

商工金融

巻頭言	中小企業の社会的取組みの意義と効果／太田一樹1
論文	中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みプロセス ／丹下英明4
論文	中小企業のDXに向けた「逆向き設計的アプローチ」と事業構想 ／高谷将宏25
論文	サステナブル経営への一考察／青山訓与46
調査研究論文	地域ブランドの海外展開における実施主体の行動／中谷京子64
中小企業のみ	橋梁市場の現状と未来に向けて展望すること／坂本 孝102
論壇	2023年度上半期(4-9月)全国企業倒産状況／坂田芳博104
STREAM	品目別消費者物価指数上昇率の分布／江口政宏107

企業の未来を支えていく。 日本を変化につよくする。

安心と豊かさを生み出すパートナーとして、
ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける。

私たち商工中金は、中小企業のみなさまとともに歩みつづけるパートナーです。

世の中が大きく変わる時こそ、勇気を持って自分たちを変えていけるように。

安心や安全が揺らぐ時にも、冷静に、正しく、一步を踏みだせるように。

変化を恐れず、誰もがチャレンジできる社会を、みなさまとともにめざしていきます。



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/>



中小企業の社会的取組みの意義と効果 ：利益創出のメカニズムを踏まえて

太田 一樹
(大阪商業大学)
総合経営学部教授



中小企業においても、社会貢献、地域貢献、SDGsなどの「社会的取組み」が、ステークホルダー (stakeholder) から厳しく問われる時代になった。本稿ではその活動の現状と課題を概観し、これらの取組みが中小企業や地域に利益をもたらすメカニズムについて提起する。この新たなレンズ (知識や見方) が、社会的取組みの意義の再認識や、行動の促進に貢献することを期待している¹。

社会的取組みとは何か

『中小企業白書 2015年版』では、「社会貢献活動、地域課題の解決等、企業等の効率性・経済性を追求する事業活動にとどまらない社会的な取組を行う考え方」を「社会性概念」と定義し、「メセナ」「フィランソロピー」「CSR」「戦略的CSR」「CSV」「CRSV」などの概念が認知された時期別に紹介されているが²、公表時期の関係で「SDGs」³の説明はない。SDGsも含めた活動を「社会的取組み」と呼ぶことにすれば、その状況は、新型コロナや食料・エネルギー安全保障問題など不測の事態が生じたとはいえ、十分に進展しているとは言えず、とりわけSDGsについては目標達成も困難ではないかとの懸念もある。

社会的取組み促進の課題

ここでは2点だけ示しておこう。中小企業にインタビューすると、「カーボンニュートラル」(温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする)や国際機構やNGOとの提携など、マスコミ等が喧伝する大企業の取組みがSDGsであり、その真似は資金・人材面の乏しい中小企業では困難だと考えているようだ。2点目は、「社会的取組み」は慈善的活動なので自社の成長や利益には貢献しない(コストである)との意識も、経営者だけでなく支援者の一部にもある。実際、小規模事業者のSDGs取組みが持続的発展に貢献するかについて商工会・商工会議所の経営指導員に尋ねた結果をみても、「大いに貢献する」(9.1%)との回答は少なく、「どちらとも言えない」(34.6%)を含め消極的な回答が5割弱を占めている(小規模企業白書 2021年版)。これらの結果は、中小企業としての「社会的取組み」のあるべき姿(取組みの意義)が十分に認識されていないこと、取り組むことによる利益創出のメカニズム(取組みの効果)が明確に示されていないこと、が本質的な課題であることを示している。

社会的取組みの意義と効果

意義としては、中小企業の「社会的取組み」こそが、地域や企業に利益をもたらす「CRSV (Creating and Realizing Shared Value)」を実現するための活動だと考えられるからだ。CRSVとは「地域に根ざした事業活動を行う中小企業・小規模事業者が、事業を通じて地域課題を解

1 本稿は、太田・福田編著『コンサルティングの本質』同友館、2023年10月、の内容に修正を加えたものである。中小企業の社会的取組みの事例については本書を参照されたい。

2 詳しくは『中小企業白書 2015年版』pp.418-420を参照されたい。

3 2015年9月の国連サミットで採択され、人類共通課題である持続可能な開発目標(2016年から2030年までの17の目標と169のターゲット、132の指標からなる)が定められている。

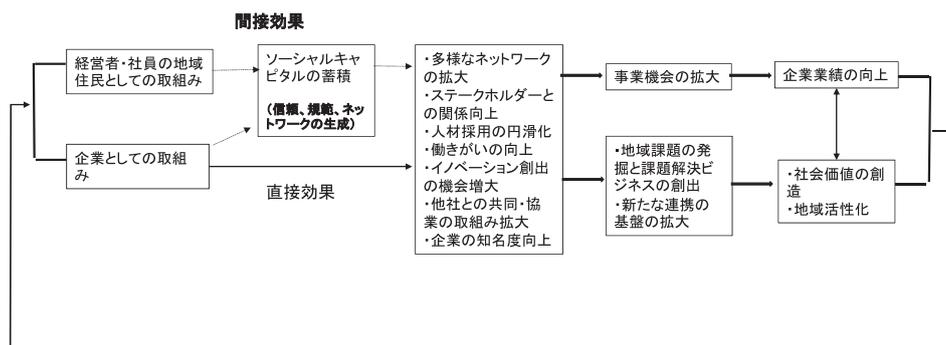
決することにより、その地域が元気になり、その恩恵を地域課題を解決する事業を行う中小企業・小規模事業者が享受するという考え方」（中小企業白書 2014 年版）で、事業者や金融機関、行政からも一定の賛同が得られている（小規模企業白書 2023 年版）。

次に効果であるが、**図表**で説明しよう。重要なキーワードは「ソーシャル・キャピタル」（社会関係資本）である。簡単に説明すると、地域社会には、「ソーシャルネットワーク」（人もしくは組織の「繋がり」）から、社会関係資本（信頼、規範、ネットワークというソフトな関係資産）が生成される。例を挙げると、災害時に近隣の人々や企業が自主的に助け合うのも、この社会関係資本が根底にあるからだ⁴。地域住民だけでなく、地域の中小企業も社会関係資本づくりに大きく関与している。企業が地元の従業員を雇用したり地域や学校の行事に協力したりすることが典型例である。

利益創出の2つのメカニズム

利益創出の効果として、直接効果と間接効果の2タイプがある。①直接効果としてシグナリング効果がある。この効果は、ステークホルダーが要望する社会的取組みを実施すればポジティブなメッセージを発信することになり、広義の企業価値を高めることにつながる。大企業の取組みが典型例であるが、中小企業でも費用対効果には疑問があるが、その効果は期待できる。②間接効果は、社会的取組みが社会関係資本の蓄積を介して、業績に貢献する効果である。企業だけでなく経営者や従業員の地域住民としての社会的取組みも、社会関係資本の蓄積に関与している点が重要である。

図表 中小企業の社会的取組みの利益創出のメカニズム



出所: 太田・福田(2023), p.267

従業員の地域活動も利益創出に貢献

経営者だけでなく従業員のネットワークも重要である。旧知の学校の同窓生や地域サークル活動の仲間たちが地域行事に深くかかわることでネットワークの紐帯がより強まることや、ちょっとした出会い（子供の学校や町内会での出会いなど）が契機でネットワークが拡大し活動の輪が広がっていくことを経験した人も多いだろう。この時、企業の利益ではなく、地域に貢献したいという利他の精神で参加し活動していたのではないだろうか。この精神が、ネットワークの信頼関係を醸成させ、社会関係資本を増幅させることにつながる。新たなレンズで分析すると、中小企業における社会的取組みは、地域価値の創造や事業機会の拡大を通して企業業績を向上させる投資活動の一つだと言える。また、経営理念（地域への貢献や責任を理念にする企業は多い）を具現化する活動なので、地域との相互作用を介して、次世代への組織文化の継承にも貢献することになる。

（付記）本稿は、科学研究費補助金「社会が求める非認知能力モデルの構築と中小企業支援のための利活用法の検討」（基盤研究（C）20K01842）の研究成果の一部である。

4 「お互い様」という規範と信頼関係の程度により、助け合いの程度は異なる。地域やコミュニティの社会関係資本のレベルにより、規範や信頼関係の濃度や性質は異なる。

目次

-
- 巻頭言** 中小企業の社会的取組みの意義と効果
：利益創出のメカニズムを踏まえて
大阪商業大学総合経営学部教授 太田一樹 ……1
-
- 論文** 中小企業におけるサステナビリティ経営への
取り組みプロセス —CSVの視点を踏まえて—
法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授 丹下英明 ……4
-
- 論文** 中小企業のDXに向けた「逆向き設計的アプローチ」と
事業構想
事業構想大学院大学事業構想研究科特任教授 高谷将宏 ……25
-
- 論文** サステナブル経営への一考察
—中小企業に焦点を当てて—
高崎商科大学短期大学部准教授 青山訓与 ……46
-
- 調査研究論文** 地域ブランドの海外展開における実施主体の行動
商工総合研究所主任研究員 中谷京子 ……64
-
- 中小企業のみ** 橋梁市場の現状と未来に向けて展望すること
株式会社アルス製作所代表取締役 坂本 孝 ……102
-
- 論壇** 2023年度上半期（4-9月）全国企業倒産状況
株式会社東京商工リサーチ情報本部情報部 坂田芳博 ……104
-
- STREAM** 品目別消費者物価指数上昇率の分布
商工総合研究所調査研究室長 江口政宏 ……107
-

中小企業における サステナビリティ経営への取り組みプロセス —CSVの視点を踏まえて—

丹 下 英 明
(法政大学経営大学院)
イノベーション・マネジメント研究科教授



< 要 旨 >

本稿では、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みは、どのようなプロセスで行われているのかについて、丹下・新家（2022）の研究成果を踏まえて分析を行った。明らかとなったのは、以下の3点である。

第一に、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みプロセスは、まず、現状に危機感を抱き、新たなビジネスを探索していた経営者が、社外で情報収集をするなかで、社会的課題を認知する。そして、従業員や調達先などのステイクホルダーの協力を得て、社会課題解決につながる製品を開発する。その後は、プロジェクトチームのメンバーなど従業員が主体となって、当該製品のビジネスモデルを構築していく。

第二に、こうしたプロセスにおいては、従業員の意識や行動が変化している。従業員は、プロジェクトチームなどへの参加を通じて、サステナビリティ経営への意識を高めていった。そして、新たな取り組みを積極的に提案・実践するなど、経営者の指示によって受動的に行動するのではなく、自ら考えて主体的に行動するまでに変化している。

第三に、以上のプロセスにおいては、丹下・新家（2022）での分析結果と異なる点が確認できた。一つは、プロジェクトチームのメンバーや従業員が主体となって、社会課題解決につながる製品のビジネスモデルを構築している点である。二つは、同業者や地域企業、行政機関など、従業員以外のステイクホルダーの行動を変化させている点である。こうした違いが生じた要因として、従業員が主体となって活動できる体制を経営者が構築したことが指摘できる。

目次

1. はじめに
- 2 先行研究
 - 2.1 サステナビリティ経営とは
 - 2.2 中小企業とサステナビリティ経営
 - 2.3 先行研究の意義と課題
3. 結果
 - 3.1 研究概要と分析枠組み
 - 3.2 事例研究：雪ヶ谷化学工業(株)
4. 考察
 - 4.1 社会的課題の認知
 - 4.2 ビジネスの開発
 - 4.3 市場社会からの支持
 - 4.4 ステイクホルダーの変化
 - 4.5 CSRからサステナビリティ経営へ
5. 結論
 - 5.1 本稿の結論
 - 5.2 実践的含意
 - 5.3 本稿の意義と課題

1. はじめに

近年、大企業を中心に、社会の持続可能性に配慮した「サステナビリティ経営」への取り組みが進んでいる。それに伴い、中小企業においても、サステナビリティ経営に取り組む必要性が増している。しかしながら、後述するように、中小企業のサステナビリティ経営に関する研究蓄積は十分とはいえない。

本稿では、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みは、どのようなプロセスで行われ、ステイクホルダーの意識や行動をどのように変化させているのかについて分析を行う。そのために、サステナビリティ経営に取り組む、一定の成果をあげている中小企業である雪ヶ谷化学工業株式会社（以下、雪ヶ谷化学工業(株)）の事例研究を行うとともに、丹下・新家（2022）で明らかにしたサステナビリティ経営への取り組みプロセスとの比較を行う。

本稿の構成は、以下のとおりである。

2. では、サステナビリティ経営とCSR

（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）、CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）の関係を明らかにしたうえで、中小企業にとってのサステナビリティ経営とは何かを示す。そして、中小企業のサステナビリティ経営に関する先行研究をレビューする。

3. では、サステナビリティ経営に取り組む中小企業の事例研究を行う。

4. では、3. の結果をもとに、中小企業がサステナビリティ経営に取り組むきっかけやプロセス、ステイクホルダーの変化について考察する。

5. では、本稿の結論と今後の課題を示す。

2. 先行研究¹

2.1 サステナビリティ経営とは

サステナビリティ経営について、先行研究をみると、統一的な定義はない。例えば、後藤（2016）は、環境経営学会の定義を引用し、サステナビリティ経営を「企業が社会の公器であることを踏まえ、地球資源に関する自然的制約

1 本章は、丹下・新家（2022）に、その後の先行研究レビュー結果を加筆修正したものである。

表1 CSVとCSRの違い

CSR	CSV
価値は「善行」	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
任意、あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる	テーマは企業ごとに異なり、内発的である
企業の業績やCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する
たとえば、フェア・トレードで購入する	たとえば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

(出所) Porter and Kramer (2011) より筆者作成。

の下で、持続可能な社会の構築に貢献することを経営理念の一つの柱と定めて経営を進め、社会的公平・公正の原則を認識しつつ、社会からの信頼の獲得と経済的な成果を継続的に挙げることによって真の企業価値を高め、社会及び企業の持続的発展を図る経営」と定義している。伊吹・深井 (2017) は、「社会の持続可能性に配慮した経営」と定義している。これらの定義に共通するのは、「社会への配慮・貢献」と「経営」である。

これらを踏まえて、本稿では、サステナビリティ経営を、「社会の持続可能性に配慮し、CSRを基盤として、CSVへの取り組みを目指す経営」と定義する。以下、CSRとCSVの定義や違いについて説明したうえで、筆者がなぜ、このように定義するのかを説明する。

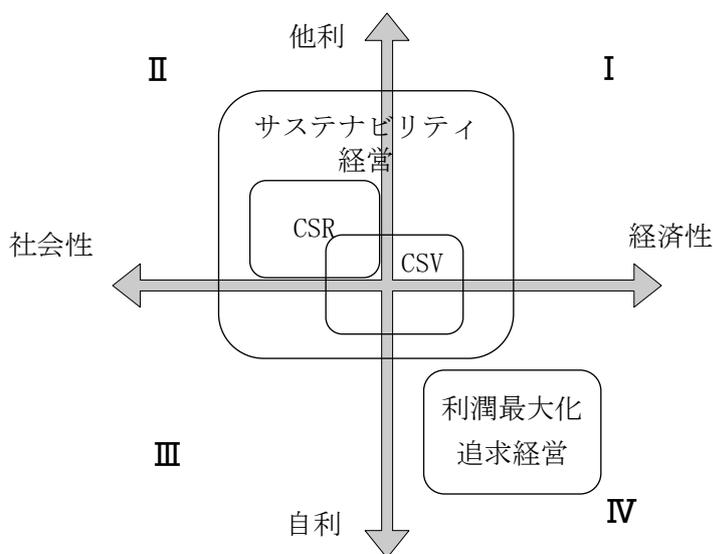
CSR については、さまざまな定義がなされている。商工総合研究所 (2020) は、CSRを『法令順守に基づいた事業活動により経済的な収益を確保するにとどまらず、地球環境の保全や地域社会と企業を取り巻くステークホルダーへ

の貢献にも配慮することも、企業が負うべき責任であるとの考え』あるいは『そうした考えに基づく持続可能な開発に寄与する活動・取り組み』と定義している。

CSVは、2011年にPorter 他が『ハーバード・ビジネス・レビュー』に掲載した論文“Creating Shared Value” (邦題「共通価値の戦略」) で紹介し、注目された概念である。Porter and Kramer (2011) は、CSVを「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」と定義している。

CSRとCSVの違いについて、Porter and Kramer (2011) は、表1のようにまとめている。CSRは、「主に、評判を重視し、当該事業との関わりも限られているため、これを長期的に正当化し、継続するのは難しい」とする一方、CSVを、「企業の収益性や競争上のポジションと不可分である。その企業独自の資源や専門性を活用して、社会的価値を創出することで経済的価値を生み出す」とするなど、CSRとCSV

図1 サステナビリティ経営と CSR、CSV の関係



出所：池田（2017）p.45図2をもとに筆者作成。

を対比するものとしてとらえている。

一方で、CSVをCSRの発展したものととらえる見方もある。梅津・段（2015）は、「大企業の中にはCSR活動を経営戦略の一環として捉え、戦略的に実施することで企業価値も同時に高めることに成功している企業もある。企業の強みを活かして社会的課題の解決と企業の競争力向上を同時に実現しようとする共有価値創造（CSV）という考え方が出現するなど、CSR活動を取り巻く状況は大きく変化している。」としている。

では、サステナビリティ経営とCSV、CSRの関係性は、どのようなものだろうか。図1は、池田（2017）をもとに、サステナビリティ経営とCSV、CSRの関係性を示したものである。縦軸は、自利か他利かを示しており、横軸は、社会性か経済性を示している。従来型の経営は、

利潤最大化を追求する経営である。これは、自利および経済性を追求する存在として、右下のIV象限に位置付けられる。一方、CSRは、Porter and Kramer（2011）の説明に従えば、他利および社会性を追求するため、左上のII象限となる。CSVについては、自利と他利、社会性と経済性のすべてを追求するため、すべての象限にまたがる真ん中に位置づけられる²。

では、サステナビリティ経営は、どこに位置付けられるのだろうか。筆者は、サステナビリティ経営をCSVとCSRを含む概念として位置付けている。そして、中小企業の今後の方向性として、CSVとCSRを含むサステナビリティ経営が必要だと考える。

サステナビリティ経営にCSRを含む理由は、2.2においても示されるように、これまで意識する、しないの違いはあるものの、中小企業は何

² 池田（2017）では、CSVを右上のI象限に位置付けているが、CSVは、自利および社会性も追求するものであることから、真ん中に位置付けるのが妥当と考える。

らかの形でCSRに取り組んできており、こうした事実を捨象するべきではないと考えるためである。

一方で、中小企業は、今後、CSRに取り組むだけでは十分ではない。CSVは、中小企業にとって、新たなビジネスチャンスをもたらすものである。中小企業は、CSVに取り組むことで、社会課題の解決と収益を両立することが必要と考える。

以上を踏まえると、Porter and Kramer(2011)のようにCSRを切り捨てるのではなく、これまで取り組んできたCSRを基盤としつつ、CSVに取り組む「サステナビリティ経営」こそ、今後、中小企業に取り組んでいく戦略である³と考える。

2.2 中小企業とサステナビリティ経営

中小企業のサステナビリティ経営を直接論じた先行研究は少ない⁴。関連した研究を見ると、古くは、1990年代後半に、「環境経営」の視点から論じられている（足立 2003など）。

2000年代に入ると、社会的課題の多様化によって、中小企業のサステナビリティ経営に関する研究は、環境経営の視点から、CSRの視点へと広がっていく。堀（2013）は、「2000年代に入って、中小企業は環境保全のみならず多様な社会的課題に対応しなければならなくなった」ことを指摘する。そして、「企業は『社会的責任』という名の下で、環境問題への対応だけではなく人権や労働慣行など幅広い社会的

課題に対して責任を果たさなければならない」と述べている。

一方で、堀（2013）は、「責任を果たすべき社会を企業が立地する『地域』だと考えれば、具体的な地域貢献をしている中小企業も多いし、とりたてて何か新しいことをする必要もないかもしれない」と述べており、多くの中小企業が古くからCSRに取り組んできたことを指摘する。

2010年代以降、中小企業のサステナビリティ経営に関する研究は、CSRからCSV、脱炭素などへとさらなる広がりを見せている。池田（2017）は、東大阪市の中小企業を対象にしたアンケート調査から、中小企業のCSR・CSVの実態を明らかにしている。

アンケート調査では、まず、CSR・CSV活動の状況について聞いている。その結果、「なにもしていない」との回答は、0%となっている。中小企業は、なんらかの形でCSRやCSVに取り組んでいることがわかる。

また、アンケート調査では、本業の売上増に貢献したCSR・CSVの取り組みについて聞いている。その結果、本業の売上増に貢献した取り組みが「何もない」との回答が53.1%で最も多くなっている。中小企業の多くが本業を通じて売上増に結び付くような取り組み、すなわちCSVを十分にはできていないことがわかる。

一方、本業の売上増に貢献した取り組みについて、「何もない」以外の回答をみると、「従業員満足、働きやすい職場づくり」が19.0%で最

3 なお、筆者は、SDGsを「サステナビリティ経営を進めるための『具体的なヒント』」と位置付けている。例えば、社会課題には具体的にどのようなものがあるか、この取り組みは、どのような社会課題の解決につながるのか、社会課題から、どのような新商品・新事業開発を行うのがよいのかといった項目を考えるうえで、SDGsは多くのヒントを与えてくれる。そのため、本稿では、SDGsに関しては、詳細には踏み込まない。

4 CiNiiにおいて、キーワード「中小企業 サステナビリティ経営」にて検索すると、論文のヒット件数は10件である。閲覧日：2023年10月12日。

も多く、「定年後の再雇用制度の実施」が15.2%で続いている。雇用面の項目が多いことがわかる。

中小企業は、なぜサステナビリティ経営に取り組む必要があるのだろうか。西岡（2017）は、中小企業が事業の仕組みに社会的課題の解決を組み込むことの意義として、①ステイクホルダーを拡大できること、②社会的課題の解決に向けた多様なアプローチが期待できることをあげている。①については、製品やサービスの購入・消費行動を通して、社会的課題に関心のない人々の参加が期待でき、こうした人々は、やがて社会的課題に関する関心を高め、解決に向けた新たな担い手になる。②については、従来の行政主体の非市場的アプローチに限界が見えるなかで、企業が主体となることで、さまざまな課題に対処していくことが期待できるとする。

では、中小企業はサステナビリティ経営にどのように取り組むのがよいのだろうか。商工総合研究所（2020）は、中小企業がCSR・SDGsに取り組む際の留意点をまとめている。そこでは、環境変化を踏まえた経営理念のアップデート、自社の経営理念とCSR方針に対する理解を従業員に求める、社外のステイクホルダーとの連携、規格などの認証取得など10のポイントを指摘している。

福沢（2017）は、「中小企業がネットワークに参加し、そのネットワークを通して社会的課題の解決を志向するような行動を取れば、社会的貢献の実現可能性が高くなり、さらにそのネットワークを介して実現する社会的課題の解決や社会的価値の創造に関する活動に自社の本

業を組み込むことができれば、その先にCSVの実現も視野に入って来る」としている。大企業と異なり、中小企業は単独でCSVに取り組むのではなく、ネットワークを形成し、そのネットワークを通じて社会課題解決に取り組み、それを本業に取り組むことが重要との指摘である。

丹下・新家（2022）では、中小企業がサステナビリティ経営に取り組むプロセスについて、事例研究と従業員アンケートから以下の三点を明らかにしている。第一に、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みは、現状に危機感を抱いた経営者が、多様なステイクホルダーと出会い、情報を収集するなかで、社会的課題解決に取り組むビジネスモデルを形にしている。第二に、サステナビリティ経営への取り組みは、新製品の開発や、新たな販路開拓につながっている。こうした過程では、認証の取得や経営陣の協力、既存の取引先の活用が寄与している。第三に、サステナビリティ経営への取り組みは、従業員の意識変化につながっている。

一方で、先行研究においては、中小企業がサステナビリティ経営に取り組むうえでの課題も指摘されている。北川（2018）は、CSVの経済価値については「ポーターの求めている指標（筆者注：売上高営業利益率15%、ROE15%）をクリアする、若しくは意識する必要がどこまであるのだろうか」としている。丹下・新家（2022）では、中小企業は、サステナビリティ経営の方針を従業員全員に浸透させることに課題を抱えている点を明らかにしている。

2.3 先行研究の意義と課題

ここまで先行研究のレビューを行った。中小企業のサステナビリティ経営に関する研究が少ないなかで、先行研究はその実態の一面を明らかにしており、意義は大きい。一方で、先行研究には、以下の課題も存在する。

第一に、サステナビリティ経営に取り組む中小企業の事例研究が少ない。特に、CSVのような、社会的課題の解決をビジネスチャンスととらえて、製品や市場の見直しに取り組んだ中小企業の研究を蓄積する必要がある⁵。

池田（2017）は、中小企業のCSRに対する認識について、戦略的なものとして捉えられていない点を指摘している。そして、「中小企業においてCSRを戦略的に捉えたり、CSVとして捉えたりしている企業が出てくれば、・・・それだけでニュースになる」とし、「今後、ヒアリング調査により戦略的にCSRを行っている企業やCSVを実施している企業を発掘し、その実態を明らかにする必要がある」と先行研究の課題を指摘する。

福沢（2017）も、「中小企業におけるCSVの実践事例を丹念に収集していくことが必要である」と指摘する。また同時に、「新たな付加価値の創出が求められる地域の中小企業にこそCSVは必要であるという観点から、CSVの意義を中小企業の間でもっと広めていくことも必要である」と指摘している。

第二に、中小企業は、なぜサステナビリティ

経営に取り組んでいるのか。また、だれが、どのようなプロセスで取り組んできたのかについては、さらなる研究蓄積が求められている。丹下・新家（2022）での分析も、単一事例にとどまっており、さらなる検証が求められている。

第三に、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みは、ステイクホルダーの意識をどのように変化させているのかについて、明らかにする必要がある。井上（2015）は、「組織におけるCSR活動が進むにつれ、従業員のCSRに関する知識や関心が増え、それに伴いCSR行動を促進する要因の影響度（役割）が変わる」とし、「CSRに関する従業員の変化に合わせて、施策やその手法を変化させることが、CSR行動の促進に繋がる。併せて、従業員のCSRに関する現状を適宜把握すると共に、従業員が重視しているCSRコミュニケーションのステップに該当する情報を、適時に分かりやすく伝えることが重要」と指摘する。こうしたCSRで指摘されている事項が、サステナビリティ経営への取り組みでも同様なのか、明らかにする必要がある。丹下・新家（2022）は、ステイクホルダーのなかでも、従業員に焦点を当てた分析にとどまっており、取引先や顧客、地域の意識をどのように変化させているのかについては、十分に考察されていない。

以上の点について、さらなる検証が求められている。

5 CiNiiにおいて、キーワード「中小企業 CSV」で検索すると、論文のヒット件数は14件にとどまる。閲覧日：2023年10月12日。

表2 事例企業の主な取り組み

年月	主な取り組み
2019年9月	坂本社長が外部主催の勉強会に参加
2019年10月	サステナブルスポンジシリーズの製作に着手
2020年6月	SDGs勉強会の開催
2020年8月	SDGsプロジェクトチームの組成
2021年1月	サステナブルスポンジシリーズを発売
2021年5月	フェアトレード天然ゴムマークを作成
2022年11月	SDGsプロジェクトチームの一部メンバーを入れ替え
2023年1月	「クレド」を制定
2023年9月	地域における企業連携への取り組みを開始

(出所) 筆者作成。

3. 結果

3.1 研究概要と分析枠組み

2.3で示した先行研究の課題を解決するため、本章では、サステナビリティ経営に取り組む中小企業として、雪ヶ谷化学工業(株) (創業1951年、資本金1,000万円、従業員76名) の事例研究を行う⁶。

本稿で当社を事例企業として選定した理由は、サステナビリティ経営のなかでも、CSVの考え方を踏まえ、社会的課題の解決をビジネスチャンスととらえて、製品や市場の見直しに取り組んだ中小企業の事例であるためである。主な取り組みは、表2のとおりである。

分析手法としては、単一事例研究を採用す

る。その理由は、事例研究がサーベイよりも深く豊富な情報を提供するためである。また、社会的課題の解決をビジネスチャンスととらえて、製品や市場の見直しに取り組んだ中小企業の事例は少なく、ユニークな事例であるため、サーベイよりも事例研究が適切な方法である(イン、ロバート K, 2014) と判断し、単一事例研究を採用した。

分析枠組みとしては、丹下・新家(2022)と同様に、谷本他(2013)がソーシャル・イノベーションのプロセス分析に用いた枠組みを援用し、サステナビリティ経営への取り組みを4つのフェーズに分けて分析を行う。

フェーズIは、「社会的課題の認知」である。ここでは、誰が、どのような社会的課題やニーズを、どのように認知するかが論点となる。

⁶ 当社に対しては、2023年8月22日に坂本社長及び吉村執行役員、2023年9月11日に吉村執行役員及び従業員N氏(現在のプロジェクトチームリーダー)に対してインタビュー調査を実施した。

フェーズⅡは、「ビジネスの開発」である。ここでは、企業家が様々なステイクホルダーとどのように出会い、かかわりあい、社会的課題に取り組むビジネスモデルを形にし、新たなイノベーションを生み出していくのが論点となる。

フェーズⅢは、「市場社会からの支持」である。ここでは、新しく創出されたイノベーションが市場社会においてどのように受け入れられるのがポイントとなる。

フェーズⅣは、「ステイクホルダーの変化」である⁷。ここでは、イノベーションのプロセスにかかわった従業員や地域企業などのステイクホルダーがどのように社会的影響を受け、行動が変わったかといった点が論点となる。

3.2 事例研究：雪ヶ谷化学工業株⁸

【会社概要】

雪ヶ谷化学工業株は、1951年創業の化粧品、産業用、医療用およびスポーツ用スポンジの製造業者である。

創業当初はクッション材（マットレス、ブラパッド）などを製造していたが、1960年代から化粧品用スポンジの生産を開始した。1976年には、耐油性に優れた合成ゴムを用いた化粧用スポンジ「ユキロン」の開発に成功する。当時、天然ゴム製のスポンジは、アレルギーを引き起こす可能性が指摘されていたが、ユキロンはその心配がないうえに、ファンデーションの油分にも強い製品であった。そのため、ユキロンの

需要は増加し、現在では、化粧品用スポンジにおいて、世界シェア70%以上を占めるまでに成長している。

【サステナビリティ経営への取り組み経緯】

サステナビリティ経営への取り組みは、2013年に代表取締役社長に就任した坂本社長が率先して進めてきた。きっかけは、2019年9月に参加した外部主催の勉強会であった。勉強会で、講師から、「これからは世の中に良いことをすると、経済的な便益を得られる仕組みになってくる。社会性のある製品をぜひつくって下さい」といった話があった。社長は、当初、自社は石油製品を扱う会社なので、社会性のある製品をつくるのは難しいと考えた。しかしながら、世の中の価値観が変わってきていると感じるとともに、製品に社会性を加えることが、ビジネスチャンスとなり、価格にプラスとなるのではと考えはじめた。

勉強会参加後、社長は、こうした考えについて吉村執行役員に相談したところ、賛同を得て取り組むこととなった。

【勉強会・ワークショップの開催】

取り組むにあたり、社長は、従業員のO氏（30代前半、女性、営業担当）をリーダーに指名し、サステナビリティ経営に関連する書籍をO氏に渡して、勉強してもらった。

最初の取り組みは、2020年6月に開催した「SDGs勉強会」である。Oリーダーを講師とし、

7 谷本(2013)では、フェーズⅣを「ソーシャル・イノベーションの普及」とし、「ビジネスモデルの普及」と「ステイクホルダーの変化」に分けて分析している。ここでの「ビジネスモデルの普及」とは、ある地域で発生したソーシャル・イノベーションが、他地域にどのように普及していったかということである。本稿では、そうした視点からの分析は視野に入れていないため、ここではフェーズⅣを「ステイクホルダーの変化」と名付けている。

8 事例研究については、前述インタビュー調査結果の他、Forbes JAPAN編集部(2022)「新しいフェアトレード」で業界をひっくり返す「雪ヶ谷化学工業の挑戦」[Forbes JAPAN No.098 2022年10月号]、をはじめとする当社掲載の新聞・雑誌・Web記事を参照・引用して作成している。

全従業員を対象とした勉強会をオンラインで開催した。ここでは、社長から、「SDGs新2商品⁹の効果的なローンチ」、「SDGs企業としての活動とアピール」、それらの結果として「来年度のSDGsアワード受賞」が目標として宣言された。また、当社にとってSDGsは、「慈善活動ではなく、ものづくり製造業の本業そのもので、お金を動かすビジネスツール」である旨が社長より示されている。

その後、2020年6～10月にかけて、4回にわたり、主任以上を中心としたメンバー（一部一般職も含む）による「ワークショップ」をオンラインで開催した。そこでは、サステナビリティ経営に取り組む企業事例の共有や講演会、全社でSDGsの意識を高めるためのポスター制作などが行われた。4～5名のグループによるディスカッションも行われた。主なテーマは、「なぜ雪ヶ谷化学工業はSDGsに取り組むべきだと思いますか」、「SDGsプロジェクトで何を実現したいか」、「実際の当社サプライチェーンに即したSDGs施策のアイデア出しと具体的な目標をたててやるべきことの明確化」、「SDGs新2商品のバリューチェーンに既に組み込んでいる施策や今後組み込めそうな追加施策について」などであった。これらを通じて、SDGs勉強会で社長が示した目標である「SDGs新2商品の効果的なローンチ」、「SDGs企業としての活動とアピール」を具体的にどのように行うかが話し合われた。

【SDGsプロジェクトチームの組成と活動】

2020年8月ごろには、若手従業員を中心とし

た「SDGsプロジェクトチーム」（以下、PJチーム）を組成した。メンバーは、原材料生産・購買部門、製造・加工部門、営業・販売部門、納入・物流部門、人事・総務部門から計14名を選抜し、プロジェクト事務局を吉村執行役員、Oリーダーとする体制とした。

プロジェクトの総括責任者は、社長であったが、社長は基本的にはプロジェクトの活動を「見守る」スタンスをとっていた。一方で、「任せて任さず」とし、例えば、目標設定などの重要な決定事項には、裏で関与するなどプロジェクトをコントロールすることに努めた。

PJチームでは、まず、ワークショップの結果も踏まえて、SDGs活動の具体的な目標を定めた「サステナブルチャレンジ2030」を作成し、ホームページを通じて対外的に発信した。サステナブルチャレンジ2030では、5つの目標を掲げている。すなわち、①CO₂排出0へ、②再生可能原材料比50%、③廃棄物50%削減、④女性管理職の割合を50%へ、⑤フェアトレード天然ゴム100%へ、である。そして、それぞれのバリューチェーンごとの施策に対してタスクリストを作成し、それぞれが役割分担して活動を進めるとともに、月1回程度会合を開き、各自が進捗を報告している。

2020年から2022年ごろまでのPJチームの主な活動は、①SDGs新2商品のネーミング案を社員より募り、決定したものを共有、②独自のフェアトレードマークや認証項目の作成、③従業員の子どもたちを対象とした工場見学を実施、④SDGs認知度調査アンケート実施、などである。

9 後述する天然ゴムを用いたサステナブルスポンジシリーズのこと。

【サステナブルスポンジシリーズを発表】

前述の勉強会・ワークショップの開催と並行して、2019年10月頃から、サステナブルスポンジシリーズの製作に着手した。

きっかけは、前述2019年の外部主催勉強会への出席を機に、坂本社長がフェアトレードの天然ゴムを用いたスポンジの製品化を思いついたことである。従来の化粧用スポンジは、石油由来の合成ゴムを用いていたため、100%石油製品であった。そして、合成ゴムの生産過程では、膨大なCO₂が発生する。そこで、天然ゴムを混ぜて、合成ゴムの使用量を減らすことができれば、サステナブルな製品ができるのではないかと社長は考えた。

ただ、天然ゴムは、油に弱いため、化粧用スポンジに用いると、ファンデーションですぐに膨潤化してしまうことや、アレルギーを引き起こす可能性があることなどが課題であった。当社は、天然ゴムのアレルギー原因となるたんぱく質を除去する技術を開発し、特許を有していた。研究開発部門の従業員と製品化の可能性を検討した結果、前述の特許を活用することで、天然ゴムを用いた化粧用スポンジの製品化にめどをつけることができた。

次に、天然ゴムを用いた化粧用スポンジのサプライチェーンにどのようなSDGs価値を組み込むのがよいのかといったビジネスモデル構築について、ワークショップにおいて議論を行い、従業員で決めていった。ここでは、天然ゴムをフェアトレードで調達する、フェアトレードマークの作成などが提案されている。また、製品のネーミングについては、PJチームが案を社員より募り、決定している。

こうした取り組みを経て、2021年1月に、サステナブルスポンジシリーズを発表した。主な製品は、「NR-FT」と、「ユキロンRPN」である。NR-FTは、フェアトレード天然ゴムを100%使用したスポンジである。当社タイ工場のスタッフが直接、調達先である天然ゴム農家の現地調査を行い、奴隷労働や児童労働がなく、公正な取引をしていることを確認しており、そうしたフェアトレードの天然ゴムだけを使用している。ユキロンRPNは、石油由来原材料を削減したスポンジである。10～20%程度、天然ゴムを用いており、その天然ゴムはフェアトレードのものである。独自配合により、石油由来原材料を10～80%削減可能である。防菌・防カビ性能は従来品と変わらない。

サステナブルスポンジシリーズに対する取引先の反応としては、サステナブルな製品への理解はあるが、価格上昇に難色を示す企業が一番多かった。サステナブルスポンジシリーズは、従来製品に比べて10%程度価格が高いためである。一方で、サステナブルな製品をすくなくても買いたいとする企業も見られた。近年では、外資系高級化粧品メーカーも採用している。

現在、サステナブルスポンジシリーズは、販売先10社程度、当社売上高の約1%を占めている。同シリーズ発売が新型コロナ禍となったため、販売先である化粧品メーカーで新製品発売がほとんどなかったことなどが影響している。

【フェアトレード天然ゴムマークの作成】

2021年5月には、「フェアトレード天然ゴムマーク」を作成し、公開した。天然ゴム生産の85%は600万にも及ぶ小規模農家に支えられて

おり、トレーサビリティの確保が未だに困難な状況が続いており、不当な取引や強制労働、児童労働の懸念が払拭しきれていない。当社は、まず日本の企業、消費者に対し、天然ゴムの取引にもフェアトレードが必要であることを知ってもらい、小さなところからフェアトレードの天然ゴムを使った製品を増やしていくことが必要だと考えた。一方で、これまで、フェアトレードによる天然ゴムに関する認証制度はなかった。そのため、自分たちで作ってしまおうと考え、PJチームが中心となって、認証に必要な項目を設定し、マークを作成・公開したものである。

フェアトレード天然ゴムマークは、フェアトレードの天然ゴムを使用している製品であれば、企業や製品分類を問わずに無料で使用できる当社オリジナルのマークである。現在、10数社ほどの企業が賛同し、フェアトレード天然ゴムマーク採用している。業種は多種多様で、化粧品だけでなく、土木工事用のゴム業者なども賛同してくれた。当社社長などが取引先などに声をかけて広がっていった。

マーク使用に際しては、フェアトレード天然ゴムの要件として、①強制労働が行われていないこと、②児童労働が行われていないこと、③直接、間接を問わず、すべての生産者に公正な対価が支払われていること、④生産者・労働者の安全で健康的な労働条件が守られていることを表明してもらう。マーク採用企業に対しては、調達先の天然ゴム栽培農家・業者にインタビューする内容を当社からレクチャーするなど、ノウハウを提供している。

なお、当社では、当社タイ拠点の日本人駐在

員が、これらについて書面で確認すると共に現地農家に実地調査を行っている。天然ゴム農家には1回きりではなく、年1回再確認も実施している。

【PJチームのさらなる発展】

2022年11月には、PJチームのメンバーを一部入れ替えるとともに、これまで目標ごとに分けられていなかったメンバーを、2030年の目標ごとに分けることで、責任をより明確にした。

2023年1月には、「クレド」を制定する。取り組みのなかで、SDGsの活動内容が社員全員に伝わっていない、新しく入ってきた社員がすぐにわかる指針が必要である、という2つの課題が上がってきた。クレドは、社員総意によってつくりたいという意志のもと、社員全員参加のワークショップで出たたくさんの言葉から熟考を重ね、クレドを完成させた。

PJチームからは、社会課題解決と当社収益の改善を両立するような、多くの提案が実現している。具体的には、①つくば事業所で発生する廃油の処理については、処理施設に輸送する際に発生するCO₂削減のため、事業所のある茨城県内の処理施設に変更、②つくば事業所への太陽光発電導入、③本社および、つくば事業所照明のLED化、④原材料の経時劣化によるロスを防ぐため、原材料の調達方法を改善、⑤本社とつくば事業所との間での配送において、使い捨ての配送袋から、繰り返し使用できる通い袋に変更、などが挙げられる。特に、廃油の処理を県内の処理施設に変更した結果、コストが約2割低減できたという。

【地域における企業連携への取り組み】

PJチームによる取り組みは、地域へも広がっている。2021年10月ごろ、PJチームのメンバーから「自社の取組みを、当社つくば事業所が所在する下太田工業団地（茨城県稲敷市）にも広げていきたい」と提案があった。吉村執行役員とPJチームメンバーで、工業団地内の企業を1社1社訪問し、現状のSDGsに対する取組みについて聞いて回った。その結果、工業団地内でSDGsに取り組んでいる企業は、3社のみであった。

そこで、「一緒にサステナブルな工業団地を目指しませんか」と声掛けしたところ、20社が賛同してくれた。当社は、代表として要望書を作成し、「稲敷市には他にも5つほど工業団地がある。まず下太田工業団地でモデルケースを作って広げていきましょう。そして、稲敷市をSDGsのものづくりの街にしましょう」と稲敷市に提案したところ、稲敷市も前向きとなり、「いなしきSDGs講師派遣」という制度がつけられた。そして、2023年9月には、SDGsプロジェクトデザイナーを講師に招いて、「下太田工業団地SDGsプロジェクト研修会」を開催している。

こうした取組みに対して、社長は、はじめ後ろ向きだったが、現在となっては重要な事をやっていると感じている。今後は、まず17社分のごみを分別し、サーキュラーエコノミーの仕組みを作るなど、エコでありながら収益につながるモデルにしたいと考えている。

【成果】

サステナビリティ経営への取り組みは、当社

に次のような効果をもたらしている。

第一に、対外的な宣伝効果である。当社は、こうした取組みによって、第3回SDGsクリエイティブアワード金賞を受賞している。広報には予算を使っていないにもかかわらず、様々なメディアに取り上げられている。例えば、天然ゴムのフェアトレード認証への取り組みは、経済産業省『ルール形成型市場創出の実践に向けて』において、大企業の取組みと並んで紹介された。こういった事実は、営業活動に非常に有効に働いている。

第二に、取引先との関係強化である。購買部門だけでなく、取引先のサステナビリティ部門との関係を構築することができたため、取引先の様々な情報を入手することにつながっている。

第三に、採用面での効果である。当社では、採用は中途のみであり、新卒採用は行っていない。面接時にサステナビリティに関する取組みを説明するとともに、取組みは経営上層部だけではなく、PJチームを組成してやっている旨を説明すると、「ぜひ私もやりたい」と反応が変わる。

第四に、従業員の意識変化である。例えば、従業員（工場スタッフ）が子供から尊敬される。また、2022年1月27日、テレビ東京モーニングサテライト「大浜見聞録」をはじめ、自分の会社がメディアで取り上げられることで、社員の意識が変わっていく。最初は、真面目感のない「やらされ感」の従業員も多かったが、2020年からTVなどでもSDGsが取り上げられたこともあり、社員の意識も変わり、自主的な雰囲気も芽生えてきたという。

4. 考察

本章では、3. で示した結果を用いて、中小企業によるサステナビリティ経営への取り組みプロセスを分析する。具体的には、①社会的課題の認知、②ビジネスの開発、③市場社会からの支持、④ステイクホルダーの変化の各段階に分けて考察する。

4.1 社会的課題の認知

まず、誰が、どのような社会的課題やニーズを、どのように認知したか、みてみよう。

社会的課題を認知した主体は、経営者である。経営者が社会的課題を認知した背景として、現状への危機感と新たなビジネスの探索があった。

2013年に代表取締役役に就任後、坂本社長は、現状維持にとどまらず、化粧用スポンジに次ぐ新たなビジネスを開発しようと模索してきた。2014年には、水処理施設などで用いる排水処理用スポンジ「Y-CUBE®」を開発し、販売を開始している。同製品は、気泡の大きさ、硬さなどをコントロールすることにより、処理目的の微生物の固定化が可能であり、水処理設備などの排水処理にかかる電気料金のコストダウンなどが期待できる製品である。化粧品用市場で培ってきたノウハウをまったく別の分野に応用し、新たな商品の開発に取り組んできたのである。

そうした新たなビジネスを模索するなかで、社長は、2019年に社会的課題を認知するに至る。外部主催の勉強会に参加したことで、社長は、社会的課題の解決が今後ビジネスチャンス

になる可能性があることを学んだ。そして、自社の合成ゴムを用いた化粧用スポンジが、製造過程において膨大な二酸化炭素を発生させているという社会的課題を認識する。そうした社会的課題を解決するとともに、収益にもつながるビジネスとして、天然ゴムを用いた化粧用スポンジという新製品のアイデアを思いつく。

新製品のアイデアを実現させる過程で、社長は、別の社会的課題も認知している。天然ゴムの生産においては、トレーサビリティの確保が未だに困難な状況が続いており、不当な取引や強制労働、児童労働の懸念が払拭しきれていないといった社会的課題を有していた。天然ゴムを多く調達した場合、そうした課題をさらに拡大させてしまう懸念があった。

このように、雪ヶ谷化学工業(株)の事例では、現状に危機感を抱き、新たなビジネスを探索していた社長が、合成ゴムスポンジの生産における膨大な二酸化炭素排出や、天然ゴム生産における不当な取引や強制労働、児童労働問題といった社会的課題を認知するに至っている。こうしたプロセスは、丹下・新家(2022)で明らかにしたプロセスと概ね同じである。

4.2 ビジネスの開発

ここでは、企業家が様々なステイクホルダーとどのように出会い、かかわりあい、社会的課題に取り組むビジネスモデルを形にし、新たなイノベーションを生み出していったのか、みてみよう。

当社が開発したビジネスモデルは、フェアトレードの天然ゴムを用いたサステナブルスポンジの製造販売である。同製品は、社長が、外部

主催の勉強会に参加することで、ビジネスアイデアを思いついた。製品の開発においては、当社研究開発部門の協力を得て、製品化を実現している。そして、ワークショップやPJチームでサステナブルスポンジシリーズにどのような価値を加えて販売するかについて話し合うことで、ビジネスモデルを形にしている。

天然ゴムを用いたサステナブルスポンジをビジネスにするうえでは、天然ゴムの生産において、トレーサビリティの確保が未だに困難な状況が続いており、不当な取引や強制労働、児童労働の懸念が払拭しきれていないといった社会的課題に直面した。こうした課題を解決するために、当社では、タイ工場の現地駐在員が調達先の現地企業や生産農園を独自に調査し、不当な取引や強制労働、児童労働が行われていないことを自ら確認している。

そして、当社では、フェアトレード天然ゴムマークを作成し、公開している。こうしたプロセスでは、どのようなマークがよいかをPJチームが考え、外部デザイナーの協力を得て、独自のフェアトレードマークを作成した。フェアトレードマークの利用については、社長や従業員が同業者などに働きかけて、採用を促している。

そして、当社では、地域における企業連携にも取り組んでいる。ここでは、PJチームのメンバーが主体となって提案し、当社つくば事業所が所在する工業団地内の企業を1社1社訪問して賛同する企業を募った。また、工業団地のある稲敷市に対してもメンバーが協力を呼びかけることで、稲敷市が「SDGs講師派遣」という新しい制度を新設するなど、協力を得ている。そして、2023年9月には、「下太田工業団地

SDGsプロジェクト研修会」を実現している。こうした取り組みは、開発途上であり、現時点では十分なビジネスにはなっていない。しかしながら、社長は、将来的には、参加企業のごみを分別し、サーキュラーエコノミーの仕組みへと発展させたいと考えており、今後、ビジネスに発展する可能性がある。

このように、雪ヶ谷化学工業(株)は、まず企業家である社長が自ら情報収集したことをきっかけに、従業員や調達先などのステイクホルダーと出会い、サステナブルな天然ゴムを用いたスポンジという社会課題に取り組む製品を生み出した。その後は、PJチームのメンバーなど従業員が主体となって、フェアトレード天然ゴムマークを含めたサステナブルスポンジのビジネスモデルを構築している。さらには、PJチームのメンバーが自律的に行動し、地域企業、地域行政機関に働きかけることで、社会的課題に取り組む新たなビジネスモデルを構築しようとしている。

こうしたプロセスは、丹下・新家(2022)で明らかにしたプロセスと異なっている。丹下・新家(2022)では、ビジネス開発において、「経営者が自ら情報収集したり、紹介を受けたりし、同業他社や調達先、ユーザーなどの多様なステイクホルダーと出会う」「経営陣が協力し、多様なステイクホルダーから情報を収集することで、社会的課題に取り組むビジネスモデルを形にする」といったプロセスを明らかにしている。ここでは、経営者または経営陣がビジネス開発の担い手となっている。

一方で、雪ヶ谷化学工業(株)の事例をみると、経営者が積極的にかかわっているのは、最初の

プロセスのみである。すなわち、外部から情報を収集し、サステナブルな天然ゴムを用いたスポンジのアイデアを思いつくといったプロセスにおいてのみ、積極的にかかわっている。

経営者が新製品のアイデアを思いついたのちは、従業員がプロセスの主体となっている。サプライチェーンのどの部分で価値を出すかを従業員が考えるなど、フェアトレード天然ゴムマークを含め、サステナブルスポンジのビジネスモデルを従業員が主となって構築している。

そして、地域企業や行政機関を巻き込んでいく点も、丹下・新家(2022)で明らかにしたプロセスと大きく異なっている。丹下・新家(2022)では、そうした点は確認できなかった。一方、雪ヶ谷化学工業(株)では、PJチームのメンバーが自律的に行動し、地域企業、地域行政機関に働きかけることで、社会的課題に取り組む新たなビジネスモデルを構築しようとしている。

以上を踏まえると、ビジネス開発のプロセスでは、①主に経営者がビジネスを開発するパターンと、②経営者がきっかけをつくり、その後は従業員が主となってビジネスを開発するパターンの二つがあることがわかる。どちらの方法が中小企業に効果的なのかについては、2つの事例だけでは十分には明らかにすることはできない。中小企業においては、サステナビリティ経営に取り組むうえで、こうした2つのビジネス開発パターンがあることを理解し、自社にあったパターンを採用することが必要と考える。

4.3 市場社会からの支持

ここでは、新しく創出されたイノベーションが市場社会においてどのように受け入れられる

のか、みてみよう。

フェアトレードの天然ゴムを用いたサステナブルスポンジや、フェアトレード天然ゴムマーク、地域における企業連携は、市場社会に受け入れられていった。その結果、雪ヶ谷化学工業(株)は、次のような成果を達成している。

第一に、天然ゴムスポンジ売り上げの増加である。現在、サステナブルスポンジシリーズは、販売先10社程度にまで拡大している。当社売上高に占める割合は、約1%となっているが、同シリーズ発売が新型コロナ禍となったため、販売先である化粧品メーカーで新製品発売がほとんどなかったことなどが影響しており、そうした環境を踏まえると、今後は売り上げ増加が期待できると考える。

こうした過程では、既存の取引先を活用した販売が貢献している。当社では、既存の取引先に対して、サステナブルスポンジシリーズの営業を行った。取引先の反応としては、サステナブルな製品への理解はあるが、価格上昇に難色を示す企業が一番多かったものの、サステナブルな製品をすぐにでも買いたいとする企業も見られ、外資系高級化粧品メーカーなどで採用されている。

第二に、フェアトレード天然ゴムマーク採用企業の増加である。現在は、10数社ほどの企業が賛同し、フェアトレード天然ゴムマークを採用している。業種は多種多様で、化粧品だけでなく、土木工事用のゴム業者なども賛同してくれている。

第三に、このようなフェアトレード天然ゴム製品の売上増加や、フェアトレード天然ゴムマーク採用企業の増加は、フェアトレード天然ゴ

ムの利用割合増加につながっている。このことは、合成ゴムの生産過程で発生するCO₂の削減につながるだけでなく、不当な取引や強制労働、児童労働の減少など、社会課題の解決に貢献している。

第四に、地域における協力者の増加である。当社つくば事業所周辺の事業者に対して、「一緒にサステナブルな工業団地を目指しませんか」と働きかけたところ、17社が賛同した。稲敷市に対しても働きかけた結果、協力を得ている。

このように、雪ヶ谷化学工業(株)が新しく創出したイノベーションは、市場社会において受け入れられ、社会的課題の解決につながっている。その過程では、既存の取引先の活用や、新たな認証の創設が寄与している。こうしたプロセスは、丹下・新家（2022）で明らかにしたプロセスと大きな違いはない。

4.4 ステイクホルダーの変化

ここでは、プロセスにかかわったステイクホルダーがどのような影響を受け、行動が変わったかについて、分析する。特に、ステイクホルダーのなかでも、従業員に着目する。

従業員インタビュー¹⁰の結果からは、従業員の意識や行動が変化していることがわかる。現在のPJチームリーダーであるN氏によると、「取り組み初年度に行われた従業員アンケートでは、SDGsの認知度は約10%に過ぎなかった。その後、全従業員参加のワークショップで啓発ポスターを作成するなど、認知度向上に務めた結果、従業員アンケートでは、SDGsの認知度

は約70%にまで上昇した」としている。

こうした意識や行動の変化は、PJチームのメンバーにおいて顕著に見られる。従業員インタビューからは、PJチームのメンバーは、特に、サステナビリティ経営に対する取り組み意識が高い点が指摘された。実際、当社つくば事業所周辺企業との地域連携への取り組みについては、PJチームのメンバーから提案されたものである。この提案に対して、社長は、当初後ろ向きだったという。こうした事実は、プロジェクトメンバーが社長の指示によって受動的に行動しているのではなく、自ら考えて主体的に行動していることを裏付けている。

一方で、当社では、PJチームのメンバー以外の全従業員をいかにして活動に巻き込んでいくかに課題を抱えている。こうした課題は、丹下・新家（2022）でも明らかにされている。前述の従業員アンケートでは、ポスターなどで、SDGsの認知度向上に努めた後も、約10%の従業員が「わからない」「関心がない」と回答している。そのため、当社では、掲示板やメールなどを活用して、PJチームの活動内容を積極的に発信することで、PJチームのメンバー以外の従業員を活動に巻き込んでいこうとしている。

海外工場の従業員を巻き込むことも長期的な課題である。タイ工場は100名程度の従業員であるが、フェアトレード認証にも協力的だが、それ以外の海外工場については、従業員を巻き込むことが十分にできていないという。

なお、従業員以外のステイクホルダーをみても、行動が変化していることがわかる。例えば、

10 2023年9月11日に吉村執行役員、および現在のプロジェクトチームリーダーであるN氏に対して実施した。

フェアトレード天然ゴムマークの開発によって、同業者など賛同企業10数社においては、フェアトレードの天然ゴム調達に取り組んでいる。また、地域における企業連携への取り組みでは、当社つくば事業所周辺の事業者17社や稲敷市が趣旨に賛同するなど意識変革を促し、一緒にサステナブルな工業団地を目指すべく、研修会に参加するといった行動の変化をもたらしている。

同業者や地域企業・行政機関においても、行動変化をもたらしている点は、丹下・新家(2022)で明らかにしたプロセスとは異なる。こうしたことが起きている要因としては、PJチームを中心に、従業員が積極的に提案・行動できる環境を経営者が整えとともに、従業員が積極的に行動していることが指摘できるだろう。

4.5 CSRからサステナビリティ経営へ

以上のようなプロセスを経て、雪ヶ谷化学工業(株)は、社会的課題の解決をビジネスチャンスととらえて、製品や市場の見直しに取り組み、一定の成果をあげてきた。

一方、同社は、こうした取り組みに先立って、長年にわたって、CSR活動に取り組んできた。特に、中国における教育支援活動に取り組んでいる。1998年には、ユキロン教育基金を創設し、未来ある子どもたちが教育を受けられるように、毎年20名前後の学生の就学を援助している。また、2003年には、当社上海工場創業10周年の記念事業として、2003年に中国安徽省に有魁隆希望小学校を設立している。こうした取り組みは、先代社長による取り組みである。

中国における教育支援活動以外にも、当社で

は、CSR活動に取り組んできたことがわかる。従業員アンケートにおいて、「自社においてすでにSDGsに該当する取り組みがあるか」との問いに対し、肯定的な回答をした従業員の割合は高いという。

このように雪ヶ谷化学工業(株)は、長年にわたって、サステナビリティ経営のなかでも、直接的には収益に結び付かないCSRに該当する取り組みを行ってきた。そして、近年は、継続してCSRに取り組むとともに、本章で分析したCSVに該当するような取り組みを開始している。

このことは、サステナビリティ経営への取り組みが、これまでのCSRへの取り組みの延長線上にあることを意味する。2.2で述べたように、これまで取り組んできたCSRを基盤としつつ、CSVに取り組む「サステナビリティ経営」こそ、今後、中小企業に取り組んでいく戦略であることを、当社の事例は示していると考え

5. 結論

5.1 本稿の結論

本稿では、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みプロセスは、どのようなものか、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みは、ステイクホルダーの意識や行動をどのように変化させているのかについて、丹下・新家(2022)の研究成果を踏まえて、分析を行った。本稿で明らかとなったのは、以下の三点である。

第一に、中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みプロセスは、次の通りであった。まず、現状に危機感を抱き、新たなビジネ

スを探索していた経営者が、社外で情報収集をするなかで、社会的課題を認知する。そして、従業員や調達先などのステイクホルダーの協力を得て、社会課題解決につながる製品を開発する。その後は、PJチームのメンバーや従業員が主体となって、当該製品のビジネスモデルを構築していく。そうしたビジネスモデルは、市場社会において受け入れられ、社会的課題の解決につながっている。

第二に、サステナビリティ経営への取り組みは、ステイクホルダーである従業員の意識や行動を変化させている。従業員は、勉強会やワークショップへの参加や、PJチームへの参加を通じて、サステナビリティ経営への意識を高めていった。そして、プロジェクトメンバーにおいて顕著であるが、社長の指示によって受動的に行動するのではなく、新たな取り組みを提案・実践するなど、自ら考えて主体的に行動するに至っている。

以上のプロセスにおいては、丹下・新家(2022)で明らかにした点と異なる点を確認できた。第一に、PJチームのメンバーや従業員が主体となって、社会課題解決につながるビジネスモデルを構築している点である。先行研究では、経営者または経営陣がビジネス開発を担っていたが、本稿では、経営者が新製品のアイデアを思いついたのちは、従業員がビジネス開発プロセスの主体となっている。

第二に、同業者や地域企業、行政機関を巻き込んでいる点である。先行研究では、そうした点は確認できなかったのに対し、本稿の事例では、PJチームのメンバーが自律的に行動し、地域企業、地域行政機関に働きかけることで、

社会的課題に取り組む新たなビジネスモデルを構築しようとしている。

一方で、サステナビリティ経営への取り組みに従業員をいかにして巻き込んでいくかが課題となっている点は、先行研究と同様であった。

5.2 実践的含意

5.1で示した結論を踏まえると、中小企業がサステナビリティ経営を実現するためのポイントは、以下の三点と考える。

第一に、経営者が率先して社会的課題を探索し、リーダーシップを発揮して、新たなビジネスの開発に取り組むことが必要である。

第二に、ステイクホルダーへの情報収集・発信である。経営資源の乏しい中小企業において、経営者が一人で新たなビジネスを立ち上げることは容易ではない。取引先や従業員などステイクホルダーとの間で情報収集・発信を積極的に行うことが、社会的課題の認知、そして新たなビジネスの構築につながるだろう。

ステイクホルダーのなかでも、特に、従業員に情報を発信し、いかにして巻き込むかが重要と考える。本稿の分析では、①主に経営者がビジネスを開発するパターンと、②経営者がきっかけをつくり、その後は従業員が主となってビジネスを開発するパターンの二つがあることがわかった。どちらの方法が中小企業に効果的なのかについては、2つの事例のみでは十分には明らかにすることはできない。中小企業においては、サステナビリティ経営に取り組むうえで、こうした2つのビジネス開発パターンがあることを理解し、自社にあったパターンを採用することが必要と考える。

第三に、サステナビリティ経営は、これまでの延長線上にある経営であることを意識することが重要である。中小企業の多くは、これまでCSRに該当する取り組みを行っており、本稿の定義でいうサステナビリティ経営をすでに一部実践している。それを、社会課題解決と経済的価値を両立するCSVの視点へと少しシフトしていくことが必要と考える。その点を認識するうえで、まずは、自社のこれまでの取り組みを振り返ることで、サステナビリティ経営は身近なものであることを確認してみることが有効だろう。

5.3 本稿の意義と課題

本稿の意義として、第一に、先行研究の少ない中小企業によるサステナビリティ経営への取り組みプロセスを明らかにしたことがあげられる。中小企業は、社会課題解決をビジネスチャンスととらえ、収益に結び付けている。サステナビリティ経営に取り組むことは、中小企業に

とって、今後ビジネスチャンスになるものと考ええる。

第二に、サステナビリティ経営への取り組みによる変化を、経営者側からだけでなく、ステイクホルダーである従業員側からも分析することで、サステナビリティ経営の意義と課題を明らかにしたことである。これまでの事例研究をみると、経営者へのインタビューに基づくものがほとんどである。しかしながら、こうした事例研究は、一面的なものになる可能性がある。従業員インタビューを活用した本稿のように、企業経営を多面的に分析することの重要性を示すことができた。

一方で、本稿には課題も存在する。本稿の結論は、単一の事例研究から探索的に示されたものにすぎない。より多くの事例研究を蓄積するとともに、定量分析による精緻化が必要である。

以上の点について、今後も研究を進めていきたい。

【参考文献】

- 足立文彦 (2003) 「中小企業と環境保全」 中小企業総合研究機構編 『成果と課題 (中総研叢書, 2. 日本の中小企業研究: 1990-1999; 第1巻)』、同友館、pp.273-289。
- 池田潔 (2017) 「中小企業のCSR,CSVによる地域社会との共生に関する試論的考察」 『大阪商業大学論集, 12 (3)』、pp.39-62。
- 井上昌美 (2015) 「従業員のCSR行動の促進要因の変化に関する研究: 中小企業A社の事例について」 『日本経営倫理学会誌, 22 (0)』、pp.63-78。

- イン, ロバート. K (2014) 『新装版ケース・スタディの方法第2版』、千倉書房。
- 梅津光・段牧 (2015) 「経営倫理は中小企業を強くするか: CSR活動を中心に」 『日本政策金融公庫論集 (28)』、pp.75-88。
- 北川泰治郎 (2018) 「北海道の中小企業におけるCSVの可能性」 『商學討究, 69 (1)』、pp.111-130。
- 後藤貴昌 (2016) 「サステナブル経営による企業価値創造と企業無形資産の考察」 『公共政策志林 = Public policy and social governance (4)』、pp.75-94。

- 商工総合研究所 (2020) 『中小企業経営に生かす CSR・SDGs：持続可能な調達の潮流とCSR経営』、商工総合研究所。
- 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』、NTT出版。
- 丹下英明・新家彰 (2022) 「中小企業の「サステナビリティ経営」：取り組みプロセスと従業員の意識変化」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター『イノベーション・マネジメント (19)』 pp.49-70。
- 中小企業庁 (2014) 『中小企業白書2014年版 小規模事業者への応援歌』、日経印刷。
- 名和高司 (2015) 『CSV経営戦略：本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』東洋経済新報社。
- 西岡正 (2017) 「事業の仕組から見たソーシャル・イノベーション」佐竹隆幸編著『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』、pp.71-85、同友館。
- 深井恒太郎, 伊吹英子 (2017) 「サステナビリティ経営とオペレーションの『深化』」『知的資産創造2017年2月号』、pp. 34-49。
- 福沢康弘 (2017) 「中小企業におけるCSV実現に向けた一考察：ネットワークを媒介としたアプローチに関する検討」『開発論集 = The journal of development policy studies (100)』、pp.141-160。
- Forbes JAPAN編集部 (2022) 「『新しいフェアトレード』で業界をひっくり返す 雪ヶ谷化学工業の挑戦」『Forbes JAPAN No.098 2022年10月号』、<https://forbesjapan.com/articles/detail/51128>、閲覧日：2023年10月12日。
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011) . 「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略 (Feature Articles マイケル E. ポーター 戦略と競争優位)」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』, 36 (6)』、pp.8-31。
- 堀潔 (2013) 「中小企業と社会的責任」中小企業総合研究機構編『成果と課題 (日本の中小企業研究：2000-2009, 第1巻)』、同友館、pp. 239-256。
- 事例企業のホームページおよび新聞・雑誌・インターネット記事。

中小企業のDXに向けた 「逆向き設計的アプローチ」と事業構想



高 谷 将 宏
(事業構想大学院大学)
事業構想研究科特任教授

<要 旨>

DXに明確な定義は存在しない。しかし、目的は明確に存在する。企業において、DXの目的はデータとデジタル技術により競争上の優位性を確立することである。しかし、現状、中小企業においてはDXに対する理解は進んでいない。結果として取組みもこれからという状況にある。また、取組んでいる場合であっても競争上の優位性をどの様に確立するのかが不明確な内容も存在する。

過去のIT化の目的未達をDXにおいて繰り返すことは避けたい。

DXは未デジタル化をスタートとし、デジタイゼーション、デジタライゼーションを経て段階的に進められる。ゴールであるDXはDX化とも表現される。このDX化とIT化には違いが存在する。そのため、IT企業が対応できるとは限らない。IT企業が得意とするのは、経営戦略に基づいたIT化である。一方、DXに求められるのは企業のあるべき姿を構想しデータとデジタル技術によりその姿を実現する力である。

あるべき姿を構想するのは経営層の役割である。経営層のITリテラシー不足に対する指摘もある。そのため、本論ではあるべき姿からDXの各段階に落とし込んで推進する「逆向き設計的アプローチ」に有効性を見出すとともに経営層、IT人材、DX人材それぞれの役割分担を考察した。特に、経営層の役割として”AX (Analog Transformation)”の発揮を期待している。

あるべき姿そのものの構想アプローチとしてパラダイム転換 (Society5.0) に伴う不確実性との近似性により「事業構想サイクル」からなる事業構想を取り上げた。

現状、DXに取り組むこと自体が目的化している事例も散見される。本論は、DXの各段階、事業構想によるあるべき姿の構想、DX実現に向けた「逆向き設計的アプローチ」の3つを中心に展開している。DXについて考えることは、未来像としてあるべき姿を考えることである。未来像は、データとデジタル技術によって早く大きく実現に近づく。自社の現状とあるべき姿を比較し、その差分を把握することがDXの推進の出発点である。

目次

1. DXの定義と期待される効果

- (1) DXの定義
- (2) DXにより期待される効果

2. 中小企業のDXの現状

- (1) DXについての理解の状況
- (2) DX推進に向けた課題

3. DXに向けた3段階

- (1) 未デジタル化段階
- (2) デジタイゼーション段階
- (3) デジタライゼーション
- (4) デジタライゼーションとDXの違い

4. 戦略と構想

- (1) 経営者とITリテラシー
- (2) 戦略と構想の違いとIT人材・DX人材
- (3) 逆向き設計的アプローチ

5. DXと事業構想

- (1) 事業構想とは
- (2) DXと事業構想

6. まとめ

謝辞

1. DXの定義と期待される効果

(1) DXの定義

Digital Transformation (以下、“DX”と称す) という単語は、2004年にUmeå University (スウェーデン) のErik StoltermanとAnna Croon Forsが執筆した論文“Information Technology and The Good Life”において初めて使われたとされる。この論文は、IT化により私たちの生活が大きく変わる中での調査や研究の姿勢と方向性について述べたものであり、今後の展望を論じた内容である。DXは「第2章 研究ポジションの確立」(筆者訳)において、次の様に述べられている。

“The digital transformation can be understood as the changes that the digital technology causes or influences in all aspect of human life.”

「DXは、デジタルテクノロジーが私たちの生活のあらゆる側面に引き起こす、または、影響を与える変化として理解される」(筆者訳)

総務省が公表する情報通信白書には次の様な記載がある。「平成30年版情報通信白書」では、「ウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が2004年に提唱した概念」(総務省2018)。「令和3年版情報通信白書」においてこの記載は、「教授の定義によると、『ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること』」(総務省2021)の様に概念から定義に変容している。

経済産業省は「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン (DX 推進ガイドライン)」においてDXを次の様に定義している。

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や

社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」(経済産業省2018)

経済産業省の定義は2004年のErik StoltermanらによるDXを具体的に表現した内容になっている。この変化は、経済産業省が設けた「デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会(以下、“DXに向けた研究会”と称す)」の第1回議事(2018年5月)の際に配布された資料に見出すことができる。資料中にDXの定義としてIT専門調査会社であるIDC Japan株式会社(以下、“IDC”と称す)による次なる定義を紹介している。

「企業が外部エコシステム(顧客、市場)の破壊的な変化に対応しつつ、内部エコシステム(組織、文化、従業員)の変革を牽引しながら、第3のプラットフォームを利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネスモデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること」

この定義と経済産業省の定義は類似しており、時系列から経済産業省がIDCの定義を参考にしたものと推察される。この後、2020年7月に閣議決定がなされた「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」での定義、2022年にErik Stoltermanが株式会社デジタルトランスフォーメーション研究所の

支援を基に公表した新たな定義などが存在する。しかし、現状これらの定義は、市井に周知されているとは言い難い。つまり、DXについての明確な定義は存在しないのである。そのため、以下、本論文では経済産業省の定義を基にDXを論じることとする。ただし、これにより他の定義を排除するものではない。

本来のDXの意味はデジタル技術による社会の変容である。いわゆる「2025年の崖」や少子高齢化に伴う様々な課題の解決を目指し、Society5.0を目指すべき未来社会として志向する日本において、その志向に親和性を見出し、課題解決的な表現を求めた結果、現在の定義に至ったと考えられる。

さて、DXの定義において主語と述語を取り出すと、「企業が競争上の優位性を確立すること」となりDXの目的そのものを表している。主語と述語の間の文言は「何によって(How)」、「何を(What)」といったデジタル技術による変革の内容を表している。

DXの目的を俯瞰的に捉えると、DXはデジタル技術によって変容する社会において優位性を確立するための変革であるとの解釈が浮かび上がる。この俯瞰的理解が現状のDXの取組に反映されているかという点に対して筆者は大きな疑問を抱いている。

(2) DXにより期待される効果

DXによって期待する効果は競争上の優位性の確立である。この効果の具体的な内容は、DXに向けた研究会での第1回議事を起点とし、「DXレポート」(DXに向けた研究会2018年9月)、「DX推進ガイドラインVer. 1.0」(経済産

業省2018年12月)と「デジタル・ガバナンスコード1.0」(経済産業省2020年11月)の統合を経て「デジタル・ガバナンスコード2.0」(経済産業省2022年9月)として公表されている。

「デジタル・ガバナンスコード2.0」において、持続的な企業価値の向上のために重要な点として次の4点が挙げられている。

① ITシステムとビジネスを一体的に捉え、新たな価値創造に向けた戦略を描いていくこと

② デジタルの力を、効率化・省力化を目指したITによる既存ビジネスの改善にとどまらず、新たな収益につながる既存ビジネスの付加価値向上や新規デジタルビジネスの創出に振り向けること

③ ビジネスの持続性確保のため、ITシステムについて技術的負債となることを防ぎ、計画的なパフォーマンス向上を図っていくこと

④ 必要な変革を行うため、IT部門、DX部門、事業部門、経営企画部門など組織横断的に取り組むこと

この4点に対して坂本(2023)は、「①と②はDXによる将来の企業成長に向けた視点で、③と④は過去の失敗から学んだ視点である」と考察している。①と②の企業成長に向けた視点はDXによってもたらされることが期待される内容でもある。

さて、「デジタル・ガバナンスコード2.0」の前文では「あらゆる要素がデジタル化されていくSociety5.0に向けて、ビジネスモデルを抜本的に変革(DX)し、新たな成長を実現する企業が現れてきている」と述べられている。つま

り、これからIT導入を図ろうとしている段階では無く、ある程度のIT化を前提とした上で企業価値の向上に向けた重要な点が挙げられており、③と④に対する坂本の考察が強化される。

では、過去の失敗はどうであったのだろうか。中小企業庁(2003)は、「中小企業IT化推進計画」において、企業のIT化は「生産性の向上」と「ビジネスチャンスの拡大」を目的とし、そのためには経営者自らが率先してIT化を推進し、中核的人材の確保と計画的な推進が重要であるとした。しかし、この目的が達成されたとは言い難い。谷島(2018)は、2003年、2008年、2018年の3回に渡り企業や団体の情報システム部門を対象とし、情報システムを開発・導入するプロジェクトの成功率の調査を行った。なお、この調査は中小企業に限定されたものではない。その結果、プロジェクトの成功率は2003年が26.7%、2008年が31.1%、2018年が52.8%であったことを報告している。また、3回の調査結果を踏まえ、プロジェクトが失敗する理由は要件定義の不備に集約できると指摘している。結果、K. Lyytinen, R. Hirschheim(1987)による「情報システムが失敗かどうかは、利害関係者が情報システムから欲しいものが入手できるかどうか」という成功・失敗の概念を基準とする場合、欲しいものが入手できず失敗に終わったのであろう。

2. 中小企業のDXの現状

(1) DXについての理解の状況

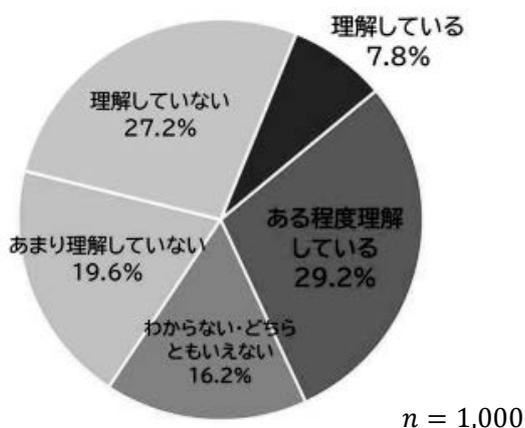
IT化の目的未達をDXにおいて繰り返すことは避けたい。しかし、現状、中小企業におい

てはDX自体の理解は進んでいない。

独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」と称す）は2022年5月、中小企業におけるDXについての調査結果を公表した。同調査によると中小企業のDXについての理解（図1）は、「理解している」が7.8%、「ある程度理解している」が29.2%であった。一方、「理解していない」が27.2%、「あまり理解していない」が19.6%、「わからない・どちらともいえない」が16.2%であった。

が19.6%であった。つまり、DXについて理解しているとする企業は37.0%に対し、理解していないとする企業の方が多く、そのパーセンテージは46.8%であった。なお、DXについて理解している企業のうち、事業活動を進める上でDXを必要と認識しているとの回答が約8割に上った。

図1 DXに対する理解度

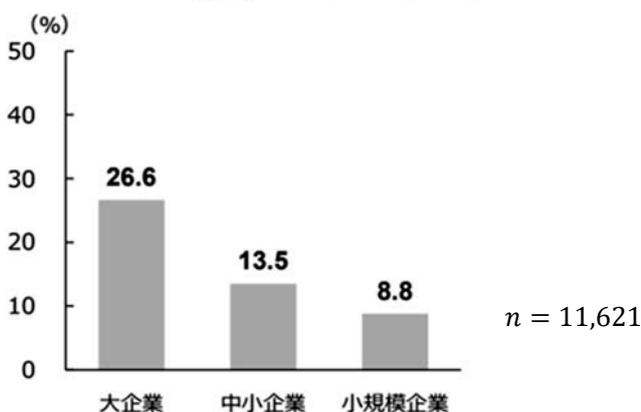


出典：独立行政法人 中小企業基盤整備機構 広報・情報戦略統括室 総合情報戦略課 2022. 「中小企業のDX推進に関する調査：アンケート調査報告書:令和4年5月」p4.

2022年9月、信用調査会社である株式会社帝国データバンクも同様の調査を行っている。この調査では、DXに対しての理解を「言葉の意味を理解し、取り組んでいる」と前提を加え

た質問項目が設定されている。この項目に対して「取り組んでいる」と回答した中小企業は13.5%であった（図2）。

図2 DXの「言葉の意味を理解し、取り組んでいる」企業の割合（規模別）



出典：株式会社帝国データバンク 2022. DX推進に関する企業の意識調査（2022年9月）

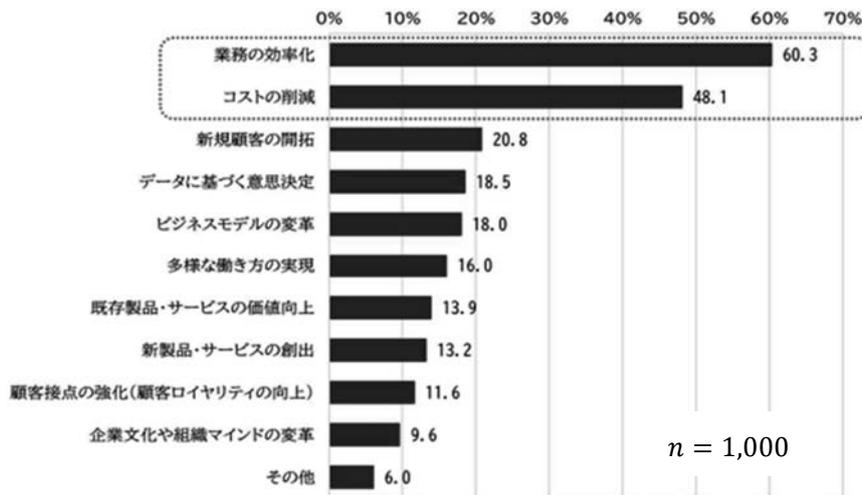
(2) DX推進に向けた課題

中小機構（2022）による中小企業のDX推進に関する調査において理解以外の内容に目を向けると次の様な状況である。

DXに期待する成果・効果として、「業務の効率化」が60.3%、「コストの削減」が48.1%で

ある一方、定義にあるデジタルを用いた変革に近い「新製品・サービスの創出」や「顧客接点の強化（顧客ロイヤリティの向上）」、「企業文化や組織マインドの変革」に期待する比率はそれぞれ1割程度と低い結果であった（図3）。

図3 DXに期待する成果・効果

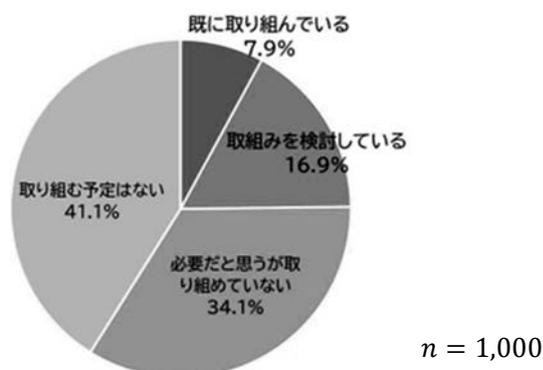


出典：独立行政法人 中小企業基盤整備機構 広報・情報戦略統括室 総合情報戦略課 2022.
「中小企業のDX推進に関する調査：アンケート調査報告書：令和4年5月」p6.

また、取組状況としては「既に取り組んでいる」が7.9%、「取組みを検討している」が16.9%であり、合わせて24.8%であった一方、「取り組む予定はない」と回答した企業は41.1%であった（図4）。具体的な取組（検討も含む）と

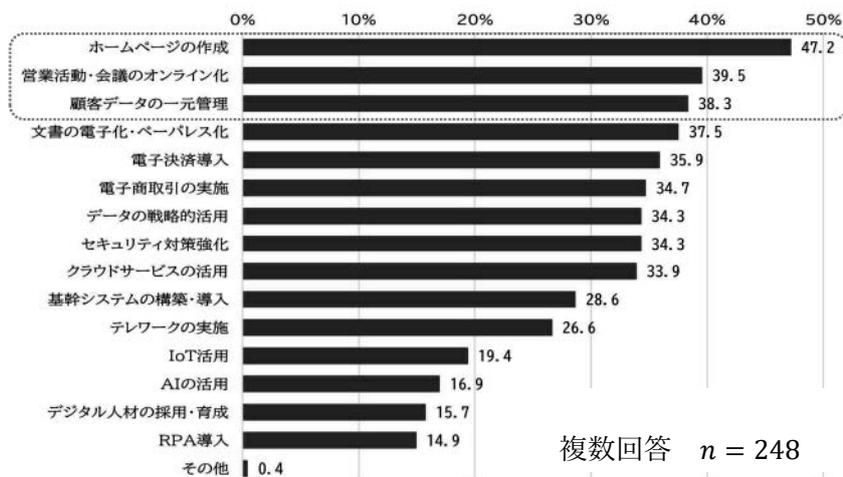
しては、「ホームページの作成」が47.2%、次いで「営業活動・会議のオンライン化」(39.5%)、「顧客データの一元管理」(38.3%)の順であった（図5）。

図4 DXの取組状況について



出典：独立行政法人 中小企業基盤整備機構 広報・情報戦略統括室 総合情報戦略課 2022.
「中小企業のDX推進に関する調査：アンケート調査報告書：令和4年5月」p7.

図5 DXの具体的な取組内容

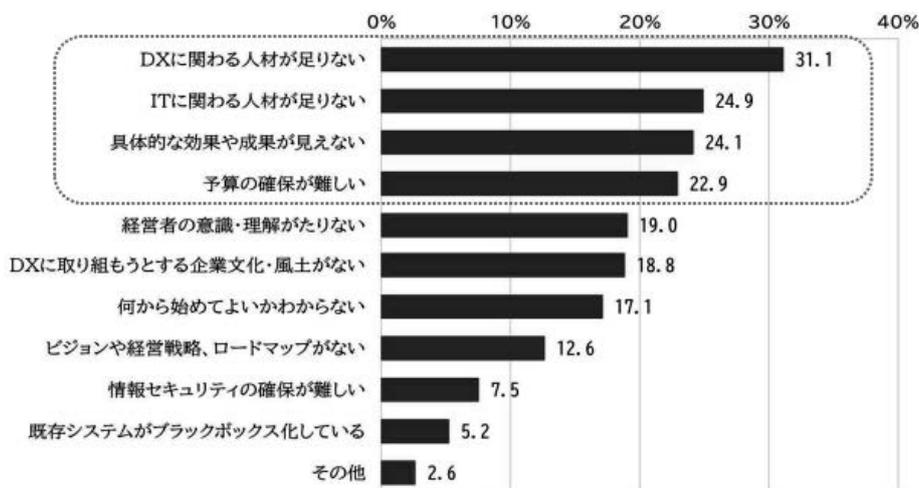


出典：独立行政法人 中小企業基盤整備機構 広報・情報戦略統括室 総合情報戦略課 2022.
「中小企業のDX推進に関する調査：アンケート調査報告書：令和4年5月」p9.

DXに取り組むに当たっての課題については、「DXに関わる人材が足りない」が31.1%、「ITに関わる人材が足りない」(24.9%)などDX・IT関連の人材不足が課題として挙げられ、次いで「具体的な効果や成果が見えない」(24.1%)、「予算の確保が難しい」(22.9%)と続いている(図6)。従業員規模別にみた場合、従業員規模20

人以下の企業におけるDXを推進するための課題は、「予算の確保が難しい」が26.4%と最も多く、次いで「具体的な効果や成果が見えない」(24.3%)、「DXに関わる人材が不足」(23.5%)、「何から始めてよいかわからない」(22.8%)と続く。

図6 DXに取り組むに当たっての課題 (従業員規模21人以上)



出典：独立行政法人 中小企業基盤整備機構 広報・情報戦略統括室 総合情報戦略課 2022.
「中小企業のDX推進に関する調査：アンケート調査報告書：令和4年5月」p14.

この様な現状を踏まえると、現状のDXはデジタル技術を用いた変革には至っておらず、「業務の効率化」、「コスト削減」などIT化による効果との差異は見られない。取り組んでいるとした企業においては、効果を感じることができているが、相対的に少なく具体的な取組みもIT化による効果と差異は無い。

背景としてDX化・IT化の別なく人材確保の難しさが最も多く挙げられている。しかし、「予算確保が難しい」ために人材が確保できないことも考えられる。また、「DXに取り組むに当たっての課題」という質問項目であるため、「具体的な効果や成果が見えない」施策に対して「予算確保は難しい」と考えることもあり得る。予算確保の困難に対し、中小機構は、「DX 推進にはある程度の資金が必要となる場合もあり、予算の確保については各種補助金や助成金の積極的活用が期待される」と述べており、一つの解決策を示している。しかし、中小企業・小規模事業者の経営環境は、感染症流行後の水

準からは回復しつつあるものの、足下の急激な為替や物価の変動、サプライチェーンの混乱等の影響で引き続き厳しい状況にある（中小企業庁2023）。そのため、経営の維持が最優先であり、DXまで及んでいないのが現実である。

さて、こうした調査結果を読み取る際には留意点が存在する。坂口ら（2021）が行った中小企業の重要視する経営課題の調査では、営業・販路開拓、人材、商品・サービスの開発・改善、財務が上位であり、DXそのものは質問していないものの、ICT活用はあまり重要視されていないとの結果であった。ただし、業種別回答において「不動産業、物品賃貸」と「サービス業」ではICT活用が最上位であった。ITとICTは異なる意味を有するとされるが、本稿では引用文献での表記を優先した上で、原則としてITを用いる。そのため、ICTの表記をITと読み替えて差し支えない。なお、参考までに“〇〇化”の表現について簡易的区別を表1としてまとめておく。

表1 類似する“化”についての本文における簡易的区別

"化"別	本稿での簡易的な区別
情報化	情報を活用すること
IT化	IT(情報技術)を活用すること
ICT化	コミュニケーションも重視したIT化
デジタル化	アナログをデジタルに変換すること
DX化	DXに向けた取組または終えた状態

*本稿では原則としてITとICTを区別せずITとして表記する。

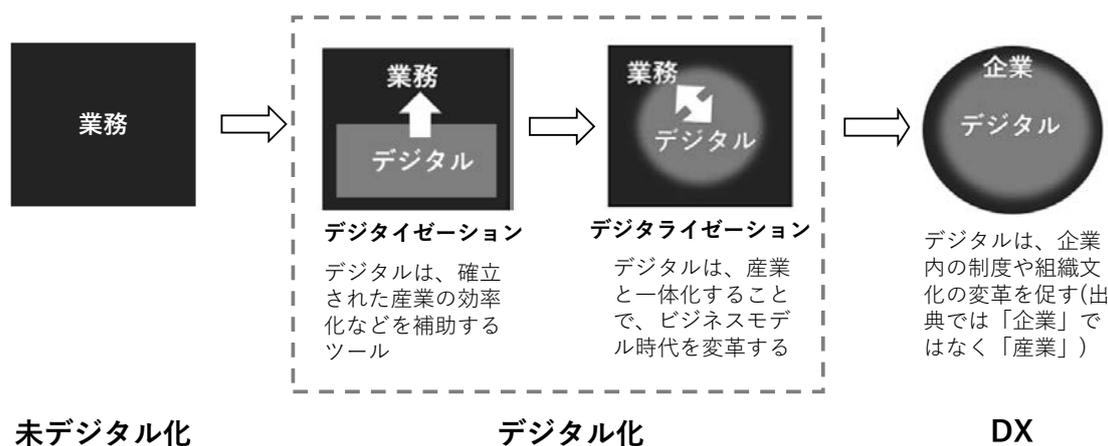
**DXは他と異なり、それ自体が動的な意味を有する。

DXは目的を達成するための変革を意味している。そのため、DXに取り組むことが目的ではない。例えば、営業・販路開拓を目的とする場合、この目的を達成するためのデジタル技術による変革がDXである。そのため、この場合の目的とデジタル技術による変革という事象を同列的に扱うことは避ける必要がある。坂口らの調査ではICT活用の目的が説明されており、目的と事象が同列的に扱われていない。しかし、一部調査では目的と事象の同列的扱いが見られるため、読取りには留意が必要なのである。

3 .DXに向けた3段階

総務省（2021）をはじめDXはデジタル化の段階を経たゴールとして位置付けられることが多い（図7）。デジタル化においては更にデジタルイゼーション（Digitization）とデジタルライゼーション（Digitalization）に分けられる。なお、デジタル化はアナログをデジタルに変換することであるため、デジタルイゼーションのみを意味する場合と併存する。

図7 DXに取り組むに当たっての課題（従業員規模21人以上）



出典：総務省 2021. 令和3年版情報通信白書：第1部 p80. を基に一部加筆

(1) 未デジタル化段階

紙の伝票などを中心に業務がなされている段階である。中小企業では、デジタル化を推進していくに当たって、アナログな文化・価値観が定着していることや明確な目的・目標が定まっていないといった組織の適応力、組織体制に関する課題がハードルとなっている（中小企業庁2021）。約半数の中小企業では、デジタル化に

積極的に取り組む文化が定着・醸成されつつある一方、抵抗感が強い企業も約半数存在している（中小企業庁2021）。現状が未デジタル化段階にある場合、デジタルイゼーションが完了していないので、いきなりDX推進することを考えず、まずは、デジタルイゼーション、デジタルライゼーションの位置を狙う（及川2019）のが現実的である（表2）。

表2 それぞれの段階からDXへの推進可能性

以降の段階 現段階	デジタイゼーション	デジタルライゼーション	DX
未デジタル化	○	△	×
デジタイゼーション	—	○	△
デジタルライゼーション	—	—	○

現段階から隣接する意向の段階について、円滑を○、やや難を×、極めて困難を×で表している。

(2) デジタイゼーション段階

紙の伝票などに記載されている情報をデジタル形式に変換し、コストの削減や効率化、付加価値を向上させる段階となる。例えば、AI-OCRによる手書き文字のテキスト化、写真フィルムのデジタル化、承認印の電子印鑑化、アナログ広告のデジタル広告化などはデジタイゼーションに該当する。なお、総務省（2021）は「会社内の特定の工程における効率化のためにデジタルツールを導入する」と例示している。こうしたためか、例えばRPAの導入は特定の業務工程の効率化のツールであるためデジタイゼーションとして説明されることもあり、デジタルライゼーションとの区分が曖昧になっている。

(3) デジタルライゼーション

デジタイゼーションの次の段階にあたり、業務の効率化を意味する。総務省（2021）は「組織のビジネスモデル全体を一新し、クライアントやパートナーに対してサービスを提供するより良い方法を構築すること」つまり「自社内だけでなく外部環境やビジネス戦略も含めたプロセス全体をデジタル化する」と例示している。より具体的な例を挙げるとアナログ音源の

デジタル化はデジタイゼーション、デジタル化された音楽をストリーミングにより楽しめるサービスを展開するのがデジタルライゼーションという事になる。

この様に、デジタルライゼーションはデジタル技術を利用してビジネスモデルを一新し、新たなサービスを提供する場合に使われる。

また、デジタイゼーションが業務の一部を対象にするのに対し、デジタルライゼーションは業務そのものを対象とするといった範囲の違いにより提示される場合もある。

(4) デジタルライゼーションとDXの違い

(3) でのデジタルライゼーションの説明はDXの説明では無いのかとの疑問を生じさせるであろう。現状、DXとされている内容にはデジタイゼーションである内容が存在し、デジタルライゼーションである内容をDXとしている表現が散見される。これは、DXについての明確な定義が存在しないことも一因である。明らかなことは、DXはデジタルライゼーションの次の段階であり、データとデジタル技術を活用して、競争上の優位性を確立することである。

ストリーミングサービスによりユーザーはスマートフォンさえあれば時間と場所を問わず好

きなだけ音楽を楽しむことができる。ユーザーは音楽を楽しむ価値に加え、「いつでもどこでも好きなだけ」という付加価値を得た。また、音楽を提供する側はサブスクリプションによる付加価値から新たな収入源を得た。デジタル技術を活用して得た付加価値による競争上の優位性の確立がDXである。こうした、ビジネスモデルの変革は組織の在り方や業務プロセス、企業文化・風土も伴う。固定座席であったオフィスレイアウトがフリーアドレスに変更になり、相乗効果により新たなビジネスが発生するといった変革である。

RPAを例に挙げデジタルイゼーションとデジタルイゼーションの区別の曖昧性が存在することを指摘した。RPAの導入によって生まれた作業余裕を創造性が必要な業務や人間しかできない業務に充て、そのことによって競争上の優位性が確立できたのであれば、それこそがDXなのである。

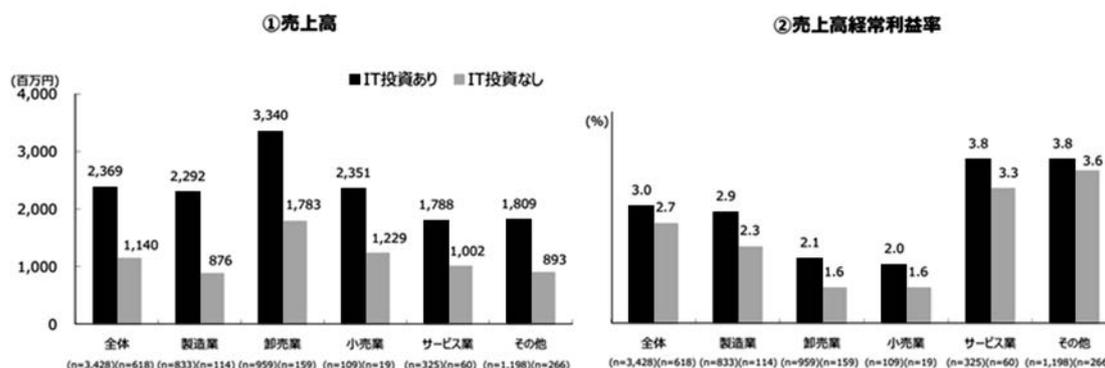
4. 戦略と構想

(1) 経営者とITリテラシー

DXにより競争上の優位性を確立するためには、「データとデジタル技術を前提にどの様に競争上の優位性を確立するか」という思考と、「競争上の優位性を確立するためにデータとデジタル技術をどの様に活用するか」という思考が存在する。しかし、データとデジタル技術が先行して存在するとは考え難く、競争上の優位性を確立するための戦略の構想が先行する。企業において戦略を構想し、決定を下すのは経営者に他ならない。

さて、IT投資を積極的に行う中小企業の方が、売上高・売上高経常利益率の水準が高い（中小企業庁2017）（図8）。また、IT化が進んでいると考える企業では利益率が増加傾向と回答した企業が有意に多く、進んでいないと考える企業では、減少傾向と回答した企業が有意に多かった（公益財団法人仙台市産業振興事業団2019）との調査結果も存在する。

図8 業種別に見たIT投資と業務実績の関係



出典：中小企業庁（2017）スマートSME（中小企業）研究会中間論点整理概要,p7.
 なお、本出典は2015年12月に中小企業庁が株式会社帝国データバンクに委託し、「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」として実施されたものとなっている。

しかし、「経営者には、まずテクノロジーへの理解を深めて欲しいと思います（及川2019）」、「経営層のデジタルリテラシーの低さが日本企業の大きな課題の一つ（平井2020）」といった指摘が存在する。デジタルリテラシーとはITリテラシーと同義であり、社会におけるIT分野での事象や情報等を正しく理解し、関係者とコミュニケーションして、業務等を効率的・効果的に利用・推進できるための知識、技能、活用力（独立行政法人情報処理推進機構（以下、「IPA」と称す）2018）を意味する。

こうした背景から、情報システムの企画、構築、運用を専門とし、システムインテグレーター（以下、「Sier」と称す）と呼ばれるIT企業による支援が不可欠となる。しかし、表1で示した様にDX化とIT化には違いが存在する。Sierからの支援を受ける際には、この違いを理解しているかどうかDXの成否を左右すると言っても過言ではない。

（2）戦略と構想の違いとIT人材・DX人材

戦略と構想という言葉は「戦略を構想する」の様に用いられる。経営における戦略は組織を運営する上で、目標達成や課題解決のための方策を意味する。構想は、「構想を練る」、「構想を固める」といった用いられ方をし、戦略を含めありたい姿やあるべき姿のまとめ上げを意味する。目標に至るための方策が戦略であり、目的を実現するために深考することが構想である。

ICTにおける戦略は、経営戦略に基づいて策定される（IPA2023）ものであり、単独で策定されるものではない。システムエンジニアなど

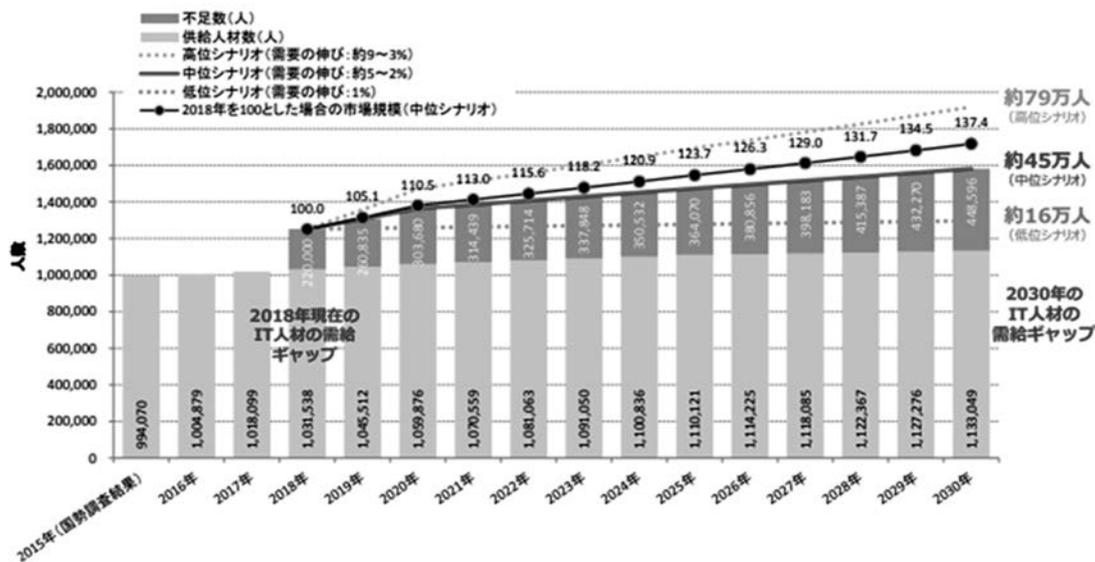
の情報技術者であるICT人材の役割は、組織や社会から求められる課題の解決や利用者にとって価値の高いシステムを構築することである（IPA2023）。これに対して、DXを推進する人材（以下、「DX人材」と称す）は、デジタル技術を活用して競争力を向上させる企業等に所属する人材（IPA・経済産業省2023）である。つまり、IT人材は経営層やユーザーからの要望に基づいた開発や導入が求められるのに対し、DX人材は競争優位性の確立を見据えたITの導入が求められるのである。より端的に表現すると、IT人材が得意とするのは戦略であり、DX人材に求められるのは戦略を含めあるべき姿を構想し実現することである。前者は、経営戦略を基にした受け身的姿勢を主とするIT戦略であるのに対し、後者には経営方針を変革させるような能動性が求められるデジタル戦略である。なお、DX戦略との表記も存在するが、意味するところはデジタル戦略と同義である。

DX人材の育成は始まったばかりである。経済産業省は2021年2月に「第1回デジタル時代の人材政策に関する検討会」を開催し、2022年12月に「デジタルスキル標準ver.1.0」を公表、2023年8月に同ver.1.1を公表した。IT業界での取組例としては、一般社団法人宮城県情報サービス産業協会による、「DXを推進するための基礎素養を育成する研修」といった取組みが挙げられる。この他にもDX人材への転換を促す取組みが数多く存在する。

しかし、そもそもICT人材は2018年時点での経済成長に伴うICT需要の伸びを基準にした場合に約45万人、需要が伸びなかった場合でも約16万人不足する見込み（経済産業省

2019) (図9) とされるためDX人材への転換には困難が伴う。

図9 IT人材需給に関する主な試算結果



出典：経済産業省（2019）平成30年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（IT人材等育成支援のための調査分析事業）調査報告書
 なお、本出典は2019年3月に経済産業省がみずほ情報総研㈱に委託し、「IT人材需給に関する調査」として報告されたものとなっている。

(3) 逆向き設計的アプローチ

ここまでDXの本来の定義と現在の定義との違い、中小企業におけるDXの現状、DXに向かう各段階やDXについての誤解、経営層のITリテラシー不足といった内容に言及した。どちらかというDXに関してマイナスの内容であった。

デジタル技術の特性はスピードが速く、大規模なデータの処理にも対応可能な点である。そのため筆者はデジタル技術による変革の可能性と必要性を認識しており、DXを推進すべきという立場である。2025年以降、年間最大12兆円の経済損失が生じる可能性を意味する「2025

年の壁」を乗り越え、2030年にはDXにより実質GDP130兆円超の押上げを実現する（経済産業省2019）との数値目標は未来への灯としても大切である。人口の減少期、COVID-19、ロシアによるウクライナ侵攻など世界情勢の不安定化を背景に社会の不確実性が高まっている現状、デジタル技術による付加価値向上によって競争上の優位性を確立することが大切である。

不確実性が高まる社会の中で灯を目指すためにも、経営層が近い未来に向かう自社像、つまり「あるべき姿」の構想が必要となる。その上で、あるべき姿をデジタル技術によって実現

する戦略を立てることが重要である。本論からは少し外れるが、こうした考えから、「DXしませんか?」、「DXならお任せください!」といった軽快な宣伝フレーズに違和感を強く抱いてしまう。

あるべき姿をデジタル技術によって実現する戦略を立てる際の考え方として「逆向き設計的アプローチ」の有効性を見出している。「逆向き設計」とは、教育界で用いられるカリキュラム設計理論である。逆向き設計の詳細な説明は本論から外れてしまうため割愛する。逆向き設計では、「求められている結果を明確にする」、「承認できる証拠を決定する」、「学習経験と指導を計画する」という3つの段階を経て、カリキュラムや単元を設計することを主張するものである（西岡2005）。授業に臨むにあたっては学習計画を作成し、その後、評価方法について検討がなされることが多い。逆向き設計では、学習計画を立てる前に指導目標を検討し、評価方法を定めるのである。本論では、カリキュラム設計ではなくDXの推進のためにあるべき姿を構想しデジタル戦略の立案というアプローチに重要性を見出している。そのため、逆向き設計ではなく、「逆向き設計的アプローチ」として用いることとする。

逆向き設計的アプローチでは、DXを①「あるべき姿を構想すること」、②「データとデジタル技術の活用可否の決定」、③「デジタル戦略の計画と推進」という3つの段階に分けて推進する。①「あるべき姿を構想すること」が「求められている結果を明確にする」であり、②「データとデジタル技術の活用可否の決定」が「承認できる証拠を決定する」であり、③「デジタ

ル戦略の計画と推進」が「学習経験と指導を計画する」に対応する。

DXに向けたデジタル化の段階としては図7の通りであるが、DXを構想し、その実現に向けたアプローチとして「逆向き設計的アプローチ」が有効ではないかと考えているのである。

DXは、あるべき姿に向けデジタイゼーション、デジタルイゼーションとして段階的に推進される。その推進のための構想を落とし込むために「逆向き設計的アプローチ」を採用するのである。

さて、経営層としての役割は、①が最も重要であるが、③の推進においても重要になる。例えば、定型業務をRPAにより自動化しようとする場合、業務を削減するという変化に対して抵抗感を抱かれることも少なくない。この場合、削減により生じた時間を他業務に充てる、定型業務ではなくより創造的な業務を担ってもらおうといった期待は困難に直面する。DXの対比としてAX（Analog Transformation）という言葉が用いられる事例は少ない。しかし、こうした困難を解決するのは経営層のリーダーシップや組織力であり、これらはDXを推進するために必要なAXと呼ぶに値する。

役割については、次の様に考えている。①は経営層、②はDX人材、③はDX人材やICT人材と経営層である。勿論、②にICT人材が関与してはならないというものではなく、中心的に役割を担う考え方としての区分であり、公論化された区分ではない点に注意いただきたい。

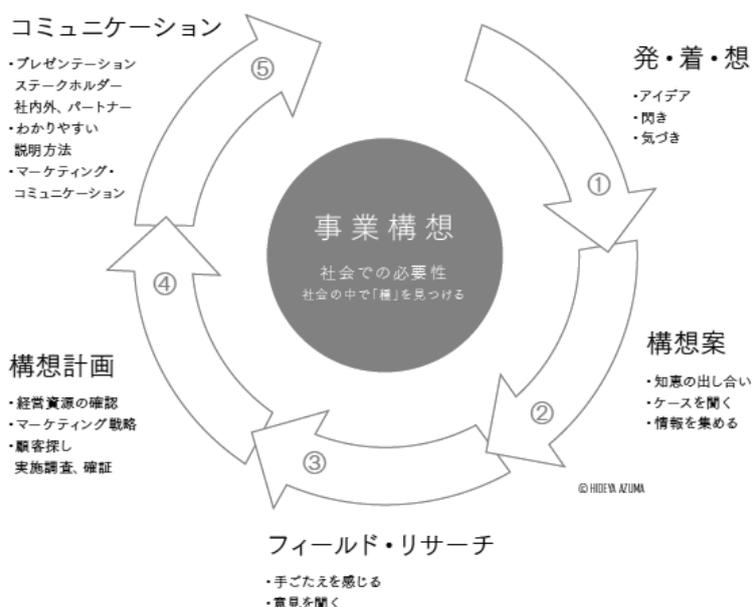
5.DXと事業構想

(1) 事業構想とは

前章では、DXを構想し、その実現に向けたアプローチとして「逆向き設計的アプローチ」を提示した。本章では、DXの構想アプローチの1つとして「事業構想」を取り上げる。堀池(2010)は、事業構想を「事業を起こすために構想を練る」と定義し、方法論として「着想－構想－計画」のプロセスをたどるものとした。また、東(2018)は、「アイデアが閃く瞬間から、事業計画作成直前の、自分なりの事

業の“理想形”が姿を現す瞬間までの、思考・リサーチ・コミュニケーションの一連のプロセス」と説明し、①「発・着・想 事業アイデアを生み出す」、②「構想案 実現可能な構想へと発展させる」、③「フィールド・リサーチ リサーチを行う」、④「構想計画 より具体的な構想計画を構築」、⑤「コミュニケーション それらを実現するために必要なコミュニケーション/プレゼンテーションを行う」の5つからなる「事業構想サイクル」を提示している(図10)。

図10 事業構想サイクル



出典：事業構想大学院大学(2023)ホームページ
< <https://www.mpd.ac.jp/projectdesign/mpd/> >

なお、事業構想を学問として捉え「事業構想学」としての体系化も検討されている。宮城大学事業構想学研究会(2003)は、事業構想学を「特定の事業プロジェクトの遂行にあたり、ある着想が構想となり、事業計画がまとまりそれが実現されていく過程を解き明かすこと」と

している。ただし、「事業構想学そのものが存在しないといった極論もありうる(宮城大学事業構想学研究会2003)」との言及もなされており、学問としての確立は現時点においても途上にある。清成(2013)の事業構想についての考えを借用すると、事業構想は多様であり、形成

プロセスは暗黙知の領域であり、個人の内面的な活動に依存することが多いことも確立を難しくする一因である。

堀池（2010）、東（2018）、宮城大学事業構想学研究会（2003）、清成（2013）の定義や説明などに共通しているのは社会の不確実性を背景としている点である。特に、堀池は現在の日本の状況を「国家を事業主体とする『事業』においてパラダイム変化への対応を図るための『構想』、まさに『事業構想』の欠如に起因して現状を招いたともいえるのである」と述べている。

Society5.0への転換が進められている。これはパラダイムの変化ではなく、パラダイムの転換である。Society5.0は目指す社会として打ち出されている。Society1.0から4.0はSociety5.0を分かり易く説明するために表示した区分である。それぞれの段階において少なくともSociety1.0から3.0までは目指すべき社会として打ち出されたものではなくSociety4.0を含めパラダイムが変化した結果を表している。大げさかもしれないが、Society5.0は人類史上初めて目指す社会を最初に掲げ、その実現（パラダイム転換）に向け取り組んでいるのだ。DXはこのSociety5.0の実現を加速するエンジンに相当する。パラダイムの転換には、一時的に社会の不確実性を伴う。こうした背景にDXと事業構想に近似性を感じ、アプローチとして事業構想を取り上げるものである。

（2）DXと事業構想

DXにはあるべき姿を構想する、すなわち事業構想が重要である。ただし、デジタルの活用

を前提にする場合には注意が必要である。デジタル技術の活用が事業構想の核心または欠かせない資源であるのであれば問題はない。しかし、このデジタル技術を使わなければならないといった制限的 premises は事業構想を妨げる可能性がある。例えば、RPAの導入が前提になっていて、適応する業務を検討することは事業構想ではない。あるべき姿の構想と現状を比較検討した結果、定型業務を削減することであるべき姿に近づける可能性が高い。デジタル技術はスピードが速く、大規模なデータも対応できる。データやデジタル技術を検討した結果、RPAの導入が必要になるという逆向き設計的アプローチが求められる。そして、導入に際してはデジタイゼーション、デジタライゼーションと段階的に進めあるべき姿を実現するのである。データやデジタル技術が核心または欠かせない資源でない限り、デジタル技術を意識せずに「あるべき姿」を構想したとしても良いのである。

事業構想サイクルにあるべき姿の構想を反映させた事例を紹介する。なお、この事例はクラウドサービスなどを展開するクオリティソフト株式会社への訪問を基にした内容である。

人が集まり、アイデアが湧きだす

～ INNOVATION SPRINGS ～

クオリティソフト株式会社（和歌山県西牟婁郡白浜町）の事業構想

①「事業アイデアを生み出す」

浦聖治代表取締役CEOは人が集まる場を大切にしている。浦氏が抱く自社のあるべき姿は、

「人が集まり、アイデアが湧きだす場であること」であろう。翻訳事業からスタートした同社は、現在、クラウドサービスにより国内外の顧客を支えている。白浜町を含む和歌山県南部は紀南と呼ばれ、太平洋に面する紀南はオーストラリアやハワイなどへの移民が多い地域でもあった。浦氏自身もアメリカでの勤務や留学経験を有している。こうした原風景を持つ浦氏は人が集まる場としての事業アイデアを具現化した。それが異業種交流のハブである”

INNOVATION SPRINGS”である。訪問当日、小学校の教員研修が行われていた。企業を会場に教員研修が行われていることに衝撃を受けたのであった。同社の開放性が地域において違和感無く受け入れられている。こうした開放性を持つ同社は、クラウドサービス以外にも様々な事業を展開しているが、特にアイデアの源泉の一つとして印象深い”INNOVATION SPRINGS”の社員食堂に焦点を当てる。



写真1 INNOVATION SPRINGS に集った人々

提供：クオリティソフト株式会社

②「実現可能な構想へと発展させる」

海岸に面した丘にある同社には、全国からエンジニアが集まる。周辺に飲食施設が無いいため社員食堂の設置は必然的であった。社員食堂は地域に開放されており、社員よりも地域の方々の利用の方が多くなっている。一般的にIT企業にはセキュリティ上の制約が多い。勿論、同社においてもセキュリティ区画は厳格に制御されている。地域に開放することにより食堂としてのマーケットが広がり、社員食堂は福利厚

生施設ではなく収益事業として持続可能性を確立したのである。

③「リサーチを行う」

白浜町はリゾート地として有名であるが、農業・水産業も地域経済を支えている。同社から少し離れた地域に住宅地や農地が広がっている。そのため社員食堂の開放は地域にも歓迎された。この状況は手法的なりサーチによって得られたのではない。人との接点を大切にする浦氏の姿勢を礎に、地域との良好な関係が構築さ

れている。丘の上という利点を活かし敷地内には、地域の防災倉庫が設置されている。こうした関係性によるリサーチを基に地域と共に必要とする機能を見出したのである。

④「より具体的な構想計画を構築」

食堂に人が集まり、経営資源となり、構想も更に広がることとなった。地産地消による経済循環や社員食堂のスタッフとしての雇用も発生した。また、社内緑化と併せ会社敷地内の温室で育てた観葉植物の鉢植えの販売も取り入れられた。更には、地域の芸術活動の発表の場としての利用も進み、結果として食堂の利用者数を増やしている。人が集まることで、アイデアが湧き出る。湧き出したアイデアを活かし、浦氏は既に次なる構想に取り組んでいる。

⑤「それらを実現するために必要なコミュニケーション/プレゼンテーションを行う」

イノベーションやアイデアが湧き出す要因として、浦氏のコミュニケーション力が挙げられる。訪問中、すれ違う同社のスタッフにはバックヤード担当を含めほぼ全員に声を掛けていた。挨拶だけではなく、課題解決的な内容も含まれる。こうしたコミュニケーション力が、地域の方々をも引き寄せ、更には域外からも人が集まる仕組みを生み出している。

浦氏の構想は初めから事業構想サイクルを意識して描かれたのではない。かつ、現在進行形である。この事例にはデータとデジタル技術が登場していない。デジタルを意識しないあるべき姿の構想として提示を試みたのである。実際にはいたる所にデータとデジタル技術の活用がなされている。同社の社員が食堂を利用する

際、支払いは電子決済システムによって済ませることができる。この際に得られるデータの蓄積によって、既に次なるアイデアが生まれている。食堂以外に、防災・災害対応用ドローンやドローンを用いたプログラミング教材といったデジタル技術そのものの利活用や開発が行われている。また、ドローンの社会実装が進む中でドローンと同社のクラウドサービスを融合させた新たなビジネスも検討されている。同社は業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、結果としてクラウドサービスにおいて競争上の優位性を確立している。つまり、結果としてDXを実践し成果に繋がっているのである。

紹介した事例は、地域を巻き込む大きな事業構想、DXである。事業構想は発・着・想に左右される。その際に柱となるのは、「なぜ自分なのか (Why)」、「何を (What) 目指すのか=あるべき姿」、それを「何によって (How) 実現するのか」といった捉え方である。規模の大小による価値の違いは無い。だからこそ、中小企業においては、自社の現状を基にあるべき姿を構想することが大切なのである。

6. まとめ

Society4.0 (高度情報化社会) を経験した私たちは、デジタルテクノロジーによる生活のあらゆる側面の変革を経験している。この変革は、生活 (フィジカル空間 (現実空間)) とサイバ

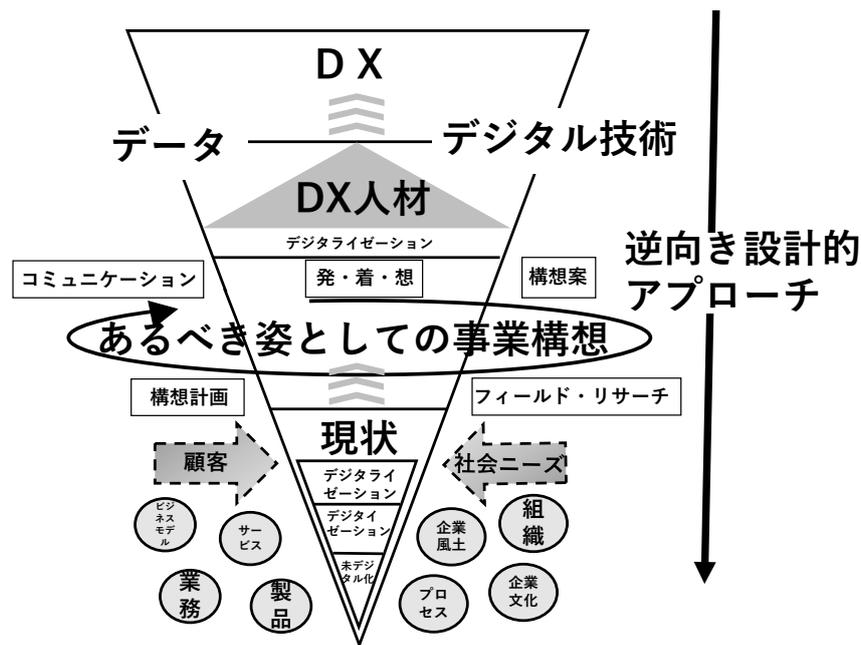
ー空間（仮想空間）を融合させる Society5.0に
向け加速されており、この加速を特に企業に求
めているのがDXである。不確実性の社会を背
景に、スピードが速く、大量のデータを取り扱
うことができるデジタル技術の力を活かし、競
争上の優位性を確立することが求められてい
る。日本の企業の99.7%は中小企業が占める(中
小企業庁2021)。その中小企業において、DX
の理解は進んでおらず、結果、取組み自体も遅
れている。

要因として、経営者層のITリテラシーの不
足も挙げられるがDXに取り組むこと自体が目的
化している現状も存在する。また、DXを推進

する人材、すなわちDX人材はこれまでデー
タやデジタル技術と企業を結び付けていたIT人
材とは異なる資質が必要となる。こうしたDX
人材の育成も始まったばかりである。

さて、DXは企業の製品やサービス、ビジネ
スモデルを変革するとともに、業務そのものや、
組織、プロセス、企業文化・風土を変革するこ
とが求められている。つまり、未来に向けたあ
るべき姿の構想が重要であり、この構想をまと
め上げるのは経営者層の役割である。このアプ
ローチの一つとして事業構想サイクルからなる
事業構想を提示した。ここまでの流れをまとめ
て表したのが図11である。

図 11 DX と事業構想



出典：高谷将宏（2023）. DXと事業構想についての一考察. 事業構想研究（6）, pp.27-32. を基に一部修正

構想にDX人材の力を加え、自社のDXを実
現する流れを表している。現状として企業のデ
ジタル化の各段階が存在し、どの段階からDX
に向け取り組むかを考慮する必要がある。また、
構想としてのDXをデータやデジタル技術によ

って各段階での実現を戦略化するアプローチを
逆向き設計的アプローチとして表している。

さて、本稿ではDXの推進に必要な投資につ
いて、「2.中小企業のDXの現状」において言
及しているが、中小企業のより実態に近づいた

調査の必要性を感じている。また、あるべき姿の事業構想として経営者層の役割であると述べた。一方で、中小企業の経営者の平均年齢は66.2歳（中小企業庁2021）となっており、事業承継に残された時間は長いとは言い難い。そのため、経営者と表現せずに経営者層としたのであるが、この点もDXの優先順位を下げているのではないか。経営者層のITリテラシー不足を補うためには、自らが学ぶ、ITまたはDXに秀でている人材を確保することなどが考えられるが、即効性には遠い。少なくとも、経営者層が学ぶ姿勢を顕示し、社員にその背中を見せることは可能である。これら3点は中小企業にとって大きな課題であり、本稿にとっても今後の課題である。

さて、DXの各段階、事業構想によるあるべき姿の構想、DX実現に向けた「逆向き設計的アプローチ」の3つを中心に本論を展開した。

【引用文献】

- Erik Stolterman, Anna Croon Fors (2004) “Information technology and the good life” Information Systems Research Relevant Theory and Informed Practice, pp.687-692.
- 総務省 (2018) 情報通信白書, 平成 30 年版情報通信白書: 第 1 部, p.3.
- 総務省 (2021) 情報通信白書, 令和 3 年版情報通信白書: 第 1 部, pp.78-80.
- 経済産業省 (2018) デジタルトランスフォーメーションに向けた課題の検討: IT システムに関する課題を中心に, <https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/digital_transformation/pdf/001_haifu.pdf>2023/10/10 アクセス
- IDC Japan 株式会社 (2017) Japan IT Market 2018 Top 10 Predictions: デジタルネイティブ企業への変革: DX エコノミーにおいてイノベーションを飛躍的

DXについて考えることは、未来像を考えることである。未来像は、データとデジタル技術によって早く大きく実現する。未来像としてのあるべき姿を構想するためには、目的化したDXを採用するのではなく、自社の現状と未来を比較し、それらの差分を把握することから始まるのである。

謝辞

本稿は横江コンクリート株式会社（宮城県大崎市）代表取締役横江寛明氏との約1年に渡る意見交換を基にしている。また、クオリティソフト株式会社代表取締役CEO浦聖治氏には、同社INNOVATION SPRINGSを事例として取り上げることをご承諾いただいた。地域の特性、中小企業の実状および多くの優れた知見や気づきを提供いただいた両氏に深く感謝する。

に拡大せよ ,IDC Japan プレスリリース, 2017 /12/ 14

- Erik Stolterman, The Digital Transformation Lab, Ltd. (2022) “A new definition of Digital Transformation together with the Digital Transformation Lab, Ltd.” <<https://www.stoltermanbergqvist.com/post/a-new-definition-of-digital-transformation-together-with-the-digital-transformation-lab-ltd>> 2023/10/10 アクセス
- 経済産業省 デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会 (2018) DX レポート: IT システム「2025 年の崖」の克服と DX の本格的な展開, 2018/9/17, pp.3-48.
- 経済産業省 (2018) デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン (DX 推進ガイドライン) Ver. 1.0, 2018/12

- 経済産業省 (2020) デジタルガバナンス・コード1.0, 2020/11/9 策定
- 経済産業省 (2022) デジタルガバナンス・コード2.0, 2022/9/13 改訂
- 坂本泰伸 (2023) 中小企業におけるDXがもたらす効果(下), ESPO No.611, 宮城県中小企業団体中央会, pp.12-13.
- 中小企業庁 (2003) 中小企業IT化推進計画, < https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/it_mokuji.htm>2023/10/10 アクセス
- 谷島宜之 (2018) プロジェクト失敗の理由、15年前から変わらず:1745 事例を調査、成功率は52.8%, 株式会社日経BP<<https://business.nikkei.com/atcl/opinion/15/100753/030700005/?P=2>>2023/10/10 アクセス
- K. Lyytinen,R. Hirschheim (1987) , "Information Systems Failures—A Survey and Classification of the Empirical Literature," Oxford Surveys in Information Technology, Vol. 4, No. 1, pp. 257-309.
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構 広報・情報戦略統括室 総合情報戦略課 (2022) 中小企業のDX推進に関する調査:アンケート調査報告書:令和4年5月, pp.4-14.
- 株式会社帝国データバンク情報統括部 (2022) 特別企画:DX推進に関する企業の意識調査(2022年9月), p2.< <https://www.tdb-di.com/2022/10/sp20221028.pdf>>2023/10/10 アクセス
- 中小企業庁 (2023) 中小企業白書・小規模企業白書 2023年版上:変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業, p I -44.
- 坂口剛・早川明弘・株式会社野村総合研究所 (2021) 中小企業経営者が重視する経営課題と地域内外での連携による中小企業支援機関の支援力向上, NRI パブリックマネジメントレビュー 2021年6月号, 株式会社野村総合研究所, p3.
- 中小企業庁 (2021) 中小企業白書・小規模企業白書 2023年版上:危機を乗り越える力, p II -227-301.
- 及川卓也 (2019) ソフトウェア・ファースト, 日経BP, p.119-196.
- 中小企業庁 (2017) スマートSME(中小企業)研究会中間論点整理概要, p7.
- 公益財団法人仙台市産業振興事業団 (2019) 情報システム(ITやICT)の導入状況に関する調査, p26.
- 平井陽一郎・株式会社ダイヤモンド社 (2020) 経営層のデジタルリテラシーの低さは、日本企業の大きな課題だ<<https://diamond.jp/articles/-/240549>>2023/10/10 アクセス
- 独立行政法人情報処理推進機構社会基盤センター人材プラットフォーム部 (2018) ITリテラシースタンダード<初版>「ITLSの概要」2018年12月28日, p2.
- 独立行政法人情報処理推進機構 (2023) 情報処理技術者試験・情報処理安全確保支援士試験要綱 Ver.5.2., p4.
- 独立行政法人情報処理推進機構・経済産業省 (2023) デジタルスキル標準 ver.1.1, p6.
- 経済産業省 (2021) 第1回デジタル時代の人材政策に関する検討会<https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_jinzai/001.html>,2023/10/10 アクセス
- 一般社団法人宮城県情報サービス産業協会 (2023) 宮城県委託「ビジネス創出人材育成」研修受講者募集の案内<<https://www.misa.or.jp/post/detail/id/15562/>>,2023/10/10 アクセス
- 経済産業省 (2019) 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(IT人材等育成支援のための調査分析事業) 調査報告書, p20.
- 西岡加名恵 (2005) ウィギンズとマクタイによる「逆向き設計」論の意義と課題, カリキュラム研究第14号, pp.15-29.
- 堀池敏男 (2010) 事業構想に関する一考察, 京都学園大学経営学部論集, 20-1, pp.27-47.
- 東英弥 (2018) なぜ今、事業構想なのか?:第1回, 事業構想研究, 1-1, pp.31-34.
- 事業構想大学院大学 (2023) 事業構想サイクル, <<https://www.mpd.ac.jp/projectdesign/mpd/>> 2023/10/10 アクセス
- 宮城大学事業構想学研究会 (2003) 事業構想学入門, 学文社, p.11-12.
- 清成忠男 (2013) 事業構想力の研究, 事業構想大学院大学出版部・宣伝会議, p.14-67.
- 中小企業庁 (2021) 中小企業白書・小規模企業白書 2021年版下:小規模事業者の底力, p I -144.
- 高谷将宏 (2023) DXと事業構想についての一考察. 事業構想研究(6), pp.27-32.

サステナブル経営への一考察 —中小企業に焦点を当てて—



青山 訓 与
(高崎商科大学)
短期大学部准教授

< 要約 >

あまりに変化の激しい社会の期待、そして社会の監視の目は、この先どう変化していくのかを読み解くことは難しいものでもある。これまでの10年20年を振り返ってみても、環境問題、ESG、SDGsと社会のフェーズが変わるたびに、利害関係者の価値観が変容し、企業への要求も変わってきた。

大企業は、利害関係者である社会の要望に熱心に耳を傾け、その要望をかなりのスピードで企業内部に取り込み経営に浸潤させてきた。しかし、経営体力が乏しい中小企業、零細企業はどうであろうか。社会のフェーズが変わるたびに、大企業へ追随すべきなのかということ、かかるコストとそのメリットを天秤にかけた結果、他人ごとのようにやり過ごすということはなかっただろうか。そして、この利害関係者の価値観に沿って企業の価値を構築する大企業のやり方だけが正しいのだろうかという素朴な疑問もある。企業の規模にかかわらず利害関係者からの要請は無視できないものの、中小企業へ大企業と同じような期待をかけてもいいのか。その必要性があるのか。

利害関係者の要望に耳を傾けつつも、社会から必要とされてきた本来あるべき自企業の価値について軸足を置きなおし、これまで見えていなかったところ、見ようとしなかったところまでも見て考える。目の前にあるマネジメントやビジネスの場面には、意思決定の瞬間がたくさん埋もれている。意思決定により価値は作られるが、何をどう決めてきたのかという価値創出の細かい場面で、コスト以外の選択肢についても再度眺めてみる。企業の質的な転換となるような作業をとおして、価値を育てるというサステナブル経営ができないだろうかという提案である。

そして、この大企業で実践されてきた環境経営からはじまるサステナブル経営の歴史を大きな視点で概観してみると、人の集まりである組織も人の価値観を備える時代がきたのかもしれないと感じる。利益追求だけではない環境問題、人権問題等々含めた社会課題へと歩みをすすめる、利益を軽視しないまでも、ある程度の損をしてでも正義、誠実性を求めるような企業の価値観の変化を感じている。これは企業組織だけが向かうべき場所ではなく、そこに属する個人の人間にまでも波及するのではと期待する。

目次

はじめに

I 何がサステナブルなのか

- 1) サステナブルとは
- 2) 変容する社会と企業の社会的責任
- 3) 中小企業の社会的責任と役割
 - ① 社会からの期待と要求
 - ② 社会からの期待と企業の価値

II サステナブル経営でつくる企業の価値

- (1) 価値観を見て価値を作る
- (2) 価値観を意識せずに価値を作る

III サステナブル経営で大切だと思うこと

- (1) 思いを自分の言葉で伝える
- (2) 正しい羅針盤
- (3) 意思決定の可視化
- (4) できることから始める
- (5) 誠実性の追求

IV サステナブル経営のその先へ

- (1) サステナブル経営の行き先
- (2) 先達大企業の英知に感謝
- (3) 自企業のスタイルを大切に

おわりに

はじめに

環境経営あるいはサステナブル経営を実践したいという場合、よくあるのが「資金を集めたり、集客したりするための即席の手法」と考える人がいるということである。グリーンウォッシュという言葉も最近ではあるが、そこまではないまでも何かビジネスの突破口になると考え、始めるが続かない。あるいは、利益につながりそうな近道として環境問題への対策やSDGs界隈を手探りする。

サステナブル経営を実践するという場合、それは即席の手法などない。むしろ、遠回りするなかで出てくるものがある。あるいは獣道のような「サステナブル」の道を、模索しながら、遠回りしながら、自己問答し歩き回ることしか得られない自分だけのオリジナルの価値が出来上がるということなのかもしれない。なぜなら、サステナブル経営は企業経営そのものであると考えるからだ。そして、誰かに言われた通りに始めてみる。いや、始まっている企業経営

の現状をこれまでとは異なる視点で眺めてみるという作業をスタートする。スタートしたと同時に、さまざまな意思決定の中で真似事ではすまされない自分のコアであり中心となる理念や思考などといったものと真剣に向き合うタイミングが訪れる。真似事で何かが出来上がるということでもなく、本業から離れて価値を作り出すものでもない。

すでにある企業理念を再度確認すると、企業理念を認識し、その理念に基づく考え方、思いを企業活動を通じて体現していくことが最も大切であると感じる。わかってはいるものの、その創業者あるいは創業時の熱量を維持しつづけることの難しさを感じる場面に出くわす場合もある。なぜなら、時代背景もおかれている立場や状況も、日本の教科書に出てくる歴史とともに企業の在り方も塗り替えられてきたという側面があるからだ。

では、どうしたらよいのか。このサステナブル経営を期待される世の中において、大企業ではない中小企業¹、零細企業と言われる規模の

1 ここでのいう中小企業とは、各法律などによる定義というよりも、従業員数や規模の小さな中小企業、小規模企業を対象としている。

小さな企業は、獣道のような「サステナブル」の道を進むことができるのか。そして、サステナブルの道のその先にどんな企業の形が見えるのかという問いに筆者なりの考えを整理したいと思う。

I 何がサステナブルなのか

1) サステナブルとは

まずは、サステナブルという言葉の定義について考えてみたい。

日本においては1970年代の4大公害病から始まる地球環境汚染への企業対策の歴史。世界的には、1760年代イギリスの産業革命から始まる環境汚染への企業対策の歴史がある。地球の環境資源は有限であり、国を超えた世界的な規模で維持管理していくことにシフトしていくべきであるという流れとなった。1987年『Our Common Future』という報告書の中でSustainable「持続可能性」という言葉も登場する²。最近では、サステナブルとは、あとに続く言葉が何かによってはさまざま。経団連では2020年、新しい資本主義の形として「サステイナブルな資本主義」という言葉を使っている³。また、消費者が環境に配慮した製品やリユース・リサイクルできる商品を購入する行動である「サステナブル消費」という言葉もある。サステナブルという言葉が独り歩きし、さまざまな言葉を率いて登場してきている。

サステナブルとは、日本語で一般的に訳されているのは、「持続可能性」ということである

ことは確認したが、企業経営という視点から考えるならば、企業がサステナブルなのか地球環境がサステナブルなのかという問題もあったりする⁴。サステナブルという言葉が登場した当初、サステナブルであるべきなのは、経済成長の発展あるいは開発を下支えするのは地球環境・自然環境であり、その生態系を守ることや、限りある資源を維持できるよう管理する必要があるというスタートであったと振り返る。私たち人間は地球に生かされ生きている存在であるということも確認した。つまりは、地球に間借りしている私達は、個人であったとしても、企業組織であったとしても、地球環境がサステナブルの状況になれば、全ての活動をストップせざるをえない。企業は継続企業の前提であるといってみるところで継続していく保証はどこにあるのか。リスクという側面から眺めてみれば、企業経営自体、リスクに満ちた砂上の楼閣であるというようにもみえる。企業経営という楼閣を建築するからには、まずは足元の砂地である地盤の骨組みから盤石にしなければいけない。これは、企業経営で考えるサステナブルの最初の一步ではないかと考えている。企業を取り巻く地球環境・自然環境を持続可能にしていくという大きな目的のために企業経営を通じて自企業にできることは何かを考えて実践してきた環境経営。環境経営の一側面である利益を追求するビジネス。利益が生まれる過程で、どのような意思決定の連続があったのかというプロセスを見ていくことも重要だ。しかし、ビジネス

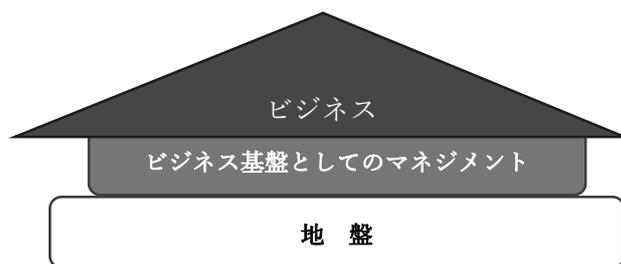
2 「環境と開発に関する世界委員会」（委員長：ブルントラント）1987年に公表した報告書である。「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」のことを言う。この概念は、環境と開発をお互いに反するものではなく共存し得るものとしてとらえ、環境保全を考慮した節度ある開発が重要であるという考えにたつものである。（“ Our Common Future ” 1987 pp.16-17）

3 経団連の新成長戦略として「サステイナブルな資本主義の確立に向けて」と題する提言を2022年11月17日に発表

4 持続可能性について触れている。（在間（2016）を参照）

だけが企業経営ではない。それを支える基盤としてのマネジメントもある。マネジメントの側面から企業が配慮すべき環境問題、それら含まれたリスクとなりうる課題はたくさんある。リスク地盤について配慮しながら、どのような上物を建てるのかを同時並行的に考えバランスよく実践することが理想である。しかし、大企業にとっては資財を投じて実践できることも、中小企業にとっては、現実問題、地盤を盤石にする

ために力量を奪われ、支出をしている間に、楼閣自体の存続が経済的に危ぶまれてしまうかもしれないというリスクもある。どちらも大切であるがゆえに、どの問題をどのくらいのスパンで考えるのか、そのために今何を第一として優先的に考えるべきなのか、優先的に投資すべきなのかという議論も大切であるが、ここでは、もう少しリスクである地盤について考えてみたい。



(イメージ図)

2) 変容する社会と企業の社会的責任

企業が配慮すべきリスクは環境問題だけではない。ここでいう地盤とはどこまでを考慮すればよいのだろうか。かつて高度経済成長期の日本においては、自然環境は、常に満たされ、浄化機能に優れていると考えられていた。自然からの恵みとはいうものの生態系の破壊を人間生活が進めていることもつゆ知らずに、盤石な石の上に存していると勘違いし、個人も企業も間違った方向で地球環境の自然を搾取しつづけた昭和時代。フィランソロピーやメセナなど大企業の社会的責任であり社会貢献であるとして行われていたことも、本業で利益を上げたからできた話である。

このように、昭和時代の企業においては、企業経営の地盤は、意識せずともそこに当たり前存在するものであり、当たり前への配慮が欠落していたともいえる。ビジネスばかりに意識

が向けられ、いかにしてコスト低減を行うのか、そして利益を追求するのかということに主眼が置かれた。やみくもに利益を追求することで、日本の経済は支えられた事実を否めない。従業員を養うこと、企業組織を運営し拡大し続けるためには利益を追求することが必須である。しかし、公害病が公になると、誰に責任があるのかという責任追及の矛先が企業に向かうこととなる。そして、時代の流れとともに公害問題から地球全体の環境問題へと瞬く間に話が拡大し、CO₂排出削減の問題やプラスチックゴミなどの海洋汚染など世界的な問題へ移行する。原因を特定あるいは限定的に対処することができないような事柄にまで及んだ。そして、昨今では、企業が対処すべき社会的な責任が、労働者の働き方や、人権の問題等々にまで幅広く求められている。

経済効率性を重視した開発・発展との引き換

えに、社会の中で犠牲にできてしまったことは何かを考え続けてきたこの数十年の中で、大企業においては、「他律」ではなく、企業の「自律」を促す役目を率先して担ってきたとも見える。自分で自分を律する自浄能力を高めるために、環境経営やCSRやサステナブルという冠のついた部署が作られてきた歴史にも見える。そして、その部署の成長とともに、企業活動がもたらす幅広い側面で社会的に責任をもつことが問われるような時代を迎えつつある。企業活動の経営プロセス、経営結果、企業活動後の影響といったバリューチェーン、サプライチェーンを通して、社会にとって不誠実な出来事を許さない、見逃さないといったような時代がもうすぐそこまで来ているのかもしれない。そして、これは大企業だけの話として済ますことができるのだろうか。

3) 中小企業の社会的責任と役割

企業が果たすべき責任の対象はどこにあるのか。何か問題が起きたときに企業が責任を取る対象は、利害関係者⁵である。これは大企業だけの話ではなく、中小企業にとっても利害関係者は存在する。ということは、規模の大小で関係のある話ではなく、大企業のみならず、中小企業にとっても責任の範囲が拡大しつつあり、今後ますます中小企業への社会からの視線が熱くなるだろうと予想される。それは、企業を取り巻く社会の範囲が、身近な地域で収まっていた公害問題とは異なり、環境問題となっ

ては、企業の活動を、経営プロセス、経営結果、企業活動後の影響と、企業の作り出すものから消費者にわたった後の影響をLCA（ライフサイクルアセスメント）で見ようとする動きや、バリューチェーン、サプライチェーン全体で見ようとする動きもあるからだ。さらに追い打ちをかけるのは、資金提供者からの視線である。

① 社会からの期待と要求

企業は、株主、顧客、従業員、投資家などを利害関係者として考慮することが求められており、それぞれの期待と要求がある。それぞれの利害関係者の期待に対応するために企業活動の透明性や企業活動の報告を含めたコミュニケーションが重要であるといわれてもいる。また、大企業は、国際的な影響力という点では、国際市場で活動している場合があり、世界的な動向を無視することができない。それと同時に国際的な利害関係者の存在や国際的な規制への配慮も重要である。特に、ESG投資、サステナブル投資⁶からはじまる、このサステナブル報告書、統合報告書作成の企業の動きは世界で加速しているとも見える（図表1参照）。世界の資本市場から日本が排除されないためにも取り組むことが求められているともいえる（図表2,3参照）。このように、昨今では、ESG投資から広まったサステナブル・ファイナンスであるが、投資のみならず融資を通じて環境問題、サステナブル課題への企業対応は避けられない状況にある。生産活動の背後にある環境問題、

5 利害関係者とは、ステークホルダーと一般的には英訳されている言葉であり、つづりはStakeholderである。Stakeとholderに分解して考えてみると、Stakeはいくつかの意味があるものの「賭け金、賞金」という意味もあり訳によっては、「掛け金の保管人」などのような訳になり博打のイメージがつかまとう。本稿では、あえて「利害関係者」という日本語で統一した。

6 ESG投資やサステナブル投資は、ファンドの名称や投資戦略が運用実態とあっていないのかという疑義が生じているため定義が定まっていない現状にある。定義が整備された暁には多少の修正変更が生じるのかもしれないものの、ここで使用している言葉は、ここ数年における投資の傾向を見るために使用している。

人権、ガバナンスなど幅広いESG課題、サステナブル課題から発生するリスクは、企業運営に支障をきたすだけにとどまらず、関係の深い金融機関を脅かす場合がある。金融機関のリスクヘッジとしても重要な課題となっており、企業側への要請が増えてきたともいえる。企業にとっては、少しずつ外堀を埋められ、環境経営あるいはサステナブル経営への推進が求めら

れつつある。

サステナブル経営が、投資という側面のみならず、融資者・債権者側からのリクエストで、これまではあまり自企業には関係ない、やる意義を感じないなどと他人事のように考えていた中小企業にとっても、取り組みを考えるタイミングにたどり着いた気配を感じる。

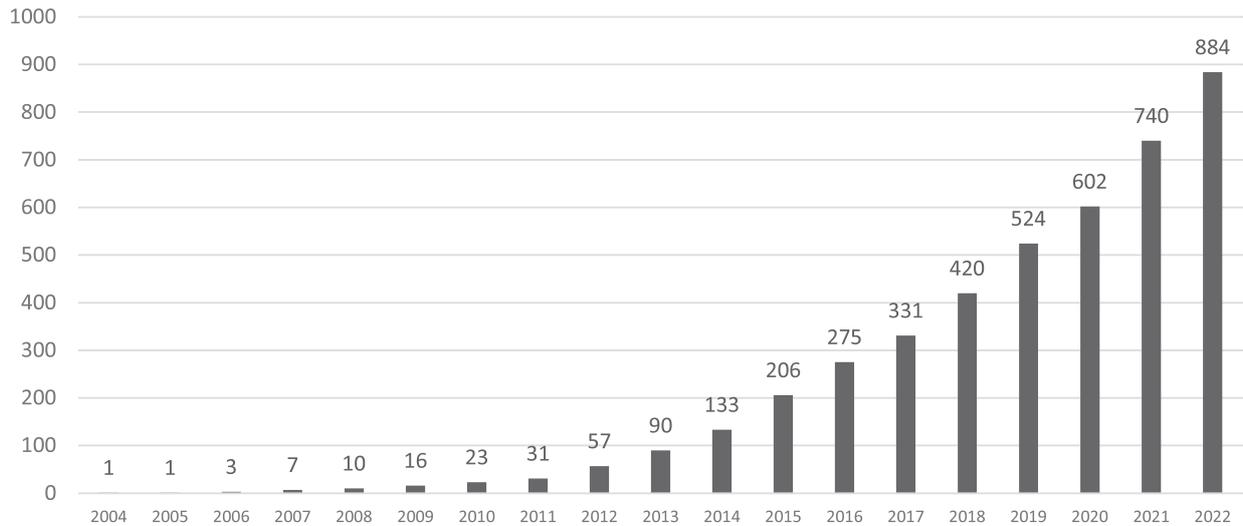
図表1) 世界の大企業のサステナビリティ情報開示と保証 2021

	ESG報告している企業 (%)	ESG保証比率 (%)	監査法人あるいは保証業務を提供する会社 (%)
フランス	100.0	98.0	98.0
イタリア	100.0	94.0	100.0
香港	100.0	52.0	34.5
シンガポール	100.0	38.0	56.5
インドネシア	100.0	32.0	50.0
インド	100.0	49.0	47.1
US	99.0	81.8	15.3
UK	99.0	81.8	36.4
ドイツ	99.0	73.7	95.9
日本	99.0	68.7	46.6
カナダ	98.0	61.2	61.3
スペイン	98.0	93.9	98.0
オーストラリア	98.0	69.4	94.3
南アフリカ	96.0	62.5	46.9
中国	93.0	36.6	50.0
ブラジル	92.0	71.7	75.8
韓国	92.0	100.0	8.1
トルコ	88.0	52.3	69.0
メキシコ	86.0	46.5	85.0
サウジアラビア	76.0	13.2	71.4
アルゼンチン	64.0	25.0	89.0

※ ESG報告している企業の比率が高い順に並び替えている。

(出典) The State of Play : Sustainability Disclosure & Assurance 2019-2021 Trends & Analysis p.4を参考として加工

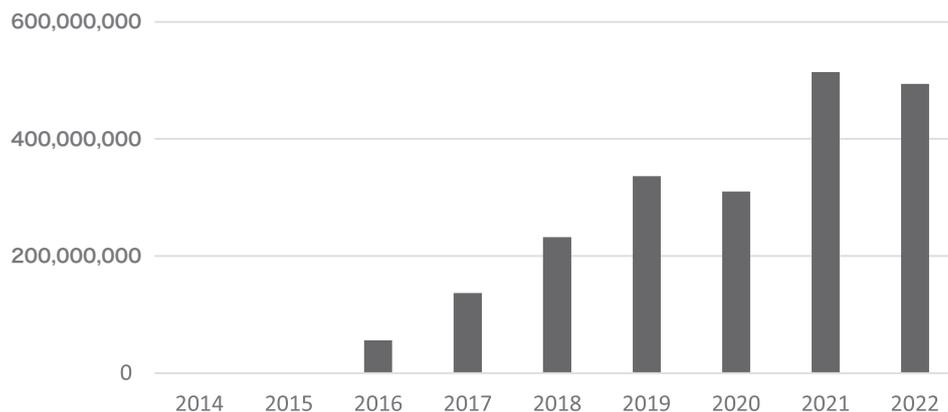
図表2) 国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト 2022年版



※縦軸は組織数(社)

(出典)企業価値レポート「国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト 2022年版」p.2

図表3) 日本におけるサステナブル投資残高(百万円)



※縦軸は投資残高(百万円)

(出典)『日本サステナブル投資白書』 2017、2020、2022を加工作成

② 社会からの期待と企業の価値

環境問題をはじめとした企業のCSR、そしてESGへの流れは、資金提供者からの加勢もあり、社会が向かうべき大きな方向性になりつつある。しかし、ここで立ち止まって考えてみたいのは、そもそも、企業は何を見て、どこに向かい活動しているのかということである。環境経営あるいはサステナブル経営と言われ実践されてきたことは、企業が公害病あるいは環境汚染

の加害者側にいたということから始まったと理解している。社会的な責任ある立場として大企業は、贖罪としてなのか企業の中にある社会との接点を確認し、環境問題をはじめとする社会課題に対応するための環境経営部署、CSR担当部署などを開設させてきた。そこを起点として、社会の精緻な目を意識し、社会への責任感を強め、環境対策、ESG、サステナブルと進んできた。このプロセスの中で、利害関係者の目

を常に意識し、外の世界を内部に取り込もうとしてきた。内部に取り込み、自分事として解釈し、経営に浸潤させることに長けているのは大企業の強みでもある。しかし、大企業が出す報告書も次から次へと名前が変わり、昨今では、企業の財務情報と非財務情報を併せ持つ統合報告書を作る方向で動き始めた。こんな早い展開で次から次へと変更を続けることが可能なのは大企業だからできる技である。そして、この早い展開の動きはなぜなのか。なぜこの早い展開で報告書をつくり社会へ公開する必要があるのか。あるいは公開しなければいけないのか。企業は、利益を追求することが求められていると同時に、その利益創出の過程で、利害関係者が存する社会にとって都合の悪い現実を生み出していないことを社会へ証明すること。環境経営からはじまるサステナブル経営を実践していることで、企業の価値を棄損する可能性のある情報は排除したい。なぜなら、企業としての社会的な責任を果たし、役割を務めている、努めてきたことを公認の事実として評価者である社会に了解を得なければ、生き残れないということを暗に言わしめているようにも見える。つまり、企業は、利害関係者の方をみて企業活動のかじ取りをしているということである。

これは利害関係者の価値観に企業の価値を適合させようと努力してきた歴史にも見える。そしてステークホルダー理論とも言われ、利害関係者を意識しない企業経営は考えられないほどに重要な位置づけであるにもかかわらず、その利害関係者である社会の価値観を見続け、観察し、その価値観を企業の価値観そして価値として取り込むことで反映させてきたこのプ

ロセスは、大企業であれば企業活動として正しいのかもしれないが、中小企業などの規模の小さい企業には、かなりハードルの高い展開となってきたように思える。

Ⅱ サステナブル経営でつくる企業の価値

企業においては、利害関係者の価値観を意識することは企業の方向性を決めるうえで大切なことである。そして、中小企業含めてすべての企業については社会が全体として、サステナブルという方向に動きつつあることも確かなようである。しかし、大企業が実践してきた利害関係者の価値観を意識しながら、企業の価値を創出するというやり方だけが正しいとも思えない。中小企業あるいは零細企業が、無理なく環境経営あるいはサステナブル経営を実践できる道を模索したい。

(1) 価値観を見て価値を作る

企業の価値とはどのようなものについて言われているだろうか。大企業であり上場企業が、企業の価値という場合、財務的な側面である、企業の収益性、成長性などをみる価値。株式市場での企業の株価である市場価値。その企業が市場でどれだけ認知され信頼されているかを示すブランド価値や評判。企業の社会的責任を果たすことなどの社会的影響や環境配慮への活動などの社会的価値。昨今では、人的資本経営などと言われるような従業員など能力や技術など人的資本からみた価値などがある。これら多面的な側面から企業の価値が把握されているのはなぜかといえば、利害関係者がこの

ような視点で企業を考察する価値観をもっているからと見える。そして、そのような価値観から生まれた価値指標で企業の価値を測定・評価するからだ。つまり、企業の価値は、評価者に存する価値観からみた企業の価値ともいえる。社会からの目線や利害関係者の目線を意識し、彼らの価値観あるいは評価指標に合うように企業が活動を行い、彼らの評価指標に合う企業情報を公開してきた結果であるともいえる。言葉を変えるならば、利害関係者は企業に圧力をかけ、コントロールされているという見方もできなくはない。

圧力をかけコントロールしていると考えるならば、利害関係者であり評価者の価値観を、企業側に提示してしまうと、その評価者の物差しである指標に引きずられてしまうことはないだろうか。評価する側がもつ価値観を自企業の価値観として、そこに企業活動を合わせに行こうとしないだろうか。そして、それがグリーンウォッシュに向かわせる要因になりはしないかと危惧する。なぜなら、環境報告書から始まるサステナブル報告書などのサステナブル情報とされているものは、昨今では、大企業においては、情報の比較可能性の問題や、情報の保証業務の必要性が言われているものの、情報作成において、企業の独自性にゆだねられてきた歴史がある。そのため、利害関係者の価値観を見て、価値観に合う情報を報告書に選び出すことは可能だ。つまり、報告書の作成者が、企業をどのように見せたいのかという意図によって、

報告書に掲載できる情報を選択できるという見方もできる。ということは、情報作成者の意図でかなり偏った公開情報になる可能性を含む。サステナブル情報は企業内部者にとってはセンシティブな情報でもあるため、すべての情報を公開することは期待できないものの、公開された情報の意図についても問う必要があるのかもしれない。

誠実な企業活動の結果として、財務情報を作成し、併せてサステナブル報告書、統合報告書を作成している企業が多いと期待しているものの、利害関係者が望むようなサステナブルな情報を公開しようと準備し、企業活動を修正、調整し、見せるための情報づくりにならないだろうか。経営資源が潤沢にあり、環境問題あるいはサステナブルにつながる部署を新設できる大企業は、さまざまな部署との連携で同時並行的に社会的責任・役割を果たしつつ、営利追求そして、経営の質、利益の質を目指すといういくつかの大きな軸を抱えることもできる。一方で、中小企業など規模の小さい企業には、特に情報公開における規制やルールも浸透していないこともあり、同じようなことを求めるのはかなり難しくもある。さまざまなミッションを同時並行的に行うことで企業自身の本質的な成長が危ぶまれるのではという心配でもある。利害関係者の価値観を見て企業内部で価値を作ることとはそんな簡単な作業ではない。大企業とえども、個人の集まりである。持ち場立場で「何ができるのか」「何が期待されているのか」を

7 アンディ・バズダー氏のコメント「ESG投資は、株主の利益を最大化するという受託責任を逸脱したものだ。米国の投資家の多くは、年金基金や確定拠出年金、インデックスファンドへの投資を通じ、老後資金を確保したり生活費の足しを稼ごうとしたりしている。気候変動対策や社会的な課題に取り組むことを希望し、資金を金融機関に託しているわけではない。・・・ESGが推し進める方向性は株主全員が賛成しているものでも、必ずしも株価を高めるものでもない・・・説明が不十分なまま、ESGの流れが企業経営の方向を左右する現状は問題だと思う。・・・より問題視するのは、・・・自分のお金ではなく、他人の資金でESGの方針を実行するように企業に圧力をかけている。・・・」(2022年10月31日 日本経済新聞)

自問自答し続けることが求められてきた個々の社員の努力と、同じ方向を向いて活動してきた人たちの協力関係の賜物でもある。利害関係者の価値観を聞き入れながら企業組織を支える多くの柱の1つとして1人としての組織人の功績があり、社会からのプレッシャーの中で自問自答を繰り返した人たちの集積でもある。それが価値として育つまでには時間もかかる。

本来、営利を追求することが求められる企業がそのプロセスの中でどうやって価値を作り込んでいくのか。そして、企業情報として何を公開していくのかというプロセスにおいて、利害関係者の価値観が影響力を持つことは確かだが、このようなやり方だけが企業が進むべきサステナブル経営のルートではないようにも感じる。中小企業あるいは零細企業は、大企業ほどに資金提供者などの利害関係者の価値観を意識していく必要性がない場合もある。評価指標となる価値観をあまり意識せずに現場に転がるサステナブルの種を探しながら企業の価値を作り込んでいくという素朴にしてシンプルなやり方は時代に合わないのだろうか。

(2) 価値観を意識せずに価値を作る

ここで少し話がずれるが、個人の問題について考えてみたい。生きていくにはお金がかかる。つまりは、利益を追求しない活動は、恵まれた一部の人間を除いては意味を持たないとさえ考える。自分の技術や才能を学問により培い、人生経験で培い、得たものを糧にして自分自身を営業し続けるということは生きていく上では重要なことであるとさえ感じる。しかし、その得た利益が誰かの犠牲の上に成り立つものでも喜

びとなるのか。お金を得ることだけに着目することは、人として許されるのか、良心の呵責はないのかということである。そして、誰かの犠牲が目に入らなければ問題ないのか。見て見ぬふりをするだけで得た利益に満足して良いのであろうか。考えれば考えるほどに、誠実であればあるほどに利益を追求することから離れてしまう。誠実であればあるほどに、生きていくことが苦痛になる可能性も出てくる。どこまでを許し、どこからを許さないとするのか。その線引きが難しくもあり個々人の価値観、人間性によるところが大きくなる。そして、全ての活動を可視化できない、見ることができないというのも事実である。表面化していることや可視化できる状態となって初めて見ることができ、知ることができる。表面化している事実は、残念ながら真実の登場により変容してしまう。つまりは、人間は、表面化している事実の中で生きており、その根底にある真実が何か分からない社会で生きているともいえる。だからリスクともいわれ、リスクが見えないから、生きていけるともいえる。水面下にあるリスクをすべて見ることでできたら何も行動に起こすことができないばかりか生きていくことさえつらくなるかもしれない。では、生きるという選択をしないのかと言えば、それも違う。生きるという選択をする以上できることは何かということであるが。可視化されていることや、見えている部分だけでも自分の目でしっかり見ながら考えること、その時その時の事実となる情報に対峙し、誠実な対応をするということ、誠実な意思決定をしてきたというプロセスを残すことでしかないのではないかとも思う。なぜ

なら、変容するリスクに満ちた社会にいる以上、情報の更新がどのタイミングで行われるのかはわからないからだ。

今の事実は今の事実であり、未来の事実であることは保証できない。そして「変わる」可能性を備えた社会に生きるのは、私1人でもない。1人だけ生き延びる可能性を追求するならば、自分のことだけを熱心に心配すればよい。しかし、私1人だけ生き延びて何があるというのか。今生きている人間たちとともに生きる、生きていくと思うから、情報を共有し、ともに未来に備えるのではないのだろうか。全てはつながりの中で存在している。そして、社会に生かされ生きている存在であると気づいたときに、不誠実な出来事をばねに利益をつかもうとすることは、むなしくもある。スタート時点では自分の利益を求めたとしても、誰かとともに生きる、誰かのために生きるからこそ幸福を感じるし、生きる楽しみとなる。仏教用語でいえば、自利利他の精神とでもいうのであろうか。あるいは、小乗仏教ではない大乘仏教ということになるのであろうか。

自企業の存在価値はともに生きる人々で構成される世間であり社会があるからこそ成立すること。そして、その社会は変化し続けていることを理解できているならば、何も利害関係者の価値観であり評価指標に常にアンテナを張らずとも社会の一員として必要だと思うことをやるだけである。

利害関係者の存在は企業にとっては、重要な存在であるものの、利害関係者からの評価指標ばかりに目を奪われていると、本来やるべき企業の価値を創出する作業がおざなりになりはし

ないだろうか。利害関係者の価値観を小脇に抱えながら、まずは自企業のマネジメントやビジネスを通して、社会における存在意義あるいは価値とは何かということに真剣に向き合ってみるということも大切な時間である。特に、社会のフェーズがスピード感を持って変わる可能性を秘めているこの時代において、サステナブル経営を考えるということは、利害関係者である社会の価値観に追随しようとすること自体リスクであるとも感じる。利害関係者である社会をいったん視界からはなし、自分の価値観を主軸とし、自企業のマネジメントあるいはビジネスの現場で、経営の質あるいは利益の質を追求するために、かけられるコストとその影響を比較し、どちらの選択肢を選ぶべきなのか。自分が必要と思う企業はどんな企業か。自分が作り出した製品を価値あるものとするためにやらなければいけないこと、考えなければいけないことは何か、私に何ができるのかと、掘り下げ自問自答することのほうが先々のリスク回避となるような気がしている。なぜなら表出リスクもその答えもその対処の仕方もやり方は1つではないと考える。そして、社会の価値観を強く意識するところからスタートしたとしても、個人の価値観からスタートし価値創出を目指したとしても、そんなに大きく路線が崩れるということでもないような気がしている。最終的にはどの道を行っても、全く同じレールが敷かれていない以上、他を参考とすることはできたとしても、1人1人が自分で考え自分で答えを出すことでしか前進は難しい。そうであるならば、利害関係者の価値観であり評価指標である外からの熱い視線、中小企業にも差し迫る外圧が登場

するのを待つまでもなく、自問自答のオリジナルの道を少しずつ歩みはじめ出す方が得策にも思える。

時代が変遷するとともに、企業が配慮すべき課題も変遷してきた。しかし、基本的なものは何も変わっていないというようにも見える。いつの時代も、企業は、社会に必要なものを提供する存在である。必要とされるその価値は何か。作り出す製品、提供する財・サービスを含めた企業全体としてビジネスでありマネジメントを「誠実」という言葉をキーワードに自分の目で見て考える。そして誠実に意思決定していくことで企業を整える、体質が改善されていくなれば、後々大きな変化をとまなうサステナブル経営へつながっていくというアプローチの方が規模の小さい企業にとっては取り組みやすさがあるのではないだろうか。

Ⅲ サステナブル経営で大切だと思うこと

大企業のサステナブル経営は、とりわけ報告書の話に集約される場合が多い。そして、環境報告書、CSR報告書、ESG報告書、サステナブル報告書、統合報告書と名前が変遷した歴史は、企業の理念あるいは思考の変遷の歴史でもあるが、ここで大切なことは、報告書を作ることだけに意義があったわけではないということ。最も大切なことは、人間の内部に根ざす理念や考え方あるいは思考を従業員全員に落とし込み、活動を通じて体現していくことにある(青山2022)。これは中小企業においても変わらないのではないだろうか。活動を通じて体現するうえで大切だと思うことは何だろうか。

(1) 思いを自分の言葉で伝える

経営者とはいえ、創業者であれば問題ないが、企業理念を認識し理解し腑に落とすということ、その創業者あるいは創業時の熱量を維持しつづけることの難しさはある。それは、創業時の時代背景と現代とでは、価値観が違っていると感ずることが多々あるからだ。時代背景などによる価値の置き場が異なる以上、創業当時の企業理念を再確認したところで、それをビジネスのなかで活かし成り立たせることの困難さは否めない。創業者が創業当時の時代背景の中で何を思い、何を考え、行動に移し創業したのか。シンプルにしてコアな中心である。それを見つけ出したときに、果たして、それを本当の意味で理解し、解釈し、腑に落とすことができるのか、できたのかということも大切である。

企業理念を再度確認、認識し、その理念に基づく考え方、思いを自分の言葉で再設定する。自分ならできると思うやり方、アプローチを再設定する。そして、それを企業活動を通じて体現していこうとすることが大切である。なぜなら、理念だけで人は動かないからだ。考えや理念が立派で行動が伴わない人を尊敬できるであろうか。口先だけの人間を信用できるだろうか。自らの考えや理念を体現している人の存在は説得力がある。その存在に感銘を受け、影響されたいと人は動くのではと考える。そんな人のいる会社で働きたいし、そんな会社を応援したい。

サステナブル経営は、表面の顔や耳ざわりは優しいものの、それを実践する道は想像よりも簡単とは言えないかもしれない。外柔内剛とも見える。特に、所有と経営が分離していない中

小企業、零細企業と規模が小さくなればなるほどに、どこまでが組織としての意思決定なのか、どこからが経営者のプライベートであるのかの線引きが難しくなる。ということは、企業組織の規模が小さくなればなるほどに、ますます経営者の理念・思考、生き方がそのまま企業経営の意思決定に直結する。経営者の理念・思考を反映しやすい機動力というメリットは中小企業にある良さでもあるが。

(2) 正しい羅針盤

価値を育てるその道は、近視眼的で短絡的な利益志向の思いつきでやればやるほど軽薄さがにじみ出ることになる。そして、それは持続しない。なぜなら、環境経営・サステナブル経営は広報のためのものではないからだ。それを実践した結果、ビジネスにつながることもあるかもしれないというのは結果論である。目の前の利益や評価を当てにしてサステナブルをちらつかせれば集客できる、集金できるというのは、価値を創出するプロセスからはかけ離れてしまう。サステナブルの道は未整備の獣道を行くようなものでもある。道なき道を大企業は歩いてきたともいえる。この道を進むのに、羅針盤をもたなければ、サステナブルという冠のついた企業経営がしりすぼみになるのは目に見える。正しい羅針盤とは、どこを目指すのか。どのようにして目指すのか。正しい羅針盤を持たずにでかければ、到達したい場所さえもカスミがかかり、企業生命維持の利益追求に走り、逃げ場あるいは利益追求の近道をさがすこととなる。つまり、途中の段階での細かい意思決定で間違った判断をしてしまうということになる。また、

規模が大きくなればなるほどに末端の活動でずれが生じてしまう可能性も高くなる。そうならないためにも経営者の理念や思考そして目指したい場所である正しい羅針盤を身近にしておくことも大切だ。たとえば、環境経営の場合は、ターゲットは環境問題であるが、環境問題でも水質汚染、大気汚染と詳細に幅広くさまざまな課題がある。マネジメントの現場においても、ビジネス的な側面からもアプローチできるものもある。それにとどまらず、昨今サステナブルが叫ばれている。サステナブル経営となった途端に視野が360度に広がってしまったように感じる。何から始めればよいのか、何をどうすればよいのか、いくつかの問題を同時並行的に実施する場合の優先順位はどうか。経営者も人間である以上、経営者の個人的な価値観が組織文化の意向と異なることがないだろうか。経営者の意向が、サステナブル経営への最適な改善策からかけはなれていないだろうかという確認も大切となる。軌道修正することや結果をフィードバックできているのか、勇気を持ち立ち止まり進んでいる方向や活動自体を俯瞰し、眺めてみる。方向性を見失わないためには、共有できる正しい羅針盤を置くに限る。

(3) 意思決定の可視化

ビジネスあるいはマネジメントの場面で、かけられるコストには限りはあるにもかかわらず、コストにとらわれない価値を創出できる意思決定ができているだろうかと振り返ることはあるだろうか。サステナブルの種を育てる作業は、一朝一夕にはいかない。どんな理由で、どんな思いで意思決定したのかということの連続で、

少しずつ企業の価値が芽生え始める。企業の価値を作るのは意思決定であり、意思決定を左右するのは、意思決定者の思い、考え、理念、そして生き方である。そして、正しい羅針盤の最終責任者は、経営者でしかない。

何段階にもわたる細かい意思決定の理由・プロセスを可視化しておくことも、現場の人間には必要な場合もある。自企業が何を指すのか、どこを指すのか。さらにはマネジメントやビジネスについて経営トップがどう考えるのかを現場の人間が知っておく必要がある。組織の一体感や組織としての文化を醸成するためにも、従業員全員が認識している状態にしておけるような意思決定の可視化は大切である。経営トップだけで企業が動いているわけではないからだ。号令をかけるのは経営トップだとしても、その下で動く人間が、企業が行きたい場所へ、さらに、どのような方法でたどり着きたいのか知らされていなければ、同じルートで同じ場所へは到達することは難航する。正しい羅針盤を意識しながらも経営を支えるのは現場の人間でもある。

(4) できることから始める

価値は企業の中で作られる。サステナブル経営について考えている以上、サステナブルの価値であり種である。その種類はさまざま。環境問題、労働者の問題、人権の問題、ガバナンスの問題。利益を追求するビジネスの場面においても、また、マネジメントの場面においても探し出すことができる。利害関係者の価値観に全幅の信頼をおかず、自企業の存在意義を誠実に考え、誠実に意思決定していったその先

に、その企業のオリジナルの価値が出来上がっていたということになるのが理想的だ。そして、規模の小さい企業などは、もしかしたら、最初にサステナブル経営として何をやるのかを決めないのも1つではないか。できること、できるところからやってみる。

(5) 誠実性の追求

企業経営であるビジネス、マネジメントをより良いと思うものへ置き換えていくという作業を、誠実に考え抜いてみる。企業をどう見せるのか、見せたいのかではない。どのように実践することが誠実なビジネスとなるのか。どういう意思決定をすることが誠実な企業経営に結びつくのか。誠実性の追求である。どうすることが誠実であるのかを考えたその先には、自浄能力が備わってくる。この自浄能力が企業内部に備われば、ますます誠実な意思決定が可能となる。そして、それはもうすでにサステナブル経営の道中である。つまり、何も社会からのプレッシャーを意識せずとも企業に自律的に軌道修正しようとする力や、自浄能力が備われば、思う道を進めばいいだけである。利害関係者の価値観を過度に意識せずに自分たちが考える企業であることの意義を自覚し、企業としての価値を作り込めばよいだけだ。

IV サステナブル経営のその先へ

利益を創出するビジネスとリスク管理を含むマネジメントの場面で、理念や思考を体現する小さな意思決定そして活動で、「誠実さ」を積み重ねていくその先に企業のサステナブル経営があるのではないだろうかということに触れて

きた。企業によってもさまざまであるが、中小企業、零細企業のサステナブル経営の実践も企業を評価する利害関係者の価値観や評価指標を見て、そこに向けて企業活動を実践していくというスタイルで企業価値を作り込むのが良いのか。評価者の価値観をあまり意識せずに自分の理念や生き方といった哲学・思考を頼りに自企業の価値を作り込む。誠実とは何かについて考えることは、自浄能力を自然と身に着けるということでもある。誠実な意思決定の積み重ねで対応していたら、いつのまにかサステナブル経営していましたというアプローチが良いのか。いくつか道はありそうである。

そして、このサステナブル経営を実践していくその先で企業はどこに向かおうとしているのかについて考えてみたい。

(1) サステナブル経営の行き先

企業組織も人の集まりである以上人に向かうのではないかと感じている。高度経済成長期の企業には感じない人間味という温もりを、最近、企業組織に対して感じだしてきた。「企業は利益だけではない自然環境を守ろう」「健康経営」「消費者の安心安全」「児童労働反対」「人権大切」「バリューチェーン、サプライチェーンのその先まで気を配っています」・・・と、企業組織の意思決定の際にも個人としても大切にするような、他人への配慮だったり、生態系、自然環境の保護であったり、何かを「守り育てる」(母性とも言おうか)という価値に重きが置かれてきたようにも見える。人の集まりである組織もいよいよ人になろうと、人としての価値観を習得しだしたのかとも思える。

サステナブル経営を実践したその先に待っている企業組織の形とはいったい何か。組織も人で構成されている以上、人に向かうというのはおかしなことだろうか。そして、サステナブル経営とは、企業経営を通じて、その実践者であり意思決定者の生き方が問われることも触れた。何を見てどう考え、どう判断したのかの問いに答えを持つ人。今、目の前にあるマネジメントでありビジネスを誠実で、良質なものへと変革しながら、人として生き続けるための知恵や考えを実践する人、実践できる人である。思想家であり実践家である人格者ともいえないか。そして、これまでの環境経営から始まる大企業の思考、活動、報告、そして、それをフィードバックしながら繰り返し、進化させ続けるという流れの中で必然とそこを目指すレールに乗っていたのではないかと考えられる。

実際、企業は、昭和初期のころから比較しても少しずつ、社会からの精緻な目を意識した活動からはじまり、その目を意識し続けることで内部化し、自律化しつつあるとも見える。この先に何があるのかと言えば、それは、もう、組織も人格者に向かうこと以外何があるだろうか。思いを行動に移す、思考と活動を通じて、社会課題を解決へと導こうと動く。思考を誠実に体現していくという崇高な領域に向かうのではないか。

(2) 先達大企業の英知に感謝

大企業には、さまざまな場面で社会的な役割と責任が問われてきた。公害問題から始まる環境問題への強い責任観には敬服する。そして、世界全体で環境問題を考えていく上での大企業の位置づけと役割の重要性を再度確認せざ

るをえないのも事実である。環境報告書の作成にはじまる環境監査、環境経営をリードしてきたのは、トップランナーである大企業を抜きにして語ることはできないからだ。大企業の自主的な取り組みあつての今のサステナブル経営であると言っても過言ではない。大企業を主導としたサステナブル経営は、中小企業にとっては、大切な生き字引でもある。そして、指導者でもある。教えを被る教師ともいえる。その英知を使わせていただくことで、かなりのスピード感を持って効率的なサステナブル経営が進められるのではないかと感じる。

サステナブル経営を実践するとは、さまざま試行錯誤をしながら、遠回りしながら、自己問答し歩き回ることでは得られないオリジナルの価値を作り出すことなのかもしれない。そして、それを大企業は行ってきた先達である。企業組織は、サステナブル経営ということを通じて、人を目指し人格者を目指すのではないか。そして、中小企業が進むべき道、もっと言えば、個々人が目指すべきもののその先も、多分同じゴールなのではないかと感じている。その中にあり、中小企業がこれから目指すべき道は、自企業の価値を主軸としたオリジナルなサステナブル経営を創出する道。大企業の取り組みを参考にしながらも、個々の企業のやり方にカスタマイズしていく道。あるいは、このどちらの道にも進まず、社会と隔絶してしまうリスクがともなうものの、己の道を突き進む道のどれかではないのではと考える。

(3) 自企業のスタイルを大切に

そして、最後に確認しておきたいのは、現時

点での方向性としては、世の中の企業が全体として環境問題からはじまるサステナブル課題に向かおうとしている。しかし、その速度は企業それぞれ、やり方も企業それぞれである。また、どのやり方が正しいのかも一概には言えない。あまりに変化の激しい社会の期待そして社会の監視の目は、この先どう変化していくのかを読み解くことが難しいものでもある。この10年20年を振り返ってみても社会のフェーズが変わるたびに企業への要求も変わってきたともいえるからだ。どうなるかわからない以上社会の価値観の変遷に追随することも、中小企業にとってはリスクともいえなくはない。自企業にとって、何が大切なことなのか見失うことなく、社会の価値観にとらわれすぎることなく自企業の価値感を貫く強さ、覚悟も必要であると感じる。

環境経営からはじまるサステナブル経営は、企業経営である以上、即席の手法は存在しないことは確認してきた。自企業の価値につながる、誠実で、経営の質であり利益の質が高められる意思決定の積み重ねで形作られるものであるため、「急がば回れ」を肝に銘じて、優先順位を確かめながら、地盤の緩いぬかりはないか、慎重に駒を進める必要性についても確認しておきたい。

おわりに

意識せずともそこにあった自然環境、無意識であったとしても生きてこられた環境に感謝しなさいということ。そして、人間は感謝すべき目の前の出来事を仔細に観察し、あたりまえではない日常を意識しながら生活する時代が来たのかもしれない。自分の目でちゃんと見なさい。

自分の頭でちゃんと考えなさい。隣の人のまねではない、あなたなりの見え方、考え方。そのうえで、どう行動すべきか。誰かのせいにはできない。自分の意思決定に責任を持つこと。なぜなら、社会のフェーズは変化し続けてきた。そして、先リスクはアメンバーのごとく変化し続けるだろう。ということは、共有するリスクもある一方で、個々人のリスクは、それぞれ別である。治療方法が未確立の難病のような大きな課題もあつたりで、それぞれ独自の覚悟を持った意思決定でしかリスクへの対応ができない問題もある。誰かに言われたことを黙ってやっていたら安心、長いものに巻かれていたら安心な時代ではない。自分で情報収集し主体的に考え、自分なりのリスク対応が求められる時代でもある。

この大企業から始まり、昨今では中小企業、零細企業においてさえも、求められるサステナブル経営の行きつく先。そして、これは企業組織だけが向かうべき場所ではなく、そこに属する個人の人間にまでも波及する。人として求め

られる生き方、生き様であるともいえないか。

サステナブル経営のその先に見える行きつく先。その先に見える看板には「人格者」という字がちらついて見える。利益を軽視しないまでも、ある程度の損をしてでも正義、誠実性を求めるような企業の価値観の変化を感じている。「人格者」という言葉は、それぞれの国や宗教などバックグラウンドから生じる価値観により主観的なものでもあるが、人間としての品性が高潔であり、道徳的な価値観をもつなど、人間として目指したい場所である。環境問題、ESG、SDGsのその先は、どこを目指すのかを問われるならば、ここをめざすルールの上に乗れり、もうすでに動き出しているのではないかと感じている。

そして、企業市民としての企業と個人を巻き込むこの社会の動きは、企業の体質改善だけにとどまらず、社会全体としての質的な転換であり、社会全体としての体質改善をめざしていくのではないかと期待する。

【参考文献・引用文献】

- The State of Play : Sustainability Disclosure & Assurance 2019-2021 Trends & Analysis p.4
- Report of the World Commission on Environment and Development” Our Common Future “ 1987 pp.16-17
- 日本経済新聞 2022年10月31日 「ESG投資の現在地」
- 日本サステナブル投資フォーラム 『日本サステナブル投資白書2017、2018、2020』
- 在間敬子 (2016)『中小企業の環境経営イノベーション』中央経済社 pp.1-17
- 青山訓与 (2022) 「環境経営からはじめるサステナブル経営評価への一考察－中小企業へのまなびを焦点として－」 高崎商科大学紀要2022年12月 pp.145-146

【電子メディア情報】

- IFAC HP <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/discussion/state-play-sustainability-assurance>
(参照日 2023年8月15日)
- ISSB HP https://www.asb.or.jp/jp/ifrs/exposure_draft_ssbj.html (参照日 2023年8月15日)
- GSIA HP <https://www.gsi-alliance.org/>
(参照日 2023年8月15日)
- 経団連HP <https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108.html> (参照日 2023年8月15日)
- 企業価値レポート・ラボHP <https://cvrl-jp.com/archive/index.html>
(参照日 2023年8月15日)

地域ブランドの海外展開における 実施主体の行動

中 谷 京 子
(商工総合研究所
主任 研究員)

< 要 旨 >

- 日本は少子高齢化により国内での購買力が減少傾向にある。そんな中、地域ブランドを活用して海外市場を開拓しようという動きがある。
- 「地域ブランド」という概念自体は、あいまいでつかみづらいものである。
- 地域には、明確な定義が無い。日本では、地域とは「国」、「都道府県」、「政令都市」などであり、「地方の1都市」や「江戸時代の藩」を指すこともある。海外を含めて考えると、さらに大きな括りとして、「ヨーロッパ」や「EU域内」という範囲も一つの地域であり、「東南アジア」も一つの地域となりうる。
- ブランドもまた抽象的な概念であり、具体的なイメージをつかみにくい。ブランドは、企業が自ら作り上げ、発信しただけではブランドとは言えず、そのブランドを使用する顧客側がブランドと認識して初めてブランドとしての価値を持つものである。
- 地域ブランドを活用する企業・自治体も、(概念自体があいまいなので)実際に「地域ブランドの展開と言っても何から手を付けて良いかわからない」という声もある。加えて、自治体においては地域における公平性を意識した対応が必要で、慎重な行動を迫られる。
- ここでは、事例として「佐賀の酒」「青森の黒にんにく」「藤枝の茶」を取り上げる。いずれも地域名と地域で生産される商品を結び付けて地域ブランドとして海外に展開した。地域の特性を生かし、海外に販路を拡大している(もしくは拡大しようとしている)。
- 事例に関係した企業においては、海外進出に向けた商品販売において同業者、自治体、支援機関等との協力体制の下での販売促進を行っていた。
- 地域ブランドの醸成とその海外展開は、その過程においてマーケティングのノウハウが蓄積され、地域の中小企業の販路拡大による地域経済の活性化に資するとともに、各企業個々の体制・体力向上に資するものとなっている。

目次

はじめに

1. 地域ブランドとは何か

(1) 地域ブランドの定義

(2) ブランド研究の変遷

(3) 地域ブランド研究

(4) 先行研究からの示唆

2. 事例紹介

(事例1) 佐賀の酒

(事例2) 青森の黒にんにく

(事例3) 藤枝の茶

3. 事例における取り組みについて

(1) 事例における取り組み

①目的と支援活動の状況

②プロジェクト参加企業・支援団体との協力体制

(2) 海外進出における課題

おわりに

はじめに

日本は少子高齢化により国内での購買力が減少傾向にある。そんな中、地域ブランドを活用して海外市場を開拓しようという動きがある。

地域ブランドという概念自体は、あいまいでつかみづらいものである。地域ブランドの地域については、明確な定義が無い。日本では、地域とは「国」、「都道府県」、「政令都市」などであり、「地方の1都市」や「(江戸時代の)藩」を指すこともある。海外を含めて考えると、さらに大きな括りとして、「ヨーロッパ」や「EU域内」という範囲も一つの地域であり、「東南アジア」も一つの地域となりうる。

ブランドもまた抽象的な概念であり、具体的なイメージをつかみにくい。ブランドは、企業が自ら作り上げ、発信しただけではブランドとは言えず、そのブランドを使用する顧客側がブランドと認識して初めてブランドとしての価値を持つものである。

地域ブランドを活用する企業・自治体も、(概

念自体があいまいなので) 実際に「地域ブランドの展開と言っても何から手を付けて良いかわからない」という声もある。加えて、自治体においては地域における公平性を意識した対応が必要で、慎重な行動を迫られる。

一方で、地域ブランドの活用において、従来は一般製品と地域ブランドでは、実施主体・最終目的・コミュニケーション対象がそれぞれ異なると考えられてきた。しかしながら、企業の商品もそれを取り巻くステークホルダーのニーズに合わせていく必要があるとする考え方を取り入れると、一般製品と地域ブランドでは、最終目的・コミュニケーション対象に大きな違いがなくなり、実施主体が企業であるか地域の企業・自治体の集合であるかのみが違いとなる。

ここでは、事例として「佐賀の酒」「青森の黒にんにく」「藤枝の茶」を取り上げる。いずれも地域名と地域で生産される商品を結び付け、地域の特性を生かし、地域ブランドとして、海外に販路を拡大している(もしくは拡大しよ

うとしている)。

地域ブランドを海外に展開する企業が、そのプロセスにおいて地域の支援団体などと、どのような体制でどのように取り組んだのか、インタビューを通して明らかにしたい。

1. 地域ブランドとは何か

(1) 地域ブランドの定義

地域ブランドの定義について、明確なものはない。先行研究では、地域ブランドと言った時に地域空間をブランドとして認識するもの(地域空間ブランド)と、地域産品をブランドとして認識するもの(地域産品ブランド)を区別して捉えているものがある。地域と商品のどちらからスタートしているかという点でブランドとして違いがあるとしており、さまざまな議論がなされている。

地域とは、「区切られたある範囲の土地」、「政治・経済・文化の上で一定の特徴をもった空間の領域」である¹。「日本」、「京都」、「北海道」などは地域が識別記号として機能する。しかしながら、それを商品のように独占的に使用することはできない。つまり、地域名だけでは誰もが利用できるため、差別化による利益を享受することは難しい(阿久津・天野2007)。

ブランドとは、「特定の製品を他と異なるものとして識別するための名称や言葉、デザイン、シンボル、またはその他の特徴」である(AMA(American Marketing Association)² Dictionary)。ブランドが識別記号として成立するか否かは、顧客が製品をブランド単位で識別する

必要があるか否かに大きく依存する。顧客がブランド間の製品差異性とブランド内の製品同質性を認識してはじめて、ブランドは識別記号としての役割を担うことができる(小林2016)。つまり、次に購入する際にそのブランドを指定すれば同一の商品を購入できるということである。

阿久津・天野(2007)は、地域ブランドを「地域の活性化を目的としたある地域に関係する売り手(売り手集団)の当該地域と何等かの関連性を有する製品を識別し、競合地域のものと差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ」と定義した。本稿では、この定義を使用する。

グローバル化の進展や国内市場の縮小といった現状において、競争力の源泉としてのブランドに関する知見の蓄積は不可欠である。政府は地域ブランドを地域発の産品としてアピールすることで、その商品のブランドから地域のイメージを構築し、地域外の資金・人を呼び込むことを目標に地域ブランド構築を進めている。商品からスタートした地域ブランドについては、その歴史的観点から地域と結びつけて「商標」と位置付けて守る、つまり海外や域外との差別化を図ることを目的としている。

地域ブランドにおいては、地域名が独占的に使用・保護されることは通常は公共の利益に反するとして、「地域名」+「商品(サービス)」が全国的な知名度など既に大きなブランドとしての価値を持つものに限って商標登録が出来るとしていたため、活用に限界があった。そこで、

1 広辞苑無料検索大辞林 2023年9月15日閲覧

2 アメリカ・マーケティング協会 (<https://www.ama.org/>) アメリカのマーケティング研究者および実務家を対象にマーケティングに関する理論と実践の発展を目的に活動している 2023年9月15日閲覧

商標法の一部改正により地域団体商標制度³ (2006年4月～) では要件を緩和した。地域に根差した製品の育成や維持に便乗商法等を法的に排除するため幅広く商標を認めようという試みである。2023年6月12日現在、749件が登録されている。

このように、地域ブランドに関しては、地域団体商標制度、地理的表示保護制度⁴などにより、法的に知財を守る対策は進んできている。

(2) ブランド研究の変遷

海外ではブランドやブランド・マネジメントという研究分野はデービッド・アーカーやケビン・ケラー、ジャン＝ノエル・カプフェレといった先駆者たちによって1990年代前半には確立されていた。ブランドの重要性に対する認識は欧米企業を中心に広まり、徐々に日本企業へも普及した。

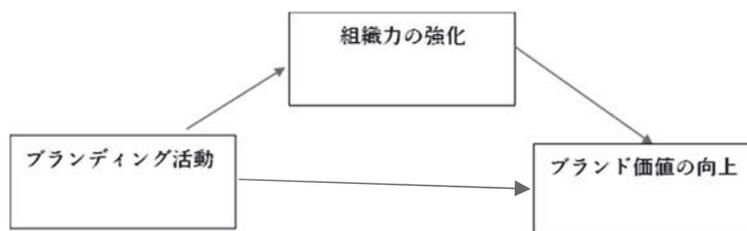
Aaker (1991) は、「ブランドの名前やシン

ボルと結びついたブランドの資産 (あるいは負債) の集合であり、製品やサービスの価値を増大 (あるいは減少) させるもの」をブランド・エクイティと定義し、ブランドが資産であるとしている。そして、いかにしてブランドという資産を維持・強化するかという方向で議論が進んできた。

阿久津 (2002) は、製品・サービスは取引や消費によってその価値が認識される「フロー」であるが、ブランド価値は企業と顧客との対話によって積み上げられるストック (=資産) であり、持続的な競争優位の源泉であるとしている。

阿久津・勝村 (2016) は、ブランディング⁵を行うことがブランド価値の向上につながるとともに、ブランディングを通じた企業内人材の成長が組織力の強化につながり、それがさらなるブランド価値の向上につながると主張している (図表1)。

図表1 企業ブランディングの効果モデル



(出典) 阿久津・勝村 (2016)

3 特許庁 HP https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/t_dantai_syouhyo.html

4 地理的表示 (GI) 保護制度とは、その地域ならではの自然的、人文的、社会的な要因の中で育まれてきた品質、社会的評価等の特性を有する製品の名称を、地域の知的財産として保護する制度。国内外における模倣品対策。
農林水産省 HP https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/

5 ブランディングとは、経営・販売上の戦略として、ブランドの構築や管理を行うこと。会社・商品・サービスなどについて、他と明確に差別化できる個性 (イメージ・信頼感・高級感など) をつくりあげること。

一方で、ブランドという概念は抽象的で具体的なイメージをつかみにくく、実務家（経営者）にとってアクションプラン（実施計画）の策定は容易なことではない。加えて、施策の効果が顕在化するまでにはそれなりの時間も必要となる。日本企業においては、学者と実務家が試行錯誤を続けながら経験値を積み上げてきた（阿久津2016）。

資産としてブランドを捉えた時に、その価値は企業側に生じる一方で、その価値の源泉であるブランドに対する知識やイメージは顧客側に起因する（顧客がその価値を判断する）という性質がある（阿久津・石田2002）。従って、ブランド価値を直接増減させるのは顧客であり、資産価値を享受する企業は顧客に働きかけるという間接的な方法でしかブランド価値の増減に関与できない（阿久津2002）。

そして、商品開発、プロモーション活動、日々の顧客との交流にしろ、それを実践しているのは企業の社員一人ひとりである。ブランドの同一性（アイデンティティ）が顧客へうまく伝えられているかどうかは、社員がブランド理念をしっかりと理解・実践できているかにかかっている（Aaker2004）。

加えて、Aaker（2004）は、（ブランドづくりに）多様なコミュニケーション施策を用いたとしても、その根底に一貫したメッセージがあるかどうか重要で、社員に対してブランドを語るスポークスマンとしての会社トップ（経営者）の重要性を指摘している。

このように、ブランドについての研究は、企業がその取り扱う商品やサービスのブランドを

管理してその価値を高めることで、企業の価値を高め、収益につなげるという観点で進んできた。

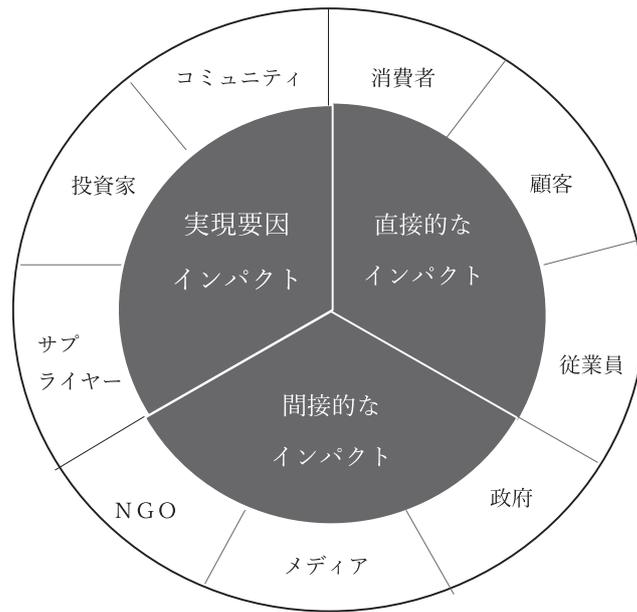
日本においても、国内市場の成長が鈍化している状況で、企業はその成長を海外に求めており、多くの日本企業は進出先の海外市場での成否が重要になった。そこで、企業のブランド価値を高めるための研究が進められてきた。

田中・三浦（2016）は、広告やプロモーションなどの情報は、新製品のような消費者に経験・知識のない商品には有効であるが、一般的に商品の評価や選択を決定する要因は製品の情報ではなく、自分自身の商品体験であるとしている。

その製品を使用したときの認知的・感情的反応がブランドに付加されていくのである。顧客とコンタクトする場面が重要であると認識されてきたことによって、ブランドが支配するコンタクト場面で、ブランドがもたらす経験がどのような役割を果たすかに関心が高まってきた。

加えて、Kotler et. al（2021）では、企業は持続的な発展を目的としなければならない、企業は従来型の財務成長のみならず、他の成長目標も掲げ、あらゆる利害関係者グループと協働することで、自社の価値を高める必要があるとしている。持続可能性（サステナビリティ）意識の高い顧客は、企業に持続可能な商品やサービスの提供をを求めており、環境や人権などを優先して生み出された商品やサービスに高い対価を厭わない。顧客だけではなく、ステークホルダーとの関係も、企業のブランド構築にインパクトを与えている（**図表2**）という。

図表2 360度ステークホルダーモデル



(出典) Kotler et al. (2021) より

(3) 地域ブランド研究

企業のブランド管理手法を地域ブランドに適用する試みは1990年代に始まった。1990年代のアメリカでは多くの市町村が歳入不足に陥り、地域活性化のニーズが高まった。その際に、長期ビジョンに基づく戦略的マーケティングが必要と主張したのがコトラーで、自らの理論である4P⁶という企業のマーケティングノウハウを地域のマーケティングに適用しようと考えた(Kotler et al. 1996)。地域の価値やイメージを宣伝するために、地域を製品とみなして適用している。地域で生まれた製品を地域ブランドと考えるのではなく、地域そのものを製品と捉えてブランド化するものである。

日本における地域ブランドに関する研究は

1990年代にスタートした。2003年3月に内閣府に知的財産戦略本部が置かれ、2005年1月に地域ブランドの課題と対応策について取りまとめが提出された。そこでは、地域ブランドの作り手をどうするのか、産地への地域ブランド・アドバイザーの派遣、地域外への発信方法の展開などについての提言が出されている。地域ブランドとしての価値の維持・向上についても、産地ぐるみでブランドを作っていくための方策、観光戦略と連携した地域ブランドづくりなどが対応策として示された。このころから、地域ブランドについての研究も多く見られるようになった。ここでの議論は、地域そのもののブランド化に加えて、特定地域で生産される商品(またはサービス)の産地をブランド化する、

6 4Pとは、Product (製品) Price (価格) Promotion (プロモーション) Place (流通) の頭文字をとったもので、マーケティングを構成する4つの要素のこと。マーケティング戦略において、4Pを組み合わせて自社にとって望ましい反応を市場から引き出す。

7 Ciniiで「地域ブランド」をキーワードに検索したところ、2023年8月29日現在で論文数は2057、書籍数は199。(2005年～2013年の間は毎年論文・書籍合計で100件超)。

つまり、産地で生産された商品が元々存在する観点からの議論がなされた。地域ブランドを考えると、地域名である「東京」や「大阪」は誰もが使える名称であることから、特定の商品であったとしても、限定的な使用を認めることは難しかった。商標は商品の模倣を防ぐためにあり、特定の人にその商品名の使用を限定するものであるが、地域名は誰もが利用できるもので特定の人に使用を限定することは出来ないためである。そこで、2006年に地域団体商標制度が出来た。地域名と商品名を組み合わせる地域団体商標として使用するもので、事業協同組合等の団体が出願し、団体の構成員である組合員などが使用する。なお、使用に当たっては団体の定款等に定める特定の品質基準を守る必要がある。

さらに、農林水産省は地理的表示（GI）制度で、地域ならではの自然的、人文的、社会的な要因の中で育まれてきた品質、社会的評価等の特性を有する商品の名称を、地域の知的財産

として保護しており（農林水産省2015）、国税庁は酒類の地理的表示に関する表示基準や酒類の地理的表示に対するガイドラインの2つを発出し、「海外で生産され販売されている日本酒」と国内で生産される酒類の差別化を図っている（国税庁2015）。このように、地域の商品を海外産品と差別化し、地域で生産された商品を海外の模倣品等から守るための対策は進んでいる。地域に育まれた製品を地域ブランドと考える日本においても、ブランドを差別化することが可能となってきている。

では、一般製品と地域の製品のブランド化において、違いはどこにあるのか。阿久津・天野（2007）は、地域ブランド化の対象がマーケティング側面ごとに異なり、それに応じて想定されるブランド像も異なることが、包括的な地域ブランドの定義を困難にしており、それゆえに具体的な対応策に踏み込めていないと指摘している。

図表3 一般の製品とブランド化の対象としての地域の特徴の比較

	一般製品	地域			
実施主体	企業組織	地方自治体(都道府県・市町村)			
		住民・生産者・法人(大学・財団等含む)・民間団体			
最終目的	企業利益の増大	地域の経済的活性化 地域への満足感の向上			
コミュニケーション対象	顧客(消費者・企業)	産品	観光	住みやすさ	投資受け入れ
		顧客(消費者・企業)	旅行者	住民・潜在住民	企業・投資家
	従業員	生産者など	住民・旅館など	工事業者など	銀行など
		自治体職員			
	株主	納税者			

(出典) 阿久津・天野(2007)

加えて、地域ブランドの場合は以下のような問題点があることも指摘されている。

地域ブランドの力を高めるためには、地域内での情報共有や連携が必要であるにもかかわらず、実施主体が複数あるためまとまりづらい(図表3)。求心力を高めるためにも、最終目的を明確にし、参加者の中での求心力、リーダーの存在が重要となる(阿久津・天野2007)。

また、一般の製品名とは違い、地域ブランドとして地域名がついた製品の場合、地域名を変更することは難しい(Anholt 2010)。

(4) 先行研究からの示唆

当初はブランド、ブランディングという言葉は、商品の価値を消費者に理解してもらうための手段として使われてきた。つまり、ブランディングは「商品を所有することによる効果」を伝えるという役割、宣伝という意味で使われていた。

しかし、1990年代以降、その商品の価値を決めるのは消費者であり、消費者がその商品の価値を高める主体であるという認識のもと、ブランド戦略が語られている。コトラーはサービスドミナントロジック⁸を取り入れ、人と企業の間を意識したブランド理論を構築している(Kotler et al. 2021)。ブランドも共創するものだとす

8 サービスドミナントロジック(Service Dominant Logic (SD-L))とは、アメリカのマーケティング研究者であるロバート・F・ラッシュとスティーブン・L・バーゴにより提唱された理論。たとえ斬新な商品や技術であっても、顧客にとってそれが有益か否かが重要であるとする。企業側の一方的な宣伝ではなく、顧客と企業による「価値共創」が求められている。(参考:グッドズドミナントロジック(Goods Dominant Logic (GD-L))は、優れた商品の開発が重視され、Goods(モノ)が良ければ顧客満足度が向上するという考え。)

れば、顧客に対して地域産品を販売する場合、相手のニーズに合わせる事が重要である。

これまで、地域ブランドの場合は、一般の製品のブランド化とは実施主体・最終目的・コミュニケーション対象がそれぞれ異なる⁹と考えられてきた（阿久津・天野2007）。そこに、Kotler et al. (2021) の「360度ステークホルダーモデル」（図表2）から、企業の商品もそれを取り巻くステークホルダーのニーズに合わせてい

く必要があるとする考え方を取り入れると、一般製品と地域ブランドにおいて、最終目的・コミュニケーション対象に大きな違いがなくなると思料される。そして、「一般の製品とブランド化の対象としての地域の特徴の比較」（図表3）は、「一般の製品とブランド化の対象としての地域の特徴の比較（見直し後）」（図表4）のように変化する。

図表4 一般の製品とブランド化の対象としての地域の特徴の比較（見直し後）

	一般製品	地域
実施主体	企業組織	地方自治体(都道府県・市町村)
		住民・生産者 ・法人（大学・財団等含む） ・民間団体
最終目的	企業利益の増大 地域の経済的活性化 地域への満足感の向上	地域の経済的活性化 地域への満足感の向上
コミュニケーション対象	顧客（消費者・企業） 住民・潜在住民 地元企業・投資家	顧客（消費者・企業） 旅行者 住民・潜在住民 企業・投資家
	従業員 工事業者 銀行 自治体職員 等	生産者 住民・旅館 工事業者 銀行 自治体職員 等
	株主	納税者

（出典）阿久津・天野（2007）、Kotler et al. (2021) を参考に筆者作成

9 ブランド化とは企業が企業や商品の価値を顧客に伝達し、それを顧客が認識しブランドとして定着した状態。

だとするならば、大きな違いとなるのが実施主体である。阿久津・天野（2007）は、実施主体が複数あるため、事業参加者の意見がまとまりづらいという点を指摘している。

そこで、地域ブランドの成否のカギを握るのは、実施主体の求心力や主体間のまとまりにあると考え、以下で紹介する取り組み事例では、地域ブランドへの取り組みと実施主体の求心力やまとまりの良さといった点との関係を中心にみていくこととする。

2. 事例紹介

ここでは、地域ブランドを活用して海外展開をしている事例として「佐賀の酒」「青森の黒にんにく」「藤枝の茶」の3事例を紹介する。

事例1の「佐賀の酒」は、佐賀県が地元産品の販路拡大のために設立した「公益財団法人佐賀県産業振興機構さが県産品流通デザイン

公社」が、佐賀県酒造組合とともに、組合員の酒蔵がニューヨークに進出・販売するのをサポートした。

事例2の「青森の黒にんにく」は、にんにくという農産物を廃棄しないために黒にんにくに加工して海外（欧米）に輸出している。地元企業が青森県中小企業団体中央会の関与のもと、青森黒にんにく協会協同組合を設立し、青森の黒にんにくとして品質を維持し、併せてヨーロッパを中心に海外に発信することで知名度を上げ、販売促進に役立っている。

事例3の「藤枝の茶」は静岡県の中でも藤枝で栽培されている「藤枝かおり」を中心に台湾に輸出している。元々は若手の茶商が集まって「何か新しいことをしたい」と考えていたところ、藤枝市の紹介で台湾の展示会に参加。その後、組合を設立し、海外との商取引において、組合を通じた商いを行っている。

（事例1）佐賀の酒

（支援組織）

組織名	公益財団法人佐賀県産業振興機構 さが県産品流通デザイン公社	佐賀県酒造組合
設立	2017年4月	1953年11月6日
代表者	所長 副島三記子	会長 馬場第一郎（馬場酒造場社長）
事業内容等	佐賀県産品の販売促進等	組合員の原料米・資材の共同購入、組合員の製造する酒類のPR（イベントの開催等）及び販売等 所属組合員数 23
所在地	佐賀県佐賀市城内1丁目1番59号 佐賀県庁新館9階	佐賀県佐賀市駅南本町6番14号
職員数	29名（2023年4月1日現在）	事務局3名（2023年5月現在）

（注）さが県産品流通デザイン公社副所長山口敦子氏、佐賀県酒造組合事務局長山崎みち子氏に2023年5月23日にインタビュー実施
（出所）さが県産品流通デザイン公社HP（<https://sagapin.jp/about/>）2023年9月7日閲覧
佐賀県酒造組合HP（<http://www.sagasake.or.jp/main/1.html>）2023年9月7日閲覧

(海外進出企業)

社名	古伊万里酒造有限公司	合資会社光武酒造場	矢野酒造株式会社
設立	1909年(明治42年)	1955年10月1日 (創業1688年(元禄元年))	1953年12月 (創業1796年(寛政8年))
代表者	代表取締役 前田くみ子	社長 光武博之	代表取締役杜氏 矢野元英
事業内容	清酒・発酵食品の製造・販売	清酒・焼酎・リキュール・発酵食品の製造・販売	清酒・発酵食品の製造・販売
所在地	佐賀県伊万里市新里真知中里甲3288-1	佐賀県鹿島市浜町乙2421	佐賀県鹿島市大宇高津原3903-1
従業員数	8名(2023年10月1日現在)	56名(2023年9月25日現在)	8名(2023年9月25日現在)

(注) 古伊万里酒造有限公司代表取締役前田くみ子氏に2023年5月23日にインタビュー実施。
 合資会社光武酒造場専務光武晋宏氏、矢野酒造株式会社代表取締役杜氏矢野元英氏に2023年5月24日にインタビュー実施
 (出所) 古伊万里酒造有限公司HP (<https://sake-koimari.jp/about/>) 2023年9月7日閲覧
 合資会社光武酒造場HP (<https://www.kinpa.jp/>) 2023年9月7日閲覧
 矢野酒造株式会社HP (<https://yanoshuzou.jp/>) 2023年9月7日閲覧

(1) 海外進出に至るまでの経緯

公益財団法人佐賀県産業振興機構さが県産品流通デザイン公社(以下、公社)は、佐賀県産品の販売促進等を目的として設立され、国内外を対象にして県内企業の販売促進のサポートをしている。事業の一つとして、佐賀の酒をニューヨークに進出させるというプロジェクトを実施した。

2010年頃から佐賀県内の酒蔵はそれぞれが海外に進出¹⁰、独自に海外の品評会に出品するなどしてアピールしていた。また、JETROも伴走型サービスを始めており、各酒蔵が県の補助金などを利用する形で輸出を模索していた。その中で、企業側からは補助金よりも海外進出の具体的なノウハウが知りたい、伴走型のサポートをしてもらいたいという声が出ていた。

そこで、佐賀県産品の販売促進を主な目的とした、県とは別の組織として2017年に公社が立ち上がった。その公社の事業の一つが、佐賀の酒のニューヨーク進出である。

アメリカ向け輸出については、マーケットイン(顧客の声を聞き、顧客の要求や困りごとを突き止め、それらを解決する製品を市場に投入しようとする考え方)が必要だとの思いから、国税庁の補助金を活用して取り組んだ。アメリカ側のプロモーターや輸入業者(インポーター)等と組んで、どういったものが売れるのか、という観点から、県内の酒蔵に募集をかけて、海外進出(輸出)したい酒蔵に対して銘柄を募集し、そのうちの3銘柄を選抜。3酒蔵の銘柄を並べて販売するという形での商品開発を行った。

(2) プロジェクトの特徴

公社は、佐賀県酒造組合に、ニューヨーク進出に応募する酒蔵(組合員)がないか打診した。その際に、公社は全員がサポートを受けられるものではなく、ニューヨークのプロモーター等に事前にプレゼンを行い、選ばれたものをサポートするという事を明示している。

酒造組合23酒蔵のうち、9酒蔵がプレゼン

10 佐賀県の富久千代酒造は2011年に「鍋島 大吟醸」でIWC(インターナショナル・ワイン・チャレンジ)においてチャンピオン・サケを受賞(「IWC」は、世界最大級のワイン品評会で、2007年より「SAKE部門」がある。SAKE部門の最高賞がチャンピオン・サケ)

を実施し、3酒蔵が選出された。選ばれた酒は、それぞれにコンセプトが違い、飲んではっきりと違いがわかるもので、ニューヨークで販売促進するにあたり、アピールしやすいものとなっていた。

また、各酒蔵が海外進出は1社単体で実施するのは難しいと実感しており、チーム佐賀として公社や酒造組合のアドバイス・サポートを受け、かつ3酒蔵が協力して準備を進めることが出来たことも、特徴の一つである。

以下は本取組みの具体的な内容をヒアリングしたものである。

・さが県産品流通デザイン公社

公社は、県内企業の生産品に対し、県内外に向けた販路拡大のサポートをしている。

海外進出に際しては、「売り方」に課題があると感じていた。例えば、「いちご」であれば、日本全国の「いちご」が海外の高級スーパーの店頭で並ぶ。そこでは、それぞれの地域のいちごをそのままのパッケージで販売している場合が多い。日本人は「いちごさん」、「あまおう」、「とちおとめ」という銘柄がイメージできるかもしれないが、海外の方にとっては、そもそも日本産かどうかははっきりしないことも多い。日本の農産物は高品質で安全。だからこそ、高級路線に乗せるには戦略が必要だと感じている。

しかしながら、個々の企業の生産品を日本のブランドとして一つの基準でくるのは、現状、難しい。これまで個別に輸出に取り組んでいた企業が、「日本酒」というブランドだけで販売するように言われても無理がある。

また、公社は先進的にやってみるといって続けている。具体的には、この事業において

は、現地のプロモーターと話をし、いかに商流に乗せていくかを考えている。コンサルティング会社等にはさまざまなタイプがあり、相性も大きなウエイトを占める。

現地のプロモーターやインポーターは日本の輸出業界のネットワークの伝手で見つけた。

アメリカに輸出したいという声は多く、既に販売実績がある酒蔵もあるが、さらに輸出量を伸ばしたいという声もあった。日本語になじみのないバイヤーや消費者に分かりやすいように、ラベルから商品をイメージしてもらえるように商品開発を行った。

今回の取り組みにおいては、佐賀県酒造組合における各酒蔵の良好な関係性がポイントとなっている。組合は、この事業の取組を温かく見守ってくれていた。また、選出された3酒蔵も、途中コロナ禍で話が進まない時期もあったが、辛抱強く時間をかけて準備を進めたことが、2022年秋のニューヨークでの商談会で成功した理由の一つだと思っている。一旦3酒蔵に絞ったところで、コロナ禍により現地での販売会が設定出来なかった。そんな中でもWebで現地のプロモーターやバイヤーとのコミュニケーションを続けた。また、現地イベントに直接参加できない時期においても、WebでPR参加していた。ニューヨークとは時差があって大変だったと思うが、海外進出への熱意があると感じた。

言葉の壁に対しては、公社のスタッフ、現地のプロモーター及びバイヤーともにお互いに相手国の言語に堪能な者がいて、関係性を維持できたのも大きかった。

2022年9月のニューヨークのイベント時には公社も酒蔵も現地に行った。現地で直接バイヤ

一や消費者と話をするのは伝わり方がやはり違う。現地に行った方が良いのはもちろんだが、一方で、ニューヨークということもあり、移動時間も費用も相応にかかるため、費用対効果をどう捉えるかが課題となる。公社では、実際に売れる、販路が拡大することが目標になっている。予算の制約もある。

なお、ニューヨークでの成功を受けて、その他の地域で同様の商談の話が進んでいる。今後については、公社として数値目標を設けている訳ではない。ただ、現地に受け入れられていくにつれて、販売量が伸びるものと考えている。海外の都市の中には、日本中（の酒蔵）から売り込みがあって市場が飽和状態になっているところもある。現地に受け入れられていく日本酒がどのようなものなのか、現地のニーズを考慮し、合わせていくことも大切である。

・佐賀県酒造組合

佐賀県酒造組合（以下、酒造組合）では、JA・全農から購入する米を共同購入（組合が値段交渉）し、組合員に販売している。また、佐賀の酒を消費者にアピールするためのイベントなどを実施している。酒造組合は各県にあり、県内の消費者に対してアピールするのが主流だった。2000年頃までは県内消費者に向けた感謝セールを、年末年始の日本酒需要に合わせて実施していた。ところが、日本酒の需要が減少していく中、「佐賀の酒」の全国的な認知度を上げる為、県外や首都圏へ向け「佐賀の酒」を

販促する必要性が出てきた。

2003年から2007年まで、佐賀の酒のアンテナショップを始め、小ロットの酒の「飲み比べ」を飲食店にアピールした。それまでは、飲食店はそれぞれ1種類の酒を冷酒・熱燗などとして販売していたのだが、地元の複数のお酒を飲み比べて自分の好きな銘柄を感じてもらいたいという思いがあった。飲み比べることで酒の消費も増加することとなり次第に飲食店が協力してくれるようになった。

2004年から5年間、原産地呼称制度¹¹をアピールする事業を実施した。佐賀県内のコメ・水で県内にて製造した安心安全なお酒をアピールしたのだが、国内では差別化にはならなかった。そこで、2011年に香港で佐賀県香港事務所協力のもと商談会を行った。酒造組合に加え、県、JETROのサポートがあった。それが、佐賀の酒の海外進出のスタートである。この頃から、酒蔵は海外と直接貿易を始めた。

酒造組合のさまざまな事業への取り組みに対して、組合員である酒蔵は協力的である。アンテナショップの時も、香港での商談会時も、イベントなどは担当を決めて酒蔵に手伝ってもらっている。

酒造組合はまとまりが良い。組合内に「佐醸会」という年齢が20歳から49歳までの酒蔵の次世代経営者（社長の息子や世襲していない会社では専務・常務などの有力者）の会が青年部として活動している。組合員同士は若い時から活動を共にすることで、お互いに意見が言

11 佐賀県原産地呼称制度では、佐賀県産原料を100%使用した品質の優れた製品を消費者に届けるため、「佐賀県原産地呼称管理制度」を創設し、純米酒と本格焼酎を対象として、製品の認定を行なっている。具体的には、佐賀県産原料を100%使用、佐賀県内で製造されていることだけでなく、味や香りなど品質の面でも、専門家で構成される「佐賀県原産地呼称管理委員会」で厳しく審査して、「The SAGA 認定酒」として認定している。<https://www.pref.saga.lg.jp/kiji0032177/index.html>

える、良い関係性を維持している。また、親世代の先輩経営者も若手のやることに対して「失敗しても良いからやってみろ」と言い、見守っている。チャレンジに対して寛容で、それが定着している。

酒造組合としてのまとまりがあるから、県外にも出て行けるし、海外にも出て行ける。県からの相談にも自律的に対応する。受け身と言うだけではない組織である。

ニューヨーク進出の取り組みは、公社と組合のアドバイスがあったから成功したと思っている。アイデアは公社からでたものだが、事業の組み立てについては組合からアドバイスしている。

酒蔵と組合、組合と公社、それぞれの距離感が近い。また、公社も組合の活動に対して期待している。酒蔵は公社のサポートを好意的に感じている。それぞれがお互いに感謝しながら関係性を築いてきた。特に、佐賀県酒造組合は組合員と組合外との潤滑油の役割を担っている。

組合の活動は多岐に亘る。コロナの時期にはSAGA酒応援団¹²（酒販店・飲食店）を元気にするために、酒蔵や酒の宣伝のための冊子を作成した。また、海外輸出促進事業についても、公社と酒造組合が協力して今年度は台湾での輸出促進事業を計画している。

・古伊万里酒造有限会社

江戸時代、前田家は伊万里で呉服店を営んでいた。その後、1909年（明治42年）に酒蔵

に転身し、古伊万里酒造有限会社を設立。「清酒古伊万里」「前（さき）」などの銘柄がある。また、カップ酒のカップを有田焼で作し、酒を飲んだ後もカップとして（もしくは花瓶などに）使える「NOMANNE（のまんね）¹³」も人気がある。

海外進出は独自に10年前にデンマークに出したのが始まり。JETRO佐賀事務所の開設をきっかけに、酒造組合とJETRO主催で香港の展示会に出店した。その後、JETROの有望案件に選定され、アドバイザーをつけてもらってイギリスにも進出した。現在はアメリカ、フランス、中国、韓国、オーストラリア、ニュージーランドにも販売している。

アメリカの場合は、あるバイヤーがアメリカから当社まで来て、「アメリカ向けに販売したい」という話が出たので、その後、専務が他の商談の途中でニューヨークのバイヤーのところに出向いたところ、「何しに来たの？」と冷たく扱われたこともあった。今回のニューヨーク進出は、アメリカの市場規模が大きいため、単独ではなく、他の酒蔵と組んだ方が良かったため、絶好のタイミングであった。

海外進出には、酒の中身はもちろんだが、バックグラウンドやストーリーが重視される。今回の取り組みでは、付加価値を高めるために、現地のプロモーターが十分な説明をしてくれた。国内では2,000円程度で販売するものを、現地では10,000円程度で販売するのだから、付加価値としてのストーリーは大切である。

公社は今回のプロジェクトに、担当者を配置

12 2012年より、酒造組合では「The SAGA 認定酒」を販売する酒販店、料飲店を対象として「佐賀酒応援団」の登録を実施している。

13 飲まんねとは、佐賀の方言で「飲まないか？」という意味。お酒を勧める時などに使う。

し、伴走支援してくれた。自治体やJETROは専門家を（無償で）派遣するというサポートで、伴走とは違うため、公社の取り組みは効果がある。

当社は商社を介さずに、直接取引することが多い。自社ブランドを確立するために、直接取引をしてきたことは効果があった。相手のニーズに応える取引が出来ていた。（コロナ禍など）売れないときにも、良好な関係性のおかげで販売することが出来た。

韓国への輸出のきっかけは、日本酒好きの2人の韓国人が始まり。彼らはLCCで毎月のように佐賀県を訪れ、佐賀の日本酒を飲んでいて。韓国には安く大量に出ている日本酒もあるのだが、「おいしい酒は別にある」「おいしい酒を飲みたい人に届けたい」という思いから会社を立ち上げ、韓国で日本酒を販売している。日本食・日本酒がブームになっていることから、佐賀のお酒を積極的に扱ってくれている。彼らの販売先は江南地区（韓国）で、東京だと銀座のような場所のため、高級な日本食店があり、高値で販売できる。

最近では日本の消費者の動きも変わったと感じている。「ここにしかない」というと、それがブランドにもなる。前出のNOMANNEは2個5,500円（税抜き）だが、佐賀空港では2セット、3セットと購入していく。

海外展開を始めていてその効果を実感したのはコロナ禍の時である。国内の販売は落ちたが、海外（輸出）は安定していた。輸出の割合は10%だったものが20%まで上がっている。

コロナ禍で出張等が減り、時間的余裕があっ

たため、補助金¹⁴を活用してオンラインで商談ができるような応接スペースを作り、海外との会議も増えている。また、HPをリニューアルした。他にも、温暖化対策として蔵の遮熱・断熱加工を実施し、エアコンの使用量を減らしたり、機械を新しいものに交換することが出来た。補助金なので、全額ではないが、十分に活用させてもらった。コメ海外市場拡大戦略プロジェクトの補助金を活用して2022年11月のニューヨークの販売会の費用をほぼ100%カバーすることもできた。

補助金以外のサポートとしては、公社、佐賀県による商談会などを経て海外に進出している。

現在の課題は、人材の確保である。若手従業員を雇用したいが、大手企業には太刀打ちできないことが多い。九州（熊本）は大きな半導体工場が出来ているので、余計に人手不足を感じる。また、大手企業は（ここ半年で）給与水準も上がっており、手当も厚い。周囲の中小企業はその金額は出せない。家賃も上がっている。日本酒の製造は冬場の仕込み時期に繁忙期がある。労力軽減のための機械を導入し、人が行うべき、官能的部分、技、を十分に発揮できて、男女差なく働ける酒造りの現場を構築したいと考えている。

当社は10年ほど前から、直接海外との接点を持ち、海外バイヤーとの信頼関係を構築してきた。今後は、先方の注文を待つのではなく、計画的に販売するように、具体的な数値目標をもって経営していきたい。海外販売と国内販売とのバランスも大切である。

14 事業再構築補助金、モノづくり補助金、小規模企業補助金、ステップアップ補助金など

自社で製造できる量には限界があるので、今後は単価を上げていきたい。そして、利益が上がった分を従業員に還元しなければいけない。

もう一つ、危機感を持っているのが原料の「米」である。高齢化により農家が減っていて、手に入る米の量も減っていく。良いコメを作ってくれる人とのつながりを大切にしたい。農協や組合に頼るだけではいけないと思う。地域のコメ・水・酒蔵で作るということ自体がブランドになる。

・合資会社光武酒造場

創業1688年（元禄元年）で300年以上の歴史を持ち、佐賀県の中でも光武学校と呼ばれるほど杜氏の輩出が多い蔵。40年ほど前から日本酒でも吟醸造りに力を入れており、また、20年ほど前からは焼酎を手がける。

日本酒はメイドインジャパンの製品だと思っているし、アメリカでは日本酒はメイドインジャパンとして広まっている。従って、今から動いても後発部隊になってしまう。後発部隊としては、今回のようにチーム佐賀として3酒蔵と一緒に動けることは強みになった。

輸出を始めたのは1995年頃で、東北地方太平洋沖地震の少し前、2010年頃から力を入れ始めた。当時は、国内需要が頭打ちで、飲酒人口も減少傾向が続いていた。国内の市場は成熟していたため、海外に進出しようと考えた。アメリカと、ヨーロッパのうちフランスとドイツは既に競争が厳しいと考え、東南アジアに力を入れようとして動きだした。焼酎の製造も手掛けているので、日本人駐在員が多い国（中国、

シンガポール、マレーシア、ベトナムなど）をターゲットに輸出を開始した。これらの国には、日本酒を飲む文化は無かったが、駐在員がいるので日本食店が増えたため、日本の酒（日本酒・焼酎）を提案してきた。特に中国は大きな市場であること、景気が良かったこと、観光に来る人も多く、日本に興味を持っていることから、力を入れていた。

10年が経ち、ある程度輸出の数量が伸び、地盤が固まってきたと感じていた。そして、次は大規模圏のアメリカ進出を考えていたところに、公社から「アメリカに進出したいか？」と組合を通じて問い合わせがあり、9酒蔵が名乗りを上げ、プレゼン合戦で3酒蔵の酒が採用された。元々、不採用になる可能性があることを了承していたので、組合内でぎくしゃくすることもなかった。

成功のポイントとしては、チーム佐賀として3酒蔵が協力できたこと、現地プロモーターの人たちが興味を持って企画段階から意欲的に関わってくれたこと、である。生産者側と販売側、双方の熱量が高くなければ、良い結果は生まれない。

例えば、アメリカに進出する場合は、銘柄ごとに商品登録をしなければならない。日本の商社¹⁵や公社の担当者に教を乞うた。手続きは煩雑で、ラベル記載事項などの確認が必要。また、申請資料提出後もいつ許可が出るのかわからないなど、さまざまな困難があった。加えて、イベントの準備も同時進行する必要があった。公社のサポートは大きかった。また、海外のプロモーターの質も大切である。日本から頻繁に

15 東京共同貿易株式会社 <https://www.tmtc.co.jp/>

出張することが難しいため、営業の分身として活躍してくれる人に任せたい。そのためには、プロモーターに自社を好きになり、自社の製品を好きになってもらうことが欠かせない。コロナの影響で準備期間が長くなったが、その間にも打合せを重ねていた。2022年9月に実施したお披露目会のレストランは、プロモーターの紹介によるもの。ニューヨークで日本酒を飲むのだったら3本の指に入るほどの錚々たるレストラン（3か所）で、日本酒好きな消費者、インフルエンサー、メディア、飲食店を集めて行われた。当社はシーフードに合うということでタコのラベル、古伊万里酒造は香りが高くフルーティーなのでパイナップルのラベル、矢野酒造は熟成酒なのでキノコのラベル。ブルーのボトルが売れそうだ、というような情報も得られた。

3つの酒蔵によるチーム佐賀、公社という旗振り役、プロモーターの関与、この3者がうまくかみ合っていた。特に、さが県産品流通デザイン公社が主導して旗を振り、アメリカに行ったという話題性は強く、アメリカ側でも公社が動いていることを評価していた。官民の連携に対する評価が高かった。

海外展開においては、JETROもノウハウを教え、商談会や展示会開催などのサポートをしてくれるが、公社の場合は、商いが成立（クロージング）して出荷するところまで見届ける。販路を作り、数字として結果をだすところまで一緒にやっていくという組織であり、最後まで寄り添ってくれている。

お披露目会の後も現地から定期的に注文を受けている。今のところ、ニューヨークとロサ

ンゼルスに出荷しており、オハイオ、ハワイ、フロリダからもサンプルの依頼や見積りみの依頼も来ている。

なお、当社独自の海外展開も進めている。佐賀の酒として動き始めたので、今後は流通の幅、量を増やしていく。それは、各酒蔵の力でやっていく。アメリカ市場への大きな一歩は公社の力。二歩目以降については、まずはロサンゼルスで展開する。また、アメリカでの商品登録は10種類（焼酎を含む）程度を進めている。

当社は、アニメとのコラボ商品も販売している。焼酎ボトルのラベルにデビルマンを使用した「魔界の誘い」、北斗の拳やキューティーハニーなどのラベルもある。これらは海外進出のために始めたのではなく、東京オリンピックのインバウンド需要を見込んで動いたもの。アニメコンテンツのファンにはボトルを保存版として飾りたいというニーズがあり、紙のラベルを貼るのではなく、ボトルに直接印刷する「プリントボトル」での出荷もしている。日本酒でも同様にアニメラベルやプリントボトルでの出荷を計画しているところである。

海外から酒蔵を見に来るというのは2015年ぐらいからのこと。海外のワイナリーや醸造所などはオープンで、テロワール感、地元感をアピールしている。例えば、こういう葡萄を作っています、誰が作っていて、どんな環境で、どういう人がお酒に仕上げている、というような、地元感をアピールすることが世界基準になっている。ところが、日本はその点が弱く、誰の作った米なのか、誰が製造している酒なのか、どんな景色の中に酒蔵があるのか、などの情報を

積極的に公表してこなかった。世界基準に追いつくために、情報開示を進めている。今は、HPなどで広く海外にアピールするようにしている。

海外展開においては、輸出商社の見極めが必要である。大手商社でも、国によっては取扱いが少ない場合や、小さくても出先に拠点があり動きの良い商社もある。その見極めは、展示会での交流や見積りなどの比較で判断している。基本的には日系の商社で、現地スタッフがいるところが良い。現在15カ国に輸出している。

海外のバイヤーの誰がどんな商品を好きかというようなやりとり、輸出先の会社・人とのコミュニケーションがあると、販売数量が伸びる。コロナ前は、月2〜3カ国に出向き、営業（酒販店・料理店との試飲会など）をしていた。日本酒・焼酎とはどのようなものかを説明したり、料理店では提供する時にどのような点に気をつけなければいけないか（品質管理）やどのように提供するのか（注ぎ方、見せ方）などの指導もしている。

チップ制の国（シンガポール、タイの一部）では、何をどうアピールするかなどのサービスの仕方を教えると、従業員も喜ぶし、販売数量も上がる。日本酒に詳しい従業員とわかれば、次もその従業員が呼ばれ、チップも増える。意欲がある人が定着すれば、飲食店の売上も上がり、ウィン・ウインの関係に繋がる。販売先飲食店のスタッフ研修は、現地通訳を介して、オーナーが日本人という店の場合は、店主を介して説明を行う。

韓国への輸出は県内でもトップクラス。当社は日本酒と焼酎の両方を扱っているのですが、どちらかで実績をつくり、その後両方を推進してい

くという方法で売上を伸ばしている。今は、海外で日本食が流行しているため、それに合わせた飲み物として日本酒への引き合いが強い。

日本で販売しているものが2,000円だとすると、海外の居酒屋では10,000円で販売する。安いものではないが、海外の値段に合わせて安いものを出すということはしていない。好まれる商品を、価格を維持しながら出していく。

コロナ禍で時間があつたので、自社の状況を見直す余裕ができたため、補助金を活用して様々な改善をしてきた。モノづくり補助金の活用により冷蔵庫を増設し、貯蔵品を大ロットで海外に出荷出来るように準備している。DX関連の補助金では海外のバイヤーやインポーターなどに対応するようにHPをリニューアルした。また、電子商取引（EC）にプロ向けの専用ページを増設し、営業ツールとして活用している。HPは、社内の皆で協力して形を作り、システムを外注している。

今後の目標は、2026年（3年後）には海外への販売比率を売上の10%にすること。海外販路拡大は、最初はプロモーションにコストがかかるので収益的にはあまり寄与しない。販売量が増えれば、収益も上がる。

佐賀県酒造組合の組合員の間では、後継者問題はない。代替わり、若返りも進んでいる。一方で、蔵人や従業員の人手不足が深刻である。休日が少なく、残業が多いという労働環境を変えていく必要がある。

・矢野酒造株式会社

1796年（寛政8年）創業の佐賀県の南西部、鹿島市にある酒蔵。主な銘柄として日本酒「竹

の園]、「肥前蔵心」がある。

日本酒は、昔は各蔵や杜氏の手法、地域でとれる原料が限られており、蔵の独自性や地域性が意図せずに出ていた。鹿島市では、濃くて甘い酒が好まれていた。軟水の場合は甘い酒、硬水の場合は辛い酒ができやすい。地域性、気候条件を受けて、その場所でしか出来ない酒が自然に出来ていた、と言う歴史がある。現在はマーケティングで売れやすいお酒がわかる。酒造の技術、機械の発達で作りたい酒をある程度制御して作れるようになってきている。どこの蔵もある程度売れるお酒にターゲットを絞って売れる範囲の質の酒を作っていける。つまり、地域性や気候を反映した酒とはかけ離れたものになっている。昔ながらの酒を造っていても売れないし、売るのが難しいという現実がある。

当社は、原産地呼称管理制度やG I 佐賀（お酒の地理的表示）に合致させて、地域ブランド化している。加えて、鹿島市と連携して当社と馬場酒造場の¹⁶2酒蔵で協力して鹿島の地域の原材料を使い、環境保全や農家の継続性を意識して原料米を購入し、農家も利益を出し、2酒蔵も売上の一部を市に戻して棚田・干潟の水田を残す¹⁷という活動を始めている。ただし、地域性で味を体現するのは難しい。情報発信により味を広めてくれる理解者を探して協力していただく体制づくりの最中である。

国内では鹿島という地域の良さを発信して酒蔵独自の良さを知らせよう、海外では佐賀ブランドとして発信する。市場に合わせてブランドを使い分けている。

公社は佐賀のお酒を県外・海外に販売するため、手厚いサポートをしてくれている。ニューヨーク進出については、9酒蔵でプロモーターにプレゼンを行い、コンセプトの違う酒が3種類選ばれた。飲んでではっきりと違いがわかるものである。当社の酒は古酒なので、常温で置いても劣化しにくい。バーカウンターに常温で置くこともできる。古伊万里酒造の酒はフルーティーなので若い層にワインの代わりに飲んでいただく。光武酒造場の酒はクリスピーで辛口なので海鮮に合わせることができる。つまり、顧客の好みやペアリングする料理によって3種類のいずれかを選択してもらうことができる。

アメリカという大きな市場に佐賀という地域についての発信ができる良い機会と捉えている。3種類の違うテイストのものを共通のラベルで売るという取り組みなので、皆でまとまって売っていきこうという機運が高まった。自然と仲間意識が高くなっていった。選に落ちた酒蔵は自身のプレゼン力の問題や、プロモーターの選定基準を理解して納得していた。

継続的な輸出は2015年に香港に進出（県の協力で香港で日本酒の試飲会を実施）したところからスタートした。香港では日本酒が一般化しているので、現地のバイヤーは珍しい銘柄を探していた。商社を通して当社に声がかかった。初めは年間10万円程度の売上だったが、現在ではその1社だけで年間3百万円程度出荷している。現在、フランス、シンガポール、マレーシア、アメリカ、台湾、中国、オーストラリアに4つの商社を通じて出荷している。

16 馬場酒造場 HP <http://www.nogomi.co.jp/index.html>

17 水田を残すことで田んぼダムとして治水に貢献、酒米ではなく食用米を利用することで米の汎用性を増す

若い人やイスラム圏などでアルコールを消費する人は減少傾向だが、例えばマレーシアは中華系の人が多く、在留の日本人が多いのである程度の消費がある。市場全体では先細りと感じられるかもしれないが、掘り起こせばマーケットはある。それは国内でも同様である。

海外ではまだ日本酒が流通していない国があり、可能性はある。ただし、当該国において現地の販売パートナーを探すのは難しいと感じている。また、当社は小さな蔵なので、販売に際しての手続きや関税などの条件が国ごとに異なるため、その手続き・対応に人手を割くことは困難である。

今回のニューヨーク進出には、公社のサポートや商社のノウハウにより、提出する資料や具体的な手続きなどに関する情報を得ることができ、スムーズに進めることが出来た。提出資料の記載、サンプルの提供、記載内容の説明も丁寧に行われた。

成功のポイントは、酒蔵毎に出す商品のコンセプトがはっきりしており、棲み分けが出来ていたこと。加えて、現地で動くプロモーターやディストリビューターのプロモーションがしっかりしていた。ある程度の手数料を支払っているので当然と思われるかもしれないが、公社が良いプロモーターを探してくれたことに感謝している。当該プロモーターは現地のレストランとのつながりが強く、一軒一軒（日本酒の）サンプルをもって回って説明してくれたおかげで、通常ではイベントを行わないような格式あるレストランでのイベントが開催できた。輸出事業をしているからこそ思うのだが、地元で強いプロモーターを探すのは難しい。プロモータ

ーやディストリビューターが違うだけで売上にも大きな影響がある。

酒造組合の仲間同士で情報交換していると、相手のディストリビューターは佐賀の酒ばかりを販売することになってしまう。組合以外にも、全国各地に蔵元同士のネットワークがあり、情報交換を続けている。お酒造りの勉強のために、独立行政法人酒類総合研究所や公益法人日本醸造協会の勉強会に参加した時に、別の酒蔵の経営者などの仲間が出来た。また、展示会などの後に開かれる懇親会において、規模が同程度で苦勞も共有している人たちとも情報交換する仲間になっている。現在、全国に1200～1300程度の酒蔵があり、8割が当社と同規模の小さな酒蔵である。だからこそ、国内需要が先細る中、情報共有と協力は欠かせない。

コロナ禍で営業に出られない分時間があったので、今後の方針について考えることが多かった。具体的には自社のアイテムの整理を行うこと、そして設備を改善すること。コロナの影響回避のためにさまざまな補助金が新設されたり、また、既存の補助金に新たに気づいたりした。補助率が高く、機械設備の更新に使える補助金を使いやすかった。

日本酒は基本的に廃棄物が少ない製造業。精米時の米糠、酒瓶、酒粕など、捨てるものが無い。

現在の消費者のニーズはフレッシュで飲みやすいお酒。その製造には温度管理が重要なので、そのための設備が必要。タンクを小さくして、少量ずつ製造する。その分手間がかかるため、酒造りが長期化している。過去には1～3月の間製造していたのだが、今は10月から4月

まで製造している。九州は暑いので、長期化に合わせて冷蔵の設備も必要になっている。従って、手間がかかる分高い価格で売る必要があるのだが、日本の小売価格には反映しづらい。海外マーケットへの販売では日本の他社の小売価格と合わせる必要はなく、酒販店の利益率を考える必要もない。海外では日本の小売価格の3～4倍で購入する人もいる。

今後の海外展開は、アジア圏（韓国・ベトナム・タイ）など近隣国をターゲットとして考えている。当社は従業員9名の小さな酒蔵で、社長自らが杜氏として現場を支えている。従って、比較的日本からの移動時間が少ないアジア圏であれば、酒蔵を離れる時間も短縮できるし、費用負担も少ないためである。

現在海外向けの売上は7%であり、今後5年（2028年まで）の間に15%、10年以内（2033年まで）に20%程度を目指す。主な市場は中国、香港、台湾、韓国、そしてアメリカ（ニューヨーク）。

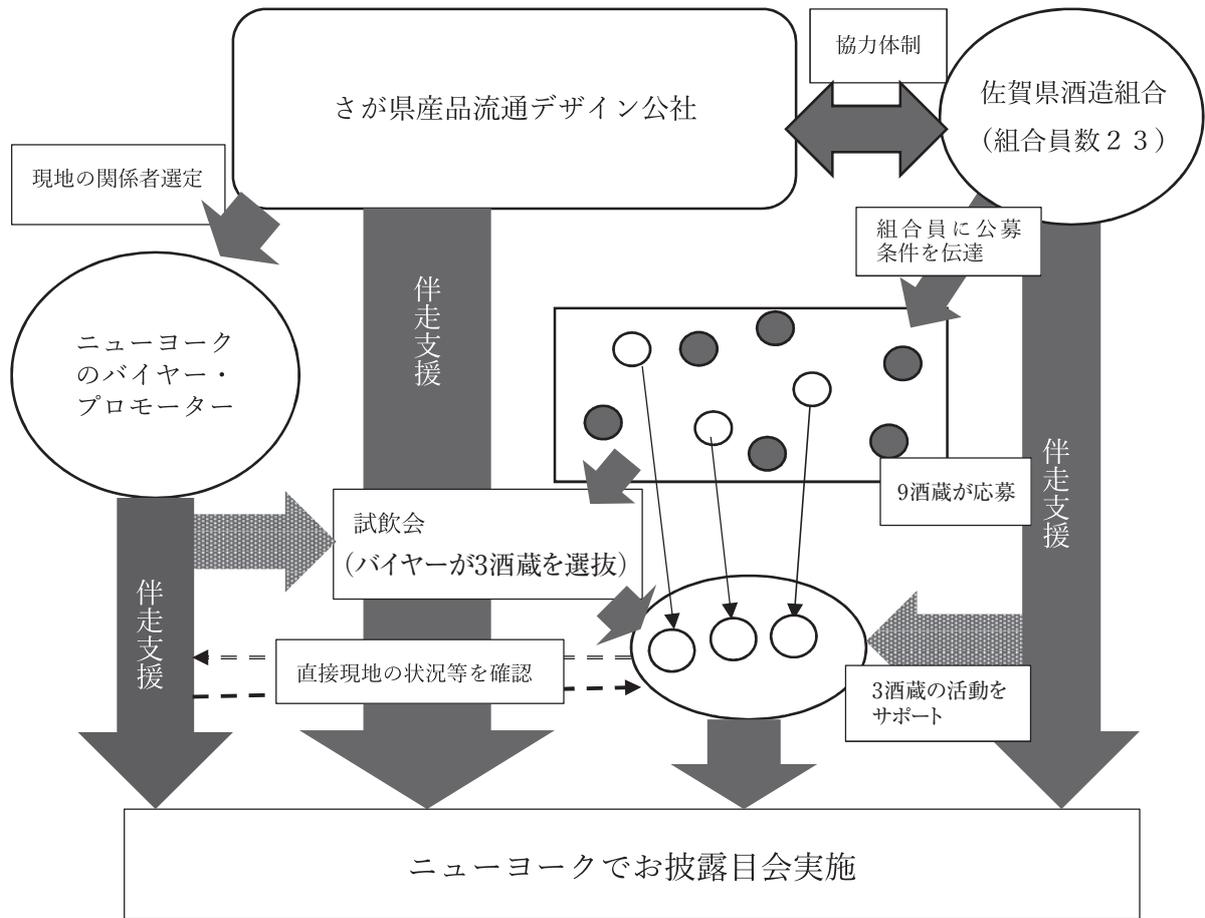
今後の課題は、他の酒蔵との違いの出し方。過去においては、地酒として地元のコメ・水により地酒として勝手に地域の味を出すことができ、それを地域の人たちが勝手に飲んでいく

れた。売るための努力であるブランディングやマーケティングをしていなかった。今後はブランドづくりをしていく必要がある。加えて、安定的な原料米の調達を欠かせない。佐賀のコメを使いたいが、生産者減少と自然災害により、予定数量の7～8割しかお米が入って来なかった。生産者を守りながら、安定的な原料を確保することを目標としたい。

もう一つの課題は、人材不足。加えて酒蔵で働いてくださる蔵人の確保と教育である。酒蔵の働き方として、12月から2月まで休みなしで働くということがあったが、今は労働基準局からも週一回は休みを与えるようにという指示が来ている。

ただ、酒造りはやりがいがある、魅力的な仕事である。酒造りに興味があるというブラジル人女性が応募してきた。酒造りの魅力や酒蔵で働くことの楽しさを発信していきたい。ハローワークに求人を出してもなかなか応募が無いが、HPなどで画像を見せてアピールすると応募してくる場合もある。

(図表5) 佐賀の酒 ニューヨーク進出時の関係図



(筆者作成)

(3) 成功のポイント

海外進出に際して、公社と組合、そして各酒蔵がお互いに明確な意図をもって参加していた。また、日頃からそれぞれ良好な関係性があり、公社は県内の酒蔵と海外のバイヤーやインポーターを結びつける役割を担う。従って、進出する市場の動向に詳しいプロモーターや、販売ノウハウに定評のあるバイヤーなどの選定に注力した。今回の事業は、県内の酒蔵全員が足並みをそろえて進出するのではなく、あくまでも「販路拡大」に適した酒蔵を現地関係者に

選抜してもらうというスキームで実施することにしていった。

公社は、組合の協力を得ながら組合員の中から海外進出に興味のある酒蔵を募った。その際に、全員ではなくプレゼンテーションやテイasting等により選抜されることを明示していた。組合は日頃から公社と密に連絡をとり、イベント等を実施していたことから、公社との関係は良好である。また、組合事務局と組合員、さらには組合員同士の関係性が良好なため、選抜されなかった組合員とのその後の関係も良好

に保たれている。

選抜された3酒蔵は、互いの「強み」を活かし、お互いに協力して進出準備を行った。一例としては、今回の事業に関連して利用できる補助金の申請書類の書き方について、手続きに明るい者がフォローするなどがあった。また、3酒蔵がそれぞれ特有の「味」「香り」のある酒を展開しているため、現地での売り込みに際し

ても、バイヤーやインポーターのニーズ、料理とのペアリングなどを勘案し、自社の製品以外をアピールすることもあったという。

いずれも、経常的にコミュニケーションと情報共有を行っているからこそ、イベント等を実施するときにお互いに補い合い、協力する体制が取れる。

(事例2) 青森の黒にんにく

社名	協同組合青森県黒にんにく協会	青森県中小企業団体中央会
設立	2013年9月6日	1955年11月 (1947年県庁から独立「商工協同組合中央会」)
代表者	理事長 佐藤裕一 (株TAKKO 商事 取締役会長)	会長 榑引利貞 (カネショウ株式会社 代表取締役社長)
事業内容	黒にんにくのブランド化ならびに普及のためのPR(イベントの開催等)及び販売等 所属組合員数 10	組合等の設立や運営の支援、任意グループなどの緩やかな連携組織の形成支援、金融・税制や労働問題など中小企業の経営相談
所在地	青森県上北郡おいらせ町木崎 158	青森市本町 2-9-17
従業員数	(有)柏崎青果に事務委託 (2023年9月15日現在)	20名 (2023年9月15日現在)

(注) 協同組合青森県黒にんにく協会前代表理事柏崎進一氏 (有限会社柏崎青果前代表取締役)、青森県中小企業団体中央会弘前支所長古川博志氏に2023年7月18日インタビュー実施

(出所) 協同組合青森県黒にんにく協会HP (<http://96229jp.com/>) 2023年9月15日閲覧
青森県中小企業団体中央会HP (<https://jongara.net/>) 2023年9月15日閲覧

(ヒアリング先)

社名	有限会社柏崎青果	青森第一食糧有限公司
設立	1991年3月	2006年3月20日
代表者	代表取締役 柏崎瑞貴	代表取締役 畑山啓恵
事業内容	農産物の生産・加工・加工品販売他	農産物の加工・加工品販売他
所在地	青森県上北郡おいらせ町木崎 158 番地	青森県十和田市大字深持字糠森 116-3
従業員数	99名 (2023年9月15日現在)	12名 (2023年9月27日現在)

(注) 有限会社柏崎青果前代表取締役柏崎進一氏に2023年7月18日にインタビュー実施、青森第一食糧有限公司代表取締役畑山啓恵氏に2023年7月19日にインタビュー実施

(出所) 有限会社柏崎青果HP (<https://www.aomori96229.jp/>) 2023年9月15日閲覧
青森第一食糧有限公司HP (<http://96229jp.com/specialist/towada/aomori-daiichi.html>) 2023年9月15日閲覧

(1) 海外進出に至る経緯

青森県は農業産出額が東北一であるにも関わらず、加工産業の集積がなく、原料供給県となっていた¹⁸。加工原料の多くは北関東に集積する食品製造企業で加工され、全国に供給される。つまり、青森県の農業生産品は原料として使用されるので市場価格に左右されていた。にんにくは発芽すると商品価値を失うため、萌芽抑制剤を使用していたが、発がん性物質が認められたため2002年にその使用が禁じられた。このため、大型冷蔵設備の導入や設備利用に伴うコストが発生していた。さらに、安価な中国産にんにくの輸入が増え、その年に売り逃がしたにんにくは翌年の新物が出回る頃には大量に廃棄されるようになっていた。

廃棄されるにんにくを資源化する方策として、目についたのが、2006年3月の国立弘前大学医学部の研究成果「黒にんにくに抗がん作用がある」というというものだった。

有限会社柏崎青果代表取締役の柏崎氏（当時）が、黒にんにくの開発について青森県中小企業団体中央会に相談し、2006年10月には中央会の協力で前出の抗がん試験を実施した佐々木甚一教授を招聘した勉強会を開催するとともに、平行して黒にんにくの製法の習得・製造を進めた。2007年に、有限会社柏崎青果が黒にんにくの販売を開始した。

黒にんにくは元々、三重県の濱野氏（現：株式会社元気代表取締役）が1990年代末に（偶然）開発に成功し、三重県とその周辺地域で生産さ

れていた。2006年の佐々木教授の発表後、多くの企業が黒にんにくの市場に参入した。にんにくの産地である青森県を黒にんにくの産地とすべく、2007年12月から青森県中小企業団体中央会は黒にんにくの産地づくりセミナーを実施した。青森県内で黒にんにくの加工に参入していた企業のほとんどがこのセミナーに参加し、2008年5月には青森県黒にんにく協会が発足した。

2008年に農水省が農林水産品の1兆円輸出という目標を掲げ、JETROに農林水産物等地域産品輸出促進本部が設置された。柏崎氏はJETRO青森の所長と青森県内の他の食品製造業者とともに、海外の販路開拓に取り組むこととなる。

「白いはずのにんにくが、皮をむくと黒い」という見た目の面白さがあること、海外産の黒にんにくよりも青森県のものが大きいという点から、青森の黒にんにくは特別という目で見られた。海外の有名レストランでも高い評価を得た¹⁹ことから海外展開は円滑に進みはじめた。

(2) 黒にんにく協会の活動の特徴

黒にんにく協会のメンバーは主に異業種から黒にんにく製造に参入してきた（**図表6**）。2000年代に地方経済が衰退し始め、従来の事業に行き詰まりを感じていた企業が、黒にんにくに夢を託し、黒にんにくの加工販売に進出してきた。

18 柏崎進一（2021）2020年度組織活性化レポート特賞「世界へ羽ばたく「青森の黒にんにく」—黒にんにくによる新産業創出—」

19 「エル・ブジ」は当時世界一予約が取れないレストランと言われており、オーナーシェフ（Ferran Adria氏）が青森県産黒にんにくを評価

(図表6) 青森県黒にんにく協会初期メンバー

社名	本業（前職など）	地域
有限会社柏崎青果	農業及び青果卸	おいらせ町
株式会社 TAKKO 商事	建設業	田子町
株式会社スパン・ライフ	トラック運送、社長は薬剤師	八戸市
青森第一食糧有限会社	コメ問屋	十和田市
株式会社岡崎屋	Web 通販	田子町
株式会社たから	元役場職員	田子町

(出所) 協同組合青森県黒にんにく協会 HP <http://96229jp.com/> を参考に筆者作成

・協同組合青森県黒にんにく協会・株式会社 柏崎青果

黒にんにく協会の活動の一つに、毎月の定例会（ランチミーティング）がある。組合となった現在も毎月実施し、その場で意見交換を行うことで、お互いを理解しあう、良好な関係が継続している。良好な関係があるからこそ、クレーム対応や品質向上に関する情報共有や、2011年の震災時も被災地支援を行い、風評被害対策として放射線測定を実施するなどの取り組みとともに続けてきた。

柏崎青果では、輸出時の差別化に工夫をした。具体的には、青森産の鱗片が大きい、6片であるということで差別化を進めるとともに、「JAPANESE AOMORI Black Garlic」として青森を意識し、販促物を一新した。柏崎青果という1社の宣伝ではなく、青森の他社の宣伝にもなるもので、販路が広がれば、青森で黒にんにくを扱う全体としての売上増になると考えてのことだった。

2012年には、プロが作る黒にんにくと素人が作る黒にんにくの差別化のため、公設試験研究機関と連携し、成分や美味しさを数値化すること、その数値を一定基準で満たしたものを「青森の黒にんにく」とするため、地域団体商標の取得を目指した。2013年には農産物加工研究所の成分分析により、4つの成分²⁰の含有量がその指標となること、そして一定基準を満たしたものを「青森の黒にんにく」として出荷することにした。これに伴い、青森県黒にんにく協会の協同組合青森県黒にんにく協会とし、地域団体商標を出願した。

柏崎青果の柏崎氏は2010年代には年間100日以上を海外での展示会や商談で過ごしており、2013年には米国に400店舗以上を展開するスーパーマーケット（Traders Joe's）のプライベートブランドとして柏崎青果が「Sweet & Mild JAPANESE AOMORI Black Garlic」を納入。この動きが他の組合員の奮起につながり、株式会社TAKKO商事がドイツ北部のフォルク

20 S-アリルシステイン（生活習慣病予防等）、シクロアリン（血液サラサラ効果）、ピログルタミン酸（抗がん作用）、GABA（ギャバ）（ストレス緩和、血圧低下）

スワーゲンのテーマパークレストランアクアに展開するなどの成果につながった。

2013年以降は、地域団体商標の「青森の黒にんにく®」ロゴをつけ、組合員が販路拡大に注力し、海外25か国に展開した。また、加工用にんにくの需要が急増し、価格も高騰した(黒にんにくの開発前のおよそ6倍に上昇)。加工業者にとって原料価格高騰は厳しいが、今まで廃棄していたにんにくに付加価値がついたことは青森県の生産者も含め、喜ばしいことと考える。

組合員同士で協力する体制になっているが、同じものを販売する者同士、競合することもある。競い合う中で、販路拡大に努めることが、業界全体の拡大につながるものになっている。

・青森第一食糧有限会社

当社の主業務は黒にんにく加工品の製造・販売で、黒にんにくせんべい、黒にんにくの燻製、黒にんにくをリングと混ぜたペーストを製造している。原料のにんにくは十和田の地元JAから購入している。そのほかに、秋からの半年間は青森県産の玄米の販売も行う。玄米は、主に県外でせんべいの原料として使われている。

黒にんにく製造に参入したのは、(先代の)父が体調を崩した時に黒にんにくを食べて元気になったことがきっかけ。その後、1年半~2年かけて製造方法を研究した。製造方法開発は協会員同士がそれぞれ独自で行い、製造に利用する機械もそれぞれが機械製造業者に発注している。

黒にんにくは熟成庫で製造され、毎日出来上がったものをほぐし、選別して箱詰めする。に

んにく農家では、傷物が売れにくかったので、その傷物を使って加工品が作られ、付加価値が生まれ、農家の生活が変わった。黒にんにくの機能性が重視され、高値で販売できるようになった。六戸の農産加工研究所でさまざまな分析を実施してもらい、その結果は毎月実施している定例会で発表される。分析結果から、他社との差別化を図るようにしている。

当社は海外輸出をしていない。海外進出をする前に、国内にもまだ市場はあると思っている。西日本では黒にんにくの知名度が低い。一方、沖縄県では健康志向が強く、引き合いが来ている。

コロナ時には土産物としての販売が不振に陥ったが、その分関東の業者がスーパーで販売するために大口購入してくれた。それも、黒にんにくの機能性が評価されたためだと解釈している。

黒にんにくの製造を始めた頃に、保存のための冷蔵庫を購入した。昨年(2022年)も、新たに冷蔵庫を設置した。原材料価格の上昇と電気料金の上昇により、黒にんにく製造費用も上昇したので、2022年12月に値上げをした。

・青森県中小企業団体中央会

1955年11月に設立。協同組合などの中小企業の連携組織を主な会員とし、組合等の設立や運営の支援、任意グループなどの緩やかな連携組織の形成支援、金融・税制や労働問題など中小企業の経営についての相談に対応するとともに、各種の事業活動を行う中小企業支援団体。

2006年、当時の八戸支所長寺田氏と現弘前支所長の古川氏(当時は八戸支所所属)が「B

G (Black Garlic) 計画」の展開を開始した。当時、青森県におけるにんにくの生産量は全国の約7割、出荷量は8割を超えていたものの、S、Mサイズ、Cランク等の所謂「裾物」にんにくの価格は低迷していた。理由は中国を主力とする輸入にんにくが国内出荷量の2倍以上流通していたため（青森県産の流通割合は当時約24%）。そこに、2006年3月「がん細胞が移植されたマウスの実験で、生にんにくを発酵させた黒いにんにくのエキスを投与したところがん細胞が消滅した」という新聞報道があり、価格が低迷している裾物にんにくを加工して付加価値をつけて販売することが出来ないかと、考えた。

2006年10月、会員組合である「木崎野中小企業協同組合」及び「八戸流通トラック協同組合」の理事長会社が共ににんにくに関わる企業であったため、2社、中央会、そして佐々木甚一博士（元弘前大学医学部教授）で勉強会を開始した。博士からは「中小企業の商品に初めから完成品はない」「現場では企業と学者の間に入る者が重要である」という話があった。

2007年6月には「地域資源活用促進法」が施行され、2007年9月に地域資源活用企業化コーディネート活動支援事業に採択された（事業名：「県南にんにくを用いた加工食品の開発」）。どんなに、体に良く、魅力的な商材であっても、量販店などの“安い”売場で仕切値を抑えられ、戦いたくもない海外産との価格競争に引きずり込まれ、経営が困窮していく例は多い。「青森県産にんにく」を用い、「青森県内のメーカー」が製造する黒にんにくを売り込むことで、域内の「生産者」「加工者」「消費者」が相互によ

い関係を構築すること、「産地の活性化」を狙いとした事業である。地域内で付加価値をつけることで、産地の活性化を図ることを命題とし、第一に県産品を売り込むための「宣伝」、第二に共通の課題を克服するための「組織の構築」を目標とした。事業では全14回の委員会と1回の試食会を実施した。

中央会は、委員会開催の合間を縫って黒にんにくのメーカーへ足を運び、様々な相談に対応した。具体的には、薬事法への対応、商品開発のため連携先を探すこと、出来た商品を売り込む先を探す作業と営業の同行、新分野という意味での補助金獲得のための事業計画作成などである。相談と解決を繰り返す中で、各メーカーにとって中央会が必要な組織と認識され、共通の課題に取り組むため、2008年5月に任意団体「青森県黒にんにく協会」が発足した。

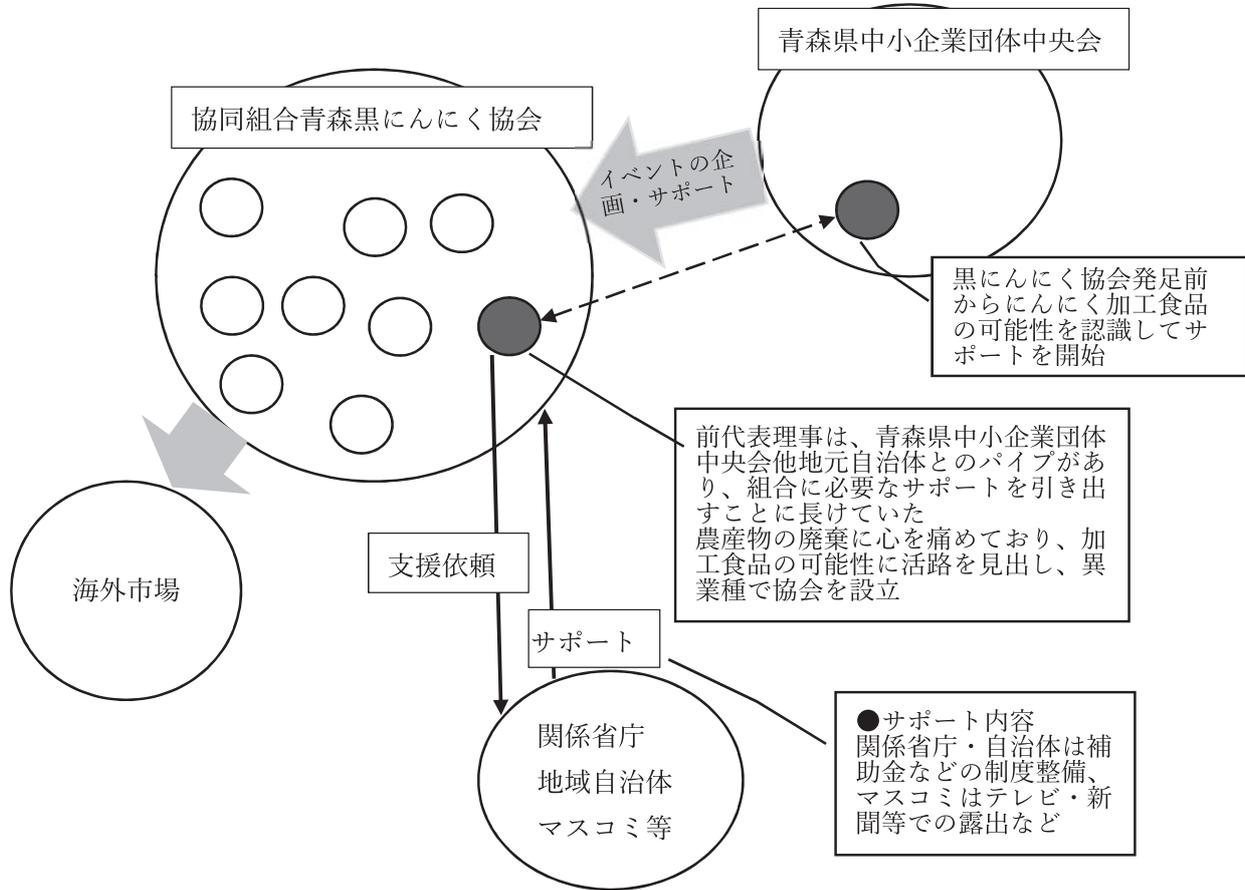
2012年には、地域団体商標の取得のため、青森県黒にんにく協会を協同組合青森県黒にんにく協会に組織変更し、地域団体商標を出願するサポートも行った。

「B G (Black Garlic) 計画」における中央会の支援活動は、サポート内容に対する要望・意見の聞き取り、現場への入りこみ、（黒にんにく加工のために）必要なパートナー探し、出来た商品の売り込み、徹底したマスコミに対するPR、国、県を始めとして多岐に亘り、完全に事業者側に立った働きかけを実施した。地域のためには一歩引いた支援ではなく、踏み込んだ伴走型の支援が必要と感じている。

なお、青森県産にんにくの出荷量は過去20年の間約9,000～10,000トンの間で推移しているが、産出額は、2003年の約88億円から2021

年には約207億円に増加した。「裾物」が廃棄されずに黒にんにくとして出荷されるようになったことが大きな要因となっている。

(図表6) 青森の黒にんにくの関係図



(筆者作成)

(3) 成功のポイント

まず最初に、青森県内でにんにくに関わる事業をしていた企業（2社）と青森県中小企業団体中央会が、「裾物」のにんにくを廃棄せずに加工製品として販売することで安価な中国産にんにくや収穫量による価格の振れに影響されない商品として展開したこと。特に、青森県中小企業団体中央会が積極的に事業に関与し、サポートした。

次に、青森県黒にんにく協会を設立し、中小

企業が協力して販売促進する体制を整えたこと。特に、代表理事の柏崎氏が率先して「青森を売ること」を意識して販促を行い、自社だけでなく協会に所属する他者の宣伝にもなれば良いという意識で取り組んだこと。

そして、成分やおいしさを数値化し、一定基準を満たしたものを青森の黒にんにくとするため、青森県黒にんにく協会を協同組合黒にんにく協会に組織変更し、地域団体商標を出願し認定されたこと。

21 2012年に地域団体商標を出願するにあたり、協会から組合に組織変更した。「地域団体商標」は、日本の商標法において、地域の名称と商品または役務の名称を普通に用いられる方法で表示する文字のみからなる商標等で、事業協同組合、農業協同組合等が商標登録を受ける商標を指す

第四に、組合員の良好な関係が維持できていること。協会として活動していたころから毎月1回定例会を開催し、情報交換を行ってきたことが、組合員間の強い絆になっている。同じものを販売している者同士が自らの新製品やノウ

ハウを組合内で発表・発信し、それが他の組合員の発奮材料になっている。競い合う中で、販路拡大に努めることが、相乗効果に繋がっている。

(事例3) 藤枝の茶

社名	TEA SEVEN 協同組合	小野製茶株式会社	静岡県中小企業団体中央会
設立	2018年11月	1919年3月	1955年12月
代表者	代表理事 小野慎太郎	代表取締役 小野慎太郎	会長 山内致雄
事業内容	藤枝茶の知名度向上・販路拡大	製茶業	静岡県内中小企業の組織化、運営支援等
所在地	静岡県藤枝市茶町1丁目1番11号	静岡県藤枝市藤枝5丁目12-3	静雄館静岡市葵区追手町44番地の1
従業員数等	組合員7社(2023年9月30日現在)	18名(2023年9月30日現在)	52名(2023年9月30日現在)

(注) TEA SEVEN 協同組合代表理事(小野製茶株式会社代表取締役) 小野慎太郎氏、静岡県中小企業団体中央会組合支援チーム 堀井大輔氏に2023年8月2日にインタビュー実施

(出所) TEA SEVEN 協同組合HP (<https://tea-seven.com/>) 2023年9月15日閲覧
静岡県中小企業団体中央会HP (<https://www.siz-sba.or.jp/>) 2023年9月15日閲覧

(1) 海外進出に至るまでの経緯

TEA SEVEN協同組合(以下、TEA SEVEN)は、静岡県藤枝市の茶商6社と生産農家1社が設立した組合である。藤枝産のお茶を国内だけではなく海外にも販路拡大しようと取り組んでいる。

当初、藤枝市茶商組合に所属する組合員の中で、若い世代で「何かをしよう」という声上がり、活動内容を模索していた。小野代表理事が、藤枝おんぱく(藤枝温故知新博覧会²²)で知り合った藤枝市産業政策課の職員に問い合わせたところ、藤枝市が2018年10月に、台南市(台湾)の遠達国際企業有限公司と包括連携協定を締結し、藤枝市内の事業者の商品

を台湾に売り込む「台湾チャレンジキャンペーン」を行うという情報を得て、応募した。「海外販路を開拓したい」という気持ちはあったものの、「台湾ですぐに売れるわけではない、成果はないかもしれないが、とりあえず(現地に行ってみよう)」と考えた。この時は、JAPANブランド育成支援事業(戦略策定支援事業)として、7社(製茶問屋6社と茶生産者1社)で連携して取り組んだが、有志の集まりとしての活動では商売に繋がらないことが判明した。そこで、2018年11月、共同販売事業を主事業とし、正式に組織化(協同組合設立)し、組合活動として動き始めた。

22 藤枝温故知新博覧会 <https://shizuoka-onpaku.jp/fujieda/>

藤枝市全域で「今ある物を新しい視点で」体験型プログラムを実施し、長い歴史をへて残っている地域資源を新たな視点・多様な視点で見つめ直す。そして、今まで気付かなかった「魅力」を発信する。

(図表7) TEA SEVEN 協同組合メンバー一覧

社名	事業内容	組合活動に関与する者 ① 組合での肩書、②資格等	備考
小野製茶株式会社	製茶業	代表取締役小野慎太郎 ① 代表理事 ② 茶審査競技大会：静岡県大会優勝・全国大会3位 茶審査技術検定：8段、新農業実用化試験（茶）官能試験官	1919年創業（2019年創業100周年）
藤栄製茶株式会社	製茶業	常務取締役 八木聖太郎 ① 理事 ② 販売士、色彩検定〇級	1950年創業
熊切商店	製茶業	代表 原伸明 ① - ② 茶審査技術7段位	2018年創業（三代続く茶問屋から独立）
株式会社一言	製茶業	営業課長 池上伸吾 ① 理事 ② -	1936年創業
株式会社松田商店	製茶業	営業 小泉純也 ① - ② 茶審査技術10段、日本茶インストラクター	1949年株式会社設立（ただし、江戸の寛政時代に創業、200年以上続く製茶問屋）
マツバ製茶株式会社	製茶業	管理部長 三石洋介 ① 監事 ② 日本茶インストラクター、茶審査技術7段	1948年創業
有限会社人と農自然をつなぐ会	茶生産者	部長 杵塚民子 ① 監事 ② -	1976年から農薬・化学肥料を一切使用せず、栽培・加工・袋詰め・販売まで一貫して行う

(出典) TEA SEVEN 協同組合HP <https://tea-seven.com/> を参考に筆者作成

(2) 組合の取り組みの特徴

藤枝茶は古くから「浅蒸し茶」として知られ、透明度が高く甘みが特徴である。現在日本国内では半透明で色が濃い「深蒸し茶」が多く消費され、浅蒸し茶は減少傾向にある。さらに、国内の茶葉消費量そのものが減少し国内での日

本茶葉の市場は急速に縮小している。

組合として活動することで、藤枝を産地とする「藤枝かおり」をブランド化し、組合員の会社がそれぞれ売上を伸ばし、発展することを目的にしている。

・TEA SEVEN 協同組合・小野製茶株式会社

TEA SEVEN協同組合が組合として営業した時には組合員7社全社に販売の権利がある。サンプルを持って売り込み販売することで、組合員の会社に利益が入るような仕組みを作っている。組合で利益計上するのではない。各社がそれぞれの売上を伸ばすために組合の活動も行っている。組合の名前で営業することにより、入り込めなかった販路が広がっている。

例えば、量的に1社で対応できないような場合にも、共同で対応することでカバーできる。また、質的にも、自社で持っているサンプルと違うものを組合員がもっている場合に、一緒に提示していくことで「チャンス逃さずに」販売することが可能となる。品物のバリエーションがあることも、バイヤーからの評価が上がるポイントにもなる。

コロナ禍で、オンラインでの直接取引が特別なものではなく、通常の取引になっている。スマホの翻訳機能を活用することで、通訳者なしでコミュニケーションが取れるようになって²³いる。間に商社を入れることなく、直接取引するのは当組合のこだわりである。商社を間に入れると、量と価格だけが条件になってしまうことがある。それでは、生産者側の気持ちがバイヤーに伝わらない。お互いのニーズが把握できないので、商売として発展する可能性が低いと考えている。当組合ではグループLINEで海外バイヤーと取引しているので、組合員全員がバイヤーのニーズを直接確認できる。

組合員は、「藤枝かおり」という品種にこだ

わりたいと考えている。台湾向けの販売で、知名度が上がれば、ブランド化に繋がり、いずれはインバウンド需要につなげることができるのではないかと考えている。ただ、具体的にブランド化する時には他の地域の茶葉との違いを明確に説明する必要がある、課題解決に向けて継続的に取り組んでいきたい。

・静岡県中小企業団体中央会

1955年12月設立。「連携組織を通じて、中小企業・小規模事業者の振興・発展に寄与する」という目的で、中小企業の組織化、運営支援等の事業に取り組んでいる。静岡県内の組合はおよそ1,000あり、そのほとんどが静岡県中小企業団体中央会の会員である。

TEA SEVEN協同組合の場合も、台湾市場における「藤枝かおり」のブランド化と市場開拓を目的とした事業者（製茶問屋6社と茶生産者1社）を組合として組織化することで受けられる支援等を紹介し、設立に関わり、以降伴走支援を継続している。

2019年には、JAPANブランド育成支援事業（戦略策定支援事業）を活用し藤枝市の茶商の持つ鑑識眼と合組力（ブレンド技術）により台湾の嗜好に合致するであろうブレンド茶を試作し、台湾にてテストマーケティングを実施した。

組合は、コロナ禍により現地事業者（バイヤー）との直接対話が出来ない中も、SNSやオンラインミーティングによる連携交流を継続した。その後も2020年には大学との共同プロジェクトでフレーバーティー8種類の新商品開発

²³ 例えば、スマホでLINEの通訳機能を使う場合、相手の言語の文章をコピーして日本語に変換して理解することが出来、回答を日本語で入力して送信しても、同様に相手側が相手国の言語に変換して対応している。

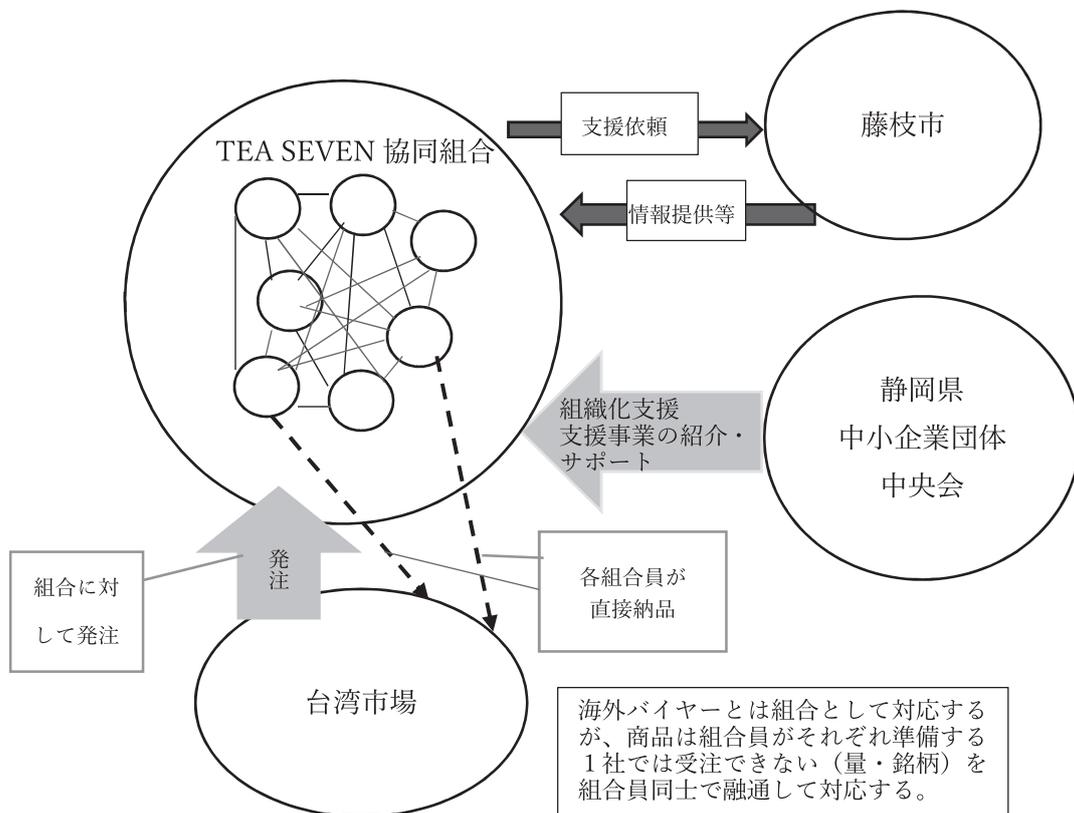
の実施、「TEA SEVEN」の商標登録実施、2021年には藤枝市にて観光拠点として移設オープンする「とんがりぼう（旧藤枝製茶貿易商館）」で組合商品の取扱いが決まるなど活発な活動を続けている。

中央会では2022年には令和4年度小企業者組合成長戦略推進プログラム等支援事業「茶産地藤枝を代表するお茶「藤枝かおり」の台湾

販路の確立」においてもサポートを実施。コロナ禍以前から取り組んでいる台湾に対する販路開拓の展開について、現地茶商・百貨店・飲料店の意見を直接ヒアリングした結果を検証し、一定の効果があったことを認識した。

組合員7名と小回りが利く組織体で意思決定の速さと実行力がある点が強みであり、引き続き組合の活動をサポートしていく方針である。

(図表8) 藤枝の茶の関係図



(筆者作成)

(3) 成功のポイント

既存組合に所属する組合員の中で、若い世代が集まってチャレンジしていること。同世代で構成されているため、意見を述べやすい関係が構築されている。また、TEA SEVENの組合員数は7名で、小回りが利き、意思決定が速いことも成功のポイントになっている。

組合の名前で営業することにより、①量的に1社で対応できないような場合にも、共同で対応することでカバーし、②質的に自社で持っているサンプルと違うものを他の組合員がもっている場合に、一緒に提示していくことで「チャンス逃さずに」販売することが可能となるなど、入り込めなかった販路が広がっている。品物のバリエーションがあることは、バイヤーからの評価が上がるポイントになっている。

間に商社を入れずに直接取引をしているた

め、バイヤーのニーズを直接聞くことが出来る。量と価格のみを取引の基準とするのではなく、茶葉生産者の気持ちをしっかりと伝え、お互いのニーズを把握することで、信頼関係を構築している。従来は言葉の壁があり海外進出をためらうこともあったが、今はスマホの翻訳機能活用し、海外バイヤーとも円滑なコミュニケーションが出来ている。若い世代ゆえにスマホ活用など、すんなりと取り組めた結果でもある。

静岡県中小企業団体中央会による伴走支援の効果もある。中央会は、組織化することで受けられる支援事業を紹介し、組合設立の後押しをし、その後も補助金等の紹介や各事業（JAPANブランド育成支援事業、小企業者組合成長戦略推進プログラム等支援事業）を実施する中でサポートを継続している。

3. 事例における取り組みについて

(1) 事例における取り組み

(図表9) 事例における取り組み (まとめ)

	佐賀の酒	青森の黒にんにく	藤枝の茶
地域 (特定の地域)	佐賀県	青森県	静岡県 藤枝市
ブランド (差別化した商品)	佐賀県で生産された酒	青森県で生産された黒にんにく	藤枝市で生産された茶
当初の海外進出目的	地域での消費が減少する中での海外販路拡大	国内への宣伝効果 海外販路拡大	海外販路拡大
自治体、支援機関のサポート	さが県産品流通デザイン公社 佐賀県酒造組合	青森県中小企業団体中央会	藤枝市 静岡県中小企業団体中央会
海外進出の際に重視すること	販売先のバイヤーや消費者のニーズ	黒にんにくの性質 (見た目、成分) のアピール 他国の商品との差別化	販売先のバイヤーや消費者のニーズ
海外市場進出時の行動	3酒蔵が協力して販売促進活動を実施	組合の代表理事が中心となって組合員を牽引	組合員全員が参加した活動
国内市場で販路拡大する際に重視すること	県内他社との差別化 他県 (他地域) の酒との差別化	海外商品との差別化	独自の商品の開発 組合としての活動
国内市場における行動など	組合主催のイベントでの協力	組合の情報共有 (毎月定例会)	継続的な情報共有

(筆者作成)

① 目的と支援活動の状況

いずれの取り組みも、少子高齢化により国内での購買力が減少傾向にある中で、自らの製造する商品に付加価値をつけて市場を開拓しようという動きから始まっている。

自治体や支援機関の支援は、地域企業のニーズに寄り添った提案・サポートとなっており、ニーズを受けて初めて支援を開始するというよりも、一緒に「どんな支援が必要か」を考え、実行する伴走型支援になっている。

海外進出では、販売先のバイヤーや消費者に直接働きかけることによる意見やニーズの収集を重視している。佐賀の酒の場合は、公社が販売先のプロモーターの選定に重点を置き、現地の実情を知り、かつ現地で販売力のある業者と組んで事業を展開した。イベント開催前の打合せも細かく行い、現地のニーズに合わせられるようにマーケットインで現地の意見を尊重した個性ある酒に合う酒蔵を紹介することで対応した。青森の黒にんにくの場合は、サンプルを持って海外の展示会にて通常のにんにくの皮をむいた後に黒にんにくの皮をむいてみせることで「皮の下が黒い」黒にんにくに対する興味を抱かせ、併せて黒にんにくの機能性を紹介し、他地域（中国など）との粒の大きさの違いなどをアピールすることで差別化を図っていた。加えて、販売先であるレストラン・スーパーマーケットなどのニーズを直接聞き、どのような料理方法で使われているのかなどを観察・試食し、その後の製品開発に活かしている。藤枝の茶の場合は、組合の設立（2018年）後間もない組織であるが、2019年には台湾でのテストマーケ

ティング、2022年には台湾の茶商・百貨店・飲料店の意見を直接ヒアリングした結果を検証するなど、現地のニーズをくみ取るコミュニケーションを大切にしながら販路開拓を進めている。

② プロジェクト参加企業・支援団体との協力体制

いずれの事業でも特筆すべきは、プロジェクト実行主体である企業体の関係の良さである。そこには、佐賀県酒造組合のように、長年同業種組合の運営の中で組合が組合員をつなげる核となり、イベント実施時に組合員が全員協力する体制が出来上がっているものがある。協力体制の源泉となっているのは、「佐醸会」の活動である。年齢が20歳から49歳までの蔵の次世代経営者（社長の息子や世襲していない会社では専務・常務などの有力者）による、いわゆる青年部で、活動を通じて全員が知り合い、お互いに意見が言える、良い関係性を維持している。また、親世代の先輩経営者も自らが若手だった頃にその先輩の振る舞いを見ており、失敗を恐れずにチャレンジすることに寛容な姿勢が定着している。

青森県黒にんにくの場合は、実行主体は組合の前身である協会設立時に黒にんにくで青森県の産業活性化を図るという目的で異業種から参入した企業である。黒にんにくの可能性を信じ、互いに協力することで販売促進を図ってきた。その中心となったのは、有限会社柏崎青果の柏崎社長（当時）であると同時に、伴走支援を継続してきた青森県中小企業団体中央会で

ある。柏崎氏は自社のみならず、協会（のちの組合）内企業全体の販売促進に繋がると考え、青森県黒にんにくを前面に出した販売促進グッズの作成を行い、域外のイベントや海外への販売促進に積極的に参加した。組合を代表して1人で組合員の製品も含めて展示会で説明するなどの活動も行った。青森県中小企業団体中央会は、組合への支援事業の紹介とその実施にあたり、主導的な役割を果たしてきた。加えて、支援事業の実行の合間に組合員である黒にんにくメーカーに足を運び、相談対応を行ってきた。相談対応を真摯にこなすことで信頼関係が醸成された。

藤枝の茶輸出に関しては、事業主体である協同組合が同業者で若手リーダーの集合であることから、もともと関係は良好である。加えて、藤枝を産地とする「藤枝かおり」をブランド化したいという思いが共通にあり、いずれは海外販路を開拓したいと考えていたところであった。藤枝市が台湾市でマーケティングを行うという情報や静岡県中小企業団体中央会から支援事業についての情報提供のタイミングで、とりあえず参加・活動しようという意見集約もスムーズに行うことが出来た。その後もそれぞれが積極的に組合の事業運営に関与している。

（2） 海外進出における課題

課題はいくつかある。

ひとつは、支援団体の対応である。自治体においては、公平性を重要視するあまり、幅広く補助金の制度を提示したり、専門家を紹介するという支援を実施している。しかしながら、具

体的な行動を伴走支援しているケースは少ないようだ。今回事例の取材に伴い、いくつかの自治体にも取材を試みたが、企業の海外進出を直接支援している具体例はなく、（誰もが利用・参加できる）補助金等の制定や展示会などの企画にとどまり、県・市町村が直接企業を支援することについては、難しいという話であった。

今回紹介した事例の場合は、いずれの支援機関も伴走型支援を実施していた。

例えば、佐賀県の場合は、企業側からの補助金よりも海外進出の具体的なノウハウが知りたい、伴走型のサポートをしてもらいたいという声に対応する形で、県とは別の組織としてさが県産品流通デザイン公社を立ち上げ、県内企業のサポートを行っている。

もうひとつは、マーケットイン（顧客の声を聞き、顧客の要求や困りごとを突き止め、それらを解決する製品を市場に投入しようとする考え方）が必要で、輸出先の業者（インポーター）と組んで、もしくは現地バイヤーや消費者の意見・感想などを聞いて、どういったものが売れるのかという観点から、商品開発のサポートを行っている。

中小企業の場合は、海外進出に際して専従の担当者を割くことが難しく、また、ノウハウを持たない企業もある。そこで、海外進出時に商社を間に入れて、商社からの注文に対応するのみになってしまう。それでは、顧客の声を踏まえた商品開発や代替案の提示が出来ず、価格競争に飲み込まれてしまう。

今回紹介した3つの事例では、いずれも、現地に赴き（またはネット・SNSを活用し）、直

接現地の声聞くこと、その声を元に製品開発を進めることが大切と認識し活動していた。

おわりに

地域ブランドの海外進出について、3つの事例を見てきた。地域ブランドの場合、主体が複数の企業や自治体の集合体となるため、海外進出という最終目的は一致していても、その過程においてそれぞれの企業・支援団体が目標とするものは異なる。しかしながら、3つの事例はいずれも組合・組合員・支援団体の良好な関係のもとで、協力して事業を進めていた。

佐賀の酒の場合、公社は企業の「海外進出の具体的なノウハウや伴走型支援」を求める声に応じ、佐賀県産品販売促進を目的として立ち上がった。各酒蔵は、佐賀の酒として海外で認知（ブランドとして認識）されることで、別の地域への販路拡大にそのブランドを活用した販売促進が出来る。そして、その際には、それぞれの酒蔵が単体で活動できると考えている。

青森の黒にんにくの場合、元々青森県内の農産物を加工して市場価格に左右されない安定的な収入源にしたいという意識で中央会と組合（当時は黒にんにく生産者6社）が黒にんにく協会を立ち上げた。その目的は既に十分に果たしている。海外展開のために海外の競合商品や国内他地域の商品との差別化を図ることに成功している。組合内には海外の販路を広げたいという考えを持ち、海外展開をするためにブランドとして認知されることを目標としている企業がある。一方で、海外に進出したという結果が国内で報道されることにより青森の黒にんにくの国内での認知度が上がり、国内販売促進に

繋がるという考えで海外展開への組合活動に参加している企業もある。

藤枝の茶の場合、TEA SEVEN協同組合自体が若手で従来とは違った手法で藤枝の茶を幅広く知ってもらいたい、そのために何かをしたいという考えで集まっている。藤枝市は台湾に市内産品を紹介し販路拡大に寄与したいという考えがあり、中央会は県内中小企業の活性化を支援するという目標があり、組合との目標が合致したことで、台湾での販売促進活動サポートが実現している。

多くのケースにおける課題として、以下のようない意見がある。

ブランド化は目的達成に向けての戦略的取り組みであり、実施主体内での共通認識の元に取り組まれるべきものである。しかし、地域ブランドに関しての政策目標を持たない都道府県が半数以上を占め、なおかつマーケティングやブランディングに関する知識不足を強く認識しているという現状では、地域ブランドについて場当たりの取り組みの割合が高いように見受けられる（阿久津・天野2007）。

地域ブランドという概念を知らなくても、地域ブランド化を意識していなくても、地域が魅力的だと認識されていた場合も、地域ブランドに対しての行政の体制が際立って整備されている訳ではない。「京都」「北海道」「静岡」「沖縄」いった魅力あると言われる地域においても、地域にもともと備わっていた遺産や文化、自然環境等からもたらされたイメージによって高い評価を得た可能性が高い（阿久津・天野2007）。

事例においては、組合や支援団体が共通の目的に向かって取り組む体制が見て取れた。特

に、海外進出に興味を持ちつつも明確な手順等が不案内で戸惑っている中小企業に対し、支援団体が「一歩踏み出すためのアドバイス」や「ある程度成果をあげるまでの間の伴走支援」を行っていた。個々の企業も支援団体のサポートを受けながら、コロナ禍で海外進出がとん挫しそうな期間においても、オンライン・SNSなどを利用して海外との連携をとり、コロナ禍後にはスムーズに商談ができるような体制を整えていた。

持続可能な経済活動を意識する世の中に変わりつつある中、一般製品と地域でブランドを考える上での違いは、その主体が企業か地域でそのブランドに関わるステークホルダーか、の違いがある一方、コミュニケーション対象はほぼ同じである（図表4）。ブランドの醸成とその海外展開は、すべてのステークホルダーに対

して向き合っていくことで成り立っている。であるならば、実施主体の違い以外の部分は一般製品のブランド・ブランディング理論を活用することで対応できる。具体的には、地域ブランドを海外展開する場合もマーケットインの考え方をもち、直接現地バイヤー等と商談をしていくことが肝要である。3つの事例はともに、直接現地に出向いて現地のバイヤーの意見を聞くだけでなく、直接消費者ともコミュニケーションを図っていた。

地域ブランドの海外進出の取り組みは、販路拡大による地域の活性化に資するとともに、その過程において一般製品のブランド・ブランディング理論を活用したマーケティングのノウハウを蓄積することが出来、各企業個々の体制・体力向上に資するものとなっている。

インタビュー実施企業

取材先名	取材日	ホームページ URL	閲覧日
さが県産品流通デザイン公社	2023.5.23	https://sagapin.jp/about/	2023.9.7
佐賀県酒造組合	2023.5.23	http://www.sagasake.or.jp/main/1.html	2023.9.7
古伊万里酒造株式会社	2023.5.23	https://sake-koimari.jp/about/	2023.9.15
合資会社光武酒造場	2023.5.24	https://www.kinpa.jp/	2023.9.15
矢野酒造株式会社	2023.5.24	https://yanoshuzou.jp/	2023.9.15
協同組合青森県黒にんにく協会	2023.7.18	http://96229jp.com/	2023.9.15
青森県中小企業団体中央会	2023.7.18	https://jongara.net/	2023.9.15
有限会社柏崎青果	2023.7.18	https://www.aomori96229.jp/	2023.9.15
青森第一食糧株式会社	2023.7.19	http://96229jp.com/specialist/towada/aomori-daiichi.html	2023.9.15
TEA SEVEN 協同組合	2023.8.2	https://tea-seven.com/	2023.9.15
小野製茶株式会社	2023.8.2		2023.9.15
静岡県中小企業団体中央会	2023.8.2	https://www.siz-sba.or.jp/	2023.9.15

【参考文献】

- 阿久津聡 (2016) 「ブランド研究の再興」 マーケティングジャーナル Vol.36 No.1 2016 pp2-4
- 阿久津聡 (2002) 「経営戦略におけるブランド戦略研究の位置づけ：「外から内」と「内から外」の弁証法的総合に向けて」『組織化学』36 (1) PP14-29
- 阿久津聡・天野美穂子 (2007) JAPAN MARKETING JOURNAL 2007年 27 巻 1号 PP4-19
- 阿久津聡・石田茂 (2002) 『ブランド戦略シナリオーコンテクスト・ブランディング』, 2002, ダイアモンド社
- 阿久津聡・勝村史昭 (2016) 「組織力強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果」 マーケティングジャーナル Vol.36 No.1 pp5-26
- 小林哲 (2016) 「地域ブランディングの論理—食文化資源を活用した地域多様性の創出—」有斐閣 2016年 12月 25日
- 田中洋・三浦ふみ (2016) 「「ブランド経験」概念の意義と展開—日本的ブランド経験尺度開発に向けて—」 マーケティングジャーナル Vol.36 No.1 2016 pp57-71
- David A. Aaker (2004) " Leveraging the Corporate Brand" Californi Management Revie, Vol.46 (3) PP6-18
- David A. Aaker (1991) " Managing Brand Equity" The Free Press, New York
- Simon Anholt (2010) " Definitions of place banding - Working towards a resolution" Place Branding and Public Diplomacy Vol. 6,1, pp1-10 pb.2010.3

- Simon Anholt (2005) " Some important distinctions in place branding" Place Branding vol.1,2, pp116-121
- Philip Kotler Waldemar Pfoertsch Uwe Sponholz (2021) 「コトラーの H2H マーケティング「人間中心マーケティング」の理論と実践」 KADOKAWA 2021年 9月 29日 監訳・解説 鳥山正博
- Philip Kotler, Irving Rein, Donald H. Haider (1996) 『地域のマーケティング』(翻訳) 前田 正子, 井関 俊幸, 千野 博 東洋経済新報社 1996年 9月 1日

【参考資料】

- 国税庁 (2015) 酒類の地理的表示に関する表示基準 酒類の地理的表示に対するガイドライン 国税庁 2015.10.30
<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/hyoji/chiriteki.htm>
2023年 9月 15日 閲覧
- 農林水産省 (2015) 地理的表示 (GI) 保護制度
https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/
2023年 9月 15日 閲覧

橋梁市場の現状と未来に向けて 展望すること

坂 本 孝
(株式会社アルス製作所)
代 表 取 締 役



はじめに

土木技術者であった先代が創業（1950年）以来、会社は戦後70年橋梁工事に携わってきた。その市場の変遷と、現状、そして未来の課題について考えてみたい。

なお、私が社長を引き継いだのは1990年であるので先代社長が40年、2020年に創立70周年を迎え、私が33年目である。

私自身の経歴といえば、1971年に慶応大学経済学部を卒業して名古屋大学工学部の成岡先生のもとで橋梁工学の勉強をし、日本鋼管の津橋梁工場をへて、1976年に会社に帰ったので、すでにこの業界で50年生活していることになる。

橋梁市場

国内はほぼ官公需であり道路橋がほとんどである。発注先は国土交通省、都道府県、市町村、高速道路会社である。鋼橋発注量のピークは1995年—2000年の年間80万トン（日本橋梁建設協会加盟社70社）であった。それが現在は加盟社以外の受注もあると思うが、20万トン以下（加盟社30社）まで減少している。

当社も加盟社の末席となっている。専業社と鉄鋼、造船などの兼業社に分かれるが、兼業社は撤退したのものも多い。また、戦後はPC（プレストレスドコンクリート）橋が普及し、シェア50%までに発展しているのも見逃せない。

独占禁止法違反事件

従来、公共事業は景気対策の手段として捉えられた。不景気になると公共事業が発注された。道路予算の10%が橋梁建設といわれた。それに加えて全国高速道路網の建設が始まり、第二の予算と言われた財政投融资資金（郵便貯金）が無尽蔵に活用されていった。小泉内閣の郵政民営化の議論のなかで財政投融资関連の日本道路公団の民営化が議論され2005年橋梁談合事件に発展した。業者の談合団体と道路公団幹部の官製談合が指弾された。当社も多く他社同様、道路公団関連独占禁止法違反で罰金および営業停止を命じられた。

その後 道路公団は分割民営化され、高速道路会社となり有料道路事業は縮小された（20万トンから10万トンへ半減）。末端の高速道路は国の予算を使用する国土交通省の直轄工事に移管され無料区間として建設されている。

2009年の民主党政権となり「コンクリートから人へ」のスローガンで「無駄な公共事業」と悪役視された時期があった。その後の自公政権となっても一貫して橋梁市場は縮小し続けている。

入札制度の改変とビジネスモデルの激変

このような事件があって、入札制度が改変された。従来の指名入札制度から、総合評価一般

競争入札制度となった。また、低入札調査基準が設けられ、およそ役所予定価格の90%に落札価格が張り付くようになった。それ以下の札は事実上無効となる。

積算を行い、役所値段の当て合いとなる。単価がおおよそ公表されていることもあり、入札価格10億円でも業者間の見積り差が数百万で並ぶという厳しい競争にさらされている。

工事契約も業者相互保証から金融保証になり、保証会社か銀行などに保証料を払って保証を受けている。財務内容によって保証枠が設定されているので、応札は限られてくる。

総合評価においては単に入札価格だけでなく技術提案、配置技術者の質などが問われている。応札のための金融保証、経営審査点、配置技術者などがネックとなりどうしても大手企業にかなわない。

当社の現状

ローカル企業から財政投融资関連の道路公団工事で全国展開し、阪神高速、名古屋高速、福北高速、首都高速に参入した。また、森林公団（林野）、農用地公団（農水）、本四公団、関西国際空港会社の仕事もあったが、すべての大口の仕事がなくなってしまった。

事件後に全国営業所を廃止統合して近畿四国中国中部エリアに的を絞った。本社工場を解体して商業施設に賃貸し、以前から稼働していた小松島工場に本社も集約移転することにした。

この間遊んでいるわけにもいかず、中部地方などの遠隔地の仕事を安値受注し、赤字を出して経営財務を大きく傷つけた。選別受注できるほどの余裕はないが、身の丈にあった仕事と場所を選ぶことの大切さを学んだ。

本社移転ではリクルートが若干不利になった。その上団塊世代の大量退職で役所が中途採用を試み、当社からも経験10年の大卒技術者が次々公務員に転職し大きな痛手となった。

橋梁上部工専門元請けとして工場と工事現場という二面性を持ち、製造業と建設業の両側面を持つのが特徴である。特に、現場工事では作業員の転落など労災事故も身近にあり、安全第一の作業が求められる。ましてや落橋事故や第三者災害でもあれば会社の存立基盤を失う。何十年の実績も一瞬にして台無しになるほどである。安全安心の施工が何より優先される。

これからは再びローカルの道を歩まざるを得ないが、当社が得意とする市町村などの地方庁もすでに開発しつくされた上に予算不足で新規工事は極端に少なくなっているのも問題だ。

今後の課題

このように、一般競争といえども参入障壁はあり、上位10社でシェアは50%を越えていると思う。全国シェアが1%に満たない当社が全体の話をしてもしようがないが、やはり全国の発注量の波に影響されるのはやむをえない。

90年代までに建設された橋は、すでに40年50年が経過して老朽化がすすんでいる。従来は物理的陳腐化（維持管理などの対策をすれば100年寿命はある）の前に路線が変わる、道路が拡がるなど経済的陳腐化で架け替えになるケースが多かった。

今後は耐震のための落橋装置や床版補強ややり替えなどの補修工事が増えるだろう。確かに供用しながらの夜間工事は採算が悪いので大手もやりたがらない傾向にある。これからは新規工事よりも補修工事といわれるが、やったものでないとわからない苦労があるのも事実である。

太平洋岸沿いの紀伊半島、四国南部など過疎であるので必ずしも採算に合わないかもしれないが、ミッシングリンクをつなげることで高い場所のルートで津波からの避難または救援物資の運搬に役立つことに建設の意味を持たせている。防災減災でのインフラ整備である。残された高速道路が国土交通省の税金で建設されるのでそれに参加する道はある。その周辺整備事業も地方庁から発注される可能性もある。

受注産業の宿命とはいえ明日の仕事が確保できることも保証の限りではないが、今後とも技術力を温存し、橋梁メーカーとして、生き残るよう努力しようと思う。

2023年度上半期（4-9月） 全国企業倒産状況

坂 田 芳 博

（株式会社東京商工リサーチ）
情報本部 情報部



2023年度上半期（4-9月）の全国企業倒産（負債額1,000万円以上）は、件数が4,324件（前年同期比37.6%増）、負債総額は1兆5,959億9,800万円（同8.3%減）だった。

経済活動が本格化し、円安を背景に輸出関連企業が好業績をあげる一方、中小企業は物価高や人件費上昇に苦慮し、業績の二極化が広がっている。

コロナ禍では実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）が倒産抑制に劇的な効果を見せたが、ロシアのウクライナ侵攻や円安に伴う資源高、物価高などに加え、人手不足への対応のための人件費上昇が負担となり、小・零細企業を中心に倒産は増勢をたどった。

年度上半期の倒産 4年ぶりに4,000件台

2023年度上半期の企業倒産は、件数が2年連続で前年同期を上回り、年度上半期ではコロナ禍前の2019年度（4,256件）以来、4年ぶりに4,000件台に乗せた。

産業別では、1991年度以来、32年ぶりに10産業すべてで前年同期を上回った。最多がサービス業他の1,468件（前年同期比42.1%増）で、全体の3割（33.9%）と際立った。サービス業他は、持続化給付金などの支援が終了した飲食業が446件（前年同期比91.4%増）と急増した。

次いで、建設業852件（同41.0%増）と製造業463件（同35.7%増）が2年連続、卸売業が486件（同25.5%増）で11年ぶりに、それぞれ前年同期を上回った。

原油高、円安などで原材料やエネルギーなどのコストが上昇し、人件費の上昇が重荷になっている中小・零細企業は多く、価格転嫁が進まず、資金繰りも打撃を受けている。

過去の企業倒産は、企業数の多い建設業の動向に左右される傾向があった。確かに年度上半期では2013年度まで、建設業がサービス業他を上回っていた。だが、2014年度以降はサービス業他が逆転している。2014年1月に産業競争力強化法が施行され、創業促進などが経済政策に盛り込まれたことで産業構造に変化をもたらしたようだ。

地区別では、2008年度以来、15年ぶりに9地区すべてで前年同期を上回った。四国（前年同期比84.7%増）、東北（同64.7%増）、九州（同55.3%増）を中心に、倒産は都市圏から地方に広がっている。都道府県別では、減少の山梨県、和歌山県、長崎県、同件数の福井県を除く、43都道府県で増加した。増加が40都道府県を超えたのは、2000年度の41都道府県以来、23年ぶりになる。

2019年は深刻な人手不足、そして消費税増税で秋口から倒産が増勢を強め、リーマン・ショックの2008年以来、11年ぶりに倒産が前年を上回った。この流れで2020年は新年早々、倒産はさらに増勢を強めることが危惧された。

しかし、コロナ禍の緊急避難的な資金繰り支援で、倒産は一転して歴史的な低水準をたどることになった。なかでも最長3年間の利子補給と最大5年間の元金据え置きが認められたゼロ

ゼロ融資は、中小企業の資金繰りに絶大な効果をもたらした。平時なら資金調達が難しい業績不振の企業やリスク（返済猶予）していた企業も資金調達ができたため、資金繰りは一時的に緩和された。その結果、企業倒産は2020年度上半期に3,858件（前年同期比9.3%減）と減少、2021年度同期は2,937件（同23.8%減）と50年間で最少を記録した。

ただ、通常の支援策の与信枠以上の資金が企業に流れ込み、ゼロゼロ融資は「過剰債務」という副作用を引き起こしている。

業績回復が遅れている企業にとっては、支援効果が薄れるのも早く、こうしたなかゼロゼロ融資の返済が始まった。また、ウクライナ問題や円安による物価高、人手不足が企業にのしかかり、企業倒産は2022年4月から増勢に転じた。企業倒産は2023年9月まで18カ月連続で前年同月を上回り、このままで推移すると2023年は4年ぶりに8,000件台の可能性が高まっている。

「ゼロゼロ融資」の返済が本格化

2023年度上半期の倒産では、「ゼロゼロ融資」を利用後の倒産が333件（前年同期比44.1%増）発生した。5月以降、毎月60件前後で推移している。

四半期別では、2022年10-12月期151件、2023年1-3月期159件、4-6月期163件、7-9月期170件と緩やかな増勢をたどる。

産業別の最多は、サービス業他の114件（前年同期比72.7%増、構成比34.2%）で、内訳は飲食店36件、洗濯・理容・美容・浴場が11件、娯楽業10件など。いずれも新しい生活様式の浸透などで業績や客足がコロナ禍前に戻らず、さらに光熱費や人件費などのコストアップが負担になった。

次いで、建設業の67件（前年同期比39.5%増）、製造業の49件（同40.0%増）、卸売業の45件（同21.6%増）、小売業の24件（同26.3%増）と続く。

業績回復が遅れ、期間損益で返済原資を捻出できない企業は多い。そこに原材料・資材価格の高騰や人件費アップが押し寄せ、資金繰りの足かせになっている。

民間金融機関のゼロゼロ融資は、返済が2023年7月～2024年4月に集中する。政府は今年1月に新たな借換保証制度（コロナ借換保証）を創設した。ゼロゼロ融資だけでなく、他の保証付融資からの借換えや事業再構築など、前向きな資金需要にも対応し、保証限度額は1億円に拡充された。

しかし、「再建見通しが立たず、返済が厳しい中小企業も利用している」との指摘もあり、新たな「倒産の先送り」が微妙に見え隠れする。

「物価高」倒産が2.7倍増

2023年度上半期の「物価高」倒産は334件（前年同期比173.7%増）で、前年同期の2.7倍に急増した。円安や資材・原材料、エネルギー価格の高騰が影響を広げている。

業種別では、最多が道路貨物運送業の66件（前年同期38件）。以下、総合工事業の35件（同16件）、職別工事業の24件（同6件）の順。上位3業種は、典型的な労働集約型で、慢性的な人手不足、強い下請色、価格転嫁が難しい点が共通している。

今年10月からドル/円レートが一時、1ドル＝150円台に下落し、再び円安が進んでいる。

金融庁は、金融機関に資本金劣後ローンやREVIC（地域経済活性化支援機構）を活用した経営改善支援や事業再生支援などの取り組みを促している。だが、こうした支援は一定の事業規模が対象で、支援の網から漏れる企業群が倒産を押し上げる可能性が高い。

事業性評価と 本業支援を 現場レベルで解説

今話題の
伴走支援

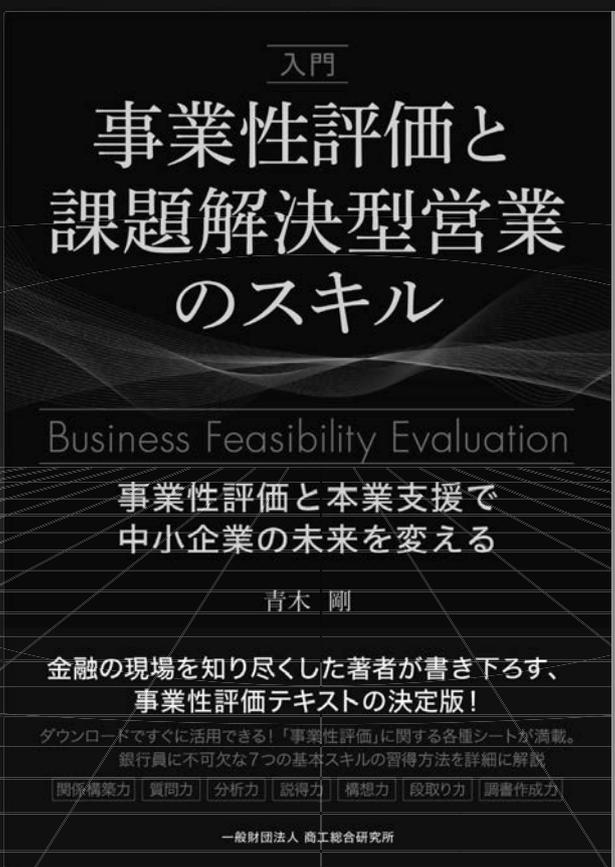
にも使える!

今年6月に発表された
「経営力再構築伴走支援ガイドライン」。
注目の伴走支援にも
活用できる1冊。

「伴走支援」の関心が高まる、
今こそ基本から学べる1冊。

入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル
事業性評価と本業支援で中小企業の未来を変える

青木 剛 [著]
定価2,750円
(本体2,500円+税10%)



5つの支店長を10年歴任した金融のプロが
現場で使えるテキストとして事業性評価を
体系的かつ実践的に解説。



ダウンロードですぐに活用!
「事業性評価」に関する
各種シートが満載!

- ☑ SDGs/ESGなどのサステナブル経営やDXなど環境変化を踏まえたアップデートにより内容がさらに充実。
- ☑ 経営者評価、マーケティング、工場実査の方法など、非財務分析に役立つ情報や手法が満載

発行元 / 一般財団法人 商工総合研究所 発売元 / 同友館

品目別消費者物価指数上昇率の分布

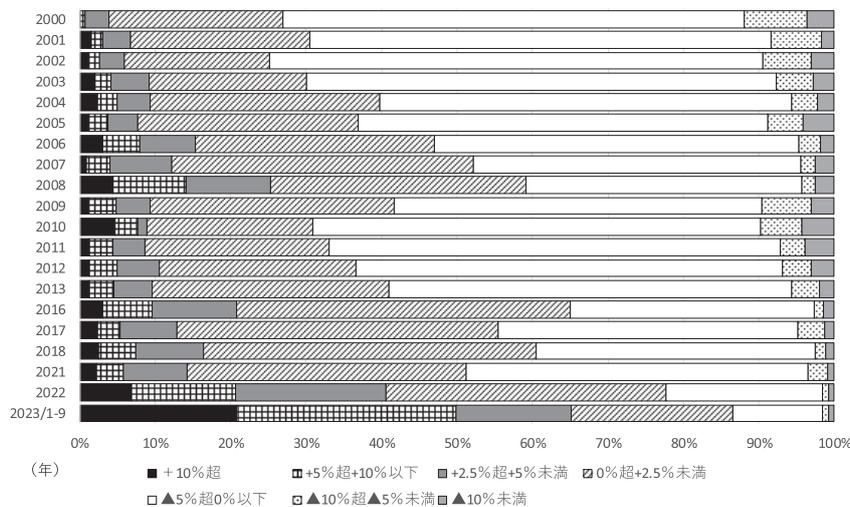
消費者物価が上昇している。消費者物価指数は2022年8月以降前年比3%以上の上昇率が続き、2023年1～9月の前年比上昇率（平均）は3.4%と、2022年の2.5%から加速している。今回の消費者物価の上昇は輸入価格の上昇を主因とする企業物価の上昇を主な原因とする。2022年は前年比9.7%と大幅な上昇となった国内企業物価指数は2023年7月以降前年比上昇率が3か月連続で3%台とやや鈍化の傾向をみせているが、消費者物価の上昇には沈静化の兆しがみえない。

この動きを消費者物価指数の品目別価格（確認可能な582項目）の前年比上昇率の分布の推移で確認してみよう。2000年以降で、消費税率引き上げの影響があった2014～2015年（2014年4月：5%→8%）、2019～2020年（2019年10月：8%→10%）を除いた時系列推移を比較すると、2000年代前半と2010年代前半は下落品目の割合が特に高く、概ねデフレ状況が続いていた。2021年もデフレの色彩が強く価格下落品目の割合が半分近くを占めていたが、2022年に入ると一転して上昇品目の割合が77.7%と8割近くを占め、うち5%超上昇の割合は20.6%、10%超は6.9%にのぼる。更に2023年1-9月になると上昇品目の割合が86.6%と拡大した。うち5%超上昇が49.8%と半数近くを占め、10%超も20.8%で2割を超える。2022年以降の動きは2000年以降では類をみない幅広い値上がり状況であることが理解できる。

川上の物価指標である企業物価指数の上昇ピッチが緩やかになっているにもかかわらず消費者物価の値上がり感が強まっている背景には、価格転嫁が十分できていないことがある。サンプルが中小企業に限定されているが、中小企業庁「価格交渉促進月間（2023年3月）フォローアップ調査の結果について」をみると、企業の過去6ヵ月分の価格上昇分の販売価格への転嫁率は2022年9月が46.9%、2023年3月が47.6%と値上がり幅の半分弱にとどまる（2023年9月は調査中）。企業物価指数の上昇は2021年初頭からで、企業は価格上昇の鎮静化を期待して転嫁に抑制的だったものの、コスト上昇に歯止めがかからず転嫁姿勢を強めざるをえなくなると推測される。足元の値上げを含めても過去のコスト上昇を回収するには十分でないこと、今後賃上げの動きの強まりも予想されることから、消費者物価指数の上昇圧力は当面続くと考えざるをえず、引き続き国民生活への悪影響が懸念される。

（商工総合研究所 調査研究室長 江口政宏）

消費者物価指数の品目別上昇率分布



（資料）総務省「消費者物価指数」

（注）2014～2015年、2019年～2020年は消費税率引き上げ（2014/4：5→8%、2019/10：8→10%の影響があるため除外した）

次号 予告 [2024年 1月号]	年頭ご挨拶	商工総合研究所理事長 梅田晃士郎
	年頭所感	経済産業省中小企業庁長官 須藤 治 商工中金代表取締役社長 関根正裕
	論文	働きがいを生み出す中小企業 NPO法人アジア中小企業協力機構理事長 黒瀬直宏
	論文	中小企業への越境学習と中小企業にとっての被越境学習 名古屋産業大学現代ビジネス学部准教授 今永典秀
	調査研究論文	事業継続力強化と中小企業経営 商工総合研究所主任研究員 筒井 徹
	中小企業の日	道後温泉を世界的な観光地に 有限会社大和屋本店旅館代表取締役社長 奥村敏仁
	論壇	日本での炭素税導入に向けた課題 株式会社ニッセイ基礎研究所金融研究部准主任研究員 原田哲志
STREAM	訪日外国人消費動向の変化 商工総合研究所主任研究員 川島宜孝	

編集後記

▼今年も残すところ僅かとなりました。振り返ると、コロナ感染症による行動制限等は解除されたものの、中小企業を取り巻く事業環境は、急激な円安や原料高など、より一層厳しさを増す1年となりました。

▼今月号では中小企業のサステナビリティ経営や事業構想といった観点から3本の論文を掲載しました。まず、丹下教授は雪ヶ谷化学工業(株)の事例から、経営者だけではなく従業員の行動変容について分析しています。高谷教授は、企業のあるべき姿から紐解く「事業構想サイクル」を提唱します。また青山准教授には、そもそも中小企業のサステナブル経営とはどういうものなのか立ち止まっ

て考える論考を寄せていただきました。

中小企業も自ら変革しなければ生き残れない時代であることは間違いなさそうですが、その時々のはやり言葉に踊らされることのないようにしっかりと自らの事業を見つめ直すことが必要ではないでしょうか。

▼年明けの1月10日には、「新春講演会～2024年を占う～」(無料)を開催します。企業はどうしても短期的な経営課題に追われがちですが、マクロの視点から考える機会になればと考えております。当財団HPよりお申し込みください。

(J小林)

商工金融 2023年12月号(第73巻第12号 通巻865号)

発行日 2023年12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 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)

商工総合研究所 主催

新春講演会

～2024年を占う～

2024年 1月 10日 (水)

16:00～17:00

ZOOMによるオンライン講演会

参加
無料

定員500名

講師

青木 剛 (あおき つよし)



一般財団法人 商工総合研究所 専務理事
株式会社 商工組合中央金庫 顧問
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
独立行政法人 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を担当。
2021年 商工組合中央金庫 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)
「入門 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)
「中小企業のためのサステナブルファイナンス」(商工総合研究所)

参加希望の方は下記QRコードまたは当研究所ホームページよりお申込みください

ホームページ

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



主催 / 一般財団法人 商工総合研究所

後援/商工中金、商工中金全国ユース会、独立行政法人中小企業基盤整備機構

商工総研

