



# 実践経営学研究 No.13

2021

# 実践経営学研究

## 2021

No.13

### 実践経営学会 第64回大会

第64回大会実行委員長

高石 光一（亜細亜大学）

第64回大会事務局長

鈴木 信幸（亜細亜大学）

開催日程：2021年9月11日（土）～ 12日（日）

[9月12日（日）：自由論題報告]

開催場所：亜細亜大学 [WEB リモートオンライン]

【統一論題】「ニューノーマル時代の日本企業の生き残り策と実践経営」

# 目 次

---

(A 報告会場)	[頁]
1. 「企業の持続的成長とビジネスシステム革新」 落合康裕（静岡県立大学）……………	1
2. 「テキスト分析によるアメリカ主要産業の経営システム比較」 井村直恵 他（京都産業大学）……………	8
3. 「起業家教育におけるオンライン授業の効果に関する一考察」 馬込 正（株式会社ハーモニーリンク）……………	17
4. 「賭博の違法性と世界のカジノ合法化への軌跡～欧州、米国、 アジアのカジノ事情からみた賭博合法化の根拠～」 小泉修平（(株)日本経営システム）……………	27
5. 「DX時代における中国企業の取り組みについて」 細沼藹芳（SBI大学院大学）……………	37
6. 「ベトナム小売市場における日系小売企業の挑戦」 鳥羽達郎（富山大学）……………	50
<b>(B 報告会場)</b>	
7. 「三越の販売促進戦略—イノベーションと情報伝達—」 武居奈緒子（摂南大学） 井形 浩治（大阪経済大学）……………	60
8. 「企業不祥事に関する第三者委員会報告書に対する一考察」 横井久美子（元・福島工業高等専門学校）……………	70
9. 「コンピテンシートラップを克服するための理論的要件 ～ Covid19の影響を克服するために」 谷田貝孝（宮崎大学）……………	79
10. 「独立型 T2企業の関係特殊的技能の蓄積に関する実証研究」 佐藤政行（経済経営都市研究所）……………	89
11. 「企業品質における生産性分析の展望」 今野彰三（今野彰三経営工房）……………	99
12. 「業種別の租税特別措置の適用実態調査の考察」 井藤哉（宮崎大学）……………	111

(C 報告会場)	[頁]
13. 「オープンイノベーションによる社会的プラットフォームの形成プロセス」 吉野忠男（大阪経済大学）……………	122
14. 「サービスドミナントロジックに基づく価値創造のための人間中心設計に 関する考察」 平田貞代（芝浦工業大学）……………	132
15. 「個人の双面性メカニズムにおけるクロスレベル分析 －先行要因、媒介要因、モデレータ要因、成果要因の解明－」 山田敏之（大東文化大学）……………	142
16. 「働き方改革の評価に対する一考察 ～ワークライフバランスシートによる定量的評価の試み～」 田畑智章（東海大学）……………	152
17. 「地方における経営のデジタル化に関する考察」 杉山智行（財団法人みやぎん経済研究所）……	161



# 企業の持続的成長とビジネスシステム革新

Sustainable corporate growth and business system innovation

静岡県立大学経営情報学部 教授  
Professor,  
School of Management and Information  
University of Shizuoka

落合 康裕  
Yasuhiro OCHIAI

## [要約]

コロナ禍は、日本経済に深刻な影響を及ぼしている。このような経営環境の変化は感染症のような自然要因だけではなく、政治、経済、社会、技術など多様に存在する。急激な経営環境の変化は、企業の存続を脅かす要因ともなる。それは、企業が従来の経験や常識が活用できない状況に追い込まれるからに他ならない。では、数世代の承継を経てきた老舗企業は、いかに環境変化に伴う逆境を乗り越えるのか。

本研究では、創業140年の大川印刷（神奈川）の事例を分析する。同社は、第二次世界大戦、印刷技術の近代化などの環境変化を乗り越えてきた。従来、印刷業は環境負荷が高い業種であった。SDGsなど環境意識の高まりの中、現当主の大川哲郎氏はエコラインというビジネスシステムの変革を行なった。通常、環境変化への適応において、企業は経営負荷が高い事業転換を余儀なくされることが多い。しかし、事例分析からは、同社がビジネスシステムレベルでの革新を行い、環境変化に適応する経営姿勢が明らかになった。本研究は、近年、老舗企業のイノベーションが多様化している可能性を指摘する。

[キーワード] ビジネスシステム 経営環境 持続的成長 経営革新

## 1. 問題意識

標準的な経営学の教科書によると、企業とは、ゴーイングコンサーン（継続的な組織体）と定義されている。しかし、企業が持続的に存続成長することは、そう簡単なことではない。老舗企業は世代から世代への事業承継を通じて、いかに変化に富む経営環境に適応し、持続的に成長するのか。以下、本稿における問題意識を述べておくことにしよう。

第一に、企業が適応すべき経営環境とは、どのような種類があり、各々どのような特質があるのかという点である。主な経営環境として、法改正や規制緩和などの政治要因、景気循環や為替変動などの経済要因、少子高齢化や環境意識の高まりなどの社会要因、高速通信や人工知能など技術革新要因がある。今回のコロナ禍や天変地異など自然要因も含まれる。また、住宅業界や自動車業界などの個別の業界構造も経営環境のうちの一つである。このように、企業を取り巻く経営環境は多様であり、変化する程度もスピードも異なる。企業が長期的に生き残っていくためには、適宜、変化や種類に富む経営環境に適応していかなければならない。

第二に、経営環境の変化に対して、企業はどのような手段で適応しているのかという点である。横澤編（2012）などの老舗企業研究では、企業の存続成長には伝統の継承だけではなく、各世代の経営者がイノベーションを起こしていかなければならないことが指摘されている。具体的には、商品、サービス、技

術、製法などの革新が指摘されている。SDGs や脱炭素社会など環境意識が高まる現在、そのような経営環境の変化に適応するには、商品サービスの革新にとどまらない対応が求められる。アウトプットされる商品サービスが生み出されるバリューチェーン（自社だけではなく他社との取引関係）を含むビジネスシステムの変革が求められている。

第三に、企業が長期的に存続成長するには、優秀な創業経営者だけでは実現できない点である。世代から世代へと、事業が承継されていかねばならない。事業の承継者は、先代世代の経営者が行ってきた経営実践を模倣すれば良いというものではない。時間経過的に経営環境が変化するのであれば、事業承継者は先代経営者と差別化された経営行動が求められる。しかし、このような差別化行動は、企業の競争優位性を高める可能性があるが、一方で変化に伴う痛みもある。特に、長期的な商慣行が存在する老舗企業では、従来の慣行に慣れ親しんだ先代世代の従業員から受け入れられにくい。変化への対応が、ビジネスシステムにも及ぶのであれば、外部の取引先などにも変化してもらわなければならない。

## 2. 先行研究レビュー

### (1) 事業承継者のアントレプレナーシップ

長期的に存続してきた企業の経営環境の変化への適応について、示唆を与えてくれる研究分野の一つが、ファミリー企業家の研究である。日本の創業100年以上の老舗企業は、その大半がファミリービジネスである (Yokozawa & Goto, 2004)。ファミリー企業家とは、スタートアップの企業家と大きくその性質を異にする。スタートアップの企業家は、ゼロから資源調達を行い、事業を行わねばならない。しかし、ファミリー企業家は、先代世代からの経営資源が既に存在する。このような経営資源を継承財と呼ぶことにしよう。この継承財は、ヒト、モノ、カネ、情報をはじめ関係資本など多様なものを含む。特に、数世代の事業承継を行ってきた老舗企業には、分厚い継承財が存在しているといえよう。事業承継者にとっては、この継承財は積極的な意味と消極的な意味が指摘されている。積極的な意味としては、事業承継者は自ら資源調達を行う必要に迫られないことである。事業承継者がすぐに利用可能であるかは別としても、既に先代世代によって調達された従業員、工場や店舗、余裕資金、技術やブランド、外部の利害関係者との取引関係などが存在する。これは、スタートアップの企業家にはない競争優位性であるといえる。しかし、事業承継者にとって動員が難しい資源も存在する。典型的なものが、社内の人的資源である。新世代の事業承継者にとって、先代世代の経営幹部などは関係が取りにくい。それだけではない。先代世代からの外部の取引先とどのように関係を作っていくのかも、事業承継者にとって難しい課題の一つである。スタートアップの企業家にはない悩みであると言えるかもしれない。

### (2) 差別化要因としてのビジネスシステムの革新

差別化戦略とは、企業の競争戦略において中心的な概念である (Porter, 1980)。差別化は、コストリーダーシップや集中化と共に、企業が持続的に競争優位性を保持する上で重要な戦略である。それだけではない。もし、経済学者のシュンペーターが言うように企業のイノベーションが異質なものの組み合わせや衝突から新結合を生み出すのであれば、差別化とは従来にない独自性を生み出すことであり、イノベーションの発露と位置付けることができる。

加護野 (1999) によると、差別化の対象には商品サービスの差別化とビジネスシステムの差別化が存在するという。商品サービスの差別化とは、主に商品サービスの品質、機能性、デザインなどで競合企業

と競争優位な差異を生み出すことである。もう一方の差別化の対象となるビジネスシステムとは、企業間の取引関係を示し、誰（顧客）に何（価値）をどのように（バリューチェーン）提供するか設計図である（加護野・井上，2004）。加護野（1999）によると、ビジネスシステムの差別化とは、商品サービスの差別化と異なり、外部の競合企業にとっては見えにくく模倣困難性が高い。その意味では、一旦、優れたビジネスシステムを構築できれば、競争優位性を持続させることができる。一方、ビジネスシステムは、企業間の取引関係を含むものであり、環境変化に迅速に適応しづらいという欠点も指摘されている。

図 1 差別化戦略の対象



（出所）加護野（1999）および落合（2019）に基づき、筆者が作成。

### 3. 課題と方法

本研究では、大川印刷（神奈川県）を研究対象として事例研究を行う。研究課題は、先の先行研究レビューを通じて、「なぜ、環境負荷が高い商品サービスを提供する老舗企業は、世界的な環境意識の高まりの中で革新的かつ適応的な経営行動を実践することができたのか」と定める。なお、研究方法は、インタビュー調査、並びに社史をはじめとする二次資料に基づいて事例を構築して分析する。

### 4. 事例研究

#### (1) 事例企業の概要

同社は、創業 130 年の神奈川県横浜市戸塚区に本拠を持つ印刷業企業である。初代・大川源次郎は本家が薬種貿易商であった関係上、輸入薬品のラベル等を見て、印刷業の有望性を鑑み同社を創業する。創業後、全国の著名な薬業家に知られ、その取引先は、大阪の武田、東京の三共本社、田辺等が上げられる。2 代目・大川重吉は、明治・大正・昭和にわたる約 50 年間にわたり経営の任にあたり、同社の中興の祖としての職責を果たしている。社長就任直後直ちにドイツより優秀な平版印刷機を買い入れ石版部の充実を図っている。昭和 2 年には、近代化への第一歩となるオフセット印刷を開始する。また、2 代目の長男・大川芳郎は第二次世界大戦の戦中と戦後の同社を支えた。昭和 20 年の横浜大空襲により、同社も戦火に見舞われる。横浜税関内の印刷設備での臨時操業等、同社の事業の継続に尽力した。3 代目の大川俊郎は、当時の社交家で青年会議所理事長、緑友会幹事長等も努めた。現在の 6 代目・大川哲郎は、エコラインという CSR（企業の社会的責任）の観点から様々な取組みを行なっている。

## (2) 先代世代の経営行動

現在の同社の直系経営者のラインは、代表取締役会長である 5 代目・大川幸枝、6 代目大川哲郎氏となる。本節では、先代経営者、現経営者の承継実践を考察する。

3 代目・大川俊郎は、比較的社交的な性格で、外部の青年会議所の活動など対外的な活動を精力的に行った。4 代目・大川英郎は、青年会議所の活動にはあまり積極的ではなかったものの、印刷業界の組合活動に対しては大切にしてきた。その関係でソビエトや中国を歴訪した。

### ① 4 代目・大川英郎から 5 代目・大川幸枝（現代表取締役会長）へ

5 代目・大川幸枝は、故・大川英郎の配偶者にあたり、昭和 31 年に大川家に嫁いで来た。専業主婦として努めてきたので、直接会社経営に携わることがなかった。承継については、4 代目の急逝に伴うものであった為、殆ど引継ぎを受けることがなかった。大川幸枝によると、自分が承継するにあたり悩んだという。当時、現社長の 大川哲郎も 19 歳（大学 1 年生）であり、すぐに継承させることが出来なかった。また、大川幸枝の親族も候補に考えたが、事業が失敗した時のことを考えて自分が引き受けることにしたという。

そのような中、当時 2 代目・大川重吉の頃から同社を支えてきた大番頭がサポート役として大きな存在となった。得意先の営業面等、様々協力してくれたという。

## 図 2 現経営者各世代における承継実践上の出来事

3 代目／大川俊郎氏 [1956 年～1962 年]	
	・ 青年会議所理事長
4 代目／大川英郎氏 [1962 年～1986 年]	
	・ 印刷関連組合の活動（ソビエトや中国を歴訪）
5 代目／大川幸枝氏（1933 年～） [1986 年～2005 年]	
	・ <u>昭和 61 年、代表取締役社長に就任</u> ・ 株式会社化 ・ 電算写植機導入 ・ Mac DTP 導入 ・ エコライン®商標登録 ISO14001 認証取得 ・ ISO9001（2000 年版）認証取得
6 代目／大川哲郎氏（1965 年～） [2005 年～]	
	・ 平成 5 年、同社へ入社 ・ <u>平成 17 年、代表取締役社長に就任</u> ・ ノン VOC インキ導入 ・ CTP 導入 ・ 圧縮天然ガス車採用、カーシェアリングシステム採用

（出所）インタビュー内容等に基づき、筆者が作成。

## (3) 現世代によるビジネスシステム革新

### ① 5 代目・大川幸枝氏から現 6 代目・大川哲郎氏への承継

6代目・大川哲郎は、大学卒業後、同業他社に入社する。他社では、配送車振り分け、製版、印刷、製本、営業等、一通りの印刷業務に従事した。当初、大型輪転機にインクを溜めているドラム缶から床にこぼれるインクの洗浄の業務等、過酷な体験もしている。3年間の修行経験の後、大川哲郎氏は社長室室長という立場で入社する。ここでも、大番頭の存在が大きい。通常経営者の息子という形で甘く見られるところを、大川哲郎が組織に順応できるよう上手にサポートしている。

大川哲郎が入社した頃は、高度経済成長からバブル、そして失われた20年に入ろうとしていた頃であった。その為、受注減や社内トラブル等社内でも色々な面でひずみが出ていた頃でもあった。例えば、昔ながらのマネジメント方法等において問題が生じたり、現場では定時10分前にタイムカードの前に行列ができる等の問題が生じたりしていた。このままでは、会社が潰れてしまうという危機感のもと、大川哲郎は様々な面の改善に取り組む。改善を行う為に、様々な勉強会に参加したり、コンサルタントを入れて意見を求めたりしたこともあった。但し、改善を行うにしても長年の会社としての組織的な慣習がある中で、古参幹部社員と意見がぶつかることもあったという。また、当時社長であった大川幸枝との関係については、「経営者としての側面と、他方母親としての側面があった。意見の食い違いはあっても、殆どのケースでは反対されなかった。自分の提案することに対しては、共感してもらっていたと思う。他方、共感してもらっても、最終的に実践するのは自分自身であると言う責任感を感じていた。」という。

大川幸枝より社長が継承されたのは、大川哲郎が入社後11年目の平成16年のことである。大川哲郎によると、「社長継承前は、営業面を中心に担当しており、売上高や利益のことに目がいきがちであったが、社長を継承してからは、資金繰り等の面も目を配らせるようになった」という。経営者としての総合的なマネジメントの視点の取り組みがみてとれる。

## ② 6代目・大川哲郎による事業システムの変更

当代の大川哲郎は、同社を「ソーシャルプリンティングカンパニー」として位置づけ、印刷材料の選定・加工、製作工程、配送（営業活動含む）において環境負荷軽減の取組みを行なっている。その成果が認められ、平成17年には、第8回グリーン購入大賞を受賞している。

図3 同社の事業システムの進化（エコライン）



（出所）インタビュー内容等に基づき、筆者が作成。

同社は、創業以来、医薬品関係の印刷物の取り扱いを行なってきた。医薬品の印刷物取り扱いについては、医療行為や処方に関係するために文字化けや半角ズレがあってはならない。その為、従来の印刷材料やその加工、製作工程については、安易に変更することは危険である。他方、印刷業が、環境負荷の高い業種であることも否めない。

当代の大川哲郎は、印刷材料の選定においても、油脂成分の高いVOCインキの使用を止め、ノンVOC



インキの導入を行なっている。また、従来、外注していた CTP についても、内製化を図りコストの削減を実現している。また、営業活動を含め配送業務についても、圧縮天然ガス車の採用、社有車 1 台を除くカーシェアリングシステムを導入している。

## 5. 成果と展望

本研究では、「世界的な環境意識の高まりの中、なぜ、環境負荷が高い商品サービスを提供する老舗企業は、革新的かつ適応的な経営行動を実践することができたのか」という研究課題に基づいて、事例研究を行なった。その結果、いくつかの知見が示された。

第一に、大きな経営環境変化においては、老舗企業は商品サービスレベルを超えてビジネスシステムレベルの変革が必要となってくることである。事業承継者である大川哲郎は、エコラインという独自のビジネスシステムを徐々に作り上げていた。ビジネスシステムは、自社だけではなく他社との取引関係を含むものであり、漸近的に変革行動を進める必要があることが示された。第二に、ビジネスシステムレベルなどの大きな変化への対応が、世代交代のタイミングで起こっていることである。これは、事業承継者だからこそ、従来の取引慣行に囚われることなく非連続的なイノベーションに挑戦できたといえるかもしれない。第三に、5 代目経営者や番頭格の社員は、事業承継者をサポートするが、明確な経営戦略上の指針を示していないことである。あくまで、先代世代は、事業承継者の意思を尊重していた。エコラインという新しいビジネスシステムが編み出された背景には、同社の事業承継プロセスにおいて事業承継者の自律性を涵養する仕組みが内在されていた。

近年、SDGs や脱炭素社会など、世界的に大きな世論の高まりがある中、本稿では、数世代にわたって事業が承継されてきた老舗企業がいかにこの変化を受け止め、その変化に適応するのかについて考察をするものである。その意味では、今後の課題もいくつか存在する。第一に、本研究は単一事例に基づくものであり、知見の一般化には今後複数の事例研究の蓄積が必要である。第二に、海外の事例との比較研究である。環境変化と企業の環境適応に関わるテーマは、国際的にも重要な経営上のテーマである。日本の事例と海外の事例との相違点や共通点が明らかにされることで、企業の持続的成長に関わる新知見がもたらされる可能性があるだろう。

以上

## 6. [参考文献]

- ・加護野忠男 (1999) 『「競争優位」のシステム：事業戦略の静かな革命』PHP 研究所.
- ・加護野忠男・井上達彦 (2004) 「事業システム戦略～事業の仕組みと競争優位～」有斐閣アルマ.
- ・株式会社日本印刷新聞社編 (2010) 「独自の環境配慮が社会的に認知される」『PRINT ZOOM』株式会社日本印刷新聞社, Vol. 2, No. 62, pp. 9-11.
- ・システム規格社編 (2012) 「社会起業家を支援しよう～企業価値を高める CSR のために～」『アイソス』システム規格社, No. 170, pp. 98-101.
- ・後藤俊夫・嶋田美奈 (2012) 「ファミリービジネス-知られざる実力と可能性-」白桃書房.
- ・日本経済新聞社編 (2010) 「200 年企業」日本経済新聞出版社.
- ・落合康裕 (2016) 『事業承継のジレンマ：後継者の自立と制約のマネジメント』白桃書房.
- ・落合康裕 (2019) 『事業承継の経営学：企業はいかに後継者を育成するか』白桃書房.
- ・Porter, M. E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY*. New York: Macmillan Publishing. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982).
- ・Wendy C. Handler (1990) “Succession in Family Firms : A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members” *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, Fall, 1990, p. 37-51.
- ・Lumpkin, G., & Brigham, K. H. (2011). Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship- Theory & Practice*, 35(6), 1149-1169.
- ・Yin, R. K. (1994). *Case Study Research 2/e*. Sage Publication, Inc. (近藤公彦訳, 『ケーススタディの方法 (第2版)』千倉書房, 1996年).
- ・横澤利昌編(2012) 『老舗企業の研究 [改訂新版]』生産性出版.
- ・Yokozawa, T. & Goto, T. (2004). Some characteristics Japanese long-lived firms and their financial performance. *Proceeding of the 15th FBN-IFERA Academic Research Conference*, IFERA Publications.
- ・Zellweger, T. M., Nason, R. S., and Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.

以上

# テキスト分析によるアメリカ主要産業の経営システム比較

## A Case Study of Management of

京都産業大学経営学部	井村 直恵
Kyoto Sangyo University	Naoe Imura
星城大学経営学部	中岡 伊織
Seijo University	Iori Nakaoka
滋賀大学経済学部	陳 韻如
Shiga University	Yunju Chen

### はじめに

本研究では、日本で「日本型経営」との対概念として捉えられる「米国型経営」や「アメリカ型経営」について、再検討するものである。「日本型経営」の特殊性が着目されたきっかけは、アベグレン(1958=2004)による『新・日本企業の経営』である。本研究において、アベグレンは日本企業の労務上の特性として、ライフタイムエンプロイメントに着目した、ことが知られる。その後、1970年代から1980年代にかけての日本企業によるアメリカ進出と自動車産業やエレクトロニクス産業の発展を景気として、アメリカで日本企業から学ぶブームが起きた。これらの結果が1980年代から1990年代初頭にかけて、オオウチ(1982)による『セオリーZ』、ダートウズ他(1990)『Made in America-アメリカ再生のための米日欧産業比較』、藤本&クラーク(1993)による『製品開発力-日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』、ライカー他(2005)『リメイド・イン・アメリカ:日本の経営システムの文脈化』などの研究として導かれた。これらの研究の多くが対象としたのが、製造業の経営システムやマネジメント手法である。

その後、日本企業がバブル経済崩壊後に経済的に停滞するのに対し、米国ではスタンフォード大学を中心としたシリコンバレーエリアでIT産業が台頭し、国を飛び越えて米国・台湾間での国際間分業などダイナミックなビジネスモデルを展開する。これらの地域では次々にベンチャー企業が生成され、IPOだけでなくM&Aなど前向きな撤退戦略も選択肢として活用されている。

米国企業には、伝統的な製造業大手が産業集積する地域がある一方で、ベンチャー企業の企業環境が整い、ITを中心として多くのベンチャー企業やベンチャーキャピタルが産業クラスターを形成するシリコンバレーのような地域もある。

日本において「アメリカ型経営」と呼ばれる経営システムも、伝統的な製造業大手とITベンチャー企業では異なる資本戦略や人事・労務戦略を取っているはずであり、日本において「アメリカ型」という一言で集約してしまっているアメリカでの経営システムは、産業特性や地域特性の影響を大きく受けているはずである。

こうした疑問を持ち、井村(2020)では、シリコンバレー地区とデトロイト地区での労働環境の比較を実施した。本研究では、この着眼を更に発展させ、シリコンバレー地区とデトロイト地区を代表する企業の経営システムを比較することを目的とする。

## 1. アメリカ企業の国内での地域性

### 1-1. 業種特性や地域特性がもたらす影響 シリコンバレー

西海岸のITベンチャーの拠点であるシリコンバレーとは、もともとサンノゼ近郊を中心としたサウスベイ地域を起源とする。サンフランシスコ湾周辺のベイエリア(Bay Area)と呼ばれる地区に、サンフランシスコ、バークレー、オークランド、サンノゼ、パロアルト、サンマテオなどの小~中規模の街が点在する。ベイエリアの人口は約700万人程度、



一番人口の多いサンノゼ市で約 102 万人、2 番めのサンフランシスコが約 88 万人である（2019 年の国勢調査の統計）。

JETRO<sup>1</sup>によれば、サンフランシスコとシリコンバレー（以下、ベイエリア）に、全米のユニコーン（評価額 10 億ドル以上の未上場企業）の 5 割が存在する。2020 年 11 月にユニコーン企業の本数は全世界に 500 社あり、全体の 72.2%がアメリカと中国企業である（表 1）。アメリカのユニコーン企業の約半数がベイエリアに集中している。スタートアップにとってのベイエリアの魅力として、JETRO は、①撤退戦略として IPO だけでなく M&A が主流であること（米国のスタートアップ企業のエグジットの約 9 割は M&A）、②高い人件費やバーンレート、③世界的ベンチャーキャピタルであるセコイヤ・キャピタルを始めとして資金調達を支援するベンチャーキャピタルが多く存在するのと同時に、彼らが求めるビジネスモデルがスケラビリティ（拡張性）が高く、スピードが早い（急成長する）ものになっている。事業会社や金融機関が主体の日本とは異なり、企業年金や大学基金などの企業投資家の割合が高いため、高投資リターンが求められる、環境などをシリコンバレーが企業環境に向く要因として挙げている。

表 1 国別のユニコーン企業の本数

	企業数
アメリカ	242
中国	119
イギリス	24
インド	24
ドイツ	12
韓国	11
イスラエル	8
フランス	7
ブラジル	7
インドネシア	5
日本	4
香港	4

## デトロイト

一方、デトロイトはミシガン州南東部にある都市で、南北を五大湖のエリー湖とヒューロン湖に挟まれ、東はカナダのウィンザー市に接する。アメリカのイリノイ、インディアナ、ミシガン、オハイオ、ペンシルバニア州を含む地域は、「ラストベルト（錆びついた工業地帯）」と呼ばれる。かつては製造業の中心地だったが、1970 年代ごろよりアメリカの他の地域やメキシコに製造業者が工場を移転し、工業地帯の経済が悪化したことでのように呼ばれるようになった。デトロイトの人口が最も多かったのは 1950 年で約 185 万人だった。その後減少し、2000 年には約 95 万人になり、リーマンショック後の 2013 年には約 69 万人に減少し、その後も減少を続け 2019 年の人口が 67 万人である。経済のグローバル化が進む中、価格競争のため製造業が工場の海外移転を進めたことにより、これらの伝統的産業を経済活動の軸とするデトロイトでは経済が衰退した。

デトロイトにおける経済の中心は GM、Ford、Chrysler のビッグ 3 と呼ばれる自動車大手 3 社を中心として、鉄鋼、造船などアメリカの伝統的製造業が集積する。ラストベルトは、ドナルド・トランプ氏が、反移民・保護貿易主義等を主張し大統領選挙で勝利し、再選を意識した言動や政策が国際、経済、社会、文化的な分断現象を起こした「トランプ現象」の象徴的地域としても議論される。自動車産業における労働者を保護する UAW の影響が非常に強く、政治的な力も発揮している。

以上のように、アメリカは広く、企業経営の特性や業種の分布においても、地域性が強い。その影響で、企業の経営システムにおける資本戦略や人事労務戦略にも大きな違いが見られることが予想される。

## 1-2. 各地域における主な企業

### (1) シリコンバレー

シリコンバレーでは、スタンフォード大学やカリフォルニア大学バークレー校を中心として、スタンフォード大学発のベンチャーとして知られる HP や Apple の他、1992 年創業の半導体メーカー Intel など、ベイエリア一帯に IT 関連企業が点在する。企業成長の速度もますます早くなり、1998 年創業の Google は 8 年かけてユニコーン企業となったが、2004 年創業の Facebook がユニコーンになるまでにかかった年数は 5 年である。

Uber と Lyft はいずれも配車のプラットフォームとライドシェアサービスを運営するユニコーン企業である。設立は Uber が 2009 年、Lyft が 2012 年であり、両者ともに自動運転にも参入し、2019 年に上場した。

### (2) デトロイト

デトロイトを代表する企業はビッグ 3 と団体として UAW（全米自動車労働者組合）である。ビッグ 3 の 3 社は、2000 年以降厳しい経営環境に置かれ、破産や吸収合併、資本提携の解消等資本環境の大きな変化を経験した。その頃から、ビッグ 3 と総称されることは少なくなった。

GM：リーマンショックで業績を落とし、2009 年 4 月に 50 億ドルの政府の支援などを受けたが、2009 年 6 月に連邦倒産法第 11 章の適用申請し、倒産して NYSE から上場廃止となった。2009 年 7 月、アメリカ政府が 61%、残りを UAW とカナダ政府が保有する新会社が設立された。アメリカの国営企業として再スタートした。2010 年に NYSE に再上場、2013 年に政府所有株式が全て売却され、民間企業として再スタートした。公的資金として投入された 500 億ドルのうち、390 億ドルは株式売却で、残りは GM の資産売却で回収された。

Ford：GM、クライスラーとは異なり、ビッグ 3 の中でリーマン・ショックの時期にも唯一倒産を免れた。これには Ford がマツダと資本提携していた時期にマツダ CEO<sup>ii</sup>だった Mark Fields による改革が奏功したと言われる。倒産は免れたものの Ford は業績低下により、2008 年にマツダ株の一部を売却し、マツダは Ford の連結決算対象から外れた<sup>iii</sup>。

クライスラー：1998 年にダイムラーと合併し「ダイムラー・クライスラー・AG」となったが、実際にはダイムラーによる買収である。しかし本合併は初年度を除きうまく行かず、ダイムラーは 2007 年にクライスラーを売却。リーマン・ショックの影響で、業績は悪化し、アメリカ政府による資本注入が行われたものの、2009 年 4 月末連邦倒産法第 11 章の適用申請をし、6 月に債権会社に移行し、フィアットグループの傘下に入った。再建された新会社の持ち株比率は UAW55%、フィアット 20%、アメリカ政府 8%カナダ政府 2%であった。その後、フィアットはアメリカ政府からの公的資金も返済し、株式保有比率を 58.5%に引き上げていたが、2014 年 1 月 UAW の医療保険基金が保有していた残りの 41.5%を買収、クライスラーを完全子会社化した。現在はフィアット・クライスラー・オートモービルズとして NYSE にも上場している。

デトロイト地域では、クライスラー再建において労務戦略についても、製造部門での労働者人口が多く、UAW の主張が大きな発言力を持つ。

## 2. 分析フレームワークの提示

経営システムの資本の論理、人事・労働の論理いずれかに重点を置き、日米比較を行う先行研究は複数存在する。しかし、資本面、人事面がどのようなバランスで成立しているか、という経営システムの総体的な研究は、ジャコビィ(2007)や荒木(2007)がコーポレート・ガバナンスと雇用関係についての検討や日米比較を行っている他にはあまりなされてこなかった。ジャコビィの研究は、アメリカ・日本双方でコーポレート・ガバナンスが経時的に変化していることを指摘し、林(2004)はアメリカ企業の復興が資本戦略の再編成と株主利益の最大化志向にあることを指摘する。だが、産業別の経営システムの差異やアメリカ型経営システムの地域差についての言及はあまりなされてこなかった。

本研究では、赤岡(2013)が提示した経営システムを分析するフレームワークである「オメガ型モデル」を元に、アメリカにおける経営システムを分析する上での要素を整理する。オメガ型モデルは、バブル経済崩壊以降の日本企業の経営システムの変化を分析する目的で提示されたモデルであり、日本型経営システムと呼ばれる経営政策との対比を踏まえて検討する。分析フレームワークとした4つの概念につき、関連する用語を辞書として作成し、分析における概念操作化に使用する。(詳細は発表で提示する。)

## 2-1. 資本の論理

### (1) コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスは、日本語では「企業統治」と翻訳されるが、田中(2014)や藤田(2015)は、両者を異なるニュアンスを包含するものと指摘する。コーポレート・ガバナンスの議論には、株式保有構成、経営者報酬、M&A、機関設計、取締役構成、負債の保有者との関係、ステイクホルダーとの関係、資本政策、企業集団、社会貢献、法律の遵守など資本の論理に関する幅広い要因が関連する。柳川(2003)は狭義のガバナンスを「株主と経営者との間の利害対立問題をいかに解消し、株主利益を最大にするか」とであると述べる。そこで本研究での資本の論理の1つ目の軸として、コーポレートガバナンスを取り上げ、従来「企業統治」という内容で議論されていたものを「守りのコーポレート・ガバナンス」、近年コーポレートガバナンス・コード等も含めてステイクホルダーとの利害関係の調整という視点を「攻めのコーポレート・ガバナンス」として議論する。

守りのコーポレートガバナンス：内部統制・法令遵守など

攻めのコーポレートガバナンス：ステイクホルダー、CSR、など

### (2) 株主政策

上記のコーポレートガバナンスに列挙した中で、M&Aや資本政策などを株主政策という分析軸として抽出する。

株主主義志向：キャッシュフロー経営、M&A、株価、時価総額など

安定株主志向：株式持合い、グループ企業、資本提携、企業集団、同族経営、親会社子会社など

## 2-2. 労働の論理

労働の論理に関しては、雇用契約に関する契約期間の定めの有無、評価方法に関する成果主義か年功制重視か、という2つの軸で議論する。労働市場における雇用と賃金の二極化により、アメリカでの社会的分断が進んでいる(菊池&北尾, 2020)ことも企業環境を検討する上で重要な点である。

### (1) 雇用契約

一般にアメリカ企業は雇用期間の定めがない契約ベース雇用であることが知られる。定年制度の規定は差別的項目として禁止されており、労働者の側で退職時期は決めるが、ソーシャルセキュリティ(公的年金)の支給開始である67歳が一つの目安になっていると言われる。雇用契約に関しては日本と異なる取り決めがなされるなど、など日本とは異なる雇用契約であることは知られる。それでは、地域の違いで表出状況にどのような違いがあるのか。評価方法についても、ホワイトカラーとブルーカラー労働者との間では組合が交渉担当を担うか、という点や先取特権など、企業環境の違いが表出されることが予想される。

長期雇用：定年、ボーナス、定期昇給、ベアなど

契約ベース雇用：契約更新、ジョブ・ディスクリプション、レイオフ、パッケージなど

### (2) 評価方法

年功制度：時給制度、能力主義、各種手当、人事異動、先任権制度など

成果主義：360度評価、コンピテンシー、年俸制度、インターンシップ、1 on 1など

## 3. 研究方法

### 3-1. 調査の概要

本研究は以下の手順で実施した。まず、日本語で用いたデータ等を元に、分析に用いる辞書を作成した。辞書の作成においては、井村(2017)で用いたオメガ型の分析フレームワークをベースにして、資本の論理については、コンプライアンス等守りの性質の強いコーポレートガバナンスと、コーポレートガバナンスを戦略上より積極的に活用する攻めのガバナンスというコーポレートガバナンスと、株主戦略としての日本企業のような安定的・長期保有と、投機的な取引も含めて短期的保有を視座とするものという2つの特性に着目した。労働の論理については、労働組合等人事労務面を重んじる側面と、長期的・安定的な雇用形態か短期的・契約ベースの雇用形態かという雇用契約の側面という2つの特性で分類した。

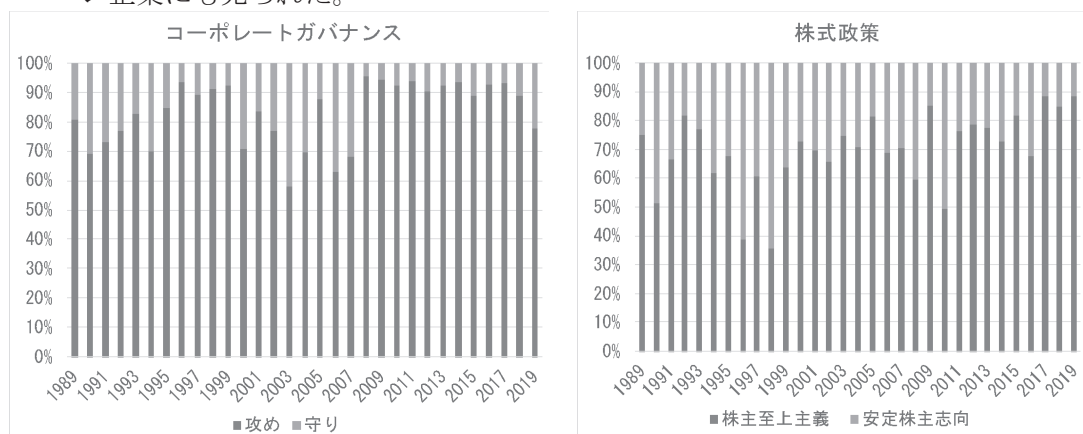
### 3-2. データの概要

並行して、アメリカの新聞記事データベースである LexisAdvance を用いて、アメリカ国内で紙ベースで発行されている主要日刊紙をダウンロードした。分析の対象地域として、アメリカ西海岸のシリコンバレー地区と、アメリカ中部の自動車製造業地域であるデトロイトを抽出した。

## 4. 結果及び考察

本研究では、シリコンバレー、デトロイトそれぞれの代表的企業数社を取り上げ、新聞記事に表出した用語のテキスト分析の結果を4つの分析軸でグラフ化する。スペースの都合上、本稿ではシリコンバレーから2社(Apple、Facebook)、デトロイトから2社(GM、Ford)の結果を示す。(詳細は発表で提示する。)

シリコンバレー2社とデトロイト2社の比較は、IT産業の企業と伝統的製造業の比較である。両者を比較すると、コーポレート・ガバナンスにおいてシリコンバレー2社のほうがより攻めの戦略を取っていること、株式政策はシリコンバレーのほうがより株主至上主義かと思われたが、シリコンバレーとデトロイトでそれほど違いがない。雇用制度は、アメリカ企業は契約ベース雇用を取るが、長期契約にも配慮された用語の表出が見られる。一方、評価制度はシリコンバレーのほうがより成果主義の傾向が強い(図1, 2, 3, 4)。シリコンバレーの企業は、人事労務についてはそれほど変動がないが、資本政策については変動が大きいことや、Facebookのようなユニコーン企業は攻めのコーポレート・ガバナンスを導入していることが示されている。こうした傾向はUber, Lyft などその他のユニコーン企業にも見られた。



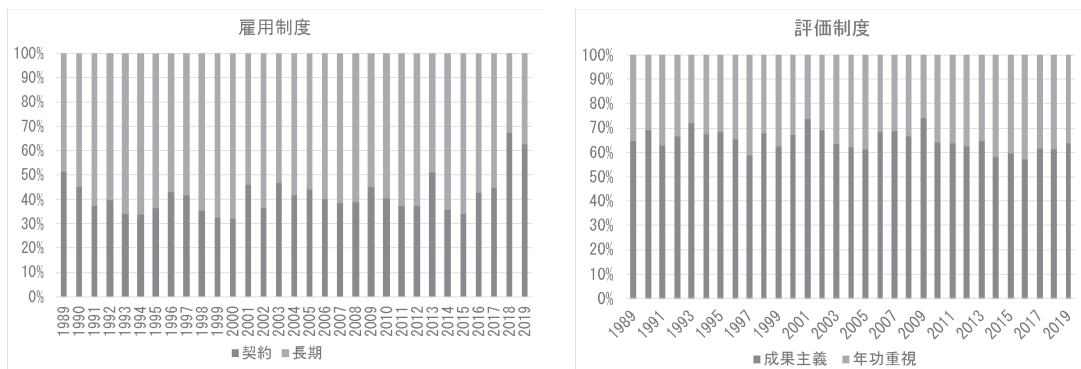


図1. Appleの経営システム

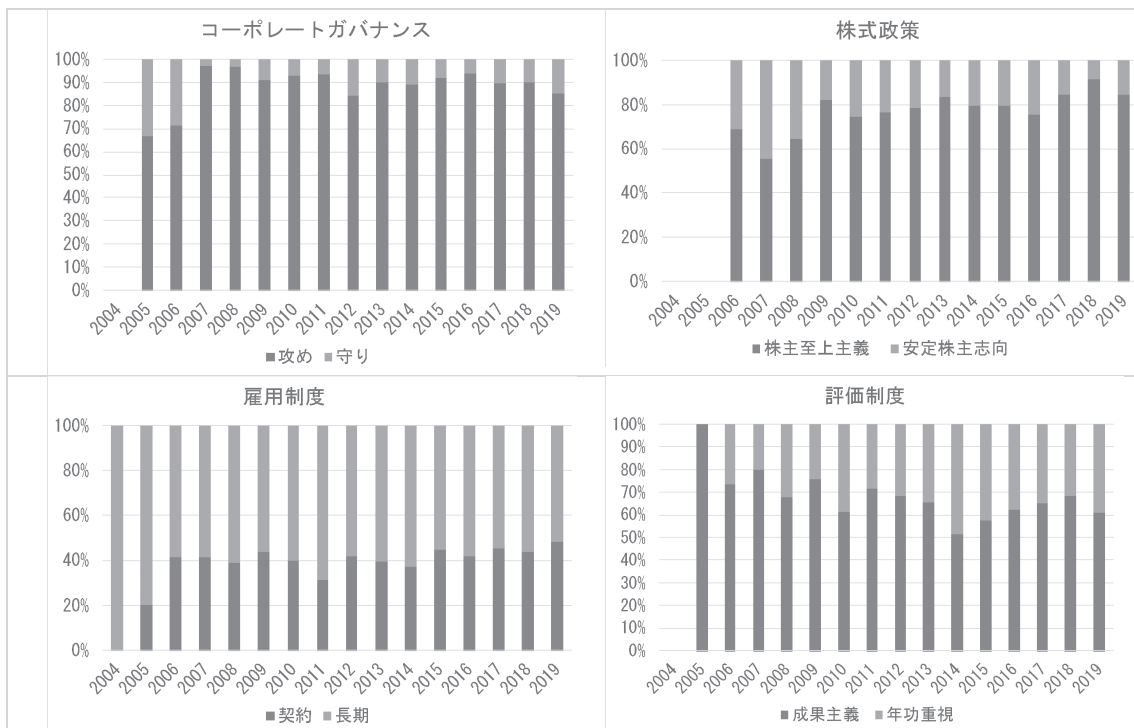


図2. Facebookの経営システム

GM とフォードを比較すると、フォードは資本政策・人事労務政策ともに過去 20 年間それほど大きなブレがなく、比較的安定しているが、GM は 90 年代末に守りのガバナンスの傾向が強くなった他、倒産前後には責のガバナンスの傾向が強く見られる。一方、Ford は GM に比較すると変化が少ないが、社長交代の周期で周期的に株式政策や人事評価制度を微調整していることが伺える。



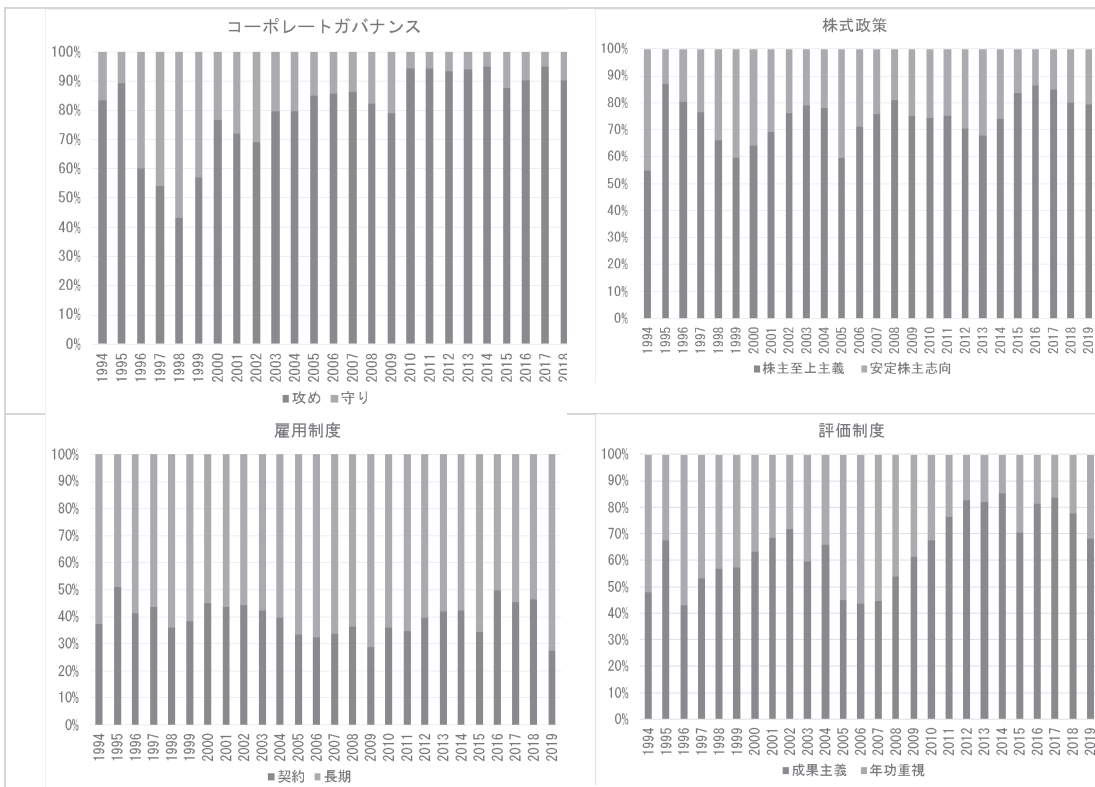


図3. GMの経営システム

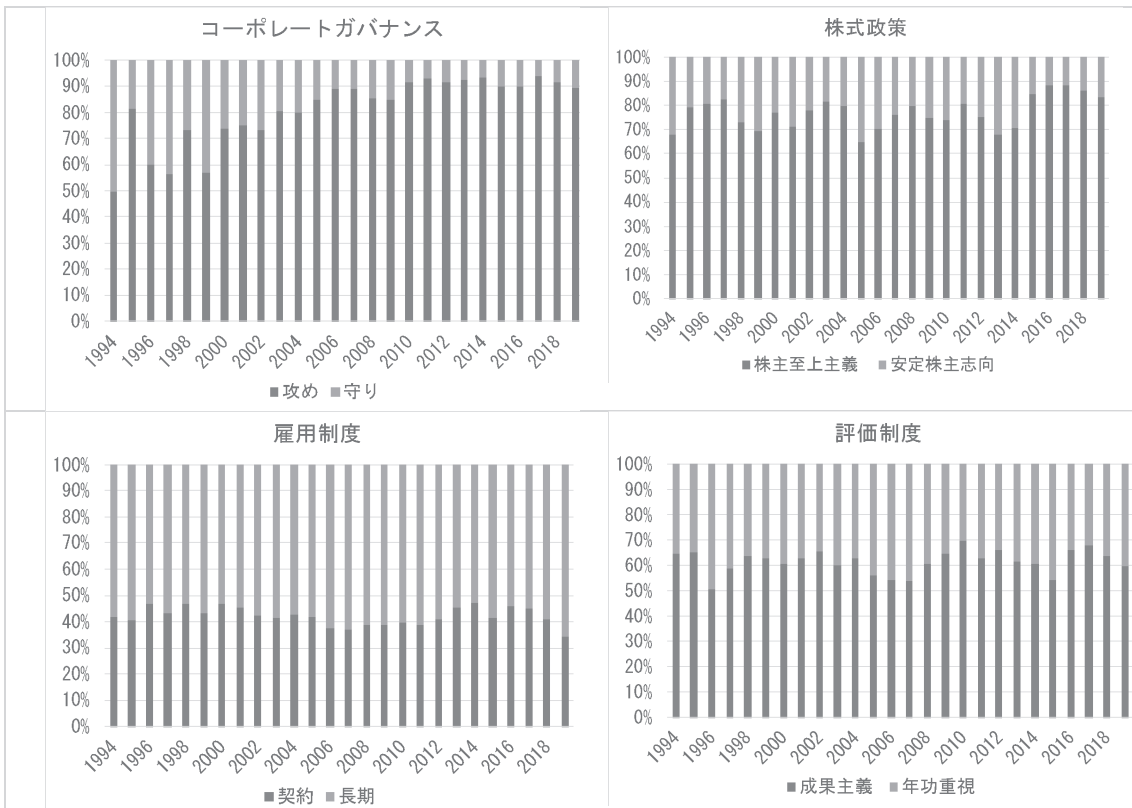


図4. Fordの経営システム

## 5. まとめ

本研究では、「アメリカ型経営」と総称されるアメリカ企業の経営システムにつき、その汎用性についての検証を試みた。

本研究では、これらにつき、新聞記事を手がかりに経時的なテキスト分析を行い、その結果から、シリコンバレー企業とデトロイトの伝統的製造業との相違点を探ろうとした、分析の結果、資本面では攻めのガバナンスや株主資本主義などのアメリカ型とされる経営手法の要素がより強く見られた。一方、人事・労務面では、当初推察していたほどにはアメリカ型の特性が強く表出しなかった。また、企業間で資本戦略・人事労務戦略の安定性については差異が見られた。本研究で提示したFacebookに限らず、シリコンバレーのユニコーン企業はガバナンスの面が特に攻めのガバナンスの特性が強く出ている。これは、上場あるいは撤退戦略とも関係性が強いと考えられる。

今後の研究課題として、本研究に用いた概念の操作化は、日本企業との比較を念頭に起き作成した用語集を元としている。人事・労務面については、よりアメリカ企業独自の事情に付き精査することでより地域差や企業差などの特性を視覚化出来るようになることが予想される。

### 【謝辞】

本研究は、JSPS 科学研究費 17H02571, 18H00899, 18K04619, 19K01913 の助成を受けたものです。

---

i

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2019/1102/04beb9fdaba5421e.html>

2021年7月1日アクセス

<sup>ii</sup> 1999年—2002年。

<sup>iii</sup> Fordとマツダの関係は、翌年マツダが公募増資し、マツダのFord出資比率は11%に落ち、2010年にはFordはマツダ株を三井住友銀行や住友商事に売却し、マツダの筆頭株主ではなくなる。2012年にマツダとFordの合弁会社として設置していたAuto Allianceでのマツダ車の生産を中止し、Fordとマツダの関係は更に希薄になった。

### 【参考文献】

アベグレン ジェームス C. (1958=2004) 『新・日本の経営』 日本経済新聞社

赤岡功 (2013) 「日本企業の戦略と組織間関係—組織セット戦略」 上林憲雄編著『変貌する日本型経営』 中央経済社 pp. 125-141.

荒木尚志 (2007) 「コーポレート・ガバナンス、雇用システムの変化と労働法の役割」 労働政策研究・研修機構国際フォーラム開催報告,

[https://www.jil.go.jp/foreign/labor\\_system/2007\\_3/america\\_03.html](https://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2007_3/america_03.html) 2021年7月1日アクセス

ダートウズ マイケル L., レスター リチャード K., ソロー ロバート M. (1990) 『Made in America: アメリカ再生のための米日欧産業比較』 草思社

藤本隆宏&クラーク キム B. (1993) 『製品開発力: 実証研究: 日米王自動車メーカー20社の詳細調査』 ダイヤモンド社

藤田勉 (2015) 『日本企業のためのコーポレート・ガバナンス講座』 東洋経済新報社

林良造 (2004) 「米国から見た新たな潮流」 経済産業研究所ブレーン・ストーミング最前線, 2004年9月号

井村直恵 (2020) 「オメガ型経営からみた米国経営システム」 『実践経営』 (57), pp. 101-110.

ジャコビィ サンフォード M. (2007) 「コーポレート・ガバナンスと雇用関係の日米比

較」労働政策研究・研修機構国際フォーラム開催報告,

[https://www.jil.go.jp/foreign/labor\\_system/2007\\_3/america\\_02.html?fbclid=IwAR3e8ASM97Zxr9X\\_q03k06XjonaxqP6CuXFxCDqADTgoc69tj6AfvsqBX-s](https://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2007_3/america_02.html?fbclid=IwAR3e8ASM97Zxr9X_q03k06XjonaxqP6CuXFxCDqADTgoc69tj6AfvsqBX-s) 2021年7月1日アクセス

菊池信之介&北尾早霧(2020)「米国における中間層の消失：教育水準や世代における格差拡大の観点」経済産業研究所コラム

[https://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01\\_0605.html?fbclid=IwAR1nx08gA9efihMch\\_Y5AedR10xgTIxkGOSHBP1WPRw5qyMlps-eMeQ9Lxs](https://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0605.html?fbclid=IwAR1nx08gA9efihMch_Y5AedR10xgTIxkGOSHBP1WPRw5qyMlps-eMeQ9Lxs) 2021年7月1日アクセス

ライカー ジェフリーK, フルーイン W. マーク、アドラー ポール S. (2005) 林正樹監訳『リメイド・イン・アメリカ：日本的経営システムの再文脈化』中央大学出版部

[https://www.jil.go.jp/foreign/labor\\_system/2007\\_3/america\\_02.html?fbclid=IwAR3e8ASM97Zxr9X\\_q03k06XjonaxqP6CuXFxCDqADTgoc69tj6AfvsqBX-s](https://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2007_3/america_02.html?fbclid=IwAR3e8ASM97Zxr9X_q03k06XjonaxqP6CuXFxCDqADTgoc69tj6AfvsqBX-s) 2021年7月1日アクセス

オオウチ ウィリアム G. (1982) 『セオリーZ：日本に学び、日本を超える』CBS/ソニー出版

田中一弘(2014)『「良心」から企業統治を考えるー日本的経営の論理』東洋経済新報社

柳川範之 (2003) 「契約理論から見た我が国の今後のコーポレート・ガバナンスのあり方」, 経済諮問会議目指すべき市場経済システムに関する調査回第2回配布資料2, 2003年5月13日, p2.

[https://www.rieti.go.jp/jp/papers/journal/0409/bs01.html?fbclid=IwAR2xh81sXYr\\_AdjSqR9S9faV0qEUH3B2c47Xr-BPKsX4k2w\\_v6nEq8HXXNo](https://www.rieti.go.jp/jp/papers/journal/0409/bs01.html?fbclid=IwAR2xh81sXYr_AdjSqR9S9faV0qEUH3B2c47Xr-BPKsX4k2w_v6nEq8HXXNo) 2021年7月1日アクセス



# 起業家教育におけるオンライン授業の効果に関する一考察

## A Study on the Effects of Online Classes on University Entrepreneurship Education

株式会社ハーモニーリンク 馬込 正

Harmonylink, Inc. Tadashi Magome

### はじめに

いうまでもなく、起業は日本ならびに地域の産業活性において欠かすことができない。我が国は日本再興戦略において開廃業率 10%台を目指すという目標を掲げた。しかしながら、2013 年の閣議決定から 8 年が経過するにもかかわらず、開廃業率は目標に大きく及ばない。中小企業白書 2021 年度版によると、直近 2019 年の開業率は 4.2%、廃業率は 3.4%であった。

この開廃業率向上を担う施策は、産業競争力強化法における創業支援等事業計画である。これは地域における起業を促進させるために、市区町村と創業支援事業者、すなわち民間のノウハウを活用して起業支援等を行う事業者が連携し、起業に係る支援を行うというもので、例えば、起業塾、起業相談、コワーキングなど起業スペースの提供などがあげられる。さらに 2018 年 7 月の改正により、創業支援等事業計画に創業機運醸成事業が追加された。これは教育現場等での起業家教育やビジネスコンテスト等を行うことで、起業に無関心な層に起業に興味を持たせること、ならびに起業後の事業継続率を高めることなどを目指している。

本研究では、大学生への起業家教育である起業に関する講義とチームによるビジネスモデル策定の演習、そこに起業家による講演を組み合わせた授業を、対面授業とオンライン授業で実施した際のデータを分析することで、受講生の受講前後の起業への興味、起業に関するアイデア、起業家による体験談の聴講が、対面及びオンライン下において、起業への意向に及ぼす影響を探索する。その上で、大学での起業家教育が、学生の起業への意向を高めるために求められる取組みは何であるか、起業家教育の効果を高めるために対面授業とオンライン授業をどう活用していくべきかを考察する。

## 1. 先行研究

### 1-1. 大学における起業家教育について

大学における起業家教育の国内外の先行研究としては、Bae, Qian, Miao, & Fiet (2014)、川名 (2014)、各務 (2018)、熊野 (2016)、山中・瀧本 (2019)、Rauch & Hulsink (2015)、などがある。

Rauch & Hulsink (2015) は、大学における起業家教育は起業への志向とその後の起業行動を高めることを論じている。Bae, Qian, Miao, & Fiet (2014) も、起業家教育と起業志向についてのメタ分析を通して、起業家教育とその後の起業家志向の関係には弱いながらも正相関を認めている。我が国においても、大学教育において起業家としてのラ

イフスタイルや起業家の能力、スキル等を学ぶ意義は大きく、アントレプレナーシップ教育は潜在的な起業家の発掘・育成に重要な役割を担うことが指摘されている(各務, 2018)。山中・瀧本(2019)は、「起業家精神を持った人物との出会いによる価値観の転換」と「価値創造の実践による興味関心の増大」の機会をつくることの両方が起業家精神を育む点を指摘している。

上記のように、起業家教育が、起業への興味や起業への意向を高めると論ずる一方で、効果は限定されるとの議論もある。Bae, et al., (2014) は、起業家教育は、実務者よりも学生対象の教育ツールとしての有効性を検証したが、学生の受講前と受講後の起業意向には有意差は検出できなかった。さらに、起業家教育による教育効果の変化量は少なく安定した要素であることも考察している。また、Rauch & Hulsink (2015) も、起業家教育は、起業への態度と起業志向に向けた行動を高めるが、ビジネスプランの作成だけでは不十分であることを指摘している。また、川名(2014)は、経営学部などを中心にして起業関連科目がすでに多く開設されているものの、ベンチャー志向の若者は支援や教育などなくても自力で突出した能力を発揮し起業している点を指摘している。さらに、熊野(2016)も、講義の内容に関わらず、年間30回のベンチャー起業論等の講義を聴いただけでは起業家になれず、講義は起業家輩出には不十分であることを指摘した。

このように、起業家教育であるビジネスプラン策定や起業家との接点が、実際に起業に向けた意向を高めるかについての視点や研究結果は一様ではないことから、本研究では、学生が受講前に有している起業への興味は、起業に関する講義の受講により起業への興味を一層高めるのか、また、起業に関する講義の受講は起業に関するアイデアを高めるのか、実際の起業家の体験談等の聴講は、受講生の起業への意向を高めるのか、について検討したい。また、Rauch & Hulsink (2015) の知見から起業への興味が高まることにより事業アイデアが練磨され、それにより起業への意向が高揚するとのメカニズムも構想した。そのため次の仮説を設定した。

仮説 1-1. 学生の起業への意向は、(a) 起業への興味を持つこと、(b) 事業アイデアを持つことで高められるであろう。

仮説 1-2. 学生の起業への興味は、事業アイデアを高め、それにより起業への意向が高まるであろう。

仮説 1-3. 実際の起業家の体験談等の聴講は、学生の起業への意向に影響するであろう。

## 1-2. オンライン授業の有効性について

一方、日本における新型コロナウイルス感染症を起点としたオンライン授業の有効性についての先行研究としては、井上(2020)、宗平(2021)、白石・若園(2021)、中村(2021)などがある。それぞれ、試行錯誤しながらのオンライン授業への取り組みを紹介し、オンライン授業の有効性を考えている。

井上(2020)は、オンラインであっても発言がしやすく、質問が出やすい演習形式は、主体的な深い学びを促進し対面授業を駆逐する可能性をもっていると論じた。宗平(2021)も、大学教育のデジタル化への考察において、遠隔教育の実践を通じて、学生は対面型では得られない学習経験を得ることを指摘している。さらに、白石・若園(2021)も、オン

ライン授業であっても、少なくとも自己評定値については、対面授業と同程度の評価が得られ、また授業担当教員の評価も同等あるいはそれ以上であることを検証した。教育効果という点について、対面授業実施後とオンライン授業実施後の試験結果の比較から後者の方が受講者間の点数格差が大きく、学習意欲の高い受講生にとっては非同期型によるオンライン授業が対面授業以上に効果的に機能することも示唆されている（中村, 2021）。このように、オンライン授業は概ね評価されていることが伺える。よって、次の仮説を設定した。

仮説 2. オンライン授業は、起業家教育においても有効であろう。

## 2. 調査

### 2-1. 調査のセッティング

#### (1) 授業の概要

本研究の調査対象は、執筆者が講師を務める都内 X 大学経営学部の講義科目「起業ベンチャー論（仮題）」においてコロナ以前の 2019 年および 2020 年コロナ禍のオンライン下において受講生から収集したデータを用いた。なお、授業ではビジネスモデルを「ビジネスによる顧客価値と儲けの仕組みの構築」とし、ビジネスプランを「ビジネスモデルを実現するための経営資源の配分と計画の策定」と定義した。

授業の履修対象は経営学部の 1 年生である。2019 年度は、前期に全 15 回を対面授業で実施し、履修生数 112 人であった。2020 年度は、前期に全 13 回をオンライン授業で実施し、履修生数 80 人であった。

授業では、起業に関する講義とビジネスモデル策定の演習を繰り返し、そこに起業家による講演を組み合わせた。積極的、能動的な授業、いわゆるアクティブラーニングを指向した。ビジネスモデル策定の演習では、学生が 1 名から 4 名のチームで、実際に独自のビジネスモデルを策定し、発表した。このビジネスモデル策定手法は、実際の起業支援の現場で使っている手法と同一である。また、起業家による講演では、本学出身の起業家など 2 名を招聘し、授業内で講演を行った。2020 年度のオンライン授業は Zoom ミーティングによる双方向リアルタイム講義とした。何らかの理由で講義を受講できなかった、あるいは聞き逃してしまった学生のために、当日の講義を録画し、編集した動画を YouTube 上でオンデマンド配信した。質問については、授業中に加え、メールでの質問や指定日に Zoom ミーティングでも応じた。ビジネスモデル策定の演習では、ブレイクアウトセッションを活用し、チームでの検討の時間を設けた。

#### (2) 受講者の受講姿勢と満足度

授業では、2019 年度と 2020 年度ともに、個人への課題としてビジネスモデル策定に関する課題を 2 回、起業家の講演や講義に関するアンケートを 6 回、チームへの課題としてビジネスモデル策定に関する課題を 6 回課した。また、最終授業終了後に授業への満足度を聞いた。ここでは、授業改善のための学生アンケート（5 段階評価）から「授業への満足度」を、授業への出席、課題の提出状況ならびに課題の取組状況（5 段階評価）から「授業への姿勢」をまとめる。

それぞれの調査項目の平均値は次の通り。「授業への満足度」については、2019 年度の

4.6 から 2020 年度は 4.5 へ 0.1 下落した。「授業への姿勢」については、授業への出席は 4.2 から 4.4 へ 0.2 上昇した。個人の課題提出状況は 2.9 から 4.1 へ 1.2 上昇、個人の課題取組状況は 2.7 から 4.0 へ 1.3 上昇した。また、チームの課題提出状況は 4.8 から 4.1 へ 0.7 下落、チームの課題取組状況は 4.6 から 4.4 へ 0.2 下落した。

この結果から次が伺える。まず、「授業への満足度」ならびに「授業への姿勢」の授業への出席状況については、対面授業とオンライン授業で、大きな差異は認められなかった。したがって、オンラインであっても授業への相対的な満足度の維持や出席の確保はできるものとする。そして、「授業への姿勢」の課題の提出状況ならびに課題の取組状況については、オンライン授業が対面授業より個人はともに上昇したが、チームはともに下落した。すなわち、オンライン授業は個人へはプラスに影響し、チームへはマイナスに影響していることがあげられる。

## 2-2. 調査方法

### (1) 質問項目

授業では、2019 年度（対面授業）と 2020 年度（オンライン授業）ともに、初回授業と最終授業で「起業に関する意識・状況について」と題するアンケートを実施した。

ここでは、起業への興味（以下、起業興味と呼ぶ）と事業のアイデア（以下、事業アイデアと呼ぶ）、起業家との接点（以下、起業家接点と呼ぶ）の起業への意向（以下、起業意向と呼ぶ）への影響について、対面授業とオンライン授業にはどのような傾向があるのかを、t 検定、相関分析、回帰分析、媒介効果分析を通じて検証する。

### (2) 調査項目と判定基準

アンケートでは、起業に関する意識・状況についてと題し、以下の 4 つの質問をした。判定基準は 3 当てはまる、2 どちらともいえない、1 当てはまらないである。

- ・私は、起業に興味がある。（起業興味）
- ・私は、いつかは起業したいと思っている。（起業意向）
- ・私には、具体的なビジネスのアイデアがある。（事業アイデア）
- ・私は、起業家に会い、ビジネスの話を直接聞いたことがある。（起業家接点）

有効回答数は、2019 年度は初回授業が 72 名、最終授業が 65 名、2020 年度は初回授業が 77 名、最終授業が 66 名であった。（有効回答率 2019 年度 58.0%、2020 年度 82.5%）

## 3. 結果

### 3-1. 初回授業と最終授業の要素の変化（t 検定）

まず、2019 年度ならびに 2020 年度について、起業意向、起業興味、事業アイデア、起業家接点の初回授業と最終授業を平均の差を比較した。（表 1、表 2）

表 1 から、2019 年度は、事業アイデアと起業家接点のみが高まることが検出された（事業アイデア  $t = -3.92, p < .01$ ; 起業家接点  $t = -7.10, p < .01$ ）が、起業興味と起業意向の受講前後の有意差は認められなかった（起業興味  $t = 0.85, ns$ ; 起業意向  $t = 1.22, ns$ ）。一方表 2 より、2020 年度は、全ての要素が高まることが検出された（起業興味  $t = -2.18, p < .05$ ; 起業意向  $t = -3.11, p < .05$ ; 事業アイデア  $t = -5.92, p < .01$ ; 起業家接点  $t = 1.42, p < .01$ ）。

表 1. 2019 年度における初回授業と最終授業の要素の変化 (t 検定)

		N	平均値	標準偏差	t値	d f	p
起業興味	初回授業	47	2.60	0.58	0.85	46	n.s.
	最終授業	47	2.51	0.72			
起業意向	初回授業	47	2.06	0.73	1.22	46	n.s.
	最終授業	47	1.96	0.78			
事業アイデア	初回授業	47	1.70	0.72	-3.92	46	<.01
	最終授業	47	2.19	0.68			
起業家接点	初回授業	47	1.51	0.83	-7.10	46	<.01
	最終授業	47	2.62	0.74			

表 2. 2020 年度における初回授業と最終授業の要素の変化 (t 検定)

		N	平均値	標準偏差	t値	d f	p
起業興味	初回授業	66	2.35	0.73	-2.18	46	<.05
	最終授業	66	2.53	0.53			
起業意向	初回授業	66	2.03	0.66	-3.11	65	<.05
	最終授業	66	2.27	0.60			
事業アイデア	初回授業	66	1.38	0.52	-5.92	65	<.01
	最終授業	66	1.91	0.72			
起業家接点	初回授業	66	1.42	0.77	-4.33	65	<.01
	最終授業	66	1.89	0.90			

オンライン下で行った 2020 年度の授業前と後における起業意向の変化を捉えるべく、受講者を起業興味の高いグループと低いグループに分け、サブグループ分析を行ったところ、受講前と後では起業興味の高低に関わらず起業意向が高まることが示された(起業興味高グループ 初回授業  $M = 2.39 \rightarrow$  最終授業  $M = 2.61$ ; 起業興味低グループ 初回授業  $M = 1.65 \rightarrow$  最終授業  $M = 1.83$ )。これにより、仮説 2.「オンライン授業は、起業家教育においても有効であろう」は支持された。

### 3-2. 相関分析

次に、2019 年度(対面授業)ならびに 2020 年度(オンライン授業)の初回授業と最終授業のそれぞれにおける起業興味、起業意向、事業アイデア、起業家接点間の関係性を分析した。(表 3.)

その結果、2019 年度、2020 年度いずれも、初回授業ならびに最終授業において、起業意向は、起業興味と事業アイデアと有意な相関を示した(2019 年度 初回授業の起業興味:  $r = .71, p < .01$ ; 最終授業の起業興味:  $r = .60, p < .01$ ; 初回授業の事業アイデア:  $r = .30, p < .01$ ; 最終授業の事業アイデア:  $r = 1.00, p < .01$ 、2020 年度 初回授業の起業興味:  $r = .53, p < .01$ ; 最終授業の起業興味:  $r = .57, p < .01$ ; 初回授業の事業アイデア:  $r = .56, p < .01$ ; 最終授業の事業アイデア:  $r = .25, p < .05$ )。一方で、2019 年度、2020 年度いずれも、初回授業ならびに最終授業において、起業意向は、起業家接点と相関は示さなかった。

表 3. 2019 年度及び 2020 年度における測定要素の平均値、標準偏差、要素間相関係数

	2019年		2020年		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	平均	標準偏差	平均	標準偏差												
1 男女	1.32	0.47	1.37	0.49	—	.04	.03	.18	.23 *	.08	.05	.04	.05	.05	.24	.13
2 国籍	1.02	0.13	1.02	0.16	.09	—	.14	.10	.31 **	.12	-.04	.16	.22	.22	.22	.42 **
3 起業興味(初回授業)	2.51	0.63	2.39	0.73	.20	.13	—	.71 **	.29 *	.09	.11	.47 **	.34 **	.34 **	.03	.24
4 起業意向(初回授業)	1.96	0.74	2.09	0.69	.19	.12	.53 **	—	.30 **	.12	.17	.31 *	.49 **	.49 **	.11	.24
5 事業アイデア(初回授業)	1.58	0.71	1.43	0.57	.09	.22	.43 **	.56 **	—	.42 **	.12	.10	.16	.16	.39 **	.24
6 起業家接点(初回授業)	1.44	0.80	1.44	0.79	.09	.33 **	-.12	-.09	.23	—	.36 **	.23	.15	.15	.45 **	.30 *
7 セミナー参加(初回授業)	1.14	0.42	1.09	0.37	.06	.35 **	.10	.20	.291 **	.40 **	—	.17	.20	.20	.16	.64 **
8 起業興味(最終授業)	2.48	0.71	2.53	0.53	.11	.01	.46 **	.31 *	.17	-.23	-.08	—	.60 **	.60 **	.31 *	.21
9 起業意向(最終授業)	2.08	0.80	2.27	0.60	.36 **	.10	.49 **	.69 **	.48 **	-.10	.34 *	.57 **	—	1.00 **	.17	.26 *
10 事業アイデア(最終授業)	2.25	0.69	2.27	0.60	.09	.20	.20	.06	.25	.25	.11	.27 **	.25 *	—	.17	.26 *
11 起業家接点(最終授業)	2.62	0.74	1.89	0.90	.18	.09	-.12	-.11	-.18	.08	-.13	.23	.10	.13	—	.18
12 セミナー参加(最終授業)	1.45	0.73	1.12	0.37	.12	.38 **	.24	.34 *	.37 **	.19	.44 **	-.06	.32 **	.00	.18	—

\*\* . 相関係数は 1% 水準で有意 (両側), \* . 相関係数は 5% 水準で有意 (両側). n : 2019年初回授業=72, 2019年最終授業=65, 2020年初回授業=77, 2020年最終授業=66.  
男女:男性=1, 女性=2 国籍: 日本=1, その他=2  
対角線より下は2019年度(対面授業), 対角線より下は2020年度(オンライン授業)



### 3-3. 回帰分析

さらに、2019年度ならびに2020年度の初回授業と最終授業それぞれについて、従属変数を起業意向、独立変数を起業興味と事業アイデア、起業家接点として関係を推計した(表4.)。

表4. 2019年度及び2020年度における

起業意向への重回帰分析

	2019年	2020年
初回授業		
起業興味	.32 **	.68 **
事業アイデア	.46 **	.09
起業家接点	-.15	.02
adjusted R <sup>2</sup>	0.41	0.50
F	17.71 **	26.08 **
最終授業		
起業興味	.55 **	.59 **
事業アイデア	.11	.11
起業家接点	-.04	-.05
adjusted R <sup>2</sup>	0.30	0.34
F	10.31 **	12.37 **

その結果、2019年度、2020年度いずれも、初回授業ならびに最終授業において、起業興味は常に起業意向に影響した(2019年度 初回授業:  $\beta = .32, p < .01$ ; 最終授業:  $\beta = .55, p < .01$ 、2020年度 初回授業:  $\beta = .68, p < .01$ ; 最終授業:  $\beta = .59, p < .01$ )。また、事業アイデアは、2019年度は初回授業のみ起業意向に影響した( $\beta = .46, p < .01$ )が、2020年度は初回授業、最終授業ともに起業意向に影響しなかった。さらに、起業家接点は、全てにおいて起業意向への影響がみられなかった。

これにより、仮説1-1.「学生の起業への意向は、(a) 起業への興味を持つこと、(b) 事業アイデアを持つことで高められるであろう」の(a) 起業への興味を持つことは支持されたが(b) 事業アイデアについては一部のみ支持された。仮説1-3.「実際の起業家の体験談等の聴講は学生の起業への意向に影響するであろう」は支持されなかった。

### 3-4. 媒介効果分析

最後に、仮説1-2.「起業への興味は、事業アイデアを高め、それにより起業への意向が高まるであろう」について、2019年度ならびに2020年度の初回授業と最終授業それぞれについて、Yを起業意向、Xを起業興味、Mを事業アイデアとしたときの媒介効果を検討した。本分析については、Haye's PROCESS macro 2013 (Model 4)による分析を行い(Hayes, 2018)、 $X \rightarrow M \rightarrow Y$ の媒介効果を分析した。

図1の2019年度の初回授業では、起業興味と起業意向の関連は事業アイデアで調整効果が検出され( $X \rightarrow M: \beta = .632, p < .01$ ;  $M \rightarrow Y: \beta = .457, p < .01$ )、さらに、起業興味から起業意向の直接効果が検出された( $\beta = .437, p < .01$ )。そして、事業アイデアによる媒介効果に関するブートストラッピング法(サンプリングサイズ=5,000)によるテストから、有意な間接効果が検証された( $\beta = .289 (.094), 95\%, CI: [.123, .493]$ )。

しかし、最終授業では、起業興味から起業意向の直接効果のみが検出され( $\beta = .612, p < .01$ )、起業興味から事業アイデアは有意であった( $\beta = .258, p < .05$ )ものの、事業アイデアから起業意向が非有意であり( $\beta = .124, ns$ )、起業興味から事業アイデアの媒介効果による起業意向への効果は見られなかった( $\beta = .032 (.041), 95\%, CI: [-.040, .123]$ )。

図2から、2020年度は初回授業、最終授業ともに、起業興味から起業意向の関連は事業アイデアによる媒介効果は検出できず、起業興味から起業意向の直接効果のみが検出された(初回授業:  $\beta = .648, p < .01$ ; 最終授業:  $\beta = .649, p < .01$ )。また、初回授業、

最終授業とともに、起業興味から事業アイデアは有意であった（初回授業： $\beta = .227, p < .05$ ；最終授業： $\beta = .335, p < .05$ ）ものの、事業アイデアから起業意向への有意な影響は検出できなかった（初回授業： $\beta = .124, ns$ ；最終授業： $\beta = .078, ns$ ）。

これにより、仮説 1-2.「起業への興味は、事業アイデアを高め、それにより起業への意向が高まるであろう」は支持されなかった。

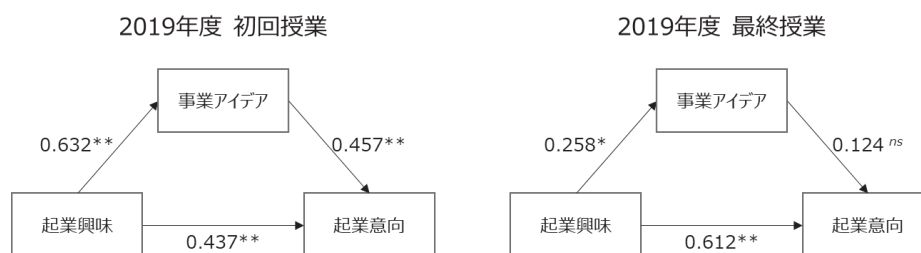


図 1. 2019 年度 媒介効果分析

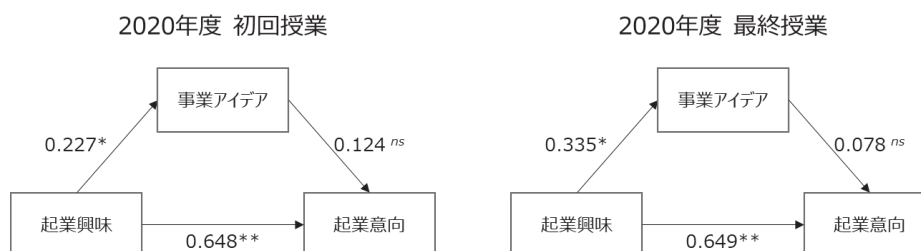


図 2. 2020 年度 媒介効果分析

## 4. 考察

### 4-1. 調査まとめ

考察を進めるにあたり、本調査を通じて明らかになった事項を整理する。

- ・ 学生が受講前に有している起業への興味は、起業に関する講義の受講により、オンライン授業では起業への興味を一層高めるが、対面授業では起業への興味を高めない。
- ・ 起業に関する講義の受講は、対面授業、オンライン授業においても、常に起業意向に影響する。しかし、最終授業では学生の事業アイデアを高めない。
- ・ 実際の起業家の体験談等の聴講は、学生の起業への意向を高めない。
- ・ 起業への興味が高まることは、起業への意向を高め、事業アイデアに影響するが、起業への興味から事業アイデアを媒介することによる起業意向への効果は見られない。

上記を踏まえ、起業家教育に求められる取組み、ならびに対面授業とオンライン授業の活用について考察する。

### 4-2. 起業家教育に求められる取組み

まず、「大学での起業家教育が、学生の起業への意向を高めるために求められる取組みは何であるか」について考察する。

あらためて、起業興味、事業アイデア、起業家接点の起業意向への効果を整理すると、次の特徴があげられる。1つ目は、起業興味を持つ学生は、対面授業、オンライン授業に関わらず起業意向が高いことである。これは、当初から起業への意向を持つ学生は、起業家教育の有無に関わらず、起業への意向を持ち続けることを意味する。言い換えれば、起業家教育が起業への興味を持たせることができれば、起業への意向が高まるものと考えられる。

2つ目は、事業アイデアの有無は、最終授業において対面授業、オンライン授業に関わらず起業意向に影響しないことである。そして、3つ目は、起業家接点は、対面授業、オンライン授業に関わらず起業意向へ影響しないことである。これらは、少なくとも本授業には、当初から起業への意向を持たない学生に対して、起業しようと思わせるだけの効果が存在しないことを意味する。

これらの特徴の原因としては、学生は検討時間の制約などから、初回授業時に期待したほどのビジネスモデルを創れず、妥協することが往々にして起こること、目標はビジネスモデルを策定し発表するまでであること、そして、起業家との接点は2回の講演を聴くにとどまることなどが推考される。このように、本授業での取組みはあくまで経験であり、そこに実感が伴っていないことがあげられる。

では、大学での起業家教育では、どのような取組みが求められるのであろうか。そのヒントは、実際の起業の現場にある。執筆者が行う起業支援では、仮説であるビジネスモデルを策定し、その実行による検証を繰り返すこととで、ビジネスをブラッシュアップする。強い覚悟をもって起業を志す者であっても、(ビジネスを実行する前の)ビジネスモデルを策定する過程においては、どことなく他人ごとで本気度が感じられない。彼らは、ビジネスの実行を通じて、徐々にそのビジネスに対する実感がわき、勇気や本気が芽生える。すなわち、起業への意向を強めるためには、ビジネスを実感することが肝要なのである。

これは起業家教育においても同じである。学生に起業の実感を持たせるためには、ビジネスモデルの策定や起業家の講演を聴くだけでは十分でない。一步進んで、実際にそのビジネスを実行することが求められる。例えば、小さくてもいいのでビジネスを試行する、市場で利用者の声を聞く、同じ業界で先行する企業を訪ねて話を聞くことなどが考えられる。

この実現には、単一授業でどこまでできるかとう議論があろう。しかし、授業の工夫による改善も求められる。一つの方策として、現状の毎週の半期コースを、隔週の1年コースにすることを推奨する。この条件でしっかりカリキュラムを組めば、時間的な余裕から、学生はより納得するビジネスモデルを構築しやすくなる。また、インターバルを活用することで、実際にビジネスを実行する機会が増える。さらに、その実行から得た結果をビジネスへ反映することで、学生のビジネスへの実感を一気に高め、その結果、起業への意向を高めることができるものと考えられる。

#### 4-3. 対面授業とオンライン授業の活用

続いて、「起業家教育の効果を高めるために対面授業とオンライン授業をどう活用していくべきであるのか」について考察する。

調査結果から、本授業においてもオンライン授業が有効であることが示された。一方で、



受講者の受講姿勢では、オンライン授業は個人へはプラスに影響し、チームへはマイナスに影響することがあげられた。

オンライン授業は、講義に集中して取り組むことができ、全体を通じて授業内容への理解が高まることが考えられるものの、チームで演習する場面では、コミュニケーションが図りにくく、学習効果が上がりにくい側面がある。一方で、対面授業は、周りに影響されやすく、集中して学ぶことへのハードルが上がるものの、学生間の円滑な交流を図ることや講師の目が届きやすいこと、さらに、ビジネスを創造する上で欠かせない、協業による発想力の増進など多くのメリットを持つ。

これらは学生の自己管理能力によるところも多いが、授業の工夫による改善も問われている。本授業のようにアクティブラーニングを指向する起業家教育において効果を高めるためには、もはや一律に対面授業とオンライン授業に分けるのではなく、効果を踏まえた授業形態をとるべきであろう。ここでは対面授業とオンライン授業のそれぞれの良いところを組み合わせる形態を推奨する。本授業であれば、講義や個人での演習は集中しやすいオンライン授業が、チームでの演習はコミュニケーションが図りやすい対面授業が有効である。このように、授業を設計する段階で、対面とオンラインを選択することができれば、より学習効果の高い授業が実現できるものと考えられる。

## おわりに

本研究では、本授業で取り組む起業家教育、すなわちビジネスを創造し、起業家との接点をもつことは、対面授業、オンライン授業に関わらず、必ずしも起業への意向を高めることにつながらないとの結果を得た。それでは、起業家教育は意味をなさないものであろうか。いや、決してそのようなことはない。

授業では、起業による楽しさや素晴らしさだけでなく、起業による厳しさや辛さも伝えている。熊野（2016）は、起業家教育において重要なことは、起業するとはどういうことか、という全体像を正しく教えることである。これは、とりわけ、ベンチャー起業においては重要であると述べる。実際の起業は厳しい。安易なスタートは事業の破綻を招き、個人や社会にも不幸を招く。大切なことは、起業の実態をプラス面だけでなくマイナス面をも踏まえ、しっかり伝えたいうえで起業を促すことである。そうであれば、授業に真剣に対峙した結果として、漠然と起業しようと考えていた学生が、起業意向を損なうことは健全といえるのではないか。そして、それでも起業しようとする学生を一人でも多く排出することが命題となっている。

最後に、我が国の施策である、創業機運醸成の視点から今後の課題を整理する。創業機運醸成の目的を本授業に置き換えると、次の二つが考えられる。一つは、授業を通じて、起業に無関心な学生に興味を持たせることで、起業への意向を高めること。もう一つは、起業の実態を理解させることで、将来起業する学生の事業の継続率を高めることである。そこで、大学における起業家教育の学習効果をはかる指標には、何が適切であるかという課題が生まれる。起業家教育は、必ずしも起業への意向を高めることだけが目的ではない。例えば、起業家的なマインドの習得度合い、起業実態の学習度合いなど、起業への意向以外の新たな指標についても考えていきたい。

以上、大学の教員ではなく起業支援者の立場から大学の授業に関する研究を報告した。大

学の実情や運営面を考慮できていない点も多々あると思う。その点については関係機関のご指導を賜りながら研究に反映していきたい。これからも実務家として起業家教育の学習効果を追求していく。

## 参考文献

- Bae, T.J., Qian, S., Miao, C. & Fiet, J.O. (2014). The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, pp.217-254
- Hayes, A. F. (2018) *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. (2nd ed.). New York, Guilford Press.
- 井上亘 (2020) 「人文系オンライン授業の開発 リモートアクティヴ・ラーニングの可能性」、『教育研究実践報告誌』、第 4 巻第 1 号、pp.35-42
- 各務茂夫 (2018)、「日本のアントレプレナーシップ教育プログラムの軌跡と今後」、『研究 技術計画』、33 巻 2 号、pp.101-108
- 川名和美 (2014)、「我が国の起業家教育の意義と課題-「起業教育」と「起業家学習」のための「地域つながりづくり」-」、『日本政策金融公庫論集』、第 25 号、pp.59-80
- 熊野正樹 (2016)、「ベンチャー企業の創出と起業家教育-崇城大学起業家育成プログラム-」、『日本政策金融公庫論集』、第 30 号、pp.63-82
- 宗平順己 (2021)、「大学教育のデジタル化への考察:遠隔講義の実践を通じて」、『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』、202011(0)、pp.213-216
- 中村哲之 (2021)、「オンライン授業 (オンデマンド型) における教育効果:教育心理学的観点からの実践的検討」、『東洋学園大学教職課程年報』、第 3 号、pp.1-14
- Rauch, A., & Hulsink, W. (2015). Putting Entrepreneurship Education Where the Intention to Act Lies: An Investigation Into the Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Behavior. *Academy of Management Learning and Education*, 14, pp.187-204
- 白石智子・若園雄志郎 (2021)、「地域デザインに必要とされるスキル養成科目の効果と課題 オンラインでのアクティブラーニング実践を通じて」、『宇都宮大学地域デザイン科学部研究紀要 地域デザイン科学』、第 9 号、pp.51-58
- 山中昌幸・瀧本往人 (2019)、「大学における起業家精神の育成に関する一考察-「起業家」との出会いと価値創造の実践-」、『地域構想』第 1 号、pp.95-107

## 賭博の違法性と世界のカジノ合法化への軌跡

—Illegal Gambling and History of Legalization of Casinos in the world—

～欧州、米国、アジアのカジノ事情からみた賭博合法化の根拠～

—Grounds for Legalization of Gambling from the Viewpoint of Casino Conditions in Europe, America and Asia—

(株)日本経営システム

小泉修平

Japan Management System Inc.

Shuhei Koizumi

### はじめに

「賭博」とは最高裁判所によると、「勤労その他正当な原因によるのでなく、単なる偶然の事情により財物の獲得を僥倖せんと争うこと」とされ、刑法第 185 条(賭博罪)及び、第 186 条(常習賭博及び賭博場開帳等凶利罪)で禁止されている。なぜかというに、「国民をして怠惰浪費の弊風を生ぜしめ、健康で文化的な社会の基礎をなす勤労の美風を害する」(最高裁判所例)ためとされているが、他にはそれに派生して反社会的組織に収益をもたらしたり、副次的な犯罪を引き起こすことが理由とされているのである。

ただ、わが国には、競馬や競輪など公営賭博というものがあるが、これらは、法律(例：競馬法)によって①公の目的(例：馬の改良増殖その他畜産の振興)②公の主体(例：日本中央競馬会、都道府県または市町村)③公の監督に基づく運営(例：農林大臣、都道府県知事の監督の下に所定の制限、罰則を設けて公正な競馬および勝馬投票券の発売等を行う)が定められているため、法令に基づく正当な行為として違法性阻却事由となり、刑法の賭博罪は成立しない。なお、日本のギャンブル市場の大半を占めるパチンコ(パチスロを含む)については、客が特殊景品(文鎮、ライター石など、一般に流通していない物品)を店の裏の両替所で現金と交換、それを景品問屋が買い取り、再びパチンコ店へ卸されるという 3 店方式によって、賭博罪には該当しないとされているが、これは明らかな脱法行為であろう。

近年、観光収入や外貨獲得、地域活性化や自治体の財源確保、あるいは違法賭博排除と賭博の法律によるコントロールを行うため、カジノギャンブルを合法化する国・地域が広がってきているが、わが国でも今まさに合法化へ踏み出そうとしている。

本稿では、世界各国のカジノ合法化への道のりを検証するとともに、経済効果を中心としたわが国のカジノ論議に対して警鐘を鳴らすものである。

表 1. 日本のギャンブルの市場規模 (2019 年)

パチンコ (警察庁)	20 兆円	地方競馬 (農水省)	7000 億円
中央競馬 (農水省)	2 兆 8800 億円	競輪 (経産省)	6600 億円
競艇 (国交省)	1 兆 5300 億円	スポーツくじ (文科省)	940 億円
宝くじ (総務省)	7900 億円	オートレース (経産省)	740 億円
計		26 兆 7300 億円	

出所：CAZY <http://cazy.jp/cat-story/2107/>

表2. カジノ導入国と非合法国

地域	導入国	非合法国
ヨーロッパ	イギリス、フランス、ドイツ、オーストリア、ベルギー、モナコ、イタリア、ギリシャ、ジブラルタル、スロバキア、スロベニア、ユーゴスラビア、ラトビア、オランダ、デンマーク、スペイン、ポルトガル、スウェーデン、フィンランド、ロシア、ウクライナ、ポーランド、ルーマニア、スイス、ルクセンブルグ、ブルガリア、北キプロス、エストニア、リトアニア、クロアチア、チェコ、トルコ、ハンガリー、マケドニア、モルドバ、マルタ	ベラルーシ、アルバニア、アイスランド、アイルランド、バチカン市国、アンドラ、リヒテンシュタイン、ノルウェー、サンマリノ、キプロス
アメリカ・	アメリカ合衆国 23 州、カナダ、メキシコ、コスタリカ、ホンジュラス、パナマ、バハマ、ハイチ、プエルトリコ、ヴァージンアイランド、キュラソー、ドミニカ、アルゼンチン、ベネズエラ、ウルグアイ、パラグアイ、ボリビア、コロンビア、エクアドル、スリナム、チリ、ペルー	アメリカ合衆国 3 州、バルバドス、キューバ、エルサルバドル、グレナダ、グアテマラ、トリニダードトバコ、ベリーズ、マーシャル諸島
アジア・中近東	香港、マカオ、韓国、台湾、中国、フィリピン、カンボジア、マレーシア、シンガポール、インドネシア、ベトナム、ラオス、タイ、インド、ネパール、アゼルバイジャン、レバノン、イスラエル	日本、モンゴル、ブルネイ、ブータン、ミャンマー、オマーン、カタール、パキスタン、スリランカ、バングラディッシュ、イラン、イラク、クウェート、サウジアラビア、アラブ首長国連邦、アフガニスタン、ヨルダン、リビア、イエメン、カザフスタン、キルギスタン、タジキスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタン、アルメニア
アフリカ	エジプト、モロッコ、チュニジア、エチオピア、コモロ、ザイール、ガボン、ケニア、ウガンダ、ベナン、コートジボワール、ガンビア、タンザニア、ガーナ、ニジェール、ナイジェリア、トーゴ、ボツワナ、セネガル、ナミビア、スワジランド、レソト、南アフリカ、ジンバブエ、ザンビア、リベリア、ジブチ、マダガスカル、モーリシャス、レユニオン、セイシェル、シエラレネオーネ、カメルーン、コンゴ	中央アフリカ、ブルンジ、カーボベルデ、赤道ギニア、ギニアビサウ、ルワンダ、エリトリア、ギニア、マリ、マラウイ、モザンビーク、ソマリア、スーダン、タンザニア、サントメプリンシペ、ブルキナファソ、アルジェリア
オセアニア	オーストラリア、ニュージーランド、バヌアツ、ニューカレドニア、トンガ、テニアン、ソロモン、グアム、パラオ、	モルディブ、フィジー、キリバス、ミクロネシア、ナウル、パプアニューギニア、ツバル、西サモア

(笹川経済支援機構「カジノと統合型リゾート基礎資料編 2015」などから筆者編集)

## 1. ヨーロッパのカジノ

### (1) カジノの発祥

元々、カジノ(カードゲーム)はヨーロッパ貴族にとって、オペラや美術鑑賞、晩餐会や舞踏会、避暑地でのバカンスや豪華客船での船旅、競馬、クリケットなどのスポーツ観戦などとともに社交や余興の一つであった。従って、ギャンブルといっても大金を負けても優雅に振る舞うことがその家の財力を示すバロメーターともなっていたのである。カジノの語源はイタリア語の「CASINÒ (小さな家)」であるように、世界最古のカジノ施設と云われる 1638 年設立のイタリアの「**カジノ・ディ・ヴェネツィア**」がヨーロッパカジノの原型とされる。つまり、ヨーロッパ型カジノは、カジノ単独の小規模施設(「**スモールカジノ**」)であり、富裕層を対象に、会員制でタキシード着用などの服装が定められていたり(「**ドレスコード**」)、単身女性の入場が禁止されていたり、格式を重んじたスタイルで運営(「**サロン型カジノ**」)されているものである。従って、ヨーロッパのカジノは施設数は 500 以上あるが、市場規模はトップのフランス、イギリスにしても 1,000 億円程度であり、欧州全体でも 7,500 億円にすぎず、アメリカの 1 割程度にすぎない。

### (2) フランスのリゾート・カジノ

18 世紀(ルイ 15 世の時代)フランスでは、上流階級の間でカジノなどのギャンブルが流行したが、庶民の間でもギャンブルが流行り始めていた。さらに、フランス革命により立憲君主制が崩壊すると一気に庶民に広がっていったのである。その後ナポレオン帝政時代の厳しいギャンブル規制の歴史を経て、1907 年、保養地やリゾート地でのカジノに限定し民間が運営できるとしたカジノ基本法が制定された。つまり、高級リゾート地限定で、「入場料徴収」「ドレスコード」などを定め、富裕層向けのカジノを運営することでギャンブルを管理していこうというものである。このようにリゾート地の振興を目的に合法化されたフランスのカジノも、現在では都市部でのカジノ運営が認められているものの、200 カ所程度ある施設の多くが避暑地やマリニリゾート地のナイトライフを担っており、ほとんどが小規模施設である。そのなかで、活況を呈しているのは、保養地であるカンヌやニースにある伝統的な高級カジノリゾートホテルであるという。

### (3) イギリスのクラブ・カジノ

1829 年、世界で初めての民設民営カジノが産声を上げた。ロンドンのメイフェアに、ウィリアム・クロックフォードが設立した「**クロックフォード**」である。このカジノは、王族、外交官、貴族など上流階級専用施設であり、現在でもロンドンで最も格式が高いと云われている。その後、イギリスでは、それまで無法状態であった賭博の影響について、社会的経済的視点から調査・検討がなされた結果、1960 年次の理由によりカジノやビンゴホールを合法化するものの、管理するという法律(「**賭博とゲーミング法**」)が制定された。

イ) 賭博を禁止すると逆に犯罪を生む。

ロ) 賭博も適正な範囲で行えば、人格や家庭、社会へ大きな害悪になるとは考えにくい。

ハ) 従って、賭博は適正な管理の下に認めるべきである。

さらに、1968 年「**ギャンブリング・コミッション**」というゲーミング・ボード・カジノ委員会が発足、カジノ管理法制は強化された。つまり、イギリスのカジノは賭博の管理を目的に「**会員制クラブ**」とし、18 歳以上限定、入会申請後 24 時間待ち会員登録制、現地申込後 48 時間待ち入場制、ドレスコード規定、クラブ内アルコール提供禁止、ディーラーへ



のチップ禁止、ゲーム台数や掛け金上限の厳格化など、カジノを適正に運用されるよう規制している(2001年の賭博に関する報告書では、健全なカジノ運用がなされていると確認)。

イギリスには、現在約 150 軒のカジノ施設があるが、他国と異なり、街の中心にある。ロンドンのクラブ(約 30 軒)は年会費が 2~25 ポンドとなっているが、地方都市でのクラブ(約 120 軒)では無料のところも多い。また、平均収益はロンドンの店は地方都市の店の 10 倍であるという。なお、英国のギャンブル市場のうち、約半分を占めるのは、スポーツなどのイベントを賭けの対象とするペッティングショップであり、カジノは 2 割弱に過ぎない。ただ最近、ペッティングショップにある掛け金の大きいスロットマシンが「ギャンブルのブラックコカイン」と呼ばれ、ギャンブル依存症の原因と問題になっている。

#### (4) ドイツのカジノ

##### ①世界最古の高級リゾート型カジノ

18 世紀後半から、歴史と伝統を維持してきたドイツのカジノも 20 世紀後半までは郊外の保養地のみでの営業であった。高級保養地として有名なドイツの「バーデン・バーデン」のカジノは、1771 年設立とリゾートと複合したカジノとしては世界最古と云われている。

この地は、ヨーロッパの温泉地として知られているが、2000 年前、イタリアから北上して古代ローマ軍が保養施設を置いたことに始まり、その後スイス、フランス、ドイツの 3 国が交わる国境地帯という立地の良さもあって上流階級の社交都市として栄えた。ここで唯一のカジノ施設である「クアハウス」は、劇場や飲食店などによって構成される観光商業施設であり、周辺には、温浴施設、ホテル、美術館、ゴルフ場、乗馬場などが広がり、街全体がリゾートエリアを形成している。

##### ②州営と民営

1978 年都市部でも営業が可能となる法律改正がなされると、ドイツのカジノは更に発展した。許認可は、州政府ごとに出しているが、運営は州直営と民営が併存している。いずれも粗利益の 80%という高税率でほとんどが国の税収となるが、州は州営の利益と民営の税収を得られる仕組みになっているという。

#### (5) モナコのカジノ

隣国フランスが賭博禁止だった 19 世紀後半、モナコのカジノは国内外の多くの富裕層が利用することとなり、モナコの経済的中核となった。そして、カジノを公営化し、一時は国家歳入の 9 割をカジノの収益が占めたという。富裕層向けの著名なカジノとして「カジノ・ドゥ・モンテカルロ」がある。その後、コンベンションやイベントも伴う統合型リゾートの地となり、カジノ運営も民営化がなされた。今ではリゾート地としての経済効果が勝り、カジノによる国家歳入は僅か 5%未満となっているという。

#### (6) スイスのカジノ

##### ①合法化に向けての議論

スイスで本格的なカジノができたのは、2002 年のことである。それまでも小規模なカジノらしきものはあったが、掛け金も小銭とアミューズメント的なものであった。ところが 1993 年に本格的なカジノの是非を問う国民投票が行われゴーサインが出るや状況は変化し、1998 年合法化法が成立、2000 年に施行された。その理由とは、次のようなものである。

- 1) 老齢年金の財源不足：スイス政府はカジノの税収を年金財源に充てるとしている。
- 2) 資金流出の阻止：フランス、イタリア、ドイツ、オーストリアといった周辺国には

カジノがあったため、スイス国民の富が周辺国に流出していたが、逆に外国人観光客にも金を落としてもらおうと考えた。

3) 夜の娯楽：スイスの観光客の主目的は雄大な自然のなかでのウインタースポーツであったが、夜の娯楽がなかった。それに対し、スイスのもつ「清潔で静か」というイメージが損なわれるのではないか、あるいは、マネーロンダリングに悪用され、「金融の国」スイスの信用に傷がつくのではないかと反対論もあったが、スイス政府は懸念されているような事態は起こり得ないと結論づけたのである。

#### ②カジノライセンス

スイスには約 20 カ所のカジノがあるが、A、B 2 つのタイプのライセンスがある。

A: 海外のカジノ事業者が参加するもので、規則に基づき適切に管理さえされていれば、テーブルやスロットマシンの設置数、掛け金やジャックポット（大当たり）の制限はない。このタイプのカジノからのカジノ税は 100% 年金基金に入れられるようになっている。

B: スイス国内の地方自治体の資本によるもので、設置数や掛け金に制限があるが、カジノ税は年金基金に 60%、残り 40% は自治体の収入となる。

#### ③IR 型カジノ

スイス最高のカジノと云われる「グランカジノ・ルツェルン」は、MICE 用の会議場、ナイトクラブ、カフェ、レストランなども併設され、大規模ビジネスコンベンションなどのイベントも行える施設となっている。利用できるのは 18 歳以上の者で、入場料は 10 スイスフラン（約 1,200 円）、使えるのは現金ではなく IC カード、掛け金が一定金額を超えた段階で ID の提示を求められるなどギャンブル依存症対策も講じられている。

## 2. アメリカのカジノ

### (1) 賭博禁止と合法化

アメリカ合衆国全 50 州のうち、23 州でギャンブルが合法化されており、うち 10 州ではカジノが合法化されている。また、ハワイ、アーカンソー、ユタの 3 州については、全ての賭博が禁止されている。1931 年、それまで 20 年間禁止されていたギャンブルが合法化され、マフィア犯罪、マネーロンダリング、ギャンブル依存症などのカジノに起因する問題点が噴出したが、その一方で、リゾート開発、エンターテイメント業界、金融業界に変革をもたらしたことも事実である。

### (2) ラスベガス

#### ①初期のラスベガス

ラスベガスはネバダ砂漠のオアシスと知られていたが（「ベガ」はスペイン語で肥沃な土地）、ゴールドラッシュに沸く 1848 年にメキシコから割譲された当時は小さな西部の町に過ぎなかった。しかし、大恐慌後、すぐ近くでフーバーダム建設が始まり数千人の労務者が移住してきたこと、およびネバダ州の税収確保のためにカジノが合法化（1931 年）されたことがきっかけで、リゾート型カジノが誕生した。1941 年、トーマス・ハルがモーターゼーションの到来を見越して、ハイウェイ近辺にカジノ「エル・ランチョ」をオープンさせたが、このカジノのある通称ラスベガス・ストリップ地域は、その後カジノのメッカとして発展し、現在では 41 軒が集積しており、一大観光スポットとなっている。さらに、1946 年ラスベガス初のエアコン完備、プールやテニスコートなどリゾート機能を備えた「フラミンゴホテル」が誕生、それ以降のカジノ建設もフラミンゴのコンセプトを基本としている。

## ②ラスベガスカジノの黄金時代

1950年代、このラスベガス型のカジノは、ホテルのロビーから直接カジノへのアクセスを可能にし、プロのゴルフトーナメントも行われるゴルフ場、スパ、ビューティサロン、コンベンション、大会議室など様々なサービスが付加されていった。

また、1951年ペニー・ビニオンにより「ホース・シュー・ホテル」がオープンしたが、掛け金の上限を他の競合カジノの10倍としたり、カジノ顧客に対するフリードリンク、空港からのリムジンバスの提供など地元客のニーズに対応したもので、オフ・ストリップ(メイン通りから外れた)地域でのカジノの原型とされた。さらに、この時代、ショウビジネスがカジノ客を吸引する力となった。1950年代ラスベガスのエンターテイン業界に最も影響を与えたのがフランク・シナトラであり、60年代にはディーン・マーティン、サミー・デービス・ジュニアが登場、70年代にはエルビス・プレスリー、ウェイン・ニュートンなどがショウビジネスの牽引役となったのである。金融界では、バンク・オブ・ラスベガス(現在のバンク・オブ・アメリカ)のCEOであったパリー・トーマスがカジノに対する融資を積極的に行った。他の銀行は、マフィアとの係わりを恐れて融資をしなかったからである。

## ③メガリゾートの誕生

1960年代に入り、テーマをモチーフにした「テーマカジノ」が誕生する。その先駆けは、ジェイ・サルノによる「シーザース・パレス」である。シーザースはローマ時代をコンセプトにしたカジノといえよう。次に、現MGMミラージュのオーナーのカーク・カーコリアンがパラダイス通りに「インターナショナル・ホテル」(現在の「ラスベガス・ヒルトン」)をオープンさせた。ラスベガス最大のプールとコンベンション・センターを備え、ハイエンド(高級顧客)を対象にしたメガリゾートの原型とされた。また、70年代デル・ウェブが企業買収により、3つのカジノを傘下に収めたが、同じく買収を繰り返したハワード・ヒューズとともに、カジノ業界に資本主義の概念を注入し、結果的にマフィア組織をラスベガスから追放するのに貢献したといえよう。

## ④家族向けカジノの誕生

1970年代に入り、ジェイ・サルノのテーマカジノである「サーカス・サーカス」が人気を博したが、これは家族連れを対象にしたものであった。現在でも、ピラミッド、自由の女神、エッフェル塔などをテーマにしたカジノがストリップ通りにあり、ラスベガスのシンボリック的存在となっている。また、ローカルカジノの発展に寄与したサム・ボイドが1975年には、「カリフォルニア・ホテル&カジノ」を、その後、地元客が楽しめるカジノの原型である「サムズ・タウン」をオープンさせている。

## ⑤複合型メガリゾートの時代

1980年代になると「メガリゾート」の原型となる「ミラージュ」がスティーブ・ウィンの手により誕生する。爆発する火山などのテーマ、ホワイトタイガーやイルカのショーによるエンターテインメント、2000室を超える大規模ホテルといった3つの要素を一つのエリアに集積したものである。1990年代になると、客室数5,000室以上、12のテーマレストラン、1700席の巨大劇場を備えた「MGM」が誕生。さらには、若者を狙った「ハードロック・ホテル&カジノ」、フォーシーズンホテルと連携した「マンダレイベイ」などの複合型メガカジノがオープンした。なお、80年代、90年代のエンターテインメントは、シグフリード&ロイやシルク・ド・ソレイユ、2000年代は、セリーヌ・ディオンや「オペラ座の



怪人」などが中心となっている。

#### ⑥ジェネレーション X 対象

2001年には、「バームス」など、ジェネレーション X (1965~70年生まれの世代) 向けのカジノが誕生した。MLB や NBA のスターの滞在、ディスコ、夜景、高級バーなど新世代の消費行動をくすぐる空間を追求したものである。

#### ⑦テーブルゲームからゲームマシンへ

現在、ラスベガスカジノの収益の半分 (リージョナル型カジノの収益の 8 割) はテーブルゲームではなく、スロットマシンやポーカーマシンとなっている。一人での空間で楽しめるため、女性やシニア層、中低所得層にも人気がある。なかでも高額ジャックポットが当たる「プログレッシブ」が人気であり、スロットマシン王と云われるウィリアム・サイ・レッドが開発したメガパック (複数のスロットマシンがリンクされ累積された賞金が当たるスロット) は 1 回に数億円が当たるのである。ただ、こちらは年に 1~2 度のリゾート型と異なり、週に何度も行けるため、ギャンブル依存症が社会問題となっているという。

#### (3) アトランティックシティのカジノ

ラスベガスに次ぐリゾート型カジノであったアトランティックシティ(ニュージャージー州)は、ニューヨーク州やペンシルバニア州などの周辺州でのリージョナル型カジノに対して、エンターテインメント施設、会議施設、スパ、高級レストラン、ショッピングモールの強化という IR 型カジノ化を進めてきた。しかし、リーマンショック以後、来客数と収益の減少に直面、その後リストラを進めたものの 2014 年には劇的な破綻連鎖(12 のうち 4 つが閉鎖)に至ってしまった。その原因は、コンプ対象が、宿泊費、飲食費、ギャンブル代、現金贈与、エンターテインメント、商品券など多彩であり、カジノ収益の 4 割近くを占めていたことによると云われている。

#### (4) ミシシッピ州のカジノ

ミシシッピ州北部の「トユニカ」は、アメリカのエチオピアとまで云われた貧しい街であったが、一時「トユニカの奇跡」と称賛されるほどカジノにより再生した。しかし、カジノ合法化州の増加の影響で、隣州からの来客数が減少、2014 年にはこの街最大のカジノ「ハラス」が破綻した。トユニカのカジノは、カジノホテルに飲食店や土産物店だけが併設している「リージョナル型カジノ」であったが、州の沿岸部にあるゴルフコーストのカジノは、エンターテインメント施設やコンベンション施設が設置された「リゾート型カジノ」である。しかし、こちらもトユニカ同様、競争激化の影響を受け衰退してしまった。

#### (5) 船上カジノ

船上カジノには、アイホア州、インディアナ州、イリノイ州にある「遊覧船(クルーズ船)型と棧橋に固定されたカジノ船である「ドッグサイド型」がある。1996 年にイリノイ州がドッグサイド型も選択できる許可をとって以来、他の州のクルーズ船もドッグサイドに移行するようになった。いつでも入場してもらうことができるため来客数が増え、かつ乗組員や動力費なども不要でコストが節減できるためである。実際、入場者数で 30~40%、収益で 20~30%増加したという。

#### (6) インディアン自治区カジノ

1988 年に連邦議会を通過した「インディアン・ゲーミング・コントロール法」により、インディアン部族の自治区内では比較的容易にカジノができるようになった。といっても

無制限にカジノができるわけではなく、その州で認められている種類のカジノ（例えばブラックジャック）は、制限（例えば上限）なしに認められるということである。また、納税の義務がなく、州との話し合いで拠出額が決められている。現在、23州、200箇所にあるが、コネチカット州のマシャントウケット・ピコ族による「フォックスウッド・カジノ」はカジノフロア面積では世界一であるという。

表3. アメリカにおけるカジノのタイプ

分類		代表的な街(州)
1 地上カジノ	観光地型	アトランティックシティ(ニュージャージー) ラスベガス(ネバダ)ニューオーリンズ(ルイジアナ)
	都市・郊外型	デトロイト(ミシガン)ブラックホーク(コロラド)
	州(国)境型	トユニカ、レイクチャールス(ミシシッピ)
2 船上カジノ	遊覧(クルーズ)型	ゲイリー(インディアナ)ダペンポート(アイオア)
	ドックサイド型	シカゴ(イリノイ)シュラベポート(ルイジアナ)
3 インディアン自治区カジノ		フォックスウッド(コネチカット) バトルクリーク(ミシガン)

(「カジノが日本にできるとき」谷岡一郎著、PHP 研究所 2002,40 頁)

### 3. アジアのカジノ

#### (1) マカオ

マカオのカジノは1847年当時、ポルトガルの植民地時代に合法化されていたが、永らく単一の事業者が運営していたこともあって、地域経済・産業の腐敗を招いていた。しかし、1999年に中国に返還され、住民の香港への移住を防ぐため経済的自立が要求されるようになったのを機に、カジノを機軸とした観光産業を振興することとなり、2002年、独占状態だった市場を開放、アメリカのラスベガス・サンズ社など計6社のカジノ運営を認めることとなった。現在マカオによるカジノ施設は35軒であるが、売上はラスベガスの約7倍の5兆円弱と世界一であり、「ザ・ベネチアン・マカオ」は世界最大のリゾート型カジノになっている。これは、観光客のほとんど(9割)が中国人富裕層であることによるが、最近中国政府の汚職摘発キャンペーンや各種のマネー規制により、この大口顧客(ハイローラー)が大幅に減少し、ピーク時の7割以下となっているようである。

#### (2) 江原ランド

韓国の場合、ギャンブル好きの国民性もあって、賭博をすることはパチンコを始めとして全てが禁止されていた。カジノも16施設あったが、外国人専用のみであったが、2000年、初めて自国民にも開かれたカジノである「江原(カンウォン)ランド」がオープンしたのである。これは石炭産業合理化政策により、閉山に追い込まれた地域の経済再生のためのものであったが、オープン以来、1日に1万人もの人が押し寄せ、他の外国人専用施設の合計を上回り、韓国カジノ市場の6割以上の規模となった。2005年にはゴルフ場が、2006年にはスキー場が建設されたもののカジノ目的の韓国人しか集客できず(外国人観光客は1%未満)、深刻なギャンブル依存症問題が発生した。町には、乗ってきた車が質屋にとられた者、ホームレスになってしまった者などで溢れ、果ては自殺者まで多数でることとなる。そして、町は質屋と風俗店ばかりとなり、治安の悪さもあって、人口も開業前の15万人か

ら3万8千人にまで激減してしまった。炭鉱夫の雇用対策に加え、カジノ施設から得られる莫大な利益を町のインフラ整備に充てるつもりが、廃墟と化してしまっただけである。

なお、2017年、仁川国際空港の近くに、「パラダイスシティ」というIRが完成した。これは、日本のセガサミーと韓国のパラダイスグループの合弁会社の運営となるが、カジノについては外国人観光客専用となっている。

### (3) シンガポール

シンガポールは、1965年の建国以来、カジノ禁止国だったが、2004年にリー・シェンロン首相が就任してから低迷していた観光産業の振興を目的にカジノ施設が検討され、2005年にIR導入が決定、2010年、「マリーナ・ベイ・サンズ」と「リゾート・ワールド・セントーサ」の2カ所で開業された。IR(Integrated Resort)は、元々、カジノのイメージを薄めるためシンガポールのみで使われていた概念で、カジノ単体ではなく、ホテル、ショッピングセンター、娯楽施設、MICE(マイス、Meeting:会議、Incentive Travel:報奨・研修旅行、Convention:国際会議・大型会議、Exhibition、Event:展示会・見本市・イベント)を併設した複合施設のことを指すとされている。

なお、カジノ場総来場者の約7割がシンガポール国民であるが、当初懸念されたギャンブル依存症や治安悪化の問題も発生していない。このように、シンガポールIRは確かにカジノ成功のビジネスモデルであり、かつ、世界で一、二の治安の良い国である。しかし、シンガポールは、世界で最も厳罰主義の国であることを忘れてはならない。特に、マフィアとの関連が強い麻薬や銃器については、持っているだけでも死刑に処せられる国なのだ。

### (4) わが国の場合

従来、わが国は先進国のなかでは数少ないカジノ禁止国であったが、2016年12月、IR(Integrated Resort:カジノを含む統合型リゾート施設)整備推進法(通称:カジノ解禁法)が成立、2018年7月には、IR実施法(特定複合観光施設区域整備法)が成立し、カジノ解禁に踏み出した。今回のカジノ解禁を機に地域経済の活性化を狙って、大阪府(大阪府舞洲)をはじめ、神奈川県(横浜市山下ふ頭)、和歌山県(和歌山市マリーナ・シティ)、長崎県(佐世保市ハウステンポス)などが3つの枠を争っているがいずれもIR型である。

#### おわりに

欧州でのカジノ合法化の根拠として多いのは①違法賭博の排除・ギャンブルコントロールを目的とするものである。賭博と結びつきやすい反社会的組織の排除やギャンブル依存症の防止のために、事業者資格や賭け金の上限、入場料、ドレスコードなどを定めて管理しているが、英国など欧州諸国では概ね健全性が保たれているようである。従来は、賭博=暴力団のイメージがあったが、ラスベガスをはじめ先進国のカジノでは暴力団排除に成功している。また、②国家財政や福祉財源の確保を目的としているカジノの場合は、①の国家による厳しい統制・管理が行われることが前提となり、かつエンターテインメント性に限界があることから、採算が悪化するケースが多い。

最も多いのが③リゾート地の活性化、観光客・観光収入確保を目的としたカジノである。その盛衰は事業者次第の面が大きく、IR型カジノにみられるように、カジノ以外の要素が勝敗を分けるようになってきた。そのため、カジノ施設間の競争が激化して多額の投資が必要とされ、採算がとれないカジノが多くなっているのが現状である。さらに④の特定の地域の活性化のためのカジノは、オープン当初は活況を呈するも、時が経つにつれて衰退

し、かえって町が錆びれてしまった例が多い。米国のトュニカ、韓国の江原がその典型である。これもギャンブル狂を集客してしまった咎であろう。今や、ギャンブルには無関心の人も多数集客できるカジノのみが生き残れる時代となったのである。

表4. カジノ合法化の目的

	目的	国・地域
①統制	ギャンブルコントロール	英、オランダ、スイス、オーストラリア
②財政	国家財政の確保	オランダ、モナコ、フィリピン
	福祉財源の確保	カナダ、コロンビア、スイス
	外貨獲得目的	韓国
③観光	観光収入 リゾート地活性化	ラスベガス、アトランティックシティ、フランス、ドイツ、モナコ、オーストラリア、カナダ、マカオ、シンガポール
④地域 対策	自治体の財源確保	ドイツ、イタリア、アメリカ各州
	地域活性化	トュニカ(アメリカ)、江原ランド(韓国)
	雇用機会創出	江原ランド、ミシシッピ州、ルイジアナ州
⑤社会 政策	移住引き止め目的	マカオ
	少数民族保護目的	インディアン自治区

(筆者作成)

<参考文献>

- 安藤福郎(1996)『カジノ合法化の時代』データハウス  
 岩屋毅(2016)『カジノ法の真意』KADOKAWA  
 木曾崇(2014)『日本版カジノのすべて』日本実業出版社  
 笹川経済支援機構(2015)『主な世界のカジノの導入、法制化・合法化の歩み』  
 佐藤仁(2007)『ギャンブルの経済学』リヨン社  
 自治体国際化協会(2015)『シンガポールにおけるIR導入の背景と規制』  
 渋谷和宏(2019)『「IR」は日本を救う』マガジンハウス  
 高城剛(2016)『カジノとIR』集英社  
 田辺等(2002)『ギャンブル依存症』日本放送出版協会  
 谷岡一郎(2002)『カジノが日本にできるとき』PHP研究所  
 鳥畑与一(2015)『カジノ幻想』KKベストセラーズ  
 中條辰哉(2007)『日本カジノ戦略』新潮社  
 帯木蓬生(2014)『ギャンブル依存国家・日本』光文社  
 古川美穂(2013)『ギャンブル大国ニッポン』岩波書店  
 松井政就(2016)『本物のカジノへ行こう!』文藝春秋  
 森巢博(2015)『カジノ解体新書』扶桑社

DX時代における中国企業の取り組みについて  
The Initiatives of Chinese Businesses in a DX Age

SBI 大学院大学  
SBI Graduate School

細沼 藹芳  
Aiho Hosonuma

## はじめに

近年、DX(Digital Transformation)が注目されるようになり、各国の産業界はDXへの取り組みが始まっている。マッキンゼーが2017年に発表された調査<sup>1</sup>では、DXが浸透している企業の方が良い業績を出していると指摘した。要するに、ビジネスにデジタルテクノロジーを積極的に導入した企業の方が、何も変革していない、従来のビジネス手法のままに経営する企業より収益率が高いという調査結果であった。

日本では、2018年に経済産業省は「DXレポート」を発表し、DXの必要性や重要性を訴えていた。さらに2020年12月に「DXレポート2」を公開し、コロナ禍によって表出したDXの本質を認識、「コロナ禍を契機に企業が直ちに取るべきアクション」<sup>2</sup>などを指摘した。

一方、中国はデジタル化先進国と言われ、社会全体あらゆる面でのデジタル化が急速的に進んでいる。中国でのデジタル経済の発展は凡そ2016年からスタートしたと言われている。2016年に「G20 デジタル経済開発協力イニシアチブ（原語：二十国集团数字经济發展与合作倡议）<sup>3</sup>」が公開され、デジタル経済が成長戦略の重要な一環であると指摘された。また、2017年に公開された政府報告において、初めてデジタル経済を提唱し、「インターネット+<sup>4</sup>」の徹底的な開発を促進し、デジタル経済の加速を促す方針を示した。さらに、2020年5月に国家發展改革委員会は公式サイトで「DXパートナーシップの倡议活動（原語：数字化轉型伙伴行動倡议）<sup>5</sup>」を発表し、DX推進を加速する方針を打ち出した。企業は政府主導の下で、プラットフォームの機能を活用し、リーダー企業が産業全体を牽引し、多面的なサービスシステムを構築するといった成長戦略を提起した。このように、中国にお

<sup>1</sup> McKinsey: "how digital reinventors are pulling away from the pack" <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-digital-reinventors-are-pulling-away-from-the-pack> (2021-06-25 閲覧)

<sup>2</sup> 経済産業省「DXレポート2（中間取りまとめ）」

<https://www.meti.go.jp/press/2020/12/20201228004/20201228004-2.pdf> (2021-06-25 閲覧)

<sup>3</sup> 中国網信網「20ヵ国デジタル経済開発協力イニシアチブ（原語：二十国集团数字经济發展与合作倡议）」  
[http://www.cac.gov.cn/2016-09/29/c\\_1119648520.htm](http://www.cac.gov.cn/2016-09/29/c_1119648520.htm) (2021年6月27日閲覧)

<sup>4</sup> 中国人民共和国中央人民政府「政府工作報告」[http://www.gov.cn/guowuyuan/2017-03/16/content\\_5177940.htm](http://www.gov.cn/guowuyuan/2017-03/16/content_5177940.htm)  
(2021年6月27日閲覧)

<sup>5</sup> 国家發展改革委員会「数字化轉型伙伴行動倡议」2020/05/13

[https://www.ndrc.gov.cn/xwdt/ztlz/szhzxbxd/xdcy/202005/t20200513\\_1227930.html](https://www.ndrc.gov.cn/xwdt/ztlz/szhzxbxd/xdcy/202005/t20200513_1227930.html) (2021-06-25 閲覧)



いてデジタル経済を促す政策が着実に実施されるようになった。中国において、この数年の間、新世代デジタル技術の開発やイノベーションが活発的に行われ、これらの技術は様々な産業や色々な社会分野に導入され、新たな価値がどんどん生み出している。デジタル経済はますます中国経済において重要な存在になると考えられる。

本研究は、DX 先進国とよばれる中国に焦点を当て、中国企業の取り組みを考察する。また中国企業であるハイアール社の事例を分析し、現代中国企業のビジネスモデルの変化や今後の発展について考察する。

## 1. DX の要素と特徴

### 1-1 DX の定義

DX(Digital Transformation)という言葉は、2004年に発表された“Information Technology and the Good Life”<sup>6</sup>という論文でErik Stolterman氏が提唱した概念である。論文では、“The digital transformation can be understood as the changes that the digital technology causes or influences in all aspects of human life.”と指摘し、DXはデジタル技術がもたらす変化であり、人々の生活のあらゆる面における変化や影響を与えていると理解することができると定義した。インターネットが基幹とした社会環境において、クラウド、5G、モバイル、ソーシャルなどのデジタル技術が進化され、人々の生活の中に浸透している。消費者は段々デジタル武装になり、当たり前のようにインターネットを利用し、スマホやモバイルでいつでもどこでも情報収集ができるようになり、人々と繋げるようになった。このようにデジタル技術の進化により、社会が劇的に変わった。また、我々の生活は便利になったのみならず、ライフスタイルまでに大きな影響を与えられている。DXはデジタル技術の応用することによって、人々の生活が質的に変化され、より良い方向に向かうことであろうとErik Stolterman氏の論文から以上の内容を読み取る。

2018年、経済産業省が「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン(DX推進ガイドライン)」を公開し、「あらゆる産業において、新たなデジタル技術を利用してこれまでになかったビジネスモデルを展開する新規参入者が登場し、ゲームチェンジが起きつつある。こうした中で、各企業は、競争力維持・強化のために、デジタルトランスフォーメーション(DX: Digital Transformation)をスピーディーに進めていくことが求められている<sup>7</sup>」と明記した。同ガイドラインでは、DXについては以下のように定義している。DXとは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立

---

<sup>6</sup> Erik Stolterman and Anna Croon Fors: “Information Technology and the Good Life”. January 2004, pp687-pp692. DOI: 10.1007 / 1-4020-8095-6\_45.

<sup>7</sup> 経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン(DX推進ガイドライン)」平成30年12月、p.2。(2021年6月27日閲覧) <https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181212004/20181212004-1.pdf>



すること<sup>8</sup>」である。同ガイドラインから以下の要点を読み取れる。①デジタル技術による社会が多様化になる。②ニュータイプな新規参入者が現すことによって、競争がさらに激しくなり、既存企業には変革が求められている。③DXを推進することで、既存事業はビジネスモデルを変革し、競争力の強化を図る。このように、世の中の激しい変化に対応するため、DX推進は企業にとって急務であることがガイドラインから読み取れた。

一方、中国の学術分野においてDXのことを「デジタル転型」と訳され、2019年ごろからDXの定義、戦略、デジタルエコシステムの構築などを中心に議論し始めた。陳勁など(2019)は以下のように指摘した。「Digital TransformationはDigitizationとDigitalizationに基づいて構築されたものである。さらに、企業の核心的な業務に関しては、新しいモデルの構築を目標としたより高いレベルでのビジネスモデルの変革である<sup>9</sup>」。DigitizationとDigitalizationは企業のデジタル革新の過程において、経過するだろうといわれる2つの段階である。前者は企業のビジネスモデルにデジタル技術を追加して、新しい価値を創出することである。後者はデジタル技術を応用して、ビジネスのプロセスを変革させ、新しいビジネスモデルの実現を指す。一方、DXはその上の段階であり、デジタル技術を活用して、ビジネスプロセス、ビジネスモデルのみならず、企業業務の進め方、組織体制のあり方などの変革を起こし、さらに新しい、かつ活気が溢れるビジネスモデルを構築すること。そうすることによって、企業の競争力を高めることであると考えられる。

## 1-2 DXの特徴

### 1-2-1 4つの変革要素

ベイトン・コンサルティングはDXの実現に向けて、以下4つの変革要素が求められると指摘された<sup>10</sup>。1つ目は、ビジネスモデルの変革である。「デジタルトランスフォーメーションの中核は、何でどのように儲けるかというビジネスモデルを変革だ。外部環境が激変し、新たな競合が出現しているのであれば、生き残るためにビジネスモデルを変革することは必要になる<sup>11</sup>」。ビジネスモデルの変革について、特に大切なことは商品やサービスはどのようにお客様に提供するか。また収益モデルはどのように変革させることである。その目的はモデルチェンジすることによって、新たな価値が創出され、お客様はその商品やサービスを継続的に利用し、持続的競争優位や成長を図ることである。2つ目は、オペレーションの変革である。ビジネスモデルの変革によって、新たなオペレーションシステムが求められる。また、「ビジネスモデルが変えることなくオペレーションを変革して、顧客に提供する価値を高める取り組みもある<sup>12</sup>」。3つ目は、ITへの変革である。DXの実現のため、人工知能(AI)やIOT(Internet of

<sup>8</sup> 同上。

<sup>9</sup> 陳勁・楊文池・于飛「デジタル転型中的生態協同創新戰略—基于華為企業業務集團(EBG)中国区的戰略研討」『清華管理評論(Tsinghua Business Review)』2019年第6期、pp. 21-27。

<sup>10</sup> ベイトン・コンサルティング『デジタルトランスフォーメーションの実際』日経BP社、2017年、pp. 133-140。

<sup>11</sup> 同上、p134。

<sup>12</sup> 同上、p137。

Things) など新しい技術による変革が不可欠である。

4 つ目は、組織・人材の変革である。DX を推進している企業は主に 2 種類があると指摘されている。一つは、デジタルネイティブ企業 (digital native enterprise) と呼ばれるデジタル技術で生まれた企業のことである。もう一つは DX を推進する伝統企業のことである。いずれも既存事業と異なった組織や人材が求められる。

### 1-2-2 DX 戦略の特徴

一方、陳勁など (2019) によれば、DX を推進する伝統企業は「エコシステム・協同・イノベーション」戦略をとるべきと指摘した<sup>13</sup>。また、同戦略は 3 つ核心的な内容があると指摘された。一つ目は「イノベーション+エコシステム」である。従来の閉鎖的なイノベーション戦略を放棄し、オープン・イノベーション・エコシステムを構築することである。自社の経営資源のみならず、社会と積極的に連携を取りながら、イノベーションを共に創出することである。二つ目は「エコシステム協同化」である。ビッグデータなどの技術を活用して、エコシステムを管理する。システム内企業間での協同化によりコスト削減、経営の効率化を図る。三つ目は「イノベーション+新ビジネスモデルの創出」である。デジタル技術お応用して、既存のビジネスモデルと全く異なる新ビジネスモデルの創出を図る。これは DX の本質であると考えられる。

## 2. 中国デジタル経済の発展

### 2-1 拡大するデジタル経済

2020 年に入り、新型コロナウイルス感染症より、世界経済には大きな打撃を受けている。中国は世界諸国と同じく、経済成長の不確実性が大幅に高まっている。特に交通業、飲食業、旅行業、エンターテインメントなどの産業が大きなダメージを受けている。一方、中国はコロナ禍を機に、電子商取引、オンライン授業、遠隔医療、リモートワークなどの新しいビジネスモデル創出や業態転換を促し、デジタル経済の成長スピードを加速した。中国信通院が発表した「中国デジタル経済発展白書 (2021 年 4 月)<sup>14</sup>」によれば、2021 年 4 月「中国デジタル経済発展白書」によれば、2020 年中国デジタル経済の規模は 39.2 万億元 (約 595 兆円<sup>15</sup>)、GDP 全体の 38.6% を占めた<sup>16</sup>。また、2019 年に比べ 3.3 億元が増え、デジタル経済の成長率は 9.7% で、GDP の成長率より大幅に超えたことがわかった。

### 2-2 デジタル経済の定義とその構成

2016 年に開かれた G20 (金融・世界経済に関する首脳会合) 杭州サミットで、中国側が主導でデジタル経済、イノベーションおよび新産業革命などについて議論を行い、その内容

<sup>13</sup> 陳勁・楊文池・于飛同稿、p. 25。

<sup>14</sup> 中国信通院 (CAICT) 「中国デジタル経済発展白書 (原語: 中国数字経済発展白皮書)」2021 年 4 月。

<sup>15</sup> 中国・人民元 2020 年間平均 TTB: 15.18 である。

<sup>16</sup> 中国信通院 (CAICT) 「中国数字経済白皮書」2021 年 4 月 (2021 年 6 月 27 日閲覧)

[http://www.caict.ac.cn/kxyj/qwfb/bps/202104/t20210423\\_374626.htm](http://www.caict.ac.cn/kxyj/qwfb/bps/202104/t20210423_374626.htm)

を「G20 デジタル経済開発協力イニシアチブ（原語：二十国集团数字経済発展与合作倡議）」で公開した。同「提案」によれば、デジタル経済とは「デジタルの知識と情報を主要な生産要素として使用し、最新の情報ネットワークを重要なキャリアとして利用し、情報通信技術を効率改善と経済構造の最適化の重要な推進力として有効に活用する一連の経済活動<sup>17</sup>」である。

デジタル経済の具体的な分類について、国家統計局が発表した「デジタル経済とその中核産業の統計的分類（2021）<sup>18</sup>」によれば、デジタル経済は「デジタル産業化<sup>19</sup>」と「産業デジタル化<sup>20</sup>」の二つの側面で範囲が決められる。さらに、具体的にはデジタル商品製造業、デジタル製品サービス産業、デジタル技術アプリケーション産業、デジタル要素主導産業、およびデジタル化による効率向上産業など5つのカテゴリーに分類される。

2020年のデジタル経済において、「デジタル産業化」の規模は7.5万億元であり、デジタル経済の19.1%、GDPの7.3%を占めた。一方、「産業デジタル化」の規模は31.7万億元、デジタル経済の80.9%、GDPの31.2%を占め、主導的な位置付けである<sup>21</sup>。様々な業種や多くの産業は、新たなデジタル技術を活用した新製品、新サービスなどの価値を創出し、企業の競争優位性を高めている。

### 2-3 各地域におけるデジタル経済の発展

2020年度中国全土において、デジタル経済規模が1万億元（約15.18兆円）を超えた省は広東省、江蘇省、山東省、浙江省、上海市、北京市、福建省、湖北省、四川省、河南省、河北省、湖南省、安徽省などである。特に広東省のデジタル経済規模の大きさが注目である。広東省の「デジタル産業化」規模は1.5万億元超え、「産業デジタル化」規模は3.5万億元超え、全国のトップである<sup>22</sup>。

## 3. 中国企業の取り組みと変革

2020年10月、清華大学グローバル産業研究院、ハーバードビジネスレビュー（中国語版）とソフトウェア企業SAP社が共同で「鼎革賞」を創設し、レノボ社、小米社など50社がDX

---

<sup>17</sup> 中国網信網「20カ国デジタル経済開発協力イニシアチブ（原語：二十国集团数字経済発展与合作倡議）」  
[http://www.cac.gov.cn/2016-09/29/c\\_1119648520.htm](http://www.cac.gov.cn/2016-09/29/c_1119648520.htm)（2021年6月27日閲覧）

<sup>18</sup> 国家統計局「デジタル経済とその中核産業の統計的分類（2021）」  
[http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202106/t20210603\\_1818130.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202106/t20210603_1818130.html)（2021年6月30日閲覧）

<sup>19</sup> 「デジタル産業化」は主に情報通信産業を指す。具体的には電子情報製造業、電信業、ソフトウェア及び情報技術サービス産業、インターネット産業などを指す。

<sup>20</sup> 「産業デジタル化」は従来の伝統産業におけるデジタル技術の適用によってもたらされる価値増加のことを指す。工業インターネット産業、情報技術と製造技術の融和産業、スマート製造業、自動車のインターネット化IoV(Internet of Vehicles)、プラットフォーム産業など新しい産業、新しいビジネスモデルおよび新しい業態が含まれる。

<sup>21</sup> 中国信通院（CAICT）「中国デジタル経済発展白書（原語：中国数字経済発展白皮書）」2021年4月。

<sup>22</sup> 中国信通院（CAICT）、同白書、pp.10-11。

先進企業として選出された<sup>23</sup>。また、清華大学は受賞された企業を対象に調査を行い、2020年12月に「中国企業DX研究報告2020」を公表した。同報告書では、中国企業の取り組みは以下の特徴があると指摘した<sup>24</sup>。

### 3-1 DX 先進企業の特徴

#### 3-1-1 報告書の調査対象のDX先進企業について

清華大学同報告書によれば、調査対象であるDX先進企業は凡そ50社であり、国有企業、民営企業および合弁企業が含まれている。民営企業は53.5%、全体の半分以上を占めた。その次は国有企業であり、全体の21.1%を占めた（図1）。

図1 DX 先進企業の属性



出所：清華大学全球産業研究院「中国企業DX研究報告2020（原語：「巨変・重構 中国企業デジタル転型研究報告2020」）  
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1688112366967722732&wfr=spider&for=pc>（2021年6月30日閲覧）p.9を参考に作成。

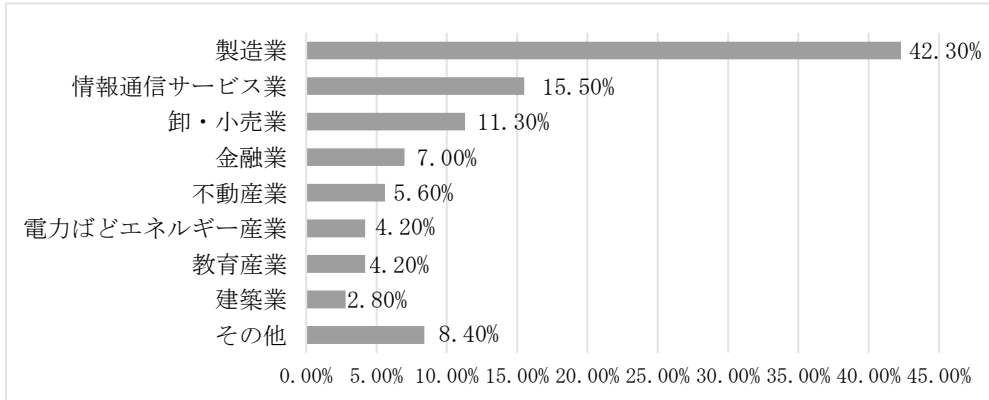
#### 3-1-2 DX 先進企業の業種

業種について、製造業、情報通信サービス業、卸・小売業、教育産業、不動産業などの産業が含まれているが、製造業は全体の42.3%を占めた（図2）。中国において、製造業、特に伝統的な製造業でのDX取り組みが注目されている。

図2 DX 先進企業の業種

<sup>23</sup> 「第3回【鼎革賞】中国DX先進企業（原語：第3届【鼎革賞】中国数字化转型先锋榜）  
<https://www.doit.com.cn/p/387381.html>（2021年6月30日閲覧）

<sup>24</sup> 清華大学全球産業研究院「中国企業DX研究報告2020（原語：「巨変・重構 中国企業デジタル転型研究報告2020」）  
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1688112366967722732&wfr=spider&for=pc>（2021年6月30日閲覧）pp.3-5。

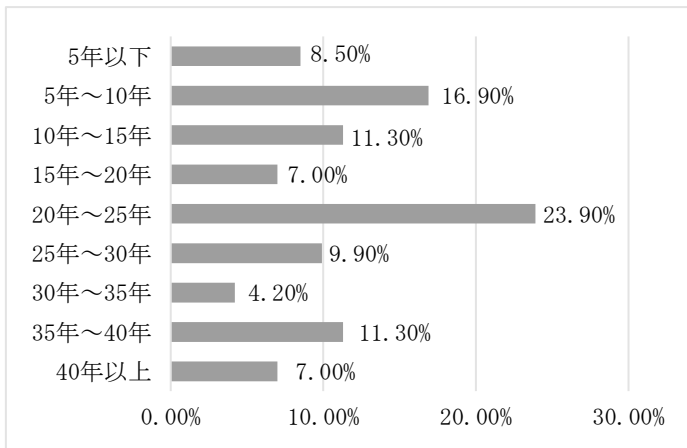


出所：清華大学全球産業研究院、同報告書、p.7を参考に作成。

### 3-1-3 DX 先進企業の設立年限

設立年限について、設立10年以上の企業は全体の7割以上占め、設立年限は20年～25年の企業が一番多く、全体の23.9%を占めた。(図3)。

図3 DX 先進企業の設立年限

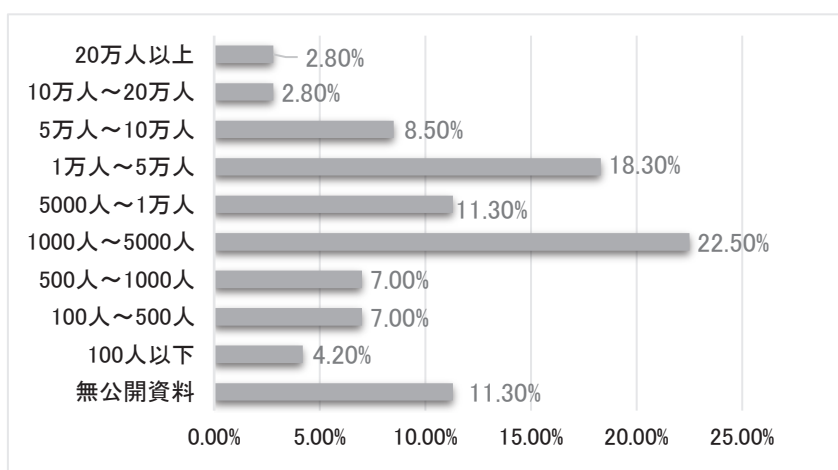


出所：清華大学全球産業研究院、同報告書、p.9を参考に作成。

### 3-1-4 DX 先進企業の従業員数

従業員数について、1000人以上の企業は全体の7割以上占めている。特に従業員数1000人～5000人の企業は全体の22.5%を占めた。5000人～1万人の企業は全体の11.3%、1万人～5万人の企業は全体の18.3%を占めた。DX先進企業の従業員数は1000人から5万人程度の中型・大型企業に集中していることが図から読み取れる(図4)。

図4 DX 先進企業の従業員数



出所：清華大学全球産業研究院、同報告書、p. 10 を参考に作成。

### 3-2 DX 先進企業の取り組みの傾向

■伝統企業での DX 取り込みについて、従来の「選択的」取り組みから「必須的」取り込みに代わり、従来の伝統企業は積極的に DX を取り組む傾向が見える。また、多くの企業は資金面、人材面での投入が大幅に増え、企業の管理者から一般従業員まで DX に関する知識や認識が浸透しつつである。

■先発企業は DX の試行段階からデジタル技術で主導する運用段階に突入した。先発企業と後発企業の差が広がる傾向がある。

■個別企業での DX 取り組みから産業での DX 取り組みに発展する傾向がある。従来の事業構造（バリューチェーン）から解き放され、事業に関するヒト・モノ・カネ・プロセスなど、自社のみならず業界全体を含め全体的なバリューチェーンの再構築が求められている。

■コロナ禍を機に、中国企業は DX の重要性を再認識し、様々なデジタルプロジェクトを立ち上げる傾向がある。

■様々な DX 変革において、人工知能、機械学習（Machine Learning）は DX 変革で最も広く使われている技術であり、これらの技術は多くの企業に使用されるようになる。また、企業の財務管理、製造、サプライチェーンなどの DX について、Iot（Internet of Things）や RPA（Robotic Process Automation）などの技術が広く使われている。

■DX 革新により、企業の業務執行部門と技術部門との連携がより強くなっている。多くの企業は組織構造やビジネスプロセスなどの調整、再構築をチャレンジする。企業は様々なインセンティブ制度やサポート制度を導入し、企業内組織のコラボレーションを促進し、組織構造の再構築を図る。

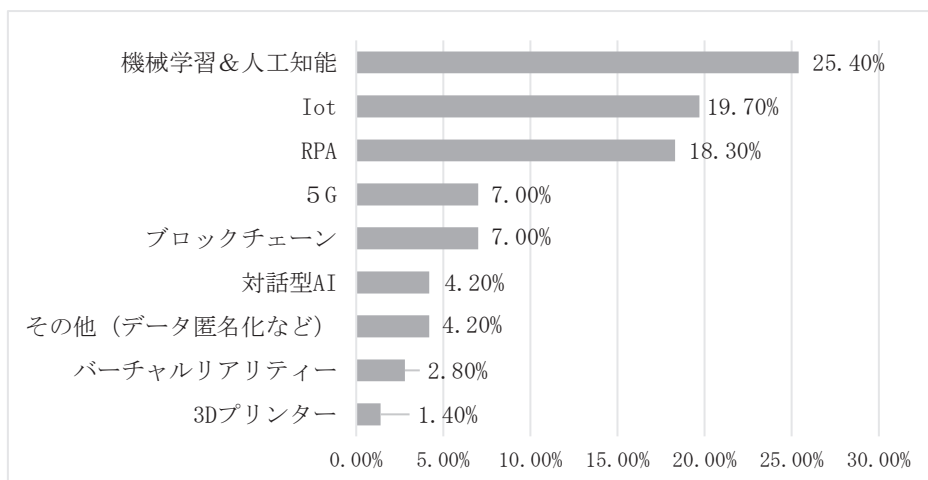
### 3-3 DX 先進企業における新技術の応用およびビジネスモデルの革新

#### 3-3-1 新技術の応用状況

DX 先進企業の 25.4%は機械学習や人工知能を導入し、最も応用されている新技術の一つである。その次は Iot であり、全体の 19.7%の企業が導入されている。特に製造業での応用が注目されている。その次は RPA 技術であり、全体の 18.3%を占め、特に経理業務で活用されている（図 5）。



図5 DX先進企業における新技術の導入



出所：清華大学全球産業研究院、同報告書、p.18を参考に作成。

### 3-3-2 ビジネスモデルの革新

DX先進企業の中に、凡そ27%の企業はビジネスモデルの革新が行われていると指摘された。新ビジネスモデルは主に、プラットフォーム再構築型、エコシステム再構築型、既存事業の問題解決型、マイクロイノベーション型<sup>25</sup>の4種類である<sup>26</sup>。

## 4. ハイアール社の事例

### 4-1 ハイアール社の概要

ハイアール社は中国を代表する民営企業の一つである。1984年に中国山東省青島市にある2つの赤字町工場を統合し、青島冷蔵庫総廠という名前で冷蔵庫工場としてスタートした弱小民営企業である。2021年2月末現在では、ハイアールはアメリカ、ヨーロッパ、アジア、中東、アフリカで幅広く事業を展開し、世界160カ国でビジネスを行っています。ハイアールは全世界において、10+N<sup>27</sup>個のオープン・イノベーション・システム、28ヶ所の工業団地、122ヶ所の製造センター、24万ヶ所の販売チャネルを持っている巨大企業である。2010年4月「business week」で「世界で最も革新的な企業50社」で28位ランクされた。2011年、ハイアールは全世界で2兆2600億円以上の売上を達成した。また、白物家電・冷蔵庫・洗濯機それぞれの白家電分野において、2009年、ハイアール社は初めてEuromonitor Internationalが発表した世界シェアランキングにおいて、家電ブランド1位を獲得した。その後、連続12年で家電ブランド1位に選ばれている。現在ハイアール社は

<sup>25</sup> マイクロイノベーションは、近年中国のメディアでよく使われている言葉で、中国語では「微創新」で表記している。中国語では、「微」は小さいという意味で、「創新」はイノベーションという意味である。要するにマイクロイノベーションとは、かなり小さいところでのイノベーションのことである。

<sup>26</sup> 清華大学全球産業研究院、同報告書、p.19。

<sup>27</sup> 「10+N」の「10」は世界中にある10ヶ所のR&Dセンターで、「N」は顧客中心のイノベーションセンターと専門家チームのグループを指す。「10+N」とは顧客と「零（ゼロ）」距離のオープン・イノベーション・システムのことである。<https://www.haier.com/about-haier/innovation/> (2021年6月30日閲覧)

中国の代表的な総合家電メーカーである<sup>28</sup>。また、家電以外の領域において、プラットフォーム事業、ハイアール生物医療事業など多岐にわたって事業を展開している。

#### 4-2 ハイアール社のビジネスモデル～「人単合一」(RenDanHeYi: integrating order with personnel) モデル

「人単合一」<sup>29</sup>モデルは2005年創業者である張瑞敏氏(チャンレイミン)が考案したモデルであり、ハイアール社の基本的なビジネスモデルと言われている。

「人単合一」中の「人」は1人1人従業員のことであり、「単」は市場目標のことであり、市場の需要、顧客からの注文などで読み取ることもできる。要するに、これは従業員と市場目標を統合するビジネスモデルのことを意味する。これは顧客が抱えている問題、悩みを解決するため、「顧客中心主義」というコンセプトを実現するためのビジネスモデルである。

このビジネスモデルのポイントは、1人1人の従業員が自主的にイノベーションを生み出せるSBU(Strategic Business Unit: 戦略事業単位)になることである。従業員が顧客と直接的な関連を持ち、顧客の声に耳を傾けて、顧客が抱えている問題を解決するように、製品の企画から製造、販売、アフターサービスまで参画できるSBUである。

また、「人単合一」<sup>30</sup>管理方式の目標管理として、「T模式」(T形式)が導入されている。「T模式」(T形式)というのは、Time(時間厳守)、Target(目標としての市場でのNo. 1)、Today(OEC管理でいう「日清」、つまり日々の改善)、Team(目標達成に向けたチームワーク)の4つのTが重視される生産方式のことです。

さらに、このビジネスモデルの効率性を測るための「3零3A」(3つの「ゼロ」と3つの「A」)基準がある。3つの「ゼロ」は具体的に顧客との「距離ゼロ」、「在庫ゼロ」と「出荷遅延ゼロ」を指す。3つの「A」は、商品の「価格」、「品質」と「生産量」の3つの項目について、最優秀の「A」を目指すことである。

「人単合一」モデルの目的は全ての従業員が顧客と接点を持ち、顧客体験の向上を通じて、従業員価値の最大化を実現することである。ハイアール社はこのビジネスモデルを徹底的に遂行してきて、世界的な有力企業に成長してきた。

[http://www.haierresearch.com/home?spm=net.31734\\_pc.hg2020\\_into\\_innovate\\_20210409.5](http://www.haierresearch.com/home?spm=net.31734_pc.hg2020_into_innovate_20210409.5)

#### 4-3 DX 取り組み：組織構造の変革

##### 4-3-1 ハイアール社従来の組織構造

<sup>28</sup> ハイアール社公式サイト：「集団紹介」[https://www.haier.com/about-haier/intro/?spm=net.31734\\_pad.header\\_128848\\_20200630.1](https://www.haier.com/about-haier/intro/?spm=net.31734_pad.header_128848_20200630.1) (2021年6月30日閲覧)

<sup>29</sup> 潘雲良・蘇芳雯『海尔管理教程』中共中央党校出版社、pp. 21-23。

<sup>30</sup> 潘雲良・蘇芳雯、同書、pp. 22。

ハイアール社は1996年に事業部制組織を取り入れた<sup>31</sup>。ハイアール社の事業部制組織は、米GE社の組織をモデルにしたもので、事業部に独立採算制を徹底的に実行していた。ハイアールはこのような組織構造を「連合艦隊」モデルと呼んでいる。本社は「旗艦」であり、各事業部に囲まれている。事業部は対外的に独立法人として、経営独立体制を有するが、会計財務、技術開発、アフターサービスなどについては本社一括管理になっている。さらに、1998年に業種プロセスを再構築され、従業員は管理される側からイノベーションの主体になることが目標としている<sup>32</sup>。

#### 4-3-2 組織の再構築：逆ピラミッド型組織

組織再構築が行われたきっかけは中国におけるインターネットの普及であるとハイアールの創業者の張瑞敏氏が語った<sup>33</sup>。

中国が初めてインターネットに接続したのは1994年であった。1997年の調査<sup>34</sup>によれば、インターネット利用者は僅かに62万人であった。10年後2007年の調査によれば<sup>35</sup>、インターネット利用者は1.37億人までに上昇された。2008年にはさらに2.1億人までに上り、国別インターネット利用者世界1位となった<sup>36</sup>。2010年以後も高いスピードで利用者が増えている<sup>37</sup>。このような社会環境の変化を対応するため、2011年、ハイアール社は従来の事業部制組織のような三角型組織から「逆ピラミッド型」組織に変革し、経営組織の再構築を行った。

「逆ピラミッド型」組織は、「ZZJYT」と呼ばれる組織である。「ZZJYT」は中国語「自主経営体」という言葉の其々の漢字のピンイン頭文字で、一種の自己管理型組織と言われている<sup>38</sup>。「逆ピラミッド」のトップに位置付けするのが顧客である。顧客の真下の1層目は数多くの「ZZJYT」（自主経営体）によって構成される。ハイアールは従来の組織内での「研究開発」「製造」「マーケティング」などの部門の壁を破いて、この3つの部門のメンバーがバラバラになり、ミックスしてそれぞれの「自主経営体」が結成された。これらの「自主経営体」は顧客と「ゼロ距離」の基準で接し、顧客のニーズ（潜在的ニーズを含め）を

<sup>31</sup> 潘雲良・蘇芳雯、同書、pp. 61。

<sup>32</sup> 仲伯維「中国における班組管理会計の生成と発展—ハイアールを例として」明治大学『会計論叢』、14：pp. 142-143。

<sup>33</sup> 張瑞敏・基調講演、「SAP 全球技術研究開発者シンポジウム」 2011年11月15日、北京。  
[https://www.haier.com/about-haier/history/?spm=net.31750\\_pc.footer\\_128854\\_20200630.1](https://www.haier.com/about-haier/history/?spm=net.31750_pc.footer_128854_20200630.1) (2021年6月23日閲覧)

<sup>34</sup> 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（1997/10）、  
<http://www.cac.gov.cn/files/pdf/hlwtjbg/hlwlfzkdctjbg001.pdf> (2020年9月23日閲覧)

<sup>35</sup> 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（2007/01）  
<http://www.cac.gov.cn/files/pdf/hlwtjbg/hlwlfzkdctjbg019.pdf> (2020年9月23日閲覧)

<sup>36</sup> 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（2008/01）  
[http://www.cac.gov.cn/2014-05/26/c\\_126548652.htm](http://www.cac.gov.cn/2014-05/26/c_126548652.htm) (2020年9月23日閲覧)

<sup>37</sup> 細沼謙芳「ポストコロナ社会に向けて中国民営IT企業のイノベーションについて」『SBI大学院大学紀要』第8号、pp. 139-140に参照。

<sup>38</sup> 仲伯維、同稿、p147。

吸い上げ、製造、販売までに移すことを目標としている。「自主経営体」の下にあるのは 2 層目で、リソース・サポート部門である。情報、財務などの面で各「自主経営体」をサポートする。逆ピラミッド型組織の一番したにあるのが 3 層目で、企業の全体の戦略を定めるトップ・マネジメント層である<sup>39</sup>。このように、「逆ピラミッド型」組織は上の層である「自主経営体」の数が非常に多く、フラツ的な特徴がある。

近年、ハイアール社は社内起業家を育成するため、社内ミニカンパニーの設立を奨励している。これを機に、多くの「自主経営体」は社内ミニカンパニーになり、「小微（シァオ ウエイ）」と呼ばれている。これらの「小微（シァオ ウエイ）」<sup>40</sup>は日々に変化している市場を機敏に対応し、顧客価値—従業員価値の最大化を図ることを目標としている。

#### 4-3-3 オープン・プラットフォームの構築：「人単合一双贏（Win-Win）」モデル

2012 年 3 月北京で開かれた「企業経営イノベーション会議 2012」で張瑞敏氏は講演を行い、「人単合一双贏（Win-Win）」モデルの概念を提起し、このビジネスモデルを実現させるために皆に平等にチャンスを与えるプラットフォームの構築が必須であると指摘した<sup>41</sup>。2016 年にハイアールは「オープン・プラットフォーム、IoT 構築およびフレームワークについて発表し、すべての従業員がユーザーの需要を直接見据え、ユーザーのための価値を創り出すことで、自己・企業・株主の価値を実現しようとしている<sup>42</sup>」。さいに、2016 年 12 月のハイアール創立 32 周年記念式典で、ハイアールは正式に「人単合一双贏（Win-Win）」モデルを打ち出し、「小微（シァオ ウエイ）」が起爆剤になるという戦略を発表した<sup>43</sup>。

#### 4-3-4 エコシステムの構築～EMC 組織（原語：鏈群合約）<sup>44</sup>

2019 年から、ハイアールは EMC（エコシステム・マイクロ・コミュニ）という新しい組織を導入した。消費者が求めているスマートライフのニーズを応えるため、EMC 組織を導入したと考えられる。ハイアールリサーチの研究資料によれば、「EMC には、注文型 EMC と顧客体験型 EMC の 2 種類がある。」顧客体験 EMC とは、エンドユーザーに焦点を当て、タッチポイント・ネットワークなどを通じてユーザー・コミュニティに接し、消費者と対話し、消費者の新しいニーズをアップデートすることである。注文型 EMC とは、ユーザーが抱えている問題

<sup>39</sup> 張瑞敏・基調講演参考、「SAP 全球技術研究開発者シンポジウム」2011 年 11 月 15 日、北京。  
[https://www.haier.com/about-haier/history/?spm=net.31750\\_pc.footer\\_128854\\_20200630.1](https://www.haier.com/about-haier/history/?spm=net.31750_pc.footer_128854_20200630.1) (2021 年 6 月 23 日閲覧)

<sup>40</sup> 「小微（シァオ ウエイ）」は ME（マイクロ・エンタープライズ）とも呼ばれる。「経営の決定権」「従業員を雇用する権利」と「報酬を分配する権利」が有している。  
[http://www.haierresearch.com/home?spm=net.31734\\_pc.hg2020\\_into\\_innovate\\_20210409.5](http://www.haierresearch.com/home?spm=net.31734_pc.hg2020_into_innovate_20210409.5) (2021 年 6 月 23 日閲覧)

<sup>41</sup> 張瑞敏「インターネット時代におけるハイアールのビジネスモデルイノベーション（原語：「互連網時代的海尔管理模式創新」）  
[https://www.haier.com/about-haier/ceo/speech/20120412\\_130485.shtml](https://www.haier.com/about-haier/ceo/speech/20120412_130485.shtml) (2021 年 6 月 23 日閲覧)

<sup>42</sup> 仲伯維、同稿、p142。

<sup>43</sup> ハイアール公式サイド「研究開発」  
[https://www.haier.com/about-haier/history/?spm=net.31724\\_pc.header\\_language\\_20200630.1](https://www.haier.com/about-haier/history/?spm=net.31724_pc.header_language_20200630.1) (2021 年 6 月 23 日閲覧)

<sup>44</sup> [https://www.haier.com/about-haier/?spm=net.31729\\_pad.header\\_128848\\_20200630.1](https://www.haier.com/about-haier/?spm=net.31729_pad.header_128848_20200630.1)

を解決し、注文を獲得するための EMC である。二者はオープンな組み合わせで、常に連動し、消費者のより複雑な要求を解決し、より高い顧客価値を創造することを目標としている。このモデルは「人単合一双赢 (Win-Win)」モデルの進化系であり、「人単合一共赢 (All-Win)」モデルともいえる。

## 5. 考察

2016 年以後、中国における DX の動向が注目されている。現段階では中国企業は試行錯誤をしながら、あらゆるビジネスの場で、DX を取り入れ、企業の競争力の向上を図っている。また、ビジネス環境や中国企業の経営には以下のような大きな変化になっていると考えられる。

### 5-1 情報の非対称性問題の改善⇒「協働型」ビジネスモデルへの進展

ビックデータ、デジタル化、SNS などの技術革新は社会環境全体に大きな影響を及ぼしている。また、データの取得は以前より容易になり、データの透明性も高くなっている。それによって、消費者と企業間の情報の非対称性問題が大幅に改善されるようになった。消費者は従来の商品やサービスを購入するだけの立場から、商品やサービスの企画、生産する側に参画できるような「協働型」ビジネスモデルに進展する傾向がある。

### 5-2 価値創造の重点課題⇒「顧客中心主義」の進化型を図る

従来の「顧客中心主義」とは「顧客の声に耳を傾け、その情報を製品・サービスの品質やブランドの向上のために活用し、結果として優れた企業業績を達成することを意味する<sup>45)</sup>」と指摘されている。技術の進化により、価値創造の重点課題が顧客ニーズのパーソナル化にシフトする傾向があると指摘された<sup>46)</sup>。企業にとって、顧客のパーソナルニーズをいかに効率よく、徹底的に吸い上げることが重要な課題になる。また、企業は顧客との間に、コミュニティが形成され、情報共有、協同企画などによって価値創造を図る。

### 5-3 良い組織風土の形成

DX 推進に当たって、良い組織風土の形成が求められている。なぜならば、DX 推進のためにデジタル技術などを導入して、業務遂行の効率化を図る。一方、DX 推進の土台である組織、企業文化、従業員のマインドセットなどについての改革も不可欠である。良い組織風土の形成が重要な課題になる。

<sup>45)</sup> 本橋正美「顧客中心主義に基づく顧客の業績測定」明治大学『会計論叢』、16、pp24-25。

<sup>46)</sup> 林琳・呂文棟「数字化转型对製造企业管理变革的影响—基于酷特智能与海尔的案例研究」『科学决策』2019 年 1 月、p94。



# ベトナム小売市場における日系小売企業の挑戦

— イオンベトナムの事例研究 —

Challenge of Japanese Retailer in Vietnamese Retail Market

— The Case Study of Aeon Vietnam —

富山大学

鳥羽達郎

University of Toyama

Tatsuro Toba

## 1. はじめに

ベトナムは、チャイナ・プラス・ワンの有力な製造拠点として注目されてきた。それが急激な経済成長に伴って中間所得層が厚みを増し、消費市場としての魅力が高まってきた。近年では7%前後の高い経済成長率を維持し、2020年度の1人当たり国内総生産は約3,499ドルに及ぶ。インドシナ半島で最大規模の9,762万人もの人口を擁し、平均年齢が31歳と若く消費を牽引する世代が多い。2007年に世界貿易機関（WTO）に加盟して以来、小売業についても段階的に自由化が進展し、2009年から資本金など一定の条件を満たした外資系企業に完全出資子会社の設立を認めてきた。また、2店舗目以降の出店に際して要求される「エコノミック・ニーズ・テスト」も、2013年6月から500㎡以下の店舗については免除されることになった。こうしてベトナムには、外資系小売企業の参入が相次いだ。日系企業についても、2009年にファミリーマート、2010年にミニストップ、2014年にイオン、2016年に高島屋、そして2019年にはユニクロと無印良品が出店を果たしてきた。

しかし、経済発展に伴う消費の拡大や自由化・規制緩和の進展は、ビジネスの成功を約束するわけではない。外資系小売企業がベトナムで成長発展するためには、本国で築いてきた強みを現地市場の文脈で再現しなければならない。すなわち、本国とは異質の環境条件で独自の事業システムを構築することが要求されるのである。最初に、本国で培った知識や技術を現地に移転しなければならない。次いで、どのような消費者にどのような商品やサービスを提供するのか検討し、それを実現するために現地の供給業者や物流業者と取引関係を構築することによって、商品の調達、保管、そして配送に関する体制を構築しなければならない。したがって、世界市場を舞台に華々しく躍進しているかのように映る小売企業についても、さまざまな困難を経験してきた。本稿では、アジア市場を舞台に躍進してきたイオン株式会社（以下、イオンと省略）のベトナムにおける事例研究を通じて、小売企業の国境を越えるマーケティングについて検討することを目的としている。

## 2. 小売企業の国境を越えるマーケティングと創造的適応

小売企業の国境を越えるマーケティングには、「世界標準化」と「現地適応化」と称される接近法が存在する。世界標準化とは、世界全体を同質的な単一の市場と認識し、画一的なマーケティングを展開することを意味する。進出各国の市場特性に過剰な対応を控えることで「効率」を追求する。そして現地適応化とは、進出各国の現地市場に備わる多様性に向



き合い、個別に適応的なマーケティングを展開することを意味する。現地市場の特性に積極的な対応を図ることで「効果」を追求する。世界標準化は「グローバル戦略」、そして現地適応化は「ローカル戦略」や「マルチナショナル戦略」とも称される。先行研究では、食品を軸に多様な商品を取り扱う総合型の業態は現地適応化、そして非食品を取り扱う専門型の業態は世界標準化が要求されると考えられてきた。しかし現実には、そのように単純なものではない。いかなる業態についても、世界標準化の「グローバル」な視点と現地適応化の「ローカル」な視点を融合する「グローカル」なマーケティングが要求される。

地球規模の広範な市場に踏み入ることで「グローバル・リテラー」と称されてきた小売企業についても、その事業展開は本国を中心とする特定地域に集中している。例えば、25カ国に進出するウォルマートの国際展開は北米に<sup>(1)</sup>、そして95カ国に進出するインディテックス（ザラ）の国際展開についても西欧に集中している<sup>(2)</sup>。さらには、カルフルの国際展開がスペイン、ポルトガル、イタリアというラテン民族の国に集中するように、文化的に隣接する国への傾注が窺われる。また、特定地域に注力する小売企業の国際展開には、広範な市場に進出する場合と異なり国際展開と業績に「正」の相関があることが見出されている<sup>(3)</sup>。地域を単位とする経済圏の誕生、地域市場に備わる食文化や消費特性の類似性、そして物理的な距離が地域を単位とする事業展開を有効にしている。地域を単位とする事業展開は、進出各国における店舗展開や商品調達について経営資源を共有することによって、「規模の経済性」や「範囲の経済性」を享受することを期待することができる。

以上の議論を簡潔に整理するならば、最初に取り上げた「グローカル」の視点は、世界標準化と現地適応化を融合することによって、本国市場で培った強みを進出各国の現地市場に備わる文脈に適うように創造的に再現する取り組みを意味する。次いで「地域市場（リージョナル）」の視点は、地理的・文化的に隣接する国々に備わる類似性や共通性を集約することによって、個別市場やそれを標的とする事業展開に備わる小規模性の克服を図る取り組みを意味する。すなわち、小売企業の国境を越えるマーケティングは、世界標準化と現地適応化に備わる利点を融合する「グローカル」な視点と世界市場と個別市場の中間の範囲に該当する「地域市場（リージョナル）」という視点に立脚することが効果的な結果をもたらすものと考えられるのではないだろうか。小売企業の国際展開には現地市場で事業システムを構築することが要求されるが、その具体的な取り組みにはシカゴ大学のジョン・ハワードが唱えた「創造的適応（Creative Adaptation）」の視点が要求される。

ハワードは、動的で多様な市場環境に創造的適応を図ることがマーケティング・マネジメントの本質的な課題になると論じた<sup>(4)</sup>。こうした視点は、即座に小売企業のマーケティングにも取り入れられてきた<sup>(5)</sup>。国境を超越する小売企業の創造的適応には、次のような視点が要求される。本国で構築した強みを進出各国の現地市場で発揮するためには、現地環境条件や消費者に受け入れられるように受動的な対応を図る必要がある。しかし、進出国の環境条件や消費者への適応化は、単純に現地市場の特徴や要求に受動的な対応を図る取り組みに終始してはならない。なぜなら、それが海外進出の原動力となった自身の強みを放棄することに繋がる可能性があるためである。また、自身の強みを進出各国で発揮するためには、現地で自ら理想的な環境条件を整備することや潜在的需要を汲み取り新たな商品やサービスを提案するような能動的な取り組みも要求されるのである。

### 3. イオンベトナムの事例研究

東南アジア諸国における経済発展には、目覚ましいものがある。とりわけ、インドシナ半島を貫くメコン川流域のカンボジア、ラオス、ミャンマー、そしてベトナムの4カ国からなる新興メコンは、消費大国へと変容しつつある。本節では、東南アジアで躍進するイオンのベトナムにおける取り組みを通じて、小売企業の国境を越えるマーケティングの実際を目を向けることにしたい。

#### (1) 国際展開の経緯

イオンの国際展開には、およそ35年の歴史がある。それは1984年にマレーシアへ進出したことに始まる。当時のマレーシアではアジアの先進国からの投資や技術移転を拡大することで経済発展を図るルックイースト政策が推進されていたが、同国首相のマハティール・ビン・モハマドに「マレーシア商業の近代化に協力して欲しい<sup>(6)</sup>」という要請を受けてのことであった。また同年には、タイにも進出している。これも現地の不動産会社から出店の要請を受けたことを契機としている<sup>(7)</sup>。日本の小売業界で主導的な役割を演じてきた功績に期待が寄せられてのことであった。イオンには、その前身となる呉服店の岡田屋から引き継がれてきた教えとして「大黒柱に車をつけよ」という家訓がある。通常、家を支える大黒柱は動かない。それにもかかわらず、大黒柱に「車をつけよ」というのは、それも環境の変化に応じて動かすことが必要となることを示唆している。つまり、それは立地条件が良く将来の発展が見込める場所があれば、躊躇せずに店舗を移すことの必要性を示唆している<sup>(8)</sup>。

その後イオンの国際展開は、1985年に香港進出へと続いた。さらに10年後の1995年には、香港での経験を糧に中国と台湾に進出した。1993年に「社会主義市場経済」と称する経済体制を導入したことで高度な経済成長が期待された中国には、広東省を皮切りに、山東省、北京、そして天津へと踏み入ってきた。2011年に掲げられた中期経営計画では、「アジア新興国の小売・サービス市場は今後10年で飛躍的な成長を遂げるものと認識しています。当社は、世界経済の成長エンジンである日本を含むアジア地域を1つのマーケットとして捉え、グループ全ての事業が一体となってアジア新興国市場において成長戦略を推進してまいります<sup>(9)</sup>」と謳った。そして2020年度末現在、マレーシア、タイ、中国、ベトナム、カンボジア、インドネシア、そしてミャンマーの7カ国で247店舗もの総合スーパーや食品スーパーなどを展開している(表1参照)。世界の小売業界における売上高ランキングでは第14位に位置づけ、アジア最大規模の売上高を誇る小売企業となる<sup>(10)</sup>。

このように国際展開に邁進してきたが、イオンの海外市場における営業収益は全体のわずか8%に過ぎない。また地域別実績の推移を概観すると、2012年度から2017年度にかけて中国で営業損失を計上している。これは新店舗の建設費などで投資が先行した結果とされているが、2018年度にはプラスに転じている。一方2021年2月期のアセアン事業の営業収益は前期比11%減の3,474億円で、営業利益は39.1%減の211億円となる<sup>(11)</sup>。そして2021年4月に公開された『2021-2025年度中期経営計画』では、実店舗の積極的な出店と事業のデジタル化を図ることでグループの海外営業利益率を現在の6%から20%まで拡大することが目標に掲げられている。また、日本で構築してきたビジネスモデルを前提とするのではなく、アジア各国の市場特性に立脚した事業モデル開発の必要性が謳われた<sup>(12)</sup>。

表 1. イオンの海外市場における総合スーパーと食品スーパー（店舗数）

進出国 (設立年)	業態	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
マレーシア (1984)	GMS	13	16	18	19	21	23	24	26	27	29	30	32	32	32	35	33
	SM	1	2	5	5	4	4	4	9	9	8	6	5	3	6	8	10
	DS								22	23	24	24	23	21	22	22	22
	小計	14	18	23	24	25	27	28	57	59	61	60	60	56	60	65	65
タイ (1984)	SM	7	6	8	9	10	13	29	58	69	75	76	77	79	77	50	47
	小計	7	6	8	9	10	13	29	58	69	75	76	77	79	77	50	47
香港 (1985)	GMS	7	7	6	6	6	(5)	(5)	(6)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(9)	(9)
	SM	1	2	3	3	4	(5)	(6)	(7)	(6)	(5)	(5)	(4)	(4)	(3)	(2)	(2)
	小計	8	9	9	9	10	(10)	(11)	(13)	(14)	(13)	(13)	(12)	(12)	(11)	(11)	(11)
中国 (1995)	GMS	11	12	13	17	19	29	30	35	42	45	49	49	55	56	56	57
	SM			1	1	1	8	11	14	17	18	20	22	23	23	24	21
	小計	11	12	14	18	20	37	41	49	59	63	69	71	78	79	80	78
ベトナム (2011)	GMS										2	3	4	4	4	5	6
	SM											53	55	53	24	23	23
	小計										2	56	59	57	28	28	29
カンボジア (2011)	GMS										1	1	1	1	2	2	2
	SM													3	5	9	12
	小計										1	1	1	4	7	11	14
インドネシア (2012)	GMS											1	1	2	2	2	3
	小計											1	1	2	2	2	3
ミャンマー (2016)	GMS															2	2
	SM												14	14	15	12	9
	小計												14	14	15	14	11
合計		40	45	54	60	65	77	98	164	187	202	263	283	290	268	250	247

注1：GMSは「総合スーパー」、SMは「食品スーパー」、DSは「ディスカウントストア」。

注2：香港の店舗数は、2010年度（第86期）から中国事業の店舗数に合算。参考として2011年度以降もカッコ書きで香港の店舗数を示す。またマレーシアでは、2012年にカルフルの現地子会社を買収して食品と非食品を低価格で販売する大型ディスカウントストアの「イオンビッグ」を展開。

出所：イオン株式会社（2006-2021）より作成。

イオンの国際展開は、アジア諸国の中産階級を主要な標的に日本型の総合スーパーや食品スーパーを訴求することで推進されてきた。総合スーパーとは、大規模な店舗を構えて「衣」「食」「住」にかかわる総合的な品揃えやサービスを創造し、ワン・ストップ・ショッピングの利便性を提供する業態を指す。百貨店と類似の品揃えを形成するが、セルフサービス方式を採用することで低価格販売に繋げる。またイオンの総合スーパーは、ショッピングセンターの開発と並行させるところにも特徴がある。巨大なショッピングセンターの核テナントとして自社の総合スーパーを出店し、衣料品や家電などの多様な専門店、さまざまな飲食店が出店するレストラン街、そして遊技場や映画館が1つの商業集積として集客の相乗効果を図る。進出各国では、地域単位で集中的にショッピングセンターを設置することでブランド認知を高めるドミナント戦略を追求する。小売業を出自とする商業ディベロッパーとなるイオンモールは、テナントの先に存在する顧客や地域社会で生活する人々に視線を向けていることに強みがある。急激な勢いで都市開発やモータリゼーションが進展するアジア諸国で人々の豊かな日常生活を具現化する新たな街の創造に貢献している。

## （2）ベトナム市場への参入

イオングループの国際展開は、最初に金融事業で進出することを特徴とする。個人向けに分割払いサービスを提供することで消費者の購買動向などを把握した後に、本業の小売業

に繋げる。ベトナムについても、イオンクレジットサービス株式会社が2008年にホーチミンで現地法人エー・シー・エス・トレーディングベトナム株式会社（ACS Trading Vietnam Co., LTD）を設立し、日系企業初の割賦販売事業を開始した。最初はパソコンの取り扱いから始め、次第に取り扱いを広げることで事業基盤を築いた<sup>(13)</sup>。次いで2011年10月にホーチミン市人民委員会から第1号店の投資ライセンスを取得し、総合スーパーや専門店を展開するためにイオンベトナムを設立した<sup>(14)</sup>。そして2013年1月にイオンモールベトナムを設立し、グループ丸で事業展開に取り組む体制が整備された。現在、6つの総合スーパーと23店舗の食品スーパーを展開している。以下では、イオンのベトナムにおける店舗展開とそれを背後で支援する商品調達や人的資源管理について見ていくことにしよう。

### （3）ベトナム市場におけるマーケティングの展開

小売企業が海外進出するに際しては、本国で培ってきた強みを標準的に訴求することが課題となる。しかし一方で、現地市場の特性に適応的な取り組みも要求される。当然ながら、現地市場に需要に応じた商品やサービスを提供することが基本的な課題となる。イオンがベトナムに参入した当初は、日本市場における取り組みを複製し、高品質の商品を提供したが消費者に受け入れられなかった。こうした初期経験を踏まえて、ベトナムに立脚したマーケティングの接近法を模索してきた<sup>(15)</sup>。取扱商品については、ベトナムで要求される「適度な品質」とベトナムにおける「値ごろ感」追求する。既存の取扱商品についても、新たな付加価値を加えて提供することに挑戦する。例えば、鍋料理に必要な食材のセット販売や旅行に必要な商品のコーディネート販売などは、現地の顧客に好評を得てきた。さらに社会行事が少ないベトナムでは、「こどもの日」「母の日」「ハロウィン」「クリスマス」、そして「バレンタインデー」などの行事を取り入れた販売活動が評価されている。

その他にも、ベトナムに特有の取り組みが見られる。例えば、日本の店舗における食品売り場では、さまざまな惣菜や弁当を提供されている。それは顧客が家に持ち帰って食べる「中食」の購買行動に対応したもので、大きな収益源となる。しかしベトナムには、「中食」の文化がない。屋台や外食の文化が繁栄するベトナムでは、消費者は購入したらその場で食べることが多い。そこでイオンは惣菜や弁当を販売する売り場を日本の3倍程度までに拡大し、そこに大規模なイートイン・スペースを設けて豊富な種類の総菜や軽食を提供することで「即食」を提供することで集客の拡大に繋げてきた<sup>(16)</sup>。また、およそ9割の顧客がバイクで来店するベトナムでは、多くの買物をした顧客に配慮して30万ドン（約1,500円）以上を購入した顧客に対して10キロメートルまで無料の配送サービスを提供する。個人向けの配送サービスについては、佐川急便の現地法人SG佐川ベトナムに委託している。こうした現地の購買行動に対応した価値の提供は、現地の顧客に高く評価されてきた。

さて、ベトナムを含めるアジア諸国の食文化は、多くの生鮮食品を消費することに特徴づけられる。小売業の近代化が進むベトナムにおいては、現在でも伝統的な市場が庶民の台所を担っている。ベトナム統計総局（GSO）が発行する『ベトナム統計年鑑（2019年度版）』によれば、ベトナム全土には8,500もの市場が存在する。ハノイでは455、そしてホーチミンでは238の市場が存在する<sup>(17)</sup>。そうした伝統的な市場では、新鮮な野菜や果物を華やかに陳列し、大胆にぶつ切りされた肉の塊を屋台に並べ、さまざまな種類の魚貝類を金属製のトレーに敷き詰めて量り売りされている。そして多くの人々は、自宅近隣の市場で必要な時



に必要な分量の食材を調達する。ベトナムの消費者は、社交の場としても機能する伝統的な市場に軒を連ねる顔なじみの商店で自身の目や手を用いて品定めすることに慣れ親しむ。多くの商品には値札が付いておらず、おおよその相場で売買されている。そこには、価格交渉の余地も存在している。

こうした強力なライバルが存在するベトナムにおいて、イオンの総合スーパーや食品スーパーはどのようなマーケティングを展開してきたのだろうか。とりわけ、食品の販売については、伝統や文化に根づいた多様な価値観に対応しなければならない。したがって、以上に概観した伝統的な市場における購買様式を尊重し、イオンの水産売り場では淡水魚や海水魚を入れる水槽を設置し、魚を泳がせることで市場の賑わいが演出されている。そして生きた魚を対面方式で販売し、顧客の要望に応じて加工するサービスも提供する。本来、「スーパー」と称される業態は、あらかじめ適量にパッケージングした商品をセルフサービス方式で販売することで低価格に繋げることを特徴とする。しかし現地の消費文化を尊重し、部分的に「量り売り」や「加工サービス」を提供する対面販売を取り入れ、店内に市場の賑やかな雰囲気を演出することで現地適応化を図っている。こうした対応は、野菜や精肉の販売についても共通している。

しかし一方で、日本市場で構築してきた強みをベトナムでも標準的に訴求してきた。最初に、取扱商品やサービスの質に加え、その提供方法も訴求してきた。例えば、十分に衛生管理された売り場や商品の提供に力を入れている。とりわけ、生鮮食品の調達については栽培や飼育の過程に介入すると同時に、店頭での加工や提供方法においても安心と安全を訴求してきた。ベトナムでは、多くの消費者が経済的に豊かになるにつれて食生活に安心と安全を求めるようになってきている。イオンの農産売り場では、店舗近隣の契約農家から有機野菜や減農薬野菜を調達し、安全や安心にこだわる品揃えを訴求する。安全性の高さを示す工夫として、日本国内と同様に生産者の顔写真を表示することも行っている。また、水産売り場には浄水設備を導入し、水道水をろ過した純浄水を食品の加工や厨房器具の洗浄に用いて衛生管理に細心の注意を払う。日本の店舗ではバックヤードでなされる作業であるが、店頭で加工作業を披露することによって安心や安全を保証しようとする工夫が見られる。

さらには、イオンのプライベートブランド (PB) であるトップバリュの商品を日本から輸入販売することで品揃えの差別化にも取り組んできた。日本製であることや輸送コストを要するために現地では割高の商品となるが、高い品質が評価された。2013年3月には、マレーシアとタイでPBを開発製造するために専門会社を設立し、現地市場に密着した手ごろな価格の商品開発に取り組んできた (『日本経済新聞』2013年6月1日付)。2016年7月にはベトナムでもイオントップバリュベトナム株式会社 (AEON TOPVALU VIETNAM CO., LTD.) を設立し、アセアン地域におけるPB開発は3極体制となった。もちろん、マレーシア、タイ、ベトナムの周辺各国のメーカーに生産委託されたこともあるが、原材料や製造工程などを厳密に管理することで品質管理に取り組まれている。アセアン域内では2018年1月に関税が撤廃されたが、タイで冷凍食品や日用品、マレーシアでゴム製品やハラル食品、ベトナムで服や靴など国ごとに得意な分野で商品開発することでアセアン版PBの拡大を図る。なおイオンは、2015年1月にハノイとホーチミンで地元の小売企業と資本業務提携した。ハノイを拠点とするフィビマート (Fivimart) に30%、ホーチミンを拠点とするシティマート (Citymart) に49%を出資し、食品スーパーを展開してきた<sup>(18)</sup>。この提携は、PB

商品の供給や商品調達網の拡大などで連携することを目的としている<sup>(19)</sup>。

#### (4) ベトナム市場における商品調達と物流の体制

総合スーパーや食品スーパーの国際展開では、現地の日常生活に密着した商品を取り揃えることが重要な課題となる。なかでも、生鮮食品については、鮮度や輸送の問題から現地市場で地域に密着した商品調達を実現する必要がある。日本の流通においては、多数のメーカーと取引関係を構築する卸売業や地域の生鮮食品を取り扱う市場が小売業を支えている。卸売業に備わる豊富な商品を倉庫に保有する在庫機能や注文に応じて配送する物流体制が重要な役割を演じてきた。日本の小売業は、高度に発達した卸売業の存在に支えられて豊富な品揃えを安定的に調達することが可能となっている。

しかしベトナムにはさまざまな商品を取り扱う総合卸売業が十分に存在しておらず、メーカーやその販売代理業者と複数の取引関係を築かなければならなかった。また、自ら在庫の保有能力を高める必要があった。これまでは、店舗のバックヤードに空いたスペースに必要最低限の在庫を保管すると同時に、売り場に高い陳列棚を設置して在庫の機能を持たせることによって対応してきた。ベトナムでの商品調達は、現地のメーカーに対して説明会を開催することで接触する機会を設けると同時に、現地のメーカーや農家などを個別に訪問することで地道に開拓してきた<sup>(20)</sup>。

また物流基盤が発達しておらず、冷凍や冷蔵の低温物流の体制も整備されていない。さらには、慢性化している交通渋滞が効率的な配送体制を確立するに際して大きな障壁となっている。したがって、独自に商品調達や物流の体制を強化するために物流センターの整備を検討してきた。そして2019年10月1日に、ホーチミン市を中心とした南部経済圏の主要な省となるビンズオン(Binh Duong)省にイオン・リージョナル・ディストリビューション・センターを設置した。店舗オペレーション業務の効率化、店舗在庫削減、そして品切れ防止を主たる目的としている<sup>(21)</sup>。

#### 4. おわりに

本稿では、イオンベトナムの事例研究を手掛かりとして、小売企業の国際展開には現地市場で事業システムを構築することが要求されることについて明らかにしてきた。イオンの店舗展開においては、安心や安全という価値の創造と提案が訴求される一方で、その提供方法に適応的な取り組みが図られてきた。また、総合スーパーの展開をショッピングセンターの開発や運営と並行させていることは、自ら環境条件を創造する取り組みに値するものであった。次いで、商品調達についても日本と異なる現地の事情に対応を図りながら、自ら取引関係や物流体制の構築に取り組んできた。そして人的資源管理についても同様である。企業理念や日本で培ってきた知識の普及に努めると同時に、現地の人材が持つ視点や意見を尊重することから適応的な対応を図られている。なお、現地市場で事業システムを構築するに際しては、現地市場で政府の許認可当局、不動産業者、供給業者、物流業者、そして競合企業などの多様な利害関係者とネットワークを構築することによって<sup>(22)</sup>、「領土的埋め込み」を実現しなければならない。イオンベトナムは、現地の消費者に対する新たな価値の創造と提案、商品調達や物流の体制確立、そして人的資源管理という次元で現地市場に立脚し



た取り組みに挑戦してきた。また、そうした取り組みに際しては、ベトナムの行政機関と良好な関係性を築くことに尽力してきた。青少年の国際交流事業、学校建設支援事業、奨学金事業、そして地球環境の保護を目的とする植樹活動などの社会貢献活動がベトナムにおける信用を育み事業展開に寄与してきた<sup>(23)</sup>。

グローバリゼーションが加速化する現代社会においても、「国境」の存在には大きな意味がある。こうした事実は、小売企業が海外の異質市場で強みを再現するに際して、異なる接近法が要求されることを示唆している。小売企業の国境を越えるマーケティングは、先進諸国で生み出されてきた「知識や技術の移転」という視点から検討されてきた。また、現地市場におけるマーケティングの接近法については、世界標準化と現地適応化の視点から議論されてきた。いずれもマーケティングの主体となる小売企業の視点が本国を基点に立脚していることに特徴づけられる。それぞれの小売企業が本国で培ってきた知識や技術を糧に海外進出に踏み出ることを考えれば、それは当然といえるかもしれない。しかし、それは現地市場に立脚したマーケティングの実践に対する障壁となる。そもそも世界標準化は、本国で構築してきた手法を盲目的に複製することではあってはならない。なぜなら、そうした姿勢が国際展開の原動力となる強みを反故にするためである。世界標準化には、現地の文脈に応じた柔軟な複製行動が要求される。同様に現地適応化は、単純に現地市場の特徴や要求に受動的な対応を図ることではあってはならない。それが国際展開の原動力となった強みを放棄することに繋がるためである。現地適応化には、本国で構築してきた強みを現地市場の文脈で再解釈して再現を図るような創造的な視点や工夫が要求される。イオンベトナムの取り組みは、本国を基点とするマーケティングから脱却し、現地市場に立脚したマーケティングに挑戦することの重要性を示唆している。

#### 【追記】

本研究に取り組むに際しては、イオンベトナム社長の西峠泰男氏（2017年10月15日、2018年10月15日）、商品本部長の佐伯直久氏（2017年2月15日）、そしてオペレーション本部長の青野恵三氏（2016年8月12日、2019年10月2日、2021年5月7日）にヒアリング調査の機会を設けて頂いた（役職は当時のもの）。記して、感謝を申し上げます。なお本研究は、JSPS 科研費 20K01848 の助成を受けた研究成果の一部である。

#### 【注】

- (1) Wal-Mart (2021) *Annual Report 2021*, pp.27-28.
- (2) Inditex (2021) *Annual Report 2020*, pp.530-531.
- (3) Mohr *et al.* (2014), p.S109 ; Oh *et al.* (2015) p.232.
- (4) Howard (1957), p.4,18 ; 荒川(1970), 2-3 頁 ; 三浦(1971), 123-133 頁。
- (5) Lazer and Kelly (1961), p.37 ; 三浦(1968), 6-8 頁 ; 三浦(1969), 4-5 頁。
- (6) 岡田(2013), 120 頁。
- (7) 岡田(2013), 121 頁。
- (8) 岡田(1983), 2 頁。
- (9) イオン株式会社(2011a), 16 頁。
- (10) Deloitte(2021), p.19.

- (1 1) イオン株式会社(2021), 6 頁。
- (1 2) イオン株式会社(2021a), 3, 25 頁。
- (1 3) イオンクレジットサービス株式会社(2008)。
- (1 4) イオン株式会社(2011b)。
- (1 5) ヒアリング調査 (2018 年 2 月 19 日, 2018 年 10 月 15 日)。
- (1 6) ヒアリング調査 (2017 年 2 月 15 日, 2018 年 10 月 15 日)。
- (1 7) GSO(2020), pp.612-613.
- (1 8) ヒアリング調査 (2018 年 2 月 19 日)。
- (1 9) ハノイのフィビマートとの提携は, 両社における戦略構想の違いから 2018 年 8 月 29 日に解消された (イオン株式会社 2018)。
- (2 0) ヒアリング調査 (2017 年 2 月 15 日, 2018 年 10 月 15 日)。
- (2 1) ヒアリング調査 (2021 年 5 月 7 日)。
- (2 2) Girod and Rugman(2005), pp.336-340. ; Elg *et al.*(2008), pp.688-694.
- (2 3) ヒアリング調査 (2018 年 10 月 15 日)。

#### 【参考文献】

日本語文献 (五十音順)

- 荒川祐吉(1970)「マーケティング・サイエンスの系譜」『国民経済雑誌』121(6), 神戸大学, 1-20 頁。  
 イオン株式会社(2006-2021)『決算補足資料』第 81 期-第 95 期 (2005-2020 年度版)。  
 イオン株式会社(2007a)「サイアムジャスコの事業再生手続きの終結申請について」ニュース・リリース(5 月 23 日付)。  
 イオン株式会社(2011a)『定時株主総会招集ご通知』第 86 期。  
 イオン株式会社(2011b)「イオン, ベトナム社会主義共和国における 1 号店の投資ライセンスを取得」ニュース・リリース(10 月 12 日付)。  
 イオン株式会社(2012a)『「イオングループ中国本社」の始動について』ニュース・リリース(2 月 29 日付)。  
 イオン株式会社(2012b)『「イオングループアセアン本社」の始動について』ニュース・リリース(11 月 1 日付)。  
 イオン株式会社(2018)「業務・資本提携の解消に関するお知らせ」ニュース・リリース(8 月 31 日付)。  
 イオン株式会社(2021a)『2021-2025 年度 中期経営計画』(4 月 9 日)。  
 イオンクレジットサービス株式会社(2008)「ベトナム現地法人の設立について: 日系企業初の割賦販売事業を開始」ニュース・リリース(6 月 26 日付)。  
 イオンモール株式会社(2008-2020)『イオンモール統合報告書 2008-2020』(2007-2019 年度版)。  
 岡田卓也(1983)『大黒柱に車をつけよ: 私の体験的経営論』東洋経済新報社。  
 岡田卓也(1996)『再び「大黒柱に車をつける」とき: イオングループの新流通革命』NTT 出版。  
 岡田卓也(2013)『私の履歴書 小売業の繁栄は平和の象徴』日本経済新聞出版社。  
 川端基夫(2005)『アジア市場のコンテクスト 東南アジア編: グローバリゼーションの現場から』新評論。  
 川端基夫(2017)『消費大陸アジア: 巨大市場を読みとく』筑摩書房。  
 ジャスコ株式会社編 (2000)『ジャスコ三十年史』ジャスコ株式会社。  
 田中秋人(2015)『アジアで働くことになった君へ: 世界で通じるマネジメント力を身に付ける本』株式会社ギャンビット。  
 鳥羽達郎(2017)「東南アジアの流通と日系スーパー」柳 純・鳥羽達郎編『日系小売企業のアジア展開: 東アジアと東南アジアの小売動態』中央経済社, 223-239 頁。  
 三浦 信(1968)「流通企業のマーケティング」三浦 信・菅原正博共著『マーチャンダイジング・マネジメント: 流通企業のマーケティング』千倉書房, 1-10 頁。  
 三浦 信(1969)「マーケティング・マネジメント論へのアプローチ」『マーケティング行動と環境』千倉書房, 53-75 頁。  
 三浦 信(1970)『マーケティングの構造』ミネルヴァ書房。

外国語文献（アルファベット順）

- Burt, S., Coe, N.M. and Davies, K. (2019) "A Tactical Retreat? Conceptualising the Dynamics of European Grocery Retail Divestment from East Asia," *International Business Review*, 28 (1), pp.177-189.
- Corstjens, M. and Lal, R. (2012) "Retail Doesn't Cross Borders: Here's Why and What to Do about It," *Harvard Business Review*, 90 (4), pp.104-111.
- Currah, A. and Wrigley, N. (2004) "Networks of Organizational Learning and Adaptation in Retail TNCs," *Global Networks*, 4 (1), pp.1-23.
- Deloitte (2021) *Global Powers of Retailing 2021*, Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Dimitrova, B.V., Rosenbloom, B. and Andras, T.L. (2014) "Does the Degree of Retailer International Involvement Affect Retailer Performance?" *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 23 (3), pp.243-277.
- Drucker, P.F. (1958) "Marketing and Economic Development," *Journal of Marketing*, 22 (3), pp.252-259.
- Elg, U., Ghauri, P.N. and Tarnovskaya, V. (2008) "The Role of Networks and Matching in Market Entry to Emerging Retail Market," *International Marketing Review*, 25 (6), pp.674-699.
- Etgar, M. and Rachman-Moore, D. (2010) "Geographical Expansion by International Retailers: A Study of Proximate Markets and Global Expansion Strategies," *Journal of Global Marketing*, 23 (1), pp.5-15.
- General Statistics Office of Vietnam (2020) *Statistical Year Book of Viet Nam 2019*, Republic of Viet Nam. Ministry of Economy.
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Press.
- Girod, S.J.G. and Rugman, A.M. (2005) "Regional Business Networks and the Multinational Retail Sector," *Long Range Planning*, 38 (4), pp.335-357.
- GSO (2020) *Statistical Yearbook of Vietnam 2019*, General Statistics Office of Vietnam.
- Howard, J.A. (1957) *Marketing Management: Analysis and Decision*, 7th Edition, R. D. Irwin.
- Lazer, W. and Kelley, E.J. (1961) "The Retailing Mix: Planning and Management," *Journal of Retailing*, 37 (1), pp.34-41.
- Mohr, A., Fastoso, F., Wang, C. and Shirodkar, V. (2014) "Testing the Regional Performance of MNEs in the Retail Sector: The Moderating Effects of Timing, Speed and Experience," *British Journal of Management*, (25), pp.S100-S115.
- Oh, C.H., Sohl, T. and Rugman, A.M. (2015) "Regional and Product Diversification and the Performance of Retail Multinationals," *Journal of International Management*, 21 (3), pp.220-234.
- Palmer, M. and Quinn, B. (2005) "An Exploratory Framework for Analyzing International Retail Learning," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15 (1), pp. 27-52.
- Rugman, A. M. and Girod, S. (2003) "Retail Multinationals and Globalization: The Evidence is Regional," *European Management Journal*, 21 (1), pp.24-37.
- Tacconelli, W. and Wrigley, N. (2009) "Organizational Challenges and Strategic Responses of Retail TNCs in Post-WTO-Entry China," *Economic Geography*, 85 (1), pp.49-73.
- Wood, S. and Reynolds, J. (2014) "Establishing Territorial Embeddedness within Retail Transnational Corporation (TNC) Expansion: The Contribution of Store Development Departments," *Regional Studies*, 48 (8), pp.1371-1390.
- Wrigley, N., Coe, N.M. and Currah, A. (2005) "Globalizing Retail: Conceptualizing the Distribution-Based Transnational Corporation (TNC)," *Progress in Human Geography*, 29 (4), pp.437-457.
- Wrigley, N. and Wood, R. (2018) "An Economic Geography of Globalizing Retail: Emergence, Characteristics, Contribution," in Cook, G., Johns, J., McDonald, F., Beaverstock, J., and Pandit, N (eds.), *The Routledge Companion to the Geography of International Business*, Routledge, pp.477-492.

三越の販売促進戦略  
—イノベーションと情報伝達—

Sales Promotion Strategy of Mitsukoshi  
—Innovation and Communication—

摂南大学経営学部  
Setsunan University  
大阪経済大学経営学部  
Osaka University of Economics

武居 奈緒子  
Naoko Takesue  
井形 浩治  
Koji Igata

## I はじめに

本稿の目的は、三越のマスメディア戦略について考察することである<sup>(1)</sup>。三越は、明治37(1904)年12月、イノベーションを起こし、これまでの呉服店から百貨店へと舵を切った。三越ではデパートメントストア宣言を行い業態転換というイノベーションを起こしたことについて、どのように顧客に知らせたのであろうか。本稿では百貨店の価値をいかに情報伝達していったのかについて検討していく。

## II 本研究のパースペクティブ

百貨店の販売促進に関する代表的な既存研究を見ていくことにしよう。まず初田(1993)は、百貨店の広告として、「人びとの注目を常に百貨店に引き付け、興味を引き出すこと」<sup>(2)</sup>としていて、絵看板とPR誌に注目している。

絵看板については、高橋義雄がロンドンの石鹼広告にインスパイアされて、明治32(1899)年、新橋駅、上野駅、梅田駅に掲げたもので、これにより三越は流行を作り出したとされる。これが日本における絵看板のはしりとされている。PR誌については、三越が明治32(1899)1月に『花ごろも』を発行し、最初に商業PR誌を日本で行ったのは三越であるとしている。その後も次のようなPR誌を矢継ぎ早に発行したとして流行を作り出したとしている。

明治32(1899)年6月 『夏衣』  
明治33(1900)年1月 『春模様』  
明治33(1900)年6月 『夏模様』  
明治34(1901)年1月 『氷面鏡』

明治 36 (1903) 年 11 月 『みやこぶり』

明治 36 (1903) 年 8 月 『時好』<sup>(3)</sup>

絵看板や PR 誌を通して、三越が流行を発信していたとしていて、三越において時代を取り入れようとする力が大きいことが強調されている。

そして、三越の雑誌は次のように他の百貨店にも取り入れられ、各社が力を入れていることに言及している。

高島屋 明治 35 (1902) 年 3 月 『新衣装』

白木屋 明治 37 (1904) 年 7 月 『家族のしるべ』 → 明治 39 (1906) 年 1 月 『流行』

松屋 明治 39 (1906) 年 『今様』

大丸 明治 40 (1907) 年 『衣裳』 → 明治 41 (1908) 年 『婦人くらぶ』

大阪そごう 明治 38 (1905) 年 『衣裳界』

名古屋松坂屋 明治 39 (1906) 年 『衣道楽』<sup>(4)</sup>

このように、雑誌の発行は三越のイノベーションで始まったが、各百貨店の力を入れる動きが活発化していることがわかる。それによって、「明治時代の後半、呉服店から脱皮しつつあった各百貨店が共通して積極的に行ったことは、社会の中に流行をつくり出し、流行が家庭生活に必要なものであるとの考え方を定着させることであった。」<sup>(5)</sup>とあり、百貨店が PR 誌を通して流行を発信していた側面が強調されている。それを最初に行ったのが三越ということになる。

次に神野 (1994) は、PR 誌の編集責任者により傾向が異なるとしていて、歴代の編集責任者として、明治 32 年 1 号～明治 38 年 1 号まで日比翁助、明治 38 年 2 号～明治 39 年 9 号まで久保田米太郎、明治 39 年 10 号～明治 40 年 10 号まで浜田四郎、明治 40 年 11 号～大正 8 年 8 号まで笠原健一、大正 8 年 9 号～昭和 8 年 1 号まで黒田朋信をあげている。<sup>(6)</sup>

中でも、PR 誌『三越』について、「日比の「学俗協同」という理念のひとつの形が PR 誌に明確に示されてきたが、それはこの『三越』で完成されたといえる。」<sup>(7)</sup>としていて、これが日比翁助の目指す所であったとしている。

また、ポスターについても取り上げていて、画家によるポスター→デザインされたポスター→セセッション風のポスターと変遷して、グラフィック化した傾向を指摘している。

新聞広告については、山本 (1999) の研究が詳しい。山本 (1999) によると、白木屋を取り上げて、1927 年 12 月 19 日、「東京朝日新聞」1 ページ広告を打つと、翌日の売上高 2.34 倍になり、1928 年 2 月 3 日、「東京朝日新聞」広告を打つと、翌日 1.24 倍、翌々日 1.28 倍になったとして、新聞広告によって一日当たりの売上高が増加したとしていて、新聞広告が有効であるとしている<sup>(8)</sup>。また、「文字情報中心の広告、価格の数値の入った広告の方が、派手なイラストやコピー中心の広告よりも、当時の読者には新鮮に思えたわけである。」<sup>(9)</sup>とあり、他の媒体と比較して新聞の広告効果が大きいことに言及している。

また、高島屋、十合、大丸の次のような新聞広告を取り上げて、個別の新聞広告の分析を行っている<sup>(10)</sup>。高島屋については、廉売という文言から、中間層をターゲットとしていること、十合では定価表示されていること、大丸ではクリスマスセールのあること等の特徴が指摘されている。

高島屋の新聞広告 「大阪朝日新聞」大正 9 (1920) 年 5 月 14 日。

十合の新聞広告 「大阪朝日新聞」大正 9 (1920) 年 5 月 15 日。



大丸の新聞広告 「大阪朝日新聞」大正 15 (1926) 年 12 月 18 日。

その結論としてもってきているのが三越の新聞広告についてであり、松坂屋広告部長飯田美稲氏の次のような引用をしている。「此の百貨店の型を一番先に拵へたのは三越の浜田さんで一元の広告部長をして居りました人一夫れを松宮君の代になりまして完成をしたのだと云つて差支へはないと思ひます。ソコデ皆此の百貨店の広告というふものは三越を見習つて、夫れで一ツの型が出来たのであります。」<sup>(11)</sup> 結局、「昭和期に入って急に大型化する百貨店広告は、明治、大正期に形成された三越型の広告の延長線上にあったことがわかる。」<sup>(12)</sup> と結論づけていて、三越の新聞広告が百貨店各社のお手本になっているとしている。

以上を踏まえて、三越の販売促進の要素を整理すると次のようになる<sup>(13)</sup>。

(1) 引札

(2) PR 誌

明治 32 (1899) 年 1 月	『花ごろも』
明治 33 (1900) 年	『夏衣』
明治 34 (1901) 年	『水面鏡』
明治 36 (1903) 年 8 月	『時好』、月刊、第 1 号 (A5 判、66 ページ、1 万 6 000 部発行)
明治 36 (1903) 年 11 月	『みやこぶり』、季刊
明治 41 (1908) 年 5 月	『時好』の廃刊、
明治 41 (1908) 年 6 月	『みつこしタイムス』発刊、旬刊
明治 41 (1908) 年 10 月	『みつこしタイムス』旬刊から月刊へ
明治 44 (1911) 年 3 月	『三越』月刊、5 万部
大正 3 (1914) 年 1 月	『文芸の三越』
大正 3 (1914) 年 5 月	『みつこしタイムス』を『三越』に合併
大正 13 (1924) 年 3 月	『三越カタログ』
大正 13 (1924) 年 12 月	『三越』の復活。大正 12 (1923) 年 9 月号から休刊。
	『三井呉服店御案内書』(三井文庫蔵 A091-20)
	『三越呉服店御案内』(三井文庫蔵 A091-19)

(3) 新聞広告

(4) 看板・ポスター

(5) 富士山に看板

明治 41 (1908) 年 7 月 富士山頂と登山道上に広告板

(6) 自動車による企業広告

明治 36 (1903) 年 4 月 クレメント号による配達→三井呉服店名の記載

(7) キャッチコピーの活用

明治 44 (1911) 年 3 月 4 日 帝国劇場における広告のキャッチコピー

「帝劇を見ずして芝居を談ずるなかれ。三越を訪わずして流行を語るなかれ」

大正 3 (1914) 年～大正 4 (1915) 年 プログラム広告のキャッチコピー

「今日は帝劇明日は三越」

(8) アドバルーン

昭和6(1931)年10月 アドバルーン広告、市内30カ所

本稿では、当時最大のマスメディアであった新聞広告と、『三越呉服店御案内』を取り上げて考察することにしよう。

III 新聞広告

三越は、百貨店という新しい業態に切り替えたことを、当時最大のマスメディアであった新聞広告を通して広く周知した。デパートメントストア宣言をマス媒体である新聞広告を活用して、全国主要新聞各紙、1ページ広告で展開した(史料1)。

史料1 新聞広告1



(出所)「東京朝日新聞」明治38年1月3日。

史料2は、出来合いの裂地の販売広告となっているが、この新聞広告で注目されるのが、見出しの「三越呉服店御来店者の御便利」と、本文の「何卒御光来の上、実用向出来合裂地の如何に便利なるかを御覧被下度候」という文言である。新聞で広告することによって、顧客にダイレクトに来店を促していることがわかるだろう。百貨店化して重視された戦略は、不特定多数の顧客の取り込みである。そのため、マスメディアを通して、直接的に働きかけていったのである。

史料 2 新聞広告 2

百貨  
以後の  
三越呉服店御来店の御便利

◎絹物、木綿物、唐物類の出来合、裂地の陳列。  
◎裂地の柄合は撰り次第、直段は非常なる低廉。

従来弊店に於て絹物、木綿物、唐物類等は、其部度御常主顧の御入用を以て、豫切に販賣居候處、今則ち呉服店に於ては、出来合、裂地、小兒服、帯、御羽織、襦袢、用として、何れも似合の柄と撰り、所製の長さに、熟切に置、陳列致候。之れが爲め、御常主顧の御入用、御事、御得、直段之と一尺賣の場合に比し、非常なる格安と相成可申候。何卒御光來の上、實用向出来合、裂地の如何に便りなかと御覽下、感候。

一月四日  
東京日本橋區駿河町  
三越呉服店

(出所)「東京朝日新聞」明治40年1月3日

顧客に百貨店に来店してもらうためには、イノベーションの内容を周知することが必要になってきた。史料3は、取扱商品について紹介されている新聞広告である。呉服については、流行ということがアピールされている。デパートメントストア宣言を行って各種商品を取り扱うようになり、呉服以外の各種商品については、輸入品であることが強調されている。そして、「香水、石鹼、手巾、櫛簪、袋物類、帽子、洋傘、靴、鞆及旅行用品類、貴金属、文房具其他児童用品類、新美術品、写真撮影、室内裝飾用品類」と、取扱商品が多様化していることがわかる。

史料 3 新聞広告 3

六月一日より

新流行  
夏帯、新御羽織、更紗、縮緬、各種洋服、子供服、夏外装類

新輸  
香水、石鹼、手巾、櫛簪、袋物類、帽子、洋傘、靴、鞆及旅行用品類、貴金属、文房具、其他児童用品類、新美術品、写真撮影、室内裝飾用品類

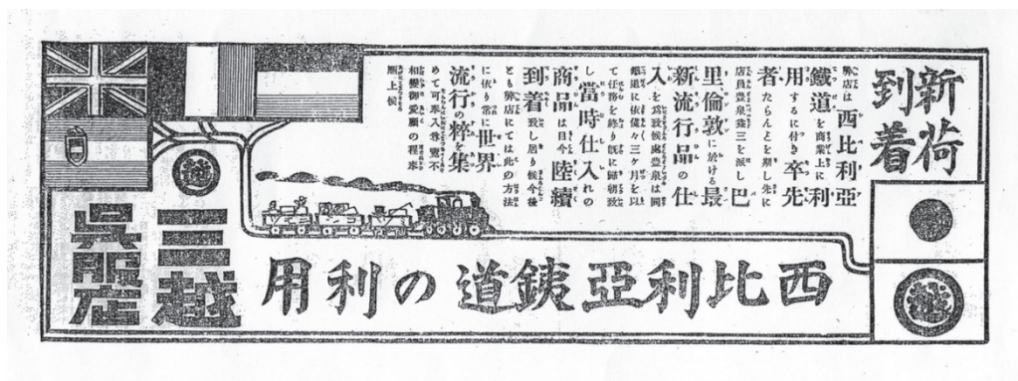
中形浴衣地新柄陳列會

三越呉服店

(出所)「東京朝日新聞」明治42年5月29日。

史料4では、輸入品を強調するために仕入れルートが明示されている。輸入品を取り扱っていることを強調するために仕入れについても、アピールしている。なぜ三越は、輸入品を取り扱うことができるか、それは独自に仕入経路を開拓しているということを情報発信している。すなわち新聞広告からパリ、ロンドンから最新流行品を仕入れているとあり、呉服以外の取扱商品においても、高級であることが強調されている。また西比利亜鉄道で仕入れるという仕入経路と、仕入担当者は豊泉益三であるということが明示されていて、確実に輸入品を取り扱っているというを消費者にアピールしている。

史料4 新聞広告4



(出所)「東京朝日新聞」明治40年12月25日。

三越はプライベートブランド商品に力を入れていて、三越ベールについて宣伝している(史料5)。「目下全国の大流行を来させる三越ヴェールは他に類なき当店独特の新案物にして今や貴婦人令嬢方には必要欠く可からざる者と相成申候」とあり、三越でしか買うことのできないオリジナル商品であるという強いメッセージが打ち出されている。また、三越ベールをかぶった夫人と富士山を組み合わせて、インパクトのある絵を採用している。目を引く広告を採用するという広告戦略を打ち出している。

史料5 新聞広告5



(出所)「東京朝日新聞」明治41年5月18日。

史料6は、歳末年始御贈答品売出し、羽子板売出しといった売り出しや、食器新製品陳列会、正月掛画幅陳列といったイベントが催されることについて情報伝達されている。三越は、売出し、陳列会といったさまざまなイベントを仕掛けていて、「右何れも盛大に開会仕候間賑々しく御来観下され度奉願上候」とあり、最先端の商品を陳列することによってより多くの顧客を取り込もうとしていることがわかる。

史料6 新聞広告6

十二月一日より


歳末御贈答品売出し  
年始御贈答品売出し  
食器新製品陳列會

十二月十日より

羽子板賣出し  
正月掛畫幅陳列

右何れも盛大に開會仕候間賑々しく御來觀下され度奉願上候

東京 駿河町

 三越呉服店

(出所)「東京朝日新聞」大正2年12月1日。

小売りサービスにおいても、新聞広告が展開されている(史料7)。三越呉服店の新しい魅力として、食堂、写真場、実物幻燈がアピールされている。なかでも、食堂については、「御食事五十銭、御すし十五銭、日本菓子五銭、西洋菓子十銭、コーヒー五銭、紅茶5銭」と、メニューと定価まで表示されていたり、実物幻燈については、「当分の内毎土曜日(雨天ならば翌日曜日)午後六時より八時半迄駿河町通三井銀行前当店門上に於て最新舶来実物幻燈を催し猶最近の活動写真をも御覽に供し候」とあり、小売サービスに力をいれていることがわかる。また、「各種写真を撮影仕候間御来写の程奉待上候」、「縦覧御随意なれば御散歩旁御来観を乞ふ」とあり、小売りサービスをアピールすることによって、集客力を高めようとしていることがわかる。

このように、取扱商品が豊富なかばかりでなく、イベントや小売サービスにおいても付加価値がついていて、さまざまな楽しみ方ができることをアピールしている。新聞広告を活用することによって、百貨店のイノベーションの内容を世間に周知し、集客力の増大を図っていたのである。



史料 7 新聞広告 7



(出所)「東京朝日新聞」明治40年4月5日。

IV 『三越呉服店御案内』

三越が呉服店から百貨店へと業態替えをさらに加速させた媒体の中に、『三越呉服店御案内』による情報伝達がある(史料 8)。三越がイノベーションの内容を顧客に理解してもらう過程においては、『三越呉服店御案内』という別のアプローチがあり、案内書が発行されていて、ここではその中でも、(1) 取扱商品、(2) 売場の説明、(3) エスカレーターとエレベーター、(4) 萬御案内係の設置、(5) 御注意承り係の設置を取り上げてみよう。

(1) 取扱商品

「三越呉服店で二三時間をお費しになれば、頭の上の飾りから、足の爪先のお世話迄揃はないものはございません。左に商品の種類のほんの一斑をお話し申し上げませう。(略)」(「三越呉服店御案内」<sup>(14)</sup>)

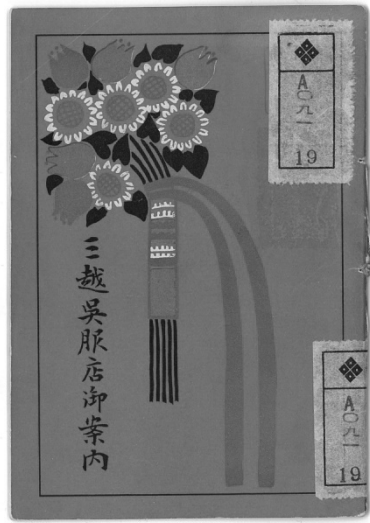
(2) 売場の説明

「売場は、第一階から第五階に涉つて居ります。店員は御客様の御満足遊ばすやう如何様も取計らひます。御気に召すまでは、何様な品でも取かへ引かへ御覧に入れます。御念入に御選択下さる事は、当店の切に御願ひ致す処でございます。尚二階には売場別室といふのがございまして、御婚礼其他御念入の御注文の際静かに御用命を願ふ事に致してございます。」<sup>(15)</sup>

(3) エスカレーターとエレベーター

「而して二階へ御上りになる方は、中央ならびに左右の階段をおのぼりになるか、然らずばお心置なく自働階段若くは自働昇降機を御用ひを願ひます。自働階段は中央階段の左り手にございます。大正博覧会で御馴染の通り、階段へ足をお乗せになれば、自然に昇つてまゐります。自働昇降機は左右階段と並んで二台づゝございます。ベルをお押しになれば戸が開きます。中へお入りになつて、御好みの階段を仰せ有れば運転手が御目的の階へお下し致します。但し北側の二台は四階へまでしかまゐりませんから御注意を願ひます。」<sup>(16)</sup>

## 史料 8 『三越呉服店御案内』



〈写真提供〉公益財団法人三井文庫

### (4) 萬御案内係の設置

「萬御案内係と申すのがございますから、之へ御申聞けを願ひます。そこには『御案内係』といふ肩襷をかけた洋装の少年が大勢居りまして御好みの場所へ御案内を申し上げます。」<sup>(17)</sup>

### (5) 御注意承り係の設置

「飽くまで丁寧親切を旨と致して居りまして万々一店員に不行届の事あらんを虞れ、店内に御注意承り係といふを置いてございます。御客様方の御思召に適はない事がございましたら、何なりと右係まで御申聞を願ひます。係りの者は重役と相談の上、如何様とも御客様の御満足ある様解決致します。又前に申上りました萬御案内係は宿屋の御紹介、自動車、馬車、人力車の御世話、劇場其他の入場券の御取次、汽車、汽船発着時刻、著名な御方の御住所、店内商品の所在の御説明、あらゆる御便利を取計らう設備でございます。泰西には便利局とか相談局とか申して、地方からの方々の御便利を謀る設備もない事はございませぬが、日本に於て特に一呉服店が単に御客様方の御便利本位から、斯る手数を取ます事は、全く破天荒の事に属します。」<sup>(18)</sup>

すなわち、三越の店内について詳細に情報提供されていて、大規模小売店舗の建築に伴う店舗の手引書であることわかる。エレベーターやエスカレーターの利用方法も説明されていて、百貨店内の設備についての利用を促している。活字による詳細な説明は、利用方法の理解につながり、顧客の来店を容易にした。

## V 結びに代えて

三越では、デパートメントストア宣言した後に積極的にマスメディア戦略を打ち出していった。日本にそれまで百貨店はなかったわけであり、百貨店の概念から顧客に伝える必要

があったからである。三越がマスメディア戦略を展開したことは、百貨店が受け入れられる一つの要因になったと考えられる。マスメディアが、百貨店のイノベーションの内容を知らしめる媒体として大きな効果を発揮したと言えよう。

〈注〉

(1) 公益財団法人三井文庫様御提供の史料、三越関連の史料につきましては、転載不可となっております。

(2) 初田 (1993)、p. 76。

(3) 初田 (1993)、pp. 77-78。

(4) 初田 (1993)、p. 78。

(5) 初田 (1993)、p. 78。

(6) 神野 (1994)、p. 68。

(7) 神野 (1994)、p. 68。

(8) 山本 (1999) p. 220。

(9) 山本 (1999)、p. 220。

(10) 山本 (1999)、pp. 218-219。

(11) 山本 (1999)、p. 220。

(12) 山本 (1999)、p. 221。

(13) 三越本社編 (2005) に基づいて作成した。本稿の三越の記述についても同書に基づいている。

(14) 『三越呉服店御案内』(三井文庫蔵 A091-19)。

(15) 『三越呉服店御案内』(三井文庫蔵 A091-19)。

(16) 『三越呉服店御案内』(三井文庫蔵 A091-19)。

(17) 『三越呉服店御案内』(三井文庫蔵 A091-19)。

(18) 『三越呉服店御案内』(三井文庫蔵 A091-19)。

〈参考文献〉

井形浩治 (2011) 『コーポレート・ガバナンスと経営者の新たな役割』(大阪経済大学研究叢書第74冊) 角川学芸出版。

井形浩治・武居奈緒子 (2020) 「高島屋の経営戦略」『日本経営学会第94回大会報告要旨集』日本経営学会。

神野由紀 (1994) 『趣味の誕生—百貨店がつくったテイスト—』勁草書房。

武居奈緒子 (2014) 『大規模呉服商の流通革新と進化—三井越後屋における商品仕入体制の変遷—』千倉書房。

初田亨 (1993) 『百貨店の誕生—明治大正昭和の都市文化を演出した百貨店と勸工場の近代史—』三省堂選書。

「三越のあゆみ」編集委員会編 (1954) 『三越のあゆみ』株式会社三越本部総務部。

三越本社編 (2005) 『株式会社三越 100年の記録』株式会社三越。

山本武利 (1999) 「百貨店の広告戦略と新聞広告」山本武利・西沢保編『百貨店の文化史—日本の消費革命—』世界思想社。

## 企業不祥事に関する第三者委員会報告書に対する一考察

### A Consideration on Reports of the Third-party Committees on Corporate Scandals

元・福島工業高等専門学校  
Fukushima College, National Institute of Technology

横井 久美子  
Kumiko Yokoi

はじめに

経営学を担当する教員、学習する学生であれば、誰しも、企業不祥事、企業倫理などの単元を、経営学の重要なひとつの分野として扱ってきた。そこでは、企業文化が大きく影響しており、もともと、不正を見て見ぬふりをする、隠ぺいするというような体質の企業は、何度でも類似の不祥事を繰り返す傾向にあることも、教科書で紹介されるのが通例である。逆に、不祥事や事件を契機として徹底的に企業の良心的な誠意ある対応を社内外に示すことにより、かえって事件前よりも企業イメージアップに成功した事例も紹介されている。

近年、不祥事の原因究明と再発防止策の提言を、社外の専門家により構成される「第三者委員会」によりおこない、報告書の公表が、上場企業を中心としておこなわれるようになった。敢えて中立的な立場の社外の専門家からの厳しい指摘を仰ぎ、企業が再出発するため（とりわけ上場企業であれば、有価証券の市場、投資家に対する信頼回復と企業価値のそれ以上の毀損の回避と回復）、さらには、失敗の経験を自社のみならず広く社会に対して公表して共有することによって他企業での類似の問題の再発防止にも資するように努力する傾向は強まっている。

しかし、その第三者委員会の委員になるのは、時に公認会計士や大学教授などの有識者も含まれるが、弁護士が大半であることから、日本弁護士連合会（以下、「日弁連」）においては2010年に「企業不祥事における第三者委員会ガイドライン」（以下、「日弁連ガイドライン」）を「同業者への目安として」示した。しかし、「ガイドラインには拘束力がない」。そこで、ガイドラインに示された、本来の第三者委員会の役割が果たされるように、好ましくない形で使われないように、その「実効性担保のため」に、日弁連ガイドライン策定にかかわった弁護士などの有志の寄付によって運営されている団体である「第三者委員会報告書格付け委員会」（以下、「格付け委員会」）が、公表された第三者委員会報告書のうち、社会的影響力が大きいと思われるものを選び詳細に講評をし「格付け」を示し、同業者からの「ピアレビューとして」の役割を果たしている。

さらに、2016年には、日本取引所自主規制法人は、「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を発表し、①根本的な原因の解明、②第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保、③実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行、④迅速かつ的確な

情報開示を原則として示した。さらに同自主規制法人は、2018年には「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を策定し、不祥事発生後の対応のみならず、「予防」のための6原則を策定した。

本稿では、このような企業不祥事対応と第三者委員会設置をめぐる一連の流れの中で、第三者委員会がその原因究明と再発防止へ向けて作成した報告書を対象として、企業の経営実践の観点から考察するものである。

## 1. 先行研究

### 1-1. 企業不祥事に関して

従来からの経営学分野での先行研究は、コーポレートガバナンスの問題として扱うもの、経営哲学の問題として扱うもの、失敗学の一環として扱うもの、組織文化の問題として扱うもの、企業イメージの問題として扱うもの、IR 戦術・株主対策としてのもの、品質管理の問題、会計上の問題など、掘って立つ枠組みが多彩であり、また十分な実証的研究には限界があった。大平・佐藤(2020)は、この点について「不祥事は関係者が隠したい、ないしは忘れたい事柄であり、それゆえに誰もが口を噤むから」としている。

近年は、ガバナンスの問題への関心も高まり、社外取締役を置く会社も増えているが、青木(2016)の定量的研究では「不祥事発生後に社外取締役のウェイトが高まる契機とはなる」ものの、「不祥事の内容に対応した形での社外取締役の増強は外部者にとって分かりやすい関係が必ずしも確認できるわけではなかった」としている。

### 1-2. 第三者委員会報告書に関して

最近の興味深い研究例としては、白石<sup>賢</sup>・村田・白石<sup>小百合</sup>(2020)が、第三者委員会報告書(後述の第三者委員会ドットコム収録のもの)をデータベースとして単語ネットワーク分析により企業不祥事の背景要因としての企業文化を抽出すべく試み、「組織の風通し」系と、「個人の規範」系の要因を大別し、結局のところは企業文化・風土は上層部の倫理観に由来するものとの推測に到達した研究がある。

## 2. 第三者委員会設置数

税理士法人ナナイロが運営する「第三者委員会ドットコム」のホームページには、上場企業の投資家向け情報(適時開示)から判明した第三者委員会設置が、2012年以降、その企業の監査法人名、第三者委員の構成、報告書とともに収録されている。表1に示す通り、相当の件数がある。2021年には7月11日現在、36件の上場企業による第三者委員会報告書が公表されたとされている。



表 1. 上場企業の第三者委員会

年	件数 (会社数)
2012	2
2013	18
2014	20
2015	53
2016	48
2017	43
2018	79
2019	73
2020	43
2021	36
7月11日現在	

出典：第三者委員会ドットコムホームページ

### 3. 格付け委員会で取り上げた第三者委員会報告書

日弁連ガイドラインは拘束力のない「目安」であり、ガイドラインを策定したからといって不祥事を起こした企業が任命し費用を負担して設置した第三者委員会によって報告された内容が、本来あるべき公正中立的な調査結果となっている保証はない。報酬を払ってくれる企業の経営陣を付度し、「問題はありませんでした。刑事責任に問われることもありません。」という免罪符やお墨付きを与えるだけのものになってしまう危険が絶えない。また、弁護士業界にとっても、大きな収入源の業務であるので、依頼主（＝不祥事を起こした企業）に迎合した調査と報告をして巨額の報酬を得ようという動機が働く危険をはらむ。調査は、多くの調査補助委員（＝大半が若手弁護士）を長期間動員する事例が多く、事例によっては数十億円の報酬が支払われることもある（八田(2020)）。

つまり、ガイドラインは単に策定しただけでは実効性がない。したがって、できる限りガイドラインの趣旨が活かされ、不祥事の原因が究明され、とりわけ、表面的な調査にとどまらず、その企業に「潜む根本原因（root-cause）に迫り」、その報告書を公表することにより、他の企業にとっても類似例の発生を防止するための参考にすることで「報告書の公共財としての」価値を高め、また、再発防止策を示して、失われた企業価値がそれ以上にそこなわれることを回避し、ステークホルダー各位からの信頼回復を果たすために役立つような第三者委員会報告書であるように、有志弁護士が、寄付によって費用をまかない、「第三者格付け委員会」なるものを発足させたものである。

表2には、格付け委員会でこれまで取り上げた第三者委員会報告書の格付けを示す。この格付け委員会は、社会に対する影響力、弁護士がかかわった仕事に対するピアレビューの必要性（弁護士が多数関与して作業する場合には、巨額の費用が発生するわけであり、その意味からも、同業者としての良心・倫理が求められるので）から、企業以外の公的機関その他の不祥事に関する第三者委員会も含まれている。

審査委員は、個々の不祥事とは関係を有さない中立的な立場の弁護士や有識者である。審査は原則として、日弁連ガイドラインに準拠しておこなわれている。第三者委員会報告書の問題点や不足の指摘も手厳しいが、評価すべき点も、明確に具体的な言及があり、今後の第三者委員会設置による企業不祥事対応全般への教示として、非常に役立つと考える。

表2. 第三者委員会報告書格付け委員会による格付け一覧

回	時期	対象組織	事案	格付け評価				
				A	B	C	D	F
23	2020年5月	ジャパンディスプレイ	不適切な会計処理				1	7
22	2020年3月	関西電力	金品受取り問題		5	3		
21	2019年6月	レオパレス21	施工不備問題に関する調査報告書			2	6	
20	2019年3月	毎月勤労統計調査等に関する特別監察委員会	毎月勤労統計調査を巡る不適切な取扱い					9
19	2019年2月	東京医科大学	入学試験における不適切行為		2	3	4	
18	2018年8月	日本大学	アメフトにおける重大な反則行為			1	7	
17	2018年7月	雪印種苗	種苗法違反	1	8			
16	2018年3月	神戸製鋼所	検査結果の改ざん				3	6
15	2018年1月	日産自動車	不適切な完成検査の実施				6	2
14	2017年7月	富士フイルムホールディングス	海外グループ会社不適正会計		1	7		
13	2017年4月	ディー・エヌ・エー	キュレーション事業	1	4	3		
12	2017年2月	日本オリンピック委員会	東京オリンピック招致活動				6	2
11	2016年11月	東亜建設工業	地盤改良工事の施工不良					9
10	2016年8月	三菱自動車工業	燃費不正問題		5	1		
9	2016年5月	王将フードサービス	コーポレートガバナンス体制			1	3	2
8	2016年2月	東洋ゴム工業	免震積層ゴムの認定不適合		1	4		4
7	2015年11月	東芝	不適切な会計処理			4	1	3
6	2015年8月	ジャパンベストレスキューシステム	連結子会社における不適正会計		5	4		
5	2015年5月	労働者健康福祉機構	虚偽の障害者雇用状況報告書		2	5	2	
4	2015年2月	朝日新聞社	慰安婦報道問題				3	5
3	2014年11月	ノバルティスファーマ	臨床研究における問題行為		6	3		
2	2014年8月	リソー教育	不適切な会計処理			4	3	2
1	2014年5月	みずほ銀行	反社会的勢力との取引			4	4	

注) A～F までの各欄の数字は、そのランクを付した審査委員の人数を示す

出典：第三者委員会報告書格付け委員会ホームページ

不祥事を起こした企業の株主は、ただでさえ株価下落の損失を被るばかりか、当該企業がそのような巨額の調査費用を負担することによる損失も被るわけなので、その結果として公表される第三者委員会報告書には、それらの損失を埋め合わせるほどの有用性が求められるわけである。つまり、第三者委員会報告書は、いわば「公共財」としての価値も求められるのである。

もちろん、何ら法的根拠のない、有志の団体である格付け委員会が、公表された数ある第三者報告書の中から、いくつかを選び、そこにきわめて厳しい評価を下すわけであるので、異論や反論もある。例えば、第八回格付けで取り上げられた東洋ゴム工業株式会社からは、社外調査チーム代表を務めた弁護士から、格付けに対する反論文（コメント）が寄せられ、それに対する格付け委員会からの「見解」もホームページ上に公開された。このように、絶対的な正しさを振りかざすのではなく、幅広い議論の契機となるような、透明性ある問題提起と、（その時点で最善と考える）建設的な提言こそが、この格付け委員会による講評の価値ではないかと思われる。

#### 4. 優れた報告書の表彰について

格付け委員会ホームページ上には、格付け委員とは独立した、別の有識者・弁護士をメンバーとする、「優れた報告書表彰委員会」が、「以後の第三者委員会報告書のお手本とすべき、ベストプラクティス」ともいえる例を選び、講評を付して公開している。具体的には表3.のとおりである。

最終的に表彰された企業の第三者委員会報告書以外にも、ほかに有力候補となった企業の第三者委員会報告書についても具体的な講評があり、非常に参考になるものである。この選考対象には、上場企業だけでなく、非公開企業の第三者委員会報告書もあり、日本交通技術株式会社による外国政府へのリベート問題に深く切り込んだ報告書も高く評価されている（2015年第一回表彰分）。

表3. 優れた第三者委員会報告書として表彰されたもの

時期	企業名
第一回（2015年）	タマホーム株式会社
第二回（2016年）	株式会社テクノメディカ
第三回（2017年）	株式会社UKCホールディングス

出典：第三者委員会報告書格付け委員会ホームページ

優れた報告書表彰委員会の講評では、格付け委員会が「高みから断罪するような」誤解を与えてはいけない点についても言及している。また、第三者委員会設置のための人選が個人的な知り合いのツテを頼って人脈による選任となりがちなことへの問題提起もおこなってい

る。このような問題提起は、取引所による規律を後押ししているものと思われる。

#### 5. 格付け委員会の個別評価から見えてくるもの

日弁連ガイドラインは、まず、依頼主企業からの独立性・中立性確保が大きなポイントとされ、また依頼主企業は広範にわたる調査協力をし、資料を提出すべきことが明記されているが、調査範囲について特に記載があり、不祥事を構成する事実関係にとどまらず、「不祥事の経緯、動機、背景及び類似案件の存否、さらには当該不祥事を生じさせた内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点、企業風土にも及ぶ」とされている。

そのガイドラインに依拠して、特に格付け委員会が重視しているのは「根本原因（root-cause）に迫る」ことである。そのために、経営陣がなぜ不正を長年座視していたか、好ましくない業務実態がどのような背景から生まれ放置されてきたか、不正の具体的な手口、手法はいかなるものであったか、いけないと思いつつも不正に手を染めた関係者の事情とはどのようなものであったかを、きわめて詳細に記述する第三者委員会報告書も増えてきている。

そこからは、生のリアルな企業経営の実際と、陥りがちな問題がよくあぶりだされている。多くの不祥事は、特定企業の特別な出来事というよりは、どのような企業でも陥りがちな問題を含むために、他の企業が参考として学ぶための価値は大きい。また、経営学研究者としても、何よりも実例に即した検討材料となりうる。

#### 6. 上場会社不祥事予防プリンシプル

いったん不祥事が起きてしまったからの各種ガイドラインは、策定したとしても、遵守されない場合もあり、また、ただでさえ不祥事を起こして財務体質が悪化している企業、経営陣の立場が悪化し、従業員の士気も低下している中でのことは、きわめて困難である。

日本取引所自主規制法人では、そもそも不祥事が起こる前に、どの上場会社であっても遵守しておくことが望ましい予防ガイドラインを策定した。これは、予防の意味を持つだけでなく、いったん不祥事が起きてしまった場合の責任の有無や所在の判断にも役立ち、また、一般投資家も、このようなガイドラインに沿った経営がなされていない場合には不祥事が起きて株価下落の発生リスクが大きいと考える目安となりうる（この予防ガイドラインは、これまでの多数の不祥事の原因調査の報告書を踏まえて策定されたものである）。

ここにその6つの原則を引用すると、

- 1) 実を伴った実態把握
- 2) 使命感に裏付けられた職責の全う

- 3) 双方向のコミュニケーション
  - 4) 不正の芽の察知と機敏な対処
  - 5) グループ全体を貫く経営管理
  - 6) サプライチェーンを展望した責任感
- となっている。

従来は、誤解を恐れずおおざっぱな俗な感覚を言えば、営業系とコンプライアンス系（内部統制やガバナンスも含む）とが社内に対立し、営業系の勢力は「そのような『正しさ』の追及をしていたら、商売ができない、受注ができない」「誰のおかげで給料がもらえているのか？営業が頑張って無理をして販売をするから売上が獲得できるのだ、無理なコストダウンでも強引に進めているからこそ利益が捻出できるのだ」というような議論も散見されたようにも、筆者は個人的に感じている。

しかしながら、上記の6原則は、第一義的には不祥事防止を目的として策定され、上述の直感的な分類ではコンプライアンス系の原則ではあるものの、筆者が長く、競争戦略、販売・マーケティング、人材管理などの領域で、競争優位を構築して、企業の成長や高利益体質の実現のための成功の秘訣を考察してきた中で、即ち上述の営業系のコンサルティングの中で、成否の分水嶺となる、重要な勘所とも、結局は、通じるものなのである。

企業不祥事に関する問題は、経営学以外にも、周辺領域とも深くかかわり、また経営学の中でも、これまでは細分化して論じられがちな機能別・製品別・市場別・業界別などの検討を横断的に総合的に考える必要が生じるために、非常に奥が深く、経験に裏打ちされた洞察も求められるが、主として法律専門家が日弁連ガイドラインという拠り所からスタートした第三者委員会報告書に対する各種講評を通じて、実践的な経営学の新たな境地を開拓することも検討したい。

おわりに

企業経営者は、企業不祥事を防止するような企業文化を育てなければならない、不祥事が発覚したら原因究明をして再発防止策を講じなければならない、という抽象的訓示的文言においては、これまでも、経営学分野においても、一般的には学習されてきた。しかし、上場企業においては広く投資家からの信頼回復をしなければ株価という意味での社会からの評価が危険にさらされるため、外部の第三者委員会、それは主として弁護士によって構成されることが多いが、その第三者委員会によって調査をして報告書を公表することが通例となってきた。

つまり、経営学分野で不祥事に関しては必ずしも決定的な解を出せずにいる中で、法律・会計・監査・内部統制・証券取引に関する規制というような角度からの、切実な要請により、不祥事の対応についての議論と実務処理が進展し、さらに、第三者委員会での調査に関して、



調査範囲を広く設定して「表面的ではなく、根本原因に迫る」ことを推奨した結果、経営学の研究よりもはるかに鋭く、組織風土、業務運営、組織構造、組織内外のコミュニケーション、リーダーシップの在り方、ガバナンスなどの問題が、実際の生々しいヒアリング結果や電子メール復元結果から、現実的な考察対象として提供される、ということである。

経営学研究者によるフィールドワークでは、対象企業の協力を得ることには限界があるが、不祥事対応として社会全体からの注目を浴び、しかるべき有識者や高度な専門職の委員が手掛ける第三者委員会の調査であれば、社内外の関係者には広く協力を求められる（協力が得られなかった場合には、その旨を第三者委員会報告書に記載することができる）。

弁護士が多数含まれ、法律専門家ならでの視点からの調査、あるいはIT技術者による電子的な解析（デジタル・フォレンジック）や会計士による財務情報精査などは、経営者にとっては必ずしも精通していない専門分野のこととなり、重大な経営問題であるにもかかわらず、弁護士任せ、有識者任せとなりがちな側面もあるかもしれない。

しかしながら、本稿に述べた通り、第三者委員会委員の専門家に支払う多額の報酬や、厳しい調査結果の公表によって大きな痛みを伴い膿を出す企業の打撃と引き換えに、これほどの検討材料が、きわめて具体的に社会に対して公になっているわけである。会社経営者は専門家任せではなく、それらの「公共財としての」（＝教訓にするための資源としての）各社の第三者委員会報告書を「使いこなす」資質が求められよう。また、経営学研究者は、他分野専門家の働きの成果を積極的に取り入れ、経営学研究の検討材料として活用することも考えてはどうだろうか。

#### 注釈

本稿は、社会において問題視されている第三者委員会による調査の名のもとに問題を曖昧にする悪しき風潮や、第三者委員会なるもの自体の説明そのものを目的とするものではない。それらについては、八田(2020)及び木村、他(2020)を参照されたい。

#### 参考文献

八田進二『『第三者委員会』の欺瞞—報告書が示す不祥事の呆れた後始末』中公新書ラクレ、中央公論新社、2020年

木村健、他 編「第三者委員会 設置と運用」改訂版、きんざい、2020年

大平浩二・佐藤成紀「企業不祥事と経営者哲学」明治学院大学産業経済研究所年報、vol. 37, pp19-24, 2020

青木英孝「コーポレート・ガバナンスと企業不祥事の実証分析」経営学論集第86集、日本経営学会、pp67-77, 2016

白石賢・村田真樹・白石小百合「単語ネットワークを用いた企業不祥事背景要因分析—第三者委員会報告書による分析」都市政策科学、vol2, no. 1, pp, 1-9, 2020

以下 URL はいずれも 2021 年 7 月 11 日閲覧

第三者委員会ドットコムホームページ [www.daisanshaiinkai.com](http://www.daisanshaiinkai.com)

日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」

[https://www.nichibenren.or.jp/document/opinion/year/2010/100715\\_2.html](https://www.nichibenren.or.jp/document/opinion/year/2010/100715_2.html)

第三者委員会報告書格付け委員会ホームページ [www.rating-tpcr.net](http://www.rating-tpcr.net)

「日本交通技術の優れた第三者委員会報告書」Legal Search

<https://legalsearch.jp/portal/daisanshaiinkai/jtc-con/#:~:text>

日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」

<https://www.jpx.co.jp/regulation/listing/principle/index.html>

日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」

<https://www.jpx.co.jp/regulation/listing/preventive-principles/index.html>

# コンピテンシー・トラップを克服するための理論的要件

～Covid19 の影響を克服するために

Theoretical requirements for overcoming competency traps

～ To overcome the effects of Covid19

宮崎大学 地域資源創成学部

谷田貝 孝

Miyazaki University

Takashi Yatagai

はじめに

現在 Covid19 に見舞われ、企業は存続の危機に瀕している。ところで、平成期にも日本企業は多くの危機・困難を経験し、イノベーションにより生き残った企業と倒産した企業に分かれることとなった。本研究では、平成期の企業経営を理論的に総括しつつ、現在の危機・困難をいかに克服していくのかについて探索的な研究を行う。本論文では、第一歩として、理論的な仮説を考案し、その検証方法を明らかにすることを目的としている。

筆者は、平成期金融事業再生に携わっていた実務家であり、平成期の多くの企業経営を観察する立場にあった。バブル崩壊後の企業は財務体質改善を急務とし、合理化・効率化に邁進していった。このような状況において、企業は両効き経営理論が示すコンピテンシー・トラップに陥っていったと考えられる。今後、日本企業がコンピテンシー・トラップから脱却し、イノベーションを起こしながら危機・困難を突破していくための理論的要件を考察していく。

## 1章 背景と目的

Covid19 が企業組織に深刻な影響を与えている。このような環境下だからこそ、挑戦心を持って、創造的に事業・組織課題に立ち向かう必要があるのではないかと。

考察の前提として、平成時代の企業経営環境、その下での組織戦略を振り返る。平成の日本企業は、バブル経済崩壊等の外部環境の急変に晒され、相対的に低成長に甘んじ、イノベーションに恵まれなかった。この間日本の企業組織は決して座して事態を静観していたわけではない。グローバル経営を取り入れ、改革を邁進していた。しかしながら、生き残った企業と倒産した企業に分かれてしまった。そして生き残った企業も低成長を強いられた。なぜ低成長に甘んじたのかその原因は現在どこまで解明されているのか。

平成期に金融・事業再生に携わった筆者の経験則では、バブルを生き抜いた企業は、コア・コアコンピタンスを守り抜いた企業であり、コア・コンピタンスを守りつつ時代・環境の変化にしっかり対応し切った企業であった。

バブル崩壊等の危機時に、コア・コンピタンスを改めて問い直している時間的余裕や、融資や取引継続を依頼ステークホルダーに説明準備をする時間的余裕はない。日頃から、自社のコア・コンピタンスを明らかにし、組織的・及び、ステークホルダーとの間でも共有しておくことが大切である。加えて、時代の変化を常に追いかけて、危機時にはそれまで深めてきたコア・コンピタンスをしっかり守り抜く。

ここで疑問となるのは、高度成長を達成した昭和期や、長寿企業はこのような経営の基本を堅持していたが、なぜ、平成期に多くの企業が低成長から脱することができなかったのか。言いかえると、経営の基本を実践できなかったのか。真の問題は何だったのか。

事業再生の実務家として平成期の企業組織に携わった筆者の目に焼き付いているのは、必死に経営合理化に進化する経営者・従業員の疲弊し、下を向く姿である。平成期の組織問題は心理的側面にあるのではないか。2章では組織の心理的側面に関する先行研究を紐解き、平成期の企業組織の構造的課題点を紐解く手がかりを探していきたい。

## 2章 先行研究

### 1節 組織における心理的側面

平成期の企業が低成長に苦しみ、どの打破に向けたイノベーションが低調だった原因はどこにあるのか。一方で、困難を克服した企業と倒産した企業を分けたものは何か。根本的なイノベーション力が変化したとは考えにくい。この点、カーネギー学派は、経営・組織は心理問題であると指摘しているが、この点は筆者の経験則にも合致する。低調なイノベーション問題に向き合う心理的側面に焦点を当てる必要があるのではないか。

シュンペーターは、イノベーションの本質を新結合であると指摘した。結合や新結合は、人間の認知機能が成せる技である。入山(2019)の整理によれば、この点を理論的に明らかにしたのは、カーネギー学派の企業行動理論である。完全合理性を仮定する経済学の仮定を批判し、人間の限定合理性を前提とし、その限定性を広げるために、サーチと呼ばれる探索活動を行うとした。

さらに、このサーチの水準を規定するものが、目線の高さを意味するアスピレーションである。アスピレーションが高ければサーチが活発に行われ、低ければ低調となる。

### 2節 両利き経営理論

カーネギー学派の企業行動理論をさらに進めたのが、マーチ(1991)である。探索(Exploration)とは、将来に向けた潜在的な競争力の構築プロセスであり、深化(Exploitation)とは、現在の顕在的な能力の維持・向上のための能力増強プロセスである。

両利き経営理論は、イノベーションのためには探索と深化のバランスが必要であると示唆する。しかしながら、探索は、深化と比較して物理的・心理的なコストが高くなる。上述の通り、探索は将来のイノベーションのためには不可欠であるが、その効果が出るかは不確実であり、少なくとも短期的には、投入するコストと得られる成果にバランスが取りづらい。そこで、企業組織は合理的な判断結果として深化に傾倒する傾向がある。これをコンピテンシー・トラップと呼んだ<sup>1</sup>。

両利き経営に関しては、理論的フレームワークを用いた事例研究(安藤・上野,2013)、や特定のケースにおける尺度開発を試みた先行研究(塩谷,2019)はあるが、定着した包括的な尺度に関する研究は見当たらない。本論文では、地域の中小企業が実践的に活用できる尺度の試行的開発に取り組む。

### 3節 心理的資本

服部(2020)の分析によると、2001年以降の組織行動論の主要な分析テーマの一つがポジティブ組織行動論である。これは、アメリカの心理学会で起こったポジティブ心理学を源流としている。ポジティブ心理学とは、「人間の幸せ・繁栄・善・美しさを追い求める基本的な欲求を心理学で取り上げ」ている(西川,2007)。

ポジティブ組織行動論の中核概念な概念が心理的資本である。ルーサンス他(2021)によれば、心理的資本とは「一人ひとりが持つポジティブな心のエネルギーであり、事象に対する積極的な反応や目標を達成しようとする自律的な行動を促すエンジンとなるもの」と定義される。また、西川(2007)が、心理的資本は、学習・変容可能性を指摘している。

---

<sup>1</sup> 探索と深化のより詳細な関係は、山岡(2016)参照。

さらに、西川(2007)によれば、ポジティブ心理学の動向とは別の流れとして、組織開発の分野で Appreciative Inquiry(以下 AI という)という理論体系と実践技法が開発され、組織開発領域で重要な位置を占めたと指摘している。AI が、心理的資本蓄積に有効であるとの研究成果も報告されている。

クーパーライダー・ウィットニー(2006)によれば、AI とは、それまでの問題・課題に着目するギャップアプローチとは異なり、ポジティブコアと呼ばれる潜在力の中心的要素に着目する。その上で、ディスカバリー(潜在力の発見)、ドリーム(理想像構築)、デザイン(変革設計)、ディスティニー(変革実現)という流れを取るアプローチをいう。

### 3章 研究目的・課題

#### 1節 研究目的

平成期の企業組織に生じていた構造的問題の可能性の一つがコンピテンシー・トラップである。この観点から、Covid19 に苦しむ地域の中小企業に、実務的であり、かつ科学的根拠に基づいた、両利き経営バランス改善のための組織戦略に関する処方箋を提供することが求められている。バランスの取れた両利き経営を実現するための理論モデルと地域の中小企業に対する具体的な処方箋の提示が不可欠である。

そのためには、日本の企業組織を対象とした。コンピテンシー・トラップ発生メカニズムに関する理論とそれに基づく解決策導出に関する研究が求められている。筆者はこの問題の探索的研究に取り組んでいる。

そこで、本論文では、コンピテンシー・トラップ発生メカニズムとその解決方法に関する命題とその検証用法(作業仮説と実証研究デザイン)を明らかにすることを目的とする。本論文・発表での場を利用させていただき、命題と検証方法に対するご批判をいただき、問題点等があれば修正を行いその後検証に入っていきたい。

先行研究をまとめると、企業組織には、両利き経営が求められるが、その合理性故により深化に傾倒し、探索が行われないコンピテンシー・トラップに陥る。まさに平成期の多くの日本企業組織はコンピテンシー・トラップに陥っていた可能性が高いと考えられる。

ここで、平成期のコンピテンシー・トラップの原因となりうる可能性を先行研究から推論してみる。

平成期における環境変化に合理的に対応するため、リストラを優先していた。いわば、意図的に、両利き経営の凍結を行なったとも考えられる。その後、平成不況が長期化し、両利き経営が凍結を余儀なくされる期間も長引いた。2000年代前後はグローバル経営が推奨され日本的経営が諸悪の根源と評されたことも記憶に新しい。おそらく多くの経営者が自信を失っていたことが推測される。このことは、心理的資本が大きく毀損されていたことを意味する。

つまり、平成期においては、心理的資本毀損と両利き経営バランス悪化が両方同時に起こっていたのではないのか。そして、もしこの状態が継続していたとすると、このままでは Covid19 後を見据えた探索活動を期待することは難しいのではないのか。

以上を整理すると、今後探索を強化するためにも、まずは心理的資本への投資による心理的資本の増強→探索活動の再開・強化→両利き経営のバランス改善の論理が必要なのではないのか？

本論文の目的は、日本の企業組織のコンピテンシー・トラップ解決策に対する理論的仮説の定式化と実証研究によるその検証デザインである。以下2節で理論仮説の提示、3節で理論仮説の検証方法を説明する。なお、この研究課題・方法の段階で、仮説構築とその検証方法の合理性を検証することを目的としている。本リサーチデザインに基づき、7月から始まる宮崎イノベーション創造プログラムの中で実証研究を行い、その検証結果は改めて別稿でお示しする<sup>2</sup>。

<sup>2</sup> 当初実証研究を5月より開始する計画であったが、宮崎県に県独自の緊急事態宣言が発令され、実証研究の開始が遅れた。プロジェクト開始時点でのデータの分析・考察は、発表時に説明を行う。



## 2 節 理論仮説の構築

### 1 項 コンピテンシー・トラップ発生メカニズム仮説

両利き経営理論が示唆する、探索と深化のバランスはなぜ難しいのか。先行研究によれば、深化と比較し探索の心理的コストが高いからであった。つまり、探索を強化するためには、心理的コストを下げしていく必要がある。

心理的資本と両利きは理論的にいかなる関係にあるのか？ここで、心理的資本と両利き経営の関係性について考察を加える。

心理的資本が低い状態にある、すなわち、自己効力感・レジリエンスが低く、希望やオプティミズムが低い状態であれば、当然心理的に挑戦が難しくなることは容易に推測できる。すなわち、心理的資本が低い場合、探索に対する心理的コストが高いと概念化できる。

逆に、心理的資本が高い場合、自分の影響力を信じ、失敗してもそこから何かを学び取りいち早く立ち直ることができ、希望やオプティミズムに満ち溢れていることから、新しいことへの挑戦が容易になる。つまり、心理的コストが低いと概念化できる。

以上より、心理資本の蓄積状況が心理的コストの多寡に影響を与え、心理的コストの発生状況が両利き経営のバランスに影響を与えるという、因果関係があると推論できる。つまり、両利き経営のバランスを保持するためには、心理的資本の蓄積が必要であると考えられる。

この命題の実践的な含意は明確である。特に地域の中小企業にとって、いかに両利き経営を進めれば良いのかの指針を示しうるものとなる。

しかし、実際に知見として還元するためには、上記論理が正しく、また地域の中小企業に適用できるのかに関する実証研究による検証が求められることは言うまでもない。

また、具体的にはどのような学習が心理的資本の蓄積に効果的であり、また中小企業にとって現実的な実現可能性がある方法なのか。そして、両利き経営のバランス改善にどうつながるのかに関して明らかにしていく必要がある。

次に、理論モデルを定式化する。

### 2 項 理論モデル

前項で考察した通り、心理的資本の高低が探索時の心理的コストの高さを規定する要因であると仮定すると、2つの概念が論理的につながることになる。すなわち、「心理的資本は、探索における心理的コスト発生の強さを規定する要因である。」という論理が新たに加わる。この点を加味した、理論仮説を以下に提示する。

「ある時点において、両利き経営のバランスには心理的資本コストの高低が影響を与えている。コンピテンシー・トラップに陥る問題、すなわち両利き経営のバランスを阻害するものは、心理的資本コストの高さであり、その心理的コストの高さを規定する心理的資本の高低である。」

この理論仮説は、以下に分解・整理されうる。

- ①心理的資本の高低と探索時に発生する心理的コスト高低は、トレードオフの関係
- ②AIの要素を加味したイノベーションプロジェクトを経験することにより、心理的資本が蓄積される。
- ③一定期間の学習により心理的資本が高まり、反比例的に心理的コストの低減効果が働き、これを通じて両利き経営のバランスも改善する

この理論モデルの実践的含意は以下の通りである。

すなわち、第1に、地域における中小企業においても、イノベーション力を復活・強化するためには両利き経営の志向が求められる。第2に、両利き経営のバランスが崩れている場合、心理的資本が低下していることが原因として考

えられる。第3に、この場合経営者の探索に対する号令だけでは、現場の探索に対する心理的コストの高さから、探索活動は活発化しない。第4に、この場合は、まず組織構成員の心理的資本への投資を先行させ、探索に対する心理的コストを下げる必要がある。第5に、経営者は、学習・変容可能な学習への投資としての「学習」活動の実施と継続を行うことが、遠回りのように思えて、結局イノベーションを創出させることにつながる、という点である。

### 3項 操作的定義

先行研究の知見を整理し、イノベーションを希求している地域の中小企業が実践的にそれらの知見を活用できるようにすることが求められている。ポジティブ心理学が示す学習実践により、地域の中小企業の心理的資本に有意な変容は確認できるか。実証研究に際して、心理的資本、両利き経営度の操作的定義は以下の通りとする。

#### 心理的資本

心理的資本インディケータに関しては、(Luthans *et al*, 2007)が作成した質問票の服部(2020)による日本語訳を採用する。

#### 両利き経営度

探索、深化それぞれについて、筆者が学習活動の観点から質問票を作成した。各インディケータは5段階(まったく当てはまらない〜とてもよく当てはまる)。次に、両利き経営のバランス度に関するインディケータは、探索インディケータを深化インディケータで割った合成指標を採用することとする。

具体的な質問項目は以下の通り(上段が探索、下段が深化を測定する質問)

##### 【行動指針1】

日頃から試行錯誤を厭わず、学びながら実践し、実践しながら学ぶことを心掛けている  
日頃から、何かをするとき、必要な知識や準備を整えてからでないと着手することができない

##### 【行動指針2】

日頃から、決められた方法・パターンにとらわれず新しいこと・方法に挑戦している  
日頃から確実性を重視し、決められた方法・パターンを着実に守りつつ、改善・改良にも取り組んでいる

##### 【保有知識】

自分が保有している知識は自分の専門分野に加えて他分野の幅広い領域をカバーしている  
自分が保有している知識は自分の専門分野に集中している

##### 【知識獲得活動の特徴】

現在の仕事に直接関連しない新しい知識・情報を積極的に獲得するようにしている  
現在の仕事に直接関連する知識・情報をさらに深めるための学習を行なっている

##### 【人脈開拓の特徴】

現在の仕事に関係する人々以外にも積極的に人脈の開拓に時間を使っている  
現在の仕事に関係する人々よりも深く豊かな関係を構築することに重点的に時間を使っている

##### 【活動特性】

現在の仕事に関係する現場・場所以外にも積極的に出掛け、自分の行動範囲・経験の幅を広げるようにしている  
現在の仕事に関係する現場・場所に行動範囲を限定して、自分の行動の質・経験を深めるようにしている

##### 【思考特性】

これまでの認識・考え方・やり方とは違う新しい考え方・方法を考えようと意識している  
これまでの認識・考え方・やり方を常に、より深めようと意識している

##### 【仕事の進め方の特徴】

仕事を仕上げるに際し、成果物やその発表において従来とは異なる新しい傾向・パターン・手法を積極的に取り入れている

仕事を仕上げるに際し、成果物やその発表において従来から踏襲している傾向・パターン・手法を堅持している

## AI

イノベーションプロジェクトでは、AIの手法を取り入れたプログラムを実施する。具体的には、クーパーライダー・ウィットニー(2006)の定式化に従い、企業のポジティブコアと呼ばれる潜在力の中心的要素に着目する。その上で、ディスカバリー(潜在力の発見)、ドリーム(理想像構築)、デザイン(変革設計)、ディステイニー(変革実現)という流れを取るアプローチを意識してワークショップを行う。

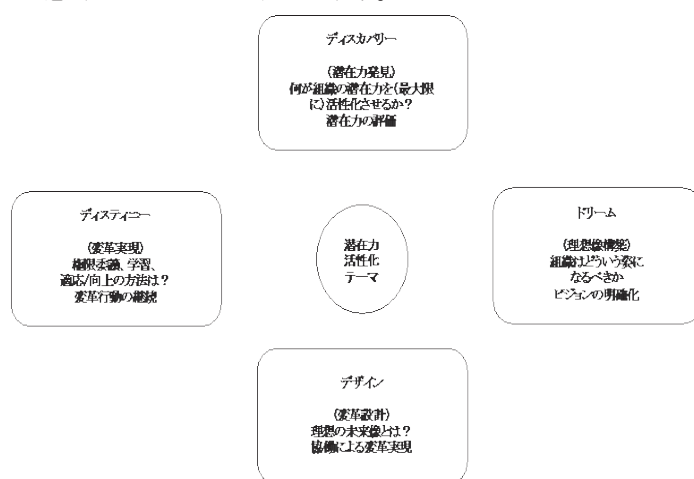


図 1 AI の4D サイクル<sup>3</sup>

### 3 節 理論仮説の検証

命題の検証方法について検討する。ポジティブ心理学が示す学習実践、すなわち AI を取り入れたイノベーションプロジェクトの実践により、地域の中小企業の心理的資本、及び両利き経営度に有意な変容は確認できるかを観察・測定することが主眼である。詳細は以下の通りである。

第1に、命題①「心理的資本と探索の心理的コストには、トレードオフの関係がある」に関して、心理的資本インディケータと両利き経営のバランス度インディケータの相関性を測定する。そして一定時点による、心理的資本と両利き度のインディケータに相関性が確認できるかを確認する。

第2に、命題②「AIの要素を加味したイノベーションプロジェクトを経験することにより、心理的資本が蓄積される。」に関して検討する。

学習による心理的資本インディケータの変化を測定し、有意性を検証する。

第3に、命題③「一定期間の学習により、(探索の障害となる)心理的コストの低減効果が働き、これを通じて両利き経営のバランスも改善する」について検討する。

AI 学習と心理的資本変化後の両利き度を測定する。心理的資本コストの直接の観察・測定は困難であるが、AI を加味したイノベーションプロジェクトの実施により、心理的資本が有意に変化し、それにより心理的コストが反比例的に動き、その結果、両利き度に変化を促す。

<sup>3</sup> 出典:クーパーライダー・ウィットニー(2006),48 頁

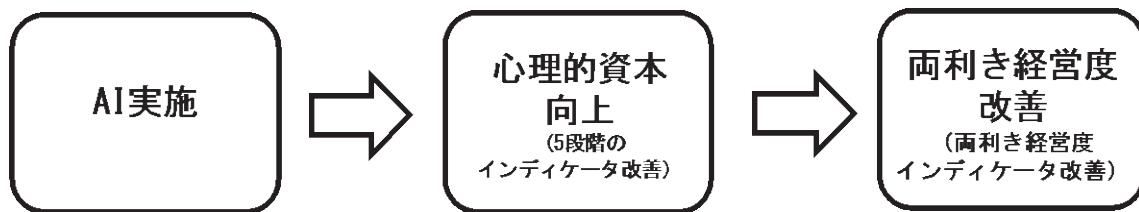


図 2

図 2 は、検証命題を図式化したものである。上記命題の検証を通じて、本来、心理的コストを直接観察・測定することはできないが、間接的に心理的コストの存在・増減を検証することになると考えられる。

## 4 章 実証実験の概要と準備状況

### 1 節 宮崎イノベーション創造プログラムの概要

本論文では、先行研究で示されている点(心理的資本の学習・変容可能性)とそれを前提とした心理的コストの低減による両利き経営のバランス改善可能性について実証実験を通じて確認・追試を行うことを企図している。心理的資本と両利き経営の関係性について実際に実証研究を行うフィールドをここで簡単に紹介する。

宮崎大学の産学・地域連携センターは、実践的な社会貢献を行う全学的な窓口である。従来より地域資源を活用した観光商品開発を目的とした「宮大ふるさと探検隊」を運営していたが、令和3年度より、このプログラムに加えて、企業から実際の課題を提出してもらい、この課題に企業の若手社員と大学生が協働でプロジェクトチームを組み、イノベーションを通じた課題解決に取り組むプログラムを付加することとなった<sup>4</sup>。

このイノベーション創出プロジェクトの開始時と終了時に質問票によるアンケートを実施し、心理的資本と両利き経営バランス度変数の変化を測定する。現時点で学生 30 名の参加が確定しており、企業から派遣される社会人を募集中である(現時点で 3 名の参加確定)。

<sup>4</sup> 図 3 参照

宮崎大学 産学・地域連携センター 地域デザイン講座

宮崎大学 M RAcademy 特別企画 Miyazaki Empowering Regional Design Academy

宮崎イノベーション創出プログラム 大学生活で爪痕を残す！

## 宮大ふるさと探検隊2021 隊員募集

●行政や企業の本気に触れ、自らイノベーションを創造し、推進する力を身に付けるプログラムです。あなたのその力が地域貢献につながります。今、宮崎にあなたの力が必要です。申込みを待っています。

**STEP1. イノベーション創出のための基礎研修** (地域デザイン館でeラーニングも実施)

- 研修開催日: 6/26(土) 9-12:30
- 7/11(日) 9-12:30 (2回開催)
- 研修会場: 宮崎大学地域デザイン館
- 特典: 探検奨励金(学生のみ)
- 内容:
  - オープニング(企画目的、基調講演)
  - イノベーション創出方法の考え方、やり方教室
  - 宮崎の観光事業、地域事情、観光事情紹介

**STEP2. 地域課題からイノベーション創出トレーニング** (椎葉村、西米良村でトライアル活動)

- 研修開催日: 8/26(金) ~27日(土) 椎葉村
- 9/24(金) ~25日(土) 西米良村
- 宿泊場所: 簡宿屋敷等(椎葉村)
- 地域課題: ゆたーとコティシ(西米良村)
- ※宿泊費、2回食事費用は地域デザイン講座が負担。大学側から大学解散
- 内容:
  - 地域探検・探査(地域の方向性)
  - チーム別地域課題の討議(地域の方を交えて)
  - 地域TOPへのイノベーション案の発表

人口減・高齢化 観光事業創造 自然災害・防災 食材開発

地域探検しながら、地域の方とガチ討論で地域課題解決イノベーションを創造します！

**STEP3. 企業課題からイノベーション創出プロジェクト活動** (宮崎の企業・行政との連携)

- プロジェクト期間: 2021年9/末~2022年2/末
- 企業課題、地域課題ごとのチーム編成
- 活動方法: チーム別のワイワイ中心のプロジェクト活動
- 企業訪問なども企画して活動
- 内容:
  - 企業からの課題提出からチーム編成(企業人も参加)
  - チーム別活動の推進(事務局より設置)
  - 企業TOPへの提言プレゼン(発表会)

企業コラボします。企業の方と実テーマで本気でイノベーション創造をします。企業活動に触れあいイノベーション手法を学ぶ絶好の機会です。(協賛企業は続々増加中)

2021年度 募集要項

●定員: 30名(地区リーダーの場合は減額)

●申込締切日: 6月25日(金)

●申込方法: ホームページから申込み下さい。(過去の申込履歴に記入してFAXでも可)

●対象: 宮崎大学学生(大学生含む)、社会人、公務員

●参加条件: 事前研修、地域探検、企業訪問、Project期間(毎月)に必ず参加できる方(志として不参加も可)

●特典: 宮崎大学からは奨励金を支給予定、協賛企業からの資料提供も可

●指導教員: 地域資源創出講座、松田昌教員(西米良村担当)、中野浩教員(産学・地域連携担当)、三上特別教授

●メンバー: 協賛企業の担当幹部

●お問い合わせ先: 宮崎大学 産学・地域連携センター 地域デザイン講座 〒889-2192 宮崎市学園木花台西1丁目1番地 TEL: 0985-58-7684 (平日9時から16時まで) Email: r-design@of.miyazaki-u.ac.jp 担当: 三上・中野

図 3

## 2 節 事前・試行実験

筆者が勤務する宮崎大学地域資源創成学部3年生約 30 名に対して試験的に質問票アンケートを実施した。無記名で実施する旨を説明して取り行った。所要時間は約 15 分程であり、質問の表現のわかりにくさが無いかを確認したが、特段問題は生じなかった。

## 3 節 今後の実証実験スケジュール

宮崎イノベーション創出プログラムが令和 3 年度 10 月より開始される。先立ち大学生に対する事前講義が7月より開始された。まず心理的資本・両利き経営バランス度の開始時点アンケートを実施・分析し、報告時に考察結果を発表する。

なお、令和 3 年度は、令和 4 年 2 月にプロジェクト終了時点で再度アンケートを実施し、両インディケータの測定を行い、開始時との変化を計測する。

ところで、経営者にとっても、どの位の学習期間で有意な成果を出せるのかは関心事項である。令和4年度は、令和 3 年度のデータ分析・考察の結果を踏まえ、質問票のあり方、イノベーションプログラムの内容等に関する改善・改良点の検証を行い、それらを踏まえて、年間を通じたプロジェクトを実施し、令和3年度の半年の研究結果との比較を通じて、学習期間と成果の関係性を調査する計画である。



## おわりに

現在世界経済は Covid19 の蔓延と経済活動への危機的な影響に見舞われている。この危機を変化のチャンスと捉え、Covid19 後への備えのための探索活動を行うことができるのか。平成の失われた 20 年の失敗をまた繰り返してしまうのか。日本経済・組織は岐路に立っていると見える。

平成期に毀損した日本組織の心理的資本を放置しては、両利き経営の実現は心許ない。平成期のように効率化を目的とする改革ばかりを続けていては、ますます心理的資本が毀損し、日本組織からイノベーションが生まれにくくなる。そして深化に対するモチベーションも生まれなくなるのではないか。

ポジティブ心理学の知見を踏まえた組織運営が Covid19 により暗雲立ち込めた現在の社会に明るさを取り戻すために重要度が高まっていると考えている。一社一社では経営資源に制約があり、探索活動への経営資源の投資は難しいかもしれないが、地域をよりよくしようという志を共にする複数の企業が協働で探索活動に注力する場・時間を意識的に設けることが、具体的な解決策の方向性ではないかと考えている。

しかしながら、探索活動は中長期スパンのイノベーションを目指して行う活動であり、具体的な経済的成果を短期に納めることは難しい。ポジティブ心理学の教えによれば、小さな成功体験の積み重ねがモチベーションの維持、すなわち心理的コストの低減に有効である。地域の中小企業が持続的に探索活動に経営資源を投入するためには、探索の進捗・成果の見える化、すなわち科学的根拠に基づいた成果指標の開発とその運用が大切であると考えられる。

さらに、特に地方国立大学に実践的な社会貢献が期待される中、科学的な根拠を持って地域の中小企業に持続的・習慣的な探索活動の場とプログラム提供に貢献することには社会的に大きな意味があると思っている。

本論文はこの観点からの探索的な研究着手点を整理したものである。今後の本格的な研究に先立ち、皆様からのご指導、御助言をお願いする次第である。

以上

## 参考文献

- 安藤史江・上野正樹 (2013)「両利き経営を可能にする組織学習メカニズム —焼津水産化学工業株式会社の事例から」『赤門マネジメントレビュー』12 巻 6 号
- 入山(2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- 塩谷剛(2019)「農業経営者における「探索」「活用」尺度の開発」『同志社商学』70 巻 4-5 号、597-605
- クーパーライダー・ウィットニー(2006)『AI 「最高の瞬間」を引き出す組織開発』(本間正人・一瀬博基訳)PHP 研究所
- 西川耕平(2007)「組織行動と組織開発におけるポジティブアプローチ」『甲南経営研究』第 48 巻第 1・2 号
- 服部康宏(2020)『組織行動論の考え方・使い方 良質のエビデンスを手にするために』有斐閣

ルーサンス・モーガン・アボリオ(2021)『こころの資本 心理的資本とその展開』(関本・加納・井川・高階段・厨子訳)中央経済社

Luthans, F., Youssef, C. M., and Avolio, B. J. (2007) *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press

March, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*, 2(1), 71-87

山岡徹(2016)「組織における両利き経営に関する一考察」『横浜経営研究』第37巻 第1号

独立型 T2 企業の関係特殊技能の蓄積に関する実証研究

*Empirical research on the accumulation of  
technological capabilities of independent T2 companies*

経済経営都市研究所  
Economic Management City Institute

佐藤 政行  
Masayuki Sato

## 1. はじめに

自動車は金属加工部品の塊であるとも言えるが、その中核はエンジンとその補器類（排気制御システム）等である。当初、経済産業省(2014)は次世代自動車の普及政策（目標）にて、2030年頃にエンジン自動車以外の次世代自動車の3割近い普及目標を掲げていた。しかし、2020年9月に安倍晋三内閣総理大臣が突如退任し、その直後に新たに内閣総理大臣に就任した菅 義偉が、同年10月に臨時国会での所信表明演説で「カーボンニュートラル宣言」を行った。この宣言は、2050年に我が国の温室効果ガスを全体として実質ゼロとする国際社会への公約である。これに呼応し同年12月25日に加藤雅信官房長官も突如、我が国でも2030年代半ばにエンジン自動車の新規販売を禁止することを検討するとした。つまり日本政府は、それまでの経済産業省主導の脱エンジン車政策を努力目標から、内閣主導によるエンジン車廃止への強制力を伴う政策目標へと変化してしまった。しかし、そうすると金属部品加工を行う自動車産業の産業構造は、今後、相当好ましくない影響と環境変化が生じると考えられる。日本の自動車産業は階層構造を形成した自動車部品の製造委託が特徴である。T1はデンソーや日立製作所など大企業が一般化している。一方、T2は従業員数20名程度～200名程度の町工場クラスの規模の中小製造企業が一般的であると考えられる。T1企業の場合は自動車の金属加工部品が減少しても、高度な製品開発能力と設計開発体制を構築していると考えられるので新製品を開発し営業活動を行いやすいのではないかと考えられる。しかし、自前資本で経営している独立型T2企業の場合は、T1企業程には設計開発体制を構築した部品メーカーが多くはなく、その受注の多くはT1企業に依存しており、それらの発注量の減少や内製化は大きな影響を与えられとされる。従って独立型T2企業は発注者との協業により、モノづくり工程の設計開発段階で身に付けやすい技術力「設計特殊技能」を身に付け自社製品の開発能力を高めた上で、幅広い発注者に営業活動

を行う必要性が生じるのではないか。そこで本稿では独立型 T2 企業が発注者と協業することによる設計特殊技能の蓄積行動を明らかにすることを目的とする。なお本稿でいう特殊技能の蓄積行動とは、発注者と受注者の 2 企業間での製品開発や製造受託を協業して行うことにより、受注者に蓄積される発注者が求める技術力（関係特殊的技能）の蓄積を図る協業・研修や技術指導のことである。また関係特殊的技能の蓄積行動で、生産段階で蓄積される技術力を「生産特殊技能」と呼び、設計開発段階で蓄積される技術力を「設計特殊技能」と呼ぶ。

## 2. 設計特殊技能の蓄積行動に関する先行研究

日本の自動車産業の 2 企業間での設計特殊技能の蓄積行動に関連した研究には、和田(1991)、浅沼(1990)、Clark & Fujimoto(1991)、植田(2000)、張(2009)や赤羽ら(2018)などが挙げられる。これから時系列で先行研究を行っていく。和田(1991)は、トヨタを事例として戦後から 1970 年代にかけて日本の自動車企業が、自動車部品の品質管理を強化するために意図して自動車部品メーカーの階層構造を形成したことを明らかにした。同時期にトヨタは主に製造段階の技術力（生産特殊技能）の蓄積行動を、購買部などによる技術指導やトヨタの協力会組織の研究部会（技術研修会）を通して行っている[和田(1991)]。

浅沼(1990)は、日本の自動車産業の T0-T1 間の自動車部品の製造委託の協業を前提として、下請企業概念が自動車産業には馴染まなくなっていると指摘した。その上で、発注者と受注者間の製品開発の開発分担で市販品、貸与図、承認図に仕分けした。そして浅沼は、それらの製品開発の開発分担を行っている部品メーカーを市販部品メーカー、貸与図部品メーカー、承認図部品メーカーに仕分けした。浅沼は、市販部品メーカーは発注者から品質と納期の信頼性を求められ対応はするが、発注者との関係特殊的技能の蓄積行動を設計開発段階と生産段階で、殆ど行っていないとしている。一方、貸与図部品メーカーも発注者から品質と納期の信頼性が求められる。これに加えて価格提案能力や製造段階での取引原価の低下を促すバリュー・アナリス（VA 提案）と、量産段階に先行する期間中のバリュー・エンジニアリング（VE 提案）の実施などにより、製造コストを削減する能力が求められるとした。更に浅沼は承認図部品メーカーには、発注者の仕様に応えながら、限られた時間の中で発注者が求める製品を設計開発する能力を求められるとした。また浅沼(1990)は関係特殊的技能を提唱した。関係特殊的技能とは浅沼によると、発注者のニー

ズに応じて効率的に製品・部品の供給を行うために部品メーカーに求められる技能（技術力）のことである。また浅沼は特定の発注者と受注者の製品開発・製造に関する継続取引による協業において、設計開発段階の関係特殊的技能（≡設計特殊技能）と生産段階の関係特殊的技能（≡生産特殊技能）を提示している。浅沼は設計開発段階の関係特殊的技能（≡設計特殊技能）の主要構成要素を X1：製品開発能力としている。生産段階の関係特殊的技能（≡生産特殊技能）では、X2 を工程設計・生産エンジニアリング、X3 を品質保証と納期厳守、X4 をコスト削減能力としている[浅沼(1990)]。

Clark & Fujimoto(1991)は、1980年代のアメリカの自動車企業と自動車部品企業の企業間関係では、短期契約（1年契約）が主流であり、数多くのアメリカの自動車部品企業がアメリカの自動車企業と直接取引を持ち、アメリカの自動車企業が頻繁に転注を繰り返し、アメリカの自動車部品企業には生産特殊技能すら余り蓄積が進んでいないことを指摘している。その一方、Clark & Fujimoto(1991)は日本の自動車企業と T1 企業は、(戦後から)数十年間かけて生産段階から設計開発段階の関係特殊的技能の蓄積行動に進展していることを指摘している[Clark & Fujimoto(1991)]。植田(2000)は、(T2 企業を含む) 中小製造企業が、1990年代後半には発注者との取引が貸与取引でも VAVE 提案（生産コスト削減や設計開発への関与）を行っている企業が出現し、設計開発能力と設計特殊技能の蓄積されている中小製造企業が増えてきていることを意味することを指摘している[植田(2000)]。

張(2009)は 2000年代後半の金属プレス加工を行う T1 企業は T2 企業による開発補完、製品開発の改善提案がなくては製品開発と製造とを自己完結することができなくなっていることを事例研究により明らかにした [張(2009)]。

2010年代後半の研究となるが赤羽ら(2018)は日本の T2 企業に（設計特殊技能蓄積）、設計開発能力と販路開拓能力を身に着ける視点での発注者との技術力蓄積行動の視点の研究を行っている。赤羽らは日本を代表する T1 企業の 2 社へのインタビュー調査により T2 企業が生産特殊技能を身に着けることは歓迎する一方、(設計特殊技能蓄積を含む) 設計開発能力を身に着けることには消極的であることを明らかにした。しかしながら T1 企業は T2 企業による VAVE 提案は求めていることも明らかにした [赤羽ら(2018)]。

## 2-2. 先行研究からわかること

① 浅沼(1990)は関係特殊的技能（発注者と受注者間の蓄積行動）を提示し、設計特殊の



技能に着目するも設計特殊技能の構造化を行っていない[浅沼(1990)]。② 1990年代は、自動車企業とT1企業間(T0-T1間)の設計特殊技能の蓄積行動が研究の中心である[浅沼(1990)、Clark & Fujimoto(1991)]T2企業と発注者との設計特殊技能の蓄積行動の研究は、1990年代後半になりようやく始まったことがわかる[植田(2000)]。③ 貸与図取引では、設計特殊技能の蓄積行動はあまり行ってはいないのではないかと推測される[浅沼(1990)、植田(2000)、張(2009)、赤羽ら(2018)]。④ しかしながら、2000年代後半からT2企業は設計特殊技能が既に蓄積されている企業が多くなってきたと推察される。

筆者は以上を踏まえた上で、2つの研究目的を提示する。研究目的1は、浅沼(1990)がやり残した、設計特殊技能(設計開発段階)の構造化を行うことである。研究目的2は、独立型T2企業の貸与図取引で設計特殊技能の蓄積行動を明らかにすることである。最終的に貸与図取引での設計特殊技能の蓄積行動の実施に関する構成要素を明らかにしたい。

### 3. 設計開発段階と生産段階の関係特殊技能

本章では研究目的1、すなわち浅沼がやり残した作業である「関係特殊技能の主要構成要素 X1:製品開発能力」を構成するための設計特殊技能の構成要素の提示を行う。またこれに併せて関係特殊技能を体系的に捉えるために、生産特殊技能も併せて提示を行う。まずモノづくり工程の生産段階で蓄積される技術力(生産特殊技能)で、それと設計開発段階で蓄積される技術力(設計特殊技能)である。モノづくり工程とは製品企画、設計開発を行い、製造、販売を行うまでの一連の流れである。モノづくり工程の設計開発段階は製品企画、設計開発を行う段階である。モノづくり工程の生産段階は製造・販売の工程を意味する。次に(モノづくり工程の)生産段階の関係特殊技能(生産特殊技能)の構成要素の説明を行う。生産特殊技能には製造方法の変更、提案制度による改善、生産システムの変更、複合化技術のマッチング、基盤技術の獲得、QCD(品質、コスト、納期)が挙げられる。次に(モノづくり工程の)設計開発段階の関係特殊技能(設計特殊技能)の構成要素の説明を行う。企画提案は、潜在的な顧客が必要と考える製品・部品やサービスを提供する設計特殊技能のことである。技術提案は、自社の既存の技術を用いて顧客に提案する設計特殊技能のことである。ティアダウン提案は、発注者が主催するティアダウン(製品を分解する)研究会に参加し、製造方法の変更、新素材の使用や製品開発戦略の方向性などを提案する設計特殊技能のことである。新技術導入は、自社に必要な最新技術

を導入して運用する設計特殊技能のことである。新生産導入は、最新設備を導入する設計特殊技能のことである。以上にて設計特殊技能の構成要素を明らかにした。次に以上の設計特殊技能の構成要素を基にして、研究目的 2 の日本の独立型 T2 企業と発注者との設計特殊技能の蓄積行動を実証研究（アンケート調査）により明らかにする。

#### 4. アンケート調査の実施概要

##### 4-1 実証研究の実施方法の選択と調査対象企業の選定

今回、実証研究を行うにあたり、アンケート調査を実施した。調査対象企業の属性の限定については、ランダムサンプリングの多段抽出法を用いてそれを応用した【岩永ら(2001)】。なお独立型 T2 企業 100 社を多段抽出する際、次の属性を限定して抽出した。その属性とは、中小製造企業（資本金が 1 億 1,000 万円以下、従業員数が 30～160 名）で、事業内容が金属加工、製品名が金属加工部品、使用用途は最終消費財（普通自動車）、生産特殊技能蓄積の代理変数は ISO9001 を保有している企業に限定した。

##### 4-2 アンケート調査の実施と実施状況

アンケート調査の実施概要は以下の通りである。

一 斉 発 送：2016 年 4 月 30 日。実 施 期 間：2016 年 5 月 1 日～2016 年 6 月 30 日  
対象企業数：100 社。調査対象者：経営者、経営幹部層

回 答 数：36 社（回 答 率：36.0%）。有効回答数：32 社（有効回答率：32.0%）

次に今回、アンケート調査に回答した独立型 T2 企業の部門の内訳の説明を実施する。経営部門（取締役）は 8 社（25.0%）と、事務部門が 10 社（31.3%）、技術部門が 2 社（6.3%）、無回答が 12 社（37.5%）であった。

##### 4-3 アンケート調査結果の集計分析方法

アンケート調査結果の集計分析方法は、有効回答で 60%以上の結果が出たものを「一般的」とし、60%未満を「一般的ではない（非一般的）」とした。この理由は、我が国ではアンケート調査の集計分析では、有効回答の 60%以上で「一般的」だからである。またアンケート調査結果の集計分析では、有効回答の 60%未満は「非一般的（一般的ではない）」という客観的評価基準があるためである【園(1957)】。

## 5. アンケート調査結果

表1は発注者-独立型 T2 間の設計特殊技能の蓄積行動の調査結果をまとめたものである。

表1 発注者-独立型 T2 間の設計特殊技能の蓄積行動の調査結果

設 問	T1-独立型 T2 間		異業種-独立型 T2 間	
	企業数 (割合)	集計分析	企業数(割合)	集計分析
企画提案の実施	7社 (21.9%)	非一般的	4社 (12.5%)	非一般的
技術提案の実施	14社 (43.8%)	非一般的	12社 (37.5%)	非一般的
ティアダウン提案	7社 (21.9%)	非一般的	4社 (12.5%)	非一般的
新技術導入の実施	14社 (43.8%)	非一般的	8社 (25.0%)	非一般的
新生産導入の実施	14社 (43.8%)	非一般的	8社 (25.0%)	非一般的
結 論	<b>32社 (100.0%)</b>	<b>非一般的</b>	<b>32社 (100.0%)</b>	<b>非一般的</b>

出所) 筆者が 2016 年 5 月に実施したアンケート調査結果。

表1の調査結果を確認すると、有効回答した独立型 T2 企業の 32 社は、T1 企業、或いは異業種企業との設計特殊技能の蓄積行動の集計結果の結論では、どちらも非一般的であることがわかる。しかしこの調査結果で重要なことは、独立型 T2 企業は、T1 企業、或いは異業種企業と設計特殊技能の蓄積行動を全く行っていないわけではないということがわかった。また表1の調査結果で着目されることは、新技術導入の実施と新生産導入の実施の項目で、対 T1 企業と異業種企業とで 2 割近くの差が出たことが着目される。

## 6. アンケート調査結果の分析

表1より独立型 T2 企業は、発注者 (T1 企業、異業種企業) との設計特殊技能の蓄積行動を、全く行っていないことはないということがわかったが、決して精力的に行われているわけではない。この理由として、独立型 T2 企業は発注者の両者とは承認図取引を、殆ど行われていないためであると考えられる。

筆者は今回 (2016 年実施) のアンケート調査で、「設計特殊技能の蓄積行動」だけでなく「製品開発の開発分担」の調査も行った。製品開発の開発分担とは、発注者からどれだけ部品の設計開発業務 (貸与図、承認図) を移管されているかの確認を行った。因みにこの調査結果で、T1 企業との承認図取引は 0 社 (0.0%)、異業種企業との承認図取引は 5

社（15.6%）という結果となった【佐藤(2019)】。

独立型 T2 企業は発注者の両者とは貸与図取引が殆どではあるが、T1 企業とは 2 割～4 割程度の設計特殊技能の蓄積行動が行われている。一方、異業種企業とは 1 割強～4 割弱の設計特殊技能の蓄積行動が行われている。この要因として、発注者の両者に共通して推察されることであるが、部分的に製品開発にまつわる仕事を任されていることが考えられる。例えば赤羽ら(2018)は、浅沼(1990)の貸与図取引から承認図取引への進化の枠組みを T2 企業用に修正している。この枠組みでは「製品設計の能力構築と進化経路」として、「貸与図の部品のみ」から「貸与図の部品が主で承認図の部品が従」という枠組みを提示している。要するに赤羽ら(2018)は、T2 企業は発注者との製品開発と製造受託の協業が貸与図取引でも段階的に、設計開発能力を身に付けていくと、段階的に「①貸与図の正確な理解」⇒「②貸与図への変更要求」⇒「③貸与図への改善提案 (VA/VE 提案)」を行うようになるとしている。

このことから推察されるのは、たとえ独立型 T2 企業は発注者との協業で貸与図取引であっても、発注者との協業で生産特殊技能を身に着けた後に、徐々に設計特殊技能の仕事を任されていることが考えられる。

また張(2009)や赤羽ら(2018)より、今日の独立型 T2 企業は、自社で製造する部品についての製造ノウハウや設計開発ノウハウは発注者を凌駕するようになってきている。従って、今日の T1 企業も T2 企業に設計開発の改善提案や VA/VE 提案を求めざるを得なくなっているのではないかと。当然、これらの提案活動（提案営業）は設計開発ノウハウを必要とするため、発注者との設計特殊技能の蓄積運動を促す要因となっているのではないかと。

## 7. 貸与図取引での設計特殊技能蓄積の構成要素の提示

次に以上の分析を踏まえて、独立型 T2 企業と発注者との貸与図取引での設計特殊技能蓄積の構成要素を示す。日本の独立型 T2 企業は、発注者（T1 企業、異業種企業）との製品開発の開発分担は貸与図取引が殆どである【佐藤(2019)】。しかし、2010 年代後半において独立型 T2 企業の多くは、自社で取り扱う部品（製品）に関する生産や設計開発のノウハウについては発注者を上回るようになってきているものと考えられる。一方、T1 企業などの発注者は、多くの製品・部品の製品開発や生産を行ったり、特定の工程についての知識・ノウハウが不足する場面もあることから、設計開発の改善提案を求めることが増えて

きていると考えられる。また、1990年頃からT1企業や異業種企業は、自動車メーカーや電機メーカーなどのセットメーカーが国内外での価格競争が激しくなっているため、受注者にVA/VE提案を求めるニーズが高まってきているものと推察される。

従って、今日の独立型T2企業は発注者に対して精力的な提案活動（「VA/VE提案・設計開発の改善提案と、これらを行うための提案営業」）を行うことが、多くなってきているものと考えられる。独立型T2企業は発注者に提案活動を行うことにより、設計特殊技能の蓄積行動を促進されているものと考えられる。

## 8. おわりに

筆者は自動車のエンジン自動車販売禁止の観点から貸与図取引が主体の独立型T2企業が、発注者との設計特殊技能の蓄積行動が行われているか調査を行った。しかし、浅沼(1990)は関係特殊技能の主要構成要素を示す一方、設計特殊技能の主要構成要素を示すことまではできなかった。そのため、筆者は浅沼がやり残した設計特殊技能の構成要素を提示した。筆者は以上の課題を明らかにすることにより、以下の結論を導くに至った。

### 8-1 設計特殊技能（設計開発段階）の構造化

本稿では浅沼(1990)がやり残した、設計特殊技能（設計開発段階の技術力）の構造化を行った。これを行うことにより、独立型T2企業と発注者間の設計特殊技能の蓄積行動の実施状況を明らかにすることになった。関係特殊技能の研究を行う上で、本研究成果を明らかにした意義は少なくないのではないか。

### 8-2 貸与図取引で設計特殊技能の蓄積行動の実施の確認

本稿ではアンケート調査を通じて日本の独立型T2企業が、貸与図取引で設計特殊技能の蓄積行動の実施の確認を行った。その上で、筆者は今日の独立型T2企業は発注者との貸与図取引でも、設計特殊技能が全く蓄積されないということはないのではないかと考えた。しかし、先行研究では具体的に貸与図取引でも設計特殊技能が蓄積されているかどうか、設計特殊技能を構造化した上で実証研究により具体的に明らかにしたわけではない。そこで筆者は日本の独立型T2企業が発注者であるT1企業や異業種企業と、設計特殊技能の蓄積行動を行っているかの実証研究を行った。この結果、独立型T2企業はこれら発



注者との貸与図取引において、設計特殊技能の蓄積行動を全く行っていないわけではないことを明らかにした。

### 8-3 設計特殊技能蓄積の構成要素の提示

また本研究では、以上の内容を踏まえた上で、独立型 T2 企業が発注者との取引が貸与図取引でも設計特殊技能の蓄積行動が行われる構成要素を提示した。

この構成要素を提示した意義は、研究界は元より、産業界、特に日本の独立型 T2 企業に与える意義は少なくないのではないかと考える。なぜならば、日本の独立型 T2 企業の多くは、発注者に対して、より精力的に提案活動を行えば、行うだけ設計特殊技能の蓄積行動を行うことができるためである。日本中の多くの独立型 T2 企業は、良い製品・部品を生産することができることは、モノづくりの基本であり大切なことであると筆者も考える。但し、今日のご時世において先行研究を時系列で確認したことで明らかなであるが、昨今の中小製造企業が生産技術や設計開発能力が全くないという意味での下請企業という呼称は、日本の独立型 T2 企業においても死語となりつつあるのではないかと考える。そうすると、自社で優れた技術があってもそれを代替することのできる同業他社は全くないと言い切ることができない。そのような中において、独立型 T2 企業が設計特殊技能を身に着けるだけでなく、既存の主要取引先や新規の取引先を確保するためにも提案活動は、重要になることはあっても重要でなくなることはないかと考える。勿論、多くの独立型 T2 企業はそのことの重要性を理解しているとは思いますが、実証研究により筆者のような研究者が、そのことを指摘することの意義も決して少なくはないのではないかと考える。

### 8-4 今後の課題

今日、日本の独立型 T2 企業は発注者と承認図取引を行う企業が出現してきている。そこで、今後の課題は、承認図取引を行う独立型 T2 企業がどのようにして貸与図取引から承認図取引に至ったか発展軌跡の検証についての実証研究を行いたい。

### 謝辞

本研究を進めるにあたりアンケート調査に回答して下さいました**独立型 T2 企業の経営管理者の皆様**に御礼申し上げます。本報告の機会を与えて下さいました**第 64 回全国大会**

実行委員長の高石光一先生（亜細亜大学経営学部長・教授）、同委員会事務局長の鈴木信幸先生（亜細亜大学経営学部教授、関東支部長）、同委員会の高橋量一先生（亜細亜大学経営学部教授）、常任理事（前会長）の井形浩治先生（大阪経済大学教授）、副会長兼関西支部長の田中敬一先生（近畿大学教授）、事務局長の板倉宏昭先生（東京都立産業技術大学院大学教授）及び会長の夏目重美先生（亜細亜大学名誉教授）に御礼申し上げます。また本報告の座長、コメンテーターを務めてくださった宮辻 渉先生（広島経済大学経営学部准教授）と、ご質問して下さいました先生に、この場を借りて御礼申し上げます。

#### 参考文献

- ・赤羽 淳、土屋勉男、井上隆一郎(2018)『アジアローカル企業のイノベーション能力 日本・タイ・中国ローカル2次サプライヤーの比較分析』同友館、PP. 1-98
- ・浅沼万里(1990)『日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係 「関係特殊的技能」の概念の抽出と定式化』『経済論叢』第145巻、京都大学経済学会、PP.1-45
- ・張 又心 Barbara(2009)「自動車サプライヤー・システムと中小サプライヤーの開発補完機能」『中小企業と地域再生 日本中小企業学会論集28』同友館、PP. 94-107
- ・経済産業省(2014)「自動車産業が目指すべき方向性 4つの戦略」『自動車産業政策2014』2017年7月28日に経産省HPから検索、経済産業省製造産業局 自動車課
- ・Kim B. Clark & Takahiro Fujimoto(1991)“*PRODUCT DEVELOPMENT PERFORMANCE*” Harvard Business School PP. 129-146
- ・佐藤政行(2019)「日本の独立型自動車2次下請企業への発注取引関係にある企業と、独立型自動車2次下請企業との、部品の設計開発作業の役割分担に関する実証研究」日本中小企業学会編『日本中小企業学会論集38』同友館、PP.162-165
- ・園 直樹(1957)「社会意識の測定」『京都府立大学学術機関リポジトリ』京都府立大学、PP.103-129
- ・植田浩史(2000)「サプライヤ論に関する一考察 —浅沼万里氏の研究を中心に—」『季刊経済研究』第23巻、大阪市立大学経済研究会、PP.1-22

## 『企業品質における生産性向上への展望』

### *Prospect of Improvement of Productivity by through Corporate Quality*

今野彰三経営工房  
Dr. Konno's Management Laboratory

今野彰三  
Konno Shozo

#### はじめに

「中小企業における生産性向上はいかにあるべきか。」これは中小企業の再活性化を促す命題としての、筆者からの問いかけである。本論のテーマは、「生産性向上」における「企業品質」の有効性を論じるものである。まずその有効性を考察するに際して、第一に、生産性向上の有効性の検証と共に、経営組織の改善実行にむけた課題を示すことである。企業品質を「動的」に未来志向で評価し、経営改善の方向の見極めを通じて、中小製造業の企業力強化、企業再興・再生に繋がる道を「品質経営」として、新たな概念の提示を試みてもいる。第二に、そのために労働生産性のあるべき姿を構想することである。企業品質は本来、「企業の仕組み」と「企業での実行」をその評価の対象としている。言わば「生産性向上」に有効となる組織体制と事業戦略が確立されているか。あるべき方向と展望に合致しているかを考察するものである。

#### 1. 生産性とは何か

##### 1-1. 生産性の概念

企業は労働だけで生産を行っているわけではない。私たちを取り巻く様々な機械や原材料も生産には欠かせないものである。労働、資本、中間投入という生産要素を使って、企業は生産活動を行っている。「生産性」とは、こうした生産要素を投入して、どれだけの産出物や付加価値が生み出されるかを測る指標である<sup>1</sup>。加えて、「労働生産性」とは、労働者一人当たりどれくらいの生産量（または付加価値量）が達成できるかで計測する、生産性の指標である。労働生産性だけで、本当に企業の生産過程の効率性は測れない。本当に企業全体の生産効率性を測ろうとすれば、投入された生産要素全体に対してどれだけ生産が行われているか、または付加価値を生み出しているかということが測られなくてはならない。こうした考え方のもとに考え出された生産性の概念が、全要素生産性（*Total Factor Productivity : TFP*）である。

##### 1-2. 生産性と実体経済

<sup>1</sup> 宮川努(2018)「生産性とは何か」ちくま新書 34 頁

## (1) 所得分配と景況感

比較的長い視野でかつ、ある程度信頼性のあるデータで捉えた景況感として、表1-1の雇用者所得と企業所得に注目する。企業所得はこの20年間で23兆円も増えている一方で、雇用者所得は年あたり2兆円も低下している。

表1-1 所得分配の長期的変化

年額	年・期	1986 - 1990年 バブル期	1991 - 2000年 失われた10年	2000 - 2009年 構造改革期	2010 - 2019年 デフレ期
名目国民所得の平均額		約300兆円	↑約370兆円	↓約362兆円	↑約382兆円
名目企業所得の平均額		約67兆円	↑約72兆円	↑約88兆円	↑約95兆円
名目雇用者所得の平均額		約199兆円	↑約266兆円	↓約261兆円	↑約264兆円

出典：内閣府「国民経済計算」より作成

つまり大半の市民の糧となる雇用者の分け前は、この20年間低下し続けているとしている<sup>2</sup>。国内で生産されたものは、すべて生産に寄与した生産要素に分配される。要するに、GDPはすべて労働に対する報酬または資本所得に分配されることになる。このため一人当たりGDPというのは、一人当たりの国民所得（労働所得+資本所得）に等しい。その意味で労働生産性の上昇は、一人当たりの国民所得を上昇される。

## (2) 労働生産性の水準

表1-2で、日本の10年毎の労働生産性上昇率を見ると、高度成長期以来50年に渡って日本の労働生産性上昇率は趨勢的に下降している。現在の日本の労働生産性上昇率の下降問題は深刻である。労働生産性上昇率の大幅下降はリーマン・ショック後に落ち込んだ後に、穏やかに上昇傾向で推移している。

表1-2 インフレ率（消費者物価上昇率）および労働生産性上昇率（製造業）

	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
失業率	1.30%	↑1.70%	↑2.50%	↑3.10%	↑4.60%	↓3.51%
インフレ率	5.60%	↓4.10%	↓1.80%	↓1%	↓-0.30%	↑0.42%
労働生産性上昇率	27.00%	↓8.80%	↓3.20%	↓1.20%	↓1%	↓0.26%

注：年平均 総務省統計局ホームページ、日本生産性本部編「季刊生産性統計」より作成

## 1-3. 労働生産性の国際比較

### (1) 国際比較の基準（為替レートによるバイアス）

為替レートは国際的な金融取引や投機など様々な要因で変動するため、そのまま用いると生産性水準にもバイアスがかかることになる。そうした影響を軽減するため、ここでは当年及び過去2年の為

<sup>2</sup> 大瀧雅之（2011）「平成不況の本質」岩波新書 6頁

替レートの加重平均から為替レート換算を行っている。この20年間、日本の労働生産性は上昇しているのに、一人当たりGDPが低下して順位が低下しているのには理由がある。一つは、「国民経済計算」の順位は米ドルに換算されているため、日本円が米ドルに対して安くなると、結果的に米ドルで評価した日本の所得は低下する。つまり国内での所得は上昇しても、日本人の国際的な購買力は低下している。もう一つは、日本の労働生産性が上昇しているにもかかわらず、他の先進国の労働生産性がそれ以上に上昇しているため、日本の順位は低下することになる。

(2) 2018年でのOECD加盟諸国中における我が国の労働生産性、および2015年から2018年の労働生産性の平均上昇率の国際比較を行う。2018年の労働生産性については、OECD加盟国36ヶ国中、前回同様の第21位とOECD平均を下回り首位のアイランドの半分程度の水準である(図1-3)。

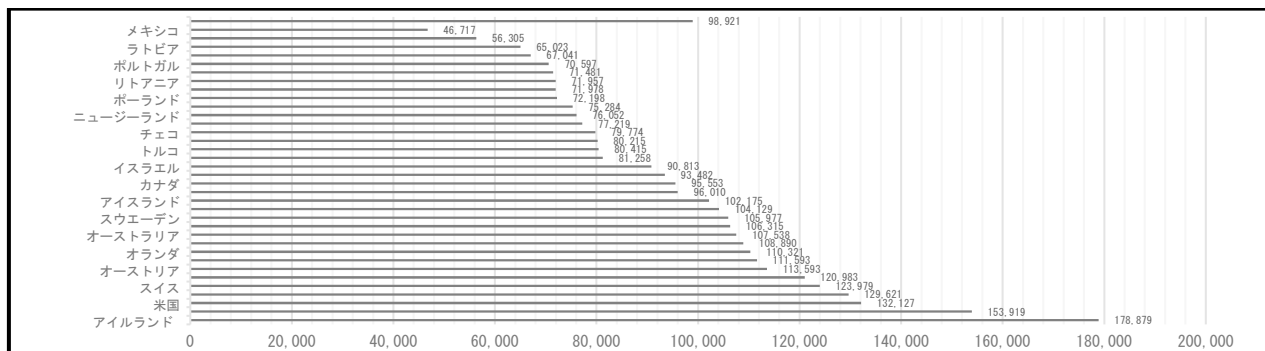


図1-3 OECD加盟諸国の労働生産性(2018年)

資料：日本生産性本部「日本の生産性の動向2017年版」

- (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USドル換算している。  
 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。

また2015年から2018年にかけての労働生産性の平均上昇率についてみると日本はOECD平均を大幅に下回ってマイナスであり、OECD加盟国36ヶ国中第35位となっている。これまで日本は豊かな国と信じられてきた。ところが、豊かさを単純に所得水準で測るとどうなるかだが、上記に縷々述べた資料から、必ずしも豊かとはいえないことが分かる。

## 2. 日本の生産性が低い理由

### 2-1 「成果主義」での生産性向上への変化

1990年代始め電機業界で人件費抑制を目的として、企業は「一人当たりの成果」を重視するようになった。年功賃金から年俸制へのシフトであった。成果の査定法に限界があるとの指摘にもかかわらず、2000年から2010年代にかけて成果主義は逆に導入が広がり、定着した。自己申告の目標管理を導入し、自己評価を軸にして、査定への納得度を高める一方、他人への貢献を加味するなどして、成果主義がより強化されていった。ここでの隘路は、企業が個人を単位にして業績を考える



ことを当然視することであった。企業の存在は、仕事で協力しながら行う事によって個人でやるよりも効率よく多くの利益を得ようとするところにある<sup>3</sup>。

## 2-2 企業の規模による生産性格差

### (1) 企業規模別従業員一人当たりの付加価値額（労働生産性）の推移

中小企業白書2020年から、日本での実態としての企業規模別従業員一人当たりの付加価値額（労働生産性）の推移を確認した（図2-1）。

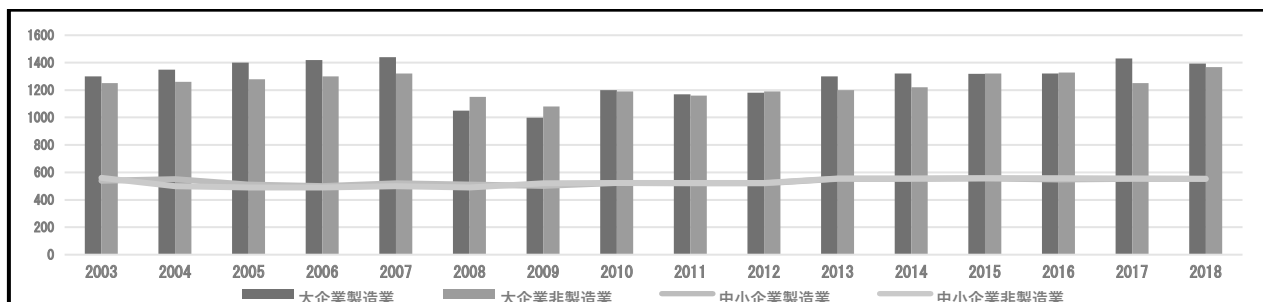


図2-1 企業規模別従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移

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、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2. 平成18年度調査以前は、付加価値額＝営業利益（営業利益－支払利息等）＋役員賞与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課）とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

大企業について確認すると、2008年のリーマン・ショックの後大きく落ち込んだが、その後は総じて穏やかな上昇傾向で推移している。それに対して、中小企業について確認すると、一貫して横ばいで推移しており、2009年以降は、大企業と中小企業の従業員一人当たりの付加価値額の格差は、広がり続けている。

### (2) 企業規模別の時間当たり労働生産性の水準

従業員の労働時間1時間当たりの付加価値額（時間当たりの生産性）について検証した。統計データの制約から、中小企業基本法の定義に則った中小企業の時間当たり労働生産性を、正確に算定するのは難しい。図2-2は、「企業規模別の時間当たり労働生産性の水準」である。

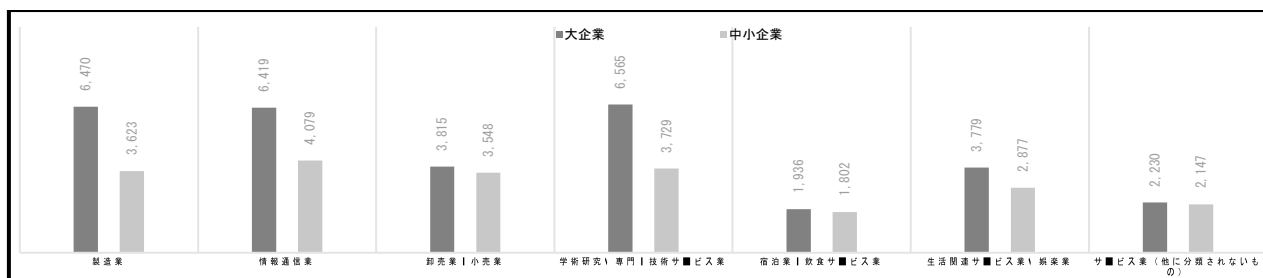


図2-2 企業規模別の時間当たり労働生産性の水準

<sup>3</sup> 熊野英生『なぜ日本の会社は生産性が低いのか?』文芸春秋 2019年

資料：経済産業省「企業活動基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

(注) 1. 2015年度における労働時間1時間当たりの付加価値を占めている。

2. 付加価値額＝営業利益＋（給与総額＋福利厚生費）＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋減価償却費

これは、経済産業省「企業活動基本調査」等を用いて、企業規模別の時間当たり労働生産性を、業種別に算出した結果である。この時間当たりの労働生産性は、従業員一人当たりの労働生産性に比して、大企業中小企業の格差ははるかに大きい。これは企業規模間の労働の質、効率が大きく起因していると考えられる。

### (3) 生産性格差と新陳代謝効果

図2-3で、大企業と中小企業の従業員一人当たりの労働生産性の差を、認識した。森川<sup>4</sup>は、この労働生産性の企業間格差が大きいことは二つの含意を持つとした。一つは、生産性の低い企業から高い企業へと市場シェアがシフトすることで、産業全体の生産性が高まる事である。生産性の高い新しい企業が参入することを通じても同様の効果が生じるとしている。これらが新陳代謝（資源再配分、創造的破壊）のメカニズムである。産業内での企業の生産性分布が同じだったとしても、規模の大きい企業ほど生産性が高い場合には、産業全体で加重平均した生産性は高くなる。一方市場シェアの大きい企業の生産性が低い場合には、産業全体の生産性は低くなる。

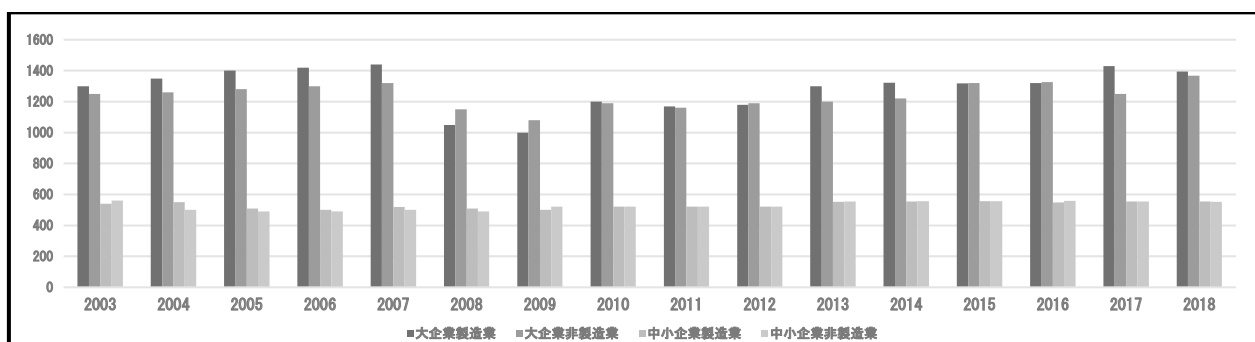


図2-3 企業規模別従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移

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、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2. 平成18年度調査以前は、付加価値額＝営業利益（営業利益－支払利息等）＋役員賞与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課）とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

市場での競争が正常に機能している場合、長期的には生産性の高い企業の市場シェアが拡大し、全社のパターンになっていくと考えられ、その度合いが市場の効率性と表すと解釈されることも多い。

### 2-3 生産性向上と企業間格差

森川（2018）は、生産性向上には生産性上昇への因子として、内部効果と資源再配分の二つから生じるとしている。特に内部効果としての諸要因は、経営の質、経営者・管理者の質、日本的経

<sup>4</sup> 森川正之『生産性』日本経済新聞出版社 2018年

営、企業統治が挙げられる。これら内部効果と資源再配分の判断と行動には、適正な判断と意思決定が要請される。またこの経営行動の要因は、まさに経営品質の誘因に由来することと言える。したがってこの経営の品質としての生産性向上は、過去・現在・未来の時間軸での許容度をその基準にした行動フレームに変える必要があると考える。このように多岐に渡る生産性向上への有効な政策の企画立案は、包括的でありかつ、実践的であることが求められる。しかし経営資源が限定的な中小企業においての具体的政策推進に際しては、優先順位に配慮することが求められるといえる。企画立案の相対的な緊急性、そして企画立案遂行のための経営資源へ即応した優先順位による実行は、その実行性を高めることに繋がると考える。

### 3. 経営革新による生産性向上

#### 3-1 経営体制と企業行動

組織とは、意識的で目的指向的なものであって複数の人々が共通目的達成の方向に向けて、意思疎通を図り、貢献する努力を結合して、秩序ある調整によって、構成員間の相互関係に調和を保っていく動的な協働のオープン・システムである。その観点から、経営組織とは、経営目的を達成するために、構成員たちが十分に意思疎通を図り、相互に影響し合いながら、努力し貢献していく協働の体系であり、①職務の明確化を図り、②職務に伴う権限と責任を明確化し、③職務を割り当て、④職務相互間の諸関係を規定し、⑤意思疎通を図り、⑥個と全体との調和を図っていくことを、具体的内容としている。とりわけ中小企業においては、権限が上位の階層に集中した管理組織により、活動の統一性をとりやすく、緊急事態にも即応でき、また部下の指導も十分に行えると考えられる。

#### 3-2 管理会計による計画と統制

##### (1) 管理会計の取組と目的

中小企業白書2018年度によると、管理会計に取り組んでいる企業のほうが、投資行動や経営の各種取組を行っている割合がいずれも高いことが見て取れる。管理会計に取り組むことで数字に基づいた意思決定や経営計画の作成ができるようになり、投資活動や経営の取組がしやすくなるものとなる。ここで言う管理会計とは経営の意思決定のための販売先別や製商品別、部門別といった採算管理や原価管理等の管理資料の作成の取組を指している。更に、管理会計に取り組んでいる企業のほうが、投資行動や経営の各種取り組みを行うことで、数字に基づいた意思決定や経営計画の作成ができるようになり、投資行動や経営がしやすくなるものと推測されると、主張している。しかし中小企業においては、全てを一括りに管理会計による経営統制を実行するのは無理という側面も考えられる。なぜならば、中小企業には大企業張りに、戦略思考を駆使している企業も有れば、旧態依然とした感覚、嗅覚で商売を展開している企業も数多くある事実は否定できない。

##### (2) 管理会計の取組と企業行動

企業はたんに収益性を高め、流動性を維持するだけでは不十分であって、生産性の向上につとめることが要請される。そのためには経営比較、予算統制、標準原価計算などで経営管理に役立つような管理会計が要請される。特に経営の意思決定のための販売先別や製商品別、部門別といった採算管理や原価管理等の管理資料の作成の取組を指しているといえる。

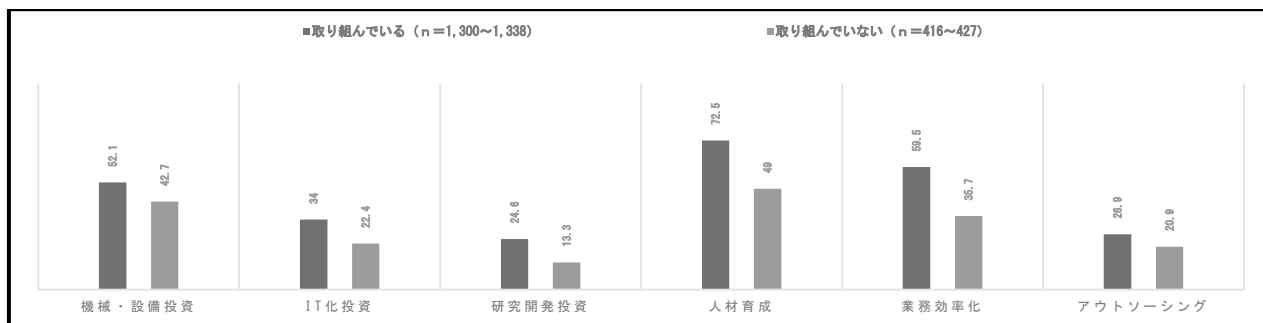


図3-1 管理会計の実施と投資行動や経営の取組

資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」（2017年11月）

（注）「10年以上前から取り組んでいる」、「過去10年以内に取組を始めた」と回答した企業を「取り組んでいる」とし、決算書の作成とは別に、経営の意思決定のために採算管理や原価管理等（管理会計）に取り組んでいるかについての回答ごとに、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。

図3-1は管理会計の取組の有無と投資行動や経営の取組を示したものである。管理会計に取り組んでいる企業のほうが、投資行動や経営の各種取組を行っている割合がいずれも高いことが見てとれる。管理会計に取り組むことで、数字に基づいた意思決定や経営計画の作成ができるようになり、投資活動や経営の取組がしやすくなるものと推察される。

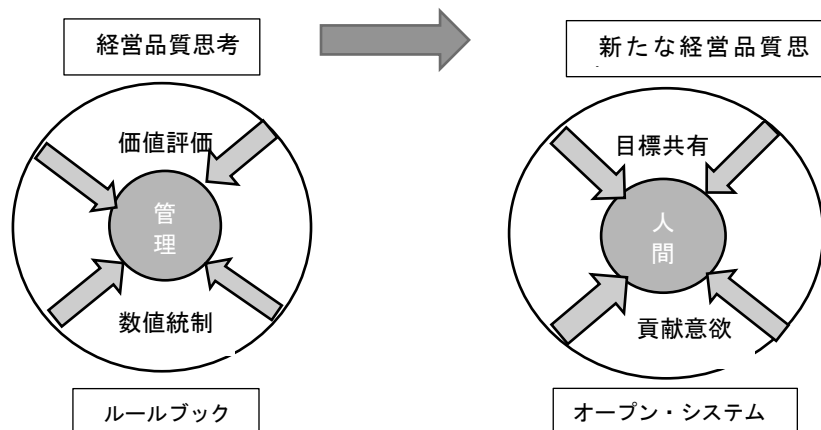
### 3-3 変化対応力と経営革新

先に今日的社会経済現象を、時代が要請する転換点と捉え、企業経営における変化対応力の重要性を示した。その転換点との認識は、以下の4点に要約できる。第一に、先進国同様日本でもモノづくりにおける競争力の源泉がデジタル化によって相対化してきた。これらを如何に戦略に活かすかが相対的に評価できるようになり、競争力の源になるという考え方である。第二に、そうした「モノ」それ自体に伴う競争、すなわち品質（Q）、価格（C）、納期（D）といった次元の競争でなく、「モノ」を通じて異なってきた。熟練工の技能の高さ、きめ細かな生産・在庫管理手法、精密な工作機械における微調整等々を通じて市場にいかなる付加価値をもたらすのか、といった競争が生じる。こうした前提の大きな変化に我が国のものづくり産業が十分に即応できていないと見てとれる。第三に、一部個別企業の事案とは言え、品質への過信、直接の顧客の理解が得られれば良いとのコンプライアンス意識の希薄さが品質管理（検査）データ不正の問題を招いた。品質よりも納期が優先される事態は、企業の信頼を損なうという意味で、危惧すべきことである。第四に経営理論の脆弱さにある。つまり戦略的思考の欠如にあるとも言える。戦略という言葉は、分析的推論と方法論的優雅さを賞賛するものに留まる。経験に根差した洞察力をもって戦略的意思決定の微妙さと複雑さに見抜くことを重視していない。

## 4. 企業品質と生産性の有効性

### 4-1 企業品質と生産性向上

従来の経営品質思考は、一定のルールブックという評価基準に基づいたデータによる価値評価に基づいていると示した（図4-1）。



＜図4-1：目標意識に基づく新たな経営品質思考＞

出所：斎藤徹「ソーシャル・シフト」2011を参考に筆者作成

これまでの「経営品質」での企業評価の範囲を、より広い領域を評価対象とすべく、修正、再構築が求められてきた。ところで「経営品質」は、その経営戦略上の目的として、「品質評価論」から「目標管理論」へと、そのクライテリア<sup>5</sup>に変化への兆しが現れたと、指摘されている。「経営品質」の理論上の範囲を超えた新たな概念が、新規性を増しつつあると考えられる。確かに「直観や感情でなく事実に基づく経営」は、機能交差的（部門横断的）に仕事の流れをつかむ側面を持つ。このような経営は事実による機能分析から機能交差という動きを導くこととなる。この機能交差により、単独機能から複合機能としてシナジー効果を生むこととなり経営力を増長させる<sup>6</sup>。

### 4-2 事業領域と協働の成立

#### (1) 「規模の経済」と「範囲の経済」

事業領域を定めるには、その事業領域の境界を測る必要がある。菊澤（2018）によれば、その境界には3つの種類があるとしている<sup>7</sup>。生産規模、水平境界、垂直境界である。企業は、これら3つの方向を拡大したり、縮小したりする。そしてこれらの境界は、二つの経済原理である「規模の経済」と「範囲の経済」に基づいている。第一の「規模の経済」では生産規模とはある特定の製品を、何台生産するかということである。ここで初めて同一の事業を行う大企業と零細な企業を区別する。企業の生産規模は一般に、規模の大きさに依存される。企業がある製品の生産を増加させるとき、規

<sup>5</sup> 価値や判断基準を指すが、環境や経験によっても変化する。

<sup>6</sup> 今野彰三『中小製造業における新たな経営品質の形成モデル構想に関する研究』宮城大学 2017年

<sup>7</sup> 菊澤研宗・ほか『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社 2018年



模の経済によって生産性が向上するが、一定規模を超えると管理コスト負担の増大などによる規模の不経済が発生する。

## (2) 「協働」の成立

第二に範囲の経済である。水平境界とは何種類の製品を生産するのか、あるいは何種類の事業を行うかということである。1つの企業が複数の製品を同時に生産するとき、複数の製品の生産について、利用可能な資源の存在などを理由に、それぞれの製品の別個の企業が生産した場合に比べて、生産性が向上する。しかしこの範囲の経済性は、同時に生産される製品、あるいは同時に行われる事業の関連性が乏しい場合には、管理コスト負担の増大などによって生産性の低下、すなわち範囲の不経済が発生する。垂直境界とは、ある製品に関する原材料調達、製造、物流、販売、アフターサービスといった業務活動の一連のながれにおいて、どの活動を自ら手掛け、どの活動を他の企業に任せるのかということである。企業がこれらの業務活動の範囲を拡大する垂直統合に関しては、上述の生産規模の拡大や多角化が一般には、活動間の技術的依存性に基づいているといわれる。これらの動きが、企業間における協働の成立につながると考える。

### 4-3 企業品質としての品質経営

今野（2017）によれば<sup>8</sup>、企業品質の広範な全体網羅性の確保することは、「品質」という命題を、より経営総体に関わる問題としての認識が高まる事と相まって、全体最適、未来最適、そして動態的と、新たな質的転換が求められていると指摘する。言わばこれまでの‘品質’概念に、理論と実践を合理的に共存させる付加価値が新たに加わるべきとの理解に立つべきであると考えられた。更には、**“経営品質”**の静的評価にダイナミズムを実現させる**「品質経営」**が主張されている。これまでの**“静態的経営品質”**に関連して生じる課題解決と、**“理論的経営品質”**としての**“動態的経営品質”**をより強固にするために、**「品質経営」**の概念に拡大してその有効性と実効性を高めた視座を確立した。すなわち部分最適から全体最適、現在最適から未来最適へと時間的展望を加味した**「品質経営」**のフレームワークの構築が重要な役割を担うとの主張に基づいている。

## 5. 新たな生産性向上への展望

### 5-1 企業連携による組織活動の有効性

主要先進国の労働生産性成長率は、近年鈍化傾向にあるとした。こうした労働生産性成長率の鈍化は、主として全要素生産性成長率の伸び悩みが影響していると主張している<sup>9</sup>。日本においてTFP（全要素生産性）成長率が伸び悩んでいる原因として、第一に、資本や労働といった経営資源あるいは研

<sup>8</sup> 今野彰三『中小製造業における新たな経営品質の形成モデル構想に関する研究』宮城大学 2017年

<sup>9</sup> 中村泰治・開発宗平・八木智之『生産性の向上と経済成長』日本銀行ワーキングペーパーシリーズ 2017年10月121頁

究開発によって蓄積された技術やアイデアを効率的に活用できていないこと、第二に、そうした経営資源が企業間で効率的に再配分されていない”と指摘している。第一点については、”技術革新を生産性向上につなげるためには、新技術に応じて、組織のあり方や仕事の進め方を柔軟に変更することや、労働者の技能向上を図ること、すなわち無形財産への投資が必要である。日本では、こうした無形資産への投資が十分に行われてこなかったために生産性成長率が低迷していると論じている。中小企業の全要素生産性については、1990年代以降伸び悩んでいる。この経営資源の有効活用の施策として”連携・組織活動による中小企業の人材教育”が第二の指摘に通ずる。この連携・組織活動に向けた目的・取り組みへの再認識を促したい。

## 5-2 企業間連携における課題

図5-1では、これまでの企業連携における課題を、実施状況別にまとめられている。こうした企業間連携の課題を実施状況別に見てみると、「実施したことがある」企業では「自社の技術や技術・ノウハウ流出の懸念がある」が最も多い。「連携先との契約の事前交渉が難しい」といった課題を挙げる企業も多いことから、こうした技術やノウハウ等の知的財産の取り扱いを契約で定めることが課題となっていることがうかがえる。

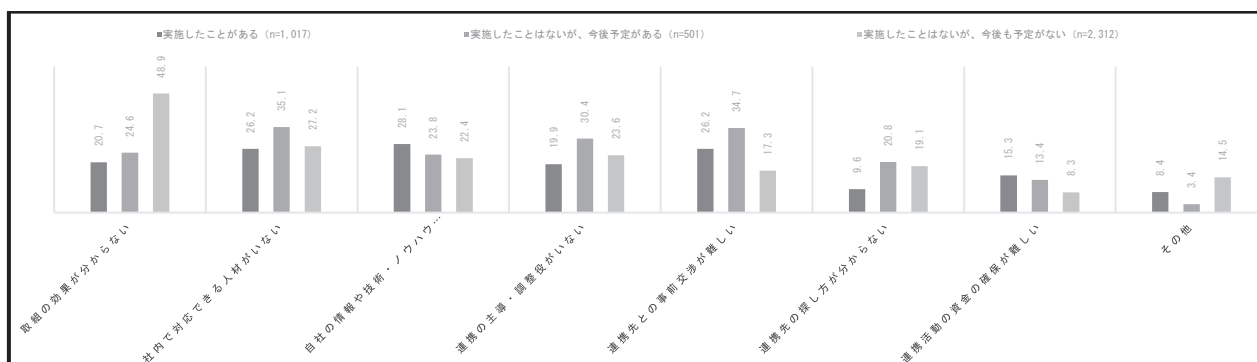


図5-1 実施状況別に見た、企業間連携の課題

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携に関する調査」(2017年11月)

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

他方で、「実施したことがなく、今後も予定がない」企業では「取組の効果が分からない」が多く、「実施したことがないが、今後予定がある」企業では「社内で対応できる人材がない」や「連携先との契約の事前交渉が難しい」といった課題を挙げる者が多い。

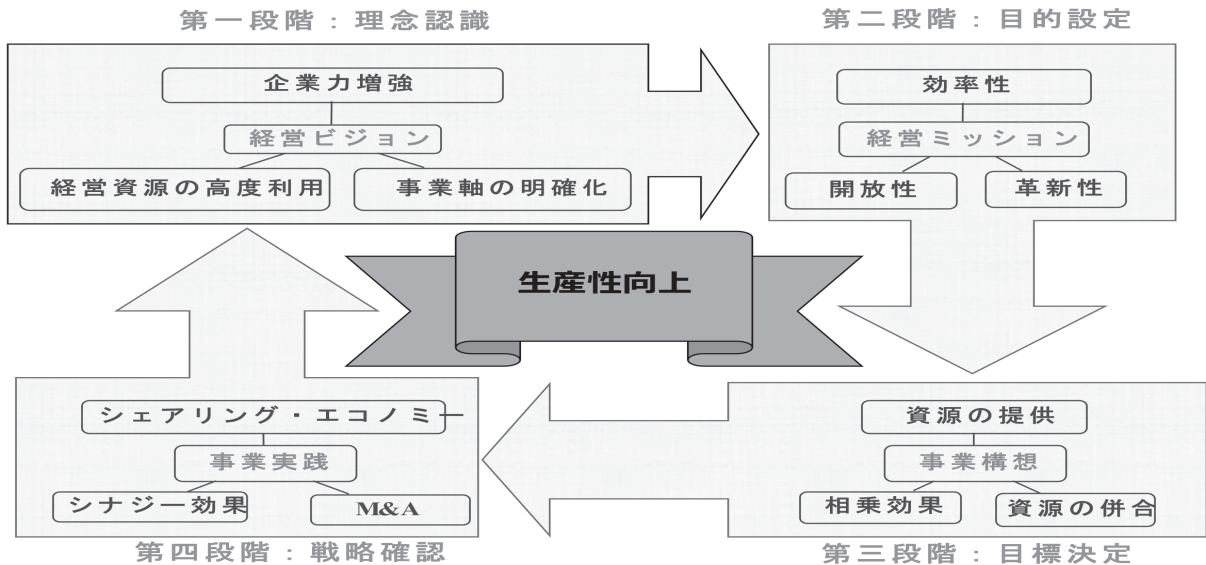
## 5-3 組織変革と自己変革

今後生産年齢人口が減少し、高齢者人口が増加するために、若者の医療費負担が異常に増加することになる。このような事態を避けるために、日本の企業に必要なのは、付加価値生産性、売上高、そしてGDPを高めるような、変化対応自己変革能力を装備する必要がある。これは、環境変化に対応するために、企業内外の既存の有形・無形の資産を再構成する、より高次のメタ能力である。「量」

の拡大が期待できない人的資源については、教育や訓練に積極的に取り組むことで「質」の向上を図る必要がある。この「質」の向上よりも、人的資源の量に軸を置いている経済アナリスト<sup>10</sup>もいる。

#### 5-4 生産性向上に向けた「品質経営」の実現にむけて

企業の指導者（リーダー）にはビジョンが必要である。人の心を動かすようなリーダーのビジョンは、人々の共感を誘う。この「ビジョンの設定」を第一段階とし、第四段階の「事業戦略の確認」までを一連のプロセスとする生産性向上のサイクルとして、図5-2でしめした。



《図5-2 生産性向上のプロセスとサイクル》

ビジョンを持つこと、それを人々の願いを調和させていく、それがリーダーシップの本質とも言える。岡本は言う<sup>11</sup>。ビジョンの理念としては、組織としてビジョンに向かって全員が動く、実行する能力を指している。自分で何でもやってのける、あるいは社員をグイグイ引っ張っていく指導者は、もちろん会社にとってプラスだが、そのリーダーが消えた時には会社も消えてしまうかもしれない。強いリーダーの有無にかかわらず、常に向上していく企業がビジョンのある企業である。ビジョンには、単なる常識的な目標だけでなく職場に「生きることの意味」を与える。より深く、広く大きな効果がある。企業体とは本来「生きる意味、目的を追求する組織」なのである。ビジョンとは、企業活動とそこで働く者の人生を形づくる哲学であり、行動規範となる価値観や原則を指している。こうした哲学に加えて、ビジョンには使命が必要である。会社組織の存在理由であり、今後将来に渡り社員をガイドしていけるような使命が欠かせない。まず中核となる価値観、信念があり、それが使命を形成する。そしてその使命を時間的に制限したのが目標である。この目標を実現するための道筋が戦略であると考えている。

<sup>10</sup> デービッド・アトキンソン氏 日本不良債権の実態を暴くレポートを発表し注目を集める。著書多数。

<sup>11</sup> 岡本正耿『経営品質入門』生産性出版 2007 109 頁

## おわりに

これまでに、生産性向上への展望とそれに至る中小企業の「組織変革」についても論じてきた。このような組織変革の必要性は、中小企業・大企業の双方にとって既存の意識と行動様式の変革を促すものである。これまで実施してきた行動様式を改め、新たな一步を踏み出すのには当然に困難が伴う。いっぽう「生産性向上」は、確かに企業力を測る一つの証左であろう。しかし重要なのは、中小製造業の、企業としての生産性分析から事業力評価を行うというアプローチ自体にあるといえる。企業の方向性を探るために生産性全体を見つめ直し、生産性を構成する多くの要素を真正面から捉えることで、治一の本論の目的の労働生産性の全体を構想することができた。そのうえで第二の目的であった「生産性向上の有効性の検証」と共に、経営組織の改善実行にむけた課題を示すこともできた。中小企業の限界を克服する方向として、解明すべきは中小企業が日常的に実行する“経営品質”について、その目指すべき方向性を示すことでもある。日本の企業に今必要なのは、付加価値生産性、売上高、そしてGDPを高めるような、変化対応自己変革能力を具備する必要がある。これは、環境変化に対応するための企業内外の既存の有形・無形の資産を再構成する、より高次のメタ能力である。国内のモノ作り能力が減少すれば、雇用劣化は避けられず、蓄積された技能も失われていく。一方、「量」の拡大が期待できない人的資源については、教育や訓練に積極的に取り組むことで、「質」の向上を図る必要がある。この「質」の向上に資する考え方として、「企業連携による組織活動」を本論では説いた積りである。そのための施策として、「人材育成と組織改編」を基本とした人材育成能力の向上が、我が国経済全体の生産性向上のためにも重要な課題といえよう。

## 参考文献

- アトキンソン、デービッド『新所得倍増論』東洋経済新聞社2017年  
アトキンソン、デービッド『国運の分岐点』講談社+α新書2019年  
アトキンソン、デービッド『日本企業の勝算』東洋経済新聞社2020年  
石川和幸『なぜ日本の製造業は儲からないのか』東洋経済新聞社2009年  
大瀧雅之『平成不況の本質』岩波新書2011年  
菊澤研宗・ほか『ダイナミック・ケーパビリティの戦略経営論』中央経済社 2018年  
熊野英生『なぜ日本の会社は生産性が低いのか?』文芸春秋 2019年  
経済産業省『通商白書2012年版』経済産業省2012年  
経済産業省『ものづくり白書(2018年版)』経済産業省・他 2018年  
経済産業省『ものづくり白書(2019年版)』経済産業省・他 2019年  
今野彰三『東北地方の中小製造業における海外進出の意思決定をめぐる実証的研究』東北大学 2012年  
今野彰三『中小製造業における新たな経営品質の形成モデル構想に関する研究』宮城大学 2017年  
シャインE.H(訳) 清水紀彦・浜田幸雄『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社 1989年  
中小企業庁『中小企業白書2009年版』日経印刷株式会社 2010年  
中小企業庁『中小企業白書2017年版』中小企業庁 2017年  
中小企業庁『中小企業白書2018年版』中小企業庁 2018年  
中小企業庁『中小企業白書2019年版』日経印刷株式会社 2019年  
天明茂『生命地域主義の経営』実践経営学会年次報告書 NO. 41 2004年  
野中郁次郎・勝見明『全員経営』日本経済新聞出版社 2015年  
広井良典・神野直彦『2100年へのパラダイムシフト』作品社 2017年  
宮川努『生産性とは何か』ちくま書房 2018年  
持本志行『戦略経営と品質経営』(財)日本規格協会 1994年  
森川正之『生産性 誤解と真実』日経BP社 2018年

## 業種別の租税特別措置の適用実態調査の考察

Considerations on the application of special tax measures by industry

宮崎大学 井藤 哉  
University of Miyazaki Hajime Ito

### はじめに

租税特別措置は、「公平・中立・簡素」という租税原則の例外として、政策目的<sup>1</sup>を実現するために措置される制度である。適用対象者や業種・規模が限定され、また既得権益化されることにより税負担の公平性を損なっている。問題なのは、これが特定の産業や業種に偏り、しかも特定の企業に集中して特権的優遇税制になっており、企業活動や業種に対し税制の中立性を阻害しているとの指摘<sup>2</sup>がある。また、近年では、適用要件が多様化しており、簡素な税制とは言い難い。

本報告では、財務省の「租税特別措置の適用実態調査の結果に関する報告書」（以下、「適用実態調査報告書」という）により公表されている資料を礎として、業種別の租税特別措置の適用実態を明らかにする。その中でも、研究開発税制に着目したい。租税特別措置の中でも研究開発税制は、企業が行った試験研究に関する費用の一定割合を、当該企業の法人税額から控除できる制度である。従来、研究開発税制は製造業が中心となってきたが、近年では、サービス産業の生産性向上や、ビッグデータの活用等、新しい発想が求められている。しかし、製造業に偏った現行の研究開発税制は、こうした新しい経済環境に対応できていないとの指摘<sup>3</sup>もある。

本報告は、次のように構成される。まずは、租税特別措置に係る適用実態調査報告書を概観する。次に、適用実態調査報告書を分析する。最後に考察を加える。

### 1. 租税特別措置に係る適用実態調査報告書の概要

租税特別措置に関し、適用の状況の透明化を図るとともに、適宜、適切な見直しを推進し、もって国民が納得できる公平で透明性の高い税制の確立に寄与する目的から、いわゆる「租税特別措置の適用状況の透明化等に関する法律」（以下、「租特透明化法」という）が制定された。

租特透明化法により、法人税の確定申告書を提出する際、租税特別措置のうち税額または所得の金額を減少させる規定等を適用する場合には、適用額明細書を提出する必要がある。その結果、適用実態調査報告書が会計年度ごとに作成され、翌年の通常国会に提出されることとなる。平成 23 年度分から国会に提出されており、現在、平成 29 年度から令和元年度まで 3 年分が財務省ホームページ<sup>4</sup>にて公表されている。



## 2. 適用実態調査報告書の分析

最初に、「適用実態調査報告書」について分析する。「適用実態調査報告書」では、「適用実態調査の結果の概要」と「適用実態調査の結果に関する報告」に大別されている。その総説ともいえる「適用実態調査の結果の概要」は、「適用法人数等」、「資本金階級・所得階級の適用件数及び適用法人数」、「業種別の適用件数及び適用法人数」、「法人税関係特別措置の種類ごとの適用状況」および「個別措置の適用概況一覧」の5つから構成されている。

### 2-1. 適用実態調査の結果の概要の分析

まず、「業種別の適用件数及び適用法人数」を資料として、適用実態調査の開始から業種別に適用法人数を示すと、表1のようである。

表1 業種別の適用法人数

業種	適用法人数								
	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	元年度
農林水産業	14,170	14,660	15,526	16,491	18,278	20,079	21,403	21,546	22,083
鉱業	1,417	1,468	1,542	1,641	1,622	1,548	1,521	1,557	1,573
建設業	139,772	152,525	170,903	194,318	200,202	210,163	219,927	230,117	243,395
製造業	124,051	127,524	131,508	142,499	144,911	149,885	155,219	157,312	156,466
卸売業	90,700	92,604	95,784	100,202	100,191	102,202	104,778	105,986	106,775
小売業	99,254	98,706	101,926	105,481	106,332	108,558	108,544	108,012	110,384
料理飲食旅館業	31,644	34,057	35,991	38,432	41,065	43,401	44,671	44,985	46,446
金融保険業	17,947	17,664	18,781	20,092	21,085	20,934	20,972	21,196	22,192
不動産業	109,533	111,903	119,721	127,965	136,448	146,078	156,151	165,308	174,261
運輸通信公益事業	32,550	33,199	35,301	38,403	41,575	43,912	44,670	45,420	46,364
サービス業	238,886	249,837	265,141	282,970	292,370	306,535	320,862	333,215	349,313
その他	19,793	20,944	22,876	24,849	27,039	29,602	32,671	34,201	35,989
合計	919,717	955,091	1,015,000	1,093,343	1,131,118	1,182,897	1,231,389	1,268,855	1,315,241

出所：租税特別措置の適用実態調査の結果に関する報告書。2015から2021より筆者作成。

また、製造業においては、食料品製造業以下、さらに24区分に細分化されている。それらをまとめると表2のようである。

表1では、適用実態調査の開始から、全ての業種で適用法人数は増加しており、直近3年では、やや横ばい傾向がみとれる。後述する申告法人数と比較できるように、「その他業種」を、サービス業として扱い、まとめると表3のようである。

では、適用割合を知るための母数となる申告法人数は、どのように変化しているのだろうか。国税庁ホームページ<sup>5</sup>における「会社標本調査」の調査結果から申告法人数を抽出し、直近3年分の業種別の申告法人数を示すと、表4のようである。

表2 業種別の適用法人数（製造業詳細）

業種	適用法人数								
	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	元年度
食料品製造業	15,816	15,925	16,072	16,687	17,069	17,657	17,592	17,280	17429
繊維工業	8,540	8,634	8,892	9,436	9,366	9,486	9,245	9,247	9,153
木材・木製品製造業	3,289	3,415	3,695	4,025	3,922	3,884	3,831	3,858	3,928
家具・装備品製造業	2,505	2,724	3,126	3,536	3,446	3,472	3,435	3,493	3,545
パルプ・紙・紙製品	2,921	2,888	2,918	3,064	2,954	2,989	2,962	3,022	3,022
新聞・出版業・印刷業	10,236	10,237	10,476	10,913	10,701	10,683	10,484	10,401	10,557
化学工業	4,020	3,990	4,096	4,244	4,196	4,207	4,147	4,127	4,078
石油製品製造業	465	470	484	500	497	524	530	550	549
石炭製品製造業	55	52	50	49	46	51	60	62	62
ゴム製品製造業	1,225	1,292	1,304	1,347	1,359	1,384	1,433	1,437	1,404
皮革・同製品製造業	660	719	756	774	843	851	844	748	771
窯業、土石製品製造業	4,478	4,600	4,985	5,251	4,942	4,931	4,854	4,866	4,970
鉄鋼業	2,555	2,644	2,780	3,090	3,239	3,229	3,296	3,480	3,398
非鉄金属製造業	1,339	1,378	1,395	1,499	1,495	1,527	1,523	1,549	1,552
金属製品製造業	17,662	18,779	19,350	21,601	22,136	22,353	22,973	23,955	23,956
機械製造業	14,019	14,666	14,981	16,678	17,057	17,229	17,262	17,850	17,608
産業用電気機械器具	6,656	6,708	6,769	7,389	7,430	7,364	7,557	7,769	7,580
民生用電気機械器具	1,622	1,602	1,591	1,661	1,662	1,640	1,610	1,631	1,608
通信機械器具	1,234	1,189	1,195	1,312	1,249	1,263	1,225	1,305	1,279
輸送用機械器具	5,878	6,061	6,194	6,796	6,822	6,850	6,733	6,816	6,666
理化学機械器具等	1,562	1,545	1,592	1,684	1,625	1,591	1,628	1,616	1,603
光学機械器具等	971	911	913	966	972	955	969	1,008	962
時計、同部品製造業	132	123	119	128	148	134	135	124	111
その他の製造業	16,211	16,972	17,775	19,869	21,735	25,631	30,891	31,118	30,675
製造業合計	124,051	127,524	131,508	142,499	144,911	149,885	155,219	157,312	156,466

出所：租税特別措置の適用実態調査の結果に関する報告書。2015 から 2021 より筆者作成。

他業種に比して製造業自体は、適用法人数は、緩やかな増加傾向といえる。そのなかでも表2から、その他製造業の増加が顕著とはいえないだろうか。表3では、直近3年において、特段、適用法人数において増減の激しい業種は存在しないことが明らかになった。表4では、表3の母数となる申告法人数を示している。表3、4を一覧してみると、申告法人数の構成比と適用法人数の構成比にバラつきはみられない。租税特別措置自体は、全業種に余すことなく適用されているようである。

以上、租税特別措置を適用できる機会としては、業種間の偏りはないようである。ただ、

実際の減税相当額は、どの程度の濃淡がついているのであろうか。後で検討したい。

表 3 業種別の適用法人数（直近 3 年分）

業種	平成 29 年度		平成 30 年度		令和元年度	
	適用法人数	構成比	適用法人数	構成比	適用法人数	構成比
農林水産業	21,403	1.7	21,546	1.7	22,083	1.7
鉱業	1,521	0.1	1,557	0.1	1,573	0.1
建設業	219,927	17.9	230,117	18.1	243,395	18.5
製造業	155,219	12.6	157,312	12.4	156,466	11.9
卸売業	104,778	8.5	105,986	8.4	106,775	8.1
小売業	108,544	8.8	108,012	8.5	110,384	8.4
料理飲食旅館業	44,671	3.6	44,985	3.5	46,446	3.5
金融保険業	20,972	1.7	21,196	1.7	22,192	1.7
不動産業	156,151	12.7	165,308	13.0	174,261	13.2
運輸通信公益事業	44,670	3.6	45,420	3.6	46,364	3.5
サービス業	353,533	28.7	367,416	29.0	385,302	29.3
合計	1,231,389	100.0	1,268,855	100.0	1,315,241	100.0

注) その他業種は、サービス業として扱っている。

出所：租税特別措置の適用実態調査の結果に関する報告書。2019 から 2021 より筆者作成。

表 4 業種別の申告法人数

業種	平成 29 年度		平成 30 年度		令和元年度	
	申告法人数	構成比	申告法人数	構成比	申告法人数	構成比
農林水産業	31,412	1.2	32,587	1.2	33,609	1.2
鉱業	3,495	0.1	3,454	0.1	3,345	0.1
建設業	435,333	16.1	440,375	16.1	443,321	16.1
製造業	331,567	12.3	327,502	12.0	322,210	11.7
卸売業	239,025	8.8	237,242	8.7	234,303	8.5
小売業	324,515	12.0	320,852	11.7	316,172	11.5
料理飲食旅館業	126,563	4.7	127,870	4.7	128,853	4.7
金融保険業	47,210	1.7	47,983	1.8	48,493	1.8
不動産業	317,279	11.7	327,263	12.0	334,544	12.1
運輸通信公益事業	90,844	3.4	92,766	3.4	93,688	3.4
サービス業	759,384	28.1	780,655	28.5	799,882	29.0
合計	2,706,627	100.0	2,738,549	100.0	2,758,420	100.0

出所：会社標本調査結果。2019 から 2021 より筆者作成。

次に、「法人税関係特別措置の種類ごとの適用状況」を資料として、適用実態調査の開始から法人税関係特別措置の主な種類ごとの適用状況を示すと、表 5 のようである。

表5では、適用実態調査の開始から、措置数はそれほど増減がないものの適用件数、適用額が大幅に増えていることがわかる。ただ、適用額の内容は、法人税関係特別措置の種類によってそれぞれ異なる。例えば、法人税率の特例については対象となる所得金額、税額控除については税額控除額、特別償却については特別償却限度額、準備金については積立額のうち損金算入額を示している。詳細は、後述する「業種別・資本金階級別適用件数及び適用額」を資料に分析したい。

表5 法人税関係特別措置の主な種類ごとの適用状況

	種類	法人税率の特例	税額控除	特別償却	準備金等
平成23年度	措置数	2	13	31	13
	適用件数	677,767	35,364	28,491	11,585
	適用額	24,028億円	3,577億円	4,244億円	13,465億円
平成24年度	措置数	2	16	33	13
	適用件数	704,725	40,177	32,790	11,481
	適用額	25,573億円	4,203億円	5,167億円	9,100億円
平成25年度	措置数	2	16	27	13
	適用件数	744,720	56,575	44,391	11,099
	適用額	27,678億円	7,152億円	9,948億円	8,499億円
平成26年度	措置数	2	18	28	15
	適用件数	793,567	138,616	66,993	10,909
	適用額	29,841億円	10,751億円	18,576億円	12,177億円
平成27年度	措置数	2	16	28	15
	適用件数	843,511	154,086	73,463	11,790
	適用額	32,272億円	10,563億円	23,619億円	9,428億円
平成28年度	措置数	2	16	26	15
	適用件数	888,808	162,268	68,087	12,773
	適用額	34,412億円	10,481億円	17,869億円	8,212億円
平成29年度	措置数	2	18	30	15
	適用件数	931,942	176,196	58,013	13,273
	適用額	36,57億円	10,944億円	11,684億円	8,959億円
平成30年度	措置数	2	19	33	13
	適用件数	960,315	182,736	49,883	12,975
	適用額	38,086億円	10,165億円	9,756億円	9,375億円
令和元年度	措置数	2	18	31	13
	適用件数	989,464	181,472	47,380	12,917
	適用額	39,589億円	8,356億円	9,356億円	9,573億円

出所：租税特別措置の適用実態調査の結果に関する報告書。2015から2021より筆者作成。

## 2-2. 適用実態調査の結果に関する報告の分析

「適用実態調査報告書」の詳細まで公表されている「適用実態調査の結果に関する報告」は、「法人税関係特別措置の概要及び適用件数・適用法人数・適用総額（総括表）」、「業種別・資本金階級別適用件数及び適用額」、「業種別・所得階級別適用件数及び適用額」および「法人税関係特別措置別高額適用額」の4つから構成されている。

そのうち、「業種別・資本金階級別適用件数及び適用額」では、措置を①「法人税率の特例」、②「税額控除」、③「特別償却」、④「準備金等」、⑤「土地税制」および⑥「その他の特別措置」の6種類に区分し、個別措置ごとに業種別・資本金階級別に適用件数および適用額を公表している。そこで、②「税額控除」から⑦「研究開発税制」を抽出し、7種類に細分化したうえで、種類ごとの適用件数、適用額を業種別に分類集計して分析した。業種別区分は、表1に依い農林水産業以下、12区分に分類集計した。

これら個別措置による適用額に適用法人税率を乗じて「減税相当額」に換算して試算した。減税相当額への換算は、租税特別措置の種類ごとに、次のようにして換算した。

- ① 軽減税率が適用される「法人税率の特例」には、法人税法上の19%と租税特別措置法の特例税率15%との差である4%を乗じて「減税相当額」に換算した。
- ② 「税額控除」と「研究開発税制」は、適用額を「減税相当額」とした。
- ③ 上記以外の「特別償却」、「準備金等」、「土地税制」および「その他の特別措置」の4種類の適用額については、それぞれの適用額に令和元年度における普通法人税率23.2%を乗じて「減税相当額」に換算した<sup>6</sup>。

これら個別措置による適用額を「減税相当額」に換算して試算した結果を明らかにし、その適用実態を分析検討した。令和元年度分の、租税特別措置の種類別による業種別の適用状況を示すと、表6のようである。

表6から、租税特別措置により、法人税収3,036,841百万円が失われたと換言することもできる。そのうち研究開発税制が1,114,810百万円を占めており、減税相当額の36.7%となることが明らかになった。「税額控除」は、適用額が直接、法人税額の減額につながることから、租税特別措置の効果が高いものと思われる。なかでも研究開発税制が「税額控除」の8割を占めていることが明らかになった。

減税相当額を明らかにしたうえで、業種別の構成割合はどのように変化したのであろうか。上記の分析を直近3年分まで拡大し、租税特別措置の業種別の減税相当額を示すと表7のようである。

表6 租税特別措置の種類別による業種別の適用状況

No	租税特別措置の種類	換算税率 (%)	合計		
			適用件数	適用額 (千円)	減税相当額 (千円)
①	法人税率の特例	4.0	989,464	3,958,913,872	158,356,552
②	税額控除	—	171,746	278,193,533	278,193,469
③	特別償却	23.2	47,540	939,134,720	217,879,237
④	準備金等	23.2	12,917	957,330,756	222,100,728
⑤	土地税制	23.2	5,445	1,413,105,390	354,168,602



⑥	その他の特別措置	23.2	827,089	2,979,882,361	691,332,695
⑦	研究開発税制	—	19,452	1,114,810,107	1,114,810,080
合計			2,073,653	11,641,370,739	3,036,841,363

No	農林水産業			鉱業		
	適用件数	適用額	減税相当額	適用件数	適用額	減税相当額
①	15,176	49,644,321	1,985,773	1,056	5,195,811	207,832
②	2,751	1,203,815	1,203,815	282	384,701	384,701
③	1,478	13,572,394	3,148,795	382	8,099,244	1,879,025
④	3,748	22,251,750	5,162,406	64	48,721,172	11,303,312
⑤	130	3,209,823	744,679	24	468,072	108,593
⑥	17,031	62,939,571	14,601,980	1,090	5,491,071	1,273,928
⑦	52	429,831	429,831	40	1,875,775	1,875,775
合計	40,366	153,251,505	27,277,279	2,938	70,235,846	17,033,166

No	建設業			製造業		
	適用件数	適用額	減税相当額	適用件数	適用額	減税相当額
①	188,918	799,567,955	31,982,718	104,952	498,162,057	19,926,482
②	37,769	34,506,636	34,506,636	29,698	70,270,811	70,270,811
③	12,218	160,633,945	37,267,075	17,466	448,233,923	103,990,270
④	256	708,756	164,431	540	2,136,488	495,665
⑤	438	40,206,788	9,327,975	796	299,135,861	69,399,520
⑥	172,945	116,556,372	27,041,078	118,458	93,253,465	21,634,804
⑦	904	23,466,522	23,466,522	12,324	897,637,624	897,637,624
合計	413,448	1,175,646,974	163,756,435	284,234	2,308,830,229	1,183,355,176

No	卸売業			小売業		
	適用件数	適用額	減税相当額	適用件数	適用額	減税相当額
①	81,806	356,609,080	14,264,363	80,018	279,196,325	11,167,853
②	16,388	25,623,275	25,623,275	12,920	26,324,870	26,324,870
③	3,266	49,032,136	11,375,456	1,631	19,777,514	4,588,383
④	1,109	5,516,445	1,279,815	732	3,114,664	722,602
⑤	509	66,628,378	15,457,784	395	93,208,444	21,624,359
⑥	65,683	45,537,377	10,564,671	67,312	44,132,152	10,238,659
⑦	2,490	56,735,902	56,735,902	398	2,067,916	2,067,916

合計	171,251	605,682,593	135,301,266	163,406	467,821,885	76,734,642
----	---------	-------------	-------------	---------	-------------	------------

No	料理飲食旅館業			金融保険業		
	適用件数	適用額	減税相当額	適用件数	適用額	減税相当額
①	30,301	95,715,809	3,828,632	17,246	53,587,276	2,143,491
②	4,054	4,735,519	4,735,519	1,697	8,760,024	8,760,024
③	474	11,709,893	2,716,695	66	10,098,503	2,342,853
④	63	251,021	58,237	1,951	698,519,519	162,056,528
⑤	238	19,989,979	4,637,675	204	175,538,426	40,724,915
⑥	30,434	20,401,584	4,733,167	10,600	2,158,074,757	500,673,344
⑦	46	143,003	143,003	90	1,827,591	1,827,591
合計	65,610	152,946,808	20,852,928	31,854	3,106,406,096	718,528,746

No	不動産業			運輸通信公益事業		
	適用件数	適用額	減税相当額	適用件数	適用額	減税相当額
①	146,808	547,103,810	21,884,152	34,243	156,903,126	6,276,125
②	4,673	11,276,009	11,276,009	9,806	19,065,993	19,065,993
③	366	10,050,454	2,331,705	4,925	117,963,384	27,367,505
④	151	382,510	88,742	716	105,450,688	24,464,560
⑤	1,549	467,500,926	108,460,215	408	226,775,889	52,612,006
⑥	71,559	142,166,939	32,982,730	29,650	61,260,530	14,212,443
⑦	98	298,669	298,669	164	54,993,705	54,993,705
合計	225,204	1,178,779,317	177,322,222	79,912	742,413,315	198,992,337

No	サービス業			その他		
	適用件数	適用額	減税相当額	適用件数	適用額	減税相当額
①	259,492	1,029,990,161	41,199,606	29,448	87,238,133	3,489,525
②	48,618	70,540,660	70,540,660	3,090	5,501,156	5,501,156
③	4,896	76,620,935	17,776,057	372	13,342,318	3,095,418
④	2,118	6,279,454	1,456,833	1,469	63,998,263	14,847,597
⑤	663	84,733,647	19,658,206	91	49,192,565	11,412,675
⑥	226,673	173,146,150	40,169,907	15,654	56,922,343	13,205,984
⑦	2,596	31,231,135	31,231,135	250	44,102,407	44,102,407

合計	545,056	1,472,542,142	222,032,404	50,374	320,297,185	95,654,762
----	---------	---------------	-------------	--------	-------------	------------

出所：租税特別措置の適用実態調査の結果に関する報告書。2021より筆者作成。

表7 租税特別措置の業種別の減税相当額（直近3年分）

業種	平成29年度		平成30年度		令和元年度	
	減税相当額（千円）	構成比	減税相当額（千円）	構成比	減税相当額（千円）	構成比
農林水産業	30,820,432	0.9	26,671,840	1.1	27,277,279	0.9
鉱業	29,813,275	0.9	22,760,973	0.9	17,033,166	0.6
建設業	173,192,474	5.2	152,240,560	6.3	163,756,435	5.4
製造業	1,478,596,638	44.7	829,803,773	34.1	1,183,355,176	39.0
卸売業	156,961,740	4.7	121,730,319	5.0	135,301,266	4.5
小売業	86,613,847	2.6	71,525,201	2.9	76,734,642	2.5
料理飲食旅館業	26,176,619	0.8	23,529,578	1.0	20,852,928	0.7
金融保険業	618,116,968	18.7	615,749,217	25.3	718,528,746	23.7
不動産業	217,073,289	6.6	137,456,974	5.6	177,322,222	5.8
運輸通信公益事業	209,815,651	6.3	172,694,405	7.1	198,992,337	6.6
サービス業	217,979,403	6.6	192,855,854	7.9	222,032,404	7.3
その他	66,165,169	2.0	68,469,940	2.8	95,654,762	3.1
合計	3,311,325,504	100.0	2,435,488,635	100.0	3,036,841,363	100.0

注）平成29年度については、同年度における普通法人税率23.4%を考慮のうえ「減税相当額」を換算している。

出所：租税特別措置の適用実態調査の結果に関する報告書。2019から2021より筆者作成。

これまでの考察をとおして、租税特別措置を適用できる機会としては、業種間の偏りはみられなかったが、表7から、減税相当額自体は、製造業、金融保険業の割合が多いとはいえないだろうか。

研究開発税制は、イノベーション創出と産業競争力の強化を政策目的として、租税特別措置により下支えされており、また、製造業は、有形固定資産の取得をともなう「特別償却」のおよそ半数を占めていることから、一定の経済波及効果が期待できる。それらから租税原則の例外として認められていると思われる。ただ、金融保険業については、租税特別措置を適用してまで、どのような政策目的が課されているのか、再考の余地はあろう。

なお、平成29年度の租税特別措置適用による減税相当額である3,311,325百万円は、同年度の法人税収12,349,698百万円のおよそ26.8%に相当する。平成30年度の租税特別措置適用による減税相当額である2,435,488百万円は、同年度の法人税収12,660,952百万円のおよそ20.0%に相当する。令和年度の租税特別措置適用による減税相当額である3,036,841百万円は、同年度の法人税収11,439,700百万円のおよそ26.5%に相当する<sup>7</sup>。

## おわりに

本報告では、財務省の「適用実態調査報告書」により公表されている資料を礎として、業種別における租税特別措置の利用状況等を明らかにした。

租税特別措置は、租税原則を侵してまで、政策目的を実現するために措置される制度であることに鑑みると、当該措置は政策目的の達成に必要であるか、必要であれば有効（税収減を是認するだけの効果）であるかが重要視されるべきであろう。そうであれば、特定の産業や業種への偏りや、特定の企業に集中していることは問題ではないともいえる。しかし、租税支出である以上、常に説明責任が求められることは言うまでもない。

### 【注】

1 経済的・社会的目的を達成するために税制を通じてなされる政府支出は、租税支出（tax expenditures）と称されている（OECD（1984），p. 16.）。租税支出は、直接的に歳出として支出される直接支出（direct expenditures）と対比される。また、租税支出は、租税特別措置法に規定されている特例のうち税負担に関わるものに加え、国税や地方税の本則にも存在しているものも加えて称することもあるため、租税特別措置より広義の概念である（佐藤（2017），p. 41.）。本報告では、一般論としては租税支出をカバーするが、制度については、国税の中の租税特別措置に着目している。

2 富岡（2015b），p. 51.

3 佐藤（2017），p. 47.

4 財務省 HP「租税特別措置の適用実態調査の結果に関する報告書」

（[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/reference/stm\\_report/index.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/reference/stm_report/index.htm)）（2021年7月1日アクセス）。

5 国税庁 HP「国税庁統計情報」

（<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/tokei.htm>）（2021年7月1日アクセス）。

6 富岡（2015a），p. 108.

7 前掲（注5）参照。

### 【参考文献】

井藤哉. 2018. 「中小企業税制における租税特別措置のあり方」『経済経営論集』第26巻第1号：10-17.

井藤哉. 2020. 「租税特別措置に係る適用実態調査等に関する考察」『実践経営』第57号：65-74.

佐藤主光. 2017. 「法人課税の租税特別措置—実態と経済的帰結—」『会計検査研究』第55号：39-56

富岡幸雄. 2015a. 「租税特別措置による優遇税制の検証（上）」『税務弘報』10月号：105-115.

富岡幸雄. 2015b. 「租税特別措置による優遇税制の検証（下）」『税務弘報』11月号：51-60.

- OECD. 1984. "Tax Expenditures: A Review of the Issues and Country Practices,"
- OECD. 2010. "Tax Expenditures in OECD Countries,"



# オープンイノベーションによる社会的プラットフォーム の形成プロセス

The process of forming a social platform through open innovation

大阪経済大学経営学部  
Osaka University of Economics  
Faculty of Business Administration

吉野 忠男  
Tadao Yoshino

はじめに

本稿は、企業の成長や新たな事業創造に重要な要因として指摘されるオープンイノベーションと社会的プラットフォームに着目し検討している。チェスブロー (2008) はオープンイノベーションを「知識の流入と流出を自社の目的にかなうように利用して社内イノベーションを加速するとともに、イノベーションの社内活用を促進する市場を拡大すること (邦訳 p. 17)」と定義している。その上で、自社テクノロジーの発展には「社内外のアイデア」を活用して、それを「アーキテクチャやシステム」にまとめ、ビジネスモデルを活用する必要性を説いている。言うまでもなく、事業の継続まして事業の成長には前例踏襲型の事業運営に埋没するのではなく新たな事業創造が不可欠である。そのことをシュンペーター (1934、訳 1997) は、「新結合」を提示しイノベーションの重要性を解説した。チェスブロー (2008) のオープンイノベーションはシュンペーター (1934、訳 1997) の概念をさらに発展させたものと考えられることができるが、その根底には企業の成長であり新事業の創造が不可欠との認識がある。ただチェスブロー (2008) には「社外チャネル」というネットワークを基点に置くものであり、そこから新たなビジネスモデルの形成を導く点が企業家を企業活動の根源と考えたシュンペーター (1934、訳 1997) と大きく異なる点である。

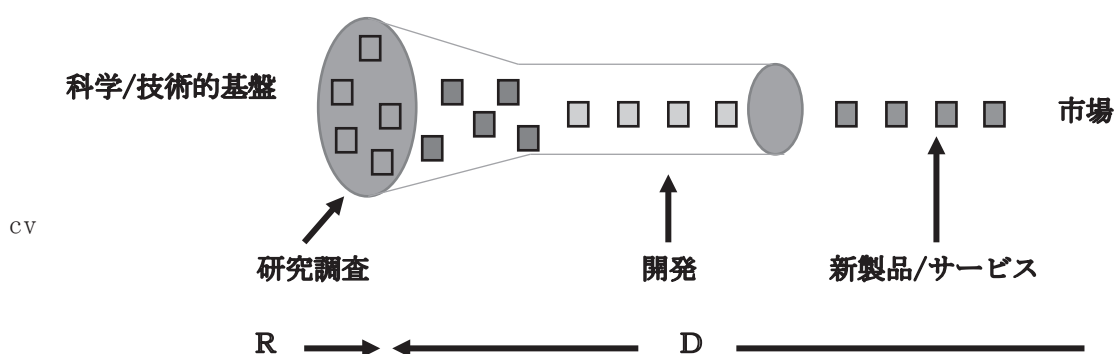
一方、社会的プラットフォームは、金井 (2012) が「市民セクター」「行政セクター」「産業セクター」「学セクター」の各セクターからの参加する「交流の場」という概念を提唱し、そこから新企業や新事業の創造がもたらされるとした。この概念に影響を与えたのは、Porter のクラスター理論である。Porter (1998b) は、クラスターを「ある特定の分野に対し、相互に関連した、企業と機関からなる地域的に近接した集団 (邦訳 p. 70)」であると定義している。金井 (2012) の「交流の場」は人的な交流を基点に置く一方で、Porter (1998b) は分野と地域、そして集団を基点にしている。金井 (2012) の社会的プラットフォームと Porter (1998b) のクラスター理論は同一あるいは近似的な要素を基本としつつも企業の継続、成長を指向していることには大きな違いは見られない。

以上のような先行研究を議論の背景に置き、本稿では公益社団法人北海道私立専修学校各種学校連合会が主催、運営する「職業体感型教育」事業の北海道内での事業展開を調査、分析する委員として参加する機会を得て、「職業体感型教育」事業を調査対象に考察を試みた。その結果を報告するものである。

## 1. 研究アプローチの先行研究

### 1-1. オープンイノベーション

チェスブロー (2008) はオープンイノベーションに至る従前のイノベーションプロセスを「クローズドイノベーションモデル」と呼び、研究プロジェクトは社内で組成されるものとした。研究調査は社内の科学/技術基盤を起因とするものであり、そこから新製品/サービスが開発され、実際に市場に投入される (図1)。企業は既存の製品やそこで蓄積された技術や経験が基盤となり、その改良や高品質化を目指し新たな製品の企画、開発を行う。このことからすればチェスブローの認識は企業の一般的な企業活動として周知されたものといえよう。企業の技術の蓄積や経験は、従業員に内在化されてしまえばその範囲でしか製品化されることもなく、むしろ企業内で完結した製品にしかならない。また、それらの技術を、いわゆる知的財産権として明確に位置付ければ企業内の技術などはますます企業内で定着することになる。もっとも競合他社では同業界であれば集約される技術は同内容になる場合が多く、そうした場合、知的財産は企業を守る大きな手立てになり得る。いずれにしても「クローズドイノベーションモデル」は多くの企業では常態化したものであり、そこからは画期的な製品が開発される可能性は少なく、「製品の一部改良」のような製品展開に陥ってしまう。



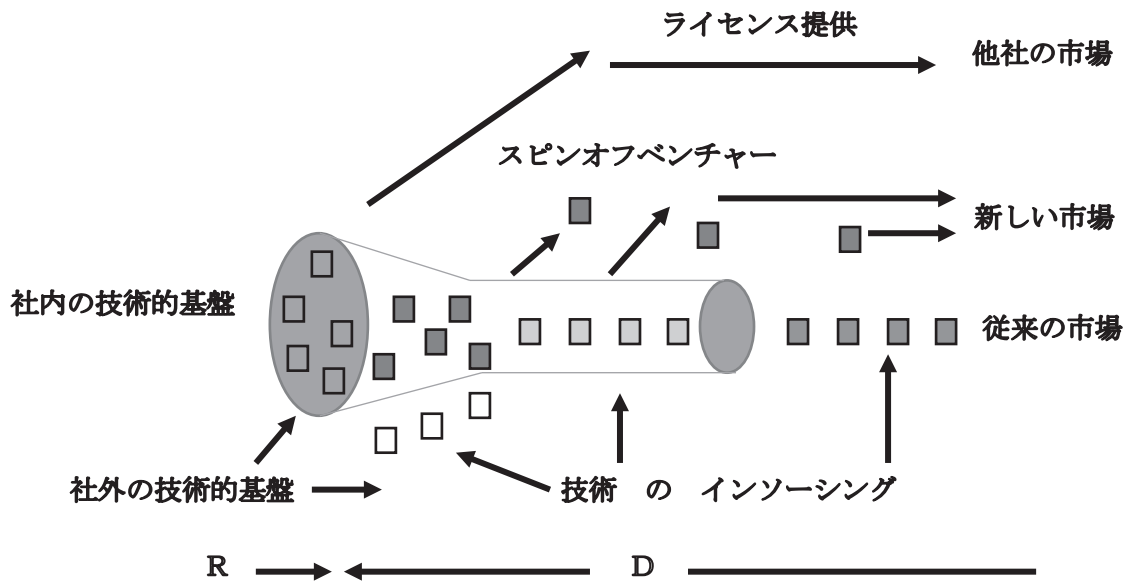
出所：チェスブロー (2008) p. 19

図1. クローズドイノベーションモデル

こうした「クローズドイノベーションモデル」に対し、チェスブローは社外の技術を取り込むことやインソーシング<sup>1</sup>などによる社外からの受注による技術開発などを活発化させることで、従来への市場に対する企業の位置づけを強化することを指摘している。同時に、社外から取り込んだ技術をもとにスピンオフベンチャーの創設や他社へのライセンスを提供することで、新たな市場へのアプローチを実現することを説明している。

自社の新製品や新サービスの提供における限界性に関して、チェスブローは「パラダイムの転換」という視点からオープンイノベーションの可能性と成果を提示しているのである。

<sup>1</sup> Insourcing 社外へ委託・発注した業務を社内に戻すこと。内製化。Outsourcing の対概念。



出所：チェスブロー（2008） p.19

図2. オープンイノベーション パラダイム

#### 1-2. クラスター理論

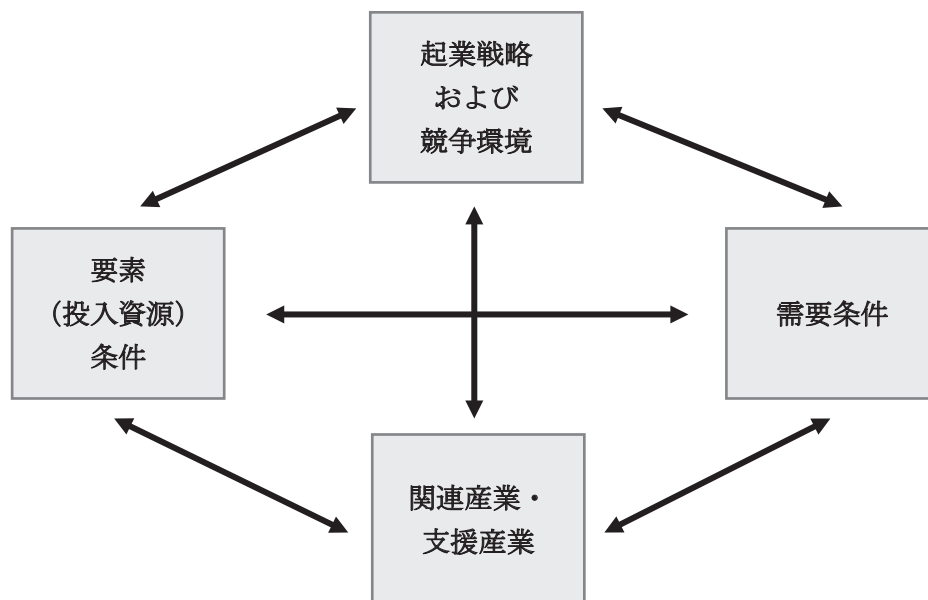
Porter (1998) は、立地という地理的な要因に着目し産業ごとの企業集積をクラスターと呼び、その地域の産業の活性化、発展を説明している。Porter が説明するダイヤモンド形の図（図3）は「起業戦略および競争環境」「要素（投入資源）条件」「関連産業・支援産業」「需要条件」の相互の関連、影響が重要であるとしている。特定の地域<sup>2</sup>とその地域内の企業との関係性を基本とするクラスターは、その地域に立地する企業が周囲の企業と関係性をいかに創造し成長を図るかという点で検討の枠組みを与える。地場企業と言われるような地域密着型の企業は、対象顧客を地元の有しその顧客対応に専念することで安定的な成長を確保している。一方で、地元の顧客は対象年齢が高齢化するごとに嗜好やニーズの変化により継続的に顧客であり続ける保証はない。むしろ地元においても顧客の変化は年齢層の変化とともに多様化し、その顧客層に合わせた商品提供を行う企業は新規参入とともに競合関係に発展する。今般のインターネットを通じたオンラインショッピングは、こうした地域の枠組みを超越した事業展開から地元が存在しない新たな競合関係を形成する。競合企業は地元のみならず他地域の新規参入者を巻き込む複雑な関係を生み地元企業の存続を脅かすことになる。

このように考えると、Porter のクラスター理論は地域に密着した企業にとっては新たな問題提起と検討課題の顕在化をはかることができる。その検討結果により企業は事業の方

<sup>2</sup> 金井（2003）は、特定の地域について「気候、土壌、鉱物資源などの伝統的な生産要素の比較優位が存在し、これらの要素が宗教的、政治的、経済的な要因と相互に絡み合って産業の局地化」と見做し、これはマーシャル（1890）の産業集積と同じ理論だと指摘している。

針を確定し確かな事業展開に結実するのである。一方で、地域の議論に拘泥するあまりに地域の枠組を超越した事業展開には従前の事業モデルでは対抗することが困難であり地域の枠組みを超えた競合関係を想定し新たな市場への参入を検討する必要に迫られる。その際、既存のクラスターを基盤としながら新たな市場への参入を行う上では、現状のクラスターを維持し、そのクラスター内での新製品の開発を協力関係にある企業と共同開発などを行うことが想定されるが、逆にクラスター内での新製品の開発に停滞が見られれば競合企業はそれを「弱点」あるいは「エアポケット」とみなし新製品の投入を強力に推し進めることが考えられる。強固なクラスターと考えられていた企業集積は「蟻の一穴」から崩壊につながる。

クラスターでは、自社の成長・発展を促進する上で、クラスター内の企業との連携が重要であり不可欠な要素と説明できる。一方で、クラスター内においても企業の自立性は求められることであり、自立した事業活動が存在するからこそ他企業との連携にはその成果が認められ自社の成長・発展に資するものといえる。単に他社の技術獲得を目的とした連携は成立しないことは言うまでもない。Porter のクラスター理論は、4 要件が示されているが、その要件内容については解釈の幅があり実態的な企業活動の内容を詳細に説明している訳ではない。企業が主体的にクラスター内で活動し企業の成長・発展の方向性を見出すことは期待されるが、企業以外の組織、人物等の関係性は判然としない。企業が立地する地域やその関連産業との関係性は改めて検証すれば「クラスター」内の存在理由を示すものである。しかし、企業はクラスター内の住民、大学等の研究機関、そして行政との関係性を新たな視点から議論しそれぞれの関係性を背景にした「交流の場」を創造することが重要となる。



出所：Porter (1999) p. 83

図 3. ダイヤモンド・モデル

### 1-3. 社会的プラットフォーム

Porter のクラスター理論に対し、金井（2012）は企業家のダイナミックな活動に注目し企業事例の検証を通じて社会的プラットフォームを提唱した。金井は、ミクロ・レベルの企業家活動<sup>3</sup>がメゾ（地域）・レベルのクラスターにどのように発展するのか、その概念を明示した。金井は地域で活動する企業家に着目し、その活動は他の企業家や地域の住人、関係者などどのように展開されるのか、その関係性から生み出される成果を理論化している。

金井は社会的プラットフォームを「市民セクター」「行政セクター」「産業セクター」「学セクター」から参加する「交流の場」と位置付けている。ただし、各セクターの構成員が参加意図の有無あるいは各セクターの構成員が所属する組織の指示など「交流の場」の構成内容は容易に整理できるものではない。とりわけ行政セクターの参加は、計画型クラスターといわれる行政の「戦略的クラスター政策」になる場合が一般的であり、そこには補助金の支援など行政側の意向が強く反映される。こうした行政が強く関与する、あるいは行政が主導するクラスターを Porter（1998）はクラスター理論の中で批判している。補助金の支援は事業運営において設備投資や人件費の補助など一定の役割を担い事業の高度化に資することは否定できないが、行政側の目標に対するコミットメントの程度においては「お上に従う」という企業の主体性を損ねる可能性があるものといえる。これに対して、創発的クラスターは社会的プラットフォームに参加する企業家の交流の機会から具体化するものであり、その内容や活動の質量により企業の成長・発展の成果が左右される。それだけに企業家の参加モチベーションは社会的プラットフォームの形成に影響を及ぼす。Porter（1998）が考えるクラスターはこうした企業家活動の成果を導く創発クラスターが前提となる。

出所：金井（2012）をもとに一部著者加筆

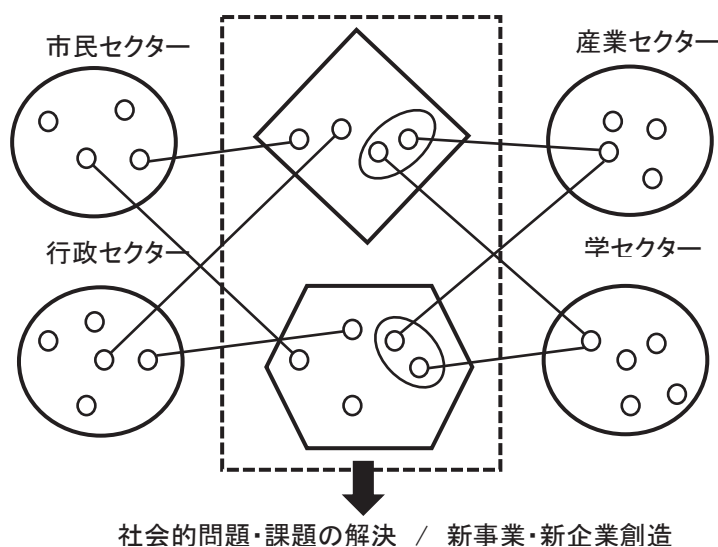


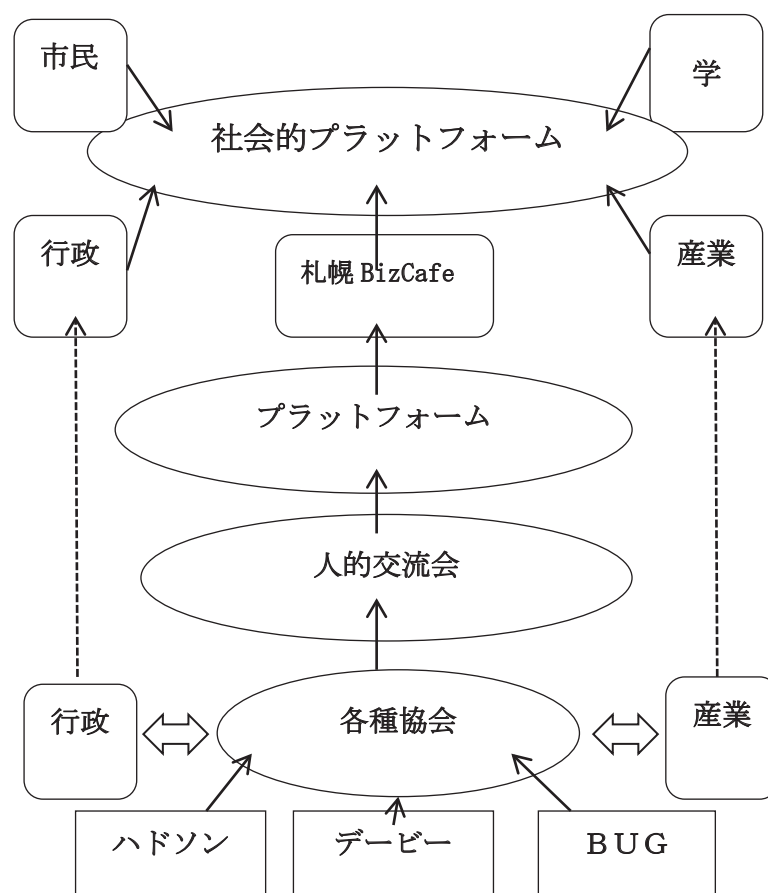
図4. 社会的プラットフォーム

このように創発クラスターの要素を取り込んだ社会的プラットフォームは、地域の新たな

<sup>3</sup> 金井（2012）は、「企業や事業の創業・創造を行う企業家活動」と「イノベーションの仕組みや社会的プラットフォームの形成を行う企業家活動」を明確に区別している。本稿では後者の企業家活動を「起業家活動」と呼称、表記する。



な企業家活動に指針となり得るものであり、その成果は「社会的問題・課題の解決/新事業・新企業創造」に結実することが期待される。一方、吉野（2015）は社会的プラットフォームの形成は特定のプラットフォームに集約される訳ではなくプラットフォームの構成メンバーの自由な活動から複数存在し、その社会的プラットフォームは発展すると指摘している。金井が「サッポロバレー」を検証する中で、社会的プラットフォームが形成されていくプロセスの存在を明らかにした。これに対し、吉野は「サッポロバレー」には源流企業<sup>4</sup>が存在しその源流企業から派生的に起業する創業実態に着目し、企業家は多様な「交流の場」を模索し参加していた実態を確認した。つまり「サッポロバレー」には複数の社会的プラットフォームが形成され、それが構成メンバーの参加態様により「重層的に存在」していたと指摘している。



出所：吉野（2015）

図5. 重層的段階的「社会的プラットフォーム」

## 2. 事例研究

<sup>4</sup> 吉野は源流企業をハドソン、デービーソフト、BUGの3社（図5の下段）に特定し、そこから独立起業した起業家に着目しその系譜を検証している。

企業の成長・発展には、クローズドイノベーションにくわえオープンイノベーションが重要であり必要である。企業内で蓄積された技術や経験は、新たな製品開発やサービス提供に不可欠であるが、そうした技術や経験に社外の技術を取り入れた新たな製品開発は自社の独自開発以上に市場を刺激し企業の成長・発展に資すると考えられる。その意味でも、オープンイノベーションは企業の成長・発展の重要なテーマとなる。一方で、オープンイノベーションは、外部の技術を取り入れる新たなスキームと考えられるが、ではどのようなオープンイノベーションが望ましいのか、その態様は判然としないところがある。社会的プラットフォームは、企業のオープンイノベーションに影響を与え、企業の新たな成長・発展に機会を与えることが期待される。こうしたオープンイノベーションと社会的プラットフォームについて具体的な取り組みと成果が認められる公益社団法人北海道私立専修学校各種学校連合会<sup>5</sup>（以下、北専各連）を例に検討してみたい。

## 2-1. 北専各連の組織と活動

北専各連は、理事長を筆頭に副理事長、常任理事を執行部に、「総務」「財務」「研修」「広報・企画<sup>6</sup>」「教員能力認定」の各委員会、そして「北海道高等学校・専修学校連絡協議会」で構成されている。各委員会は北専各連の事業目的に関する企画、審議などを行っている。活動事業は、「教職員等に対する研修会の開催」、「専修学校・各種学校の教育調査・研究」、「進路指導情報誌刊行物の発行」、「その他の事業」である。「職業体感型教育」は「その他の事業」に位置付けられている。

## 2-2. 北専各連の取り組み

北専各連は北海道内の専門学校との協力のもと、北海道内の中学校・高校に「職業体感型教育」をテーマに職業教育を開催している。言うまでもなく北専各連は、具体的な製品を開発し販売している組織体ではない。それだけに自ら委員会を組成し、その委員会に議論を委ね検討結果を事業化している。また、その運営主体として事業展開しているのである。その中で、「職業体感型教育」は、若年層の早期退職（表1 3年以内に4割程度離職している）を防止するために高校・中学校在学中に職業を体感する機会、場を提供する教育活動を専門学校の協力を得て行っている。

職業体感は、一般的に企業が自社の職業そのものを理解してもらうことを目的に行う「職業体験」ではなく、「どんな職業かを感じ取ってもらう」ことを主眼に行われている。また、講義は専門学校の講師が行うことから「職業に必要な知識あるいは資格」の必要性や対策について濃密に指導を行う。企業の担当者が行う職業教育とは異なり、職業や企業を客観的にとらえ学生や生徒に必要なことを指導する。学生や生徒は将来自分が担当したい仕事にはどんな知識や必要なのかを学ぶ、あるいは職業を考える「きっかけ」を学ぶのである。

表1 短大等卒業後の3年以内の離職状況

<sup>5</sup> 北専各連は、「北海道の私立の専修学校及び各種学校における教育の振興を図り、もって教育水準の向上発展に寄与することを目的」に昭和33年に「公益目的事業を行う団体」として、北海道知事から公益社団法人として認定を受けている団体」として設立された。

<sup>6</sup> さらに「広報事業実行委員会」と「進学相談会実行委員会」の各委員会が存在する。

卒業	就職者数 (人)	3年目まで離職者数(人)			3年目まで離職率(%)				
			1年目	2年目	3年目		1年目	2年目	3年目
平成21年3月	148,986	58,617	25,479	16,982	16,156	39.3	17.1	11.4	10.8
平成22年3月	125,747	50,133	22,624	14,450	13,059	39.9	18.0	11.5	10.4
平成23年3月	121,464	50,076	22,544	14,156	13,376	41.2	18.6	11.7	11.0
平成24年3月	129,070	53,504	24,218	15,768	13,518	41.5	18.8	12.2	10.5
平成25年3月	133,648	55,756	25,253	15,971	14,532	41.7	18.9	12.0	10.9
平成26年3月	138,730	57,259	25,399	16,614	15,246	41.3	18.3	12.0	11.0
平成27年3月	149,840	62,190	27,071	18,281	16,838	41.5	18.1	12.2	11.2
平成28年3月	149,752	62,832	26,208	18,634	17,990	42.0	17.5	12.4	12.0
平成29年3月	150,386	46,479	26,611	19,868	31	17.7	13.2		
平成30年3月	149,358	26,519	26,519			17.8	17.8		

出所：厚生労働省「新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移」をもとに筆者作成

「職業体感型教育」の開催、学生・生徒の参加状況と早期離職との関係は、因果関係として明確な指標は存在していない。「職業体感型教育」に参加した学生・生徒の追跡調査は実施されていないことがある。高校生で受講したとしてもその後の進路、大学進学、専門学校進学、就職等多岐にわたることから、実際の「職業体感型教育」の知見がその後の進路にどのような影響を与えているかが把握できていないことにある。専門学校あるいは高校そして保護者の声として「職業体験型教育」は生徒に何らかの影響を与えているとの意見、感想が出ていることにくわえ、実際、希望する職業に就けたとする報告もある。こうしたことを総合的に判断すると早期離職を思い止まる上で早期の学習機会としての「職業体感型教育」には一定の成果があるものと推察される。

表2 保護者のアンケート結果

	そう思う	大体 そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない	わからない
1. 職業体験に参加させて良かった	83.0%	15.6%	1.0%	0.2%	0.2%
2. 将来のことを考えるきっかけになった	60.9%	32.4%	3.1%	0.5%	3.1%
3. 学校の学習と、仕事のつながりを感じた	47.7%	35.3%	12.1%	1.0%	4.0%
4. 難しいことでも失敗を恐れず、挑戦することが大事だと思った	66.9%	26.9%	4.2%	0.3%	1.7%
5. このような体験は小学校の時から必要だと思った	50.8%	31.1%	13.9%	0.0%	4.2%
6. 機会があれば、他の体験もさせてみたいと思った	85.4%	13.4%	0.7%	0.0%	0.5%

出所：札幌市教育委員会（2019）『進路探究学習 報告書』を基に筆者作成

### 3. オープンイノベーションと社会的プラットフォームにおける北専各連の活動ポイント

### 3-1. オープンイノベーションの役割を担う委員会制度

企業では、経営理念や経営方針に基づき、その達成に向けた具体的な計画が策定される。そこでは、前年や経年の事業計画が基本にあり、その事業の継続の上に本年度の事業計画が存在している。こうした事業運営の根幹にある事業の継続にはクローズドイノベーションが有効であり将来的な事業計画の策定においても重要な役割を果たす。これがオープンイノベーションを抑制する機能として働くのである。北専各連は、委員会制度を基本にすることから委員会メンバーが多様な職種、業界に在籍しその知見・経験に基づき審議される。従前の実績や成果は重視されるものの新たな事業の開発や運営は大胆に行うことができる。このこともありオープンイノベーションを推進できる役割、機能を果たしているものと考えられる。

### 3-2. 社会的プラットフォーム各セクター間の連携

北専各連が公益目的事業を標榜していることから各セクターの参加者はその趣旨に則って参加している。これは自由な意見交換をある程度担保できることから「交流の場」としての機能を果たしているものと考えられる。「職業体感型教育」には専門学校の講師が講座を開講し、その講座は各専門学校間の講義内容や開催回数などの調整が行われ、場合によっては協力して講座を開講することもある。これは専門学校間の「学・学連携」のパターンともいる。また、北海道立高校などの公立学校の参加には所管の行政庁の関係者や各種団体の関係者の参加も想定される。そこには「行・学連携」なども考えられる。社会的プラットフォームには、各セクターの参加のみならず、各セクター間の連携を背景にした参加があるものと考えられる。

### 3-3. 北海道を網羅する重層関係にある社会的プラットフォーム

クラスター理論は地域を基本とした産業の集積であるが、北海道のように地理的に分散している場合には公益的な事業展開が必要となる。その場合、北海道に分散する人口規模の大きな地域を基本にクラスターが形成されると考えられるが、教育の場合には学生・生徒の希望や成績などの能力を反映して地域を超越した行動になってあらわれる。その場合、地域のクラスターというよりは公益的なクラスターや重層関係にあるクラスターが形成され、さらにはそうしたクラスターを網羅した社会的プラットフォームが形成されるものと考えられる。

## 4. 結論の方向性

本稿では、北専各連の事業内容とその展開を注目し、企業とは異なる事業運営からオープンイノベーション、クラスター理論、社会的プラットフォームの概念の整理とともに関係性を踏まえた新たな概念の提示を行いたいと考えている。

第一に、企業の事業を基点にしたオープンイノベーションは公益事業組織においても認められるものであり、事業運営の主体で見た場合には企業よりもオープンイノベーションにおいて成果を上げているのではないかと考えることができる。

第二に、クラスター理論は地域の産業集積に依拠するものであり、その地域が広域になる場合、事業の新たな取り組みを見据えた地域の在り方を検討する必要がある。

第三に、社会的プラットフォームにおける4セクターの在り方、連携の可能性について検討すべき点があることと、社会的プラットフォームの形成プロセスに新たな示唆を与えることができるかが重要なる。

第四に、以上の概念を背景に、オープンイノベーション、クラスター理論、社会的プラットフォームの概念の全体的な枠組みを提示できるかがポイントになる。

以上

#### 参考文献

- ヘンリー・チェスブロー編著、PRTM 監訳、長尾高弘訳 (2008) 『オープンイノベーション 組織を超えたネットワークが成長を加速する』 英治出版
- 金井一頼 (2002a) 「ベンチャー企業とは」 金井一頼・角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』 有斐閣。
- 金井一頼 (2002b) 「起業のプロセスと成長戦略」 金井一頼、角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』 有斐閣。
- 金井一頼、石倉洋子、前田昇、山崎朗、江草忠敬 (2003) 『日本の産業クラスター戦略 — 地域における競争優位の確立』 有斐閣
- 金井一頼 (2012) 『企業家活動と地域イノベーション—企業家プラットフォームの意義—』 ベンチャーレビュー
- 金井一頼、西澤昭夫、忽那憲治、樋原伸彦、佐分利応貴、若林直樹 (2012) 『ハイテク産業を創る地域エコシステム』 有斐閣
- Marshall, A. (1890) “Principles of Economics” Macmillan. (馬場啓之助訳 (1966) 『経済学原理Ⅲ』 東洋経済新報社
- Porter, M. E. (1990a・b) “The Competitive Advantage of Nations,” The Free Press.  
(土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳 (1992) 『国の競争優位 (上) (下)』 ダイヤモンド社)
- Porter, M. E. (1998) “On Competition,” Harvard Business School Press (マイケル・E・ポーター、竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略論Ⅱ』 ダイヤモンド社)
- Schumpeter, J. A. (1934) “The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Credit, Interest, and the Business Cycle, Cambridge” *Harvard University Press*.  
[塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』 岩波文庫]
- 吉野忠男 (2015) 『起業論再考 調査事例からの示唆』 晃洋書房  
報告書
- 公益社団法人北海道私立専修学校各種学校連合会 (2019) 『専修学校の様々な取組を活用した職業体感型教育の効果検証事業 事業成果報告書』
- 公益社団法人北海道私立専修学校各種学校連合会 (2020) 『第2部 調査研究報告 企業(就業)の観点からの職業体感型教育の意義と効果』



## サービス・ドミナント・ロジックに基づく

### 価値創造のための人間中心設計に関する考察

Consideration of Management of Human Centered Design for Value Creation based  
on Service Dominant Logic

芝浦工業大学大学院理工学研究科  
Shibaura Institute of Technology

平田 貞代  
Sadayo Hirata

はじめに

製造の技術やプロセスが進化し生産力が高まると、製品の飽和、コモディティ化、低価格化が進む。こうした製造業の成熟期以降のステージにおいては、従来のモノ作り・モノ売りのままでは競争優位性や収益を維持することが難しい。この問題に対し、モノの提供から価値の提供への移行を重視する、サービス・ドミナント・ロジックが提唱された。価値を提供するには、人間の抱える問題や要求の観察に基づく価値の推論、その価値を十分に提供する製品やサービスの設計が重要である。そこで、本研究では価値創造の源となる人間の認識や行動の把握を目的とし、言語データに基づく探索的分析を行った。さらに、価値創造により生産性を持続的に向上するためのマネジメントについて考察した結果を報告する。

#### 1. 製造業における成熟と競争優位性の変化のサイクルにおける問題

##### 1-1. 日本における製造業の競争優位性の低下

製造技術が進化し生産力が向上しても、グローバル化により競争優位性は低下する[1]。この問題に、米国は、1960年代以降、自動車や家電をはじめとする製品市場で対日貿易高の逆転により直面した。以降、日米貿易摩擦へと発展し、政治的対策をも加え挽回を図ったものの、後続の各新興国との間で同様の問題が繰り返し現れた。

そこで、米国は競争力評議会を設置し、本質的な改革を検討した。2004年に報じられた「イノベート・アメリカ(パルサミーノ・レポート)[2]」では、製造業偏重からサービスへの脱却、そのための研究投資や人材育成の強化の重要性が提唱された。例えば、コンピューターの製造・販売から、コンサルティングをはじめとするサービス業へ移行を図ったIBMのように、製品以上にサービスで収益構造を支えるよう転換を図る企業が増えていった。

1960年以降の日本の高度経済成長は、製造業のみならず建設、輸送など複数の複数の分野で世界からの称賛を受けた[3]。しかし、その後、米国と同様に、各新興国により製品市場の交代を迫られた。その対策として、2006年に新経済成長戦略が提示され、サービスによるイノベーションが推奨された。しかしながら、日本はモノ作り現場の暗黙知に依存し、競争環境の変化に応じる戦略に遅れをとっているという見方があった[4]。

近年、競争環境の変化のスピードは増々加速しており、変化に応じる製造・販売の改革が

急がれる。

### 1-2. 競争優位性の向上のためのサービスの研究

グローバル化による国際競争力の低下は、製造業が先行して成熟したヨーロッパ諸国で一層早く経験された。と同時に、製造からサービスへのパラダイムシフト、サービス・イノベーションの創発に関する研究も先行した。製造に対するサービスの違いやそのマネジメントについては、マーケティング分野で早くから研究されていた[5]。

中でも、グルンルースらの研究は、北欧型サービス志向の源流の一つとして知られている[6]。人間や社会にとっての価値は、製品の仕様や性能のように手に取ったり、計測して数値で表したりすることが難しい。この制約を克服し、見え難い価値を生産し提供することが、サービスの特徴であると示されている。

北欧型サービス志向の根底には、利用者や一般市民の認識や行動を理解し、人間にとっての価値を創造しようとする、人間中心設計がある[7]。北欧型サービス志向は、社会制度設計において発達したが、工業のイノベーションのためにも有効だと認められた。オランダのデルフト工科大学工業デザインエンジニアリング学部(Delft Faculty of Industrial Design Engineering)はその牽引役の代表であり、サービス・イノベーションを創発するメソッドを体系化し、実践的教育を続けている[8]。

また、ラッシュとバーゴの研究では、従来のモノ自体の製造に依存するグッズ・ドミナント・ロジックに対し、価値創造をサービスと定義し、その実現のために有形・無形の財を効果的に運用する、サービス・ドミナント・ロジックが提唱されている[9]。

このようなサービス志向の経緯を理解し戦略的に実践すれば、日本の産業は一層迅速に多様な価値を創造できる余地があると考えられる。

### 1-3. 不確実性の高い環境下での持続的経営

技術の進化と社会の複雑化が相乗的に進み、現在は VUCA (Volatility:変動性、Uncertainty:不確実性、Complexity:複雑性、Ambiguity:曖昧性) world と称されている[10]。VUCA world では、従来のように過去のデータに基づく統計や実験の結果が実態に追いつけなくなり、代わりに、人間の認識を拠り所とする直感的手法や、仮説にとらわれない探索的手法が重視されている。

直感的手法には文化人類学のエスノグラフィ[11]やKJ法[12]、探索的手法には計量テキスト分析[13]や言説分析[14]、これらを駆使する経営手法として、OODA (Observe:観察、Orient:情報判断、Decide:意思決定、Act:行動)マネジメント[15]、ジョブ理論[16]などがある。いずれも、人間の観察に基づき、新しい因果関係を推測することを起点としている。

そこで、本研究では、製品に価値を加え差別化し、低価格化競争を回避するために、人間の抱える問題や要求に着目することにした。

## 2. 本研究の概要

### 2-1. 研究目的

本研究では、サービス・ドミナント・ロジックが重視する、無形の価値の創造、および、その実現のための人間の観察を起点とする分析プロセスを取り上げる。本研究では既存の製品や開発に囚われず、利用者の観察に基づき潜在的な要求を抽出し製品の設計へ反映すること、さらにその具体例に基づき、社会・経済の複雑化や曖昧性に対応するための実践的

マネジメントのあり方について考察することを目的とする。

本研究の対象として、エッセンシャルオイル製品を選んだ。エッセンシャルオイルとは、花や葉などから抽出した天然成分である。諸外国では、抗癌、抗鬱、抗菌をはじめ様々な症状に対する補完代替医療として用いられてきた[17]。香水は前述のような効用を持たないが、化学的に香りを自由に生成できるため、利用者の要求に応じた多様な製品市場を展開している。一方、エッセンシャルオイルには、天然の香りと多様な効用がありながら、日本では、主に芳香のための女性用雑貨に留まっている[18]。そこで、本研究では、利用者の要求や問題の多様性を探索し、新たな製品設計や市場開拓の可能性を検討する。

## 2-2. 研究方法

既存の製品や開発による仮説に囚われないようにするために、本研究では、直感的手法ではなく、探索的手法である計量テキスト分析を用いることにした。計量テキスト分析の中でも、分析者の観点で言語データをコーディングした上で分析する Dictionary-based アプローチではなく、言語データの分類を多変量解析に任せる Correlational アプローチ[14]を選択した。具体的な手段としては、まず、言語データに年齢や性別の変数を加え対応分析を行い、言語データの特徴を大まかに捉えた。次に、共起ネットワークにより各語のクラスターを抽出しコンテキストを推測した。最後に、共起ネットワークでは現れなかった特徴を拾い上げるために、あらためて分析者の観点を加え、言説分析を行い考察した。

## 2-3. データ収集方法

### (1) アンケートの設計

本研究では、自由回答形式のアンケートにより言語データを収集した。

アンケートの設問は、回答者の性別、年代、問い 1:エッセンシャルオイルを使うとしたら何時どのような目的で使いたいですか?、問い 2:どのような悩みや症状を軽減するエッセンシャルオイルがあったらよいと思いますか?と設定した。問い 1 と問い 2 に対する回答は自由記述形式とした。

本アンケートは、Web 上に設置し、2020 年 5 月 2 日から 2021 年 1 月 5 日まで実施した。回答には合計 429 名の協力を得た。

### (2) データ件数

(1)のアンケートに対する回答の中には、空白や意味をなさない記述があったため、それらは無効とし、分析対象から外した。問い 1 に対する有効回答数は 410 件であった。その年代別と性別の内訳を表 1 に示す。問い 2 に対する有効回答数は 406 件であった。その年代別と性別の内訳を表 2 に示す。

## 3. 研究結果

### 3-1. 対応分析法一タ

#### (1) 年齢差

表1. 問い1に対する有効回答数

	20代	30代	40代	50代	合計
男性	47	42	45	51	185
女性	41	59	68	57	225
合計	88	101	113	108	410

表2. 問い2に対する有効回答数

	20代	30代	40代	50代	合計
男性	42	39	48	55	184
女性	41	60	66	55	222
合計	83	99	114	110	406

2-3(2)に示したデータを20代、30代、40代、50代の4つに分けて対応分析を行った結果を図1に示す。図1における各年代の分布をX軸方向で捉えると、20代、30代、40代、50代という順で年代順に並び、20代と50代が最も離れていた。

このことから、エッセンシャルオイルに対する認識は歳を経て変化する、20代と50代は異なる特徴がある、という可能性があることが推測できる。

### (2) 男女差

次に、20代と50代の特徴を導出するために、20代と50代のデータだけを対象とし、20代男性、20代女性、50代男性、50代女性の4つに分けて対応分析を行った結果を図2に示す。図2において、20代男性と50代男性との間の距離に比べ、20代女性と50代女性との間の距離の方が離れていた。

このことから、エッセンシャルオイルに対する認識の男女差は若い方が比較的大きい、高齢になるほど男女差は少なくなる、といった傾向があることが推測できる。

### 3-2. 共起ネットワーク図

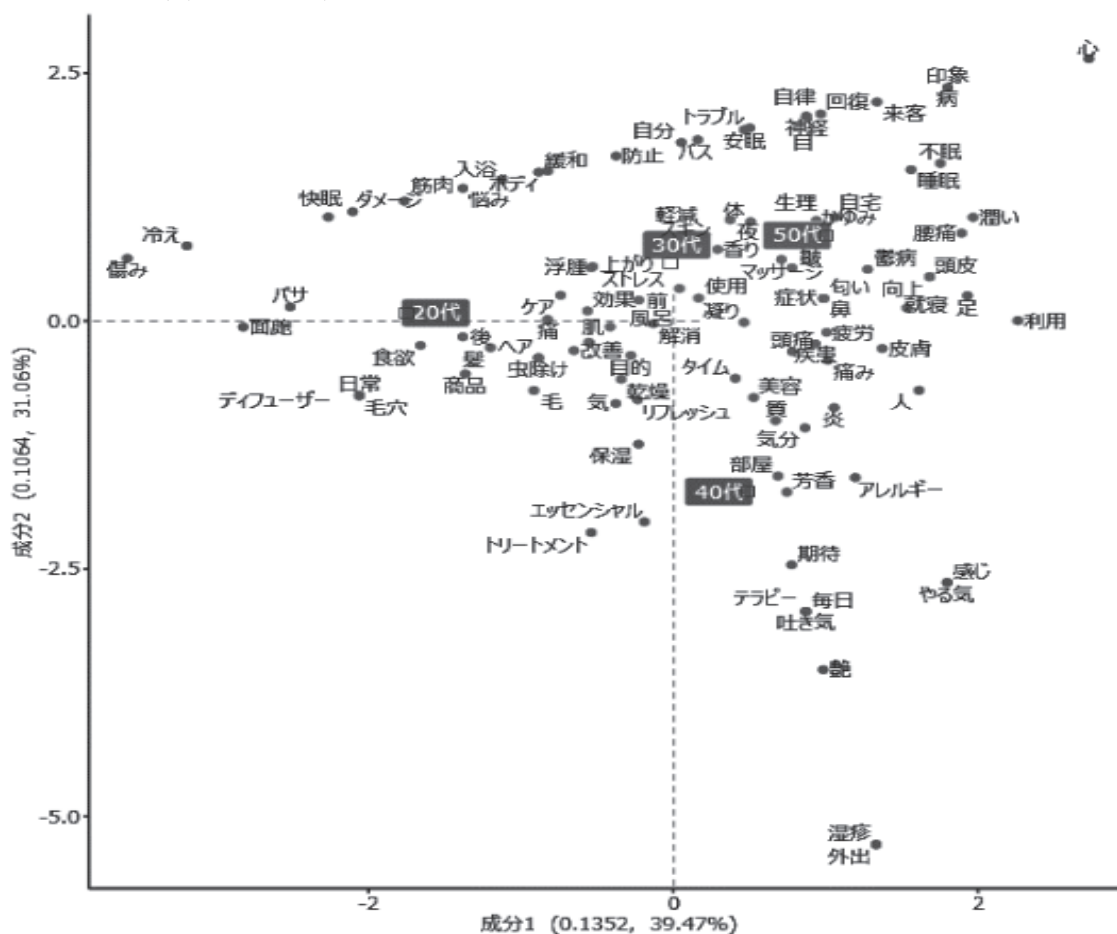


図1. 年代別の対応分析

### (1) 20代の男女差

4.1(2)で示された若年層の男女差について具体的に把握するために、20代男性のデータにおける名詞のうち頻出順に5つ選び図3に、20代女性のデータにおける名詞のうち





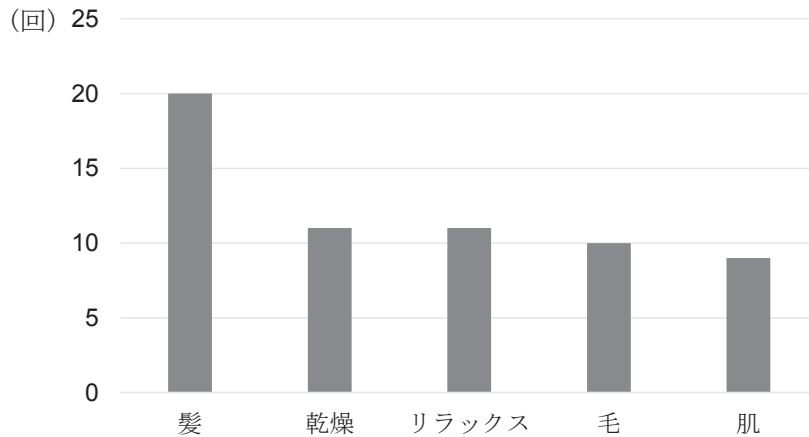


図4. 20代女性データにおける頻出名詞

ワークを図5に、20代女性の名詞データの共起ネットワークを図6に示す。

20代男性の図5には、利用目的を示す、「肌」の「乾燥」の「対策」や「解消」といった言葉が共起するサブグラフや、「面皰」や「肌荒れ」の「予防」といった利用目的を示すサブグラフが現れた。また、「風呂」「上がり」の「保湿」といった利用方法を示すサブグラフも現れた。

20代女性の図6には、「髪」の「パサつき」や「肌」の「乾燥」の軽減の他に「食欲」を抑える「ダイエット」の「効果」といった要求に関するサブグラフが現れた。また、図5には現れなかった「部屋」で「香り」を楽しむという用途に関するサブグラフが現れた。

図5と図6の比較に基づけば、20代男性は面皰予防、20代女性はダイエット効果や部

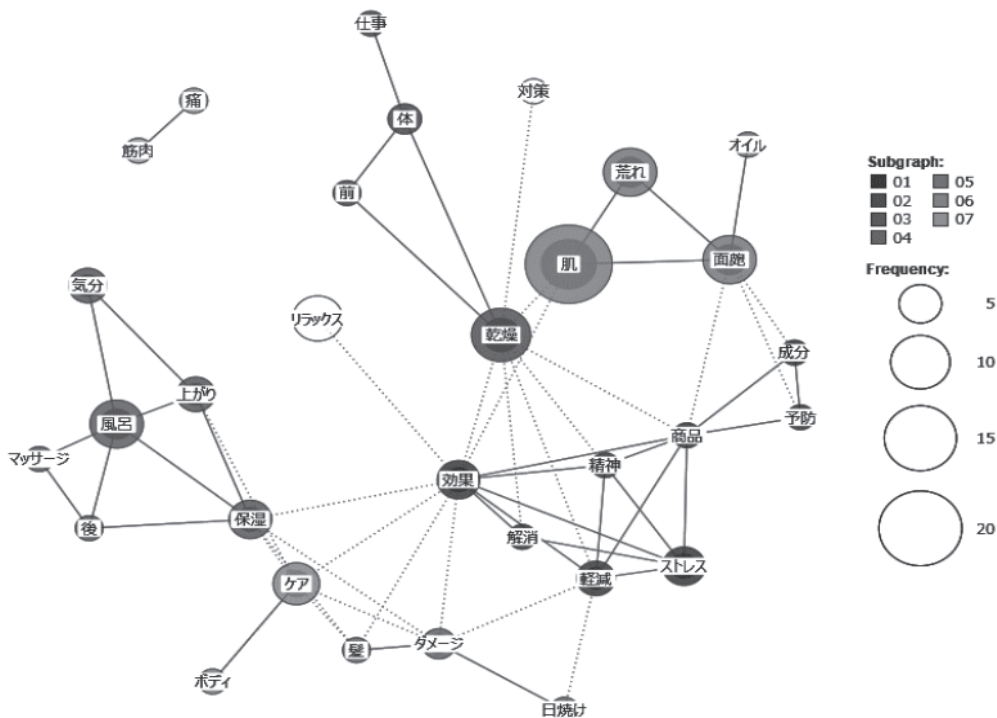


図5. 20代男性データにおける名詞による共起ネットワーク図

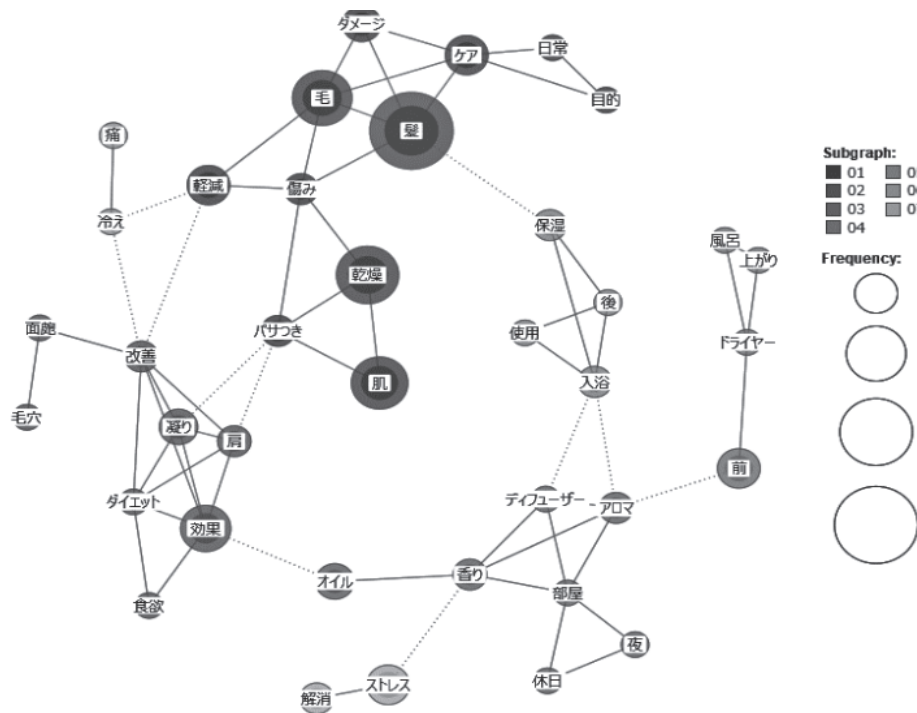


図6. 20代女性データにおける名詞による共起ネットワーク図

屋での芳香といった特徴の違いがあることが確かめられた。

このことから、20代には性別により、要求、利用目的、用途の違いがあることが推測できる。さらに、これらの性別による違いは、面皰のような身体、ダイエットのような心理、芳香のような習慣の違いといった異なる要因に関係している可能性が考えられる。

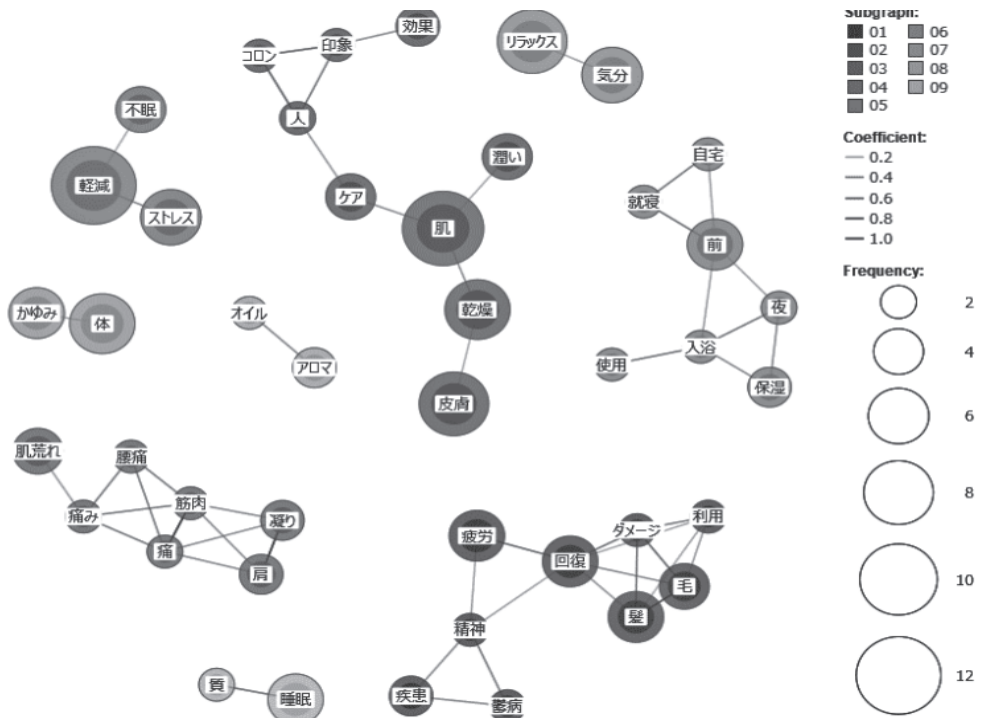


図7. 50代男性データにおける名詞による共起ネットワーク図

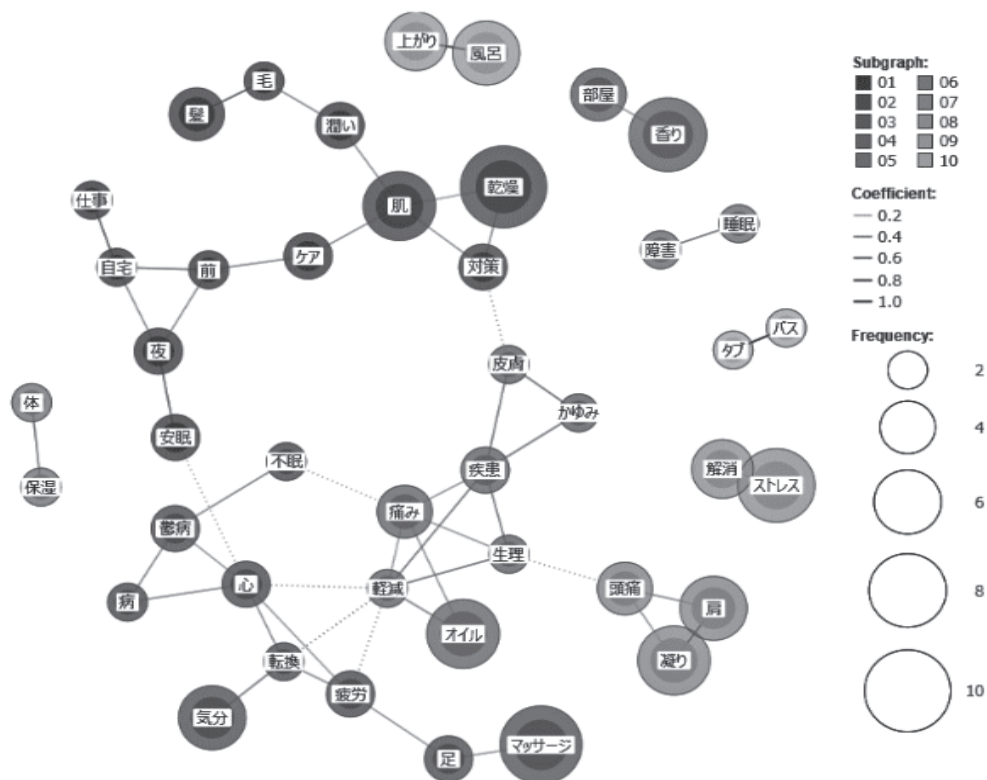


図8. 50代女性データにおける名詞による共起ネットワーク図

(1) 50代の特徴

3-1. (1)で確認された20代と50代の年代差について一層詳しく相違を把握するために、50代男性の共起ネットワークを図7、50代女性の共起ネットワークを図8に示す。

50代男性の図7には、20代男性・女性には現れなかった、「疲労」の「回復」、「体」の「かゆみ」、「睡眠」の「質」の改善、「精神疾患」や「鬱病」、「肩」の「凝り」といった多様な身体の症状に関するサブグラフが現れた。

また、50代女性の図8にも、「肩」の「凝り」や「頭痛」、「皮膚」の「かゆみ」、「不眠」や「安眠」、「鬱病」といった多様な身体の症状に関するサブグラフが現れた。

図7と図8の比較により、50代は男女いずれにも共通した身体の悩みが幾つかあることが確かめられた。

さらに、50代の図7および図8と、20代の図5および図6との比較に基づけば、50代は、20代に比べ身体における悩みが多様化していることが確かめられた。また、「皮膚」は、どの年代・性別でも出現したが、20代では乾燥程度であり、50代はかゆみに至ったことから、同じ対象であっても歳と共に症状が悪化する傾向があることが確かめられた。

3-3. 言説分析

自由記述の原文に基づき言説分析を行った結果、共起ネットワークには現れなかった特徴が幾つかあった。

「(日常的な)身だしなみ(30代男性)」、「デートなどの特別な日(30代男性)」、「結婚式等の特別な日に(30代男性)」、「きちんとしたい時(30代男性)」といった、対人関係に関する言説は、男性に頻出した。

また、男性は、肌の中でも特に「アトピー性皮膚炎」・「皴」・「染み」についての具体的な言説が頻出した。

これらのことから、エッセンシャルオイルに対して、性別により分野や重みが異なる認識があることが伺えた。

#### 4. 製品設計における価値の創造のマネジメントに関する考察

##### 4-1. 人間の観察データに基づく価値分析方法による成果と課題

3. に示した人間の観察データに基づく分析により、女性に比べ男性の関心は自身の肌に集中している、男性特有の対人関係に関する認識がある、加齢と共に多様化する身体上の症状がある、加齢と共に男女差は薄れる、若年層の抱える問題や要求には比較的男女差がある、といった特徴を抽出することができた。また、特徴を形成する因果関係の一部を、既存の製品や開発に囚われずに、客観的に可視化することができた。さらに、本観察を通じて表出した特徴の源には、身体、心理、習慣といった深層要因の違いがあることを伺い知ることができた。

これらの成果から、日本にも補完代替医療用や、年齢・性別の特徴に合わせた差別化のためのエッセンシャルオイル製品の設計、および、新市場の開拓の余地があると考えられる。その具現化のために、既存には無い新たな価値を創造するための仮説を幾つか導くことが可能である。一方で、各特徴の優先度や深層要因の特定までは至っていない。これらの正確な解明には、人間の観察以外に、実験や統計などの仮説検証手法を加える必要がある。

##### 4-2. 生産性向上のために価値分析の応用

4-1 に示した価値分析方法による課題を解決し、成果を利用すれば、新市場の開拓や拡張が可能となると考えられる。

従来の製造業や製品設計において重視されたコストダウン、標準化、効率化は今尚重要である。しかし、それだけでは生産力が高まっても収益性は低下するというライフサイクルから逃れられない。その対策として、新市場の開拓や拡張は必須である。また、新市場の源となる人間の抱える要求や問題は多様であり変化する。したがって、観察を起点とする価値分析を製品設計のルーチンとし、随時新たな価値を探索するマネジメントを加える必要があると考えられる。

おわりに

本研究では、サービス・ドミナント・ロジックが提示する、人間の観察を起点とする分析プロセスに従い、3. の通り無形の価値を抽出することができた。また、VUCA world に対応する新市場の開拓や拡張に本研究の価値分析方法を利活用するマネジメントについて 4. の通り考察を示すことができた。

本研究では、対象やデータ件数が限られたため、さらに分析の精度を高める必要がある。その一方で、推測に基づきイノベーションを俊敏に起こす OODA LOOP やジョブ理論にも準じる実践的なマネジメント例を共有する意義はあったと考えられる。本研究の分析やマネジメントのプロセスが、他の製品や産業に置き換えられ流用され、持続的な価値創造の一助となることが期待される。

## 参考文献

- [1] Weber, J. A. (1976), Planning corporate growth with inverted product life cycles. *Long Range Planning*, vol 9, no. 5, (pp. 12-29)
- [2] Council on Competitiveness (2005), *Innovate America: National Innovation Initiative Summit and Report*, the United States of America, (pp. 35-77)
- [3] レム・コールハース、ハンス・W・オブリスト(著)、大田佳代子(訳)(2012)、プロジェクト・ジャパン、平凡社、(pp. 12-21)
- [4] マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー(2011)、共通価値の戦略:経済的価値と社会的価値を同時に実現する、DIAMOND ハーバードビジネスレビュー、vol.36, no.6、ダイヤモンド社、(pp.8-31)
- [5] クリスチャン・グルンルース(著)、蒲生智哉(訳)(2015)、サービス・ロジックによる現代マーケティング論、白桃書房、(pp.49-51)
- [6] クリスチャン・グルンルース(著)、蒲生智哉(訳)(2013)、北欧型サービス志向のマネジメント、ミネルヴァ書房、(pp. 169-186)
- [7] 山内裕(2014)、問いとしてのサービスデザイン、デザイン学論考、vol.1、(pp. 24-34)
- [8] アネミック・F・ブイエンら(著)、石原薫(訳)(2015)、デザイン思考の教科書 欧米トップスクールが教えるイノベーションの技術、日経BP社、(pp. 11-127)
- [9] ロバート・F・ラッシュ、ステイブン・L・バーゴ(著)、庄司真人、田口尚史(訳)(2016)、サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用、同文館出版、(pp. 3-95)
- [10] Mack, O. et al. (eds) (2016), *Managing in VUCA World*, Springer International Publishing, (pp. 1-19)
- [11] 佐藤郁也(2002)、フィールドワークの技法、新曜社、(pp. 88-147)
- [12] 川喜多次郎(2017)、発想法、中公文庫、(pp. 1-230)
- [13] 野村康(2017)、社会科学の考え方、名古屋大学出版会、(pp. 250-287)
- [14] 樋口耕一(2014)、社会調査のための計量テキスト分析、ナカニシヤ出版、(pp. 2-14)
- [15] チェット・リチャーズ(著)、原田勉(訳)、OODA LOOP、東洋経済新報社、(pp. 12-350)
- [16] クレイトン・M・クリステンセン(著)、依田光江(訳)(2017)、ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム、(pp. 116-231)
- [17] ジェーン・バックル(著)、前田和久ら(訳)(2015)、クリニカル・アロマセラピー、エルゼビアジャパン、(pp. 317-332)
- [18] 市村恒士、市村真納、江藤茂博(2016)、近代日本の生活環境と「香り文化」アロマセラピー受容の背景:第1報 社会・生活環境の視点からの近代日本の「香り文化」、*Japan Journal of Aromatherapy*, vol.17, no.1, (pp. 19-27)



# 個人の双面性メカニズムにおけるクロスレベル分析

## A Cross-Level Investigation of Mechanisms for Individual Ambidexterity

先行要因、媒介要因、モデレータ要因、成果要因の解明

Unlock of Antecedents, Mediators, Moderators and Consequences

大東文化大学経営学部

山田 敏之

Daitobunka University

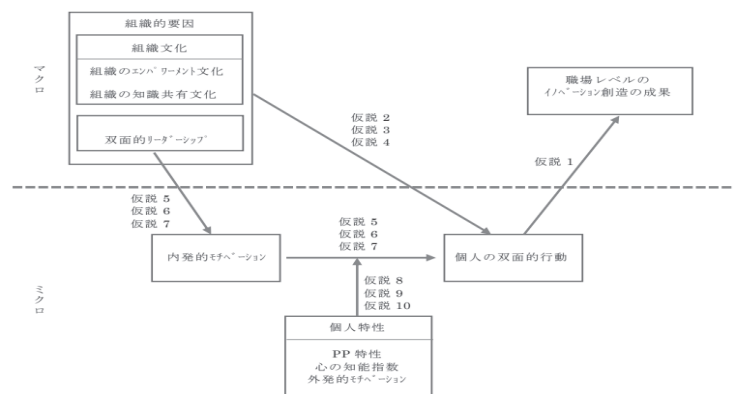
Toshiyuki Yamada

はじめに

企業の継続的なイノベーション創造の活動を支えるのが、既存知識の強化や活用を目指す「深化」と新たな知識の獲得を目指す「探索」の両立(双面性)である。組織レベルの双面性の基盤となる個人の双面的行動はどのような組織的要因から、いかなる個人的要因を媒介して生み出され、さらにどのような個人特性によって生起の仕方が変わるのだろうか。このような問題意識の下、本稿では以下の2点の解明を目的とする<sup>1</sup>。第1に組織文化と双面的リーダーシップ、内発的モチベーションが個人の双面的行動を生み出すためにどのような役割を果たすのか、そして個人の双面的行動がいかに職場のイノベーション創造の成果に結びつくのかを検討し、個人の双面的行動の先行要因と成果要因を明らかにする。第2にプロアクティブ・パーソナリティ(以下、PP特性)、心の知能指数、外発的モチベーションという3つの個人特性がモデレータ要因として、内発的モチベーションと個人の双面的行動との関係に及ぼす影響を明らかにする。

### 1. 理論的背景と仮説

図表 理論的な分析枠組み



#### 1-1. 個人の双面的行動と職場のイノベーション創造

個人の双面的行動は、ある一定の期間の中で、本質的に異なる個人の探索的行動と深化的行動との結合により実現される<sup>2</sup>。個人の深化的行動は、既存の知識を活用し、ルーティンの活動をより効率的に遂行し、仕事の生産性を向上させる適応的学習を推進する。一方、個人の探索的行動は、新製品・新事業開発のための新たな知識を探り、新しい仕事のやり方や優位性のある解決方法を発見し、実験や試行錯誤により創造的学習を推進する。個人の探索的行動と深化的行動が共に高い水準の時、イノベーション創造の成果は高まり、両者がアンバランスであると

高い成果は得られない。双面的行動をとる個人は、自らの仕事の領域を越えて、組織全体への関心を強め、境界を越えた協力やネットワーク構築を通じ、各人の持つ多様な知識が融合され、職場や組織レベルのイノベーションが創造される<sup>3</sup>。仮説 1：個人の双面的行動は職場のイノベーション創造を実現に導く。

#### 1-2. 組織のエンパワーメント文化と知識共有文化の機能

組織のエンパワーメント文化は、従業員の心理的エンパワーメント(自己効力感、自己決定感、有能感、達成感)を喚起するリーダーの行動によって醸成される。組織のエンパワーメント文化により、個人は自己の能力を信じ、自律的に行動できると自覚し、無力感に陥ることなく、自己規律的なチームとフラットな構造を通じてイノベーションを誘発する<sup>4</sup>。組織のエンパワーメント文化は、信頼や学習と関連づけられ、フィードバックによる探求と批判へのオープンさ、失敗の許容といった特徴を持ち、学習志向の行動を通じて個人の探索的活動を刺激すると同時に、個人が職場で達成されるべきビジョンを共有し、仕事のやり方の修正や改善を気軽に行い、生産性向上を目指す深化的行動に向かうよう導く。仮説 2：組織のエンパワーメント文化は個人の双面的行動を促進する。

組織の知識共有文化は、相互の信頼関係に基づき、部門の壁を越えて自由に知識が流れ、各人が持つ多様な知識の共有を促す。部門の壁を越えて知識が共有されることで、組織学習の機会が増幅し個人の探索的行動が刺激されると共に、方針やビジョンを共有することで整合性のとれた行動、短期の目標達成に向けた行動、既存知識の深掘り等の生産性向上に向けた深化的行動も喚起される。仮説 3：組織の知識共有文化は個人の双面的行動を促進する。

#### 1-3. 双面的リーダーシップの概念と機能

双面的リーダーシップは「フォロワーの行動における多様性の増加あるいは削減、またそれら 2 つの行動の間での柔軟な切り替えによって彼らの探索的行動と深化的行動を促進する能力」<sup>5</sup>である。双面的リーダーシップは、探索を促進する開放的行動、深化を促進する収束的行動、状況に合わせて探索と深化を切り替えるための一時的な柔軟性の 3 つの要素から構成される。開放的行動は多様性の増加を志向するものであり、仕事の達成についての異なったやり方の許容、異なったアイデアによる実験の奨励、リスクをとることを促す、独立した思考と行動の可能性を与える、独特なアイデアの余地を与える、失敗を許容し、失敗からの学習を奨励する等の行動が含まれる。収束的行動は多様性の削減を志向するものであり、目標達成のモニタリングとコントロール、ルーティンの確立、調整的行動をとる、ルール遵守の徹底、均一的な仕事達成に注意を払う、制裁を加える、計画への忠実性等の行動が含まれる。リーダーは開放的行動と収束的行動を結合することで、探索と深化が等しく関連するという矛盾した思考を受け入れる環境を構築し個人の双面的行動を促す。仮説 4：双面的リーダーシップは個人の双面的行動を促進する。

#### 1-4. 内発的モチベーションの 2 つの機能

内発的モチベーションは、仕事自体の楽しさ、達成感、成長感、有能感、自己効力感、自己決定感等によって人が動機づけられる状態である<sup>6</sup>。内発的に動機づけられた個人は、探索と深化の違いを認識しつつ、両者を競合するもの、両立しえないものと捉えるのではなく、困難な課題から逃げない忍耐力を持ち、両者の両立を実現する解決策を発見することに創造性を発揮し、そして困難な経験から喜びを感じる<sup>7</sup>。従って、複雑かつ困難な高い挑戦意欲を要する組織的課題に自律的に取り組むようになるため、双面的行動に向かう傾向が強い。つまり、内発的モチベーションは個人の双面的行動の個人的な先行要因として機能するのである。

エンパワーメント文化が浸透している組織では、将来ビジョンが共有され、進むべき方向性が明確

に示され、重要な意思決定に個人の参画が認められ、メンバーが互いに建設的な批判を受け入れるような環境にある。このような環境の下で、心理的エンパワメントが高レベルで実現されると、個人は自己の能力を信じ、自律的に行動できると感じ、内発的モチベーションは高まる。仮説 5: 組織のエンパワメント文化は、内発的モチベーションを媒介して個人の双面的行動を促進する。一方、組織の知識共有文化は、部門の壁を越えた交流を促進し、情報共有の実現により個人の仕事への意欲を高め、内発的モチベーションを向上させる<sup>8</sup>。個々人のアイデアの交流が頻繁に行われると、個人の専門性や専門能力が向上し、さらに他者が行う問題解決のアプローチを体験することで、創造的思考のスキルも向上し、内発的モチベーションも高まる<sup>9</sup>。仮説 6: 組織の知識共有文化は、内発的モチベーションを媒介して個人の双面的行動を促進する。

双面的リーダーシップにより、リーダーが開放的行動を推進することで、社会的サポート志向の組織の文脈や学習を促す職場環境が醸成される。一方、リーダーが収束的行動を推進することで、成果マネジメント志向の組織の文脈が醸成される。双面的リーダーシップにより、社会的サポート志向と成果マネジメント志向が共に高い水準の組織の文脈が構築されると、より困難で高い目標への挑戦から成長感を得られたり、成功体験により自己効力感が喚起されたり、自由な発想や行動の余地が与えられることで自己決定感が得られ、適切なフィードバックを通じて達成感も得られ、内発的モチベーションは高まるのである。つまり、内発的モチベーションは双面的リーダーシップと個人の双面的行動を媒介する役割を果たすのである。仮説 7: 双面的リーダーシップは、内発的モチベーションを媒介して個人の双面的行動を促進する。

#### 1-5. モデラタ要因としての個人特性

##### (1) PP 特性

PP 特性は環境の力や圧迫に比較的屈せず、逆に能動的に直接環境に働きかけて改善・変化させようと主導する積極性や粘り強さである<sup>10</sup>。PP 特性は圧力への耐性や粘り強さ等の特性も持つため、性質が異なる 2 つの活動の両立や矛盾の調整という強いストレスに直面する個人の双面的行動にも何らかの影響を及ぼす。一方、PP 特性は達成感や有能さや自己効力感という内発的モチベーションの構成要素とも関係を持つことが実証されてきた<sup>11</sup>。また、Ng and Feldman (2013)では、高齢の従業員において、PP 特性が高いほどイノベーションの創造が促されるという結果も得られ、PP 特性のモデラタ要因としての機能も確認されている。仮説 8: PP 特性と内発的モチベーションの交互作用効果により、個人の双面的行動が促される。

##### (2) 心の知能指数

心の知能指数は自己を動機づけ、挫折してもしぶとく頑張ることができ、衝動を制御して快楽を我慢し、気分をうまく整え、感情の乱れに思考力を阻害されず、他人に共感でき、希望を維持できる能力である<sup>12</sup>。心の知能指数が高い人は、イノベーション創造プロセスで必要な行動を認識し、矛盾や対立を含む困難な行動に自発的かつ粘り強く取り組み、行動を敏感に調整し、状況に応じた柔軟な切り替えにも冷静に対処することができる。また、心の知能指数の高い人は達成感を得るために何かしたいという強い動機づけを持っているため、内発的モチベーションをさらに増幅させることもできる<sup>13</sup>。仮説 9: 心の知能指数と内発的モチベーションの交互作用効果により、個人の双面的行動が促される。

##### (3) 外発的モチベーション

外発的モチベーションは、外発的な報酬を与えられて人がやる気を起こす状態である。外発的報酬は金銭的報酬、上司や同僚等からの褒める言葉や評価等、企業システムや自分以外の人間を介

して与えられる。金銭的報酬は先行研究から内発的モチベーションを低下させることが指摘されている<sup>14</sup>。つまり、金銭的報酬による外発的モチベーションの水準が高い場合、内発的モチベーションは抑制されてしまい、個人の双面的行動を高めることができなくなる。仮説 10：外発的モチベーションと内発的モチベーションとの交互作用効果により、個人の双面的行動の実現度合いは低下する。

## 2. 実証分析：データと分析手法

### 2-1. データ

本研究ではインターネット・リサーチ会社の登録メンバーからデータを収集した。インターネット・リサーチ会社に対し、日本企業の勤務する正規従業員であることを前提に、一般従業員と管理者におけるそれぞれのカテゴリが同数となるように割付条件を設定し、全体で 1,000 程度のサンプル収集を依頼した。その上で、これらメンバーを対象にインターネット・リサーチによるアンケート調査を実施した(期間：2021年3月12日から3月15日)。最終的に収集された 1,100 サンプルを分析に使用した。

### 2-2. 測定指標

#### (1) 個人の双面的行動

個人の双面的行動は Mom 他(2009)によって開発された 14 項目の測定指標を採用した。14 項目のうち深化的行動が 7 項目、探索的行動が 7 項目である。これら 14 項目について、過去 3 年間の取り組み度合いを「全く取り組まなかった(1)」から「十分に組み込んだ(7)」の 7 段階リッカート・スケールで測定した。1,111 名のデータを対象に、プロマックス回転を伴う主因子法により、固有値 1 以上の因子を抽出するという条件で探索的因子分析を行ったところ(以下、全て同様)、2 因子が抽出された。2 因子は理論的整合性がとれるよう修正し 7 つの構成要素の平均値を算出して探索的行動( $\alpha$ : 0.903。以下同様)と深化的行動(0.897)の変数とした。

#### (2) 組織文化

組織のエンパワメント文化(5 項目)及び知識共有文化(4 項目)は、Goh and Richards(1997)によって開発された 9 項目の測定指標を採用した。これら 9 項目について、職場への妥当性の程度を「全く違う(1)」から「全くその通り(7)」の 7 段階リッカート・スケールで測定した。探索的因子分析の結果、2 因子が抽出された。2 因子は理論的整合性がとれるよう修正し各因子の構成要素の平均値を算出し、エンパワメント文化(0.827)と知識共有文化(0.860)の変数とした。

#### (3) 双面的リーダーシップ

双面的リーダーシップは、Rosing 他(2011)によって開発された 14 項目の測定指標を採用した。14 項目のうちリーダーの開放的行動が 7 項目、収束的行動が 7 項目である。これら 14 項目について、リーダーの行動頻度を「全く行っていない(1)」から「頻繁に行っている(7)」の 7 段階リッカート・スケールで測定した。探索的因子分析の結果、3 因子が抽出された。3 因子は理論的整合性がとれるよう修正し各因子の 7 つの構成要素の平均値を算出し、リーダーの開放的行動(0.886)と収束的行動(0.843)の変数とした。

#### (4) モチベーション

内発的モチベーション(3 項目)と外発的モチベーション(3 項目)は、Tremblay 他(2009)によって開発された 6 項目の測定指標を採用した。これら 6 項目について、熱心に仕事に取り組む理由としての妥当性の程度を「全く違う(1)」から「全くその通り(7)」の 7 段階リッカート・スケールで測定した。探索的因子分析の結果、理論と整合する 2 因子が抽出された。各因子の 3 つの構成要素の平均値を算出し、内発的モチベーション(0.908)と外発的モチベーション(0.878)の変数とした。



## (5)PP 特性

PP 特性は、Kao and Chen (2016) によって開発された 6 項目の測定指標を採用した。これら 6 項目について、行動の妥当性の程度を「全く違う(1)」から「全くその通り(7)」の 7 段階リッカート・スケールで測定した。探索的因子分析の結果、6 項目は理論と整合する 1 因子に集約された。因子の構成要素の平均値を算出し PP 特性(0.850)の変数とした。

## (6)心の知能指数

心の知能指数は、Kao and Chen (2016) によって開発された 5 項目の測定指標を採用した。これら 5 項目について、自己への妥当性の程度を「全く違う(1)」から「全くその通り(7)」の 7 段階リッカート・スケールで測定した。探索的因子分析の結果、5 項目は理論と整合する 1 因子に集約された。因子の構成要素の平均値を算出し心の知能指数(0.828)の変数とした。

## (7)職場のイノベーション創造の成果

職場レベルのイノベーション創造の成果は、Welbourne 他(1998) によって開発された個人のイノベーション創造の成果に関する測定指標を参考に、職場レベルでの IoT 関連のイノベーション創造の成果を評価する 3 項目の測定指標を新たに開発した。これら 3 項目について、過去 3 年間の職場における実現度合いを「全く実現していない(1)」から「大いに実現した(7)」の 7 段階リッカート・スケールで測定した。探索的因子分析の結果、3 項目は理論と整合する 1 因子に集約された。因子の構成要素の平均値を算出し職場のイノベーション創造の成果(0.951)の変数とした。

## (8)コントロール変数

コントロール変数として年齢(実数)、性別(1. 男性 0. 女性)、最終学歴 (1. 中学 2. 高校 3. 専門学校 4. 短大・高専 5. 大学 6. 大学院)、役職(1. 一般従業員 2. 下級管理者 3. 中級管理者 4. 上級管理者)の属性変数を設定した。

## 2-3. コモン・メソッド・バイアス

ハーマンの単一因子テストを行い、コモン・メソッド・バイアスの影響を確認した。個人の双面的行動、組織文化、双面的リーダーシップ、内発的モチベーション、個人特性、職場のイノベーション創造の成果 57 項目による探索的因子分析(最尤法、回転なし)の結果、固有値 1 以上の 10 因子が抽出され、全体の分散に対して第 1 因子の分散は 30.561%と 50%を下回った。以上より、本研究のサンプルではコモン・メソッド・バイアスによる影響の可能性は低いと判断した。

## 2-4. 分析手法

第 1 に個人の双面的行動に対し、組織文化及び双面的リーダーシップが及ぼす影響、これらの要因と個人の双面的行動に対し内発的モチベーションが果たす役割、さらに、個人の双面的行動と職場のイノベーション創造の成果との結びつき、を解明するため、構造方程式モデリングの手法を適用する。第 2 に内発的モチベーションから個人の双面的活動が生起されるプロセスに対し、モチベーション要因として個人特性がどのような影響を及ぼすかを解明するため、個人の双面的行動を従属変数として、内発的モチベーションと個人特性の交互作用項を含む階層的回帰分析を行う。両者に交互作用効果が確認された場合、単純傾斜分析により内容を詳細に検討する。

## 3. 分析結果

### 3-1. 記述統計と相関係数

分析に使用した複数の独立変数と職場のイノベーション創造の成果との間に相関関係が認められた。ただし、外発的モチベーションはいくつかの変数と統計的に有意な相関関係が認められず、従属変数とは負の相関関係となった。

### 3-2. 構造方程式モデリングの結果

構造方程式モデリングの結果、モデルはカイ二乗値：325.691、自由度：36、 $p < 0.0005$  であり、適合度は GFI：0.952、AGFI：0.912、CFI：0.971、RMSEA：0.085 と概ね良好な数値であった。個人の双面的行動から職場のイノベーション創造の成果へのパス係数は 0.429 で統計的に有意であった ( $p < 0.001$ ) (仮説 1：支持)。組織のエンパワメント文化から個人の双面的行動へのパス係数は 0.104 で統計的に有意であった ( $p < 0.05$ ) (仮説 2：支持)。一方、組織のエンパワメント文化から内発的モチベーションへのパス係数は 0.237、内発的モチベーションから個人の双面的行動へのパス係数は 0.483 で共に統計的に有意であった ( $p < 0.001$ )。組織のエンパワメント文化から内発的モチベーションを媒介して個人の双面的行動へ至る間接効果は 0.114 で統計的に有意だった(ブートストラップ法、 $p < 0.01$ )。以上の結果から、組織のエンパワメント文化は個人の双面的行動に直接影響を及ぼすだけでなく、内発的モチベーションを媒介して個人の双面的行動を促進し、間接効果の方が直接効果よりも若干大きいことが分かった(部分媒介)(仮説 5：支持)。なお、組織の知識共有文化から個人の双面的行動へのパス係数は -0.031、内発的モチベーションへのパス係数は -0.016 と共に統計的に有意ではなかった(仮説 3、仮説 6：支持されない)。

双面的リーダーシップから個人の双面的行動へのパス係数は 0.295 で統計的に有意であった ( $p < 0.001$ ) (仮説 4：支持)。双面的リーダーシップから内発的モチベーションへのパス係数は 0.313、内発的モチベーションから個人の双面的行動へのパス係数は 0.483 で共に統計的に有意であった ( $p < 0.001$ )。双面的リーダーシップから内発的モチベーションを媒介して個人の双面的行動へ至る間接効果は 0.151 で統計的に有意だった(ブートストラップ法、 $p < 0.01$ )。以上の結果から、双面的リーダーシップは個人の双面的行動に直接影響を及ぼすだけでなく、内発的モチベーションを媒介して個人の双面的行動を促進し、直接効果が間接効果よりも大きいことが分かった(部分媒介)(仮説 7：支持)。

### 3-3. 階層的回帰分析の結果

個人の双面的行動を従属変数、内発的モチベーション、個人特性、内発的モチベーションと個人特性との交互作用項を独立変数とする階層的回帰分析の結果、内発的モチベーションと PP 特性、心の知能指数、外発的モチベーション 3 つの交互作用項の回帰係数は全て統計的に有意で交互作用効果が認められた。内発的モチベーションと PP 特性及び内発的モチベーションと心の知能指数の交互作用項は、回帰係数がそれぞれ 0.056、0.060 と正であるため、内発的モチベーションと PP 特性及び心の知能指数が共に高い場合、個人の双面的行動を促進する力が強くなる。一方、内発的モチベーションと外発的モチベーションの交互作用項の回帰係数は -0.080 と負であるため、内発的モチベーションと外発的モチベーションが共に高い場合、個人の双面的行動は抑制されることになる。単純傾斜分析の結果、内発的モチベーションと PP 特性は相乗効果により個人の双面的行動を促すこと(仮説 8：支持)、内発的モチベーションと心の知能指数も相乗効果により個人の双面的行動を促すこと(仮説 9：支持)、一方外発的モチベーションが高いほど、内発的モチベーションが個人の双面的行動を推進する力を弱めることが分かった(仮説 10：支持)。

### 3-4. 追加的な分析結果：組織の知識共有文化の機能

職場のイノベーション創造の成果を従属変数、個人の探索的行動と深化的行動、組織の知識共有文化、個人の探索的行動及び深化的行動と組織の知識共有文化の交互作用項を独立変数とする階層的回帰分析の結果、2 つの交互作用項の回帰係数はいずれも統計的に有意で交互作用効果が認められた。個人の探索的行動と組織の知識共有文化の交互作用項の回帰係数は



0.290 と正であるため、個人の探索的行動と組織の知識共有文化が共に高い場合、職場のイノベーション創造の成果は最大になる。単純傾斜分析の結果、個人の探索的行動と組織の知識共有文化は相乗効果により、職場のイノベーション創造を促すことが分かった。逆に、個人の深化的行動と組織の知識共有文化の交互作用項の回帰係数は-0.103 と負であるため、組織の知識共有文化が高い場合、個人が深化的な行動を強めると、職場のイノベーション創造の成果は低くなる。単純傾斜分析の結果、知識共有文化が醸成された組織では、個人が深化的行動を強めると、職場のイノベーション創造の成果は低くなることが分かった。

#### 4. 考察

##### 4-1. 職場のイノベーション創造の源泉となる個人の双面的行動

個人の双面的行動は職場のイノベーション創造の源泉となることが導かれた。ただし、追加的な分析を行ったところ、個人の探索的行動と深化的行動の間に交互作用効果は認められなかった。一方、個人の探索的行動の回帰係数は正、深化的行動の回帰係数は負で共に統計的に有意であり、職場のイノベーション創造の成果に対する両者の単独での直接効果が確認された。先行研究でも両者の交互作用効果の方向性が逆であったり、単純な相乗効果への疑問が提示されてもいる。個人の探索的行動と深化的行動の関係(両者のバランスや組み合わせ方)は、常に相乗効果を持つような単純なものではないと言える。両者の交互作用効果はどのような状況で生まれ、どのような状況においてその効果が正と負に分かれるのか、を厳密に議論していくためには、状況依存の視点で多様な状況要因を組み込んだ分析が必要である。

##### 4-2. 内発的モチベーションの媒介機能と組織文化の特性による機能の違い

個人の双面的行動や内発的モチベーションの喚起、職場のイノベーション創造に対する組織文化の機能は、組織のエンパワメント文化と知識共有文化とで異なるものとなった。組織のエンパワメント文化は、直接個人の双面的行動を促すと同時に、内発的モチベーションを媒介し、個人の双面的行動を喚起する役割を果たすことが明らかになった(部分媒介)。また、間接効果が直接効果よりも若干大きくなり、個人の双面的行動の喚起には、組織のエンパワメント文化の醸成に加え、内発的モチベーションの重要性も示された。実務的インプリケーションとして、単に組織文化の現状を把握するだけでなく、同時に内発的モチベーションの程度や向上の施策を打ち出す必要性を提示できる。

一方、組織の知識共有文化と個人の双面的行動及び内発的モチベーションとの関係は、いずれも統計的に有意ではなかった。組織の知識共有文化が、エンパワメント文化と異なった機能を持つことが示唆された。組織の知識共有文化により、組織横断的に知識交換が促され新たな知識が創出されたとしても、それが個人の探索的行動や深化的行動に結びつくか否かは保証されない<sup>15</sup>。また、組織の知識共有文化が浸透している場合、部門間の対立は少ないが、逆にそれが強い団結や集団凝集性を生み、整合性が過度に強調されると、実験やリスクを伴う破壊的な活動が制限され、既存のやり方や枠組みを打破するような探索的行動の実現が困難になる。組織の知識共有文化が直接内発的モチベーションを喚起しない背景として、知識共有文化に潜在する知識交換や現状へのコミットを強制する側面が、個人の自律性の尊重を本質とする内発的モチベーションと相いれない面を持つ点も推察される<sup>16</sup>。さらに、本研究の知識共有文化の測定項目は、仕事のやり方や成功事例の共有に限定され、自己決定感、自己効力感、達成感、成長感を基盤とする内発的モチベーションと直接的な結びつきが希薄という測定指標の問題も考えられる。

本研究では追加的な分析から、知識共有文化は個人の探索的行動から生み出された新たな

な知識を他のメンバーの知識と融合する機会を増幅し、個人知を集合知に転換する役割を果たすことを提示した。しかし、個人の深化的行動は知識共有文化との交互作用効果が職場のイノベーション創造の水準を低下させるという結果になった。組織の知識共有文化は、部門間の壁を越えた知識交流を促し、特定部門で開発された知識を別の部門が活用する等、ダイナミズムを生み出し、多様性の増幅を促す機能を本質的に持つ。一方、個人の深化的行動はルーティンの強化や知識の絞り込み等、多様性の削減が本質である。両者の根本的な違いは、整合性がとれない不適合な状態をもたらすため、負の交互作用効果を生み出したものと推測される。

#### 4-3. 双面的リーダーシップの直接効果による個人の双面的行動の促進

双面的リーダーシップは、個人の双面的行動を直接喚起する役割と内発的モチベーションを通じて間接的に喚起させる2つの役割を果たしていた。個人の双面的行動を促すには、リーダーの開放的行動と収束的行動の結合が必要であることが導かれた。双面的リーダーシップは内発的モチベーションを通じて個人の双面的行動を間接的に喚起する役割も果たすことが分かった。ただし、これら間接効果は直接効果よりも小さくなった。以上の点から、双面的リーダーシップは組織文化とは異なった役割を果たしていると考えられる。組織のエンパワメント文化は個人の双面的行動を直接喚起するよりも、内発的モチベーションの喚起を通じた間接的な影響が大きかった。一方、双面的リーダーシップは個人に直接働きかけて双面的行動を喚起する役割を果たすのである。現場に近いリーダーは、職場で日頃からメンバーと共に協働していく中で、開放的行動と収束的行動を具体的に示し、役割モデルとして機能していると推察される。

#### 4-4. 個人特性のモデレータ要因としての機能

3つの個人特性(PP特性、心の知能指数、外発的モチベーション)は、内発的モチベーションとの間に交互作用効果が認められ、個人の双面的行動を生み出す際にモデレータ要因としての機能していた。ただし、PP特性及び心の知能指数と外発的モチベーションではモデレータ要因としての機能が異なっていた。PP特性と内発的モチベーションは相乗効果により、個人の双面的行動を一層促進する。目標の設定、課題の意味づけ、情報探索、改善の提案等、プロアクティブな行動をせざるを得ない場面に個人を置くことで、より高いPP特性を具えることができる<sup>17</sup>。

心の知能指数と内発的モチベーションも相乗効果により、個人の双面的行動を一層促進する。心の知能指数が高い個人は、仕事自体への情熱を持ち、達成感を得るために何かしたいという欲求が強く、より高いレベルの仕事をやり遂げることに大きな誇りを感じ無尽蔵のエネルギーを費やす傾向にあるため<sup>18</sup>、内発的モチベーションを一層増幅させるのである。心の知能指数改善のポイントは、他者への自然な反応である共感の学習にあるが、この実現のためには、自ら真剣にそれを望む意欲と個々人の状況に合わせた教育・研修プログラムを通じた周囲からの継続した協力を得ることが必要である<sup>19</sup>。

一方、外発的モチベーションはPP特性や心の知能指数と異なり、個人の双面的行動を促す内発的モチベーションの機能を抑制しており、先行研究との知見とも整合していた。ただし、外発的報酬は金銭的報酬だけに限定されず、そしていかなる場合も内発的モチベーションを低下させる訳ではない。外発的報酬がどのような機能を果たすかは、報酬の制御的側面と情動的側面<sup>20</sup>のいずれがより強く表れるかで決まる。制御的側面が強いと、報酬の統制機能が強まり、情動的側面が強くなると有能さと自己決定の感情に変化を生じさせることになる。金銭的報酬とそれ以外の外発的報酬の機能を組み合わせることで、内発的モチベーションが個人の双面的行動を創出する力を抑制することを防ぐことができると推察される。

#### 4-5. 限界と今後の課題

本稿の限界として以下の点が指摘できる。第1に組織文化が2つの特性に限定されている点である。組織のエンパワメント文化と知識共有文化以外にも、学習の基盤となる信頼やホート志向の組織文化、業績向上や革新性を志向する組織文化等、個人の双面的行動に影響を及ぼす可能性がある文化について検討が必要である。第2に組織的な先行要因として、組織構造や仕組み・制度等の要因が欠落している点である。組織構造や仕組み・制度が個人の心理的要因に与える影響、構造や仕組み・制度と組織文化との相互作用の視点を組み込む必要がある。第3に個人的な先行要因やモテラ要因として取り上げられた変数も限定されている点である。今回取り上げた内発的モチベーションの他にも、先行要因として認知・情報・社会的な能力、自己効力感、仕事のストレスを扱う個人の態度や方向性、社会的ホートのための信頼構築、心理的エンパワメント等を、またモテラ要因としてPP特性や心の知能指数以外に個人の属性変数、職務経験等の要因も検討する必要がある。第4にクロスレベル分析におけるミクロ要因とマクロ要因の連動において、検討されていないポイントが残っている点である。例えば、個人の双面的行動から個人のイノベーション創造を経て、職場や組織レベルのイノベーション創造の成果に至るプロセスや個人の双面的行動が職場や組織レベルの双面性に結びつくプロセスである。第5に今回、職場レベルのイノベーションとして想定されたのは、IoT関連のイノベーションに特定されている点である。今後は、職場レベルのイノベーション創造の成果として、画期的な製品技術や製造技術の開発、コア技術強化や更新、コア技術の複合化等、より一般的かつ包括的な項目でも同じような結果が得られるのかを検討する必要がある。

おわりに

本稿は個人の双面的行動がどのような要因によって直接的に生起され、またどのような媒介要因を通じて間接的に生起され、最終的に職場のイノベーション創造を実現しているのか、を構造方程式モデル、階層的回帰分析、単純傾斜分析によって解明した。個人の双面的行動は職場のイノベーション創造の源泉となり、ミクロの個人要因とマクロの成果要因との連動が認められた。個人の双面的行動は、組織のエンパワメント文化によって直接喚起されると共に、内発的モチベーションが高まることを通じて間接的にも喚起され、後者がより強いものとなった。一方、組織の知識共有文化は、個人の双面的行動や内発的モチベーションを喚起する要因とはならず、個人の探索的行動との相乗効果により、職場のイノベーション創造を促進するモテラ要因として機能していた。双面的リーダーシップは個人の双面的行動を直接喚起すると共に、内発的モチベーションを高めることで間接的にも影響を与えていたが、直接効果が間接効果を上回っており、リーダーの役割モデルとして行動が一層重要であることが示された。内発的モチベーションは、モテラ要因であるPP特性及び心の知能指数との相乗効果により、個人の双面的行動を一層促進するが、金銭的報酬による外発的モチベーションが高まるほど、逆に個人の双面的行動実現への推進力は弱くなってしまふ。PP特性や心の知能指数を教育・研修で習得させると共に、外発的モチベーションによって内発的モチベーションが低下しないよう報酬制度の組み合わせ等の工夫が必要である。

注記

1 本稿は令和2年度大東文化大学特別研究費並びに科学研究費補助金の交付（課題番号19K01844、課題番号21K01684）を得て行った研究成果の一部である。

2 Mom, Van den Bosch, and Volberda (2009), p.812; Caniëls, Neghina, and Schaetsaert(2017), p.1099.

- 3 Birkinshaw and Gibson (2004); Schnellbacher, Heidenreich, and Wald (2019)
- 4 組織のエンパワメント文化と知識共有文化についての記述は Caniëls et al. *op. cit.*に依拠。
- 5 Rosing, Frese, and Bausch(2011), p.957.
- 6 アマビール(1999), pp.132-133.
- 7 Mom, Yi-Ying, Cholakova, and Jansen (2019), pp.3013-3016.
- 8 アマビール「前掲稿」, p.139.
- 9 アマビール「前掲稿」, p.139.
- 10 Bateman and Crant (2013).
- 11 鶴田 (2013); 西山(2007); Parker et al. (2016).
- 12 ゴールマン(1995), p.61.
- 13 ゴールマン(1995).
- 14 デシ(1980), p.156; 高橋(2004).
- 15 Caniëls et al., *op. cit.*, p.1111.
- 16 *Ibid.*, p.1112.
- 17 鶴田 (2013), p.25.
- 18 ゴールマン(2017), p.134.
- 19 ゴールマン「前掲稿」, pp.145-147.
- 20 デシ『前掲訳書』, pp.159-160.

主要参考文献

- Bateman, T. S. and J. M. Crant (1993) “The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates,” *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), pp.103-118.
- Caniëls, M. C. J., C. Neghina, and N. Schaetsaert (2017) “Ambidexterity of Employees: The Role of Empowerment and Knowledge Sharing,” *Journal of Knowledge Management*, 21(5), pp.1098-1119.
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*, Plenum Press(安藤延男・石田梅男訳(1980)『内発的動機づけ』誠信書房).
- Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*, Bantam(土屋京子訳(1996)『EQ こころの知能指数』講談社).
- Kao, Y.-L. and C.-F. Chen (2016) “Antecedents, Consequences and Moderators of Ambidextrous Behaviors among Frontline Employees,” *Management Decision*, 54(8), pp.1846-1860.
- Rosing, K., M. Frese, and A. Bausch (2011) “Explaining The Heterogeneity of The Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership,” *The Leadership Quarterly*, 22, pp.956-974.
- Schnellbacher, B., S. Heidenreich, and A. Wald (2019) “Antecedents and Effects of Individual Ambidexterity-A Cross-Level Investigation of Exploration and Exploitation Activities at The Employee Level,” *European Management Journal*, 37, pp.442-454.
- 山田敏之(2021)「IoT イノベーションの創造と個人レベルの両利き戦略」『戦略研究』28, pp.51-79.



## 働き方改革の評価に対する一考察

～ワークライフバランスシートによる定量的評価の試み～

A Study on Evaluation of Work System Reform

Attempt of Quantitative Evaluation by Work-Life Balance Sheet

東海大学  
Tokai University

田畑 智章  
Tomoaki TABATA

はじめに

2018年に働き方改革関連法が成立し、2019年より順次施行が開始され、多くの職場でその働き方を見直す改善プロジェクトが立ち上がり、実施されてきた。デロイトトーマツの「働き方改革の実態調査 2020」によると、働き方改革を実施中もしくは実施した企業はおよそ9割となっており、また半数の企業でその効果を実感しているとのことである[1]。

さて、このデロイトトーマツの調査における「効果」の測定は、対象企業に対してダイレクトに「効果を実感したかどうか」を問うてるものであった。また、これに限らず、効果測定に関しては主観的評価を用いている事例は比較的多い。しかし、せっかくの改善案に対してその効果が体感で測られるのは実に心もとない。次なる改善へ向けての具体的な数値目標を設定は、このような「効果を実感したかどうか」という曖昧な評価結果のもとにおいては策定が難しくなると考えられる。働き方改革の事例に限らず、効果測定においては一般的に定量的な測定が望まれよう。

働き方改革実施事例に対する効果測定を定量的に行っている例はいくつかあり、その中でもよく見られるものとして「労働生産性」の評価がある([2]など)。その概念や評価の方法に関してはいくつか種類が見られるものの、実務的な効果測定だけでなく、研究分野においても多く見受けられるのは、そもそもの働き方改革に至った背景として日本の労働生産性の低さが大きな要因として存在していたことが考えられる[3]。

定量的な効果測定はこの他にも、「労働時間」「従業員満足度」「年次有給休暇取得率」など比較的多くの視点から分析されているが、その多くが「労働生産性」含め組織に帰する指標であり、個人の視点におけるワーク・ライフ・バランス(WLB)に焦点を当てているものはほとんど見られない。

“仕事と生活(家庭)の調和”であるWLBは働き方改革の提言以前からも注目を集め、働き方改革関連法の柱である「長時間労働の解消」「正規・非正規の格差是正」「高齢者の就労促進」について必要条件でもあり、十分条件でもある位置づけにあると認識されている。にもかかわらず、働き方改革とWLBを結び付けた効果測定はほとんど見られないのが現状である。

これに対しては、WLBの研究分野の多くが事例研究や、職場環境、施策など主に関する定性的なアプローチをとられるものであることから、定量的な観点で行われていないことに起因する関連性実証の困難さが理由であると考えられる。また、組織内での調査のみでは家



庭の要因を捕捉できず、個人の WLB の全容を把握しきれていないことも影響している。すなわち、個人の WLB をひとつの状態と捉えた時、それを定量的に把握することは難しい問題であると言える。

ところで、田畑らはこのような個人の WLB に対して定量的に捉えるモデルを試案として提供している[4]。これは個人の所有する“時間”に着目し、それを資産と扱うことで貸借対照表を援用した形（ワーク・ライフ・バランス・シート）で作成している。これにより、個人の WLB の状態を定量的に把握することが可能となり、これを用いると働き方改革における実施事例と WLB との関連に対して定量的な効果測定が可能となるかもしれない。

そこで本研究では、このワーク・ライフ・バランス・シート（WLBS）を利用した働き方改革の事例評価に対して、その有効性を検討することを目的とする。

## 1. 働き方改革とその評価

### 1-1. 働き方改革とは

経済協力開発機構（OECD）による国民生活の豊かさに関する分析等で、日本は国際的にみて総労働時間が長い、正社員と非正社員の賃金差等にみられる処遇の違いが大きいなどの労働状況や、余暇時間が短い、仕事を持つ者の家事・育児に費やす時間が短いなどの WLB に関する状況が課題として指摘され[3]、また、過労死問題や労働人口不足などの社会問題を背景に 2018 年に働き方改革関連法（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律）が成立し、2019 年 4 月より順次施行された。

働き方改革の推進には、「長時間労働の是正」「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保（正規・非正規間の格差解消）」「多様で柔軟な働き方の実現」の 3 つの柱が設定されている。まず、「長時間労働の是正」に対しては、一般的に景気後退期には労働時間が短くなると言われているにもかかわらず、内閣府の調査においては 1990 年以降の景気後退期以降も一人当たりの労働時間に大きな変化がないとされており[3]、この状況を是正することが課題として挙げられている。

「正規・非正規間の格差解消」においては、2016 年までの 10 年間で正社員の給与（時給換算）の伸びは 1.5%程度であったのに対して、非正社員の給与は 10%以上上昇し、差の縮小が見られたものの、2016 年時点での正社員と非正社員の年収ベースの差は 1.8 倍程度となっており、この状況を解消することが課題となっている[3]。

「多様で柔軟な働き方の実現」は労働人口の減少が背景に大きく置かれ、現在働いていない者（特に女性や高齢者）に積極的に労働参加してもらいたい意図がある。しかし、家庭の事情から労働参加できない、あるいはしたくない人もおり、これに対しては在宅就業を含めた時間や場所の多様な働き方が雇用形態を問わず浸透すれば、就業を希望する可能性も高くなるのではないかと考えられている。そのために、未就労者が労働参加しやすくなるような労働環境の整備が課題となっている[3]。

### 1-2. 働き方改革の評価

デロイトトーマツは 2019 年に国内 277 社に対して質問紙調査を行い、その中で働き方改革に対する取組みが行われた企業は 89%あり、さらにそれらの 53%が効果を感じられたとしている[1]。これは企業自らが行った評価ではないが、効果測定の一つとしても捉えること

はできるだろう。同様な方法での検証は企業内でも行われているようであり、ホームページなどからも確認ができる。しかしながら、効果が感じられたかを問う主観的評価は、その結果を持って次なる改善へは繋ぎにくい。

これに対してコクヨでは計測することを重視し、効果の定量的把握に挑戦している[5]。具体的には、会議室の利用状況としてビデオによる観測を行い、その実態の定量的把握を行っている。

厚生労働省でも指標を作成し、「週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合」「年次有給休暇取得率」などから実態を把握する試みを行っている[6]。

定量的な分析は内閣府も行っており、働き方改革の取組みと有給休暇取得日数や残業時間、企業の生産性等との関係について傾向スコアマッチングを用いた差の差分析により影響の程度を推計している[7]。

定量的な効果測定はこの他にも、「従業員満足度」などを用いた分析が見られるが、これらの視点は総じて組織に帰する指標であり、個人のワーク・ライフ・バランス（WLB）に着目しているものはほとんど見られない。

これは、まず、WLB そのものが定量的に把握することが難しいこと、また、組織が行う調査においては家庭の状況を捕捉できず、個人の WLB の全容を把握しきれないことが理由であると考えられる。

## 2. ワーク・ライフ・バランス（WLB）の定量的把握

### 2-1. ワーク・ライフ・バランス・シート（WLBS）

WLB を定量的に把握する方法として、田畑はワークライフバランスシートを提案している[4]。この基本的なアイデアは時間を資産と捉えるところにある。

WLB で重要な概念に「時間管理」がある。労働経済学的な考え方から、1 日 24 時間に対して労働生活と私生活の時間配分に注目した研究は従来でも多くなされている。しかし、ここでは配分ではなく、時間を軸とした「コンフリクト」に注目をしている。

たとえば、ある人の持つ 1 時間に対して、30 分で行うことができる仕事と 30 分で行うことができる家事があった場合、これは容易に両立できるが、仕事の目算が 50 分であった場合、そこにはコンフリクトが発生する。すなわち、これらは両立できず、どちらかを削らざるを得ない状況となる。

この時、このコンフリクトに着目し、WLB を考えていく。まず、ある個人に要求される必要時間を考え、これが個人の持つ 24 時間に収まるかどうかを検討する。労働経済学的な観点からは個人の時間はおよそ「仕事」と「余暇」に 2 つのカテゴリで捉えられることが多いが、ここでは「仕事に関わる時間」、育児や介護を含む「家事に関わる時間」、食事や睡眠などの「生活上必要不可欠な動作に要する時間」の 3 つのカテゴリで捉えるものとする（図 1）。これら 3 つの点から個人に要求されている時間が、個人の持つ一日の時間である 24 時間でどう配分されているのかを表すことにする。当然、要求時間の合計が 24 時間を超える場合、コンフリクトが発生していることがわかる。

要求されている時間なので、理想的な時間が計上されることが多くなることが予想される（たとえば、「これくらいの仕事は終わらさなきゃいけない」「いい食材が手に入ったから料理に手間をかけたい」など）。しかし、仮に子どもが 1 人いた場合、基本的に 24 時間見守

る必要がある（すなわち「家事に関わる時間」に24時間が加算される）が、そのまま配分すると個人の持つ24時間をゆうに超えてしまうことになり、偏ったコンフリクトとなる。この時、実際は子どもに24時間付きっきりでいるわけではなく、幼稚園などの学校に行っていたり、配偶者や親などが自分の代わりに面倒を見てくれたりして自分の一日がやり繰りできている。このような模様は他者から時間を借りていると捉えることができよう。

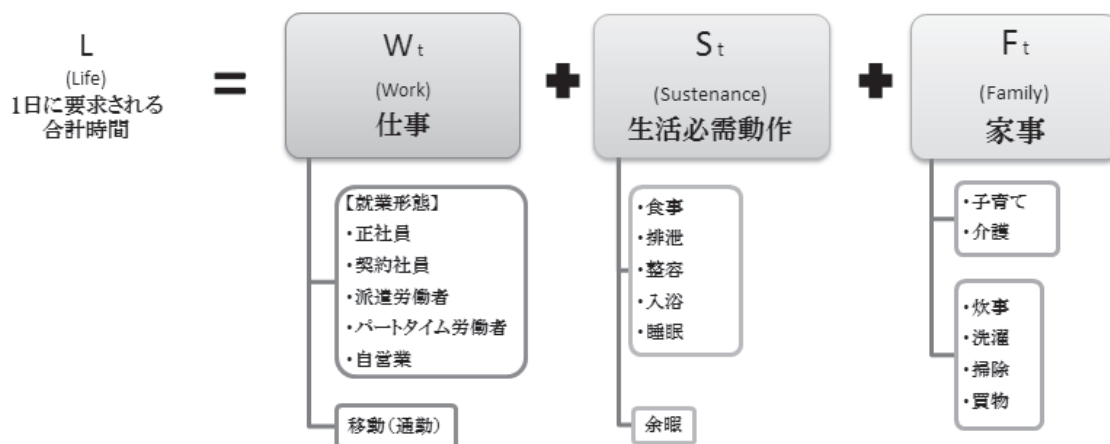


図1 個人に要求される時間の要素

ワーク・ライフ・バランス・シート

平成〇〇年×月△日

(単位: 時間)

時間資産の部		時間負債の部	
科目	時間	科目	時間
I. 家事時間		I. 外部援助時間	
通常家事		学校	11.0
炊事	2.0	塾・その他教育サービス	2.0
洗濯	1.0	介護サービス	0.0
掃除	0.5	家事代行サービス	0.0
買い物	1.0	外部援助時間合計	13.0
特殊家事		II. 内部援助時間	
育児	24.0	配偶者による支援	4.5
介護	0.0	親族による支援	0.0
家事時間合計	28.5	子供の独立	10.0
II. 仕事時間		福利厚生	0.0
通勤	2.0	外部援助時間合計	14.5
勤務	15.0	時間負債合計	27.5
仕事時間合計	17.0	時間資本の部	
III. 生活必需時間		I. 自己時間資本	24.0
食事	2.0	II. 不足時間	4.0
整容	0.5	時間資本合計	28.0
入浴	0.5	時間資産合計	55.5
睡眠	5.0	時間負債・時間資本合計	55.5
余暇	2.0		
生活必需時間合計	10.0		

図2 ワーク・ライフ・バランス・シート (WLBS)

そこで、個人の持つ資産としての時間に対する配分と、他者からの時間の借り受けの状況に対して、貸借対照表の形式で表すことを試みる。すなわち、「家事に関わる時間」「仕事に関わる時間」「生活上必要不可欠な動作に要する時間」をまとめて「時間資産」と考え、これらを左に付置する。これに対し時間の調達源泉としてまず個人の持つ24時間を「時間資本」、さらに他者から援助を受けている時間を「時間負債」とし、これらを右側に付置する。なお、貸借対照表においては流動性の基準にて表の上下の付置が定まるが、ここでは「代替可能性（他者に代わられる容易さ）」で上下の付置を行っている。このようにしてできた表をワーク・ライフ・バランス・シート（WLBS）と呼ぶ（図2）。これをもって個人のワーク・ライフ・バランスを定量的に捉えることが可能となる。

## 2-2. ワーク・ライフ・バランス・ポートフォリオ（WLBP）

忙しいほど集中力が増して仕事ははかどる人もいるように、ワーク・ライフ・バランスの状態に良し悪しは存在しない。しかし、健康診断で測定する数値のように、何らかの危険水域を判断することは可能となるかもしれない。たとえば、要求されている時間資産の合計が自身の持つ時間資本24時間を超えていた場合、コンフリクトが発生していることはすぐに確認できるので、この差分（不足時間）をもって把握することは可能である。

しかしながら、同じ不足している状況でも、総時間資産（要求されている時間資産の合計）の大きさや、他者からの援助の状況次第ではその意味合いも変わってくる。たとえば、仮に不足した時間が4時間だった場合、総時間資産が50時間であるケースと28時間であるケースではその価値が異なることが想像できる。

それゆえ、まず、不足時間（剰余時間）を相対的に捉えるために、総時間資産で除したものを指標として考える。これを剰余時間比率と呼ぶ。

$$\text{剰余時間比率} = \frac{(\text{時間負債合計} + \text{自己時間資本}) - \text{総時間資産}}{\text{総時間資産}}$$

次に、他者からの援助の度合いを、自分の時間（自己時間資本）よりも多く受けているかどうかという視点で指標を考え、これを比率で表したものを他者援助比率とする。

$$\text{他者援助比率} = \frac{\text{時間負債合計} - \text{自己時間資本}}{\text{自己時間資本}}$$

この時、剰余時間比率と他者援助比率を軸とした2次元プロットを考える（図3）。これをワーク・ライフ・バランス・ポートフォリオ（WLBP）と呼ぶ。これにより、WLBの状態を可視化することが可能となる。

図中領域Aは、他者からの援助がなくとも自身の時間に余裕がある、ある種理想的な状態であると言える（とはいえこれが自信のQOLに繋がるかどうかは別問題である）。

領域Bは、他者からの援助をうまく活用しながら自身の時間に余裕を持っている比較的安定した状態であると考えられる。ただし、他者からの援助がなくなった場合、一気に時間の不足が発生する可能性がある。この領域は、表面上余裕があるように見えるので、“見せかけの（時間的）余裕”として注意をしていく必要がある。

領域Cは、自身の時間に余裕がない状態ではあるが、他者からの援助を受けていないこと

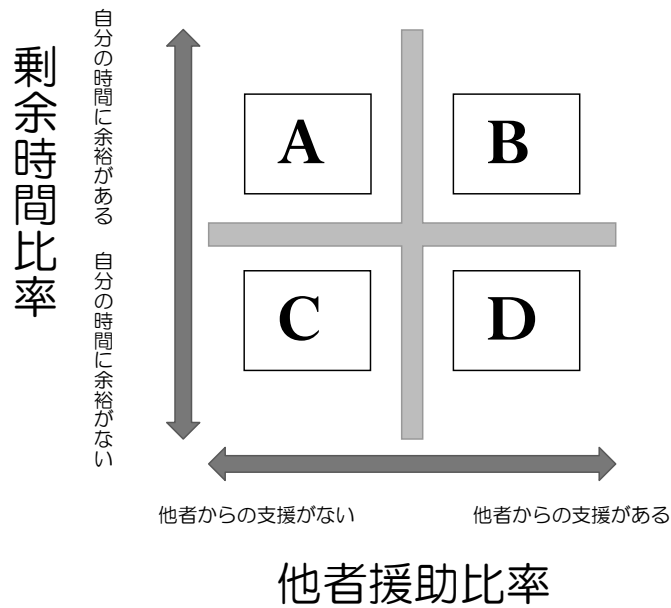


図3 ワーク・ライフ・バランス・ポートフォリオ (WLBP)

から、積極的に支援を行うことで十分に改善可能なケースである。組織として支援が効果的な対象領域であるといえる。

領域Dは、他者からの援助があるにもかかわらず、時間的余裕がない状態であり、生活を抜本的に変えない限り適切なWLBの状態にはならないと考えられる。

こうしたWLBPや前述のWLBSを用いることによって、個人のWLBの状態を定量的に把握し、可視化することが可能となる。また、個人の結果を重ね合わせることによって、組織としてのWLBも把握できる可能性がある。

### 3. WLBS/WLBPを用いた働き方改革の効果測定

WLBSあるいはWLBPを用いて、働き方改革に対して具体的にどのような効果測定が考えられるのか検討していきたい。組織活動に対する評価は従来でも行われているので、ここでは組織に属する個人（労働者）のWLBという観点から見ていくこととする。

#### 3-1. 状況の設定（ペルソナ）

ある企業に勤める郊外在住37歳男性A氏を考える。彼には専業主婦の妻と5歳の娘がおり、娘は幼稚園（9時～14時）に通っている。通勤には片道1時間かかり、家事はほとんど妻および近くに住む妻の母親に任せている。娘には空手を習わせている。この状況をWLBSで表すと表1のようになる。

この時、A氏の不足時間は0であり、A氏の中における時間的コンフリクトは存在していないように見える。しかし、家事のほとんどを妻および妻の母親に任せており、時間負債が時間資本（24時間）よりも多い状態となっている。



表1 A氏のWLBS

時間資産の部		時間負債の部	
科目	時間	科目	時間
I.家事時間		I.外部援助時間	
通常家事		学校(幼稚園)	5.0
炊事	2.0	塾・その他教育サービス	1.0
洗濯	1.0	介護サービス	0.0
掃除	1.0	家事代行サービス	0.0
買い物	1.0		
特殊家事		外部援助時間合計	6.0
育児	24.0	II.内部援助時間	
介護	0.0	配偶者による支援	5.0
家事時間合計	29.0	親族による支援	2.0
		子供の独立(睡眠含)	12.0
II.仕事時間		福利厚生	0.0
通勤	2.0		
想定労働時間	8.0	外部援助時間合計	19.0
仕事時間合計	10.0		
		時間負債合計	25.0
III.生活必需時間			
食事	1.0	時間資本の部	
整容	0.5		
入浴	0.5	I.自己時間資本	24.0
睡眠	6.0	II.不足時間	0.0
余暇	2.0		
生活必需時間合計	10.0	時間資本合計	24.0
時間資産合計	49.0	時間負債・時間資本合計	49.0

### 3-2. テレワークの導入

A氏の会社でテレワークを導入し、A氏は在宅勤務になったとする。この時、通勤時間2時間分が資産から減るので、組織としては労働関連時間の短縮が達成できたことがすぐさまに効果として捉えられやすい。しかし、これは通勤時間削減によるA氏に2時間の剰余時間が生まれたことがWLBの観点からは真の効果であろう(表2)。

また、この2時間をA氏が剰余時間として持たず、妻や妻の母親の負担から減らすことも可能である(表3)。これは別の効果があったと考えてよいだろう。すなわち、その時とった行動によって、同じ事案でも異なる効果があり、それを測定できることとなる。

### 3-3. 考察

紙面の関係上、今回の働き方改革事案はテレワークのみとしたが、他のケースでも同様に検討することはできるであろう。従来の定量的効果測定においては、組織の側面のみを捉えるものであったが、WLBS/WLBPを用いた評価においては、組織の側面も捉えつつ、個人の生活についても捉えることが可能となった。

また、一つの事案でもいくつかの効果パターンがあることが確認され、個人ごとでのWLBの多様性についても表現できることが明らかになった。

これらを踏まえると、働き方改革の効果測定としてWLBS/WLBPを用いることは有効であると考えられる。

表2 剰余時間の増加

時間資産の部		時間負債の部	
科目	時間	科目	時間
I.家事時間		I.外部援助時間	
通常家事		学校(幼稚園)	5.0
炊事	2.0	塾・その他教育サービス	1.0
洗濯	1.0	介護サービス	0.0
掃除	1.0	家事代行サービス	0.0
買い物	1.0		
特殊家事		外部援助時間合計	6.0
育児	24.0	II.内部援助時間	
介護	0.0	配偶者による支援	5.0
家事時間合計	29.0	親族による支援	2.0
II.仕事時間		子供の独立(睡眠含)	12.0
通勤	0.0	福利厚生	0.0
想定労働時間	8.0		
仕事時間合計	8.0	外部援助時間合計	19.0
III.生活必需時間		時間負債合計	25.0
食事	1.0	時間資本の部	
整容	0.5		
入浴	0.5	I.自己時間資本	24.0
睡眠	6.0	II.不足時間	-2.0
余暇	2.0		
生活必需時間合計	10.0	時間資本合計	22.0
時間資産合計	47.0	時間負債・時間資本合計	47.0

表3 親の負担の緩和

時間資産の部		時間負債の部	
科目	時間	科目	時間
I.家事時間		I.外部援助時間	
通常家事		学校(幼稚園)	5.0
炊事	2.0	塾・その他教育サービス	1.0
洗濯	1.0	介護サービス	0.0
掃除	1.0	家事代行サービス	0.0
買い物	1.0		
特殊家事		外部援助時間合計	6.0
育児	24.0	II.内部援助時間	
介護	0.0	配偶者による支援	5.0
家事時間合計	29.0	親族による支援	0.0
II.仕事時間		子供の独立(睡眠含)	12.0
通勤	0.0	福利厚生	0.0
想定労働時間	8.0		
仕事時間合計	8.0	外部援助時間合計	17.0
III.生活必需時間		時間負債合計	23.0
食事	1.0	時間資本の部	
整容	0.5		
入浴	0.5	I.自己時間資本	24.0
睡眠	6.0	II.不足時間	0.0
余暇	2.0		
生活必需時間合計	10.0	時間資本合計	24.0
時間資産合計	47.0	時間負債・時間資本合計	47.0

おわりに

本研究では、時間管理を貸借対照表上に作成した WLBS が働き方改革の効果測定に対して有効性であるかどうかを検討した。その結果、従来の効果測定に対して、(1)定量的に検討することが可能、(2)組織の側面以外に個人の WLB の観点から検討することが可能、(3)効果の多様性を考慮に入れることが可能、の3点において有効であることが確認された。

WLBS の有効性は検討されたものの、これを作成するにあたってはまだまだ煩雑であるのが現状である。今後は WLBS/WLBP を簡易的に作成する技法を構築するとともに、実際の事例にて検証を行っていきたい。

なお、本研究は科学研究費 18K01765 の助成に基づくものである。

## 参考文献

- [1] デロイト トーマツ 「働き方改革の実態調査 2020～デジタル時代のワークスタイル～」  
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/human-capital/articles/hcm/workstyle-survey.html> (参照 2021/6/20)
- [2] 津野 陽子, 尾形 裕也, 古井 祐司 (2018) 「健康経営と働き方改革」 日本健康教育学会誌 26(3)
- [3] 内閣府 (2017) 「平成 29 年度年次経済財政報告」
- [4] 田畑智章 (2019) 「ワーク・ライフ・バランス・シートとその活用ーワーク・ライフ・バランスの定量化および可視化ー」 組織学会大会論文集 8(1)
- [5] HR NOTE 「働き方改革の『特徴的な 2 つの実例』と『計測方法』 #コクヨが提案する働き方改革」 <https://hrnote.jp/contents/b-contents-composition-kokuyo2-1207/> (参照 2021/6/20)
- [6] 厚生労働省 (2017) 「働き方・休み方改善指標」
- [7] 内閣府 (2020) 「令和 2 年度年次経済財政報告」
- [8] 田畑智章, 篠崎香織, 伊波和恵 (2016) 「ワーク・ライフ・バランスシートの提案」 日本経営システム学会第 57 回全国研究発表大会予稿集
- [9] 福田純也, 田畑智章 (2017) 「ワーク・ライフ・バランス・シートを用いた勤労者に対する新しい支援制度の設計」 日本経営システム学会第 59 回全国研究発表大会予稿集
- [10] 経団連 (2017) 「働き方改革事例集」
- [11] 佐藤博樹, 武石恵美子 (2011) 「ワーク・ライフ・バランスと働き方改革」 勁草書房
- [12] 平澤克彦, 中村艶子 (2017) 「ワーク・ライフ・バランスと経営学」 ミネルヴァ書房
- [13] 山口一男 (2009) 「ワークライフバランス 実証と政策提言」 日本経済新聞出版社
- [14] 川口大司 (2017) 「労働経済学」 有斐閣

## 地方における経営のデジタル化に関する考察

### Consideration on digitalization of management in rural areas

一般財団法人 みやぎん経済研究所 主席研究員 杉山 智行

Miyagin Economic Research Institute Senior Research Engineer

Tomoyuki Sugiyama

キーワード：DX、イノベーション、経営戦略、人材育成

#### はじめに

近年のスマートフォンの普及とともに個人・消費者のデジタル武装が顕著になり、企業はデジタル導入による新たなビジネスモデルの構築や価値創造が避けて通れない状況となりつつある。2020年3月以降の新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、個人や企業の行動変容・活動変容が明らかになると、デジタル技術の活用の遅れから緊急事態への対応が困難になり、経営に支障を来す事例も多くみられるようになった。テレワーク浸透が進まない例などはその典型ともいえる。

経営の変革が求められる中、全国では企業経営において労働力不足の解消や既存業務の効率化をもとにITシステムの導入が進んだが、デジタル化が本格化する中、経営戦略の変革や新たな価値創造には至らず、過去の同システム等が経営変革を遅延させる負の遺産となりつつある。経済産業省は「デジタル化による経営の高度化」（経営のデジタル化）が重要と説くものの、この現実が優先的課題と捉えきれない企業経営者の考え方と相違している可能性がある。特に、地方においてはこの傾向が顕著と考えられる。本論文は、これら経営のデジタル化をDX(Digital Transformation / デジタルトランスフォーメーション)と定義する。その上で、地方の企業が進むべき方向性について考察する。

#### 1. 経営のデジタル化（DX）の定義に関する考察

##### 1-1. DXの定義

最初のDX提唱者であるストルターマンら<sup>1</sup>は、「情報技術は、ますます他のあらゆるオブジェクトに組み込まれるようになる」と説き、IoTに近い考えを示した上で、情報システムと社会、企業、暮らしの関係についての概念を示した。つまり、現在、議論されているDXの具体的内容ではなく方向性を示したといえる。日本国内<sup>2</sup>においては、政府が2016年に公表した「日本再興戦略 2016」にて第4次産業革命について触れたが、DXではなくSociety5.0への対応方法を示すにとどまった。同年の「第46回世界経済フォーラム」<sup>3</sup>においてデジタルによる第4次産業革命が議論された後に公表した、「未来投資戦略 2017」<sup>4</sup>にて、「同革命のイノベーションをあらゆる産業や社会全体に取り入れる必要がある」としている。これにより、国内でDXによる価値創造の考え方が具体的に示されたといえる。

2018年に経済産業省<sup>5</sup>は「DXレポート」を公表したが、この中でIT専門調査会社のIDC Japan株式会社の定義「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術

を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と示し、デジタル化は IT 化・IoT 化と異なり、デジタルを基軸としたビジネス（モデル）の変革が必要であることを示した。国内企業の従来型システムはデジタル社会に対応するには限界を迎えつつあり、システム維持にコストと人材を投入せざるを得ず、成長を実現する新規事業が困難となっていることに加え、グローバルにおいて国内企業が競争力を失いつつあることへの危機感が示されたともいえる。

現在、地方においては DX の旗振り役は民間ではなく行政であり、民間側の独自の取り組みは大手企業や大都市部が先行し、地方は置き去りになった感がある。多くの自治体で官民挙げて DX を推進しているが、その内容は経済産業省の定義とは異なる解釈が目立ち、本来の目的である企業経営の革新からは離れつつあるといえる。北海道庁<sup>6</sup>は DX 推進課を設置しているが、民間のビジネスモデルの変革（経営のデジタル変革）ではなく、IoT 化による利便性追求など、地域課題の解決を目指している。新潟県<sup>7</sup>は他県企業経営により踏み込んだ方向性を示したが、企業の競争優位性向上よりも、AI・IoT 化による経営課題解決への言及にとどまる。多くの地方自治体はデジタルガバメントの設置など、行政事業等の効率化を軸においた利便性追求を主目的としている。国内においては、DX の主目的が行政サービスの向上に向けた感があり、地方においては企業の DX 推進については明確化されていない傾向が強いといえる。つまり、地方においては定義や目標等が定まらない中で DX が推進されようとしており、経済産業省が示した意味と大きく離れつつある印象である。名和高司<sup>8</sup>は DX において重要なのは D（デジタル）よりも X（変革）と指摘したが、日本国内においては、往々に変革ではなく従来の IT 化や技術追求の延長として捉えられつつある。地方においてはデジタル化に関する関心はあるものの、あくまで技術の問題であり、経営変革としての意味に捉えられていない可能性があると考えられる。

## 1-2. IT 化と DX の違いに関する考察

経済産業省が例示した定義は「DX はビジネスモデルの変革」であり、従来の IT 化とは異なる。つまり、DX においては、デジタルを基軸としたビジネス変革の重要性を示したといえる。この変革（イノベーション）は、シュンペーター<sup>9</sup>が提唱した既存のビジネスに対する創造的破壊を伴うものとして考えるべきである。

地方企業の多くにおいて、従来型 IT 化と DX の違いは曖昧なものと考えられるが、内山悟志<sup>10</sup>が示した「コンピュータライゼーションとデジタルイノベーションの違い」を「IT 化と DX 化の違い」に置き換えて考察すると違いが明確になる（次頁図 1）。これによると、DX は破壊・変革・創造を伴うものであり、ビジネスの変革と業務の変革から構成されていることが明確となる。この考え方からは、地方行政が主体となり進める企業の DX は基本的には「外務・内部向けの IT 化」であり、DX の「内部向け業務変革」に含まれる「業務そのものの自動化・不要化」が中心といえる。つまり、意思決定や組織、ビジネスそのものの変革には至っていないと推察される。そのため、地方の企業においては、地方自治体が示した方向性より、むしろ経済産業省が示した方向性を意識し、経営者自らがデジタルをベースとした変革をしなければならないといえる。

なお、2021 年 6 月に開催された「世界デジタルサミット 2021」（日経新聞社主催）<sup>11</sup>では



コロナ禍で加速する DX を題材に企業の進化を促す改革と主権紙面に大きく取り上げ、国内を代表するグローバル企業が DX の必要性を示したが、地方の成功事例が取り上げられない限りは、地方においては、DX は遠い存在であり、現実的と捉えられないと推察される。

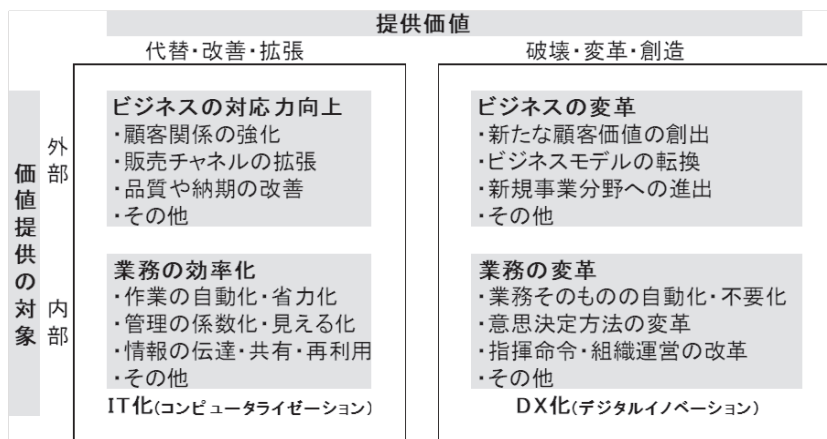


図 1. DX 化と IT 化の違い

資料) 経済産業省「DX レポート」、内山悟志「デジタル時代のイノベーション戦略」をもとに加筆

## 2. 先行研究からみた地方企業の DX

先行研究においては、地方企業のみならず絞った研究より、国内企業全般・行政のデジタル化に関する研究が多いが、地域シンクタンクのレポート等には興味深い分析が行われている。

(公財)九州経済調査協会(福岡県)<sup>12</sup>が九州地域の企業に DX に向けた取組みについて、新型コロナウイルス感染症拡大前と感染拡大後の実績・予定を比較したが、何等かの形でデジタル化に取り組む企業が 5 割強存在するとの回答が得られた。しかし、感染拡大後のデジタル化の内訳をみると、「キャッシュレス決済の導入 (23.2%)」「社内情報の電子化・ペーパーレス化 (18.1%)」の実質的には IT 化の項目が上位となり、3 番目も「Web・アプリを使った宣伝や接客 (14.2%)」となるなど、デジタルを基本とした経営変革とは異なる傾向がみてとれる。変革を伴う「スマートファクトリー」「AI 活用」に至っては 1%前後と低い。新型コロナウイルス感染症に関する調査であることから分散化や非接触化に関する回答が上位となった感はあるが、DX は、効率化・分散化に伴う IT 化が混在した印象である。

(公財)徳島経済研究所(徳島県)<sup>13</sup>が、徳島県内の DX 事例を公表しているが、特に公共工事 IT 化から省力化に成功した内容を踏まえ、「長きにわたる IT 化の結果としての DX」として、従来の土木工事業のイメージを変え、地元の若者雇用に成功した企業が紹介されている。これを図 1 に沿って考えると DX 化の「業務そのものの自動化・不要化」には至っていないものの、事例対象企業の目指す方向性は DX であり、事業体制や組織変革などの取組みがうかがえることから、DX に至る過程と捉えることができる。このような土木分野での自動化は急速に進んでいる。業務自動化が可能な土木建機のレンタルも一般化しつつあり<sup>14</sup>、今後 DX が加速する可能性が高いといえる。

中小企業と大企業の違いについて、岩本孝一<sup>15</sup>は大企業に比べ中小企業での DX 導入が進まないのは、中小企業固有事情を理解した DX 専門家が不在であるためと指摘する。岩本が指す専門家とは IT ベンダー等の IT 技術専門家ではなく、CIO [ Chief Information Officer (最高情報責任者) ]、CDO [ Chief Digital Officer (最高デジタル責任者) ] などの人材を

指す。同氏はこの人材を「企業の経営方針の一環としてデジタル投資を考え、業務改革、働き方改革、企業の長期的な発展基盤としてデジタル投資を考えて、投資内容の企画と設計を行う専門家」と定義している。2016年「経済センサス活動調査」によると、個人事業主を含む中小企業は企業数で全体の99.7%を占めることから、国内全体に当てはまる傾向と考えられるが、当然ながら人材難に困窮する地方においてCIO、CDOは不足していると考えられ、実質的に経営者もしくは経営幹部が兼務せざるを得ない。つまり、経営者のデジタル感度と経営革新意識がDXを左右すると読み取れる。

経済産業省は、「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会」のワーキンググループ報告書（2020年12月）<sup>16</sup>にて、DXの取組みが進まないパターンに「経営者がIT・デジタルの重要性を理解できていない」「経営者自身の言葉でDX、デジタルビジョンを発信していない」「CIO/CDOの権限・役割が弱い」「使いたい技術ありきになってしまってビジネスの話が出ない」等を列挙し、ITベンダー側からみた地域金融（機関）に関する所見においても『経営側は「DXやデータ活用」に関する理解が低い』とのコメントを公表した。地域企業経営のリーダー的立場である地域金融機関としては寂しい印象であるが、地方の現状を示したコメントといえる。

山本強<sup>17</sup>は、北海道のDXについて言及する中で、DXはアイデアと高度なIT技術で推進できそうな印象があったとした上で、実際は過去の常識と規制、そして既得権益の壁が妨げとなることが多く、突破力を備えた地域や組織が先端を走ることになると指摘している。狭い社会の中ではハードルが高いともとれる。

これらのことから、地方においてITは浸透したが、破壊・変革・創造を伴うDXは事例が少なく、現実的にハードルが高いことが推察される。

### 3. 国内、地方におけるDXの背景と傾向

#### 3-1. 地方においてDXが必要となる背景

近年、社会が構造的な変化をしつつあり、特に人口減少、人口構造の変化による人材不足感は強くなりつつある（次頁表1）。2020年以降のコロナ禍で、世界的な情勢変化の余波や消費マインドの変化により、経営が大きく変化する状況も実体験し、多くの経営者が変革の必要性を感じたと考えられる。

課題の一つである都市の老朽化においては、政府の「国土強靱化計画」により土木建設業を中心に特需が生まれたが、雇用が大幅に不足する事態となった。雇用不足解消の決め手の一つとなる働き方改革を目指した省力目的のIT化であり、地方においては、この部分がDXのイメージに繋がったと推察される。

その他の国内・地域の課題においても、企業の経営課題に直結する事態となりつつある。

特に、多くの地方で生産年齢人口と高齢人口の割合が劇的に変化し、労働者数に対し消費・サービス利用者数が過剰となることは早くから問題視されており、高齢化の進展に対応したビジネス変革が必要となるのは当然の流れである。この分野においては、圧倒的な人手不足の解消や、新たな価値・ビジネスの創造においてDX化に成功した事例もある。

いずれにせよ、課題山積の国内、地方においてはビジネスの変革が必要であり、喫緊の課題と捉えた業界、企業が半ば強制的にDXへと舵を切らざるを得ない環境が生まれつつあるといえる。

表 1. 企業経営に影響を及ぼす地域課題

課題	具体的影響
人口問題	人口減少、少子高齢化
労働	労働力不足、非正規問題
食料自給率	過度な輸入依存
地域格差	過度な一極集中
都市の老朽化	インフラ更新、建物老朽化 地域組織の高齢化
気候変動	気候変動による災害増加
地球温暖化	脱炭素社会の実現
資源・エネルギー	石油代替エネルギーの模索
防災	耐震化
感染症	新型コロナウイルス感染症等の拡大
防犯	犯罪の巧妙化、サイバー犯罪化

資料) 経済産業省「DX レポート」、内山悟志「デジタル時代のイノベーション戦略」をもとに加筆(表1)

### 3-2. DX の導入の傾向

企業においては、新型コロナウイルス感染症拡大とともに全国で広がったリモートワーク・リモート会議が業務不要化の例ともいえる。帝国データバンクの2021年4月調査<sup>18</sup>では、全国1万1,003社の職種別業務時間に占めるテレワーク実施率が示されたが、全国平均で経営層(11.2%)、管理職(11.8%)、内勤職(13.4%)、外勤職(12.4%)ともに低いことが明らかとなった。東京都においては経営層(23.5%)、管理職(27.1%)、内勤職(30.5%)、外勤職(27.2%)となり、3割近くが実施したが、大分県や山陰地方、東北地方をみると1桁台が目立ち、大都市部と地方に大きな差があることも鮮明となった。リモートワーク・リモート会議が全国的に常識化したとは言い難いものの、地方においても少なくともスポット的に利用される機会が増えたことは事実である。その意味では、前々頁図1(1-1)にて示した業務の不要化(外出・出張の不要化)に踏み出した企業は地方においても多く、DXへのチャレンジが、新型コロナウイルスの感染拡大により半ば強制的に始まったと考えられる。なお、実施率の低さからこれらが定着していないことも明らかである。それはビジネスの変革ではなく、一時的な業務代替措置と認識されたためと推察される。

パソコン上で行われる業務プロセスや作業を自動化する技術RPA(Robotic Process Automation)については、総務省が2020年度調査<sup>19</sup>で行政の動向を公表している。都道府県は83%が、政令都市では80%、市町村では21%が導入しており、規模の大小で導入に差があることが明らかである。企業においては、(株)MM総研(東京都)の調査<sup>20</sup>によると、2021年1月時点で全国の年商50億円以上の大手・中堅企業でRPA導入率が37.0%、年商50億円未満の中小企業で導入率が10.0%にとどまり、大手・中堅企業との大きな差が明らかとなった。行政と企業の事例からは導入を受容する組織の大きさ(体力)が必要であることがうかがえ、小規模な企業が多い地方において導入が進まない状況が推察される。

(株)クラウドワークス(東京都)<sup>21</sup>の調査では、地方企業の93.3%がDX、イノベーションなど何等かの課題を抱えている一方、課題解決へ対策できている企業は24.4%にとどまった(次頁表2、3)。多くの地方企業がIT関連の課題を抱える中、その8割は対策に苦慮している様子がうかがえる。この調査は7都府県(愛知県、大阪府、神奈川県、埼玉県、千葉県、東京都、兵庫県)を除く県で実施されており、地方企業の実情を示していると考えられる。なお、同社は解決のカギを、副業・兼業希望者とのマッチングとしている。

これらのことから、現状では地方においてはDXが進展・定着化していないのが実情といえ、推進する上での課題を改めて整理する必要がある。

表 2. 地方企業の分野別課題意識

	単位: %	
	デジタル改革	イノベーション
致命的な課題であり、対策を計画、既に実行し始めている	24.4	13.3
致命的な課題であり、対策を検討している	37.8	37.8
課題であるが、対策は検討していない	26.7	33.3
全く課題ではない	11.1	15.6

表 3. 地方企業の分野別課題対策状況

	単位: %	
	デジタル改革	イノベーション
致命的な課題であり、早急に取組む必要がある	33.3	24.4
課題であり、中長期で取組む必要がある	44.4	42.2
課題であるが、取り組む必要がない	13.3	20.0
全く課題でない	8.9	13.3

資料) 株式会社クラウドワークス「地方企業および副業・兼業人材への調査」(2021年4月22日公表)より一部抜粋(表2、3)

### 3-3. ITベンダー側からみた地方の実情：宮崎県の例

DX実践のエンジンといえる地方のITベンダー(IT開発・販売企業)の動向については、一般財団法人みやぎん経済研究所(宮崎県)<sup>22</sup>が宮崎県内の調査をした結果に、地方の実情が表れていると考えられる。調査時点が消費税率引き上げ直後(2019年11月)であったことから、主要業務は消費税関連システム更新業務であるが、DX対応業務の割合の低さが明確となった(図2)。また、「情報サービス産業白書2020」(2019年9月調査)<sup>23</sup>におけるITベンダーへのアンケート調査項目「4年前からの変化」と、宮崎県内IT企業への「5年前からの顧客関心の変化」を比較すると、同県において、多くの項目で関心の薄さがうかがえた(次頁図3)。同県のITベンダーの主要顧客は自治体であることが多く、中心となる業務は長命化が進む従来型システム関連の業務が多いとみられ、全国的な先端業務への関心や技術水準の高度化などに結び付きにくいといえる。これは、多くの地方における現状を示している可能性が高いと考えられる。DXにおいては、地方のITベンダーにおいても既存業務から、最先端のデジタル技術分野に人材・資金をシフトする必要があり、地方の企業とITベンダーの新たな協業を模索し、単なる技術的業務ではなく、経営革新に寄り添った事業展開が必要と考えられる。

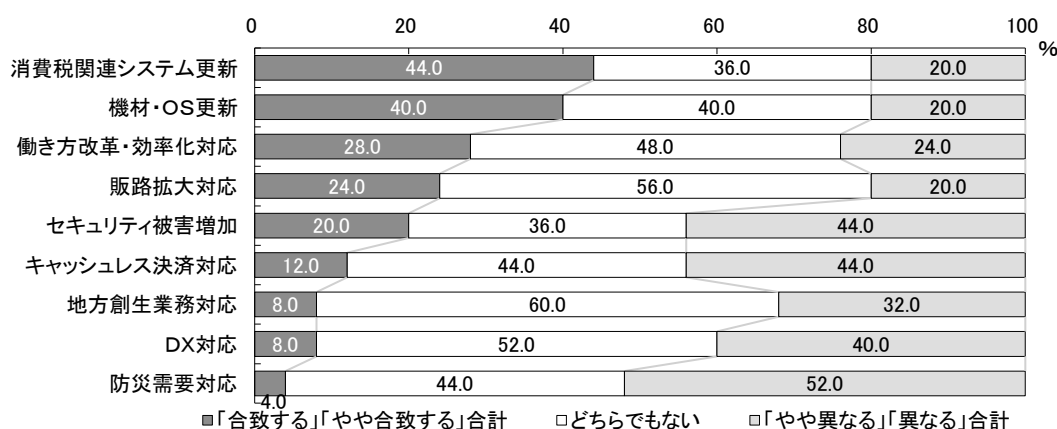


図 2. 主要業務として合致する内容

資料) 一般財団法人みやぎん経済研究所「県内IT業界動向調査」より抜粋



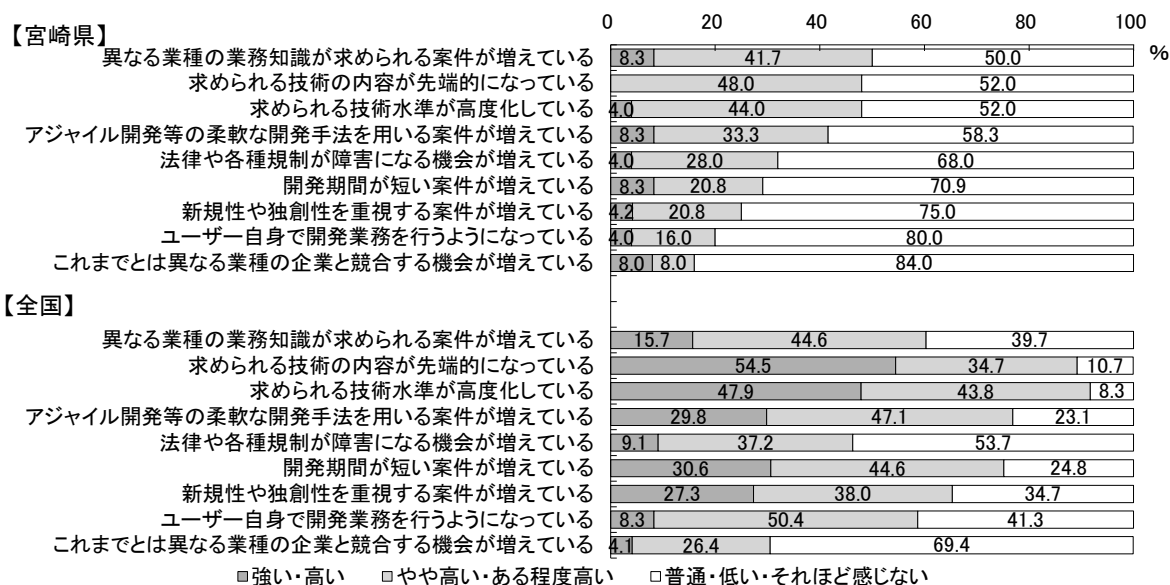


図3. 全国（4年前から）、宮崎県（5年前から）の顧客ニーズ、ビジネスの変化の比較  
 資料)「情報サービス産業白書2020」、一般財団法人みやぎん経済研究所「県内IT業界動向調査」より抜粋

#### 4. 地方は何故DXが進まないのか

##### 4-1. DXが進まない理由

現在、海外や国内大都市部において、多くの産業に破壊的新規参入者が現れ、新たなサービスやビジネスが生まれつつある。これにより、従来型のビジネスや公共サービスが時代の変化に追従できなくなるケースが増加し始めたと推察される。しかし、大都市部に比べ、地方においては保守的な安定志向・現状維持が強く、従来型ビジネス、サービスを踏襲する力が強いと考えられる。内山悟志<sup>24</sup>は国内において「失敗を許容しない」風潮がイノベーションを阻害しており、失敗回避のために実績がある成功事例を踏襲する傾向が、新たなビジネスへの実験を消極的にしていると指摘した。この傾向は特に、保守的な傾向が強い地方においてはより顕著と推察される。この指摘をもとに考察すると、DXにおいては、過去の実績が明確ではなく、成功した姿が描き難いために実現が難しいと解釈できる。

藤原洋<sup>25</sup>が指摘するようにDXには課題も多い。企業は、経営革新やシステムの刷新には効果の即効性が薄いことや、多大なコスト負担に加え、組織改革等を行うと短期的には混乱が生じるなど、大きな負担を伴う割には明確な成果が短期的に得られないことを理解しなければならないといえる。このことについて、経済産業省の資料にも網羅的に記載されているが、技術的用語が多く、経営者自身が課題を理解し難いと推察される。つまり、課題認識が不十分なこともDXが進まない要因といえる。システム更新費用負担の大きさや、金融機関のシステム更新で障害が多発した例から、企業としても慎重とならざるを得ないともいえる。また、自治体の定義が曖昧であることもDXを妨げているといえる。

##### 4-2. 2025年の崖問題が危機感を持って捉えられているのか

経済産業省<sup>26</sup>は旧型のシステム限界に伴う更新「2025年の崖問題」が全国の大きな課題と警告している。現在、旧型システムに機能を追加、接続して使用する傾向が顕著であるが、



変化するビジネスやサービスの中で、既存システムを維持しながら、さらなる成長を実現することは難しいと推察される。複雑化した既存システムを継続利用すると、高い維持費が必要であり、ビジネスやサービスの革新的な変化を実現し難いといえる。現状維持の安定志向が強く、変化を好まない地方においては、現在のシステムが変化する必要性を現実的に捉えられない可能性もある。

#### 4-3. 人材育成・確保が現実的ではない～知の移転が進まない

入山章栄<sup>27</sup>はDXにおいて、組織学習のサブプロセスには「知の創造」「知の移転」「代理経験」が必要と指摘しているが、地方においては、特に「知の移転」が重要と考えられる。入山は「人・組織はみずから知を生み出さなくとも、外部から知を手に入れることができる」とした上で、技術提携やパートナーとなる企業との連携を例示しているが、DXにおいては、経営者が「デジタル知識＋経営変革の知識」を持ち合わせる必要があり、地方にはハードルが高いと考えられる。例えば、常時飛び入り参加が可能なセミナー等が充実する大都市部と異なり、地方においては各種知識を得ようにも何かの団体・組織に属していなければ専門セミナーを受講する機会が少ない。さらには、ビジネススクール等で学び直しをするにも、地方から大都市部への通学は物理的に困難である。例えば、九州においては福岡市に通学できるエリア以外でMBAを取得するには通信制以外の方法は無い。現実的には通信制大学・大学院での学び直しが必要と考えられるが定員が十分であるとはいえない上、地方の賃金では学費負担等が大きいのが実情である。コロナ禍にてオンラインセミナーが増加し、知識を取得するハードルは低くなりつつあるとはいえ、ビジネスを体系的に学ぶ機会・機関の多い大都市部と地方の知識格差は大きく、これがDXへの感度の違いとなっている可能性がある。

現実的な対処としては、CIO・CDOの雇用・社内育成が重要となる。この部分においても全国的に人材不足であることから雇用のハードルは高い。また、社内育成においても学び直し等が必要となる。最も効果的と考えられるのは、前述の3-2.で(株)クラウドワークスが指摘した経験豊富な副業人材の活用や、企業間で能力ある人材をシェアすることと推察される。いずれにせよ、知の移転が大きなハードルと考えられる。

#### 5. 個人・消費者のデジタルリテラシー高度化がDXを必須のものとする

これまで企業側の視点で考察したが、個人のデジタルリテラシーが飛躍的に進むことで、企業の多くは半ば強制的にDX対応企業か否か消費者に分別される可能性がある。佐々木卓也<sup>28</sup>は、現在は売手（サービス提供側）より買手（サービス享受側）の方が、リテラシーが高いと指摘し、個人・消費者が「比較して買うスキル」「一番得になるか判別するスキル」「利用や体験の感想を確認・拡散するスキル」「自身にとっての成果を確認測定するスキル」「環境や動物保護、ダイバーシティに関するリテラシー」を持つようになり、スマートフォンの普及で個人・消費者のスキルは大きく変化したと指摘している。企業が変革を躊躇する間に、時代は大きく変化し、どのように経営を変革するのか考える時間さえ与えられない可能性もある。その意味では、変革のスピード感も問われているといえる。

現在、小売業においてはリアル店舗のショールーミング化が進み、購買はネットが当たり前となった。「店舗ではなく、インターネット上で買い物」「音楽や映画はダウンロードで視聴」「辞書ではなくスマートフォンで検索」「翻訳は考える時間不要のグーグルで」など、デ

デジタル化したことで消費者の行動や価値観が変化しつつある。佐々木は、購入やサービスを選択する理由として、「自分にとって意味があるのか」が左右すると指摘する。地方の企業経営者もこれらの変化は実感していると考えられるが、時間的猶予が明確でなく、変革を急ぐべき経営課題と実感され難いのが実情と推察される。

## 6. 今後、地方の企業は何をすべきか

デジタルイノベーションといえる DX の実現には、経営者や幹部職員が具体的な施策や戦略を明示しなければならない。明確な目標が無い状況での DX 推進では、既存業務の一部デジタル化に終わり、DX が経営変革に至らず、単なるデジタル活用に終わる可能性が高いと推察される。これを回避するには、DX において実現する「目標」設定が重要であり、変革による企業の成長を目標とすべきである。また、経営者や幹部職員はデジタルを基本とした経営変革力を養う必要がある。なお、DX 推進における社内抵抗勢力は従来の社内システム（組織構造や意思決定システム等の IT 分野以外も含む）に固執する社員であり、保守的な思考の克服が重要となる。この部分においては、DX に強い企業との連携等によりアドバイス等を受けることや、地域の経済団体で変革推進組織を組成し、これを DX の後ろ盾にすることも有効と考えられる。これらを踏まえ、企業内の変革意識を高めることが重要といえる。

## おわりに

本論文では地方においてはデジタル化が困難な業務が多く、保守的傾向が強いことから、DX のハードルは高いとした上で、経営者の変革意識が重要であることを指摘した。現在、DX と称される企業の取組みには IT 化と DX が混在しており、本来の定義であるビジネスや企業経営そのものがデジタル化を基盤に変革するとの考えが明確とはいえない状況にある。日本国内・地方、各業界にて独自解釈が進み、便利な単語として DX を標ぼうする中で、形骸化する恐れもある。これを回避するためには、企業がその定義を改めて理解し、組織改革や意思決定方法の改革を含めた大掛かりな変革であることを認識することが重要である。また、経営者自身が DX で目指す目標や推進過程を明確化した上で、人材確保や新たな IT ベンダーとの連携、副業人材導入による知的補填を行うなどのリーダーシップを発揮することが求められる。特に、知の移転が困難な地方においては相当な覚悟が必要と考えられる。

近年、個人・消費者のデジタルリテラシーが向上し、デジタルマーケティングの普及など、従来のビジネス慣習を一足飛びしたビジネスモデルが浸透しはじめた。変化に敏感な企業は経営戦略を変化させつつあるものの、地方においてはまだ少数派である。人口減少等の社会的課題が深刻化する中、企業においても変革に資する人材の確保が困難となりつつある。地方における企業の成長を目指すには、DX で実現できる未来像を今一度明確化することが重要といえる。

今後、本論文を踏まえた DX の進展を確認しつつ、国内、地方の DX がどのような変化をもたらすのか研究を進める所存である。

## 参考文献

1. Erik Stolterman, Anna Croon Fors, 「INFORMATION TECHNOLOGY AND THE GOOD LIFE」 689-690 頁
2. 総務省 (2017 年 7 月), 「平成 29 年度版 情報通信白書」 107 頁

3. World Economic Forum (2016年9月), 「Annual Report 2015-2016」 32 頁
4. 総務省 (2017年7月), 「平成29年版 情報通信白書」 106 頁
5. デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会 (2018年9月), 「DXレポート」 3 頁
6. 北海道庁 (2021年6月), 「次世代社会戦略局とは」  
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/dtf/index.htm>
7. 新潟県 (2021年3月), 「令和2年度県内産業デジタル化構想策定事業～調査報告書」 85 頁
8. 名和高司 (2020年2月), 「経営改革大全-企業を壊す 100 の誤解」 (日本経済新聞出版社) 101 頁
9. J・A・シュンペーター (1977年9月), 「経済発展の理論 (上)」 (岩波書店) 182 頁
10. 内山悟志 (2019年6月), 「デジタル時代のイノベーション戦略」 (技術評論社) 28 頁
11. 日経新聞 (2021年6月23日付), 「世界デジタルサミット2021」 (日本経済新聞社)
12. (公財)九州経済調査協会 (2021年2月), 「コロナショックと九州経済～成長の鍵を握るDXと分散型社会～」 44-45 頁
13. (公財)徳島経済研究所 (2021年4月), 「DX (デジタルトランスフォーメーション) について～県内企業の事例などから～」 (同研究所「徳島経済2021」掲載) 64-67 頁
14. 宮崎日日新聞社 (2021年06月19日掲載記事), 「ICT建機で現場省力化」
15. 岩本孝一 (2021年4月), 『IoT, AI等デジタル化の経済学第129回「中小企業へのDX導入の難しさには、大企業とは違う要因が存在する」』 (独立行政法人経済産業研究所)  
<https://www.rieti.go.jp/users/iwamoto-koichi/serial/129.html>
16. 経済産業省 (2020年12月), 「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会WG1全体報告書」 12 頁
17. 山本強 (2021年2月), 「北海道のデジタルトランスフォーメーション」, ほくよう調査レポート (株式会社北洋銀行、株式会社北海道二十一世紀総合研究所調査部) 28 頁
18. 帝国データバンク (2021年5月), 「新型コロナウイルス感染症に対する企業の意識調査 (2021年4月)」 3-4 頁他、同社が公表した各県データ
19. 総務省 (2020年12月), 「自治体におけるAI・RPA活用促進」 3 頁
20. (株)MM総研 (2021年2月), 「RPA国内利用動向調査2021」 (2021年1月時点)  
<https://www.m2ri.jp/release/detail.html?id=474>
21. 株式会社クラウドワークス (2021年5月), 「地方企業向けWebセミナー資料」  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000051.000050142.html>
22. (一財)みやぎん経済研究所, 「県内IT業界動向調査」 (同研究所「調査月報」掲載) 25-26 頁
23. (一社)情報サービス産業協会 (2020年7月) 「情報サービス産業白書2020」 131-133 頁
24. 内山悟志 (2019年6月), 「デジタル時代のイノベーション戦略」 (技術評論社) 55 頁
25. 藤原洋 (2021年7月), 「DXの本質～インターネットによる全産業デジタル化 第1章」 48 頁、57-59 頁
26. デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会 (2018年9月), 「DXレポート」 26 頁
27. 入山章栄 (2019年12月), 「世界標準の経営理論」 (ダイヤモンド社) 226 頁
28. 佐々木卓也 (2021年5月), 「顧客中心のマーケティングとは」 16 頁

---

『実践経営学研究 No.13』 (*JISSEN KEIEIGAKU KENKYU No.13*)  
THE JAPANESE JOURNAL OF APPLIED MANAGEMENT STUDIES No.13  
— Papers for the 64th Annual Academic Conference of Japan Society for  
Applied Management (JSAM)

発行年月日 2021年 8 月20日  
発行 夏目重美 (実践経営学会会長)  
本部 〒140-0011 東京都品川区東大井1-10-40  
東京都立産業技術大学院大学産業技術研究科  
本部事務局 〒140-0011 東京都品川区東大井1-10-40  
東京都立産業技術大学院大学産業技術研究科  
板倉宏昭研究室内  
Phone : 03-3472-7834 (内線8917)  
E-mail : jsam.headoffice@gmail.com  
編集責任者 高石光一 (亜細亜大学)  
(実践経営学会 第64回全国大会実行委員長)  
印刷 (株) マインド

