

商工金融

巻頭言	自動車産業の生態系の創出と消失／山田基成1
論文	2024年版中小企業白書・小規模企業白書の概要／勝野連・桑原隆成4
調査研究論文	中小企業にとってのネットワーク／江口政宏39
調査研究論文	地域ブランドの海外展開とインバウンドへの効果／中谷京子60
中小企業の目	これからの造園業のありかた／田雑豪裕102
論壇	人口減少(人材不足)下の中小企業の人材活用戦略／遠原智文104
STREAM	中小企業組合の団体協約を活用した価格転嫁交渉／川島宜孝107
統計・資料	中小企業金融統計108

1979



変わるあなたを、変わらず支える。

この国の経済成長を支えてきた、浦安鉄鋼団地協同組合。商工中金は50年以上にわたりこの組合をサポートし、時代の変化とともに乗り越えてきました。社会が大きく変わっていく今、鉄鋼業界も変わらなければならない。鋼材の付加価値を高める。後継者問題に向き合う。新たな顧客と出会う。時代の節目に立つ中小企業組合や企業の皆さまとともに商工中金も挑みつづけます。

2024



企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。  商工中金

本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号

<https://www.shokochukin.co.jp/>



自動車産業の生態系の創出と消失 ～百年に一度の大変革とは何か～

山 田 基 成
(名古屋大学)
(名誉教授)



この数年、「自動車産業は百年に一度の大変革に直面している」と、マスコミの報道や自動車メーカーの経営者の発言からしばしば耳にする。しかしながら、その変革が何を意味するのか、その結果がどうなるのか、多くの人は断片的にはともかく、全体像についての明快なイメージを持ってないであろう。

筆者も研究者の立場から、この事象をどのように理解したらよいか思案してきた。百年に一度の出来事であるからには、短期間のうちに顛末が明らかになるものではなく、将来の姿を見通すことは難題であるが、せめて考察する糸口を見つけないとの想いで探究している。結論めいたことを先に言えば、これは自動車という製品を超えた産業レベルのイノベーションであり、20世紀初頭に構築され、百年間維持してきた自動車業界の枠組みを別のものに書き換える営みとなろう。以下は、ロン・アドナー（2022）『エコシステム・ディスラプション—業界なき時代の競争戦略』東洋経済新報社、をベースにした予兆的な論考である。

エコシステム（Ecosystem）＝生態系は、元来は生物学で生まれた用語であり、端的には「生態系の変化により動植物が絶滅した」といった表現で使われる言葉である。アドナーは、このエコシステム概念を援用して、カメラ（写真）産業ではスマートフォンの登場により旧来の業界構造が破壊され、新たなエコシステムが創出されたとする。詳細は前掲書をお読みいただくとして、彼は自動車産業でも同様なエコシステムの移行が起きるとする。

この場合のエコシステムとは、顧客に対する新たな経済価値（便益）の提案を実現する多様なパートナー（企業）間の協働構造である。エコシステムの移行は、これまでの業界が提供する価値を上回る高い価値が、新たなエコシステムによって創造されることで生じる。ただし、旧来のエコシステムも現在より高い価値を顧客に提供する努力を継続するので、その成果により移行は先延ばしになり得る。また、新たなエコシステムを構築する試みは想定通りに進まないことも多く、そうなると移行は遅れる。そして、この両方の事態が重なれば、エコシステムの推移はさらに未来の話となる。

その上で、自動車産業における新たなエコシステムの姿を2つの切り口から模索してみよう。一つは、よく言われるCASEがもたらす変化である。C（Connected Car）：つながる車、A（Autonomous Driving）：自動運転、S（Shared Car & Services）：車の共有 & サービス、E（Electric Vehicle）：電気自動車の4つであり、最も先行しているのがEVの普及である。EV化

により、動力源がエンジンからモーター、エネルギー供給がガソリンスタンドから充電スタンドに置き換わる。自動車の部材として充電池が最も高価なものとなり、駆動機器のサプライヤー以上に電池メーカーとの取引関係が重視される。ただし、EVの普及も一足飛びに進むものではないことは、昨今の事情が示す通りであり、その分だけ新たなエコシステムへの移行は先送りになる。

同時に進行するのが、つながる車（C）への変化である。車内だけでなく、車外（社会）とのつながりが拡大し、ソフトウェアの重要性が高まる。車のソフトアーキテクチャを先に決め、それに合わせてハード機器を開発するソフトウェア定義車両（SDV）と呼ばれる車づくりへの移行である。しかし、このつながる車は、既存のガソリン車やハイブリッド車にも導入され、その価値の向上は現行のエコシステムを温存することに貢献する。

完全な自動運転（A）の実現は、アップルが10年以上も取り組みながらも、これを断念したとの報道にあるように、一筋縄ではいかない。国内外の公道での実証試験も、トラブルが相次いで前途多難であり、今しばらくの年月が必要である。車の共有&サービス（S）も部分的には進行するが、本格的な価値の提供には他のE・C・Aの実現が前提となる。

新たなエコシステムを模索するもう一つの視点が、「車のスマホ化」である。自動車もやがてスマートフォンになるとの見立てであり、たとえば、①車の操作方法のスマホ化、②車の制御システムのスマホ化、③車を開発・製造する企業間の役割分担のスマホ化、などが予見される。何れも現行とは大きく異なるエコシステムをもたらす可能性があるが、ここでは②制御システムのスマホ化を取り上げる。

前述のSDV化に並行して、車を制御する電子制御ユニット（ECU）は、機器毎のECUから統合されて集中制御の統合ECUに向かう。現在のテスラやBYDのEVは3つのECUで車体を制御するが、やがて単独の統合ECUで制御できるかもしれない。そうすると、1つのコンピュータ（CPU）と基本ソフト（OS）で動くスマホと同じになる。スマホのCPUはクアルコムやアップルなどの4社で世界市場の約9割、OSはグーグルの 안드로이드 とアップルのiOSで同99%を占めており、日本企業の存在は皆無である。自動車でも統合ECUの半導体（おそらくはAI半導体）と車載OSの供給者が、業界の勝者となる時代に到るかもしれず、新規参入者がどこから登場するかは予断を許さない。

それは同時に、③車の開発・製造の企業間の役割分担においても、スマホと同様な変化を想起させる。スマホ業界の有力企業が、統合ECUや車載OSを提供し、車を受託製造する行動が垣間見られ、業界構造は垂直型から水平分業型へと移行していくことを予感させる。もちろん、2～3万点の部品から造られ、安全性を最優先に求められる車で、ここで提示したシナリオ通りにその変革が進む保証はない。しかし、自動車産業に従事する数十万社の中小企業にとって、スマホの普及によりエコシステム＝生態系が劇的に変化していくつかの業界の動向に、自らの身を重ねて考えてみることは大きな意義があろう。

自動車業界の新たなエコシステムというジグソーパズルを構成する全てのピースが揃うまでには、未だ10年単位の時間を要する。新たなエコシステムに自社が果たす役割のピースを見つけ出すことは、今ならば十分に可能である。

目次

巻頭言	自動車産業の生態系の創出と消失 ～百年に一度の大変革とは何か～ 名古屋大学名誉教授 山田基成 …1
論文	2024年版中小企業白書・小規模企業白書の概要 環境変化に対応する中小企業 中小企業庁事業環境部調査室調査係長 勝野連 …4 行政事務研修員 桑原隆成
調査研究論文	中小企業にとってのネットワーク 商工総合研究所調査研究室長 江口政宏 …39
調査研究論文	地域ブランドの海外展開とインバウンドへの効果 商工総合研究所主任研究員 中谷京子 …60
中小企業の目	これからの造園業のありかた 株式会社庭建代表取締役 田雑豪裕 …102
論壇	人口減少（人材不足）下の中小企業の人材活用戦略 ：臥龍としての企業内診断士 神奈川大学経済学部教授 遠原智文 …104
STREAM	中小企業組合の団体協約を活用した価格転嫁交渉 商工総合研究所主任研究員 川島宜孝 …107
統計・資料	中小企業金融統計 …108

2024年版中小企業白書・小規模企業白書の概要

環境変化に対応する中小企業

勝 野 連 桑 原 隆 成
 (中小企業庁事業環境部調査室) (中小企業庁事業環境部調査室)
 (調 査 係 長) (行 政 事 務 研 修 員)



2024年版中小企業白書



2024年版小規模企業白書

はじめに

この度、中小企業庁では、「2024年版中小企業白書・小規模企業白書」(以下、「白書」)として、中小企業・小規模事業者の現状と直面する課題、今後の展望について分析を行い、中小企業が環境変化を乗り越え、経営資源を確保して生産性の向上につなげていくための取組や、成長につながり得る投資行動とそのための資金調達、小規模事業者が売上げを確保し、今後も事業を持続的に発展させていくために必要となる取組、事業の継続に欠かせない資金と人手を確保する取組、支援機関の役割と体制の強化などを取りまとめた。本稿では、白書の概要について紹介する。

< 2024年版中小企業白書・小規模企業白書の主なポイント >

白書第1部では、中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境について分析している。新型コロナウイルス感染症(以下、「感染症」)の5類移行で業況が回復している一方、物価高騰・人手不足の課題に直面しており、こうした課題を乗り越えるためには、価格転嫁の促進、持続的な賃上げ、賃上げの原資確保に向けた生産性向上の取組の強化が欠かせないことを示している。

中小企業白書第2部では、中小企業が環境の変化を乗り越え、経営資源を確保して生産性の向上につなげていくための取組や、成長につながり得る投資行動とそのための資金調達、支援機関の役割と体制の強化について分析している。成長については、足下では約9割の中小企業が投資行動に意欲的な経営方針を示していること、企業の成長には、人への投資、設備投資、M&A、研究開発投資といった投資行動が有効であるとしている。

小規模企業白書第2部では、小規模事業者が売上げを確保し今後も事業を持続的に発展させていくために必要となる取組や事業の継続に欠かせない資金と人手を確保する取組、そのための支援機関の役割と体制の強化について、分析を行っている。小規模事業者は、コストを把握して適正な価格設定を行うことや顧客ターゲットを明確にして新規顧客獲得に取り組むことで、売上高の増加につながることが期待できる。また、創業にチャレンジしやすい環境となる中で、創業に挑戦する若年層が増えていることなどを示している。

2024年版中小企業白書の構成

第1部 令和5年度（2023年度）の中小企業の動向

第1章 令和6年能登半島地震の被災地域の状況

第2章 これまでの新型コロナウイルス感染症の影響と対応

第3章 中小企業・小規模事業者の現状

第4章 中小企業・小規模事業者が直面する課題と今後の展望

第2部 環境変化に対応する中小企業

第1章 人への投資と省力化

第2章 中小企業を支える資金調達

第3章 中小企業の成長

第4章 中小企業・小規模事業者を支える支援機関

2024年版小規模企業白書の構成

第1部 令和5年度（2023年度）の小規模事業者の動向

第1章 令和6年能登半島地震の被災地域の状況

第2章 これまでの新型コロナウイルス感染症の影響と対応

第3章 中小企業・小規模事業者の現状

第4章 中小企業・小規模事業者が直面する課題と今後の展望

第2部 経営課題に立ち向かう小規模事業者

第1章 小規模事業者の経営課題と対応

第2章 小規模事業者に対する今後の期待

第3章 中小企業・小規模事業者を支える支援機関

中小企業・小規模事業者の動向

◆令和6年能登半島地震の被災地域の状況

2024年1月に発生した令和6年能登半島地震の被災地域の状況を概観するとともに、当該災害の影響を確認する。

まず、被災地域の経済概要を確認する。石川県、富山県、新潟県、福井県のいずれも、65歳以上人口の割合と75歳以上人口の割合が全国平均を上回っており、中でも、被害の大きな能登半島6市町（七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町）においては、被災以前から高齢者の割合が高いことがうかがえる。また、能登半島6市町には、8,086事業所が存在し、石川県内に存在する事業所の約14.3%を占めている。

次に、当該災害の影響を確認する。北陸3県と新潟県を中心に、幅広い地域における産業の主要な生産拠点を持つ企業と地場の企業、それらから影響を受け得るセットメーカーなどにおいて、建物や設備の損傷等の被害が多数発生していることが報告された。また、内閣府が公表した石川県、富山県、新潟県を対象とした令和6年能登半島地震のストック面への影響試算¹を確認したところ、石川県・富山県・新潟県の毀損額は約1.1～2.6兆円と推計されている。今回の試算は被害額を積み上げたものではなく、市町村ごとの震度に基づいた機械的な試算であり、幅を持って見る必要があるが、今後

も被害状況の把握に努め、復旧・復興を支援していくことが重要である。

◆新型コロナウイルス感染症の振り返り

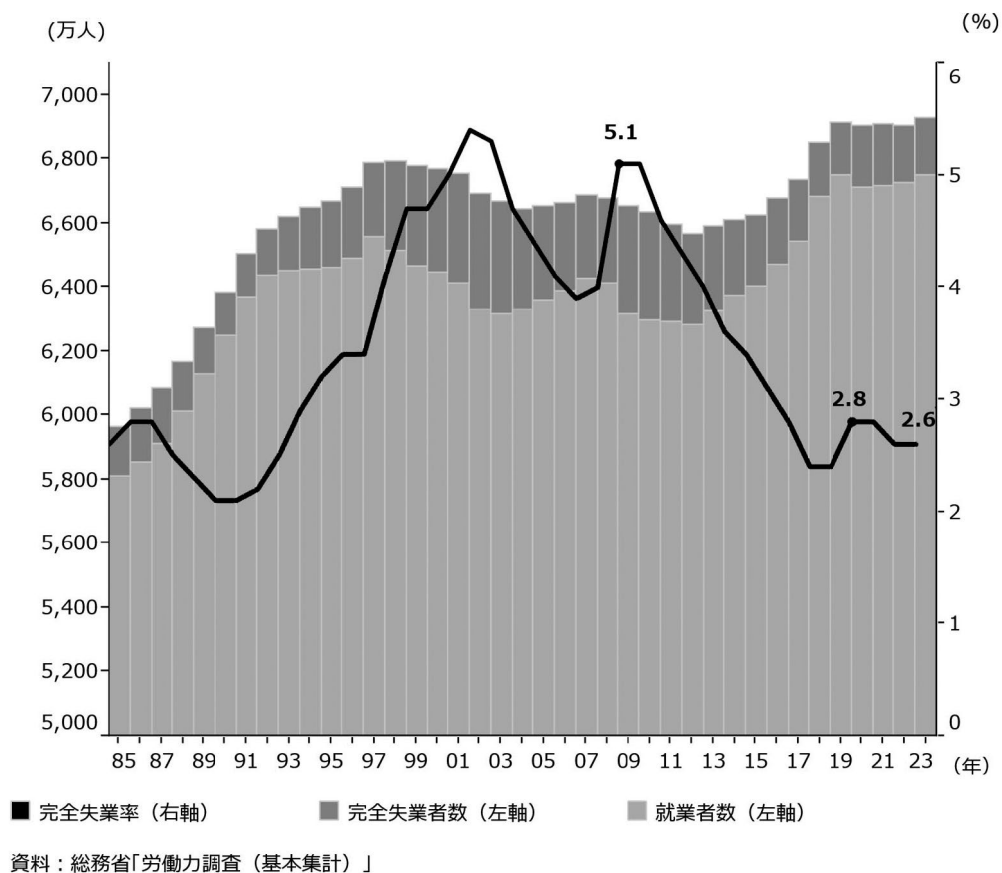
2020年以降の感染症の感染拡大に伴い、政府は緊急事態宣言等による休業要請又は営業時間短縮要請を実施した。その影響を受ける中小企業・小規模事業者に対しては、事業の継続や雇用の維持に向けた緊急的な支援策が実施された。中小企業・小規模事業者における感染症に関する政府施策の利用経験を確認したところ、回答した企業のうち半数近くが、「持続化給付金」、「雇用調整助成金」、「政府系金融機関による実質無利子・無担保融資」、「民間金融機関による実質無利子・無担保融資」を利用しており、こうした政府施策が幅広く利用されていたことが示唆される。

「完全失業率」、「完全失業者数」、「就業者数」の推移を見ると（第1図）、リーマン・ショックの影響によって「完全失業率」が5.1%まで上昇した2009年と比べ、2020年は「完全失業者数」の増加幅が小さく、「完全失業率」は2.8%となっている。また、倒産件数は感染症下である2020年から2022年にかけて、比較的低水準で推移している²。その後、各種措置の終了に伴い、倒産件数は増加に転じたものの、失業率は低水準が継続している。

1 内閣府「月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料」（2024年1月25日）

2 （株）東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

第1図 完全失業率・完全失業者数・就業者数の推移（中白第1-2-26図）



◆中小企業・小規模事業者の業況

続いて、中小企業の業況を確認する。企業規模別に業況判断DIの推移を見ると（第2図）、2023年の第1四半期から第3四半期における中小企業・小規模事業者の景況認識は、1994年

以降最高水準となっている。売上DIについても、2023年末にかけて売上げの好転に一服感が見られたものの、経済の状況は改善基調が継続していることが分かる（第3図）。

第2図 業況判断DIの推移（企業規模別）（中白第1-3-1図）

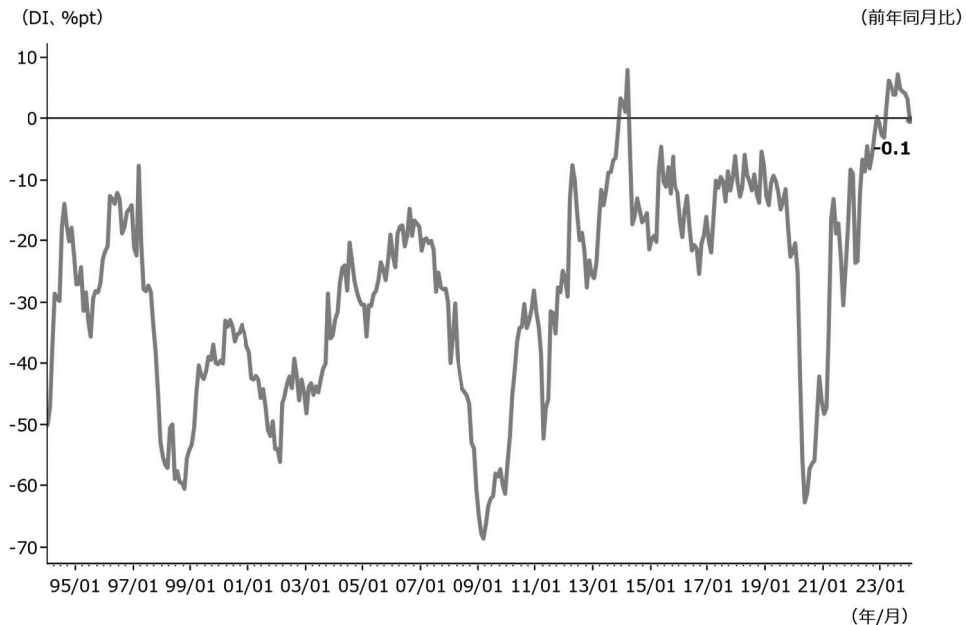


資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（注）1. 景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

2. ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

第3図 中小企業の売上DIの推移（中白第1-3-3図）



資料：日本商工会議所「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）」

（注）売上DIとは、企業の売上げについて、前年同月と比べて、「増加」と答えた企業の割合（％）から、「減少」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

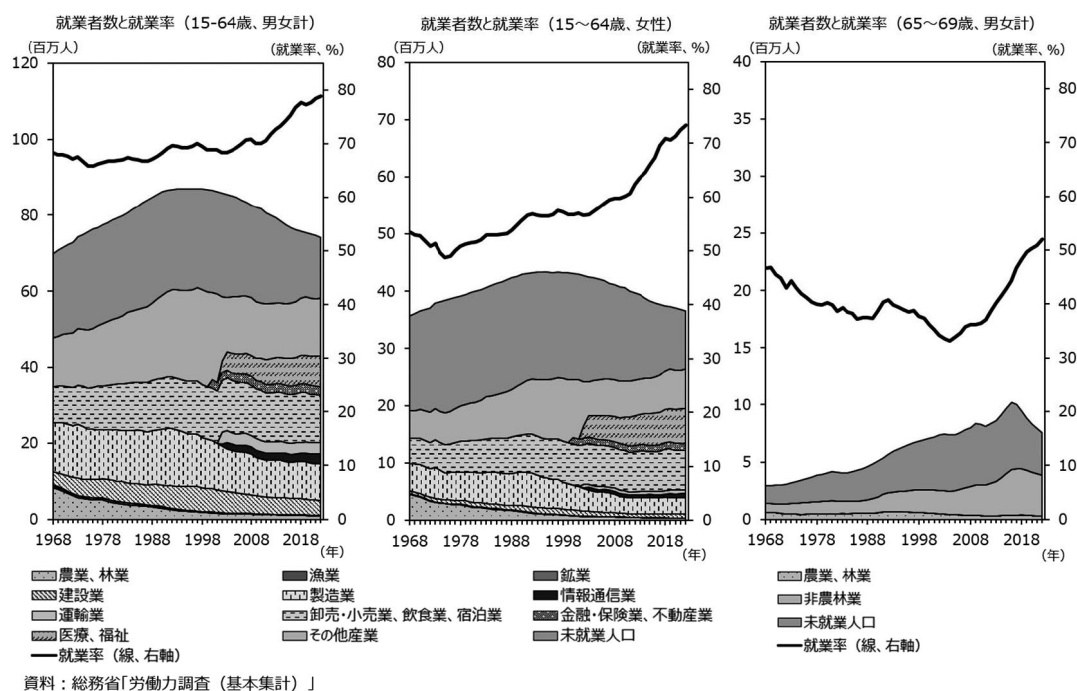
◆人手不足の深刻化

次に、中小企業の従業員数過不足DIの推移を確認したところ、需要回復を受けて中小企業の売上げが回復基調にある中で、人手不足感は徐々に強まっていることが分かる。中小企業において、需要回復を受けて人手不足が深刻化していることが示唆される。

生産年齢人口・生産年齢人口（女性）・65～69歳人口における就業者数の推移を見ると（第4図）、生産年齢人口は長期的に減少傾向にある

が、女性の生産年齢人口と高齢者である65～69歳人口の就業率は共に上昇してきた。しかし、2019年から足下の2023年にかけては、女性の生産年齢人口の就業者数は横ばいで推移し、65～69歳人口の就業者数は減少傾向となっている。このことから、生産年齢人口の減少が進む中で、女性・高齢者が補う形で全体の労働力が維持されてきたものの、足下ではそれも頭打ちとなり、人材の供給制約に直面していることが示唆される。

第4図 生産年齢人口と65～69歳人口の就業者数・就業率の推移（産業別）（中白第1-3-8参考1図）



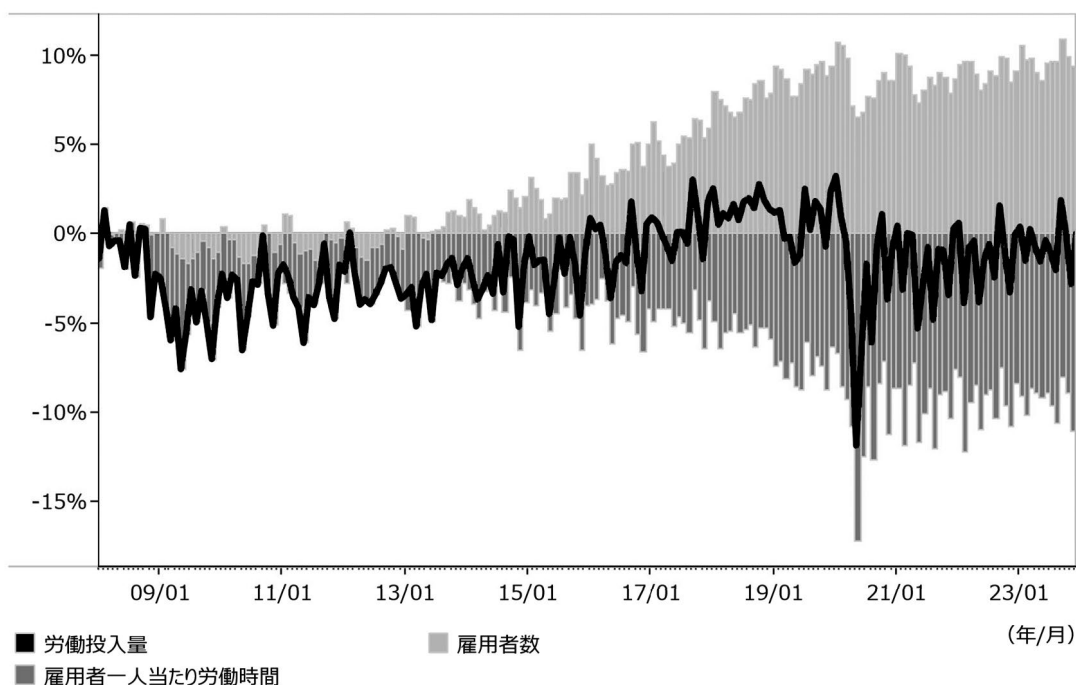
◆雇用者一人当たり労働時間の減少と人手確保のための取組

人材の供給制約に加えて、雇用者一人当たり労働時間の減少も労働投入量を下押ししている（第5図）。2010年代以降、雇用者一人当たり労働時間が減少する中で、企業は雇用者数を増加させることで労働投入量の増加につなげてきた。足下では労働時間が大きく減少する中で雇

用者数は頭打ちとなっており、労働投入量は伸び悩んでいる。

課題となる人手確保について、人手が不足していない企業にその要因を聞いたところ、「賃金や賞与の引き上げ」に次いで、「働きやすい職場づくり」が挙げられ、人材を十分に確保できている企業では、働きやすい職場環境・制度の整備が進んでいることが分かる。

第5図 労働投入量の要因分解（対2007年比）（中白第1-3-9参考1図）



資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査」、総務省「労働力調査（基本集計）」

（注）1.ここでいう「雇用者一人当たり労働時間」は、総実労働時間指数（調査産業計、就業形態計、事業所規模5人以上）の値を用いている。

2.労働投入量は、総実労働時間指数（2020年平均=100）に雇用者数（原数値）を乗じて算出。

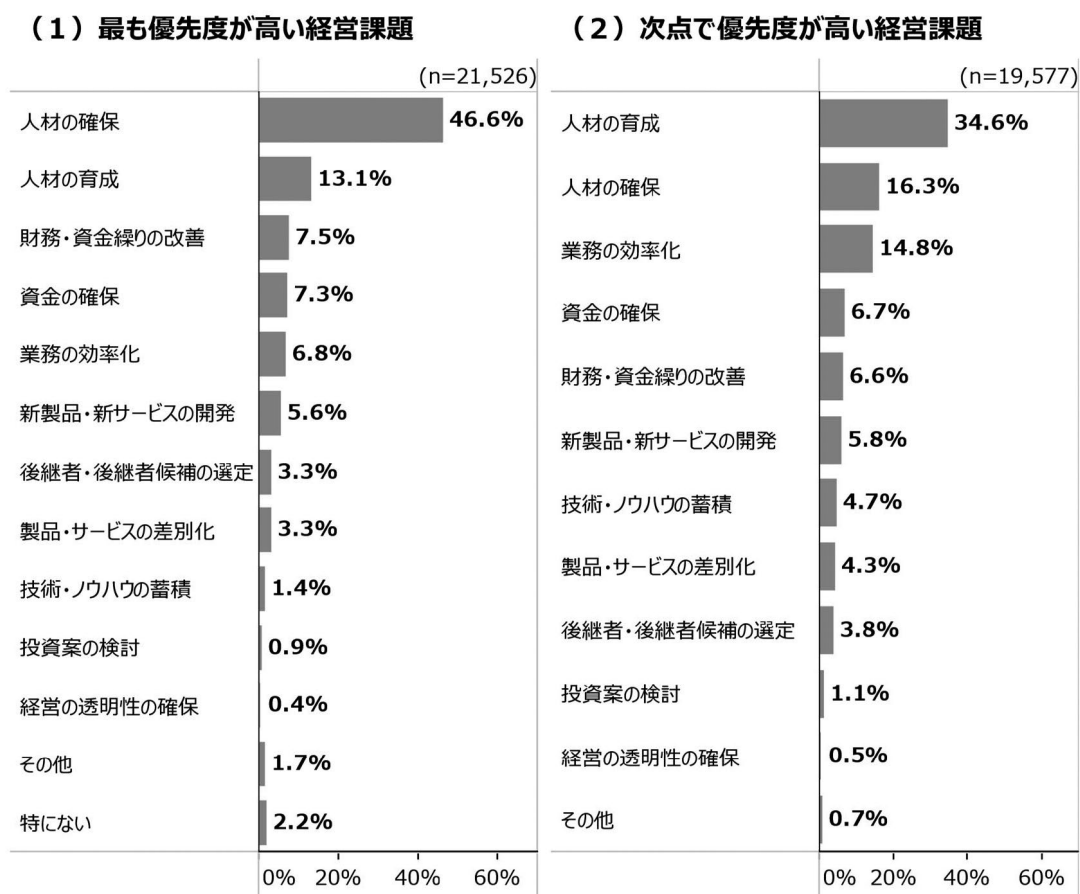
3.労働投入量の変化率（対2007年同期比）を、総実労働時間指数の変化率、雇用者数の変化率及び誤差項に要因分解しており、誤差項を除いて表示している。

◆人材の確保・育成

中小企業が対応の優先度が高いと考えている経営課題について具体的に見ると（第6図）、「人材の確保」、「人材の育成」が上位に並び、

人口減少トレンドが続く中で、「人材の確保」は避けては通れない経営課題と認識されている。

第6図 中小企業の経営課題（中白第2-1-1図）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

（注）1. 「現在の経営課題について、対応する優先度が高いと考えているもの」を上から順に三つ聞いたもの。ここでは、上位2位まで掲載している。

2. 1位（最も優先度が高い経営課題）について「特になし」と回答した企業は、2位以下を回答していない。

人材採用における課題として、6割超の企業が「応募が少ない」という課題を挙げている現状を踏まえ、応募を確保するための取組として、「製品・サービスの差別化度合い」に着目して分析を行った。「製品・サービスの差別化度合い」について、「大いにできている」、「ある程度できている」とした企業は、「あまりできていない」、

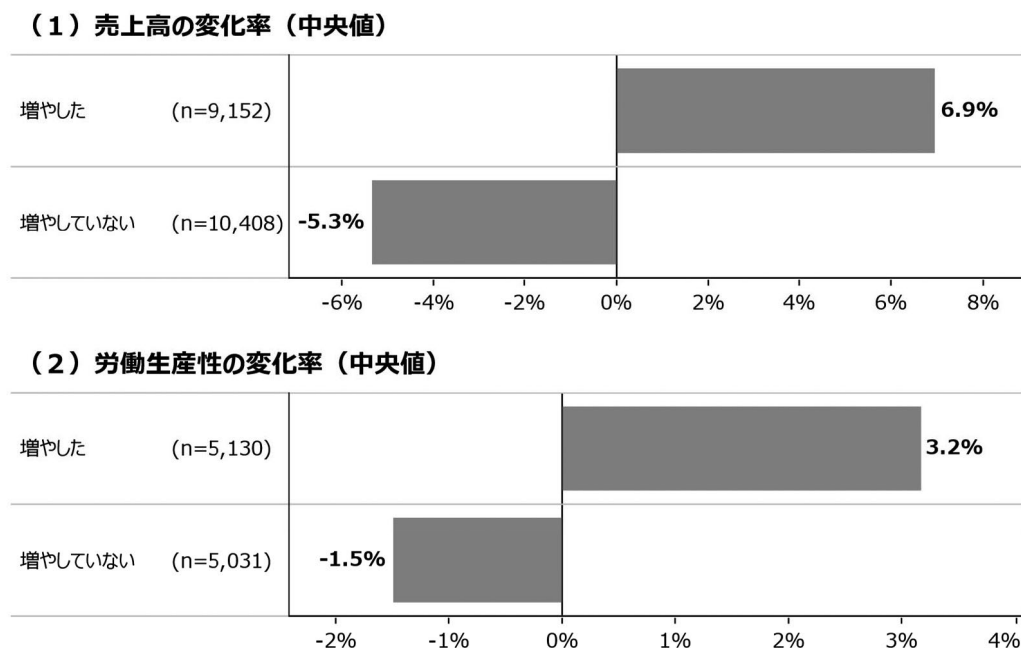
「全くできていない」と答えた企業に比べて、十分又はある程度応募があると答えた比率が高いことが分かった。このことから、製品・サービスの差別化により自社の魅力を高めることが、良好な応募状況につながる可能性が示唆される。

次に、人材の定着に向けた取組について確

認していく。人材の定着状況について、「十分に定着している」と回答した企業は、「賃上げ」、「専門性に応じた業務分担・配置」、「キャリアプランの明確化」などに積極的に取り組んでいることが分かった。また、「職場環境の整備」は人材の確保・定着の両面において重要な要素になっている可能性があり、「職場環境の整備」に向けた取組に積極的であるほど、従業員数が増加していると回答する割合が高いことも分かった。

最後に、人材育成の取組について確認していく。人材育成の取組を「増やした」企業は、「増やしていない」企業と比較し、より人材が定着している傾向が示された。また、人材育成の取組の増減別に、売上高及び労働生産性の変化率を見ると（第7図）、人材育成の取組を「増やした」企業では売上高、労働生産性共に増加していることが確認でき、人材育成の取組が業績の向上につながる可能性が示唆される。

第7図 売上高及び労働生産性の変化率（人材育成の取組の増減別、中央値）（中白第2-1-21図）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

（注）1. 人材育成の取組について、「増やした」は、「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した企業の合計。「増やしていない」は、「大いに減らした」、「やや減らした」、「変わらない」と回答した企業の合計。

2. 人材育成の取組の増減は、2023年と2019年と比較したもの。

3. 売上高、労働生産性の変化率は、2022年と2017年を比較して算出したもの。

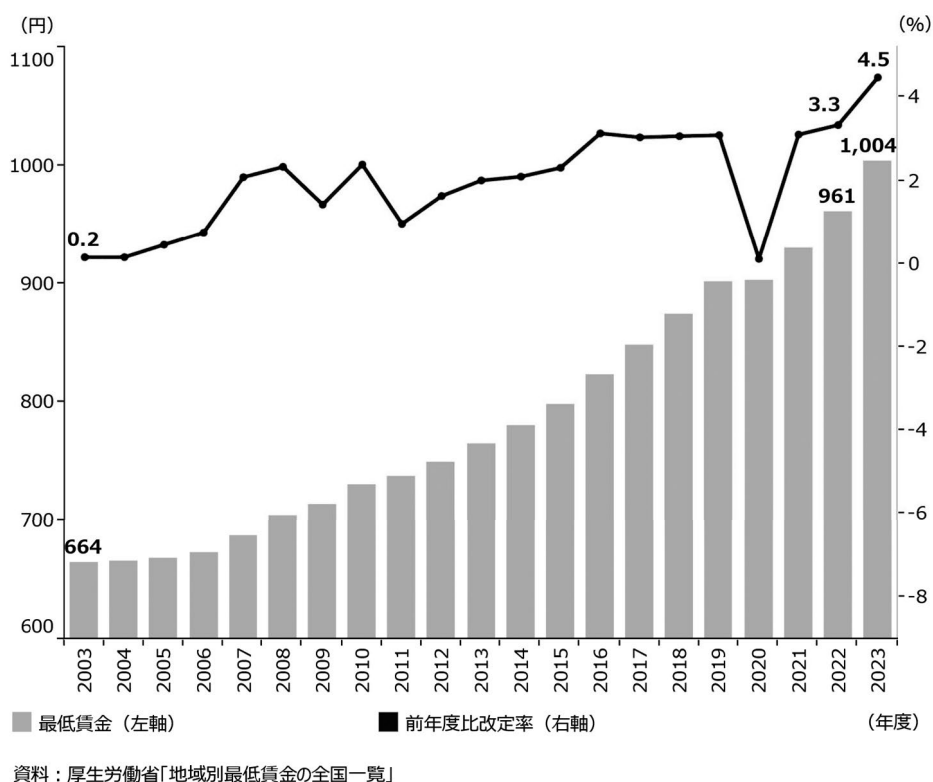
4. 対象企業全体の中央値は、売上高の変化率0%、労働生産性の変化率0.7%。

◆持続的な賃上げ

ここで、足下の賃金及び賃上げの動向を確認する。2023年度までの最低賃金の推移を見ると（第8図）、2022年度において全国加重平均で961円であった最低賃金は、2023年10月に全国加重平均で43円、前年度比で4.5%の引上げが実施されたことにより、2023年度においては全国加重平均で1,004円となっている。最低賃金の引上げ幅は過去最大を更新していることが分かる。

また、全国加重平均の最低賃金が2022年度に961円に引き上げられた際に、改正後の最低賃金額を下回ることになる労働者の割合は19.2%と、2020年度の4.7%、2021年度の16.2%に比べて大幅に増加したことが示されている³。最低賃金の引上げに伴い、賃上げを行う必要のある労働者層が増加していることから、雇用の大部分を占める中小企業・小規模事業者において賃上げの必要性が高まっていることが示唆される。

第8図 最低賃金の推移（中白第1-4-1図）

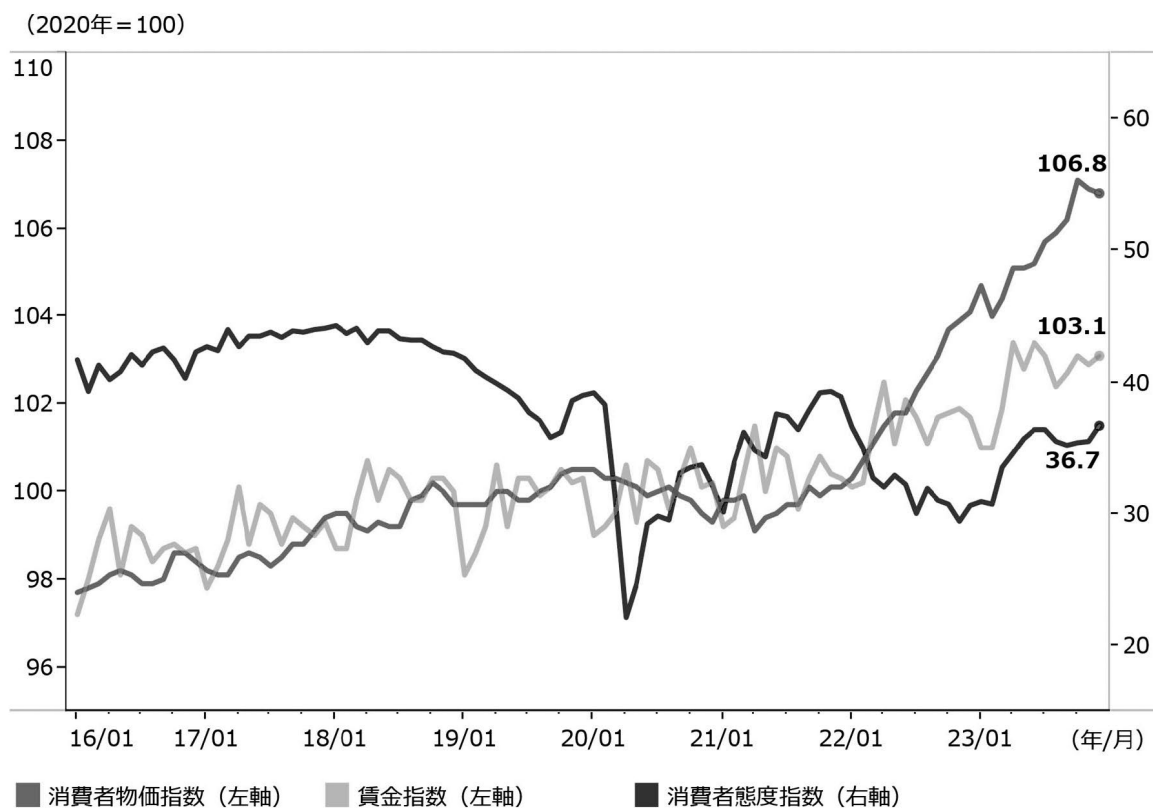


3 厚生労働省「令和5年度中央最低賃金審議会目安に関する小委員会（第2回）」

一方で、賃上げの水準はインフレ率に追いついていない。2016年1月から2023年12月までの消費者物価指数・賃金指数・消費者態度指数の推移を見ると（第9図）、前述した賃上げ率の上昇などを背景に、「賃金指数」は2020年以降上昇基調で推移しているものの、「消費者物価指数」が「賃金指数」を上回るペースで上昇を続けており、消費者マインドを表す「消

費者態度指数」は伸び悩んでいることが分かる。中小企業・小規模事業者でも賃上げの動きは浸透しつつあるが、物価上昇に追いついていないことから、物価上昇に見合った賃上げを通じて、需要の拡大につなげる好循環を実現するため、更なる賃上げに向けた取組を進めることが重要である。

第9図 消費者物価指数・賃金指数・消費者態度指数の推移（中白第1-4-4図）



資料：総務省「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」、内閣府「消費動向調査」

(注) 1.消費者物価指数、賃金指数はいずれも2020年を基準としている。

2.賃金指数は、事業所規模5人以上の、所定内給与の賃金指数を用いている。

3.消費者態度指数は、原数値（総世帯）を用いている。

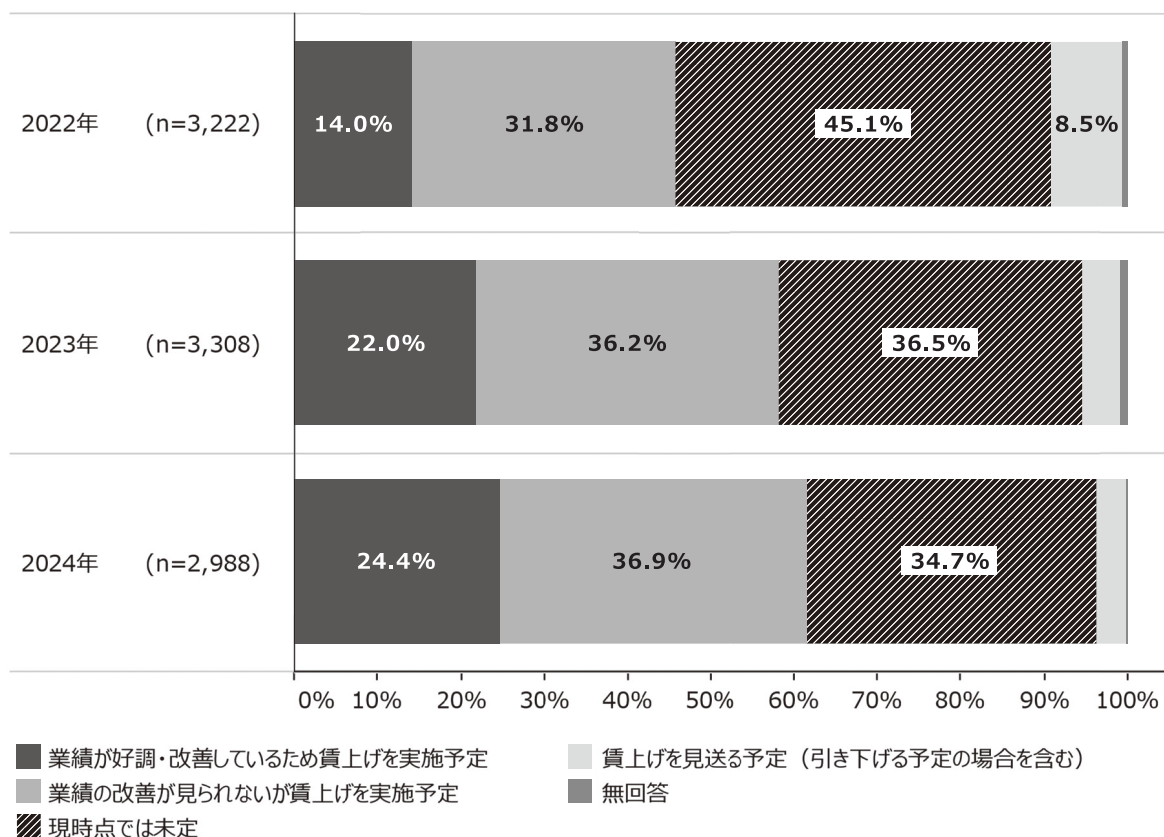
ここで、賃上げに向けた中小企業・小規模事業者の取組状況を確認する。2022年から2024年までの各年度における中小企業の賃上げの

実施予定の推移を見ると（第10図）、2024年度において「業績が好調・改善しているため賃上げを実施予定」、及び「業績の改善が見られな

いが賃上げを実施予定」としている企業が、どちらも2022年度・2023年度と比べて増加していることが分かる。賃上げに取り組む企業は着実に増加している一方で、「業績の改善が見られないが賃上げを実施予定」とする、いわゆる「防衛的賃上げ」を行う企業が最も多く、36.9%となっている。また、同調査において、「業

績の改善が見られないが賃上げを実施予定」としている企業が、賃上げを実施する理由を確認したところ、大半の企業が「人材の確保・採用」、「物価上昇への対応」を挙げており、「防衛的賃上げ」を行う背景として、人材採用強化や定着率向上に取り組む必要性が高まっていることが示唆される。

第10図 中小企業における賃上げの実施予定（中白第1-4-5図）



資料：日本商工会議所・東京商工会議所「最低賃金引上げの影響および中小企業の賃上げに関する調査」（2022年4月5日）、「最低賃金および中小企業の賃金・雇用に関する調査」（2023年3月28日）、「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」（2024年2月14日）

さらに、賃上げの原資確保のために行った取組に関するアンケート結果を確認したところ、「特に対応はしていない（収益を圧迫している）」と回答した企業が最も多かった。このことから、

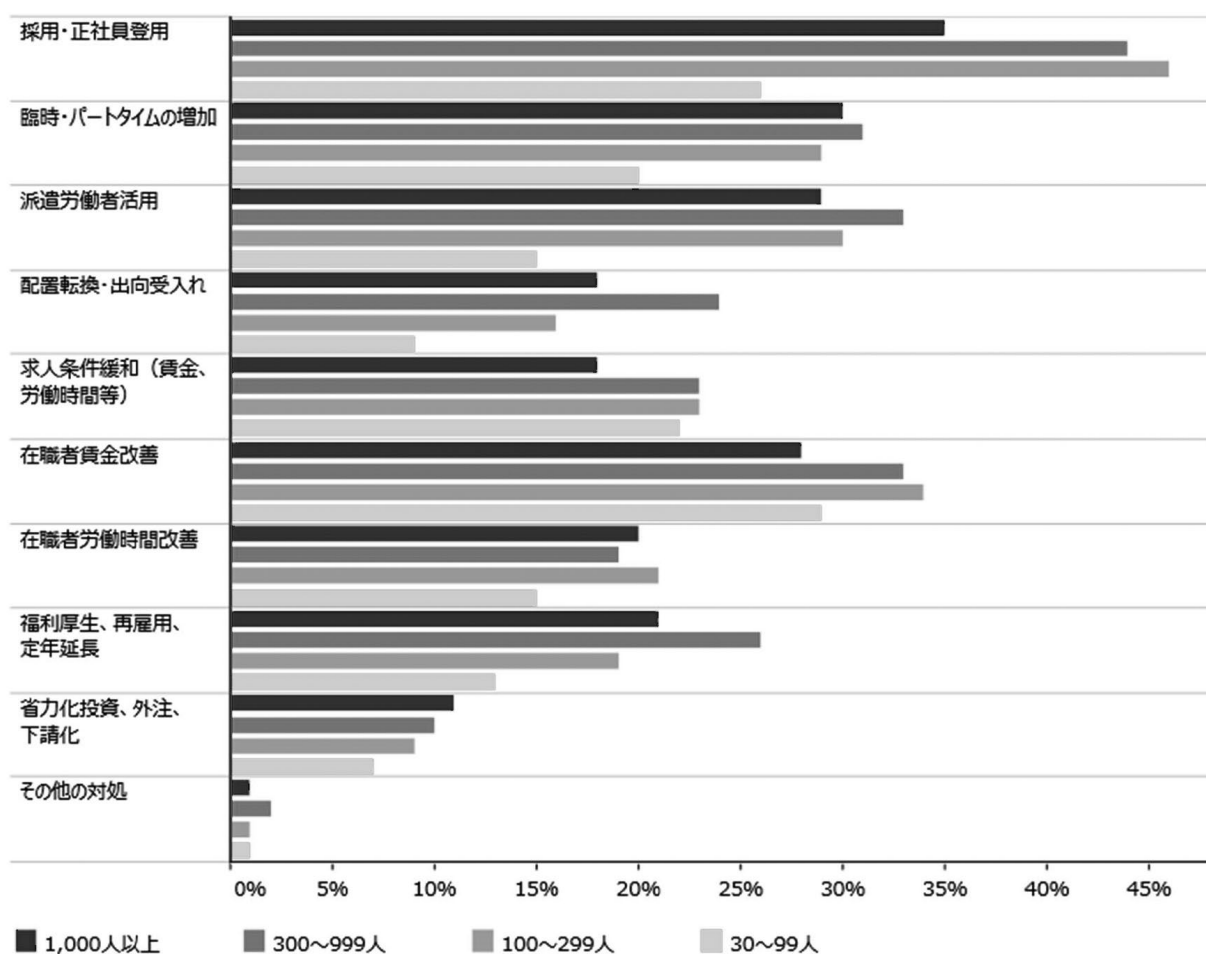
人材採用強化や定着率向上のために賃上げの必要性を迫られる状況にありながら、その原資確保に苦慮している企業が多く存在していることが示唆される。

◆省力化投資

将来的な就業者数の減少が予測されている中、人手に依存しないオペレーションの構築、設備投資といった取組により、人手不足に対応していく視点も重要である。人手不足への対応

策として、採用等の人材確保に加えて省力化に向けた設備投資も必要であるが、規模の小さな企業ほど省力化投資が進んでおらず、省力化の取組余地が大きい（第11図）。

第11図 人手不足対応の取組の内訳（中白第1-3-9参考3図）



資料：厚生労働省「令和5年労働経済動向調査年次報告書」（令和5年8月調査）より中小企業庁作成

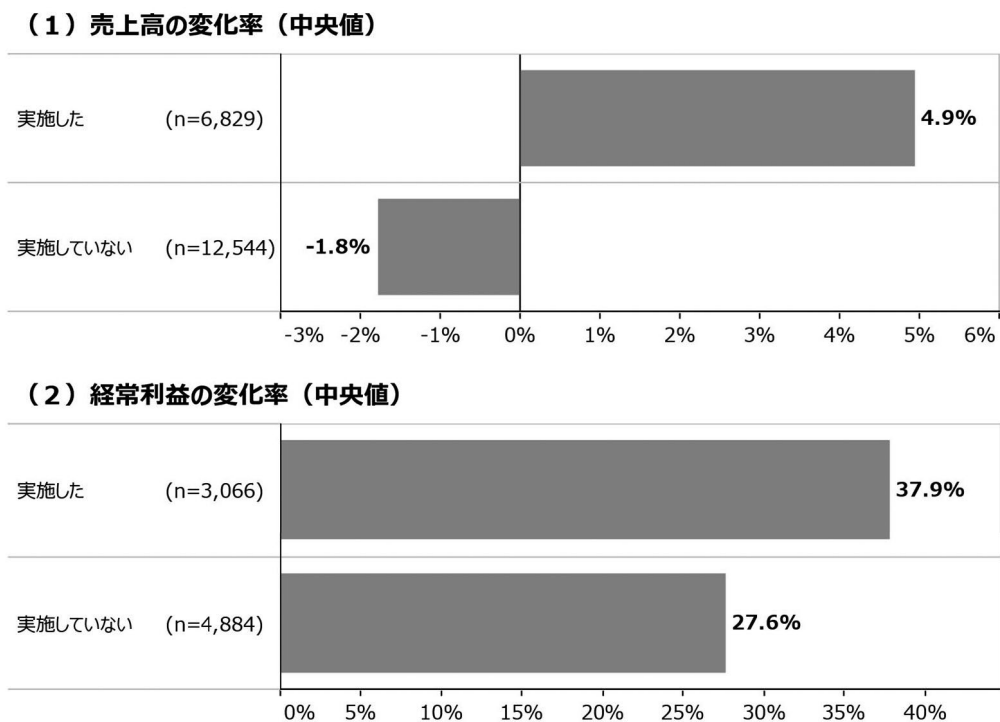
（注）1.調査対象事業所（人手不足対応を行っていない先も含む）における取組割合を算出。

2.人手不足対応の取組については複数回答。

次に、中小企業における省力化投資の活用状況と、活用によって期待される効果や課題について確認していく。人手不足対応を目的とした設備投資について、直近5年間での実施有無を確認したところ、回答した約2万者のうち35.1%が「実施した」と回答している。省力化投資は、人手不足の緩和だけでなく、人材の高

付加価値業務への配置転換、効率化に伴う残業代等のコスト削減をもたらし、売上高・経常利益にもプラスの影響を及ぼしている可能性が示唆される（第12図）。中小企業の省力化投資は拡大余地が大きく、今後、取組が広がっていくことが期待される。

第12図 売上高・経常利益の変化率（人手不足対応を目的とした設備投資の実施有無別、中央値）（中白第2-1-43図）



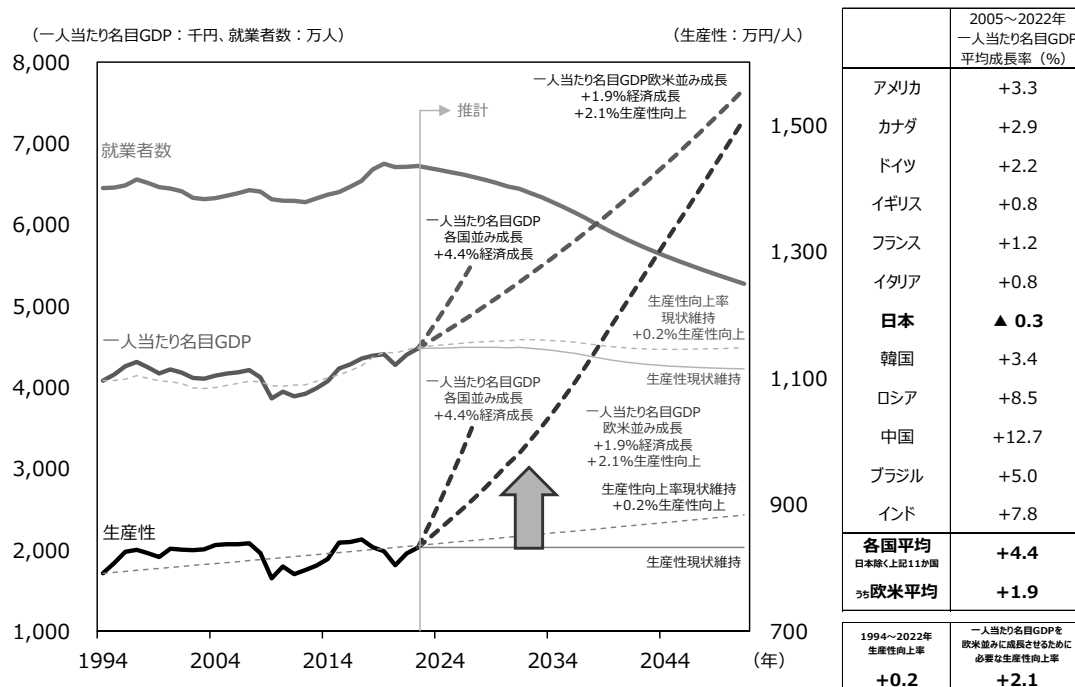
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1. 人手不足対応を目的とした設備投資は、直近5年間の実施有無を聞いたもの。
2. 売上高及び経常利益の変化率は、2022年と2017年を比較して算出したもの。
3. 対象企業全体の中央値は、売上高の変化率0.1%、経常利益の変化率31.2%。

◆生産性向上の必要性

2005年から2022年にかけての一人当たり名目GDP平均成長率は、日本は他国と比べて低く、日本の経済成長は海外と比べて見劣りする状況にある。今後、人口減少により就業者数が減少していくことが見込まれる中で、一人当たり名目GDPを欧米並みの成長率で増加させ、国際競争力を維持していくためには生産性向上が必

要となる（第13図）。現状、日本の労働生産性は主要OECD加盟国と比較して低く（第14図）、また、国内の企業規模別に労働生産性を比較すると、小規模事業者（168万円）、中規模企業（315万円）、大企業（605万円）と差が生じている⁴。今後、日本の国際競争力を維持するためには特に中小企業の生産性向上が必要といえる。

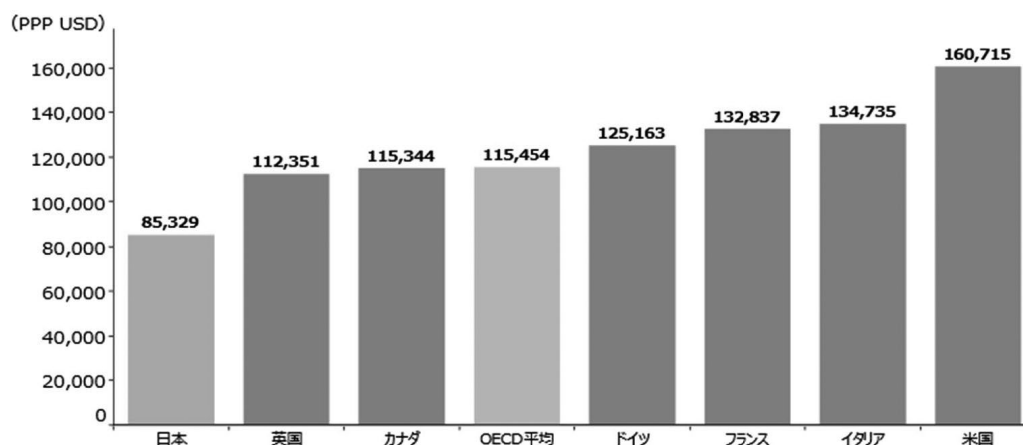
第13図 就業者数の減少と国際競争に必要な生産性向上の試算（中白第1-3-19図）



資料：（左図）総務省「労働力調査（基本集計）」、「人口推計」、内閣府「国民経済計算」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」、（右図）内閣府経済社会総合研究所「国民経済計算年次推計（フロー編）ポイント 6. GDPの国際比較」（2023年12月）より中小企業庁作成
（注）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」に基づく男女別の生産年齢人口及び65歳以上人口の変化率から算出した就業者数の推計値と、総人口の将来推計を前提として、1994～2022年の生産性向上率を維持した場合、国民一人当たり名目GDPを欧米並みに成長させる場合、国民一人当たり名目GDPを各国平均（日本を除く11か国）並みに成長させる場合のそれぞれの場合における必要な生産性（就業者一人当たり名目GDP）について推計を行ったもの。

4 総務省・経済産業省「令和3年経済センサス活動調査」再編加工。ここでの労働生産性とは、企業ベースの「純付加価値額/従業員数」とする。ここでの「小規模事業者」とは、中小企業基本法に定める「小規模企業者」のことを指し、「中規模企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のうち、「小規模企業者」を除いた者をいう。「大企業」とは、「中規模企業」と「小規模事業者」以外の企業をいう。

第14図 主要なOECD加盟国の労働生産性（就業者一人当たり、2022年）（概要13ページ図2）



資料：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2023」

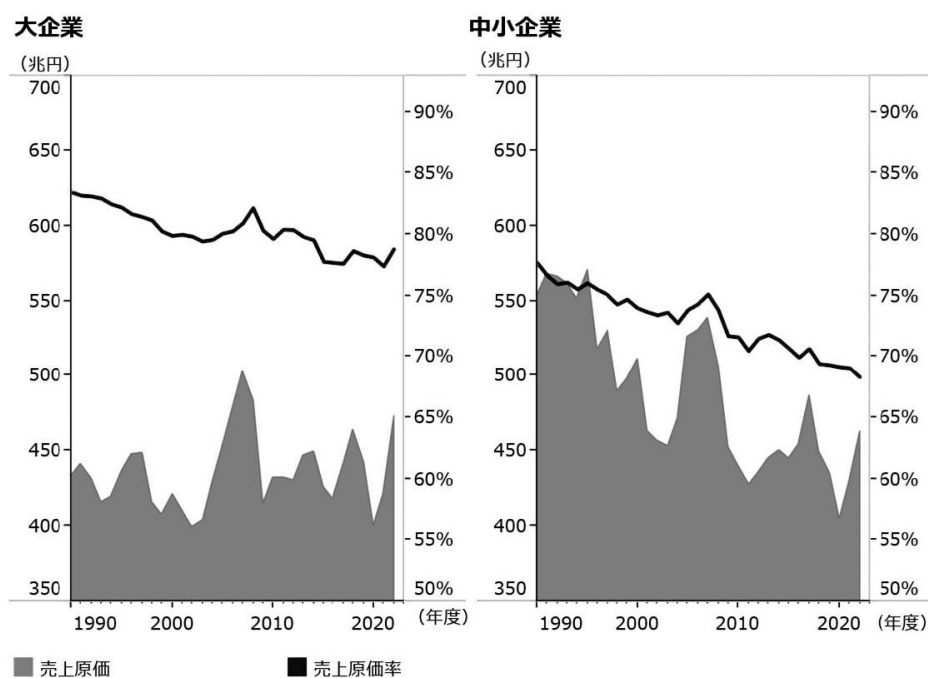
（注）1. 全体の労働生産性は、GDP/就業者数として計算し、購買力平価(PPP)によりUSDに換算している。
2. 計測に必要な各種データにはOECDの統計データを中心に各国統計局等のデータが補完的に用いられている。

◆生産性の分子・付加価値の向上に向けて

生産性向上に向けて、日本企業は低コスト化・数量確保の取組を続けてきた。この結果、売上高や利益率は大企業が増加する一方、中小企

業は発注側の売上原価低減の動きの中で低迷してきた（第15図、第16図、第17図）。今後は低コスト化・数量増加以上に、単価の引き上げによる生産性向上も追及する必要がある。

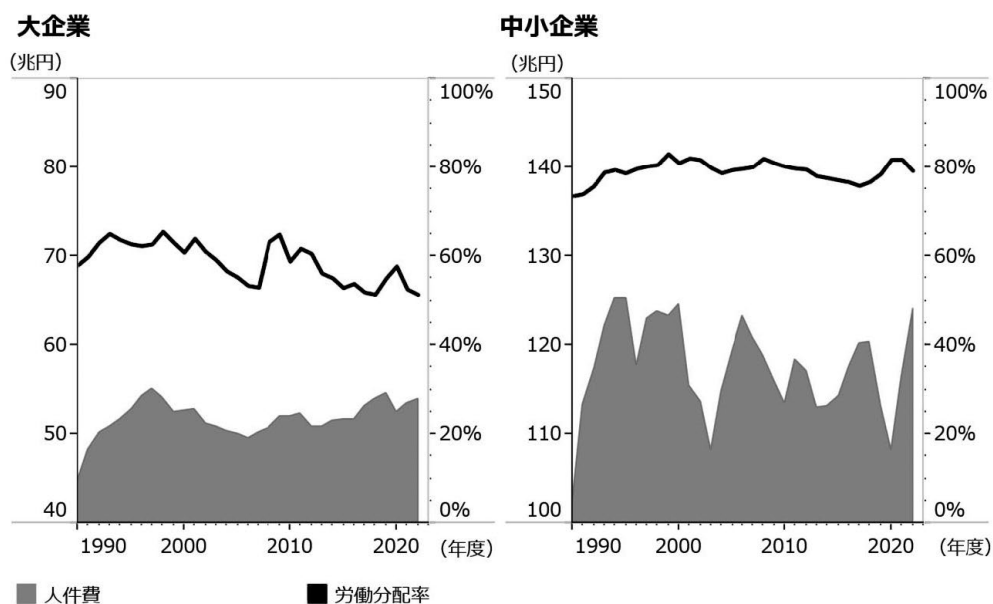
第15図 売上原価・売上原価率の推移（中白第1-3-18参考2図）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

（注）1. ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業は資本金1億円未満の企業とする。
2. 金融業、保険業は含まれていない。

第16図 人件費・労働分配率の推移（中白第1-3-18参考3図）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

（注）1.大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金1億円未満の企業について集計したもの。金融業、保険業は含まれていない。

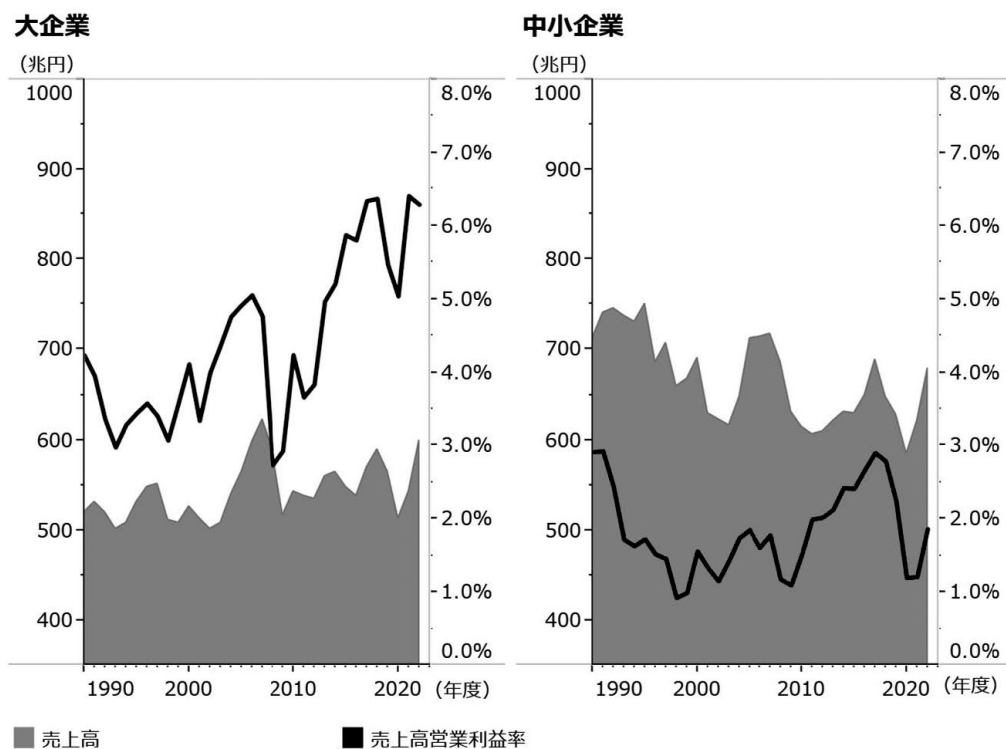
2.各項目・指標の算出は以下のとおり。なお、2006年度以前は、「従業員賞与」が「従業員給与」に含まれている。

労働分配率＝人件費÷付加価値額。

付加価値額＝人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋営業純益。

人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

第17図 売上高・売上高営業利益率の推移（中白第1-3-18参考1図）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

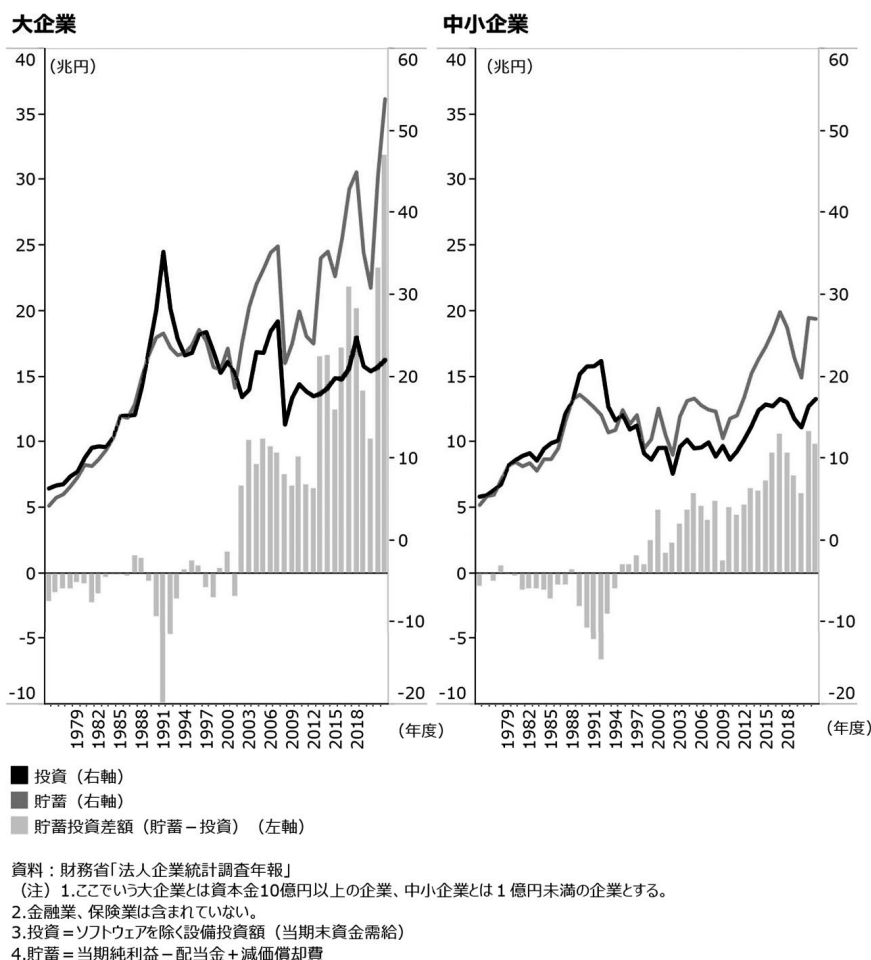
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業は資本金1億円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まれていない。

また、このように原価低減の取組が続く中で、企業の投資・貯蓄バランスをみると、2000年代以降、大企業・中小企業ともに貯蓄超過幅が拡大してきた（第18図）。低コスト化・数量確

保の取組によって企業の投資性向が低下してきたものと考えられるが、今後は生産性の分子となる付加価値向上に向けた前向きな投資活動にも期待したい。

第18図 企業の投資・貯蓄バランス（企業規模別）（中白第1-3-5参考4図）



◆取引価格適正化・価格転嫁

前述した賃上げの原資確保に向けては価格転嫁の促進が重要である。中小企業の売上単価DI、原材料・商品仕入単価DI、採算（経常利益）DIの推移を確認したところ、2021年以降、売上単価が上昇すると同時に仕入単価も上昇

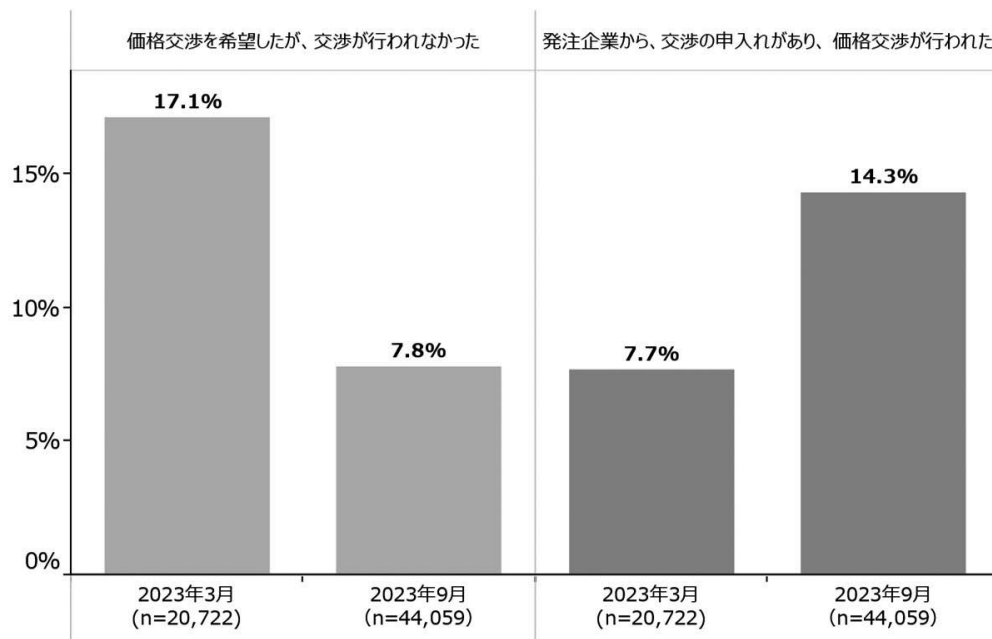
する傾向となっている。それに合わせて採算DIも改善しつつあるが、依然としてマイナス水準で、中小企業の賃上げの原資確保を進めるためにも、仕入価格上昇に対する販売価格への転嫁が重要な課題であることが示されている。

5 中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

次に、価格交渉及び価格転嫁の動向を見ていく。2023年3月と2023年9月における価格交渉の実施状況⁶を見ると（第19図）、「価格交渉を希望したが、交渉が行われなかった」と回答した割合は17.1%から7.8%に低下し、「発注

企業から、交渉の申入れがあり、価格交渉が行われた」と回答した割合は7.7%から14.3%に上昇していることが分かる。この結果から、価格交渉が可能な取引環境は醸成されつつあると考えられる。

第19図 価格交渉の実施状況（中白第1-4-10図）



資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」

（注）1. 2023年3月、9月の調査における、価格交渉の状況を尋ねた設問で、「価格交渉を希望したが、交渉が行われなかった」、「発注企業から、交渉の申入れがあり、価格交渉が行われた」と回答した企業の割合を集計したもの。なお、「価格交渉を希望したが、交渉が行われなかった」については、回答項目を複数統合して集計しており、「コストが上昇したが、発注企業から申入れはなく、発注減少や取引中止を恐れ、受注企業から交渉を申し出なかった」などの項目を含んでいる。

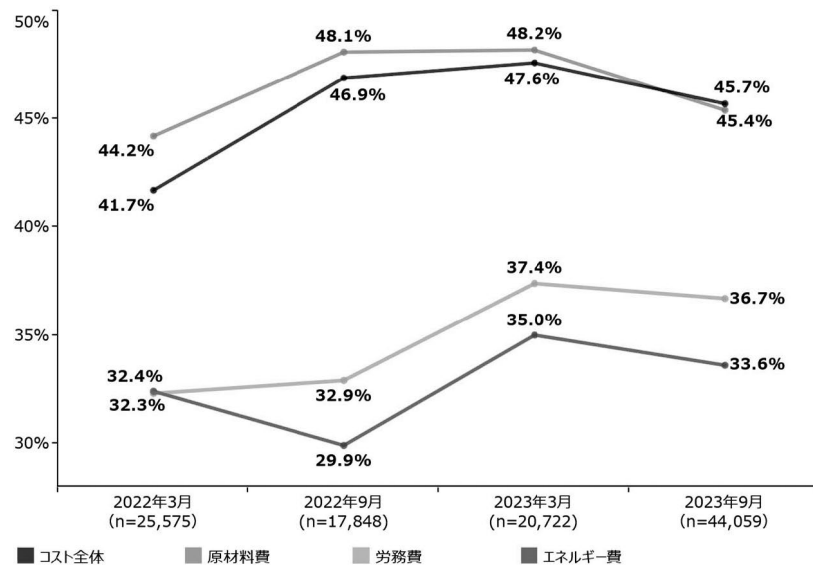
2. 各回のフォローアップ調査の回答項目は、同一ではない点に留意。

6 中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」：中小企業庁が2022年5～6月、9～11月において全国150,000社、2023年4～5月、10～12月において全国300,000社の中小企業等を対象にアンケート調査を実施（2022年3月：回答企業数13,078社（※回答から抽出される発注側企業数は延べ25,575社）、回収率8.7%。2022年9月：回答企業数15,195社（※回答から抽出される発注側企業数は延べ17,848社）、回収率10.1%。2023年3月：回答企業数17,292社（※回答から抽出される発注側企業数は延べ20,722社）、回収率5.8%。2023年9月：回答企業数36,102社（※回答から抽出される発注側企業数は延べ44,059社）、回収率12.0%。）。)

また、各コストの変動に対する価格転嫁率の推移を見ると（第20図）、2022年3月から2023年3月にかけての価格転嫁率（仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁できている割合）の推

移は、いずれのコスト要素についても十分な価格転嫁ができているとはいえない水準で推移しており、価格転嫁率向上のための取組強化が課題であるといえる。

第20図 各コストの変動に対する価格転嫁率の推移（中白第1-4-11図）



資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」

（注）1. 2022年3月、9月、2023年3月、9月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出したもの。

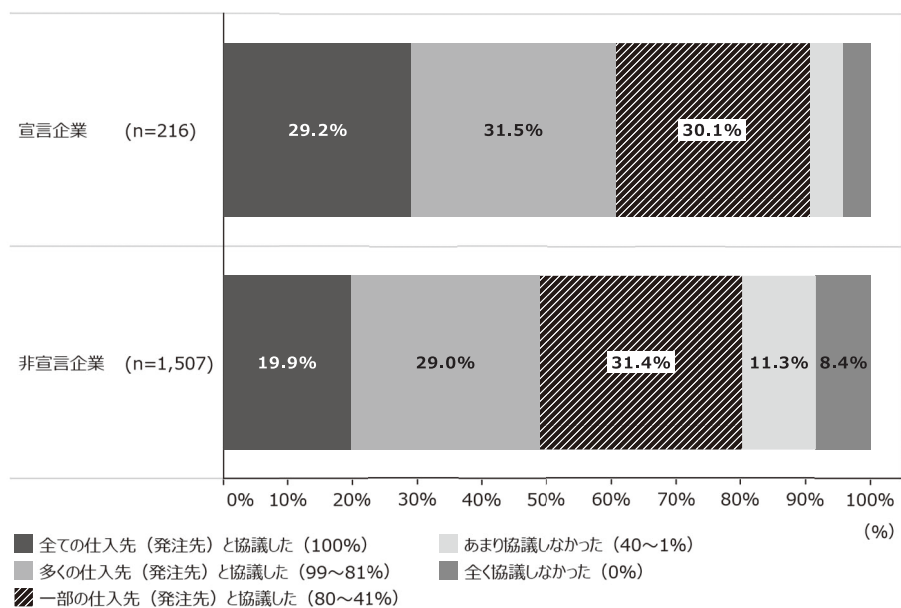
2. 主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6か月のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答について、発注側の企業ごとに名寄せ・単純平均したもの。

転嫁率向上のためには、「パートナーシップ構築宣言」⁷の取組も重要である。パートナーシップ構築宣言の有無別に、価格協議の実施状況を見ると（第21図、第22図）、パートナーシップ構築宣言について公表している「宣言企業」は、「非宣言企業」と比べて、より多くの発注

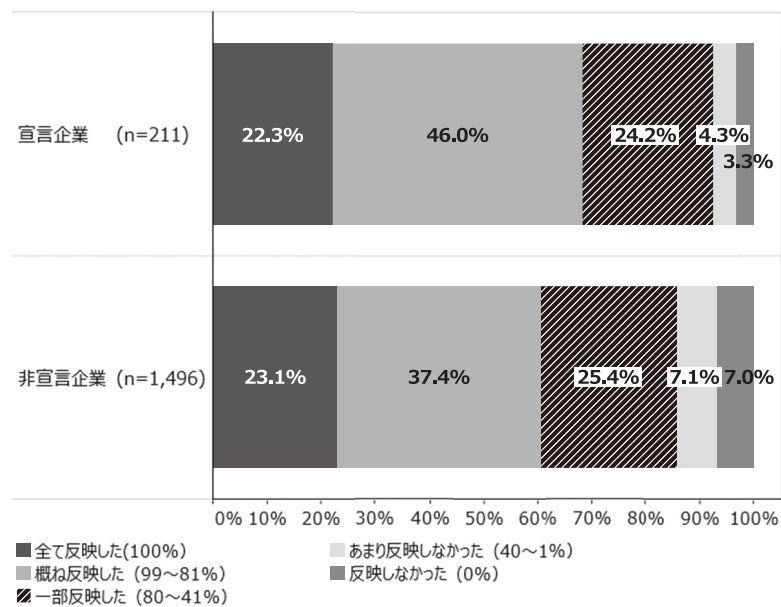
先と価格協議を行っており、価格転嫁にもより高い水準で応じている傾向にある。ただし、価格協議に十分に応じていない企業も一定数存在しており、宣言の実効性向上のための取組も重要である。

7 パートナーシップ構築宣言は、「サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携」、「親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行の遵守」に重点的に取り組むことで新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表権を有する者の名前で宣言するもの。

第21図 価格協議状況（パートナーシップ構築宣言の有無別）（中白第1-4-15図）



第22図 価格反映状況（パートナーシップ構築宣言の有無別）（中白第1-4-16図）



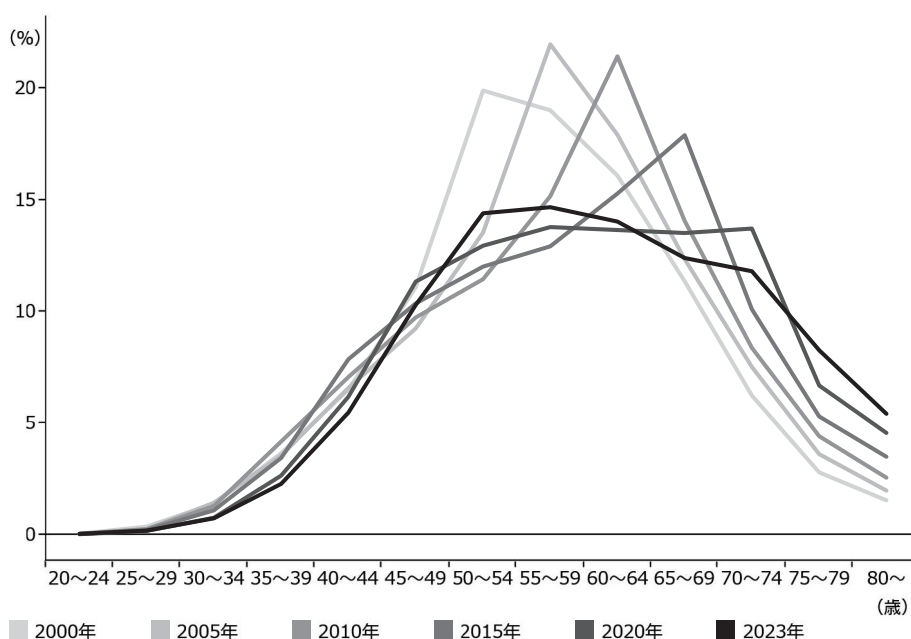
◆事業承継

次に、事業承継の現況を確認する。経営者年齢の分布の状況を見ると（第23図）、2000年の経営者年齢のピーク（最も多い層）は「50～54歳」であったが、徐々に高齢化が進み、2015年には「65～69歳」がピークとなっている。しかし、2023年には「55～59歳」をピークとして分散している状況が確認できる。このことから、足下では経営者年齢の分布が平準化し

つつあることが分かる。

一方で、中小企業の後継者不在率は、2018年（67.2%）以降低下傾向にあるものの、2023年でも54.5%と、半数近くの企業で後継者が不在である⁸。また、後継者が決まっている中小企業においても「後継者の経営能力」や「相続税・贈与税の問題」といった承継の課題を抱えている企業が見られる⁹。

第23図 中小企業の経営者年齢の分布（年代別）（中白第1-3-29図）



資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工

（注）1.ここでいう中小企業とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。

2.データの制約上、「2000年」については、2001年1月更新時点のデータを利用し、ほかの系列については毎年12月更新時点の企業概要ファイルを使用している。

◆GX（グリーン・トランスフォーメーション）

地球規模の課題である気候変動問題の解決に向けて、脱炭素化への機運は世界的に高まっている。我が国でも2030年度の温室効果ガス

46%削減、2050年カーボンニュートラル実現という目標に向けて、自らの事業活動に伴う排出だけでなく、原材料や部品の調達、製品の使用段階も含めてサプライチェーン全体の排出量を

8 （株）帝国データバンク「企業概要ファイル」、「信用調査報告書」再編加工

9 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」、2023年

削減する動きが出てきており、中小企業・小規模事業者においても脱炭素化を進めるニーズは高い。また、脱炭素化の取組を進めることは、地球温暖化の防止に貢献できるだけでなく、自社の事業のGXを促し、新たな需要を獲得することにつながるなど、収益向上に寄与する可能性も秘めている。GXに向けた取組については、支援機関への相談経験がある企業ほど取組状況が進展している割合が高いことが示されており、GXを円滑に進めるためには支援機関を活用することも有効であると考えられる。

◆DX(デジタル・トランスフォーメーション)

2019年から2023年までの5年間に、DXの取組に着手する中小企業は年々増加している。一部の企業ではRPAなどの先進的なデジタル技術を活用しながら、ビジネスモデルの変革や競争力向上につなげる動きも見られている。現状は業務効率化やコスト削減を目的とした取組が多いものの、このような先進的なDXの取組は、新規事業創出や付加価値向上など、自社の成長にもつながり得る手段であることが示されている。

環境変化に対応する中小企業

中小企業の業況判断DIは約30年ぶりの高水準に回復、設備投資が伸びている兆候が見られ、投資意欲が拡大しつつある。一方で、企業の人手不足は深刻化しており、構造的にも就業者数の増加が見込めない中で、日本の国際競争力を維持するためには、中小企業の生産性の引上げが必要であることを確認した。

こうした点から、今年の中小企業白書では、環境変化を乗り越え、経営資源を確保して生産性の向上につなげていくための取組や、成長につながり得る投資行動について焦点を当てた分析を行った。足下では、約9割の中小企業が投資行動に意欲的な経営方針を示している。挑戦意欲のある中小企業は、域内経済の牽引や外貨獲得に貢献し、賃上げを可能とする持続的な利益を生み出すような企業へ成長することが期待される。こうした投資行動に意欲的な企業は、日本経済全体の生産性向上の観点からもプラスの効果があるものと考えられる。今は投資行動に積極的でない企業も一定数見られるが、刻々と変化する外部環境に対応するためには、小さな取組でも行動していく姿勢が、経営にとっても良い効果を与えるものと考えられる。

◆中小企業の成長

企業の成長には、人への投資のほかにも、設備投資、M&A、研究開発投資といった投資行動が有効な可能性がある。白書では、成長投資に意欲的な中小企業について、企業行動や業績動向の確認を行った上で、成長に向けた取組を分析している。本稿では、その中からM&Aに関する分析を紹介する。

◆成長投資への意欲

中小企業の2023年における経営方針を確認したところ、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業の割合は合計で約9割であり、中小企業の投資意欲が高まっていることがうかがえる。実際に、設備投資やM&

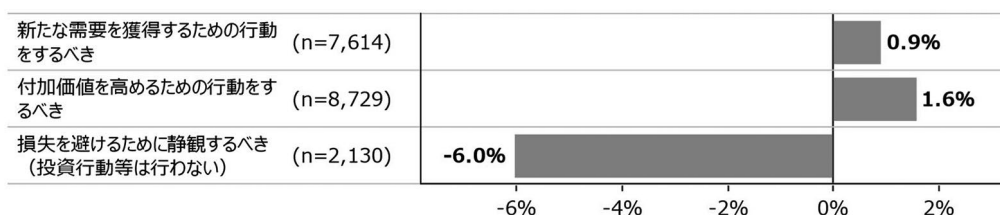
A、研究開発、デジタル化に取り組む中小企業が増加しており、これらの投資行動が売上高の増加につながる可能性も示された。

また、投資意欲と業績動向の関係について、売上高、経常利益、労働生産性の変化率を分析した。これを見ると（第24図）、売上高については、「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業で最も増加しており、経常利益及び労働生産性については、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」と回答し

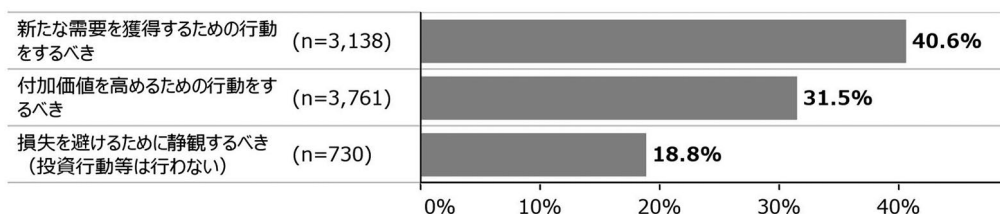
た企業で最も増加していることが分かる。今回の調査だけで一概に言えないものの、投資行動に消極的な企業の売上高及び労働生産性の変化率は負の水準となっており、刻々と変化する外部環境の中で、現状規模で事業を維持させていくためであっても、「新たな需要を獲得する」又は「付加価値を高める」といった、新たな行動を起こすことが重要である可能性が示唆されている。

第24図 業績の変化率（経営方針別、中央値）（中白第2-3-9図）

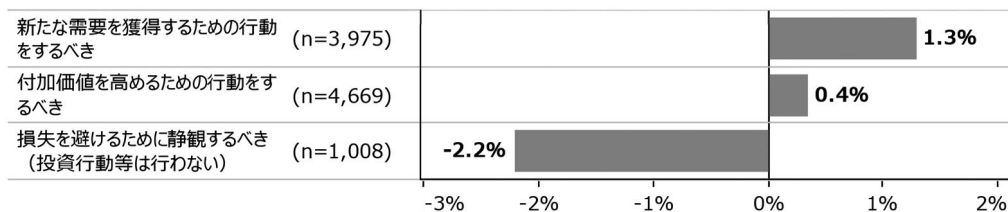
（1）売上高の変化率（中央値）



（2）経常利益の変化率（中央値）



（3）労働生産性の変化率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

（注）1.ここでの経営方針は、2023年における経営方針である。

2.2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。

3.変化率は2022年と2017年を比較したものである。

4.対象企業全体の中央値は、売上高の変化率0.4%、経常利益の変化率33.4%、労働生産性の変化率0.4%。

◆成長に向けたM & A

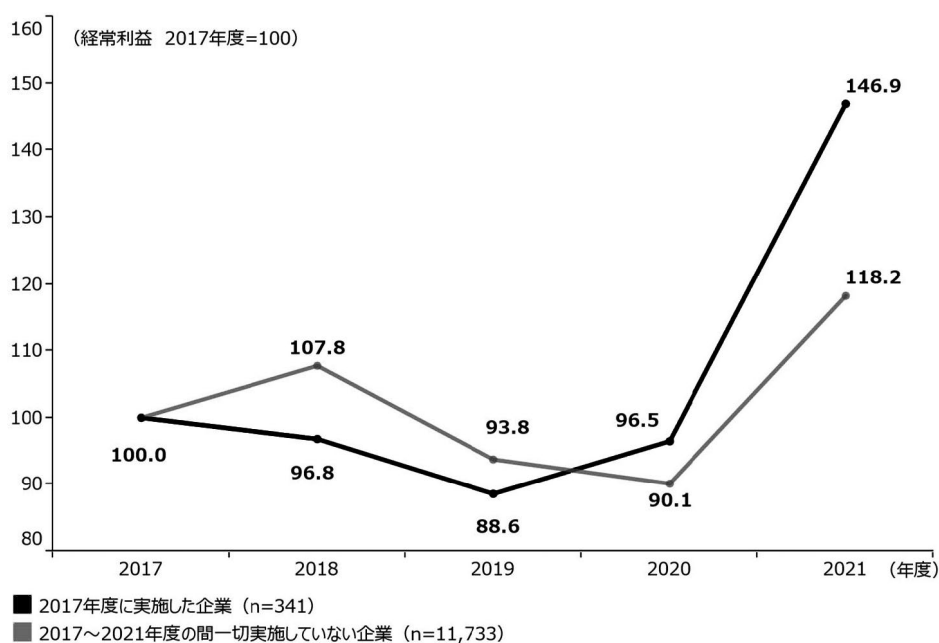
ここからは、M&Aについて確認する。事業承継・引継ぎ支援センターでは、中小企業のM&Aのマッチング支援等を行っているが、同センターへの相談社数や、第三者承継成約件数は増加し続けているほか、子会社・関連会社が増加した中小企業の割合は2012年から上昇していることが分かり、中小企業においてもM&Aが活発化していることが示されている。

まず、M&A実施時における、外部の機関の活用状況について、「他社事業の譲受・買収（買い手側）」では、「金融機関」が最も多く、次いで「M&A仲介業者」、「税理士・公認会計士」

となった。一方、「自社事業の譲渡・売却（売り手側）」では、「M&A仲介業者」が最も多く、次いで「金融機関」、「税理士・公認会計士」となっている。

次に、M&Aの実施効果について確認する。2017年度におけるM&Aの実施有無別に経常利益の推移を見ると（第25図）、2020年度以降において、「2017年度に実施した企業」の方が、「2017～2021年度の間一切実施していない企業」よりも、経常利益等を向上させていることが分かる。M&Aの実施直後は経営統合等にコストを要したものの、統合が進むにつれて実施効果が顕在化している可能性を示している。

第25図 経常利益の推移（M & Aの実施有無別）（中白第2-3-21図）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

- （注）1.ここでいうM & Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併・控株実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。
2.2017年度と比較した、2021年度までの経常利益の変化率を見たもの。
3.2017年度時点において、中小企業基本法による中小企業の定義に該当する企業について集計している。

次に、M&Aの満足度について紹介する。M&Aの相手先との関係別に、M&A実施効果についての満足度を確認したところ、「他社事業の譲受・買収（買い手側）」、「自社事業の譲渡・売却（売り手側）」のいずれにおいても、「満足」又は「やや満足」と回答した割合が最も高いのは「同一の財・サービスを提供している競合他社」であることが分かり、販路拡大や生産設備の共有といったM&Aによるシナジー効果を見込みやすいことが要因であると考えられる。一方、「取引・資金交流がない企業、競合関係がない企業」を相手先とした場合は、満足度が低いとの結果が示されている。特に、「他社事業の譲受・買収（買い手側）」では、「やや不満」、「不満」と回答した割合が高く、相手先のビジネスモデルや経営実態を把握することが難しく、M&Aによるシナジー効果を見込みづらい可能性が考えられる。

PMI（経営統合、Post Merger Integration）もM&Aの満足度を高めるために重要であると示唆されている。買い手側企業へのアンケート結果を確認したところ、M&A成立前のPMIについて、「相手先経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解」、M&A成立後のPMIについては、「相手先従業員とのコミュニケーションを通じた相互理解」、「相手先経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解」に取り組んだ企業が、M&Aによって高い満足度を得ていることが分かった。さらに、「中小PMIガイドライン」¹⁰（中小企業庁）にあるように、買い手

側は、売り手側の「理解」を得るために、自社の目指す姿や経営目標を示すとともに、その実現に向けた道筋を具体化することや、それを社外に発信し理解を深めるための取組を実施することで、高い満足度を得られていることも示されている。

◆中小企業と間接金融

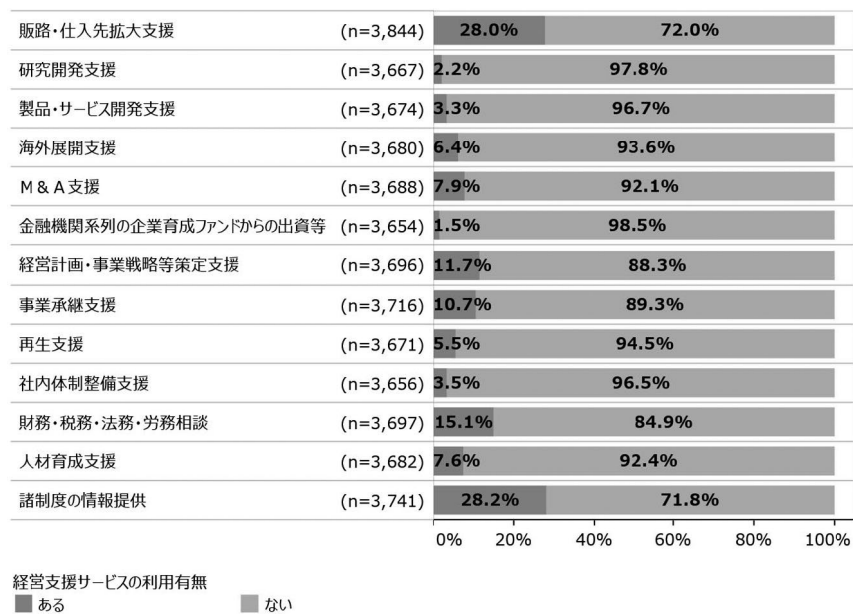
ここからは、人材と並んで重要な経営資源となる「資金調達」について、その取組状況や効果などを分析する。

企業向け貸出残高の推移を確認したところ、感染症の感染拡大下において大幅に増加。その後、資金繰り支援の一巡もあり、増加率は縮小したが、足下では引き続き増加傾向にある。金融機関による金融仲介機能は、依然として企業金融において不可欠な役割を果たしていると考えられる。

また、金融機関は、資金の出し手だけではなく、経営支援の担い手としても期待される。金融機関による経営支援の利用有無に関する企業へのアンケート調査について、2015年と2023年の結果を比較した（第26図、第27図）。これを見ると、全ての経営支援サービスにおいて、「受けたことがある」と回答した企業の割合が増えていることから、この結果だけから一概にいえないものの、数年間で金融機関が経営支援に注力し、その取組が中小企業に浸透していることがうかがえる。

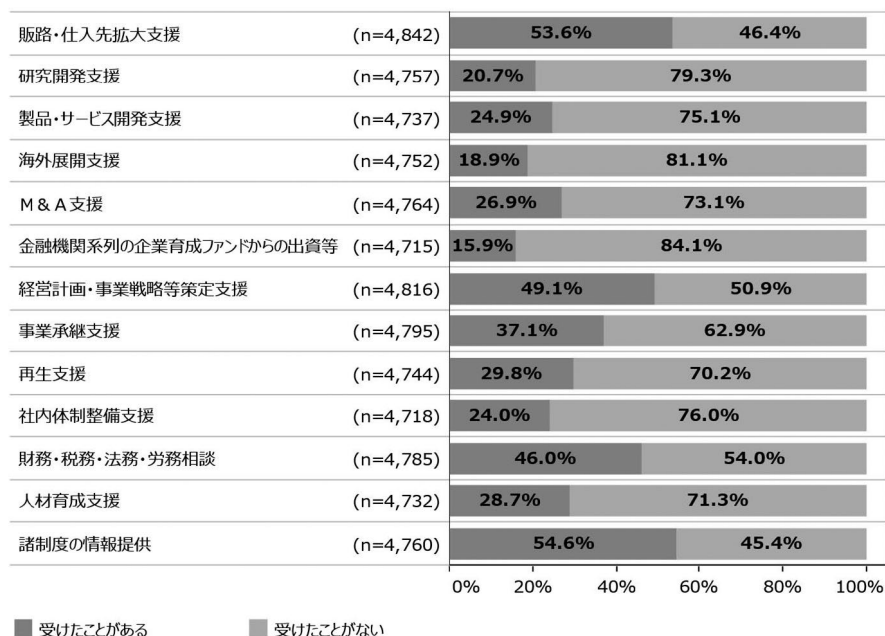
10 中小企業庁[2022]『中小PMIガイドライン～中小M&Aを成功に導くために～』

第26図 中小企業における金融機関からの経営支援サービスの利用状況（2015年調査）（中白第2-2-21図）



資料：みずほ総合研究所（株）（現：みずほリサーチ&テクノロジーズ（株））「中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書」
（注）みずほ総合研究所（株）「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月）による調査結果を集計したもの。

第27図 直近3年間程度における、金融機関による経営支援の利用有無（中白第2-2-20図）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）「受けたことがある」は、直近3年間程度で金融機関から受けた経営支援の効果について、「効果があった」、「効果はなかった」、「どちらともいえない」と回答した企業の合計。

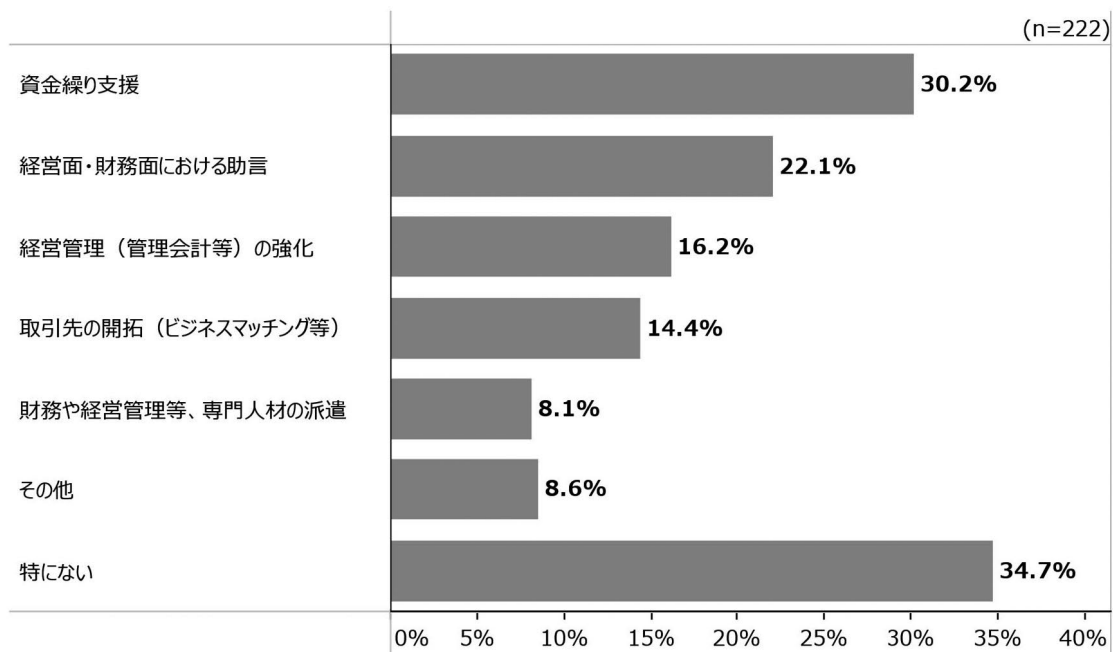
◆中小企業とエクイティ・ファイナンス

成長資金の調達方法として注目されているエクイティ・ファイナンスは、借入れと異なり定期的な償還をする必要がなく、さらに、外部株主からの経営・事業面での支援も期待できることから、挑戦に適した手段であると考えられる。エクイティ・ファイナンスに期待するメリットを聞いたアンケート調査では、「資金繰りが安定する」、「返済不要の資金を確保できる」、「金融機関からの評価が上がる」、「出資者からの経営支援を受けられる」といった回答が多くなっている。

一方、エクイティ・ファイナンスは、間接金融に比べて出資者側のリスクが高いため、企業は自社の特徴や成長戦略、企業価値向上の道

筋等を出資者に対して具体的・説得的に説明することが欠かせない。エクイティ・ファイナンスの活用にあたっては、ガバナンスの構築・強化を通じた組織的な経営の仕組みを適切に導入することが求められる。翻って出資者側においても、リスク低減のためにも出資先企業への経営支援に注力している姿が見て取れる。企業がエクイティ・ファイナンスの出資者から受けている経営支援を確認すると（第28図）、「資金繰り支援」が最も多く、次いで「経営面・財務面における助言」、「経営管理（管理会計等）の強化」となっている。「特にない」と回答した企業を除くと、65%程度の企業が、出資者から経営支援を受けていることが分かった。

第28図 エクイティ・ファイナンスの出資者から受けている経営支援（中白第2-2-49図）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

（注）1.エクイティ・ファイナンスの活用状況について、「活用したことがある」と回答した企業に聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

経営課題に立ち向かう小規模事業者

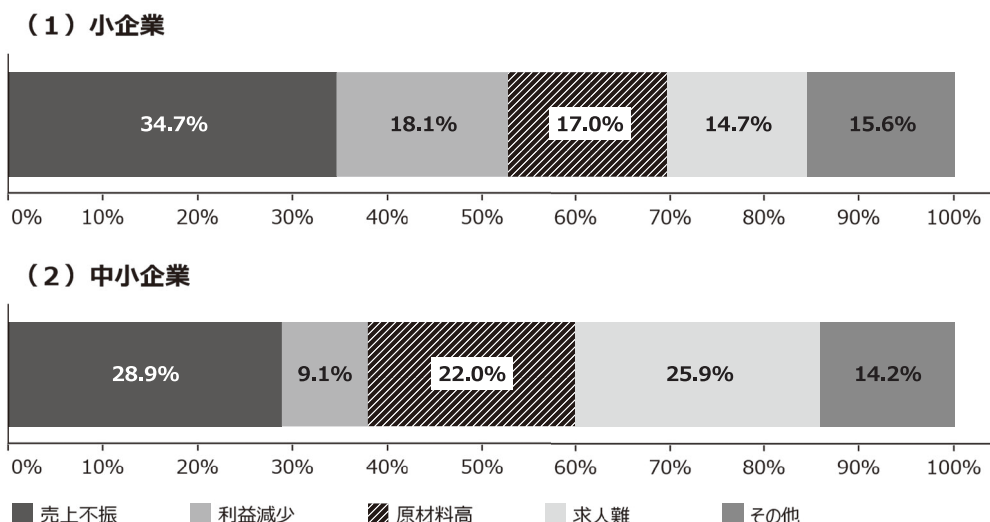
前述のとおり、感染症の5類移行に伴い、経済社会の正常化が進む中で小規模事業者の業況判断DIが足下では約30年ぶりの高水準を記録するなど、明るい兆しが見られる。一方で、小規模事業者は、中小企業と比べて売上不振の割合が高く、厳しい経営環境にある。このような状況の中で、小規模事業者が売上げを確保し、事業を持続的に発展させていくためには、「ヒト・モノ・カネ」といった経営資源を活用

していくことが重要になると考えられる。そこで、今年の小規模企業白書では、小規模事業者が直面する課題やそれらに対応するための取組について分析を行った。

◆小規模事業者の経営課題

企業規模別の経営上の問題点を見ると（第29図）、従業員20人未満の規模の小さい事業者は、中小企業と比べて「売上不振」の占める割合が高く、比較的厳しい経営環境にあるといえる。

第29図 経営上の問題点（企業規模別、2023年10－12月）（小白第2-1-1図）



資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」、「全国中小企業動向調査（中小企業編）」より中小企業庁作成

（注）1.ここでの小企業とは、（株）日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人未満の法人及び個人の事業者をいう。中小企業とは、（株）日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人以上の企業をいう。

2.（1）における「その他」は、「設備老朽化等」、「代金回収条件の悪化」、「代金支払条件の悪化」、「借入難」、「その他」、「特に問題なし」を合計したもの。

3.（2）における「売上不振」は、「売上・受注の停滞、減少」をいう。「利益減少」は、「製品安や値下げの要請」、「人件費や支払利息等の増加」を合計したもの。「その他」は、「生産能力の不足」、「合理化不足」、「代金回収の悪化」、「借入難」、「その他」を合計したもの。

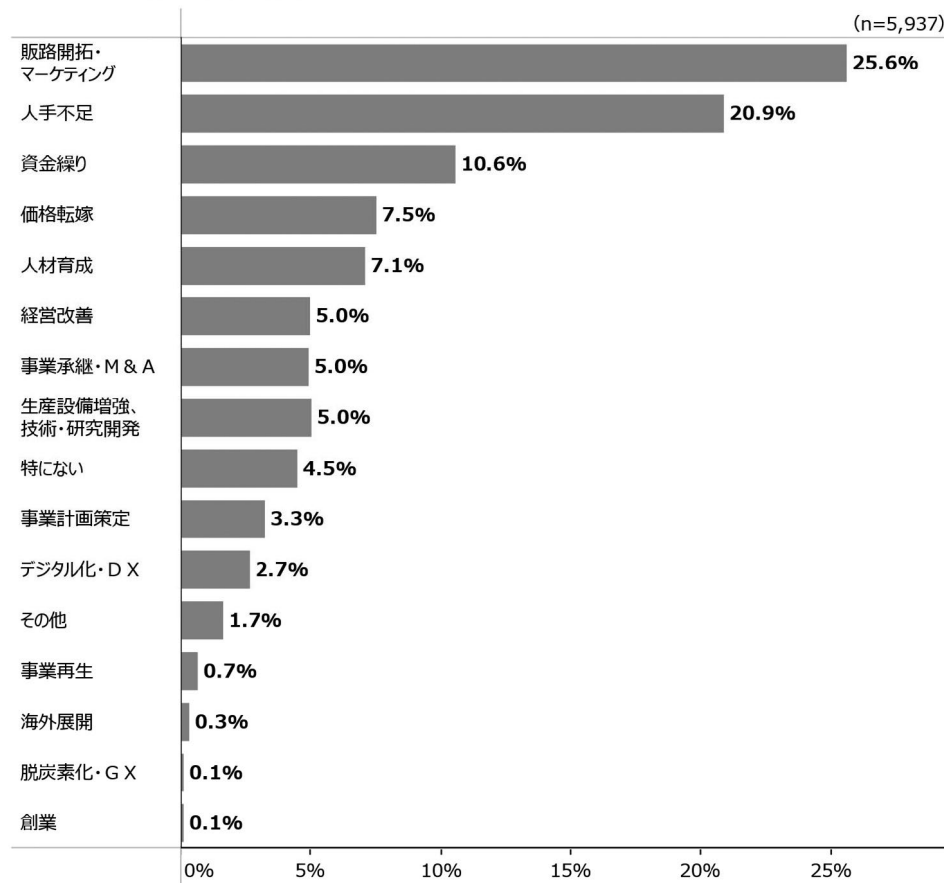
4.小企業編の有効回答数は5,888企業、回答率は58.9%。中小企業編の有効回答数は4,978社、回答率は39.6%。

5.小数点第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にならない。

また、小規模事業者は「特に重要と考える経営課題」を確認すると（第30図）、「販路開拓・マーケティング」、「人手不足」、「資金繰り」等の経営課題を重視する傾向にあることがわか

る。小規模事業者は、これらの課題に対応しながら、売上げを確保し事業を持続的に発展させていくことが重要と考えられる。

第30図 特に重要と考える経営課題（小白第2-1-2図）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

◆小規模事業者の売上げの確保に向けた取組

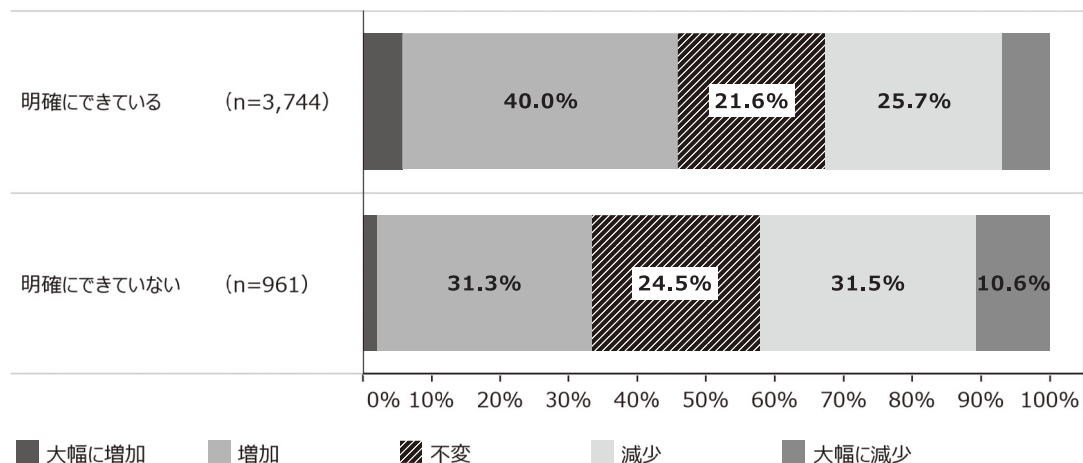
企業が売上げを確保するためには、自社が取り扱う製品・サービスの付加価値に見合った適正な価格を設定することが重要である。

事業者に製品・サービスの優位性の価格反映状況を確認したところ、コストを把握している事業者ほど、自社製品・サービスの優位性を価格に反映できていることが分かり、適正な価格を設定するためには、コスト把握が有効であることが示唆された。

また、販路開拓に取り組んでいる小規模事業

者を対象として、顧客ターゲットの明確化状況別に、2023年の年間売上高見通しを見ると（第31図）、販路開拓に向けた取組を行っている事業者のうち、顧客ターゲットを「明確にできている」事業者ほど、2023年の売上高見通しについて2019年と比較して「大幅に増加」、「増加」と回答する割合が高い傾向にあることが分かる。このことから、販路開拓を行う上で、顧客ターゲットを明確にすることが重要だと示唆される。

第31図 2023年の年間売上高見通し（顧客ターゲットの明確化状況別、2019年比）（小白第2-1-16図）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

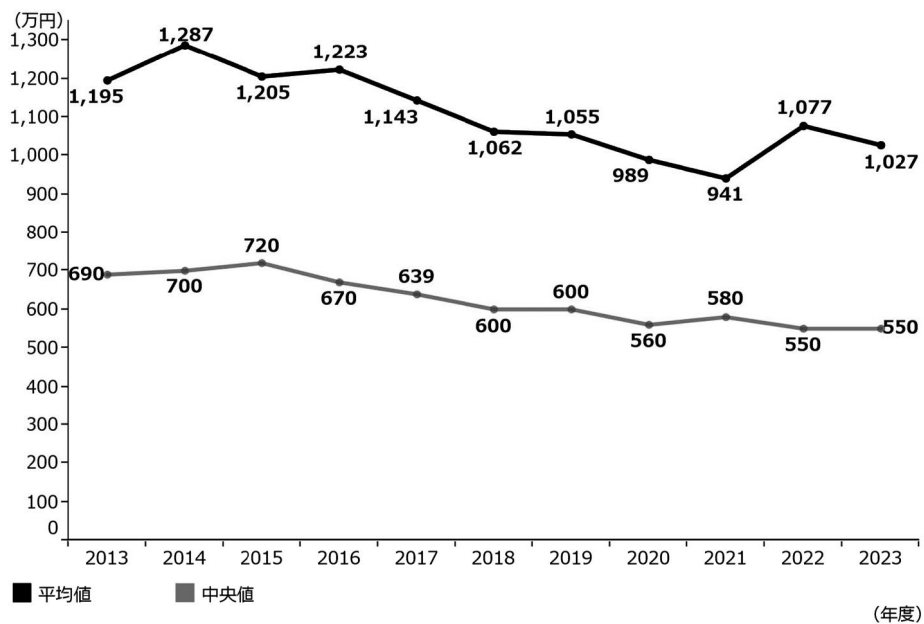
- （注）1.2019年時点と比較した、2023年の年間売上高の見通しを確認したもの。
 2.ここでの「年間売上高」とは、1月から12月にかけての売上高の合計を指す。
 3.「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。
 4.ここでの「明確にできている」とは、顧客ターゲットの明確化の状況について、「十分明確にできている」、「ある程度明確にできている」と回答した事業者の合計を指す。ここでの「明確にできていない」とは、顧客ターゲットの明確化の状況について、「どちらともいえない」、「あまり明確にできていない」、「明確にできていない」と回答した事業者の合計を指す。
 5.販路開拓に向けた取組について、「取り組んでいない」と回答した事業者は除いている。

◆起業・創業による新たな担い手

2013年からの開業費用の推移を見ると（第32図）、開業費用の少額化が進み、創業にチャレンジしやすい環境が生まれているといえる。開業企業の労働生産性は存続企業と比較して

高い傾向にあり¹¹、こうした創業にチャレンジしやすい環境で、新たな事業者が生まれることは我が国全体の労働生産性の向上につながる可能性が示唆されている。

第32図 開業費用の平均値・中央値の推移（小白第2-2-32図）



資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「2023年度新規開業実態調査」

（注）2023年度の開業費用については、日本政策金融公庫国民生活事業が2022年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業7,032社（回収数：1,789件、回収率：25.4%、不動産賃貸業を除く）を対象とした調査を集計したもの。2022年度以前の開業費用については、日本政策金融公庫総合研究所が、新規開業企業の実態を把握するため、1991年度から毎年実施している「新規開業実態調査」において、調査・蓄積してきたデータに基づき集計したものである。

11 総務省・経済産業省「令和3年経済センサス活動調査」再編加工。ここでの「存続企業」とは、平成28年度、令和3年度の2時点で存在が確認できた企業を指す。

中小企業・小規模事業者を支える支援機関

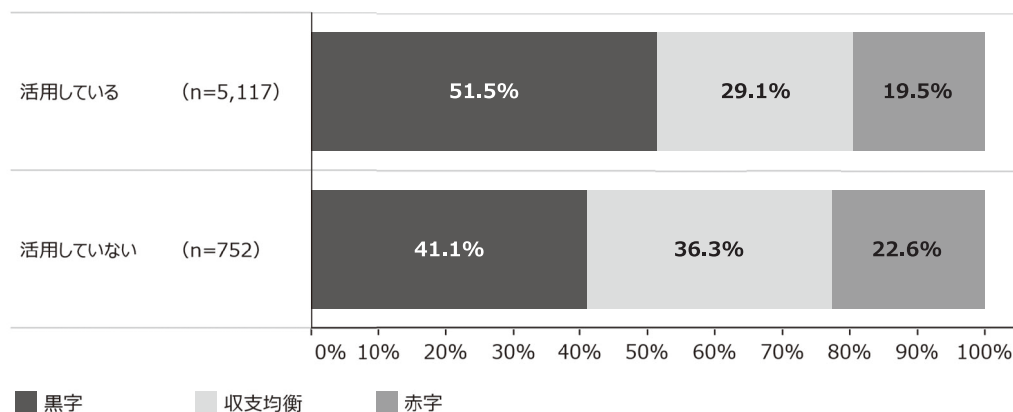
ここまで見てきたように、中小企業・小規模事業者は、物価高騰・人手不足など、引き続き様々な課題に直面しており、これらの経営課題の解決を支援してきた支援機関¹²の役割は今後重要となると考えられる。

そこで、今年の白書では支援機関の現状と課題、支援体制の強化について分析を行った。

◆中小企業・小規模事業者を支える支援機関

支援機関の活動状況別に、小規模事業者の2023年の営業利益の見通しを見ると（第33図）、支援機関を「活用している」事業者は、「活用していない」事業者よりも、営業利益の見通しが「黒字」となる割合が高い傾向にあることも分かった。支援機関の活用は、事業者の業績面に好影響をもたらす可能性があり、事業者にとって支援機関の存在は今後も重要と考えられる。

第33図 2023年の営業利益の見通し（支援機関の活用状況別）（小白第2-3-5図）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

（注）ここでの「活用している」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「頻繁に活用している」又は「ある程度活用している」と回答した事業者を指す。ここでの「活用していない」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「どちらともいえない」、「あまり活用していない」又は「活用していない」と回答した事業者を指す。

12 ここでの「支援機関」とは、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、金融機関、税・法務関係士業・中小企業診断士・コンサルタント等の認定経営革新等支援機関等を指す。

◆支援機関の抱える課題

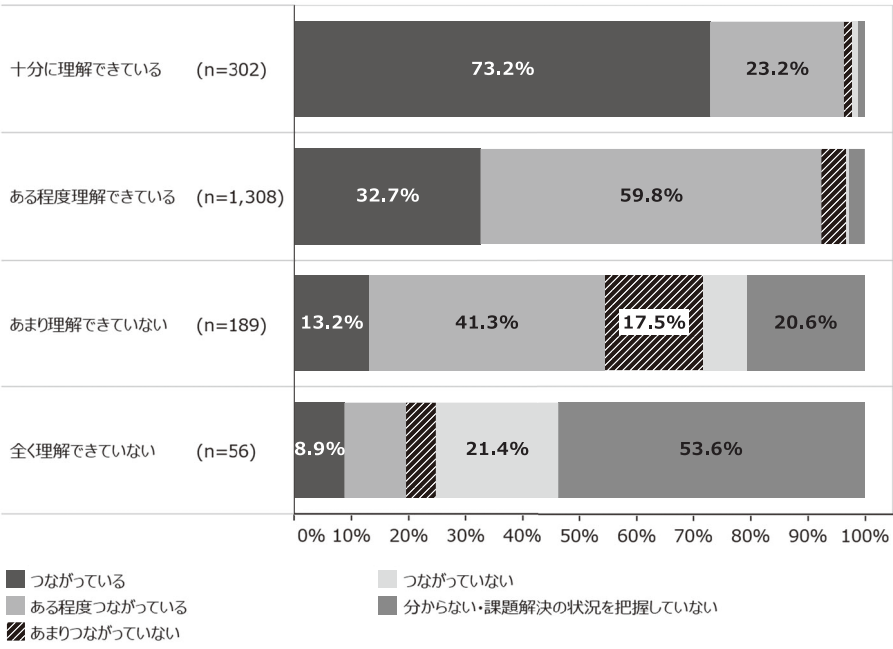
支援機関側も課題を抱えている。支援機関が事業者に対して支援を行う際の課題として、「支援人員の不足」(61.9%)、「支援ノウハウ・知見の不足」(56.6%)が上位を占めた。また、2019年と比較した1か月の平均的な相談員一人当たり支援件数を確認したところ、「増加した」と回答した割合が約6割となっており、相談員の業務負担が大きくなっている可能性が示唆される。

また、支援機関属性別に支援機関が単独で対応できる経営課題を確認したところ、経営課題のうち「事業計画策定」、「資金繰り」、「経営改善」、「創業」は全ての支援機関において対応できる割合が高い。一方で、「生産設備増強、技術・研究開発」や「脱炭素化・GX」は対応できる割合が低く、支援機関ごとに対応できる経営課題には違いがあることが示唆されている。

◆支援機関の体制強化

前述のとおり、支援機関は、事業者から寄せられる相談件数が増加する一方、人手不足や支援ノウハウの不足といった課題を抱えている。支援機関が単独で対応できる経営課題にもばらつきがある様子が示唆され、支援機関同士の連携など、支援体制強化に取り組むことが重要である。他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果を確認したところ、約9割の支援機関が他支援機関と連携することが経営課題の解決に「つながっている」、「ある程度つながっている」と回答している。また、他機関に対する理解度別に、他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果を見ると（**第34図**）、他機関について理解できている支援機関ほど、支援機関同士で連携することが経営課題全般の解決に「つながっている」と回答する割合が高く、他機関との連携に当たっては、連携相手に対する理解度を高めることが重要とも示唆されている。

第34図 他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果（他機関に対する理解度別）（小白第2-3-19図）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）ここでいう「他機関に対する理解度」とは、他の支援機関が実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制に対する理解度を指す。

以上、2024年版白書を紹介してきた。本稿が、激しい環境変化の中、中小企業・小規模事業者が小さな取組でも行動を起こしていくこと、また、それらを支える支援機関の日頃の活動の一助となることを願っている。白書本文では、本稿で割愛した分析を多数掲載しているほか、企業事例も豊富に取り上げており、ご一読賜れば幸いである。

以上

中小企業にとってのネットワーク

江 口 政 宏
(商工総合研究所
調査研究室長)

< 要 旨 >

- 中小企業は内部資源のみで成長することが容易でなく、既存の外部資源や能力を取り込むことで成長機会を獲得するためにも、外部ネットワークの活用は重要である（小田切2010）。
- 本稿は、機能する中小企業ネットワークではどのような要素がそれを可能にするかを理論面及び企業経営者・ネットワーク運営者へのヒアリングから明らかにする。
- 理論面の示唆として、ネットワークにおけるノード（構成員）間の結びつきには弱い順に「アームズ・レングスなつながり」「埋め込まれたつながり」「ヒエラルキー上のつながり」の3つがあり（入山2019）、自発的なネットワークでは前2者が重要である。ネットワークには固い結びつきと緩やかな結びつきがあり（小川2000）、近年では後者の重要性が強調される。
- ネットワークの意義として「社会的埋め込み」効果、「情報共有と学習」、「中央の公式調整」、「評判」の4つの効果がある（西口2008）。企業ネットワークが機能するためには「中央の公式調整」効果が機能するかどうか重要であると考えられるが、現実にはスタッフ不足に悩むネットワークが少なくない。
- 成果を取めている企業ネットワークへの取材を通じて得られた、ネットワークが効果的に機能する条件として、①企業ネットワークにおいて、緩やかな結びつきと固い結びつきでは、前者を前提としつつもメンバーの一部が後者に発展しうる土壌を整えることで、両者を併存させる、②事務局として専任担当者に加え、複数の企業経営者のコミットや母体組織のフォローを取り入れることで「中央の公式調整」を強力かつ効果的に機能させる、③外部支援機関と良好な関係を構築し、情報提供やビジネスチャンス、制度支援を積極的に取り入れる、の3点の重要性が示唆される。このことでネットワークに正の相乗効果が生じうる。

はじめに

1 ネットワークの性質と意義

1.1 ネットワークの分類

1.2 ネットワークの構成要素としてのつながり

1.3 つながりの強固さとメンバー結束の強固さ

1.4 ネットワークの意義

1.5 企業ネットワークで重要な「中央の公式調整」機能

1.6 中小企業ネットワークの器にはどのようなものがあるか

2 中小企業ネットワークの実際

2.1 中小企業ネットワークの目的

2.2 形態別企業ネットワークの動向

2.3 事務局体制

3 リサーチクエスト

4 事例 高津工友会青年部・タカツクラフト

4.1 概要

4.2 タカツクラフトの成立経緯とその後の活動展開

4.3 運営体制

4.4 共同受注の成果

4.5 ネットワークの今後の姿

4.6 ネットワークのメリットをどう感じているか

5 事例にみるネットワーク活性化の要因分析

5.1 プラットフォームの成立を可能にした要素

5.2 活動が活性化されている要因

6 むすび〜ネットワーク活性化に必要な条件とは

はじめに

企業は経済学的には独立した経済主体であり、事業活動を行うにあたっての意思決定を行う単位であると同時に契約の主体となる。ただ、このことは企業が事業活動を独力で遂行することを意味するものではなく、企業同士のさまざまなつながりが介在する。特に経営資源の限られる中小企業では、内部資源のみで成長することが必ずしも容易ではなく、既存の外部資源や能力を取り込むことで成長機会を獲得することが重要となる（小田切（2010））。

小田切は、既存の外部資源や能力を取り込む手段として、市場取引を通じる場合を別とすれば買収、合併、そしてより緩やかな取り込み方法として企業同士の提携を挙げている。中小企業では提携のパターンとして、共同の技術開

発、共同購入、共同生産、共同販売、人材教育の共同化など、水平的な関係のもと、共通の事業を推進する場合が一つの典型である。同業者同士で生産能力を補完するような場合も想定される。一方、垂直的な関係として製造企業が川上の開発や試作段階、川下の販売や組立段階で他企業と協力する場合もある。事業活動とは直接に結び付かない情報交換のようなつながりもあり、実際の提携は多くの形態を包含する。

既存の外部資源や能力を取り込む手段としての企業の提携関係は1対1とは限らず、複数の企業からなることも少なくない。紹介の形を取り直接つながりのない企業同士が提携関係になることもある。

こうした提携関係の「器」や「媒介手段」となるのは企業間のネットワークである。中小企業のネットワークの特徴は経営者同士の関係への依存度が高いことであろう。大企業のネット

ワークでは法人としての公式な合意のもと、協力関係が関係部署間に委ねられ、提携業務の推進は経営トップ主導ではなく、ボトムアップ的に推進される場合が多いと考えられる。一方、中小企業では意思決定に及ぼす経営トップの力が強く、提携関係に経営者の意思が介在しないことは考えにくい。むしろ経営トップ同士の合意がトップダウン的にそれぞれの組織に下達されると考えられる。この意味で中小企業ネットワークは多くの場合、経営者ネットワークに置き換えうる。

本稿では、機能している中小企業ネットワークではどのような要素がそれを可能にしているかを経営者個人とネットワーク運営者へのヒアリングから明らかにする。

1. ネットワークの性質と意義

本稿では、中小企業のネットワークを中小企業間の経営資源の相互補完を実現するために企業、組織間で形成される結合体と定義する。ネットワークの基本単位は構成員同士のつながり（tie）である。その性質についてまずみていく。ネットワークのノード数は2つのものは対象とせず、3つ以上とする。

1.1 ネットワークの分類

中小企業のネットワークについて、既存研究ではさまざまな分類がある。

商工総合研究所（1999）は企業間ネットワークを3つの視点から分類している。一つは垂直型ネットワークと水平型ネットワークという視点で、垂直型ネットワークは開発・製造・販売など製品・サービス生産の分業構造における取

引関係の川上・川下関係から生じるネットワークのことで、下請分業や流通のサプライチェーンがその典型といえよう。水平型ネットワークは、同業者間の関係、技術開発における連携などが典型で、個々のメンバーが自立性を保ちながら目的に応じ連携の組合せを柔軟に変えていく仕組みである。後述小川の枠組みでいえば「緩やかなネットワーク」として機能する場合が多い。

二つめは、一時的ネットワークと長期的ネットワークである。これはネットワークが特定の製品を開発するといった固有の目的のために形成され目的終了後の存続を前提としないものか、継続的な共同事業など期間に定めのない目的で形成されるものかの違いである。従って、一時的である場合も年単位の存続を前提とすることが珍しくない。

三つめは、開発を目的としたネットワークと取引を目的としたネットワークである。これは実際に観察されるネットワーク形成の目的にこの2つが多いことによる。ただ、現実には親睦や情報交換を一義的な目的とし、将来的に取引や開発、人材育成等の協力を結び付けば良しとする緩やかな目的意識による場合も少なくないことに注意する必要がある。

小川（2000）は、統一性が強く継続的な「固いネットワーク」（企業系列が典型）と、一時的な緩やかで距離のある「緩やかなネットワーク」に整理し、この両者を含めて広義のネットワークとしている。「固いネットワーク」は後述の埋め込み理論でいえば構成員のなかで「ヒエラルキー上のつながり」のように指揮命令系統が明確に定まっているネットワークなので成立しやすい。

構成員個々の組織の自律性とネットワーク上の結びつきを両立させた状態を想定するのであれば、企業統合を選択しない以上、緩やかな結びつきが中心となろう。そこで本書では自律した組織や人が相互に意識的に形成した（緩やかな）結びつきを狭義のネットワークと定義している。

1.2 ネットワークの構成要素としてのつながり

前掲「緩やかなネットワーク」と「固いネットワーク」の違いは、ネットワークの構成員の「つながり」の強弱により決まる。そこで「つながり」について、理論的な背景をみておこう。

経済社会学の「埋め込み（Embeddedness）理論」¹では、人のつながりはつながりの薄い順に「アームズ・レングスなつながり」「埋め込まれたつながり」「ヒエラルキー上のつながり」の3つに分けられる。²「アームズ・レングスなつながり」は支配・利用関係がない一方、よそよそしい希薄な関係である。経済合理的な関係により成り立つもので、市場取引におけるアドホックな当事者同士の関係が典型的である。「埋め込まれたつながり」はヒューリスティック（経験に基づく直感的）な意思決定に基づき成立するもので、一定期間苦楽を共にした者同士に成立するようなそれなりに強い関係である。関係性を拘束するような法的・制度的な取り決めに基づくものではなく、当事者間の意思によって成立する関係である。「ヒエラルキー上のつながり」は組織の上司・部下の関係にみられるような定められた指揮命令系統によって成立する

上意下達の関係である。

「アームズ・レングスなつながり」は古典的なミクロ経済学が想定する経済人同士のつながりに近い。「ヒエラルキー上のつながり」は組織のなかの人の関係性であり新制度派経済学が主に取り扱ってきた。

3つのつながりのうち「埋め込まれたつながり」は「アームズ・レングスなつながり」や「ヒエラルキー上のつながり」とは異なる次元の強さ、しなやかさを持ち、人は他の2種類とは異なる意思決定を行うと考えられている。「埋め込まれたつながり」は関係性の埋め込み、構造的な埋め込み、位置的な埋め込み、意思決定の促進、私的情報交換、という5つの法則が存在し、埋め込まれたつながりによる様々な効能を説明している。

「関係性の埋め込み」は、人が一度つながった相手と繰り返しつながり、その関係性が安定化していく傾向があることを示すものである。「構造的な埋め込み」は人がつながっている相手がその先でさらにつながっている他者とつながりやすいことである。「位置的な埋め込み」は、より多くの人とつながっている人ほど情報獲得・発信の面で有利となることを示すものである。「意思決定の促進」は埋め込まれたつながりで意思決定が速くなることである。「私的情報交換」³は「埋め込まれたつながり」が「アームズ・レングスなつながり」よりも私的な情報を交換しやすいことを示す。

「はじめに」で中小企業同士のつながりが経

1 「人は他者とのつながりのネットワークが埋め込まれており、その範囲内でビジネスを行い、したがってその関係性に影響を受ける」（入山（2019））とする理論のこと。

2 人のつながりの分類の記載は、入山（2019）によった。

3 一方のプレーヤーが知っていて（隠すことができ）もう一方のプレーヤーが知らない情報のこと。

営トップ同士のつながりとして捉えられることを示したが、経営者間では3つのつながりはどのように位置づけられるだろうか。事業上のつながりに限定して考えると、「アームズ・レングスなつながり」は経営者同士が一過性の取引の場や、各種の会合で短時間の対面の機会があり名刺交換を行った程度の関係性を持つ場合があてはまる。「ヒエラルキー上のつながり」は、親会社からの支配的な関係が存在しない独立企業の経営者であれば形式的には考えにくい。しかし実際には、発注企業と受注企業の関係において、前者による優越的地位が生じやすいような場合に発注企業の担当責任者（経営トップとは限らない）が受注企業経営トップに対し、ヒエラルキー上位者として振る舞う関係が想定される。一方、「埋め込まれたつながり」は、独立した経営者同士の個人的な親密な関係が事業での協力関係に発展する場合や、経営者同士が事業の協力を通じ一層緊密な関係を構築していく場合が想定される。事業の協力関係は、継続的な場合（共同事業、共同開発等）もあれば、断続的なものが繰り返される場合もある。ネットワーク内での関係性は長期的なつながりによるノード間の評判によって規律が形成され、短期間では関係性が成立しにくい。従

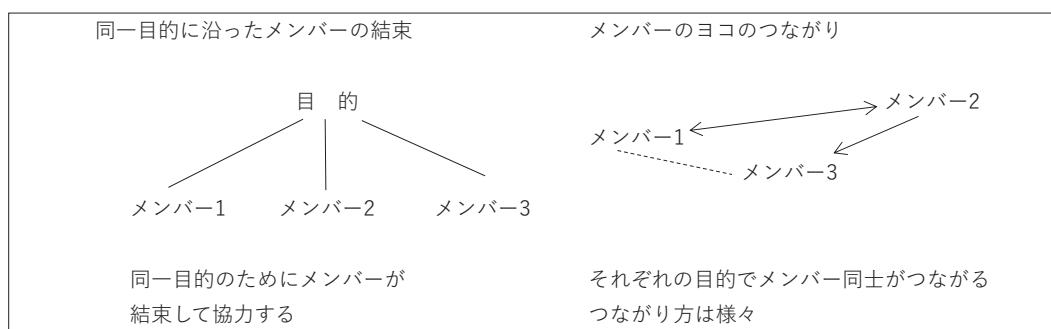
って、企業間の自発的なネットワークでは「アームズ・レングスなつながり」と「埋め込まれたつながり」が重要な意味を持つ。

強固なネットワークが有効か、緩やかなネットワークが有効かについては経営学上で議論が分かれている。経営学では、ネットワークの有効性を「人と人の強い結びつきにもたらされる」とする考え（Coleman）と、「ただの知り合いなど弱い結びつきの方が多様な情報を効率的に伝播させる」（Granovetter）という対立する見解がある。Burtは、弱い結びつきの効果を強調するGranovetterの考えを援用して、Structual hole（構造的空隙）⁴という概念を提唱し、ネットワークを繋ぐ存在により弱い結びつきの有効性が強化されることを示した。

1.3 つながりの強固さとメンバー結束の強固さ

このようにネットワークは多様な分類方法があり、そのなかでつながりの強固さの程度は重要なポイントとなる。ネットワークを一つの「器」としてみるとき強固さは、同一目的に沿ったメンバーの結束度合いが強固か緩やかかという区分と、構成員同士のヨコのつながりが強固なものか緩やかなものかという区分の2つが問題となる（図表1）。

図表1 目的に沿った結束とヨコのつながり



筆者作成

4 縁のなかったコミュニティ同士をつなぐ重複のないコンタクト。

まず前者の同一目的に沿ったメンバーの結束度合いの強固さについては、ネットワークの目的がどのようなものであるかと、ネットワークを束ねるリーダーの存在が影響しよう。目的では、共同事業のように構成員同士が資源を持ち寄ることを想定する場合や、企業系列のような取引を前提とする場合などで強固な結束が必要となる。リーダーの存在は同一目的にメンバーを結束させるために必要となる。リーダーの役割はネットワーク活動の方向性の決定やメンバーの担当の割り振りから、事務局としての連絡、対外折衝、諸手続きの遂行まで多岐にわたる。リーダーにこれらの役割を果たす力量があるか、ネットワークのなかで実際に役割を果たすことができるかが問題となる。

後者の構成員同士のヨコのつながりについて考えてみよう。当事者にとって秘匿性の高い情報の共有がなされる場合や、共同事業など「埋め込まれたつながり」が生じる場合には当事者間のつながりが強固となる。秘匿性の低い情報のやりとりが目的の場合、「アームズ・レングスなつながり」主体の緩やかなつながりとなる。

ネットワークの形式性（フォーマルかインフォーマルか）については、社会的な認知を重視する場合にはメンバー選定の手続きを踏んだフォーマルな組織が指向されよう。⁵ 情報交換を目的とする場合はインフォーマルな形式が指向され、Granovetterのいう弱い結びつきに相当するとともに、BurtのいうStructural hole⁶を埋めてネットワークが機能する余地が高まる。

1.4 ネットワークの意義

企業経営者にとって、ネットワークに参加することの意義としてどのようなものがあるだろうか。西口（2008）はネットワークの意義を、①「社会的埋め込み」効果、②「情報共有と学習」効果、③「中央の公式調整」効果、④「評判」効果に分けて論じている。

一つめの「社会的埋め込み」効果とは、共同体をベースとするメリットと、メンバー同士の緊密なコミュニティによるメリットのことである。上記「埋め込まれたつながり」が社会的なものに拡張されることで生じる意義といえる。例えば共同購入を行えば企業が単独で購入する場合に比べバーゲニングパワーが生じ、より有利な条件で取引を行うことが可能となる。後者の緊密なコミュニティによるメリットでは、企業同士のコミュニケーション機会が増えれば有益な情報のやり取りができる可能性が高まる。また、同業種間ネットワークにおいては自社で捌き切れない繁忙期の受注の斡旋を通じ個々の企業における取引先との関係の円滑化や産業集積内での受注能力の向上につながる。

二つめの「情報共有と学習」効果は、ネットワークのメンバー同士の情報交換や研修・勉強会を通じ、個々のメンバーが事業に関連する最新知識、インフォーマルな業界情報、ノウハウ等を得るメリットととることができる。⁷

三つめの「中央の公式調整」効果は、ネットワークの中核機関や中核企業が、メンバーのために施設やサービスを提供・管理することから

5 手続きの主体として機能すべく法人格を持つ場合が多いが、任意団体でもメンバー選定に手続きを踏み、運営規則を定め、法人格を持つ団体に準じた運営を行う団体もフォーマルなものに近い性格を持つ。

6 ネットワークのメンバー A と B につながりがなく、情報がつながらない場合、A と B の間に Structural hole が存在する。メンバー C が A ・ B 両方とつながりを持っていれば、C が仲立ちして A ・ B 間で情報が伝わる。

7 西口は「社会的埋め込み」効果と分けて論じているが、実際には「社会的埋め込み」効果が発現していることが前提となろう。

発生する利得のことである。情報交換を目的とする勉強会などでみられる自然発生的な企業ネットワークではロジスティクス面でリーダーに過大な負担が集まりがちである。リーダー自身が経営者である場合にはネットワークの事務に時間を割く余裕は限られ、ネットワークを通じ新たな取組みを推進することには困難を伴う。この点で専従の事務局を有するネットワークは「中央の公式調整」のメリットが生かしやすい。

四つめの「評判」効果は外部の人や企業がネットワーク自体を評価し、信用することによりネットワークの個々のメンバーが受けるメリットである。メンバー選定に一定の量的基準を満たすエリート主義的なネットワークは主に個人を対象とする組織で成り立つ⁸ものであり、企業ネットワークで「評判」効果は一般には当てはまりにくい。

1.5 企業ネットワークで重要な「中央の公式調整」機能

ネットワークに関する理論は主に個人の関係を基に構築されてきたもので、オーナー経営者同士の関係が中心となる中小企業のネットワークにもあてはまりやすいと考えられることは既に述べた。ただ、企業同士の関係では、事業が関係するものであれば持ち出す経営資源の負担や利害関係を巡る調整が必要である。関係を構築するノードは経営者個人であっても、協力関係を実行する主体は企業であることから、調整に強制力を働かせることは容易でない。従ってメンバーが多い場合、特に水平的な関係ではネ

ットワーク内で調整が自動的になされるとは考えにくい。調整のためにはネットワークの「器」は構成メンバーと、メンバーの一部もしくは全員が物理的空間であれ、サイバー空間であれ一堂に会する場を必要とする。そしてその場においてメンバーの一部もしくは全員の意見を集約し行動を統率するリーダーの存在を必要とする。

これを前掲西口の議論に則していえば、企業ネットワークが機能するためには、「中央の公式調整」効果を発揮できるかどうかが大きな意味を持つ。フォーマルなネットワーク、特に既存の組織に基盤を置くネットワークでは、専任の事務局が設置されてこの機能を担う場合が多い。一方、インフォーマルな組織ではコスト⁹のかかる専任の事務局は設置しにくく、リーダー的な役割を担う少数の特定メンバーが事務局の機能を担う場合が多い。企業人でない個人がノードとなるネットワークでも事務局やリーダーの役割は重要であろうが、企業同士では利害関係の調整が複雑になるぶん、「中央の公式調整」の必要性は一層高まろう。事務局があれば事務局が、なければリーダーが「中央の公式調整」機能を果たしているかどうかネットワーク機能の成否を大きく左右することになる。

中野（2011）では前述の通りネットワークのノードの関係性が「埋め込まれたつながり」によって成り立つ場合には特に短期間のプロジェクトでメンバー間の信頼関係が醸成しにくくなること、個の知識を組織知に変換する場合にネットワーク全体の戦略を明確化する必要があることが挙げられている。従って、短期間のプロ

8 名士会、名門ゴルフクラブなど。

9 専任の事務局を置く場合、スタッフの人件費、オフィスの賃料、PC等の設置費用、光熱費・通信費などの費用負担が生じる。人件費はネットワークの運営に関係する裁量権を持つ人材を常勤で使用する場合は、事務専担の場合よりも一層コストがかかる。

ジェクトを成功に導くためには「中央の公式調整」の役割が大きくなる。

ネットワーク理論ではネットワークにおいて特定ノードに権力や情報が集中しているか、分散しているかを「中心化」(centralization)という概念で示す。情報の伝達・共有を目的とするネットワークでは中心化の度合いが小さい方がよいが、企業同士の協力関係を引き出すためには「中央の公式調整」を発揮するリーダーや事務局の存在が不可欠であり、ある程度中心化の度合いが大きいことが望ましい。

1.6 中小企業ネットワークの器にはどのようなものがあるか

1.3で述べた形式性に則して、具体的な「器」の種類を考えてみよう。中小企業同士のネットワークのうちフォーマルな組織の典型として中小企業組合がある。中小企業組合に所属している企業は2023年4月現在延べ224.2万者にのぼり、中小企業にとって最も身近なネットワークの「器」といえよう。これ以外に商工会議所¹¹(市単位で構成、メンバーは中小企業)、商工会¹²(主に町村部単位で構成。メンバーは小規模企業)といった団体がメンバー同士の交流の場を設けている。中小企業家同友会は各都道府県の支部単位で活動を行っている。企業系列における下請企業同士の企業会、金融機関も取引先同士の交流の場を設けている。インフォーマルな組織の典型としては、交流会、情報交

換会、勉強会などを、既存組織を母体とせずに形成し運営する場合が想定されよう。

組織の形を取らないネットワークとして、産業集積もしくは産業クラスターと呼ばれるものがある。産業集積とは生産要素の比較優位が存在し、政治的、経済的要因等と相互に絡み合って産業が特定地域に集中することで、通信・輸送費のメリット(一括配送等)や規模の経済といった「集積の利益」といわれる外部経済性の存在により持続性を持つ¹³。生産要素や政治・経済要因と地理的な条件により発生し中小企業サイドの意図によって形成されるものではないことから、本稿では取り扱わない。

なお、注意すべき点として、組織の形式に関するフォーマル・インフォーマルの違いがネットワークの結束の強固さと直結するものではないことがある。フォーマルな組織であっても目的によっては強固なネットワークにはならない。インフォーマルな組織は「中央の公式調整」が機能しにくいいため緩やかなネットワークと結び付きやすいが、成熟した産業集積では緊密なネットワークが形成される場合もある。

ネットワークの「器」が、組織の形式性に関するフォーマル・インフォーマルの度合い及び組織内のメンバーのつながりの強固さのなかで、どのように位置づけられるかを考えると図表2のようになろう。一般に左上ほど結びつきが強く、右下ほど弱いと解されるが、ネットワークの形態により2つの基準のうち片方が強く、

10 事業協同組合、商店街振興組合、商工組合、協業組合からなる。2023年3月現在、中小企業組合数は35,383あり、うち事業協同組合が27,979と大半を占める。

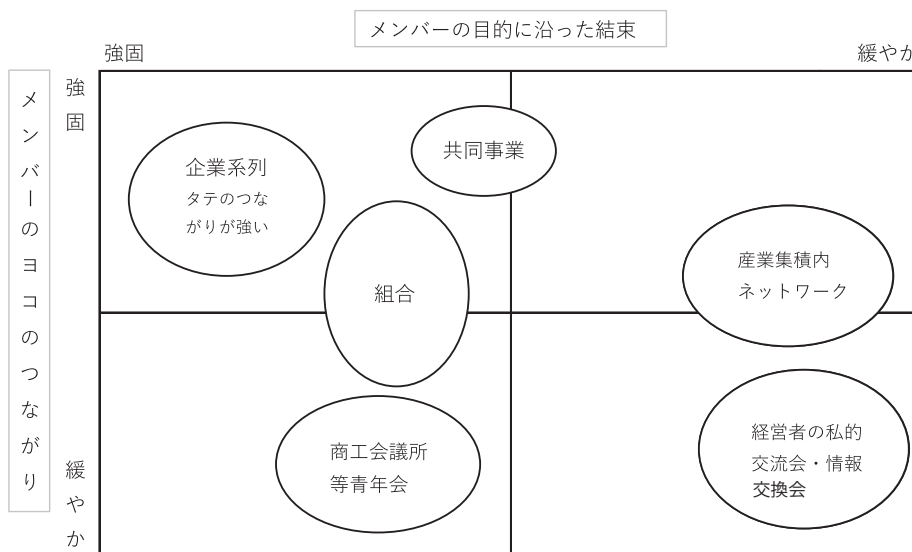
11 2022年度末現在、全国の515の市に商工会議所が設置され、会員数は123万社。日本商工会議所青年部は会員約32,000人、全国商工会議所女性会連合会は約20,000人。なお、青年会議所(JC)は社会貢献を目的とする別団体である。

12 2022年4月現在、全国の市町村に1,643の商工会が設置され、会員数は79万者。

13 産業クラスターは産業集積のうち、多くの企業や関係組織が競争しつつも同時に協力し、共通性や補完性により連結している集積を指し、産業集積より狭い概念である。

片方が弱いものもあり、その位置づけは多様である。

図表2 目的に沿った結束・ヨコのつながりの強弱と組織の形式



筆者作成

2. 中小企業ネットワークの実際

以下では、既存調査統計を基に中小企業のネットワークの実際を概観する。

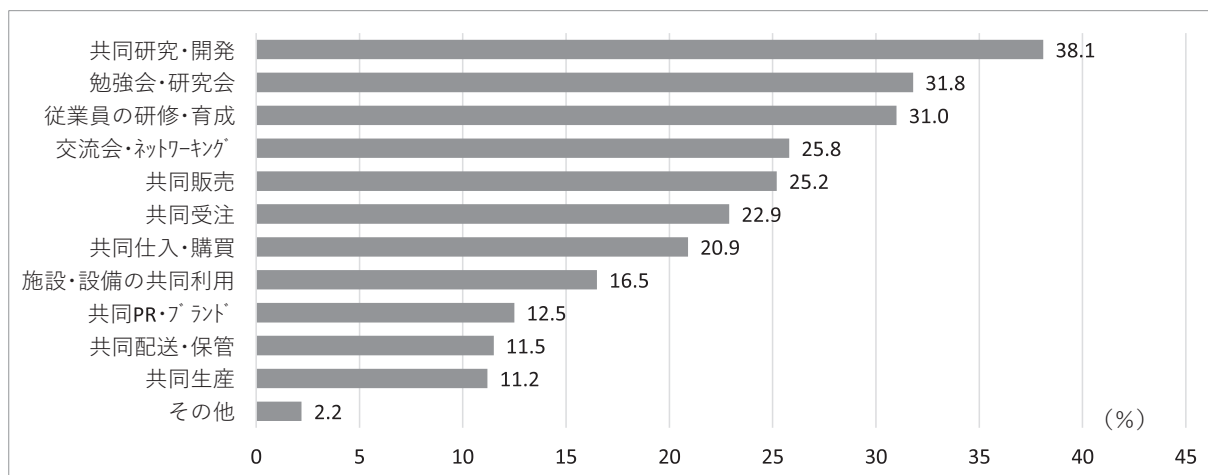
2.1 中小企業ネットワークの目的

中小企業がどのような目的でネットワークを形成しているかをみておこう。中小企業庁によると、企業間連携の取組内容として「共同研究・開発」が最も割合が高い。次いで「勉強会・研究会」「交流会・ネットワーキング」など情報交換や懇親目的で事業における協力関係を目的としないものが多い。単独の実施では効率が

悪くなりがちで「従業員の研修・育成」も多い。事業協力関連では「共同販売」「共同受注」「共同仕入・購買」という事業の出口と入り口に関わる部門での関係が多い。一方、中間工程での「施設・設備の共同利用」「共同配送・保管」「共同生産」などの割合は低く、協力関係が築きにくい様子が見て取れる（図表3）。

商工総合研究所の分類のなかでは、水平的なもの、開発を目的とするものが指向されやすく、小川の分類では緩やかなネットワークが指向されやすい。

図表3 中小企業の企業間連携の取組内容（複数回答）



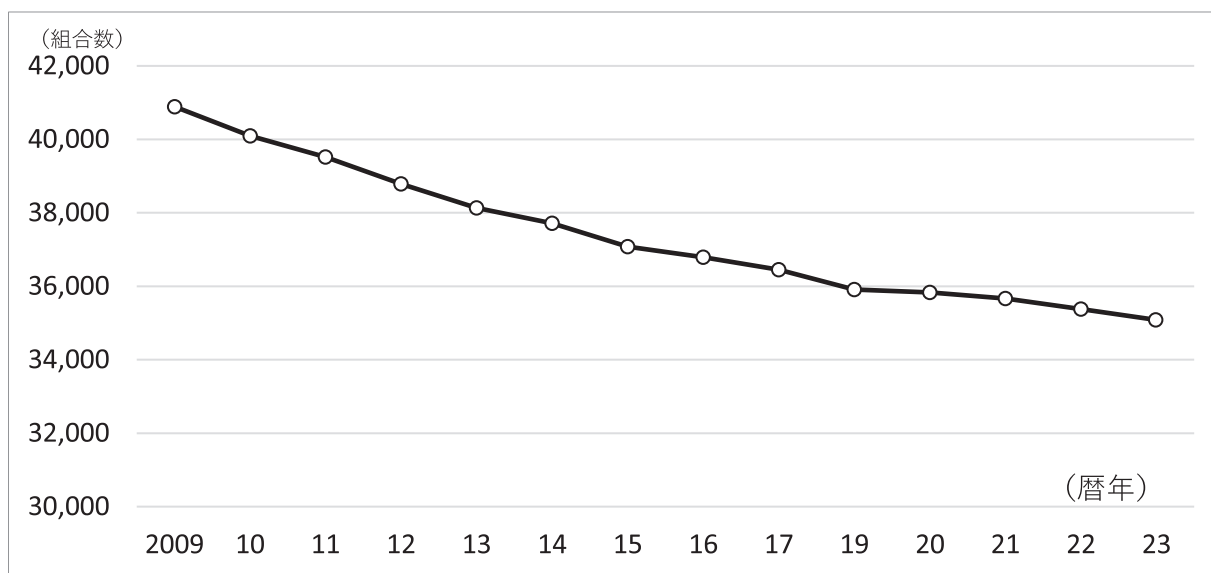
（資料） 中小企業庁委託調査「平成29年度中小企業の事業再編・統合、企業間連携に関する調査」

2.2 形態別企業ネットワークの動向

企業ネットワークの数がどのくらい存在し、形態によってその盛衰がどのように推移しているかを示す統計は極めて限られる。そのなかで

確認可能なものを示し、傾向を探ってみよう。フォーマルな組織の代表格といえる中小企業組合¹⁴の数は減少傾向にあり、2009年から2022年の13年間で13.5%減少している（図表4）。

図表4 中小企業組合数の推移



（資料） 中小企業庁「2018年版中小企業白書」、全国中小企業団体中央会「中小企業組合ガイドブック」各年版より筆者作成

（注） 事業協同組合、商店街振興組合、企業組合、商工組合など 2018年版中小企業

¹⁴ 1.6に記載した通り中小企業組合に所属する企業数は200万者を超える。1企業で複数組合に所属する場合もあるため正確な数字は算出できないが、個人企業を含む日本の企業数368.4万者（総務省「経済センサス」（2021年））の相当数の企業が組合に所属していると考えられる。

日本の中小企業数が減少しているという構造的¹⁵要因に加え、経営者の高齢化が進み組合への参加が以前ほど積極的でなくなった事情などもあり、組合員企業が減少しその組合の維持が困難になっていることが背景にあると考えられる。

取引関係に基づくフォーマルなネットワーク形態である企業系列についても、統計的なデータはないものの、中小機械・金属工業においては主力納入先との人的・資本関係が時系列的に弱まる傾向が確認されており（商工中金・商工総合研究所（2019））、企業系列における統制の弱まりが示唆される。このような傾向からはColemanのいう強い結びつきへの指向が減退している可能性がある。ただ、企業同士のつながりそのものが希薄化しているという実証結果は見当たらず、Granovetterのいう緩やかな結びつきが指向されている可能性がある。

2.3 事務局体制

ネットワークが「中央の公式調整」効果を発揮するためには、事務局の体制が確立していることが条件となる。事務局スタッフは、様々な案件に対応するため、出来れば経験豊富な専従者が複数存在することが望ましい。中小企業組合における事務局の現状と「中央の公式調整」発揮の余地について、全国的な統計ではないが東京都中小企業団体中央会中2018）を基に考えてみよう。

専従者（役員及び職員）については、役員は「1人」が29.1%で、「専従役員はいない」は

61.5%と、兼務役員のみ¹⁶の組合が多い。専従の職員は「1人」40.8%、「2人」21.4%、「3人」12.2%、「3人超9人以下」13.6%、「10人以上」5.7%で、「専従職員はいない」が6.3%である。専従スタッフを置く組合が大多数を占めているものの、その人数は限られる。このことから、多様な組合事業を並行して進めるにはスタッフ数が十分でない状況が示唆される。

事務局専従責任者の勤続年数については、「5年超10年以下」が24.5%、「10年超15年以下」が17.8%、「3年超5年以下」が13.3%、「1年超3年以下」が12.7%の順である。「20年超30年以下」が9.7%、「15年超20年以下」と「30年超」各8.2%と、ベテランも多い。相応の経験を有するケースが多く、個別の組合員の事情やニーズを把握する条件はある程度整っていると考えられる。組合の事務局専従責任者の年齢は、「60歳超70歳以下」が47.8%と半数近くを占め、「70歳超75歳以下」が9.6%、「75歳超」が6.8%と、60歳以上が6割以上を占める。高齢化が進む企業経営者とはほぼ同様の年齢層となっている。このことは若手組合員の目線で意見を汲みあげることが課題となることを示す。

リーダーシップを発揮して、ネットワークで「中央の公式調整」効果の発揮が可能な組合は一定数あるものの、スタッフの人数不足や高齢化が多様な活動推進のネックになりうる。

3. リサーチクエスション

本稿では現実に存在する企業ネットワークを

15 帝国データバンク「全国『社長年齢』分析調査」によると、2022年の全国の社長の平均年齢は32年連続して前年比上昇し60.4歳となった。70代が20.2%、80代が5.0%で70代以上が4分の1を占めるなど高齢化が進んでいる。

16 事務局専従責任者の役職は、「事務局長（事務長）」が46.0%で最も多い。以下、「専務理事」が19.0%、「理事長」12.6%と組合トップや常勤トップが事務局責任者を兼ねる場合も多い。

対象に、以下の点について明らかにしたい。

- ・企業ネットワークでは緩やかな結びつき、固い結びつきのどちらを重視しているか、結びつきの強弱や目的による使い分けはあるか？
- ・ネットワーク構成員は、ネットワークを機能させるためにどのような工夫をしているか？
- ・中小企業ネットワークにおける「中央の公式調整」機能はどのような主体が担うのか、「中央の公式調整」機能が発揮される条件は何か？
- ・中小企業経営者はどのようにしてネットワークに参加し、どのようにネットワークを自身の能力向上や企業経営に活かしているか？

具体的にはネットワークの中核的存在として活躍する企業経営者とネットワークの運営者へのヒアリングを通じ、以下の点を明らかにする。

(企業経営者のネットワーク参加と活用)

- ・ネットワークを活用する企業経営者はネットワークにおける緩やかな結びつき、固い結びつきにどのようなメリットを見出し、活用しているか？
- ・企業経営者は固い結びつきである「埋め込まれたつながり」構築のためにネットワークをどのように利用しているか？

(企業ネットワークの運営と機能)

- ・一つの目的に向けたメンバーの結束と、メンバー同士の緩やかなつながりとの両立は可能か？
- ・運営体制（会合の頻度、意思決定、役割分担）
- ・「中央の公式調整」を担う部門はどのように

して決まるか。入れ替わりはあるか？

- ・ネットワークにおける緩やかな結びつき、固い結びつきが機能するようにどのような工夫をしているか？
- ・Structual holeを埋める役割は実際にはどのようなノードか？（事務局か？非公式の世話役的存在か？ネットワーク内の人脈豊富なメンバーか？）

4. 事例 高津工友会青年部・タカツクラフト

以下では、緩やかな結びつき、固い結びつきの両方の要素を持つ企業ネットワークとして高津工友会青年部・タカツクラフトの事例を採り上げる。

4.1 概要

タカツクラフトは協同組合高津工友会青年部に所属する主に製造業の若手経営者により組織された、ものづくりのプラットフォームである。現在は共同受注システムの運用を中心に、展示会への共同出展、工場見学ツアー・出張キャラバンなど研究開発分野とのつながり構築、更にはものづくりフェア・大学等への寄附講座出講等を通じた地域とのつながり構築、域外のものづくり企業ネットワークとの交流など、多彩な活動を行っている。

メンバーは現在29社で、当初の15社からほぼ倍増している。タカツクラフトの母体である高津工友会青年部の会員数は36名で、青年部の大半がタカツクラフト会員としても活動している。タカツクラフトに新規参加を希望する企

業には、高津工友会の活動の一環であることを了解してもらったうえで参加してもらっている。

4.2 タカツクラフトの成立経緯とその後の活動展開

協同組合高津工友会（川崎市、組合員255社）の青年部がタカツクラフトの母体である。同組合は主に労働保険事務代行や社会保険事務代行を行う。2008年のリーマン・ショックによる急激な景気の落ち込みに伴い、高津工友会の組合員企業では廃業する企業が相次ぎ、存続企業も深刻な受注減少に見舞われた。この危機意識をバネに同組合内で所属企業の若手経営者からなる青年部が発足した。この青年部の活性化のため、共同受注の推進を図るようになったことが成立のきっかけである。

2017年には、共同受注のブランディングとして「タカツクラフト」の名を冠してWebサイトにプラットフォームを構築し、受注を受け付ける方向性が固まった。一方で、既に青年部のメンバー企業で進行中だった案件（後述の大豆選別機）に他の青年部メンバーが協力する形で製品の共同開発が展開され、タカツクラフトの活動が具体性を帯びていった。

2019年には、タカツクラフトの活動を知った大手メーカーが同社の若手社員をタカツクラフトに派遣したことを機に、タカツクラフトメンバーの共同活動が積極的になった。当初は工場見学ツアーの開催、出張キャラバンといった外部企業の研究開発部門や学校等地域の諸団体とのつながりの構築が活動の中心であったが、

次第に共同受注活動に力を注ぐようになっていく。ただし、現在も工場見学ツアーの開催や出張キャラバンは要請があれば積極的に受け付けている。

共同受注のプラットフォーム構築事業は2021年に、川崎市の「川崎市中小企業間連携新規事業化モデル創出事業」に採択され、市からサイト構築、補助金、集客面の協力等、多面的な支援を受けるようになった。川崎市産業振興財団からも共同受注案件についてフォローを受けている。

4.3 運営体制

青年部の共同受注や展示会出展等のイベントの手続きや実務に関わる部分は、高津工友会内部に立ち上げられた「ブランディング委員会」により進められる。同委員会は主要メンバー企業4社+高津工友会職員1名の5人（以下、中心メンバーと記載）からなり、随時、不定期に開催する対面もしくはオンラインの会合で相談しながら運営している。この会合においては特定個人がリーダーシップを取って議論をリードしていくのではなく、5人のメンバーが対等の立場で話し合いながら、議論をまとめている。

共同受注の事業化については、プラットフォームに寄せられた相談について中心メンバーの一部が窓口となってクライアントと案件の内容を具体化したうえで、中心メンバーの合議により受諾の可否、担当企業の選定と決定を行う。

タカツクラフトのメンバー全員を対象とする会合は、高津工友会青年部の月1回の例会の¹⁷

17 東京都中小企業団体中央会「中小企業組合青年部及び女性部実態調査報告書」（2022）によると、中小企業組合青年部の会議（総会、理事会、委員会等）の年間開催回数は、開催なし 11.2%、1～5 回未満 48.0%、5～10 回未満 21.7%、10～20 回未満 17.1%、20 回以上 2.0%で、高津工友会は開催頻度が高い部類に入る。

際に、タカツクラフトの案件が議題にかけられる。5人の中心メンバー以外からも活発な意見が出される。青年部の例会には川崎市経済労働局、神奈川県中小企業団体中央会、川崎市産業振興財団等、地方自治体や外部団体が非定期に参加し、展示会への出展、外部企業団体との交流・意見交換会、各種ものづくりプロジェクトの推進といったイベントへの高津工友会青年部もしくはタカツクラフトとしての参加を呼びかけるなど、積極的にコミットしている。また、メンバー企業と知り合いの企業経営者が例会にゲスト参加することもあり、メンバー企業にとって異業種交流の機会となっている。例会終了後は外部団体やゲストも含めた懇親会が開催されている。

共同受注において、最適な担当企業を選定し、担当企業同士が共同で受注案件の製品化を推進していくためにはメンバー企業が互いの業務内容を熟知している必要がある。この点で、タカツクラフトではメンバー企業同士の工場見学を積極的に推進している。このことはメンバー各自の強みの相互理解につながっている。タカツクラフト・高津工友会のネットワークにおける相互理解により、幅広い受注案件に適した企業を選定し、スムーズにプロジェクトチームを組成する環境が提供される。同時に、個社同士で仕事の相談をする関係性も構築され個社協力関係構築の母体としても機能している。

4.4 共同受注の成果

タカツクラフトでは共同受注により、これまでに4件の案件の製品化を果たしている。

1件目は大豆選別機（2015～2021年、参加

企業4社）である。メンバー企業の1社が小規模農家向けに大豆収穫後の選別作業の負担軽減と作付しやすい環境を提供すべく、農家の意見を聞きながら製品化を構想したもので、切削加工、板金加工、ねじ等卸企業と共同開発により製品化を果たした。本製品は、川崎市と川崎商工会議所により設立された川崎ものづくりブランド推進協議会から「令和5年度川崎ものづくりブランド」の認定を受けた。

2件目はキムチポット（2022年、参加企業3社）である。川崎市内の漬物製造企業からの上顧客向けの家庭用キムチ容器開発ニーズである。SDGsの一環としてパック削減を図りつつ、臭いが漏れないよう機密性の強化とフォルムの美しさを追求するため本体をステンレス製とした。タカツクラフト内で、樹脂成型、高度なヘラ絞り、形状デザインと販促アイテムにつき、3社が協力を得ながら製品を開発した。本製品は当初非売品であったが、現在では漬物製造企業の持ち帰り容器として販売されている。

3件目は水族館用の給餌バケツ「さかなバケツ」である（2022～2023年、参加企業3社）。依頼主の新江ノ島水族館では海獣類の餌料（魚類）の鮮度維持が可能な給餌バケツの確保を課題と感じていた。従来使用していたプラスチック製のバケツでは、魚から出るドリップ（組織液）が容器の下層部に溜まり餌料と接触していた。ドリップは細菌が増殖しやすい環境であることから、餌料の鮮度維持に障害となっていた。また、安価ではあるものの壊れやすいため廃棄量が多く、環境への負荷を高めていた。このため同水族館は、これまで市販されていない、ステンレス製でドリップを分離できる給餌バケ

ツの開発を希望した。大手鉄鋼メーカーを通じ知ったタカツクラフトメンバー経由でタカツクラフトが開発を請け負うに至った。タカツクラフトは新江ノ島水族館の希望条件を反映しつつ試作を重ね約1年で完成に至り、現在同水族館で使用されている。本製品は「令和5年度川崎市スマートライフスタイル大賞」の最優秀賞を受賞している。

4件目は指セフティキャップである（2022～2023年、参加企業3社）。依頼主の極薄金属箔製造業者では、圧延加工が重要な製造過程である。二つの大きなローラーの隙間に部材を通して徐々に板を薄く加工する行程を何度も繰り返すため、事故を起こすリスクが高く、金属製指保護キャップの製作依頼に至った。

4.5 ネットワークの今後の姿

現在、タカツクラフトは高津工友会青年部の内部組織であり、法人格を持っていない。このため共同受注にあたって契約主体となれず、銀行口座も開設していなかった。共同受注を推進するにあたってはタカツクラフトが契約主体となることが望ましく、神奈川県中小企業団体中央会の協力のもと、法人化を目指している。

4.6 ネットワークのメリットをどう感じているか

以下はネットワークに参画することのメリットについて、中心メンバー5人がどのように考えているかをヒアリングした内容である。

中心メンバー A

タカツクラフトや高津工友会青年部のメンバーとの交流により、自分が持つ知識・経験以外

の知見を知ることができる。

中心メンバー B

ネットワークに参加することで、自分がこれまで知らなかったニッチ分野を新たに知ることができ、協業を通じたビジネスチャンスにつながっている。発注元など外部顧客との折衝を通じPR手法や交渉経緯を実践的に学ぶことができている。更に、当社はこれまで専らB to B取引による事業を進めてきたが、メンバー企業のおかげでB to C取引に進出する機会を得ることができた。

中心メンバー C

自分が会社の経営を引き継いだ当初は、事業や仕事の進め方についてよく理解できていなかった。そのことで取引相手の都合に振り回されることが多く、どのように対処すればいいか判断がつかず、相談相手が欲しいと思っていた。経営者同士のヨコのつながりを求めるなかで、高津工友会青年部の存在を知り、参加した。高津工友会青年部、タカツクラフトの活動に積極的に参画することで経営者のネットワークができ、経営者としての自分に大いに役立っている。

中心メンバー D

当社は家庭雑貨類を中心に企画、デザイン、販売プロモーションを請け負っているが、タカツクラフトの共同受注や高津工友会青年部としてのイベント参加により当社の露出が増え、業務にプラスになった。また、自身はさまざまな業界の関係者と関わることができ、仕事のフィールドが広がったと感じている。

事務局職員 E

高津工友会やタカツクラフトの活動に参加してメリットを得る経営者の条件として、まず自分の仕事領域を超えた分野への関心を持つことが挙げられる。更に、自社と他社との違いを認識することが挙げられる。このことでネットワークメンバーの多様性を尊重する気風が養われる。メンバー同士の相互理解は個社同士の「顔の見える関係」にも役立っており、親しいメンバー同士で仕事の相談をすることも珍しくないようだ。

5. 事例にみるネットワーク活性化の要因分析

5.1 プラットフォームの成立を可能にした要素

高津工友会青年部の活動がタカツクラフトとして結実するにあたっては、複数の当事者の熱意ある行動が第一の要素となっている。中心となる企業メンバー4社が高津工友会青年部・タカツクラフトいずれにおいても中心的な役割を担っており、その問題意識がメンバー同士或いは青年部での議論のなかで共同受注などの活動が具体化していった。すなわち、高津工友会青年部のなかで形式性を備えたプロジェクトチームが立ち上がり、計画的にプラットフォームを進めていったのではなく、熱意を持った数人のメンバーの行動が具体性を帯びていくプロセスのなかでタカツクラフトというプラットフォームが成立したといえることができる。

第二に外部支援機関のサポートが重要な役割を果たしている。母体組合では高津工友会の職員が主要メンバー企業4社とともにタカツ

クラフトの中心メンバーとして活動の事務面を主導し、高津工友会本体の事務局長がそれをバックアップしている。更に、川崎市や川崎市産業振興財団が活動のブランド化支援を通じタカツクラフトの成立に関わっており、プラットフォームが機能するための助言や行政等のサポートの仲介も行っている。現在、タカツクラフト自身が契約主体となれるよう、法人化を検討していることにも、高津工友会本体や神奈川県中小企業団体中央会が関与している。

5.2 活動が活性化されている要因

高津工友会青年部・タカツクラフトで活発な議論が展開され、共同活動が積極的に行われている要因について理論的な背景も含め考えてみよう。以下では、「メンバー属性」「ネットワーク内のつながり」、及び「中央の公式調整」機能に分けて整理する。

(1) メンバー属性

メンバー属性についてみると、メンバーのネットワーク参画への熱意の高さが挙げられよう。プラットフォームを成立させるにあたっては中心メンバー5人の役割が大きかったが、高津工友会青年部・タカツクラフトの活動では中心メンバー以外のメンバーも例会で積極的に発言すると同時に、スケジュールに示された議題以外の話題（主には展示会、地域活動など）を提出している。

新規のイベント立ち上げについては、オープンな議論のなかで参加者が決まっていく。議論を牽引する中心メンバーは、「とりあえずやってみる」というスタンスを基本方針としており

(神奈川県中小企業団体中央会飯田氏)、案件への積極的な対応が特徴である。外部機関が頻繁にイベント開催情報を持ち込むのも、こうした積極的な反応を期待してのことと考えられる。なお、例会後の懇親会も外部参加者を含む多くのメンバーが参加して盛況であり、インフォーマルな場での情報交換も活発に行われている。

(2) ネットワーク内のつながり

ネットワーク内のつながりは、ネットワークの開放性とメンバー同士の相互理解が特徴である。

一つめのネットワークの開放性については、メンバー以外の参加をオープンに受け入れていることが、緩やかなネットワークの利点をもたらしている。高津工友会青年部では、メンバーの招待で知り合い経営者が飛び入り参加することが珍しくなく、異業種企業の情報を豊富に得ることができる。また、川崎市経済労働局など近隣の外部支援機関が展示会等イベントの紹介や外部企業からの交流の要請などを積極的に持ち寄っていることは、月1回の例会をメンバーにとって多彩な新情報が得られる機会にしている。正式メンバーとそれ以外との境界が曖昧であることが参加者に刺激をもたらしている。メンバー外の参加者は、大多数のメンバーにとって直接接触する機会の乏しい異業種に属している。メンバーが「伝手はないがこの業種の関係者と接触したい」と明示的に意識しているとは限らないものの、「たまたま」接触することが新たなビジネスチャンスに発展する可能

性を感じ取っているようだ。中心メンバー以外のメンバーや行政なども外部参加者の紹介者となっており、多様な参加者が1.2で述べたStructural holeを埋める役割を果たしていることは、ネットワークの強みとなっている。前出の飯田氏は、このような情報の多様さ・新規情報の多さゆえに、既存メンバーは毎回新鮮な刺激を得ることができ、初参加者も気おくれすることなく参画できるとしている。

二つめのメンバー同士の相互理解については、高津工友会という既成組合の若手メンバーにより構成され、もともと気心の知れた仲間であることが大きい。加えて青年部の大半(36社中29社)を占めるタカツクラフトメンバー間で工場見学が推奨されていることもあり、経営者が互いの事情を知っている。このことから、高津工友会青年部・タカツクラフト全体としては月1度の定例会合を通じた、「アームズ・レンジスなつながり」であるものの、既に一定の相互理解が出来ており、「アームズ・レンジスなつながり」にありがちな一過性の関係からは一段踏み込んだ関係性である。すなわち「埋め込まれたつながり」への発展性を包含した関係性を有するつながりといえる。

一方、タカツクラフトの個々の共同受注プロジェクトに参加する企業では、数社単位からなる「埋め込まれたつながり」が構築される¹⁸。また、タカツクラフトの共同受注以外にも、高津工友会青年部で同時並行的に進むさまざまなイベント(展示会の共同出展、工場見学会受入れ、共同開発等)が豊富にあることから、共同

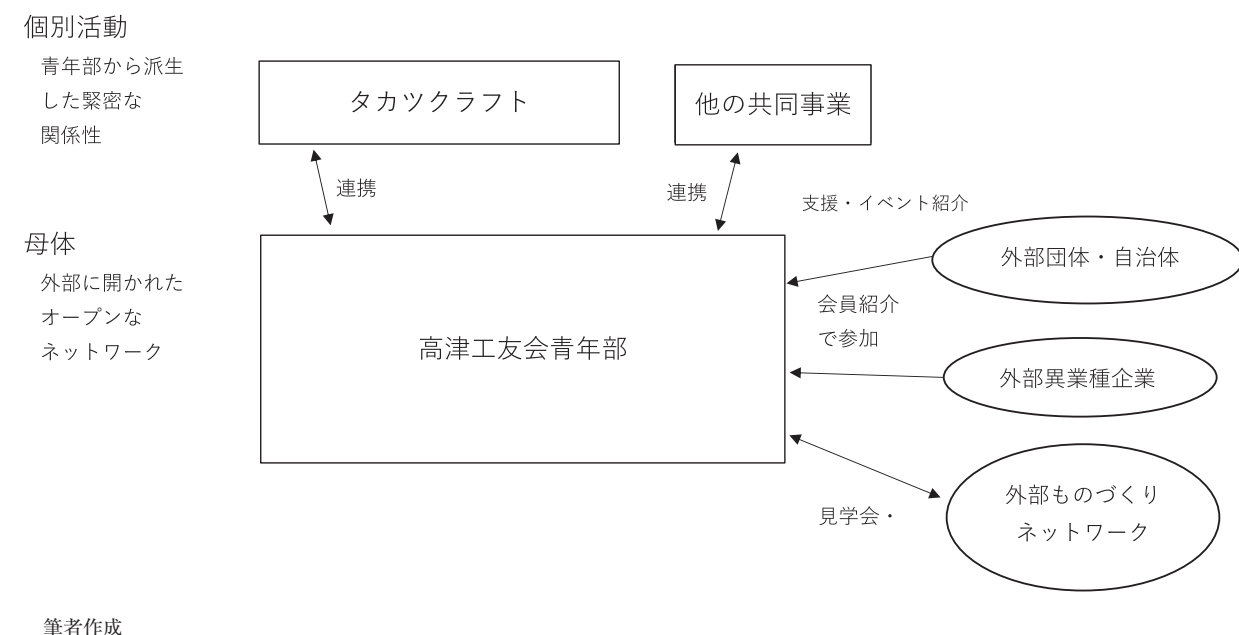
18 このつながりは共同受注のプロジェクト開始から納品までを一つのサイクルとする数年程度の関係である。ただ、プロジェクト終了後も、定期的に顔を合わせる関係性が持続することから、他の協力関係につながる「埋め込まれたつながり」が持続する可能性が高い。

受注プロジェクトに参加していなくても「埋め込まれたつながり」を構築する機会が随所で提供されている。

以上から、高津工友会青年部・タカツクラフトが複層的に機能することで、全メンバーにつ

いての緩やかな「アームズ・レングスなつながり」と、数社単位からなる強固な「埋め込まれたつながり」が併存する構造の成立を可能にしているといえよう（図表5）。

図表5 高津工友会青年部・タカツクラフトの複層構造イメージ



(3) 「中央の公式調整」機能

高津工友会青年部・タカツクラフトの活動を主導し調整していくうえでの「中央の公式調整」機能（1.4、1.5参照）については、強力な体制が構築されている。前述の通り、事務局としてコミットする高津工友会職員と経営者メンバー4人の計5人が中心メンバーとなって高津工友会青年部・タカツクラフトの活動を牽引し、「中央の公式調整」機能はこの5人が担っている。5人は各メンバーの特徴、強みを熟知しており、

技術的な特殊性の強い各共同受注プロジェクトに参加する企業の選定にも支障がない。

高津工友会事務局長の役割も大きい（前出飯田氏）。長年高津工友会に関わり個々の企業の実情を熟知する事務局長が、異業種の集まりである青年部の活動をその発足時から一貫して支えていることで、事務局機能の持続性が担保されている。母体である高津工友会への報告も随時なされ、活動に対する調整・補正が図られている。¹⁹

19 このことで、1.6に示したメンバー同士の「ヨコのつながりが強固」な組織である組合本体（高津工友会）と、「ヨコのつながりが緩やか」な組織である高津工友会青年部・タカツクラフトが併存して機能しているという側面もあろう。

このように事務機能と企画・実際の活動を推進する機能が一体化しているため、「中央の公式調整」機能が実際の活動を行うメンバーの意識と乖離しておらず、強力かつ効果的にネットワーク活動を推進できている。東京都中小企業団体中央会（2018）では、組合の多くで事務局スタッフの人数不足に悩む状況が示唆されているが、高津工友会青年部・タカツクラフトでは青年部メンバーが事務局の仕事に主体的に関わることでクリアされる。リーダー機能が特定個人に集約されていないので、「中央の公式調整」機能を個人に過重に負わせ当人が疲弊するリスクは小さい。この意味で機能の持続性が確保されている。

（4）地公体・支援機関の協力

高津工友会青年部・タカツクラフトへの地方公共団体、支援機関の積極的な協力体制の重要性も見逃せない。地元の川崎市は、製造品出荷額が全国第7位と日本屈指の工業都市で（総務省「2022年経済構造実態調査」）、中小製造業への支援を積極的に行っていることは高津工友会青年部・タカツクラフトの「地の利」であり、活動推進の大きなフォロー材料となっている。川崎市経済労働局、川崎市産業振興財団、地元金融機関などが補助金等支援策、展示会等イベントや他地域ものづくり企業ネットワーク・外部企業との交流案件、共同受注案件の紹介を積極的に行っていることは、これら外部支援機関が共通して高津工友会青年部・タカツクラフトを育てていこうとする姿勢の表れである（前出飯田氏）。外部支援機関と良好な関係を構

築し、そのフォローを受けることで、ネットワークの活動が一層活性化される。

6. むすび〜ネットワーク活性化に必要な条件とは

以上から、ネットワーク活性化に必要な条件として、以下の3点を示しておきたい。

一つには企業ネットワークにおいて、経営理論で対立的に論じられることの多い、固い結びつきと緩やかな結びつきとは相反するものではなく、相互に関連することが可能である。言い換えれば、緩やかな結びつきは時間の経過とともに固い結びつきへ転嫁する必要はなく、両者が併存する形でネットワークは機能しうるということである。緩やかな結びつきはネットワークを形成し、機密性の高くない有用な情報を拡散・共有するうえでは有効な手段であるが、情報共有を超えて共同事業に踏み込む場合には「埋め込まれた」固い結びつきが必要である。この意味で目的に応じた使い分けは不可欠である。事例をみると、緩やかな結びつきをベースに置きながらも、それが数社単位で強い結びつきに発展しうる土壤を持ち、そのことで両者が共存し高い効果を挙げることができる。もっとも、緩やかな結びつきでも一定の相互理解があることが前提となり、「アームズ・レングス」な関係性を単なる烏合の衆にさせない工夫は必用である。

二つめとして、「中央の公式調整」機能を発揮するうえで障害となりがちなスタッフ不足の問題は、ネットワーク参加者と事務専従者（及び母体の事務局長）が結びつき協力することで

強力な体制構築が可能となる。この機能では企画・立案からメンバーの合意形成、役割分担、実施手続きに至るまで多くの業務が必要で、リーダーシップ、事務能力、調整能力、更には共同事業等を行うための業界知識が必要となる。事務能力に長けていても業界の専門知識に精通しているとは限らない事務局専門スタッフ、或いは事務・申請等の手続きに詳しいとは限らず、投入時間にも制約がある特定の企業経営者が個人的に請け負うことは困難である。この点で、事務専従者とネットワーク参加者が結びつき、協力することは、相互の強みを持ち寄り、強力に「中央の公式調整」を推進していくのに有効である。

三つめとして、外部支援機関と良好な関係を築くことの重要性が挙げられる。外部支援機関のフォローにより、緩やかな結びつきにおける情報面の充実、固い結びつきに至るビジネス機会の増加が期待できる。二つめの「中央の公式調整」機能面でも、制度に則った手続き推進面や制度的な支援へのアクセス面においては外部

支援機関のフォローは有効である。緩やかな結びつきのメリットを活かして外部の力を活用することはネットワークの活動を活性化させ、可動性を高める。

この3つの要素が結合することで、ネットワークの活動には「正の相乗効果」が生じる余地が高まる。外部に開かれた緩やかな結びつきでは、メンバーの感度が高いほど、そして事務局の執行能力が高いほど、外部のフォローが充実するほど、新たな情報や活躍する異業種企業紹介、新規イベントの持ち込みが多くなる。一方で、そういった新しい刺激の持ち込みはメンバーの参加意欲を掻き立て、情報感度を高め、会合での議論に積極的に参画する度合いも高まる。共同事業の機会も増え、「埋め込まれた」関係性構築の動きも活性化しよう。また、事務局のモチベーションも高まり、ネットワークの機能性も一層高まろう。こうした「正の相乗効果」が生じる環境を作り、維持することがネットワーク活性化に大きな意味を持つのではないだろうか。

【参考文献】

- 入山章栄（2019）『世界標準の経営理論』、ダイヤモンド社
- 小川正博（2000）『企業のネットワーク革新—多様な関係による生存と創造—』、同文館
- 小田切弘之（2010）『企業経済学』、東洋経済新報社
- 商工総合研究所（1999）『中小企業の戦略的連携』
- 商工中金・商工総合研究所（2019）「第9回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」（本編）
- 商工中金・商工総合研究所（2020）「組合実態調査報告書」
- 東京都中小企業団体中央会（2018）「組合事務局実態調査報告書」
- 東京都中小企業団体中央会（2022）「中小企業組合青年部及び女性部実態調査報告書」
- 中野勉（2011）『ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミクス 共感のマネジメント』、有斐閣
- 西口敏宏（2008）『遠距離交際と近所づきあい—成功する組織ネットワーク戦略』、NTT出版

地域ブランドの海外展開とインバウンドへの効果

中 谷 京 子
(商工総合研究所)
主任 研 究 員

< 要 旨 >

- 日本は少子高齢化により国内での購買力が減少傾向にある。こうしたなか、地域ブランドを活用してインバウンドの誘客に結び付けようという動きがある。
- 「東京」「大阪」「京都」「北海道」など、既に海外で知名度が高い地域においてはオーバーツーリズムが発生し、地域住民の生活に支障が出ているところもある。一方で、インバウンドの誘致が出来ていない地域がある。一部地域のオーバーツーリズム回避策として、また、地域活性化のためにも、インバウンドをこれらの地域に誘導することが必要である。
- 知名度が低く、インバウンドがあまり訪れていない地域として、東北地方がある。東北6県の一つである山形県は、地域の魅力を海外に発信し、インバウンド誘致につなげようという取り組みを始めている。
- 地域名を冠とした地域ブランドの海外展開による認知拡大は、インバウンド増加の第一歩である。自治体の中には、DMOや地域の企業と連携して、地域の魅力をアピールする取り組みを進めているところがある。インバウンドで直接の恩恵を受けにくい製造業が、海外拠点の社員や取引企業の視察を受け入れることが、インバウンド消費につながるという例もあった。また、地域で核となるような人材育成への取り組みを進めている自治体もある。
- これらの取り組みによりインバウンドが増え、地域での消費が増加することは、地域企業の収益向上につながる。と同時に、地域活性化に資する。さらには、インバウンド誘客の過程において、DMOや地域企業にマーケティングのノウハウ等が蓄積される。
- ただし、地域ブランド取り組みの主体が複数（多数）になることから、全体をまとめられる人材が必要である。もちろん、地域住民の協力も必要なのは言うまでもない。持続的な地域振興につなげるためにも、地域そのものをブランドとして海外に発信し、インバウンド誘客推進の核となる人材の確保や育成がこれからの課題である。
- 事例先においては、自治体と企業が地域内・地域外と幅広く連携して行動しており、かつ、長い目でみた地域における人材育成にも取り組んでいる。

目次

はじめに

1. インバウンドの経済効果

- (1) 世界における観光の経済効果
- (2) 日本におけるインバウンドの推移
- (3) インバウンドの経済効果
- (4) インバウンドの地域間格差

2. 先行研究

- (1) インバウンド誘致のためのステップ
- (2) インバウンド誘致のための理論モデル
- (3) 先行研究（課題と示唆）

3. 事例紹介

（事例1）自治体の取り組み

- (1) 山形県
- (2) 酒田市
- (3) 高畠町

（事例2）企業の取り組み

- (1) 富裕層獲得（The Hidden Japan 合同会社）
- (2) 地元自治体の補完も含めた事業展開（一般財団法人酒田DMO）

- (3) 地元産品の宣伝・販売（よねおりかんこうセンター（株式会社エイコウ）、株式会社高畠ワイナリー）

- (4) 地元企業との連携（ASEジャパン株式会社）

4. 事例における取り組みについて

（1）事例における取り組み

- ①自治体のインバウンド誘致の目的と支援活動の状況
- ②自治体と企業（含むDMO）の協力体制

（2）課題への対応

- ①インバウンドの地方への誘導について
- ②人材育成・意識改革について
- ③発信情報の魅力向上と正確性の維持
- ④地域内・地域外との連携
- ⑤地域の魅力を発掘し、伝えていくことについて

おわりに

はじめに

日本は少子高齢化により国内での購買力が減少傾向にある。こうしたなか、地域ブランドを活用してインバウンドの誘客に結び付けようという動きがある。

「東京」「大阪」「京都」「北海道」など、既に海外で知名度が高い地域においてはオーバーツーリズムが発生し、地域住民の生活に支障が出ているところもある。

一方、知名度の低い地域にインバウンドを呼び込むには、地域の魅力、特に地名を冠した地域ブランドによる発信が重要である。そのためには、自治体と商品・サービスを提供する地域

企業との連携はもちろん、インバウンドと直接の接点を持つ地域住民の理解も必要である。

地域名を冠したブランドの地域外への発信は、自治体（行政）と地域の企業の協力である程度は進めることが出来る。関係者はその商品・サービスを提供する者にある程度限定されているためである。ところが、地域ブランドを活用してインバウンドにつなげるということは、商品・サービスを地域内で消費してもらうことになる。そこでは、インバウンドから直接的な恩恵を受ける企業以外の地域住民とインバウンドの接点が発生する。

併せて、地域の商品・サービスそのものだけ

ではなく、その地域に元々存在する自然や風土などは、商品・サービスを提供する事業者以外の者、すなわち地域住民がその維持機能を担っている場合がある。地域ブランドによるインバウンドの誘致においては、地域住民の意識改革も含めて準備していく必要がある。

知名度が低く、インバウンドがあまり訪れていない地域として、東北地方があげられる。その一つである山形県において、地域の魅力を地域名を冠した地域ブランドとして海外に発信し、インバウンドにつなげようという取り組みを取材した。

いずれも、新しい顧客を取り込むための最初のステップ段階にあるが、それぞれの実施主体の取り組み内容とその効果について考察する。

1. インバウンドの経済効果

地域ブランドを海外展開することで、インバウンド誘致につなげようという動きが世界的に広がっている。我が国も、インバウンドを誘致することによる国内での消費拡大に動いている。そこで、まずは世界におけるインバウンドの経済効果がどの程度あるのかを整理する。次に、日本におけるインバウンドによる経済効果や地域間格差がどの程度あるのかを確認する。

(1) 世界における観光の経済効果

国連世界観光機関（UNWTO）のデータによれば、国際観光収入（International Tourism Receipt）はコロナ禍前の2019年に過去最大の1.45兆ドル（およそ211兆円（=145円/ドルで換算））となり、10年連続で増加した。この金

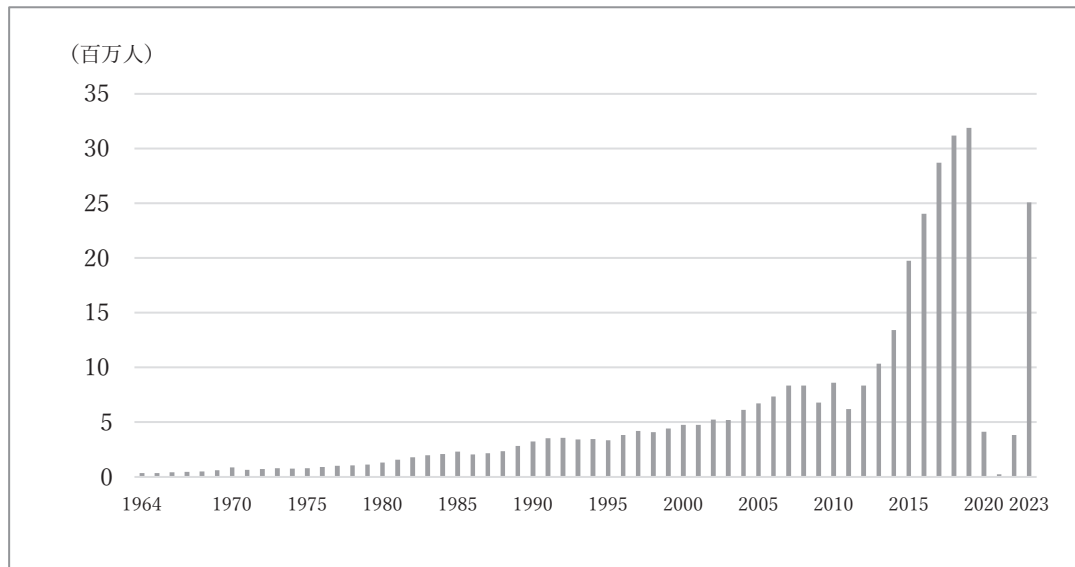
額は2019年の世界の名目GDP357.7兆ドルと比較すると0.4%である。2020年にコロナ禍の影響で大幅に減少したものの、2021年以降再び増加傾向にある。

2020年には、世界で約15億人が国外に旅行したのだが、これは世界の人口約80億人（国連人口基金（UNFPA）によれば2022年11月に80億人を上回った）のおよそ20%である。世界中で5人に1人が国外旅行に行けるほどの豊かさを手に入れたことで、国境を越えて別の国に行き、見て、聞いて、食べて、買うという行動が出来るようになったのである。

(2) 日本におけるインバウンドの推移

日本を訪れる外国人観光客の人数は増加が続いている。特に2000年代以降の伸びは著しい（図表1）。2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災の直後に減少した時期はあったものの、2015年以降大幅に増加した。コロナ禍で一時的に減少した時期はあるが、2023年には観光客の数が急拡大している。

図表 1 年別訪日外客数の推移



(出典) 日本政府観光局 (JNTO) のデータから筆者作成

<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph-inbound-travelers-transition> (2024年3月6日閲覧)

(注1) 訪日外客数とは、国籍に基づく法務省集計による外国人正規入国者から、日本を主たる居住国とする永住者等の外国人を除き、これに外国人一時上陸客等を加えた入国外国人旅行者。駐在員やその家族、留学生等の入国者・再入国者は訪日外客に含まれる。乗員上陸数は含んでいない。

(注2) 2007年以降の「観光客」の数値には「一時上陸客 (通過客)」が含まれる。

その最大の要因は、近隣アジア諸国の経済成長に伴い生じた海外旅行需要に対して、日本が官民上げてタイミング良く訪日旅行の供給を促進したことである。(新井 2019-1)

近年の訪日外国人旅行者数と旅行消費額の急増は、第2次安倍内閣以降の積極的なインバウンド政策によるところが大きい。主なインバウンド政策として、①訪日ビザの発給要件の緩和や免除、②消費税免税の対象拡充・手続き簡素化、③航空ネットワークの拡大・評価、④出入国手続きの簡素化などがあげられる。(長内、渡邊 2019)

(3) インバウンドの経済効果

国際観光は「見えざる貿易」と称される。訪日外国人旅行者 (以下、インバウンドという) のモノやサービスの消費による外貨、域外需要を獲得するインバウンドの観光は、内需、消費

の地域間移動の国内観光市場とは異なり、「見えざる輸出」として国際収支における旅行収支の改善を通して国の経済成長にも寄与する。(新井 2019-1)

2011年の東日本大震災を契機に日本の貿易収支は大幅に悪化し、2016年にプラスに転じたが、東日本大震災以前の水準には戻っていない。一方で、サービスの輸出入の収支であるサービス収支 (= 輸送収支 + 旅行収支 + その他のサービス) は2001年の▲5.6兆円から徐々にマイナスの幅を小さくしており、2018年には▲0.8兆円となった。そのうち、旅行収支は2015年にプラスに転じ、2018年には+2.4兆円を記録している。インバウンドが日本で支払う金額が、日本人旅行者が海外で支払う金額より大きくなったことで旅行収支がプラスになり、サービス収支が改善したのである (亀山 2020)。

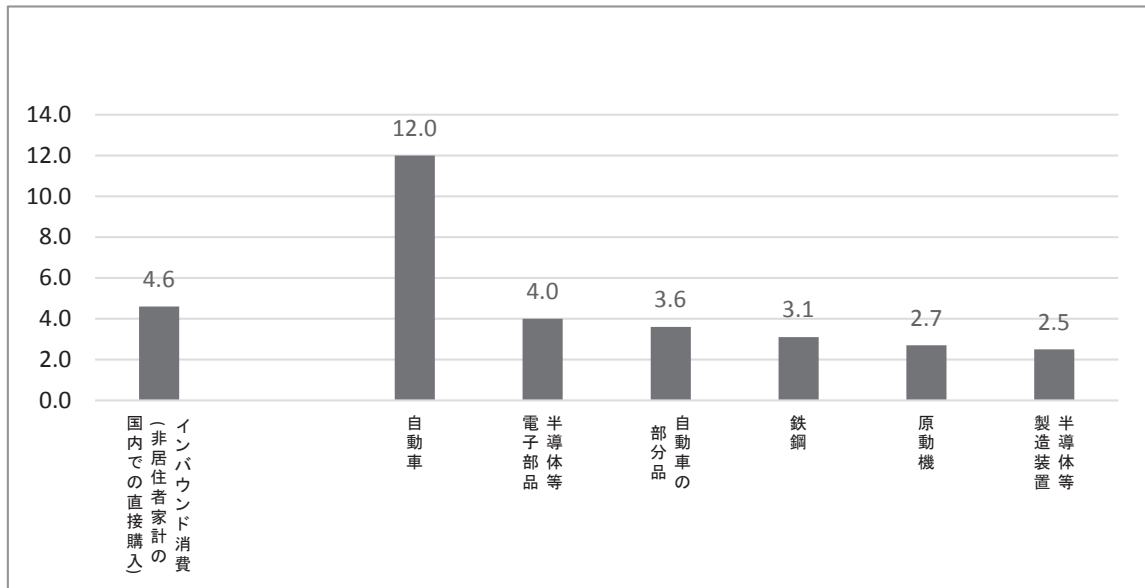
通商白書 (2023) においても、経常収支か

ら見た稼ぐ力の変化として、サービス収支について言及している。コロナ禍前は旅行収支がサービス収支赤字の縮小に貢献していたが、コロナ禍による水際措置の厳格化によりこの効果が消失した。しかしながら、現在では水際措置の緩和に伴い、旅行収支黒字が回復してきており、

旅行収支が日本経済成長の牽引役として期待されているとしている。

図表2は、インバウンド消費額を日本の主要品目の輸出額と比較したものである。インバウンド消費額は4.6兆円で、自動車（12.0兆円）に次ぐ輸出金額となっている。

図表2 訪日外国人旅行消費額と主要品目別輸出額の比較（2019年）



（出典）通商白書（2023）第Ⅱ-2-3-3図
財務省「貿易統計」、内閣府「2021年度国民経済計算（2015年基準・2008SNA）」から作成

図表3は、経済産業省が試算した2019年の訪日外国人旅行消費額約4.8兆円¹の生産波及効果を示すものである。生産誘発額（消費額含む）（一次）は約7.8兆円で、消費額の1.75倍となる。つまり、インバウンドによる旅行消費が国内に波及したことで、プラス75%の新たな生産を生じさせる効果がある。生産誘発額から中間投入を除いた付加価値誘発額（一次）は約4兆円で2019年の名目GDPの0.7%相当となった。また、付加価値誘発額の内訳である雇用者所得誘発額は、その一部が消費に回り、二次波及効果と

しての付加価値誘発額（二次）は約1兆円。一次、二次の合計は5兆円でGDPの0.9%に相当する（通商白書2023）。

1 経済産業省 HP 「訪日外国人旅行消費の蒸発の影響試算：年間で9割減少すると、GDPに0.8%の押し下げ効果」
https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/minikaisetsu/hitokoto_kako/20200804hitokoto.html

図表3 訪日外国人旅行消費の生産波及効果（2019年）

部門名	一次生産 波及効果 (億円)	部門名	二次生産 波及効果 (億円)
宿泊・飲食サービス	23,904	商業	2,312
商業	12,791	住宅賃貸料(帰属家賃)	1,937
食料品・たばこ	5,474	食料品・たばこ	1,042
鉄道輸送	3,539	金融・保険	1,033
その他の対事業所サービス	2,746	宿泊・飲食サービス	840
化学最終製品(医薬品を除く。)	2,011	その他の対事業所サービス	723
飲料	1,897	医療・福祉	632
道路輸送(自家輸送を除く。)	1,854	通信	537
農林業	1,778	住宅賃貸料(貸家業、貸間業)	527
娯楽サービス	1,574	電力	406
電力	1,434	⋮	⋮
物品賃貸サービス	1,127	(二次)生産誘発額合計(C)	16,742
金融・保険	1,090	うち、(二次)付加価値誘発額合計(D)	10,032
運輸附帯サービス	1,020		
不動産仲介及び賃貸	942	(一次・二次)生産誘発額合計(A+C)	94,498
⋮		うち(一次・二次)付加価値誘発額合計(B+D)	50,262
(一次)生産誘発額合計(A)	77,756		
うち、(一次)付加価値誘発額合計(B)	40,230		
		対GDP割合	0.9%
対GDP割合	0.7%		
訪日外国人旅行消費額(億円)(B)	44,334	※消費額は国産品のみに換算	
2019年名目GDP (億円、内閣府)	5,539,622		

備考: 2019年の名目GDPは、2019年10-12月期(2次速報)の値を使用して試算。

資料: 経済産業省資料から作成。

(出典) 通商白書(2023)第Ⅱ-2-3-4表

(注) 経済産業省資料から作成、2019年の名目GDPは、2019年10-12月期(2次速報)の値を使用して試算

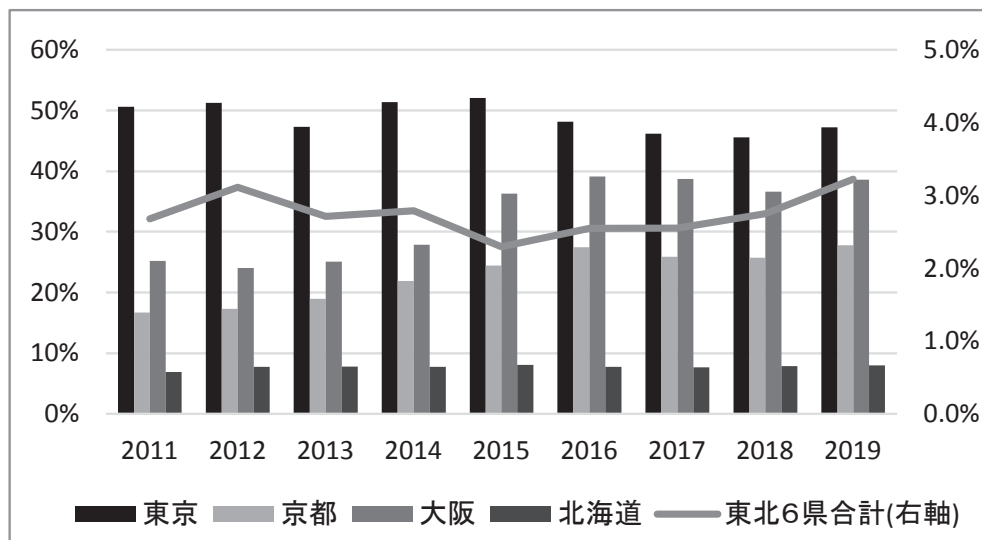
さらに、インバウンドによる消費は日本滞在時にとどまらず、訪日旅行がきっかけとなって帰国後も自ら越境ECで日本製品を購入する、家族や知人の訪日観光がきっかけで購入するなどの効果があり、これらは「見える輸出」にも寄与している。加えて、海外における日本食レストランも増加傾向にある。訪日旅行は「ショールーム効果」を生みだし、従来は内需型であった日本のサービス産業の海外での事業展開や売上が拡大していることにも寄与している(新井2019-1、矢ヶ崎2020)。

これらの経済効果は、人口減少により消費が低迷している地方都市においては、非常に魅力的である。

(4) インバウンドの地域間格差

「東京」「大阪」「京都」「北海道」など、既に海外で知名度が高い地域においては、インバウンドが集中しており、オーバーツーリズムにより地域住民の生活に支障が出ているところもある。

図表4 東京・京都・大阪・北海道と東北6県合計の訪日外国人訪問率



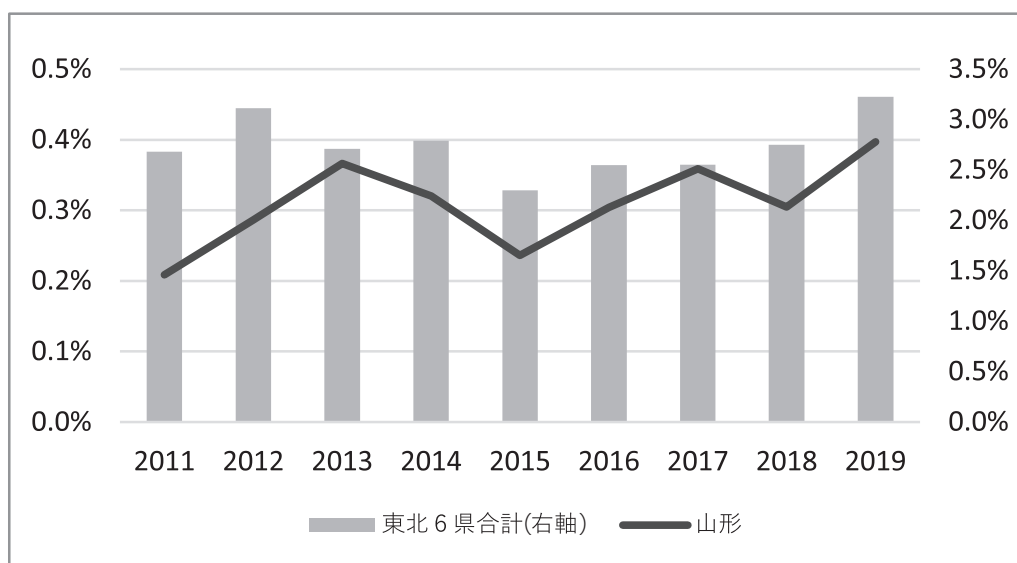
(出典) 日本政府観光局 (JNTO) の日本の観光統計データより筆者作成
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph-inbound-prefecture-ranking> (2024年3月6日閲覧)

図表4は2011年から2019年までに日本を訪れたインバウンドの都道府県別訪問率のグラフである。東京、京都、大阪のゴールデンルートと言われる都府県の訪問率は、東京が約50%、大阪が約40%、京都が約30%である。北海道も人気観光地であり、約8%となっている。一方で、東北6県（青森、秋田、岩手、福島、宮城、山形）は合計しても3%程度であり、北海

道よりも低い。

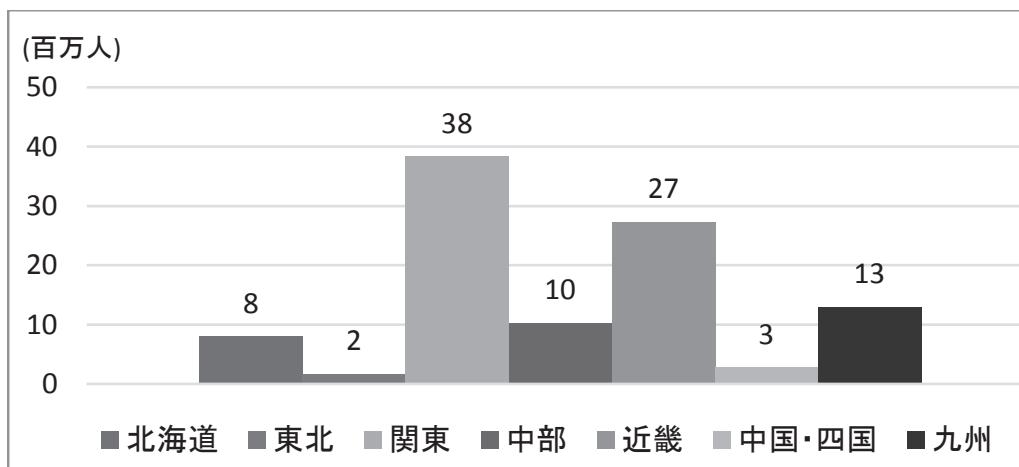
そこから東北だけを取り出してみると（図表5）、2019年は、東北6県合計でも3%程度であり、うち山形県はおよそ0.4%である。しかしながら、2011年・2012年には6県中最下位であった山形県が、2019年には4位（5位秋田、6位福島）にまで上昇している。そこには、特別な取り組みがあるのではないかな。

図表5 東北6県合計と山形県の訪日外国人の訪問比率



(出典) 日本政府観光局 (JNTO) の日本の観光統計データより筆者作成
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph-inbound-prefecture-ranking> (2024年3月6日閲覧)

図表6 地方ブロック別外国人のべ宿泊者数（2019年）



（出典）日本政府観光局（JNTO）の日本の観光統計データより筆者作成
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph--inbound--prefecture--ranking>（2024年3月6日閲覧）

2019年の訪日外国人の地域別宿泊客数を見よう（図表6）。関東3,800万人・近畿2,700万人に対し、東北地方は200万人である。

人口減少が課題となっている東北地方において、インバウンド需要を獲得することは、人口減少に伴う域内の消費額減少とその先の地域の衰退を回避するための解決策の一つである。インバウンドの地域別格差がある中では、地域の魅力を地域ブランドとして海外にアピールし、自らの地域にインバウンドを呼び込む動きが必要である。

山形県のHP（県民のあゆみ令和5年（2023年）7月号）²には、「なぜ外国人旅行者を誘客するのか？」という問いに対し「山形県の定住人口1人分の年間消費額（130万円）は、旅行者の消費に換算すると外国人旅行者8人分、国内旅行者（宿泊）23人分に相当します。人口減少が進むなか、国内旅行者だけでなく、外国人旅行者が本県を訪れることで、地域経済の活性

化が期待されます」と回答している。

このように、山形県は、地域の住民も巻き込んで、山形県内の地域ブランドをインバウンドに対して魅力のあるものとするに取り組んでいる。

2. 先行研究

（1）インバウンド誘致のためのステップ

藤野（2020）は、観光関連産業におけるユーザーの購買決定プロセスをモデル化したAIDMA（注意・関心・欲求・記憶・行動）にShare（SNS等で情報を共有・発信する）を加えた、「トラベルライフサイクル」³を用い、人がその地を知り、旅行するまでのフェーズを5段階で整理している（図表7）。顧客が製品・サービスと出会い、そこから購入・契約に至るまでの道筋であるカスタマージャーニーとしても知られるフレームワークである。

² 山形県 HP（県民のあゆみ令和5年（2023年）7月号）<https://mykoho.jp/article/%E5%B1%B1%E5%BD%A2%E7%9C%8C/%e7%9c%8c%e6%b0%91%e3%81%ae%3%81%82%e3%82%86%e3%81%bf%e4%bb%a4%e5%92%8c%e5%b9%b47%e6%9c%88%e5%8f%b7/%e3%82%a4%e3%83%b3%e3%83%90%e3%82%a6%e3%83%b3%e3%83%89%e5%be%a9%e6%b4%bb%e3%81%ab%e5%90%91%e3%81%91%e3%81%a6%e6%9c%ac%e7%9c%8c%e3%81%ae%9%ad%85%e5%8a%9b%e3%82%92%e7%99%ba%e4%bf%a1/>

³ 米政府観光局（Brand USA）のマーケティング基本ロジック

図表7 トラベルライフサイクル図



(出典) 藤野 (2020) に一部加筆、筆者作成

荻野 (2021) は、インバウンドの行動をIT・デジタル面から「タビマエ」「タビナカ」「タビアト」に分け、具体的な対応内容について言及している。「タビマエ」に、関心を持ってもらうためにはHPに掲載するだけでなく、広告等も活用しながら検索サイトでの情報掲載を行うこと。「タビナカ」では、受入環境整備の一環として、Google マイビジネスのオーナー登録 (Google マップ上にある観光スポットのビジネス情報の編集やキャンペーン情報の発信、データ分析をすることが可能となる) や、二次交通のアクセス検索が利用されるようにGTFS (公共交通機関の地理情報と時刻情報のオープンフォーマット) を整備するとともに、TripAdvisorのスポット情報に登録し、旅行者に対して正確な情報提供をしていくこと。「タビアト」では旅行者が帰路に着いた時、旅行の感想などをSNSや口コミで発信すること。以上のような情報データが貴重なのである。

つまり、インバウンド誘致には、最初のステップとしてSNSや口コミを利用して旅行先として認知してもらうことが大切であるとしている。

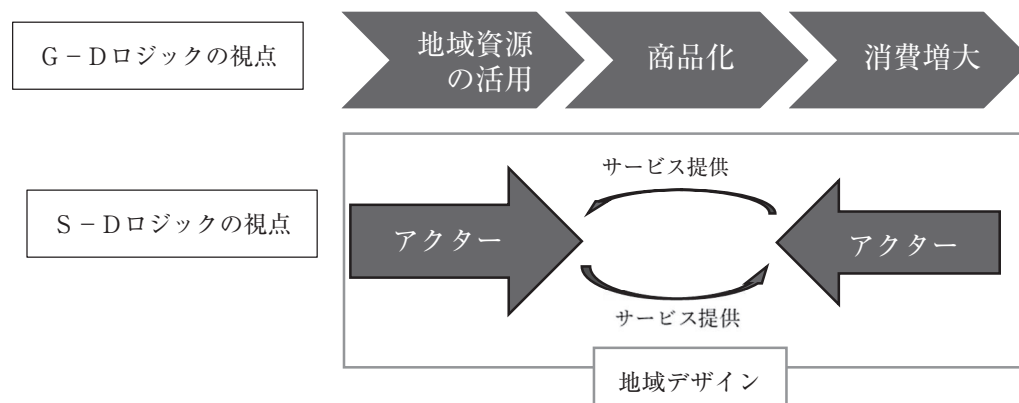
(2) インバウンド誘致のための理論モデル

東北地方へのインバウンド誘致には、第一に旅行先として認知してもらう必要がある。では、認知してもらうために、どのような体制を作っていけば良いのだろうか。

庄司 (2016) は、地方自治体が主体となっていくマーケティングは、オフリングという何かを提供するという点では一定の役割を果たすことができるが、限界があると指摘している。そして、地域を対象にしたマーケティング論理は、G-Dロジック⁴という商品・サービス (有形・無形) を介するのではなく、S-Dロジックによりサービスで説明するべきである、と主張する。G-Dロジックのもとでは、地域の問題解決が製品の開発やサービスの開発と販売を前提に行われていた。それを、S-Dロジックの中心概念の一つであるサービス・エコシステムという視点、つまりサービスの提供の範囲が直接的な関係者だけでなく、多くの関係者が関わっているという視点からの取り組みが必要であるとしている (図表8)。

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

図表8 地域へのアプローチ



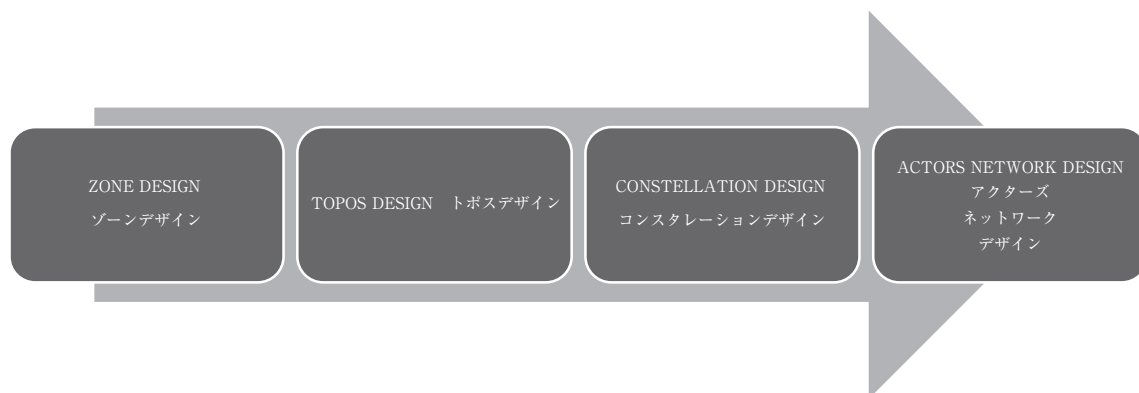
(出典) 庄司 (2016)

原田・古賀 (2016) および青山 (2019) は、ZTCAデザインモデルで地域価値の発現を戦略的に実行することが出来るとしている。

ZTCAデザインモデル (図表9) は、ゾーン、トポス、コンステレーション、アクターの4つのデザイン要素からなる。地域価値の第一要素であるゾーンは地域を指し、大きく2つ (地方行政の単位としての公式な地域、行政単位ではなく歴史的背景や文化的背景が最大限の地域価値を現出できると想定されるゾーン) に分類される。第二要素トポスはゾーンにある場所や構築物を指す。特定のメッセージを発信する意

味を持つ場所など、人に対してイメージや記憶を強く定着させるものである。第三要素コンステレーションは、社会心理学の専門用語「長期記憶」を指す。人の深層心理に深く結びついたメッセージで、既存の資源から新たな価値をストーリーとして生み出すことである。第四要素アクターズネットワークは、地域価値を発現するアクターの組織化のことを指す。構成員には地域内部のアクターと、地域外部のアクターがいる。地域が集合的なポジションを確立するためには、内部アクターが主体性を持った地域デザインプロデューサーになる必要がある。

図表9 ZTCAデザインモデルと各要素

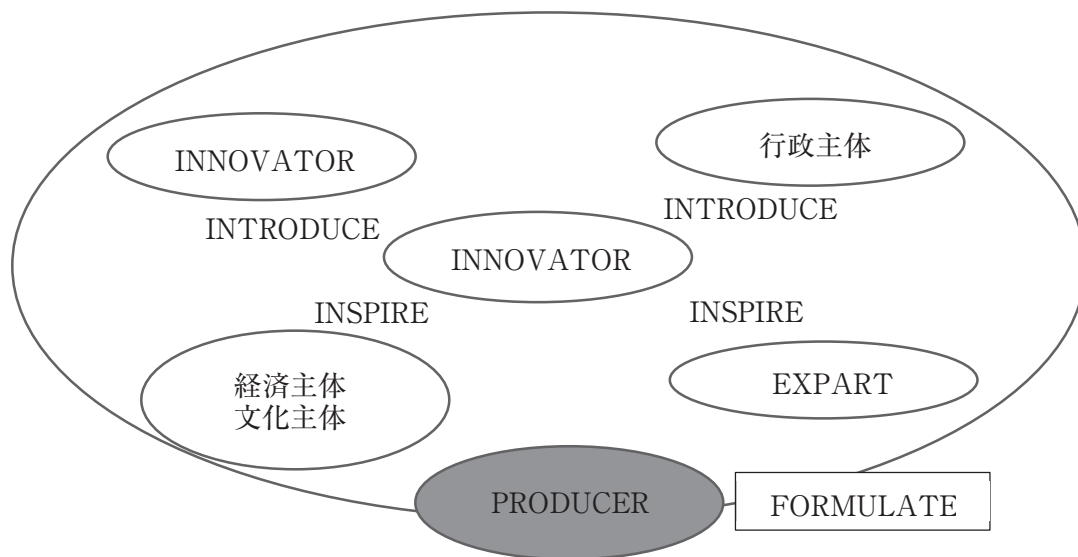


(出典) 青山 (2019)

青山（2019）はZTCAデザインモデルの中のアクターズネットワークデザインをゾーン内のトポスを有効化し、コンステレーションを駆使しながらその地域の活動を有機的に編成する

ことと定義している。そして、従来の作業分担的な縦割り型組織の構築ではなく、アクター間の創発を生み出すためのネットワークが求められているという（図表10）。

図表10 地域プロデュース人材によるFORMULATEの概念図



（出典）青山（2019）

このように、ZTCAデザインモデルはS-Dロジックの考え方を元に発展した。ゾーン内のトポスを有効化し、コンステレーションを駆使しながらその地域の活動を有機的に編成する、そこには、アクターの存在が重要である。アクターには従来の商品製造・販売などの「受け手」であった住民や顧客としての観光客や消費者も価値の創造者として位置づけられる。（庄司2016）

この考え方は、一般製品と地域ブランドの特徴を比較した中谷（2023）にも通じる。一般製品は一企業が実施主体となって、顧客や従業員とコミュニケーションをとりながら、企業利益の拡大を追求するのに対し、地域ブランドの構築には実施主体として地域自治体、住民、生産

者等が含まれる。そこには、実施主体をまとめる求心力が必要で、それが上記地域プロデュース人材である。

（3）先行研究（課題と示唆）

人口減少が課題となっている東北地方において、インバウンド誘致は減少傾向にある地域の消費額を補うために有効である。しかしながら、現状においては以下のような課題が示されている。

① インバウンドの地方への誘導の必要性和その課題に言及するもの

・インバウンドの経済効果は、その消費額が多い一部特定地域において大きな効果はあるものの、定住人口の減少が著しい多くの地方・地

域にまでは及んでいない（新井2019-1）。

・観光資源、交通の利便性、知名度、社会的インフラ整備などの落差により、定番観光地以外の地方部では、「インバウンド観光の推進（訪日客の誘致と対応）による地域振興」と「オーバーツーリズムの発生を予防しながら、地域資源（自然資源、文化的資源、人的資源など）の活用最大化による持続可能な観光地づくり」が課題となっている（張2022）。

・インバウンドが必要とする観光地における二次交通（観光地内で動くための交通）不足への対応も急務である（清水2020）。

・張（2022）は、社会インフラの差という点では、地域で（インバウンドが必要としていることに）気づいていないために整備されていないものがあることを指摘している。

② 人材育成・意識改革に関するもの

・矢ヶ崎（2020）は、観光振興は地域独自の資源とサービス業が活躍する分野であることを指摘している。インバウンドへの対応には生活文化の担い手や地域の環境・生態系の理解者である高齢者や主婦の活躍が期待されており、これらのサービスの現場を担う従業員が不足していることに加え、観光産業における経営層も不足しているという。

・張（2022）、国島（2020）は、地域住民がインバウンドを受け入れる意識を持つ必要があると主張する。

・清水（2020）は、地域の人材が不足していることに加え、地域住民が自分たちの生活をアクティブに楽しんでいることが大切であると指摘している。

③ 発信情報の魅力向上と正確性の維持に関するもの

・竹内（2020）は、インバウンド市場が拡大する中で中小企業がチャンスを活かすためには、情報発信、サービスの発見・開発、地域内の連携、不満の解消などの点で改善が必要という。例えば、SNSの映像を見て来訪したが、現実と違って失望すれば悪評となる。また、インスタ映えを狙った「見るだけ」の観光は、集客できたとしても地域の経済効果は期待できないことも多いと指摘している。

④ 地域内・地域外との連携に関するもの

・観光地開発には大企業や自治体など大規模組織が牽引して観光地を作るもの（ネットワーク型観光目的地）と、NPOやまちづくり会社などコミュニティ単位の小規模な観光推進組織が観光以外の産業基盤を活用して新たな地域資源を発見して観光商品を企画するもの（コミュニティ型観光目的地）という2つの方向性がある。地域外企業の思惑だけに左右されないよう、地域資源を活用する地域企業の役割をサポートし、観光地開発の中心的役割を果たす企業と地域企業の連携をコーディネートする存在が必要である。（内田2019）。

・観光は市町村単位では区切ることができない。観光客は自治体をまたいで移動する。従って、地域外の自治体と協力体制を確立すべきである（上山ほか2021）という意見もある。

上記①～④のように、さまざまな課題が指摘される一方で、インバウンドにとって地域が持つ魅力が強味となることも示されている。

⑤ 地域の魅力を発掘し、伝えていくことについて

・インバウンドの宿泊者の増加が地域の活性化につながることは間違いない。インバウンドにとって魅力的なものは、地域の暮らしや文化であり、究極はそこに住んでいる人間である。日本人は同質性が高いのであまり意識しないが、言語も文化も違い地域は観光価値があり、名所旧跡がなくてもインバウンドの誘致は可能である（上山2019）。

・日本人が「過疎地」「限界集落」というイメージを持つような、宿泊施設も少なく交通アクセスも不便な地域も外国人は「秘境」「桃源郷」「日本の原風景」という印象を持つ（新谷2020）。

・森（2019）も、観光地の魅力は自然遺産や文化遺産といった観光資源だけではなく、その地域に暮らす人々によってつくられる。異文化理解や多文化共生の視点に立った地域づくりが観光地としての魅力を高め、もう一度訪問したいというリピーターにつながると指摘している。

・村山（2023）は、インバウンドが団体旅行から個人旅行に変化しており、滞在型で地域とのふれあいを重視するものになってきていることを指摘している。インバウンドにとっては日本そのものが異文化体験であり、地元の食事処や伝統工芸に関わる職人などと交流するような体験ツアーが人気となっている。

インバウンド受け入れにあたり、課題を解決することと同時に、地域の良さを深掘し、インバウンドから見た地域の魅力をブラッシュアップして地域ブランド力を高め、旅行先として認

知してもらうこと、そして、インバウンドを迎える体制を整えることが求められている。

3. 事例紹介

ここでは、地域ブランドを活用してインバウンドにつなげようという試みについて、山形県内の事例を紹介する。

山形県を訪れるインバウンドは他の地域や他県と比較して少ない。先行研究で示されたインバウンドに関する課題について、自治体はどのような認識でどのような取り組みをしているか、そして、地域の中小企業等がどのような活動を行い、自治体の活動にどのような形で関わっているのかについて見ていく。

事例1では、「山形県」「酒田市」「高島町」という規模の違う自治体の活動において、着目すべき事柄を中心に紹介する。

事例2では、「海外富裕層に向けて山形県の魅力を発信しているHidden Japan」、「酒田の文化を中心に日本の魅力を発信している酒田DMO」「高島ブランドを意識した取り組みをしている企業（よねおりかんこうセンター、高島ワイナリー）」そして「地元企業との連携（ASEジャパン）」の事例を紹介する。

（事例1）自治体の取り組み

（1）山形県（人口102万人（2024年2月1日現在））

山形県観光文化スポーツ部観光復活推進課インバウンド推進室室長補佐白幡佐敏氏（当時）に2024年1月23日にインタビュー実施

インバウンド誘致の取り組みは、昭和63年（1988年）が始まり。国が国際観光モデル地区

の取り組みをしており、その時に蔵王、山寺、出羽三山が指定された。

平成23年（2011年）3月の東日本大震災で風評被害が広がり、東北への誘客が（国内からも海外からも）難しくなり、東北への観光誘客のための国からの補助金などを利用し、東北全域で観光誘致に取り組んできた。平成26年（2014年）4月には「おもてなし山形県観光条例」を施行し、平成27年（2015年）3月からおもてなし山形県観光計画（第一期5か年、平成31年（2019年）まで）を作成。重点地域を東アジアやASEAN諸国に設定して力を入れた。第二期（令和2年（2020年）から令和6年（2024年）まで）の計画は重点地域に欧米、豪を追加し、富裕層を取り込むこととした。各市場の特性を見極めながらプロモーションしている。

重点地域の台湾、香港、中国、韓国、タイについては、現地に観光コーディネーターを設置して、現地旅行会社とネットワークを構築し、山形の情報発信などを担ってもらっている。また、現地で使われているSNS（タイ：Facebook、中国：ウィーチャットなど）を活用するとともに、予算次第ではあるが、インフルエンサーも活用している。併せて、県内の旅行関係者とともに旅行博に出展し、海外現地において旅行会社などとのネットワークづくりを行っている。

県内の魅力発掘と発信には、県内4地区（村山、置賜、最上、庄内）において取り組みをしている。例えば庄内地域にある酒田は江戸時代

から北前船による交易があり、最上川舟運の最終寄港地で、江戸からの文化が残っている。同じ庄内地域にある鶴岡は出羽三山の羽黒山がある地域で、修験の文化や武家の文化が残っている。このように、地域にはさまざまな資源が存在している。

また山形県全域をカバーするDMO⁵として公益社団法人山形県観光物産協会（地域連携DMO）が活動している。

山形に来るインバウンドは、山形県自体を目的地としているのではなく、有名な地区（例：蔵王、銀山温泉）を目指してくるので、これらの地域を中心に、他エリアへの波及が必要と考えている。

平成27年4月から6月に蔵王山で火口周辺警報が発表され、風評被害でインバウンドだけではなく国内の旅行者も減少した。これらの反省も含め、風評被害対策を実施するにとどまらず、内容を発展させて「『世界の蔵王』PJ⁶」を実施している。そのほかにも、地域に存在する素材を使った観光プロモーションを準備している。（例：①県内のやまがた出羽百観音を活用した取り組み、②ラーメン・そばを中心とした取り組み（山形市が家計調査の中でラーメンの消費額が1位で、酒田のラーメンが「日本ご当地ラーメン総選挙⁷」で1位となったこと、県内に13のそば街道があること、など））

特にインバウンド向けとしては、東日本で最大の修験道である羽黒修験や出羽三山（月山、

5 DMO（Destination Management/Marketing Organization）観光庁の定義：「地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、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、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人」（観光庁 HP）

6 蔵王を起点に山形県を周遊してもらうことを目指す。世界の蔵王プロジェクトを推進している世界の蔵王プロジェクト実行委員会の Facebook リンク <https://www.facebook.com/feel.the.zao/>

7 日本ご当地ラーメン総選挙（2023年10月実施）<https://www.nhk.or.jp/yamagata/lreport/article/000/64/>

羽黒山、湯殿山) という素材をアイコンとした精神文化ツーリズム(羽黒山での修験体験(山伏体験))を発信している。実際に山伏体験をしたことをきっかけに、移住しようとする方もいる。訪問価値だけではなく、人生を変えるほどの価値がある場所と認識している。

観光庁がモデル観光地として全国で10エリアを選出するという募集に山形県は「出羽三山」で応募した。2023年3月に11エリアが選出⁸され、山形の「出羽三山」は11エリアに次いで「継続検討地域」となっている。

また、村山市には居合道の始祖を祀る国内唯一の「居合神社」⁹があり、居合体験が可能である。天童市は将棋の駒で有名だが、元々は織田藩で、織田信長の弟である織田有楽斎による茶道文化も残っている。

東北地域(東北6県と新潟県)は広域連携DMOである(一般社団法人)東北観光推進機構を中心に協力している。県内では地域連携DMOが3団体((公益社団法人)山形県観光物産協会、おもてなし山形株、(一般社団法人)やまがたアルカディア観光局)、地域DMOが2団体((一般社団法人)DEGAM鶴岡、(一般財団法人)酒田DMO)ある。

知事のトップセールスも有効である。最近では台湾、タイを訪問した。2023年5月の台湾訪問の際には、やまがた紅王(べにおう:サクランボの新品種)を紹介した。中華圏の方々は赤いものを好む(サクランボは赤い)ことも考慮に入れていた。

課題は、地元の観光情報を「誰に届けるのか」

という具体的なイメージが出来ていないこと。特に具体的な販促案など、行政がどこまで入りこみ、絞り込めるのか、公平性を重んじると難しい。また、インバウンドの県内消費額はインバウンド人数×単価であるから、単価を上げる方向でも考えなければいけない。県が提供しているのは、①インバウンド旅行商品造成に対する補助金、②受け入れ態勢の向上・体制整備(電子決済、自動チェックインの導入等)の補助金。

観光庁は大きなプロジェクトに補助金を出す。国の補助金が取れないような小さなところへの補助金は、県がカバーする役割を担っている。国の地方創生推進交付金、デジタル関連交付金も活用している。利用者側からは、補助金に対して、手続きが煩雑という声があるのは承知している。

県内事業者の人手不足対応には、各社のデジタル化が必要。補助金以外の公的な支援として専門家派遣による伴走支援、ガイド研修会などを実施している。

旅館業においては露天風呂付の部屋など高付加価値をつけるように指導し、人手不足解消のためのデジタル化の例として、温泉宿の施設内でカード決済ができるようにすることなども推進している。これらは、山形県が持続可能な観光地となるために必要な投資である。

(2) 酒田市(人口9.5万人(2024年2月29日現在))

酒田市地域創生部交流観光課課長今野紀生氏(当時)
に2024年1月26日インタビュー実施

酒田市では、インバウンド誘客は酒田DMO

8 11エリアは、知床(東北北海道)、八幡平、那須及び周辺地域、松本・高山、北陸、伊勢志摩及び周辺地域、奈良南部・和歌山那智勝浦、せとうち、鳥取・島根、鹿児島・阿蘇・雲仙、沖縄・奄美

9 居合神社 <https://www.dewatabi.com/murayama/murayama/iai.html>

に全面的に協力してもらっている。

行政は異動があるので、専門家を育てるのは難しい。酒田DMOとは連絡を密にとり、行政が予算や計画の制約で出来ない部分を積極的に実行してもらっている。

酒田市はコロナ禍で予算を使った分、その後の予算はメリハリをつけて運用している。例えば、令和6年度（2024年度）は海外との交流予算が無い状態であり、職員の海外派遣も令和7年度（2025年度）まで凍結されている。そんななか、中学生の米国姉妹都市へのホームステイはなんとか再開させたい。若い人に海外を経験してもらい、いずれは地域と海外の接点になる人材として活躍してもらいたいと思っている。

酒田の地域ブランドとしてはテレビドラマ「おしん」がある。インドネシアや中東系の国で人気があり、台湾では今も再放送されている。「おしん」のロケ地として「山居倉庫」がある。但し、今は「おしん」も過去のものとなっており、これからの地域ブランドにはなりえない。

酒田は北前船の西回り航路の起点港。北前船寄港地・船主集落を日本遺産にすると、申請は酒田が行った。ただこれも、インバウンドに対してのアピール度は低いと感じている。

山形の4地域のうち、酒田は庄内に位置している。月山で隔てられた山形市よりも北前船でつながりがある秋田や新潟の方が、結びつきが強い。

令和4年度（2022年度）までは観光誘客支援補助金（上限20万円）を出していた。対象は酒田市内の事業者で、インバウンドツアーの企画・看板を作る、英語のホームページを作る、

などに活用された。

2023年から、コロナ禍が収束したのを機に、クルーズ船が再び酒田港に入港するようになった。従来は、クルーズ船の乗客が酒田港に下りても、観光用のシャトルバスはクルーズ船の船主やランドオペレーターが手配することが多かったが、最近は酒田市がクルーズ船乗客のためのシャトルバスの運行を任されるようになった。2023年4月には、4隻のクルーズ船が酒田港に到着した。ラグジュアリー船の場合、乗客は400人程度、そのうち上陸してオプションツアーに行くのが200人前後であった。ダイヤモンドプリンセス号が4月と11月に入港したが、大型船の場合は、乗客が2,000名程度で上陸するのが1,000名程度となる。4月は桜の時期でバス停留所を臨時に設けたりしたのだが、混雑して大変だった。酒田市としては、クルーズ船が入港した際に受け入れられる乗客の数は1,300人程度が限度。タクシーも元々少ない台数しかないし、バスも近隣地域からかき集めなくてはならない。

（3）高畠町（人口2.2万人（2023年4月1日現在））

高畠町役場商工観光課商工ブランド戦略係ブランド戦略係長鈴木祐介氏、同 観光交流係係長大河原多美子氏に2024年1月22日にインタビュー実施

平成28年（2016年）に、観光復興交付金事業に採択された、みちのくおとぎ街道（国道113号）の沿線市町と連携した広域でのインバウンド観光の実現に向けて、台湾向けのプロモーション事業に取り組んだ。コロナ禍前は町長を筆頭に台湾でのトップセールス、台北市内で開催されるインバウンド観光の展示会である

「東北感謝祭」への出展や台湾のインフルエンサーによる情報発信、J R東日本の海外での情報発信拠点である「JAPAN RAIL CAFÉ」でのPRイベントなどを実施した。

他にも、平成28年（2016年）に各国大使館の大使を招いてモニターツアーを実施した。高畠町を海外からの目線で見てもらい、インバウンド誘客にどのように取り組むかを学んだ。

高畠町には食品加工メーカーが集積している。企業はそれぞれ自社ブランドで成功（存続）しており、体力がある。それ（規模が小さい企業）を束にして売り込んでいくために、高畠ブランドの認証制度を立ち上げた。しかし、実際にはHPで発信しているのみで、なかなかPRができていない。認証会は年1回実施しており、高畠町は認証料を受領している。高畠ブランドを広めようにも、町のブランドビジョンが明確にならないと各企業も動きようがない。協議会は立ち上がっているのだが、今も手探りである。

30年ほど前は、物産観光として百貨店の催事場に商品を持ち込んで高畠を宣伝しようとしていた。販売額が上がることで企業も町も納得していた。今は高品質な製品を作るという意識から、「高畠プライド」に向けて動いている。

しかし、観光関連の企業の売上を上げるだけでなく、観光関連以外の地元企業の動きも含め、地域活性化につなげるには教育・人財育成が必要という考え、つまり高畠の企業の力や、今ある資源を活かすためには人財育成が必要であるとの判断に至った。そこで、2023年度から、次世代の経営者にスポットを当てた取組「高

畠町リーダー経営人財育成塾」を始めた。元々は、高畠町にもDMOもしくは地域商社が必要ではないかという問題意識から、有限責任監査法人トーマツ（以下、トーマツという）も含めて、2年間検討会を実施してきた。しかし、実際にはリーダーの存在が必要と認識し、地域中心に持続的な活動ができるように、人財育成の方向で動くことになった。

およそ50年前、高畠町が有機農業に力を入れるようになった頃から、他県、他の地域から有機農業をやりたいという人物が集まってきた。当時は近代農業として化学肥料や農薬を使う農業が進んでいたが、時代に逆行するように32名が参入して活動を始めた。この活動にもリーダー¹¹の存在があった。その頃に有機農業研究会ができ、生産者と消費者を直接つなげている。当時は農作業風景等に感動した人たちが移住者となり、数年間で約50世帯が高畠町に来たと言われている。今も有機農業に参画したいという人の問い合わせが続いている。有機農業の思想に感銘を受けた人たちなので、近隣の高齢で農家が続けられないという情報があれば、若手を中心となって外部の農家とつなげるなどして耕作放棄地を作らないように動いている。

人財育成と地域の発信を行うことが、高畠町の発信、置賜地区の発信につながる。生産意識や高品質な製品を作るという「高畠プライド」、地元のものを使いたいという感覚、高畠だけにこだわらずいろんな地域に関係する商品を作るんだという考えなど、それぞれにさまざまな思いがある。リーダー育成の場には異業種

10 1980年代後半から星寛治らによる「有機農業研究会」が発足。「共生塾」、「自分史」などの出版物がある。

11 星寛治（1935-2023）全国に先駆けて有機農業を実践

の方々が集うので、ネットワークができ、新しい事業が立ち上がることも期待している。卒業生の結束も出来てきた。

インバウンドについては、平成28年（2016年）から取り組み、地方創生交付金も活用してきた。山形新幹線の高畠駅は元々無人駅だったが、1993年に新幹線駅としてよみがえり、2023年

で30周年を迎えた。2022年からはJR東日本グループと海外事業・地域活性化で協力しあっている（図表12）。インバウンドで人流を生み、物流として人・モノを好循環させるような、単発ではない取り組みを推進している。2023年度は認知度を高める取り組みを実施した。

図表12 高畠町とJR東日本グループの取り組み

時期	2022年	2023年	2024年
目標	知ってもらう ・ 事例を作る ・ 評価をもらう	認めてもらう 来ってもらう ・ 日本に来る ・ 商品を取り扱ってもらう	好きになる 応援される ・ 何度も訪れる ・ ファンになる
実施内容	・ オンラインツアー ・ ホテルでの高畠フェア	・ リアルイベント ・ 高畠産果物を使用したホテルでの高畠フェア	・ 長期滞在プラン ・ エデュケーショナルツーリズム ・ 高畠産品商談会

（出典）高畠町の資料を参考に筆者作成

台湾のメトロポリタンプレミア台北というJRグループのホテルにおいて、高畠町特産品を使用したコース料理の提供（1か月間）、観光セミナー、さらには高畠町とオンラインでつないで高畠町の魅力を発信するなどを実施した。このような試みを継続し、台湾の高畠町ファンを増やしたいと考えている。プロモーション活動の過程において、台湾への輸出入にかかるキーパーソンや台湾内でのコーディネーターとの関係性も構築できた。さらに、町内企業であるASEジャパン株式会社の協力を仰ぎ、台湾の¹²大手企業ASEグループ（台湾の従業員数約24,000人）の本社を表敬訪問し、台湾との相互交流の実現に向けて意見交換を行った。

JR東日本グループとは、高畠町が抱える地

域課題の共有を図り、お互いの強みを活かした解決策を議論し、またお互いが共有できる事業目標を立てて取り組んできた。例えば、インバウンド誘致は台湾の企業とJR東日本の現地法人が直接やりとりするなど、台湾側の調整窓口をJR東日本が担っている（具体的には、ニーズの調査、物流、会場の手配などを行ってもらっている）。

高畠町は企業・行政・商工会・観光協会の関係が密で、関係者同士のコミュニケーションも良くとれている。人財育成については、プロジェクトを前に進めるために、「（気仙沼で）実績のある」トーマツにサポートをいただいている。4年前から準備し、2023年に開始した「高畠町リーダー経営人財育成塾」も二期が終わり、

12 ASE ジャパンと高畠町は過去から祭りなどで交流があり、災害連携（備蓄、貯水タンクの活用）もしている。

出席者は互いに他分野の方々とのつながりを作れるようになった。卒業生はさまざまな企画に参画するような方向性が出てくる。

令和4年度（2022年度）に地方創生観光推進交付金の採択事業（3年計画）が始まり、2024年は最終年となる。

日本人向けにサイクリング事業等をやっているの、インバウンドにも広めたい（駅前から続く「廃線になった鉄道の線路跡」をサイクリングロードにしている）。

最近5-6年は高畠町の地元小中高と連携し、台湾からの学生を受け入れている。東京外国語大の学生（日本人学生と留学生）を高畠町で受け入れることもしている。地元の小中高と連携

するような活動も出来ている。デュアルスクール（住民票を変えずに別の地域の学校に行ける）の生徒を、徳島県以外の地域で初めて高畠町が受け入れた。

最終的な目標は、高畠町という町が、地域ブランドにとどまらず、「地域プライド」を育成する土地であり、それが出来る町であることを世の中に知ってもらいたい。

地域課題解決のみではなく、他の地域にも活用できるようなものにPJを推進する。今回、人財育成プロジェクト立ち上げのサポートをしてくれたトーマツの持っている人的ネットワークも活用し、地域の未来を語れるようにしたい。

（事例2）企業の取り組み

ここでは、事例1の各自治体の取り組みを踏

まえ、企業がどのような動きをしているのか、それぞれの取り組み内容と目標について聞いた。

（1）富裕層獲得（The Hidden Japan 合同会社（以下、Hidden Japanという））

社名	The Hidden Japan 合同会社
設立	2018年3月27日
代表者	山科沙織
事業内容	旅行事業、プロモーション事業、訪日外国人観光客向けメディア運営、Webサイト制作、取材コーディネート、写真撮影・映像制作、セミナー講師、海外イベント
所在地	山形県酒田市新橋2丁目26-20
従業員数	8名



（注）The Hidden Japan 合同会社 代表山科沙織氏に2024年1月23日にインタビュー実施、
（出所）The Hidden Japan 合同会社HP（<https://thehiddenjapan.co.jp/>）2024年3月6日閲覧

当社は、欧米・豪などから来るインバウンド誘客に注力している会社。2018年3月に会社を立ち上げる前から英語で山形県を紹介するサイトを作り、外国人の目線で目的地へのアクセス方法まで紹介していた。

外国人の目で見ると、各社のHPが単純に機械翻訳（グーグル翻訳）で英語に変換しただけ

で、基本的な情報はわかるが、深く読みたいとは思わないようなものだった。そこで、外国人が「もっと読みたい」と思うようなサイトを作りたいと考えた。外国人から見た山形の魅力と、その場所に行くまでのアクセス方法まで詳しく記載した。その1か月後に、「Hidden Japanのサイトを見たから鶴岡に来ました」というアメ

リカ人が現れた。当社のサイトで集客できるのであれば、自分たちで旅行まで企画してはどうかと考えた。

代表の山科氏は高校時代に海外留学した経験がある。そのプログラムに参加していた日本人（およそ100人）と話をするうち、山形が「日本人にさえもあまり知られていない」ことを実感した。そしていつか山形という自然が豊かで食もおいしい地域を日本国内だけでなく海外にも発信し、認知してもらいたいと考えた。大学を卒業し、広報の仕事を経験した後、山形で当社を立ち上げた。今は、「（インバウンドに）山形を知ってもらって来てもらう仕組みが作れた」と思っている。当社は、集客・受入・ツアー企画・手配・ガイドまで自社で行えるような仕組みを創業からの6年間で作りあげてきた。

インバウンドには、深く日本や山形を知ってもらいたいし、体験してもらいたい。見るだけ、買い物するだけではなく、交流や深く文化を知ってもらうような体験に重きを置いている。そういう意味で（長期滞在型の）欧米からのインバウンドをターゲットとし、オーダーメイドツアー、パッケージツアー、体験コンテンツ販売をしている。

オーダーメイドツアーの場合は、お客様から希望の場所、したいこと、期間（日数）を聞いて作る。欧米のお客様は10日から2週間日本に滞在する。目的地を東京・京都としている人が多いが、2週間あれば、もう1か所行けるので、お客様とオンラインミーティングを行うなかで、山形に滞在することを提案し実際に来てもらっ

ている。パッケージツアーは、主に新潟・山形でのアクティビティを提供している。体験コンテンツは、個人のお客様がスポットで来るのに対応している。例えば、仙台に来ているお客様が、山寺¹³に来るというケースは、外国人にも知名度がある山寺が、仙台から山形は電車で1時間の距離にあるので、山形に足を延ばしてもらうというものである。仙台は、外資系高級ホテルチェーン（ウェスティン）があることや、仙台空港乗り入れの国際便があり、そこを拠点にするインバウンドがいる。

地域で考えた時に山形というブランドはまだまだ知られていない。だが、深く文化を知りたいというお客様に対して訴求力のあるコンテンツがある。家族旅行のインバウンドの場合、親は子どもに、旅を通して将来の学びにしてみたいと考えている。当社では、寺を見に行くのではなく、そこで住職と話をし座禅する、料理を食べるだけではなく地域の方々と交流する（芋煮を一緒に作り食べるなど）ことで文化を深く知る体験を提供している。

インバウンドが山形での体験に満足すれば、リピーターや口コミでの紹介にもつながる。山形で深く体験してもらうことが次につながっていると感じている。

価格設定も課題である。旅行の企画は自社で全部できるわけではなく、地域の事業者などと連携して初めて企画できるので、お互いに利益が上がらないと続かない。当社のツアー価格には、体験ツアーのガイド料も入っており、かつ、少人数（2-4名）の旅が多いので、その分

13 正式名称は宝珠山立石寺。貞観2年（860）清和天皇の勅願によって慈覚大師が開いた（天台宗）。
山寺観光協会 HP <https://www.yamaderakankou.com/>

他社と比較して値段は高めになってしまう。満足してもらえるような体験コンテンツを作るには何十回も打ち合わせし、外国人のスタッフが実際に体験し、外国人の視点で内容を変えていく。さらに、県内在住の外国人にモニターツアーに参加してもらってアンケートを取ってから正式販売している。きめ細かな準備をすることが当社の特徴であり、その分は価格に反映させている。

県、各市、観光協会、酒蔵、料理人、レストラン、さらには観光施設、他に同業の旅行会社との連携も欠かせない。自社で出来ない体験について、出来ないからと言って断るのではなく、他社を紹介してできるようにすることを意識している。1か所だけではなく、地域をめぐる循環にも力を入れている。

酒田港にクルーズ船が来た時など、レンタカーのリクエストも多くある。タクシーの台数も足りないし、自分たちで動きたい方々も多くなっている。クルーズ船の団体旅行で来る方々に酒田を知ってもらい、その後またリピーターとして来てくれることを期待している。

当社のHPの検索ワードとして多いのは、銀山温泉、山寺、蔵王、出羽三山である。山形・酒田・鶴岡という地域ではなく、観光スポット・エリアに興味を持ってくれる方々がいる。銀山温泉は人気があり、冬の時期はアクセスも多く、リクエストも多い。例えば、銀山温泉に宿泊できなくても、日帰りのタクシーツアーや、近隣の天童温泉から出ているツアーもある。海外のお客様には、銀山温泉に泊まらない場合の代替案として、タクシーの手配や天童温泉に宿泊して銀山温泉を周るバスツアーを紹介している。

そうすれば、天童温泉の横丁での飲食なども体験してもらえる。

人材育成も課題である。仕事のリクエストが多数来ており、現在は自社単体で受けられる許容量を超えているため、連携する事業者をお願いしている場合もある。ただ、山形には（欧米からのインバウンドに）対応できる人材が少ないので、せっかく山形に興味を持っている方々を取りこぼすことになってしまう。

従業員として雇用する場合は、柔軟性、臨機応変に対応する能力、そして何より、コミュニケーション力を重視している。基本として、発信する地域のことを知らなければならないし、提案力も求められる。加えて、当社のコンテンツは、英語で作成しているので、日本人スタッフも英語力が必要である。現在、スタッフは山形に6名、酒田にはパート2名。

山形は朝ラーメン文化があり、インバウンドも訪れる。ラーメンの券売機には（写真が無く）トッピングの内容がわからない。手書きのメニューしかない店もある。インバウンドが単独で動くのは難しいと感じることもあった。だが、一方で、酒田の焼鳥屋では、メニューは手書きだが、隣の席の方が内容の説明をしてくれたと言って（インバウンドが）喜んでいたということもある。山形は地方だが、インバウンドに来てもらえれば「受け入れよう」という気持ちがあるのがわかると思う。

お土産屋等では、高額な商品でもガイドがしっかりとストーリーを伝え、インバウンドは10万円でも20万円でも買っていく。地元目線では（価格が）高いと感じるが、海外の方には買える価格なのである。単に商品を見せるの

ではなく、ストーリーを伝えることで売れる。そして、このような活動内容は、当社だけでなく、周囲の産業にも波及効果がある。

体験ツアーも地域の職人と協力して実施している。そうすると、職人が使う道具にも興味を持ってくれる。例えば、料理を食べた時に、その料理人がどんな包丁をどこで手に入れているかを知りたがる。そして、その包丁を買って帰るという人もいる。

一例であるが、ハワイからのツアーが、釣りをメインに来日した際、テレビ番組のディレクター（1人）が含まれていて、ハワイのテレビで放映された（2023年11月 Hawaii Goes Fishing）。その時は、イカ釣り（他にも魚を釣っていた）をして、料理人が捌いた魚を食べた。すると、今度はその料理人をハワイに招待し、ハワイでイベントを行うなどにつながった。番組でも酒田・山形というワードが出てきたので、そのつながりで当社に来るリクエストも増えている。

インバウンドは、地域の食文化にも興味を持っている。発酵文化の体験として何百年も続く漬物工場を訪問した際には、その文化に興味を持ち、漬物を大量に買って帰る人もいた。

コロナ禍でツアー等が実施できないときに、鶴岡市に依頼されて釣りのツアーの動画を作成していた。前出のハワイからの釣りのツアー打診があった際にこの動画を送って見てもらうことで、魅力が伝えられたと思っている。動画は有効なコンテンツで、自治体から依頼されて作成した動画が、ツアーの誘致につながった。

日本人が作成する旅行企画は内容を詰めがちなので、天候の変化に対応できない釣りのよ

うなコンテンツは入れにくい。ところが、欧米からのインバウンドは長期滞在なので、釣りのような天候が影響するコンテンツを含めたツアーでも、日程を前後させれば対応可能である。

釣りツアーの時には、地域の釣りガイドもつけた。英語担当のガイドもいたが、釣りの場合は身振り手振りである程度通じるので、釣りガイドも自らコミュニケーションができた。釣りガイドとその時のインバウンドは、その後もSNSでつながっており、再来日したときにも、釣りガイドとまた会っていた。山形のファンは徐々に増えていると感じている。

当社が考える成功は、自社だけでなく地域が潤うことである。地域活性化にはある程度の収入が必要となる。自分が生き生きした働き方をしていることを見せるのも大切だが、さらにそこで働くことである程度の収入が得られるという事実が、地元の方々に夢や希望を与えることにもなる。地方に住んでいても、自分が好きなことができ、それが仕事になり、それで稼げるのであれば、若くて能力のある方々にもしっかりと定住してもらえと思う。

バーホッピングツアーの企画を実施した後、飲食店の店主等から、接客英会話を教えてもらいたいという依頼があり、駅前の飲食店で5-6店舗に対して実施した。ガイドが実際にインバウンドを連れて店内で説明しているのを聞き、ガイドが居なくてもおもてなしが出来るようになりたいと感じたようだ。料理やお酒の話だけではなく、「山形にはこんな見どころがある」という話が出来れば良いと思ったとのこと。インバウンドも対面で話をしながら体験できる場が欲しいと思っている。東京・京都のように名

所・旧跡が多くあるわけではなく、（山形は）観光のために作られた地域ではない。だからこそ、本物の体験が出来るというのが魅力だと思っている。

当社はサイクリングツアーも企画している。気楽に参加でき、車でもない、歩きでもない、別の景色がみられるものだと思っている。

観光庁から出ている補助事業を実施するなどしているなかで思うことだが、補助金として一番ありがたいのはコンテンツ造成や備品購入の資金である。例えば、サイクリングツアーをするためには自転車が必要だった。また、ツアーを作る時に専門家の話を聞いたり、モニターツアーをするなど準備段階でも資金が必要であることを理解してもらいたい。

当社の事務所が入っている山形市の施設は、イベントを開催することも出来る。一階の事務所でお客様のスーツケースを預かり、手ぶらでイベントに参加してもらうことが出来るという便利な場所である。ここでイベントをする他の事業者から、外国人を呼んでももらいたいという話もあり、広報やプロモーションの手伝いもしている。飲食店が行うイベントでは、外国人も含めて多くの人に交流してもらいたいという意図があり、かつ、当社を利用して英語での発信をすることが出来る。

今後期待する国や県のサポートとしては、海外の商談会に出るための費用の補助金である。海外の商談会に出ると、相手国側のプロモーターとつながり、それが事業の幅を広げてくれる。

当面目指しているゴールは、誘客し、もっと来る人を増やしたい。それに加えて、受け皿となる観光人材を増やしたいと考えている。もち

ろん、大手旅行会社で5年ぐらい働いた経験者が来てくれると（要領が分かっているので）ベストだが、やはり、育てて定着してもらわなければと考えている。

今後はさらに、海外でのイベントを多く実施していきたいと考えている。2023年3月に、アメリカで燕三条のクラフトフェアのコーディネーションを務めた。過去から、燕三条には山形のツアー客を送客させていただいてきた縁があったため、声がかかった。アメリカで展示会をしている時に、訪日旅行として燕三条を含めたツアーを販売したところ、（日本に来る）ツアーの問い合わせや申し込みも徐々に来るようになった。山形と燕三条はつながらないように見えるかもしれないが、欧米のインバウンドには、電車で（JRのレールパスを使って）日本を回る方々も多い。だが、庄内まで来るのに片道4時間では遠いという人がいる。そこで、途中で宿泊するならば片道2時間で燕三条まで行き、そこで一泊し、その後2時間で庄内に来るという日程が組める。燕三条はモノづくりの街なので、そこで包丁を見て、包丁のワークショップに参加し、その後その包丁を持って庄内では釣りをし、その魚を料理人と一緒に自分の包丁でさばくというツアーを作っている。

このように、滞在時間や消費額を増やすため、夜のツアーや早朝のツアーにも積極的に取り組んでいる。

今後はさらに広域でのツアーも考えなくてはいけない。山形単体で考えるのではなく、東京とどうつなげるか、京都とどうつなげるかを考えていかななくてはならない。

コロナ禍前は体験ツアーのみを販売してい

た。だが、それだけでは消費額も少ないし、お客様の宿泊場所もわからない。コロナ禍の中、全国でツアーが扱えるように旅行業二種に変更した。東京と山形をつなぐ、新潟と山形をつなぐなどのツアーも扱い始めている。東京を本拠地とする事業者から、「地元の事業者と組み、その地域のことを任せないと継続的なものには

出来ない」と言われたことがある。地元を知り尽くした我々のような存在は、大都市の事業者にとって欠かせない存在だと自負している。

6年間の間に、当社の認知度は上がっている。私たちを見て、このようなことをやってみたいという人たちが出てきて欲しいし、そういう人たちを今度は私たちがサポートしていきたい。

(2) 地元自治体の補完も含めた事業展開（一般財団法人酒田DMO）

社名	一般財団法人酒田 DMO
設立	2022 年 5 月
代表者	代表理事 荒井朋之
事業内容	国内外の観光客の誘客促進に関する事業、観光・地域産業に関する新商品などの研究及び調査に関する事業、観光・地域産業に関する人材育成に関する事業、関連団体との連携に関すること
所在地	山形県酒田市中町 2 丁目 4 番 1 0 号 6 階
従業員数	6 名



(注) (一財) 酒田 DMO 代表理事荒井朋之氏、佐藤千尋氏に 2024 年 1 月 26 日にインタビュー実施、
(出所) (一財) 酒田 DMO HP (<https://www.sakata-tourismstrategy.com/corporate-profile/>) 2024 年 3 月 6 日閲覧

一般財団法人酒田 DMO（以下、DMO という）は、酒田市と協力してインバウンド誘致活動を行っている。酒田市の方向性を認識し、同じ方向で対応している。DMO は行政が出来ないことを任せてもらっている。

酒田市は予算の関係で前年の秋には事業計画を決定しなければならず、良い事業が急に出てきたとしても、素早い対応ができないことがある。また、最近ではクルーズ船が酒田港に寄港し、その時は急にインバウンドが増えるので、その対応だけでも精一杯である（3. 事例紹介（事例 1）自治体の取り組み（2）酒田市 参照）。

酒田は独特の文化がある。同じ庄内地域でも、酒田と鶴岡は文化が違う。また、庄内と山形県庁がある山形市の間でも山（月山）を隔ててい

るせいか、隔たりを感じる。北前船でつながっている新潟や秋田のほうが、文化に近い（例えば、それぞれの地域に舞妓がいるなど）。

酒田では、北前船（歴史文化）、庄内（酒井家、食）、というような地域ブランドが考えられる。料亭文化は江戸時代から、というイメージがあるが、一番栄えていたのは明治時代である。残存している料亭の建物は明治時代に建てられたものが多い。30 年ぐらい前に舞娘も復活させた。「酒田舞娘」は酒田の観光アイテムとして吸引力があると考えている。舞妓も北前船で上方から来た文化の一つである。

地域を考える時に、酒田という単位をよく使っている。酒田は「酒」と「田んぼ」で食のイメージがしやすい。酒田舞娘も酒田という冠を

つけている。地域団体商標¹⁴、G I¹⁵（ワイン・酒）などで外部地域と差別化している。

観光を呼び込むのは地元の方々に豊かに暮らしてもらう手段と考えている。インバウンドや国内の旅行客が来て、お金を落とすことによって、酒田に住んでいる人が豊かになることが目的。それゆえに、地域で作ったものを消費してもらうこと、地域のものを外に発信し、買ってもらうことを大切にしている。さらに、来てもらって買ってもらうだけでなく、地域から離れていてもECで購入してもらえれば、それでも（地域が潤うのであれば）良いと思う。食べたものおいしいからそこに行く、行ってみたらおいしいものがあつたので取り寄せる。どちらもある。

観光振興という側面からみると、来てもらうという手段しか浮かべられない。だが、「地域が豊かになる」ことを目的とすれば、海外向けに販売するということも含まれる。この場合、お客様（インバウンド・国内旅行客）の視点も必要である。

地域を海外に売り込もうとする場合は、企業だけでは無理である。世の中が多様化しているなか、地域全体でブランドとして売り出すことで、地域が豊かになる確率が高くなると考えている。そして、インバウンドに訴求することで、地域の情報発信がしやすくなると思っている。

地域ブランドとして海外輸出する場合、手続きが煩雑であることを考えれば、DMOがまとめて販売・販売促進することも出来る。それぞ

れが不得意なところを得意な人たちとつなぎ合わせるのがDMOの役割だと思っている。

まずは、海外に酒田の存在を知ってもらわなければいけない。今は認知度を上げることに重点を置いている。旅行で言えば、「タビマエ」のさらに前段階で、「酒田」という場所を（ネット上で）検索してもらえようにしなければいけない。「東京」「京都」などのように、ブランド化していれば、検索してもらえる。有名ではない地域・モノの場合、認知度を上げなければいけない。

国内にはDMOが数多く存在しており、とがらせにくい（認知度を上げにくい）。（認知度を上げるには）アイデアが重要で、アイデアは行政が考えるのではなく企業が考え、行政がうまく後押しをして乗せていく、という形が良い。この場合、一律平等な対応ではうまくいかないこともある。行政に代わり、DMOはピンポイントでサポートしていくことも可能である。

クルーズ船が来た時に、上陸して楽しめるツアーも企画したいが、地元で観光に携わる人材が少ないため、対応には限界がある。それでも、もう一度来たいと思わせるような対応をしなければいけないと思っている。

国がコロナ対策の補助金を出したので、コロナ禍後の回復を見込んで英語のHP作成などに使った企業も多かったようだ。

例えば、観光庁の補助事業には、500万円までは全額補助で、それを超えた部分については1/2など、というものがある。申し込みが出来

14 地域団体商標制度 「地域の名称」と「商品（サービス）の名称等」の組み合わせからなる商標を保護する制度
特許庁 HP https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/t_dantai_syouhyo.html

15 地理的表示保護制度（Geographical Indication）農林水産省 HP 当該地域ならではの自然的、人文的、社会的な要因の中で育まれてきた品質、社会的評価等の特性を有する商品の名称を、地域の知的財産として保護する制度
https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/

るのは、行政とDMOまでに制限されていることが多い。

DMOとしては自由度の高い補助金だと使いやすい。例えば、インバウンドに使うと言っても、「多言語化」「プロモーション」など、それぞれ補助金の使途は決まってしまう。一つの項目ではなく、他の用途でも使えるような、「目的に沿っており、かつ、成果やKPIが出せれば良い」という対応をしてもらいたい。

地元企業の規模を考えると、補助率も大切。1/2と言われても、残りの1/2が出せないような小企業も多い。併せて、伴走支援的な支援を求めている企業は多い。地方の企業の場合は、高齢の経営者も多く、補助金の手続きがしっかり出来る人は限られていると思われる。良い補助金で利用しやすくしても、その手続きが煩雑であれば、やはり尻込みしてしまう。手続き面の支援もDMOで行っている。

酒田の酒蔵は9蔵（酒田市7、遊佐町2を含めて9蔵）。山形は、GIの指定を県単位で受けている。また、社長が英語に堪能であることや、酒蔵間の協力体制が出来ているので、既に海外進出している。山形県は県で酒米を作り、独自の酵母があり、管理を県が行っている。2023年金賞の数が全国で1位になった。ワインでもGIを取っている。

DMOは地場産業を域外に発信している。株式会社平田牧場の製品・加工品や、庄内砂丘のスイカ・メロン・イチゴなどがある。台湾へは、メロンの輸出も行った。台湾側の規制はアジアで一番厳しく、その勉強会もDMOが行っている。DMOは商社機能も持つ。台湾の台中市ともパイプがあり、2-3年前から動いて、やっと

地場産品の輸出が出来るようになった。

人材交流のため、台中市の学生の酒田でのホームステイを企画した。2023年12月には高校生20人、2024年1月には中学生12人を受け入れた。学生受け入れ費用は教育旅行として台湾側が支払っている。酒田DMOの自立した活動として取り組んでいる。中学生・高校生がお土産などに使うお金は限られており、経済波及効果は限定的だが、リピーターになる可能性が高い。次は家族、その次は友人と一緒に来てもらうことを想定している。アンケート結果では、交流の時間、学校との交流に対しての評価が高かった。受入家庭や交流した地域の中・高生に、「酒田の良さをもっと伝えたい」という意識が芽生えている。

酒田は台湾からのインバウンドが多い。台湾は親日派が多く、また、台中市の企業とのつながりにより、台湾向けに積極的に宣伝した成果が出てきている。もちろん、観光庁のデータ、酒田の観光施設・物産の情報から、インバウンド誘致に適切なのが台湾であると分析して取り組んだ結果である。コロナ禍後にインバウンドの戻りが早かったのも台湾で、日本旅行に慣れた人たちが来ているようだ。

今後は、富裕層を呼び込みたい。5つ星のホテルがないこと、サービスも含めて地元で5つ星レベルが必要だということ、二次交通でも相応のラグジュアリーなタクシー（黒塗りの大型SUV（アルファードレベル））を準備する必要があること、などの課題はある。タクシー運転手が不足する中でもあり、課題の克服は難しい。

認知度を上げるために、「酒田舞娘」というコンテンツでインパクトを与えたい。補助を集

中投下し、効果的な成果を上げるために、連携の中心として活動する。酒田市内だけではなく、市の外の企業にも酒田の取り組みに共感してもらい、酒田を応援してもらいたい。2024年度はJ R羽越線が100周年なので、鶴岡のDMOと協力した企画を準備している。

DMOの最終目標はインバウンドに酒田に来てもらうこと。京都などの有名な観光地以外の次の地域として酒田という名前を思い出しても

らいたい。

DMOの活動は、最初は補助金を活用することから始めても良いが、その後は、自ら稼ぐ力をもち、自立出来るようにしていく必要がある。DMOの活動を持続可能なものとするために、補助金から脱却して収益化していきたい。単なる伴走者ではなく、地元企業と一緒に仕事をし、一緒に事業を進めていく、という組織になりたい。

(3) 地元産品の宣伝・販売（よねおりかんこうセンター（株式会社エイコウ）、株式会社高畠ワイナリー）

① よねおりかんこうセンター

社名	よねおりかんこうセンター (株式会社エイコウ)
センター開業日	1971 年 9 月 25 日
代表者	代表取締役 舟山隆
事業内容	観光施設運営
所在地	山形県東置賜郡高畠町
従業員数等	26 名（24 年 4 月現在）



(注) ㈱エイコウ（よねおりかんこうセンター）副支配人武田哲朗氏に2024年1月22日にインタビュー実施
(出所) よねおりかんこうセンターHP（<https://yoneorikankou.com/>） 2024年3月6日閲覧

よねおりかんこうセンター（以下、センターという）は、銘菓、酒、民芸品などを中心に山形県内他地区の物産も販売している「物産館」のほか、米沢牛と手打そばを中心とした食事処もあり、団体客（インバウンド含む）にも対応している。また、元々米沢織の観光センターとして織物の資料館だった部分を20数年前にたかはた地産館（※以下地産館という）としてリニューアルし、町内を中心に県南地区の新鮮な農産・加工品を取り扱っており、県内のアンテナショップを目指して運営している。

40年以上にわたり物産館を運営してきた実績

から、東京にある山形県アンテナショップ「おいしい山形プラザ」の運営を一部任されている。店のコンセプトは地元密着で、地産館を軸にしている。まほろばの里という、縄文時代から人が住まう土地であることを意識して、地域ブランドを磨き上げ、認知度向上を常に目指している。

少子高齢化に伴う国内旅行人口減少のなか、インバウンドも大切にしなければいけない。例えば、食事の単価をとっても、インバウンドの方が若干（500円程度）高くなる。為替の影響も大きいと思うが、富裕層（に見える方）が多いと感じる。センターに来るのは台湾からのイ

ンバウンドが9割以上である。

日本人も含めたお客様の割合は、団体が15%、マイカーが85%。コロナ禍の影響で一時は団体客がほぼなくなってしまったのだが、個人客であるマイカーの方々がいたからこそ乗り越えられた。

山形県内の取引業者は約300業者、農産品（置賜地区の近隣の方が持ち込んでいる）も併せると、約500業者から仕入れている。県外の商品も揃えることで、珍しい商品を目当てに地元の方々も買いに来る。また、通信環境を考慮し、入口付近にはフリー Wi-Fiを整備した。

インバウンド対応は2004年頃から始めた。台湾のランドオペレーターと当社の代表の間に縁があったこともあり、センターも台湾関連の営業と一緒にいうようになった。台湾への山形県産品売り込みや山形へのインバウンド誘客トップセールスも同時期に始まり、相乗効果を産んでいる。

当社も台湾の旅行会社に出向き、食事を中心にバスツアーでのセンター利用を依頼していた。海外での試食会などには出展していない。また、メーカーではないので、モノを持っていくこともしていない。ツアー客の誘致に向けては、食事内容をプレゼンした程度である。

インバウンド誘客は、センター（商品販売、食事提供）だけでは成り立たない。地域に観光素材があるからこそお客様が来てくれるのである。同じ県南地区の飯豊町で取り組んでいる「スノーパーク¹⁶（町施設駐車場の冬季積雪を利用した雪遊び）」と一緒にPRしている。

山形に来る方々は、北海道なども含め、既に4-5回は日本に来ているのではないかと推察し

ている。バスツアー中心ではあるが、日本に慣れているように感じる。

高畠町にはJRの高畠という新幹線停車駅はあるが、二次交通が弱く、インバウンドはバスツアー等での移動に限られる。インバウンドの場合、東京から仙台まではJRで移動出来るが、その先の移動はイメージし難いと思われる。それは、国内の旅行者にとっても同じである。

台湾のランドオペレーター、県の行政の方々、置賜地域インバウンド受入推進協議会（各市町の観光協会がベースになっている）が定期的に台湾に行って、県南地区を宣伝している。

人材不足と言われるなか、2019年（4年前）に新卒で2名採用し、定着している。今後も定期的に採用していきたいと考えている。社内研修のプログラムは無く、現場で経験を積んでもらっている。今後は、インバウンド対応の語学力向上や、センター職員の「地域商品や売り場の商品についての情報収集力や提案力」を強化していきたい。

冬場（閑散期）の穴を埋めるために、雪を見に来るインバウンド向けバスツアーで誘客している。今後はさらにシーズンオン・オフではなく、一年中同じペースでお客様に来ていただけるようにする必要がある。地域ブランドの知名度を高め、高畠町に来ることを目的にしていけるように活動したい。

2023年度は、山形も含め東北各県の空港でもチャーター便の運航が決定し、コロナ禍後、国内旅行の不足を埋める形で、適度に需要も回復している。近隣住民がバスツアーで駐車場にバスが停まっているのを見て、「団体のお客様

16 どんでん平スノーパーク HP https://iikanjini.com/asobu/snowpark_cancel.html 20240331 閲覧（2025年シーズンは20250111から開催）

が来ているのを見るのはうれしい。町に活気が戻ってきた」と喜んでくださり、地域活性化にもつながっている。

台湾のオペレーターの話では、台湾でもFIT¹⁷化が進んでおり、個人旅行が増えている。高畠町には二次交通が少ないので、タクシー補助・レンタカー補助、JRの駅活用なども含めて助成があると個人のインバウンドにとって便利になる。コロナ禍後、補助金を利用して、トイレの案内板などを多言語化した。

高畠町の担当者とは普段から直接交流があり、民間と行政の距離が近く、連携が取れている。だからこそ、インバウンド誘致に関するアドバイスや利用出来る補助金の紹介があると良い。もちろん、コロナ禍で営業に行けないなか、ネット上での情報収集の経験から、補助金を調べるという習慣は身に付いた。

今後も、昼食を中心にセンターを利用してもらいたいと思っている。そのためにも、ツアー会社、現地のランドオペレーター、添乗員の方とより一層の信頼関係を構築していきたい。

高畠町が実施した「高畠町リーダー経営人財

育成塾」で地元の横のつながりもでき、町内の事業者が協力する体制もできているので、インバウンド受入体制整備を進めていきたい。

当面の目標として、2019年の売上、来店客数まで戻したいと思っているが、(2023年12月現在では) まだ8割程度である。

現在は、さまざまなことの転換期になっている。制度改正から、バス料金が上がっている。ドライバー不足で大手バス会社も路線の維持が難しくなり、団体ツアーのバスに回せないという状態である。センターの現状をみても、バス旅行の団体客がコロナ前から55%しか戻っていない。マイカーで来る旅行客が大多数になっているとはいえ、バスツアーの場合は、一台のバスに40人近いお客様が乗ってくるので、売上に与える影響は大きい。今後、団体客をどの程度の割合にするのかなども考えなくてはいけない。

2023年度、同業種10社が県全域で連携する組織ができた。「チェリーランドさがえ」¹⁸、「上杉城史苑」¹⁹という大型バスのお客様を受け入れられる施設の代表2名が発起人となって進めている。

② 高畠ワイナリー

社名	株式会社高畠ワイナリー (株)MCA ホールディングス)
設立	1990年8月
代表者	代表取締役会長 村上健 代表取締役社長 高橋和浩
事業内容	ワイン製造販売
所在地	山形県東置賜郡高畠町
従業員数等	30名(2024年1月現在)



(注) ㈱高畠ワイナリー代表取締役社長高橋和浩氏に2024年1月22日にインタビュー実施
(出所) ㈱高畠ワイナリーHP (<https://www.takahata-winery.jp/>) 2024年3月6日閲覧

17 FIT (Foreign Independent Tour) とは、団体旅行やパッケージツアーを利用することなく個人で海外旅行に行くこと。

18 チェリーランドさがえ HP <https://www.cherryland.co.jp/>

19 上杉城史苑 HP <https://www.uesugijoshien.jp/>

日本のワインの4大産地は山梨、長野、北海道、山形である。2023年6月には世界最大規模のワイン品評会である、「インターナショナル・ワイン・チャレンジ (IWC) 2023」において、高畠ワイナリーの白ワインが日本のワイナリーで唯一、最高位に次ぐ金賞を受賞した。2023年10月にはASEAN観光大臣プラスのレセプションに、ワイン4種を出している。山梨のワイナリーと高畠ワイナリーのみである。

当社は海外コンペに積極的に挑戦している。IWCの品評会 (IWC、IWSC、デキャンタ・ワールドワイドアワード) などに継続出品する中で、品質を上げ、かつ受賞することで知名度も上がる。

ワインメーカーなので、長期的なビジョンとして「高畠ワイナリーの100年構想」がある。何年かかっても良いから世界のワインに負けられないような品質のものを作りたい。高畠ワイナリー自体が地域ブランドになることを目標としている。

日本のワイナリーとして、ワイン事業である程度の位置におり、日本ワインを代表するようなメーカーとして既に認知されている。町の名前を戴いているので、高畠という地域に対するプライドと自信を持っている。

高畠町には優秀な農家がある。32-33年前に、ワイナリーの移転先を探している時に積極的に動いてくれたのが高畠町だった。ワイン用葡萄を生産する農家と契約し、ワイン専用の品種を育ててもらっている。日本の原料にこだわり、契約農家を増やし、ワイン専用の葡萄の栽培を依頼し、今に至る。現在62軒の契約農家があり、安定した農家経営に寄与している。契約農家が

ら「高畠ワインぶどう部会 (JAが組織)」として、JA山形置賜協同組合を通して仕入している。一番多いのはシャルドネで、高畠町内だけで120-130トンの生産量があり、日本国内生産量 (1,000トン程度) の11%程度を高畠町で作っている。

契約農家による出荷反省会にも出席し、意見交換をしている。後継者問題、少しでも高く購入してもらいたい、などの意見が出る。契約農家間での情報交換やJAのサポートもあり、高齢な農家から若い農家 (それでも50代) に農地を譲ることで、耕作放棄地問題や後継者問題の解決が一部出来ている。

高畠ワイナリーという名前を冠しているので、高畠町を地域ブランドとしたい。山形はワインの4大産地の一つであり、山形ワインという言い方もある (一例であるが、朝日町なども山形県内でワインが有名な地域である)。

インバウンド対応は今まであまりしていなかったもので、併設するショップ内のワインの味や製造工程などの説明を英語表記にする準備をしている。先週 (2024年1月中旬)、台湾のバイヤーが顧客を連れてきた (10人程度)。高畠ワイナリーでは日本語で説明し、通訳が日本語を英語にして、台湾のバイヤーが英語から台湾の言葉にしてコミュニケーションを取っていた。英語表記があれば、自国語ではなくてもある程度理解してもらえる。

バイヤー達は商業旅行であるが、当ワイナリーだけではなく観光もするし、他のワイナリーや高畠町内の酒蔵 (3蔵) も回っていった。

海外での試飲会はコロナで一旦少なくなった。今は、海外に直接出向くことが出来るよう

になり、韓国を中心に定期的に飲食店を回っている。高畠ワイナリーとしては、ゆっくりと販売増を図っていきたいと思っている。

正社員は30名程度。ショップ・製造部門には別途パート職員がいる。また、収穫・仕込み時期の9-11月には地域のシルバー人材センターにも製造部門への人材派遣を依頼している。

採用面では、地元企業として認知度はあるのだが、いざ採用となるとなかなか難しい。人材育成のため、社内でワインの勉強会を定期的実施している。また、県外ワイナリーからの研修生を受け入れている。

高畠ワイナリーはある程度の量を作っている、別次元の製品を作っているという自負がある。毎年葡萄は違うのに同じ安定した味を出さなければならない。複数のワインをブレンドして同じ味にしている。また、アイテム数も増えており、製造工程などの内容も複雑になっている分、説明が必要なものが増えている。

インバウンドが地域に与える影響として、金銭的なものがある。ただ見て、食べて、買って帰るだけではなく、土地の文化的特性を感じてもらい、再度行ってみたいという思いを持ってもらいたい。

インバウンドが来ても、海外に持ち帰ることが出来るワインの本数は限られているため、ワイン以外におつまみになるようなものを買っていくことが多く、ワイナリーとしては大きな経済効果はない。

国内向けのプロモーションはしているが、海外

向けはほとんどしていない。シンガポールのユーチューバーが来たことはあるが、売上につながったかどうかの検証はしていない。国内向けは、SNS以外にも、元々全国の量販店、観光業者、ワイン専門店、飲食店などに対して行っている。

海外の展示会に行くため旅費の補助金があれば活用したい。山形県国際経済振興機構²⁰は、海外販路開拓助成事業として海外販路開拓・拡大に要する経費の一部を助成してくれる。スタッフとの情報交換も定期的に行っている。山形県ワイン酒造組合²¹、日本ワイナリー協会²²などに加盟し、常に情報収集を心がけている。

資金面でのサポートもありがたいが、機会創出のサポートを提供してもらえると良い。2024年1月に実施された台北のホテルでの高畠フェア（高畠町がJ R東日本と組んだ取り組み）にも参加した。販路拡大の機会を提供してもらい、高畠町には感謝している。

20 一般社団法人山形県国際経済振興機構は山形県の「国際経済戦略（平成23年（2011年）3月策定）」を受け、設立した、山形県内事業者の海外ビジネス展開をサポートする専門機関。山形県国際経済振興機構 HP <https://www.yamagata-export.jp/>

21 山形県ワイン酒造組合 HP <https://giyamagata-wine.jp/>

22 日本ワイナリー協会 HP <https://www.winery.or.jp/>

(4) 地元企業との連携（ASE ジャパン株式会社）

社名	ASE ジャパン株式会社 (ASE Holdings：本社台湾)
設立	2004 年 6 月 1 日
代表者	代表取締役社長 鍾 智孝
事業内容	電子部品の製造と販売
所在地	山形県東置賜郡高島町
従業員数等	430 名（2023 年 12 月末日現在）



(注) ASE ジャパン(株)社長室兼管理部シニアマネージャー前田貢氏、管理部主任長谷川徹に2024年1月25日にインタビュー実施
(出所) ASE ジャパン(株)HP (<https://www.asejp.aseglobal.com/about/01.html>) 2024年3月6日閲覧

ASE ジャパン株式会社（以下、ASE ジャパン）は半導体を加工・販売する電子部品メーカー。NECの子会社であったが、2004年6月にASEグループ²³の傘下に入った。

ASE ジャパンには、台湾のASEグループから社長、財務部長、技術部長（製造部長兼務）の3名が派遣されている。他にもASEグループから来ている人がおり、日本語を学びながら仕事をしている。

NECの子会社時代はNECに納品する製品だけを作っていればよかった。しかし、ASEグループはさまざまなメーカーと取引しており、加えて、ASE ジャパンが自ら取引先からの受注をとらなければいけない。営業拠点は新横浜にあり、新横浜の営業拠点でお客様から受注を受け、その内容に応じて山形で生産ラインを作って対応している。

台湾との行き来は2023年3月頃から活発化している。2023年3月から定期的に台湾からの技術サポートやオペレーションのサポートを受けている。日本からも台湾に行き、台湾の仕事

の進め方を学んでいる。2023年11月から12月にかけて、6名が3週間滞在してきた。

台湾からの出張者は定期的に来ており、仙台空港で入国して、そこから電車で移動してもらっている。滞在期間1週間の者もいれば、それ以上長くいる者もいる。今は10名程度が滞在中。滞在先はホテル、もしくは会社が借り上げしているアパートである。何かあった時の対応が必要なので、彼らにはサポート出来る地域にいてもらうようにしている。

台湾からの出張者との交流もある。台湾はディナー文化、パーティーが好きというのがあるので、出張者が来ると、ウェルカムパーティーを企画する。歓迎会の実施に加え、出張者を受け入れる部門では、山形ツアーとまではいかないが、週末に地域の観光案内をしていることもある。過去には、最上川の舟下り、銀山温泉見学、蔵王に登って樹氷を見た、高梨沙羅（スキージャンプ：蔵王）を見に行った。蔵王、山寺、などは車で一時間程度。米沢には上杉神社もある。他に、道の駅も人気があるようだ。

²³ ASE グループは、組立・試験における独立した半導体製造サービスの世界最大のプロバイダー。
<https://www.asejp.aseglobal.com/about/05.html> 2024年3月6日閲覧

出張者以外にも海外から発注企業が来ている。先週（2024年1月中旬）はマレーシアから来ていた。7-8名で来て、米沢で2-3泊した。米沢は市内にビジネスホテルがある（高畠駅から電車で2駅10分程度）。韓国、香港からのお客様も来る。工場内の設備設置のための人員が、台湾、韓国、香港から来ることがある。

人材不足のなか、コミュニケーション能力を重視している。海外との連絡・意思疎通もそうだが、国内の同僚ともコミュニケーションが出来る人材が良い。コミュニケーションが苦手な人をどのように育てるかを考えている。世代間のギャップなのか、部署間の壁なのか、人と人の関係性なのか。コミュニケーションが不足していると仕事がうまくいかない。仕事上での間違いが発生する。従業員同士の会話が必要なものに加えて、海外の方がいるので、言語の壁を越えたコミュニケーションも必要。

ホームページは日本語中心で一部英語の部分がある。自分たちが参加した地域活動についてはリンクさせている。台湾からの出張者が多いので、中国語の通訳が出来る人材を必要としている。

社員には台湾本社を見てきてもらいたいと考えている。特に若い人にASEグループはどういう所か見てきてもらいたい。10年先、20年先に台湾からさらに多くの人が来ると思われる。高畠のASEジャパンではなく、あくまでもASEグループのASEジャパンだという意識を持ってもらいたい。見に行けば、理解出来ると思う。

2023年に2回、台湾で高畠フェアが開催された。高畠町（町長）も本社を訪問している。台

北で高畠フェアを実施している時だったので、来場招待券などをお渡ししていたかもしれない。

現在進行形のプロジェクトで昨年から実施しているのは、中壠（台湾の台北市内）の拠点でのオペレーションを学ぼうというプロジェクト。人手不足、円安、海外紛争など課題はあるが、その中でも人手不足を効率化で補うという方向性のプロジェクトである。

SDGsの取り組みとしては、環境保全としての植林や、駅の清掃を実施しているところが、地元のテレビ局に採り上げられ、放映された。内容は当社HPで公開している。

4. 事例における取り組みについて

（1）事例における取り組み

事例における自治体の取り組みとそれに対する企業の取り組みや協力の一覧は以下の通り。

① 自治体のインバウンド誘致の目的と支援活動の状況

いずれの地域もインバウンドに着目して具体的な行動を開始したのは2015年頃である（図表13）。山形県は「おもてなし山形県観光計画」を開始し、既に第1期2015-2019「東アジアを重点地域として取り組む」、第2期2020-2024「重点地域に欧米・豪を追加し、富裕層の取り込みを図る」を実施している。酒田市、高畠町も東アジアの中でも台湾という親日で近隣の国を第一のターゲットとして取り組んできた。県内のコンテンツの充実にも力を入れてきた。

酒田市は地域内のコンテンツを充実させる取り組みを行い、「鳥海山・飛島」のジオパーク

指定（2016）、北前船の日本遺産指定（2017）、酒田舞娘を「酒田観光交流マイスター制度」の第一号に指定（2018）、山居倉庫が国の史跡に指定される（2021）などの成果を上げている。そして、2022には酒田DMOを立ち上げ、更なるインバウンド推進効果を狙っている。

高畠町は、みちのくおとぎ街道（R113号）沿線市町との連携（2015）を開始し、国際交流サービス協会の協会観光復興交付金を受け（2016）、インバウンドのニーズを探るために各国大使を招いたモニターツアーを実施した

（2016）。さらに、JR東日本と提携（2022-2024、3年間の事業）し、台湾のホテルでの高畠フェア（2022）、オンラインツアー（2022）を実施し、ホテルレストランでの高畠町の食材を使用した食事の提供（高畠フェア（1カ月間））（2023）を実施している。高畠フェアには町長も台湾でプロモーションに参加。その際には、高畠町のASEジャパンの親会社（ASE Holdings）に表敬訪問し、台湾との相互交流の実現に向けての意見交換を行うなど同社従業員をターゲットにした誘客に向けてトップセールスをしている。

（図表13）自治体の取り組み内容

	山形県	酒田市	高畠町
人口	102万人	9.5万人	2.2万人
インバウンドへの対応開始時期	1988年頃	1980年代から	2016年から
対応の変遷	2015年「おもてなし山形県観光計画」 第1期2015-2019「東アジアを重点地域として取り組む」 第2期2020-2024「重点地域に欧米・豪を追加し、富裕層の取り込みを図る」	海外でのおしん人気で来日客増加（1970-1980年代） 2015年インバウンドに着目 2018～「交流でうるおうまち」を目標とする	2016みちのくおとぎ話街道沿線市町と連携、国の観光復興交付金を受ける 2022～2024 JR東日本とのコラボ企画
対応の内容	重点地域である東アジアの国の担当として観光コーディネーターを設置 現地旅行会社とのネットワーク構築	2016「鳥海山・飛鳥」がジオパークに指定される 2017北前船が日本遺産に指定される／クルーズ船の寄港が始まる／酒田交流おもてなし市民会議設立 2018「酒田観光交流マイスター制度」開始、第一号「酒田舞娘」 2021山居倉庫が国の史跡に指定される 2022/5酒田DMO立ち上げ	2016各国大使を招いたモニターツアー実施 2022台北で高畠町フェア開催 2022オンラインツアー 2023リアルイベントの開催 2023台北のホテルで展示会、高畠町フェア開催（リアルイベントが復活）
プロジェクト等	・世界の蔵王プロジェクト ・精神文化ツーリズム（修験体験、居合体験など）	2004～クルーズ船の寄港対応 2022/3観光商品販売ポータル&CRMシステム活用事業	海外の親会社（台湾）に対する町長のトップセールス（ASEグループ訪問）
他地域との交流など	域内DMO会議など 知事のトップセールス他	酒田DMOを介して地域間のつながりを持つ	町内企業の連携 2023年度より「高畠町リーダー経営人財育成塾」開始（2期生を輩出）

（筆者作成）

②自治体と企業（含むDMO）の協力体制

地域の企業はどのような行動をしているか、そして自治体との協力体制は構築されているかについて見ていく。

いずれの企業も地域自治体の意向に沿って事業を進めている、もしくは地域自治体からの依頼を受けてインバウンド推進に協力している（図表14）。

（図表14）企業の取り組み内容

	Hidden Japan	酒田 DMO	よねおり かんこうセンター	高畠ワイナリー	ASE ジャパン
インバウンド 対応開始	2018 年（創業）	2022 年（設立）	2004 年頃	－	2004 年頃 （台湾企業の傘下に入る）
ターゲット （もしくは実績）	欧米・豪の 富裕層	東アジア （台湾が中心）	台湾 （バスツアー）	台湾からのインバウンド 韓国をターゲットにした営業を実施	台湾からの出張者、取引先（台湾、マレーシア等）の訪問者
発信方法	英語での発信 HP、動画、SNS 国内外のエージェントとの連携、イベントやツアー実施後の口コミ	HP 現地コーディネーターと直接交渉 人脈づくり （台湾（台中市）とのパイプあり）	台湾のオペレーターと直接交渉	HP 海外の品評会への積極的な出品 台湾のバイヤーが顧客（納入先）を連れてくるなど	－
内容・特徴	深く山形を知り、体験してもらおう長期滞在者向けツアー 地域との交流を含む修験体験、居合体験、食文化体験、ナイトツアー、釣りなど	酒田市と方針を合わせ、行政にないスピード感を持って動く 酒田舞娘、北前船、地場産品（スイカ、メロン、イチゴなど）のコンテンツを積極的に発信 人材交流（台中市の学生をホームステイ受入）	台湾のオペレーター、県の担当者、置賜地域インバウンド受入推進協議会と定期的に台湾に宣伝に行く （インバウンドではないが、東京の山形県アンテナショップを一部運営）	高畠町がJR東日本とコラボした台湾での高畠フェアに参加	出張者や取引先の訪問であるが、長期滞在なので観光もしていく 出張者の場合は、土日の観光に同行することもある
採用・人材育成	柔軟性、臨機応変対応能力、コミュニケーション力、発信する地域を深く知り、提案する力を求めている 2023 年に新卒 1 名採用	プロパー 2 名、酒田市からの出向 2 名、地域活性化企業人 2 名の体制	2019 年に新卒を 2 名採用し、定着 2024 年も新卒 2 名採用予定 育成計画はなく、OJT で育てる方針	採用は厳しい 社内でワインの勉強会を実施 県外のワイナリーから研修生を受入	台湾からの出張者等とのコミュニケーションを良くするために、通訳の採用を検討中
その他	バーホッピングツアー実施後、店主からインバウンド対応のための英語研修の依頼あり	今後は富裕層をターゲットとした企画をしていきたい	インバウンドはバスツアー客中心 地域の観光素材の育成・維持が必要 二次交通の充実による個人・富裕層などへの対応	海外の展示会出店は、円安の影響で負担が大きい（旅費のサポート等の補助があると良い）	高畠町町長が、台湾の親会社を訪問（高畠フェア開催中に表敬訪問（誘客））

（筆者作成）

Hidden Japanは山形県がターゲットに富裕層を加えるなか、欧米・豪といった富裕層に対して英語で発信し、HPのクオリティを上げ、動画も活用しながら誘客している。また、実際のツアー内容も深く山形を知り、体験してもらうために「富裕層」が何を求めているかなど、モニターツアーを実施して十分に検討した上で、商品化している。満足度が高い商品となっているため、口コミ等で評判が広がり、現在の陣容では全てのリクエストに応えられないほどの反響がある。また、東京を起点として東北を周遊してもらうための工夫（途中の燕三条で体験し、一泊してから山形に誘導する）により、長期滞在型のインバウンドのニーズに対応している。このように地方をめぐるツアーが増えることで、東京など大都市にインバウンドが集中することによるオーバーツーリズムが緩和されることが期待出来る。

酒田DMOは、過去のデータを活用し、東アジア、中でも台湾中心に動いている。酒田市が地元のコンテンツを見出し、酒田DMOがコンテンツの魅力をインバウンドに伝える役割を負っている。酒田の資源を活用して酒田が潤うのであれば、インバウンドにこだわらず、酒田の物品を海外に販売することにも注力している。農産物の輸入規制が厳しい台湾に対して、メロンを輸出したという実績がある。また、台湾の学生を酒田でホームステイさせる取り組みも実施している。これは、学生が酒田を知ってリピーターとして再訪することを期待すると同時に、ホームステイを受け入れた家族にも、インバウンド（外国人）との交流で異文化を知り、今後も増加するインバウンドや外国人移住者を

理解し、受け入れる体制づくりに寄与する。

高畠町はJ R東日本とコラボして高畠町の魅力を台湾でPRしている。よねおりかんこうセンターは台湾からのバスツアーを以前から受入しており、台湾のランドオペレーターとの関係も良好である。高畠町の産品を中心に置賜地区の農産品、食品、物産を取りそろえた「たかはた地産館」や、地域の農産品を使った料理を提供する食事処を運営していることから、高畠町の「ショールーム」的な存在になっている。加えて、山形県全域の商品を扱う東京の「山形県アンテナショップ」の運営も一部任されており同じく「ショールーム」として効果を上げている。

高畠ワイナリーは、全国的にも知られているワイナリーであり、「高畠」という地名を冠していることから、高畠ブランドとしてのプライドを持ってワインを製造している。海外にも販売しており、台湾のバイヤーがワイン納入先（台湾の飲食店経営者など）を連れて見学に来る。もちろん、これらの顧客もインバウンドである。また、積極的に海外のワイン品評会に出展して受賞を重ねており、高畠という地名のブランド化にも寄与している。

ASE ジャパンは観光業とは縁のない、電子部品製造・販売業であるが、親会社が台湾にあることから、台湾からの出張者が高畠町に長期滞在したり、アジア諸国に存在する販売先企業が商談に來たり、工場の機械設置のために海外から業者が來たりしており、これらはインバウンドにカウントされる。また、高畠町が台湾でフェアを開催した時には、高畠町長が台湾の親会社を表敬訪問し、フェアの宣伝をするなど、

自治体と企業が協力する体制が出来ている。

以上のように、山形県ではインバウンド誘致に向けた県の動きに合わせて、市・町が方向性を理解し、地域の中小企業と協力し、企業は自らの収益向上にもつながるインバウンド対応を積極的に実施している。

(2) 課題への対応

先行研究から、インバウンド誘致についての課題が指摘されている。事例から、山形県内での対応が十分に出来ているかを検討する。

① インバウンドの地方への誘導について

藤野(2020)の「トラベルライフサイクル図」(図表7)に当てはめてみると、山形県の事例では、多くの施策がDream(旅行先としての認知)にとどまっている。荻野(2021)では「タビマエ」の段階である。だが、取り組みの効果は徐々に出ていられる。市町村別の外国人訪問数の伸び率(コロナ禍前の2019年と2023年を比較)において、高畠町が全国第2位になったと、NHKのクローズアップ現代で報道された。²⁴もちろん、伸び率であるから元々のインバウンドの水準に大きく左右されるものの、この報道に、高畠町やインタビュー先も総じて「実感がない」という。しかし、数値が上がることで、高畠町住民がインバウンドを意識するようになっていられる。台湾からのインバウンドを主たるターゲットとし、直接台湾の現地でプロモーションを行い、既に日本を訪れている層に対し、リピーターとして直接山形に来てもらうという取り組み

は、徐々に成果が出ているようだ。

一方で、地方ではインバウンドを受け入れるためのインフラ整備が遅れており、十分な対応が出来ていないという指摘があり、現状では大都市ほどの整備が出来ていない。例えば、飲食店のメニューを英語にすることも、やっと端緒に着いたといったところである。また、自らの必要性が無いことから、気づかずに対応できていないものもある。例えば、トイレを和式から洋式にする(特に女性用トイレ)、(ラーメン屋等の)自動販売機の表示を英語表記にする、メニューがイメージ出来るような画像を添付する、などである。さらに、都市部の移動手段は十分に備わっているが、地方では駅からの移動手段(二次交通:バス・タクシーなど)が整備されていないことを指摘している。各企業が対応出来るもの(外国語表記、トイレなどの改装)は徐々に改善されていくと思われるが、二次交通については自治体などが関与しなければならず、かつ、バス・タクシーの運転手が人手不足で減少傾向にあることから、改善は難しい。

② 人材育成・意識改革について

インバウンドに直接対応する飲食店、宿泊施設、小売店、バス・タクシー業者などは、サービス業に分類される。サービスの現場では人手不足が続いており、特に地方においては高齢化や人口減少の影響が大きく、改善は難しい。だが、若い人材が楽しんで働いている職場もある。よねおりかんこうセンターでは、2019年入社の若手職員2名が定着し、成長している。

24 クローズアップ現代「ニッポンの新名所!? 訪日外国人数 伸び率トップ100市町村」2023年11月2日

<https://www.nhk.or.jp/minplus/0121/topic012.html> 2024年3月6日閲覧

25 NHK クローズアップ現代取材ノート HP <https://www.nhk.or.jp/minplus/0121/topic012.html>

Hidden Japanもインバウンド観光や企画に携わりたいという新卒社員を2023年に採用した。

高島町はインバウンド対応に限らず、地域の持続的な成長には地元企業のキーマンを育てることが必要と判断し、「高島町リーダー経営人財育成塾」を通じて、地元企業のキーマンを育て、人脈・つながりを広げようとしている。

地域の観光関連産業に関わる人や地域住民の意識改革も進んでいるようだ。Hidden Japanが企画したバーホッピングツアーでインバウンドを迎えた飲食店の店主たちには、インバウンド対応の英会話を習いたい、顧客と直接話をしたい、という意欲が芽生えている。

よねおりかんこうセンターでは、近隣住民がバスツアーで駐車場にバスが停まっているのを見て、「団体のお客様が来ているのを見るのはうれしい。町に活気が戻ってきた」と喜んでくれているという。

酒田DMOは台湾の中・高生のホームステイを酒田市に受け入れることで、受入家庭や交流した地域の中・高生が「酒田の良さをもっと伝えたい」という意識を持って取り組んでいる。高島町も台湾からの学生や東京外語大の学生や留学生を受け入れて交流を図っている。

③ 発信情報の魅力向上と正確性の維持

先行研究では、発信情報が魅力的なので期待して訪問しても、現地で体験した時に失望するような内容では悪評につながることを示唆している。

発信情報の魅力向上の点では、Hidden Japanのように、HPは全て英語表記で、動画を活用して地元の魅力を十分に生かし、欧米・

豪の富裕層に評価されているものがある。他の事業者も順次外国人に訴求するようなHPやSNSでの魅力・情報発信をしている。

一方で、補助金を利用してHPをリニューアルしたものの、その後更新されないまま放置されているものも見受けられることは残念である。

先行研究では、インバウンドの集客のみならず、国内からの旅行者を誘客するためにも、HPの情報更新やSNSでの定期的な発信を継続していくことが有効であると示唆している。特に、インバウンドが利用する情報プラットフォームを通じた情報発信、インバウンドの言語に対応した情報発信が有効である。

④ 地域内・地域外との連携

酒田DMOや高島町の地域企業をつなぐ動きは、つねに地域企業・地域住民と情報交換・情報共有を行っていることで可能となっている。酒田DMOは、地元企業やターゲットである台湾とのパイプづくりに加え、近隣のDMOとの関係構築も行っている。高島町は地元企業との関係が近いことに加え「高島町リーダー経営人財育成塾」を通じて、地元企業のキーマンを育てることで人脈・つながりを広げようとしている。さらに、高島町はJR東日本とコラボレーションして、台湾で高島フェアを開催した。その際には、台湾にある、地元企業の親会社を町長が表敬訪問し、つながりを広げている。

Hidden Japanは、欧米・豪からのインバウンドに対するオリジナルツアー企画にあたり、東京を起点として東北を周遊するようなコースを提案するために、東京から4時間以上かけて東北に直接来るよりも、途中の燕三条で工場見

学などを経験して一泊し、その後山形で観光するというような企画に仕立てている。県外の燕三条の旅行会社やイベント企画会社、さらにはモノづくりを行う企業とのコネクションも含めて、幅広くコラボ企画が作成出来るようにつながりを広げている。

⑤ 地域の魅力を発掘し、伝えていくことについて

山形県はHPに「人口減少が進むなか、国内旅行者だけでなく、外国人旅行者が本県を訪れることで、地域経済の活性化が期待されます」と表示している。山形県は自ら、地域の住民も巻き込んで、山形・酒田・高畠などの地域ブランドをインバウンドに対して魅力のあるものとするに取り組んでいる。

今回取材した自治体・企業等においては、それぞれの持つ「地域の良さ」を再認識し、今ある資源（昔からそこにあるもの、文化・伝統）を活用している。また、インバウンドの特徴（国別など）や求めているものの変化にも対応し、単純な「見る」「買う」から「体験」「（地域との交流）」にシフトしたサービス内容を展開している。

山形県における具体的取組は、ある程度の成果をあげている（図表5参照）。特に、高畠町の訪日外国人数伸び率が全国2位となっているという報道もある。²⁶高畠町の場合は、通常考えられるインバウンド誘致のための取り組みに加え、インバウンドで直接の恩恵を受けにくい製造業が、海外拠点の社員や取引企業の視察を受け入れることが、地域のインバウンド消費につながっている。このような取り組みは、他の

地域でも取り入れることが可能ではないだろうか。

おわりに

地域名を冠した地域ブランドを活用してインバウンド増加につなげることは可能である。地方にはまだまだ海外には知られていない「地域」があり「魅力」がある。今回取材した山形県の自治体や企業などは、知名度を上げるために地域の企業や団体と協力して、また、外部の企業と共同で、地域ブランドを海外に発信している。

先行研究では、国内、特に地方には外国人から見て魅力的な日本独自の文化が根付いているので、日本の原風景、あるいは伝統ある異文化などをコンテンツとして発信することは可能とみている（新谷2020、森2019、村山2023）。Hidden Japan、酒田DMO、高畠町の取り組みは、地域の中の特定の場所やそこに存在するモノ（構造物など印象に残るもの）に意味を与えストーリーを生み出し、地域の事業者や住民と協力して地域の価値を発信している。これはZTCAモデル（原田・古賀2016）で説明することが出来る。そして、自治体や行政からの指示で動くのではなく、地域の個々の企業が自ら動き、他の地域とも連携し、全体をまとめあげている。これはアクター間の創発を生み出すモデル（青山2019）に一致する。特に、アクター間の創発を生み出すような、地域の、そして企業内の人材を育てる活動を自治体が行っている「高畠町リーダー経営人材育成塾」は特筆に値する。同じく高畠町では観光業とは直接関係が

26 クローズアップ現代「訪日外国人数伸び率トップ100市町村(2019年と2023年の1月～5月を比較)」(2023年9月26日放送、2023年11月2日ネット上で公開)において、高畠町は全国第2位となっている。https://www.nhk.or.jp/minplus/0121/topic012.html

ない地元企業との良好な関係を通じて、台湾にある親会社を町長が表敬訪問し、つながりを広げている。

このように、地域ブランドを海外に発信し、展開することにより、インバウンドが増えることは、地域での消費につながり、それは各企業個々の体制・体力向上に資するものとなる。地域、そしてそこに存在する企業にはマーケティングのノウハウ等が蓄積され、さらには地域の人材育成を行うことで、持続的な地域振興につながるものとなることが期待出来る。

2023年度以降、日本を訪れるインバウンドは増加しているが、地方を訪れるインバウンドの伸びはゆっくりとしたものだ。もちろん、急速な増加は人口減少が進む地方においては、そのインバウンド対応能力を超え「オーバーツーリズム」になることもありうるため、注意が必要

である。しかしながら、人口減少による地域の消費減少傾向に歯止めをかけるためにも、地方においては経済的な効果を得るために、インバウンドを増加させる取り組みに注力し、それを継続する必要がある。

最後に、インバウンドを受け入れることの効果は、経済的な面だけではないことに言及したい。インバウンドを受け入れ、異文化を体験することにより、世界には多様な文化があることを認識し、相互理解を深める素地を得ることが出来る。それは、我々にさらなる好奇心を持たせ、さらなる知見を蓄積させ、精神的に豊かさを与えるものとなる。地域住民が経済的な豊かさと精神的な豊かさの両方を手に入れることが出来るのが、インバウンド誘致の大きな効果である。

【インタビュー先自治体・企業】

組織名	取材日	ホームページ URL	閲覧日
山形県	2024.1.23	https://www.pref.yamagata.jp/	2024.3.6
酒田市	2024.1.26	https://www.city.sakata.lg.jp/index.html	2024.3.6
高畠町	2024.1.22	https://www.town.takahata.yamagata.jp/soshikiichiran/somuka/1/3/246.html	2024.3.6
The Hidden Japan 合同会社	2024.1.23	https://thehiddenjapan.co.jp/	2024.3.6
一般財団法人酒田 DMO	2024.1.26	https://www.sakata-tourismstrategy.com/corporate-profile/	2024.3.6
よねおり観光センター (株)エイコウ	2024.1.22	https://yoneorikankou.com/	2024.3.6
(株)高畠ワイナリー	2024.1.22	https://www.takahata-winery.jp/	2024.3.6
ASE ジャパン(株)	2024.1.25	https://www.asejp.aseglobal.com/about/01.html	2024.3.6

【参考文献】

- 青山忠靖 (2019)「クールジャパン地域プロデュース人財育成教育プロジェクトの実践—長崎県壱岐市における実践教育プロジェクトの報告—」PROJECT DESIGN APR2019 pp120-125
- 新井直樹 (2019-1)「インバウンド観光の意義、効果と課題」地域創造学研究 30 (1) 2019/9 pp1-34
- 新井直樹 (2019-2)「すそ野が広がるインバウンド観光の経済効果と課題」信用金庫 2019.10 pp40-44
- 内田純一 (2019)「地域資源ベースのデスティネーション戦略」信用金庫 2019.10 pp3-9
- 上山肇、須藤廣、増淵敏之 (2021)「ポストツーリズムの地域観光政策—新型コロナ危機以降の観光まちづくり再生へ向けて—」公人の友社 2021年 8 月 25 日
- 上山康博 (2019)「インバウンドで地域活性化の農観連携」AFC フォーラム 2019.6 pp7-10
- 荻野光貴 (2021)「コロナ禍で変化する観光マネジメント」中部圏研究 2021.3 pp61-73
- 亀山嘉大 (2020)「インバウンド台頭期における九州の産業集積のマーケットポテンシャルが企業活動と港湾の利活用に与える影響に関するパネルデータ分析」RIETI Discussion Paper Series 20-J-027 2020 年 4 月
- 国島芳明 (高山市長) (2020)「地方都市のインバウンドへの挑戦」日本政策金融公庫調査月報 March 2020 No.138 pp13-15
- 庄司真人 (2016)「地域を対象とするためのマーケティング論理の発展」地域デザイン学会誌 (2016/3) pp87-105
- 新谷敬 (2020)「インバウンドと教育旅行の「二人流」で異彩 コロナに負けない徳島県「四国三郎」」NEW LEADER 2020.10 pp61-63
- 竹内英二 (2020)「中小企業におけるインバウンド対応の現状と課題」日本政策金融公庫調査月報 March2020 No.138 pp16-17
- 張明軍 (2022)「地方における住民参加型インバウンド観光研究の動向—新型コロナウイルス感染症パンデミックを分岐点にして—」福知山公立大学研究紀要 (2022) pp121-151
- 通商白書 (2023) 第 2 章グローバルな成長の取り込みによる成長力の強化 pp192-200
- 中谷京子 (2023)「地域ブランドの海外展開における実施主体の行動」商工金融 2023 年 12 月号 pp64-101
- 原田保、古賀広志 (2016)「地域デザイン研究の定義とその理論フレームの骨子—地域デザイン学会における地域研究に関する認識の共有—」地域デザイン学会誌 2016/3 pp9-29
- 藤野洋 (2020)「EU 離脱国民投票後の英国の中小企業政策—低生産性企業の底上げ政策と観光振興政策のケーススタディ」商工金融 2020 年 6 月号 pp36-69
- 村山慶輔 (2023)「インバウンド観光の展望と地域活性化」アカデミア vol.146 pp38-43
- 森朋也 (2019)「インバウンドがもたらす地域社会の変容—多文化共生の視点に立った地域づくり—」計画行政 42 (3) 2019 pp21-26
- 矢ヶ崎紀子 (2020)「訪日外国人旅行の意義・動向・課題」国際交通安全学会誌 Vol.45. No.1 2020 年 6 月 pp6-17

【参考資料】

- 長内智、渡邊吾有子（2019）「激変 地銀のビジネス環境」No.4「インバウンド需要拡大の恩恵にみられる都道府県間格差—地方創生の実現には全体の底上げ課題—」大和総研 2019年9月10日
https://www.dir.co.jp/report/research/policyanalysis/regionalecnmy/20190910_021021.html
- クローズアップ現代取材ノート「ニッポンの新名所!? 訪日外国人数 伸び率トップ 100 市町村」
<https://www.nhk.or.jp/minplus/0121/topic012.html>
- 国際連合データ National Accounts – Analysis of Main Aggregates <https://unstats.un.org/unsd/snaama/Basic>
- 酒田市 https://www.city.sakata.lg.jp/shisei/toukei/hokoku_shiryō/toti_kisyo_jinko_dat/jinko.html
- 清水哲夫（2020）「インバウンド観光の最新の動向と課題」（インタビュー記事 内閣府 HP より）
https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/seisaku_interview/interview2020_28.html
- 高島町 <https://www.town.takahata.yamagata.jp/soshikiichiran/somuka/1/3/246.html>
- 通商白書（2023） https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2023/whitepaper_2023.html
- 日本政府観光局（JNTO）訪日外客数の推移
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph--inbound--travelers--transition>
- 日本政府観光局（JNTO）日本の観光統計データ 県別訪日外客数比率
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph--inbound--prefecture--ranking>
- 星寛治 NHKアーカイブス https://www2.nhk.or.jp/archives/movies/?id=D0001810094_00000
- 山形県 <https://www.pref.yamagata.jp/020052/kensei/shoukai/toukeijouhou/jinkou/jinkm.html>
- 令和3年度補正予算「デジタルツール等を活用した海外需要拡大事業費補助金」
https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/digital-tool/r3_digital-tool.html
- UNWTO（国連世界観光機関）地域別観光収入
<https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

これからの造園業のありかた

田 雑 豪 裕
(株 式 会 社 庭 建)
(代 表 取 締 役)



株式会社庭建の会社紹介

株式会社庭建は、昭和48年に設立し、長年にわたり日本国内外での造園業務を手掛けてきました。当社は、庭園設計、施工、メンテナンスを主力とし、公共施設や民間施設の庭園づくりにおいて豊富な実績を誇ります。特に、地域社会との共生を重視し、環境保全や景観美化を通じた地域の活性化に努めてきました。最新の造園技術と伝統的な日本庭園の美学を融合させることで、唯一無二の空間づくりを追求しています。

Park-PFI事業として取り組んでいる佐世保中央公園での取り組み

近年、株式会社庭建はPark-PFI事業として佐世保中央公園の整備に取り組んでいます。Park-PFI事業は、民間資金を活用し公共施設の整備・運営を行うもので、地域の魅力を引き出し、持続可能な公園運営を目指す取り組みです。

佐世保中央公園は、市民の憩いの場としての機能を充実させた「佐世保らしい景観」の実現にむけ、造園会社ならではのノウハウを駆使して整備しました。「育てる公園」をコンセプトとするこのプロジェクトでは、交流の拠点となるよう汎用性の高い多目的広場を設置する一方、既存の自然を活かした自然観察エリアを設け、地域の生態系を保護するための取り組みも行っています。このように地域の自然環境を保全しつつ、その魅力を最大限に引き出すためのランドスケープデザインを提供することで、昨年度は約89万人が公園を利用するなど、地域のアイデンティティを強化、観光客の誘致や地域経済の活性化に寄与しています。さらに、地域の学校やNPOと連携した環境教育プログラムの実施や、地域住民とのワークショップを通じて、公園のデザインや運営に対する意見を収集することで、住民参加型の公園づくりを推進し、地域の課題に対する理解を深め、解決策を共に模索する場を提供しています。

この取り組みが評価され、第39回都市公園等コンクールにおいて国土交通大臣賞を受賞しました。これからは、地域のニーズに応えるだけでなく、地域全体の持続可能な発展を目指して活動を展開することが、未来の世代が安心して暮らせる環境を守るための基盤を築くことに繋がると考え、今後も公園が提供できる実践的な体験を通じた地域社会全体の環境に対する意識向上を図ります。

国際会議を公園で開催

株式会社庭建は、国際交流を通じた技術革新と情報共有を重視しています。その一環として、タイ工業省を招いて「第23回お互いフォーラム国際会議 in 佐世保」を誘致いたしました。お互いフォーラムは、タイ工業省が主管する公益法人であり、2011年の東日本大震災とタイ大

洪水を契機に開始された「お互いプロジェクト」を推進する団体です。このプロジェクトは、災害時にお互いを助け合う「お互い様精神」に基づいており、その精神は困ったときに遠慮せず助け合うことを意味します。

2015年6月12日に設立されたお互いフォーラムは、被災時だけでなく平時においても、経済・産業の持続的発展と成長を共に創り出すことを目指しています。

今回開催した国際会議では、タイと長崎県の連携促進、両地域間の産業における連携と協力を強化することによる新しいイノベーションが起こることを目的とし、当日は両国の海外展開に興味のある事業者や自治体、各種専門家、大学生を含む約100名が参加しました。業界の現状や課題の共有、最新技術の紹介などを通して活発な意見交換を行い新たな国際協働のきっかけとなることを期待しています。

このフォーラムは屋外公共空間の新たなアプローチを図るべく前述した佐世保中央公園にて開催しました。公園を地域活性化のハブと捉え地域の持続可能な発展に向けた取り組みを行うことも空間形成のプロである造園会社が担う重要な役目と考えます。

地域連携を主軸とした地方創生の取り組み

株式会社庭建は、地域連携を主軸とした地方創生にも力を入れています。特に、地方自治体との協働により、地域の魅力を引き出すプロジェクトを多数手掛けています。例えば、過疎化が進む地方都市においては、地域資源を活用した観光資源の開発や、開発した商品を展示販売する店舗の運営、地元住民の参加を促すイベントの企画・運営を行っています。さらには、地元企業の魅力発信、雇用促進にむけた学生と企業を結ぶ催しを5年にわたり主催するなど、多角的な視点からまちづくりに寄与しています。地方には足りないものも多く存在しますが、互いの不足を補い合うことで、相互に発展していくことが可能だと考えています。

また、地域の自然環境を保全しつつ、その魅力を最大限に引き出すためのランドスケープデザインを提供しています。これにより、地域のアイデンティティを強化し、観光客の誘致や地域経済の活性化を図っています。さらに、地域の学校やNPOとの連携を通じて、環境教育プログラムの実施や、地域住民の環境意識の向上にも努めています。さらに、業種を問わず様々な業態の企業が、公園が地域のイノベーション創出の場となりうるものであると言えます。株式会社庭建は、地域の企業や団体と協働して新たな価値を創出していく場として公園を位置づけ、これから変わっていくであろう競争社会から共創社会へ向けて取り組んでいきたいと考えています。

海外展開について

株式会社庭建は、これまでの国内での実績を基に、海外展開も積極的に推進しています。特に、お互いフォーラムを契機として、タイを中心としたアジア諸国に、日本の高度な造園技術やノウハウを提供し、現地のニーズに応じた庭園づくりを展開したいと考えています。現地の文化や自然環境に配慮したデザインを提案することで、各国の地域社会に貢献することができます。

造園会社として単なる景観設計にとどまらず、都市の持続可能な発展と住民の生活質向上に向けた総合的なアプローチが求められる緑地空間は環境改善、健康増進、社会的交流、生物多様性保護など、多岐にわたる重要な役割を果たすため、その整備と管理は地域社会の健全な発展に欠かせない要素です。

これからも、株式会社庭建は、“緑と空間の創造企業を目指す”を基本理念とし、地域社会と共生し、地域とともに成長し続ける企業でありたいと考えています。新たな挑戦を続け、次世代に誇れる庭園づくりに取り組んでまいります。

人口減少（人材不足）下の中小企業の 人材活用戦略：臥龍としての企業内診断士

遠 原 智 文

（神 奈 川 大 学）
（経 済 学 部 教 授）



2024年の新成人（2024年1月1日現在18歳の人口）は、前年から6万人減少して、106万人で過去最低を更新している。また2023年の出生数（将来の18歳人口）も、8年連続減少して、72.7万人と2年連続で80万人を割った。18歳人口を主な顧客としている大学に勤務する筆者としては、背筋が凍る思いである。一方、生産年齢人口（15～64歳）に目を向けると、団塊の世代ジュニアのほとんどが50代となった2023年は7,395万人であったが、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」によれば、2040年には5,978万人まで減少する。これが2023年に生まれた人たちが、大学生となったころの我が国の状況である。

このような状況の中、人材不足が中小企業の経営上の障害として重くのしかかってきている。日本政策金融公庫総合研究所「2024年の中小企業の景況見通し」によると、中小企業の経営上の不安材料としては、「原材料価格、燃料コストの高騰（69.0%）」「国内の消費低迷、販売不振（61.7%）」「人材の不足、育成難（59.9%）」が主なものとなっている。この中でも、「人材の不足、育成難」は、2021年の37.0%（2022年は44.9%）から急激に増えている。この調査は、三大都市圏（首都圏、中部圏、近畿圏）の中小企業が調査対象であるので、地方の中小企業の状況は一層深刻なものであることは想像に難くない。

実際、中小企業基盤整備機構「中小企業・小規模企業者の人手不足への取組状況に関する調査（2023）」では、人材（人手）不足が「大変深刻、経営に支障が出ている状況」の企業が7.8%、「深刻、このままでは経営に支障が出る」企業が23.8%となっており、3割強の企業が待ったなしの状況に陥っている。一方、「対策を講じて改善できている」企業は、わずか3.5%である。

では、どのような人材が不足しているのだろうか。中小企業白書（2024年版）は、中小企業が求める人材を「中核人材」と「業務人材」に分類している。前者は高い専門性や技能等を有し、事業活動の中核を担う人材であり、後者は中核人材の指揮を受けて、事業の運営に不可欠な労働を提供する人材である。双方ともに必要不可欠な人材であることはいうまでもない。しかしながら、中小企業の持続的な成長・発展や地域の活性化に必要な付加価値の創出のためには、「中核人材」を確保することが重要となる。そして、この中核人材が地方ではとくに不足している状況にある。そこで、中小企業庁は「地域中小企業人材確保支援等事業（中核人材確保支援能力向上事業）」を実施している。

この事業において、中小企業の人材不足とくに質的な不足を解消するためには、必ずしも「1人分（フルタイムの時間）」の人材を確保する必要がないことが強調されている。つまり、“必要な”中核人材を“必要な”時に“必要な”時間だけ確保する、という人材活用方法である。よって、

中核人材は「人材シェアリング」される人材となる（星貴子 [2020]「人材活用の新潮流：人材シェアリング」『JRIレビュー』, 6）。ここでいう「人材シェアリング」とは、「関連のない複数の事業体が、他での雇用の有無に関係なく、それぞれの裁量で特定の知識やスキルを有する一個人と個別に契約し、その能力を活用すること（p.82）」である。そして、その代表的な手法が、副業・兼業である。

周知のように、働き方改革の一環として、2018年に厚生労働省は「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を策定し、モデル就業規則から「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」を削除している。これを受けて、副業・兼業に向けた整備は進んでいる。例えば、経団連が2022年に発表した「副業・兼業に関するアンケート調査結果」によると、大企業（常用労働者数5,000人以上）のうち、副業を認めていたのは、2018年では41.8%であったが、2020年に半数を超え、2022年には66.7%にも増えている。認める予定の企業も17.2%であり、大多数の大企業は副業・兼業の解禁に舵を切っている。

こうした流れを先取りしているのが、鳥取県が2019年度から実施している「とっとり副業・兼業プロジェクト『鳥取県で週1日副社長』」である。これは、地方の中小企業（の経営者）と大都市の優秀な人材の双方の思いを上手くハンドリングしている。地方の中小企業は大都市の優秀な人材を活用したいと考えているが、フルタイムに従事してもらうほどの業務量はなく、また高い年収を支払うことはできない。一方、大都市の優秀な人材もフルタイムでの勤務（転職）は、地方への転地と収入減がともなうので、躊躇する。そこで、月額3万円から5万円という報酬で副業・兼業を募集するというスキームがでてきた。これにより、企業規模の小さい企業でも支払い可能となるとともに、大都市の優秀な人材も地方の中小企業の力になるという一種の社会貢献的な姿勢で伴走していくことが可能となっている（日経トップリーダー [2021.10]）。

以上のことを踏まえて、本稿では最後に大都市の優秀な人材の代表的な存在としての「企業内診断士」の可能性について指摘したい。「企業内診断士」とは、端的にいうと、「中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家である「中小企業診断士」のうち、「プロコン（プロフェッショナルコンサルタルトの略で、有料コンサルで生計を立てている中小企業診断士）」とならずに、組織に属している中小企業診断士」である。本誌2024年5月号の論壇「中小企業に対する人的支援について考える」で川村悟教授（立正大学）も指摘しているが、中小企業診断士の保有者は約3万人にまで増えており、中小企業への人的支援の重要な担い手であるが、大都市に集中している。

中小企業診断士の約7割から約8割は、企業内診断士である。その多くが収入の維持のために転職することは考えていないが、その中には中小企業診断士として社会（社外）で能力を発揮したいと考えている人々も相当数いる。しかしながら、それが副業・兼業禁止の規程で阻まれており、彼ら・彼女らは「眠れる（埋もれる）資源（資産）」となっている（遠原智文・前田卓雄 [2017]「眠れる資源としての企業内診断士」『日本政策金融公庫論集』, 35）。

現在、世の中の流れは副業・兼業の推進へと大きく変わってきている。そして、鳥取県のように地方は大都市の優秀な人材を求めている。実際、我々のインタビュー調査でも、地方（北東北三県および山形県）では、プロコンが少なく、大都市から呼んできている状況であった。よって、「臥龍」の状態にある大都市の企業内診断士が地方の中小企業に人材シェアリングされ活躍していくことは、地域の中小企業ひいては経済の活性化に大いに資するといえよう。

8月下旬刊行予定

図説 日本の中小企業 2024／2025

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%）

ISBN978-4-901731-46-1 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」 中小企業の人手不足

- ・ 足元の人手不足状況、人手不足の背景
- ・ 人手不足解消に有効な外国人雇用 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

中小企業組合の団体協約を活用した価格転嫁交渉

日本では2021年初頭から物価上昇が続いている。原材料費やエネルギーの急激な価格高騰を受け原材料費の価格転嫁が進みつつある一方で、労務費については企業努力で吸収すべきとの不文律から価格転嫁が非常に難しいといわれてきた。中小企業庁の調査による労務費の価格転嫁率の低さからも難しさが窺われる（図表1）。特に中小企業では、販売先等が大企業であれば労務費の価格転嫁交渉自体をためらうという状況も多かったのではなかろうか。しかし、2023年以降の賃上げ率は約30年ぶりの高い伸び率となり構造的な問題も考慮すれば、労務費の価格転嫁は避けられない状況にあると言えよう。

そのような中、中小企業組合による団体協約を活用した取引先との価格交渉が注目されている。全国中小企業団体中央会調査によれば、協約を締結・過去に締結していた組合のうち70%以上で取引条件の改善効果があったとしている（図表2）。団体協約とは、事業協同組合等が中小企業等協同組合法に基づき、組合員の経済的地位の改善のために、取引先事業者との間で結ぶ、取引条件に関する取り決めのことで、組合に与えられた権利であり、価格交渉の有力な手段の一つである。価格転嫁が非常に難しい労務費の価格転嫁交渉のため、内閣官房と公正取引委員会は、2023年11月に「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」（以下「指針」とする）を策定し、団体協約での活用を後押ししている。

指針は、労務費の転嫁に係る価格交渉について、発注者及び受注者それぞれが採るべき行動／求められる行動を12の行動指針として取りまとめたもので、それぞれの行動指針に該当する労務費の適切な転嫁に向けた取組事例や、受注者が用いる根拠資料や取組内容を具体的に示している。例えば、「根拠資料は公表資料（最低賃金の上昇率、春季労使交渉の妥結額やその上昇率など）に基づくものとし、合理的な根拠があるものとして尊重すること」との記載があげられる。また、価格交渉の申込み様式（例）を制定し、価格転嫁交渉の実効性向上に向けた対策も実施している。

しかし、取引の状況は業種や個社ごとに大きな違いもあり、一様にはいかないものと思われる。組合機能を活かし公的支援機関の支援なども最大限活用して交渉しつつも、取引先等との対等なパートナーシップを築くような日頃からの企業努力も重要になるのではないだろうか。

（商工総合研究所主任研究員 川島宜孝）

（図表1）

価格転嫁率（※）の推移【コスト要素別】

	2022年9月	2023年3月	2023年9月
全体	46.9%	47.6%	45.7%
原材料費	48.1%	48.2%	45.4%
エネルギー	29.9%	35.0%	33.6%
労務費	32.9%	37.4%	36.7%

出所：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査の結果について（2022年9月、2023年3月・9月）」を基に筆者作成

※直近6か月のコスト上昇分のうち価格に転嫁できた割合

（図表2）

団体協約／組合協約は組合員の取引条件改善に効果はあったか

回答選択肢	件数	割合
役立っている	165	71.1%
役立っていない	26	11.2%
その他	41	17.7%
合計（n=232）	232	100.0%

出所：全国中小企業団体中央会「臨時調査結果（団体協約／組合協約の締結）について（令和5年9月）」

中小企業金融統計

(図表1) 中小企業向貸出残高

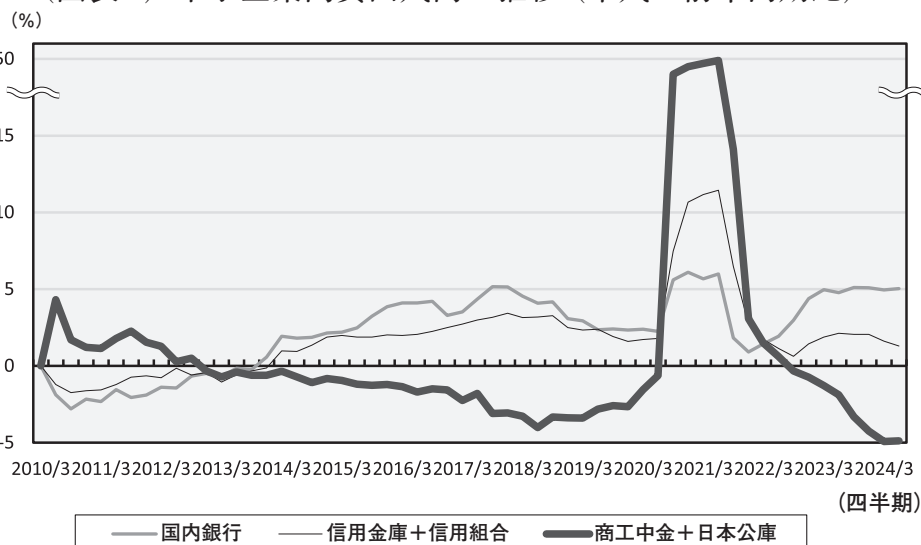
(2024年3月末)

(単位：億円，%)

			総 貸 出	法人向 (含む金融) (A)	うち 中小企業向 (B)	個 人 向	地方 公共団体向	(B) (A)	中小企業向 (B)構成比	
国 内 銀 行 合 計			6,046,694 (4.8)	3,992,019 (5.4)	2,539,164 (5.0)	1,604,029 (3.8)	299,319 (▲0.3)	63.6	72.6	
中小企業 専門金融 機関	民間 機関	信 用 金 庫	805,614 (0.9)	544,142 (0.7)	544,142 (0.7)	209,193 (1.2)	52,279 (2.3)	100.0	15.6	
		信 用 組 合	140,058 (3.8)	140,058 (3.8)	140,058 (3.8)	—	—	100.0	4.0	
		計	945,672 (1.3)	684,200 (1.3)	684,200 (1.3)	209,193 (1.2)	52,279 (2.3)	100.0	19.6	
	政府系 機関	商 工 中 金	95,662 (▲0.2)	95,654 (▲0.2)	95,654 (▲0.2)	6 (▲14.3)	2 (▲33.3)	100.0	2.7	
		日本政策金融公庫	中小企業事業	78,864 (▲5.7)	78,864 (▲5.7)	78,864 (▲5.7)	—	—	100.0	2.3
			国民生活事業	99,068 (▲8.4)	99,068 (▲8.4)	99,068 (▲8.4)	—	—	100.0	2.8
			小 計	177,932 (▲7.2)	177,932 (▲7.2)	177,932 (▲7.2)	—	—	100.0	5.1
		計	273,594 (▲4.9)	273,586 (▲4.9)	273,586 (▲4.9)	6 (▲14.3)	2 (▲33.3)	100.0	7.8	
	合 計		1,219,266 (▲0.1)	957,786 (▲0.5)	957,786 (▲0.5)	209,199 (1.2)	52,281 (2.3)	100.0	27.4	
総 計		7,265,960 (3.9)	4,949,805 (4.2)	3,496,950 (3.4)	1,813,228 (3.5)	351,600 (0.1)	70.6	100.0		

- (注) 1. 公表された計数が速報の場合は訂正される可能性がある
2. ()内は前年同月比増加率
3. 特別国際金融勘定(オフショア勘定)にかかる貸出金および中央政府向け貸出金は含まない
4. 「個人」は事業用資金として分別できないものおよび住宅・消費者ローン
5. 国内銀行は銀行勘定、信託勘定、海外店勘定(国内店向け)の合計
6. 国内銀行の中小企業向貸出は資本金3億円以下または常用従業員300人以下(卸売業は資本金1億円または常用従業員100人以下、物品貸貸業等は資本金50百万円以下または常用従業員100人以下、小売業・飲食業は資本金50百万円または常用従業員50人以下)の企業に対するもの
7. 中小企業専門金融機関の法人向貸出(信用組合、日本政策金融公庫は総貸出)を全額「中小企業向」とみなした
8. 日本政策金融公庫国民生活事業は普通貸付(直接扱)、中小企業事業は公庫貸付(代理貸付を含む)および設備貸与機関貸付の合計
(資料) 日本銀行「貸付先別貸出金」(日銀HP5月24日閲覧)、全国信用組合中央協会「全国信用組合勘定」(同協会HP6月14日閲覧)、日本政策金融公庫「業務の概要」(公庫HP5月24日閲覧)、各種資料

(図表2) 中小企業向貸出残高の推移(末残・前年同期比)



次号 予告 [2024年 9月号] 新企画	巻頭言	地域企業という生き方 大阪公立大学大学院経営学研究科教授 小林 哲
	論文	東日本大震災後に生まれた企業の成長と戦略 東北大学大学院経済学研究科教授 福嶋 路 東北福祉大学総合マネジメント学部准教授 品田 誠司
	論文	中小企業経営者のネットワークとレジリエンス 東洋大学経営学部教授 山本 聡
	中小企業の日	品質に妥協なし 株式会社出田産業代表取締役 出田 広大
	論壇	タイの中小企業における労働力不足から考える 長崎県立大学経営学部准教授 三浦 佳子
	現場の視点	墨田区における後継者・若手経営者育成（フロンティアすみだ塾） すみだ次世代経営研究協議会 東京都墨田区産業観光部経営支援課
	STREAM	再生可能エネルギーとスマートメーターの活用 商工総合研究所主任研究員 中谷 京子

編集後記

▶ 今月号では、今年5月に閣議決定された中小企業白書・小規模企業白書の概要を掲載しました。今年の白書では、人手不足、賃上げ、省力化投資と生産性の向上、海外需要と日本企業の決算状況、価格転嫁、事業承継、経営改善・再生支援といった課題を採り上げています。今回特筆すべきは、中小企業・小規模事業者を支える支援機関に関する分析です。相談ジャンルの広がりから相談員の業務負担やスキル不足などを補ううえでも、支援機関同士の連携や体制の強化が喫緊の課題といえそうです。

▶ 8月1日より今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募集を開始しました。環境変化に対応する中小企業に関する論考を多数お待ちしております。

▶ 9月2日には、第8回商工総研セミナー（無料）を開催します。「中小企業は人手不足にどう対応するか？」をテーマに、三人の講師をお招きします。詳しくは次ページをご覧ください。

（J 小林）

商工金融 2024年8月号（第74巻第8号 通巻873号）

発行日 2024年8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）

第8回商工総研セミナー(ZOOMオンラインセミナー)

中小企業は人手不足にどう対応するか？

～女性経営者等に学ぶ！持続可能な企業価値の向上に向けた経営！～

日時

2024年

9月2日月 14:00-16:00

参加費

無料

(ZOOMウェビナーによるオンライン配信)

講師紹介

第一部 14:05～14:25

独立行政法人中小企業基盤整備機構 人材支援部人材支援企画課 課長 大波 光太郎 氏

1995年 中小企業事業団(現 独立行政法人中小企業基盤整備機構)入団。以降、共済部門、人材支援部門(中小企業大学校)、財務部門、企画部門などを経て、2024年4月より現職。部門横断プロジェクト「人手不足支援チーム」メンバー。



第二部 14:25～14:45

株式会社ティ・ディ・シー 代表取締役社長 赤羽 優子 氏

2000年 宮城県で精密加工業を営む株式会社ティ・ディ・シーに入社、2015年代表取締役就任。役職や上下関係を廃したフラットな組織体制への変革を行い、DXによる業務効率化、産学連携による新技術開発、海外販路開拓等の成果を上げる。経産省グローバルニッチトップ企業、地域未来牽引企業、Forbes Small Giants innovator選出。自治医科大学客員教授。



第三部 14:45～15:05

株式会社ミキインターナショナル 代表取締役 三木 智映子 氏

日米LPGAティーチングプロA級の肩書を持ちながら、2011年 家業であるイタリア料理店の経営を継承。日本流にアレンジせず、本場イタリア料理を味・食材・サービス・雰囲気・価格などあらゆる面において忠実に再現している企業はないとして、業界内でも稀有な存在と位置付けられている。2024年 イタリア料理界に影響力を持つ女性として「世界女性デー第1回PHENOMENA賞」受賞。



第四部 15:15～16:00

大波光太郎氏 × 赤羽優子氏 × 三木智映子氏 × (モデレーター) 小林順一 (一般財団法人商工総合研究所上席部長)

参加申込

下記QRコードまたは商工総合研究所ホームページにアクセスし参加申込をしてください。

<https://www.shokosoken.or.jp> 「商工総研セミナー」をクリック



- ・定員になり次第、参加申込を終了させていただきます(定員500名を予定)。
- ・パソコン等の設備環境により、ご視聴できない場合があります。
- ・ご記入いただいたお客様の個人情報、本講演会に関する事務手続きに利用いたします。また、今後、当財団からのご案内に使用させていただく場合があります。
- ・開始時間等は変更になる場合がありますのでご了承ください。

主催:一般財団法人商工総合研究所

後援:独立行政法人中小企業基盤整備機構、商工中金、商工中金全国ユース会



【KINZAIの研修動画】

事例で学ぶ

営業店のカスタマーハラスメント対応



カスタマーハラスメント（カスハラ）とは、一般的に「顧客からの不当・悪質なクレーム」を意味します。お客さまから受けるクレームには、金融機関の経営やサービスの改善につながる有益なものや、有益ではないが悪質とまではいえないものもありますが、カスハラは経営やサービスの改善につながらない悪質なクレームです。

収録事例

本動画では、3つの事例とその対応のポイントを解説します。

- 事例 ① 怒りのあまり暴言がエスカレートするクレマーへの対応
- 事例 ② しつこく理不尽な謝罪要求をするクレマーへの対応
- 事例 ③ ネットで陰湿な嫌がらせをするクレマーへの対応

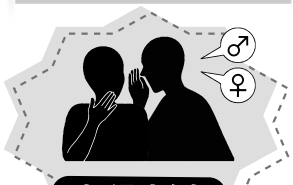
DVD版価格

44,000円
(税込)

【KINZAIの研修動画】

動画で学ぶ

職場のハラスメント Part2 アンコンシャスバイアスをしろ



アンコンシャスバイアス（＝無意識の偏見や思い込み）は誰にでもあり、そのこと自体は問題ではありません。しかし、アンコンシャスバイアスから出る言動が、自分でも気づかぬうちに周囲に悪影響を及ぼし、さらにはハラスメントへの発展、組織の成長阻害につながってしまうケースがあります。

収録事例

本動画では4つの事例とその対応のポイントを解説します。

- 事例 ① 上司よりも早く帰るなんて ー価値観の決めつけ、押しつけー
- 事例 ② 男は仕事を優先すべき ー理想の押しつけー
- 事例 ③ 女に大きな仕事は任せられない ー能力の決めつけー
- 事例 ④ 高齢のお客さまは理解力が低い ー解釈の押しつけー

DVD版価格

44,000円
(税込)

お申込先

カスタマー・サービス・センター

TEL:03-3358-2891

※DVD版のほか、社内ネットワーク等で再生視聴する動画データの提供もございます。
価格はライセンス条件によって異なりますので、下記営業担当者へお問い合わせください。

お問合せ先

東京営業本部→TEL 03-3358-0051
大阪支社→TEL 06-6222-5291

名古屋支社→TEL 052-211-1661
福岡支社→TEL 092-761-1511

通信講座

4月1日 新規開講

初心者が直面するシーンで学ぶ 法人渉外が得意になる講座



期 間

2ヶ月

受講料

9,900円(税込)

初心者が直面するシーンについてポイントを記載、わかりやすく解説!!

本講座は、初めて法人渉外の担当になる行職員や、法人渉外担当になって年数が浅い行職員の方を対象に、初心者が直面するシーンを基に、対応するポイント等について基本を学びます。

※パソコンやスマホ、タブレットで課題の提出が可能なWeb課題にも対応しています。
詳細はウェブサイトをご確認ください。



お申込先

カスタマー・サービス・センター

TEL:03-3358-2471

通信講座の個人受講をご希望の方は、弊社ウェブサイトから直接お申込みいただけます。 <https://store.kinzai.jp/public/top/edu/>

商工総研