

商工金融

特集 2022年度受賞作品発表

巻頭言	世界経済は「統合」から「分断」に転じるのか／駒形哲哉 ……………1
特集	中小企業研究奨励賞／受賞作品一覧・総評・本賞作品選評 ……………5
	中小企業懸賞論文／受賞作品一覧・総評・本賞作品選評 ……………10
	本賞作品 中小企業の生産性とテレワーク／吉岡耕大ほか3名 ……………17
	本賞作品 中小企業における知的障害者のインクルージョンに向けて ／小澤拓朗ほか3名 ……………41
	本賞作品 信用金庫・地域商社による地域内および地域・都市間商流の創造 ／和田望花ほか3名 ……………58
	本賞作品 GAP認証を用いた事業性評価による農業法人の資金調達円滑化 ／佐藤彩香ほか3名 ……………75
	中小企業活性化懸賞レポート／受賞作品一覧・総評・特賞本賞作品概要 ……………93
STREAM	海外評価が高まる農林水産物・食品／筒井 徹 ……………99



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/>



世界経済は「統合」から「分断」に転じるのか —中国をめぐる日系中小・中堅企業の展開—

駒形 哲哉
(慶應義塾大学)
(経済学部教授)



貿易戦争から始まった米中対立は、今や「新冷戦」「体制間競争」の様相を呈し、世界経済は分断の危機に直面しているかのように見える。中国を外した経済圏の構築（「脱中国」）についての報道も散見されるが、かつての「冷戦」と決定的に異なるのは、優位性を競い合う二つの体制が、経済的に深い相互依存を形成していることだ。

中国は1970年代末の政策転換以後、天安門事件の際の先進国による制裁も乗り越え、90年代以降、膨大な外資を取り込み、輸出を促進しつつ市場経済化と経済成長を加速させた。2001年にWTO加盟を実現すると、中国は「世界の工場」となり、2010年にはGDP総額で日本を凌駕して米国に次ぐ世界第2位の「大国」となった。

「経済発展の促進が政治の民主化をもたらす」との見立てから、先進国は中国経済の発展に協力したが、それは誤っていた。中国は共産党一党独裁の下での資本主義という独自の体制の下、グローバル化の環境をフル活用して成長を続けた。先進諸国の真の目的は、経済協力によって中国の政治体制を変えることよりも、むしろ先進諸国の資本の増殖がより一層進むよう、資本主義経済の領域を中国に拡張することにあつたのではないか。

WTO加盟から十年余りで、中国はグローバル供給網の不可欠の一環をなすようになり、中国では生産品目の高度化が図られながら、供給網の中国シフトが進行し、中国は世界経済の統合の中心に位置するようになった。中国の経済産業の発展は、単に外資導入によって実現したものではなく、中国企業の発展が大きく作用した結果でもあるが、中国域内への供給網の移転が中国で生産することの便益を増し、それがまた供給網の集中を促進したことに加え、中国国内消費市場が拡大したことが、なお外資を引き付けている。

2010年代までに世界経済の統合が進み、中国がグローバル供給網の不可欠の一環をなし、外資にとって重要な市場となったところで、前述のように米中対立を機に、世界経済のベクトルは「統合」から「分断」へと転じたかに見える。中国に関わる日本の企業、特に中小・中堅製造業は、このような状況にいかに対応しているのか。筆者の担当する学部ゼミでは2022年6月～11月にかけて若干の聴き取りを行った。その一部を以下に紹介する。

大手日本メーカー C社向けに複写機・プリンターの東線を供給するTD社（本社神奈川県）は、C社の中国展開に対応するように1995年と2001年に中国に生産拠点を構え、その後中国の経営環境の変化に伴い、中国拠点独自に生産設備を内製して省力化と品質安定を実現した。C社

が東南アジアに生産を分散させるようになると、東南アジアに随伴展開した。中国拠点では中国立地の内外資本への供給開拓に努め、C社依存度を9割から5割に下げつつも、量産マザー工場としての位置づけを維持している。日本にその機能が戻ることはない。

自転車制動部品、福祉機器メーカーのKS社（本社埼玉県）は、日本の自転車業界の中国調達シフトに先駆け1993年に中国生産拠点を設置、2000年代には量産機能はほぼ全て中国に移った。自転車部品の性能を保証する独自レシピの部材の中国拠点への「輸出」を利益の源泉としてきた。福祉機器についても日本で受注し、一部の量産品は中国拠点で生産している。同社のコアである「止める」技術にこだわり、利益モデルを変えるべく、電動モビリティ向けの製品供給に注力し、祖業の自転車部品でも新製品開発が実現しつつあるが、一定規模を超える量産の場としては中国拠点がなお想定される。

制御装置の設計開発、精密プラスチックの射出成型、金型製作を行うMD社（本社岡山県）は2006年と17年に中国に拠点展開し、工場自動化の制御機器・ヘルスケア等のシステムを手がけるO社や総合電機メーカー M社など主に日系企業向け供給を行っている。MD社は中国拠点からの金型調達など生産面での分業も企図していたが、昨今の国際情勢への対応としては、すでに中国拠点の経営現地化が進展していたこともあり、市場別分業、供給網の分離も含めたいわゆる「地産地消」化を進めている。

自動車・農機用プーリ及び鋼板立体造形品の開発、製造及び販売を行うKM社（本社兵庫県）は独自の鋼板造型技術をもち、1990年代末にタイに進出、その後日系自動車産業の中国展開にあわせて2006年に中国に生産拠点を設置した。中国拠点では自動車エンジン周りのプーリ、センサープレート、プラグなどを生産しており、日系の完成車・部品メーカーの他、中国地場企業にも供給している。また、EVの生産増に伴い、KM社全体としてもEV向け部品生産に注力している。開発は日本国内で行うが、生産に関しては「地産地消」体制となっている。

工業用炉メーカーのSS社（本社広島県）は、1970年代後半から海外メーカーとの直接取引を開始し、海外メーカーからの技術導入、海外メーカーへの技術供与を積極的に行った。1997年には中国に合弁企業を設立し、中国の市場経済化の進展と2000年代半ば以降の質的变化に伴い、中国拠点の受注は急拡大した。中国国内430件余の成約先のほとんどは中国企業である。同社は中国以外にインドネシア、タイ、仏にも拠点をもつ（仏は資本参加）と同時に、世界の同業他社と技術を相互に利用し合う連携網を形成してグローバル展開を行っている。

中国に事業展開する上記事例企業のなかには、拠点機能を維持しつつも合弁を解消し、政治リスクに対応している企業がある。また、政治リスクと為替変動から一部では「国内回帰」の動きもみられる。だが、それは対象市場により調達・供給網を分けた「地産地消」の展開とも一部重なり、事例企業からは中国事業を自ら放棄する選択肢は示されなかった。内外資本は中国を場とする「競争の強制法則」にすでに支配されている。取引の連関がすでに中国内に深く形成され、中国生産の水準が高まっている現状と、中国市場拡大の見込みがある状況の下では、政治リスクが高まっても（人件費だけを重視する企業を除けば）「脱中国」は容易ではなく、現実的でもない。

目次

巻頭言	世界経済は「統合」から「分断」に転じるのか —中国をめぐる日系中小・中堅企業の展開— 慶應義塾大学経済学部教授 駒形哲哉 ……1
特集	2022年度受賞作品発表 ……4
	【中小企業研究奨励賞】
	○受賞作品一覧 ……5
	○総評 ……6
	○本賞作品選評 ……8
	【中小企業懸賞論文】
	○受賞作品一覧 ……10
	○総評 ……11
	○本賞作品選評 ……13
	【本賞作品】 中小企業の生産性とテレワーク —マルチ・エージェント・シミュレーションによる検証実験— 慶應義塾大学商学部 吉岡耕大 ほか3名 ……17
	【本賞作品】 中小企業における知的障害者のインクルージョンに向けて —知的障害者のインクルージョン認識モデルと具体的施策の提案— 慶應義塾大学商学部 小澤拓朗 ほか3名 ……41
	【本賞作品】 信用金庫・地域商社による地域内および地域・都市間商流の創造 —信用金庫が保持するネットワークに着目して— 立教大学経済学部 和田望花 ほか3名 ……58
	【本賞作品】 GAP認証を用いた事業性評価による農業法人の資金調達円滑化 —農業法人における資金調達課題の解決に向けて— 慶應義塾大学経済学部 佐藤彩香 ほか3名 ……75
	【中小企業活性化懸賞レポート】
	○受賞作品一覧 ……93
	○総評 ……94
	○特賞本賞作品概要 ……96
STREAM	海外評価が高まる農林水産物・食品 商工総合研究所主任研究員 筒井 徹 ……99

2022年度受賞作品発表

第47回中小企業研究奨励賞

第36回中小企業懸賞論文

第26回中小企業活性化懸賞レポート

一般財団法人商工総合研究所は、毎年中小企業に関する調査研究への助成事業として「中小企業研究奨励賞」および「中小企業懸賞論文」、中小企業の組織化、支援活動に対する助成事業として「中小企業活性化懸賞レポート」の募集・表彰を行っています。

今月号は、各賞の審査委員会において決定された審査結果を特集します。

各賞の受賞作品一覧・総評・本賞作品選評を掲載するほか、「中小企業懸賞論文」については本賞作品4編の全文を掲載します。

なお、各賞の授賞式および中小企業研究奨励賞受賞者による記念講演会は、オンラインで以下のとおり開催しました。

〈授賞式〉

○中小企業研究奨励賞・中小企業懸賞論文

日 時：2023年3月2日（木）11：00～12：00

出席者：各賞受賞者、審査委員ほか

○中小企業活性化懸賞レポート

日 時：2023年3月1日（水）11：00～12：00

出席者：受賞者、審査委員ほか

〈中小企業研究奨励賞受賞記念講演会〉

○日 時：2023年3月2日（木）13：30～16：00

○講演者：植杉 威一郎氏、堀内 義隆氏、弥永 真生氏

第47回中小企業研究奨励賞

中小企業研究奨励賞は、中小企業に関する優れた図書または定期刊行物に発表された論文を表彰するもので、1976年から実施しており、今回が47回目となります。

2021年8月1日から2022年7月31日までに発表された図書または論文を対象としておりますが、今回は63点の応募がありました。

受賞作品一覧

[経済部門]

○本賞

『中小企業金融の経済学』

—金融機関の役割 政府の役割

著者 植杉 威一郎氏（一橋大学経済研究所教授）

出版社 株式会社日経BP



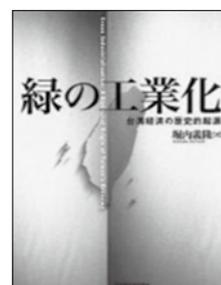
□準賞

『緑の工業化』

—台湾経済の歴史的起源

著者 堀内 義隆氏（三重大学人文学部准教授）

出版社 一般財団法人名古屋大学出版会



[経営部門]

○本賞

『中小企業会計とその保証』

著者 弥永 真生氏

（明治大学専門職大学院会計専門職研究科専任教授）

出版社 株式会社中央経済社



[審査委員]

委員長	慶應義塾大学名誉教授	渡辺 幸男	委員	神戸大学名誉教授	松永 宣明
委員	名古屋大学名誉教授	山田 基成	委員	慶應義塾大学教授	高橋 美樹
委員	青山学院大学名誉教授	港 徹雄	委員	桜美林大学教授	堀 潔
委員	横浜国立大学名誉教授	三井 逸友	委員	全国中小企業団体中央会会長	森 洋
委員	一橋大学名誉教授	清水 啓典	委員	商工組合中央金庫代表取締役社長	関根 正裕
委員	青山学院大学名誉教授	懸田 豊	委員	商工総合研究所理事長	梅田晃士郎

総 評

－中小企業研究奨励賞－

審査委員長・経済部門主査 渡 辺 幸 男
審査委員・経営部門主査 山 田 基 成

「第47回中小企業研究奨励賞」の募集に対して、経済部門15点・経営部門48点の合計63点の応募があった。これらについて、まず専門委員による1次審査の結果、経済部門8点、経営部門10点が選定された。次に専門委員による2次審査の結果、経済部門4点、経営部門5点が選定された。さらに審査委員による3次審査の結果、経済部門で本賞1点・準賞1点、経営部門で本賞1点が決定した。

(経済部門)

経済部門の応募著作から、専門委員会が絞った4点の著作を審査した。審査委員6名の評価を整理すると、4点中2点は、6名の審査委員がそれぞれ3名ずつ4著作中で最下位の評価をするとともに、評価の平均点も低かった。そのこともあり、この2点を入選対象外の著作とした。

入選対象外の2作品はいずれも、審査委員の目から見ると、中小企業研究をめぐる基本的な経済学用語の使用の仕方が、本来の学術的意味と異なっていたり、当該研究対象を取り上げるのであれば、必読と思われる研究書に目を通していないといった、経済・中小企業研究としての基本的作業が行われていないことも指摘された。

これらは、それぞれ、興味深い論点や結論を導き出している著作だが、研究者としての基本姿勢に疑問を感じられたこともあり、選外になった。既存研究のレビューとして『日本の中小企業研究』という大著が、ほぼ10年ごとに刊行されている。中小企業研究を開始する際、自らのテーマと関わる場所だけでも目を通し、既存研究を踏まえた議論を展開してもらいたい、というのが審査委員の正直な感想である。

この結果、植杉威一郎著『中小企業金融の経済学』が本賞に、堀内義隆著『緑の工業化』が準賞に選ばれた。前者について、詳しくは港審査委員の選評を見ていただきたいが、中小企業金融に関わる諸論点について、個票データを使用し、その議論や政策の妥当性を丁寧に検証した著作であり、審査委員全員から高く評価された。

準賞の堀内氏の著作は、戦前の台湾植民地での自生的な小零細工業の形成過程を、史料を丁寧に発掘することで解明しており、高く評価された。ただ、著者自身が、戦後の台湾機械工業中小企業の発展過程へとつながることの解明としながら、その部分の実証的研究は不足した著作であり、本書が解明した戦前の地場製造業企業の形成と、戦後の台湾の中小工業企業の発展とが、どのようにつながるかを今後の研究に期待し、準賞の授与にとどめた。

(経営部門)

経営部門の最終審査は、1次・2次の審査を経て選出された5点の著作を対象に実施した。審査は事前に各委員が精読して評価した審査表に基づいて、まずは最も評価が高かった弥永真生著『中小企業会計とその保証』について、各委員が感想やコメントを述べ、論述された内容を吟味した。

本書は、中小企業の会計情報の開示と計算書類の信頼性を確保するための保証業務の確立（制度化）について、多くの諸外国の制度を詳細に調べて整理し、他方で幅広い分野の文献・資料に基づく微細な考察を行い、中小企業の会計制度の動向と課題を検討している。これまでに、このテーマに関して網羅的に論究した先行研究は少ない点で価値があり、日本における新たな会計調査人制度の提案を試みている大変な労作であると評価でき、本賞を授与することで委員の意見が一致した。

続いて、2番目に評価が高かったファミリー企業の実証研究に関する著作について検討した。中小企業の多くは同族経営のファミリー企業であり、その戦略行動を明らかにすることは研究として大いに価値が認められるが、統計分析に必要なデータを入手するために、分析対象が上場企業に限定されており、そこで得られた研究成果は中小のファミリー企業の今後の成長に向けて参考にはなるものの、中小企業の経営に直接言及している部分は少なく、中小企業研究奨励賞には適さないとの判断に至った。

その後、残りの3点の候補作について意見交換を行い、500年以上続く老舗企業へのヒアリング調査に基づいて長寿企業の経営を研究した著書には、大変に読みやすく興味深い成果や知見も認められるが、論究の理論レベルや提案する経営モデルの説明に物足りなさがある。他の2点についても、それぞれに中小企業の経営に関するテーマを取り上げた研究ではあるが、授賞作とするにはどちらも今一步であるとの結論になり、経営部門では本賞を1著作に授与するという結果となった。

(まとめ)

本年度も中小企業研究奨励賞選考では、経済部門・経営部門それぞれにおいて慎重な審査がおこなわれた。その結果、経済部門は、本賞1点、準賞1点と、準賞1本であった昨年度より授賞本数が増え、久しぶりの本賞授賞となった。それに対し、経営部門は昨年度同様に本賞1点という授賞結果になった。両部門を合わせ授賞本数が3点に増えたことは、審査委員として喜ばしいことであるが、できるならば、一層多くの優秀な作品の応募により、審査委員が選外にする作品を選ぶのに苦勞し、授賞作品への絞り込みで悩むような状況が生まれることを期待したいところである。

なお、本年度より開始された特別賞については、それぞれの部門で検討したが、中小企業を対象としながら、経済・経営の両部門の枠には入らないような、中小企業研究に大きな刺激や影響を与えると思われる著作は、残念ながら存在しなかった。そのため、特別賞の授賞は見送られた。

〔本賞作品選評〕

植杉 威一郎 著

『中小企業金融の経済学—金融機関の役割 政府の役割』

(株式会社日経BP、2022年6月発行)



植杉 威一郎 (うえすぎ いちろう)

一橋大学経済研究所教授

2000年カリフォルニア大学サンディエゴ校博士課程修了 (Ph.D. in Economics取得)。

2015年より一橋大学経済研究所教授。

従来の中小企業金融に関する計量分析の多くが集計的データの利用に限定されていたのに対して、本書は財務省(法人企業統計調査)、金融庁、政策金融公庫中小企業事業本部、民間信用調査機関等の膨大な個票データを存分に活用することによって、中小企業金融問題を企業レベルにまで掘下げて厳密に分析し、多くの有益な知見を提示している。

第1部「中小企業の資金配分とその効率性」では、無借金企業が増加している一方で、簿価上の債務超過中小企業比率は高水準のままであること。資金の再配分を通じた中小企業部門における生産性上昇は起きていないこと等を明らかにしている。

第2部「政府の役割」では、信用保証制度と政府系金融機関による直接貸出の効果を検証し、信用保証付き貸出が民間金融機関によるプロパー貸出に代替され、信用保証利用による資金調達環境の改善幅が小さいこと。また、政府系金融機関による貸出による「民業圧迫」は生じておらず、その融資が中小企業の設備投資増加に寄与していると指摘している。

第3部「貸出市場における金融機関の行動」では、地域ごとの金融市場における集中度(HHI)と金融機関の市場支配力との関係を議論し、貸出HHIは全体的には上昇し、大都市圏では低下するという二極化が進行していること。HHI指数が高まると借入金利が小幅かつ徐々に上昇する傾向にあること。メガバンク(三菱東京UFJ銀行)合併の場合は、非上場企業の金利上昇幅を高めその借入金比率を低めたが、他の金融機関の合併では、企業の資金調達環境は平均的には改善が認められる等の結果が示されている。

本書の分析結果のなかには既存研究結果と大きく異なるものではないものもあるが、既存研究の曖昧さを払拭し、厳密性と包括性を飛躍的に高めたことは大きな貢献である。

他方で、本研究の分析結果から得られた政策的含意の中には、その実現可能性について疑問が残されている。例えば、第8章では、個人保証に代えてコベナンツ(特約条項)を用いることを提言しているが、金融機関職員1人当たりの担当融資先が非常に多い日本で中小企業の小口融資にまでコベナンツを普及させることは容易ではない。また、第3章では、地域銀行の越境貸出の非効率性を克服する手段として、地域金融機関同士が連携し、地元金融機関が行う審査・モニタリングに基づいて他県の金融機関が資金を供給することを提言しているが、地元金融機関が審査・モニタリングを引受けるインセンティブが何かは示されていない。

以上のように、本書の政策提言にはやや物足りなさを感じるが、本書が中小企業金融に関する計量分析レベルを格段に高めた労作であることは論をまたない。今後、こうした個別課題ごとに示された計量分析結果が、総体としての「中小企業金融の経済学」として発展されることを期待したい。

(審査委員 港 徹雄)

弥永 真生 著

『中小企業会計とその保証』

(株式会社中央経済社、2022年3月発行)



弥永 真生 (やなが まさお)

明治大学専門職大学院会計専門職研究科専任教授

会計士補。東京大学法学部助手、筑波大学教授などを経て現職。主著：会計基準と法、「資本」の会計など。

近年、「中小企業会計」をテーマとする書籍の出版が多く見られるようになってきている。この背景には、我が国中小企業を取り巻くさまざまな経済・社会環境の変化が関係していると考えられる。例えば我が国の人口減少や人口構成の変化などを背景にして、成長が期待できない国内市場を補完するなどの目的で輸出の促進や海外直接投資、外国企業との提携など何らかの「国際化」を模索する中小企業が増えている。その際、外国企業との提携あるいは海外の投資ファンドから投資を受けるなどの場合には相手方からの信頼を受けるために、当然ながら会計情報や企業情報の開示は重要である。また、この関連で、国際会計基準審議会（IASB）が2009年7月に「SME版IFRS」（IFRS for SMEs）を公表したことも見逃せない。この公表を契機に、我が国以外の国々においても中小企業会計のあり方が活発に議論されるようになってきた。

本書は、中小企業の円滑な外部資金の調達のために必要とされる会計情報の開示と、計算書類の信頼性の確保を可能とする制度・政策を、内外の膨大な数の文献・資料を検討、分析することによって明らかにしようと試みている。とくに諸外国における中小企業会計制度のレビューにおいては、日本ではほとんど知られていない、スイスおよびデンマークならびに南アフリカ、ラトビアおよびエストニアにおける、監査よりも保証水準の低い保証業務の法制度化について明らかにしたほか、フランスにおける法定監査の複層化および任意の保証業務であるプレゼンテーション業務に加え、フィンランドにおける最近の議論についても紹介しており、我が国の研究者・実務家にとっての資料的な価値も大きい。

海外事情の紹介のみならず、国内における会計制度をめぐる議論のレビューも詳細に行われている。審査委員からは「国内において過去に議論された会計調査人制度の経緯や諸外国の会計制度について、広く丹念に調査し提言をまとめており、実証性、論理一貫性が高く評価される」「今まさに会計書類のコンプライアンスの実効ある執行を加速すべきときであり、実に大部な書だが、多くの関係者に読んで頂きたい書である」とのコメントがあったことも紹介しておきたい。

従来、中小企業には所有と経営が未分離であったり、法人の資産と経営者個人の資産との明確な区別がつけられない企業も多くあったりして、「財務」「会計」の観点から中小企業を研究することは困難と思われていたが、中小企業の「国際化」以外にも、例えば事業承継問題との関連でも中小企業会計に関する研究は重要である。近年、たとえ業績面で問題がなくても後継者がいないために廃業せざるを得ない中小企業が数多く存在する。現実には少子化傾向もあって親族内承継が難しくなっている企業は多く、親族以外の第三者への承継も次第に多くなってはいるが、とくにM&Aなどによって事業承継を行う場合には会社の資産や負債の明確化が重要となってくる。このような意味からも、本書の公刊はまことに「時宜を得た」ものであると言える。

(審査委員 堀 潔)

第36回中小企業懸賞論文

中小企業懸賞論文は、学生・実務家など幅広い層から中小企業の産業・金融に関する論文を、毎年テーマを定めて募集しています。1987年度から実施しており、今回が36回目となります。

今回は、産業部門のテーマ（「中小企業の生産性向上」、「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」）に対して16編、金融部門のテーマ（「地域金融機関による地域活性化への多様な取り組み」、「中小企業の新たな資金調達手法」）に対して18編の応募があり、合計応募点数は34編でした。

受賞作品一覧

[産業部門]

○本賞

「中小企業の生産性とテレワーク マルチ・エージェント・シミュレーションによる検証実験」

吉岡 耕大氏、上田 彬正氏、上原 叶大氏、野波 寛之氏 以上4名（慶應義塾大学 商学部3年）

○本賞

「中小企業における知的障害者のインクルージョンに向けて

—知的障害者のインクルージョン認識モデルと具体的施策の提案—」

小澤 拓朗氏、稲垣 茜氏、佐藤 友亮氏、橋本 仁氏 以上4名（慶應義塾大学 商学部3年）

□準賞

「ダイバーシティ&インクルージョン推進による中小企業のビジネスモデルの変革と事業拡大

—サーバクシオン・フレームワークとイノベーションのジレンマを用いた定性的実証研究によるモデルの構築と検証—」

大川原 優介氏、及川 駿斗氏、坂本 由麻氏、佐藤 有莉氏、高橋 優月氏

以上5名（岩手県立大学 総合政策学部3年）

[金融部門]

○本賞

「信用金庫・地域商社による地域内および地域・都市間商流の創造

—信用金庫が保持するネットワークに着目して—」

和田 望花氏、星野 瑠実氏、岩井 優香子氏、松本 宗一郎氏 以上4名（立教大学 経済学部2・3年）

○本賞

「GAP認証を用いた事業性評価による農業法人の資金調達円滑化

—農業法人における資金調達課題の解決に向けて—」

佐藤 彩香氏、大西 航太郎氏、木下 新大氏、池田 陸氏 以上4名（慶應義塾大学 経済学部3年）

□準賞

「地域金融機関担当者における『守破離』」

市川 大蔵氏 以上1名（中小企業診断士）

[審査委員]

委員長	一橋大学名誉教授	清水 啓典	委員	中小企業基盤整備機構理事	都築 直史
委員	一橋大学大学院教授	岡室 博之	委員	日本商工会議所理事事務局長	荒井 恒一
委員	同志社女子大学大学院特任教授	加藤 敦	委員	全国中小企業団体中央会常務理事	及川 勝
委員	専修大学教授	鹿住 倫世	委員	商工組合中央金庫常務執行役員	本幡 克哉
委員	一橋大学経済研究所教授	植杉威一郎	委員	商工総合研究所専務理事	青木 剛

総 評

－中小企業懸賞論文－

審査委員長・金融部門主査 清水啓典
審査委員・産業部門主査 岡室博之

第36回中小企業懸賞論文の募集に対して、産業部門のテーマ「中小企業の生産性向上」について11編、「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」について5編、金融部門のテーマ「地域金融機関による地域活性化への多様な取り組み」について10編、「中小企業の新たな資金調達手法」について8編の応募があった。

これらの応募作品について第1次審査を慎重に行い、産業部門12編、金融部門8編、合計20編を選定した。さらにこの20編の作品について厳正に第2次審査を行った。その結果、産業部門のテーマ「中小企業の生産性向上」では本賞1編、「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」では本賞1編・準賞1編を決定した。また、金融部門のテーマ「地域金融機関による地域活性化への多様な取り組み」では本賞1編・準賞1編、「中小企業の新たな資金調達手法」では本賞1編を決定した。

(産業部門)

第2次選考に残った論文は、課題①「中小企業の生産性向上」について7編、課題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」について5編であった。これら12編の論文を審査員全員が読んで審査した結果、今回は本賞2編、準賞1編の授賞となった。本賞は吉岡耕大ほか「中小企業の生産性とテレワーク」(課題①)と小澤拓朗ほか「中小企業における知的障害者のインクルージョンに向けて」(課題②)、準賞は大川原優介ほか「ダイバーシティ&インクルージョンの推進による中小企業のビジネスモデルの変革と事業拡大」(課題②)に授与される。

本賞の対象論文の詳細は選評に譲るが、吉岡ほか論文は、企業規模を考慮したシミュレーション実験によって中小企業におけるテレワーク導入の生産性向上効果を検証する、これまでにない画期的な論文として高く評価された。小澤ほか論文は、中小企業による知的障害者の雇用とインクルージョンを推進するための具体的な方法を、先行研究に基づくモデル構築と独自の調査によって考察する力作である。準賞の大川原ほか論文は、サービスのマーケティング戦略を考える際に用いられるサーバクション(サービス+プロダクション)の概念を発展させて、ダイバーシティ推進のためのビジネスモデル変革を提言する。テキスト分析による共通要因の抽出など分析上の工夫も見られるが、モデルの枠組みが複雑で論理展開が難解であり、全体の流れを捉えにくいのが残念である。

今年度、産業部門から本賞を2編出すことができたのは喜ばしい。これまで以上に力作が揃ったが、賞の数に限りがあることから、特に課題②についていくつかの良い論文を選外に

せざるを得なかったのは残念である。また、今回はシミュレーション実験という斬新な手法が登場し、中小企業研究の新たな可能性が示唆されたことも特筆すべきである。

(金融部門)

第2次審査に残った論文は課題①「地域金融機関による地域活性化への多様な取り組み」が5編、課題②「中小企業の新たな資金調達手法」が3編であった。

審査員全員が丁寧な評価コメントを付けて採点した結果、全員一致で圧倒的な評価を得た次の2編が本賞に選出された。課題①では和田望花ほか「信用金庫・地域商社による地域内および地域・都市間商流の創造—信用金庫が保持するネットワークに注目して—」、課題②では佐藤彩香ほか「GAP認証を用いた事業性評価による農業法人の資金調達円滑化—農業法人における資金調達課題の解決に向けて—」の2編である。また、課題①に関して、市川大蔵「地域金融機関担当者における『守破離』」が準賞に決定した。

本賞の和田ほか論文は、的確に課題を認識し多岐に亘るヒアリングを通じて、それぞれの強みと弱みを把握した上で、地域商社と信用金庫による商流創造スキームを提案している点が非常に高く評価された。佐藤ほか論文は先行研究や調査を踏まえた上で、農業分野におけるGAP認証の活用という具体的な提案を行っている点など、論文として高い水準の内容となっている。

準賞となった市川論文は、テーマが必ずしも課題とそぐわない面があるものの、実務家ならではの現場経験を活かし、金融機関の人材の成長が重要である点を指摘したユニークな作品として評価された。今後共、実務家からの積極的な応募を期待したい。

選外となった論文には、先行研究の文献調査や実証やヒアリングの不足、また論理の飛躍など物足りない点が見られたものもあった。個別の問題を的確に捉えて、丁寧な実態調査やヒアリング等を通じた新たな発見等があれば、論文作成過程を通じた応募者の成長が見られるものとして好感が持てる。無理矢理解決策を模索するより、問題点やその困難さをより深く理解することも懸賞論文の重要な目的である事を銘記して貰いたい。

(まとめ)

本懸賞論文の審査基準は、創造性、実証性、論理一貫性、斬新性、である。受賞作品と選外となった作品の違いは、その4項目がほぼ満たされているかどうか、また特に高く評価できる点があったかどうか、ということになる。論文であるから、事前の先行研究の調査、問題点の把握、ヒアリングによる実態調査、新たな発見や提案、バランスの取れた構成と解り易さと説得力、結論の明確さ、参考文献などへの配慮も必要である。懸賞論文応募の目的は受賞だけではなく、論文作成応募の過程でその課題についてより深く考え調査する機会を得て、応募者自身の成長の糧となることでもある。与えられた課題は広範な論点を含み今後も永続するものが多く、一律の解決策はないのかも知れない。受賞の有無に拘わらず、応募者自身がこの懸賞論文への応募経験を自らの成長の一段階として、自らの論文の見直しなどを通じて今後を活かし、中小企業、ひいては日本経済の発展に寄与する課題に継続的に挑戦されるよう期待したい。

〔本賞作品選評〕

吉岡 耕大 ほか3名

中小企業の生産性とテレワーク

—マルチ・エージェント・シミュレーションによる検証実験—

本論文は、これまで実証研究の乏しかった、中小企業がテレワーク導入によって生産性を上げることができるか、という研究課題に対して、マルチ・エージェント・シミュレーション (Multi Agent Simulation,以下MAS) による検証実験によってその効果が生じることを示した。MASは仮想社会において、人間のように自律的に行動するエージェントを多数つくり、それが時間経過とともに行動し回ることにより現実世界に起こりうる様々な事象をシミュレーションするものであり、株価変動、交通渋滞、ネットワーク輻輳、ウイルス感染など様々な事象の実験に用いられる。MASの実行環境は、大型コンピュータレベルから一般PCレベルまで様々である。筆者が用いた「NetLogo」は一般PC上で動作するフリーウェアで、プログラミングの容易さ、先行研究の公開ライブラリの充実で知られる。

MASモデルを用いた、筆者の「筋立て」とシミュレーション結果を簡単に紹介すると次のようになる。従業員に見立てた亀の形をしたTurtleというエージェントが業務空間を動き回り、空間上に配置された仕事 (Patch) を進める。従業員 (Turtle) がPatchを処理する生産性は単独作業とグループ作業で異なる。また、業務空間内では一定確率で従業員 (Turtle) 同士が出会いグループ作業を始めるが、連携不足から一定確率で別離し単独作業に戻ってしまう。ここでテレワークの効果をみるために、テレワークを実施する場合としない場合で、出会い・別離の確率並びに単独作業・グループ作業の生産性がそれぞれ異なるという前提を置く。また、生産性は全ての仕事 (Patch) が完了するまでの経過時間で測る。企業の従業員数はTurtle数によって、全従業員に占めるテレワーク実施比率は設定によって表現する。こうしたシミュレーションの結果、(1) 中小企業では従業員数にかかわらずテレワークを導入した方が高い生産性を示すこと、(2) 従業員数を固定した場合、テレワーク実施比率を半分程度としたときに生産性が最も高くなる「U字曲線」が描かれること、が明らかになった。

本論文の選考理由について述べる。第1にテレワーク導入によって生産性を上げることができるか、という中小企業政策において重要かつ実証研究が乏しかった課題に対し斬新なシミュレーション法により検証しようとした挑戦心と創意工夫が評価された。第2にシミュレーションの命ともいえる「筋立て」がシンプルかつ納得的で、その内容が正確に記述されていると認められた。第3に当モデルをもとにした将来の研究への拡張性が高いことである。実務界の審査委員からは「次々と関連したテーマが沸き起こる」、「(テレワーク促進の要因を分析した) OECD文献を踏まえさらなるチャレンジを期待」との言及があった。一方、研究論文としてみた場合、パラメータ妥当性と感度分析、業種間・業務間の違いの反映などいくつかの改善点が指摘された。

今回、筆者が用いた「NetLogo」は組織の壁を越えたオープンイノベーションの成果であり、世界中の学生・実務家達がコミュニティに加わり高度化が進んでいる。筆者の研究が共有化され、日本中の学生達が中小企業の求めに応じシミュレーション法をアレンジし、テレワークの進め方について助言する。審査委員に夢を見させてくれたのが本論文である。

(審査委員 加藤 敦)

小澤 拓朗 ほか3名

中小企業における知的障害者のインクルージョンに向けて
—知的障害者のインクルージョン認識モデルと具体的施策の提案—

本年度の産業部門②のテーマは、「中小企業におけるダイバーシティ & インクルージョン」であった。本テーマのように企業の人事や組織マネジメントに関わる研究は、対象となる企業の内部情報を開示していただく必要があり、企業の協力を得ることが難しいテーマである。しかし本論文は、中小企業における知的障害者の雇用とインクルージョンについて、実際に知的障害者が働いている現場で健常者の従業員とのやりとりを観察し、さらに8社に対してヒアリング調査（うち5社は対面）を実施するとともに、調査対象企業で働く知的障害者にも直接話を聞くなど、外部からはなかなか把握できない貴重な情報を収集した点が高く評価された。

本論文は、知的障害者雇用とインクルージョンに関する先行研究において示されているモデルについて、実際に職場で行われている知的障害者への個別対応、声かけなど独自に収集した情報に基づいて深耕、伸張し、中小企業において実現可能なモデルに再構築している。中小企業においては、経営者が知的障害者と働く目標を共有し、知的障害者を受け入れるための社内の雰囲気・体制づくりを行うことが可能である。また従業員数が少ないため、知的障害者と一緒に仕事をする担当者だけでなく、一般社員の知的障害者に対する理解を促進し、障害者一人一人に合わせたきめ細かい対応が可能であるため、インクルージョンを全社体制で行うことも容易である。

一方、中小企業であるが故の課題もあるはずである。例えば、実際に知的障害者を受け入れる前にインターンシップを行っているが、従業員数に余裕がない企業は事例企業のような丁寧な対応が困難な場合もあると思われる。ヒアリング先企業の従業員数は、最も少ないところでも62名である。本論文で取り上げた中小企業は人員に余裕のある、特別な事例ともいえる。また、知的障害者の障害の程度や内容は多様であり、一人一人の実情に合った仕事を割り当てることは必須であるが、同様に知的障害者がどんな場合に「自分が役立っている」と感じるか、あるいは従業員の「どのような言葉で会社への帰属意識を感じるか」は、それぞれ異なることが推測される。可能であれば、知的障害に関する専門家の意見も参考にしつつ、複数の知的障害者にインタビューして確認できれば、さらにインクルージョンモデルの完成度が高まったと考えられる。また論文の構成において、インタビュー調査の結果と考察が明確に記述されておらず、先行研究とは異なる独自の発見事実がわかりにくくなっている点が残念である。

以上のような点が審査員から指摘されたものの、本論文では作成したインクルージョンモデルを実際に中小企業経営者に評価してもらい、適用可能性が高いことを確認している点は他の論文と比較して秀逸である。総合的に勘案し、本論文が産業部門の本賞を受賞するに値すると評価された。

(審査委員 鹿住 倫世)

和田 望花 ほか3名

信用金庫・地域商社による地域内および地域・都市間商流の創造
—信用金庫が保持するネットワークに着目して—

地域の衰退と都市部への人口流出が指摘されて久しい。衰退する地域をどのように活性化するかという点については、中央政府、地方自治体、企業、住民といった様々な主体による取り組みが進んでいる。この論文は、信用金庫や地域商社の立場から、地域活性化への貢献のあり方を示そうとしたものである。

地域金融機関のパフォーマンスは地域における経済動向を反映する。同じ地域金融機関の中でも、営業区域が定められている信用金庫・信用組合は、区域外への越境貸出を行うことが難しいために、地方銀行よりも地域経済の活性化の必要性を切実に感じている。

筆者たちがまず注目するのは地域商社である。地域商社が行っているのは、「地域の原材料・人材・技術を活用し、潜在的な地域資源を発掘した上で付加価値を高め、地域内外での販売を促進することで、地域に従来以上の収益を還元する事業」である。行政当局による有形無形の支援もあり、信用金庫、地方銀行ともにすでに多くの地域商社の経営に関与している。しかしながら、正にせよ負にせよ明確な成果の有無が判明している地域商社の数は限られており、筆者たちは比較的的成功している2つの地域商社に注目する。長野と岡山に所在する地域商社は、地域事業者の売上向上という成果に貢献している。

ここからが筆者たちの大きな貢献である。2つの地域商社は、地域資源の発掘と地域内外での販売促進という本来の商社機能を果たす際に、それぞれ異なる課題に直面していることを見出したのである。

まず、信用金庫と密接な関係を持つ地域商社には、信用金庫や自らが有する1次・2次・3次産業の事業者とのつながりを生かす余地がある。これは、取引関係や資金の貸借関係を通じた地域内でのネットワークである。一方で、現在全国に約250存在する信用金庫は、信用金庫間で互いに情報のやり取りをすることができるため、地域間でのネットワークを活用することもできる。

筆者たちは、長野と岡山の地域商社ではそれぞれの一方のネットワークしか十分に活用できていないことを指摘する。その上で、地域内と地域間のネットワークの両方を組み合わせることにより、地域商社に本来期待される機能である地域資源の発掘と内外への販路開拓がより行いやすくなると論じている。その枠組みの中で、信用金庫や地方自治体が果たすべき役割についても的確な指摘を行っている。論旨は明快であり、インタビューを集めて再構成することで語られている内容は事実裏付けられており説得力がある。

もちろんこの論文には課題もある。いずれの地域商社も設立後間もないこともあり、地域内・地域間のネットワークの存在がどの程度地域経済にとって役立つかという点についての定量的な裏付けがない。また、2つのネットワークは質的に異なるものであり、両方を統合して効率的に運用するには結節点として機能する人材が欠かせないだろう。

しかしこうした課題は、この論文が地域商社や信用金庫が地域経済の活性化に果たすべき役割を具体的に示すという貢献を弱めるものではない。筆者たちには、この論文で示された優れた問題把握能力と構成力を生かして、今後社会で大いに活躍されることを期待したい。

(審査委員 植杉 威一郎)

佐藤 彩香 ほか3名

GAP認証を用いた事業性評価による農業法人の資金調達円滑化
—農業法人における資金調達課題の解決に向けて—

本稿は、将来的に組織化・大規模化が期待・推進される農業法人が成長するための円滑な資金調達を行うために、GAP認証を活用した事業性評価を行うことが課題解決につながるのではないかという仮説に基づいて、借り手である農業法人、支援者であるコンサルティング企業、融資を行う金融機関への調査を通じて検証を行い、実現に向けた課題整理を行ったものである。

筆者は、農業への融資は、①自然条件の影響を受けやすく収穫量や価格が流動的、②必要な資金に対してコスト回収までに要する時間が長い、③土地などの担保評価が低いという3点から資金調達に課題を有しており、事業性評価、とりわけ定性面（非財務分野）の事業理解が難しいことから、それを補完する仕組みとしてGAP認証が有効ではないかとする。

GAP認証は「より良い農業経営（農業生産工程管理）」の実現のため、食品安全・環境保全・労働管理・人権・経営管理といった視点で第三者の認証を受ける仕組みであり、国際水準GAPから県単位GAPまで幅広くある。農政も持続性の高い成長を促すために、こうしたGAP認証の取得を推進している。

本稿では、冒頭の通り関係3者に対して、GAP認証を活用した事業性評価の可能性について、いくつかの観点で質問や訪問を行い、調査検証を行った。調査を通じて、農業法人が定量・定性的な面で幾つかのメリットを認識していることやコンサルティング企業・金融機関から活用の可能性について条件はあるものの肯定的な回答を得ることができた。

以上を通じて本稿では、①GAP認証取得と売上増加等の定量的な効果の証明・把握、②GAP認証に基づく農業法人の継続的な経営改善、の2点がGAP認証を事業性評価に活用できる条件だとする。また、残された課題として、定量化の具体的な方法や実証にあたってより多くのデータによる対応をあげている。

選考にあたっては、提案のユニークさ、丁寧な考察、論旨の進め方、事業性評価の質を高める一助となる提案、といった好評価がなされた。一方で、GAP認証は一例であり融資を受けやすい体質作りが基本であること、GAP認証の取得の有無だけでなく取り組み内容の具体性を評価に反映させること、といった指摘もあったことを付け加える。

選評者としては、GAP認証の定量化にだけ拘るのではなく、金融機関自身がGAP認証の取り組み内容について、重要な非財務情報として農業法人のケイパビリティを分析できるように評価手法の高度化を図ることも併せて不可欠であると考え。また、GAP認証は複数あることから、例えば農政が勧奨する国際基準に統一して評価するといったことも、事業性評価だけでなく日本の農業法人の経営体質や持続性を高めることにつながると感じた。

しかし、本稿の丁寧な論考や検証には、大学で充実した学びを行ったことの成果を感じることができて、選考通り、本賞に相応しい論文だと思う。

（審査委員 青木 剛）

中小企業懸賞論文本賞作品

中小企業の生産性とテレワーク

—マルチ・エージェント・シミュレーションによる検証実験—



吉岡 耕大 上田 彬正 上原 叶大 野波 寛之
 (慶應義塾大学 商学部3年) (慶應義塾大学 商学部3年) (慶應義塾大学 商学部3年) (慶應義塾大学 商学部3年)

< 要 旨 >

本稿ではシミュレーション技法を用い、中小企業におけるテレワークの導入が中小企業の労働生産性にいかなる影響を与えるか考察する。

中小企業は人材不足という最大の課題を抱えている（中小企業白書 2018）。更に、我が国の生産年齢人口の減少に伴い、今後人材不足がより困難になるのは自明である。人材不足の解消のためには、女性・シニアの労働参加の促進や一人当たりの生産性を向上させ不足する労働力を補うといった解決方法が挙げられる（海上 2017）。しかし、女性の労働参加には出産や子育て、シニアの労働参加には健康問題に起因した障害がある。従って、一人当たりの生産性向上が人材不足の解消の糸口になると考えられ、その施策の一つにテレワークの導入が挙げられる。実際にITを活用している企業における1社当たりの労働生産性について、テレワーク導入企業と非導入企業では労働生産性に1.6倍の差が存在することが明らかになった（総務省 2017）。昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、テレワークが半ば強制的に導入されるようになった。しかし、従業員規模とテレワーク導入率はほぼ比例関係にあり、大企業と比較して中小企業ではテレワーク導入率が低いことが明らかになった（総務省 2020）。

そこで我々は現実世界を単純化した抽象的なシミュレーション・モデルを構築し、以下の三つの検証を行った。①テレワークの導入は中小企業の実効生産性を向上させるか、②テレワーク導入時において平均労働生産性が最大値を示す従業員数、③従業員を150人、300人に固定した際のテレワーク導入・非導入従業員の最適な比率。結果、中小企業におけるテレワーク導入は労働生産性を向上させるという結論が得られた。本稿はテレワーク導入が中小企業の課題である人材不足を労働生産性向上の側面から解決する可能性を示唆する。

目 次

はじめに

第1章 中小企業の実態

第2章 テレワークの功罪

第3章 シミュレーション・モデルの設定

第4章 シミュレーションの結果

第5章 ディスカッション

おわりに

はじめに

本稿は中小企業が抱える人材不足という課題を解消するための一つの手法として、テレワークの利活用がもたらす生産性向上の是非について述べる。特に、中小企業経営の観点から労働環境へのテレワークの導入が中小企業の実態に及ぼす影響をシミュレーション技法を用いて明らかにすることを目的とする。

そもそも、中小企業とはどのような企業であるのかを示す統一見解は存在しない。実情として、会社法や中小企業基本法など企業の事業規模の区別を提示している法律は複数存在しており、それらが互いに異なる形で中小企業とは何たるかを示している。そうした法律の一つである中小企業基本法によれば、企業の区別をなす根拠は業種ごとに用意された異なる基準により提示される（表1）。

表1 中小企業基本法による中小企業の定義

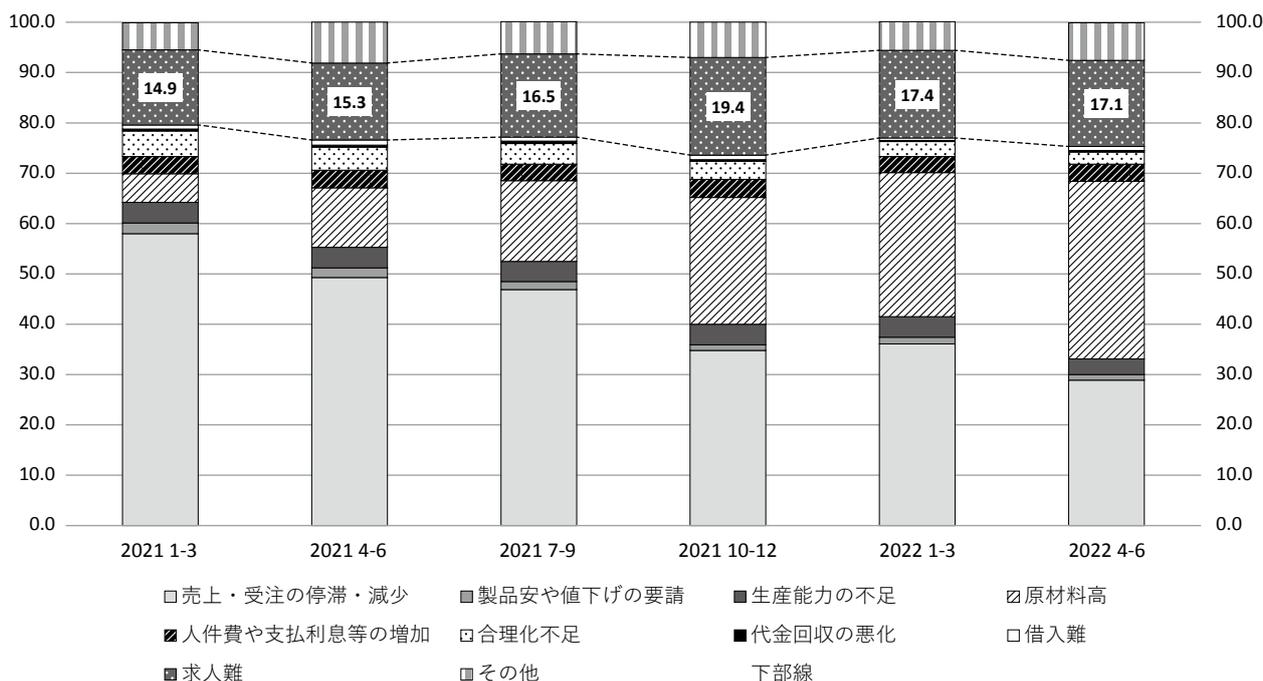
業種	中小企業者	
	資本金の額又は出資の総額	常時使用する従業員の数
①製造業・建設業・運輸業、および以下の②～④を除く全ての業種	3億円以下	300人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下

出所：中小企業庁「中小企業者の定義」より筆者作成。

いずれにせよ、「中小企業」と呼ばれる企業が社会的存在として利益を追求していく過程において、資金的側面および労働力的側面からそれ相応の経営困難が生じる可能性があることは想像に難くない。

現状の中小企業が抱えている経営課題は、全国中小企業動向調査結果を参照すると、大きく以下の3つに集約される。すなわち、求人難、売上・受注の停滞・減少、原材料高の3つである（日本政策金融金庫 2022、図1）。

図1 経営上の問題点の推移



出所：日本政策金融公庫『全国中小企業動向調査結果（2022年4-6月期実績、7-9月期以降 見通し）』より筆者作成。

中小企業が抱えるこれらの経営課題の中で、本稿では求人難に起因して生じる「人材不足」に焦点を当てる。中小企業における人材不足は業種にかかわらず、高度経済成長期終焉以後指摘され続けてきている問題である（中小企業白書 2013）。実際、従業員数過不足DI¹の推移を見ると、全ての業種において、2009年をピークにその値は総じてマイナス方向に転じている（中小企業白書 2018）。

中小企業が直面しているこうした人手不足がもたらす問題の本質は、その企業における従業員数の減少に伴い、企業全体としての産出量が減少することに見出される。そして、この産出量の減少が生産性²の低下の原因ともなり得る。

本稿は中小企業が生産性を向上させるための一つの有効な手段として、日常的な業務においてテレワークを積極的に導入することがいかに効果的であるかを示す。

我々は仮説として「テレワークの導入がもたらす業務効率化により、中小企業全体における生産性が向上する」を設定した。従って、本稿の目指すべきところは上記仮説の妥当性を検証することにある。大企業におけるテレワークの導入率は中小企業と比較して高い値を示している（亀井、大澤 2017）。尚かつ、大企業におけるテレワークの導入による生産性向上は認められている（柴田 2022）ことに対し、中小企業においてはそのような主張は盛んには見られな

1 従業員数過不足DIは、従業員の今期の状況について「過剰」と答えた企業の割合（%）から「不足」と答えた企業の割合（%）を減じることにより算出される。

2 ここで言う生産性とは、単位時間あたりの製品・サービスなどの産出量（output）に対し、労働・資本・土地といった生産要素の投入量（input）の逆数を乗じたもののことである（日本生産性本部）。

い。事実、テレワークの普及率について、大企業においては高い値を示す一方で、中小企業においては必ずしもそうではない。東京商工リサーチが実施した「新型コロナウイルスに関するアンケート」によれば、2021年3月初旬のテレワーク実施率について、大企業ではその割合が69.2%であったことに対し、中小企業では大企業の約半分に当たる33.0%に止まった。

以下、本稿は第1章において中小企業が抱える課題の実態について概説を行う。その後、第2章においてはテレワークの功罪について、中小企業における生産性との関連性を意識しながら詳述する。第3章、第4章では人工知能を活用したマルチ・エージェント・シミュレーションにより、中小企業に対するテレワークの導入が生産性向上の観点から確かに効果的であることを裏付ける。最後に、第5章において中小企業が生産性向上のために今後取り組むべき課題について述べる。

第1章 中小企業の実態

1.1 中小企業の課題

中小企業白書(2018)は中小企業が抱える課題のうちの最大のものとして「人材不足」を挙げている。同白書によれば、人材不足を説明する要因は大きく2つ存在する。すなわち、循環要因³と構造要因⁴の2つである。

企業が従業員として求める人材は「中核人材」と「労働人材」との2つに区分される(中小企業白書 2018)。中小企業においては、特に労働人材が不足していることが指摘されてい

る。賃上げによる労働条件の改善に代表されるように、これまでも中小企業は労働人材の確保に努めてきたものの、未だ抜本的な人材不足解消には至っていない。

日本の生産年齢人口(15~64歳)は1995年の約8,700万人をピークに減少に転じており、2015年には約7,700万人にまで減少した(総務省 2017)。生産年齢人口の減少傾向は将来にわたって継続すると見込まれており、2060年までには2015年の値の約6割の水準である約4,800万人にまで減少すると推計されている(総務省 2017)。人口減少の影響により、人材不足がより一層困難になるのは明らかである。

人材不足の解消のためには、女性・シニアの労働参加の促進や一人当たりの生産性を向上させ不足する労働力を補うといった解決方法が挙げられる(海上 2017)。しかし、女性の労働参加には出産や子育て、シニアの労働参加には健康問題に起因した障害がある。従って、一人当たりの生産性向上が人材不足の解消の糸口になると考えられる。

1.2 テレワークと生産性

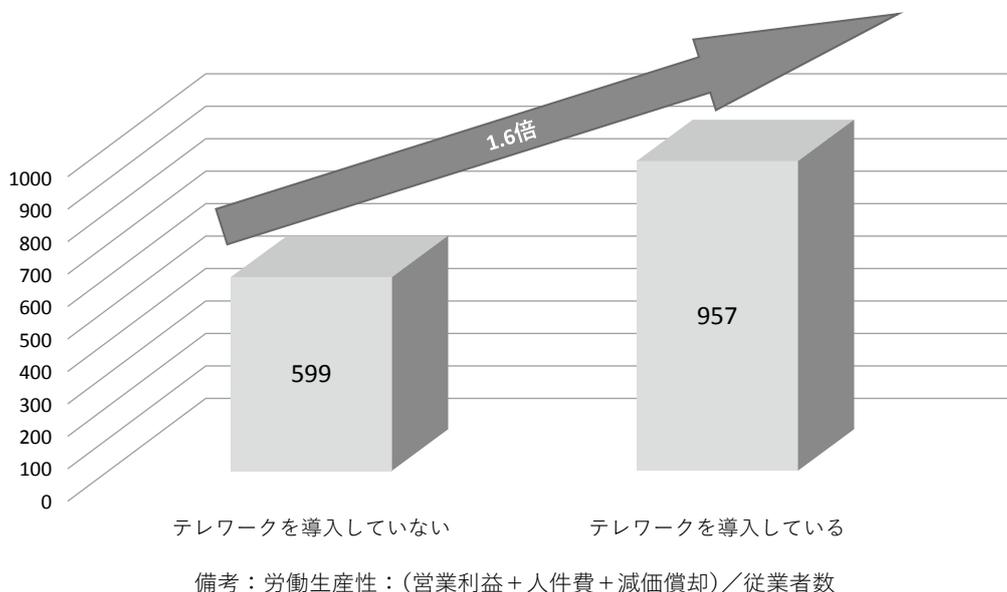
企業は様々な仕組みで在籍社員の確保を行いつつ、新たな人材獲得を行っていく必要がある。働き方改革は長期に渡る労働力減少と組織活性化への方策として位置づけられ、テレワークもその一つに挙げられる(小豆川 2018)。総務省「平成29年度通信利用動向調査」では、テレワークの実施企業・未実施企業における労働生産性の比較を示している。ITを活用して

3 循環要因とは主として景気拡大により説明されるものを指す。

4 構造要因とは生産年齢人口および労働力人口の減少、女性・シニア層の社会退出などの人口動態の変化によるものを指す。

いる企業における1社当たりの労働生産性について、テレワーク導入企業と非導入企業では労働生産性に1.6倍の差が存在することが明らかにされた（図2）

図2 テレワーク導入企業・未導入企業における1社当たり労働生産性の比較



出所：総務省「平成29年度通信利用動向調査」より筆者作成。

第2章 テレワークの功罪

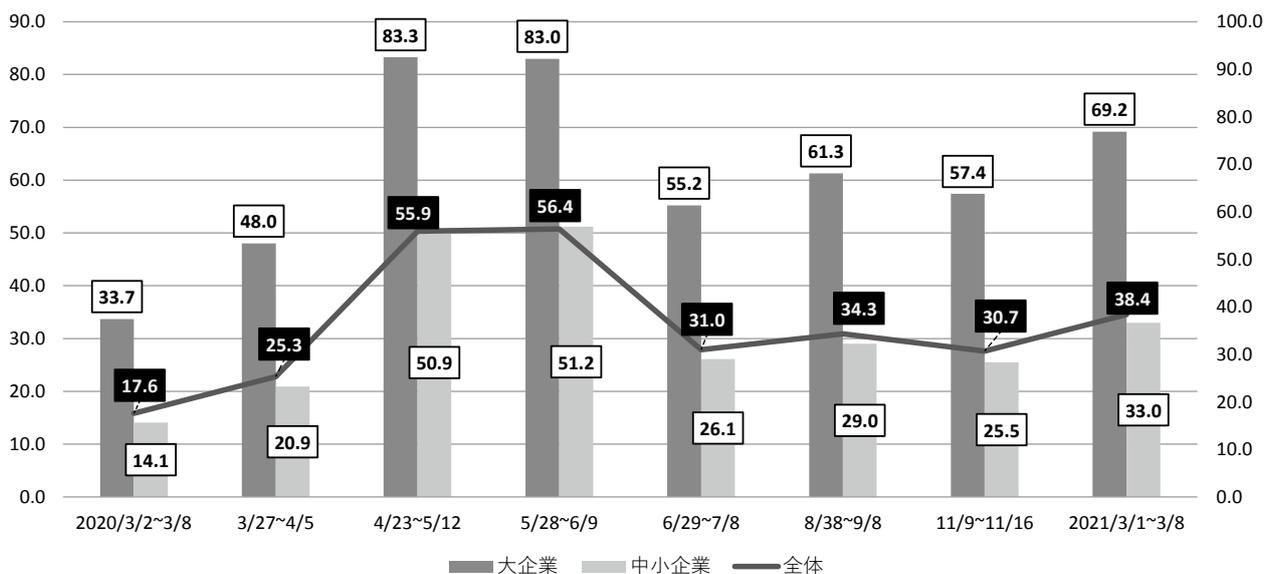
テレワーク⁵とは、勤務先の場所を離れ情報通信技術（ICT = Information and Communication Technology）を活用し時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方を指す（総務省 2015）。勤務先にあたるオフィスや集会所といった建物に従業員が集まることなく、それぞれの従業員がそれぞれにとって快適かつ柔軟な方法で業務を行っていることに特徴がある。

日本においては、大企業と比較して中小企業におけるテレワークの普及が進んでいない（総務省 2021）。そのため、中小企業を対象とした

テレワークの導入促進や、地方創生、移住・定住促進等を推進する中央官庁や自治体による政策の後押しが続けられている。第二次安倍政権以降、民間企業のみならず中央官庁・自治体などもテレワークの活用検討を開始し、多くの組織がそのテレワークの事業への導入を本格化した（小豆川 2018）。加えて、新型コロナウイルス感染拡大の影響がテレワークの存在感をさらに際立たせた。東京商工リサーチの「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査によると、1回目の緊急事態宣言時にはテレワークの導入率が17.6%から、3カ月後には56.4%へと上昇した（総務省 2021、図3）。

5 テレワークは、働く場所の差異により以下の4つに大別できる。すなわち、「自宅利用型テレワーク」、移動中および移動の合間に行う「モバイルワーク」、サテライトオフィスおよびコワーキングスペースといった「施設利用型テレワーク」、そしてリゾート地において行う「ワーケーション」の4つである（日本テレワーク協会）

図3 企業のテレワーク実施率

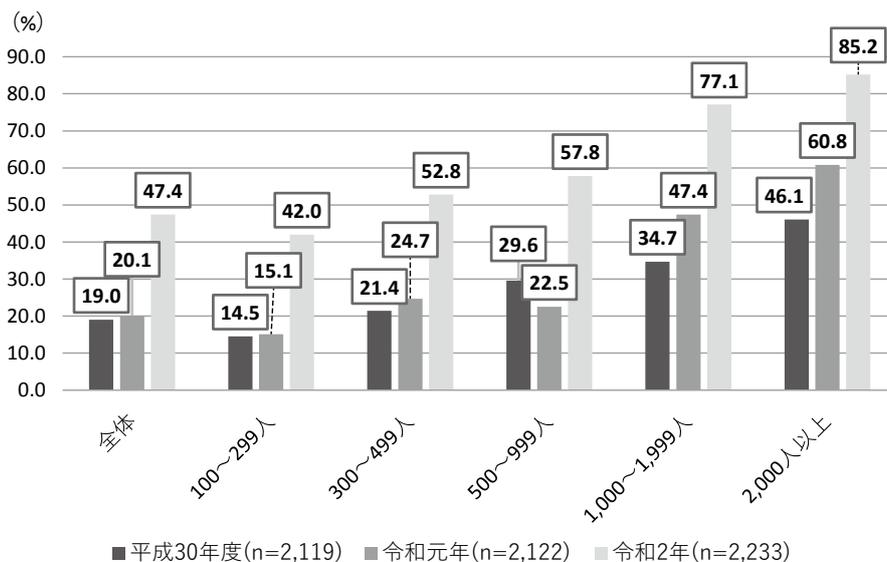


出所：総務省（2021）より筆者作成。

その後、テレワークの導入率は1回目の緊急事態宣言解除後には低下するものの、2回目の緊急事態宣言後には再上昇している。

従業員規模別におけるテレワークの導入状況の推移を参照すると、従業員規模とテレワーク導入率はほぼ比例関係にあることが分かる（図4）。

図4 従業員規模別におけるテレワークの導入状況の推移



出所：総務省（2020）より筆者作成。

このことから大企業と比較して中小企業ではテレワーク導入率が低いことが認識できる。以下、なぜ従業員規模の違いによりテレワーク導入率が大きく変化するのかについて、テレワーク導入のインセンティブを考慮しながら検討する。

テレワークがもたらし得るメリットは多岐多

様である。テレワーク導入のメリットを理解するために、総務省の情報通信白書（2015）および日本労働組合連合会（JTUC）のテレワークに関する調査（2020）を参考にした。テレワーク導入のメリットは以下のとおりである。（表2-A）。

表2-A テレワークがもたらし得るメリット

メリット	総務省	JTUC
社員の通勤・移動時間の短縮	(48.9%)	(74.6%)
ワークライフバランスの向上	(30.5%)	
生産性向上・業務効率の向上	(55.7%)	
自由な服装で仕事をすることができる		(48.0%)
自分の好きな時間に仕事をすることができる		(25.6%)
業務に集中できる		(15.5%)
仕事の進捗管理を含め、自律的に仕事ができる		(12.4%)
育児や介護との両立がしやすい	(19.1%)	(12.3%)
人件費の削減	(16.4%)	
災害時やパンデミック発生時における事業継続性の確保	(21.8%)	
顧客満足度の向上	(22.1%)	
オフィスコストの削減	(23.7%)	

出所：総務省（2015）、日本労働組合連合会（JTUC）（2020）より筆者作成。

これに対してテレワークの導入のデメリットとしては、以下のとおりである（表2-B）。

表2-B テレワークがもたらし得るデメリット

デメリット	総務省	JTUC
情報セキュリティの確保	(67.3%)	
適正な労務管理	(46.0%)	
適正な人事評価	(16.3%)	(16.6%)
社員同士のコミュニケーション	(26.2%)	(37.6%)
労働法規等の整合性	(24.3%)	
テレワークの導入・運用コスト	(21.3%)	
経営層のテレワークへの理解	(8.0%)	
テレワークに対応した社内制度作り	(20.5%)	
導入による効率の把握	(16.0%)	
勤務時間とそれ以外の時間の区別がつけづらい		(44.9%)
運動不足になる		(38.8%)
業務の効率が低下する		(20.3%)
情報漏洩リスクが高まる		(16.1%)
長時間労働になりやすい		(12.9%)
顧客等外部対応に支障がある		(12.6%)
仕事の進捗管理が難しい		(11.5%)
24時間いつでも連絡がとれることに対するストレスやプレッシャーが大きい		(9.7%)
精神的に負担がかかる		(9.3%)

出所：表2-Aと同じ。

ただし、表2-A、2-Bで示したテレワーク導入のメリット・デメリットは大企業と中小企業の区別がないことに留意する必要がある。中小企業のみ焦点を当てた調査を行った場合には表2-A、2-Bが示す結果とは異なる結果が得られる可能性がある。さらには、中小企業にのみ焦点を当てた場合に得られた結果が、図3、図4

が示している、大企業との比較における中小企業に対するテレワーク導入率が低いことを説明する要因となる可能性がある。

こうしたテレワーク導入のメリット・デメリットのうち、これまではデメリットの側面が強調されてきた傾向がある。新型コロナウイルス感染が拡大する以前までにテレワークを既に導

入していた企業はほとんど存在しなかったとも言われている (ILO 2020)。新型コロナウイルス感染拡大以後、テレワークを導入した多くの経営者と労働者は、これまでのようにオフィスに出社して行う業務形態ではなく、遠隔で仕事を行った場合であっても生産性と業務効率を上昇させることができることを認識した。パンデミックにおいて、半ば強制的にテレワークを導入したことがかえって、テレワークに対する固定観念を打破した結果となった。経営者・従業員はデジタル技術に対する積極的な投資を行い、その使用を奨励し始めている。こうした要因はすべて、将来的にテレワークの普及を後押しする可能性を大きく秘めている (Barrero et al. 2021a)。実際、約40%のアメリカ人がテレワークの柔軟性を高く評価しており、今後、従来型のオフィスワークのみを実施するようなことがあればその企業での勤務を継続するつもりはないとしている (Barrero et al. 2021b)。

第3章 シミュレーション・モデルの設定

3.1.1 シミュレーション実験実施の背景

ここまで、中小企業の実情およびテレワークの概況について述べてきた。「はじめに」で言及した仮説、「テレワークの導入がもたらす業務効率化により、中小企業全体における生産性が向上する」を検証するため、我々は論理に基づく抽象的なシミュレーション・モデルを構築した。具体的には、マルチ・エージェント・シミュレーションと呼ばれる仮想実験手法を活用するために、シミュレーション言語を用いてコンピュータ上に任意の数の人工知能を生成し、それら人工知能同士の活動を観察した。

第1章、第2章で明らかにしたように、これまで行われてきたテレワークの実施と生産性との関係における研究は、いずれもアンケート調査を活用したデータ収集およびその分析によるものであった。こうした分析は本来的に全数調査が不可能であることから標本調査にならざるを得ない。実際の労働環境での実験を全国的に行うことができれば理想であろうが、その実現のためには膨大な時間・費用がかかるためである。しかしながら、標本調査は究極的には統計的推論の域を出ない点に限界がある。集団から無作為に抽出したデータを使用しなければ標本誤差が少なからず生じてしまうためである (総務省統計局)。この背景に鑑みれば、中小企業に関するより包括力のある調査を行うことはこれまで大々的には行われてこなかった。そのため我々は、シミュレーションを用いた実験により仮想的に大規模実験を行うことは有意義なことであると考えた。

3.1.2 設計・モデル化

具体的なシミュレーション・モデルの概要は次のとおりである。まず、本研究における生産性とは、特に労働生産性のことを指す。すなわち、完了した仕事の量を X 、その仕事を完了するために必要とした時間および従業員の数の積を Y とするとき、ここで求めたい生産性の値は X を Y で除することで得られるとする。シミュレーション・モデル内では、中小企業における従業員が仕事をこなしていく様子を単純化することにより、仕事を完了するまでの過程とテレワークとの関係性の本質を浮き彫りにすることを目指した。

本研究で使用したシミュレーション・モデルでは、人工知能を搭載した互いに区別が可能な従業員を最大で300体用意した。その背景は、中小企業基本法第2条第1項⁶による。それらの

最大300体の従業員が個人作業ないしはグループ作業を通じて仕事を完了させていく場合を想定した。

表3 従業員の能力

	性質
従業員	個々人の従業員。基本的には個人作業を進めている従業員を想定。従業員同士が交流することでグループ作業を進めることもある。最大で300体まで存在。

出所：シミュレーション・モデルに基づいて筆者作成。

こうした従業員が仕事に取り組んでいると考えることで、中小企業の労働実態を単純化した。

花木 2021)。これら4つのエージェントが互いに交流することにより現実世界を模したシミュレーションが可能となる。

3.2.1 シミュレーション言語NetLogoの導入

本研究では、3.1.2で述べたシミュレーション・モデルをコンピュータ上に再現するために、シミュレーション言語NetLogo⁷を使用した。NetLogoの使用により中小企業におけるテレワークの実施状況と従業員の生産性との関係性におけるシミュレーションを実行した。NetLogoにおいては、タートル⁸、パッチ⁹、リンク¹⁰、オブザーバー¹¹と呼ばれる4つのエージェントが存在する。NetLogoにおけるプログラムはエージェント単位で記述され、それぞれが自律分散的に動作することが基本となっている（西野、

3.2.2 エージェントの設定

本研究では、タートルエージェントが従業員、パッチエージェントが仕事であると解釈した。すなわち、従業員が仕事に取り組むこととは、NetLogoのシミュレーション空間ではタートルエージェントがパッチエージェントと交流することであると見なすことができる。さらに、従業員同士が連携を強めグループ作業による仕事に取り組むことをシミュレーション・モデル内で再現するために、ある2体のタートルエージェント同士をある確率でリンクエージェントが

6 中小企業基本法第2条第1項には、「資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人であつて、製造業、建設業、運輸業その他の業種（次号から第4号までに掲げる業種を除く。）に属する事業を主たる事業として営むもの」と定められている。

7 NetLogoとは、生物学、生態学、社会学、経済学などの学問分野における、生物、自然環境、社会現象などといった動的なプロセスを再現することを目的にしたものであり（倉橋、田中、小林 2015）、ノースウェスタン大学のUri Wilenskyが1999年に開発した。

8 タートルとはNetLogoのシミュレーション空間を動き回るエージェントである（NetLogo User Manual version 6.3.0 September 29, 2022、訳は筆者によるもの）。

9 オブザーバーは他のエージェントに対して指示を与える存在である。例えば、新規タートルの生成はオブザーバーが行う（NetLogo User Manual version 6.3.0 September 29, 2022、訳は筆者によるもの）。

10 パッチはNetLogoシミュレーション空間上の座標に相当する（NetLogo User Manual version 6.3.0 September 29, 2022、訳は筆者によるもの）。

11 リンクとは座標を持たないエージェントのことである。リンクには2つの端点が存在し、それぞれの端点はタートルで構成される（NetLogo User Manual version 6.3.0 September 29, 2022、訳は筆者によるもの）。

仲介するようにした。これにより、従業員同士が連携を強める様子をNetLogoのシミュレーション空間で単純化しつつ再現した。なお、残り一つのエージェントであるオブザーバーは、NetLogoにおけるシミュレーションに関わる全てを指示する存在である。そのため、本研究にかかわらず特別の設定は原則不要である。

3.2.3 エージェントの機能

初めに、パッチエージェントの機能についての説明を行う。本研究においては、3.2.2で述べたようにパッチエージェントの存在そのものを仕事が存在していることであると見立てた。そして、パッチエージェントは100段階の連続した色彩を経て白色から黒色へと変化することができるように設定した¹²。従業員を模したタートルエージェントが仕事にアクセスすると仕事が進み、その結果、仕事を模したパッチエージェントの色が白色から黒色へと1段階ないしは2段階変化する。ここではパッチエージェントの色が白から黒になることを仕事の完了と考える。すなわち、最小で従業員が仕事に対し50回アクセスすれば仕事が完了し、最大では従業員が仕事に対し100回アクセスすれば仕事が完了する。

次に、タートルエージェントの機能についての説明を行う。従業員を模したタートルエージェントは2種類の能力を持つように設定した。一つは個人作業を進める能力であり、もう一つはグループ作業を進める能力である。今回は、従業員同士を結びつけるリンクエージェントがある確率で発生し、個人作業を進めていた従業員はグループワークを開始していくように設定した。個人作業を進める従業員同士がリンクエージェントの仲介によりグループ作業を進めるようになる確率については以下のようにした。すなわち、テレワークを導入している場合には個人作業を進める従業員が他の個人作業を進める従業員と連携を深めることでグループ作業を進める従業員となる確率を25%、反対に、グループ作業を進める従業員が連携力の欠如により、個人作業を進める従業員に戻る確率を50%とした。同様にして、テレワークを導入していない場合には個人作業を進める従業員が他の個人作業を進める従業員と連携を深めることでグループ作業を進める従業員となる確率を50%、反対に、グループ作業を進める従業員が連携力の欠如により個人作業を進める従業員に戻る確率を25%とした(表4)。

表4 従業員連携確率

	個人作業をする従業員が グループ作業をする従業員となる確率	グループ作業をする従業員が 個人作業をする従業員となる確率
テレワーク導入時	25%	50%
テレワーク非導入時	50%	25%

出所：シミュレーション・モデルに基づいて筆者作成。

¹² 色彩番号9.9から0.0までの100段階である。

このとき、テレワークを実施している場合には、個人作業をする従業員は仕事を2段階進め、グループ作業をする従業員は仕事を1段階進める。一方、テレワークを実施していない場合に

は、個人作業をする従業員は仕事を1段階進め、グループ作業をする従業員2は仕事を2段階進める（表5）。

表5 従業員の仕様

	個人作業をする従業員	グループ作業をする従業員
テレワーク導入時	仕事を2段階進める	仕事を1段階進める
テレワーク非導入時	仕事を1段階進める	仕事を2段階進める

出所：シミュレーション・モデルに基づいて筆者作成。

これら従業員を模したタートルエージェントと仕事を模したパッチエージェントとの交流を通して、全ての白色パッチエージェント（未着手の仕事）が黒色パッチエージェント（完了した仕事）に変化するまでに必要としたtick数（時間）を観察する。tickとは、NetLogo内の時間経過を司る機能であり、NetLogoに初めから組み込まれている。今回のシミュレーションでは、労働生産性を算出するにあたって必要な要素である「時間」については、「全ての仕事が完了するまでに必要としたtickの値」を測定することにした。

第4章 シミュレーションの結果

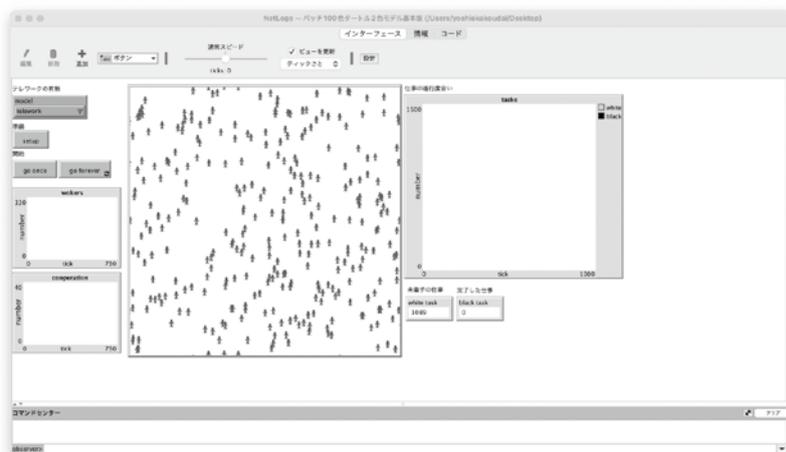
4.1 実験実施・結果

第3章までに述べた条件を踏まえたうえでNetLogoに組み込んだモデルを用いてシミュレーション実験を実施した¹³。今回、行ったシミュレーション実験は2種類ある。一つは、「従業員数の変化に伴う労働生産性の変化を、テレワークを導入した労働環境とそうではない労働環境との間で比較することを目的としたシミュレーション実験」である。もう一つは、「従業員数を150人、および300人に固定したとき、テレワークを導入する従業員の数とテレワークを導入しない従業員との数がどの割合になれば最もその企業全体での労働生産性が高まるのかについて明らかにすることを目的としたシミュレーション実験」である。ここでは、まず一つ目のシミュレーション実験について述べる。

この一つ目の実験では、NetLogoのシミュレーション空間に存在する全ての仕事を完了するまでに必要とした時間の長さを従業員の人数ごとに調べることを1ステップとした。このステップをそれぞれの従業員数につき10回試行した（図5-A、図5-B、図5-C）。

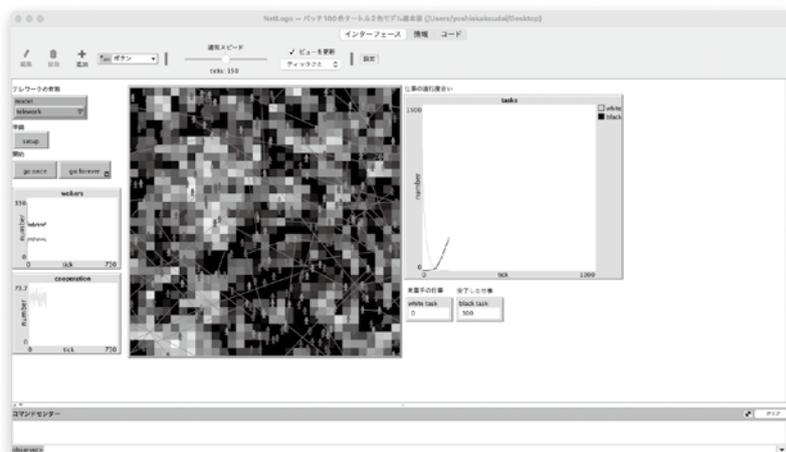
¹³ 本シミュレーションを実際に行っている動画は、以下のURLより参照可能である。<https://youtu.be/4CUKA4hyx6I>（テレワーク導入時）、<https://youtu.be/3SEmR8In2dA>（テレワーク非導入時）。最終頁にQRコード添付。

図5-A NetLogoのシミュレーション画面（テレワーク導入時、従業員数300人、tick0）



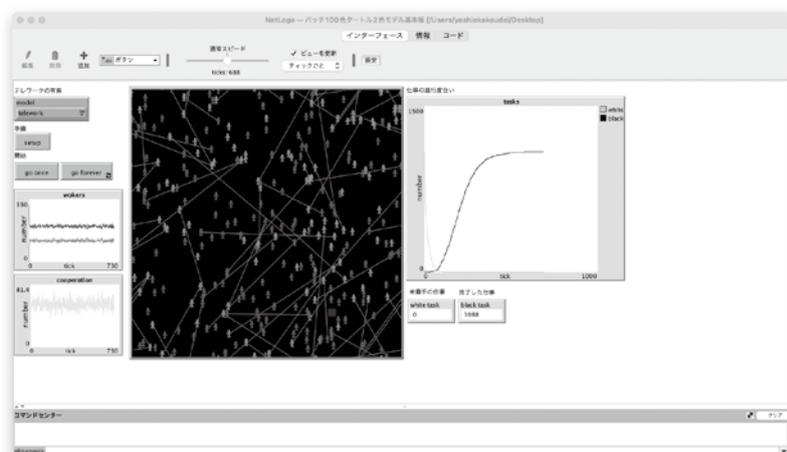
出所：NetLogoによるシミュレーション実行画面を撮影。

図5-B NetLogoのシミュレーション画面（テレワーク導入時、従業員数300人、tick150）



出所：NetLogoによるシミュレーション実行画面を撮影。

図5-C NetLogoのシミュレーション画面（テレワーク導入時、従業員数300人、tick688）



出所：NetLogoによるシミュレーション実行画面を撮影。

なお、従業員の人数は最小25人、最大300人とし、その数の間を25人ごとに変化させた。仕事を模したパッチエージェントの数は1,089¹⁴である。

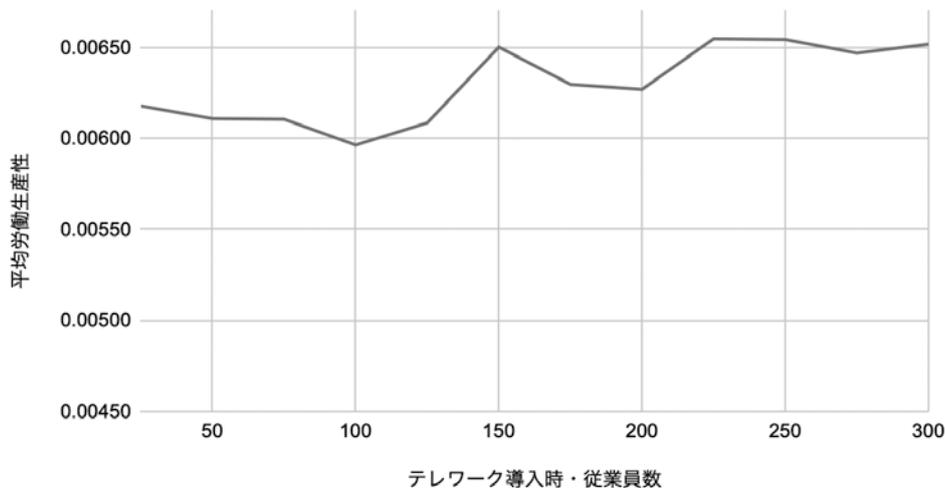
シミュレーション実験の結果を、以下に示す。初めにテレワーク導入時のシミュレーション実験の結果を示す（表6、図6）。

表6 シミュレーション実験の結果（テレワーク導入時）

テレワーク導入時・従業員数（人）	平均tick数	最小tick数	最大tick数	平均労働生産性	平均労働生産性の差
25	7050	6190	7690	0.00618	0.00000
50	3565	2840	4340	0.00611	-0.00007
75	2378	2260	2540	0.00611	0.00000
100	1826	1511	2040	0.00596	-0.00014
125	1431.5	1239	1624	0.00609	0.00012
150	1116.5	1024	1225	0.00650	0.00042
175	988.2	832	1294	0.00630	-0.00021
200	868.4	745	986	0.00627	-0.00003
225	739.1	670	812	0.00655	0.00028
250	665.6	623	700	0.00654	0.00000
275	612.1	570	662	0.00647	-0.00007
300	556.9	516	630	0.00652	0.00005

出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

図6 テレワーク導入時の平均労働生産性



出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

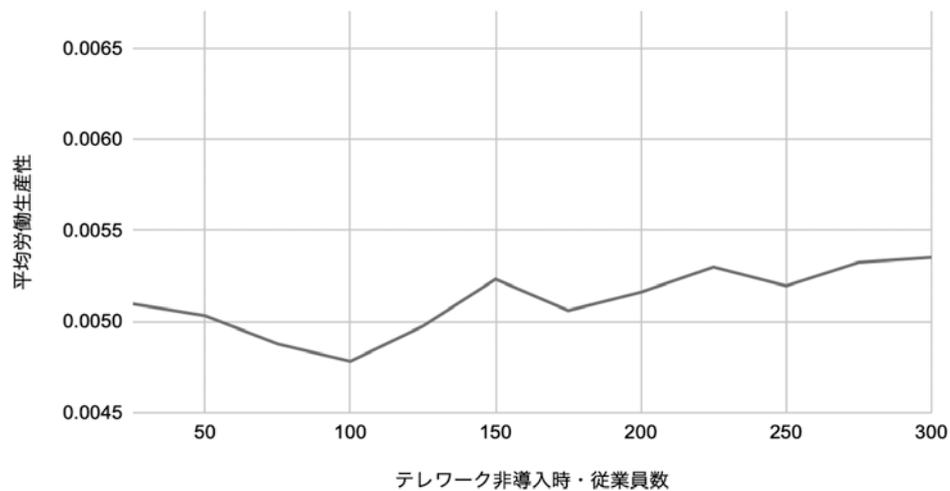
14 1089とはNetLogoの初期設定により与えられるパッチエージェント数であり、33の平方数である。ただし、この1,089のパッチエージェントが100段階の色彩を経て白色から黒色へと変化する。そのため、実質的に存在する仕事の数は108,900である。

表7 シミュレーション実験の結果（テレワーク非導入時）

テレワーク非導入時・従業員数（人）	平均tick数	最小tick数	最大tick数	平均労働生産性	平均労働生産性の差
25	8545	8070	9010	0.00510	0.00000
50	4328	3760	4880	0.00503	-0.00007
75	2977	2620	3410	0.00488	-0.00015
100	2277.3	2059	2569	0.00478	-0.00010
125	1751	1486	1955	0.00498	0.00019
150	1387.3	1280	1563	0.00523	0.00026
175	1229.7	1083	1347	0.00506	-0.00017
200	1054.9	966	1193	0.00516	0.00010
225	913.2	856	1006	0.00530	0.00014
250	838.3	762	985	0.00520	-0.00010
275	743.6	700	801	0.00533	0.00013
300	678.2	639	785	0.00535	0.00003

出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

図7 テレワーク非導入時平均労働生産性



出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

二つ目に、従業員数が150人の中小企業と300人の中小企業を想定したシミュレーション実験を実施した。このシミュレーションは、従業員数が150人の中小企業と300人の中小企業において、テレワークを導入している従業員と

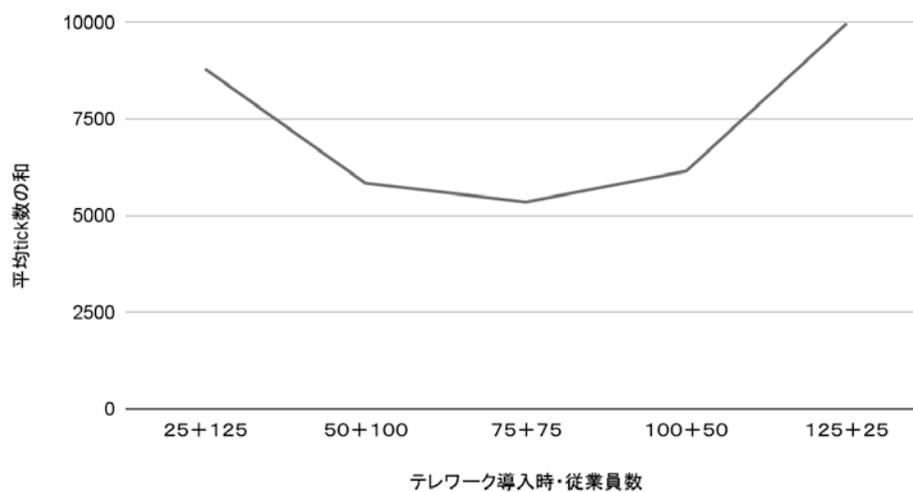
テレワークを導入していない従業員との割合がどれほどであるときに、中小企業全体での生産性が最も高い値を示すのかについて理解することを目指した（表8、図8、表9、図9）。

表8 従業員数が150人のときの最も生産性向上に寄与するテレワーク導入割合の推定¹⁵

テレワーク導入時・従業員数	平均tick数の和
25+125	8801
50+100	5842.3
75+75	5355
100+50	6154
125+25	9976.5

出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

図8 従業員数が150人のときの平均tick数の和の推移



出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

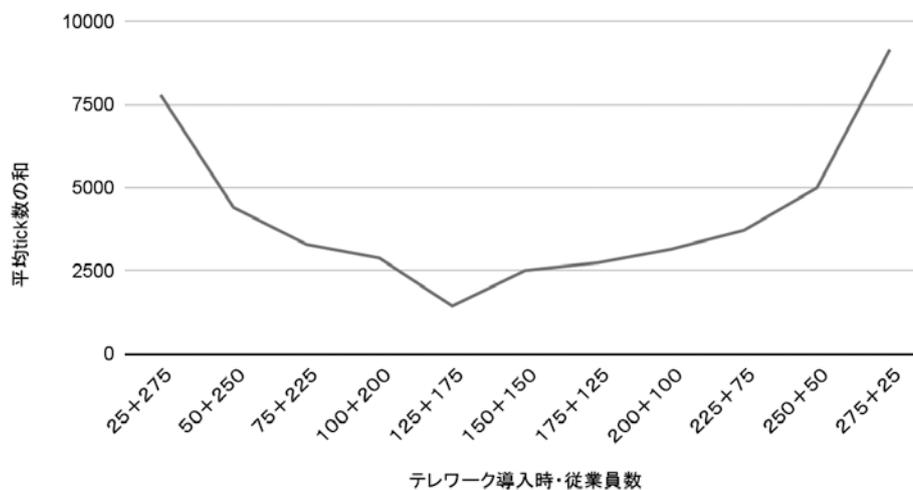
¹⁵ 表8中、右側の和は、「テレワークを実施している労働環境下にある従業員の数」と「テレワークを実施していない労働環境下にある従業員の数」との和である

表9 従業員数が300人のときの最も生産性向上に寄与するテレワーク導入割合の推定¹⁶

テレワーク導入時・従業員数	平均tick数の和
25 + 275	7793.6
50 + 250	4403.3
75 + 225	3291.2
100 + 200	2880.9
125 + 175	1431.5
150 + 150	2503.8
175 + 125	2739.2
200 + 100	3145.7
225 + 75	3716.1
250 + 50	4993.6
275 + 25	9157.1

出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

図9 従業員数が300人のときの平均tick数の和の推移



出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

¹⁶ 表9中の和は、「テレワークを実施している労働環境下にある従業員の数」と「テレワークを実施していない労働環境下にある従業員の数」との和である

4.2 実験結果の考察と追加実験

初めに、「従業員数の変化に伴う労働生産性の変化を、テレワークを導入した労働環境とそうではない労働環境との間で比較することを目的としたシミュレーション実験」の結果について考察する。表6と表7とを比較することにより、最小tick数、最大tick数、平均tick数について

はテレワークを実施した労働環境のほうがテレワークを実施しなかった労働環境の場合よりも小さい値を示したことが分かる。このことは、テレワークを実施した労働環境のほうがより少ないtick数で仕事を完了することができたことを示している（表10）。

表10 表6と表7との比較（表6のそれぞれの値から表7のそれぞれの値を減じた結果）

従業員数	平均tick数	最小tick数	最大tick数	平均労働生産性	平均労働生産性の差
25	-1495	-1880	-1320	0.00108	0.00000
50	-763	-920	-540	0.00108	0.00000
75	-599	-360	-870	0.00123	0.00015
100	-451.3	-548	-529	0.00118	-0.00005
125	-319.5	-247	-331	0.00111	-0.00007
150	-270.8	-256	-338	0.00127	0.00016
175	-241.5	-251	-53	0.00124	-0.00003
200	-186.5	-221	-207	0.00111	-0.00013
225	-174.1	-186	-194	0.00125	0.00014
250	-172.7	-139	-285	0.00135	0.00010
275	-131.5	-130	-139	0.00114	-0.00020
300	-121.3	-123	-155	0.00117	0.00002

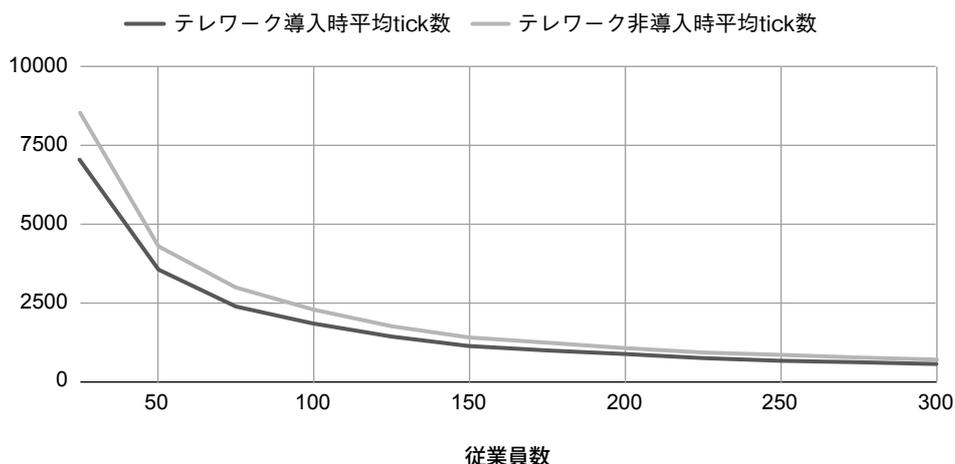
出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

加えて、同様の比較により、平均労働生産性についてはテレワークを実施した労働環境のほうがテレワークを実施しなかった労働環境の場合よりも高い値を示したことが分かる。このことは、テレワークを実施した労働環境のほうがより高い労働生産性を実現したことを示している（表8）。なお、平均労働生産性の差については、図7および図9が示しているようにどちらも従業員数150人時に最大値を示している点は共通していたものの、そのほか、テレワークを

実施した労働環境か否かによる顕著な差異は見られなかった。

特に、平均労働生産性については、図6と図7との比較が示しているように、テレワークを実施した労働環境のほうがテレワークを実施しなかった労働環境よりも常に高い値を示している。この事実は、テレワークの導入が中小企業における従業員の業務効率を向上させ、ひいては中小企業全体における生産性を向上させていることを示唆している（図10）。

図10 全ての仕事を完了するために必要な平均時間の比較（図6と図7との比較）



出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

ここで、図6が示すように、テレワーク導入時の平均生産性において最も高い値を示したときの従業員数が225人であったことに着目し、テレワーク導入時における追加のシミュレーションを行った。この追加のシミュレーションで

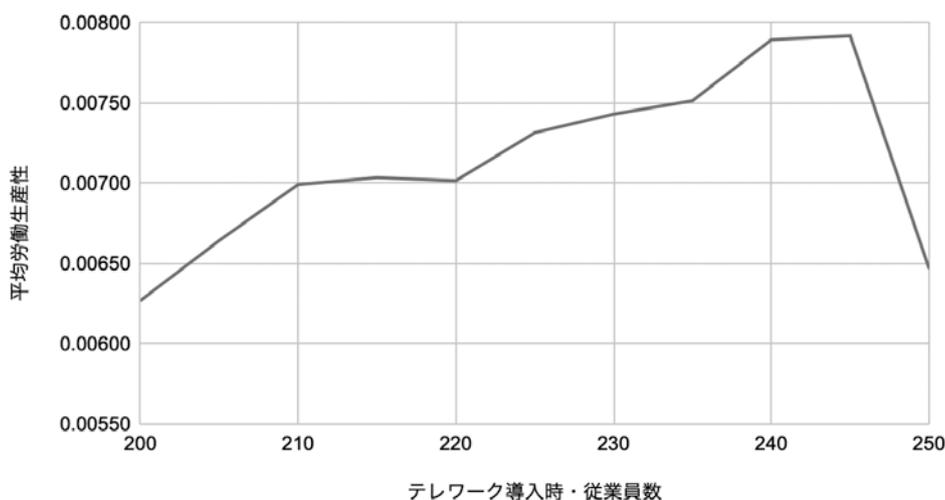
は、従業員数が200人から250人までの間において、5人ずつ従業員数を増加させ、それぞれの従業員数につき10回のシミュレーションを行った。実験結果は以下のとおりである（表11、図11）。

表11 追加のシミュレーション実験の結果（テレワーク導入時）

テレワーク導入時・従業員数（人）	平均tick数	最小tick数	最大tick数	平均労働生産性	平均労働生産性の差
200	868.4	745	986	0.00627	0.00000
205	819.5	710	918	0.00664	0.00037
210	778.6	741	858	0.00699	0.00035
215	773.9	733	844	0.00704	0.00004
220	776	694	879	0.00702	-0.00002
225	744.3	652	800	0.00732	0.00030
230	732.7	652	794	0.00743	0.00012
235	724.6	646	787	0.00751	0.00008
240	689.7	603	867	0.00789	0.00038
245	687.6	609	781	0.00792	0.00002
250	612.1	570	662	0.00647	-0.00145

出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

図11 テレワーク導入時平均労働生産性（追加のシミュレーション実験時）



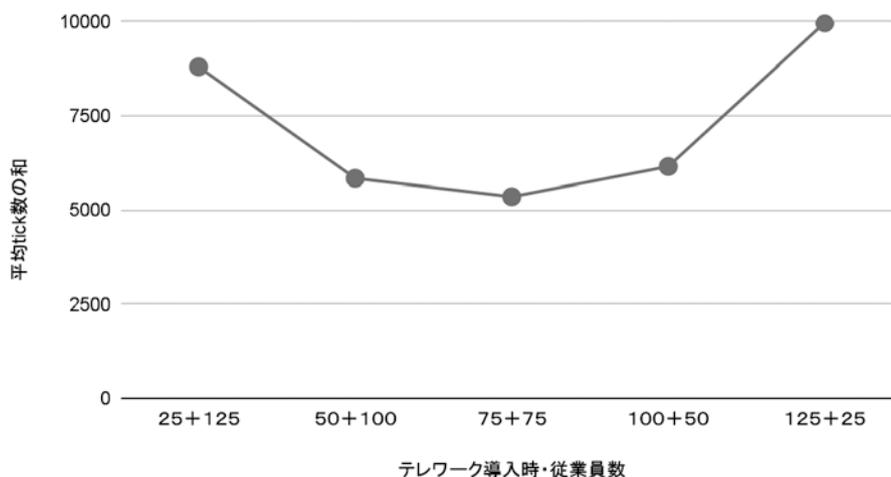
出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

この追加シミュレーション実験の結果、従業員数が245人の中小企業において、テレワーク導入時の平均労働生産性が最も高いことが示された。

次に、「従業員数を150人、および300人に固定したとき、テレワークを導入する従業員の数とテレワークを導入しない従業員との数がどの割合になれば最もその企業全体での労働生

産性が高まるのかについて明らかにすることを目的としたシミュレーション実験」の結果について考察する。従業員数が150人のときにはテレワークをする従業員とそうではない従業員の比率が5：5¹⁷、従業員数が300人のときにはテレワークをする従業員とそうではない従業員の比率が5：7¹⁸になるとき最も平均労働生産性が高いことが分かる（図12、図13）。

図12 テレワークを実施する従業員が75人、テレワークを実施しない従業員が75人のとき最も平均tick数の和が小さい

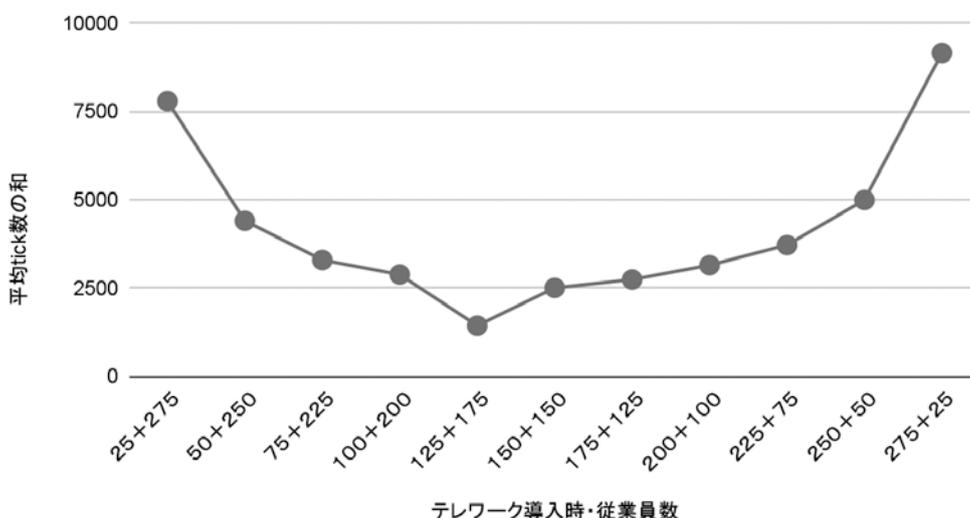


出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

17 テレワークを実施する従業員が75人、テレワークを実施しない従業員が75人のときを指す

18 テレワークを実施する従業員が125人、テレワークを実施しない従業員が175人のときを指す

図13 テレワークを実施する従業員が125人、テレワークを実施しない従業員が175人のとき最も平均tick数の和が小さい



出所：シミュレーション実験結果に基づいて筆者作成。

第5章 ディスカッション

シミュレーション実験の結果、中小企業における労働環境にテレワークを導入することは中小企業の従業員の業務効率化を促進し、中小企業全体における生産性を向上させる可能性があることが示された。特に、言及すべき実験結果として、従業員数が25人から300人までの間において常に、テレワークを導入した労働環境の中小企業のほうがそうではない中小企業よりも高い平均労働生産性を示した点が存在する。とりわけ、従業員数が245人のときテレワーク導入下の中小企業において最も高い平均労働生産性を示した。更に、従業員数が150人のときにはテレワークをする従業員とそうではない従業員の比率が5：5、従業員数が300人のときにはテレワークをする従業員とそうではない従業員の比率が5：7になるとき最も平均労働生産性が高いと示された。これらの事実は、未だテレワークの導入率が大企業と比較して小

さい中小企業にとり、テレワークを導入することへの動機となり得る。そのため、我々は中小企業における人材不足を解消するための有効な手段としてテレワークの全社規模での導入を図り、中小企業の実産性を向上させることを提言する。

ただし、本研究が用いたシミュレーション・モデルは単純化のために、従業員が行うことができる仕事の量、その従業員間での差異、および従業員同士がいかに連携力を強め業務効率化を果たすのかについては最も簡単な差が現れるように留めた。そのため、本研究のシミュレーション環境下においては、現実を見通しよく分析することは可能となった一方で、現実に対するより精緻な描写および分析には限界があったと思われる点に留意したい。実際、テレワークの導入による企業全体における業務効率化およびイノベーションの促進により企業全体での生産性が上昇することを示しているものの、それを引き起こす個別的な要因は従業員間のコミ

コミュニケーション、従業員の満足度、従業員に対する監視の度合い、従業員間における知識の伝達度合いに影響を受け決定される資本および労働コストの削減、従業員の業務効率向上が複雑に作用していることを示唆している (Criscuolo et al. 2021)。加えて、テレワークを使用した勤務形態の期間と従業員との生産性との関係性において、逆U字型の相関が存在する可能性が指摘されている (Criscuolo et al. 2021)。特にこの点については今後の検討材料としたい。

おわりに

以上のように、本稿では中小企業が生産性を高めることによって人材不足に対応することが可能であるという考えに基づき、その手段としてのテレワークの導入の可否を検討してきた。既存研究が示すところによれば、テレワークの導入は主として大企業の生産性の向上や生活

満足度の充実に貢献するというメリットが認められてきた (千野 2021)。大企業におけるテレワークの普及率と中小企業におけるテレワークの普及率との間に生じた隔たりは、まさに中小企業においてテレワーク導入のメリットが認識されていないということ、ないしは、そのメリットを認識していながらにして、テレワークの導入を妨げる要因が存在する可能性を示唆している。本研究は、中小企業におけるテレワークの導入が生産性を向上させるための有力な手段の選択肢となり得ることを示した。このことは、テレワークの導入により中小企業の長年の課題である「人材不足」を解決するための有効な策となり得る。なお、シミュレーション・モデルの設計の観点から、従業員数が300人以上の場合における検討を行うことができなかった。この点については今後の課題としたい。合わせて、これからの中小企業におけるテレワークの導入率について注目していきたい。



テレワーク導入時 (<https://youtu.be/4CUKA4hyx6I>)



テレワーク非導入時 (<https://youtu.be/3SEmR8In2dA>)

【参考文献】

- 海上泰生 (2017) 「シニア世代就業者の満足度を高める雇用形態や条件は何か—高齢者の活躍を促す働き方の探索—」『日本政策金融公庫論集』第37号
- 亀井卓也, 大澤遼一 (2017) 「テレワークはなぜ浸透しないのか」『知的資産創造』2017年7月号, 36-49
- 倉橋節也, 田中雅樹, 小林元 (2015) 「社会科学におけるエージェントモデリング環境」『人工知能』30巻4号 (2015年7月)
- 柴田弘捷 (2022) 「企業のテレワーク導入動向と労務管理」『専修人間科学論集 社会学篇』3 (2), 37-51,202.
- 小豆川裕子 (2018) 「中小企業の経営課題解決におけるテレワークの意義」『常葉大学経営学部紀要』, 第5巻第1・2号, 2018年2月, 131-147頁
- 千野翔平 (2021) 「テレワーク制度の適用有無がテレワーカーにどのような影響を及ぼしているか」イノベーション・マネジメント No.18, 265-279
- 西野成昭, 花木伸行 (2021) 「マルチエージェントのための行動科学：実験経済学からのアプローチ～付録資料～」
- Chiara Criscuolo, Peter Gal, Timo Leidecker, Francesco Losma, Giuseppe Nicoletti (2021) The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers, The OECD Productivity Papers
- International Labour Organization (2020) Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond, International Labour Organization
- Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis (2021a) Why Working from Home Will Stick, National Bureau of Economic Research
- Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis, Brent H. Meyer (2021 b) COVID-19 Is a Persistent Reallocation Shock, Becker Friedman Institute

【参考資料】 (2022年10月14日最終アクセス)

- 国立社会保障・人口問題研究所 (2017) 「日本の将来人口推計」
https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp
- 総務省統計局 「標本調査とは？」
<https://www.stat.go.jp/teacher/survey.html>
- 総務省 (2015) 「平成27年 情報通信白書」
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/pdf/index.html>
- 総務省 (2017) 「平成29年 通信利用動向調査」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/pdf/HR201700_002.pdf
- 総務省 (2020) 「令和2年 通信利用動向調査報告書 (企業編)」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/pdf/HR202000_002.pdf
- 総務省 (2021) 『令和3年版 情報通信白書』
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r03/html/nd123410.html>
- 中小企業庁 「中小企業基本法」
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/hourei/kihonhou/>
- 中小企業庁 「中小企業者の定義」
<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>
- 中小企業庁 (2013) 「過去50年の中小企業白書を振り返って」
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/h25/html/b3_1f.html
- 中小企業庁 (2018) 「2018年版 中小企業白書」
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf

- 東京商工リサーチ（2021）第14回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査
https://lp.tsr-net.co.jp/rs/483-BVX-552/images/20210318_TSRsurvey_CoronaVirus.pdf
- 日本政策金融金庫（2022）全国中小企業動向調査結果（2022年4-6月期実績、7-9月期以降見直し）
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/smseach2022_07.pdf
- 日本生産性本部「生産性とは」公益財団法人日本生産性本部
<https://www.jpc-net.jp/movement/productivity.html>
- 日本テレワーク協会「テレワークとは」一般社団法人日本テレワーク協会
https://japan-telework.or.jp/tw_about/
- 日本労働組合連合会（2020）（JTUC）「テレワークに関する調査」
<https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20200630.pdf>
- NetLogo（2022）NetLogo 6.3.0 User Manual
<https://ccl.northwestern.edu/netlogo/docs/>

中小企業懸賞論文本賞作品

中小企業における知的障害者の インクルージョンに向けて

—知的障害者のインクルージョン認識モデルと具体的施策の提案—



小澤拓朗 稲垣茜 佐藤友亮 橋本仁
(慶應義塾大学 商学部3年) (慶應義塾大学 商学部3年) (慶應義塾大学 商学部3年) (慶應義塾大学 商学部3年)

< 要 旨 >

昨今の法定雇用率制のもとでは企業規模に応じて障害者雇用の義務が課されているが、雇用する障害者の障害の種類については定められていない。障害者のうち、身体障害者は雇用ニーズの高さから中小企業では採用しづらく、精神障害者は安定して出勤し労働することが難しいという。ここから、筆者は知的障害者の雇用に注目した。

まず、筆者は知的障害者雇用の現状を明らかにすべく現地調査を実施した。その結果、知的障害者を雇用していてもインクルージョンができていない企業が存在することがわかった。次に、知的障害者を雇用しインクルージョンすることのメリットを先行研究とヒアリングから模索した。この結果、「人員の確保」と「社員全体の離職率の低下」がメリットとしてあることがわかった。よって、筆者は知的障害者を雇用しインクルージョンすることには積極的な理由があると考えた。

知的障害者のインクルージョンに際し、先行研究の「職場における一般的なインクルージョン認識メカニズム」モデルは、その場に応じた複雑な会話ができない知的障害者には当てはまらず、これが知的障害者のインクルージョンが促進されない理由であることを示した。また先行研究で行われた、知的障害者の支援における困難感についての一般社員のアンケートから、インクルージョンを阻害する要因として「障害特性への対応の困難感」と「一般社員の中で共通理解を作る難しさ」があることがわかった。

以上を踏まえ、筆者は職場での知的障害者インクルージョン認識モデルを考案した。さらにヒアリングから中小企業ならではの知的障害者をインクルージョンする際の強みとして、「障害者1人1人にフォーカスできること」、「様々な仕事を切り出しやすいこと」があることがわかった。

これをもとに本稿では知的障害者雇用の各段階における具体的施策を提案した。この施策を検証した結果、中小企業においての実現可能性は高いという結果が得られた。しかしこの施策には2つの課題が残されている。第一に、中小企業が、社内において知的障害者の指導・補助を担う社員（以下、担当者）を配置するための効果的な方法が提示できていないということ、第二に、インクルージョンに対する経営層の意識が向上することが必須であるという課題である。

目 次

1. はじめに	3.2. 知的障害者のインクルージョンを阻害する要因
1.1. 障害者雇用の必要性と法定雇用率制	4. 知的障害者のインクルージョンに対する提案
1.2. インクルージョンとは	4.1. 知的障害者のインクルージョン認識メカニズム
2. 中小企業の知的障害者雇用におけるインクルージョンの現状分析	4.2. 中小企業の職場における知的障害者のインクルージョン施策
2.1. 知的障害者に注目する理由	4.3. 施策に対する評価
2.2. 中小企業Tにおける知的障害者のインクルージョンの現状	4.3.1. 知的障害者からの評価
2.3. 中小企業が知的障害者を雇用しインクルージョンすることのメリット	4.3.2. 中小企業からの評価
3. 知的障害者のインクルージョンにおける問題点	5. 総括
3.1. 知的障害者のインクルージョンが促進されない要因	

1. はじめに

1.1. 障害者雇用の必要性と法定雇用率制

障害者とは、障害者基本法第2条において「身体障害、知的障害又は精神障害があるため、継続的に日常生活または社会生活に相当な制限を受ける状態にあるもの」とされる。つまり、障害者は身体障害者、知的障害者、精神障害者に分類される（【図表1】参照）。

現在の日本では、従業員が一定数以上いる企業に対して法定雇用率制による障害者の雇

用義務が課せられている。法定雇用率制とは、障害者の雇用について義務として課される対象とその範囲、雇用すべき比率を国が法律で定める方式をいう（丹下 [2017], p.132）。日本では「障害者の雇用の促進等に関する法律」第43条で規定されている。現行の法定雇用率は民間企業において2.3%と定められている。また、一定の要件を満たせば、障害者を集約的に雇用する特例子会社を設立することが認められている（【図表2】参照）。

【図表1】 障害者の定義

身体障害者	身体上の障害がある18歳以上の者であって、都道府県知事から身体障害者手帳の交付を受けたもの（身体障害者福祉法第4条）
知的障害者	知的機能の障害が発達期（おおむね18歳まで）にあらわれ、日常生活に支障が生じているため、何らかの特別の支援を必要とする状態にあるもののうち18歳以上であるもの（知的障害者福祉法第1条）
精神障害者	統合失調症、精神作用物質による急性中毒またはその依存症、知的障害、精神病質その他の精神疾患を有するもののうち18歳以上のもの（精神障害者福祉法第5条）

出所：厚生労働省「障害者の範囲（参考資料）」より筆者作成

【図表2】 特例子会社認定の要件

(1)親会社の要件	親会社が当該子会社の意思決定機関を支配していること（子会社の議決権の過半数を有することなど）。
(2)子会社の要件	①親会社との人的関係が緊密であること（親会社からの役員の派遣など）。 ②雇用される障害者が5人以上で、全従業員に占める割合が20%以上であること。また、雇用される障害者に占める重度身体障害者、知的障害者及び精神障害者の割合が30%以上であること。 ③障害者の雇用管理を適正に行うに足る能力を有していること（障害者のための施設の改善、専任の指導員の配置など）。 ④その他、障害者の雇用の促進及び安定が確実に達成されると認められること。

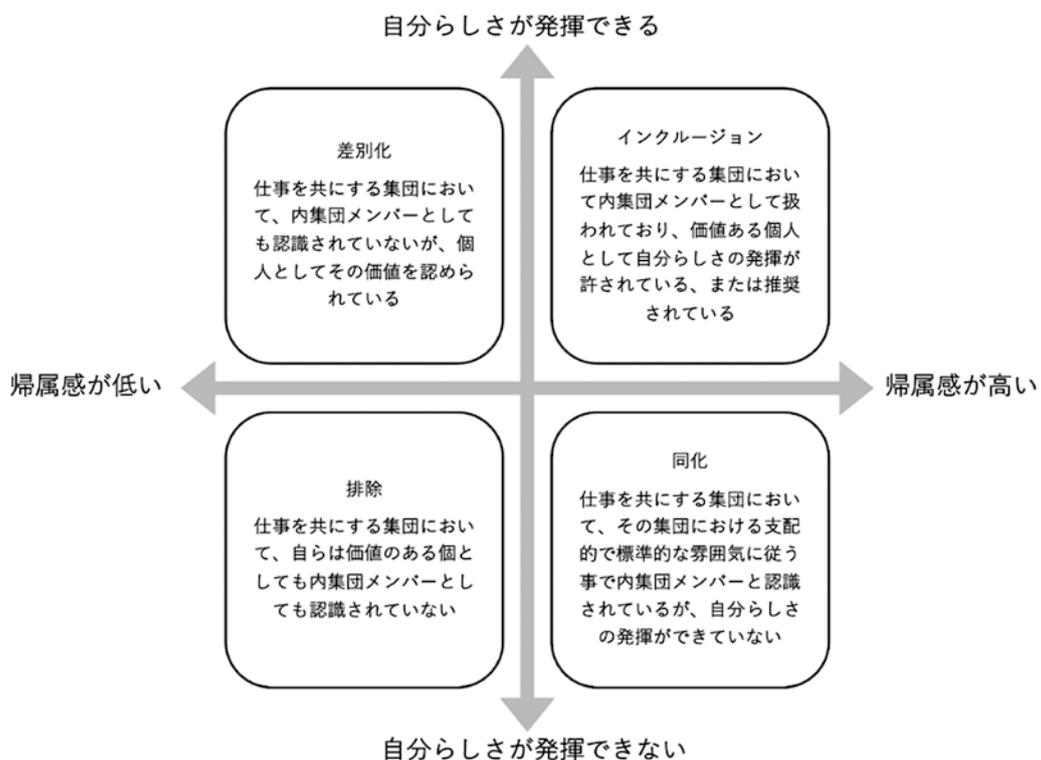
出所：厚生労働省「『特例子会社』制度の概要」より筆者作成

1.2. インクルージョンとは

インクルージョンという言葉は、もともと社会学において社会保障制度を検討する分野で取り上げられてきた概念であった。その後、社会学から派生して経営学においてもインクルージョンが取り上げられるようになった（船越

[2021], p.28)。インクルージョンの定義は、Shore et al ([2011], p.1265)によれば、「社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態である」とされる（【図表3】参照）。

【図表3】 インクルージョンの概念図



出所：Shore et al [2011], p.1266より筆者作成

帰属感とは、個人がある集団や組織に所属することに基づく情緒的な愛着である（安藤ほか [1999], p.417）。自らが類似性を認識し、帰属感をもつ集団を内集団という（船越 [2021], p.xv）。自分らしさの発揮とは、①自分の貢献価値を社員から認められたり、②自身の能力発揮の実感、③意見を聞いてもらえ理解される、④自分らしくいたいという欲求が満たされていること、⑤自身の独自の視点が価値あるものとして認識されていること、⑥仕事を共に行う集団で自らの特性が自分の価値を下げていないことなどを指す（Shore et al [2011], p.1268）。

帰属感と自分らしさの発揮については、Jansen et al [2014] や Buengeler et al. [2018] も言及している点である（【図表4】参照）。Shore et al [2011] は、インクルージョンを帰属感と自分らしさの発揮という二要素として明確に示し、その要素について具体的に説明している。本稿の研究では、社員がインクルージョンの認識を得るための具体的な社員の行動に言及するため、Shore et al [2011] の定義が適していると考えた。よって、Shore et al [2011] の定義を、本稿におけるインクルージョンの定義とする。

【図表4】 経営学の先行研究における様々なインクルージョンの定義

先行研究	インクルージョンの定義
Shore et al. [2011]	社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態（Shore et al. [2011], p.1265）。
Jansen et al. [2014]	インクルージョンとは、次の三要素からなる。 ①グループ内の個人のニーズを満たすこと ②帰属感と、自分らしさの発揮から成ること ③個人をインクルージョンするのは集団であり、個人ではないということ （Jansen et al. [2014], p.1262）。
Buengeler et al. [2018]	インクルージョンを、個人が自分らしさ、帰属感、共同性を同時に体験できると感じているかどうかとして概念化している（Buengeler et al. [2018], p.292）。

出所：Shore et al. [2011], p.1265, Jansen et al. [2014], p.1262, Buengeler et al. [2018], p.292 より筆者作成

2. 中小企業の知的障害者雇用におけるインクルージョンの現状分析

2.1. 知的障害者に注目する理由

前述のように、法定雇用率制のもとでは企業規模に応じて障害者雇用の義務が課されているが、雇用する障害者の障害の種類については

定められていない。したがって、企業は雇用する障害者の障害の種類に偏りがあっても法律上問題はないことになる。

株式会社ウチダシステムズ（以下、ウチダシステムズ）、株式会社ゼネラルパートナーズ（以下、ゼネラルパートナーズ）へのヒアリングによれば、身体障害者は労働市場における雇用の

ニーズが高く、中小企業は採用したくても採用しづらいという。次に、株式会社新日東電化（以下、新日東電化）へのヒアリングによれば、精神障害者は気分や体調の波が激しく、安定して出勤し労働することが難しいという。

よって本稿では、中小企業において雇用の実現性が高い知的障害者に注目して議論を進める。

2.2. 中小企業Tにおける知的障害者のインクルージョンの現状

中小企業の知的障害者雇用におけるインクルージョンの促進を考えるにあたり、筆者はその現状の調査を試みた。

筆者のうちの1人が2022年8月1日に中小企業T（製造業）の工場で実際に働き、工場内で知的障害者が働いている様子を観察することができた。中小企業Tが中小企業であることと知的障害者が働いていたことは、中小企業Tへの電話問い合わせで確認した。

中小企業Tに勤める知的障害者の1人（以下、a氏）は、その日、機械音が響く工場で清掃の作業をしていた。筆者は、a氏が工場内の作業場を清掃しに来たときに、その作業場にいた監督者から怒ったような大きな声で仕事の指示を受けているのを目撃した。しかし筆者はその指示の内容までは聞き取れなかった。監督者自身も作業の一部を担当しており、手が離せなかったからか遠くからa氏に対して指示を出すような形だった。a氏は現場監督に対してその場から何か言い返していたが、a氏は言葉をはっきりと話せなかったため、監督者に言いたいことを伝えられないまま指示された作業を行うこと

になった。この作業場では、監督者と従業員4名が作業をしていたが、周辺で手が空いていた従業員はa氏と監督者のコミュニケーションをサポートすることはなかった。

中小企業Tの事例をインクルージョンの定義に従って考察する。まず帰属感に関して、監督者や他の従業員がa氏の言いたいことを理解しようとしなかったことから、a氏は職場への帰属感を感じられていないと考えられる。自分らしさの発揮については、a氏が言いたいことを周囲に伝えられなかったことから、自分らしさも発揮できていなかったと考えられる。したがって、中小企業Tにおける知的障害者雇用は、あるべきインクルージョンの状態から程遠いと考えられる。

本稿では、このように、知的障害者を雇用してはいるもののインクルージョンができていない中小企業を対象にして、インクルージョンを促進させる施策を提案する。

2.3. 中小企業が知的障害者を雇用しインクルージョンすることのメリット

企業は法定雇用率に従って障害者を雇うことになっているが、雇ったうえでさらにインクルージョンを促進することには、促進しない状態に比べてメリットがある。本稿では、中小企業が知的障害者を雇い入れ、インクルージョンすることのメリットとして、①人員確保、②社員全体の離職率の低下の2つをあげる。

まず①人員確保について、中島（[2011], p.209）はリカードの比較優位の原則に基づき、絶対的に能力の劣る者であっても、その者が相対的に得意な仕事に特化することで全体の生

産量を増やすことができるという。例えば、ウチダシステムズおよび株式会社栄和産業（以下、栄和産業）へのヒアリングによると、担当者が知的障害者の特性を十分把握した上で任せる仕事を判断すれば、知的障害者は、得意な仕事においては企業の戦力として生産量を増やす一員になれるという。人材不足に悩む中小企業にとって知的障害者を雇用することで人員確保ができ、生産量を増やす有効な手段といえる。

次に②社員全体の離職率の低下について、ゼネラルパートナーズへのヒアリングによれば、障害者がインクルージョンされることで社員全体の離職率が低下するという。なぜなら、障害者がインクルージョンされている職場環境で健常者が働くことで、健常者も不慮の事故によって以前のパフォーマンスを出せなくなっても雇用してもらえると安心感と帰属感が生まれるからだという。また同社によれば、知的障害者をインクルージョンする過程において、知的障害者を他の社員が応援するという共通認識が社内で醸成され、社員の帰属感が高まるケースもあるという。加えて離職率の低下は新規採用コスト¹を削減するだけでなく、従業員の作業ノウハウの定着や経験曲線効果をもたらし、生産性の向上につながるという。

以上のようなメリットから、中小企業において知的障害者をインクルージョンすることには理由があると言える。

3. 知的障害者のインクルージョンにおける問題点

3.1. 知的障害者のインクルージョンが促進されない要因

インクルージョンが促進されない要因とは、その要因があることによってインクルージョンができなくなるわけではないが、その要因がないことでインクルージョンが促進されるものという。

船越 [2021] は、インクルージョンの定義として Shore et al [2011] の定義を採用し、職場において社員がどのようにインクルージョンの認識を持つかを、インクルージョン認識メカニズムとしてモデル化した。モデル化するにあたり、船越は自身が調査した、ある1社²（以下、A社）の職場³を事例として取り上げて、インクルージョン認識メカニズムを提示している（船越 [2021], p.212）。

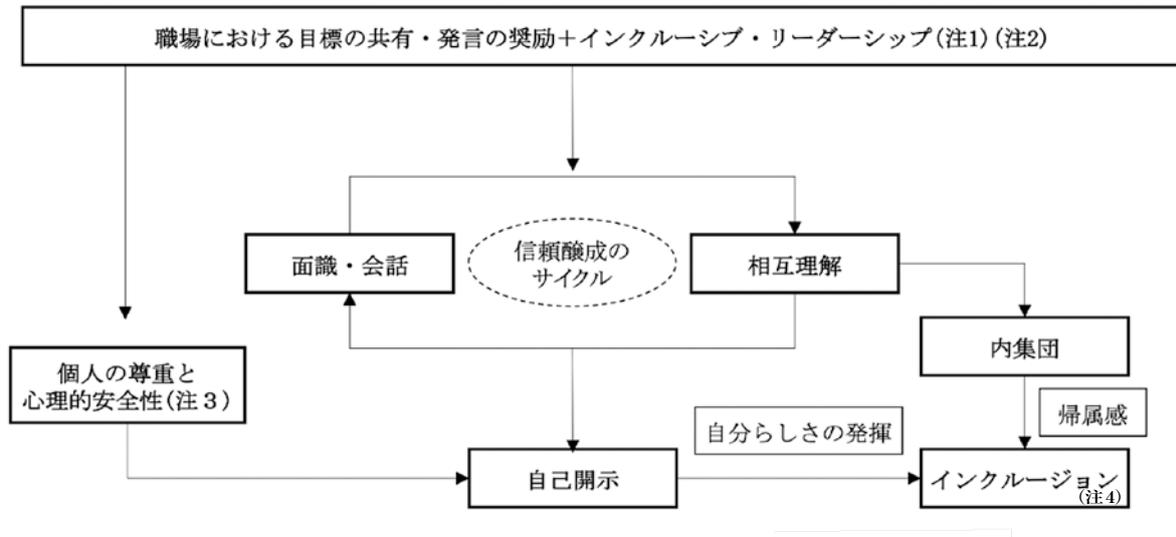
以下、船越 [2021] で示されているインクルージョン認識メカニズムの具体的な内容を示す。(1)職場では社員の特性に関わらず上司や同僚と十分なコミュニケーションがある。(2)十分なコミュニケーションは、相互理解を深め、社員が互いの自己に関わる情報を正確に示すこと（以下、自己開示）を促進する。(3)相互理解は内集団意識をもたらし、帰属感につながる。(4)自身が尊重されているという社員の認識と自己開示は、社員の自分らしさの発揮につながる。(5)帰属感と自分らしさの発揮は、インクルージョンの認識につながる（【図表5】参照）。船越

1 紹介手数料（採用された障害者の年取の約30%）+採用担当の件数+教育コスト（ゼネラルパートナーズヒアリング）

2 A社は男性が8割である。女性などの社内におけるマイノリティとなる人材について、全社的なインクルージョン施策を行っていない。

3 職場とは、本人が業務を行う上で日常的に関わりを持つ集団を意味する。

【図表5】 船越 [2021] で示されるインクルージョン認識モデル



- (注1) インクルーシブ・リーダーシップとは、ここでは社員に目標を共有し、社員同士の交流を促進し、社員の個や違いを尊重させるリーダーシップのことである。
- (注2) 船越 [2021] は、このほかに集合的自己概念の形成や職場における個別事情への柔軟な配慮などをあげているが、言及が不十分なため省略した。
- (注3) 心理的安全性とは、個人が対人行動をする上でその行動が非難されないという認識が、組織成員の中で共有されていることである (Edmondson [1999], p.354)。本文では個人の尊重に含めた。
- (注4) 船越 [2021] はインクルージョンの想定効果についても図示しているが、本文に直接関係ないのでここでは省略している。

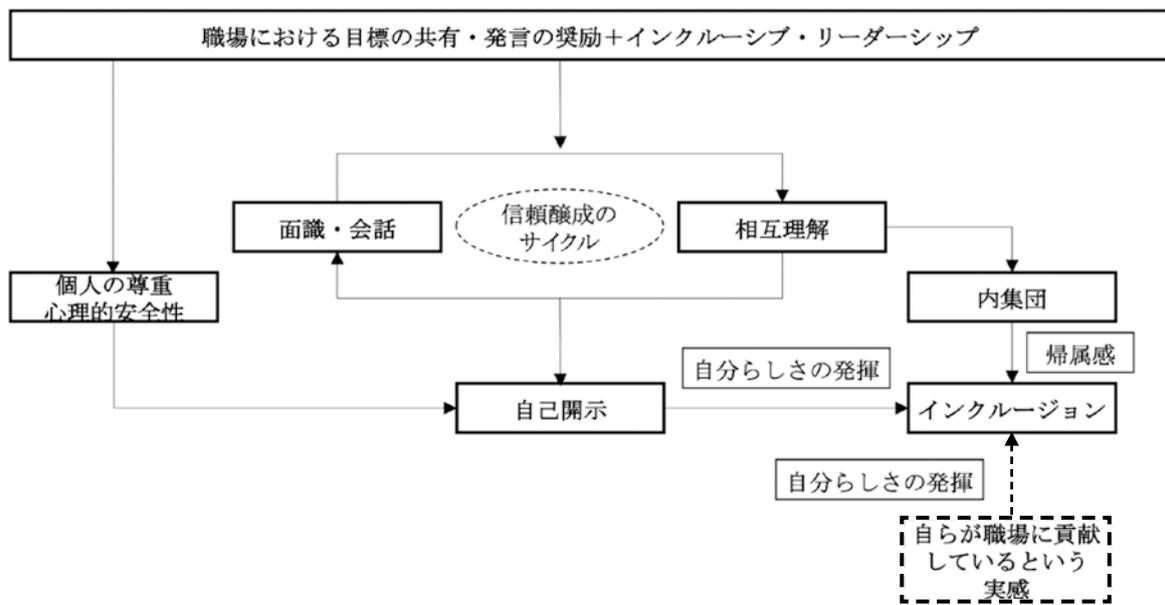
出所：船越 [2021], p.212より筆者修正

[2021] が研究したA社の事例では、自らの専門性の発揮や自分が会社に期待されている、ないし信頼されているという認識が、インクルージョン認識につながるとしている (船越 [2021], p.103)。

しかし船越 [2021] はモデルの中で以下の点について言及していない。筆者は、自らの専門性の発揮や、自分が会社に期待されている、ないし信頼されているという認識は、自分が会社に貢献しているという実感を生むと考える。自分が会社に貢献しているという実感は、自分らしさの発揮に繋がる。よって、この点を上記のモデルに追加した。以下、本稿ではこのモデルを中小企業の職場における一般的なインクルージョン認識メカニズムとして採用する (【図表6】参照)。

船越 [2021] のモデルでは、社員同士の会話が、自分らしさの発揮と帰属感につながるとある。ここでの会話とは、その場に応じた複雑な会話を意味する。以下においても、会話とはその場に応じた複雑な会話を意味することとする。健常者が少し配慮することによって、会話が可能になる知的障害者もいる。他方、健常者が配慮しても会話をすることが難しい知的障害者も多くいると考えられる。知的障害者のインクルージョンを考える場合、健常者が配慮しても会話をすることが難しい知的障害者もインクルージョンする必要がある。しかし彼らにとっては、会話がインクルージョンの認識の要因にならないため、一般的なインクルージョン認識メカニズムによって彼らのインクルージョンを促進することはできない。

【図表6】 中小企業の職場における一般的なインクルージョン認識モデル



【図表5】 のモデルに、「自らが職場に貢献しているという実感」が「自分らしさ」の発揮に繋がることを、追加している。

出所：船越 [2021], p.212 より筆者加筆修正

3.2. 知的障害者のインクルージョンを阻害する要因

インクルージョンを阻害する要因とは、その要因があることによってインクルージョンができなくなってしまうものをいう。

上村 [2016] は、特例子会社11社の一般社員のうち、業務遂行上知的障害のある従業員に対して直接的なサポートをする役割を担う61人に対し、知的障害者の支援に伴う困難感についてのアンケートを行った。質問の内容は、知的障害者のある社員とともに働き関わる際に「困っていること、悩んでいること」で、3つまで自由記述回答形式で回答を求めている（【図表7】参照）。

その結果、知的障害者の支援に伴う困難感として①障害特性（ここでは知的障害者のコミュニケーション能力・判断能力の制限や、固執性

の高さや柔軟な思考の欠如といった自閉的傾向）への対応の困難感、②生活問題への対応の困難感、③一般社員の中で考えを揃える困難感が回答としてあげられた（上村 [2016], pp.79-92）。

①の例として、「障害特性に対応した職域がない」、「成長や改善の可能性の見極めが難しい・改善の効果が出ない」、「注意をする難しさ（精神的不安定）（暴力的、反抗的な態度）」、「指導方法の不安」、「対応方法がわからない・対応できない」、「コミュニケーションの難しさ」、「知的障害者の不適切な作業・態度による一般社員の不快感」、「対人関係を良好に保つ難しさ」などがあげられる。②の例として、「自立支援が困難」、「生活問題の改善が困難・改善の効果が出ない」、「家族との連携が困難」、「支援機関との連携が困難」などがあげられる。③の例と

【図表7】 知的障害者の支援に伴う困難感

障害特性への 対応の困難感	障害特性に対応した職域がない	・障害に合った仕事がない
	成長や改善の可能性の見極めが難しい・改善の効果がでない	・問題行動が直せるものなのかわからない ・能力の範囲、および成長の期待値
	注意をする難しさ（精神的不安定）（暴力的・反抗的態度）	・思い通りにならないと威嚇する、そのため指示を出しにくく、注意しにくい ・注意するとストレスで二次障害（チック症状がひどくなるなど）の恐れがあるため、注意しにくい
	指導方法の不安	・知的障害者の従業員が自分の指示を理解しているのかわからない
	対応方法がわからない・対応できない	・自閉傾向が強い人に職場のルール、慣習をどう身につけさせるか
	コミュニケーションの難しさ	・どうしたらわかってもらえるかわからない
	知的障害者の不適切な作業、態度による一般社員の不快感	・知的障害者の従業員との人間関係を良好に保ったり信頼関係を得たりすることの難しさ
	対人関係を良好に保つ難しさ	
生活問題への 対応の困難感	自立支援が困難	・休日や家庭での生活状況が把握できない
	生活問題の改善が困難・改善の効果がでない	・支援の際に企業から生活が見えにくい ・生活指導をしても改善されない ・家庭のトラブル相談を受けたことに対する受け答えができなかった
	家族との連携が困難	・家族が協力的でない
	支援機関との連携が困難	・家族との連絡に時間がかかる ・改善が進まない
考えを揃える 困難感	指導方法の不安	・指導をする上で自分のやり方があっていないかわからない ・上司の指示に一貫性がない
	一般社員の中で知的障害者への考えを揃える難しさ	・一般社員の知的障害者への指導理念や仕事の教え方、支援の仕方について、個人差があり、是正に苦勞している ・知的障害者に対する考え方が違う人同士のコミュニケーションができていない

出所：上村 [2016], pp.93-98 より筆者作成

して、「指導方法の不安」、「一般社員の中での知的障害者への考え方を揃える難しさ」があげられる（上村 [2016], pp.93-98）。

続いて、上村 [2016] の研究を踏まえて、企業において知的障害者のインクルージョンを阻害する要因を考察する。

まず①障害特性への対応の困難感とは、主に仕事やその指導の仕方、知的障害者との人間関係についての困難感である。仕事の指導やその仕方は、主に知的障害者が仕事を通して自身が会社に貢献しているという実感に関わるという点で、自分らしさの発揮に繋がり、知的障害

者との人間関係は、帰属感に関わる。よって、障害特性への対応が難しいということは、知的障害者のインクルージョンを阻害する要因になっていると考えられる。

次に②生活問題への対応の困難感とは、知的障害者の従業員の生活問題に起因したトラブルなどの対応に関する困難感である。よって職場における知的障害者のインクルージョン認識に直接的に関係ないものであると考えられる。

最後に③一般社員の中で知的障害者への考え方を揃える困難感について、栄和産業によると、雇用担当者が現場において知的障害者を積極的に仕事に関わらせようとしたが、雇ってさえいれば良いと考える上司の反対を受け実現しなかった事例を聞いたという。一般社員の中で知的障害者に対する考え方や対応の仕方が異なっていると、社内で知的障害者のインクルージョン施策が効率的に進まないことが考えられる。よって③は知的障害者のインクルージョンを阻害する要因であると考えられる。

4. 知的障害者のインクルージョンに対する提案

4.1. 知的障害者のインクルージョン認識メカニズム

3.1.で述べたように、知的障害者の中には会話が難しい人もいるので、会話によってインクルージョン認識を得ることが困難である人もいられる。そのため、中小企業の職場におけるインクルージョン認識メカニズムの中でも、会話を必要としない要素を最大限に活用する必要があると考えられる。具体的には、知的障害者の帰属感を会話ではない方法で獲得し、

知的障害者が仕事を通して自分らしさが発揮できる施策を考える必要がある。

また、3.2.で述べたように、知的障害者の障害特性への対応が困難であることや、一般社員の中で知的障害者に対する考え方が揃っていないことは、知的障害者のインクルージョンを阻害する。よってこのような問題を解決する必要がある。

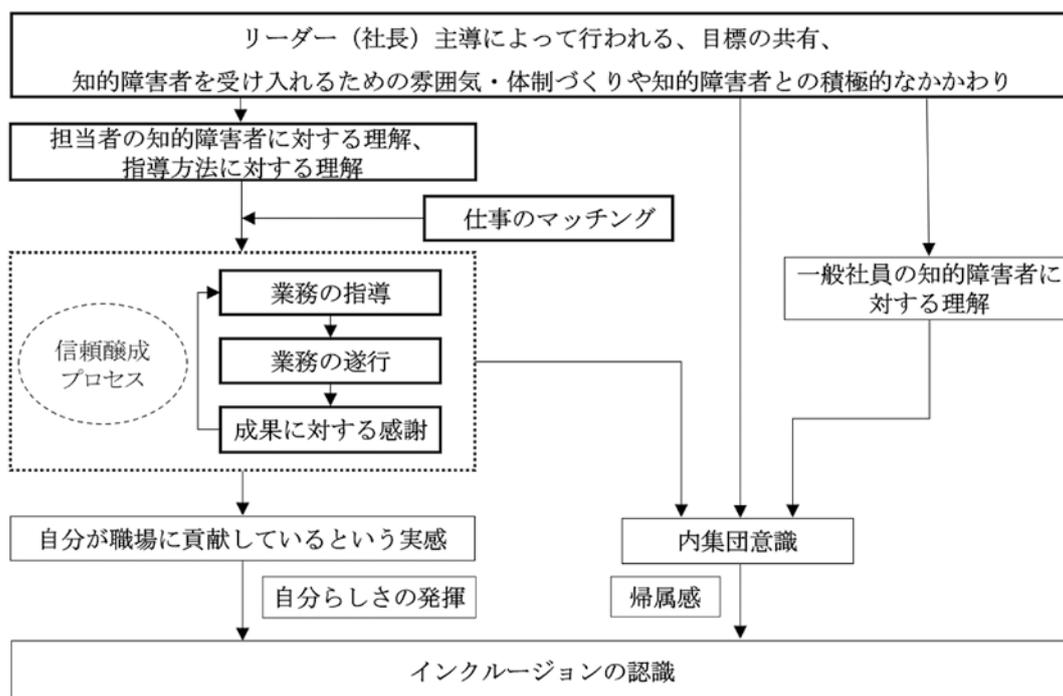
以上を踏まえて、本稿では知的障害者のインクルージョン認識メカニズムのモデルを提案する（【図表8】参照）。

(1)リーダー（社長）によって行われる知的障害者との目標の共有、社長主導の知的障害者を受け入れるための雰囲気・体制作り、社長主導の知的障害者への積極的な関わりが知的障害者の内集団認識を高め、帰属感につながる。また、社長主導の知的障害者を受け入れるための雰囲気・体制作りや、知的障害者への積極的な関わりは、一般社員の知的障害者への理解を促す。一般社員の知的障害者への理解は、知的障害者の内集団意識を強めると考えられる。

(2)リーダー（社長）主導の知的障害者を受け入れるための雰囲気・体制作りの中で、知的障害者の担当者が知的障害者やその指導方法などの理解を深めると、仕事の指導、成果に対する感謝を通して知的障害者との信頼関係の効率的な構築を深めやすくなる。ここで、知的障害者と仕事のマッチングが重要となる。なぜなら、各知的障害者に適した仕事を与えることで各人の能力を最大限発揮することができるからである。

(3)仕事自体、また成果に対する一般社員からの感謝により、自分が職場に貢献しているとい

【図表8】 中小企業の職場における知的障害者インクルージョン認識モデル



出所：筆者作成

う実感を得ることができ、それが自分らしさの発揮に繋がる。

(4)担当者との信頼関係が構築されることは、内集団意識を強め、帰属感に繋がる。

(5)自分らしさの発揮と帰属感は、インクルージョンの認識となる。

このモデルは、知的障害者との会話を必要としていない。また、担当者がある程度知的障害者の障害特性を理解し、仕事を通して知的障害者との信頼関係を構築することができる。そして一般社員に対しても知的障害者に対して共通認識を持たせることができる。よって、3.1.や3.2.で示された問題を解決しているといえる。

本稿ではここまで、職場において知的障害者のインクルージョンが促進されない要因や、インクルージョンが阻害される要因について考察し、それらを解決するモデルを提示した。この

モデルは、中小企業に限らず大企業にも当てはめることができる。ここでは、中小企業の特徴を見ながら、中小企業が知的障害者のインクルージョンに関して強みを持っていることを示す。

まず、中小企業は、従業員数が少ないため、法定雇用率制で義務化されている障害者の雇用人数が大企業より少ない。ウチダシステムズによれば、知的障害者の従業員数が少ないことは、知的障害者一人一人によりフォーカスできるということを意味する。つまり、中小企業は、知的障害者との信頼関係構築に重要である一人一人に合わせたきめ細やかな個別対応をしやすいということである。例えばウチダシステムズでは、健常者の社員一人一人が知的障害者の仕事に対して「ありがとう」と声をかけているという。知的障害者にとって社員一人一人から感謝されることは自身が会社に貢献している

ということをより実感できるようになり、内集団意識もより一層強まると考えられる。よって、自分らしさをより発揮でき、帰属感もより高まると考えられる。

また、中小企業は特例子会社と比べ、知的障害者に対しても様々な仕事を創出できる。

特例子会社Kへのヒアリングによると、特例子会社では事業のほとんどが親会社からの受注であるという。したがって、特例子会社では業務内容があらかじめ決まっているうえ、雇用する知的障害者の数が多いので、知的障害者一人一人の特性に対応して仕事を切り出すことが難しい。

それに対し、中小企業は雇用する知的障害者の人数が少ないため一人一人の能力に着目して各々に適した仕事を創出しやすい。ウチダシステムズでは、知的障害者の今まで担当してきた仕事から、オフィス外での仕事も任せられるという判断をもとに、知的障害者を営業に連れて行き商品の運搬をするという新しい仕事を創出していた。この新しい仕事を任された知的障害者は、この仕事をできる日を楽しみにしているという。ここから、知的障害者は社外の営業の仕事という新しい仕事に携わったことで、会社に貢献しているという実感が強まり、自分らしさの発揮に繋がったと考えられる。

また栄和産業では、社長自身が、知的障害者の仕事が社会にどのように役立っているかを意識して働くように教育しているという。例えば、エンジンカバーの部品を加工する作業員に対しては、自分の仕事が単なる金属加工の仕事ではなく、加工した部品がショベルカーに使われてショベルカーの運転手やその家族の生活を支え

る仕事であると意識させるという。社長が直接会社の方針について共有することは、知的障害者自身が会社の一員であるという認識を高め、帰属感をより高めることにつながると考えられる。

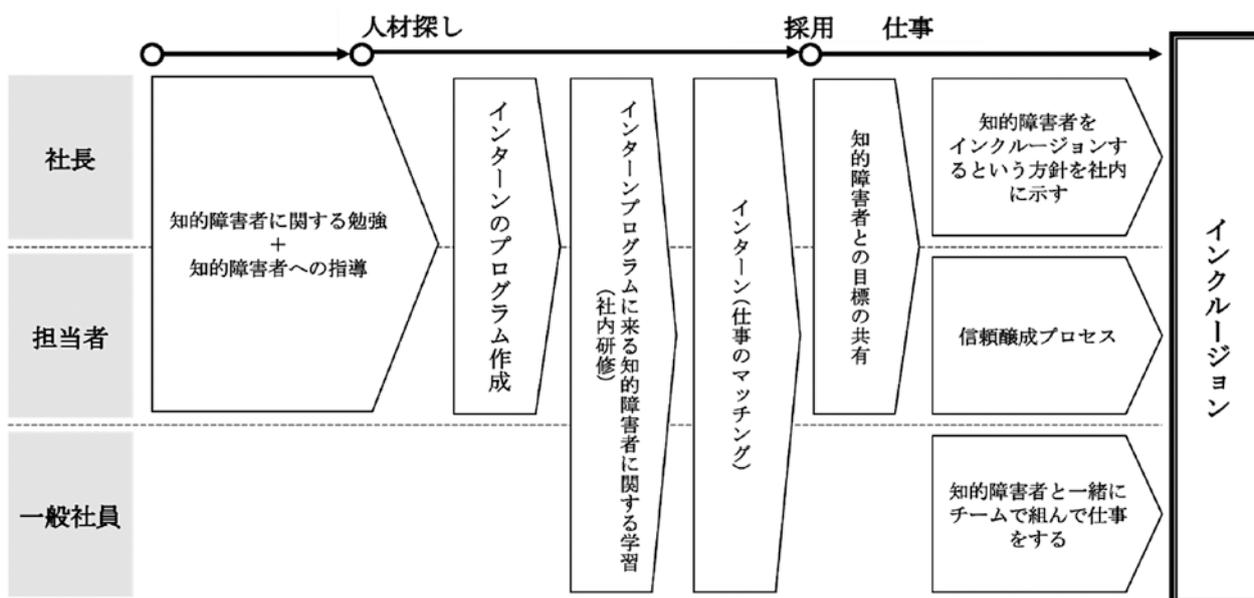
4.2. 中小企業の職場における知的障害者のインクルージョン施策

以上のモデルを踏まえて、知的障害者をインクルージョンするために、実際にどのようなことをするのかを示す（【図表9】参照）。

まず採用するまでに、担当者を決め、社長と担当者が知的障害について理解を深める必要がある。さらに担当者は、知的障害者の指導方法について理解する必要がある。ウチダシステムズでは、社内で知的障害者を雇おうという話になったときに、社長や担当者（総務の二人）が知的障害と知的障害者の指導方法を学習していた。

その後、外部機関と連携しながら、知的障害者のインターンシッププログラムを組む必要がある。インターンシップを行う目的は、採用する知的障害者との仕事のマッチングを行うことと、一般社員の知的障害者に対する理解を深めることである。栄和産業では、正社員として雇用する前に、インターンシップ制度（栄和産業においては「実習」と呼ばれている）のプログラムを組んでいる。インターンシップを行うために、栄和産業では特別支援学校と連携してプログラム作成を行っている。プログラムの作成は、①特別支援学校の先生に現場を見に来てもらう、②特別支援学校の先生が主体となって知的障害者の特性を考慮した仕事の切り出し

【図表9】 中小企業の職場における知的障害者インクルージョン施策



出所：筆者作成

をする、③安全面など現場でしかわからないことは栄和産業が判断して先生に伝える、という順序で行ったという。

インターン参加者が決まると、社長や担当者を中心に全社的に、来る知的障害者に関すること（人格や行動パターンなど）を知る必要がある。栄和産業では、インターンに参加する知的障害者に関わっていた特別支援学校の職員と連携し、インターンに参加する知的障害者に対する理解を深めた。また、ウチダシステムズでは、社長を主導に社内で知的障害者に関する研修があったことで、社員は知的障害者に対して抵抗がなく、受け入れる体制ができていたという。

一般社員に知的障害者に関する理解が十分浸透すると、作成した知的障害者のインターンシッププログラムを一般社員と共同で実施する。栄和産業によると、インターンシップの実

施に際し、①最初は簡単な仕事から始めて、それができたら徐々に難しいものにステップアップする、②本人の能力や特性に合わせてステップアップのスピードや作業内容の順番を変えるということが必要であるという。また、インターンシップは一般社員を交えて実施するので、一般社員にとってインターンに参加した知的障害者についてさらに知る機会になる。

また、採用後実際に仕事をする際には、社長や担当者は知的障害者と目標を共有し、社長は知的障害者をインクルージョンするという姿勢を社内に示す必要がある。栄和産業では、社長が知的障害者に対して、自分たちの仕事が社会でどのように役に立っているかを想像して仕事をするように伝える、社長が毎日挨拶する、などを行っているという。また担当者は、仕事の指導に際して知的障害者が理解できるように指導する必要がある。

上村（[2016], p.102）は、知的障害者との信頼関係構築の鍵は、きめ細やかな個別対応をしていくことにあるとしている。日本理化学工業株式会社（以下、日本理化学工業）は積極的にこのような対応を取っている。まず、知的障害者が信号を渡ることができたのを見て、知的障害者が色を識別できることを知り、材料の種類を色で分けたという。また、指導の際に言われたことをオウム返しのように繰り返してしまう特性を持つ知的障害者には、指導者の行動を真似させるようにしたという。

また知的障害者と関わる中で出てきた問題を社内で解決できない場合は、ジョブコーチの支援を受けることも可能である。ジョブコーチは、障害者の職場適応に問題がある場合に、職場に出向いて障害特性を踏まえた専門的な支援を行う。具体的には、担当者に対しては、本人が力を発揮しやすい作業の提案や、障害特性を踏まえた仕事の教え方などの助言をすることができる（厚生労働省『「職場適応援助者（ジョブコーチ）支援』を活用しましょう!!』）。

また一般社員に対しては、知的障害者と一緒にチームを組んで作業することで、知的障害者と健常者というカテゴリーの他に、仕事のチームというカテゴリーができる。船越 [2021] によれば、属性によるカテゴリーの細分化と複数化によって従来のカテゴリーが希薄化し、属性間の摩擦が軽減されるという。よって、一般社員に対しては、知的障害者と一緒にチームを組んで作業することによって、一般社員の知的障害者に対する偏見が軽減されると考えられる。

4.3. 施策に対する評価

4.3.1. 知的障害者からの評価

筆者は日本テクノ株式会社で働いている知的障害者の1人に対し、「どんなときに自分が会社の役に立っていると感じるか」、「どんなときに会社は自分の味方だと感じるか」について質問し回答を得ることができた。

「知的障害者がどんなときに自分が役立っているか」という質問では、書類の整理や廃棄、郵送物の封入など仕事が多い日に、それらをすべて終わらせて担当者から褒めてもらえたときである、とのことだった。ここから、担当者に褒めてもらえることで仕事を通じて自分が会社に貢献できているという自分らしさの発揮が生まれており、この施策の有効性が知的障害者の視点から確かめられた。

また、「どんなときに会社は自分の味方だと感じるか」という質問では、業務以外の生活の悩みを担当者に真摯に聞いてもらえるときだということだった。ここから、一般社員が知的障害者に個別に対応することで、知的障害者が一般社員を味方だと思い、帰属感につながっており、この施策の有効性が知的障害者の視点から確かめられた。

以上から、「中小企業の職場における知的障害者のインクルージョン施策」によって、知的障害者が自分らしさの発揮や帰属感を認識し、それがインクルージョンの認識につながることで、知的障害者の視点から確かめられた。

4.3.2. 中小企業からの評価

筆者は知的障害者を雇用している栄和産業の企画部主任I氏から、筆者が提案した施策に

対して意見をいただいた。

筆者が提案した「中小企業の職場における知的障害者インクルージョン施策」に関して、社長、担当者、一般社員における各項目について、中小企業において実現可能であるという評価を得た。

しかし、この施策に関して、従業員数が少ない中小企業では、担当者を任される従業員に人員を割くことができない可能性があるという意見があった。そのような中小企業では、担当者は一般社員もしくは社長が兼任する可能性があるため、担当者に該当する人が本来の仕事と知的障害者の担当のどちらも遂行することができれば、この施策は実施可能であると考えられる。

また、経営層が知的障害者のインクルージョンに積極的である必要があるという意見があった。I氏によれば、担当者が知的障害者のインクルージョンに積極的でも、知的障害者雇用に関する最終的な決定権は経営層にあるため、経営層が消極的な場合は知的障害者のインクルージョンは達成されないという。

よって、中小企業が知的障害者を雇用する際に、①従業員数の少ない中小企業では知的障害者の担当者を配置するための効果的な方法が現状提示できていないこと、②知的障害者のインクルージョンのためには最終的な判断を下す経営層が積極的でなくてはならないことが現在の課題であると考えられる。

5. 総括

本稿では、中小企業の職場における知的障害者のインクルージョンに注目した。そして、知的障害者が会話ができないこと、障害特性への対応をすることや一般社員の中で共通理解を作る難しさを解決したインクルージョン認識モデルを提示し、その具体的な施策も示した。この施策は、知的障害者のインクルージョンにとって有効であることが、知的障害者へのヒアリングによって示された。また、この施策が中小企業において実現可能性があることがヒアリングによって示された。しかし、従業員数の少ない中小企業では知的障害者の担当者を配置するための効果的な方法が現状提示できていないこと、知的障害者のインクルージョンのためには最終的な判断を下す経営層が積極的でなくてはならないことは課題として残った。

加えて、筆者が提案した職場におけるインクルージョンモデルは、会話を必要としないため、知的障害者だけでなく、日本語での会話が難しい外国人労働者にも適用できるという点で、応用性があると考えられる。

中小企業で知的障害者を雇用することは、健常者が知的障害者と触れ合い、理解を深めるといって、社会的にも意義があることであると言える。知的障害者が自身の能力を生かし、自分らしく生きる社会に向けて、中小企業が果たす役割は大きい。

【ヒアリング先一覧】

訪問日	訪問形式	企業名	資本金	従業員数	雇用する障害者の人数（身体・知的・精神）	説明
6/29・9/21	対面	株式会社ウチダシステムズ	1億円	242人	6名 (4・2・0)	オフィス用品の専門商社。取引先に知的障害者の社会福祉法人があったことをきっかけに知的障害者雇用を始めた。
7/6	対面	株式会社新日東電化	9950万円	114名	17名 (2・10・5)	メッキ加工業。
7/7・10/4	Web	特例子会社K	1000万円	177名	121名 (0・118・3)	株式会社Kの特例子会社。
9/30	対面	株式会社栄和産業	2300万円	175名	16名 (1・10・5)	金属加工業。養護学校の助言をもとに障害者の実習受け入れを開始し、法定雇用率にとらわれない積極的な障害者雇用に成功した。
10/4	Web	株式会社ゼネラルパートナーズ	2500万円	271名	非公開	障害者の総合就職・転職サービス
10/6	対面	株式会社ニコンつばさ工房	1000万円	62名	非公開	株式会社ニコンの特例子会社。親会社の機密文書の整理、製品の分解、データ入力などを行う。
10/7	対面	日本理化学工業株式会社	2000万円	90名	非公開	チョークをはじめとする文房具や事務用品の製造販売を行う。
10/11	Web	日本テクノ株式会社	5億7194万円	1278名	16名 (0・2・14)	①発電・小売電気事業 ②高圧電気設備保安管理・点検業務 ③キュービクル常時監視システム販売および電力コンサルティング ④電気料金自動検針 ⑤ビジネスマッチング（M&A）に関する仲介、斡旋および支援業務

【参考文献】

- 安藤清志、中島義明、子安増生、繁榊算男、箱田裕司、坂野雄二、立花政夫編 [1999] 『心理学辞典』
- 上村勇夫 [2016] 「知的障害者が長く働き続けることを可能にするソーシャルワーク —職場のソーシャルサポート機能を重視した就労・生活支援」 ミネルヴァ書房
- 丹下一男 [2017] 『担当者必携 障害者雇用入門 雇用のプロセスから法的構成まで』 経団連出版
- 中島隆信 [2011] 『障害者の経済学 [増補改訂版]』 東洋経済印刷
- 船越多枝 [2021] 『インクルージョン・マネジメント 個と多様性が活きる組織』 白桃書房
- Amy Edmondson [2016], “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”, *Administrative Science Quarterly*, 44 (2)
- Claudia Buengeler, Hannes Leroy, Katleen De Stobbeleir, [2018], “How Leaders Shape the Impact of HR Diversity Practices on Employee Inclusion”, *Human Resource Management Review*, 28 (3)
- Jansen, W. S. Otten, S. Zee, K. I. & Jans. L. [2014] “Inclusion: Conceptualization and measurement”, *European Journal of Social Psychology*, 44 (4)
- Lynn M Shore, Amy E. Randel, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart, Gangaram Singh [2011] “Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research”, *Journal of Management*, 37 (4)

【参考資料】

- 厚生労働省「障害者雇用率制度の概要」（最終閲覧日：2022年10月14日）
<https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000002b5zs-att/2r9852000002b63d.pdf>
- 厚生労働省「障害者の範囲（参考資料）」（最終閲覧日：2022年10月14日）
https://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/10/dl/s1031-10e_0001.pdf
- 厚生労働省「『職場適応援助者（ジョブコーチ）支援』を活用しましょう！！」（最終閲覧日：2022年10月14日）
<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000556038.pdf>
- 厚生労働省「『特例子会社』制度の概要」（最終閲覧日：2022年10月14日）
<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000523775.pdf>

中小企業懸賞論文本賞作品

信用金庫・地域商社による 地域内および地域・都市間商流の創造 —信用金庫が保持するネットワークに着目して—



和田望花 星野瑠実 岩井優香子 松本宗一郎
(立教大学 経済学部3年) (立教大学 経済学部3年) (立教大学 経済学部2年) (立教大学 経済学部2年)

< 要 旨 >

本稿では、信用金庫による地域活性化支援について考察する。昨今、少子高齢化や人口減少、都市部への人口流出とそれによる経済へのダメージにより、地域活性化の重要性は日に日に高まっている。この課題に対応するため、信用金庫は中小企業や小規模・零細企業、個人事業者に対して様々な金融支援と非金融支援を行っている。しかし、現状の支援では、関係が希薄な1次産業事業者への支援が不十分であることに加え、1先1先への限定的な支援であるため、地域産業ないし地域経済の維持・発展への影響に限界があることが分かった。

そこで筆者は、信用金庫による地域商社事業に着目し、支援の現状を調査した。地域商社事業では、地域資源の発掘・商品開発・生産・流通までの一貫した支援を行うことにより、地域に商流を創造できる。この商流に地域の1次・2次・3次産業事業者を巻き込み、共に事業に取り組むことで地域資源の価値創造が可能となる。今回の調査では、信用金庫の「取引先との密接な繋がり」を活かして地域事業者と共に商品開発を行っている事例や、「信用金庫同士のネットワーク」を活用し、都市部へのテストマーケティングや販路拡大を支援する事例が見られた。「取引先との密接な繋がり」や「信用金庫同士のネットワーク」は信用金庫であるからこそ築くことができるネットワークであり、信用金庫による地域商社事業の大きな特徴であると考えた。

そこで、筆者は信用金庫が独自に保有する「取引先との密接な繋がり」や「信用金庫同士のネットワーク」の両面を活用し、地域事業者の地域商社事業へのさらなる参画と、全国への販路拡大を可能とする「信用金庫・地域商社による商流創造スキーム」を提案する。

目次

はじめに	
1章：地域活性化における信用金庫	3-2：津山信用金庫による地域商社事業 (地域商社つやまエリア株式会社曲辰、 岡山県津山市)
1-1：地域活性化とは	3-2-1：設立経緯
1-2：地域金融機関による地域活性化支援	3-2-2：事業内容
1-3：地域商社事業	3-2-3：各組織の事業内容
1-3-1：地域商社事業とは	3-2-4：地域活性化への効果
1-3-2：地域金融機関による地域商社事業	4章：信用金庫の地域・信金間ネットワーク を活用した地域商社事業
2章：地域の課題とその支援	4-1：信用金庫による各地域商社事業の特徴 と課題
2-1：地域の現状・課題	4-1-1：諏訪信用金庫と地域商社SUWA株式 会社
2-2：信用金庫による地域活性化支援の現状 と課題	4-1-2：津山信用金庫と地域商社つやまエリア 株式会社曲辰
2-3：信用金庫による地域商社事業	4-2：信用金庫の地域・信金間ネットワーク
2-3-1：地域活性化における地域商社への期待	4-3：信用金庫・地域商社による商流創造ス キーム
2-3-2：信用金庫による地域商社事業の概要	終わりに
3章：信用金庫による地域商社事業における 先進事例	ヒアリング先一覧
3-1：諏訪信用金庫による地域商社事業 (地域商社SUWA株式会社、長野県岡谷市)	参考文献・参考資料一覧
3-1-1：設立経緯	
3-1-2：事業内容	
3-1-3：地域活性化への効果	

はじめに

かねてより、我が国では少子高齢化が問題となっている。少子高齢化は経済の供給面と需要面の双方にマイナスの影響を与え、中長期的な経済成長を阻害する可能性がある（総務省；2015）。特に都市部を除く地域では、人口減少、都市部への人口流出といった問題が加速し、全ての産業セクターで若年層の労働力や後継者の不足、廃業といった現状に直面している。そのため、地域経済の根幹となる企業や事業の喪失による、地域経済の持続可能性が何よりも喫

緊の課題である。

このような状況に対応するため、地域金融機関である信用金庫は、金融支援だけでなく、様々な非金融支援を行っている。しかし、複数の信用金庫へのヒアリングから、これらの支援は個人もしくは個々の企業といった1先1先への支援であり、企業の経営改善や成長に繋がるものの、地域産業ないし地域経済の維持・発展に繋がり辛いことが分かった。また、信用金庫は1次産業における地域資源を価値創造しうるものとして認識しつつも、1次産業事業者との関係性が希薄であることから1次産業に関する知

見・ノウハウに欠けており、可能性を秘めた支援先としての対象から外れていた。以上のことから、地域経済に広く波及効果を及ぼす支援を行うには、信用金庫単体では限界があると考えた。

そこで筆者は、信用金庫による地域商社事業に着目し調査を行った。調査を進めるうちに、信用金庫が持つ「取引先との密接な繋がり」や「信用金庫同士のネットワーク」を活用することで、潜在的な地域資源の発掘と商品開発・生産・流通・販売の流れの中で信用金庫・地域商社・地域の1次・2次・3次産業事業者による価値創造が実現していることが分かった。

本稿ではこの調査結果を元に、信用金庫が独自に持つ「取引先との密接な繋がり」と「信用金庫同士のネットワーク」の両面を活用し、地域の1次・2次・3次産業事業者の地域商社事業への積極的な参画と、全国への販路拡大を実現する「信用金庫・地域商社による商流創造スキーム」を提案し、地域活性化への可能性を考察していく。

1章：地域活性化における信用金庫

1-1：地域活性化とは

中小企業基盤整備機構（2015）によると、地域活性化とは、地域資源を発掘し、加工することで付加価値を与え、地域内外に発信・提供することである。さらに、伊藤（2014）は、原材料の調達から加工、販売までの流れを形成することで、地域の利益向上や経済基盤の維持・拡大に繋がると論じている。また、地域活性化には地域に経済的な効果をもたらすのみならず、地域の最大多数に充足感をもたらすことが

求められている（藤本；2009）。

加えて、地域経済の維持・発展のためには、地域全体で連帯・協調することで繋がりをもたらし、「誰一人取り残さない」という包摂性や多様性を含むことが重要だという（中根ら；2012、新田ら；2020）。その上で、地域課題を自分事として取り組む熱意とビジョンを関係者と共有しながら取り組みを進行していくことが必要とされている（経済産業省；2021）。

したがって、本稿では、地域活性化を「地域資源の発掘と商品開発・生産・流通・販売の流れを創造し、地域の1次・2次・3次産業事業者が価値創造できる仕組みを構築することで、その地域に恒常的な利益をもたらす、持続可能な地域になること」と定義する。

1-2：地域金融機関による地域活性化支援

現在、多くの地域金融機関では、本業である金融業務や経営相談・支援業務の他に、地域に対する取り組みも行われている（北島ら；2014）。具体的には、創業支援やビジネスマッチング、事業承継支援、地域商社の設立・運営などである（家森；2021）。さらに、地域活性化に取り組む機関への支援や産学官連携などの非金融支援も行われている（北島ら；2014）。

本稿では、地域経済の持続的な発展のための取り組みとして有効とされている地域商社事業に着目する（中村；2021）。

1-3：地域商社事業

1-3-1：地域商社事業とは

内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会

議事務局ら（2017、2022）によると、地域商社事業とは、知られていない産品や地域に眠る魅力ある産品・サービスの販路を、生産者に代わって開拓し、従来以上の収益を引き出すことで、そこで得られた知見や収益を地域の1次・2次・3次産業事業者（以下「地域事業者」）に還元していくことである。また、地域商社には、地域資源を活用して付加価値の高いビジネスモデルを構築する力や、地域外に製品・サービスを売り込み域外から利益を生み出す力、地域の原材料・人材・技術を活用し、地域内での消費を促進する力が求められている（秋田経済研究所；2020）。

以上のことから、本稿では、地域商社事業を「地域の原材料・人材・技術を活用し、潜在的な地域資源を発掘した上で付加価値を高め、地域内外での販売を促進することで、地域に従来以上の収益を還元する事業」と定義する。

1-3-2：地域金融機関による地域商社事業

地域金融機関による地域商社事業は地方銀行が先鞭をつけ、信用金庫による展開は後発である。2022年10月時点で、地域商社事業に携わる地方銀行は35行（大野ら；2021、全国地方銀行協会HP）、信用金庫は6金庫（株式会社日本金融通信社；2022、京都中央信用金庫；2022、大地みらい信用金庫；2022、鳥取信用金庫HP、日本経済新聞；2020（1）（2））である。

表1は、地方銀行と信用金庫による地域商社事業の特徴を整理したものである。

地方銀行による地域商社事業は、収益向上が最優先であり、地域課題の解決という観点ではやや印象が薄く、地域商社事業に登用する人材は自行からの出向者で構成される傾向にあることがA銀行や複数の地域商社へのヒアリングから判明した。中には地域商社の従業員全員が元銀行員で、仕入や販売の経験がなかったため販路の確保に苦勞しているケースもあった。

一方、信用金庫による地域商社事業は、地域産業の衰退という危機感から生まれ、地域経済の維持・発展に繋がりたいという想いで始動されたという（地域商社つやまエリア株式会社曲辰・地域商社SUWA株式会社へのヒアリング）。このように、信用金庫による地域商社事業は「地域のため」という意識が強く、中小企業や小規模・零細企業、個人事業者、農家をも巻き込みながら、地域資源の発掘・商品開発・販売まで一貫した事業に強い覚悟をもって取り組んでいるといえる。

以上のことから、地方銀行による地域商社事業と比べ、信用金庫による地域商社事業は地域活性化への寄与と貢献、影響力の波及という点で本稿の対象にふさわしいと判断した。よって本稿では、信用金庫による地域商社事業に着目する。

表1：地方銀行と信用金庫による地域商社事業の特徴

	地方銀行による地域商社事業	信用金庫による地域商社事業
設立経緯・目的	・収益性向上を目的に、新たな事業として設立	・地域産業の衰退という危機からの脱却 ・自治体との合意 →「地域のために」という意識が強い
支援対象・規模	・地域を代表する中堅企業や中小企業 ・都道府県レベルの規模	・中小企業、小規模・零細企業、個人事業者、農家 ・市区町村レベルの規模
事業内容	・既存商品の販路拡大 ・地域資源の発掘を行っていないところが多数	・既存商品の販路拡大 ・地域資源の発掘から商品開発、販売までの、1次・2次・3次産業事業者を巻き込んだ一貫した支援
人材	・行員の割合が多い（8～9割もしくは10割） ・業界経験者はほとんどいないため、専門性が低い	・地域事業者が地域商社事業に携わっている ・その地域出身の業界経験者が多い（7～8割）ため、専門性が高い
販路確保・販売方法	・主にECサイトにて販売しているが、大きな効果が得られていない ・販路拡大のためのネットワークを保持していないため、地域商社が初めから販路を確保せざるを得ない	・実店舗での販売、ECサイト ・信金間ネットワーク ¹ の活用 →信金間ネットワークを活かして、よりスムーズな販路拡大が可能
マーケティング	・銀行内でのアンケートの実施 →消費者ニーズの把握が困難	・信用金庫内でのアンケートの実施 ・信金間ネットワークを活用し、都市部にて実施 →都市部の消費者ニーズの把握が可能
他機関との連携	・地方銀行のグループ会社 ・都道府県	・自治体との密な連携 →地域産業の衰退に危機感を持つ組織と共同で事業に取り組んでいる

出所：株式会社a、諏訪信用金庫、地域商社つやまエリア株式会社曲辰、地域商社SUWA株式会社、津山信用金庫、A銀行、b株式会社、c株式会社、d株式会社へのヒアリングより筆者作成。

¹ 本稿では、信金間ネットワークのことを「信用金庫間で独自に連携協定を結ぶことによって形成された、地域外におけるネットワークのこと」と定義する（津山信用金庫へのヒアリング）。

2章：地域の課題とその支援

2-1：地域の現状・課題

急激な人口減少による産業基盤の弱体化、中長期的な地域経済の低迷、地域コミュニティ機能の低下を食い止めるためには、雇用を安定して提供できる企業、産業の確立が求められている（中小企業基盤整備機構；2013、星；2016）。

地域の中小企業や小規模・零細企業、個人事業者は、企業・事業者間の繋がりの弱さ（中根ら；2012）から、販路拡大する余裕がないといった現状に直面していることが分かった（株式会社a・地域商社SUWA株式会社・津山信用金庫へのヒアリング）。さらに下関市へのヒアリングによると、地域内における多くの地域事業者間で、日常的な取引関係や経済活動としての連携の機会が乏しいため、地域資源の積極的な活用と価値創造機会を逸失している可能性が高いという。さらに、地域内の業界の枠を越えるようなネットワークを意図的に形成しなければ、地域事業者間の繋がりは生まれ辛いという（地域商社SUWA株式会社へのヒアリング）。

以上のことから、地域産業ないし地域経済の維持・発展のためには、地域事業者の垣根を越え、共に事業を行うシステムを構築することが求められる。

2-2：信用金庫による地域活性化支援の現状と課題

信用金庫は、地域活性化支援として、取引先である中小企業、小規模・零細企業、個人事業者に金融支援や非金融支援を積極的に行

い、企業の経営改善や事業の発展に努めている。しかし、このような支援は個々、1先1先への支援が通常であり、地域産業の維持・発展への直接的な影響は限定的であるという（B信用金庫へのヒアリング）。

さらに、複数の信用金庫へのヒアリングから、現在の信用金庫による地域活性化支援は、1次産業事業者をカバー出来ていないことが分かった。C信用金庫へのヒアリングによれば、1次産業に関する知見・ノウハウ不足から1次産業事業者への販路開拓支援が困難であるという。また、D信用金庫へのヒアリングから、1次産業事業者への金融支援は実現したものの、1次産業に関する知見・ノウハウに欠けることから、十分な非金融支援が実現できていないことも分かった。

2-3：信用金庫による地域商社事業

2-3-1：地域活性化における地域商社への期待

地域商社は、潜在的な地域資源の発掘と商品開発・生産・流通・販売の流れを形成する中で地域事業者が価値創造を行える仕組み（以下「商流」）を創造する機能を持つ（秋田経済研究所；2020）。また、伊藤（2014）によると、商流を創造することで地域の経済基盤を維持・拡大してきたという。さらに、地域商社が地域事業者間のパイプ役となり、地域事業者同士に繋がりを形成すれば、地域への貢献度も高まるという（きのくに信用金庫へのヒアリング）。

以上のことから、地域商社が地域の様々なアクターの結節点となることで、商流を創造し、地域産業の維持・発展に寄与することが可能であると分かる。

2-3-2：信用金庫による地域商社事業の概要

筆者は、事業を展開している信用金庫による地域商社事業について、所在地、出資比率、設立時期、事業内容、地域への効果をまとめた(表2)。実際に地域事業者の売上向上という効果が出ているのは、地域商社つやまエリア株式会社^{かねたつ}曲辰(以下「株式会社曲辰」と地域商社SUWA株式会社(以下「SUWA株式会社」)の2社のみであった。一方、株式会社イーストフロント北海道と京都アンプリチュード株式会社については、地域商社を設立したばかりということもあり、効果を確認することができなかった。また、西中国信用金庫による下関地域商社と鳥取信用金庫による株式会社地域商社ととりは、地域資源の発掘、加工、販売までを行う事業ではないという点で本稿の趣旨から外れることから、取り上げないものとする(下関市へのヒアリング・鳥取信用金庫HP)。

3章：信用金庫による地域商社事業における先進事例

本章では、地域への効果がみられた、SUWA株式会社と株式会社曲辰における地域商社事業に着目し、信用金庫による地域商社事業の現状や地域活性化への効果をまとめる。

3-1：諏訪信用金庫による地域商社事業(地域商社SUWA株式会社、長野県岡谷市)

3-1-1：設立経緯

諏訪信用金庫へのヒアリングによると、大企業の工場が移転し雇用が減少したことや、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により観光客が激減したことなどを受け、SUWA株式会社の代表者と諏訪信用金庫は諏訪地域の地域産業の衰退に危機感を持っていたという。そこで、諏訪信用金庫が地域商社の設立を提案し、地域商社事業が開始された。設立にあたり、諏訪信用金庫のファンド²と諏訪地域の民間企業3社から合同で出資が行われた。

表2：現在設立されている信用金庫による地域商社事業(2022年10月時点)

地域商社名	地域商社つやまエリア株式会社曲辰	地域商社SUWA株式会社	株式会社イーストフロント北海道	京都アンプリチュード株式会社
所在地	岡山県津山市	長野県岡谷市	北海道根室市	京都府京都市
出資した信用金庫名・組織名と出資比率	・津山信用金庫：8.3% ・津山市：91.7%	・諏訪信用金庫のファンド ・諏訪地域の民間企業3社	・大地みらい信用金庫：100%	・京都中央信用金庫：100%
設立時期	2020年10月	2020年11月	2022年7月	2022年10月
事業内容	・商品開発、販売 ・販路確保	・商品開発、販売 ・販路確保	・既存商品の販売 ・販路確保	・PR、販売
地域への効果	・地域事業者の売上向上 ・地域事業者の意欲向上	・地域事業者の売上向上 ・地域商社の知名度向上	・試行段階	—

出所：株式会社イーストフロント北海道、株式会社曲辰、諏訪信用金庫、津山信用金庫、SUWA株式会社へのヒアリングおよび公開資料(ニッキンONLINE(2022(1))等により筆者作成)。

2「SUWASHIN地域応援ファンド1号投資事業有限責任組合」(日本商工会議所；2022)。

3-1-2：事業内容

SUWA株式会社は地域資源の発掘、地域事業者と連携した商品開発、販売までを行っている。地域商社への出資者でもあり事業委託先でもある、販促品・ノベルティ製造販売会社、デザイン会社、ブランディングサポート会社の3社が案件ごとに担当・連携しながらSUWA株式会社の事業を運営している(日本商工会議所; 2022)。ECサイトが主な販売手段であるが、諏訪地域の実店舗での販売や、期間限定で都市部のコンセプトショップへの出店も行っている(図1)。

①SUWA株式会社の運営企業の役割

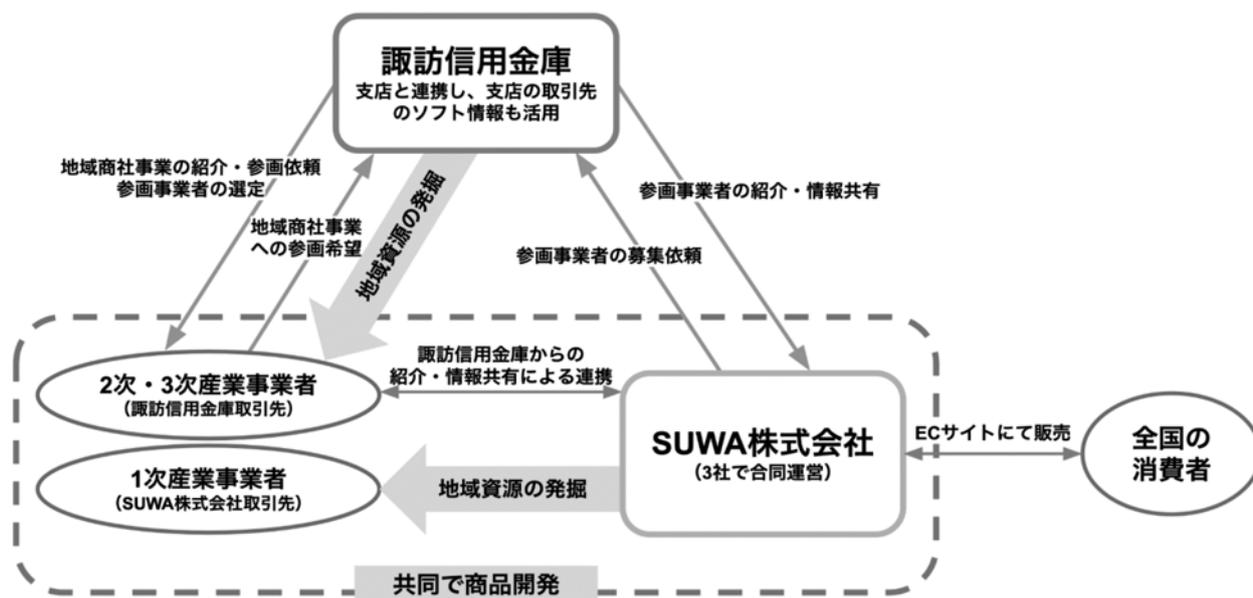
SUWA株式会社へのヒアリングによると、販促品・ノベルティ製造販売会社はSUWA株式会社の商品開発や提案を、デザイン会社は商

品のデザインや商品企画を、ブランディングサポート会社はECサイトの運営を主に行っている。また、ブランディングサポート会社の代表者が1次産業事業者との繋がりを保持しているため、1次産業事業者が地域商社に参画できている。

②諏訪信用金庫の地域ネットワークの活用

SUWA株式会社の取引先の2次・3次産業事業者のほとんどが、諏訪信用金庫の取引先である。SUWA株式会社から諏訪信用金庫に各案件に適した事業者像を伝え、諏訪信用金庫が支店と連携し、支店の取引先からその事業者像に合った事業者を選定し、地域商社に紹介している。また、諏訪信用金庫から、SUWA株式会社に取引先の事業者を紹介するケースもある。同金庫が本店のみならず、支店の取引

図1：長野県諏訪地域の地域商社事業スキーム



出所：諏訪信用金庫、SUWA株式会社へのヒアリングより筆者作成。

先情報をも地域商社に共有することで、信用金庫が持つ2次・3次産業事業者のソフト情報³とコネクション（以下「地域ネットワーク」）がより広がりと深みを帯び、地域事業者を地域商社事業に巻き込むことができている。

さらに、同社のみで商品開発を行うのではなく、同社と地域事業者が合同で商品開発を行っている。その上、1つの事業者との連携のみならず、農業生産者や製造・加工業者、飲食店など、諏訪地域の複数の地域事業者が連携した体制での商品開発も行っている。

3-1-3：地域活性化への効果

同社による地域活性化への効果として、諏訪地域の地域事業者の売上向上と地域内商流の形成が挙げられる。地域商社事業において、原材料の供給は1次産業事業者が、商品開発においては1次産業事業者や3次産業事業者が共同で行い、商品の製造においては2次産業事業者が行っている。開発された商品は、SUWA株式会社が運営するECサイトや諏訪地域の実店舗にて販売されている。同社のECサイトでは、現在約8,000人の利用者がおり、リピーター増

加などの効果もみられている。

以上のことから、地域事業者の売上向上のみならず、地域事業者をも巻き込んだ地域内商流が創造されていることが分かる。

3-2：津山信用金庫による地域商社事業

（地域商社つやまエリア株式会社曲辰、岡山県津山市）

3-2-1：設立経緯

株式会社曲辰へのヒアリングによれば、現津山市長が津山圏域の農業衰退に危機感を持っていたという。また津山信用金庫へのヒアリングによると、同金庫は地域の人口減少による農業を含む地域産業の衰退に危惧を抱き、地域経済の維持・発展のために多角的な支援を行う必要性を感じていた。このように、津山圏域の農業衰退への危機意識と津山信用金庫の地域産業衰退への危惧が、株式会社曲辰の設立へと導いた（表3）。

また、津山圏域の地域産業衰退からの脱却を図り、地域経済の維持・発展に尽力したいとの思いから、津山圏域出身の多彩な業界経験者が自ら地域商社事業に参画した。

表3：株式会社曲辰の設立にあたり関わった組織とその内容

組織名	津山市	津山信用金庫	信金中央金庫
出資額	5,500万円	500万円	—
設立時の役割	・現津山市長による地域商社事業の発案 ・地域商社の持続性や効果の検証に向けた合同検討会の開催	・地域事業者への事前説明会の開催 ・マーケティング調査 ・合同検討会への参加	・地域商社設立に関するアドバイス

出所：信金中央金庫、津山市、津山信用金庫へのヒアリングより筆者作成。

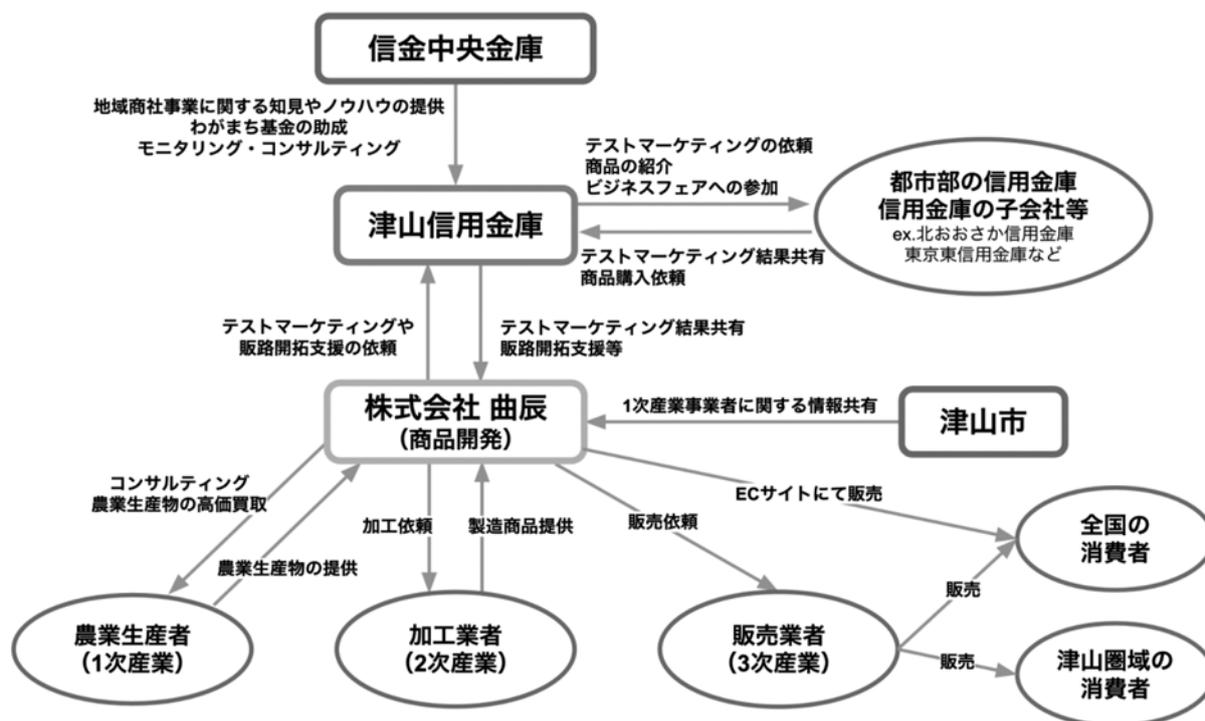
³ 企業との関係が密接である信用金庫が保持する、経営者の人柄・能力・経営判断・業界や地域での評判といった、他人に伝達することが難しい情報であり、外部者にとって容易に利用することのできない情報のこと（Uchida et al.; 2006、内田；2007、内田；2017）。

3-2-2：事業内容

株式会社曲辰の設立後、株式会社曲辰、津山信用金庫、津山市、信金中央金庫が連携したことにより、図2のようなスキームが確立された。株式会社曲辰が地域事業者のパイプ役

となり、同社で商品開発を行っている。津山信用金庫は、都市部の信用金庫と連携し、テストマーケティングや販路拡大支援などを行っている。津山市は地域の1次産業に関する政策や情報の共有を同社に対して行っている。

図2：岡山県津山圏域の地域商社事業スキーム



出所：株式会社曲辰、信金中央金庫、津山市、津山信用金庫へのヒアリングより筆者作成。

3-2-3：各組織の事業内容

①株式会社曲辰

同社には多彩な人材が集っている。具体的には、元信金マン、元スーパーマーケット社長、元セールスマン、大規模稲作農家、広告制作経験者、企画担当経験者などである。これにより、プロモーションや、作物の現状や仕入・販売価格などの情報共有、SNSや広告・パッケージデザインに対して専門性を持つことが可能となっている。

元信金マン（以下「X氏」）・元スーパーマーケット社長・元セールスマンは、在籍時に培ったネットワークを活かし、地域事業者に地域商社事業への協力依頼を行っている。また、津山信用金庫から職員1名が同社の監査役として任命されている。

②津山信用金庫

同金庫は株式会社曲辰に対して、信金間ネットワークを活用し、都市部でのテストマーケテ

イングや販路拡大支援を行っている。

同金庫は都市部の信用金庫との連携協定を活かし、株式会社曲辰の開発商品のテストマーケティング⁴を行った。これにより、マーケティング活動を行う機会がなかった中小企業や小規模・零細企業、個人事業者、農家に都市部の消費者ニーズを還元することが可能となり、ニーズに合った商品を販売できるといったメリットが生まれた。

販路拡大支援については、津山信用金庫が信金間ネットワークを利用し、都市部での市場開拓も行っている。その結果、大阪や東京などの信用金庫や関連子会社などから、同社商品の購入依頼があった。

③津山市

株式会社曲辰・津山市へのヒアリングによれば、同市農林部は1次産業に関する政策を講じており、信用金庫や地域商社が持ち得ない、1次産業に関する知見・ノウハウなど、様々な情報を独自に持っているという。しかし、これまで同市はこれらの情報を1次産業事業者に直接共有する機会が少なく、同市の政策や補助金を有効活用できていなかった。

株式会社曲辰と連携し、同市が1次産業に関する情報や、政策・補助金の活用方法などを共有している。この情報共有を元に、株式会社曲辰が1次産業事業者に同市の農業政策や補助金の活用方法を直接提案している。

このように、地域商社と自治体が連携するこ

とで地域の1次産業事業者へのサポート体制が確立された。

④信金中央金庫

信金中央金庫による「わがまち基金⁵」の助成により、地域商社事業に資金的余裕ができ、テストマーケティングを実施できた（信金中央金庫・津山信用金庫へのヒアリング）。事業開始後3年間は信金中央金庫がモニタリングを行い、必要に応じコンサルティングも行っている。

3-2-4：地域活性化への効果

本スキームにおいて得られた効果として2点挙げられる。

1点目は、津山信用金庫の信金間ネットワークを活用した販路拡大により、株式会社曲辰の開発商品の販売を促進した点である。同社の商品であるクラフトビールは、2週間で570本を売り上げ、完売し、リピーター増加にも繋がった（ニッキンONLINE；2022（2））。

以上のことから、地域・都市間商流が確立されたことが分かる。

2点目は、津山圏域の地域事業者の売上向上に繋がったことである。株式会社曲辰が津山圏域の1次産業事業者から農業生産物を少しでも高く仕入れることにより、1次産業事業者の売上向上のみならず生産意欲の向上にも寄与しているという。また、開発商品の完売を通して、2次産業事業者と3次産業事業者の売上が向上したという効果も見られた。

4 北おおさか信用金庫職員と同金庫の子会社である株式会社きたしん総合研究所の会員、その他全国の信用金庫や信金中央金庫の職員がモニターとして参加した。そのアンケート結果を株式会社曲辰と共有し、商品のブラッシュアップに繋げた（津山信用金庫へのヒアリング）。

5 日本財団からの助成金を用いて、信金中央金庫が信用金庫に助成している。目的は地域に新たなお金の流れを創出し、地域の課題解決や明るい未来の実現を目指すことである（信金中央金庫HP）。助成基準は事業内容が地域の課題解決に貢献しているかなどの事業に対する姿勢の他、事業を通して信用金庫に変革をもたらすかを重視する（信金中央金庫へのヒアリング）。本事業において2000万円の助成がなされた。助成金はテストマーケティングの他、イベント開催費、ブラッシュアップ費用、職員の現地派遣費用などにも使用されている（津山信用金庫へのヒアリング）。

4章 信用金庫の地域・信金間ネットワークを活用した地域商社事業

4-1：信用金庫による各地域商社事業の特徴と課題

4-1-1：諏訪信用金庫と地域商社SUWA株式会社

諏訪信用金庫とSUWA株式会社による地域商社事業の特徴として、諏訪信用金庫の地域ネットワークの活用が挙げられる。諏訪信用金庫とSUWA株式会社が連携することで、諏訪信用金庫が持つ地域ネットワークをSUWA株式会社も利用できるようになり、より多くの地域事業者が地域商社事業に参加できている。さらに、諏訪信用金庫が支店と連携し、支店の取引先をも巻き込むことで、地域事業者が持つ潜在的な地域資源をくまなく捉えることができる。その上、諏訪信用金庫が2次・3次産業事業者との、SUWA株式会社が1次産業事業者とのパイプ役となることで、地域事業者が産業の垣根を越えて共同での商品開発が実現し、価値創造に繋がっている。

一方、課題としては販路拡大と消費者ニーズの把握が挙げられる。販路拡大においては、ECサイトでの販売が主である。都市部のコンセプトショップでの販売も行なっているが、期間限定であるため、都市部での長期的な販売スキームは確立できていないといえる。さらに、ニーズ把握においては、商品開発に大きな費用が伴うため、商品の値段がどうしても高くなってしまい、消費者ニーズに沿った価格設定に苦戦しているという。消費者ニーズを把握するためには、テストマーケティングが有効だが、SUWA株式会社のみではテストマーケティン

グを行うノウハウや経営資源が不足しているのが現状である。

4-1-2：津山信用金庫と地域商社つやまエリア株式会社曲辰

津山信用金庫と株式会社曲辰による地域商社事業の特徴として、津山信用金庫の信金間ネットワークの活用が挙げられる。同金庫は都市部の複数の信用金庫と独自に連携協定を締結し、信金間ネットワークを構築している。その信金間ネットワークを活用することで、テストマーケティングによる都市部の消費者ニーズの把握や販路拡大に寄与することができている。

一方、ここでの課題は信用金庫が保持する地域ネットワークを十分に活用できていない点である。同社の従業員は多彩な業界経験を持つ津山圏域出身者で構成されており、地域事業者について認知しているため、各従業員が持つネットワークを活用して、地域事業者への渉外に当たっている。

しかし、株式会社曲辰へのヒアリングで、同社の従業員は地域事業者を認知しているものの、長期的に密接した関係を築いているというわけではないため、手探り状態で直接交渉を行っていることが課題であると分かった。また津山信用金庫出身のX氏も地域ネットワークを活用した渉外を行っているものの、X氏1人ではその繋がりに限界があることも判明した。

4-2：信用金庫の地域・信金間ネットワーク

本節では、地域商社事業において活用されている、信用金庫の地域ネットワークや信金間ネットワークが構築されている理由を、信用金

庫の意義や役割、特性に着目しながら述べていく。

まず、地域ネットワークが構築できている理由について述べる。村本（2015）によれば、信用金庫は地域と運命共同体的な関係にあり、収益性のある程度犠牲にしても地域住民のニーズに応ずる性格を有する。また、信用金庫は地方銀行より狭域の地域を対象とし、地方銀行では目の行き届かない小規模企業や地域住民をも支援対象としている。さらに、Uchida et al. (2006)によると、規模が小さい金融機関ほど企業との関係が密接だという。

よって、信用金庫は地方銀行の目が行き届かない小規模・零細企業や個人事業者のニーズにも対応し、密接した支援を行うことで、取引先との深い関係構築が可能となり、地域の2次・3次産業事業者のソフト情報を保持していると考えられる。その上、ソフト情報は組織内への伝達が難しいため、銀行の規模が大きいほど情報の質が悪くなるという（内田;2017）。つまり、地方銀行に比べ規模が比較的小さい信用金庫は、ソフト情報の伝達および利用が可能であるといえる。

次に、信金間ネットワークが構築できている理由について述べる。信用金庫は営業地域が制限されているため（村本；2015）、信用金庫同士が互いにライバルになることが少ない（山口；2021）。そのため、地域を越えて信用金庫同士が連携することで、地方銀行以上の広いネットワークを形成することが可能となっている（金融庁；2019）。

以上のような特性から、信用金庫には、地域ネットワークや信金間ネットワークが構築され

ているといえる。

4-3：信用金庫・地域商社による商流創造スキーム

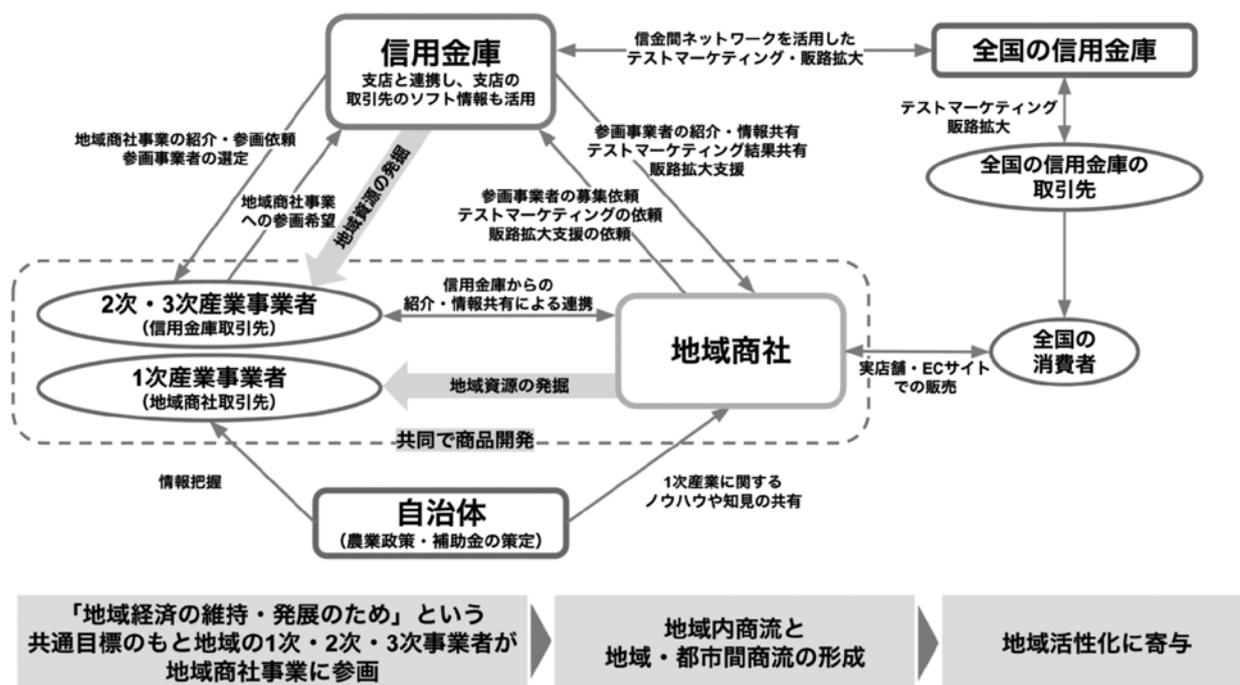
4-1、4-2を踏まえると、諏訪信用金庫とSUWA株式会社による地域商社事業は信用金庫の地域ネットワークを活用できている点の特徴であり、都市部への販路拡大と消費者ニーズの把握を実現できていない点が課題であった。一方、津山信用金庫と株式会社曲辰による地域商社事業は信金間ネットワークを活かした都市部へのテストマーケティングと販路拡大が特徴であり、信用金庫の地域ネットワークが活かされていない点が課題であった。

以上のことから、「地域ネットワーク」と「信金間ネットワーク」を組み合わせた「信用金庫・地域商社による商流創造スキーム」を提案する（図3）。

まず、信用金庫が地域ネットワークを活かし、取引先の2次・3次産業事業者に対して地域商社の紹介や地域商社事業への参画依頼、潜在的な地域資源の発掘を行う。同時に、信用金庫と地域商社間で事業者を紹介し、情報共有を行う。また、地域商社は1次産業事業者に対し潜在的な地域資源の発掘を行う。なお、自治体は地域商社に1次産業に関する情報共有を適宜行う。次に、「地域経済の維持・発展のために」という共通目標のもと、専門的な知見・ノウハウを持つ地域商社と地域事業者が共同で商品開発を行う。

また、商品開発の過程で信金間ネットワークを活用したテストマーケティングを行う。信金間ネットワークを用いてより広域にテストマー

図3：信用金庫・地域商社による商流創造スキーム



出所：著者作成。

ケティングを行うことで、より多くのモニターから回答を得ることができる。テストマーケティングで得た消費者ニーズを、商品のブラッシュアップに活かすことで、売れる商品の開発に繋げていく。

販売においてはECサイトや地域の実店舗での販売の他、信金間ネットワークを活かし、全国への販路拡大も行う。開発商品を全国の信用金庫に紹介し、その商品を信用金庫の取引先にも紹介してもらうことで、商品の知名度向上に繋げる。一から販路を開拓するのではなく、信金間ネットワークを活用することで、より確実に、より早く全国への販路を確立することができる。

終わりに

本稿では、信用金庫と地域商社が連携し、

信用金庫が持つ「地域ネットワーク」と「信金間ネットワーク」の両面を活用した「信用金庫・地域商社による商流創造スキーム」を提案した。地域と運命共同体的な関係にある信用金庫が地域商社事業に取り組むことで、より多くの地域事業者を地域商社事業に巻き込み、信用金庫・地域商社・地域事業者による地域資源の価値創造が可能となる他、全国への販路拡大も実現できると考える。

今後の課題として、本提案の実現可能性がある。信用金庫が保持するソフト情報を支店も含めた金庫内で伝達・共有できる体制や環境がどの程度整っているか、また信金間ネットワークを活用できる体制が整っている信用金庫がどの程度あるのか確認できておらず、それらを検証していく必要がある。

地域経済の持続可能性が喫緊の課題となっ

ている中、地域金融機関による地域活性化支援の重要性は日に日に高まっている。信用金庫による地域商社事業の大きな特徴である「地域ネットワーク」や「信金間ネットワーク」を活用した地域商社事業を行うことで、潜在的で魅力ある地域資源の発掘・商品開発・生産・流通と

いった商流を地域の中で多様に創造することができると思う。地域の中小企業や小規模・零細企業、個人事業者、農家を取り残さず、地域商社事業において地域事業者と共に地域資源の価値を創造することで、地域活性化ないし地域経済の維持・発展に寄与すると確信している。

【ヒアリング先一覧】

	金融機関名	所在地	形式（取材日）
1	きのくに信用金庫	和歌山県和歌山市	メール（10/3）
2	信金中央金庫	東京都中央区	オンライン（9/5）
3	諏訪信用金庫	長野県岡谷市	オンライン（6/23）
4	津山信用金庫	岡山県津山市	オンライン（7/21）
5	A銀行	島根県	メール（9/30）
6	B信用金庫	東京都	メール（10/4）
7	C信用金庫	東京都	オンライン（7/3）
8	D信用金庫	静岡県	オンライン（6/21）

	企業名	所在地	形式（取材日）
1	株式会社イーストフロント北海道	北海道根室市	オンライン（9/30）
2	地域商社つやまエリア株式会社曲辰	岡山県津山市	オンライン（7/19）
4	株式会社a	和歌山県	オンライン（9/29）
5	地域商社SUWA株式会社	長野県岡谷市	電話（10/5）
6	b株式会社	秋田県	メール（9/29）
7	c株式会社	千葉県	メール（9/28）
8	d株式会社	大分県	メール（9/28）

	役所名	所在地	形式（取材日）
1	津山市農林部	岡山県津山市	オンライン（9/29）
2	下関市産業振興部	山口県下関市	電話（10/5）

【参考文献】

- 伊藤正昭、2014、「地域経済循環と地域産業における内発的活性化」、『政経論叢（明治大学）』、第82巻第3-4号、39-87。
- 内田聡、2017、『明日をつくる地域金融－イノベーションを支えるエコシステム－』、昭和堂。
- 内田浩史、2007、『リレーションシップバンキングと地域金融』、筒井義郎・植村修一編、日本経済新聞出版社。
- 北島彩子・川原晋、2014、「信用金庫による創業支援及び地域活動支援への業務展開に関する研究－多摩信用金庫の事例を中心にして－」、『公益社団法人日本都市計画学会 都市計画論文集』、第49巻第3号、819-824。
- 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター、2013、「地域資源を活かした食料品の販路拡大に関する調査研究～広域的事業展開で域外への販路拡大を図る～ 第1章 地域資源を活用した食料品の販路開拓を巡る基本課題」、『中小機構調査研究報告書』、第5巻第4号、15-25。
- 中根雅夫・杉野隆、2012、「地域活性化と地元企業の役割に関する予備的考察」、『経営論叢（国士館大学）』、創刊号、21-47。
- 新田信行・多胡秀人、2020、『リレーションシップ・バンキングの未来－ポストコロナ時代の地域金融』、一般社団法人 金融財政事情研究会。
- 藤本理弘、2009、「地域活性化の観点からみた地域情報化政策の要件」、『日本社会情報学会全国大会研究発表論文集』、第24号、342-345。
- 星貴子、2016、「地域産業振興策の現状と課題－推進組織からみた地域産業振興の在り方－」、『JRIレビュー』、第7巻第37号、2-30。
- 村本孜、2015、『信用金庫論 制度論としての整理』、一般社団法人金融財政事情研究会。
- 山口省蔵、2021、「実践から学ぶ地方創生と地域金融』、『商工金融』、2021年2月号、24-43。
- 家森信善、2021、「地域の再生における地域金融機関の役割』、『季刊個人金融』、2021年冬号、2-12。
- Uchida, Hirofumi, Gregory F. Udell, and Watanabe, Wako. 2006. "Bank Size and Lending Relationships in Japan." RIETI Discussion Paper Series 06-E-029: 1-27.

【参考資料】（すべて10月14日最終アクセス）

- 秋田経済研究所、2020、「地域商社による地域ブランド戦略」
https://www.akitakeizai.or.jp/journal/data/20200901_topics.pdf
- 大野晃・岡本陽介、2021、「地方銀行による地域商社事業進出の考察」
https://www.abeam.com/jp/ja/topics/insights/regional_trading
- 株式会社日本金融通信社、2022、「西中国信金、下関産品を世界へ『地域商社』法人化」
<https://www.nikkinonline.com/article/32579>
- 京都中央信用金庫、2022、「『京都アンプリチュード株式会社』の設立について」
https://www.chushin.co.jp/cms_source/files/20220622001.pdf
- 金融庁、2019、「業界団体との意見交換会において金融庁が提起した主な論点 全国信用金庫協会（平成31年3月19日）」
<https://www.fsa.go.jp/common/ronten/201903/04.pdf>
- 経済産業省、2021、「スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会取りまとめ～デジタル・イノベーション・持続可能性・人材活躍の一体的推進による RX（地域の変革）～」
https://www.meti.go.jp/shingikai/sme_chiiki/smart_strong/pdf/20210624_1.pdf
- 信金中央金庫HP、「わがまち基金」
<https://www.shinkin-central-bank.jp/solution/topic/wagamachi.html>
- 全国地方銀行協会HP、「地域商社の取り組み」
https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/initiative/regional_trading_company/

- 総務省、2015、「情報通信白書」
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/pdf/index.html>
- 大地みらい信用金庫、2022、「地域商社の設立について」
http://www.daichimirai.co.jp/news-release/news/2022/topics_20220616.pdf
- 中小企業基盤整備機構経営支援部支援機関サポート課、2015、「地域活性化のための面的支援 調査研究報告書」
https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H26fymentekireport_H28.pdf
- 鳥取信用金庫HP、「日本財団『わかまち基金』を活用した地方創生支援スキームについて」
<https://www.shinkin.co.jp/torishin/about/renkei/291121.html>
- 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局・内閣府地方創生推進事務局、2017、「地方創生に関する都道府県・指定都市担当課長説明会 議事次第 プロフェッショナル人材事業等について」
https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/tihousei_setumeikai/h29-01-17-siryoi3-2.pdf
- 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局・内閣府地方創生推進事務局、2022、「地域商社事業」
<https://www.chisou.go.jp/sousei/about/chiikisyousya/index.html>
- 中村伊知雄、2021、「地域活性化ワークショップ 第3回『地域金融機関による地域商社の取組みと将来展望』論点整理」、日本銀行金融機構局金融高度化センター
https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft210524a2.pdf
- ニッキンONLINE、2022 (1)、「京都中央信金、地域商社設立 インテリアを受注販売」
<https://www.nikkinonline.com/article/51272>
- ニッキンONLINE、2022 (2)、「津山信金、地域商社の売り上げ9000万円へ 牛肉文化生かし企画奏功」
<https://www.nikkinonline.com/article/64178>
- 日本経済新聞、2017、「特産品の地域販社 大分銀設立」
https://www.nikkei.com/article/DGXLASJC04H4S_U7A800C1LX0000/
- 日本経済新聞、2020 (1)、「岡山県津山市、農業振興の地域商社 津山信金と設立」
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO65183800Z11C20A0LC0000/>
- 日本経済新聞、2020 (2)、「長野・諏訪に地域商社設立、展示会や物販で地域活性化へ」
https://www.nikkei.com/nkd/industry/article/?DisplayType=1&n_m_code=095&ng=DGXMZO66608580
- 日本商工会議所、2022、「『地域商社』の活用等による各地商工会議所の販路開拓支援の取組みについて」
https://www.jcci.or.jp/chiiki/hanro/2021_chiikiryoku/0322_Regionaltradingcompany.pdf

中小企業懸賞論文本賞作品

GAP認証を用いた事業性評価による 農業法人の資金調達円滑化

—農業法人における資金調達課題の解決に向けて—



佐藤 彩香 大西航太郎 木下新大 池田 陸
(慶應義塾大学) (慶應義塾大学) (慶應義塾大学) (慶應義塾大学)
(経済学部3年) (経済学部3年) (経済学部3年) (経済学部3年)

< 要 旨 >

日本の農業は成長産業化に向けて組織化・大規模化が推進され資金需要は高まっている。しかし、天候等の影響による収入の不安定さ、農村地域における土地担保の価値の低さなどによって、農産物の生産を行う農業法人が融資を受けづらい現状がある。このような農業融資の現状を踏まえ、財務データや担保に過度に依存せず、事業の内容や成長可能性を適切に評価する事業性評価による融資が農業と親和性が高く、金融機関にとっても注目すべき融資形態なのではないかと考えた。そこで私たちは、GAP認証を事業性評価融資の一つの指標とすることにより、農業法人の資金調達の課題を解決できるのではないかと問いを立てた。そして、GAP認証取得の効果を明らかにし、GAP認証を指標として用いた事業性評価によって農業融資の際の阻害要因を解決できるかどうかを検証した。

仮説の検証にあたり、借手である農業法人及び借手を支援する農業経営コンサルティング企業、貸手である金融機関に調査を行った。農業法人への調査の結果、GAP取得によるリスクの未然防止効果や組織改善の定量・定性的な効果が明らかになったが、GAP認証の取得効果は短期的に帳簿上に表れないことも明らかになった。また、コンサルティング企業への調査の結果から、GAP認証がもたらす経営改善のメリットと収入保険の存在により、農業融資の阻害要因を解消することができることが明らかになった。最後に、金融機関への調査の結果、GAP認証を用いた事業性評価融資の可能性について、GAP認証取得による効果が定量・定性的に表れてくれば、融資をする際の好判断材料になり得ることが明らかになった。

全ての調査の結果、農業生産工程管理であるGAP認証は生産管理の向上、効率性の向上、農業者や従業員の経営意識の向上など「経営改善ツール」としての効果があり、長期的な経営改善や更なる成長に寄与するということが判明した。そこで、農業法人におけるGAP認証取得と成長可能性の結びつきの定量化に成功すれば、金融機関におけるGAP認証を用いた事業性評価が実現し、更なる農業融資の拡大が可能になると結論づけた。しかし、GAP認証取得による効果の定量化の確立と大規模データでの検証は達成できていないため、今後の課題とする。

目次

第1章 農業法人における資金調達の課題と先行研究のサーベイ	第2章 GAP認証を活用した事業性評価による農業融資の可能性
第1節 農業の現状と問題意識	第1節 GAP認証取得企業への調査
第2節 農業分野の事業性評価融資に関する先行研究のサーベイ	第1項 GAP認証取得企業への調査概要
第3節 農業分野の事業性評価融資に関する先行研究で不明な点	第2項 GAP認証取得企業への調査の結果と発見事項
第4節 GAP認証を活用した事業性評価融資について	第2節 GLOBALG.A.P.認証取得支援コンサルティング企業への調査
第1項 GAP認証に関するデータ	第1項 GLOBALG.A.P.取得支援コンサルティング企業への調査概要
第2項 GAP認証を事業性評価の指標として用いる妥当性	第2項 GLOBALG.A.P.取得支援コンサルティング企業への調査の結果と発見事項
第5節 仮説と論証の方法	第3節 金融機関への調査
第1項 仮説と本稿の独自性	第1項 金融機関への調査概要
第2項 論証の方法	第2項 金融機関への調査の結果と発見事項
	第3章 結論
	第1節 調査を踏まえた仮説に対する見解
	第2節 残された課題

第1章 農業法人における資金調達の課題と先行研究のサーベイ

第1節 農業の現状と問題意識

現在、日本政府は農業を持続可能な成長産業とするための様々な施策を進めており、戦略の柱として農業の組織化・大規模化・企業的経営を推進している（内野・中里、2018）。実際に農林水産省の統計によると、「農業経営体の減少が続く中で、法人化や規模拡大の進展が継続」しており、農業の大規模化が進んでいることが分かる（農林水産省、2020）。こうし

たなかで、農業の組織化・大規模化は、農業の投資資金需要を高め、民間金融機関が農業ビジネスに関わる機会を増加させることが期待される（内野・中里、2018）。

一方で、日本の農業は現状において、農業者が十分な設備資金を調達することは必ずしも容易ではないという課題が存在していると言われる（中田、2022）。その原因として、以下の3点が挙げられる。第1に、農業分野は天候や災害等の自然条件の影響を受けやすく、収穫量や価格の変動が大きいこと（中田、2022）である。第2に、農地の整備などには多額の資

金を要するが、設備投資のコストを回収するまでに要する期間が一般に非常に長いこと（中田、2022）である。第3に、農業は、土地等の不動産担保や保証の側面で、債権保全措置が取りにくいことである（森、2009）。すなわち、以上に挙げた農業に特有の課題によって、金融機関が農業融資をあまり拡大できていないと主張する。

こうした現状に対して、私たちは農業の成長産業化のためには、農業における資金調達時の課題を克服したうえで、金融機関が農業分野への資金供給を拡大していくことが重要であると考え。そこで、本稿は金融機関の農業分野への融資における参入障壁の解消と農業融資拡大へ向けた議論を行う。

本稿において中小企業に該当する企業は、農業分野に絞り、農産物の生産を行う農業法人とする。農林水産省のホームページ¹によると、「農業法人」とは、稲作のような土地利用型農業をはじめ、施設園芸、畜産など、農業を営む法人の総称であり、組織形態としては、会社法に基づく株式会社や合名会社、農業協同組合法に基づく農事組合法人に大別される。尚、ここで言う農業法人は、中小企業基本法においてはその他の業種に該当すると定義されており、中小企業庁のホームページ²によれば、その他の業種における中小企業とは、資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人と定義される。

第2節 農業分野の事業性評価融資に関する 先行研究のサーベイ

2015年度に金融庁が発表した『円滑な資金共有の促進に向けて』によると、事業性評価とは、金融機関が現時点での財務データや保証・担保にとらわれず、企業訪問や経営相談等を通じて情報を収集し、事業の内容や成長可能性などを適切に評価することである。尚、事業性評価は、通常の審査に加えて実施するもので、事業性評価の結果のみで融資の可否を判断するものではない（日本政策金融公庫、2019）。つまり、事業性評価融資とは、現状の与信評価に加え、融資先の将来的な成長性を加味したキャッシュフローを判断することである。

第1節で述べたように、①自然条件の影響を受けやすく収穫量や価格が流動的、②必要な資金に対してコスト回収までに要する時間が長い、③土地などの担保価値が低いという3点の理由から、農業法人は金融機関からの融資を受けづらい現状にある。こうした、農業特有の資金調達の課題があるからこそ、四半期や1年程度の短期間における財務情報だけではなく、長期的な視野に立って、経営方針や事業内容を評価することが重要である。以上を踏まえ、私たちは事業性評価による融資が、食料安全保障に深く関わる農業という事業内容や将来性と極めて親和性が高く、金融機関も農業融資を拡大することができる新たな融資形態なのではないかと考えた。

実際に、『日本再興戦略（2016）』においては、「経営体の成長局面に対応した円滑な資金供給

1 農林水産省ホームページ (https://www.maff.go.jp/j/kobetu_ninaite/n_seido/seido_houzin.html) (2022年10月14日閲覧) より引用した。

2 中小企業庁ホームページ (<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>) (2022年10月14日閲覧) より引用した。

を可能にするため、日本政策金融公庫等が取り組んでいる事業性評価融資について、実施状況の点検・評価を行い、必要な改善を行う」との具体的施策が設けられている。この施策からも、農業において金融機関による事業性評価融資が求められていることが見て取れる。

農業融資に豊富な取組実績のある民間金融機関に対する農業融資における事業性評価の導入状況調査（農林水産省経営局金融調整課、2017）を以下に取り上げる。まず、借手企業の事業内容、成長性の評価方法としては、以下3点の分析結果が得られている。第1に、農・食関連の専門部署や、専任担当者等が中心となり、蓄積した知見を活かしながら借手企業の事業内容や成長性に関する検討を行っている民間金融機関が多い。第2に、必要に応じて、外部機関（大学、地方自治体、日本公庫、農業信用基金協会）等に相談するケースもある。第3に、与信審査の際に、業種特性に応じた補正を行っているものの、他産業と比較して農業の方が金利が高いということはない。

次に、与信審査等への非財務面の評価の加味状況については、以下の分析結果が得られている。非財務面での評価において、将来性、技術力、販売先、経営者姿勢、ビジネスモデル等の定性面を勘案している民間金融機関がほとんどである。

また、他分野と比較して農業融資における事業性評価の障害になっていることとしては、以下2点の分析結果が得られている。第1に、農業生産に関しては、天候等の不確定要素があり、他産業と比較してリスクの測定が難しい。第2

に、農業固有の専門用語が難解であるほか、栽培技術等の知見の習得に時間がかかるとともに、会計・税務面でも農業特有の処理があり、分かりづらい。

第3節 農業分野の事業性評価融資に関する 先行研究で不明な点

現状の事業性評価による農業融資は、主として定性面を勘案して行われていることが分かった。しかし、農業固有の専門用語や農業特有の会計・税務処理が難解であること（農林水産省経営局金融調整課、2017）などを勘案すると、定性面での評価だけでは曖昧かつ困難な側面が多く事業性評価融資の実現可能性は低いと推測できる。そこで、私たちは銀行員による農家の経営把握の限界性や農業特有の審査の煩雑さを解消するために、事業性評価融資の審査過程において、既存の認証を1つの指標として部分的に導入し、事業性評価融資を促進していく方法を考えたい。

第4節 GAP認証を活用した事業性評価融資 について

第1項 GAP認証に関するデータ

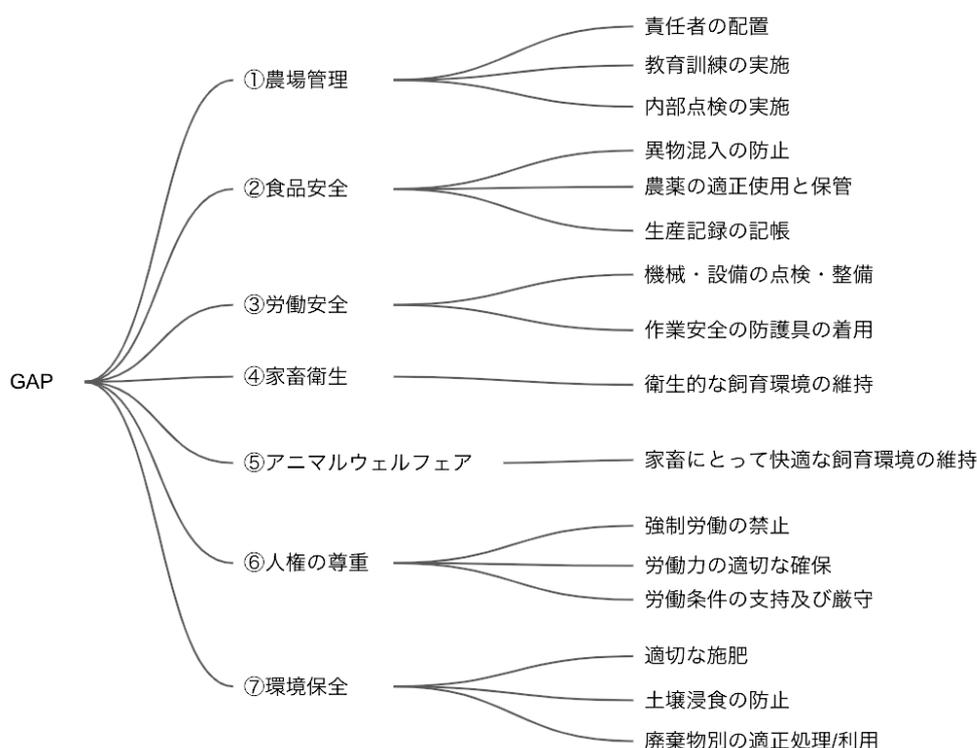
農林水産省のホームページ³によると、GAP（Good Agricultural Practice: 農業生産工程管理）とは、農産物（食品）の安全を確保し、より良い農業経営を実現するために、農業生産において、食品安全だけでなく、環境保全、労働安全等の持続可能性を確保するための生産工程管理の取組であり、GAPの取組を実施することで、生産管理の向上、効率性の向上、農業

³ 農林水産省ホームページ（<https://www.maff.go.jp/j/heya/sodan/1912/01.html>）（2022年10月14日閲覧）より引用した。

者や従業員の経営意識の向上に繋がる効果があり、我が国の農業の競争力強化にも繋がる。また、一般財団法人日本GAP協会のホームページ⁴によると、GAPは具体的に図表1に示した7つの軸（農場管理、食品安全、労働安全、家畜衛生、アニマルウェルフェア、人権の尊重、環境保全）を中心とした、農業の持続性に向けた取組を行っているという。

GAPに取り組む生産者は、常時農薬や肥料の保管や農機具の整理整頓を徹底し、生産履歴の記帳を行う。また、農場内を点検することによって見つけた課題や問題点について、自ら必要な対策を考えて実行し、その内容を記録・点検して、生産者自身で生産管理のPDCAサイクルを回し、継続的な経営改善を目指す。

図表1 GAPの取組の軸



出所) 一般財団法人日本GAP協会ホームページ (<https://jgap.jp/gap/>) (2022年10月14日閲覧) より筆者作成。

これらのGAPの取組が正しく実施されていることを第三者機関の審査により、確認・証明してもらうことをGAP認証という。この認証を受けることにより、持続可能で安全な農業生産

工程を行っていることが客観的に証明される。GAP認証の種類は多岐にわたるが、日本で取得できる主要なGAP認証は、主に図表2に示した4種類である。

4 一般財団法人日本GAP協会ホームページ (<https://jgap.jp/gap/>) (2022年10月14日閲覧) より引用した。

図表2 日本で取得可能な主要なGAP認証の種類

正式名称	①GlobalG.A.P.	②ASIA GAP	③JGAP	④都道府県GAP
運営主体	Food Plus社 (ドイツ)	日本GAP協会	日本GAP協会	各都道府県
対象市場	全世界を対象とする 国際規格	アジアを中心とした 国際規格	日本を中心とした アジア諸国	日本国内
認証経営体数 ⁵	14万認証経営体 (うち8割EU内、日本 国内では692経営体)	2403認証経営体	4983認証経営体 (日本韓国台湾)	39都道府県、 2万経営体
認証費用 (個別認証 ⁶)	年間約44万円+旅費	年間約15万円+旅費	年間約10万円+旅費	特に無し
GSFI承認 ⁷	○(青果物について承認)	○(青果物、穀物、茶 について承認 ⁸)	×	×
東京2020大会 調達基準	○	○	○	△(都道府県の確認が ある場合)

出所) 農林水産省(2022b)に基づき筆者作成。

①が国際規格として世界で最も広く取得されているGLOBALG.A.P.(以下、「GGAP」とする)認証である。また、国際水準であるGAPに取り組むことは、農業者の自らの経営改善につながるだけでなく、SDGsへの貢献など持続可能な農業生産を行っていることを実需者や消費者などに訴求可能なものであり、持続可能な農業生産につながる(農林水産省、2022a)。

第2項 GAP認証を事業性評価の指標として用いる妥当性

本稿は、GAP認証が事業性評価の1つの指標となると主張する。その根拠は以下の2点である。第1に、GAPの経営改善ツールとしての側面である。前項で説明した通り、GAPに取

り組む生産者は、常時農薬・肥料の保管や農機具の整理整頓と、生産履歴の記帳を徹底する。また、農場内を点検することによって見つけた課題や問題点について、自ら必要な対策を考えて実行し、その内容を記録・点検する。このように、GAP認証が求める基準に基づいた生産工程管理のPDCAサイクルを農業経営者自身が継続することで、マネジメント能力の改善が見込める。こうした継続的な取組によるマネジメント能力の改善は、長期的なキャッシュフローの改善に繋がると考える。第2に、GAP認証(特にGGAP)を取得することによって取引先が拡大する可能性があるという特徴である。胡(2018)によれば、GAP認証が注目されている理由として、欧州や欧州の影響が強い

5 JGAP及びASIAGAPは2021年3月末現在、(一財)日本GAP協会が公表しているデータより引用した。GGAPは2020年12月末現在、(一社)GAP普及推進機構が公表しているデータより引用した。複数の認証を取得している経営体については重複計上した。

6 個別認証のほか団体認証があり、団体認証では審査が全員ではなく抽出で行われ、団体事務局への審査も行われる。グループが大きくなるほど、個々の経営体の経費負担は縮小する。

7 GSFI(Global Food Safety Initiative)とは、グローバルに展開する小売業者・食品製造業者等が集まり、食品安全の向上と消費者の信頼強化に向け発足した組織であり、世界70カ国、約400社が加入するCGF(The Consumer Goods Forum)の下部組織である。

8 2018年10月31日にGSFIの承認を取得した。

地域への農産物輸出や国内の取引においてGAP認証取得が要求されるケースがあるということが挙げられている。また、GGAP関係者の間で「GGAPは既に欧米ではデファクトスタンダード（事実上の標準）だが、今後アジア太平洋圏における農産物輸出入の必要条件になるのは明らか」との見方があり⁹、実際に「食料・農業・農村基本計画」（2015年3月31日閣僚決定）や農林水産省「食材の調達基準案を踏まえた農産物に係る対応について」（2016年12月12日）でもGAPを推進する方針が明示されている（胡、2018）。このように、GAP認証を取得することは、未取得の場合と比較して取引先が拡張される可能性が高いことが推測される。したがって、この取引先拡張効果も同様に、長期的なキャッシュフローの改善に繋がる。

以上2点の理由から、GAP認証の取得は、経営体制の強化や将来的な事業の成長性といった、現在のキャッシュフローには表れないような形で経営改善に繋がる。したがって、事業性評価の指標として用いることは妥当であると考ええる。

第5節 仮説と論証の方法

第1項 仮説と本稿の独自性

以上の議論から、私たちは、GAP認証を事

業性評価融資の一つの指標とすることにより、農業法人の資金調達の課題を解決できるのではないかという仮説を立てた。以上に述べた本稿の仮説は、次の2点から独自性があると考ええる。第1に、GAP取得に取り組む農業法人の経営状況と金融機関による農業融資の現状を明らかにできる点である。第2に、先行研究のサーベイから、GAP認証と事業性評価を結びつける研究は未だ存在しないことから、私たちの調査は農業における事業性評価融資の新たな可能性を提示できると考えられることである。第2章ではこの仮説の検証のため、GAP認証取得の効果を明らかにし、GAP認証を指標として用いた事業性評価によって農業融資の際の阻害要因を解決できるかどうかを明らかにすべく行ったフィールドワークの内容とその結果を述べる。

第2項 論証の方法

GAP認証による事業性評価によって農業融資の際の阻害要因を解決できるかどうかを明らかにするため、本稿では借手である農業法人、及び複数の農業法人の経営を第三者目線からサポートするコンサルティング企業、貸手である民間金融機関の3者にフィールドワークを行った。取材先の概要は図表3の通りである。

9 時事通信社「Agrio」第0057号「輸出拡大に不可欠な国際標準 グローバルGAPとは何か=日本をガラパゴス化させるな〜グローバルGAP事務局長に聞く（https://www.globalgap.org/export/sites/default/.content/galleries/Documents_for_Press/2013_TOUR_Japan_Agrio_20150421.pdf（2022年9月20日閲覧）より引用した。

図表3 取材先の概要

	取材日	取材方法	企業名	業種	農業融資における位置付け	所在地
①	2022年6月24日	リモート	イノチオみらい株式会社	農業	借手	愛知県豊橋市
②	2022年6月30日	リモート	イノチオホールディングス株式会社	農業	借手	愛知県豊橋市
③	2022年7月15日	訪問	JA十日町	農業	借手	新潟県十日町市
④	2022年8月9日	リモート	鷹本農産株式会社	農業	借手	熊本県玉名市
⑤	2022年8月9日	訪問	熊本大同青果株式会社	卸売、農業	借手	熊本県熊本市
⑥	2022年8月28日	リモート	JAにったみどり	農業	借手	群馬県桐生市・群馬県みどり市
⑦	2022年8月18日	リモート	ファーム・アライアンス・マネジメント株式会社	農業コンサルティング	借手のサポート	東京都千代田区
⑧	2022年8月8日	リモート	JAバンク熊本・農林中央金庫	農業金融	貸手	熊本県熊本市
⑨	2022年8月8日	訪問	熊本銀行 本店営業部	金融	貸手	熊本県熊本市

GAP 認証取得企業を調査対象とした理由は、農業経営者視点のGAP 認証取得の効果を定性・定量的に明確に把握し、仮説のより詳しい検証を行うためである。GAP 認証取得企業30社に対し、質問事項を送付し、調査可能と回答のあった（図表3の①～⑥の6社）に対し、リモート調査、あるいは訪問調査を実施した。

また、農業コンサルティング企業を調査対象とした理由は、GAP 認証による事業性評価によって農業融資の際の阻害要因を解明できるかどうかに関して、GAP 認証と農業法人を繋げる役割を果たすコンサルティング企業の立場から詳しい検討が必要であると考えたからである。調査を実施した株式会社鷹本農産（図表3④）から、農業コンサルタント会社である株式会社ファーム・アライアンス・マネジメント（図表3⑦）を紹介していただき、スノーボール形式で調査先を選定した。

最後に、貸し手の視点から農業経営の実態を把握するため、農業融資を行う金融機関への調査を行った。先行研究から農業融資総額の大部分は、各地域のJAバンク及び農林中央金庫、そして地域に根差した民間金融機関が取り組んでいることが既知であったことから、これらの金融機関を調査対象とした。尚、熊本県新規就農支援センターのホームページ¹⁰によれば、熊本県は認定新規農業者全国1位、認定農業者数全国2位、農業出荷額全国5位等、全国屈指の農業県である。そのため、熊本県に焦点を当て、JA熊本市金融部及び農林中央金庫熊本支店と熊本銀行を調査先として選定した。上記3社には、電話にて取材許可をいただき、リモート調査及び対面調査を行った。JA熊本市金融部及び農林中央金庫熊本支店には、合同でフィールドワークの機会を設けていただいた。

10 熊本県新規就農支援センター（<https://www.kuma-farm.jp/agriculture/farmer/>（2022年10月14日閲覧））より引用した。

第2章 GAP 認証を活用した事業性評価 による農業融資の可能性

本章では、第1章で述べた仮説の検証を目的に調査を通じて得られた情報に基づく事例の検討を行う。仮説の検証にあたり、融資の借手である農業法人、及び第三者の立場から複数の農業法人のGAPの取得支援を行うコンサルティング企業、貸手である金融機関に調査を行った。

第1節 GAP 認証取得企業への調査

第1項 GAP 認証取得企業への調査概要

GAP 認証取得の効果を明らかにし、GAP 認

証を指標として用いた事業性評価によって農業融資の際の阻害要因を解決できるかどうかを調査するため、質問は図表4に示したように、「GAP 認証を取得した理由」と「GAP 認証取得による効果」2つの観点から行った。「GAP 認証を取得した理由」については、GAPに関する先行研究や各種情報を検証するとともに、GAP 認証の取得に至った経緯を把握することを目的に、質問を行った。「GAP 認証取得による効果」については、融資の際の事業性評価指標となりうる、GAP 認証取得による定量・定性的な効果を明らかにすることを目的として、質問を実施した。

図表4 GAP 認証取得企業への質問事項

質問番号	質問事項	明らかにしたいこと
1-1	取得しているGAPの種類を教えてください。	【GAP 認証の種類】
1-2	GAP 認証を取得された理由は何でしょうか。	【GAP 認証取得の目的】
1-3	GAP 認証を取得するにあたって困難はありましたか。	【GAP 認証取得にあたっての障壁】
1-4	GAP 認証取得にあたって、コンサルタントは利用しましたか。	【コンサルによるサポートの利用状況】
2-1	GAP 認証取得によって売上や収益の向上につながりましたか。	【GAP 認証取得による収益向上効果の有無】
2-2	GAP 認証取得によって新たな取引は生じましたか。	【GAP 認証取得による取引拡大の有無】
2-3	GAP 認証取得の最大のメリットは何ですか。	【GAP 認証取得のメリット】

出所) 調査に基づいて筆者作成。

第2項 GAP 認証取得企業への調査の結果と発見事項

調査結果は図表5に示した通りである。

図表5 農業法人への調査における質問と回答一覧

質問番号	質問事項	①イノチオ みらい株 式会社	②イノチオ ホールデ ィングス 株式会社	③JA十日町	④株式会社 鷹本農産	⑤熊本大同 青果株式 会社	⑥JAにった みどり
1-1	【GAP 認証の種類】 取得しているGAP の種類を教えてください。	GGAP	GGAP	GGAP	GGAP	くまもと GAP	GGAP
1-2	【GAP 認証 取得の 目的】 GAP 認証を取得され た理由は何でしょ うか。	社内の仕組 み・制度作り	社内の仕組 み・制度作り	取引先から の要望	認証取得を 事業の軸と するため	自社農場の レベルアップ	取引先から の要望
1-3	【GAP 認証 取得に あたっての障壁】 GAP 認証を取得す るにあたって困難 はありましたか。	○ (費用と手間)	○ (費用)	○ (費用、帳票 管理)	○ (リスク評価)	○ (資料作成)	○ (費用)
1-4	【コンサルティング 企業によるサポー トの利用状況】 GAP 認証取得にあ たって、コンサル タントは利用しま したか。	×	×	○	○	×	○
2-1	【GAP 認証 取得に よる効果】 GAP 認証取得によ って売上や収益の 向上につながりま したか。	△ (直接つな がるわけ ではない)	△ (直接つな がるわけ ではない)	×	○	×	△ (直接的な 関係は ない)
2-2	【GAP 認証 取得に よる効果】 GAP 認証取得によ って新たな取引は 生じましたか。	○ (大手小売 との取引、 輸出の 拡大)	○	△	○	△ (小売側は 関心を もって いるが 進ん ではない)	○
2-3	【GAP 認証 取得の メリット】 GAP 認証取得の最 大のメリットは何 ですか。	小売側への 信頼が生 じること	生産工程 への信頼 による 新たな 取引の 発生	生産工程 管理の見 直しに よるリ スクの 減少 (異物混 入が半 分以下)	経営改善 ・組織 体制の 向上 (職場 環境の 改善、 離職率 の低下)	管理能力 の向上	生産者の 意識向上

出所) 調査に基づいて筆者作成。

以上の調査より、GAP 認証取得による効果について明らかになったことは3点ある。

1点目は、GAP 取得によるリスクの未然防止効果や組織改善の定量・定性的な効果が表れていたことである。例えば、JA十日町では、GAP 取得に際して生産工程管理を見直した結果、異物混入の発生率を50%以下に抑えることができるようになった。また、株式会社鷹本農産では、従業員の職場環境に対する要望を1ヶ月に1回ずつ、常に吸い上げ、そこに対する費用をかけるかどうかを検討しながら職場環境の改善を行うことで、離職率をほぼゼロに抑えていることが分かった。

2点目は、GAP 認証の取得効果は、短期的に帳簿上に表れないということだ。GAP 認証は生産工程の安全性を担保するための認証であるため、GAP 認証取得が利益や売上の向上に直接的にはつながるわけではない。そのため、GAP 認証の取得費用とGAP 認証取得に伴う煩雑な雑務を勘案して、GAP 認証取得に対して否定的な農業法人が存在しているということも、調査を通して判明した。しかしその一方で、上述した生産管理の向上、安全性、効率性の向上、さらには農業者や従業員の経営意識の向上というメリットから、GAP 認証の取得費用を投資として肯定的に捉えている農業法人も存在している。そのため、農業法人は短期的な売上や収益向上にとらわれずに、長期的な視点からGAP 認証を取得することが重要になってくる。

3点目は、GAP 取得による取引先拡大の事例が明らかになったことである。まず、GAP を取引要件にする企業の増加がある。近年大手小売業者や大手加工メーカー等の大企業が取引

要件としてGAP 認証の取得を提示するケースが増加しつつあるため、GAP を取得している農業法人は取引先を拡大することができる。こうした傾向に伴い、GAP 取得を目指す農業法人も増加傾向にあるという。GAP 製品の仕入れを強化している代表的な大手小売り業者である、イオングループとの取引が生まれたといった話も伺うことができた。また、GAP の取得をきっかけとした輸出事業の拡大がある。イノチオみらい株式会社では、GGAP 取得をきっかけにマレーシアに輸出を行うことが可能になった。また、株式会社鷹本農産でも、GGAP の取得により新たな輸出計画が生まれ、シンガポールと香港に輸出を行う予定である。

以上3点から、GAP 認証取得によって、定性面では農作業の体系化による組織の改善、定量面では異物混入率や離職率の低下、取引先の拡大が効果としてあることが明らかになった。

こうした農業法人への調査を踏まえて、GAP 取得による長期的な経営改善の効果が、継続的に経営・営業指標等に数値として表れ、その効果の定量化に成功すれば、GAP 認証は事業性評価の際の有効な指標になると考えられる。

第2節 GLOBALG.A.P. 認証取得支援コンサルティング企業への調査

第1項 GLOBALG.A.P. 取得支援コンサルティング企業への調査概要

質問は図表6に示したように、「農業法人が抱える課題」と「GAP 認証を用いた事業性評価融資」の2つの観点から行った。「農業法人が抱える課題」に関しては、GGAP 取得が短期的な売上上昇に直結しないという農業法人側の課

題に対して、解決方法を探ることを目的に、質問を行った。「GAP 認証を用いた事業性評価融資」に関しては、実現に向けた課題を探ることを目的に、質問を実施した。

図表6 株式会社ファーム・アライアンス・マネジメントへの質問事項

質問番号	質問事項	明らかにしたいこと
1-1	GAP 認証の取得が農産物単価の上昇に繋がらない理由は何ですか。	【GAP 認証の取得が農産物単価の上昇に繋がらない構造的要因】
1-2	GAP 認証が将来的なキャッシュフローの向上に繋がる根拠を教えてください。	【財務データに表れないGAP 認証のメリット】
1-3	GAP 認証を事業性評価指標として活用できると思いますか。	【事業性評価指標としてのGAP 認証の利用可能性】
1-4	GAP 認証を事業性評価指標として活用できる、又はできないとお考えになる理由を教えてください。	【事業性評価指標としてGAP 認証を利用する根拠】

出所) 調査に基づいて筆者作成。

第2項 GLOBALG.A.P.取得支援コンサルティング企業への調査の結果と発見事項

調査結果は、図表7に示した通りである。

図表7 GGAP 取得支援コンサルティング企業への調査における質問と回答一覧

質問番号	質問事項	⑦株式会社ファーム・アライアンス・マネジメント
1-1	【GAP 認証の取得が農産物単価の上昇に繋がらない構造的要因】 GAP 認証の取得が農産物単価の上昇に繋がらない理由は何ですか。	GAP 認証は農産物単価を上げるツールではなく、仕入れ先に生産工程の安全性を保証することでスムーズな販売が可能になるツールだから。
1-2	【財務データに表れないGAP 認証のメリット】 GAP 認証が将来的なキャッシュフローの向上に繋がる根拠を教えてください。	GAP 取得によって、経済ロスを最小化できるから。
1-3	【事業性評価指標としてのGAP 認証の利用可能性】 GAP 認証を事業性評価指標として活用できると思いますか。	○ (できる)
1-4	【事業性評価指標としてGAP 認証を利用する根拠】 GAP 認証を事業性評価指標として活用できる、又はできないとお考えになる理由を教えてください。	収入保険の存在、GAP 認証取得がもたらす経営改善のメリットがあるから。

出所) 調査に基づいて筆者作成。

以上の調査より、GAP 認証のメリット及び、GAP 認証を指標として用いた事業性評価と農業融資の際の阻害要因の解決の関係性について、明らかになったことは2点ある。第1に、GGAP 認証の取得によって、契約者不適合責任¹¹についての小売側の懸念を軽減

11 仕入れた生産物に対する全責任を負うのは、販売を行う小売業者側であるとする考え方。

し、信頼を得ることによって、生産者である農業法人が小売側との対等関係を築くことができるようになるということだ。すなわち、農業法人はGAPによって生産工程の安全性を販売先に保証することで、早く売ることができるようになるのだ。

前節での農業法人へのインタビューを通じて、GAP認証の取得は費用対効果が合わないと考える生産者がいることが分かった。GAP取得生産者がそのように感じている理由は、認証の取得によって農産物単価が上昇し、売上が向上することを期待しているからであるという。しかし、GAP認証は農産物単価を上げるためのものではなく、生産者が小売業者に自社の農作物の生産工程に問題がないことを証明するための手段であるため、基本的に認証取得による単価上昇は期待できない。

農業において売上向上を目指すうえで最も重要なことは、大量の農産物が出荷される収穫期に一気に売り切ることにより、歩留まり率¹²を高めることである。そこで、GAP認証を導入した場合の効果を考える。GAP認証を取得していれば、生産工程の安全性を販売先に保証することで大口の流通・小売先との取引を実現できるようになる。そのため、繁忙期の大量の農産物を決められた手順で効率よく出荷することができて、流通スピードが上がり、経済ロスを最小化して、売上利益向上につなげることができるのだ。株式会社ファーム・アライアンス・マネジメントによれば、同社によるGGAPへの取組を支援したコンサルティング実績として、農業法人A社では取組前（2014年）と現在を

比較して売り上げを約19倍伸ばした事例があるとのことだが、この成功事例の場合も、GGAPによって単価が上昇したのではなく、生産工程の安全性を保証し取引先と対等な関係性を構築し、取引規模拡大と経済ロス最小化を両立させたことで実現したとのことであった。

第2に、GGAPの取り組みによる経営改善のメリットと収入保険の存在が農業融資の阻害要因解消に有益であるということだ。株式会社ファーム・アライアンス・マネジメントは、その可能性を裏付ける4つの根拠を指摘した。それらの根拠について以下に述べる。

a. 生産記録に基づいた売上予測による資金充当

GAP取得において生産の記録は必須項目である。よって、畑に植わっている情報さえ把握できれば、生産の記録に基づいた売上予測が読めるようになるため、その正確な売上予測が実質的な担保になり、資金調達ができる。

b. 事業性評価指標：事故率（異物混入、生物汚染、不良品発生率）の低下

GAP認証、特にGGAPはリスク評価を行いながら事故を未然に防ぐリスクマネジメント型GAPであるため、事故（異物混入、生物汚染、不良品等）の確率が低いからである。前節で述べたように、GAP取得によって異物混入を従来の50%以下に抑えることに成功したケースもあった。したがって、この事故率の低さを一つの事業性評価指標にすることができる。

c. 事業性評価指標：マネジメント能力の向上による成長性

GAPには記録がついてるため、その記録を

¹² 原料や素材の投入量に対し、実際に得られた生産数量の割合。

閲覧できる仕組みさえ構築してしまえばさらに優れた環境を整えることができる。GGAPに関して言えば、リスクに対応しつつ、マネジメント型であるため、生産者のマネジメント能力はより向上するという特質が出る。したがって、今後成長したときに規模拡大限界点にぶつかりにくいという成長性をもう一つの事業性評価指標にすることができる。

d. 収入保険による気候リスクの回避

収入保険とは、農業共済組合が出している、農業における気候リスクを担保する保険である。具体的には、保険期間の収入が基準収入の9割（5年以上の青色申告実績がある場合の補償限度額の上限）を下回った場合に、下回った額の9割（支払率）を上限として補填する¹³。そのため、例えば売り上げが基準収入の10億から5億になったとしても、4億5000万円の保険金が出る。したがって、気候リスクにさらされる農業であっても、それに左右されすぎずに収入を得ることができる。

以上に述べたa～dの根拠により、民間金融機関の農業分野への融資における参入障壁の解消が可能になると考える。第1章で述べたように、①自然条件の影響を受けやすく収穫量や価格が流動的、②必要な資金に対してコスト回収までに要する時間が長い、③担保（土地など）価値が低いという3点の理由から、農業法人は民間金融機関からの融資を受けづらい現状にある。

しかし、①～③の課題は、GAP認証による経営改善効果（a, b, c）及び収入保険の存在（d）

によって解決することができる。①の課題は、上記dの収入保険の存在により、気候リスクに左右されず一定の収入を担保される事で解消できる。②の課題は、上記bの事故率の低下という点と、上記cのマネジメント能力向上という点から、生産物の安定供給と安全性の向上につながり、コスト回収のタイムスパン縮小には直接繋がらないが、コスト回収率の上昇に繋がり、課題感はある程度払拭されると考える。③の課題は、上記aの生産記録に基づいた売上予測や経営管理と作業効率の向上による経費削減及び農業信用保証保険制度¹⁴の存在により、担保に過度に依存した融資でなく事業内容や経営計画の妥当性に基づいた融資が可能である。

したがって、GAP認証を事業性評価指標として用いることにより、上に述べた農業融資の阻害要因は解消されるため、融資の実現可能性は十分にあるといえる。そこで、GAP認証を用いた事業性評価融資の実現可能性に関する議論を深めるため、貸手である金融機関への調査を実行することにした。

第3節 金融機関への調査

第1項 金融機関への調査概要

質問は図表8に示したように、農業融資の現状理解および金融機関側の“農業”分野への認識を把握すること、またGAP認証による事業性評価の可能性を検証することを目的・意義として行った。現行の農業融資の仕組みを理解するなかで、GAP認証による事業性評価融資の妥当性の検証を目指した。

13 農林水産省「農業経営の収入保険（詳細）」（<https://www.maff.go.jp/j/keiei/nogyohoken/syunyuhoken/syousai.html>）（2022年9月22日参照）

14 農業信用保障保険制度とは、各都道府県の農業信用基金協会が、農業協同組合、銀行等の融資機関から資金の貸付けを受ける農業者等の債務を保証し、その保証について独立行政法人農林漁業信用基金が行う保証保険により補完する仕組みである。

参照：農林水産省「農業信用保証制度について」<https://www.maff.go.jp/j/keiei/kinyu/hosyo/hosyou.html>（2022年9月20日閲覧）

図表8 金融機関への質問事項一覧

質問番号	質問項目	明らかにしたいこと
1-1	融資を行う際の、非財務情報と財務情報の割合を教えてください。	【非財務情報の重要性】
1-2	非財務情報は、誰が収集していますか。	【非財務情報の収集者】
1-3	非財務情報は、融資の際にどのように判断材料に取り込んでいますか。	【非財務情報の活用方法】
1-4	融資の際に最も重視する点は何ですか。	【融資の際の評価点】
1-5	現時点で、農業分野の事業性評価は行っていますか。	【農業分野における事業性評価の現状】
1-6	農業融資を今後拡大していく計画はありますか。	【農業の成長産業化への意識】
1-7	GAP認証を、融資審査の際に用いる可能性はございますか。	【事業性評価指標としてのGAP認証の利用可能性】

出所) 調査に基づいて筆者作成。

第2項 金融機関への調査の結果と発見事項

調査結果は図表9に示した通りである。

図表9 金融機関への調査における質問と回答一覧

質問番号	質問事項	⑧ JA 熊本市金融部 及び農林中央金庫	⑨ 熊本銀行
1-1	【非財務情報の重要性】 融資を行う際の、非財務情報と財務情報の割合を教えてください。	総合的	総合的
1-2	【非財務情報の収集者】 非財務情報は、誰が収集していますか。	営業担当	営業担当
1-3	【非財務情報の活用方法】 非財務情報は、融資の際にどのように判断材料に取り込んでいますか。	財務状況や過去の実績のプラスアルファ要素として	財務状況や過去の実績のプラスアルファ要素として
1-4	【農業分野における事業性評価の現状】 融資の際に最も重視する点は何ですか。	返済計画及び事業計画の妥当性、成長可能性	キャッシュフローの実績、事業計画の妥当性、持続可能性(後継者の有無)
1-5	【農業分野における事業性評価の現状】 現時点で、農業分野の事業性評価は行っていますか。	○ (ESG融資)	○ (SDGsとESGの定量的なスコアをつけて、融資を行う。循環型農業の推進。)
1-6	【農業の成長産業化への意識】 農業融資を今後拡大していく計画はありますか。	○	○ (成長産業としての農業に注目)
1-7	【事業性評価指標としてのGAP認証の利用可能性】 GAP認証を、融資審査の際に用いる可能性はございますか。	○ (判断材料の1つとして可能性あり。但し、財務状況や過去の実績、中長期的なGAP認証の取得が前提条件となる)	△ (GAP取得による長期的なプラスの効果が数字で表れれば可能である。)

出所) 調査に基づいて筆者作成。

調査で明らかになった2点について述べる。

1点目は、民間の金融機関も、“農業”を国内の食を支える重要なインフラとして捉え、さらに輸出拡大による外貨獲得や日本の認知向上といった観点からも、農業を成長産業として認識し、今後積極的に融資を拡大させていきたい分野であると考えている点だ。国が農業の成長産業化や国土強靱化を目的としているだけでなく、民間の金融機関も農業融資へ積極的な姿勢であるということは、農業法人が資金調達をするうえで大きな意味をもつ。

2点目は、GAP認証を用いた事業性評価融資の可能性について、GAP認証取得による効果が定量・定性的に表れてくれば、融資をする際の好判断材料になり得るという点だ。また、金融機関が融資を行う際には、農業法人が単にGAP認証を1年だけ取得していれば良いというわけではなく、中長期的なGAP認証の取得・更新とそれによる継続的な経営の改善が重要であると分かった。

以上のように、金融機関に成長産業としての農業分野に積極的に融資を行っていききたいという思いがあること、そしてGAP認証取得による事業性評価融資の可能性があるということの2点が分かった。尚、GAP認証を用いた事業性評価融資を実現させるためには、GAP取得によるPDCAサイクルの確立や経営改善の効果が継続的に経営・営業指標等に数値として表れ、第三者から定量的にその効果が目に見えるようになることが重要であると分かった。また、小売側の主導によって、GAP認証取得品に限定した取引の増加やGAP認証取得品を他の農産物と比較して高値で買い取るといった傾向が表

れれば、金融機関側も事業性評価を行いやすくなるというご指摘を金融機関側の意見として頂いた。

第3章 結論

第1節 調査を踏まえた仮説に対する見解

調査を通して明らかになったことは2点ある。第1に、GAP認証取得の定性的な効果が一部明らかになったことである。第2に、GAP認証を指標として用いた事業性評価によって農業融資の際の阻害要因を解決できるということである。したがって、GAP認証を事業性評価融資の一つの指標とすることにより、農業法人の資金調達の課題を解決できるのではないかという仮説は妥当であると、私たちは考える。しかし、GAP認証を用いた事業性評価融資は、以下の2つの条件を満たすことを前提とする。

1つ目は、農業法人におけるGAP認証取得と成長可能性の結びつきの定量化である。農業法人及び農業コンサルタント会社へのインタビューを通じて、GAP認証取得の定性的なプラス効果は多く存在することが分かった。しかし、現時点ではその経営改善効果の見える化が不十分であり、金融機関側が融資の判断を下す際に重視するであろう定量的な材料が不足している状況である。したがって、農業法人は事業性評価指標となりうる情報を、全て定量化すべきである。

2つ目は、事業性評価融資を目指す農業法人は、中長期的なGAP認証の取得・更新とそれによる継続的な経営の改善をすることである。金融機関へのインタビューを通じて、GAP認証取得による効果が定量・定性的に表れてくれ

ば、融資をする際の好判断材料になることが分かった。しかし、金融機関がGAP認証を用いて事業性評価融資を行う際には、農業法人が単にGAP認証を1年だけ取得していれば良いというわけではない。したがって、GAP認証を活用した事業性評価融資を受けることを希望する農業法人は中長期的なGAP認証の取得・更新とそれによる継続的な経営の改善が重要である。

したがって、私たちは、「農業法人におけるGAP認証取得と成長可能性の結びつきの定量化」と「中長期的なGAP認証の取得・更新とそれによる継続的な経営の改善」という条件を達成すれば、金融機関におけるGAP認証を用いた事業性評価が実現し、農業の成長産業化のための更なる農業融資の拡大が可能になると結論づける。

第2節 残された課題

本稿では、民間金融機関の農業融資拡大に

おいて、GAP認証を事業性評価の指標として用いることの可能性・実現性について調査を行ってきた。貸手である金融機関及び借手であるGAP認証を取得した農業法人、さらにはGAP認証の取得支援を行うコンサルティング会社への調査を通じて、事業性評価により農業融資の実態や先行研究で明らかにされていないGAP認証取得の課題と取得による効果を明らかにすることができたのは大きな成果である。

一方で、農業法人におけるGAP認証への取り組みの実態を事業性評価指標として用いるための定量化の手法までは議論できていない。また、GAP取得企業、金融機関への調査のサンプル数が少ない。これらの点に関して、本稿はGAP認証取得による効果を少ないサンプル数で定性的に明らかにするにとどまり、大規模データでの検証と定量的な詳しい分析は行っていないため、今後の検討課題とする。

【参考文献】

- 長谷川晃生 (2006) 「地銀等民間金融機関における農業分野への取組状況と農協の課題」『農林金融』(723), 15-24. 農林中金総合研究所.
- 時事通信社 (2015) 「輸出拡大に不可欠な国際標準 グローバルGAPとは何か=日本をガラパゴス化させるな=～グローバルGAP事務局長に聞く～」『Agrio』(57), 2-4. 時事通信社.
- 金融庁 (2015). 「円滑な資金供給の促進に向けて」
<https://www.fsa.go.jp/news/27/ginkou/20150730-1/01.pdf> (2022年9月22日閲覧)
- 故柏 (2018) 「GAP 認証取得の条件と効果：理論考察と愛媛県果樹経営を事例とした実態分析」『有機農業研究』10 (1), 65-77. 日本有機農業学会.
- 森佳子 (2009) 「農業金融における動産担保を活用した融資手法 (ABL) の意義と課題 企業の肉用牛経営を事例として」『農業経営研究』47 (1), 48-53. 日本農業経営学会.
- 中里幸聖 (2014) 「農業政策変革の動きと農業政策金融農業の復権に向けた金融の役割②」大和総研.
- 中里幸聖 (2017) 「日本における農業政策と金融支援の現状と課題」『KINZAI Financial Plan』(392), 4-11. 金融財政事情研究会ファイナンシャル・プランニング技能士センター.
- 中田真佐男 (2022) 「農業分野における資金供給の効率性向上に向けた課題」『ファイナンシャル・レビュー』(147), 59-86. 財務省財務総合政策研究所.
- 日本政策金融公庫 (2019). 事業性評価融資について -経営ビジョンシート作成の手引き-
https://www.jfc.go.jp/n/service/pdf/jigyoseihyoka_tebiki.pdf (2022年9月22日閲覧)
- 農林水産省 (2015) 『食料・農業・農村基本計画』農林水産省.
- 内閣府 (2016) 「日本再興戦略2016 - 第4次産業革命に向けて-」内閣府.
- 農林水産省 (2016) 「食材の調達基準案を踏まえた農産物に係る対応について」農林水産省.
- 農林水産省大臣官房統計部 (2020) 「2020年農林業センサス結果の概要 (概数値) - 農業経営体の減少が続く中で、法人化や規模拡大の進展が継続-」農林水産省大臣官房統計部.
- 農林水産省 (2022a) 「我が国における国際水準 GAP の推進方策」
https://www.maff.go.jp/j/seisan/gizyutu/gap/g_summary/attach/pdf/index-1.pdf (2022年10月5日閲覧)
- 農林水産省 (2022b) 「GAP (農業生産工程管理) をめぐる情勢」農林水産省.
- 農林水産省 (2022c) 『令和3年度 食料・農業・農村白書の概要』農林水産省.
- 農林水産省経営局金融調整課 (2017) 「【調査分析結果報告書】 ~積極的な農業投融资の実現に向けた市中金融機関の取組実態等調査委託事業~」. 農林水産省経営局金融調整課 (調査委託事業事務局 有限責任監査法人トーマツ)
- 内野逸勢・中里幸聖 (2018) 「農業金融と成長戦略 大規模化推進が資金需要増加へ」大和総研.

第26回中小企業活性化懸賞レポート

中小企業活性化懸賞レポートは、中小企業の組織活動や支援活動の現場における体験レポートを募集するもので、1997年から実施しており、今回が26回目となり、6編の応募がありました。

受賞作品一覧

◎特賞

「商工会が繋ぐ小規模事業者同士の事業承継
—商工会ならではの事業承継とは—」

平野 由香氏（天草市商工会 主任経営支援員）

○本賞

「新たなビジネスプレイヤーのための組合活用とその支援
—スタートアップ組合によるイノベーション創出への試み—」

中本 浩喜氏（商工組合中央金庫ソリューション事業部 調査役）

○本賞

「薩摩川内市に『いてよかった！来て良かった！』と思えるまちを目指して。
—全国でも珍しい、異業種の中小企業が加入し構成している
事業協同組合薩摩川内市企業連携協議会の取り組み—」

宮里 敏郎氏（事業協同組合薩摩川内市企業連携協議会 事務局長）

〔審査委員〕

委員長	明治大学専任教授	森下 正	委員	商工組合中央金庫常務執行役員	本幡 克哉
委員	山形大学准教授	吉原 元子	委員	商工組合中央金庫業務企画部長	荒井 哲郎
委員	中小企業基盤整備機構高度化事業部長	山添 望	委員	商工総合研究所専務理事	青木 剛
委員	日本商工会議所中小企業振興部長	加藤 正敏	委員	商工総合研究所常務理事	浅黄 久隆
委員	全国中小企業団体中央会振興部長	難波 智雄			

総 評

－中小企業活性化懸賞レポート－

審査委員長 森 下 正

一般財団法人 商工総合研究所による「第26回 中小企業活性化懸賞レポート」は、2022年度より「中小企業組織活動懸賞レポート」から名称変更し、全国の中小企業者と組合等連携組織の関係者、そして中小企業支援機関、地域の金融機関などの皆様からも、広く中小企業支援に関する経験に基づくレポートを募集した。今年度の応募作品は6編に留まったが、審査委員一同、厳正な審査を行った結果、特賞1編、本賞2編を決定した。

今年度の応募作品は、応募作品の対象を従来からの連携・組織活動に中小企業活性化支援活動を加えたことから、事業承継支援やスタートアップ企業に対する支援など、従来にはない新たな視点のレポートが寄せられた。

特に受賞作品は、いずれも熱意ある取組が紹介され、審査員を共感させる内容であった。例えば、多くの中小企業にとって事業承継は、企業自体の存続のみならず、地域経済の維持と発展につながる経済・社会的な意義がある。また、スタートアップ企業による円滑な研究開発と事業の発展に果たす組合の設立支援と、その組合が果たす機能と役割は、欧米諸国に比して低い開業率の解決にも資することが期待される。さらに、自治体主導ではなく、地域の中小企業者が主体となって地域活性化を目指す組織化は、今後、全国的に拡大することを願いたい。

一方、惜しくも受賞を逃した作品は、連携・組織活動や支援活動の内容紹介に留まっていた。可能であれば、多様な活動の説明に加え、運営主体や支援者として困難に直面した時の苦労やその打開策、あるいは共に活動した仲間や支援を受けた事業者からの声など、より明確な事実描写が欲しかった。

さて本年度の受賞作品のうち、『商工会が繋ぐ小規模事業者同士の事業承継—商工会ならではの事業承継とは—』（平野由香氏）は、審査委員全員が満場一致で特賞に決定した。本賞は『新たなビジネスプレイヤーのための組合活用とその支援—スタートアップ組合によるイノベーション創出への試み—』（中本浩喜氏）と『薩摩川内市に「いてよかった！来て良かった！」と思えるまちを目指して。—全国でも珍しい、異業種の中小企業が加入し構成している事業協同組合薩摩川内市企業連携協議会の取り組み—』（宮里敏郎氏）が受賞した。

まず特賞の平野レポートは、事業承継という時宜を得た話題であった。地域の支援機関

であり、かつ地元密着の商工会だからできる人の顔がよく見え、心の通った支援について、実際の現場での出来事を詳細に伝えるレポートであった。具体的には、筆者に不足する支援ノウハウは所内の先輩や商工会の会長をはじめ、地域の実力者の力を借りて補ったこと、あるいはこの基盤となった日常的に所内及び会員企業とコミュニケーションを図っていたことなど、情景が思い描ける記述であった。しかも、中小企業の伴走型支援にとっての経営指導は、個人の力量も必要だが、適材適所で必要となる人材を巻き込んで展開していくことの大切さが十分に伝わってきた。他の支援機関の方にも参考となるレポートであり、かつ多くの読者が現場感覚で共感できる内容との判定により、今回、特賞の受賞となった。

次に本賞の中本レポートは、スタートアップ企業が抱える経営資源不足を補う組合のあり方と運営という新たな視点を提示した。マネジメントや資金面、販路開拓や間接業務面での協働化は、既存の企業組合や事業協同組合で従来から行われてきた典型的な組合事業である。この組合事業が新しい市場を開拓するスタートアップ企業にも応用可能であることを、実際の組合設立支援から組合運営に至るまでのプロセスを通じて明確化したことから、特賞に次ぐ高い評価を得た。

また宮里レポートは、地元の異業種の中小事業者が集って連絡協議会を立ち上げ、自主的な共同事業を展開する事例の紹介であった。全国の地方自治体が主導して中小企業等による任意団体を設立し、地域活性化や産業振興に取り組むケースは多々ある。しかし、組合員の希望をもとに、多種多様な共同事業を実施することで、自分たちの力で地域経済と社会の未来を築くための取組が詳述されていた。本レポートにある取組が今後、全国の中小企業者が地域のために取り組む組合の運営手法と展開に参考となることから、高い評価となった。

以上の受賞者に対し、心よりお祝い申し上げますとともに、今後のご活躍をご祈念申し上げます。

さて2022年度は「中小企業組織活動懸賞レポート」から「中小企業活性化懸賞レポート」へと装いを新たにしてレポートの募集を行ったが、応募作品は非常に少ない結果に留まった。3年間も続いている新型コロナウイルス感染症による直接的な影響と、それに伴う緊急対策などで、中小企業支援の現場は、火の車であったはずである。

とはいえ、現場で展開された連携・組織活動や支援活動に関する今回の受賞作品が有する読者への訴求力は、今まで以上に力強いものであった。したがって、次年度以降も論文形式ではない「中小企業活性化懸賞レポート」は、筆者自身の実体験と心の動き、あるいは支援対象者や協力者による生の言葉など、より現場目線のレポートを多数お寄せ頂きたい。そして、できるだけ多くのレポート作品を通じて、全国の中小企業と組合、あるいは支援関係者に参考となる多様な知見を広く普及できることを期待したい。

〔特賞作品概要〕

平野 由香

商工会が繋ぐ小規模事業者同士の事業承継 —商工会ならではの事業承継とは—

人口減少が顕著で生活インフラの維持さえ難しいと危惧される地域における商工会主任経営支援員の奮闘の物語である。この物語は、地域に密着した支援とは何か、それを実現するために必要な要素は何か、支援員にとっての喜びや報酬は何かを明確に示している。

筆者は、天草市商工会に勤務し、経営支援を重点業務とする「主任経営支援員」を務めている。今回の事例は、生まれ故郷である御所浦町という離島での小規模事業者同士の第三者承継（M&A）に関するもので、相談の着手から8か月間に渡り、20回以上のきめ細かな相談対応によって案件成約に至ったものである。

本件の入口は、譲渡先である燃料販売店の確定申告後の事務処理に関する訪問の際に廃業を告げられたことである。筆者は廃業の事情を理解する一方で、地域唯一の燃料販売店がなくなることで、260世帯の生活インフラに多大な影響を及ぼすことに心を痛める。行動はすぐに開始された。事業承継に特化した熊本県商工会連合会の特任支援課や仲間の経営指導員と連携し、第三者承継のための課題や優先順序を整理する。さらに事業譲渡の基本データとなる「燃料店の単独収益」を独自に算出し、譲渡先にも納得をしてもらう。そのうえでマッチングに入るが、シナジー効果を出すためには離島というハンデを克服する必要がある。そうした中で親族内承継支援を行っていた取引先を探し出す。しかし、燃料店を営むための危険物取扱者の資格取得、燃料の貯蔵庫やトラックの取得、仕入先の確保など次から次へ難題が襲う。筆者は、そのたびに支援ネットワークや地域のつながりを活かして泥臭く走り回る。その結果、見事に第三者承継は成約し、島に事業とインフラが残ることになった。

支援はそれだけに留まらない。譲受先に対する設備投資負担等を緩和するための補助金の紹介、また、小規模企業ならではの多忙さを資金面や帳簿面のサポートといった形で行っている。売って終わりのM&Aブティックとは一味違う「譲受先の事業が成功するための継続的支援」である。

このレポートは、筆者の経営支援における悩みや汗かきが手に取るように伝わる。同時に、商工会の事業承継事業のメリットと限界もきちんと整理し、次につながるものとしている。特に、第三者承継における利益相反については狭い地域だけに難しい要素をはらむが、限られた資源のなかで担当者を譲渡先・譲受先で別々におくなどの工夫もしている。

地域密着という言葉が言われるが、このレポートを読むと「地域を想う心」「事業者の未来を想う心」「出来ることを泥臭く取り組むこと」といったことの重要性が良く分かる。同時に、第三者承継のように専門性の高い領域は、一人で抱えることなく、支援機関のネットワークを活用して組織全体で解決することの重要性を教えてくれる。小規模企業を支援する全国の支援員・指導員みなさんに読んでいただきたい珠玉の物語である。全員一致での特賞選出であることを申し添えておく。

（審査委員 青木 剛）

〔本賞作品概要〕

中本 浩喜

新たなビジネスプレイヤーのための組合活用とその支援 —スタートアップ組合によるイノベーション創出への試み—

大学発スタートアップは、イノベーションの担い手として期待が大きいですが、事業環境に恵まれているとはいえない。マネジメント人材の不足、そして資金と時間の制約の中で、収益を継続的に確保する事業化サイクルまで到達することが困難な例も少なくない。

このような課題に対して筆者は、協同組合の機能を活かして大学発スタートアップの経営資源を補完し、さらに商工中金がその組合と既存中小企業の交流や連携を支援することで、スタートアップと中小企業全体の持続可能性を高めるという構想を、2018年商工中金ビジネスプランコンテストにおいて練り上げた。この「スタートアップ組合構想」の実現に向けて、筆者は公益財団法人ふくい産業支援センターに出向した。

ここで筆者が出会った「宇宙サービスイノベーションラボ（略称SSIL）」構想は、宇宙・空間情報科学分野の大学研究者らが大学の壁を超えて連携し、革新的サービス実現のための技術研究や実証を進める共同の枠組みであるが、これを遂行する組織形態とマネジメント体制が課題となっていた。筆者はSSILの議論に参加する中で、共同組織設立に向けて動き出した。スタートアップを中心に、①共同研究開発の受託窓口／マネジメント機能、②スタートアップどうしの共創・コラボレーション機能、③大企業との連携・情報発信機能を備えた組織を構想する中で、この3機能を実現する法人として筆者は事業協同組合を提案した。他の法人形態と比較する中で、SSILの目指す姿と、事業協同組合が有する構成員の平等性や相互扶助といった特性が合致したことで、この提案は採用された。そこからは商工中金がコーディネート役となり、全国中小企業団体中央会、東京都中小企業団体中央会の協力を得て、加入予定のメンバーとともに組織設計と運営体制構築を進め、2021年5月にスタートアップ5社による「宇宙サービスイノベーションラボ事業協同組合」設立に至った。

組合設立後は、組合員どうしの関係構築や具体案件の獲得といった成果が積み重ねられ、2022年10月現在で組合員数は13社に拡大した。多額の資金調達に成功する組合員も現れており、組合活動と組合員の成長の好循環が生まれつつある。今後は、組合の機能拡充を目指しており、組合を学生の人材育成の場として活用する案が浮上している。

本レポートでは、組合構想から設立、そして今日に至るまでの伴走支援が具体的に記述されている。スタートアップ組合構想の独自性もさることながら、現実のスタートアップが抱える課題を丁寧に把握し、解決に向けた考え方や過程を明示している点が評価される。また、事業協同組合という組織が、既存事業者だけでなくスタートアップの課題解決にも応用可能であることが示されており、スタートアップ支援のあり方に対して大いに参考になる。今後も、組合の発展に合わせて、支援活動がどう展開するか注目していきたい事例である。

（審査委員 吉原 元子）

宮里 敏郎

薩摩川内市に『いてよかった！来て良かった！』と思えるまちを目指して。

—全国でも珍しい、異業種の中小企業が加入し構成している

事業協同組合薩摩川内市企業連携協議会の取り組み—

当組合は、薩摩川内市内の中小企業70社が参加して平成25年11月に任意団体として設立した。以来、薩摩川内市内の企業の連携環境づくりを進めてきたが、任意団体では活動に限界があることから、平成30年10月に事業協同組合に法人化した。現在141社が加入し、異業種組合として活動を展開している。

組合が実施している主な事業は、次の4事業である。

第1に共同求人事業では、市内高校・大学との合同企業説明会をはじめ地元企業の見学会や進路指導担当者と企業担当者との情報交換会、市民や小中学生に対し地元企業を紹介するイベント等を開催している。

第2に共同販売事業では、会員が開発した製品の販売や会員が出展する展示会の支援である。また、ホテルやお弁当製造業者、送迎業者のためにスポーツ合宿誘致も行っている。

第3に教育情報事業では、メルマガによる情報配信やセミナー等の開催である。

第4は、外国人技能実習生共同受入事業で、令和3年に組合が監理団体の許可を取得、現在3名の実習生を受け入れている。

また、当組合では、会員の連携推進や会員が抱える問題解決を図るために8つの部会を設置している。この部会は、担当理事を配置し、部会長を専任して運営しており、活発な意見交換の場として機能している。

例えば、雇用労務改善部会は、雇用労務に関する企業の課題を研究し、採用・退職時にありがちなトラブルを防ぐための「マニュアル」を作成し会員に提供するなど、働きやすい職場環境づくりを目指している。また、地域創造発信部会では、企業の魅力やその発信方法を研究しYouTubeを立ち上げ会員の情報を配信している。

そのほか、市内小学生にもものづくりの楽しさや大切さを伝えるものづくりアカデミー推進部会、大学と連携して製品開発・研究を行うITC導入部会、会員の生産性向上を提案する現場改善部会、竹材の利活用を研究する竹バイオマス部会、研修や広報を担当する広報部会・人材育成部会があり、メンバーとの交流を通して、思いもよらない発想やアイデアに接することができ、経営に役立つ気づきやヒントが得られる貴重な場にもなっている。

中小企業が単独で活動するには限界がある。だからこそ連携すべきであり、互いの強みを生かし弱みを補って取り組むことで、単独で活動する以上の成果が期待できるのである。また、組合が実施することで、就職合同説明会に学生500名が参加するなど、思いもよらないチャンスやきっかけがつかめるのである。過去に120基設置したLED街路灯の開発・製造もしかり、成功体験を積み重ねることで、会員の絆が強まり、組合への求心力が高まるのである。

誕生して10年。地域経済の発展と雇用を目指し、薩摩川内市を盛り上げようと活動してきた。理事長の熱い思いから始まり、役員の間、信頼関係、会員の協力により現在に至る。その間、大企業をはじめ公的機関や学校・医療法人も賛助会員として参画している。地域一丸となった取り組みに、関わる一人一人に敬意を示し心からエールを送りたい。当組合の姿は、他の同様の環境にある組合にとっての道標になると考えられる。

(審査委員 難波 智雄)

海外評価が高まる農林水産物・食品

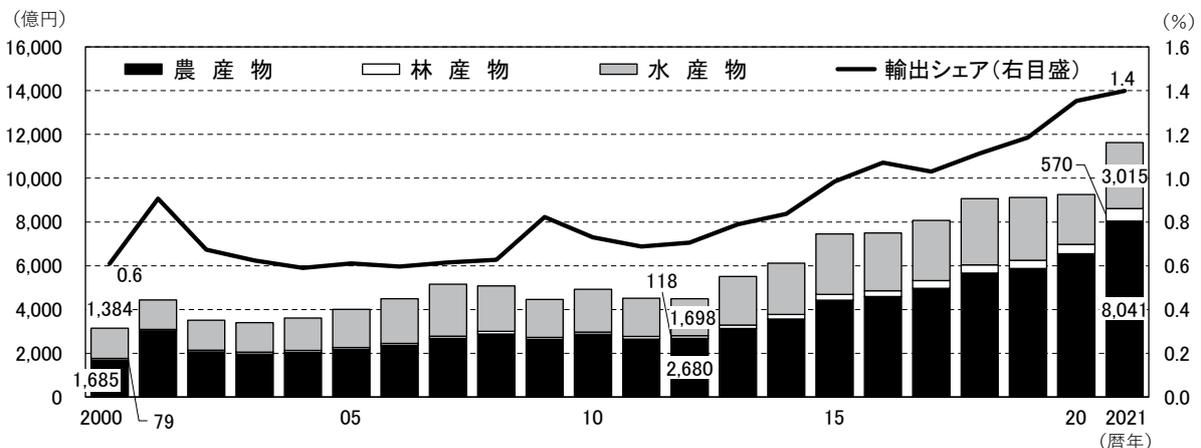
農林水産物・食品の輸出額の推移をみると（図表）、2013年以降顕著な増加が続いており、2021年は1兆1,626億円（前年比+26.1%）と初めて1兆円を突破した（除、少額貨物。以下同じ）。内訳をみると農産物が8,041億円（同+22.7%）、林産物が570億円（同+32.8%）、水産物は3,015億円（同+32.5%）といずれも前年比二桁以上の増加率となった。2012年と比較すると輸出額は2.6倍と急増、2022年に入っても増加トレンドは続いており、11月までの累計で前年同期比16.0%の増加となっている。わが国の農林水産物・食品の2021年の輸出に占めるウエイトは1.4%と寡少ながらこのところ急上昇しており、海外からの評価が高まってきている。

2021年の輸出額を品目別にみると、アルコール飲料（日本酒、ウイスキー、焼酎）が1,147億円（前年比+61.4%）、ホタテ貝（639億円、同+103.7%）、牛肉（537億円、同+85.9%）の順に続いている。特にアルコール飲料は10年連続で過去最高を更新し、この間に5.5倍と急増している。同品目は数量（2.3倍）、単価（2.4倍）ともに大幅に伸びているが、注目されるのは後者であり、為替の要因を考慮しても単価は大幅に上昇している。近年の主要輸出先は中国（第1位）、香港（第3位）等アジア地域が上位を占めており、同地域の購買力の向上や日本商品の安全性・品質への信頼の高まりが単価上昇に結び付いていると推察される。

アルコール飲料の例は、高品質であれば高価格でも需要があることを物語っている。適正価格とは商品・サービスの質に見合う価格である。少なからぬ中小企業は自社の技術・ノウハウに自信を持っている。その強みを活かして高付加価値・高価格を目指す戦略を検討してみてもどうか。

（商工総合研究所主任研究員 筒井 徹）

（図表）農林水産物・食品の輸出額、シェアの推移



（出所）農林水産省「2021年農林水産物・食品の輸出額」等に基づき筆者作成

近日発売予定

第26回(2022年度)
中小企業活性化懸賞レポート受賞作品集

連携・組織活動・支援活動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%)

ISBN978-4-901731-42-3 C2034



☆審査委員長総評

◎特賞受賞作品

- 「商工会が繋ぐ小規模事業者同士の事業承継
—商工会ならではの事業承継とは—」

平野 由香氏
(天草市商工会 主任経営支援員)

○本賞受賞作品

- 「新たなビジネスプレイヤーのための組合活用と
その支援 —スタートアップ組合によるイノベーション
創出への試み—」

中本 浩喜氏
(商工組合中央金庫ソリューション事業部 調査役)

- 「薩摩川内市に『いてよかった!来て良かった!』
と思えるまちを目指して。—全国でも珍しい、
異業種の中小企業が加入し構成している事業協同組合
薩摩川内市企業連携協議会の取り組み—」

宮里 敏郎氏
(事業協同組合薩摩川内市企業連携協議会 事務局長)

—— 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 FAX 03(5644)1867

次号 予告 [2023年 4月号]	巻頭言 企業家的喜びと我らの愚直な凡庸さ 京都大学経営管理大学院教授 山田仁一郎
	特集 スタートアップ・エコシステムの構築に向けて
	特集論文 スタートアップ企業の資金調達 中央大学商学部教授 本庄裕司
	特集論文 絆創膏現象と滑業家：スタートアップ企業の急成長の穴を埋める 多摩大学経営情報学部教授 小林英夫
	中小企業の目 働きやすさと技術力の両立を求めて 鳥取県金属熱処理協業組合専務理事 馬田秀文
	論壇 地域のサステナビリティに向けた滋賀銀行の取り組み 株式会社滋賀銀行総合企画部サステナブル戦略室広報グループ長 成子真人
STREAM 中小企業組合の新規設立動向 商工総合研究所主任研究員 川島宜孝	

編集後記

▶2月9日の日本経済新聞紙上に発表しましたとおり、2022年度の「中小企業研究奨励賞」「中小企業懸賞論文」「中小企業活性化懸賞レポート」の受賞作品が決まりました。併せて、3月1日と2日に各賞の授賞式が執り行われました。

▶今月号では審査委員の先生方による各賞の総評と受賞作品に関する選評、及び「中小企業懸賞論文」の本賞作品(全文)を掲載いたしました。是非、ご一読ください。

▶「中小企業活性化懸賞レポート」では4年連続で「特賞」が選出されました。コロナ禍で様々な活動が制約される中でも、熱い思い

をもって活動している方々のレポートには、心を打たれます。特に今年度の「特賞」を受賞した作品は、中小企業の事業承継が、まさに現場目線で綴られており、地域活性化という視点からたいへん参考になるものです。

▶なお「中小企業活性化懸賞レポート」の受賞作品は作品集として発行いたします。受賞作品全3編を掲載いたしますので、こちらも併せてご覧いただきたく、お願いいたします。

▶来年度も各賞の募集を行います。詳細は4月から当財団HPに掲載します。多数のご応募をお待ちしております。(J小林)

商工金融 2023年3月号(第73巻第3号 通巻856号)

発行日 2023年3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>

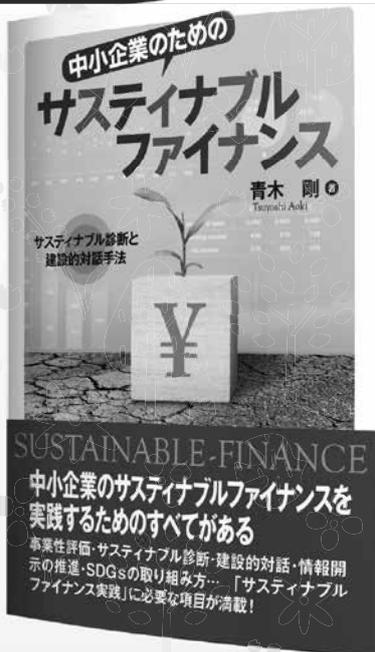


印刷所 金山印刷株式会社

(禁無断転載)

新刊書籍のご案内

- 第1章 サステイナブルな社会とは何か、SDGs / ESGとは何か
- 第2章 事業性評価にSDGs / ESGの視点を組み込む
- 第3章 サステイナブル診断I～基本タイプ～
- 第4章 サステイナブル診断II～応用タイプ～
- 第5章 サステイナブル診断III～小規模企業向け～
- 第6章 サステイナブル診断IV～事業協同組合向け～
- 第7章 建設的対話とは何か、その手法は
- 第8章 サステイナブルファイナンス実現のための情報開示推進について
- 第9章 中小企業がSDGsに取り組むうえでの基本的手法
- 第10章 サステイナブルファイナンスの推進とスマートファイナンスの実践



『中小企業のためのサステイナブルファイナンス』 ～サステイナブル診断と建設的対話手法～

発行：一般財団法人 商工総合研究所
発売：株式会社 同友館
2,500円+税10%

- ✓ 4つのサステイナブル診断
 - ✓ 13の建設的対話手法
 - ✓ 5つのオリジナル報告様式
- など推進に必要なツールが満載！

サステイナブルファイナンス を推進する金融機関必見の書



【著者】
青木 剛 あおき つよし

株式会社 商工組合中央金庫 顧問
一般財団法人 商工総合研究所 専務理事
全国中小企業団体中央会 評議員
公益財団法人日本生産性本部 認定経営コンサルタント
中小企業基盤整備機構 中小企業応援士
1985年 商工組合中央金庫 入庫
以降、下関支店・さいたま支店・仙台支店・神戸支店・東京支店の5つの支店長を歴任
2019年 常務執行役員 営業店のサポートとソリューション推進部門を統括
2021年 商工中金顧問、商工総合研究所顧問に就任。6月から現職。

【著書】
『経営者の条件』(同友館) **本書の解説動画はこちら!**
『事業性評価と課題解決型営業のスキル』(商工総合研究所)
『事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル』(同友館)



当書籍の内容を解説!

第5回 商工総研セミナー

2023年 3月16日(木) [Webセミナー]

講演時間 — 14:00 >> 15:00

質疑応答 — 15:00 >> 15:15

定員 — 500名 (ZOOMによるウェビナー)

こちらのQRコードから
お申込みください。



発行元 / 一般財団法人 商工総合研究所

発売元 / 同友館

印刷会社ですが、印刷だけじゃない。

商品の
プロモーションビデオを
作りたい。



展示会に
ブース出展したい。



☞ ☞ ☞ すべてに、お応えします。



金山印刷は
ひとつの仕事では
終わりません。

システム開発、アクセス解析、
ECサイト・コーポレートサイト・会員専用サイト・キャンペーンサイト制作、
あらゆる分野の展示ブース運営全般、パネルデザイン・出力加工、
映像制作、POPデザイン制作、
精密印刷物、特殊加工印刷、印刷物全般、発送代行…

金山印刷株式会社

〒104-0033 東京都中央区新川1-2-12

TEL.03(3552)5511

www.kanayama.co.jp



商工総研