

# 産業能率大学紀要

第41巻 第2号  
2021年 2月

## 論文

公的な中小企業支援における民間支援機関の活用はどのような効果があったのか  
-地域力連携拠点事業を事例にした民間支援機関の役割についての一考察-

新井 稲二 ……………1

我が国の女性活躍推進法前後の女性雇用と業績への影響に関する研究

大町 隆弘  
光定 洋介 ……………15

高松丸亀町商店街にみる生活者志向のまちづくりに関する研究

寺嶋 正尚  
都留 信行  
武内 千草 ……………31



## 「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

Abliat,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)

公的な中小企業支援における民間支援機関の活用はどのような効果があったのか  
－地域力連携拠点事業を事例にした民間支援機関の役割についての一考察－

The effectiveness of private-sector support organizations in public SME support : A study of the role of private-sector support organizations in regional cooperative efforts in business

新井 稲二

ARAI Ineji

**Abstract**

A new support project was started in the 1990s to evaluate guidance businesses in the SME policy, but the effect of this project has not been examined. In this study, we focused on evaluating regional cooperative efforts. Several credit unions were active in this project, and interviews were conducted with Tama, Tokyo Higashi, and Fukuoka Hibiki to reflect on their respective activities 10 years after the project was carried out. The survey results revealed unique effects based on the different potential of each region, as well as the unique challenges facing each region. Even if they were adopted for the same support project, the support methods may have differed due to innovations by private support organizations.

**1. はじめに**

中小企業政策における診断・指導事業は、各種支援事業の中でも戦後の早い時期から実施されていた。しかし、1990年代から外部環境の変化に支援策が合致せずに公的支援の限界が表出し、転換を迎えていったとされる。

中田（2013）は中小企業指導法が2000年に中小企業支援法（以下、支援法）へと改正され、その背景には経済活動のグローバル化、経済構造のサービス化の進展、顧客ニーズの高度化・多様化といった外部環境の変化への対応や、中小企業指導法の問題点の改善を目的としたものであったとしている。このように、いくつかの問題点が顕在化したことによって1990年代から政策が再構築されたわけであるが、それに伴って新たな支援事業も開始されたのである。

政策が変化する中で、地域の中小企業者に対して新たに開始された支援施策について、ど

のような効果をもたらしたかどうかを評価した調査は、ほとんど存在しない。政策に基づいて支援施策が実施されていることを考えれば、その政策の有効性を評価するために個々の支援施策を評価することは重要であろう。そこで、新たに開始された支援施策の中でも終了してから約10年が経過している地域力連携拠点（以下、連携拠点）に焦点を当て、再構築された中小企業政策がどこまでの効果をもたらしたかについて明らかにすることが本稿の目的である。

## 2. 政策評価における先行研究

個々の支援施策についての評価を行った先行研究は少なく、調査報告書として政策主体の一つである中小企業庁などが自己評価を行っているにすぎないのが現状である。その中でも地域とイノベーションに対する政策評価という視点から、寺岡（2018）はイノベーション政策について触れている。過去、イノベーション政策は産業クラスター論やイノベーションシステム論に等値されるようになり、政策の方向性は大学などの研究成果のスピルオーバー効果やスピノフ的企業を強く意識した産業クラスター論が展開した。このように、一時期注目された産業クラスター政策であったが、日本においてはいつの間にかその言葉自体が出てこなくなった。

当時の状況について、内田（2009）、野澤（2012）、二神（2008）や三井（2004）はいずれも産業クラスターと地域経済の関係をイノベーション論とクラスター論の組み合わせによって解説し、これを海外の事例や国内都市での事例によって実証している。これらの中でも、特に三井（2004）は、行政だけが政策を主導するのではなく信用金庫などの地域金融機関も支援を担える可能性に注目している。

それでは、この政策はどのような効果があったのかについて評価を行った調査・研究は存在せず、成功だったのか失敗だったのかという単純な結果すら存在しない。これでは、税金を投入して取組を大々的にアピールしただけではないかと指摘されても仕方がないことになってしまう。

これについて寺岡（2018）は、政策の結果を政府の主導する産学官連携プログラムに参加する企業は、補助金などの制度特典があるためのケースが多く、それが終了するとプロジェクトそのものが終了してしまう事例が多々見られるとしている。このような事例から政策主体である行政の役割について触れ、行政は産学連携のインセンティブを与え、自立を促すことの必要性について指摘している。さらに、田中（2004）は地域産業の発達のためには行政主導でいつまでも推進せず、公的機関を含めた有機的なネットワークの醸成が重要であるとしている。つまり、地域ごとの異なる潜在性と固有の課題を踏まえ、中小企業政策は画一的・一律であってはならないとしているのである。

### 3. 2000年代中頃から2010年代にかけての中小企業支援体制の推移

なぜ連携拠点に焦点をあて調査を行うのかについて、2000年以降の診断・指導事業における支援体制の変化を紹介しつつ、その理由について触れることとする。まず、2000年に中小企業指導法が支援法に改正されたことによって、中小企業者を支援する体制も大きく変化することとなった。具体的には、3類型の中小企業支援センター<sup>1)</sup>を設置し、民間の専門家を活用することとなったことで、民間の専門家も公的な支援に関与できるようになったわけである。しかし、当時はあくまでも支援体制を担う主体は公的な支援機関であって、民間の専門家が公的な支援機関より委嘱されるなどの形で活動するという従来からの立場に大きな変化はなかった。

次に2006年には三位一体の改革<sup>2)</sup>により、支援体制を維持するための国庫補助金の廃止をすることで3類型の中小企業支援センターの位置づけや役割が当初の目的から変化することとなった。これは、支援体制の全体における国の影響力が大きかったため、地方分権の流れを受け地方独自の支援を実施することが求められていたことが背景にある。この流れは中小企業政策にも影響を与えたのである。

このため支援体制も再編する必要に迫られるようになり、2008年からは中小企業の相談窓口と専門家派遣事業を担うために連携拠点が開始されたのである。連携拠点を担う機関については、公的な性格を持った従来からの組織に加え、一部ではあったが地域金融機関や株式会社などの民間組織も採択され、全国で約300の拠点から構成される支援体制を構築し運営することとなった。これが、2009年の事業仕分け<sup>3)</sup>によって廃止されることとなった。そこで2010年には事業内容を若干変更し、新たに中小企業応援センターが全国に84箇所設置されたものの、本事業についても1年で終了することとなった。これは、事業仕分けで対象となった支援事業のみならず2000年代中盤にかけて再構築された支援体制全体を否定し、新たな支援体制の構築を求めていたことは明らかであり、その後の中小企業政策に影響を与えているのである。

この変遷について、中小企業庁の事業環境部長の鍛冶（当時）は「仕分けのプロセスで、やり方に問題があるという指摘を受けて、さらに付加価値をつけるようなタイプの支援ですとか、いろいろなマッチングについて、今、試行錯誤してきて、未来会議の場でも、そこをもう一度練り直せという指摘を頂いて（省略）」（中小企業庁、2012、p15）と発言しているように、支援体制の再構築について中小企業庁側でも模索していたことが伺える。ここで議論の結果としては、2014年の中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業が開始され、全国の都道府県に「よろず支援拠点」を設置し、全国本部として独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）が運営を行う体制で現在も実施されている。

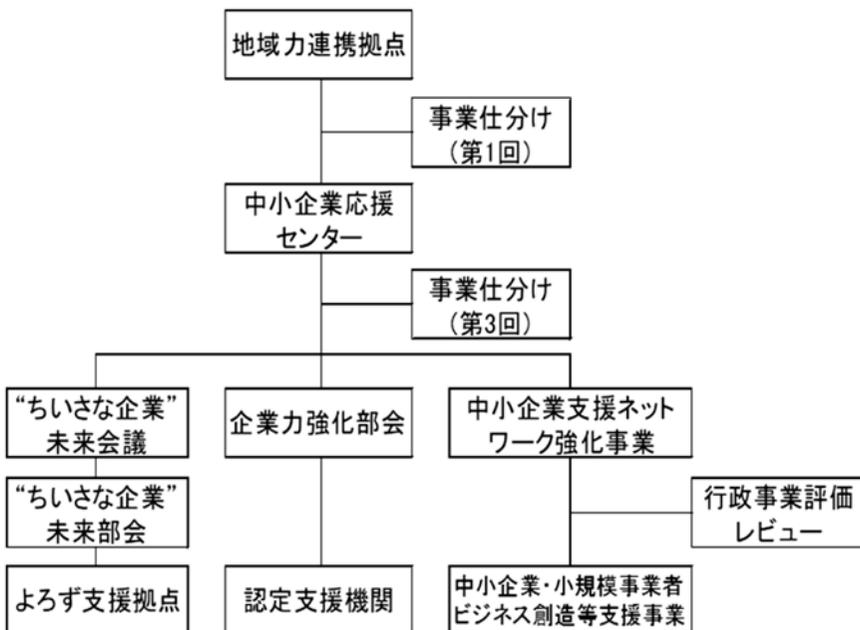
また、2011年からは専門家派遣事業を中心とした中小企業支援ネットワーク強化事業が開始されたものの、これについても経済産業省が実施した行政事業評価レビューにおいて、事

公的な中小企業支援における民間支援機関の活用はどのような効果があったのか

業の有効性を高めることを目的として廃止の判定を受け、2012年に終了することとなった。2013年からは専門家派遣事業を実施するため中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業が開始され、本事業によって専門家派遣事業が実施されている。

そして、2011年の中小企業政策審議会企業力強化部会の取りまとめにおいて、事業仕分けにおける提言を受け、能力とやる気のある地域金融機関や税理士事務所等を公的な支援機関として取り込むことで多様化、支援能力の向上を図ることが重要であると指摘されている。この指摘を受け、既存の支援機関や地域金融機関・士業者を公的な支援機関として認定する経営革新等支援機関制度（以下、認定支援機関）が開始され、現在も実施されている。この事業仕分け後における支援の変遷からもわかるように、2010年代初めから再構築された支援体制の多くを担っている、よろず支援拠点、専門家派遣事業、認定支援機関は、どれも事業仕分けによって問題点が指摘されたことを受けて支援体制の再構築が求められ、その結果から制度変更し現在の支援体制に移行してきたのである（図表1）。

図表1 本稿と関係する中小企業支援事業の変遷



筆者作成

2000年以降の中小企業支援体制の変化は、公的な支援機関で実施されていた体制に少しづつではあるが民間の組織が参加しているのである。一方で、民間の組織が公的支援に参加す

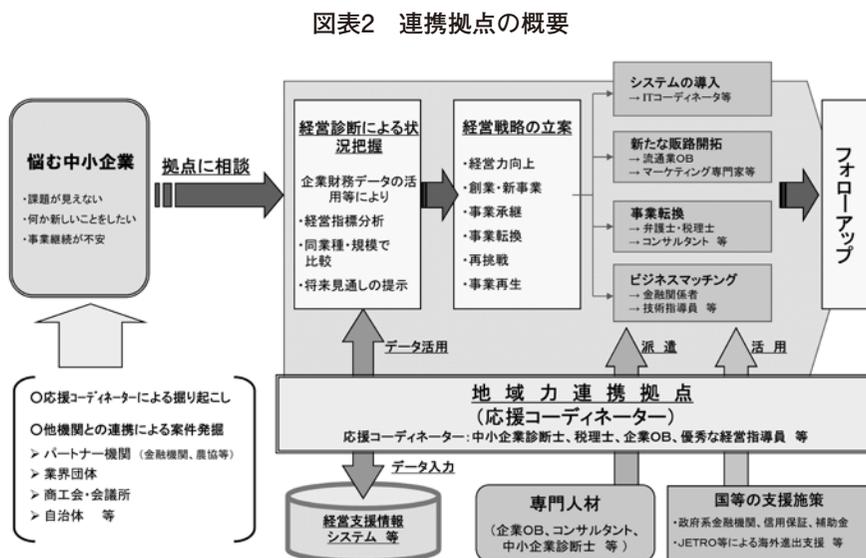
るといふ変化が中小企業政策においてどのような影響を与えているのかについて研究がされていない。特に民間の組織が公的支援体制に組み込まれたことによる支援体制や支援手法の変化について、従来と比較して変化が表出している可能性がある。その変化が、支援にどのような効果をもたらしているのかについて明らかにする必要がある。

そこで、連携拠点に採択された民間組織の中で信用金庫に対し、公的な支援体制の一翼を担い、どのような効果があったのかについて明らかにする。

#### 4. 連携拠点の概要と事業仕分けでの指摘事項の整理

連携拠点は事業仕分けによって2年あまりで廃止された事業であるものの、支援体制の変化という視点からすれば、旧来からの事業と比較して民間の組織が参加しているという違いがある。そこで、本事業の概要について触れるとともに、廃止される原因となった事業仕分けにおいて、どのような点が問題視されていたのかについて探ることとする。

まず連携拠点の概要について、間下・宮崎・谷地尙(2010)によれば、中小企業の経営課題が複雑化・高度化しているために各地域の支援機関が連携して支援を実施することで、経営基盤の強化を図り、地域を活性化すること目的として開始された事業である。連携拠点に採択された支援機関は、主に経営力の向上支援、創業・再チャレンジ支援、事業承継の3つの課題に対する支援を実施することとなっていた(図表2)。



独立行政法人中小企業基盤整備機構(2009)より引用

## 公的な中小企業支援における民間支援機関の活用はどのような効果があったのか

民間組織が本格的に公的な支援機関として事業に採択され、活動を開始したのは本事業が初めてであり、その中でも金融機関による支援活動は注目することができよう。これは、2008年に中小企業庁より公表された優秀地域力連携拠点長官賞には帯広信用金庫が受賞し、優秀地域力連携拠点経済産業局長賞には八戸信用金庫（当時）と静岡銀行が受賞していることから明らかのように、初めて公的支援機関として活動した金融機関が、商工会・商工会議所といった伝統的な支援機関と並ぶ支援能力があると判断できるだろう。

さらに、独立行政法人中小企業基盤整備機構（2009）によれば、模範的支援事例においても西武信用金庫が中小企業長官賞を受賞している。これは、連携拠点事業が開始された初年度は12信用金庫しか参加していない中で積極的な活動をしたものと判断できる。

### 4.1 事業仕分けでの指摘された問題点

連携拠点の何が問題にされたのかについて、事業仕分け評価者の指摘事項を整理すると、連携拠点に採択された多くは既存の支援機関であり、それを問題視していることがわかる。その他に問題とされていた点として、属人的な部分に頼ることだったり、既存の支援機関についても古いビジネスモデルと評したり、さらには予算をかけてセミナーを実施することを指摘している。これらの指摘事項から、既存の支援機関に対する批判が中心で、民間の支援機関に対する評価が全く触れられていない。

また、客観的な評価にこだわっていることも注目できよう。評価者の意見には、ターゲットとなる中小企業に対し、本事業のサービスを受用できた企業数が少ないということを指摘している。これは、事業仕分けにおいて中小企業庁側が提示した相談回数ではなく、サービスを受けた企業の1社あたりの平均相談数から、おおよその対象となった企業数を産出して指摘されていた。つまり、費用を投入したわりに支援対象となった企業数が少ないために、支援の非効率性を指摘するためのものであったことがわかる。しかし、実質的な評価対象となった期間は1年程度であったことから、制度期間的に開始間もない段階で結果からの議論がされたことになる。

つまり、評価者より指摘された問題点としては、従来型の支援機関を中心に議論が進められ、従来からの支援機関の活動を「古い」と評価しているのにも関わらず、新しい支援の担い手である民間の組織についてなら評価がされていなかったこと、短期間での施策実施期間での結果を見ただけで、本施策の効果が薄いという評価がされているわけであり、この2点については乱暴であると考えられるのである。だからこそ、民間の組織のなかでも積極的な活動をした信用金庫に対し、当時の状況についてどのように考えているのかについてインタビュー調査を実施した。

## 5. 信用金庫に対するインタビュー調査

今回の調査を実施したのは、多摩（東京都立川市）、東京東（東京都墨田区）、福岡ひびき（福岡県北九州市）の3つの信用金庫（以下、3信用金庫）である。これら信用金庫は、連携拠点が実施された2年に亘って採択をされており、各地域において積極的な支援を実施し、最近でも多くの企業などを支援している。もちろん、支援対象数が多いから良い活動をしているということにはならないが、積極性を見る上で参考にすることはできる。また、3信用金庫は営業地域が重なっていないため、地域差を考慮する必要があるが、3信用金庫とも都市部を中心に活動していることから支援環境が異なるものではないと判断できる。

まず中小企業支援を開始した時期であるが、多摩が2001年、東京東が2003年、福岡ひびきが2008年となっている（図表3）。ここから、組織的に支援を開始したのは2000年代に入ってからということになる。なお、福岡ひびきの場合は連携拠点の採択とほぼ同時期に組織的な支援を開始している。

図表3 3信用金庫の支援開始時期および主な支援手法

名称	多摩	東京東	福岡ひびき
西暦	2001	2003	2008
主な支援内容	専門家派遣	産学連携	セミナー

インタビュー調査を基に筆者作成

次に、連携拠点到採択されてから3信用金庫が実施した支援について、特徴的な活動は何かという質問に対し、多摩は専門家派遣事業、東京東はコーディネート事業、福岡ひびきはセミナー事業であるとしている。それぞれがどのような取組みをしたかについて、多摩（東京多摩地域を中心に神奈川県相模原市を営業地域としている）については、地域で活躍している専門家についてどのような人が何をしているのか当初はわからなかった状態から支援を開始したとしている。そこから経営課題を持つ中小企業の元へ営業店職員と専門家が訪問し、その後、営業店職員が中小企業の元へ再度訪問し専門家の評価をしてもらうことを繰り返したことで、専門家のデータベースを独自に構築して多摩信用金庫にとって有用な専門家とのネットワークを構築することができたとしている。現在でもこのネットワークを活用しており、公的な専門家派遣と金庫独自の予算も計上し、これらを組み合わせて専門家派遣事業を実施している。

東京東（東京23区内の東部地区を中心に埼玉県南部や千葉県西部を営業地域としている）については近隣の大学と連携し、営業エリアの中小企業者をマッチングさせることに力を入

## 公的な中小企業支援における民間支援機関の活用はどのような効果があったのか

れたとしている。これは、連携拠点以前より実施していたわけであるが採択されてからは連携する大学数も増加している。支援を開始した発端としては、営業エリアには製造業を営む中小企業が数多く立地しているという背景から、新商品開発において技術的な課題を抱えている中小企業と技術的な研究を進めている大学とをコーディネートすることで経営課題の解決してもらいたいという思いからである。連携にあたっては、大学の教員に現場を見てもらうために専門家派遣事業を活用（大学教員を専門家として扱う）し、支援対象の企業に訪問してもらい、費用については連携拠点に採択された予算のうち専門家派遣の予算を活用した。信用金庫として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、中小企業に対しての技術的なアドバイスを地域の中小企業者に実施している。

福岡ひびき（福岡県北九州市を中心に山口県下関市や大分県中津市を営業地域としている）については地域力連携拠点に採択後には数多くのセミナーを実施し、特に経営改善や創業といったテーマに関しては重点的に実施した。当時は、セミナーを開催すると多くの申込者があり、ケースによっては70名以上の参加者もあり、有用であったと判断している。連携事業終了後は、セミナーの開催頻度は低下したものの創業に関しては、独自予算を計上して現在も継続している。特に創業セミナーは、他の支援機関も実施している中で、福岡ひびきとしては女性の創業に特化することで特徴を出しており、開催から10年が経過しているが、毎年セミナー修了者から創業する者がいる。また専門家派遣事業について、連携拠点に採択された当初は専門家との繋がりがなかったことから、連携機関である公益財団法人北九州産業学術推進機構（以下、FAIS）に協力を要請し、FAISとネットワークのある専門家に依頼をおこなっていた。FAISとは現在も製造業関係の支援などで協力している。

### 5.1 信用金庫による支援のあり方

これらの取組みから、3信用金庫は同じ時期に連携拠点という同じ事業に採択されているわけだが、それぞれ何に注力したのかという点においては異なることがわかる。確かに、地域性の違いという点はあるが、むしろ地域性があったからこそ支援の独自性が生まれ、それを発展させて現在に至っていることは明らかなのである。これは寺岡（2018）の指摘とも関連するが、地域ごとの異なる潜在性と固有の課題を踏まえた結果からだと考えられ、連携拠点に採択された副次的な効果と言える。そこから3信用金庫ごとに支援の独自性が生み出され、信用金庫によっては独自予算を計上し、現在も継続したり他の組織と連携して支援を実施しているという点は注目できよう。

また、3信用金庫に共通している点としては支援体制を構築する際に外部に職員を出向させ、そこから連携拠点についての情報を得たことである。もちろん、出向者は様々な情報を

集めたことと考えられるが、その中でも連携拠点については公的支援に関する情報であることから各地の経済産業局や中小機構の地域本部といった国の機関へ複数年出向している職員より、本事業についての情報を得ていたとしている。このため、支援に積極的な信用金庫に共通する点として、支援体制の構築や充実を図る際は外部の情報を集め自組織内で評価分析を行い、施策への参加決定をしていることがわかる。

信用金庫側においても、独自に支援体制を構築することは大きな負担であるわけで、特に費用面、専門家とネットワークの構築といったことが具体的な課題になろう。そこで、何を活用して体制の構築・拡充を図るのかということについては、公的な制度を活用すれば費用補助を受けられ、公的な支援機関という信用が与えられることから他の外部機関との連携を円滑化させることができたのである。

今回、3信用金庫に対しインタビュー調査を実施して、全ての信用金庫が連携拠点については有用であったと判断している。それは、当時の活動を振り返った場合や、現在も継続している支援内容についての両面で評価をしており、執筆現在は東京東信用金庫会長の澁谷氏（連携拠点採択時は支援を行う担当役員）は本インタビュー調査時に当時を振り返り、「効果が1年、2年で出てくるものではない」と評している。つまり、政策の評価は事業仕分けで指摘されたような短期間の結果だけを評価することも必要であろうが、長期的な視点から評価することの重要性を指摘しており、また単純に相談件数などの数値にだけにとらわれるのではなく、定性的な評価ということも重要であることがわかる。福岡ひびき信用金庫においても、女性向け創業セミナーについて開始してから10年が経過したことから外部の専門家に評価を依頼している最中であった。専門家からは女性に特化した創業セミナーは、女性起業家を増加させるには重要であり、継続して実施するべきとコメントしている。このように、独自に予算を投入しているからこそ、一定の時間が経過して改めてその事業の有用性について外部からの評価を実施しようとしているのである。

これら3信用金庫による特徴的な支援は、田中（2004）の指摘したように、当初は行政主導による支援体制に協力していた。これが事業仕分けにより廃止判定を受け行政の関与が消失した後も、信用金庫が独自に予算投入をする中で事業を継続したことで、有機的なネットワークが構築されていったことがわかる。

## 6. 終わりに

そもそも中小企業支援を実施するための重要な法律であった、中小企業指導法が中小企業支援法に改正された原因として、中小企業指導法制定時からの環境が大きく変化し、その結果として制度疲労が顕著になってきたためとされている。それと共に支援体制も徐々に改正され、行政のみで実施されていた指導から、3類型の中小企業支援センターに移行すること

## 公的な中小企業支援における民間支援機関の活用はどのような効果があったのか

で行政が主導する支援体制に改められたわけである。

しかし、改正された支援体制も中小企業・ベンチャー総合支援センターは国の外郭機関である中小機構が運営し、都道府県等中小企業支援センターは都道府県や政令指定都市の外郭団体が運営し、地域中小企業支援センターにおいても、その多くは商工会・商工会議所が運営を担っていた。これは、実質的に行政のみで支援を実施する体制から大きな変化はないわけである。確かに、商工会・商工会議所は民間組織であるものの、その運営費の多くは行政からの運営補助を受けていることを鑑みれば、行政の関与を強く受けており、準行政組織とも捉えることができる。このため、純民間の組織が支援体制に組み込まれたのは、本稿で対象としている連携拠点が初めてであり、民間側にあっても公的な支援体制下で各種の支援制度を活用して支援を実施することは初めてであった。つまり、制度開始時からどのような工夫を重ねてきたのかを明らかにすることは、商工会や商工会議所などといった従来からの支援機関以外の民間組織が公的な支援体制下での支援を行う際に、組織活動を参考にすることができるし、行政側としても民間組織と共に支援活動を行う際に民間側がどのように行動するのかを検討する際に参考とできるだろう。

今回調査対象とした連携拠点は、現在3万を超える民間の機関が活動する認定支援機関のように、民間による公的な支援が本格化される最中であって、行政中心による支援体制の中に民間組織が本格的に参加した最初の事例といえる。現在の中小企業支援体制において、民間組織による公的支援は、その組織数からすれば最寄りの相談窓口が大幅に増えることから相談する「気軽さ」や、それぞれの組織が関与している「顧客」に対する支援の幅が広がったと考えることができる。そのことによって、事業仕分けの評価者が指摘したような支援対象者を増加させることが可能になった。しかし、利点だけではなく問題点も存在している。例えば、野田（2012）の指摘によれば「“ちいさな企業” 未来会議<sup>4)</sup>」において、従来からの中小企業政策への反省として小規模企業が活用しやすい制度・運用になっていない点、個別企業の実情に応じたきめ細やかな支援策が講じられていない点、既存の経営支援機関などが適切な支援機能を発揮できていない点、中規模・中堅企業に対する施策についても検証する必要がある点などが指摘されている。

このような指摘に対し、新たに打ち出された支援策の一つとしては、認定支援機関と補助金をセットにした支援だといえよう。しかしながら新井（2019）で指摘したように、認定支援機関<sup>5)</sup>であったとしても、得意とする分野によって支援の結果が異なったり、支援対象である中小企業者側が商工会・商工会議所のような従来からの支援機関による支援を評価している場合もあった。さらには中小企業庁と金融庁が連名で2013年に公表した「認定経営革新等支援機関による不適切な行為の防止について」によれば四つの問題点が指摘されており、どれも従来のような支援体制では発生しなかったような問題が表れている。だからこそ、多面的・

複合的に評価することが求められているのである。その意味では事業仕分けにおいて指摘された問題点そのものを否定することはできないが、特定の面ばかりを問題視して、廃止ありきの議論であったことは問題であろう。

そもそも公的支援の性格として、民間の支援だけではできないような支援が求められているわけで、支援対象となる企業数の多寡も重要であるが、それよりも支援を行った「質」をどのように評価するのかということの方が重要であろう。さらには税金を投入して、それに対する効果が低いことを問題視していたが、費用対効果についても、どの時点で評価するのかという視点が欠けていたのである。ただし、野田の指摘するような事業仕分けの有用性について、「特定の政策目的を実現するためにはどのような政策手段を活用するのが望ましいかを、国民にも見える形で検討する場」（野田彰彦、2012、p10）は確かに現在でも存在しないわけであり、さらには中小企業庁自身でも指摘している「中小企業政策効果を多面的に把握するための方法の開発を検討すべきである」（中小企業庁、2011、p5）にも対応するべきだろう。このような指摘事項が現在でも実施されていないからこそ、よろず支援拠点については現状においては相談件数の多寡が評価の基準となってしまう、各地で件数を伸ばすことに注力してしまっている。これは認定支援機関に関しても同様であり、目標さえも定められていないから認定を受けても支援を行わない機関が数多く存在してしまうのである。つまり、中小企業庁自身も指摘している多面的な評価とは、補助金などの採択件数や相談件数の多い少ないだけでなく、それぞれの支援内容がどうであったのかという主観的な評価も重要なのである。

これからの中小企業政策に基づいて実施される各事業においては、客観性と主観性を組み合わせた評価が重要であるし、福岡ひびき信用金庫が取り組んでいるように支援事業を継続する場合であっても、その事業の効果を測定するために一定の期間が経過した段階で外部による中立的な評価も重要である。中小企業政策の一層の深化と効率化が求められている。

※ 調査に協力してくれた信用金庫や関係機関の方々には感謝申し上げます。

---

#### 註

- 1) 中小企業・ベンチャー総合支援センター、都道府県等中小企業支援センター、地域中小企業支援センターが該当する。中田(2013)は本制度を3層構造の体制(P407)と表現しているが、本稿では中小企業白書2001年度版で表現されている3類型の中小企業支援センターとしている。
- 2) 総務省によれば国の関与を縮小し、地方の権限・責任を拡大して、地方分権を一層推進することを目指し、国庫補助負担金改革、税源移譲、地方交付税の見直しの3つを一体として行う改革である。

公的な中小企業支援における民間支援機関の活用はどのような効果があったのか

- 3) 2009年に第1弾、2010年に第2弾と第3弾が実施され、地域力連携拠点については第1弾において廃止の判定を受け、中小企業応援センターについては第3弾において廃止の判定を受けている。
- 4) 小規模な企業者を対象に、どのような支援政策を行うべきかを検討するために2012年に開始された会議体である。同年、取りまとめを中小企業政策に反映させるため、中小企業政策審議会において“ちいさな企業”未来部会が設置された。
- 5) 認定支援機関が公的な支援機関としての性格を付与されたが、これにも様々な問題が存在している。詳しくは新井(2019)を参照願いたい。

#### 引用・参考文献

- 新井稲二：地域における中小企業支援は多様な担い手が必要か～補助金採択者インタビューより明らかになった支援の現状～、嘉悦大学研究論集、61(1)、2019、pp1-14
- 内田純一：地域イノベーション戦略－ブランディング・アプローチ、戦略研究学会編、三藤利雄監、芙蓉書房出版、2009
- 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
- 経済産業省：平成25年行政事業レビューシート、2013
- 全国商工会連合会：支援体制とよろず支援拠点、2014
- <http://compass.shokokai.or.jp/pickup/yakudachi/shisaku/column1406.html> (2019年8月20日閲覧)
- 総務省：三位一体の改革の全体像
- [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/jichi\\_zeisei/czaisei/czaisei\\_seido/zeigenijou2\\_1.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/zeigenijou2_1.html) (2019年8月20日閲覧)
- 田中史人：地域企業論－地域産業ネットワークと地域発ベンチャーの創造－、同文館出版 2004
- 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を因る地域力連携拠点事業、信用金庫、63(5)、2009、pp18-20
- 中小企業庁：2001年版中小企業白書、2001
- <https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H13/index.html> (2019年8月29日閲覧)
- 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)、2008a
- <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/renkei/2008/080520chikikyoten.html> (2019年8月29日閲覧)
- 中小企業庁：優秀な地域力連携拠点及び模範的支援事例の公表について、2008b

- <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/renkei/2008/081203ChiikiKouhyou.htm> (2019年8月29日  
閲覧)
- 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> (2019年8月  
29日閲覧)
- 中小企業庁：中小企業政策審議会企業力強化部会中間取りまとめ、2011
- 中小企業庁：中小企業政策審議会第3回“ちいさな企業”未来部会、2012
- 中小企業庁・金融庁：認定経営革新等支援機関による不適切な行為の防止について、2013
- 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、2018(7)、2018、pp5-25
- 東京東信用金庫：ひがしん誕生20周年ひがしんを知っていただくガイドブック2019、2019
- 中田哲雄著 通商産業政策史編纂委員会編：診断指導と情報提供、通商産業政策史1980-2000  
第12巻中小企業政策史、2013、pp347-407
- 内閣府行政刷新会議事務局：行政刷新会議ワーキングチーム「事業仕分け」第2WG、2009
- 内閣府行政刷新会議事務局：行政刷新会議ワーキンググループ「事業仕分け」WG-B、2010
- 中村良平：地域経済の非自立と自立性、地域産業創生と創造的中小企業、大学教育出版、2004、  
pp2-30
- 西井進剛著 小川正博・西岡正・北嶋守編：地域再生と産業クラスター－組織間ネットワー  
クによる地域ビジネスモデルの構築－、ネットワークの再編とイノベーション－新たなつな  
がりが生むものづくりと地域の可能性－、同友館、2012、pp63-92
- 株式会社日本経済新聞社：中小企業応援センター、全国に84カ所設置中小企業庁、日本経済  
新聞電子版、2010年3月26日
- 株式会社日本経済新聞社：事業仕分け、経産省の中小企業支援事業を「廃止」と判定、日本経  
済新聞、2011年11月15日
- 野澤一博：イノベーションの地域経済論、ナカニシヤ出版、2012
- 野田彰彦：動き出す“ちいさな企業”支援策 経営支援ネットワークと起業補助金に焦点をあて  
て、みずほ総合研究所、2012
- 二神恭一：産業クラスターの経営学－メゾ・レベルの経営学への挑戦、中央経済社、2008
- 間下聡・宮崎崇・谷地向ゆかり著 村本孜監：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
- 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、  
pp2-25
- 山谷清志：政策評価、ミネルヴァ書房、2012



我が国の女性活躍推進法前後の女性雇用と業績への影響に関する研究

A comparison of women's employment and business performance before  
and after the Act on Promotion of Women's Participation and  
Advancement in the Workplace in Japan

大町 隆弘<sup>1</sup>

Takahiro Ohmachi

光定 洋介<sup>2</sup>

Yosuke Mitsusada

**要旨：**

本稿では、2016年4月1日施行された女性活躍推進法の前後で、女性の雇用促進に変化があったかどうか、そして、その女性の雇用促進と業績パフォーマンスに関連があったか検証を行った。分析の結果、法改正後は女性雇用促進に関する指標に変化があり、特に、女性従業員比率がもともと低い企業はその後の女性従業員比率を高めている傾向があることを確認し、法改正に一定の成果が出ていることを示した。一方で、法改正の期間に女性雇用を促進している企業と同期間の企業業績との間には明確な相関は見られなかった。しかしながら、法改正以前から女性役職者を多く登用している企業では、売上高の改善にプラスの影響を与えており、ダイバーシティ仮説を支持する若干の証拠を提示した。

**Abstract**

A new support project was started in the 1990s to evaluate guidance businesses in the SME policy, but the effect of this project has not been examined. In this study, we focused on evaluating regional cooperative efforts. Several credit unions were active in this project, and interviews were conducted with Tama, Tokyo Higashi, and Fukuoka Hibiki to reflect on their respective activities 10 years after the project was carried out. The survey results revealed unique effects based on the different potential of each region, as well as the unique challenges facing each region. Even if they were adopted for the same support project, the support methods may have differed due to innovations by private support organizations.

**キーワード：**女性雇用、女性活躍、企業業績、ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランス

2020年9月7日 受理

<sup>1</sup> 産業能率大学大学院経営管理コース2019年度修了生。アデコ株式会社所属

<sup>2</sup> 産業能率大学 経営学部 教授

## 1. はじめに

日本の総人口および労働力人口減少と超高齢化社会を迎えつつある現代において、企業として労働力を確保することが重要な課題となっている。2016年4月1日に施行された女性活躍推進法では、一定規模以上の企業では女性活躍の状況を把握し、行動計画の策定等が義務化された。本研究では、まず同法が女性雇用に与えた効果を実証的に確認する。その上で、女性の活躍の程度が企業のパフォーマンスに影響を及ぼすかどうかについて実証分析したい。

わが国では1960年代、1970年代の画一化された規格大量生産が求められていた時代から、現在はより多様なニーズへの対応が求められる時代へと変化してきている。組織の多様性が企業の業績に結び付くというダイバーシティ仮説を前提に考えると、一般的に男性中心の日本社会においては、女性比率の上昇は企業における多様な意見を受け入れる素地が拡大すると考えられる。この結果、多様化した社会の様々なニーズに対応した商品提供が可能になるなど、企業業績に一定の影響を与えることができる可能性がある。本研究では、女性の活用と企業業績について様々な企業業績に関する指標を用いた分析を行う。まず、法改正の前から積極的に女性を登用している企業では、その後の企業パフォーマンスが改善しているかどうかについて検証を行う。さらに、法改正の期間中である2013年度から2018年度にかけて女性登用を積極化させた企業の積極度合いと、当該企業の様々な業績パフォーマンスについての相関関係について分析を行う。

本稿の構成は、第2章で先行研究のサーベイを行い、本稿での仮説を提示する。第3章において本稿で用いるデータセット、リサーチデザイン、分析手法について述べる。第4章で主要な実証結果と結果の示唆することについて検討する。その上で第5章において、本研究の結論と貢献および今後の課題について述べる。

## 2. 先行研究と仮説の構築

### 2.1 先行研究サーベイ

「女性労働者を多く雇用することで企業の業績が向上するのか?」といった問題は、女性が社会へ進出することの意義や企業の経営戦略やCSR（社会的責任）という側面からも非常に重要なテーマの1つであると考えられる。2016年頃は、労働力人口の問題が叫ばれるようになり女性雇用の促進がクローズアップしている状況にあった。

女性雇用と企業パフォーマンスに関する古い研究では、1970年代において、Becker〔1971〕が、女性は男性に比べて能力に対する市場における賃金が相対的に低く抑えられているという差別仮説を提示している。企業において多くの女性を雇用することで、この能力や貢献と、市場における賃金とのギャップを利益とすることが可能となり、女性を多数採用している企業は、利益が高くなるという仮説が代表的なものとなる。もっとも、この仮説は男女雇用機

会均等法（1986年施行）などが導入された現在では当てはまらないだろう。1990年代後半以降男女間の賃金格差は縮小しており、実際、女性の賃金は男性の賃金を100とした場合、1985年は59.6であったが、2018年には73.3となっており、男女間の賃金格差は縮小傾向が続いている<sup>①</sup>。児玉他〔2005〕では、女性雇用と企業業績における研究から4つの仮説を整理している。1つ目は、先のBecker〔1971〕の差別仮説である。2つ目は、企業の業績が高いこと、つまり余裕のある企業において、男性従業員のアメニティのために女性を多く雇用しようとするアメニティ仮説である。3つ目は、企業がネガティブなショック状況（例えば、生産性ショックや需要ショックなど）に陥ると、一時的に全体の採用が抑制される。採用を抑制する際に男女間の差はないとしても、女性離職率が男性より高いことから、女性従業員比率が男性と比較すると先行して低下する。しかし、企業業績が回復に転じる際に、また新規に採用され、女性従業員比率が回復することで、企業業績と女性比率との関係において、正の相関が生じる。これが、ネガティブショック仮説である。4つ目は、女性比率が企業業績を高めるわけでもなく、逆に企業業績が女性比率を高めるわけでもなく、女性比率と企業業績の両方に影響をおよぼす真の要因が背後に存在するために見かけだけの相関が生じていると考える企業固有要因仮説である。

次にワーク・ライフ・バランス（WLB）施策仮説について述べる。川口と笠井〔2013〕は、2007年、2009年、2011年に行われた大阪府の中小企業を対象とするワーク・ライフ・バランス（WLB）と男女均等化に関する調査を用いて、ワーク・ライフ・バランス（WLB）の施策や男女均等化施策が企業における女性の活躍とどのように関係しているのか、またそれらの施策の実施が企業業績とどのような関係にあるのかを分析している。その結果では、ワーク・ライフ・バランス（WLB）施策や男女均等化施策と女性の活躍との間の正の相関関係が明らかになった一方で、企業業績との間には、明確な相関関係は確認できなかった。同様に、山本〔2014b〕では、2011年度と2012年度の企業における職場環境と女性活用の可能性を調査し、WLB 施策の充実している企業では正社員女性比率や管理職女性比率が高くなっている傾向を見出している。さらに、業績との関係について、山本〔2014a〕では2003年と、2005年から2011年の上場企業における女性活用状況と企業業績との関係をパネル分析し、女性の働きやすい環境（WLB）を整備し、女性を管理職に登用することで、女性の高い潜在的な能力やスキルが活用され、生産性向上に繋がっているということを実証している。

女性雇用と企業パフォーマンスに関する理論的な背景にはどのようなものが考えられるだろうか。Ferreira〔2010〕は、取締役会のダイバーシティの功罪ならびにその理論的な背景を整理している。そこでは、取締役会のダイバーシティが企業業績に影響を与える理論的背景としては、経済学の観点からはエージェンシー理論が、経営学の観点からは人的資源管理論が述べられている。エージェンシー理論とは、プリンシパルの意向に沿った行動をとる組織

を作ることでエージェンシーコストが低下して業績や企業価値にプラスの影響を与えるといった理論である。多様なバックグラウンドを持った人材が存在する組織では、様々な視点からプリンシパルの意向を反映させる可能性が高まると考えられる。また、人的資源管理論では、多彩な人材が組織内で活躍できる機会があるという組織を作ることで組織活性化に繋がり、業績や企業価値にプラスの影響があると考えられる。こうしたエージェンシー理論と人的資源管理論に基づくダイバーシティ仮説は取締役会のみならず、種々の組織や企業全体にもあてはまるであろう。

人材のダイバーシティと企業やチームのパフォーマンスの関係に注目した分野に関係した研究は1980代頃（HambrickとMason〔1984〕）などから始まり、多くの研究結果が蓄積されているが、分析対象や分析手法の違いといった理由もあり、コンセンサスが得られる結果にはなっていない。例えば、ErhardtとWerbelら〔2003〕は、1993年と1998年の米国の大企業127社のパフォーマンスデータと、取締役会の女性やマイノリティによる多様化が企業業績を高める効果が認められると実証分析を行っている。我が国の実証分析においては、新倉と瀬古〔2017〕が、取締役会における女性役員と企業パフォーマンスの関係を調べている。その分析結果は、ダイバーシティ（取締役会に女性役員が存在すること）が、企業業績に正の効果を与えるとは一概に言えないが、女性役員が存在している企業において、女性役員数の増加は業績向上に繋がることが一部認められたというものである。松本〔2016〕では、海運事業者におけるダイバーシティの効果について、女性取締役の存在（有無）が企業のパフォーマンスに有意に正の影響を及ぼしていることを実証研究で明らかにしている。MishraとJhunjhunwala〔2013〕は、取締役会の多様性が企業経営にプラスに働く可能性として、複眼的な意思決定、人材プールの拡大、様々な市場や企業内の労働者の要請に対応可能などを挙げている。一方で、マイナスに働く可能性として協調の欠如、コミュニケーション不足、ダイバーシティを追求しすぎて最適な人事とならないこと、などを挙げている。これらのMishraとJhunjhunwala〔2013〕の述べている功罪は女性を組織内で登用する際にもあてはまる。我が国は、女性活躍の程度が先進諸国に比べて低いため、女性の活躍を推進させることは、複眼的な視点や社内外の多様な要請への対応などといったメリットの方が大きいと考えられる。

## 2.2 仮説の構築

先行研究から、我々は企業が女性従業員比率を高める動機として、企業の財務面と文化面があると考えた。財務面からの動機としては、アメニティ仮説が指摘するように企業の業績が高く余裕のある企業が、女性従業員比率を高めるというものである。文化面からの動機としては、ワーク・ライフ・バランス（WLB）施策仮説が提唱するようにワーク・ライフ・バ

ランス（WLB）の取れた企業では、より女性従業員比率が高まるというものである。そこで、本稿では下記の仮説1、仮説2を構築し、まず、女性活躍推進法によって女性活躍に関する指標に変化があったかどうか確認した上で、どのような企業が女性従業員比率を高めているか、財務面および文化面を含めた検証を行う。さらに、仮説1、仮説2に加えて、ダイバーシティを推進した企業は、企業業績に対してどのような貢献をしているかについても検証を行う。

#### 仮説1

2016年4月1日施行された女性活躍推進法前後で、女性の雇用促進に変化がある。

#### 仮説2

企業の財務面または文化面は、女性従業員比率を高める動機に影響を与えている。

#### 仮説3

女性の活躍は組織のダイバーシティを推進させ、企業業績に対して一定の貢献をする。

### 3. データセット・リサーチデザイン・分析手法

#### 3.1 データセット

##### 3.1.a サンプル企業のデータセット構築

第1ステップとして、女性の活躍状況について、個別企業ごとの開示義務が無いため、有価証券報告書などで定量的に纏まっているデータ開示が少ない<sup>(2)</sup>。そこで我々は、女性の活躍状況について、東洋経済新報社が発行する『就職四季報女子学生版』（2014年度版、2019年度版）にある約5,500社の中から、2013年度、2018年度の「女性勤続年数」、「有休消化年平均日数」（以下、女性有給休暇平均取得日数、と呼ぶ）、「女性従業員比率」、「女性役職者比率」（以下、「女性活躍4指標」と呼ぶ）が取得可能な企業を手作業で1社ずつ抽出した。次に抽出された企業の中から、2013年度末時点で東証一部に上場しており、2018年度末においても、東証一部に上場している企業を抽出した。その上で、分析対象年度の決算月数が12か月あり、財務情報から売上高、営業利益額、総資産額のすべてが取得可能な企業244社を抽出した。2013年度、2018年度の企業情報、財務情報については、Quick Astra Manager 等より取得した。

第2ステップとして、回帰分析における異常値の影響を排除するため、2013年度から2018年度にかけての売上高変化率、営業利益額の変化率、売上高営業利益率の変化幅、総資産純利益率（ROA）の変化幅、女性活躍4指標の変化幅の平均値と標準偏差を算出し、いずれかが平均値から3標準偏差以上外れた企業サンプルを除外した。この結果、データセットの対象となる企業は194社となった。また、これらの194社はいずれも女性活躍推進法の適用対象となる企業であることを確認している。

### 3.1.b 使用変数

#### 3.1.b.① 女性活躍 4 指標

女性勤続年数（年）、女性有給休暇平均取得日数（日）、女性従業員比率（％）、女性役職者比率（％）の2013年度時点のものと、2013年度から2018年度までの変化幅を用いる。

#### 3.1.b.② 業績関連指標

売上高、営業利益額、売上高営業利益率、総資産純利益率（ROA）の2013年度時点のものと、2013年度から2018年度までの変化率または変化幅を用いる。

#### 3.1.b.③ コントロール変数

企業が所属している産業特有の影響を考慮する業種ダミーをコントロール変数として採用する。業種データについては、東証一部株価指数33業種を使用していることが多いが、業種別に見ると企業数が少ない業種が存在することになってしまう。そこで、本研究では、TOPIX-17シリーズである東証一部株価指数33業種をもとに17業種に集約したものから金融系（銀行業、証券業、保険業等）を除く15業種をダミーとし、コントロール変数として採用した。

また、企業の規模が大きくなると、女性活躍 4 指標や業績関連指標に大きく影響を与えると考えられる。そのため、総資産をその規模に応じて 1/4 ずつ 4 カテゴリーに分けて、総資産ダミーを作成した。

## 3. 2 リサーチデザイン・分析手法

仮説 1 の女性活躍推進法の前後での女性の雇用推進に変化があったかどうかについては、分析対象の2013年度と2018年度の女性活躍 4 指標の各平均値が有意に変化しているかどうかを検証する。

仮説 2 の企業の財務面または文化面と、女性従業員比率を高める動機の関係については、以下の式 1 による重回帰分析を行う。女性活躍 4 指標の係数である  $\beta 1$  が有意に正（プラス）か負（マイナス）であれば、女性活躍 4 指標が女性従業員比率にプラス、または、マイナスの影響を与えていることを示す。例えば、女性活躍 4 指標のひとつである女性有給休暇平均取得日数の  $\beta 1$  が有意にプラスであれば、女性有給休暇平均取得日数が多いほど、女性従業員比率の変化にプラスの影響を与えていることを示す。

$$\Delta \text{女性従業員比率(2013年度-2018年度の変化幅)} = \beta 1 \cdot \text{女性活躍 4 指標(2013年度)} + \beta 2 \cdot \text{業績関連指標(2013年度)} + \beta 3 \cdot \text{コントロール変数(2013年度)} \dots\dots\dots \text{式 1}$$

仮説 3 の女性活躍と企業業績の関係については、まず、2013年度の女性活躍 4 指標をベー

スにサンプル企業を3分位にグループ分けを行い、上位グループと下位グループで様々な業績関連指標に差があるかどうか差の検定を行う。次いで、業績に影響を与えかねない影響を排除するため、以下の式2、式3による重回帰分析を行う。式2は2013年度の女性活躍の状態が2013年から2018年にかけての業績関連指標の変化に繋がっているかどうかの検証であり、2013年度の女性活躍4指標の係数である $\beta 1$ の符号が有意に正（プラス）であれば女性を活躍させることが業績関連にポジティブな影響を与えていることを示す。例えば、式2において、2013年度の女性活躍4指標のひとつである女性役職者比率の $\beta 1$ が有意にプラスであれば、女性役職者比率が高い企業ほど、業績関連指標の変化にプラスの影響を与えていることを示す。式3は2013年度から2018年度にかけての女性活躍の変化と、同期間の業績関連指標に相関があったどうかを示している。2013年度から2018年度にかけての女性活躍4指標の変化幅の係数である $\beta 1$ の符号が有意に正であれば両者に正の相関があることを示す。

$$\Delta \text{業績関連指標}(2013 \text{ 年度}-2018 \text{ 年度の変化率/幅}) = \beta 1 \cdot \text{女性活躍4指標}(2013 \text{ 年度}) + \beta 2 \cdot \text{コントロール変数}(2013 \text{ 年度}) \dots \dots \text{式2}$$

$$\Delta \text{業績関連指標}(2013 \text{ 年度}-2018 \text{ 年度の変化率/幅}) = \beta 1 \cdot \Delta \text{女性活躍4指標}(2013 \text{ 年度}-2018 \text{ 年度の変化幅}) + \beta 2 \cdot \text{コントロール変数}(2013 \text{ 年度}) \dots \dots \text{式3}$$

女性活躍4指標、業績関連指標の記述統計量は表3-1の通りである。各変数間の相関関係については、紙幅の関係から相関表は割愛するが、女性役職者比率と女性従業員比率の相関が

表3-1 女性活躍4指標と業績関連指標の記述統計量

変数名	N	平均値	中央値	標準偏差	分散	最小値	最大値
＜女性活躍4指標＞							
女性勤続年数(2013年度)	[年]	194	12.75	12.75	3.90	15.21	4.10 22.80
女性有給休暇平均取得日数(2013年度)	[日]	194	10.55	10.65	3.49	12.20	2.20 19.90
女性従業員比率(2013年度)	[%]	194	16.45%	14.38%	7.80%	0.61%	4.55% 44.98%
女性役職者比率(2013年度)	[%]	194	2.62%	1.76%	2.89%	0.08%	0.00% 17.40%
Δ女性勤続年数	[年]	194	1.31	1.60	1.72	2.96	-4.30 5.20
Δ有給休暇平均取得日数	[日]	194	1.03	0.90	1.60	2.55	-3.90 7.00
Δ女性従業員比率	[Point]	194	1.22%	0.98%	1.90%	0.04%	-5.56% 9.41%
Δ女性役職者比率	[Point]	194	1.13%	0.97%	1.47%	0.02%	-5.33% 5.41%
＜業績関連指標＞							
営業利益率(2013年度)	[%]	194	5.24%	4.73%	4.09%	0.17%	-7.52% 24.15%
ROA(総資産利益率)(2013年度)	[%]	194	7.18%	7.45%	7.93%	0.63%	-44.60% 41.36%
Δ売上高変化率	[%]	194	24.60%	21.49%	21.36%	4.56%	-41.33% 93.90%
Δ営業利益額変化率	[%]	194	81.43%	56.27%	205.42%	421.99%	-1089.41% 1083.94%
Δ売上高営業利益率変化幅	[Point]	194	1.47%	1.02%	3.15%	0.10%	-9.64% 11.88%
ΔROA(総資産利益率)変化幅	[Point]	194	4.14%	2.51%	9.63%	0.93%	-19.39% 59.86%

Δは2013年度から2018年度への変化を示す  
出典：サンプルデータから著者ら作成

0.392と有意に高く、重回帰分析において多重共線性の問題を考慮する必要がある。

#### 4. 主要な実証結果と示唆

##### 4.1 仮説1の実証結果と示唆

まず、分析対象企業194社の2013年度から2018年度にかけての女性活躍4指標の変化を表4-1に示す。女性平均勤続年数は1.31年、女性有給休暇平均取得日数は1.03日、女性従業員比率は1.22%、女性役職者比率は1.13%、それぞれ有意に上昇しており、法改正による一定の効果があったと考えられる。この結果は、サンプル企業を3.1.a節での第1ステップ段階での244社で見ても同様の傾向が確認される。これは、女性活躍推進法が、一定の変化をもたらしたのかもしれない。しかし、この結果は、単純に時代の流れとして、女性活躍4指標がこの5年間で改善したとも考えられる。そこで、どのような企業が特に改善しているかを仮説2で検証する。

表4-1 女性活躍4指標の2013年度から2018年度への変化

	社数	2013年度	2018年度	Δ2018-2013 (2013年度から2018年度への変化)
女性勤続年数(年)	194	12.75	14.06	1.31 ***
女性有給休暇平均取得日数(日)	194	10.55	11.58	1.03 ***
女性従業員比率(%)	194	16.45%	17.67%	1.22% ***
女性役職者比率(%)	194	2.62%	3.75%	1.13% ***

\*\*\*1%有意水準、\*\*5%有意水準、\*10%有意水準を示す

出典:サンプルデータから著者ら作成

##### 4.2 仮説2の実証結果と示唆

次に女性従業員比率の上昇に影響を与えている変数について分析を行う。ここで、女性従業員比率と女性役職者比率は相関が高く多重共線性の問題があるため、Model 1、2、3では説明変数から女性従業員比率を除外し、Model 4、5、6では説明変数から女性役職者比率を除外した分析を行った。表4-2がその分析結果である。被説明変数である2013年度から2018年度への女性従業員比率の変化に影響を与えている各変数を分析してみると、Model 1、2、3が示しているように、業績関連指標も、女性活躍指標もいずれも有意な値を示していない。ここから読み取れる示唆について考えてみよう。

もし、ワーク・ライフ・バランス(WLB)仮説に従うのであれば、女性有給取得日数の係数の符号が正となると考えられる。なぜなら、女性有給取得日数が高い企業はワーク・ライフ・バランス(WLB)を充実させようとする企業文化が背景にあると思われるからである。表4-2のModel 1、2、3をみると、女性有給取得日数はいずれも有意な影響を与えていない。次に、もし、アメニティ仮説に従うのであれば、企業の業績の余裕度、即ち、ここでは総資

産純利益率（ROA）や売上高営業利益率の水準の高さが女性従業員比率の変化と正の関係があるはずである。しかし、表4-2のModel1、2をみると、総資産純利益率（ROA）や売上高営業利益率の水準はいずれも女性従業員比率の変化に対して有意な影響を与えていない。これらの結果は、企業の女性を活躍しやすくするといった企業文化や財務面の余裕状態は、女性従業員比率には影響を与えていないことを示唆する。

逆に、法改正の影響が色濃く出ているとすると、前述した企業の文化面や企業の業績余裕度ではなく、女性従業員比率の水準自体が、その後の5年間の女性の従業員比率の影響に与えていると考えられる。そこで、Model4、5、6で2013年度の女性従業員比率の水準を説明変数に加えた結果を見てみる。この場合、法改正前の2013年度の女性従業員比率が低い企業ほど、その後積極的に女性従業員比率を高めようとするため、両者の間には負の関係が見られることになる。Model4、5、6の女性従業員比率の係数を見るといずれも有意に負（マイナス）となっていることから、そもそも2013年度に女性従業員比率が低かった企業が、2013年度から2018年度にかけて女性従業員比率を高めている傾向が見てとれる。これは、女性活躍推進法による法

表4-2 女性従業員比率を被説明変数とした重回帰分析結果

被説明変数 計量モデル モデル	Δ女性従業員比率					
	OLS					
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
定数項	-0.047 (-2.385)	-0.047 (-2.456)	-0.048 (-2.484)	-0.038 (-1.878)	-0.034 (-1.756)	-0.040 (-2.046)
営業利益率(2013年度)	-0.022 (-0.485)	-0.019 (-0.438)		-0.008 (-0.170)		
ROA(総資産利益率)(2013年度)	0.030 (1.468)	0.031 (1.536)	0.027 (1.528)	0.023 (1.096)		
女性勤続年数(2013年度)	0.000 (-0.355)			0.000 (-0.291)		
女性有給休暇平均取得日数(2013年度)	-0.001 (-1.055)	-0.001 (-1.218)	-0.001 (-1.296)	-0.001 (-1.327)	-0.001 (-1.502)	
女性従業員比率(2013年度)				-0.044 ** (-2.032)	-0.046 ** (-2.176)	-0.045 ** (-2.101)
女性役職者比率(2013年度)	-0.089 (-1.614)	-0.087 (-1.588)	-0.087 (-1.600)			
コントロール変数						
業種ダミー	YES	YES	YES	YES	YES	YES
総資産カテゴリー	YES	YES	YES	YES	YES	YES
$R^2$	.169	.168	.167	.176	.168	.157
F検定	1.757	1.852	1.954	1.848	2.088	2.062
サンプル数	194	194	194	194	194	194

※カッコ内は、t値を示す  
 \*\*\*1%有意水準、\*\*5%有意水準、\*10%有意水準を示す  
 Δは2013年度から2018年度への変化を示す  
 出典：サンプルデータから著者ら作成

的な効果が一定程度あり、女性従業員比率の低かった企業が、女性従業員比率の上昇を生じさせている可能性を示唆する結果となっており、仮説1を補強する結果である。

#### 4.3 仮説3の実証結果と示唆

まず、2013年度の女性活躍4指標の各指標で1/3ごとにグループ分けを行い、2013年度から2018年度の業績関連指標の変化の平均値を分析した。具体的には2013年度の女性勤続年数、女性有給休暇平均取得日数、女性従業員比率、女性役職者比率によって上位・中位・下位のグループを作成した。その上で、各グループの2013年度から2018年度への業績関連指標の変化について分析した。業績関連指標は、売上高変化率、営業利益額変化率、売上高営業利益率変化幅、総資産純利益率（ROA）変化幅である。各業績関連指標の平均値について差の検定を実施し平均値に差があるか否かを検証した結果の抜粋が表4-3である。表4-3を見ると、2013年度の女性勤続年数の平均値は、上位1/3で17.18年、中位1/3で12.79年、下位1/3で8.60年である。上位1/3のグループの売上高変化率の平均値は21.18%、下位1/3のグループの売上高変化率の平均値は28.70%で、両者の差は5%水準で有意に異なる。女性勤続年数は短い方が、売上高成長率が高い傾向が読み取れる。また、女性役職者比率は上位1/3のグループの方が、営業利益額の変化率の平均が低くなっている。女性有給休暇平均取得日数、女性従業員比率によるグループでは業績関連指標に、特に有意な差が見られなかった。

ただ、これらの結果は業種特性や企業規模を考慮に入れていない結果のため、業種特性などを考慮した式2の重回帰分析を行う。

表4-3 3分位での分析結果

	グループ	平均 [年]	サンプル数	Δ売上高 変化率[%]	Δ営業利益額 変化率[%]
女性勤続年数(2013年度)	上位1/3	17.18	63	21.18% **	82.18%
	中位1/3	12.79	63	23.58%	88.07%
	下位1/3	8.6	68	28.70%	74.60%
女性役職者比率(2013年度)	上位1/3	5.51%	65	27.87%	65.64% *
	中位1/3	1.84%	64	23.17%	61.73%
	下位1/3	0.49%	65	22.73%	116.63%

※上位1/3が下位1/3に対して、差があるかどうか検定している  
 \*\*\*1%有意水準、\*\*5%有意水準、\*10%有意水準を示す  
 Δは2013年度から2018年度への変化を示す  
 出典：サンプルデータから著者ら作成

業績関連指標の1つである2013年度から2018年度にかけて売上高変化率を被説明変数とした重回帰分析の結果を表4-4に示す。女性勤続年数の符号については、Model1で-0.013、

Model 2で-0.012と1%水準で有意に負となっている。これは女性勤続年数が短いほど、売上高の変化率が高い傾向を示す。また、Model 5を見ると女性役職者比率の符号が1.046と10%水準で有意に正となっており、女性役職者比率が高いほど、売上高変化率が高い傾向を示している。

次に業績関連指標を2013年度から2018年度にかけての売上高営業利益率変化幅に代えて、これを被説明変数とした重回帰分析の結果を表4-5に示す。ここでは、女性勤続年数の符号がModel 1、Model 2で0.001と5%水準で有意に正となっている。これは、女性勤続年数が長いことが売上高営業利益率の改善に繋がっている可能性を示唆する。

その他の業績関連指標を被説明変数とした重回帰分析も行ったが、女性活躍4指標との間で特に有意な結果は見られなかったため表の揭示は割愛する。

表4-4 売上高変化率を被説明変数とした重回帰分析結果

被説明変数 計量モデル モデル	Δ売上高 変化率				
	OLS				
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5
定数項	0.118 (0.581)	0.201 (1.031)	0.121 (0.602)	0.069 (0.339)	0.107 (0.542)
女性勤続年数(2013年度)	-0.013 (-3.039)	*** -0.012 (-3.070)	***		
女性有給休暇平均取得日数(2013年度)	0.005 (1.014)		0.001 (0.289)		
女性従業員比率(2013年度)	0.148 (0.639)			0.276 (1.234)	
女性役職者比率(2013年度)	0.694 (1.162)				1.046 * (1.840)
コントロール変数 業種ダミー	YES	YES	YES	YES	YES
総資産カテゴリー	YES	YES	YES	YES	YES
R <sup>2</sup>	.308	.293	.256	.262	.269
F検定	4.080	4.587	3.803	3.923	4.080
サンプル数	194	194	194	194	194

※カッコ内は、t値を示す  
 \*\*\*1%有意水準、\*\*5%有意水準、\*10%有意水準を示す  
 Δは2013年度から2018年度への変化を示す  
 出典：サンプルデータから著者ら作成

次に、式3に示した2013年度から2018年度にかけての女性活躍の変化と、同期間の業績関連指標に相関があったかどうかについての分析結果を表4-6に示す。ここでも、Model 1とModel 2が示すように、女性勤続年数と売上高変化率には負の相関があることが確認される。営業利益額の変化率、売上高営業利益率変化幅、総資産純利益率（ROA）の変化幅を被説明変数とした重回帰分析では、特に女性活躍4指標の変化と有意な相関関係のある業績関連指標はなかったため分析結果は割愛する。

表4-5 売上高営業利益率の変化幅を被説明変数とした重回帰分析結果

被説明変数 計量モデル モデル	△売上高営業利益率変化幅				
	OLS				
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5
定数項	-0.053 (-1.589)	-0.042 (-1.343)	-0.040 (-1.253)	-0.043 (-1.318)	-0.037 (-1.182)
女性勤続年数(2013年度)	0.001 ** (1.818)	0.001 ** (1.854)			
女性有給休暇平均取得日数(2013年度)	0.000 (0.324)		0.001 (0.842)		
女性従業員比率(2013年度)	0.029 (0.775)			0.033 (0.920)	
女性役職者比率(2013年度)	0.069 (0.713)				0.078 (0.857)
コントロール変数 業種ダミー	YES	YES	YES	YES	YES
総資産カテゴリー	YES	YES	YES	YES	YES
$R^2$	.158	.149	.136	.137	.136
F検定	1.715	1.938	1.742	1.751	1.744
サンプル数	194	194	194	194	194

※カッコ()内は、t値を示す  
 \*\*\*1%有意水準、\*\*5%有意水準、\*10%有意水準を示す  
 △は2013年度から2018年度への変化を示す  
 出典：サンプルデータから著者ら作成

表4-6 売上高変化率を被説明変数とした重回帰分析結果

被説明変数 計量モデル モデル	△売上高 変化率				
	OLS				
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5
定数項	0.051 (0.254)	0.120 (0.615)	0.125 (0.627)	0.105 (0.520)	0.135 (0.682)
△女性勤続年数	-0.023 ** (-2.560)	-0.018 ** (-2.214)			
△女性有給休暇平均取得日数	-0.003 (-0.326)		-0.004 (-0.427)		
△女性従業員比率	-1.274 (-1.473)			-0.526 (-0.671)	
△女性役職者比率	-0.514 (-0.505)				-0.976 (-0.980)
コントロール変数 業種ダミー	YES	YES	YES	YES	YES
総資産カテゴリー	YES	YES	YES	YES	YES
$R^2$	.288	.276	.256	.257	.259
F検定	3.707	4.207	3.811	3.833	3.876
サンプル数	194	194	194	194	194

※カッコ()内は、t値を示す  
 \*\*\*1%有意水準、\*\*5%有意水準、\*10%有意水準を示す  
 △は2013年度から2018年度への変化を示す  
 出典：サンプルデータから著者ら作成

## 5. 本研究の結論と貢献および今後の課題

### 5. 1 本研究の結論

本研究では、2016年4月1日施行された女性活躍推進法の前後で、女性の雇用促進に変化があったかどうか、そして、その女性の雇用促進と業績パフォーマンスに関連があったかどうか検証を行った。具体的には、2013年度と2018年度の女性活躍4指標を構築し、これらと業績関連指標の関係について次の3つの分析を行った。

まず、2016年4月1日施行された女性活躍推進法前後で、女性の雇用促進に変化があったかどうかを分析した結果、女性活躍4指標とも有意な変化が見られ、仮説1は支持された。また、法改正前の2013年度時点で、女性従業員比率が低い企業の方が2018年度にかけて有意に女性従業員比率を高めている傾向も確認され、同法に一定の効果があったことを示唆している。

次に、企業の財務面または文化面が、女性従業員比率を高める動機に影響を与えているかどうかを検証したが、財務的な余裕も、企業文化面も、女性従業員の採用姿勢に特に影響を与えておらず、仮説2は支持されなかった。むしろ、女性従業員が少ない企業ほど、分析対象期間、女性従業員比率を上昇させており、法施行による一定の効果があった可能性が示唆された。

第3に、仮説3である女性の活躍が組織のダイバーシティを推進させ、企業業績に対して一定の貢献をしているかどうかを検証した。検証の結果、法改正前から女性役職者比率を高めていた企業では、その後の5年間の売上高上昇率が有意に高いという傾向が確認され、ダイバーシティ仮説を支持する若干の実証結果を示せた。しかしながら、女性役職者比率を高めていた企業が、総資産純利益率（ROA）や売上高営業利益率などその他の業績パフォーマンスの改善にまで繋がっているという証拠は見つからなかった。さらに、法改正の期間中である2013年度から2018年度にかけて女性登用を積極化させた企業の積極度合いと、当該企業の様々な業績パフォーマンスについての相関関係について分析を行ったが、女性勤続年数以外では、両者の間には明確な相関関係は確認されなかった。女性勤続年数は、これが短くなった企業では、売上高の上昇に繋がっているという相関関係が確認された。

また、法改正前から女性勤続年数が長い企業では、営業利益率が改善していることが確認される一方で、売上高変化率改善に対しては、女性勤続年数が長いことがネガティブな影響を与えていることも確認された。

これらの女性平均勤続年数は解釈が難しい。女性勤続年数は、新しい女性を採用すればするほど短くなる。逆に、長期間働いた女性が退職しても女性勤続年数が短くなる。このため、平均女性勤続年数は、女性を活用した結果とも、長期間働いた女性が退職した結果とも捉えられる。この点の解釈は、今後の課題としたい<sup>(3)</sup>。

## 5.2 本研究の貢献

本研究の貢献は、以下の3点である。まず、2016年4月1日施行された女性活躍推進法後に女性活躍4指標が変化したことを明らかにしたことである。また、法改正前の2013年度時点で、女性従業員比率が低い企業の方が2018年度にかけて有意に女性従業員比率を高めている傾向も確認され、同法に一定の効果があったことを示唆している。第2に、女性活躍の指標の中でも、女性従業員比率ではなく、一定の権限を持っていると想定される女性役職者比率が高い企業の方が、2013年度から2018年度にかけては売上高変化率の上昇に繋がっており、ダイバーシティ仮説について、若干のポジティブな証拠を提示できたことである。また、解釈については今後より詳細な分析を要するものの、女性勤続年数については、同期間については、女性勤続年数が高い方が、売上高営業利益率は改善し、売上高変化率は鈍化する傾向も確認された。第3に、女性活躍推進法の施行によって改善された女性活躍4指標は、必ずしも直ちに業績パフォーマンスの改善には結び付かない可能性を示したことである。女性が活躍をして、ダイバーシティ仮説が提唱しているように、企業業績の改善に結び付くまでには一定の期間が必要なのかもしれない。

## 5.3 本研究の限界と今後の課題

本研究のサンプル数は194企業のみとなっている。これは、女性雇用に関する情報について、2016年4月1日施行の女性活躍推進法以前においては、企業が積極的に情報公開する必要がなかったためである。

対象期間については、本研究では、2016年4月1日施行の女性活躍推進法を基準として、前後の2013年度と2018年度の比較における変化の分析を行ったが、女性の活躍が業績に影響を与えるにはより長期の時間が必要かもしれないため、対象期間以外の時期においても、検証する必要がある。

また、平均値から3標準偏差以上離れたサンプルを外れ値として除外した上で分析を行っているが、期間中のM&Aなどの企業規模の大きな変化の影響を受けている可能性もある。コントロール変数についても、不足している可能性もあり、新たなコントロール変数を追加したり、パネル分析を行ったりすることで別の示唆が得られることも考えられる。

今後、女性雇用の推進や重要性が増していくにつれて、企業が積極的に女性に関する多面的な女性登用情報を開示することから対象期間や分析サンプル数を拡大した分析が可能となるが、これらについては今後の課題としたい。

【脚注】

- (1)『平成30年版働く女性の実情』厚生労働省雇用均等・児童家庭局編
- (2) 有価証券報告書で女性の役員数については2015年3月31日以降に終了する事業年度から開示が義務化されているが、それ以外の開示義務はない。
- (3) 毎年の女性の採用人数の推移などを含めて分析することでどのような理由で女性勤続年数が変化したか推察可能であるが、現時点で公開されているデータがない。

参考文献

- Becker, G. S. : The Economics of Discrimination, 2nd ed, 1971, The University of Chicago Press
- Erhardt, N., Werbel, J. and Shrader, C. : Board of Director Diversity and Firm Financial Performance, Corporate Governance An International Review, 2003, Vol.11, Iss.2, pp.102-111
- Ferreira, D : Board Diversity, Corporate Governance : A synthesis of Theory, Research and Practice, Anderson, R. and H.K. Baker (eds.), John Wiley & Sons. pp.225-242
- Hambrick, Donald C, and Phyllis A. Mason : Upper echelon : The organization as reflection of its top managers. Academy of Management Review 9, 1984, pp.193-206
- Mishra and Shital Jhunjhunwala : Diversity and the Effective Corporate Board, 2013, Academic Press
- 川口章、笠井高人：女性活躍推進施策と企業業績 -大阪府における中小企業の分析-、同志社政策科学研究、15, 2013, pp.85-97
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局編『平成30年版働く女性の実情』
- 児玉直美、小滝一彦、高橋陽子：女性雇用と企業業績、日本経済研究、No.52, 2005.10, pp1-18  
東洋経済新報社 「就職四季報女子版 2014年版」
- 東洋経済新報社 「就職四季報女子版 2019年版」
- 新倉博明、瀬古美喜：取締役会における女性役員と企業パフォーマンスの関係、Mita journal of economics、110(1),2017,pp.1-20
- 松本守：海運事業者におけるダイバーシティ効果の実証研究、海事交通研究 65, 2016, pp.13-22
- 山本勲：上場企業における女性活用状況と企業業績との関係 -企業パネルデータを用いた検証 RITI Discussion Paper Series 14-J-016, 2014a, pp.1-26
- 山本勲：企業における職場環境と女性活用の可能性 -企業パネルデータを用いた検証-、RITI Discussion Paper Series 14-J-017,2014b,pp.1-26



## 高松丸亀町商店街にみる生活者志向のまちづくりに関する研究

### A Study on Inhabitant-oriented Town Development in the Takamatsu Marugamemachi Shopping Street

寺嶋 正尚

**Masanao Terashima**

都留 信行

**Nobuyuki Tsuru**

武内 千草

**Chigusa Takeuchi**

#### Abstract

This study examined the redevelopment project of the Marugamemachi shopping street in Takamatsu city. The analysis was performed from the standpoint of inhabitant-oriented town development policies, rather than the revitalization of shopping street and central district. After an overview of a series of redevelopment efforts in shopping street, the characteristics of the project were analyzed based on interviews : 1) private sector-led management, 2) tenant mix strategy based on fixed-term land leases, and 3) improvement of the living environment for inhabitants.

#### 1. 研究の目的

中小企業庁（2019）によると、アンケートに回答した全国4,033箇所の商店街のうち、過半数にあたる55.1%の商店街は、「最近3年間の来街者数」が「減った」としている<sup>1</sup>。「減った要因」としては、多い順に、「魅力ある店舗の減少（80.5%）」、「業種・業態の不足（53.0%）」、「地域の人口減少（52.3%）」が挙げられた<sup>2</sup>。3番目の要因である「地域の人口減少」は、商店街にとっては外部環境要因であり、どうすることも出来ない制約条件である。地方にある多くの商店街は、商圈に居住する人口が減少するなか、来街者の減少を余儀なくされている。

本論文の研究対象である、高松丸亀町商店街（以下丸亀町商店街）は、商店街活性化や中心市街地活性化の優秀事例として高い評価を受けている。2006年5月には、中小企業庁が選定する「がんばる商店街77選」の1つに選定された。「にぎわいあふれる商店街」部門でのラ

---

2020年9月14日 受理

ンクインである。今回インタビューを行った高松丸亀町商店街振興組合理事長の古川康造氏も、2013年に「平成25年度地域づくり総務大臣表彰（個人部門）」を受けている。評価された点としては、「空き店舗率、通行量などの指標が劇的に改善し、商店街は賑わいを取り戻し、成果が顕著である」「商店街の再生という困難な課題に長年取り組み、全国唯一の事例を作り上げた」が挙げられている<sup>3</sup>。

では何故丸亀町商店街は、このように高く評価されているのだろうか。賑わいを取り戻したのは、どのような施策が奏功した結果だろうか。ここでの知見を一般化し、他の商店街に活用することは出来ないだろうか。こうした点が本研究を行った契機である。なお本論文は、こうした商店街活性化策に関してもさることながら、人口減少社会の到来を前提に、コンパクトシティ実現のための一方策として実施された、同商店街のまちづくり政策について考察するものである。

以下節を改め、商業まちづくり政策や丸亀町商店街に関する先行研究を考察し、さらに同商店街を取り巻く環境、同商店街の概要、同商店街における実際の商業まちづくり政策を分析する。本論文の筆者はいずれも大学附設の地域創生・産学連携研究所の研究員を兼任しており（2020年3月末時点）、本研究は同研究所における研究をもとにした点を付記しておきたい。

## 2. 丸亀町商店街を考察する上での整理事項

本論文は丸亀町商店街に関する論文である。分析に立ち入る前に、商店街はどのようなものであり、丸亀町商店街はどのような商店街に分類されるか、また商店街とまちづくりがどのような関係にあるかなど、一連の整理を行う。

### (1) 研究対象である商店街に関する整理

商店街に関する明確な定義はないが、良く用いられる統計資料である商業統計によると、「小売店、飲食店及びサービス業を営む事業所が近接して30店舗以上あるもの」とされている。同統計では、ショッピングセンター（以下SC）や多事業所ビル（駅ビル、寄合百貨店等）も、本定義に該当するものであれば含めるとしている。しかし、SCは日本ショッピングセンター協会定義によると「ショッピングセンターとは、一つの単位として計画、開発、所有、管理運営される商業・サービス施設の集合体で、駐車場を備えるものをいう。その立地、規模、構成に応じて、選択の多様性、利便性、快適性、娯楽性等を提供するなど、生活者ニーズに応えるコミュニティ施設として都市機能の一翼を担うものである。」とされる<sup>4</sup>。さらに、筒井（2009）はSCの特徴として、①計画性、②集積性、③総合性、④統一性を挙げている<sup>5</sup>。以上のことから、商店街は自然発生的な商業集積であるから、SCとは区別して考える方が妥当だろう。丸亀町商店街の重要な特徴の1つは、商店街でありながら1つのSCのように開発・運

営された点にある。

次に商店街のタイプであるが、中小企業庁（2019）は商店街を、①近隣型商店街、②地域型商店街、③広域型商店街、④超広域型商店街の4つに分類している。また中小企業庁（1997）は、「元気のある商店街100」のうちの1つとして丸亀町商店街を取り上げた際、同商店街を広域型商店街に位置付けている。この広域型商店街とは、「百貨店、量販店を含む大型店があり、最寄品より買回品が多い商店街」である。2018年10月の時点で、全国に3,930箇所ある商店街のうち、広域型商店街はわずか199箇所（全国商店街に占める比率は5.1%）であり、さらにそのうち政令指定都市・特別区にある商店街は81箇所である。丸亀町商店街はここに該当する<sup>6</sup>。

## (2) 商店街と商業まちづくり政策の関係について

商店街はまちづくり政策においてどのように位置付けられるのだろうか。

それについて考察する前に、まずこの「まちづくり」という言葉について触れておきたい。石原（2005）は、「街づくり」と「まちづくり」は異なるものとし、前者は「土木や都市計画などの分野では比較的古くから用いられていた」もので、「ハード重視の色彩が強く、行政主導である」としている<sup>7</sup>。そして商業分野で用いる用語として「まちづくり」というひらがなの記述で統一している。本論文は商業分野でのまちづくりを考察するものであるため、ひらがな表記の「まち」を用いるが、より正確には「商業まちづくり」と言った方が妥当だろう。

この「商業まちづくり」を実現する方策が「商業まちづくり政策」である。渡辺（2014）はその「商業まちづくり政策」を、「地域商業の問題を中心に据えながら、経済的側面だけでなく、社会的・文化的側面を含めた地域コミュニティの在り方に関する構想ないし計画、およびそれらの実現に向けた地域住民を巻き込んだ運動や活動」と定義している<sup>8</sup>。「まち」に関し、「経済的側面だけでなく、社会的・文化的側面を含めた地域コミュニティ」という言葉で説明した点が意義深い。まさに後述する丸亀町商店街の事例は、商店街活性化という経済的側面より、社会的・文化的側面に焦点をあてた各種施策が功を奏したケースにほかならない。ちなみに「コミュニティ」の定義としては、渡辺（2014）では、広井（2009）の「重層的社会における中間的集団」、広井・小林（2010）の「人間が、それに対して何らかの帰属意識を持ち、かつその構成メンバーの間に一定の連帯ないし相互扶助（支え合い）の意識が働いているような集団」を用いている<sup>9</sup>。

こうしたまちづくりと商店街の関係であるが、2009年7月に公布され2009年8月に施行された地域商店街活性化法（正式名称：商店街の活性化のための地域住民の需要に応じた事業活動の促進に関する法律）の第1条（同法の目的に関するもの）の記述を見てみよう（表1）。

「地域住民の生活の向上及び交流の促進に寄与してきた商店街」とあるように、商店街が経済的側面だけでなく、社会的・文化的側面を含めた地域コミュニティとして捉えられていること

表1 地域商店街活性化法第1条

この法律は、商店街が我が国経済の活力の維持及び強化並びに国民生活の向上にとって重要な役割を果たしていることにかんがみ、中小小売商業及び中小サービス業の振興並びに地域住民の生活の向上及び交流の促進に寄与してきた商店街の活力が低下していることを踏まえ、商店街への来訪者の増加を通じた中小小売商業者又は中小サービス業者の事業機会の増大を図るために商店街振興組合等が行う地域住民の需要に応じた事業活動について、経済産業大臣によるその計画の認定、当該認定を受けた計画に基づく事業に対する特別の措置等について定めることにより、商店街の活性化を図ることを目的とする。

がわかる。要は商店街が、前述の「商業まちづくり政策」の担い手として位置付けられている。

実際、行政だけでなく商店街に携わる人々も、商店街の役割について「地域住民への身近な購買機会の提供（62.2%）」「地域の賑わいの創出（57.3%）」「治安や防犯への寄与（57.3%）」「自治会活動など地域活動の担い手（40.5%）」「まちの中心となる顔としての役割（37.3%）」「地域情報発信の担い手（29.3%）」と、実に様々なものを挙げている（中小企業庁（2019）<sup>10</sup>）。商店街の人たちにしても、商店街がその地域やまちづくりにおいて重要な役割を担っていると自負していることがわかる。

### 3. 丸亀町商店街に関する先行研究

丸亀町商店街は、商店街活性化や中心市街地活性化の成功事例として古くから知られており、先行研究も数多く存在する。以下、主要先行研究に絞り考察する。①駐車場やアーケードの整備などハード面の施策に焦点をあてたもの、②定期借地権やテナント・ミックスなど商店街活性化の手法に焦点をあてたもの、③丸亀町商店街に関する1次資料（講演資料等）、の3つの視点から見ていくことにしよう。

まず、ハード面の施策に焦点をあてた先行研究であるが、中小企業庁（1997）は、全国にある100箇所の元気な商店街の1つとして、丸亀町商店街を取り上げている。そして同商店街の評価ポイントとして、駐車場・イベントホール・再開発事業の併行推進に代表される、ハード事業の充実を挙げている。西郷（2005）は、同商店街が一連の取り組みに着手し始めた頃に記されたもので、主としてA街区の再開発事業を分析したものである。なかでも建物の高さ制限、斜線制限等、建築の視点から充実した分析を行っている。同じく西郷（2008）は、A街区の再開発事業を、市民が集う広場の視点から考察し、クリスタルドームに焦点を当てて分析している。なお蛇足ながら著者の西郷は、株式会社まちづくりカンパニー・シーブネットワークの主宰者であるが、丸亀町商店街の取り組みにおいて、コンサルタントとして深く関わった経歴を有する。西成（2016）は、丸亀町の中心市街地における定住促進政策について、

エリア開発の視点から分析したもので、「歩いて楽しいまち」を目指す具体的なプランとして「港一駅一町一城をつなぐ緑の回廊」案を提案している。

次いで、定期借地権やテナント・ミックスなど商店街活性化の手法に焦点をあてた研究であるが、先ず、菊池・紅谷（2006）が挙げられよう。中心市街地にある商店街の活性化策として、商店街の組織体制の強化とテナント・ミックス手法の導入を掲げ、丸亀町商店街の事例を考察している。足立（2010）は、シャッター通りと化した商店街の再生化事例として同商店街を扱い、主としてタウンマネジメントの視点から、定期借地権の利用等、土地問題の解決に主眼を置いた分析を行っている。妙見（2015）も足立（2010）同様、シャッター通り商店街の再生化の事例として同商店街を取り上げ、主として定期借地権の活用やテナント・ミックスについて考察している。南・矢作（2017）は、丸亀町商店街の再開発事業の取り組みに関し、まちづくりの視点から論を進めている点が大変意義深い。「事業の持続可能性の鍵を握るのは商店街振興組合が担っているタウンマネジメントの成否である」<sup>11</sup>、「タウンマネジメントの要諦は機動的で有効なテナント管理にある」<sup>12</sup>としている。

最後に、丸亀町商店街に関する1次資料（講演資料等）であるが、先ずは古川（2010）が挙げられる。これは柏一丁目地区まちづくり協議会が主催したセミナーでの講演録であるが、同商店街の一連の取り組みを行った経緯、概要、ポイント等を整理している。「これからの商店街の生き残りを考えた際に必要なのは、「都市間競争」ではなく、地域の経済状況の自立をいかに行うか、「自給自足体制」を整えることである」<sup>13</sup>、「あらゆる機能が集積したまちづくりが求められる」<sup>14</sup>としている点が興味深い。また高松丸亀町商店街振興組合が作成した「高松丸亀町まちづくり戦略」は、これまでの同振興組合の取り組みを、文字と写真で記録した詳細にわたる記録である<sup>15</sup>。「一連の取り組みはコンパクトシティの具現化にある」とし、「その具現化のために土地の所有と利用の分離を図った」とする点は、丸亀町商店街の再開発事業の本質をつく指摘である<sup>16</sup>。

これら先行研究と本論文の関係性であるが、本論文は、丸亀町商店街における一連の再開発事業を、商店街活性化策や中心市街地活性化策としてみるのではなく、コンパクトシティを実現する商業まちづくり政策の一環として考察するものである。地方にある多くの商店街がシャッター通り商店街になりつつあるなか、人口減少や高齢化を前提に描く同商店街の商業まちづくり政策は、他の商店街にとっても大いに参考になる。なお分析手法としては、文献調査のほか、高松丸亀町商店街振興組合理事長・古川氏へのインタビュー調査を採用した。

#### 4. 高松中央商店街における丸亀町商店街

丸亀町商店街は、香川県高松市にある高松中央商店街の一角をなす商店街である。高松中央商店街は、アーケードの長さが総延長約2.7kmで日本最長として知られる広域型商店街で

## 高松丸亀町商店街にみる生活者志向のまちづくりに関する研究

ある。丸亀町商店街の他、兵庫島商店街、片原町西部商店街、片原町東部商店街、ライオン通商店街、南新町商店街、常盤町商店街、田町商店街から構成される（表2）。

例えば空き店舗率を見ると、丸亀町商店街の比率は他の商店街に比べて、圧倒的に低くなっている。全体のおよそ3分の1の水準である。同じような環境下において、丸亀町商店街のマネジメントの上手さを物語るものと言える。

表2 高松中央商店街の商店街別店舗数等（2020年6月末時点）

	物販	飲食店	その他	営業店舗数	空き店舗	総店舗数	空き店舗率
丸亀町商店街	105	32	63	200	18	218	8.3%
兵庫町商店街	33	23	53	109	28	137	20.4%
片原町西部商店街	23	21	13	57	12	69	17.4%
片原町東部商店街	11	20	13	44	10	54	18.5%
ライオン通商店街	33	123	29	185	37	222	16.7%
南新町商店街	36	26	27	89	26	115	22.6%
常盤町商店街	23	15	38	76	20	96	20.8%
田町商店街	36	9	61	106	28	134	20.9%
合計	300	269	297	866	179	1045	17.1%

出所：高松市・高松商工会議所（2020）。

ちなみに2020年上半期は全国的に新型コロナウイルス（COVID-19）が蔓延し、商業は大打撃を受けた。高松中央商店街も例外ではなく、半年前の2019年12月末に比べて1.9ポイント空き店舗率が上昇した。丸亀町商店街に関しては、3.2ポイントの大幅上昇である。同商店街は、他の商店街に比べて比較的好調に推移しているが、それでもこうした環境悪化の影響を多分に受けたことが分かる。日本経済新聞（2020）は高松商工会議所にインタビューし、「空き店舗に変わる可能性がある休業店舗も増加傾向にあり、今後さらに空き店舗率が上昇する可能性がある」と記している。

## 5. 丸亀町商店街におけるこれまでの取り組み

### (1) これまでの再開発事業の流れ

丸亀町商店街における再開発事業は、1998年の開町400年を祝う開町400年祭の際、開町500年祭も無事に迎えることが出来るよう、当時の商店街振興組合理事長の鹿庭幸男氏が旗振り役となって開始したものである。一連の取り組みは表3に整理した。

以下、節を改め、①民間主導のタウンマネジメント、②定期借地権方式によるテナント・ミックス政策の展開、③生活者の生活環境の整備、の3つの視点から考察する。なお下記の内容は、

表3 丸亀町商店街における再開発事業の流れ

年度	再開発事業の歩み
1987	高松地域商業近代化地域計画策定（高松商工会議所）
1990	振興組合で再開発事業の調査・研究が承認され、活動開始
1991	高松丸亀商店街再開発計画策定事業策定（同再開発計画事業策定委員会）
1992	高松地域商店街等活性化実施計画策定（高松商工会議所）
1993	A・D市街地再開発事業基本計画策定
1994	A・D街区で再開発準備組合を設立
1995	G街区基本計画を策定、G街区で再開発準備組合を設立
1998	中心市街地活性化基本計画（高松市）
	高松丸亀町まちづくり会社（第3セクター）設立
1999	G街区の再開発事業で森ビル都市企画とコンサルティング契約締結
2001	A・G街区の都市計画決定告示
	G街区再開発組合の設立認可
2002	A街区再開発組合の設立認可
2003	A・G街区の実施計画策定
	丸い亀さん（丸亀町町営第4駐車場）が完成
2005	A街区の事業認定・権利変換計画認定
	12月、A街区再開発事業の工事着工、丸亀町レッツはそのため解体
2006	A街区丸亀町壱番館ビル（東・西）・壱番街駐車場が完成
	丸亀町壱番街東館ガーデンテラスひがし（7戸）完成
	新北部3町ドーム着工
2007	丸亀町壱番街西館ガーデンテラスにし（40戸）完成
	B・C街区で戦略的タウンマネジメントプログラムによる小規模連鎖型再開発計画を策定 北部3町ドーム・ドーム広場が完成
2008	B・C街区で小規模連鎖型再開発計画の第1期工事着工
2009	B街区丸亀町弐番館ビル、C街区丸亀町参番館ビル東館再開発ビルが完成
	ガーデンテラス丸亀町参番街イーストレジデンス（12戸）完成
2010	C街区丸亀町参番館ビル西館が完成
	ガーデンテラス丸亀町参番街ウエストレジデンス（30戸）完成
	G街区が着工
	日本メディカルとの共同事業でC街区参番館に美術館北通り診療所を開設 D・E街区が再開発に向けて勉強会を開始
2012	G街区丸亀町グリーンの再開発ビルが完成
	丸亀町グリーン西館分譲マンション（96戸）
	生鮮市場「丸まるマルシェ」の開設
2015	まちなかループバス運行開始
2017	セルフメディケーションプラザ「ボディバンク(bodybank)」を開設
2018	丸亀町壱番街東館内に壱番街ドーム保育園
	健康レストラン菜園'sCafe（サイエンスカフェ）の開設
2019	壱番街西館3階に丸亀町クリニック開院

（資料）南亮一・矢作敏行（2017）をもとに筆者作成

文献調査のほか、現在の商店街振興組合理事長の古川康造氏に対するインタビュー調査に基づくものである<sup>17</sup>。

## (2) 再開発事業の特徴

### ①民間主導のタウンマネジメント

丸亀町商店街は、A～Gの7つの街区からなる全長470メートルの商店街である。再開発プロジェクトは、これら全ての街区を対象に、段階的に行われてきた。2020年2月時点で、A、B、C、G街区、そしてドーム広場が完成し、残りはD、E、Fの3街区である。

運営主体は、高松丸亀町商店街振興組合が95%、高松市が5%出資して作った第三セクター方式の高松丸亀町まちづくり株式会社である。なお、A～Gの街区ごとに地権者等が共同出資会社を設立し（A街区には高松丸亀町壱番街株、B街区には高松丸亀町貳番街株…のように設立）、この共同出資会社（例えば高松丸亀町壱番街株）が、その地権者との間で定期借地権契約を結ぶという流れである。全体的なまちづくりに関しては、各共同出資会社が、高松丸亀町まちづくり会社に運営委託している。

古川氏はこうした仕組みについて、「商店街振興組合が直接まちづくりを行うのは無理と判断しました。何故かと言うと、商店街は商店街振興組合法により、利益が出せないんです。僕らがやろうとしたことは、エリアマネジメントであり、エリアの一括運営・一括経営ですから、利益の出せない組織では、やはりビジネスに手を出すのは無理がありました」としている。さらに第三セクター方式による高松丸亀町まちづくり株式会社に関しては、「ちょっと変わった三セクでして、市の出資比率はわずか5%です。大体三セクというのは51%以上の株式を自治体が持っているケースが多い。役所がたくさん出資してくれるとありがたいですけど、それは大間違いです」としている。さらに「このまちづくり会社は、計画作りはやっていません。計画作りをやっているのは、商店街振興組合です」としている。

行政による出資比率をあげると公共性が強まり、さらには財政的にも安定感が増すというメリットはあるものの、一方、民間主導で事業を進めると、活力、機動力、柔軟性を最大限活かすことが出来る。同事例は後者を選んだわけで、結果として効果的かつ効率的な運営が可能となった。また全体のエリアを細かい街区に分け、その街区ごとに段階的な開発を進めた点なども高く評価出来るだろう。

### ②定期借地権方式によるテナント・ミックス政策の展開

先行研究の多くは、丸亀町商店街の再開発事業が成功した最大の要因として、定期借地権制度の活用をあげている。これにより、商店街における土地の所有と利用の分離が実現したわけで、確かに多くの商店街の再開発事業が失敗するなか、同商店街の取り組みの根幹を支

える重要な仕組みであると言える。

この仕組みを簡単に述べると、土地に係る地権者の権利はそのままにし、前述したそれぞれの街区ごとに設立した共同出資会社と地権者が定期借地権契約を結ぶ、というものである。そしてその共同出資会社が、再開発事業で建設したビルの一括管理・運営を行う。その共同出資会社は、利用者から家賃収入を得るが、そこから様々な管理コストを差し引き、残った分が地権者に分配される。これにより高松丸亀町まちづくり会社は、自由にテナント・ミックスやゾーニングを行えるようになり、魅力的な商店街の為の施策を、柔軟に行えるようになった。

ここで非常に重要な点を、古川氏が述べている。「よく誤解されるのですが、そもそもこれは商店街の再生化を目的に始めたものではありません。居住者をいかにここに集積させるかというのが計画の原点です。よく商業関係の先生からご質問頂くのが「テナント・ミックス」です。しかしこれは僕らが決めることではない。マーケットが決めることです。つまり、マー

表4 中央商店街通行量の推移（平日、1日当たり）（2006年を100とした時の指数）

地点	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
	兵庫町（西）	兵庫町（東）	片原町西（西）	片原町西（東）	片原町東（西）	丸亀町（北）	丸亀町（南）	ライオン通り（北）	ライオン通り（南）	南新町（南）	常葉町（西）	常葉町（東）	田町（中）	菊池寛通り（南）	菊池寛通り（北）
2000年	145	115	109	99	100	129	111	110	121	117	184	150	107	128	141
2001年	118	102	109	97	93	122	102	103	105	113	154	135	98	111	108
2002年	139	103	112	102	103	121	113	104	119	115	137	133	125	112	106
2003年	120	115	108	98	100	122	105	98	111	110	144	133	96	108	126
2004年	127	114	98	98	103	121	95	100	101	102	108	119	111	110	131
2005年	112	109	94	95	104	109	100	100	110	108	113	109	100	119	124
<b>2006年</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	<b>7,490</b>	<b>13,401</b>	<b>12,676</b>	<b>10,450</b>	<b>9,001</b>	<b>13,608</b>	<b>14,634</b>	<b>5,164</b>	<b>3,842</b>	<b>14,089</b>	<b>8,343</b>	<b>7,981</b>	<b>11,548</b>	<b>3,138</b>	<b>2,955</b>
2007年	92	107	105	94	103	104	95	92	96	95	92	95	95	137	106
2008年	130	107	99	98	99	102	88	97	92	87	95	91	96	85	100
2009年	90	104	96	91	94	105	91	86	86	96	95	91	97	80	98
2010年	97	103	96	91	86	107	76	88	91	84	89	83	85	78	90
2011年	94	103	104	93	95	115	81	87	96	91	91	86	95	69	93
2012年	89	96	107	91	90	89	66	118	128	83	92	81	87	82	96
2013年	74	84	85	81	75	73	63	97	95	72	81	68	68	66	70
2014年	72	81	80	79	79	73	60	99	98	68	71	57	70	67	76
2015年	85	89	91	83	87	74	65	114	123	76	81	70	81	85	86
2016年	77	87	93	78	80	75	62	108	106	67	73	65	75	78	81
2017年	77	88	89	79	79	84	72	110	103	78	79	73	72	77	68
2018年	68	80	81	73	74	75	62	96	91	67	75	65	64	77	79

注1：網掛けは100を下回るところ

注2：調査時間は午前10時～午後7時（各年度5月～8月調査と9月～10月調査の平均値）

注3：2006年の下段は、通行量（人）

注4：A～Lの調査地点は注に記した<sup>18</sup>

出所：高松商工会議所「中央商店街歩行者通行量調査」（各年版）より作者作成

高松丸亀町商店街にみる生活者志向のまちづくりに関する研究

ケットに支持されないお店に居座られると困るんですね。ですから、全てのテナントさんに売上の下限が設定されていて、それをクリア出来ないビルの中の営業権を失う契約を結んでもらっています。」供給主導でなく、あくまでも需要、すなわちお客様主導の事業であることが分かる。

それでは実際の丸亀町商店街の賑わいは、どのような状況なのだろうか。商店街やまちの賑わいをどのような指標で示すかは議論の余地のあるところだが、通行量をもってその状況を見ることにしよう。丸亀町商店街の通行量は、これまでどのように推移してきたのだろうか。データのある2000年以降の状況を見てみる。

表4は平日、表5は休日の平均的な通行量である。2006年12月にA街区市街地の再開発事業が完成した為、いずれの表においても、この2006年を丸亀町商店街の商業まちづくり元年と考え、100として指標化した。平日の状況は表4を見ると、2018年の段階で、丸亀町商店街の北地区は25ポイント減、南地区は38ポイント減となった。他の商店街も、ライオン通り商店街がほぼ横ばいとなった以外はいずれも大幅減である。一方、休日の状況は、これとは一変する。表5を見ると、同じく2018年の段階で、丸亀町商店街の北地区は49ポイント増、南地区は23ポイント増となった。

表5 中央商店街通行量の推移（休日、1日当たり）（2006年を100とした時の指数）

地点	A 兵庫町（西）	B 兵庫町（東）	C 片原町西（西）	D 片原町西（東）	E 片原町東（西）	F 丸亀町（北）	G 丸亀町（南）	H ライオン通り（北）	I ライオン通り（南）	J 南新町（南）	K 常葉町（西）	L 常葉町（東）	M 田町（中）	N 菊池寛通り（南）	O 菊池寛通り（北）
2000年	128	104	127	108	97	118	124	121	124	132	197	174	129	142	109
2001年	105	113	128	116	93	129	139	113	124	154	212	188	149	141	128
2002年	115	111	129	113	97	120	124	123	122	134	197	192	158	92	106
2003年	122	115	125	113	97	120	111	111	110	113	146	159	103	100	113
2004年	68	104	101	95	86	107	96	92	72	111	130	146	100	65	88
2005年	85	115	102	102	106	105	105	115	97	107	107	123	103	107	116
2006年	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	4,955	9,911	10,456	7,536	6,887	13,043	13,730	4,591	3,555	12,829	9,843	8,976	8,060	2,675	3,053
2007年	85	115	148	114	97	116	100	92	92	98	93	96	104	78	102
2008年	81	111	133	121	96	109	96	96	71	87	76	79	90	63	94
2009年	88	109	123	105	83	106	83	81	65	83	69	70	90	47	71
2010年	89	108	110	105	75	108	77	80	54	100	139	113	81	52	45
2011年	68	109	128	107	82	137	83	82	61	101	199	203	85	62	74
2012年	83	113	162	113	86	157	116	106	101	89	91	89	89	83	87
2013年	78	110	137	106	86	129	99	103	99	84	76	73	88	65	91
2014年	82	105	145	112	86	136	100	108	99	83	73	68	84	62	76
2015年	75	108	141	107	86	139	111	105	106	94	96	103	86	88	121
2016年	80	132	173	103	83	160	109	116	89	84	84	85	78	73	89
2017年	69	99	147	96	77	138	111	105	79	85	84	92	66	63	72
2018年	80	103	157	96	89	149	123	115	99	95	82	84	82	82	98

（注）及び（出所）は表4と同じ

これら数値をどう解釈するかであるが、同商店街に建設したマンションに住む住民は、平日にしる休日にしろ、以前から同商店街を利用あるいは通過しており、増減にはさほど影響しない。これら数値は、主として外部からの来街者によってもたらされた結果である。

同商店街への来街者が休日を中心に増加しているということは、同商店街は、外部に住む方々から普段使いの商店街ではなく、休日の買回品や専門品のニーズを満たす商店街として認識されている、あるいは認識されつつあると言える。確かに丸亀町商店街の端（壱番街周辺）には百貨店の高松三越があり、その目の前に位置する広場（丸亀町壱番街前ドーム広場）は高級感あふれる上品な場所である。そのためテナントは高級感のある、売上高の高い店舗が主流である。こうしたテナント・ミックス政策が奏功し、休日における来街者数が増加したと考えられる。

ここで改めて平日の来街者数の推移を見てみよう。2012～2014年あたりで底をうち、その後はほぼ横ばい、もしくは微増で推移している。2012年はG街区に複合施設・丸亀グリーンがオープンした年であり、その中には食品スーパーもある。普段使いの商店街としても、機能を整備しつつあると言える。

こうしたことは非常に重要な点であるため、再度古川氏に尋ねた。「住民の方の声で、食品や日用雑貨品を取り扱う店舗など、こういったお店が欲しいというものがありますか？」に対し、「それはあります。しかし我々は、そうしたお店を意図的に集めたりはしません。基本的にマーケットに任せています」としている。

非常に興味深い視点であり、同商店街の施策の根幹をなす考えと言えるだろう。確かに同商店街は、後述するように、何より生活者視点のまちづくりを志向してきた。商店街の活性化を第一目的に、テナント・ミックス政策を実施したわけではない。商店街の活性化は、あくまでも副次的な産物である。しかしながら、どんなに生活者視点のまちづくりを行おうと、そもそも商店街を訪れる人が少なくなり、寂れる一方であれば、商店街が運営する駐車場等は赤字になる。商店街が行うイベントも流行らない。それでは早晚、まちづくりのための原資に事欠くことになる。また住民の方々が購入したマンションの資産価値も下がってしまう。生活者視点のまちづくりを行っていくうえで、商店街活性化はなくてはならないものであり、それを上手に活用したというのが正しい評価だろう。

生活者視点のまちづくりに関しては、節を改め詳述する。

### ③生活者の生活環境の整備

丸亀町商店街の再開発事業で何より重視されたのは、生活者視点でのまちづくりである。

その中心となる取り組みに、高齢者を対象とした住居の整備が挙げられる。マンションの販売である。それぞれの街区に建てられたビルの上層階が居住地域となっている。古川氏は

同点に関し、「ここで生活する人たちは、今後一切車に依存せず、全て歩いて事が足りるようにしたい。しかも安心・安全に生活できるために必要な施設を整備します」としている。さらに「マンションはおかげさまで、作れば作るだけ完売で、現在予約がかなりたまっています」「居住者が増えれば、商店街は放っておいても勝手に再生していく。これは商売の大原則ですが、需要があれば、必ず供給は後からついてきます」としている。まさに同商店街の再開発事業の本質を突く発言と言える。

なおこれまでは、マンションは分譲での提供であったが、今後は賃貸も行うとしている。「定期借地権付きのマンションなので、1つだけ難点がありまして、住宅ローンが使えない。そうすると、キャッシュでしか売買できない。マンション価格はかなり安く設定しましたが、それでも現金一括で買うとなると、結局金持ちしか住めなくなってしまう。それは僕らが目指したまちづくりとは違うので、マンション計画500戸のうち、既に200戸は分譲しましたが、残り300戸は賃貸でやろうと思っています」としている。

こうした住環境の整備が非常にうまくいく背景には、古川理事長自ら、同商店街への居住を真剣に考えている点にも見ることができる。古川氏は続けて、「自分自身が80歳になってこの街で生活するというのを頭でイメージすると、どういう街なら自分達はハッピーに老後が暮らせるかって考えるわけです。すると答えが全部出てくる。それを一つずつ具現化しているだけです。実際に僕らが議論しているのは、おそらく僕も近い将来ここに帰りますけれども、マンション生活になります。そうすると例えばお風呂が小さいんですよ。やっぱり大きいお風呂に入りたい。じゃあ今のうちに、ビルの屋上に、露天風呂で、しかも寝たきりなくても入れるような温浴施設を整備しよう、っていう話を真剣にやるわけです。そこでこの間、温泉の試し掘りをしたのですが、すると見事に温泉が出ました。D街区のビルの屋上に、温泉施設を作ることを考えています」としている。まさに住民視点、生活者視点でまちづくりを進めていることが分かるだろう。

病院に関しては、マンションの下層階に併設されている。A街区にオープンした丸亀町クリニックは、マンションに住む住民はもとより、そこで働く医療従事者にとっても、魅力的なビジネスモデルとなっている。Win-Winの関係である。古川氏は同点について、「再開発事業でまずビルができます。1、2階は商業部分です。3、4階は総合メディカルセンターを開設した。この病院は入院施設を持っていませんので、厳密に言うと「診療所」、クリニックです。ただし検査機器は全て最新のものを用意した。ドクターにお願いしたのは、往診・回診と検査です。僕らはこのクリニックで本格的な治療を期待していない。まず病気を発見してほしいと言うことです。病院の側からみても、上がマンションですから、ドクターはここをグルグル回っているだけで、十分生活が担保されます。今の医療制度では、往診は非常に"点数"が高いんですね」としている。非常に巧みな仕組みであることがわかるだろう。

再生化事業ではこのほか、保育園を作ったり、まちなかを走るバスを開通したり、健康レストランをオープンしたり、地域住民が集まる丸亀町レッツホールやカルチャールームを整備したり、住民にとって魅力的なコンテンツを充実させている。こうした取り組みは今後整備されていく街区においては、例えば介護施設の開業を計画するなど、さらに充実させる予定である。

以上、丸亀町商店街の再開発事業の真の目的は、この「生活者の生活環境の整備」にあると言って良いだろう。

## 6. 知見及び今後の課題

以上の整理を今一度しておこう。

本論文は、丸亀町商店街の再開発事業について論じたものである。文献調査のほか、同商店街振興組合理事長・古川康造氏へのインタビュー調査を行った。

近年、多くの地方都市は人口減少を余儀なくされている。高齢化の進展も顕著である。こうしたなか、地方における商店街の再開発としては、これを単に活性化するという視点でなく、商店街への来街者や居住人口は減少するという前提のなかで、生活者視点で商業まちづくり政策を行うことが求められている。丸亀町商店街の再開発事業は、商店街活性化の事例として評価されることが多いが、実は生活者視点のまちづくりを行っている点に高い価値があると言える。古川氏もインタビューにおいて「大きく広がり過ぎてしまったまちを、いかに正しく縮めるか、というのが自治体の喫緊の頭の痛い問題」とし、その方策の1つとして、一連の再開発事業を位置付けている。こうした視点は、全国の地方都市にある商店街に共通の課題であり、また手法やアプローチも、大いに参考になると思われる。

さて今後の課題であるが、本論文は丸亀町商店街に焦点を絞り考察したが、高松中央商店街には同商店街を含め、全部で8つの商店街がある。丸亀町商店街の再開発事業は、他の商店街にどのような影響を与えたのか、他の商店街の需要を侵食しただけに過ぎないのか（代替性があるのか、補完性があるのか等）、近隣の商店街との関係性について今後研究を進めて参りたい。

また今回は、商店街振興組合理事長等へのインタビュー調査を主体に分析を試みたが、住民や来街者など需要者側、利用者側がどのように考え、また満足しているか等に関しても、今後の研究課題としたい。

## 7. 参考文献

- ・足立基浩(2010)『シャッター通り再生計画 明日からはじめる活性化の極意』ミネルヴァ書房、2010年。

- ・石原武政・加藤司編著(2005)『商業まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房。
- ・菊池一夫・紅谷昇平(2006)「商店街へのテナント・ミックス手法導入に関する調査研究」松山大学論集18(2)、pp.111-128、2006年6月。
- ・総務省(2014)「平成25年度 地域づくり総務大臣表彰 受賞者の概要」2014年1月7日、総務省ホームページ。[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000267439.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000267439.pdf)
- ・高松市・高松商工会議所(2020)「高松中央商店街店舗立地動向調査(空き店舗調査)結果について」2020年9月1日。  
<http://www.takacci.or.jp/cms/wp-content/uploads/2020/08/akitenpo2006.pdf>
- ・高松丸亀町商店街振興組合「高松丸亀町まちづくり戦略 住民をベースにしたデベロッパーによるメインストリート再生計画」首相官邸ホームページ。  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/chukatu/hosaku\\_kentokai/dail/siryol3.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/chukatu/hosaku_kentokai/dail/siryol3.pdf)
- ・中小企業庁(2019)「商店街実態調査報告書」2019年3月、中小企業庁ホームページ。  
<https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2019/190426shoutengaiB.pdf>
- ・中小企業庁(1997)『元気のある商店街100』全国商店街振興組合連合会(発行)、同友館、1997年。
- ・筒井光康「ショッピングセンターの革新性とその変容」(石井淳蔵・向山雅夫『小売業の業態革新』(中央経済社)所収)、2009年。
- ・西郷真理子(2005)「徹底研究＝高松丸亀町再開発：土地・主体・デザイン」『まちづくり教科書第9巻 中心市街地活性化とまちづくり会社』日本建築学会編、2005年。
- ・西故真理子(2008)「コミュニティベースト・ディベロップメントーコミュニティに依拠した都市再生：高松丸亀町商店街の試み」日本不動産学会誌22(1)、pp.82-83、2008年8月。
- ・西成典久(2016)「丸亀市におけるまちなかの衰退プロセスと場所の再生に向けた一考察」香川大学経済論叢89(3)、pp.151-185、2016年12月。
- ・日本経済新聞「商店街の空き店舗率、コロナで上昇 高松市中心部」日本経済新聞電子版、2020年9月2日。
- ・広井良典・小林正弥編著(2010)『地域再生の罫ーなぜ市民と地方は豊かになれないのか?』ちくま新書。
- ・広井良典(2009)『コミュニティを問い直すーつながり・都市・日本社会の未来』ちくま新書。
- ・古川康造(2010)「高松丸亀町商店街の再生」～街がダメになるときは、一気にダメになる～(「柏一丁目地区まちづくり協議会」主催の講演会での講演資料、講演開催日時：2010年2月8日)。  
<http://kashiwa.ne.jp/sys/wp-content/uploads/2013/10/furukawa.pdf>
- ・南亮一・矢作敏行(2017)「商業近代化計画」を超えてー香川県高松市(矢作敏行・川野鈿志・三橋重昭編著『商業近代化から地域商業の底力を探るまちづくりへ』(白桃書房)所収)、2017

年。

- ・ 妙見昌彦(2015)「シャッター通り商店街の再生：商店街再生の事例から」日本経大論集44(2)、pp.209-227、日本経済大学・アジアパシフィック経済研究所、2015年3月。
- ・ 渡辺達朗(2014)『商業まちづくり政策 日本における展開と政策評価』有斐閣。

- 
- <sup>1</sup> 中小企業庁(2019)p.36。
  - <sup>2</sup> 中小企業庁(2019)p.38。該当するものを2つまで回答する複数回答方式。
  - <sup>3</sup> 総務省(2014)p.15。
  - <sup>4</sup> 日本ショッピングセンターホームページ(2020年8月末時点)。  
[http://www.jcsc.or.jp/sc\\_data/data/definition](http://www.jcsc.or.jp/sc_data/data/definition)
  - <sup>5</sup> 筒井(2009)pp.147-149。
  - <sup>6</sup> 中小企業庁(2019)p.8。
  - <sup>7</sup> 石原武政・加藤司編著(2005)p.1。
  - <sup>8</sup> 渡辺(2014)p.2。
  - <sup>9</sup> 中小企業庁(2019)p.2。
  - <sup>10</sup> 中小企業庁(2019)p.58。「商店街が来街者に期待されていると思うもの」の比率。
  - <sup>11</sup> 南亮一・矢作敏行(2017)p.178。
  - <sup>12</sup> 南亮一・矢作敏行(2017)p.179。
  - <sup>13</sup> 古川(2010)p.5。
  - <sup>14</sup> 古川(2010)p.8。
  - <sup>15</sup> 同資料は首相官邸ホームページに掲載されているが、作成時期、掲載時期は不明。
  - <sup>16</sup> 高松丸亀町商店街振興組合資料p.2「コンパクトシティの具現化(小さな成功は必ず連鎖する)のページ」。
  - <sup>17</sup> インタビューは著者3人で、古川氏に対して行った。2020年1月30日、高松丸亀町商店街振興組合にて実施。
  - <sup>18</sup> 表中のアルファベットは、次の地点を示す。A地点：宗家くつわ堂、B地点：ティファニー、C地点：ルイヴィトン、D地点：くつわ堂総本店、E地点：さかえドライ片原町店、F地点：GINCHO & Fullhouse、G地点：丸亀グリーン、H地点：らんぷ、I地点：プロムナウグルメ館、J地点：香川銀行南新町出張所、K地点：きものサロン桂小京都、L地点：しごとプラザ高松、M地点：百十四銀行行田町支店、N地点：Flower & Life An's、O地点：郷家高松。

執筆者紹介（掲載順）

2021年2月現在

新井 稲二	産業能率大学経営学部 准教授
光定 洋介	産業能率大学経営学部 教授
大町 隆弘	産業能率大学大学院経営管理コース修了生
寺嶋 正尚	産業能率大学経営学部 兼任講師
都留 信行	産業能率大学経営学部 准教授
武内 千草	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41巻第2号（通巻79号）

2021年2月28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. 41 No.2 February 2021

## Articles

The effectiveness of private-sector support organizations in public SME support: A study of the role of private-sector support organizations in regional cooperative efforts in business

*Arai Ineji*.....1

A comparison of women's employment and business performance before and after the Act on Promotion of Women's Participation and Advancement in the Workplace in Japan

*Takahiro Ohmachi*

*Yosuke Mitsusada*.....15

A Study on Inhabitant-oriented Town Development in the Takamatsu Marugamemachi Shopping Street

*Masanao Terashima*

*Nobuyuki Tsuru*

*Chigusa Takeuchi*.....31