

商工金融

特集 2023年度受賞作品発表

巻頭言	アフターコロナ時代のサービス産業／南方建明1
特集	中小企業研究奨励賞／受賞作品一覧・総評・本賞作品選評5
	中小企業懸賞論文／受賞作品一覧・総評・本賞作品選評9
	本賞作品 中小日本酒メーカーの海外展開 ／濱島安孝ほか4名16
	本賞作品 中小企業の新規顧客獲得による事業再構築 ／宮川真優ほか4名36
	本賞作品 地域金融機関主体のまちづくりによる持続的な地域社会構築 ／石田遥菜ほか2名53
	本賞作品 地域金融機関による経営者保証に依存しない融資の実現 ／星野瑠実ほか1名72
	中小企業活性化懸賞レポート／受賞作品一覧・総評・特賞本賞作品概要89
STREAM	雇用人員判断の変容／筒井 徹101

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/>



アフターコロナ時代のサービス産業

南 方 建 明
 (大阪商業大学)
 (総合経営学部教授)



2023年5月の新型コロナウイルス感染症の5類移行を経て、ようやく日常が戻ってきた。コロナ禍から約4年経過した今、コロナ禍が様々な産業に与えた影響について、サービス産業、特に小売業を中心に振り返ると、いくつかのトピックスをあげることができる。

①テレワークや巣ごもり需要を受けて、家電大型専門店では「情報家電」「AV家電」「生活家電」、ホームセンターでは「DIY用具・素材」などの売上が拡大したが、コロナ禍初期の一過性の需要にとどまった(経済産業省、商業動態統計調査)。②外食産業、観光産業や交通産業ではコロナ禍で需要が激減したが、外食産業は飲酒を伴う業態以外では2022年秋頃からコロナ禍前の水準を回復(日本フードサービス協会、外食産業市場動向調査)、インバウンド需要も2023年7～9月期にはコロナ禍前の2019年同期を上回っている(観光庁、訪日外国人消費動向調査)。③消費支出に占めるサービスの割合が増加する「消費のサービス化」、「モノ消費からコト・トキ消費へ」という動向は、コロナ禍により停滞したが、アフターコロナでは再び注目されている。④テレワークやオンライン会議による空間の制約の超越、生成AIを活用した生産性の向上などの情報技術を活かした変革は、コロナ禍の時期に俄かに注目を集めたが、今日では日常的なものとなっている。

これらに加えて、⑤コロナ禍前から続く増勢が、コロナ禍の時期に加速され、アフターコロナにおいても続いている動向がある。具体例をあげたい。

1つは、セルフレジの普及、キャッシュレス決済の増加である。コロナ禍における対人接触を避ける傾向、さらにはアフターコロナの人手不足もあって、急速に進展している。

2つは、B to C市場における電子商取引の増加である。「電子商取引化率」をみると、小売全体では2013年3.9%、2016年5.4%、そしてコロナ禍前の2019年の6.8%から、コロナ禍の2020年には8.1%、2021年8.8%、2022年には9.1%まで増加している。商品分類別にみると、コロナ禍前から電子商取引化率の高かった「書籍、映像・音楽ソフト」は2019年の34.2%から2022年には52.2%に、「生活家電、AV機器、PC・周辺機器等」では2019年32.8%から2022年には42.0%へと大きく増加している。これに加えて、現物を手に取って実店舗で購買することが一般

的であった「衣類・服飾雑貨等」でも2019年の13.9%から2022年には21.6%へと大きく増加している（経済産業省、電子商取引に関する市場調査）。

3つは、「ドラッグストア」の成長である。ドラッグストアはコロナ禍前から成長を続けていたが、都市部の店舗ではインバウンド需要の激減という逆風を受けた。しかし、コロナ禍1年目はマスクや消毒液などのヘルスケア用品、その後も加工食品の充実や、調剤部門併設店の拡充などにより、年間売上高は2019年の6兆8千億円から2022年には7兆7千億円まで増加している（経済産業省、商業動態統計調査）。

4つは、「冷凍調理食品」の浸透である。2人以上の一般世帯における冷凍調理食品の年間消費額は、コロナ禍前の2019年（2019年3月～2020年2月、以下同様）を100とした指数で、2020年115.3、2021年121.3、2022年130.4、2023年前期（3～8月）137.3と着実に増加している。冷凍調理食品は、年間消費支出額が比較的大きな品目の中では、支出額が唯一増加を続けている（総務省、家計調査）。また、家庭用冷凍食品国内生産額をみても、2019年を100.0とした指数で、2020年117.9、2021年123.8、2022年128.4と増加している（日本冷凍食品協会）。冷凍食品増加の要因は、低温のアルコールに浸して急速に凍結させる冷凍機器など冷凍技術の進化によって品質が向上したこともあるが、大手小売企業が冷凍食品売場の拡充を図っているためである。冷凍食品は保存性が高く、食品ロスの削減につながるとともに、廃棄ロスや配送頻度の低減など流通を大きく変える可能性をもっている。

これらの環境変化に対応するにあたって、DX（デジタル・トランスフォーメーション）化やAIの導入による業務の効率化と業務の質向上が模索されている。しかし、これらは大きな投資が必要とされ、大企業の優位性を加速させるおそれもある。

他方で、規模の経済性が働きにくいサービス分野は、中小企業でも対応可能な面も大きい。「消費のサービス化への対応」「モノ消費からコト・トキ消費への対応」などである。単なる「モノ」の販売では、大型店との競争に勝つことは難しいし、さらに電子商取引に席卷されることになる。原点に立ち返って、「モノ」の販売にとどまらず、コンサルティングサービスやアフターサービス、体験型消費の提供など、いかに中小企業ならではの魅力を提供できるかが問われている。

地域に目を向けると、「地域の資源を活用したオンリーワンの魅力の発信」が求められている。中小企業単独ではなく、それらが協働することによる魅力の創出、旧来型の商店街にはない集積効果の発揮が問われている。集客力のある「道の駅」では、地域の特産物を活かした商品開発が行われ、地域の生産業者、加工業者も含めて一体となって活動している。また、「商店街や地域の事業者が宿泊機能、飲食機能などを分担する分散型ホテル」「古民家群を再生した個性的な飲食店の集積」「地域で新しく取り組み始めた市（マーケット、マルシェ）」は、いずれも中小企業が主たる担い手になっている。

アフターコロナにおいては、小回りのきく中小企業ならではの魅力の発信、中小企業が協働して地域の魅力を発信していくことが求められている。

目次

巻頭言	アフターコロナ時代のサービス産業	大阪商業大学総合経営学部教授 南方建明 ……1
特集	2023年度受賞作品発表	……4
	【中小企業研究奨励賞】	
	○受賞作品一覧	……5
	○総評	……6
	○本賞作品選評	……8
	【中小企業懸賞論文】	
	○受賞作品一覧	……9
	○総評	……10
	○本賞作品選評	……12
本賞作品	中小日本酒メーカーの海外展開 —情報輸出を通じた長期取引関係の実現に向けて—	慶應義塾大学経済学部 濱島安孝 ほか4名 ……16
本賞作品	中小企業の新規顧客獲得による事業再構築 —一定性的実証研究によるインクルーシブデザインを活用した 商品開発プロセスモデルの提案—	岩手県立大学総合政策学部 宮川真優 ほか4名 ……36
本賞作品	地域金融機関主体のまちづくりによる持続的な地域社会構築 —ファンドを活用した地域包括的支援スキーム—	立教大学経済学部 石田遥菜 ほか2名 ……53
本賞作品	地域金融機関による経営者保証に依存しない融資の実現 —行員・職員の先入観とその改革に着目して—	立教大学経済学部 星野瑠実 ほか1名 ……72
	【中小企業活性化懸賞レポート】	
	○受賞作品一覧	……89
	○総評	……90
	○特賞本賞作品概要	……92
STREAM	雇用人員判断の変容	商工総合研究所主任研究員 筒井 徹 ……101

2023年度受賞作品発表

第48回中小企業研究奨励賞

第37回中小企業懸賞論文

第27回中小企業活性化懸賞レポート

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

今月号は、各賞の審査委員会において決定された審査結果を特集します。

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

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

〈授賞式〉

○中小企業研究奨励賞・中小企業懸賞論文

日 時：2024年3月6日（水）11：00～12：30

場 所：東京ドームホテル

出席者：各賞受賞者、審査委員ほか

○中小企業活性化懸賞レポート(オンライン開催)

日 時：2024年3月5日（火）10：00～11：00

出席者：受賞者、審査委員ほか

〈中小企業研究奨励賞受賞記念講演会〉(オンライン開催)

○日 時：2024年3月6日（水）14：00～15：00

○講演者：矢口 義教氏

第48回中小企業研究奨励賞

中小企業研究奨励賞は、中小企業に関する優れた図書または定期刊行物に発表された論文を表彰するもので、1976年から実施しており、今回が48回目となります。

2022年8月1日から2023年7月31日までに発表された図書または論文を対象としておりますが、今回は67点の応募がありました。

受賞作品一覧

[経済部門]

□ 準賞

『スタートアップの経済学』

—新しい企業の誕生と成長プロセスを学ぶ—

著者 加藤 雅俊氏（関西学院大学経済学部教授、
同アントレプレナーシップ研究センター長）

出版社 株式会社有斐閣



[経営部門]

○ 本賞

『地域を支え、地域を守る責任経営』

—CSR・SDGs時代の中小企業経営と事業承継—

著者 矢口 義教氏（東北学院大学経営学部教授）

出版社 株式会社創成社



□ 準賞

『東アジアの家族企業と事業承継』

—その共通性と多様性—

著者 竇 少杰氏（立命館大学経営学部講師）

河口 充勇氏（帝塚山大学文学部教授）

洪 性奉氏（就実大学経営学部講師）

出版社 株式会社文眞堂



[審査委員]

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

総 評

－中小企業研究奨励賞－

審査委員長・経営部門主査 山田 基成
審査委員・経済部門主査 清水 啓典

「第48回中小企業研究奨励賞」の募集に対して、経済部門16点・経営部門51点の合計67点の応募があった。これらについて、まず専門委員による1次審査の結果、経済部門7点、経営部門8点が選定された。次に専門委員による2次審査の結果、経済部門5点、経営部門5点が選定された。さらに審査委員による3次審査の結果、経済部門で準賞1点、経営部門で本賞1点・準賞1点が決定した。

(経済部門)

経済部門では応募作の中から2次わたる選考を通過した5点を審査した。審査委員5名の評価は、全体の総合点、最高点と最低点を除外した総合点、最低点だけを一つ除外した総合点、過半数の委員が受賞の検討対象と考える点数の何れの基準をとっても順位を含めて一致しており、まず上位3作品を検討対象とした。

僅差ではあるが評価の最も高かった作品はこの分野の研究の非常に優れたサーベイ論文であることは全員の一致するところであったが、テキストと明示されていることもあり研究奨励賞に相応しいかどうか議論となった。テキストかどうかは読者の判断であり、名著はテキストとして使われるし、サーベイは重要な業績と見るべきであるとの意見の一方、あくまで審査基準の創造性や実証性に欠け、必ずしも正確でない記述もあるとの見解が対立した。

次に評価の高かった作品については詳細なデータ分析による実証性は評価されたが、組織が蓄積したデータの調査報告書であり、一般化するには問題が残るとされた。同様の研究に過去の受領歴がありそれを上回るものではないとの評価であった。

更に僅差で次に評価された作品は奨励賞に相応しい問題意識を持った内容ではあるが、複数の筆者による著作で内容に濃淡があり、まとめの部分とインプリケーションが弱く、一般化できる内容を持ったものかどうか疑問であるとの評価がなされた。

この結果、最も評価の高かった作品についても本賞には至らず、準賞という判断となった。この作品は題名に「スタートアップの経済学」と経済分野の著作であることが明示されており、分類が不明瞭になりがちな本奨励賞の経済分野の受賞対象としては相応しく、中小企業研究に興味を抱く読者が増え、この分野の発展に貢献するとの判断もあった。その結果、それより評価の低かった2作品について準賞は見送りとなった。

今回本賞が出なかったことは残念であるが、従来の本賞の審査基準を踏襲しつつ、新たな基準を模索する中での判断となった。経営部門に比して経済部門は本賞が出ない年も散見されるため、今後毎年本賞に値するような応募作品が増加することを期待したい。

(経営部門)

経営部門の3次審査は5点の著作を対象に実施した。事前に精読して評価した審査結果に基づくと、その中の2点の著作への評価が相対的に他を上回っており、先ずはこの2冊について各委員が感想やコメントを述べ合い、論述内容を検討した。

一つは、矢口義教著『地域を支え、地域を守る責任経営—CSR・SDGs時代の中小企業経営と事業承継—』である。本書は、中小企業におけるCSRやSDGsへの取り組みについて、東北地域の中小企業5社の事例を丹念にヒアリング調査し、大企業の制度的な行動とは異なり、中小企業では経営者の「社会的に責任ある(SR)リーダーシップ」に牽引された、地域社会との共生に基づく暗黙的なCSRとして実践されているとの主張を展開している。事例の数が限られることや、暗黙的CSRの説明がさらに望まれるなどの課題は残るものの、試論としては一定の評価ができ、中小企業のCSRを扱う研究書は数が少なく、経営者への啓発となる点も考慮して、本賞を授与することで委員の意見が一致した。

もう1冊は、竇少杰 他『東アジアの家族企業と事業承継—その共通性と多様性—』であり、東アジア(5カ国)の家族企業の事業承継に焦点を当て、ケーススタディによる国際比較を試みた書である。家族企業の事業承継を、「企業経営」「家族経営」「財産経営」という3つの視点から、国毎の社会構造の相違や社会システム(環境)の変化を含めて考察した点には、これまでの研究にはない独創性が認められ、日本国内のみに着目するだけでは気づけない新たな示唆を与えてくれる。ただし、5カ国を8社の事例で分析することへの限界はあり、今後のさらなる研究発展への期待を込めて、準賞を授与することにした。

その後、残りの3点の候補作について検討した。各々に取り上げているテーマ自体は中小企業研究として興味深いものはあるが、報告書やテキストに近い内容である、論究のレベルに物足りなさが残るなどの意見が複数あり、授賞にまでは至らないとの判断になった。こうして経営部門は、本賞が1点、準賞が1点という審査結果となった。

(まとめ)

本年度の中小企業研究奨励賞は、上述のような経済と経営の両部門における厳正かつ熱心な審査を経て、経済部門は準賞1点、経営部門は本賞1点、準賞1点の合計3点に対して授与することになった。受賞された著作は、それぞれに中小企業に関する優れた研究内容の書であり、中小企業の経営者や関係者はもとより、広く一般の人々にも読んでいただき、中小企業への理解や関心をさらに深めてもらう機会となることを期待する。

なお、この中小企業研究奨励賞は今回で48回を数え、半世紀近い歴史を積み重ねてきたが、近年は経営部門への応募点数に比較すると、経済部門への応募が減少しつつあるのは大変に残念である。審査を行う立場からは、経済と経営の各部門で毎年、複数の本賞を授与したいと考えており、昨今の出版事情には厳しいものがあるだろうが、多くの中小企業に関わる研究成果が刊行され、応募点数がさらに増えることを切に願っている。

〔本賞作品選評〕

矢口 義教 著

『地域を支え、地域を守る責任経営』—CSR・SDGs時代の中小企業経営と事業承継—
(株式会社創成社、2023年3月発行)



矢口 義教 (やぐち よしのり)

東北学院大学経営学部教授。宮城県石巻市出身。東日本大震災以降、地域企業が果たす社会的責任に関心を持ち始め、有事と平時を問わず中小企業のCSR実践を研究している。

本書は、従来、大企業を中心に論じられてきた、CSRやSDGsに関わる経営上の問題を、中小企業や「地域企業」（一定の範囲内で事業を展開している企業）について論じたものである。東北地方の中小企業5社への丹念なヒアリング調査を通じて、地域に根ざす中小企業が、CSRへの取り組みを通じて地域社会の持続可能性に貢献する実態や、そのような取り組みを可能にする、社会的に責任ある（SR）リーダーシップの実態が明らかにされ、SRリーダーシップが円滑な事業承継や有事対応にも役立つことが示されている。他方で、東日本大震災下において、被災地の地域企業が起こした不祥事（「ネガティブ・インパクト」）を分析しているのも、本書の特徴である。本書の構成は以下の通りである。

本書の前半では、CSRそれ自体の定義や性質またSDGs等に関わる国際的な潮流（第1章）、中小企業・地域企業と社会的責任の関連（第2章）が整理され、大企業の制度的なCSRと異なり、中小企業では経営者のSRリーダーシップによる、暗黙的なCSRが実践されていることが論じられ、SRリーダーシップを世代間で承継することで、中小企業の持続的CSRが可能になる、という仮説（分析枠組み）が提示される。具体的には、中小企業による暗黙的CSRは、先代や先々代から承継された理念や価値観と一体化したSRリーダーシップに基づくとされる。

本書の後半では、東日本大震災の復旧・復興の過程で大きな貢献を果たした5社の事例により、前半で提示された仮説（分析枠組み）が検証される。検証の結果、①いずれの事例でも、現経営者に、先代経営者の社会的責任に関する理念や価値観、すなわちSRリーダーシップが承継されていること、②理念や価値観の承継にあたっては、3つの型——折衷型（先代と先々代の両方から承継する場合）、一部型（先代の理念・価値観・経営姿勢の一部を承継する場合）、全面型（先代の理念・価値観・経営姿勢をまるごと承継する場合）——があることが明らかにされる（第4章～第6章）。

また、第7章では、地道なデータや記事収集に基づき、東日本大震災下において被災地の地域企業が起こした不祥事を分析し、震災に関連がある不祥事と関連がない不祥事で不祥事の特徴が異なることを明らかにしている。なお、第8章は本書の要約・結論にあてられ、補章では、米国ハワイにおける地域企業のCSRが分析されている。

以上のような内容を持つ本書は、中小企業を地域企業に限定することによって、中小企業によるCSR取り組みの実態を明らかにし、SRリーダーシップと事業承継の関係を明らかにすることに貢献している。事例の数が限られており、一般化への限界はあるものの、試論としては一定の評価ができる。さらに、災害を契機とした中小企業の不正・不祥事を検討した点はユニークであり、中小企業のCSRを扱う研究書が相対的に少ないことから、中小企業経営者への啓蒙的な意義があると評価できる。ただし、なぜ中小企業を暗黙的CSRに限定するのか、CSVと暗黙的CSRはどのように関連するのか、中小企業と同族経営を同一視することに問題は無いのか、企業不祥事とSRリーダーシップや暗黙的CSRはどのように関連するのか——等々、説明不足な点やより深い考察が望まれる点が散見される。著者による一層の研究を期待したい。

(審査委員 高橋 美樹)

第37回中小企業懸賞論文

中小企業懸賞論文は、学生・実務家など幅広い層から中小企業の産業・金融に関する論文を、毎年テーマを定めて募集しています。1987年度から実施しており、今回が37回目となります。

今回は、産業部門のテーマ（「中小企業の新たな国際展開」、「中小企業の事業再構築」）に対して35編、金融部門のテーマ（「地域金融のサステナブルファイナンス」、「経営者保証に依存しない融資の広がりに必要な取り組み」）に対して16編の応募があり、合計応募点数は51編でした。

受賞作品一覧

[産業部門]

○本賞

「中小日本酒メーカーの海外展開—情報輸出を通じた長期取引関係の実現に向けて—」

濱島 安孝氏、大橋 彩花氏、山邑 孔三朗氏、安藤 可乃氏、上田 蒼氏

以上5名（慶應義塾大学 経済学部3年）

○本賞

「中小企業の新規顧客獲得による事業再構築

—一定性的実証研究によるインクルーシブデザインを活用した商品開発プロセスモデルの提案—」

宮川 真優氏、北田 ゆずな氏、佐藤 海氏、澤里 彩楓氏、高橋 秀佳氏

以上5名（岩手県立大学 総合政策学部3年）

□準賞

「高度人材を中核に据えた海外展開—異文化理解マネジメントによる信頼関係醸成—」

和田 茉南花氏、佐野 生莉氏、高馬 一希氏、前田 真宏氏 以上4名（立教大学 経済学部2・3年）

[金融部門]

○本賞

「地域金融機関主体のまちづくりによる持続的な地域社会構築

—ファンドを活用した地域包括的支援スキーム—」

石田 遥菜氏、岩井 優香子氏、岩元 小夜香氏 以上3名（立教大学 経済学部2・3年）

○本賞

「地域金融機関による経営者保証に依存しない融資の実現

—行員・職員の先入観とその改革に着目して—」

星野 瑠実氏、和田 望花氏 以上2名（立教大学 経済学部4年）

□準賞

「サステナブルファイナンスの利用促進に向けた中小企業と地域金融機関の関係構築

—福岡県内中小企業と地域金融機関への実態調査から—」

平尾 旭氏、石橋 ちひろ氏、角田 友香氏、藤 真乃香氏、平野 彩佳氏

以上5名（西南学院大学 商学部3年）

[審査委員]

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

総 評

—中小企業懸賞論文—

審査委員長・金融部門主査 清水 啓典
審査委員・産業部門主査 岡室 博之

第37回中小企業懸賞論文の募集に対して、産業部門のテーマ「中小企業の新たな国際展開」について15編、「中小企業の事業再構築」について20編、金融部門のテーマ「地域金融のサステナブルファイナンス」について6編、「経営者保証に依存しない融資の広がりに必要な取り組み」について10編の応募があった。

これらの応募作品について第1次審査を慎重に行い、産業部門13編、金融部門7編、合計20編を選定した。さらにこの20編の作品について厳正に第2次審査を行った。その結果、産業部門のテーマ「中小企業の新たな国際展開」では本賞1編・準賞1編、「中小企業の事業再構築」では本賞1編を決定した。また、金融部門のテーマ「地域金融のサステナブルファイナンス」では本賞1編・準賞1編、「経営者保証に依存しない融資の広がりに必要な取り組み」では本賞1編を決定した。

(産業部門)

第2次選考に残った論文は、課題①「中小企業の新たな国際展開」について5編、課題②「中小企業の事業再構築」について8編であった。これら13編の論文を審査委員全員が審査した結果、今回も本賞2編、準賞1編の授賞となった。本賞は濱島安孝ほか（慶應義塾大学）「中小日本酒メーカーの海外展開—情報輸出を通じた長期取引関係の実現に向けて—」（課題①）と宮川真優ほか（岩手県立大学）「中小企業の新規顧客獲得による事業再構築—一定性的実証研究によるインクルーシブデザインを活用した商品開発プロセスモデルの提案—」（課題②）、準賞は和田菜南花ほか（立教大学）「高度人材を中核に据えた海外展開—異文化理解マネジメントによる信頼関係醸成一」（課題①）に授与される。

本賞対象論文の詳細は選評に譲るが、濱島ほか論文は、日本全国の酒造業者のHP情報、多数の酒造・販売業者と業界団体へのアンケート・訪問調査によって、中小酒造業者が輸出入業者との長期取引を実現するのに必要な条件を考察する、優れた研究である。宮川ほか論文はSDGsに関わる「インクルーシブデザイン」を重視する新商品開発という着眼点、「グッドデザイン賞」受賞企業からキーワード検索で調査対象企業を選ぶという方法の面白さが高く評価された。準賞の和田ほか論文は、タイとベトナムに進出した中小企業の事例調査により、外国人の高度人材を中核とする海外直接投資の成功要因を考察し、重要な提言を行っている。しかし、外国人高度人材の現地活用は重要な研究課題であるが、特に目新しい話ではない。また、そのために「異文化理解マネジメント」による信頼関係の醸成が必要であるという提言は、調査結果に基づくものではなく、著者の推測によるものにすぎない。

前回に続いて産業部門から本賞を2編出すことができたのは喜ばしい。しかし、特に課題

②で、研究対象になる中小企業の取り組みと事業再構築の関係が明確でなく、選択された課題と論文の内容がずれている論文がいくつかあったのは残念である。適切な研究テーマの設定が論文の第一の要点なので、応募者にはテーマ設定をよく考えていただきたい。

(金融部門)

第2次審査に残った論文は、課題①「地域金融機関のサステナブルファイナンス」が3編、課題②「経営者保証に依存しない融資の広がりに必要な取り組み」が4編であった。審査委員全員が詳細なコメントを付して慎重に審査した結果、全員一致で本賞2編、準賞1編が選出された。本賞には、課題①では石田遙菜ほか（立教大学）「地域金融機関主体のまちづくりによる持続的な地域社会構築－ファンドを活用した地域包括支援スキーム－」、課題②では星野瑠実ほか（立教大学）「地域金融機関による経営者保証に依存しない融資の実現－行員・職員の先入観とその改革に着目して－」が選出された。また、準賞には課題①の平尾旭ほか（西南学院大学）「サステナブルファイナンスの利用促進に向けた中小企業と地域金融機関の関係構築－福岡県内中小企業と地域金融機関への実態調査から－」が選ばれた。

本賞の石田ほか論文は、地域活性化が金融機関の発展にも直結するという点で、サステナブルファイナンスを町づくりとして地域経済の発展との関連で捉えた点がユニークで、先行研究調査や多様な地域の事例調査により、丁寧な課題抽出を行っている点が評価された。星野ほか論文は、課題に対して適切な調査と分析に基づき、経営者保証を外すことによる効果が具体的に示されており、経営者保証への依存が行員の目利き力低下や地域発展の制約になっているとの非常に重要な指摘を行っており、最も高い評価を得た。

準賞となった平尾ほか論文はサステナブルファイナンス商品の利用に議論を限定して視野が狭い面があるが、それを詳しく理解していない企業が多いというユニークな発見をし、その解決の方策も示している点が評価された。

何れも学生の懸賞論文として、着実な文献や先行研究調査による課題の発見、いくつかのヒアリングや独自の提言などの努力がなされており、難しい課題に新規の視点から取り組もうとする姿勢に好感が持てる論文であった。

(まとめ)

懸賞論文の課題は中小企業金融にとってその時点で重要なテーマが選ばれているが、何れも容易に解決策が見つかるようなものではない。解決策を見いだすよりも、問題を発見しその難しさや複雑さを理解することが重要である。何故その課題が選ばれているのか、それを理解した上で、それに関する先行研究の文献調査、現場の実態調査、それぞれの地域特性や自らの優位性を生かした視点からのアプローチなど、懸賞論文としての評価基準である、創造性、実証性、論理一貫性、斬新性を考慮しつつ、構想を組み立てる努力とユニークな視点を持つ必要がある。特に、共同執筆論文に関しては役割を分担し、議論を通じて自らの理解を深め考える過程こそがグループ全員の成長に繋がる。何がユニークかを発見するには地道な先行研究調査や実態調査が必要であり、分かり易い構成や説得力のある論述など、その努力と成長の過程が見えるような応募論文を期待したい。

〔本賞作品選評〕

濱島 安孝 ほか4名

中小日本酒メーカーの海外展開 —情報輸出を通じた長期取引関係の実現に向けて—

本論文は、製造業者数、消費量、生産数量とも減少傾向にある日本酒業界において、海外輸出のみ増加傾向にある点に着目し、中小日本酒メーカーの海外展開について論じたものである。特に、経営的にリスクが高く、コスト回収の可能性が低いスポット取引ではなく、安定的に収益を得ることが出来る長期取引関係を構築するための方策について、海外の取引先に提供する情報の言語、手段、内容に焦点を絞り、分析している。

本論文の特徴は、「海外輸出において、酒造メーカーが輸出入業者と長期的な取引関係を実現するためにはどのような情報輸出が必要なのか」というリサーチクエスチョンを立て、それに対して日本酒製造業者のホームページ調査（1,286件）、酒造メーカーへのアンケート調査（17件）、その他販売業者、業界団体を含めたフィールドワーク調査（7件）という綿密な調査、分析により、仮説を導出している点である。少ないながら先行研究のレビューを丹念に行い、長期取引の実現には「情報輸出」が重要であるという点に着目し、その具体的な内容を実地の調査によって明らかにしている。学生の論文としては、先行研究レビューからリサーチクエスチョンの導出、調査対象の選定といった点で精緻な研究が行われており、審査員からもその点は高く評価された。

ただ、「英語による記述、オンラインおよび対面による蔵の歴史や料理とのペアリングに関する情報提供」という長期取引関係を構築するための仮説については、新鮮味がなく、当然の結果という指摘もあった。筆者も書いていたように、多くの関係者が今までなんとなく感じていたことを、客観的に論理的に提示したという点は評価できるが、用語の定義や調査方法の精査などに力を入れた割には、インプリケーションの少ない結論（仮説）となっているとの指摘が多かった。

また、海外の取引先（流通業者）との長期取引関係の構築のために、なぜ情報提供のみに着目したのかも疑問である。例えば、山梨県では、甲州ワインの欧米への輸出を増加させるため、著名なワイン評論家に、ワイン品評会での甲州ワインの紹介や流通業者への売り込みを依頼している。このようなブランディングやマーケティング戦略も重要ではないか。情報輸出以外の長期取引実現要因が見落とされている可能性もある。

本研究は仮説構築のために、海外輸出を行っている日本酒製造業者にのみフィールドワーク調査を行っているが、海外（長期）取引の成功に至る前には、失敗も経験していることであろう。そうした「表に出ない情報」や「成功に至るプロセス」を丹念に見ることも、研究においては重要である。

いずれにせよ、審査論文の中で本論文が研究方法、調査結果の分析や考察において最も優れていると評価され、本賞を授与することとなった。筆者たちが本研究によって得た経験を、今後の勉学や社会活動に活かしていくことに期待する。

（審査委員 鹿住 倫世）

〔本賞作品選評〕

宮川 真優 ほか4名

**中小企業の新規顧客獲得による事業再構築
— 定性的実証研究によるインクルーシブデザインを活用した商品開発プロセスモデルの提案 —**

資源に限りがある中小企業にとり、事業再構築として、既存事業と異なる商品・サービスに進出することは困難が伴う。これに対し、既存事業における人材・ノウハウを活用し、これまで購入してこなかった顧客層に訴えるならば、勝算が立ちやすい。筆者はインクルーシブデザインにもとづき、既存の人材・ノウハウを生かし潜在顧客を標的とした商品開発を進めることを提唱している。インクルーシブデザインとは、性別・年齢・障害・人種等に関わらず誰も排除されない形で製品づくりに参画することができる開発プロセスであり、その結果、誰にとっても使いやすい商品・サービスが生まれる。筆者は目標設定理論・SIPSモデルにもとづき理論的な研究概念図を示し、定性的実証研究（インタビュー）を実施し、その結果を踏まえて「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル」を提案している。

当論文の受賞理由は以下に述べる通りである。第1に、SDGs浸透で注目されるインクルーシブデザインに着目し、既存製品・サービスの延長で潜在顧客を掘り起こすという、中小企業の実態を踏まえた着眼点の確かさである。第2に、論文全体を通し系統的な展開がなされ、論理性・実証性が高いことである。当研究の流れは、課題認識、目標設定理論とSIPSにもとづく研究概念提示、実証研究準備（サンプル選定）、実証研究（半構造化インタビュー）、商品開発モデル提案となっており論理的な一貫性が確保されている。インタビュー先選定にあたり、「グッドデザイン賞」受賞企業からキーワード検索により対象企業を選別したり、調査とりまとめに際して、内容的に一致するものを抽出し成功企業に共通する取組みを系統的に導き出したり、説得力を高める工夫が随所に窺われる。第3に、提案された「商品開発プロセスモデル」の創造性の高さである。筆者によると、商品開発プロセスは製品・サービスを市場に投入して終わりという一方向的なものでなく、顧客の声を取り入れて改善していくフィードバックループである。多様な顧客ニーズを様々なメディアやSNSから拾い出し、デザインなどを改善し試作を繰り返すことで、初期段階では想定していなかった消費者層にとっても価値がある商品が生み出される。このモデルにはデザインの本質がとらえられ、中小企業が知的財産を生かし高付加価値化を進める鍵が的確に表現されている。

もちろん、この論文にも改善を要する点はある。例えば、SIPSモデルに関して、Participation（参加）フェイズには大多数の「ゆるい参加者」（フォロワーや「いいね」などリアクションをする者）が含まれるという特徴がインタビュー項目に生かされていない。また、調査対象企業のインクルーシブデザインの内容を具体的に示すことが読者の理解を深める助けになるだろう。

しかしながら、こうした課題は当研究の中小企業政策における含意を弱めるものでは決してない。筆者は今後に向けた課題の一つとしてPoC（Proof of Concept）、すなわち概念の挙証が不十分であることを挙げている。これは未来への宿題として欲しい。提示された概念は、中小企業のみならず、あらゆる組織にあてはまる。将来、社会人として、筆者達がインクルーシブデザインに取り組むことが、PoCとなるだろう。

（審査委員 加藤 敦）

〔本賞作品選評〕

石田 遥菜 ほか2名

地域金融機関主体のまちづくりによる持続的な地域社会構築 —ファンドを活用した地域包括的支援スキーム—

SDGsやESGといえば「脱炭素」「脱資源」「人権」といったテーマへの注目度が高い。一方で、「持続可能な都市及び人間居住」「強靱なインフラ構築」といった「まちづくり」に関するテーマは、注目度はいま一つだが、重要度は劣らず高い。少子高齢化・人口減少が叫ばれるなかで地域を活性化させるためには、レジリエントで地域のパートナーシップが活きる「まちづくり」が不可欠である。

本稿は、地域と運命を共にする地域金融機関が軸となって、官民連携の「サステナブルまちづくりファンド」を組成し、長期的な伴走支援、投資対象となる事業者の拡張など「包括的な支援スキーム」を構築することで、持続可能なまちづくりを通して地域を活性化し、持続可能な地域社会を構築すべきとする論考である。

筆者は、現状の課題として地域と運命共同体にある地域金融機関のリレーションシップ・バンキングが個別支援にとどまり、面として機能していないことを指摘する。そのうえで「地域社会を基盤とした地域環境の維持・向上、そして更なる地域活性化に発展させるための活動」こそが、地域からの確固たる信頼を有する金融機関の役割であり、個社別支援から面的支援へ展開する方法であるとする。

まちづくりと金融機関の関わり「現状」を把握するため、筆者は民都機構や複数の地銀へのヒアリングを行う。そのなかで中長期的な視点でまちづくりをするために「まちづくりファンド」の有効性に着眼する。その一方で、件数の伸び悩みや個社支援に終わっている地域金融機関の現状も理解し、課題解決の方向性として、官民連携ファンドをベースに、支援対象を建物再生事業者に限定することなく拡張し、継続的な伴走支援による地域包括的なまちづくり支援スキームを構築すべきと主張する。

審査委員会における本稿の評価だが、「サステナブルファイナンスをまちづくりとして捉えた視点がユニーク」「堅実で論理的」「金融機関とまちづくり会社の連携に言及している点を評価」「複数の課題に対して丁寧に解決策を提示」といった点が高く評価され、委員全員が納得の本賞選出となった。委員である青木としても、脱炭素・脱資源といったポピュラーなテーマに飛びつくのではなく、真のサステナブルファイナンスを実現するために、地域と運命共同体にある地域金融機関が「地域金融機関だからこそできる『まちづくり』に取り組む」べきとする視点はユニークであると同時に、「点の支援で終わっている」「継続的支援にならない」という地域金融機関が抱える現状の課題を的確に見抜き、それを「地域包括的」すなわち「面的支援」に展開することが重要という指摘は本質を突いていると感じた。これも丁寧なヒアリング調査を行ったことの賜物であり、こうした研究姿勢を今後とも貫いてほしい。

一方で課題もある。数あるテーマのなかで「まちづくり」をリサーチクエスションとした理由がやや曖昧である。また、なぜ金融機関が面的支援や継続的支援が出来ないのかといった原因追究があると実現性の検証にもつながったと思う。

しかし、前述の通り、丁寧に調査し、ユニークな視点で論考した本賞に値する論文であることをあらためて高く評価したい。

(審査委員 青木 剛)

〔本賞作品選評〕

星野 瑠実 ほか 1 名

地域金融機関による経営者保証に依存しない融資の実現
— 行員・職員の先入観とその改革に着目して —

中小企業金融では、不動産担保や個人保証に依存した融資が行われており、そこからの脱却が必要だという指摘が、2000年代初頭からなされてきた。2014年2月には経営者個人保証ガイドラインが公表されて、個人保証を必要としない金融機関と企業との関係のあり方に関する類型が示された。こうした取り組みを受けて、経営者による個人保証を求めない融資の割合は、緩やかにではあるが増えている。

経済学の観点からみると、経営者による個人保証には、金融機関と企業の間にある情報の非対称性の問題を緩和して、企業の資金調達を容易にするというプラスの側面がある。一方で個人保証には、事業に失敗した時の再チャレンジや円滑な事業承継を妨げるマイナスの側面もある。個人保証が持つ正と負の面を踏まえて、それに代わるどのような資金供給の仕組みを作るかを、金融機関と企業の双方が考える必要がある。これはかなり難しい課題である。

筆者たちはこの課題に向き合い、メールのやり取りやインタビューを通じて個人保証ガイドラインに縛られずに独自の基準を設定した地域金融機関を見出した。その上で、その取り組みが他の金融機関にも適用可能かという点を吟味した。発見に至るまでの論旨は明快で説得力がある。これらの点を踏まえて審査委員は、本論文を優れた論考であると判断した。

筆者たちが論文でまず指摘するのは、個人保証を外す時の金融機関側の抵抗感である。中小企業の中でも規模の小さいところほど、経営者個人と法人の資産や経理が区別されておらず、ガイドラインで個人保証を外す場合の要件にも合致しない。こうした中小企業で個人保証を外してしまったら何が起きるかわからない。いくつかの信用金庫はこの点を強く懸念している。

この論文の優れたところは、個人と法人の分離というガイドラインが示した要件にとらわれるのではなく、企業をモニタリングし規律づける代替的なやり方があるのではないかと主張する点にある。これはインタビュー先の一つの地方銀行が採用している手法である。その手法を含めた独自基準を作った背景と目的、基準を行内全体に浸透させるためにこの銀行が行った意識改革の具体的な内容、独自基準に基づいて経営者保証を外した効果を、論文は丁寧に説明している。特に、個人保証が外された企業の経営者が、個人資産や企業の業況開示に積極的になったという点は、評者も予想しない非常に興味深い結果といえる。

論文の課題も同時に指摘したい。インタビューの結果、一つの地方銀行に焦点を当てる構成になっている。他への適用可能性に関する議論はあるが、その地方銀行が全国でも有数の規模・人材を擁していて、顧客企業の質も相対的に高いことが考慮されていない。この地方銀行でできたことが規模の小さい信用金庫や信用組合で果たしてどの程度可能か、という批判的な視点が求められる。また、独自の基準でも個人保証を外すことのできない企業がどの程度存在するかという点に関する定量的な評価も必要だろう。

とはいえ、要改善点の存在は、個人保証に依存しない融資を導入する際に、それぞれの金融機関が自ら考えて行動することの重要性を示したという貢献を弱めるものではない。筆者たちには、論文で示された重要かつ興味深いポイントを探し当てる能力を生かして、今後社会で大いに活躍されることを期待したい。

(審査委員 植杉 威一郎)

中小企業懸賞論文本賞作品

中小日本酒メーカーの海外展開

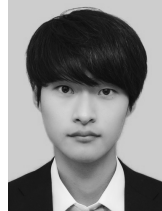
—情報輸出を通じた長期取引関係の実現に向けて—



濱島 安孝
(慶應義塾大学)
経済学部3年



大橋 彩花
(慶應義塾大学)
経済学部3年



山邑 孔三朗
(慶應義塾大学)
経済学部3年



安藤 可乃
(慶應義塾大学)
経済学部3年



上田 蒼
(慶應義塾大学)
経済学部3年

< 要 旨 >

近年の日本酒業界には、国内の消費量の減少、製造業者数の減少、海外輸出の増加という現状がある。一方、海外輸出ではスポット取引に留まり、長期取引を実現できないという問題点がある（井出、2019）。先行研究は各酒造メーカーの長期取引を実現した事例から、商品や蔵元の情報を取引相手に提供する重要性を明らかにした。一方で、各事例の取り組みは個別具体的であり、長期取引を実現する情報提供の手法を明らかにしていない。そこで本稿は、長期取引を実現する情報提供の手法を明らかにするために、「海外輸出において、酒造メーカーが輸出入業者と長期的な取引関係を実現するためにはどのような情報輸出が必要なのか」という問いを立てた。本稿は仮説探索型であり、言語、手段、内容という分析視角を設定した。調査は酒造メーカーのホームページ調査を1,286件、Google Formsを用いた酒造メーカーへのアンケート調査を17件、その他販売業者、業界団体を含めたフィールドワーク調査を7件行った。

結果として次の3点が判明した。第1に、言語は英語に翻訳していることである。第2に、手段はオンラインと対面を併用していることである。第3に、内容は酒造メーカーに限定すると、蔵元の歴史と料理などとのペアリング情報を提供していることである。

判明した各要素の結果から、長期取引実現にはそれぞれの手法を同時に実施することが重要と考察した。そして、ホームページ調査を通じて明らかになった英語の利用や、蔵元の歴史の情報提供が不足している日本酒業界の現状とを比較した。その比較結果から、本稿は「英語によるオンライン、対面を交えた蔵元の歴史、現地料理とのペアリングを発信する情報輸出」という仮説を提示した。

本稿の学術的な貢献は、これまで明文化されていなかった情報提供の必要性を指摘し、視点や事例の多さから説得力のある仮説を提示したことだ。

実務的な貢献は、長期取引を実現させる施策を提示し、海外輸出に対する投資の費用が回収できないスポット取引のリスクを抑えることにつながる可能性を示したことだ。

今後の課題としては、情報輸出の頻度や対面の細分化が足りていないため、検討できていない部分があることだ。

目次

1 酒造メーカーにおける海外進出の実態	2.3 酒造メーカーへのGoogle Formsを用いた調査
1.1 日本酒業界の実態	2.4 酒造メーカーへのフィールドワーク調査
1.2 日本酒輸出における現状分析	2.4.1 株式会社男山本店
1.3 日本酒輸出における長期取引契約の先行研究サーベイ	2.4.2 株式会社角星
1.4 日本酒輸出における長期取引契約の先行研究で不明な点	2.4.3 松岡醸造株式会社
1.5 本稿の目的	2.4.4 株式会社車多酒造
1.5.1 論証の方法	2.4.5 株式会社福光屋
1.5.2 本稿の独自性	3 考察
2 調査結果	3.1 調査を通じて見られた長期取引を実現した酒造メーカーの取り組みの傾向
2.1 酒造メーカーの取り組みの実態	3.2 現状の酒造メーカーの取り組みとの比較
2.2 日本酒造組合中央会と株式会社いまでやへのフィールドワーク調査	3.3 本項の主張
2.2.1 日本酒造組合中央会	3.4 貢献と課題
2.2.2 株式会社いまでや	参考文献

1 酒造メーカーにおける海外進出の実態

1.1 日本酒業界の実態

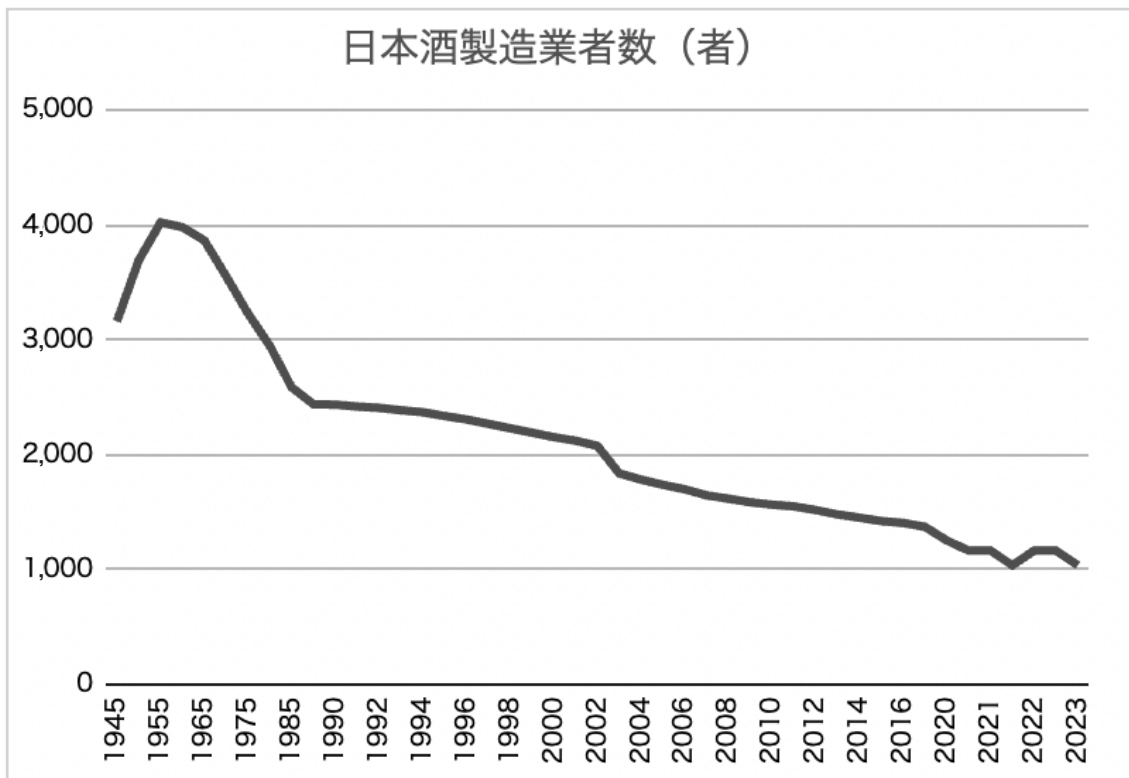
日本酒は日本を代表する酒であり、古くから多くの人々によって愉しまれてきた。その歴史は深く、日本酒造組合中央会によると、「日本人の主食である米を原料にして酒を醸（かも）す」という観点から日本酒には約2,000年もの歴史があるとしている。また現代と同じ様式で作られる日本酒製造方法は、江戸時代の中期に

は確立していたという（日本酒造組合中央会、発行年不明）。このように日本酒は古くから広く親しまれており、日本人にとって必要不可欠な存在である。

現在日本酒業界では3つの特徴が確認されている。第1に日本酒製造業者数の減少である。製造業者数は1955年の4,021者¹をピークに減少の一途を辿っており、2023年には1,036者と約4分の1となっている（**図表1**）。

1 「酒のしおり」（国税庁、2022e）より、酒造メーカー（製造業者）と販売業者の数え方を「者」に統一する。

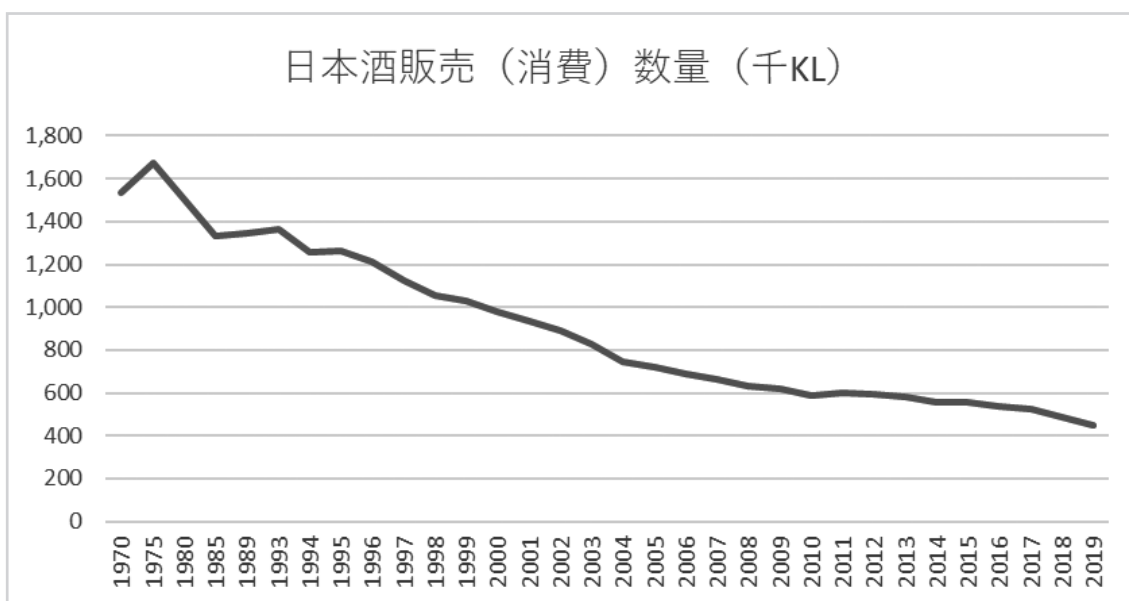
図表1 日本酒製造業者数の推移



出所：国税庁（2022a）「清酒製造業の概況」<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seishu/02.htm>（2023年7月9日閲覧）より筆者作成

第2に日本国内における消費量の減少である
 (図表2)。

図表2 日本酒販売（消費）数量の推移



出所：醸界タイムズ（2019）『全国酒類製造名鑑2020』56、付録（2）

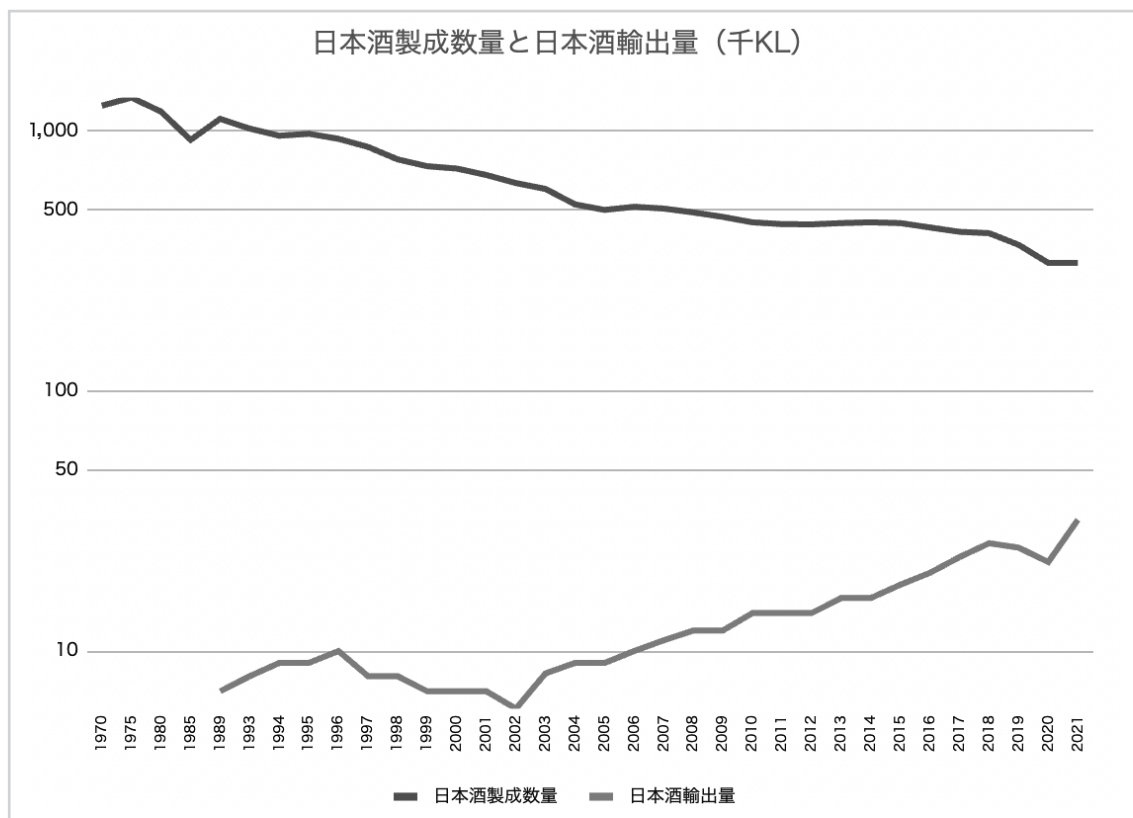
国税庁の調査によると、日本酒に限らず酒類の国内市場が中長期的な減少傾向にあり、少子高齢化や人口減少等の人口動態の変化、消費者の低価格志向、ライフスタイルの変化や嗜好の多様化等が原因である。日本酒に限定したデータを見ると、日本酒の課税移出数量²は1973年に約177万KLでピークであったのに対して、2020年においては約47万KLとピークの3割以下に落ち込んでいた（国税庁、2022e）。

第3に海外輸出の成長である（図表3）。国税

庁（2022b）の調査によると、日本酒輸出量は2005年頃まで1万KL以下で推移していたのに対して、2006年頃から右肩上がりに伸びている。2022年の日本酒輸出量は過去最高の約3.6万KLにまで成長した。

しかし、図表3から分かるように、2019年の海外輸出量は約2.5万KLであり、国内製成数量³の約31.2万KLと比較してもわずか8%程度の量である。海外輸出量が生産量の減少傾向を補うことができているとは言い難い。

図表3 日本酒製成数量と日本酒輸出量の推移⁴



出所：国税庁（2022b）「酒類の輸出動向」https://www.nta.go.jp/taxes/sake/yushutsu/yushutsu_tokei/index.htm（2023年7月9日閲覧）より筆者作成
注：グラフは対数目盛を用いて作成した。

2 本酒の課税移出数量とは、国税庁の「酒類の製成及び移出の数量等申告書の記載要領」によると、「その年度中にその製造場で原料用として使用した原料用酒類の数量」とし、酒税が課される酒類の年間出荷量を意味している。
3 国内製成数量の定義は、国税庁の法令解釈通達第47条第2項が定めている。生産の過程において法令解釈通達第3条15が定めた時期、清酒においては「こす」という作業が行われた時期に測定した酒類の数量を意味している。このことから、製成数量は概ね、生産量に相当すると考えられる。
4 日本酒の状況を量で指標に示す「製成数量」・「輸出量」の他に金額で指標に示す「日本酒課税金額」・「輸出額」が存在するが、金額を用いても図表3と同じ結果が得られたため本論では量を指標とするデータのみ扱っている。

以上にあげた動向を見ると、日本酒業界は国内の日本酒消費量と日本の日本酒製造業者数の減少という課題を抱えていることがわかる。これは、日本国内の需要と生産の担い手の減少が同時に起こっていることを意味する。一方で、日本酒の輸出量は増加の一途をたどっているが、国内製成数量の8%程度であるため成長の余地がある。こうした現状を鑑みて、我々は日本酒業界のさらなる発展のためには海外輸出を拡大することが重要だと考えた。

そこで本稿では、日本酒メーカーの海外輸出に着目する。株式会社日本政策投資銀行地域企画部（2013）によると、日本酒業界の企業数における約99%が中小企業である。そのため、日本酒業界の動向はそのまま日本の中小日本酒メーカーに大きな影響を及ぼしている。したがって、本論では中小日本酒メーカー（以下、酒造メーカーという）が海外輸出を拡大する上での課題と、それを解決する施策について議論する。

日本酒業界を議論するにあたり、先行研究や資料によって「清酒」と「日本酒」と表記が分かれていることが多々ある。国税庁、日本酒造組合中央会によると、「清酒」とは「海外産も含め、米、米こうじ及び水を主な原料として発酵させてこしたもの」を表している。一方で、「日本酒」とは「清酒」の中で「原料の米に日本産米を用い、日本国内で醸造したもののみ」と表している（国税庁、日本酒造組合中央会、2020）。つまり清酒の中の一つの分類として日本酒が存在しており、これらを同列に扱うこと

は海外産の米を原料とする清酒や、海外で作られた清酒を定義上異なるにもかかわらず日本酒と扱うリスクがある。

しかし、本稿では国内酒造メーカーの海外展開に着目しており、その多くは製造場所も原料も国内だ。国税庁（2022e）は、製成数量や輸出量のデータにおいては日本国内で製造された清酒を「清酒」と表記しつつ、日本の酒類の現状を記す場合は日本国内で製造された清酒の輸出品を「日本酒」と表記している。これらの混同を整理するため、本文中の「清酒」と「日本酒」の表記を「日本酒」に統一し、先行研究の清酒と同様に扱っていく。しかし、明らかに海外産の日本酒など、日本酒の定義にそぐわないもののみ「清酒」と表記する。

1.2 日本酒輸出における現状分析

酒造メーカーが海外輸出を行う上での問題点や分析結果は、先行研究から3つ挙げられる。第1に「地理的表示保護制度」（以下、GIという）の利用が酒類産品において国際的な潮流になっているのに対し、海外への日本酒輸出においては活用が不十分であるため、今後日本酒消費量のさらなる減少が危惧される点である（須藤、2017）。農林水産省⁵によると、GIは「特定の産地と品質、社会的評価等の特性の面で結び付きのある農林水産物・食品等の産品の名称（地理的表示）を知的財産として保護し、もって、生産業者の利益の増進と需要者の信頼の保護を図ること」を目的としている。

GIの登録状況は、日本酒に限って言えば

5 農林水産省「地理的表示法とは」（https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/outline/）（2023年6月16日閲覧）

2023年6月16日現在において、各該当地域の管理する12の地域と、国税庁の管理する「日本酒」が登録されている⁶。

須藤（2017）は今後単式蒸留しょうちゅう、果実酒及びブランデーなどの、国際協定で追加保護されている商品表示を持つ酒類が日本酒にとって脅威になることを指摘した。階戸、加藤（2020）は日本酒がフランスワインの「テロワール」に該当する産地差別化戦略を行う必要性を指摘した。そして嶋本、両角（2023）や内藤（2013）が指摘するように、日本酒市場はその産地差別化戦略における国際的な潮流であるGI活用に対応することが海外市場で求められている。しかし先行研究からは日本酒のGIやテロワールのような産地差別化が不十分な点、国際的な潮流に対応できていない点、その結果他の酒類との競争力を落とし、日本酒輸出量を拡大するうえでの阻害要因になり得る点分かる。

第2に政治や文化等の複雑な外部的要因を理由として、国ごとに受け入れられる日本酒の価格帯が異なる点である。浜松、岸（2018）は世界で消費される清酒のうち8割程度が日本以外で作られている点を指摘したうえで、おもな輸出先での日本酒の受け入れられ方を紹介した。例えば、アメリカでは現地生産された低価格な清酒と日本から輸出された高価格日本酒の棲み分けが起きた事例がある。台湾ではWTO加盟による酒類製造販売の自由化によって、一度落ち込んだ日本酒輸出が持ち直した事例がある。浜松、岸（2018）が挙げた事例から、政治や文化等の複雑な外部的要因からその国ごとに受け

入れられる日本酒の価格帯があることが分かる。

第3に日本酒の海外輸出における契約がスポット取引に終わることが多く、その結果中小の酒造メーカーが海外輸出に挑戦しにくい環境があるという点である。井出（2019）は日本酒の海外輸出におけるスポット取引の問題点を2つ挙げている。1つは海外から注文があっても、中小の酒造メーカーが生産規模を急激に拡大させることが困難である点である。もう1つは酒造メーカーが生産規模の拡大へ投資しても、それに見合う次年度以降のオーダーが入らないと投資費用を回収できないリスクを抱えている点である。

図表3より日本酒の海外輸出量は増加傾向にあると分かるが、井出（2019）が指摘した課題を解決するためには、安定して取引を行ってくれる取引相手を探し、投資費用の未回収というリスクを抑える必要がある。

この「長期取引」について、井出（2019）では明確な定義がなされていなかったが、国税庁（2022d）は継続的取引の基本となる契約書の条件を「契約当事者間において何回も同じような取引が反復継続する場合」としており、契約期間は3ヶ月以上としていた。よって本稿でも「長期取引」の定義を「3ヶ月以上にわたって複数回取引を行うこと」と定義する。

1.3 日本酒輸出における長期取引契約の先行研究サーベイ

1.2で挙げた日本酒輸出における研究や問題点のうち、本稿では長期取引契約について取り

6 国税庁「酒類の地理的表示一覧」(<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/hyoji/chiri/ichiran.htm>) (2023年6月16日参照)

上げる。株式会社櫻正宗社長の山邑氏⁷は「日本酒業界の課題は、海外輸出する際に短期契約は比較的容易に結べるが、長期契約が中々結べない事だ」と述べた。これにより、日本酒輸出における長期取引契約の難航は輸出する立場である酒造メーカーも課題だと認識していること分かった。

しかし、日本酒に関する先行研究で長期取引に着目した研究は多くはなく、次に検討する井出(2019)、中小企業庁(2016)、岸(2018)ぐらいであった。これらは日本酒輸出における長期取引契約について次の3点を明らかにした。

第1に現地の言語での情報提供が長期取引を実現した事例である。井出(2019)は3か国語のパンフレットや裏張りラベルに載せたQRコードを用いて、商品説明から生産者の思い、歴史を多言語で説明し、長期契約を達成した宮坂醸造の実態を明らかにした。

第2に対面での情報提供が長期取引を実現した事例である。中小企業庁(2016)は展示会や商談会への出席により長期契約を達成した室町酒造の実態を明らかにした。

第3にイラストでペアリングの情報を提供したことが長期取引を実現した事例である。岸(2018)は海外の食文化である料理とアルコール飲料のペアリングに対応するため、商品ラベルで料理のイラストを用いてペアリングを表現し、長期契約を達成した塩川酒造の実態を明らかにした。

日本酒輸出においては事例が3件のみであったため、ワインにおける長期取引の実現事例も

検討する。ワインはフランスが日本に対して段階的なマーケティング活動を行ったことで日本との長期取引を実現した。株式会社日本政策投資銀行地域企画部(2013)は、日本での試飲会やセミナーの開催、さらにコンクールを実施して日本との長期契約を達成した「SOPEXA JAPON」(フランス食品振興会日本事務所)の実態を明らかにした。これを取り上げた理由は、階戸、加藤(2020)が日本酒とワインの製法や地域特性において違いはあるとしつつ、このような輸出の事例において日本酒業界も学ぶ点は多いとしているからだ。

1.4 日本酒輸出における長期取引契約の先行研究で不明な点

先行研究は取引先に対して情報を提供している点で共通しており、その行為自体の重要性を明らかにした。一方で、各事例は情報提供の言語や方法、内容など様々な要素で情報提供の工夫を行っており、それぞれの要素においてどのような取り組みが最も有効であるかについては明らかにされていない。なぜなら、各先行研究は長期取引を実現した事例を紹介しているだけであるからだ。

浜松、岸(2018)が示すように、輸出相手国の政治や文化等の複雑な外部的要因の影響があるため、酒造メーカーが単一の情報提供のやり方を用いれば全ての国に対して長期的な取引を実現するとは言い難い。しかし、本稿ではその複雑な条件の中でも情報提供において重要視する要素を探索していきたい。

7 2023年5月25日にzoomにて行った山邑太左衛門氏へのインタビューに基づく。

それゆえ本稿は、先行研究が明らかにしていない長期取引契約実現に必要な情報提供の要素に着目する。本稿はこの情報の提供を「情報輸出」と定義し、「海外輸出を行う際、酒造メーカーと現地輸出入業者に代表される取引相手との間で長期取引を実現させるために必要な情報を提供すること」と定義する。

これらの議論を踏まえ、本稿のリサーチクエスションは「海外輸出において、酒造メーカーが輸出入業者と長期的な取引関係を実現するためにはどのような情報輸出が必要なのか」とする。この問いに対する仮説を探索するため、フィールドワークやアンケートによる調査を行う。

1.5 本稿の目的

1.5.1 論証の方法

本稿は「海外輸出において、酒造メーカーが輸出入業者と長期的な取引関係を実現するためにはどのような情報輸出が必要なのか」というリサーチクエスションに対して、仮説を立てるため2つの調査を実施した。第1に各都道府県の酒造組合に属する日本酒製造業者のホームページを全て閲覧し、現在の日本酒業界における情報輸出の実態を明らかにした。第2に長期取引を実現した酒造メーカーと、販売業者の国内輸出業者、業界団体の日本酒造組合中央会にGoogle Formsによるアンケート調査又はフィールドワーク調査を行い、長期取引を実現した事例を収集した。第2の調査の取材先概要は図表4に示した。

図表4 調査対象一覧

	調査日	調査方法	調査先 (相手)	立ち位置	創業年	主要ブランド	輸出の有無
①	2023年 6月22日	訪問	日本酒造組合 中央会	業界 団体	1953年	なし	無
②	2023年 6月30日	訪問	株式会社 いまでや	販売 業者	1962年	なし	有
③	2023年 7月7日	フォーム	河津酒造 株式会社	製造 業者	1932年	花雪	無
④	2023年 7月7日	フォーム	有限会社 北庄司酒造店	製造 業者	1921年	荘の郷	有
⑤	2023年 7月7日	フォーム	松岡醸造 株式会社	製造 業者	1851年	帝松	有
⑥	2023年 7月7日	フォーム	水口酒造 株式会社	製造 業者	1895年	仁喜多津	有
⑦	2023年 7月8日	フォーム	有限会社 二世古酒造	製造 業者	1916年	二世古、吟風、彗星、 きたしずく	有

	調査日	調査方法	調査先（相手）	立ち位置	創業年	主要ブランド	輸出の有無
⑧	2023年 7月9日	フォーム	藤岡酒造 株式会社	製造 業者	1902年	蒼空	有
⑨	2023年 7月9日	フォーム	藤井酒造 株式会社	製造 業者	1863年	龍勢、夜の帝王	有
⑩	2023年 7月10日	フォーム	浅舞酒造 株式会社	製造 業者	1917年	天の戸	有
⑪	2023年 7月10日	フォーム	高砂酒造 株式会社	製造 業者	1899年	国土無双、旭神威、 大雪	有
⑫	2023年 7月10日	フォーム	男山 株式会社	製造 業者	1887年	男山、生酏、 北の稲穂	有
⑬	2023年 7月10日	フォーム	月山酒造 株式会社	製造 業者	1700年頃	銀嶺月山	有
⑭	2023年 7月10日	フォーム	朝日酒造 株式会社	製造 業者	1830年	久保田、朝日山	有
⑮	2023年 7月11日	フォーム	畑酒造 有限会社	製造 業者	1914年	大治郎	有
⑯	2023年 7月11日	フォーム	金滴酒造 株式会社	製造 業者	1906年	金滴	有
⑰	2023年 7月11日	フォーム	福司酒造 株式会社	製造 業者	1919年	福司	無
⑱	2023年 7月12日	フォーム	司牡丹酒 造株式会社	製造 業者	1603年	司牡丹	有
⑲	2023年 7月14日	フォーム	泉橋酒造 株式会社	製造 業者	1857年	いづみ橋	有
⑳	2023年 8月3日	訪問	株式会社 男山本店	製造 業者	1912年	蒼天伝、 気仙沼男山	有
㉑	2023年 8月4日	訪問	株式会社 角星	製造 業者	1906年	金紋両國、 船尾灯、水鳥記	有
㉒	2023年 8月17日	リモート	松岡醸造 株式会社	製造 業者	1851年	帝松	有
㉓	2023年 9月29日	訪問	株式会社 車多酒造	製造 業者	1823年	天狗舞	有
㉔	2023年 9月29日	訪問	株式会社 福光屋	製造 業者	1625年	福正宗、黒帯	有

出所) 調査に基づいて筆者作成。

これらの調査対象を選択する際、本稿は各都道府県の酒造組合の取り組みから所在する都道府県などでバイアスがかかることがないように選択し、調査依頼を行って許可を頂いた酒造メーカー、販売業者、業界団体を調査対象としている。それぞれを選んだ具体的な理由は各調査において説明する。

リサーチクエスチョンを解明するため、本稿は情報の要素のうち次の3点について着目し、質問を行った。第1に言語についてである。言語についての選択肢は、簡略化のため日本語か現地の言語かで分けて調査した。第2に手段である。これは情報輸出を行う際、オンラインの手段と対面の手段を異なる手段として分類した。第3に情報の内容についてである。本項では、日本酒という商品の情報なのか、それとも作り手の思いや歴史についてなのかという簡略化した2つの分類で分けた後、訪問調査で個別具体的な事例から内容の詳細、課題についても分析した。

本稿はフィールドワーク調査においては半構造的なインタビューを実施し、質問票で酒造メーカーの基礎的情報となるものを共通して確認し、その後、各酒造メーカーの歴史や特徴の詳細を深掘りする質問を交えることで独自性をあわせて探った。一方でGoogle Formsを用いた調査では半構造的なインタビューを行うことができなかった。

本稿の調査は (1) 全数調査、(2) 販売業者、

業界団体への訪問調査、(3) 酒造メーカーへのアンケート調査、(4) 酒造メーカーへの訪問調査の4つのセグメントに分かれている。まず(1)全数調査では47都道府県の酒造組合に属する酒造メーカー1,286者のホームページを全て閲覧し、掲載している情報の内容やSNSの状況をまとめた。(2)販売業者、業界団体への訪問調査以降の結果や考察に対し、現在の日本酒業界における取り組みを比較することで不足している取り組みを明確にすることが目的だ。

調査は日本酒造組合中央会のホームページ⁸より各都道府県の酒造組合に所属する日本酒を生産している酒造メーカーのホームページを閲覧した。そして、ホームページの有無や英語、中国語⁹への対応、酒造メーカーの歴史や製法などのこだわりなど情報輸出の内容に該当する項目の有無を調査した。

さらに本稿のGoogle Formsによるアンケート調査又はフィールドワーク調査の対象である酒造メーカー21者に限定した状態で同様の調査を行い、取り組みの比較を行った。この際、酒造メーカーであり2回調査を行った松岡醸造についてはまとめて1者とした。

(2)販売業者、業界団体への訪問調査では、国内輸出業者で日本酒を扱っているとホームページで明記がある輸出入業者7者と日本酒造組合中央会に対し質問事項を送付し、調査可能と回答のあった株式会社いまでやと日本酒造組合中央会に対し訪問調査を実施した。その調査で

8 日本酒造組合中央会ホームページ (<https://japansake.or.jp/common/kumiaiin/>) (2023年10月13日最終閲覧) より調査を行った。さらに1,286者すべてを酒造メーカー名で検索し、公式HPにアクセスした。HPを有していた場合、その内容や対応言語、紹介している内容について確認した。さらにSNSについてもあわせて確認した。SNSを有していた場合、SNSの種類、その内容や使用言語を確認した。

9 この2言語を選択した理由について、農林水産省ホームページ (https://www.maff.go.jp/j/seisaku_tokatu/kikaku/attach/pdf/sake-6.pdf) (2023年10月13日最終閲覧) では、2020年の輸出先のシェアを香港、中国、アメリカ、台湾で約76.5%を占めており、これらの国の公用語を調査対象として選択した。

明らかになったことを列挙する。調査対象を選択した理由は、多くの国や酒造メーカーと関係性を持つ主体なので、複数の事例からマーケットの多様性も考慮した重要視する要素を抽出できるからだ。

質問事項は販売業者と業界団体で同様である。なぜなら、両者は多くの国や酒造メーカーと関係を持つという共通点があり、本稿が複数の事例から重要視する要素を抽出するという調

査目的を同様の質問事項で達成できると考えたからだ。

質問事項は情報の言語、手段、内容という調査枠組みには則っていない。これは質問の過程で情報の言語、手段、内容について回答があったからであり、回答では情報の言語、手段、内容のすべてが分かるように記録している。株式会社いまでやと日本酒造組合中央会への質問事項は**図表5**に示した。

図表5 日本酒造組合中央会と株式会社いまでやへの質問事項

質問番号	質問事項
1-1	情報輸出は行っているか
1-2	長期的な取引関係実現における情報輸出の障壁となるのは何か
2-1	どのような情報を輸出したり、受け取ったりするか
2-2	情報輸出の頻度はどれくらいか
2-3	情報輸出の手法にはどのようなものが存在するか

出所) 調査に基づいて筆者作成。

(3) 酒造メーカーへのアンケート調査では Google Formsを用いたアンケート調査より明らかになったことを列挙する。調査対象を選択した理由は、情報輸出において情報の保有者であり発信源であること、また長期取引における主体の1つであることがある。調査対象には情報の言語、手段、内容における各酒造メーカーの取り組みを明らかにすることを目的とする。

調査では、66者の酒造メーカーに対して Google Formsによる質問事項を送付し、回答のあった17者のデータを利用した。この66者は都道府県を九州、関西など地方ごとに分類し、地域で偏りが出ないように選別した66者であ

る。具体的には、各地域に属する都道府県の酒造組合に加盟する酒造メーカーなどから輸出を行っている記述がホームページなどである酒造メーカーをランダムに選択した。

質問事項は長期取引の有無、取引における商社の干渉、情報輸出に関する取り組み、長期取引継続における酒造メーカーの取り組みを問うものにした。これらを通じて長期取引を行う酒造メーカーがどのような主体と協力し、どのようなことを意識しながら情報輸出における言語、手段、内容を選択したのかを分析する。Google Formsによる質問事項の1例は**図表6**に示した。

図表6 Google Formsを用いた酒造メーカーへの質問事項

質問番号	質問内容	明らかにしたいこと
1-1	海外輸出の経験があるか	海外輸出経験がある酒造メーカーか否か
1-2	その取引は、継続的な取引と単発の取引のどちらであったか	この調査の対象者が継続的な取引に成功しているか否か
1-3	その取引は商社経由か、自社による直接取引であったか	取引における商社の有無が取引の継続期間に影響を与えている可能性
1-4	実際に海外の業者と取引する際、どのようなPR活動を行ったか 複数回答可能	この調査の主題である輸出される情報の言語、手段、内容の傾向
1-5	海外との長期取引関係を継続するうえで、重視されていることは何か 複数回答可能	長期取引において酒造メーカーが意識すること

出所) 調査に基づいて筆者作成。

(4) 酒造メーカーへの訪問調査では実際に5者の酒造メーカーへフィールドワーク調査から明らかになったことを列挙する。調査対象を選択した理由は(3) 製造業者へのアンケート調査と同様である。

調査では、(3) 酒造メーカーへのアンケート調査の対象のうちリモート調査可能と回答のあった1者と、(3) とは別に直接フィールドワーク調査の交渉を行い、許可を頂いた酒造メーカー4者に対して実施した。

質問事項は(3) 酒造メーカーへのアンケート調査と基本的には変わらない。しかし、(4) 酒造メーカーへの訪問調査の目的でもあった個別具体的な情報の提供における内容を聞くという目的のため、半構造的なインタビューを通じて(3) よりも海外輸出のきっかけや売上の割合も調査を行った。それらをきっかけに情報輸出のために行った施策の失敗談や現在の課題についても調査する意図がある。酒造メーカー5者への質問事項は図表7に示した。

図表7 酒造メーカーへの質問事項

質問番号	質問事項	明らかにしたいこと
1-1	海外輸出はいつから行なっているのか、始めようと思ったきっかけは何か	海外輸出の歴史ときっかけ
1-2	海外輸出による売上は全体の何%か	海外輸出の効果
1-3	海外輸出の際に1番意識していることは何か	海外輸出の重要な点
2-1	取引先とのコミュニケーションの方法や頻度はどうなっているか	情報輸出の「手段」について
2-2	取引先と信頼関係を構築するうえで重視していることはあるか	酒造メーカー側の取引における重視することとして、検討できていない要素
2-3	商社及び海外の取引先に伝えている情報は何か	情報輸出の「内容」について
2-4	海外業者と取引する際、どの言語を使用していたか	情報輸出の「言語」について

出所) 調査に基づいて筆者作成。

1.5.2 本稿の独自性

本稿の独自性は3つある。第1に情報の具体化を行い、長期取引実現に向けてより具体的に必要な要素を指摘した点である。本稿の目的は、海外輸出における複雑な条件の中でも重要視する要素を探索することである。そのため、各酒造メーカーの言語、手段、内容の事例紹介にとどまらず、そこから重要視する要素の抽出まで行うことでスポット取引の減少に貢献したい。

第2に調査事例の増加により説得力を増した指摘を行った点である。先行研究においては事例が1件から3件程であったのに対して、本稿はまず酒造メーカー1,286者のホームページの調査を行った。さらに製造業者が22者、販売業者である流通業者が1者、業界団体である日

本酒造組合中央会が1件の合計24の事例調査を行った。そのため、情報提供において重要視する要素を現在の酒造の取り組みと比較し、説得力をもって示すことができた。

第3に販売業者、業界団体も調査対象に含めることで複数の視点を考慮した仮説を導いた点である。先行研究では製造業者へのアプローチのみで完結してしまうことが多かった。本稿では浜松、岸(2018)の指摘したマーケットの多様性を考慮し、アプローチの対象を製造業者、販売業者、業界団体へと広げている。多くの酒造メーカーや国と関係を持つ輸出入業者と業界団体に調査を行うことで、調査対象が製造業者に限定されていた先行研究にはない新たな視点を補うことができる。

2 調査結果

2.1 酒造メーカーの取り組みの実態

調査結果は図表8に示したとおりである。大

分類では情報の言語、手段、内容を便宜上手段からまとめており、小分類では大分類に該当する項目が記載されている。調査結果はパーセントで表示し、小数点第2位以下は四捨五入した。

図表8 酒造メーカーのホームページとSNS調査

大分類	小分類	酒造組合組合員 (1,286 者)	本稿の調査対象 (21 者)
手段	HP 有り	81.2%	100.0%
	Twitter 有り	47.6%	47.6%
	Instagram 有り	63.6%	52.4%
	Facebook 有り	57.5%	85.7%
	YouTube 有り	10.2%	14.3%
	LINE 有り	4.6%	4.8%
	ブログ有り	4.9%	9.5%
言語	HP の英語表記有り	21.9%	47.6%
	HP の中国語表記有り	7.3%	19.0%
記載内容	蔵の歴史	49.5%	81.0%
	銘柄紹介	79.2%	100.0%
	地域の紹介	20.4%	23.8%
	蔵人の言葉や思い	12.5%	38.1%
	原料や製法へのこだわり	51.5%	57.1%
	受賞歴	17.7%	33.3%
	料理とのペアリング	2.4%	14.3%

出所) 調査に基づいて筆者作成。

結果としては、Instagramの利用率以外において本稿の調査対象が数字として上回った結果になった。特にホームページの利用と銘柄紹介については100%に達していた。

2.2 日本酒造組合中央会と株式会社いまでやへのフィールドワーク調査

2.2.1 日本酒造組合中央会

日本酒造組合中央会の情報輸出について、

言語は英語、手段はメールによるオンラインとセミナーによる対面、内容は「日本酒とはどのようなものなのか」という日本酒そのものに関する情報を輸出していた。そのうえで酒造メーカーの海外輸出における現状の課題は、輸出先国の法律と言語への対応を挙げていた。日本酒造組合中央会は英語が堪能な人材（以下、英語人材という）に関するサポートデスクを設置していた。

2.2.2 株式会社いまでや

株式会社いまでやの情報輸出について、言語は英語、手段はメールやチャット、セミナー、蔵元への訪問を挙げており、内容は酒造メーカーから受け取った日本酒に込めた思いや商品に関する情報を輸出していた。株式会社いまでやは実際に商品名に込められた酒造メーカーの思いを発信しているブランドを例に挙げ、海外でのプレゼンではそれが求められているとした。そしてこうした蔵元に関する情報を収集するために蔵に何度も訪れていた。酒造メーカーの海外輸出における現状の課題は、言語対応と輸出へのリスクを挙げていた。株式会社いまでやは前者の対応として、販売業者として輸出パー

トナーとコミュニケーションが取れるように通訳、生産者と海外のインポーターの関係を深めるための同行訪問(酒造メーカー及び海外現地)を行っていた。

2.3 酒造メーカーへの Google Forms を用いた調査

調査結果は図表9に示した通りである。海外輸出経験の有無によって質問内容が変化するため、1-2以降は母数が15者になっている。また調査対象が17者と非常に多かったため、図表9では全体的に最も多かった選択肢から順番に記述した。これにより、各酒造メーカーの取り組みにおいて情報の言語、手段、内容についてよ

図表9 Google Forms を用いた酒造メーカーへの調査における質問と回答一覧

質問番号	質問内容	得た回答
1-1	海外輸出の経験があるか	ある・またはあった (15 者) 一度もない (2 者)
1-2	その取引は、継続的な取引と単発の取引のどちらであったか	継続的な取引 (14 者) 単発の取引 (1 者)
1-3	その取引は商社経由か、自社による直接取引であったか。	商社を経由 (10 者) 直接取引 (5 者)
1-4	実際に海外の業者と取引する際、どのような PR 活動を行ったか (複数回答可)	「日本語」で創業以来の歴史、日本酒に対する思いを紹介した。(9 者) 「日本語」で商品の製法や特徴、こだわりについて紹介した。(8 者) 取引相手を酒造メーカーへ招いて案内した。(8 者) 実際に現地に赴き、イベントや展示会に参加して商品をアピールした。(7 者)
1-5	海外との長期取引関係を継続するうえで、重視されていることは何か (複数回答可)	商品や日本酒自体への関心や理解があるか。(10 者) 現地消費者のニーズに関する情報共有があるか。(6 者) 利益が出ているのか。(6 者) 後払い決算でも信頼できるバイヤーなのか。(6 者)

出所) 調査に基づいて筆者作成。

り多くの酒造メーカーが行っている施策が数字で比較できる。

以上の調査より、情報の言語、手段、内容について分かったことは3つある。第1に情報輸出の言語は、商社を経由する場合と直接取引を行う場合で傾向が異なることである。図表9の1-3において商社を経由した取引を選択した酒造メーカー10者のうち8者が日本語による情報輸出を行っており、直接取引を選択したが商社経由と両方行っている旨を記述した酒造メーカー2者も共に日本語を用いた情報輸出を行っていた。そのため、商社経由を行う酒造メーカー12者中10者、約83%が日本語による情報輸出を行っている。完全な直接取引を行う残りの3者は日本語による情報輸出が1者、輸出先の言語による情報輸出が1者、その他が1者であった。つまり、商社経由であれば約8割、直接取引であれば約3割が日本語を用いて情報輸出を行っていることが分かった。

第2に情報輸出の手段は、オンラインと対面の併用が望ましいことである。1-4からは酒造メーカーの案内が8者、イベント参加が7者と日本語による情報輸出の項目と同じくらい対面による情報輸出が行われていた。そして酒造メーカーが出向くか、取引相手と呼ぶかという違いにはそれぞれ8者、7者と差がないことが分かった。

第3に情報輸出の内容は、酒造メーカーに関する情報と商品に関する情報どちらにおいても輸出がされていたことである。1.5.2で述べた分析視角において、日本酒という商品の情報、作り手の思いや歴史についての情報の2つで分類するとしたが、今回の1-4ではそれぞれに該当

する選択が9者、8者と差が見られなかった。そしてこの2つを同時に輸出していたのは6者であったため、多くの酒造メーカーがこの2つを同時に輸出していたことが分かった。

2.4 酒造メーカーへのフィールドワーク調査

2.4.1 株式会社男山本店

男山本店の情報輸出について、言語は通訳や英語人材を用いた英語、手段はメールなどのオンラインと現地への訪問、内容は自分の蔵の紹介、最近の蔵の状況、輸出への取り組み方、ヨーロッパの場合は現地料理とのペアリングであった。現状の課題は取引先でペアリングのイベントを開催してもらっても、こちらからアプローチを続けないとすぐに終わってしまうことを挙げた。

2.4.2 株式会社角星

角星の情報輸出について、言語は英語、手段はメールによるオンラインと展示会による対面、内容は商品以外に取引相手の求めた情報を適宜提供していた。現状の課題は日本酒輸出が全ての酒造メーカーで成功していないこと、日本酒は日本人の知恵が詰まったものだというPRが足りないということを挙げた。後者は国税庁や酒造組合に相談しているという。

2.4.3 松岡醸造株式会社

松岡醸造の情報輸出について、言語は翻訳機を用いた英語、手段はオンライン媒体と蔵への招待による対面、内容は酒造メーカーのバックボーンの解説であった。現状の課題は今の日本酒人気が一時的な流行であり、長期的に味で選んでくれる消費者がいないことを挙げた。

2.4.4 株式会社車多酒造

車多酒造の情報輸出について、言語は通訳や英語人材を用いた英語、手段は電話やメールによるオンラインと訪問や蔵への招待による対面、内容は商品紹介であった。現状の課題は円安の影響による海外訪問の費用高騰を挙げた。

2.4.5 株式会社福光屋

福光屋の情報輸出について、言語は英語人材を用いた英語、手段は電話やメールによるオンラインと訪問や蔵への招待による対面、内容は蔵の歴史、地元の水と米を用いる製法、現地料理とのペアリングを挙げた。現状の課題は関税の高さを挙げた。

3 考察

3.1 調査を通じて見られた長期取引を実現した酒造メーカーの取り組みの傾向

酒造メーカー、販売業者、業界団体への訪問調査やアンケート調査を通じて長期的な取引関係の実現に必要な要素を情報の言語、手段、内容の3点から考察する。

第1に言語については、英語に翻訳した情報を提供することである。販売業者、業界団体への訪問調査において販売業者、業界団体は、共に取引関係長期化の障壁として言語の壁を挙げていた。さらに訪問調査において長期取引を実現した酒造メーカーは、翻訳機や英語人材を用いた英語での発信を行っていた。これらは英語を用いる重要性を示唆するものであった。一方、**図表9**においては日本語での発信を行う酒造メーカーが特に商社経由の海外輸出において約8割を占めていた。この結果の差異について、先行研究では宮坂醸造（井出、2019）や

室町酒造株式会社（中小企業庁、2016）のように英語による発信の重要性を示すものがあるため、英語による情報輸出が重要だと評価した。日本語での発信の多くが商社経由であることから、商社において翻訳作業が行われている可能性もあると考える。

第2に手段については、オンラインも用いながら対面での情報輸出を行うことである。アンケート調査や酒造メーカーへの訪問調査において、オンラインの情報輸出も行いつつ現地への訪問、または直接販売業者に来ていただく対面の情報輸出を行っていた。対面も交えた情報輸出を行っている酒造メーカーは、調査対象21者中15者、約71%であった。つまり長期的な取引関係を実現した酒造メーカーの7割は対面による情報輸出を行っており、対面を交える重要性を主張する根拠となった。販売業者、業界団体への訪問調査より業界団体や販売業者も対面を選択していることから、この点に業界間の差異は見られない。

第3に内容については、主体の立場によって発信する内容が異なることである。業界団体は日本酒そのものに関する情報を輸出していた。この理由について、酒造メーカーへの訪問調査では株式会社角星の「日本酒は日本人の知恵が詰まったものだとPRするよう国税庁や酒造組合に話している」という意見、松岡醸造株式会社の「インポーター向けの勉強会等を通じて日本酒という文化を発信してほしい」という意見があった。これらより、本稿は業界団体として求められている役割から日本酒そのものに関する情報を発信するに至ったと推察する。

販売業者は作り手の思いや歴史に関する情

報を輸出していた。販売業者はその理由を「それらをイベントで発信するとプレゼンが上手くいくから」としていた。本稿は販売業者としては、取引相手のために必要な発信として作り手の思いや歴史を選択したと推察する。

酒造メーカーは現地料理とのペアリングという商品の情報、蔵の歴史を輸出していた。図表9の1-4においては商品の情報を輸出した酒造メーカーが8者、作り手の思いや歴史の情報を輸出した酒造メーカーが9者あり、両方輸出していたのは6者あった。酒造メーカーへの訪問調査ではペアリングという商品の情報、蔵の歴史の両方を輸出する酒造メーカーが2者、片方のみが2者であり、片方でも輸出する酒造メーカーは8割となった。Google Formsとフィールドワークの両方の調査を通じて、蔵の歴史と現地料理とのペアリングの情報を輸出すると推察できるデータを得られた。

最後に、調査結果では言語、手段、内容の3つの要素を同時に実施する事例がほとんどであった。酒造メーカーへの訪問調査の個別具体的な事例においても言語、手段、内容という3つの要素を組み合わせて情報輸出を行う酒造メーカーしか確認できなかった。これより、この要素を組み合わせて実施していくことが重要だと考察した。

3.2 現状の酒造メーカーの取り組みとの比較

3.1で得られた考察を立証するために、長期取引を実現した酒造メーカーと全数調査で得られた日本酒業界全体の現状との比較を行う。本稿の調査対象であった酒造メーカー21者はそのうち20者が長期取引を実現していたため、

この21者と各都道府県の酒造組合に属する酒造メーカー1,286者との比較を図表8の結果を用いて行う。なお本節に限って、前者を「調査酒造」、後者を「全酒造」とする。

まず、言語においてはホームページの多言語表記対応の割合に違いがあり、英語、中国語のどちらにおいても調査酒造のほうが対応している割合が高かった。考察で重要性が上がっていた英語に限定すると、全酒造においては約20%程度しか対応していなかった。調査酒造が約50%対応していたことも踏まえ、今の日本酒業界には英語での情報輸出が不足していると言える。

次に、手段においてはホームページの利用率に大きな違いがあった。情報輸出においてそもそもホームページという手段を持たない酒造メーカーが全酒造の約20%を占めていた。公式ホームページを持たない酒造メーカーが5者に1者存在することは大きな発見である。

最後に、内容についてはどの項目でも調査酒造のほうが輸出していたということだ。特に3.1で重要性が判明した蔵の歴史、ペアリングについて比較すると、まず蔵の歴史について全酒造は約50%であったのに対して、調査酒造は約80%であった。次にペアリングについては全酒造が約2.4%であったのに対して、調査酒造は約14.3%であった。ペアリングについては調査酒造においてもまだ取り組みが少ないが、歴史については全酒造と調査酒造で約30%もの差があった。

以上の結果より、ホームページの利用率、英語などの多言語対応、蔵の歴史の情報輸出において長期取引を実現した調査酒造が大きくり

ードする結果になった。この3点において取り組みが不足しているのが今の日本酒業界の現状であり、これらの要素をあわせて実施していく重要性が明らかになった。

3.3 本稿の主張

本稿の調査より、「海外輸出において、酒造メーカーが輸出入業者と長期的な取引関係を実現するためにはどのような情報輸出が必要なのか」というリサーチクエスチョンに対する仮説は「英語によるオンライン、対面を交えた蔵の歴史、現地料理とのペアリングを発信する情報輸出だ」とする。長期取引を実現するために必要な3つの要素はそれぞれ同時に取り組むことができ、より実現可能性を高めるために3つを同時に行う必要があると考える。

3.4 貢献と課題

本稿の学術的な貢献としては2つある。第1に本稿がこれまで明文化されていなかった情報輸出の必要性を先行研究の事例から指摘したことだ。第2に多くの視点や事例に基づいた仮説を提示し、日本酒業界の現状と比較を行ったことだ。本稿は調査において製造業者、販売業者、業界団体の24の事例を対象としており、1

者から3者程の製造業者のみを対象としていた先行研究より幅広い視点、多くの事例数から仮説の探索を行っている。さらにそこから得た仮説を酒造メーカー1,286者と比較することで、説得力の高い仮説を提示できた。

本稿の実務的な貢献としては、スポット取引を減少させる施策を提示したことで、海外輸出量を伸ばす可能性を提示した。井出（2019）が指摘していた海外輸出への障壁として、スポット取引が多く海外輸出に対してコストがかかるのに回収できない現状があった。本稿は安定して取引を行う、つまり長期取引を実現させる施策を提示し、海外輸出の投資の回収ができないリスクを抑えることに貢献した。

一方で課題としては2つある。第1に情報輸出における分析視角の不足である。情報輸出の頻度などの言及を頂いても本稿で活用することができなかった。第2に対面による情報輸出において、現地の展示会に向かう手段と直接販売業者に来て頂く手段の違いについて議論できていない点である。特に第2においては製造業者にとって現地に向かうのと来ていただくのではコストも大きく変化するため、改めて2つの有効性や違いを比較検討する必要がある。

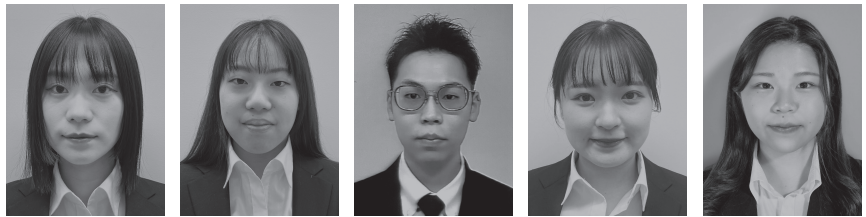
【参考文献】

- 井出文紀 (2019) 「日本酒蔵元の集積と販路拡大、海外展開：飛騨・信州の事例から」『立命館国際地域研究』49,69-92. 立命館大学国際地域研究所.
- 階戸照雄, 加藤孝治 (2020) 「日本酒の輸出拡大に係る一考察—フランスワインのグローバル化と—の比較考察」『日仏経営学会誌』37, 14-30. 日古経営学会.
- 岸保行 (2018) 「(08) 日本酒の海外市場への浸透過程——情報伝播のアプローチから——」『経営学論集』88, F8-1-F8-2. 日本経営学会.
- 株式会社日本政策投資銀行地域企画部 (2013) 『清酒業界の現状と成長戦略』株式会社日本政策投資銀行.
- 経済産業省 (1988) 『工業統計調査』経済産業省.
- 国税庁 (2022a) 『清酒製造業の概況』国税庁.
- 国税庁 (2022b) 『酒類の輸出動向』国税庁.
- 国税庁 (2022c) 『酒税の課税関係等状況表3月～4月』国税庁.
- 国税庁 (2022d) 『継続的取引の基本となる契約書とは』国税庁.
- 国税庁 (2022e) 『酒のしおり (令和4年3月)』国税庁.
- 国税庁 (2023) 『酒類の地理的表示一覧』国税庁.
- 国税庁, 日本酒造組合中央会 (2020) 「『清酒』と『日本酒』について」
- 嶋本貴瑛, 両角政彦 (2023) 「地理的表示保護制度の運用と地域ブランド化—GI「山梨」認定の酒造業者の取り組み—」『都留文化大学大学院紀要』27,81-110. 都留文化大学院.
- 醸界タイムズ (2019) 『全国酒類製造名鑑2020』56, 付録 (2)
- 須藤鉄也 (2017) 「日本酒の消費量減少の規定要因分析に基づく販売戦略の考察」『商学論集』85 (4) ,87-105. 福島大学.
- 中小企業庁 (2016) 『海外展開の成功事例 (「我に続け、海外展開!」応援隊)』中小企業庁.
- 独立行政法人 日本貿易振興機構 (ジェトロ) 農林水産・食品部 農林水産・食品調査課 (2013) 『2012 年度主要国・地域における流通構造調査—日本酒編— 2012 年 10 月』独立行政法人 日本貿易振興機構 (ジェトロ) .
- 内藤恵久 (2013) 「地理的表示の保護について: EU の地理的表示の保護制度と我が国への制度の導入」『農林水産政策研究』(20) ,37-73.
- 日本酒造組合中央会 (発行年不明) . 「日本酒の歴史」
<https://japansake.or.jp/sake/about-sake/history-of-sake/> (2023年8月1日参照)
- 農林水産省 (2023) 『地理的表示法とは』農林水産省.
- 浜松翔平, 岸保行 (2018) 「海外清酒市場の実態把握: 日本酒の輸出と海外生産の関係」『成蹊大学経済学部論集』49 (1) ,107-127. 成蹊大学経済学部学会.

中小企業懸賞論文本賞作品

中小企業の新規顧客獲得による事業再構築

一定性的実証研究によるインクルーシブデザインを活用した 商品開発プロセスモデルの提案一



宮川 真優 北田 ゆずな 佐藤 海澤 里彩 楓 高橋 秀佳
(岩手県立大学 総合政策学部3年) (岩手県立大学 総合政策学部3年) (岩手県立大学 総合政策学部3年) (岩手県立大学 総合政策学部3年) (岩手県立大学 総合政策学部3年)

< 要 旨 >

本研究では、中小企業が新規顧客獲得による事業再構築を行うために、インクルーシブデザインを活用した商品開発プロセスについて考察する。中小企業経営において、外部環境の変化は事業の継続ないし企業の存続に大きく影響を及ぼす可能性がある。そのため中小企業は、今後も激変する外部環境に対応するために、抜本的に事業を見直し、事業を再構築していくことが必要である。そこで、新たに専門分野の知識を獲得するのではなく、従来の商品開発のデザインプロセスを見直し、自社の培ってきたノウハウを活かした新商品を開発するデザインプロセスとしてインクルーシブデザインの活用に着目する。

以上を踏まえて、本研究において「企業は視野をより広げて、既存事業から排除されたユーザーのニーズを把握し、企業側の目標とユーザー側のニーズを一致させ、ビジョンを作り出す。ユーザーと共に商品について話し合いと改良を重ね、その結果が試作品となる。試作品に対してユーザーからの素早いフィードバックがあることで、次のビジョンが明確になり、従業員のモチベーションが向上する。そのフィードバックと改良を繰り返すことにより、ユーザーのニーズに沿った商品が完成する。そのため、既存事業から排除されたユーザーと同じようなニーズや悩みを持つ人がこの商品に興味を持ち共感する。そして、自分のニーズを満たす商品かもしれないと考え、実際に購入し商品を使用する。それによって、自分のニーズが満たされ、新たな（顧客）体験ができることから、この商品を共有したいと感じる。したがって、既存事業から排除されているユーザーのニーズを体現化した商品を、その商品に共感した人が購入することによって、新規顧客の獲得につながるのではないか。」という仮説を立て、研究を行った。

実態調査では、公益財団法人日本デザイン振興会の「グッドデザイン賞」を調査対象母集団として対象企業を選定した。その中で、①インクルーシブデザインを取り入れていて、②既存事業において対象としていなかったニーズ・属性を持つ顧客層を対象とする市場にチャレンジしており、③顧客層が変化した、と考えられる中小企業に実態調査を実施し、得られたデータから一致法によって命題を抽出した。

抽出した命題から、新規顧客獲得による事業再構築を行う手段として、目標設定理論のフレームワークとSIPSモデルを結合した「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル」を提案する。さらに、専門機関にモデルの評価を依頼し、検証を行うことでモデルの精緻化を図った。

目次

第1節 「事業再構築とインクルーシブデザイン」 に対する問題提起	2-4 インタビュー調査の実施内容
1-1 「事業再構築とインクルーシブデザイン」 に対する問題提起と研究背景	第3節 インタビュー調査に基づくデータ収集と分析結果 ：一致法による命題抽出
1-2 「事業再構築と商品開発プロセスの見直し」 に関する先行研究調査と学術的意義	第4節 「インクルーシブデザインを活用した新規顧客 獲得のための商品開発プロセスモデル」の概要
第2節 研究概要	4-1 「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得 のための商品開発プロセスモデル」の提案
2-1 仮説の検討	4-2 「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得 のための商品開発プロセスモデル」の検証
2-2 「目標設定理論」と「SIPSモデル」による事業 再構築を行う中小企業の新規顧客獲得	第5節 今後に向けた研究課題
2-3 フレームワークの選定理由	

第1節 「事業再構築とインクルーシブデザイン」に対する問題提起

1-1 「事業再構築とインクルーシブデザイン」に対する問題提起と研究背景

外部環境の変化による影響を受けやすい中小企業経営においては、外部環境の変化は事業の継続ないし企業の存続に大きく影響を及ぼしかねない。中小企業は、今後も激変する外部環境に対応するために、抜本的に事業を見直し、事業を再構築していくことが必要となるといえる。事業再構築を行う中小企業の約6割は、「新たな製品等で新たな市場に進出する（新分野展開）」を実施しており、新たな顧客の獲得を目指しているといえる。

しかしながら、経営資源の乏しい中小企業経営においては事業再構築を行うにあたり大きく2つの課題に直面している。大阪府商工労働部¹の調査によると、1つに「事業推進を任せられる人材の不足」が挙げられ、もう1つに「既存

事業とは異なる専門分野の知識の不足」といったノウハウの不足が挙げられている。本稿で実施したインタビュー調査においても、新たな商品づくりにおいて「専門分野への知識の不足」があったことが課題としてあげられた。

そこで、我々は中小企業の事業再構築として自社の商品開発段階のデザインプロセスの見直しによる新商品開発に着目する。中小企業は、新たな分野の専門的な知識が乏しいだけでなく、経営資源が限られているため、新しい分野の商品開発は大きなリスクを伴うことになる。そのため、新たに専門分野の知識を獲得するのではなく、従来の商品開発のデザインプロセスを見直すことで、自社の培ってきたノウハウを活かした新商品を開発することが望ましい選択といえるだろう。選択肢の中で我々は、従来と変わるデザインのプロセスとして「インクルーシブデザイン²」に着目する。

インクルーシブデザインは、ユニバーサルデザインの派生として生まれたデザインのことで

1 大阪府商工労働部（大阪産業経済リサーチ & デザインセンター）（2023）「事業再構築に挑む中小企業の現状と課題」より。

2 英国規格協会（BSI）は、インクルーシブデザインを「特別な適応や特殊な設計を必要とせずに、合理的に可能な限り多くの人がアクセスでき、使用できる主流の製品またはサービスの設計」と定義している（英国規格協会 HP より）。

あり、ロンドンのロイヤルカレッジ・オブ・アートのロジャー・コールマン教授が1994年に初めて用いた。平井（2014）は、インクルーシブデザインを「サービスや製品の対象とするグループについて、できるだけ多くのユーザーを包含し、かつ利益や顧客満足というビジネス目標に対し有効なデザインを目指す考え方」と評価している。インクルーシブデザインとユニバーサルデザインは共通の理念を持つことから同一視されるが、大きな違いは、そのアプローチにある。平井（2017）は、ユニバーサルデザインは、ガイドラインとも呼べる7つの原則⁴があり、それを満たすようなデザインであることに対し、インクルーシブデザインはガイドラインがなく、コ・デザイン（共同デザイン）で、最初から多様なステークホルダーに関わってもらうデザインであると指摘している。多様なステークホルダーについて塩瀬（2014）は、高齢者や障がいのある人をあげているが、マイノリティユーザーのためのデザインを目指すのではなく、多様なユーザーの手に渡るような製品・サービスの開発を目指すものであると説明している。また、インクルーシブデザインを「フレームを突き崩すような気づきとの出会いによって、技術者やデザイナーの持つ専門知識や経験がより活かされるものと期待される」と指摘している。これは、既存の商品・サービスにおいて対象としてきたユーザーではなく、潜在的なユーザーにアプローチできることを示唆して

いるといえる。これより、インクルーシブデザインは、中小企業が培ってきたノウハウを一步前進させることに期待ができ、事業再構築を行う上で、懸念されるノウハウの不足といった課題を解決できると考えた。

1-2 「事業再構築と商品開発プロセスの見直し」に関する先行研究調査と学術的意義

多くの企業が、事業再構築に様々な形で取り組んでいる。その取り組みを対象に、新規事業の開発や、組織内の制度・体制を再構築した過程について調査した研究が散見される。日本企業における事業再構築の必要性を示した論文も多くある。今口ら（2006）は、グローバル競争の激化という環境要因により長期にわたり業績が低迷することや、業績の赤字などから事業の見直しが必要とされているとしている。さらに、橋本（2021）は後継者問題、ESG目標の達成への対応が既存事業の競争力を弱体化させ、事業継続を危うくすることから、事業の再構築を迫られているのだと示した。企業が取り組んでいる事業再構築の内容についても分析がなされている。今口ら（2006）によれば、日本では組織構造や財務構造、グループ経営体制、経営方針の再構築をはかる傾向があることがわかった。また事業再構築をした結果、顧客層が変化した企業が多いことも示されている。事業再構築に対し社員は特に抵抗が少なく、事業再構築の成果が得られている企業は約6割を占めて

3 ジュリア・カセムによると、インクルーシブデザインとユニバーサルデザインの共通の理念は「デザインは、人々が参加できる、つまり『インクルージョン（inclusion）』（包含）するためのツールであって、社会参加できない、つまり『エクスクルージョン（exclusion）』（排除）するものではない』と示している。『インクルーシブデザイン』学芸出版社、p.56より。

4 原則1：誰にでも公平に利用できること、原則2：使う上で自由度が高いこと、原則3：使い方が簡単ですぐにわかること、原則4：必要な情報がすぐに理解できること、原則5：うっかりミスや危険につながらないデザインであること、原則6：無理な姿勢をとることなく、少ない力でも楽に使用できること、原則7：アクセスしやすいスペースと大きさを確保すること。（ジュリア・カセム、平井康之、塩瀬隆之、森下静香、水野大二郎、小島清樹、荒井利春、岡崎智美、梅田亜由美、小池禎、田邊友香、木下洋二郎、家成俊勝、桑原あきら（2014）『インクルーシブデザイン 社会の課題を解決する参加型デザイン』学芸出版社、p.56より）。

おり、一定の成果が見込まれることを示している。

商品開発のプロセスやその見直しについての論文も多く散見される。内木ら（2010）は、商品開発過程において、現地調査などから得た多角的な視点の情報を活用することで、様々な特徴を取り入れた商品の開発ができると示した。畑（2017）の研究では、大手企業の下請けからの脱却事業として開発方法を改め、ユーザーから多くの提案を取り入れた自社製最終商品事業を進めた結果、同社の売上の約50%を占めるほどに成長した企業の存在が確認できた。小川（2019）によれば、消費者が製品に接触⁵できることは、改良アイデアの創出につながると分かった。また特定の一人を対象を絞った製品を広いユーザーにも利用できるよう、エキスパートレビューを取り入れて製品をデザイン⁶することで、製品の対象を広げる知見が得られると述べている。

以上のことから、事業再構築の取り組みと商品開発プロセスについてそれぞれ学術的な関心があり、部分的な要素で関連する研究はいくつもあるものの、それらを結びつけた研究は筆者の見限りでは発見できず、十分に研究されていないと考えられる。また、社内での商品開発プロセスにのみフォーカスを当てた研究はいくつもあるが、同論文内で開発後の商品が消費者にどう届くか、その後の行方も検討している研究は見当たらない。さらに、事業再構築で顧客層が変化したことが示されている論文は存在するが、それを商品開発プロセスやインクルー

シブデザインを活用したことと結びつけている論文も筆者は確認できなかった。したがって、本研究は、新規顧客獲得による事業再構築と商品開発プロセスにインクルーシブデザインを用いることを結びつけた仮説を、2つのフレームワーク⁷を使って立証したことに学術的意義があるといえる。

第2節 研究概要

2-1 仮説の検討

以上を踏まえて、本研究において「企業は視野をより広げて既存事業から排除されたユーザーのニーズを把握し、企業側の目標とユーザー側のニーズを一致させ、ビジョンを作り出す。ユーザーと共に商品について話し合いと改良を重ね、その結果が試作品となる。試作品に対してユーザーからの素早いフィードバックがあることで、次のビジョンが明確になり、従業員のモチベーションが向上する。そのフィードバックと改良を繰り返すことにより、ユーザーのニーズに沿った商品が完成する（以上、仮説の前半）。そのため、既存事業から排除されたユーザーと同じようなニーズや悩みを持つ人がこの商品に興味を持ち共感する。そして、自分のニーズを満たす商品かもしれないと考え、実際に購入し商品を使用する。それによって、自分のニーズが満たされ、新たな（顧客）体験ができることから、この商品を共有したいと感じる。したがって、既存事業から排除されているユーザーのニーズを体現化した商品を、その商品に共感した人が購入することによって、新規顧客

5 ここでいう接触とはハプティック知覚をさす。ハプティック知覚とは消費者が自らの手で自由に対象物に触れることで得られた知覚のことである。製品の接触の有無によって製品評価の結果に影響を及ぼすといわれている。

6 ユーザーとの接触が多い専門家に訪問やインタビューを繰り返す手法。

7 2つのフレームワークについては、2-2、2-3、図1を参照。

の獲得につながるのではないか（以上、仮説の後半）。という仮説構築に至った。

2-2 「目標設定理論」と「SIPSモデル」による 事業再構築を行う中小企業の新規顧客獲得

本研究に使用した1つ目のフレームワーク「目標設定理論」は、1968年にアメリカの心理学者エドウィン・ロック、ゲイリー・レイサムが論文で提唱したモチベーション（動機づけ）理論である。このフレームワークでは長期にわたる目標達成の動機づけには短期的な小目標を設定することが望ましいとしている。また、結果の知識（以下、フィードバック）が存在することで目標を調整してパフォーマンスが向上することが示されている。

もう一つのフレームワーク「SIPSモデル」⁸は、(株)電通の「サトナオ・オープン・ラボ」が2011年にソーシャルメディアに対応した生活者消費行動モデル概念として発表した概念である。このフレームワークは企業が発信した情報や商品

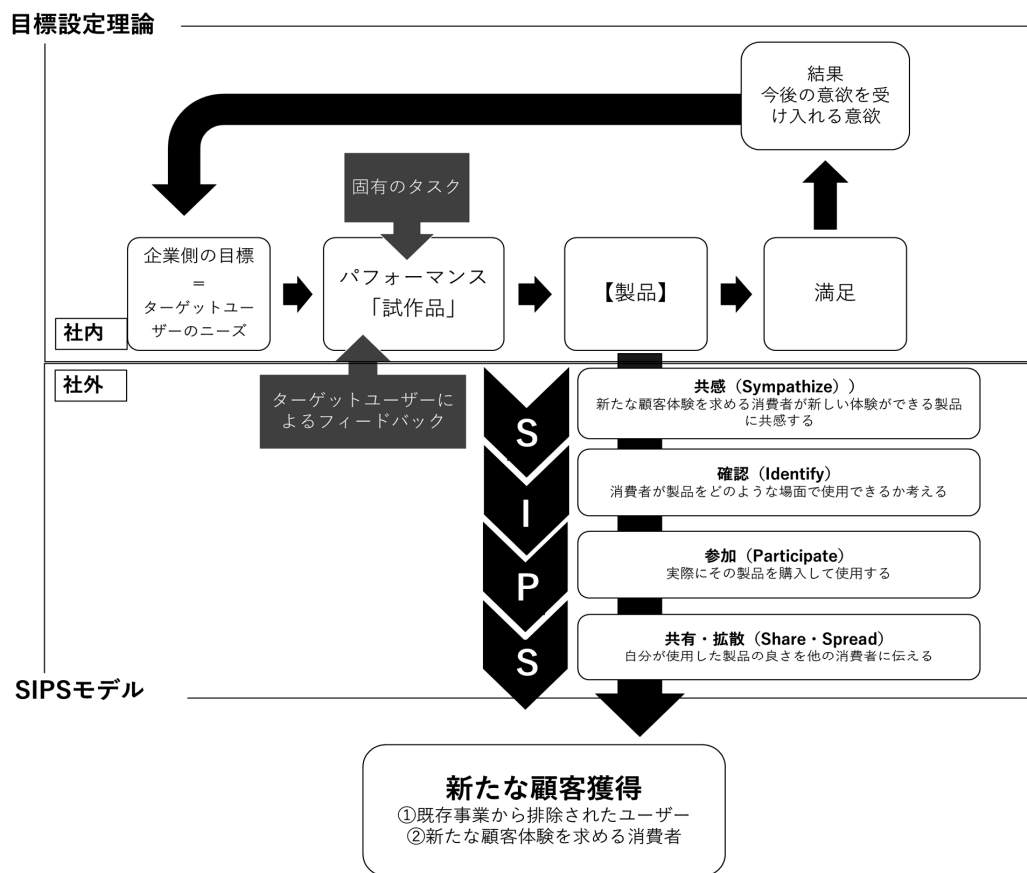
に対して消費者が「共感（Sympathize）」し、自分にとって有益であるかを「確認（Identify）」する。ソーシャルメディア上で知人に教えることで企業の販促活動に「参加（Participate）」していく。そして、この参加によって情報が無意識のうちに自分と繋がりのある人に「共有・拡散（Share・Spread）」され、さらなる共感を生み出していくことを示している。

筆者は、仮説の前半において目標設定理論、仮説の後半においてSIPSモデルを用いて分析を行った。

そして、目標設定理論の「社内で商品を開発する」ことと、SIPSモデルの「社外に対して商品を広めていく」という2つのフレームワークを「商品」を接点にして結合させた（図1）。目標設定理論での目標を具現化させたものが商品であり、SIPSモデルではその商品を軸に消費者の共感を得る。したがって、これら2つのフレームワークは結合が可能であるといえる。

8 学術的有効性の面において不十分であると危惧したため、先行研究レビューの実施により学術的有効性の有無を確認した。下總（2019）ではSNS上で集客を呼びかけるイベントに対してSIPSモデルを用いてターゲットの行動を分析している。また、醍醐ら（2022）では、SIPSに基づいて質問票を作成し研究を行っている。これらより、SIPSモデルは十分に学術的有効性があるといえる。

図1 目標設定理論とSIPSモデルを結合させた研究概念図



(出所：筆者作成)

2-3 フレームワークの選定理由

本研究において目標設定理論とSIPSモデル以外にも使用を検討したフレームワークがいくつかある。

まず、仮説の前半の候補に挙げたフレームワークはゴール設定理論⁹である。ゴール設定理論は、ゴールの設定とフィードバックによってモチベーションとパフォーマンスを高める理論であり、目標を設定するという点では本研究の仮説と合致している。しかし、目標設定理論のような短期的な小目標がない。したがって、

ターゲットからの素早いフィードバックによって小目標を改善し、次の小目標を設定するという点から、本研究では目標設定理論を選定した。

仮説の後半部分において候補に挙げたフレームワークは、AIDMAモデル¹⁰とAISAS¹¹モデルである。AIDMAモデルは、情報発信する企業側とそれを受ける消費者側と分かれており、AISASモデルでは企業と消費者が互いに関与し合う関係へと変化している。しかし、我々は企業が完成させた商品に対しての共感とそれを他の消費者に共有することが重要だと考え

9 ゴール設定理論とは、1960年代からエドウィン・ロックを中心に研究が行われた理論であり、目標設定理論はゴール設定理論を発展させた理論である。
 10 AIDMAモデルは、1920年代にサミュエル・ローランド・ホールが提唱したモデルであり、注意 (Attention) → 興味 (Interest) → 欲求 (Desire) → 記憶 (Memory) → 行動 (Action) から構成されていたモデルである。
 11 AISASモデルは、㈱電通が提唱したモデルであり、AISASは、注意 (Attention) → 興味 (Interest) → 検索 (Search) → 行動 (Action) → 共有 (Share) から構成されたモデルである。

た。また、その方法としてSNSが有効であると判断したため、SIPSモデルを選定した。

以上より、目標設定理論とSIPSモデルを用いて分析を行うこととした。

2-4 インタビュー調査の実施内容

本研究では、研究手法として定性的実証研究を用いた。本研究において提示した仮説を実証するのに必要な質的データを得るため、インクルーシブデザインを用いて商品開発を行った

中小企業に対して半構造化インタビューを実施した。公益財団法人日本デザイン振興会が運営を行う「グッドデザイン賞」を調査対象母集団とし、2022年から過去20年分の中で、受賞した商品から企業を選定した。選定にあたり、キーワード（表1）を入れて検索し、グッドデザイン賞受賞時の詳細や審査員の講評などから判断した。また、企業のWebサイトやインターネット記事等も取り組み内容判断のために活用した。

表1 グッドデザイン賞での検索キーワード

インクルーシブデザイン、ユニバーサルデザイン、障がい者、高齢者、子ども、共同・協同、ユーザー視点

形成した母集団の中で、①インクルーシブデザインを取り入れていて、②既存事業において対象としていなかったニーズ・属性を持つ顧客層を対象とする市場にチャレンジしており、③顧客層が変化したと考えられる中小企業（表2）、

を調査対象の要件定義とし、適応している企業を調査対象企業として母集団から抽出した。インタビュー調査を実施したのは、以下の企業8社である（表3）。

表2 調査の要件定義に当てはまると判断した企業

企業名	田中産業株式会社	漆とロック株式会社	長谷川刃物株式会社	株式会社ドリーム
インクルーシブデザインを用いた商品	タオル	漆器	握力が弱い人向けのハサミ	高齢者に配慮した健康器具
既存事業	ハイブランドタオルの下請け	漆器の継承	一般的なハサミの販売	一般健康器具の販売
ターゲットユーザー	視覚障がい者	視覚障がい者	握力の弱い障がい者	後期高齢者
グッドデザイン賞受賞年度	2008年度	2020年度	2004年度	2019年度
企業名	大栗紙工株式会社	平成電子株式会社	田島ルーフィング株式会社	有限会社宇賀神溶接工業所
インクルーシブデザインを用いた商品	目にやさしいノート	高齢者向けの杖	視覚障がい者向けの床材	ハンドバイク
既存事業	他社ブランドのノートの下請け	BtoBで杖を販売	一般床材の提案	BtoBで溶接事業
ターゲットユーザー	発達障がい者	後期高齢者	視覚障がい者	車いすの方
グッドデザイン賞受賞年度	2021年度	2019年度	2018年度	2011年度

(出所：筆者作成)

表3 インタビュー調査企業リスト

企業名	田中産業株式会社	漆とロック株式会社	長谷川刃物株式会社	株式会社ドリーム
訪問日	2023/7/25	2023/8/18	2023/8/21	2023/8/22
資本金	3,000万円	50万円	1,000万円	1,000万円
従業員数	41人	1人	28人	50人
所在地	愛媛県今治市	福島県会津若松市	岐阜県関市	愛知県名古屋
主業種	タオル製造業	漆器製造業	利器工匠具・手道具製造業	サービス用機械器具製造業
インタビュー形式	オンライン (Zoom)	オンライン (Zoom)	対面	対面
インタビュー対応者	経営者層	経営者層	経営者層	経営者層
企業名	大栗紙工株式会社	平成電子株式会社	田島ルーフィング株式会社	有限会社宇賀神溶接工業所
訪問日	2023/8/22	2023/8/23	2023/8/30	2023/9/6
資本金	1,000万円	1,000万円	8,232万円	300万円
従業員数	30人	15人	1,149人	2人
所在地	大阪府大阪市	東京都葛飾区	東京都千代田区	埼玉県朝霞市
主業種	製本業	電気機械器具修理業	舗装材料製造業	製缶板金業
インタビュー形式	対面	メール	対面	オンライン (Zoom)
インタビュー対応者	経営者層	経営者層	経営者層	経営者層

(出所：(株) 東京商工リサーチ企業情報から筆者作成)

第3節 インタビュー調査に基づくデータ収集 と分析結果：一致法による命題抽出

質問項目は、本研究の分析に採用したフレームワーク「目標設定理論」と「SIPSモデル」に沿う形で作成した。また、インタビュー調査から得られた定性的データを基に、一致法(method of agreement)により命題を抽出した(表4)。一致法とは、企業のインタビュー調査データを比較し、そこに共通する要因を探り、共通の結果をもたらした要因を推論する分析方法である。命題抽出にあたり、参考にした企業の事例を以下で示す。なお、下線を付記した部分が一致法により抽出された命題である。

まず、多くの企業は、事業開始段階で、インクルーシブデザインについて認識していなかった。多くは、事業がインクルーシブデザインであるという認知ではなく、ユニバーサルデザインであると認知していた(質問：きっかけ①)。C社は、開発当時インクルーシブデザインという言葉に馴染みがなかったため、ユニバーサルデザインと認識して事業を行った。

事業にインクルーシブデザインを取り入れた理由については、下請けを脱却し、自社ブランドの商品を製作することが挙げられる(質問：きっかけ②)。H社は、リーマンショックで大きく下落した売上を取り戻すために、自社商品を開発し下請けから脱却したいと考え、新しい手法での事業を始めた。

ここで、既存事業から排除されていたユーザーのニーズは、直接、または仲介人から依頼があったことで、企業が認知したことが調査で確

認された(質問：ニーズ/目標③)。ここでの仲介人とは仕事関係の知人や親族が当てはまる。G社では、納品先のニーズについてデザイナーを介して認知し、依頼されたことで事業がスタートした。

インクルーシブデザインを用いた事業の最終目標は、ユーザーのニーズに応える商品またはサービスづくりをすることであった(質問：ニーズ/目標④)。B社は、ニーズに応えることで、ユーザーに生きていく上での幸せを感じてもらうことを目標とした。E社では、ユーザーのニーズとして既存商品に対する感覚的な使いにくさを払拭してほしいという意見があり、それに応えるような商品開発を行った。

ターゲットユーザーのニーズを満たすために、最も力を入れた部分については、ユーザーのイメージを体現化することが挙げられる(質問：パフォーマンス/試作品⑤)。A社は、作り手である障がい者ユーザーの優れた感覚や言葉に着目し、可能な限り再現しようと試みた。

そして作成された試作品に対して、ターゲットユーザーから、言葉で表現するのが難しいような感覚をできるだけ言葉に置き換えてもらったり、反応を言語化したりして改善点を検討した(質問：パフォーマンス/試作品⑥)。D社は、まずユーザーに体験してもらい、使った時の反応を伺い、改善点を検討した。

ターゲットユーザーの導入から、商品の完成までの期間については、短いもので半年、長いもので8年と様々で、扱う商品や、ターゲットユーザーが納得し企業が実際に商品化できると判断するまでの期間によると確認できた。(質

問：製品⑦)。G社は、消費者が自社商品を安全に使用できるようにと検証と改良を繰り返し、長い時間をかけて安全かつ利便性のある商品開発を行った。

インクルーシブデザインを活用した商品開発を通して、ユーザーのニーズに沿うものができたという成功体験やユーザーから直接もらえる意見が従業員のモチベーションの向上に繋がった（質問：満足⑧）。E社の従業員は、自社の商品を使ってもらえたことに喜びを感じた。もともとの事業でユーザーから意見をもらうことがなかったF社は、インクルーシブデザインを活用した商品開発ではユーザーの意見を直接得られたことで、従業員のモチベーションが向上した。

商品完成の際、ターゲットユーザーは、自分のニーズに寄り添ってくれた良い商品であると満足した（質問：満足⑨）。H社のユーザーは、自分が望んでいた商品がやっと形になったと泣いて喜んだ。

インクルーシブデザインを取り入れるにあたっての課題は、既存商品よりも細部にこだわるため価格が高くなることである（質問：結果⑩）。A社は、より価格の安いものが求められる世の中で、価格の高い自社の商品をどのように販売していくのが課題であるとした。

しかし、多くの企業は、他の商品との差別化をしつつ、汎用性のある商品を提供したことで課題を克服した（質問：結果⑩-1）。C社は、デザイン・機能・特許取得等で他社と差別化を図り、かつ比較的多くの人を使いやすいデザインの商品を試行錯誤して作り上げた。

今後もインクルーシブデザインを取り入れた事業を行う可能性があるかについては、新事業として行う可能性が大いにあることが確認された（質問：結果⑪）。この命題は8社中8社に当てはまっており、どの企業もインクルーシブデザインに対して良い印象を感じていることがわかる。G社は、既にインクルーシブデザインを用いた事業を進めている。

インクルーシブデザインの商品は、メディアやイベントを通して触れてもらうことで、共感を獲得した（質問：共感⑫）。H社では、積極的にイベントを行い、ユーザーに直接試してもらうことで共感を得た。

ターゲットユーザー層以外でどのような顧客が印象に残っているかについては、高齢者や子供など、一般消費者層が印象的だったことが挙げられる（質問：共感⑬）。C社の商品は、メディアなどを通して、本来のターゲット層だけではなく一般消費者にも商品が広がっていった。また、G社の商品も、想定していなかった一般消費者のニーズと合致し、共感された。

さらに、購入希望者が商品の情報を集めやすくするために、自分自身で商品を確認できる場を設けて販売や展示を行った（質問：確認⑭）。E社は、展示会に商品サンプルを用意し、多くの人々が情報を集めやすい環境づくりを行った。

購入者が購入を決断したポイントについては、他の商品にはない商品自体の良さが購入を促したことが挙げられる（質問：確認⑮）。A社は、ターゲットユーザーの導入で生まれた使い心地の良さや商品そのものの良さが購入の決

め手になったと回答した。

購入希望者がこの商品を購入しやすくするためには、購入者がより商品を身近で簡単に購入できるようにした（質問：参加⑯）。E社は、ネットでの限定販売を経て店頭販売を行い、より多くの顧客が購入できるようにした。F社は、展示会の参加や複数のオンラインショップで販売し、より身近なものであるとアピールした。

加えて、購入者がこの商品の共有・拡散を行うために、SNSやメディアを通して使用者の声を届けることを行った（質問：共有／拡散⑰）。B社は、SNSを積極的に活用し、商品の魅力の拡散を促した。H社は、実際にユーザーと一緒に商品を使用し、その様子をSNSで共有した。

実際に商品は、メディアやSNSなどの購入者の声で共有・拡散された（質問：共有／拡散⑱）。A社では、グッドデザイン賞の受賞もあり、メディアでの拡散が大きな反響となった。

インクルーシブデザインを用いた事業を行ったことで、顧客層がどのように変化したかについては、既存の顧客層だけでなく、異なる顧客

層も獲得できるようになったことが挙げられる（質問：新規顧客の獲得／売上への影響⑲）。A社では、ターゲットユーザー層のほか、高級志向の顧客を獲得した。G社には、商品開発のストーリーに共感した新たな顧客が付き、リピーターも一定数できた。

インクルーシブデザインを用いた事業業績や企業価値の影響として、多くの企業は、社員のモチベーションなどの社内価値が向上し、認知度や知名度などの外部への企業価値も向上したと回答した（質問：新規顧客の獲得／売上への影響⑳）。F社では、インクルーシブデザインを活用した商品をきっかけに、企業の認知度が向上したことで、既存商品の売上も伸びた。G社は、インクルーシブデザインを用いたことによって、ブランドの認知度が向上し、他企業との差別化ができるようになった。多くの企業が、インクルーシブデザインを用いた事業の売上よりも社内価値や企業価値の向上を強く実感したと述べている。

表4 企業に対する質問項目と一致法による分析から抽出された命題一覧

目標設定理論

○きっかけ
①事業を行う以前から、インクルーシブデザインについて知っていたか。 命題：事業がインクルーシブデザインであるという認知ではなく、ユニバーサルデザインであると認知していた。(8社中7社)
②事業にインクルーシブデザインを取り入れようと思った理由は何か。 命題：下請けを脱却し、自社ブランドの商品を製作する。(8社中5社)
○ニーズ/目標
③既存事業から排除されていたユーザーのニーズをどのように知ったか。 命題：直接、または仲介人から依頼があった。(8社中7社)
④事業の最終目標はどのようなものか。 命題：ユーザーのニーズに応える商品またはサービスづくりをする。(8社中7社)
○パフォーマンス/試作品
⑤ターゲットユーザーのニーズを満たすために、最も力を入れた部分はどのようなところか。 命題：ユーザーのイメージを体現化する。(8社中7社)
⑥試作品に対してターゲットユーザーからどのようなフィードバックをもらったか。 命題：言葉で表現するのが難しいような感覚をできるだけ言葉に置き換えてもらったり、反応を言語化したりして、改善点を検討した。(7社中6社)
○商品
⑦ターゲットユーザーの導入から完成までの期間はどのくらいか。 命題：短いもので半年、長いもので8年と様々で、扱う商品や、ターゲットユーザーが納得し企業が実際に商品化できると判断するまでの期間による。(8社中8社)
○満足
⑧インクルーシブデザイン事業を通して社内で仕事に対する意欲はどのように変化したか。 命題：ユーザーのニーズに沿うものができたという成功体験やユーザーから直接もらえる意見がモチベーションの向上に繋がった。(8社中7社)
⑨商品完成の際のターゲットユーザーの反応はどのようなものか。 命題：自分のニーズに寄り添ってくれた良い商品であると満足した。(8社中7社)
○結果
⑩インクルーシブデザインを取り入れるにあたって、どのような課題があったか。 命題：既存商品よりも細部にこだわるため価格が高くなる。(8社中7社)
⑩-1 その課題をどのように克服したか。 命題：他の商品との差別化をしつつ、汎用性のある商品を提供した。(7社中5社)
⑪今後もインクルーシブデザインを取り入れた事業を行う予定はあるか。 命題：新事業として行う可能性が大いにある。(8社中8社)

○共感
⑫どのような形で顧客の共感を得たか。
命題：メディアやイベントを通して触れてもらうことで、共感を獲得した。(8社中8社)
⑬ターゲットユーザー層以外でどのような顧客が印象に残っているか。
命題：高齢者や子供など、一般消費者層が印象的だった。(8社中5社)
○確認
⑭購入希望者が商品の情報を集めやすくするためにどのような工夫をしたか。
命題：自分自身で商品を確認することができる場を設けて販売や展示を行った。(7社中5社)
⑮購入希望者が購入を決断したポイントはどこにあると考えるか。
命題：他の商品にはない製品自体の良さが購入を促した。(8社中7社)
○参加
⑯購入希望者がこの商品を購入しやすくするためにどのようなアプローチをしたか。
命題：購入者がより商品を身近で簡単に購入できるようにした
○共有／拡散
⑰購入者がこの商品の共有・拡散を行うために、どのようなアプローチをしたか。
命題：SNS やメディアを通して使用者の声を届ける。(8社中6社)
⑱実際に商品はどのような媒体で共有・拡散されたか。
命題：メディアやSNS などの使用者の声で共有・拡散された。(7社中5社)
○新規顧客の獲得／売上への影響
⑲インクルーシブデザインを用いた事業を行い、顧客層はどのように変化したか。
命題：既存の顧客層だけでなく、異なる顧客層も獲得できるようになった。(7社中7社)
⑳当事業の事業成績は、全体の売上及び企業価値に対してどのような影響があったか。
命題：社員のモチベーションなどの社内価値が向上し、認知度や知名度などの外部への企業価値も向上した。(8社中8社)

(出所：インタビュー調査から得られた定性的データを参考に筆者作成)

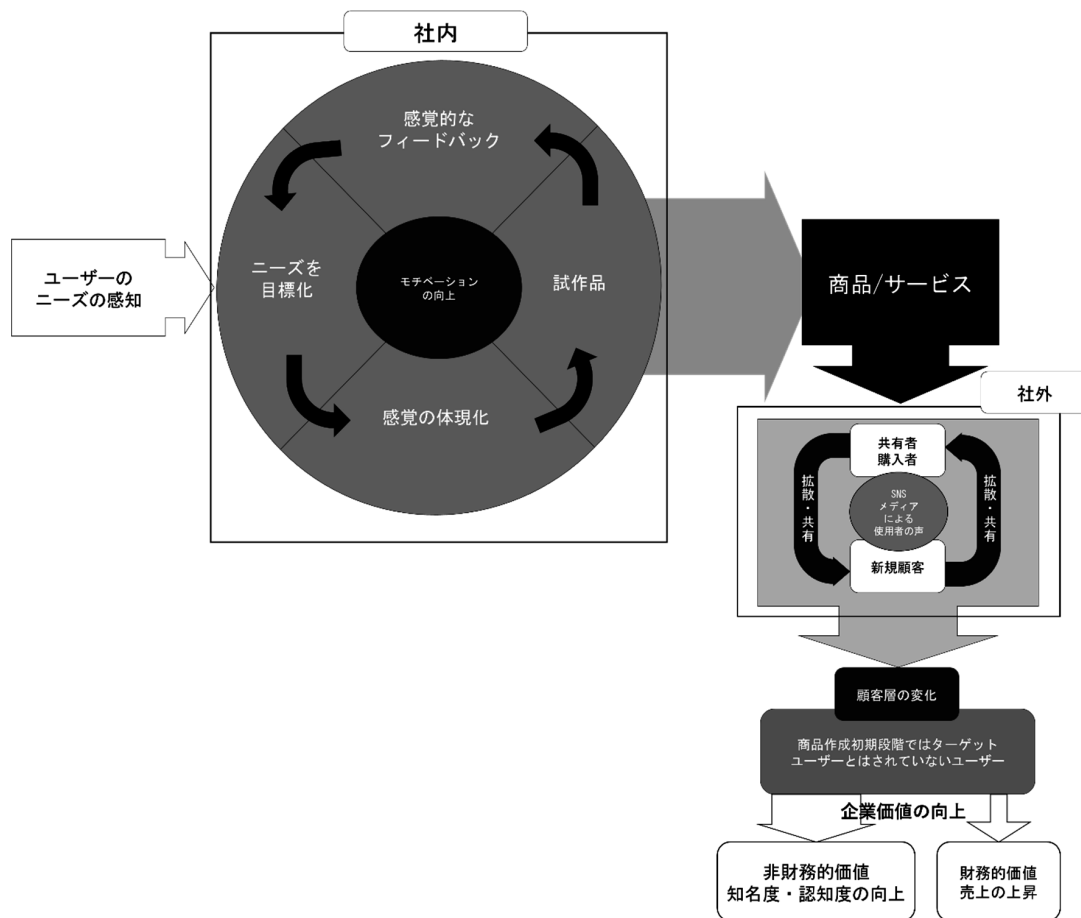
第4節 「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル」の概要

4-1 「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル」の提案

ここでは、インタビュー調査データの分析から抽出した命題をもとに「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル」を提案する（図2）。このモデルは、事業再構築のために新分野展開を目標とする企業に対して、多様なステークホルダー

がデザイン設計に加わり企業と共同し、これまでにない商品やサービスを作り上げることで、新規顧客を獲得し企業価値を向上させることを目的としている。本研究の商品開発プロセスモデルでは、自社のノウハウを使うことから従来の商品開発と大きな時間の差異はない。しかしながら、このモデルの始点となる「ユーザーのニーズの感知」には時間がかかる可能性があるため、中小企業は外部環境に対する視野をより広げていく必要がある。

図2 インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル



(出所：筆者作成)

モデルについて、具体的な流れを説明する。第一に、既存の事業では満足していないユーザーのニーズを消費者からの声や様々な機会に介入することで感知し、そのステークホルダーにデザイン設計の協働を申請する必要がある。これにより、事業転換へ向かう企業の目的とステークホルダーのニーズが新たな目標となって一致する。

その後、企業による試作品の作成とステークホルダーによる試作品へのフィードバックが繰り返されることで、実際にその商品やサービスを受け取る消費者のニーズに沿った商品やサービスが完成する。この際に、ステークホルダーによる新たなフィードバックを体現化するために、企業がこれまでの自社の技術を駆使することが重要である。

このようにして完成された商品やサービスは、ステークホルダーと同じようなニーズを抱えていた消費者だけでなく、潜在的なニーズを抱えていた消費者からも購入される。インタビューを行った企業も、初期段階では想定していなかった消費者層からも購入された、と回答している。これより、ステークホルダーだけでなく多くの新規顧客を獲得できる事業によって新市場へと展開することができる。

さらに、購入した消費者たちがクチコミやSNSで共有・拡散することによって、さらに多くの潜在的ユーザーに商品やサービスの情報が届き、最終的には企業の認知拡大による企業価値の向上に繋がる。実際にインタビューを行った企業も、これまで解決されていなかった消費者の悩みを解決する商品を提供できる企業であ

る、という新たな付加価値によって認知度が向上したと回答している。

企業がステークホルダーを巻き込み協働でデザイン設計を行い、企業とステークホルダーが同じ目標に向かって事業に取り組むことでイノベーションの創出が可能となるため、よりステークホルダーのニーズを反映した商品やサービスを提供することができる。それによって、既存事業とは異なる消費者層を獲得することができ、新市場への展開が可能となる。さらに、その商品に対する消費者の共有や拡散を通じて、より多くの人たちに企業の名が認知され企業価値も向上する。

このように、目標設定理論とSIPSモデルを結合させた「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル」が構築されることにより、新たなデザインプロセスと自社の技術を活かして新市場への展開を達成し、企業価値を向上させることができると考えられる。

一方で、インタビュー調査では企業の意図しない事例もあった。例えば、インクルーシブデザインを活用した商品について、メディアが本来の意義とは異なった情報で紹介したために、企業として納得のいかない形で認知されてしまった事例があった。ステークホルダーの優れた感性を取り入れたこれまでにない事業であるのに対し、障がいのある方と協働したという社会的貢献を行った事業であると紹介されてしまい、経営者が腑に落ちないと感じたようだ。この事例から、メディアを通して事業を紹介する際には、なるべくわかりやすく、かつ明確にイ

ンクルーシブデザインプロセスの意義を伝える必要があるといえる。

4-2 「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル」の検証

ここでは、本研究において提案したモデルを検証することによって、精緻化を図ることを目的とする。本来であれば、インクルーシブデザインを活用して商品開発を行っていない中小企業に当該モデルを適用すること（概念実証、PoC（Proof of Concept））により、モデルの再現性を高めることが必要である。しかし、時間的制約のもとではモデルのPoCの実施が困難である。したがって、(株)STYZ¹²の経営幹部にモデルの検証を依頼し、モデルに対する御意見をいただいた。経営幹部からは、飽和された市場においてインクルーシブな観点から気づきや洞察を得ることは、中小企業において今後さらに重要視されることであるという点から、インクルーシブデザインを活用することによって事業再構築を行う中小企業が提案したモデルを適用することが可能であるとの回答をいただいた。一方で、モデル内で非財務的価値より小さく表記されている財務的価値（売上の上昇）について、社内と社外でのインクルーシブデザインに対する認識を近づけ、マーケティング方針の検討プロセスにより売上につなげる必要があるとの回答をいただいた。したがって、本研究で提案したモデルは適用可能ではあるが、売上の上昇については今後さらなるモデルの精緻化が必要であるといえる。

第5節 今後に向けた研究課題

本研究の課題の1つ目は、調査対象母集団に当てはまらない企業の補足ができていない点である。本研究ではインクルーシブデザインを導入していることに焦点を当てた母集団を見つけることができず、グッドデザイン賞受賞企業から母集団の形成を行った。そのためインクルーシブデザインを導入している企業の母数を増やすことができず、事例も少なくなってしまった。さらに事例を増やすことができれば、より精度の高い分析ができたといえる。2つ目は、企業を選定する際に、中小企業の定義を量的基準に偏ったことで、質的基準を考慮することができなかったことである。質的基準を考慮することで、モデルを提案する際に条件付けなどによる具体的な中小企業のイメージを明示することができたと考えられる。3つ目は、モデルのPoCを実施していない点である。モデルの検証は第4節の4-2で行っているがPoCまではできていないため、提案したモデルが企業で実用可能であるかを示せていない。

今後は、これらの課題を踏まえてさらにインタビュー調査を行い、中小企業により適応するモデルの作成と実証、そしてモデルの精緻化と実用化を目指したい。

12 同社は、企業課題と社会課題の解決を共に目指す「インクルーシブデザイン&エンジニアリング事業」を行っており、全国3,000以上のNPO・NGOのリレーションとともに、インクルーシブデザインの手法を用いて、企業における新規・既存事業のソーシャルインクルージョンを推進している。（同社HPより）

【参考文献】

- EDWIN, LOCKE and GARY, LATHAM (1968)「GOAL-SETTING THEORY」、『ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 1』、pp.159-183
- 今口忠正、李新建、申美花、野坂美穂 (2006)「事業再構築に関するアンケート調査結果」『三田商学研究』第49巻第3号、慶應義塾大学商学部、pp.115-136
- 入山章栄 (2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社、pp. 349-352
- 内木智草、坂井大介、伊藤孝紀 (2010)「地場産業の商品開発による地域活性化に関する研究 (その1) -商品開発過程における製作意図の変遷に関する調査-」『日本デザイン学会 第57回研究発表大会』日本デザイン学会
- 小川亮 (2019)「製品開発プロセスにおけるデザイン活用の有効性について—ハプティック知覚の意味概念活性化の視点から—」『マーケティングジャーナル』38巻4号、日本マーケティング学会、pp. 47-62
- 経済産業省 (2023)『2023年度版中小企業白書』
- 経済産業省中小企業庁 (2022)『事業再構築指針の手引き (3.0版)』
- ジュリア・カセム、平井康之、塩瀬隆之、森下静香、水野大二郎、小島清樹、荒井利春、岡崎智美、梅田亜由美、小池禎、田邊友香、木下洋二郎、家成俊勝、桑原あきら (2014)『インクルーシブデザイン 社会の課題を解決する参加型デザイン』学芸出版社、pp. 46、pp. 56、pp. 75-76
- 塩瀬隆之 (2014)「第3章 ユーザーのためでなく、共に実現するものづくり」(ジュリアカセムら『インクルーシブデザイン 社会の課題を解決する参加型デザイン』学芸出版社、pp. 57-78)
- 下總良則 (2019)「非営利団体イベントのデザイン戦略におけるインサイトの有効性—デザイン経営の研究に向けて—」『デザイン学研究』65巻4号、デザイン学研究、p. 4、pp. 47-54
- 醍醐笑部、遠藤華英 (2022)「女性チャリティランナーと寄付先団体のコミュニケーションに関する研究」『女性チャリティランナーと寄付先団体のコミュニケーション』32巻3号、スポーツ産業学会、pp. 269-282
- 橋本倫明 (2021)「ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく中小企業の事業再構築—中小企業の一般的特徴に着目して—」『商工金融』第71巻第10号、一般財団法人商工総合研究所、pp. 18-33
- 畑慎一郎 (2017)「中小企業における新商品開発—ユーザー・イノベーションを活用した商品開発—」『カンファレンス・プロシーディングス』日本マーケティング学会、pp. 74-95
- 平井康之 (2014)「第2章 インクルーシブデザインとは何か」(ジュリアカセムら『インクルーシブデザイン 社会の課題を解決する参加型デザイン』学芸出版社、pp. 39-153)
- 平井康之 (2017)「ユーザー本意で誰もが心地よく使えるインクルーシブデザインの考え方」『EKISUMER 駅から、消費と社会を考える』駅消費研究センター、pp. 6
- 堀真由美 (2013)「消費社会の変遷と消費行動の変容」『政策文化総合研究所年報』17号、中央大学政策文化総合研究所、pp. 137-153

【参考資料】

- 大阪府商工労働部 (2023)「事業再構築に挑む中小企業の現状と課題」pp. 1-58
(<https://www.pref.osaka.lg.jp/attach/1949/00051733/194.pdf>)、2023年10月12日アクセス
- 電通 (2011)「電通「サトナオ・オープン・ラボ」がソーシャルメディア対応した消費者行動モデル概念『SIPS』を発表」
(<https://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf/cms/2011009-0131.pdf>)、2023年10月12日アクセス
- 電通 (2015)「“Dual AISAS”で考える、もっと売れるための戦略」
(<https://dentsu-ho.com/articles/3100>)、2023年10月12日アクセス
- British Standards Institution. “bsi.knowledge” .
(<https://knowledge.bsigroup.com/>)、2023年10月11日アクセス

中小企業懸賞論文本賞作品

地域金融機関主体のまちづくりによる 持続的な地域社会構築 —ファンドを活用した地域包括的支援スキーム—



石田 遥菜 岩井優香子 岩元小夜香
 (立教大学) (立教大学) (立教大学)
 (経済学部3年) (経済学部3年) (経済学部2年)

< 要 旨 >

本稿では、地域金融機関における、まちづくりを通じたサステナブルファイナンスについて考察する。昨今、SDGsやパリ協定の採択等、世界中で持続可能な社会を構築するための動きが見られ、これらに対する取り組みの重要度も日に日に高まっている。持続可能な社会の構築にあたり、重要な役割を担っている主体の一つが地域金融機関である。地域金融機関は自身の存続のためにも、地域事業者に寄り添った支援が必須である。その一環として、リレーションシップ・バンキングが挙げられるが、その枠組みを超えた新たな役割が地域金融機関に求められている。地域金融機関による持続可能な社会を構築するための金融、つまりサステナブルファイナンスが地域社会の持続的な発展に求められているのである。

持続可能な社会の構築には、地域活性化が求められており、中でも、人、モノ、カネ、情報の流れを創造する基盤を作ることができるまちづくりに着目した。地域金融機関によるまちづくり支援では、官民連携ファンドによる取り組みが地域に更なる価値を生み出すことが分かった。

しかし、ファンドによるまちづくり支援を行っている地域金融機関では、「投資件数の伸び悩み」が課題として挙げられており、「個々の支援に留まっている」現状が明らかになった。そのため、地域包括的な支援を実現できていないと考えられる。

そこで筆者らは、まちづくり支援におけるファンドの仕組みとして「サステナブルまちづくりファンド」を提案する。本提案では、地域金融機関がファンド期間終了後にも及ぶ長期的な伴走支援、ファンドの投資対象となる地域事業者の拡張により、地域包括的なまちづくり支援を可能とする。これにより、地域社会を基盤とした地域環境の維持・向上、更には地域活性化へと繋げる。そして、新たなサステナブルファイナンスの枠組みの一つとして、このまちづくり支援を活用することが、持続可能な社会へと繋がる可能性について考察する。

目次

はじめに	
第1章：地域金融と持続可能性	
1-1：地域金融機関	
1-1-1：地域金融機関の現状と問題意識	
1-1-2：リレーションシップ・バンキング	
1-1-3：サステナブルファイナンス	
1-2：地域活性化	
1-2-1：地域金融機関による地域活性化支援	
1-2-2：まちづくり	
第2章：地域金融機関による支援	
2-1：地域金融機関とまちづくり	
2-2：全国のまちづくりファンド	
2-2-1：概要	
2-2-1：課題	
第3章：持続可能な地域づくりを目指す官民連携ファンド	
3-1：大洲まちづくりファンド支援（伊予銀行）	
3-1-1：概要	
3-1-2：成果	
3-2：地域づくり京ファンドのまちづくり支援（京都銀行）	
3-2-1：概要	
3-2-2：成果	
第4章：地域包括的なまちづくり支援ファンドの提案	
4-1：ファンドによるまちづくり支援の課題	
4-2：「サステナブルまちづくりファンド」による地域包括的な支援	
4-2-1：概要	
4-2-2：特徴	
おわりに	

はじめに

近年、持続的な社会を構築するための動きが顕著であり、世界中で持続的な未来を築くための取り組みが求められている。持続可能な社会の構築・地域社会への貢献のため、地域経済を循環させる役割を担う地域金融機関の力が不可欠である（青木、2022）。また、地域金融機関にとって、自身の存立は地域あってのものゆえ、地域活性化に意識を向けることは当然であり（古里、2020）、地域金融機関による地域事業者に寄り添った支援が必須となる。その一環として、リレーションシップ・バンキングに積極的に取り組む地域金融機関も多く存在するが、同時に経営支援に積極的に携わることも期待されており（近藤ほか、2022）、地域金融機関の新たな役割が求められている。そこで、地域金融機関による持続可能な社会を構築するための金融、つまりサステナブルファイナンスが地域社会の持続的な発展に求められているのである。

持続可能な社会の構築には、地域の持続的な発展が不可欠という点から、地域活性化が求められるが、中でも、人、モノ、カネ、情報の流れを創造する基盤を作るまちづくりに着目した。まちづくり支援として、地域課題を解決するために地方公共団体と連携し、金融面・非金融面双方からの支援を行う地域金融機関は少ない。

しかし、それらは個々の地域事業者に対する一時的な支援に過ぎず、地域金融機関の持つ諸資源を存分に活用し、個と個を繋げるような地域的な広がりを見せている地域は多くない。確かに、リレーションシップ・バンキングによって培われた地域事業者との繋がりはあるが、まちづくり支援においては地域事業者に十分に寄り添えていないのが現状だ。

以上の課題を踏まえて、本稿では、「サステナブルまちづくりファンド」を提案し、長期的な伴走支援と、投資対象となる事業者の拡張を実現することで、個々への支援に留まらない、

地域包括的な支援を可能とする。筆者らは、新たなサステナブルファイナンスの枠組みの一つとして、このスキームを活用することで、持続可能な社会へと繋がる可能性について考察する。

第1章：地域金融と持続可能性

1-1：地域金融機関

1-1-1：地域金融機関の現状と問題意識

地域金融機関は、地域経済発展の有力な原動力であり、その担い手としての役割は大きい（村本、2019）。地域金融機関は個々の顧客に対する資金的な支援だけでなく、地域経済を活性化させる取り組みを主体的に行うことが期待されており（山尾ほか、2013）、総合的な観点から金融サービスを提供できるかが問われている（幸田、2019）。なぜなら、中小企業の成長や再生に対して、銀行自らが「自分事」として支援に取り組まなければ、銀行の顧客基盤そのものが失われかねないからである（橋本、2023）。しかし、地域金融機関は、多くが「融資の依頼に対して審査して貸す」という従来型の待ちの姿勢である（山口、2021）。特に、地域事業者との間で経営に関するコンサルティング活動があまりできておらず、企業支援において現状役割を果たせていない（齊藤、2016）。

とはいえ、企業を対象とした支援の枠組みとしてはリレーションシップ・バンキングのあり方が問われ、企業単体に対する金融支援に各金融機関が取り組んできたことも事実である。

1-1-2：リレーションシップ・バンキング

リレーションシップ・バンキング（以下、リレバン）とは、金融機関が顧客との親密な関係

を長く維持することにより、顧客に関する情報を蓄積し、それを基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開されるビジネスモデルを指す（金融庁、2003）。顧客との密着した関係性・事業性への深い理解に基づき、顧客の課題を解決する上で付加価値を生み出す金融のあり方ともいえる（橋本、2023）。金融機関は、貸出業務を通じて企業の詳しい情報を得た上で、独自のサービスを企業に提供し得る可能性がある（植杉、2022）。例えば、業績が好調な時は成長のための的確な助言を与え、気づかぬ課題に対して注意を喚起し、苦境に陥っても経営改善に向けて親身に相談に乗ってくれるような非金融サービスなどである（橋本、2023）。

このようなリレバンの普及と定着は望ましいが、企業単体の支援に留まり、それ自体の有効性は認められるものの、地域経済の活性化という観点からは、更にヒト・モノ・カネ・情報の流れを創造する仕組みも同時に求められている。これらのことから、リレバンを基盤とした上で、更なる持続可能な社会を構築することを目的とした金融、つまりサステナブルファイナンスが求められているのである。

1-1-3：サステナブルファイナンス

リレバンの取り組みを強化することは、サステナブルファイナンスの実現のための大きな武器となるものであり（青木、2022）、サステナブルファイナンスとは、リレバンで培った金融機関と顧客との長期的な関係性を基盤としたものであると言える。つまり、リレバンの枠組みを超え、更なる持続可能な社会を構築するための流れを創造する仕組みが、サステナブルファ

イナンスである。

近年、地域金融機関は気候変動問題を中心とした、様々なサステナブルファイナンスへの取り組みを行っている。例えば、グリーンボンド¹、ソーシャルボンド²、サステナビリティ・リンク・ローン³などの金融商品が存在する（江夏、2019）。

サステナブルファイナンスを推進することは、社会の持続性が高まるという意味で地域金融機関の経済活動の基盤を保持・強化すると同時に、融資先・投資先のESG⁴の取り組み支援を行うことでもある。更に顧客の経営の安定性が増し、信用リスクの低減に繋がるといったメリットがあり、地域金融機関にとって取り組む意義は大きいと言える（青木、2022）。

金子（2023）によると、サステナブルファイナンスとは、ESGへの関心やSDGs⁵の浸透を背景に、持続可能性を重視した金融である。また、金融が経済的・社会的・環境的問題といかに相互に作用するかを論じることである（ディアークほか、2020）。

これらのことから、サステナブルファイナンスを「持続可能な経済・社会・環境を実現するための金融」と定義する。本稿では、持続可能な社会という観点から、長期的な地域活性化を実現するためのサステナブルファイナンスに着目する。

1-2：地域活性化

1-2-1：地域金融機関による地域活性化支援

現在、多くの地域金融機関では、金融業務や経営相談・支援業務の他、地域に対する取り組みも行われている（北島ほか、2014）。具体的には、創業支援、ビジネスマッチング、事業承継支援、環境（ESG、SDGs）分野の支援などを行っている（家森、2021）。また、地域金融機関と地域内の諸産業が連携し、まちづくりやひとづくりとも関わりながら地域活性化を促す取り組みもある（熊坂、2019）。本稿では、地域活性化支援の中でも、まちづくりに焦点を当てる。

1-2-2：まちづくり

まちづくりとは、地域社会を基盤とした地域環境の維持・向上運動のことである（岡村ほか、2009）。また、岡崎ほか（1994）は、歴史的町並みを保存し、新たな景観形成、環境整備、地域活性化に発展させることとしている。これらのことから、本稿では、まちづくりを「地域社会を基盤とした地域環境の維持・向上、そして更なる地域活性化に発展させるための活動」と定義する。

地域金融機関は、地域からの信頼も大きく、自助・共助のまちづくりにおいて主体的に取り組むことが地域から期待されている（富士通総研、2012）。また、持続可能なまちづくりの実現に向けて、地方公共団体と地域金融機関等が連携して、地域課題の解決やSDGsの達成に取り組むことで、地域事業者を支援する取り組み

1 調達資金の全てが、新規又は既存の適格なグリーンプロジェクトの一部、又は全部の初期投資、又はリファイナンスのみに充当される債券（金融庁、2021）。

2 調達資金の全てが、新規又は既存の適格なソーシャルプロジェクト（社会的課題への対処・軽減、ポジティブな社会的成果の達成を目指すプロジェクト）の一部、又は全部の初期投資、又はリファイナンスのみに充当される債券（金融庁、2021）。

3 借り手が野心的なサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPTs）を達成することを奨励するローン（環境省 HP）。

4 ESG（Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス））といった要素。

5 SDGs（Sustainable Development Goals）とは持続可能な開発目標のこと。

みが促進されている（内閣官房HP）。特に、地域資源を最大限に活用した商品やサービスを創出するには、官民および地域金融機関も含めた地域が一体となった支援体制が不可欠とされている（大社、2018）。このように、まちづくりでは地域金融機関が大きな役割を担っており、特に官民連携で地域一体となった支援が望ましい。

第2章：地域金融機関による支援

2-1：地域金融機関とまちづくり

地域金融機関が地域企業の支援をリレバンによって強化してきたことは周知のことであるが、地域企業と同様に地域経済の要ともいえるまちづくり事業に対し、地域金融機関が積極的な役割を果たそうとしているかどうかは、明らかではない。

そうした観点から、筆者らはまちづくりに関係する公的・民間団体や地域金融機関にヒアリング調査を行った。調査の結果、まず地域課題の解決には、エリア価値の向上が不可欠であり、その実現のために地域金融機関がまちづくり事業を連鎖的に行うことが必要とされているとい

う（民間都市開発推進機構⁶ヒアリング）。また、京都銀行へのヒアリングによると、まちづくりは、まちが「面で」活性化するものであるため、地域活性化に有効だという。ただし、地域金融機関によるまちづくり事業に対する資金供給は、融資による単発施設の整備となるため、一過性のものになってしまうことが問題視されていた（YMFG ZONEプランニングヒアリング⁷）。対して、ファンドでの資金供給であれば、毎年の返済義務がないため、事業者は成長資金を十分に確保でき、ファンド期間中は事業に専念することができるという（京都銀行ヒアリング⁸）。また審査基準については、いずれも財務諸表と事業の将来性を主な判断材料とするが、融資は信頼性を重視するため過去の実績を反映する財務諸表の裁量が大きいのに対し、ファンドは成長性を重視するため、融資よりも将来性の裁量が大きくなっている。つまり、ファンドであれば不確実性の高い事業への資金供給が可能となり、より広範な事業者に対して資金供給ができる（表1）。

表1 資金供給方法の比較

	融資	ファンド	
		社債	株式発行
元金返済の有無	分割返済	期限一括返済	なし
審査基準	財務諸表 将来性	財務諸表 将来性	財務諸表 将来性
利益獲得方法	利息	利息	配当
投資先事業の不確実性	低	低～高	低～高
長期的な 非金融支援の有無	なし	あり	あり

出所：岡嘉紀、2021より著者作成。

6 一般財団法人民間都市開発推進機構は「民間都市開発の推進に関する特別措置法」（昭和62年法律第62号）に基づく民間の都市開発を推進するための主体として、国土交通大臣の指定を受けた法人。

7 株式会社YMFG ZONEプランニングは、各種ネットワークを活用したオープン・イノベーションや官民連携によるインフラ整備の促進などを行う、株式会社山口フィナンシャルグループ100%出資の子会社。

8 ファンドを通じて支援を行っている期間のこと。

近年注目される地域活性化への取り組みとして、官民連携による出資・社債取得型などの非融資型の資金供給スキームがある。これらは地域金融機関に限らず、地域企業も含めて民間都市開発推進機構（以下、民都機構）との官民連携ファンドといえるものである。例えば、「まち再生」出資・社債取得業務の著名な例では、岩手県紫波町の「オガールセンター整備事業」や広島県尾道市の「Onomichi U2立ち上げ支援事業」などが知られている。これと並行して、地域金融機関と民都機構が連携して進めている事業が、マネジメント型まちづくりファンド（以下、まちづくりファンド）支援業務である。こうしたファンド組成による資金供給のメリットは、毎年の返済義務がないため、事業者は成長資金を十分に確保でき、期間中は事業に集中することができるという（京都銀行ヒアリング）。

2-2：全国のまちづくりファンド

2-2-1：概要

ここで取り上げるまちづくりファンドは、地域金融機関と民都機構が共同で組成するもので、出資・社債取得を通じて、エリアの価値向上を図り、地域の課題解決に貢献することを目的としている。このファンドにおけるエリアマネジメントの主体は、地域の事業者である。公開情報によれば、組成されたまちづくりファンドは29件（2023年9月時点）存在している⁹（民

都機構HP）。

まちづくりファンドには投資の要件が主に4つ存在する。①建物のリノベーションなど施設の整備に係る事業を原則とすること、②投資は法人に限定されていること、③ファンドによる社債取得の限度額は総事業費の2/3までで、それ以外は融資等でまかなうこと、④ファンドの存続期間は最長20年で、社債取得の回収期間は最長10年を目処とすること、である。

複数の地域金融機関へのヒアリングから、①地域金融機関と民都機構の出資割合は1：1であること、②出資できる体制はあるが実際は社債取得のみが一般的だと判明した。地域金融機関と民都機構とで出資割合が等しいことにより、地域金融機関は出資に伴うリスクを分散させることができる。また、社債取得の場合、約定返済¹⁰が不要なため、地域事業者側としては事業開始当初の費用を軽減できるというメリットがある（伊予銀行ヒアリング）。さらに地域事業者は、資金繰りが楽になり、ファンド期間中10年は自らの事業に集中することができる（京都銀行ヒアリング）。

2-2-2：課題

まちづくりファンドを組成している地域金融機関のうち、7行（庫）のまちづくりファンドを比較した（表2）。

9 内訳としては、地方銀行5件、信用金庫23件、信用組合1件となっている。

10 約定返済とは、カードローン契約規定に基づき、毎月決められた日に決められた金額を返済していくこと。

表2 官民連携まちづくりファンドの特徴

	伊予銀行	京都銀行	十六銀行	山口銀行	高山信用金庫	朝日信用金庫	金融機関A
ファンド名称	大洲 まちづくり ファンド	京銀 まちづくり ファンド	じゅうろく・ 清流まちづく りファンド	長門湯本温泉 まちづくり ファンド	たかしんまち づくりファン ド飛驒の MIRAI	谷根千まちづ くりファンド	Aまちづくり ファンド
ファンド組成額	2億円	2億円	1億円	1億円	1億円	1億円	—
ファンド件数	非公表	4件	4件	2件	3件	非公表	1件
期間	2020年～	2021年～	2019年～	2019年～	2019年～	2018年～	—
モニタリング	まちづくり会 社に行員派遣 ・ 行員が監査役 に就任 ⇒資金使途 把握	している	資金トレース ⇒資金使途 把握	工事請負契約 等資料 ⇒資金使途 把握	事業計画書・ 見積書等 ⇒資金使途 把握	ヒアリング ⇒資金使途 把握	専門家による ヒアリング ⇒資金使途 把握
ファンド期間 終了後の支援	行う	行う	行う	行う	行う	行う	行う
地域への貢献	30棟の古民家 改修 20社のエリア への新規出店 71名の新規雇 用者創出	地域の交流や 賑わいの創出 地域全体の観 光消費	地域の交流や 賑わいの創出	経済波及効果 観光客の増加	地域全体にお ける回遊・周 遊の円滑化と 活性化、 景観の維持・ 保全	資金調達方法 の選択肢 の広がり	なし
課題	特になし	対象エリアが 限定される	特になし	—	投資件数の 伸び悩み	特になし	投資件数の 伸び悩み

出所：ヒアリングより著者作成。

すると、ファンドによる投資件数の伸び悩みを多くの地域金融機関が課題¹¹としていることが分かった。つまり、まちづくりファンドによる地域事業者への支援は個々への支援に留まり（十六銀行ヒアリング）、現状地域内での連携を生み出すような地域包括的な支援はできていない。

その要因として、①地域金融機関が持つ地域の情報やネットワークを活かせていないこと、②地域金融機関によるまちづくり支援を必要としている地域事業者の発掘が不十分であ

ること、③個人事業者に対してはファンドからの支援を行えないこと、④一つの地域金融機関のみが所持している情報網には限界があることの4点が考えられる。

これらの要因を解決することにより、地域金融機関は、個々への支援に留まらない地域包括的なまちづくり支援を実現できるのではないか。

11 他には、地域金融機関から地域事業者に対するモニタリングが不十分であり、地域事業者の資金使途を正確に把握することができていないという課題もある。

第3章：持続可能な地域づくりを目指す 官民連携ファンド

これまで述べてきたように、まちづくりは地域活性化の一つの決定的な要となり、人、モノ、カネ、情報の流れを創造する基盤となるもので、地域金融機関のこれまで以上の関与が持続可能な地域社会の構築に不可欠といえる。これこそが、サステナブルファイナンスではないか。

3章では積極的な関与と支援により対象地域に波及効果が生まれつつある伊予銀行と、まちづくりファンドから派生して組成され、地域包

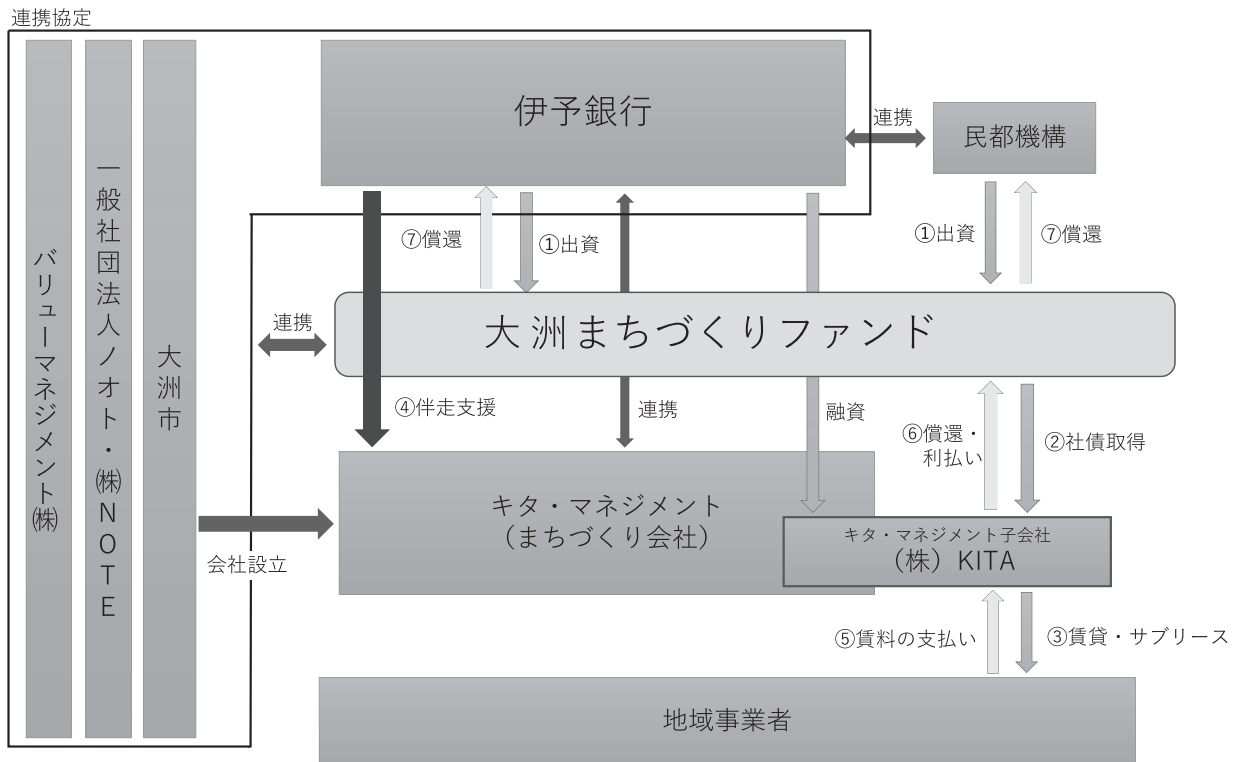
括的な支援が可能なスキームを確立した京都銀行のファンド事業を詳しく考察する。

3-1:大洲まちづくりファンド支援(伊予銀行)

3-1-1:概要

大洲まちづくりファンドは、伊予銀行と民都機構が1億円ずつ出資し、計2億円で組成された。ファンドが株式会社KITA（以下、KITA）¹²の社債を取得し、KITAはファンドに対して年に1回の利払いと償還期限（10年）到来時に元金返済を行う（図1）。

図1 「大洲まちづくりファンド」の全体スキーム



出所：伊予銀行ヒアリングより著者作成。

12 まちづくり会社Kita・マネジメントの子会社であり、不動産会社。

地域事業者は、KITAから賃貸・サブリース¹³をし、地域の空き家や古民家等を活用したまちづくり事業を行う。そして、まちづくり会社キタ・マネジメント¹⁴は、伊予銀行からの伴走支援¹⁵を受ける。伴走支援の具体的な内容としては、①改修したテナントに入居する企業（地域事業者）の発掘支援、②地域事業者のニーズに応じた事業計画の策定支援、③販路拡大に向けたビジネスマッチングの3点が挙げられる。

このスキームの特筆すべき特徴としては、幅広い連携が挙げられる。中でも最も大きな役割を担っている連携は、伊予銀行、大洲市¹⁷、バリューマネジメント株式会社¹⁸、一般社団法人ノオト・株式会社NOTE¹⁹による、官民連携協定である。これにより、互いの強みを活かした役割分担を徹底し、各々がそれに沿った支援を地域事業者に対して行うことで、手堅くスムーズな支援を行えるスキームを確立している。具体的には、大洲キャッスルステイ²⁰の例が挙げられる。行政機関や地域側との調整をキタ・マネジメント、お客様に対するサービスをバリューマネジメント株式会社が行うという役割分担をし、観光の高付加価値化を図っている。加えて、伊予銀行はキタ・マネジメントと連携し、ファンド投資先の発掘を円滑化した上で、地域事業者に対する事業計画の実現に向けた支援も行っている。

更に、伊予銀行は行員をキタ・マネジメントにCFO²¹として派遣することで、キタ・マネジメントの資金の使い道を実務面からモニタリングし、常時把握している。そして、KITAには伊予銀行のキャピタル会社から出資し、行員が監査役として役員に就任していることから、伊予銀行はKITAの資金使途の把握も可能である。

3-1-2：成果

このスキームによる成果として、①31棟の古民家改修、20社のエリアへの新規出店、71名の新規雇用者創出、②歴史的景観の保持、③観光客増大による経済波及効果の3点が挙げられる。分散型ホテル「NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町」の大洲進出を契機に、多くの地域事業者がまちづくりに参画しやすくなり、以前であれば取り壊されていたであろう空き家を残して歴史的町並みを残せたりと、次第に大洲の町全体を活気づけた。更に、地元の特産品を用いた商品の販売増加など思わぬ経済的波及効果もあった。

また、2-2-2で述べた課題の要因のうち、①～③をこの事例では解決できている。具体的な取り組みとして、伊予銀行からキタ・マネジメントに対する伴走支援が挙げられる。事業計画策定支援や販路拡大などの伴走支援を行う際、伊予銀行が保持している地域の情報やネットワ

13 貸主（サブリース業者）が建物の所有者（オーナー）から借りた物件を入居者に貸すこと。

14 エリア価値の向上を図るため、公的部門では行き届きにくい公益の事業を担う地域主体として構想された組織（畠山、2017）。地域・中心市街地の活性化、リノベーションまちづくり、エリアマネジメントを目的とした会社（宇藤、2020）。これらから、まちづくり会社とは、「地域振興などを目的として地域が主体となって設立する公益の事業を担う会社」とする。

15 キタ・マネジメントは歴史的資源の活用事業及び観光まちづくり戦略推進事業を担うまちづくり会社。

16 長期にわたって事業者に寄り添い、金融面・非金融面双方から行う支援。

17 大洲市は現在のキタ・マネジメントを設立し、事業の推進及び観光の振興を図っている。

18 バリューマネジメントは歴史的資源を活用し、宿泊事業等を展開している。

19 この2社は歴史的資源の活用に関する計画策定等において、人的、知的資源等を提供することで、地域事業者に対するまちづくり事業の推進を図っている。

20 日本で初となる木造天守での城泊事業。

21 最高財務責任者（Chief Financial Officers）。

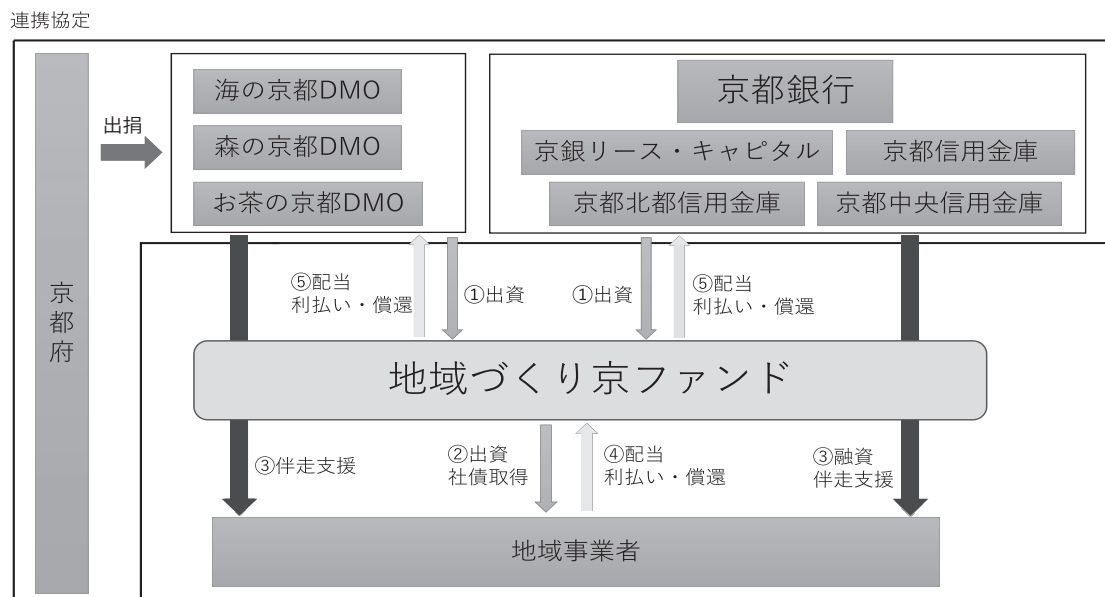
ークを活かした支援が可能となる。更に、地域事業者の発掘をまちづくり会社と連携して行うことで、継続的な新規地域事業者の獲得に繋がっている。加えて、ファンドでの支援をまちづくり会社を通じて行うことで、個人事業者への支援も可能となる。まちづくり会社は、地域事業者との繋がりを持ち、支援を行う体制も整っており、ファンドからまちづくり会社に支援を行うことで、間接的に個人事業者への支援も可能となる。

3-2：地域づくり京ファンドのまちづくり支援（京都銀行）

3-2-1：概要

地域づくり京ファンドは、京都府内の地域金融機関（1行3庫）と関連会社（京銀リース・キャピタル株式会社）²²で計1億円、京都府内DMO²³3社（海の京都DMO²⁴、森の京都DMO²⁵、お茶の京都DMO²⁶）で計1億円出資し、全体で計2億円で組成された。なお、DMO3社は京都府からの出捐金²⁷計1億円を活用してファンドに出資している。ファンドが地域事業者に対して出資または社債の取得をし、地域事業者はファンドに対して配当または利払い・償還を行う（図2）。

図2 「地域づくり京ファンド」による支援の全体スキーム



出所：京都府、2021、「地域づくり京ファンドについて」より著者作成。

22 京銀リース・キャピタル株式会社は、京都銀行のグループ会社であり、リース業務、株式・社債等の投資業務、株式公開等コンサルティング業務を担う。現在の社名は、「京都キャピタルパートナーズ」。

23 DMOとは、観光地域づくり法人のことであり、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を確実に実施するための調整機能を備えた法人、まちづくり会社。

24 海の京都 DMO は、京都府北部7市町（福知山市、舞鶴市、綾部市、宮津市、京丹後市、伊根町、与謝野町）を事業区域とする。

25 森の京都 DMO は、京都府中部の5市町（亀岡市、南丹市、京丹波町、福知山市、綾部市）を事業区域とする。

26 お茶の京都 DMO は、京都府南部12市町村（宇治市、城陽市、八幡市、京田辺市、木津川市、久御山町、井手町、宇治田原町、笠置町、和束町、精華町、南山城村）を事業区域とする。

27 財産を寄付すること。

このファンドの投資対象は、古民家や空き家、公共施設、空き店舗等をリノベーション等により活用し、各種施設を整備する事業、また各種事業を運営することで地域の問題解決に資する事業と定められており、建物のリノベーション事業以外への支援も可能である。

このファンドは京都銀行が創設した京銀まちづくりファンドから派生して組成された。京銀まちづくりファンドでは、対象エリアが限定されるという課題があり、京都府内の地域金融機関が一体となって京都府内全域を支援対象とした地域づくり京ファンドが誕生した。

このスキームの特筆すべき特徴は、京都府とDMO 3社、そして地域金融機関1行3庫と関連会社による「持続可能な地域づくりの推進に関する協定」である。これにより、各々が持つノウハウやネットワークを活かし、地域事業者に対して幅広い支援を行うことを可能とした。DMO 3社による地域事業者への伴走支援、地域金融機関1行3庫と関連会社による地域事業者への融資と伴走支援も、この連携を活用した独自のスキームとなっている。

3-2-2：成果

このスキームによる成果として、廃れ行く地域の伝統が守られたことが挙げられる。古民家をリノベーションした建物の一部に、昭和初期に建築され、地域の歴史を刻む宮津市立宮津小学校の元講堂「自彊館」の資材を再利用することで地域の歴史の保全に繋がった。他には、リノベーションした場所に、現代の日本美術刀の作刀拠点、更には観光・体験拠点としても活

用できる刀鍛冶工房を建設し、「日本刀」の持つ文化の伝承・日本のものづくり技術の継承に繋いだ。このように、地域の伝統を保持することで、地域価値の維持・向上、更には観光需要の向上にも寄与した。

また、2-2-2で述べた課題の要因のうち、④をこの事例では解決できている。京都府内の地域金融機関の連携により、京都府全域を対象とした支援が可能となる。更に、地方銀行の広大なネットワークと、信用金庫のエリア特化型での地域密着型経営の双方を活かすことで、より地域包括的な支援となっている。

第4章：地域包括的なまちづくり支援ファンドの提案

伊予銀行は、まちづくり会社に対する伴走支援、まちづくり会社を通じた地域事業者への支援を行うことで、①地域金融機関が持つ地域の情報やネットワークを活かせていないこと、②地域金融機関によるまちづくり支援を必要としている地域事業者の発掘が不十分であること、③個人事業者に対してはファンドからの支援を行えないこと、といった官民連携ファンドの課題を解決した。

京都銀行は、京都府内全ての地域金融機関の連携により、④一つの地域金融機関のみが所持している情報網には限界があるという課題を解決した。

これらそれぞれの取り組みが、個々の地域事業者への支援に留まらない、地域包括的なまちづくり支援に繋がる。

4-1：ファンドによるまちづくり支援の課題

一方、上記事例においても、いくつかの課題が見受けられた。

伊予銀行では、①ファンド期間中の地域事業者への支援に更なる向上が求められること、②支援対象が建物再生事業者に限定されていることの2点が課題として挙げられる。伊予銀行による支援はまちづくり会社に対するものが主となっており、地域事業者に対する直接の支援は不十分であることが分かった（伊予銀行ヒアリング）。具体的には、地域事業者に対して、販路開拓・PR支援は実施しているものの、ファンドを活用した資金支援にまでは至っていない。これに従い、地域事業者のニーズに対して、伊予銀行が持つ強みを現状活かしてきれていない。そこで、ファンド期間中における地域事業者のあらゆるニーズに応えるため、地域事業者に対しても伊予銀行の強みを最大限に活かした支援を行えるような支援体制を構築していくべきではないか。そして、ファンド期間終了後においても、地域事業者に対して継続的な支援を行うことで、更なる地域包括的な支援に繋がるのではないか。

京都銀行では、まちづくりファンドと同様、建物再生事業のみにしか支援を行っていないことが課題として挙げられる。現在（2023年10月時点）、このファンドを通じて支援を行った4

件の企業は、全て古民家や空き家のリノベーションを活用して事業を展開している。各種事業を運営することで地域の問題解決に資する事業に対しても支援を行えるスキームだが、有効利用できていないのが現状である。そもそも、建物再生事業者以外の事業者を見つけ切れていないことが、その要因の一つとして考えられる。そのため、新規地域事業者の発掘を促し、建物再生事業者以外の地域事業者に対しても積極的に支援を行うことで、より一層地域包括的な支援へと繋げていくべきではないのか。

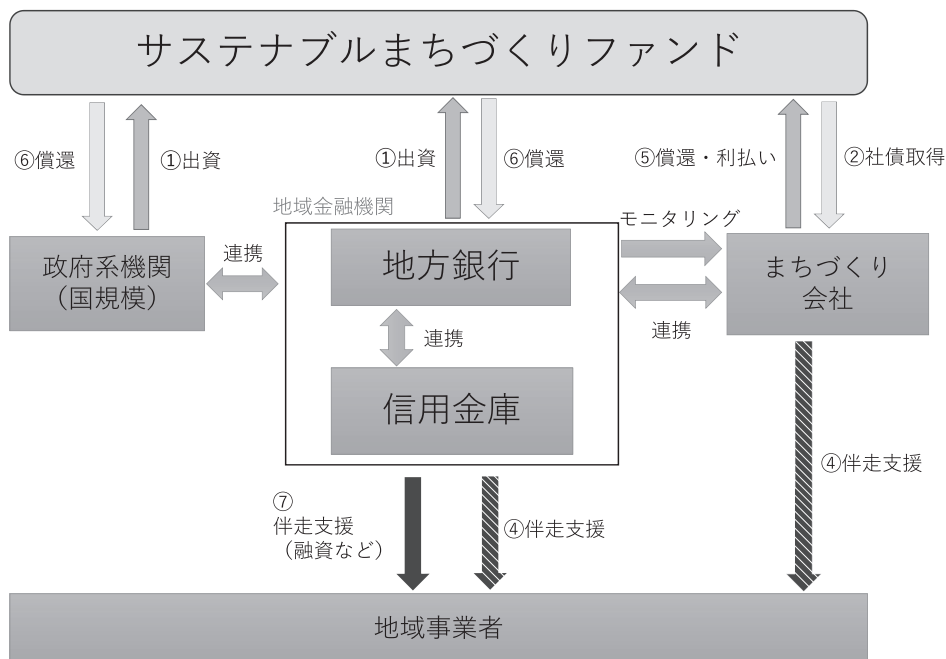
上記事例から、①ファンド期間中の地域事業者への支援に更なる向上が求められること、②支援対象が建物再生事業者に限定されていることの2点が課題として挙げられる。これらの課題を解決することにより、より地域包括的なまちづくり支援へと繋がるのではないか。

4-2：「サステナブルまちづくりファンド」による地域包括的な支援

4-2-1：概要

本稿で提案するのは、都道府県内全ての地域金融機関が連携し、政府系機関と共同で出資して組成する、官民連携の「サステナブルまちづくりファンド」のスキームである（図3）。

図3 「サステナブルまちづくりファンド」による支援の全体スキーム図



出所：著者作成。

このファンドのエリアマネジメントは、地域金融機関とまちづくり会社が一体とな²⁸って行う。

まず、各地域金融機関と政府系機関が同額出資してファンドを組成する。出資額を同額にすることで、それぞれの機関が持つ権利を平等とする。ファンド組成後におけるまちづくり会社への資金供給方法はまちづくりファンドと同様、社債取得型である。また、大洲まちづくりファンド同様、地域金融機関からまちづくり会社に対して行員を派遣することで、まちづくり会社が地域のまちづくりにおいて適切な役割を担っているか、正常な経営が成されているかなどをモニタリングする役割を果たしている。

なお、投資対象者は「都道府県内でまちづく

り事業に資する者」とし、地域づくり京ファンドと同様、建物再生事業に留まらない支援を可能とすることで、地域包括的なまちづくり支援を行う。

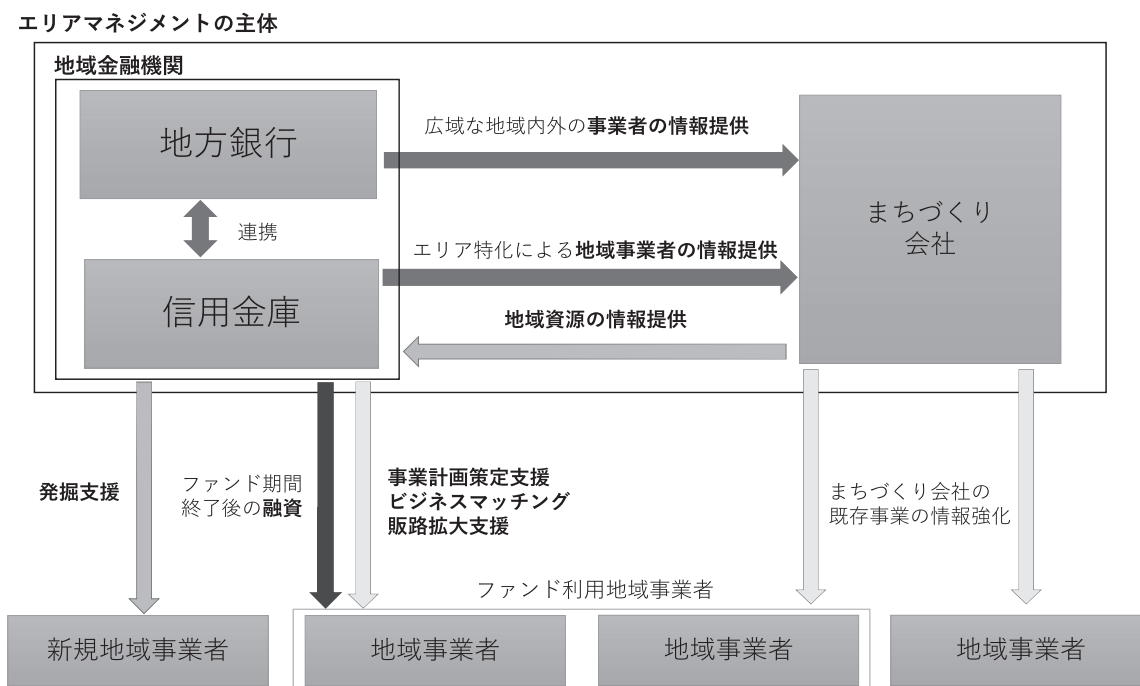
28 まちづくりファンドでは、対象地域内の事業のエリアマネジメントを行う主体が地域の事業者であることにより、その活動に対して地域金融機関が持つ地域の情報やネットワークをまちづくりにおいて活かせていないということも課題の一つであった。

4-2-2：特徴

このスキームの特筆すべき特徴は、地域金融機関による地域事業者への長期的な伴走支援

である。この特徴を明確化するために、地域金融機関、まちづくり会社、地域事業者の三者の関わりに焦点を当て、図に示した（図4）。

図4 地域金融機関・まちづくり会社・地域事業者の関わり



出所：著者作成。

地域金融機関はファンド期間中に、事業計画策定支援とビジネスマッチング、販路拡大支援を主に行う。これらの支援により、長期的に地域事業者に寄り添い、事業の成長を促すことができる。そして、ファンド期間終了後には、継続的な融資での支援を行う。事業の不確実性が起因して融資での資金調達が困難であった地域事業者でも、ファンドによる支援期間中に地域金融機関からの積極的な伴走支援を受けることで、ファンド期間終了時には、融資での資金調達が可能な水準にまで成長することが見

込まれる。そして、ファンド期間終了後も地域金融機関と地域事業者が継続的な関係性を持ち続けることで、地域金融機関の持続的な存続にも繋がる。

また、他の特徴として、地域内連携と地域金融機関による地域事業者の発掘支援の2点を挙げる。地域金融機関同士の連携により、特定の営業エリア内のみならず、都道府県内全域を対象とした支援を可能とする。更に、地方銀行の広域なネットワークと信用金庫のエリア特化型での地域密着型経営の双方を活かすことで、より地域包括的な支援となる。そして、地域金融

機関とまちづくり会社との連携により、地域金融機関とまちづくり会社双方から、地域事業者に寄り添った伴走支援を実現する。具体的には、まちづくり会社は、地域金融機関から地域事業者の情報を入手し、既存事業の質の向上に繋げる。また、地域金融機関は、まちづくり会社から地域資源の情報を入手し、地域事業者への伴走支援の充実に繋げる。このように、地域金融機関同士の連携、地域金融機関とまちづくり会社との連携で、より広域かつ充実した伴走支援を可能とする。

他方で、地域金融機関が主体となって地域事業者の発掘支援を行うことで、継続的に新規地域事業者を創出する。具体的には、地域金融機関の既存取引先からの紹介やセミナーの開催によって、新規地域事業者の発掘を積極的に行う。また、まちづくり会社との連携により、まちづくり会社は地域金融機関に対して、地域に存在するまちづくりに活用できる地域資源（古民家や遊休農地、再利用できる特産品など）の情報共有を行う。そして、サステナブルまちづくりファンドでの資金調達を条件に、地域金融機関は新規地域事業者と地域資源をマッチングする。こうした発掘支援を通して、まちづくりに資する事業を展開する地域事業者の増加、更にはファンドによる投資件数の増加に繋がりを、地域包括的な支援の実現が可能となる。

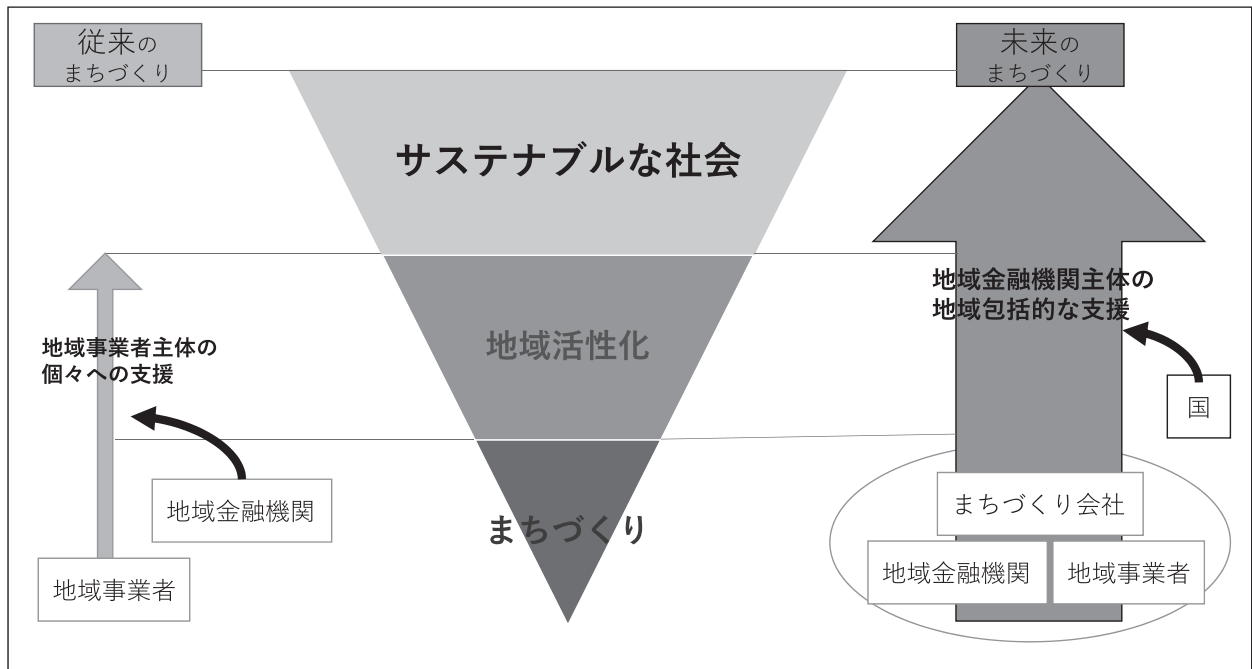
このスキームは持続可能な社会を構築するためのまちづくり支援スキームであり、まちづくり事業に資する者の発掘が欠かせない。そこで、中小企業診断士²⁹の資格を有する地域金融機関の行員が、地域事業者との関わりを持つことで、

発掘支援と伴走支援の双方に寄与することができる。行員ならではの地域事業者の深い情報を所持している上、中小企業に関する専門的知識を持ち得ているからこそ、地域事業者の潜在ニーズを抑えた、事業策定支援やビジネスマッチング等の伴走支援が行える。

この提案では、4-1で挙げた、①ファンド期間中の地域事業者への支援に更なる向上が求められていること、②支援対象が建物再生事業者に限定されていることの2つの課題を全て解決している。このように、地域内全ての地域金融機関が連携し、地域金融機関が有する幅広いネットワークや地域情報、そしてまちづくり会社が有するまちづくりに特化した情報を駆使することで、地域金融機関と地域事業者との繋がりをより一層強固にし、長期的かつ地域包括的なまちづくり支援を可能とする。地域金融機関が地域事業者との繋がりを強固なものとすることで、地域社会を基盤とした地域活性化、更には持続可能な社会の構築へと繋げる（図5）。これこそが、リレバンを超えた新たな枠組み、サステナブルファイナンスである。

29 中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家。「中小企業支援法第11条」に基づき、経済産業大臣が登録した者。

図5 サステナブルな社会構築までの流れ



出所：著者作成。

おわりに

本稿では、官民連携の「サステナブルまちづくりファンド」を活用した、地域包括的なまちづくり支援のスキームを提案した。地域金融機関を中心とした地域内連携、更には投資対象とする地域事業者の拡張により、個々への支援に留まらない、地域包括的なまちづくり支援を可能とし、更なる地域活性化、そして持続可能な経済・社会・環境の実現へと導く。

今後の課題としては、本提案の実現可能性がある。地域金融同士の連携や地域金融機関とまちづくり会社との連携はどの程度可能であ

るのか、また地域金融機関と地域事業者がファンド期間終了後も継続的な関係を築くことは一般的にどの程度可能であるのか確認できておらず、それらを今後検証していく必要がある。

持続可能な社会の構築のため、更には地域金融機関の存続のため、地域金融機関が主体となって地域のために活動していくことが求められている。そして、地域包括的なまちづくり支援を進めていくことで、地域活性化へと繋がり、地域経済の維持・発展へと繋がると考える。これらの取り組みが、地域の持続可能性という観点から、サステナブルファイナンスの一種として受け入れられ、全国的な広がりが見られることを今後期待したい。

ヒアリング先一覧

	金融機関名	従業員数 (人)	資本金 (百万円)	所在地	形式 (取材日)
1	朝日信用金庫	1,389	19,600	東京都台東区台東	オンライン (9/12)
2	株式会社伊予銀行	2,603	20,948	愛媛県松山市南堀端町	オンライン (5/26)
3	株式会社京都銀行	3,353	42,130	京都府京都市下京区	オンライン (8/26)
4	株式会社十六銀行	2,386	36,800	岐阜県岐阜市神田町	オンライン (8/28)
5	高山信用金庫	225	696	岐阜県高山市下一之町	オンライン (8/22)
6	金融機関A				オンライン (9/11)

	企業名	従業員数 (人)	資本金 (百万円)	所在地	形式 (取材日)
1	株式会社 YMFG ZONE プランニング	20	30	山口県下関市竹崎町	オンライン (9/4)
2	民間都市開発推進機構	記載なし	記載なし	東京都江東区豊洲	オンライン (6/5)

【参考文献】

- 青木剛、2022、『中小企業のためのサステナブルファイナンス—サステナブル診断と建築的対話手法—』、同友館。
- 植杉威一郎、2022、『中小企業金融の経済学』、日経BP 日本経済新聞出版。
- 宇隨幸雄、2020、「リノベーションまちづくりの現状と課題に関する研究」、『Urban study』、第69号、28-65。
- 江夏あかね、2019、「企業等のサステナビリティ・パフォーマンスに着目したサステナビリティ・リンク・ローンの発展と注目点」、『野村資本市場クォーターリー』、第23巻第2号、17-32。
- 江夏あかね、2020、「アフターコロナのサステナブルファイナンス」、『資本市場』、第424号、24-33。
- 大社充、2018、『DMO 入門—官民連携のイノベーション—』、東英弥。
- 岡崎篤行・原科幸彦、1994、「歴史的町並みを活かしたまちづくりのプロセスにおける合意形成に関する事例研究—川越一番街商店街周辺地区を対象として—」、『都市計画論文集』、第29巻、697-702。
- 岡嘉紀、2021、「地域のまちづくりとファイナンス」、『新都市』、第75巻第12号、25-30。
- 岡村祐・野原卓・西村幸夫、2009、「我が国における『観光まちづくり』の歴史的展開—1960年代以降の『まちづくり』が『観光』へ近接する側面に着目して—」、『観光科学研究(首都大学東京)』、第2号、21-30。
- 金子寿太郎、2023、「イスラーム金融とサステナブルファイナンスの互恵的關係構築に向けて—金融規制面からの政策提言—」、『国際開発研究』、第32巻 第1号、153-166。
- 北島彩子・川原晋、2014、「信用金庫による創業支援及び地域活動支援への業務展開に関する研究」、

- 『都市計画論文集』、第49巻第3号、819-824。
- 熊坂敏彦、2019、『『循環型地場産業』形成を促す観光振興の役割と可能性—地場産業産地の『観光まちづくり』による『地域活性化』事例を中心に—』、『現代ビジネス研究所紀要（昭和女子大学）』、第4号、1-13。
 - 幸田博人、2019、「地域金融機関の新しい役割と挑戦—社会課題解決に向けた取組みの意味—」、『資本市場』、第412号、22-32。
 - 近藤万峰・内田滋・葛西正裕、2022、「コロナ禍におけるリレーションシップバンキングと地域金融に関する一考察」、『経済研究所所報（愛知学院大学）』、第2号、79-97。
 - 齊藤壽彦、2016、「地方創生における地域金融機関の役割と課題」、『CUC view & vision（千葉商科大学）』、第42号、38-44。
 - 橋本卓典、2023、『地銀と中小企業の運命』、文春新書。
 - 畠山直、2017、「まちづくり会社の現状と支援制度に関する考察—民間中心市街地商業活性化事業に基づく投資支援制度に着目して—」、『熊本学園商学論集』、第22巻第1号、63-90。
 - 古里圭史、2020、「クラウドファンディングと地域金融機関」、『個人金融』、第15巻第3号、55-65。
 - 村本孜、2019、「地域金融の現状と課題」、『金融構造研究』、第41号、58-71。
 - 山尾一人・服部隆幸、2013、「地域金融機関の強みを生かした地域活性化」、『FPIコンサルティング最前線』、第5号、96-100。
 - 山口省蔵、2021、「実践から学ぶ地方創生と地域金融」、『商工金融』、第71巻第2号、24-43。
 - 家森信善、2021、「地域の再生における地域金融機関の役割」、『季刊個人金融』、2021年冬号、2-12。
 - デアーク・シューメイカー、ウィアラム・シュローモード、2020、『サステナブルファイナンス原論』、金融財政事情研究会。

【参考資料】（全て2023年10月13日に最終アクセス）

- 一般社団法人 森の京都地域振興社（森の京都DMO）、2021、「地域づくり京ファンドについて」
https://www.pref.kyoto.jp/kikakuriji/news/documents/20210329_fund.pdf
- 株式会社富士通総研、2012、「地域金融機関を中心とした自助・共助のまちづくりとは？」
<https://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/201202/2012-2-1.html>
- 環境省 HP、「グリーンローン概要」
<https://greenfinanceportal.env.go.jp/loan/overview/about.html>
- 環境省 HP、「サステナビリティ・リンク・ローン概要」
https://greenfinanceportal.env.go.jp/loan/sll_overview/about.html
- 環境省、2020、「インパクトファイナンスの基本的考え方」
<https://greenfinanceportal.env.go.jp/pdf/114284.pdf>
- 環境省、2021、「令和3年度版 環境・循環型社会・生物多様性白書」
<https://www.env.go.jp/policy/hakusyo/r03/pdf/full.pdf>
- 金融庁、2003、「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」
<https://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20030327-1.pdf>
- 金融庁、2021、「事務局説明資料」
https://www.fsa.go.jp/singi/social_bond/siryou/20210310/02.pdf
- 金融庁、2023、「第18回サステナブルファイナンス有識者会議事務局資料」
https://www.fsa.go.jp/singi/sustainable_finance/siryou/20230922/02.pdf
- 栗原剛、2013、「インバウンド観光が地方にもたらす経済効果計測手法とその活用」
https://www.jttri.or.jp/members2/kenkyuh/34_kurihara.pdf
- 経済産業省、2017、「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス—ESG・非財務情報と無形資産投資—（価値協創ガイダンス）」
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/Guidance.pdf

- 国土交通省、2022、「『サブリース住宅標準契約書』について」
https://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/jutakukentiku_house_tk3_000018.html
- 内閣官房・内閣府総合サイト HP、「地方創生 SDGs 金融」
<https://www.chisou.go.jp/tiki/kankyo/kinnyuu.html>
- 民間都市開発推進機構 HP、「マネジメント型まちづくりファンド支援業務実績一覧」
<https://www.minto.or.jp/archives/management/>
- 民間都市開発推進機構 HP、「マネジメント型まちづくりファンド支援業務」
<https://www.minto.or.jp/products/support/management/>
- NTT データ、2021、「金融分野のグリーン推進・サステナブルファイナンス」
<https://www.nttdata.com/jp/ja/data-insight/2021/1129/>

中小企業懸賞論文本賞作品

地域金融機関による 経営者保証に依存しない融資の実現 —行員・職員の先入観とその改革に着目して—



星野 瑠実 和田 望花
(立教大学) (立教大学)
(経済学部4年) (経済学部4年)

< 要 旨 >

本稿では、経営者保証に依存しない融資を推進するために、地域金融機関はどのように取り組んでいくべきか考察する。昨今、新型コロナウイルス感染症や物価高騰、深刻な人手不足などの影響により、中小企業・小規模事業者は引き続き厳しい状況にある。この状況を打破するため、地域金融機関は中小企業に対する支援を加速していく必要がある。そのような中、経営者保証という融資慣行が、企業の創業意欲や事業展開を妨げ、企業の成長のみならず地域金融機関の成長をも阻害している。中小企業の成長・発展のため、経営者保証は見直され、経営者保証に関するガイドラインが策定された。しかしながら、地域金融機関における経営者保証への依存度は未だ高いままである。調査により、経営者保証に依存しない融資が進まない原因として、「経営者保証に関するガイドラインに従いすぎている」、「規律付けとしての役割が無くなることへの懸念」、「経営者保証を外すことへの抵抗感」の3つがあることが判明した。

そこで筆者は、広島銀行の取り組みに着目した。広島銀行では、「原則、経営者保証を付けない」という方針を定め、地域の状況に合わせた独自のガイドラインを新たに作成した。また、規律付けの手段として地域モニタリングがあるとし、経営者保証のみが規律付けの手段ではないという考えのもと経営者保証を外している。さらに、本部と支店の全体で意識改革を行うことで、行員の経営者保証を外すことへの抵抗感を払拭し、経営者保証に依存しない融資の推進に繋げている。

本稿では、広島銀行における3つの取り組みを他の地域金融機関でも適用できるか検討し、経営者保証に依存しない融資の推進のため、地域金融機関はどのように取り組んでいくべきか考察する。

目次

はじめに

1章：経営者保証について

- 1-1：経営者保証に依存した融資とその課題
 - 1-1-1：経営者保証とは
 - 1-1-2：地域金融機関における担保や保証に依存した融資のこれまで
 - 1-1-3：地域金融機関における経営者保証に依存した融資の課題
- 1-2：経営者保証に依存しない融資の実現への取り組み

2章：地域金融機関による経営者保証に依存しない融資への取り組み

- 2-1：経営者保証に依存しない融資の到達度
- 2-2：地域金融機関による経営者保証に依存しない融資への対応
 - 2-2-1：経営者保証を外した融資に抵抗感が少ない地域金融機関
 - 2-2-2：経営者保証を外した融資に抵抗感を感じている地域金融機関
 - 2-2-3：経営者保証を外した融資に抵抗感があるが、短期・少額融資を中心に取り組んでいる地域金融機関
 - 2-2-4：経営者保証に依存しない融資が促進された地域金融機関
- 2-3：地域金融機関における経営者保証に依存しない融資の課題

3章：経営者保証に依存しない融資が促進された事例

- 3-1：広島銀行による取り組み
 - 3-1-1：原則経営者保証を求めないという判断に至った経緯
- 3-2：具体的な取り組み内容
 - 3-2-1：広島銀行独自のガイドライン作成
 - 3-2-2：規律付けに対する意識
 - 3-2-3：意識改革
- 3-3：経営者保証を外したことにより生じた効果

4章：経営者保証に依存しない融資が広まることへの今後の期待

- 4-1：広島銀行の取り組みは他の地域金融機関でも適用可能なのか
 - 4-1-1：法人と個人が一体化している企業に対して、経営者保証を外した融資を適用できるのか
 - 4-1-2：規律付けの手段を経営者保証ではなく、地域モニタリングで代用できるのか
 - 4-1-3：本部と支店が一体となった意識改革は適用可能なのか
- 4-2：地域金融機関が経営者保証に依存しない融資に取り組むべき本質的理由

おわりに

はじめに

新型コロナウイルス感染症や物価高騰、深刻な人手不足などの影響により、中小企業・小規模事業者は引き続き厳しい状況にあり様々な課題を抱えている（中小企業庁；2023）。

このような状況の中、経営者保証の存在は、個人破産した場合新規融資が受けにくくなることから、創業の意欲や事業承継を妨げ、中小企業の成長を阻害している（日本経済新聞；2022

(1)、2022 (2))。これらへの対応として、経営者保証に関するガイドラインが2013年12月に公表、2014年2月から適用が開始された（伊藤；2017）。

しかし、地域金融機関において経営者保証に依存しない融資は進んでおらず、2021年度の中小企業向け新規融資に占める無保証融資の割合は民間金融機関全体で29.9%にとどまっている（日本経済新聞；2022 (1))。調査を進めるうちに、地域金融機関において経営者保証

に依存しない融資が進まない理由が3点あることが判明した。1点目は、経営者保証に関するガイドラインに準ずるあまりに、「法人と個人の明確な分離」という項目で、多くの中小企業が経営者保証を外す対象に当てはまらないことである。2点目は、経営者保証の役割として大きな意味を持つ、経営者への規律付けとしての役割が失われてしまうことへの懸念である。3点目は、経営者保証を外すことに行員や職員が抵抗感を持っていることである。

そこで筆者は、以上の課題3点を解決している広島銀行の事例に着目した。独自のガイドラインの作成や、規律付けの新たな考え方、抵抗感払拭のための意識改革など、地域金融機関における経営者保証に依存しない融資の促進につながる3つの取り組みがなされていると分かった。

本稿では、この調査結果をもとに、以上の3つの取り組みが他の地域金融機関でも適用できるかどうかを検討し、地域金融機関における経営者保証に依存しない融資の促進へどうしたら繋げられるのか、その実現性を考察する。

1章：経営者保証について

1-1：経営者保証に依存した融資とその課題

1-1-1：経営者保証とは

日本経済新聞（2022（1））によると、経営者保証とは、金融機関から受けた融資の返済が滞った時に、会社が持つ資産と個人の財産を一体で支払う仕組みのことである。経営者保証という仕組みによって、金融機関は安心して融資が行えている（日本経済新聞;2022（3））。さらに、経営者保証は経営規律を保つほか、信用補完

の観点で金融機関が中小企業融資に付ける商慣習である（日本経済新聞;2022（1））。重ねて、経営者保証は金融機関と経営者の間に存在する情報の非対称性に伴う問題を緩和し、金融機関が積極的に融資を行える貸出条件でもある（植杉;2022）。中小企業の経営者のうち80%超が経営者保証を提供するなど、経営者保証は中小企業金融における融資慣行として定着し、中小企業の資金調達に寄与している（金融庁;2013（1））。櫛部（2016）によると、企業規模が小さいほど経営者保証の提供割合が高い傾向にあるといい、地域金融機関の取引先である中小企業が多く当てはまる事が分かる。

1-1-2：地域金融機関における担保や保証に依存した融資のこれまで

植杉（2022）によると、金融庁は、これまで地域金融機関が保証や担保の確保に重点を置いたことによる、審査やモニタリング能力の弱体化を懸念していた。加えて、担保や保証への過度な依存が、地域金融機関における中小企業の事業を評価する能力の低下をもたらしているという（齋藤;2019）。そこで金融庁により、保証や担保に依存しない融資を推進する対策が行われ、各機関は以下の対応を行った。2006年、信用保証協会は経営に直接関係のない第三者に保証を求める慣行を原則禁止にし、その保証の提供割合は低下していった（植杉;2022）。その他、地域金融機関は不動産などを担保とした融資を見直し、その比率も年々低下している。

このように第三者による保証や担保に依存した慣行は薄れつつあるが、経営者本人による保証の提供割合は減少せず、地域金融機関の経

営者保証への依存度は高いままである（植杉；2022）。

1-1-3：地域金融機関における営業者保証に依存した融資の課題

営業者保証は会社の資金で返済ができない場合、自身の財産を切り崩して返済することになり、個人の生活に支障をきたす（日本経済新聞；2022（3））。加えて営業者保証は、事業に失敗した時のリスクや損失から、事業承継を妨げる一因となっている（植杉；2022）。

にも関わらず、合理的な理由がなく不必要に営業者保証を付けている例が多いという（日本経済新聞；2022（3））。安易な営業者保証への依存は、中小企業による財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による透明性の確保を阻害する（金融庁；2013（1））。併せて、地域金融機関による企業の事業内容や経営状況等に対する目利きを重視した融資を妨げている（金融庁；2013（1））。その上、取引先との関係が親密である地域金融機関の強みとなっている、リレーションシップ・バンキング¹（以下「リレバン」）の機能を低下させている（中岡ほか；2011）。つまり、中小企業と地域金融機関の双方において、営業者保証に依存した融資により健全な事業経営と健全な融資慣行といった機能を逸失していることが課題である（金融庁；2013（1））。

これらの課題を踏まえ、地域金融機関は営業者保証に過度に依存しない融資慣行を通して、営業者保証が不要な健全な経営体を作ることを目指すべきであり（家森；2023）、営業者保

証の在り方をより一層再考していくことが求められる。

1-2：営業者保証に依存しない融資の実現への取り組み

前述のような営業者保証の課題を受け、営業者保証に関するガイドライン研究会²により「営業者保証に関するガイドライン（以下「ガイドライン」）」が2013年12月に公表、2014年2月から適用が開始された（伊藤；2017）。ガイドラインの狙いは、個人が起業しやすい環境を整備することであり、地域金融機関側は融資先に対する目利き力を問われることになった（日本経済新聞；2022（1））。

ガイドラインには営業者保証を外す3要件として、①法人と営業者との関係の明確な区分・分離、②財務基盤の強化、③財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保が挙げられている（岡本ほか；2022）。

2022年には、営業者保証に依存しない融資慣行の確立をさらに促進させるため「営業者保証改革プログラム」が策定された（経済産業省ほか；2022）。このプログラムは「スタートアップ、創業」、「民間金融機関による融資」、「信用保証付融資」、「中小企業カバナンス」で構成されている（経済産業省ほか；2022）。

さらに、金融庁により2022年11月に民間金融機関に対する監督指針の改正案が発表され、2023年4月から適用された（日本経済新聞；2022（1））。これにより、金融機関は保証の必要性など合理的な理由を具体的に説明しない限

1 取引先企業との長期にわたる取引関係の中から、営業者の資質や力量、事業の将来性等の定性情報をしっかりと把握・理解して信用供与すること（新田ほか；2020）

2 日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会を事務局とする（金融庁；2013（2））。

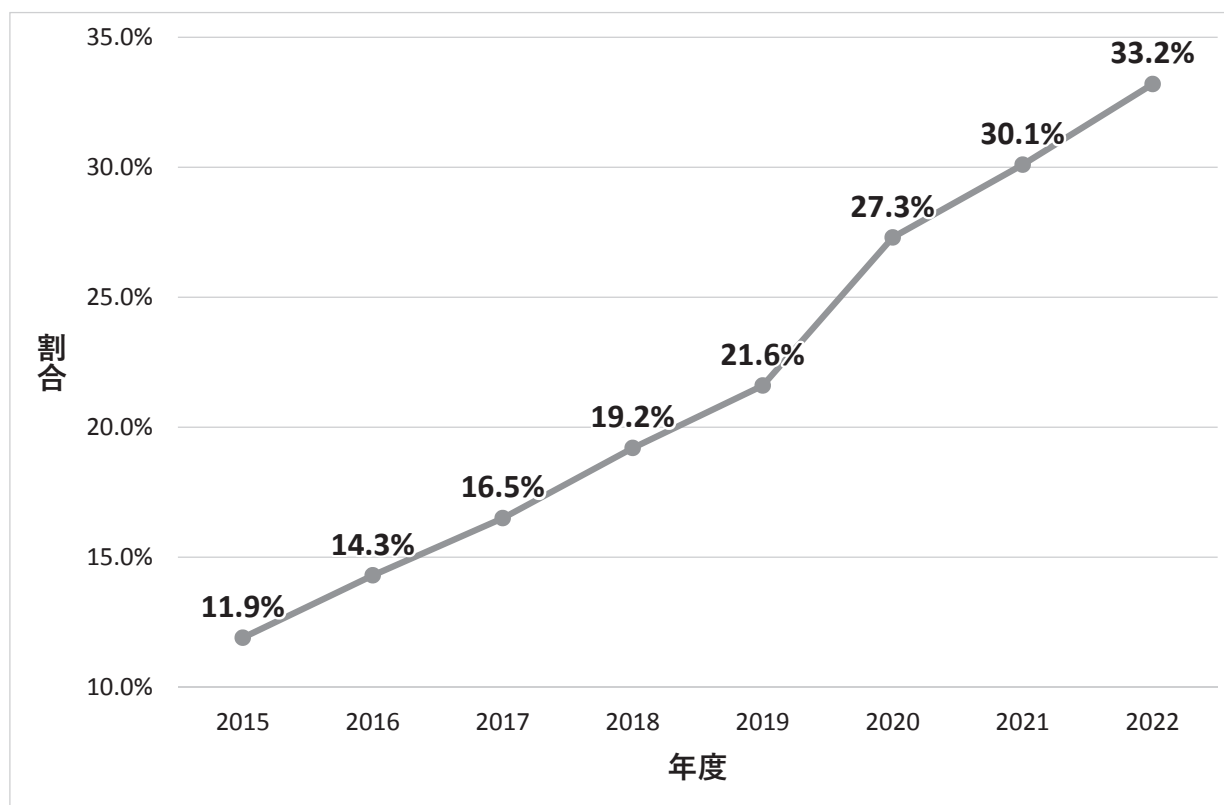
り、経営者保証を要求できなくなった（日本経済新聞；2022（1））。併せて、各金融機関はその説明件数を記録し金融庁に報告する必要があるほか、ディスクロージャー誌などで取り組み方針を公表することが要請された（日本経済新聞；2022（3））。

2章：地域金融機関による経営者保証に依存しない融資への取り組み

2-1：経営者保証に依存しない融資の到達度

伊藤（2017）によると、ガイドライン策定後、多くの金融機関で経営者保証を付けない融資形態が増えつつあるという（図1）。

図1 民間金融機関における新規融資に占める無保証融資等の割合



出所：金融庁；2017、2018、2023より筆者作成。

一方で、債権保全を重視した従来の慣行を踏襲して経営者保証を付けているケースもあり、民間金融機関全体における2022年度の新規融資に占める無保証融資等の割合は33.2%にとどまっている（金融庁；2023）。地方銀行と信用金庫別で見ると、地方銀行は約6割、信用金庫は未だ約3割の水準にすぎない（A信用金庫ヒアリング）。このことから、ガイドラインの

策定や金融庁による指導はあったものの、経営者保証に依存しない融資の到達度は金融機関によってばらつきがあることが分かる。

2-2：地域金融機関による経営者保証に依存しない融資への対応

筆者は、複数の地域金融機関に経営者保証に依存しない融資の取り組みについて調査を行

い、経営者保証を外すことへの姿勢、融資率、種類、審査基準、抵抗感³の有無などをまとめた(表1)。

この調査から、経営者保証を外すことに対して抵抗感が少なく積極的に融資を進める地域金融機関もあれば、経営者保証を外すことに抵

抗感を感じ、経営者保証を外した融資を推進できていない地域金融機関も存在することが分かった。一方、経営者保証を外すことに抵抗感を感じていたものの、独自の取り組みにより、経営者保証に依存しない融資を前向きに行うことが可能となった地域金融機関も存在する。

表1 各地域金融機関による経営者保証を外した融資対応の概要

経営者保証を外すことに対する地域金融機関の姿勢・取り組み	初めから抵抗感が少なく、経営者保証に依存しない融資を行っている地域金融機関		経営者保証を外すことに抵抗感がある地域金融機関		抵抗感があるが、短期・少額融資を中心に取り組んでいる地域金融機関		意識改革により抵抗感が低減し、経営者保証に依存しない融資が促進された地域金融機関
金融機関名(所在地)	北國銀行(石川県)	Y銀行(静岡県)	A信用金庫(東京都)	B信用金庫(徳島県)	C信用金庫(岡山県)	D信用金庫(東京都)	広島銀行(広島県広島市)
経営者保証に依存しない融資の割合(新規融資)	プロパー融資では原則求めない	36.6%(2022年度)	-	-	6.7%(2022年度) ↓ 12.2%(2023年9月)	57%(2022年度上半期)	62%(2022年10月~2023年3月)
経営者保証に依存しない融資の種類	金額や用途の条件なし	-	ガイドラインの充足状況に応じて対応	ガイドラインの充足状況に応じて対応(預金担保で十分に保全できる場合は経営者保証を求めない)	割引手形・電子記録債権割引を含む少額・短期間での貸付(財務内容に問題が無く、返済財源が確保出来ている先に限る)	・預金を担保とした貸付/割引手形と電子記録債権割引/個人事業主に対する事業資金 ・同庫が定めた14個の条件を満たせば、金額や用途の条件なし	金額や用途の条件なし
審査基準	事業性評価とリレーションシップ	ガイドラインと事業性評価	ガイドライン	ガイドライン	-	全国信用金庫協会が示した例から地域の実情に合わせて作成したガイドラインと定性評価	事業性評価と独自のガイドライン
行員・職員の抵抗感の有無	ほとんどなし(業績が悪い企業に対してはあり)	なし	あり	あり	多少あり * 現在意識改革を始めた段階	多少あり * 現在意識改革を始めた段階	意識改革で改善

出所：株式会社広島銀行、株式会社北國銀行、株式会社Y銀行、A信用金庫、B信用金庫、C信用金庫、D信用金庫へのヒアリングおよび公開資料(ニッキンONLINE(2023)、日本経済新聞(2023))等により筆者作成。

2-2-1：経営者保証を外した融資に抵抗感が少ない地域金融機関

経営者保証を外すことに対して抵抗感が少ないのは、北國銀行とY銀行である。両行の特徴として、事業性評価に基づいて取引先企業の業況や経営者本人の実態を把握し、経営者保証に依存しない融資を行っていることが挙げられる。

2-2-2：経営者保証を外した融資に抵抗感を感じている地域金融機関

経営者保証を外した融資に対して抵抗感を感じているのは、A信用金庫とB信用金庫である。両庫に共通する特徴として、取引先である中小零細企業において法人と個人が一体化している場合が多く、ガイドラインの要件である「法人と個人の資産・経理が分離されているこ

3 筆者が行った調査における「経営者保証を外すことに抵抗感があるか」という質問に対する回答に基づく。

と」を満たさないことから、経営者保証を外す判断ができないという。加えて、両庫は経営者保証が規律付けとしての機能を果たすと考えている。経営者保証を確保しなければ、企業に万が一のことがあった際に自庫に対する影響が大きいため、経営者保証を外すことに対して慎重な姿勢を示している。

2-2-3：経営者保証を外した融資に抵抗感があるが、短期・少額融資を中心に取り組んでいる地域金融機関

C信用金庫では、割引手形や電子記録債権割引、その他少額・短期間での手形貸付等の融資に対しては原則経営者保証を外すよう本部から支店に指導を行っている。ただし、割引手形については融資先の財務内容が一定程度問題無く、手形銘柄においても落込懸念が無いことが条件である。並びに、少額・短期間の融資に対しても財務内容が一定程度クリアでき、返済財源が確保できていると判断できることが大前提であるという。抵抗感に関して、支店職員が経営者保証を外す場合の稟議を本部へあげる際に、多少なりとも感じているという。

D信用金庫では、2014年2月以降、同庫が定めた商品と条件を用いて経営者保証を外した融資を行っている。商品については、預金を担保とした貸付や、割引手形と電子記録債権割引、個人事業主に対する事業資金などの融資に対しては、事業規模に関わらず一律で経営者保証を外している。2023年10月時点における融資実績数は約400件に到達している。条件については、全国信用金庫協会の例示とガイドラインを基に、同庫は地域の実情に合わせた14個の条件を作成した。法人と個人が一体化してい

ないことを基本条件とし、条件を全て満たす企業または将来的に確実に充足できると判断された企業に対して、経営者保証を外した融資を行っている。その条件を満たした先は約20件で、そのうち1件に対して経営者保証を外して長期性資金の融資を行った。経営者保証を外して長期性資金を融資する際に、同庫は事業と利益を継続できるかどうかを重視している。具体的には、何代にも渡り事業を継続していて同庫との信頼関係を築いている企業などが挙げられる。その他に返済の遅延の有無や定期積金取引契約の有無を通して、経営者の規律を総合的に判断している。抵抗感に関して、貸付時に経営者保証を付けずに融資できても、途中で経営者保証不要の要件を満たさなくなった場合は、経営者に対し経営者保証の徴求とその説明義務が生じる。つまり、途中から経営者保証を付けた場合、経営者とのトラブルに繋がるリスクがあり、そこに抵抗感を感じる職員が一定数いるという。

両庫は短期・少額融資を中心に経営者保証に依存しない融資に取り組んでいるが、経営者保証を外すことへの抵抗感が完全に薄れているというわけではない。現在、本部と支店が経営者保証に対する認識の擦り合わせを行うなどして抵抗感の低減に努めている。

2-2-4：経営者保証に依存しない融資が促進された地域金融機関

広島銀行はガイドラインを見直し、「法人と個人が一体化していても、経営手腕があり、業況が安定していれば経営者保証を外した融資が可能」という独自のガイドラインを新たに作成した。さらに、同行本部の融資企画・審査担

当者が直接支店職員に対して経営者保証に関する説明や勉強会を行った。支店も含めた同行全体で、経営者保証を外すことへの抵抗感を払拭することに努めたことが、経営者保証に依存しない融資の推進に繋がった。

2-3：地域金融機関における経営者保証に依存しない融資の課題

ヒアリングを通して、地域金融機関が経営者保証に依存しない融資を実行するにあたり、3つの課題があることが判明した。

1点目は、法人と個人が一体化している企業が多く、ガイドラインに準じると経営者保証を外す判断ができないことである（A信用金庫、D信用金庫ヒアリング）。特に信用金庫の取引先のほとんどは法人と個人が一体化しており、経営者保証を外す判断を行うことは難しい。中小企業が経営者保証を外した融資を受けるために、法人と個人を分離するという考えもあるが、法人と個人を一体で考え、貸出や取引ができるという信用金庫の強みが薄れることを危惧しているため、法人と個人を安易に分離することは現実的ではない（A信用金庫ヒアリング）。

2点目は、経営者保証は規律付けとして、大きな役割を担っていると考えている点である（A信用金庫、B信用金庫ヒアリング）。地域金融機関は経営者保証を外した場合、経営者が不真面目な経営をするなど規律を破ることを懸念している。一方、経営者保証が必ずしも借入返済の確率向上に直接的に影響するわけではないため（B信用金庫ヒアリング）、経営者保証を付けたとしても、一概に経営規律が保たれるとは限らず、金融機関側が負うリスクは避けられ

ない。

3点目は、経営者保証を外すことへの行員・職員の抵抗感の存在である（A信用金庫、B信用金庫、C信用金庫ヒアリング）。

以上のことから、経営者保証に依存しない融資の実践において、筆者は上記3点の課題に取り組む地域金融機関の実情を考察し、さらなる普及と発展の方策を検討する。

3章：経営者保証に依存しない融資が促進された事例

本章では、2-3で取り上げた課題を解決している先進的な事例として広島銀行の取り組みに着目する。

3-1：広島銀行による取り組み

広島銀行は、2022年3月から融資基本方針を「適切に保証人徴求を行わなければならない」から「原則、保証人を求めないものとする」に見直した。事業性評価と同行が新たに定めた独自のガイドラインに基づいて融資判断を行っている。その結果、2021年4月～9月に29%だった経営者保証を外した融資の割合は、2022年10月～2023年3月において62%にまで到達した（日本経済新聞；2023）。

3-1-1：原則経営者保証を求めないという判断に至った経緯

経営者保証を負うと経営者が多額の保証債務を背負うため、広島銀行の取引先企業は思い切った事業展開ができないという課題を抱えていた。さらに、事業承継の際に承継者が法人の借入以外に保証も背負わなければならないため、経営者保証は事業承継の妨げにもなっていた。

経営者保証が事業の展開や事業承継の妨げになっていることは地域金融機関の持続的経営にも影響する。そこで、中小企業が活力を持って事業を展開できれば、地域経済が潤い、かつ同行が様々な収益の機会を得られると考えたため、トップの意思決定で経営者保証は求めないという判断に至った。

3-2：具体的な取り組み内容

3-2-1:広島銀行独自のガイドライン(以下「新ガイドライン」)作成

ガイドラインが適用された当初は、その項目に従い経営者保証の有無を判断していた。コロナ禍により経済の先行きが不透明となり、融資取引において事業性評価の重要性が高まる中、広島銀行は事業性評価を重視した融資慣行の定着を図るため、経営者保証を徴求する基準を見直すこととした。まず、同行は、ガイドラインの各項目ごとの充足率を調査した。結果、ガイドラインの3要件を全て満たす企業は約1割と少なく、特に小規模事業者においては、法人

と個人の関係が明確に分離されていないことが、経営者保証に依存しない融資の阻害要因となっていることが判明した。一方で、事業性評価に基づき事業実態を見てみると、必ずしも法人と個人が分離されていなくとも、経営手腕があり経営基盤が確立された企業が多く存在することも分かった。こうして、広島銀行は経営者保証を求める条件を一から見直し、新ガイドラインを作成した(表2)。新ガイドラインの大きな特徴として、「法人と個人が一体化していても経営者保証に依存しない融資が可能」であることが挙げられる。加えて、以前は経営者保証をつける前提で経営者保証を外せるか検討していたが、現在は無保証を前提に経営者保証をつけるかどうかを検討する姿勢をとっている。一方、法人から個人への資金流出が認められる場合や、適時適切な情報提供がなされないなど経営者としての資質に疑義が生じる場合、法人のみの資産・収益力で借入返済が可能でないと判断される場合は、経営者保証の徴求を検討するという対応を行っている。

表2 広島銀行における経営者保証を外した融資の判断基準：改定前と改定後の比較

	条件	項目
改定前	①～⑤の全て、もしくは⑥をクリアすれば無保証を検討	①：法人と経営者個人の資産・経理が明確に分離されている
		②：法人と経営者の間の資金のやりとりが、社会通念上適切な範囲を超えていない
		③：①・②(法人と経営者個人の一体性解消)を確保・維持するガバナンスが構築されている
		④：法人から適時適切に財務情報等が提供されている
		⑤：法人のみの資産・収益力で借入返済が可能と判断し得る
		⑥：経営者等から十分な物的担保の提供がある
改定後	①～③いずれかに該当した場合保証人の徴求を検討する	①：法人と経営者の間の資金のやりとりが、社会通念上適切な範囲を超えている
		②：法人から適時適切に財務情報等が提供されていない
		③：法人のみの資産・収益力で借入返済が可能ではないと判断

出所：広島銀行へのヒアリングにより筆者作成。

3-2-2：規律付けに対する意識

同行の取引先の大多数は、地域内の企業同

士で取引し合う、地域に根ざした企業であるため、その経営者が会社を私物化するなど不真

面目な経営を行なった場合、地元企業や地域社会に大きな影響を及ぼし、その地域での事業継続や再起は困難になるという。

よって、同行の対象地域は社会関係資本を備えた、いわば地域コミュニティが形成されている。その地域コミュニティが経営者の規律の維持に有効に機能（以下「地域モニタリング」）しており、経営者保証の有無に関わらず経営者のモラルハザードが生じない抑制力が地域に備わっているといえる。

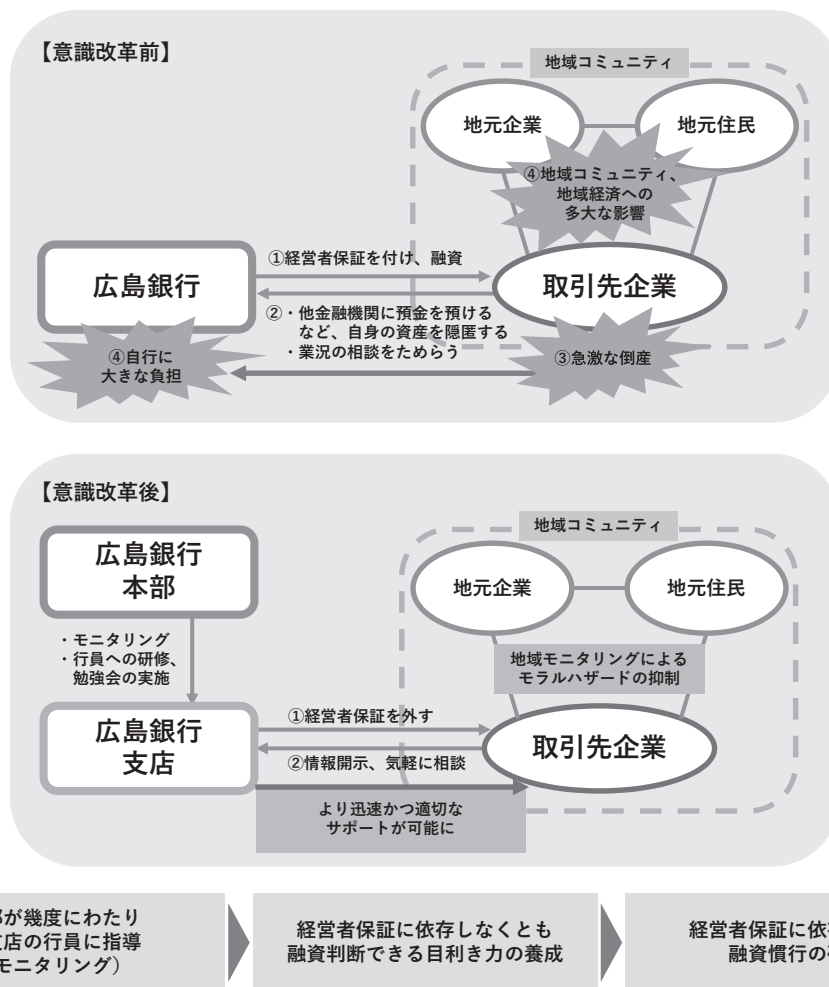
3-2-3：意識改革

同行は経営者保証を外した融資を促進する

には、行員・職員の経営者保証を外すことへの抵抗感を低減する必要があると考え、以下のような意識改革を行なった（図2）。まず、融資の企画や可否判断を行うセクションが支店に対して研修・勉強会を行った。与信判断を行う部署のトップが、ガイドライン策定に至るまでの具体的な背景や経緯に加え、同行が今後対応すべき姿勢を現場に説明したことで、支店職員に経営者保証の在り方がより正確に理解され、経営者保証を外した融資を行う必要性に対する納得度も高まったという。

さらに、本部が支店の融資判断をモニタリン

図2 広島銀行で行われた意識改革後の変化



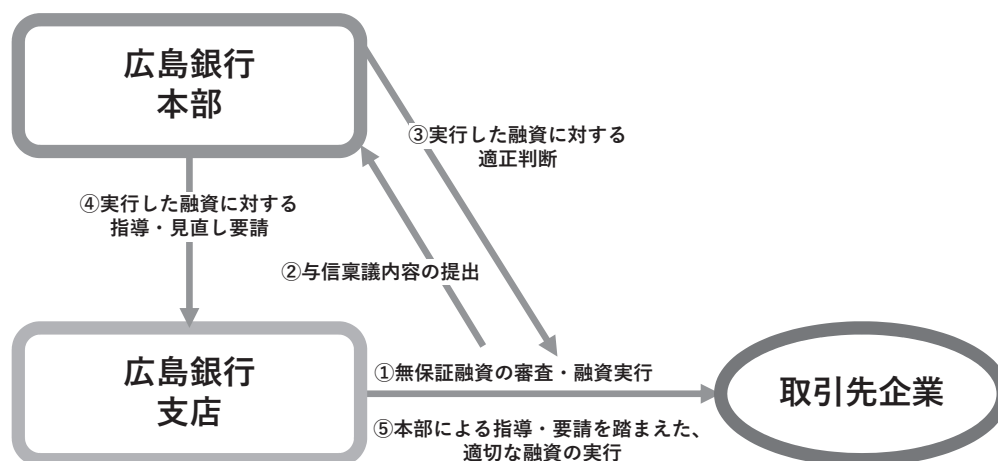
出所：広島銀行へのヒアリングにより筆者作成。

4 社会的なつながりとそこから生まれる規範や信頼感のことであり、ソーシャル・キャピタルとも呼ばれる（河上；2005）。

グすることで、本部と支店全体を含めた意識改革が行えている。新ガイドラインにて経営者保証を原則求めない方針にした当初は、支店長の方針によって無保証割合に大きく差が生じていた。そのため、無保証で扱えるはずの融資に経

営者保証が付いた場合、本部が適宜説明や指導、通達などを幾度に渡り行うことで、全支店で同水準の融資判断を行える体制を確立した(図3)。

図3 広島銀行の本部モニタリングの概要



出所：広島銀行へのヒアリングにより筆者作成。

モニタリングの流れとしては、まず初めに、①与信発生時、②保証の元本確定期日到来に伴う根保証契約の変更時、③事業承継時、④融資条件変更時、⑤要管理先以下へのランクダウン時のタイミングで発生する与信稟議において、支店が保証人徴求の要否を検討しているかどうかを本部がモニタリングする。次に、支店により保証人を徴求すると判断されたすべての融資案件について、その検討結果が適切であったのか、与信稟議の内容をモニタリングする。そこで本部が「疑義あり」と判断した案件については、支店に直接確認し、検討プロセスが不十分または不適切であった場合、検討のやり直しを指示している。

このように機関決定事項を本部自らが率先して意識改革を行ったことで、支店へ経営者保証

に対する正しい意識や姿勢、本気度が伝播した。その上、本部が支店に対して継続的にモニタリングをすることで、広島銀行全体で経営者保証を外した融資の広がりにつながっている。

3-3：経営者保証を外したことにより生じた効果

広島銀行では経営者保証を外した融資が広がったことで、2点の効果が見られた。

1点目は、経営者が自身の資産や企業の業況を開示することに前向きになった点である。企業が経営者保証を受け入れた場合、財務状況が悪化し倒産すると、保証債務請求された時に銀行から資産を差し押さえられるため、預金や金融商品を他行に預けるなど自身が持つ資産を隠匿する傾向があったという。その上、銀行か

らの印象を下げまいと、業況が危機的状況にあっても経営者は最後まで銀行に相談できず、一気に倒産にまで至るケースもあったという。経営者保証が外されることで、経営者は同行に預金を預けていても保証債務請求をされることがないため、業績や財務状況を前向きに開示でき、同行が早めに対策を行えるようになった。さらに、現在は企業再生スキームが充実し、適時適切なサポートが可能であるため、気付かぬうちに倒産するという事態は起こりづらくなったという。

2点目は、広島銀行に対する取引先からの印象が向上した点である。それまでは取引先に当たり前のように経営者保証を付ける、形式的な対応が常であったという。原則経営者保証を外すという体制になったことで、財務状況だけでなく将来性等の定性的な評価を行う慣行が本格的に確立された。これにより経営者は、担当行員が自社をしっかりと評価してくれたと感じ、自社を深く理解しようとする姿勢に対して好感を抱き、広島銀行に対する印象が向上した。

4章：経営者保証に依存しない融資が広まることへの今後の期待

4-1：広島銀行の取り組みは他の地域金融機関でも適用可能なのか

ここでは広島銀行の事例における、①独自のガイドライン作成、②規律付けに対する考え方、③意識改革の3点が、他の地域金融機関において適用可能であるか検討していく。

4-1-1：法人と個人が一体化している企業に対して、経営者保証を外した融資を適用できるのか

広島銀行へのヒアリングで、法人と個人が一体化する中小企業や小規模企業においても、経営者本人の姿勢や業況、将来性などを踏まえて経営が安定していれば、経営者保証に依存しない融資を行っていることが分かった。多くの地域金融機関では、取引先の大多数は法人と個人が一体になっており、ガイドラインの要件から外れることから経営者保証を外せないでいる（A信用金庫、B信用金庫ヒアリング）。このことから、ガイドラインに準じた条件を厳格に適用して必要以上に経営者保証を付けている地域金融機関は多く、これまでの融資慣行に大きな変化は見られないことが分かる。

広島銀行のように、取引先企業の実情に合わせた独自の判断基準で融資を行うことで、法人と個人が一体化していても経営者保証に依存しない融資を行うことができるのではないだろうか。

D信用金庫では、法人と個人が一体化していないことを基本条件としているものの、財務状況などの定量的な評価と、将来性などの定性的な評価を通して、利益の継続力が見込まれ、借入期間内に融資を返済することが可能と判断できた場合、法人と個人が一体化していても、経営者保証に依存しない融資が可能であるという見方を示した。

以上のことから、取引先企業の実情に合わせた定性評価を活用すれば、小規模企業を含む、法人と個人が一体化した中小企業に対して経営者保証に依存しない融資を行うことが可能で

あることが分かった。

4-1-2：規律付けの手段を経営者保証ではなく、地域モニタリングで代用できるのか

多くの地域金融機関では、経営者保証を外した際に規律付けとしての役割が無くなるのではないかという懸念があった。一方、広島銀行へのヒアリングで、地域モニタリングによる規律付けが可能であることが分かった。ここでは、規律付けの手段を経営者保証ではなく、地域モニタリングで代用できるのか検討していく。

D信用金庫によれば、経営者保証を外した際に経営者への規律が希薄になるのではないかという懸念は少ないことが分かった。同庫の取引先は従業員数が10人未満で家族経営を行う小規模企業であり、かつその地域に根付いて取引を行う地元企業が大部分を占めることから、その地域で密接なコミュニティが形成されているという。自身が経営する会社が倒産すれば、家族や地域の取引先に大きな影響を及ぼすという危機感を抱く経営者が大多数である。このことから、地元企業や地域社会と密着しながら経営を行う企業が多い地域においては、地域モニタリングが有効に機能しており、経営者保証がなくとも経営者の規律を保つことができると分かる。

以上のことから、密度の濃い地域コミュニティを備えた地域においては、経営者保証がなくとも規律付けを行うことができるといえる。

4-1-3：本部と支店が一体となった意識改革は適用可能なのか

ここでは、広島銀行で取り組まれている意識改革が他の地域金融機関でも適用可能かどうか

か検討する。

D信用金庫では、経営者保証を外すことへの抵抗感低減のため、融資取引先について年に1度経営者保証が必要な先なのかどうかを支店と本部の両方において検討している。併せて、経営者保証の有無に関わらず、支店が判断した融資形態が適切であるかどうか、同庫が定めた条件と支店による定性評価に基づき1件ずつ本部が判断している。他方で、C信用金庫では、本部と支店が協議や認識の擦り合わせを行うことで抵抗感の低減に努めていることが分かった。

よって、地域金融機関は本部と支店との緊密な連携により、経営者保証に依存しない融資に対する抵抗感への低減や、融資判断へのモニタリングを行う体制ができつつあるといえる。

4-2：地域金融機関が経営者保証に依存しない融資に取り組むべき本質的理由

地域金融機関は、地域経済を支える「要」となる存在として、ソフト情報を用いたリレバンと事業性評価が求められている（近藤ほか；2022、渡辺；2021）。しかし、経営者保証に依存した融資慣行は、企業の事業内容を理解した上で支援を行うリレバンのイメージとはほど遠い（中岡ほか；2011）。つまり、経営者保証に依存した融資は、リレバンを真に行っているとはいえないのではないかと。

なぜなら、経営者保証に依存した融資を行うことは、事業性評価に必要な目利き力の低下をもたらすからである（金融庁；2013（1））。目利き力に基づく評価は、企業との直接対話を重要視する地域金融機関の強みでもあり、地域事業者への融資支援を可能とする手法である（D

信用金庫ヒアリング)。地域の中小企業に対して、行員・職員による目利き力を活かした支援を行うことは、事業の存続・拡大や雇用の創出、ひいては地域社会の発展に寄与できる（D信用金庫ヒアリング）。地域金融機関が経営者保証に依存することは、行員の目利き力の低下をもたらす、中小企業や地域社会の発展可能性に制約を与えているのではないだろうか。

このように、経営者保証に依存しては、地域金融機関に求められるリレバンや目利き力を活かした事業性評価が行われず、中小企業の維持・発展にマイナスの影響をもたらす。そうなれば地域金融機関の存続にも大きな影響を及ぼし、地域経済が成り立たないという負のサイクルに陥るだろう。中小企業や地域経済、並びに地域金融機関の存続・発展のためにも、経営者保証に依存しない融資を促進させ、リレバンや目利き力を活かした支援を行っていくべきではないだろうか。

おわりに

本稿では、広島銀行における3つの取り組み、①地域と取引先の状況に応じた独自のガイドラインの作成、②地域モニタリングによる規律付け、③経営者保証を外すことへの抵抗感を払拭するための意識改革に着目し、他の地域金融機関での適用が可能であるか検討を行った。これら3つの取り組みにより、必要以上に経営者保証を付ける融資慣行から脱却でき、経営者保証に依存しない融資の促進に繋がると考える。

地域の持続可能性を高めるためには、中小企業の存続・発展が不可欠であり、地域金融機関による密接なサポートが日に日に重要性を高めている。独自のガイドラインの作成や地域モニタリングによる規律付け、意識改革によって、地域金融機関の行員・職員は、経営者保証に依存しない、地域性や地域の中小企業の特徴に合った融資判断を前向きに行えるのではないだろうか。この取り組みが定着すれば経営者保証に依存しない融資にさらなる広がりをもたらす、ひいては中小企業と地域金融機関の発展、そして持続可能な地域の実現に繋がると確信している。

【ヒアリング先一覧】

	金融機関名	所在地	形式（取材日）
1	株式会社広島銀行	広島県広島市	オンライン（7/25）
2	株式会社北國銀行	石川県	メール（6/19）
3	株式会社Y銀行	静岡県	メール（9/1）
4	A信用金庫	東京都	オンライン（5/25）
5	B信用金庫	徳島県	オンライン（6/28）
6	C信用金庫	岡山県	メール（9/12）
7	D信用金庫	東京都	オンライン（7/6）

【参考文献】

- 伊藤晴祥、2017、「経営者保証の価値に関する一考察：リアルオプションアプローチによる分析」、『日本リアルオプション学会機関誌』、第9巻第1号、78-87。
- 植杉威一郎、2022、『中小企業金融の経済学—金融機関の役割 政府の役割』、日本経済新聞出版。
- 岡本弥・幸田功・三宅敦史、2022、「事業承継と新旧経営者による 個人保証の提供」、『神戸学院経済学論集』、第53巻 第1・2号、17-36。
- 河上牧子、2005、「『地域力』と『ソーシャル・キャピタル』の概念に関する計画論的一考察」、『都市計画論文集』、2005年 40.3巻、205-210。
- 櫛部幸子、2016、「中小企業融資における経営者保証ガイドラインと中小会計要領の意義」、『中小企業会計研究』、2016年2016巻2号、35-45。
- 近藤万峰・内田滋・葛西正裕、2022、「コロナ禍におけるリレーションシップバンキングと 地域金融に関する一考察」、『経済研究所報』、第2号、79-97。
- 齋藤壽彦、2019、「地域金融機関の事業性評価融資推進の背景（I）—金融環境および金融機関業務の変化を中心として—」、『千葉商大論叢』、第57巻第1号、1-52。
- 中岡孝剛・内田浩史・家森信善、2011、「リレーションシップ型金融の実態（2）：日本の企業ファイナンスに関する実態調査の後半部分の概要」、『経済科学（名古屋大学）』、第59巻第2号、1-27。
- 新田信行・多胡秀人、2020、『リレーションシップ・バンキングの未来—ポストコロナ時代の地域金融』、金融財政事情研究会。

【参考資料】（すべて10月13日最終アクセス）

- 金融庁、2013（1）、「中小企業における個人保証等の在り方研究会報告書」
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/kojinhosho/2013/130424houkokusyo.pdf>
- 金融庁、2013（2）、「『経営者保証に関するガイドライン』の公表について」
<https://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20131209-1.html>
- 金融庁、2017、「民間金融機関における「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績」
<https://www.fsa.go.jp/news/29/ginkou/20170628-1/01.pdf>
- 金融庁、2018、「民間金融機関における「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績」
<https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20180627-1/01.pdf>
- 金融庁、2023、「民間金融機関における「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績」
<https://www.fsa.go.jp/news/r4/ginkou/20230630-1.pdf>
- 経済産業省・金融庁・財務省、2022、「経営者保証改革プログラム～経営者保証に依存しない融資慣行の確立加速～」
<https://www.fsa.go.jp/news/r4/ginkou/20221223-3/01.pdf>
- 中小企業庁、2023、「2023年版中小企業白書・小規模企業白書概要案」
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/soukai/036/dl/001.pdf>
- ニッキンONLINE、2023、「東栄信金、経営者保証に依存しない融資 北澤理事長が税理士らに説明」
<https://www.nikkinonline.com/article/107908>
- 日本経済新聞、2022（1）、「中小企業融資『経営者保証』を制限へ 金融庁、23年から」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB319OM0R31C22A000000/>
- 日本経済新聞、2022（2）、「『経営者保証』不要の融資制度、23年3月開始、新興向け」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB21DH40R21C22A2000000/>
- 日本経済新聞、2022（3）、「社長の個人保証どうなる？中小融資23年から見直し」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB045FU0U2A101C2000000/>
- 日本経済新聞、2023、「『経営者保証求めません』地銀、相次ぐ融資慣行見直し」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB2326O0T20C23A4000000/>
- 家森信善、2023、「経営者保証不要の融資慣行の確立に向けて」
https://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0730.html
- 渡辺博史、2021、「『地域に根ざす』金融機関 実現の覚悟を」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCD083V80Y1A001C2000000/>

好評発売中

図説 日本の中小企業 2023/2024

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版103ページ 定価 1,100円(本体1,000円+税10%)

ISBN978-4-901731-43-0 C2033 ¥1000E

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



【目次】

特集 中小企業の価格転嫁

今回の物価上昇局面の特徴

価格転嫁のためには情報提供が重要 他

第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位

2. 従業者数からみた地位

3. 開廃業率の推移 他

第2章 最近の中小企業動向

1. 景況

2. 設備投資

3. 輸出入 他

第3章 中小企業の財務動向

1. 収益性

2. 安全性

3. 生産性 他

中小企業関連統計資料

—— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ——

一般財団法人 商工総合研究所

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

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

第27回中小企業活性化懸賞レポート

中小企業活性化懸賞レポートは、中小企業の組織活動や支援活動の現場における体験レポートを募集するもので、1997年から実施しており、今回が27回目となり、10編の応募がありました。

受賞作品一覧

◎特賞

「佐賀の異業種11社が連携して挑むカーボンニュートラル
—地球・社会・人にやさしいものづくりの持続可能性を高める—」
山口 真知氏（SAGA COLLECTIVE 協同組合 事務局長）

○本賞

「閉鎖したスキー場の再生のために地域のガイドが連携して協同組合を設立
—地域で連携して事業を行う際に大切なこと—」
上野 健太氏（大黒森管理協同組合 理事）

○本賞

「中小企業の自己変革に向けたプロジェクト伴走型支援
—プロジェクトに並走してプロセスをファシリテートした事例—」
青木 博之氏（鳥取商工会議所 経営支援部長、中小企業診断士）

○本賞

「届け、沖縄の底力！—地域とともに課題に立ち向かった3年を振り返って—」
城間 康平氏（独立行政法人中小企業基盤整備機構 沖縄事務所 主任）
高北 健太氏（独立行政法人中小企業基盤整備機構 企画部イノベーション助成グループ 主任）
安居 貴氏（独立行政法人中小企業基盤整備機構 販路支援部マッチング支援課 課長代理）

○本賞

「事業協同組合へのデジタル化支援と支援機関の役割
—防火施工管理ラベル・防災ラベルの申請発給業務のデジタル化支援事例—」
渡邊 信氏（神奈川県中小企業団体中央会 組合支援部 主幹）
小野間 明子氏（神奈川県中小企業団体中央会 活性化支援部 主幹）

○本賞

「奈良県三輪素麺産地の挑戦—産地のあるべき姿の実現に向けた取り組み—」
朽本 英範氏（独立行政法人中小企業基盤整備機構 関東本部 企業支援部 支援推進課 参事）

○本賞

「まちを一つにする食の一大プロジェクト
—プリンのみち三原を全国に 広島みはらプリンでまちおこし—」
星野 佑介氏（三原商工会議所 事務局次長兼商工振興課長）

〔審査委員〕

委員長	明治大学 専任教授	森下 正	委員	商工組合中央金庫常務執行役員	山口 智之
委員	山形大学 准教授	吉原 元子	委員	商工組合中央金庫ビジネス企画部長	田岡 靖之
委員	中小企業基盤整備機構 高度化事業部長	山添 望	委員	商工総合研究所 専務理事	青木 剛
委員	日本商工会議所 中小企業振興部長	山内 清行	委員	商工総合研究所 常務理事	浅黄 久隆
委員	全国中小企業団体中央会 振興部長	難波 智雄			

総 評

—中小企業活性化懸賞レポート—

審査委員長 森 下 正

一般財団法人 商工総合研究所主催の2023年度「第27回 中小企業活性化懸賞レポート」は、全国の中小企業者と組合等連携組織の関係者、そして地域の中小企業支援機関や金融機関などの皆様から、組合等連携活動と中小企業支援に関する経験に基づくレポートを募集した。今年度の応募作品は、昨年度よりも増加し10編であった。審査委員一同、厳正な審査を行った結果、特賞1編、本賞6編を決定した。

さて今年度の応募作品は質と量ともに非常に優れており、第1次審査を通過した7つのすべてが受賞作品となった。その内容も、中小企業と組合のデジタル化やカーボンニュートラルへの対応など、タイムリーな課題への取組を紹介する作品が目立った。また中小企業政策を展開するにあたって、今日、強く叫ばれている「伴走型支援」についても、様々な切り口があることが紹介されていた。さらに、中小企業と組合を担う、あるいは支援する人材の若返りを実感できる30歳代、40歳代の方々からの応募も多く、将来への期待も膨らんだ。と同時に、中小企業支援機関の若手指導員や組合の若手事務局員などに対する研修の場にて、本レポートが活用されることも大いに期待できる内容であった。

さて本年度の受賞作品のうち、特賞として『佐賀の異業種11社が連携して挑むカーボンニュートラル—地球・社会・人にやさしいものづくりの持続可能性を高める—』（山口真知氏）が、審査委員による満場一致で決定した。山口レポートは、海外販路開拓を目的に設立された異業種組合が、地場産業を支えてきた組合員の事業の存立基盤を見つめ直し、そこからエシカル、カーボンニュートラルといったキーワードを導き出し、新たな組合の根幹を担う組合事業を創造し、展開してきた一連の活動が詳述されている。しかも、自らの意思で組合運営に飛び込んだ若手事務局長の熱き思いや組合員との関わりなども記述されている。今後の組合運営に役立つ内容であり、かつ組合関係者や支援機関の方々、さらには多くの読者が共感できる内容と判断され、特賞となった。

一方、本賞は『閉鎖したスキー場の再生のために地域のガイドが連携して協同組合を設立—地域で連携して事業を行う際に大切なこと—』（上野健太氏）、『中小企業の自己変革に向けたプロジェクト伴走型支援—プロジェクトに並走してプロセスをファシリテートした事例—』（青木博之氏）、『届け、沖縄の底力！—地域とともに課題に立ち向かった3年を振り返って—』（城間康平氏ほか）、『事業協同組合へのデジタル化支援と支援機関の役割—防火施工管理ラ

ベル・防災ラベルの申請発給業務のデジタル化支援事例-』（渡邊信氏ほか）、『奈良県三輪素麺産地の挑戦-産地のあるべき姿の実現に向けた取り組み-』（朽本英範氏）、『まちを一つにする食の一大プロジェクト-プリンのまち三原を全国に 広島みはらプリンでまちおこし-』（星野佑介氏）が受賞した。

まず上野レポートは、地域の有志により組織化した組合が、放置された地域資源の再生を組合事業として取組むことで、自治体からの業務委託や支援機関からの支援を得ながら、一歩ずつ地域再生を果たしてきた行程が詳述されている。地域資源の再生を希求する人たちに参考になるレポートであった。

青木レポートは、支援対象者の自己変革につなげるプロジェクトを活用した伴走型支援の考え方と手法について、定性的な実態の検証がなされている。会議所、商工会、中央会等の経営指導員にとって参考となる内容であった。

城間レポートは、地域の特産品を軸に、地域の支援機関との役割分担をしながら地域産業の活性化に資する販路開拓を成功させた事例研究で、現場での経験から導き出された考え方と方法論を提供するレポートであった。

渡邊レポートは、安全規制の規格認証ラベル発行時における組合と組合員の利便性向上を実現したDX化支援について、支援者側の技術的・専門的なITの知見の必要性を訴え、かつ支援対象者とベンダー間での橋渡しでの苦勞の体験が十分に伝えられた内容であった。

朽本レポートは、製造業の産地組合と卸売業の協議会との連携支援による産地活性化について、単純に成功に導いたとする結論ではなく、組合と協議会との立場の違いによる見解の相違を、当事者同士が議論を重ねて一本化していく行程を明らかにした内容は、現場支援の実態を理解する上で参考となる。

最後に星野レポートは、官民連携による地域の特産品を活用したプロジェクトの考案者であり、かつ地元企業を巻き込む運営責任者としての活動を通じ、地元や他地域の企業との協力を得る行程が手に取るようにわかるレポートであった。

以上7名の受賞者の皆様に対し、心よりお祝い申し上げ、今後のご活躍をご祈念申し上げます。

さて2023年度は長く続いた新型コロナウイルス感染症による活動規制から解放され、平常化へ向けた取組に専念する必要性にコロナ対策の後始末などが加わり、中小企業と組合の支援の現場は例年以上に激務であったに違い無い。しかし、現場で展開された中小企業の連携・組織活動や支援活動に関する今回の受賞作品を拝読すると、現状に留まることなく、新たな道を切り拓こうとする多種多様な取組が実践されていることがわかる。したがって、次年度も「中小企業活性化懸賞レポート」に対し、組合等連携活動と中小企業支援に携わる皆様から、現場での体験談をレポートの形でおまとめいただき、中小企業と組合、あるいは支援関係者に参考となる多くの知見をご紹介いただけることを願ってやまない。

〔特賞作品概要〕

山口 真知

佐賀の異業種 11 社が連携して挑むカーボンニュートラル —地球・社会・人にやさしいものづくりの持続可能性を高める—

本レポートは、佐賀県の異業種11社が連携してカーボンニュートラル（CN）に取り組む活動の報告である。SAGA COLLECTIVE 協同組合は、佐賀県地場産業の中核を担う10業種11社によって、2021年に設立された。2017年に行われた異業種交流会をきっかけに結成され、海外販路開拓を目的に活動を始め、実績を重ねてきたところでコロナ禍という困難に直面した。

事務局長である筆者と組合理事長は、組合員と対話を重ね、海外販路開拓一本槍の組合活動の限界と、企業や産業の根本に目を向けて事業活動の持続可能性を高めることの重要性を認識した。そこで筆者は、組合員に対して今後の活動のあり方についての議論を促し、同時に、組合員は互いに会社を訪問して学び合い、自らの存在意義を問うたのである。

この議論を通じて、組合のアイデンティティとして「エシカル（人にやさしい、社会にやさしい、地球にやさしい）」という軸が導き出され、活動の目的が「次の100年の持続可能性を高めること。まずは目の前の事業承継を円滑に進めること」であり、販路開拓はその一つの手段である、と目的と手段を再整理するに至った。

地球にやさしい取組として、CNに向けた活動が始まり、CO₂排出量の「把握・削減・相殺」の3ステップでCNに取り組んだ。「把握」では、エネルギー事業者からの請求書をベースに各社のCO₂排出量を算出した。「削減」では、エネルギー源ごとに削減すべきポイントを見きわめ、各社で照明LED化や社用車EV化等を行った。「相殺」では、地元由来のカーボンクレジットである佐賀県県有林の間伐促進プロジェクトを選定し、カーボンオフセットを実施した。これらの努力により、2022年度の実績として6社がCNを達成し、全体で前年比約15%のCO₂排出量削減を実現した。

また、組合がエシカルな活動を継続するための財源確保として、CN商品の共同開発・販売やCNに関わるワークショップやファクトリーツアー開催等、エシカルな商品やサービスを販売している。取組を地域に拡大するために、組合外の事業者に対してCNのノウハウ提供も行っている。

さらに、経済産業省のGXリーグへの参画、そして2023年9月には11社のCO₂排出量と2030年の削減目標をまとめたサステナビリティレポートを公開し、今後も組合員が切磋琢磨して活動を継続するためのしくみを整備している。

本レポートには海外販路開拓を目的に設立された異業種組合が、コロナ禍を機に自らの存立基盤を見つめ直し、共通のビジョンにたどり着くまでのプロセスが詳述されている。筆者は事務局長として、組合員の現状把握、対話の促進、大学等との協力体制構築に加え、CNにおいて生じる葛藤や疑問に対して正面から向き合っており、組合の新事業遂行において事務局がハブとなって重要な役割を果たすことを示している。CNは世界的な課題であるが、中小企業が単独で取り組むには難題である。このような組合によるCNに向けた具体的な取組は、共同事業としてきわめて先進的であり、多くの方にぜひ参考にしていただきたい。

（審査委員 吉原 元子）

〔本賞作品概要〕

上野 健太

閉鎖したスキー場の再生のために地域のガイドが連携して協同組合を設立
— 地域で連携して事業を行う際に大切なこと —

本レポートは閉鎖されたスキー場において、地域のガイドが組合を設立し、スキー客の誘致を受け継いでいく活動の経緯をまとめたものである。地域のスキー場に深い愛着をもつガイド達が個人の活動から脱却し、組合としての組織活動により事業の持続性を高めていく様が描かれている。

岩手県の北西部に位置する八幡平市において2007年に営業を終了したスキー場においてスキーマーカー主導でのスキーツアー事業の計画が進んでいたものの、この計画がとん挫してしまう。地域の一部のガイドに事業が引き継がれたものの、ノウハウ不足から事業は進まず、著者らは危機感を強めていく。外部の企業にツアーの誘致を依存しているかぎり集客は見込めても地域が潤うことはなく、真の地域活性化にはつながらないことに気付き、自分たちで何とかしようとの覚悟が固まっていった。

当初は数社の地元ガイドカンパニーが雪上車によるスキーツアーを開始し、一定の手ごたえを感じた一方、コースの環境整備や雪崩事故防止など安全確保策の策定といったさまざまな課題が浮かび上がってきた。こうした課題に対応するには個人レベルでは限界があり、組織としての対応の必要性を感じていたところ、岩手県中小企業団体中央会を紹介され、協同組合という組織形態の存在を知る。協同組合の理念はまさに著者らが考えていた組織の目的・活動方針に合致していたことから、組合設立に向けて動き出し、2019年12月大黒森管理協同組合を設立した。

組合設立直後にコロナ禍に見舞われ、事業の継続が危ぶまれたものの、インバウンドに依存しない方針であったことも幸いし、国内での認知度の高まりに伴い雪上車ツアーは軌道に乗り始めた。加えて環境整備事業や雪崩事故防止・事故対応に関する講習会の実施といった当初計画していた事業も円滑に実施できるようになる。

組合設立によるメリットについて著者は以下の点を挙げている。①事業内容の整理と透明性の向上、②組合員としての自覚による建設的な意見交換、③行政に対する提案力の向上、などである。さらに地域での事業連携において大切なこととして、関係者間での丁寧な議論によって課題を炙り出すとともに、その課題解決にあたる時間的な優先順位と外部からの支援の要否を明確にすることを指摘している。

本レポートでは、著者らの地域活性化に対する熱い想いと自分ごととして課題解決に取り組む強い姿勢が感じられる。反面、自分たちで何とかしたいという想いとは裏腹に課題解決へのリソースは限られていることも自覚している。そこで個人から組織へと活動レベルを拡大させる過程において、協同組合という非営利の組織形態に自分たちの活動方針を重ね、事業の持続性を企図した。なお、組織対応により個人レベルでの解決力を補完できる一方、組織が一枚岩となって取り組むことの重要性も認識し、組織内外での十分な議論と必要に応じた外部からの支援の必要性についても説いている。限られたリソースを効果的に配分することで地域の課題解決に組織として取り組んだ好事例である。

(審査委員 浅黄 久隆)

〔本賞作品概要〕

青木 博之

中小企業の自己変革に向けたプロジェクト伴走型支援 —プロジェクトに並走してプロセスをファシリテートした事例—

本レポートは中小企業に対する伴走型支援の方法論について実践に基づき考察したものである。

筆者は30年余りにわたる中小企業支援の経験から、成功している企業に共通するのは「変化を直視した能動的人材の存在」であり、そのためには変革マインドを引き出すための仕組みづくりが肝要だとする。

経営支援の現場において経営者が納得したにも関わらず、改善が実行されない場合、多くは現場の「腹落ち感」が欠けていることにその原因があると分析する。「腹落ち」させるためには方針や目的をメンバーにブレイクダウンさせ、自分の問題とすることが必要とする。この場合、支援者にはファシリテーターとしてメンバーに働きかける役割が求められ、メンバー自身が自力で問題を解決に導くことが望ましいとする。こうした、プロセスに働きかけるファシリテーション型の伴走支援は、経営からのトップダウンにより実行させるコンテンツ型支援と対比され、リーダーを育成するうえでも有効な手段となる。

実践事例として筆者が実際に取り組んだ工務店における新規事業開発プロジェクトの例が記載されている。筆者は新たな事業機会を模索する経営者に対して、現場が主体となり自ら考える仕組みを提案する。実際の支援に入る前に経営者と①適切な人選を通じたリーダーシップ育成、②討議を通じた部門間の信頼醸成、③皆が腹落ちできる共通目標の設定、といった大方針をまず確認・共有する。そのうえで、テーマと方針を設定（フェーズ1）し、プロジェクトチームを立ち上げ、事業アイデア・ビジネスモデルの着想と構築に取り掛かった（フェーズ2）。最終段階として事業計画の具体化や補助金申請を目標とした（フェーズ3）。経営者や支援者、チームメンバーの役割分担については事前に明確にした上でプロジェクトを開始し、5カ月間ミーティングを重ねた。その間、困難に直面することもあったが、最終的に実現可能性の高い事業計画を練り上げ、事業再構築補助金に採択された。

このプロセスを経て筆者は改めて「社員を巻き込み、任せることで人は動く」こと、「管理するよりも並走することの大切さ」に気づく。

本稿は「プロセスに軸足を置いたプロジェクトによるファシリテーション型支援」の方法論につき、筆者の経営指導員としての長年の現場経験および学習、事例に裏付けられて記載されており、大変説得力がある。筆者の経営指導員としての高い力量がうかがわれる。

読みやすく、理解しやすい記載で、中小企業に対する経営指導・経営支援に従事する者にとり広く参考となる内容である。

（審査委員 山口 智之）

〔本賞作品概要〕

城間 康平 ほか 2 名

届け、沖縄の底力！

—地域とともに課題に立ち向かった 3 年を振り返って—

本稿は、島嶼かつ観光県という特徴をもつ沖縄がコロナによって全県的な打撃を受けたなかで、若き担当者が試行錯誤を繰り返しながら、地域や他機関を巻き込みながら、所属機関の施策を横断的に活用することで地域に貢献する奮闘と成長の物語である。また、筆者が属する中小機構沖縄事務所はわずか4名の小所帯であり、そうしたハンデを乗り越え、むしろ機会に変えて成果をあげる取り組みの数々が紹介されており、多くの支援機関担当者に勇気と知恵を与える事例でもある。

筆者はアフターコロナに苦しむ沖縄経済界にあって、地域の事業者が抱える課題は何かを確認することから始める。理屈ではなく、各市町村や商工会へ足を運び、現場と向き合って課題を把握する仕事であるが、これが多くの「出会い」を生み、それが支援のネットワーク化する。

最初の出会いは石垣市で、コロナ前には140万人を超えた観光客が55万人に激減する状況にあった。筆者は市や商工会と悩みや課題を共有する。そして、販路開拓・支援策活用・海外展開・SDGs 未来都市といった4つの観点から課題整理を行い、解決の方向性や支援パッケージを作りあげた。この「地域活性化プログラム」はわずか3か月で完成したのだが、その背景には地元（市）の熱い思い、そして各支援機関が持ち味を発揮できる役割を担ったことにある。例えば、販路開拓にあたって、中小機構の「地域活性化パートナー」制度を活用し、連携先であるマクアケ社の力を借りることでクラウドファンディングのプラットフォームで「石垣島フェア」を開催する。このフェアは、2か月間で延べ1,930名もの購入者を生み、目標の2倍近い売上をあげることに成功するのである。しかも購入者の9割近くが県外であり、県外販路開拓という当初目標を実現することができた。

また、従来からあった「守礼門プログラム」（食品・非食品・地産地消・海外輸出の4つをテーマとした販路開拓支援）を、コロナという環境変化を踏まえて意義を見直し、プログラムの再構築を図った。そして沖縄総合事務局とも連携することで、県内事業者全体を対象とした新たな活性化策の柱としたのである。そして、香港・台湾や県外をターゲットとした商談会など新しい取り組みを加えて体系化を図った。こうした石垣島フェアや守礼門プログラムの経験が、沖縄全体の「#沖縄 MONO」といったオンライン催事にまで展開されることになる。

本稿を読んで感じることは、①地域や他機関を巻き込み、それぞれの特長が発揮できる役割を明確にすること、②失敗や結果を放置するのではなく、何が悪かったか、何が良かったかと常に原因究明を行って次につなげること、③フォローアップを行うことでイベントを一過性に終わらせないこと、④何よりも担当者が「限界」を設けることなく熱い挑戦を続けること、学び続けること、の重要性を教えてくれる。こうした支援機関の担当者をいただいた地域は幸甚である。そして、地域を幸甚にさせるのは支援機関担当者の思いと行動であることを筆者は教えてくれる。

(審査委員 青木 剛)

〔本賞作品概要〕

渡邊 信 ほか 1 名

事業協同組合へのデジタル化支援と支援機関の役割 —防火施工管理ラベル・防災ラベルの申請発給業務のデジタル化支援事例—

本支援の対象となった神奈川県室内装飾事業協同組合は、神奈川県内の内装工事業業者及びインテリア商品販売業者200社超により構成されている組合である。本組合では、「防火壁装施工管理者講習会」を受講し「壁装施工管理者」として登録した組合員の壁装施工に際し、申請のあった【防火施工管理ラベル】を発給する業務、消防庁長官によって「登録表示者」として登録された業者が付する【防災ラベル】を発給する業務を行っている。

これら2つのラベルの申請・発給は、申請者（組合員）が紙の申請書に手書きで記入し組合に郵送する、組合は、内容を確認しラベルを発給するが、申請書（紙）が膨大になる、手書きで読みづらく発給ミスの恐れがある、集計や問い合わせに時間がかかる等の課題があった。一方、申請者においても、認定番号が必要で現場では対応できない、郵送のためラベル受領までに時間がかかる等の課題もあり、双方に手間と時間を要していた。そこでこれら業務の効率化と利便性向上のため神奈川県中小企業団体中央会の指導員がデジタル化支援を行った。

具体的な支援は次の通り。①ツールの選定から始まり、そのツールを用いたデモ環境を構築し電子化後のイメージを組合と共有し、②システムを構築するITベンダーの選定を行った。開発過程においては、③ITベンダーには、組合が実現したい内容を整理し的確に伝え、組合には、システム化に必要なプロセスやアプリケーションの仕組みを説明するなど、双方の目線に合わせ橋渡しを行った。また、システム構築費用捻出のため、④助成金の提案と申請支援も実施した。

さらに、ラベル申請・発給の仕組みは全国共通であること、利用者が増えることによりコストが低減できること、共通システムを利用することにより災害発生時でも業務を遂行できBCPの観点からの利点もあることから、関東圏の5単組を構成員とする『日装連関東ブロック会ラベルシステムネットワーク』を発足させ、⑤運用ルール・規約等の整備も行った。

一般的に、デジタル化への取り組みは中小企業や中小企業組合にとってはイメージがしにくく、ITベンダーとの調整・すりあわせが難しいが、筆者は調整役となり、縁の下の力持ちという役割を見事に演じている。また他単組との連携の難しさを克服し、優位性確保のためデファクト・スタンダード化を提案するなどサポートレベルも高いと感じる。

本レポートでは、デジタル化支援において注力すべきポイントが詳細に述べられており、指導員に求められる知識やスキルのヒントがある。デジタル化推進の要となるためにも、一人ひとりの指導員が自主的な学習の実践者となり自己研鑽に励み、中小企業・中小企業組合の労働生産性向上に寄与していただきたい。同時に、周囲を巻き込む力や調整力など指導力の一層の向上に努めてもらいたい。

結びに、筆者の行動力とデジタルに関する知見等に敬意を表するとともに、今後のさらなる活躍を期待したい。

（審査委員 難波 智雄）

〔本賞作品概要〕

朽本 英範

奈良県三輪素麺産地の挑戦 —産地のあるべき姿の実現に向けた取り組み—

奈良県桜井市を中心とする三輪地方は、日本でも有数の素麺（そうめん）の産地。近年の三輪素麺産地は、高齢化や後継者不足により生産者が減少し、これに伴い生産数量が減少。本レポートは、このような状況を打開するため、多くの困難を乗り越え、生産者に伴走し、あるべき姿を追求した支援者（筆者）の取り組みである。

筆者は、独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）で中小企業支援に従事するセクションに所属し、中小企業の課題解決をサポートする「ハンズオン支援」と呼ぶ専門家派遣による支援を手掛けている（当時）。

三輪素麺産地では、生産者側（生産組合）では、生産者数の減少により素麺の生産数量が減少する一方、販売者側（販売協議会）では、販売商品が減少することで生産組合との信頼関係が低下し、対立状況が構造化。かかる対立は産地にとって好ましくなく、生産組合及び販売協議会双方がこの状況を打開するためのプロジェクトを立ち上げ、これを円滑に進めるため中小機構のハンズオン支援を活用するに至った。

プロジェクトは、第1期から第3期までにわたり、マーケティングから現状把握や課題の整理を行い、生産組合、販売協議会双方が合意する10年後のあるべき姿を三輪素麺産地として取りまとめるに至り、10年後のあるべき姿に向けたロードマップとして決定。ロードマップの実現に向け、本プロジェクトはさらに継続され、今後、三輪素麺のブランドアイデンティティの確立、三輪素麺の強み（品質）の訴求、後継者が不足する中での生産数量の維持、生産者の個社をいかに強靱にしていくか、販売にあたっての市場開拓・マーケティング手法の深堀りや三輪素麺の歴史の伝承、観光・まちづくりとのコラボレーション等の課題に対して、生産組合、販売協議会は、合同意見交換会や勉強会を定期的に開催し、地域の関係者の協力を得ながら、産地全体の課題解決を行っていくことになろう。

本レポートでは、対立する生産者側と販売者側が同じプロジェクトの中で合意形成を図っていく困難さと、どのような活動をどのように支援していくことで両者が合意に至るかが詳細に記載されている。支援者として、産地の実態、生産者側、販売者側双方の意向や利害を詳細に理解し、双方の共通項である「顧客への提供価値」にフォーカスを当てることで活発な議論が行われるよう誘導していった点は、支援者頼みではなく、産地のメンバーが課題を自らのものとしてとらえ、解決に向け自走できる素地を作りあげたものとして評価できる。昨今の中小企業支援が、とすれば、事業者のペインを直接支援するものになりがちである中、事業者自らが課題設定し、解決策を見出していくことを伴走する支援は、事業者の自分事化につながり、支援終了後も自走できるという点で、極めて効果的な支援であったと言えるのではないか。

（審査委員 田岡 靖之）

〔本賞作品概要〕

星野 佑介

まちを一つにする食の一大プロジェクト —プリンのみはら三原を全国に 広島みはらプリンでまちおこし—

「みはらプリン」とは、西日本豪雨やコロナ禍の打撃を受ける中、人口減少、経済成長を支えてきた産業やまちの疲弊という全国共通の課題に打ち克つべく、商工会議所を中心に、地域の多様な主体を巻き込んだ、官民連携で行うまちおこしプロジェクトである。

三原市の地域内消費を底上げし、観光誘客を図るため、市民等が1つとなって活動を展開していける旗印を検討し、日本「初」の取り組みで、多くの者が好む「食」を扱い、多様な食材を使用でき、全国の規模や業種を問わず様々な事業者が参画できるコンテンツとして、「プリン」を掲げ、同氏が1件1件協力の説明に回り、三原市と関係8団体の参画を得て、令和3年10月に「広島みはらプリンプロジェクト実行委員会」が設立された。

同プロジェクトの特徴は、プディングが海外で「蒸し焼きした惣菜系の料理」であることに着目し、三原の豊富な魚介類や畜肉、野菜を使った全国初のお惣菜の「デリカプリン」の 카테고리を創設したこと。そして、市内に限らず、全国の人や店を対象に、三原の食材を1つ以上使用したものを「みはらプリン」と認定し、提供してもらうことで、販路拡大だけでなく、三原のまちや食を全国発信していく旗印にしたことである。

初回認定数は20件を上回り、令和4年2月の認定式は、コロナ禍の中でリアル開催したために多数のメディアが報道し、反響のみはらプリンを求めて市内の参加店舗への多くの来客や新規認定取得希望の問合せ等があった。プロモーション活動にも注力し、催事会場での販売から、道の駅、空の駅、JR三島駅構内など販路を拡大すること等により、大いに売上を拡大した。三原の夏の風物詩「三原やっさ祭り」に合わせて「全国ご当地プディングフェスティバル」を開催し、認定店舗が自ら販売する形式としたところ全店舗で完売となった。令和6年度は全国から出展者を募集して開催予定。今後、首都圏での販売促進など、行政に拠らない運営を目指し、まちおこし=収益化が難しいとの概念を払拭するとの強い熱意の下に取り組みが進められている、官民協働の好事例として各種アワードも受賞している。

住民参加型のまちづくりが難しいと指摘される中、市民と事業者の手作り感と一体感を感じる先進的なプロジェクトである。同プロジェクトを推進する同氏はIターン移住者。地域の魅力や可能性を敏感に感じ取り、三原商工会議所の挑戦マインドも相まって、新しい付加価値創出と拡大に取り組めたものとする。日本経済も長引く停滞から成長への転換局面を迎えている。地域資源を発掘して磨き上げて、付加価値を付けて販売し、外需を獲得していくことはどの地域においても共通の課題。既に成果も出ており、地域の所得拡大に貢献するブランディング事業として、更なる発展を期待したい

(審査委員 山内 清行)

近日発売予定

第27回（2023年度）

中小企業活性化懸賞レポート受賞作品集

連携・組織活動・支援活動で中小企業を強くする

活動への熱い思いを語る！

編集・発行 一般財団法人商工総合研究所

定価 770円（本体700円＋税10%）

ISBN978-4-901731-45-4 C2034



☆審査委員長総評

◎特賞受賞作品

- ・「佐賀の異業種11社が連携して挑むカーボンニュートラル」
山口 真知氏

○本賞受賞作品

- ・「閉鎖したスキー場の再生のために地域のガイドが連携して協同組合を設立」上野 健太氏
- ・「中小企業の自己変革に向けたプロジェクト伴走型支援」
青木 博之氏
- ・「届け、沖縄の底力！」城間 康平氏ほか2名
- ・「事業協同組合へのデジタル化支援と支援機関の役割」
渡邊 信氏ほか1名
- ・「奈良県三輪素麺産地の挑戦」朽本 英範氏
- ・「まちを一つにする食の一大プロジェクト」星野 佑介氏

全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください

一般財団法人 商工総合研究所

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

TEL 03(6810)9361 FAX 03(5644)1867

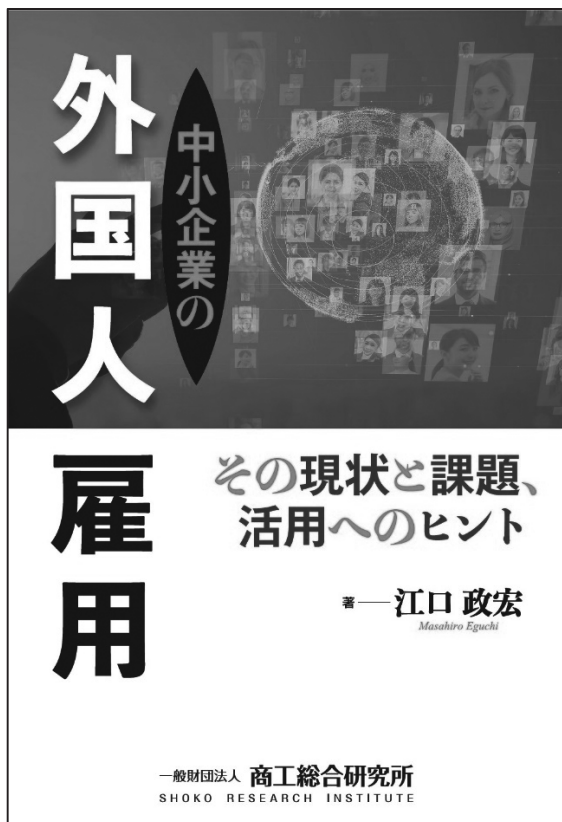
好評発売中

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小企業の外国人雇用

定価 1,650円(本体1,500円+税10%)

ISBN978-4-901731-44-7 C2034



【目次】

- 第1章 外国人雇用の必要性和日本の外国人雇用の現状
- 第2章 主な在留資格のあらましと従事する業務内容
- 第3章 外国人労働者の日本語能力とモチベーション・待遇
- 第4章 中小企業の外国人労働者の採用・育成・定着
- 第5章 外国人雇用のメリットと問題点
- 第6章 事例紹介
- 第7章 まとめ～本書の要約と外国人雇用のポイント

【概要・特徴】

中小企業では外国人社員活用への関心が高まっています。本書は日本企業の外国人雇用の現状と外国人雇用の制度的概要を解説し、そのうえで外国人材の活用現場で生じる課題とその解決策・活用面におけるポイントを示しています。外国人活用を実施もしくは検討されている企業や、支援機関の方々に役立つ一冊です。

—全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください—

一般財団法人 商工総合研究所

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

TEL 03 (6810) 9361 (代表) FAX 03 (5644) 1867

雇用人員判断の変容

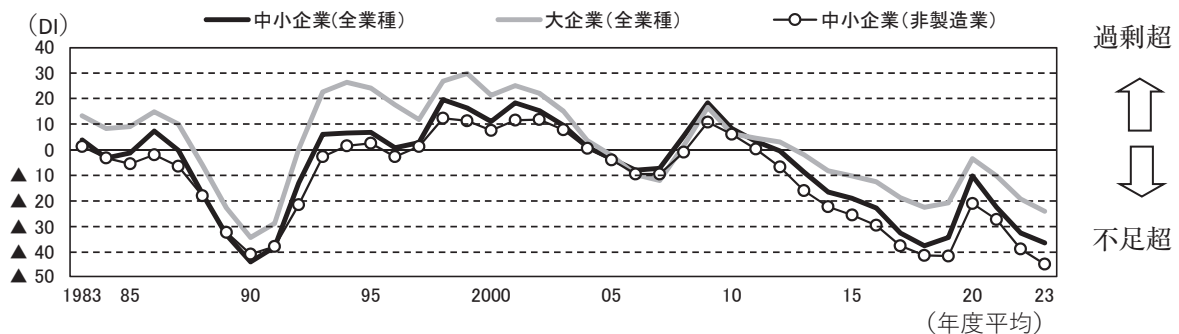
日銀短観の雇用人員判断DI（「過剰」－「不足」の企業割合：％）の推移をみると（図表）、2010年代前半までは好況時はマイナス（「不足」超）、不況時はプラス「過剰」超となる傾向が顕著であった。バブル景気時には大幅なマイナスとなり、崩壊後は長期にわたりプラスが続き、リーマンショック時には大幅なプラスとなった。しかし2013年以降の動きをみると、中小企業は44四半期連続で、大企業も42四半期連続でマイナスが続いている。2020年から約3年にわたり新型コロナウイルス感染症拡大による経済活動の自粛が繰り返されるなかでもDIがプラスに転じることはなかった。リーマンショック当時とは明らかな違いがみられ潮目は変わってきた。そして足元ではバブル景気時に迫る「不足」超の状況となっている。

労働供給に不安がない状況では、景気変動という循環的な要因が雇用人員判断を左右していた。しかし15歳以上64歳未満の生産年齢人口はすでに1995年の87.2百万人をピークに減少が続いている。女性や高齢者の労働市場への参入増にも限界がある。諸外国と比べるとわが国の外国人労働者の受入れ体制の整備は十分とは言えない。DIが恒常的にマイナスとなっていることは、需要側の企業が労働供給制約という状況を前提に対応せざるを得なくなったことを物語っている。ちなみに業種別にみると非製造業の不足感が際立っており、直近の2023年12月の中小非製造業のDIは▲47と調査開始以来最大の「不足」超幅となった。

労働供給制約への対応は国家的課題であり個別企業の対応には限界がある。まず企業が取り組むべきは、人的資源を『人材』と認識し、大切に育成しそのパフォーマンスを高め、企業価値向上に結び付け社会に貢献していくことである。労働集約的といわれる中小企業にとってはこれまで以上に人的資源の希少性・重要性が高まっている。

（商工総合研究所 主任研究員 筒井徹）

（図表）雇用人員判断DI（実績）の推移

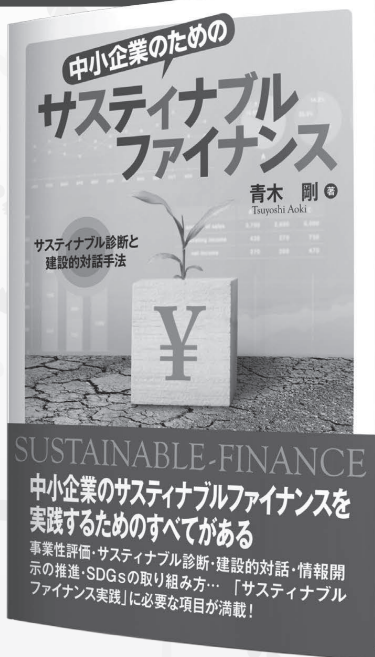


（出所）日本銀行「企業短期経済観測調査」に基づき筆者作成

（注1）DIは6、9、12、翌年3月の平均値。2023年度は6、9、12月の平均値

新刊書籍のご案内

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



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

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

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

サステイナブルファイナンス を推進する金融機関必見の書



【著者】
青木 剛 あおき つよし

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

本書の解説動画は
コチラ! ▶▶▶



【著書】
『経営者の条件』（同友館）
『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）

発行元 / 一般財団法人 商工総合研究所

発売元 / 同友館

次号 予告 [2024年 4月号]	巻頭言 激甚災害後の地域産業復興 <div style="text-align: right;">一橋大学名誉教授 関 満博</div>
	特集 東アジアにおける事業承継
	特集論文 海外における中小企業の事業承継 <div style="text-align: right;">同志社大学商学部教授 関 智宏</div>
	特集論文 中小企業の持続可能性に長寿企業の要素を生かす <div style="text-align: right;">一般社団法人100年経営研究機構専務理事・事務局長 藤村雄志</div>
	論文 管理会計的技法からみる我が国中小企業文化の一考察 <div style="text-align: right;">日本工業大学専門職大学院技術経営研究科専任教授 石井宏宗</div>
	中小企業の日 会社設立70周年を迎えるにあたって思うこと <div style="text-align: right;">株式会社柳川合同代表取締役 荒巻哲也</div>
	論壇 日本における政策金融と協同組合金融の歴史的関係性 <div style="text-align: right;">中央大学経済学部准教授 田中 光</div>
STREAM 着工新設住宅の一戸当たり床面積 <div style="text-align: right;">商工総合研究所調査研究室長 江口政宏</div>	

編集後記

▶2月9日の日本経済新聞紙上に発表しましたとおり、2023年度の「中小企業研究奨励賞」「中小企業懸賞論文」「中小企業活性化懸賞レポート」の各受賞作品が決まり、併せて3月5日と6日に各賞の授賞式を開催しました。

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

▶中小企業への伴走支援が求められる中、「中小企業活性化懸賞レポート」では5年連続で「特賞」が選出されました。アフターコロナの時代、熱い思いをもって活動している

方々のレポートには、心を打たれます。特に今年度の特賞作品は、地場産業の中核を担う10業種11社で協同組合を組成し、共同でカーボンニュートラルに取り組むたいへんユニークな活動で、他の地域でも参考になるものです。

▶なお「中小企業活性化懸賞レポート」の受賞作品(全7編)は、3月に作品集として発行いたします。伴走支援が求められる支援機関の方々には、ぜひ参考にさせていただきたいと思います。

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

商工金融 2024年3月号(第74巻第3号 通巻868号)

発行日 2024年3月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

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



印刷所 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)

事業性評価と 本業支援を 現場レベルで解説

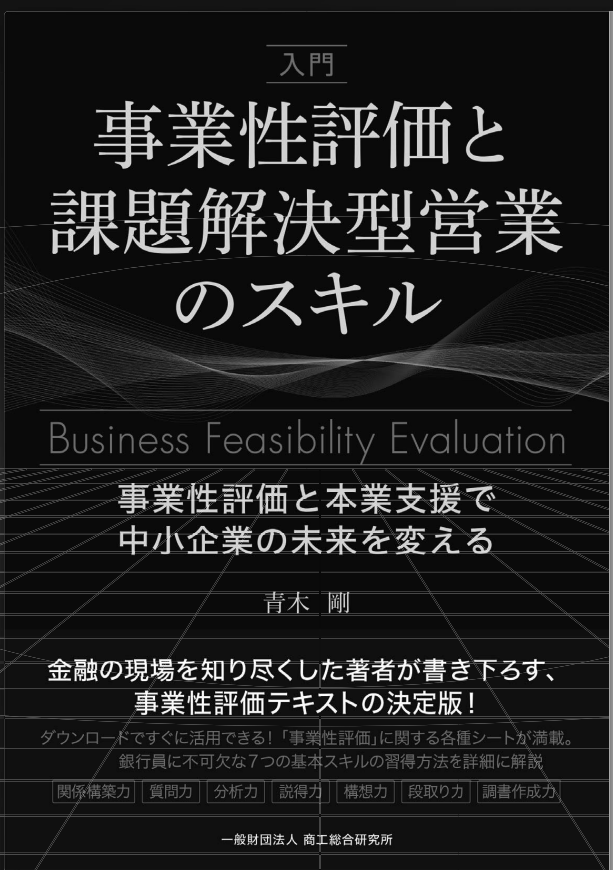
今話題の
伴走支援

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 青木 剛 [著]
事業性評価と本業支援で中小企業の未来を変える 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

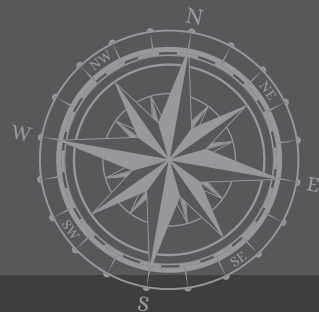
マツチ
燐寸製造から印刷業へ。
百二十年の歴史を携え、
モノづくりへの挑戦は
これからも続く。



www.atariya-p.jp



SINCE 1901



当矢印刷株式会社

〒171-0022
東京都豊島区南池袋2-19-13当矢ビル
TEL : 03-3983-3121(代)
FAX : 03-3985-5528

株式会社 ヤカ

〒270-2255
千葉県松戸市田中新田5-5
TEL : 047-385-6111(代)
FAX : 047-385-6117

ナガイビジネスソリューションズ株式会社

〒171-0022
東京都豊島区南池袋2-19-13当矢ビル
TEL : 03-5843-3563(代)
FAX : 03-5843-3566

商工総研

