



ISSN 2434-3188

# 経営実務研究

The Journal of Business Administration

第 15 号

日本経営実務研究学会

Japan Association for Business Administration

2020年12月

---

---

# 経営実務研究 第15号

## 目次

---

---

### 【査読論文】

ABM 成長マトリックスと収益性分析 .....	1
— 戦略別・ランク別顧客の成長性と収益性の比較検証から —	
石井 宏宗（株式会社エスシーツー）	
川口あすみ（株式会社エスシーツー）	
SDGs 推進に積極的な信用金庫職員の属性分析 .....	17
— 浜松磐田信用金庫の事例研究 —	
石井 彬史（光産業創成大学院大学）	
姜 理恵（光産業創成大学院大学）	
建設業の下請業者の事故に係る損害賠償金の諸問題 .....	33
— 権利確定主義と債務確定主義を中心として —	
長谷川記央（秀明大学 高崎経済大学 東京福祉大学）	
中小企業の組織文化の構造的変容 .....	57
— 中小製造業の意識変化と開廃業を中心に —	
今野 彰三（今野彰三経営工房）	



**【査読論文】**

**ABM 成長マトリックスと収益性分析**

－ 戦略別・ランク別顧客の成長性と収益性の比較検証から －

**A case study of Matrix of ABM-Growth  
from a profitability analysis**

**: Through a comparative verification of growth potential and profitability  
by strategies and customer ranks at Company A**

株式会社エスシーツー 石井 宏宗  
株式会社エスシーツー 川口あすみ

Ishii Hiromune SC2 Co., Ltd.  
Kawaguchi Asumi SC2 Co., Ltd.

**<Abstract>**

The purpose of this study is to verify the effectiveness of profitability analysis in ABM-Growth-Matrix for embodying in the growth with the profit. In Section 2, we reviewed the main methods of measuring profitability. Kotler & Keller (2006) who present a framework for developing the profitability of customers and products as a matrix suggest a profitability analysis that meets this research requirement.

In Section 3, the research site is company A of SME in Japan that deals with both an electronic parts trading and an electronic parts manufacturer. In the research method, the growth potential analysis is by the ABM-Growth-Matrix; on the other hand, profitability analysis is from the viewpoint of customers, products, and strategies, using the gross profit margin as the original profitability index.

In Section 4, we found it that the relationship between growth potential and profitability, looking only at A-rank customers in FY2018, and that there is no strategy that achieves profitable growth among A-rank customers.

## 1. 研究の目的

本研究の目的は、ABM 成長マトリックスを導入している A 社のデータを用いて、戦略別および顧客セグメント別の成長性と収益性を分析し、ABM 成長マトリックスにおける収益性分析の有効性について検証することである。ABM 成長マトリックスとは、ターゲット顧客に経営資源を集中し最大の効果を得るためにマーケティングのフレームワークである Account Based Marketing (以下 ABM)<sup>1</sup>から分類した顧客を、アンゾフの成長グリッド<sup>2</sup>と融合した、株式会社エスシーターが考案した新たなマーケティングのフレームワークである<sup>3</sup>。図表 1 のように、ABM 成長マトリックスは、既存市場と既存製品からの「市場浸透戦略」、既存市場と新規製品による「製品開発戦略」、新規市場と既存製品の「市場開拓戦略」、新規市場と新規顧客からの「多角化戦略」これら 4 つのセグメントと、ABM による顧客区分から成長性を可視化することが出来る。

図表 1 ABM 成長マトリックス

顧客 / 製品	既存製品			新規製品		
		A			A	
既存顧客	市場浸透戦略	B		製品開発戦略	B	
		C			C	
		A			A	
新規顧客	市場開拓戦略	B		多角化戦略	B	
		C			C	
		A			A	

出所：株式会社エスシーター

石井・川口(2019)では、新たなフレームワークである ABM 成長マトリックスは、成長グリッドと ABM による顧客セグメントの視点から、成長グリッドに比べ精度が高い成長性の測定が可能であること、さらに業績評価だけではなく意思決定にも貢献できるフレームワークとなりうるということが明らかにされた。くわえて、ABM 成長マトリックスは、マーケティングと管理会計を接合させたフレームワークであることから、田中(1998)が指摘するマーケティングにおける管理会計的視点の欠如、一方で管理会計もマーケティングの観点が欠けているという、これら従前からの学術的な課題を解決できる可能性を示唆している。

しかしながら、石井・川口(2019)では、成長性の測定対象を売上高の増減のみとしており、

<sup>1</sup> ABM の概念については、庭山(2016)を参考としている。庭山(2016)は、ABM は営業視点から再設計されたマーケティングであり、営業とマーケティングの協業によりターゲットとする顧客を明らかにし、その収益を最大限にするための手法であると定義している。なお、ABM におけるターゲット項目の内容に定型的なものではなく任意とされている。

<sup>2</sup> 成長グリッドについては Ansoff(1988)から引用している。

<sup>3</sup> 管理会計システムを得意とする株式会社エスシーターが考案したフレームワークである。

売上高の成長が収益を伴っているか否かを測定していない。リサーチ・サイトである A 社は、規模の経済を活かす戦略ではなく集中戦略でいうニッチ戦略を取る企業である。ニッチ戦略において、収益なき成長は企業経営を疲弊させるだけである。ゆえに、売上高による成長性測定で一喜一憂するのではなく、成長性が収益性と呼応しているかを検証する必然性が生じるのである。

本研究の目的は、ABM 成長マトリックスを導入している A 社事例を用いて、戦略および顧客セグメント別の成長性と収益性の分析から、ABM 成長マトリックスにおける収益性分析の有効性について検証することである。2 節では、本研究で行う収益性分析手法を検討するために、管理会計およびマーケティングに関する収益性の測定手法について、主要なフレームワークのレビューを行う。第 3 節は、リサーチ・サイト、リサーチ・メソッド、リサーチ・データについて、リサーチ・デザインを述べる。第 4 節においては、リサーチ・デザインにもとづき A 社の 4 年間にわたるデータの分析結果から、ABM 成長マトリックスにおける成長性と収益性を測定し、収益性と成長性の関係性を検証する。第 5 節では、本研究の意義、限界および今後の課題について述べる。

## 2. 収益性分析のフレームワーク

本節では、ABM 成長マトリックスを収益性の観点から検証するために、本研究に妥当と考えられる主要な収益性の測定手法についてレビューをおこなう。一般的な収益性分析の手法は、投下資本に対する利益の比率を測定する資本利益率(ROC)である。財務分析の基本書である関・石井・八幡(2019)によると、資本利益率は分子の利益を分母の資本で割ることで求められ、経常利益と総資本<sup>4</sup>の比率に 100 を掛けると総資本経常利益率(ROA)となり、当期純利益と自己資本<sup>5</sup>のそれに 100 を掛けたものは自己資本当期純利益率(ROE)として算出される<sup>6</sup>。さらに、総資本利益率は経常利益を売上高で割ることで、収益性としての売上高経常利益率と、売上高と総資本の比率として効率性の総資本回転率に分解できる。同様に、自己資本当期純利益率は、当期純利益を売上高で割る収益性としての売上高当期純利益率、売上高を総資本から求める効率性を示す総資本回転率、総資本と自己資本の比率からの安全性、これら 3 つに分解される。これらは要するに貸借対照表と損益計算書の比率から収益性を表すものである。一方、損益計算書からのみでも、収益性を測定することが可能である。これらは分子に利益を据え、分母の売上高で割り 100 を掛けることで求められる。分子の利益が売上総利益であれば売上高総利益率、営業利益の場合は売上高営業利益率、経常利益の時は売上高経常利益率、税引前当期純利益率であれば売上高税引前当期純利益率、そ

<sup>4</sup> 前期と当期の平均をもちいることが一般的である。

<sup>5</sup> 前期と当期の平均で計算することが一般的である。

<sup>6</sup> 他に一般的な収益性の指標として、営業利益を前期と当期平均の経営資本で割ることで、経営資本営業利益率がある。本業に係る資本のみで営業利益を分析することで、資本の収益性と効率性を検証する時に有効な指標である。

して当期純利益をもちいれば売上高当期純利益率となる。収益性は、貸借対照表と損益計算書の関係、損益計算書だけから求められる比率、2つの視点から分析可能であることが分かる。

このように一般的な収益性分析は貸借対照表と損益計算書から求められるが、櫻井(2015)では他にキャッシュ・フロー投資利益率(CFROI)と投資収益性分析についても論じられている。キャッシュ・フロー投資利益率は、投下資本が生み出す利益をキャッシュ・フローから分析するものであり、税引後営業キャッシュ・フローを粗資産合計で割ることで計算される。分子の税引後営業キャッシュ・フローは、税引後営業利益に減価償却費とその他調整項目を足した数値である。分母の粗資産合計とは、初期投資額を物価調整率で補正した数値に償却資産<sup>7</sup>をくわえて求められる。一方、投資収益性は自己資本利益率(ROE)を株価の視点から行う分析であり、投下資本を株主視点から分析する際に有効である。当期純利益を発行済株式総数で割る1株あたり当期純利益(EPS)、株価と1株あたり当期純利益の比率である株価収益率(PER)、株価を1株当たり純資産額から求める株価純資産倍率(PBR)が取りあげられている。櫻井(2015)では、発生主義など会計上の課題点に対処したキャッシュ・フローおよび株主視点からの収益性分析が示唆されている。

ここまで財務データからの収益性分析をレビューした。次に、管理会計における有効性と効率性の視点から収益性を測定している R.Simons(2000)を取りあげてみよう。R.Simons(2000)は、競争有効性からの利益もしくは損失と、業務効率性の利益もしくは損失の合計から戦略収益性が測定されることを論じている。競争有効性は、市場規模、市場シェア、販売価格、製品ミックスの4つの予定値と実績値の差異から算出される。市場規模差異は、実際の市場規模から市場規模予測を引いた値に、予定市場シェアと予定平均貢献利益を掛けることで求められる。同様に、市場シェア差異は、実際の市場シェアから市場シェア予測を引いた値に、実際の市場規模と予定平均貢献利益を掛けたものである。販売価格差異は、実際の総売上から製品ごとの標準販売価格に実際の販売個数を掛けたものを引いた値、製品ミックス差異は、平均標準貢献利益の変化量に販売数量実績を掛けることで求められる。一方、業務効率性は製造コストなどの変動費と、一般管理費などの固定費の予定と実績の差異である。それぞれ、差異がプラスであれば戦略収益性は有意差異、マイナスであれば不利差異と判定される。競争有効性は売上に、業務効率性は営業利益に影響を与えるため、戦略収益性の差異は早期警報として是正措置が取られるべきであると論じている。R.Simons(2000)は、管理会計の著名な研究者であるが、R.Simons(2000)の戦略収益性は市場規模、市場シェア、販売価格、製品ミックスから構成されており、実質的にはマーケティングの基本的要素を多く取り入れた収益性分析といえる。しかしながら R.Simons(2000)は、マーケティングという概念を明確に言及せず、あくまで管理会計の視点から収益性分析を

<sup>7</sup> 建物、構築物、機械設備等の有形固定資産に無形固定資産を加算した資産である。

論じている。

マーケティングにおける収益性の分析手法を明確に示しているのは Kotler & Keller (2006)である。Kotler & Keller (2006)は、製品、地域、顧客グループ、セグメント、流通チャネル、注文量別に収益性を測定する必要がある、これらの情報があればどの製品やマーケティング活動を拡張すべきか、もしくは縮小すべきか、あるいは割愛すべきかを決定できるとしている。マーケティングの収益性を分析するためには 3 つの段階があり、まず機能別経費の明確化が必要である。たとえば、経費は販売、広告、梱包配送、請求集金などの活動に配賦される。つぎの段階では、機能別経費はそれぞれのマーケティング要素へ配賦される。Kotler & Keller (2006)では、金物店、園芸用品店、百貨店などチャネル別への配賦が例示されている<sup>8</sup>。最後の段階において、マーケティング要素別の損益計算書が作成され、チャネルごとの収益性が可視化される<sup>9</sup>。なお、Kotler & Keller (2006)は、マーケティング計画の成果測定指標として、売上差異分析、マイクロ売上分析、市場シェア分析、売上高マーケティング費比率分析、ROE<sup>10</sup>を取り上げている。

さらに Kotler & Keller (2006)では、顧客と製品の視点から収益性の分析が可能と論じられている。図表 2 は、横軸に顧客(C)、縦軸は製品(P)、各欄の記号(+・-)は製品を顧客に販売した時の収益性を表している。図表 2 では、C1 は非常に収益性が高い、C2 は収益性+・-が混在、C3 は損失をもたらす顧客であることが可視化されている。その上で、C2 と C3 に対する対応として、収益性の低い製品を値上げもしくは販売を中止する、利益の高い製品を販売する努力をする、などの修正施策が考えられることを示唆している。本研究はマーケティングと管理会計のフレームワークを融合した ABM 成長マトリックスを用いて、顧客と製品から成長性と収益性を検証するものである。その意味において、Kotler & Keller (2006)が示したフレームワークは本研究に大いに示唆を与えるものである。

---

<sup>8</sup> 事例では、販売回数、広告回数、受注数がコストドライバーとされている。

<sup>9</sup> マーケティング要素の実績を評価する際、全原価を対象とするのか、それとも直接原価と追跡可能な原価のみを対象とするのか、追跡不可能な共通原価の取り扱いという問題が示唆されている。企業各社は活動の真の収益性を数量的に把握するため、マーケティング収益性分析や、活動基準原価(ABC)会計を採用することに関心を示しているという。

<sup>10</sup> 売上差異分析は数量差異と価格差異、マイクロ売上分析は個々製品と地域分析、市場シェア分析は全体的市場シェア=顧客浸透度×顧客ロイヤリティ×顧客選択度×価格選択度、ROE は純資産利益率=売上高利益率×総資産回転率×財務レバレッジである。



図表 2 顧客と製品の収益性分析

	C1	C2	C3	
P1	+	+	+	利益の高い製品
P2	+			利益のある製品
P3		-	-	損失をもたらす製品
P4	+		-	利益と損失が混在している製品
	高利益をもたらす顧客	利益と損失が混在している顧客	損失をもたらす顧客	

出所：Kotler & Keller (2006) p.185 より筆者作成

### 3. リサーチ・デザイン

本節では、リサーチ・サイト、リサーチ・メソッド、リサーチ・データについて述べる。まず、リサーチ・サイトは、石井・川口(2019)と同じく A 社を取りあげている。A 社は電子部品商社事業をコア・ビジネスとして、子会社に電子部品メーカーやシステム会社を有し、香港、中国、フィリピンに現地法人を展開する中小企業である。経営理念は「お客様を愛し、お客様に愛される、徳のある商人であれ。すべては世界中の文化文明に貢献するために」を起点とし、経営ビジョンから中期経営計画、予算、利益計画、差異分析、修正予算という一連の経営戦略と計画を実現するため、マネジメント・コントロール・システムを構築している。特徴としては、独自のマーケティング・オートメーション(以下 MA)<sup>11</sup>を導入し、新規顧客・既存顧客、ターゲット顧客区分、新規製品・既存製品、セールス・フォース担当者、商談内容、売上金額、売上総利益、個別の活動費などがデジタルでデータ化されている点である。

リサーチ・メソッドは、ABM 成長マトリックスを用いて、成長性だけではなく収益性の測定も行い、その上でセグメント別の成長性と収益性の関係性を分析し、収益ある成長の有無を検証するものである。ABM 成長マトリックスは図表 1 で示したようにターゲット顧客<sup>12</sup>へ経営資源を集中し最大の効果を得る ABM と、市場浸透戦略、製品開発戦略、市場開拓戦略、多角化戦略、いわゆるアンゾフの成長マトリックスを融合したフレームワークである。A 社における顧客定義は、初取引から 3 年以内は新規顧客、4 年目以降の再購買継続顧客は既存顧客であり、取引金額の規模による区分はない。同様に、製品も初取引から 3 年以内は新規製品、それ以降の再購買は既存製品であり、取引金額の規模による区分はない<sup>13</sup>。こ

<sup>11</sup> Web で展開されているシステムであり諸活動のデータがデジタル化されている。伊藤(2018)はデジタルデータをもちいればマーケティングと管理会計の融合が可能であることを示唆している。

<sup>12</sup> A 社のターゲティング分類は 10 項目×3 点の配点で満点が 30 点である。24～30 点が A ランクのターゲット顧客、16 点～23 点が B ランク、15 点以下が C ランクとして分類されている。

<sup>13</sup> A 社の中期経営計画は 3 年間であり、顧客および製品もその期間を基準としている。

これらの定義で分類された顧客および製品セグメントのマトリックスから、売上高が前年度よりも当該年度がプラスであれば成長性は有利差異、マイナスの場合は不利差異と判定される<sup>14</sup>。また、本研究では石井・川口(2019)と同様、ABM 成長マトリックスとアンゾフの成長グリッドの結果を比較する。一般的なアンゾフの成長グリッドは、戦略ごとの成長性のみを測定することが出来るが、ABM 成長マトリックスは ABM で分類された顧客セグメントごとの成長性も可視化される。これにより、戦略と顧客セグメントの課題について検証が可能となるのである。

次に収益性の分析である。本研究では収益性分析の指標として、収益の源泉である粗利益を取りあげる<sup>15</sup>。前節図表 2 の Kotler & Keller (2006)においても、いかに利益をもたらす顧客および製品かという基準を設け、マーケティングにおける収益性測定の事例が示されている。さらに本研究では独自の指標として、粗利益率の予算実績差異(以下 粗利益率予実差異)と収益貢献度を補足的な指標とした。粗利益率予実差異は、予定に対してどれだけ実績の粗利益率が変化したかを測定することで、戦略や計画の修正などに役立つものである。差異分析は管理会計の重要な視点である。一方、収益貢献度は顧客セグメントと製品セグメントの交点としての戦略が、企業全体の収益へのどのくらいの割合で貢献しているかを表すものである。収益貢献度からは戦略と収益の関係性を理解することができる。これら 3 つの指標から、それぞれの戦略において、ターゲット顧客からの収益、ターゲット顧客における収益の差異、ターゲット顧客からの戦略的収益の確保が可視化される。その上で、成長性と収益性の比較検証を行い、収益を伴う成長が実現されているかを判定することが出来れば、本研究の主たる目的が果たされることになる。

本研究で考案した具体的なフレームワークは図表 3 のとおりである。指標の定義は、A 社が中期経営計画で持続的成長に必要としているターゲット粗利益率から、粗利 20%以上をダブルプラス(++)、15%以上 20%未満はプラス(+)、15%未満をマイナス(-)としている。粗利益率は 1%といえども非常に重要な経営要因となりうる。たとえば A 社の年間売上が 40 億円で粗利益率 10%の場合、粗利益額は 4 億円となる。その上で、仮に粗利益額の実績が予算より 1%マイナスとなった場合は 400 万円を毀損することになる。これは一般的な従業員の年間給与程度であり、固定費にあたえる影響は小さくない。したがって粗利益予実差異は 1%以上をダブルプラス(++)、0%以上 1%未満以上はプラス(+)、0%未満をマイナス(-)と表記している。最後に、収益貢献度は戦略と利益の関係性を検証するための指標である。ABM 成長マトリックスの戦略が 4 つから構成されることを鑑み、25%以上をダブルプラス(++)、10%以上 25%未満はプラス(+)、10%未満はマイナス(-)とした。

<sup>14</sup> A 社においては競争が激しく変動性の高い電子部品という業界に属しているため、前年度と当該年度の比較のみで成長性を測定している。

<sup>15</sup> 粗利益額そのものの使用許諾を A 社から得られなかったため、本研究では粗利益率を用いている。

図表3 ABM 成長マトリックスの収益性分析

成長マトリックス	ABM	収益性		
		粗利益率	粗利益 予実差異	収益貢献度
市場浸透戦略 既存顧客・既存製品	A			
	B			
	C			
製品開発戦略 既存顧客・新規製品	A			
	B			
	C			
市場開拓戦略 新規顧客・既存製品	A			
	B			
	C			
多角化戦略 新規顧客・新規製品	A			
	B			
	C			

分類基準	粗利益率	粗利益 予実差異	収益貢献度
++	20%以上	1%以上	25%以上
+	15%以上20%未満	0%以上1%未満	10%以上25%未満
-	15%未満	0%未満	10%未満

出所：株式会社エスシーツー

リサーチ・データは、以下のとおり A 社の 2014 年度から 2018 年度まで 5 か年分の財務諸表および各種内部資料データを使用する<sup>16</sup>。なお、A 社の顧客アカウント数は 996 社である。

- ・ A 社内部資料 期間：2014 年 10 月 1 日～2019 年 9 月 30 日
- ・ A 社財務諸表 期間：2014 年 10 月 1 日～2019 年 9 月 30 日

#### 4. 新たなフレームワークによる成長性と収益性の検証

本節では、A 社の 5 年分のデータを用いて、2015 年度から 2018 年度まで 4 年間にわたる ABM 成長マトリックスによる分析、成長グリッドのみの分析、粗利益率を中心とした収益性分析を行い、最後に成長性と収益性の比較から収益性を伴う成長が達成可能か検証す

<sup>16</sup> A 社の会計年度は 10 月 1 日から 9 月 30 日である。

る。なお、A社の顧客分類よりAランク、Bランク、Cランクと顧客を分類し分析する。まず、図表4のABM成長マトリックスの結果をみてみよう。A社の売上高全体の成長率推移をみると、2015年度(対2014年度比) $\Delta 2.4\%$ 、2016年度(対2015年度比) $\Delta 6.3\%$ 、2017年度(対2016年度比) $\Delta 6.5\%$ 、2018年度(対2017年度比) $+2.1\%$ であり、統計取得以降2018年度は初めて売上高の成長率がプラスに転じている。

次に、ターゲット顧客であるAランク顧客の成長性をみてみる。2015年度(対2014年度比)から2018年度(対2017年度比)まで、市場浸透戦略では $\Delta 3.1\%$ 、 $\Delta 2.8\%$ 、 $\Delta 6.5\%$ 、 $\Delta 42.4\%$ 、製品開発戦略は $\Delta 14.1\%$ 、 $\Delta 37.2\%$ 、 $\Delta 28.8\%$ 、 $\Delta 41.5\%$ 、市場開拓戦略が $\Delta 27.4\%$ 、 $+84.0\%$ 、 $+80.0\%$ 、 $+207.3\%$ 、多角化戦略は $\Delta 61.1\%$ 、 $+94.3\%$ 、 $\Delta 14.3\%$ 、 $\Delta 99.4\%$ であった。

図表4 売上高とABM成長マトリックスの成長率推移(A社)

単位: %

売上高	—	-2.4	-6.3	-6.5	2.1
成長マトリックス	ABM	FY 2015	FY 2016	FY 2017	FY 2018
市場浸透戦略 既存顧客・既存製品	A	-3.1	-2.8	-6.5	-42.4
	B	0.3	-5.6	1.4	16.3
	C	-12.9	-52.1	-16.1	207.6
製品開発戦略 既存顧客・新規製品	A	-14.1	-37.2	-28.8	-41.5
	B	37.1	-13.8	10.3	-0.4
	C	-70.7	-76.5	51.4	2,193.6
市場開拓戦略 新規顧客・既存製品	A	-27.4	84.0	80.0	207.3
	B	15.2	62.6	-40.4	91.4
	C	-85.0	-23.0	-49.8	46.9
多角化戦略 新規顧客・新規製品	A	-61.1	94.3	-14.3	-99.4
	B	56.4	-9.7	-87.9	2,209.8
	C	-77.8	-89.4	-100.0	0.0

出所: A社資料より著者作成

直近の2018年度に着目して成長性分析を検証してみると、Aランク顧客でプラスの成長をしているのは市場開拓戦略のみである。石井・川口(2019)では、A社の主要仕入先が深刻な納期遅延と急な終息製品の増加を繰り返した結果、A社と既存顧客との間で溝が生じる懸念を指摘していた。この内容を鑑みると、問題を抱えていない新規顧客へ展開せざるを得なかったであろうA社としては、市場開拓戦略の全ランク顧客における成長率の高さは合点がいくものである。同様に新規顧客が対象である多角化戦略においても、2018年度のAランク顧客は $\Delta 99.4\%$ であるものの、Bランク顧客は $+2209.8\%$ と大幅な成長性を示している。この理由は新規製品に経営資源を展開させた結果、海外の新規商流を開拓したこと起因しているという。背景から新規顧客に展開する力が働く中で、A社として市場開拓戦略と多角化戦略に注力した結果が如実に可視化されているといえよう。

一方、市場浸透戦略において、2018年度のAランク顧客は $\Delta 42.4\%$ と苦戦している。同

C ランク顧客が+207.6%と大幅増加となっているが、この要因は EMS<sup>17</sup>顧客の一時的な生産増加が主とのことである。したがって市場浸透戦略の C ランクの好調は持続的かつ戦略的な要因とはいえないだろう。そもそも市場浸透戦略は既存顧客の生産動向すなわち外部環境要因により成長性の高低差が激しく、顧客の製品もいつかは終息してしまう性質を持つ。そのため既存顧客の維持発展という観点から、既存顧客に新規製品を拡販する製品開発戦略の充実は欠かせないものとなる。しかしながら 2018 年度の製品開発戦略をみると、A ランク顧客が△41.5%、B ランクは△0.4%である。製品開発戦略が 3 年後に市場浸透戦略へ移行することを考えると、近未来における A 社の顧客維持は脆弱かつ危機的な状況と言わざるを得ない。A 社は、速やかに既存顧客への戦略を新規製品の視点から見直す必要がある。なお、製品開発戦略の C ランク顧客が+2193.6%と大幅な増加を示しているが、C ランク顧客は EMS 顧客が多いため、先述と同様に C ランク顧客が製品開発戦略の持続的成長の軸となるべく期待は不適である。

ここで参考まで、ABM 成長マトリックスにおける可視化の効果を検証するため、図表 5 に成長グリッドのみの結果を示してみる。とりわけ 2018 年度をみると、市場浸透戦略は△7.8%、製品開発戦略が△10.1%、市場開拓戦略は+143.2%、多角化戦略では+139.5%となっている。市場開拓戦略および多角化戦略における大枠の傾向は把握できるが、ABM 成長マトリックスのように市場浸透戦略と製品開発戦略における顧客別の課題点を見いだすことは困難である。このように ABM 成長マトリックスをもちいた顧客セグメント別からの詳細分析は、成長グリッド以上に顧客と製品からみた戦略的課題を業績評価会計として可視化し、フィードバックされた戦略および計画の修正から、意思決定会計としても役立つ可能性を示唆している。

図表 5 成長グリッドからの測定値(A 社)

単位：%

成長マトリックス	ABM	FY 2015	FY 2016	FY 2017	FY 2018
市場浸透戦略 既存顧客・既存製品	ALL	-1.6	-5.6	-2.5	-7.8
製品開発戦略 既存顧客・新規製品	ALL	7.2	-24.6	-4.6	-10.1
市場開拓戦略 新規顧客・既存製品	ALL	-20.3	62.4	-14.9	143.2
多角化戦略 新規顧客・新規製品	ALL	-28.2	26.9	-47.1	139.5

出所：A 社資料より著者作成

<sup>17</sup> 製造受託サービス、Electric Manufacturing Service の略である。EMS 企業に製品採用の裁量権はほとんどなく、発注元となるメーカーの部品表と回路図などを忠実に製造する事に特化している。したがって EMS 顧客の収益増減は外部環境に拠る所が大きく、戦略的に予算化することなどは非常に難しい。

次に収益性の分析をみていこう。収益性の指標は、売上高総利益率である粗利益率、粗利益率の予定と実績の差である粗利益率予算実績差異、戦略別およびランク別顧客がどれだけ収益に割合を占めているかを示す収益貢献度、これら 3 つである。粗利益率の推移は図表 6 である。2018 年度をみてみると、A 社が目標としている基準である 20%以上の粗利益率を超えているのは、市場開拓戦略の B ランク顧客と C ランク顧客、多角化戦略の A ランク顧客であった。ただし市場浸透戦略の A ランク顧客は 19.1%、同じく C ランク顧客は 18.2%であり、基準に近い値を示している。一方、製品開発戦略の B ランク顧客、市場開拓戦略の A ランク顧客、多角化戦略の B ランク顧客および C ランク顧客は 10%を下回っていた。特に 20%という目標とする基準があるにも関わらず、市場開拓戦略における A ランク顧客の粗利益率は 2016 年 21.7%、2017 年度 18.0%であったが 2018 年度に 5.8%と急減していることは大きな課題ではないだろうか。主な要因は既存製品の生産終息という事であるが、安定流動していた製品の急な終息は収益に負の影響を与えることが可視化される事例といえよう。

図表 6 収益性分析 粗利益率推移(A 社)

成長マトリックス	ABM	FY2016	FY 2017	FY 2018
<b>市場浸透戦略</b> [既存顧客・既存製品]	A	14.6%	14.9%	19.1%
	B	13.8%	12.1%	12.3%
	C	15.9%	17.2%	18.2%
<b>製品開発戦略</b> [既存顧客・新規製品]	A	9.0%	9.6%	11.6%
	B	6.0%	5.8%	6.8%
	C	8.9%	11.5%	14.6%
<b>市場開拓戦略</b> [新規顧客・既存製品]	A	21.7%	18.0%	5.8%
	B	11.3%	16.5%	22.9%
	C	25.3%	20.1%	35.8%
<b>多角化戦略</b> [新規顧客・新規製品]	A	5.5%	8.9%	22.5%
	B	9.4%	10.9%	6.7%
	C	4.7%	0.0%	9.5%

出所：A 社資料より著者作成

図表 7 の粗利益率予実差異推移と、図表 8 にある収益貢献度推移をみてみよう。2018 年度において、粗利益率が予算比より 0%を超えているのは市場浸透戦略の A ランク顧客と B ランク顧客、製品開発戦略の C ランク顧客、市場開拓戦略の B ランク顧客および C ランク顧客、多角化戦略の A ランク顧客と C ランク顧客である。それにしても、1%の粗利益率の変動が経営に大きな影響を与えるにも関わらず、製品開発戦略における A ランク顧客の

△2.4%、同 B ランク顧客の△1.9%、多角化戦略 B ランク顧客の△4.6%という大きな差異は、経営基盤を大きく揺るがす要因になる可能性をはらんでいる。予定とした予算立案の甘さ、もしくは顧客からの過激なコストダウンの結果なのであろうか。A 社の利益管理能力に疑問符を呈せざるを得ない結果である。

収益貢献度の結果は、図表 8 のとおりである。A 社全体の収益は、市場浸透戦略の A ランク顧客と同 B ランク顧客を合計すると 75.1%であり、A 社の主たる収益源となっていることが分かる。市場浸透戦略の A ランク顧客および B ランク顧客が収益源であるという事は、A 社は比較的安定した経営状態であることを意味している。さらに A 社の市場浸透戦略に属する顧客の多くはいわゆる産業機器関連であり、顧客の製品ライフサイクルは民生市場などに比べて長いことから市場特性からみても安定的といえる<sup>18</sup>。一方、既存顧客を対象とする製品開発戦略の収益寄与率は合計で 8.9%であり、この戦略領域が 3 年後に市場浸透戦略に移行すると考えれば、先述したように近未来の A 社の収益性には疑義が生じる。その問題を埋めあわせるかごとく、A 社は新規顧客を対象とした市場開拓戦略と多角化戦略の攻略に励み、2016 年度の 2 つの戦略を併せた収益貢献度は 7.5%であったものの、2018 年度は 12.3%とほぼ倍増させている。A 社の今後の収益戦略は、製品開発戦略を早急に修正しつつ、市場開拓戦略および多角化戦略の勃興をいかに成功させるかが今後の鍵といえよう。

図表 7 収益性分析 粗利益率予実差異推移(A 社)

成長マトリックス	ABM	FY2016	FY 2017	FY 2018
市場浸透戦略 [既存顧客・既存製品]	A	1.7%	0.3%	2.1%
	B	0.1%	-0.3%	1.6%
	C	3.8%	3.3%	-0.3%
製品開発戦略 [既存顧客・新規製品]	A	-0.9%	-1.1%	-2.4%
	B	-2.3%	-1.0%	-1.9%
	C	-18.8%	-16.2%	2.7%
市場開拓戦略 [新規顧客・既存製品]	A	8.1%	-3.6%	-0.8%
	B	-0.7%	2.6%	7.2%
	C	15.2%	-22.5%	3.2%
多角化戦略 [新規顧客・新規製品]	A	-0.4%	1.8%	7.1%
	B	-1.4%	-3.7%	-4.6%
	C	1.0%	-36.2%	9.5%

出所：A 社資料より著者作成

<sup>18</sup> 産業機器市場とは、主に社会的インフラなどに使用される製品を指す。社会的インフラ向けのため、顧客の製品ライフサイクルは 5 年から 10 年程度と長い。一方、テレビやデジタルカメラなどのいわゆる民生市場は製品ライフサイクルが 1 年程度と短い。なお冷蔵庫など白物市場の製品ライフサイクルは 3 年程度、自動車など電装市場は 5 年程度が目処である。

図表 8 収益性分析 収益貢献度推移(A 社)

成長マトリックス	ABM	FY2016	FY2017	FY 2018
<b>市場浸透戦略</b> [既存顧客・既存製品]	A	40.1%	41.8%	29.3%
	B	42.0%	40.9%	45.8%
	C	1.3%	1.2%	3.8%
<b>製品開発戦略</b> [既存顧客・新規製品]	A	4.3%	3.6%	2.4%
	B	4.7%	5.5%	6.1%
	C	0.0%	0.0%	0.4%
<b>市場開拓戦略</b> [新規顧客・既存製品]	A	1.1%	1.9%	1.8%
	B	2.1%	2.0%	5.1%
	C	0.1%	0.1%	0.2%
<b>多角化戦略</b> [新規顧客・新規製品]	A	1.8%	2.7%	0.0%
	B	2.5%	0.4%	5.1%
	C	0.0%	0.0%	0.1%

出所：A 社資料より著者作成

ここまで A 社の 2016 年度から 2018 年度の成長性と収益性について、成長性は ABM 成長マトリックス、収益性は粗利益率を中心に検証をおこなってきた。最後に成長性と収益性を比較し、A 社が収益性ある成長性を実現しているか否か検証をしてみよう。2018 年度の成長性と収益性の結果一覧をまとめたものが図表 9 である。収益性のもっとも重要な指標を粗利益率として A ランク顧客をみると、市場浸透戦略は成長性がマイナスで粗利益率はプラス、製品開発戦略においては成長性も収益性もマイナス、市場開拓戦略では成長性はプラスだが収益性はマイナス、多角化戦略は成長性がマイナスで収益性はプラスである。したがって、本研究の検証の結果、A ランク顧客において収益ある成長を実現している戦略はひとつも存在していない事が明らかにされたのである。

現在のタービュラントな時代において、売上高の増減を比較する成長性はマクロ経済や政治動向など、外部環境に左右される要因が多く、成長性のマイナスは不可抗力的な部分も否めないであろう。しかしながら、それでも収益性はマネジメントを強化しプラスに留めておきたいものである。仮に成長性がマイナスだとしても、粗利益率を目標とする基準値を超えたプラスに維持することが出来れば、市況回復後は成長性も収益性もプラスに転じる可能性は高くなる。つまり、企業の成長について論じる際は成長性という方輪のみを語ることなく、その方輪として収益性のマネジメントが極めて重要な前提要件となる事を本研究は示した。



図表 9 成長性と収益性の比較検証

FY2018比較		成長性	収益性		
成長マトリックス	ABM	前年度比率 (売上)	粗利益率	粗利益率 予実差異	収益貢献度
市場浸透戦略 既存顧客・既存製品	A	-	+	++	++
	B	+	-	++	++
	C	++	+	-	-
製品開発戦略 既存顧客・新規製品	A	-	-	-	-
	B	-	-	-	-
	C	++	+	++	-
市場開拓戦略 新規顧客・既存製品	A	++	-	-	-
	B	+	++	++	-
	C	+	++	++	-
多角化戦略 新規顧客・新規製品	A	-	++	++	-
	B	++	-	-	-
	C	-	-	++	-

出所：A 社資料より著者作成

## 5. むすび

本研究の目的は、ABM 成長マトリックスを導入している A 社事例を用いて、戦略および顧客セグメント別の収益性の分析から、ABM 成長マトリックスにおける収益性分析の有効性について検証することであった。第 2 節では、収益性測定の主要な手法についてレビューを行った。関 et al.(2019)および櫻井(2015)からは財務分析をもちいた収益性分析、R.Simons(2000)においては管理会計からの収益性分析をレビューした。いずれの分析手法も収益性分析においては欠かせない一般原理である。一方、本研究はマーケティングと管理会計の融合を基軸としている。この要件に見合う収益性分析を示唆していたのが、顧客と製品の収益性をマトリックスとして展開するフレームワークを提示している Kotler & Keller (2006)であった。第 3 節はリサーチ・デザインについて論じた。リサーチ・サイトは石井・川口(2019)と同様、電子部品商社と電子部品メーカーを兼ね備える日本にある中小企業である。リサーチ・メソッドは、成長性分析においては石井・川口(2019)と同じく ABM 成長マトリックスを用いて検証される。一方、収益性分析は第 2 節で明らかにされた収益性分析の一般原理から、粗利益率を収益性指標として、顧客、製品、戦略の視点から検証がなされる。その上で成長性と収益性の関係を検証するため、第 2 節で取りあげられた Kotler & Keller (2006)のフレームワークを参考として、顧客、製品、戦略の視点から成長性と収益性の関係性を可視化できる新たな独自のマトリックスを用いて検証を行った。

第 4 節では、4 年間の分析結果を踏まえ、成長性、収益性、そして成長性と収益性の関係性についての検証を行った。売上高のみの成長率は 2015 年度△2.4%、2016 年度△6.3%、

2017 年度△6.5%、2018 年度+2.1%であり、2018 年度は初めて売上高の成長率がプラスである。続いてターゲット顧客である A ランク顧客の成長性をみると、2015 年度から 2018 年度まで、市場浸透戦略は△3.1%、△2.8%、△6.5%、△42.4%、製品開発戦略では△14.1%、△37.2%、△28.8%、△41.5%、市場開拓戦略は△27.4%、+84.0%、+80.0%、+207.3%、多角化戦略では△61.1%、+94.3%、△14.3%、△99.4%であった。2018 年度だけを見るとプラスであったのは市場開拓戦略のみである。ちなみに多角化戦略の B ランク顧客は+2209.8%と大幅増加であった。2018 年度の成長性分析からは、既存顧客対象への戦略において良い結果が出ていない事、一方で新規顧客を対象とする戦略は躍進をはかっている事が明らかにされた。

次に収益性分析においては、粗利益率、粗利益率予実差異、収益貢献度が検証されている。粗利益率の 2018 年度をみてみると、A 社が目標としている基準である 20%以上の粗利を超えているのは、市場開拓戦略の B ランク顧客と C ランク顧客、多角化戦略の A ランク顧客だが、製品開発戦略の B ランク顧客、市場開拓戦略の A ランク顧客、多角化戦略の B ランク顧客および C ランク顧客は 10%を下回る。粗利益率予実差異は、2018 年度において粗利益率が予算比より 0%を超えたのは市場浸透戦略の A ランクと B ランク顧客、製品開発戦略の C ランク顧客、市場開拓戦略の B ランク顧客および C ランク顧客、多角化戦略の A ランク顧客と C ランク顧客であるが、予定と実績の粗利益率の差異が小さくなく、A 社の利益管理能力に疑問符を呈す結果となった。収益貢献度は、A 社全体への収益は市場浸透戦略の A ランク顧客と同 B ランク顧客を合計して 75.1%であり、市場浸透戦略の A および B ランク顧客が収益源であることから A 社は比較的安定した経営状態であることが窺える。一方、既存顧客を対象とする戦略の収益寄与率は合計で 8.9%であり非常に低く近未来の収益性に大きな課題があることが分かった。

成長性と収益性の比較検証については、2018 年度の A ランク顧客だけをみると、市場浸透戦略は成長性がマイナスで粗利益率はプラス、製品開発戦略においては成長性も収益性もマイナス、市場開拓戦略では成長性はプラスだが収益性はマイナス、多角化戦略は成長性がマイナスで収益性はプラスであった。本研究の検証の結果、A ランク顧客において収益ある成長を実現している戦略はひとつも存在していない事が分かった。売上高からの成長性は外部環境に左右され不可抗力的な部分も否めないが、収益性を常にプラスに留めていれば、成長性がマイナスでも市況回復後に成長性および収益性はプラスに転じる可能性は高い。したがって本研究は、成長性だけではなく前提となる収益性のマネジメントが重要である事を示唆している。

本研究の意義は、マーケティングと管理会計の融合による ABM 成長マトリックスの分析において、石井・川口(2019)における売上高からの成長性分析だけではなく、独自に収益性からの観点からフレームワークを構築し検証の幅を深化させた事にある。Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (1998) はアンゾフの成長グリッドが半世紀にわたりほとんど進化してい

ないことを指摘しているが、本研究はその学術的指摘に一石を投じている。ただし、本研究の限界も存在している。収益性の把握は粗利益としているが、本来は戦略別の貢献利益を検証したい所である。各費用を戦略およびABM ランク別の顧客ごとに配賦し、それぞれの個別変動費から限界利益、さらには個別固定費と共通固定費から貢献利益を算出するのである。今後の研究課題として、戦略およびランク別顧客からの限界利益と貢献利益を分析し、戦略、顧客、製品の視点からさらにABM 成長マトリックスを深化させた検証を行う必要がある。

#### <参考文献>

1. Ansoff, H. I. (1988) : *The New Corporate Strategy*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.(中村元一・黒田哲彦訳 (1990) :『最新・戦略経営 戦略作成・実行の展開とプロセス』、産業能率大学出版部。)
2. 石井宏宗・川口あすみ(2019) : 「マーケティングと管理会計の接合に関する事例研究 — 成長性測定に関する新たなフレームワークの検証をとおして —」『経営実務研究』日本経営実務研究学会、Vol 14、pp.1-14。
3. 伊藤克容(2018) : 「マーケティング管理会計の展開—顧客動向の追跡と動線設計—」『管理会計学』日本管理会計学会、26 巻第 2 号、pp.32-46。
4. Robert Simons (2000): *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, First Edition, Prentice-Hall. (伊藤邦夫監訳(2003) :『戦略評価の経営学』、ダイヤモンド社。)
5. Kotler, P & K. L. Keller (2006): *Marketing Management*, Twelfth Edition, Prentice-Hall. (恩蔵直人監修、月谷真紀訳(2014) :『マーケティング・マネジメント』、丸善。)
6. 櫻井通晴(2015) :『管理会計 第六版』同文館。
7. 関利恵子・石井宏宗・八幡浩伸(2019) :『経営分析ワークブック』創成社。
8. 田中隆雄(1998) :『マーケティングの管理会計』中央経済社。
9. 庭山一郎(2016) :『究極の B to B マーケティング ABM』日経 BP。
10. Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph. (1998): *Strategy Safari—A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press. (齋藤嘉則訳 (2013) :『戦略サファリ 戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』、東洋経済新報社。)

**【査読論文】**

**SDGs 推進に積極的な信用金庫職員の属性分析**

－ 浜松磐田信用金庫の事例研究 －

**Attribute analysis of Shinkin Bank staff who are active in  
promoting SDGs**

**: A Case Study of Hamamatsu Iwata Shinkin Bank**

光産業創成大学院大学博士課程 石井彬史

光産業創成大学院大学 姜 理恵

The Graduate School for the Creation of New Photonics Industries

Akifumi ISHII

The Graduate School for the Creation of New Photonics Industries

Rie H.KANG

**<Abstract>**

It is not only international organizations and governments that play a critical role in achieving SDGs but also private companies. Since adopting the SDGs, companies have performed various activities in each region. This research aims to clarify the actual promotion of SDGs in Japanese Shinkin banks. In Japan, many Shinkin banks work to promote SDGs; however, as far as we can be determined, no research exists on the topic of SDG awareness surveys for Shinkin bank staff. In the present research, a questionnaire survey—the “SDGs Awareness Survey”—was conducted in August 2020 for Shinkin bank staff who actively promoted SDGs. A comparative analysis of 1,082 men and women was then performed, which revealed the primary result that male staff tend to be more aware of SDGs than female staff.

---

2020年10月30日 受付  
2020年12月20日 受理

## 1. はじめに

2015年9月国連本部にて、持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals:SDGs)が採択された。SDGsとは「持続可能な開発のための2030アジェンダ」であり、17のゴールと169のターゲット及び232の指標から構成され、持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のため、貧困や飢餓、エネルギー、気候変動、平和的社会など2030年までに達成すべき諸目標が掲げられている(UNGC、2015)。

SDGsの理念は「誰1人取り残さない」という考えであり、世界の課題を網羅的に取り上げている。策定のプロセスには、政府や民間企業、研究者、市民等の多くの関係者が参画しているため、SDGs達成に向けては国際機関や政府だけでなく民間企業が果たすべき役割も非常に大きい。それゆえ、SDGs採択以降、国のみならず地域や企業単位で多岐にわたる活動が行われている。SDGs活動に取り組む企業の中でも、会員の出資による協同組織であり“非営利と相互扶助”を基本理念とした金融機関である信用金庫とSDGsの親和性は高いことが指摘されている(石井・姜・林、2020)。

実際、国内において、SDGs推進に取り組む信用金庫は多いが(宗、2019・吉田、2020)その実態は未だ明らかになっていない。そこで、本稿では、SDGs推進に積極的に取り組む浜松磐田信用金庫(以下、「浜磐信」)の職員を対象にアンケート調査を実施し、信用金庫職員がSDGsをどの程度認識し、通常業務あるいは日常生活の中でどのようにSDGsと関わっているのか明らかにする。本研究の目的は、信用金庫におけるSDGs推進の実態を詳らかにすることである。

本稿で、浜磐信を考察対象とした理由は二つある。一つは、同金庫がSDGsに極めて積極的に取り組んでいるからである<sup>1</sup>。同金庫は、2019年、旧・浜松信用金庫(以下、「浜信」と旧・磐田信用金庫(以下、「磐信」)による合併で誕生した金庫である。同金庫は、合併と同時にSDGsを経営の根幹に据え、信用金庫業界の中でSDGs推進に邁進している。同金庫は、全国の信用金庫に先駆け「SDGs推進部」を設け、庫内外で積極的にSDGsの啓蒙普及活動を行い、その実践にあたりパートナーの輪を広げている。もう一つは、筆頭発表者自身が同金庫業務に携わる実務者であると同時に研究者であることから、「観察者としての参加者(Participant as Observer)」(Gold,R、1958)として、同金庫の現状を詳細に観察できると考えたからである。

本稿の構成は、次の通りである。まず、第2節では、先行研究について述べる。第3節では、本研究方法であるアンケート調査の実施内容について説明し、第4節では、アンケート調査の分析結果を述べる。第5節では分析結果の考察を行い、第6節では、今後の課題を

<sup>1</sup> 浜磐信がSDGs対応に積極的であるという具体例に関しては本稿3-1考察対象「浜松磐田信用金庫」の概要を参照

<sup>2</sup> 日本銀行 金融機構局 金融高度化センター/SDGs/ESG金融に関するワークショップ「SDGs/ESG金融に関する金融機関の取り組み」より

提示し本稿のまとめとする。

## 2. 先行研究

### 2.1 国内における SDGs 対応

国内では、政府を中心に官民を挙げて SDGs の対応が進められている。2016 年 5 月には内閣総理大臣を本部長、全閣僚を構成員とする SDGs 推進本部を設置。「SDGs アクションプラン 2020」(内閣府 SDGs 推進本部、2019)では、「SDGs を原動力とした地方創生」等が掲げられている。

2017 年 11 月には、日本経済団体連合会が Society5.0 の実現を通じた SDGs 達成を柱として企業行動憲章を改定した(日本経済団体連合会、2017)。また、2018 年 3 月には、全国銀行協会が SDGs などの重要性を踏まえて、銀行及びその役職員の行動指針である「行動憲章」を改定した(全国銀行協会、2018)。さらに 2018 年 5 月には、全国信用金庫協会が信用金庫業界の行動規範である「信用金庫行動綱領」を改定した(全国信用金庫協会、2018)。その細則の中に、SDGs 対応を明記した「持続可能な社会の実現に向けた取組みの重要性」が追加されている。また金融庁は、2018 年 6 月「金融行政と SDGs」を公表している。この中で、「日本政府として推進している持続可能な開発目標(SDGs)は、企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生を増大を目指すという金融行政の目標にも合致するものであり、金融庁としてもその推進に積極的に取り組む」(金融庁、2018)と表明している。

とりわけ上場企業では、SDGs の主幹部署を設置し、SDGs や ESG の取り組みについて外部発信することは珍しいものではなくなっているが、一方、中堅・中小企業における SDGs 達成に向けた取組事例は限定的である<sup>3</sup>。地球規模課題や社会課題に企業活動が与える影響に対する消費者の関心の向上や、ESG 投資の活発化により、大企業を中心に経営層への SDGs の浸透は一定程度進んできたが、企業数で見ると 99.7%を占める中小企業<sup>4</sup>への更なる浸透が課題となっている(内閣府 SDGs 推進本部、2019)。

その中小企業を支えるのが地域金融機関であり信用金庫である。信用金庫と地域は運命共同体であり、地域経済の縮小が信用金庫自身の持続可能性を左右すると言っても過言ではない。信用金庫自らが中心となり、SDGs という側面から地域の持続可能性のために中小企業をはじめとする地域経済を支援する意義は明白である。

---

<sup>3</sup> 経済産業省 関東経済産業局・一般財団法人日本立地センター／「中小企業の SDGs 認知度・実態等調査結果 (WEB アンケート調査)」資料<  
[https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/seichou/data/20181213sdgs\\_chosa\\_houkoku\\_syosai.pdf](https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/seichou/data/20181213sdgs_chosa_houkoku_syosai.pdf)>2020 年 10 月 29 日参照

<sup>4</sup> 平成 30 年 6 月 28 日に総務省と経済産業省が公表した、「平成 28 年経済センサス・活動調査」のデータを中小企業庁が分析し、中小企業・小規模事業者数を公表

## 2.2 金融機関による SDGs 対応事例

次に、金融機関による SDGs の取組事例について述べる。金融機関の中でも規模によって活動内容が異なり、大別すると、メガバンク・地方銀行・信用金庫となるが、その中でも一部の金融機関の取り組みを紹介する。

まず、メガバンクの事例として三菱 UFJ 銀行は、2018 年の国内初の外貨建て公募型グリーンボンドの発行など、SDGs を意識した数多くの取り組みを実施している（株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ、2020）。当銀行は、それらの活動も含めた情報開示に積極的な銀行であり、2019 年 IR 優良企業大賞を受賞している<sup>5</sup>。

次に、地方銀行の取組事例として滋賀銀行がある。当銀行は、2017 年 11 月、地方銀行初となる「しがぎん SDGs 宣言」の公表を皮切りに様々な取り組みを実施している。例えば、SD（Sustainable Development）推進投融資事業性評価に基づいた取引先への新規融資、SDGs などの課題解決型商品による新規投融資、グリーンボンドや ESG ファンド等への SD 推進投融資を 5 年間の累計で 5,000 億円の目標を掲げ積極的に取り組み、また、SDGs・金融リテラシーの普及・向上活動、次世代人材の育成活動や、当行グループに加えて、地域や取引先に対して、SDGs や金融に関するリテラシーの向上を目的とした活動を行っている。そして、中期経営計画（2019 年 4 月～2024 年 4 月）に SDGs を反映し、Sustainable Development 目標といった KPI を設定している（株式会社滋賀銀行、2019）。以上のような取り組みが評価され、2018 年 12 月には、第 2 回「ジャパン SDGs アワード」において、全国の金融機関で初めて「SDGs パートナシップ賞」を受賞した<sup>6</sup>。地方金融機関の SDGs への取り組みとしては注目すべき銀行といえる。

## 2.3 金融機関による SDGs 対応についての先行研究

金融機関による SDGs 対応については、金融専門誌を中心に多くの報告がされている。例えば、金融財政事情誌は、2018 年 5 月に「SDGs と金融」、2019 年 9 月に「実践！SDGs 経営」の特集を組み、また月間金融ジャーナル誌では、2018 年 6 月に「SDGs と金融機関」の特集を組んでいる。

信用金庫の SDGs 関連の先行研究として、藤津（2019）は、中小企業（3 社）の取組事例から、SDGs に対し積極的な取組を行った結果を検証し、SDGs への対応を本業に取り込み経済・環境・社会のバランスとった「稼ぐ力」と「社会課題解決」の両立で事業継続性を向上させていることを示した。

吉田（2020）は、鹿児島県大崎町の SDGs の取り組みとそれに深く関わった鹿児島相互

<sup>5</sup> 一般社団法人 日本 IR 協議会「IR 優良企業賞 2019 受賞企業」<<https://www.jira.or.jp/activity/bluechip.html>>2020 年 10 月 29 日参照

<sup>6</sup> 外務省「ジャパン SDGs アワード」<<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/award/index.html>>2020 年 10 月 29 日参照

信用金庫の事例から、地域金融機関と地方公共団体とのSDGs協働の実態を詳細に観察し、「SDGsを原動力とした地方創生」には、「社会・環境問題への取組み」と「地域活性化」の要素を統合する必要があるが、両施策は方向性が異なるため、基本的にはパラレルに策定されることを指摘している。また、地方公共団体が町施策を統合するには、既存の「社会・環境問題の取組み」に「地域活性化」の施策の要素を接合する、あるいはその逆を行うことが効率的であることを示した。その他にも浜松磐田信用金庫の堀崎（2019）や城南信用金庫の宗（2019）をはじめ、自金庫のSDGs推進を紹介するレポートは複数ある。

表1：調査機関別アンケート調査一覧

調査機関	調査目的	実施期間	調査対象
経済産業省 関東経済産業局 一般財団法人日本立地センター	大企業と比較してSDGsの認知度が限定的であると指摘されている中小企業向けに調査を行うことで、SDGsの認知度や取組みの実態を把握するとともに、ニーズを踏まえた施策を検討する参考データとするために調査を実施	2018年10月1日～10月4日	中小企業500社※1都10県に本社が所在する中小企業の代表取締役を抽出し代表取締役500者から回答
静岡市 静岡県地域経済分析研究会	「SDGsウィーク」後の市民のSDGs認知度及びSDGsに係る啓発事業の効果を把握するため、SDGs認知度調査を実施	2019年1月13日10:00～15:00	JR静岡駅北口側地下街及びJR清水駅西口付近における通行者1,330人
企業広報戦略研究所	生活者の意識がどのように変わっているのかを明らかにするためESG/SDGsの認知、生活者の関心が高い取組み、企業に期待する取組みなどを調査・分析を目的として	2019年6月26日～7月2日	全国の20～69歳の男女計10,500人
足利銀行	栃木県を中心とした足利銀行の主要営業地域の企業について、SDGsへの認知度や取組み動向を把握する目的	2019年9月	足利銀行の主要営業エリア（栃木県・群馬県・茨城県・埼玉県）の企業1,685社
MS&ADインシュアランスグループホールディングス （株）MS&ADインターリスク総研（株）	SDGsに対する認知度や共感度等の実態を把握し、SDGsに取り組む企業の指標として活用するため	2020年2月17日～20日	15歳以上の一般の方各年代の男女計1,000人（男性500人、女性500人）を抽出、インターネットによる調査を実施
朝日新聞	SDGsの関心の度合いについて、朝日新聞社が2017年から年2回実施している認知度調査	第6回：2020年2月20、21日	東京都か神奈川県に住み、クロス・マーケティング社のリサーチパネルに登録している15～69歳の男女3017人
（株）東洋経済新報 （株）WAVE（WAVE・SDGs研究室）	SDGs普及の実態調査を目的として、認知率や関心度、SDGsを知ったきっかけを調査	2020年4月	全国在住の15歳以上の男女1036人
（株）電通	SDGsの認知度、共感度、行動意向についての調査	2020年4月27日発表	全国10～70代の男女計1,400名
国際連合広報センター	調査結果はグローバルなリアルタイムの公開データとして、国連や各国政府などがSDGsの認知度やゴールの進捗を知るため	2030年まで回答可能	2019年6月時点411,318人（内日本人）

出所：石井作成



また、SDGs の意識調査に関しては、表 1 に纏めたとおり官民様々な団体がアンケート調査を実施している（表 1 参照）。しかし、信用金庫並びに信用金庫職員に対して SDGs の意識調査や浸透度調査をした研究は、管見の限り見当たらない。上述したとおり、本研究の目的は、信用金庫職員が SDGs をどの程度認識し、通常業務あるいは日常生活の中でどのように SDGs と関わっているのか明らかにすることにある。この点において、本研究には学術的な新規性があると考えられる。

### 3. 研究方法

#### 3.1 考察対象「浜松磐田信用金庫」の概要

本節では、浜磐信の事業概要と SDGs の取り組みについて述べる。浜磐信は、静岡県浜松市を中心とした静岡県西部地区を営業エリアとし、2020 年 3 月末の預金残高 2 兆 4,753 億円、役職員数は金庫単体で 1,828 人（浜松磐田信用金庫、2020）と全国でも上位に入る規模である<sup>7</sup>。

営業エリアの大部分を占める浜松市は、海、川、湖、山などの豊かな自然環境に恵まれ、沿岸部や都市部、中山間地域の多様性を有する「国土縮図型」と呼ばれる政令指定都市であり、全国に類を見ない地域の多様性を有している。

同金庫が SDGs 推進に「積極的」な信用金庫であると考えられる主な理由は次の四つである。第一に、2019 年 1 月、旧浜信と旧磐信が合併して誕生した浜磐信は、SDGs を経営の根幹に位置付け、経営理念の中に「持続可能な社会づくりに寄与する」など SDGs の文言を入れ改定を行っている点。第二に、全国の信用金庫に先駆けて SDGs の専担部署「SDGs 推進部」を新設している点。第三に、「人を大切にする」「地域を大切にする」「地域の取り組みを通じて世界に課題と向き合う」「取り組みの裾野を広げる」という 4 つの視点から SDGs 行動宣言「ユニバーサルバリュー宣言」<sup>8</sup>を公表した点である（浜松磐田信用金庫、2019）。

第四として、同金庫が役職員への SDGs の「腹落ち（理解・浸透）」に注力している点である。その具体的な活動として、①金庫内での SDGs に関する研修や勉強会を年間 37 回開催<sup>9</sup>、②SDGs 推進部を中心に役職員に対し啓蒙活動を積極的に実施、③地域のステークホルダーに対しても SDGs の普及活動も同様に行っており、取引先である中小企業はもちろんのこと、行政・教育関係等各種団体向けの外部講演も数多く実施している（竹内、

<sup>7</sup> 毎日新聞出版株式会社／週刊エコノミスト Online 「最新！信金ランキング 2019」 <<https://weekly-economist.mainichi.jp/articles/20190917/se1/00m/020/052000c>>2020 年 10 月 27 日参照

<sup>8</sup> 4 つの視点それぞれに SDGs17 の目標のどれに対しコミットメントしていくか掲げられており「人を大切にする」では目標 4・5・8・17、「地域を大切にする」では目標 8・9・11・15・17、「地域の取り組みを通じて世界に課題と向き合う」では目標 13・15・16・17、「取り組みの裾野を広げる」では目標 8・9・17 となっている

<sup>9</sup> 営業店職員向けの勉強会では、従来の業務に対し SDGs17 の目標 1・8・9・11・16・17 と紐づけし、説明を行っている

2019)。その他にも、2020年度からは同金庫主催のビジネスコンテストに「SDGs部門」を設ける事や、支店や本部部署単位でのSDGs推進活動を表彰する制度「SDGsアワード」を実施している。また、融資業務においても、環境省の「地域 ESG 融資促進利子補給事業」<sup>10</sup>を活用している。SDGs17の目標に該当する企業の取り組みを支援する融資を「ESG融資」と定義付けし、2020年から3年間で300件の取り組みを目標として、環境に配慮した金融を積極的に進め、事業性評価として、非財務面の取り組みを評価し、金融支援を行っている。以上のようなSDGs推進活動の取り組み実態から、浜磐信は信用金庫業界の中でSDGsに迅速かつ積極的に対応している金庫と考える。

上記に挙げた活動を中心に、浜磐信では合併以降SDGsの地域推進を行なってきた。しかしながら、現時点ではそれらの活動が、同金庫職員や地域のステークホルダーに対してどのような影響を与えたのかは明らかになっていない。そこで、本研究では当金庫役職員に対してSDGsに関する意識調査を実施し、その実態を詳らかにしていくものとする。

### 3.2 アンケート調査概要

ここでは、浜磐信全職員を対象に行ったSDGsに対する意識調査アンケートの詳細について記述する。

本アンケート調査は、2020年8月3日から2020年8月14日の9営業日の間、同金庫役職員の勤務時間内に庫内システムを活用して実施した（表2参照）。質問内容は属性に関する質問が5問、その他業務関連・非業務関連の質問事項が27問の合計32問からなる（表3参照）。それぞれにあらかじめ用意してある選択肢（自由記述含む）の中から回答を選ぶ質問形式である。回答者職員1,354名（回収率71.53%）の内、有効回答者数は1082名（回収率57.16%）。ここでは、全32問全てに回答した役職員のみを有効回答者数として分析対象としている。

表2：アンケートの実施概要

調査体制	調査主体：光産業創成大学院大学 石井・姜 調査協力：浜松磐田信用金庫
実施期間	2020年8月3日～8月14日
調査対象	浜松磐田信用金庫 全役職員（1,893名）
調査方法	同庫内システムによるアンケート調査
有効回答者数	1,082名
質問数	32問

<sup>10</sup> 平成31年4月に環境省から2019年度（平成31年度）二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（環境金融の拡大に向けた利子補給事業（地域 ESG 融資促進利子補給事業））の交付決定を受けた一般社団法人環境パートナーシップ会議（EPC）が、補助金を活用して、地域循環共生圏の創出に資する ESG 融資を行う金融機関に対し、その利子の軽減を目的とする給付金を交付する事業

表 3：アンケート調査質問内容一覧

<p><b>【属性情報】</b></p> <p>Q1.性別 1. 男性 2. 女性</p> <p>Q2.年齢 1. 10代 2. 20代 3. 30代 4. 40代 5. 50代 6. 60代以上</p> <p>Q3.所属 1. 営業店 2. 本部 ※「1.営業店」を選んだ方は下記「Q4.職務（営業店）」へ、「2.本部」を選んだ方は下記「Q5.職務（本部）」の質問にご回答下さい。</p> <p>Q4.職務（営業店） 1. 渉外 2. 融資 3. 営業 4. PA 5. 左記1～4に属さない管理業務（支店長・全般次長等）</p> <p>Q5.職務（本部） 1. 営業部門（営業店統括部・法人営業部・個人営業部） 2. 管理部門（左記部署以外）</p> <p><b>【質問内容－業務関連】</b></p> <p>Q6.当金庫の合併以前より SDGs を知っていましたか？ 1. 知っていた 2. やや知っていた 3. 知らなかった</p> <p>Q7.合併前後で SDGs に対する意識は高まりましたか？ 1. 高まった 2. やや高まった 3. どちらともいえない 4. あまり変わらない 5. まったく変わらない</p> <p>Q8.合併に際して、SDGs の考え方が旧浜松信金と旧磐田信金との間の相互理解・相互融和に役立ちましたか？ 1. まったくそう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない 4. あまりそう思わない 5. まったく思わない</p> <p>Q9.当金庫が SDGs を重視した経営を行うことは、素晴らしいことだと思いますか？ 1. まったくそう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない 4. あまりそう思わない 5. まったく思わない</p> <p>Q10.SDGs の考え方は、今後の当金庫にとって重要なことだと考えますか？ 1. まったくそう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない 4. あまりそう思わない 5. まったく思わない</p> <p>Q11.SDGs の考え方は、遠州地域に古くから根付いているといわれている「報徳思想」の考え方に近いと思いますか？ 1. まったくそう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない 4. あまりそう思わない 5. まったく思わない 6. 「報徳思想」を知らない</p> <p>Q12.当金庫は、合併時より SDGs 経営を実践していますが、SDGs 対し理解が深まりましたか？ 1. まったくそう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない 4. あまりそう思わない 5. まったく思わない</p> <p>Q13.日常業務の中で、経営理念を意識したことがありますか？ 1. 意識したことがある 2. やや意識したことがある 3. どちらともいえない 4. あまり意識したことがない 5. まったく意識したことがない</p> <p>Q14.合併前後で経営理念に対する意識は高まりましたか？ 1. 高まった 2. やや高まった 3. どちらともいえない 4. あまり変わらない 5. まったく変わらない</p> <p>Q15.日常業務の中で、ユニバーサルバリュー宣言（SDGs 行動宣言）を意識していますか？ 1. 意識したことがある 2. やや意識したことがある 3. どちらともいえない 4. あまり意識したことがない 5. まったく意識したことがない</p> <p>Q16.ユニバーサルバリュー宣言によって、お客様への対応が変わりましたか？ 1. 変わった 2. やや変わった 3. どちらともいえない 4. あまり変わらない 5. まったく変わらない</p> <p>Q17.ユニバーサルバリュー宣言の内容を、同僚・上司・部下の方と話すことがありますか？ 1. 多々ある 2. 少々ある 3. まったくない</p> <p>Q18.日常業務の中で、SDGs を意識する場面がありますか？ 1. 多々ある 2. 少々ある 3. まったくない</p> <p>Q19.上記「Q18」の質問で1または2を選択した方は、SDGs を意識する場面を具体的に教えてください ※自由記述欄</p> <p>Q20.日常業務の中で、最も意識している SDGs 「17 の目標」は何ですか？※下記 17 の目標の内、1つだけ選んでください。 1. 貧困をなくそう 2. 餓鬼をゼロに 3. すべての人に健康と福祉を 4. 質の高い教育をみんなに 5. ジェンダー平等を実現しよう 6. 安全な水とトイレを世界中に 7. エネルギーをみんなに、そしてクリーンに 8. 働きがいも経済成長も 9. 産業と技術革新の基盤をつくろう 10. 人や国の不平等をなくそう 11. 住み続けられるまちづくりを 12. つくる責任、つかう責任 13. 気候変動に具体的な対策を 14. 海の豊かさを守ろう 15. 陸の豊かさを守ろう 16. 平和と公正をすべての人に 17. パートナリシップで目標を達成しよう</p> <p>Q21.営業ツールとして SDGs を活用していますか？</p>
---

1. よく活用する 2. やや活用したことがある 3. どちらともいえない 4. あまり活用したことがない  
5. まったく活用したことがない

Q22.SDGsを推進することで以前より業務にやりがいを感じますか？  
1. まったくそう思う 2. ややそう思う 3. どちらともいえない 4. あまりそう思わない 5. まったく思わない

Q23.顧客からSDGsに対し質問を受けたことがありますか？  
1. 多々ある 2. 少々ある 3. まったくない

Q24.合併以降、当金庫はSDGsを推進していますが、地域に対する波及効果を実感することができますか？  
1. 多々ある 2. 少々ある 3. まだない

Q25.新型コロナウイルス対応に際して、ユニバーサルバリュー宣言やSDGsを意識することができますか？  
1. 多々ある 2. 少々ある 3. まだない

Q26.自身のSDGs推進の意識を高めるために、重要だと思うものは何ですか？（複数回答可）  
1. 定期的な研修・勉強会への参加 2. 「好事例」への掲載 3. 経営層が頻繁にSDGs推進に対し言及する  
4. 部課店長が頻繁にSDGs推進に対し言及すること 5. 業績評価への連動 6. その他※自由記述欄へ

Q27.SDGsの情報を得るにあたり活用するものはなんですか？  
1. 庫内SDGs関連資料 2. 新聞 3. インターネット 4. TV 5. その他（自治体方法等※自由記述欄へ）

**【質問内容-非業務関連】**

Q28.日常生活の中でSDGsを意識する場面がありますか？  
1. 多々ある 2. 少々ある 3. まったくない

Q29.上記質問で1または2を選択した方は、SDGsを意識する場面を具体的に教えてください。  
※自由記述欄

Q30.地域の環境問題について意識したことがありますか？  
1. 意識したことがある 2. やや意識したことがある 3. どちらともいえない 4. あまり意識したことがない  
5. まったく意識したことがない

Q31.地域の持続可能性について意識したことがありますか？  
1. 意識したことがある 2. やや意識したことがある 3. どちらともいえない 4. あまり意識したことがない  
5. まったく意識したことがない

Q32.当金庫のSDGsへの取り組みについてご意見・ご感想があれば記述してください。  
※自由記述欄

出所：表2・表3ともに石井作成

## 4. 分析結果

### 4.1 性別ごとによるアンケート調査回答の内訳

表4は、アンケート調査の有効回答数全体の属性内訳を示しているが、性別にみると男性622名、女性460名（対比1:0.74）であった。また、所属別では営業店職員848名に対し、本部職員234名（対比1:0.28）であった。年代別では20代・30代・40代が約25%前後で、50代が約18%前後で、10代・60代はごくわずかであった（表4参照）。これらの属性内訳から、本稿では、最も回答者数の差が少ない性別による意識差異の比較分析を行うものとする。

表5は、横軸の左右に男性と女性を大きく区分し、縦軸には年代、横軸の小区分には所属として営業店と本部を記し、各項目に該当する人数と構成比を示したものである（表5参照）。男性職員の有効回答者数は622名となっており、その内訳は営業店所属が456名、本部所属が166名であった。女性職員の有効回答者数は、460名であったが、その内訳は営業店所属が392名、本部所属が68名という結果であった。年代別構成比をみると、男性職員

は40代の28.5%、女性職員は20代の31.3%が最も回答者数が多く、両性別ともに10代・60代は全体の在籍職員数自体少ないこともあり、極端に少ない回答者数となった。

表4：回答者の属性別整理表

年齢	所属			構成比
	営業店	本部	総計	
10代	7	0	7	0.6%
20代	268	6	274	25.3%
30代	235	29	264	24.4%
40代	222	62	284	26.2%
50代	111	88	199	18.4%
60代	5	49	54	5.0%
総計	848	234	1,082	100.0%
構成比	78.4%	21.6%	100.0%	

表5：性別ごとによる属性分類表

年齢	男性				女性			
	所属			構成比	所属			構成比
	営業店	本部	総計		営業店	本部	総計	
10代	0	0	0	0.0%	7	0	7	1.5%
20代	127	3	130	20.9%	141	3	144	31.3%
30代	138	20	158	25.4%	97	9	106	23.0%
40代	136	41	177	28.5%	86	21	107	23.3%
50代	55	65	120	19.3%	56	23	79	17.2%
60代	0	37	37	5.9%	5	12	17	3.7%
総計	456	166	622	100.0%	392	68	460	100.0%
構成比	73.3%	26.7%	100.0%		85.2%	14.8%	100.0%	

出所：表4・表5ともに石井作成

## 4.2 質問別アンケート調査回答の結果

表6は、性別ごとにアンケート調査の回答者数の割合を示したものである（表6参照）。但し、全32問ある質問の中から属性情報の質問番号1から5や、自由記述の質問番号19・29・32の回答者数の記述は省略した。ここでは特に、男女比較で20%以上の差が現れた質問7・13・18・21・22・23について詳細を見ていくものとする（表6グレーでカラーしたセル参照）。

質問7「合併前後でSDGsに対する意識は高まったか」の質問では、選択肢1「高まった」と回答した女性職員24.13%に対し、男性職員44.53%と20.40%高い回答結果であった。選択肢2「やや高まった」に回答した女性職員は男性職員より13.01%高かった。選択肢1「高まった」選択肢2「やや高まった」の回答合計は男性84.56%に対し、女性77.17%と差は縮小された結果であった。

質問13「日常業務の中で、経営理念を意識したことがあるか」という質問に対し、選択肢1「意識したことがある」と回答した女性職員16.09%に対し、男性職員41.48%と25.39%

高い回答結果であった。選択肢 2「ややそう思う」に回答した女性職員は男性職員より 6.62% 高く、選択肢 1「意識したことがある」選択肢 2「やや意識したことがある」の回答合計では男性 83.12%に対し、女性 64.35%と大きく差が表れた。

質問 18「日常業務の中で、SDGs を意識する場面があるか」の質問では、選択肢 3「まったくなく」と回答した女性職員 42.82%に対し、男性職員 21.38%と 21.44%低い回答結果であった。一方、選択肢 1「多々ある」選択肢 2「少々ある」に回答した男性職員の割合はそれぞれ 10%超高い傾向であった。

質問 21「営業ツールとして SDGs を活用しているか」の質問に対しては、選択肢 4「あまり活用したことがない」と回答した女性職員 39.57%に対し、男性職員 18.01%と 21.56%低い回答結果であった。また、選択肢 1「よく活用する」選択肢 2「やや活用したことがある」の回答合計では男性職員 40.67%対し、女性職員 13.26%とし、一方、選択肢 4「あまり活用したことがない」選択肢 5「まったく活用したことがない」の回答合計では男性 29.10%に対し女性 57.61%と大きく差が表れた。

質問 22「SDGs 推進により、以前より業務にやりがいを感じるか」の質問に対しては、選択肢 2「ややそう思う」と回答した女性職員 21.74%に対し、男性職員 41.80%と 20.06%高い回答結果であった。選択肢 1「まったくそう思う」選択肢 2「ややそう思う」の回答合計では男性職員 48.07%対し、女性職員 22.83%とし、大きく差が表れた。

質問 23「顧客から SDGs に対する質問を受けたことがあるか」の質問に対しては、選択肢 2「少々ある」と回答した女性職員 23.91%に対し、男性職員 61.41%と 37.50%高い回答結果であった。一方、選択肢 3「まったくなく」と回答した女性職員 75.43%に対し、男性職員 30.39%と 45.05%低い回答結果となり、男女比較で大きく差が表れた。

以上のようなアンケート調査結果から、女性職員に比べ男性職員の方が SDGs を意識する傾向にあることが明らかとなった。

表 6 の結果に加え、表 7 では、質問 20「業務上最も意識している SDGs17 の目標は何か」の回答結果を纏めたものである（表 7 参照）。

男性職員による回答結果で、上位 4 位に入った目標は、上から順に目標 8「働きがいも経済成長も」26.85%、目標 11「住み続けられるまちづくりを」20.74%、目標 17「パートナーシップで目標を達成しよう」14.31%、目標 3「すべての人に健康と福祉を」7.72%であった。一方、女性職員による回答結果の上位 4 位の目標は、上から順に目標 8「働きがいも経済成長も」16.52%、目標 11「住み続けられるまちづくりを」16.09%、目標 3「すべての人に健康と福祉を」が 14.13%、目標 17「パートナーシップで目標を達成しよう」10.43%という結果となった。上位 2 つにおいて回答比率は異なるものの、同じ目標が支持されていた。3 番手 4 番手においては、順序が逆転する結果となったが、質問 20 に関しては、全体的に大きな男女差が結果としては表れなかった。

表 6：性別ごとによる回答割合

質問番号	性別	選択肢 (割合)					
		1	2	3	4	5	6
6	男性	29.10%	31.19%	39.71%	—	—	—
	女性	20.22%	29.78%	50.00%	—	—	—
	差異	8.88%	1.41%	▲10.29%	—	—	—
7	男性	44.53%	40.03%	15.43%	—	—	—
	女性	24.13%	53.04%	22.83%	—	—	—
	差異	20.40%	▲13.01%	▲7.39%	—	—	—
8	男性	7.07%	33.60%	39.23%	15.11%	4.98%	—
	女性	3.26%	25.43%	52.17%	15.87%	3.26%	—
	差異	3.81%	8.17%	▲12.95%	▲0.76%	1.72%	—
9	男性	60.77%	33.92%	4.50%	0.80%	0.00%	—
	女性	50.43%	46.09%	3.26%	0.22%	0.00%	—
	差異	10.34%	▲12.16%	1.24%	0.59%	0.00%	—
10	男性	62.38%	32.48%	4.66%	0.48%	0.00%	—
	女性	51.96%	46.09%	1.96%	0.00%	0.00%	—
	差異	10.42%	▲13.61%	2.71%	0.48%	0.00%	—
11	男性	11.09%	46.36%	20.10%	3.22%	0.80%	18.49%
	女性	6.96%	35.65%	21.74%	1.74%	0.00%	33.91%
	差異	4.14%	10.65%	▲1.64%	1.48%	0.80%	▲15.42%
12	男性	32.64%	58.20%	7.07%	1.93%	0.16%	—
	女性	16.09%	69.78%	11.96%	1.96%	0.22%	—
	差異	16.55%	▲11.58%	▲4.88%	▲0.03%	▲0.06%	—
13	男性	41.48%	41.64%	11.74%	4.98%	0.16%	—
	女性	16.09%	48.26%	23.48%	11.52%	0.65%	—
	差異	25.39%	▲6.62%	▲11.74%	▲6.54%	▲0.49%	—
14	男性	27.33%	39.23%	23.15%	8.52%	1.77%	—
	女性	11.52%	37.17%	38.91%	10.87%	1.52%	—
	差異	15.81%	2.05%	▲15.76%	▲2.35%	0.25%	—
15	男性	20.90%	51.29%	20.26%	6.91%	0.64%	—
	女性	10.65%	42.83%	30.65%	14.35%	1.52%	—
	差異	10.25%	8.46%	▲10.39%	▲7.43%	▲0.88%	—
16	男性	7.23%	35.37%	37.94%	14.47%	4.98%	—
	女性	4.13%	19.57%	54.78%	18.48%	3.04%	—
	差異	3.10%	15.80%	▲16.84%	▲4.01%	1.94%	—
17	男性	6.27%	57.88%	35.85%	—	—	—
	女性	2.39%	43.26%	54.35%	—	—	—
	差異	3.88%	14.62%	▲18.50%	—	—	—
18	男性	16.72%	61.90%	21.38%	—	—	—
	女性	5.65%	51.52%	42.82%	—	—	—
	差異	11.07%	10.38%	▲21.44%	—	—	—
21	男性	4.82%	35.85%	30.23%	18.01%	11.09%	—
	女性	1.30%	11.96%	29.13%	39.57%	18.04%	—
	差異	3.52%	23.90%	1.09%	▲21.56%	▲6.95%	—
22	男性	6.27%	41.80%	39.23%	9.49%	3.22%	—
	女性	1.09%	21.74%	53.48%	20.22%	3.48%	—
	差異	5.18%	20.06%	▲14.25%	▲10.73%	▲0.26%	—
23	男性	8.20%	61.41%	30.39%	—	—	—
	女性	0.65%	23.91%	75.43%	—	—	—
	差異	7.55%	37.50%	▲45.05%	—	—	—
24	男性	5.95%	63.83%	30.23%	—	—	—
	女性	1.74%	51.96%	46.30%	—	—	—
	差異	4.21%	11.87%	▲16.08%	—	—	—
25	男性	10.45%	60.45%	29.10%	—	—	—
	女性	3.70%	50.65%	45.65%	—	—	—
	差異	6.75%	9.80%	▲16.55%	—	—	—

26	男性	25.56%	35.85%	14.63%	11.09%	9.97%	2.89%
	女性	37.64%	38.04%	7.61%	11.52%	4.35%	0.87%
	差異	▲12.05%	▲2.19%	7.02%	▲0.43%	5.62%	2.02%
27	男性	43.89%	24.92%	27.97%	2.89%	0.32%	—
	女性	46.30%	18.04%	28.91%	6.30%	0.43%	—
	差異	▲2.41%	6.88%	▲0.94%	▲3.41%	▲0.11%	—
28	男性	8.68%	63.67%	27.65%	—	—	—
	女性	7.17%	53.26%	39.57%	—	—	—
	差異	1.51%	10.40%	▲11.91%	—	—	—
30	男性	25.88%	50.64%	15.92%	6.91%	0.64%	—
	女性	13.48%	57.17%	16.96%	11.09%	1.30%	—
	差異	12.41%	▲6.53%	▲1.04%	▲4.17%	▲0.66%	—
31	男性	25.72%	48.07%	16.56%	7.88%	1.77%	—
	女性	8.26%	39.57%	32.83%	17.17%	2.17%	—
	差異	17.46%	8.51	▲16.27%	▲9.30%	▲0.41%	—

※差異＝男性回答割合－女性回答割合

表 7：質問 20「業務上最も意識している SDGs17 の目標は」の性別回答割合

目標	男性	女性	差異
1	2.41%	5.00%	▲2.59%
2	1.29%	1.52%	▲0.24%
3	7.72%	14.13%	▲6.41%
4	2.41%	5.00%	▲2.59%
5	0.64%	3.48%	▲2.84%
6	0.32%	0.00%	0.32%
7	4.82%	3.04%	1.78%
8	26.85%	16.52%	10.33%
9	6.11%	0.43%	5.67%
10	1.93%	3.48%	▲1.55%
11	20.74%	16.09%	4.65%
12	2.73%	4.13%	▲1.40%
13	3.54%	2.83%	0.71%
14	0.80%	4.35%	▲3.54%
15	0.32%	1.30%	▲0.98%
16	3.05%	8.26%	▲5.21%
17	14.31%	10.43%	3.87%

出所：表 6・表 7 とともに石井作成

## 5. 結果の考察

本節では、アンケート調査の結果を考察する。まず、質問 7 の結果では、SDGs に対する意識は「高まった」と回答した男性職員の割合は、女性職員に比べ高い結果が示されたが、全体的にも男女共に 8 割程度の職員が合併前後で、少なからず SDGs に対する意識が高まったと回答しており、同金庫が合併と同時に SDGs を経営に反映し、組織として SDGs 対応した結果が表れたものであると推測される。

同様に、質問 18 の結果からも、日常業務での SDGs を意識する場面は男性職員の方が高い傾向にあることが明らかとなったが、この点については、浜磐信の職務別では営業店に勤務する職員が大半を占めており、上述した SDGs 推進部による研修や勉強会が大きな影響を与えているのではと推測される。なぜならば、同金庫内での研修・勉強会では、まず従来



の業務と SDGs を紐づけし、説明を行っているのだが、主に男性職員が担当している業務に関連するものを中心に紐づけがされているからである。

更に、質問 21「営業ツールとして SDGs を活用している割合」、質問 22「SDGs 推進により業務にやりがいを感じる割合」、質問 23「顧客から SDGs に対する質問は受けたことがある割合」においても、SDGs の意識度合が女性職員に比べ男性職員の方が高いことが明らかとなった。特に男女差が如実に表れたのが、質問 23 であったが、顧客から少なからずとも質問を受けたことがあると答えた男性職員の割合が約 7 割だったのに対し、まったくないと答えた女性職員は 7 割超と明らかな差が生じていた。この結果から、信用金庫の業務上、最も職員に対し影響力があるのは、顧客とのコミュニケーションではないかと考える。顧客に対し SDGs を営業ツールとして活用したり、顧客より SDGs の質問受けたりすることにより、業務にもやりがいを感じ、その結果として自身の SDGs に対する意識が向上すると推測できる。

また、質問 20 の結果からは、大きな男女差は表れなかったが、男女ともに支持された上位 4 位の目標の内、目標 8・11・17 は、上述した SDGs 行動宣言（ユニバーサルバリュー宣言）と SDGs 推進部（研修・勉強会等）で掲げられており、職員の SDGs に対する意識度合は組織からの発信による影響が大きいと考えられる。

## 6. おわりに

本稿では、SDGs に先進的な取り組みを行っている信用金庫の事例分析を通じて、信用金庫業務における SDGs 対応の実態を明らかにすることを企図しており、2019 年の合併と同時に SDGs を経営の根幹に据え、信用金庫業界の中で SDGs 推進に積極的な浜磐信を考察対象とした事例研究について報告した。本研究の学術的貢献は、地域金融機関である信用金庫の SDGs 対応の分析事例として一つの証拠の蓄積に寄与したことであり、実務的貢献としては、SDGs との親和性が高い信用金庫に対し、自金庫職員への SDGs 浸透を図る具体的事例を示したことと考えられる。

但し、本研究では検討すべき課題も多く残されている。まず、本研究で実施したアンケート調査の結果に対する統計的手法を用いた精緻な定量分析を行うことである。次に、SDGs 推進に積極的に取り組んでいる同金庫の活動が、金庫内の職員のみならず金庫外の地域（ステークホルダー）に対しどのような影響を与えているのかについての具体的な検証である。そして、本研究が、浜磐信という全国に 255 ある信用金庫の内の一事例について現状分析したに過ぎないことから、他の信用金庫の SDGs 推進事例も考慮しながら本研究の深化を図ることである。これらの点を今後の課題として指摘し、本稿のまとめとする。

## <謝 辞>

本論文におけるアンケート調査の実施にあたり浜松磐田信用金庫の全役職員の皆様には多大なるご協力を頂きました。また、匿名の査読員の先生方から、有益かつ詳細なコメントを頂きました。ここに記して深く感謝申し上げます。

## <引用・参考文献>

1. 藤津 勝一 (2019) : 「事例に見る SDGs (持続可能な開発目標) による中小企業の経営力強化—社会課題の解決と本業リンクでの自己革新がもたらす真の事業継続力—」『信金中金月報』信金中央金庫,2019.10,pp.26-51.
2. Gold,R. (1958) : 「Roles in Sociological Field Observation」『Social Forces』 Oxford University Press ,36(3), pp.217-223.
3. 浜松磐田信用金庫 (2020) : 『浜松いわた信用金庫 ディスクロージャー2020』 .
4. 浜松磐田信用金庫 (2019) : 『浜松いわた信用金庫 ディスクロージャー2019』 .
5. 堀崎 慎一 (2019) : 「浜松いわた信用金庫 SDGs 取り組みの考え方と態勢整備」『信用金庫』一般社団法人全国信用金庫協会,73(9), pp.11-13.
6. 日本経済団体連合会 (2017) : 『企業行動憲章』 .
7. 石井彬史・姜理恵・林順一 (2020) : 「信用金庫業務における SDGs 考慮に関する一考察—浜松磐田信用金庫の事例研究—」『日本経営倫理学会第 28 回研究発表大会予稿集』日本経営倫理学会.
8. 石井彬史・姜理恵 (2020) : 「SDGs と経営理念—浜松磐田信用金庫の事例研究—」『経営哲学学会第 37 回全国大会—報告要旨集—』経営哲学学会, pp. 80-84.
9. 株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ (2020) : 『MUFG Report 2020』 .
10. 株式会社滋賀銀行 (2019) : 『SHIGA BANK REPORT 2019』 .
11. 経済産業省 (2019) : 『SDGs 経営ガイド』 .
12. 金融庁 (2018) : 『金融行政と SDGs』
13. 水尾順一 (2018) : 「日本における経営倫理の過去・現在・未来—その制度的枠組みと、ECSR による三方よし経営を考える—」『駿河台経済論集』駿河台大学, 27(2), pp. 1-43.
14. 宗 圭太郎 (2019) : 「城南信用金庫 社会貢献企業としての SDGs」『信用金庫』一般社団法人全国信用金庫協会,73(9), pp.17-19.
15. 内閣府 SDGs 推進本部 (2019) : 『SDGs アクションプラン 2020』 .
16. 内閣府 SDGs 推進本部 (2019) : 『SDGs 実施指針改定版』 .
17. 笹谷 秀光 (2019) : 「持続可能性におけるグローバル競争戦略—SDGs 活用による新たな価値創造—」『第 70 回全国能卒大会』 .
18. 竹内 嘉邦 (2019) : 「SDGs」『浜松いわた信用金庫 まなぼう道場資料 庫内資料』 .
19. UNGC (2015): 『A Global Compact for Sustainable Development – Business and the

SDGs: Acting Responsibility and Finding Opportunities.』 .

20. 吉田 哲郎 (2020) : 「SDGs を原動力とした地域創生と地域金融機関(1)-1－地方公共団体 (鹿児島大崎町) の事例から－」『信金中金月報』信金中央金庫,2020.3,pp.19-34.
21. 吉田 哲郎 (2020) : 「SDGs を原動力とした地域創生と地域金融機関(1)-2－地方公共団体 (鹿児島大崎町) の事例から－」『信金中金月報』信金中央金庫,2020.5,pp.41-58.
22. 全国銀行協会 (2018) : 『行動憲章』 .
23. 全国信用金庫協会 (2018) : 『信用金庫行動綱領』 .

【査読論文】

## 建設業の下請業者の事故に係る損害賠償金の諸問題

－ 権利確定主義と債務確定主義を中心として －

### Problems of Damages Compensation of Subcontractors in The Construction Industry :Focusing on Vesting and Debt Determinism

秀明大学 高崎経済大学 東京福祉大学  
長谷川記央

Shumei University, Takasaki City University of Economics, Tokyo University of Social Welfare  
Hasegawa Norio

#### <Abstract>

In the case of the construction industry, when the prime contractor pays for damages due to an accident of the subcontractor, the prime contractor may simultaneously generate compensation for damages. In such a case, as in the case of a normal contracting construction contract or a sales contract, when the right is established based on the vesting principle, the issue is whether the main contractor must recognize the profit.

In this paper, we conclude that in the case of a vesting principle, it is appropriate to consider that the right to claim for damages was vested at the time of actual payment.

## 1. 研究の目的と背景

建設業の請負工事等において、元請業者が下請業者の事故等に係る損害賠償金を支払う場合に、同時に元請業者が下請業者に損害賠償請求権が生ずることが考えられる。このような場合に、通常の請負工事契約あるいは売買契約と同様に、権利確定主義に基づいて、権利が確定した場合には、元請業者が益金を認識しなければならないのかが問題となる。また、下請業者が元請業者に対して、損害賠償に係る債務が確定した場合に、損金を認識することができるのかが問題となる。

通常の売買契約あるいは請負工事契約の場合には、権利が確定した場合に、信用取引に基づいて、掛け取引が生ずる。信用取引という経済事象に対して、売掛金あるいは完成工事未収入金の権利が発生することとなる。これに対して、元請業者の損害賠償請求権については、一般的な商取引から生ずるものではなく、正常な営業循環以外の経済的な事象によって生じた権利と考えられる。この場合に、権利確定主義に基づいて、売掛金あるいは工事未収入金と同様に権利の確定を考えてよいのか、問題となる。

すなわち、一般的な商取引においては、商品の引渡し時点で、権利の確定がなされ、益金の認識を行うのが一般的である。損害賠償請求権は、その事故があった時点で、あるいは、当該権利に基づいて相手方に請求を行った時点で、権利の確定がなされるのかが問題となる。そもそも、実際に損害賠償請求権の支払があった時点で、権利の確定とみるべきではないかとの見解も考えられる。損害賠償金についても、同様の問題が生ずることとなる。

本論においては、権利確定主義に基づいた考え方の場合に、損害賠償請求権は実際に支払を受けた時点で、権利の確定（「損益異時両建説」あるいは「損益個別確定説」）があったと考えることが妥当であると結論付けた。

なお、本論は取り上げる経済的な事象のうち、代表的のものは下記のとおりである。

### 【設例 1】

x1年1月3日 下請業者が、元請業者の請負工事契約に係る事故が発生した。

x1年1月5日 元請業者が事故の相手先に対し、100万円を支払った。

X1年1月15日 下請業者が元請業者の現場管理を怠ったとして、上記の損害賠償金のうち5割を負担するように協議をもとめた。

X1年5月末日 元請業者と下請業者が協議の結果、上記100万円のうち30万円を下請業者が負担することとなった。

### 【設例 2】

x1年1月3日 下請業者が、第三者との間で元請業者の請負工事契約に係る事故が発生した。

x1年1月5日 下請業者が第三者と示談の準備を始めた。

X1年5月末日 下請業者が第三者との示談をまとめ、100万円の損害賠償金を支払った。

X1年6月10日 下請業者が元請業者に対して、30万円の損害賠償金の負担をもとめた。

## 2. 権利確定主義と債務確定主義

### 2.1 権利確定主義の概要

課税所得計算を行うにあたり、収益の年度帰属については、権利確定主義に基づいて認識することがもとめられる。企業会計原則は、原則として実現主義により収益を認識するものとする（企業会計原則第2 損益計算書原則 2）。実現主義により収益を認識することがもとめられるのは、現金主義による収益認識は容易に利益調整が可能となることがあげられる。租税法の先行研究<sup>1</sup>においても、現金主義と発生主義をあげ、原則を実現主義とし、おおむね税務会計学と同様な収益認識を行うと考えてよいといえる。

概念フレームワークは、収益認識について投資のリスクからの解放という考え方をあげており、会計学の領域では実現概念については多くの先行研究が存在している。

「投資のリスクからの解放」と類似したものとして、「実現」、あるいは「実現可能」という概念がある。「実現した成果」については解釈が分かれるものの、最も狭義に解した「実現した成果」は、売却という事実裏づけられた成果、すなわち非貨幣性資産の貨幣性資産への転換という事実裏づけられた成果として意味づけられることが多い。この意味での「実現した成果」は、この概念フレームワークでいう「リスクから解放された投資の成果」に含まれる。ただし、投資のリスクからの解放は、いわゆる換金可能性や処分可能性のみで判断されるのではない。他方の「実現可能な成果」は、現金またはその同等物への転換が容易である成果（あるいは容易になった成果）として意味づけられることが多い。この意味での「実現可能な成果」の中には、「リスクから解放された投資の成果」に該当しないものも含まれている。このように「実現」という用語が多義的に用いられていること、及びそのいずれか1つの意義では、様々な実態や本質を有する投資について、純利益及び収益・費用の認識の全体を説明するものではないことから、これらを包摂的に説明する用語として「投資のリスクからの解放」という表現を用いることとした<sup>2</sup>とし、実現主義が多義的なものであると説明しているといえる。

税務会計学における権利確定主義は、概念フレームワークがあげるように実現概念が多義的であるとすれば、多義的な実現概念の1つの考え方として権利確定主義が位置付けられると考えてよいといえる。既に別稿<sup>3</sup>で論じたように、会計の目的が異なれば、利益概念も異なることから、収益認識あるいは費用認識の考え方も異なる場合がある。税務会計学は適正な課税所得計算を目的としており、会社法会計とすべての収益認識あるいは費用認識について一致しなければならないわけでもなく、別表調整が行われる所以である。

<sup>1</sup> 金子宏（2019）：『租税法[第23版]』弘文堂, pp. 357-358.

<sup>2</sup> 企業会計基準委員会（2006）：『討議資料 財務会計の概念フレームワーク』第4章 58項

<sup>3</sup> 長谷川記央（2018）：「納税の猶予に係る利益概念の検討」『租税訴訟』租税訴訟学会, vol. 11, pp. 485-491.

## 2.2 債務確定主義の概要

課税所得計算を行うにあたり、費用の帰属については、債務確定主義に基づいて認識することがもとめられている。債務確定主義は、法人税法 22 条第 3 項が「償却費以外の費用で当該事業年度終了の日までに債務の確定しないものを除く。」と規定しており、債務の確定がもとめられることがあげられる。

法人税基本通達 2-2-12 は「法第 22 条第 3 項第 2 号《損金の額に算入される販売費等》の償却費以外の費用で当該事業年度終了の日までに債務が確定しているものとは、別に定めるものを除き、次に掲げる要件の全てに該当するものとする。」と明示する。

次の掲げる要件として、①当該事業年度終了の日までに当該費用に係る債務が成立していること、②当該事業年度終了の日までに当該債務に基づいて具体的な給付をすべき原因となる事実が発生していること、③当該事業年度終了の日までにその金額を合理的に算定することができるものであること、があげられる。

元請業者が下請業者の事故等に係る損害賠償金を支払う場合には、②事故が発生しているため具体的な給付をすべき原因となる事実が発生しているといえる。①当該事業年度終了日の日までに当該費用に係る債務が成立しているか否かは、不法行為に基づく損害賠償金については、事故が発生したと同時に発生しているとは必ずしもいえないため問題となる。③損害賠償金の金額を合理的に算定することが難しい場合があり、必ずしも金額を合理的に算定できるとはいきれないため、問題となる。

このため、損害賠償金については債務確定主義に係る判断として、①と③を判断しなければならぬといえる。

## 2.3 先行研究レビュー

権利確定主義の先行研究については、損害賠償請求権の益金の計上時期をめぐる学説の対立<sup>4</sup>として、既に論じられている。学説上は、損失確定説、損益同時両建説、損益異時両建説、損益個別確定説をあげる。

「損失確定説」は、不法行為等に基づく損失において、損害賠償請求権の行使の可否等を考慮し、当該事業年度の損失の計上を行えば足りるとする説である。

「損益同時両建説」とは、不法行為等に基づく損失に係る損金を計上すると同時に、当該損失によって取得した損害賠償請求権を計上し、損害賠償請求権が行使できなくなった場合には、損害賠償請求権を貸倒損失として計上する説である。

「損益異時両建説」とは、不法行為等に基づく損失に係る損金と損害賠償請求権に係る益金を切り離し、それらが各個独立に確定した時点で、それぞれを認識する説である。

「損益個別確定説」とは、不法行為等に基づく損失と当該損失により獲得した損害賠償請

<sup>4</sup> 芳山翔良（2011）：「法人税法における不法行為による損害賠償請求権の帰属時期に関する一考察：従業員による不法行為があった場合を中心に」租税資料館賞受賞論文集下巻, vol. 20, pp. 418-420.

求権に基づく益金を切り離し、損害賠償請求権が確定した時点あるいは回収した時点で益金を認識する説である。

これらの学説が問題となるのは、権利の確定が法律の規定に明確に規定されていないためであり、租税法律主義に反しているといえる。このため、本来であれば、権利の確定および債務の確定を、法律の規定によって明確に判断できるように税制改正を行うことがもめられるといえる。

## 2.4 権利確定主義と債務確定主義に係る問題

権利確定主義と債務確定主義については、税務会計学においては、それらが対応する考え方であるのか、それとも異なる考え方であるのかという問題が生ずる。

これに対しては、既に先行研究<sup>5</sup>において、権利確定主義と債務確定主義については、必ずしも相対するものではないと考えられるとされる。

具体的には下記のとおりである。

### 【設例】

X1年4月3日 下請業者が元請業者に係る請負工事契約の事故の100の損害賠償金を支払った。下請業者は元請業者の負担分を請求したが、金額が確定しなかった。

[元請業者]

仕訳なし

[下請業者]

(借方) 損害賠償金 100 / (貸方) 現預金 100

X1年6月30日 下請業者と元請業者との協議の結果、損害賠償金の最低額として、元請業者は下請業者に対し、20を支払う旨の通知をした。

[元請業者]

(借方) 損害賠償金 20 / (貸方) 未払金 20

[下請業者]

(借方) 仕訳なし

※法人税基本通達2-1-43により、実際に支払いを受けた日の属する事業年度の益金とできるため。

---

<sup>5</sup>八ツ尾順一・末永英男・坂本雅士・藤曲武美・長島弘・大淵博義・長谷川記央・鈴木一水・白土英成・香山忠賜(2020):「<シンポジウム>損金をめぐる新たな課題」税務会計研究 vol. 31, 税務会計研究学会, pp. 97-100.



### 3. 元請業者の権利確定主義に係る問題

#### 3.1 損害賠償請求権と権利確定主義

損害賠償請求権については、法人税基本通達 2-1-43 において、「他の者から支払を受ける損害賠償金（債務の履行遅滞による損害金を含む。以下 2-1-43 において同じ。）の額は、その支払を受けるべきことが確定した日の属する事業年度の益金の額に算入するのであるが、法人がその損害賠償金の額について実際に支払を受けた日の属する事業年度の益金の額に算入している場合には、これを認める。」と明示する。

当該通達によれば、原則として損益異時両建説を前提とし、例外として損益個別確定説を認めている。すなわち、損害賠償金の額は、その支払をうけるべきことが確定した日の属する事業年度の益金の額と明示しており、不法行為等に基づく損失と同時に益金の認識を行う必要がないと考えられる。また、実際に支払を受けた日の属する事業年度の益金とすることも認めていることから、損益個別確定説を認めていると考えられる。

他方で、同通達は「他の者」から支払を受ける損害賠償金に限定しており、元請者が「他の者」に該当するのかが問題となる。先行研究<sup>6</sup>において、「他の者」には、法人の役員又は使用人に対する損害賠償請求については、本通達の適用がないとされる。法人の役員又は使用人であれば、当該損害賠償請求権を容易に認識でき、あるいは予測可能性が高いため、本通達の適用については「他の者」に限定したと考えられる。

しかしながら、法人と法人の役員又は使用人を明確に峻別することが難しい場合もあることが考えられる。このような場合には、損益同時両建説により、損害賠償請求権に係る益金の操作可能性を排除するという名目も理論上、考えられる。先行研究<sup>7</sup>によれば、横領による損失のような場合と、個通事故による損失のような場合とに区別し、損害賠償請求権の認識の時期を判断している。横領による損失の場合には、横領による被害の時に、すなわち被害発生事業年度に益金を認識するとする損益同時両建説が妥当とされ、交通事故による損害賠償請求権については、私法上の権利の取得の時点で、その権利が「確定」していない場合には、確定した事業年度で益金を認識する考え方があげられる。また、本通達の適用は、「その相手方が使用人であっても、その者の役職、業務内容、法人のその者に対する監督体制などから、その者の行為が法人の行為と同視し得ないような者である場合には、同通達の適用を認め、損益異時両建説によるべきとの主張もあり得よう」<sup>8</sup>とし、使用人については、その者の役職、業務内容を考慮することがあげられる。本論においては、法人の役員又は使用人に係る損害賠償請求権の議論は、紙面の都合上、避けるところであるが、少なくとも租税法律主義に基づいて、明確に権利の確定時期を法律において規定することがもとめられ

<sup>6</sup> 芳山翔良（2011）p. 421.

<sup>7</sup> 矢田公一（2009）：「不法行為に係る損害賠償金等の帰属の時期—法人の役員等による横領等を中心に—」税務大学論叢 vol. 62, pp. 97-161.

<sup>8</sup> 矢田公一（2009）p. 158.

るといえる。

元請業者が下請業者の事故等に係る損害賠償金を支払った場合に、下請業者が実質的に使用人であり、その業務内容が、役員と同様の地位にある場合には、「他の者」には該当しないのではないかという疑問が生ずる。本論においては、実質的に使用人である場合に限り「他の者」に該当すると結論づけ、原則としては「他の者」には該当しないとする結論に至った。建設業特有のタックス・リスクが存在し、実質的に同通達のいう「役員又は使用人」に該当する場合には、損益同時両建説と判断されるタックス・リスクがあると考えられる。当該論点については、後述するものとする。

元請業者が下請業者の事故等に係る損害賠償金を支払った場合に、当該損害賠償金に係る損害賠償請求権については、原則として損益個別確定説が妥当であると結論付ける。ただし、租税実務においては、タックス・リスクを考慮し、法人税基本通達 2-1-43 に基づいて、原則を損益異時両建説とし、例外として損益個別確定説により処理することが妥当である。

なぜなら、民法上の損害賠償請求権については、その金額が確定するのは、司法上の判断によるか、あるいは示談によるところになるが、損害賠償請求権の金額に争いがある場合には、当該金額を確定させるのは容易ではないことがあげられる。また、損害賠償請求権の金額の算定方法が、法律の規定によって明確にされていないため、納税者は自らの租税解釈権をもって、その金額を確定させられるとは言い難く、仮に税務署職員などに指導をもとめたとして、その後の成り行きによって、納税者の立場からすれば税務署職員の誤指導ではないかとの疑義が生じる場合も考えられる。この場合に、他の納税意識の高い納税者であっても、税務署職員の指導が誤りであったと判断できない場合には、信義則の適用の可否も問題となり<sup>9</sup>、円滑な租税行政の遂行の妨げとなりかねない。このような弊害が生ずるのは、概念フレームワークがあげられるように、今日の企業会計の実現概念は多義的であり、権利確定主義もその影響を少なからず受けていることが考えられる。このため、税務会計学は、企業会計の実現主義と税務会計学の権利確定主義との間に乖離が生ずることは前提にあると考えられる。そのような乖離がある場合には別段の定めを設けて、法律の規定に明確に規定しなければ、租税法律主義に反するといえる。また、損害賠償請求権については、通常の営業取引から生ずる債権とは異なる性質であり、その請求権の行使についても、請求権者が相手方に司法裁判所を通じて必ず請求するものでもなく、また示談をもとめるものでもないため、損益同時両建説は実体経済を適切に反映しているとは言い難く、問題も多いと考える。

他方で、役員又は使用人の横領のような行為に基づく損害賠償請求権については、法人の経営を行う者が自ら行った行為によって生じた権利であるから、法人として当然に予測できた権利であり、かつ、株主は横領を行った役員又は使用人に対して、損害賠償請求権を行使し、金銭の回収を図るべきであるから、損益同時両建説が妥当にも思われる。

<sup>9</sup> 長谷川記央 (2019a) : 「租税法における信義則の適用と租税教育」 租税訴訟, 租税訴訟学会 vol. 12, pp. 55-79.

これに対し、株式会社においては所有と経営の分離がなされており、役員又は使用人の横領によって被害を受けるのは株主（所有者）であるから、株主の所有する株式の時価が下落することによって、さらに損害を負うことになりかねない。すなわち、損益同時両建説によると、横領による資金の流失と損害賠償請求権に係る益金による租税債務の負担を株式会社が負うため、株式の時価に影響を与えかねないといえる。

株主が「役員又は使用人」が横領を行った会社の所有権を保有しており、横領による資金の流失に対する損失とさらなる租税負担を負わせるのであれば、より明確な規定を設けて行うべきである。所有と経営の分離が徹底なされていない場合に損益同時両建説の適用により予測可能な租税負担を強いることも考えられるが、狭義に捉えることが望ましいと思われる。

このような考え方の批判的な指摘として、例えば株式会社の場合には、株主が取締役を選任し、会社の経営を委任しているのだから、委任した取締役が不法行為等を行った場合には、自ら選任したのだから、やむを得ないのではないかとの意見があげられる。しかしながら、株主総会については、多数決原理を採用しており、個々の株主の意見が反映されない場合もある。「役員又は使用人」が、多数の議決権を有している場合には、当該議決権の行使により役員が選任を受け、当該役員である株主が「役員又は使用人」の地位を与えることから、少数株主は自己の意見が反映されることもなく、横領を行った「役員又は使用人」の行為による損失を負うことになるため、少数株主が犠牲になりかねない。少数株主の財産権を侵害するのであれば、すなわち、租税を課すことによって、少数株主の財産権に影響を与えるのであれば、法律の規定に基づくものでなければならず、少数株主の株式の時価に影響を与えることも同様に考えるべきである。

したがって、権利の確定を損益同時両建説によるのであれば、より明確な法律の規定に基づいて行うべきであるといえる。また、損益同時両建説による権利の確定については、狭義に捉えることが妥当であるといえる。このため、所有と経営の分離がなされていない場合には、損益同時両建説の検討の余地があるが、所有と経営の分離がなされている場合には、損益同時両建説による権利の確定については問題があり、損益異時両建説あるいは損益個別確定説を採用すべきであると結論付ける。

### 3.2 損害賠償請求権と正常営業循環基準

税務会計学に係る損害賠償請求権の益金の認識は、会計学の表示の考え方にある正常営業循環基準の枠内であるかによって、「権利の確定」の時期を決することが妥当であると結論付ける。

正常営業循環基準<sup>10</sup>とは、企業の主目的たる営業取引過程にあるか否かで、流動・固定分

<sup>10</sup> 広瀬満州(2018)：『財務会計（第13版）』中央経済社，pp. 163-164.

類を行う財務諸表の表示に係る考え方であり、収益認識の考え方ではないといえる。しかしながら、正常営業循環基準に該当する資産については、営業取引過程において、相当の信頼関係が生じ、継続的な取引によって、取引価格に幅があるものの予測は可能であるといえる。法人税基本通達 2-2-1-10 は「資産の販売等に係る目的物の引渡し又は役務の提供の日の属する事業年度終了の日までにその対価の額が合意されていない場合は、同日の現況により引渡し時の価額等を適正に見積もるものとする。」と明示しており、合意がなされていない場合であっても、通常の営業取引過程により生じたものであれば、過去の経験から引き渡し時の価額等を見積もることも可能であると考えているといえる。法人税基本通達 2-1-43 は「法人がその損害賠償金の額について実際に支払を受けた日の属する事業年度の益金の額に算入している場合には、これを認める。」と明示する。損害賠償請求権については、通常の営業取引過程から生ずるものではなく、過去の経験から容易に損害賠償請求権の価額を見積もることが困難であるといえる。また、損害賠償請求権の金額については、終局的には司法裁判所の判断に委ねるところであるから、納税者が容易に損害賠償請求権の時価を見積もることは困難である。このため、納税者が税務署職員に指導を受けることが考えられるが、行政機関が司法裁判所の判断を待たずに、損害賠償請求権の金額の適否を判断するとすれば、あたかも、行政機関が損害賠償請求権の価額を判断したかのような外見を与えかねず、このような誤解を与えることは申告納税制度の維持を損なうものであると考えられる。

### 3.3 損害賠償請求権と租税法律主義

損害賠償請求権の権利の確定については、法人税法会計が課税所得計算を目的としているため、会社法会計と金融商品取引法会計とは異なる時期に、収益（益金）の認識を行うことは妥当であるから、実現主義（あるいは投資のリスクからの解放）と異なる時点で、権利の確定の時点をするのは、理論上、妥当である。

法人税法会計は、確定決算主義を採用していることから、原則としては企業会計の収益認識によるところであり、異なる収益認識を行う場合には、別段の定めを設けて、権利の確定の時点を決めることが、租税法律主義の見地からもとめられる。

本論の場合に、損害賠償請求権については、正常営業循環基準の枠外であり、通常の営業取引過程から生ずる権利ではなく、信用取引が前提となるものとは限らない。損害賠償請求権の見積もりを行うにあたっては、客観的な見積もりを行うことが困難な場合もある。このため、売上に係る売掛金と不法行為等に係る損害賠償請求権とは、その権利の性質が異なることから、課税所得計算を行うにあたっては、異なる時点で権利を認識することは妥当である。この場合、損失確定説、損益同時両建説、損益異時両建説、損益個別確定説のいずれによって、権利の確定を行うかが問題となり、どの時点で権利の確定とするかは、法律の規定を設けることがもとめられる。租税実務においては、タックス・リスクを考慮して、法人税基本通達 2-1-43 に基づいて処理がなされることが考えられる。この場合に、本通達は「他

の者から支払を受ける損害賠償金」に限定しているが、下請業者は原則として「他の者」に該当することから、原則を損益異時両建説とし、例外として損益個別確定説により処理することが妥当であるといえる。

#### **4. 下請業者の債務確定主義に係る問題**

##### **4.1 損害賠償金と債務確定主義**

法人が損害賠償金の支払いを行った場合に、法人税基本通達 2-2-13 に基づいて処理がなされることが考えられる。

本通達は、「法人が、その業務の遂行に関連して他の者に与えた損害につき賠償をする場合において、当該事業年度終了の日までにその賠償すべき額が確定していないときであっても、同日までにその額として相手方に申し出た金額（相手方に対する申出に代えて第三者に寄託した額を含む。）に相当する金額（保険金等により補填されることが明らかな部分の金額を除く。）を当該事業年度の未払金に計上したときは、これを認める。」と明示する。

また、法人の役員又は使用人がした行為等によって他人に与えた損害につき法人がその損害賠償金を支出した場合には、①その損害賠償金の対象となった行為等が法人の業務の遂行に関連するものであり、かつ、故意又は重過失に基づかないものである場合には、その支出した損害賠償金の額は給与以外の損金の額に算入する、②その損害賠償金の対象となった行為等が、法人の業務の遂行に関連するものであるが故意又は重過失に基づくものである場合又は法人の業務の遂行に関連しないものである場合には、その支出した損害賠償金に相当する金額は当該役員又は使用人に対する債権とする、とされる（法人税基本通達 9-7-16）。また、債権処理がなされた場合（②の場合）に、その役員又は使用人の支払能力等からみて求償できない事情にあるため、その全部又は一部に相当する金額を貸倒れとして損金経理をした場合（法人税法基本通達 9-7-16(2)の損害賠償金相当額を債権として計上しないで損金の額に算入した場合を含む。）には、これを認める。ただし、当該貸倒れ等とした金額のうちその役員又は使用人の支払能力等からみて回収が確実であると認められる部分の金額については、これを当該役員又は使用人に対する給与とする（法人税基本通達 9-7-17）。

元請業者が支払う下請業者の事故等に係る損害賠償金が、「法人の役員又は使用人がした行為等」に該当する場合には、法人の業務の遂行に関連するものであり、かつ、故意又は重過失に基づかないものである場合に、元請業者は損金算入が認められ、その他の場合には、元請業者は下請業者の債権として取り扱われる。債権処理がなされれば場合に、支払い能力等からみて求償できない事情がある場合には、その全部又は一部を貸倒れとして損金算入が認められる。それ以外については給与として取り扱われるとされる。このため、元請業者にとって、下請業者が「法人の役員又は使用人がした行為等」に該当するとされると、損金算入に制限が課されることとなる。

損害賠償金の支払については、債務確定主義に基づけば、本来は債務の確定した時点で、損金計上を認識することが妥当である。しかしながら、権利確定主義の同様に、不法行為等により債務が発生したとしても、その金額の見積もりが容易でないことも多いといえる。このため、債務の確定をどのように捉えるかが、税務会計学の研究課題であるといえる。

先行研究<sup>11</sup>において、いまだ相手方との間で損害賠償に関する協議が継続中であり、最終的に支払うべき損害賠償金の総額が確定しない場合に、部分的にある程度の金額が確定している場合であっても、全体としての金額が債務確定に至っていない限り損害賠償金の損金計上ができないとの見方と、仮に当該法人が期末までに相手方に損害賠償金として具体的に提示した金額がある場合には、少なくともその提示した部分の金額については、債務が確定したという見方があげられる。

損害賠償金については、損害賠償金の総額が確定しない場合には、「同日までにその額として相手方に申し出た金額（相手方に対する申出に代えて第三者に寄託した額を含む。）に相当する金額（保険金等により補填されることが明らかな部分の金額を除く。）」（法人税基本通達 2-2-13）については、債務の確定があったとし、当該事業年度の未払金に計上したときは、損金算入が認められる。損害賠償金の総額の見積もりについては、狭義に捉えられており、より慎重に認識がもとめられるといえる。

損害賠償請求権に係る権利確定主義によれば、損失確定説、損益同時両建説、損益異時両建説、損益個別確定説があげられており、損害賠償請求金に係る債務確定主義を考えるうえで、参考となるといえる。前述したとおり、不法行為等に損害賠償請求権については、損益同時両建説、損益異時両建説、損益個別確定説によるかが問題とされ、本論においては、損益異時両建説あるいは損益個別確定説が妥当であるとした。

法人税基本通達 2-2-13 は、損害賠償金については、相手方に申し出た金額に限定して、損金算入を認めている。この場合に、不法行為等の損害賠償請求権が、損益同時両建説により益金を認識した場合に、元請業者は下請業者の事故に係る損害賠償金を支払った時点で損害賠償金を損金として認識し、同時に損害賠償請求権を益金として認識するのに対し、下請業者が相手方である元請業者に金額を申し出ない場合には、損金算入が認められないこととなる。元請業者と下請業者の権利と債務の認識時期が異なることとなり、疑問が残る。益金と損金の認識の時点が異なる場合には、租税法律主義に基づくのであれば、法律の規定を設ける必要があるのではなかろうか。

法人税基本通達 2-2-13 は、損害賠償金の未払を早期に計上することによって、過大な損金が計上され、課税の繰延べを防止する役割を果たしているといえる。しかしながら、損害賠償請求権の判断にあたり、損益同時両建説が認められるのであれば、損害賠償金の支払が恣意的な判断によるものであっても、納税者が債務の確定とするのであれば、その時点で損金

<sup>11</sup> 坂元左、渡辺淑夫監修（1979）：『逐条詳解 法人税関係通達総覧』第一法規，pp. 386-387.

として認めることが、法人税基本通達 2-1-43 と首尾一貫するように考えられる。

このように、法人税基本通達 2-2-13 は、相手方に申し出た金額を未払金として処理した場合に限り、損金として認めることとしているが、このような制限を課す場合には、法律の規定に基づかなければならず、問題であるといえる。

これらをまとめると、本論においては、次にあげるように処理がなされることが租税実務においては妥当であると考え（「損益異時両建説」あるいは「個別損益確定説」）。

元請業者は、下請業者に対して求償権がない場合に、①損害賠償金の発生を認識はしているが、その額については確定していない場合に、相手方に申し出た金額が未払金として処理された場合に、損金として処理が認められる。②損害賠償金の額が確定している場合には、未払金として処理した場合に損金として認められる。③損害賠償金の支払いを行った場合には、損金として認められることとなる。

元請業者が下請業者に対し、求償権が認められる場合には、3つの事例があげられる。

①損害賠償金の発生を認識しているが、その額については確定していない場合には、相手方に申し出た金額が未払金とされ、これに対する下請業者に対する求償権が確定している場合<sup>12</sup>には、求償権を資産計上する。

②損害賠償金の額が確定している場合には、未払金に係る損金が認められ、下請業者に対する求償権が確定している場合には、求償権を資産計上する。

③損害賠償金の支払いを行った場合に、当該支払いに係る損害賠償金については損金として認められ、下請業者に対する求償権が確定している場合には、当該求償権が資産計上される。

## 4.2 損害賠償金の損金算入の可否

### 4.2.1 下請業者に支払う対価が給与所得に該当する場合

法人の役員又は使用人がした行為等によって他人に与えた損害につき法人がその損害賠償金を支出した場合には、損金算入に制限が課されており、下請業者が法人の役員又は使用人がした行為等であるのかが、問題となる。

当該問題については、法人税基本通達 9-7-16、9-7-17 に該当するか否かが問題となる。

法人税基本通達 9-7-17 は、債権処理をした場合に、貸倒れあるいは給与として取り扱う旨を明示している。すなわち、下請業者の事故等に係る損害賠償金の支払いをしたことより取得した権利が、最終的に給与所得として取り扱うことができるのか、ということが問題となる。

平成 21 年 12 月 17 日付課個 5-5「大工、左官、とび職等の受ける報酬に係る所得税の取扱いについて（法令解釈通達）」（以下、同通達を「大工等報酬通達」とする。）は、大工、

<sup>12</sup> 権利の確定とは「その支払を受けるべきことが確定した日」あるいは「法人がその損害賠償金の額について実際に支払を受けた日」をいう。

左官、とび職等の受ける報酬に係る所得区分を、「事業所得とは、自己の計算において独立して行われる事業から生ずる所得をいい、例えば、請負契約又はこれに準ずる契約に基づく業務の遂行ないし役務の提供の対価は事業所得に該当する。また、雇用契約又はこれに準ずる契約に基づく役務の提供の対価は、事業所得に該当せず、給与所得に該当する。

したがって、大工、左官、とび職等が、建設、据付け、組立てその他これらに類する作業において、業務を遂行し又は役務を提供したことの対価として支払を受けた報酬に係る所得区分は、当該報酬が、請負契約若しくはこれに準ずる契約に基づく対価であるのか、又は、雇用契約若しくはこれに準ずる契約に基づく対価であるのかにより判定するのであるから留意する。

この場合において、その区分が明らかでないときは、例えば、次の事項を総合勘案して判定するものとする。」として、①他人が代替して業務を遂行すること又は役務を提供することが認められるかどうか、②報酬の支払者から作業時間を指定される、報酬が時間を単位として計算されるなど時間的な拘束（業務の性質上当然に存在する拘束を除く。）を受けるかどうか、③作業の具体的な内容や方法について報酬の支払者から指揮監督（業務の性質上当然に存在する指揮監督を除く。）を受けるかどうか、④まだ引渡しを了しない完成品が不可抗力のため滅失するなどした場合において、自らの権利として既に遂行した業務又は提供した役務に係る報酬の支払を請求できるかどうか、⑤材料又は用具等（くぎ材等の軽微な材料や電動の手持ち工具程度の用具等を除く。）を報酬の支払者から供与されているかどうか、を明示する。

また、消費税基本通達 1-1-1 は「事業者とは自己の計算において独立して事業を行う者をいうから、個人が雇用契約又はこれに準ずる契約に基づき他の者に従属し、かつ、当該他の者の計算により行われる事業に役務を提供する場合は、事業に該当しないのであるから留意する。したがって、出来高払の給与を対価とする役務の提供は事業に該当せず、また、請負による報酬を対価とする役務の提供は事業に該当するが、支払を受けた役務の提供の対価が出来高払の給与であるか請負による報酬であるかの区分については、雇用契約又はこれに準ずる契約に基づく対価であるかどうかによるのであるから留意する。この場合において、その区分が明らかでないときは、例えば、次の事項を総合勘案して判定するものとする」とし、①その契約に係る役務の提供の内容が他人の代替を容れるかどうか、②役務の提供に当たり事業者の指揮監督を受けるかどうか、③まだ引渡しを了しない完成品が不可抗力のため滅失した場合等においても、当該個人が権利として既に提供した役務に係る報酬の請求をなすことができるかどうか、④役務の提供に係る材料又は用具等を供与されているかどうか、と明示する。大工等報酬通達は消費税基本通達 1-1-1 をより、建設業という業態に合わせて明示されたものといえる。

元請業者が下請業者の事故等に係る損害賠償金の支払いを行った場合に、法人税基本通達 9-7-16、9-7-17 の適用については、次のように判断することが妥当である。



第一に、元請業者が下請業者に係る対価が、①他人が代替して業務を遂行すること又は役務を提供することが認められるかどうか、②報酬の支払者から作業時間を指定される、報酬が時間を単位として計算されるなど時間的な拘束（業務の性質上当然に存在する拘束を除く。）を受けるかどうか、③作業の具体的な内容や方法について報酬の支払者から指揮監督（業務の性質上当然に存在する指揮監督を除く。）を受けるかどうか、④まだ引渡しを了しない完成品が不可抗力のため滅失するなどした場合において、自らの権利として既に遂行した業務又は提供した役務に係る報酬の支払を請求できるかどうか、⑤材料又は用具等（くぎ材等の軽微な材料や電動の手持ち工具程度の用具等を除く。）を報酬の支払者から供与されているかどうか、を総合的に判断して、雇用契約若しくはこれに準ずる契約に基づく対価に該当する場合に限り、法人税基本通達 9-7-16、9-7-17 の適用があると結論付けることが妥当である。

先行研究<sup>13</sup>において、法人税基本通達 9-7-16 は、その事故の発生が無理な労働条件等に起因するものである場合には、求償権の行使が難しいことをあげる。このような場合には、給与以外の損金として取り扱うことになることとされる。例えば、下請業者に係る対価が、実質的には給与所得に該当し、その事故の原因が、元請業者にある場合に、下請業者に対して求償権を行使することが難しいため、給与以外の損金として処理することは妥当であろう。

第二に、その損害賠償金の対象となった行為等が法人の業務の遂行に関連するものであり、かつ、故意又は重過失に基づかないものである場合には、その支出した損害賠償金の額は給与以外の損金の額に算入することになるから、損金算入される。

また、①その損害賠償金の対象となった行為等が、法人の業務の遂行に関連するものであるが故意若しくは重過失に基づくものである場合、又は②法人の業務の遂行に関連しないものである場合には、その支出した損害賠償金に相当する金額は下請業者に対する債権とされ、資産計上がされる。資産計上がされた場合に、その下請業者の支払能力等からみて求償できない事情にあるため、その全部又は一部に相当する金額を貸倒れとして損金経理をした場合には、損金として認められる。ただし、当該貸倒れ等とした金額のうちその役員又は使用人の支払能力等からみて回収が確実であると認められる部分の金額については、下請業者に対する給与として処理がされることが妥当であるように思われる。

したがって、法人税基本通達 2-2-13 により認識された損害賠償金について、法人税基本通達 9-7-16、9-7-17 によって、損金の算入に制限が課される場合として、下請業者の対価が、給与所得に該当する場合に限定される。租税行政庁が、行政処分を行う場合には、第一に、法人の課税所得計算が外注費として処理がなされている場合には、まず給与所得として行政処分を行い、そのうえで、法人税基本通達 9-7-16、9-7-17 に準じて、損金に係る認識について、損金経理を行う時期あるいは損金算入する時期を判断することが妥当である。ま

<sup>13</sup> 坂元左、渡辺淑夫監修（1979）pp, 3000-3001.

た、同通達によって、給与所得として判断がなされる場合には、給与所得に準じて処理がなされることとなる。この場合に、下請業者は元請業者の役員に該当しないのが通常であるから、給与については損金算入が認められることになり、みなし役員などに該当しない限りは、損金不算入とされるタックス・リスクは生じないこととなる。

#### 4.2.2 下請業者に支払う対価が事業所得に該当する場合と下請業者が法人の場合

元請業者が個人事業主である下請業者に支払う対価が事業所得に該当する場合あるいは下請業者が法人の場合に、元請業者が下請業者に対する求償権を取得した際に、法人税基本通達 9-7-16、9-7-17 と同様の問題が生ずることとなる。

法人税基本通達 9-6-2 は、「法人の有する金銭債権につき、その債務者の資産状況、支払能力等からみてその全額が回収できないことが明らかになった場合には、その明らかになった事業年度において貸倒れとして損金経理をすることができる。この場合において、当該金銭債権について担保物があるときは、その担保物を処分した後でなければ貸倒れとして損金経理をすることはできないものとする。」と明示する。

法人税基本通達 9-7-17 は、「その役員又は使用人の支払能力等からみて求償できない事情にあるため、その全部又は一部に相当する金額を貸倒れとして損金経理をした場合」と明示しており、「全額」であるのか、「全部又は一部」と異なるものの、資力を考慮して貸倒れを判断することから、おおむね統一的な判断がなされているといえる。

また、法人税基本通達 9-6-1 において、金銭債権の全部又は一部の切捨てをした場合の貸倒れを明示しており、求償権の一部が貸倒れになった場合には、本通達により貸倒れとして損金が認められると考えれば、「全部又は一部」の求償権の貸倒れが認められることとなるといえる。本通達において、「債務者の債務超過の状態が相当期間継続し、その金銭債権の弁済を受けることができないと認められる場合において、その債務者に対し書面により明らかにされた債務免除額」について、貸倒れとして損金の額に算入することが認められている。このため、租税実務においては、元請業者は下請業者の資力によって、貸倒れとして損金の額が算入できるかが、判断されるといえる。

留意しなければならない事項として、法人税基本通達 9-6-3 は、一定期間取引停止後弁済がない場合等の貸倒れを明示しているが、「売掛金、未収請負金その他これらに準ずる債権をいい、貸付金その他これに準ずる債権を含まない」とされており、求償権は含まれないため、本通達の適用がないといえる。

先行研究<sup>14</sup>において、法人税基本通達 9-6-1 の(4)は、債務者に対して免除をした場合であっても、その債務の免除が債務者に対する贈与と認められるものであるときは、その免除額の損金算入は認められないとする。単なる贈与である場合には、寄附金課税の問題が生ず

<sup>14</sup> 坂元左、渡辺淑夫監修（1979）pp, 2571 の 2 頁。

ることとなり、損金算入に制限が課されることとなる。

寄附金については、既に別稿<sup>15</sup>で論じたとおり、非事業関連説、事業関連説、非対価説があげており、通説は非対価説とされる。本論においては、寄附金についての詳細な議論についてはふれずに、別稿にゆずるものとする。なお、本論は通説とされる非対価説を前提に論じることとする。

非対価説によれば、事業の関連性にかかわらず、直接的な対価を伴わないものとされており、求償権が単なる贈与であれば、直接的な対価を伴わないものと判断でき、寄附金課税が生ずることとなる。

元請業者が損害賠償金の支払いに際し、損益同時両建説を採用すると、求償権の権利の確定が早期に行われ、当該権利に対する益金が生じ、当該権利に対して、貸倒れとして損金認められる場合と、債務免除としての寄附金として損金算入に制限が課される場合に区別される。寄附金課税の問題として、損益異時両建説を採用した場合には、損害賠償金の支払いと求償権の権利の確定とは、それぞれ独立して認識することから求償権の貸倒れあるいは寄附金として処理がされる機会が少なくなるといえる。法人税基本通達2-1-43は、「他の者」に限定しているが、下請業者は、「役員又は使用人」の行為に該当しないことから、損益異時両建説が妥当であるといえる。このため、損益同時両建によって、元請業者が求償権を早期に資産計上する必要はなく、権利の確定を待って、資産計上を行えば足りるといえる。

下請業者については、相手方に申し出た金額を未払金として計上した場合に、損金とすることが認められることとなるが、その後、元請業者に債務の免除を受けた場合には、債務免除益として、益金の額に含めなければならないこととなる。元請業者については、寄附金課税によって、損金不算入額が生じた場合に、全体の課税所得に影響を与えることとなるが、下請業者については、事前に計上された損金と、その後に計上された益金が相殺されることとなるため、全体の課税所得の合計は一致することとなるから、影響は小さいといえる。

他方で、下請業者が資力を無視し、自己の課税所得計算において損金計上を目的に、損害賠償の額を多額に申し出た場合に、元請業者は下請業者の当該申出によって、権利の確定が判断され、当該金額が資産計上され、益金の額とされるのが問題となる。あるいは、元請業者が下請業者に、損害賠償の額を提示し、下請業者が当該損害賠償の額を、取引の円滑な遂行のために、資力を考慮せずに承諾し、結果的に下請業者が元請業者に損害賠償の額を申し出ることが考えられる。このような場合には、元請業者は益金の認識を損益異時両建説に基づく権利の確定によって、権利確定主義に基づいて益金の額とした場合に、寄附金課税に係るタックス・リスクが生じることがあげられる。この結果、元請業者は、下請業者の損害賠償金の支払いを行い、加えて、当該支払の求償権に係る寄附金課税によって法人税が課される場合があり、二重の経済的な負担をもとめられることになる。

---

<sup>15</sup> 長谷川記央（2019b）：「子会社等を整理する場合の損失負担等に係る寄附金の検討」税務会計研究, 税務会計研究学会, vol. 30, pp. 258-259.

このように、下請業者の損害賠償金の支払いの損金の額は、「相手方に申し出た金額」とすることは望ましくなく、下請業者の損害賠償金の債務の確定があった時点で、損金の額とすることが妥当であると考えられる。この場合に、債務の確定とは、権利確定主義が損益同時両建説の前提によるのであれば、損害賠償金の支払いに係る原因（事故等）が発生した時点で、納税者が客観的な見積もりを行った額を、損金の額と認めるべきである。理論上は、権利確定主義が損益異時両建説を採用するのであれば、それに対応する債務確定主義は債務の確定があった時点で、損金の額として認めるべきであるといえる。すなわち、権利の確定と債務の確定が、同じ時期に認識されることによって、より簡素な租税制度に資するといえ、異なる認識時点とすると、煩雑な租税制度となりかねず、納税者の理解は得られないであろう。

租税実務においては、債務の確定は何らかの経済的な事象により捉えることとなるが、それが債務者からの意思表示によって形式的に捉えることで、債務の確定を認識することが考えられる。債務の確定の時点が法律に明確な規定がない場合に、形式的に意思表示によって捉えることが考えられる。債務者の意思表示をもって債務の確定とすることが、簡素な租税制度に資すると考えることも可能である。したがって、本論においては、現行の租税制度においては、「損益異時両建説」あるいは「損益個別確定説」が妥当であると結論付けた。

#### 4.2.3 損金算入に係る判断

租税実務においては、元請業者及び下請業者は、損害賠償金の支払いを行った場合には、原則として、損金算入が認められるといえる。

元請業者が下請業者に対して求償権を取得した場合に、当該求償権が資産計上され、益金の額とされ、その後、下請業者の支払いがない場合に、損金の額として認められるのかが問題となる。また、求償権に係る権利の確定をどのように考えるのかが、問題となる。

元請業者が、下請業者に対する対価が給与所得に該当する場合には、原則として損金算入が認められる。この場合に、下請業者が「みなし役員」に該当するような場合には、認定賞与に係る損金不算入が問題となるが、このような問題が生ずることは稀であろう。

このように、元請業者が下請業者に対する対価が給与所得と判断される場合には、原則として損金算入が認められるといえる。

次に、元請業者が下請業者に支払う対価が、事業所得に該当する場合には、損害賠償金の支払いに係る下請業者に係る求償権が回収できない場合に、単なる贈与として寄附金課税が生ずるのか、貸倒れに該当するのかが問題となる。単なる贈与に該当する場合には、寄附金として処理がされ、損金算入に制限が課されることとなる。

元請業者が下請業者に対する求償権の権利の確定がなされると、損害賠償の額に係る損金と求償権の額に係る益金が認識され、課税所得計算においては相殺される結果となる。結果的、元請業者が下請業者に対する求償権に係る権利の確定がある場合には、損失の額が損

金として課税所得計算に反映されるのは、求償権が貸倒れあるいは給与として処理がされる時点となり、損害賠償金の支払いに係る原因が発生した時点とは異なる結果となる。

下請業者については、元請業者に「相手方に申し出た金額」を未払金として計上した額を損金の額とすることができ、また、下請業者が元請業者に支払った金額を損金の額とすることができる。ただし、下請業者の「法人の役員又は使用人がした行為等」は、法人税基本通達 9-7-16、9-7-17 に基づいて判断がなされることから、法人の役員（みなし役員を含む）に該当する場合には、認定賞与として、損金不算入とされることが考えられる。

以上のことから、タックス・リスクに見地からすると、給与所得に該当する場合（親族間取引を除く）にはタックス・リスクが小さくなり、事業所得に該当する場合には、寄附金課税が生ずるおそれがあるためタックス・リスクが大きくなると結論付けることができる。

#### 4.2.4 租税実務における留意点

租税実務における留意点として、元請業者はタックス・リスクを判断する必要がある。

元請業者が下請業者に対する対価が給与所得に該当する場合には、外注費として計上した場合の仕入税額控除が認められないこととなるため、消費税等の税額に不利な影響を与えることとなる。一般的に、税務調査の際に、元請業者が下請業者に対する対価が、給与所得に該当するの事業所得に該当するかが問題となり、給与所得に該当する場合には、納税者自らが修正申告書の提出を行うか、租税行政庁の行政処分をなされることとなる。

しかしながら、本論の場合に、元請業者が損害賠償金の支払いを行った場合に、下請業者に対して求償権が発生すると、当該求償権が回収できないことが考えられる。この場合に、当該求償権が、寄附金として取り扱われると、寄附金課税が生ずるおそれがあることが考えられる。

元請業者は、下請業者に係る対価を外注費（事業所得）として損金の額とした場合で、かつ、求償権の回収ができない場合に、①当該外注費が給与所得に該当すると判断された場合の仕入税額控除の否認される税額の総額と、②下請業者に対して求償権が回収できない場合に、寄附金課税として否認される税額の総額とを比較して、いずれか小さい額が、結果的に元請業者としては有利な判断となるといえる。

また、元請業者は、下請業者に対して損害賠償の額の支払をもとめる場合に、下請業者の申し出た金額が、資力を無視した実現困難な金額の場合には、債権の額が過大となるため、寄附金課税のタックス・リスクが大きくなるといえる。

なお、元請業者が下請業者に対する対価を給与所得とした場合に、求償権が現物給与として処理がなされた場合には、下請業者の課税所得が増加することから、下請業者は現物給与に係る租税の負担を強いられることになり、留意しなければならないといえる。

#### 4.3 損害賠償金と租税法律主義

損害賠償金については、損害賠償金の支払いを行う場合と、損害賠償金に係る求償権が発生した場合に、どのように権利の確定あるいは債務の確定を行うかが問題とされる。

現行の租税制度においては、法律の規定に明確な規定がないため、法人税基本通達を参考に、租税実務が行われている実態があげられる。法人税基本通達が存在してもなお、損害賠償金に係る課税所得計算には、解釈等の余地が生じており、煩雑な租税実務が強いられている現状があるといえる。

もともと、租税法律主義に基づくのであれば、明確な法律の規定に基づいて、課税所得計算がなされ、課税の公平<sup>16</sup>が図らなければならないといえる。税務会計学においても、租税法律主義が掲げられていることから<sup>17</sup>、租税法律主義は厳守されるべき原則であるといえる。

したがって、損害賠償金の債務の確定については、法人税基本通達によって「相手方に申し出た金額」を未払金とした場合に、損金の額と認めるのではなく、債務の確定の判断基準を、より明確にし、納税者が体系的に理解できるように法律の規定を設けなければならないといえる。

### 5. 今後の研究課題

#### 5.1 権利確定主義

損害賠償金に係る求償権については、正常営業循環基準の埒外であり、企業の主目的たる営業取引過程に該当しないことから、権利の確定はより慎重に行われるべきである。

また、法人税基本通達 9-6-3 は、一定期間取引停止後弁済がない場合等の貸倒れとして、「売掛金、未収請負金その他これらに準ずる債権をいい、貸付金その他これに準ずる債権を含まない」と明示しており、正常営業循環基準の枠内については、本論の適用があるとする。商品販売業等を営む法人の場合に、「金銭の貸付け」は企業の主目的たる営業取引過程には含まれないため、貸付金は正常営業循環基準には該当しないといえる。本通達は、貸付金そのものに準ずる債権について、適用がないとしており、企業の主目的たる営業取引過程で発生する債権が否かで判断していると考えられる。したがって、債権の貸倒れについては、正常営業循環基準の考え方が取り入れられていると考えられる。

権利確定主義による権利の確定は、正常営業循環基準に該当する債権については、信用取引を前提とし、経験則によって相当の見積もりが可能であるから、概算計上可能な時点で権利の確定とすることが考えられるが、正常営業循環基準に該当しない債権については、経験則によって相当の見積もりが困難であるから、客観的な概算計上が難しく、債権者と債務者との間の合意などによって、債権の額が確定した時点で、債権の額とすることが望ましいであろう。このため、損害賠償金の支払いとその求償権については、「損益異時両建説」あ

<sup>16</sup> 成道秀雄 (2015) : 『税務会計』 第一法規、pp. 14-15.

<sup>17</sup> 菅原計 (2010) : 『税務会計学通論 [第3版]』 白桃書房、p. 19.

るいは「損益個別確定説」が妥当であるといえる。

「損益異時両建説」と「個別損益確定説」による判断を行うにあっても、権利の確定をどのように考えるかが問題となり、「個別損益確定説」は、損害賠償請求権を回収した時点で益金の額とすることが可能であるから、「個別損益確定説」がより妥当であるようにも思われる。しかしながら、「損益異時両建説」を採用した場合であっても、権利の確定をどのように考えるかによっては、結果的に損害賠償請求権を回収した時点で益金の額とすることとなるようにも思われ、「損益異時両建説」に基づく権利の確定が、「個別損益確定説」と比べて、不適當であるとは言い難いと考ええる。

このように、税務会計学において、権利確定主義における「権利の確定」をどのように捉えるのか、そもそも「権利」をどのように捉え、認識するのが問題となり、これらの論点については、今後の研究課題とする。

本論においては、損害賠償金に係る求償権については、正常循環基準の埒外であるから「損失確定説」および「損益同時両建説」は妥当でなく、「損益異時両建説」あるいは「損益個別確定説」が妥当であるという結論に至った。

## 5.2 債務確定主義

債務確定主義については、権利の確定と対応する考え方であるのが問題となる。債務の確定と権利の確定は、必ずしも期間的な一致がもとめられるところではなく、下請業者が損害賠償金に係る未払金を計上し損金を認識したからといって、事故の相手方がこれに対応する損害賠償請求権に係る益金を認識しなければならないことにはならない。

本論においては、損害賠償金の認識については、理論上は債務の確定によって認識すべきであるとしながらも、現行の租税制度においては、損益異時両建説あるいは損益個別確定説により判断することが妥当であると結論付けた。

債務確定主義の問題として、下請業者が自己の資力を無視して、元請業者に対して賠償すべき金額を過大に申し出た場合があげられる。この場合に、下請業者は当該金額を未払金として計上すると、損金の算入が認められる。元請業者については、当該金額を求償権として資産計上した場合に、益金を認識することとなる。元請業者は、下請業者の資力がないことを理由に、求償権の実現が図れない場合に、貸倒れあるいは寄附金に関するタックス・リスクを負うこととなり、損金の算入が制限されることが考えられる。このため、より明確な法律の規定を設けることがもとめられるといえる。

## 5.3 租税実務における税務会計処理

本論における税務会計処理が複雑であるため、下記のような設例が想定されるため、具体的な税務会計処理は下記のとおりである。損害賠償請求権については、損失確定説、損益同時両建説、損益異時両建説、損益個別確定説について仕訳を例示する。

【設例 1】

①x1年1月3日 下請業者が、元請業者の請負工事契約に係る事故が発生した。

②x1年1月5日 元請業者が事故の相手先に対し、100万円を支払った。

③X1年1月15日 下請業者が元請業者の現場管理を怠ったとして、上記の損害賠償金のうち5割を負担するように協議をもとめた。

④X1年5月末日 元請業者と下請業者が協議の結果、上記100万円のうち30万円を下請業者が負担することとなった。

⑤x1年6月10日 元請業者は下請業者から当該損害賠償金を現金で受け取った。

元請業者の税務会計処理（対価が事業所得に該当する場合）

	損失確定説	損益同時両建説	損益異時両建説	損益個別確定説
①	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要
②	特別損失100/現預金100	特別損失100/現預金100 求償権100/雑収入100	特別損失100/現預金100	特別損失100/現預金100
③	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要
④	仕訳不要	寄附金70/求償権70 又は 貸倒損失70/求償権70	求償権30/雑収入30	仕訳不要
⑤	現預金30/雑収入30	現預金30/求償権30	現預金30/求償権30	現預金30/雑収入30



下請業者の税務会計処理（対価が事業所得に該当する場合）

	損失確定説	損益同時両建説	損益異時両建説	損益個別確定説
①	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要
②	仕訳不要	特別損失100／未払金100 求償権100／雑収入100	仕訳不要	仕訳不要
③	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要
④	仕訳不要	未払金70／求償権70 寄附金30／求償権30	特別損失30／未払金30	仕訳不要
⑤	特別損失30／現預金30	未払金30／現預金30	未払金30／現預金30	特別損失30／現預金30

【設例 2】

①x1年1月3日 下請業者が、第三者との間で元請業者の請負工事契約に係る事故が発生した。

②x1年1月5日 下請業者が第三者と示談の準備を始めた。

③X1年5月末日 下請業者が第三者との示談をし、100万円の損害賠償金を支払った。

④X1年6月10日 下請業者が元請業者に対して30万円の損害賠償金の負担をもとめた。

⑤X1年5月末日 元請業者と下請業者が協議の結果、元請業者の現場管理が不十分であったことから、上記100万円のうち30万円を元請業者が負担することとなった。

⑥x1年6月10日 下請業者が元請業者から当該損害賠償金を現金で受け取った。

元請業者の税務会計処理（対価が事業所得に該当する場合）

	損失確定説	損益同時両建説	損益異時両建説	損益個別確定説
①	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要
②	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要
③	仕訳不要	特別損失100／未払金100 求償権100／雑収入100	仕訳不要	仕訳不要
④	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要
⑤	仕訳不要	未払金70／求償権70 寄附金30／求償権30	特別損失30／未払金30	仕訳不要
⑥	特別損失30／現預金30	未払金30／現預金30	未払金30／現預金30	特別損失30／現預金30

下請業者の税務会計処理（対価が事業所得に該当する場合）

	損失確定説	損益同時両建説	損益異時両建説	損益個別確定説
①	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要
②	特別損失100／現預金100	特別損失100／現預金100 求償権100／雑収入100	特別損失100／現預金100	特別損失100／現預金100
③	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要
④	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要	仕訳不要
⑤	仕訳不要	寄附金70／求償権70 又は 貸倒損失70／求償権70	求償権30／雑収入30	仕訳不要
⑥	現預金30／雑収入30	現預金30／求償権30	現預金30／求償権30	現預金30／雑収入30

## おわりに

建設業においては、元請業者と下請業者の関係が請負契約であるのか雇用契約であるのか、判断が難しい場合が多々あり、租税法律主義に基づいて問題があるといえる。

元請業者と下請業者の対価が、事業所得であるのか給与所得であるのかにより、元請業者が負担する損害賠償金の取り扱いが異なることとなるため、税務会計処理を複雑化することとなる。

また、元請業者と下請業者の取引が請負契約である場合には、求償権と損害賠償金に係る未払金の計上時期とそれらの損金と益金の認識の時期が問題となる。このような問題については、明確な法律の規定に基づいて行わなければならないが、現行制度においては明確な規定が設けられておらず問題となる。

本論においては、原則として「損益異時両建説」あるいは「損益個別確定説」に基づき税務会計処理をすることが妥当であると結論づけた。

## <引用・参考文献>

1. 金子宏（2019）：『租税法[第23版]』弘文堂。
2. 坂元左、渡辺淑夫監修（1979）：『逐条詳解 法人税関係通達総覧』第一法規。
3. 菅原計（2010）：『税務会計学通論 [第3版]』白桃書房。
4. 成道秀雄（2015）：『税務会計』第一法規。
5. 長谷川記央（2019a）：「租税法における信義則の適用と租税教育」租税訴訟, 租税訴訟学会 vol. 12, pp. 55-79.
6. 長谷川記央（2019b）：「子会社等を整理する場合の損失負担等に係る寄附金の検討」税務会計研究, 税務会計研究学会, vol. 30, pp. 257-264.
7. 長谷川記央（2018）：「納税の猶予に係る利益概念の検討」『租税訴訟』租税訴訟学会, vol. 11, pp. 448-474.
8. 広瀬満州（2018）：『財務会計（第13版）』中央経済社。
9. 芳山翔良（2011）：「法人税法における不法行為による損害賠償請求権の帰属時期に関する一考察：従業員による不法行為があった場合を中心に」租税資料館賞受賞論文集下巻, vol. 20, pp. 413-464.
10. 矢田公一（2009）：「不法行為に係る損害賠償金等の帰属の時期—法人の役員等による横領等を中心に—」税務大学論叢 vol. 62, pp. 97-161.
11. 八ツ尾順一・末永英男・坂本雅士・藤曲武美・長島弘・大淵博義・長谷川記央・鈴木一水・白土英成・香山忠賜（2020）：「<シンポジウム>損金をめぐる新たな課題」税務会計研究 vol. 31, 税務会計研究学会, pp. 71-124

## 【査読論文】

### 中小企業の組織文化の構造的変容

－ 中小製造業の意識変化と開廃業を中心に －

### A Structural Transformation of an Organization Culture of SMEs

:With a focus on change in corporate consciousness  
and opening and closing business ratio

今野彰三経営工房

今野彰三<sup>1</sup>

Konno Shozo Management Werkstatt

Konno Shozo

#### <Abstract>

The period from 1990 to 2010 after eruption of the economic bubble is called a lost 20 years. In another words, after this lost 20 years, it is a beginning of post-industrial era. The aim of this paper is to try to clarify a structural change of an organization culture after post-industrial era, in lieu of change of executives' consciousness of SMEs in Japan. This paper is achieved through analysis of actual cases of how to find out valuable resource which must be succeeded for future and how to succeed them. In addition, this paper referred to a new management overcome the issues for restructuring the businesses resource who former management had established till then. For this purpose, it is reflected upon opening-business and closing-business ratio of enterprises verifying with normal and standard enterprises. In another word, a retiring executive how to find out their management value and to succeed their management resources and businesses. At the same time, it is important that a successive executive try to solve and manage the issues so that they would re-structure the business. Until then, as preceding research and practical books had already referred the necessary preparation and procedure regarding to management transfer and alteration of generation. However, under the fact of aging of the executives, it has been concerns of spreading valuable and management resources such as their own technology, know-how and machinery, and undertaken against the countermeasures. As result of these concern and countermeasure, there are the following three points to be noted. No.1 would be that there would be full of fetters of the past success story behind for the technology transmission. No.2 would be that the top executive in fact is too old to evaluate the management resources and judge the management value respective upon closing the enterprise, No3 would be, as the axis of the open-innovation theory, that new conscious of role of responsibility to support new transmission of business. These trends result in establishment of new co-operation among Industries, Universities and Public bodies" in loose as new business transmission. One of the features of this paper is to try to look at these issues as circulating industrial society in the aspects of regional co-operation linkage. Through these studies, it may be possible to show the vision of what these SMEs should be by such analysis as various standing points of the Executive's Consciousness and Opening and Closing of Enterprises of SMEs.

---

2020年9月23日 受付

2020年12月20日 受理

---

<sup>1</sup> 元日本貿易振興機構（JETRO）輸出専門家 商社・製造業に通算38年従事

## 1. はじめに

「脱成長」が議論されるようにはった背景には、大量生産・大量消費で自然資源を多消費する工業化社会での産業構造の行き詰まりがある。その要因には2つあって、一つは自然からの制約に逆らった結果としての、自然環境の破壊である。もう一つは家族やコミュニティなどの人的環境の極端な変化である。ポスト工業化社会においては自然環境とともに、人間の絆をベースにした新しい産業構造を作る必要があるとされている。工業化の時代には単純労働が要求されたのに対し、今は人間の頭脳や神経系統の能力が求められている。「知識社会」とも呼ばれているが、そこでは量を質に置き換えて自然資源をセーブするとともに、人々が互いに「惜しみなく与え合い、分かち合うこと」を基盤にした社会、経済を創っていかなくてはならない。言い換えれば、人間の欲求には豊かさが実感できる「所有欲求」とともに、人間と人間、あるいは人間と自然との調和や共生によって満たされる「存在欲求」がある。工業化社会は、存在欲求を犠牲にして所有欲求を充足していたのに対し、ポスト工業化社会では、幸福を実感する存在欲求が追求されるようになってきた。産業構造を質的なものにかえていかねば、人間が人間としての存在欲求を充足できないともいえる<sup>2</sup>。分配の問題も人的環境に結びついている。社会保障は家族やコミュニティ、ボランティア組織などの連帯で支えられている。社会保障制度がうまくいっていない原因で見逃されているのは、人的環境が破壊され、連帯の気持ちが失われていることである。世代間の連帯が分断され、むしろ世代間闘争はあおられている。アベノミックスに顕著であるが、日本の場合、パイの拡大、つまり成長によって分配の問題も解決できるという発想が根強い。高度成長の成功体験、工業化社会で成功したモデルという意識が染みついている。なかなか脱却できないのが実情である<sup>3</sup>。

21世紀の今日、われわれは地球規模の困難に直面しているといわれる。この原因には、大量生産・大量消費・大量廃棄の消費社会にあり、その背景として、地球環境の保全、文化の伝承、精神性の高揚などを考慮しない売上・不健全な企業にあるとしている。加えてデジタル化、IoTの進展、AIの登場・普及に伴う、いわゆる「第四次産業革命」が到来している。日本のこの第4次産業革命は、**欧米諸国から大きく後れを取っており**、今後は急激に変化してくことが予想される。これから国際社会を生き抜くためにも、今のうちから変化に対応できるスキルを身に付けておく必要がある。我が国モノづくり産業が直面する課題は、ブラザ合意後の円高不況、不良債権問題を契機とする金融不況、リーマン・ショック、といった、過去の困難な時期と比較してもより本質的で、より深刻であるとしてい

<sup>2</sup> 神野直彦(2017):『2100年へのパラダイムシフト:豊かさの変質と定常化』作品社, pp. 80-81

<sup>3</sup> 広井良典(2017):『2100年へのパラダイムシフト:豊かさの変質と定常化』作品社, p. 81

る<sup>4</sup>。

## 2. 研究の目的とその背景

### 2.1 研究の目的

稿は、日本における中小製造業の全体像を明らかにし、継続企業としての新たな方策を考える事である。そのため第一に、ポスト工業化社会という環境変化に呼応し、経営者の意識がどのように変化したかを論究した。第二に、企業の開廃実態の分析を通じて、経営者の意識の変化を明らかにした。いわばポスト工業化社会での、日本の中小製造業、中でも機械・装置産業を対象にその企業の再生・再興についてのあるべき姿を、明らかにすることを意図のものである。ここでいう機械・装置産業にはいわゆる産業機械、情報機器、電気などが含まれる。その上で第三に、新たな組織構造・体制への移行が、どのような意識に基づくのかの構造的脈絡を押さえることにも力点をおいた。我が国のモノづくり産業は大きな転換点に直面していると、“ものづくり白書 2018”では唱える。この白書で、21世紀に入って20年が経過しても日本の停滞が続いている最大の理由は、かつての成功体験の呪縛から抜け出せないことにある、としている。昨今の世界経済における日本の立ち位置からも、理解に苦しくない。本研究は、ポスト工業社会を視軸とし、この組織文化を構造的変容の脈絡の中で捉え日本の製造業の再起に向けての展開と特質を明らかにするものともいえる。

### 2.2 研究の背景

「21世紀政策研究所」によれば「失われた20年」の状況がこのまま続いた場合、日本は2025年代頃には、先進国でなくなるとする予測結果をまとめた<sup>5</sup>。同研究所によるシミュレーションによると、労働力人口や資本ストックが減少することで、最も楽観的なシナリオでも、2030年頃から日本経済が恒常的にマイナス成長になるとの可能性があるといる。2012年の予測ではあったが、今でもその兆候は消えず、むしろその方向に進んでいると考えられている。このような予測に抗うわけではないが、日本のモノづくり産業が弱体化したのはいかなる理由にあるのか、新規開業の企業数がなぜ減少してきたのか、日本のモノ作り産業の再活性化はいかにあるべきか、という点に問題意識を持った。確かに、我が国のモノづくり産業は、新興国の追い上げとの競り合い、足下では後継者難に悩み、その明るい将来に向けた確固たる勝ち筋も見えず、不透明感のまま試行錯誤を繰り返し続けて

<sup>4</sup> 天明茂(2004)：『生命地域主義の経営』実践経営学会年次報告書 NO. 41, p. 17

<sup>5</sup> 日本経済団体連合会のシンクタンク 2012年4月

きている。また我が国の経済がいささか堅調さを取り戻せば、受注が増加しているのに、人手不足が顕在化し、「仕事はあるのに人手が足りず納期が守れない」との声をよそに、目の前の繁忙さが構造的な課題の存在を覆い隠している。このような実態を考慮するにしたにせよ、日本経済の復調になんら実感を伴っていない感は否めない。このような、大規模な環境変化の中で、我が国のものづくり産業においては、あらゆる変革に対応していく事が求められている。この期待される変革への対応に関し、“ものづくり白書（2018）”では、新たに全体を総括し、今後進むべき方向性を端的に示す「総論」を、付け加えたことが特徴であった。特に、製造業に忍び寄る4つの危機感を明確に示している。①人材の量的不足に加えて質的な抜本変化に対応できていないおそれ、②従来「強み」と考えてきたものが、成長や変革の足かせになるおそれ、③経済社会のデジタル化などの大きな変革期の本質的なインパクトを経営者が認識できていないおそれ、④非連続的な変革が必要であることを経営者ができていないおそれ、と要約できる。この様相は、高度経済成長の終焉に合わせて、ポスト工業社会としての様相を帯び、より一層これらの特徴は大きく変化してきている点で、評価に値する。尚本稿では、主たるテーマである「中小企業の意識変化と開廃業を中心とした、組織文化の構造的変化」をより明らかにするためにケース・スタディを引用した。ケース・スタディを通じて、組織文化の構造的変容は、組織のみならず企業経営者にも適用されることの究明をも目指した。

### 3. 先行研究からの示唆

#### 3.1 工業化社会の限界

進諸国における高度成長期にあたる工業社会は、1970年代半ば以降、大きな「危機」に直面して変容を遂げたと考えられている。それは「戦後モデルの終焉」と同時に、社会経済現象を想定しているマクロ構造的背景としての「工業社会からポスト工業社会への移行」という変化と捉えられている。1970年代の2度のオイルショックを通じて、世界的な高度成長が終わりを告げ、工業社会は「危機」をむかえ、低成長時代へと移行した。高度成長の終焉は不況とスタグフレーションとして現れたが、日本では1970年代後半には解消される一方、他の先進国では長期化し、1980年代初頭から半ば頃まで続いた。このようなポスト工業化への移行に関しては、比較的多くの研究がある。先行研究は、大別して、1) 時代文脈の変化：工業化社会からポスト工業化社会への移行への歴史的脈絡を探る研究（伊藤新一郎 2007）、2) 市場主義の限界：経済競争社会の終焉とみる時代的要請としての研究（佐和隆光 2000）、3) 経済発展基盤への脅威：環境主義による循環型経済社会形成を要因とする研究（田中洋子 2017）等に、分類できる。第一に取り上げた伊藤新一郎

は、21世紀時代の特徴として「二極化」「格差社会」「階層の固定化」に現れているように、「一つの社会」という生活感覚が持たなくなっている、来る21世紀での再編を要請している。福祉—分配における21世紀型モデル構築は、もはや世界に突き付けられた喫緊の課題である。第二の佐和隆光は、長期不況下で閉塞感に覆われた日本、旧来の制度・慣行の不効率性を正すのに「市場」の役割は重要だが、万能視はできない。格差・不平等をどう問い直すか、IT革命にどう対応するか、20世紀型産業文明からどう脱却していくのか、「市場の暴走」を統御しながら、公正かつ活力ある社会をめざすシステムづくりへの、確固たる指針を示すべきであると断じた。経済競争社会の終焉と見て、「市場の暴走」への警鐘を、時代的要請として位置付ける卓見を示している。第三の田中洋子は、環境主義に根差し、経済の歴史から「工業化の限界」として、これまでの経済が進んだ結果とし、経済発展の基盤自体が脅かされているとする警鐘を発している。その上で、工業化へ三つの歴史的限界を提示している<sup>6</sup>。第一の限界は、地球の利用にある。工業化が地球規模で進む中で、温暖化による深刻な気象変動、大気汚染や放射能汚染の被害リスクは高まる。埋蔵資源に依存した便利で快適な生活のつけは、自らに降りかかるとしている。第二の限界は、グローバルな格差利用にある。世界経済は、グローバル化によって大きく発展してきた。その主な推進力は、発展段階の異なる途上国の格安な資源、安い労働力、人間性を軽視した労働環境の利用にある。それが先進国の消費者に安い商品を届ける事を可能にした。しかし、こうした方法にも限界が来る。中国での労働賃金上昇や争議増加に見られるように、各国の工業化とともに、格差を利用した発展は今後徐々に見込めなくなる。第三の限界は、国内における次世代の再生産にある。経済発展のため、国内の安い雇用労働力は徹底的に利用されてきた。特に国際的なコスト競争の激化、情報処理速度の向上の中で、現場での仕事量の増大と長時間労働、安定的雇用の縮小と、安くて取り換え可能な非正規労働への代替を通じ、働く場の厳しさが増してきている。しかし、こうしたやり方には限界がくる。なぜなら、次世代の社会経済の担い手の再生産が危うくなってしまふからである。こうした経済の枠組みを転換させる動きは、すでに20世紀末から多くの場所で行われている。太陽や風、バイオマスなどの自然エネルギーへの転換は着実に進みつつあり、その中で新しい雇用や人々の繋がりも生まれている。経済途上国の労働環境は、労働組合や国際NGO、国際機関のネットワークの活動の中で改善が試みられている。日本を含む多くの国々で、仕事と育児や介護の両立も模索されている。工業化の波が21世紀中地球全体に達しようとする中、自然や、誰かの生活をひどい目に合わせるこ

---

<sup>6</sup> 田中洋子(2017):『工業化の限界、経済転換で打破を』(株)作品社, pp. 111-112



く、社会経済が足元から持続的に回っていく方向へ、経済全体をその枠組みの転換できるか。そして地域偏重を来さずにどのように世界的規模への転換に可能かが、今世紀の大きな課題となると考えられていると結んでいる。端的に言えば、これまでの経済至上主義に終止符をうつ「脱成長」を念頭に、幸福中心資本主義で、人間本来の姿を取り戻す「幸福度」を、経済の上位に位置付ける概念といえる<sup>7</sup>。真の豊かさとは何か、豊かさへの価値観が大きく変化してきている現在単なる「成長」だけで世の行く末を論じるには不十分といえる。田中のいうポスト工業社会での「新たな成長論」への一石を投じたといえる。

### 3.2 中小製造業の企業ダイナミズム

バブル崩壊後の厳しい経済情勢や、80年代以降の構造変化により、中小企業のダイナミズムが失われるのではないかと懸念がたかまり、それが我が国産業界を巡る閉塞感を増幅させることに繋がった。また、世界の先進諸国における共通の現象ともなってきた。確かにこれまで、中小企業は機動性や柔軟性を発揮して、環境変化に対応し、活発な開業、新事業展開を通じて、我が国産業界の構造転換・活力維持に、大きな役目を担ってきたということは、振り返っての認識でもある。もちろん中小企業は、あらゆる人のために何もかもするわけにはいかない。だから経営陣は、どの分野で、どうやって競争すべきかを決めねばならない。中小企業白書(2019)では、その副題として「世代交代・自己変革・時代の変化」を掲げている。これからの中小企業に期待される役割を「我が国経済を牽引する役割」「サプライチェーンを支える役割」「地域経済を牽引する役割」「地域の生活・コミュニティを支える役割」の4つの切り口を「多元連立方程式」として提示している。複雑で多岐に渡る経済・社会変化の時代としては当然と言える<sup>8</sup>。従前この方程式は単純で、かつ所与であった。これからの新たな時代ではむしろ方程式は自ら組み立て、その答えを自ら探る必要がある。つまり、取り巻くステークホルダーの価値観の変化を確認し、今後中小企業に課せられた役割を、まず認識する事が重要である。1999年での中小企業基本法の抜本改正のポイントとして、中小企業の役割を特に明記している。いわく21世紀における中小企業は、機動性、柔軟性、創造性を発揮し、我が国経済のダイナミズムの源泉と位置づけは、今でも堅持されているとなっている<sup>9</sup>。とりわけ、中小企業が活用できる機会には、三つの側面がある。まず、第一に、関わる業界で技術を開発するための研究開発の規模である。どのくらいの経済規模を必要とするかの見定めが必要となる。第二

<sup>7</sup> 熊谷誠慈(2017):『資本主義の次に何を指すべきか』(株)作品社

<sup>8</sup> 関博(2017):『日本の中小企業』中公新書, p. iii

<sup>9</sup> 中小企業庁(2019):『中小企業白書 2019』日経印刷株式会社

には、市場の規模である。通常、技術関連の市場では小さな市場から始まり、急速に成長期に進み、成熟期で横ばいになり、最後は減少するというライフサイクルをたどる。従って、経営目標をどの段階に据えるかが経営者の重要な責務となる。加えて、第三として、我が国の経済の成長のためには、中小企業が生産性を高め、「稼ぐ力」を強化していくことが重要となると記されている。中小企業が「稼ぐ力」を強化するための取組としては、1) IT 投資と海外展開投資、2) 売上拡大に向けた取組を支える上で必要不可欠となるリスクマネジメント、3) 中小企業の企業活動を支えている金融の重要性を示してきた。その上で4) 企業の経営力に着目する。企業活動にはあらゆる意思決定が介在し、企業の次なる行動を決定している。たとえば、上述の IT 投資や海外展開投資においても、経営者若しくは経営層の判断により、その実施の是非が決定され、その結果が企業の収益力に大きな影響を及ぼしている。企業が意思決定を行った背景や、意思決定までに至るプロセスは様々であるものの、稼げる企業は上記 4 項目において共通した特徴を持っている。逆に、現状では稼ぐ力が弱い企業には、企業の内部的要因に成長への制約要因があり、稼げる企業との収益力の差が生じていることも考えられる<sup>10</sup>。勿論中小企業基本法改正のポイントとしての中小企業は、その機動性、柔軟性、創造性を、我が国経済のダイナミズムの源泉とは万人が認めるところではある。これら三つの特徴に加えて、「専門性」を追記すべきと考えるところである。その理由として、大企業では従来 of 事業部制が高度化し、子会社としてスピアウトさせ独立を推進してきた。これはまさに、事業部での専門性をより一層高めることが必要である、として認知された証左ともされている。またこれまでの社内での一貫生産では事業が成り立たなくなり、より広い市場を求めたことにもよる。まして中小企業を生業としてきた企業では、その専門性に依存して、大企業の技術開発の受託化が拡大してきている。また地域企業連携のもと、専門家が集団化してプロジェクトを推進する協業化、共同化の動きがその結果的な象徴として取り上げられている。これまでの、大企業を支える下請的企業としての補完的役割は成りを潜めてきている実態は見逃すことはできない。

### 3.3 ポスト工業化社会での産業構造

田中洋子 (2017) は、ポスト工業化社会での三つの限界とした工業伸長への警鐘を示した。「有限資源」、「格差社会」、「労働力の確保」への課題である。工業化への沸点を越えた現在、持続可能な社会形成には必要不可欠な課題として重要性を増してきたといっても

---

<sup>10</sup> 中小企業庁 (2016) : 『中小企業白書 2016』日経印刷株式会社, p. 388

過言ではない。中小製造業では、従来の、品質さえ良ければ売れる時代は過ぎ、世界的規模での人々の安寧秩序が確保されることが要件となってきている。さらに天明茂（2004）によれば、この原因を、大量生産、大量消費、大量廃棄の消費社会にあるとして、その背景として地球規模の保全、文化の伝承、精神性の高揚等を考慮しない売上・シェア第一主義の不健全な企業行動や国・自治体の政策にあるとしている。さらに天明茂は、経済至上主義に立脚した不健全な企業行動が社会に及ぼした弊害を明らかにした上で、これを社会コストと位置づけ、知のパラダイムシフトを踏まえた「生命地域主義」に基づく経営の在り方を提唱している<sup>11</sup>。しかも、今日我が国のものづくり産業は、大きな転換点に直面していると、経済産業省による“ものづくり白書（2018）”で唱える。その転換点との認識は、以下の4点に要約できる。第一に、先進国同様日本でもモノづくりにおける競争力の源泉が、デジタル化によって相対化してきた。企業におけるシステム構築の「モノーコト」構造論は、変化に強いシステム設計と実現を目指す、一方、戦略としての「因果連鎖の網の目」構造論は、けっして全体を見通すことができない現実における「選択の自由と責任」を指し示す。自ずとその現実への介入として戦略が活きる。これらを如何に戦略に活かすかが相対的に評価できるようになり、競争力の源になるという考え方である。第二に、そうした「モノ」それ自体に伴う競争、すなわち品質（Q）、価格（C）、納期（D）といった次元の競争でなく、「モノ」を通じて異なってきた。熟練工の技能の高さ、きめ細かな生産・在庫管理手法、精密な工作機械における微調整等々を通じて市場にいかなる付加価値をもたらすのかといった競争が生じる。こうした前提の大きな変化に、我が国のものづくり産業が十分に即応できていないと見てとれる。第三に個別企業の事案とは言え、品質への過信、直接の顧客の理解が得られれば良いとのコンプライアンス意識の希薄さが、品質管理（検査）データ不正の問題を招いた。品質よりも納期が優先される事態は、企業の信頼を損なうという意味で、危惧すべきことである<sup>12</sup>。第四に経営理論の脆弱さにある。つまり戦略的思考の欠如にあるとも言える。戦略という言葉は、分析的推論と方法論的優雅さを賞賛するものに留まる。経験に根差した洞察力をもって、戦略的意思決定の微妙さと複雑さに見抜くことを重視しない。要するに「日本の過去の成功は将来における成功を約束するものではない」とは、昨今の世界経済における日本の立ち位置から理解に苦しくない。過去特に1980年代、モノを作れば何でも売れるバブル時代には、日本では、サクセス・ストーリーが横溢した時代でもあった。当時日本の経済成長が世界の羨望の的になっていたのは、確かにモノ作りにおける独自設計、緻密な生産技術、品質保証の

<sup>11</sup> 天明茂（2004）：『生命地域主義の経営』実践経営学会年次報告書 No. 41. 別冊, p. 17

<sup>12</sup> 経済産業省他（2018）：『ものづくり白書 2018 年版』総論, p. 2

技術を創造することで世界初の実用化を果たし、多くの製品を世に出した。これらの現実  
は、未だに日本人の心に抱き続けられ、時代の要請を棚にあげ、技術競争にだけに酔いし  
れたのが実態と言える。先の“モノ作り白書（2018）”の提言は、過去の工業化の歴史へ  
の反省に立っているといえる。

#### **4. 中小製造業の企業存続　－廃業企業の決断－**

##### **4.1 企業数の変化と開廃業の現状**

中小企業の企業数と従業員数の変化を分析し、さらに開廃業という観点から我が国の中  
小企業の現状をまず概観していく。なお本項で引用した開廃業に関する資料は、中小企業  
白書2017年版～2019年版からを中心に引用した。下図の資料（図4-1）では、全事業を対  
象とした1981年（平成9年）から2017年（平成29年）までを期間とした「雇用保険新規成  
立・消滅事業所数」を示した。厚生労働省職業安定局発行の「雇用保険事業年報」を基  
に、再構成したものである。その上で廃業企業の現状について、雇用保険事業年報のデー  
タ・ベースの総務省企業統計調査の分析では、我が国の企業数は一貫して減少傾向にあっ  
た。特に、2009年（平成21年）から5年後の2014年（平成26年）では39万社の減少となっ  
ている。1990年代初頭のバブル崩壊以降、日本においては特に“失われた20年とも、30  
年”とも言われている。まず開業率・廃業率の推移について、我が国の開業率は1988年  
（昭和63年）をピークに減少傾向に転じ、1998年（平成10年代を通じて緩やかな上昇傾向  
で推移し足下では5.6%となっている。他方廃業率について見ると、1995年（平成7年）以  
降増加傾向が続いていたが、2010年（平成22年）に減少傾向に転じ足下では3.55%となっ  
ている。

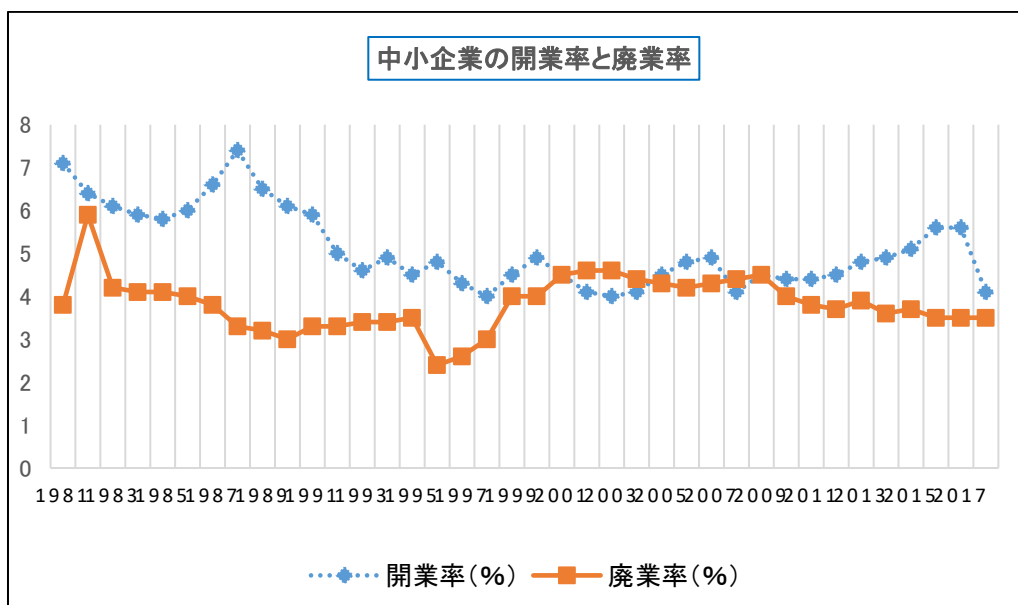


図 4-1 厚生省 [雇用保険事業年報 平成 9 年度～平成 29 年度] 再加工

1999年（平成11年）から2020年（令和2年）にかけては、開廃業率ともに4%台で推移していたが、平成22年以降は、その差は年々拡大していることが分かる。工業社会は終焉し、今やポスト工業社会ともいわれる。工業社会、ポスト工業社会について、いかなる意味なのかは、意見の分かれるところでもある。しかし、はっきりと言えるのは、日本の今は政治的、経済的はじめあらゆる側面において手詰まり閉塞感が横溢している。特に最今、大企業の不祥事が追い打ちをかけてきた。古くはタカタ、東洋ゴム、東芝、電通問題始め、旭化成、三菱自動車、富士ゼロックス。そして最近としては、日産自動車、EBK、神戸製鋼所。残念ながら枚挙にいとまがない。これらの工業社会の変化は、大企業において著しい。加えて我が国の開廃業率と欧米諸国の比較では、我が国の開業率は4～5%で推移し続けている。欧米諸国について見ると、最も低いドイツでも7%前後で推移しており、最も高い英国においては14%を超える水準で推移している。一方廃業率について見ると、我が国の廃業率は足下では4%を下回る水準で推移している。欧米に見ると、最も低いドイツでも7%前後、最も高い英国においては11%で推移している。我が国と各国の統計の方法が異なるため単純な比較はできないが、開業率及び廃業率ともに他先進国に比べると相当程度低い水準で推移している。

## 4.2 製造業の企業数と従業員数の変化

今後、更なる人口減少が予測される中日本の製造業における構造変化を、1997年（平成9年）から2017年（平成29年）までの20年の歴史的経過を下に整理してみた。図 4-1

は日本の中小製造業の開廃業数を、事業所数で見たものである。図4-2は企業の開廃業を、従業員数で見たものである。これらの図（図4-1、図4-2）の元データは、厚生省発行の「雇用保険事業年報」の雇用保険の新規取得と消滅の数から得ている。過去10年間の推移で見ると、中小製造業では、2009年（平成21年）に大きく落ち込んで以降、東日本大震災や消費税の引き上げの影響で落ち込んだ期間もあった。しかし、我が国の中小企業の現状を見ると、地域、業種によって業況改善の度合いに、ばらつきがある。

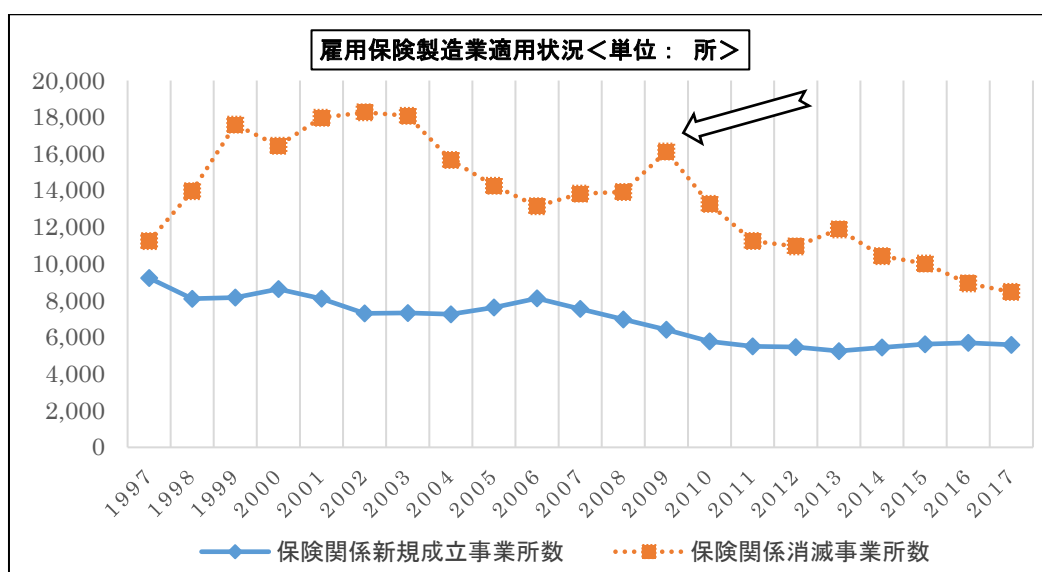


図4-2 厚生省〔雇用保険事業年報 平成9年度～平成29年度〕再加工

さらに売上高の伸び悩み、設備の老朽化に加えて、開業率が伸び悩み、中小企業の経営者が高齢化<sup>13</sup>し、廃業が増加傾向にあるなど、生産性を高める上での課題もある。

<sup>13</sup> 高齢人口（65歳以上の人口）が7%を超えると「高齢化社会」と言い、14%を超えると「化」が取れて「高齢社会」と呼ぶ。日本は高度成長後期の1970年（国勢調査）にはすでに7%を超え（7.1%）、1995年には14%を超えている（14.6%）。主要国でも極めて速い展開を示している。そして、2015年の国勢調査では、4人に一人以上が高齢化という高齢化率26.7%（2010年の国連統計では、23.0%）に達している。アメリカ（13.1%）、イギリス（16.6%）、また韓国（11.1%）や中国（8.4%）と比べても極度に高い。

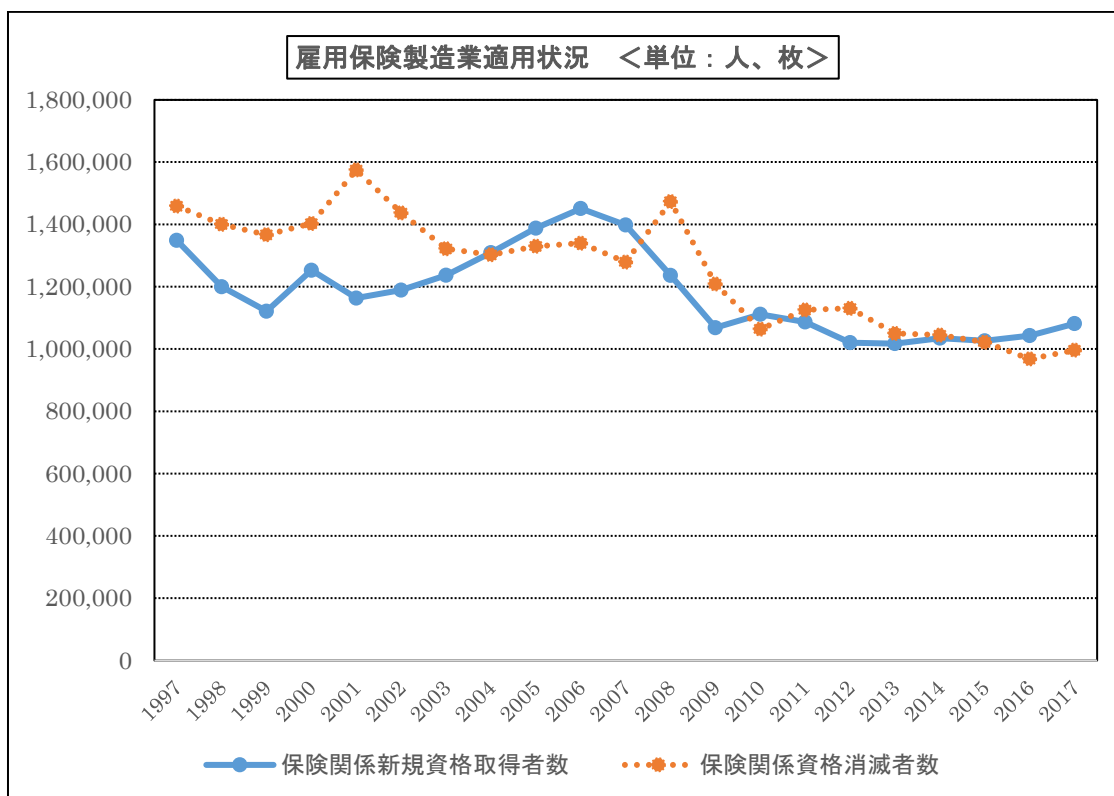


図 4-3 厚生省 [雇用保険事業年報 平成 9 年度～平成 30 年度] 再加工

これらの図から読み取れるのは、事業所単位においては、2002、2003 年をピークに廃業の事業所数は、減少の傾向を示し続けている。開業の事業所数は、1997 年以降漸減ではあるがおよそ横ばいである。従業員数で見ると、雇用保険の新規取得と消滅が拮抗している。つまり開業、廃業共に従業員者の数としては拮抗し、ほぼ横ばいである。一方、事業所数としては、全体的に減少しているにも関わらず、従業員数は維持されていることが特徴としてあげられる。他方では、このように事業所数は減り続けているが、従業員数は維持されているともいえる。すなわち小規模事業所が合併・統合等により、企業規模が大きくなっていることになる。つまり企業数は減少したが、その従業員は集中的に他の企業に吸収されたのか、移動したことになる。つまり従業員の企業間移動が行われたことになる。企業側から見れば組織再編行為が含まれていることになる。

### 4.3 廃業企業の決断

本項では、廃業への意思決定は製造業のみならず全業種を対象とし、中小企業全般の傾向を確認してみた。全企業 2013 年から 2015 年までの期間で休廃業した業 84,091 社のうち、廃業直前の売上高経常利益率（以下、利益率とする。）が判明している企業 6,405 社について集計したデータをもとに、休廃業前の利益率を確認した。利益率が 0%以上の黒字状態で

廃業した企業の割合は 50.5%と、半数超の企業が廃業前に黒字であったことが分かる（図 4-4）。また利益率が 10%以上の企業が 13.6%、20%以上の企業が 6.1%と一定程度の企業は廃業前に高い利益率であったことが分かる。

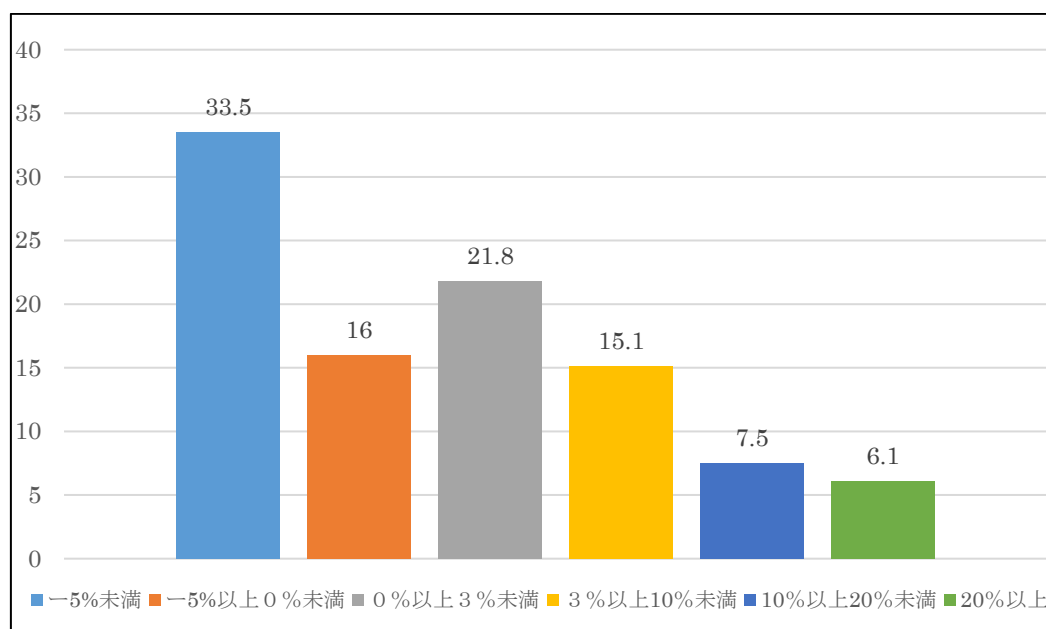


図 4-4 休廃業・解散企業の売上高利益率

資料：㈱東京商工リサーチ「2016年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

この利益率の水準について、生存企業と比較すると、生存企業の利益率は 2.07%が中央値であり、これを上回る休廃業・解散企業は 32.6%であった。平均的な生存企業を上回る企業でありながら、廃業した企業が、全体のうち約 3 割存在することが分かる。収益状況が好調な状態で、休廃業・解散する企業も一定程度、存在することが分かる。休廃業・解散する直前の中小企業の収益状況は、二極化しているといえる。こうした企業の特徴は、下記に挙げるることができる。はじめに、休廃業・解散前の利益率が黒字の状態での廃業した企業（以下、「黒字廃業企業」という。）と、利益率が 10%以上の状態で廃業した企業（以下、「高収益廃業企業」という）の、それぞれの従業員数をみてもみる。黒字廃業企業の内約 69%が、従業員数 5 人以下の小規模企業、約 93%は 20 人以下の中小企業であった。そして高収益廃業企業では、約 80%が 5 人以下であり、約 96%が 20 人以下の企業となっており、黒字・高収益廃業企業の多くは規模の小さな企業から構成されていることが分かる（図 4-5）。



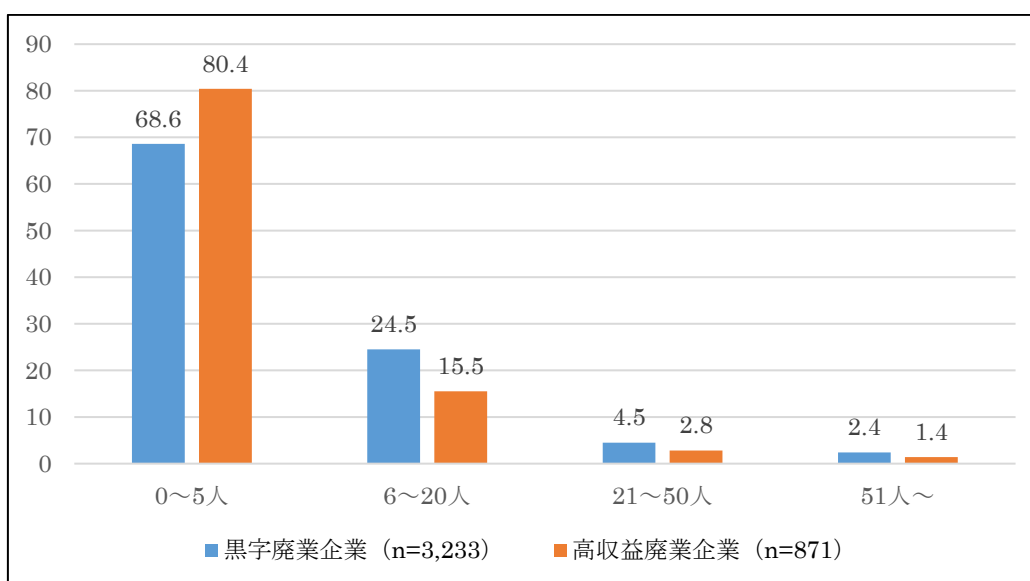


図 4-5 休廃業・解散企業の企業規模（黒字企業・高収益企業）

資料：(株)東京商工リサーチ「2016年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

このように一定程度の企業が、休廃業・解散の前に高い利益率であったという傾向は、2018年以降今年度の2020年まで、同様の様相を呈している。高収益廃業企業の特徴として、従業員規模が小さい企業の割合が高く、その他の業種、サービス業他の企業の割合が比較的高いという事が分かった。廃業の理由については不明であるが上位に位置している土木サービス業、経営コンサルタント業、特殊持株会社、一般診療所、金融商品取引業、建物売買業、土地売買業等の業種は経営者や従業員が特定の資格や技能を取得する必要がある事業に該当する場合も多く、事業の特徴として事業の承継が困難であった可能性がある。

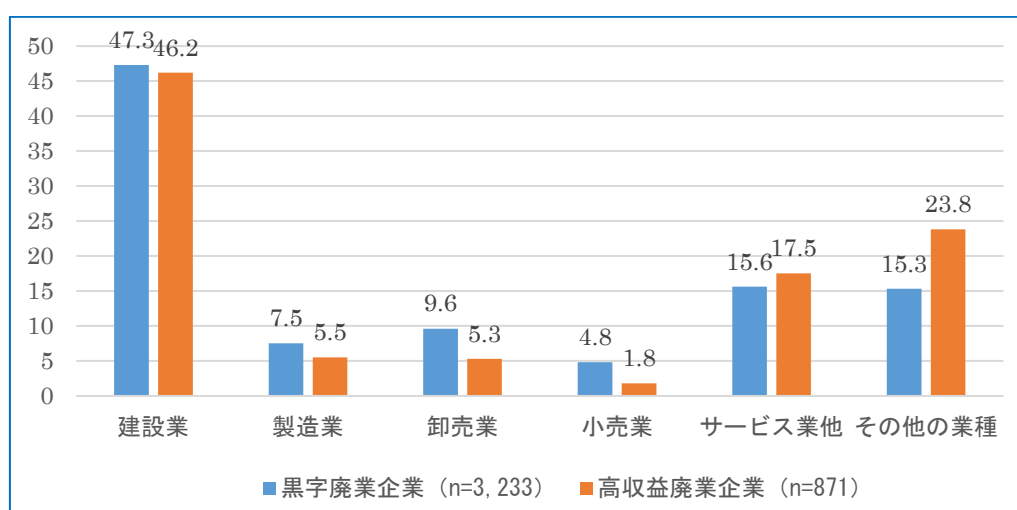


図 5-4 休廃業・解散企業の業種分類（黒字企業・高収益企業）

資料：(株)東京商工リサーチ「2016年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

上記に加え廃業企業の中には、大企業の子会社の再編等による解散によるものも含まれている可能性がある。こうした場合を除き、ある程度の利益率と従業員規模がありながら廃業した中小企業の中には、経営者の高齢化や後継者が不在であることにより廃業を選択した可能性があると考えられる。帝国データバンクによる2019年の調査では、後継者不在の中小企業は66.1%に達している。中小企業庁は、現状を放置すると廃業が急増し、25年までの10年間で、約650万人の雇用が失われる可能性があるとして指摘している。少子化に加えて、職業選択の多様化や家業の将来性への不安から、継ぐことや、継がせることをためらうケースが多いと言われている。確かに成熟化や人口減少、高齢化、あるいは周辺諸国の発展ゆえに、日本においては新たな社会課題として認識されている。これら課題解決のためには、新たな挑戦が求められる。これはまさに新たな可能性を見出さねばならないとも言えよう。下記の事例による結果は、兎も角、そのような社会課題と、新たな可能性を求めて、積極的に組織文化の変化を取り組んできた事例である。

#### 4.4 ケース・スタディ I : 偉大な経営者の落とし穴<K社(宮城)>

社は、盛岡市と東京に事務所を構え約60人の従業員を抱える。仙台を中心に主に自治体が発注した空調設備の取り付けや改修維持管理を担ってきた。しかし、社長のM氏は、事業の引継ぎに3度失敗し、自ら3度も社長の座に戻らねばならなかった。最初に世代交代を図ったのは、M氏が50代に差し掛かった頃であった。社員に経営を託したものの2年で負債が2億円に膨らみ、社長に返り咲いた。その後も別の社員や息子に任せたが、いずれも体調を崩すなどして退任してしまった。取引先も人を見る。関係の長い会社でも、経営者が変われば同じような付き合いができるとは限らない。たとえM&A(合併や買収)に走っても、成功の保証はない。経営を引き継ぐ難しさを痛感した。東京商工リサーチ東北支社によれば、負債がないまま休廃業した東北の企業は2018年度、初めて3000件を突破した。経営者の高齢化が原因となったケースも多く含まれるとする。後継者による企業の撤退が、地域経済の基盤をゆっくり侵食している。政府は相続税の猶予、地方銀行の出資上限緩和など、中小企業の事業承継の支援をうたうが、どれも場当たりの思える。政府は、どんな国を目指し、国民に何をするのか。政府も国会も厳しい未来を直視し、打開策を必死で探してほしいと願うばかりである。地域で踏ん張る経営者と同じようにと、悲痛な声を吐露している。安易な家族承継に拘泥せず、第三者承継、M&Aにしても、公的支援また各種のセミナーが財務管理とか、人事管理などの管理論の伝達にすぎない。「経営者としての覚悟」に関わる準備と教育を十分なる時間をもって実行することが、前経営者に求められる事例である。

#### 4.5 ケース・スタディⅡ：親から委譲の起業家経営<U社（岩手）>

創業 1958 年の企業である。スポーツ用品の企画、開発、製造、販売及び木工製品の製造、販売業を事業としている。現社長の父親が創業の 2 代目。前身の U 製材所は、故・UK 氏が昭和 34 年に設立した。その木工所では、旧新里村の豊富な森林資源を利用し、木製魚箱（トロ箱）の製造や新幹線工事用土台の加工、そろばんの木玉の加工などを手がけた。特に、そろばんの木玉の材質は「オノオレカンバ」で、旧新里村周辺だけでとれる広葉樹である。「おのが折れるほど硬い」が名前の由来。加工には高い技術力が必要である。現在も、オノオレカンバの加工を続けているのは国内で同社だけである。伝統工芸の播州算盤（そろばん）（兵庫）や雲州算盤（島根）に使われている。UK 現社長に転機が訪れたのは昭和 61 年であった。

「実家のことが気になって」と帰省してみると、木工所にコンピューター制御で木材を精密に削れる高価な「NC ルーター」があった。しかし、十分使いこなせているとはいえない状況だった。「機械を使う人がいないんですよ。父親にとって機械の導入は大きな賭けだったと思います。そこで、親孝行のためにもやってみたいと思って…。コンピューターも分からないのに、挑戦してしまいました。父親譲りで、モノづくりがとにかく大好きなんです。それでこちらの方に戻ってきてしまいました」。独立心が旺盛で、「人に使われるのが嫌」という根っからの“起業家魂”に火が付いた。NC ルーターを使ったヒバ材の薄いまな板、トレーは東京の大手百貨店の棚に 20 年間も並ぶロングセラーになった。トレーニング・バットを開発したのは後を継いだ UH 社長であった。その後野球はじめ、画期的なスポーツ・トレーニング用品の開発で知られるようになった。プロ野球の一流選手も利用するトレーニング・バットは、累計の売上本数で約 30 万本にも達する。宮古市の山間部（旧新里村）の木工所が前身で、木材加工で培った高い技術力で新製品づくりに挑戦し続けている。トレーニング・バットが生まれたのは、「良いものは必ず受け入れられる」という信念から。平成 6 年に発売した「パワー・スラッガー」は、重いだけの一般的なマスコット・バットとは異なり、振るだけで実際に球を打ったインパクトを体験できる画期的なバットだった。金属製の軸に、手元から木製のグリップ、おもり、先端にヘッドが取り付けられている。振ると、遠心力で軸上を動くおもりがヘッドに当たり、球を打ったインパクトを体験できる仕組み。プロ・ゴルファーも筋力アップに使用している。発展型の「モンスター・スラッガー」もある。脇を締めてバットを振るための「シュプリーム・スイング」や、おもりなしでミート力向上のため極細にした「コア・バット」、投手の指先などを鍛える「フィンガー・エース」、手首やひじ、肩の可動域を広げる「フィンガー・ゴリラ」も開発し、テニス・トレーニング器具にも幅を広げる。「これまでお客さまに育ててもらいました。さらにオンリーワンの良い製品づくりに挑戦したい」。UH 社長は、どこまでも意欲的だ。伝統的なそろばんの木玉

加工など、木工クラフト品と蓄積技術の革新的新展開としての運動トレーニング器具の軌道化が大きな課題としてのしかかる。廃業の危機にあった父親創業の事業を救ったのは、その長女の起業家魂であった。事業の継承と、技術の継承と、加えて高度化を同時に果たした原動力は、地域資源を守ろうとする意識、蓄積技術を高めようとする地域活性化意識が強く打ち出た典型的な事例である。

## 5. 経営者自身の意識改革 —存続危機から再活性化—

日本においては、米国も同様であると言えるが、今までの30年間イノベーションの進め方が大きく変化した。ここでは論点を明確にするため中小企業でも、中小製造業を照準とした。イノベーションは、科学技術だけでなく、教育、知的財産権、競争法、政府規制など国の制度全体を見渡し、どこがネックになっているのか、どこに改善の余地があるのかを考えていく必要がある。その理由の一つに、研究開発型企業が中小企業でその数が増えてきていることが上げられる。その上その役割が大きくなり、それらの企業も今では、製造大手企業との間で技術取引の市場が生成されている<sup>14</sup>。このような、より技術志向がより強くなりつつある中小企業では、より一層その存在理由を明確にしていかなければならない。そのための中小企業の事業の要諦としては、市場を絞り、低価格ではなく、差別化を目指した中小企業ならではの展開が必要となってくる。その際には、業界俯瞰的な視点で自社のポジショニングを絶えず見直しながら、社会課題・顧客ニーズ起点で、製品・サービス開発を含めた差別化の取り組みを継続していくことが必要となる。また、質・量の両面での人材の不足に直面している中では、競争の源泉となる人の育成に意識を向けながら、異業種を含めた外部の力を積極的に活用することは、絶対的要件として要請されている。消費者ニーズが多様化する中、少しでも多くの企業が機動性、柔軟性、創造性をいかし、国内外の社会や個々の顧客ニーズに応えた、自社ならではの新たな価値創造に与えていくことにつながる。このような個々の企業での意識が、収益拡大から賃金引上げへの好循環を促す要因となる。しいては、我が国経済を成長・発展には肝要となる。その外部の力の積極活用の要因ともなる「イノベーション」に、どのように中小製造業は取り組むのか、そしてどのように生産性向上につなげるかは、経営者の判断と決意にかかっていると言える。まさに、経営者による「事業意識・事業観」が企業存続の要となるといえる。

### 5.1 中小製造業でのイノベーションの優位性

チェスブロウが提唱したオープン・イノベーションとは、企業内部と外部のアイデアを

<sup>14</sup> 後藤晃(2016):『イノベーション』東洋経済社, p. 21

有機的に結合させ、価値を創造することとした。チェスブロウは、自前主義を前提としたクローズド・イノベーションと対比させながら、オープン・イノベーションを三つの型に分類した<sup>15</sup>。オープン・イノベーションは、外部の資源と内部の資源を組織的に統合化する能力が試されるとしている<sup>16</sup>。現在では、成功する企業の要請にもなっている。さらに研究開発の手法に留まるのではなくイノベーションを加速するために必要な企業の経営システムに他ならないとしている。しかし、中小企業では研究開発型企业とはいっても、ファブレス型<sup>17</sup>を志向する企業が多い。研究開発規模と市場機会規模を組み合わせた四種類の分類を図5-1で示した<sup>18</sup>。中小企業が利用できるイノベーションの機会は、図中の位置づけに左右される。

研究開発の規模	大規模	スペシャリスト (専門家) ビジネス	ドミナント(優勢) ビジネス
	小規模	ニッチ(すき間) ビジネス	ブレイクアウト (爆発的ヒット) ビジネス
		小規模	大規模
市場機会の規模			

図 5-1 中小企業の種類 (“ヘンリー・W. チェスブロウの分類” より引用)

企業の規模にかかわらず、オープン性が欠かせない。大企業と中小企業のコラボレーションで、チャンスが増えるともいわれる。小さな専門分野によって、大企業のイノベーションが加速するのである。プラットフォームを構築する上でも、コラボレーションが欠かせない。また、大企業が興味を持つには、市場規模が小さすぎても、魅力を感じた中小企業があれば、初期の段階から有望なプラットフォームに参画するかもしれない。また、ユーザーから直接、イノベーションが生まれることもある。ユーザー自身が、会社を作ったり、技術の質や能力を向上させる新規サービスを開発したり、それを他社に提供したり

<sup>15</sup> チェスブロウ(2012):『オープン・サービス・イノベーション』監修・監訳博報堂大学(株)阪急コミュニケーションズ, pp. 281-282 チェスブロウは、一つは技術や知識の外部調達を通じ、自社の知識基盤を拡張していくアウトサイドイン型、次に、自社の技術や知識を市場に投入し、知財を販売やライセンス提供するインサイド・アウト型、そして、この二つの連結型として、提携、ジョイント・ベンチャーなど補完的パートナーとの間での価値共創型のオープン・イノベーションの「型」とした。

<sup>16</sup> D. J. ティース・菊澤研宗(訳)(2018):『ダイナミックケープビリティの戦略経営論』中央経済社

<sup>17</sup> 工場を持たない企業のこと。生産を社外に委託し、研究開発、製品企画に専念できる。(現代用語の基礎知識 p. 1069)

<sup>18</sup> Henry Chesbrough(2012)『オープン・サービス・イノベーション』監修・監訳 博報堂大学ヒューマンセンタード・オープン・イノベーションラボ(株)阪急コミュニケーションズ, p. 186

する。多くの大企業がユーザーの貢献を促して、オープン・イノベーションのコミュニティを育成しようとする。それは、中小企業をコミュニティのリーダーとしたいという大企業の意図とも合致する。中小企業は大企業よりも専門性の能力に長けていて、イノベーションの余地がある市場で、その専門性が役立つといえる。自社だけでは、単一市場の単一顧客に限定される。オープン・イノベーションは複数の市場で、複数の顧客をイノベーション活動に引き入れ、それによってコストやリスクを広く分散させるとともに、単一市場の単一顧客では手に入れられない画期的なサービスの構築を図る。中小企業には、意義のあるビジネス・チャンスである。ところで中小企業は、イノベーションにおいて、さまざまな役割を果たすといえる。一方大企業が興味を持つには、小さすぎる市場でも検討することができる。また、大企業にとっては規模が小さすぎる市場において、さまざまな企業に、技術的ノウハウを提供するスペシャリストにもなれる。必要な研究開発投資が妥当な範囲にあり、ビジネス・モデルが真に革新的な場合には、特に、その可能性が高まる。支配的地位にある企業が大企業のプラットフォームと提携して、支援することもできる。大企業が興味を抱かない、安全なニッチ市場に居座ることも可能となる。いわば機能限定的な中小企業におけるイノベーションは、より実践的な型が求められるが故に、連結型として提携、JVなど補完的なパートナーとの間の相互に価値共創する力が期待されている。このようにイノベーションとは何らかの意味で新しいこと、そして市場で受け入れられることが必須要件となる。新しいという場合には世界初、その国でまたはその企業でという場合もある。日本の場合、イノベーションというとハードルが高い、かなり斬新なことをしないとイノベーションとみなさないようである。そして新製品、新生産方法を開発し、生産し、販売するという一連の活動が、イノベーションには必要となる。技術の開発はその一部ではあるが、重要な一部である。日本の製造業で実行されている“改善活動”“提案活動”“品質向上活動”など、日常の業務の中にこれらイノベーションは潜んでいると考えるべきである。

## 5.2 クローズド・イノベーションの限界

イノベーションでも、オープンか、クローズドかのどちらが優れているかはケース・バイ・ケースでの判断による。激しい社会変化により素早い対応が求められていることや、ICT<sup>19</sup>により社外とのコミュニケーション・コストが下がったことを考えれば、オープン・イノベーションの重要性が相対的に大きくなっているといえる。表5-2は、ヘンリー・チェスブ

---

<sup>19</sup> ICT (Information and Communication Technology)は「情報通信技術」をいう

ロウによる“クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションの違い”である。オープン・イノベーションは、クローズド・イノベーションと比較し、ビジネス・モデルを有効に機能させ価値を創出させることに主眼が置かれ、他社との提携を含めより広くアイデアや経営資源を獲得しようとする傾向が強いことがわかる。オープン・イノベーションの文脈で紹介される事例には大企業が多いが、こうして見ると内部の資源に限界がある中小企業にこそ、オープン・イノベーションが必要と考えられている。吉田（2019）は、オープン・イノベーションを起こしているのは経営者であると指摘している。すなわち、経営者自らがネットワークを持ち、行動を起こす必要があるということである。しかしこれまでは、中小企業では親会社または元請けとの恒常的商売を堅持してきた。たとえ企業交流の場があったにせよ、それは同業他社同士の集まりが主体であり、イノベーションを起こすには、多面的で異業種との交流の場へと拡大する必要に迫られる。

表 5-2 クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションの考え方の比較

クローズド・イノベーション	オープン・イノベーション
・最も優秀な人材を雇うべきである。	・社内に優秀な人材は必ずしも必要ない。社内に限らず社外の優秀な人と共同して働けば良い。
・研究開発から利益を得るためには、発見絵、開発、商品化まで独力で行わねばならない。	・外部の研究開発によっても大きな価値が創造できる。社内の研究開発はその価値の一部を確保するために必要である。
・独力で発明すれば、一番にマーケットに出す事ができる。	・利益を得るためには、必ずしも基礎から研究開発を行う必要はない。
・イノベーションを初めマーケットに出した企業が成功する。	・優れたビジネス・モデル構築するほうが、製品をマーケットに最初に出すよりも重要である。
・業界でベストのアイデアを創造したものが勝つ。	・社内と社外のアイデア最も有効に活用できた者が勝つ。
・知的財産権をコントロールし他社を排除すべきである。	・他社に知的財産権を使用させることにより利益得たり、他社の知的財産権を購入したりすることにより自社のビジネス・モデルを発展させることも考えるべきである。

出所：ヘンリー・チェスブロウ「オープン・イノベーション」2003

中小企業の経営者の中には、その縦社会での限定的ネットワークのイノベーションへの活路の限界を感じ始めた。特に、伝統的な色合いの強い企業では、その傾向が強く示された。新たにオープン・イノベーションに取り組むには、相手を見つけるコストが高いため、行政、大学の技術移転機関（TLO）や商工会、商工会議所といった支援組織による貢献も重要になる。経営者を中心として、さまざまな主体が信頼関係を構築し協力体制を創れば、中小企業

もオープン・イノベーションを起こすことは十分可能である。加えて長平彰夫（2009）は、獲得した外部資源が自社の吸収・活用能力を超えると、吸収・活用されない懸念を提起している。従って、自社内資源と外部資源依存のバランスが重要と指摘している。また、企業風土による制約が、取り込んだ外部資源が活用されなかった事例を検証している<sup>20</sup>。これまで、景況感は悪くないが人手不足に直面して目の前の仕事をこなすのに精一杯で、生産性向上には手を打てていない、という中小企業像が浮かび上がった。しかし、人口減少・少子高齢化、デジタル化やグローバル化といった事業環境の大きな変化に対応していかないと、いつか仕事はなくなってしまう。こうした変化にうまく対応するための経営手法として、広く知られているのが「両利きの経営」である。これは、自身・自社の持つ一定分野の知を継続して深掘りし、磨き込んでいく「深化」と、自身・自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうとする「探索」の両方が経営には必要であるという考え方である。既存事業をこれまで以上にうまく行っていく「深化」が重要であることは言うまでもないし、ほとんどの企業で行われているだろう。しかし、「深化」に寄り過ぎた企業は、「サクセス・トラップ」に陥りやすい。これは、既存事業の成功のために、人材の獲得・育成、評価基準の開発、業務プロセスの改善などを行うことが、かえって新事業を開拓する「探索」のための組織変革を難しくする、ということの意味する。「サクセス・トラップ」から抜け出し、「深化」と「探索」のバランスのとれた経営を目指すには、意識的に「深化」と「探索」を調整するリーダーの存在が必要である。リーダーの役割には、「探索」と「深化」が必要であることを正当化するための明確な戦略の策定・「探索」している事業で競合に対して優位に立つための企業内部の資源や能力が何かを突き止めること・「深化」している事業が「探索」している事業の勢いを削がないように、支援・監督することなどが挙げられる。中小企業では、経営者たる社長か、その右腕である経営の補佐役が、ここで言うリーダーに該当することが多い。大企業であれば、「探索」自体は他の幹部やグループに任せることもできるが、中小企業では「探索」自体もリーダーの仕事になりがちだ。しかし、そのことは自分で「探索」をコントロールできるため、「サクセス・トラップ」から抜け出しやすいという利点でもあり中小企業の強みと言える。一般的に中小企業の経営者は、仕事の獲得やそれを実行するための人練りに忙殺されがちである。しかし、そればかりでは長期的な発展にはつながらない。短期的な効率性の低下には少し目を瞑ってでも、「探索」の方向性と、「探索」と「深化」のバランスの取り方について論究することは、このテーマを論じる際の有力な材料となると思われる。

---

<sup>20</sup> 長平彰夫(2009):『日本の大企業におけるオープン・イノベーションの実態と課題』JISTEC REPORT



### 5.3 オープン・イノベーションでの再活性化

企業が今まで以上に成長するには、既存のビジネスを超えて、新分野への進出や新規顧客の開拓などの新しい取組が必要である。特に、近年の厳しい競争環境の中で各企業がイノベーションの効率性を上げ、競争力強化につなげていくためには、外部の知識や技術を有効に活用するオープン・イノベーションの考え方がますます重要となっている。オープン・イノベーションとは、前述の通り「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」をいう<sup>21</sup>。自社のみで商品やサービスを開発するより、他社、大学、公設試験研究機関、顧客などと協力する方が、優れたアイデアを素早く得られる。また、自社で考えたアイデアを外部に提供することで、自社の経営資源ではできなかった商品・サービス化を行うこともできる。特に、研究開発専門の中小企業の役割が大きくなり、それらの企業と製造大企業との間に技術取引の市場（技術市場）が生成されてきている<sup>22</sup>。まさにオープン・イノベーションという言葉はこのような状況をあらわしたものにほかならない。オープン・イノベーションは、イノベーションのあり方に対する考え方を変える可能性があるが、このことはとりわけ、垂直統合された大企業が中心の日本のイノベーション・システムでは大きなインパクトを持つと思われる。アイデアは、外部にも広く求めるにせよ、未だ制度として残存している終身雇用制、年功序列制の下にある自社の研究者が育てた、自社内での成果に依存した日本の企業のイノベーションの進め方には、今日のイノベーションを進めるやり方としては効率の悪いものになっている可能性がある。現在では、様々な分野が融合し、かつ早いスピードで変化しており、すべてを自社で対応するのは不可能である。戦略的に外部のアイデアを取り入れ、また自社のアイデアを戦略的に外部に出して利益につなげていくことが必要になっているのである。オープン・イノベーションとは、自社の技術のうち何をまもり、何をオープンにするか、オープンにするにはどのような仕組みで自社に利益につなげるか、という明確な戦略に基づくものでなければならない。下記の事例は、本来の卸業の多角化とし新規技術による商品化を果たしたケースと地場産業を新たな経営者がどのように引き継いだかの、技術承継のケースを取り上げた。

### 5.4 ケース・スタディⅢ：創業精神が生き続ける企業意識＜N社（福島）＞

創業 1966 年の企業である。同社の事業は、フレア加工機製造・販売及び管工材全般卸売業で 2 代目に当たる。同社は、もともと卸ビジネスが主流である。先代社長である OK 氏（創

<sup>21</sup> ヘンリー・W. チェスブロウ(2010):『インサイド・アウト型オープン・イノベーション』*Harvard Business Review*

<sup>22</sup> 後藤晃(2016):『イノベーション』東洋経済新報社 p. 21

業者)の悲願であった卸と同じ分野での川上事業に拡大して製造業も取り組んできた。主事業は「管鋼材の地方卸問屋」であり、従事業は、「管工管端加工と接合技術」であった。同技術の根幹は、省エネと自然エネルギーを生かしたサステナブル社会の実現するエコノミー&エコロジー技術の追求が、先代創業者OK氏の事業哲学であった。そして基本理念としては、「現状に満足してはならない。常によりよさを求めて努力するところに進歩がある」を掲げ、創業以来管工材の卸売りの主事業と、「リモコン不凍栓」、引き続く「鋼管管端加工機」の開発・製造・販売を確固たる事業として確立した。先代社長のモノ作りへの執念が実り、製造・メーカーとしてのポジションを築いた。事業哲学と基本理念を全うし、その意思は、弟(0I社長)と娘(0N専務)に、しっかりと受け継がれている。同社が「メーカー商事」という企業ポジションを堅持しているのは正に、故OK創業者の意思を継承している証左である。

#### 5.5 ケース・スタディⅣ：事業継承による新たな意識形成<D社(秋田)>

創業は1947年であり、古くから木材の集積地であった秋田県・能代の木製家具(木製防火・木製一般ドア、和風建具)の製造販売業の三代目が、現在の社長である。同社における課題は、ベテラン職人の技術の継承にあった。新社長は、「近年、文化財の修復や、和の意匠に再注目した製品作りに力を入れている。私は、伝統的な技術がすべて古いとは考えていないと考える。たとえば重要文化財の修復を請け負って昔の職人の仕事に触れると、当時の技術の高さに驚きます。今の職人では考えられない方法で、彼ら独自の道具を使って緻密な仕事が行なわれている。これは私たちにとっては新しい情報です。取り入れた知識を先人の製品に生かすことはよくある」と、新たな試みをもって技術承継を実践し始めている。同社と社長にとって、東日本大震災が弊社のターニングポイントといえる。あのときに、仕事がすべてキャンセルになり、現会長(父親)が大病を患って倒れるなど、アクシデントが続いた。社長が引き継いでの最初の仕事は、17名のリストラであった。給与も下げざるを得なかった。しかし、それでもついてきてくれる従業員が残り、社長の気持ちも、従業員の気持ちも変わった。みんながD社のメンバーとしてやっていこうと腹を決め、心が一つになった瞬間でした。三代目としてのチャレンジは、これまでのお客様のご期待、ご要望に応えつつも、新たな自社ブランド製品の開発をしていくことです。本業で培った木材加工という軸は必ずやらずに、建具以外の分野でも弊社の技術を生かし、一般のユーザーにも大栄木工という会社を意識してもらえるように、自社製品で勝負できる会社にするのが目標である。社員全員のチャレンジは、「能代に木材産業の火を消さない」というチャレンジでもあります。そういった気持ちで大きな一体感を生んで若手のやる気に火を付けたいと思っていますと結ん

でいる。事業の安定化として国内事業の振興。古い伝統と技術の継承とそれを支える神社・仏閣の修理事業を進めてきた。特に神社・仏閣修理事業の継続性と事業の安定化が、大きな課題となつてのしかかる。新たな技術を再生する経営者が、古来の伝統技術の継承を軸に据えた、誰しもが見なりたい模範的な事例といえる。

## 6. 組織文化の構造的変容 —企業文化の変容—

### 6.1 日本の工業化社会を支えてきた産業構造

我が国のものづくり産業は、戦後我が国の基幹産業として良質の国内需要を創出し、資源の乏しい我が国において、輸出産業として外貨を稼ぐことで、国の存立基盤を下支えしてきた。かつて「Japan as No.1」と言われ“Made In Japan”製品は、高度な技術に基づいた高い品質に支えられ、世界市場を席卷するほどの抜群の競争力を有した。しかしながら過去の成功は将来における成功までを約するものではない。今、デジタル化、IoTの進展、AIの登場・普及に伴ういわゆる「第四次産業革命」が到来する中、わが国のものづくり産業が直面する課題は、プラザ合意後の円高不況、不良債権問題を契機とする金融不況、リーマン・ショックといった過去の困難な時期と比較しても、より本質的で、より深刻なものであった。この意味で、我が国のものづくり産業は大きな転換点に直面しているといえる。特に、フォーディズム<sup>23</sup>型工業社会として捉えられた戦後の成長体制は以下の特徴を持つといわれる。①フォーディズムと高度成長、②労働力の商品化と大衆消費社会、③性別役割分業による核家族モデル、④社会連帯としての福祉国家の登場、という四点に集約できる<sup>24</sup>。確かに21世紀に入ってからこれまでも、特に先進国においては、大量生産・大量消費・大量廃棄の消費社会にあった。言わば21世紀は「消費の増加＝経済成長」と捉える拡大・成長の時代から「心の豊かさ」への転換が求められている。先進諸国における生産－分配体制の変化の背景や要因を捉えるには、その前提として社会構造の変化という構造的脈絡を押さえることが必要といえる。

### 6.2 製造業における付加価値競争への変異

ものづくり産業における「モノ」の生産という意味での競争力の源泉（例えば熟練工の技能の高さ、きめ細かな生産・在庫管理手法、精密な工作機械における微調整等々）がデジタ

<sup>23</sup> 自動車や家電に代表される耐久消費財の「大量生産－大量消費」に支えられる国内市場中心の内包的蓄積であり、石炭産業を中心とする生産構造に代わる自動車産業・石油産業などの新しい重工業型生産構造への転換であった。

<sup>24</sup> 伊藤新一郎(2007):『日本におけるポスト工業社会への移行とその特質』北海道医療大学看護福祉学部紀要 No.14

ル化によって相対化している。一方そうした「モノ」それ自体に伴う競争、すなわち品質、価格、納期といった次元の競争でなく、「モノ」を通じて市場にいかなる付加価値をもたらすのか、といった競争が生じてきている。なぜならばこうした前提の大きな変化に、我が国のものづくり産業が十分に即応できていないという見方ができるためである。さらに、あくまで一部の個別企業での事業ではあるが、近年品質への過信、直接の顧客の理解が得られれば良いとするようなコンプライアンス意識の希薄さが品質検査（検査）データ不正の問題を招いた。品質よりも納期が優先される事態は、企業の信頼を損なうと意味で、危惧すべきことである。“2018年版ものづくり白書”においては、第四次産業革命が到来する中、我が国のものづくり企業が直面する課題はより本質的で深刻であることを指摘している。そうした大規模な環境変化の中で変革に対応するに当たり、あらゆる変革に対応して対応していくことが求められ変革対応に対して危機感及び欠如も指摘されている。また、技術革新のスピード、課題の複雑化などが進む中、「自前主義」の限界が露呈してきており、全てを「競争」領域として捉えることなく、「協調」領域の拡大により、真の「競争」分野への投入リソースの集中を行うことが求められてきている。その意味で、今後、積極的に他者とつながり、価値を高めていく連携構築力こそが期待されるが、この点について、全てに「自前主義」にこだわれば、真の「競争」に参画する機会すら逸しかねない。日本の経営者はこれらを理解する必要があるとした。その上で取り組まなければならない課題について、「現場力を維持しつつデジタル人材を育成すること」「新たな環境変化に対応した付加価値獲得の必要性」の2つを挙げ、経営層がリーダーシップをもって取り組む必要性をも訴えている。現場力、価値創造については、経営主導で人手不足のさなか、生産性向上を進めている。人材育成については、社内塾、社外研修、研修施設の開設、改善インストラクターの活用、5Sの推進、ものづくり女子塾などを取り上げている。また若年層からのものづくり人材育成、教育の取り組みなまどめている。その白書<sup>25</sup>の刊行当時には、新興国の製造業の急成長を背景に産業空洞化への危機感が強かったが、近年では一部に国内回帰の動きも見られる。またリーマン・ショック頃を底に、国内総生産に占める製造業の比率が上昇に転じている。多くの困難に直面しているものの、部品・素材などでは強みを発揮している。足元では人手不足が深刻化していることなどを記述している。ただ、白書が製造業の今後の方策を示すためには、いささか物足りない印象がぬぐえない。新興国の製造業は、安価な人件費を武器に日本から“世界の工場”の地位を奪っただけではない。日本のエレクトロニクス産業は、デジタル化の変化についていけず、巨大なマーケットを獲得し損ねた。その結果、日本全体が自動車の

---

<sup>25</sup> 経済産業省・厚生労働省・文部科学省(2018):『ものづくり白書(2018)』経済産業省・厚生労働省・文部科学省

“一本足打法”になっている。付加価値獲得については、製造業の伸び悩みに加えての収益の悪化が、近年、相次いでいる品質トラブルの背景にあると考えられている。産業界は、従来型の優れた量産技術による「高品質・低価格」の製品戦略が海外で通用しなくなっていることを実感しており、それに代わる戦略やビジョンを渴望している。かつて日本にモノづくりで惨敗した米国が、いかにして復活の道を切り開いたか。そうした分析と政府レベルの戦略が必要なのではないだろうか。第4次産業革命も、生産性向上や合理化ツールではなく、産業構造の革新につながる動きとして推進すべきだろう。経済産業省が調査した結果によると、品質トラブルの原因は「従業員教育の不足」と「従来慣行への依存、馴れ合い」が主だったものであり、特に「従業員教育の不足」と回答した割合は6割を超えていた。しかし原因は、従業員だけの問題ではなく、経営層にも少なからず起因しているようである。同調査で「経営層による現場把握と品質トラブル増減傾向の関係」を見たところ、「経営層が常に現場の状況を把握している」と回答している企業は、品質トラブルがほとんど発生していない、又は減っている傾向がある。つまり、現場に任せきりにせず、組織として品質が担保される仕組みを経営者主導で構築することが、重要であるといえる。また、デジタル技術を活用し、検査機能の属人化を排除してしまうことも、ミスや不正のリスクを排除するには有効といえる。実際に、画像処理技術の活用やAI技術を活用した検査結果のデータ化・自動化に取り組んだことで、検査結果の高精度化とリアルタイムでの良品出来高管理ができるようになったという工場の実例もある。後に述べるが今野(2013)は、経営層がどれだけ現場に入り込んでいるか、どれだけ頻繁に現場の声を聴いているか、経営者と社員とが一体化した組織活動が実践されているかを分析している。組織文化の構造的変容が一層問われている。

### 6.3 中小製造業に期待される役割

中小企業が、日本の産業の中で担わねばならぬ役割は細かに言えば、多岐に渡る。関博(2017)<sup>26</sup>は、“中小企業は経済社会のエンジン”と言い切る。関博は、中小企業の具体的役割として、「外から所得をもたらす機能」「人びとに就労の場を提供する機能」「人びとの暮らしを支える機能」の三つが求められるとしている。本稿のテーマである「日本の中小製造業における経営はどのようにあるべきか」を考察する際、「品質経営<sup>27</sup>」が日本企業の国際競争力の再構築との関連を指摘した。日本の中小製造業における「品質経営」のあり方にはグ

<sup>26</sup> 関博(2017):『日本の中小企業』中央公論新書, p. iv

<sup>27</sup> 動的な経営の方向性を志向する指標化を重点とし、企業活動の総体を対象にした全体最適とし、またVSE管理論と目途とした目標管理論を指標。

ローバル視点が不可欠であること、プラットフォームの確立が事業創造の前提になること、創発関係による収穫逓増が期待できること、なども提示した<sup>28</sup>。このような貢献を期待するビジネス・モデルでの基本要件は、顧客価値を継続的、持続的に作り出す組織的な仕組みであるとの結果を導いた。これまでコストダウンを人件費カットとほとんど同義語として、ひたすら目の前の人件費削減・固定費軽減ばかりを狙ってきた多くの日本企業の戦略が、結局は価格競争力に訴える方向へと動き、本質的な国際競争力をかえって殺ぐ方向へと「意図せざる結果」をもたらしてきたと思われるからである。それがために、この「本質的な国際競争力」の確保は、多くの日本企業に大きな戦略転換を要求することとなった。ヒト（人）は企業にとって最大の財産である<sup>29</sup>。その人を新たな方向で活かす戦略こそが必要なのに、「目先のコストダウン」のためにヒトを切る事を優先してしまった企業も多い。そこから戦略を大きく転換して、競争力の根源である技術力やデザイン力、マーケティング力を強化しなければ、国際競争力を長期的に回復し、維持することはできない。例えば、2011年の日本のエレクトロニクス総崩れの背後に、韓国企業の躍進があった。そしてその躍進が、韓国の為替のウォン安にかなり依存した価格競争力だけでサムソンが躍進したのではない。製品開発力、設備投資力、デザイン力、各国の市場ニーズにマッチした商品戦略とマーケティング戦略、こうした本質的な国際競争力を形成する多くの戦略で、日本企業は負けてきたのである。翻るとプラザ合意後の円高の直後には、日本企業は驚異的な非価格競争力で円高を乗り切った<sup>30</sup>。同じことをこの20年ほどはできなかった。日本企業の非価格競争力の弱体化が本質的な問題だった。あるいは、労働コストの価格競争力への影響を問題にするならば、“通商白書(2012)”が指摘するように、日本企業は製品1単位当たりの単位労働コストのみならず、総労働コスト（労働費用総額）をもカットさせてきたというデータがある一方で、韓国の単位労働コストも総労働コストも共に2000年代にかなり上昇してきた。つまり2000年代には韓国企業が労働コスト面で日本より不利な条件に置かれてきていた。しかも「通商白書」は、韓国の交易条件の2000年代の悪化の程度は日本より激しく、労働コストの増加とともに韓国企業は輸出収益力を削りながら日本企業と競争してきたと分析する。つまり韓国の産業全体は厳しい状況に置かれていたにも関わらず、日本企業は敗れたのである。戦略の再構築が目指すべき方向は、開発への注力（それも海外市場にマッチした開発）、デザイン志向、現地進出した後でも競争力を維持できる工夫、など日本らしい競争力の源泉を作り出す事であり、さらには事業分野としても日本の得意技が生きる分野へ集中することであ

<sup>28</sup> 今野彰三(2017)：『中小企業における新たな経営品質の形成モデル構想のに関する研究』宮城大学

<sup>29</sup> 伊丹敬之(2013)：『日本企業は何で食っていくのか』日経プレミアシリーズ

<sup>30</sup> 経済産業省『通商白書 2012年版』, p. 259

る。成熟化し、人口減少、高齢化に向かう私たちの社会にとって、地域産業・中小企業の担うべき役割は大きいその日本産業での牽引力を説く。加えて周辺諸国の発展ゆえに、新たな社会課題と可能性も浮かび上がる。まさに、現在はそのような社会課題と可能性にどれだけ積極的に取り組めるかが問われている。

#### 6.4 ケース・スタディⅤ：“報恩”“企業は公器”＝創業者理念の継承<N社（滋賀）>

創業は1958年である。主にカーボンインキの開発、ビジネス・フォーム印刷、熱転写リボンの製造を行う企業である。創業者は現会長の父親である。しかし、息子が社内にて取締役として存在したにも関わらず継承経営者として登用しなかった。創業者が直接継承したのは、創業当時一緒に汗を流した部下であった。必ずしも同族経営<sup>31</sup>を進んで選択はしなかった。息子といえども、経営力手腕は未知である。そのような人間を経営者に据えるより、仕事ぶりを熟知した年の近い部下を後継者にしたわけである。ひるがえれば創業経営者は、その時点で最適な人材を指名する類い希な継承文化を創りあげてきている。

創業者は付加価値論について独自の説を唱えている。モノが売れないのは、売れない市場をつついているだけである。売れる市場を開拓すればよいのではないか？値が安いとか、味が良いとか自己の持ち味を付けて露店でも良い、先ず信用を売ることである。知恵を出して、考え行動を起こし、努力しないで何が出来るか問いたいと言う。「商売は理屈ではないのである」と心底思い、考えていたとも言い切る。同社は「同族企業」でありながら、その時々、同社にとっての最適任者が、経営者として選択される組織メカニズムが機能している。中小企業の後継者育成を、同族企業の延長線で考えねばならないとする風潮に一石を投じている。自由な組織文化を、その構造的形成として成し上げた事例として特筆される。

#### 6.5 ケース・スタディⅥ：社長と息子専務の同床異夢で将来を見据える<T社（山形）>

創業が1944年の同社は、光学フィルムなどを刃物で切り取る精密抜型の製造・販売を事業の中心とする。50人の社員で約5億円を売上げとする中小企業である。具体的には精密抜型の作製（型作製～寸法測定）、プレス加工（試作・試抜）及び精密彫刻刃型、彫刻トムソン型、自動排出型、レジンキャストダイを製造する企業である。現社長の父親が創業し、現社長（TM氏）は2代目である。現TM社長は長年の夢であった新規事業に挑んでいる。本業は堅調である。しかし「黒子役にとって自社製品は悲願」と、TM社長は自社製品と自社ブランドを確立するとの強い意志を持っている。最近大腸がんの検査などに使う

<sup>31</sup> 特定の親族・一族などが経営する企業のことを指す。

採便シートを開発した。高機能品の需要があるタイや北米でも販売を始めた。販路もノウハウもない医療分野で、地元銀行のサポートを受けるなど総力戦で新たな事業モデルを目指している。

同時に後継者と目される息子（TH 専務）は、同社のコア技術である「抜き型技術」とは同軸にはあるが、本業とは別の独自事業を展開している。身の周りにあるダンボール箱は、ダンボールを打ち抜いて組み立てている。この打ち抜きに使われるのが「抜き型」である。「抜き型」とは、切り抜いたり、折りをつけたりするための道具である。ダンボール以外にも、レーザーでは焦げてしまう革・布・樹脂などのシート素材を美しく加工する。創業 75 年続く、抜き型製造としてのメーカーから生まれたブランド KIRIORI（キリオリ）は、素材に何かを加えるのではなく、出来るだけシンプルな「切り」「折り」加工により作られる身近で役立つ商品を提案する。同社の挑戦は、現経営者の新規事業の夢に、後継者に同じ型に押し込めてはいない。むしろ、同床異夢風に後継者独自の路線を自由闊達に伸ばさせている事が特徴的である。同社の事業軸を踏襲したうえで、異なるアプローチで自社製品を作り上げるという事である。TM 社長（父）と TH 専務（息子）は、最終的には同じ目標を持っていることには変わりはない。父（経営者）の息子（後継者）への承継意識が顕著に現れている好事例である。

## **7. 経営者の事業観の構築 —事業創造と自然秩序の狭間で—**

### **7.1 戦略的組織改革への動き**

2017 年の中小企業白書によれば、我が国の企業数の推移は 1999 年以降、一貫して減少傾向にあり、2009 年から 2014 年の 5 年間で 39 万社の減少であった（図 7-1）。これを規模別に見ると、小規模企業が 41 万社減少し、中規模企業が 2 万社増加し、大企業が約 800 社減少した。



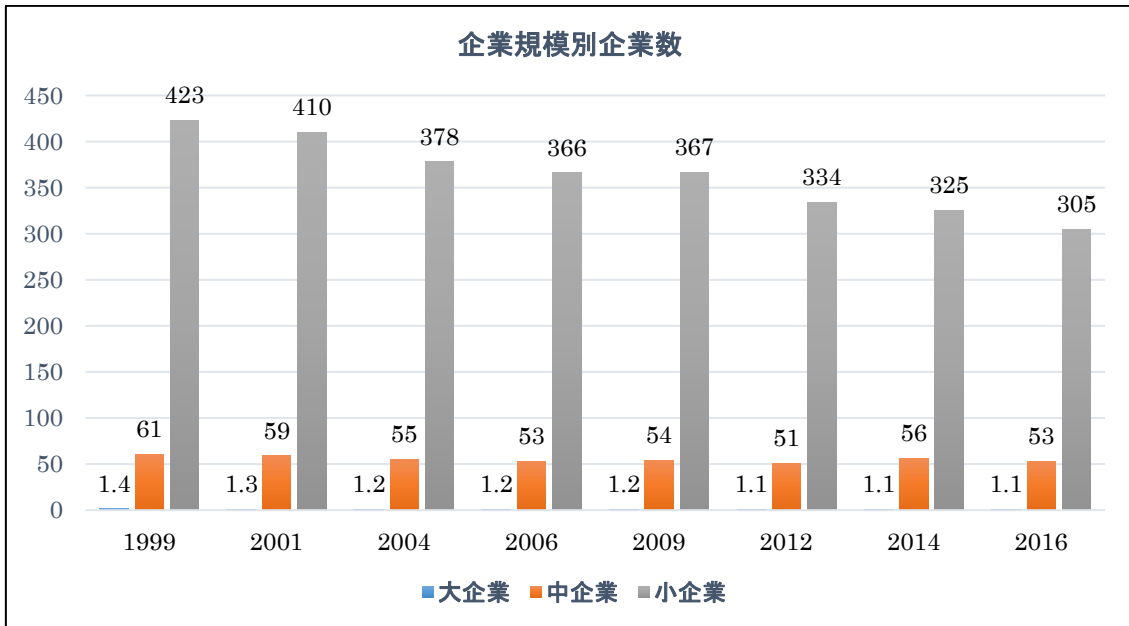


図 7-1 企業規模別企業数の推移

資料：総務省「平成 11 年、13 年、16 年、18 年事業所・企業統計調査」、「平成 21 年、26 年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス-活動調査」

(注) 1. 企業数=会社数+個人事業者数

2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の補足範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較する事は適切ではない。

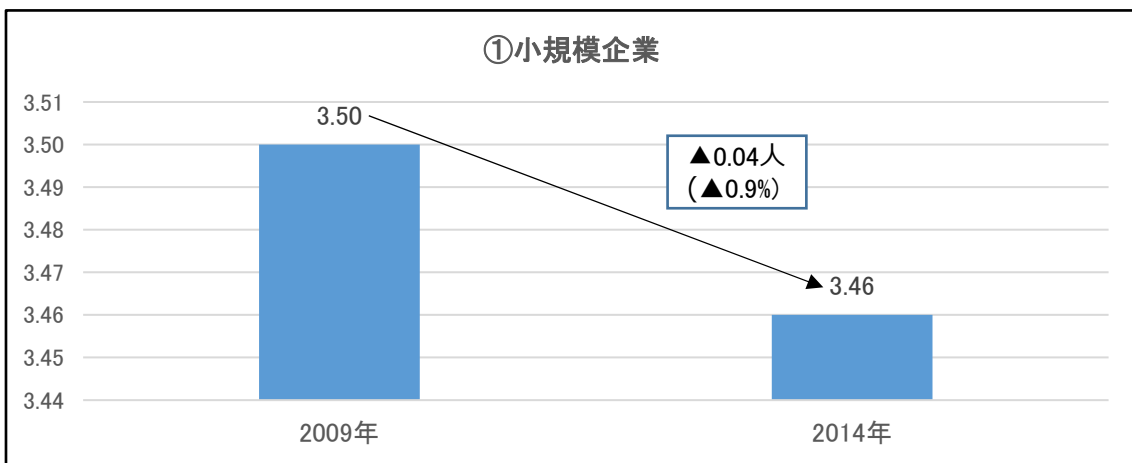


図 7-2 企業数の変化の内訳 (2009 年~2014 年)

この企業数の推移について、企業の開廃業の観点から確認すると、2009 年から 2014 年の期間で開業した企業は 66 万社、廃業した企業は 113 万社であった。このうち、2009 年から 2012 年では、開業が 30 万社、廃業が 62 万社であったのに対し、2012 年から 2014 年にかけては開業が 36 万社、廃業が 51 万社と、開業が 6 万社増加し、廃業が 11 万社減少している。2014 年時点で 5 年以内の開業した企業は全体の約 17% を占めており、企業数が減少傾向に

ある中でも、一定程度企業が新たに誕生していることが分かる。ここまで企業数と従業者数の変化を開業企業・廃業企業・存続企業別に確認した。この変化の結果、2009年から2014年にかけて企業1社当たりの従業者数がどのように変化したのかを確認した。はじめに小規模企業については、企業数、従業者数共に減少しており、従業者数の減少幅が企業数の減少幅よりも若干大きかったため1社当たりの従業者数は0.9%の減少となった（図7-2）。中規模企業については企業数、従業者数共に増加しており、従業者数の増加幅が企業数の増加幅よりも大きかったため、1社当たりの従業者数は5.8%の増加となった（図7-3）。

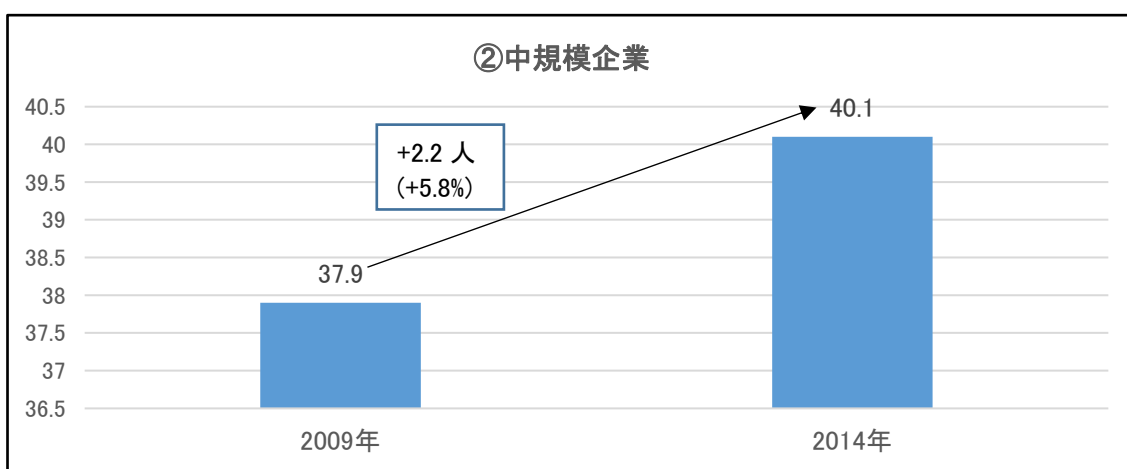


図7-3 企業数の変化の内訳（2009年～2014年）

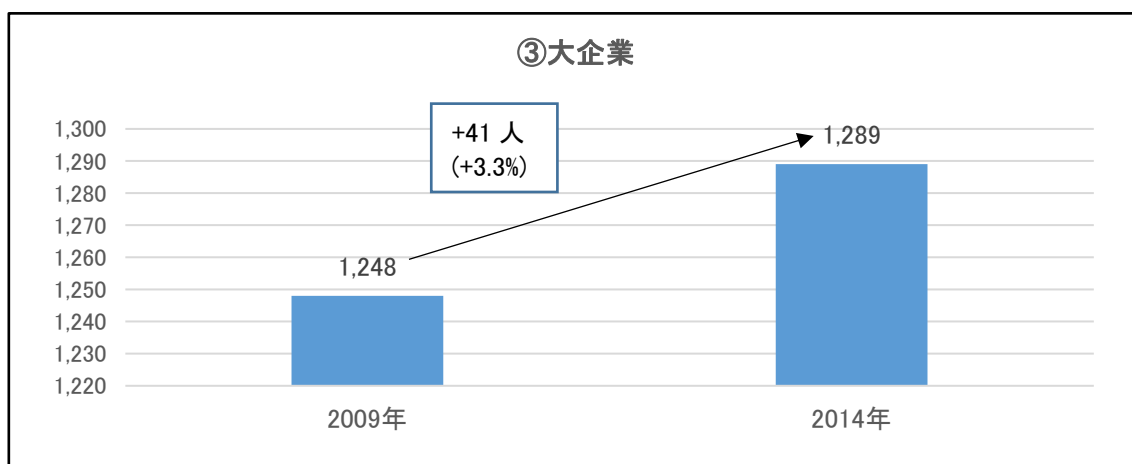


図7-4 企業数の変化の内訳（2009年～2014年）

資料：総務省「平成21年、26年経済センサス－企業調査」総務省・経済産業省「平成24年経済センサス－活動調査」再編加工

- (注) 1. 企業数＝会社数＋個人事業者数とする。  
 2. 各年の経済センサスを用い、比較年の両方で企業情報を確認することができなかった企業のうち、全ての事業所が「開業」したとされている企業を「開業」とし、全ての事業所が「廃業」とされているものを「廃業」とみなす。企業の合併、分社化等を理由とする増減など、これらの分類に当てはまらなかった企業や、第一次産業との間で業種変更があった企業等については「その他の増減」とする。

大企業については、企業数、従業員数共に減少したものの、企業数の減少幅が従業員数の減少幅よりも大きかったため、1社当たり従業員数は3.3%の増加となった(図7-4)。小規模企業の企業数、従業員数が減少する中で、中規模企業の企業数、従業員数は増加しており、大企業と中規模企業については、1社当たりの従業員数が増加していることから、企業数が減少する中で、規模が比較的大きな企業が従業員を増加させており、従業員数全体はあまり減少していないことが分かる。この集計方法では、開廃業数が実際より多く算出されている可能性がある。理由は単独事業所で成り立つ企業が事業所移転を行った企業は、実際は開廃業を行っていないにも関わらず廃業と開業の両方に集計されるためである。

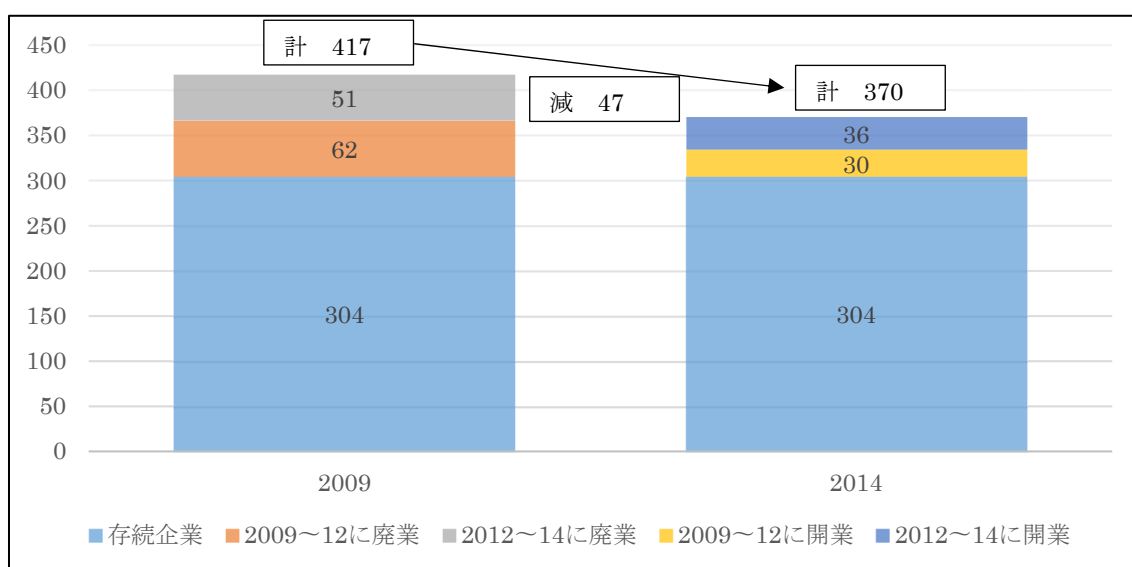


図7-5 企業数の変化の内訳(2009年～2014年)

資料：総務省「平成21年、26年経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス活動調査」再編加工

(注) 1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。

2. 各年の経済センサスを用い、比較年の両方で企業情報を確認することができなかった企業のうち、全ての事業所が「開業」とされている企業を「開業」とし、全ての事業所が「廃業」とされているものを「廃業」とみなす。企業の合併、分社化等を理由とする増減など、これらの分類に当てはまらなかった企業や、第1次産業との間で業種変更があった企業等については「その他の増減」とする。

3. この集計方法では、単独事業所から成り立っている企業で、事業所移転を行った企業は、実際は開廃業を行っていないにも関わらず、廃業と開業の両方に集計されるため、開廃業数が実際より多く算出されている可能性がある。

続いて平成21年(2009年)から平成26年(2014年)にかけて存続していた企業の規模の変化について確認する。存続企業である304万社のうち、約95%に当たる287万社の企業は企業規模の変化がなかった(図7-5)。規模を拡大させた企業が7.2万社、規模を縮小させた企業が9.3万社で、ほとんどが小規模企業から中規模企業への拡大、中規模企業から小規模企業への縮小で占められており、中規模企業から大企業への拡大は、0.1万社、大企業から中小企業への縮小は0.2万社であった。2017年の中小企業白書によれば、我が国の

企業数の推移を確認すると、1999年以降一貫して減少傾向にあり、2009年から2014年の5年間で39万社の減少となった。これを規模別に見ると小規模企業が41万社減少し、中規模企業が2万社増加し、大企業が約800社減少した。特に、これらの動向から伺えるのは、ポスト工業社会として中小製造業で、開業による新しい企業の誕生、既存企業の成長（市場シェアの拡大や新事業展開）、倒産・廃業による企業の撤退といった、企業のライフサイクルの変化が活発に行われているか等の立ち位置が未だ不安定であると考えられる。その目的のため、中小製造業の開業、成長、倒産・廃業といった中小企業のライフサイクルの構成要素の動向が不透明で、将来への計画が立ち難い点が考えられる。一方経営者が事業維持と継続など、積極的な関与の道を歩む中小製造業のゴーイング・コンサーンの特色を打ち出すリーダーシップが揺らいでいることもその背景にあると考えられる。

## 7.2 中小企業経営者の近道選び

企業が、「リスク」と「不確実性」をはらむ経済環境下で、経営者はどのような組織形成を念頭に置き、そのもととなる考え方はいかに意識変化をきしたかをたどると、「近道選び」<sup>32</sup>という誘惑が、見え隠れする（多田 2014）。中小製造業においては、このような行動パターンが、特に、経営者の心理に大きく影響していると考えられる。組織文化の構造的変容とは、企業は社会構造がいかなる状態に変化しようとも、経営革新を継続する力であると言える。この経営革新は、企業の継続性を維持するために必要な問題意識である。この意味で特に、経営者は意識してモノ作りの本質を見極め、絶えずして組織の真理モデルと有効性をチェックしながら行う組織改革に繋がるといえる。特にポスト工業化時代に突入して以降、中小企業の開廃率が拮抗している一方、従業員数に変化ないと傾向は、企業の連携・合併が進行している証左である。このような中小企業の規模が、徐々に大型化に進行しているのは、この戦略的組織改革を進める経営者が増えている傾向を現わしているとも認識できる。

## 7.3 成長から循環・共生への事業観

企業は、社会構造・経済環境がいかなる状態に変化しようとも、経営革新を継続し続けねばならない。この経営革新とは、いわば組織の継続性を維持するために必要な、問題意識である。まずこの経営革新は、製品イノベーションとプロセス・イノベーションに分類される。重要なのはこれらのイノベーションを誘発するマネジメントのイノベーションである。イノベーションを促すように経営を革新しようとするれば、まず自分の組織の現在のイノベ

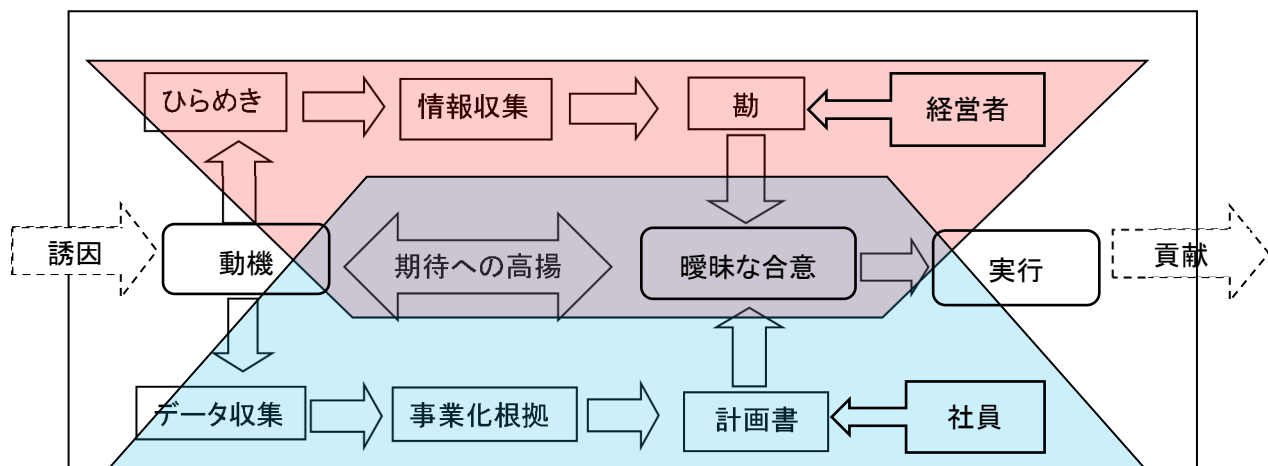
---

<sup>32</sup> 近道選びによる人々の判断上のバイアスはランダムに発生するものでなく、人々の思考プロセスに共通に見られる構造的なものであるとする主張もある。

ーションの能力について把握する必要がある。後藤晃によれば、重要なことは、第一に短期的な景気の浮揚といった次元を超えて、長期的な視点に立って日本の将来を考えることである。第二に重要なのは、イノベーティブな社会を作るためには、国全体としてどのようにすべきか、という視点から検討をすることである<sup>33</sup>。ひるがえって企業のイノベーション・システムをどのように改革していくかを考えるにあたっては、まず、現在のシステムの問題点を把握し、次いでそれを構成する企業の内部部署及び各ステークホルダーが進化していくことを促すことが必要である。さらには、それらの間の実りある相互作用を促すこととであると考えられている。企業の組織活動には、組織活動の質の向上などの利点がある一方で、中小製造業では一般的に社員の経験不足、不十分なスキル等の問題点が存在する。今野（2017）が、これまでの議論を踏まえて、目指すべき新たな中小企業のあり方、また中小企業にとってのあるべきビジネス・モデルを「品質経営<sup>34</sup>」として提示したのは幾分の妥当性を見出せるのではないだろうか。この「品質経営」で根幹をなすのは“エンパワーメント”である。いかに中小製造業が自律した企業へと成長していくことが必要か、その為の企業“エンパワーメント”過程について論ずる。組織論における“エンパワーメント”とは近年盛んにいわれるようになったフレーズである。この“エンパワーメント”という言葉の意味が明確な認識のもとに使用されているかは疑問の余地があるだろう。組織をマネジメントする立場からは組織を構成する個人の間で創発現象を誘発できるよう環境を整えることが重要とされる。一般的に、個人が単独で存在するのではなく、適切にコミュニケーションを行うことによって個々人の能力を組み合わせ、創造的な成果を生み出すことが出来ると考えられている。図 7-6 は、中小製造業の経営の中でも事業推進の流れを、「経営者」と「社員」とに、分けて示した。「経営者」は、経営情報に対する感度良いアンテナを高く張り、広く巡らしている。このアンテナを活用して「期待への高揚」に繋がり、それが事業推進への「動機付け」となる。一方「社員」は、限られた情報リソースから、データを収集しての「事業化根拠」を模索して「計画書」に至る。経営者と社員がそれぞれの職務領域を超え、‘品質経営’に至る管理的、心理的、時間的アプローチにより新しい戦略を創造する能力の形成と増強が期待される。この経営者レベルで得た「経営情報」と社員レベルで作らされた「事業計画」に関して、経営者と社員間で命令、指示、説得、合意を手段とした摺合わせが十分か、合意形成が十分かという問題が生じる。「得られた経営情報」と「作られた事業計画」を、どのように経営活動、行動計画に反映するかは「経営者」及び「社員」双方に課せられた共通課題である。

<sup>33</sup> 後藤晃(2016):『イノベーション』東洋経済新聞社

<sup>34</sup> 今野彰三(2017):『中小製造業における新たな経営品質の形成モデル構想に関する研究』宮城大学



＜図 7-6：組織文化としての事業構想プロセス ー筆者作成ー＞

特に、日本の中小製造業における実態として、「経営者」と「社員」間におけるコミュニケーションが十分とは言えず、逆に言うと合意形成も曖昧になりがちである。この「経営者」と「社員」との合意に至るプロセスと、その合意形成が企業エンパワーメントの源泉といえる。特に、中小製造業における企業競争力を形作る組織能力の要件としても導かれる。

ここでこれまでの議論の内容を踏まえて、「品質経営」の役割を再認識しつつ、その階層上の構造から、目指すべき「品質経営」のあり方を検証する。加えて“エンパワーメント”により中小製造業の経営的課題の一端を示すことをも意図する。この「経営者」と「社員」の事業目標に向けての共通目標、貢献意欲、意思疎通による組織力が、企業“エンパワーメント”として大きな意味を持つと言える。中小製造業では、これら組織力を企業システムとして生かす「品質経営」への主義と思想を、「経営者」と「社員」が共に見出し、協議し、合意しその上で、共通目標化できるかが鍵となる。「経営者」と「社員」が連携し、“エンパワーメント”として、組織的な経営風土が形成される。この経営活動が価値ある経営方式として認知され、その上でそれぞれの事業活動として新製品や新事業を創出し続ける能力が期待できるかが、組織能力としての‘中小製造業の強み’に繋がるといえる。この“エンパワーメント”による経営風土作りが、企業インフラとしての「品質経営」形成に繋がるといえる。ここで中小製造業の国内産業界における立ち位置を考えてみる。従来の下請企業/元請、親会社/子会社間ではタテ契約から成り立っている。しかし、昨今の産業構造の変化から、上下のタテ関係による企業連携は弱まっている。企業が持つそれぞれの専門得意分野での補完、提携、共同経営と企業間の結びつきがむしろ進行している。言い換えれば企業の専門性が企業連携の絆の源泉になっているといえる。この「企業」の専門性は、「社

員」の専門性は相関関係よりも強い相互依存にあるともいえる。言い換えれば、企業力は企業の構成員である個々の「社員」の専門性に訴求する。個人の組織における専門性を高めることで、「自己解決力」「権限委譲」による“エンパワーメント”により、個人の資質が高まり、企業の競争優位性を獲得できると指摘しておく。この意味で事業構想による企業“エンパワーメント”として意義は大きい。これまでの議論の内容を踏まえて、「品質経営」の役割の再認識を通じて、目指すべき「品質経営」は、「企業モチベーション」に大きく関わる。この「企業モチベーション」により“エンパワーメント”の創発的な価値を高め‘品質経営’の経営学的な有効性獲得への基盤となるといえる。企業城下町ではこれまでに見られなかった大きな変革が定着しつつある。特に下請け企業ではその変革がもろに直撃した。資金力に乏しい中小製造業は、自立・自活の道を歩まねばならない状況にある。

#### 7.4 ケース・スタディⅦ：時代の翻弄と下請けの経験での骨太の挑戦<N社（宮城）>

同社は、創業1987年、資本金30百万、従業員47人、売上188百万、製造業（電子部品）で、宮城県石巻の中小企業である。鏡面仕上げ、バフ研磨、仕上げ加工を事業とした「磨き技術集団」と称している。A社長は、もともと酪農家の長男ではあったが起業を狙い家業を手伝いながら会社を転々とした。事業の手始めはサンダル加工、自動車や携帯電話の組み立て、そしてデジタルカメラ部品から始まった研磨の道であった。A社長としては、自社で一貫生産できるようになれば、さらに幅が広がるはずと虎視眈々事業拡大を画策した。しかし1990年代に入りバブル景気がはじけた。打撃を受けた元請けは、効率化のため生産拠点の海外移転を進めた。同社は売り上げが半分に減った。磨きビジネスに出会ったのは、2003年頃ダイカストメーカーの老舗社長との邂逅である。最初はデジタルカメラの部品研磨、以来磨き点数が増えていった。その後ゼロからの追求として凹凸が、10万分の2ミリ以下が追求される医療機器部品の研磨の仕事が入った。産業技術センター、東北大学等との協力仰ぎながら断トツの存在を目指した。時あたかも2011年3月11日、東日本大震災が工場を根こそぎ襲った。その年の夏には航空機関連の大手工場に乗り込んだ。現在、国の助成金を活用して新工場を建設し、今や売上高の4割は航空機関連で占められている。しかし今現在はコロナ禍で航空機産業は、飛行機が飛ばない事態に瀕している。バブル崩壊、東日本大震災、新型コロナと、三度の危機にも「足元を固める」。A社長は、飛行機が早々に飛び交う時代の再来を期して、品質管理の国際規格「IS09001」の認証取得に乗り出している。デジタルカメラ部品から始まった研磨の道。いよいよ「なりわいを守る」段階に入った。20代の創業から34年、走り続けてきたA社長だが、還暦を過ぎ、体調なども考え、65歳をめぐりに社長を引こうと考えた。後を継ぐのは取締役製造部長のTY氏。2年ほど前、A社長の呼び掛け

に、自ら手を挙げた。「相手の信頼を得る営業の仕方などを A 社長に教わってきた。期待に応えたい」と、意気込む。TY 部長は元々、石巻市内で家業の作業服や靴の小売店を営んでいたが、東日本大震災で店舗が損壊。再建を諦め、職を探していたところを A 社長に誘われた。2012 年の入社時、製造業の経験はゼロであった。3 年ほど研磨の現場に携わった後、航空機事業の責任者となった。今は会社の営業と技術向上を引っ張る。新型コロナウイルスの世界的拡大の影響を受けた航空機産業の行方は見通せない。取引先との面会が難しい中、緻密さを競う 3D プリンター関連の営業も思うように進まない。しばらく苦しい状況が続きそうだ。後を担う TY 部長も決意を語る。「なりわいを守りたい『ここでずっと働きたい』と思える会社になるように、従業員一人一人と向き合っていく」。時代に翻弄され、下請けの悲哀を味わいながらも、幾多の危機を乗り越え、事業をつないできた。“町工場の航路は続く”で、地元新聞による企業紹介の記事は結んでいる。同社の経営者による組織形成には、経験は問わない。むしろ町工場の身の程を知り尽くした出合いを運命とする、の一貫性が滲み出ている。

## 8. おわりに

全体のまとめとして、ポスト工業化社会における継続企業としての大きな枠組みを確認しておきたい。まず、ポスト工業化社会とは何かの基本認識を追求した。基本的には、物財生産主義の経済から情報産業、サービス産業中心の経済へ移行していく社会を指すが、それは、情報テクノロジーとそのインフラストラクチャーの進展、拡充にともなう産業構造・就業構造の変動のみならず、価値とライフスタイルの次元での諸変動の帰結と定義している。第一に技術継承は過去の成功体験による足かせが横溢していた。第二に事業継承においては、経営者引退に伴う事業継承の際の、経営資源の価値判断は、経営者のリーダーとしての思いと資質に関わると考えられる。第三には、オープン・イノベーション理論を軸に、新たな中小製造業の「企業間の緩やかな連携」の有用性が認識された。その上で、工業化社会はなぜ終焉したのかの基本問題に対して、その工業社会の特徴として、四半世紀にわたる高度経済成長があげられるが、右肩上がりの成長体制が持続するなかで、戦前までとは異なる社会が出現したと言える。その背景として、①長期にわたる高度経済成長の終焉、②雇用が不安定、③男女間の強固な性別役割分業の崩壊、④家族の不安定化、⑤人口構造の歪み、⑥戦後福祉国家の低迷と不安定、状況が挙げられる。そしてこれら新たな社会環境の下で、企業が生き残るとはどういうことかの命題に対しては、1970 年代半ば以降、工業社会は戦後成長体制の危機による高度経済成長の終焉に合わせ、新たな段階へと入り、その特徴は大きく変化することとなった。「ポスト工業社会への移行」は先進国における共通の現象となり、



社会構造の変化は福祉の生産-分配に関する「戦後モデル」をも変容させ、「福祉国家の多様化」や「福祉国家から福祉レジーム」という動向の背景と位置付けることができる。つまり1970年代の2度のオイルショックを通じて、世界的な高度成長が終わりを告げ、工業社会は「危機」を迎え低成長時代へと移行した。高度成長の終焉は不況とインフレーションの併存であるスタグフレーションとして現れたが、日本では1970年代後半には解消される一方、他の先進国では長期化し、1980年代初頭から半ば頃まで続いた。このような時代様相を呈した時期をもって、工業化社会の終焉の時期と特定され、その後はポスト工業化時代に突入したと言えよう。我が国の企業数は減少傾向にある。その要因としては小規模企業の大幅な減少が挙げられる。他方で中規模企業は増加した。企業数が大幅に減少する中で、大企業及び小規模企業が従業員数を減少させたが、中規模企業は増加させた結果、全体の従業員数はほぼ横ばいとなった。この結果、1社当たり従業員数は中規模企業で顕著に増加した。2009年から2014年の期間においては、我が国の企業数及び従業員数に占める中規模企業の存在感が高まったと中小企業白書2018年度版では分析している。この企業数の大幅な減少と符合する形で、我が国の休廃業・解散数は2016年に過去最低となった。この背景として、経営者の高齢化、後継者の不在をその要因として中企業白書2017年では推測している。しかし翌年の中小企業白書2018年度では、存続企業の利益率を超えた利益率を稼ぐ中小企業が廃業に至る理由を回析し、稼ぐ力を持っていながら後継者が確保できず廃業せざるを得ない経営者の事業や、経営資源の引継ぎ、あるいは新たに創業した企業が軌道に乗るまでの創業支援によってこれらの層の付加価値を伸ばしていくことが極めて需要であるといえると結んでいる。本稿では、企業の創造性対安定性の問題と捉え、企業の革新能力、イノベーションを誘発する要因とし、経営者の意識変化がどのように組織形成に資したかを探った。企業は問題を処理することや使命を達成することや、安全で快適な内部システムを築くことを学ぶにしたいが、体制化と官僚化問題に踏み込み始める。すべてが最初の試みであった時代では、創造性と革新性が尊重された。しかし、成功が重なるにしたがって、創造性は、それ自体が中断と不安の種となる。ここで1つの矛盾に突き当たる。すなわち、企業は創造と革新の能力を持続せねば成功を収めることはできない。しかしだからといって、革新のために古くからの解決策を棄てることを、快よしとしない。かつて採用した文化的仮定は、いまでは束縛となり今後の成長への足かせとなりうる。この段階でのジレンマは、どうしたら内部的にあまり脅威を感じないで、適応性を維持できるかということである<sup>35</sup>。本稿の目的は、日本におけるポスト工業化社会で、中小製造業における事業の全体像を明らかにし、継続企

---

<sup>35</sup> E. H. シャイン・清水紀彦・浜田幸雄（1989）：『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, p. 210

業としての新たな方策を考える事であった。そのためには第一に、企業の開廃実態の分析を通じて経営者の意識の変化を明らかにする。第二に、ポスト工業化社会という環境変化に呼応した新たな組織形成を示すことにあった。以上からこれまでに明らかになった点は、次の通りである。第一の経営者の意識変化について、この平成の30年間を振り返ると経済・社会の構造が大きく変化し、今後この変化はさらに大きく、速くなることが予想される。このような変化の中で、経営者は、これらの環境変化を認めることが必要となっている。その上で、ものづくり産業における「モノ」の生産という意味での競争力の源泉（例えば熟練工の技能の高さ、きめ細かな生産・在庫管理手法、精密な工作機械における微調整等々）がデジタル化によって相対化している事実認識の上に立つ経営が必要とされる。さらにそうした「モノ」それ自体に伴う競争、すなわち、品質、価格、納期といった次元の競争でなく、「モノ」を通じて市場にいかなる付加価値をもたらすのか、ステークホルダーの価値観の変化を含む競争原理の対象が変化しつつある。第二の、企業の成長につなげる新たな組織形成については、「企業内部と外部とのアイデアを有機的に結合させ、新たな価値を創造する」オープン・イノベーションは、大企業の特権志向でなく中小企業でもこのような展開を起こす事は十分可能であると認識される。また「使われていない資産（供給者）を、必要としている人（需要者）に提供することで新たな価値を生み出す」シェアリング・エコノミーは、資源の有効利用として経営資源の過小性を解消する中小企業での資源のシナジー効果創出する機会ともなり得る。今後の研究の焦点は、経営者の意識変化が業種及び企業規模で異なる点、組織形成が人口減少・デジタル化・国際化という課題を経営者の年代毎にどのように克服していくか、ステークホルダーの異なる価値観でどのように事業継続を図るかである。これらによって、日本のモノづくり産業における競争力の回復、労働生産性において国際的にも第20位からの回復を狙う、など大きな課題の原因解明につながることを期待できる。

#### <謝 辞>

最後に本論文を執筆するに際して、有益な情報を頂いた自治体及び長い期間参与観察をお許し頂いた事業者の方々に、深く感謝申し上げます。

#### <引用・参考文献>

1. 伊藤新一郎(2007):『日本におけるポスト工業社会への移行とその特質』北海道医療大学看護福祉学部紀要 No.14
2. 菊澤研宗(2018):『ダイナミック・ケーパビリティの戦略経営論』中央経済社
3. 経済産業省(2012):『通商白書2012年版』経済産業
4. 経済産業省(2018):『ものづくり白書(2018年版)』経済産業省・他
5. 経済産業省(2019):『ものづくり白書(2019年版)』経済産業省・他

6. 後藤晃(2016) : 『イノベーション活性化のための方策』 東洋経済新聞社
7. 今野彰三(2012) : 『東北地方の中小製造業における海外進出の意思決定をめぐる実証的研究』 東北大学
8. 今野彰三(2017) : 『中小製造業における新たな経営品質の形成モデル構想に関する研究』 宮城大学
9. 佐和隆光(2000) : 『市場主義の終焉ー日本経済をどうするのかー』 岩波書店
10. 柴田友厚(2012) : 『日本企業のすり合わせ能力』 NTT 出版
11. シャイン E.H (訳) 清水紀彦・浜田幸雄 (1989) : 『組織文化とリーダーシップ』 ダイアモンド
12. 関 満博(2017) : 『日本の中小企業』 中公新書
13. 田中洋子(2017) : 『工業化の限界、経済転換で打破を』 榊作品社
14. 中小企業庁(2017) : 『中小企業白書 2017 年版』 中小企業庁
15. 中小企業庁(2018) : 『中小企業白書 2018 年版』 中小企業庁
16. 中小企業庁(2019) : 『中小企業白書 2019 年版』 中小企業庁
17. 中小企業庁(2020) : 『中小企業白書 2020 年版』 中小企業庁
18. 天明茂(2004) : 『生命地域主義の経営』 実践経営学会年次報告書 NO. 41
19. 中村秀一郎(1990) : 『新中堅企業論』 東洋経済新聞社
20. 中川功一(2019) : 『戦略硬直化のスパイラル』 有斐閣
21. 長平彰夫(2009) : 『日本の大企業におけるオープン・イノベーションの実態と課題』 *JISTEC REPORT* vol. 70
22. 西口尚宏・紺野登(2018) : 『イノベーターになる方法』 日本経済新聞出版社
23. 野中郁次郎・勝見明(2015) : 『全員経営』 日本経済新聞出版社
24. 延岡健太郎(2007) : 『技術経営入門』 日本経済新聞出版社
25. Henry Chesbrough(2012) : 『オープン・サービス・イノベーション』 監修・監訳 博報堂 大学ヒューマンセンタード・オープン・イノベーションラボ(株)阪急コミュニケーションズ
26. 広井良典・神野直彦(2017) : 『2100 年へのパラダイムシフト』 榊作品社
27. 持本志行(1994) : 『戦略経営と品質経営』 (財)日本規格協会
28. 吉田雅彦(2019) : 『日本における中堅・中小企業のオープン・イノベーションとその支援組織の考察-人的ネットワークの観点から-』 専修大学



経営実務研究 第15号

The Journal of Business Administration Vol.15

発行日 2020年12月31日

発行所 日本経営実務研究学会

〒275-0016 千葉県習志野市津田沼2丁目17番1号

千葉工業大学社会システム科学部 遠山正朗研究室内

編集 日本経営実務研究学会 学術委員会

©2020 ABA Printed in Japan

本論文集の全部または一部の無断複写は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。