ISSN 0914－1308
2024年11月号

商工金融

特集 中小企業の人的資本経営を考える（下）

巻頭言 企業経営を取り巻く不確実性に対応するリアル・オプション的思考の重要性／忽那憲治 ……1
特集論文 地域中小企業にむけた人材支援の課題とその展望／森安亮介 ……5
特集論文 中小企業における人的資本経営へのアプローチ／小寺倫明 ……24
中小企業の目 歴史から学ばぬ者は未来がない／山口秀樹 ……43
論壇 信用金庫の取組み事例から見た伴走型支援構築への一考察／新井稲二 ……45
STREAM 中小企業組合の新規設立・解散動向／川島宜孝 ……48
統計・資料 中小企業金融統計 ……49

一般財団法人 商工総合研究所

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、
時代の変化を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。

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/

巻　頭　言

企業経営を取り巻く不確実性に対応するリアル・オプション的思考の重要性

忽　那　憲　治
（東京大学応用資本市場研究センター
特任教授　センター長）

リアル･オプションという用語を聞いたことがあるだろうか。フィッシャー･ブラック、ロバート･マートン、マイロン･ショールズ他によって理論的に確立された、金融・証券商品を一定の価格で購入できる権利（コール・オプション）や売却できる権利（プット・オプション）としてのファイナンシャル・オプション（金融オプション）は聞いたことがあっても、リアル・オプションについては知らない人が多いかもしれない。

アメリカのマサチューセッツ工科大学（MIT）のスチュワート･マイヤーズ教授がリアル・オプションという用語を用いてその重要性を指摘したのは比較的新しく、Myers, S.C.（1984）, Finance Theory and Financial Strategy. Interfaces, Vol.14, No.1, pp.126-137.のことである。彼は、この論文の冒頭で「ファイナンス理論は大きな進歩を遂げたにもかかわらず、戦略的な計画にほとんど影響を与えていない。戦略的な計画にはファイナンスが必要であり、理論を正しく適用する方法を学ぶ必要がある。ただし、財務的な分析と戦略的な分析を調和させるためには、ファイナンス理論を拡張する必要がある。」と指摘した。

標準的な割引キャッシュフロー法、いわゆるDCF法では、毎期のフリーキャッシュフローを資本コストで割り引くことで現在価値に還元し、それらの総和としての純現在価値（NPV）を算出することで価値評価を行い、投資等の意思決定を行うというファイナンスの最も基礎となる考え方である。割引率は、企業にとっての資金調達コストであり、加重平均資本コスト（WACC）と呼ばれる。この割引率は、資金提供者（株主と債権者）にとっては要求リターンであるが、企業にとっては資金調達のコストであり、リスクの高い中小企業やスタートアップでは相対的に高くなる。

毎期のプラスのフリーキャッシュフローを短期間で生み出すことが困難な場合は、しばらくはマイナスのフリーキャッシュフローが続いた後、かなり期間が経過してからやっとプラスのフリーキャッシュフローを生み出すことが可能となる。フリーキャッシュフローを生み出すことが時期的に遅くなり、かつ高い資本コストのもとでの現在価値の算定に基づけば、将来の一定期間の経過後に初めて成長が期待されるビジネスではNPVをプラスにするのはなかなか難し

い。こうしたことから、上述したように、標準的な割引キャッシュフロー法は、成長力のあるビジネスを過小評価するきらいがある。

では、リアル・オプションを組み込むと何が違うのであろうか。オプションは権利であって義務ではないことが重要であり、であるからこそオプションは不確実性が存在するときに価値を持つことになる。代表的なリアル・オプションには次のようなものがあろう。第1に、延期オプションであり、不確実性が低下し、必要性が高まるまで資源を消費せず、他社の市場参入や市場の状況変化を把握するまで延期するというものである。第2に、拡張（縮小）オプションであり、需要がどの程度あるのかの不確実性に対応するため、高（低）需要に応えて、操業規模を拡張（縮小）するというものである。第3に、撤退オプションである。事業を行うものからすれば撤退は考えたくない選択肢であるが、万一の場合に備えることがリスクを大幅に減らすため、このオプションの価値は大きい。第4に、段階的投資オプションであり、一括で全額を投資するのではなく、段階的に分割投資を行うものである。

代表的なテキストの1つであるマーサ・アムラム、ナリン・クラティラカ『リアル・オプション：経営戦略の新しいアプローチ』東洋経済新報社、2001年によると、「外部の不確実性は、企業の資産を通じて戦略的投資家の不確実性に変換される。従来型の分析手法では、企業の外部の不確実性に対するエクスポージャーは大きいままである。リアル・オプションは、悪い結果の場合のエクスポージャーを減らし、よい結果のエクスポージャーを拡大させることで不確実性のエクスポージャーを修正し、戦略的投資の価値を増加させる。（同書の図2-4、p.23.）」つまり、従来型の分析手法であるDCF法では、高い水準の不確実性は低い資産価値につながっていた。一方、リアル・オプション・アプローチでは、マネージャーが選択可能なオプションを認識し、来るべき出来事に柔軟に対応すれば、不確実性の増大がむしろ高い資産価値になりうることを示している。

ただ、ファイナンシャル・オプションでは契約の詳細が決まっているのに対して、リアル・オプションは条件付き意思決定であり、自らオプション特定する必要がある。オプションの認識は与えられるものではなく、代替投資の価値に基づいて判断することが必要であり、自ら設定しなければならないところに難しさがある。

事業は様々な選択肢（オプション）の集合体である。リアル・オプションとは、企業が持つ選択肢を投資の最初の段階から織り込み、プロジェクトの評価を行う考え方である。リアル・オプションでは、将来の収益に影響を及ぼす事象が起こる可能性（発生確率）までを含めた投資判断を行う。事業創造を行うものにとっては、何が何でも諦めない熱い心（ホット・ハート）が必要であることはある面事実であるが、その一方で、状況に応じた選択をするリアル・オプション的思考というクールな判断（クール・ヘッド）が求められる。企業経営を取り巻く不確実性に対応するために、中小企業経営者やスタートアップの起業家にはリアル・オプション的思考の重要性が高まっている。

商工金融
2024年11月号

目次

巻　頭　言　企業経営を取り巻く不確実性に対応する
リアル・オプション的思考の重要性
東京大学応用資本市場研究センター
特任教授　センター長　忽那憲治 ····1

特集テーマ　中小企業の人的資本経営を考える（下） ····4

特集論文　地域中小企業にむけた人材支援の課題とその展望
慶應義塾大学産業研究所共同研究員
みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社
マネジャー　森安亮介 ····5

特集論文　中小企業における人的資本経営へのアプローチ
兵庫県立大学大学院社会科学研究科准教授　小寺倫明 ····24

中小企業の目　歴史から学ばぬ者は未来がない
宮崎みどり製薬株式会社代表取締役社長　山口秀樹 ···43

論　壇　信用金庫の取組み事例から見た伴走型支援構築への一考察
産業能率大学経営学部准教授　新井稲二 ···45

STREAM　中小企業組合の新規設立・解散動向
商工総合研究所主任研究員　川島宜孝 ···48

統計・資料　中小企業金融統計 ···49

特　　集

中小企業の人的資本経営を考える（下）

政府のガバナンス改革もあり、近年「人的資本経営」という言葉が注目されています。古くは18世紀アダム・スミスの「国富論」において、「特別な技能を習得するためには教育や訓練への投資が必要であること、また、このような投資を通じて労働者の生産性を高めることができる」と説いています。我が国でも「企業は人なり」（松下幸之助）、また最近では「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」（稲森和夫）といった「働く社員」にスポットを当てた考え方や経営理念も脈々と受け継がれています。

近年、行き過ぎた株主資本主義への反省や、多様性の重視といった側面もあるかもしれませんが、改めて個人の能力であるＨＲ（ヒューマン・リソース）が見直されています。終身雇用や企業内教育といった我が国独自の労働環境とも密接にかかわっているようにも見えますが、今回の特集では、経営陣と社員との接点が多い我が国中小企業にとっての「人的資本経営」とはどういうことか、何をすべきなのかを、読者の皆様と考えようと思います。

なお特集論文のテーマは次のとおりです。

10月号	中小企業が取り組むべき人的資本経営 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授　岩本　隆
	人的資本経営は中小企業でも導入できるのか？ 事業構想大学院大学事業創造研究科教授　一守　靖
11月号	地域中小企業にむけた人材支援の課題とその展望 慶應義塾大学産業研究所共同研究員 みずほリサーチ＆テクノロジーズ株式会社 マネジャー　森安亮介
	中小企業における人的資本経営へのアプローチ 兵庫県立大学大学院社会科学研究科准教授　小寺倫明

特集論文

地域中小企業にむけた人材支援の課題とその展望

森　安　亮　介
（慶應義塾大学産業研究所共同研究員/みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社　マネジャー）

＜要　旨＞

人的資本経営の実践が企業に求められる中、それを地域企業や中小企業に促す重要なプレイヤーが、商工団体や金融機関をはじめとした経営支援機関である。しかし、いざ個別企業への人材支援を試みると、途方に暮れる担当者（支援員）も多い。そこで本稿では、まず地域経営支援機関が企業に対して人材支援を行う難しさの要因を整理する。その上で、解決に向けた方策について、筆者も関わってきた中小企業庁「人材活用ガイドライン」や経済産業省「地域の人事部」などの事例を交えて検討する。

支援機関による人材支援の難しさとは、第1に、採用がもつ「垂直的適合と水平的適合の結節点」という特性に起因する。これによって支援員には、経営支援と人材支援という、似て非なる２分野の専門性が求められることになる。第２に、採用の「内部労働市場と外部労働市場との結節点」という特性に起因する。これによって支援員には、社内のみならず社外（外部労働市場）の最適化の観点から支援が求められることになる。

これら２つの特性によって、平易に言えば、“タテとヨコ”の視点と“ウチとソト”の視点が支援員に求められる。しかし我が国の歴史的経緯を紐解くと、経営支援と人材支援はある種分断され、個別的に発展してきた。そのためこうした視点は過去要請されてこなかった。そもそも求人難がこれほどまでに経営課題の上位に浮上するのは約30年ぶりであり、民間職業紹介事業の解禁がなされた1999年以降、これほどまでの人材不足に対して「経営支援」と「人材支援」の双方が連携して立ち向かうのは初めての状況にある。

こうした中、2023年に公表された中小企業庁「人材活用ガイドライン」では、経営支援と人材支援の橋渡しになるような各種工夫が盛り込まれている。また、近年着目される「地域の人事部」では、地域全体を１つの組織体とみなした上で、地域労働市場における労働供給・労働需要・労働需給調整への包括的なアプローチによって、地域ぐるみの人材投資を促し、選ばれる企業・地域への進化を図っている。

近年の企業の人事部が、CHOやCHROとして企業全体の舵取りの要になりつつあるように、これからの地域の人材支援には、地域全体の経済成長や地域社会の持続性の観点から、地域戦略の策定・遂行を手掛け、地域従業員のウェルビーイングを高めていくことが求められる。

目　次

１．企業の人材支援はなぜ難しいのか
1.1 人材支援や人材採用とは何か
1.2 採用はどのように位置づけられるか
①第１の結節点（タテとヨコ）：
垂直的適合と水平的適合
②第２の結節点（ウチとソト）：
内部労働市場と外部労働市場
1.3 人材確保支援における２つの難しさ
①難しさ１：経営支援と人材支援にまたがる領域であること
②難しさ２：経営支援と人材支援が「行きつ戻りつ」すること
1.4 事例にみる難しさ
1.5 歴史的経緯にみる難しさ
２．企業の人材支援に向けた方法論と体制
2.1 方法論の可視化：中小企業庁「人材活用ガイドライン」
2.2 連携体制の構築：地域による一体的支援（「地域の人事部」を例に）
３．これからの地域の支援機関に求められる役割

１　企業の人材支援はなぜ難しいのか

本誌特集『中小企業の人的資本経営を考える』の前半で、岩本隆教授より「中小企業が取り組むべき人的資本経営」が述べられ、一守靖教授より「人的資本経営は中小企業でも導入できるのか？」について検討された。こうした人的資本経営の実践を地域企業や中小企業に促すための重要なプレイヤーが、商工団体や金融機関をはじめとした経営支援機関であろう。

しかし、個別企業を相手にいざ人材支援を試みると、途方に暮れる担当者も多いのではないだろうか。それは担当者個人に起因する問題というよりも地域企業や中小企業むけ人材支援に係る構造的な要因による影響も大きい。そこで本誌特集後半にあたる本稿では、まず地域の経営支援機関が地域中小企業に対して人材支援を行う難しさについて整理を行う。その上で解決に向けた方策について、筆者も関わってきた中小企業庁「人材活用ガイドライン」や経済産業省「地域の人事部」などの事例を交えて検討する。

1.1　人材支援や人材採用とは何か

ここでいう企業への人材支援とは、「企業に対して人材の確保・育成および人材活用等に関する改善を図ることで企業成長を促すような働きかけ」を指す。採用支援のみならず離職防止・育成・人事制度構築・組織開発・風土改革などを含めるとその裾野は広い。ただし、歴史的な人材不足の環境下において、とりわけ多くの企業の頭を悩ませているのが人材確保であろう。人材確保も、人材採用・定着・離職防止・活躍促進などが含まれるが、以下では特に関心の高い人材採用に主眼を置いて検討したい。

そもそも企業にとって人材採用とは何なのだろうか？この問いは一見簡単そうで実は奥深い

論点を含んでいる[1]。ただ、企業支援を行う実践者にとって分かりやすく定義づければ、採用とは『「企業のやりたいこと」と「現状の労働力」の乖離に対し、その乖離を埋める手段として、社外からの人材獲得を図ること』と言える[2]。組織の目指すビジョンや目標を達成するために、現有社員では量的・質的に労働力が不足している場合、外部からの人材獲得が検討されることとなる。なお労働経済学の知見を援用すると、採用という手段が合理的なのは次の場合である。それは、「機械による代替」という手段よりも労働力増加の方が割安であり、さらに、「1人あたりの労働時間（マンアワー）増加」よりも「人員数の増加」の方が経済合理性の高い場合だ。また経営学や人的資源管理論に照らせば、「業務の外部化」よりも最適であり[3]、かつ、必要なポストに対し「社内人材の登用・育成」と「社外からの人材採用」を天秤にかけた上で採用という手段が選択されているものとみなされる[4]。これら学術的な知見は、企業支援の実務にも示唆を与えてくれる。すなわち、採用とはあくまで1手段であり、他の手段に比べて合理的な前提条件がある、という示唆だ。暗黙の意思決定になりがちなこうした前提条件の成立可否をまず確認することは、企業支援においても有用だろう。その意味で、先に示した定義は次のように言い直した方が良いのかもしれない。『採用とは、「企業のやりたいこと」と「現状の労働力」の乖離に対し、その乖離を埋める手段として（機械代替・業務の外部化・社内人材の登用育成といった手段ではなく）、社外からの人材獲得を図ること』。

1.2　採用はどのように位置づけられるか

「企業のやりたいこと」とは企業の経営課題や事業課題（以下、経営課題という）に他ならないため、採用すべき人材要件は、経営課題解決に資する要素と自ずと連動することになる。そしてこの連動の重要性は、採用ニーズが中核的な人材になるほど一層求められる。本誌特集前半の一守（2024）でも経営戦略と人材戦略の連動が強調されているが、それは当然ながら、採用にも該当する。

しかし、いくら両者の連動を果たしても、いざ人材採用を試みると、企業担当者は別の問題で頭を悩ますことになる。優秀な人材は往々にして他企業からも引く手あまたなため、人材獲得のためには魅力的な労働条件が不可欠だ。ところが、企業は人材採用のためだけに好き勝手に条件を設定できるわけではない。採用のために求人の掲示賃金を上げてしまうと、既存社員の賃金と不整合になるし、社内の評価制度などとも不都合が生じる。採用は決して独立して存在しているわけではなく、評価･報酬･能力開発･

1　佐藤・藤村・八代（2023）では、「企業が事業活動に必要とする労働サービスを充足するために、企業の外部、つまり外部労働市場から人的資源を保有する従業員を調達すること」（p35）としている。林（2023）は「企業内の労働需要が、現に保有する労働力を上回っている場合、企業が外部労働市場から労働力の調達を図ること」と定義している。服部（2016）は「①企業の目標および経営戦略実現のため、②組織や職場を活性化させるために、外部から新しい労働力を調達する」活動としている。また中村（2020）は海外研究における“リクルートメント”は、内部労働市場からの調達も含んでいる点を指摘している。

2　服部（2016）も主張するように、職場や組織の活性化を目的とした採用も現実には見受けられる。とくに新卒採用など定期採用ではこの傾向は強い。ただし、そうした採用も長期的にみれば、「長期的に企業の実現したい姿と「現状（採用しなかった場合の組織の姿）の乖離を埋めるための活動という定義に内包されるものと考えることが出来る。

3　アトキンソンが1985年に示した「柔軟な企業モデル」における数量的柔軟性の1つとして位置付けられる。

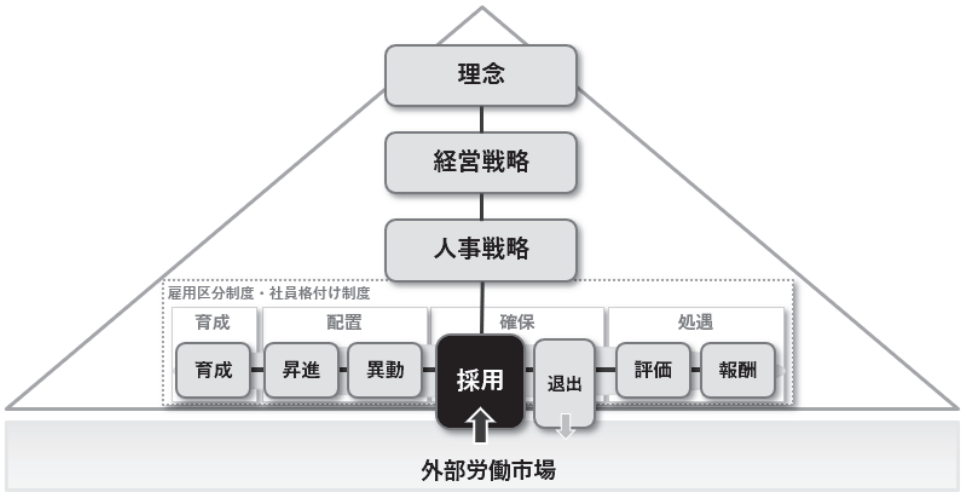
4　ペンシルベニア大学のピーターキャペリ教授が“Make or Buy”と言って提唱し、そのバランスこそが大事だと説いている。

その他労務管理等と連動する宿命にあり、人事制度や人材マネジメントの中に有機的に位置付けられているのである。

①第１の結節点（タテとヨコ）：
垂直的適合と水平的適合

ここまで述べた連動性を図で示すと次図のようになる。採用とは、前者で示した連動性（図１の縦のライン）と後者で示した連動性（横のライン）の結節点にあると言える。ちなみにこの縦･横は、戦略的人的資源管理論の中で各々、「垂直的適合（企業内の人材マネジメントが、経営戦略や事業戦略と適合していること）」や「水平的適合（戦略を達成するための人事施策がお互いに相互補完的に作られていること）」と呼ばれている（Kaufman2010,守島2010）。人材採用に焦点を当てた碇らの論文が指摘するように「人事施策の1つである採用も、事業戦略と整合し、かつ、他の人事施策とも一貫性を持つことが求められる」のである（碇ら2016）。

図１　企業における採用の位置付け（概念図）



筆者作成[5]

②　第２の結節点（ウチとソト）：
内部労働市場と外部労働市場

加えて特徴的なのは、採用が社外の労働市場と接している点だ。先ほど例示した「優秀な人材採用にむけ魅力的な条件にしたいものの…」という状況こそが、それを如実に示している。学術的には社外の労働市場のことを外部労働市場、社内のそれを内部労働市場と呼ぶが、企業の内部労働市場では、外部労働市場とは全く異なるメカニズムによって労働力の分配や昇進・賃金の決定などが行われている。そのため２つの市場間でギャップが生じることになる。読者の中で転職活動経験のある方があれば、在籍企業の（内部労働市場の）評価と外部労働市場の評価とに大きなギャップを体感した方も少なくないだろう。両市場のギャップが顕著に表出するのがまさに採用の条件設定時である。企業の内部労働市場では整合的な賃金・労働条件だったとしても、その条件が外部労働

5　佐藤・藤村・八代（2023）や今野（2012）、平野・江夏（2018）を参考にしている。

市場においても最適だとは限らないため、採用段階においてその調整が求められる。その意味で、採用とは「内部労働市場と外部労働市場の結節点」だと言える。

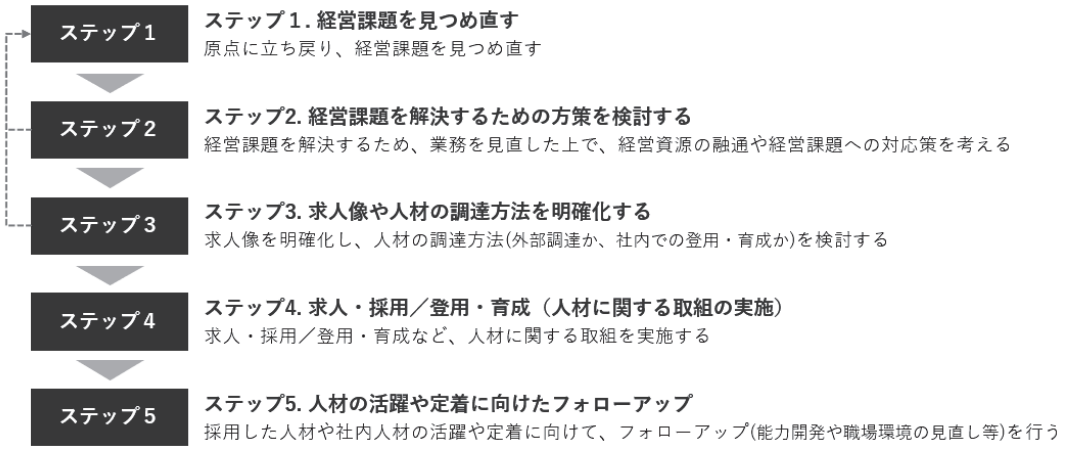
1.3　人材確保支援における２つの難しさ

このように、採用は「垂直的適合と水平的適合の結節点」と「内部労働市場と外部労働市場との結節点」という２つの特性を持っている。平易に言えば、“タテとヨコ”の結節点であり“ウチとソト”の結節点でもある。この採用の特性を理解すると、企業支援を実践する支援員（以下、支援員という）が人材支援に取り組むことの難しさが見えてくる。以下、2つの難しさについて述べたい。

①　難しさ１：経営支援と人材支援にまたがる領域であること

第1に、「垂直的適合と水平的適合の結節点」による難しさである。これは支援員に対し、経営支援と人材支援という、似て非なる２つの分野の専門性を求めることを意味する。顕著に確認できるのが中小企業庁の示す「５つのステップ」だ。５つのステップとは、中小企業むけの人材確保支援に必要な工程を中小企業庁が明示したものであり、2016年度に公表後2019年度に改訂されている。

図２　中小企業庁 人手不足対応ガイドライン「５つのステップ」



出典：中小企業庁（2020）『中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）』

このステップでは、まず経営課題の整理・検討（ステップ１・２）を行った上で、人材確保の対策（ステップ３・４）を施し、定着・活躍に向けてフォローする（ステップ５）ことが示されている。

この５つのステップは、中小企業の人材支援に求められる工程を明示した点で非常に意義深いものであるが、同時に支援の難しさを物語ってもいる。まずステップ１で記載されている「経営課題を見つめ直す」について、たった10文字のこの営みが、いざ実践の現場ではいかに難しく、高度な経営支援の知見を必要とするか。本誌の読者には言うまでもないだろう。元来、支援とは「他者の意図を持った行為に対する働

きかけであり、その意図を理解し、その行為の質の改善・維持あるいは行為の達成をめざすもの」である（小橋ら1997）。そのため支援者である支援員は、被支援者である企業経営者等の意図をまずは把握し理解することが求められる。経営支援に係る専門知がなければこの把握や理解さえおぼつかない。

その上で、後工程の人材支援段階（ステップ３～５）においては、人材支援の専門知が求められる。これがなにより障壁だ。「求人像や人材の調達方法を明確化」（ステップ３）し、「人材に関する取組の実施」（ステップ4）するためには、採用実務はもちろん、求職者動向の熟知や採用競合の把握、人事制度・人材マネジメントの理解、人材確保手段の知識などが必要不可欠だ。これらは経営支援とは全く異なる知見である。人材確保手段の知識ひとつとっても、幅広い知識が必要だ。中途採用・新卒採用・人材派遣・プロフェッショナル派遣・フリーランサー・兼業副業・アルバイト・顧問・ギグワーカーなど形態は多様である。営業・エンジニア・財務・広報・技術など職種も豊富であり、それらに紐づく人材サービスの種類も多彩だ。こうしたサービス特性を把握した上で、企業に応じ最適なサービスを選択することが求められる。そしてサービス知識以上に重要なのは、先述した横のライン（水平的適合）に立脚した助言だ。人や組織に関して致命的な問題を抱えている企業にあっては、いくら採用しても人材は定着せず、さらなる離職を招く。せっかく採った人材が早期離職したり全く活躍できなかったりする場合、それは採用目的を果たしたことにはならない。人材採用そのものは目的ではなく、目的の主眼はあくまで入社後の定着・活躍や価値創出、そしてなにより当初課題の解決にあるためだ。その観点に立ち、入社後の人事制度や能力開発の在り方、キャリア開発機会、社内の文化、コミュニケーションスタイル、マネジメントスタイル、各種福利厚生など、人材の定着や活躍支援に関わる「人や組織の課題」を診断し、改善支援を図ることが支援員には求められる。そこには、人材マネジメントや人事に関する幅広く奥深い専門知が必要となる。

このように企業の人材支援においては、経営課題と連動して整合的な人材採用を図る“タテの視点”と、人事制度や人材マネジメントにおける相互補完性の観点から健全な人材採用を確認・支援する“ヨコの視点”を持ち合わすことが求められる。

②　難しさ２：経営支援と人材支援が「行きつ戻りつ」すること

仮に人材支援が前述５ステップ図のような順で、上から下へ段階的に流れるものであれば、“タテの視点”と“ヨコの視点”は分業体制で事足りるのかもしれない。例えば上流工程のステップを経営支援機関が行い、表出した採用ニーズを人材支援機関に取りつなげば良いだろう。ところが、「内部労働市場と外部労働市場との結節点」という第2の特性によって、経営支援と人材支援は、「行きつ戻りつ」する性質を帯びてくる。結果、流れ作業のような分業体制はあまり機能しない。この点について以下述べたい。

例えばある企業支援の過程で、経営課題を明確にし、その課題解決に資する人材像を明瞭にしたとする。そこでは求められるスキル・経

験・人物特性などが明確化され、社内規定に照らし給与など労働条件も決まったとする。しかし、明確化した求人像に資する人材が外部労働市場に存在しなかったり、掲示する労働条件が外部労働市場からみて魅力的ではなかったりすると、その人材採用はままならない。せっかく明確にした求人像も、採用できなければそれは絵に描いた餅に過ぎない。そのため、求人像や条件は、外部労働市場における採用可能性の観点に鑑みて修正をせまられることになる。実際、人材サービスの業界団体である人材サービス産業協議会は、人材サービスの果たす重要な役割の１つに需給調整機能を挙げ、その中で「ニーズの調整機能」の重要性を強調している。ここでいう調整とは賃金調整だけではなく、募集ターゲットの再考や仕事内容の見直しなども含まれている。例えば求人広告の場合、人材サービス従事者の95.7%が「募集職種や募集ターゲットの修正」を提案し、80.5%が「応募資格の拡大」を企業側に求めている（人材サービス産業協議会2011）。応募資格の拡大や募集職種の修正は、企業内の受入体制や業務分掌、社内教育にも影響を及ぼす。そして外部労働市場からの人材獲得があまりに難しい場合、構築可能な体制をもとに、むしろ経営戦略や事業戦略を練り直す必要すら生じる。このように、経営戦略に紐づいた人材戦略を策定し、求人像や求人条件を規定したとしても、外部労働市場の状況によって、それらは見直され、ひいては人材戦略や経営戦略に立ち戻る必要も生じるのだ。こうした「行きつ戻りつ」する中で企業は最適な採用施策を形作ることとなる。

さらに特筆すべきことに、内部労働市場も外部労働市場も常に変化する。VUCAの時代とも言われるように、市場環境の変化によって経営戦略の変化が余儀なくされることは周知の通りであろう。経営戦略が変化するということは、それに紐づく組織・人事戦略も変化し、採用戦略も変化しうることを意味する。一方、組織・人事戦略は外部労働市場の影響も色濃く受ける。とくに採用は、採用競合企業との人材獲得競争に晒され、求職者動向にも大きく左右されるため、最適な採用戦略はその時々に応じた動的な営みにならざるを得ない。結果、いくら戦略を策定しても、経営戦略の変化・採用競合の動向・求職者の動向・法制度の変更といった外部変化によって、採用戦略や採用実務は常に見直しや更新をかける必要に迫られるのだ。そしてこの戦略練り直しとも言える動的な営みは、相対的に採用予算の小さい中小企業であればあるほど、また、外部労働市場に地理的なハンデを背負う地方企業であればあるほど、もはや不可避な工程となる[6]。潤沢な資金力をもとに大金をかけて人材獲得できるような企業や市場独占の企業などであれば話は別だが、多くの企業では各種制約下で人材採用を行わねばならない。組織は戦略に従うものの、その組織の構築が出来ない以上、戦略は組織に従わざるを得ないのだ。

このようなことから、地域企業や中小企業の支援を行う支援員には、内部労働市場における適切さを判断する“ウチの視点”に加えて、そ

6　逆に、求職者概況や求職者プロフィールを知ることで、新たな経営課題が顕在化されるような現象も珍しくない。求職者のプロフィールを見た結果、「こんな経験がある方なら、当社のこの部分もお任せしたい」と思ったことのある経営者や支援者も多いのではないだろうか。企業課題と求める人材像はニワトリと卵のような関係でもあるのだ。

れを外部労働市場から見つめ直して最適解を導く“ソトの視点”も持ちながら吟味・支援をする姿勢が求められる。

1.4　事例にみる難しさ

さて、ここまでやや概念的な記述を行った。本稿の読者の大半は、支援を行う実践者であることから、先の述べた支援や「行きつ戻りつ」する状況をよりご理解いただくべく、次のような支援事例をもって紹介したい。

とある地方にある従業員80名程度の製造業A社。当初、支援機関に相談した内容は求人募集の方法に関するものだった。聞くと、若手人材が離職することになりその補充が必要だという。数カ月前にも同社から1名退職していることを踏まえて訝しく思った支援機関のS氏は、離職状況を詳しく聞くことにした。すると、どうやら離職予定社員は若手有望株であり、会社としてはリーダーへの昇格も期待していたという。他にも、ここ数年で若手・中堅を中心に10名近い離職があり、その誰もが会社が期待する優秀な人材であった。離職が目立つのはここ数年になってからであり、経営的にも痛手だという。

一体なぜ優秀な人材ほど離職していくのか。支援員S氏が背景を探った結果、問題の所在が明らかになったのは人事制度である。その象徴が評価・報酬制度だ。A社では、給与は年次に応じて一律で上がり、賞与も一律に分配される仕組みであった。さらにS氏が注目したのは、その背景にあるビジネスモデルの変化である。A社は、ひと昔前までは大手企業の有力製品に関する下請けを担っていたものの、その製品の減産に伴い注文も減少。近年それを補うべく、複数の企業から製造を請け負い、小ロットで製造する形に徐々に変化してきた。社内でも営業・技術・製造等の連携強化により新たな顧客への対応を重視するようになった。今では軌道に乗りつつあり、まさに事業拡大しようと考えていた際のリーダー格・有望株社員の離職だという。

こうした状況を踏まえると、離職の背景に潜む真の課題は「ビジネスモデルの変化に適した新たな人事制度の構築」だ。大手顧客からの安定的需要に基づく旧来のビジネスモデルでは、安定的な製品供給や製品モデルチェンジに伴う対応力などが重要であった。そうした環境では経験年数がものを言うため、年功的な給与体系もさほど問題視されなかったものと推察できる。しかし、新規顧客からの受注や多品種小ロットへの転換では状況は異なる。営業部門と連携して新規顧客ニーズに対応する力、現場の技術を応用させた商品開発力や設計力、多品種に即した製造現場の柔軟性等が求められる。経験年数だけに連動した評価・報酬はもはや理にかなっておらず、むしろ優秀な社員ほど不満を感じるのは自明の理と言える。以上のようなS氏との課題整理をもとに、A社では若手の補充的採用をやめ、人事制度設計が出来る人材の確保重視へと方

針を転換した。

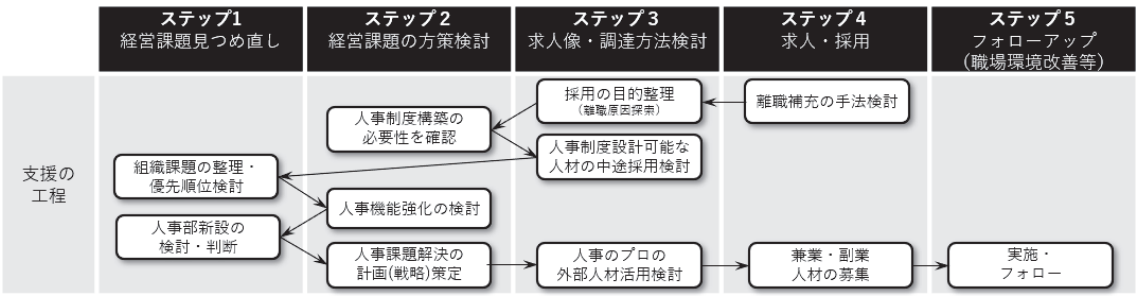
しかし問題はここからだ。いざ人事制度設計のできる人材を確保しようにも、中途採用市場で魅力的な条件提示は難しい。また、実はA社には人事部は設置されていないため、人事制度改訂が完了した後のその中途入社者の役割や処遇も悩ましい。これを機に人事部を新設するかどうか、仮に新設するにしてもいきなり中途入社者が担うべきかどうか。こうした論点が浮かび上がってきた。人材採用の話が、いつの間にか組織の方向性や組織戦略の話に立ち返っているのである。結果としてA社では、このタイミングでの人事部新設は見送り、都市部に勤める人事のプロを兼業副業人材として引入れることにした。兼業副業人材にしたのは、制度設計のみならずその後の社内浸透にも伴走的に関わってもらうためだ。加えて将来の人事部設置も見据え、当該プロ人材に社内担当者を1名つけ、知見の吸収も図ることにした。

結果、引き入れた兼業副業人材によって人事制度が設計されたのはもちろん、社員への発信・浸透、キャリア開発やキャリアのロールモデル明示化、採用力強化なども実施された。なお、兼業副業による外部人材活用の効能を実感したA社の社長は、その後、DX化やデジタル人材チーム組成などでも新たに外部人材を引き入れることにした。本誌2024年1月号で今永（2024）は、外部人材受け入れにより中小企業内部での学習効果がもたらされる「被越境学習」を説いているが、まさにそうした変革に至ることになった。

以上の事例の支援過程を、「5つのステップ」に当てはめると**図3**のような状況になる。

当初の相談は、欠員補充の方法であった。しかし最終的な対応策は、人事プロフェッショナルのスポット的な人材確保に変化している。その過程では、採用ニーズの背後に潜む真因の探索や、組織戦略に係る検討も行われた。

図3　「行きつ戻りつ」する経営支援と人材支援（事例をもとに）



筆者作成

これら検討や打ち手の変化を導いたのは、支援過程の４つの視点にある。すなわち、経営戦略との整合性を吟味した“タテの視点”と、社内の人事制度・人材マネジメントにおける相互補完性を吟味した“ヨコの視点”。そして入社後の定着活躍を踏まえて検討した“ウチの視点”と、その募集条件を外部労働市場からみて最適化した“ソトの視点”の４つである。

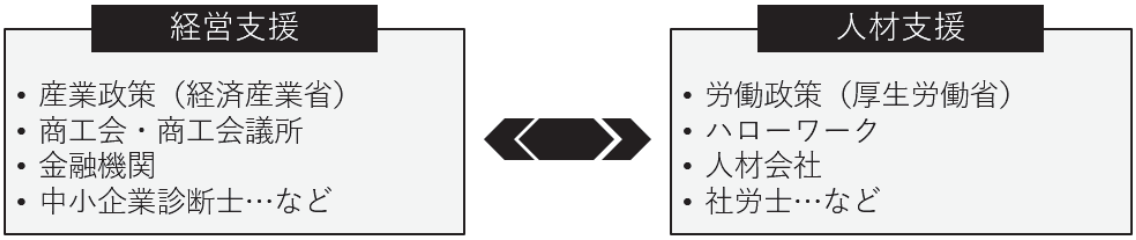
経営支援に携わる支援員で、現在こうした４つの視点で人材支援を行える人材は多くないだろう。本誌2024年5月号の論壇「中小企業に対する人的支援について考える」で、川村悟教授は人的支援を担う支援者の量的な不足を指摘されている。本稿でこれまで述べた採用の特性や４つの視点に鑑みてこれに付言すると、不足しているのは量的な面だけではなく、質的な側面においても大いに不足していると言わざるを得ない。

1.5　歴史的経緯にみる難しさ

これら「経営支援」と「人材支援」にまたがる支援が難しい背景には、歴史的経緯も影響しているものと考えらえる。各々の支援が、ある種分断されて発展してきた経緯があるためだ。それを象徴する最たる例が、両領域の所管省庁が異なることだ。経営支援は、経済成長・産業発展の観点から経済産業政策に位置づけられており、所管は経済産業省となる。中小企業支援であれば同省の中小企業庁の所掌だ。一方、人材支援は厚生労働省の所管領域である。各種労働政策をはじめ、有料職業紹介・労働者派遣など、民間人材サービス会社の監督官庁は厚生労働省となっている。なにより同省所管のハローワークは、全国500拠点を超える一大人材支援機関でもある。

単に所管省庁が異なることだけがネックであれば、省庁間連携によって問題は解消されるかもしれない。しかし根が深いのは、主たる事業者も異なる点にある。まず経営支援においては、金融機関や商工会議所・商工会・経営コンサルタント・中小企業診断士などが主なプレイヤーである。その一方、人材戦略支援においてはハローワーク・民間人材会社・人事コンサルタント・社労士などがプレイヤーとなっている。一部、両支援を一体的に行う民間事業者も存在するものの、極めて稀と言える。

図４　プレイヤーの異なる経営支援と人材支援



（出典）森安（2022a）を一部加筆し、筆者作成

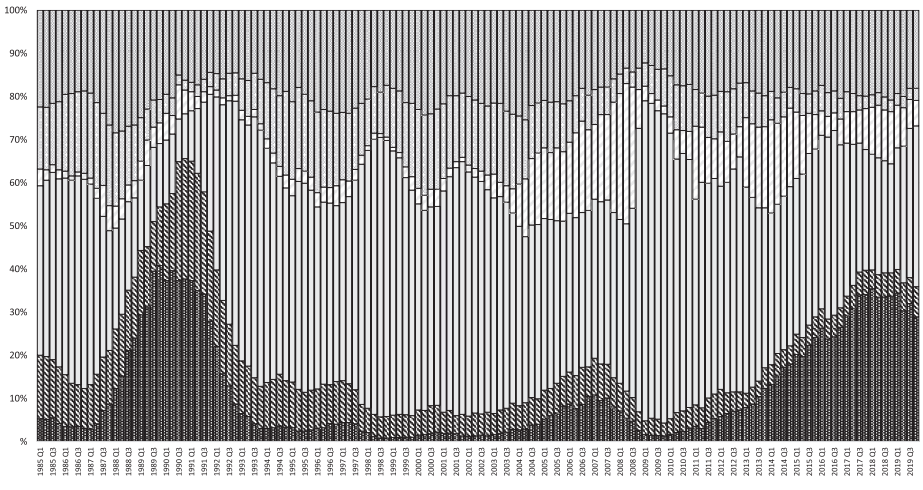
また、高津・森安・中嶋（2024）にて整理を行っているが、雇用政策は、戦後長らく完全雇用を目的としており失業対策や就職困難層のサポートに主眼が当てられてきた。個人向けの就

業支援が主関心事であったため、企業経営に踏み込んだ戦略的な人材支援の優先度は劣後されてきた。一方、経済産業政策、とりわけ中小企業政策においては、古くは二重構造問題の解消や産業立地推進などに主眼が当てられてきた。1999年中小企業基本法改正に象徴されるように、2000年頃になれば新産業創出や就業機会増大なども中小企業に期待されるようになったものの、就業支援と一体的に結び付いた支援が、即座に支援機関に求められたとは言い難い。

このように、経営支援や人材支援はある種分断され、戦後長らく個別発展してきた経緯がある。事実、2014年10月の厚生労働省雇用政策研究会において、樋口美雄委員（慶應義塾大学名誉教授）により次のような問題提起がなされている。「*従来はマッチング、雇用条件改善が雇用政策という風潮があり、雇用創出に関しては経産省で、産業政策が上手くいけば雇用も生まれるという整理だった。しかし良質な雇用機会になっているかというと経産省も所掌外になる。ジョブクリエイションは必要なのにやってこなかった分野ではないか*」。

さらに、以下図に示すようにそもそも「求人難」がこれほどまでに経営課題の上位に浮上するのは実に約30年ぶりである。人材確保に関する政策的対応が今ほどまでに要請されることは、久しく経験がなかったと言える。なお、30年前の求人難はFA化[7]等によって解消された。特筆すべきなのは、当時はまだ民間の職業紹介事業が禁止されており、一部ヘッドハント等を除き中核人材の採用に係る人材サービス活用は一般的ではない状況にあったことだ。職業安定法改正に伴い民間職業紹介事業の解禁がなされたのは1999年であり、以降これほどまでの人材不足に対して、「経営支援」と「人材支援」の双方が連携して立ち向かうのは戦後日本史上初めての試みであると言える。

図5 「中小企業における経営上の問題点」の推移（1985-2019年）



（出典）日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」データをもとに筆者作成[8]

7 ファクトリーオートメーション化の略。従来人間によって行われていた作業を産業用ロボットの導入等によって自動化・無人化すること。

8 2020年版小規模企業白書でダウンロード可能なデータを基に作成。全国中小企業動向調査の「当面の経営上の問題点について、最も困っているものを1つ選んでください」という質問の回答割合を示している。なお、同調査の2019年3Qの有効回答数は7,067企業。ここでいう中小企業とは、（株）日本政策金融公庫取引先のうち原則として従業員数20人以上の企業を指す。

こうした中、2010年代後半頃になると２つの領域が政策的に結び付く動きが見られる。嚆矢となったのは地方創生分野である。代表例が2015年から始まり現在も続くプロフェッショナル人材事業である。この事業では、経営支援に長けたマネージャー等が、地域金融機関や各種経営支援機関と連携して地域企業の更なる成長（攻めの経営）を促し、その具現化に資する人材ニーズが出た折には、民間人材会社等に伝えマッチングに結び付けている。事業開始以来、都市部大企業と連携した人材交流（出向・研修）や兼業副業人材も対象に含めるなど、多様な人材ニーズの発掘にも寄与している。2024年３月時点で累計マッチング件数は26,000件を超える。2015年当時、ビジネスモデルの構造上[9]、地方展開の難しかった民間人材会社が、地方部で経営支援プレイヤーと連携するようになったことも意義深いものと言える（田中・森安2018）。

また2018年度からは、経営支援と人材支援を１つのコンソーシアムで一体的に行う事業も登場する。中小企業庁の中核人材確保スキーム事業である。同事業ではまさに「経営支援と人材支援のシームレスな連携」が目的に掲げられ、モデルの構築やその実証が行われた[10]。例えば静岡商工会議所では、所内に地域人事部が創設され、経営コンサルティング会社や人材サービス会社と連携のもと、一体的支援の実施および支援ノウハウの共有・移転などが行われた。また、安芸高田市では後述する安芸高田市地域人材育成コンソーシアム（通称：あきたかたコンソ）が、商工会・工業会・地域振興事業団・広島県よろず支援拠点と連動しつつ人材サービス会社と連携し、副業人材活用支援等を行った。地方金融機関においても山口フィナンシャルグループのコンサル会社（YMFG ZONEプラニング）が、事業性評価ノウハウを活かしながら人材会社と連携するとともに、「サーチファンド」という当時日本では珍しかった新たな人材マッチング形態も導入している。

また、金融機関においては2018年、金融庁の監督指針改正により人材紹介事業の実施が解禁されている。2020年度からは先導的人材マッチング事業も開始され、地域金融機関等が地域企業のハイレベルな経営人材等のマッチングを行う取組に対して補助金が交付される等、政策的な支援が行われている。

このように近年、経営支援と人材支援が結び付く動きがみられる。ただし、その動きは緒に就いたばかりであり今後のさらなる発展が期待される。筆者はこれら施策のうち、プロフェッショナル人材事業と中核人材確保スキーム事業の立ち上げや推進に関わってきた。そこから見えてきた連携のポイントについては後述する。

2　企業の人材支援に向けた方法論と体制

以上のように、近年連携の動きが見られる経

9　職業紹介サービスは、求人企業と転職希望者のマッチングが成功して初めて手数料を受け取る成功報酬型のビジネスモデルが一般的である。そのためマッチングに至るまでの工程（企業の求人開拓、期待値調整、転職希望者集客、キャリアコンサルティング等）を地方に拡大するには時間的・金銭的なコストの面から採算が合わない面があった。実際、2015年当時、有料職業紹介事業の許可事業所の約半数（47%）が東京都・大阪府・愛知県のたった3都府県に集中していた（人材サービス産業協議会2015）ように、民間人材サービスの多くは都市圏に偏在していた。

10　初年度である2018年度の事業者は大阪市都市型産業振興センター（当時）、大阪労働協会、信州大学、パーソルキャリア、ビズリーチ、RCF、YMFGZONEプラニング。翌2019年度は大阪産業局、静岡商工会議所、高松商工会議所、千葉商工会議所、東京商工会議所、パソナなどであった。なお、両年の事務局はみずほ情報総研（現みずほリサーチ＆テクノロジーズ）がつとめている。

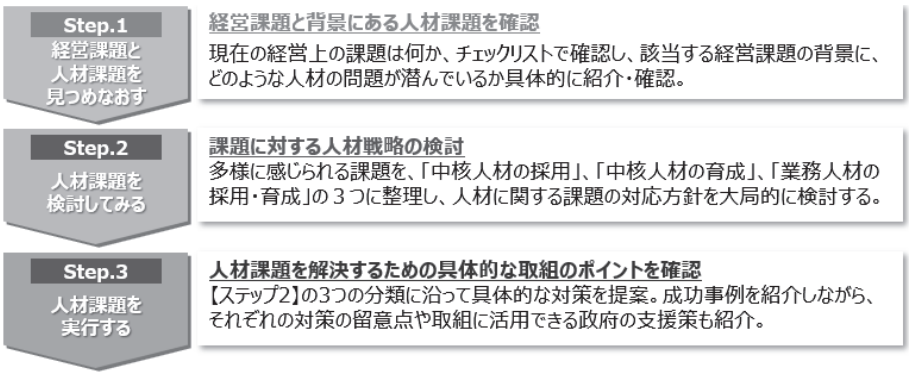
営支援と人材支援であるが、一体的な人材支援を進めるために何が必要だろうか。ここでは筆者が関わってきた2つを紹介したい。1つは方法論の可視化、もう1つは支援機関による連携体制の構築である。

2.1　方法論の可視化：中小企業庁「人材活用ガイドライン」

一体的な支援に向けて求められる1つの方策は、経営支援と人材支援の領域を連動させる方法論の可視化である。そうした方法論の代表例が、岩本（2024）も紹介している中小企業庁「人材活用ガイドライン」である[11]。これは「中小企業・小規模事業者の人材戦略に関する有識者検討会」において議論され、2023年に公表されたものである[12]。僭越ながら筆者も委員を拝命し、いくつかの点について問題提起した。中小企業政策が転換期を迎え、中核企業の新設や「成長志向の中小企業の創出」（2022年中小企業政策審議会）などが求められる中、同検討会では「5つのステップ」の改訂を中心に、今後の人材活用の在り方について議論された。

人材活用ガイドラインでは、経営支援と人材支援の両分野ともに詳しい支援者は僅少であることを前提に、経営課題と人材課題の橋渡しをする工夫がなされている。まず5ステップを踏襲しつつ、次図のように3つのステップに簡素化している。

図6　中小企業庁　人材活用ガイドライン「3つのステップ」



（出典）中小企業庁（2023）「中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン」ならびに中小企業庁（2023）「成長志向の中小企業の創出を目指す政策の検討成果と今後の方向性」

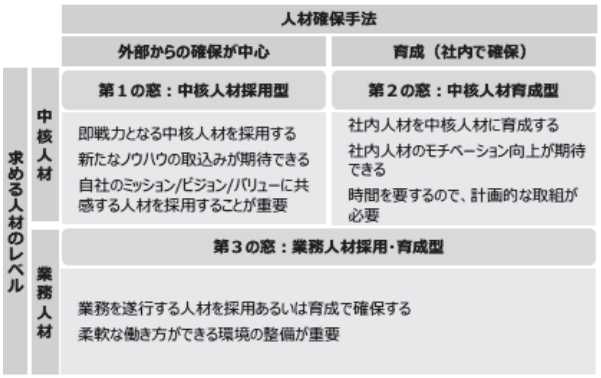
ただしステップ1の課題の見つめ直しには、高度な知見が求められるため、同ガイドラインは代表的な10の課題を例示する形式を取っている。この10の課題は、背後に人材課題が潜みがちなケースを取り上げており、企業の抱える問題を経営課題や人材課題に位置付けることを企図している。

続くステップ2では人材戦略の方向性を検討する。ここでは採用や育成等の個別施策にいきなり飛びつくのではなく、まずは人材戦略の方

11　正式の名称は「中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン」である。
12　検討会メンバーは、今野 浩一郎氏（座長）・宇佐川 邦子氏・大塚 万紀子氏・加藤 遼氏・宮島 忠文氏・森安亮介（筆者）である。なお、検討会事務局は株式会社日本総合研究所がつとめた。

向性をしっかりと吟味することの重要性が説かれている。そのツールとなるのが「３つの窓」と銘打たれた次図である。これは脚注4で示したピーターキャペリー教授のMake or Buyを土台とし、必要な人材確保に際し、外部からの人材獲得と内部の確保（育成等）の2通りに分けて検討することを促したものである[13]。

図７　中小企業庁　人材活用ガイドライン「3つの窓」



（出典）中小企業庁（2023）「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」

こうした検討を踏まえていざ実行段階に進むのがステップ３だ。ここでも個別施策は多様であり詳述すればキリがないため、取り得る施策のヒントが得られるような構成となっている。

なお、このような３つのステップの前提として、「人材ガイドライン」の冒頭では自社のミッション・ビジョン・バリューに立ち返る必要性が強調されている。このように、経営課題と人材課題の結びつきを確認する“タテの視点”と、採用のみならず能力開発・評価・職場環境改善など人材マネジメントの相互補完性を確認する“ヨコの視点”を企業支援実務の中で活かせるように企図されている点にも特徴があると言える。

2.2　連携体制の構築：地域による一体的支援（「地域の人事部」を例に）

方法論に加えて重要なのが一体的支援を行う体制の構築である。中長期的には、前述の“４つの視点”を備えて一体的支援を行う支援機関・支援員が揃うことが望ましい。しかしそうした機関や人材の育成には時間がかかることを考えると、専門性をもつ経営支援機関と人材支援機関が連携することが、現実的に有効な方策であろう。ただし、経営課題と人材課題が「行きつ戻りつ」する性質をもつ以上、連携が形式的なものであっては形骸化してしまう。経営支援から発掘された人材ニーズを取りつなぐだけの一方向的な連携ではなく、相互が密に連携しあい「行きつ戻りつ」する課題を捉えて支援するような体制が不可欠である。さらに言えば、全国的な人材不足下では、単純な採用支援・マッ

13　求める人材のレベルを「中核人材」「業務人材」に二分した上で、中核人材に外部獲得と内部育成の検討を促す内容となっている。ここでいう育成とは、環境整備や人事制度・働き方改革など既存人材が活躍できるための施策も含んでいる。なお、業務人材にも同様の検討が求められるものの、経営課題との連動性は相対的に乏しいケースもあるため、ここではシンプル化のために業務人材は１つの窓に収斂させている。

チング支援だけでは限界がある。そこで、地域に根差した企業の改革促進や人材の教育など、地域労働市場における労働供給と労働需要の双方にアプローチする地域包括的な対応が求められる。

ここで、これからの地域の人材支援として注目を集める例として「地域の人事部」を紹介したい。「地域の人事部」とは、地域全体を１つの組織体とみなした上で、その人事部機能として、地域全体の人・組織の課題に対応する枠組みである。地方自治体や地域の支援機関（商工会議所・商工会・地域金融機関等）、人材支援機関、教育機関などが集い、地域[14]が一丸となって人材確保や育成・定着支援、経営者向けの組織変革支援など、人的資本経営の推進や人的資本の高度化を図る枠組みでもある。現在政府が進めるような「地域の人事部」は、筆者も参画した2021年の経済産業省関東経済産業局「人材活用検討会議」[15]でその構想が議論され、翌年から同局の事業として、８つの地域におけるモデル実証が始まったことに端を発している。同モデル地域の長野県塩尻市では、人的資本経営推進・人材マッチング・人材シェアリング・合同人材育成・関係人口創出・越境研修・キャリア開発・法人企業コミュニティなどの支援策が手掛けられ、2024年７月には連携協定が結ばれるなど自走的な動きにつながっている[16]。また、新潟県燕市では、これまで地域ぐるみの人材育成や学生インターンシップ、地域のDX推進を手掛けてきた㈱つばめいとが旗振り役となり、地域内における兼業副業人材の受け入れ等、多様な人材活用や人的資本経営などを推し進めている。

図８　塩尻における「地域の人事部」構想　ビジョンイラスト

（出典）NPO法人MEGURUホームページ

14　なお、ここでいう地域とは、便宜上、市町村単位の行政区分を対象としているが、本質的にはそうした区分にはこだわらない。
15　検討会議は経産省関東経済産業局主催のもと、加藤遼氏・平田麻莉氏・横山暁一氏・森安亮介（筆者）などの検討会メンバーを中心に議論がなされた。
16　連携協定は2024年７月、NPO法人MEGURU・塩尻商工会議所・塩尻市振興公社・八十二銀行・長野銀行・松本信用金庫・長野県信用組合・信州大学・松本大学・パソナJOBHUB・塩尻市によって締結されている。

こうした取組は、他地域の経済産業局においても広がっている。また、2022年からは経済産業省本省の地域経済産業グループでも事業化され、２年でのべ60を超える「地域の人事部」設立が支援されている。さらに近年、自治体独自で取り組もうとする動きや、民間レベルでの連携事例が見られるなど、全国的な広がりをみせている。

もっとも、関東経済産業局の事業以前から、萌芽的な取組みは行われていた。例えば2013年経済産業省「地域企業人材共同育成事業」において、地域合同の人材育成が支援された。とくに広島県安芸高田市では、前述のあきたかコンソが設立され、安芸高田における地域の人事部と銘打った各種活動が行われていた（西川・竹本・有田2015)。2015年から2017年にかけては総務省地域力創造グループ地域政策課においても、地域単位で地域の人材育成・活用を取り組むための検討がなされている。2017年には「“地域の人事部”戦略策定事業」が実施され、岩手県釜石市や京都府京丹波町、兵庫県豊岡市など7つの採択自治体において、地域人材の情報収集や、育成・活用の在り方についての検討がなされた。さらに2018年には、先述の中小企業庁中核確保人材スキーム事業において、あきたかたコンソを含むコンソーシアムも採択され、育成のみならず地域ぐるみの人材確保や多様な人材活用も推し進められた。

こうした変遷をたどると、副業解禁（2018年厚生労働省モデル就業規則改正）やフリーランス新法に代表されるような多様な働き方の浸透、人的資本経営への着目、歴史的な人材不足といった変化の中、もとは地域共同の人材育成から出発した「地域の人事部」が、地域企業の変革支援や多様な人材活用の推進、マッチング支援などとも結びつき、地域ぐるみで人的資本の向上や人材確保の高度化を進める動きに発展している様子が伺える。ピーター＝キャペリが1999年時点で既に述べていたように、内部労働市場から外部労働市場中心の雇用関係に移行すると、企業には「選ばれる企業」になることが求められる。そしてその時の中心的課題は、成長機会や能力開発機会の提供にある。とくに能力開発機会については、企業外部でのインフラ構築も必要不可欠となる（Cappelli 1999)。現状、地方部では１社単独での人材獲得競争には限界があり、教育投資を行っても人材が都市部に去ってしまう傾向も否めない。しかし、地域企業が連携し、地域ぐるみで行うことによってそうした機会提供の幅は大いに広がる。「地域の人事部」は、地域労働市場における労働供給・労働需要・労働需給調整に一体的にアプローチすることにより、地域ぐるみの人材投資を促し、「選ばれる企業」や「選ばれる地域」への進化をもって人材を惹きつけ続ける包括的かつ共助的な試みと言える。

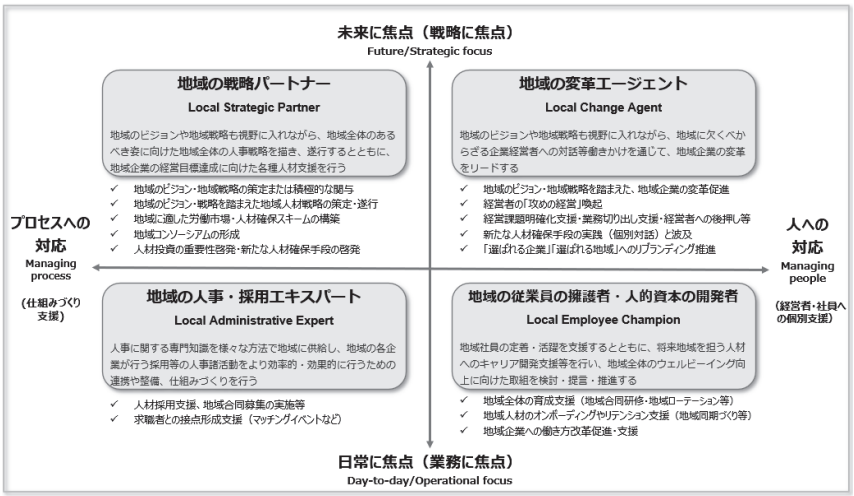
3　これからの地域の支援機関に求められる役割

最後に、こうした地域ぐるみの支援に向けて、支援機関に求められる役割について述べたい。筆者は、前述のプロフェッショナル人材事業と中核人材確保支援事業の事業初期の全国事務局を担うとともに、「地域の人事部」事業においても構想段階の委員や事務局支援に携わってきた。後方支援によるささやかな伴走ではあ

りつつも、3つの事業を通して、46拠点・のべ12のコンソーシアム・8地域の地域内連携が発足し軌道に乗る過程に立ち会う機会に恵まれた。これら複数の体制が構築・実装されてきた様をみると、連携をより有機的にするための共通点がいくつか浮かび上がる。例えば、連携体制内のビジョンや戦略性・本業との親和性・経営者からの信頼や地域ネットワーク・相互の信頼や学びあう場の醸成・解決手段の豊富さなどである。中でも重要なのが連携体におけるビジョンや戦略性である。多くの連携体の中でも特に傑出した成果を出す連携体に共通するのは、人材確保を決して目的化していない点だ（森安2022b）。すなわち、地域成長や地域の豊かさ、地域課題解決などを目的に据えた上で、その手段として人材確保を位置付け、地域における最適な確保・育成戦略を練っている。企業個社への人材支援において経営戦略・人材戦略の連動が大切なのと同様に、地域全体の人材支援においても地域戦略と人材戦略の連動が重要であることが示唆される。

こうした例をもとに、「地域の人事部」構想に係る有識者会議（前述の人材活用検討会議）の中で、「地域の人事部」が果たすべき役割を提起したのが次図である。これは、企業人事研究の大家とも言えるミシガン大学のデイビッド・ウルリッチ教授が示した企業人事の4つの役割（変革のエージェント・戦略パートナー・人事管理のエキスパート・従業員の擁護者）を地域に援用したものである。ウルリッチが提起した人事部像は、2000年～2010年代頃の日本の企業人事にも大いに参照された。とりわけ共感を得たのが、「変革のエージェント」や「戦略パートナー」のような戦略性を持った役割を人事部は果たすべきというメッセージであった。当時、ともすれば経営的視点と乖離し、既存制度の運用に追われがちであった日本企業の人事部にとって、核心を突く提起だったためである。

図9　これからの地域人材支援および「地域の人事部」に求められる役割



※参考）D.Ulrichが提唱した「人事部の４つの役割」を参考に「地域の人事部」向けに援用し作成。なお、同役割には複数の日本語訳が存在するため以下文献から引用し、検討会議の文脈に即して加筆している
- D.Ulrich & W.Blockbank（2005）*"The HR Value Proposition"*（伊藤武志訳『人事が生み出す会社の価値』日経BP社, 2008）
- 金井壽宏（2004）「これからの人事部がもたらすべきもの」, 金井壽宏・守島基博 編著（2004）『CHO 最高人事責任者が会社を変える』第2章所収, 東洋経済新報社
- D. Ulrich (1997) *"Human Resource Champion; The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results"*（梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター, 1997）

（出典）森安（2022b）及び関東経済産業局「人材活用検討会議 森安委員提出資料」を一部修正し、筆者作成

こうした役割の必要性は、現代の地域支援者にも当てはまるのではないだろうか。地域ぐるみの人手不足解消策として、もちろん企業の合同募集やマッチングイベント合同出展、採用の補助金支援なども大切だ。しかし、人口減少下における全国的な人材不足の状況において、単純な採用支援だけでは問題は解決しない。とりわけ地方中小企業では、経営課題と地域の課題がもはや不可分なケースが多く、採用に成功しても焼け石に水となる例も散見される。これからの支援機関に求められるのは、地域のありたい姿に照らしながら地域にとって必要な企業・人材を育む「地域の戦略パートナー」であり、地域の戦略構築や地域の魅力化促進、地域企業の変革を推進するような「地域の変革エージェント」として、地域全体の人材課題に取り組む戦略性にあろう。各地域には、その地域の経済循環や、地域のサプライチェーン上、欠かすことのできない企業が存在する。また、地域文化を体現しているような老舗企業や、地域の皆が一目置くような企業も存在する。意欲的かつ勉強熱心で何事にもチャレンジングな若手経営者などもいるだろう。地域支援機関には、そうした企業がより成長できるように、伴走しながら地域の変革を促したり、地域の負のスパイラルや構造的な地域課題を捉え、地域の構造全体の是正・改革を取り組んでいくような役割が求められる。

求められるのは間違っても“地域の採用代行屋”や“人材会社の営業代行”ではない。あくまで「地域の人事部」である。近年の企業の人事部が、CHOやCHROとして、経営により近づき企業全体の舵取りの要になりつつあるように、地域の人事部は地域全体の経済成長や社会の持続性、そしてなにより地域企業の従業員、ひいては地域住民のウェルビーイングを高めていくことが求められる。

【参考文献】

○碇邦生・中村天江・田中勝章（2016）「戦略的採用における包括モデルの理論的検討」『Works Discussion Paper』14: 1-21.

○一守靖（2024）「人的資本経営は中小企業でも導入できるのか？」『商工金融』74（10）,21-41

○今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革 - 制約社員を戦力化する仕組みづくり』
日本経済新聞出版社

○今永典秀（2024）「中小企業への越境学習と中小企業にとっての被越境学習」『商工金融』74（1）,30-45

○岩本隆(2024)「中小企業が取り組むべき人的資本経営」『商工金融』74（10）,5-20

○経済産業省関東経済産業局（2022・2023改訂）報告書『「地域の人事部」構想に関する取組について』

○小橋康章・飯島淳一（1997）「支援の定義と支援論の必要性」『組織科学』30.3: 16-23.

○佐藤博樹・藤村博之・八代充史（2023）『新しい人事労務管理〔第7版〕』有斐閣

○人材サービス産業協議会（2011）『2020年の労働市場と人材サービス産業の役割』https://j-hr.or.jp/wp/wp-content/uploads/kinmirai.pdf
※なお、厳密には2011年時点では全国求人情報協会・日本人材紹介事業協会・日本人材派遣協会・日本生産技能労務協会の４団体による「人材サービス

産業の近未来を考える会」による発刊であるが、同レポートにより人材サービス産業協議会の発足に至っており、発行も同協議会によることから、便宜上人材サービス産業協議会としている。

○中小企業庁（2020）『中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）』

○高津竜之介・森安亮介・中嶋紀世生（2024）「地域雇用における社会連帯経済の役割-日仏の比較研究」『日仏経営学会誌』41,pp.1-23.

○田中文隆・森安亮介（2018）「地域企業・地域経済を成長に導くプロフェッショナル人材の活用」『みずほ情報総研レポート』vol.15

○中村天江（2020）『採用のストラテジー』慶應義塾大学出版会

○西川洋行・竹本寛美・有田耕一郎（2015）「地域人材共同育成コンソーシアムによる産業振興・地域活性化」『研究・技術計画学会』年次学術大会講演要旨集30,706-709

○服部泰宏（2016）『採用学』新潮社

○平野光俊・江夏幾多郎（2018）『人事管理-人と企業，ともに活きるために』有斐閣

○林嶺那（2023）「日本の採用慣行」、江夏幾多郎・岸野早希・西村純・松浦民恵『新・マテリアル人事労務管理』有斐閣,第4章所収

○守島基博（2010）「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』52.7: 69-74.

○森安亮介（2022a）「なぜ全国の企業が多様な人材活用に注目しているのか- 企業を取り巻く人材市場の4つの変化と5つのステップ」経済産業省公式YouTube 『metichannel』経営者向けセミナー

○森安亮介（2022b）「関係人口時代に求められる「地域の人事部」の役割とは（前編）」みずほリサーチ＆テクノロジーズHPコラム

○森安亮介（2022c）「関係人口時代に求められる「地域の人事部」の役割とは（後編）」みずほリサーチ＆テクノロジーズHPコラム

○Cappelil, P.（1999）The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce. Boston, MA: Harvard Business School Press（2001,若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社）

○Kaufman, B. E.,（2010）“SHRM Theory in the Post - Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified”. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49（2）, 286-313.

特集論文

中小企業における人的資本経営へのアプローチ

小　寺　倫　明
（兵庫県立大学大学院
社会科学研究科准教授）

＜要　旨＞

日本において「人的資本経営」が注目されている。上場企業などを対象に2023年の3月期決算以降から有価証券報告書で「人的資本の情報開示」が義務付けられた。

これにより、日本の上場企業などが世界基準で、投資家から投資を獲得する機会が整った。

本来、人的資本経営の戦略は、人材を資本として捉え、企業価値向上につなげていくことが目的である。一方で、国の政策的な推進は、日本の競争力強化と世界の投資家から多くの資金を上場企業などが、いかに調達できるかが最優先されるのではとの懸念がある。

一見、中小企業には関係のないようなことに思うが、本稿では、中小企業経営における人的資本経営へのアプローチについて、明らかにしていくものである。

「人的資本経営」が、注目されている経緯を「無形資産への強化」、「構造の変化」、「地球規模の社会的課題」の3つの視点から考察している。

第1に、無形資産の価値を生み出す「ヒトへの投資行動」が、企業価値の向上と業績アップにつながっているとの認識が広がっている。第2に、産業構造等の変化から、無形の要素が持続的発展や成長を促進している。その原動力は、ヒトがその価値を生み出していることにある。第3に、持続可能な社会の実現に向けて、企業セクターの役割と期待が高まっている。ESG投資、SDGs経営の実践による社会への貢献が、持続可能な企業経営に結びつく。

企業目的の多様性では、「社会的企業の出現」、「資金調達と投資」の視点から考察している。たとえば、企業の目的や目的達成へのアプローチが、多様になっていることへの認識をもつことを指摘している。そして、企業における資金調達の手段やそのプロセスにおいての多様性を理解しておくことが、これからの中小企業経営の重要な戦略となることを認識すべきであると指摘した。

中小企業における人的資本経営については、「中小企業の経営上の問題」、「人的資本経営へのスタンス」「哲学的要素と経営」の視点から、中小企業の稼ぐ力を構築するための5つのポイントを提案している。また、中小企業は、経営者が明確な「スタンス」を決めること（決められること）が強みであると述べている。さらに、ヒトが価値を生み出す経営の実践につなげる6つの要素を提示した。

最後に、中小企業の人的資本経営のアプローチの実践として、身近な企業のケースを紹介している。そしてまとめとして、中小企業の「情報発信力強化」が不可欠であり、経営者が明確な「求める人材像の価値基準」を明らかにすることを提言する。

目　次

１.はじめに
２.想定する中小企業
３.注目される「人的資本経営」の経緯
（１）無形資産への強化
（２）構造の変化
（３）地球規模の社会的課題
４. 企業目的の多様性
（１）社会的企業の出現
（２）資金調達と投資
５.中小企業における人的資本経営
（１）中小企業の経営上の問題
（２）人的資本経営へのスタンス
（３）哲学的要素と経営
（４）人的資本経営へのアプローチ
６.おわりに

１．はじめに

近年､日本における「人的資本経営」(Human Capital Management)[1]が注目されている。さまざまに注目する点はあるが、日本では、2023年の3月期決算以降から、上場企業など[2]を対象に、有価証券報告書で「人的資本の情報開示」が義務付けられた。

これによって、日本の上場企業などが世界基準での「人的資本に関する開示」が可能となり、世界の投資家から幅広く投資を獲得する機会が整ったといえる。つまり、日本の上場企業などの資金調達戦略としてみると､「人的資本」(Human Capital)[3]を経営戦略の手段で捉え、世界の企業に負けないぐらいに、自社の非財務情報のなかで、人的資本経営への取り組みを、いかに企業価値＝株主価値を、最大化することができるかに焦点をあてることができる。

その上で、日本の上場企業などが、世界の金融市場や投資家からの共感を得て、多くの資金調達を実現させ、そしてスピーディーにより「資金」を増大させ、結果として「資本」の増大にもつながる可能性が高まることで、企業経営の成長性、持続性、安定性につなげるものにしようとすることに異論はない。しかし、単に上場企業などの資金調達のみが、目的化してしまわないかという懸念が生まれる。

政府は、政策的にこの経営戦略を推し進めることによって、日本の上場企業などが、これまで低迷していた日本の競争力を高め、グローバ

1　経済産業省HP（https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html)､「人的資本経営～人材の価値を最大限に引き出す～」では、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方と示されている。いわゆる、企業の競争力を高めるために、従業員の能力開発、エンゲージメント、ダイバーシティの推進を含め、従業員を重要な資本とみなし、それを最大限に活用する経営手法といえるだろう。その他､政府の人的資本に関連するものとして､内閣府「人的資本可視化指針」､金融庁「人的資本に関する開示の実務ガイド」を参照のこと。さらに、経済産業省が中心となって設立された「人的資本経営コンソーシアム」（https://hcm-consortium.go.jp/）においては、企業がどのように人的資本を戦略的に活用すべきかについての議論を深め、人的資本経営が単なる人材管理ではなく、企業の競争力を高めるための重要な経営戦略であることを強調する内容が示されている。

2　上場企業をはじめ上場予定の企業、特定の金融商品を発行する企業、日本で上場している外国企業などが含まれる。
開示義務の対象企業は、金融商品取引法第24条に基づく。

3　ゲーリー･ベッカーは､『Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education』（1964.Gary S. Becker）の中で、人間のスキルや知識を資本として捉える「人的資本理論」を提唱。経済学と経営学の領域において、人材が企業の競争力に直結する重要な要素であることを指摘している。いわゆる、人材の投資が、より企業業績へのリターンを生み出すもの、とみることができる。なお、人的資本に関しては、社会学、心理学、教育学など様々な分野で研究がおこなわれている。

ル市場での競争優位性を獲得し、世界における日本経済の持続的発展に結び付けていこうとすることは、理にかなっている。

本来、「人的資本経営」の実践によって、人材を「資本」として捉え、人材の価値向上と企業の持続的な成長をもって、企業価値向上につなげていくことが最大の目的なのだが、単に情報開示項目において、形式的な評価を得ようとすることで、資金調達を最大限に達成するために、人的資本経営を利用するならば、本末転倒である。

そうであれば、企業におけるヒトへの投資を増やすことや、それによって得たいリターン、すなわち合理的に利益を生み出す仕組みは形骸化し、結局は、目先の資金調達のためにのみ、おこなう人的資本経営となる。これは何としても避けなくてはいけない。

それゆえ、拙速にこのような単純な見方をしてしまうと、中小企業にとって、もはや人的資本経営は、まったく関係のないことになってしまうだろう。

人的資本経営が近年、注目されている理由の一つとして、日本の上場企業などにおける、世界での競争力低下と世界の投資家からの資金調達難といった関係性は、否定できない。

しかし、その解決方法が、日本における人的資本経営の推進という単純なものではなく、さまざまな要因が、絡み合った複雑なものとして捉え、中小企業こそ、しっかりと人的資本経営を理解しておかなければならないと考える。

本稿では、中小企業における、人的資本経営へのアプローチについて、中小企業がどのように人的資本経営に向き合い、実践していくべきかに着目し、明らかにしていく。

２.想定する中小企業

本稿で中小企業といった場合は、どのような中小企業かを、概ね想定しておきたい。なぜなら中小企業として、ひと括りにすることの困難性からである。いわゆる、中小企業の「異質多元的」[4]な性格の見方もあるが、日本において法律で規定されている中小企業の定義[5]は、中小企業基本法に定められている。その原則に基づいた定義は、まず、製造業その他、卸売業、小売業、サービス業といった4つの業種ごとに、量的基準である資本金等又は従業員数のいずれかの基準を満たすことで、中小企業の範囲が規定され、法的に中小企業となる。

たとえば、製造業の場合、資本金の額又は出資の総額が1千万円のＡ社と3億円のＢ社は、いずれも法的に中小企業の範囲となり、かつ、仮に常時使用する従業員数がＡ社は30人の個人で、Ｂ社が常時使用する従業員数が300人の法人であっても、原則どちらも中小企業製造業ということになる。ある程度の大きな規模の差があるにもかかわらず、定められた量的基準を満たすことで、Ａ社とＢ社は、同じ中小企業製造業として扱うことができる。

しかし、明らかに、規模感が異なる両社では、やはり経営資源の管理や資源の用役の違い、資

4　山中篤太郎（1948）による。

5　中小企業基本法第２条　中小企業　製造業・その他の業種：300人以下又は資本金3億円以下、卸売業：100人以下又は資本金1億円以下、小売業：50人以下又は資本金5,000万円以下、サービス業：100人以下又は資本金5,000万円以下。（小規模企業者：製造業・その他の業種：20人以下、商業（※）・サービス業：5人以下。 ※商業とは、卸売、小売業（飲食店含む）を指す。）

金調達方法の違い、投資の規模や範囲の違い、マーケティング戦略や顧客アプローチの違い、組織構造や人材の育成方法の違いなどが、ある程度想定され、当然これらの実践と課題や問題の質的要素も絡んでくるため、中小企業の姿としては非常に不明確になることが考えられる。

従って、もう少し丁寧に、ある程度どのような規模感を想定して捉え、かつ、どのような質的基準を考慮するかが必要であろう。

そこで、黒瀬（2018）[6]の企業の質的分類をみる。企業規模の変化に伴う資本の調達様式、生産・管理の様式、経営目的などの変化に着目して、「規模に沿った企業の質的分類」を提唱している。そのなかで、中小企業の範疇における分類では、3つの分類で整理している。

引用すると、中小企業の規模が小さい順に、第1に「a.生業的経営」であり、「一家の生計維持を目的に行われる家族労働者中心の経営。利潤概念は成立しておらず、家計と経営は未分離。」と述べている。いわゆる生業（なりわい）の域を脱しない中小企業で、利益志向や成長志向が弱い企業といえる。第2に「b.企業的家族経営」であり、「家族労働中心の経営だが、利潤と賃金は分離され（家族労働の有償化）、形式的に資本・賃労働関係が成立している。利潤の最大化を目的とするが利潤を経営の拡大再生産に向ける場合と個人資産蓄積に向ける場合がある。」と述べている。いわゆる、同族経営、同族企業の色合いが濃く、ファミリービジネスとも称されるが、経営者トップの資質や志、経営哲学、経営理念、さらには、ビジョンの方向性などによって、変化に富む企業といえる。

そして、第3に「C.企業的経営」であり、「雇用労働者中心の経営で、資本・賃労働関係が成立し、利潤の最大化と経営の拡大再生産を目的とする。ただし、個人資産蓄積を目的とすることもある。」と述べている。いわゆる法人格をもち、しっかりと利潤最大化と成長志向が強い企業である。そのうち、規模の拡大を前提に中堅企業や大企業、さらに上場企業を目指す企業であれば、より「所有と経営の分離」への抵抗は、少ない企業形態になるだろう。他方の中小企業では、経営方針の一貫性を担保するための経営スタンスから、オーナー企業が占める割合が高くなることや、あくまでも中小企業の範疇で、内需拡大型、あるいは地域密着型で存立し、強固な基盤を形成しながら利潤最大化や持続的成長を目指すことに存立意義をもつ企業形態になり、それぞれの経営スタンスの違いが表れるであろう。

以上のことから、本稿において想定している中小企業は、中小企業基本法に定められている量的基準を満たした中小企業のうち、概ね従業員規模が20人から100人程度の規模で、かつ、黒瀬（2018）による「規模に沿った企業の質的分類」によって定義づけされている「b.企業的家族経営」と「C.企業的経営」で、いずれも、利潤を経営の拡大再生産に向ける企業を、本稿で想定する中小企業として位置づける。なお、「C.企業的経営」のうち、明確に規模の拡大を念頭に上場企業を目指す中小企業であれば、すでに大企業と同じ目線で、人的資本投資への対応と強化が行われていて、経営戦略としての人的資本開示にも精通していると想定する。従っ

6　黒瀬直宏（2018）による。黒瀬直宏（2018）pp.3-5による引用。

て、「C.企業的経営」においては、主にオーナー企業であり、かつ、明確に大企業への規模的な成長、また、上場を目的としていない企業を想定する。

３.注目される「人的資本経営」の経緯

（1）無形資産への強化

上場企業などで、有価証券報告書において、人的資本に関する情報開示が義務化された。そもそも有価証券報告書は、投資家に対して、投資判断に有用な情報を開示することをひとつの目的とする。これまでは、一般的な財務情報にもとづく、企業業績、設備投資力、事業開発実績などから、企業の将来性に向けた状況を認識してもらうため、投資判断の評価基準として、おもに有形資産の情報を開示してきたが、近年は、企業価値の評価基準に無形資産の重要性が高まっている。

知的財産権や知的資産をはじめとした無形資産も、投資判断の評価基準として重要視されている。[7] そして、今回の「ヒトへの投資の開示」は、資本市場における評価が有形資産以上に、より無形資産への重要性がさらに増していることを物語っている。

無形資産の価値に大きな影響を与える「ヒト」への強化こそが、株式市場における、企業価値評価の分かれ目となっているのである。この流れは、すでに欧米での人的資本に関する情報開示が一般的になっていることからも想像できる。その上で、世界の市場で日本企業の競争力を高めるためには、国際的な基準[8]に対応する必要性が不可欠となっているのである。

また、世界の流れで株主利益の最大化に偏った資本主義を見直す動きからも、投資家は、ESG投資[9]への重要性に鑑みて、企業の長期的な価値創造のために、人的資本の管理が重要であるとの認識をもちはじめた。従って、人的資本に関する透明性と情報開示の要求が、さらに高まっているのである。

つまり、それに対応すべく、国の政策的な推進[10]が急速に進んでいるのである。

（2）構造の変化

これまでの資本主義における経済発展に伴って、産業構造の高度化が進んだ。一般的に途上国では第一次産業の比重が高いが、先進国においては、第三次産業の比重が高くなる。

いわゆる、一国の経済、社会の発展に伴って、第一次産業から第二次産業、そして第三次産業へと産業の比重が移行していく現象である。この現象は、戦後の日本の経済、社会の変化からもみることができる。たとえば、厚生労働省の「平成23年版労働経済の分析」から消費構造の推移をみると、1955年の消費支出に占め

7　「知的財産権」とは、特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権、商標権、その他の知的財産に関して法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利である。知的財産権は、知的資産の一部として捉えることができる。知的資産には、ブランド力、知恵･技術、組織力、企業文化、人脈（ネットワーク）、経営理念、人材などの無形資産で、企業経営における競争力の源泉となるもの。

8　人的資本経営に関する国際的な基準としては、①ISO30414、②SASB（Sustainability Accounting Standards Board）基準、③GRI（Global Reporting Initiative）基準がある。

9　ESG投資は、投資家の中長期的な投資の意志決定プロセスや投資方針の決定に、環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）の3つの要素の取組みを考慮し、投資行動をとる。参考として、2006年に国連で提唱されたPRI（国連責任投資原則）で、ESGの視点を取り入れて投資家の投資原則とすることが宣言されている。

10　詳しくは、「人材版伊藤レポート2.0」（2022年　経済産業省）を参照。人的資本の見える化を推進するため、このレポートのガイドラインを実施することを推奨している。また、企業における人的資本の戦略的な活用と開示を促進するためのガイドラインを提供し、具体的な指針も示されている。

る割合は食料を中心に、被服や生活必需品に多くの支出が割かれていた。その後、高度経済成長期を通じて所得水準が向上すると、モノの豊かさ[11]を増し、人々の暮らしが豊かになると、消費支出における生活必需品の割合は低下し、交通・通信、教養娯楽への消費が増加した。

2000年代には、食料の割合が若干増えるが保険医療、教育の消費支出が上昇して、国民のライフスタイルの変化がみてとれる。

ライフスタイルの変化は、就業構造の変化にもつながっている。同様に厚生労働省の「平成25年版労働経済の分析」から、産業別就業者構成割合の推移をみると、1950年は農林漁業が48.5%を占め、製造業は15.8%、卸売・小売業は11.1%、サービス業は9.2%であった。その後、高度経済成長を通じて、農林漁業はその割合を大きく低下させ、1970年には、製造業で26.1%、卸売・小売業で19.3%、サービス業で14.6%まで上昇した。

製造業はその割合を低下させていくが、サービス業は拡大を続け、1990年代に卸売・小売業の割合を超えて、最も構成比の高い産業となっている。このように、日本の産業別就業者構成をみると、農林漁業中心の構造から、製造業の拡大を経て、サービス業の拡大へと続いており、産業構造の変化に応じて就業者構成が変化していることがわかる。

いわゆる、一国の経済発展に伴い、産業構造の高度化と連動して労働力の比重も移行していく。[12]

つまり、産業の高度化がどんどん進んでいくことによって、ものづくり（有形）だけではなく、ますます知識や情報などのサービス（無形）の需要と供給が重視されるようになってきた。これは、第三次産業たるサービス産業のみならず、第一次産業、第二次産業においても販売や流通の側面、情報技術の導入など、サービス（無形）を付けた付加価値化が進んだことを示している。いわゆる、経済のサービス化とソフト化が進んだことでもあり、モノとしての製商品（有形）の価値もさることながら、サービスやソフト的な無形の要素こそが経済の持続的発展や成長を促進するものとなっている。

また、近年の情報技術は、第４次産業革命により、これまで「何時でも、何処でも、誰とでも」といったアクセス可能な情報が行きかうユビキタス情報社会から、コンピューター側から、人々を取り巻く情報環境に、常時ネットワークされていて、人々の状況をセンシングし、ＡＩやＩｏＴ技術を駆使した機械側から、自律的に必要な情報を必要な時に提供したりすることを可能とする「アンビエント情報社会」への進展が予測されている。[13]

さらに、2045年問題として取り上げられた、シンギュラリティ（技術的特異点）[14]の影響である。ＡＩ（人工知能）が発達し、人間の知性を超え、人間の生活に大きな変化が起こるシンギュラリティが、さらなる社会構造の大きな変化

11　高度経済成長期の間、耐久消費財の急速な普及がみられる。1953年いわゆる三種の神器（電気掃除機（後に白黒テレビ）、洗濯機、冷蔵庫）は、1970年代はじめ頃までに90%前後の普及率となった。この三種の神器の後、1960年代から普及が始まり、いわゆる3C（自動車、ルームエアコン、カラーテレビ）が、カラーテレビを中心に急速に普及していった。その後、電子レンジやVTRなどの普及率が上昇。1990年代にはパソコンが普及するなど、勤労者生活はより利便性の高いものになっていった。

12　ペティ＝クラークの法則による。

13　岸野文郎（2007）による。

14　レイ・カーツワイル（2007）による。

と私たちの生活スタイルへの変化が予測される。いわゆる、アンビエント情報社会を見据えた、新たな仕組みやビジネスモデルの構築が重要であり、ヒトが新たな価値を生むには、これまで以上に、ヒトの高度なコミュニケーション能力が不可欠となるだろう。

これらの流れから、これからの企業経営における企業価値の評価基準に、無形資産の重要性やヒトへの投資が取り上げられることはもっともであろう。ましてや、未来社会に向けた持続可能な開発の目標を達成する原動力は、まさしく、ヒトである。

（3）地球規模の社会的課題

行き過ぎた資本主義が原因なのか。いわゆる利益至上主義に基づく経済発展を最優先に、短期的利益の追求と社会的なモラルを無視した効率化である。これによって、地球規模の環境危機と世界規模での格差による社会問題が、噴出しているのである。この巨大な問題の解決には、世界に存在するあらゆるシステムを見直して、私たちの思考や習慣や制度や体系などをよい意味で変化させていかなければ、この負のスパイラルは止まらない。あらたな行動原理を興すのは、他ならないヒトが関わることであり、ヒトがあらたな価値を創出することである。

SDGs（持続可能な開発目標：Sustainable Development Goals）[15]は、持続可能な社会を世界レベルで実現するために、2015年9月に国連で合意された世界共通の目標である。

「SDGsに取り組まない企業は社会的に評価が下がる可能性がある。」とは、どういうことか。逆に企業がSDGsに取り組むということが、企業の価値向上と持続的成長の実現につながるのであり、企業というセクターがSDGsの実現にとって相当な役割と期待が世の中から寄せられているという裏返しなのである。もちろん、国家レベルにおける公共政策やコミュニティレベルにおける社会活動の役割も不可欠であるが、市場レベルにおけるビジネス活動を通して、いかに多様な社会的課題の解決に貢献できるかであり、世の中をはじめ、ステークホルダーからの評価と信頼を得て、そして企業価値につなげるかが大事なのである。

たとえば、SDGsの目標達成につながる製商品・サービスを生み出すことによって、新市場の開拓や事業機会の創出につながることになる。つまり、企業は本業を通じて、SDGsの達成に貢献するような社会課題解決型の製商品・サービス・技術などを、積極的に開発・提供できることへの期待が、社会全体で広まりつつある。

従って、SDGsに取り組む企業は得意分野の市場が拡大したり、資金調達がしやすくなったり、税制面や公的な支援制度といったメリット

15　2015年に国連が採択した17の目標と169のターゲットから成り立ち、2030年までに達成することを目指すもの。
また、SDGsに至る経緯としては、1972年ローマクラブにおいて、「成長の限界」として、世界的な人口増加や地球環境の問題に警鐘を鳴らし、「地球環境への危機」と「貧困問題の解決」に向けた議論が発端となったと考えられる。
1997年には、温暖化を食い止めるためのルールづくりとして京都議定書にて、先進国のみにトップダウンで定められた排出削減目標（法的義務）が課せられたが、最大の排出国である米国も批准せず、議定書の実効性に疑問符がついた。2000年9月にニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットで採択されたMDGS（ミレニアム開発目標）は、途上国の開発問題が中心のものであった。
その後、2015年のパリ協定では、196の国と地域がルールをつくり、途上国を含む全ての参加国に、排出削減の努力を求める枠組みを設定、また、各国に自主的な取り組みを促すボトムアップのアプローチを採用するなどして、経済と環境の両立しながら低排出型社会を目指した。そして、2015年を年限として、開発途上国の貧困と飢餓の撲滅など、MDGsの後継として2030年までに達成すべき持続可能な開発目標（SDGs）が誕生した。
SDGsでは開発側面だけでなく経済・社会・環境の3側面を統合し、また、SDGsは「誰ひとり取り残さない（No one will be left behind）」という理念からも持続可能な開発を進める上で、最大限「ヒト」に配慮し、基本的な人権であり、人間としての価値や尊重されるべき存在としてすべての人々が尊厳をもって生活できる社会をつくることが不可欠だとしている。

を享受しやすくなることが予想される。

一方、うちの会社はSDGsへの関心が無く、経営と無関係であるといった認識から、折角の自社の事業活動やサスティナビリティな取り組みにも関わらず、SDGsと関連づけずに情報発信を怠ることは、自社にとってのステークホルダーからの信頼や理解を得る機会を失っているということが、起こってくるのである。たとえ、企業経営を通して、SDGsの17すべての目標達成に、直接的な貢献はできなくとも、SDGsへの取り組み意識が、企業として評価されることであり、社会からの評価が高まり、社会にとってなくてはならない企業として存立できる可能性が高まるのである。

SDGsは、こうしろああしろという特別なルールはない、だから企業が強制されるものではないけれども、どのような目標があるのかは、SDGs169のターゲットで具体的な内容を知ることができる。そこで、自社の強みと機会を生かしていけば、社会の持続可能性に配慮した経営をおこなうことができるのである。

たとえば、持続可能な企業づくりにとって、企業統治（Governance）としての企業の社会的責任を果たすことが、成長戦略の一環となっている。ワーク・ライフ・バランスにおける「仕事と生活のバランス」、ダイバーシティ・マネジメントにみられる「多様性の経営（女性の活躍・アクティブシニアの活躍等）」、などによる働き方改革への対応も重要である。

加えて、環境（Environment）、社会（Social）の要素もどのように事業活動に組み込むべきかが問われている。すなわち、社会的課題を考慮した経営戦略の構築である。そのヒントになるのが、「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）」であり、企業経営のひとつの軸となっている。また、SDGsへの取り組みが、新たな市場を創る機会になり、さらに多様なステークホルダーから、企業活動を評価する指標として用いられることになっている。

４.企業目的の多様性

（１）社会的企業（Social Enterprise）[16]の出現

ところで、企業の目的とは何であろうか。一般的に企業は営利を目的としているのである。

すなわち、利益を追求することが第一義であり、利潤を最大になるよう、事業運営をしっかりおこなうことが、企業の存続につながるわけで、まずはしっかりと儲けなければならないのである。従って、一般的な企業のミッションは、利潤極大化といえるだろう。この利潤極大化という目的を達成するためには、自社の製商品・サービスを認めてもらうために、顧客のニーズや期待に応えることで、顧客満足度（CS：Customer Satisfaction）を獲得しなければならない。また、顧客満足を生み出すイノベーションの創造、すなわち新しい技術やアイデアによって市場や業界での競争力を維持向上させる。その源泉は、まさしくヒトであり従業員である。

16　谷本（2006）は、ソーシャル・エンタープライズの要件として、①社会性：社会的ミッション、②事業性：社会的事業体、③革新性：ソーシャル・イノベーションの3つの要件をあげている。
つまり、社会的課題に取組むことを事業活動のミッションとし、社会的価値を生み出すことを第一義とする。そして、ビジネスの手法を用いて新しい社会的価値を創出し、事業を継続するための経済的価値を獲得する。経済的成果と社会的成果の両立を目指す。目的を達成するための革新性として、新しい社会的価値を創出・普及させる新しい製商品やサービスの開発。既存の商品やサービスの高付加価値化やそれを提供するための仕組みの開発。このように企業の活動が社会に広がることで、社会的課題の解決が促進され、社会的な効用が高まることに貢献する事業体である。

従業員の満足度（ES：Employee Satisfaction）の獲得には、従業員の成長や幸福をサポートする体制であり、働きやすい環境づくりの延長線上に、その会社に帰属することへの誇り、モティベーションにつながる働き甲斐が、さらに顧客価値を高める製商品・サービスの創出につながっていくという好循環を生むのである。

従業員の誇りや働き甲斐の源泉は、顧客に喜んでもらうのに加えて、自社の儲け方であり、理念に基づく経営行動にある。いわゆる、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）[17]を果たしているかどうかが大事であり、利益追求のなかで、胸をはって社会に対して貢献する事業活動を行い、地域社会や環境に対しても責任を果たそうとしていると言えることにある。企業は利益を上げつつ、社会的な責任を果たし、持続可能な発展を目指すことが求められている。

一方、社会的企業（Social Enterprise）の台頭である。社会的課題の解決をミッションとし、事業活動を通じて、社会的課題の解決を図る取り組みをする事業体である。一般的な企業が、利益を追求することが第一義であったのに対して、社会的企業は、利益を追求する以上に、社会的課題の解決が第一義なのである。背景には、社会的な課題の解決には、これまで国の政策・制度、NPOや市民活動（ボランティア等）のセクターがおもに担ってきたが、もはや限界に達している。

その上で、社会的な課題解決に向けては、ビジネスの手法を用いて経済的な自立をすることで、持続的により高度な問題解決の到達点を獲得できるよう、企業セクターの役割が注目されている。単に利益を追求するのではなく、社会に良い影響を与えるビジネスモデルを展開するものである。

つまり、利益の獲得は、あくまでもミッション（社会的課題の解決等）を達成するためのひとつの手段となっている。

一般的な企業も社会的企業も同じ企業である。そしていずれも基本的にはビジネスである。しかし、企業としての目的や手段のアプローチが異なっている。

一般的な企業がまず達成すべき目的は、経済的価値（利潤最大化）で、それを達成するための手段として、社会的価値（ES.CS.CSR等）を融合させていく。一方、社会的企業がまず達成すべき目的は、社会的価値（社会的課題の解決等）で、それを持続的により高度に達成するための手段として、経済的価値（利益の追求等）を融合させていく。このように、社会的企業の存在によって、「営利」と「非営利」の境界線がなんとなく曖昧になってきていると考えられる。ある意味、これからの企業経営においては、経済的価値と社会的価値の両方（融合）の同時実現が不可欠なのであろう。

マイケル・ポーターは、経営戦略に組み込むことによる、CSV（共通価値の創造）[18]による経

17　企業の社会的責任（corporate social responsibility）を実践するためのフレームワークのひとつとして、ジョン・エルキントン（John Elkington　1994）によって提唱されたトリプルボトムラインがある。①経済的側面：利益確保のための本業基盤の強化など（profit）、②環境的側面：環境負荷を低減する環境活動など（planet）、③社会的側面：社会・地域貢献など（people）の3つのボトムラインへの取り組みに配慮する必要性とその実践行動が、企業の持続可能性の確保の実現性を最大化すると説いている。

18　マイケル・ポーターが提唱するCSV（Creating Shared Value）では、共通価値の概念について「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」としている。つまり、企業がイノベーションを創発する経営戦略として、「社会のニーズや問題に取組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるべき」ことを示している。

営戦略を提唱している。これが企業経営のアプローチに大きく変化の影響を与えたといえる。しかし、あくまでも、一般的な企業のスタンスにおける経営戦略と考えると、まず、利益を生み出している本業としての経営戦略に、シナジー効果のあるものとして、社会的価値をうまく組み込むことができれば、経済的リターンをより高める手段とみることができる。一方で経済的価値を生まない、もしくは、リターンが限られている社会的価値への活動はコストとなり、そのような経済的リターンに貢献しない社会的価値の取り組みを、意図して排除するようなことが起っていれば、これは企業が社会に貢献しなければならないという、本質的な社会的責任を阻害し、本来、社会から与えられる利益を享受せず、やはり経済的価値を優先するために利用するものとなる懸念がある。

つまり、人的資本を経営戦略のなかに組み込むことで、本当に、「ヒトをコストではなくて資本」とすることができ、企業の持続的成長につなげることができるのだろうか。

（2）資金調達と投資

社会的企業などがおこなうソーシャル・ビジネスは、ビジネスの手法を用いて社会的課題の解決を図るための事業活動である。そもそも社会的課題の解決は、これまで経済合理性が働きにくい分野とされてきた。すなわち、非効率的な運営になりやすく、投資と利益のモデルになりにくい性質を持っている。たとえば、ホームレスの自立支援という社会課題の解決に対して、関連する製商品・サービスを提供する場合、受益者となるホームレスから直接的に対価を取ることは難しいのである。つまり、受益者から直接に対価を得にくいことや、一般的な企業経営における場合と異なり、公的な補助や契約の対象になりにくいこと、規制や制度的な圧力を受けやすい、という性質などをもち合わせている。

では、ソーシャル・ビジネスの事業者は、どのように収益構造をつくればいいのか、どこから資金を調達していけば、ビジネスとして持続的な経営ができるのだろうか。

一般的に考えられるソーシャル・ビジネスの資金調達には、①市場からの資金（財・サービスの対価）、いわゆる製商品の販売・サービスの提供から得られる事業収入（受益者が弱者の場合は、対価の一部をいただく等）である。②政府・行政からの資金（補助金・助成金・委託事業収入・その他、優遇税制等）、いわゆる公的な補助金や助成金等の行政からの収入（永遠にあるものではない）である。③市民・コミュニティからの資金その他の財源として、いわゆる、寄付や会費、増資等が考えられる。これらを上手く組み合わせるか、組み合わせができるための受け皿としての組織体制づくり（たとえば、株式会社以外の財団法人、特定非営利法人などとの連携体制）が必要と考える。

さて、SDGsの一番目の目標に「貧困をなくそう」となっているのは、さまざまな格差の問題が、複雑につながっている根本の課題ともいえる。経済成長が一部の層に偏らず、貧困層も含めて支え合う包摂的社会になるような、国内的・国際的な枠組みの重要性が説かれている。

トマ・ピケティの著書『21世紀の資本』[19]には、

19　参考文献：トマ・ピケティ著書『21世紀の資本』山形浩生、守岡桜、森本正史　訳　2014　みすず書房による。

「資本の収益率が経済の成長率を上回る時、資本主義は自動的に格差を生み出す」とも指摘している。世界的に深刻な格差社会問題に触れ、格差＝貧困の解消には、所得再分配について、再考しなければならない時期にきていると警鐘をならした。

世の中の流れは、格差の拡大、不平等の拡大に対する反発から、社会全体における持続可能な成長や公平な社会へとの関心が高まることになった。

近年、投資機関や投資家の間でも社会的インパクト投資[20]への広がりがある。社会的インパクト投資は、金銭的なリターンだけではなく、社会的課題解決へのインパクトを意図したもので、社会的事業をおこなう企業、組織、ファンドへ投資することによって、社会的成果と財務的リターンの両立を目指すものである。日本でも、「社会的インパクト投資」の市場規模が2018年度には、3,440億円（前年比の5倍）に達した[21]という実績もある。

このように投資の世界が、財務リターン一辺倒の投資家集団から、社会的インパクト投資やESG投資など、新しい資本主義を見据えた視点での投資アプローチが広がりつつある。

これは、持続可能な社会の実現に向けた重要な動きである。

企業に対する投資の変化は、これまで企業の財務情報にもとづく収益性や成長性のみを基準に投資先として選定し、短期的な利益を追求してきたが、投資行動の流れは、従来のリターンオンリーの投資から、「社会的インパクト投資」や「ESG投資（環境・社会・ガバナンス）」などの取り組みから、企業がどのように社会的な価値を創出しているかを中長期的な視点で、企業の成長性や持続可能性につながる経営のあり方が、ますます重要視されているのである。

以上のことから、上場企業などは、株式発行により、多くの投資家から資金の調達ができるので、資本の増大につなげやすい性格である。（社債発行や銀行借入等からの調達もある。）

一方、中小企業の資金調達は、概ね、銀行借入（一般的に上場企業よりも条件が厳しい）が一般的であって、上場企業などと比べると資本としての調達の柔軟性は脆弱であり、また、運転資金や設備投資資金の調達も日々あるため、資本増大に向けての利益の再投資や外部資本の導入も、経営上の課題と向き合い対応するような、慎重なスタンスになると考える。

しかし、投資行動の流れは、企業がどのように社会的な価値を創出しているかが企業価値の指標になっている。たとえば、大企業や上場企業がESG評価を高めるためには、取引先や提携先である中小企業が、どのような社会的価値を提供しているかも重視することになるだろう。

また、中小企業において、社会的価値である、「社会的インパクト投資」、「ESG投資」、「SDGs経営」に関連する取り組みを実践しているということであれば、自社を取り巻くステークホルダーからは、信頼できるパートナーと見なされることになるだろう。

20　社会的責任投資（SRI：Socially Responsible Investing）は、投資判断の際に、ESG要素等も考慮した視点で、長期的な社会の持続可能性を目指す投資戦略である。その他、ソーシャルインパクト・ボンド（SIB：Social Impact Bond）は、社会的成果を向上させる活動に対し、資金調達の拡大をねらいに設計された官民連携スキームがある。

21　社会変革推進財団発行「日本におけるインパクト投資の現状2019」（2020年3月31日、修正版：2020年12月24日）Global Steering Group for Impact Investment（GSG）国内諮問委員会による。

多くの投資家から中小企業に直接的な投資としてのメリットは限られるが、中長期的な視点で、企業の成長性や持続可能性につながる経営のあり方となるものであり、しっかりと見出すべきだろう。

５.中小企業における人的資本経営

（1）中小企業の経営上の問題

最近の中小企業における現状をみる。経営上の問題点を兵庫県中小企業家同友会のNTレポート[22]から概観する。

会員全企業に対する、「現在の経営上の問題点」について尋ねたところ、３期にわたり第１位は、「仕入単価の上昇･高止まり」、第2位「従業員の不足」、第３位「人件費の増加」となっている。以下､「管理者（マネージャー）の不足」､「経営者層（右腕･左腕）人材の不足」があげられる。概ね物価上昇と人材関連の問題が主要な経営問題となっている。

これらの問題に対して、現在と今後の経営上の力点と対応策についての回答は、3期連続で、第１位は「付加価値の増大」、第２位「新規受注の確保」、第３位「社員教育」の順となっている。以下、「人材確保」、「情報力強化」、「新規事業の展開」があげられる。

たとえば、中小企業の経常利益率が低くなる要因のひとつとして、燃料高騰、資材・原材料の高騰および人手不足などの要因がある。製商品・サービスへの価格転嫁への対応や賃金引上げへの対応などである。また、新たな資金需要として、物価高の影響による、さらなる対応（価格転嫁の追加実施等）、賃金上昇による人件費の維持などの必要な資金確保が、より膨らんでいると考えられる。

中小企業経営の場合、採算水準が高まると、本業で儲けが出ている状態にあるということが一般的であり、本来、信用度や企業価値を向上させる。しかし、黒字倒産は、黒字の状態でありながら、キャッシュフローがうまくいかず資金ショートがおこって、倒産してしまうケースがある。従って、中小企業経営における資金繰りの管理と資金の調達は、極めて重要である。できれば黒字を継続するために、どれだけ経常利益につながる「稼ぐ力」[23]を構築するかである。

それには、会員企業のコメントから分析することができ、①「自社独自の価値や強みを認識して活かす」、②「目先にとらわれず、中長期的視点をもって、自社の本来価値を高める」、③「学びの姿勢と情報収集をもって、ネットワークを活かす」、④「保有する経営資源や力量から身の丈にあった戦略を実践する」、⑤「競争優位性や競争力確保のための強みを活かしたターゲットを探る」といった戦略的思考をもった行動が求められる。[24]

（2）人的資本経営へのスタンス

中小企業の人的資本経営に向けた情報は、まだ限られていて少ない。たとえば「日本における人的資本経営の推進によって、ますます中小企業は、人材の確保が困難になる」、「雇用形態も、メンバーシップ型からジョブ型に転換を

22　兵庫県中小企業家同友会「第54号NTレポート」（2023年6月実施）、「第55号NTレポート」（2023年12月実施）、「第56号NTレポート」（2024年6月実施）による。

23　「2016年版中小企業白書」では、「中小企業の稼ぐ力」について、「生産性向上のためのIT活用」、「売上拡大のための海外展開」、「稼ぐ力を支えるリスクマネジメント」への対応が示されている。

24　兵庫県中小企業家同友会、「第55号NTレポート」（2023年12月実施）による。

しないと、人材を確保できない」、「人的資本情報の開示が進んでいくと、他社と比較され、人材採用に優位な情報発信をしないと、人が採れなくなる」、「人的資本経営が推進されると、中小企業では、どんどんと人材流出が進んで、組織も業務も成り立たなくなる」といった、危機感を煽る情報も散見される。

確かに、会社のホームページがなく情報の受発信ができていないとか、就業規則や賃金規定の設定をはじめ、各種の規定や社内制度が曖昧だとか、組織で共有する経営指針書や経営計画書、資金繰り表の作成にも取り組んでいないといった現状があるのであれば、経営者は危機感をもって、早急に取り組まないと本当に人が採れなくなるかも知れない。

一方、「中小企業の経営上の問題」でも触れたように、すでに中小企業におけるヒトの問題は、ある程度認識されている。その上で、多くの中小企業が、注目されている人的資本経営のスタンスに合わせることで、すべての経営上の問題を解決できるとは考えにくい。

ただし、「ヒトを重視する姿勢」や「従業員を資本として捉える」ことなどは、普遍的なものであろう。他方では、ヒトを重視する姿勢と言うが、非正規労働者と正規労働者とは別の扱い、といったことがあれば問題である。「雇用形態にかかわらず、多元的な働き方の普及・拡大を図っていくこと」[25]が重要である。

大事なのは、戦略という視点からはじめる人的資本よりも、もっと根元で、会社の方針をどう決めるかである。特に中小企業では、どのような人材を採用し、育成し、人財として定着してもらうのか、といったことを踏まえて、経営者は明確な「求める人材像の価値基準」[26]を示すことである。

そして、組織において、その仕組みを実践できる体制を確立することである。つまり、中小企業では、そのような経営者の覚悟と決断が重要なのである。

中小企業経営者がどのような姿勢や方針で経営を行うかを覚悟して決断し、「経営スタンスはこれで行く」といった、ブレない経営を泥臭くやっていく。ここに経営者哲学が確立されるのである。

根元がしっかり地に着くことで、次は具体的に、何のために事業をおこなって、それによって何を目指したいか、ということを問う。そして、経営理念と経営目標・ビジョンの明確化に落とし込むのである。これが明確になると、はじめて、戦略の方向づけのために、自社を取り巻く環境分析が必要になる。内部環境（人材力、インフラ・設備力、資金力、情報力、知恵・技術力、組織力等）と外部環境（政治、経済、社会、テクノロジー、市場と顧客、立地と商圏、業界と競合等）の分析から、市場の細分化をおこない、事業コンセプトを定め、戦略の立案をもって、経営実践へとつなげる。ここまでの一連の流れが、自社の極めて基本的な儲けるための戦略的なスキームを形づくる。

そして、自社の戦略的要素を考えた上で、マーケティング・ミックスなどを駆使して、戦略実践において実行し、PDCAのサイクルを回す

25 「日本再興戦略」（2013年6月14日閣議決定）にて、示されている。
26 中小企業の人材確保に関しては、小寺倫明（2017）を参照のこと。

ことになる。

つまり、人的資本経営も戦略実践のひとつにすぎないのであるが、戦略の実践に至るには、その源を辿れば、はじめに、経営者哲学があって、経営理念、経営目標・ビジョン、そして、事業コンセプトへの一本筋の通った流れになっているかが大切なのであり、その検証を踏まえて、はじめて「ヒトを資本」としてすれば、「ヒトが価値を生みだす戦略」になるのであろう。

従って、まず、経営者としての経営者哲学、企業としての経営理念、経営目標・ビジョンなどの順から再考した上で、「人的資本経営戦略」の実践とすべきことを望むものである。

「人的資本経営」は、企業価値を高める上で、やるべき必要な取り組みであることは確かであるが、単に戦略からとして、取り組んでも、成果は上がらないのではないだろうか。

中小企業経営にとってヒトは、どうしても事業を継続していくために必要な資源だけれど、ますます足りない資源となっている。

ならば、少なくなる人材に対して、ヒトを資本として捉え、従業員への投資を積極的に推進することが不可欠であろう。

すなわち、人的資本経営における、従業員の成長やスキルアップの促進、キャリアパスの明確化、自己啓発支援、働く環境やワーク・ライフ・バランスの推進、従業員のモティベーションや能力を高める組織風土づくりなどであるが、自社として何に取り組み、何を推し進めていくか、ある程度の選択と集中がないと、人的資本経営戦略のためには、あれもこれもしないといけない、となる。やはり、経営者が明確な「スタンス」を決めること（決めれること）が大切であると考える。それが中小企業の強みでもあるだろう。

（3）哲学的要素と経営

こんにちの日本における企業経営において、少なからず影響を与えてきた経営哲学を振り返ると、近江商人の哲学に基づく「三方よし」の経営である。「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」は、すべてのステークホルダーにとって利益となるべきとした考え方である。この三方よしの経営は、まさしくESG投資の3つの要素に当てはめることが可能である。

また、渋沢栄一[27]の「道徳経済合一説」では、利潤追求だけでなく、事業活動と道徳的な行いとの同時実現が社会の利益を生み、企業の利益をもたらすことを論じている。つまり、企業経営における、経済的価値と社会的価値の同時実現と似ている。

松下幸之助[28]は「人間尊重の経営」で、まさしく人を大切にすることが企業の成長のカギであるとし、また、稲盛和夫[29]は「アメーバ経営」を通して、倫理・道徳に基づいた利益追求を前提に、従業員がオーナーシップをもって、全員が経営に参加し貢献する、という組織全体の一体感と連帯感が、経営にとって大事であることを説いている。両者の共通する点では、小集団（松下：事業部制、稲盛：アメーバー）に分けて、その集団をいずれも独立採算制で、従業員の経営管理能力向上と経営理念の共有と浸透による

27　渋沢栄一（2020）鹿島茂（編集・翻訳）による。
28　松下幸之助（2001）、（2014）による。
29　稲盛和夫（2017）による。

理解によって企業の成長を実現すべく、ある意味で従業員への責任と権限を委譲していったという経営システムの構築も見逃せない。

近年、人的資本経営が注目されているのは、利益至上主義、行き過ぎた資本主義によって、ヒトをコストとしてきたという現実であり、日本が大事にしてきた経営哲学がないがしろになっているということである。

そもそも人間尊重、人本主義は古くから日本に根付いていた思想で、日本の企業文化を形成してきた重要な要素であったと考える。日本的経営もこれらの要素を持ち合わせつつ、戦後から高度経済成長期の時代の中小企業経営にマッチした経営手法であったと考える。

現代においては、これまでの「日本的経営の再定義」[30]をおこない、どう進化させるかが中小企業における人的資本経営の道筋に必要となるであろう。

従って、中小企業における人的資本経営へのアプローチは、直接的な資金調達に結び付けようとするスタンスではなくて、ヒトを大切にして、ヒトを資本と捉えて、ヒトが価値を生み出す仕組みをさらに高めるために活用するものであり、ブラッシュアップさせるというスタンスで臨むべきではないだろうか。そして、その活動を「見える化」する仕組みとその「情報発信」することが重要である。

つまり、純粋にヒトが価値を生み出す経営の実践につなげるには、中小企業経営者の戦略的思考に、下記の６つの要素を組み込んだものとすることが、求められると考える。

① 中長期的な視点をもつ
② 継続的な改善や工夫をおこなう
③ 組織の一体感と連帯感によるコミュニケーションを重視する
④ 人間尊重＝ヒトを大切にする姿勢
⑤ 経営実践の情報を発信する力を養う
⑥ 三方よしの経営の実践

（４）人的資本経営へのアプローチ
-株式会社稲美乳販[31]のケースから -

創業1933年、兵庫県に本社を置き、宝塚、広島でも事業を展開。3代目社長、従業員数約130名（パート・アルバイト含む）である。

事業内容は、乳製品の配達販売をはじめ、健康食品、一般食品、弁当等の宅配業を中心に、近年は、通販事業者との連携事業や「猫の手サービス」（家事代行サービス・庭そうじ・リフォーム関連)、「移動スーパー」といった地域課題に寄り添ったサービス事業を新規に展開している。

現状、全国的にも牛乳の戸配ビジネスは、需要が激変して斜陽産業となっている。消費者行動の変化からも、今では容易にスーパーやコンビニエンスストアで紙パック牛乳が購入できる。最近では、瓶入りの牛乳商品の製造・販売から大手乳製品企業も撤退するといった環境にある。

一方で、社長は、衰退していく市場であっても、外部環境の変化をチャンスと捉えて、強みである「物流システム」を活かした多角化事業の戦略を進めた。事業を成長させ、持続可能な収益構造を確立している。

30 日本的経営の再定義に関しては、小寺倫明（2019）を参照のこと。
31 2023年4月～2024年に船山英宣氏へ聞き取り。兵庫県立大学大学院社会科学研究科講義（2024年7月27日）による。所在地：兵庫県加古郡稲美町野寺939-1、代表者：代表取締役　船山英宣、設立：1988年3月（創業1933年6月）

たとえば、本業である牛乳宅配の採算性の高さである。粗利益率は50%を超えているため、一定の客単価と顧客件数を確保できれば、採算がとれる。しかし、多くの同業他社の現状は、配達する従業員の人手不足、後継者不在の経営者の高齢化、そして、牛乳の仕入れ額の高騰による利益率低下などが経営を圧迫している。まず、従業員をコストとしてみてしまうと、今以上に従業員を雇用すると赤字になってしまうのでできない。仕入れの高騰による牛乳の価格転嫁は、顧客の減少が大いに予測され、売上減少に直結するのでできない。やはりなんらかの工夫が必要なのである。

稲美乳販のストーリーは、持続可能な経営を達成するために、何に取り組んだのか、そして、どういう成果を上げているのか、次にどうしていこうとしているのかである。

まず、仕入れ高騰への対応策として、同業他社と連携してネットワークを構築し、共同仕入れ会社を設立した。牛乳1本当たりの仕入れ単価を低減させることと、連携企業とのWIN-WINの関係性ができた。具体的には、仕入れコスト低減で生まれた資金を自社の人材育成や営業職研修に有効活用している。また、参画企業への企業間連携の充実や経営サポートなどのコンサルティング業務の事業領域を広げている。

次に、従業員不足への対応策である。業界全体が苦労している課題であり、社長も従業員に対する意識を変えるまでは、「社員はいつでも替えがきく」というコスト的な感覚での雇用意識があった。採用経費を増やして新卒採用もはじめたが、結局、それに見合った成果に結びつかず、採用した従業員は、定着しなかった。経営不振も重なり危機的な状況であることを幹部社員にはじめて共有した。そこで人材採用のこと、営業のこと、組織のこと、事業損益のこと、事業計画の策定などを、全従業員が経営管理に関わり話し合うことで仕事を実践することになった。このターニングポイントによって、社長が変わり、経営方針が変わり、ヒトを資本と考える経営アプローチに転換された。

業界の常識として、牛乳の配達は朝から昼にかけておこなうことが多いが、稲美乳販は人材を確保するために、夜中から早朝までの時間帯に配達をする働き方を提案した。いわゆる、ダイバーシティ・マネジメントとワーク・ライフ・バランスへの挑戦である。

働いていただく人の視点を変えると、朝から昼間は働けないけど、夜なら働ける（働きたい）人が存在する。たとえば、介護者をもつ家族の人や子供をもつシングルマザーのように朝の通学の準備から昼間に働きづらい人、人が多いところや人との接触が苦手な人などである。多様なバックグラウンドをもつ人々を積極的に受け入れ、その違いを活かして組織全体のパフォーマンスを向上させることにある。そして、同時に仕事と個人の生活の調和の実現を可能とする持続可能な働き方と充実した生活の基盤を提供していくものである。これこそが、人的資本経営の姿であると考える。当然、雇用形態は、深夜から早朝業務での「夜だけ正社員」として、非正規ではない人材採用と定着を実現させている。

働く環境の変化は、組織にイノベーションを創出する。従業員の定着と人材育成（リスキリング）を促進する取り組みでは、全体で進める

経営計画とチームとして機能と役割をもたせた運営をおこなっている。インセンティブを個人からチームに転換して、チームごとに活動できる組織体制を構築し、全従業員での決算情報等の共有からは、従業員からの改善提案にもつながっている。このように、社長の意識変革をきっかけに、環境の変化に対応できる組織づくりとチーム運営を通じて、幹部・従業員の成長とパフォーマンスの向上が、企業の業績向上とリンクしたケースといえる。

最後に、もうひとつ稲美乳販が自社の「物流システム」を活かした多角化事業と人材活躍を可能にしている強みは、DXの重要性を認識していることであり、顧客管理、配達ルートシステム、経営管理（経理を含む）などに対応できる高度なシステム開発への投資がおこなわれていることである。

6. おわりに

ヒトが価値を生み出す経営の実践は、自社の存在意義を明確にさせるとともに、中小企業における持続可能な経営を可能にすることができるだろう。

中小企業は、一般的に大企業のように誰もが知るブランド力や知ってもらうための情報発信力は、脆弱といえるだろう。しかし、これからは中小企業のDX戦略こそが必要で、情報発信力をもっと強化することが重要になってくる。それは、今後のアンビエント情報社会では、コンピューター側から自律的に、必要とする人々に、必要な情報を、必要な時に提供したりすることが可能な世の中になるからである。

たとえば、ビジネスパートナーとして、人的資本経営を高度に実践している優秀な中小企業を探していた場合、コンピューター側から勝手に優秀な中小企業をピックアップして紹介してくれることになるだろう。

人的資本を意識した経営実践が、企業の評価指標としての有用性をもつのであれば、情報開示義務がない中小企業であっても、可能な限り、自社の取り組み内容を情報開示していくべきであろう。その際、取り組む目的とその達成に向けたプロセスストーリーを定量的にも定性的にも整理された情報を示すことが求められる。

最後に、人的資本経営の戦略において、求める人材像として、もし、その採用基準が画一的で、一定の条件下における能力主義であれば、優秀な同質的人材の集合知が生まれるだろう。それは、組織において同じ考え方や同じものの見方が結集された強い組織となり、迅速な意思決定や一貫性のある戦略を短期的に遂行できる可能性が高まるが、一方で、多様性と寛容性を阻害する危険性から、異なる考え方や違ったものの見方や意見が排除される可能性があるだろう。

従って、持続可能性が問われている社会の実現や企業経営においては、多様性の確保が必要ではないだろうか。

多様な人材が集まることで、組織はより豊かな集合知を形成し、変化に柔軟に対応できる組織文化を醸成することができる。

中小企業における人的資本経営のアプローチは、まず、経営者が明確な「求める人材像の価値基準」を明らかにすることである。

本稿では、人的資本が注目されている経緯や

中小企業の実態とケースを用いて、今後の中小企業経営における人的資本経営へのアプローチについて述べてきた。なお、経営戦略としての人的資本開示や運用の実務において、中小企業において有用な戦略評価がどのようにおこなわれるかについては、今後の研究課題にしたい。

【参考文献（引用文献含む）】

○中小企業庁編（2020）『2020年版、中小企業白書・小規模企業白書』
○中小企業庁編（2016）『2016年版中小企業白書』
○株式会社大和総研編（2024）『資本市場に向けた人的資本開示』一般社団法人金融財政事情研究会
○ゲーリー・S・ベッカー（1976）佐野陽子（翻訳）『人的資本』東洋経済新報社
○一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム『経営戦略としての人的資本開示』日本能率協会マネジメントセンター
○稲盛和夫（2017）『稲盛和夫の実践アメーバ経営』日経BPマーケティング（日本経済新聞出版）
○小寺倫明（2017）「中小企業の人材確保に関する一考察-多様性と持続的成長性の視点から-」『中小企業季報　2017　№2』大阪経済大学　中小企業・経営研究所
○小寺倫明(2019)「働き方改革の有用性と中小企業経営」『商工金融　2019年5月号』一般財団法人商工総合研究所
○黒瀬直宏（2018）『複眼的中小企業論』同友館
○岸野文郎（2007）「特別講演　ユビキタスからアンビエントへ」『画像電子学会誌』36巻（2007）6号 pp.852-855.画像電子学会
○モニターデロイト編（2019）『ＳＤＧｓが問いかける経営の未来』日本経済新聞出版社
○松木　喬（2019）『ＳＤＧｓ経営』日刊工業新聞社
○松下幸之助（2001）『実践経営哲学』ＰＨＰ研究所
○松下幸之助（2014）『実践経営哲学/経営のコツここなりと気づいた価値は百万両』ＰＨＰ研究所
○マシュー・サイド（2021）㈱トランネット（翻訳協力）『多様性の科学』株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン
○名和高司（2015）『CSV経営戦略』東洋経済新報社
○株式会社リクルートＨＣソリューショングループ（2015）『実践ダイバーシティマネジメント』英治出版
○レイ・カーツワイル（2007）井上 健他ほか（訳）『ポスト・ヒューマン誕生　コンピュータが人類の知性を超えるとき」NHK出版
○佐々木聡（2023）『日本の人的資本経営が危ない』日本経済新聞出版
○佐竹隆幸（2014）『「人」財経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター
○佐竹隆幸編著（2017）『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館
○渋沢栄一（2020）鹿島茂（編集・翻訳）『「青淵論叢」道徳経済合一説』講談社
○谷本寛治（2006）『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社
○トマ・ピケティ（2014）山形浩生、守岡桜 、森本正史（訳）『21世紀の資本』みすず書房
○山口一男（2009）『ワークライフバランス』日本経済新聞出版社
○山中篤太郎（1948）『中小工業の本質と展開―国民経済構造矛盾の一研究―』有斐閣

○ https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/kihonmondai/seidsekkei/007.html
（閲覧日2024.7.18）
「中小企業政策審議会制度設計ワーキンググループ」（中小企業庁）令和3年1月20日～27日の書面開催、配布資料による。

○ https://www.hyogo.doyu.jp/secretariat/report/
（閲覧日2024.7.25）
兵庫県中小企業家同友会「第54号NTレポート」(2023年6月実施)、「第55号NTレポート」(2023年12月実施)、「第56号NTレポート」(2024年6月実施)による。

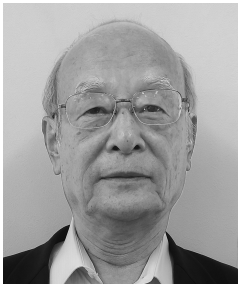
○ https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html（閲覧日2024.6.21）
経済産業省の「人的資本経営のガイドライン」(2022)

○ https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html（閲覧日2024.6.21）
「人材版伊藤レポート2.0」(2022年　経済産業省)

○ https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/11/
（閲覧日2024.7.3）
平成23年版　労働経済の分析-世代ごとにみた働き方と雇用管理の動向-　厚生労働省

中小企業の目【宮崎県宮崎市】

歴史から学ばぬ者は未来がない



山　口　秀　樹
（宮崎みどり製薬株式会社
代表取締役社長）

昭和33年3月19日、廣崎可也が創業した九州産業株式会社を起点として、現在の宮崎みどり製薬株式会社が有ります。九州産業株式会社は宮崎県助成産業として国有林内未利用資源活用を目的とし、九州で初めて宮崎市に木材チップ工場を設置し、日本パルプ株式会社（現王子製紙株式会社）日南工場に広葉樹木質チップを納入しました。国有林内未利用資源とは建築資材にならない低質材、即ち広葉樹です。木材チップの生産過程で産出される広葉樹皮は当初樹皮堆肥として処理され、その後炭化事業へ進化発展し、それに伴い熱化学部が設立されました。広葉樹皮は炭化工程で固形物の炭と、炭化した広葉樹皮から出る煙を冷却方法で回収した木酢液に分離されます。昭和45年4月、熱化学部を分離独立させ設立した廣崎総業有限会社の炭化事業は、畜産業界に進出し「ネッカリッチ」の商品名で幅広く畜産業界に普及していきました。昭和49年6月5日、廣崎総業有限会社を解散させ、同日廣崎総業株式会社を設立しました。昭和51年6月「動物用医薬品」製造販売許可を取得し、廣崎総業株式会社から廣崎製薬株式会社へ社名変更しました。木酢液を精製木酢液として清涼飲料水で販売していましたが、昭和52年10月薬事法違反の嫌疑で立ち入り調査が有り、全事業に悪影響が波及し崩壊状態になりました。

昭和52年12月、2代目岩切好和社長は「動物用医薬品」製造販売許可を保持する為、廣崎製薬株式会社から現在の宮崎みどり製薬株式会社へ社名変更し再建に当たる事になりました。昭和56年「混合飼料」製造業届、昭和60年「特殊肥料」製造業届を完了しました。昭和62年10月、宮崎みどり製薬株式会社の開発した資材の評価を、生産者・小売業が三位一体となり消費者に問う業務を目的として、大阪市に株式会社がんこ村（現ネッカリッチ株式会社）を設立しました。宮崎みどり製薬株式会社の「イノベーション」部門を担当します。平成元年、宮崎みどり製薬株式会社の事業推進を阻害する自然災害等の危険分散を目的として、島根県仁多町（現奥出雲町）に中国みどり活性株式会社を設立しました。業務は順調に再建され、アメリカ・フランス・南アフリカ・台湾等の海外輸出も順調に拡大しています。平成時代になると円高の影響で輸入チップが増加し、チップ業界の経営は困難になり業種転換を求められました。九州産業株式会社はバイオマス変換技術を活用し広葉樹木質チップの新たな需要を開拓すべく農林水産省の指導のもと助成事業・補助事業を平成５年より開始し、その後も数々の委託事業を受けました。平成12年、林野庁より杉材の新たな需要開発として木質系粗飼料実用化実証事業を受けました。

当初の目的以上の成果が立証され、平成13年農林水産大臣へ宮崎県知事経由で「飼料製造業届」が完了し、国産初粗飼料事業を開始しました。平成16年4月九州産業株式会社と宮崎みどり製薬株式会社は合併し宮崎みどり製薬株式会社を存続会社として研究開発型企業として進化させました。

私は平成20年5月創業家外から3代目社長として就任しました。平成13年杉粗飼料事業を開始し10年間の企業努力で平成22年3月初めて単月度黒字が計上出来ましたが、平成22年4月宮崎で発生した口蹄疫により杉粗飼料事業が一時中断しました。平成22年8年27日終息宣言後、杉粗飼料事業を再開しましたが、円高で海外からの粗飼料価格競争に太刀打ちできませんでした。然しながら平成27年、福音が聞こえてきました。キュウリ生産農家からの問い合わせで、土壌中の有機物補充に輸入ヤシガラ繊維を使う予定だけど、杉粗飼料が使用できないかとの問い合わせでした。牛の第1胃中の微生物の働きと土壌中の微生物の働きは同じと言われています。牛のエネルギー源は草である事から、当然土壌中の有機物補充に有効であると答えましたが、養牛に対応する勉学を研鑽し、事業を構築してきた私にとって基本的な応用常識が欠落してました。「灯台下暗し」です。即、研究開発部・営業部を総動員し、杉粗飼料が土壌環境に及ぼす影響の調査を実施しました。土性調査は、国際土壌学会法に基づき土性を12区分する土性三角表作成技術を取得し、土壌は「固相」「液相」「気相」で構成され、理想構成比は4：3：3と言われています。ここまでは各大学農学部で学びますが、土壌三相の土壌調査は各大学工学部建築科及び土木科が、構築物設置に対する基礎工事の為に地耐力試験の名目で実施します。土壌調査で明らかにされたのは農耕地土壌三相の「気相」不足でした。即ち酸素不足です。全国の耕作地を調査しましたが、ほぼ酸素欠乏症でした。地球温暖化の影響による天候不順と炭酸同化作用の不足と重なり、土壌の酸素欠乏症が一層農家経営を圧迫し、離農を促進し食糧の自給率を低下させる原因となっています。杉を原料として開発した養牛用の粗飼料が土壌の酸素欠乏症を改善し、食糧の自給率を向上せる事が出来るとは当初予想もしていませんでした。

昭和49年4月入社以来50年が経過しました。工学部出身の私は製品の分析等に携わる部門でしたが、製品の需要先は一次産業の畜産分野でした。営業関係者は全員木材部門出身関係者で社内で畜産分野に精通した者は皆無でした。その為、分析部門担当から営業部門に配置願を提出し、畜産農家の手伝いをしながら現場で指導を受け勉学に励み、その合間に宮崎大学農学部の先生から指導を受けました。既成概念が無い工学部出身者である事で全てに興味がそそられ、社内においては研究開発部・営業部・製造部を総括し、社外では営農で利益を出す為のポイントを事細かく聞く事が出来、この事は役員としてその後の企業進化に大いに役立ちました。現場で得たネッカリッチの実績を検討考察する事で、ネッカリッチを構成する「広葉樹皮炭」と「木酢液」の効能を見出す事が出来、その効能が直接営農利益に影響及ぼしている事を見出す事が出来ました。営農利益は農産物の機能性を消費者が認めて持続可能となります。農学部出身と工学部出身での物事に対する関心度及び観点の違いを強く認識しました。地球温暖化の影響による天候不順のなか、木材・木材成分を利活用した循環型有機農業は食糧の自給を向上させる事を可能にします。50年の年月を要しましたが、工学部出身で異分野の人間が木材の未知の世界に挑み、新たな需要分野を開発し、地球温暖化の原因の一つと言われている二酸化炭素の軽減方法と、持続可能な食料生産システムを確立しました。この事は2030年までに達成を目指す国際目標であるＳＤＧｓを達成出来た企業に進化した証です。

信用金庫の取組み事例から見た伴走型支援構築への一考察

新　井　　稲　二
（産業能率大学
経営学部准教授）

1. はじめに

中小企業政策では「伴走支援」が注目されるようになり、最近でも2023年6月に経営力再構築伴走ガイドライン（以下、ガイドライン）が中小企業庁より公表された。ガイドラインでは、伴走支援を課題設定型の支援方法としており、支援する側に技能と配慮が求められている。このため、支援者側においてもガイドラインに対応するために、これまでとは異なる手法で事業者と向き合うことが必要となってくる。

一方で、どのように取り組むべきか悩んでいる支援者も存在するだろう。そこで、本稿では川崎市の取組事例から伴走支援を推進する上でのポイントについて考察を行う。

2. ガイドラインを活用するにあたっての注意点

ガイドラインでは、これまでの支援者向けに策定された資料と比較し、いくつか注目点が存在しており、その中でも民間支援機関に関する記載が充実している。民間支援機関については、地域力連携拠点の頃から公的な支援者として認識されるようになってきたわけだが、一方で従来からの支援機関にも活用してもらうべく策定されたため、支援機関によっては馴染まない記述も見受けられる。この属性・組織による違いについては、中小企業庁の平成31年中小企業実態調査事業でも、商工会・商工会議所と地域金融機関を例にして、事業者に関する情報保有の状況が異なっていることを明らかにしている。

このため属性・組織によって、ガイドラインに記載された内容を取捨選択する必要が出てくるわけであり、記載された内容が活用できる場合と、できない場合があることは理解すべきである。重要なのは、支援機関自身がどのような支援を実施するべきなのかという目的を明確にすることが第一歩であり、その上でガイドラインの内容と現状とを比較して、伴走支援を実施するために不足するリソースをどのように確保するのかという点であろう。

3. 信用金庫を事例にした支援取り組みの違い

ここからはガイドラインへの対応に向けた支援活動の注意点について、筆者が調査を行っている「川崎モデル」を通じた活動から、事例を紹介して考察する。

川崎モデルは、いくつかの定義がされており、多くは大企業の開放特許を活用した中小企業

の新事業展開であるとしている。しかし、開放特許を活用した支援活動というのは全体の一部に過ぎず、本稿では政策主体である川崎市が定義する「企業訪問を主体とした伴走型の支援活動を通じてオープンイノベーションのネットワークを広げ、中小企業の新事業展開を促進していく活動」を採用する。これは、川崎モデルの基盤となる企業訪問において年間500件以上実施しており、開放特許の提案を行うのはその中の一つに過ぎないからである。また川崎市のみならず、川崎信用金庫を始めとした民間支援機関や他の公的機関と連携（チーム川崎）して、市内事業者に多頻度で訪問（キャラバン隊）することで事業者の課題の把握から支援策の提案を行っており、昨今では新たに事業承継の支援も開始している。このように川崎モデルは、実施している取組内容も今回のテーマである伴走支援とほぼ同じであって、中小企業政策で注目が集まる前より活動を実施している。特に川崎モデルは、昨今では他地域にも展開されるようになり、独自の工夫も生まれている。このため伴走支援の先行モデルとも言える川崎モデルの取組はガイドラインへの対応を行うにあたって、参考にすることができよう。

民間支援機関の活動として、チーム川崎の一員である川崎信用金庫の活動を事例にすれば、主に取引関係のある事業者に対し支援活動を実施している。信用金庫という属性からは既存の預金・融資関係のある顧客に対し支援を実施しているということになるわけで、支援対象となる事業者の情報は保有している。特に融資取引のある事業者であれば財務情報はもちろんのこと、経営戦略についても把握しており、他属性の支援機関と比べると多くの情報を保有しているわけである。これら保有する情報から支援に活かすことが必要なわけであるが、その点川崎信用金庫はチーム川崎に加わることで、川崎市や外郭団体に出向者を派遣しつつ自金庫に不足する支援というリソースを確保したことになる。ただし、リソースを確保したとしても支援が有効に機能するわけではない。これは、とある自治体では地元信用金庫等と連携し、川崎モデルを導入して支援を展開したものの実績を残せなかったという事例も存在する。これについて、信用金庫の担当者に話を聞いたところ職員が事業者に案内をする際に、財務情報を重視するあまり技術的な情報を理解できていなかったことが原因であるとしている。このため、現在では支援の仕切り直しとして経済産業局より技術と財務がわかる専門家を紹介してもらい、専門家に技術情報と財務情報を結び付けるためのノウハウを習得しているということであった。

このように、同じ川崎モデルを展開する信用金庫であっても、結果が異なることがわかる。その違いについて考察すれば、支援対象となる事業者の情報をどのように活用するかという点が異なっており、金融機関だからこそ財務情報からの支援には長けているが、それ以外の支援を実施するためにどうするのかという点が問題となるわけである。そこには、既存の情報をどのように活かすのか、足りない支援ノウハウをどのように補うのかという点を明確にする必要があり、そのために支援方針を明確化することが必要であることがわかる。

4. おわりに

今回、川崎モデルを事例に伴走支援を推進するポイントについて考察を行った。川崎モデルは、キャラバン隊の活動から、新たなニーズを発見し事業承継や創業といった新たな支援へと発展している。伴走支援が支援の現場に定着し、各地で独自支援が開始されることを期待したい。

好 評 発 売 中

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

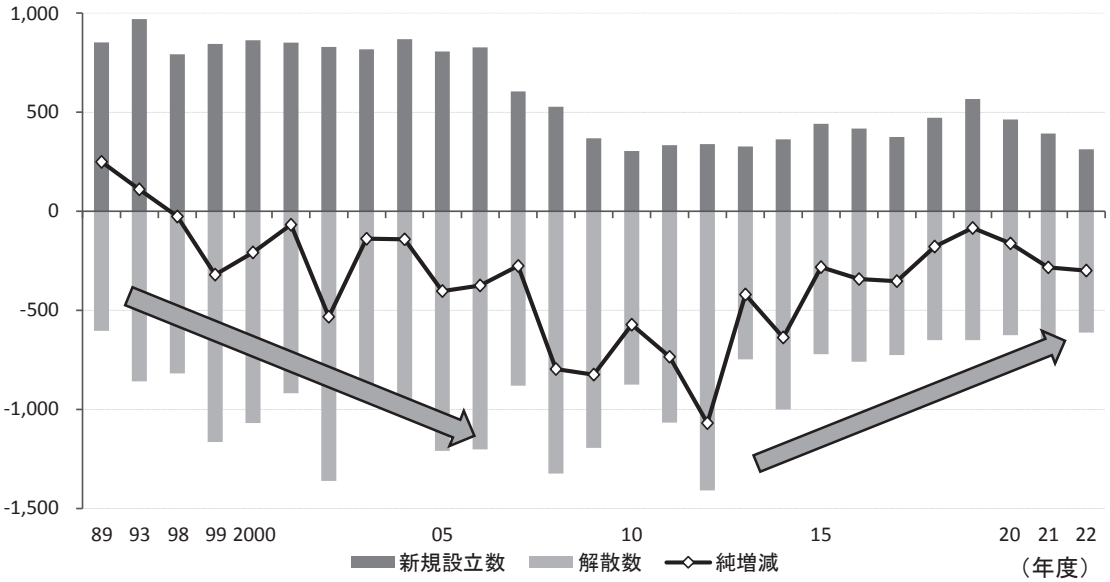
一般財団法人　商工総合研究所
URL https://www.shokosoken.or.jp
TEL 03(6810)9361(代表)　FAX 03(5644)1867

中小企業組合の新規設立・解散動向

中小企業組合は、設立目的や根拠法などにより組合数全体の約８割を占める事業協同組合や企業組合、協業組合、商工組合などに分類される。ここでは、中小企業組合全体の動向を新規設立数と解散数に分けてみてみたい。下の**図表**は、「組合設立･解散状況調査」を行った結果を全国中小企業団体中央会が「中小企業組合の設立動向」としてまとめたデータを基に、平成元年（1989年）以降をグラフで示したものである。解散には、自主解散に加え休眠組合等への命令等による解散を含んでおり、純増減は新規設立から解散を引いた数となっている。純増減をみると2012年度の△1,069組合まで、年度毎にブレはあるものの減少幅の拡大が続いてきたが、2012年度をボトムとして減少幅の縮小傾向がみられる。新規設立数をみると2013年度以降の平均は413組合、解散は平均717組合で平均300組合ほどの減少になっている。また、解散数の棒グラフ推移からわかるように解散数は落ち着いてきていることから、純増減は新規設立数に左右される傾向が強まっていると思われる。

そもそも中小企業組合の役割は、経営資源など多くの制約がある中小企業が、個々の企業努力のみでは解決が難しい課題を組織化の力によって克服していこうとするものである。現在でも多くの中小企業にとって経営上の制約は無くなっているとはいえず、本質的な部分での中小企業組合の役割は失われていないといえよう。ただ、メンバーである中小企業における外部環境の変化は大きく組合に求めるニーズも変化していることから、生産性の向上、人材確保など変化するニーズの把握や変化への迅速な対応は組合の存続･設立に大きな影響を及ぼすものといえよう。　　（商工総合研究所 主任研究員　川島宜孝）

（図表）　　中小企業組合の新規設立組合数と解散組合数の推移



（資料）全国中小企業団体中央会「令和５年度版 中小企業組合の設立動向」に基づき筆者作成

中小企業金融統計

（図表１）中小企業向貸出残高

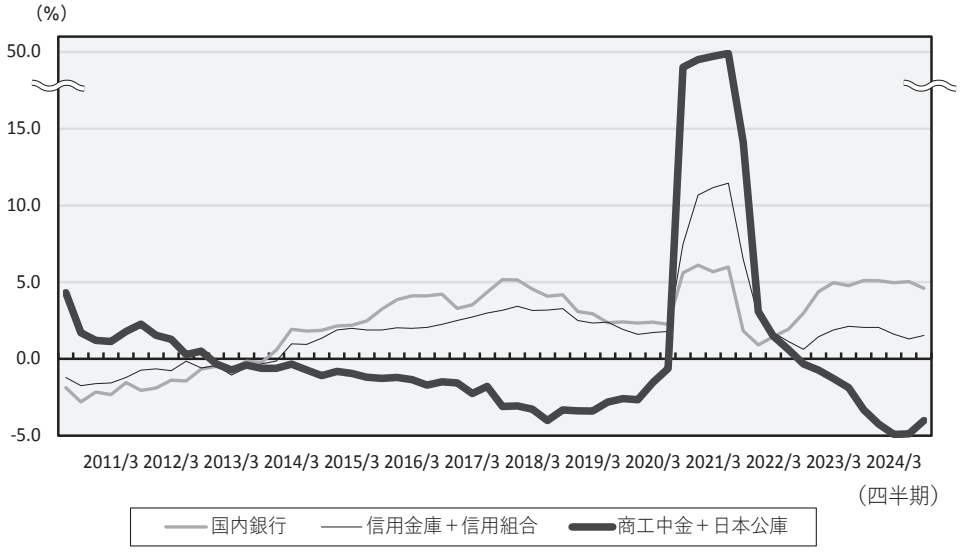
（2024年6月末）　　（単位：億円，％）

			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			6,091,873 (5.0)	4,016,605 (5.8)	2,535,445 (4.6)	1,619,228 (4.1)	300,853 (▲0.5)	63.1	72.7
中小企業専門金融機関	民間機関	信用金庫	804,133 (1.0)	541,527 (0.8)	541,527 (0.8)	209,298 (1.1)	53,308 (2.8)	100.0	15.5
		信用組合	140,718 (4.2)	140,718 (4.2)	140,718 (4.2)	——	——	100.0	4.0
		計	944,851 (1.5)	682,245 (1.5)	682,245 (1.5)	209,298 (1.1)	53,308 (2.8)	100.0	19.6
	政府系機関	商工中金	95,361 (0.6)	95,353 (0.6)	95,353 (0.6)	6 (0.0)	2 (▲33.3)	100.0	2.7
		日本政策金融公庫 中小企業事業	78,621 (▲4.8)	78,621 (▲4.8)	78,621 (▲4.8)	——	——	100.0	2.3
		日本政策金融公庫 国民生活事業	97,809 (▲7.5)	97,809 (▲7.5)	97,809 (▲7.5)	——	——	100.0	2.8
		日本政策金融公庫 小計	176,430 (▲6.3)	176,430 (▲6.3)	176,430 (▲6.3)	——	——	100.0	5.1
		計	271,791 (▲4.0)	271,783 (▲4.0)	271,783 (▲4.0)	6 (0.0)	2 (▲33.3)	100.0	7.8
合計			1,216,642 (0.2)	954,028 (▲0.1)	954,028 (▲0.1)	209,304 (1.1)	53,310 (2.8)	100.0	27.3
総計			7,308,515 (4.1)	4,970,633 (4.6)	3,489,473 (3.3)	1,828,532 (3.7)	354,163 (▲0.0)	70.2	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、物品賃貸業等は資本金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HP9月19日閲覧）、全国信用組合中央協会「全国信用組合勘定」（同協会HP9月19日閲覧）、日本政策金融公庫「業務の概要」（公庫HP9月19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12月号

巻　頭　言　製造業の国内回帰と地域産業集積
愛知大学経営学部教授　田中英式

論　　文　産業集積の形成と地場産業
大阪商業大学総合経営学部教授　粂野博行

論　　文　地域中小企業の革新を促す拠点としての自治体産業支援機関の役割
専修大学経済学部教授　河藤佳彦

調査研究論文　中小企業の従業員エンゲージメント
商工総合研究所調査研究室長　江口政宏

中小企業の目　先代から託された家業を次の世代に託す
藤安醸造株式会社代表取締役会長　藤安秀一

論　　壇　縮小する産業集積の下で重要性を増す企業間連携
大阪産業経済リサーチセンター総括研究員　町田光弘

STREAM　地熱発電の可能性
商工総合研究所主任研究員　中谷京子

編集後記

▶先月号と今月号では、「人的資本経営」について特集しています。先月号では、政策的な背景や中小企業が人的資本経営を実践する上でのポイントについて、岩本教授と一守教授の論考を採り上げました。

▶今月号では、中小企業が人的資本経営を実践していくために重要な役割を期待される支援機関について森安先生に、また中小企業が人的資本経営を実践するうえでのアプローチの仕方について小寺先生に、それぞれ論述していただきました。

▶いずれの論考も抽象的な概念だけではなく、実務に直結する基本的な考え方について丁寧に説明していますので、「中小企業の人的資本経営」を考えるうえでは、たいへん参考になります。ぜひご一読ください。

▶今年度の表彰事業は、すべて応募を締め切りました。多数のご応募、誠にありがとうございました。なお受賞者の発表は2月を予定しています。楽しみにお待ちください。

（J小林）

商工金融　2024年11月号（第74巻第11号 通巻876号）

発行日　2024年11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）

新刊書籍のご案内

2024年11月下旬
刊行予定

2025－2030年 世界と日本はこう変わる 経営の論点と針路

将来予測が困難なVUCAの時代に、キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く。勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

目　次

第一部　2025-2030年　世界と日本はこう変わる

第１章　ここ30年の経済停滞の理由は何か
第２章　未来を占うキーワード
第３章　2025－2030年日本はこう変わる

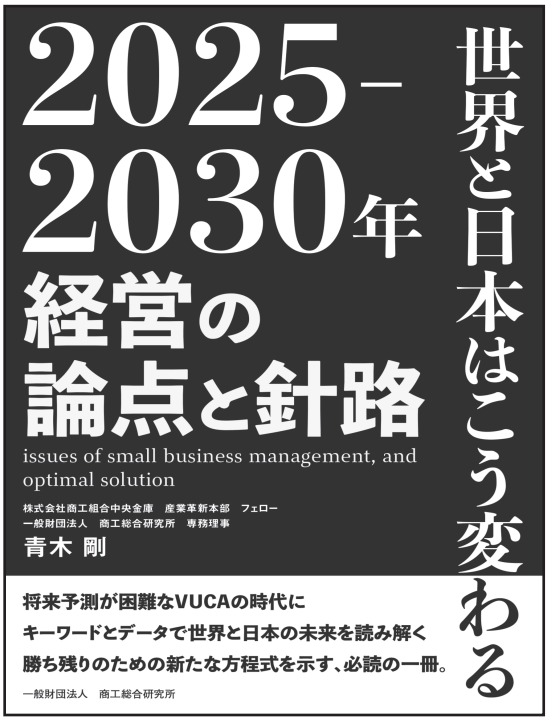
第二部　経営の論点（概論）

第１章　論点１：企業のあり方
第２章　論点２：供給サイドの視点
第３章　論点３：需要サイドの視点
第４章　論点４：いまこそ「業界の変革」が必要である

第三部　経営の論点（各論）

パーパスとミッション、デジタル化、M&A・業務提携による業界再編、労働生産性、人的資本経営、サステナブル経営、マーケティング、ガバナンスなど12章

第四部　中小企業「経営の針路」



定価：1,760円（本体1,600円＋税10%）

筆者略歴

株式会社商工組合中央金庫　産業革新本部フェロー
一般財団法人　商工総合研究所専務理事　　青木　剛

著書：「経営者の条件」（同友館）、「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」（同友館）、「中小企業のためのサスティナブルファイナンス」（商工総合研究所）、「入門　事業性評価と課題解決型営業のスキル」（商工総合研究所）
講演：「事業性評価を起点とする企業価値向上」、「SDGs/ESG金融　推進の壁をどう乗り越えるか」「中小企業の戦略的事業承継」、「中小企業のガバナンス強化」など多数

ご予約
お問合せ

発行：**一般財団法人　商工総合研究所**
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
https://www.shokosoken.or.jp/publications/2024/202410.html
TEL:03-6810-9361（代）
発売：株式会社同友館

商工総研

FSC
www.fsc.org
ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C001527

VEGETABLE OIL INK