

紀 要 論 華

2022年度版

日本販売促進学会 論説集
Japan Sales Promotion Academy Annals



学術研究団体
日本販売促進学会

紀要論華（2022年度版）発刊に寄せて

2023年3月31日

日本販売促進学会は、昭和55年以来、中小企業診断士を中心とした構成員で形成され、その活動内容は「実務と理論」を合体させた研究機関として、多くの大学関係者やコンサルタント団体等から注目を集め、一時は欧米の大学関係の研究者や有識者からも注目を集めた活動を行って参りました。

その業績は、当時の公共団体や交流のあった関連大学等の図書館や研究資料室等にも「研究報告書」として現在も保存だれているのも事実です。

しかし、その研究活動やコンサルテーション活動には、紆余曲折の時代もあり、それぞれの時代において、多くの学会関係者の苦労もありましたが、幸いに、関係する企業の経営者や大学の関係者等からのご支援もあって、半世紀に近い実務と研究活動が現在も華やかに継続されていることは会員諸兄もご存じの通りです。

特に現在の学会の会長である久保田先生・前会長の土屋先生は、学会創設以来の実務研究者として顕著な実績を積み重ねており、また後輩諸兄の研究に対して適切な指導と支援活動をされておりますことは、学会創設者として誠に感謝に堪えない気持です。

また現在の学会員諸兄も、時代の進展に添った研究活動が継続されており、特に情報システムを活用した流通体系と企業発展の先導的な研究方向は、各種の企業関係者や学術団体の会員等からも注目を集めており、学会のホームページへのヒットアクセスも増加の傾向にあると認識されております。

但し現状では、学会の多くの会員が、実務に多忙のためか、論文発表への直接の参加が少なくなっていることも事実で、出来れば、年一回の「紀要論華」への投稿は学会員の義務として全員参加の論説集になればと考えています。

かく言う学会の創設者である私も、自己の論文体系の取り纏めで、今回の紀要論華には寄稿しておりませんので、余り大きな顔を出来ませんが、代わりに年1回は、学会のホームページに独自の論文の研究発表はしていこうと、95歳の古いノウハウを新しい時代に適応出来るように努力させて頂いて居りますので、私よりも近代センスの研究知識をお持ちの諸先生方の「紀要論華」への論文発表を心から期待したい所以です。

今回の「紀要論華」への研究発表論文は、論文数が若干少ないようですが、来年度は「全員参加」の論説集になればと期待する所以です。

しかし本年度の、この紀要論華に掲出されました論文は、非常に充実した内容と、近代センスに溢れた論文であるとお聞きしていますので、ここに改めて論文発表の先生方に厚く御礼を申し上げながら、発刊のまえがきとさせていただきます。

学会創設者 小濱 岱治
前会長 土屋 富雄
学会会長 久保田 正道

目次

2022年度版紀要論華の発刊に寄せて

学会創設者 小濱 岱治、前会長 土屋 富雄、学会会長 久保田 正道

研究論文

新型コロナウイルス感染症拡大と物価高騰によるサービス消費行動の変化

Changes in service consumption behavior due to the spread of COVID-19 and soaring prices

中小企業診断士 久保田正道————— 3

中小企業経営者の経営上の不安感から見るキャッシュ・コンバージョン・サイクル理論の矛盾

Contradiction of Cash Conversion Cycle Theory Discussed from Management Anxiety of SME Owners

城西国際大学 経営情報学部 准教授 山崎督————— 19

商業施設の小売店における非計画購買プロセスの考察

Consideration of Unplanned Purchasing Process in Retail Stores in Commercial Facilities

中小企業診断士 ITコーディネータ、事業承継士 富坂明代————— 35

自動車整備士の変化について

Changes in auto mechanics

中小企業診断士、ITコーディネータ、PMP 高橋 潤————— 51

研究ノート

リスキリングによる生産性向上

Increased productivity through reskilling

中小企業診断士、ITコーディネータ 久保田晋爾—————66

研究論文

新型コロナウイルス感染症拡大と物価高騰によるサービス消費行動 の変化

～高齢者世帯の行動変化と日本経済の活性化に向けて～

Changes in service consumption behavior due to the spread of COVID-19 and
soaring prices
-Responding to Changes in Behavior of Elderly Households and Revitalizing the
Japanese Economy-

久保田 正道
Masamichi KUBOTA
中小企業診断士
mkb@jcom.home.ne.jp

<要約>

新型コロナウイルスの感染の広がりには我が国の家計消費、特にサービス消費に大きな影響を与えた。非常事態宣言やまん延防止等重点措置による飲食店の営業時間の制限、酒類の提供禁止、旅行や外出の自粛、大規模イベントの中止や無観客による開催など各種の命令や要請によって、サービスへの消費は大幅なマイナスとなり、その影響は2023年初めになってもなかなか回復していない。特に高齢者世帯においては、新型コロナウイルスの死亡者数は高齢者が多いこともあり、消費の減少が続いており、年金が収入の中心であるにも関わらず貯蓄を増加させている。これは、コロナ禍とほぼ同時期に発生したロシアによるウクライナ侵攻を受けて、エネルギーや食糧価格が上昇し、それを元とする世界規模のインフレーションで資産や年金の実質価値の目減りの可能性があり、将来生活への不安の拡大が影響しているためである。そこで、年金生活をしている高齢者向けに新たな金融資産として変動金利付き国債の発行を提案する。これにより、高齢者の不安を少なくすることによって、高齢者が保有する莫大な金融資産を活用して我が国の社会経済の成長につなげていくことを可能にする。

<キーワード>

新型コロナウイルス、高齢者世帯のサービス消費行動分析、高齢者向け金融商品
Covid-19, Analysis of Service Consumption Behavior of Elderly Households, Financial
products for Elderly Households

1 はじめに

新型コロナウイルスの感染の広がりによる政府による各種の制約を受けた社会活動の変化は、高齢者世帯に対しても大きな行動変化を強いることとなった。我が国の GDP に占める家計最終消費支出の比率は 5 割を超えている¹。その家計最終消費支出の約 4 割は高齢者の消費²であり、高齢者の消費行動の変化は我が国経済にとっても大変重要である。

本論文では、コロナ禍による高齢者の消費行動、特にサービス消費の変化について現状を分析した上で、こうした変化に対応して我が国経済の活性化に結びつけることができるような方策について考察する。

2 新型コロナウイルスによる感染者数の動向

2.1 日本の新型コロナウイルスによる新規陽性者数

日本における新型コロナウイルス陽性者の推移は、執筆時点で第 8 波に入っておりやや減少気味ではあるが増加を続けていて、依然として警戒レベルにある³（図表 1）。

図表 1 新規陽性者数の推移（日別）



出典：厚生労働省「データからわかる－新型コロナウイルス感染症情報－」2023年2月3

日

図表 2 に示すように、2022 年における新型コロナウイルス感染による重症者数は 50 代以降の世代で男女ともに多くなっている。70 代は団塊の世代に当たり人口が多い世代であるが、それにしても感染して重症化する人数が多いため、高齢者は外出や外食などの積極的な対外行動は未だにとりにくい状況である。

¹ 名目 GDP に占める名目民間最終消費支出の割合は 53.6%

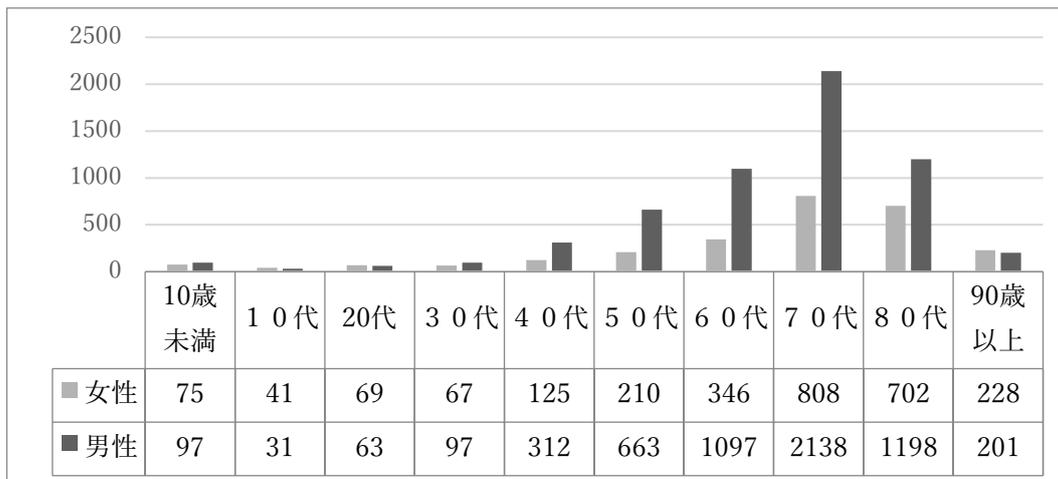
<https://www.stat.go.jp/data/nihon/zuhyou/n220300100.xlsx> 2022年3月10日にアクセス

² ニッセイ基礎研究所 2020年の推計値は 42.3% <https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=58631?pno=3&site=nli> 2022年3月10日にアクセス

³ 新型コロナウイルス感染症の 5 類への見直しに向けた議論が進められている 首相官邸：

https://www.kantei.go.jp/jp/101_kishida/statement/2023/0120kaiken.html 2022年3月10日にアクセス

図表2 年代別重症者数（2022年）（単位：人）



出典：厚生労働省「データからわかる－新型コロナウイルス感染症情報」をもとに筆者作成

3 新型コロナウイルス感染症に対する政府の対応

3.1 基本的対処方針の変化

2022年3月17日の「新型コロナウイルス感染症まん延防止等重点措置」の終了を受け⁴、「新型コロナウイルス感染症対策本部」において、新たな新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針が決定された。基本的対処方針はたびたび変更されており、2022年だけでも12回に及んだ⁵。

2023年1月27日の変更⁶では、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけについて「5月8日から新型コロナウイルス感染症（COVID-19）について、感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律（平成10年法律第114号。以下「感染症法」という。）上の新型インフルエンザ等感染症に該当しないものとし、5類感染症に位置づける。」という大きな変更が盛り込まれた。いよいよ我が国でも、新型コロナウイルス感染症によるいろいろな制限から抜け出すことができる状況に至っている。

3.2 産業支援策と需要喚起策

「まん延防止等重点措置」において行われていた飲食店に対する20時までの時短要請等は、同措置の終了をもって解除された。さらに新型コロナウイルスの流行で大きな打撃

⁴ 緊急事態宣言とまん延防止等重点措置については久保田正道：「紀要論華2021年度」参照のこと

⁵ 厚生労働省：<https://corona.go.jp/emergency/> 2022年3月10日にアクセス

令和4年11月25日、令和4年9月8日、令和4年7月15日、令和4年5月23日、令和4年3月17日、令和4年3月4日、令和4年2月18日、令和4年2月10日、令和4年2月3日、令和4年1月25日、令和4年1月19日、令和4年1月7日

⁶ https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryoku/kihon_r2_050127.pdf 2022年3月10日にアクセス

を受けた観光需要の喚起策として、旅行代金の割引や地域クーポンの配布を行う「全国旅行支援」が2022年10月11日より行われている。こうした政策により、消費者向けの需要を喚起して経済の回復を目指している。

その他にも地方自治体では企業向けの施策として飲食事業者の業態転換支援、感染症対策サポート助成事業、営業時間短縮に係る感染拡大防止協力金、事業再構築補助金など、外食産業や宿泊業、一般企業向けの各種補助事業が行われている⁷。

以上のような消費喚起、産業振興策が実際にどの程度効果的なのかは、もう少し時間をかけて検証する必要があると考えられるが、現在のところ、欧米のような急速な経済成長に結びつくような効果は限定的となっている。

4 緊急事態宣言やまん延防止等重点措置、基本的対処方針による世帯消費の変化

4.1 新型コロナウイルス感染症の拡大と世帯の消費行動の変化

新型コロナウイルス感染症の拡大とそれに伴う緊急事態宣言やまん延防止等重点措置、基本的対処方針といった政府による規制の影響が、世帯の消費行動にどのような影響を与えていたのか、ということは我が国の経済の今後の状況を予測したり、将来の新たな危機の発生時にどのような対応が効果的かといった点を検討する上で重要である。

我が国の場合、多くの諸外国とは異なり、政府による強制的な外出禁止措置といった消費者に対する直接的な行動の規制ではなく、店舗など供給側に対する開店期間、時間や酒類の提供時間の規制を中心に行ってきた。しかしながら、政府のキャンペーンに加えてマスコミによる報道によって、消費者の消費行動は大きな影響を受けたと考えられる。特に年金で生活している高齢者世帯にとっては、年金収入は安定的に得られるものの、公共交通機関の利用の抑制やコンサート、野球、サッカーなどの大規模な集会の中止といった外出に対する政府からの要請や制約、店舗の開店時間、酒類の提供禁止といった商品やサービスの提供内容の制約により、消費行動は大きく変化したものと考えられる。

こうしたサービス消費に対する消費行動の変化は年金受給が主たる収入となっている65歳以上の高齢者普通世帯（以降、高齢者世帯）ではどの程度のものであり、勤労収入が主体の59歳以下の非高齢者勤労者世帯（以降、非高齢者世帯）と比べてどの程度の違いがあるか、を数値で把握する。消費支出の動向を高齢者世帯と非高齢者世帯に分けて分析した上で、サービス消費のうちでも特に影響が大きかったとみられる外食費、交通費、教養娯楽費に絞って分析する。

4.1.1 消費支出

最初に消費支出全体の動向をみると（図表3）、非高齢者世帯では2020年第1四半期から、消費支出が大きく落ち込み始め、同年第2四半期では-9.4%と最大の減少となっている。同年第3四半期も-7.6%と落ち込むがその後は落ち込みが少ない。2021年第2四半期

⁷ 東京都： <https://covid19.supportnavi.metro.tokyo.lg.jp/navi> 2022年3月10日にアクセス

には前年の落ち込みの反動で6.1%の増加となった。同年第4期までマイナスは続き、その後はわずかずつプラスとなっていたが、2022年第4四半期には再びマイナスとなった。

これに対して高齢者世帯では、2020年第1期ではそれほど落ち込みは大きくないが同年第2四半期以降は、非高齢者世帯と同様にマイナスは大きくなる。対前年同期比でのマイナスは21年第2四半期を除いて、2021年第4四半期まで続く。その後は22年の第2四半期まで前年の落ち込みの反動として非高齢者世帯よりも大きな増加となっている。22年の第4四半期は非勤労世帯と同様にマイナスの伸び率となった。これは、ウクライナ侵攻の影響による物価高が消費支出にマイナスの影響を与え始めたためと考えられる。

高齢者世帯が主として安定して支払われる年金に収入を頼っているのに対し、非高齢者世帯では、図表4に示すように高齢者世帯と比べて相対的に不安定な勤労収入に頼っているために消費支出の違いが出ているためである。2020年第2四半期から第4四半期における伸びは特別定額給付金⁸によるものと考えられる。なお、2021年第2四半期の大幅な落ち込みは前年同期における伸び率が高かったことの影響が出ているためである。

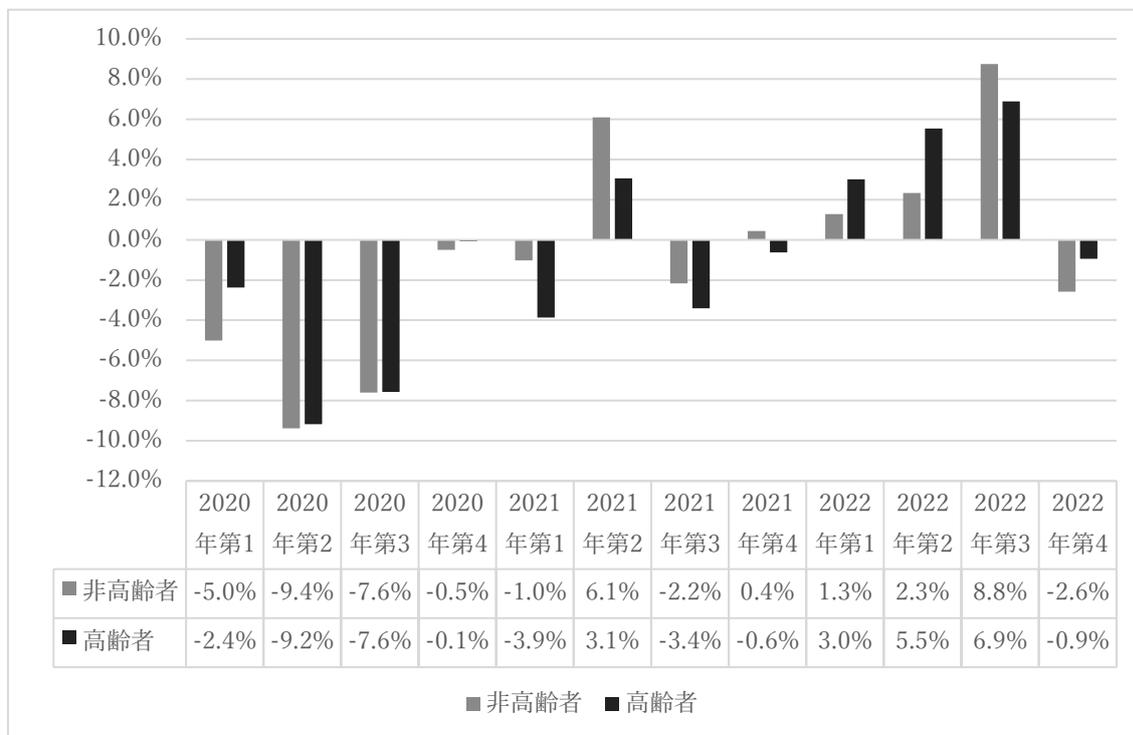
特別定額給付金は2020年第2四半期から第4四半期にかけて給付されたが、經常収入（図表4）で見るとややプラスとなっている。図表3に示されるようにすぐに消費には向かわず、実際に消費に回ったのは2020年第4四半期以降に少しずつ使われるようになったと考えられる。

⁸ 特別定額給付金は住民基本台帳に記録されている者の属する世帯の世帯主に対して、基準日（令和2年4月27日）において住民基本台帳に記録されている者に対して1人につき10万円を給付するものである。

出典：総務省 https://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/gyoumukanri_sonota/covid-19/kyufukin.html#gaiyo 2022年3月10日にアクセス

図表3 消費支出の変化

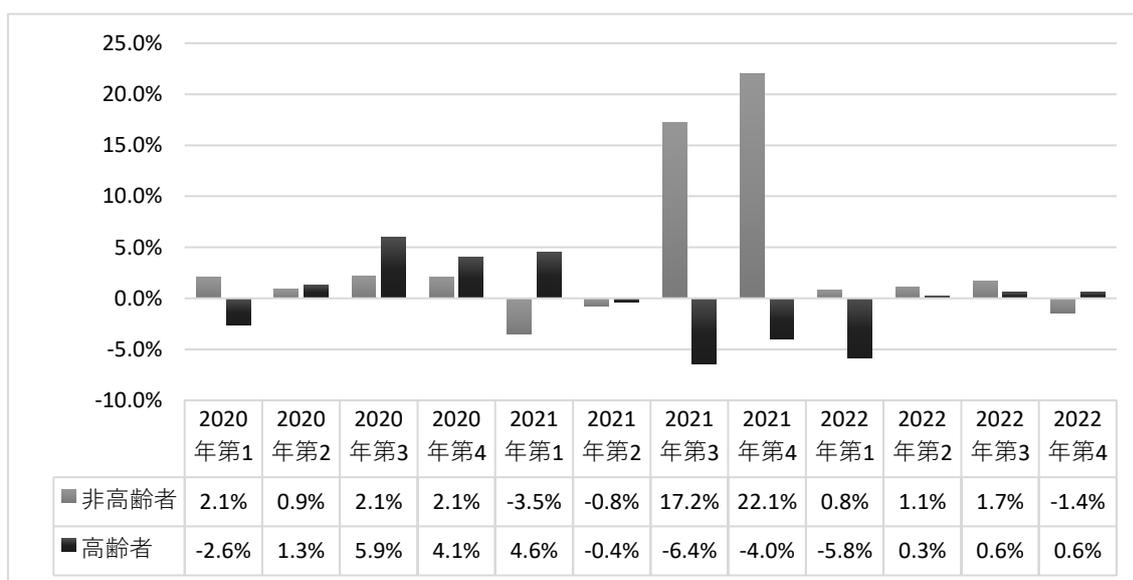
(世帯主の年齢階級別1世帯当たり1か月間の収入と支出(世帯主の年齢階級別総世帯)、対前年同期比)



出典：総務省「家計調査」をもとに著者作成

図表4 経常収入の変化

(世帯主の年齢階級別1世帯当たり1か月間の収入と支出(世帯主の年齢階級別総世帯)、対前年同期比)



出典：総務省「家計調査」をもとに著者作成

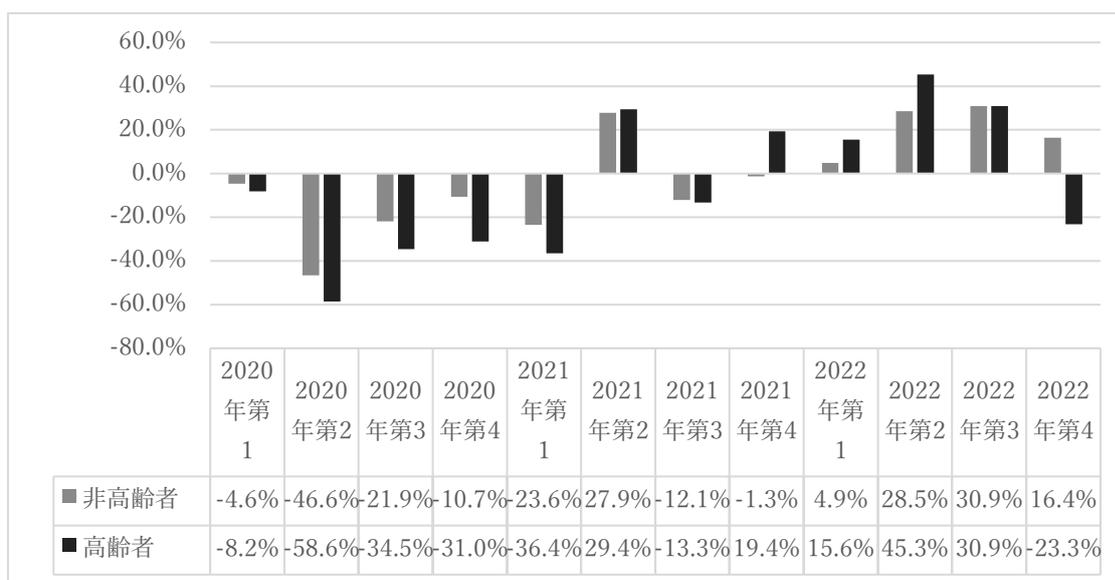
4.1.2 サービス消費の動向

(1) 外食

新型コロナウイルス感染症への対応によって外食産業は開店時間の制限、酒類提供の制限、座席の配置などの入場制限といった直接的な制限⁹を受けた。これによって消費の中でも大きく変化をしたのが外食費である。

図表5 外食費の比較

(世帯主の年齢階級別1世帯当たり1か月間の収入と支出(世帯主の年齢階級別総世帯)、対前年同期比)



出典：総務省「家計調査」をもとに著者作成

非高齢者世帯、高齢者世帯ともに外食費は2020年第1四半期から減少に転じ、2021年第1四半期まで5期続けてマイナスとなった(図表5)。特に2020年第2四半期の落ち込みは激しく非高齢者世帯で-46.6%、高齢者世帯で-58.6%とどちらも前年同期の約半分となった。その後の傾向を比較すると、いずれも3期連続でマイナスではあるが、高齢者世帯の方がマイナス幅は大きくなっている。高齢者世帯ではコロナウイルスに感染して重症化してしまう可能性が高いというマスコミによる呼びかけや政府の要請をしっかりと反映する形で外食を行わないようになっていた。これに対して非高齢者世帯では、職場や学校などへ外出せざるを得ない場合も多く、外食に頼らざるを得ないケースも多かったことで外食の減少率は高齢者世帯より少なかったためと考えられる。

前年同期がマイナスだった影響と感染者数の減少もあり、2021年第2四半期は両方の世帯でプラスとなったが、感染者数の再びの増加により同第3四半期はマイナスとなった。この時も高齢者世帯の方がマイナスは大きい。この後は両世帯ともにプラスの傾向が続くが、2022年の第4四半期になり、高齢者世帯は-23.3%と比較的大きなマイナスとなった。

⁹ 厚生労働省：「新型コロナウイルス感染症 緊急事態宣言の実施状況に関する報告令和3年10月」
https://corona.go.jp/news/pdf/houkoku_r031008.pdf 2022年3月10日にアクセス

これは前年同期の伸び率が高かった影響と考えられる。

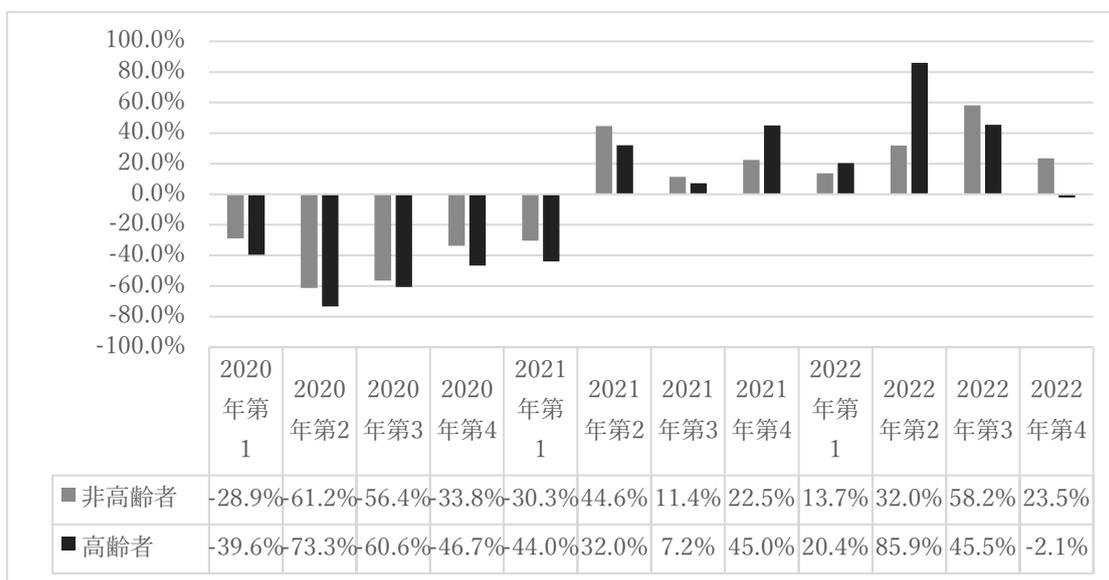
以上のように、外食費では高齢者世帯の方が大きく減少したが、最近になってようやくいずれの世帯も回復していることがわかる。

(2) 交通費

政府による「不要不急の外出は控えること」の要請や、企業、大学などの教育機関におけるリモートワーク、遠隔授業の実施、出張の抑制などにより、交通費も大きな影響を受けている。

図表 6 交通食の比較

(世帯主の年齢階級別 1 世帯当たり 1 か月間の収入と支出 (世帯主の年齢階級別総世帯)、対前年同期比)



出典：総務省「家計調査」をもとに著作作成

交通費は非高齢者、高齢者ともに外食費に比べて落ち込みが大きく、また増減の傾向が高齢者か非高齢者かにかかわらず、同じような傾向を示している点に特徴がある。特に2020年第2四半期、同第3子半期ではそれぞれ60%前後の減少となっている。その代わりに、2021年第2四半期以降はいずれの世帯もプラスとなって回復傾向にある。ただし、高齢者世帯では2022年第4四半期についてはマイナスとなった。高齢者世帯では、感染者が十分に減少していない状況での外出は控えているとともに、ガソリン代や交通費の上昇が影響していることが考えられる。

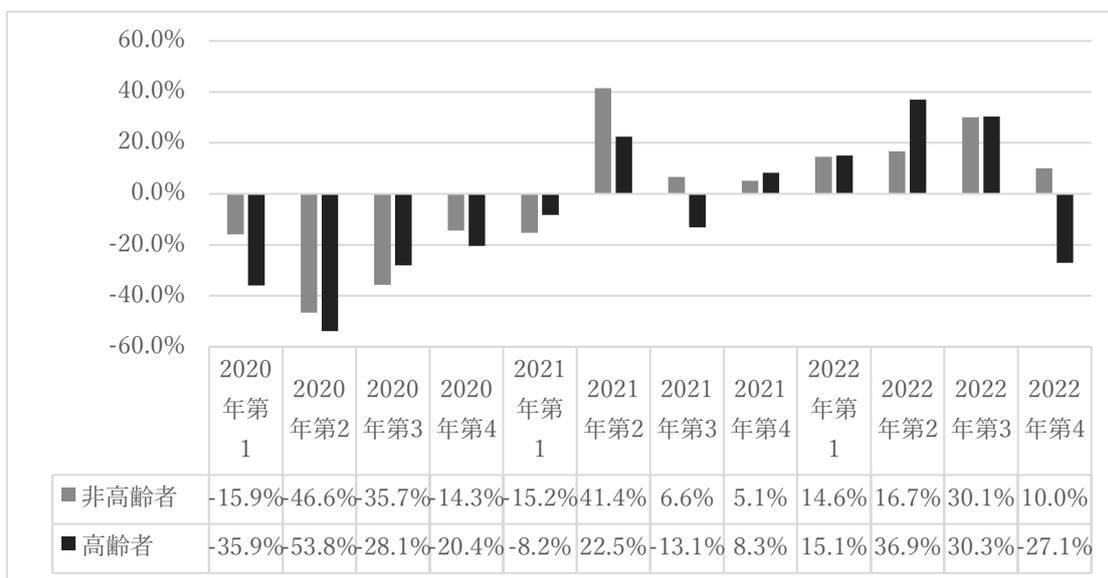
(3) 教養娯楽サービス

コロナ禍における政府による制約は、海外旅行にとどまらず国内の移動も制約の対象となった。その他にもスポーツの観覧や映画・演劇なども無観客での実施や入場者数の制限

などが行われた。こうした費目が含まれるのが教養娯楽サービス¹⁰への支出である。

図表7 教養娯楽サービスの比較

(世帯主の年齢階級別1世帯当たり1か月間の収入と支出(世帯主の年齢階級別総世帯)、対前年同期比)



出典：総務省「家計調査」をもとに著者作成

教養娯楽サービスは他の費目と同様に2020年第1四半期から21年第1四半期までの5期間でマイナスとなった。非高齢者の場合はその後現在までプラスとなっているが、高齢者の場合は2021年第2四半期がプラスになったものの、同年第3四半期はマイナスとなった。その後プラスとなったものの、22年第4四半期にはマイナスとなった。2020年において高齢者の方が非高齢者に比べて落ち込みが大きく、22年第2四半期になってようやく回復の傾向を示していたが、第4四半期に再びマイナスとなってしまった。これもコロナ感染者数が下げ止まりの傾向にあるとともに教養娯楽サービス関連の物価が高騰している影響を受けている、と考えられる。

4.1.2 ネットショッピング動向

コロナ禍において、自宅から出て食事を楽しんだり、旅行を楽しんだりする機会が無くなってしまった人々はどのように過ごしていたのであろうか。その一つがネットショッピングである。自宅に必要なもののほとんどがネット経由で手に入る、商品によっては店まで出かけて購入するよりも安く手にはいれることができるためである。

図表8によると、いずれの年代においても時間がたつにつれてインターネットショッピングを利用する割合は増えている。特にコロナ禍に入る前である2018年とコロナ禍の最中に当たる2021年では30代以上において利用率が大きく上がっている。特に50代以上の世代ではコロナ前と後とでは大きく利用率が上がっている。今までネットショッピング

¹⁰ 家計調査の「収支項目分類」のうち「9.4 教養娯楽サービス」

をあまり利用していなかった高齢者が、コロナ禍で外出が自由にならない時期に利用せざるを得なかったことをきっかけに利用し始めたことが示されている。一度利用してみると便利さが理解されるし、今まで利用の多かった40-50代が年齢を重ねても利用することが考えられるため、これからも利用が大きく減少することはないであろう。

図表8 インターネットショッピングを年1回以上する人の推移



出典：野村総合研究所：<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/cc/mediaforum/2021/forum322.pdf>

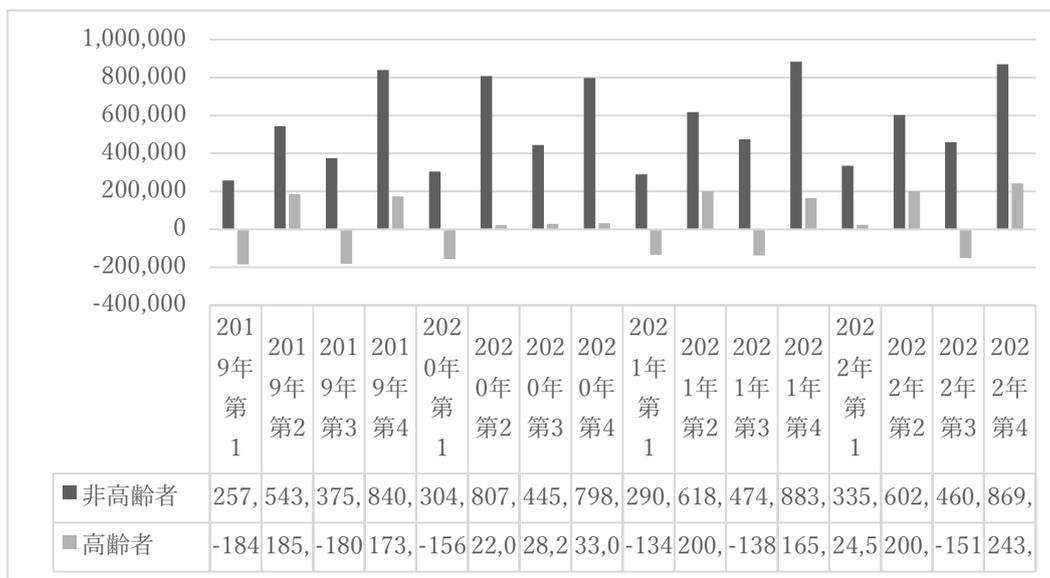
2022年3月10日にアクセス

4.1.3 金融資産の動向

図表9は2019年から2022年にかけての四半期における金融資産の増減を示したものである。高齢者世帯は年金の支払い月は偶数月となっており、四半期中に支払いが1回だけの毎第1四半期と第3四半期が貯蓄を取り崩すことでマイナスとなる。この図表にみられるように非高齢者世帯は毎四半期が純増となっているが、高齢者世帯ではプラスとマイナスを四半期ごとにほぼ繰り返すパターンとなっている。2019年から2020年第2四半期までこのパターンの繰り返しであるが、2020年の第3四半期はマイナスではなくプラスになっている。これは前述した特別定額給付金の影響によるものと考えられる。消費に全額が回るのではなく、多くが当面、貯蓄に回っていることを示している。2021年はまたプラスとマイナスを繰り返すパターンになっている。22年の第1四半期ではマイナ

スではなくプラスとなっている。これは、収入が大きく支出が少なかったことで、その差額が預貯金に回ったことを示している。2022年第1四半期になり、高齢者世帯はプラスとなっており、金融資産が増加する方向にあることが分かる。

図表9 金融資産純増（円、四半期）



出典：総務省「家計調査」をもとに著者作成

この結果、図表10にみられるように高齢者世帯の貯蓄額は、2019年の2218万円から2021年には2342万円と増加した。コロナ禍において消費を削減して自分の年金収入から貯蓄を行い、残高を増加させた¹¹、という結果となった。特に増加しているのは有価証券である。有価証券は金融機関が提供する他の金融商品と比べると、元本が保証されているものではなく、目減りする可能性のある商品である。保有する株式の価格が上昇したことによる効果もあるが、少なくとも手放す、という行動には至っていない。物価高騰が進む中で預貯金の金利は日銀の低金利政策により、ほとんどないに等しい。自分の資産を物価高騰から守るためには、リスクはあるものの比較的インフレに強い有価証券に頼らざるをえない。

¹¹ 2020年3.3%、2021年2.2%の増加

図表 10 世帯主が 65 歳以上の無職世帯の貯蓄の種類別貯蓄現在高の推移
(二人以上の世帯)

年次	貯蓄現在高	金融機関					金融機関外
		通貨性預貯金	定期性預貯金	生命保険など	有価証券		
金額(万円)							
2016年	2350	2341	455	1079	395	412	9
2017	2337	2330	491	1059	394	386	7
2018	2233	2224	505	971	371	376	10
2019	2218	2210	543	941	369	357	8
2020	2292	2284	618	920	397	348	9
2021	2342	2338	623	924	403	388	4

出典：総務省「家計調査報告」 https://www.stat.go.jp/data/sav/sokuhou/nen/pdf/2021_gai4.pdf

4.2 インフレと高齢者の生活

我が国の消費者物価指数は 2022 年 12 月において、前年同月比で 4.0%¹²の上昇となった。これは、欧米諸国¹³と比べてそれほど高い値とはなっていないものの、我が国にとっては 1981 年以来的の上昇率となった。こうした物価高騰の主因はロシアによるウクライナ侵攻の影響による、エネルギーなどの資源や食料を中心とする価格の上昇に加えて、日銀のイールドカーブコントロールという金利操作¹⁴による円安からの輸入物価高騰の影響である¹⁵。

このような物価高に対応するために、政府は今年の春闘において物価を上回る賃金の上昇を促すように経済団体に要請している¹⁶。確かにこの政策によって雇用者の賃金は上昇する可能性があり、それは消費を促して日本経済の成長につながる事が考えられる。現在のような物価上昇により実質所得の減少している日本経済にとっては、雇用者の賃金上昇による所得増加は有効な政策と考えられる。しかしながら、現在の我が国の労働需給の状況は、サービス業を中心に人手不足となっている。企業にとっては、社員の賃金を上げたとしても他の企業でも賃上げをしなければ、相対的には変わらず、やはり人手不足は続くであろう。更なる賃上げに結びつくことになる。結局、欧米の様に賃金の上昇は企業による製品への価格転嫁をもたらし、新たな物価上昇を招くことになりかねない。

そこで問題となるのは賃金上昇から取り残されてしまう年金生活を送っている高齢者で

¹² 総務省「消費者物価指数全国総合指数 <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200573&tstat=000001150147&cycle=1&year=20220&month=24101212&tclass1=000001150149> 2022年3月10日にアクセス

¹³ JETRO：米国の12月の消費者物価指数は6.5% <https://www.jetro.go.jp/biznews/2023/01/2382f8c1c7cf3e06.html#:~:text=%E5%89%8D%E6%9C%88%E6%AF%94%E3%81%A7CPI%E3%81%AF,%EF%BC%88%E6%B7%BB%E4%BB%98%E8%B3%87%E6%96%99%E8%A1%A8%E5%8F%82%E7%85%A7%EF%BC%89%E3%80%82> 2022年3月10日にアクセス

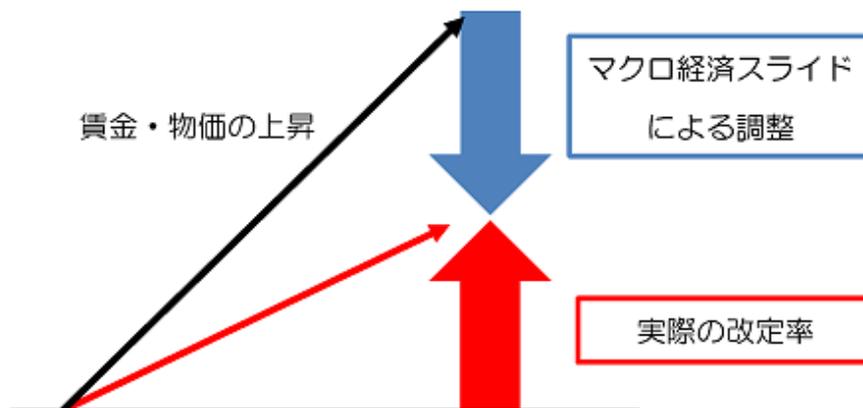
¹⁴ 日本銀行：金融市場調節によって長短金利の操作を行うこと <https://www.boj.or.jp/about/education/oshiete/seisaku/b27.htm>

¹⁵ 総務省「日本経済 2022-2023」 <https://www5.cao.go.jp/keizai3/2022/0203nk/22youyaku.pdf> 2022年3月10日にアクセス

¹⁶ 日本経済新聞 2023年1月5日

ある。年金額はマクロ経済スライド¹⁷によって物価変動への調整が行われる。賃金や物価の上昇率が大きい場合、年金額の上昇は現役の被保険者の減少と平均余命の伸びに応じて計算される「スライド調整率」によって調整されてしまう。つまり物価の上昇率や賃金の上昇率よりも年金の上昇率は低くなってしまふのである。現在の政府の政策では、年金生活の高齢者は預貯金を取り崩して、一層の緊縮生活に向かわざるを得ないことになる¹⁸。

図表 11 マクロ経済スライド〔賃金・物価の上昇率が大きい場合〕



出典：日本年金機構 <https://www.nenkin.go.jp/service/jukyu/kyotsu/kaitei/20150401-02.html>

4.3 日本経済の活性化に向けて

日本経済の活性化に必要とされるのは GDP の約 6 割を占める個人消費の増加である。そのためにはコロナ禍でも少しずつ蓄えを増やしてきた金融資産の活用である。将来のために蓄えを増やす必要のある現役世代ではなく、すでに退職してある程度の金融資産を保有し、時間に余裕のある高齢者世代の金融資産¹⁹の活用である。現在の政府による政策では、高齢者は逆に将来の年金不足に備えて、既に受け取っている年金から消費を節約して一層の貯蓄に励むことになりかねない。このままでは、我が国の経済の活性化は資金不足で失速してしまう。

それでは、どのような政策が有効であろうか。それは、物価上昇に強い有価証券による金融資産の運用を進めることが一つの方策として考えられる。しかしながら、有価証券は

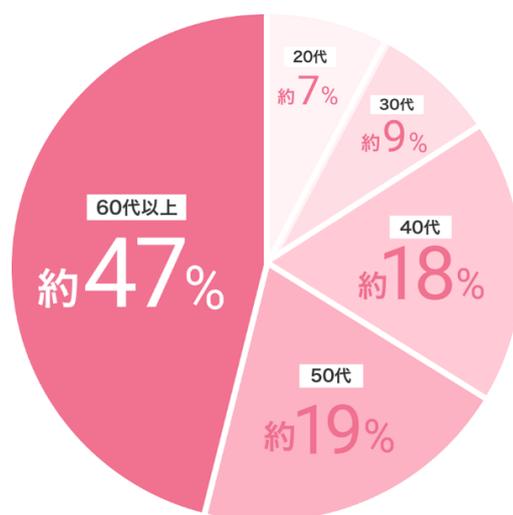
¹⁷ 日本年金機構：マクロ経済スライド
<https://www.nenkin.go.jp/service/jukyu/kyotsu/kaitei/20150401-02.html> 2022年3月10日にアクセス

¹⁸ 大和総研「老後に向けた資産形成で再認識したい高インフレへの備え」2022年6月24日に同様趣旨の記事がある https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/asset/20220624_023129.pdf 2022年3月10日にアクセス
 毎日新聞 2023年3月5日「年金の「目減り」放置が招くもの」にも詳しい解説がある。
https://mainichi.jp/premier/politics/articles/20230303/pol/00m/010/003000c?utm_source=premier&utm_medium=email&utm_campaign=mailhiru&utm_content=20230307 2022年3月10日にアクセス

¹⁹ 内閣官房の資料によると日本の家計金融資産については、60代以上の保有比率が6割を超えている。家計金融資産のうち高齢者世帯の現預金が3割を占める。
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/sisanshotoku_dai1/siryous3.pdf
 2022年3月10日にアクセス

預貯金の様に元本の保証はなく、いくらインフレに強くても高齢者にとって選択のしにくい商品である。そこで利用が可能と考えられるのは「変動金利付き国債」である。現在「変動金利型 10年満期国債」が発行されている²⁰。これは半年ごとに運用利率が変わり、金利が上がった場合には受け取り利子が増える仕組みである。金利が低下した場合でも 0.05%の金利が付く。しかも1年経過後には中途換金が可能である。ただし満期が10年のものしか用意されていない。また金利の設定は基準金利²¹の66%である。これを満期が3年、5年というものも追加し、金利設定方法も基準金利から0.03%（満期3年）、0.05%（満期5年）または0.8%（満期10年）²²を差し引く仕組みに変更してはどうか。変動金利付き国債を購入することで、個人としては物価の上昇にもある程度対応が可能となり、しかも途中売却のリスクも少ない。政府としても、膨大な高齢者の保有する資産を活用することが可能になる（将来の利払いの増加が予想されるというリスクはある）。すでに個人向け国債の購入者では高齢者の割合が多くなっている（図表12）。多様な種類の変動金利付き国債を発行することで、高齢者のニーズを細かく満たす商品として定着することが期待される。

図表 12 個人向け国債の年齢別購入割合（2021年）



出典：財務省 <https://www.mof.go.jp/jgbs/individual/kojinmuke/main/voice/>

²⁰ 財務省「変動10年」商品概要
<https://www.mof.go.jp/jgbs/individual/kojinmuke/main/outline/hendou/> 2022年3月10日にアクセス

²¹変動金利型10年満期国債の基準金利は、利子計算期間開始日の前月までの最後に行われた10年固定利付国債の入札（初回利子については募集期間開始日までの最後に行われた入札）における平均落札利回り。
 「固定5年」の基準金利は、募集期間開始日の2営業日前（10年固定利付国債入札日）において、市場実勢利回りを基に計算した期間5年の固定利付国債の想定利回り
 財務省：<https://www.mof.go.jp/jgbs/individual/kojinmuke/main/outline/hendou/>
 2022年3月10日にアクセス

²² 平成23年6月までに発行された変動10年の適用利率と同じ
https://www.mof.go.jp/jgbs/individual/kojinmuke/main/qa/answer_qc.html 2022年3月10日にアクセス

5 まとめ

新型コロナウイルス感染症の流行とそれによる緊急事態宣言及びまん延防止等重点措置の発令による規制強化によって、家計の消費行動に大きな変化が表れている。新型コロナウイルス感染症の流行はなかなか収まらず、さらに60歳代以上の高齢者の死亡者数が多い、という傾向があり、特に高齢者の外出や外食といった行動の減少という日常生活に大きな影響を与え続けている。

新型コロナウイルスの消費に与える影響は、特にサービス消費で大きい。旅行や外出ができない、外食、特にお酒を伴う飲食やお複数の人が集まって飲食することができない、大きなイベントが中止、もしくは開催されても大声での発声が禁止されるなど、特にサービス関連の消費で影響が大きかったことが統計で示されている。

もう一つの特徴はコロナ禍の深刻な状況で消費支出が抑えられ、また、政府からの特別定額給付金が支給されたが、その多くがすぐに消費に回らずに貯蓄に回ったことである。特に高齢者は、年金を貯蓄に回すという行動をとった。高齢者は、コロナによる死亡者数の多さということに加え、コロナと同時に発生したウクライナ侵攻による資源、食料価格の高騰を契機とする世界的なインフレの発生によって、貯蓄の実質価値の低下とマクロ経済スライドによる年金の目減り、という将来にわたる生活の危機の予感を意識して生活を守りに切り替えたためと考えられる。我が国の金融資産の多くを有する高齢者が資産の守りに入ると、我が国の経済にとっては成長の妨げとなってしまうかねない。

そこで高齢者の金融資産をインフレから防衛し、かつ我が国の経済成長に活用する方法として、期間が多様な変動金利付き個人向け国債の発行を提案する。これによって、高齢者のインフレへ不安による資産の目減りをなくし、安心して年金を消費に回せるようにして経済の活性化を進めることが可能となる。また、大量に発行された国債の償還時にこの国債の発行で国債の価値を守ることができる。

我が国の経済成長を進めるうえで、高齢者の消費の活性化と資産の活用は非常に重要である。そのための政策手段の検討はこれからも欠かせない。

【参考文献】

[1] 総務省「家計調査報告」〈参考4〉65歳以上の無職世帯の家計収支（二人以上の世帯・単身世帯）

https://www.stat.go.jp/data/kakei/sokuhou/tsuki/pdf/fies_gaikyo2020.pdf

2021年12月27日にアクセス

[2] 厚生労働省「データからわかるー新型コロナウイルス感染症情報ー」

[3] 東京都：<https://covid19.supportnavi.metro.tokyo.lg.jp/navi>

2022年3月10日にアクセス

[4] 野村総合研究所：<https://www.nri.com/>

[/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/cc/mediaforum/2021/forum322.pdf](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/cc/mediaforum/2021/forum322.pdf)

2022年3月10日にアクセス

[5] 日本年金機構 <https://www.nenkin.go.jp/service/jukyu/kyotsu/kaitei/20150401-02.htm>
2022年3月10日にアクセス

[6] 総務省「消費者物価指数全国総合指数」 <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200573&tstat=000001150147&cycle=1&year=20220&month=24101212&tclass1=000001150149> 2022年3月10日にアクセス

[7] 財務省 <https://www.mof.go.jp/jgbs/individual/kojinmuke/main/voice/>
2022年3月10日にアクセス

研究論文

中小企業経営者の経営上の不安感から見る

キャッシュ・コンバージョン・サイクル理論の矛盾

Contradiction of Cash Conversion Cycle Theory Discussed from Management Anxiety of SME Owners

山崎 督

Tadashi YAMAZAKI

城西国際大学 准教授

yamazaki-t@jiu.ac.jp

<要約>

中小企業、小規模事業経営者は、限られた経営資源の状況下で、重要な経営判断と意思決定を求められ、様々な不安要素がつきまとう。先行研究において中小企業経営者の経営上の不安感と財務指標について、その関連性に言及する研究が見当たらないため、山崎（2021）で解明を試みた。その結果、一部 CCC が短い方が財務的な不安要素が大きいとする理論上の矛盾点があり、課題として残されていた。本研究では、この課題解明に取り組んだ。

中小企業経営者 336 社（者）から回収した独自のアンケート調査のデータから、クロス集計の χ^2 乗分析、財務的変数によるパス解析、SEM 分析を業種別に行い検証を試みた。分析区分とした製造業、飲食業、飲食業以外のサービス業における業種間の傾向の違いが確認できた。製造業では売上高が CCC に影響を及ぼし、また入金への不安感が高いことが確認できた。飲食業では運転資金の借入に不安感が高いことが確認できた。

ただし、経営者の不安感は財務的な要素だけでは限界があり、事業拡大志向などの財務以外の要素を取り込んだ分析の必要性が課題として残る。

<キーワード>

中小企業、小規模事業者、経営者心理、財務不安、中小企業経営
SMEs, Small Businesses, Managerial Psychology, Financial Concerns, Small Business Management

1 はじめに

企業経営者には、常に適切な意思決定が求められる。特に経営資源の限られる中小企業や小規模事業者においては、優先度の高い財務的な課題²³を勘案しながら、現実的な判断が必須となる。これらの意思決定を経営者自身、一人で行っている場合も多く見られ、心理的に不安になる状況は想像に難くない。

経営者の心理的側面と経営判断についての研究について、中小企業に関連するものは限定される（仲澤 2014, 稲村 2019, 竹内 1993, など）。中小企業経営者の心理的な不安と、財務会計の要素を関連付けた研究については、山崎（2021）において、どのような経営状態の時に、どのような財務要素について不安が生じるのか、探索的に関連性の解明を試みている。山崎（2021）では、中小企業経営者の心理的な不安感に関連すると考えられる財務指標と、心理的な不安感を示す指標について、それらの関連性について統計的に検証を行った。その結果、経営者の心理に有意に関連するいくつかの財務指標が見いだされた一方で、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（以下、CCC）について理論的矛盾が確認された（詳しくは第2章で述べる）。

本研究では、山崎（2021）で見られた CCC の理論的矛盾の解明を試みるものであり、山崎（2021）の発展的研究として位置付ける。

中小企業の財務的な課題と、意思決定に影響を与える経営者心理や不安要素との関連性を解明することは、中小企業経営者はもちろん、金融機関などの中小企業を支援する機関へも有益であると考えられる。

2 問題意識と研究目的

2.1 問題意識

中小企業経営について、経営者心理と財務は別領域として研究されている。つまり、どのような財務状態の時に、どのような経営上の不安感が生じるのか、明確化されていない状況であった。この点の問題意識から、山崎（2021）では両者を関連付けた分析が試みられた。山崎（2021）では、経営者アンケート²⁴を行い、336社（者）からの回答を基に分析されている。

山崎（2021）のアンケート調査は15設問からなる。Q1からQ8は財務数値についての質問で、全て記述式で回答形式である。Q1は月商、Q2は売上総利益（月）、Q3は固定費（月）、Q4は現金・預金残高、Q5は純資産、Q6は売掛金、Q7は買掛金、Q8が棚卸資産（在庫）についての質問であり、適宜、財務諸表を参照しながらの回答を求めた。Q9は新型コロナウイルス感染症拡大による売上の影響、Q10は財務要素に関する気持ち（不安

²³ 例えば、2020年版の小規模事業者白書では「重要と考える経営課題」について製造業で35.4%、非製造業で40.9%が財務を経営課題にあげている。

²⁴ アンケート調査は2021年6月18日から6月22日の期間で実施した。アンケート対象者はマクロミル社の調査パネル登録者に対して行われ、アンケートのURLを案内し、回答は全てインターネット上で行った。

になるか) について現預金残高、入金予定、銀行借入。新たな借入、売上減少の項目に対して 5 段階のリッカートスケールによる回答を求めた。Q11 は会社で満足していること、Q12 は会社の今後について、Q13 は会社の強み、Q14 は今後必要なことについて、それぞれ提示された項目について 5 段階のリッカートスケールによる回答を求めた。Q15 では自社の今後の経営について記述回答を求めた。

山崎 (2021) の調査分析は、経営状況を示す財務指標として、売上高、売上高総利益率、純資産 (債務超過か否か)、CCC、生活事業依存度²⁵、現預金固定費倍率²⁶の 6 項目を設定した。経営者の経営上の不安感については Q10 の回答から資金繰り (1 項目)、資金管理 (3 項目)、売上減少 (1 項目) の 5 項目を設定した。これらの項目で 30 のクロス集計表を作成し、ピアソンの χ^2 乗分析で項目間の独立性を有意水準 5% で検証した。図表 1 がその結果である。

図表 1 財務指標と経営上の不安感のクロス集計分析の概要

			【経営者の経営上の不安感】				
			資金繰り		資金管理		売上減少
			現金残支払3倍 (Q10-4)	入金予定不安度 (Q10-7)	資金調達 (Q10-8)	追加借入増 (Q10-9)	売上減少30% (Q10-12)
一 経 営 状 況 を 示 す 財 務 指 標	仮説 1	売上高	<i>ns</i> $p=0.297$	<i>ns</i> $p=0.070$	<i>ns</i> $p=0.552$	<i>ns</i> $p=0.862$	* $p=0.035$
	仮説 2	売上高総利益率	<i>ns</i> $p=0.459$	<i>ns</i> $p=0.399$	<i>ns</i> $p=0.649$	<i>ns</i> $p=0.526$	<i>ns</i> $p=0.348$
	仮説 3	純資産 (債務超過か否か)	<i>ns</i> $p=0.618$	<i>ns</i> $p=0.503$	* $p=0.025$	** $p=0.006$	* $p=0.025$
	仮説 4	CCC	** $p=0.010$	<i>ns</i> $p=0.084$	<i>ns</i> $p=0.408$	<i>ns</i> $p=0.556$	<i>ns</i> $p=0.051$
	仮説 5	生活事業依存度	<i>ns</i> $p=0.977$	<i>ns</i> $p=0.202$	<i>ns</i> $p=0.319$	<i>ns</i> $p=0.228$	<i>ns</i> $p=0.616$
	仮説 6	現預金固定費倍率	<i>ns</i> $p=0.881$	<i>ns</i> $p=0.302$	** $p<0.001$	* $p=0.011$	<i>ns</i> $p=0.102$

注) ns: 有意差なし、*は $p<0.05$ 、**は $p<0.01$

出典：山崎 (2021) より転載

図表 1 で示す通り、CCC と資金繰り (現金残支払 3 倍)²⁷の項目間が独立している (関連性がない) とする帰無仮説が棄却されている。その結果を示すのが図表 2 である。

図表 2 の財務指標である CCC はクロス集計表作成のため、4 段階に設定した。項目間の関連性を探るため、調整済み残差分析を行い、絶対値が 1.96 以上の項目間で特に有意

²⁵ 生活事業依存度は山崎 (2021) で独自に設定した指標である。回答者の事業収入が世帯収入に占める比率に着目している。生活事業依存度 (%) = (個人収入 / 世帯収入) × 100 で算出する。生活事業依存度が 100% であれば当該事業からの収入で生活を支えていることになり、100% 以下であれば当該事業以外にも収入があると判断できる (山崎 2021)。

²⁶ 現預金固定費倍率は山崎 (2021) で独自に設定した指標である。資金繰りの視点から策定した。現預金固定費倍率 = 現預金 / 固定費で算出し、値が大きい方が資金的な余裕を示すと考える (山崎 2021)

²⁷ ここでの資金繰り (現金残支払 3 倍) の財務指標とは、アンケート調査の Q10 の「現預金の残高が、今月の支払予定額の 3 倍を下回る時、不安になるか」という質問に対する 5 段階のリッカートスケールの回答結果である。

な関連性があると考えられる（図表2では該当箇所を網掛けで表示している）。

図表2 財務指標（CCC）×経営者の経営上の不安感

（Q10-4：現預金残高が支払予定額の3倍を下回ると、不安になる）

CCC		当てはまらない	やや当てはまる	当てはまる	かなり当てはまる	完全に当てはまる	合計
		度数	33	14	16	8	
マイナス	%	36.7%	15.6%	17.8%	8.9%	21.1%	100.0%
	調整済み残差	1.4	-1.3	-1.9	-0.5	2.5	
	度数	16	19	23	10	17	85
10日以下	%	18.8%	22.4%	27.1%	11.8%	20.0%	100.0%
	調整済み残差	-2.8	0.5	0.5	0.5	2.1	
	度数	25	18	26	9	3	81
11日～30日	%	30.9%	22.2%	32.1%	11.1%	3.7%	100.0%
	調整済み残差	0	0.5	1.7	0.3	-3	
	度数	27	16	17	7	5	72
31日以上	%	37.5%	22.2%	23.6%	9.7%	6.9%	100.0%
	調整済み残差	1.4	0.4	-0.3	-0.2	-1.8	
	度数	101	67	82	34	44	328
合計	%	30.8%	20.4%	25.0%	10.4%	13.4%	100.0%

注) χ^2 乗値：26.252、自由度：12、 $p=0.010$ 、帰無仮説は棄却される

出典：山崎（2021）より転載

CCCは現金循環期間とも呼ばれ、以下の式で定義される（井岡、2019）。

$$CCC = \text{棚卸資産回転期間} + \text{売上債権回転期間} - \text{仕入債務回転期間}$$

CCCの短縮は営業キャッシュフローを増加させ、資本利益率の効率化につながることから（井岡、2014）、良好な経営状況の参考指標になると考えられる。これらのCCC理論の解釈を踏まえ、山崎（2021）では以下の仮説を導いている。

CCCに関する仮説：CCCの長短は経営者の経営上の不安感に関連がある
 （CCCが長い企業ほど、経営者の経営上の不安感が大きい）

図表2はCCCに関する仮説の検証結果であり、項目間の関連性については帰無仮説（項目間は独立である）が棄却され、CCCと経営者の経営上の不安感には関連性があることが示された。しかしながら、調整済み残差分析²⁸で絶対値が1.96以上の項目を見ると、CCC理論とは矛盾した結果が見られる。例えば、CCCがマイナスの区分、または10日間以下の区分において、経営者の不安感が高くなる結果が示されている。つまり上記CCCに関する仮説とは逆の傾向が確認された。この点について、山崎（2021）でも解

²⁸ 調整済み残差は、残差を期待値と残差分散の積とルートで割った値で、平均0、標準偏差1の正規分布に近似的に従う。絶対値が1.96以上の場合は有意水準5%で有意差があると判断する。

明に至っておらず、研究課題として残されている。

CCC理論については、結果として指標の長短だけを見た評価や判断では、経営状況の本質を見落とす可能性について、筆者は問題意識を持つ。

2.1 研究目的

山崎(2021)で見られたCCC理論との矛盾点について、その要因を探り、解明を試みる。このことで、中小企業、小規模事業者の経営状況の理解や経営判断において、実務的な貢献が果たせると考える。また、CCC理論においても、新たな視座の可能性を探索する。

3 理論的背景

3.1 CCC理論に関する先行研究

CCCの算出構成要素は棚卸資産、売上債権、仕入債務であり、これらの回転期間で算出される。棚卸資産は、売上収益を得るために払出すことを予定して保有している財貨(桜井久勝、2015)であり、いわゆる在庫である。売上債権は売掛金と受取手形をあわせたもので、営業上の未収入金である(桜井久勝、2015)。仕入れ債務は営業活動に伴って負担する債務で、買掛金、支払手形、前受金があり、仕入先との間の通常の取引に基づいて発生した営業上の未払代金である(桜井久勝、2015)。

回転率とは投資額(資本)が1期間に何回転したかを示す考え方であり、資本回転率であれば、売上高を投下資本で割って算定され、投下資本が効率的に運用されているかを分析する指標である(櫻井道晴、2015)。回転期間とは該当債権を一日当たりの売上で割ることで求める。

CCCは棚卸資産回転期間と売上債権回転期間の合計から、仕入債務回転期間を引いて算出される日数であり、現金循環期間とも呼ばれる(井岡、2018)。

井岡(2018)はCCCについて、棚卸資産の在庫低減や生産リードタイムの短縮、売上債権の早期回収、あるいは仕入債務の決済延長により、生産管理的側面と資金管理的側面から業績評価を行うものであるとしている。つまり、様々な経営努力においてCCCを短縮させることを主眼としている。

CCCの短縮化の優位性は、来栖(2009)はCCCが短いほど短期運転資本を容易に賄うことが可能となり、企業は賞味運転資本の支出節約とフリー・キャッシュフローの蓄積を実践できると指摘している。星野ほか(2012)も、CCCが短いほど、企業の現金回収サイクルが早く、流動性も高いことを指摘し、資金回収の早期化により運転資金が削減でき、キャッシュフローの創出が見込まれるとしている。

これらのCCC短縮化の有意性は、CCCが0以上の場合はCCCの期間、仕入債務支払のための資金充足が必要になり、CCCがマイナスの場合は売上債権回収時点以降に仕入債務の支払を行う状況であり、売上債権の回収時点から仕入れ債務支払時点までの間、支払金額が運用可能となる(星野ほか、2012)という資金管理的な考え方に基づいている。

井岡(2014)は商企業と製造企業の場合において、CCCの視点から分析構造の相違を整理している。商企業の場合は、商品を仕入、販売するまでの商品在庫期間が棚卸資産回転

期間となり、購買活動、販売活動の努力により、その短縮が可能であるとし、その短縮は棚卸資産回転率の向上をもらすと指摘している（井岡、2014）。また、井岡（2014）は、商品を仕入、その仕入債務を支払うまでの期間が仕入れ債務回転期間であり、その期間の延長は内部資金の運用機会をもたらすとした。これらは、仕入先、及び得意先との関係において、資金の支払、回収に関わる活動により、延長、短縮がなされ、資金管理の結果を反映すると指摘している（井岡、2014）。つまり、CCC短縮においては、商企業では特に取引先との関係、交渉力などが影響することを示唆していると考ええる。

製造業の場合は、生産活動のために原材料を仕入れた時点から、これを加工し完成品となった製品が在庫となり、販売するまでの期間が棚卸資産回転期間となる（井岡、2014）。製造業の棚卸資産回転期間は、原材料を購入後、製造着手するまでの原材料在庫期間、製造着手から製品完成までの加工期間、および完成品が販売されるまでの製品在庫期間が含まれる（井岡、2014）。製造業のCCCは生産リードタイム短縮と在庫削減が求められ、商企業に比べ、加工期間の分、長くなる（井岡、2014）。

3.2 CCCの決定要因に関する先行研究

CCCの決定要因は所要運転資金獲得の側面からの影響も受ける。中西（2021）は成長過程における企業は資金調達コストが高いため、企業間信用を利用しCCCが長期化することを指摘している。さらに中西（2021）は企業と金融機関とのリレーションの強弱がCCCの長短に影響する可能性を指摘している。つまり、金融機関とのリレーションが弱い企業は、投資機会に対する資金調達が円滑に行われない可能性があり、CCCを短くすることにより所要運転資金を減少させるとした（中西、2021）。

伊瀬（2018）は経営状況からCCCの長短を分析している。伊瀬（2018）は、財務的困窮化では株式リターンと営業キャッシュフローがより強く関係しており、倒産可能性が一定水準に達するまではCCCは短期化し、一定水準を超えるとCCCが長期化することを主張した。経営悪化の初期段階では、売上債権の早期回収や仕入債務の長期化の調整が図られCCCが短縮化するが、過度な財務的困窮状態になった場合は通常取引ができず調整が難しくなりCCCが長期化するという仮説に基づいた主張である（伊瀬、2018）。

以上の先行研究はCCC決定要因の一部ではあるが、CCCは単にビジネスモデルを評価する経営指標として見るだけでなく経営状況により流動的に変化することを認識しておくことが重要であると考ええる。

3.3 経営者心理に関する先行研究

仲澤（2014）は景気変動と経営者心理の関係について分析を行っている。仲澤（2014）は、需要の不確実性と取引費用の存在を前提として、製品のモデルチェンジとマーケティング戦略の両面で、競合関係にある複占企業の意思決定を分析対象としている。

稲村（2019）は、日本企業を対象に負債仮説を検証した近年の先行研究をレビューしている。経営者の裁量行動について財務状況の視点と、銀行モニタリングの視点においてはエージェンシー理論による考察を行っている。

竹内（1993）は、倒産企業の分析などから中小企業の構造的要素を踏まえ、経営者の心理状況を分析している。竹内（1993）は、経営者の心理的負担について言及しており、経

営者の孤独性、経営者をサポートする組織の不完全さゆえに、経営者の意思決定時における心理的負担の重さを指摘している。また、心理的負担の増大で、正常な対応と、異常な対応が生じていることも指摘している。

古武（2013）は、経営者は企業の重要な意思決定や資金問題など、精神的負荷の大きい問題に直面しており、中小企業経営者のメンタルヘルスに関連した研究が少ない点を指摘した上で、その重要性について言及している。

以上のような経営者心理についての先行研究は多く見られるが、中小企業、小規模事業者の財務と関連付けた研究は見当たらない。例えば、仲澤（2014）の研究は、マーケティングにおける意思決定を中心に考察されており、財務的な側面には関与しておらず、また対象企業が中小企業ではない。稲村（2019）が扱う研究は、有価証券報告書などのデータを使用しており、上場企業、大手企業が主な対象である。竹内（1993）についても、具体的な財務要素については触れていない。

4. 仮説導出と分析プロセス

4.1 先行研究からの考察ポイントの整理

井岡（2014）が示す商企業と製造企業の特徴から CCC に及ぼす傾向を踏まえると、CCC 分析は業種別に分析する必要があると考える。山崎（2021）では、アンケート調査回答者（者）である製造業、飲食業、その他サービス業について一括した分析であった。

星野ほか（2012）、来栖（2009）などが指摘するように、CCC は短い方が所要運転資金の観点から経営状態が良好であると解釈できる。一方で、伊瀬（2018）や中西（2021）が指摘するように、経営状態が悪化した場合などの取引条件の調整や、資金調達面での調整などにより、CCC の長短が影響を受ける。この点を踏まえると、CCC が長い方が経営状態は良いとは一概に言い切れないため、山崎（2021）における仮説「CCC が長い企業ほど、経営者の経営上の不安感が大きい」（つまり CCC が短ければ、経営状態が良好であり、経営者の不安感も小さい）とする一般的な CCC の解釈に基づいた仮説について、再考する必要があると考える。別の見方をすれば、経営状況が悪化した際などに、様々な経営判断や対応なされ、その結果が CCC の長短に反映されるという側面があると考えられる。

4.2 仮説導出

ここまでの先行研究レビューを踏まえた上で以下の仮説を導出した。

仮説 1：CCC を決定する要素は業種によって異なる。

仮説 1 については、先行研究でも指摘されている通り、CCC の長短を決める要素は業種によって異なる。例えば飲食業は製造（調理）と販売を同時に行っており、食品であるために在庫可能期間も短く、実質在庫は少ないと考えられる。また飲食業は多くが現金商売である点を勘案すると、製造業とはビジネスモデルが異なり、CCC へも異なる影響があると想定した。

仮説 2：売上高は CCC に影響を与え、CCC が現預金（手元の運転資金）確保に影響を与える。

仮説 2 については、売上高は経営を継続するための最も必要な要素の一つであり、ビジネス規模や経営状況を表す基本的な経営指標でもあることを踏まえ、売上高が CCC へ及ぼす影響、及び現預金（手元の運転資金）への影響を検証するために設定した。

仮説 3：CCC は現預金（手元の運転資金）に影響を与え、現預金が少ない企業は経営者の心理的不安感が高まりやすい。

仮説 3 は、CCC が直接的に経営者の心理に影響を与えるのではなく、必要運転資金の確保が経営者心理に影響していると想定し導出した。また、仮説 1 とも関連して業種別に異なる傾向も検証が必要であると考え。例えば小規模の飲食店は現金商売であり、CCC は短いが財務基盤が弱いケースが想定できる。このような経営状況の場合は、例えば売上が下がった場合など、必要固定費の支払などへの対応もあり、経営者の不安感が高まる可能性などが想定できる。

4.3 財務指標間の相関の確認²⁹

山崎（2021）で使用した財務指標である売上高、売上高総利益率、純資産（債務超過か否か）、CCC、生活事業依存度、現預金固定費倍率について、業種別に相関係数を確認する（製造業：図表 3、飲食業：図表 4、飲食以外のサービス業：図表 5）。

図表 3 財務指標の相関係数（製造業）

		売上高	売上高総利益率 (%)	債務超過	CCC (日)	生活事業依存度 (%)	現預金固定費倍率
売上高	Pearson の相関係数	1	-0.121	0.152	213*	.233*	-0.044
	有意確率 (両側)		0.22	0.121	0.03	0.017	0.658
売上高総利益率 (%)	Pearson の相関係数	-0.121	1	0.093	-0.059	-0.126	-0.006
	有意確率 (両側)	0.22		0.348	0.549	0.203	0.949
債務超過	Pearson の相関係数	0.152	0.093	1	0.159	0.083	0.086
	有意確率 (両側)	0.121	0.348		0.107	0.399	0.38
CCC (日)	Pearson の相関係数	213*	-0.059	0.159	1	-0.04	0.19
	有意確率 (両側)	0.03	0.549	0.107		0.688	0.053
生活事業依存度 (%)	Pearson の相関係数	.233*	-0.126	0.083	-0.04	1	0.049
	有意確率 (両側)	0.017	0.203	0.399	0.688		0.616
現預金固定費倍率	Pearson の相関係数	-0.044	-0.006	0.086	0.19	0.049	1
	有意確率 (両側)	0.658	0.949	0.38	0.053	0.616	

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

出典：山崎（2021）を基に作成

²⁹ 本研究では統計分析に SPSS を使用している。なお、パス係数分析、SEM 分析については AMOS を使用している。

図表 4 財務指標の相関係数（飲食業）

		売上高	売上高純利益率 (%)	債務超過	CCC (日)	生活事業依存度 (%)	現預金固定費倍率
売上高	Pearsonの相関係数	1	-0.028	0.167	-0.128	0.077	0.072
	有意確率(両側)		0.778	0.087	0.192	0.432	0.464
売上高純利益率 (%)	Pearsonの相関係数	-0.028	1	0.12	0.02	0.071	-0.06
	有意確率(両側)	0.778		0.222	0.842	0.473	0.544
債務超過	Pearsonの相関係数	0.167	0.12	1	0.082	-0.013	0.169
	有意確率(両側)	0.087	0.222		0.407	0.895	0.084
CCC (日)	Pearsonの相関係数	-0.128	0.02	0.082	1	0.007	0.032
	有意確率(両側)	0.192	0.842	0.407		0.946	0.745
生活事業依存度 (%)	Pearsonの相関係数	0.077	0.071	-0.013	0.007	1	-0.253**
	有意確率(両側)	0.432	0.473	0.895	0.946		0.009
現預金固定費倍率	Pearsonの相関係数	0.072	-0.06	0.169	0.032	-0.253**	1
	有意確率(両側)	0.464	0.544	0.084	0.745	0.009	

** 相関係数は1%水準で有意(両側)です。

出典：山崎（2021）を基に作成

図表 5 財務指標の相関係数（飲食以外のサービス業）

		売上高	売上高純利益率 (%)	債務超過	CCC (日)	生活事業依存度 (%)	現預金固定費倍率
売上高	Pearsonの相関係数	1	-0.066	0.064	0.072	0.073	-0.048
	有意確率(両側)		0.495	0.505	0.459	0.445	0.618
売上高純利益率 (%)	Pearsonの相関係数	-0.066	1	-0.015	-0.039	-0.11	0.005
	有意確率(両側)	0.495		0.879	0.687	0.254	0.957
債務超過	Pearsonの相関係数	0.064	-0.015	1	0.055	0.042	0.109
	有意確率(両側)	0.505	0.879		0.573	0.657	0.257
CCC (日)	Pearsonの相関係数	0.072	-0.039	0.055	1	0.057	0.141
	有意確率(両側)	0.459	0.687	0.573		0.554	0.145
生活事業依存度 (%)	Pearsonの相関係数	0.073	-0.11	0.042	0.057	1	0.132
	有意確率(両側)	0.445	0.254	0.657	0.554		0.167
現預金固定費倍率	Pearsonの相関係数	-0.048	0.005	0.109	0.141	0.132	1
	有意確率(両側)	0.618	0.957	0.257	0.145	0.167	

出典：山崎（2021）を基に作成

製造業においては、売上高と CCC が相関係数 0.213 で有意水準を示した一方、飲食業で-0.128 ($p>0.05$)、飲食以外のサービス業で 0.072($p>0.05$)で異なる傾向を示した。製造業においてのみ、生活事業依存度との相関係数が 0.213 ($p<0.05$) で有意水準を示し、飲食業（相関係数 0.077, $p>0.005$ ）、飲食以外のサービス業（相関係数 0.073, $p>0.05$ ）となり傾向が異なる。現預金倍率については、生活事業依存度との間で飲食業が相関係数 -0.253 ($p<0.01$) で有意水準を示し、製造業（相関係数 0.049, $p>0.05$ ）、飲食業以外のサービス業（相関係数 0.132, $p>0.05$ ）であり業種により傾向は異なる。

4.4 分析プロセス

仮説 1 については、山崎（2021）のクロス集計分析（本論文で図表 2 に転載）について、業種別に同様の分析を行い検証する。なお、下記の通り仮説 2、仮説 3 でも業種別分析を行うため、仮説 1 の検証として考察を行う。

仮説 2、及び仮説 3 については売上高、CCC、現預金固定費倍率を観測係数としたパス解析を行い、観測係数間の因果関係により検証を試みる。分析は業種別に行い、傾向の違いを確認する。なお、仮説 2, 3 の現預金については、現預金固定費倍率の係数を使用す

る。現預金残高の絶対値であればビジネスモデルや売上規模により影響を受けるため比較が適切でないことを想定した。そのため現預金と固定費支払の倍率である現預金固定費倍率を用いて、財務基盤を示す指標として分析係数として採用した。

仮説 3 で検証する経営者の不安感、仮説 2 のパス係数分析を基に、経営者の経営上の不安感を示す要素で **Structural Equation Model** 分析（構造方程式モデリング、共分散構造分析ともいう、以下 **SEM** 分析とする）により因果関係を検証する。分析は業種別に行い、傾向の違いを確認する。経営者の経営上の不安感には山崎（2021）のクロス集計項目のうち、「現預金支払 3 倍」「入金予定不安度」「資金調達」「売上減少 30%」の 4 係数を採用する（「追加借入増」は調達と同義であるため分析から除外した）。

5. 分析結果

5.1 業種別クロス集計分析

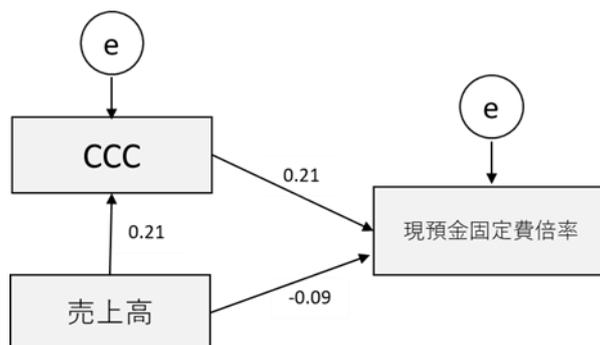
山崎（2021）における CCC と「現預金支払 3 倍」（現預金の残高が支払の 3 倍を下回ると不安になるか）のクロス集計表（本論文で図表 2 に転載）について、業種別にクロス集計表を作成して分析を行った。業種は山崎（2021）のアンケート調査による分類の製造業、飲食業。飲食業以外のサービス業の 3 分類である。

分析は山崎（2021）と同様に、クロス集計表について χ^2 乗分析を行い、有意水準 5% で検証した。分析結果は、全ての業種で p 値が 5% 以上となり、帰無仮説が棄却されなかった。つまり、業種別では CCC と「現預金支払 3 倍」における経営者の不安感は独立であり、関連性が認められなかった。このため、仮説 1 については仮説 2、3 の業種別分析についての分析結果により考察を行う。

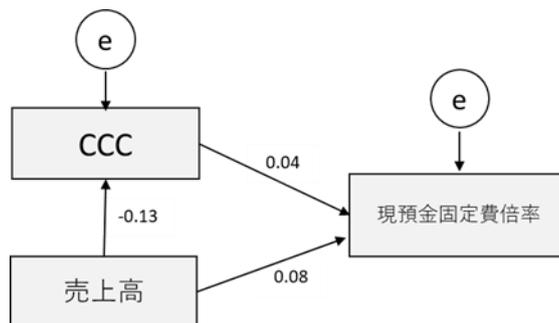
5.2 パス解析（業種別）

仮説 2 の検証には売上高、CCC、現預金固定費倍率を観測変数としてパス解析を行った。パス解析図は経営の基本係数である売上高を起点とし、売上高が CCC に及ぼす影響と、CCC から現預金固定費倍率に及ぼす効果を確認するモデルとした。分析は業種別に行い、製造業が図表 6、飲食業が図表 7、飲食業以外のサービス業が図表 8 であり、パス係数を各図表に示した。

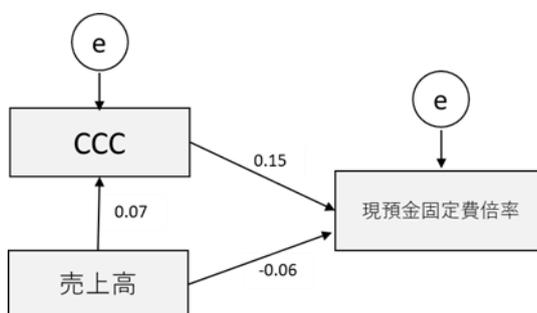
図表 6 パス解析（製造業）



図表7 パス解析（飲食業）



図表8 パス解析（飲食業以外のサービス業）



これらのパス解析図の適合度は製造業（図表6）が CFI:1、RMSEA:0.074³⁰、飲食業（図表7）が CFI:1、RMSEA:0、飲食業以外のサービス業（図表8）が CFI:1、RMSEA:0を示し、適合度は妥当であると判断した。なお、パス係数は観測係数の単位が異なるため、標準化係数で示している。図表9は全業種のパス係数を取りまとめて示したものである。

図表9 業種別パス係数

			製造業	飲食業	サービス業
CCC（日）	<---	売上高	0.213*	-0.128	0.07
現預金固定費倍率	<---	CCC（日）	0.208*	0.042	0.15
現預金固定費倍率	<---	売上高	-0.088	0.077	-0.058

注）*はp<0.05

パス係数を業種別に見ると、製造業（図表6）では売上から CCC へのパス係数が 0.213 (p<0.05)、CCC から現預金固定費倍率が 0.208 (p<0.05) で有意水準となった。売上高から現預金固定費倍率のパス係数は-0.088 (p>0.05, ns) を示し、統計的な有意性

³⁰ CFI は comparative fit index の略でモデルの適合度を示し0から1までの値をとり、1に近いほど適合度が高いと評価される。RMSEA は root mean square error of approximation の略で同様にモデルの適合度を示し、χ²乗検定で帰無仮説が棄却されないモデルを適合すると考える。

は確認できなかった。

飲食業（図表 7）では売上高から CCC へのパス係数が -0.128 ($p>0.05, ns$)、CCC から現預金固定費倍率が 0.042 ($p>0.05, ns$)、売上高から現預金固定費倍率が 0.077 ($p>0.05, ns$) を示し、いずれのパス係数も統計的な有意性は確認できなかった。

飲食業以外のサービス業（図表 8）では、売上高から CCC へのパス係数が 0.07 ($p>0.05, ns$)、CCC から現預金固定費倍率が 0.15 ($p>0.05, ns$)、売上高から現預金固定費倍率は -0.058 ($p>0.05, ns$)となり、いずれもパス係数の統計的な有意性は確認できなかった。

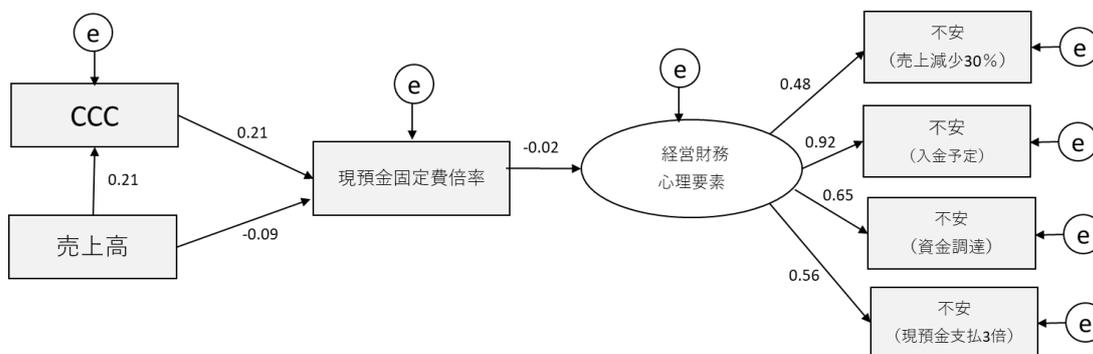
以上の分析結果から、まず業種ごとにパス係数の傾向が異なることが確認できた。パス係数に統計的有意性が認められないものがあるため参考としての捉え方になるが、仮説 1 の「CCC を決定する要素は業種によって異なる」については再認識できる。仮説 2 の「売上高は CCC に影響を与え、CCC が現預金（手元の運転資金）確保に影響を与える」については、製造業について有意なパス係数を示しており、仮説 2 は製造業においては支持されたと考えることができる。飲食業、飲食業以外のサービス業については、パス係数が統計的有意水準を示しておらず、棄却される。

5.3 SEM 分析（業種別）

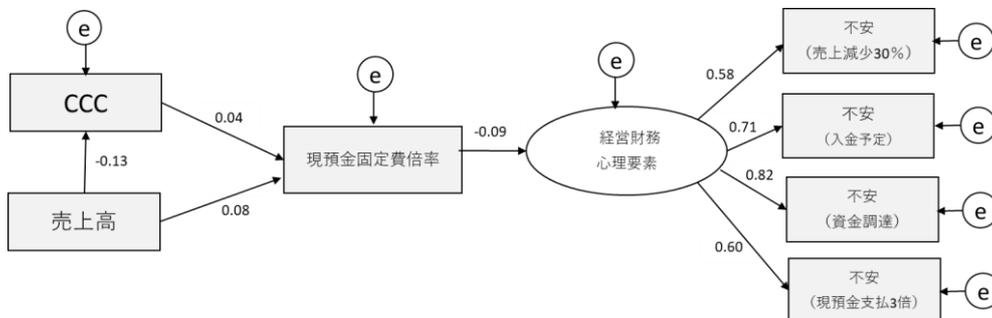
仮説 3「CCC は現預金（手元の運転資金）に影響を与え、現預金が少ない企業は経営者の心理的不安感が高まりやすい」は SEM 分析による検証を行う。分析モデルは、まず仮説 2 で用いたパス解析のモデルを財務の観測変数として使用する。仮説 3 は財務要素による影響を見る仮説であるため、財務のみの変数とした。この観測変数を受けて、潜在変数を作成し経営財務心理要素と名付けた。経営財務心理要素の変数から、経営者の不安感を示す変数として「売上減少 30%」「入金予定不安度」「資金調達」「現預金支払 3 倍」を用いてモデルを構成した。パス係数は変数の単位が異なるため標準化係数を用いた。内生変数に該当するものには誤差変数（モデル内で e で表示）を設定した。モデルは業種別に作成し、業種による傾向の違いも確認する。

以上により設定した業種別の SEM 分析モデルが以下の通り、図表 10 が製造業、図表 11 が飲食業、図表 12 が飲食業以外のサービス業である。

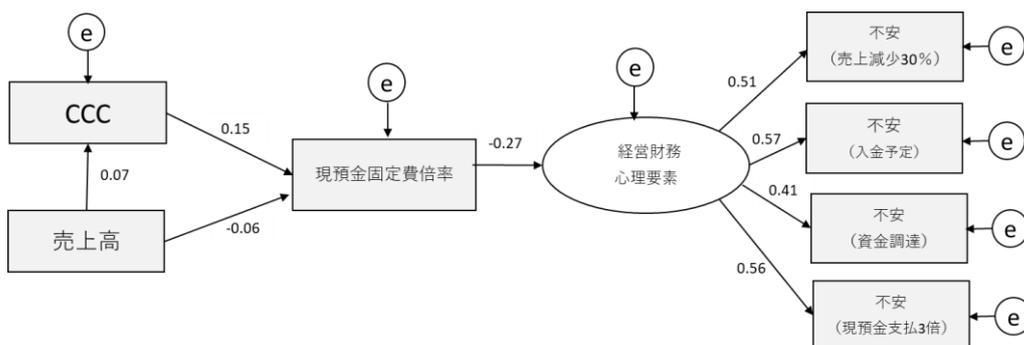
図表 10 SEM 分析モデル（製造業）



図表 11 SEM 分析モデル (飲食業)



図表 12 SEM 分析モデル (飲食業以外のサービス業)



SEM 分析モデルの適合度は製造業 (図表 10) が χ^2 乗値 29.384 ($p < 0.01$)、CFI : 0.855、RMSEA : 0.11 であった。サンプル数が少ない場合に χ^2 乗検定でモデルの妥当性が棄却される場合が多く見られ、製造業のモデルもこのケースに該当したと考えられる。RMSEA がやや高めであるが、概ね妥当性あるモデルであると考えられる。飲食業 (図表 11) は χ^2 乗値 12.418 ($p > 0.05$, ns)、CFI:1、RMSEA : 0 を示し、妥当性のあるモデルであることが確認できる。飲食業以外のサービス業 (図表 12) は、 χ^2 乗値 11.812 ($p > 0.543$, ns)、CFI:1、RMSEA : 0 を示し、妥当性のあるモデルであることが確認できる。

図表 13 は業種別の SEM 分析モデルのパス係数を示したものである。

図表 13 SEM 分析モデルのパス係数（業種別）

			製造業	飲食業	サービス業
CCC（日）	<---	売上高	0.213*	-0.128	0.07
現預金固定費倍率	<---	CCC（日）	0.208*	0.041	0.152
現預金固定費倍率	<---	売上高	-0.088	0.077	-0.058
経営財務心理要素	<---	現預金固定費倍率	-0.023	-0.086	-0.266
不安（売上が30%減少）	<---	経営財務心理要素	0.484*	0.578*	0.514*
不安（入金が予定通りか）	<---	経営財務心理要素	0.919*	0.711*	0.572*
不安（必要資金を借入できるか）	<---	経営財務心理要素	0.648*	0.818*	0.412*
不安（現金/支払3倍以下）	<---	経営財務心理要素	0.561*	0.602*	0.559*

注）*はp<0.05

パス係数を見ると、全ての業種において、潜在変数である経営財務心理要素から4つの不安要素を示す変数に対するパス係数は、全てプラスで統計的に有意水準を示した。売上高、CCC、現預金固定費倍率から構成される財務的観測変数から潜在変数である経営財務心理要素へのパス係数は全ての業種でマイナスを示し、統計的にも有意水準を満たしていない。この点から、当モデルで使用した財務的観測変数だけでは、経営財務心理要素への影響は十分に示されないと考えられる。

経営財務心理要素から不安要素へのパス係数を業種別に見ると、製造業においては「入金予定通りか」についての不安感が最も高く、パス係数は0.919を示した。飲食業においては「必要資金を借入できるか」のパス係数が0.818と最も高い値を示した。飲食業以外のサービス業は不安要素へのパス係数がいずれも0.5前後であった。

仮説3の検証については、現預金固定費倍率から経営財務心理要素へのパス係数が有意水準でないことから、検証としては不十分であると判断する。ただし、財務的変数を含んだ潜在変数である経営財務心理要素からは、不安感への有意なパス係数が確認でき、また業種別にも異なる傾向が確認できる。

5. 考察とまとめ

本研究では中小企業、小規模事業者の財務指標と経営者の経営上の不安感の関連について解明を試みた。特に、山崎（2021）で解明できなかった研究課題であるCCCについての理論的矛盾点について取り組んだものである。

先行研究でも指摘があるように、業種によってCCCの長短に影響する要素は異なる点に着目し、業種別の分析を試みた。仮説1のクロス集計の業種別分析では検証に至らなかったものの、仮説2の業種別パス解析において、業種別の相違が確認できたと考える。

パス解析では特に製造業において、売上高からCCCへのパス係数、CCCから現預金固定費倍率へのパス係数が有意であり、他の業種では同様の傾向は見られなかった。この点を踏まえると、製造業においては、売上高が現預金固定費倍率へCCCを介して間接的に影響を与えていると考えることができ、売上高確保の重要性が確認できる。また製造業ではSEM分析における不安度の要素で「入金予定通りか」へのパス係数0.919と極めて高い。入金はCCCと現預金固定費倍率に直接的に影響を与えるものであり、相対的に売上規模の大きい製造業には経営への影響が大きいと判断できる。

飲食業については、パス解析でも統計的な検証では有意性が見られなかったものの、CCCが短い業種であることから、CCCによる経営上の不安感への影響は相対的に小さいと考えるが、更なる検証が必要である。飲食業は売上規模が小さく財務基盤も弱い事業者も多く見られる。SEM分析において「必要資金を借入できるか」への係数が0.818と高いことも、事業の不安定感と必要運転資金の確保についての不安要素を示していると考えられる。

飲食業以外のサービス業は、多様なビジネスモデルが分析対象となっている事が想定され、今回の一連の分析では特徴的な要素を見出すことができなかった。調査対象企業は中小企業、小規模事業者であり、財務的な不安要素は潜在的にあることはSEM分析から確認できた。

CCCは所要運転資金確保の視点から、一般的には短い方が有利な経営状態であると判断される。しかしながら、CCCの長短はビジネスモデルや業種により影響を受ける要素が異なることを本研究でも確認できた。また、CCCは経営状況によって取引条件などの調整が図られることがあり、CCCの長短で一概に経営状況が判断できない側面もある。CCCは経営活動における様々は経営判断、対応などを反映した結果の指標でもある。つまり、単純にCCCの長短だけで経営状態や経営者の不安感を関連付けることは難しい指標であり、この点が時としてCCC理論の一般的解釈から矛盾が生じる要因の一つであると考えられる。

本研究のSEM分析では、CCCを含む財務的な観測変数のみでモデルを組んだが、潜在変数である経営財務心理要素へのパス係数に統計的な有意性が見られなかった。この点については、経営者の財務的な不安感に影響を与える要素は、財務指標だけでなく、他の要素を勘案する必要性を示唆していると考えられる。外部環境や事業の拡大志向、組織の課題や事業承継など、様々な要素が財務的な不安要素に影響を与える可能性があり、これらの探究については残された研究課題として、今後の中小企業、小規模事業者の研究において取り組んでゆきたいと考える。

【参考文献】

- 井岡大度（2014）「改善効果分析のためのキャッシュ・コンバージョン・サイクル」
 国土館大学経営論叢第3巻2号
- 井岡大度（2018）「キャッシュ・コンバージョン・サイクル短縮による改善効果」
 国土館大学経営論叢第7巻2号
- 井岡大度（2019）「キャッシュ・コンバージョン・サイクルにもとづくキャッシュマネジメントにおける財務分析」関西学院大学商学論究第66巻4号
- 伊瀬堂人（2018）「財務的困窮下におけるキャッシュフロー調整行動」大阪大学経済学68巻(2)
- 稲村由美（2019）「財務制限条項と銀行モニタリングに関する考察」新潟大学経済論集107号
- 来栖正利（2009）「キャッシュ・コンバージョン・サイクル」会計第178巻第6号
- 桜井久勝（2015）『財務会計講義（第16版）』中央経済社
- 櫻井通晴（2015）『管理会計（第6班）』同文館出版
- 竹内毅（1993）「中小企業の経営者心理について」長崎大学経済学会、経営と経済73巻

仲澤幸壽（2014）「経営者心理 販売戦略：過剰需要期待分析序論」西南学院大学経済学論 39 卷(1)

中西哲（2011）「中小企業のキャッシュ・コンバージョン・サイクルと企業パフォーマンス」

日本管財管理学会年報財務管理研究 85-93

中小企業庁（2020）『中小企業白書、小規模企業白書』

古武真美（2013）「経営者のメンタルヘルスと秘書機能」近畿大学短大論集第 46 卷 1 号

星野優太ほか（2012）「グローバル企業の新 KPI としてのキャッシュ・コンバージョン・サイクル」

企業会計第 64 卷第 2 号

山崎督（2021）「中小企業における財務指標と経営者の経営上の不安感」

城西国際大学大学院紀要第 25 号

研究論文

商業施設の小売店における非計画購買プロセスの考察

Consideration of Unplanned Purchasing Process in Retail Stores in Commercial Facilities

富坂 明代

Akiyo TOMISAKA

中小企業診断士、IT コーディネータ、事業承継士

akiyo.tomisaka77@gmail.com

<要約>

コロナ禍での外出規制から、オンラインでの購買が浸透した。生活に必要なものはいつでも手軽に購入できるようになった。利便性の良さから、コロナが終息しつつある今日でもオンラインでの購買をする人は少なくない。

一方で、商業施設での買い物を楽しむ人も一定数存在する。リアル店舗での買い物は、計画していた商品を購入（計画購買）することもある。当初は計画していなかった商品を購入（非計画購買）することもある。前者は、消費者が購入したい商品を陳列すれば売れるため仕入が売上向上の要となる。一方で後者は仕入だけでなく、消費者が非計画購買に至るプロセスを理解した上で店舗運営することが売上向上に繋がる。

筆者は、消費者の非計画購買のプロセスには型があると考え、「日常の中でのインプットを通じた価値観（Values through daily input）→注意（Attention）→興味（Interest）→接客での対話（Dialogue with customers）→買いたいという意思の自覚（Awareness of intent to buy）→購入（Purchase）」という型である。各プロセスの英語の頭文字を取って、「VAIDAP」と称することとする。

「日常の中でのインプットを通じた価値観（Values through daily input）」とは、消費者が日常生活を過ごす中で見聞きする情報を通じて培われる価値観である。例えば、消費者が支持する雑誌の中で注目しているモデルが着用しているアパレル用品を見て「いいな」と思いながら記憶の中にインプットされる。

「注意（Attention）」とは、店舗や店舗の商品に注意を向けることを指す。例えば、商業施設の店舗の前を通行していて、店頭の陳列やポスターなどの演出が目にとまるような場面である。消費者はちょっと気になって、店舗に立ち寄る。

「興味（Interest）」とは、商品に興味を持つことをいう。消費者は商品のことを知りたい気持ちになり、商品を実際に手に取ったり、商品に関する説明書を読みだす。

「接客での対話（Dialogue with customers）」とは、来店客に声をかけたスタッフとの対話を指す。来店客に対しては、来店への感謝の気持ちと歓迎の意思表示としてあいさつの声掛けをして、その後来店客にとって邪魔にならないタイミングを見計らって適切な声掛けをする。相手のペースに合わせて対話をする。必要に応じて商品の説明や顧客のニーズを聞き出す。次のプロセスに進めるための鍵として、より購入に至る気持ちに遷移する

よう、このプロセスでは客にとって心地よい雰囲気づくりが肝となる。客によって状況やニーズは異なるため、見極めが必要である。

「買いたいという意思の自覚（Awareness of intent to buy）」とは、商品を手にとった時点や店員との対話を始めたタイミングでは気づかなかったが、対話を通じて自分自身が商品に興味があり、商品の魅力を知り、購入したいという意思を持ったことを自覚することを指す。

「購入（Purchase）」とは、商品を購入したいという自身の意思を認識した客が購入するプロセスを指す。このように来店前は計画していなかった商品を購入するに至るのである。

本論文では、筆者自身が商業施設の店舗調査を通じて得た経験を元に、小売店を対象に分析を行なう。

<キーワード>

商業施設、販売促進策、店舗調査、非計画購買、小売店

commercial facilities, sales promotion measures, store surveys, unplanned purchase, retail store

1. はじめに

コロナ禍での外出規制の中、これまではオンラインでの買い物をしてこなかった人たちもオンラインで買い物をするようになり、利便性を実感し、すっかりオンラインでの買い物が浸透した。現在では、新型コロナウイルス感染症は終息に向かいつつあるように感じられるが、消費者によるリアル店舗での売上を伸ばすためには、リアル店舗の存在意義を見直すことが必要ではないだろうか。

リアルでの店舗における買い物に求められるのは、オンラインでの買い物以上に満足度が得られる要素である。具体的には、来店前は買うつもりがなかった商品との出会いや、店員の接客を通じた会話を楽しみ、店舗での楽しさの体験が重要となると考える。

本論文では筆者が調査を実施した商業施設における店舗の調査を元に小売店を対象に分析を行なう。

2. 先行研究の調査結果

2.1 計画・非計画購買者を考慮した店舗内人流シミュレーション

非計画購買に関する先行研究は多いが、本論文の論旨に近いものを2つ挙げる。1つ目は「計画・非計画購買者を考慮した店舗内人流シミュレーション」³¹である。当該研究では、計画購買者・非計画購買者それぞれが店内の商品やPOPなどのレイアウトを変更することで店内での行動の変化、滞留時間の変化を分析し、買い物客の滞留時間を長くするような商品レイアウト設計を研究している。だが、本研究が狙いとする、商業施設来訪前を含めた非計画購買における消費者の行動プロセスの型に注目したものではない。商業施設来訪前の消費者行動も加味した行動プロセスを分析することで、店頭や店内に陳列する商品や陳列方法、接客などの型を分析し、より消費者が購入に至りやすい各販売のプロセスに磨き上げることを狙いとする。

2.2 商品棚前における非計画購買者の行動特徴量の検討

2つ目は「商品棚前における非計画購買者の行動特徴量の検討」³²である。当該研究では、非計画購買者が棚の前でどのような行動をとるか、行動特徴を抽出し分析している。棚前での滞在時間、初めて商品を手にするまでの時間や、複数商品を手にするか否か、棚までの立ち位置の違いなどの分析である。当該研究は本研究が狙いとする、商業施設来訪前を含めた非計画購買における消費者の行動プロセスの型に注目したものではない。購買を計画していなかった消費者が店頭に立ち寄り、購買に至るまでの行動プロセスの型を分析することとする。

³¹ 山田 健司 他「計画・非計画購買者を考慮した店舗内人流シミュレーション」,2005
https://www.jstage.jst.go.jp/article/pjsai/JSAI05/0/JSAI05_0_274/_pdf
最終アクセス日：2023年2月12日

³² 杉山 悠司 他「商品棚前における非計画購買者の行動特徴量の検討」,2018
<https://iis-lab.org/paper/IPSJUBI-201906.pdf>
最終アクセス日：2023年2月12日

3. リアル店舗での購入とオンライン店舗での購入との購買プロセスの比較

本論文ではリアル店舗での購入プロセスに着目した。リアル店舗での購入は、オンライン店舗での購入とは購買プロセスが異なる。本章では購買プロセスの違いを記載する。特に、オンライン店舗にはない「リアル店舗特有の非計画購買への影響力の大きい価値観や行動」を論じる上で重要なポイントに焦点を当てて記載する。

3.1 購買プロセスの違いの中で非計画購買への影響力が大きい点

リアル店舗とオンライン店舗それぞれでの購入に至るまでのプロセスで異なる点は多数存在する。中でも非計画購買における購買プロセスを考察するにあたり、筆者が整理・着目したのは以下の4点である。具体的には「来店の動機」、「営業時間」、「接客」、「購入の決め手」である。以降それぞれについて説明する。

3.2 来店の動機

リアル店舗の場合、店頭販売の雰囲気や演出、店舗スタッフの呼びかけなどで店舗に目を向け、気になったら入店するというプロセスが想定される。つまり、店舗の外観や雰囲気が重要となる。一方でオンライン店舗は、欲しい商品や興味がある商品が既に商品者の頭の中にあり、目当ての商品を検索してオンライン店舗に来店するというプロセスである。つまり、探している商品を目当てにピンポイントで来店するのであり、計画購買が多いともいえる。非計画購買はリアル店舗の方が親和性は高いとも考えられる。

3.3 営業時間

リアル店舗は、店舗の営業時間内のみでの営業であるのに対し、オンライン店舗は基本的に24時間年中無休で開店することができる。つまり、何かすぐに必要な商品がある時（緊急性が高い商品）や、外出が面倒でさっと手早く目当ての商品だけ手すきの際に購入しようと考えた消費者（手軽さを重視）は、24時間開店しているオンライン店舗で購入する場面が想定しやすい。よって、商品をあらかじめ念頭に置いた来店である計画購買の親和性が高いと考えられる。

一方でリアル店舗は日中営業していることから、何か外出して活動する中でふと店舗を見つけ、ふらっと入店するような非計画購買の親和性が高いと考えられる。

3.4 接客

リアル店舗は、店舗の運営形態にもよるが、店舗スタッフとのマンツーマンの接客があるのに対し、オンライン店舗は基本的に接客がない。基本的には、オンライン店舗では消費者自らの想定している商品を探して購入するというプロセスである。一方、リアル店舗は接客を通じて消費者が当初想定していなかった商品を紹介されたり、陳列棚から発見したりして、非計画的な商品を購入することの親和性が高いと考えられる。

3.5 購入の決め手

オンライン店舗は、前述の通り基本的には接客がないため、商品写真や説明書き、口コミ

ミ投稿などの掲載された情報を元に購入を判断する。つまり、掲載されている価格や機能、デザインなどを元に、自身の念頭にある商品を購入するかに閉じた判断を行う。

一方、リアル店舗は実際の商品を手にとった時の感覚や、店舗スタッフとの接客時の対話を通じて購入に至る。つまり来店時に想定していた商品と、来店後に店内で見聞きした情報から結果的に購入する商品が異なることも大いに想定される。加えて、リアル店舗は目当ての商品がなくてもふらっと来店することもあるため、来店前は目当ての商品がなくても、想定外な商品を購入する、つまり非計画購買が発生しやすいと考えられる。

図表 1 リアル店舗での購入とオンライン店舗での購入との購買プロセスの比較一覧

	リアル店舗	オンライン店舗
来店の動機	店舗の外観や雰囲気由来店	探している商品があるため、商品のキーワードなどを検索して来店
営業時間	店舗の営業時間	24時間年中無休
接客	店舗スタッフとマンツーマン	基本的には無し
購入の決め手	実物を手にとった時の感覚や、店舗スタッフとの接客時の対話など	商品写真や記載された説明、口コミ投稿など

出典：筆者作成

3.6 まとめ

以上のように、リアル店舗はオンライン店舗と比較すると、非計画購買の親和性が高いといえる。

4. 非計画購買プロセス「VAIDAP」の流れと成功例・失敗例の分析

前章ではオンライン店舗との比較を通じたリアル店舗の購買プロセスを論じる中で、リアル店舗は非計画購買との親和性が高いと考察した。本章では筆者の唱える非計画購買プロセス「VAIDAP」を説明する。

4.1 非計画購買プロセス「VAIDAP」の説明

筆者の唱える非計画購買プロセス「VAIDAP」の各プロセスを記載する。本論文では、「日常の中でのインプットを通じた価値観 (Values through daily input) →注意 (Attention) →興味 (Interest) →接客での対話 (Dialogue with customers) →買いたいという意思の自覚 (Awareness of intent to buy) →購入 (Purchase)」というプロセスを提唱する。

4.1.1 日常の中でのインプットを通じた価値観 (Values through daily input)

商業施設において商品を仕入れる際、どのような商品を仕入れるか、が重要である。仕入れる際の重要な要素の一つとして、ターゲットが保有する価値観 (好感を持つ世界観)

を挙げる。消費者は、自分に培われた世界観に合致した商品を購入したいと思うためである。

消費者は日常の中で多くの情報を見聞きしている。特に消費者自身が好む雑誌や SNS などを通じて得た情報は、消費者の中に自身の「いいな、欲しいな」といった価値観を形成する種となる（日常の中でのインプットを通じた価値観（Values through daily input））。

例えば、アパレル企業である株式会社サンエー・ビーディーは、プロポーションボディ Dressing（PBD）という自社ブランドを、角川春樹事務所から発行されているファッションの月刊誌「美人百貨」³³とタイアップして記事を掲載している³⁴。

月刊誌「美人百貨」は、株式会社サンエー・ビーディーの PBD グループ長のインタビュー記事によると、コンセプトは「きれいな女性プロデュース」であり、時代に求められるフェミニン・クールを基調に進化させているという。一方、月刊誌「美人百貨」は「品よく」「可愛く」「力強く」今を生きるレディを応援！をスローガンに掲げるライフスタイル雑誌である³⁵。世界観の方向性は合致しているため、タイアップ記事の掲載はお互いのファンの取り込みを期待できるため、施策が有効であることが理解できる。

また、当該アパレルブランドを好む消費者は当該月刊誌を購読することで、一層の価値観が深められ、消費者はこの世界観への好感や興味が一層増すことが推察される。

この PRD の世界観が好きな消費者で、スマホや雑誌を通じて閲覧時間が長くなることで、更にこの世界観への好感が高くなる。この消費者には、「PRD」や「美人百貨」といったキーワードや、アパレル商品の色や形・着用の仕方などがインプットされている。

例えばアパレル用品を取り扱う店舗では、どのような世界観を持つ消費者をターゲットにするのかを明確にしておくことが必要である。その世界観に合った商品の仕入れをし、店頭や店内を演出することが重要である。

4.1.2 注意（Attention）

次に、店の前を通る通行客の目に留まるように店頭を演出する必要がある（注意（Attention））。具体的には、当店の世界観を表現する。非計画購買の場合、消費者は店頭の演出を見て、当店の世界観や取り扱う商品の魅力度を一目で判断する可能性が高いと筆者は考える。特に第一印象を与えるため、店頭演出は消費者と店との最初の接点であるという観点でも重要である。

実際には、マネキンや陳列棚、装飾用品を活用し、当店で取り扱う中で売りとなる商品を陳列する。マネキンは、当店が取り扱う対象が女性もの場合は女性のマネキン、ファミリー（男性・女性・子ども）用品を取り扱う場合はこの 3 種類を用意する。陳列棚の大

³³ 角川春樹事務所ホームページ
<http://www.kadokawaharuki.co.jp/company/>
 最終アクセス日：2023年2月12日

³⁴ 株式会社サンエー・ビーディーホームページ
https://store.saneibd.com/catalog/proportionbodydressing/pbd_bijinhyakka_220512.html
 最終アクセス日：2023年2月12日

³⁵ 角川春樹事務所ホームページ
http://www.kadokawaharuki.co.jp/advertiser/pdf/bijinhyakka_medium.pdf
 最終アクセス日：2023年2月12日

きさや個数、装飾用品は、店頭の広さにも因るが、世界観を演出するのに適切な道具を心がけることが重要である。

店頭のマネキンやディスプレイで提示する商品は、新商品や当該店舗の特徴的な商品を使った演出が望ましい。マネキンの性別や年齢の属性も、当該店舗の取り扱う商品の対象となる属性のものを使う。マネキンには、今すぐに使えるコーディネートや、少し先の季節に使えるアイテムをトータルで演出する。アパレル用品の場合は今すぐに使える冬のコーディネート、もしくは暖かくなった春先に着用するトータルコーディネートなど、雑貨店であれば今すぐ使えるハンドクリームやボディクリームなどの保湿剤や、春先に使いたい桜の柄のアイテムなどである。当該店舗が対象とする世界観として、当店イチ押しの商品を魅力的に演出することが重要である。

4.1.3 興味 (Interest)

店頭の演出に注意を向けた消費者は、店頭で足を止める。店頭飾られているマネキンや、商品棚に陳列されているイチ押し商品の説明が書かれた掲示物を眺めたり、一押し商品を実際に手に取って手触りや重さを確認したり、タグを見て材質や価格を調べたりする。

その気になったアイテムをマネキンがどのようなコーディネートで着用しているのかを今一度確認する。日頃愛読している雑誌や、好きな著名人が着用していた服装を想起することもあれば、自身の保有するアパレル用品とどのようにコーディネートできるかを考えることもある。そのようなことを考えながら、商品を手にとって少しの間立ち止まる。これが「興味 (Interest)」の段階である。

4.1.4 接客での対話 (Dialogue with customers)

消費者が来店した際、店舗スタッフは「いらっしゃいませ」「こんにちは」「ご来店ありがとうございます」などの歓迎と来店への感謝の気持ちを表しながら挨拶をして出迎える。消費者にとって店内で居心地よく過ごせるような雰囲気を作ることが滞在時間を長くすることに繋がるためである。

その上で、消費者が店内で居心地よく過ごすためには、好きなように過ごせるようにする気配りも大事である。例えば消費者が一人で過ごしたい様子であれば話しかけず、商品について知りたそうであれば話しかける、といった気配りである。

「興味」フェーズの消費者は、商品棚の前で商品を手を取ったり掲示物を眺めたりしながら少しの時間立ち止まっている。その様子を見たら、店舗スタッフは何か一言、少し距離を取りながら話しかけると興味を深めることに繋げることができる可能性がある。

例えば、「この商品、今朝再入荷したばかりです。前は大人気で、入荷後数日で完売になりました。雑誌〇〇に掲載された商品ですよ」「暖かくて軽い素材でできているので、日常遣いにおすすめですよ」「ちょうど本日から値下げになったばかりです。店頭に出ているだけで販売終了なので、サイズがあればお買い得ですよ」など、消費者の様子を見て適切な一言をかける。もし消費者が問い合わせをしたい内容があれば、店舗スタッフからの声掛けに対して質問がある場合がある。または店舗スタッフと話がしたいと思っていた消費者は、特に知りたい情報がなくても対話が始まることもある。

消費者と店舗スタッフの対話が始めれば、居心地がさらに良くなり、店内の滞在時間が

長くなる。対話を通じて、消費者自身の商品に対する興味の内容が言語化されたり、不明点が解消されたりする。消費者は店舗スタッフとの対話を楽しみながら、商品を手にとっている時間が長くなることも相まって、商品への愛着が深まる。これが「接客での対話」フェーズである。

4.1.5 買いたいという意思の自覚 (Awareness of intent to buy)

消費者は、店舗スタッフとの対話が始まる前は、明確な商品の購入意思は持っておらず、なんとなく商品を手にとっていた。しかし、店舗スタッフとの対話を通じて、商品の機能（材質など）や価値（入荷数や人気度合い、お客様の声、雑誌掲載履歴など）、活用の仕方などを耳にすることで、商品への理解が深まり、長く手にとっていることも相まって愛着が湧いてくる。実際の活用シーンもある程度明確になることで、自分がその商品を買いたいという意思を持っていることを自覚する。これが「買いたいという意思の自覚 (Awareness of intent to buy)」フェーズである。

4.1.6 購入 (Purchase)

クロージング段階である「購入」フェーズも重要である。せっかく「買いたいという意思の自覚」フェーズに至った消費者に対して、店舗スタッフの「押しの一語」がない場合は購入に至らず退店することもあるためである。

具体的には、店舗スタッフとの対話を経た消費者が「この商品が欲しいかもしれない」という自覚を持ったように見られる時に、例えば「ぜひ、本日までに購入いただいたお客様にはノベルティ〇〇をプレゼントしていますしお得ですよ」だとか、「こちらのアイテムは残りわずかなので、週末に売り切れてしまう可能性があります。お客様お似合いですし活用シーンも多くておすすめです」など、追加情報を踏まえた押しの一語を押しつけがましさを避けた表現で伝えることが望ましい。

購入を確実にするためにも、レジに数名の先客がいる場合などで、少し会計手続きに時間がかかりそうな場合は、消費者に丁寧な対応をすることが望ましい。例えば「申し訳ございません、順番にご対応いたしますので少しお待ちいただけますでしょうか。よろしければ商品をお預かりしますので店内をご覧になって待たれますか？」などの配慮があると良い。

図表2 非計画購買プロセス「VAIDAP」

非計画購買プロセス	説明	具体例
Values through daily input (日常の中でのインプットを通じた価値観)	消費者が日常生活を過ごす中で見聞きする情報を通じて培われる価値観	消費者が支持する雑誌の中で注目しているモデルが着用しているアパレル用品を見て「いいな」と思いながら記憶の中にインプットされる
Attention (注意)	店舗や店舗の商品に注意を向けること	商業施設の店舗の前を通行していて、店頭の陳列やポスターなどの演出が目に入り、店舗に立ち寄る
Interest (興味)	商品に興味を持つこと	商品のことを知りたい気持ちになり、商品を実際に手に取ったり、商品に関する説明書を読んだりする
Dialogue with customers (接客での対話)	来店客に声をかけたスタッフとの対話	来店への感謝と歓迎の意思表示としてのあいさつ、居心地の良い雰囲気・相手のペースに合わせた対話、ニーズの確認・商品説明など
Awareness of intent to buy (買いたいという意思の自覚)	対話を通じて商品への興味を持ち、購入したいという意思を持ったことを自覚すること	一人で商品の前を通った時は気づかなかったが、接客・対話を通じて自身のニーズを引き出され、商品の魅力を理解して買いたい気持ちになる
Purchase (購入)	商品を購入したいという自身の意思を認識した客が購入すること	接客・対話の流れで購入に至る

出典：筆者作成

5. 事例から考察できる商業施設における非計画購買プロセス

これまで筆者の考える非計画購買プロセス「VAIDAP」を一つずつ説明してきた。このプロセス一つ一つを大切に踏むことで、購入に繋げることができると筆者は考える。

本章では、実際に商業施設において店舗調査をした事例を元に、成功例と失敗例を記載する。本論文ではアパレル用品店と雑貨店を例に取り上げることとする。

5.1 アパレル用品店の例

まずはアパレル用品店の例を取り上げる。商業施設の中に入居するテナントの一つとして店を構えるアパレル用品店である。筆者の掲げる「VAIDAP」に沿った対応ができている場合は成功（消費者が購入に至る）し、「VAIDAP」に沿った対応できていない場合は失敗（消費者が購入に至らない）ことを説明する。

5.1.1 成功例

以下、「VAIDAP」における各プロセスに分けて成功例を説明する。

① 日常の中でのインプットを通じた価値観（Values through daily input）

消費者は共働きで子育てをしている。平日は朝早い時間から保育園に子どもを送り届け、その足で勤務先に向かう。自転車に子どもを乗せて保育園や最寄り駅まで漕いでいくことや、子どもを抱きかかえたり身の回りの世話をしたりするため、身動きがとりやすいパンツスタイルを好む。勤務先の仕事仲間はみんな小綺麗な格好をしているので、それなりに小綺麗な服装の印象を持ってもらいたい。保育園や同僚のママ友の服装を見ると、やはり基本的に時間には余裕がないため、着脱がしやすく、動きやすいので小綺麗な上下の服を着用している。

家事・育児と仕事の両立中だが、それでもそれなりにおしゃれがしたいな、と思っては子どもが寝た後や通勤時間の合間にスマホ検索で「ワーキングマザー向けおすすめ

の通勤スタイル」などの記事を眺めている。良い素材を使っていて、コーディネートも楽そうな服があれば欲しいなあ、という気持ちを持ちつつも、日ごろ忙しいし、手持ちの服で問題なく過ごすことはできているからわざわざ計画して買いに行ったり、通販で購入したりはしないている。

② 注意 (Attention)

保育園で必要だと言われたものを調達するため、週末に家族そろって家の近所の商業施設に行くことにした。目当てのお店に行くまでの途中、ふと1つのお店が目にとまった。マネキン3体(男性・女性・子ども)が並び、リラックスした雰囲気の小綺麗かつ動きやすそうなトータルコーディネートされたディスプレイが目に入ったのである。家族連れである自分たちと同じで、なんだか親近感も感じた。

家族には「ちょっと見たいものがあるから少しだけ一緒に付き合っほしい」と話して、少しだけお店に立ち寄ることにした。

③ 興味 (Interest)

目にとまった店頭のマネキンが着用している商品をよく見ると、女性のマネキンが着用している一部のアイテムは子どものマネキンが着用している服装とお揃いのように見える。値札を見ると、予算的には購入できそうな範囲のようだ。着脱しやすそうな形状だし、材質も良さそうだ。上質で小綺麗で子どもとお揃い。なかなか良さそうかもしれない、と思って、マネキンが着用しているアイテムを眺めていた。

④ 接客での対話 (Dialogue with customers)

商品に対する興味は持ったものの、今手持ちのアイテムだけで特段困っているわけでもないし、子どもができて無駄遣いは避けたいとも思っていたし、何より家の中に物が増えると片づけが大変なので買うことは控えようかな、と思った。すると、店舗スタッフが背後から「こんにちは、ご来店ありがとうございます！こちらの商品は3日前に入荷したばかりで、ご好評いただいております。お客様と娘さんのお揃いもできますよ」などと少し距離感を持ちながら話しかける。ちょうど気になっていたアイテムなので、色のバリエーションやサイズ、コーディネートの仕方、価格などいろいろ聞いてみることにした。最初に思った以上に、このアイテムは自分の生活を豊かにしてくれそうな気がしてきた。「こちらの商品、お子様とお揃いコーデもできるし、動きやすいし、家でお洗濯ができる素材なので楽々だって好評なんです。うちのブランドの毎年の定番品なんですよ」などの追加情報を聞き、商品に対し一層惹かれていった。

⑤ 買いたいという意思の自覚 (Awareness of intent to buy)

言われてみると、このアイテムは夜な夜なスマホで眺めていたWebページのモデルが着用していた商品に似ている気がする。そういえば自分も、動きやすさや着脱のしやすさは譲れないけれど、家事と育児で忙しいながらも小綺麗な格好をしたいと思っていたことを思い出した。長く着用して記事が薄くすり減ったアイテムを処分して、このアイテムを我が家に迎えることにしようかな、などという考えを持ち始めた。「で

もちょっと無駄遣いかな、後で後悔しないよね」という気持ちも少しだけ残っていた。

⑥ 購入 (Purchase)

店舗スタッフから「お手に取られた商品、お客様にも娘さんにもよくお似合いですよ！このアイテムは入荷3日で3色が完売している人気商品なので、お好みの色が残っていて良かったです。次の週末だったら売り切れだったかもしれません！」などの押しの一言を追加情報の形で添えられ、「この商品や店舗スタッフさんとのご縁だわ」などと思い、購入に至った。

5.1.2 失敗例

以下、「VAIDAP」における各プロセスに分けて失敗例を説明する。

① 日常の中でのインプットを通じた価値観 (Values through daily input)

テレワークが中心の生活だが、画面越しに見える服装が綺麗で可愛い同僚の姿を見て、自分も綺麗な格好をして過ごしたいと思っていた。しかし手元には、カジュアルで使い回しはしやすいけれど、長く着続けて少しくたびれたアイテムしかない。久しぶりに服を新調するのも良いかもしれない、と思い始めた。

テレワークの中で見かけた同僚が着用していたアイテムはどこで買ったのだろう、と思いながら、スマホやPCで隙間時間にアパレル用品のWebサイトを眺めた。

綺麗な印象を与える服をあれこれ眺め、ぼんやりと欲しいアイテムの雰囲気のようなものがインプットされた。

② 注意 (Attention)

週末、久しぶりに友人とお茶をすることになった。ある商業施設の中にある喫茶店に行くことにした。目当ての喫茶店に向かって歩いていると、ふとあるアパレル用品店が視界に入った。しかし、店頭ディスプレイはなんの特徴も感じられず通り過ぎることにした。

③ 興味 (Interest)

たまたま店頭に立ち寄ることになっても、価格が分かりにくかったり、マネキンを着用したコーディネートコンセプトが分かりにくかったり、着用している商品の魅力が分かりにくかったりすると、興味を持たせることができず、商品を手にとることに至らない。この事例ではマネキンを見てもコンセプトがよくわからず、着用している商品を見ても興味は惹かれなかった。値札も分かりやすい位置に提示する必要があった。

④ 接客での対話 (Dialogue with customers)

来店した場合でも、店舗スタッフからのあいさつや声掛けは「いらっしゃいませー」と空に向かって唱えられているだけで、自分への関心が感じられない。自分が新しいアイテムを買おうと思っているが、店舗スタッフには声をかけにくく、なんだか居心

地が良い。すると、店内で滞在せず他の店に行こうと思う（滞在時間は短くなる）。つまり、商品に対する興味が深まったり、買いたいという意思を想起・自覚したりすることには至らず退店に至るのである。

⑤ 買いたいという意思の自覚（Awareness of intent to buy）

店内に来店客のニーズに合致する商品があったとしても、店舗スタッフからのあいさつや適切な声掛けがなく、歓迎の気持ちが伝わらないので店内の滞在は短くなる。よって、来店に至ったとしても、これ以降の購買プロセスが進まないため、消費者自身が潜在的に「テレワークが中心でも、しっかりと綺麗な服を着ている自分でありたい」「綺麗な服を新調したい」という意思を持っていることの想起・自覚に至らない。

⑥ 購入（Purchase）

買いたいという意思を持っていたとしても、「本当にこの商品で良いのか、無駄遣いではないか、他の店にはもっと良い商品があるのではないか」などの迷いが生じる。購入を後押しする何か、例えば店舗スタッフからの押しの一言などがあると購入に至りやすい。この事例では、店舗スタッフからの声掛けがないため、押しの一言がなく購入には至らない。

5.2 雑貨店の例

次に雑貨店の例を取り上げる。商業施設の中に入居するテナントの一つとして店を構える雑貨店である。上述のアパレル用品店と同様、筆者の掲げる「VAIDAP」に沿った対応ができている場合は成功（消費者が購入に至る）し、「VAIDAP」に沿った対応ができていない場合は失敗（消費者が購入に至らない）ことを説明する。

5.2.1 成功例

以下、「VAIDAP」における各プロセスに分けて成功例を説明する。

① 日常の中でのインプットを通じた価値観（Values through daily input）

キャラクターが好きで身の回りの日用品はキャラクターものが多い。隙間時間には可愛いキャラクターグッズがないか情報収集している。最近テレワークではなく出勤が前提の働き方に戻り、朝夕は寒い中通勤をしている。肌寒い日が続くので、身の回りを温かくするものが欲しいな、とぼんやりと考えて手ごろな商品をスマホで検索している。手持ちのアイテムで何とか賄えるのでオンラインで購入するほどでもないな、と思っている。

② 注意（Attention）

営業訪問先からの帰宅途中、駅直結の商業施設の中を通ると、ふと雑貨店が視界に入った。店頭で暖かそうなアイテムに身をまとったマネキンが立っている。帽子とマフラー、カーディガンにモコモコした靴下を着用している。仕事帰りで疲れているからか、自分の好きなふんわりした雰囲気の世界観に心惹かれた。ちょっと立ち寄って

みることにした。

③ 興味 (Interest)

帽子、マフラー、カーディガン、靴下とどのアイテムも近くで見ると色合いがふんわりしている上に手編み風で、やはり温かそうである。値札を見ると、予算的には購入できそうな範囲のようだ。良く見てみると、自分の好きなキャラクターが刺繍されていることに気づいた。思わず触ってみたいくなり、商品を手にとってみることにした。

④ 接客での対話 (Dialogue with customers)

商品を手にとると、店舗スタッフから「いらっしゃいませ、ご来店ありがとうございます！今日も寒いですね」などの声掛けがあった。「そうですね、寒いですよ」と答えると、「そちらの商品にご興味をもってくださいありがとうございます！こちら、身に着けてみると温かいですよ。キャラクターの刺繍が入っていますし、今日も良く売れました。」などの追加情報があった。「よろしければちょっと身に着けてみますか？」と聞かれ、ふわふわしていて着心地が良さそうだったのでサッと着用してみることにした。店舗スタッフは「どうですか？お似合いですね！今お召しの服装に合っていますし、キャラクターの刺繍はそこまで目立たないので通勤スタイルにも合わせやすいですよ。」というコメントをくれた。通勤スタイルに合わせやすそうだというのは実際に着用してみて実感できた。

⑤ 買いたいという意思の自覚 (Awareness of intent to buy)

店舗スタッフに言われてみると、手持ちのアイテムよりも、今試着しているアイテムの方が通勤スタイルに合わせやすいかもしれない。実際に着用してみると、思った以上に温かいことが分かった。しかも自分の好きなキャラクターがさりげなく刺繍してある。そういえば、ここ最近には特に通勤時など寒い思いをしていたし、温かいアイテムが欲しいと思っていたことを思い出した。

手持ちのアイテムはずいぶん前に買ったものだし、この機会に買い替えてみるのも良いかもしれない、と思い始めた。

⑥ 購入 (Purchase)

買い替えるのも良いかもしれないと思ったものの、計画していた買い物ではないし、無駄遣いにならないか、他店の方が安くて良いものを見つけられるかもしれない、ということも考え始めた。そんなことを考えていると、店舗スタッフから「今回、そちらのキャラクターとは初めてコラボレーションしたんです。限定品なので在庫限りですよ。お客様がご来店されたタイミングで在庫が残っていて良かったです！」という情報が来た。限定品と出会えたなんてラッキーかもしれない、高い買い物ではないし寒い中仕事を頑張っている自分へのご褒美で良いだろう、と思って購入することにした。

5.2.2 失敗例

以下、「VAIDAP」における各プロセスに分けて失敗例を説明する。

① 日常の中でのインプットを通じた価値観 (Values through daily input)

寒い日が続く中、少し風邪気味である。仕事が忙しいので休むことはできないし、何とか日々のケアで体力を回復できる方法はないかと思い、隙間時間にスマホで情報収集している。自宅でのアロマとか、お風呂でのリラックスとか、アイマスクとか、様々な方法があるのをぼんやりと眺めている。

② 注意 (Attention)

営業先からの帰宅途中、乗換駅に直結した商業施設の中に雑貨店があるのが目に入った。しかし店頭には雑多な商品が並んでいて、何が並んでいるのか、特徴や魅力がわからないな、と思いながら足早に帰ることにした。

この場合、店頭を一目で見た時に当該店舗の一押し商品がわかるような印象を残す陳列ができていなかったことが失敗の原因である。例えば店内に入浴剤やお風呂内でアロマを楽しめるバスグッズをイチ押しとする場合、店頭でバスグッズを並べ、演出としては一目でお風呂グッズだとわかるような手書きのポスターや POP を飾るなどの工夫があると注意を集めることができただろう。

③ 興味 (Interest)

店頭の演出で注意を集めて店舗に足を止めたものの、商品を良く見てみると入浴剤のようだがどのような効果があるのか、どういう点でおすすめなのか、わからない。パッと見た感じだと、単なる入浴剤のように見えるので興味を持ってない。値札も見当たらず価格が分かりにくい。退店することにした。

この場合、入浴剤の香りの特徴としてアロマの香りでのリラクゼーション効果があるとか、効果として温泉と同等の肩こりや腰痛、疲労回復などの効果を POP などで記載するなどの工夫があると興味を持ち、理解を深めることに繋がっただろう。値札は分かりやすい位置に提示することが必要だった。

④ 接客での対話 (Dialogue with customers)

店舗スタッフは「いらっしゃいませー」などの来店へのあいさつを唱えているが、自分に対するあいさつなのか、他の来店客へのあいさつなのか、わからない。特に歓迎されている感じはしないし、店舗に対する愛着は感じない。どうしても買わなくてはならないものがあるわけではないので、退店することにした。

この場合、店舗スタッフは来店客を確認したタイミングで、その来店客に向かって「いらっしゃいませ、ご来店ありがとうございます！」などの歓迎の気持ちを一人一人に対して声掛けすると店内の滞在時間が長くなった可能性がある。また、商品を手にとったり、特定の商品棚の前に立ち止まって興味を持っていそうな様子が見られたりしたタイミングで、適切な距離感を持ちながら「そちらの商品、本日再入荷したばかりの人気商品ですよ、よろしければ香りをかぐこともできますのでお声掛けください」

などの声掛けをすると印象が良いだろう。実際に商品を手に取り、ハンドクリームを試しに手に塗ってみたり、入浴剤の香りをかいてみたりする中で、自分の好みに合う場合は一層の興味を深めることに繋がる。このような来店客の行動を見ながら、店舗スタッフは「こちらの香りはアロマの香りなのでリラクゼーション効果がありますよ。例えば夜寝る前に塗ると、保湿効果が高まりますよ」などの使用シーンの提案などの情報提供をすると、実際に使用するイメージを持つことができ、商品の理解を深めることができる。

⑤ 買いたいという意思の自覚 (Awareness of intent to buy)

店舗スタッフとの対話は特になく、少し声掛けがあったとしても「試しに使用できますのでお声掛けください」といった一言程度しかなかった。買いたいという意思を自覚するには至らなかった。

この場合、店舗スタッフはより親身になって話しかけることで、来店客にとって有益だと想定される情報提供があれば、来店客自身の買いたいという意思を想起・自覚するに至った可能性がある。具体的には、例えば商品を手を取ったり、商品棚の前で立ち止まってから少し経ったりしたタイミングで「そちらの商品、今朝再入荷したばかりの人気商品ですよ！」だとか、「最近寒い日が続くので入浴剤を入れてゆっくり温まりたいですね」などと話しかけると対話が始まったかもしれない。例えば、店舗スタッフからの声掛けに対するお客様の返答として、「この入浴剤って何か効果があるんですか?」とか、「同じシリーズの違う香りもありますか?」など、より商品に関する愛着が深まるようなセリフがある可能性がある。そのような展開になると、商品に接する時間が長くなり、買いたいという意思を自覚するに至った可能性がある。

⑥ 購入 (Purchase)

商品に興味を持ち、購入しようかなと一度思い立ったが、良く考えてみると過去購入したけれど使用していない入浴剤やハンドクリームが残っていることを思い出した。今回手に取った商品に興味を持ったものの、過去と同様、実際に使用しない可能性があると思い直し、購入せずに退店することにした。

この場合、商品に興味を持った様子の来店客に対して店舗スタッフはタイミングよく適切な声掛けをすることで、使用するシーンを想定し、使用効果をイメージさせて購入に至った可能性がある。具体的には、例えば商品を長く手に取っている来店客や、商品棚の商品をじっくり眺めていて商品を購入しそうな様子の来店客に対して、店舗スタッフが「そちらの商品、私も持っていて愛用しています。夜寝る前にそのハンドクリームを塗ると、香りはリラックス効果があるし、カサカサしていた手が少し潤ってきた感じがしています。おすすめですよ」などの購入を促すような決め手となる一言があれば購入の可能性を高めることができたと考えられる。

6. おわりに

マスクの着用義務が緩和される予定が発表されるなど、コロナが終息しつつあるとも言われる中、商業施設における売上は回復傾向にあるというニュースを見聞きする。コロナ禍での外出自粛をしていた分、購入意欲（リベンジ消費）はある程度存在すると推察することもできる。リアル店舗としては、ターゲットとする消費者がどのような価値観を持ち、どのような商品に魅力を感じるのかを情報収集しておくことが重要である。その上で、消費者にとって魅力的な店頭の演出や、店内で居心地よく過ごせるような店舗スタッフによる接客・対話ができるようにする必要がある。このようにすることで、消費者が気持ちよく購入できるシーンが増えることが期待できる。

本論文が各店舗の来店客・売上増加、そして個店の魅力が向上することによる商業施設全体の賑わいの向上に繋がる一助になると嬉しく思う。

【参考文献】

- [1] 山田 健司 他「計画・非計画購買者を考慮した店舗内人流シミュレーション」,2005
https://www.jstage.jst.go.jp/article/pjsai/JSAI05/0/JSAI05_0_274/_pdf
最終アクセス日：2023年2月12日
- [2] 杉山 悠司 他「商品棚前における非計画購買者の行動特徴量の検討」,2018
<https://iis-lab.org/paper/IPSJUBI-201906.pdf>
最終アクセス日：2023年2月12日
- [3] 角川春樹事務所ホームページ
<http://www.kadokawaharuki.co.jp/company/>
最終アクセス日：2023年2月12日
- [4] 株式会社サンエー・ビーディーホームページ
https://store.saneibd.com/catalog/proportionbodydressing/pbd_bijinhyakka_220512.html
最終アクセス日：2023年2月12日

研究論文

自動車整備士の変化について

Changes in auto mechanics

高橋 潤

Jun TAKAHASHI

中小企業診断士、IT コーディネータ、PMP

junbo825@gmail.com

<要約>

本論文は、自動車整備士を取り巻く環境の変化について考察したものである。自動車業界は「100年に一度の大変革の時代³⁶⁾」との認識が定着しており、自動車の構造自体も大きく変化するなかで、自動車整備士を取り巻く環境についても変化が起こっている。かかる変化が起こるなかで、自動車産業を支える自動車整備士がおかれている労働環境の改善が進まず、自動車整備士の担い手が減少しているという問題がある。本論文では、自動車整備士を取り巻く環境の現状分析を新車販売台数の推移、自動車保有台数の推移により自動車整備士が対応する母数として考察する。自動車整備士数の推移、平均年齢の変化、有効求人倍率、総人口に占める整備士割合、整備士育成学校への入学者数、賃金比較を行い、近年自動車業界で注目されている電動化の流れをもとにして自動車整備士が減少している問題を解決する方法や自動車整備士の将来を考察するものである。

<キーワード>

自動車整備士、人材不足、環境変化、自動車の電動化

Auto mechanic, Shortage of human resources, Environmental change, Electrification of automobiles

³⁶⁾ トヨタ自動車『アニュアルレポート 2018』の社長メッセージにおいて、「約 100 年前、米国に 1,500 万頭いたとされる馬は、現在では 1,500 万台の自動車に置き変わりました。いまはその時と同じか、それ以上のパラダイムチェンジを迎えているのではないのでしょうか。まさに、自動車業界は「100年に一度の大変革の時代」に入っていると、日々実感しています。」と述べている。

1 はじめに

自動車は機械部品の塊であり、適切な維持や保守などのメンテナンスが行われなければ故障などが起き、走行ができなくなる。また、適切な自動車整備が行われていなければ、有害な排気ガスを排出するなど自然環境への悪影響を与えることになるため、適切な自動車整備を実施することが求められる。このためわが国では、自動車検査登録制度（以下、車検）で自動車が道路運送車両法に定められた安全基準、環境基準を満たしているかどうかを確認する検査を、一定の期間（乗用車の場合は新車登録時のみ3年後、以後2年おき）ごとに行うこととなっている。また、法定点検（定期点検）として、自動車の故障やトラブルが起きないように点検や整備を行う仕組みがとられている。

車検や定期点検、その他の整備作業を実施するのが、自動車整備士である。自動車整備士は国家資格であり、自動車整備工場は自動車整備士を雇用することが義務付けられている。

自動車が電動化することやコンピューター制御機能が増えてソフトウェアの比重が高まるなかで、自動車整備士に求められる技能も変化している。このように自動車の構造が変化するなかで、自動車整備士の人材不足がさげばれている。自動車整備士が不足することで、自動車のメンテナンスが行き届かなくなり、自動車の運行に制限がかかるなど自動車の利用範囲を狭めてしまう可能性が考えられる。

本論文では、自動車整備士の人材不足はなぜ発生しているのかについて考察するとともに、自動車整備士の将来に起こることについて考察する。

2 現状分析

自動車整備士が置かれている現状を理解するため、自動車業界の状況を概観する。自動車の販売台数から電動化する自動車の状況について分析することで、自動車整備士に求められる整備技能について考察する。自動車保有台数の推移から自動車整備士一人あたりの担当する台数がどう変化しているか考察する。また、自動車整備士の人数や平均年齢を分析することで、自動車整備士が置かれている状況を考察する。

2.1 乗用車の新車販売台数の推移

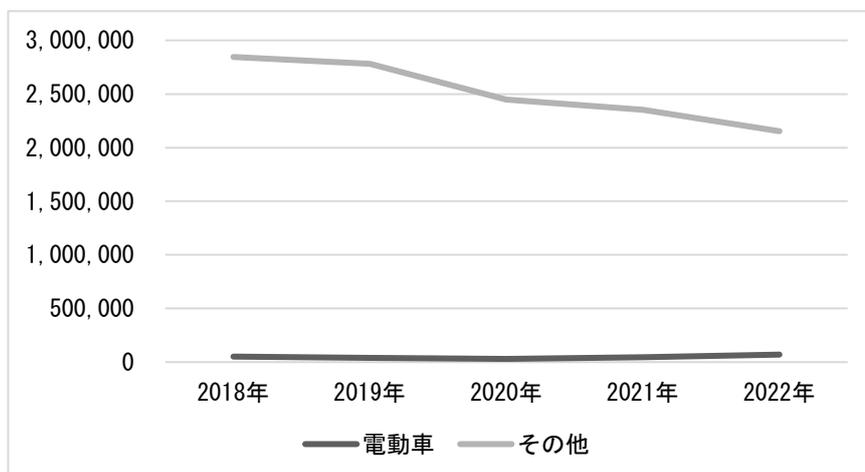
一般社団法人 日本自動車販売協会連合会「燃料別販売台数（乗用車）」[1]によると自動車の販売台数は、図表1のとおり年間200～300万台である。内訳は、電動車をPHV（Plug-in Hybrid Vehicle：外部電源から直接充電が可能な車）、EV（Electric Vehicle：バッテリー電気自動車）、FCV（Fuel Cell Vehicle：燃料電池自動車）を合算したものとし、それ以外をその他として合算したものである。

電動車は、2018年50,311台と2022年70,212台で139.6%の増加となっている。その他は、2018年2,845,143台と2022年2,153,091台で75.7%の減少となっている。

乗用車販売台数に占める電動車比率は、2018年1.7%、2022年3.2%と自動車販売台数に占める割合はわずかであるが、地球温暖化対策への取り組みなどにより着実に電動車の割合が増加している。

電動化した自動車が増加することに伴い自動車整備士は、旧来の内燃機関の自動車整備技能に加え、電動車に対応した整備技能が求められることになる。

図表 1 乗用車の新車販売台数（軽自動車を除く）（単位：台）



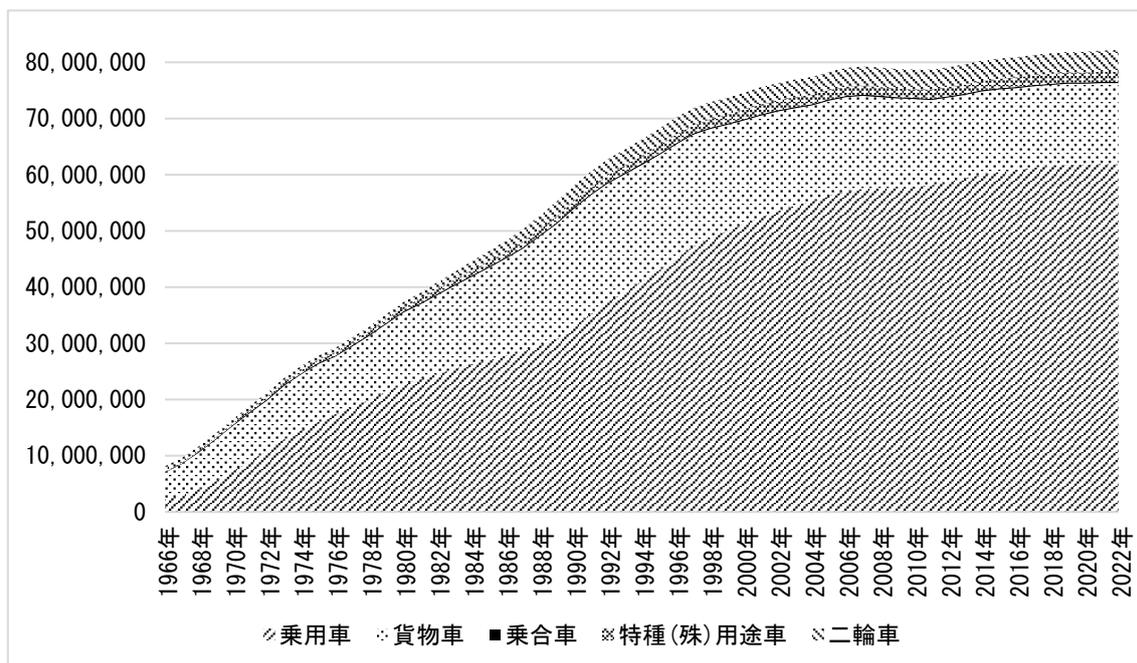
出典：一般社団法人 日本自動車販売協会連合会「燃料別販売台数（乗用車）」をもとに著者作成

2.2 自動車保有台数の推移

一般財団法人 自動車検査登録情報協会「車種別（詳細）保有台数表」[2]によると自動車の保有台数は図表 2 のとおり、1966年 8,123,096 台、2022年 82,174,944 台である。

近年は保有台数の伸び率が鈍化しているが、自動車は耐久性などが向上したため市場から長期間退出せず、新車販売が行われているため依然として保有台数が増加している。自動車整備士の人数が一定であったと仮定した場合、自動車整備士一人あたりに換算して担当すべき自動車の台数が増加することを意味する。

図表 2 自動車保有台数（軽自動車を含む）（単位：台）



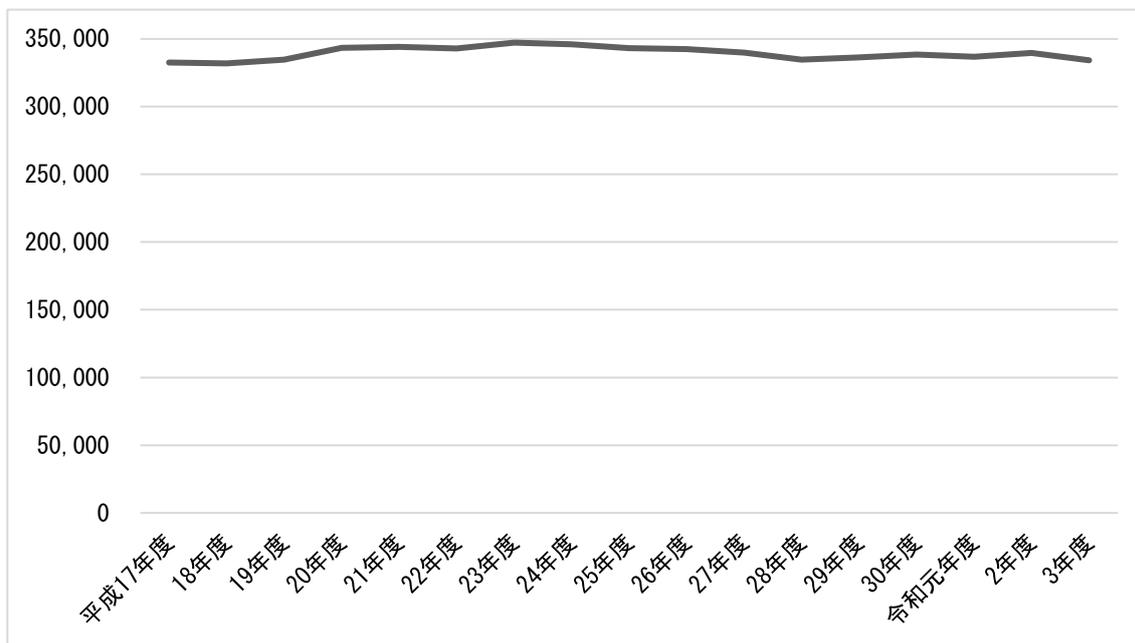
出典：一般財団法人 自動車検査登録情報協会「車種別（詳細）保有台数表」をもとに著者作成

2.3 自動車整備士の状況

自動車整備業は、サービス業である専業（民間車検場など）、卸・小売業にサービス業を加えた兼業（オートバックス、イエローハットなど）、小売業であるディーラー（自動車メーカーと専売契約を結んだ販売会社）、サービス業でグループ内向けに自動車整備サービスを提供する自家（タクシー、バス、貨物輸送などの自グループ内の整備部門）の 4 分類があり、それぞれの売上高、企業規模、従業員数、年収には差異がある。本論文においては、上記分類を用いず、自動車整備業全体の平均値を用いて分析する。

一般社団法人 日本自動車整備振興会連合会「自動車特定整備業実態調査結果概要（旧自動車分解整備業実態調査概要）」[3]によると、図表 3 のとおり自動車整備士の人数推移は約 33 万人前後であり、大きな増減はない。図表 4 のとおり自動車整備士の平均年齢は 40 代後半へと高齢化してきている。平均年齢の上昇は、新規就職者と退職者の数はほぼ等しく、就業中の自動車整備士が他の職種に流出していない可能性を示していると考えられる。

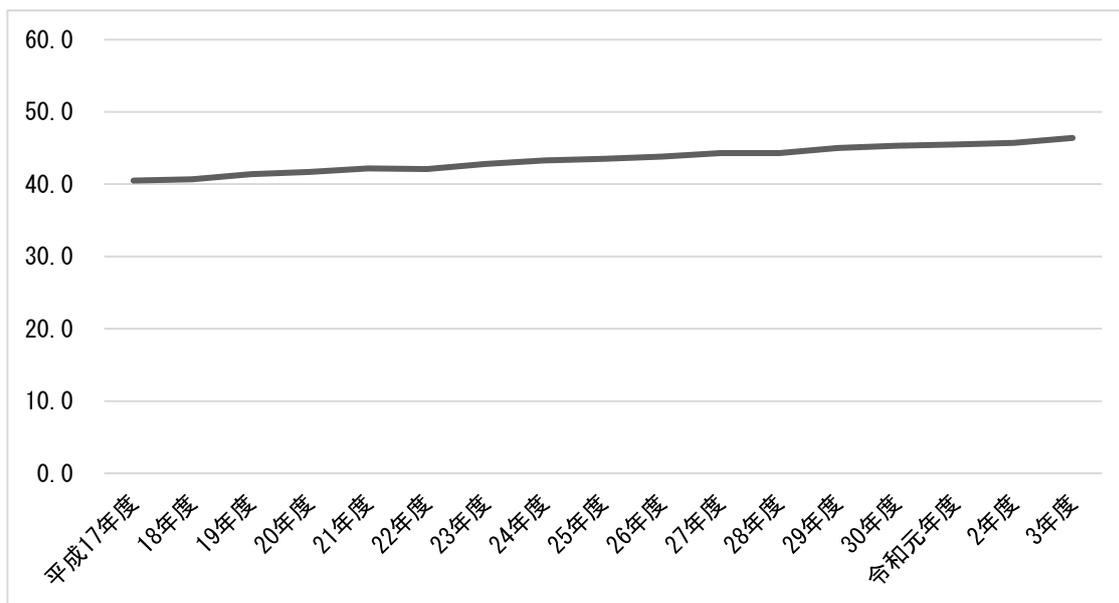
図表3 自動車整備士数（単位：人）



出典：一般社団法人 日本自動車整備振興会連合会「自動車特定整備業実態調査結果概要（旧 自動車分解整備業実態調査概要）」をもとに著者作成

自動車整備士の平均年齢は、平成17年度40.5歳に対して、令和3年度46.4歳と6歳も高くなっており、若年整備士の自動車整備業への流入人数が減少している可能性が考えられる。

図表4 整備要員の平均年齢（単位：歳）



出典：一般社団法人 日本自動車整備振興会連合会「自動車特定整備業実態調査結果概要（旧 自動車分解整備業実態調査概要）」をもとに著者作成

2.4 2章まとめ

1節では、乗用車の販売台数が減少傾向にあるなかで、電動車の販売台数が増加傾向にあり電動車比率が高まっていることを確認した。2節では、自動車保有台数が増加傾向を維持していることを確認した。3節では、自動車整備士の人数と平均年齢について確認し、自動車整備士の人数が変わらないなか、平均年齢は高齢化していることから、現在就業中の自動車整備士が他の職種に流出していない可能性について考察した。

自動車整備士の人数が増加しないなか平均年齢の高齢化が進んでおり、自動車保有台数は増加を維持していることから、自動車整備士一人あたりの担当すべき台数が増加していることが明らかとなった。つまり、自動車整備士の負担感は増しているといえる。

また、現在就業中の自動車整備士もいずれは定年退職などで自動車整備業から流出していくことは明白である。自動車整備士の人数は増加していないため、このまま新規就職者が増えない場合、将来のどこかの時点で急激に自動車整備士の不足感が顕在化すると考えられる。

3 自動車整備士の人材不足はなぜ発生しているかについての考察

本章では、自動車整備士の人材不足はなぜ発生しているかについて考察を行う。はじめに、本当に自動車整備士は不足しているかについて考察する。続いて、わが国の人口に占める自動車整備士の割合について考察する。また、自動車整備士を輩出する自動車大学校や専門学校への入学者数について考察する。最後に自動車整備士は賃金として魅力があるのかについて考察する。

3.1 本当に自動車整備士は不足しているのか

国土交通省は「自動車整備技術の高度化検討会」を2011年8月から開催しており、現在まで継続して検討が行われている。最新の第25回自動車整備技術の高度化検討会(2022年5月)においても、自動車整備士の不足についてふれられている。

同検討会の資料3「自動車整備の高度化に対応する人材確保に係る検討WGの設置について(案)」で以下のような記載がある。

自動車整備士を志す若者が減少しており、近年、自動車整備要員の有効求人倍率は増加が続き、その解消を図ることが喫緊の課題となっている。さらに、衝突被害軽減ブレーキなどの先進安全技術を搭載している車両や電気自動車などには、多くの電子制御装置が搭載されており、それらの自動車の整備に必要な知識や技能は高度化し、それらに対応できる人材を育成することも喫緊の課題となっている。

出典：国土交通省「第25回自動車整備技術の高度化検討会 資料3」

以上より自動車整備士を志す若年層が減少し自動車整備士の担い手が減っていること、退職などによる自動車整備士の自然流出が相まって、自動車整備士の有効求人倍率が増加していることが読み解ける。つまり、自動車整備士は不足しているといえる。自動車整備

士を含む自動車整備要員の有効求人倍率の推移は図表5のとおりである。

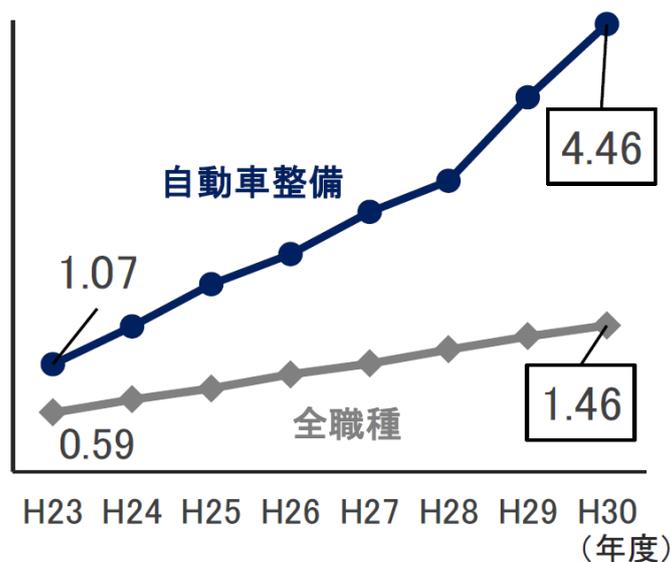
国土交通省は、自動車整備士の不足を補うために、3つの取り組みを提示している。①自動車整備士の魅力向上のためのPR活動、②自動車整備の高度化を通じた働き方改革、生産性向上、③自動車整備業における働きやすい環境の整備である。

特に③の働きやすい環境に着目すると、「自動車整備業における女性が働きやすい環境づくりのためのガイドライン」が策定されるなど、これまでの男性に偏った職場環境から脱し、女性、高齢者、外国人など誰もが働きやすい環境を整備することが求められている。

つぎに、どの程度自動車整備士が不足しているかを考察するため、有効求人倍率について分析する。全職種の有効求人倍率が、平成23年度0.59倍、平成30年度1.46倍と推移しているのに対して、自動車整備要員は、平成23年度1.07倍、平成30年度4.46倍と急激に人材不足感が高まっている。

自動車整備士の職業としての魅力が、他の職業に比較して劣っているため求人に対する応募者が少なく、求人を満たすことができない現状となっていると考えられる。

図表5 自動車整備要員の有効求人倍率



出典：国土交通省「自動車整備分野特定技能協議会 第1回 資料2」

3.2 わが国の総人口に占める自動車整備士の割合

自動車整備士が不足する状況について分析するため、総人口の減少よりも自動車整備士の減少が大きい可能性があるのではないかという仮説を立て、この仮説について考察する。

総人口に占める自動車整備士の割合は、図表6のとおりである。総人口に占める自動車整備士の割合は、対象年度内のすべてで0.3%の割合であり、総人口の減少よりも自動車整備士が減少しているわけではなく、仮説が誤りであることが考察できた。

図表 6 総人口に占める自動車整備士数の割合

	総人口（千人）	整備士数（人）	割合（％）
平成 17 年度	127,768	332,684	0.3%
18 年度	127,901	331,946	0.3%
19 年度	128,033	334,744	0.3%
20 年度	128,084	343,531	0.3%
21 年度	128,032	344,216	0.3%
22 年度	128,057	342,897	0.3%
23 年度	127,834	347,276	0.3%
24 年度	127,593	346,051	0.3%
25 年度	127,414	343,210	0.3%
26 年度	127,237	342,486	0.3%
27 年度	127,042	339,999	0.3%
28 年度	126,919	334,655	0.3%
29 年度	126,749	336,360	0.3%
30 年度	126,555	338,438	0.3%
令和元年度	126,146	336,897	0.3%

出典：一般社団法人 日本自動車整備振興会連合会「自動車特定整備業実態調査結果概要（旧 自動車分解整備業実態調査概要）」、e-Stat「人口推計 長期時系列データ（平成 12 年～令和 2 年）」
をもとに著者作成

3.3 自動車大学校や専門学校への入学者数

自動車整備士が不足する現状について分析するため、将来の自動車整備士を育成する学校への入学者数の減少が、専修学校（自動車整備の学校を含む）の入学者の減少より多い可能性があるのではないかと仮説を立てた。この仮説について考察する。

わが国は人口減少時代に入り、加えて少子化が進んでいるため、入学者が減少するのは当然であり、分母となる専修学校に入学する人数も減少することは自然なことといえる。

自動車整備士を育成する学校の入学者数は、図表 7 のとおりである。なお、自動車整備の入学者数は二級自動車整備士（点検整備やほとんどの分解整備を行うことができる）の資格が得られる学校の入学者数を集計したものである。

平成 13 年度は、専修学校に占める自動車整備の入学者割合は 3.1%であったのに対して、10 年後の平成 23 年度には 2.8%に減少していることがわかる。さらに近年では、2.5～2.7%とより低くなっていることがわかる。

このことから仮説どおり、専修学校に進学する入学者のうち自動車整備士を目指すものの割合が減少していることが考察できた。

図表 7 専修学校と自動車整備の入学者数比較

	専修学校計 (人)	自動車整備 (人)	割合 (%)
平成 13 年度	386,688	12,174	3.1%
...			
23 年度	312,371	8,708	2.8%
...			
30 年度	310,220	8,124	2.6%
令和元年度	320,349	8,079	2.5%
2 年度	315,451	8,168	2.6%
3 年度	308,229	8,455	2.7%
4 年度	285,914	7,373	2.6%

出典：文部科学省「学校基本調査 初等中等教育機関・専修学校・各種学校《報告書掲載集計》」
をもとに著者作成

3.4 自動車整備士の賃金は魅力があるのか

自動車整備士が不足する状況について分析するため、自動車整備士の賃金が産業全体の賃金と比較して劣っているのではないかと仮説を立て、この仮説について考察する。

自動車整備士の賃金は、図表 8 のとおりである。なお、賃金は令和 3 年度の自動車整備士の平均年齢が 46.4 歳（一般社団法人 日本自動車整備振興会連合会「自動車特定整備業実態調査結果概要」）であることから、45～49 歳の残業代込みの「きまって支給する現金給与額」×12 ヶ月＋「年間賞与その他特別給与額」により算出した。

平成 17 年度は、産業計と自動車整備業の賃金比較で 78.6%に留まるのに対して、令和 3 年度は 92.8%と賃金格差が急激に縮まっていることがわかる。

このことより、産業全体よりも賃金は若干劣るものの、自動車整備士不足を補う目的もあり賃金が急速に高まっていることがわかった。産業全体と比較して、自動車整備士の賃金は劣るという仮説が誤っていることが考察できた。

図表 8 産業全体と自動車整備業の賃金比較（45～49歳）

	産業計 (千円)	自動車整備業 (千円)	割合 (%)
平成 17 年	5,933.5	4,661.3	78.6%
平成 18 年	5,957.9	4,603.3	77.3%
平成 19 年	5,973.6	4,991.3	83.6%
平成 20 年	5,971.6	4,924.6	82.5%
平成 21 年	5,808.0	4,640.4	79.9%
平成 22 年	5,739.2	4,674.1	81.4%
平成 23 年	5,790.4	4,730.8	81.7%
平成 24 年	5,793.4	4,740.7	81.8%
平成 25 年	5,681.2	4,657.9	82.0%
平成 26 年	5,793.0	4,868.0	84.0%
平成 27 年	5,895.2	4,788.4	81.2%
平成 28 年	5,845.0	4,964.2	84.9%
平成 29 年	5,762.4	4,938.4	85.7%
平成 30 年	5,805.3	4,946.6	85.2%
令和元年	5,778.3	5,174.0	89.5%
令和 2 年	5,606.7	5,035.6	89.8%
令和 3 年	5,552.9	5,151.8	92.8%

出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに著者作成

3.7 3章まとめ

1 節では、国としても近年自動車整備士が不足してきていることを認識し、手を打つ必要があることが示された。2 節では、わが国の総人口に占める自動車整備士の割合は安定しており、自動車保有台数が増加するなかで自動車整備士は増えていないため、一人あたりの自動車整備士の負担感は増していることを考察した。3 節では、自動車大学校や専門学校への入学者数が減少しており、若年層において職業としての自動車整備士の魅力が低下していることを考察した。4 節では、自動車整備士の賃金は他の職業と比較して魅力があるのかについて考察し、産業全体の賃金よりも若干劣るものの、近年急速に賃金が高まり産業全体の賃金に近づいていることを明らかにした。

4 今後の自動車整備士の考察

本章では、自動車の電動化という環境変化をもとに、自動車整備士に与える影響について考察するものである。また、先行研究[4]で自動車整備士の不足に対する提案が行われているため、その内容について考察することで自動車整備士を増やすことが可能なのかにつ

いて考察する。

4.1 CASE

CASE は、2016年のパリモーターショーで、ダイムラーのディーター・ツェツェ CEO（当時）が発表した造語³⁷として有名である。CASE は、自動車業界における中長期戦略のコンセプトを示しており、Cは**Connected**であり、無線ネットワークなどを利用して外部・相互接続性を高めることを意味する。Aは**Autonomous**であり自動運転や自律走行の実現を目指すことを意味する。Sは**Shared & Services**でありカーシェアリングなど多様なニーズにモビリティサービスとして対応することを意味する。Eは**Electric**であり、内燃機関による自動車から電動化した自動車へのシフトを意味する。CASE 対応は、自動車業界の一大トレンドになっており、100年に一度の大変革期といわれるなか、自動車業界全体があらゆる面で構造変化を求められている現状を示している。

自動車整備士としては、産業構造の変化としてとらえる必要がある。すなわち、自動車の動力源が内燃機関によるエンジンでガソリンや軽油を使用する自動車の整備作業から、電力の充電や水素などから発電する電動化した自動車の整備作業に対応していく必要があるためである。

また、自動車自体の制御方法が、機械制御からコンピューターで制御する領域が広がっている。自動車整備士には、ハードウェアに対する機械的な整備作業だけでなく、ソフトウェアに対する整備作業も行えるようになる必要性がでてきている。

4.2 カーボンニュートラル

カーボンニュートラルはパリ協定以降、自動車産業全体で注目されているキーワードである。カーボンニュートラル対策として、BEV（バッテリー電気自動車）をはじめとする電動車への置き換えを国策として推進することが求められている。

なお、世界各国は国により電源構成が異なることや自国の産業育成などにより、電動車への置き換えに取り組む方法に差異がある。BEVに注力する国（たとえば、中国やEUなど）、HVを含んでいる国（たとえば、日本など）、長期的に電動車への置き換えを目指し現時点では内燃機関による自動車を活用する電力インフラが整っていない国（たとえば、新興国など）で、カーボンニュートラル対策の取り組み方が異なっていることがわかる。

わが国の自動車整備士は、整備する対象が内燃機関の自動車から電動車へ徐々にシフトするなか、電動車に対する整備技能やコンピューターで制御する自動車の整備技能も追加的に獲得する必要に迫られている。このような環境変化に対して、自動車整備士資格も一級自動車整備士については、「新技術関係（低公害車、電子技術等の新技術）の故障診断手法」が組み込まれた。その他には特殊整備士資格として、自動車電気装置整備士も存在している。既存の自動車整備士に対しても、「低圧電気取扱業務に係る特別教育」などの講習を受講することなどで電動車に対する整備技能の向上が図られている。

自動車整備を生業とする企業としては、若年層の自動車整備士のなり手が減少している

³⁷ 株式会社日刊工業新聞社『ニュースイッチ』「【キーワード・30秒解説】CASE（ケース）」
<https://newswitch.jp/p/28664>（最終アクセス日 2023年 2月 22日）において、中長期戦略の説明で提唱された旨が記載されている。

現実をとらえ、若年層が意識を高めている ESG や SDGs の観点からカーボンニュートラルに積極的に対応している会社であることをアピールすることなどで、若年層の自動車整備士の採用を有利に進めるなどの施策をとることも一考に値すると考えられる。

4.3 先行研究

ここまで電動化する自動車などの自動車の構造変化や自動車整備士を取り巻く環境などについて考察してきた。自動車整備士が増加せず負担感が増すなか、新たな技能を身に付ける必要性に迫られるなど自動車整備士に求められているものが多い。このような環境下で自動車整備士を増加させていく策について考察するため先行研究を調査し、その先行研究との比較を行うことで本論文の考察を深めることとする。山崎（2015）は「自動車整備士不足に関する提案」[4]として自動車整備業界へ自動車整備士を増加させるための提案が行われているため考察する。

山崎（2015）では、「現在の高校生は完全に車に対して興味を失っている状況である。これらの年代層に直接働きかけても自動車整備士あるいは自動車業界に就職する可能性は低く、人材不足の解消は困難と思われる。」としており、短期的な対策と中長期的な対策で自動車整備士不足を解消する必要性について指摘している。

山崎（2015）では自動車に対する興味と、地方圏の生活などの自動車の必要性について、明確に分けた論考が見られず、この点において問題意識を持つ。

また、自動車産業は、製造品出荷額の 18.8%、自動車関連就業人口は全就業人口の 8.3% を占める産業[5]である。このため「自動車業界に就職する可能性は低く」とすることは疑問がある。一方で、自動車整備士の担い手が減少していることは、本論文でも考察したとおり自動車整備士を育成する学校への入学者の減少から明らかであり、若年層を増やす施策は必要である。

山崎（2015）は、「短期的な対策としては、自動車整備士の給与を上げること 3K（きつい、危険、きたない）の仕事ではないことを周知する。」とし、この対策を取ることで自動車整備士が増加するとしている。

しかしながらすでに考察してきたとおり、自動車整備士の賃金改善は進んでおり、他の産業と比較して賃金が大幅に劣後する状態ではないことから、山崎（2015）で示す賃金改善は効果的とはいえない。また、わが国では生産年齢人口が減少するなか、どの産業も人手不足の状態であり、それぞれの産業で賃金改善が進んでいると思われる。このことから単純に自動車整備士の賃金を増加させることと、自動車整備士の担い手が増加することは相関性が低いのではないかという疑問がある。

自動車整備士の仕事が 3K でないことを周知することも現実との乖離がある。すでに考察してきたとおり、自動車保有台数は増加を続けており、その一方で自動車整備士の人数は増加していないため、一人あたりの業務量は増し負担感が高まっているのである。また、空調の効いた工場内での作業ばかりではなく、暑さ、寒さなどの外気を体感する作業も多いため「きつい」や熱中症などの「危険」を感じやすく、自動車は機械の塊であるため油などが指先に残るなど「きたない」と感じやすい職場環境である。

それらの環境改善が図られていないなかで 3K ではないと周知することは難しい。むしろ自動車整備作業を通じて、自動車の安全安心や地球環境を守っていることなどの社会的

必要性を周知することの方が、若年層への周知は効果を発揮すると考えられる。

山崎(2015)は、「中・長期的な対策としては、子供たちに自動車への興味を植え付けることが必要である。」とする。自動車整備士を育成する学校に入学する主なターゲットとしての高校生を対象としたアプローチではなく、より若い小学校高学年から中学生を狙うべきと指摘しているものである。

確かに高校生よりも若い生徒にアプローチすることは自動車に興味を持たせる意味では有効かもしれない。しかしながら、小学生のなりたい仕事は3年連続「ユーチューバー」であることからわかるとおり、これらの年代の生徒は社会に出て具体的に働くということをイメージできていないと思われる。そのため、この世代にアプローチしても自動車整備士になりたいという人数を増やすこととは直接関係しないと考えられる。

現実的には、内燃機関の自動車の利用が主流の国々から自動車整備士(その候補者や希望者を含む)を受け入れることの方が、自動車整備士の不足に対しては直接効果がある。わが国の優れた整備技術を学ぶことで、本国に帰国したあとでも高収入が期待できるのであれば、来日して自動車整備士として働いてくれる可能性があると考えられる。

山崎(2015)は、自動車整備士の不足に対して解消する策を短期、中長期で考察したことに価値がある。一方で、対策の提示が現実と乖離している部分があるため、著者が考察したように事実に基づいて対策を検討することが自動車整備士不足に対しては有効と考える。

4.4 周辺産業への進出、周辺産業の取り込み

自動車整備士は現状では業務負荷が高まっているが、人口減少などの影響で自動車保有台数はいずれ減少し、業務負荷も軽減されていくと考えられる。そこで、自動車整備士が将来活躍の場を拡大可能なのかについて考察したい。

たとえば、原動機付きバイク(50ccなどの250cc以下の排気量)は車検制度の対象外である。しかし、日常点検や故障時の整備は必要である。同様に電動アシスト自転車、電動キックボード、電動カート(シニアカー)など、身近な移動手段や手軽な運搬車両としての用途で活用されている移動手段がある。自動車整備士が保有する技能でこれらを点検・整備することは、活躍の場を拡大することにつながると考える。

また、モビリティ(移動体)全般としてとらえると、ドローンや空飛ぶクルマ(eVTOL: Electric Vertical Take-Off and Landing aircraft)なども存在する。もはや自動車の範疇ではなく、小型飛行機にあたると思われるが、点検・整備は必須であるため自動車整備士が保有する技能を活かして活躍の場を拡大することにつながると考える。

上記でみてきた通り、自動車整備士が保有する内燃機関を点検・整備する技能や、電動車を点検・整備する技能、コンピューター制御の自動車を点検・整備する技能は、他のモビリティ全般の点検・整備においても活用することが可能と思われる。よって、自動車整備士の活躍の場は拡大可能だと考える。当然のことながら、個々のモビリティ特有の知識や技能、専用の設備などは準備する必要があることはいままでもない。

4.5 4章まとめ

1節では、CASEという環境変化が自動車整備士に与える影響について考察した。2節では、カーボンニュートラルという環境変化が自動車整備士に与える影響について考察した。3節では、先行研究で提案された対策が、自動車整備士不足にどう影響するかについて考察した。4節では、自動車整備士の保有する技能を別の用途などに活用することで、自動車整備士が今後活躍の場を拡大することが可能なのかを考察した。

5 おわりに

本論文では、2章において現状分析を行い、自動車整備士が置かれている状況を概観した。3章において自動車整備士の人材不足はなぜ発生しているかについて、さまざまな統計資料などを分析することで考察した。4章において自動車の電動化という環境変化が、今後の自動車整備士に与える影響について考察した。また、先行研究を用い自動車整備士を増やす施策について考察した。

自動車整備士の不足という現実問題に対して、他の産業と比較して労働環境や賃金格差、市場の将来性、社会貢献への寄与など、若年層が自動車整備士を目指す環境を整えることが課題といえる。少子化で人口比率が異なるため若年層へのアプローチだけでは、定年退職により流出していく熟練自動車整備士を補うことはできない。よって、女性、高齢者、外国人など、誰もが働きたくなる環境や働ける環境を整備することも課題である。

この課題を解決するために、以下に具体案を提示する。たとえば、他の産業に引けを取らない労働環境や賃金水準とすることが、ハーズバーグの二要因理論（動機付け理論）でいうところの衛生要因にあたる。労働環境や賃金水準を高めるためには、売価への価格転嫁を行う必要がある。また、女性、高齢者、外国人などが働きやすい環境を整備するためには、女性専用の更衣室やトイレを設けること、体力面で劣る女性や高齢者をサポートするロボットスーツを導入することなどが必要である。日本語が不自由な外国人に対しては、文字ではなく動画などで作成されたマニュアルを用意することが必要である。これらの環境整備のためには、補助金・助成金の活用³⁸が考えられる。

さらに、電動化という自動車の構造変化を好機ととらえ、自動車整備士が整備技能を高め、その技能をより好待遇で評価する企業に移動することで、自動車整備士の社会的ステータスを高めていくことも課題である。

この課題を解決するために、以下に具体案を提示する。たとえば、電動化した自動車を整備できる技能を身に着ける成長の機会や自動車整備が安全安心、地球環境を守っていることなどに対する他者からの称賛が、ハーズバーグの二要因理論（動機付け理論）でいうところの動機付け要因にあたる。社会的ステータスを高めていくためには、自動車業界全体で整備技術のコンテストを実施することで職業に対する満足度を高めることや、マイナ

³⁸ 自動車整備業界で活用できる補助金・助成金は、自動車整備技術の高度化や次世代自動車の省エネ性能維持を目的とした「スキャンツール導入補助金」や「ものづくり補助金」、生産性向上や自社の強みを伸ばし弱みを補うことを目的とした「IT導入補助金」、労働時間短縮や年休取得を促進することを目的とした「働き方改革推進支援助成金」、研修を通じた人材開発を目的とした「人材開発支援助成金」、外国人の就労環境を整備し定着率を高めることを目的とした「人材確保等支援助成金」などがある。

ンバーカードに国家資格者であることを記載し転職活動を円滑に進められるようにすることをを行うことが考えられる。

【参考文献】

- [1] 一般社団法人 日本自動車販売協会連合会「燃料別販売台数（乗用車）」
<http://www.jada.or.jp/wp-content/uploads/62160d31c016d59c2c9cbbd90299807c.pdf>
（最終アクセス日 2023年2月8日）
- [2] 一般財団法人 自動車検査登録情報協会「車種別（詳細）保有台数表」
<https://www.airia.or.jp/publish/statistics/ub83e100000000wo-att/hoyuudaisuusuii04.pdf>
（最終アクセス日 2023年2月8日）
- [3] 一般社団法人 日本自動車整備振興会連合会「自動車特定整備業実態調査結果概要（旧自動車分解整備業実態調査概要）」
<https://www.jaspa.or.jp/member/data/whitepaper.html>
（最終アクセス日 2023年2月8日）
- [4] 山崎信行、北海道科学大学短期大学部研究紀要「自動車整備士不足に関する提案」2015年
https://hus.repo.nii.ac.jp/?action=repository_uri&item_id=94&file_id=22&file_no=1
（最終アクセス日 2023年2月8日）
- [5] 一般社団法人 日本自動車工業会「日本の自動車工業 2022年版」
https://www.jama.or.jp/library/publish/mioj/ebook/2022/MIoJ2022_j.pdf
（最終アクセス日 2023年2月8日）

研究ノート

リスキリングによる生産性向上 -企業の健全な新陳代謝と労働市場の流動化-

Increased productivity through reskilling
-Sound Metabolism of Firms and Mobilization of the Labor Market-

久保田 晋爾

Shinji KUBOTA

中小企業診断士・ITコーディネーター

Skym1256@fj9.so-net.ne.jp

<要約>

日本は、失われた30年、少子高齢化とその経済環境は極めて悪い状況にあり、併せて生産性も他国と比べ劣っている。

経済産業省は日本の生産性が低い原因をいくつか上げているが、本書では、その内「研究開発に対する投資不足」と「産業の新陳代謝の停滞」について考察した。

「研究開発・設備投資不足」については、特に製造業の現状を他国と比較分析し、製品志向ではなく消費者志向でなければならない事、そして経済の悪化に伴い研究開発費が減少する中、他国と伍して戦っていくには、技術と経営知識の融合が必要であることを示した。

「産業の新陳代謝」については、日本は長寿企業が多く、起業が少ない事が特徴だが、このどちらも多く、かつ生産性も高いオーストリアの政策を調査し、同国の特徴であるマイスター制度が技術と経営の知識の融合を図る制度となっており、これが起業と生産性の高さの要因となっていることを示した。

そのため、日本も技術者が経営の知識を学び、営業マンが技術の知識を学ぶという技術と経営知識の融合を図ることで消費者に受け入れられる製品が生み出され、生産性向上につながり、その知識の融合ためには、リスキリングが重要であると提言した。

<キーワード>

リスキリング、生産性、長寿企業、起業、オーストリア、マイスター
Reskilling , productivity, longevity company, entrepreneurship, Austria、Meister

1 はじめに

最近よく耳にする言葉に「リスキリング」がある。これは、英語の“re-skilling”に由来し、人材の再教育や再開発のことを意味する。昨年10月の臨時国会での所信表明演説において岸田首相は、今後5年間で1兆円を「リスキリング」の支援に投じる方針だと宣言した。

なぜ、このような方針が出されたのかを、日本企業の特徴と労働市場の現状から分析し、今後、日本企業はどう対応するべきかについて考察する。

2 日本の労働市場

2.1 日本の生産性の現状

日本の労働市場は、少子高齢化による労働人口の減少、上がらない給与、それに追い打ちをかける急激な物価上昇という極めて悪い状況にある。そこで、この要因を検証すべく他国と労働生産性を比較した。

日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2020」によると、2020年の日本の一人当たり労働生産性³⁹は、図表1の通りOECD38カ国中78,655ドルで28位となっている。これは首位のアイランド(207,353ドル)の4割にも満たない水準であり、ポーランド(79,418ドル)やエストニア(76,882ドル)といった東欧・バルト諸国と同水準にある。さらにこれを西欧諸国と比較すると、労働生産性水準が低いとされる英国(94,763ドル)やスペイン(94,552ドル)にも大きく差をつけられている状況となっている。

この水準は、前年から実質ベースで3.9%落ち込んだこともあるが、1970年以降最も低い順位となっている。

次に時間当たりの生産性を比較すると、2020年の日本の時間当たり労働生産性(就業1時間当たり付加価値)は、49.5ドルで23位となっている。これは1位のアイランド(121.8)の半分以下であり、7位の米国(80.5ドル)と比較しても約6割しかなく、こちらも順位で見るとデータが取得可能な1970年以降、最も低い順位になっている。

³⁹ 就業者一人当たり付加価値のことで、付加価値とは、生産額(売上高)から原材料費や外注加工費、機械の修繕費、動力費など外部から購入した費用を除いたもの。

図表1 OECD加盟国の上位10か国と日本の労働生産性

	就業者1人あたり		1時間あたり		産業別（製造業）	
	US \$	順位	時間	順位	US\$	順位
アイルランド	207,353	1	121.8	1	573,616	1
ルクセンブルグ	158,681	2	111.8	2	104,810	13
米国	141,370	3	80.5	7	148,321	4
スイス	131,979	4	81.5	6	204,444	2
ベルギー	126,641	5	86.1	5	131,646	5
ノルウェー	126,002	6	88.8	3	120,632	8
デンマーク	123,792	7	88.2	4	162,112	3
フランス	116,613	8	79.2	9	105,157	12
オーストリア	115,489	9	79.4	8	112,810	10
オランダ	115,228	10	77.1	11	124,839	7
日本	78,655	28	49.5	23	95,852	18

※「就業者1人あたり」と「1時間あたり」は2020年、産業別(製造業)は2019年のデータとなっている。

出典：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2020」を筆者加工

2.2 日本の労働生産性が低い原因

前項の通り、日本の生産性は極めて低い。2018年度の中小企業白書及び同年の経済産業省の第2回産業構造審議会経営力向上部会資料によると、下記5つの原因を示している。

① 人口減少や高齢化による労働力不足

日本の人口減少や高齢化が進み労働力不足が生じ、生産性向上に必要な技能や知識を持つ人材の確保が難しくなり、労働時間が長くなっているため。

② 企業の経営・労働環境の改善が進んでいないこと

長時間労働やワークライフバランスの悪さと労働者の能力や意欲を引き出す組織風土や教育環境の整備が進んでいないため。

③ デジタル化・自動化の遅れ

デジタル化・自動化が進んでおらず、作業効率が悪いため。

④ 研究開発に対する投資不足

新技術の導入や研究開発に対する投資額が他国に比べて低く、イノベーションを生み出す力が不足しているため。

⑤ 産業の新陳代謝の停滞

再編統合による事業承継の遅れと創業関心者が少なく、産業の新陳代謝が進んでいないため。

①②③については、「DXによる働き方改革とBCPの推進による生産性の向上と事業継続力強化の実現」（2022 久保田晋爾）において、「メタバース（Metaverse）等のDX技術を使い在宅者も出社者もあたかも同じ空間で仕事をしているようなバーチャルオフィスのような環境を実現し、日本の強みとDXを融合させることが生産性向上の重要と考える。」と昨年示したため、今回は、④の「研究開発への投資不足」と⑤「産業の新陳代謝の停滞」について、以下考察する。

3 研究開発に対する投資不足

3.1 日本の製造業の現状

ものづくり日本の象徴である製造業の生産性を他国と比較すると、2019年の日本の製造業の労働生産性は、95,852ドルで18位、これは1位のアイルランド(573,616ドル)の5分の1以下しかなく、韓国(96,312ドル)をも下回る状況である。

日本の製造業の生産性は1995年から2000年頃までは世界第1位であったが、その後順位を落としていき、直近5年間は15位から18位を推移し低迷を続けている。

我が国は、1960年代～1990年代まで「技術大国」と言われ、研究開発分野、製品販売分野で世界をリードしてきた。そして日本経済も“JAPAN AS NO,1”と世界から称賛され、企業の力を表す指標である「フォーチュングローバル500」において、1995年には日本企業が149社ランクインしており、実に全体の3割弱を占めていた。

当時の日本のGDPは、「IMF - World Economic Outlook Databases 2022年10月版」によると、5,545.57/US10億ドルで世界第2位、アメリカの7,639.75/US10億ドルの約72.5%であり、1人あたりのGDPでは米国を上回っていた。

これは、世界全体GDPの約20%にあたり、日本以外のアジア諸国と中東諸国のGDPの合計額(3,742.11/US10億ドル)より多く、世界経済に大きな影響力を持っていた。

しかしながら、それ以降は経済が低迷し始め、「失われた20年」、「日本病」とまで言われるようになり、それに伴い技術立国としての地位にも陰りが見え始め、IT分野においては「周回遅れ」の国と呼ばれ、半導体や家電分野など、かつて日本が誇った技術力も中国、韓国といった国々にその地位を取って代わられてしまった。

事実、2019年の「フォーチュングローバル500」では、日本企業のランクイン数は52社に減少し、1995年当時のランクイン数が3社だった中国企業が2019年には129社と大幅に増え、日本はダブルスコアで完全に逆転されてしまっている。

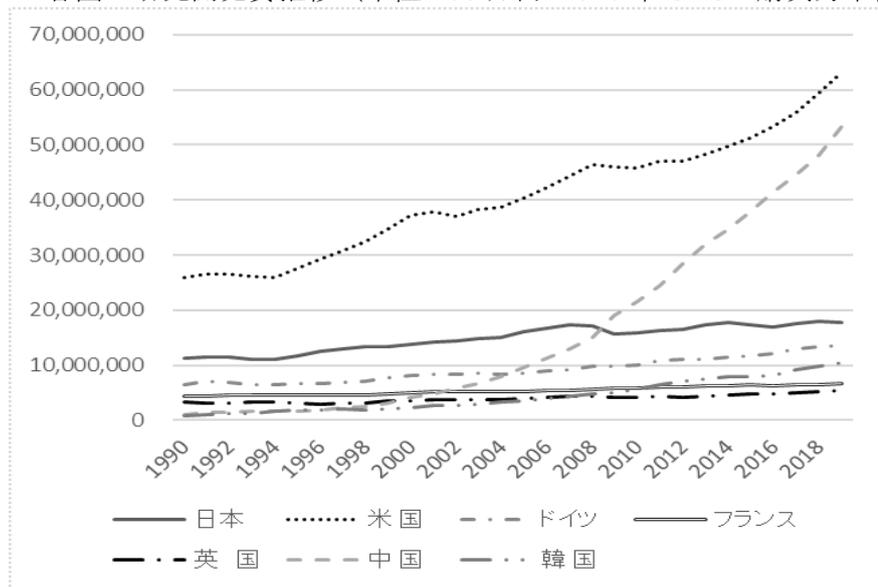
2021年のGDPについても、アメリカが22,996.08/US10億ドルと1995年と比べ3倍以上伸びたのに対し、日本は4,932.56/US10億ドルと1995年を下回り、2位の中国の17,744.64/US10億ドルに大きく差をつけられているのみならず、4位のドイツの4,262.77/US10億ドルと僅差となり、今年度逆転されとの報道までである。

そのような中、トヨタをはじめとした自動車産業が唯一世界のトップ企業として、その地位を保っているが、「CASE」と言われる大きな変革が始まっており、今後この地位もいつ崩れ去ってもおかしくない状況である。

3.2 研究開発費の現状と対策

経済の陰りは研究開発費にも如実に表れており、「科学技術・学術政策研究所科学技術指標2021統計集」によると、図表2のとおり1990年から2018年までの研究開発費の推移は、日本の研究開発費が微増にとどまる中、アメリカと中国に大きな差をつけられていることがわかる。

図表2 各国の研究開発費推移（単位:100万円 2015年OECD購買力平価換算基準）



出典：科学技術・学術政策研究所 科学技術指標 2021 統計集を筆者が加工

2019年現在の研究費を比較すると日本の(19,575,711百万円)に対し、米国(63,260,147百万円)が日本の約3.5倍、そして中国は1990年当時の研究開発費が日本の約1割しかなかったものが、2019年には日本の研究開発費の約2.8倍の53,265,823百万円と急増しており、GDP同様上位2国との差が開く一方であり、こちらも第4位のドイツ(15,284,979百万円)に追い上げられている。

このように研究開発費が劣後する状況下で、米国、中国と伍して戦っていくには、限られた予算の中、選択と集中により研究開発を効率的に行う必要がある。そのためには、研究開発段階でマーケティング的な視点を充分意識した開発を行い、無駄な研究を減らし消費者に受け入れられる良い製品を数多く生み出すことが大切だと考える。

工業製品が、市場に投入されるまでには、研究段階と開発段階を分かť障壁である「魔の川」、そして開発段階と製品化・事業化段階を分かť障壁である「死の谷」がある。研究結果を製品化するためには、これらの障壁を乗り越えなければならず、そのための課題を見つけ有効な解決策を提示することは極めて重要である。そして、せっかく製品化された後も、市場に投入された新製品が消費者に受け入れられ市場に定着するまでには「ダーウィンの海」があり、これを乗り越えないと製品は生き残れない。

日本製造業の衰退の要因は、良い商品を作れば売れるという製品志向に拘り過ぎ、消費者志向をないがしろにした結果、多くの商品が受け入れられなくなったためといわれる。

研究から製品化して消費者に受け入れられるには、営業と研究者の柔軟な連携が必要となる。そして、活発なコミュニケーションにより相互理解を深めるため、研究開発関係者が「魔の川」、「死の谷」、そして「ダーウィンの海」を乗り越える知識を身に着け、逆に営業担当者が研究開発にかかわる知識を身につけることが必要であり、それが、製品化率を高める研究開発につながると思う。

さらに、製品化されてもすぐに消えてしまったら意味がなく、常に消費者の嗜好を調査

し、それにあつた改良を継続することが長く売れ続けることに繋がる。

次項では、我々消費者になじみが深い食料品と工業製品から、「カルビー・かっぱえびせん」と「ホンダ・スーパーカブ」という実際のロングセラー商品を事例に上げ探索的に仮説の導出を試みる。

2.4 事例研究1「カルビー・かっぱえびせん」

「ロングセラー商品の舞台裏」(2010 成美堂出版)によると、カルビー製菓の「かっぱえびせん」は、1964年に誕生してから60年近く消費者の支持を受けている。この商品の開発コンセプトは、カルビーの前身の松尾糧食工業の創業者である松尾孝(1912年～2003年)が、終戦後でまだ日本人の食糧事情が悪い時代に、安くて栄養価の高い製品を提供しようというもので、カルビーという社名もカルシウムとビタミンB1からとったものだった。

その原材料については、当時まだ米が配給制で高値だったため、米軍から安く手に入る小麦を使うことを思いつき、小麦粉を蒸しながら練って餅状とし、それを炒ってあられを作る製法を日本で初めて確立し、「魔の川」「死の谷」を乗り越えて「かっぱえびせん」の前身である「かっぱあられ」の製品化にこぎつけた。

「かっぱあられ」は、一部の地域でそこそこ売れたが、さらなる販売拡大を目指して、試行錯誤を繰り返し、27番目に誕生したのが「かっぱえびせん」だ。

食材のえびについては、当時小エビは、大量に獲れるが価格が安いと、流通せず地元で消費されるか廃棄されるものであった。しかし、大きいエビと栄養価も変わらず味も美味しい。そこに松尾が目を付け、エビの風味と味を活かすために、生エビを殻ごとミンチ状にして小麦粉に混ぜる製法を確立することで「かっぱえびせん」の商品化が実現した。

そして、ブランドを確立するためにアメリカの菓子コンクールに出品して高評価を得るとともに、プロモーションにも力を入れ「やめられない、とまらない」のキャッチコピーも受けて大ヒット商品となり、「ダーウィンの海」を克服した。

その後も1,2年に一回のペースで配合を見直し、その時代の味覚に合うようにしており、消費者ニーズの変化を踏まえた改良をし続けることでロングセラー商品となっている。

以上のように安価で栄養価の高い食品という当時の日本市場のニーズを捉え、小麦と小エビを原材料として使用可能とした技術力と効果的なプロモーションの実施は、正にマーケティング力と技術力そしてプロモーションが融合することであり、このことでロングセラー商品が誕生したことがわかる。

2.5 事例研究2「ホンダ・スーパーカブ」

同じく「ロングセラー商品の舞台裏」(2010 成美堂出版)によると、1958年に誕生したホンダ・スーパーカブは、国民的大衆車として65年にわたり消費者の支持を受け続けている。商品の開発コンセプトは、「女性でも乗りやすく、出前持ちが片手でも楽に操作できる乗り物」だった。それまでバイクは男の乗り物とされていたが女性目線を取り入れて作られた。これを実現するため、様々な研究開発が行われたが、エンジンについては、当時の小型バイクは2サイクルエンジンが普通であり、特有の白煙と大きな排気音という荒々しいイメージがあつたものを、4サイクルエンジンを独自開発して搭載することでこ

のイメージを払拭した。併せて、ボディについても中央部を大きく窪ませ、エンジン部分をカバーして風対策を行うことで女性にも乗りやすい構造とし、タイヤについても当時は舗装道路が少なく悪路が多いため、他メーカーが12インチタイヤを採用するところを17インチタイヤを採用して走行安定性を確保するとともに、変速機においてもセミオートマチックを採用して片手でも操作できる操作性を実現するなど、多くの「魔の川」「死の谷」を乗り越え「ホンダ・スーパーカブ」は誕生した。

このスーパーカブを販売する販売網についても、当時弱小メーカーだったホンダの販売店は少なかったため、全国の小売店に4万通のダイレクトメールを送付する等の努力を続け、600店の販売店を確保し、その後も徐々に店数を増やしていった。

そして、プロモーションについても、女性誌に当時流行したスキー板を持った女性やウエディングドレス姿の女性がバイクと一緒に映っている広告を掲載し、女性顧客の獲得戦略を実施した。

また、アメリカをはじめとする海外展開において、当時バイクは不良のイメージが強かったが、上品でおしゃれな人がバイクを乗りこなす「ナイセスト・ピープル」という広告を「ライフ」や「プレーボーイ」等の大衆紙に掲載して新しいバイク像を提案し海外でも売上を伸ばし「ダーウィンの海」を克服した。

その後も、OHVからOHCへのエンジン種類の変更、燃費の向上など時代の要請に応える改良も続け、2017年10月時点で累計生産台数は1億台に達し、乗り物の1シリーズとしては世界最多の生産台数および販売台数を記録し、大ヒットロングセラー商品となった。

このように女性や出前持ちのニーズをとらえたマーケティングとそれを実現するためのエンジン、オートマチックシステム等の技術力、そして男性のもの、不良というバイクのイメージを払拭するための広告が融合してロングセラー商品となったことがわかる。

2つの商品を事例にあげ、商品が「魔の川」「死の谷」そして「ダーウィンの海」を乗り越えてロングセラー商品になる過程を見てきたが、そこには、消費者ニーズの把握というマーケティングとそれを実現するための技術力及び効果的なプロモーションが絡み合っており、上記仮説に当てはまっていることが証明された。

以上、日本の生産性が低い原因の一つである「研究開発に対する投資不足」について考察してきたが、その解決策としては製品化率の向上と商品の長寿化を図る事が重要であり、そのためには、研究者はマーケティング知識を学び営業マンは技術的知識を学ぶという相互が学び合うことが効率的製品開発につながり「研究開発に対する投資不足」をカバーできると考える。

4 産業の新陳代謝の停滞

4.1 長寿企業大国日本

産業の新陳代謝とは、「古い企業が新しい企業に次第に入れ替わる」ことだが、日本の長寿企業と起業について他国と比較して検証する。

日経BPコンサルティングが2020年に発表したデータによると、図表3のとおり創業100年以上の企業は日本に3万7085社存在し、世界の創業100年以上の企業の50.1%を占め、2位の米国の2万1822社(29.5%)、3位のドイツの5290社(7.1%)を大きく上

回っている。

また、200年超企業についても、日本が1388社で、2位の米国の265社、3位のドイツの223社を大きく引き離しダントツの1位となっており、日本が世界一の長寿企業大国であることがわかる。

図表3 100年・200年企業数ランキング

		企業数	比率			企業数	比率
1位	日本	37085	50.1%	1位	日本	1388	65.2%
2位	米国	21822	29.5%	2位	米国	265	12.4%
3位	ドイツ	5290	7.1%	3位	ドイツ	223	10.5%
4位	英国	1984	2.7%	4位	英国	81	3.8%
5位	イタリア	1182	1.6%	5位	ロシア	38	1.8%
6位	オーストリア	649	0.9%	6位	オーストリア	34	1.6%
7位	カナダ	594	0.8%	7位	オランダ	17	0.8%
8位	フィンランド	474	0.6%	8位	ポーランド	16	0.8%
9位	オランダ	467	0.6%	9位	イタリア	14	0.7%
10位	オーストラリア	425	0.6%	10位	フランス	11	0.5%

出典：日経BPコンサルティング

4.2 最古の長寿企業とランキング

「日本企業の長寿の要因及び示唆点」（2008 韓国銀行）及び「全国老舗企業調査」（東京商工リサーチ 2016）によると、世界最古の企業は日本にあり、西暦578年創業の「金剛組」が1400年以上続く世界最長の企業と認定されている。そして図表4のとおり、世界の長寿企業のベスト6までを日本が占め、7位のオーストリア、8位のドイツとゲルマン系の企業と9位のフランスの造幣局を挟んで10位にまた日本企業が入るという日本は圧倒的な長寿企業大国となっている。

図表4 長寿企業ランキング

順位	創業年	企業名	業種	国・場所
1	578	金剛組	建設	日本・奈良
2	587	池坊華道会	華道	日本・京都
3	705	西山温泉慶雲館	旅館	日本・山梨
4	717	古まん	旅館	日本・兵庫
5	718	善吾桜	旅館	日本・石川
6	771	源田紙業	紙業	日本・京都
7	803	シュティフツケラー・ザクト・ペーター	レストラン	オーストリア
8	862	シュタフェルター・ホフ	ワイナリー	ドイツ
9	864	モネ・ド・パリ	造幣局	フランス
10	885	田中伊雅仏具店	仏具店	日本・京都

出典：「日本企業の長寿の要因及び示唆点」（2008 韓国銀行）及び「全国老舗企業調査」（2016 東京商工リサーチ）を筆者加工

4.3 創業年別自社の強み

もう一つ興味深いデータがある。それは、日経 BP コンサルティングが 2020 年に調査した創業年数別に起業に聞いた自社の「強み」に関するアンケートだ（図表 5）。

図表 5 創業年数別自社の強み（単位 社）

創業年数	算出母数	人材力	ブランド力	製品(技術・品質)力	資金力	情報力	なし	無回答
5年未満	83	22	10	16	2	3	30	0
5年以上10年未満	99	22	11	17	3	9	29	8
10年以上20年未満	213	67	25	39	8	10	59	5
20年以上40年未満	361	88	59	92	9	23	84	6
40年以上70年未満	327	80	53	95	10	9	76	4
70年以上100年未満	172	30	49	53	10	5	22	3
100年以上	152	32	36	48	7	5	21	3
無回答	46	1	3	2	0	3	0	37

※濃い塗りつぶし：一番多い回答数、薄い塗りつぶし：2 番目に多い回答

出典：日経 BP コンサルティング（2020）周年事業ラボ調査データ（5）を筆者が加工

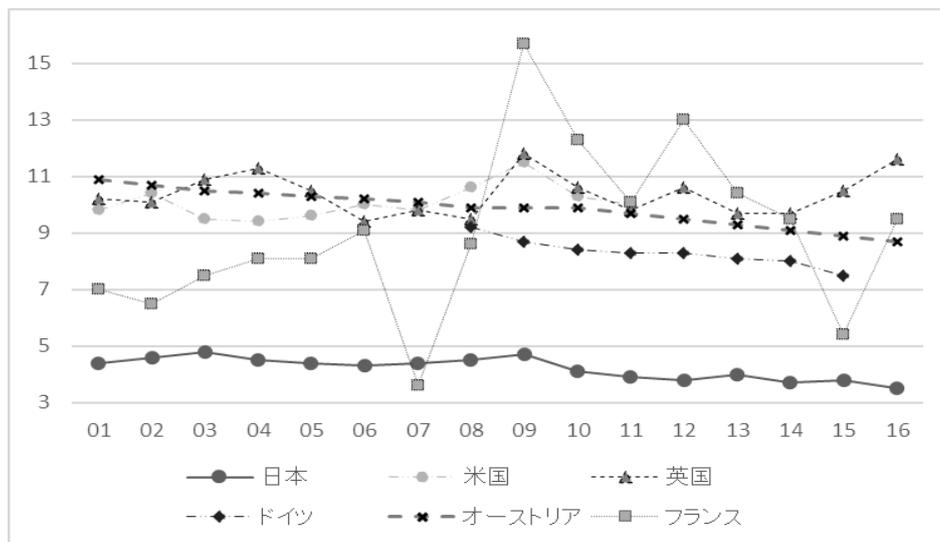
このデータによると創業年の若い企業では、「人材力」が最多の回答となっている一方、長寿企業の最多回答は「製品（技術・品質）力」が 1 位で 2 位が「ブランド力」となっている。企業にとって、従業員は「人財」といわれるように最も大切なものであり、製品や技術も「人」が生み出すものだが、どんなに優秀な人材やカリスマ経営者であっても、人間である以上は就業できる年数は限度がある。しかし、製品や技術は承継されることで時を超えて生き続け、顧客に長年支持されることでブランドが確立される。すなわち、企業が存続するためには、顧客が必要であり、顧客（市場）から評価される付加価値（製品・技術・品質）を継続的に提供しなければ企業は存続できない。そして、長寿企業となるためには、それを個人の力ではなく組織として継続的に提供し、世代を超えて顧客に支持され、「ゴーイングコンサーン」すなわち事業継続に繋がっていると考える。

4.4 廃業率比較

新陳代謝を見る場合、長寿率だけではなく廃業率も検証する必要がある。そのため、主要各国の廃業率の推移を比較したものが図表 6 である。

これを見ると、日本の廃業率は 4%前後で推移しているが、欧米諸国は、最も低いドイツでも 8%前後で推移しており、英国、米国、オーストリアでは、10%前後の高い水準で推移している。このように、日本の廃業率は欧米諸国に比べると相当程度低い水準で推移していることが分かる。

図表6 各国廃業率推移（単位％）



出典：2018年中小企業白書及び Statistik Austria - Gründungs- und Schließungsstatistik
より筆者作成

5 日本の起業状況

5.1 起業小国日本

次に日本の起業の状況を考察する。図表6は、主要7カ国の2001年から2019年までの、総合起業活動指数（Total Early-Stage Entrepreneurial Activity、以下TEA）⁴⁰を示している（コロナ禍の異常値を排除するために2019年までのデータを使用した）。

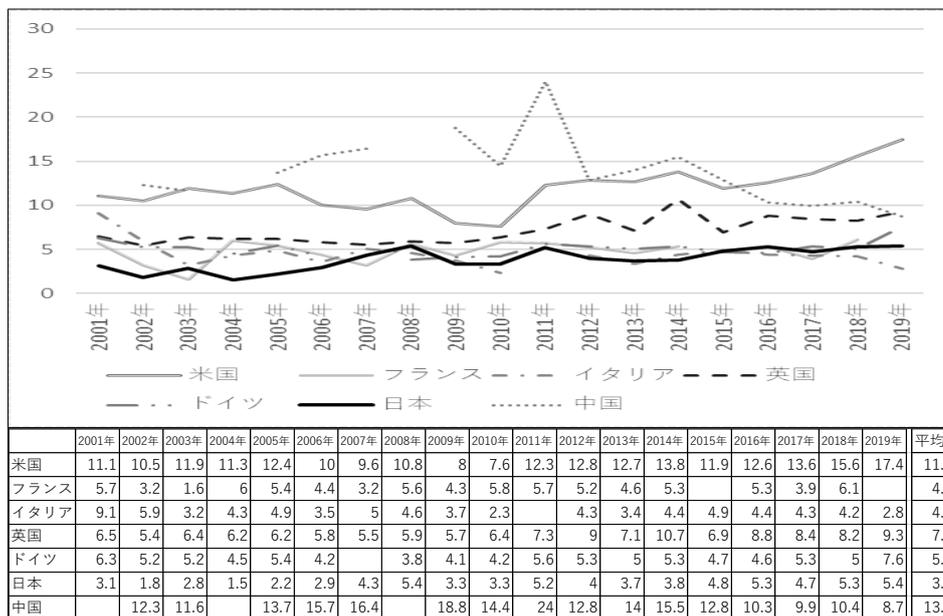
これによると、日本は緩やかだが起業家が増える傾向にあるが、主要7カ国では一貫して下位に留まり、毎年ブビー争いをしている。

さらに2019年及び2001年から2019年の平均値を比較すると、日本は3.8と主要7カ国中最下位であり、首位の米国に比較すると3割強の水準にしかない「起業小国」となっている。

2章で述べたとおりこの原因を経済産業省の産業構造委員会では、創業関心者が少ないため、起業が進んでいないとしていた。そこで次項では創業への関心を高める方策について考察する。

⁴⁰ TEAとは、起業の具体的な準備をしている人と誕生後3年半未満の人の合計を、成人人口100人当たりの人数を示したものである。

図表7 主要7カ国の総合起業活動指数 (TEA)



出典：GEMレポート（2020）より筆者作成

5.2アントレプレナーシップ教育

ドラッカー（Peter Ferdinand Drucker:1909-2005）は、『イノベーションと企業家精神-実践と原理』（1985）において、「アントレプレナーシップは学ぶことが可能な学問であり、実践と練習で能力を向上させることができる」と述べており、さらにこれを裏付けるものとしてサラス・サラスバシー（Saras Sarasvathy）が、『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』（2001）で、起業家の思考プロセスを体系化し、学習可能なものとした。

このことから、創業への関心を高めるには、教育が大切だと考えられるため、起業家を輩出している大学のランキングより各国の起業の取組を考察する。

図表8の左図は、起業家数、起業数そして資金調達力を基準に世界の大学を20位までランキングしたものである。1位は米国のスタンフォード大学で以下ハーバード大学、MITと続くが、米国の大学が上位20校中15校を占め、圧倒的に多いことがわかる。

これと同様の方法で100位までにランクインしている大学数を国別に集計したものが、図表8の右図である。これを見るとやはり米国の大学が圧倒的に多く、100校中半数以上の57校を占めている。

図表 8 世界大学起業者ランキング

Rank	大学名	起業家数	起業数	資金調達(\$M)	国	Rank	国	大学数
1	Stanford University	3710	2808	166003.96	米国	1	米国	57
2	Harvard University	3222	2713	173456.79	米国	2	英国	8
3	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	2459	1863	90871.15	米国	3	イスラエル	6
4	Columbia University	1586	1402	47625.12	米国	4	スウェーデン	5
5	University of California, Berkeley	1459	1202	47349.89	米国	4	カナダ	5
6	University of Pennsylvania	1456	1244	57680.73	米国	6	フランス	4
7	University of Cambridge	1133	939	30723.12	英国	7	オランダ	3
8	University of Oxford	1083	905	34037.83	英国	8	中国	2
9	Northwestern University	1064	933	29142.35	米国	8	スペイン	2
10	New York University	923	853	24459.66	米国	10	日本	1
11	University of Chicago	880	762	29661.07	米国	10	イタリア	1
12	University of California, Los Angeles (UCLA)	818	714	28878.96	米国	10	韓国	1
13	Carnegie Mellon University	764	626	36508.79	米国	10	シンガポール	1
14	Tel Aviv University	762	616	16536.86	イスラエル	10	デンマーク	1
15	INSEAD	754	681	22347.20	フランス	10	インド	1
16	University of Michigan, Ann Arbor	735	613	22469.14	米国	10	ドイツ	1
17	Cornell University	715	595	22550.00	米国	10	ベルギー	1
18	University of Texas at Austin	678	581	14245.20	米国			100
19	University of Southern California (USC)	676	595	21549.54	米国			
20	Imperial College London	628	526	11453.97	英国			

出典：2022 PitchBook university rankings: Top 50 colleges for founders を筆者が加工

アメリカの大学でアントレプレナーシップ教育が始まったのは、1947年にハーバード大学が帰還した退役軍人のために「新しい企業」のコースを提供したのが始まりといわれている。その後徐々に広がり、2008年には、年間40万人を超える学生がアントレプレナーシップコースを受講し、教員数も約9,000人を数えると言われるほど、アントレプレナーシップ教育が盛んに行われている。教育内容もビジネスプランコンテストやアクセラレータープログラム、起業家向けのキャリアフェアなど、豊富なコースが用意され、地域の起業家やベンチャーキャピタルと連携して、学生たちは現実的なビジネス環境に触れ、ビジネスのスキルや知識を高められるなど実践的なものとなっている。

アメリカの大学では、以上のような方法を取り入れることで、学生たちの創業への関心を高め、多くの起業家を輩出できるものとなっている。

もう一つ特徴的なのは、イスラエルとスウェーデンがそれぞれ3位と4位にランクインしている事である。

イスラエルは、人口約900万人、面積2.2万km²（四国よりやや大きい程度）の小さい国で、産油国が多い中東に位置しながらも天然資源がほとんどなく、地政学的にも周囲を敵国に囲まれた厳しい環境下にある国である。このような中、政府としてもこの状況を変えるべく1990年代よりIT産業に力を入れ、世界でも類を見ないサイバー攻撃の実地訓練場という環境もあり、IT系スタートアップ企業が多く生まれるようになった。

それらの企業のうち、自動運転技術でシェアが高いモビルアイ社が、2017年にインテルに50億ドル（約1兆6500億円）でM&Aされる等、スタートアップ企業が高額で買収されるのを見て、多くの若者がそれを目標として起業するという好循環が生まれたと言われている。

スウェーデンも、2020年のEuropean Innovation Scoreboards (EIS)で1位を獲得する

等起業が盛んであり、首都ストックホルムにおける人口あたりのユニコーン輩出数もシリコンバレーに次いで世界トップクラスである。実際、音楽配信の **Spotify** やゲーム会社の **Mojang** を輩出しており、**Skype** 創業者のニクラス・ゼンストロームもスウェーデン人である。スウェーデンは、国を挙げて起業に取り組んでおり、特に大学教育においてもインターカレッジで多くの学生が起業家要請プログラムを受けられるなどの取組が進んでいる。

日本はこれらに比べて大きく出遅れており、東京大学が1校のみランクインするにとどまり、大学におけるアントレプレナーシップ教育を推進し、創業への関心を高める必要がある。

6 長寿企業と低い起業率の関係

6.1 長寿企業率と起業率

前章までで日本の長寿企業率は高いが、起業率は極めて低いことが確認できた。

このように正反対の状態となるのは、この二つの指標に何らかの相関関係があるのかを検証するために、長寿企業が多い国順に、長寿企業率と **TEA** の二つの指標を比較した（図表9）。

図表9 200年超企業とTEAの比較

	TEA	200年超企業数	人口（100人）	長寿企業率
日本	3.8	1,340	1,268,603	10.6
オーストリア	7.8	31	89,551	3.5
ドイツ	5.1	201	835,170	2.4
イギリス	7.1	83	675,302	1.2
オランダ	7.5	19	170,971	1.1
スウェーデン	5.8	11	100,364	1.1
米国	11.9	239	3,290,649	0.7
ポーランド	8.1	17	378,878	0.4
ロシア	4.8	41	1,458,723	0.3
イタリア	4.4	16	605,501	0.3

出典：日経BPコンサルティング（2020）及びGEMレポート（2020）より筆者作成

※TEA:2001年～2019年までの19年間の平均値（以下の国はデータの欠落があったので、以下の年数の平均値とした。オーストリア6年分、ドイツ18年分、スウェーデン・イタリア17年分、ポーランド・ロシア12年間）

この表からわかることは、日本の長寿企業率は世界でも飛びぬけて多いが、**TEA** については、唯一3点台で最下位と相反したものとなっている。しかし、長寿率2位のオーストリアは、起業率も3位となっており、この指標間に相関性はないことがわかる。

日本民族とゲルマン民族は勤勉な国民性から類似していると言われるが、日本の起業率を高めるヒントは、この国民性の類似したオーストリアの取組が参考となると考えられるため同国の政策を調査した。

6.2 オーストリアのスタートアップ政策

オーストリア政府は、首都ウィーンを東欧のスタートアップのハブとすべく、2015年に「スタートアップ戦略」を策定しこれを強力に推進した。

同戦略は、①インフラ・法的環境の整備②イノベーションの創出③資金の調達④社会教育の充実⑤ネットワーク強化の5分野で40の政策を実施、スタートアップ企業による雇用の創出を目的としている。

具体的には、制度面において「会社設立手続きの簡素化」と「外国人起業家の滞在・労働許可取得の条件の緩和」、資金面においては、「研究開発に対する補助や融資・債務保証」などの形での資金の拠出、「民間投資家のための優遇税制」を実施した。

その結果、2017年には前年比406%スタートアップ向け融資が増加するなど、成果が表れている。

その中心となっているのは、スタートアップを育成、支援するためにウィーンに設立された「ウィーン・エクセラレート」だ。このスタートアップ・キャンパスは、サンフランシスコの大手アクセラレーター「プラグ&プレイ」をモデルにアクセラレーション・エコシステムを構築し、実際に起業経験があるスタッフからの創業支援や投資家及び顧客の紹介、同業者・関係者とのコネクティング支援、海外展開支援により成果を上げている。

日本においても2021年の経済産業省の第4回産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会で起業経験者による教育・支援の重要性が報告され、日本でも早急にそのような仕組みが待たれていた。そうしたところ、昨年JETROが海外展開向けのアクセラレーションプログラムを発表する等、取組が本格化されつつあり今後の成果が待たれるところである。

7 日本の生産性向上とオーストリアのマイスター制度

7.1 オーストリアのマイスター制度の概要

日本は長寿企業が多く廃業と起業が少ないため、新しい企業の参入による健全な新陳代謝が進んでいない。そのため旧態然とした企業が多く、生産性の向上を阻害する要因になる可能性がある。そこで生産性の向上策について以下検討する。

図表1 OECD加盟国の上位10か国と日本の労働生産性（再掲）

	就業者1人あたり		1時間あたり		産業別（製造業）	
	US\$	順位	時間	順位	US\$	順位
アイルランド	207,353	1	121.8	1	573,616	1
ルクセンブルグ	158,681	2	111.8	2	104,810	13
米国	141,370	3	80.5	7	148,321	4
スイス	131,979	4	81.5	6	204,444	2
ベルギー	126,641	5	86.1	5	131,646	5
ノルウェー	126,002	6	88.8	3	120,632	8
デンマーク	123,792	7	88.2	4	162,112	3
フランス	116,613	8	79.2	9	105,157	12
オーストリア	115,489	9	79.4	8	112,810	10
オランダ	115,228	10	77.1	11	124,839	7
日本	78,655	28	49.5	23	95,852	18

出典：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2020」を筆者加工

再掲した図表1を見ると、上記で論述したオーストリアが生産性においても9位となっており、長寿企業率、起業率、廃業率そして高い生産性を実現している。なぜ、この4要素を実現しているのかについて論考を進める。

オーストリアを含むゲルマン民族国は、中世ギルドに端を発する徒弟制度が有名である。これは、現在も資格として残り、その最高位であるマイスター (Meister) は、「専門的な技術や知識を持つ職人」、「経験豊富でその道を極めた匠や熟練工」として尊敬の意味を込めてマイスターと呼ばれる。この資格はいろいろな職業に適用され、その難易度も高い。例えば、ダンス教師のマイスターを取得するには、ダンスの国家資格に加えて、
 ・経営学、消費者基本法、損害補償義務、営業法規、データ保護法、E コマース
 ・労働法、ビジネスプラン (提出&プレゼンテーション)、簿記、企業経営
 ・マネジメント、マーケティング
 と、ダンスの技術だけでなく、その周辺知識まで求められる。

マイスター制度は、同じゲルマン民族の国であるドイツにもあるが、両国の制度にはトレーニングの範囲と時間に大きな違いがある。

オーストリアでは、トレーニング範囲に経営管理やアントレプレナーシップなどのより幅広いスキルと能力をカバーするように設計されているが、ドイツでは、技術的なスキルに重点を置かれ、トレーニングの期間も、オーストリアの4年に対し、ドイツは2~3年で習得できるようになっている。このように、ドイツの制度は、技術に特化しその習得期間も短いのに対し、オーストリアは内容も技術に加え経営も包括したものとなっており、習得にも時間を要する。

このオーストリアのマイスター制度は、今まで述べてきた技術者が、経営学やマーケティングなどの周辺知識を学ぶという、技術と経営の知識の融合に他ならない。

日本においても類似の資格として「技術士」があり、それは21分野にわたり「経営工学分野」も存在する。しかし、必須科目は分野ごとに限られ、技術と経営学系の知識の融合を図るものとなっていない。

また、日本で「技術士」の認知度は低いですが、オーストリアではマイスターの認知度は高く、2020年には法律を改正し、マスタークラフトスマンとマスタークラフトフューマンの称号が公文書に登録可能になるなど、更なる認知度の向上を図り権威のある資格となっている。

以上のように、オーストリアでは、マイスター制度が技術と経営の融合を図ることにより、高い生産性を維持しているものと推察される。

8 リスキリングの活用による生産性の向上と労働市場の流動化

8.1 リスキリング制度の目的

以上、日本の労働市場の現状と産業構造上の特徴、そしてオーストリアの取組を見てきた。

日本政府としても、この労働市場の状況を変えるべく、「同一労働同一賃金に関する法律」や「働き方改革関連法案」を施行し、ジョブ型雇用の実現と労働力の増加により、労働市場の流動化を実現し、賃金の上昇、生産性の向上を目指している。

労働市場が活性化すると、優秀な労働者を確保・維持するため、企業として雇用環境を

充実させる必要があり、その原資としては増収を図り収益を確保しなければならなくなる。

そのための戦略が今般のリスクリング政策である。昨年 12 月に厚生労働省より発表された「人材開発支援助成金」は、企業の教育費の最大 75%負担や時間給の補助等手厚い補償内容となっている。これを活用し労働者のスキルアップを図ることで一人一人の生産性が向上し、企業の収益性も高まるという狙いである。

しかしながら、労働市場の活性化による賃金の向上には、労働者の転職が活発化し、労働者の価値が高められ、それに伴い賃金が上昇するというスキームにならなければならない。

しかし、今回、リスクリング第 1 弾として出された厚生労働省の「人材開発支援助成金」は、企業に対して助成する内容であり、労働者の転職を促すものとなっていない。

このことを考えるとまだ今一步の政策であり、更なる改定もしくは新たな制度の策定を期待したい。

9 まとめ

日本の低い生産性の原因である「研究開発に対する投資不足」と「産業の新陳代謝の停滞」について検証してきた。これを改善するには、「技術と経営の知識の融合」と「起業を目指す人々への教育支援」が必要であり、これは正にリスクリングの取組にほかならない。

しかし、このリスクリングも経営者と従業員が取り組まなければ何の意味もなさない。そのため、次の研究課題としては、経営者によるリスクリングの積極的な推進と従業員のリスクリングへの自主的な取組体制の構築について研究を続けていきたい。

そして多くの労働者が自主的にリスクリングに取り組み、自身の価値を高め、企業もそれを積極的に推進し、さらに起業により雇用も生まれると、労働者市場が活性化し、賃金も生産性も向上し、日本経済が「日本病」を克服し、再び輝き取り戻すことができるはずである。

【参考文献】

- [1] 中小企業庁「2018年版中小企業白書-人手不足を乗り越える力 生産性向上のカギ」
- [2] 加納剛太監修、古池進、西本清一、カルロス・アラウジョ、中村修二、河田聡、吉本昌広（2016）『日本復活の鍵 起業工学』富山房インターナショナル
- [3] 鈴木正明（2013）『日本の起業活動の特徴は何かーグローバル・アントレプレナーシップ・モニターに基づく分析ー』日本政策金融公庫総合研究所『日本政策公庫論集』
- [4] 成美堂出版編集部（2010）『ロングセラー商品の舞台裏』成美堂出版
- [5] 高橋徳行、磯辺剛彦、安田武彦、本庄裕司、鈴木正明（2013）『起業活動に影響を与える要因の国際比較分析』RIETI discussion paper 13-J-015
- [6] ドラッカー（1985）『イノベーションと企業家精神——実践と原理』ダイヤモンド社
- [7] Kauffman Campuses Initiative（2013）『Entrepreneurship Education Comes of Ag

- e on Campus: The Challenges and Rewards of Bringing Entrepreneurship to Higher Education』Ewing Kauffman Foundation
- [7] 牧野恵美 (2018) 『海外における起業家教育の先行研究レビュー』研究技術計画 2018年 33巻 2号
- [8] 出川通 (2014) 『図解 実践 MOT 入門』言視舎
- [9] Niels Bosma, Stephen Hill, Aileen Ionescu-Somers, Donna Kelley, Jonathan Leve, Anna Tarnawa, (2020) 『Global Entrepreneurship MonitorNo1』 Global Entrepreneurship Research Association
- [10] NQR-Koordinierungsstelle in Österreich (NKS) (2019) 『HANDBUCH für die Zuordnung von formalen und nicht-formalen Qualifikationen zum NQR』
- [11] 久保田晋爾 (2022) 「DXによる働き方改革とBCPの推進による生産性の向上と事業継続力強化の実現」日本販売促進学会 紀要論華 2022年
- [12] ウイーン通信「マイスター」になるには (2023年2月12日)
<https://mannersandvienna.com/meisterausbildung/>
- [13] 周年記念ラボ 100年企業の生命力研究 (2023年1月9日)
<https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/>
- [14] Forbes Japan「ユニコーン輩出大国スウェーデンの「成長の7ファクター」に迫る」 (2023年1月15日) <https://forbesjapan.com/articles/detail/41108>
- [15] FALAFEL TOKYO「なぜイスラエルはスタートアップ大国なのか?考察してみた」 (2023年1月15日) <https://one-middleeast.com/israel-as-startup-nation/>
- [16] 帝国データバンク情報統括部 (2022) 『特別企画:「100年経営企業」アンケート調査』帝国データバンク

2022年度 紀 要 論 華

発行 学術研究団体 日本販売促進学会

編集印刷 交渉責任者 久保田正道

発行日 2023年3月31日 非売品

学会事務所 東京都世田谷区上祖師谷 7-2-7

◇論文内容は無断で転用はしないで下さい。

執筆代表者ご連絡の上で許諾の返事を差し上げます。

ISBN978-4-904425-64-6

紀 要 論 華