際に不可欠であった写真感材の存在意義は、撮影にフィルムを必要とせず、しかも印画紙にプリントせずとも内蔵のディスプレイで画像を鑑賞できるDSCの台頭によってほぼ否定され、結果として銀塩写真の急激な衰退が引き起こされた。図2は1955年以降の写真用感材（フィルムおよび印画紙）の国内出荷量（数量ベース）を表す。

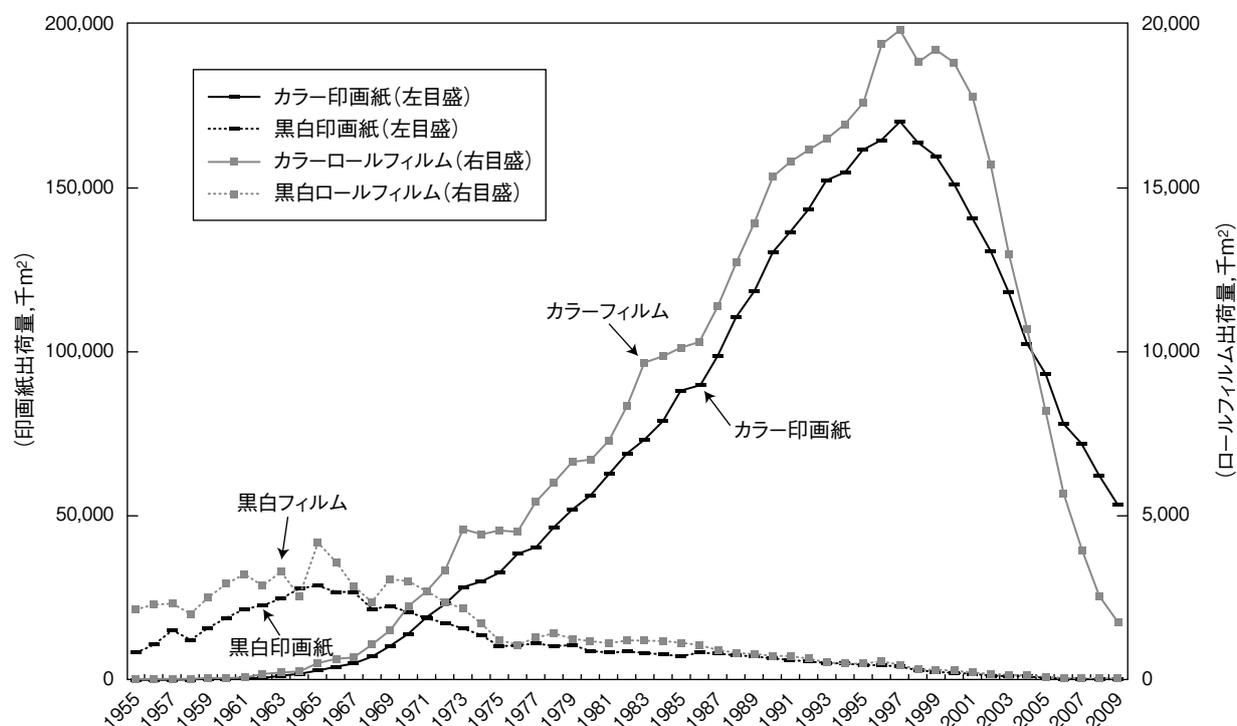
3 ただし、上記で確かめたように、もともとラボ業界では「個人」の割合が高かったものの、その後の経年的な変化を見ると、「法人」の占める割合が増加する傾向にある。具体的には、「法人」の割合が、1999年には51%に、さらに2007年には75%まで高まっている。このように法人企業の割合が高まっている背景では、個人店が退潮傾向にあり、相対的に上位のチェーン店の存在感が高まっている影響を指摘できる。

カラーを中心に、銀塩感材の需要は一貫して拡大を続けたものの、1997年以降、減少に転じた。ピーク時からわずか10年ほどの期間で、カラーロールフィルムは10分の1に、カラー印画紙は3分の1程度にまで減少しており、その需要規模縮小の勢いのすさまじさが窺える。

銀塩感材の主要メーカーであった富士フィルムにとって、このような需要消失は同社の基幹

事業を喪失しかねないことを意味した。この時期にCEOとして富士フィルムを率い、同社の事業転換を主導した古森重隆は、「車が売れなくなった自動車メーカーはどうなるのか。鉄が売れなくなった鉄鋼メーカーはどうすればいいのか。我々は、まさにそうした事態一、本業喪失の危機に直面していた」と述べている⁴。

図2 写真用フィルムと印画紙の国内出荷量



(注) 国内出荷量は、国内生産+輸入-輸出の値である。また、本図のカラーフィルムには、ネガフィルムのみではなくリバーサルフィルムも含まれている。

【出所】『化学工業統計』『財務省貿易統計』

だが、写真のデジタル化というイノベーションによる「本業喪失の危機」は感材メーカーだけに限ったことではなかった。写真フィルムの現像・プリントを手掛けてきたラボ店にとっても、銀塩写真でラボが有償で行ってきた現像・

プリントの需要が減少、ないしは消失してしまうことで深刻な影響を及ぼしうることは十分に予想できる。

しかも、ラボがデジタル写真という新技術にうまく対応できないという推論も可能である。

⁴ 古森 (2013), p.1.

具体的には、写真のデジタル化とラボのビジネスとを既存のイノベーション研究の枠組の中に位置づけると、次の2つの視点が得られる。

①写真のデジタル化は、ラボにとって能力破壊的イノベーション (competence-destroying technological change) としての性格を有していた (Tushman and Anderson, 1986)。銀塩写真のシステムとデジタル写真のシステムは技術と消費者行動の両面で非常に親和性が低いため、銀塩写真のシステムに属していたラボがデジタル写真のシステムに参加することは困難であると考えられる。

②デジタル写真の代替的プリント手段である家庭用インクジェットプリンタ (IJP) は、技術と消費者行動の両側面において分断的イノベーション (trajectory-disrupting innovation) としての性格を有し (Christensen, 1997)、デジタル写真の代替的プリント手段としての地位を確立しつつあった。

これら①と②を踏まえると、写真のデジタル化というイノベーションにラボが対応することは非常に困難であるという推論が導かれる。

ここで注目すべきは、写真のデジタル化というイノベーションが、フィルム写真の現像・プリントという中核的ビジネスの存在そのものを否定しかねないほどの破壊的なポテンシャルを有していたにもかかわらず、ラボ業界はデジタル写真に対応しながら非常に粘り強く存続している点である。つまり、写真プリントのビジネスは、1つの産業がイノベーションによる強い淘汰圧力に直面しながらも存続の道を確保した興味深い事例として捉えることができる。

ラボ存続の論理

では、上記の推論に反して、ラボが自らのビジネスをデジタル写真に転換できたのはなぜだろうか。また、競合的な写真のプリント手段であるIJPが台頭する中で、ラボはいかにして写真の消費者を繋ぎ止めたのだろうか。ここでは、ラボのビジネスの存続理由に関する直接的な答えを導くことにしたい。

分析では特に消費者行動と企業の既存能力という2つの要素に関する時間的な展開に着目する。そこで抽出されるのは次のような論理である。すなわち、ラボはデジタル・ミニラボという新機構の機器を導入してデジタル写真の「お店プリント」というDSCユーザー向けの新サービスを展開した。これはDSCで撮影した写真を銀塩印画紙にプリントするサービスであり、消費者は従来のフィルム写真と同様に紙の写真を手に入れることができる。このようなデジタル写真の「お店プリント」のビジネスを展開することにより、ラボは急速に縮小するフィルム写真のビジネスへの依存から脱却しつつ、新たにデジタル写真の領域に活路を見出したのである。

ここで強調すべきは、デジタル・ミニラボ導入というラボ業界による対抗策が有効に作用する上で、その対抗策を打ち出すタイミングが重要な意味を有していたことである。すなわち、そこでは技術変化が発生してから消費者行動が実際に変化するまでの時間的ラグがうまく活用されていた。具体的には、「撮影した画像はラボに持ち込んで紙のプリントを受け取る」という銀塩写真時代から培われた消費者の行動習慣が依然として持続するタイミングに、デジ

タル写真の「お店プリント」の新ビジネスを展開したことで、ラボ業界はその習慣の変化を抑止した。これによって、ラボはDSCユーザーを顧客として繋ぎ止め、写真のデジタル化による破壊的な影響が及ぶのを遅らせることに成功したと考えられるのである。

以上の論理を踏まえると、既存の企業や業界が既存能力を活用しながら技術変化や代替という脅威に能動的に対応していくことが可能だという実践的な示唆が得られる。

次節以降の議論に向けて

本節では、写真のデジタル化以降もラボ業界が存続する上で、デジタル・ミニラボという機器が決定的に重要な役割を果たしたことを指摘した。では、デジタル・ミニラボがなぜこのタイミングで出現し、しかもそれがなぜ速やかに普及したのだろうか。こうした問題を解明すべく、以下ではミクロのレベルにまで分析の視点を降ろして、ミクロの行為者による行為の連鎖システムとしてマクロ現象の発生メカニズムを説明する。第3節ではデジタル・ミニラボの登場のタイミングについて、第4節ではデジタル・ミニラボの速やかな普及について、それぞれその理由を検討していきたい。

3. ミクロ・レベルの分析①：デジタル・ミニラボの出現

上述した通り、写真のデジタル化以降もラボ業界が存続する上で、デジタル・ミニラボが決定的に重要な役割を果たした。では、デジタル・ミニラボが非常に好ましいタイミングで登場したのはなぜだろうか。本節では、特にミニラボ

のデジタル化を主導した富士フィルムに注目して、1999年5月に発売された同社のデジタル・ミニラボ機「フロンティア」の基本構想から製品化までの開発プロセスについて追跡する。

分析から明らかにされる要点を先に説明しておく、デジタル・ミニラボの開発は、その当時にいまだ主力であったフィルム写真を美しくプリントするという用途に主眼が置かれていたということである。つまり、デジタル・ミニラボがタイミング良く登場したのは、少なくともDSCの出現や普及を見込んだ上で周到に準備されたからではなく、むしろ、そのタイミングはその時々¹の組織内の事情を反映しながら決定されたのである。

ミニラボの基本機構をデジタル化する仕組みは、富士フィルムの宮原諄二という技術者によって構想された。宮原は、富士フィルムにとって「本業を陳腐化させるテーマ」を強化する目的で、1984年以降、光学デバイスとその周辺領域に関する研究に取り組んでいた。1987年、宮原は、富士フィルムの中堅技術者による全社的な技術戦略を検討することを目的とするプロジェクト（通称「チャランケ・プロジェクト」）に参加する機会を得た。1年あまりに及んだプロジェクトの最終報告書では、当時の富士フィルムにとっての本業とも呼ぶべきImaging領域におけるchemical imagingからphysical imagingへの移行という大きな潮流を視野に入れて、将来的に有望な分野への事業展開を図る必要性が訴えられた。富士フィルムの経営に対してこのレポートが直接的に影響を及ぼすことはなかったものの、宮原はプロジェクトでの議論を通して自分が温めてきたアイデアが全社的

なパースペクティブの中でどのように位置づけられるのかを明確にしていた。

宮原が目指したのは、RGB（赤・緑・青）の光の3原色のレーザーを「ペン先」として用いて銀塩印画紙に画像を描く、レーザー走査露光による写真プリント手段の確立であった。だが、その当時、GとBのレーザーについては実用の要求を満たすデバイスが存在しなかったため、宮原はレーザーデバイスを富士フィルムで自社開発してレーザー走査露光を実現するとともに、そこで開発するレーザーデバイスを将来の富士フィルムの収益源の1つとして育てることを企図した。そのような狙いの下で、1990年以降、波長変換素子を用いたSHGレーザーの開発と、「フロンティア」の出力部に該当するレーザー走査露光の基本的な仕組みを構築する作業（DiPP）とが、並行して進められた。

DiPPでは、アナログの画像情報をデジタル化して加工・修正を施すことにより、高品位のプリントを得ることができる点が特に強調された。そうした潜在的メリットは、ミニラボ分野のリーダー企業であったノーリツ鋼機への対抗手段として、また、銀塩感材性能の向上のペースの鈍化を補完しうる手段として、社内でも大きな期待を寄せられていた。だが、DiPPは、当初の宮原の思い描いた通りに開発が進められたわけではなく、全社戦略との兼ね合いの下でさまざまな影響を受けた。

そのような制約下でもDiPPとSHGレーザーのそれぞれの開発グループ同士で相互の成果のやり取りを重ねることで、安定性と耐久性の要求を満たす波長変換素子の結晶が実現し、1994年にはレーザー走査露光のおよその基本

機構が実現したのである。

次なる段階では、Dippで作られたレーザー走査露光の原型を実用のラボ機という製品に発展させることが目指された。そこで直面したのは、単に技術的な見地から判断できるものではなく、組織的な問題も不可避的に付随するような、従来とは異なるタイプの難しさであった。これらの困難を1つずつ乗り越えることで、基幹ラボ向けの初代「フロンティア」が完成し、1996年6月に市場投入された。なお、この発売時期は、並行して準備されていたAPS規格のフィルムやカメラの発売が解禁されるタイミングを意識して設定されたものであった。

初代「フロンティア」が完成すると、次の目標は同様の機構を有しながらも格段に小型化されたミニラボ（デジタル・ミニラボ）を開発することであった。初代「フロンティア」は主として基幹ラボでの利用を想定していたが、「フロンティア」をミニラボ化して消費者との直接の接点を有すラボ店に置くことで、ラボ店舗内での自家処理が実現し、圧倒的な迅速処理・引き渡しが可能になることが期待されていた。

デジタル・ミニラボの開発では、初代「フロンティア」の基本的な枠組みを継承しつつ、開発期間の厳しい制約の下で、小型化、低価格化、高い処理速度、および画質の向上を同時に実現するために、個別のコンポーネントの設計段階まで立ち返って抜本的な作り直しが行われた。非常に短期間での突貫作業を経て、1999年5月、内部機構をデジタル化したミニラボ機「フロンティア」FR350が発売となったのである。

このFR350は、DSCからのプリントではなく、その当時にいまだ主力であったフィルム写真を

美しくプリントするという用途に主眼が置かれていた。というのも、FR350が発売された1999年当時、既にDSCの高画素化が急速に進展していたとはいえ、DSCは依然として既存のフィルム写真を代替するほどの脅威としては認識されておらず、銀塩方式の地位は揺るがないという見方が支配的であったからである。そのため、DSCで撮影された写真を出力することは付加的な機能の1つとして認識されていたにすぎなかった。

以上の開発プロセスから明らかになったことは、デジタル・ミニラボがタイミング良く登場したのは、少なくともDSCの登場や普及を見込んだ上で策定された緻密な公式計画に沿って周到に準備されたからではない点である。むしろ、「フロンティア」が登場したタイミングは、組織内でそれぞれの思惑を持った関係者の行為が織りなされることで創発的に決定していったと言える。つまり、デジタル・ミニラボが特定のタイミングで登場した理由を特定の要因に還元することは難しく、ちょうどデジタル・ミニラボが登場した頃に、たまたまDSCが本格的な普及に入ったというのが実相だと考えるのが妥当である。

4. ミクロ・レベルの分析②：デジタル・ミニラボの普及

普及の阻害要因

本節では、ラボにとってデジタル写真のビジネスに対応する切り札となったデジタル・ミニラボがラボ業界全体に速やかに普及したのはなぜか、という問題について考えたい。前述した通り、業界全体にデジタル・ミニラボが広く普

及したことで、デジタル写真の「お店プリント」の新サービスを担うインフラが整備され、それがラボの存続につながった。だが、裏返すならば、デジタル・ミニラボが絶好のタイミングで出現したとしても、もしそれが実際に国内のラボ業界に速やかかつ大規模に浸透しなければ、デジタル写真の「お店プリント」という新ビジネスも成立せず、ラボがフィルム式カメラや銀塩感材と共に没落してしまった可能性も否定できない。

少なくとも、次に挙げるような3つのポイントに着目すると、当時はデジタル・ミニラボが決して早急に普及しうる状況ではなかったという解釈も可能である。

- ①投資負担の大きさ：慢性的な収益性低下が続く状況の下で、デジタル・ミニラボという高価な設備に資金を投じる必要があった。
- ②写真のデジタル化に関する不確実性：国内のラボ業界の多くのプレーヤーにとって、1990年代半ば以降の急速なDSCの普及は、決して明白な帰結として予測されていたわけではない。むしろ、銀塩写真の優位性の方が根強く信じられていた。
- ③写真業界の保守性：個人経営の小規模零細企業が多くを占める写真業界は、写真のデジタル化という環境変化に対応していこうという意欲が必ずしも高かったわけではなかった。ここで挙げた普及の阻害要因が存在するにもかかわらず、デジタル・ミニラボが早期に普及したのはなぜだろうか。以下では、一部の先進的ラボによる行動からの波及的な影響に注目して、デジタル・ミニラボの普及のメカニズムを明らかにしていく。

その要点を先に紹介しておく、カメラのキタムラ（以下、キタムラ）による行動が、デジタル・ミニラボの普及のトリガーとしての役割を果たした。他の競合ラボに先駆けて、キタムラはチェーン全店にデジタル・ミニラボを配備し、デジタル写真の「お店プリント」というデジタル・ミニラボを用いたサービス展開を図ったのである。その結果、デジタル・ミニラボが、ラボが生き残る上での「標準的な解」として注目され、ラボ業界全体にデジタル・ミニラボが普及したのである。

キタムラによる「解」の発見

ラボ業界の中には、写真のデジタル化という環境変化を緊急性の高い脅威として深刻に受け止め、早い段階から対応策を模索していた先進的ラボも存在した⁵。このような先進的ラボとして、特にここではキタムラというプレイヤーに注目する。キタムラに関して特筆すべきは、ラボ業界の中で率先してデジタル・ミニラボを導入した点である。では、キタムラは写真のデジタル化に伴う事業環境の変化をいかに察知し、いかに対応したのだろうか。

DSCの普及が進み、写真のデジタル化の問題が顕在化し始めると、その変化をいち早く察知したキタムラは、強い危機意識の下でDPE関連事業の収益構造をフィルム写真からデジタル写真へシフトさせようとした。ちょうどそのような戦略転換のタイミングで登場したのが、前節で取り上げた富士フィルムが開発したデジタル・ミニラボ「フロンティア」であった。既

に述べた通り、「フロンティア」について富士フィルムはフィルム写真を美しく出力する用途を重視していた。これに対してキタムラが特に重視したのは、DSCで撮影されたデジタル写真であっても高品位なプリントとして出力できる点であった。キタムラは、500を超えるチェーン全店に対して非常に迅速にデジタル写真のプリントが可能なデジタル・ミニラボの配備を完了させ、デジタル写真の「お店プリント」の新サービスを大々的に展開したのである。

なお、付言すると、キタムラが写真のデジタル化がプリント事業に及ぼす影響を察知することができた理由として、同社がカメラ販売も手掛けていたことを指摘できる。つまり、店頭でのDSCの売れ行きを直接観察することで、将来的にDSCがフィルム式カメラを代替することを、さらにはその代替によってフィルムの現像・プリント需要が消滅する危機を察知したのである。

ラボ業界全体へのデジタル・ミニラボの普及

上述したようなキタムラによる行動は同業の他のプレイヤーにどのような影響を及ぼしたのだろうか。

キタムラと直接的に競合するチェーン・ラボの行動を比較すると、キタムラのデジタル化対応は競合よりもスピードと徹底度の両面で群を抜くものであった。当初はデジタル・ミニラボ導入に躊躇していた競合ラボが、キタムラに触発されて導入を加速させたのである。さらに、デジタル写真の「お店プリント」の展開におけ

⁵ 本稿では、環境変化に積極的には対応しようとするラボを「街場のラボ」、また、「街場のラボ」とは対照的に環境変化に積極的に対応していることとするラボを「先進的ラボ」と称することにする。

る競争の結果としてデジタル・ミニラボがラボ業界全体の「標準的な解」としての位置づけを得た。このような「標準的な解」が写真のデジタル化の問題を喧伝したことで、デジタル化をそれほど深刻な脅威として認識していなかったラボ（街場のラボ）もその脅威を認識することになり、その結果としてデジタル・ミニラボ普及が促進されたのである。

ラボ業界の「静かな」自己革新

以上の事例はラボという1つのビジネスによる、写真のデジタル化というイノベーションに対応するための自己革新のプロセスとして捉えることも可能である。つまり、典型的には新規参入と退出によるプレーヤーの入れ替わりによって業界の新陳代謝が維持されるという見方とはいささか異なる視点であることは強調しておきたい。

ただし、身近な街の写真店の店舗の奥の機器がデジタル機に替わって、デジタル写真の「お店プリント」が可能になったこと自体は、一般の消費者に対してはそれほど強いインパクトを与えなかった可能性は指摘できよう。というのも、DSCで撮影した写真であっても、従来のフィルム写真の場合と同じ店舗で、同じような手順で注文すれば、プリント済みの画像を入手でき、そのときの店舗内の光景も、注文のパターンも、さほどの変化はないからである。このように、バリューチェーンの変更をほとんど伴わず、また消費者からも認識されにくいという意味で、ラボ業界がデジタル・ミニラボを採用してデジタル写真の「お店プリント」の体制を整えたことは「静かな」変革であった。だが、こ

のような「静かな」変革が、消費者が使用するカメラのアナログからデジタルへの代替に先行していたからこそ、写真プリント業界は銀塩写真の凋落と命運を共にすることから免れることができたと考えられる。

5. 事例分析からの考察

マクロ・レベルでの変革の発生構造

以上の分析結果を俯瞰して、マクロ現象の発生構造をミクロの行為者による行為の連鎖システムとして模式的に描いたのが図3である。そのエッセンスは「突出が突出を生む」と表現できる。具体的にはあるプレーヤーによる突動的な行動を起点として、その影響が波及的に伝播していくことによって生じた成果を累積することで、結果的に大きな変革が遂行されるというものである。

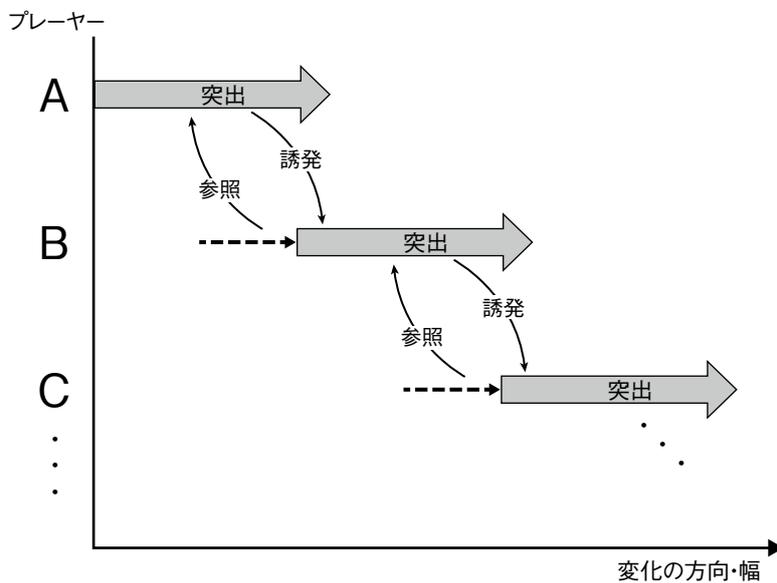
このような累積的な革新のダイナミズムは、サッカー競技において、タテ方向の長いパス（ロングボール）が連鎖的に引き起こされるような展開に喩えることができる。サッカーでは、しばしばロングボールによって攻守のバランスを崩し、一気に攻撃の前線を引き上げることで、攻撃陣に大きな成果がもたらされる場合がある。短いパスを小刻みにつなぎながら、ジワジワと攻撃の前線を上げていくような戦術が採られる場合、途中で突破口を確保できないかぎり、攻守双方が対峙して膠着状況に陥りやすい。これに対して、ロングボールは、このような停滞した状況を突き崩すトリガーとなりうる。ロングボールが前方の味方にうまくつながると、従来よりも攻撃のテンポが格段に速まり、敵の守備陣の奥深くに一気に攻め入ることも可能に

なる。

このような現象の展開の様式を念頭に、あらためて本稿の事例を振り返ろう。写真のデジタル化というイノベーションは、個々のラボ店、あるいはラボ業界全体にとっても、抗しがたい大きな潮流であった。そこには、何が、どのように、どの程度変化するのかについての不確実性が付随した。そうした条件の下で、富士フイ

ルム、キタムラ、その他の先進的ラボ、街場のラボ、さらには消費者という主要プレーヤーごとに全く異なるコンテキストの下で進行していた事象同士が結び付きながらダイナミックに現象が展開していき、その結果としてラボ業界による写真のデジタル化への対応が実現したのである。

図3 突出が突出を生む変化のパターン



6. 終わりに

本研究の学術的・実践的な意義

図3では、ミクロの行為者による行為が半ば偶然を介在させながら結びついた集積的結果として、マクロ現象の発生構造を説明した。ここであらためて強調すべきは、このような1つ1つの突出的行動が効果的に結びついて連鎖するか否かは、少なからず偶然に左右されている

点である。ここで言う偶然とは、(1) 全く異なる因果系列の事象がたまたま結び付いて、別の事象を生み出したという意味での偶然性（すなわち、原因-結果に関する偶然性）、および (2) 行為者の事前の意図とは異なる結果になったという意味での偶然性（目的-手段に関する偶然性）の両方を含んでいる（九鬼, 1936）。

ここからも明らかであるように、本研究では社会現象に関してより深い理解を得る目的で、

偶然についてはあくまでそれを偶然として認めただ上で、その成り立ちや因果的な論理構造を多層的に描き出すことを目指している。具体的には、本稿の第3、4節では、ミクロ・レベルへと視点を降ろし、ミクロの行為者による状況認識や意図、読みなどの主体的な側面をも分析に含めることで、マクロ・レベルで観察された偶然が生じるための個別の条件がどのように用意されたのかについて理解を深めようと努めた。そこには、マクロとミクロという異なる2つのレベルの分析結果を同時に視野に含め、両者を架橋するメカニズムを明らかにすることで、分析対象とする現象についての重層的な理解を得ようという狙いがあった。このようなスタンスに基づく本研究の事例分析は、観察された現象において〈意図せざる結果〉が生じていたことを明らかにする作業として捉えなおすことが可能である（沼上, 2000）。

しかし、少なくとも経営学領域に限定しても、本稿が注目した偶然というものは、これまであまり観察対象とはされてこなかったように思われる。とりわけ経営学研究で主流となっている法則定立を志向している実証主義の立場からは、「観察される社会現象が偶然によって生じているのではない」ということを確かめることに1つの主眼が置かれているがゆえに、本書の事例のように偶然を介在させて生じた現象については「そもそも注目するに値しない」と見なされる可能性は否定できない。そのような観点に基づくならば、本稿の事例についても、それが単なる偶然によって生じているがゆえに、そこから積極的な意義を見出すことは難しいといった見方をされる恐れはある。

では、このような方法で現象に関して深い理解を得ることに、いかなる実践的な意義を見出すことができるだろうか。仮に、この研究の目的を、人間社会における人々の行為を司る社会法則の定立ではなく、企業や実務家によって紡ぎ出される社会現象の成り立ちに関する経営学者による理解を、反省的实践家に対して反省的対話のための1つの材料として提供するということに置くのであれば、たとえ同様の結果を反復的に再現することが見込めないとしても、それを記述する意義は認められよう。

企業の外部環境の不確実性や偶然性という問題を念頭に置くと、人間の社会現象に関する「読み」の能力には限界があると言わざるをえない。本書で試みた、社会現象の発生論理を解き明かして記述する作業は、実務家に対して反省的考察の材料を提供することになる。このような反省的考察は一般に不確実性と称される不条理から逃れることができない人間にとっての「読み」の能力を高めることにつながるであろう。

イノベーションの担い手である実務家と経営学者との継続的対話は、今後のイノベーション研究の発展にも与しうるばかりでなく、実践的な意味においても次なるイノベーションを育む土壌を整えるために不可欠であると考えられる。今日、社会的にイノベーションの重要性を説く声はますます高まっている。実務家と経営学者との対話をこれまで以上に促進するためにも、このような事例研究を蓄積していくことはわれわれ経営学者にとっての今後の大きな課題であると言える。

写真業界に生きる人たちの挑戦

本研究が着目したのは、写真のデジタル化というイノベーションが生じたにもかかわらず、ラボが粘り強く存続しているという点であった。だが、これは本稿の執筆時における暫定的なものにすぎず、この基本認識や分析結果の解釈については、今後も長期的な時間軸の下で検討しながら、適宜修正していく必要がある。これは本研究の継続的な課題である。

ラボのビジネスに関する最近における重大な変化としては、スマートフォンの普及に伴い消費者が写真を撮影してもプリントしないという行動が顕著になっており、これが新たなビジネ

ス上の脅威となっていることを指摘できる。写真のデジタル化というイノベーションは、単なる写真の画像形成技術の変化という限定的なものとしてではなく、人間社会のあらゆる情報がデジタル化されるという、文明史上の重大な転換点にあることの1つの断片として位置づけることができるかもしれない。このような変化の真ただ中においては、人間と写真との関係も混沌としており、旧来の写真プリントのビジネスが将来的にどうなっていくのかについて見通すこともままならない。それでも、写真のビジネスの未来を信じる人々による挑戦は今も続いている。

【参考文献】

- Abernathy, W. J. and K. B. Clark (1985) Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction, *Research Policy*, 14: 3-22.
- Abernathy, W. J. and J. M. Utterback (1978) Patterns of Industrial Innovation, *Technology Review*, 80 (7): 1-9.
- Christensen, C. M. (1997) *Innovator's dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard business school press. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2001年).
- Foster, R. N. (1986) *Innovation: the Attacker's Advantage*. New York: Summit Books. (大前研一訳『イノベーション：限界突破の経営戦略』東京：TBSブリタニカ, 1987年).
- Henderson, R. M. and K. B. Clark (1990) Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 9-30.
- Hill, C. W. and F. T. Rothaermel (2003) The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation, *Academy of Management Review*, 28 (2): 257-274.
- Tripsas, M. (1997) Unraveling the Process of Creative Destruction: Complement Assets and Incumbent Survival in the Typesetter Industry, *Strategic Management Journal*, 18 (S1): 119-142.
- Tripsas, M. and G. Gavetti (2000) Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging, *Strategic Management Journal*, 21 (10/11): 1147-1161.
- Tushman, M. L. and P. Anderson (1986) Technological Discontinuities and Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, 31 (3): 439-465.
- Utterback, J. M. (1994) *Mastering the Dynamics of Innovation*, Boston: Harvard Business School Press. (大津正和・小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス：事例から学ぶ技術戦略』東京：有斐閣, 1998年).
- 九鬼周造 (1936) 「偶然の諸相」 九鬼周造『増補新版 偶然と驚きの哲学：九鬼哲学入門文選』, pp. 27-48, 書肆心水.
- 兒玉公一郎 (2019) 『業界革新のダイナミズム—デジタル化と写真ビジネスの変革—』 東京：白桃書房.
- 古森重隆 (2013) 『魂の経営』 東京：東洋経済新報社.
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探求—』 東京：白桃書房.

中小企業とフランチャイズビジネス： 法人フランチャイジーという新たな視角

川 端 基 夫
(関西学院大学)
商学部教授



< 要 旨 >

フランチャイズといえば、かつては個人起業のためのツールであったが、20年あまり前からは、中小企業の事業多角化や事業再生に利用されるようになってきている。企業による加盟は増大傾向にあり、現在ではフランチャイズ店の7割以上が企業によって運営されている。企業（法人）による加盟は「法人加盟」、企業加盟者のことは「法人フランチャイジー」と呼ばれる。筆者の推計では、法人フランチャイジーは全国に1万から1.3万社程度あると見られるが、ほとんどは社名を表に出しておらず、その実態はベールに包まれてきた。

本稿は、独自に構築したデータベースの分析とヒヤリング調査を通じて、法人フランチャイジーの実態を初めて解明した拙著（2021）『日本の法人フランチャイジー』（新評論）に基づきつつ、中小企業とフランチャイズとの関係を整理したものである。具体的には、①法人フランチャイジー研究の意義、②データベース分析やヒヤリング調査から解明された法人フランチャイジーの実態、③地方における法人フランチャイジーの役割、④本部＝加盟者間の関係性への新たな視角、の4点を明らかにした。これにより、法人フランチャイジーとして店舗運営に携わる中小企業の新たな役割が浮かび上がってきた。

とりわけ、②からは、日本では兼業型でフランチャイズに加盟する中小企業が多数存在したこと、つまりフランチャイズビジネスが中小企業の事業戦略の中に位置してきたことが明らかとなった。また、③からは、地方の法人フランチャイジーが地方創生の重要なカギを握ることを示した。ただし、フランチャイズモデルの多くは都市部の市場を前提に開発されているため、それを地方市場に適応化させる必要がある。そのためには、本部と加盟者が共創的な関係を構築して、新たな地方モデルを開発することも不可欠となる。本部と加盟者の共創関係は、現状ではまだほとんど見られないが、本稿ではその先駆的なケースとして「ハードオフコーポレーション」の組織のあり方を紹介することで、共創関係の構築に必要な条件を示した。

目次

1. 中小企業の法人加盟とフランチャイズ
2. 法人フランチャイジー研究の意義
3. 法人フランチャイジーの拡大プロセス
 - (1) 黎明期における日米のフランチャイズの相違
 - (2) 法人加盟の拡大要因
 - (3) 法人加盟を重視する本部の増大
4. 法人フランチャイジーのタイプ
5. 法人フランチャイジーのデータベース構築
 - (1) 社名と事業内容の把握
 - (2) データベースの概要
 - (3) 全国の法人フランチャイジー数
 - (4) 法人フランチャイジーの全体像
6. 中小企業の事業戦略としてのフランチャイズ
 - (1) ヒヤリング調査
 - (2) 加盟の狙い
 - (3) 専業型の本部選択基準
 - (4) 兼業型の本部選択基準
 - (5) ブランド選択の実態
 - (6) フランチャイズ加盟の成果
7. 地方創生のアクターとしての法人フランチャイジー
 - (1) 地方の法人フランチャイジーの新たな役割
 - (2) 地方型のフランチャイズモデルの開発
8. エージェンシー理論から共創関係へ
9. 「ハードオフコーポレーション」にみる共創関係
10. おわりに

1. 中小企業の法人加盟とフランチャイズ

かつては、フランチャイズと言えば、脱サラをした人々がラーメン店やコンビニのチェーンに加盟して、夫婦で店を営むようなイメージが強かった。しかし、現在のフランチャイズは、以下の3点においてかつてのイメージとはかけ離れたものとなっている。

まず1点目は、業種の多様化が著しいことである。ゼロ歳児教育から葬儀場運営まで、今やフランチャイズは人生のほとんどのシーンをカバーするビジネスに発展している。その広がりには、各種の外食業、コンビニ、個別指導塾、予備校、理美容、フィットネス、デイサービス、クリーニング、ブランド品買い取り店、ホテル、そして葬儀場と枚挙にいとまがない。

2点目は、フランチャイズ契約による海外進出の増大である。とくに、外食業では、フランチャイズを利用した海外進出が近年急増している。つまりフランチャイズは、経営資源の貧弱な中小企業が国際化を図る際の重要な戦略的ツールとなっているのである。この問題は、既に川端（2010、2016）が明らかにしているので、そちらに譲る。

3点目は、法人＝企業（中小企業）による加盟の増加である。企業がフランチャイズに加盟することは「法人加盟」と呼ばれ、企業の加盟者は「法人フランチャイジー」と呼ばれている。かつてフランチャイズは、個人が起業をする仕組みとして広く認知されていた。もちろん、今もそのような側面は残るものの、現実には街のフランチャイズ店の7割以上が法人フランチャ

イジーによって運営されているのが実態なのである。

本稿では、この3点目の変化に焦点を当てる。筆者の調査によると、法人フランチャイジーのうちの約6割が、加盟時には本業を有しつつ兼業でフランチャイズに加盟した企業だったのである。実際、外食のフランチャイズ店を運営する法人フランチャイジーを見ると、建設業や製造業、卸・小売業といった外食とは無関係な本業を持つ法人が多く見られる。しかも、そのほとんどが中小企業なのである。加盟の理由は、事業領域の拡大（多角化）、本業の衰退からの脱却など多様であるが、要するに、現在の日本のフランチャイズビジネスは、中小企業の事業戦略の中に位置づけられているのである。

実は、このような法人加盟を中心としたフランチャイズのあり方は、日本独特のものである。フランチャイズ発祥の地である米国には、日本とは逆に個人による加盟が7割を占めているというデータが存在しており、とくに日本のように兼業で加盟する企業はほとんどない。したがって、理論的な研究を見ても、個人加盟者を暗黙の前提としたものがほとんどであり、そこでは法人フランチャイジーは視野に入っていない。何より問題であるのは、日本のフランチャイズ研究が米国を中心とする英語圏の研究をベースとしてきたため、日本においても法人フランチャイジーについては視野の外に置かれてきたことである。

以上のことを踏まえて、本稿では、以下の4点を明らかにしたい。すなわち、①法人フランチャイジー研究の意義、②データベース分析やヒヤリング調査から解明された法人フランチャ

イジーの実態、③地方創生とフランチャイズビジネスとの関係、④本部=加盟者間の関係性への新たな視角、の4つである。これらは、拙著(2021a)『日本の法人フランチャイジー』(新評論)をベースとしつつも、その後の成果も取り込みながら述べていきたい。とくに、④についてはその後に調査を行った「ハードオフコーポレーション」の組織を紹介しつつ、今後の新しいフランチャイズ組織のあり方を展望したい。

2. 法人フランチャイジー研究の意義

法人フランチャイジー研究の意義は3つ挙げられる。

1つ目の意義は、本部を中心に据えた研究からの脱却である。従来の研究はそのほとんどが本部の研究であり、加盟者を正面から捉えたものは僅かしかなく、加盟者の実態や意思決定の特徴は解明されてこなかった。まずは、その流れを転換するという意義がある。

2つ目の意義は、前述のように個人フランチャイジーを暗黙の前提としている米国(英語圏)の研究からの脱皮である。米国の研究が個人フランチャイジーを前提にしていることは、これまでの英語圏での理論的な研究を振り返って見ても明らかである。実際、米国では、個人からスタートして法人化された加盟者は存在するものの、日本のように別に本業を持ちながら兼業でフランチャイズに加盟するケースはほとんど見られない。よって、法人(中小企業)が加盟するという発想自体が希薄であり、法人フランチャイジーという言葉自体もめったに目にすることはない。

問題は、法人フランチャイジーの分析は、日

本においてもほとんどなされてこなかったことである。その理由は、日本のフランチャイズ研究（とくに理論研究）が個人加盟者を前提とした英語圏の研究をベースとして進められてきたことと、法人フランチャイジーのまとまったデータが存在しないため実態が把握できなかったことにある。そのことが、日本の研究を、現実とは大きく乖離したものにしてきたのである。したがって、法人フランチャイジー研究は、日本のフランチャイズ研究をあるべき方向に導く意義を持つといえる。

3つ目の意義は、法人フランチャイジーの研究が、中小企業の視点からフランチャイズを捉える道を開くという点にある。法人フランチャイジーのほとんどが中小企業であることはすでに述べた。では、そもそも中小企業がなぜフランチャイズに加盟したのか、どのような中小企業がフランチャイジーとなったのか、どのような基準で本部を選択したのか、その結果はどうであったのか、このような課題の解明はほとんどなされてこなかった。

後述するように、フランチャイズ加盟を行った中小企業の中には、本業での成長が見込めなくなった企業や、地方圏の中小企業が多く含まれている。そのような中小企業にとって、フランチャイズへの加盟はどのような意味を持っていたのかが解明される必要がある。

3. 法人フランチャイジーの拡大プロセス

(1) 黎明期における日米のフランチャイズの相違

なぜ米国では個人加盟が主となり、日本では

法人加盟が主となったのかは、両国におけるフランチャイズの黎明期における社会経済環境の相違が影響している。フランチャイズには、19世紀末に始まったメーカーの販売手法である「製品商標型」フランチャイズ（店舗名称と販売商品だけを統一するもの）と、1950年代にマクドナルドやKFCが始めた「ビジネスフォーマット型」フランチャイズ（店舗名称と販売商品のみならず経営ノウハウのすべてを本部が提供し統一するもの）との2種類があるが、日本では後者だけをフランチャイズと定義しているため、後者の黎明期である1950～60年代に焦点をあてる。

さて、米国では第2次大戦後や朝鮮戦争後に多くの退役軍人が米国内各地に帰郷をしていった。退役軍人たちの中には、軍隊時代の給与や手当の蓄えを元手に故郷で事業を始めようとする者も多くいたが、経営ノウハウを持っていなかった。そこで頼ったのが、加盟者に事業ノウハウのすべてを提供し指導する「ビジネスフォーマット型」フランチャイズであった。1950年代後半から1960年代にかけては、米国で空前のフランチャイズ加盟ブームが生じたが、その中心には退役軍人たちが居たのであった。したがって、その後も米国ではフランチャイズは個人起業のツールとして認知され発展していった。

一方、日本では1960年代に入って「ビジネスフォーマット型」のフランチャイズが米国から入ってきた¹⁾。当時の日本では、戦後に急拡大した小売・飲食セクターにおいて競争が激化し、小規模事業者の多くが苦境に立たされていた。そこで、フランチャイズ加盟によって起死

1) 一般には、1963年の不二家とダスキンによるフランチャイズの採用が嚆矢とされる。

回生を試みる小売・飲食業者が急増した。それらには小規模な法人も多数含まれていた。中小企業庁が1972年に初めて行ったフランチャイズの実態調査を見ると、法人によって運営されている加盟店舗が、すでに全体の45.0%を占めていた。

法人加盟が早い段階から進んだ背景には、本部側の事情もあった。高度経済成長期に入り地価と人件費の高騰が生じ、出店コストが急騰して直営での店舗展開が困難になっていたのである。そこで、出店コストを抑制するためにフランチャイズ方式が採用され、条件がよい立地の店舗を持つ経営者を優先的に加盟させる本部が増大したのである。

(2) 法人加盟の拡大要因

1970年代に入ると、フランチャイズに中堅以上の法人が本格的に加盟するようになる。その理由は、1970年代から外資系外食チェーンが多数進出してきたことがある。それらの日本側のパートナーは、大手商社や大手小売業（百貨店やスーパー）をはじめとする大企業であったことから、加盟者には経営基盤のしっかりした信頼性の高い法人が優先的に選ばれた。たとえば、KFCの場合は三菱商事が日本側パートナーであったため、三菱商事と取引がある企業や地方の優良企業が加盟者となった（現在もKFCの加盟者はすべて法人）。こうして、全国の中堅優良企業がフランチャイズ加盟に関心を寄せるようになっていった。

とはいえ、日本の法人加盟が急速に進んだのは、1990年代の後半から2000年代の中ごろにかけてであった。その原動力となったのは、いわゆるフランチャイズ支援コンサルタントであり、その代表格が「ベンチャー・リンク」という企業であった。この企業の詳細は川端(2021a)に譲るが、1990年代の中ごろからフランチャイズ本部の設立支援と加盟者の募集に注力した企業である。結論だけを端的に述べるなら、同社は全国の優良な個人経営の飲食店に出資をしてフランチャイズ本部を立ち上げ、さらにそれら本部への加盟者を集めるために全国の中小企業に向けて営業活動（セミナー開催や個別営業）も行った。同社は、もともと中小企業を対象に経営指導を行っていた企業であったことから、中小企業の事業戦略にフランチャイズを利用することを勧めるかたちで、法人加盟を拡大していったのである。また同社は、中小企業と取引がある全国の多数の金融機関（第二地銀や信用金庫など）と業務提携を行っていたため、加盟資金の融資とセットで加盟を勧誘するスタイルを確立したことが強みとなっていた²⁾。このようなコンサルタント企業の活動によって、法人加盟が急増していくこととなった。ちなみに、経済産業省が2002年と2007年に行ったフランチャイズの実態調査をみると、フランチャイズ店の運営者の法人率は、2002年時点の58.0%から、2007年の70.7%に上昇していた。この背景には、フランチャイズ支援コンサルタント企業の活動が存在したのである。

2) 同社が立ち上げた本部には、外食の「サンマルク」や「牛角」、中古車の「ガリバー」や個別指導塾の「ITTO」などがある。同社は、出店権を先行販売する手法で巨大な利益を上げて東証一部上場企業にまで成長したが、無理な契約を大量に強行したため、出店権は購入したものの出店が出来ずに大きな損失を抱える加盟者（中小企業）が続出し問題となった。結局、それが要因となって同社は資金繰りが行き詰まり2012年に倒産している。

(3) 法人加盟を重視する本部の増大

法人加盟が拡大していくと、本部側も積極的に法人加盟を推進するようになっていった。というのも、法人は資金力も豊富で複数店舗をまとめて出店してくれるため、本部にとっては法人の方がパートナーシップを構築しやすく、管理コストも低下させることができるからである。このような法人加盟指向は、近年ますます強くなってきている。

表1は、加盟募集を行う本部の中で、法人のみを募集する本部の比率の推移をみたものである。これによると、法人のみを募集する本部は、1998年の14.3%から2012年の25.8%に、そして2020年には33.7%に増大しており、逆に個

人のみを募集する本部は、2012年の3.9%から2020年の2.4%へと減少している。

法人のみを募集する本部は、1970年代の外資系チェーン（KFCなど）が最初であるが、前述のベンチャー・リンクが1990年代後半から2000年代中盤に立ち上げた本部は、すべて中小企業の法人加盟を前提としたものであったため、それが法人のみを募集する本部の増加の流れを作った一因と推察される。なお、表1では法人と個人の両方を募集する本部の割合が最も多いが、筆者の本部へのヒヤリング調査³⁾では、その場合でも法人の方が個人より優先される傾向が強かった。

表1：法人のみ・個人のみを募集する本部数の変化

募集対象		1998年	2012年	2020年
法人のみ	本部数	33	33	70
	%	14.3	25.8	33.7
個人のみ	本部数	9	5	5
	%	1.9	3.9	2.4
両方	本部数	231	90	133
	%	81.8	70.3	63.9
合計	本部数	231	128	208
	%	100.0	100.0	100.0

出所) 1998年は『98財界フランチャイズ白書』、2012年はBusiness Chance誌「2012年版FC加盟店数ランキング」、2020年は同誌10月号「2020年版フランチャイズ加盟店舗数ランキング」を筆者集計。

4. 法人フランチャイジーのタイプ

法人フランチャイジーは、表2のごとく複数のタイプに分類できる。まず、A型はフランチャイズの専業型であり、B型は本業を別に有している兼業型である。

A型には、A1：1店舗加盟からスタートした起業型、A2：本業を廃業してフランチャイズ専業に転じた転業型、A3：企業内のフランチャイズ事業部門が子会社として独立した子会社型の3種がある。このうち、A2とA3は、加盟時にはBの兼業型で加盟したものが、後に専業

3) 2018～2019年に実施した外食フランチャイズチェーン本部8社へのヒヤリング調査。

型に変化したものである。

B型には、B1：本業と関連度の高い本部に加盟している高関連型、B2：本業と関連度が低い本部に加盟している低関連型に分けられる。つまり、B1は本業とのシナジー効果を狙った加盟であり、B2はあえて本業とは異なる業種を選んで事業の多角化とリスク分散を狙った加

盟である。

これらのタイプ分類は、「意思決定の特徴」の視点からの分類である。フランチャイズの理論研究を進める際には、このようなタイプ別の意思決定の違いを考慮して仮説を立てる必要がある。

表2：法人フランチャイジーの類型

大区分	小区分	特性	意思決定の特性	備考	
A型 専業型	A1	起業型	1店舗での起業から成長した専業法人	FC専業者としての効率を追求	純粋専業型
	A2	転業型	兼業で加盟したが後に本業を廃しFC専業に転業した法人	前業の影響を受ける	加盟時は兼業型
	A3	子会社型	兼業で営まれるFC事業部門が子会社として分離独立した専業法人	親会社の影響を受ける	
B型 兼業型	B1	高関連型	本業との関連性が高い本部に加盟した兼業法人（リンケージ型）	本業の業容拡大・本業とのシナジー効果を重視	現在の兼業型
	B2	低関連型	本業との関連性が低い本部に加盟した兼業法人（多角化型）	リスク分散・新規ノウハウ取得を重視	

出所) 筆者作成

5. 法人フランチャイジーのデータベース構築

(1) 社名と事業内容の把握

2.でも述べたが、法人フランチャイジーの研究が進まなかった要因には、まとまったデータが存在しなかったことがあった。そもそも、フランチャイズの加盟者は個人にせよ法人にせよ、基本的に自身の名前を表に出しておらず、あくまで「黒子」として店舗を運営している。とくに、法人フランチャイジーには、表に出たがらない法人も少なくない。したがって、ホームページを有していないものも多く、それが実態解明の困難性を高めてきた。筆者の調査では、著名な外資系ファストフードに加盟する法人で

すら、ホームページの開設率が3分の1程度にとどまっていたのである。

一方、本部側も加盟者のリストは公表していない。また、本部横断的な加盟者の業界団体も日本には存在しない。日本フランチャイズチェーン協会も、本部のみを正会員とする団体であり、フランチャイジーは研究会員として数社が見られるにとどまる。

そこで筆者は、まずは法人フランチャイジーの社名を探索し、その社名からインターネットでホームページを再検索して、企業概要や加盟ブランド、店舗数などを把握することでデータベースを構築していった。社名の探索には、①業界雑誌で紹介された加盟法人の把握、②本部のホームページ内で紹介された加盟法人の把

握、③企業データベース「Baseconnect」⁴⁾での検索、④アルバイト募集サイトの利用、⑤各種の調査資料、新聞、WEB記事で取り上げられた情報、などを用いたが、最も有効だったのは③と④であった。

(2) データベースの概要

上記の作業は、2018年秋から2019年夏にかけて断続的に行ったが、ホームページが未開設の法人も多いことから、社名の探索や企業概要や事業内容の把握には、きわめて多くの労力と時間を要した。収録した法人は2店舗以上を運営するものとし、その総数は計1,519社になったが、そこから携帯電話店の専業法人（代理店）と専業法人で3店舗以下のものを除いた1,310社を分析対象とした⁵⁾。

(3) 全国の法人フランチャイジー数

このデータベースや既存資料を基に、全国の法人フランチャイジー数を推計したところ、1万～1.3万社程度存在するという結果が得られた（具体的な推計手順については川端2021aに譲る）。したがって、このデータベースは、数的には全体の約10%程度を捕捉したものと見てよい。ただし、全国の推計値には1店舗のみを運営する法人フランチャイジーが含まれている。一方、データベースは2店舗以上の部分を捉えているので、2店舗以上の部分では、データベースの捕捉率はもう少し上昇すると推測で

きる。

(4) 法人フランチャイジーの全体像

データベースの分析から明らかになった、日本の法人フランチャイジーの全体像の要点は以下のとおりである。

【都道府県別の分布】

法人フランチャイジーは、3大都市を含む3都府県に全体の約30%が集中していた。しかし、一方で法人フランチャイジーは全都道府県に存在していることも明らかとなった。フランチャイズは、日常の消費に直結するものであるため、地方圏においても法人フランチャイジーが成立可能なことがうかがえる。換言すれば、フランチャイズは、地方圏において貴重なビジネスチャンスを提供しているといえる。

【店舗数規模】

表3は、店舗数規模別の構成比である。規模別の法人数を見ると、2-9店舗の小規模が52.6%と半数以上を占めており、それに10-29店舗の中規模35.2%を加えると、約88%に達する。一方で、30店舗以上の大規模なものは約12%と非常に少なくなっており、この30店舗というラインに大きな壁が存在することが分かる。これは、30店舗を超える規模の店舗を運営するには、それまでとは異なる組織体制あるいはノウハウの確立が必要となることを暗示している。勢いだけでは、30店舗以上の運営は難しいことが分かる。

4) Baseconnect社（京都市）が提供する法人向け企業データベース。筆者の作業時にはβ版が無料で公開されていた（現在は有料版のみ）。2019年9月時点で、91万社余りのデータが収録されていた。これにより社名と事業概要、住所が把握できたが、事業の詳細は収録されていなかった。

5) 携帯電話の代理店とフランチャイズとの兼業法人は含めた。3店舗以下の専業型法人を除いた理由は、それが「法人成り」をした個人事業主の可能性があったからである。

表3：規模区分の境界と構成比

店舗数規模	法人数	規模区分(実数)	構成比(%)
2-9	689	小規模	52.6
10-19	337	中規模(461)	35.2
20-29	124		
30-39	55	大規模(96)	7.3
40-49	41		
50-59	14	メガ(64)	4.9
60-69	14		
70-79	13		
80-89	3		
90-99	3		
100-199	14		
200-299	2		
300以上	1		
合計	1,310		

出所) データベースを基に筆者作成

ところで、フランチャイズ業界では、30店舗以上または年間売上が20億円以上の法人フランチャイジーを「メガフランチャイジー」と呼んできた⁶⁾。この定義には明確な根拠はなく、いわば経験的な知見にすぎなかったが、今回のデータベースでは30店舗のところに壁があることから、従来の定義には一定の妥当性があることがわかる。しかし、表では、30店舗以上の法人は12%もあることから、これらをすべて「メガ」とすることは多すぎる感も否めない。したがって、30店舗以上を大規模と呼び、その中でも50店舗以上(上位5%程度相当)を「メガ」と呼ぶ方が、妥当性があると考えられる。

【加盟ブランド数】

法人フランチャイジーの中には、複数のブランドに加盟しているものも多い。1法人あたりの加盟ブランド数は、平均2.2であった。加盟

ブランド数は、1ブランドのみの法人が全体の半数強となる52.6%を占め、3ブランドまでで94.6%を占めていた。他方、10ブランド以上のものも12社(0.9%)見られ、最多は15ブランドに達していた。

【タイプ別構成】

表4は、タイプ別の構成比である。表のごとく、A型とB型の比率はおおよそ6対4となった。ただし、A2とA3は加盟時には兼業型(B型)であったことから、加盟時から一貫して専業であるのはA1のみで、それは全体の37.3%にとどまった。すなわち、加盟時点で捉えるなら、A型とB型の比率は約4対6と逆転するのであり、全体の6割が兼業型での加盟であることが分かる。このような兼業型での加盟の多さは、米国をはじめとする海外ではみられない日本の大きな特徴である。

6) 中小企業診断協会・東京支部内に設立されたフランチャイズ研究会が、商業界別冊『ビッグチャンス』2000年7月号の用語定義集で示した定義。

表4：タイプ別構成比

		実数	構成比(%)		加盟時の専・兼業比(%)
A (専業)	A1	496	37.9	61.6	専業37.3 兼業62.7
	A2	122	9.3		
	A3	189	14.4		
B (兼業)	B1	197	15.0	38.4	
	B2	306	23.4		
計		1,310	100.0	100.0	100.0

出所) データベースを基に筆者作成

6. 中小企業の事業戦略としてのフランチャイズ

(1) ヒヤリング調査

法人フランチャイジーの、より深い分析のため、データベースの構築とは別に、多様なタイプ・規模・加盟業種・地域の法人フランチャイジー78社（専業型47社、兼業型31社）に対して、筆者自身がヒヤリング調査を行った。ヒヤリングでは、法人フランチャイジーの意思決定の特性の解明に重点を置いた。従来の個人フランチャイジーの意思決定とどのように異なるのかという問題であり、これは今後の理論研究における仮説構築に大きく貢献すると考えたからに他ならない。以下、このヒヤリング調査から明らかになったことの一部を述べていきたい。

(2) 加盟の狙い

ヒヤリングでは、本部選択の基準（ブランド選択の意思決定基準）に重点をおいて質問をした。ただし、そこからは、間接的に加盟の狙い（目的）も浮かび上がったので、まずはそれについて整理しておく。加盟の狙いとしては、①事業領域の拡大（多角化）、②遊休不動産の

活用、③雇用の継続、④直営部門の転換、⑤本業の衰退や頭打ち（将来への不安）の解消などが挙げられた。もちろん、複数の要因が関係しているケースもみられた。

①は、業容の拡大（多角化）のための加盟である。フランチャイズ本部は、知名度のある店舗ブランドを貸与し、商品・メニューや各種のノウハウが確立されたビジネスモデルを提供するため、理論的には加盟すれば短期間でリスクも抑えながら新規事業領域の開拓が可能となる。また、開業後も本部が商品や食材の供給やノウハウ指導を継続的に行ってくれるため、自前で事業開拓をするよりスピーディーに進められると判断されたのである。

②は、遊休不動産の有効活用のための加盟である。製造業や鉄道会社、建設会社の場合には事業跡地や遊休不動産を抱える企業も多いため、この狙いが比較的多く聞かれた。

③は、従業員の雇用継続を狙ったものもあったが、新しい仕事の選択肢の提供、新たなポストの提供などによって従業員のモチベーションを上げようとする狙いもみられた。とくに、雇用の継続にフランチャイズ事業を活用する声が多く、中小企業の経営者の従業員への思いがう

かがえた。

④は、直営事業部門をフランチャイズに転換して効率化するための加盟である。鉄道会社が、駅構内で直営展開していた店舗をフランチャイズ店に転換するケースが典型である。

⑤は、本業の衰退を補ったり転業をしたりするための加盟である。ガソリンスタンドや書店、家電小売、酒販店、パチンコなどを本業とする法人がその典型である。いずれも、業界の構造的な要因（法律の変化や競争構造の変化など）により衰退した業界である。

（3） 専業型の本部選択基準

専業型のフランチャイジーの場合は、資金の回転率や雇用の容易さなどに着目して、企業経営の合理性を重視した本部選択が多かった。つまり、投資回収期間の長短、資金の回転の効率、ブランドの安定性や流行、従業員の教育訓練や人事異動の容易さ、などを基準とした本部選択である。その際には、複数のブランドの特徴を組み合わせることで、効率性を高めリスクを分散させる手法をとる法人も多かった。その具体的な基準値は、法人（経営者）によって大きく異なっていたものの、多くの場合は資金繰りの効率や人手不足への対応が重視されていた。いずれにせよ、フランチャイズ専業の企業として、それぞれのフランチャイズモデルの特性と将来性を合理的に評価しようとする姿勢がうかがえた。

（4） 兼業型の本部選択基準

兼業型で加盟したフランチャイジーの場合は、本業や前業との関係を重視した選択が多か

った。前述（2）の①事業領域の拡大をめざした場合なら、ノウハウが本業とは異なる（自社に無い）業種や業態の本部が積極的に選択される一方で、③雇用の継続を重視した加盟の場合は、本業や前業で蓄積した従業員のノウハウが活用できる関連性の高い本部が選択されていた。また、②遊休地の活用を目的とした加盟の場合は投資効率の高さが、④直営部門の転換を目的とした加盟の場合はノウハウの質の高さ（成熟度）が選択基準となっていた。ただし、地方圏の法人の場合は、利益よりも地域経済への貢献の視点が重視され、地元消費者が歓迎する本部やブランドを選択していた。

このような積極的な理由で加盟した法人に対して、⑤本業の衰退や頭打ちの解消といった追い詰められた状況で加盟した法人の場合は、企業の存続を意識した選択がなされていた。多くの場合、本業や前業とのシナジー効果や、企業理念との整合性が選択基準となっていた。たとえば、ガソリンスタンドの場合ならレンタカーや中古車販売の本部など、本業と顧客共有をしやすい自動車関連の事業が、家電小売店の場合は中古家電（リユース）など家電への知識や技術が活かしやすい事業が、薬局の場合は地域医療や健康への貢献という理念に整合するフィットネスなどの事業が、それぞれ選択される傾向がみられた。これらは、従来からの理念を大きく変えずに事業内容の転換を図れる選択でもあるが、そのような傾向は①事業領域の拡大をめざす場合にも見られた。

また、やや観点が異なるが、土木・建設業では資金の回転が長期になるので、キャッシュフローの短期性に着目して飲食業の本部が選択

される傾向も見られた。いずれにせよ、兼業型の場合は本業や前業の特性あるいは社内の人材活用などを意識した選択が行われていたが、専業型の法人と同じく複数のブランドの特徴を組み合わせることで、効率性を高めリスクを分散させようとする法人も多かった。

(5) ブランド選択の実態

複数ブランドに加盟している法人では、最初のブランド選択の基準と二番目以降のブランド選択の基準が、明らかに異なる傾向が見られた。

最初の選択時には、ブランドやフランチャイズ本部の評価が十分にできないため、経営者の好みやコンサルタントからの勧誘が決め手となったケースが全体の4割を占めた。最初の本部選択は不確定要素が多くリスクも避けられないため、あえて自分の好みや第三者からの薦めを重視することで、失敗した際に自分を納得させられるようにしていることが背景にある。とはいえ、ビジネスモデルの特性を評価して冷静に選択した法人も2割弱みられた。とくに、本業のノウハウとの共通性、在庫管理の容易さ、人材確保の容易さ、マニュアル整備度の高さといった点で評価をしたところが多かった。

二番目以降のブランド選択は、最初のものとは大きく異なり、選択基準がより明確となっていた。すでにフランチャイズ事業に関わった経験を踏まえて、店舗オペレーションの容易さや、保有する不動産の立地条件との適合性、ブランドの競争優位性、投資金額、投資回収期間といった観点から評価して加盟した法人が多くみられた。

(6) フランチャイズ加盟の成果

中小企業のフランチャイズ加盟は、どのような成果をもたらしたのであろうか。ヒヤリングでは、成果は加盟ブランドや加盟者のタイプによって大きな差が見られた。

まず、加盟ブランドによる差であるが、とくに外食の領域では業態による差が大きかった。業態によって在庫管理の難易度やアルバイト確保の難易度、流行り廃りなどが異なり、それが業績に影響していた。よって、それらの違いを睨んで複数ブランドの組み合わせでリスクヘッジをしている法人もみられた。なお、コロナ禍に入ってから、居酒屋のフランチャイジーが大きな打撃を受けたのに対して、ファストフードやカフェのフランチャイジーは影響が小さかった。また、リユース店（中古品売買）のフランチャイジーは、コロナ禍でむしろ売り上げを伸ばすところも多くみられた。

次に、加盟者のタイプと成否との関係性をみてみたい。

専業型の中のA1型の場合は、最初の加盟ブランドがその後の成否を大きく左右していた。とくに、50店舗以上を運営するメガフランチャイジーにまで成長した法人は、最初に加盟したブランドが成長の礎となっているケースが多かった。また、本業を廃してフランチャイズ専業に転じたA2型の場合は、成功している（利益を上げている）ケースが多かった。これは、転業によって後がない（失敗が許されない）状態で取り組まざるをえなかったことが良い影響をもたらしたと考えられる。これに対して、子会社型のA3型の場合は、親会社の支配が強い法人ほど利益が出ていなかった。親会社の本業の

影響や親会社の経営方針に縛られ、自由な本部選択ができないことが背景にあった。

次に、兼業型のB型であるが、本業と関連度の強いブランドを選択したB1型の場合は、総じてフランチャイズ部門が利益を生んでいた。ただし、実際の本業とフランチャイズ事業のシナジー効果は、さほど高くないケースも多かった。一方、本業との関連性の低いB2型の場合は、全体の半数近くが赤字となっていた。フランチャイズ部門への経営資源（資金と人材）の投入が十分でないことや、加盟後の市場変化やブランドの衰退に、迅速に対応が出来ていないことが要因となっていた。このことは、多角化狙いの加盟の難しさを物語るものといえる。

ところで、フランチャイズの成否は、加盟者側の取り組み姿勢に負うところも大きいことが、多くの法人フランチャイジーによって指摘された。転業をしたA2型の対応では真剣な取り組みが多くみられたのに対して、本業との関連度が低いB2型ではチャレンジ的な取り組み（本腰が入っていないもの）も少なくなかった。このあたりの差も、成果の差に反映されていた。

7. 地方創生のアクターとしての法人フランチャイジー

(1) 地方の法人フランチャイジーの新たな役割

ここで、本研究を通して明らかになった法人フランチャイジーの新たな役割について述べておきたい。法人フランチャイジーは地方圏にも多いことはすでに述べたが、とくに50店舗以上を運営するメガフランチャイジーの多くが地方の法人フランチャイジーであった。このことは、地方において、フランチャイズビジネスが

大きな事業機会をもたらしていることを示している。

フランチャイズチェーン店といえば、その画一化されたイメージから、都市部の人々には面白みに欠ける店舗だとネガティブに受け止められる傾向もみられる。しかし、地方では、大都市に展開する有名なチェーン店が出店することがもたらす効用が非常に大きい。そもそも地方には小売・飲食業やサービス業の選択肢が少なく、都市部と同じ消費生活を享受する機会に恵まれないからである。とくに、若者に与える効用は大きい。たとえば、ファストフード店も有名ラーメン店も無い町に、若者が魅力を感じて住み続けようと思うかどうかを想像してみれば、地方におけるチェーン店の効用がよく理解できるであろう。

その点、フランチャイズ事業は、低リスクで短期間に新しい店舗ブランドを開業させ得るビジネスパッケージであり、地方に都市部と同じ消費機会をもたらす仕組みだといえる。地方の法人フランチャイジーも、そのような地方での効用をよく理解しているからこそ、本部選択の意思決定が都市部の法人フランチャイジーとは異なっているのである。

地方創生の必要性が叫ばれて久しいが、その議論の中心は、地方における産業振興や観光開発、それによる雇用の増加あるいは域外からの移住促進(人口増)などであった。もちろん、それらも地方創生の重要な要素なのであるが、なぜか地方における消費生活の質の向上をどう実現するのかという議論はほとんどなされてこなかった。人口流出の要因は、雇用の少なさもあろうが、都市部との消費生活の質の格差が影

響している面も否めない。

その格差をフランチャイズ事業で埋める役割を担う主体が、法人フランチャイジーつまり地方の中小企業なのである。しかも、法人フランチャイジーは複数店舗を展開したり、複数ブランドに加盟したりするため、都市部との格差を埋めるには適した存在である。このように考えるなら、法人フランチャイジーは地方創生の重要なアクターの1つとして捉えられるべきことが分かる。これまでは、地方におけるフランチャイズビジネスの積極的な意義はほとんど議論されてこなかったが、今後は法人フランチャイジーを地方の消費生活の重要な担い手として捉えることが必要となろう。

(2) 地方型のフランチャイズモデルの開発

ただし、フランチャイズビジネスを地方で展開しようとする際には、大きな課題がある。それは、フランチャイズモデルの多くが、都市部の市場や消費者をベースに設計・開発されていることである。すなわち、地方の消費市場への適合度が低いのである。一般に、地方は人口減少が進み、人口密度が低く、高齢化も進展、さらに世帯構成を見ると独居老人や3世帯家族が多いという人口特性がある。また、地方は住宅(人口)や商業施設の分散度も高いので、自動車での来店・集客が不可欠な地域も多い。そのようなことが、都市部の消費市場を想定したフランチャイズモデルと齟齬をきたす場合が多いとする、地方の法人フランチャイジーも少なくなかった。

したがって、本部は地方の法人フランチャイジーと協力をして、地方でも成立する(利益が

出る)フランチャイズモデルの開発を進める必要がある。法人フランチャイジーは地元の中小企業であり、また多店舗展開を行うことが多いため、地域の消費者に関する多くの情報を本部に提供するとともに、地方での貴重な実験場を本部に提供することになる。

8. エージェンシー理論から共創関係へ

英語圏のフランチャイズ研究で、最も頻繁に用いられてきた理論がエージェンシー理論である。この理論は、組織を依頼人(=プリンシパル)と代理人(=エージェント)に分けて捉え、相互の関係から組織を理解しようとするものである。株式会社の場合なら、依頼人が株主、代理人が経営者となる。つまり、株主が経営者に依頼して代理で企業経営を行わせる組織だと捉える。

フランチャイズ組織の場合なら、本部が依頼人、加盟者が代理人となる。本部は加盟者に店舗の運営を依頼する存在であり、加盟者は本部に成り代わって店舗運営を遂行する代理人(エージェント)だと捉えるのである。そして、本部と加盟者は相互の行動のすべてを把握できないこと、つまり情報の非対称性を前提として、本部と加盟者の関係性(駆け引き)を巡る理論的な研究が進められてきた。たとえば、加盟者が本部の目の届かないところで怠業(手抜き)を行うと考えるモラルハザード論や、それを回避するためには本部による監視が必要と考えるモニタリング論などが論じられてきた。

重要なことは、その場合の加盟者は1店舗運営の個人加盟者を暗黙の前提としていたことである。したがって、依頼人である本部と代理人

である加盟者の間には力の差が歴然として存在するとみなされてきた。いわば、支配=従属関係が想定されてきたのである。日本のフランチャイズの理論研究も、多くはこのエージェンシー理論を用いたものであった。

しかし、これまで述べてきたように、日本には多くの法人フランチャイジーが存在しており、中には大規模なメガフランチャイジーも存在している。何より、それらは企業的な視点から多くの店舗をマネジメントしているのであり、生業として1店舗を運営する個人加盟者とは意思決定の仕組みが大きく異なっており、単純な支配=従属関係は成立していない。つまり、エージェンシー理論が想定していない関係性が、そこには存在しているのである。

とりわけ、前章で述べたような本部の地方モデルの開発を、法人フランチャイジーと共に行うという関係は、このエージェンシー理論では説明ができないものであって、新たな関係性のフレームを考える必要がある。

このような関係性を理解するキーワードが、「共創関係」である。つまり、フランチャイズブランドの価値を創造・進化させ、本部と加盟者が共に成長していくためには、両者が対等な状態で協力し合って新たなフランチャイズモデルの開発を進めたり、既存モデルをブラッシュアップしたりしていくことが求められる。それが、共創関係である。現在のフランチャイズ研究には、本部と加盟者間の共創関係を論じたものはほとんど目にしないが、今後はそのような視点からの研究が進められるべきであろう。

9. 「ハードオフコーポレーション」にみる共創関係

このような共創関係は、現状ではまだほとんど目にはすることは無い。しかし、法人フランチャイジーのみを加盟者とする本部の1つである「ハードオフコーポレーション」(新潟県)の取り組みは、共創関係の構築への道筋を具体的にイメージさせる珍しい実例といえる。そこで、最後に、同社の本部=加盟者関係の実態を簡単に紹介しておきたい⁷⁾。

まず、同社の概要を確認しておく。2022年3月末時点での全店舗数は914店で、そのうち加盟店は518店(57%)を占める。加盟者は36の法人であり、北海道から九州まで全国に分布する。加盟1社あたりの店舗数は、最大84店舗、最小1店舗で、平均は14店舗となっている。なお、同社の詳細については、川端・富山・富樹(2021b)に譲りたい。

さて、同社はもともと新潟県内に最大時で10店舗を展開するオーディオ&ビジュアル(AV)の専門店チェーンであった。しかし、バブル崩壊後に苦境に陥り、1993年から中古家電の販売を「ハードオフ」の店舗ブランドで開始、1995年にはリユース専業に転じて再生した企業である。それゆえ、加盟者も7割余りが本部と同じく家電販売店を営んでいた法人となっている。実際、債務超過に陥った多数の家電販売企業が、同社に加盟をしたことで再生を果たしており、その意味で本部と加盟者の信頼関係はひととき強い。

7) 本章の内容は、2021年7月に行った同社創業者・山本善政会長へのインタビューおよびその後の筆者による同社への調査に基づくものである。一連の調査に際しては、事業創造大学院大学教授・富山栄子氏と(株)ハードオフコーポレーションFC店舗運営部サブライセンター長・富樹満氏にお世話になった。

同社の特徴は、このような信頼関係をベースとして、本部と加盟者との対等性と透明性が重視されていることである。それを具現化したものの1つに、東京と大阪で定期的に開催されている「情報交換会」がある。本部からは社長や店舗運営責任者らが、加盟側からは店長が出席して、本部が提供する各種ノウハウに対する加盟店の意見が徴取され改善が図られると共に、加盟店の取り組み実績も報告され成功例の共有化が図られる。また、「二世会」という加盟法人の若手経営者十数名が集まる会もある。本部の現社長も二世であるためメンバーとなっており、本部と加盟者の若手経営者が忌憚のない意見を交わす貴重な場となっている。

さらに、同社は組織の透明性をはかるため、情報システム上での情報共有にも力を入れている。例えば、加盟法人別の各月の全店舗の売上額などの経営情報の一部が、加盟者間で共有されており、各法人が加盟者内での自己の位置を把握できるようになっている。また、本部の「お客様相談室」に寄せられた苦情の共有もされており、重要な事案はシステム上で全加盟者が閲覧できる仕組みが出来ている。加えて、単品管理がなされている商品については、買い取りと販売の記録がデータベース化され、直営店・加盟店の別なく閲覧できるようになっており、そのデータ数は2022年7月時点で1,140万件余りに上る。このデータは、各店舗での買い取り額の決定(査定)を行う際に活用されている。

日本では、加盟者同士が結束して本部に申し入れや提案を行うことを嫌がる本部が多く、加盟者間での情報共有をさせない傾向が強い。それゆえ、多くの本部は加盟者からの提案を受付

ける仕組みや、加盟者同士で情報交換が出来る仕組みを作っていない(本部と加盟者の懇親の場はある)。ましてや、加盟者間での経営情報の共有などは論外である。したがって、このような取り組みは、フランチャイズ業界を俯瞰しても稀有なものといえる。

重要なことは、このような取り組みが、エージェンシー理論が想定した本部と加盟店間の「情報の非対称性」を弱める効果をもつことである。換言すれば、共創関係の構築にはどのような発想や取り組みが必要なのかを知ることができる貴重なケースとなっているのである。

10. おわりに

米国からフランチャイズシステムが伝わって、すでに60年の月日が流れた。フランチャイズビジネスの存在感は大きくなる一方であるが、それに対する理解や評価は、いまだに適切なものになっているようには見えない。

フランチャイズビジネスの重要性は、中小企業の事業戦略に影響してきたことにとどまらず、地方の消費生活に大きな影響を与えてきた点にある。近年の日本では人口減少や少子高齢化が急進する地方への対応(地方創生)が喫緊の課題となっているが、フランチャイズビジネスと地方の中小企業がその解決に貢献し得る存在であることは、本稿からも明らかであろう。地方の中小企業は、フランチャイズ本部にもなり得るし、法人フランチャイジーにもなり得る。また、地方の消費者に選択肢を与え、地方での消費生活の質を高めることを短期間で可能にするのがフランチャイズビジネスであり、そしてそれを運営する主体が地方の中小企業なので

ある。それゆえ、今後はフランチャイズビジネスが有する多様な可能性を踏まえて、さまざまな角度から研究が進展することを願ってやまない。

【参考文献】

- 川端基夫（2010）『日本企業の国際フランチャイジング』新評論
- 川端基夫（2016）『外食国際化のダイナミズム』新評論
- 川端基夫（2021a）『日本の法人フランチャイジー』新評論
- 川端基夫・富山栄子・富樫満（2021b）「リユース企業の海外進出における戦略的課題：『(株) ハードオフコーポレーション』を例に」流通情報（流通経済研究所）、53（4）、52－64頁。

好評発売中!

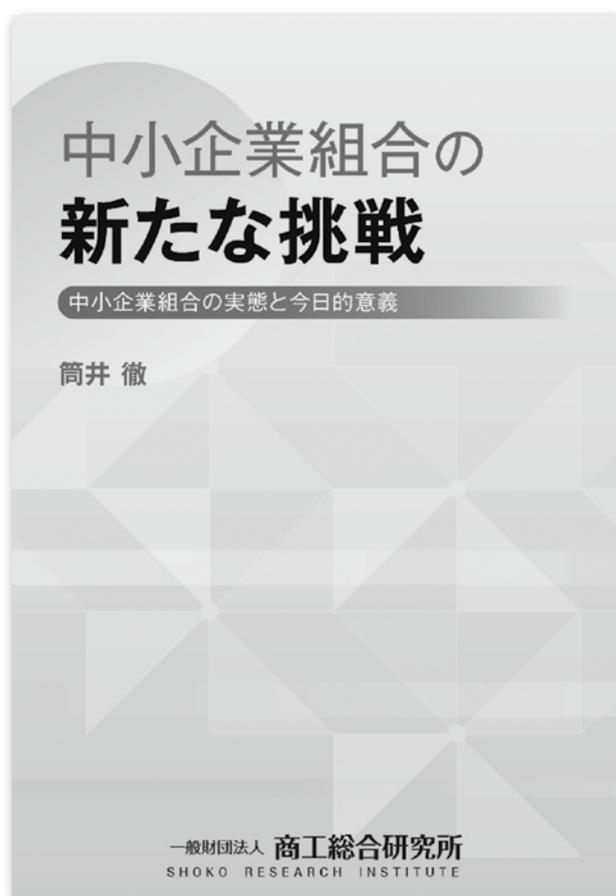
編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小企業組合の新たな挑戦

— 中小企業組合の実態と今日的意義 —

定価 1,650円(本体1,500円+税10%)

ISBN978-4-901731-39-3 C2034



【目次】

- 序章 組織化の必要性和中小企業組合の事業
- 第1章 中小企業組合の事業・活動
- 第2章 中小企業組合の類型別・形態別動向
- 第3章 中小企業組合の新たな挑戦

【概要・特徴】

本書は序章で中小企業組合について考察するためのフレームワークを提示しています。第1章では中小企業組合という大きな「森」を、第2章では「森」を形成する主な「林」に踏み込み定量的な分析を試みています。そして第3章では事例を交えながら「木」に相当する個別組合の「新たな挑戦」について定性的な分析を試み、中小企業組合の今日的な意義について考察しております。

—— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ——

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

マクロ経済の動向と中小企業の財務

筒 井 徹
(商工総合研究所)
主任 研究員

< 要 旨 >

- 本稿では一つの試みとして倒産動向を媒介させることで、2000年度から2020年度までのマクロ経済動向と中小企業の財務の関係性について考察を試みる。
- 分析の手順は、まず倒産動向と関連性の強い景況関連指標を探索し、次に倒産動向と関連性の強い中小企業の財務指標等を探索する。そして最後に探索の結果選出した景況関連指標と中小企業の財務指標等との関係などについて考察を試みる。
- 2000年度から2020年度までのわが国の実質GDP成長率は年平均+0.4%とほぼゼロ成長となり、金融環境は緩和基調が続いている。
- GDP、景気動向指数(CI)、日銀短観業況判断DIと中小企業の倒産件数の関係をみると、最も相関が強いのは実質GDPで、日銀短観業況判断DIがこれに次いでいる。
- 経済対策等公的支援のGDP以外への波及効果の有無や大きさはその内容に左右される。
- 倒産の自己増殖作用は限定的でありそれ程大きくはないと判断される。
- 中小企業について9種類の財務指標等と倒産件数の関係をみると、最も相関が強いのは自己資本比率で、以下当座比率、負債資本倍率、損益分岐点比率、EBITDA有利子負債倍率の順が続いている。
- 総じて直近の財務指標等のほうが倒産件数との関係が強い。仮にタイムラグがあったとしてもそれ程長くはないと考えられる。
- 倒産件数との関連が強い上記の財務5指標はいずれも実質GDPと強い相関がある。最も相関が強い指標はEBITDA有利子負債倍率で、以下損益分岐点比率、自己資本比率、負債資本倍率、当座比率の順となっている。
- GDPの年度データの公表時期は翌年度となることから平時については期中の実質GDP四半期データを確認することで、早めに財務の変動を把握できる。有事の際には景気感応度の高い日銀短観業況判断DIが有用である。
- マクロ経済の全体像とその大きな流れを鳥瞰し、自社の財務に与える影響について考察することは中小企業にとっても経営の視座を高めていくことに資する。

目次

はじめに

1 経済・金融、倒産動向

1.1 経済の動向

1.2 金融の動向

1.3 金融危機への対応

1.4 倒産件数の推移

2 景気動向と倒産動向

2.1 GDPと倒産件数

2.2 景気動向指数と倒産件数

2.3 日銀短観と倒産件数

2.4 重回帰分析による検証

2.5 公的支援と倒産件数

2.6 倒産の自己増殖作用

2.7 小括

3 中小企業の財務と倒産動向

3.1 財務指標と倒産件数

3.2 資金収支と倒産件数

3.3 タイムラグ

3.4 小括

4 景気動向と中小企業の財務

4.1 GDPと財務指標

4.2 日銀短観と財務指標

4.3 小括

補論

補.1 資金調達環境と倒産件数

補.2 規模別にみたGDPと財務

補.3 中小企業の業種別にみたGDPと財務

おわりに

はじめに

景気動向は中小企業の財務に大きな影響を与えるはずである。しかし筆者の知る限りこれまで両者の関係性についてのマクロレベルでの定量的な分析や調査・研究例はあまりみない。両者ともに様々な指標があり、そのなかから何を選択しどのようなアプローチを試みるのかについては悩ましい問題であり、唯一の解答を導き出すことは不可能であろう。本稿では一つの試みとして倒産動向を媒介させることで、景気動向と中小企業の財務との関係について考察を試みる(図表1)。狙いは中小企業の財務指標等に影響を与える景況関連指標や両者間の感応度などについての知見を示すことにある。

本稿の構成は第1章で2000年度から2020年

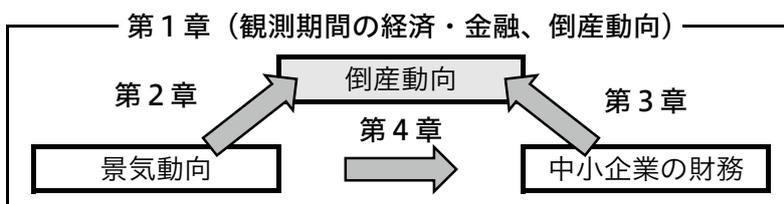
度までの経済・金融環境や倒産動向を概観し、第2章では倒産動向と関連性の強い景況関連指標を探索する。また公的支援と倒産件数との関係や、倒産の自己増殖作用についても点検する。次に第3章では倒産動向と関連性の強い中小企業の財務指標等を探索する¹。そして最後に第4章では探索の結果選出した景況関連指標と中小企業の財務指標等との関係などについて考察を試みる。また補論として金融環境と倒産件数との関係、規模別・業種別にみたGDPと中小企業の財務の関係について補足説明する。企業にとって最悪の事態である倒産を回避するための対応が求められるのは当然であり、こうした調査により得られた知見は、公的支援を含めた適時・適切な中小企業支援にも資すると考

1 中小企業金融に関する過去の主な研究では、その財務情報は信頼性が低いと主張している。しかし鶴田(2020)は中小企業信用リスクデータベース(CRD)を用いた分析により、中小企業においても財務情報はデフォルトに対する予測力を有することを示唆している

なお言うまでもないが観測期間如何で分析結果は異なってくる。また倒産動向については大規模な経済危機の有無や、財政・金融対策に基づく支援の規模や内容の影響を受けるとみら

れる。今回はわが国における金融危機が峠を越えつつあった2000年度から2020年度までを分析の対象期間とする。

(図表1) 本稿の構成



1 経済・金融、倒産動向

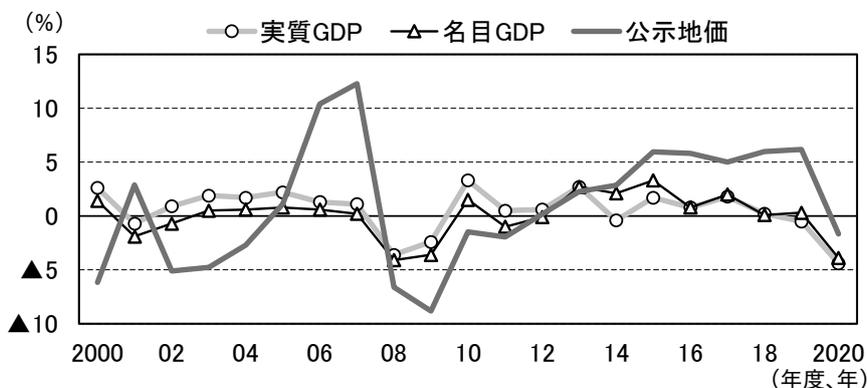
本章では2000年度から2020年度までのわが国における経済・金融の大きな流れ及び1990年代に生じた金融危機への対応状況を振り返り概観する。

1.1 経済の動向

2000年度から2020年度までの実質GDP成長率は+8.5%、年平均では+0.4%とこの間ほぼゼロ成長となった(図表2)。1980年代(1980

年度～1989年度)の年平均成長率は+4.0%であったが、1990年代(1990年度～1999年度)は同+0.9%と急激に低下し、以降成長が続いている。また2001年から2021年までの地価の上昇率をみると²、GDPに比べボラティリティは大きく二桁の上昇率となったこともあるが、年平均上昇率は+1.2%にとどまっている。このように全国的にみるとバブル崩壊の反動とみられるような目立った資産価格の上昇はみられない。この間の国内経済の主な動きについては以下の通りである。

(図表2) GDP成長率と公示地価(全国・全用途)上昇率の推移



(出所) 内閣府「GDP統計」、国土交通省「地価公示」に基づき作成
 (注) 公示地価(1月1日)は全国・全用途の平均価格の翌年までの上昇率とした

² 毎年1月1日の地価を3月に公示していることからデータは2001年～2021年とした

わが国経済はITバブル崩壊を経た後2002年1月を景気の谷とする73カ月にわたる戦後最長となる景気回復が続いた。しかし2007年に入ると原油をはじめとする国際商品市況の高騰、新建築基準法の施行による住宅投資の急減などにより、同年末からは減速傾向が明らかになった。2008年9月にはリーマンショックが発生し、全世界を巻き込んだ金融危機となり、世界各国の景気は大幅に落ち込んだ。わが国経済も大きな影響を受け、2008年度の実質GDPは前年度比▲3.6%、2009年度は同▲2.4%と2期連続でマイナス成長となった。その後各国の積極的な財政・金融政策が功を奏し、世界経済は徐々に持ち直しに向かい景気後退局面は13ヶ月で終了した。

2009年以降は輸出の回復、政府の経済対策の効果もあり2012年3月まで36ヶ月に及ぶ景気回復が続いた³。その後米国経済の減速、欧州債務危機などの影響から、アジア諸国と同様にわが国においても輸出が低迷し、同年11月まで景気後退局面に入った。ただその期間は8ヶ月と短く、2012年秋以降は円安、株価上昇などをを受けて2018年秋口まで緩やかな回復が続いた。ただ多くの経済指標に頭打ちの兆しが見られるようになってきたことから、同年10月が暫定的に景気の山とされた。その結果景気拡張期間は71か月（暫定）と戦後2番目の長さとなった。なお消費税については引き上げ延期が繰り返されてきたが、2019年10月の10%に引き上げられ、同時に食料品などへの軽減税率制度が導入された。

2020年に入ると新型コロナウイルス感染症のパンデミックが世界経済を襲い、先進国、新興国を問わず大きなダメージを受けた。その結果2019年度のわが国の実質GDP成長率は前年度比▲0.5%、2020年度は同▲4.4%と2期連続でマイナス成長となった。とりわけ2020年度の減少幅はリーマンショック時を上回り、比較可能な1995年度以降で最大となった。

このように期間を通してみると長期にわたる景気回復が続いたものの、実質GDP成長率は最大で前年度比+3.3%（2010年度）と1980年代に比べると低い成長にとどまり、21年間のうち6年はマイナス成長となった。また16年は実質GDP成長率が名目GDP成長率を上回っており、所謂デフレ経済が続いた。

1.2 金融の動向

2000年度以降の金融環境は緩和基調が続いている。2000年に入ると、景気回復を受けて8月に「ゼロ金利政策」⁴は一旦解除されたが、同年末からのITバブル崩壊に伴う景気減速を受けて、日銀は翌2001年2月に公定歩合や無担保コール翌日物金利の誘導水準を引き下げた。さらに同年3月には金融調節の主たる操作目標を従来の無担保コール翌日物金利から日本銀行当座預金残高に変更するという「量的緩和政策」を導入するなど、思い切った金融緩和措置に踏み切った。

その後2006年3月に「ゼロ金利政策」、「量的緩和」は終了し、公定歩合（同年8月から「基準割引率および基準貸付利率」に変更）、無担

³ この間の2011年3月に東日本大震災が発生し、一時実質GDPの四半期成長率はマイナスとなったが（1-3月期▲4.2%、4-6月期▲3.4%、いずれも前期比年率換算）、景気後退局面と判定されなかった

⁴ 1999年2月に無担保コール翌日物金利をできるだけ低めに推移するよう促すという「ゼロ金利政策」が実施された

保コール翌日物金利は若干引き上げられたが、リーマンショックを契機とした国際金融資本市場の混乱を受けて、日銀は2008年10月以降再び金融緩和の方向に舵を切り、同年12月には無担保コール翌日物金利の誘導水準を0.1%にすることを決定した。次いで2010年10月には、①無担保コール翌日物金利の誘導水準を0～0.1%に変更、②物価の安定が展望できる情勢になったと判断するまで実質ゼロ金利政策の継続、③資産買入等の基金の創設、以上3つの措置からなる「包括的な金融緩和政策」が実施され、その後2011年3月の東日本大震災を受けて、CPや社債等のリスク性資産を中心とした資産買入等の基金が増額された。

その後も2013年の「量的・質的金融緩和」を皮切りに緩和策は強化され、2016年9月以降は、「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」という枠組みのもとで2%の物価水準の実現を目指して金融政策を運営している。具体的には短期の政策金利を▲0.1%、10年物国債金利の操作目標を「ゼロ%程度」と定め、国債市場において大規模な買入れを実施している。また、2018年7月には政策金利のフォワードガイダンスを導入することにより、超低金利の維持による「物価安定の目標」の実現に対するコミットメントを強めた。2019年10月にはガイダンスを見直し、緩和方向をより意識した政策運営を続けている。さらに2020年3月以降は、①新型コロナ対応金融支援特別オペ、②CP・社債等

の買入れの増額、③ETF・J-REITの積極的な買入れ、を3本柱とする強力な金融緩和を継続している⁵。

1.3 金融危機への対応

バブル経済崩壊後、1994年度から1998年度にかけて金融機関の破綻が中小から大手へと波及し、わが国全体の金融システム不安へとつながっていった。こうしたなか金融機関の不良債権問題の早期解決と金融システム不安の解消を図るため1990年代にはディスクロージャー制度の整備、「共同債権買取機構」、「住宅金融債権管理機構」⁶の設立などの措置がとられた。また、金融機関の破綻を未然に防止するために、破綻が起きた場合の早期対応策までの仕組みを一貫して定めた所謂「金融3法」⁷が成立し、このなかの健全性確保法では、早期是正措置の導入が定められた。早期是正措置とは監督当局が「自己資本比率」という客観的な比率を用いて金融機関の健全性を図るという行政手法で、1998年4月から比率が一定の基準を下回った場合は、監督当局が業務改善命令や業務停止命令を発動できる仕組みが導入された。続いて同年10月には、「金融機能再生関連法」⁸と「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」（金融機能早期健全化法）が成立し、金融システムリスクを管理する仕組みが整った。こうしたなか、大手金融機関の破綻に伴う金融不安の拡がりや貸し渋り問題の発生を

5 2022年3月時点では、「CP・社債等については20兆円を上限に、ETF・J-REITについては年間約1,800億円に相当する残高増加ベースを上限に必要なに応じて買入れを行う」方針

6 1998年金融再生関連法の成立で翌年4月に整理回収銀行と合併し整理回収機構となった

7 「金融機関等の経営の健全性確保のための関係法律の整備に関する法律」（健全性確保法）、「金融機関の更生手続の特例等に関する法律」（更生特例法）、「預金保険法の一部を改正する法律」（改正預金保険法）

8 「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」などの9つの法律から成る

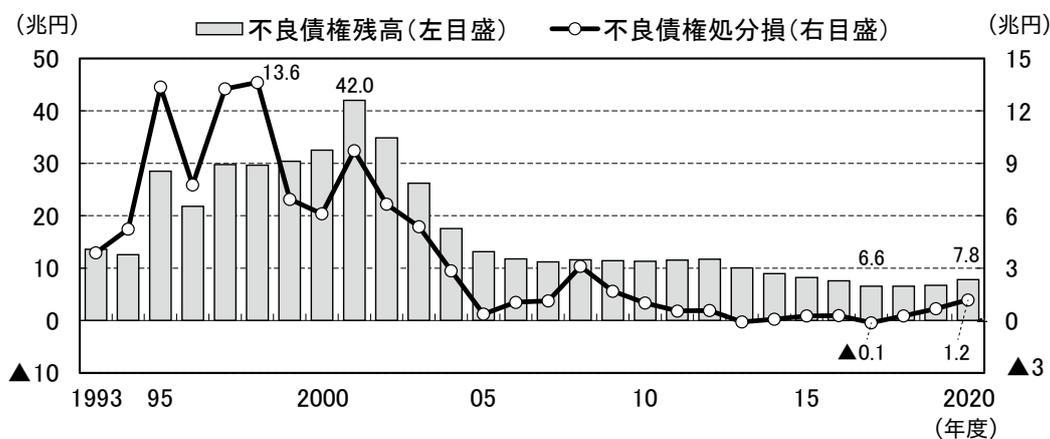
回避するために、これらの法に基づき1997年度、1998年度と2回にわたり銀行への公的資金が投入された。

2000年以降については、2002年10月に「金融再生プログラム—主要行の不良債権問題を通じた経済再生—」⁹が公表され、政府は、2002年度から2004年度までを不良債権の「集中調整期間」と位置づけ当該問題の正常化を進めた。さらに2005年度以降は「重点強化期間」として本格的な金融の構造改革と活性化に取り組んだ。なお、このプログラムでは、まず主要行の不良債権問題を解決することが必要という認識に立ち行政の取り組みを強化していくという方針が示され、中小・地域金融機関が有する

不良債権処理については別途検討することとされた。これを受けて、2003年3月に「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」がとりまとめられた。

このような一連の不良債権処理に向けた態勢整備、公的資金の投入などもあり、金融機関は不良債権処理を推し進めた。特に1995年度、1997年度、1998年度は年間10兆円を上回る多額の不良債権処分損を計上した。その結果、不良債権残高は2001年度末をピークに減少に転じ、不良債権処分損も大幅に減少し、2000年代半ばにはバブル経済崩壊に伴う金融危機は峠を越えた（図表3）。

（図表3）不良債権残高と同処分損の推移



（出所）金融庁「金融再生法開示債権の状況等」（2021年9月8日）に基づき作成
 （注）不良債権は銀行法に基づくリスク管理債権。全国銀行は、都銀・旧長信銀・信託及び地域銀行を集計

1.4 倒産件数の推移

企業共済協会では毎年『企業倒産調査年報』を発行している。当該年報に基づきこの間の年度間の企業倒産件数の推移をみると、2001年

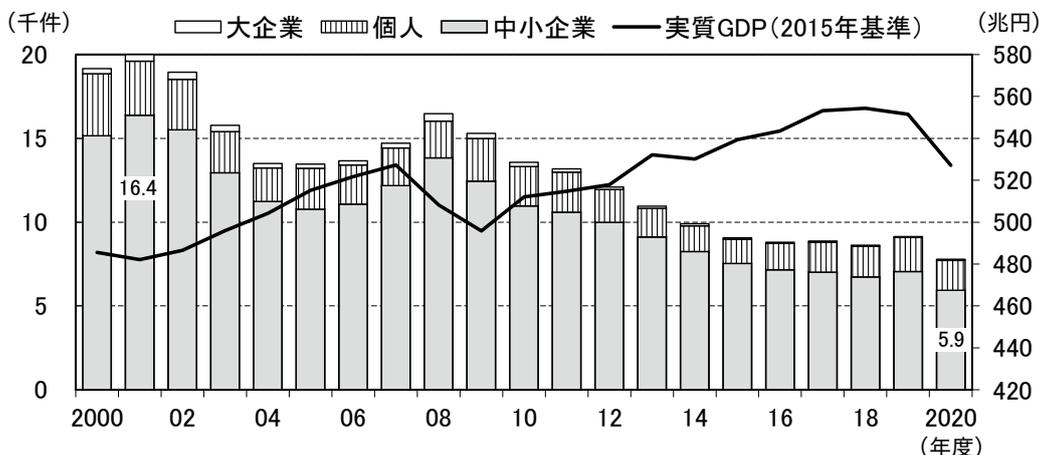
度に1万9,991件と期間中で最多となった。その後2005年度までは減少、2006年から2008年度までは増加、2009年度以降は2017年度、2019年度を除き減少が続き、2020年度は7,779

⁹ 金融再生プログラムの一環として2003年度に産業再生機構が設立された

件と期間中で最少となった¹⁰。
 なお個人を除く中小企業についてみると¹¹、

2001年度に1万6,401件と最多となり、2020年度は5,944件と最少となった（図表4）。

（図表4）倒産件数と実質GDPの推移



（出所）内閣府「GDP統計」、企業共済協会「企業倒産調査年報」各年度版に基づき作成
 （注1）倒産件数（棒グラフ）は左目盛、実質GDP（2015年基準）は右目盛
 （注2）資本金1億円未満の法人を中小企業、それ以外の法人を大企業とみた

2 景気動向と倒産動向

本章の主たる目的は、倒産件数と関連性が強い景況関連指標を探索し、第4章の分析の際に「説明変数」となる指標を選出することにある。景況関連調査については中小企業基盤整備機構や日本政策金融公庫、日本商工会議所などが定期的に発表している様々な調査もあるが、本章では内閣府のGDP統計、景気動向指数、日銀の「全国企業短期経済調査」（以下「日銀短観」と記す）に絞る。また倒産については後述する財務指標等の分析と整合性を確保するために個人を除く資本金1億円未満の法人を中小企業とみなし、その動向をみることにする。

2.1 GDPと倒産件数

個人消費、企業活動などが低迷すると経済成長率は低下し、企業の資金繰りが圧迫され倒産件数が増加すると考えるのが自然であろう（前掲図表1）。そこでGDPを「説明変数」とし中小企業の倒産件数を「目的変数」とした回帰分析を行う。なお一般的に景気の動向をみる際にはGDPの水準よりも成長率、すなわち変化の方向とその大きさを重視する。しかしながら2000年度から2020年度までの倒産件数とGDP双方の増減率の推移をみると、倒産件数の年度ごとの変動幅はGDPと比較するとはるかに大きい。それぞれの変動係数¹²をみると倒産件数は0.29、名目GDPは0.03、実質GDPは0.04とボラティリティの違いは歴然としている。従っ

10 同協会の調査がはじまった1979年度以降でも最少
 11 資本金1億円未満の法人を中小企業、それ以外を大企業とみた
 12 変動係数は単位の異なるデータのばらつきを評価する値。標準偏差÷平均値で算出

て分析に際しては両者の水準を用いて検証することが適切であると判断し、「説明変数」については名目GDPと実質GDPを採用する。「目的変数」については、個人を除く資本金1億円未満の法人（中小企業）の倒産件数とする¹³。

分析結果をみると同年度の名目GDPと倒産件数については相関がないと判断される（図表5）。一方物価変動要因を除去した実質GDP（2015年基準）と倒産件数については強い相関が確認される。

（図表5）GDPと同年度の中小企業の倒産件数の関係

説明変数	相関係数	決定係数	P値	相関関係
名目GDP	-0.4093	0.1675	0.0654	×
実質GDP（2015年基準）	-0.9104	0.8288	0.0000	◎

（出所）図表4に同じ

（注）小数第5位を四捨五入により算出。P値 ≥ 0.05 の場合相関関係なしと判断、P値 < 0.05 の場合の相関関係の目安は下記の通り。以下同様の考え方とする

相関係数の値	相関関係の目安
-0.2 \leq 相関係数 < 0 、 $0 <$ 相関係数 ≤ 0.2	なし ×
-0.4 \leq 相関係数 < -0.2 、 $0.2 <$ 相関係数 ≤ 0.4	弱い △
-0.7 \leq 相関係数 < -0.4 、 $0.4 <$ 相関係数 ≤ 0.7	中程度 ○
-1.0 \leq 相関係数 < -0.7 、 $0.7 <$ 相関係数 ≤ 1.0	強い ◎

2.2 景気動向指数と倒産件数

景気動向指数は、生産、雇用など様々な経済活動での重要かつ景気に敏感に反応する指標の動きを統合することによって、景気の現状把握及び将来予測に資するために作成されている。同指数は、各経済部門から選ばれた指標の動きを統合して、単一の指標によって景気を把握しようとするものであり、すべての経済指標を総合的に勘案して景気を捉えようとするものではない。この点GDP統計と全く異なる。同指数にはCI（Composite Indexes）とDI（Diffusion Indexes）がある。ともに先行指数、一致指数、遅行指数があり、CIは構成する指標の動きを合成することで景気変動の大きさや

テンポ（量感）を測定する。一方DIは構成する指標のうち改善している指標の割合を算出し、景気の各経済部門への波及度合いを測定する¹⁴。ここでは倒産件数という量を「目的変数」とすることから「説明変数」には、DIではなくCIを用いることとする。

CIの月次データを用いて年度平均、年度末1-3月期、10-12月期、7-9月期、4-6月期の平均値を「説明変数」とし同年度の倒産件数を「目的変数」とした単回帰分析の結果については図表6の通りである¹⁵。総じてみるとそれほど強い関係があるとは言えず、年度後半のCIと倒産件数との間に中程度の相関がみられる程度である。その理由についてはCIの変化幅その

13 中小企業の財務データについては法人企業統計（年次）を用いるため個人を除く扱いとする

14 CIとDIは共通の指標を採用しており、採用系列数は、先行指数11、一致指数10、遅行指数9の30系列である。現行系列は、第16循環の景気の山の暫定設定時（2020年7月）に選定され、2021年1月分から採用されている

15 CIは月次のデータである。従って倒産件数との関係を分析する際には様々な考え方があり、膨大な組み合わせが考えられる。本稿で分析を行ったのはその一部に過ぎない

ものからは各経済部門への波及度合いの相違を把握することが難しく、ダイレクトに倒産件数の増減には反映されないからではないかと推察される。

(図表6) CIと中小企業の倒産件数の関係

説明変数 (CI)		相関係数	決定係数	P 値	相関関係
年度平均	先行指数	-0.4113	0.1692	0.0640	×
	一致指数	-0.3977	0.1582	0.0742	×
	遅行指数	-0.4446	0.1977	0.0435	○
直近1-3月平均	先行指数	-0.4426	0.1959	0.0445	○
	一致指数	-0.4754	0.2260	0.0294	○
	遅行指数	-0.4862	0.2364	0.0254	○
10-12月平均	先行指数	-0.4653	0.2165	0.0335	○
	一致指数	-0.4504	0.2029	0.0404	○
	遅行指数	-0.4213	0.1775	0.0572	×
7-9月平均	先行指数	-0.3440	0.1183	0.1268	×
	一致指数	-0.3146	0.0990	0.1648	×
	遅行指数	-0.4055	0.1644	0.0682	×
4-6月平均	先行指数	-0.1968	0.0387	0.3926	×
	一致指数	-0.2147	0.0461	0.3501	×
	遅行指数	-0.2147	0.0461	0.3501	×

(出所) 内閣府「景気動向指数」、企業共済協会『企業倒産調査年報』各年度版に基づき作成

2.3 日銀短観と倒産件数

日銀は3月、6月、9月、12月に日銀短観調査を実施している。その中の業況判断調査は、「良い」と回答した企業割合から「悪い」と判断した企業割合を差し引いてDIという指標に加工・集計し、水準（レベル感）の判断を示す指標である¹⁶。しかしその水準の大きさを数値化しているものではなく、この点はGDP統計と異なる。

中小企業の業況判断DIを「説明変数」とし¹⁷、同年度の倒産件数を「目的変数」とした単回帰分析の結果については図表7の通りで総じて強い相関が認められる。短観の調査時期別にみると年度末の3月のDIに基づく検定結果が最も相関が強く、以下期末から遠ざかる（期首に近づく）ほど説明力は低下する。

(図表7) 業況判断DIと中小企業の倒産件数の関係

説明変数 (業況判断DI)	相関係数	決定係数	P 値	相関関係
年度平均	-0.7682	0.5902	0.0000	◎
3月	-0.8168	0.6672	0.0000	◎
12月	-0.7899	0.6239	0.0000	◎
9月	-0.7070	0.4999	0.0003	◎
6月	-0.6318	0.3992	0.0021	○

(出所) 日本銀行「短観」、企業共済協会『企業倒産調査年報』各年度版に基づき作成

¹⁶ 「最近」と「今後」の2時点に関して調査を実施しているが、本稿では最近の結果を集計している

¹⁷ 同調査の「中小企業」の定義は資本金2千万円以上1億円未満であり、倒産件数のデータと若干異なる

2.4 重回帰分析による検証

続いて重回帰分析による検証を行う。説明変数の候補は実質GDP、景気動向指数の3種類のCI（先行、一致、遅行、それぞれ年度平均）、日銀短観業況判断DI（中小企業、年度平均）計5指標とする。実質GDPと他の4指標との相関関係をみると、日銀短観業況判断DIとの相関が強く（相関係数0.8795）「多重共線性」¹⁸の問題が生じることから、まずこれを除く4指標を「説明変数」とし、倒産件数を「目的変数」とする重回帰分析を行う。結果をみると（図表8①）、一致指数と遅行指数は係数（回帰直線の傾き）

がプラスとなり理論的に矛盾し説明力を欠く。そこで次に両指標を除き、実質GDPと先行指数を「説明変数」とする重回帰分析を行う。結果をみると（図表8②）、先行指数は係数がプラスでありかつP値も0.05以上と説明力を欠いている。一方実質GDPの説明力については問題がない。

以上単回帰分析と重回帰分析の結果を踏まえると、5指標のなかで景気動向を表象する景況関連指標として最も相応しいのは実質GDPであると考ええる。

（図表8①）重回帰分析

説明変数	係数	P値	判定
実質GDP	-0.1569	0.0000	○
先行指数	-171.2285	0.0307	○
一致指数	209.5271	0.0387	×
遅行指数	58.4903	0.4294	×

（図表8②）重回帰分析

説明変数	係数	P値	判定
実質GDP	-0.1288	0.0000	○
先行指数	15.5083	0.7875	×

（出所）内閣府「GDP統計」、「景気動向指数」、日本銀行「短観」、企業共済協会「企業倒産調査年報」各年度版に基づき作成
（注）自由度修正済み決定係数は①が0.9001、②が0.8106と問題ない

2.5 公的支援と倒産件数

ここでは経済対策等公的支援が倒産に与える影響について考えてみたい。景気悪化の際には公共投資・減税などの財政政策や、政策金利の引き下げ・金融機関への潤沢な資金供給等の金融政策などの景気浮揚策がとられる。当然ながらこうした措置はGDPを下支えすることを通じて倒産件数の増加を抑える。これが主な

る公的支援効果であると考えられる。しかしそれ以外にも金融機関への要請、補助金の交付などによる中小企業の資金繰り支援等による倒産抑制効果も考えられる。そこでリーマンショック時の2008年度、2009年度及び新型コロナウイルス感染症パンデミックに襲われた2020年度についてダミー変数を「説明変数」に加えて重回帰分析を行った¹⁹（図表9）。結果をみると、

¹⁸ 多重共線性があると目的変数と有意に影響を与える変数を見逃してしまう可能性がある。一つの目安としては相関係数の絶対値が0.7以上場合そのリスクが大きいと言われている

¹⁹ 当該各年度を1、それ以外の年度を0とするダミー変数と実質GDPを説明変数として算出

2008年度はダミー変数の係数（回帰直線の傾き）がプラスと理論と整合性がなく、2009年度はP値が0.05以上と説明力を欠いており、2020年度を除き倒産抑制効果は確認できない。実際に2020年度は企業向けの実質無利子・無担保

融資制度など金融面で強力な支援が実施されており、GDPの下支えだけでは説明できない倒産抑制効果があったと考えられる。このように効果の有無や大きさは公的支援の内容に左右されると推察される。

(図表9) 経済対策等公的支援と倒産件数の関係

ダミー変数入力年度			決定係数	係数		P 値		相関関係
2008	2009	2020		ダミー変数	実質 GDP	ダミー変数	実質 GDP	
○			0.8321	2,025.67	-0.12	0.1400	0.0000	×
	○		0.8168	-1,158.40	-0.13	0.4195	0.0000	×
		○	0.8889	-3,808.64	-0.12	0.0021	0.0000	◎
なし			0.8288		-0.13		0.0000	

(出所) 図表4に同じ

(注1) ダミー変数を用いた場合の決定係数は自由度修正済みの数値

(注2) 係数（回帰直線の傾き）は少数第3位を四捨五入により算出

しかしながら支援の効果が当該年度に限定されず長期に及ぶような場合は、こうした検定手法による検証は適切ではない。2009年度に施行された「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」（中小企業金融円滑化法）は、2012年度末で期限切れとなったが、この間に400万件以上（約120兆円）の貸付条件の変更等が実行された。実行率も97.4%と極めて高い水準となり²⁰、中小企業の資金繰りを支えた。同法終了後2018年度末までの金融機関による条件変更等の実行率も97%以上で推移するなど長期にわたり効果が続いている支援とみていいだろう²¹。

2.6 倒産の自己増殖作用

これまでのロジック以外に倒産の増加が自己増殖的にさらなる倒産につながる可能性も否定できない。「売掛金等の回収難」、「他社倒産の余波」を原因とする倒産は、景気の悪化に伴う自社の経営不振に因るものではなく、これに該当するであろう。

企業共済協会では原因別に倒産件数を集計している。2000年度から2020年度まで年度別に上記2項目の倒産件数全体に占める比率をみると、前者は0.3～1.2%、後者は5.4～8.9%となっている²²。数字をみる限り倒産の自己増殖作用は限定的でそれ程大きくはないと判断される。

20 実行率は「実行件数」÷「申し込み件数」で算出

21 その後各金融機関から金融庁への報告は休止となったが、2020年に入り新型コロナウイルス感染症拡大に伴う中小企業の資金繰りの悪化が懸念される状況となり、同年3月に金融庁は再び民間金融機関に貸付条件の変更等の状況について報告を求めた。同庁はその後もたびたび事業者の要望に沿った最大限柔軟な対応を徹底する旨金融機関に要請している

22 同協会では、倒産原因を「販売不振」、「放漫経営」、「他社倒産の余波」、「過少資本」、「既往のシワよせ」、「売掛金等回収難」、「その他」の7つに分けてその推移を確認している。なお整合性を確保するために比率は資本金1億円未満の法人で算出

2.7 小括

景気が倒産件数に与える影響についてみると、分析を試みた景況関連3指標の中では実質GDP（相関係数-0.9104）が最も説明力が高く、日銀短観の年度末3月の業況判断DI（同-0.8168）がこれに次いでいる。一方景気動向指数については総じてみると倒産件数との関係はあまり強いとは言えない。重回帰分析の結果も踏まえると、調査した範囲では実質GDP単体が最も説明力が高い。

経済対策等公的支援はGDPを下支えすることを通じて倒産を抑制するが、それ以外にも金融機関への要請、中小企業の資金繰り支援等による倒産抑制効果も考えられる。こうした効果の有無や大きさはその内容に左右される。また倒産の自己増殖作用については限定的であり大きいとはいえない。

3 中小企業の財務と倒産動向

本章では倒産件数と関連性の認められる中小企業の財務指標等を探索する。具体的には中小企業について8種類の財務指標と、主たる営業取引にかかる現金収支（資金収支）を「説明変数」とし、倒産件数を「目的変数」とした重回帰分析を行う。これら8指標及び資金収支の良し悪しやがストレートに倒産件数に反映されると考えたからである（前掲図表1）。なお財務データは財務省の法人企業統計（年次データ）を用いる。指標等の算出方法は末尾記載の通りである²³。また統計の制約上個人を除く資本金1億円未満の法人（金融業保険業を除く）を中

小企業、それ以外を大企業としている。

ちなみに筆者は同様の考え方に基づき2012年度に中小企業の財務指標と倒産件数との関係について定量的な分析を行った。観測期間は1991年度から2011年度（21期）とし、6種類の財務指標と倒産件数の相関関係を確認した。6指標とはストック関連の「自己資本比率」、「流動比率」、「固定比率」、フロー関連の「EBITDA」、「損益分岐点比率」、「債務償還年数」である。その結果期間を通じてみるとフロー関連の3指標と倒産件数については理論と矛盾しない相関が確認できた。しかしストック関連の3指標については倒産件数との相関はほとんどみられなかった。また、前半（1991年度～2001年度）と後半（2002年度～2011年度）で分析結果は異なった。前半は「EBITDA」を除き理論との整合性は確認できず、後半は「固定比率」を除き概ね理論と矛盾のないことが確認できた。さらに1999年度から2001年度にかけての期間を除けば、倒産件数と財務指標との間にほぼ理論通りの相関が確認できた。その要因について資金供給側の金融機関の事情と、調達側である中小企業の事情に分けて分析を試みた結果、いずれも1990年代のバブル崩壊、その後の金融危機の影響が大きかったというのが筆者の見立である²⁴。

3.1 財務指標と倒産件数

ここでは安全性3指標、収益性3指標、健全性2指標、計8指標を「説明変数」、倒産件数を「目的変数」とする単重回帰分析を試みる。

²³ 算出された値は生存企業の加重平均値となり倒産企業のデータを含まないが、中小企業全体の傾向を反映している

²⁴ 詳細については筒井（2013）参照

安全性の指標については倒産に大きな影響を与えるとみられる短期的な支払い能力を測る代表的な指標である「手元流動性比率」、「当座比率」及び「自己資本比率」の3指標を選んだ。なお手元流動性比率とは、すぐに現金化できる流動的な資金をどの程度確保しているかを示す指標で、本稿では月商比で算出した²⁵。また流動比率ではなく当座比率を選んだのは、資金の手持ちの状況がよりストレートに反映されるからである。

分析結果をみると、3指標とも倒産件数との相関がはっきり確認でき、指標値が低下すると倒産件数は増加する（図表10）。とりわけ自己資本比率、当座比率と倒産件数との相関は強い。

収益性の指標については、GDPの概念に近い「粗付加価値額」、中長期的な視点で企業価値を評価できる「EBITDA」、減収への耐久力をみる「損益分岐点比率」の3指標を選んだ。分析結果をみると、粗付加価値額については倒産件数との相関はないと判断される。一方EBITDAは値の低下、損益分岐点比率は値の

上昇とともに、倒産件数が増加するという相関関係が確認できる（図表10）。とりわけ後者と倒産件数との相関は強い。

健全性の指標については「負債資本倍率」と、経済産業省の「ローカルベンチマーク・シート」に用いられている「EBITDA有利子負債倍率」の2指標を選んだ。前者は有利子負債が返済義務のない株主資本の何倍に相当するかを示し、後者は償還力を判断する指標である。分析結果をみると、両指標ともに値が上昇すると倒産件数が増加するという相関関係が確認でき、その関係も強い（図表10）。

3.2 資金収支と倒産件数

営業取引にかかる現金収支（資金収支）である「営業活動によるキャッシュフロー」はキャッシュフロー計算書の一区分で、企業の財務分析に使用されることはあまりない。しかしながら本業による資金調達力を的確に反映する指標である。使用するデータの制約上精緻な数値は算出できないが、本稿では概算値を算出し倒

（図表10）中小企業の財務指標等と倒産件数の関係

説明変数（財務指標等）		相関係数	決定係数	P値	相関関係	順位
安全性	手元流動性比率	-0.8292	0.6876	0.0000	◎	6
	当座比率	-0.8995	0.8091	0.0000	◎	2
	自己資本比率	-0.9127	0.8331	0.0000	◎	1
収益性	粗付加価値額	-0.3381	0.1143	0.1339	×	
	EBITDA	-0.7228	0.5225	0.0002	◎	8
	損益分岐点比率	0.8980	0.8063	0.0000	◎	4
健全性	負債資本倍率	0.8980	0.8065	0.0000	◎	3
	EBITDA有利子負債倍率	0.8927	0.7969	0.0000	◎	5
資金収支	営業活動によるキャッシュフロー	-0.8171	0.6677	0.0000	◎	7

（出所）財務省「法人企業統計（年次）」、企業共済協会『企業倒産調査年報』各年度版に基づき作成

²⁵ 年商や1日当たりの売上高を分母として算出する考え方もある

産件数との関係を確認してみることにする。分析結果をみると、営業活動によるキャッシュフローが増加、つまり資金収支が改善すると倒産件数が減少するという相関関係が確認できる(図表10)。

なお本章の主たる目的は、第4章で景気動向と中小企業の財務の関係を明らかにする際の「目的変数」となる財務指標等を選出することにある。分析の結果すでに相関の強い指標等は明らかになっており、さらに「説明変数」としてこれらの指標等を複数用いた重回帰分析を行う必要はないと判断する。

ちなみに9種類の財務指標等の中の相関関係をみると、全36通りの組み合わせのうち22については相関が強く、重回帰分析を行った場合は多くの場合「多重共線性」の問題が生じる²⁶。

3.3 タイムラグ

本稿で用いている財務指標等のデータは年度ベースでのみ把握可能である²⁷。従って指標値等の悪化から倒産件数の増加までの間のタイムラグについては、1ヶ月、3ヶ月、6ヶ月等1年以内の期間についての分析は不可能である。参考までに財務指標等と1年後(翌年度)の倒産件数の関係について確認すると(図表11)、図表10と同様に粗付加価値額以外は相関関係が認められる。しかし、手元流動性、EBITDAを除く5指標及び営業活動によるキャッシュフローの説明力は低下しており、総じて直近の財務指標等のほうが倒産件数との関係が強い。仮にタイムラグがあったとしてもそれ程長くはないと考えられる。

(図表11) 中小企業の財務指標等と翌年度の倒産件数の関係

説明変数(財務指標等)		相関係数	決定係数	P値	相関関係	順位
安全性	手元流動性比率	-0.8742	0.7642	0.0000	◎	1
	当座比率	-0.8609	0.7412	0.0000	◎	3
	自己資本比率	-0.8724	0.7611	0.0000	◎	2
収益性	粗付加価値額	-0.3263	0.1065	0.1602	×	
	EBITDA	-0.7430	0.5521	0.0002	◎	7
	損益分岐点比率	0.8185	0.6699	0.0000	◎	5
健全性	負債資本倍率	0.8471	0.7176	0.0000	◎	4
	EBITDA有利子負債倍率	0.7985	0.6377	0.0000	◎	6
資金収支	営業活動によるキャッシュフロー	-0.7203	0.5189	0.0003	◎	8

(出所) 図表10に同じ

3.4 小括

分析結果をみると、選出した財務指標等9種類のうち粗付加価値額を除く8種類は倒産件数

との関係が強い。最も相関が強い指標は自己資本比率で、以下、当座比率、負債資本倍率、損益分岐点比率、EBITDA有利子負債倍率の

²⁶ 参考までに9つの指標等すべてを「説明変数」とし、倒産件数を「目的変数」とした重回帰分析を行った。その結果は、EBITDA有利子負債倍率のみ有意であった

²⁷ 法人企業統計は四半期データも公表されているが資本金10百万円未満の法人は集計対象外となっている

順に続いている。また指標値等の悪化から倒産件数の増加までのタイムラグについての詳細な分析はできないが、仮にあったとしてもそれほど長くはないと考えられる。

4 景気動向と中小企業の財務

本章では倒産件数と相関関係があると認められた実質GDP、日銀短観業況判断DIと財務指標等との関係をみていくこととする。景気動向と中小企業の財務の相関について考えてみると、財務の悪化が企業の設備投資意欲の減退、雇用者所得の減少による消費の低迷を招くことなどから景気に悪影響を与えることは否定できない。しかしそもそもの原因は経済活動の低下と考えるのが自然であり、その結果企業は減収減益となり、財務状況が悪化するという流れが本筋と考える（前掲図表1）。故に景況関連指標を「説明変数」、倒産件数との関連が強い中小企業の財務指標等を「目的変数」とする分析を行う。

なおGDPについては年度のデータ公表時期は翌年度となり、速報性といった点では難がある。タイムラグを確認する意味において季節調整済四半期のデータを用いた検証を加えることとする。

4.1 GDPと財務指標

(1) 年度データによる検証

第2章の分析によれば倒産件数と最も関連が強い景況関連指標は実質GDPである。これを「説明変数」とし、倒産件数との関連が強い中小企業の財務指標等を「目的変数」とする回帰分析を試みる。分析の対象は第3章の分析結果を考慮し、倒産件数との相関関係が強い上位5指標に絞る。結果は図表12の通りであり、EBITDA有利子負債倍率が最も実質GDPと関連が強く、以下損益分岐点比率、自己資本比率、負債資本倍率、当座比率の順となっておりいずれも強い相関がある。

(図表12) 実質GDPと中小企業の財務指標の関係

目的変数（財務指標）		相関係数	決定係数	P値	相関関係	順位
安全性	当座比率	0.8359	0.6988	0.0000	◎	5
	自己資本比率	0.9227	0.8515	0.0000	◎	3
収益性	損益分岐点比率	-0.9337	0.8719	0.0000	◎	2
健全性	負債資本倍率	-0.9142	0.8358	0.0000	◎	4
	EBITDA有利子負債倍率	-0.9497	0.9020	0.0000	◎	1

(出所) 内閣府「GDP統計」、財務省「法人企業統計（年次）」に基づき作成、以下図表16、図表17を除き図表23まで同じ

これまでの分析で、経済活動が低下すると中小企業のこれらの財務指標値が悪化し、倒産件数が増加することが明らかになった。実際に倒産に至る企業は元々これらの指標値が思わし

くない水準にある企業で、さらなる指標値の悪化とともに資金調達の手が絶たれる、という経路を辿ると考えられる。しかし破綻に至る指標値の水準については、業種、規模、ビジネスモ

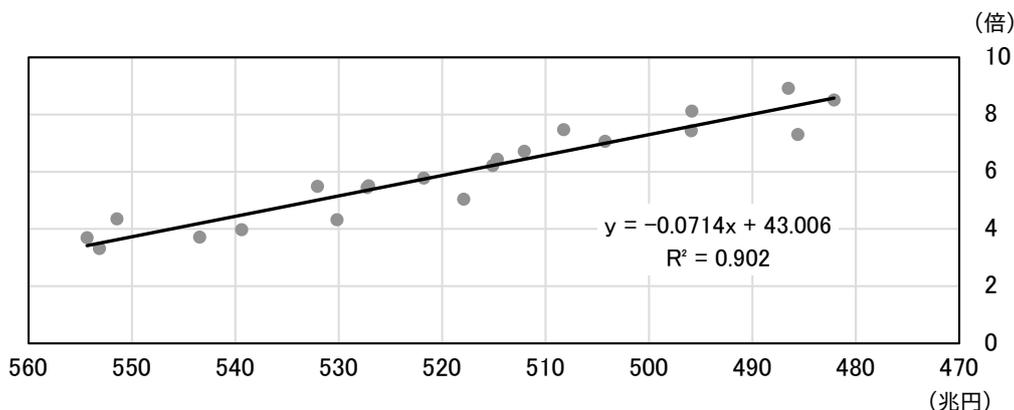
デルにより当然違いがある。また将来の見通しや、換金性の高い資産の有無など足元の財務状況以外の要因の影響も受け、個別の事情に左右される。本件データでミクロの動きを説明することは不可能である。

ただ直近の指標値と実質GDPの変動幅から予測される影響をみればマクロではおおよその指標値を推し量ることはできる。例えば実質GDPと最も相関が強いEBITDA有利子負債倍率についてみると図表13の通りの関係があり、実質GDPが1兆円（約0.2%）減少すると、指標値は係数（回帰直線の傾き）の符号を逆にした0.07ポイント上昇する。以下相関が強い順に

実質GDPが1兆円減少した際の変動幅をみると、損益分岐点比率は+0.11%ポイント、自己資本比率は▲0.27%ポイント、負債資本倍率は+0.02ポイント、当座比率は▲0.51%ポイントと予測できる（図表14）。

なお5指標の水準をみるとすべて2000年代初頭の値から改善している。特に負債資本倍率、自己資本比率は大幅に改善している。一方損益分岐点比率については他の指標に比べると改善幅が相対的に小さく、足元は売上高が10%減少すると経常利益がほぼ消滅してしまう水準にある。

（図表13） 実質GDPとEBITDA有利子負債倍率の関係



（注1）横軸は実質GDP（2015年基準）、縦軸はEBITDA有利子負債倍率
 （注2）実質GDPが減少した際の影響をみるために横軸は逆目盛りとしている

（図表14） 5指標の係数（回帰直線の傾き）と水準

目的変数 (財務指標)	係数	(参考)		
		2020年度の値	観測期間中最悪値	(年度)
EBITDA有利子負債倍率 (倍)	-0.0714	5.50	8.92	(2002)
損益分岐点比率 (%)	-0.1075	89.54	94.69	(2002)
自己資本比率 (%)	0.2690	36.25	17.18	(2001)
負債資本倍率 (倍)	-0.0233	1.15	3.02	(2001)
当座比率 (%)	0.5089	123.22	77.08	(2001)

（注）説明変数の実質GDPの単位は兆円、財務指標の値は小数第3位を四捨五入により算出

(2) 四半期データによる検証

ここではGDP実質季節調整系列を用いてタイムラグについて検証を試みる。年度末の1-3月期、10-12月期、7-9月期、4-6月期の季節調整済GDPを「説明変数」とし、中小企業の財務指標を「目的変数」として回帰分析を行った結果は図表15の通りである。

年度内のいずれの四半期においても5指標ともに強い相関が確認できる。指標別にみると当座比率、自己資本比率、損益分岐点比率及び負債資本倍率の4指標については10-12月期の指標値との相関が最も強く、損益分岐点比率を除き年度の指標値よりも相関が強い。EBITDA有利子負債倍率については年度末1-3月の指標

値との相関が最も強い。また若干ではあるが7-9月期、4-6月期と年度末から遠ざかるにつれて5指標とも実質GDPとの相関は弱くなる。

GDPの年度データの公表時期は翌年度の5月中旬（1次速報）となることから、外部環境に大きな変化のない平時については期中の四半期データを確認することで、早めに財務状況の変動を把握することができる。四半期GDPデータの公表時期（1次速報）は10-12月期が2月中旬、7-9月期は11月中旬である。ただし、ボラティリティが小さいことから大規模な金融危機やパンデミック等有事の際は、四半期データは財務・収支悪化を予測する指標には適さない。

(図表15) 四半期GDPと同年度の中小企業の財務指標の関係（相関係数）

説明変数（実質GDP）		目的変数（財務指標）				（参考）年度
		1-3月期	10-12月期	7-9月期	4-6月期	
安全性	当座比率	0.8015	0.8662	0.8425	0.7078	0.8359
	自己資本比率	0.8741	0.9273	0.9191	0.8387	0.9227
収益性	損益分岐点比率	-0.9301	-0.9329	-0.9038	-0.8434	-0.9337
健全性	負債資本倍率	-0.8720	-0.9232	-0.9076	-0.8280	-0.9142
	EBITDA有利子負債倍率	-0.9483	-0.9422	-0.9092	-0.8280	-0.9497

(注) P値はいずれも0.05未満

4.2 日銀短観と財務指標

日銀短観については、年度末3月の業況判断DIが中小企業の倒産件数と最も強い関係がみられ12月がこれに次いでいる（前掲図表7）。そ

れぞれのDIを「説明変数」とし、上記5指標を「目的変数」とする回帰分析の結果は図表16①②の通りである。

（図表16）日銀短観業況判断DIと中小企業の財務指標の関係

①年度末3月の業況判断DIを説明変数とした場合

目的変数（財務指標）		相関係数	決定係数	P値	相関関係	順位
安全性	当座比率	0.5687	0.3234	0.0071	○	5
	自己資本比率	0.6427	0.4130	0.0017	○	4
収益性	損益分岐点比率	-0.8248	0.6804	0.0000	◎	2
健全性	負債資本倍率	-0.6735	0.4536	0.0008	○	3
	EBITDA有利子負債倍率	-0.8432	0.7109	0.0000	◎	1

②12月の業況判断DIを説明変数とした場合

目的変数（財務指標）		相関係数	決定係数	P値	相関関係	順位
安全性	当座比率	0.5783	0.3345	0.0060	○	5
	自己資本比率	0.6788	0.4607	0.0007	○	4
収益性	損益分岐点比率	-0.8675	0.7525	0.0000	◎	2
健全性	負債資本倍率	-0.7058	0.4982	0.0004	◎	3
	EBITDA有利子負債倍率	-0.8924	0.7965	0.0000	◎	1

（出所）日本銀行「短観」、財務省「法人企業統計（年次）」に基づき作成

3月のDIと5指標の関係についてみると（図表16①）、いずれも相関関係が認められる。特にEBITDA有利子負債倍率、損益分岐点比率との関係は強い。12月についてもすべての指標で相関関係が認められ（図表16②）、EBITDA有利子負債倍率、損益分岐点比率、負債資本倍率との関係が強い。事前に予想された通り財務指標に対する説明力は実質GDPよりも劣るものの、DIはボラティリティが大きいことから景気動向に敏感に反応する。2000年度から2020年度までの実質GDPとDIの変動係数を比較すると、前者は前述の通り0.04、一方後者は▲1.3とその差は大きい。実際に過去の推移を

みると、リーマンショックや、新型コロナウイルス感染症パンデミックの際にはDIは短期間で大幅に悪化しており、景気に敏感に反応している²⁸。このように日銀短観業況判断DIは有事の際にはいち早くその兆候を把握できる貴重なデータであり、GDPデータと併用することで予測の精度を高めることができる。なお日銀短観の調査結果の公表時期は3月調査が4月初、12月調査が12月央である。

4.3 小括

倒産件数との相関が強い中小企業の財務5指標のなかではEBITDA有利子負債倍率が最も

²⁸ 四半期毎DIの動きは2008年6月▲21→▲28→▲47、2019年12月+1→▲7→▲33

実質GDPとの相関が強い。以下損益分岐点比率、自己資本比率、負債資本倍率、当座比率の順となっておりいずれも強い相関関係が認められる。直近の指標値と実質GDPの変動から予測される影響をみればマクロでは事前におおよその指標値を推し量ることはできる。

なおGDPの年度データの公表時期は翌年度となることから、平時については期中の四半期データを確認することで、早めに財務状況の変動を把握することができる。ただし、ボラティリティが小さいことから大規模な金融危機やパンデミック等有事の際は財務の悪化を予測する指標としては適していない。一方日銀短観業況判断DIはGDPと比べると財務指標に対する説明力は落ちるものの、有事の際にはいち早くその兆候を把握でき、GDPデータと併用することで財務指標の予測精度を高めることができる。

補論

景気動向とともに中小企業の資金調達環境は倒産件数を左右する要因になると考え、日銀短観の金融関連データを用いた簡単な分析を試みる。また、景気動向と中小企業の財務について規模別、業種別比較を行う。

補.1 資金調達環境と倒産件数

貸借対照表をみる限り中小企業は大企業に比べて間接金融の依存度が高いことから、金融環境の変化が資金繰りに大きな影響を与えると考えられる。

まず中小企業向け貸出残高と倒産件数の関係についてみると相関関係は確認できない(図表17)。しかし政府系金融機関の貸出残高と倒産件数については中程度の正の相関が確認できる。なお政府系金融機関の貸出が増加したため倒産が増加した、という見方は適切ではなくその逆とみるべきであろう。前述の通り不況時には景気対策の一環として政府系金融機関などを通じて中小企業等小規模事業者を中心に資金が供給されるからである。

次に日銀短観の「金融機関の貸出態度DI(「緩い」-「厳しい」の企業割合)」と倒産件数の関係についてみると、前者が厳しくなると倒産件数が増加するという関係が確認できる(図表17)。また、同調査の「中小企業の資金繰りDI(「楽である」-「苦しい」の企業割合)」と倒産件数の関係についてはこれよりもさらに強い相関関係が確認される。

なお「金融機関の貸出態度DI」と「資金繰りDI」の相関係数は0.9787と非常に相関が強

(図表17) 金融関連指標と中小企業の倒産件数の関係

説明変数	相関係数	決定係数	P値	相関関係
中小企業向け貸出残高	0.0080	0.0001	0.9725	×
上記のうち政府系金融機関の貸出残高	0.6166	0.3802	0.0029	○
金融機関の貸出態度DI(中小企業)	-0.8943	0.7998	0.0000	◎
資金繰りDI(中小企業)	-0.9081	0.8247	0.0000	◎

(出所) 商工総合研究所「商工金融」、日本銀行「短観」に基づき作成

(注) 貸出残高は期末残高、DIは年度間平均値

い。貸出態度が厳しくなると、資金繰りが悪化し、倒産が増加すると考えるのが自然であろう。

補.2 規模別にみたGDPと財務

実質GDPを「説明変数」とし、資本金規模別に倒産件数と関係の強い財務5指標を「目的変数」とする回帰分析を行う。資本金1億円以上の法人を大企業とみなし、まず大企業と中小企業を比較し、次に中小企業について規模別に比較する。なお資本金規模はデータの制約上「50百万円以上1億円未満」、「10百万円以上50

百万円未満」、「10百万円未満」の3区分とする。

(1) 大企業と中小企業

大企業についての分析結果は図表18の通りであり、5指標とも実質GDPとの相関関係が認められ、EBITDA有利子負債倍率を除く4指標は関係が強い。相関係数（絶対値）をみると損益分岐点比率が最も大きく中小企業を上回っている。これ以外の4指標については中小企業のほうが大きい。

(図表18) 大企業と中小企業の実質GDPと財務指標の関係（相関係数）

目的変数（財務指標）		大企業（A）	相関関係	順位	中小企業（B）	相関関係	順位	(A)-(B)
安全性	当座比率	0.8350	◎	4	0.8359	◎	5	▲0.0009
	自己資本比率	0.8638	◎	2	0.9227	◎	3	▲0.0589
収益性	損益分岐点比率	-0.9695	◎	1	-0.9337	◎	2	▲0.0357
健全性	負債資本倍率	-0.8413	◎	3	-0.9142	◎	4	0.0729
	EBITDA有利子負債倍率	-0.4856	○	5	-0.9497	◎	1	0.4641

(注) P値はいずれも0.05未満

財務指標別の規模間格差をみると、EBITDA有利子負債倍率については両者の相関係数の乖離が目立っている。ただ、それ以外の4指標については大きな差はない。また係数（回帰直線の傾き）を比較するといずれも中小企業のほ

うが絶対値が大きく、景気変動に対する感応度が高い（図表19）。中小企業の財務は大企業よりも景気変動の影響を受けやすく、数字をみる限り当座比率、自己資本比率の2指標は相対的に強い影響を受ける。

(図表19) 財務指標別にみた大企業と中小企業の係数（回帰直線の傾き）

目的変数（財務指標）		大企業（A）	中小企業（B）	(A)-(B)
安全性	当座比率	0.0013	0.5089	▲0.5076
	自己資本比率	0.0019	0.2690	▲0.2671
収益性	損益分岐点比率	-0.0028	-0.1075	0.1047
健全性	負債資本倍率	-0.0067	-0.0233	0.0166
	EBITDA有利子負債倍率	-0.0130	-0.0714	0.0584

(注) 説明変数の実質GDPの単位は兆円。図表21、図表23も同様

(2) 中小企業の規模別

分析結果は図表20の通りであり、「50百万円以上1億円未満」、「10百万円以上50百万円未満」については、5指標すべて実質GDPとの相関が強い。一方「10百万円未満」は損益分岐点比率、自己資本比率については強い相関が、残る3指標については中程度の相関が確認できる。

財務指標別の規模間格差をみると、損益分岐点比率を除く4指標については「10百万円以上50百万円未満」の層が最も相関係数(絶対値)が大きく、実質GDPとの相関関係が強い。ま

た5指標すべてで「10百万円未満」の層の相関係数(絶対値)が小さい。定量分析だけでは小規模企業の財務指標の景気感応度が安定しない理由は説明困難である。実態を鑑みるに、小規模企業ほど経営の意思決定の自由度が大きいことから、しばしば足元の景気動向に抗うような行動をとる場合がある。一気にシェア拡大を図ることを企図し、競合先が投資を控える不況時に思い切った投資を行う、などはその一例である。このように小規模企業では景気動向以外の要因が、財務動向に相当程度影響を与えていることが示唆される。

(図表20) 中小企業規模別にみた実質GDPと財務指標の関係(相関係数)

目的変数(財務指標)		資本金規模			相関関係		
		50百万円以上 1億円未満	10百万円以上 50百万円未満	10百万円未満	相関関係	相関関係	相関関係
安全性	当座比率	0.7044	◎	0.8719	◎	0.6349	○
	自己資本比率	0.8054	◎	0.9105	◎	0.8032	◎
収益性	損益分岐点比率	-0.9185	◎	-0.9022	◎	-0.8480	◎
健全性	負債資本倍率	-0.7524	◎	-0.9255	◎	-0.6201	○
	EBITDA有利子負債倍率	-0.8141	◎	-0.9490	◎	-0.6475	○

(注) P値はいずれも0.05未満

財務指標別に係数(回帰直線の傾き)を比較すると、安全性2指標は「10百万円以上50百万円未満」、収益性指標は「50百万円以上1億円未満」、健全性2指標は「10百万円未満」

の層の絶対値が最も大きい(図表21)。ただ総じて値は小さくまた規模による違いもそれほど大きくない。

(図表21) 財務指標別にみた中小企業規模別の係数(回帰直線の傾き)

目的変数(財務指標)		資本金規模		
		50百万円以上 1億円未満	10百万円以上 50百万円未満	10百万円未満
安全性	当座比率	0.0040	0.0063	0.0041
	自己資本比率	0.0025	0.0033	0.0017
収益性	損益分岐点比率	-0.0012	-0.0011	-0.0011
健全性	負債資本倍率	-0.0155	-0.0241	-0.0788
	EBITDA有利子負債倍率	-0.0540	-0.0768	-0.1540

補.3 中小企業の業種別にみたGDPと財務

中小企業について業種別にみた分析結果は**図表22**の通りであり、製造業、非製造業ともに5指標すべて実質GDPとの相関関係が強い。前

者については損益分岐点比率が、後者についてはEBITDA有利子負債倍率が最も相関係数（絶対値）が大きい。

(図表22) 業種別にみた実質GDPと財務指標の関係（相関係数）

目的変数（財務指標）		製造業（A）	相関関係	順位	非製造業（B）	相関関係	順位	(A)-(B)
安全性	当座比率	0.7450	◎	5	0.8335	◎	5	▲0.0885
	自己資本比率	0.8088	◎	4	0.9232	◎	3	▲0.1145
収益性	損益分岐点比率	-0.8982	◎	1	-0.9236	◎	2	0.0254
健全性	負債資本倍率	-0.8109	◎	3	-0.9097	◎	4	0.0988
	EBITDA有利子負債倍率	-0.8620	◎	2	-0.9455	◎	1	0.0835

(注) P値はいずれも0.05未満

財務指標別に業種間格差をみると、5指標すべてで非製造業のほうが製造業よりも相関係数（絶対値）が大きい。乖離幅については自己資本比率が最も大きく、損益分岐点比率が最も小さい。

また係数（回帰直線の傾き）を比較するとそ

れ程大きな差はないがいずれも非製造業のほうが絶対値が大きく、景気変動に対する感応度が高い（**図表23**）。これは非製造業の大半が内需依存型のビジネスモデルでかつ、内需がGDPのほぼ100%を占めていることに因るものと考えられる²⁹。

(図表23) 財務指標別にみた中小企業業種別の係数（回帰直線の傾き）

目的変数（財務指標）		製造業（A）	非製造業（B）	(A)-(B)
安全性	当座比率	0.0047	0.0053	▲0.0006
	自己資本比率	0.0018	0.0030	▲0.0011
収益性	損益分岐点比率	-0.0010	-0.0011	0.0001
健全性	負債資本倍率	-0.0102	-0.0296	0.0194
	EBITDA有利子負債倍率	-0.0428	-0.0832	0.0403

おわりに

マクロ経済の動向が、中小企業の財務に与える影響については時間軸、変動要因など様々な視点から考察を試みる必要がある。短期的に

は資金繰りが破綻しないよう「守り」については軽視できないだろう。しかしそのあまり近視眼的な経営に陥ることなく、中長期的に企業価値を高めていくための「攻め」と、企業のDNAを継承していくための「守り」の取り組

²⁹ 2000年度から2020年度までの名目GDPに占める内需の比率は97.2%～101.2%

みが求められる。現在自社を取り巻く環境変化の要因が循環的なものか、それとも構造的なものなのかを見極める眼力を養うためにはまず経済・金融の大きな流れを把握する必要がある。そのうえで自社の目指す方向を決断する胆力、想定外の事態が起きた場合に素早く軌道修正できる柔軟性などの適応能力や変革力も求められる。

本稿はミクロの視点に基づく分析ではないため個別の中小企業にすぐに役立つ知見を提供するものではない。しかしながらマクロ経済の全体像とその大きな流れを鳥瞰し、自社の財務に与える影響について考察することは中小企業にとっても意義のあることである。経営の視座を高めていくことに資すると確信している。

【財務指標等の算出根拠（方法）】

- ・年次データに基づき算出
- ・B/S勘定は期末残高、P/L勘定は年度間合計額
- ・営業活動によるキャッシュフローは、中小企業庁（2013）「中小企業の会計31問31答（平成21年指針改正対応版）」に基づき作成。ただし前受金及び利益処分による役員賞与は法人企業統計にデータがないことから省略

<安全性>

- 手元流動性比率 = $(現金・預金 + 株式 + 公社債 + その他の有価証券) \div 売上高 \times 12$
- 当座比率 = $(現金・預金 + 受取手形 + 売掛金 + 株式 + 公社債 + その他の有価証券) \div 流動負債$
- 自己資本比率 = $純資産 \div 総資産$ （受取手形割引残高を含まず）

<収益性>

- 粗付加価値額 = 付加価値 + 減価償却費計
- EBITDA = 営業利益 + 減価償却費計
- 損益分岐点比率 = $損益分岐点売上高 \div 売上高$
 - ・人件費 = 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費
（ただし2006年度までは従業員賞与のデータがないためこれを除く4勘定の合計）
 - ・固定費 = 人件費計 + 減価償却費計 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課 + （営業外費用 - 営業外収益）
 - ・変動費 = $売上高 - 経常利益 - 固定費$
 - ・売上高変動費率 = $変動費 \div 売上高$
 - ・損益分岐点売上高 = $固定費 \div (1 - 売上高変動費率)$

<健全性>

- 負債資本倍率 = $借入金 \div 株主資本$
 - ・借入金 = 社債 + 短期借入金 + 長期借入金
 - ・株主資本 = 資本金 + 資本剰余金 + 利益剰余金 + 自己株式（マイナス勘定）
（ただし2003年度までは自己株式のデータがないためこれを除く3勘定の合計）
- EBITDA有利子負債倍率 = $(借入金 - 現金・預金) \div EBITDA$

<資金収支>

- 営業活動によるキャッシュフロー = $当期純利益 + (当期引当金 - 前期引当金) - (当期受取手形 + 当期売掛金 + 当期棚卸資産 - 前期受取手形 - 前期売掛金 - 前期棚卸資産) - (当期その他の流動資産 - 前期その他の流動資産) + (当期支払手形 + 当期買掛金 - 前期支払手形 - 前期買掛金) + (当期その他の流動負債 - 前期その他の流動負債) + (当期その他の固定負債 - 前期その他の固定負債)$

【参考文献】

- 赤松健治（2011）「中小企業の金融環境の変遷」『商工金融』2011年7月号
- 赤松健治（2020）「中小企業の財務動向の変遷」『商工金融』2020年12月号
- 企業共済協会『企業倒産調査年報』各年度版
- 金融庁（2021）「金融再生法開示債権の状況等」
- 金融庁（2022）「金融機関における貸付条件変更等の状況について」
- 国土交通省「地価公示」
- 財務省「法人企業統計調査（年次）」
- 商工総合研究所（2021）「図説日本の中小企業 2021/2022」
- 全国信用組合中央協会「概況について」
- 中小企業庁（2013）「中小企業の会計31問31答（平成21年指針改正対応版）」
- 筒井徹（2013）「倒産動向と中小企業の財務」『商工金融』2013年4月号
- 鶴田大輔（2020）「中小企業に対する審査・モニタリングにおけるハード情報の有効性」『商工金融』2020年4月号
- 内閣府「景気基準日付」
- 内閣府「景気動向指数」
- 内閣府「GDP統計」
- 日本銀行「貸付先別貸出金」
- 日本銀行「短観」
- 日本政策金融公庫「会社概要」

【参考URL】

- 日本銀行「貸付先別貸出金」（<https://www.boj.or.jp/statistics/dl/loan/ldo/index.htm/>）2021.02.25閲覧

好評発売中

第25回(2021年度)
中小企業組織活動懸賞レポート受賞作品集

連携・組織化で中小企業を強くする 活動への熱い思いを語る!

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

定価 本体770円 (本体700円+税10%)

ISBN978-4-901731-40-9 C2034



☆審査委員長総評

◎特賞受賞作品

- 「コロナ禍で取り組んだ商店街デジタルインフラ整備—アフターコロナに備える—」 清水 彰氏

○本賞受賞作品

- 「名無しの産地が伝統的工芸品産地になるまで」 八間川 義人氏ほか
- 「変革をバネに進化を続ける異業種組合『庄川峡観光協同組合』」 川崎 和夫氏

□準賞受賞作品

- 「認定NPO法人だからこそ出来る社会貢献活動『リユースPC寄贈プログラム事業』と今後の組織展開」 佐久間 貴大氏
- 「新たな社会課題解決に向けての多様な連携組織の活動と中央会の役割」 知見寺 好幸氏

——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9364 FAX 03(5644)1867

ご存じですか？ まち+ing マーケティング活動

丸山 恵 右
(丸山印刷株式会社)
代表取締役社長



弊社は情報系商業印刷、平たく言うとチラシ・パンフなどの広告宣伝物が中心の、典型的な地方の印刷会社です。このコロナは、特定の業種・会社を直撃しました。その業種の一つです。印刷物は人を集めたり、集まった人に情報を伝えるためのツールです。コロナは、集まっては、密は、ダメなのです。大きな打撃を受けました。カレンダー展で総理大臣賞や金賞を受賞した企業様の企画カレンダーの製造、ラベルや包装紙などの資材品、そして事務用品などが被害を少し緩和してくれました。地方で「選択と集中」ができなかったことが幸いしたように感じます。また、昨年11月に事業再構築補助金も採択されました。商工中金様と一緒に、次のステージに進む改革に取り組むことができつつあります。他方、コロナはプラス面もあるのではないかと感じています。日本の産業の過度に多層的な面が修正され、価格だけが基準でない方向が生まれつつあるような（私の希望ですが）。また、デジタル・通信の利用で、働き方改革が大いに進んだり、パートさんの労働時間と社会保険料との関係が変化したり、働く意識・枠組みが変わりつつあります。昔、言われたパラダイム転換を、最近実感しています。

さて、本題です。私はそれなりの年齢（70歳）になり、最近姫路の淳心学院という地方の中高等学校（50年以上前に卒業）の同窓と一緒に、「神戸・播磨出会い百景」というフェイスブックを立ち上げました。西國街道沿いの歴史的な建物、ややマイナーな場所などを取り上げています。これによって地元の人たちに、住んでいる地域への愛を深めてもらいたいと思っています。「こんな所もあったんか、そんな歴史もあったんか、知らなかったわ」と教科書などには載っていないことを、知る楽しみ・共感する喜びを感じてほしいのです。それらは、往来する人たちにも感じていただけるはず。いつかマイクロツーリズムやインバウ

ンドにちょっとだけでもつながり、地元のお役に立てないかと思っています。

この私たちの動きは、まち+ing マーチング活動、という全国約60社の中小企業の印刷会社がおこなっているSDGsにも認定された活動のひとつです。文京区の株式会社TONEGAWA様、山梨の株式会社アドヴォネクスト様を中心とした、心温まる



まちなみイラストをつくって、人を、まちを元気にしていく活動です。まちを愛する心が人を元気にし、地域が元気になり、企業も元気になります。

私のふるさと播州高砂出身の工楽松右衛門は、地元の綿を使った強い帆をつくり、北前船貿易を安全にし且つ活性化させました。その後を淡路の高田屋嘉兵衛が継ぎました。イノベーションが地域の産業を一変させたのです。同時代に商売で大成功した後、歳を取ってから好きな学問の道に入った山片蟠桃も高砂の出身です（これらは、玉岡かおるさんの歴史小説『帆神』を

読んでもらえればありがたいです。もちろん小説です。フィクションです）。



山片蟠桃『夢の代』の写本の複製

今後と地域の仲間と共に、西國街道沿い・兵庫県南部を紹介する活動を続けていきます。この地域の「もの」と「こと」を多くの方々に知っていただき、地元で生産された米・水・塩・酒・醤油・麺・魚・肉などを楽しんでいただきたいと思います。

コロナ禍は大きなインパクトを世の中に与えました。その影をいやしながら、人々の暮らし方も産業も、よりよい方向を模索したいものです。

価値創造につながる組織間連携における コンフリクト調整

森 口 文 博
(流通科学大学)
(商学部 講師)



1. はじめに

近時、企業独自の活動だけでなく、外部との協業を通じて新たな価値創造を行おうとするオープンイノベーションの動きが加速してきている。すなわち、他社や大学、自治体、ベンチャー企業との連携を通じてイノベーションを促進する動きである。こうした組織間での連携には、自社だけではできなかった新たな価値創造ができる可能性を秘めている。一方で、連携に関する条件調整や連携後の価値創造活動のプロセスには不確実性もあり、組織間連携による活動がすべてうまくいくとは限らない。連携する両組織には、それぞれ達成したい目的があり、お互いの役割や責任、資源配分などの条件を含む利害が一致しない場合、コンフリクトが生じる。連携を円滑に進めるにあたり、両組織は生じたコンフリクトをいかに調整しているのだろうか。本稿では組織間連携によって生じるコンフリクトについて、その種類や特徴を紹介し、コンフリクト調整のエッセンスを概説したい。

2. 誰に対するどんなコンフリクトなのか

コンフリクトは当事者間で認識される両立しがたいことや見解の相違のことであり、そこから生じる対立や衝突のことまでを含めて定義されることが多い。コンフリクトは個人の心の中で生じる葛藤や、個人間やチーム内の対立、そして組織間での対立など様々なレベルで生じる。個人間やチーム内でのコンフリクトには、お互いのタスクそのものやタスクの達成に関する意見の相違に関するタスクコンフリクトと人間関係の問題による意見の相違や立場の違いから生じるリレーションシップコンフリクトに大きく二分される。タスクコンフリクトは、チームメンバー間の情報交換を促進し、実行されるべきタスクの理解を深めて、より幅広い選択肢を生み出すことから、肯定的に捉えられている。ただし、多くの場合タスクコンフリクトの発生と同時にリレーションシップコンフリクトも発生する。よって、タスクコンフリクトを促す一方で、いかにリレーションシップコンフリクトを抑制するかが、コンフリクト調整のカギとなる。

さらに組織レベルにおいては、上記のような個人レベルでのコンフリクトだけでなく、組織レベルでのお互いの役割や責任、資源配分を巡って複合的にコンフリクトが生じることから（山田, 2015）、組織間連携を行う際には、これらの混在するコンフリクトの存在を認識し、うまく調整する必要がある。

3. コンフリクト発生メカニズム

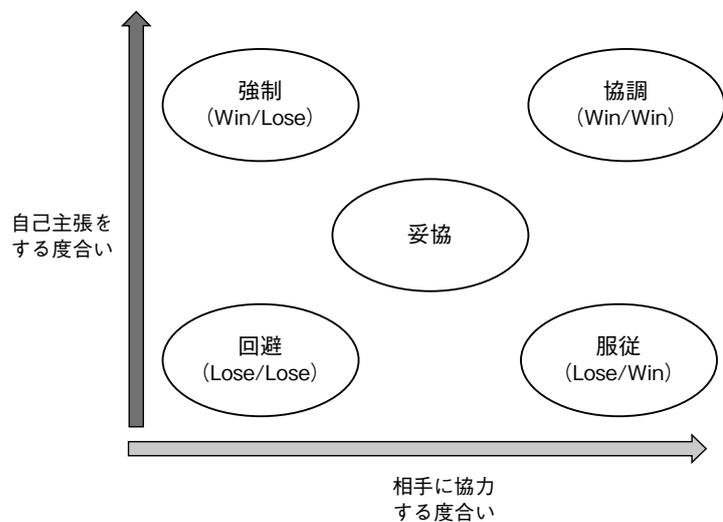
組織間連携ではお互いに獲得したいものがあり、各社が保有する資源や強みを相互に補完しあうことにより、Win-Winの状況が生まれる。すなわち両社は相互に依存しあうことで価値創造を行っている。しかし、連携相手への依存度が高ければ高いほど、連携相手の自組織の活動に対する影響力は高まり、自組織の自律性が低下する。組織は自律的な活動を求める特性があることから、連携を通じて自律性が低下する中で、相互依存の関係にズレが生じると、コンフ

リクトが生じる。組織はこうした相互依存関係と自律性のジレンマから生じるコンフリクトに、どのように向き合い対処すればよいのだろうか。

4. 発生するコンフリクトへの対処方法

コンフリクトへの対処方法としてThomas-Kilmannコンフリクトモデル（図1）を紹介する。このモデルはコンフリクトが生じた際に取りうる選択肢を、「自己主張をする度合い」と「相手に協力する度合い」の強弱により分類する。「協調」が組織間連携において望ましく、相互に獲得したい資源や強みをうまく補完し合うことができ、Win-Winな状態となる。どちらか一方の主張が強い場合は、「強制」または「服従」の状態となり、片方がLoseな状態となる。これは、一方の組織の持つ資源や権力が大きく交渉力が強い場合に起こる場合が多い。ただし、「強制」「服従」の状態は、連携相手への不満が高まり、コンフリクトが拡大するため、望ましいとは言えないだろう。こうした状況が生じることが初めから分かっていたら、最初から連携を行わず、「回避」行動により、コンフリクトが発生する状況を避けて、調整に無駄な労力を投じないことも一手であろう。

また、中央に位置する「妥協」は、お互いの求めるものが合致しない場合に、部分的な合意を進める選択肢である。妥協点を見出すことで、コンフリクトの拡大を防ぐ方法である。相互に獲得したい資源や強みをうまく補完し合える完璧な連携というのはほとんどなく、どのような組織も連携を行う際は、できる限り「協調モード」に近づけるような調整を行っているのが現実だろう。



（図1）Thomas, K. W. (1976) をもとに筆者作成

5. おわりに

組織レベルでの議論においては、それぞれの組織に特有の方針があるため、連携時の利害が一致しない場合、特に調整交渉が公式化すればするほど、お互いの自律性を保とうとして、組織間でのコンフリクト調整は難航する可能性が高くなる。相互の自律性を確保しつつ、求める資源や強みを獲得するためには、「連携を通じて何を獲得したいのか」「連携において譲れない点・譲ってもよい点」を明確にして、調整を図ることがコンフリクト調整のポイントである。組織間の連携を実りあるものにするためには、連携先との対話を通じて、図1の「妥協」のレベルをいかに「協調」に近づけることができるか、すなわち自組織の自律性を確保しつつ、獲得したい資源や相手の強みを得ることが重要である。

組織間の連携では、個人レベルでのコンフリクトの議論に加え、組織レベルでのコンフリクトを考慮に入れる必要がある。そのため、取り扱いが複雑となるが、コンフリクトの種類や特性を知り、うまく調整を図ることができれば、他社との連携による新たな価値創造活動が実り多きものとなる。

【参考文献】

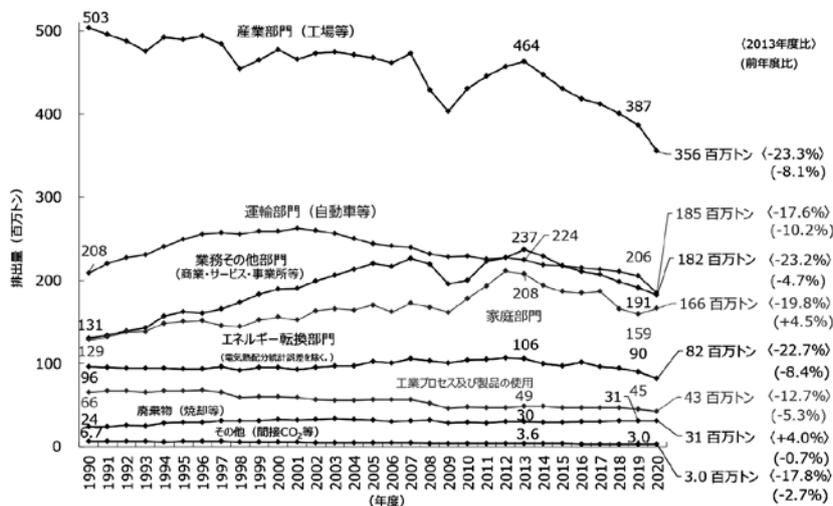
- 山田仁一郎 (2015) . 『大学発ベンチャーの組織化と出口戦略』 中央経済社.
- Thomas, K. W. (1976) . Conflict and conflict management. in M. D. Dunnette (ed.) , *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago; Rand McNally, pp. 889-935.

サプライチェーンのCO₂排出量削減とサプライヤーの役割

日本の温室効果ガス排出量は、9割がエネルギー起源の二酸化炭素排出量である。

2020年度のCO₂の部門別排出量（図表）をみると、2013年度比の排出削減量は全体では▲273.6百万トン、▲20.7%。うち、産業部門¹（▲108百万トン、▲23.3%）、運輸部門²（▲39百万トン、▲17.6%）、業務その他部門³（▲55百万トン、▲23.2%）が大きく寄与しており、3部門で▲202百万トン、▲15.2%となっている。各企業が、二酸化炭素（CO₂）削減に向け、具体的に取り組んでいることが伺える。

CO₂の部門別排出量（電気・熱配分後）の推移（2020年度）



出典：国立環境研究所温室効果ガスインベントリオフィスウェブサイト「2020年度温室効果ガス排出量（確報値）概要」

そうした中、海外や国内の上場企業を中心に、気候変動に対応した経営戦略の開示（TCFD）や脱炭素に向けた目標設定（SBT、RE100）などを通じ、脱炭素経営に取り組む動きが進展している。大企業は、先んじて脱炭素経営の取組を進めることにより、自らの企業価値の向上を進め、他者と差別化を図り、新たな取引先やビジネスチャンスの獲得に結びつけようとしている。

政府は、「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（ver.2.4）」（2022年4月 環境省・経済産業省）⁴を公表し、企業のサプライチェーン排出量の把握・削減に向けた取組を進めている。このガイドラインの目的は、自社だけでなく企業間取引を通じたサプライチェーン単位での温室効果ガス排出量の削減である。ただ、その過程におけるサプライチェーン排出量の把握は、「『省エネルギー型の製品』や『温室効果ガス排出量の少ない製品』を開発・普及させる」、「サプライチェーン内で排出量削減につながる購買行動を起こすように促す」ことにつながる。各企業（中小企業を含む）は、省エネに取り組んでいるサプライヤーとして、（自社製品の）排出量情報を積極的にサプライチェーン内に提供し、自社の取組をアピールすることが求められている。（商工総合研究所 主任研究員 中谷京子）

1 製造業、農林水産業、鉱業、建設業におけるエネルギー消費に伴う排出
 2 自動車、船舶、航空機、鉄道における国内移動のエネルギー消費に伴う排出
 3 事務所・ビル、商業・サービス業施設等（第三次産業）のエネルギー消費に伴う排出
 4 「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（ver.2.4）」
https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/files/tools/GuideLine_ver2.4.pdf

好評発売中!

図説 日本の中小企業 2022/2023

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版94ページ 定価 1,100円(本体1,000円+税10%)

ISBN978-4-901731-41-6 C2033 ¥1000E

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました



【目次】

特集 中小企業のDX推進

1. DXで何を行うか
2. デジタル化の進展状況 他

第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位
2. 従業者数からみた地位
3. 開廃業率の推移 他

第2章 最近の中小企業動向

1. 景況
2. 設備投資
3. 輸出入 他

第3章 中小企業の財務動向

1. 収益性
2. 安全性
3. 成長性

中小企業関連統計資料

——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

次号 予告 2022年 10月号	巻頭言 「中小企業研究のプラットフォーム」づくりを目指して 一般社団法人中小企業産学官連携センター理事長 桜美林大学副学長 堀 潔
	特集 中小企業と組織行動論
	特集論文 対人援助業務人員の感情労働と心理的資本が組織定着と職務成果に及ぼす影響 兵庫県立大学国際商経学部教授 高階利徳／大阪大学大学院経済学研究科教授 開本浩矢
	特集論文 中小企業における中途採用者のオンボーディング施策の現状と効果的な施策 甲南大学経営学部教授 尾形真実哉
	中小企業の目 4代目跡継ぎ豆屋社長のつぶやき 吉田ピーナツ食品株式会社代表取締役社長 吉田直斗
	論壇 オルタナティブデータが切り拓く未来 東京大学大学院経済学研究科教授 渡辺 努
STREAM 企業規模別の正規雇用者数と非正規雇用者数 商工総合研究所調査研究室長 江口政宏	

編集後記

▶ 今月号では、当財団主催の中小企業研究奨励賞の本賞を受賞された方々に、その後の研究成果を踏まえた論文を執筆いただきました。

▶ まず2020年度に経営部門で本賞を受賞された兒玉先生は、「写真のデジタル化」という技術的なイノベーションに直面したDPEショップが、個別企業の突出的な行動が偶然を介しながらも業界全体に「標準的な解」を示した事例から、変革のダイナミズムに迫っています。

▶ また昨年度の受賞者である川端先生は、これまで実態がつかめなかった我が国の法人フランチャイジーについて、自らデータベースを構築し、その実態を明らかにしました。フランチャイズの発祥の地、米国とは異なる我が国のフランチャイジーの特徴と、その多くを

占める地方の中小企業の社会的な役割にも言及しており、改めてフランチャイズビジネスを見直す論文となっています。

▶ 調査研究論文では、マクロ経済の動きが中小企業の財務指標に与える影響を筒井研究員が分析しています。倒産動向との関連性についても検証していますので参考にしてください。

▶ 9月2日に開催しました「第4回商工総研セミナー 中小企業かく闘えり」は、おかげ様をもちまして多数の方々にご参加いただき、この場を借りて御礼申し上げます。また今年度の表彰事業のうち、中小企業研究奨励賞は今月末で募集を終了します。懸賞論文と懸賞レポートの締め切りは10月15日となっております。多数のご応募をお待ちしています。

(J小林)

商工金融 2022年9月号(第72巻第9号 通巻850号)

発行日 2022年9月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 金山印刷株式会社

(禁無断転載)

第47回「中小企業研究奨励賞」募集

(2022年度)

- 募集対象 次の2部門で、2021年8月1日から2022年7月31日までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または定期刊行物に発表された論文(学術的研究および実務に有用な研究)を対象とします。
 - 経済部門 (経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他)
 - 経営部門 (経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他)
 - 応募資格 著者または出版社
 - 審査委員 慶應義塾大学名誉教授 渡辺幸男氏ほか
 - 表彰 本賞：著者へ賞金40万円と記念品
出版社へ表彰楯を贈呈します(4点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

第36回「中小企業懸賞論文」募集

(2022年度)

- テーマ 次の4テーマの中から1テーマを選択してください。
 - 産業部門 ①中小企業の生産性向上
(視点) IT活用・人材育成など中小企業は生産性向上にどのように取り組んでいるか。
②中小企業におけるダイバーシティ & インクルージョンの推進
(視点) 多様な人材(女性、高齢者、外国人、障がい者、性的少数者など)が活躍する機会の提供は中小企業の事業拡大につながるか。
 - 金融部門 ①地域金融機関による地域活性化への多様な取り組み
(視点) 地域金融機関は地域活性化にどのように取り組んでいるか。
②中小企業の新たな資金調達手法
(視点) クラウドファンディング、ファクタリングなど新たな資金調達手法のメリットは何か。
*上記の(視点)は一例です。論文作成にあたってはこれに捉われず自由に論じていただいて差し支えありません。
 - 応募資格 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
 - 審査委員 一橋大学名誉教授 清水啓典氏ほか
 - 表彰 本賞：賞金30万円を贈呈します(5点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

第26回「中小企業活性化懸賞レポート」募集

(2022年度) (旧 中小企業組織活動懸賞レポート)

- テーマ 次の2部門の活動に関する内容であればテーマは自由です
(以下に例を記載しました。また当研究所ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください)。
 - 連携・組織 〇事業協同組合、商店街振興組合、企業組合などの組織活動
活動部門 〇農工商連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動
 - 支援 〇中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、中小機構、産業振興機構などの支援機関の活動
活動部門 〇官公庁、地方公共団体、金融機関、信用保証協会による支援活動
〇税理士、公認会計士、中小企業診断士、NPO法人などによる支援活動
 - 応募資格 実体験を踏まえた「熱い思い」「やりがい」などが伝わってくるレポートの応募を期待しています。中小企業の活性化を目的とした連携・組織活動および支援活動に取り組む方であれば、どなたでも応募できます。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一テーマでの応募はできません。
 - 審査委員 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
 - 表彰 本賞：賞金20万円を贈呈します(10点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

各賞とも

- 応募開始: 2022年8月1日(月) ●応募締切: 2022年10月14日(金) 但し、「中小企業研究奨励賞」は2022年9月30日(金)(必着)
- 受賞者発表: 2023年2月に当研究所HPおよび日本経済新聞紙上に発表します。

※詳細は当研究所あて募集要項をご請求いただくか、ホームページでご確認下さい。尚ホームページで最新の本賞受賞作品がご覧になれます。

一般
財団法人 商工総合研究所

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3F
☎ 03(6810)9364 FAX 03(5644)1867
URL <https://www.shokosoken.or.jp/>

商工総合研究所は、商工中金創立50周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。

商工総研