

平成30年6月26日現在

機関番号：16401

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2015～2017

課題番号：15K13017

研究課題名(和文) 商工会・商工会議所の経営指導員を地方再生に活かす経済政策に関する研究

研究課題名(英文) Study on economic policy to utilize business advisers of the Chamber of Commerce for regional revitalization

研究代表者

横川 和博 (YOKOKAWA, KAZUHIRO)

高知大学・教育研究部人文社会科学系人文社会科学部門・教授

研究者番号：90182683

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,600,000円

研究成果の概要(和文)：この研究では、経営指導員の役割と機能を多角的に分析した。第1に、商工会議所の経営指導員の入職経路、クライアント、学び合い、学び合いに対する考え方について、アンケート調査に基づき明らかにした。第2に、経営指導員の政策的位置づけが経営指導員の人材育成に対する及ぼす影響について分析した。第3に、地域社会における中小企業法の位置づけを明確にした。第4に、経営指導がもたらす効果に関する経済学的分析を行い、販路開拓や研究開発支援に重点を置く重要性を指摘した。最後に、学び合いに焦点を当て、その理論モデルを構築した。

研究成果の概要(英文)：In this research, we analyzed the roles and functions of business advisers diversely. Firstly, we clarified career, customer, mutual learning and thinking about mutual learning of business advisers of the Chamber of Commerce. Secondly, we analyzed the relationship policy positions of business advice and human resources development of business advisers. Thirdly, we clarified the position of SME law for local communities. Fourth, we conducted an economic analysis on the effect of management advice.

It pointed out that is important to focus on development of sales channels and research and development support. Finally, we focused on mutual learning and constructed the theoretical model.

研究分野：経済法

キーワード：商工会議所 経営指導員 経済政策 キャリア 学び合い

1. 研究開始当初の背景

地域活性化・地域再生に関して、これまで地域産業論、商業論、地域ブランド論、産業集積論など多くの研究が行われてきた(石原(2006)、関・松永(2009)、和田他(2009))。これらの研究は、地域内外におけるフローの経済的取引の総計を増大させるという意味での“地域活性化”をターゲットとし、そのモデルを構築しようとするものであった。但し、産業集積論のなかには、地域内における集合的学習過程(事業者間相互の学び合い)に着目し、この集合的学習過程を通じた地域活性化を研究対象とする研究グループ(GREMI学派)がある。彼らの一連の研究は、地域活性化・地域再生の指標をフローの純外部効果(「正の外部効果」-「負の外部効果」)の総計と捉え、それが最大になるようなモデルの構築を目指すものであり、地域の学び合いの仕組みを探る試みとして解釈できる。

他方で、企業同士の知識創造に関して、Square Dance(4組のカップルが1セットになって音頭取りの指示のもと、多様な配置を描いて踊る)になぞらえ、知識創造を生み出す事業者間コミュニティが形成される過程をダイナミックなモデルも提示されている(Berliant & Fujita(2008))。このような知識創造プロセスは、複数の学内プロジェクトで実施した定性調査の中でも観察されている(横川(1999)など)。そこでの発見事実は、(1)商工会・商工会議所(以下、商議所)自体は行政区画に沿って設置されているものの、その区割りを超えて、各商工会・商議所に配置されている経営指導員がそれぞれの持つ専門性を活かして、他地域の事業者の経営活動をサポートし、時には地域を跨いだ事業者同士を結び付ける役割を担っていた点、(2)商工会・商議所の経営指導員が、“学び合いをプロデュース”する役割を担った結果、域内事業者の生産性を高めるような新たな知識が創造され、それが持続的な地域活性化・地域再生につながったという事実である。このような役割を担う経営指導員の職業像は、研究開発組織において提示されるゲートキーパー像(情報収集能力、情報翻訳能力、知識転換能力を持つ人材)を想起させる(Allen(1997)、原田(1998))。

2. 研究の目的

本研究の目的は、商工会・商議所に配置されている“経営指導員”(全国5,000名超)の役割・機能を明らかにすることにある。このような目的を掲げた理由は、地域活性化・地域再生において商工会・商議所が重要な役割を与えられている一方で、実際に基幹的な業務を行っている“経営指導員”の役割・機能が全く明らかになっていない事にある。本研究では、“経営指導員”を地域内事業者間の学び合いを促進するキープレイヤーと捉え、定性的・定量的調査に基づいて(1)“経営指導員”の能力形成の実態、さらに(2)“経営指導

員”を介した事業者間の学び合いが効率よく設計されるための制度的条件、を明らかにし、その上で(3)“経営指導員”の役割を中心に据えた地域再生の経済政策モデルを提示する。

3. 研究の方法

本研究の研究方法は第1に、商工会・商議所と事業所に対する聞き取り調査である。応募者たちが既に持っている研究協力組織群をベースに、主として四国の商工会・商議所、事業者、地方公共団体に聞き取り調査を実施する。その際、インタビューを行う内容は(1)商工会・商議所の経営指導員に求められる能力と、それを伸ばす人材育成の取り組みや制度、(2)経営指導員が生み出す事業者間の学び合いについて、現場視点で描き出していく。第2に、聞き取り調査で得た1次データを参考に、計量・理論分析を行う。さらに(1)商工会・商議所の経営指導員の能力向上に対する採用制度・育成制度との因果関係や、(2)事業者間の学び合いが生まれやすい環境の要因分析、(3)各参加主体がどのようなインセンティブを抱えているかの3点である。

第3に、地域経済政策の創造的実務執行者に位置づけられる経営指導員が多数育成され得る制度が確立し、学び合いが生み出されやすい制度的条件が整えられたとき、如何なる地域経済政策が必要なかを検討する。そのため、経済モデルの作成や、商工会・商議所の経営指導員を活かすための経済法制の見直しを試論的に示す。

4. 研究成果

この研究において、析出された成果は5つある。経営指導員に関する研究が皆無であることから、以下で示すファクト・ファインディングは重要な手掛かりになるうえ、それぞれの分析で先行研究の文脈の中で萌芽的な理論的発見をしている。

(1) 経営指導員の役割と機能

中道・岡村(2017)では、K-linkageと呼ばれる知識創造モデルを概観した上で、商工会議所の経営指導員を地域の知識創造を担うプレーヤーとみなし、その属性、キャリアおよび地域の学び合いに果たす役割についてアンケート調査に基づく分析を行った。ここで明らかにしたことは、(A)経営指導員が地域内外における“事業所間の学び合いの場”を継続的に設けることで多様な Differential Knowledge を有する事業者を呼び込み、Differential Knowledge の新陳代謝を促している、(B)多様な経験を有する複数の経営指導員を介して学び合いが行われることで、Common Knowledge 内の異質性を保証している、という二つの仮説のうち特に後者の(B)に即して、アンケート調査結果分析から得られた主要な結果をまとめた。ここで重要なキーワードは Common Knowledge 内の異質性を保証する経営指導員の知識の多様性であり、以下では、1)入職経路の多様

性、2)クライアントの多様性、3)他地域の経営指導員との学び合い、4)学び合いに対する考え方、の4点に注目して、アンケート調査結果の分析を行う。

1) 入職経路の多様性

約6割は中途採用であり、職種と業種の分布をみてもその多様性は明らかであった。中途採用者の入職経路の多様性が概ね知識の多様性に対応するとすれば、それは当然クライアントとの間のCommon Knowledgeの異質性につながる。またそれだけでなく、4割程度を占める新卒者にとっては中途採用者との交流が、また中途採用者にとっては中途採用者間の交流が貴重な学び合いの機会となる。

2) クライアントの多様性

経営指導員が最も多くの時間を割いて取り組みたい業務は「小規模事業者の経営改善」および「中小企業の経営力向上」に向けた支援であり、このことは多様なクライアントとの交流機会を示唆している。

3) 他地域の経営指導員間との学び合い

他地域の経営指導員との学び合いについて、「全くしていない」と答えた人は1割程度にとどまり、残りの人については少なくとも1年に1回は他地域の商工会議所との交流をもっている。これははじめに概説したK-linkageモデルにおける地域間の知識創造に対応する。

4) 学び合いに対する考え方

経営指導員の業務に関して、指導員の8割以上が学び合いを「最も重要である」もしくは「重要である」と捉えており、また所属する商工会議所に関しても学び合いが「最も重要とされている」もしくは「重要とされている」と答えた指導員が7割を超えている。しかしながら、商工会議所については約2割の指導員が「重要とされていない」答えており、この点は留意する必要がある。

以上の考察は、より厳密な仮説検証に向けた論点整理にとどまるものであり、特に先述の1)~3)が事業者および経営指導員のDifferential Knowledge、および彼らとの間のCommon Knowledge形成にどれだけ寄与しているのか、さらにそれが具体的にどのような相乗効果をもたらしているのか、という点は事例研究を含めて丹念に検証する必要がある。

(2) 経営指導員の政策的位置付けと人材育成

研究分担者の中川香代による2018年社会政策学会中四国部会の報告で以下の点を報告した。

1) 中小企業支援政策のなかでの経営指導の位置づけ

商工会議所・商工会の経営指導は、小規模企業支援の一次対応機関として、事業計画策定から実施への伴走型支援の機関として位置づけられた(平成26年改正「商工会及び

商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」)。またこの法律のなかで、「小規模事業者を支援する体制や能力を整えた商工会・商工会議所の支援計画(「経営発達支援計画」)を国が認定・公表する」とし、また、計画認定を受けた商工会・商工会議所を中核とした連携の促進が謳われている。

これを受けて、日本商工会議所も、その経営指導を「かかりつけ医」(一次対応機関)としての伴走型支援と位置付けている(「日本商工会議所発表資料 中小企業政策審議会経営支援分科会 平成28年12月8日」)。つまり、巡回・窓口相談での伴走型支援と、さらに専門的な課題については金融機関、専門家、行政などと連携しての伴走型支援を役割として示している。

2) 経営指導員の人材育成と経営指導員のニーズ

指導員の具体的な支援は、経営力向上・経営革新・経営改善などの「計画作成」支援、および各種の「補助金申請」支援を通じて行われることが多い。それらに必要な経営指導の必要スキル・知識・コンサルタント力は、次の3つの方法での育成がはかられている。

第1に、経営指導の能力保持について、資格(簿記・販売士・中小企業診断士・FP技能士など)の取得が目安の役割を果たしている。これらの資格取得を所内・地方自治体などがバックアップすることで能力開発されてきている。

この点について、経営指導員のアンケート調査結果によると、資格取得に向けた金銭的支援を含むバックアップには経営指導員からのニーズが高いが、資格取得に向けた支援は、商工会議所の間(あるいは個人間)ではばらつきがみられる。

第2に、指導員同士の学び合いが所内・地域・全国レベルで実施されており、そこでのケーススタディ・情報共有・ノウハウの横広がりにより、指導力のレベルアップがはかれる。

経営指導員のアンケート調査結果によると、多くの指導員が研修参加へのバックアップが受けられることについて好意的に受け止めている。ただし、個人に提供される研修機会について、商工会議所間(あるいは個人間)でのばらつきがみられる。また、地域を超えた広域の人事交流についてのニーズも存在する。

第3に、他機関・専門家との交流、および地域内での専門家との連携により、幅広い支援方法の学習がはかられている。

3) 経営指導の政策的位置づけとモチベーションの関係性

商工会議所の経営指導の範囲が小規模企業に限定され、高度専門家へのアクセスがしづらくなるとの懸念があるなか、経営指導員のキャリアアップの先の目標が見出しにくくなり専門職としてのモチベーションの維

持・向上を阻害することが懸念される。

経営指導員のアンケート調査結果で、「最も取り組みたい」こととして、「小規模事業者の経営改善に向けた支援」(43.6%)と並び、「中小企業の経営力向上に向けた支援」(24.5%)があげられている。

4) 経営指導員の人材育成の課題

経営指導員の人材育成の課題は、より広域での交流、より多様な専門性との交流、そして経営指導員のキャリア・ビジョンの設定が必要と考える。

全国レベルでの人事交流が行われれば、経営指導員同士の学び合いがより一層深まる可能性がある。また、地域内の経営指導の諸機関と専門家とのネットワークが強化されれば、幅広い指導方法の知識習得の機会がより一層増えると考えられる。そして、蓄積された経営指導員の能力に見合う上位キャリアの設定が必要と考える。

なお、人口減少が進むなか、地域内での安定した経営指導体制の維持・発展の鍵は、複数の中小企業支援機関における機能分担の明確化、ネットワークの活性化であり、地域ネットワークのなかで、人材活用(労力)の効率化、高度な専門知識の共有をはかることであると考えられる。このことについての具体策は残された課題でもある。

(3) 地域社会における中小企業法の位置づけ

第一に、中小企業問題の法的諸相を独占禁止法制の視角から分析した。ここにおいて、いわゆる系列化の問題と中小企業の位置づけを行い。流通系列(販売系列)、下請系列(生産系列)の法的分析を行うとともに、補論として、英国における流通系列との比較法学的検討を行った。

第二に、中小企業政策と中小企業法の歴史的展開を分析した。まず、第二次世界大戦以前の経済法制と中小企業、次に、戦後民主化と独占禁止法制の成立、そして、高度経済成長と中小企業法制の展開について検討した。

第三に、現代までの中小企業法の展開とその課題を分析した。ここで、中小企業法制と独占禁止法制を関連させて分析するために重要な視点は、中小企業の組織化である。中小企業の組織化と協同組合、中小企業の組織化と商工組合という視点でそれぞれ分析を行い、後者が中小企業の自立化という観点からは多くの問題を含むものであることを明らかにした。

次に、中小企業法制の中心となる中小企業基本法の意義と性格について分析し、同法が多くの問題を含むことを示した。

最後に、本研究の中心的課題である「地域社会と中小企業」について分析を行った。これは、大店法と地域商店街、地域振興と地域中小企業の支援という分析視角によるものである。ここに至り、商工会、商工会議所と

いう組織の特殊性と、問題点、および地域の中小企業の発展のための重要性が明らかになっていった。

大店法の分析において、商工会、商工会議所の地域における役割の大きさの故に、法運用の不透明制をもたらした。しかしながら、同組織が歴史的経緯から公益的任務を担うものであるという性格を有することから、地域の中小企業の発展のために重要なものとなっていることが明らかとなった。

(4) 経営指導がもたらす効果の経済学的分析

商工会や商工会議所の活動の一部として、経営指導や販路開拓・商品開発支援等の支援業務を挙げることができる。こうした活動は、具体的なアイデアがあるにも関わらず、専門知識や資金を有さないために起業できなかった人々の市場参入を助ける効果を有する。ところが、こうした活動が社会厚生観点から望ましいか否かに関しては慎重な議論が必要となる。そこで、商工会議所から経営指導を企業が受けた場合、企業の研究開発努力や市場における総研究開発成功確率がどのように影響を受けるかについて理論モデルを基に分析した。

分析を単純化するために、市場には既に経営的なノウハウや会計知識を有している企業1と、それらの知識を十分に有していない企業2が存在するものとする。各企業とも研究開発努力 D_i ($i=1, 2$)を行うことにより、確率 $p(D_i)$ で開発に成功する。本稿では単純化のため $p(D_i)=D_i$ を仮定する。研究開発に成功した場合、一定の独占利潤 M が得られるものとする。尚、両企業ともに研究開発に成功した場合は確率 $1/2$ で独占利潤が得られるものとする。この場合、企業の利潤 π_i ($i=1, 2$)は以下のような形で与えられる。

$$\pi_1 = M \left(D_1(1 - D_2) + \frac{1}{2} D_1 D_2 \right) - \frac{D_1^2}{2} \quad (1)$$

$$\pi_2 = M \left(D_2(1 - D_1) + \frac{1}{2} D_1 D_2 \right) - \frac{(D_2 + c)^2}{2} \quad (2)$$

上式第二項は企業2の費用関数を表しており、この項は研究開発と、会計や経営知識の不足に伴う取引費用を表す変数 c によって構成されている。商工会議所による支援事業は企業2の取引費用 c を減少させる効果を有する。

この分析により得られた主要な結果は、1) 経営指導により、企業2の最適研究開発努力水準は増加するが、企業1の最適研究開発努力は減少する可能性がある。2) 経営指導により、市場における研究開発の総成功確率は取引費用が高い場合には減少する可能性がある。

以上のことより、企業2は確かに経営指導により、研究開発活動に専念できるようになり、努力水準が増加する。しかしながら、企

業1にとってはライバル企業の成功確率が増加するため、自社努力を下げた研究開発費用を節約するインセンティブが生まれることになる。そのため、社会全体の研究開発成功確率に対してマイナスの影響を与える可能性がある。

研究開発に焦点を絞って議論を行った場合、経営指導は帳簿等の付け方などの経営指導が負の影響を与える可能性がある。ここで行った議論以外にも、一定の取引費用の存在は、それを支払うことができない低い能力の研究開発者を排除するスクリーニングデバイスとしての機能を果たしている可能性も無視できない。そのため、中小企業の支援を考える際、こうした取引費用を下げるのではなく、取引から得られる利潤 M を増加させるような販路の開拓や、研究開発費用の大きさに直接的に影響を充てる研究開発支援に重きを置いた政策が重要なのではないかと考えられる。

(5) 理論モデルの構築

Amemiya/Nakamura (2018) は、「学び合い」に焦点を当て、企業者間での、事業遂行に必要な知識・情報の伝達・共有について分析するためベースとなり得る理論モデルの構築を行った。

考察内容は、潜在的に先駆的な事業者（先行者）が存在する寡占市場の経済分析である。先行者となる事業者が存在する寡占市場においては、そうした事業者の行動が、いわば経営判断の「お手本」のようなものとして、その他の事業者に知識や情報の共有をもたらすという性質がある。そうした状況では、先行者の発生によって、事業者間での自発的な「学び合い」が生じると解釈できるだろう。しかしながら、どのような市場環境においてそうした知識や情報の共有が行われ、そのことが事業者にとって有用であるかは自明でない。したがって、事業者間での「学び合い」のためにどのような制度設計が必要になるかについても未だ不明である。

ここでは、寡占市場のフレームワークを用いて、事業者間での知識・情報の共有が生じるためのインセンティブ構造を解明し、制度設計の足掛かりとする。より具体的には、市場参入のタイミングと、その市場における収益性等の経営に必要な知識・情報の正確さ、及び他事業者の数という、3つの要素に着目した、寡占競争の理論分析となっている。これにより、他の事業者に先駆けた事業展開による事業収益への影響（先行者優位が生まれる要素）および他の事業者に先駆けて事業を展開するインセンティブの有無（先行者が生まれるためのインセンティブ構造）について明らかにした。

そして、これらの分析による発見事項は、者優位が生じるためには、そうした事業者が得ている知識や情報が、あまり正確でなく、かつ他の事業者が少ない場合に限られる。

以上の帰結として、先行者になるチャンスを持つ事業者であっても、その事業者の知識・情報が十分に正確な場合には、先行者（お手本）になるインセンティブはない。したがって、寡占市場における事業者間の自発的な学び合いは、その知識や情報が有用であるとき実現しないということである。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計3件)

1. Amemiya, Yuki and Nakamura, Tomoya, (2018) Expected Profits Under Stackelberg Competition With Private Information. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3142531>
2. 横川和博 (2018) 「我が国における中小企業法に関する一小論 - 地域社会における中小企業の法的位置づけのための序説 - 」『高知論叢：社会科学』第114号、59-80頁。
3. 中道一心・岡村和明 (2017) 「商工会議所の経営指導員が地域の知識創造に果たす役割について」『同志社商学』第69巻第3号、107-139頁。

〔学会発表〕(計2件)

1. 中川香代 「商工会議所の経営指導の政策的な位置づけと人材育成」社会政策学会中四国部会、高知県立大学、2018年3月25日。
2. 雨宮祐樹・中村友哉 "Expected profits and quantities in Stackelberg competition with private information," 2016年度日本応用経済学会秋季大会、慶應義塾大学、2016年11月26日。

〔図書〕(計0件)

〔産業財産権〕

- 出願状況 (計0件)
- 取得状況 (計0件)

〔その他〕

特になし。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

横川 和博 (YOKOKAWA, Kazuhiro)
高知大学・教育研究部人文社会科学系人文社会科学部門・教授
研究者番号：90182683

(2) 研究分担者

中川 香代 (NAKAGAWA Kayo)
高知大学・教育研究部人文社会科学系人文社会科学部門・教授
研究者番号：30274351

霜田 博史 (SHIMODA Hiroshi)
高知大学・教育研究部人文社会科学系人文社会科学部門・准教授
研究者番号：50437703

海野 晋悟 (UMINO Shingo)
高知大学・教育研究部人文社会科学系人文社会科学部門・講師
研究者番号：20724610

岡村 和明 (OKAMURA Kazuaki)
広島修道大学・経済科学部・教授
研究者番号：70325398

中道 一心 (NAKAMICHI Kazushi)
同志社大学・商学部・准教授
研究者番号：60512001

雨宮 祐樹 (AMEMIYA Yuki)
高知大学・教育研究部人文社会科学系人文社会科学部門・講師
研究者番号：70759349

(3)連携研究者

新井 泰弘 (ARAI Yasuhiro)
高知大学・教育研究部人文社会科学系人文社会科学部門・講師
研究者番号：20611213

(4)研究協力者

なし。