

産業能率大学紀要

第42巻 第1号
2021年 9月

論文

信用金庫による中小企業支援制度を活用した体制構築への取組
～関東地方を例に～

新井 稲二 ……………1

最寄品卸売業のキャッシュ・コンバージョン・サイクルに関する研究

矢島 正
寺嶋 正尚 ……………17

若年層における香辛料の好感度に関する研究
～食意識やライフスタイルとの関係性の視点から～

田口 裕基
寺嶋 正尚
欧陽 菲 ……………31

独立開業後の個人事業主の事業拡大に向けた顧客関与の営業活動に関する考察
～顧客との関係構築と関係強化に着目して～

知本 守雄
齊藤 弘通 ……………51

新興専門職の専門性の基盤と人材育成のあり方に関する一考察
～ネット銀行における金融犯罪対策部門の新興専門職を事例として～

藤本 知成
齊藤 弘通 ……………73

研究ノート

日本の生産性は低いのか否か？～日独米三国マクロデータ比較からの考察～

平田 譲二 ……………89



産業能率大学

「産業能率大学紀要」執筆要項

産業能率大学紀要審査委員会

1. 投稿資格

次の条件を満たすものとする。

- (1) 産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の専任教員を原則とする。
- (2) 共著の場合には、少なくとも一名は、上記(1)の資格を有するものであること。
- (3) 本務校を持たない産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の兼任教員。
- (4) 上記(1)、(2)、(3)以外で、紀要審査委員会が適当と認めた者。

2. 原稿の種類

原稿は、邦文もしくは欧文の、他の刊行物に未発表のもので、論文、研究ノート、事例研究、資料、その他（書評、紹介、報告）のいずれかに該当するものに限る。

3. 原稿構成

原稿には、次のものを含むこと。

- (1) 邦文および欧文の表題。
- (2) 邦文および欧文で書かれた執筆者名と所属。
- (3) 論文と研究ノートの場合は150語程度の欧文抄録。

4. 原稿の量および投稿方法

- (1) 14,000字前後とする。
- (2) 欧文原稿の場合は、A 4判の用紙を用い、ダブルスペースで30枚以内を原則とする。
- (3) 完成原稿をメール添付にて事務局宛に送付する。手書きは不可。なお、セキュリティ上、パスワードを設定し、送信履歴を残す。

5. 表記

- (1) 原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。
- (2) 表題の脚注
 - (a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。
 - (b) 原稿受理日は、事務的に入れる。
- (3) 章、節などの記号
章の記号は、1. 2. ……、節の記号は、1. 1.、1. 2. ……、2. 1.、2. 2. ……のように付ける。
- (4) 脚注
 - (1)、(2)のように、注記の一連番号を参照箇所の右肩に書き、注記そのものは、本文の最後に一連番号を付けてまとめる。

(例)

……価格理論の一部として、取り扱われていることになり(1)…… (本文)

(1) 価格理論では、このことを特に「機能的分配の理論」と呼んでいる。(注記)
- (5) 文献の引用
文章の一部に引用文献の著者名を含む場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔 〕で囲む
(例1)

文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔 〕で囲む(例2) 同一著者、同一年度の文献を複数個引用する場合は、発行年度の次に a, b, ……と一連の記号を付ける。

(例1) 文章中の引用

Minsky と Papert [1969] のパーセプトロンでは……岩尾 [1979a] は、すでに述べた…

(例2) 文章の外の引用

関係完備制が証明された〔Codd 1971a〕

Example〔von Neumann and Morgenstern 1944〕

(6) 参考文献

本文中で引用した文献は、参考文献として著者名のアルファベット順にまとめる。書誌記述は、単行図書の場合は『著者名：書名、出版社、出版年、(その単行図書の一部を引用する場合には) ページ』の順に記述する。

(例1) 和書の場合

テイラー，F.W. 著 上野陽一訳編：科学的管理法、産業能率短期大学出版部、1969

(例2) 洋書の場合

Abrial,J.R. : Data Semantics, Proc.IFIP Working Conference on Data Base Management, North-Holland, 1974, pp.1-60

雑誌の場合は『執筆者名：表題、雑誌名、巻(号)、出版年、ページ』の順とする。

(例1) 和雑誌の場合

小田稔：マイクロ波の朝永理論、科学、49 (12), 1979, pp.795-798

(例2) 洋雑誌の場合

Kipp, E.M. : Twelve Guides to Effective Human Relations in R. & D., Research Management, 7(6), 1964, pp.419-428

(7) 図・表

図・表は、一枚の用紙に一つだけ書き、図・表のそれぞれに、図1 - 1 (Figure 1-1)、表1 - 1 (Table 1-1) のように一連番号を付け、タイトルを記入する。

6. 投稿期日

9月刊行の号は4月上旬、2月刊行の号は9月中旬を締め切りとする。ただし、投稿は随時受け付ける。

7. 投稿原稿の審査

原稿の採否は紀要審査委員会において決定する。採用された原稿について、加筆、修正が必要な場合は、一部の書き直しを要求する場合がある。また、表記などの統一のため、紀要審査委員会で一部改める場合もある。なお、原稿のテーマによっては紀要審査委員以外のものに原稿の査読を依頼することがある。

8. 執筆者校正

校正は執筆者の責任において行うこととする。(校正段階における加筆は、印刷の進行に支障を来すので、完全原稿を提出すること。)

9. 著作物の電子化と公開許諾

本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。

- (1) 執筆者は、掲載著作物の本文、抄録、キーワードに関して紀要審査委員会に「電子化公開許諾書」を提出し、著作物の電子化及び公開を許諾するものとする。共著の場合は、すべての執筆者の提出が必要である。
- (2) 上記により難しい場合は、紀要審査委員会に相談する。

10. 掲載論文の別刷

掲載された論文1編につき、本誌1部、別刷100部を無償で執筆者に贈呈する。別刷100部以上は有料とする。

(1991.6.5)

(1994.7.6改正)

(2003.1.7改正)

(2003.9.17改正)

(2013.4.29改正)

(2015.4.24改正)

信用金庫による中小企業支援制度を活用した体制構築への取組 ～関東地方を例に～¹

A study of the establishment of an SME support system by credit unions, using the Kanto region as an example

新井 稲二

Arai Ineji

Abstract

In recent years, the evaluation and guidance enterprises supporting small and medium enterprises have come to combine both public and private support.

Despite their qualitative aspects, a considerable number of regional financial institutions are playing large roles in the private sector.

Therefore, we conducted a comparative survey of three credit unions in the Kanto region that participated in this project and four credit unions that did not participate, taking them as an example of a regional power cooperative implemented as part of an SME policy. The results revealed that a common feature of credit unions that participated in the regional power cooperative and credit unions that did not participate was the presence of temporary loan staff.

Each credit union also has its own characteristics, which is a consequence of the differences in their venture strategies. The financial administration will need to check whether the support system for regional financial institutions is working effectively, as well as whether the SME administration will need to design a system that is easy for local financial institutions to use.

1. はじめに

中小企業支援において公的支援を様々な性格を持った民間が担うことは、従前からの支援と比較して、より高度で複雑な支援に対応することが期待されている。昨今では、経営革新等支援機関による活動に代表されるように民間組織による支援と、行政による支援が複合化されて実施されるようになり、特に地域金融機関の役割は、公的支援において重要な役割を

2021年3月9日 受理

¹本論文は、地域活性学会、第12回研究大会、令和2年9月12日において発表した。

担うようになってきた。

しかし、いつ頃からどのように地域金融機関が中小企業に対する支援活動を始めたのか地域金融機関側の活動から、その実態を明らかにした調査・研究は乏しい。そこで、本稿では地域金融機関の中でも地域との結びつきが強く、組織数も多い信用金庫を対象に、支援体制をどのように構築し、支援活動をしてきたのかに関する考察を行うことで公的支援における信用金庫の位置づけ、役割や実態について考察するものである。

2. 調査方法

中小企業支援制度の一環として実施された制度である「地域力連携拠点」事業（以下、連携拠点）に焦点をあて、本事業が開始された2008年前後を中心に据える。これは、地域金融機関が本格的に公的な中小企業支援における診断指導の枠組みに参加したのが連携拠点である（新井2020）ことから、引き続き信用金庫を対象とする。また、調査期間を2019年8月から2020年3月の間で実施し、中小企業支援体制構築における取組において、連携拠点に採択された信用金庫が複数存在している関東経済産業局管内に拠点を置いていることを選定条件とした。これについても信用金庫ごとの営業地域をできるだけ近くさせることで、取組内容の違いについて同条件で比較させることを重視した。

連携拠点に参加した関東経済産業局管内の信用金庫は東京東、多摩、西武、浜松（現在の浜松いわた）の4信用金庫である。このうち東京東、多摩、浜松と、連携拠点に参加しなかった信用金庫とを比較するため、独自の支援体制を構築している4信用金庫を対象として半構造化インタビューを実施した。対象者及び質問事項については、支援を担当した経験のある職員・役員を対象（一部の担当者からの要望により具体名は非公開）に、当時の状況について振り返りつつ、支援を始めた経緯と変遷と支援の取組み状況について質問を行っている。なお本稿では誌面の関係上、概要のみ記している。

もちろん、中小企業支援制度を活用して体制構築を行う信用金庫と、独自に支援体制を構築する信用金庫のどちらが優れているというわけではない。重要なのはその活動内容であるわけで、支援体制・能力等に違いがあるのかについて、比較することで支援の独自性を発揮していく過程を明らかにする。

3. 先行研究

近年では、金融庁が実施する政策¹⁾からいくつかの方針が公表されており、監督官庁による指導も実施されている。その中で、地域金融機関の経営に関する先行研究では、リレーショナルシップバンキング²⁾や金融円滑化法³⁾などの影響によって、地域金融機関の行動にどのような変化が生まれたかという視点からのものが存在（石川2012、斎藤2016）する。しかし多

くは、これら数値を分析した結果から傾向を明らかにしており、なぜそのような行動を取ったのかまでの実態を明らかにすることは難しい。

このような限界を踏まえ、小藤（2006）は金融政策からの視点だけでなく、中小企業支援の視点からも金融機関の行動を明らかにしている。それによれば、金融行政サイドの監督官庁である各地の財務局も参加した産業クラスター計画（以下、クラスター）と地域金融機関との関係について調査を行っており、全国で実施されていたクラスターに地域金融機関が参画することで創業・新事業への支援を実施するということがあった。しかし三井（2004）は、クラスター自体が日本の場合、ハイテク分野に集中してしまったことを指摘している。その結果として「ほとんどの利用者達は地域金融機関による創業・新事業支援機能の強化に関してそれほど評価していないといえる」（小藤康夫，2006，p192）として、金融庁等による指導だけでは、他監督官庁が実施する制度の利用を促すことへの限界を指摘している。

地域金融機関がいくら組織的な活動をしていたとしても、初めて経験することが順調に進むわけではなく、課題をどのように対処していったのか問題や工夫を明らかにすることが重要である。小藤（2006）の調査から考えられる金融機関の行動として、監督官庁サイドからクラスターの参画を促されれば取組事例で紹介されるなどの間接的な場合であっても、監督官庁等から取組不十分であると指摘を受ける恐れがある可能性を考慮すれば、クラスターに参画するという選択肢になる。事実、村本（2004）によれば、全銀行と7割以上の信用金庫がクラスター支援に関する会議体（産業クラスターサポート会議）へ参加していることから明らかであろう。

そこで発生すると思われる資金需要に対する与信判断等については、金融機関の経営に影響を与えることになる。しかし、顧客に対するコンサルティング機能の発揮を求められても具体的に何をすべきかという答えは監督官庁から明確な返答はできるわけがなく、そこに金融機関ごとに模索があったわけである。

4. 連携拠点を開始された際の信用金庫が置かれた状況

中小企業庁によれば、連携拠点に参画する地域金融機関が得られる利点の一つに「金融機関の担当者の目利きの能力が向上するという効果が期待」（中小企業庁，2008a，p3）としている。目利き力とは間下（2004）によれば、リレーションシップバンキングを各地域金融機関が推進するにあたり、企業のコンサルティング機能の提供を行うことが重要であるが、このコンサルティング機能の提供を行うための力の源泉としている。このことから、支援策の立案側であった中小企業庁においても、金融庁の定義するコンサルティング機能の発揮のために、職員の目利き力を求めている地域金融機関の事情を踏まえ使用していた。

先行研究からも、地域金融機関が求められていたのはコンサルティング機能の発揮を実現

するための目利き力の向上または、延長にある地域密着型金融である。ただし、支援体制を構築するにも、職員の専門性を高める必要があり、監督官庁から取り組みを求められた地域金融機関は、検査で不十分であると指摘されることを避けるために内部で支援体制の構築に取り組むことになる。これが監督官庁の求めるレベルに到達するまでには時間を要するため、一部の地域金融機関では連携拠点を活用するなどの中小企業支援制度を利用することによって、体制を構築するようになったと考えられる。しかし、前述のように金融政策から奨励されたクラスターに参画した地域金融機関も存在したものの、本来期待されるような、創業や新事業を生み出せなかった。つまり、中小企業支援制度によっては、地域金融機関が求める内容を達成できるとは限らないことがわかる。

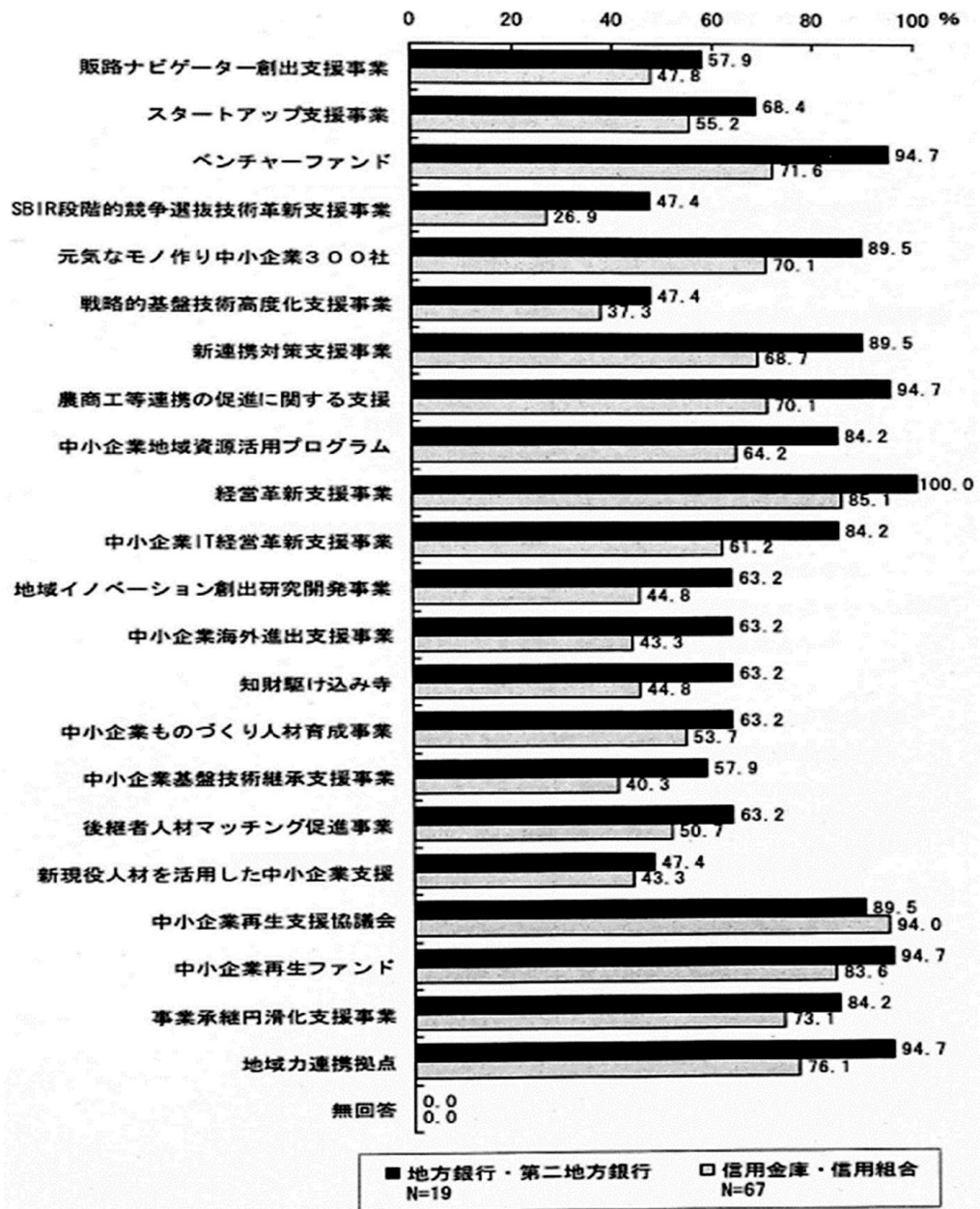
一方で、中小企業支援制度では他にも存在している。特に、本稿で取り上げる連携拠点は診断指導において、外部と連携体制の構築支援、活用費用の補助といった地域金融機関側においても活用する利点があった。これらより当時の状況は、地域金融機関としても支援体制の構築が必要であり、連携拠点に参加するメリットが見込めたことがわかる。

4.1 関東経済産業局管内における信用金庫の活動実態

当時の地域金融機関が中小企業支援制度をどれだけ認知していたかということであるが、2008年頃の地域金融機関の認知状況を調査したのが、関東経済産業局（以下、関東経産局）の委託調査⁴⁾である。本調査では、アンケート及びヒアリング調査を実施している。

調査ではいくつかの質問項目ごとに分析がされており、その結果からは信用金庫が各種の中小企業支援制度を活用する場合、いくつかの特徴と課題が明らかにされている。まず、①制度の認知状況（図表1）、②顧客への紹介状況、③活用状況、④今後顧客に紹介アレンジメントしたいと思う事業の全てにおいて、最も多い回答は中小企業再生支援協議会であった。これは、2008年に発生したリーマンショック⁵⁾の影響を受けた経済状況や、それを受けて開始された金融円滑化法成立の直前の金融庁による監督の強化が影響していると考えられる。一方で、本稿で対象としている連携拠点については、アンケート調査における支援制度22項目中、①においては4番目、②では3番目、③では4番目、④では4番目と、高い割合を示している。

図表1 関東地方の地域金融機関の制度の認知状況



野村総合研究所（2008）より一部抜粋
本稿では信用金庫・信用組合の箇所を採用している

課題として、特徴の多くが信用金庫職員の知見不足を挙げている。特に、地方銀行よりも信用金庫側で課題として認識されているのが、顧客の経営に対する体制構築が不十分なことや、支援を実施するにあたり知見や経験を有する人的資源の不足である。これらを解決するために信用金庫職員の知識、能力の向上はもちろんとし、地域金融機関による支援の仕組みそのものを、公的制度融資である「制度融資」⁶⁾と関係づけて構築する必要があるとしている。

このように、地域金融機関が当時の置かれた状況は、リーマンショックによる景気後退時において国内金融機関による貸し渋りや貸しはがしといったことが社会で問題視されていた。このため、金融庁等からの監督・指導による影響が特に強い時期であり、企業再生や金融機関側の融資の条件変更を柔軟に求められた時期であるという点が大きく、企業再生という分野に監督官庁も力を入れ、金融機関側もそれに対応していた。この状況を勘案すれば、連携拠点の位置づけは金融機関側から見た場合、期待・評価は高かったと認められる。つまり、信用金庫業界全体における連携拠点の位置づけは「知っているが活用が難しい」ということになる。

5. 調査結果

調査結果の概要は、以下のとおりである。なお、一部は「6. 考察」において、要約記載している。

5.1 連携拠点に参加した信用金庫の取組

5.1.1 多摩（調査日：2019年8月16日）

2001年に理事長が交代した際に地域を訪問し、当金庫が変わる必要性を感じ2004年より法人営業担当（16名）を配置した。当時は、新規開拓は順調であったが顧客の課題解決が必要であるということで、単なる飛び込み営業ではなく顧客との接点ができるようなツールが必要であると感じるようになり、調査を進めていたが苦勞をしていた。

情報を得るために、関東経産局や中小企業基盤整備機構へ職員を出向させ中小企業支援に関する情報を蓄積させた。2008年に連携拠点が開始されることを経産局より情報を得て、申請し、そこから専門家派遣に関するノウハウを得ることとなり、現在は金庫独自の予算を編成して実施している。2000年初めより取り組んでいたことが、リレーションシップバンキングへの対応につながっている。

5.1.2 東京東（調査日：2019年9月6日）

2003年に当金庫取引先を集めた顧客組織の活動一環として情報交換会を開催したことが発

端で、参加者から異業種交流や産学連携といった顧客支援の取組みの要望があった。これに応えるべく経産局や中小企業基盤整備機構へ職員を出向させ、必要な情報を収集していた。これらの職員を活用し2005年より周辺の大学と連携して、顧客企業の経営課題に対応するようになった。大学との連携事業をきっかけに2009年度より大学のコーディネーターを、2019年度からは大学の元教員を職員として採用している。

2008年に連携拠点に採択されたことで、当金庫が実施する支援についても公的な性格を持つ関係上、専門部署を設置し対応している。信用金庫の性格上、利益優先ではなく貸出金利で競争をせず、お客様支援の実績が当金庫のブランドを形成させている。

5.1.3 浜松（調査日：2019年11月11日）

1995年に中小企業診断士を2名養成し、相談室を設置して個人・法人を問わず窓口を設けたことが当金庫における支援の始まりとなっている。

2006年にはITシステム会社より、当金庫取引事業者のIT支援を共に実施しないかという提案があり、地域内の支援機関にも協力してもらおうと活動をしていた。当時は、当金庫の理事長は地元商工会議所の会頭ということもあり、商工会議所や市役所と頻繁に意見交換を実施していた。この関係から、市役所より連携拠点の情報を得て、広範な支援をしようと連携拠点に応募した。2014年からは、地域創業支援事業に採択され創業者を増やすことに注力している。地域の開業率が低い場合何かなければという思いと、次の産業おこしになればと考えている。

5.2 連携拠点不参加の信用金庫

5.2.1A 信用金庫（調査日：2019年10月10日）

顧客支援を本格的に実施する発端は、1975年に当金庫の顧客を集めた経営研究会にあるが、組織的な体制を整備して本格的に活動を始めたのは2000年に部署を設置したことにある。当時は、顧客に対し財務分析を行っていたが、徐々にサービスを拡充し2009年にビジネスマッチングを進めるため準備を開始し2010年に地域の支援機関などと協力して商談会を開催している。また、2014年からはインキュベーションルームを設置し創業に対しても支援を行っている。

2012年には部として活動していた（職員は7名）が、現在は職員4名で活動している。中小企業支援策の情報入手については他の信用金庫から入手しており、職員を外に出向させることはしていない。

5.2.2B 信用金庫（調査日：2020年2月25日）

1978年に繁華街に出店している営業店の一角を活用したことが発端になっている。当時は、

信用金庫による中小企業支援制度を活用した体制構築への取組

融資に特化させた機能を持たせていた。これが、1990年に入り、本店に顧客相談室を設置し有資格者（FPや中小企業診断士）を配置し相談業務をしていた。1998年には拠点を再度、上記営業店に設置し、2019年に本部の推進部門と統合し現在に至っている。

当金庫では、2000年に当時の理事長の指示により、M & Aの研究を始め、数年で業務を行うことができるようになり、現在でも年数件の案件を手掛けている。外部へは県庁、地元商工会議所、支援機関に出向者を出しているが、金庫に戻っても本部で活用せず支店に配属させてきた。外部と本格的に協力するようになったのは、2012年の経営革新等支援機関制度が開始されてからである。

5.2.3C 信用金庫（調査日：2020年3月6日）

2003年に融資部内に企業再生を手掛ける担当者2名を設置したことが発端である。2006年に産学官連携を実施する任意団体の地域組織を当金庫が担うこととなり、専任職員を設置している。

2013年に理事長が変わった際に組織体制を見直した。従来は中小企業支援に関する部署は個人顧客、法人顧客、支店管理の3つの部であり支援に関する業務のそれぞれに付随しており補完的な役割であったが、営業企画、営業推進の2つの部に再編し、取引先支援を推進するために表彰制度を創設した。この表彰制度は数年ごとに見直しをしており、直近の改定では支援をすることによって手数料を得るように変更している。

外部へは業界団体や経産局に出向させ、戻ったら本部で活躍してもらっている。また、2年前より準備をしていた街づくり支援のメニューを来年度より本格的に開始する。

5.2.4D 信用金庫（調査日：2020年3月17日）

中小企業診断士（以下、診断士）の資格を有する職員を中心に2004年に、企業実施診断を開始している。これは、診断士の養成過程で実施する診断実習をより実務的にしたもので、現在も実施している。2005年には金融検査マニュアルなど監督官庁より強く求められている企業再生に力を入れていたことから、当金庫も再生支援に注力していた。取り組み時期としては金融業界全体でもかなり早かったと認識しており、2010年まで取引企業の経営改善計画の策定が中心で活動していた。

支援については2007年に産学官連携を実施する任意団体の地域組織を当金庫が担うこととなったが、現在は一般社団法人化している。2012年頃からは、認定支援機関制度の開始に伴い補助金申請支援や他団体の開催するセミナーの後援などを行っており、今後は事業性評価への対応に注力する。

6. 考察

3 信用金庫は連携拠点を活用したことで、①公的な支援機関としての性格を持つ。②支援を実施するための費用について補助を得る。③外部の支援機関と協力関係を構築し連携した支援を実施することが可能になる。これら 3 点が利点として挙げられ、参加しなかった信用金庫と比較して支援体制の構築、ひいてはリレーションシップバンキングへの取組みに有効であったわけである。

6.1 支援の開始時期

支援を開始した時期で見た場合、連携拠点に参加した 3 信用金庫のうち、最も古い浜松でも 1995 年から支援を開始しており、1990 年中盤から 2000 年中盤の約 10 年の期間で取組が始まっている。一方で、参加しなかった信用金庫では、1970 年中盤から開始した 2 信用金庫と、2000 年の初めから中盤にかけて始めた 2 信用金庫と時期的に大きな乖離が見られる（図表 2）。これは、連携拠点に参加したかどうかに関わらず、支援を実施している信用金庫と、まさにリレーションシップバンキングが指摘され始めた前後より支援に取り組み始めた信用金庫と大きく二つのグループに分類させることができる。

図表2 支援の開始時期

連携拠点に参加			連携拠点に不参加			
多摩	東京東	浜松	A	B	C	D
2001	2003	1995	1975	1978	2003	2004

筆者作成

特に、1970 年中盤から開始した 2 信用金庫の取組を比較した場合、どちらも外部機関と交流を図っていたものの、外部の知見を本部で活用することはなかったのである。それでも、B は 2000 年より M & A に関する業務と始めるために独自の調査研究を実施している。一方で、A も 2000 年より支援を本格化させたものの、具体策は外部での支援事例を導入するに留まり、最近では支援を実施する組織の規模を縮小させている。この違いは、単純に外部との交流を図るだけではなく、どのような支援を実施すべきなのかといった目的を持つことが求められていることを示唆している。

6.2 専門人材と支援制度の活用

各信用金庫の取組みについて、参加した 3 信用金庫ではいずれも外部に職員を出向させ

信用金庫による中小企業支援制度を活用した体制構築への取組

ており、特に公的機関に職員を出向させ、そこから公的支援に関する情報やノウハウを集め金庫内で活用していった。もちろん、連携拠点に採択されたからといって中小企業支援体制が確立できるわけではなく、出向者から得た情報やノウハウを信用金庫の支援活動に活用していた。例えば、出向者は出向中に中小企業支援に関する情報を入手し、信用金庫に戻った後も支援に関する業務を担当している。一方で、参加しなかった信用金庫においても多くで出向させていたものの、戻った職員は営業店に配属させ従来業務を担わせている。

出向者を中心に支援体制を構築させることは、出向先で得た経験や人的繋がりから外部資源も活用して体制作りができ、特に、連携拠点に参加した信用金庫の場合、行政より資金面（補助金）、人員面（コーディネーターによる協力や専門家の受入れ）などの支援を容易に受けることができたことで、体制構築が進んだのである。一方、出向者を営業拠点に配属した場合には、その店舗における個別の支援能力向上が考えられるが、その職員が転勤すれば支援が継続できない。2000年代中盤から後半にかけては、信用金庫業界は金融行政側からのリレーションシップバンキングを実施するように指導されることによって、各営業店の能力向上よりも各信用金庫において統一した支援体制の確立が求められていた事情があった。これを考慮すれば、出向者を本部に配置したうえで、その経験を基にした支援体制確立へと作用したわけである。これはCにおいて、公的機関が募集する補助金への申請支援は、公的機関に出向していた職員による支援は正鵠を射た支援が実施されているという意見があった。

また、今回インタビューした信用金庫のほとんどで診断士が在籍しているため、専門性を持った職員は診断士の活用という点からも比較することができる。連携拠点に参加した信用金庫では中小企業支援制度を活用した支援を行うため出向者が中心となって支援体制を構築してきた。これに対し、診断士が在籍し支援体制を構築した信用金庫において、例えばDのように診断士による顧客に対する経営診断を毎年実施しており、診断士が中心となり独自の支援体制を構築している。つまり、出向者・診断士を活用するかどうか、外部の支援策を利用か内部で独自に進めるか、これら選択により支援体制構築において違いになったことがわかる（図表3）。

図表3 職員・制度の活用比較

		専門性を持った職員		
		診断士	出向者	いない
制度の活用	する	浜松	多摩 東京東	
	しない	B D	C	A

筆者作成

一方で、他の信用金庫が導入した支援策を導入していったAは、支援策に統一性がなくなってしまう、支援業務を縮小させていた。このことから、支援なら何でもやるのではなく、専門的な知識・経験に基づいてある程度の方針・方向性を定めてから、トライアル・アンド・エラーを繰り返しながら独自性を発揮することが重要である。

6.3 中小企業支援制度の利用

中小企業支援では支援を実施したからといって、そこから収益が発生するわけではない。公的支援の場合、支援業務は無料であることが原則であり支援の結果として融資が実行されたり、手数料を得ることができるのであって、先行して費用が発生する。それでは、どの段階から収益に結びつくのかという点においても、具体的に示すことができず長期間にわたって費用ばかり発生してしまうということも想定される。一方で支援に必要な人材は専門性が必要であり、育成には時間もかかるわけである。だからこそ、各信用金庫は長期的な視点に基づいた体制整備が求められ、委託調査の結果からも信用金庫の多くが課題としていた。

その点、連携拠点は参加した信用金庫は公的な支援の枠組みに組み込まれることで、支援体制を構築するのに掛かる期間を短縮させることができるが、それでも収益の向上を課題にしている地域金融機関にとって活用が難しい。これは、支援体制を構築し独自性のある支援が実施できるまでは時間と費用がかかることに加え、明確な期限が設定できないため、たとえば支援制度中に経営資源の補助があったとしても公的支援の一翼を担うには長期的な視点からすれば収益性との両立が困難であることによる。

6.4 リレーションシップバンキングへの対応と支援体制の関係

支援は当然ながら再生だけではなく、それ以外の支援についてもリレーションシップバンキングが公表される以前より、その重要性に気が付いて対処した信用金庫は再生のための部署と、それ以外の支援を行う部署を設置し対応をしていたわけである。ただし、そのようなことができる信用金庫は、組織規模が大きく経営資源に比較的余裕がある場合に限られる。これは、再生支援を実施しても多くの場合で地域金融機関は貸倒引当金を計上する必要があるからである。貸倒引当金は、計上した金額分だけ収益を圧迫する⁷⁾ため、収益を確保して必要な費用確保に重点が置かれることになる。特に、リーマンショックによる影響は大きく収益確保に迫られた地域金融機関において、貸出金利を高くするか融資残高を増加させるかのどちらかという選択肢になる。

つまり、金融庁が定義したリレーションシップバンキングは信用金庫業界にとって、中小企業支援を一律に実施するための機会となった。一方で、実際は再生支援に注力することが求められた結果、余裕のある信用金庫はより広範な支援を行うための体制を構築させること

ができたが、それを実施したくとも貸倒引当金を計上するために収益確保をしなければならないという制約により、広範な支援に向けた支援体制の構築ができなかった信用金庫が数多く存在したのである。これが、連携拠点は「知っているが活用が難しい」ということに繋がるのである。

7. 終わりに

現在に視点を戻せば、地域金融機関は地方創生の協力を求められており、行政機関から地域金融機関である信用金庫への役割と期待も高いわけである。しかし、それに対処できるための経験がある信用金庫とそうでない信用金庫が存在している。これが、リレーションシップバンキングを求められ、対応したことによる二面性といえる。監督官庁は地域金融機関に対し画一的な行動を取らせることができて、それ以上の行動を取らせることができない。他の行動こそが各信用金庫の独自性となるわけだが、求められる内容が厳しいものになれば、規模の小さな金融機関は生き残りを図るために合併を模索することになる。近年でも信用金庫業界で合併が続いており、確かにオーババンキングと指摘され、それを解消するためには金融機関数を減らすことは必要だという指摘がある。だからといって地縁を活かした組織が合併すれば、地域性は当然ながら薄まっていくわけで、地元企業とのリレーションそのものを構築することは難しくなる。

中小企業支援制度を活用することの有用性を明らかにしたわけだが、地域金融機関は金融政策の影響を受けやすく、中小企業政策から地域金融機関に求められていた目利き力を考慮した制度設計をしたことに効果があった。この点は今後の制度を立案するうえにおいて注意すべきであり、クラスターの結果からもわかるように地域金融機関も多くが参加したとしても支援策を推進することの難しさは先行研究からも明らかである。このように、地域金融機関であっても支援の得意・不得意とする内容が存在し、限界があることを認識しなければならない。今後も民間の支援機関を公的支援の枠組みに組み込むのであれば、それぞれが得意とする支援や親和性の高い制度の企画・立案を行うべきである。

特に多くの信用金庫は、設立時は地元の経営者などから出資を受けて成長してきた経緯があり、地域のために貢献することは当然であるが、どのように貢献するかは各信用金庫の判断に委ねられるべきである。地域経済を支える中小企業者へ支援を行き届けるために、信用金庫の持つネットワークを活用し、制度の実効性を高めることが求められる。

※ 今回の調査に際し、協力をいただいた各信用金庫等の皆様には感謝申し上げます。

1) 政策に基づいて実施する諸活動を制度として記し、金融行政を実施する機関として金融庁

を中心とした行政機関とする。

- 2) 村本(2003)は、「長期継続的な種々の取引(貸出、預金、その他取引)ないし顧客との密着した相対取引を通じて、外部からは入手しにくい情報を活用したもの」とする。
- 3) 「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」であり、2010年12月に延長され、2011年3月には改正された。2011年12月にも延長され、2012年1月に再改正された。期限後については、2012年4月に内閣府・金融庁・中小企業庁連名による「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」が策定され、コンサルティング機能の一層の発揮が求められている。このことから、金融機関において重要であることがわかる。
- 4) 地域金融機関と連携した中小企業施策普及に関するアンケートとし、期間は2008年1月～2月であり、回答率は都市銀行0%、地方銀行69%(回答数11)、第二地方銀行73%(回答数8)、信用金庫71%(回答数61)、信用組合86%(回答数6)である。この内、回答数・回答率が高い信用金庫の調査結果を活用している。
- 5) 2008年に米国の金融大手であるリーマン・ブラザーズが破産をしたことで、世界的な不況が発生した。日本においても、中小企業者等を中心に資金繰りに窮する状態となり、国は金融円滑化法などの対応を迫られることとなった。
- 6) 各地の自治体において、中小企業事業者の資金調達を支援するために低金利で借入できる制度である。金融機関に対しては、自治体から預託金の預入や利子補給を行ったりと、メリットがある場合もある。また、信用保証協会による付保を前提としているため、公的な保証があることで円滑な資金調達が可能となる。

リーマンショックに対応するため、セーフティネット保証5号と制度融資を活用した制度が実施された。

- 7) 貸出をした企業等が経営破綻等に至れば、回収できずに損失になる。ただし、リーマンショックのように経済状況が悪化すれば、自己資本を取り崩して対応する必要に迫られ、金融機関も経営危機に陥る危険性ははらんでいる。また、貸倒引当金の算定は、金融検査マニュアルに準じた取扱いを行う必要があるため、恣意的な取り扱いは監督官庁による検査で指摘される。ただし2008年において、条件を満たした経営再建計画を作成場合、その計上を低く抑えることが可能としたため各金融機関で再生支援が活発となった。

参考文献

- 新井稲二：中小企業支援事業の長期的な視点からの評価～地域力連携拠点事業を事例に～、地域企業政策時報2020年上期号、2020、pp29-43
- 石川英文：地域中小企業向け貸出市場の現実 中小企業と金融機関の借入・貸出関係に関す

- る経済分析、中央経済社、2012
- 植杉威一郎著 村本孜監 社団法人全国信用金庫協会編：「「つながり力」とリレーションシップ・バンキング」、『中小企業のライフサイクルと地域金融機関の役割』、近代セールス社、2010、pp89-112
- 内田浩史著 渡辺努、植杉威一郎編：「リレーションシップバンキングは中小企業金融の万能薬か」、『検証 中小企業金融』、日本経済新聞社、2008、pp109-136
- 内田浩史著 筒井義郎、植村修一編：「リレーションシップバンキングの経済学」、『リレーションシップバンキングと地域金融』、日本経済新聞社、2007、pp47-80
- 関東経済産業局：広域関東圏における産業クラスター計画の現状・課題と今後のシナリオ、2006
- 小藤康夫：地域金融機関と金融行政－リレーションシップバンキングと産業クラスター集積の相互作用について－、専修商学論集、82、2006、pp163-204
- 小藤康夫：金融庁によるリレーションシップバンキングは中小・地域金融機関の経営にいかなる影響を及ぼすか、専修大学都市政策研究センター論文集、1、2005、pp99-119
- 木村温人：現代の地域金融「分権と自立」に向けての金融システム、日本評論社、2004
- 金融庁：中小企業等金融円滑化法等について、2004
- <https://www.fsa.go.jp/policy/chusho/enkatu02.html> (2020年3月7日閲覧)
- 斎藤正著 川波洋一 上川孝雄編：「地域金融」、『現代金融論(新版)』、有斐閣、2016、pp199-216
- 信金中央金庫：信用金庫の店舗数、合併数、信金中金月報、7(8)、2008、p107
- 中小企業庁：地域力連携拠点事業における金融機関モデル、2008a
- 中小企業庁：「地域力連携拠点」の採択について(平成20年度経営力向上・事業承継 等先進的支援体制構築事業)、2008b
- <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/renkei/2008/080520chikikyoten.html> (2020年8月29日閲覧)
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構経営基盤支援部小規模企業支援室：中小企業の経営課題解決を図る地域力連携拠点事業、信用金庫、63(5)、2009、pp18-20
- 中小企業庁：平成21年度「地域力連携拠点」事業の採択について、2009
- <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/renkei/2009/090331ChikiKyotenSaitaku.htm> (2020年8月29日閲覧)
- 寺岡寛：地域政策としての「イノベーション」政策－地域中小企業の活性化への課題－、商工金融、68(7)、2018、pp5-25

内閣府・中小企業庁・金融庁：中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ、2012

野村総合研究所：平成20年度中小企業活性化政策委託事業 地域金融機関及び地域力連携拠点と連携した地域・中小企業施策普及のための調査、2008

間下聡：リレーションシップバンキングの機能強化と今後の信用金庫の経営課題、信金中金月報、3（12）、2004、pp77-95

三井逸友：地域イノベーションシステムと地域経済復活の道、信金中金月報、3（13）、2004、pp 2-25

村本孜：リレーションシップバンキングと中小企業金融（1）、成城大学経済研究、162、2003、pp255-277

村本孜：リレーションシップバンキング論－理論的背景と日本の最近の動向－、信金中金月報、3（12）、2004、pp 3-27

由利宗之：地域社会と共同するコミュニティバンク、ミネルヴァ書房、2009

最寄品卸売業のキャッシュ・コンバージョン・サイクルに関する研究

A Study on the Cash Conversion Cycle of Commodity Wholesalers

矢島 正

Tadashi Yajima

寺嶋 正尚

Masanao Terashima

Abstract

This study sought to analyze the cash conversion cycle (CCC) of commodity wholesalers. The CCC is calculated based on ① trade receivable turnover period, ② inventory turnover period and ③ debt turnover period. We examined the CCC and other related indicators by dividing the wholesalers into sundry goods wholesalers, pharmaceutical wholesalers and food wholesalers. Besides we revealed large differences among them. Statistical analysis was performed by one-way ANOVA. We also discussed the reasons for these differences.

1. はじめに

2019年度後半から続く新型コロナウイルス（COVID-19）の影響により、足元では多くの企業が業績低迷を余儀なくされている。もっとも東京商工リサーチ調べによると、2021年2月の企業倒産（負債額1,000万円以上、全国）は、件数ベースで446件（前年同月比31.4%減）、金額（負債総額）ベースで674億9,000万円（同5.3%減）であった^{注1}。2月の実績としては、件数ベースでは、1972年以降の過去50年間で最少である。金額（負債総額）ベースでも過去3番目に低い水準となった。

しかしこれら数値は必ずしも企業の景況を示すものではない。行政機関による一連の支援策が、倒産の抑制に大きく寄与したとされる。より詳細にわたって考察すると、2月の「新型コロナウイルス」関連倒産は114件発生し、月間最多件数を記録した。一連の支援策の継続状況に拠るが、今後少なからぬ企業が業績低迷に苦しみと予想される。日本経済新聞（2021a）は、帝国データバンク東京支社の赤間裕弥部長にインタビューを行い、「融資のピークは20年6月。市況が回復しないため、まもなく資金が尽きる企業が多いとみられる」と記している。

金融庁及び日本銀行は、新型コロナウイルスによる企業経営への影響を鑑み、支払期日が経過した手形や小切手等に配慮するよう、金融機関に周知・要請している^{注2}。

こうした状況を踏まえ、足元では資金繰り対策の一環として、ファクタリング（代金回収が済んでいない売掛債権を割引いて売却し、早期に現金化すること）を行う企業が増加している。前掲の日本経済新聞（2021a）は、「ファクタリングサービスのオルタ（東京都港区）では、（ファクタリングの）1月の申込社数が前年同月比1割増えた。2月は10日時点で同割増の見通しだ」としている。「売掛金が回収できない場合を見据え、第三者にお金（保証料）を払って支払いを保証してもらう動きも活発」とされる。なおこうした状況は新たなビジネスも生んでおり、東京海上日動火災保険は、仕入先の倒産に備える新しい保険（倒産した企業から納入予定だった原材料やサービスを他の企業から調達する場合の追加費用を保証するという保険）の販売を開始した（日本経済新聞社（2021b））。

本研究はこうした状況を踏まえ、企業の資金繰りについて分析するものである。資金繰りを表す指標として、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（= Cash Conversion Cycle、以下 CCC と略す）なる指標を使用する。同指標は、企業が原材料や商品を調達あるいは仕入れてから、それを販売し、最終的に現金化されるまでの期間を示すものである。詳しくは章を改め考察するが「売上債権回転期間＋棚卸資産回転期間－仕入債務回転期間」で求められる。

つまり CCC は売上債権、棚卸資産及び仕入債務に関する指標である。販売、調達・仕入れそして商品の保管を行う代表的な存在は卸売業であるから、本研究では卸売業を分析対象とする。なかでも消費者に関係の深い最寄品（日用雑貨品、医薬品、食品等）を取扱う卸売業を考察する。

なお本研究は、現状で手に入る2019年度の決算の数値を使用して分析する（主として2020年3月期決算）。このため本研究の数値は、上述したコロナ禍の影響を完全に反映したものとは言い切れない。先ずは本研究によりコロナ禍以前の卸売業の資金繰りを明らかにし、その後各種決算報告等の公表を待って、以降の研究で本研究との違いを分析することにした。要は、今後の状況を考察する上でも、現状の卸売業の資金繰りの状況を分析するのが本論文の意義であり、貢献と言える。

以下章を改め、分析対象とする卸売業について整理する。

2. 卸売業及びキャッシュ・コンバージョン・サイクルの定義

2.1 卸売業の定義

本研究の分析対象である卸売業であるが、最もよく使用される資料の1つである商業動態統計調査によると、表1のように定義されている^{注3}。

表1 経済産業省・商業動態統計調査にみる卸売業の定義

卸売業とは、主として次の業務を行う事業所をいう。
(1) 小売業又は他の卸売業に商品を販売するもの
(2) 建設業、製造業、運輸業、飲食店、宿泊業、病院、学校、官公庁等の産業用使用者に商品を大量又は多額に販売するもの
(3) 主として業務用に使用される商品（事務用機械及び家具、病院、美容院、レストラン、ホテルなどの設備、産業用機械（農業用器具を除く）、建設材料（木材、セメント、板ガラス、かわらなど）など）を販売するもの
(4) 製造業の会社が別の場所に経営している自己製品の卸売事業所（主として統括的管理的事務を行っている事業所を除く）
(5) 他の事業所のために商品の売上の代理行為を行い、又は仲立人として商品の売上のあっせんをするもの

（１）は一般的によく目にする卸売業である。メーカーあるいは卸売業から商品を仕入れ、卸売業（２次卸売業、３次卸売業等）あるいは小売業に商品を販売する事業者である。（２）、（３）は業務用卸売業、（４）はメーカー販社、（５）はエージェンツあるいはブローカーと呼ばれる事業者である。本研究は、（１）に該当する大手卸売業を考察する。

商業経済新聞社（１９９６）は卸売業の定義として、「商品を産地やメーカーから仕入れて、小売業または業務用使用者に販売する事業者のこと。卸売業は問屋より広い概念で、問屋以外に卸売機能を担当しているすべての事業者、例えば商社やメーカーの販売会社、小売業の共同仕入機構なども含んでいる。卸売業は、生産者から集荷した商品を買手の要望に応じて分荷するのが基本的機能であり、これに関連して保管、輸送、金融、情報提供、生産、販売指導も行い、流通を円滑に行う役割を持つ。」としている。この定義によれば、本研究で分析対象とする卸売業は、より狭義の意味の卸売業であり、問屋に該当するものと言える。

なお商業経済新聞社（１９９６）の定義に出てくる後半の記述は、卸売業が提供する機能についてのものであるから、章を改め詳述する。

2.2 キャッシュ・コンバージョン・サイクルの定義

2.2.1 定義

本研究は、最寄品卸売業のCCC（＝キャッシュ・コンバージョン・サイクル、Cash Conversion Cycle）について分析するものである。

このCCCは、Boer（１９９９）が行ったキャッシュ・ギャップ分析（Cash Gap Analysis）にその原点を見ることが出来る。キャッシュ・ギャップ分析とは、企業における資金の回転状況を、

簡易に分析するもので、キャッシュ・ギャップは、「売掛金回転期間＋在庫日数－買掛金回転期間」で求められる。このキャッシュ・ギャップを改善するために、①売掛金回転期間の短縮化、②在庫日数の短縮化、③買掛金回転期間の延長、が必要となる。要は、キャッシュ・ギャップは小さい値あるいはマイナスが望ましいことになる。キャッシュフローを重視した経営のためには、在庫削減に始まり、原材料の購入代金の支払いから完成品の販売代金の回収に至る、一連の運転資金の循環を改善することが重要である。

このキャッシュ・ギャップと同様のものが、本研究で行うキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)である。回転差資金と称されることもある。このあたりの考察は、大津(2009)、梶田(2009)、来栖(2010)、新見(2011)、星野・足立(2012)、井岡(2012)、井岡(2018)等が詳しい。今、井岡(2012)を参考にその算出式を記述すると表2になる。

表2 CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の算出式

CCC＝①売上債権回転期間（日数）＋②棚卸資産回転期間（日数） －③仕入債務回転期間（日数）	
① …売上債権回転期間（日数）	$= \frac{\text{売上債権（売掛金など）}}{\text{売上高}} \times 365 \text{ 日}$
② …棚卸資産回転期間（日数）	$= \frac{\text{棚卸資産}}{\text{売上原価}} \times 365 \text{ 日}$
③ …仕入債務回転期間（日数）	$= \frac{\text{仕入債務（買掛金など）}}{\text{売上原価}} \times 365 \text{ 日}$

CCC は、①売上債権回転期間、②棚卸資産回転期間、③仕入債務回転期間、の3つの項によって算出される。以下、それぞれについて説明する。

2.2.2 売上債権回転期間（日数）

売上債権は、売掛金、受取手形等から構成される。卸売業の立場に立つと、主として小売業との取引過程で発生する^{注4}。企業が取引先に商品・製品を販売した場合、一般的に売上債権が発生する。この売上債権を現金で回収すると売上債権は消滅する。売上債権回転期間は、売上債権を売上高の何日分有しているか、換言すればどの程度の期間で売上債権を現金化出来るか表わすものである。売上債権の回収期間であり、売上代金の回収速度を測定するもの

である。したがって、この比率を測定することで、企業の売上収入（営業収入）の状況を把握することが可能になる。

売上債権回転期間が短いほど、売上債権の回収が速いことを示し、掛売の期間が短いことを表す。したがって、この比率が小さいほど、企業の支払能力が良好であることを意味する。反対に、売上債権回転期間が長ければ、売上代金の回収が遅いことを示し、資金が滞留していることを表す。

2.2.3 棚卸資産回転期間（日数）

棚卸資産は、将来販売等の活動を行うために保有している資産である。貸借対照表にある商品・製品、仕掛品、半製品、原材料、商品等に該当する。棚卸資産回転期間は、これら棚卸資産と売上原価との割合で、売上原価に対する棚卸資産の在庫高を表す。具体的には、棚卸資産の在庫期間（棚卸資産の手持期間）を示す指標である。

棚卸資産回転期間が短いほど、棚卸資産の在庫が少なく、それだけ棚卸資産のはけが良好であることを表す。反対に、棚卸資産回転期間が長ければ、棚卸資産の在庫が滞っていることを意味し、支払能力に悪影響を及ぼすことになる。

卸売業はメーカーから商品を仕入れるが、仕入れてから販売するまでの期間が長ければ長い程、現金をその商品の形で凍らせることを意味し、キャッシュフローを悪化させることになる。

2.2.4 仕入債務回転期間（日数）

仕入債務は、貸借対照表のなかの流動負債の部に属する買掛金と支払手形などを合計したものをいう。卸売業の日々のビジネスでは、主としてメーカーとの取引過程で発生する。仕入債務回転期間は買掛債務回転期間とも言うが、仕入債務と当期の売上原価との対比で求められる。

仕入債務回転期間は商品、原材料、半製品などの当期仕入代金の支払期間を示すものであるから、企業の仕入代金に関する支払状況を明らかにする指標である。仕入債務回転期間が長ければ、それだけ仕入代金の支払期間が長いことを意味する。

そしてこれら①売上債権回転期間、②棚卸資産回転期間、③仕入債務回転期間をもとに算出したものがCCCである。自社にとって、どの程度資金的な余裕があるか見るものである。今、その概念を図示すると、図1のようになる。

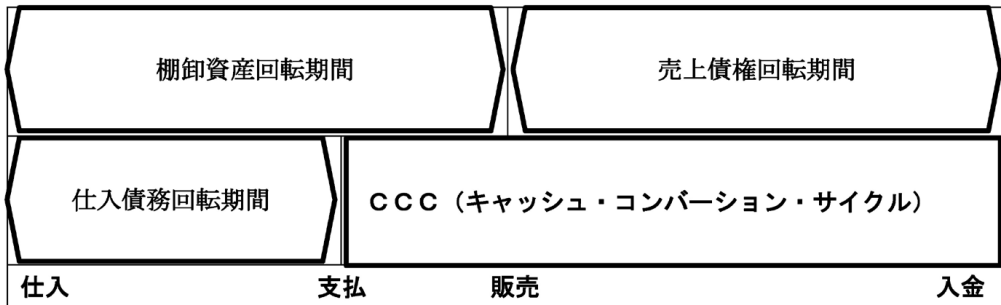


図1 CCC 及びその構成要素

なおこの CCC を用いて企業の財務データを分析した先行研究には、飯田（2014）がある。同論文は CCC を用いて民生電機市場における企業の分析を行っている。また木島（2021）は本研究同様、最寄品卸売業の CCC（同論文では回転差資金という用語を用いている）の分析を行っているが、食料品卸売業 6 社、日用雑貨品卸売業 3 社の平均値を用いて論じている。本研究はこの木島（2021）の論文をより深く掘り下げ、食料品卸売業、日用雑貨品及び医薬品卸売業をそれぞれ 5 社ずつ、計 15 社取上げ、その業種間の相違について定量的に分析するものである。

3. 卸売業の提供機能に関する整理

前述のように CCC は企業における資金の回転状況を分析する指標であるが、以下、最寄品卸売業にとって同指標を分析することの意義について整理しておきたい。

CCC はその定義式が表すように、①売上債権回転期間、②棚卸資産回転期間、③仕入債務回転期間、により求められる。①は卸売業にとって売り手企業すなわち小売業との取引過程で発生するもので、要は小売業に対して提供する「金融機能」に他ならない。売上債権回転期間が長いと言うことは、それだけ支払いを猶予しているわけで、すなわち金融機能の提供に該当する。同様に③は、買い手企業すなわちメーカーとの取引過程で発生するものである。仕入債務回転期間が短いと言うことは、それだけすぐにメーカーに支払いをしていることになる。これがマイナスの場合は、メーカーに対し、商品の購入前に前金として支払っていることになり、金融機能を提供していることになる。そして②、すなわち棚卸資産回転期間は、メーカーから商品を仕入れ、小売業に販売するまでの商品滞在期間である。メーカー及び小売業の双方との取引の過程で発生するもので、この期間が長い場合は、サプライチェーンの中で在庫保管機能を卸売業が担う形で、間接的に金融機能を提供していることになる。

このように CCC を分析することで、最寄品卸売業の金融機能の提供の状況について考察す

ることが出来るわけだが、そもそも最寄品卸売業の提供機能において、金融機能とはどのように位置付けられるのだろうか。

卸売業は、メーカーと小売業の間に位置する事業者である^{注5}。流通は、生産と消費の懸隔（ギャップ）に架橋することであるが、生産を手掛けるものがメーカーであり、消費するものは消費者に該当する。そのメーカーと消費者の間にある者が卸売業及び小売業であり、流通機能の提供を担当している。つまり流通機能を提供するものは、卸売業だけでなく小売業も該当するが、今、この流通機能について整理しておくことにしよう^{注6}。

流通機能に関する研究としては、古くは Show (1915) が、仕入・販売機能、品揃え機能、輸配送機能等に分類している。さらに Clark (1922) は、マーケティング機能として、①交換機能（需要創造（販売）、集荷（購買））、②物的供給機能（輸送、保管）、③補助的機能（金融、危険負担、市場情報、標準化）の3つに整理している。

我が国における研究としては、久保村・荒川（1974）、田村（2001）、渡辺（2008）が挙げられる。久保村・荒川（1974）は Clark (1922) に則り、①受給結合機能（市場評価、商品調整、情報伝達、取引）、②物財移転機能（運送、保管）、③助成的機能（流通金融、流通危険）の3つに、田村（2001）は、①所有権負担機能、②危険負担機能、③情報伝達機能、④物流機能の4つに分けている。また渡辺（2008）は、①受給結合機能、②物流機能、③情報機能、④補助的機能、に分類している。表3は、この渡辺（2008）をベースに、寺嶋（2010）が整理した枠組みを加筆修正したものである。

表3 流通機能の内容

①需給結合機能
販売機能、購買機能、価格形成機能
②物流機能
輸送機能、保管機能、荷役機能、包装機能、流通加工機能
③情報機能
情報収集機能、情報提供機能、情報ネットワーク化機能
④補助的機能
金融機能、危険負担機能、信用提供機能、経営指導機能

（資料）寺嶋（2010）等をもとに加筆修正したもの

これら先行研究を見ると、本研究の分析対象である金融機能は、その位置付けがあくまでも補助的なものに過ぎないことが分かる。このため、卸売業が担う金融機能に関して直接的な分析をした先行研究は殆ど存在しない。本研究はこうした状況を踏まえ、金融機能に焦点

をあて分析するものである。卸売業は、メーカーと小売業に対し、金融機能をどのように提供しているか考察する。

なおここで注意が必要なのは、こうした流通機能の担い手は必ずしも卸売業である必要はないということである。先に示したように小売業が提供することも考えられる。本研究の分析対象である金融機能に関しても、卸売業が担わず、金融機関が担っても構わない。しかしCCCに関しては、他のマーチャンダイジング機能や物流機能と異なり、仕入れや販売といった卸売業の基本的な活動に付随して発生するという性質を有している。卸売業が望むと望まざるとに関係なく、仕入れ、在庫、販売という基本的な機能を提供した結果、必ず発生するものと言える。

4. 主要最寄品卸売業における CCC

4.1 分析対象企業の選択及び企業概要

本研究は、最寄品卸売業のCCCを分析するものであるが、この最寄品と言うのは「食料品や日用雑貨品などのように、低価格で消費量が多く購買頻度の高い日常生活必需品」である^{注7}。

なお企業選択にあたっては、作為抽出とならないよう、日本経済新聞社が実施する「第49回日本の卸売業調査」における売上高ランキングを活用した（日本経済新聞（2020））。日用雑貨品卸売業、医薬品卸売業、食品卸売業のいずれも上位5社である。選定にあたっては、①決算資料が公表されていること、②ホールディングスである場合は、その実態を反映したものであること、③単体決算及び連結決算の双方の数値が公表されている場合は、より実態を反映したものである単体決算のものを優先すること、等とした。また各種公表資料により数字に相違が見られたため、いずれも企業が公表する有価証券報告書に記載されたものを優先して使用することとした^{注8}。

表4 分析対象企業の概要

企業名	項目	業種	単独/連結	売上高	総資産	資本金	従業員数	売上高	売上高
				百万円	百万円	百万円		総利益率	経常利益率
							人	%	%
ハルテック		日用雑貨品卸売業	単体	1,046,412	418,756	15,869	2,196	7.79	2.61
あらた		日用雑貨品卸売業	単体	663,785	199,017	8,568	2,108	9.56	1.33
CBグループマネジメント		日用雑貨品卸売業	連結	146,799	48,125	1,608	745	11.94	0.59
ハリマ共和物産		日用雑貨品卸売業	連結	51,829	26,459	719	178	12.32	3.39
小津産業		日用雑貨品卸売業	連結	40,941	25,042	1,322	343	14.86	1.39
アルフレッサホールディングス		医薬品卸売業	連結	2,698,511	1,351,619	18,454	12,245	7.68	2.12
ススケ		医薬品卸売業	単体	2,001,182	1,004,118	13,546	4,244	5.47	1.53
東邦ホールディングス		医薬品卸売業	連結	1,263,708	670,827	10,649	7,847	9.13	1.88
バイタルケースケーホールディングス		医薬品卸売業	連結	562,505	307,705	5,000	3,579	8.04	1.14
フォレストホールディングス		医薬品卸売業	連結	471,132	256,187	3,000	2,213	8.30	1.53
三菱食品		食品卸売業	連結	2,654,698	680,919	10,630	4,338	6.67	0.63
日本アクセス		食品卸売業	連結	1,821,246	413,452	2,620	3,925	6.69	0.99
加藤産業		食品卸売業	単体	759,478	311,996	5,394	1,105	6.62	1.55
伊藤忠食品		食品卸売業	連結	661,244	228,437	4,923	1,170	5.39	0.86
日本酒類販売		食品卸売業	連結	560,474	168,787	4,028	773	6.33	0.68

（資料）各社の有価証券報告書等により作成

4.2 流動比率、固定比率、CCC に関する個別企業の状況

次に、CCC 及びその構成要素である、①売上債権回転期間、②棚卸資産回転期間、③仕入債務回転期間を算出した。CCC は前述の通り、①売上債権回転期間＋②棚卸期間回転期間－仕入債務回転期間で求められる。

また併せて、CCC 同様、企業の資金繰りの状況を示す指標である流動比率及び固定比率も算出した。流動比率は「流動資産 ÷ 流動負債 × 100%」で計算されるが、企業の短期的な資金繰りを見るものである。一般に100%以上であれば、1年以内に支払い不能になる可能性が低いことを示す。数字が高いほど、望ましい状況にある。一方固定比率は、「固定資産 ÷ 自己資本 × 100%」で計算され、企業の中長期的な資金繰りを見るものである。固定資産に投下する資本は自己資本の範囲内で行うことが望ましいという考えから、同指標は原則として100%未満であることが望ましい。同指標は数字が小さいほど望ましい。

表5にその結果を示した。いずれの指標も、業種により大きく異なることが分かる。なかでも CCC は、日用雑貨品卸売業がいずれもプラスになっているのに対し、医薬品卸売業及び食品卸売業は全社がマイナスになっている。

表5 流動比率、固定比率及び CCC

企業名	項目	業種	単独/連結	流動比率	固定比率	①売上債権 回転期間	②棚卸資産 回転期間	③仕入債務 回転期間	CCC
				%	%	日数	日数	日数	日数
ハルタク	日用雑貨品卸売業	単体		146.64	66.57	68.80	16.42	60.41	24.80
あらた	日用雑貨品卸売業	単体		138.73	85.72	43.33	16.50	39.50	20.34
CBグループマネジメント	日用雑貨品卸売業	連結		130.83	77.26	59.47	22.16	44.79	36.84
ハリマ共和物産	日用雑貨品卸売業	連結		207.39	64.62	65.39	17.37	40.10	42.66
小津産業	日用雑貨品卸売業	連結		178.07	86.36	74.71	22.08	51.17	45.62
アルフレッサホールディングス	医薬品卸売業	連結		123.59	77.60	80.53	21.82	117.02	-14.67
ススケ	医薬品卸売業	単体		113.43	81.30	90.63	19.14	117.33	-7.55
東邦ホールディングス	医薬品卸売業	連結		126.44	91.89	82.48	24.05	112.88	-6.35
ハイタルケーエスケーホールディングス	医薬品卸売業	連結		109.41	154.79	74.66	21.81	118.74	-22.26
フレストホールディングス	医薬品卸売業	連結		141.51	77.97	72.86	27.75	101.46	-0.84
三菱食品	食品卸売業	連結		113.09	84.03	43.65	9.63	59.92	-6.64
日本アクセス	食品卸売業	連結		93.01	235.80	40.57	7.60	63.02	-14.85
加藤産業	食品卸売業	単体		115.66	109.02	45.40	8.33	77.83	-24.10
伊藤忠食品	食品卸売業	連結		127.46	78.26	46.82	8.69	68.76	-13.25
日本酒類販売	食品卸売業	連結		118.54	84.37	42.72	8.63	60.92	-9.57

(資料) 各社の有価証券報告書等により作成

4.3 流動比率、固定比率、CCC に関する業種別考察

最寄品卸売業を、日用雑貨品卸売業、医薬品卸売業、食品卸売業の3つに分け、流動比率、固定比率、CCCの各平均値を求めたものが表6である。

流動比率に関しては、日用雑貨品卸売業が160.3%、医薬品卸売業が122.9%、食品卸売業が113.6%となった。いずれも100%を超えているが、業種別に見ると日用雑貨品卸売業の資金繰りの状況が良いことがわかる。固定比率に関しても同様で、日用雑貨品卸売業は76.1%、医薬

品卸売業は96.7%、食品卸売業は118.3%となった。同指標は100%未満が望ましいが、日用雑貨品卸売業や医薬品卸売業の安全性が高いことがわかった。

表6 流動比率、固定比率、CCC の業種別平均値

	流動比率	固定比率	CCC
	%	%	日
日用雑貨品卸売業	160.33	76.11	34.05
医薬品卸売業	122.88	96.71	-10.34
食品卸売業	113.55	118.30	-13.68
合計	132.25	97.04	3.35

そして最後に CCC であるが、前述の通り同指標は「売上債権回転期間 + 棚卸期間回転期間 - 仕入債務回転期間」であり、小さい方が望ましい。売上債権回転期間は売上高ベース、棚卸回転期間及び仕入債務回転期間は売上原価ベースであるため、単純に加減して求めた CCC はやや解釈が難しい点はあるが、大まかにみて日用雑貨品卸売業は 1 ヶ月強の売上高（あるいは売上原価）に相当するプラス（経営上はマイナスの影響）、一方、医薬品卸売業は10日分、食品卸売業は約 2 週間分の売上高（あるいは売上原価）に相当するマイナス（経営上はプラスの影響）が生じていることが分かる。

より細かく見ると、日用雑貨品卸売業は、売上債権回転期間が仕入債務回転期間より概して長くなっている。仕入先であるメーカーに対しては支払いを早く行い、販売先である小売業に対しては支払いを猶予する傾向があると言える。メーカー及び小売業の間になって金融機能の提供をしていることが分かるだろう。こうした機能提供が出来る背景には、前述した流動比率及び固定比率に見られるように、財政状態が良いからこそ可能となった面があると考えられる。

一方、医薬品卸売業及び食品卸売業は、売上債権回転期間が仕入債務回転期間より短い。先にみた日用雑貨品卸売業との比較でみると、あくまでも相対的な考察ではあるが、メーカーに対しては支払いを猶予してもらい、一方小売業に対しては支払いを早めて貰っている感がある。医薬品卸売業及び食品卸売業は、メーカー及び小売業の間に入って金融機能の受け手になっている可能性が否定できない。

こうした業種別考察に関しては、その差が有意であるかどうか検証すべく一元配置分散分析を行ったところ有意確率は0.0000026となり、5%水準で有意となった^{注9}。

5. 分析結果の解釈

以上定量的な分析を試みたが、以下こうした相違が生じた理由について考察する。CCCを構成する3要素、すなわち①売上債権、②棚卸資産、③仕入債務、に分け、それぞれの視点から考察することにした。

5.1 売上債権

売上債権回転期間を見ると、医薬品卸売業、日用雑貨品卸売業、食品卸売業の順に長い。これは何より、販売する商品の性質によるところが大きいだろう。5.2で見るように、棚卸資産回転期間も同様に、医薬品、日用雑貨品、食品の順に長くなっている。要は医薬品は日用雑貨品より、日用雑貨品は食品よりなかなか売れないわけで、仕入れてから販売されるまでの期間が長いと想定される。このようになかなか現金化されない医薬品や日用雑貨品を取扱う小売業に対し、卸売業が支払い期間を長く設定してあげることで、金融機能を提供している可能性がある。

また医薬品卸売業や日用雑貨品卸売業の主力販売先であるドラッグストアは、近年店舗網を急拡大させる形で業績を伸ばしている。スーパーマーケットやコンビニエンスストアが幾分成熟化の様相を見せつつあるが、ドラッグストアは依然として数少ない成長業態である。新設店を大量に出す形で、全体としての売上高を伸ばしているわけだが、その点でもキャッシュフローが苦しい企業が少なくないことだろう。こうした背景があり、医薬品卸売業や日用雑貨品卸売業による金融機能提供が常態化し、充実していったものと推測される。

5.2 棚卸資産

棚卸資産回転期間を見ると、売上債権回転期間同様、医薬品卸売業、日用雑貨品卸売業、食品卸売業の順に長い。前述したように、これも取扱う商品の違いが影響していよう。

生産してから消費するまでの期限は、医薬品や日用雑貨品は食品よりも長い。食品は口にするものであり、鮮度が重視される。日用雑貨品に関しても使用期限は設定されているものの、消費者が商品を購入する際、食品ほどそれを意識するケースは多くないだろう。

例えば食品業界においては、3分の1ルール^{注10}と言った業界慣習等が存在する。賞味期限までの十分な日数を確保することで、品質レベルの高さを実現するというものだが、その結果この基準を外れたものは、小売業は卸売業やメーカーに返品する。卸売業としては売れない商品であれば、早めに処分するのが望ましいわけで、在庫水準に関しても低く保つようにしていると考えられる。

このような様々な要因により、棚卸資産回転期間の業種別相違が生じたと想定される。

5.3 仕入債務

仕入債務回転期間は、医薬品卸売業が圧倒的に長く、次いで食品卸売業、日用雑貨品卸売業の順になった。売上債権回転期間や棚卸資産回転期間とは、順番が異なっている点特徴的である。

この背景としては、本研究では2つの可能性を指摘しておきたい。まずは各卸売業界における上位集中度の差である。上位集中度は、売上高上位の企業が当該市場においてどれくらいのシェアを占めているか示すものである。当然上位集中度のレベルが高い業界では、その少ない事業者のパワーが強く、発言力を有することとなる。医薬品卸売業は上位4社（メディパルホールディングス^{注11}、アルフレッサホールディングス、スズケン、東邦ホールディングス）の売上高規模が、他社を凌駕している。これら企業が、医薬品卸売業界において占めるシェアは高い。こうしたこともあり、メーカーに比して卸売業の力が強まり、仕入債務回転期間が長くなった可能性がある。

2点目は、日用雑貨品卸売業の中に特に仕入債務回転期間が短い企業が散見されるが、これは同業界において、仕入代金の決済を現金で行うケースが増えつつあることが影響しているよう。日用雑貨品業界では現金決済を促すべく、メーカーがそうしたインセンティブを、取引制度に組み込む形で、取引先である卸売業や小売業に対して付与するケースが少なくない。その結果、そうしたメーカーとの取引を中心に、仕入債務の短縮化が図られている可能性がある。

6. 知見及び今後の課題

以上の整理を今一度しておこう。

本研究は、最寄品卸売業のCCCについて考察したものである。CCCは、①売上債権回転期間、②棚卸資産回転期間、③支払債務回転期間、の3つの加減により算出されるが、日用雑貨品卸売業はプラス、医薬品卸売業及び食品卸売業はマイナスとなった。そしてその差は、一元配置分散分析を行った結果、5%水準で有意となった。業種間に相違があることが確認できた。

本研究を進める上で、いくつかの課題が見出された。以下、主なものについて簡単に記したい。

まずは本研究で明らかとなった、CCCの業種別相違がどのような要因に拠るものか、より掘り下げて分析する必要がある。メーカーや小売業との取引制度がどうなっているか、業界慣習はどうであるかなど、インタビュー調査等を通じて、より実態に迫る必要がある。

また今回はあくまでも財務データの分析に留まったが、こうした分析結果を卸売業さらにはその取引先であるメーカーや小売業はどう捉えているか、そしてこうした現状に対し、ど

のような改善策等を講じる必要があると考えているか、マーケティング施策等にどう結び付けていくかなど、当事者の生の声を聴取することで、得られた知見の実務的貢献の方向性についても考えて参りたい。

[注]

注1：月次全国倒産状況、株式会社商工リサーチホームページ(2021年3月18日閲覧)

<https://www.tsr-net.co.jp/news/status/monthly/202102.html>

注2：金融庁ホームページ「新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた手形・小切手等の取扱いについて」(2021年4月4日閲覧)

<https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20200416.pdf>

注3：経済産業省ホームページ「商業動態統計調査 商業動態調査表乙 記入要領(卸売店、小売店用)」経済産業省大臣官房調査統計グループ、2021年1月(2021年4月4日閲覧)。

https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/gaiyo/pdf/chosahyo_0002otu_youryou.pdf

注4：卸売業の販売先としては、小売業のほかに、2次卸等に販売するケースもある。

注5：注4同様、卸売業の販売先としては、小売業のほかに、2次卸等に販売するケースもある。また同様に、仕入先が卸売業である場合もある。

注6：本来卸売業が提供する「卸売機能」そのものに焦点をあてた考察をしたいところだが、欧米諸国等には卸売業がなく、そもそも卸売機能、小売機能に分けて考察することが出来ない。このため先行研究等を当てるうえで、広く流通機能を考察することとした。

注7：商業経済新聞社(1996)の「最寄り品(本論文では最寄品)」の項から引用した。

注8：例えば日用品及び医薬品卸売業の「株式会社メディopalホールディングス」は業界トップ企業であるが、その子会社のメディセオ(医薬品卸売業)及びパルタック(日用雑貨品卸売業)に関しては、前者の個別有価証券報告書は公表されていないのに対し、後者は公表されている。いずれも各業界トップの売上高を誇る卸売業であるため、後者の卸売業のみ単体決算の数値として採用することとした。

注9：CCCに関しF検定(等分散の検定：Levene検定)を行ったところ有意確率は0.248であった。

注10：商品の製造日から賞味期限までの期間を「メーカー・卸が小売店に納品する期間」「小売店が消費者に販売する期間」「消費者が家庭で消費する期間」の3つに分けて管理基準とする商慣習のこと。

注11：メディopalホールディングスのうち、メディセオに関しては注8に示した理由から、本研究の分析対象外とした。

[参考文献]

- 井岡大度(2012)「キャッシュ・コンバージョン・サイクルとJコスト理論」国土館大学研究所紀要42、pp.3-24、国土館大学研究所、2012年3月。
- 井岡大度(2018)「キャッシュ・コンバージョン・サイクル短縮による改善効果」国土館大学経営論叢7(2)、pp.9-35、国土館大学経営学会、2018年3月。
- 飯田高志(2014)、「キャッシュ・コンバージョン・サイクルと企業の成長力に関する考察：民生電機市場を事例として」経営会計研究19(1)、pp.89-92、日本経営会計学会、2014年10月。
- 大津広一(2009)『戦略思考で読み解く経営分析入門』ダイヤモンド社、2009年。
- 梶田ひかる(2009)「在庫削減からキャッシュフロー改善へ」『LOGi-BIZ』9(3)、pp.10-13、ライノス・パブリケーションズ、2009年6月。
- 来栖正利(2010)「キャッシュ・コンバージョン・サイクル」『會計』178(6)、pp.793-805、森山書店、2010年12月。
- 久保村隆祐・荒川祐吉(1974)『商業学』有斐閣、1974年。
- 商業経済新聞社(1996)『流通用語1000』商業経済新聞社、1996年。
- 田島義博(1965)『流通機構の話』日経文庫、日本経済新聞社、1965年。
- 田村正紀(2001)『流通原理』千倉書房、2001年。
- 寺嶋正尚(2010)「小売業がメーカー及び卸売業に期待するリテールサポート機能に関する一考察」産業能率大学紀要31(1)、pp.13-29、産業能率大学、2010年。
- 新美一正(2011)「キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)ーキャッシュフロー獲得のための新しい経営指標」『Business & Economic Review』21(4)、pp.260-296、日本総研、2011年4月。
- 日本経済新聞(2021a)「中小資金繰り苦境一段と。債権現金化、申請3割増、借入余力小さく」日本経済新聞7面、2021年2月21日号。
- 日本経済新聞(2021b)「仕入れ先倒産に保険、東京海上、追加費用を補償」日本経済新聞9面、2021年2月16日号。
- 日本経済新聞(2020)「19年度卸売業調査、2年連続減益」日経MJ新聞1～9面、2020年8月12日号。
- 星野優太・足立直樹(2012)「グローバル企業の新KPIとしてのキャッシュ・コンバージョン・サイクルーリードタイム短縮による資本効率の改善」『企業会計』64(2)、pp.118-127、中央経済社、2012年2月。
- 渡辺達朗(2008)『流通論をつかむ』有斐閣、2008年。
- Clark, F. E. Principles of Marketing, Macmillan Company, 1922
- Show, A. W. : Some Problems in Market Distribution, Harvard University Press, 1915

若年層における香辛料の好感度に関する研究
～食意識やライフスタイルとの関係性の視点から～

A Study on Favorable Impressions of Spices among the Younger Generation
–From the Perspective of the Relationship with Eating Consciousness and Lifestyle–

田口 裕基

Yuuki Taguchi

寺嶋 正尚

Masanao Terashima

欧陽 菲

Ouyang Fei

Abstract

This study examined favorable impressions of spices, with the aim of extracting knowledge about the activation of the spice market. We performed our analysis from the viewpoint of eating consciousness and lifestyle. We administered a questionnaire survey to young people, focusing on university and junior college students. We also conducted a factor analysis based on eating consciousness and lifestyle, leading to the extraction of six groups. The results revealed that the favorability of spices differed among groups.

1. 研究目的及び概要

本研究は、様々な香辛料に対する消費者の選好に関し、その現状及び要因について分析するものである。後述するように、香辛料のマーケティング施策に関する先行研究は非常に少ない。本研究はこうした学術的要請に応えるものであると同時に、香辛料市場の活性化への知見を抽出するという実務的要請も担っている¹。

本研究の具体的な内容は、アンケート調査により、消費者の食意識や行動（主としてライフスタイル）に関する志向を考察した上で、さらに消費者の香辛料に対する好感度を測定し、食意識やライフスタイルとの関係性について論じると言うものである。

2021年4月6日 受理

¹産本論文は、筆者（田口裕基）の修士論文「若年層の香辛料に対する意識や行動に関する研究」（産業能率大学大学院経営管理コース、2018年修了）をもとに執筆したものである。

なお対象とする年代層は若年層、特に大学生及び短期大学生とした。これは、この年代層が今後の食品市場を牽引することが期待される世代であり、また農林水産省（2020）においても、「若い頃からの食生活が重要であることを自覚し、健全な食生活を習慣化する必要性が一層高い世代」、「未来の日本を支える子供たちを育てる世代でもあり、次世代に「食」の重要性を伝えつなぐ役割を担う」と捉えられていることから、食品市場の未来を考える上で、非常に重要な年代層であると考えたためである。

2. 香辛料の歴史的考察及び市場の現状

最初に本研究の分析対象である香辛料について歴史的に考察する。なお香辛料の定義については後述する。

「香辛料」と呼称される植物性の素材群は、古来より食品、医薬品、日用品の原材料として、世界各地で用いられてきた（K. V. Peter（2012））。15世紀頃から西欧諸国による世界的な海洋進出に伴い、主に熱帯から亜熱帯地域における様々な香辛料が西欧諸国にもたらされた。さらに、西欧諸国に持ち込まれた香辛料が、新たな食文化と融合した後、様々な交易路を通じて世界中に拡がり、各地の多様な食文化の一部として定着した（主婦の友社（2009））。

日本においても、3世紀末の記述とされる「魏志倭人伝」において、食材としての「しょうが」、「さんしょう」、「みょうが」に関する記述がある（深澤（2009））。その後、江戸時代における食文化の発展とともに、食材としての香辛料が普及、定着するようになった（小島他（2015））。

次に、香辛料市場の近年の動向について考察する。近年の香辛料の消費動向は、農林水産省・財務省「農林水産物輸出入統計・財務省貿易統計」によれば、1989年～2019年の日本への香辛料の輸入量は主に乾燥品として、およそ70,000トンから100,000トンの間を変動しながら横ばいに推移している。このうち、生鮮品と乾燥品が混在しているショウガを除いた香辛料の年間総輸入量（42,778トン）を基準として、各香辛料の占める割合を見ると、図1に示す通り、多い順に「トウガラシ（唐辛子）（オールスパイスを含む）」（32.7%）、「コショウ（胡椒）」（22.7%）、「ターメリック」（10.9%）、「コリアンダー（8.1%）」、「クミン（7.3%）」となっており、上位5品目で全体の81.8%を占めている。このことから、トウガラシやコショウなどの限られた種類の香辛料が多く利用されている状況にあることが推定される。

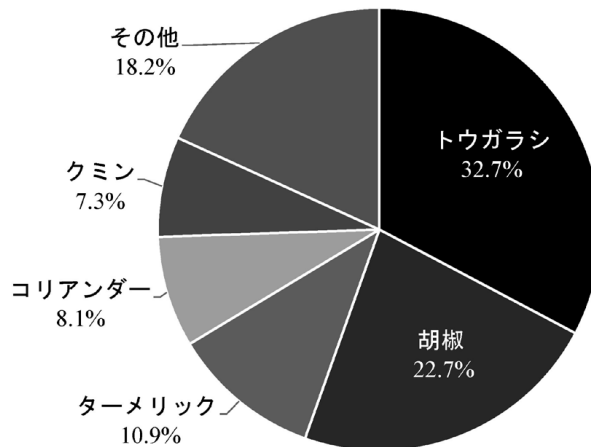


図1 香辛料の年間総輸入量に占める各香辛料の割合

(注1) 「トウガラシ」の割合には「オールスパイス」分を含む。

(注2) 年間総輸入量は2019年の実績値から乾燥品、生鮮品が混在している「ショウガ」の輸入量を除いたもの(42,778トン)とした。

(出所) 全日本スパイス協会 HP 資料に基づき作者作成

(http://www.ansa-spice.com/M06_SpiceStatistics/SpiceStatistics.html)

さらに、香辛料を含んだ食料品全般に関し、農林水産省(2019)を見てみよう。2015年の食糧消費量を100とし、その食料消費量を構成する要素として、「人口」、「人口1人あたり食料支出」、「食料支出総額」に分けて考察すると、2040年における人口は85、人口1人当たりの食料支出は116となり、結果として食料支出総額は98と微減となる。なお同推計では、日本の人口減少に伴い、長期的に食料支出は縮小傾向を描くとしている。

また、山根他(2018)は、香辛料の一種であるワサビ(山葵)について、「最近、スーパーのバック寿司でもワサビ抜きが一般化し、回転すしチェーン店においても全皿ワサビ無しとなっているなど、『寿司にワサビ』が当たり前といえない状況になっている。」、「特に若者において顕著である現状が浮かびあがってきた。」など、今後、ワサビをはじめとする香辛料の消費量減少の可能性を示唆している。

このように、本研究の分析対象である香辛料は、今後、市場規模が縮小することが予想される。そこで、香辛料市場の活性化が業界をあげた喫緊の課題となっていると言える。

3. 先行研究とその批判

本研究で分析対象とする香辛料に関する先行研究は非常に少ない。なかでも香辛料の好感度に関する先行研究はほぼない。以下、直接的な先行研究にはあたらないものの、参考となる3つの論文を取り上げる。

まず小倉（1988）だが、香辛料に関する定量調査を行っている。「香辛料の消費動向に関する研究」と題する論文であるが、「日本における香辛料市場の現状と5年後（1993年頃）の見通しを明らかにする」ことを目的に、消費者モニターおよび女子大学生の母親を対象に定量調査を実施している。この調査では、89種類の香辛料を選定し、香辛料の使用・喫食経験、家庭に常備している香辛料の種類、香辛料消費拡大のための方途、香辛料をどのような食事などから摂取するのか、香辛料の使用状況などを尋ねている。本研究にも貴重な示唆を与えてくれるものとなった。しかし分析手法は単純集計のみとなっており、また実施から約30年が経過している点が指摘される。

秋野（2002）は、「日本人の香辛料受容に関する研究－エスニック料理のスパイスを中心に－」と題する論文において、調理系大学出身者および長期海外滞在者、合計1,031名を対象とした定量調査を行っている。この調査では、常備している香辛料の種類、香辛料の使用目的、エスニック料理の調理経験と外食で摂る頻度などについて質問している。秋野の研究は、対象者が1,000名を超える貴重なデータであり、エスニック料理の喫食経験と、普段摂取する香辛料の好感度、種類、頻度調理との関係性について明らかにしようと試みているものの、両者の関係性について十分な考察がなされていない。

前述した山根他（2018）は、日本原産の香辛料の一種である「わさび（ワサビ）」について、若者の「ワサビ離れ」の実態を明らかにすると共に、ワサビに対する嗜好性及びその背景にある要因を考察している。同報告では、農業高校の学生及び高齢者施設入居者を対象に、辛さに対する意識、ワサビの喫食経験、好感度、好きな香辛料、魚や肉に対する嗜好などを質問している。この研究では、わさびと食習慣について一定の考察を試みているが、研究の性質上、対象とする香辛料がわさびに限定されている。

本研究はこうした状況下、前述のとおり香辛料市場の活性化のための方策を得るという実務的要請もあることから、これら先行研究を参考に新たなアンケート調査を実施し、考察するものである。香辛料を対象にした研究が少ない中、本研究は学術的要請にも応じるものと位置づけることができ、こうした点でも本研究の意義を見出すことが出来る。

4. 香辛料の定義、及び分析対象の選定

本研究を行うのに際し、「香辛料」の定義を明確にする必要がある。

前述の通り、香辛料は古来より世界各地で用いられてきた素材群であるものの、その定義

については、利用する立場や状況によって様々な解釈が見られる。一例をあげると、英和辞典（岩崎（1988））において、日本語の「香辛料」に関連する言葉として、spice は「薬味、香料、薬味料」、herb は「草、草本、〔食用、薬用、香料〕植物、草の葉（根と区別して）、牧草（grass）」と記されている。

一方、厚生労働省通知（2006）では、香辛料を「食品に特別な風味を与えることを目的とし、比較的少量使用される種々の植物の風味または芳香性の葉、茎、樹皮、根、根茎、花、蕾、種子、果実、又は果皮等をいうこと。香辛料は、スパイス及びハーブに大別されること」としている。

本研究では、この厚生労働省通知の内容を基に、香辛料を「主として風味を与えることを目的とする芳香性植物素材群」と定義した。

香辛料の定義に続き、研究対象となる具体的な香辛料を選定した。選定に際しては、①先行研究で掲載されている、②香辛料の業界団体である全日本スパイス協会から発信される情報に掲載されている、③公益財団法人 山崎香辛料振興財団が主催する民間検定「スパイス＆ハーブ検定」の公式テキスト（主婦の友社（2009））に掲載されているもの、を参考にした。さらにこれらの情報だけではなく、スーパーマーケットなどの店頭やインターネット通販などで、実際に日本国内で流通しているものの中から選定した上で、表1に示した38種類の香辛料を対象とすることとした。

表1 本研究において調査対象とした香辛料

【単品】 アニス、オールスパイス、オレガノ、ガーリック（ニンニク）、からし、カルダモン、クミン、クローブ、けしの実、コショウ、コリアンダー、サフラン、サンショウ、シナモン、ジンジャー（ショウガ）、セージ、セロリ、ターメリック、タイム、ディル、トウガラシ、ナツメグ、パクチー・香菜、バジル、パセリ、パニラ、パプリカ、フェンネル、マスタード、ルッコラ、レモングラス、ローレル、わさび	計 33 種類
【混合品】 ガラムマサラ、カレー粉、五香粉、七味唐辛子、ハーブソルト	計 5 種類

5. 本研究で行ったアンケート調査の概要及び回答者

5-1 アンケート調査の概要

本研究で行ったアンケート調査「若年層の香辛料に対する意識や行動に関するアンケート調査」の概要は表2に示す通りである。

表2 アンケート調査の概要

アンケート名	若年層の香辛料に対する意識や行動に関するアンケート調査			
実施日	A短期大学	2018年7月21日、28日		
	B大学	2018年9月21日、26日		
	C大学	2018年9月25日、26日		
対象者	A短期大学	食物系専攻	(送付先： 60名)	
		家政系専攻	(送付先： 23名)	
	B大学	経営学部	(送付先： 135名)	
	C大学	食物系学部	(送付先： 211名)	
調査方法	質問紙によるアンケート調査法			
調査内容	属性：性別、住環境、年齢			
	食全般について：調理頻度、外食頻度・費用、飲食店でのアルバイト経験、好きな食事のジャンル、味覚の嗜好、食意識やライフスタイルについて			
	香辛料について：香辛料に対するイメージ、認知度、好感度、喫食経験、調理経験、使用目的、保有数、使用する料理、普及に役立つと考える情報等			
学校別回答者数・回答率	A短期大学	食物系専攻	58名 (回答率＝96.7%)	
		家政系専攻	21名 (回答率＝91.3%)	
	B大学	経営学部	133名 (回答率＝98.5%)	
	C大学	食物系学部	204名 (回答率＝96.7%)	
男女比	A短期大学	食物系専攻	男性： 0名 (0%)	女性： 58名 (100%)
		家政系専攻	男性： 0名 (0%)	女性： 21名 (100%)
	B大学	経営学部	男性： 66名 (49.6%)	女性： 67名 (50.4%)
	C大学	食物系学部	男性： 0名 (0%)	女性： 204名 (100%)
	総計 (416名)		男性： 66名 (15.9%)	女性： 350名 (84.1%)

5-2 回答者の概要

本研究では、アンケート調査の対象として「若年層」を設定した。都内に在学する大学生及び短期大学生である。

若年層を対象とした理由としては、年配者に比べ、若年層は何らかの働きかけを行うことで、今後継続して香辛料をより積極的に使用する可能性が高い点があげられる。また若年層に絞ることで、世代による影響、家族の有無、既婚・未婚の影響、職業や年収の相違による影響といった要因の影響を取り除き、本論文で明らかにしたい「食意識や行動（主としてライフスタイル）に関する性向」に焦点をあてやすい点を重視した。

また、食物系、家政系、および経営学系の大学生、短期大学生に焦点をあてた理由としては、①同じ学校、学部、教育カリキュラムを学んでいる為、他の属性による相違を比較的捨象出来ること、②食品に関する教育を「受けている集団」と、「そうでない集団」との違いについて考察するという、今後の研究に活用できること（なお、食品に関する教育を受けている集団については、将来的に栄養士になるなど、食に関する情報の発信源となることが期待される。）、などを考慮した。

以上の理由から、複数の教育機関に所属する大学生及び短期大学生を対象とすることにした。

6. 分析結果

6-1 単純集計結果

以下、単純集計結果の一部を概説する。

1) 香辛料に対する認知度

38種類の香辛料について、「その香辛料を知っているか否か」、すなわち認知度²を調べた。認知度を高いものから順に並べると、カレー粉 (99.0%)、ガーリック (ニンニク) (98.8%)、七味唐辛子 (98.8%)、からし (98.5%)、トウガラシ (98.1%)、であり、上位13種類については95%以上であった。

その一方で、下位5種類をみると、最下位よりアニス (6.6%)、フェンネル (11.4%)、ディール (14.6%)、セージ (27.7%)、五香粉 (32.7%) であり、香辛料というカテゴリーの中でも、その認知度には大きな差があることが明らかになった (図2 参照)。

2) 香辛料の喫食経験

次に、38種類の香辛料について「食べたことがあるか否か」、すなわち喫食経験³について調べた。喫食経験があるとする割合の高いものから順に並べると、コショウ (98.1%)、トウガラシ (97.1%)、わさび (96.8%)、パジル (96.5%)、カレー粉 (96.3%) であり、上位6種類については95%以上であった。

その一方で、下位5種類をみると、最下位よりアニス (4.4%)、フェンネル (6.3%)、ディール (10.0%)、セージ (16.5%)、五香粉 (20.1%) であり、喫食経験についても大きな差があることが明らかになった (図2 参照)。

3) 香辛料の調理経験

同様に、38種類の香辛料について「調理に用いたことがあるか、否か」、すなわち調理経験⁴について調べた。調理経験があるとする割合が高いものから順に並べると、コショウ (90.0%)、ガーリック (ニンニク) (83.9%)、ジンジャー (ショウガ) (83.3%)、カレー粉 (83.3%)、七味唐辛子 (82.8%) であり、上位5種類については80%以上であった。

その一方で、下位5種類をみると、最下位よりアニス (1.7%)、フェンネル (4.1%)、ディール (10.0%)、セージ (16.5%)、五香粉 (20.1%) であり、調理経験についても大きな差があることが明らかになった (図2 参照)。

² 認知度は、「対象の香辛料を『知っている』(認知している)と回答した人の数/回答者数」により算出。

³ 喫食経験は、「対象の香辛料を『食べたことがある』(喫食経験がある)と回答した人の数/回答者数」により算出。なお認知していない人数は対象外とした。

⁴ 調理経験は、「対象の香辛料を『調理したことがある』(調理経験がある)と回答した人の数/回答者数」により算出。なお、認知していない人数は対象外とした。

ル (6.6%)、セージ (9.7%)、オレガノ (12.9%) であり、調理経験についても大きな差があることが明らかになった。

なお、認知度と喫食経験、認知度と調理経験の指標には強い相関関係がみられ、相関係数はそれぞれ0.98、0.92となった⁵。認知度と他の2つの指標の間には強い関係性が見られることが示された。

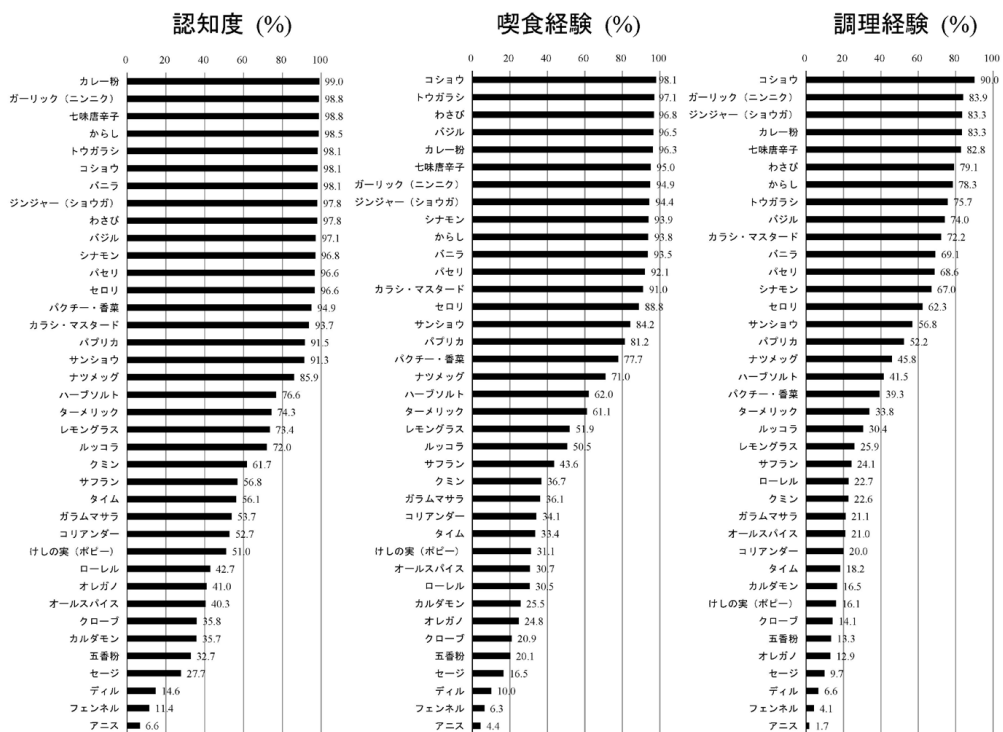


図2 各香辛料の認知度、喫食経験、および調理経験

(注)「喫食経験」、「調理経験」については、「認知度」に関する質問で「知らない」と回答した人は対象外とした。

4) 香辛料の好感度

38種類の香辛料について、それぞれの好感度を調べた。具体的には、リッカート型尺度を用いて「とても好き」を5、「まあまあ好き」を4、「どちらともいえない」を3、「あまり好きではない」を2、「好きではない」を1として、香辛料ごとの平均値を求めた(以下、小数

⁵ ピアソンの積率相関係数

点第2位までを記述する)。

表3に示したように、平均値の上位5種類についてみると、ガーリック（ニンニク）4.15、バジル4.14、バニラ4.10、カレー粉4.08、ジンジャー（ショウガ）4.00となった。一方、下位5種類についてみると、パクチー（香菜）2.05、セロリ2.79、コリアンダー2.95、クローブ2.96、アニス2.96であった。

表3 各香辛料に対する好感度

ガーリック（ニンニク）	4.15	サンショウ	3.32
バジル	4.14	ナツメグ	3.31
バニラ	4.10	カルダモン	3.22
カレー粉	4.08	サフラン	3.20
ジンジャー（ショウガ）	4.00	ガラムマサラ	3.20
コショウ	3.92	ルッコラ	3.17
七味唐辛子	3.81	五香粉	3.17
カラシ・マスタード	3.72	セージ	3.10
シナモン	3.72	パセリ	3.08
ハーブソルト	3.68	タイム	3.06
わさび	3.58	フェンネル	3.02
トウガラシ	3.45	ディル	3.00
ターメリック	3.45	けしの実（ポピー）	2.99
レモングラス	3.45	クミン	2.97
オールスパイス	3.39	クローブ	2.96
パプリカ	3.38	アニス	2.96
ローレル	3.37	コリアンダー	2.95
からし	3.37	セロリ	2.79
オレガノ	3.36	パクチー・香菜	2.05

(注1) リッカート型尺度を用いて「とても好き」を5、「まあまあ好き」を4、「どちらともいえない」を3、「あまり好きではない」を2、「好きではない」を1として、香辛料ごとの平均値を算出した。

(注2) 平均値の算出にあたっては、表2に示した「認知度」に関する質問で、「知らない」と回答した人は対象外とした。

5) 食意識やライフスタイル

消費者の食意識やライフスタイルについて分析するために、「市販品で使われている原材料はいつも気になるか」など、「栄養バランス」、「外食や内食」、「通信販売」、「経済性」の質問を28問設定した⁶。次に各質問項目に対し、「そうである」を5、「どちらかといえばそうである」を4、「どちらともいえない」を3、「どちらかというところではない」を2、「そうではない」

⁶山倉（1988）、秋野（2002）山根他（2018）による先行研究、及び筆者の前職である食品会社における調査報告、及び香辛料に関する専門家へのインタビュー等を通じて28の質問項目を設計した。

若年層における香辛料の好感度に関する研究

を1とするリッカート型尺度による5段階評価を行った。その結果、表4のようになった。

特徴的なものを記述すると、「食べることが好きだ」については、「5. そうである」が72.6%、「4. どちらかといえばそうである」が15.4%であり、全体的に食に関する関心度が高いことが推察された。また、「気に入った食べ物は他の人にすすめたい」については、「5. そうである」が36.3%、「4. どちらかといえばそうである」が33.7%であり、食に関する情報を他者へ伝えたいと考える傾向があると考えられる。

表4 食意識やライフスタイルに関する質問および回答結果（%, N = 416）

	そうである	どちらかといえば そうである	どちらともいえない	どちらかといえば そうではない	そうではない	不明・無回答
質問項目／尺度	5	4	3	2	1	-
市販品で使われている原材料はいつも気になる	10.8	31.3	25.0	18.8	13.5	0.7
食べるものの栄養成分はいつも気になる	14.9	33.7	22.1	17.8	11.1	0.5
普段からカロリーを気にしている	24.3	28.4	18.8	14.9	13.2	0.5
特定保健用食品や機能性表示食品などを意識して買う	6.3	12.5	25.0	27.4	28.4	0.5
食べることが好きだ	72.6	15.4	8.9	1.0	1.4	0.7
食費にはお金をかけたくない	17.1	25.0	23.1	17.8	16.6	0.5
タイムセールや見切り品等、値引き品をよく買う	27.2	30.3	20.0	12.3	9.4	1.0
特売品やチラシでお勧めの食べ物をよく買う	11.5	18.5	28.4	21.9	19.2	0.5
いつもオーガニック商品などを買うようにしている	2.4	6.0	22.4	31.3	37.5	0.5
糖質はあまり摂りたくない	11.8	18.5	32.0	21.4	15.9	0.5
脂質はあまり摂りたくない	14.2	22.1	31.0	18.0	14.2	0.5
ビタミンを摂ることを心掛けている	16.3	31.0	31.0	12.7	8.4	0.5
塩分の摂りすぎに注意している	15.4	30.8	28.4	14.9	9.9	0.7
鉄分などミネラルを摂ることを心掛けている	12.5	21.2	34.1	20.7	11.1	0.5
料理に時間はかけたくない	13.0	23.1	30.5	21.6	11.3	0.5
外食よりも自宅で作られた料理が好き	31.3	25.5	31.3	7.9	3.6	0.5
料理をするなら材料はしっかり選ぶ	23.3	30.3	24.3	15.9	5.5	0.7
友達から勧められたものはよく食べる	13.2	31.0	33.4	14.7	7.2	0.5
雑誌、テレビ、internetのお勧めのものを食べる	17.5	30.5	25.7	17.3	8.4	0.5
気に入った食べ物は他の人にすすめたい	36.3	33.7	16.1	7.0	6.5	0.5
外食先で食べたものを自宅で作ってみる	14.2	19.0	23.1	24.3	19.0	0.5
気に入った食べ物を通販で買ったことがある	11.5	12.5	18.3	16.6	40.6	0.5
一度好きになった食べ物は習慣的に食べている	28.4	37.5	20.2	9.9	3.6	0.5
違う会社の商品を食べ比べてみたりするのが好き	14.7	25.5	24.8	20.2	14.2	0.7
食べ物の原産地（国）を気にしている	16.1	24.8	22.6	20.4	15.6	0.5
食品添加物、合成着色料、甘味料等は摂りたくない	14.7	20.7	32.0	19.7	12.5	0.5
素材の良さをいかすため、調味料は使いたくない	2.6	7.5	28.8	32.2	28.1	0.7
普段から流行の食べ物をチェックしている	11.8	20.0	28.6	20.4	18.8	0.5

「特定保健用食品や機能性表示食品などを意識して買う」という質問に対しては、「5. そうである」が6.3%、「どちらかといえばそうである」が12.5%であるのに対して、「1. そうではない」が28.4%、「2. どちらかといえばそうではない」が27.4%であり、特定保健用食品や機能性表示食品など、健康を維持・増進させることを目的とした食品への関心が低い傾向があると考えられる。また、「いつもオーガニック商品などを買うようにしている」という質問に対しては、「5. そうである」が2.4%、「4. どちらかといえばそうである」が6.0%と低くなった。若者世代においては、オーガニック商品を好んで選択していない実態が明らかとなった。

6-2 食意識やライフスタイルに関する因子分析

1) 抽出された6つの因子について

消費者の食意識やライフスタイルについて分析した上で、これらと香辛料に対する好感度との関連性について考察するために、まず、消費者の食意識やライフスタイルに関する回答内容をもとに因子分析を行った。具体的には、前項で述べた「食意識やライフスタイルに関する質問」の結果に基づき、因子分析を行った。この際、天井効果、床効果について検証を行った。その結果、「食べることが好きだ」、「気に入った食べ物は他の人にすすめたい」については天井効果、「気に入った食べ物を通販で買ったことがある」については床効果が確認されたため、これらは因子分析の項目からは除外することとした。

分析の結果、8つの因子軸が抽出され、このうち6つの因子を採用した⁷。表5に示す通り、各因子は数値の高さやそれぞれの特徴に応じて、それぞれ「健康的食生活重視」、「栄養素重視」、「他者推奨重視」、「瘦身重視」、「素材重視」、「経済性重視」、とした。なお因子分析における固有値の数値等は表6に整理した。

⁷第7および第8因子は、1つの質問項目が1つの因子を形成するため、対象外とした。

若年層における香辛料の好感度に関する研究

表5 食意識やライフスタイルに関する因子分析の結果（その1）

質問項目／因子軸	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6	因子7	因子8
	健康的 食生活重視	栄養素重視	他者推奨 重視	痩身重視	素材重視	経済性重視	－	－
食べるものの栄養成分はいつも気になる	0.830	0.193	0.060	0.108	0.125	0.131	0.242	0.053
市販品で使われている原材料はいつも気になる	0.590	0.106	0.057	0.057	0.207	0.057	0.354	-0.026
普段からカロリーを気にしている	0.578	0.179	0.135	0.340	0.083	0.072	-0.062	-0.034
特定保健用食品や機能性表示食品などを意識して買う	0.524	0.285	0.116	0.164	0.288	0.102	-0.077	0.135
鉄分などミネラルを摂ることを心掛けている	0.145	0.776	0.065	0.118	0.237	0.032	0.070	0.062
ビタミンを摂ることを心掛けている	0.215	0.652	0.120	0.204	0.110	0.100	0.091	-0.076
塩分の摂りすぎに注意している	0.174	0.569	0.056	0.137	0.118	-0.018	0.321	0.015
雑誌、テレビ、internetで勧められているものを食べる	0.051	0.002	0.923	0.078	0.023	0.079	-0.029	0.031
友達から勧められたものはよく食べる	0.039	0.156	0.565	-0.123	0.081	0.173	0.140	-0.022
普段から流行の食べ物をチェックしている	0.155	0.075	0.478	0.072	0.224	-0.059	0.077	0.094
糖質はあまり摂りたくない	0.201	0.176	0.028	0.846	0.162	0.043	0.078	-0.029
脂質はあまり摂りたくない	0.179	0.213	-0.007	0.776	0.143	0.026	0.145	-0.120
食品添加物、合成着色料、甘味料等は摂りたくない	0.261	0.165	0.130	0.039	0.592	-0.066	0.225	-0.240
素材の良さをいかにするため、調味料は使いたくない	0.073	0.147	0.087	0.178	0.579	0.023	0.055	0.043
いつもオーガニック商品などを買うようにしている	0.258	0.296	0.132	0.115	0.437	0.224	-0.047	0.162
タイムセールや見切り品等、値引き品をよく買う	0.068	-0.010	0.091	-0.034	-0.006	0.708	0.213	0.015
特売品やチラシでお勧めの食べ物をよく買う	0.094	0.104	0.186	0.006	0.076	0.674	0.080	0.040
食費にはお金をかけたくない	0.059	0.028	-0.065	0.110	0.004	0.506	0.031	-0.284
料理をするなら材料はしっかり選ぶ	0.227	0.289	0.170	0.081	0.077	0.080	0.465	0.176
外食先で食べたものを自宅で作ってみる	0.136	0.207	0.222	0.080	0.237	0.192	0.184	0.447
違う会社の商品を食べ比べてみたりするのが好き	0.146	-0.006	0.292	0.028	0.226	0.129	0.294	0.189
一度好きになった食べ物は習慣的に食べている	-0.005	-0.001	0.173	0.076	0.025	0.115	0.281	0.077
食べ物の原産地（国）を気にしている	0.287	0.146	0.211	0.079	0.397	0.064	0.312	-0.053
外食よりも自宅で作られた料理が好き	0.079	0.208	-0.104	0.025	0.081	0.145	0.376	-0.057
料理に時間はかけたくない	0.002	0.039	-0.007	0.124	0.084	0.188	-0.039	-0.427

（注1）因子抽出法：主因子法

（注2）回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法。9回の反復で収束。

表6 食意識やライフスタイルに関する因子分析の結果（その2）

成分	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	6.330	25.320	25.320	5.885	23.542	23.542	2.181	8.723	8.723
2	2.125	8.502	33.821	1.723	6.894	30.436	1.960	7.840	16.563
3	1.776	7.106	40.927	1.236	4.942	35.378	1.799	7.194	23.757
4	1.403	5.610	46.537	1.014	4.055	39.432	1.677	6.709	30.466
5	1.237	4.950	51.487	0.849	3.395	42.827	1.502	6.009	36.475
6	1.158	4.632	56.119	0.639	2.557	45.384	1.490	5.958	42.433
7	1.155	4.620	60.739	0.576	2.303	47.687	1.128	4.513	46.947
8	1.029	4.115	64.853	0.502	2.010	49.697	0.687	2.750	49.697
9	0.984	3.935	68.789						
10	0.823	3.293	72.082						
11	0.775	3.099	75.181						
12	0.658	2.631	77.812						
13	0.638	2.550	80.363						
14	0.581	2.324	82.687						
15	0.572	2.287	84.974						
16	0.538	2.152	87.126						
17	0.492	1.968	89.093						
18	0.452	1.807	90.900						
19	0.424	1.695	92.595						
20	0.406	1.626	94.221						
21	0.364	1.456	95.677						
22	0.333	1.331	97.008						
23	0.309	1.238	98.246						
24	0.258	1.034	99.280						
25	0.180	0.720	100.000						

（注）注1、注2ともに、表5に同じ

2）6つの因子を基準にした香辛料の好感度に関する分析

6つの因子軸を基準にして、それぞれの特徴を持つ人々が、各香辛料に対してどのように考えているのか、好感度に関して分析を行った。

評価方法としては、まず6つの各因子について、各個人の因子得点を算出した。次に、因子得点の数値が正（+）の値であるものは、「その因子を重視している」、逆に負（-）の値であるものは、「その因子を重視しない」とした。そして、「重視する」グループ（当該因子がプラスの値をとるグループ）と「重視しない」グループ（当該因子がマイナスの値をとるグループ）によって、各香辛料の好感度の平均値に差が見られるか分析した。例えば因子1の「健康的食生活重視」を例にとると、「健康的食生活を重視するグループ」と「健康的食生活を重視しないグループ」の2つに分け、それら2つのグループが各香辛料をどの程度好きであるか、それを数値化した。そしてその差を検定した。

各因子について、「重視するグループ」の好感度の得点（平均値）と、「重視しないグループ」の好感度の得点（平均値）を比較した結果は、表7および表8に示した。

若年層における香辛料の好感度に関する研究

表7 各因子の重要度別にみた香辛料の好感度（その1）

		因子1 健康的 食生活重視	因子2 栄養素重視	因子3 他者推奨 重視	因子4 痩身重視	因子5 素材重視	因子6 経済性重視	因子7 -	因子8 -
トウガラシ	重視しない	3.35	3.30**	3.40	3.46	3.26***	3.49	3.36	3.40
	重視する	3.52	3.56**	3.47	3.42	3.62***	3.39	3.51	3.48
コショウ	重視しない	3.84*	3.81**	3.78***	3.99	3.82**	3.93	3.85	3.95
	重視する	4.00*	4.02**	4.08***	3.86	4.03**	3.92	3.99	3.90
コリアンダー	重視しない	3.09**	2.94	2.90	2.96	2.95	2.90	2.94	2.99
	重視する	2.83**	2.96	3.01	2.94	2.94	2.99	2.95	2.91
クミン	重視しない	3.01	2.92	3.02	2.98	2.91	2.90	2.95	2.98
	重視する	2.94	3.01	2.92	2.97	3.02	3.04	2.99	2.96
クローブ	重視しない	2.95	2.85	2.98	3.06	2.84*	2.93	2.97	2.88
	重視する	2.97	3.03	2.94	2.83	3.08*	2.99	2.95	3.02
カルダモン	重視しない	3.21	3.03**	3.26	3.33	3.13	3.24	3.27	3.08
	重視する	3.22	3.35**	3.18	3.07	3.29	3.19	3.18	3.34
アニス	重視しない	3.43**	3.10	3.23	3.22	2.83	3.09	3.06	2.43
	重視する	2.50**	2.89	2.73	2.50	3.06	2.88	2.83	3.14
サフラン	重視しない	3.23	3.17	3.25	3.29	3.13	3.25	3.25	3.27
	重視する	3.18	3.23	3.15	3.10	3.27	3.16	3.17	3.15
サンショウ	重視しない	3.20	3.24	3.30	3.41	3.28	3.21	3.30	3.31
	重視する	3.41	3.37	3.32	3.22	3.35	3.41	3.32	3.31
セージ	重視しない	3.11	3.02	3.13	3.08	2.89***	3.00	3.07	3.00
	重視する	3.09	3.16	3.06	3.13	3.30***	3.19	3.11	3.19
ターメリック	重視しない	3.33*	3.31**	3.41	3.46	3.32**	3.45	3.50	3.35
	重視する	3.53*	3.56**	3.48	3.43	3.57**	3.44	3.41	3.54
タイム	重視しない	3.11	2.86***	3.08	3.15	2.94*	3.08	3.10	2.95
	重視する	3.02	3.21***	3.03	2.94	3.18*	3.03	3.04	3.15
フェネル	重視しない	3.05	3.00	3.21	3.18	2.71**	3.00	3.13	2.82
	重視する	3.00	3.03	2.83	2.80	3.33**	3.04	2.92	3.13
けしの実 (ポピー)	重視しない	2.86	3.01	3.06	3.05	2.88	2.91	3.01	2.92
	重視する	3.07	2.97	2.89	2.90	3.09	3.07	2.97	3.03
カラシ・ マスタード	重視しない	3.63	3.64	3.79	3.82	3.72	3.73	3.69	3.64
	重視する	3.79	3.79	3.65	3.61	3.72	3.71	3.74	3.79
シナモン	重視しない	3.55**	3.73	3.57**	3.82	3.77	3.69	3.74	3.78
	重視する	3.87**	3.71	3.88**	3.61	3.67	3.75	3.71	3.65
パプリカ	重視しない	3.21***	3.27*	3.37	3.42	3.36	3.38	3.30	3.30
	重視する	3.53***	3.47*	3.39	3.33	3.39	3.37	3.44	3.45
ナツメグ	重視しない	3.17**	3.27	3.32	3.46***	3.28	3.27	3.31	3.19
	重視する	3.43**	3.34	3.30	3.15***	3.34	3.35	3.31	3.42
オールスパイス	重視しない	3.33	3.38	3.46	3.52	3.35	3.42	3.29	3.27
	重視する	3.47	3.43	3.35	3.27	3.46	3.39	3.49	3.51

(注1) 表中の数字は、「重視する」、「重視しない」別の好感度の平均値を示す。なお、好感度はリッカート型尺度を用いて「とても好き」を5、「まあまあ好き」を4、「どちらともいえない」を3、「あまり好きではない」を2、「好きではない」を1として、香辛料ごとの平均値を算出した。

(注2) ***:「重視する」と「重視しない」とで好感度の平均値の差が1%水準で有意なもの

** :「重視する」と「重視しない」とで好感度の平均値の差が5%水準で有意なもの

* :「重視する」と「重視しない」とで好感度の平均値の差に有意傾向があるもの（10%水準）

表8 各因子の重要度別にみた香辛料の好感度（その2）

		因子1 健康的 食生活重視	因子2 栄養素重視	因子3 他者推奨 重視	因子4 痩身重視	因子5 素材重視	因子6 経済性重視	因子7 -	因子8 -
トウガラシ	重視しない	3.35	3.30**	3.40	3.46	3.26***	3.49	3.36	3.40
	重視する	3.52	3.56**	3.47	3.42	3.62***	3.39	3.51	3.48
コショウ	重視しない	3.84*	3.81**	3.78***	3.99	3.82**	3.93	3.85	3.95
	重視する	4.00*	4.02**	4.08***	3.86	4.03**	3.92	3.99	3.90
コリアンダー	重視しない	3.09**	2.94	2.90	2.96	2.95	2.90	2.94	2.99
	重視する	2.83**	2.96	3.01	2.94	2.94	2.99	2.95	2.91
クミン	重視しない	3.01	2.92	3.02	2.98	2.91	2.90	2.95	2.98
	重視する	2.94	3.01	2.92	2.97	3.02	3.04	2.99	2.96
クローブ	重視しない	2.95	2.85	2.98	3.06	2.84*	2.93	2.97	2.88
	重視する	2.97	3.03	2.94	2.83	3.08*	2.99	2.95	3.02
カルダモン	重視しない	3.21	3.03**	3.26	3.33	3.13	3.24	3.27	3.08
	重視する	3.22	3.35**	3.18	3.07	3.29	3.19	3.18	3.34
アニス	重視しない	3.43**	3.10	3.23	3.22	2.83	3.09	3.06	2.43
	重視する	2.50**	2.89	2.73	2.50	3.06	2.88	2.83	3.14
サフラン	重視しない	3.23	3.17	3.25	3.29	3.13	3.25	3.25	3.27
	重視する	3.18	3.23	3.15	3.10	3.27	3.16	3.17	3.15
サンショウ	重視しない	3.20	3.24	3.30	3.41	3.28	3.21	3.30	3.31
	重視する	3.41	3.37	3.32	3.22	3.35	3.41	3.32	3.31
セージ	重視しない	3.11	3.02	3.13	3.08	2.89***	3.00	3.07	3.00
	重視する	3.09	3.16	3.06	3.13	3.30***	3.19	3.11	3.19
ターメリック	重視しない	3.33*	3.31**	3.41	3.46	3.32**	3.45	3.50	3.35
	重視する	3.53*	3.56**	3.48	3.43	3.57**	3.44	3.41	3.54
タイム	重視しない	3.11	2.86***	3.08	3.15	2.94*	3.08	3.10	2.95
	重視する	3.02	3.21***	3.03	2.94	3.18*	3.03	3.04	3.15
フェネル	重視しない	3.05	3.00	3.21	3.18	2.71**	3.00	3.13	2.82
	重視する	3.00	3.03	2.83	2.80	3.33**	3.04	2.92	3.13
けしの実 (ポピー)	重視しない	2.86	3.01	3.06	3.05	2.88	2.91	3.01	2.92
	重視する	3.07	2.97	2.89	2.90	3.09	3.07	2.97	3.03
カラシ・ マスタード	重視しない	3.63	3.64	3.79	3.82	3.72	3.73	3.69	3.64
	重視する	3.79	3.79	3.65	3.61	3.72	3.71	3.74	3.79
シナモン	重視しない	3.55**	3.73	3.57**	3.82	3.77	3.69	3.74	3.78
	重視する	3.87**	3.71	3.88**	3.61	3.67	3.75	3.71	3.65
パブリカ	重視しない	3.21***	3.27*	3.37	3.42	3.36	3.38	3.30	3.30
	重視する	3.53***	3.47*	3.39	3.33	3.39	3.37	3.44	3.45
ナツメグ	重視しない	3.17**	3.27	3.32	3.46***	3.28	3.27	3.31	3.19
	重視する	3.43**	3.34	3.30	3.15***	3.34	3.35	3.31	3.42
オールスパイス	重視しない	3.33	3.38	3.46	3.52	3.35	3.42	3.29	3.27
	重視する	3.47	3.43	3.35	3.27	3.46	3.39	3.49	3.51

(注) 注1、注2ともに、表7に同じ

また、その結果を集計したものが表9である。「重視するグループ」の好感度に関する得点（平均値）が、「重視しないグループ」の好感度に関する得点（平均値）を上回った種類数を数えた。

表9 各因子を重視するグループが、重視しないグループに比べて「好感度」を示す得点（平均値）が高くなった香辛料の数

	因子1	因子2	因子3
	健康的食生活重視	栄養素重視	他者推奨重視
5%水準で有意	6	11	4
有意傾向 (p<.10)	8	3	1
合計	14	14	5
統計的に有意ではないが高くなったもの(参考値) ⁸	14	20	13

	因子4	因子5	因子6
	瘦身重視	素材重視	経済性重視
5%水準で有意	0	6	0
有意傾向 (p<.10)	0	2	0
合計	0	8	0
統計的に有意ではないが高くなったもの(参考値) ⁸	3	21	20

(注) 5%水準で有意:「重視するグループ」の平均値が「重視しないグループ」の平均値を上回り、かつその差が5%水準で有意となった香辛料の種類数

有意傾向 (p<.10):「重視するグループ」の平均値が「重視しないグループ」の平均値を上回り、かつその差が10%水準で有意となった香辛料の種類数

統計的に有意ではないが高くなったもの(参考値):

「重視するグループ」と「重視しないグループ」とで、平均値の差が統計的に有意とまでは言えないが、「重視する」グループの好感度が高かった香辛料の種類数

これを見ると、因子4「瘦身重視」及び、因子6「経済性重視」を除き、重視するグループが、そうでないグループに比べて平均値が高くなることに関し、5%水準で有意、有意傾向(p<.10)となる香辛料が、一定数存在することが確認できた。なかでも因子1「健康的食生活重視」、因子2「栄養素重視」においては、5%水準で有意、有意傾向(p<.10)となる香辛料の数が、他の因子に比べて相対的に多くなった。なお、表7・8にみられるように、因

⁸ 本論文では、香辛料に対する好感度に関する先行研究が少ない状況なども鑑み、今後実務的貢献に資することも目的として「統計的に有意ではないが高くなったもの」も揭示した。

子4「瘦身重視」に関しては、「重視するグループ」の平均値そのものが、「重視しないグループ」の平均値を下回る香辛料がほとんどとなるなど、異なる傾向を示すことが分かった。

7. 本研究からの知見

本研究は香辛料市場の活性化を図るべく、香辛料に対する消費者の選好と、その要因について分析したものである。主として消費者の食意識やライフスタイルの視点から考察した。アンケート調査を行い、消費者の食意識及びライフスタイルを類型化し、その上で消費者の香辛料に対する好感度との関連性を分析した。

食に関するライフスタイルとしては6つの因子が抽出でき、それぞれ「健康的食生活重視」、「栄養素重視」、「他者推奨重視」、「瘦身重視」、「素材重視」、「経済性重視」と名付けた。

これら6つの因子を食に関するライフスタイルを示す指標として用い、これらの因子をそれぞれ「重視するグループ」「重視しないグループ」に分け、各グループ間で香辛料の好感度にどのような違いがみられるか、分析した。分析はグループごとに、各香辛料の好感度の平均値を算出し、その差を検定した。

その結果、「瘦身重視」、「経済性重視」以外の因子に関しては、これらを重視するグループの好感度が重視しないグループに比べて高くなり、かつその差が統計的に有意であるものが、一定数存在することが確認できた。

なお、これら分析結果の実務への適用であるが、今回の因子分析において、なかでもその差が統計的に有意となる香辛料の数が多かった2つの因子に限定すると、それら香辛料に関しては、「健康的食生活重視」、「栄養素重視」の人達は、香辛料に対する好感度が高いことが分かった。このことにより、今後これら香辛料を取り扱う企業としては、まずこうした嗜好性及びライフスタイルのターゲット層に焦点を絞り、各種マーケティング施策を講じていくことが望ましいと言える。また日常生活における「健康」、「栄養」をキーワードとして、より多くの種類の香辛料を取り入れてもらう、あるいは普段使い慣れている香辛料の使用量を増やしてもらえよう、施策を講じていくことの可能性が確認できた。

8. 今後の課題

最後に、今後の研究課題について整理したい。

まず、本研究では、若年層として大学生、短期大学生に限定して調査を行ったが、就職するなどして経済的にも自立した若年層への調査も必要である。

本研究では食に関する教育を行う栄養学系の短期大学と、行わない一般の大学において調査を行い、その結果を総合して分析・考察を行った。しかしながら、栄養学系の教育を受けた者とそうではない者には、食意識やライフスタイルの違い、香辛料の認知度、調理経験な

どにおいて違いがあることが想定されるため、今後両者の違いについて改めて検討する必要があると考えられる。

また、性別などの項目と香辛料に関する回答との関係性についても、さらに検討を進める必要がある。

食意識やライフスタイルについては、今回は関係する周辺領域を含めても、十分な先行研究がないことから、周辺領域を含めた先行研究、企業アンケート、調査対象とした教育機関の専門家へのインタビュー結果などを総合して、探索的に作問し、調査を行った。今後、消費者の食に関するライフスタイルに関する調査にあたっては、さらに参考とすべき調査領域を広げるなどして、より調査項目の精緻化に努める必要がある。

なお、本研究はあくまでも香辛料の好感度に関する分析に留まっている。このため好感度を抱いていたとしても、こうした傾向が実際に購買、使用、喫食といった実際の行動につながるかどうかについても、別途さらなる分析が必要である。

本研究の目的を達成するために、上記の課題項目を中心に検討を重ね、今後より分析を深めて参りたい。

参考文献

- ・ 秋野晃司：日本人の香辛料受容に関する研究 ―エスニック料理のスパイスを中心に―、浦上財団研究報告書 Vol.10、公益財団法人 浦上食品・食文化振興財団、pp.1-11、2002
- ・ 岩崎民平：現代英和辞典、研究社、pp. 602、pp. 1236、1988
- ・ 小倉武一：香辛料の消費動向に関する研究 山崎香辛料振興財団成果報告書 昭和63年、公益財団法人 山崎香辛料振興財団、1988
- ・ 小島和彦、田口裕基：とうがらし、公益社団法人 全国学校栄養士協議会 栄養教諭－食育読本－、pp.72-75、2015
- ・ K. V. Peter, Woodhead Publishing Limited, Handbook of herbs and spices, p.1, 2012
- ・ 厚生労働省：令和元年 国民健康・栄養調査、2019
- ・ 厚生労働省：「食品衛生法等の一部を改正する法律による改正後の食品衛生法第11条第3項の施行に伴う関係法令の整備について」の一部改正について、食安発第1003004号、2006
<https://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/iyaku/syoku-anzen/zanryu2/dl/061003-1.pdf>
(閲覧日：2021年3月1日)
- ・ 主婦の友社：スパイス&ハーブの使いこなし事典、主婦の友社、pp.6-11、2009
- ・ 農林水産省・財務省：農林水産物輸出入統計、財務省貿易統計
<https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/kokusai/index.html>(閲覧日：2021年3月1日)
- ・ 農林水産省：我が国の食料消費の将来推計(2019年版)について

<https://www.maff.go.jp/j/press/kanbo/kihyo01/190830.html>(閲覧日：2021年3月1日)

- ・農林水産省：令和元年度 食育白書、2020
- ・深澤芳樹：弥生時代における調味料・香辛料使用について、平成25年度 山崎香辛料振興財団成果報告書、公益財団法人 山崎香辛料振興財団、pp.5-9、2014
- ・森由紀、山本存、倉賀野妙子：女子大生のおしゃれ意識がもたらす瘦身願望と健康状況
－食行動・運動習慣との関連において－、日本家政学会誌、63(6)、pp.309-318、2012
- ・山根京子、小林恵子、清水祐美：日本の若者におけるワサビと辛味の嗜好性に関するアンケート調査結果、園芸学研究、17(2)、pp. 219-229、2018

独立開業後の個人事業主の事業拡大に向けた
顧客関与の営業活動に関する考察
～顧客との関係構築と関係強化に着目して～

Engagement of self-employed workers with prospective customers to
expand business after starting their own enterprise
-Focusing on how they build and strengthen customer relationships-

知本 守雄¹

Morio Chimoto

齊藤 弘通

Hiromichi Saito

Abstract

This study explored how self-employed workers who started their own enterprises build and strengthen customer relationships as they engage with prospective customers to expand their business. Analysis of interviews with eight self-employed workers revealed that they focus on "customer-oriented approach" and "efforts to broadly support customer needs" in their sales activities, and that they "actively create opportunities to engage with customers" through various measures. The results also highlighted that self-employed workers "build mid- and long-term relationships with customers" and "have a system in place to provide customers with additional value" in order to strengthen customer relationships. Based on these findings, I end the report by making practical suggestions about what self-employed workers who start their own enterprise should be aware of when seeking to expand their business.

1. 問題意識

本稿の目的は、個人事業主の事業拡大行動における顧客関与の営業活動に焦点を当て、その営業活動の特徴を具体的に明らかにすることにある。個人事業主の中でも、特に、個人経営の事務所等を営む「士業」系と「デザイナー」系の個人事業主を取りあげ、その顧客関与

2021年4月7日 受理

¹ 産業能率大学大学院経営管理コース2020 年度修了生。Office 知本 代表

の営業活動の特徴を明らかにするとともに、既に事業を営んでいる個人事業主あるいはこれから個人事業主への転身を考えている人に資する実践的な示唆を提示することを目指す。

わが国における少子高齢化の更なる進行や AI を中心とした技術革新の進展を踏まえ、誰もが自らのライフステージに合った柔軟な働き方が選択できる社会の実現が目指され、フリーランスや副業・兼業、リモートワークなどの柔軟で多様な働き方の姿が提言されている〔経済産業省2017;厚生労働省2016〕。内閣官房日本経済再生総合事務局〔2020〕が行った「フリーランス実態調査結果」によると、日本国内における2020年のフリーランスの試算人数は約462万人とされており、特定の企業や組織に専従せず、個人として独立した形態の働き方が増加傾向にあることが示唆されている。クラウドなどIT技術の発展や働き方改革の進展に伴い、フリーランスや副業など個人が比較的容易に起業できる機会が到来し、まずはフリーランスや副業で起業し、その後、事業を拡大するような事例も存在しており、今後は、個人事業主のようにして働く人々の活躍が益々期待される状況にある〔中小企業庁2019〕。

しかし、個人事業主として独立開業したとしても、すべての個人事業主が事業拡大に成功できるというわけではないと推察される。個人事業主としての独立開業後に、事業の拡大を図っていくために、個人事業主にはどのような営業活動が求められるのだろうか。

こうした個人事業主の営業活動や経営のあり方について、スモールビジネス経営^(註1)の観点から研究したものに星田〔2016a, 2016b〕がある。

星田〔2016a〕は、スモールビジネス経営を「主として基本1名による経営形態」と定義し、スモールビジネス経営における顧客開拓をめぐり以下を指摘している。

第一に、「個人事業主自身の商品化」の重要性である。これは、個人事業主の顧客は、購入する際に商品やサービスの価値だけでなく、個人事業主の人間性を重視しており、個人事業主の人間としての魅力の有無が売買における決定的な要因となることが多いということを指す。第二に、「顧客の自社開拓」の重要性である。個人事業主が、設定したターゲット顧客との関係性を深め、顧客開拓していくためには、顧客に対して丁寧な情報発信を行うことが重要であるとし、たとえ顧客開拓が困難を極めた場合でも、他社や外注への委託は、企業の生命線を半分放棄する危険な行動であると指摘している。

さらに、スモールビジネス経営におけるマーケティング戦略および戦術の立案、実行における重要な点として、①商品・サービスに対する信頼と同時に個人事業主への信頼も高めること、②販売プロセスを、販売を不用にするレベルまで仕組み化すること、③見込み客にフォローアとして販売プロセスに参加してもらうことを指摘している〔星田2016b〕。

このように星田〔2016a, 2016b〕では、スモールビジネス経営について、顧客開拓やマーケティングの観点から論じられているが、個人事業主のどのような具体的営業行動が事業拡大を促進しうるのかについては十分に明らかにされていない。

星田〔2016b〕によれば、先行研究で取りあげられているスモールビジネスの大半は、従業員数100名以上で年間売上高が10億円超の事例が多く、個人事業主のような規模で行うスモールビジネスの実証研究は極めて少数である。しかし、今後日本において、フリーエージェントや小規模企業者としての起業の増加が示唆されることを踏まえると、個人事業主を対象とした営業活動の実態をめぐる研究には意味があると考ええる。

2. 研究課題とリサーチクエスション (RQ)

営業活動に関する先行研究ではこれまで営業活動の類型化が提示されている。その1つである石井・嶋口〔1995〕は、図表1のとおり、買い手のニーズの状況と売り手の解決状況が、既知であるか、未知であるかの視点から営業活動を4つに分類している。

この分類によれば、買い手自身がニーズを理解・把握している状況で、かつ売り手がそのニーズと解決方法を理解している状況ならば、営業パーソンには数多くの顧客に頻繁に訪問して売り込みをかける「行動重視型営業」が重要であり、売り手が買い手のニーズや解決方法を理解していない場合でも、顧客を頻繁に訪問し、顧客の要望に応える「顧客奉仕型営業」が重要になるとしている。一方、

買い手自身がニーズを理解・把握していない状況で、売り手がそのニーズに対する解決方法を理解している状況ならば、営業パーソンは買い手の潜在ニーズを発見し、その解決策を提案する「提案型営業」を実践することで、顧客満足の向上や顧客への価値提供に貢献できるとしている。また、買い手自身がニーズを理解・把握していない状況で、売り手もそのニーズや解決方法を理解していない状況では、営業パーソンはとして、顧客とともに要求やアイデアを出し合い、会話や議論を繰り返しながら、双方が納得する最適解を創出する「ワークショップ型営業」を実践することで、顧客満足の向上や顧客への価値提供に貢献できるとしている。

こうした石井・嶋口〔1995〕の整理に加え、那須〔2015〕は、縦軸に顧客が「課題解決」を求めているのか、「製品・サービス」を求めているのか、横軸に「顧客への関与、関係性」が強い営業活動なのか、「形式的、定型的」な営業活動なのかという新たな視点を設定し、石井・嶋口〔1995〕の提示した4分類の営業スタイルを新たに分類している（図表2）。この整理によれば、前述の「ワークショップ型」や「提案型」の営業は、顧客が求める課題解決のために、

図表1 営業活動の4類型

		買い手のニーズの状況	
		既知	未知
売り手の解決状況	既知	行動重視型営業	提案型営業
	未知	顧客奉仕型営業	ワークショップ型営業

出所：石井・嶋口〔1995〕,を参考に筆者作成

顧客への関与や顧客との関係構築が強く求められる営業活動と位置づけられる。

前述のとおり、本稿が主に調査対象として取りあげるのは、個人経営の事務所を営む「士業」系と「デザイナー」系の個人事業主であるため、その顧客が求めるものは「課題解決」の色彩が強く、営業においては顧客への関与や関係性の構築が強く求められると考えられる。

本稿では、こうした顧客への関与や関係性の構築が強く求められると考えられる個人事業主の営業活動を取りあげ、彼らが独立開業後、事業拡大を目指すうえで、どのようなことを意識しながら顧客との関係を構築し、またその関係を強化しているのかについて、その特徴を具体的に明らかにし、考察することにある。したがって、本稿では次のRQを設定する。

RQ：個人事業主は、事業拡大に向けて顧客との関係構築あるいは関係強化を図るために、どのようなことを意識した営業活動を行っているのか。

なお、本稿では、顧客との関係構築の営業活動を、個人事業主が新規の顧客を開拓し、顧客との関係性を築いていく活動とし、顧客との関係強化の営業活動を、顧客との関係性を強め、取引関係をより深めていくための活動として捉える。

以下、次節で述べる調査対象者のインタビューから得られたデータを活用し、上記のリサーチクエスションについて質的な検討を行う。

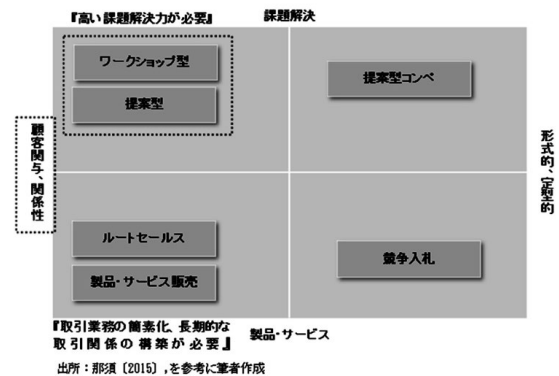
3. 調査概要

3.1 調査対象者の概要

本稿では、筆者のネットワークを中心に選定された個人事業主8名（特定社会保険労務士1名、不動産鑑定士1名、行政書士1名、ファイナンシャルプランナー1名、デザイナー4名）を対象とし、2020年8月～2020年9月にインタビュー調査を実施した（図表3）。調査対象者の抽出は筆者のネットワークを中心に行われたため、サンプリングに偏りがある点に課題がある。

なお、この8名の個人事業主の中には、法人格を有して数名の従業員を雇用している法人経営者も含まれており、「1名ないし数名による経営形態の事業者」を本研究における「個人事業主」の定義として、事例を分析する。

図表2 顧客関与、関係性を重視する営業活動の4類型



図表3 インタビュー対象者の一覧

№	仮名	性別	インタビュー 時期	年齢	最終 学歴	現職	職務分類	法人 個人	役職	企業規模	開業期間	事業所 拠点	開業 までの 転職 回数	職務経歴
1	A氏	男	2020/9	50代	大学 卒業	特定社会保険労務士	士業	法人	代表	5人以下	25年 (個人23年 ↓ 法人化2年目)	新潟県 長岡市	5回	アパレル系企業勤務>スポーツウェアメーカー勤務> >米穀製造会社勤務>機械工具商社勤務> >社労士事務所勤務>資格取得>勤務社労士> >退職>個人開業>法人化移行
2	B氏	男	2020/9	50代	大学 卒業	不動産鑑定士	士業	法人 個人	共同 経営者 代表	5人以下 個人	6年目 3年目	東京都 新宿区 東京都 江東区	6回	金融機関5社勤務>退職>共同経営>廃業> >資格取得>共同経営(6年目)> >途中から個人開業と兼業
3	C氏	男	2020/8	40代	大学 卒業	行政書士	士業	個人	代表	個人	3年目	東京都 江東区	1回	アパレル系企業勤務>資格取得>退職>個人開業
4	D氏	男	2020/8	50代	大学 卒業	ファイナンス プランナー	コンサルタント	個人	代表	個人	3年目	東京都 江東区	3回	外食チェーン店勤務>飲食系商社>外資系保険会社> 退職>個人開業
5	E氏	男	2020/8	40代	大学院 修了	プロダクトデザイナー ウェブデザイナー	デザイナー	法人	代表	5人以下	19年 (個人11年 ↓ 法人化8年目)	東京都 台東区	3回	在学中個人開業>在学中関連アルバイト> >個人開業兼デザイン・建築事務所3社勤務> >退職>法人化移行
6	F氏	男	2020/9	40代	大学院 修了	プロダクトデザイナー CGアーティスト	デザイナー	法人	代表	5人以下	11年目	東京都 中央区	0回	在学中関連アルバイト>大学院修了後に即法人開業
7	G氏	男	2020/9	40代	大学 卒業	プロダクトデザイナー	デザイナー	LLP 個人	共同 経営者 代表	5人以下 個人	LLP11年目 個人23年目	福岡県 春日市 佐賀県 鳥栖市	0回	大学院修了後に即個人開業> >LLP(有限責任事業組合)を共同設立と兼業
8	H氏	女	2020/9	50代	短大卒	伝統工芸品制作販売	デザイナー	個人	代表	個人	7年目	青森県 弘前市	4回	アパレル系企業勤務>英語教材営業> >リサイクル店勤務>>食品店アルバイト>退職> >個人開業

出所：筆者作成

図表3のとおり、インタビュー対象者の年齢層は40～50代で最終学歴は大学卒業以上が中心である。職種は特定社会保険労務士や行政書士などの「士業」系職種とプロダクトデザイナーなどの「デザイナー」系職種に大別される。また、起業形態は、「法人」または「個人事業主」、あるいは両方で兼業している場合など多岐にわたる。対象者8名の企業規模は5人以下であり、中小企業基本法で定義される小規模企業者に該当する。開業期間は、3年～20年超の幅で事業を営んでおり、独立開業後の平均年数は13.8年である。対象者によって開業後の期間にはばらつきがあるものの、本稿の関心が独立開業後の個人事業主の営業活動にあるため、開業後複数年経過した個人事業主を対象とした。8名の事業所を構える拠点は、東京都23区内が5名、地方が3名である。8名の開業までの転職回数は0～6回までの間で分布しており、開業までの平均転職回数は2.8回であった。

3.2 主な調査内容

調査対象者に対する主なインタビュー内容は、①調査対象者の属性、②職務経歴、③事業拡大に向けた営業活動の内容に関してなどである。インタビューは半構造化方式で行われたため、上記以外にも関連した質問がなされた。インタビュー時間は一人あたり、1時間から2時間の間で対面またはWeb会議システムのZoomを活用して行われ、インタビュー内容は調査対象者の許諾を得たうえで全てICレコーダーに録音または録画され、後日、逐語録を作成した。

3.3 分析方法

本研究では、得られたインタビューデータに対して佐藤〔2008〕を参考に定性的（質的）コーディングを行い、独立開業後の個人事業主の事業拡大に向けた顧客関与の営業活動を析出した。本研究での定性的コーディングの手続きは3段階に分けられる。

まず①インタビューによって得られたデータ（逐語記録等）から、意味内容ごとに「コード」を生成し、②一般化を図るため、先行研究との比較検討を行いつつ、「コード」から「サブカテゴリ」を生成し、③さらに生成された「サブカテゴリ」の抽象度をさらに高めた「カテゴリ」へと統合した。さらに、データ分析の結果は、調査協力者（インタビュー対象者）にも説明し、内容についても継続的に確認してもらうことで、分析結果の妥当性と信頼性を確保している。

4. 調査結果とリサーチクエスション（RQ）に対する考察

本節ではインタビューデータの定性的コーディングの結果を示す。分析の結果生成されたカテゴリについては【】、サブカテゴリは『』、コードは<>で、それぞれゴシック体で示す。

具体的な発言データについては、文意を損なわない限りにおいて文言の調整をおこない、引用部分の上下一行を空け、下線にて示した。加えて、提示した発言データにおいてゴシックで示した箇所は、筆者の強調を表すこととする。

4.1 個人事業主が顧客との関係構築を図るために行う営業活動の特徴

本節ではRQのうち、顧客との関係構築を図るために、個人事業主がどのようなことを意識して営業活動を行っているのか、その特徴について検討する。前述のとおり、顧客との関係構築の営業活動とは、個人事業主が新規の顧客を開拓し、顧客との関係性を築いていく活動を指す。

定性的コーディングの結果、個人事業主が顧客との関係構築を図るために行っている営業活動として、図表4のように3つのカテゴリと、7つのサブカテゴリが生成された。

図表4 個人事業主が顧客との関係構築を図るために行う

カテゴリ	サブカテゴリ	コード	士業系 該当者	デザイナー 該当者
【顧客目線に立つ姿勢】	『顧客の課題発見・課題解決を重視する姿勢』	＜顧客と共に課題を模索する姿勢＞	B	E,F,G,H
		＜解決策を具体的に提案する姿勢＞	A,C,D	G
	『顧客の不安を解消する姿勢』	＜顧客の相談を傾聴する姿勢＞	A,B	E
		＜顧客の相談に対して的確な解決策を提案する姿勢＞	A	G
	『非積極的な営業姿勢』	＜顧客からの依頼を待つ営業姿勢＞	A,B,D	E,F
		＜押し引きの加減を調整した営業姿勢＞		G
【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】	『自社ビジネスの幅を広げる努力』	＜他社が行っていない独自のサービスの提供＞	A,B,C	H
		＜ワンストップ・ソリューション・サービスの提供＞		E,F,G
	『他の個人事業主との関係づくり』	＜他の個人事業主への協業の働きかけ＞	A,B,C,D	F,G
		＜ノウハウの提供＞	A,B	
【顧客との積極的な接触機会の創出】	『積極的な情報発信』	＜ホームページ、SNSの有効活用による情報発信＞	A,C,D	E,H
		＜自分の事業に対する思いや信念の発信＞	B,C,D	E,G
	『潜在顧客の発掘』	＜広域な営業エリア＞	A,B	E,F,G,H
		＜展示会への定期的な出展＞		E,F,G,H
		＜集積効果のある発祥地で事業展開＞		G,H
		＜複数の行政の事務事業への参画＞		G

出所：筆者作成

図表4に示すように、個人事業主は、顧客との関係構築を図るために、【顧客目線に立つ姿勢】や【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】を意識し、様々な手段を用いて、【顧客との積極的な接触機会の創出】を図っていることが確認された。

ここからは、代表的な発言を紹介しながら、各カテゴリやサブカテゴリの内容について説明する。

4.1.1 【顧客目線に立つ姿勢】

1つ目のカテゴリは【顧客目線に立つ姿勢】である。この【顧客目線に立つ姿勢】は、『顧客の課題発見・課題解決を重視する姿勢』『顧客の不安を解消する姿勢』『非積極的な営業姿勢』の各サブカテゴリから構成される。以下、各サブカテゴリについて説明する。

1つ目のサブカテゴリは『顧客の課題発見・課題解決を重視する姿勢』である。これは、＜顧客と共に課題を模索する姿勢＞と＜解決策を具体的に提案する姿勢＞の2つのコードから構成される。

＜顧客と共に課題を模索する姿勢＞とは、デザイナー系の個人事業主から多く確認されており、以下に示すデザイナーE氏の発言のように、個人事業主が顧客とともに、顧客の課題の全体像は何なのかを模索していこうとする姿勢を指す。

どちらかと言うと、全体把握ができるほうが正しいと思っているので。(中略) その詳細のディテール、例えば上流から下流っていいですよ。私はどちらかと言うと上流のモヤモヤしたところにいるのが大好きなんです。下流でほとんど仕様が決まったところを綺麗な絵を描くというのはあまり好きじゃないということが独立してからよくわかりました。【デザイナー E 氏】

＜解決策を具体的に提案する姿勢＞とは、士業系の個人事業主から多く確認されており、以下に示すファイナンシャルプランナーの D 氏のように、個人事業主が顧客の期待に応えるために、顧客の抱える課題に対して具体的な解決策を提案しようとする姿勢である。D 氏は自らの提案によって顧客の返済額の低下を実現し、中小零細企業の資金繰りをめぐる課題解決に貢献している。

ある会社さんが毎月銀行に315万円返済していたんですよ。年間で約3,600万円位ですね。それが自分が入ることによって、毎月の返済を45万円に下げることが出来たんですよ。毎月270万円を返済しなくて済むようになったんですよ。これはちょうどコロナ前だったので、すごく喜んで頂いて。【ファイナンシャルプランナー D 氏】

2つ目のサブカテゴリは『顧客の不安を解消する姿勢』である。これは、＜顧客の相談を傾聴する姿勢＞と＜顧客の相談に対して的確な解決策を提案する姿勢＞の2つのコードで構成される。

＜顧客の相談を傾聴する姿勢＞とは、以下に示す特定社会保険労務士の A 氏のように、顧客の不安を解消するために、とにかく相手の話を聴くことを重視する姿勢である。

労使のトラブルがあって経営者の方は不安で仕方がないところがあるんですね、夜も眠れないとか。そこでとにかく話を聞いてあげてまず安心させてあげたいというのがあって、そういうのを大事にしています。【特定社会保険労務士 A 氏】

また、＜顧客の相談に対して的確な解決策を提案する姿勢＞とは、以下の A 氏のように、顧客が抱えている相談事項に的確に解決策を示す姿勢を指す。

例えば相談されるということは早く答えが欲しいんですね。だからとにかく迅速さを大事にしています。しかも正確に、的確な。元々他の先生にお願いしてウチに移られた会社さんによくよく話を聞いてみると、やっぱりその辺のところが不満だったと。遅いし、間違っ

ているし【特定社会保険労務士 A 氏】。

3つ目のサブカテゴリは『非積極的な営業姿勢』である。これは<顧客からの依頼を待つ営業姿勢>と<押し引きの加減を調整した営業姿勢>の2つのコードによって構成される。

<顧客からの依頼を待つ営業姿勢>とは、たとえば、以下の特定社会保険労務士の A 氏や不動産鑑定士の B 氏のように、顧客に対して個人事業主が自ら積極的にアプローチをかけるのではなく、困っている顧客が自身に依頼をしてくるのを待つ姿勢を表す。

最近は何となく余裕が出てきたせいか、逆に向こうからお願いしますのを待ってるみたい
なちょっとふざけた感じにいるんですけど。基本的に別に偉いとかではなくて、人を指導する
仕事って、やっぱり依頼者さんの方からこれが困っているのをお願いしますという感じの
ものでないと上手くいかないんですよね。こっちが頭を下げてお願いしますと言って、そう
すると無理やり仕事を作ってやってる感じになるんです。土業ってそうではないんですね。【特
定社会保険労務士 A 氏】

私が目指しているものはどちらかと言うと待ちの方なんです。(中略) 職業柄、必ず物を持っ
て行って売れるもの、必ず万人に当てはまるというものではなくて、たまたま出てきた時に
お助けじゃないけど、「ああこの人が」って言うようなものだと、私が売っているのはそうい
うものだと思っているので、できるだけ待ちの形の選択肢になるのは仕方がないことだと思っ
ています。【不動産鑑定士 B 氏】

また、<押し引きの加減を調整した営業姿勢>とは、以下のデザイナー G 氏の発言のように、積極的に営業をかけると逆に相手から見透かされるのではないかとの懸念から、売り込み自体は積極的にかけないものの、状況によっては手伝う姿勢を示すなど、顧客に対する押し引きの加減を調整した営業姿勢である。

特にデザイナーって営業することが良くもあり悪くもある。ガンガン営業に行くと仕事無
いんだなと見られちゃうと、この人腕が無いんじゃないって感じにもなるじゃないですか。
それでガツガツ行って行くと、そうすると契約料もそんなに高く言えない。たたかれるとい
うか、契約が欲しいから。向こうも見透かすでしょ。(中略) 僕らは、だからそういう意味で、
すごくいいところで、「そんなに困ってもないけど、なんなら手伝う気があるよ」くらいのと
ころでバランスとおかないといけないと。【デザイナー G 氏】

以上に示すように、個人事業主は、顧客とともに課題を発見・解決する姿勢や顧客の不安に寄り添う姿勢、事業主本位で顧客に営業をかけるのではなく、顧客の課題を前提とした顧客本位の営業姿勢を重視することで、顧客との関係構築を図ろうとしていると考えられる。

4.1.2 【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】

2つ目のカテゴリは【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】である。このカテゴリは、『自社ビジネスの幅を広げる努力』と『他の個人事業主との関係づくり』の各サブカテゴリから構成される。以下、各サブカテゴリについて説明する。

1つ目のサブカテゴリは『自社ビジネスの幅を広げる努力』である。これは<他社が行っていない独自のサービスの提供>と<ワンストップ・ソリューション・サービスの提供>の2つのコードによって構成される。

<他社が行っていない独自のサービスの提供>とは、個人事業主が、他社があまり手掛けない領域のサービスを手掛けることを指す。このコードに関する発言は主に士業系の個人事業主に多く見られ、たとえば以下に示す行政書士のC氏の場合、前職のアパレル業における長年の経理財務分野経験を生かした独自のサービスを提供している。

正直、行政書士の許認可のスポットの業務だと労働集約型というか、なかなか数をこなしていけないと難しい部分があるので収入に結びつけていくのは。比較的融資の支援の部分は行政書士の仕事の中ではやっている人もあまりいないし、経理財務の専門的な知識も必要だし、自分には向いているかなと思っています。(中略) その中でも私がやっている融資の支援とかは比較的、今後仕事を拡大していくということではいいかなと思います。【行政書士C氏】

また、<ワンストップ・ソリューション・サービスの提供>とは、顧客の利便性を高めるために、自社で顧客の課題解決に向けたサービスが全て提供できるようにすることを意味する。このコードに関する発言はデザイナー系の個人事業主から確認されている。

たとえば、以下のように、デザイナーF氏は、顧客からトータルで案件を受注できるような体制を起業当初から構築してきたと述べている。

これは起業当初からそうなんですけど、僕が工業製品のデザインだったりとか後はグラフィックのデザインをやっているもう一人がWebをやっているということで、トータルで受けられるような形はずっとして、製品開発の一つの商品を生み出して世に送り届けるまでのお客さんの目の届くところはトータルでやれるようなイメージで自分たちの業務範囲の枠組みを決めていて割とそれがフルに活用できるような仕事に変わってきているということ

ですね。【デザイナー F 氏】

2つ目のサブカテゴリは『他の個人事業主との関係づくり』である。これは<他の個人事業主への協業の働きかけ><ノウハウの提供>の2つのコードによって構成される。

<他の個人事業主への協業の働きかけ>とは、個人事業主が自らの専門領域とは異なる他の個人事業主との連携を深めようとする働きかけを指す。これによって顧客に提供できるサービスの領域を充実させることができ、それを契機として、新たな顧客との関係構築につながる可能性も高まる。

たとえば、特定社会保険労務士 A 氏は、弁護士や税理士といったステークホルダーに対して協業の働きかけを行っている。

一番大きいのは弁護士との連携ですね。人事制度の方をやった場合には税理士さんとのちょっと連携をすることがあります。どうしても財源とかどうやって原資を確保していくか、そもそもこういう昇給制度で会社が成り立つのかというところをある程度を判断していただかないと私の方はお金に疎いので。【特定社会保険労務士 A 氏】

また、<ノウハウの提供>とは、個人事業主が自らのノウハウを他の個人事業主に提供するという行動を指す。他の個人事業主との連携を深めていくための、下地作りの活動と捉えることができる。前述の特定社会保険労務士の A 氏は次のように述べる。

逆に他の士業の先生にも信頼を得てもらえるような努力もしています。労務はこれからこの様になって行くのでとか情報提供をして情報を出したりとか、こういう風に法律が変わっていくのでとかですね。【特定社会保険労務士 A 氏】

以上に示すように、個人事業主は、他社が行っていない独自のサービスや顧客にとって利便性の高いワンストップサービスの提供や、自分と専門領域を異にする他の個人事業主に対して協業を働きかけたり、幅広いネットワークを持つハブとなる個人事業主との関係づくりを通して、顧客ニーズに幅広く対応できるような体制を作り、顧客との関係構築を図ろうとしていると考えられる。

4.1.3 【顧客との積極的な接触機会の創出】

3つ目のカテゴリは【顧客との積極的な接触機会の創出】である。この【顧客との積極的な接触機会の創出】は、『積極的な情報発信』と『潜在顧客の発掘』の各サブカテゴリから構

成される。以下、各サブカテゴリについて説明する。

1つ目のサブカテゴリは『積極的な情報発信』である。これは、＜ホームページ、SNSの有効活用による情報発信＞と＜自分の事業に対する思いや信念の発信＞の2つのコードから構成される。

＜ホームページ、SNSの有効活用による情報発信＞については、たとえば以下で示す伝統工芸品のデザイナーであるH氏のように、Instagramを積極的に活用した情報発信を行い、人とのつながりを広げている例などが典型である。

今結構うちはInstagramをしているので。インスタで最近つながることが増えているし。あとこのコロナで作家さんの中で教室をされていたんだけどなかなか教室が開けなくなってなんか違う手段でって、インスタライブでこぎんの作家さん同士の会話をインスタライブで行ったりとかしているのにちょっと、こう参加させてもらったりとか。それで横のつながりが、また新しく広がったりとか紹介してくれたりとか。【デザイナーH氏】

また、今回の調査では5名の個人事業主が、自身の経営に対する＜自分の事業に対する思いや信念の発信＞を様々な形で意識的に行っている事例も確認された。たとえば、行政書士のC氏は、自身の名刺に自身のキャリアやできることを具体的に書き、自身に関する情報発信を行っている。

結構名刺は色々と試行錯誤をして今の形にしているんですけど。行政書士って理解されていない士業だと思っていて、何ができるかということをもとに書いてなるべく具体的に、あと自分のキャリアもなるべく分かりやすいように、ちゃんと読んでもらえるように書くということを。【行政書士C氏】

2つ目のサブカテゴリは、『潜在顧客の発掘』である。これは、＜広域な営業エリア＞＜展示会への定期的な出展＞＜集積効果のある発祥地で事業展開＞＜複数の行政の事務事業への参画＞の4つのコードから構成される。個人事業主はこうした様々な手段を介して、自らと潜在的な顧客を結び付ける機会を探索している。

まず、今回調査対象とした8名の個人事業主のうち6名は＜広域な営業エリア＞での事業展開を図っていた点に特徴が見られる。その中でも、地方に事業拠点を構える個人事業主の場合、「事業所の拠点」の所在地の違いが、営業活動の質に影響を及ぼしている側面が確認された。

たとえば特定社会保険労務士であるA氏は、新潟県長岡市に拠点を置きながら、県内広範や首都圏に広く顧問先を開拓し、潜在顧客を発掘しようとしている。

活動範囲は実はすごく広がったんですよ。S社さんが今まで一番遠い顧問先だったんです、佐渡島で海を渡ってですね。でも法人になってから件数はそんなにないんですけど埼玉、東京の会社からご依頼を頂いて顧問先になりました。東京の会社さんは一部上場企業なんです。（中略）長岡も増えましたけれど、新潟市内とか近隣市町村もですね、遠いところだと糸魚川が増えました。糸魚川はほとんど富山県なんです。【特定社会保険労務士 A 氏】

また、プロダクトデザイナーである G 氏は、九州に拠点を置きながら、国内外に広く販路を開拓し、潜在顧客を発掘しようとしている。

（私は）九州に居るんですけど、クライアントが神戸とかベトナムとか和歌山とか徳島とか東京とか結構幅広く、遠いんですよね、結構近くだとありがたいんですけど。（中略）九州県内の話もだし、僕はさっき言ったベトナムとかタイとか中国とか台湾とかもつながりがあるので。家具とかしているとそういう海外に行くことになるんですよ。ちょっと僕が仕掛けたところもありますよ、僕が行きたかったの。そうすると海外で出会った人達とかそのルートは僕にとっての財産だから。仕事をいただきながらもそのルート自体が財産なので他の案件が来てもこれ使えますよと言えるわけです。【デザイナー G 氏】

また、伝統工芸品のデザイナーであり、「こぎん刺し」の専門店を開いている H 氏は、青森県弘前市に店舗を構えながら国内外に広く販路を開拓し、潜在顧客を発掘しようとしている。

こぎんに関しては、作家さんが全国にいらっしゃるの、全国のこぎん作家から委託を受けて作品を販売しています。（中略）刺し子の糸とか布の刺し子が今凄く人気なので、私が染めた糸や布を日本全国、海外にも販売させてもらっています。【デザイナー H 氏】

次に、特にデザイナー系の個人事業主の 4 名は、＜展示会への定期的な出展＞を行うことで、潜在顧客の開拓を目指していることが確認された。たとえばプロダクトデザイナーの E 氏は、関西の顧客開拓に向けて、自身がデザインを手がけた「防災備蓄庫」を再度展示会に出展すると語っている。

来月もう 1 回出すんですよ（防災備蓄庫を）そこで。その時にこの間は横浜に出したので、関西の顧客を増やしたいなと言うか。まあそういう風な意味合いでは 防災関連の会社さんがターゲットなんですよ。【デザイナー E 氏】

また、潜在顧客との接触機会を積極的に創るために、あえて集積効果のある発祥地で事業を展開することも行われていた（＜集積効果のある発祥地で事業展開＞）。たとえば、伝統工芸品のデザイナーであり、「こぎん刺し」の専門店を開いている H 氏は、以下のように述べている。

多分すごく独特な世界で、あまり大きくないんですけど、こぎんのファンは日本中にいて、こぎんの聖地と言われているのが弘前なんです。そこでお店をさせてもらっているというのは弘前や青森県外の人から見るといつかは弘前に来たいと思って大体必ず来てくれる、お店に。こぎん発祥の場所なので弘前が。【デザイナー H 氏】

さらに、発言事例は1つであったが、＜複数の行政の事務事業への参画＞を通して、潜在顧客との接触機会を創っているデザイナー G 氏のような事例も存在した。

ここ数年は行政とも関わるようにしています。（中略）中小機構九州のね。それは経営支援実務アドバイザーといって機構側に何か相談とか機構側が探しているんな企業さんをサポートするわけですよ。行政の支援業務に関わることで多数の企業さんを知り得ることができた。【デザイナー G 氏】

以上に示すように、個人事業主は、SNS 等を活用した積極的な情報発信に加え、広範な販路の開拓、展示会や集積効果の見込める場所での情報発信・事業展開、行政の支援業務への参画といった様々な手段を介して、新たな顧客とのつながりや関係性の構築を図ろうとしていると考えられる。

また、特定社会保険労務士 A 氏、プロダクトデザイナー G 氏、伝統工芸品デザイナー H 氏の発言に見られるように、地方に事業拠点を構える個人事業主の場合、東京都内に事業拠点を構える個人事業主よりもローカル経済圏での営業活動にとどまらず、人口集積度と産業集積度の高い経済圏を求めてネットワークを活用するなどして広域な販路を開拓し、潜在顧客を発掘しようとする傾向が示唆される。

ここまで個人事業主が顧客との関係構築の際、どのようなことを意識して営業活動を行っているのかについて、生成されたカテゴリごとにその意味するところを確認してきた。今回の調査より、結論として、個人事業主は、顧客との関係構築を図るうえで【顧客目線に立つ姿勢】や【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】を重視した営業を行うとともに、様々な手段を用いて、【顧客との積極的な接触機会の創出】を図っていることが確認された。

4.2 個人事業主が顧客との関係強化を図るために行う営業活動の特徴

本節では RQ のうち、顧客との関係強化を図るために、個人事業主がどのようなことを意識して営業活動を行っているのか、その特徴について検討する。前述のとおり、顧客との関係強化の営業活動とは、顧客との関係性を強め、取引関係をより深めていく活動を指す。

定性的コーディングの結果、個人事業主が顧客との関係強化を図るために行っている営業活動として、図表5のように2つのカテゴリが生成された。

図表5 個人事業主が顧客との関係強化を図るために行う営業活動の特徴

カテゴリ	コード	士業系 該当者	デザイナー 該当者
【顧客との中長期的な関係づくり】	<顧客との継続的な関係性を志向する姿勢>	A,D	F,G
	<費用対効果の良くない案件の意図的な受容>	B	E,F,G
	<困難な案件をこなすことでの経験値の向上>	A	
【顧客に付加価値を提供しようとする体制づくり】	<法人化・チーム化による課題解決力の向上>	AB,D	F,G
	<トータルデザインの提案>		E,F,G

出所：筆者作成

図表5に示すように、個人事業主は、顧客との関係強化を図るために、【顧客との中長期的な関係づくり】と【顧客に付加価値を提供する体制づくり】を重視していることが確認された。ここからは、代表的な発言を紹介しながら、各カテゴリの内容について説明する。

4.2.1 【顧客との中長期的な関係づくり】

個人事業主は顧客との関係を強化するために、【顧客との中長期的な関係づくり】を重視している。このカテゴリは、<顧客との継続的な関係性を志向する姿勢><費用対効果の良くない案件の意図的な受容><困難な案件をこなすことでの経験値の向上>の3つのコードによって構成されている。以下、各コードについて説明する。

まず、<顧客との継続的な関係性を志向する姿勢>とは、たとえば以下のデザイナー G 氏の発言に示すように、一度顧客とできた縁をその後も大切に、継続的な関係性を大切にしようとする姿勢を指す。

僕は一回できた縁を疎遠にしたことは一回もないので。こんな田舎にいて経費をかけて出張して縁とかを大事にしていかないと損しますし、僕の矜持としても一旦縁ができて話していろいろやろうかと話をした時点でよほどの人でなかったら、大体ご縁だと思うと一旦仲良

くなったり関係ができたらずっと続けたいと思うし、それを大事にしていけないとフリーランスは特にやらないといけないかなと思う。世の中どんな大会社でも結局は人だと思う。【デザイナー G 氏】

次に、＜費用対効果の良くない案件の意図的な受容＞とは、以下の不動産鑑定士 B 氏の発言にあるように、仮に費用対効果が良くない案件であったとしても、今後の継続的な取引関係などを視野に入れ、意図的に案件を手掛ける姿勢を指す。

なかなか始めたばかりで費用対効果ではないですが金額の割にこんなに時間がかかるのかとかいうのはあると思います。そういうものをやっていかないとお客さんとの関係も強くないし、そのお客さんとの関係が良くてそのまま終わればそのお客さんの評判で違うお客さんを紹介してくれるかもしれない、それがとんでもなく大きいことにつながることもあるので、そういうことも多くあると聞きますし、私自身も経験しています。だから目の前のお客さんに真摯に向き合って満足度を高めていく、次のお客さんのビジネスに繋がっていく。【不動産鑑定士 B 氏】

最後に、＜高度な案件をこなすことでの経験値の向上＞とは、以下に示す発言のように、個人事業主自身が、事業拡大とともにより規模の大きな企業の高度な案件をこなせるようになり、徐々に経験値を高めていくことを指す。

やっぱり最初は零細企業さんが多かったです10人から20人、少ないところだと2、3人というところが多かったですが、段々と変化していく中で企業さんの規模が大きくなっていましたね。なかなかその規模が大きくなれば質問内容もそれなりに高度化になってくるし相談件数もそれなりに多いし大変なんですけど、それがある程度こなせるレベルになったので。会社さんの方もちゃんと見てるんだなと思ったのが、会社さんも表面上のことしかわからないかもしないと思うのですが、法人化とか特定社労士業務とか広げていったのを見てくださって、そこまでされるなら安心してお願いできるかなというのを、後で聞いた話しですけども、あったようです。【特定社会保険労務士 A 氏】

以上に示すように、個人事業主は、顧客との継続的な関係性を重視し、仮に費用対効果が悪かったとしても将来の取引を念頭に案件に対応したり、時間をかけて徐々に高度な案件が手掛けられるように自身の経験値や能力を高めることで、顧客からの信頼を高め、顧客との

関係強化を図っていると考えられる。

4.2.2 【顧客に付加価値を提供できる体制づくり】

2つ目のカテゴリは、【顧客に付加価値を提供できる体制づくり】である。これは、＜法人化・チーム化による課題解決力の向上＞＜トータルデザインの提案＞というコードによって構成されている。以下、各コードについて説明する。

まず、＜法人化・チーム化による課題解決力の向上＞とは、個人事業主単独での事業活動には顧客からの信頼や対応できる領域に限界があるため、顧客に対する課題解決力を強化するべく、個人事業主同士が連携し、法人化を図ったり、チームとして課題解決に取り組もうとすることを意味する。以下に示す不動産鑑定士B氏はこうしたチーム化を進め、将来的な法人化を目指す述べている。

元々 BNI ^{(注)2} (Business Network International) だった人間とか全然 BNI じゃない人とかも含めて相談チームみたいなものを作っています。近いうちに一般社団法人にしてそこでワンストップでサービスを受けられるような形にしようかというのは別な箱として考えています。そこは BNI から派生はしたけれどそれとは全然また別に税理士もいるし弁護士、司法書士、他に葬儀会社、遺品整理とか諸々の色んなことができる人たちが10名ぐらい集まって話し合って進めているところがあります。【不動産鑑定士B氏】

次に、＜トータルデザインの提案＞とは、以下に示す発言のように、デザイナーが単に製品デザインのみに関わるのではなく、顧客のブランド価値向上に向けて、様々な取り組みをトータルで提案し、手掛けようとする営業姿勢を指す。

ただ大体の企業さんは「もうどうしたらよいか分からない、あと新規事業を興さないとこのままじゃだめだ」とか、どういう相談の上で、どうするということから関わる。だから製品のデザインだけしていないというか、カタログとかグラフィックもしますしね、僕は総合デザインを。企業さんをブランディングして会社の名前を変えるならロゴデザインもするし名刺などのツールも全部デザインするし、トータルしてブランドとして構築されるようにいろいろとやっています。(中略) 活動のバリューと言うか価値はもたらせておかないといけないし、(中略) そういう形で方法を広げてきているからその部分を評価してもらえていると思います。【デザイナーG氏】

以上に示すように、個人事業主は、個人事業主同士の連携を深め、チームとして顧客に対サービスを提案できるような体制や、一部分ではなくトータルでソリューションを提案できるような体制を整え、顧客からの信頼を高め、顧客との関係強化を図っていると考えられる。

ここまで個人事業主が顧客との関係強化の際、どのようなことを意識して営業活動を行っているのかについて、生成されたカテゴリごとにその意味するところを確認してきた。今回の調査より、結論として、個人事業主は、顧客との関係強化を図るうえで【顧客との中長期的な関係づくり】や【顧客に付加価値を提供できる体制づくり】を図っていることが確認された。

4.3 個人事業主の事業拡大に向けた示唆

以上、発言データに対する定性的なコーディングを通して、個人事業主が、事業拡大に向けて、どのようなことを意識して顧客との関係構築や関係強化を図っているのか、その営業活動の特徴を確認してきた。

コーディングの結果、まず個人事業主が新規の顧客を開拓し、顧客との関係性を築いていく際には、【顧客目線に立つ姿勢】【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】【顧客との積極的な接触機会の創出】が重要になること、そして、開拓した顧客との関係性を強化していく際には、【顧客との中長期的な関係づくり】や【顧客に付加価値を提供できる体制づくり】が重要になることが確認された。

独立開業まもない個人事業主がまず取り組むことは顧客の開拓であろう。そのためには、本稿で示したような様々な手段を介して、『積極的な情報発信』と『潜在顧客の発掘』を行い、【顧客との積極的な接触機会の創出】を図ることが鍵になるだろう。いかに顧客に認知され、また顧客とのつながりを構築できるかが課題である。この点は星野〔2016a〕が提示した顧客開拓に向けた丁寧な情報発信との指摘と符合する部分がある。

また、より多様な顧客を開拓するには、【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】を持ち、『自社ビジネスの幅を広げる努力』や『他の個人事業主との関係づくり』を通して様々な顧客のニーズに対応しうる状態を作っておくことも重要となる。他社にはない自社独自の特色や強みは何かを探索するとともに、専門を異にする他の個人事業主との幅広いネットワーク形成に向けた努力も欠かせないと考えられる。

そして営業活動において基盤となる姿勢はあくまでも【顧客目線に立つ姿勢】である。独立開業間もない段階では、自身がどのようなサービスを提供できるのかを顧客に強調するような営業活動になってしまう恐れがあると考えられるが、そうした事業者本位の姿勢ではなく、あくまでも顧客の課題に寄り添い、その解決策を顧客と一緒に考え、またプロとしての

確にアドバイスする姿勢が求められる。顧客を開拓しようとするがあまり、最初から「ガツガツ営業」するような姿勢はとるべきではないという点は個人事業主にとって重要な示唆と言える。

次に、開拓した顧客との関係性を高めていくためには【顧客との中長期的な関係づくり】や【顧客に付加価値を提供できる体制づくり】が必要となる。

前者の【顧客との中長期的な関係づくり】に関しては、まず顧客との縁を大切にし、顧客との関係を一度きりにしないよう、顧客への継続的な働きかけを行うことが個人事業主に求められるだろう。また、仮に費用対効果が悪かったとしても、あえてその案件を手掛けるなど、継続的な取引や将来的な取引拡大を念頭に置きながら案件に関わる姿勢が必要と考えられる。ただし、このことに関連し、顧客との関わり方を深めていく過程においては、以下の発言のように、個人事業主がどう自身の知識や技術を収益化していくかという「マネタイズ」の問題も発生しうると考えられる。

あとそれ（コンサルティングサービス）をどうマネタイズ（知識や技術などの収益化）に結びつけるか。ちょっと変な言い方ですね。でも、そうですね。でもコンサルって、ちょっとしたことでもアドバイスしたら向こうからしたらタダでの感じですけど、こっちはアドバイスをするのに相当の今までのキャリアを考えるとね、幾らか頂きたいというのはあるかもしれないですけどね。そこら辺が悩んでる方も多いですね。だからあんまりアドバイスしない。ちょっと変な言い方ですけど本業ではあんまりアドバイスを容易にしないと言いますか、こっちに引っ張らないと。商品だったらね、商品売ればいいんですけど、お金が入ってくるでしょうけど、コンサル業っていうのはそういうところがあるかもしれないですね。最後はお金もらわなきゃいけない。【ファイナンシャルプランナー D 氏】

この発言に見られるように、個人事業主が顧客との関係性を強化すべく、顧客の課題解決に向け関与度合いを高めようとしても、現実には、顧客側がその行為を無料の副次的サービスと捉え、相応の報酬を支払わないといった問題も発生しうるのである。つまり顧客の課題解決に向け、個人事業主が顧客との関わりを深めようと、たとえば、「ワークショップ型」の営業などを実践しようとする、逆にそれが事業の収益性を悪くしてしまう可能性もあるというわけである。こうした顧客との関係性強化と収益性のジレンマの問題を踏まえ、個人事業主はどこまでのサービスは対価の発生しない副次的なサービスで、どこからは対価が発生するのかといったことを事前に顧客に提示するといったことも必要になると考える。

次に、後者の【顧客に付加価値を提供できる体制づくり】については、顧客の課題解決に

向け、部分的なサービスを提供しようとするのではなく、トータルで何ができるかを考え、仲間との連携体制を構築することやソリューションのラインナップを整備することが個人事業主にとって重要であることが示唆される。こうした体制づくりにおいても、やはり基本的なスタンスは自社起点での発想ではなく、顧客起点での発想であり、顧客はどのような課題を抱えているのか、その課題を解決するにはどのような連携やソリューションが必要なのか、といったことを念頭に置きながら体制づくりを進めることが必要と考える。以上が本研究から見えてきた、独立開業後の個人事業主にとっての実践的な示唆である。

5. 今後の課題

本研究の課題を3点述べる。

まず、本研究で調査対象者となった8名は、筆者のネットワークを中心としたサンプリングによるもので、調査対象者の職種に偏りがあり、継続的サンプリングによる比較が不十分である。

次に、今回調査対象とした個人事業主は、国家資格を必要とする「士業」と、感性やセンスを必要とする「デザイナー」を対象としており、本論で述べたように、状況によっては、営業スタンスが対照的になる場面が考えられる。このように、営業スタンスをめぐって対照的な職種を、同じ範疇で議論すべきかどうかについても慎重に検討する必要がある。

最後に、本研究は、8名の個人事業主を対象とした非常に限られたサンプルでの質的調査に基づくものであり、得られた結論は仮説に留まり、知見の一般化には限界がある。今後さらにインタビュー調査を継続することで、多くの事例を蓄積し、本研究で導かれた仮説を検証する必要がある。

(注)¹ スモールビジネスとは、ビジネスの一形態であり、1名あるいは少人数で経営するベンチャー企業や中小零細企業を指す名称である。

(注)² BNIとは、Business Network Internationalの略称で、世界最大級のビジネス・リファーマル組織である。ビジネススキルの上昇と、メンバー間の信頼を深めることによって、お互いのビジネスを発展させることを目的とし、世界各地に組織が存在する。

[参考文献]

- 石井淳蔵・嶋口充輝：営業の本質—伝統と革新の相克—、有斐閣、1995
経済産業省：「雇用関係によらない働き方」に関する研究会報告書、2017, pp.1-8
厚生労働省：働き方の未来2035—一人ひとりが輝くために—、2016, pp.1-13

佐藤郁哉：質的データ分析法、新曜社、2008, pp.34-73

中小企業庁：小規模企業白書2019年版、2019, pp.75-149

内閣官房日本経済再生総合事務局：フリーランス実態調査結果、2020

那須一貴：営業活動と営業パーソンの役割について―顧客との関係性の視点に基づく分析―、
文教大学国際学部紀要、第26巻1号, 2015, pp.67-84

星田昌紀：スモールビジネス経営の理念と収益に関する研究―顧客編―、千葉商大紀要、53(2),
2016a, pp.71-92

星田昌紀：スモールビジネス経営の理念と収益に関する研究―マーケティング編―、千葉商
大紀要、54(1), 2016b, pp.37-55

新興専門職の専門性の基盤と人材育成のあり方に関する一考察
～ネット銀行における金融犯罪対策部門の新興専門職を事例として～

A study on the foundation of specialized emerging professionals and the
ideal method of human resource development
-A case study of an emerging profession in the financial crime
countermeasures department at an online bank-

藤本 知成¹

Tomonari Fujimoto

齊藤 弘通

Hiromichi Saito

Abstract

The focus of this study was to clarify the foundation of expertise of emerging professionals. In particular, the study analyzed the professional base of workers in the financial crime department of internet banks. Findings from interviews with eight workers in the financial crime countermeasures division in internet banking and analysis of interview data using a modified Grounded Theory approach revealed that these workers had eight foundations of expertise. Based on these foundations, this paper proposes the ideal method of human resource development for workers in the financial crime countermeasures divisions of internet banks.

1. 問題意識と研究課題

本研究では、ネット銀行の金融犯罪対策部門において専門的な職務に従事する人材を考察の対象とし、その専門性の基盤¹と当該人材の育成のあり方について考察するものである。

本節では、昨今の我が国における金融犯罪対策をめぐる状況を確認するとともに、当該部門における専門的な人材の役割の高まりについて概観し、本研究の問題意識と研究課題を述べる。

2021年4月7日 受理

¹産業能率大学大学院経営管理コース2020 年度修了生。

1.1 本研究の社会背景

近年、我が国の金融機関等においてマネー・ローンダリング対策（Anti-Money Laundering：AML）およびテロ資金供与対策（Countering the Financing of Terrorism：CFT）に対する意識が高まっている。（以降、両者を合わせてAML/CFTと呼称する）。

背景の1つに、各国規制当局が各国の金融機関や一般事業会社に対してAML/CFTへの取り組みが不十分であるとの指摘をし、実際に制裁金が発生するなどの事案が発生していることが挙げられる。

たとえば、我が国の三菱UFJ銀行が、米国銀行秘密法に基づくマネー・ローンダリング防止に関する内部管理体制が不十分であるとの指摘に関して改善措置を講じる事で米国通貨監督庁と合意（2020年2月22日）した事例や、Amazon com,inc. が米国の財務省外国資産管理室（Office of Foreign Assets Control：OFAC）より取引スクリーニングの不備により約13万USD（2020年7月）の過料を支払うことに合意した事例、Apple,inc. も同様に47万USD（2019年11月）の過料を支払うことで合意した事例などが発生している。また過去においては、オランダの総合金融機関であるINGグループはオランダ検察当局とのマネー・ローンダリング捜査をめぐり、約7億7千万EURの支払いで和解（2018年9月）した事例も存在している。

このような事例からAML/CFTに対する取り組みの不備は、我が国の企業においても経営上の大きなリスク要因として認識されつつあり、こうしたことも我が国の金融機関がAML/CFTに対する意識を高める背景要因となっている。

また、国内に目を向けると、FATF（Financial Action Task Force）第4次対日相互審査に向けた、犯罪収益移転防止法の改正（平成30年11月30日施行）や、金融庁「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」の改定（平成31年4月10日）など、各金融機関のAML/CFT態勢の整備が強く求められる状況となっている。

また、我が国における金融犯罪の増加も顕著である。警察庁発表の2020年8月の「特殊詐欺認知・検挙状況等」によれば、銀行口座が送金先として利用されることの多い特殊詐欺の一類型である「オレオレ詐欺」に限定しても、認知被害は2020年1月から8月の8か月で約40億15百万円にのぼる。またインターネット・バンキングによる不正払戻し被害額は2019年の12か月で20億32百万円である。偽造カードによる不正払戻し被害額も2019年度の12か月で1億43百万円と、わが国における金融犯罪は高止まりしている状況にある。

これらに加えて、昨今ではドコモ口座を悪用した犯罪被害²なども発生し、金融機関における金融犯罪対策は緊急かつ重要な課題の一つであり、これらは一金融機関における顧客保護の観点の範囲に留まらず、我が国金融システムの信用秩序を維持するという点においても喫緊の課題であるといえる³。

1.2 金融犯罪対策を担う専門人材の体系的な育成の必要性

金融犯罪の複雑化・高度化に伴い、金融犯罪対策部門の担当範囲は拡大し続けており、金融犯罪対策に関して高度な専門性を持つ人材の体系的な育成が課題となっている。しかし、我が国においては、金融犯罪対策に関する教育の体系化が立ち遅れており、現状、金融犯罪対策に関して専門的な教育を行う機関は無く、各金融機関等における OJT による人材育成が主流である。こうした状況は司法において法科大学院が専門人材の育成を行っている点と対照的である。また、AML/CFT に関する資格試験制度については、金融系教育団体（ACAMS、一般社団法人金融財政事情研究会など）が提供する専門資格（CAMS 認定資格：Certified Anti-Financial Crime Specialist や AML/CFT オフィサーなどの専門資格）はあるものの、このうち、AML/CFT オフィサーは FATF 第 4 次対日相互審査に向けて整備されたものであり、まだ資格が立ち上がったばかりの状況にある。

また、司法における弁護士会に代表されるような業界団体が確立しているわけでもなく、未経験者をどのように専門人材として育成していくかは各銀行の裁量に依存している状況にある。こうした点を踏まえると、我が国においては金融犯罪対策に関して体系的な専門人材の育成が図られているとは言い難い状況にある。

前述のとおり、わが国の金融機関においては特殊詐欺やそれらの温床となる不正な口座売買などが引き続き高止まりの状況にあり、それらによる被害金額は大きな値となっている。新たな手法による金融犯罪の発生はマスコミ等報道により社会の関心も集めており、このような事態を放置・拡大させることはわが国の健全な社会・経済発展の阻害要因となるものであり、速やかな改善が求められる。

こうした状況から、我が国において金融犯罪対策部門において専門人材の効果的な育成と活用のあり方に関して検討することは重要な課題と言える。

1.3 研究課題とリサーチクエスション

以上の問題意識を踏まえ、本研究では金融犯罪対策部門において専門的な職務に従事する人材を対象に、その専門性の基盤とは何かを探索するとともに、金融犯罪対策部門における専門人材育成のあり方について検討することを研究課題とする。

近年、ソフトウェア技術者、経営コンサルタント、各種のアナリスト、プランナー、プロデューサーなど、伝統的なプロフェッショナルとは異なる特徴を持った新興専門職が増加し、知識労働者の一類型とみなされている〔三輪2011〕。

三輪〔2011〕は、こうした新興専門職の特徴として4つの特徴を挙げている。まず、1つ目の特徴は、新興専門職がプロフェッショナルよりも学際的・複合的な知識を用いて働き、チームワークなどを重視することである。

伝統的なプロフェッショナルが体系的な専門知識を必要とするため、長期の専門教育を必要とするのに対し、多くの新興専門職の場合、ほとんど専門教育を受けずに就職し、入社後に働きながらたたき上げに専門知識を学んでいる点や、新興専門職の仕事では、実践的な応用や問題解決に比重が置かれるため、必要となる知識は専門的なものだけではなく、幅広く文脈的で、学際的かつ複合的な知識を用いている点に特徴がある。

2つ目の特徴は、新興専門職が顧客や市場に評価される仕事であるということである。伝統的なプロフェッショナルに比べ、新興専門職の仕事は公的な資格や学位がなければ始められないというのではなく、また準拠する同業者集団が必ずしもあるとは限らず、あったとしてもプロフェッショナルのような強い準拠はないケースが多い。むしろ新興専門職は、同業者集団からの評価よりも、顧客や市場、組織に評価されることを重んじ、彼らの評価は顧客にどれだけ便益や満足を提供し得たかによって決まることが多い。

3つ目の特徴は、新興専門職のキャリアは非常に柔軟であるということである。伝統的なプロフェッショナルが公的資格や学位の取得を皮切りに、確立されたキャリアラダーを上がっていくのに対し、新興専門職の場合、キャリアをスタートするうえで資格や学位は必ずしも必要ではなく、キャリアの途中から新興専門職にキャリアチェンジすることも多い。

4つ目の特徴は、新興専門職は、伝統的なプロフェッショナルや創造的なホワイトカラーといった、他の知識労働者が持つ特性を少しずつ兼ね備えていることである。例えば、新興専門職は伝統的なプロフェッショナルと同様、何らかの専門性をもとに自律的に働く点や、自由に働き、金銭的な報酬よりも仕事の面白さに価値を見出す側面があり、創造的なホワイトカラーのように、マネジメントのための仕組みづくりや問題解決に従事する点やチームでの協働を重視する側面もある。

今回考察対象として取り上げる金融犯罪対策部門の労働者の場合、その業務は多様な金融犯罪事案に対する分析やAML/CFT 態勢の構築、各種法改正への対応、新たな金融犯罪への対応、社内外の関係者との交渉、事務処理など多岐にわたり、特定の専門性のみに依拠した働き方というよりは、むしろ学際的・複合的な知識を用いて実践的な課題に取り組んでいる点に特徴があり、また、それぞれの業務遂行に際しては、チームワークを築き、分担してあたるのが一般的である。

また、金融犯罪対策部門における評価は、どれだけ金融犯罪を未然に防止できるか、また、金融犯罪に対して適切な対策を打つことで、顧客にどれだけ便益をあたえられるかによって規定される側面がある。

さらに、金融犯罪対策部門は歴史が浅いこともあり、金融犯罪対策部門を初職として金融機関でのキャリアを始めた者はほとんどおらず、金融機関とは異なる業界や、金融機関内の他職種など、別のキャリアを歩んでから当該部門で活躍しているものが主流であり、また、様々

な金融機関の金融犯罪対策部門を渡り歩く者やキャリアの途中で金融系コンサルタントへ転身する者もいるなど、そのキャリア形成のあり方は比較的柔軟性を帯びたものである。

こうした点を踏まえると、金融犯罪対策部門の専門人材は上記の新興専門職の特徴を緩やかに備えており、新興専門職の一類型として捉えることも可能であると考えられる。

こうした新興専門職については、ソフトウェア技術者やコンサルタントを主な研究対象として、その学習やキャリア発達のあり方が検討されてきた〔三輪2011〕が、管見の限り、本研究で扱う金融犯罪対策部門の専門人材については、これまで新興専門職の学習やキャリアの側面から研究対象とされてきたことはなく、事例に新規性がある。

今後、産業構造の変化に伴い、新興専門職の種類は多様化し、それに伴い、新興の専門職種に従事する人材の数も増加することが見込まれる。新興専門職が社会で果たす役割やその重要性も相対的に高まっていくことが予想される中、これまであまり考察対象となつてこなかった新たな職種の新興専門職についての知見を蓄積していくことは重要といえる。以上を踏まえ、以下のリサーチクエスション（RQ）を設定する。

RQ 金融機関の金融犯罪対策部門において専門的な業務に従事する人材の専門性の基盤とはどのようなものか。またこうした人材の育成はどうあるべきか。

2. 調査方法と内容

本節では、調査対象とした金融犯罪対策部門における業務の概要を述べるとともに、具体的な調査方法と内容を述べる。

2.1 金融犯罪対策部門の概要

金融機関における金融犯罪対策部門の大まかな業務範囲は以下の5つである。

- ①反社会的勢力との関係遮断
- ②各種特殊詐欺対策
- ③インターネットバンキングによる不正な預貯金の払戻への対応
- ④偽造カード等及び盗難カード等を用いて行われる不正な機械式預貯金払戻への対応
- ⑤ AML/CFT 対策

また、金融犯罪対策部門の大まかな業務内容としては、大きく2つに大別できる。

1つ目は、各種法令やガイドライン、過去の知見の蓄積により定められたマニュアルやルールに基づいて行われるルーティン業務、および、蓄積された知見に基づく判断を行い、事務的処理を行う業務内容である。

2つ目は、各種法令やガイドラインと自行の業容や特性を踏まえて、各金融機関の特性に

応じた AML/CFT 態勢自体を構築し、当該態勢を有効的かつ効率的に機能させるための業務である。具体的には、過去の知見を活用した規定やマニュアル類の整備、組織が過去の金融犯罪に対して行ってきた各種判断に関する知見の形式知化やパターン化、あるいはこれまで組織が対応したことがない未経験の金融犯罪事象が出現した場合において、都度適切な判断と処理を行い、今後の防止策等を講じるといった業務である。

本研究では、主に 2 つ目の業務に従事する人たちにインタビュー調査を行っている。

2.2 調査内容

2.2.1 調査対象としたインタビューの概要

今回、調査対象としたのは、現在または過去にネット銀行の金融犯罪対策部門に所属し当該業務を執り行っていた以下の 8 名である(図表 1)。調査期間は、2020 年 8 月から 9 月であり、インタビュー調査は対面で行われた。

図表1 インタビュー一覧

対象者	年代	業務歴 ⁴	現・所属組織	従事時期
A 氏（男性）	30 代	9 年	ネット銀行 A 社	現在
B 氏（男性）	40 代	6 年	セキュリティベンダー	現在
C 氏（男性）	50 代	12 年	ネット銀行 B 社	現在
D 氏（男性）	40 代	5 年	ネット銀行 C 社	現在
E 氏（男性）	60 代	2 年	仮想通貨事業者	過去
F 氏（男性）	50 代	10 年	ネット銀行 D 社	現在
G 氏（男性）	50 代	5 年	ネット銀行 E 社	現在
H 氏（男性）	30 代	4 年	ファイナンシャル系 コンサルティングファーム	現在

出所：筆者作成

これらのインタビューは概ね 2 年から 10 年超の期間、現在または過去にネット銀行で金融犯罪対策業務に従事した経験を保有しており、8 名の平均業務歴は約 6.6 年である。

2.3 主な調査内容

調査対象者に対する主なインタビュー内容は、図表 2 のように設定し、金融犯罪対策業務への参画経緯から現在に至るまでどのような活動に参加し、具体的にどのようなことを体験したかといったことなど、対象者の業務にまつわる話を聞きながら、金融犯罪対策部門における業務に必要な知識やスキル、学習行動について確認していった。

ただし、インタビュー中、話の文脈に応じた追加質問がなされるなど、インタビューは半

構造化方式で行われたため図表2の質問項目以外にも関連した質問が行われた。

インタビュー時間は一人あたり1時間半から2時間の間で行われ、インタビュー内容は調査対象者の許可を得た上で、ICレコーダーに録音され、その後反訳原稿が作成された。

図表2 主な質問事項

カテゴリー	質問例
属性・経歴について	・今までのご経歴は？（時系列で） ・現在（及び金融犯罪対策部門在籍時）の仕事の詳細は？ ・金融犯罪対策部門で一人前の状態とは？ ・現在の役割を担うために、必要なものや行動は？
必要な知識・スキルと学習行動について	・業務上経験した大変だったエピソードは？ ・必要な知識はどのように身につけたか？ ・学習行動はいつ、なぜ行なった？ ・必要なスキルを取得する際のパターンは？ ・組織内のネットワークはどのようなものか？ ・組織外のネットワークはどのようなものか？

出所：筆者作成

3. 調査結果とRQに対する考察

3.1 RQについての結果と考察

本節では、前述した対象者より得られたインタビューデータを活用しながら、設定したRQに対する考察を行う。

3.2 分析手法と手順

考察に際し、調査対象から得たインタビューデータの中から、金融犯罪対策部門における専門性について述べられた言説を、木下〔2003〕の修正版グランデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）の分析ワークシート⁵で分析し、データの意味の共通性に着目しながら類型化を行った。M-GTAでの分析のテーマは、「ネット銀行の金融犯罪対策部門における専門性の基盤」と設定し、分析焦点者は、「ネット銀行の金融犯罪対策部門における業務に従事する専門人材」とした。以下分析プロセスの詳細を記す。

まず、調査対象者のデータの中から、金融犯罪対策部門における専門性について述べられた言説を抽出した。

次に、それら金融犯罪対策部門における専門性に関する言説を一例ずつ木下〔2003〕の修正版グランデッド・セオリー・アプローチの分析ワークシートの「具体例（ヴァリエーション）」の欄に記入した。言説が類似していると判断されるものは同一のワークシートに記入し、異なる言説と判断されるものは別のワークシートに記入していった。

こうして「具体例（ヴァリエーション）」の欄に言説を蓄積していき、それらの言説が何を意味しているのかを「定義」欄に、さらにそれらを集約したものを「概念名」欄に記入した。また、解釈の際に検討した内容や分析過程は「理論的メモ」欄に記入した。

分析は2段階で行った。分析ワークシート上で言説の仕分けを行っていったところ、第1段階の分析では、金融犯罪対策部門における専門性として全部で18の概念が生成されたが、作成した18の分析ワークシートを見直し、金融犯罪対策部門における専門性が一つの概念としてまとめられると判断された場合には、1つの概念に統合する作業を行った。また、分析ワークシートの「具体例」欄を見直し、より適正な概念に移動させる必要があると思われるデータがあった場合は、その調整を行った。

こうして、具体例同士の比較を行いながら、具体例に対して新たな解釈や概念が生成される可能性がないと判断される段階まで行った結果、最終的に8つの概念が抽出された（図表3）。さらに生成された概念同士の関係を検討し、複数の概念からなる3つのカテゴリを生成した⁶。

図表3 金融犯罪対策部門における専門性の基盤⁷

カテゴリ	概念	A	B	C	D	E	F	G	H	該当人数（％）
思考	①自行犯罪認知・対応力	○	○	○	○		○	○		6人（75％）
	②他行犯罪認知・応用力	○	○	○	○		○	○	○	7人（約88％）
	③仮説思考	○	○	○	○		○	○	○	7人（約88％）
志向	④社会貢献志向	○	○	○	○	○	○	○	○	8人（100％）
	⑤現場志向	○	○	○				○	○	5人（約63％）
	⑥ゆるがない姿勢	○	○	○	○			○		5人（約63％）
知識	⑦リーガル視点	○			○	○	○	○		5人（約63％）
	⑧体系的なAML知識			○		○		○	○	5人（50％）

出所：筆者作成

3.3 分析結果

以下では図表3に示した、生成されたカテゴリ・概念について、代表的な発言を紹介しながら説明する。なお、その際本文中では、カテゴリを< >、概念を【 】、調査対象者発言を下線として表記する。

まず、<思考>の3つの概念である。これらは金融犯罪対策部門の新興専門職がその業務遂行においてどのような思考をしているかを表すものである。

①【自行犯罪認知・対応力】

これは、自行が対象となる金融犯罪の種類、手口、それらのパターン等を習熟することで、新たに発生した初見の犯罪事象に対しても速やかに打ち手を想定し、それを実行に移す能力である。

この概念に関する具体的な言説として、例えばA氏は闇金業者の手口について以下のようなことを述べている。

実例を挙げますと、では、ヤミ金の特徴っていくつも昔からありまして、それは、もうヤミ金の業者特有のものではあるんですけども。例えば、口座を利用する前に1000円の振込入金をして、あえて1,000円のATMから出金をしたりします。これ、何かと言うと、ヤミ金の他の被害者の人たちから、お金を集める入金ができるかを、試すために。まず1,000円を振り込みます。で、次は振り込まれた1,000円を、出金できるかを試すために、今度はあえてキャッシュカードから1,000円を出す、こういったのが典型的なヤミ金業者が最初にやるパターンです。(A氏)

この発言に見られるように、過去の個別犯罪事例の収集・分析から、犯人の行動の規則性を見出し、犯罪抑止につなげるとともに、統計データから犯人の行動パターンを推測し、犯罪抑止につなげることを指す。こうした犯罪特有のパターンを推測できるようになるために、A氏は、情報を知っているだけではなく、実際にその事例にどれだけ対応したか、がかなり大きいと述べている。

②【他行犯罪認知・応用力】

これは、外部ネットワークを活用し、他行で発生した金融犯罪の詳細な事例や対処手法等を収集し、自行へフィードバックし活用する能力を指す。

今回のインタビュー調査では、各金融機関の金融犯罪対策部門のスタッフが定期的集まり、各金融機関での金融犯罪事案や対策事例などを共有するコミュニティ（金融犯罪対策検討会）があることが確認されており、こうした外部ネットワークを効果的に活用しながら、他金融機関での取り組みを吸収し、自社の取り組みに応用する力が「他行犯罪認知・応用力」である。

たとえば具体的な言説として以下のようなものが挙げられる。

他行さんがやっている、対策を持ち帰って、自分の銀行でやってみる、とかですね。そういうことは非常に、有意義だなあと思って参加していますね。(D氏)

③【仮説思考】

これは、自身が初めて直面した金融犯罪事象やその兆候に対して、自行の既存ルールにとられることなく、経験等に基づき仮説を設定し、当該仮説に基づき迅速に対処を行う能力を指す。

金融犯罪対策部門の専門人材は、以下の言説に見られるように、疑わしい事象を放置せず、そこから仮説を設定し、迅速な対処を行っている。

なんか、だからなんかを見て「なんか共通点がないかな」とかっていうことの日々の積み重ねで。「気になりませんか、このパターン犯罪だよ」とか。例えば、3万、5万、6万みたいな3件続いた後、いきなりその金いきなりATMで引っこ抜いてます、とか。「なんでこんなに一生懸命抜いてんだよこいつ」とか思うか、思わないかって言う。「なんでこういう事象が起きてんの」って疑問に思うのか、漫然と見る奴かっていう、その違いが一番大きいかなと思いますよ。(G氏)

最初に自分が責任者になった時に、怪しい口座は開けるのやめましょう、と言って。一応、理屈がつくものについては止めることにしたんです。それで、本当に自分が正しいと思えば電話してくれ、と思って。で、そういうことを思い切っちゃったんですよね。(C氏)

次に、＜志向＞の3つの概念である。これらは金融犯罪対策部門の新興専門職がどのような志向をもって業務に従事しているかを表すものである。

④【社会貢献志向】

これは、金融犯罪対策業務の遂行を通して、金融犯罪被害の極小化や被害者の保護を目指し、もって社会貢献を果たしていこうとする姿勢や意欲を指す。

以下の言説に見られるように、金融犯罪対策部門の専門人材は、犯罪を抑止することで社会に貢献することに強いやりがいを見出していることが確認できる。

目の前で犯罪が発生していて。特に高齢者の方が被害に合う事例というのが、いやというほど見てきましたし。それを防いだ時に、その高齢者の方は電話口で泣きながらお礼を伝えてくれたりとか。そういったことが何度かありまして。やはりそういうのを見てももちろん、私は警察ではないので犯人を捕まえて、世の中から悪い人を退治して。とかまではいかないですけれども、被害者を守るという意味では実は、警察よりも先回りして行えることというのもあるんだな。ということが分かっておりまして、そこに異常に強い喜びと言いますか、やりがいを感じています。(A氏)

そういう気持ちの面が、勝っているから。やっぱり社会的使命とか、志とか、社会に役立っているという充足感とか、やっぱりそういうのが結構、金融犯罪対策やっている人には大事な

んじゃないかな。(B氏)

⑤【現場志向】

これは、金融犯罪対策業務の遂行において、例えば自ら手を動かしたり、自ら現場に足を運んだりしながら、現場の些細な情報や情報の変化を敏感に捉え、自らの感覚を研ぎ澄ますことを重視する姿勢を表している。

以下の言説に見られように、たとえば、B氏は自ら手を動かしながらデータを分析しながら不正事案を理解していくことの重要性を述べ、C氏は不正が発生する状況とはどのようなものなのか、自ら現地に足を運ぶなどの行為を行っている。

どっちかって言うと、自分で仮説を立てて、自分自身で、システムでなくていいんですけど、CSV データとかでいいんですけど、そういうのを自分で手を動かして、不正を見つけるっていう事を、自分で、手でやって、自分の手触り感を持って、不正対策を理解していくのが結構、多分、大事なんじゃないかなあ、と思って。(B氏)

フィールドワークじゃないですけど、西成を歩いてみたりとか、この辺、危ないなっていうところ。危ないところと言うか、不正口座が発生するところがあるんです。そういうところを歩いてみて、雰囲気を感じてみるというか。(C氏)

ちょっと、納得がいかないようなことがあると、見に行くようなことがありましたね。このマンションの人が、何で不正口座ができちゃうのかな。タワーマンションは、セキュリティも非常にかかっているから、単なる空き部屋じゃないような、と。(C氏)

⑥【ゆるがない姿勢】

これは、たとえば犯罪者がクレマーを装い不当要求を行ってきた際にそれに怯まない姿勢や、犯罪事案に対して自身が下した判断をぶれさせず、自身の判断に基づき行動する決意と姿勢を意味する。

怪しい動きを示している口座を発見したとき、その口座を一時凍結するなどの判断を迫られることがあるが、そうした口座凍結の判断は顧客の不利益につながったり、顧客からのクレームが発生するリスクもある。しかし以下のG氏の言説に見られように、そうした状況においてもゆるがぬ姿勢を持つことが、金融犯罪対策業務の遂行においては重要と考えられる。

これがね。自分なんかは、はっきりしていて。やっぱり自分で判断できること。これ凍結

するか、しないか、って判断があったりするじゃないですか。静観する、っていう動きの
良いんですけど。それって、でも本当に多分なんですけど、一朝一夕には絶対に身につかなく
って。失敗を重ねて、でも、もう今回自分の判断としてはこうです。間違っていたらまた後で
訂正します、っていうのが一人前で。一人前じゃないやつっていうのは、G氏さん凍結して
良いですか、って言う。毎回聞いてくるやつ。でも結局、それを嫌がってずっと凍結しない
やつって、多分絶対に身についていかないですよ。ね。「いや冤罪は嫌ですから」って。いや、「俺
だってそりゃそうだよ」っていう。(G氏)

最後に、＜知識＞の2つの概念である。これらは金融犯罪対策部門の新興専門職がどのよ
うな専門的知識や視点をもって業務に従事しているかを表すものである。

⑦【リーガル視点】

これは、様々な金融犯罪事案への対策や組織としての態勢整備のために必要となる各種法
律に関する知識や視点を指す。

金融犯罪対策の業務では、慣習法等に基づいた金融機関役職員等としての基本的な知識に
加え、銀行法や個人情報保護法、犯罪収益移転防止法、預貯金者保護法、外為法、一部刑法
やガイドライン等に沿った対応が求められる。

以下は、こうした知識の必要性について述べられた言説である。

例えば、金融犯罪対策で法律とか、ガイドラインに沿った対応しなければいけませんので、
この課題って、そもそもどこの法律があるのか、とか。どの法律のどの辺にあるのか、とか
ですね。(D氏)

やっぱり、こういう金融犯罪対策、そういう法律に反して犯罪収益移転防止法に反するから、
ウチは取引しません。じゃあ、やっぱり法律をきちんと理解して、こういう建前で動いてい
ますから、あなたと取引ができません、と。きちんと言わなきゃいけない。(F氏)

⑧【体系的なAML/CFT知識】

これはAML/CFTの国際的な背景や枠組み、国内法令や状況などAML/CFTに関する体系
的な知識を指す。

インタビュー調査からは、金融犯罪対策部門の業務を遂行するために、金融犯罪対策部門
の専門人材が、AML/CFTの国際的な動向の把握やAML/CFTに関連する資格取得を行って
いることが確認された。

たとえば、C氏は、金融犯罪対策に従事するプロフェッショナルな人材を対象とした世界最大の会員制組織であるACAMS（Association of Certified Anti-Money Laundering Specialists）のカンファレンスやメーリングリストの配信などから情報を得ていると述べている。

世界的な組織なんですけど、それがACAMSと言って。そこでもやっぱり、ずっと設立してから12年なのかな。その前に、マネーロンダリングドットコムって言うニュースサイトがあって、そのマネーロンダリングドットコムを母体としてACAMSというのはできてるんですね。

ACAMSが主催して、カンファレンスをやるようになってから24年目なんですね。今年25年だったかな。そういうあれなんですけど、そのところで去年。その会合に行った時は、官民全く同じ目線で話をするって言うか。米国なんかは、特にそうなんでしょうけど。官と民が行ったり、来たりとか。あと、色んな偉い役職の人だったり、ローファームの顧問になったりとか、そういったこともあって。上下関係ではないんですね、もっと官はこうしたほうがいいとか、こうすべきであるとか、普通に言えちゃうんですね。おそらく日本って、そういうことができないんですね。やっぱり風習的にね。だからそこはすごく、羨ましいなと思いました。そういった中で、仲良くなるっていうのはある意味では、ないんですけど。いろんなそういう場で、話を聞くということができるので、積極的に行って話をしていく。そうしないと今、だから、日本の文化の中で考えても理解できないことって、結構あるので。元々、結局何を求めているのかっていうのが、実際に今、何をすべきなのか、やることの優先順位がつけられないと言うか。それがあって、結構海外のカンファレンスに、ここ2、3年ぐらいは行くようにして。いて。（中略）カンファレンスと言うか、結構そういう主催するところ、メーリングリストの配信とかをしていて。それが毎日あったりしたりしているんですけども、なるべくそういうのを、見るようにはしていますね。（C氏）

またG氏は、AML/CFT資格取得の意味合いを以下のように述べている。

結局はCAMS、資格を持っていない人にAMLって頼んでいいのか、っていう。表面的に判断、偉い人たちはするので、それはやっぱり持ってた方がいいですよ。（G氏）

以上のとおり、分析の結果、金融犯罪対策部門における専門性の基盤として8つの概念が確認できた。

金融機関における金融犯罪対策部門の専門人材として活躍するためには、＜知識＞として、金融犯罪対策に関わる各種法律に関する知識を理解し、【リーガル視点】を持つことが必要で

あり、さらに専門機関からの情報収集や資格取得を通して【体系的なAML/CFT知識】を得る必要がある。しかし、金融犯罪対策業務に従事する際には、こうした専門的な知識だけでなく、【社会貢献志向】や【ゆるがない姿勢】【現場志向】といった、当該業務に向き合う上での本人の姿勢や、【仮説思考】などの思考特性も同時に必要になることが確認された。

3.4 人材育成施策の提案

前述のとおり、本研究を通して、金融機関における金融犯罪対策部門の専門人材に求められる専門性の8つの基盤が確認された。このことを踏まえ、当該専門人材を効果的に育成する方法に関する提案を下記に述べる。

現在、金融犯罪対策部門において専門的な職務に従事する人材が専門知識を体系的に学習していくための方法としては、金融系教育団体（ACAMS、金融財政事情研究会など）が提供する専門資格の取得を目指した自己学習やこれらの団体が提供する教育プログラムに限定される。こうした手段に基づく自己学習は、上記で確認された【リーガル視点】や【体系的なAML/CFT知識】を学習するうえでは効果的だが、それ以外に確認された＜志向＞や＜思考＞をめぐる専門性の基盤を高めるうえでは限界がある。

本研究を通して、金融犯罪対策部門の専門人材は、専門資格から習得できるAML/CFTの専門知識だけでなく、【仮説思考】や【自行犯罪認知・対応力】といった＜思考＞特性や【社会貢献志向】や【ゆるがない姿勢】といった、当該業務に携わる際の姿勢も求められることが確認されており、資格取得を目的とした＜知識＞の習得を行うと共に、＜思考＞や＜志向＞を強化するための研修施策等を検討していくことが効果的であると考えられる。

そうした研修方法として、例えば、取引明細やシステムのログ、氏名・年齢・地域等の属性情報などの事実情報をもとに、どのようなことが解釈できるか、犯人の行動をめぐってどのような仮説を立てることができるかをケースディスカッションするような研修や、過去の金融犯罪事案を解決したスタッフがどのように犯罪予兆を検知し、対応したのか、その時どのような思いで事案解決に取り組んだのかなど、実際の事案に対処した経験を共有し、そこから得られる示唆についてディスカッションするなどの研修が考えられる。長年、ネット銀行において金融犯罪対策業務に携わっている筆者もこうした研修を組織内で受講したことはなく、様々な金融機関でもこうした取り組みは行われていないものと推察される。

現在、金融庁公表のガイドラインや疑わしい取引の届出の参考事例、国際組織の声明などは世の中に広く公開されているものの、疑わしい取引の背後にどのような犯人の意志や心理があったのかなどについての情報はそこには示されていない。こうしたことはケースや実際の過去の事案を題材に、関係者相互がディスカッションをし、考察していくことが効果的と

考える。組織の中でこうしたディスカッションを繰り返す過程で、【仮説思考】のようなく思考>特性や【現場志向】のような業務に向かう取り組み姿勢が徐々に醸成されていくのではないかと考える。

4. 本研究の貢献と課題

4.1 本研究の貢献

本研究では、金融犯罪対策業務に従事する専門人材8名に対するインタビュー調査を踏まえ、当該業務に従事するうえで必要となる専門性の基盤を確認した。

管見の限り、事例として取り上げた金融犯罪対策部門の専門人材は、これまでキャリアや学習の側面から考察対象とされたものではなく、先行研究が少ない中で、その専門性の特徴を探索した点に、事例研究としての新規性があると考ええる。また、専門知識の習得のみならず、【仮説思考】や【現場志向】など<思考>や<志向>を高めることの必要性に言及し、その具体的な施策としてケースや実際の事案をもとにしたディスカッション型の研修を提示した点も、実務における有用性があるものと考ええる。

4.2 本研究の課題

他方、本研究は、主にネット銀行における金融犯罪対策部門の専門人材8名へのインタビュー調査をもとに考察を行ったものであり、サンプル数が少なく、得られた結論は仮説に留まり、知見の一般化には慎重になる必要がある。このほか以下3点の課題を指摘する。

1つは、今回調査対象となった8名は、主にネット銀行の勤務者を対象としていることから、金融機関以外の組織において金融犯罪対策業務に従事する人材との比較が必要である。

2つは、今回のインタビュー調査から、金融犯罪対策業務に従事する専門人材は、当該業務に従事する自組織外の人材とのコミュニティの中で情報を得て、学習している側面があることも確認されており、こうしたコミュニティにおいてどのような情報交換なされ、それが彼らの学習にどのような影響を及ぼしているのかについて考察することが必要である。

3つは、すでに研究が進んでいるソフトウェア技術者や経営コンサルタントなど、その他の新興専門職の学習の仕方との比較検討が必要である。

参考文献

木下康仁：グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践、弘文堂、2003.

三輪卓己：知識労働者のキャリア発達 キーキャリア志向・自律的学習・組織間移動、中央経済社、2011.

-
- ¹「専門性の基盤」とは、「職務の専門性の土台となる姿勢、習慣、基礎知識・スキル等のこと」を指す。
- ²「ドコモ口座」を悪用した預金不正引き出し事件とは、一部金融機関に被害者が正規に開設していた預金口座の残高が、悪意の第三者により開設された株式会社NTT ドコモ提供の「ドコモ口座」に被害者の意思に反して送金され、当該「ドコモ口座」の「d 払い」を利用してコンビニエンスストア等の対面店舗で被害者の意思に反して送金された価値を原資として、当該原資と換金性の高い商品に交換された事件である。2020年10月6日日本経済新聞社により被害額は3,000万円近くにはのぼっている旨の報道がなされている。
- ³なお、犯罪収益移転防止法の対象事業者は各種金融機関にとどまらず、携帯電話事業や不動産業、公認会計士／税理士事務所といった範囲までも対象としていることから、金融犯罪対策部門は、金融庁監督下の資金移動業者や仮想通貨事業者のみならず、今後これらの企業においても金融犯罪対策部門が設置されていく可能性も否定できない。
- ⁴関連業務も含めた金融犯罪対策業務に従事した概ねの期間を表す。
- ⁵木下[2003]が示す分析ワークシートは、「概念名」「定義」「ヴァリエーション(具体例)」「理論的メモ」からなる。
- ⁶この分析は、木下[2003]が示すM-GTAの正式なアプローチと一部異なる点がある。それは、①理論的飽和化を分析ワークシート上での判断にとどめている点や、ネット銀行の金融犯罪対策部門に従事する専門人材の専門性の基盤とはどのようなものかを抽出することを目的としたため、②分析結果を「金融犯罪部門の専門性の基盤」の一覧表(図表3)にまとめるにとどめ、各カテゴリと各概念の相互の関係を「結果図」や「ストーリーライン」に示していない点である。
- ⁷図表3の該当人数は、「分析ワークシート」の「具体例(ヴァリエーション)」欄に記入した言説を述べている調査対象者の数を表す。％は8名の調査対象者を母数とした比率を表す。A～Hは対象者を表し、①～⑧の概念に関する発言が確認されたものに○を記している。

日本の生産性は低いのか否か？
～日独米三国マクロデータ比較からの考察～

Is Japanese productivity low?
-Consideration of macro data from three countries :
Japan, Germany, and the United States-

平田 譲二
Joji Hirata

Abstract

According to IMF statistics, Japan's per capita GDP has dropped from 8th in the world in 1990 to 26th in 2018. Apparently, Japanese productivity is continuing to decline. In this paper, we examined the changes in GDP per capita over 25 years based on the home currency and actual labor force, comparing Japan to Germany and the United States. In Japan, both productivity and prices have increased much more slowly than in the other two countries. It is not clear whether prices are not increasing because the productivity is low, or whether the productivity is low because the prices are not increasing. However, it appears that price levels influence productivity in each country.

2020年初からのコロナ禍の拡大によって、日本の生産性に関する話題がメディアに上がることも希になり、政界・経済界での議論も希薄になったように感じられる。そこで本稿では、この生産性について改めて考察していく。

IMFの調査データによると、日本のGDP¹世界順位は1990年以降世界2位～3位を維持している。しかし一方で、国民1人当たりのGDPは1995年の3位から2018年には26位にまで順位を下げている。一般的には「1人当たりのGDP＝1人当たりの生産性」という捉え方がされるため、見かけ上は日本人の生産性は低下し続けていることになる。本稿では「自国通貨ベース」および「実労働力人口」による1人当たりのGDPの推移を、ドイツとアメリカを比較対象に検証している。欧州での経済的優等生と見做され、且つ第二次大戦後の歴史的背景が日本と似ていることからドイツを選択し、また世界で最もGDPが大きな国としてアメリカを選択した。

2021年3月29日 受理

¹Gross Domestic Products の略。国内総生産と訳され、一定期間内に国内で生み出された付加価値の総額。

日本の生産性は低いのか否か？

なお、国民1人当たりのGDPが非常に高い国（ルクセンブルグ・スイス・アイルランドなど）が存在するが、いずれも金融立国であるため比較の対象からは除いている。

1. 研究目的

労働生産性を研究対象とするに当たり、「生産性とは何か？」という点を明確にしたいと考える。経済学における生産性は、「生産性＝産出（アウトプット）÷投入（インプット）」という式で表わされ、インプットとしての生産要素は土地・労働・資本の3つとされている。但し、投入量が容易にコントロールできる資本と労働についての生産性が一般的に用いられる指標となる。では次に、労働生産性とは何かを明確にする必要がある。経済学における生産性の概念の1つが「労働生産性」で、「労働生産性＝生産量（付加価値量）÷労働投入量」という式で表現できる〔宮川、2017〕。

日本のメディアで取り上げられている労働生産性は、OECD²が発表する国別の「1人当たりのGDP（GDP÷総人口）」ないしは「1時間当たりGDP（人数だけではなく労働時間も考慮して、分母を「労働者数×総労働時間数」とするもの）に基づく付加価値労働生産性である場合が多い。

図表1に示すように1990年から約30年間において、IMF³統計（USドルベース）によると日本のGDP総額は国際順位3位を維持しているが（中国が2010年より2位に浮上）、「人口1人当たりのGDP」の国際順位は年々その順位を落としている。なお、1990年は日本でのバブル経済の崩壊が始まった年であり、ドイツの再統合が実現した年でもあることから。本件調査の起点とするには都合が良い。

IMFの国際比較データの金額単位はアメリカ通貨（USドル）での換算値であるが、本稿の目的は「1人当たりのGDP」について為替変動を加味した自国通貨並びに実労働力人口ベースでの数値分析を実施し、日本とドイツおよびアメリカとの比較のなかで「人口1人当たりのGDP」および「労働力1人当たりのGDP」の実態を把握することである。

²Organization for Economic Co-operation and Development の略。国際経済全般について協議する事を目的とした経済協力開発機構。

³International Monetary Fund の略。国際通貨基金と訳され、国際金融ならびに為替相場の安定化を目的として設立された国際連合の専門機関。

図表1 「人口1人当たりの GDP」 国際順位（ドイツ、アメリカとの比較）

		国 際 順 位 （上位からの順番）													
		1990年		1995年		2000年		2005年		2010年		2015年		2018年	
		GDP	GDP /1人	GDP	GDP /1人	GDP	GDP /1人	GDP	GDP /1人	GDP	GDP /1人	GDP	GDP /1人	GDP	GDP /1人
①	日本	2	8	2	3	2	2	2	16	3	17	3	26	3	26
②	ドイツ	3	17	3	6	3	19	3	21	4	20	4	21	4	18
③	アメリカ	1	10	1	10	1	5	1	9	1	12	1	7	1	9

（出所：IMF 統計）

2. 分析結果と考察

以下に示す各図表の分析項目の内容は以下の通り、共通である。

- 1) 図表2・図表3は日本、図表4・図表5はドイツ、図表6・図表7はアメリカにおける集計・分析値である。
- 2) 数値分析は1990年から5年単位で実施した。なお2020年のデータが採れないため本稿中の最終年は、正確なデータが存在する2018年としている。
- 3) 各国の「労働力1人当たりの GDP」の現地通貨ベース推移に着目している。
- 4) 項目①②③は、公表されている IMF 統計値（金額は US ドル）である。
- 5) 項目④は、公表されている月毎の IMF 為替レート統計値を、年間平均に換算した数値を用いている。
- 6) 項目⑤は、自国通貨ベースの GDP 値である。
- 7) 項目⑥は、独立行政法人労働政策研究・研修機構の国別基礎情報をベースにした実労働力人口の値である。
- 8) 項目⑦は、IMF 統計値の各国の総人口における実労働力人口比率である。
- 9) 項目⑧⑨は、「1人当たりの GDP」および「労働力1人当たりの GDP」を自国通貨に換算した値である。
- 10) 項目⑩は、1995年の「労働力1人当たりの GDP」を100とした場合の各年の指数である。以下に表示するドイツの1990年のデータの多くの項目が N/A になっているため、日本・アメリカのデータもドイツに揃えるために、基準を1995年とした。
- 11) 項目⑪も、上記の基準に合わせて1995年の消費者物価指数を100とした場合の、各年の指数である。

なお、図表の数値を分析・考察する際には、「ドイツのユーロ通貨導入（1999年1月1日）」「ア

日本の生産性は低いのか否か？

メロカ同時多発テロ（2001年9月11日）」「リーマンショック（2008年9月15日）」「日本の東日本大震災（2011年3月11日）」などの影響が背景にあることを認識する必要がある。

2.1 日本の分析

以下が日本のマクロデータである。

図表2 日本の労働力1人当たりの GDP 推移に関する自国通貨への換算値

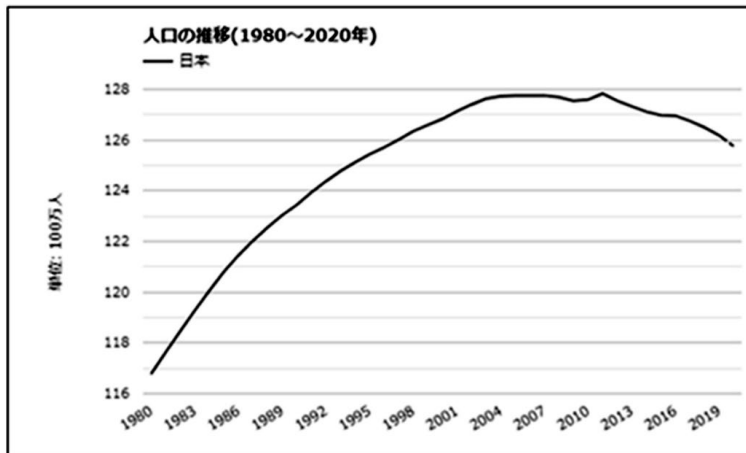
No.	項 目	単位	年	H2	H7	H12	H17	H22	H27	H30
				1990	1995	2000	2005	2010	2015	2018
①	人口	億人		1.235	1.254	1.268	1.278	1.281	1.271	1.265
②	GDP	US\$		3.133兆	5.449兆	4.888兆	4.755兆	5.7兆	4.389兆	4.971兆
③	GDP(1人当たり)	US\$		25,359	43,440	38,532	37,217	44,508	34,525	39,296
④	平均為替レート	円/ドル		144.8	94.0	107.7	110.2	87.7	121.1	110.1
⑤	GDP(自国通貨)	(②×④)円		450.8兆	512.2兆	526.4兆	524.0兆	499.9兆	531.3兆	547.1兆
⑥	労働力人口	億人		0.638	0.667	0.677	0.665	0.659	0.660	0.666
⑦	労働力率	(⑥/①)%		51.7	53.2	53.4	52.0	51.4	51.9	52.6
⑧	GDP(1人当たり)	(⑤/①)万円		367.2	408.3	415.0	410.1	390.3	418.1	432.5
⑨	GDP(労働力1人当たり)	(⑤/⑥)万円		706.6	767.9	777.5	788.0	758.6	805.0	821.5
⑩	⑨の指数	1995年を100		—	100	101.2	102.6	98.8	104.8	107.0
⑪	消費者物価指数	1995年を100		—	100	101.6	99.3	98.9	102.4	103.8

(出所：IMF 統計、総務省「労働力調査」)

図表2 および参考文献から読み取れるのは以下の事柄である。

- 1) 以下の図表3に示すように日本の総人口のピークは2008年であり、以降は減少が続いているが、労働力人口や労働力率は年々上昇している（図表2の⑥⑦）。これは厚生労働省における「高年齢者雇用確保措置（2013年度以降）」による、60歳定年制度から雇用更新による65歳定年制度の導入による効果もあると推測される。

図表3 日本の人口推移グラフ



(出所：世界の経済・統計・情報サイト)

- 2) IMF 統計 (US ドル) の「人口 1 人当たりの GDP」は上下変動が激しいが、為替レートを加味した日本円ベースに換算した「人口 1 人当たりの GDP」および「労働力 1 人当たりの GDP」はリーマンショック以降には確実に上昇している。しかし、その伸長率は一桁台に留まっている。
- 3) 日本円に換算した「労働力 1 人当たりの GDP」は、2018年には約821.5万円であり「人口 1 人当たりの GDP」の 2 倍近くとなる。各年においても約1.87倍～1.94倍となっており、変動幅は一定している。
- 4) 労働力率は51.4%～53.4%の変動幅であり、単純平均で52.3%である。
- 5) 「労働力 1 人当たりの GDP」の1995年の値を100とした場合の各年の指数は、2010年以降の伸びが著しい。
- 6) 日本銀行は2013年 2 月に「物価安定の目標」を消費者物価の前年比上昇率 2 %と定めたが、物価は過去25年間で 4 %程度しか上昇しておらず、日本においてはドイツ・アメリカとの比較で、事実上のデフレーションが継続していると言える。

日本の生産性は低いのか否か？

2.2 ドイツの分析

以下がドイツのマクロデータである。

図表4 ドイツの労働力1人当たりの GDP 推移に関する自国通貨への換算値

No.	項 目	単位	年						
			H2 1990	H7 1995	H12 2000	H17 2005	H22 2010	H27 2015	H30 2018
①	人口	億人	0.627	0.815	0.822	0.825	0.818	0.812	0.828
②	GDP	US\$	1.772兆	2.586兆	1.943兆	2.846兆	3.396兆	3.361兆	3.948兆
③	GDP(1人当たり)	US\$	20,249	31,830	23,925	35,020	42,380	41,107	47,832
④-1	平均為替レート	ユーロ/ドル	N/A	N/A	1.0825	0.8028	0.7536	0.9012	0.8465
④-2	平均為替レート	円/ユーロ	N/A	N/A	99.52	137.07	116.44	134.29	130.39
⑤	GDP(自国通貨)	(③×④-1)ユーロ	1.464兆	1.895兆	2.103兆	2.285兆	2.559兆	3.029兆	3.342兆
⑥	労働力人口	億人	N/A	0.348	0.362	0.364	0.397	0.402	0.434
⑦	労働力率	(⑥/①)%	N/A	42.7	44.0	44.1	48.5	49.5	52.4
⑧-1	GDP(1人当たり)	(⑤/①)ユーロ	26,762	28,635	31,373	32,268	34,668	37,046	38,773
⑧-2	同上	€⇒¥ (⑧-1×④-2)万円	N/A	N/A	312.2	442.3	403.7	497.5	505.6
⑨-1	GDP(労働力1人当たり)	(⑤/⑥)万ユーロ	N/A	5.445	5.810	6.277	6.446	7.535	7.700
⑨-2	同上	€⇒¥ (⑨-1×④-2)万円	N/A	N/A	578.2	860.4	750.6	1011.9	1004.0
⑩	⑨-1の指数	1995年を100	N/A	100	106.7	115.3	118.4	138.4	141.4
⑪	消費者物価指数	1995年を100	—	100	105.6	114.2	123.8	133.6	139.1

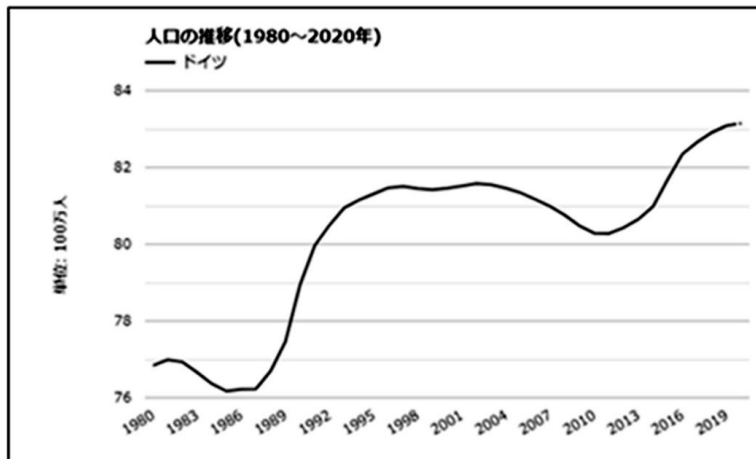
(注釈) ドイツ(東西ドイツ統合1990年10月3日)、€導入1999年1月1日)

(出所：IMF 統計)

図表4 および参考文献から読み取れるのは以下の事柄である。

- 1) 以下の図表5に示すように、ドイツの総人口は2002年に一度ピークを迎え、その後減少に転じるが、2015年から再び上昇に転じ2018年には8,280万人となっている。ドイツは少子高齢化問題が浮き彫りになった1999年に国籍法を改正した事で国籍取得者が増加した。更に、2004年7月には移民法(移民制御法)が成立し、移民の受け入れと統合を柱とする政策に舵を切った。その結果として、外国人人口は2003年の733.5万人から2017年には941.6万人まで増加している。
- 2) IMF 統計(USドル)の「人口1人当たりのGDP」は、2000年以降は確実に上昇に転じている。また、為替レートを加味したユーロベースでの「人口1人当たりのGDP」および「労働力1人当たりのGDP」も同様に上昇している。
- 3) ユーロ通貨に換算した「労働力1人当たりのGDP」は、2018年には約7.7万ユーロ(日本円換算で約1,004万円)であり「人口1人当たりのGDP」の約2倍で日本とほぼ同レベルである。各年においても約1.85倍~2.03倍となっており、変動幅は一定している。しかし、為替レートを加味した日本円ベースで比較すると、2018年の「労働者1人当たりのGDP」は日本の1.2倍にもなっている。

図表5 ドイツの人口推移グラフ



(出所：世界の経済・統計・情報サイト)

- 4) 労働力率は44.1%～52.4%の変動幅であり、単純平均が46.9%で日本の平均値よりも5.4ポイント低い値である。しかし、2018年では50%を超えてきている。「人口1人当たりのGDP (USドルベース)」順位が日本を追い越したのは2006年からであり(2010年～2012年は日本が上位)、これは労働力率の値が移民によって約44%台から50%近くへと急速に増加したからだと推測される。
- 5) 「労働力1人当たりのGDP」の1995年の値を100とした場合の各年の指数は、2010年を除いて消費者物価指数を微妙に上回っている。
- 6) なお、消費者物価指数は約25年間で約40%程度上昇している。

日本の生産性は低いのか否か？

2.3 アメリカの分析

以下がアメリカのマクロデータである。

図表6 および参考文献から読み取れるのは以下の事柄である。

図表6 アメリカの労働力1人当たりの GDP 推移

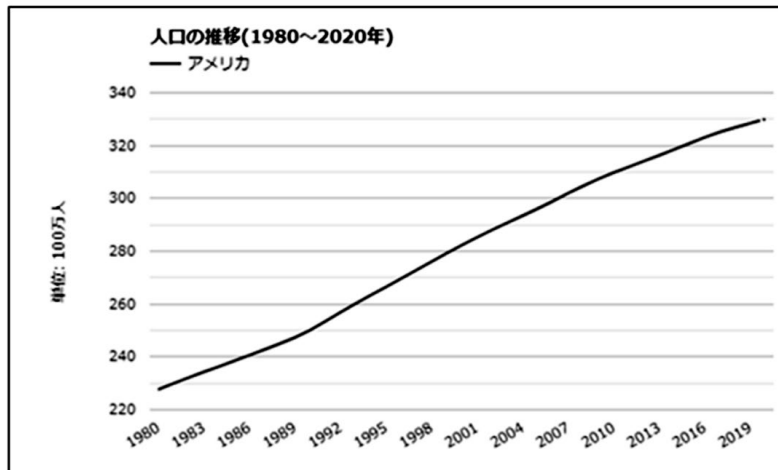
No.	項 目	単位 \ 年	H2 1990	H7 1995	H12 2000	H17 2005	H22 2010	H27 2015	H30 2018
①	人口	億人	2.501	2.666	2.822	2.955	3.093	3.207	3.272
②	GDP	US\$	5.96兆	7.64兆	10.25兆	13.04兆	14.99兆	18.22兆	20.54兆
③	GDP(1人当たり)	US\$	23,889	28,691	36,335	44,115	48,467	56,804	62,795
④	平均為替レート	円/ドル	144.8	94.0	107.7	110.2	87.7	121.1	110.05
⑤	GDP(自国通貨)	(②と同じ)US\$	5.96兆	7.64兆	10.25兆	13.04兆	14.99兆	18.22兆	20.54兆
⑥	労働力人口	億人	1.188	1.249	1.369	1.417	1.369	1.488	1.621
⑦	労働力率	(⑥/①)%	47.5	46.8	48.5	48.0	44.3	46.4	49.5
⑧-1	GDP(1人当たり)	(③と同じ) US\$	23,889	28,691	36,335	44,115	48,467	56,804	62,795
⑧-2	同上	US\$⇒¥ (⑩×⑤)万円	345.9	269.7	391.3	486.1	425.1	687.9	691.1
⑨-1	GDP(労働力1人当たり)	(⑤/⑥)US\$	50,168	61,169	74,872	92,025	109,496	122,446	126,712
⑨-2	同上	\$⇒¥ (⑨-1×④)万円	726.4	575.0	806.4	1014.1	960	1482.8	1394.5
⑩	⑨-1の指数	1995年を100	—	100	122.4	150.5	179.1	200.2	207.2
⑪	消費者物価指数	1995年を100	—	100	113.0	128.1	143.1	155.6	164.8

(出所：IMF 統計、アメリカ労働統計局)

- 1) 以下の図表7に示すように、アメリカは先進国の中でも珍しく総人口が増加しており、中国・インドについて世界で3番目に人口の多い国の地位を維持している。
しかし、近年の人口増加率は徐々に低下してきており、2018年7月の人口増加率は0.6%に留まり、1937年以来の低レベルとなった。低下の背景として、①合計特殊出生率⁴が2を下回る水準まで低下していること。②死亡率が上昇していること。
③移民の純流入数が減少していることがあげられる。特に③に関しては、合法的な移民流入は2006年をピークに減少傾向に転じ、2013年以降しばらくは増加したものの2017年にはまた低下している。2018年には、移民流入（非合法を含む）がピーク時よりも70%も減少したことになる。
- 2) IMF 統計（US ドル）の「人口1人当たりの GDP」は、1990年以降は急速に上昇している。
- 3) 「労働力1人当たりの GDP」は、2018年には約12.7万 US ドル（日本円換算で約1,395万円）であり「人口1人当たりの GDP」の約2倍強となっており、日本・ドイツと比較しても高いレベルである。各年においても約2.02倍～2.26倍となっており、各年2倍以上の値で変動幅は一定している。さらに、為替レートを加味した日本円ベースで比較すると、2018年の「労働者1人当たりの GDP」は日本の1.7倍と非常に高い。

⁴人口統計上の指標で、1人の女性が出産可能とされる15歳から49歳までに産む子供の数の平均を示す。

図表7 アメリカの人口推移グラフ



(出所：世界の経済・統計・情報サイト)

- 4) 労働力率は44.3%～49.5%の変動幅であり、単純平均が47.3%で日本の平均値よりも5.0ポイント低く、ドイツの平均値よりは少し高い程度である。しかし、リーマンショック後の景気回復に伴い数値は上昇傾向にある。
- 5) 「労働力1人当たりのGDP」の1995年の値を100とした場合の各年の指数は大幅に消費者物価指数を上回っている。
- 6) しかも、消費者物価指数は約25年間で65%程度も上昇している。

3. 日本・ドイツ・アメリカの「労働力1人当たりのGDP」比較

以下の図表8は、前述の図表2・4・6から1995年以降の「労働力1人当たりのGDP」の自国通貨ベースの値の推移、および1995年を100とした場合のその指数並びに各国消費者物価指数の推移を抜粋したものである。さらに、図表9は、図表8の指数のみを折れ線グラフでビジュアル化したものである。

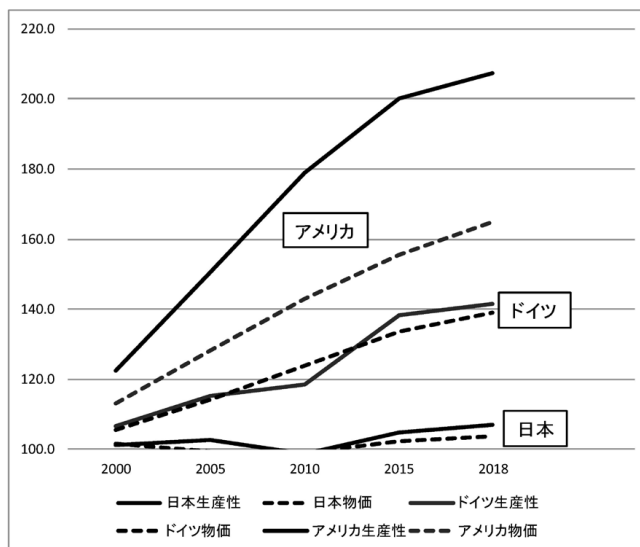
図表9の実線は各国の「労働力1人当たりのGDP」即ち生産性の指数の推移となり、破線は消費者物価指数の推移となるが、それぞれの国によって大きな違いが見られることが判明した。

日本の生産性は低いのか否か？

図表8 労働力1人当たりの GDP と消費者物価指数（自国通貨ベース）

国名	No.	項 目	単位	年	H7	H12	H17	H22	H27	H30
					1995	2000	2005	2010	2015	2018
日本	⑨	GDP (労働力1人当たり)	万円		767.9	777.5	788.0	758.6	805.0	821.5
		自国通貨 (円)		1995年を100	100	101.2	102.6	98.8	104.8	107.0
	⑪	消費者物価指数		1995年を100	100	101.6	99.3	98.9	102.4	103.8
ドイツ	⑨-1	GDP (労働力1人当たり)	万€		5.445	5.810	6.277	6.446	7.535	7.700
		自国通貨 (ユーロ)		1995年を100	100	106.7	115.3	118.4	138.4	141.4
	⑪	消費者物価指数		1995年を100	100	105.6	114.2	123.8	133.6	139.1
アメリカ	⑨-1	GDP (労働力1人当たり)	US\$		61,169	74,872	92,025	109,496	122,446	126,712
		IMFデータ		1995年を100	100	122.4	150.5	179.1	200.2	207.2
	⑪	消費者物価指数		1995年を100	100	113.0	128.1	143.1	155.6	164.8

図表9 各国指数の変化



日本は生産性・物価ともその増加幅が他の2カ国と比較して非常に小さい。直近の約25年間で物価は4%程度しか上昇しておらず、生産性の伸びも7%程度と低いものとなっている。

ドイツは人口が急増した時期の生産性の伸びが著しく、約25年で40%以上も増加しており、一方で消費者物価は生産性の指数を少し下回る39%程度で上昇している。この数値をみる限り、一般的に生産性が高いと評されるドイツではあるが、その生産性向上の伸びは物価上昇レベルに近いことが分かる。

最後にアメリカであるが、非常に特徴的な傾向が見られる。この約25年で消費者物価が65%程度上昇し、特に日本と比較しても「いわゆる景気が良い」状態が継続した約25年と言える。さらに特筆すべきは生産性の驚異的な伸張である。1990年以降の世界は旧社会主義国

の多くが資本主義化して、消費市場や労働市場が開放されることになったことから、世界的に経済が活性化したことが推測できる。さらに、個人向けの PC の普及や製品やサービスのデジタル化によって、IT 先進国のアメリカが優位に立ったことは容易に想像できる。このような結果として、アメリカの生産性はこの約25年で2倍以上を達成していると推測できる。

4. 本研究からの知見および今後の課題

日本とドイツを比較してみると、ドイツは TFP⁵ および資本投資による成長への寄与が日本と比較して大きい。このドイツの経済成長の背景としては、シュレーダー政権下⁶の労働市場改革による参加への促進や、サービス業における積極的な ICT⁷ 資本投資、サービス業による付加価値の創出などが考えられる。更には、資本主義化した東欧諸国へのいち早い進出なども影響していると思われる。

OECD が算出した付加価値輸出額によると、ドイツはビジネスサービスで最も付加価値を生んでいるが、日本では流通段階での付加価値が大きく、日本とドイツでは産業構造に少しの違いがあると思われる。

一方で、1991年1月の湾岸戦争をきっかけに急激な円高状況が1995年4月まで続いた期間に、大・中・小の規模にかかわらず日本の製造業は生産性をいっそう高めるため、賃金の安い中国や東南アジア諸国での現地生産を大幅に増やし続けた。中でも生産性に敏感な企業ほど、中国、東南アジアなどに拠点や工場を持つようになっている。但し、日本企業の海外での生産性が上昇しても、日本の GDP の数値には計上されない。生産性の高い企業が国内での生産を縮小し海外での生産を積極的に進める事で、日本国内での生産性向上を結果的に停滞させている可能性は否定できない。即ち、日本を含め国外で稼いでいる企業比率が高いほど、「労働力1人当たりの GDP」を上げ止まりさせているとも言える。

次に、企業規模の視点から考察してみよう。日本では全企業数の99.7%が中小企業であるが、ドイツ99.5%、アメリカ99.7%と大きな違いは見られない。しかし、日本の卸売業・小売業などのサービス業では、ドイツやアメリカと比較して小規模な企業の割合が高く、国土が狭いにもかかわらず事業所数が多すぎるという特徴がある。卸売業・小売業の分野では、従業員が10人未満の小規模事業所数の割合はアメリカでは50%であるのに対し、日本は80%と非常に高い。

本稿での論点となる生産性は大企業ほど高く中小企業は低い、と多くの文献で指摘されている。中小企業労働者の雇用比率を考えると、日本では70%前後で推移しているが、ドイツ

⁵Total Factor Productivity の略。技術進歩や生産の効率化のこと。

⁶ドイツの第7代首相。在任期間は1998年12月～2005年11月。

⁷Information and Communications Technology の略であり、情報通信技術と訳される。

日本の生産性は低いのか否か？

では60%前後、アメリカでは50%前後である。図表2・4・6における労働力率に大差が無いにしても、大企業への雇用者数に違いがあることから、例えるならば日本の中小企業はアメリカの中小企業と同じ付加価値を生み出す為に、より多くの従業員を雇っている計算となる。更に日本では、卸売業・小売業・サービス業で従業員が5人以下、あるいは製造業・建設業・運輸業などで従業員が20人以下の小規模企業（中小企業の中の分類）が企業全体の90%近くを占めていて、雇用全体の25%を担っている事になる。これらのことから、日本の生産性は低いとみなされている。

本稿で示したデータを見る限り、生産性が低いから物価が上昇しないのか？ あるいは、物価が上昇しないから生産性が低く見えるのか？ 因果関係は明らかになってはいない。但し、日本・ドイツ・アメリカの3カ国比較においては、それぞれの国における物価レベルがその国の生産性の値を左右しているようには見受けられる。これは、一概に日本の生産性が低いとは断定できない事実を示している。

世間では、生産性が低いというデータを根拠として「働き方改革」などが喧伝されてきているが、こうした短絡的な対策が正しいのか？ 今後さらに研究が必要となろう

〔参考文献〕

デービット・アトキンソン：日本人の勝算、東洋経済新聞社、2019.

デービット・アトキンソン：国運の分岐点 中小企業改革で再び輝くか、中国の属国になるか、講談社、2019.

独立行政法人労働政策研究・研修機構：国別基礎情報、1990, 1995, 2000, 2005, 2010, 2018.

岩本晃一：第69回「日本企業の極めて低い生産性」；『独り勝ちのドイツ』と日本はどこが違うか？、独立行政法人経済産業研究所、第69回コラム、2018.3.16.

岩本晃一：第86回「国際化の遅れ」；『ドイツとの比較で見えてくるもの』、独立行政法人経済産業研究所、第86回コラム、2018.12.19.

厚生労働省：人口減少社会における労働政策の課題、労働経済の分析、平成17年版

内閣府：経済財政白書／経済白書、日本経済2016－2017、第2章.

中原圭介：東洋経済ONLINE、日本の労働生産性が半世紀も先進国ビリの理由－企業の積極的な海外進出はマイナスに働く－、2019.5.29.

齋藤潤：アメリカでも人口は減少するのか、公益社団法人日本経済研究センター、コラム第92回、2019.11.18.

シモン・ガイス：SANNO生産性向上フォーラム2019、第2部 最新事例から学ぶ。ドイツ企業の生産性はなぜ高い？！、2019.2.7.

前田直子：ドイツの移民政策-統合と選別、移民政策学会、2009年度 年次大会報告、2009.

宮川努：生産性を考える－「定義、歴史、日本経済における意味」、日本評論社、経済セミナー、2017.8－9月号。

執筆者紹介（掲載順）

2021年9月現在

新 井 稲 二	産業能率大学経営学部 准教授
矢 島 正	産業能率大学経営学部 教授
寺 嶋 正 尚	産業能率大学経営学部 兼任講師
欧 陽 菲	産業能率大学経営学部 教授
田 口 裕 基	産業能率大学大学院経営管理コース修了生
齊 藤 弘 通	産業能率大学経営学部 教授
知 本 守 雄	産業能率大学大学院経営管理コース修了生
藤 本 知 成	産業能率大学大学院経営管理コース修了生
平 田 譲 二	産業能率大学経営学部 教授

ご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

産業能率大学 紀要

第42巻第1号（通巻80号）

2021年9月30日 発行

編 集 産業能率大学紀要審査委員会

発 行 産業能率大学

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15

経営学部 経営学科

マーケティング学科

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋1573

情報マネジメント学部

現代マネジメント学科

発行事務局 産業能率大学 湘南キャンパス図書館

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋1573

T E L 0463 (92) 2218

印 刷 渡辺印刷株式会社

〒152-0031 東京都目黒区中根2-7-1

T E L 03 (3718) 2161

SANNO University Bulletin

School of Information-Oriented Management
School of Management

Vol. 42 No.1 September 2021

Articles

A study of the establishment of an SME support system by credit unions, using the Kanto region as an example
Arai Ineji.....1

A Study on the Cash Conversion Cycle of Commodity Wholesalers
Tadashi Yajima / Masanao Terashima.....17

A Study on Favorable Impressions of Spices among the Younger Generation
-From the Perspective of the Relationship with Eating Consciousness and Lifestyle-
Yuuki Taguchi / Masanao Terashima / Ouyang Fei.....31

Engagement of self-employed workers with prospective customers to expand business after starting their own enterprise
-Focusing on how they build and strengthen customer relationships-
Morio Chimoto / Hiromichi Saito.....51

A study on the foundation of specialized emerging professionals and the ideal method of human resource development
-A case study of an emerging profession in the financial crime countermeasures department at an online bank-
Tomonari Fujimoto / Hiromichi Saito.....73

Research Note

Is Japanese productivity low?
-Consideration of macro data from three countries: Japan, Germany, and the United States-
Joji Hirata.....89