

関西学院大学

# 産研論集

第 53 号

## 目次(第53号)

### ●企画論文● 科研プロジェクト統一研究テーマ「新興市場国系多国籍企業の経営戦略」

責任編集 藤澤 武史 商学部教授

日本から中国へのソフトウェアのオフショア開発における近年の動き ..... 高橋 信弘 / 1

Strategic Adaptations of Russian Banks in Managing Cross-Border Payments ..... Victor Gorshkov / 9

日系企業の脱「中国依存」は進むのか

—研究開発拠点の中国への移転— ..... 小林 拓磨 / 19

多国籍企業における内部化と外部化の選択モデル

—半導体業界とソフト開発業界への理論適用— ..... 藤澤 武史 / 29

関西学院大学商学部国際ビジネス研究テーマ

インドネシアにおけるモノづくり人材の育成に関する一考察

—日系進出企業への人材供給拠点としての職業高校「ミトラ・インダストリ MM2100」の事例研究—  
..... 古沢 昌之 / 37

Incoterms の変遷と実態調査からみる今後の課題 ..... 中村 嘉孝 / 47

国際ビジネス交渉における Yes と No の多義性

—負の転移から生じるミスコミュニケーションの分析— ..... 高森桃太郎 / 57

### ●投稿(学内教員)●

〈論文〉

兵庫県の景気動向指数におけるウェーブレット分析 ..... 豊原 法彦 / 65

中小規模自治体における後発型 DX 推進の可能性と課題

—兵庫県豊岡市の実践と制度的示唆— ..... 児島 幸治・若森 洋崇 / 75

〈研究ノート〉

コーチングの質問の構造に関する一考察(1)

—中小企業診断士登録養成課程における課題の質問と回答を中心として— ..... 加藤 雄士 / 89

### ●書評●

石原俊彦編著『Value Research in Management Studies』

(関西学院大学産研叢書 48) ..... 細海 真二 / 101

### ●記録●

『関西学院大学産業研究所 75 年の歩み』第 IV 部 資料 補遺版第 3 部(2020 ~ 2024 年度) ..... / 107



# 日本から中国へのソフトウェアのオフショア開発における近年の動き

高橋 信 弘

## 1 はじめに

中国・大連にて、日本からソフトウェア開発を受託する企業を調査していると、ほとんどの企業が言うのは、ここ数年、日本からの受注が減った、というものである。そのため、多くの企業が、従業員数を減らしている。

日本から中国へのソフトウェアのオフショア開発において、その金額に関する信頼できる統計が存在しないため、それが減少しているのかどうかははっきりしない。しかしながら、少なくとも日本から大連向けのオフショア開発については、ここ数年減少していることはほぼ間違いない。

さらに、筆者のインタビューにおいて、中国・遼寧省のある中国企業は述べた。「これまで取引がなかった、ある日本の大手 IT 企業と、初めて取引をすることが出来た。その大手 IT 企業は、中国へのオフショア開発を大規模に行っている企業である。今回のプロジェクトでは、最初は日本においてオンサイト開発をし、その後は、中国で開発するという計画であった。そのため弊社は、オンサイト開発のためのエンジニアを何人も中国から日本に派遣した。そして次の段階で、派遣した中国人エンジニアが日本から中国へ戻って中国で開発を続けるというときの前になって、突然契約が打ち切られた。契約が打ち切られた理由は教えてもらえなかった。」

このようなことが起こる理由は様々なものがあり得る。よって、はっきりしたことは分からないものの、本稿でこれから述べていくいくつかの要因がゆえに、日本の大手 IT 企業のなかに、中国へのオフショア開発を減らしていこうとする動きが生じている可能性がある。

筆者は、中国だけでなく、ベトナムやインドなどのソフトウェア企業も調査しているが、それら

の企業は、日本からの受注が減っているとは言っていない。この点は中国企業とは明らかに異なる。

日本においてオフショア開発にかかわる人たちの間では、中国へのオフショア開発に変化が生じているという認識が広まりつつある。筆者がインタビューしたあるインド企業の日本子会社は述べている。「これまで中国企業から仕事を奪うのはとても難しいことだったが、いまは風向きが変わってきており、チャンスが来ている。」つまり、日本企業が新しい開発プロジェクトを発注する際、それまで付き合いのあった中国企業に発注するのではなく、中国以外の企業へ発注する可能性が高まってきたということである。

そこで本稿では、日本から中国へのオフショア開発の近年の動きに着目し、特に、中国へのオフショア開発を減少させる要因について、筆者が行った聞き取り調査をもとに論じる。聞き取り調査は、2025年の8月から12月に実施したものである。以下、第2節では、先行研究を論じる。第3節では、中国へのオフショア開発を減らす要因を述べる。第4節では、日本の顧客企業と中国のソフトウェア企業との直接取引が拡大しない要因について検討する。第5節では、こういった厳しい状況の中でも日本からのオフショア開発を増やしている中国企業の事例について論じる。第6節はまとめとする。

## 2 先行研究

日本から中国へのオフショア開発は、2000年代から2010年代前半に盛んに研究がなされ、多数の論文が書かれただけでなく、書籍も、白木編(2005, 2011)、税所(2011)、加藤(2012)、丹沢編(2014)、夏目・陸(2017)など数多く出版された。しかしながら、2010年代後半に入ってから、さほ

ど研究がなされていないのが現状である。

その中で、張(2016)は、「補助的ケイパビリティ」と「本質的コア」という概念を用いて、中国における日本向けソフトウェア開発企業の変容を明らかにし、今後いかなる資源を強みにすべきか、それをいかに発展させていくべきか、どんな課題があるのか、について検討した。

また、于(2016)は、自主イノベーションという概念を分析した。さらに、その概念を基に、東軟グループの成功要因を明らかにしている。

一方で、高橋(2013)は、日本企業がオフショア開発を行う理由としてコストよりも人材確保が大きな理由となっていることを論じた。さらにこの論文は、中国ソフトウェア企業と日本のエンドユーザとの直接取引を初めて分析した論文であり、なぜ直接取引がなされるようになったか、その要因を明らかにした。

さらに、高橋(2017)は、日本の大手IT企業が海外のIT企業を次々と買収していることを分析した。そして、そうした日本の大手IT企業のビジネスの問題点を指摘した。

このように2010年代後半にはいくつかの文献が発表されたが、2020年代に入ってから文献はほとんどない。そのため、2020年代のオフショア開発の現状について明らかになっていないのが現状である。

### 3 中国へのオフショア開発を減少させる要因

本稿の冒頭でも述べたように、日本から中国へのオフショア開発がここ数年減少している可能性がある。そこで、本節では、日本から中国へのオフショア開発を減少させる要因、あるいは、オフショア開発を行いにくしている要因を論じる。

#### 3.1 中国の件数上昇と円安

中国のソフトウェアエンジニアの給与水準は、年々上昇している。つまり、中国企業が、あるエンジニアを雇用し続けたいと考えるならば、そのエンジニアの給与を年々上昇させなければならない

い。

その上昇速度に比べると、中国企業が日本からオフショア開発を受注するときの価格は、さほど上がらない。筆者の調査によれば、日本から仕事を受けるときの価格が、5年前と比べて変わらない、あるいは、上昇したとしても3%程度、という中国企業は少なくない。彼らによれば、日本企業は価格交渉になかなか応じてくれないと言う<sup>1)</sup>。

さらに、円安は、中国企業の収入を減らすこととなる。オフショア開発では、例えば一人月を50万円、といった日本円の金額で契約することがほとんどである。そのため、円安になれば、中国企業が受け取る人民元の額が低下することになる。

そこで中国企業は、生産性を上昇させることで従業員の給与の上昇や円安に対応しようとするのだが、それが限界に来てしまうと、単価の低い仕事を止めざるを得なくなる。

例えば、筆者の調査したある中国企業は、次のように言う。

10年前には弊社の仕事の99%が日本向けの開発であったが、中国における人件費の上昇ゆえに、日本からの仕事を引き受けられなくなった。現在では、日本向けの仕事はゼロに近くなり、中国国内の開発業務や、中国企業経由で来る欧州の開発プロジェクトの仕事をするだけで会社を運営している。

となると、この中国企業が引き受けることが出来なくなった日本からの仕事は、どこへ向かうのであろうか。その選択肢としては、1.中国国内の他の企業、2.中国以外の国、つまり、ベトナム、フィリピン、インドなど、3.日本国内の中小ソフトハウス、4.中国人エンジニアが日本に来てオンサイト開発を行う、などがある。1以外の選択肢、つまり、中国以外の国や日本国内での開発が選ばれるのであれば、中国へのオフショア開発が減少することになる。

筆者が推測するに、この選択肢の中で、ベトナム

1) 日本銀行調査統計局による「企業向けサービス価格指数(2025年11月速報)」によれば、日本国内のソフトウェア開発の価格は、2020年平均を100としたとき、2025年10月に110.4である。つまり、5年で約10%上昇している。一方で、日本企業のオフショア開発の価格は、これほどには上昇していないと思われる。

ムに向かう仕事は、少なくないであろう。というのは、中国の人件費の上昇ゆえに、日本企業が新規プロジェクトの開発先として、中国よりも価格の低いベトナムを選んだという話は、ここ10年間は多数存在しているからである。

また、オンサイト開発も相当数増えていることは間違いない。なぜなら、筆者の調査によれば、いくつもの中国企業が、近年、日本企業から、「このプロジェクトについてはオンサイト開発をしますので中国人エンジニアを派遣して欲しい。」とされているからである<sup>2)</sup>。

したがって、中国の人件費上昇と円安が、日本から中国へのオフショア開発を減少させる要因となっていることは間違いない。

### 3.2 中国の地政学的リスク

日本から中国へのオフショア開発が始まったとされる1980年代から、2010年代まで、オフショア開発は増加傾向にあったと思われる。中国ビジネスにリスクがあることは以前から認識されており、それゆえに、チャイナプラスワンという言葉も広く知られている。オフショア開発を発注する日本企業の経営者たちもそれを認識していただろうが、そのことが、中国へのオフショア開発の総額の減少をもたらすまでにはならなかった。

だが、その傾向に明確な変化が生じている。その大きなきっかけとなったのが、米国のペンス副大統領（当時）が、2018年10月4日に米国の保守系シンクタンクであるハドソン研究所で行った演説である。同氏は、極めて激しい口調で中国政府批判を展開したが、その範囲は、政治、経済、安全保障、人権など広範囲に及んでいる。また同氏は「米国は新たな対中方針を採用した」と述べ、米国政府が中国政府と対立姿勢を強めることをより明確にしたのである。

そして、ペンス副大統領の講演とほぼ同じタイミングで、米国政府の新たな対中政策が次々と明らかになった。したがって、ペンス副大統領の発

言を契機に、米中間での対立は、貿易問題から経済、政治、安全保障へと一気に範囲を拡大したと見ることができる。それゆえ、この演説以降、かつての米ソ間で繰り広げられた「冷戦」になぞらえて、「米中新冷戦」の始まりと表現する向きもある（木内、2018）。

こうした対立の激化は、中国ビジネスのリスクに対する意識を高め、よってそのリスクを回避するべく、日本から中国へのオフショア開発を減少させる要因となったと考えられる。そのことを理解するために、まずは、ある日本の大手ソフトウェア企業の事例を挙げよう。この事例の内容は、筆者の聞き取り調査に基づく。

弊社は、これまでオフショア開発を大規模に実施してきた。オフショア開発の99%が中国向けだったが、この演説の後、役員たちが、部下である部長たちに対し、中国の比率を半分へ減らせ、と指示した。役員たちは、中国の比率をゼロにしたかったが、それはあまりにも影響が大きいため、まずは半分にすべきと考えたのである。

ところが、部長たちは、計画が立てにくくなるか、見積もり金額が違ってくなどと言って、それに従おうとしなかった。

それから7年後、高市早苗首相が、2025年11月7日の衆議院予算委員会において、中華人民共和国が台湾を支配下に置く目的で台湾に対して戦艦による武力行使を行った場合、「武力の行使も伴うものであれば、これはどう考えても存立危機事態になり得るケースであると私は考えます。」と発言した。

すると、エンドユーザである顧客企業も、中国との取引が危険であると考え出した。顧客の意向は無視できないため、部長たちも、中国への取引を減らす方針を固めた。

（インタビューを受けた人の個人的な考えであるが）中国に出せなくなった仕事は、お

2) ただし、3.2で述べる2025年11月の高市首相の発言以降、オンサイト開発のために中国から日本に派遣されたエンジニアが多数中国に帰国した。筆者の調査によると、そのほとんどのケースでは、本人たちは帰国しなくなかったが、中国にいる家族が、日本にいると身に危険が及ぶから帰国するよう強く言ったためである。ある事例では、日本に来ていた中国人エンジニアに対し、その妻の母親が、「もし中国に帰らないなら娘を離婚させる」と言うので、帰らざるを得なくなった。

そらく、ベトナムに発注することになるだろう。

この企業だけでなく、日本の IT 企業や顧客企業の中には、中国の地政学的リスクを回避するために、中国向けの発注を減らしていくところが多数あると推測される。したがって、中国の地政学的リスクは、日本から中国へのオフショア開発を減少させる要因となっているのである。

しかしながら、すべての企業がそういった動きをするわけではない。筆者がインタビューした、ある大手の Sier（顧客の情報システムに関するコンサルティング、設計、開発、運用・保守・管理などを請負する企業）は言う。

弊社の所属する企業グループは、数年前に、中国の IT 企業をいくつも買収した。それを使っていこうという方針のため、弊社の所属する企業グループは、中国へのオフショア開発を減らすつもりはない。

日本の大手 IT 企業とそれが所属する企業グループは、2010 年代の後半に、海外の IT 企業を多数買収している（高橋，2017）。上記の Sier もそうした企業グループの一つに属しており、この企業グループは、中国へのオフショア開発には現在も積極的である。したがって、中国へのオフショア開発を減らすかどうかは、企業によって対応が分かれることとなる。

一方で、米中関係の悪化は、上記とは別の形で、日本から中国へのオフショア開発を減少させている。それは、いくつかの米国系 IT 企業の中国市場からの撤退である。

例えば、2024 年に、IBM が中国に置く研究開発拠点をすべて閉鎖するとの方針であることが明らかになった。これは、米中対立の中で、中国政府が IBM のサーバーを含む外国製品に頼らない情報セキュリティの確保を急いだことや、中国企業への支援を強化して国内市場で急成長した結果、2023 年度の IBM の中国事業の売上高が前年比 16% 減少したという事業環境の悪化が影響している（財新編集部，2024）。

筆者の調査によると、この方針を受けて、日本 IBM やその子会社（例えば、コベルコシステム）は、中国へのオフショア開発を行いにくなくなった。したがって、それらの企業による中国へのオフショア開発は確実に減少することとなる。

### 3.3 中国での情報漏洩の不安

中国での情報漏洩のニュースが流れると、それを見た顧客企業が、新しい開発プロジェクトを立ち上げるときに中国を避けて、他の国へのオフショア開発をする可能性もある。

例えば、2021 年 3 月 17 日、LINE は、システム開発の業務委託先である中国の関連会社の従業員が、国内の個人情報データにアクセス可能な状態だったと発表した。2018 年 8 月から 21 年 2 月まで、ゲームプラットフォームの開発などを行う中国の関連会社の従業員が、国内サーバーにある個人情報にアクセス可能な状態だった。LINE は、「業務上適切なもので、不正アクセスや情報漏洩はない」と主張した。

筆者がインタビューした、ある日本の大手の Sier は言う。

こうした事件が起こっても、我々 Sier は、ほとんど気にしない。ところが、顧客企業の中には、こういったニュースを見ると、中国で開発を行うと情報漏洩があるかもしれない、と考えて、新たな開発プロジェクトを実施する際に、中国へのオフショア開発は止めよう、と考える人は確実にいる。

このように、Sier と顧客企業では、ニュースの受け止め方が大きく異なる。顧客企業へのニュースの影響力がかなり大きなものとなっている可能性がある。

### 3.4 諸要因への総合的判断によるオフショア開発の減少

以上 3 つの要因を見てきた。この分析からの結論として、そのいずれが作用してオフショア開発が減少しているのだろうと推測できる。

ここで、別の事例を挙げる。これは、ある日本

の大手 IT 企業の事例である。この事例の内容は、筆者の聞き取り調査に基づく。

弊社は、これまでオフショア開発を大規模に実施してきた。その大部分は中国向けであった。ところが数年前、経営陣が、新たなプロジェクトに関して、中国語を使った環境での開発を禁止するとの方針を打ち出した。

経営陣がこのような方針を打ち出した理由は、中国ビジネスのリスクが大きいことであるが、それだけでなく、中国の件費上昇や、さらには、情報漏洩のリスクなども考慮して総合的に判断しているのであろう。

部下としては、経営陣が出してきた方針に従わざるを得ない。とはいえ、中国企業は、多数のエンジニアを抱えているなど、日本の中小ソフトハウスでは代替が難しいという特徴を持っている。そのため、部下たちは、その仕事を子会社へ発注し、その子会社が中国へのオフショア開発を行うことで、開発を進めている。

このように、中国向けオフショア開発を減少させている日本企業が、以上見てきた3つの要因のどれか一つだけを理由にして判断するのではなく、諸要因を総合的に判断している場合も多々あるであろう。

#### 4 中国ソフトウェア企業と日本のエンドユーザの直接取引が増えない理由

オフショア開発は、通常、エンドユーザである顧客企業が、日本の SIer に開発を委託し、その SIer が開発工程の一部を中国ソフトウェア企業に委託するものである。一方、SIer を介在せずに、エンドユーザが中国ソフトウェア企業と直接取引をするやり方のオフショア開発もある。この場合、エンドユーザにとって、SIer を介在させる場合よりも発注の単価が低くなる場合がしばしばあるので、価格という点からはエンドユーザのメリットが大きい。さらに、中国ソフトウェア企業にとっても、SIer を介在させないため、受注の単価が上昇するとともに、開発工程の一部ではなく全部を

担当できるので売上金額が増えるというメリットがあることは、高橋 (2013) が論じた通りである。一方で、直接取引の場合は日本企業が介在しないので、中国企業がその開発や開発後のトラブルに対応できるであろうという信頼をあらかじめエンドユーザから得られないと、その開発プロジェクトの受注ができない。その信頼を得るのが容易でないため、受注を得るのが難しいという問題がある。

高橋 (2013) が書かれてからの 10 年余りの間に、直接取引は増えたのであろうか。筆者が中国ソフトウェア企業に調査すると、多くの企業は、増えていないと答える。もし増えていたのであれば、上述のように売上金額が増えるので、それはオフショア開発を拡大させる要因となる。そこで本節では、直接取引があまり増えていない理由について考えてみよう。

まず筆者が目にしたのは、中国ソフトウェア企業の中でも、日本からのオフショア開発を大規模に受注している A 社である。A 社の日本子会社は、数百人の従業員を持っており、また、日本国内の大規模な開発プロジェクトに入札することが出来るという入札権を持っている。その入札に勝てば、大規模なプロジェクトにおいて A 社がエンドユーザと直接取引することとなる。

だが、A 社の日本子会社が、入札に勝てていない場合も少なくない。その理由を探るべく、筆者は、ある大手鉄道会社への聞き取り調査を行った。その大手鉄道会社は言う。

もし A 社と日本企業の入札価格が同じであれば、日本企業の方を選ぶ。A 社の提出してきた書類は、日本企業のそれと比べて遜色ない。問題は、例えば開発の途中で仕様変更が発生したとき、A 社が、これだけの追加料金を支払ってくれ、と言ってくることである。これに対し、日本企業は、その辺の融通が利く。だから、発注する側からは、日本企業の方が使いやすい。

融通が利くというのは、その日本企業が、本来であれば必要な追加料金を請求しないという意味

である。よってその日本企業は仕様変更の際に人員をあまり増やさないので、限られた人数のエンジニアが泊まり込みで開発をして締め切りに無理に間に合わすといったことがしばしば起こる。これは日本のソフトウェア業界の悪しき慣習であり、それゆえに優秀な人材がこの業界に就職しにくくなるといった弊害が生じているにもかかわらず、あまり改善されていないことを、この調査結果は示している。これが、A社が入札で勝てない大きな要因の一つとなっているのである。

さらに、別の要因もある。筆者は、中国企業で、日本からのオフショア開発を大規模に受注しているB社に対しても、調査を行った。B社の日本子会社も、数百人規模の従業員を持つ。しかしながら、さほど直接取引を受注していない。

筆者のインタビューに対し、B社の日本子会社は言った。

弊社は、親会社（つまりB社）から、親会社に頼らずに自力で十分な利益率を実現するよう強い圧力をかけられている。よって、確実に利益率を高めるために、日本企業が行うオンサイト開発のための人材派遣に力を入れており、自社で開発プロジェクトを受注して開発をしていく余裕がない。つまり、自社で開発する意欲が以前よりも低下している。

上述のように、中国へのオフショア開発を減少させた企業が、オンサイト開発を増やしている。B社の日本子会社は、その流れに合わせた経営を行っており、よって、直接取引が増えていないのである。

一方で、直接取引は、受注する中国企業にとっても、デメリットになることもある。筆者がインタビューしたある中国企業は言う。

直接取引の場合、エンドユーザに力がないときには、エンドユーザが作成した書類に、理解できない点が多くなる。すると、SIerが作成した書類をもとに開発する場合と比べて、書類に関する質問を多数しなくてはならず、そのコストが高くなるので、直接取引だ

からと言って利益率が必ずしも高まるわけではない。そのため弊社は、直接取引をあまり増やさない。

以上のように、発注側、受注側の両方に、直接取引をあまり選考しない理由が存在している。このことが、直接取引が増えない大きな理由となっている。

## 5 オフショア開発を増やしている中国企業

以上、オフショア開発が増えない、あるいは、直接取引が増えない要因を見てきた。こうした中で、オフショア開発を増やしている中国企業の事例を挙げる。以下は、筆者のインタビューに基づくものである。

大連ニューランドシステム 2006年設立 社員80名（中国・大連）

ニューランド・ジャパン 2008年設立 社員25名（東京）

CB NEXT 社員36名（東京）

プレソル 社員4名（東京）

大連ニューランドシステムは、中国国内のソフトウェア開発の仕事をしているほか、電子機器の開発も行っている。日本の3社は、主に受託システム開発をしており、自社内での開発だけでなく、大連ニューランドを使ってオフショア開発を行う。また、人材派遣や、データ入力などのBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービスも実施している。さらに、プレソルは自社製品であるパッケージソフトの開発を行っている。

CB NEXTとプレソルは、すでに存在していた日本企業であり、過去5年の間に、大連ニューランドシステムが買収し、子会社としたものである。

2025年度において、グループ全体の売り上げ金額のうち、日本の3社の売り上げが約8割である。また、日本の3社の売り上げ金額の合計額のうち、ニューランド・ジャパンは約半分である。

2025年度のグループ全体の売り上げ金額は、2019年度に比べて、1.9倍になった。(ただし、2019年度にはまだCB NEXTとプレソルはグループに入っていなかったことに注意。)

2026年度の日本の3社の売り上げ金額の合計額は、2025年度に比べて2割増加する見込みである。ニュージーランド・ジャパンと、近年買収した2社の、どちらの売り上げも増える。これは、2025年度に結ばれた契約などに基づく。

CB NEXTとプレソルを買収し子会社化したことで、グループ全体のオフショア開発が増加した。

買収した大きな理由の一つは、中国企業が日本の顧客企業から直接仕事を受注するよりも、日本企業が間に入った方が、仕事を受注しやすいからである。なぜなら、顧客企業にとっては、目の前に開発を担当してくれる人がいないと、不安になって、システム開発の仕事を発注しにくい。

顧客は、日本の3社がオフショア開発をしており、実際の開発は中国で行っていることを知っている。特に地方都市では、IT関連の企業や人材などのリソースが必ずしも十分に存在していないため、顧客企業は、中国だからダメと言えない。また、開発の単価に関して、日本の地方都市に存在するSIerの中には、この3社よりも低い金額で仕事をする企業が存在する。しかしながら、顧客は、コストだけで発注先を決めるわけではない。

この企業グループが日本での売り上げを伸ばしている理由は、顧客の信頼を得ているだけでなく、日本企業を買収してそれを経由してオフショア開発を行うため、エンドユーザに対し、オフショア開発に対する不安を取り除いていることである。この経営手法は、他の中国企業の参考になるであろう。

## 6 終わりに

本稿は、日本から中国へのオフショア開発が減少している可能性を指摘するとともに、それを減少させる要因を見てきた。それは、中国の件費上昇と円安、中国の地政学的リスク、そして、中国での情報漏洩の不安である。それらの要因の結果、日本企業は、中国へのオフショア開発を減らし、その仕事をベトナムなどほかの国で発注したり、日本国内に中国人エンジニアを集めてオンサイト開発などしたりしているのである。

また、中国ソフトウェア企業と日本のエンドユーザとの直接取引も、この10年余り、あまり増えていないと思われる。その理由としては、中国企業と比べて日本企業がエンドユーザの仕様変更の時には無理な要求に応えることや、中国企業にとっての直接取引のデメリットなどがある。

一方で本稿は、オフショア開発を拡大させている中国企業もあることを明らかにした。そのことは、日本から中国へのオフショア開発には、こうした状況下でも拡大する可能性があることを示している。エンドユーザにとっても、オフショア開発にはメリットがあるため、今後もその拡大の可能性について分析を続けたい。

## 参考文献

- 于溪 (2016) 「東軟グループの自主イノベーションに関する一考察」『近畿大学商学論究』第15巻第1号、pp.27-40。
- 加藤敦 (2012) 『ソフトウェア・ビジネス—利用側と提供側の双方に立った複眼的研究—』晃洋書房。
- 木内登英 (2018) 「米中新冷戦時代の始まりか」木内登英のGlobal Economy & Policy Insight、10月22日、<https://www.nri.com/jp/media/column/kiuchi/20181022.html>。
- 税所哲郎 (2011) 『中国とベトナムのイノベーション・システム—産業クラスターによるイノベーション創出戦略—』白桃書房。
- 財新編集部 (2024) 「IBM、中国の『研究開発拠点』をすべて閉鎖の内幕—中国政府のセキュリティ強化で事業環境激変—」東洋経済オンライン、9月9日、<https://toyokeizai.net/articles/-/822135>。
- 白木三秀編 (2005) 『チャイナ・シフトの人的資源管理』

白桃書房。

白木三秀編（2011）『チェインジング・チャイナの人的資源管理』白桃書房。

高橋信弘（2013）「中国ソフトウェア企業の技術力向上とオフショア開発の変化」『経営研究』（大阪市立大学）第 64 巻第 3 号、pp.1-23。

高橋信弘（2017）「日本のソフトウェア企業の海外展開—オフショア開発とアジアでのビジネス—」『産研論集』（関西学院大学）第 44 号、pp.9-16。

丹沢安治編（2014）『日中オフショアビジネスの展開』同友館。

張英春（2016）「中国における日本向けソフトウェア開発企業の変容，課題，および今後の方向性」『アジア経営研究』No.22、pp.117-128。

夏目啓二・陸云江（2017）『現代中国の ICT 多国籍企業』文真堂。

# Strategic Adaptations of Russian Banks in Managing Cross-Border Payments

Victor Gorshkov<sup>\*)</sup>

## 1. Introduction

Cross-border payments play a crucial role in the global economy by facilitating international trade, foreign investment, international travel, and remittances, which support economic growth and promote financial inclusion. In a sense, they serve as an ‘engine’ for economic growth (World Economic Forum, 2025). Global cross-border traditional and crypto payment market reached approximately one quadrillion USD in 2024, with the financial institution-related payments via the Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT) representing the majority, and the crypto payments having only a small share despite their surge in recent years (Cerutti et al., 2025). However, digital technologies, such as growing adaptation of artificial intelligence (AI) and data analytics, the increased usage of stablecoins, cryptocurrency, and central bank digital currencies (CBDC) are rapidly transforming cross-border payments. Further development of the infrastructure that makes cross-border payments cheaper, faster, and more accessible brings numerous opportunities for

households and businesses, especially in emerging markets and developing economies (European Central Bank, 2023; JP Morgan, 2025).

In recent years, cross-border payments have become the target of financial sanctions, which limit access of the sanctioned countries to the SWIFT network. To date, the access to SWIFT has been limited to Iran, North Korea, Russia, and Belarus. In 2022, upon the escalation of Russia-Ukraine military conflict, Canada, the European Union (EU), Japan, the United Kingdom (UK), and the United States (US) agreed to remove seven Russian and three Belarusian banks from SWIFT. The SWIFT complied with these regulations, following the issuance of EU Council Regulations 2022/345 and 398, (Cipriani et al., 2023, p.25).

As of today, 27 Russian banks<sup>1)</sup> have been banned from the SWIFT system, and considering that many Russian banks are also included in SDN-list of the US and black list of the EU, overall, approximately 90% of Russia’s total banking sector assets are currently under sanctions<sup>2)</sup>. The sanctions imposed on Russia, particularly the ban on SWIFT for Russia’s largest

\*) Professor, Faculty of International Economic Studies, University of Niigata Prefecture, Japan

1) The list of banks banned from SWIFT is as follows: Sberbank, VTB, MB-Bank, Rosselkhozbank, Moscow Credit Bank, Sovcombank, Bank ‘Rossiya,’ PSB, Novikombank, VEB.RF, VBRR, Ak bars bank, Uralsib, Bank ‘Tochka,’ National Reserve Bank, Roseksimbank, Bank ‘Sinara,’ Primsotsbank, BBR-bank, Kuznetskbusinessbank, Mir Business Bank, Bank ‘Kuban-credit,’ RNKO ‘Platzhny konstruktor,’ NKO AO ‘Peterburgsky platzhny centr.’ In addition, Alfa-Bank, T-bank, and National Settlement Depository are under the blocking sanctions of the EU, which prohibits direct transactions with the European banks, but theoretically there is a loophole of cooperation via SWIFT with other banks. Retrieved on Sep 17, 2025 from <https://www.profbanking.com/blitz-answer/4381-swift>

2) According to the information shared at the panel discussion ‘Transformation of the International Payment System: New Challenges and Opportunities’ organized on April 18, 2025 as a part of the 9th International Economic Symposium of Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia.

systematically-important banks, had a profound impact on cross-border payments. Prior to February 2022, approximately 95% of cross-border payments in Russia were conducted through correspondent accounts<sup>3)</sup>, with currencies from so-called ‘unfriendly countries and territories’<sup>4)</sup> accounting for 64% of exports and 57% of imports (Table 1). By 2024, the currency composition of cross-border payments had changed significantly. The share of the Russian rouble in exports and imports increased to 41.5% and 43.6%, respectively. In contrast, the share of currencies from ‘unfriendly’ jurisdictions drastically declined, falling to 18.6% for exports and 21.9% for imports. Concurrently, the use of other currencies increased substantially, rising from 8.6% to 39.9% in exports, and from 4.3% to 34.5% in imports in the respective period (Table 1). The payments in Chinese yuan in Russia’s foreign trade accounted for approximately 34% in 2024 (Vedomosti, April 10, 2024).

In 2022, 12% of Russian companies overall and 15% of large firms reported that they had experienced delays in international payments (HSE University, 2023, p.12). By 2024, the issue had intensified significantly following the imposition of secondary sanctions on foreign entities involved in conducting business with the sanctioned Russian entities, with 52% of companies reporting difficulties with cross-border payments (Vedomosti, April 10, 2024). Thus, managing cross-border payments in conditions of sanctions remains an important task for many Russian banks and businesses.

The aim of this paper is to provide a comprehensive review of the strategic adaptations of Russian banks in managing cross-border payments in conditions of international sanctions. The paper explores how Russian banks have adjusted their existing payment mechanisms and what kinds of emerging payment alternatives are being developed in order to mitigate

the impact of restricted access to SWIFT and the risk of secondary sanctions on Russia’s trading partners.

Overcoming sanctions remains a sensitive issue for many Russian banks and companies as well as for their foreign counterparts, which limits the availability of detailed data on the specific methods utilised by individual banks and businesses. For this reason, this study primarily relies on secondary sources, such as review of the existing academic studies, analysis of media coverage, newspaper articles, and official government reports. Additionally, we utilised Bank of Russia’s statistics for the analysis of changes in currency composition of international payments.

The remainder of the paper is as follows. Section 2 examines the currency adjustments implemented by Russian banks in cross-border payments. Section 3 outlines new forms of strategic adaptations that have emerged in Russia-China international payments following the threat of secondary sanctions, with a particular focus on ‘mirror’ and ‘mixer’ transactions. Section 4 analyses alternative payment methods increasingly employed in foreign trade, including financial payment agents, trade intermediaries, payments in crypto assets, and BRICS Pay. Section 5 explores the strategic adaptations of Russian companies in managing international payments, such as barter transactions and legal contract modifications. Section 6 concludes the paper by summarizing its key findings.

## 2. Currency Adjustments in Cross-Border Payments

Limited access to the SWIFT system, along with restrictions on the utilisation of the US dollars and euros in cross-border payments, have accelerated structural shifts in the currency composition of cross-border payments between Russia and its trading partners (Table 1).

Firstly, the share of other currencies, such as Chinese

3) Same as above.

4) The List of Foreign States and Territories Taking Unfriendly Actions Against the Russian Federation, Russian Legal Entities and Individuals is defined by the Russia’s government decree No. 430-p, dated by March 5, 2022 and currently includes: Australia, Albania, Andorra, Bahamas, Great Britain, Iceland, Canada, Lichtenstein, Micronesia, Monaco, New Zealand, Norway, Republic of Korea, San-Marino, North Macedonia, Singapore, United States of America, Taiwan (China), Ukraine, Montenegro, Switzerland, and Japan.

Table 1. The Currency Composition of Payments for Goods and Services under Foreign Trade Contracts in Russia in 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Exports</i>						
Russian roubles	15.0	14.8	14.3	27.8	39.0	41.5
'Unfriendly country' currencies	83.9	83.8	84.6	63.6	31.6	18.6
Other currencies	1.1	1.3	1.0	8.6	29.4	39.9
<i>Imports</i>						
Russian roubles	30.7	28.5	28.1	28.1	30.0	43.6
'Unfriendly country' currencies	66.2	68.0	67.6	56.6	34.0	21.9
Other currencies	3.0	3.5	4.3	15.2	36.0	34.5

Source: compiled by the author based on the Bank of Russia statistics.

yuan, Indian rupee, United Arab Emirates dirham, Turkish lira, and other currencies, in foreign trade contracts significantly increased from 1.1% to 39.9% in 2019-2024. This growth was primarily driven by the intensification of Russia's bilateral foreign trade with China, India, and Türkiye, which have increasingly served as transshipment hubs for Russian exports of mineral resources, as well as for imports of goods and services both from these countries and from third economies that have imposed sanctions on Russia. In 2024, China accounted for 29.8% of Russia's total exports followed by India (15.1%), Türkiye (9.9%), Belarus (8.1%), and Kazakhstan (4.2%). On the imports side, China also held the largest share at 40.8%, followed by Belarus (8.8%), Kazakhstan (3.4%), Germany (2.9%), and Türkiye (2.8%).

China remains Russia's largest trading partner, with bilateral trade turnover reaching USD 244.8 billion in 2024. Of this amount, Russian exports accounted for USD 129.3 billion, while imports from China totalled USD 115.5 billion (RBC News, January 23, 2025). For yuan-denominated payments, Russian banks utilise China's Cross-Border Interbank Payment System (CIPS) launched by the Bank of China in 2015 to facilitate cross-border yuan payments and clearing.

In addition, China Track System was publicly disclosed in 2025 after the increased risk of secondary sanctions against Chinese banks. This system has been set up by major sanctioned Russian banks (presumably,

all banks in the top 20 ranking measured by total assets) and involves a network of intermediaries registered in 'friendly' jurisdictions, which handle export and import payments in local currencies. All payments are aggregated centrally at the bank and only the final balance is being transferred, which allows to minimize the risk of secondary sanctions. Under the system, participating banks provide guarantees for payment settlement as well as financial instruments against a possible default of a payment agent or a counterparty. China Track is independent from SWIFT or Western bank accounts, and it allows payments directly to any Chinese bank without delay, provided that the goods are not under sanctions and the counterparty is registered in one of the selected 11 provinces of China<sup>5</sup>. The commission in China Track is approximately 1% for import and 0.5% for export transactions, which is significantly lower than traditional banking commissions for international payments (Reuters, April 22, 2025).

In the case of India, direct bilateral arrangements between Russian and Indian banks allow for rupee-denominated settlements without the use of the SWIFT system. In 2022, the Reserve Bank of India (RBI) authorized overseas banks to open Special Rupee Vostro Accounts (SRVAs), held by designated Indian banks on behalf of foreign correspondent banks. This initiative was introduced to promote international trade in Indian rupees, to reduce dependence on 'hard

5) Guangdong, Zhejiang, Fujian, Shandong, Heilongjiang, Jilin, Xinjiang Uygur Autonomous Region, Shaanxi, Sichuan, Anhui, and Hebei.

currencies' such as the US dollar and euro, and to mitigate exposure to international sanctions. Under this mechanism, Indian importers make payments in rupees for Russian exports of mineral resources, which are credited to SRVAs, allowing Russian exporters to accumulate and utilise rupee balances within the Indian financial system (Reuters, August, 12, 2025). However, due to the imbalance in Russia-India bilateral trade, where Russian exports amounted to USD 65.7 billion in 2024 significantly exceeds the imports from India at only USD 4.9 billion, Russian exporters accumulate substantial amounts of rupees. The limited convertibility of the rupee, makes it impossible to repatriate these accumulated funds abroad without regulatory approval of the RBI. Despite the possibility of investing Indian rupees into the government bonds of India (Reuters, August, 12, 2025) or holding rupee-denominated savings in Russian banks such as Sberbank, which handles up to 70% of all cross-border payments for exports to India, these mechanisms offer only partial solution to the problem. The lack of liquidity and limited options for utilising surplus rupee holdings continue to present a problem for Russian business.

Secondly, the payments in roubles have significantly increased in the respective period (Table 1). In 2024, the share of export payments settled in roubles reached 37.7% for Asian countries, 30.0% for America, 52.9% for Africa, 60.4% for Europe, 54.2% for the Caribbean Basin, and 60.9% for Oceania. The drastic shift is caused by Russia's de-dollarization campaign, which is driven by diverse motivations such as the protection of state sovereignty, strategic rivalry with the United States, competition for power in oil pricing, and combat of international sanctions (Wenhong, 2023, p.9-11).

The de-dollarization accelerated after the imposition of massive sanctions in February 2022. On March 31, 2022, president Putin signed the Decree No. 172 'On the Special Procedures for the Fulfilment of Foreign Buyer Obligations to Russian Exporters of Natural Gas,' which obliged the importers from 'unfriendly' jurisdictions to establish special rouble accounts of

type 'K' and special foreign-currency accounts of type 'K' in Gazprombank. Additionally, the Decree of the President No. 589 'On the Special Procedure for Settlements under Foreign Trade Contracts for the Supply of Russian Agricultural Products' dated by August 8, 2023 established a mechanism for exporting Russian agricultural products in roubles through special accounts.

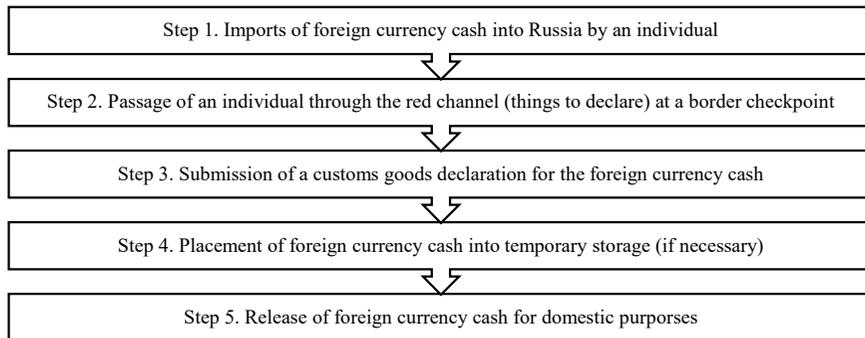
Importers are obliged to transfer foreign currency to foreign-currency accounts of type 'K'. After that, foreign currency is either directly sold to Gazprombank or the buyer instructs Gazprombank to sell it at foreign exchange market and to transfer the amount in roubles to special rouble accounts of type 'K' (Reuters, April 29, 2022). These measures combined with other government initiatives of de-dollarization have contributed to the expansion of payments in roubles.

Thirdly, payments in US dollars and euros have declined but have not disappeared entirely (Table 1). Such transactions are primarily orchestrated by non-sanctioned banks or foreign payment agents. These intermediaries may accumulate currency of 'unfriendly' jurisdictions for Russian exports and imports and organise corresponding payments. Although the exact amount of such transactions is difficult to estimate, the reliance on informal or alternative payments had been increasing.

And finally, cash settlements between Russian residents and non-residents were allowed in accordance with the Russia's Government Decree No. 2433 'On the Regulations on Cash Settlements between Participants of Foreign Economic Activity' dated December 26, 2022. The decree is applicable for cash foreign currency payments related to foreign trade contracts, such as export of goods, provision of services, intellectual property, prepayments made for goods and services which have not yet been delivered, or for intellectual property rights not yet transferred, as well as for the repayment of loans by residents to non-residents.

Russian companies receiving foreign cash from non-residents can utilise it within no later than 30 business days from the day of its importation into Russia for the

Figure 1. The Procedure for Custom Clearance of Foreign Currency Cash When Imported into Russia within the Framework of a Foreign Trade Transaction



Source: Khudzhatov, 2023.

following purposes:

- (1) making payments to foreign counterparties under imports contracts without depositing this cash into bank accounts in Russia or abroad;
- (2) depositing it into bank accounts abroad;
- (3) bring it to Russia (in this case they must sell foreign currency to a Russian bank at the exchange rate set by the Bank of Russia and deposit the equivalent amount in roubles into their accounts in Russian banks).

Additionally, the residents must report on foreign cash transactions to authorised banks within 45 business days. The exports and imports of foreign currency cash must be implemented in compliance with Russia's customs laws and regulations, and thus, it must be declared as 'goods.' (Khudzhatov, 2023). The detailed procedure for imports of foreign currency in cash is presented in Figure 1.

### 3. Mirror, Mixer, and Tail in Cross-Border Payments

Following the imposition of secondary sanctions and enhanced compliance risks, many foreign banks have refused to manage transactions with their Russian counterparts. In response, new forms of strategic adaptation have emerged, such as 'mirror' and 'mixer' transactions.

A mirror transaction is a financial arrangement designed to avoid cross-border payments, thereby reducing exposure to sanctions and regulatory

control. It typically involves parallel transactions in local currencies within connected banks located in two countries. Previous research highlights the intensification of mirror transactions in Russia-China foreign trade (Nekrasov, 2025).

In the Russia-China context, a Russian company receives roubles from a Chinese company within a Russian bank (Bank X), while the same Chinese company receives yuan from the Russian company within a Chinese bank (Bank X1). These transactions are 'mirrored' in local currencies in both countries, meaning that for every rouble transfer in Russia, there is a corresponding yuan transfer in China. Mirror transactions are facilitated by closely connected banks and since all transactions remain within local banking systems, there are no actual cross-border transfer of funds, thus, making it harder to be identified (Nekrasov, 2025, pp.10-11).

A mixer transaction is another mechanism designed to disguise the origin and destination of financial flows. In such a transaction, funds from a specific country are routed through a 'mixer,' typically a bank or a network of banks, where they are blended with other financial flows, including those from domestic operations and international trade. In the case of China, many rural banks are involved in such mixer transactions. These institutions often operate with complex and untransparent reporting systems, which makes it difficult to track individual transactions back to their

original source (Nekrasov, 2025, pp.11-12).

Mirror and mixer transactions are effective but also have shortcomings such as ‘tails.’ In currency settlement schemes involving roubles and yuan, there is always a mismatch between inflows and outflows of funds, which causes structural imbalances. These imbalances referred to as ‘tails’ represent persistent surpluses of one currency and deficits of another. While small imbalances can be managed through liquidity injections or interbank adjustments within national systems, large tails often require significant currency exchanges to manage balance, which includes the participation of third-country currencies, including those from ‘unfriendly’ jurisdictions (Nekrasov, 2025, pp.13-14).

Overall, these strategic adaptations help disguise financial flows, but they also significantly complicate international payments and increase transaction costs for Russian business.

#### 4. Alternative Payment Methods

Apart from currency adjustments and mirror and mixer transactions, there are other alternative payment methods explored by Russian banks and businesses.

Firstly, the use of financial payment agents located in ‘friendly’ jurisdictions, such as Hong Kong, Kyrgyzstan, Kazakhstan, Serbia, Türkiye, and the United Arab Emirates. Under such arrangements, Russian banks or companies remit payments in an agreed-upon currency to a financial agent based in a ‘friendly’ jurisdiction. The agent converts the funds into the required currency and transfers them to the exporter, deducting a commission fee (Kovalenko, 2025).

Some Russian companies also increasingly rely on

trade intermediaries – third country firms that facilitate international transactions without direct contractual or financial ties between the original buyer and seller (Kovalenko, 2025). A triangular trade structure may be used to manage such transactions, in which, for instance, a Chinese exporter will sell to an intermediary company located in a third country, such as Türkiye, which will resell the goods to the Russian importer. The goods can be shipped directly to Russia or to an intermediary company in Türkiye, while financial payments first flow from Russia to Türkiye, and then from Türkiye to China. Thus, the physical flow of goods is decoupled from the contractual and financial flows.

Secondly, in June 2025, the Bank of Russia launched a regulatory sandbox for testing crypto-based settlements in foreign trade. Crypto assets are legally recognized as property, but their usage as means of payment is prohibited within Russia. Utilising crypto assets for international payments remains a legal grey area, especially when some Russian companies are reported to use crypto assets in international trade due to sanctions. According to the Bank of Russia, a limited number of legal entities will be permitted to use digital currencies for foreign trade settlements under the experimental regime. A specific digital platform is being developed to facilitate these transactions, ensuring they are conducted in compliance with the existing legal and regulatory standards. The system will be a closed one, with all transactions being traceable (RBC News, June 30, 2025).

The primary cryptocurrencies to be utilised in these transactions include Tether (USDT)<sup>6</sup>, TRX (TRON)<sup>7</sup>, and Ether (Ethereum)<sup>8</sup>. The federal law No. 259 ‘On Digital Financial Assets,’ also regulates financial

6) Tether is a cryptocurrency stablecoin launched by Tether Limited Inc. in 2014. Also referred as USDT. It is pegged to the US dollar. It is the largest cryptocurrency in terms of trading volume, holding 70% of the market share among stablecoins. In 2019, it surpassed bitcoin to become the most traded cryptocurrency globally.

7) TRX, or Tronix, is the native cryptocurrency of the decentralized proof-of-stake blockchain platform with smart contract functionality called TRON. It was founded in March 2014 originally as an Ethereum-based ERC-20 token, which switched protocol to its own blockchain in 2018.

8) Ether is the native cryptocurrency of a decentralized blockchain with smart contract functionality called Ethereum. It is an open-source software launched in 2013.

instruments that certify digital rights for claims, equity, participation rights in the capital of privately held companies, and rights to demand the transfer of already issued securities. In essence, it refers to ‘tokenization’ of real-world assets or rights on a blockchain. Digital rights are not recognised as a means of payment, but they can be bought, sold, and transferred (RBC News, June 1, 2025), which theoretically allows transfer of ownership with foreign counterparties.

Thirdly, alternative payment infrastructure development, such as BRICS Pay, is being proposed. The concept was originally conceived by the BRICS Business Council in 2018. BRICS Pay is a cross-border payment system initiated by the BRICS nations (Brazil, Russia, India, China, and South Africa), which aims to develop a digital payment platform to facilitate real-time, low-cost, and secure international transactions among BRICS member states, including B2B and P2P transactions. It is a decentralized system, which assumes payments in national currencies with subsequent conversion into local currencies at the destination (Samoilenko and Vasiliev, 2023, p.53) developed by researchers at Saint Petersburg State University.

While there are numerous advantages of the system, such as cost reduction in cross-border transactions, improved efficiency and speed of payments, enhanced transparency and accountability, promotion of financial inclusion, and potential integration with central bank digital currencies (CBDC), previous research also highlights many challenges in its implementation, such as limited scalability outside BRICS members, interoperability problems due to differences in existing financial infrastructure and regulatory regimes of member states, as well as security concerns, particularly regarding cyber risks and data sovereignty (Krause, 2024).

In addition, under the Digital Silk Road, Shanghai Cooperation Organization (SCO) accelerated digital cooperation in recent years across 5G networks, digital payments, cross-border e-commerce and AI applications, which might affect future development of

alternative payment methods.

## 5. Adaptation Strategies of Russian Companies

Apart from banks, Russian business has also been actively adjusting its payment methods for foreign trade transactions. The original contracts are legally changed to barter transactions, offset contracts, cession, substitution of contracting parties, and novation. While it is difficult to evaluate the actual scale and scope of these transactions, many Russian legal and consulting firms offer services for their implementation, which indicates that they are in demand by Russian business. Some basic propositions of these transactions are outlined below.

Barter is a form of transaction in which goods, services, intellectual property, or the results of other labour are exchanged for equivalent goods, services, intellectual property, or labour outcomes, without the use of money as a medium of exchange (Kovalenko, 2025). Barter transactions are typically low-cost and they are not subject to currency regulations of foreign exchange control laws. The first barter transactions were organised in mid-2022, when the exports of fertilizers from Russia was exchanged for the imports of coffee beans from Brazil (Rovensky, 2024, p.245).

According to the data of the Russian Export Centre, Russian companies identify several categories of goods suitable for barter transactions, including, chemical products, lumber and wood, plastics and polymers, grain products, and construction materials. Approximately 50% of survey companies expect to receive machinery and equipment imports for these goods. In terms of geographic preference for barter trade, Russian companies list China (20%), Türkiye (9%), Kazakhstan (9%), Armenia (8%), Belarus (8%), and India (7%) as major destinations. Even though barter transactions are more complex to implement especially when it comes to the identification of equivalent value, Russia’s Ministry of Economic Development is aiming to establish a legal framework to support the development of an international barter trading platform (RBC News, February 17, 2025).

Offset is a method of clearing mutual obligations from import and export activities without the actual transfer of cash. In such a transaction, debts or claims between parties are settled through reciprocal cancelation (Kovalenko, 2025). Offset transactions in public and private sectors are governed by the following legislation in Russia: federal law No. 44-FZ 'On the Contract System in the Procurement of Goods, Works, and Services for State and Municipal Needs' and federal law No. 223-FZ 'On the Procurement of Goods, Works, and Services by Certain Types of Legal Entities.' Detailed conditions on offset arrangements should be established by the involved parties.

Cession (or the assignment of claims) is a contract in which a creditor (assignor) transfers a claim (i.e., the right to receive payment) against a debtor to a third party. The contract is governed by Article 382 of the Russian Civil Code, which permits such transfers without the debtor's consent, provided that the debtor is notified. For instance, in cross-border transactions, Chinese suppliers may assign their receivables from Russian buyers to a party located in a third country (Kovalenko, 2025).

A substitution of contracting parties refers to a change in the original contracting parties, whereby a third party replaces either side of a contract, such as the seller, buyer, lessor, lessee, or contractor. Such a substitution requires the consent of all parties involved. In this case, non-resident counterparty is usually replaced by a third party from a 'friendly' jurisdiction, which receives payment from the Russian side and subsequently transfers the funds to the original supplier (Kovalenko, 2025).

And finally, novation is a legal contract which replaces an existing obligation with a new one. The original obligation is fully discharged through this process, and a new contractual obligation is established. For example, a Russian company, owing payment to a non-resident party, can provide goods or intellectual property to the non-resident company instead of monetary payment as settlement. In addition, this can be a change of a payment obligation to a loan agreement

with generating interest (Kovalenko, 2025). The basic principles of novation are specified in the Article 414 of the Civil Code of Russia.

## 6. Conclusion

Managing cross-border payments in unstable geopolitical environment remains a critical task for many Russian banks. In this paper, we analysed the strategic adaptations undertaken by Russian banks in order to manage cross-border payments in conditions of international sanctions.

Our findings show that Russian banks and companies so far have been somewhat resilient in responding to the geopolitical challenges. The initial response by Russian banks was to conduct adjustments in the currency composition of cross-border payments in order to limit dependence on the US dollar and euros by increasing the shares of payments in roubles and national currencies from 'friendly' jurisdictions. Additionally, many Russian banks and companies utilised financial agents and trade intermediaries from 'friendly' jurisdictions. Moreover, the government of Russia mitigated regulations on foreign currency cash transactions in foreign trade.

Later on, the threat of secondary sanctions on Russia's trading partners instigated the wave of 'mirror' and 'mixer' transactions, which were designed to disguise cross-border payments in bilateral trade.

Currently, to further combat the sanctions pressure, Russian banks have been promoting the development of alternative payment methods, such as payments in crypto-assets and BRICS Pay. Simultaneously, Russian businesses have been exploring adaptive strategies such as barter, offset, cession, substitution of contracting parties, novation, and other contractual modifications to maintain foreign trade activities.

Overall, the above-mentioned strategic adaptations of Russian banks have partially helped sustain international payments to date. However, some of these new adaptive mechanisms are complex and time-consuming, and, thus, they have increased transaction costs for both banks and businesses. Developing

less expensive alternatives, such as a new payment infrastructure independent of the Western financial system, will require additional time, even though some of the initiatives have already been started.

## Acknowledgements

This research was supported by JSPS KAKENHI Grant Number JP22KK0023 entitled ‘*International joint Research on the Development of Theories of Emerging Market Multinational Enterprises and the Analysis of Structural Changes in the International Division of Labour*’ and by the Individual Research Project under the Joint Usage Program Comprehensive Study Focusing on the Slavic-Eurasian Region (Former Soviet Union and Eastern Europe), FY 2025 entitled ‘*Retention Strategies of Foreign-Owned Banks in Russia in Conditions of Sanctions and Countersanctions.*’

## References

- Bank of Russia (2025). “Valutnaja struktura raschetov za postavki i okazanie usly po vneshetorgovym kontraktam po geographicheskim zonam n valutam gosudarstv v sootvetstvii s Raporyazheniem Pravitelstva RF ot 05.03.2022” [The Currency Decomposition of Payments for Deliveries and the Provision of Goods and Services under Foreign Trade Contracts by Geographic Zones and by the Currencies of States in Accordance with the Order of the Government of the Russian Federation dated March 5, 2022]. Retrieved Nov 17, 2025 from [https://www.cbr.ru/statistics/macro\\_itm/external\\_sector/etg/](https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/etg/) (in Russian).
- Cerutti, E.M., Firat, M., Hengge, M. (2025), “Global Cross-Border Payments: A \$1 Quadrillion Evolving Market?,” *IMF Working Papers*, 120, A001. Retrieved Sep 17, 2025 from <https://doi.org/10.5089/9798229013505.001.A001>
- Cipriani, M., Goldberg, L. S., La Spada, G. (2023), “Financial Sanctions, SWIFT, and the Architecture of International Payment Systems,” *Federal Reserve Bank of New York Staff Reports*, 1047. Retrieved Sep 17, 2025 from [https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff\\_reports/sr1047.pdf](https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr1047.pdf)
- European Central Bank (2023), “*Extending the Benefits of Digital Technologies to Cross-Border Payments.*” Retrieved Sep 17, 2025 from <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2023/html/ecb.blog231031~85a4bcdee0.en.html>
- HSE University (2023), “Adaptatsija rossijskih promoshlennykh kompaniy k sanktsiyam: pervie shagi i ozhidania” [Adaptation of Russian manufacturing companies to sanctions], *HSE Report*. Retrieved Sep 17, 2025 from [https://www.hse.ru/data/2024/03/01/2082513459/Адаптация\\_рос.промышл.компаний\\_к\\_санкциям-доклад.pdf](https://www.hse.ru/data/2024/03/01/2082513459/Адаптация_рос.промышл.компаний_к_санкциям-доклад.pdf) (In Russian).
- JP Morgan (2025), “*Navigating the cross-border payments evolution.*” Retrieved Sep 17, 2025 from <https://www.jpmorgan.com/insights/payments/cross-border-payments/2025-trends-for-financial-institutions>
- Khudzhatov, M.B. (2023), “Nalichnye raschety kak instrument razvitiya vneshnej trgovli Rossii v sanktsionnykh usloviyakh” [Cash Payments as Instrument for Foreign Trade Development in Russia under Sanctions], *Marketing and Logistics*, 1(45). Retrieved Sep 17, 2025 from <https://marklog.ru/nalichnye-raschety-kak-instrument-razvitiya-vneshnej-torgovli-rossii-v-sankcionnyh-usloviyah/> (In Russian).
- Kovalenko, A. (2025), “*Mezhdunarodnye raschety v usloviyakh sanktsij: kak importerama i eksporteram sovershat valyutnye platyezhi*” [International Payments under Sanctions: How Exporters and Importers Can Make Currency Payments]. Retrieved Sep 17, 2025 from <https://www.urvest.ru/novosti/mezhdunarodnye-raschety-v-usloviyah-sankczij-kak-importeram-i-eksporteram-sovershat-valyutnye-platezhi> (In Russian).
- Krause, D. (2024), “The Future of Global Payments: BRICS Pay and the Evolving Financial Order,” Retrieved Sep 17, 2025 from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5043142](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5043142)
- Nekrasov, D. (2025), “*International Transactions Under Sanctions,*” Center for Analysis and Strategies in Europe, Cyprus. Retrieved Sep 17, 2025 from <https://case-center.org/wp-content/uploads/2025/03/INTERNATIONAL-SETTLEMENTS-case-250228-en.pdf>
- RBC News (February, 17, 2025), “*Minekonomrazvitiya*

- predlozhit sozdat mezhdunarodnuyu barternuyu birzhu* [Ministry of Economic Development Will Suggest to Establish International Barter Trading Platform]. Retrieved Sep 17, 2025 from <https://www.rbc.ru/economics/17/02/2025/67af370d9a7947d5ee8a665f> (In Russian).
- RBC News (January, 23, 2025), “*Chto proishodilo v trgovle Rossii i Kitaja v 2024 godu*” [What happened in Russia-China Bilateral Trade in 2024]. Retrieved Sep 17, 2025 from <https://www.rbc.ru/economics/23/01/2025/6790fa3e9a7947ca6e9d4c1c>
- RBC News (June 30, 2025), “*Eksperiment TsB s kriptofavutoj dlya VED: shag k novym financovym marshrutam*” [Bank of Russia’s Experience with Cryptocurrency for Foreign Trade Activity: A Step towards New Financial Routes]. Retrieved Sep 17, 2025 from <https://companies.rbc.ru/news/ReO48p4YUK/eksperiment-tsb-s-kriptovalyutoj-dlya-ved-shag-k-novyim-finansovyim-marshrutam/> (In Russian).
- RBC News (June, 1, 2025), “*Chto takoe tsifrovye finansovye aktivy i chem oni otlichayutsya ot kriptovalut*” [What Are Digital Financial Assets and How Are They Different from Cryptocurrency]. Retrieved Sep 17, 2025 from <https://www.rbc.ru/quote/news/article/67555da49a7947cd21d1280c> (In Russian).
- Reuters (April 22, 2025), “*Exclusive: ‘China Track’ Bank Netting System Shields Russia-China Trade from Western Eyes.*” Retrieved Sep 17, 2025 from <https://www.reuters.com/business/finance/china-track-bank-netting-system-shields-russia-china-trade-western-eyes-2025-04-22/>
- Reuters (April 29, 2022), “*Gazprombank Account Not Necessarily Breach of Sanctions, German Economy Ministry Says.*” Retrieved Sep 17, 2025 from <https://www.reuters.com/world/europe/gazprombank-account-not-necessarily-breach-sanctions-german-ministry-2022-04-29/>
- Reuters (August 12, 2025), “*India’s RBI Allows ‘Vostro’ Accounts to Invest Entire Surplus in Government Securities.*” Retrieved Sep 17, 2025 from <https://www.reuters.com/business/finance/china-track-bank-netting-system-shields-russia-china-trade-western-eyes-2025-04-22/>
- Rovensky, Yu.A. (2024), “*Braternye sdelki vo vneshneekonomicheskoy deyatelnosti rossijskih kompanij v usloviyakh sanktsij*” [Barter Transactions in the Foreign Economic Activity of Russian Companies under Sanctions], *Economic Problems and Legal Practice*, 20(4), 243-250 (In Russian).
- Saito, D. (2025). “2024 nen no rosia no boeki” [Russia’s Foreign Trade in 2024], *Russia and NIS Business Monthly*, ROTOBO, 8, 2-14 (in Japanese).
- Samoilenko, I.V., Vasiliev, I.I. (2023), “*Otklychenie Rossii of sitemy SWIFT i prikhod ego analogov*” [The Departure of SWIFT and the Arrival of Its Analogues], *Finansovye rynki i banki* [Financial Markets and Banks], 12, 52-54. (In Russian).
- Vedomosti (April 10, 2024). “*Analytiki Minpromtorga otsesenili situatsiu s raschetami za import*” [Analytics from the Ministry of Industry and Trade Have Evaluated the Payment Situation for Imports]. Retrieved Sep 17, 2025 from <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/04/10/1030849-analitiki-minpromtorga-otsenili-situatsiyu-s-raschetami-za-import> (In Russian).
- Wenhong, X. (2023), “*Dedollarization as a Direction of Russia’s Financial policy in Current Conditions.*” *Studies on Russian Economic Development*, 34(1), 9-18.
- World Economic Forum (2025), “*Cross-Border Payments Are an Engine for Economic Growth. Here’s Why.*” Retrieved Sep 17, 2025 from <https://www.weforum.org/stories/2025/01/cross-border-payments-economic-growth/>

# 日系企業の脱「中国依存」は進むのか

## —研究開発拠点の中国への移転—

小林 拓磨

### はじめに

中国は「世界の工場」として成長を遂げてきた。2000年代に入って、主要IT製品の多くは中国で生産されるようになった。多くの外資企業が中国の生産活動を行うようになった。しかし、2010年代以降、労働コストの上昇や環境規制の強化、そして米中対立と新型コロナウイルスの感染拡大によって、中国から他国へ生産拠点を移転させる動きが生じるようになった。一方で、中国では製造業における中間財の内製化が進んでおり、製造業の高度化が生じているとする研究もある（小林2023）。本稿は、日系企業の研究開発活動に着目して、スマイルカーブの上流に位置し、高付加価値を生み出すと考えられている研究開発工程の国際化について分析する。

本稿の構成は以下の通りである。第1章では、中国への直接投資が減少しているデータを示したうえで、製造業企業が中国から流出している事例を紹介する。第2章では、第1章の議論とは反対に、製造業の脱「中国依存」が進んでいないとする議論を紹介する。第3章では、製造工程よりも高い付加価値を生み出すとされている研究開発工程の国際化について述べる。第4章では、日系企業の中国における研究開発活動が活発化しているかどうか、また、中国の研究機関や企業との連携が深まっているかどうか、データや資料を用いて分析する。

### 1. 中国から移転する企業の増加

第1章では、中国への直接投資に関するデータを概観する。

中国では、2023年第3四半期に、国家外匯管理局が1998年に四半期データを発表するようになって以来初めて国際収支統計における外国直接投資の純流出を記録した（陳・張2023）。このことは外資撤退（事業縮小を含む）の規模が新規投資を上回ったことを意味する。その後2025年第2四半期までの間では、2024年第2四半期、第3四半期にも純流出を記録している（図1）。

また、日本財務省が発表した日本の対中直接投資のデータによると（図2）、「実行」（新規投資）額は2021年をピークに低下傾向に転じている一方で、「回収」（撤退・事業縮小）額は、2024年は前年から減少したが、2019年以降増加傾向にある。これらは中国からの外資撤退の加速を裏付けるデータである。関（2024）は、その背景には、米中対立に加え、経済成長の鈍化に伴う消費の低迷、賃金をはじめとする生産コストの上昇、安全保障に関わる規制強化、現地企業との競争の激化、グローバル・サプライチェーンの再構築、そして排外感情の高まりなどがあると述べている。

それから、関（2024）は、中国における外資撤退は、電子機器などの輸出型産業にとどまらず、情報技術（IT）、自動車、小売といった内需向け産業にも及んでいる。このことは、外資企業にとって、中国が生産基地としてだけでなく、市場としての魅力も薄れていることも反映していると述べている。国際協力銀行が発表している「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—海外直接投資アンケート結果—」でも、日系企業にとっての中期的な（今後3年程度の）有望事業展開先国・地域において、中国は近年順位を落としている一

日系企業の脱「中国依存」は進むのか

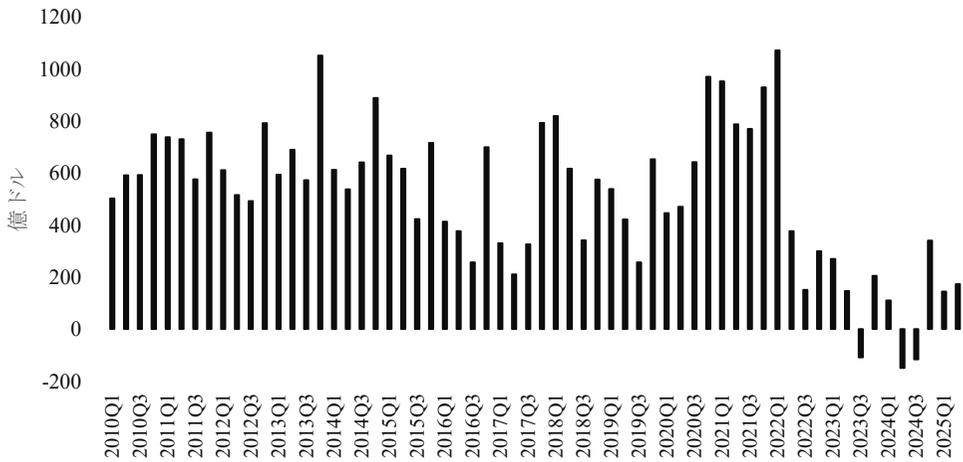


図1 中国における対内直接投資（国際収支ベース）の推移  
出所）中国国際収支平衡表

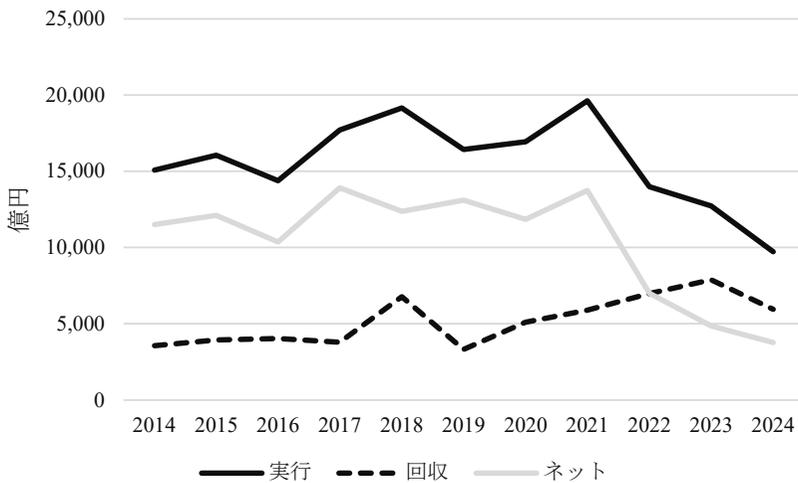


図2 日本の対中直接投資（国際収支ベース）の推移  
出所）財務省「国際収支状況」

方で、インドやベトナムは有望な進出先国として強く認識されるようになってきている（表1）。

アップルはトランプ政権が実施する関税政策の影響を抑えるために、米国向け iPhone の組み立て工程を中国からインドへと移転を進めている。その影響で、米国で販売するスマートフォンについて、2025年4～6月におけるインドからの出荷台

数は中国からのそれを上回ったという<sup>1)</sup>（日本経済新聞 2025年7月29日）。

中国政府は2024年2月の国务院常务会议で、外資企業の脱中国の抑制や景気回復を目的に外資企業の誘致を2024年の重点政策の一つと位置付け、3月には「外資企業の誘致加速に関する行動プラン」を公表し、外資誘致の方針を提示してい

1) ただし、完成品の組み立てをインドに移転しても、電子部品については中国製を多く採用しており、供給網全体を中国から分離するのは難しいとの見方もある（日本経済新聞 2025年7月29日）。

表1 中期的な有望国・地域有望国ランキング

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
インド	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1
ベトナム	5	4	3	4	3	3	4	4	2	2
米国	7	7	6	6	6	5	3	3	4	3
中国	2	2	1	1	2	1	1	2	3	6

出所) 国際協力銀行企画部門調査部

る (佐野 2024)。

## 2. 製造業の脱「中国依存」論への反証

第2章では、製造業の脱「中国依存」が進んでいないとする議論を紹介する。

表2はIMD(国際経営開発研究所)が発表している世界競争力ランキングの推移を表している。この世界競争力ランキングは「企業が持続的な価値創造を行う環境」を各国・地域がどの程度提供できているかを測定する指標で、経済パフォーマンス(国内経済、雇用動向、物価に関するマクロ経済評価)、政府の効率性(政府の政策が競争力向上にどの程度貢献しているか)、ビジネスの効率性(企業が革新的で高い収益性のもと業務を遂行できるか)、インフラ(基礎インフラ、技術インフラ、科学インフラが事業ニーズを満たしているか)の4つのサブ指標に分けられる。中国は政府の効率性の改善に課題があるが、経済パフォーマンスは高く、全体として高順位(2025年69か国中16位)であり、近年順位が低下したわけ

はない。

小林(2023;2025)によると、中国は厚みのある産業集積が形成されているため、部品などの中間財の内製化が進んでいる。そのため、現地調達率が高く、中国へ進出する企業にとって都合が良い。また、2022年の衣料品輸出額に関して中国は1820億ドルで圧倒的に世界1位<sup>2)</sup>であり、このことは賃金の上昇が企業の流出に強く影響する労働集約的産業であっても中国の国際競争力が失われたわけではないことを意味している(WTO 2023)。

三浦(2025)は、EV、車載リチウムイオン電池、太陽光発電といった新質生産力を代表する産業の脱「中国依存」の可能性について分析している。これらの産業が海外生産拠点を増やすのに伴い、中国の製造業は世界の製造業および輸出に占める割合を上昇させる「世界の工場 ver. 1.0」から、製品の付加価値に占める割合を上昇させる「世界の工場 ver. 2.0」へと進化し、そのプレゼンスを一段と高めていく。習近平政権は、新質生産力が中

表2 中国のIMD世界競争力ランキングの推移

	2021	2022	2023	2024	2025
総合	16	17	21	14	16
経済パフォーマンス	4	4	8	6	5
政府の効率性	27	29	35	27	37
ビジネスの効率性	17	15	21	15	18
インフラ	18	21	21	15	15

注) 2025年は69か国を対象  
出所) IMD

2) 2位はバングラデシュで450億ドル。

国経済を支える新たな力になると期待している。この背景には、EV、車載リチウムイオン電池、太陽光発電といった新質生産力を代表とする産業が、①新質生産力は基本的に国内市場に依拠しているため、対外関係などの不確実性の高い問題に業績が左右されにくい。②高いブランド力を有しているため、対外直接投資を通じて製造拠点を海外に広げること、産業基盤をより強固なものにすることができる。③新質生産力は中国企業が「製造・組み立て」以外に、「企画・開発」と「販売・保守」についても担っており、また、基幹部品を国産化することで外国への依存度を引き下げていることから、中国に帰属する付加価値の割合が高い。④製造拠点が第三国に移る可能性が低い、という衣類、パソコン、スマートフォンといった伝統的輸出品目でない特徴を備えている事実がある。新質生産力は、市場規模の大きさ、技術力の高さ、産業集積の厚さ、サプライチェーンの安定性のいずれにおいても中国が圧倒的で、中国を脅かす国は見当たらないため、新質生産力を代表するEV、車載リチウムイオン電池、太陽光発電といった産業では、世界は脱「中国依存」が進むどころか、「中国依存」が深まる可能性が高い（三浦 2025）。

以上のように、中国の製造業は高度化が生じているだけでなく、労働集約的産業も国際競争力が失われたわけではない。アジアにおける製造業の生産拠点は日本からNIEs、ASEAN先発国、中国と移り変わってきたが、中国の後CLMV（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）への移転は、個々の事例は生じているものの、現在のところ中国製造業の衰退を意味するほどではない。

### 3. 進出先国における研究開発の重要性

第2章では製造業の脱「中国依存」に関する議論を紹介した。特に三浦（2025）の、中国の新質生産力を代表する産業では、組み立てや縫製のような労働集約的工工程だけでなく、高い付加価値を生み出す生産工程も中国企業が担っているという主張は興味深い。そこで第3章では、スマイルカーブの上流に位置し、高付加価値を生み出す研究開発工程の国際化に関して述べる。

#### 3.1. 国際化経営の段階

徐（2020）は国際化経営の進化段階を次のように説明している。

第1段階は輸出販売である。主に海外の自然資源と経営資源を利用して、生産コストを削減し、国内市場での競争力を強化することが中心となる。

第2段階は現地生産である。輸出が市場の需要に追いつかなくなると、企業は現地生産に踏み切る。現地生産の一つの理由には貿易摩擦を回避することが挙げられる。

第3段階は現地研究開発である。現地市場が拡大し、輸入品の代替品が現地の消費ニーズに対応できない時期が来ると、現地市場に適応する商品を研究開発するために現地で研究開発を行う必要が生じる。

第4段階は現地本部の設立である。現地本部は進出先国にある自社のビジネスを統括する役割を担う。

第5段階は地域本部の設立である。自国の本社から指示を出すことは意思決定のスピードを遅らせる可能性があるため、地域本社を設立する必要性が出てくる。

第6段階はグローバル本社の設立である。既存の国際部または国際業務センターのような組織は現状に合わなくなるため、グローバル本社を設立して本社のマネジメント・コントロールの水準を高める。グローバル本社は登記上の法人所在地にとどまるケースやビジネスに最もふさわしい国に移るケースがある。

また、徐（2020）は執筆時点で、中国企業の国際化経営は全体として第1段階あるいは第2段階にとどまっているが、第4段階、第5段階に達している企業もあると述べている。

#### 3.2. 多国籍企業の研究開発活動とグローバル・イノベーション戦略

多国籍企業の研究開発活動はイノベーションを推進し、競争優位を維持するための中心的な要素である。拡大し多様化する現地市場のニーズに素早く適応する商品の研究開発は現地で行う必要が出てくる。多国籍企業が進出先国に研究開発拠点

を設置する場合、企業のイノベーション戦略は本社主導型から進出先国の技術資源を活用し、進出先国および国際市場のニーズに応えるグローバル・イノベーション戦略へと進化していく。グローバル・イノベーション戦略とは、多国籍企業が国境を越えて知識や技術を統合し、新技術や製品を創出する枠組みのことである。これは企業が国内外の市場で競争優位を確立するために、単なる技術移転を超えて、各国の市場や技術資源を統合的に活用し、グローバルな視点でイノベーションを推進するプロセスを含む（井口 2025, 69 ページ）。グローバル・イノベーション戦略が重要視される背景には、イノベーションと市場競争の国際化がある。ホーム国の知的資源に依存することは、特定の市場に向けて適切な製品を開発できないリスクを伴い、また迅速な対応が求められる新興市場では進出先国の消費者需要に即したイノベーションが困難になる（UNCTAD 2005）。さらに、技術開発速度が加速し、製品のライフサイクルが短縮すると、企業が一国だけで持続的なイノベーションを行うことが難しくなる。このため、企業には各国の技術資源や優秀な人材を活用し、グローバルな視点で研究開発を進める必要性が高まる（井口 2025, 69-70 ページ）。

グローバル・イノベーション戦略を実施するには、多国籍企業が進出先国に設置された研究開発拠点を通じて、進出先国の技術資源や市場ニーズに基づいた研究開発活動を展開することが重要になる。これにより、進出先国の消費者のニーズに応じた製品開発やイノベーションが可能となる。さらに、多国籍企業は進出先国の企業との連携、あるいは進出先国の大学や研究機関との連携を深めることで、企業グループ全体のイノベーション能力を強化し、競争力を向上させることができる（井口 2025, 70 ページ）。

#### 4. 中国における研究開発

第3章では、多国籍企業の進出先における研究開発活動は進出先国での市場の開拓や拡大にとつ

て重要であること、また、進出先国の研究機関や企業との連携が企業の競争力の向上につながることを述べた。第4章では、日系企業の中国における研究開発活動の活発化や中国の研究機関や企業との連携の深化について述べる。

##### 4.1. 中国のイノベーション政策

中国は1978年以降改革開放を進め、労働力と資本という生産要素の投入拡大をもとに高度経済成長を遂げた。しかし、人口ボーナス<sup>3)</sup>期間は2010年に終了し（大泉 2018, 218 ページ）、生産年齢人口（15-64歳）は2013年をピークに減少を始めている。また、近年、限界資本係数<sup>4)</sup>の上昇や生産能力過剰の深刻化といった投資効率の悪化を表す状況も生じている。こうした中で、成長のエンジンを労働力や資本の投入量の拡大から、イノベーションを通じた生産性の上昇にシフトしていくという「経済発展パターンの転換」が求められている。その一環として、政府は「イノベーションによる発展戦略」を推し進めている。

国務院はイノベーション型国家の実現を目指して、2006年2月に「国家中長期科学技術発展計画要綱（2006-2020年）」を発表した。その中で、先端技術8分野（①バイオ技術、②情報技術、③新素材技術、④先端製造技術、⑤先進エネルギー技術、⑥海洋技術、⑦レーザー技術、⑧航空宇宙技術）を重点的に支援することを決めた。

2012年11月に行われた中国共産党第18回全国代表大会（党大会）において、「科学技術におけるイノベーションは社会的生産力と総合国力を高める戦略的な支え」と位置づけられた。

2015年5月には「中国製造2025」計画が発表され、①コア技術の研究開発の強化、②独創的設計能力の向上、③科学技術の成果の産業利用の推進、④国の製造業イノベーションシステムの改善、⑤技術基準制度の整備、⑥知的財産権の運用強化といった中国のイノベーション能力を高めるための方針が打ち出されている（関 2016）。

2016年3月の全国人民代表大会において採択さ

3) 人口ボーナスとは、生産年齢人口の増加率が人口増加率よりも高くなり、人口に対する労働力が豊富な状態となることで経済成長が促進されることを指す。

4) 限界資本係数の上昇は投資効率の悪化を意味する。

れた「第13次国民経済・社会発展五か年計画要綱」において、「イノベーションによる発展」が「協調的発展」、「グリーンな発展」、「開放的発展」、「分かち合える発展」とともに、「五つの発展理念」の一つとして挙げられている。具体的には「イノベーションを国家発展全局の核心的位置に据え、理論のイノベーション、制度のイノベーション、科学技術のイノベーション、文化のイノベーションなど、各方面のイノベーションを絶えず推進し、イノベーションを党と国の一切の活動において首尾一貫させ、イノベーションを全社会の気風となるようにしなければならない」としている。

2021年3月に開催された全国人民代表大会で承認された「国民経済・社会発展第14次五か年計画と2035年までの長期目標要綱」（以下では「要綱」）では「科学技術の自立自強を国の発展の戦略的支えとする」という政府の決意とその実現に向けた方策が示されている。「要綱」では国家イノベーション・システムの整備や企業のイノベーション能力の向上、人材の育成などが具体的な目標となっている（関 2021）。

上述した通り、中国政府は、研究開発やイノベーションを近年ますます重視するようになってい

が、外資企業のそれらへの貢献を期待している。商務部と科学技術部は2023年1月18日、「外資による研究開発センター設立をさらに奨励する若干の措置」を発表し、(1) 科学技術イノベーションの支援、(2) 研究開発の利便性の向上、(3) 海外人材誘致の奨励、(4) 知的財産権保護水準の引き上げについて取り組むことを示した（小宮 2023）。

#### 4.2. 中国における研究開発の進展

図3はGDPに占めるR&D支出額の比率の推移を示しており、各国の研究開発への投資水準がどの程度であるかを表している。2000年以降、韓国が急速に上昇している、2000年に2.1%程度であった比率が、2022年には5.2%にまでなっている。中国の比率は米国、日本、ドイツ、韓国には及ばないが、経済規模の拡大とともに上昇してきており、2000年に0.9%程度であったのが、2022年には2.6%になっている。中国政府は一層の研究開発強化を宣言しており、R&D支出の対GDP比はさらに上昇する見込みである。

政府のイノベーション促進やR&D支出の増加の成果が国際特許出願件数の急増というかたちで表れてきている。図4からわかるように、中国の

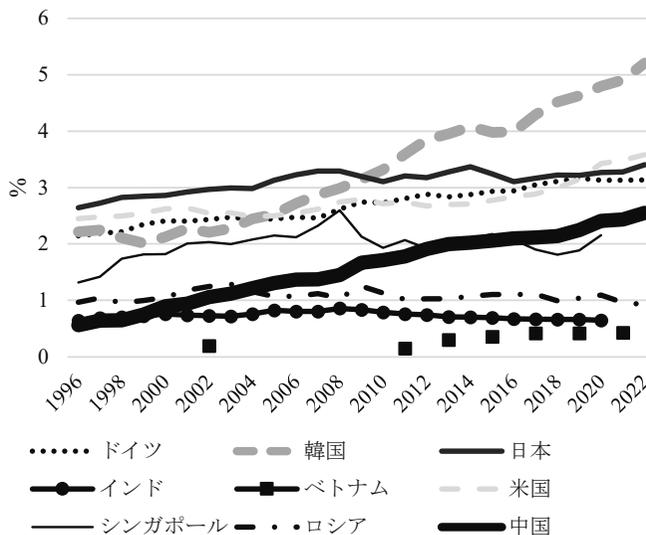


図3 R&D支出の対GDP比の推移：国際比較

出所) OECD (経済協力開発機構) (<https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>)

日系企業の脱「中国依存」は進むのか

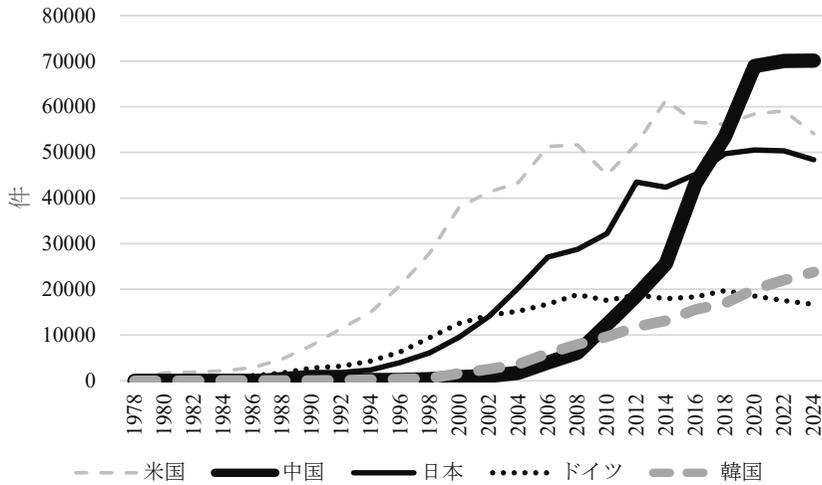


図4 国際特許出願件数の推移

出所) WIPO (世界知的所有権機関)、PCT Yearly Review

国際特許出願件数は2000年代後半以降急増しており、2017年には日本を、2019年には米国を抜いており、2024年には70160件となった。2024年の国際特許出願件数は企業別に見ても中国のファーウェイが6600件で世界1位、CATL (寧徳時代新能源科技) が1993件で世界5位となっている。2024年の教育機関別でも米国のカリフォルニア大学、テキサス大学システム理事会が1位、2位で、3位と4位には中国の清華大学、浙江大学がランクインしている (WIPO 2025)。

表3はグローバル・イノベーション・インデックス (GII) の推移を表している。GIIは世界経済のイノベーション能力とその成果のランキングである。中国は2015年に29位であった順位を2025年には10位へと大きく上げており、中所得国でありながら<sup>5)</sup>日本やドイツを上回っている。

#### 4.3. 中国への研究開発拠点の移転

図5によると、日系製造業企業が進出先において支出した研究開発費はNIEs 3が2009年から2021年にかけて約1.6倍、ASEAN 10と中国は2009年から2023年にかけてそれぞれ約1.8倍、

表3 グローバル・イノベーション・インデックス・ランキング

	2015	2020	2025
日本	19	16	12
韓国	14	10	4
中国	29	14	10
シンガポール	7	8	5
マレーシア	32	33	34
インドネシア	97	85	55
フィリピン	83	50	50
タイ	55	44	45
ブルネイ	-	71	88
カンボジア	91	110	100
ラオス	-	113	109
ミャンマー	138	129	122
ベトナム	52	42	44
国数	141	131	139

出所) GLOBAL INNOVATION INDEX 各年版

5) 世界銀行の2025年度 (2025年7月1日から2026年6月30日) の基準によると、1人当たりGNI (国民総所得) が1136ドルから13935ドルの国が中所得国であり、中国の2024年の1人当たりGNIは13660ドルである。

## 日系企業の脱「中国依存」は進むのか

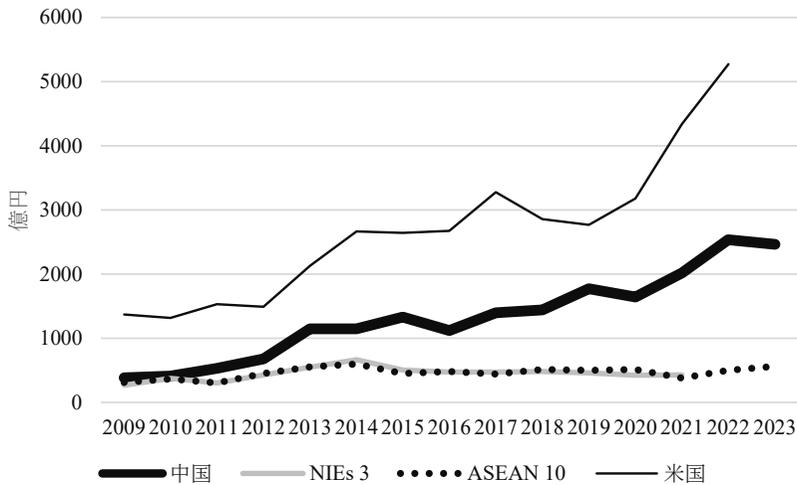


図5 日系製造業企業の進出先における研究開発支出額の推移

注) NIEs 3 は韓国、台湾、シンガポール  
出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より

約 6.4 倍になっており、中国の伸びが大きい。日系製造業企業は中国でますます積極的に研究開発活動を行っていることがわかる。

また、日本貿易振興機構がアジア・オセアニアにおいて活動している日系企業に対して行った調査（日本貿易振興機構調査部 2024）によると、中国で研究開発活動を行っている日系企業 658 社のうち 2019 年から 2024 年の間に研究開発拠点を日本から中国へと移転させた企業が 32 社ある。同期間における日系企業の研究開発拠点の移転のなかで、日本から中国への移転が最多になっている<sup>6)</sup>。

それでは日系企業はなぜ中国へ研究開発拠点を置くのだろうか。日本貿易振興機構調査部（2024）によると、その理由は、「顧客対応および市場ニーズの探索といった観点において、中国に機能を有することの優位性が高いと判断した」、あるいは、「新製品導入、応用開発設計など一部製品のみ中国に研究開発機能を置いた」ということであった。

日本貿易振興機構調査部（2025）によると、ア

ジア・オセアニア地域の国・地域で活動している日系製造業企業のなかで、中国で活動している日系企業は他の国・地域で活動している日系製造業企業に比べて高い割合の企業（93 社中 23.7%）がさらに研究開発活動を強化しようと考えている<sup>7)</sup>。

### 4.4. 日系企業の中国の研究機関・企業との連携

国際協力銀行が 2024 年に行った、日系企業のビジネスの変革や新たなビジネスの拡大（イノベーションを含む）に向けた取り組みにおける連携の実施国についての調査によると、①日系企業が連携した海外の研究機関は合計 30 社あり、最も多かった国は米国と中国でそれぞれ 13 社（43.3%）ずつであった。②日系企業が連携した海外企業は 75 社あり、中国企業との連携が 32 社（42.7%）で最も多かった。連携の理由に関しては「中国国内向けの製品製造に対応するため」（自動車部品企業）との声があった。③日系企業が連携した海外スタートアップは合計 30 社で、中国は米国（17 社、56.7%）に次いで多い 6 社（20%）であった。

6) 2019 年から 2024 年における日系企業の研究開発拠点の移転のなかで 2 番目に多いのは日本からベトナムへの移転で、26 社である。

7) 研究開発活動を強化しようとしている企業の割合としてはオーストラリアが 27.3%で、中国を上回るが、企業数としては 11 社中 3 社と少ない。

④海外 M&A を行った日系企業は 69 社で、中国は米国 (34 社、49.3%) に次いで多い 12 社 (17.4%) であった (国際協力銀行企画部門調査部 2024)。以上から、日系企業にとって中国の研究機関・企業は重要な連携対象であることがわかる。

## おわりに

本稿では、製造業の脱「中国依存」に関して、先行研究を整理したうえで、日系企業の中国における研究開発活動の観点から分析した。その結果、以下のことが明らかになった。第一に、日系企業が中国において支出した研究開発費は増加している。第二に、2019 年から 2024 年における日系企業の研究開発拠点の移転は、アジア・オセアニア地域のなかでは、日本から中国へが最も多い。第三に、日系企業の中国の研究機関・企業との連携は深まっている。以上のことから、中国は日系企業をはじめとする外資企業にとって組み立てや縫製といった労働集約的な工程や部品・機器などの中間財の生産工程を行う拠点というだけではなく、それらよりもさらに高い付加価値を生み出す研究開発工程を行う拠点にもなっていると言える。このことは製造業の脱「中国依存」が進んでいるとする主張への一つの反証である。

本稿では、多国籍企業の進出先でどのような研究開発活動が行われているのかは分析できなかった。井口 (2025) が述べているように、多国籍企業が進出先で商品の企画や開発を行うだけでなく、基礎研究に取り組むことで、進出先国の技術基盤を強化し、将来的な応用研究や製品開発で競争優位をもたらすことが期待される。また、基礎研究は進出先国の研究者や技術者の育成を促進する。さらに、基礎研究を通じた技術力の向上は、現地市場に適したイノベーションを促進し、進出先国の産業競争力を高めることにもつながる。この点は今後の研究課題としたい。

## 謝辞

本稿は JSPS 科研費 22KK0023 と 2025 年度松山大学特別研究助成による研究成果の一部である。

## 参考文献

- OECD Data: Gross domestic spending on R&D (<https://www.oecd.org/en/data/indicators/gross-domestic-spending-on-r-d.html> 2025 年 11 月 25 日アクセス)。
- UNCTAD (2005) *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, UNITED NATIONS PUBLICATION.
- WIPO (2025) *PCT Yearly Review 2025*, WIPO Publication.
- World Intellectual Property Organization *GLOBAL INNOVATION INDEX each year edition*.
- WTO (2023) *World Trade Statistical Review 2023*.
- 井口知栄 (2025) 「多国籍企業の R&D とイノベーション戦略」小阪隆秀・夏目啓二・村田大学編著『21 世紀アジア市場と日系企業—変貌するグローバル化の中の企業と戦略』慶應義塾大学出版会、67-92 ページ。
- 大泉啓一郎 (2018) 「老いていくアジア—人口ボーナスから人口オーナスへ—」遠藤環・伊藤聖聖・大泉啓一郎・後藤健太編著『現代アジア経済論—「アジアの世紀」を学ぶ—』有斐閣、208-228 ページ。
- 関志雄 (2016) 「イノベーション強国となる中国—先進国のレベルに近づく研究開発能力—」(<https://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/ssqs/161205ssqs.html> 2021 年 7 月 21 日アクセス)。
- 関志雄 (2021) 「始動する中国における第 14 次五カ年計画—「質の高い発展」を目指して—」(<https://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/210415kaikaku.html> 2021 年 7 月 21 日アクセス)。
- 関志雄 (2024) 「加速する外資企業の中国撤退—事業のグローバル再編の一環として—」(<https://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/ssqs/241016ssqs.html> 2025 年 11 月 15 日アクセス)。
- 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版。
- 国際協力銀行企画部門調査部「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—海外直接投資アンケート結果—」各年版。
- 小林拓磨 (2023) 「日系企業の脱「中国依存」は進むか」『経済科学通信』第 157 号、2-6 ページ。
- 小林拓磨 (2025) 「製造業の脱「中国依存」は進むか—中国の産業構造高度化についての一考察—」『地域研究ジャーナル』第 33 号、42-52 ページ。
- 小宮昇平 (2023) 「商務部など、外資の研究開発拠点設立に対する奨励措置を発表」『JETRO ビジネス短

## 日系企業の脱「中国依存」は進むのか

信』2023年2月1日 (<https://www.jetro.go.jp/biznews/2023/02/bbe5373b3519b5e4.html> 2025年11月25日アクセス)。

財務省「国際収支状況」。

佐野淳也(2024)「外資企業の誘致にかじを切る中国政府」『ASIA MONTHLY』2024年5月(No. 278)、3-4ページ。

徐方啓(2020)『中国発グローバル企業の実像 改訂増補版』千倉書房。

日本経済新聞(2025)「米国向けスマホ出荷、インドが中国抜く—iPhone生産移管で—」(2025年7月29日)。

日本貿易振興機構調査部(2024)「2024年度海外進出日系企業実態調査 アジア・オセアニア編」([https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/01/2737fbd089afdb85/20240024rev1.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/2737fbd089afdb85/20240024rev1.pdf) 2025年11月28日アクセス)。

日本貿易振興機構調査部(2025)「2025年度海外進出日系企業実態調査 アジア・オセアニア編」([https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/01/231fa237934b5b0c/20250026.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/231fa237934b5b0c/20250026.pdf) 2025年11月28日アクセス)。

三浦有史(2025)「太陽光発電から読み解く中国「新質生産力」の実力—付加価値構造の変化が示す製造業の進化「世界の工場 ver.2.0」の始まり—」『環太平洋ビジネス情報』Vol. 25、No. 97、1-45ページ。

陳胤默・張明(2023)「如何应对外商直接投資流入下降？」国際金融与発展実験室、2023年12月20日 (<http://www.nifd.cn/ResearchComment/Details/4085> 2025年11月19日アクセス)。

国家外匯管理局「中国国際収支平衡表」。

中華人民共和國國務院(2006)「国家中長期科学技術發展計画綱要(2006-2020年)」([https://fzgh.zua.edu.cn/\\_local/A/58/FC/573F2AB64988B527F5C40D86661\\_4C010B48\\_6AE19.pdf?e=.pdf](https://fzgh.zua.edu.cn/_local/A/58/FC/573F2AB64988B527F5C40D86661_4C010B48_6AE19.pdf?e=.pdf) 2025年12月5日アクセス)。

## 多国籍企業における内部化と外部化の選択モデル

—半導体業界とソフト開発業界への理論適用—

藤 澤 武 史

### I 解題

多国籍企業論の研究は外国市場参入戦略の選択から発したと言って良い。1980年代前半までなら、製造企業の場合、本国内生産品の輸出、外国企業に対する自社技術の供与、対外直接投資を通じた在外子会社生産といった3つが標的外国市場参入方式の主形態とされる。ところが、1980年代後半より、国際戦略提携の決定因に関する研究に照準が移り、寡占的な先進国企業同士の資本出資型か契約型かの選択に関心を呼んだ。1990年代では、先進国系と新興国系の国際分業モデルを洞察するようシフトしていった。2008年9月のリーマン・ブラザーズ・ショックを機に、2010年代には新興市場国系多国籍企業による先進国系多国籍企業の買収に焦点を合わせた研究が急増し、今日に至っている。

上記のように、時代に応じて多国籍企業の市場参入行動に関する研究の流れには、先進国系多国籍企業と発展途上国系多国籍企業の競争力格差に年の経過と共に薄まりつつあるのが反映され、後者企業における経営資源の蓄積が先進国系多国籍企業の買収を経て、一気に進んだのも見逃せない。

スマイルカーブ (smile curve) で表せば、先進国系企業の場合、川上で研究開発 (R&D) と高機能型部品の製造、川下にハイ・ブランド品の販売とアフターセールスを得意とする。他方、新興市場国系 (先進国系多国籍企業を買収していない場合) と発展途上国系の企業なら、加工組立型製造で優位に立ちやすいとみなせる。

そこで本稿では、第1要件として、完成品の製造に関する委託企業と受託企業という関係を基に

して、双方の国際分業モデルを構築する。

### II 完成品の委託企業 (ファブレス) と受託企業 (ファンドリー) との関係

半導体業界に属し、かつては完成品製造企業であった企業 (A社とする) が自社ブランド用の製品を受託製造する企業 (B社とする) との間で経営機能別国際分業関係にあるとしよう。その場合、委託側 (A社) と受託側 (B社) との間で経営機能別に企業間国際分業がなぜ成立するかを明らかにする。かかるメカニズムを明示するには、半導体に見られる産業特殊的要因の導入が不可欠となる。

まず、一方の半導体企業が自社内生産を自社外生産にシフトすれば、経営機能別の企業間国際分業が生じる余地が見出される。自社の生産拠点がマレーシアとインドネシアに立地したなら、かかる移行過程はこれまでの現象を洞察する限り、一般に下記の段階を経て進むと想定されよう。

1. 自社の本国内生産品の輸出
2. 自社の在マレーシア子会社内での生産
3. 自社の在インドネシア子会社内生産
4. 自社から対マレーシア企業への委託生産、さらには当該マレーシア企業による在インドネシア子会社内生産
5. 自社から対マレーシア企業への委託生産、さらにマレーシア企業から対インドネシア企業への委託生産
6. 自社から対インドネシア企業への委託生産

次に、機能別協業関係にある半導体企業につ

いて、委託企業をインテルなどの「ファブレス」(fabless)と限定し、受託企業をマレーシアの「ファンドリー」(foundry)さらには年数の経過と共に在インドネシアの「ファンドリー」と規定して、両社間での提携の成立と継続性を考察してみる。ファブレスは価値連鎖の中で研究開発と併せて半

導体の自社ブランド販売に特化する。他方、ファンドリーは前工程にあたる部品生産と後工程にあたる加工組立てを受け持つ。上記では、マレーシアの「ファンドリー」が部品生産を受け持ち、インドネシアの「ファンドリー」が加工組立てに専従する。

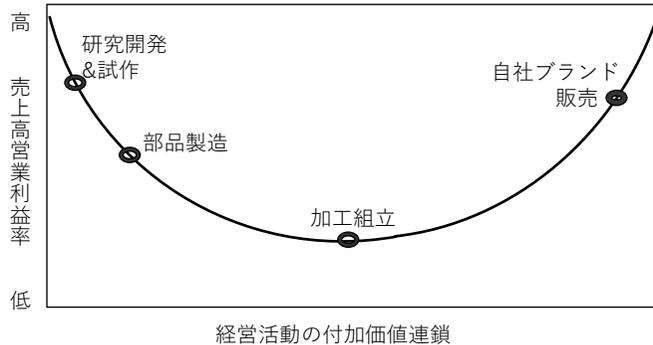


図1 半導体企業のスマイルカーブ

出所) 筆者が作成。

スマイルカーブの考えに従えば、委託企業は価値連鎖の出発点である研究開発と終着点である完成品(半導体)販売を担うため、高い営業利益率を獲得できる。他方、受託企業は、全工程の中で一番営業利益率が低い加工組立てを担うとはいえ、比較的営業利益率が高い前工程を自社内で受け持つことで、利益率の低下をカバーできる。しかも、インテルやその他の有力な委託企業を常に取引先としていれば、大量生産が可能であり、平均生産コストを下げられるから、営業利益の総額を大きく保てる。こうして両社の関係は安定的に推移する。

果たして、委託企業にとって受託企業の数が多くなる方が好ましいか、限定された数で受託企業と取引関係を持つのが望ましくなるであろうか。

まず、委託企業から見て受託企業の数が多くなることのメリットの1つは、ファンドリーに対して価格交渉力を強く発揮できるところにある。というのも、委託企業側にとっては、どのファンドリーに委託すべきかを受注候補先間で価格の面から競わせて、価格交渉優位に立つ場合が多いと想定できるからである。半導体の品質と機能が

同じであれば、低価格を提示できるファンドリーを取引先に選ぶのが理に叶う。ただし、かかる価格交渉地位をめぐる法則に例外が生じるケースも想定される。すなわち、BBレシオ(Book-to-Bill Ratio)という半導体業界で日常的にしばしば用いられる受注額(Booking)を出荷額(Billing)で割って算出される係数の値が1を大きく超えると、ファンドリー側(受託側)の価格交渉地位は委託企業に対して総じて相対的に上がると想定されよう。つまりファンドリーからの納品価格の値上げを委託企業が承認する可能性は高い。むしろ、完成品メーカー向け販売価格も上昇するから、半導体製造を委託する側とて同販売価格高騰の恩恵を受け、営業利益率の上昇に繋げられよう。このように、半導体業界においては、委託側と受託側との間で価格交渉地位がどう動くかを見極める際、BBレシオには特に敏感とならざるを得ない。

次に、ファンドリーの数が限られている場合にどうなるかを考察してみる。ファンドリーの数が集約するにつれて、1社当たりの受託生産量を大きくできるため、ファンドリーの工場内生産において規模の経済性ととも、「学習曲線効果」

(learning curve effect) を享受でき、平均生産コストを下げられ、出荷価格も引き下げる余地がある。半導体においては、累積生産量を倍加するたびに20%もの平均生産コストを低減できるといった80%の学習曲線効果(以下、学習効果)を享受できる。委託企業は総じて安価な価格での納品を期待でき、他方で、ファンドリーも増産効果に伴う営業利益率の改善が図られる。半導体の販売側(生産委託側)と受託側との価格交渉地位はWin-Winの関係に近い。

委託と受託といった取引関係の中では、委託企業がファンドリーに自社の製品技術を供与しているケースが多い。納品価格が一定の下では、規模効果と学習効果の両面から受託側に半導体の生産量を増やす誘因が働き、その結果、技術使用料の算定基準となる売上高を伸ばせる。こうして、委託企業は技術使用料収入を増やせる。限られたファンドリーの大規模工場で委託企業仕様製品の大量生産が順調に進めば、委託側の技術収入は伸びるわけである。

また半導体の価格の実勢と推移に最大の影響を及ぼすBBレシオ(世界全体での総生産量に対する受注量の比率)が下落局面にあっても、規模の経済性と学習効果といったW効果の恩恵を受けて、ファンドリーの利益は確保される。逆に、ファンドリーの数が増えて、その中で各社ともに好況期に合わせて設備投資をしていけばいるほど、製品ライフサイクルのまだ早い段階で価格の下落局面が早期に訪れるため、ファンドリーにとっても好ましくない。

BBレシオといった半導体産業に特有なあるいは特徴的な需給関係が価格形成に重大な影響を及ぼすため、競合企業数が少ない方が価格低下圧力を未然に防ぐには好ましいと考えられる。競合企業が限られていれば、相互に生産量の調整がしやすいからである。加えて経験曲線効果が働きやすいため、それが各社の増産を加速化させるのにつながる。学習効果とBBレシオはいわば「両刃の剣」同然である。

情報機器や各種電化製品や乗用車など半導体を多く内蔵している完成品自体が世界市況の悪化に巻き込まれると、半導体価格の大幅下落は受託製

造企業側だけでなく、当然、委託企業にとってもユーザー向け完成品の出荷価格に下落圧力がかかるため、相互にダメージを受けざるを得ない。

総じて、ファンドリーにとって同業他社の数は少ない方が利益率という面でメリットは大きい。多少なりとも競合性が弱まり、製造設備のライン拡張や自動化率の引上げにより生産性の向上が図られる。製造設備の最新鋭化を図れば、ダイナミック・ケイパビリティを保持しやすくなる。つまり、かかるケイパビリティの1つを成す「関係特定の資産(Relation-specific asset; RSA)」が形成できる。インテルといった世界有数の企業から取引先に選ばれているという事実はまさにファンドリーのRSAを例証する。そこで、RSAに相当する要素を成り立たせる要件を具体的に示すとしてしよう。

ファンドリーにとっては、例えば、インテルとの取引関係が長く続き、さらにインテル側の同ファンドリーへの半導体取引依存度が年々高まっていけば、かかる取引の実績も手強い、ファンドリーは高付加価値新製品の製造・販売に重点を移すであろう。具体的には、半導体製造ラインに以前にも増して高度な生産技術を導入し、生産良化の効果として不良品率=0%を目指すのはもちろんのこと、「機動性(flexibility)」を更に高めて多種多様な顧客仕様別半導体アイテムの生産に対処していくに違いない。こうしてRSAの価値を高めたいける。

まさにRSA価値の増殖を果たせてこそ、インテルを優先納品先として確保し得る一方で、他の有力メーカーからの引き合いをさらに増やせば、半導体のファンドリーであっても、世界的な優良顧客(納品先)との継続的取引に不可欠な「顧客関係性マーケティング」を梃子にして、グローバル企業への進展に期待が持てる。

ゆえに、ダイナミック・ケイパビリティの中でも、RSAは受託企業にとってきわめて重要である。インテルとの取引実績を起点としてその他にも超有力企業との間で委託と受託の関係が成り立つ可能性が広がるからである。そのため、RSA効果が大きければ大きいほど、インテルへの納品価格は引き上げにくい。ファンドリーにすれば、インテル以外にも納品先を多様化できるので、通常、「交

渉上の地位」といった理論的な考えに照らせば、ファンドリー側に価格引き上げの機運は増すが、インテル向け納品価格を上げようとして価格交渉が決裂すれば、インテルとの取引関係をなくす恐れがあり、RSA は急低下してしまう。もちろん、インテルにとっても、長期にわたり生産業務を委託した既存のファンドリーには製品設計技術を渡しているし、生産工程の改善などにも提案をしたりして信頼関係を築いているため、RSA は高く保持しているに等しい。その意味では、BB レシオが上昇局面にあると、ファンドリーもインテルに対して当該半導体のスポット価格（市況価格）をにらみながら、ある程度の幅で価格の引き上げを要求できよう。

以上より、規模の経済性、学習効果、BB レシオ、RSA、交渉上の地位といった考え方を当てはめれば、限られたファンドリーを抱えながら委託と受託の関係を形成し、かかる相互依存関係の長期継続は相互に理想的とみなせる。

半導体分野に象徴的な、委託企業と受託企業がそれぞれ得意とする付加価値連鎖を機能別に国際分業するといったビジネス関係は、同じ機能領域をめぐる協業する場合（例えば、共同研究開発や合弁生産）に比べれば、取引コストの1種である知識消散リスクはあまり大きくかからない。そのため、こうした委託と受託の関係は長く続くこと想定される。

### III ソフト開発・販売方式意思決定モデル

前節まで製造企業を対象とした提携の成立と関係性の進展を捉えてきた。次に、ソフト開発企業に同様の関係を当てはめたら、参入方式別にコストや期待利益の面でどういった結果が導けるかを示す。

まず、自社内がソフト開発を断念して、他社にソフト開発を委託し、ソフト製品の輸入・販売に特化した企業の場合、従来までのソフト開発力では、次世代のソフト開発・販売という事業機会を逃す。かくして、n 年間にわたり機会費用が発生すると考えられる。以下、定式化に必要な変数を特定化してみる。

$R_1$  : 他社開発ソフトの輸入販売収入

$R_2$  : 自社ソフト開発技術を他社に売り渡すことに伴う総収入

$R_3$  : 自社開発ソフトの自社ブランド販売による総収入

$I_1$  : 他社開発ソフトの輸入コスト

$M_1$  : 輸入ソフトの販売促進用営業経費

$M_3$  : 自社開発・販売ソフトの自社ブランド販売促進用営業経費

$M_4$  : 受託比率に応じたソフトの販売促進用営業経費

$P_1$  : 他社開発ソフトの輸入販売純利益

$P_2$  : 自社開発ソフト技術供与から得る純利益

$P_3$  : 自社開発ソフトの自社ブランド販売純利益

$P_4$  : 自社開発ソフトの自社ブランド販売と他社ブランド販売供給の混合型に伴う純利益

$O_1$  : ソフト開発販売を逃すために生じる機会費用

$O_2$  : 自社ソフト開発技術を売り渡すことで生じる機会費用

$D_1$  : 次世代ソフト開発に役立ち得る自社内の既存ソフト開発コスト（既に減価償却済みと想定）

$D_2$  : 自社ソフト開発技術を売り渡す前に投じた当該ソフトの開発コスト

$D_3$  : 次世代ソフト開発用の新規追加的開発コスト

$r_2$  : ソフト開発技術を供与したことに伴う技術消散リスク ( $0 < r_2 < 1$ )

自社の既存ソフト開発コスト  $D_1$ （償却済みと仮定）に占める次世代ソフト開発に役立ち得る割合を  $\alpha$  ( $0 < \alpha < 1$ ) とする。

$$O_1 = R_3 - (D_3 - D_1\alpha) - M_3 \quad \text{——①}$$

$O_1$  を発生させないために鍵を握るのは、

$$R_3 < D_3 - D_1\alpha \quad \text{——②}$$

つまり、次世代ソフト開発コストにかなり投資費用がかかる上に、既存技術とのシナジーが生まれにくいこと、すなわち連続性が小さいことが  $O_1$  を発生しにくくすることと関係する。

$P_1$  には  $O_1$  が関係することから、

$$P_1 = R_1 - I_1 - M_1 - O_1 \quad \text{——③}$$

$$\text{ここで、} P_1 = \sum_{i=1}^n \Pi_{li} - \sum_{i=1}^n O_{li} \quad \text{——④}$$

式④の右辺の左項は機会費用を計上しない段階での  $n$  年間に及ぶ輸入ソフト販売純利益を表す。右項は、自社がソフト開発しながら販売していないために発生する機会費用に他ならない。

$$\sum_{i=1}^n O_{li} = \sum_{i=1}^n R_{3i} - D_3 \quad \text{——⑤}$$

一般に機会費用 > 開発費用ならば、自社開発が選好される。

他方、自社がソフト開発技術を他社に譲り渡した時に得る  $n$  年間の技術供与利益はどのように算定されるであろうか。金銭譲渡する技術が他のソフト開発に役立つという意味では、技術消散リスクを伴うから、そのリスク  $r_2$  を考慮した結果、自社開発ソフト技術の輸出純利益  $P_2$  は、式⑥のように定められる。

$$P_2 = R_2 - D_2 - O_2 \quad \text{——⑥}$$

$n$  年間のソフト開発技術供与から得られる純利益は、技術消散コスト ( $r_2$ ) が絡むから、式⑦のように定められる。技術消散コストが高ければ、 $r_2$  が大きくなるから、ソフト技術供与利益は小さくなる。

$$P_2 = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_{2i}}{(1+r_2)^n} \quad \text{——⑦}$$

次に、自社開発ソフトの自社ブランド販売による純利益は、

$$P_3 = R_3 - D_3 - M_3 \quad \text{——⑧}$$

なお自社開発ソフト販売の場合、主として自社ブランド販売型と受託開発・販売型に分かれる。ここで、顧客からの注文量に占める受託依存度を  $\beta$  ( $0 < \beta < 1$ ) とする。受託依存度が高ければ営業経費が少なくなる。なぜなら、委託企業側がソフト製品販売に自社ブランドを付けて販売するため、市場開発コストを大きく負担しなければならぬからである。その代わりに、自社ブランド販売に比べて、営業利益率は低くならざるを得ない。委託側 (供給先) がソフト販売営業権を握る以上、営業利益の一部を譲渡するしかない。

そこで、ソフト受託 OEM 販売において、自社ブランド販売営業利益率に占める供給先への営業利益譲渡率を  $\gamma$  ( $0 < \gamma < 1$ ) としよう。こうして受託企業の側面 (自社開発ソフトの他社ブランド向け輸出) を考慮し、受託比率に応じたソフト販売営業経費を  $M_4$  と定義し、 $M_4 = M_3 (1 - \beta)$  とおく。自社ブランド販売方式でも受託開発・OEM 供給方式でも、総販売収入が不変であり、研究開発コストも同額を要すると仮定すれば、自社開発ソフトの自社ブランド販売と他社ブランド販売供給の混合型における純利益  $P_4$  は、式⑨で示せる。

$$P_4 = \{R_3 (1 - \beta\gamma) - M_3(1 - \beta)\} - D_3 = R_3 - M_3 - \beta(R_3\gamma - M_3) \quad \text{——⑨}$$

式⑨より、 $P_4$  が大きい値を得るには、 $\beta$  が正であるから、 $R_3\gamma - M_3 < 0$  が満たされるとよい。

ゆえに、 $\gamma < \frac{M_3}{R_3}$  が満たされる限り、ソフト開

発製品の相手先ブランド供給受託比率を高めるのが営業純利益からみて望ましい。その場合、 $\beta$  が大きいほど、 $M_3$  が  $R_3\gamma$  を大きく上回るのが望ましい。

かくして、注文量に占める受託割合、すなわち自社の OEM 供給比率が高いほど、OEM 委託企業への営業利益譲渡度を小さくすべく、自社開発・販売ソフトの自社ブランド販売促進用営業経費を大きく計上した方が望ましいとも解せる。となれば、「受託と自社開発・販売という混成型」における最適ミックスこそが次なる経営課題として問われて良い。

他社開発ソフトの輸入販売、自社ソフト開発技術の供与、自社開発ソフトの他社ブランド販売、自社開発ソフトの自社ブランド販売といったソフト販売事業に係る外国市場参入方式を、ソフト業界ならではの主要な 4 タイプの参入方式とするならば、表 1 のとおり、コスト要件と期待収入に違いが示せる。

ソフト販売だけでなくコンサルティングを実施するという観点から、自社開発ソフトを自社ブランド販売する企業は、営業コストを大きくかける必要がある。と同時に、顧客密着型のコンサルティングにも投資をしているだけに、販売先の変更を余儀なくされると、販売先変更コスト、す

表1 ソフト開発企業における外国市場参入方式別のコスト要件と期待収入

コスト決定因と収入水準

コスト決定因と収入水準 参入方式タイプ	自社開発コスト	自社営業コスト	技術消散コスト	機会費用	販売先変更コスト	期待収入
	0, 大	0, 小, 大	0, 小, 大	0, 小, 中, 大	0, 小, 中, 大	小, 中, 大
他社開発ソフトの輸入販売	0	小	0	小	0	小
自社ソフト開発技術の供与	大	0	大	大	小	中
自社開発ソフトの他社ブランド販売	大	小	小	中	中	大
自社開発ソフトの自社ブランド販売	大	大	0	0	大	大

出所) 藤澤武史 (2008) 「ソフト開発企業国際化の分析フレームと理論」江夏健一・大東和武史・藤澤武史編著『サービス産業の国際展開』(第9章、所収)、p.225。表1に「自社開発ソフトの他社ブランド販売」の箇所を追加記入。なお、Fujisawa, T. (2009), "The analytical Framework and Theory for Softwear Developers' Internationalization Process: Integrating Transaction Cost Approach with internationalization Approach", *Kwansei Gakuin University Social Sciences Review*, Vol.14, Kwansei Gakuin University. を参照。

注記) 表1の中で、大/中/小は同上英文論文の立式から得られた解に一致している。

なわち、スイッチング・コストが大きく生じてしまう。

ソフト開発技術は、新薬などハイテク製品の技術と比べれば、模倣されやすいだけに、知識消散コストは決して大きくない。しかも、顧客の国籍や使用言語への適応も重視されるため、顧客密着型が可能なソフト開発ないし販売業者との国際分業を形成するのが、競争優位を得る上で不可欠となる。その意味で、ソフト開発に際してデザインから顧客への提案コンサルテーションに至るまでの工程間国際分業に組み込まれ、受託も委託も兼備できる企業こそが、グローバル競争優位を築けるであろう。

#### IV 結論

先発多国籍企業と後発多国籍企業との間で合意し、実施される国際戦略提携を OEM と国際合弁事業 (International Joint Venture: IJV と略記) に分けた上で、OEM を戦略提携の「ネットワーク型」、IJV を「内部化型」と規定し、IPLC の移行に沿って両参入方式の決定因に主眼を置き、理論展開に至った。国際戦略提携の出発点と目される OEM から IJV への移行メカニズムを解明するのに最も重点を置いた。

その際、OEM に係る技術とブランドの力関係の推移を定式化することで、提携ビジネスを通して得られる共同利益の分配が国際製品ライフサイクル (IPLC) のシフトに伴い、どのように推移

していくのかを解明した。また、多国籍企業が直面する市場環境特性を3つに分け、IJV の採択すべき戦略展開や重視されがちな経営資源要素に違いが生じ、パートナー企業が IJV から得るべき利益の分配法則に関しても3分類されると指摘した。

第1に OEM であれ IJV であれ、取引コストは提携ビジネスの共同付加価値利益の分配を考える上で今なお無視できない要因だと推察される。情報コストの低減に従って情報入手が容易となりやすく、取引コストは低下傾向にあるものの、国際戦略提携の成立や進化を理論的に説明するには、取引コスト論的着想を未だに抜きにしては語れない。この点をより明示化し、十分に補足していくには、内部化と外部化とその中間形態でもある戦略提携のいずれを選択するかといった意思決定問題に最適解を導けるよう定式化が求められる。

第2に、半導体の委託と受託の関係の成立と維持に、RSA は欠かせない。両関係社ともに RSA の相対的重要性と BB レシオが双方の半導体取引量・購入販売価格の交渉地位に影響を及ぼす。取引関係を継続できないとなれば、RSA をより強く感じる企業の方が取引コスト負担は大きく膨らむ。

第3に、ソフト開発企業の国際市場参入方式決定について検討を試みた結果、開発と販売の両面を1社内で統合せず、委託側と受託側という依存関係を国際的に継続するにあたり、一貫垂直統合型方式に比べて営業利益への貢献が割合に大きい

と解せる。ソフト開発にかかる取引コストは、製造企業の新技術に比べて低いという点も関係するに違いない。得意分野に特化し、かつアウトソーシングも組み込めば、経営資源を有効活用できる。産業特性上、常に利益の獲得には顧客密着性が欠かせないため、顧客の変更に伴うスイッチング・コストをいかに防ぐかが鍵となる。自社開発に限界が訪れても、顧客に気付かれないうちに、有望なアウトソーシング先の顧客を獲得するのが急務となる。他方、アウトソーシングの行き過ぎから自社独自開発技術が枯渇してしまうと、顧客からの愛顧と信頼を失う恐れも出てくる。そうならないためにも、ソフト開発工程の中で自社がどの段階を受け持つと最適なソフト開発に関与できるかを早めに決定し、得意な開発分野に専従さえできれば、既存の顧客が自社ソフトから他社ソフトへ乗り換える場合に生じるスイッチング・コストを受けずに済むかもしれない。

## 参考文献

- Campbell, A. J. & Verbeke, A. (1994), "The globalization of Service multinational", *Long Range Planning*, Vol.27, No.2, pp.95-102.
- Capar, N. & Kotabe, M. (2003), "The relationship between international diversification and performance in service firms", *Journal of International Business Studies*, Vol.34, No.4, pp.345-355.
- Casson, M. (2000), *Economics of International Business: A New Research Agenda*, Edward Elgar Publishing Limited.
- Contractor, F. J., Kundu, S. K. & Hsu, C. (2003), "A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector", *Journal of International Business Studies*, Vol.34, No.1, pp.5-18.
- Dosi, G. , Teece, D. J. & Chytry, J. eds. (1998), *Technology, Organization, and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change*, Oxford Univ. Press.
- Dunning, J. H. (1989), *Transnational Corporations and Growth of Services, Some Conceptual and Theoretical Issues*, United Nations, New York.
- Fujisawa T. (2006), "Rebuilding MNE Theory from the Perspective of Modified Transaction Cost Theory: Reviewing Traditional Rugman's Model", *Kwansei Gakuin University Social Sciences Review*, Vol.10, February, pp.215-224.
- Erramilli, M. K. & Rao, C. P. (1993), "Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach", *Journal of Marketing*, Vol.57, July, No.3, pp.19-38.
- Hart, O. & Holmström, B. (1987), "The Theory of Contracts" in Bewley, T. F. ed., *Advances in Economic Theory, Fifth World Congress*, Cambridge Univ. Press, pp.71-155.
- Oxley, J. E. (1999), *Governance of International Strategic Alliances; Technology and Transaction Costs*, Harwood Academic Publishers.
- Rugman, A. M. (1982), *New Theories of Multinational Enterprise*, Croom Helm.
- 江夏健一・桑名義晴・大東和武司監訳 (2005) 『国際ビジネス・エコノミクス』 文眞堂。
- 江夏健一・大東和武司・藤澤武史 (2008) 『サービス産業の国際展開』 中央経済社。
- 藤澤武史 (2000) 『多国籍企業の市場参入行動』、文眞堂。
- 諸上茂登・藤澤武史・嶋正編著 (2007) 『グローバルビジネス戦略の革新』 同文館。



# インドネシアにおけるモノづくり人材の育成に関する一考察

— 日系進出企業への人材供給拠点としての  
職業高校「ミトラ・インダストリ MM2100」の事例研究 —

古 沢 昌 之

## 1. はじめに

近年の日本企業の国際人的資源管理の研究においては、海外事業展開の高度化に伴い、現地のホワイトカラー人材を対象とした議論が数多くなされている（古沢，2008・2016・2024・2026；Furusawa, 2014; Furusawa, Brewster, & Takashina, 2016; 桑名ほか，2019 など）。一方で、日本企業の関心が高まる ASEAN 諸国を巡っては、日本や中国からの生産移管が進展する中（日本貿易振興機構，2024）<sup>1)</sup>、わが国企業が育んできたモノづくりに関わるノウハウを現地のブルーカラー人材へスムーズに移転することが戦略上の課題であると考えられる<sup>2)</sup>。そこで、本論文では、ASEAN における日本企業の重要拠点の1つであるインドネシアでのモノづくり人材の育成について議論する<sup>3)</sup>。具体的には、インドネシアのジャカルタ近郊の西ジャワ州ブカシ県に所在し、多数の卒業生を日系進出企業に輩出している職業高校「ミトラ・インダストリ MM2100」（2012年設立）の事例を取り上げる。

本論文の構成は、次のとおりである。まず、日本企業のブルーカラー人材に対する人的資源管理

の「海外通用性」を論じた代表的研究をレビューする。次に、ミトラ・インダストリ MM2100 の事例研究を行い、その人材育成施策と成果について述べる。そして、事例研究からのインプリケーションを提示する。

## 2. 文献レビュー

日本企業の国際人的資源管理に関しては、吉原（1989・2021）が「工場は『明』、オフィスは『暗』」と描写したように、「対象による二面性」（普遍性と特殊性）が存在すると考えられる。吉原によると、在外日系進出企業における現地のブルーカラーに対するマネジメントは上手く機能し、生産性やコストなどの面で成果を挙げているが、ホワイトカラーについてはそのモラルが高くなく、優秀人材も少ないという。同様に、White & Trevor（1985）が実施した在英国日系進出企業の研究でも、英国人ブルーカラーは会社のやり方を受け入れ、仕事にコミットしているが、ホワイトカラーへの人的資源管理には問題があり、日本人駐在員と現地人の双方がフラストレーションを感じている様子が述べられている。

1) 日本貿易振興機構(2024)の日本企業への調査では、最近5年間の「日本からASEANへ」の生産移管は289件、「中国からASEANへ」は176件に及んでいる。

2) この点に関連して藤江（2017）は、インドネシアへの進出企業にとって、製造現場でのリーダーや管理者の育成が喫緊の課題であることを述べている。

3) 経済産業省（2024）によれば、日本企業の海外現地法人の29.7%がASEANに所在しており（地域別内訳でトップ）、そのシェアは2013年から2022年の10年間で5ポイント以上アップしている。また、インドネシアに所在する日本企業の現地法人数は、ASEANの中でタイ、ベトナムに続いて3番目に多い。そして、国際協力銀行（2024）がわが国製造企業に対して実施した調査では、中期的（今後3年程度）に有望な事業展開先国として、ASEAN諸国がトップ10の半数を占め、インドネシアはASEANの中でベトナムに次いで2位（全体では4位）となっている。

以下では、本論文の鍵概念として、日本企業のブルーカラーに対するマネジメントの高い「海外通用性」を論じた代表的研究をレビューする。

### (1) Dore の「組織志向型雇用システム」

Dore (1973) は、英国企業と日本企業の工場に対する詳細な実証研究を通して、英国企業の雇用システムを「市場志向型」、日本企業のそれを「組織志向型」と命名した。市場志向型の特徴は、転職の多さ、市場を基盤とした給与制度、他律的でなく自律的・流動的なキャリアコース、公共機関による職業訓練、産業別あるいは職能別労働組合、社会保障の拡充、専門家的・職能的・地域的ないしは階級的意識などに見出される。他方、組織志向型は、終身雇用、実績を加味した年功制賃金システム、企業内でのキャリア、企業による研修、企業別労働組合、企業福祉の充実、企業への帰属意識の涵養などによって特徴付けられる。

こうした中、Dore は、雇用システムに関する旧来型の文化決定主義説を否定し、巨大企業が出現して組織が複雑化すると同時に社会的平等が求められる後期資本主義においては、マグレガーの Y 理論に立脚した日本のシステムが効率的で妥当であることを主張した。そして、近年の英国では、①国家レベルから企業・工場レベルの団体交渉へ、②敵対的労使関係から協約に基づく協調的労使関係へ、③属職的給与制度から属人的給与制度へ、④企業内訓練・社会保障制度の進展、⑤労働移動の低下といった変化が見られることから、市場志向型が先進的で日本の制度が欧米の制度に収斂するというそれまで支配的であった見解の誤りを論じると同時に、日本が後発国であるがゆえの「後発効果」も相俟って、欧米が日本型へと「逆収斂」する可能性を指摘したのである（修正収斂説）。

### (2) 小池・猪木の「知的熟練」

小池・猪木 (1987) は、日本企業における技能の中核は、生産労働者が「変化への対応」（新製品や生産量・生産方法・労働者構成等の変化への対応）と「異常への対応」（検査による不良の除去、異常の原因の推定と処置）を行う「知的熟練」にある旨を主張している。小池・猪木によれば、

機械化で人手から離れていくのは「普段の作業」（usual operations）であり、現実の生産現場は変化と異常への対応を含む「普段と違った作業」（unusual operations）の連続であることから、知的熟練は機械化が進むほど重要とされる。そして、知的熟練の涵養を図るには生産労働者が機械や製品の構造及び生産の仕組みを理解する必要があるが、変化と異常は多様で規格化が困難ゆえ、OJT の広さと深さが鍵となる。

小池・猪木は、日本企業の高い効率性を企業への一体感や集団主義といった日本の特異な文化的特質と関連付けて説明しようとする従来の研究とは一線を画し、知的熟練の一般的通用性を主張する。すなわち、知的熟練は情緒的でなく技術的なものゆえ、条件さえ整えば主体の政策と努力によって移転可能であるという。具体的には、前述したように、技能の形成方式が OJT 中心であること、知的熟練には長期雇用が欠かせないため長期の見通しを持ちやすい大企業であり、ある程度の操業年数を有すること、そして生産労働者の自学自習も求められるので一定の学校教育が普及しているといったことが条件となる。

### (3) 島田の「ヒューマンウェア」

島田 (1988) は、技術の性格は、ハードウェアとソフトウェアに加え、ヒトとハードウェア・ソフトウェアの関わり方を規定する「ヒューマンウェア」によって決定されることを述べた。島田によれば、機械化・自動化の程度が高まり、生産システムが複雑・精緻になるほど、その運行や保全に関する人間の判断や働きかけの重要性は増す。こうした中、伝統的な米国の生産方式が労働者と機械・システムの相互作用を最小化し、ヒトの創造的貢献の可能性を封じたシステムであるのに対して、日本企業では弾力的な職務編成がなされ、人間の働きかけによって生産システムの効率やあり方が不断に改善されるというダイナミックな自己革新機能が看取される。換言すると、それは現場で働く労働者が生産の仕組みを深く理解し、情報を共有するとともに、チームとしての活動にどれだけ積極的に参加しているかという人的要素に強く依存したシステムであることを意味す

る。ゆえに、日本企業が労働者の教育・訓練に注力するのは、ヒューマンイズムでなく、すぐれて技術的理由によると言える。

そして、島田は在米日自動車メーカーへの調査に基づき、生産現場の米国人労働者が日本型のヒューマンウェアを重視した人的資源管理によく馴染み、受け入れ、その効力が発揮されつつある様子を報告している。こうした事実は、日本企業の生産方式が文化や歴史の違いを越えて通用する極めて合理的な技術体系であることを物語っているという。

#### (4) 安室・関西生産性本部の「現場イズム」

安室・関西生産性本部(1997)は、知の階級性の止揚により暗黙知と形式知が工場現場で融合する「現場イズム」の観点から日本企業における工場マネジメントの国際的優位性を論じている。安室・関西生産性本部によれば、欧米企業では、形式知は組織の上層に、暗黙知は下層にあり、それが交わる領域を限定することで上層が下層を支配するという組織運営がなされてきた。これに対して、後発国である日本が先進国を凌ぐ生産性を達成するには知識の階級性を克服する必要があった。知識に階級性がある限り、工場現場でホワイトカラーの科学的知識とブルーカラーの熟練を統合できない、つまりは形式知と暗黙知の共振が起こらないからである。こうした中、日本企業は形式知を持つホワイトカラーが現場へ出ていくことで、ブルーカラーが保有する暗黙知を記述・表現するというマネジメント体系(現場イズム)を創り出したのである。

また、安室・関西生産性本部は、日本にかつて土農工商という身分制度が存在したことを想起すれば、現場イズムは文化的伝統の産物でなく、明らかに日本企業の意思に基づく選択によるものである点を強調する。そして、現場イズムが海外に

おいても普遍的に通用する知の方法論となりうる可能性に言及する。事実、彼らが実施した日本企業へのアンケート調査では、日本国内で現場イズムの経営を実施している企業は、そうでない企業と比べて、海外子会社においても情報の共有化や現場中心の人事労務管理が行われており、経営理念の理解・浸透や品質向上に対するたゆまぬ努力といった点で高い成果を挙げていることが明らかにされている。

### 3. 「ミトラ・インダストリ MM2100」の事例研究<sup>4)</sup>

前節でレビューした諸研究は、若干の留保条件が見られるものの、いずれも日本企業の工場労働者(ブルーカラー)に対する人的資源管理が文化的差異を超克して海外通用性を有することを指摘するものであった。そして、その要諦は労働者の知恵や創意工夫を引き出そうとする経営側のマインドセットにあると言えよう。

そこで、第3節ではインドネシアの職業高校である「ミトラ・インダストリ MM2100」(SMK Mitra Industri MM2100<sup>5)</sup>)の事例研究を行う。個別企業の取り組みでなく、学校教育の視点から日本的なモノづくりを支える現地人材の育成について考える意義はそのインパクトの大きさにある。すなわち、同校が有為な人材を輩出すれば、彼・彼女らを採用する日系進出企業は即戦力に近い労働者を確保することができ、新人教育に関わるインシャルコストの低減がもたらされよう。また、前述した日本的なブルーカラーマネジメントの普遍性を念頭に置くと、その恩恵は日系以外の企業にも広がり、インドネシア全体の人材力、ひいては企業競争力の強化に繋がる可能性もあろう。

#### (1) 設立の背景

ミトラ・インダストリ MM2100 は、インドネシ

4) 本事例研究は、2025年8月のミトラ・インダストリ MM2100 への実地ヒアリング調査(同校の創設者である小尾吉弘氏及び生徒へのインタビュー)とeメールによるフォローアップ調査に基づいている。ヒアリング調査は、セミストラクチャード・インタビュー方式で実施した。そして、Yin(2018)を踏まえて分析を行った。また、小尾氏には本論文の原稿の「メンバーチェック」(Merriam, 1998)を受けた。このほか、小尾(2015・2017・2025)、『日本経済新聞』(2023年4月12日、夕刊)、『じゃかるた新聞』(2025年6月3日)もレビューした。

5) SMKとはインドネシアの職業高校を指す略称である。普通科高校はSMAである。

アのジャカルタ近郊の西ジャワ州ブカシ県にある私立の職業高校で、2012年に設立された。校名末尾の「MM2100」は、同校が所在する日系工業団地の名称で、1990年に開業し、日本の丸紅株式会社とインドネシアのアルゴ・マヌガル・グループの合弁会社が管理・運営を行っている。同工業団地には、2025年時点で385社が入居しており（雇用総数は約13万人）、うち57%が日系進出企業である。

MM2100のオープンから10年ほどが経過した2000年、同工業団地周辺で地元住民が高速道路の入口を封鎖するなど激しいデモが発生した。その背後には、日系を含む多くのグローバル企業がMM2100で操業しているにも関わらず、地域住民が雇用されないことへの不満が存在した。他方、入居企業側にも地域住民を雇用しない理由があった。それは、教育レベルが低く、「時間を守る」「会社を休む時には連絡する」といった基本的な事柄ができない人が多いことだった。

こうした事態を受けて、丸紅出身でMM2100の管理・運営会社の社長を務めていた小尾吉弘氏は、「地元との共生」を掲げ、対策を講じていく。まず、MM2100の入居企業に「警備や清掃、食堂などノンコア業務で地元の人を雇用してほしい」旨を要請した。また、貧困家庭の児童・生徒に奨学金を出したり、学用品を配ったりもした。さらに、地元の小中学校の教員に対して、躰に関する研修会を実施した。その結果分かったのは、教員自身に「時間を守る」という観念がないことだった。そこで、MM2100の入居企業の人事・労務担当者とのコミュニケーションを密にするために以前から設置していた「情報連絡会」（コミュニケーション・フォーラム）を活用した。具体的には、フォーラムの運営メンバーとともに、教員に規律の大切さを伝え、「このように児童・生徒を育てていただくと、日系をはじめMM2100の入居企業で働けるようになります」というメッセージを発した。加えて、同フォーラムでは、近隣の村長や村役場の職員、若者へのトレーニングも行い、理解者を増やしていった。こうした活動を何年か続けた後、2010年頃から、地域の若者に自立を促し、卒業

後に工業団地の入居企業に採用されるような人材を育成するための、別言すれば産業界のニーズと教育現場の現実とのギャップを埋めるための「高校」の設立に向けて動き始めた。そして、小尾氏は、フォーラムの運営担当であったインドネシア人の仲間3人と2012年にミトラ・インダストリMM2100を設立したのである。

## (2) 学校概要

小尾氏ら4人は、ミトラ・インダストリMM2100の立ち上げに当たり、学校債（寄付型の債券）の発行などで入居企業から資金を調達して校舎を建設した。また、企業からは協賛金の拠出、実習で使う設備・機械等の提供や講師派遣などの協力も得た。その他、許認可の取得、教員の採用・研修などの業務は4人が全てボランティア（無償）で行った。この4人の創設者は、現在も各々の仕事に従事しつつ、ミトラ・インダストリMM2100の理事長・校長・運営委員長等は無償で務めている。

同校は、2012年に「二輪工学」「産業電子工学」の2学科でスタートし、翌年に「機械工学」「電気技術工学」の2学科を追加、その後「自動車工学」「応用化学」「ホテル・観光」「会計」が加わり、現在は8学科体制となっている。初年度208人であった学生数は、今日では2,389人（男子が75%）にまで拡大した。学科別内訳は、産業電子工学=29%、機械工学=18%、二輪工学=14%、自動車工学=14%、会計=13%、電気技術工学=6%、応用化学=3%、ホテル・観光=3%となっている。なお、教員数は100人である。

現在の運営は、財団（ミトラ・インダストリ・マンディリ財団）を設立して行っており、同財団はミトラ・インダストリMM2100を含め直営校4校を有するほか、3校の運営を支援している。直営校・運営支援校ともに教育システムは全てミトラ・インダストリMM2100と同じで、これら7校の生徒総数は6,585人に達する。

入学試験は、「基礎学力試験」（英語・数学・国語）のほか、「基礎体力試験」（工場等での長時間の立ち仕事などに耐えられる基礎体力を有するかを

チェック)、「健康診断」及び「面接」から成る<sup>6)</sup>。面接官は同校の運営委員(MM2100 入居企業の人事部門の管理職)が務める。入学時に必要な費用は、入学金=700 万ルピアとユニホーム代等の諸費用=200 万ルピアの計 900 万ルピアである(2025 年 8 月末時点の為替レートは 1 ルピア=約 0.009 円)。毎月の授業料については、開校当初は国立の職業高校の学費に合わせて設定し、現在では 70 万ルピアとなっている<sup>7)</sup>。

### (3) 教育方針など

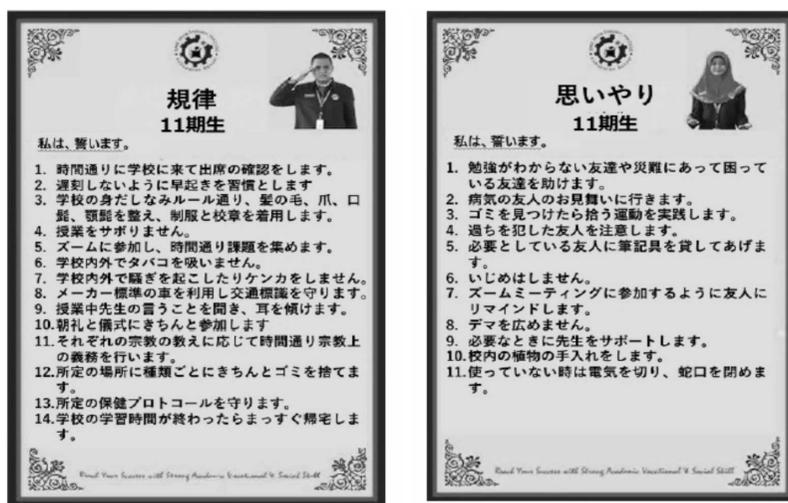
ミトラ・インダストリ MM2100 のビジョンは「産業界のニーズに合った生徒を育成し、かつ起業家精神を育む教育の場を目指す」である。そして、ミッションとして「生徒の自覚を高め、積極性を養う」「産業界のニーズに合った知識と技能を習得させる」「起業家精神を養う」を掲げている。

同校は仕事に必要な能力を「知識 (I know= 知っている)」「技能 (I can= できる)」「態度 (I do= やり切る)」の 3 つに分け、そのウェイトは 2 : 3 : 5、

すなわち「態度」が最も重要であると考えている。そして、態度(やり切る力)の確立に重要となる「正直」「責任感」「規律」「協調」「思いやり」という 5 つの本質的価値と、インドネシア語の頭文字から取った 6 つの S (「Senyum= 笑顔」「Salam= 挨拶」「Sapa= 声掛け」「Sopan= 礼儀」「Santun= マナー」「Semangat= 熱意(頑張ろう)»)を提示し、生徒への浸透を図っている。具体的には、生徒は毎日の朝礼・終礼等で 5 つの本質的価値を 6 カ国語(インドネシア語・英語・日本語・中国語・ドイツ語・アラビア語)で唱和する。また、入学時には 5 つの価値に基づく宣誓書(行動指針=校則)を生徒たち同士が議論し、策定している(図 1)<sup>8)</sup>。これは、自分たちで考えて作ったルールであれば、生徒も遵守しやすく、生活が規則正しくなり、自ずと学習成果も向上するという考えに基づくものである。

一方で、教師やスタッフは生徒に対して「夢を持つこと」、夢をかなえるために「努力を継続すること」の重要性を説く。そして、その夢を常に

(図 1) 「宣誓書」の例



(出所) ミトラ・インダストリ MM2100 資料。

6) 会計学科とホテル・観光学科を除く工業系の 6 学科については、合格後に第 1 志望・第 2 志望の学科を尋ね、そのいずれかに所属できるよう振り分けている。

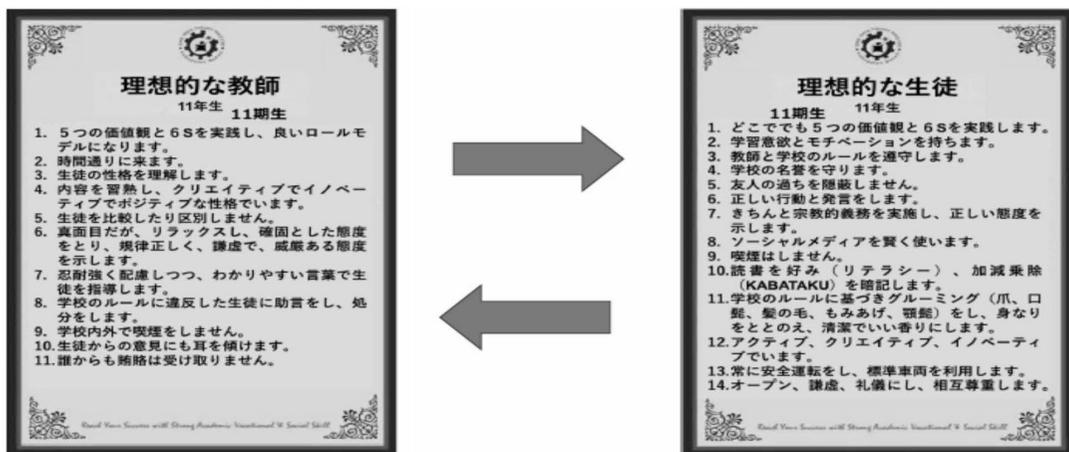
7) 成績優秀であるが、経済的に困窮している生徒に対しては、企業から返還不要の奨学金が支給される、なお、小尾氏によると、現在では国立の職業高校の授業料は無償化されているとのことである。

8) 「宣誓書」は毎年入学時に作成するので、学年ごとに具体的な内容は異なる。但し、5 つの本質的価値に沿ったものであることに変わりはない。通常、1 つの価値につき 10 ~ 15 項目程度の行動指針が策定される。

意識し、一步でも近づけるよう生徒は目指す職業(例えばロボット工学プログラマーや電気設備エンジニアなど)を記したバッジを常に着用している。

このほか、5つの価値と6Sを踏まえ、「生徒にとっての理想的な教師」「教師にとっての理想的な生徒」と「子どもにとっての理想的な両親」「親にとっての理想的な子ども」をお互いに書面にして伝え合い、各々がコミットすることを求めている(図2、図3)<sup>9)</sup>。

(図2)「生徒にとっての理想的な教師」と「教師にとっての理想的な生徒」の例



(出所) ミトラ・インダストリ MM2100 資料。

(図3)「子どもにとっての理想的な両親」と「親にとっての理想的な子ども」の例



(出所) ミトラ・インダストリ MM2100 資料。

9) 例えば、ミトラ・インダストリ MM2100 では、教員が授業に遅刻した場合、翌日の朝礼で生徒に対して謝ることになっているという。

日本的生産の根幹である「5S」（整理、整頓、清掃、清潔、躰）と「改善」「安全」、さらには「ほう・れん・そう」を徹底して教える<sup>10)</sup>。5Sを習慣付けることで、家庭でも布団をたたみ、脱いだ服を片付けるようになるなど、親が驚くという。高校で5Sを教えることは異例だが、それを体得すれば良い企業に就職できることを過去の卒業生たちが証明しているので（後述）、生徒にとって学習上の大きなインセンティブになっている。また、1年次には日本語の授業も週に1回開講される。次に、2年次は企業でのインターンシップが中心となる。就職希望者のインターンシップは9ヵ月間に及ぶ。他方、日本での技能実習を目指す者に対しては、インターンシップを短くする代わりに日本語能力を鍛える（2年次に日本語能力試験のN5、3年次にN4合格が目標）。また、進学希望者もインターンシップを短縮して受験勉強に注力する。そして、3年次は各々の卒業後の進路に向けた準備を行う。

このほか、全学的なイベントとして毎年「カイゼン・コンペティション」と「デジタル・クリエイティビティ・コンテスト」を開催している。前者は学内で発生している諸問題に対し、グループワークを通して改善提案を行い、改善に必要な実践のスキルを磨く。後者は生徒の起業家精神と創造力を育むべく、各人が専門性を活かして新製品・新サービスを企画するもので、2021年の受賞作である「自動車のボイスコントロールアプリ」はインドネシアの特許を取得した。

### (5) 在校生の声

我々が同校生徒（3年生8人）に対してインタビューを実施したところ、まずミトラ・インダストリ MM2100 の魅力としては、「設備や機器が充実しており良い実習ができる」「躰や教育システムがしっかりしている」「日本に行くチャンスが

ある」「やる気のある仲間が多い」「有名校であるので家族も誇りに思ってサポートしてくれる」などが挙げられた。また、自身が成長したと感じる点に関しては、「自動車に関する専門的な知識やスキルが身に付いた」「日本語能力が向上した」「日本の文化や習慣に関する理解が深まった」「人前で堂々と話せるようになった」のような声が聞かれた<sup>11)</sup>。そして、将来については、「プログラミングの仕事に就きたい」「自動車関連の仕事で日本へ技能実習に行きたい」「日系企業で働いた後、日本の大学で学びたい」といった夢が語られた。

### (6) これまでの成果

ミトラ・インダストリ MM2100 では、これまで（第11期生まで）6,187人が卒業し、進路は「就職」が4,257人（69%）、「進学」が1,132人（18%）、「日本への技能実習」が735人（12%）で、「ドイツへの技能実習」（46人＝0.7%）と「起業」（17人＝0.3%）も若干名いる。就職先はこれまで全て在学中に決定しており、うち72%が日系企業である<sup>12)</sup>。こうした中、同校は就職率100%校として地元で人気を博している。インドネシアの高校は7月入学で、通常3～4月に募集を開始するが、ミトラ・インダストリ MM2100 は前年の10月末から始める。2024年は定員1,000人に対して受付初日に950人から応募があり、2,000人に達した段階で募集を打ち切ったとのことである。

また、ミトラ・インダストリ MM2100 は、インドネシア教育省からモデル校に指定されており、教育方針やカリキュラムを学ぼうと全国から行政・教育関係者等が数多く見学に訪れる<sup>13)</sup>。2023年6月にはわが国の天皇后両陛下も視察された。そして、小尾氏は、ミトラ・インダストリ MM2100 の卒業生の多くが日系企業等に就職するなど、インドネシアの人材育成に貢献した点が評

10) 例えば、二輪工学科の実習では、ホンダの現地法人からオートバイの修理マニュアルを提供してもらい、実際に故障した車体を修理するといったことを行っている。なお、同校からホンダへの就職者は60～70人に上る年もあるという。

11) ミトラ・インダストリ MM2100 では、日本の大学生が講師となり、1週間にわたって日本語や日本の文化についてレクチャーする“Japan Week”という特別授業が実施されている。また、“Japan Club”という課外活動もあり、200人が登録している。同クラブは毎週土曜日に集まり、ここでも日本語や日本の文化を学ぶ。

12) 他の就職先はインドネシア企業=7%、その他=21%である。

13) モデル校に指定されると、施設・設備等の面で政府からの補助がある。

働され、同年 11 月に日本の外務大臣表彰を受けた。

#### (7) 今後の展望

2025 年には MM2100 の敷地内に「ミトラ・インダストリ工科大学」(Politeknik Mitra Industri) が設立された。学部は「デジタルビジネス学部」「製造技術工学部」「情報技術工学部」の 3 つで、知識教育と製造現場でのプロジェクト型学習を組み合わせ、これからの製造業に求められる「モノづくりを理解した上でプログラム開発のできる技術者の育成」、さらには「日本やドイツなど世界で活躍できる高度人材の輩出」を目指している<sup>14)</sup>。同大学は、働きながら学べるよう夜間に開講しており、第 1 期入学者 140 人のうち 30 人をミトラ・インダストリ MM2100 出身者が占めるなど、高大の接続・連携も期待される。

小尾氏は、ミトラ・インダストリ MM2100 で培ってきた教育システムを活用して、同様の職業高校をインドネシア全国に展開することを今後の目標に掲げる。そのために、ミトラ・インダストリ MM2100 が教員のトレーニングセンターとなり、優秀な教員を育成して各地に送り出そうしている<sup>15)</sup>。そして、小尾氏は、日本的なモノづくりや 5S に象徴される規律性が海外で高く評価されていることに日本企業は気付くべきだと訴えている。

#### 4. おわりに

##### 一事例研究からのインプリケーションなど一

ミトラ・インダストリ MM2100 の事例研究から抽出すべきインプリケーションは、産学連携による教育の重要性であろう。具体的には、同校は現役の企業幹部によって創設され、現在も彼・彼女らが理事長や校長として学校運営に携わってい

る。また、入試の面接官は企業の人事部門の管理者が務めている。すなわち、産業界のニーズに合った人材の育成を目指す中、入口の段階からビジネスパーソンの視点でその素養をチェックしているのである。そして、400 社近い企業が入居する工業団地内に所在しているという優位性も活かして、企業から実習設備等の提供や講師派遣などを受けるとともに、長期にわたるインターンシップを実施している。さらに、5S や改善、安全、ほう・れん・そうなど日本企業のモノづくりを支える態度・規律を重視した教育施策が展開されている。こうした中、同校は就職率 100% 校として人気を博し、多くの卒業生が日系進出企業への就職を果たしている。これらの事実は、ミトラ・インダストリ MM2100 が日系企業をはじめ現地の産業界から高く評価されていること(産学の間に win-win の関係が構築されていること)の証左であり、第 2 節で述べた日本企業のブルーカラーマネジメントの普遍性を踏まえると、日本や中国からの生産移管が進展するインドネシアの日系進出企業のみならず、同国全体のモノづくりへの貢献が期待されよう。加えて、卒業後に技能実習生として日本へ赴く者も相当数に上ることから、彼・彼女らが日本とインドネシアを繋ぐ人材としてトランスナショナルに活躍するケースも出てくるであろう<sup>16)</sup>。新たに開校したミトラ・インダストリ工科大学の動向とともに、状況の推移を見守っていきたい。

なお、今回はミトラ・インダストリ MM2100 のみを取り上げたが<sup>17)</sup>、日本の政府開発援助 (ODA) の一環としてアジア各国に設置され、現地のビジネスパーソン等に日本的経営のスキルを教育する「日本人材開発センター」や、日本への元留学生が中心となって創設し、日本式のモノづくり教育にも注力しているインドネシアの「ダルマプルサ

14) 小尾氏によると、こうしたコンセプトの設定に際しては、20 社以上の企業へのヒアリングを重ねたとのことである。

15) 小尾氏によれば、その背景にはインドネシアの教員は待遇が悪いこともあり、教育にコミットしないという構造的な問題が存在しているという。こうした中、ミトラ・インダストリ MM2100 では、運営支援校等の教員へのトレーニングが行われている。

16) 技能実習で日本へ行った卒業生の中には、実習終了後に正社員に登用された者もいるとのことである。かような状況下、日本企業には国内における外国人労働者の増加という「内なるグローバル化」と自らの海外進出に伴う「外へのグローバル化」をリンクさせた人材活用が求められる。この点については、別途議論したい。

17) この点に関連して Yin (2018) は、単一事例研究 (single-case study) が正当化される条件として、(1) 既存理論の検証に際して決定的に重要なケース、(2) 極端な或いは珍しいケース、(3) 新事実のケース、(4) 日常的なケース、(5) 縦断的 (長期的) なケースを挙げている。今回の我々の事例研究には (1) と (2) に該当する部分があると考えられる。

ダ大学」など他の機関についても調査する必要があると考える。また、「モジュール生産」の台頭といったモノづくりの変化（藤本・武石・青島，2001；延岡，2006；新宅・天野，2009）が国際経営におけるブルーカラーマネジメントに与える影響を踏まえた論考も求められるであろう。いずれも、筆者の今後の研究課題としたい。

## 参考文献

- Dore, R. P. (1973) *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Furusawa, M. (2014) "Global talent management in Japanese multinational companies: The case of Nissan Motor Company", in A. Al Ariss (ed.) *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*, Berlin: Springer, pp. 159-170.
- Furusawa, M., Brewster, C., & Takashina, T. (2016) "Normative and systems integration in human resource management in Japanese multinational companies", *Multinational Business Review*, Vol. 24 (2), pp. 82-105.
- Merriam, S. B. (1998) *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- White, M., & Trevor, M. (1985) *Under Japanese Management: The Experience of British Workers*, London: Heinemann Educational Books.
- Yin, R. K. (2018) *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, sixth edition, London: SAGE Publications.
- 桑名義晴・岸本寿生・今井雅和・竹之内秀行・山本崇雄 (2019) 『ケーススタディ グローバル HRM (人的資源管理)—日本企業の挑戦—』中央経済社。
- 経済産業省編 (2024) 『第 53 回海外事業活動基本調査概要 (2022 年度実績/2023 年 7 月 1 日調査)』。
- 小池和男・猪木武徳編 (1987) 『人材形成の国際比較—東南アジアと日本—』東洋経済新報社。
- 国際協力銀行編 (2024) 『わが国製造企業の海外事業展開に関する調査報告—2024 年度海外直接投資アンケート調査結果 (第 36 回)—』。
- 小尾吉弘 (2015) 「進出国の明日を担う産業人材を育成—インドネシア・工業団地内に工業高校—」『月刊グローバル経営』(2015 年 10 月号)、26 頁。
- 小尾吉弘 (2017) 「インドネシア ミトラ・インダストリ MM2100—工業団地内の工業高校—」『ジェトロセンサー』(2017 年 7 月号)、27 頁。
- 小尾吉弘 (2025) 「インドネシアで米百俵」『月刊グローバル経営』(2025 年 5 月号)、12-13 頁。
- 島田晴雄 (1988) 『ヒューマンウェアの経済学—アメリカのなかの日本企業—』岩波書店。
- 新宅純二郎・天野倫文編 (2009) 『ものづくりの国際経営戦略—アジアの産業地理学—』有斐閣。
- 日本貿易振興機構調査部編 (2024) 『2024 年度海外進出日系企業実態調査 アジア・オセアニア編—景況感はいンドで好調、ASEAN で回復、中国で低迷—』。
- 延岡健太郎 (2006) 『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞出版。
- 藤江秀樹 (2017) 「インドネシア 中間管理職の確保・定着に苦勞」『ジェトロセンサー』(2017 年 7 月号)、14-15 頁。
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャー製品・組織・プロセスの戦略的設計—』有斐閣。
- 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント—』白桃書房。
- 古沢昌之 (2016) 「日本企業の国際人的資源管理における『現地化問題』を再検討する—変化の兆候とその背景—」『地域と社会』(第 19 号)、57-71 頁。
- 古沢昌之 (2024) 「日本企業における国際人的資源管理の最前線—サントリーの事例研究 (推進体制・施策・成果)—」馬越恵美子・内田康郎編著、異文化経営学会著『生まれ変わる日本—多様性が活きる社会へ—』文真堂、99-114 頁。
- 古沢昌之 (2026) 『詳説 国際人的資源管理—多国籍企業の人材マネジメントの理論的・実証的研究—』文真堂。
- 安室憲一・関西生産性本部編著 (1997) 『現場イズムの海外経営—日本企業・13 のケーススタディー—』白桃書房。
- 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。
- 吉原英樹 (2021) 『国際経営 (第 5 版)』有斐閣。

インドネシアにおけるモノづくり人材の育成に関する一考察

- 『じゃかるた新聞』(2025年6月3日)「MM2100工業団地に工業大学新設—産学連携で即戦力人材育成—」。
- 『日本経済新聞』(2023年4月12日、夕刊)「日本の規律性、教育に導入」。

# Incoterms の変遷と実態調査からみる今後の課題

中 村 嘉 孝

## 1. はじめに

国際貿易の枠組みにおいて締結される商取引において問題となるものの一つとして、物品の偶発的な破損や滅失に関するリスクの移転がある。これについては、当事者間の売買契約における段階と、個々の詳細を規定する定型取引条件があり、前者は各国の準拠法や国際物品売買契約に関する国際連合条約 (CISG) (通称「ウィーン売買条約」)、後者は国際商業会議所 (ICC) 作成の Incoterms (以下、「インコタームズ」) がある。後者は民間団体作成の規則であるが、これを援用可能統一規則として前者の売買契約に組み込むことにより、法的拘束力を発生させ、世界的に貿易実務では幅広く一般に利用され、定型取引条件として重要な役割を果たしている。

インコタームズは、1919 年パリで設立された ICC により、国際商取引の円滑な発展を目的に作成され、売主と買主間の貨物の引渡しに関する一般的に受け入れられる定義と規則を確立するよう 1936 年に初版が発表された。国際貿易の量的発展に伴いインコタームズの認知度は徐々に高まり、企業家の間で国際的に認められた貿易取引における定型取引条件として、現在では世界的に広く普及している。当事者による当該規則の採択により、貨物の引渡し方法やリスク・費用の移転に関する解釈の違いによる不確実性や契約交渉の煩雑さを回避し、簡潔明瞭にその略語によってこれらの問題を効率的に対処することが可能となる。そのため現実に費用対効果の高い定型取引条件として、過去約 90 年にわたり貿易取引において確固たる重要な地位を確立している。

一方で国家間の条約などの Hard Law と異なり、民間規則であるインコタームズのような Soft Law

は、現実に必要とされる存在意義が常に問われる性質のものであり、実務的な変化に合理的に適応する機能を果たす必要がある。そのため現実に、初版発表後も実務を反映する改定が行われ、1980 年以降は 10 年ごとに改定され現在に至っている。

本稿では、貿易取引の定型取引条件として世界的にも定着しているインコタームズについて、1936 年初版前の段階から最新版の 2020 年までの、各年の改定の背景とその条件 (terms; rules) に関する歴史の変遷について、改めて整理する。そして近年および将来にわたる AI や運送手段の発展から、今後の傾向を予測し、現行のインコタームズ各条件がどのように改訂されることが望ましいのかについて考察する。今後のインコタームズの改定の根拠も従来と同様に、技術革新と運送手段の発展に影響されると考える。現在の延長線上で想定すると、具体的には自動運転車両 (陸上輸送)、自動運航船舶 (水上輸送)、ドローン (航空輸送) などがある。これらの技術革新は新たな法的リスク、保険制度の変更、安全性に関する新たな課題をもたらす。

## 2. インコタームズの変遷とその背景

### 2.1 インコタームズ前段階 1923 年版<sup>1)</sup>

背景として第一次世界大戦後、国際商取引の復興にあたり、ICC は「政府による規制ではなく、民間による統一基準」が必要と認識し、1920 年に共通取引条件の策定に向けた交渉を開始し、13 か国で 6 つの主要取引条件の解釈を調査した。その調査結果と解釈の相違点を 1923 年に公表した。ここでは、国際取引における用語の誤解を是正する準備段階とされる。

1) 朝岡良平『貿易売買と商慣習 定型取引条件の研究 (第 3 版)』106-111 頁 (東京布井出版、1981 年)。

## 2.2 インコタームズ前段階 1928 年版

1923 年版の調査で判明した誤解や不備を改善するため、再調査を実施し、誤りの排除と解釈の明確化を目的に改訂し、適用範囲を拡大し、30 か国以上に共通条件を適用するようになる。その意義は国際標準化の基盤を強化し、1936 年版（初版インコタームズ）へとつながっている。

## 2.3 インコタームズ 1936 年版<sup>2)</sup>

1936 年版は、インコタームズの最初の公式版であり 6 つの条件で構成されている。具体的には、FAS (Free Alongside Ship)、FOB (Free on Board)、C&F (Cost & Freight)、CIF (Cost Insurance and Freight)、Ex Ship (Delivered Ex Ship)、Ex Quay (Delivered Ex Quay) である<sup>3)</sup>。この版により、国際貿易における手続きが初めて統一的に調整されたとされる。特徴として、国際商取引における誤解によるトラブルを回避・軽減するため、輸送条件を標準化したことがあり、背景には世界貿易の拡大に伴い、輸送責任や費用負担の明確化が急務とされていた状況があった。

## 2.4 インコタームズ 1953 年版

第二次世界大戦の影響により改訂作業は一時中断されていたが、その後 1953 年にようやく改定された。そこでは 1936 年版の 6 つの規則に加えて、非海上輸送向けの 3 つの規則である DCP (Delivered Costs Paid)、FOR (Free on Rail)、FOT (Free on Truck) が追加された。1953 年版の特徴としては、鉄道輸送や内陸輸送に対応するため FOR、FOT が追加された点にあり、背景として戦後復興期の欧州における鉄道輸送の増加があった。

## 2.5 インコタームズ 1967 年版

1967 年版では、前回 1953 年版における誤解を修正した 3 回目の改訂であり、2 つの新しい条件である DAF (Delivered at Frontier) と DDP (Delivered Duty Paid) が追加された。特徴としては、国境取引の増加に対応した DAF が導入された点にある。

背景として欧州統合の進展による陸路取引の増加があったとされる。

## 2.6 インコタームズ 1976 年版

1976 年版において初めて、航空輸送がインコタームズの取引条件群に含まれることとなった。具体的には FOB Airport (Free on Board Airport) が導入され、FOB 条件自体はインコタームズの最初の公式版に登場していたが、当時は海上輸送における典型的な条件であった。特徴として航空輸送の普及により FOB Airport が追加され、背景としては航空貨物の急成長があった。

## 2.7 インコタームズ 1980 年版

1980 年版では、コンテナ輸送の拡大と新しい書類手続きに対応する新たな改訂が必要とされ、新しい条件である FRC (Free Carrier... Named at Point) が導入された。これは 1990 年版の FCA (Free Carrier... named at point) と同じであるが、アルファベット三文字の記号が、FRC となっている。特徴として、FRC (Free Carrier) が導入され、1970 年代に急速に地球規模で普及したコンテナ輸送による Door to Door 形態への大きな変化が背景にあり、貿易実務における多様な輸送形態である国際複合一貫輸送 (International Combined Transport) の導入と拡大発展がある。

## 2.8 インコタームズ 1990 年版

1990 年版の改定理由としては、電子データ交換 (EDI) の利用増加への対応と、複合輸送への適応であった。この新版では、FCA 条項がすべての輸送手段、さらには複合的な組み合わせにも適合するように修正された。その結果、特定の輸送形態にのみ関係する条項である 3 条件である FOR、FOT、FOB Airport が削除された。また改訂作業に関連して、インコタームズは 4 つのグループと 13 の条項に整理された。

- ・グループ E：引渡し条項 (EXW)
- ・グループ F：主要運送費未払い (FCA、FAS、

2) ジョニー・ヘレ、オスカー・ティベルグ著 椿弘次、遠藤健二、田口尚志訳『ICC インコタームズの手引き その理解と実践的活用』12-15 頁 (日本商工会議所日本委員会、2025 年 3 月)。

3) Incoterms 1936, ICC Brochure No.92, 1936, p.1. 詳細は、中村弘『貿易契約の基礎』pp.3-72 (東洋経済新報社、1983 年) 参照。

FOB)

- ・グループ C：主要運送費支払い済み (CFR、CIF、CPT、CIP)
- ・グループ D：引渡し条項 (DAF、DES、DEQ、DDU、DDP)

特徴としてはコンテナの地球規模の急速な拡大普及に伴う複合輸送に対応するため CPT、CIP が新たに採用され、背景としては、グローバル化とコンテナ輸送の標準化がある。

## 2.9 インコタームズ 2000 年版

2000 年版の改訂プロセスには約 2 年を要した。その理由の一つは、ICC は、世界中の幅広い貿易業者から回答、意見、改善提案を求め、同時にインコタームズ 2000 の条項の文言が実際の商慣習を反映することも重視した。もう一つの理由は、輸送技術の変化であり、特にコンテナ輸送、複合輸送の発展、および輸送における新技術の導入に関連していた。変更は、通関分野、特に FAS および DEQ における通関手続きと関税義務の支払いに関する部分、そして FCA における積込み・荷卸し義務の分野で行われた。1990 年版と比較して、個々の条件や 4 つのグループへの分類は変更されなかったため、変更は上記の文言の明確化に限定された。特徴としては、基本的には 1990 年版を踏襲しつつ、インターネットの普及・拡大による電子商取引の増加を意識して対応しようとした点にある。

## 2.10 インコタームズ 2010 年版

2010 年版では、グループ D の条項が統合された。2000 年版と比較して、DAF、DES、DEQ、DDU の条件は、新しい DAT (Delivered at Terminal) と DAP (Delivered at Place) に置き換えられ、これらは合意された輸送手段に関係なく使用できるようになった。条件の数は 13 から 11 に減少し、さらに 2010 年版の規則は新たに 2 つの区分に分けられた。すなわちすべての輸送手段に適用される規

則と、海上および内陸水路輸送に適用される規則である。前者の第 1 グループには、EXW、FCA、CPT、CIP、DAT、DAP、DDP が含まれ、後者の第 2 のグループには、FAS、FOB、CFR、CIF が含まれる<sup>4)</sup>。

- ・第 1 グループ：EXW、FCA、CPT、CIP、DAT、DAP、DDP
- ・第 2 グループ：FAS、FOB、CFR、CIF

また輸送の安全性が取り上げられ、電子的通信手段の利用を容易にする文言も導入された。既に 1990 年版では、従来の紙の書類を電子データ伝送に置き換えることが予測されていたが、2010 年改訂では電子データ伝送が一般的な日常的慣行とみなされている。この点については、先取りしすぎた懸念がある。また 2000 年版を含むそれ以前に発行された規則においては E、F、C、D の 4 つのグループに分類されており、E と D は引渡し地点から最も離れた位置にあり、F と C はその中間に位置していた。2010 年以降、インコタームズの規則は輸送の種類に応じて 2 つの区分に分類されている。ただ従来の分類は引渡し地点の重要性を理解する点で参考になる。

特徴としては、DAT (Delivered at Terminal) と DAP (Delivered at Place) が新たに導入され、旧 DES、DEQ、DAF、DDU が廃止された。この背景には、物流の効率化とターミナル配送の増加がある。

## 2.11 インコタームズ 2020 年版

現在の最新版である 2020 年版の改訂にあたり、規則を可能な限り実務に結び付ける努力と、条件・規則 (rules) の正しい選択を容易にするための改善が行われた<sup>5)</sup>。2020 年版では利用者が契約に適した規則を選択できるよう、提示方法の改善に重点が置かれた。そのため、輸出入取引を円滑にすることを目的とした外観上の変更が加えられた。これは、売買契約と補足契約との定義や関連性をより明確に説明し、各規則に対する解説や規則に

4) ICC: Incoterms rules 2010, <https://iccwbo.org/publication/incoterms-rules-2010/>

5) Incoterms 2020 Checklist and Flowcharts, ICC Publication No. PUB817E, <https://icc.se/wp-content/uploads/2022/05/icc-incoterms-2020-checklist-int.pdf>.

従った再配置の可能性を提供するものであるとされる<sup>6)</sup>。

2020年版では、DAT (Delivered at Terminal) 条件の名称が DPU (Delivered at Place Unloaded) に変更された。また新たに FCA 条件で船積書類 (On Board notation) の発行が可能となった。さらに、CIF および CIP 条件についても変更があり、前者は従来通りであるが、後者の CIP では ICC (A) 条件 (もしくは相当以上) での付保が明示され、保険基準が設定された。また 2020 年版では、実務家にとって利便性が高くなることを目指し、利

用者が条項をできるだけ簡単に扱えるよう解説を提供している<sup>7)</sup>。

結果として 11 の条件が輸送の種類別に分類されている。すなわち、すべての輸送手段に適用される条件 (EXW、FCA、CPT、CIP、DAP、DPU、DDP) と、海上および内陸水路輸送に適用される条件 (FAS、FOB、CFR、CIF) である。特徴としては、DAT を DPU (Delivered at Place Unloaded) に改称し安全義務を強化された点と、リスク管理と保険義務の明確化がある。以上の経緯をまとめると次の通り<sup>8)</sup>。

	Group E	Group F		Group C				Group D					
1936	-	-	FAS	FOB	C&F	CIF	-	-	Ex Ship	Ex Quay	-	-	-
1953	-	-	FAS	FOB/FOR /FOT	C&F	CIF	-	DCP	Ex Ship	Ex Quay	-	-	-
1967	-	-	FAS	FOB/FOR /FOT	C&F	CIF	-	DCP	Ex Ship	Ex Quay	DAF	-	DDP
1976	-	-	FAS	FOB/FOR /FOT/ FOB Airport	C&F	CIF	-	CPT	Ex Ship	Ex Quay	DAF	-	DDP
1980	-	FRC	FAS	FOB/FOR /FOT/ FOB Airport	C&F	CIF	-	CPT	Ex Ship	Ex Quay	DAF	-	DDP
1990	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CIP	CPT	DES	DEQ	DAF	DDU	DDP
2000	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CIP	CPT	DES	DEQ	DAF	DDU	DDP
2010	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CIP	CPT	-	DAT	DAP	-	DDP
2020	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CIP	CPT	-	DAT	DAP	-	DDP

### 3. インコタームズの実態調査報告書

本章ではインコタームズ 2020 の実態調査報告書について 2 点紹介する。

#### 3.1 中国におけるインコタームズの使用実態調査報告 (「Overview Over The Survey On The Use Of Incoterms® In China」)<sup>9)</sup>。

(調査概要) 中国におけるインコタームズの使用実態を初めて体系的に明らかにした。

##### ① 調査目的

中国におけるインコタームズの使用実態を把握

6) 田口尚志「インコタームズ®2020 に関する若干の解説」『貿易と関税』2019 年 11 月号、12-21 頁。

7) ICC 著・国際商業会議所日本委員会英和対訳版、*Incoterms 2020*, pp.1-12.

8) Michaela Petrová, Martina Krügerová, Michal Koziel, *New Challenges in Incoterms in the Background of their Historical Development*, 27 ACC Journal 90, 93 (2021).

9) Xiang Gao, *Overview Over The Survey On The Use Of Incoterms® In China*, CLP COMMISSION MEETING, 19 October 2023, 著者: Xiang Gao (中国政法大学 教授 / ICC 国際商業法・実務委員会 副議長) 発表: 2023 年 10 月 ICC CLP 委員会会合 [https://www.icc.se/wp-content/uploads/2023/11/Item-4\\_Xiang-Gao-1017-Incoterms-Usage-Survey.pdf](https://www.icc.se/wp-content/uploads/2023/11/Item-4_Xiang-Gao-1017-Incoterms-Usage-Survey.pdf).

し、以下の目的を達成するために実施された。

- ・インコタームズの実際の使用状況を把握する
- ・使用上の課題や誤用の傾向を明らかにする
- ・普及・教育・将来の改訂に向けた事実ベースの支援材料を得る

#### ②調査設計と実施

- ・アンケート構成：全 41 問（2022 年 9 月初稿、2023 年 3 月配布）、回答数：94 件（有効回答 92 件）
- ・回答者の属性：企業形態：国有企業、民間企業、合弁企業、外資系企業
- ・業種：製造業、貿易業（商品取引含む）、サービス業など 19 業種
- ・取引規模：年間取引額 50 万ドル未満～1,000 万ドル以上
- ・取引地域：全大陸にわたる国際取引をカバー

（インコタームズの使用傾向と選択要因）

#### ③輸出入における使用頻度の高い貿易条件

- ・輸出で最も使用される条件：FOB（本船渡し）：81.52%、CFR（運賃込み）：42.39%、CIF（運賃・保険料込み）：60.87%
- ・輸入での使用傾向も類似：FOB：57.61%、CIF：55.43%、CFR：31.52%
- ・EXW（工場渡し）や FCA（運送人渡し）など、ICC 推奨の条件は使用率が低い。

#### ④引渡地点の記載傾向

- ・契約書に記載される主な引渡地点：仕向地または仕向港：58.7%、船積港：36.96%
- ・運送人への引渡し地点：33.7%、工場：32.61%  
→ FOB/CIF などの「船上引渡し」条件が使われているにもかかわらず、契約上の引渡地点は「仕向地」や「運送人」などと記載されており、実務との不一致が見られる。

#### ⑤貿易条件選択の決定要因

- ・選択理由（複数回答）：運賃の負担：44.57%、輸送リスク：38.04%、顧客の希望：35.87%、貨物の出所：33.70%
- ・通関の難易度：28.26%、慣行：28.26%、自社の慣れ：33.70%、規則への理解度：7.61%  
→実務的な要因（コスト・リスク・顧客対応）が重視され、規則の正確な理解は選択にあまり影響していない。

（インコタームズ 2020 の認知と誤用の実態）

#### ⑥使用バージョンの傾向

インコタームズ 2020：59.78%、インコタームズ 2010：30.43%、インコタームズ 2000：9.78%  
→最新版の使用が主流だが、旧版の継続使用も根強い。

#### ⑦バージョン変更の認識度

- ・「DAT → DPU」への変更を認識している：51.09%
- ・CIF と CIP の保険条件の違いを認識している：63.04%  
→約半数が重要な変更点を把握していない。

#### ⑧コンテナ輸送時の誤用

- ・コンテナ輸送時に FOB/CFR/CIF を使用している：75%
- ・ICC 推奨の FCA/CPT/CIP を使用している：25%  
→誤用が常態化しており、誤解や紛争の原因となっている。

#### ⑨紛争の発生状況

- ・荷積港での費用負担に関する紛争：10.87%
- ・用語選択の誤りによる紛争：8.7%  
→誤用が実際のトラブルに直結していることが確認された。

（課題と今後の展望）

#### ⑩表記の不備と教育の必要性

- ・契約書にバージョンを明記していない：39.13%
- ・国内取引での使用経験あり：32.61%
- ・インコタームズの国内適用を知らない：46.74%  
→表記の不備と知識不足が依然として大きな課題。

（ICC への提言）

- ・普及と研修の強化：実務者向けの研修拡充、教育機関との連携
- ・次回改訂に向けた課題：コンテナ輸送時の誤用是正（FOB/CFR/CIF の乱用）、荷積港費用に関する責任明確化
- ・組織的対応の提案：他の ICC 委員会との連携、港湾・輸送専門の小委員会設置の検討

(本調査の結論)

- ・実務では FOB/CIF/CFR が依然として主流であり、ICC の推奨とは乖離がある
- ・契約書上の表記やバージョン明記の不備が多く、誤用による紛争も発生している
- ・教育・研修の強化と、次回改訂に向けた実務者の声の反映が急務である

### 3.2 イベロアメリカ地域におけるインコタームズ規則の利用実態報告 (「ICC Ibero-American Report on the Use of the Incoterms® 2020 Rules」)<sup>10)</sup>

スペインおよび中南米地域のインコタームズの使用実態について日本ではほとんど知られておらず、また日本と同様に誤用の実態が紹介されているため以下、簡潔に紹介する。

(調査の背景・目的・体制・方法論)

①背景と意義

ICC のイベロアメリカ地域における各国委員会 (National Committees) が共同で実施した、インコタームズ 2020 の使用実態に関する初の広域調査である。対象はスペイン語圏を中心とした 22 か国の企業・専門家で、国際商取引における商慣習と公式ルールとの乖離、理解度、適用状況などを明らかにすることを目的としている。

②調査の意義

- ・Incoterms の実務使用と ICC 推奨とのギャップを可視化
- ・国・業種・企業規模別の傾向を把握し、教育・普及・改訂に活かす
- ・ICC の研修・出版・規則改訂に向けた実証的基盤の提供
- ・商習慣と規則の整合性を高め、国際取引の透明性と効率性を促進

③調査体制と参加国

調査は「イベロアメリカ Incoterms® グループ」によって実施され、ICC の各国委員会から選出された専門家が参加。中心国は以下の 11 개국：ア

ルゼンチン、メキシコ、コロンビア、スペイン、エクアドル、パナマ、コスタリカ、ボリビア、キューバ、グアテマラ、パラグアイ。また各国の専門家は、法務、通関、物流、貿易実務など多様な分野から構成されており、地域横断的な視点で調査設計と分析を行った。

④調査方法

調査は以下の 2 つの手法で構成されている。

- ・アンケート調査 (244 件)

Google Forms を用いたアンケートを各国委員会が配布。回答者は輸出入業者、物流・通関業者、商社、製造業者など多岐にわたり、企業規模もマイクロ・小規模 (48%)、中規模 (28%)、大企業 (10%)、多国籍企業 (14%) と幅広い。職種別では国際交渉担当 (48%)、商務担当 (12%)、管理部門 (9%) が多く、業種別では貿易 (28%)、製造業 (16%)、物流 (13%)、通関 (11%) が中心。

- ・商取引文書の内容分析 (158 件)

実際の商取引書類 (インボイス、運送書類、通関申告など) を精査し、Incoterms の記載方法、用語の選定、ICC 推奨との整合性を検証。対象国は 5 か国。

この二重のアプローチにより、主観的認識と客観的実務の両面から Incoterms の使用状況を把握することが可能となった。

(インコタームズの使用実態と ICC 推奨との乖離)

⑤契約形式の多様性と国別傾向

- ・国際取引における契約形式は多様で、正式な売買契約書 (14%) よりも、注文書 (10%)、プロフォーマインボイス (9%)、メール (8%) などが多く、61% は複数の形式を併用していた。
- ・国別ではコスタリカが契約書使用率 38.1% と最も高く、エクアドルではプロフォーマインボイスとメールの使用が多かった。企業規模別では、大企業はメールによる契約が多く、他の規模では契約書が主流。この結果は、契約の形式が国の商習慣や企業の体制に強く依存していること

10) ICC Ibero-American Report on the Use of the Incoterms® 2020 Rules, [https://library.iccwbo.org/content/clp/Others/2023\\_iber0-american\\_report\\_on\\_incoterms\\_eng.pdf](https://library.iccwbo.org/content/clp/Others/2023_iber0-american_report_on_incoterms_eng.pdf).

を示している。

#### ⑥商慣習との乖離と国際規則の受容

- ・81%が Incoterms 2020 を使用していると回答したが、19%は独自の商慣習に基づく用語を使用していた。特にアルゼンチンとコロンビアではこの傾向が強く、企業規模による違いは見られなかった。
- ・ICC の規則が国際的に受容されている一方で、地域的な慣習や業界の慣れによって、公式ルールが十分に反映されていないケースも多い。

#### ⑦コンテナ輸送における誤用と ICC 推奨の不徹底

- ・ICC はコンテナ輸送において FOB、CFR、CIF の使用を推奨していないが、実際には 45%以上がこれらを使用しており、文書分析でも 54%が該当した。国や企業規模に関係なく、ICC の推奨が十分に浸透していないことが明らかとなった。
- ・この誤用は、教育不足、出版物の未所持、慣習的な取引慣行などが原因と考えられる。

#### ⑧正しい記載方法の遵守状況

- ・契約書におけるインコタームズの正しい記載(用語+地名+バージョン)は 51%が遵守していた。
- ・メキシコ (81.5%)、スペイン (67.9%) などは高い遵守率を示したが、コスタリカ、コロンビア、アルゼンチン、パナマでは低かった。
- ・輸入業者や支援業者では記載が不完全な傾向が強く、輸出業者や輸出入両方を行う企業では遵守率が高かった。

(理解度・合意形成・国内取引での活用)

#### ⑨使用頻度と合意形成の実態

- ・FOB が最も使用されており、FOB 単独で 47%、FOB と CIF の併用で 22%、CIF 単独で 22%、FCA が 14%。
- ・Incoterms の選定は 89%が当事者間の合意によるもので、業種や企業規模に関係なくこの傾向が強かった。
- ・農業・漁業分野では 17.7%が相手方によって用語が決定されると回答しており、交渉力の差が反映されている可能性がある。

#### ⑩国際的な受容と理解度

- ・96%が Incoterms の国際的な受容性を認識して

おり、93%がリスク・費用負担の明確化、71%が梱包責任の明示、82%が通貨や決済手段に関係なく適用可能であると理解していた。

- ・この結果は、規則の基本的な理解が広く浸透していることを示す一方で、細部の誤用や記載不備が残っていることも明らかにされた。

#### ⑪疑義の解消手段と情報源

- ・責任や費用負担に関する疑義が生じた場合、45～51%が Incoterms の条文を参照し、残りは通関業者 (20～38%)、専門家 (16%)、物流業者 (8～14%) などに相談していた。
- ・アルゼンチンやコスタリカでは通関業者への依存が特に高かった。
- ・輸出入通関に関する責任 (A7/B7) については、出版物を持つ人の 67.7%が条文を直接参照する傾向があり、持たない人は通関業者への依存が高かった (56.4%)。

#### ⑫保険条件の決定と国別傾向

- ・CIF や CIP 使用時の保険条件については、48%が Incoterms に従い、35%が保険代理店に相談、17%が売主に直接指示していた。
- ・アルゼンチン、コロンビア、メキシコでは保険代理店への相談が多い傾向が見られた。

(政策提言と今後の課題)

#### ⑬教育・研修の強化

- ・調査結果から、インコタームズの誤用や理解不足が依然として存在することが明らかとなった。
- ・特にコンテナ輸送に関する誤用や正しい記載方法の不徹底は、教育・研修の不足が大きな要因である。
- ・今後は、各国委員会や ICC が連携し、実務者向けの研修プログラムや教材の充実を図ることが重要である。

#### ⑭出版物と情報アクセスの改善

- ・出版物の普及率向上と、最新のインコタームズ規則へのアクセスの容易化が求められる。
- ・特に中小企業や地方の事業者に対して、分かりやすい解説書やオンラインリソースの提供が効果的である。

## ⑮規則の地域適用性の検討

- ・地域ごとの商慣習や実務慣行との乖離を踏まえ、インコタームズの地域適用性について検討を進める必要がある。これにより、規則の実効性と受容性を高め、国際取引の円滑化に寄与することが期待される。

## ⑯今後の調査とモニタリング

- ・継続的な調査とモニタリングにより、インコタームズの使用実態の変化を把握し、教育・普及施策の効果を評価することが重要である。
- ・特に新興市場やデジタル取引の拡大に対応した調査が求められる。
- ・これらの政策提言は、イベロアメリカ地域における国際取引の透明性と効率性向上に寄与し、ICC の規則普及と改訂に向けた実証的基盤となることが期待できる。

## 3.3 実証調査研究のまとめ

以上のインコタームズ 2020 の国際的使用実態調査報告（中国・イベロアメリカ地域）から次の点が導かれる。

- ①初の体系的調査による実態把握：中国およびイベロアメリカ地域において、インコタームズ 2020 の使用実態を初めて広域的・体系的に調査。両地域ともに、実務と ICC 推奨との間に明確なギャップが存在。
- ② FOB・CIF・CFR の過度な使用：両地域ともに FOB、CIF、CFR が圧倒的に多く使用されており、特にコンテナ輸送において ICC が推奨する FCA、CPT、CIP の使用は少数派。中国では 75%、イベロアメリカでは 45% 以上が推奨外の用語を使用。
- ③契約書記載と実務の不一致：契約書に記載される引渡地点と、使用されるインコタームズの内容が一致していないケースが多発。中国では「仕向地」や「運送人」が記載される一方、用語は FOB 等が使用されていた。
- ④選択要因は実務優先：両地域とも、貿易条件の選択は「運賃負担」「輸送リスク」「顧客の希望」など実務的要因が中心であり、「規則への理解」は中国で 7.6%、イベロアメリカでも限定的とされ、教育の必要性が浮き彫りになった。

- ⑤バージョンの混在と認識不足：中国ではインコタームズ 2020 の使用が 6 割に達する一方、旧版（2010・2000）も根強く使用されており、バージョン変更（例：DAT → DPU、CIF と CIP の保険条件）への理解も不十分。

- ⑥誤用による紛争の発生：中国では、コンテナ輸送時の誤用に起因する紛争（荷積港での費用負担や用語選定ミス）が実際に発生しており、イベロアメリカでも同様のリスクが指摘されている。

- ⑦契約書の記載不備と出版物未所持：契約書にバージョンを明記しないケースが中国で 39%、イベロアメリカでも多数。ICC 公式出版物の未所持者は、誤用や理解不足の傾向が強いことが両地域で共通して確認された。

- ⑧国内取引での活用は限定的：インコタームズの国内取引への適用は、中国で 32.6%、イベロアメリカではメキシコ・スペインなど一部で活用が進むが、全体としては限定的。国内適用への理解も不十分。

- ⑨教育・研修の強化が急務：両地域ともに、誤用の是正や理解促進のためには、実務者向けの研修、教育機関との連携、出版物の普及が不可欠。特に中小企業や地方事業者への支援が重要。

- ⑩ ICC への政策提言と今後の課題：次回改訂に向けて、地域的な商慣習との整合性、コンテナ輸送時の用語誤用是正、条文の明確化、教育体制の整備などが求められる。継続的な調査とモニタリング体制の構築も提案される。

## 4. インコタームズの今後の課題

インコタームズの目的としては、契約当事者に対して、条項の統一的な解釈、明確な理解、そして定型的な適用可能性という利点を提供することであり、当事者の立場からすると、売買契約締結における交渉を効率的に進められる点にある。契約当事者が規則を個別に修正する必要がないようにするためには、インコタームズの規則が相互に代替可能であるだけでなく、貿易の実態を反映し、それに適合している規則内容が望ましい。現実には ICC は貿易実務における変化を敏感に察知するよう努力し、1936 年の初版以来、インコタームズは

国際貿易、技術進歩、物流網の拡大変化に応じ、具体的規定として明確化するよう改定を重ねた結果、現在においてインコタームズは国際貿易において最も広く使用されている規則となっている。

各版改訂の大きな原因の一つとして、運送手段の発展に起因するものがある。1953年版では鉄道運送の拡大に対応したものであり、1976年版には航空運送が反映された。1980年版では、コンテナ輸送の拡大と新たな文書処理の必要性に対応したものであり、前回の改訂からわずか4年後に実施された。1990年版では、条項が柔軟性を欠いていることから、インターモーダル輸送（複合運送）への対応が求められた。インターモーダル輸送は、各運送手段の利点を組み合わせることで全体の効率を高めるものである。今後の改定では、輸送については、輸送技術の革新、コンテナ輸送の自動化、インターモーダル輸送の発展などに対応する規則の体系的な整備が期待される。

2010年版および2020年版では、規則はすべての運送手段に適用されるものと、海上および内陸水路輸送に限定して適用されるものの二つの分類に再編された。最新の2020年版では、技術革新への柔軟性、使いやすさ、理解しやすさを反映しており、現代の商業慣行に対応したものとされる。

しかしながら、2020年版の発行から1年後には、批判的な意見も表明されている。ある研究では、インコタームズ2020の規則は依然として多くの点で曖昧であり、簡略化されすぎているとの意見<sup>11)</sup>、また技術革新、決済手段、人工知能、ロボティクスの進展に対する言及が不十分であるとの意見もある<sup>12)</sup>。さらに電子商取引の発展に伴い、最適な条項を自動的に選定するシステムの開発が進んでおり、デジタル化やセキュリティの問題も新たな課題となるなど、様々な想定される問題がある。このような技術進歩は新たな条項の創設や既存条項の変更を促す主要な要因となり、2030年の次回改訂時には、現在はまだ十分に開発・活用されていない技術が広く普及している可能性も十

分にある。技術革新は生産プロセスや物流にも多大な影響を及ぼしており、最近数年で急速に普及したドローン（Drones）は運送手段として様々な利用可能性があると考えられる。

自律型輸送手段の導入は、運送効率と持続可能性の向上に寄与するが、損害賠償責任の問題も新たに付随して発生する。人為的な操作による損害は減少する一方で、自律運転による損害の責任の所在は不明確で、かつ証明も難しい。したがって、自律型輸送手段による損害賠償責任と保険制度についても、インコタームズや契約条件について反映させていく必要性が予想される。特にドローンは、到達困難な地域への輸送や人的要因の排除による安全性向上、休憩の不要化による輸送の迅速化など、多くの利点を有しており、1970年代のコンテナ革命と同様の、ラストワンマイルの分野における物流革命（ドローン革命）をもたらす可能性がある。現在の技術的制約（例えば航続距離や重量など）が解決されるようになれば、物流のセンターの再構築ははじめ物流の仕組みや役割は大きく変化し、広範囲の顧客に対応可能なドローン物流センターが登場する可能性がある。

さらに、安全面における国際貿易の技術的側面として、ブロックチェーン技術がある。有価証券である船荷証券や、代金決済といった重要な貿易手続きの過程において、取引の出所を明確にする手段として実用化の可能性が高い。しかし、これらの新技術には法的枠組みが整備されていないため法的なリスクが伴うが、そうした状況においても現実の商取引は遅く成長すると予想される。過去の船荷証券の危機の際には、商慣習としてサレンダー B/L (Surrendered B/L) や保障渡し (Letter of Guarantee)、また航空運送状 (AWB) を模した海上運送状 (Sea Waybill; SWB) など、法的に未整備な状態で潜在的リスクを抱えつつも、商取引実務では果敢かつ柔軟に対応している現状がみられる。

インコタームズは、このような新技術を包含し

11) J. Davis & J. VOGT, Incoterms® 2020 and missed opportunities for the next version. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2021. DOI: 10.1080/13675567.2021.1897974.

12) C. Durag & G. E. Delipinar, The past, today and future of incoterms in international delivery: A review on the innovations in logistics. *7 Journal of Economics Library* .201-207 (2020).

想定した現実的な状況に対応した規則を定めることが理想であるが、現実には地球規模で見ると、アジア地域（FOB, CIF が多い）、欧州域内（陸上輸送などが多い）、北米（SWB が主）など、地域的な特性が大きく、また特定地域内においても、業種や企業規模により各利用条件は異なっている現状からすると、最大公約数的な漸進的改定が好ましいと考える。

最後に、COVID-19 パンデミックなど全世界的に拡大する疫病の可能性も想定される。2020 年版の改訂はパンデミック前に行われたため、現在の国際貿易の供給関係における課題に十分に対応していない。このような状況下で、インコタームズの各条件・規則が貿易実務においては日常的に試されている。次回の改訂が 2030 年であることが想定されるが、技術進歩の速度と実務での普及度合いにより、改訂頻度が今後は 10 年ではなく、より短縮される可能性も十分にある。ただし、本稿で紹介した二つの実態調査にみられる通り、規則やルールの実務への普及・浸透には時間がかかり、かつ正確に理解されず誤解されたまま使用されるリスクも念頭に置きつつ、商取引の状況に合わせた合理的な法制度や商慣習規則の安定性への配慮も必要である。

## 国際ビジネス交渉における Yes と No の多義性

—負の転移から生じるミスコミュニケーションの分析—

高 森 桃太郎

### はじめに

日本において『ハーバード流交渉術』として知られる *Getting to Yes* は、広く認知されている交渉研究の古典的な文献である。また著者の一人 William Ury は、続編ともいえる *Getting Past No* を著しており、両書は国際ビジネスパーソンにとって馴染み深い。これらのタイトルが示すように、Yes や No は交渉を進めるうえで最も基本的な語であり、承諾と拒否という明確な意味をもつ、きわめて単純な表現として理解されがちである。

しかし、国際ビジネス交渉では、この Yes と No をめぐる誤解が繰り返し生じ、しばしば深刻なミスコミュニケーションや摩擦につながっている。メイヤー (2016) は、国際交渉において最も問題を起こす表現にこれらが含まれていると指摘し、文化によって Yes が実質的には No を意味する場合もあれば、No が反射的によく使用されてもそれは拒否の意思表示ではなく、議論の継続意思を示す場合などがあると述べている (p.88)。つまり、

字義どおりに理解すれば誤解が生じる場合があるほど、これらは多義的である。

このような誤解が発生しやすい背景には、英語が国際ビジネスにおいて共通語として使用されているという現状がある。国際ビジネスコミュニケーション研究では、英語が母語話者同士よりも非母語話者間で使用される機会のほうが圧倒的に多いことが指摘されている (藤尾, 2017)。その結果、英語は母語話者の語用規範だけに基いて運用されるわけではなく、話者それぞれの文化に根ざしたコミュニケーション様式が反映される。近年、このようなビジネス英語に Business English as a Lingua Franca (BELF) という概念的用語が与えられ、研究が進められている (e. g., Louhiala-Salminen, Charles & Kankaanranta, 2005; Kankaanranta & Planken, 2010)。藤尾 (2017) は Kankaanranta & Planken (2010) が論じた BELF が使用される文脈上と言語上の特徴を以下のようにまとめている。

表 BELF の文脈上、言語上の特徴

文脈上の特徴	言語上の特徴
目的志向	単純化された英語
プロフェッショナルな領域での使用	ビジネス関連の語彙の多用
対話者 (パートナー) との長期的関係と慣れ	参加者の母語からの影響が混成

藤尾 (2017, p.48)

この表に見られるように、交渉に参加する人間の母語の影響が必然的に混成するのが国際ビジネス交渉である。ブレット (2008) は、交渉者は自

分の利益、優先順位、交渉戦略と一緒に文化も交渉の場に持ち込むこと、またそれは「これは交渉だから自分はこうすべきだ」「相手が脅してきた

ので自分はこう反応すべきだ」などというように、状況や相手の行動を解釈するための一般基準として作用することを指摘している (p.7)。BELF の概念と結びつけて言えば、単純な語であっても文化差の影響を強く受け、意図と解釈が一致しない事態が生まれやすいということである。

問題は、こうした誤解が個別のケースにとどまらず、国際ビジネス交渉の場で構造的に再生産されているという点である。交渉担当者は、無意識のうちに自文化の規範を前提として言語を使用し、相手の発話を解釈する。その際、ブレット (2008) が指摘する暗黙の基準が強く働くため、双方が合理的に振る舞っているつもりでも、文化的前提のズレから同じ誤解が繰り返される。

本稿は、このような単純な語が文化によって多義化し、その結果として国際ビジネス交渉においてどのような誤解が再生産されているのかを明らかにすることを目的とする。Yes と No を中心とした言葉の意図と表示のずれに焦点を当て、国際ビジネス交渉に特有のミスコミュニケーションの構造を、言語・文化の相互作用という観点から検討する。

そこで本稿では、Yes と No を中心とした言語的表示と意図のギャップを、文化、負の転移、意味解釈の相違という複数の観点から検討する。あわせて、2014 年におけるサントリーホールディングスの米国ビーム社買収をめぐる事例を取り上げ、実際の国際ビジネス交渉において言葉の多義性がどのように作用し、いかなる組織的影響を及ぼし得るのかを考察する。これにより、国際ビジネス交渉において繰り返されるミスコミュニケーションの構造を、言語と文化の相互作用という枠組みから検討する。

## 1 文化が言語使用に与える影響

JETRO が 1999 年に発行した *Communicating With Japanese in Business* には、次のような事例が紹介されている。ドイツのビジネスパーソンが日本企業の担当者で交渉した際、日本側が発した “Yes.” を “Yes, I agree.” という同意の意味として解釈した。しかし交渉の終盤になって日本側が「この件は検討した上でこちらから連絡する」と述べたた

め、場の空気が悪化したという。ここで日本側が用いていた Yes は「そちらのお考えは理解しました」という意味であり、承諾を表すものではなかった (p.22)。

このように、どの場面で何を言うか、また相手の発話をどのように解釈するかといった言語使用には文化が大きく影響する。文化には様々な定義があるが、本章では国際ビジネス交渉の文献に基づき、次の定義を採用する。

「文化」とは民族や社会の風習・伝統・思考方法・価値観などの総称で、人間が日常生活を通じて無意識に学習し時代を超えて伝承していくものを意味する。異文化間コミュニケーションでいう文化とは、特定の集団のメンバーによって習得され、世代を超えて蓄積され共有される知識、衣・食・住、建築物、慣習、儀礼、道徳、価値観、思想、宗教、芸術などの集大成である。しかもいつまでも固定的なものではなく、たえず変化しているものである (亀田編, 2021, p.292)。

国際ビジネスコミュニケーション研究において文化の影響を重視した亀田 (2003) は、特に言語使用に焦点を当てて考察している。亀田は文化人類学者 Edward T. Hall の著書 *The Silent Language* にある、「文化は『ノー』が『多分』を意味し、『明日』が『決して～ない』を意味する場合のように、言葉と意味の関係を包括するものである」という記述を引用し、国際ビジネスの場において生じる多様な誤解の事例を示している。

Hall の指摘では「ノー」が「多分」を意味する場合があるとされるが、日本では逆に「多分」が「ノー」を意味する場合があり、また「難しい」「厳しい」が「無理」「不可能」を示すこともある。No を婉曲に伝える傾向は中国、日本、韓国を含むアジアに一般的で、特に上司やクライアントとの会話において顕著である (メイヤー, 2015, p.72)。

Yes と No にはこのような意思と表示の不一致が存在し、それが言葉の意味の取り違え (bypassing) を引き起こす (亀田, 2003, p.146)。より専門的には、内包 (connotation) としての言外の意味が

汲み取られず、外延 (denotation) である表面的・明示的な意味のみが伝達される現象である (亀田, 2003, p.119)。これにより、文化や語用習慣を共有する者同士であれば生じない種類の誤解が、異文化間では容易に発生する。

## 2 異文化コミュニケーションにおける負の転移

同じ文化に属する者同士であれば、「難しい」という表現が実質的な拒否 (No) を意味することを自明の前提として共有しており、発話者と受け手のあいだで意味解釈が一致しやすい。しかし、国際ビジネス交渉において異なる文化的背景をもつ者同士が英語を介して意思疎通を行う場合、このような文化固有の語用知識は共有されない。その結果、例えば日本人が英語で言った Yes に含まれる確約ではない、理解・確認・相槌といった言外の意味は、当該文化を共有しない相手には伝わらず、字義どおりの承諾として解釈されてしまうことがある。

このように、母語の語用規範を外国語使用にそのまま持ち込んでしまうことで誤解が生じる現象を、語用論では負の転移 (negative transfer) と呼ぶ。田中 (2010) は負の転移を「母語に特定された言語の使い方が外国語の使用に転移され、意図した意味が伝わらない」現象として説明しており (p.57)、その具体例として、日本語の「すみません」を確認の挨拶として用いる慣習が英語に誤って転用されるケースを挙げている。例えば、日本企業の応接室で、後から入室した日本人社員がゲストに声をかける際、「すみません、〇〇さんですか？」という場面で、“I’m sorry, Mr. 〇〇?” と言ってしまふ典型例である。日本人にとって「すみません」は注意喚起や呼びかけなど多義的な機能をもつが、アメリカ人ゲストにとっては突然の謝罪として解釈され、なぜ謝られているのか理解できず困惑を招く。これが、母語文化に特有の語用行動が外国語使用にそのまま持ち込まれた結果生じる負の転移の典型例である。以下では本稿の主題である Yes と No がもたらす負の転移と、その多義性についてまとめていく。

## 3 Yes と No の多義性

### A 多義的な Yes

Yes という言葉には①Counterfeit (偽り、その場しのぎ)、②Confirmation (確認、承認)、③Commitment (確約) という三種類の意味があると指摘するのは、元 FBI 人質交渉人のクリス・ヴォスである。彼は、一つ間違えれば人命が危険にさらされる困難な交渉の数々を成功に導いてきた人物であり、その経験から来る豊富な知見の一つが上記の分類である (ヴォス & ラズ, 2018, p.119)。

なぜ人は異なる意味合いで Yes と言うのであろうか。①の場合、本当は No と言いたいが Yes の方が手っ取り早い返事であるためにそうやってしまったか、相手から情報を引き出すなど何らかの意図がありそう言っているかなどの動機から Yes が使用される。②は白か黒かの質問に対する反射的な回答で悪意はなく、実行の約束は伴わないただの相槌である。この中で③の Yesこそが本物の合意や確実な同意であり、交渉テーブルにおいて契約書への署名で終わる Yes となる。しかしこれら三つは全て同じように聞こえるため、その見分け方が重要になる (p.119)。

先に紹介したドイツと日本のビジネスパーソンの交渉において問題になった日本側の Yes という返事は、ドイツ側が期待した Commitment (確約) ではなく Confirmation (確認、承認) を意味する Yes であり、それがシンプルな Yes という単語で表現されたため誤解が生じたのである。日本人は他にも、以下のメッセージを伝達する上で Yes を使用することが知られている (JETRO, 1999, p.22)。

I’m listening to you. (お話を聞いています)

I have listened to what you have to say.

(そちらの言い分は承りました)

I understand what you are saying.

(仰っていることを理解しています)

I understand what you are saying, but I don’t agree with you.

(仰っていることは分かりますが、同意できません)

上記の例には確約の Yes はなく、ほとんどが確

認のための返事であることが分かる。日本語では「はい」「ええ」は相槌にも使用される言葉であり、それが Yes という言葉で表現されているであろうことは多くの日本人が想像できるであろう。また最後の例は実質的には No を意味しており、それが Yes という言葉で曖昧に表現されてしまったケースである。ヴォスらによる Yes の三つの分類における Counterfeit (偽り、その場しのぎ) に見えるが、これは多くの場合「検討いたします」などの言葉が追加される。日本人の “I’ll consider it.” は確約ではなく、むしろネガティブな反応 (No) の可能性があるということは欧米の文献においても頻繁に取り上げられている (e.g., Morrison & Conaway, 2015)。

同様に中国人もはっきりと No とせず、Yes と受け取られる表現を用いることが知られている。曖昧だがどことなく前向きで、しかもわずかに否定的なニュアンスをにじませたりする。彼らを使う言葉としては「還不錯」(悪くないようだ)、「還好」(良いようだ)、「還行」(差し支えないようだ)、「還可似」(まずまずだ) などである (他にも話題を変えたり、沈黙したり、他の質問をしたりというコミュニケーションを行う) (Graham & Lam, 2003, pp.86-87)。

一見単なる Yes よりも強い確約に見えるメッセージでも、実際にはそうではない場合があるので注意が必要となる。交渉の専門家であるダイヤモンド (2012) は自身の経験から次の例を紹介している。ダイヤモンドが経営していた会社はボリビアのジャングルからアルゼンチンにバナナを輸出していたが、彼らが売買を行ったアルゼンチンの市場では「誓う」「母の命にかけて誓う」「約束する」「契約書に署名した」「絶対に保証する」などの言葉は確約を意味しなかった (p.78)。これらは悪意の有無はともかく、Counterfeit として捉える事ができる。

この Counterfeit 的な Yes のさらなる複雑性を示す事例として、メイヤー (2016) はデンマーク企業とインドネシアのサプライヤーの間で行われた交渉を紹介している。デンマーク側の担当者がインドネシア側に対して、希望納入日に納入してもらえるかを確かめたところ、相手は彼の顔を見

て大丈夫であると回答した。しかし数日後、インドネシアの企業はメールで納期を守れないと伝えてきた。デンマークの担当者は堂々と嘘をつかれたと腹立たしく思ったが、インドネシア人にとっては敬愛する人の目を見て要望を拒絶するのは非礼となるため、その場では「最善を尽くしましょう」などと述べる。ここでは Yes は No という意味となり、その真意はボディランゲージや声の調子で伝えようとする (pp.89-90)。これは一見 Counterfeit 的な Yes ではあるが、礼儀としてそのように述べているところに特徴がある。

以上のように、英語の Yes は表面的な肯定 (外延) とは限らず、多様な含意 (内包) を帯びる語であることが分かる。次節では、これと対をなす No の多義性について検討する。

## B 多義的な No

No という語には、ヴォス & ラズ (2018) が Yes に対して行ったような分類が存在するわけではない。したがって本節では、議論の枠組みを明確にするため、拒否の意味が明確に表出された直接的な No と、表面上は No の形を取りながらも別の意図を含む間接的な No の二つに大別して論じることとする。なお、否定疑問文に対する返答として文法的に No が用いられるケース (“Don’t you ~?” に対する返事としての “No.”) は、本稿が扱う語用論的問題とは別種のため取り上げない。

ヴォス & ラズ (2018) は Yes については三つの分類を提示しているが、No に関しては同様の体系的分類は示していない。しかし彼らは、No は決して Yes の反対概念ではなく、実際には拒絶以外の多様な意図を含むことを強調する。すなわち、No の背景には「まだ同意する準備ができていない」「自分には理解が及ばない」「他の選択肢を求めている」「さらなる情報がほしい」などの意味が潜んでおり、必ずしも交渉の終結を意味しない。ヴォスらは、No に含まれる代表的な意図として以下を挙げている。

①まだ同意する用意ができていない、②不快感の表明、③理解不足、④能力不足の認識、⑤他の選択の存在、⑥追加情報の要請、⑦他者との相談の

## 必要性

これらは、No が多義的であることを示すだけでなく、交渉の進行を止めるどころか、むしろ次のステップを引き出す契機となりうることを示唆している。

中嶋 (2000) もまた、No には「明確な No」と「穏やかな No」という二種類があると指摘する。明確な No は相手への強い拒否のメッセージとして働き、場合によっては脅しとして機能しうる。強く拒絶することによって相手に条件の再検討を促し、譲歩を引き出す効果が期待されるためである。一方の穏やかな No は、表面上は控えめでありながら、相手に心理的な小さなショックを与え、それによって本音や追加情報を引き出す機能をもつ (p.144)。これはヴォスらの提示する⑥「追加情報の要請」や⑦「他者との相談の必要性」と重なる部分が多く、No という言葉が交渉において、相手から情報を得る手段としても使用されることを示している。

文化的差異が加わると、No の多義性はさらに誤解を生みやすくなる。メイヤー (2016) は、インドネシア人マネジャーがフランス企業と交渉した際の事例を紹介している。このマネジャーは、フランス側が “No, no.” と繰り返したため、自身の要望が拒否されたと理解した。しかし後になって分かったのは、フランス側はむしろその要望に応える意思があり、彼らの No は「議論を続け、最終的な合意点を慎重に探りたい」という前向きな意図を示していたということである (p.90)。この事例は、No が文化によっては拒絶ではなく「議論深化の合図」として用いられることを示す。

以上のように、No は単純な拒否を超えて多義的な意味を担い、交渉の文脈に応じてさまざまな機能を果たす語である。特に、間接的な No は容易に誤解を生じさせることが想像できるため、慎重な解釈が求められる。次節では、ここまで議論してきた内容が、実際の国際ビジネス交渉においてどのような重大な問題を引き起こしうるのかを明らかにするため、サントリーホールディングス (以後、サントリー) によるビーム社買収のケースを取り上げ、Yes という言葉が招いた誤解の過

程を検討する。

## 4 事例分析

2014年にサントリーが、バーボンウイスキー「ジムビーム」で知られる世界的な老舗蒸留酒メーカーのビームを買収したケースは、企業文化の差異だけでなく、BELF 使用における意味解釈のずれがガバナンス構造そのものに影響を及ぼした事例として注目に値する。

サントリーはビームを 160 億ドル (当時のレートで約 1 兆 6500 億円) という巨額の資金を投じて買収した。サントリーが 100% 株を保有し、買収後はビームサントリーと社名を変え、親会社としてサントリーが経営判断を下せる立場にあるように見えた。しかし内実は、当時の CEO のマット・シャトックにガバナンスを委任するという契約が結ばれており、人事を含めビーム側がすべてを決めている状況であった (吉岡, 2019; 新浪, 2025)。この点を問題視したのは当時サントリーの顧問に就任した新浪剛史 (後にサントリーホールディングス代表取締役会長、2025年9月1日辞任) である。この背景には、日本語話者が英語を用いる際に頻繁に見られる Yes の多義性と、その言外の意味が英語話者には伝わらないという問題が、交渉段階から統合プロセスに至るまで影響を及ぼしていたことが指摘される (新浪, 2025)。

二社のガバナンスを巡るねじれの要因は、買収交渉の段階に見出せる。新浪 (2025) は、サントリーが世界展開を加速するためには、自社単独で実績を積み上げるには膨大な時間がかかることから、リスクがあっても海外企業を買収し「時間を買う」ことが現実的な選択肢だったと説明している。買収の候補となった複数社の中にジムビームを擁するビームがあった。この大手スピリッツ会社を買収できる機会は稀であり、サントリーにとって「最後のチャンス」とも言えた。そのため買収を成立させるにはビーム取締役会の合意が不可欠であり、その鍵を握る当時の CEO シャトックの協力を得るため、サントリー側は彼の要求を受け入れざるを得なかった (p.38)。この背景が、買収後にガバナンスをビーム側に委ねるといふねじれを生んだ。

さらに、買収後に発生した意思疎通の問題には、日米のコミュニケーション様式の差異が出ていた。新浪（2025）が挙げる例では、シャトックが日本の取締役会に参加した際、日本側が「はい」と頷いたため合意と解釈し議論を進めたが、後になって日本側が不満を示すことがあったという。ここまで見てきたように、日本語の「はい」は必ずしも同意や確約を意味せず、相槌や聞き取りのサインとして使われる場合も多い。しかしシャトックにはそれが理解できず、Yes = 承諾という一義的解釈（外延）を適用したため、両者の間に理解の齟齬が生じた。これは国際ビジネスの文脈で繰り返し報告されてきた典型的な誤解であり、単純に見える Yes と No という言葉の多義性と負の転移が、組織レベルで深刻な影響を生む例と言える。

### おわりに

本稿で検討してきたように、Yes や No といった基本的な語であっても、その使用には文化的背景やコミュニケーション慣習が強く影響しており、母語話者同士であれば生じにくい誤解を国際ビジネス交渉において引き起こす。特に非英語母語話者が BELF を用いて交渉する場面では、Yes が必ずしも「確約」を意味せず、相槌、聞き取り確認、場を円滑に進めるための形式的同意など多義的に用いられることがある。一方で外国人、特に英語母語話者は、英語上の Yes を文字通りの承諾として理解してしまうことがあり、このギャップが重大なコミュニケーション上の問題を引き起こす。本稿で扱ったサントリーの事例は、文化差が具体的な交渉結果にどのような影響を及ぼし得るかを示すものであった。

一般意味論の立場では「言葉には意味はない。意味は人にある」とされる（亀田，2003，p.137）。この指摘は国際交渉の理解において重要な示唆を与える。つまり、発せられた言葉そのものに意味が宿るのではなく、意味は話者が背景とする文化、経験、文脈の総体から与えるものである。この観点に立てば、交渉における Yes / No の解釈は、単に語彙的知識の問題ではなく、相手の文化的背景や交渉観をどれだけ理解できるかという能力に

依存していると述べても過言ではない。

また、文化とは別に、交渉戦術としての Yes / No の使い方にも注意深く目を向ける必要がある。例えば“*Yes, if*”と条件を提示し、相手に譲歩を求める技法（大橋，2007）や、沈黙を戦略的に使うことで相手の追加説明や情報開示を誘発する手法（ヴォス & ラズ，2018）は、どれも単純な言語行動が交渉全体の力学を左右し得ることを示している。このように Yes と No、そして沈黙は表面的には単純な表現でありながら、文化的要因と戦術的要因が交錯する領域でもある。

さらに本稿で示したように、国際交渉では言語レベルに加え、当事者が交渉そのものをどのようなコミュニケーション行為として捉えているかという認識の差異も、結果に影響を及ぼすと考えられる。例えば契約書の重視度、論点の整理方法、交渉項目の順序付け、人間関係構築の重要性、納期や締め切りに対する時間感覚など、多くの要素で文化差が表れる（e.g., サラキューズ，1996）。言葉の使い方と、交渉プロセス全体への理解が結びつくことにより、相手の Yes / No を含むコミュニケーションメッセージが持つ含意を正確に解釈できる。

以上から、Yes / No の多義性、そしてそれが特に BELF によるコミュニケーションにおいてどのように表れるか（例えば負の転移）を理解することは、国際ビジネス交渉における誤解防止に有用である。しかしその背後には、文化的文脈、交渉戦術、交渉観の差異が複雑に絡み合っているため、実務家・研究者双方にとって継続的な分析が不可欠である。本稿ではその基礎的な部分について論じることができたが、より多層的な影響については稿を改めて考察したい。

### 参考文献

- Graham, J. L., & Lam, N. M. (2003). The Chinese Negotiation. *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 10, pp.82-91.
- Japan External Trade Organization (1999). *Communicating with Japanese in Business*. JETRO
- Kankaanranta, A. & Planken, B. (2010). BELF competence as business knowledge of internationally operating business professionals. *Journal of Business Communication*, 47(4)

- 381-407.
- Louhiala-Salminen, L., Charles, M. & Kankaanranta, A. (2005). English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies. *English for Specific Purposes*, 24, 401-421.
- Morrison, T., & Conaway, W. A. (2015). *Kiss, bow, or shake hands: the bestselling guide to doing business in more than 60 countries*. 2nd ed. Adams Media.
- 足立行子・椿弘次・信達郎 (2002) 『ビジネスと異文化のアクティブ・コミュニケーション』同文館出版
- ヴォス, C. & ラズ, T. 著, 佐藤桂訳 (2018) 『逆転交渉術—まずは「ノー」を引き出せ—』早川書房
- 大橋弘昌 (2007) 『負けない交渉術』ダイヤモンド社
- 亀田尚己 (2003) 『国際ビジネスコミュニケーションの研究』文真堂
- 亀田尚己編著 (2021) 『現代国際商取引—よくわかる理論と実務—』文真堂
- サラキューズ, J. W. 著, 則定隆男・亀田尚己・福田靖訳 (1996) 『実践グローバル交渉—国際取引交渉における障壁とその対策—』中央経済社
- セベニウス, J. K. 著 (2002) DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「交渉にグローバル・スタンダードはない」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2002年9月号
- ダイヤモンド, S. 著, 櫻井祐子訳 (2012) 『ウォートン流人生のすべてにおいてもっとトクをする新しい交渉術』集英社
- 田中宏昌 (2010) 「第4章 ビジネスにおける協調的会話」『国際ビジネスコミュニケーション—国際ビジネス分析の新しい視点—』丸善株式会社, pp.50-63.
- 中嶋洋介 (2000) 『交渉力』講談社
- 新浪剛史 (2025) 「インタビュー・交渉は相手を深く知るところから始まる」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2025年6月号, pp.30-39.
- 則定隆男・椿弘次・亀田尚己編 (2010) 『国際ビジネスコミュニケーション—国際ビジネス分析の新しい視点—』丸善株式会社
- フィッシャー, R. & ユーリー, W. 著, 岩瀬大輔訳 (2011) 『ハーバード流交渉術—必ず「望む結果」を引き出せる!—』三笠書房
- 藤尾美佐 (2017) 「国際ビジネスコミュニケーション研究の展望—日本からの発信—」『商学論究』第64巻第4号, pp.41-54.
- ブレット, J. M. 著, 奥村哲史訳 (2008) 『交渉力のプロフェッショナル—MBA で教える理論と実践—』ダイヤモンド社
- ベイパー, W. W. & フレッチャーチェン, C. C-Y. 著, 東川達三監訳, 江口聖子訳 (2022) 『世界標準のビジネス交渉』経済産業調査会
- ホフステード, G., ホフステード, G. J. & ミンコフ, M. 共著, 岩井八郎・岩井紀子訳 (2013) 『多文化世界—違いを学び未来への道を探る—』有斐閣
- メイヤー, E. 著, 田岡恵監訳, 樋口武志訳 (2015) 『異文化理解力』英治出版
- メイヤー, E. 著, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2016) 「異文化交渉力: 5つの原則」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2016年5月号, ダイヤモンド社, pp. 82-91.
- モラン, R. T. & ストリップ, W. G. 共著, 電通異文化間コミュニケーション研究会訳 (1994) 『国際ビジネス交渉術』勁草書房
- ユーリー, W. 著, 斎藤精一郎訳 (2000) 『ハーバード流“no”と言わせない交渉術』三笠書房
- 吉岡陽 (2019) 「サントリー、買収後のビームを制した3つの改革」『日経ビジネス』2019年11月25日号
- ランブルウ, A. & コルソン, A. 共著, 奥村哲史訳 (2014) 『交渉のメソッド—リーダーのコア・スキル—』白桃書房



## 兵庫県の景気動向指数におけるウェーブレット分析

豊原法彦

### 1. はじめに

景気動向指数は内閣府経済社会総合研究所の景気動向指数の利用の手引<sup>1)</sup>によれば、コンポジット・インデックス (CI) とディフュージョン・インデックス (DI) があり、前者は構成する指標の動きを合成することで景気変動の大きさやテンポ (量感) を表す。さらに CI は景気に対し先行して動く先行指数、ほぼ一致して動く一致指数、遅れて動く遅行指数の3つの指数があり、先行指数は景気の動きを予測、一致指数は景気の現状把握、遅行指数は事後的な確認に用いられている。より具体的には、指数を構成する採用系列は各経済部門を代表する指標である必要があり、(1) 生産、(2) 在庫、(3) 投資、(4) 雇用、(5) 消費、(6) 企業経営、(7) 金融、(8) 物価、(9) サービスなどの幅広い経済部門から景気循環の対応度や景気の山谷との関係等を満たすことが求められる。そのために、内閣府では (1) 経済的重要性、(2) 統計の継続性・信頼性、(3) 景気循環の回数との対応度、(4) 景気の山谷との時差の安定性、(5) データの平滑度、(6) 統計の速報性という選定基準がある。そして、各経済部門から景気循環との関係を踏まえ、先行系列は主に需給の変動、一致系列は主に生産の調整、遅行系列は主に生産能力の調整を表すものが採用されている。このような発想はたとえば田村 (1930) には「景気循環指数或は短く景気指数と呼ぶるものは、経済界の全體としての動き、特にその循環的な動き (中略) をば、単純にして一瞥の下に伺ひ得る様な形式を以て表現とするもの」とあり、複数の系列をどのように加工すれば良い指数ができるか検討されている。

現在は全国ならびに各都道府県などで経済状況を総合的に表す指数として景気動向指数が月次データで公表され、ウェブ上からダウンロードできる。

また分析に用いる方法は石油探索などの分野で活用されてきたウェーブレット分析で、たとえば鎌田、稲田 (2003) が主にスケールを $2^n$ とする DWC (Discrete Wavelet Coherence) をもとに経済分野への適用可能性を示唆し、CWC (Continuous Wavelet Coherence) について例えば Crowley (2007) は、ウェーブレット解析を経済データに応用する意義と方法を数式やその図示を通じて体系的な解説と時間一周波数局所化によるパワースペクトラムの有用性を示した。その上で2系列間の時間的・周波数的依存関係を測るウェーブレット・コヒーレンスにも言及し、景気循環や金融変数間の共動分析への応用可能性を強調している。さらに景気指数を扱ったものとしては、Ojo et al. (2024) などによって2系列間の関係、特に先行性などが分析されている。

日本の経済を対象としてウェーブレット分析を試みたものとしては、例えば以下のものがある。石山 (2013) はウェーブレット変換を用いて都道府県別鉱工業生産指数から地域景気循環の共動 (コムーブメント) を定量化し、Funashima (2014) はウェーブレット解析を用いて日本経済の GDP が持つ周期構造を分析し、短期的には外需や在庫調整などの要因が中期的には内需や財政政策が景気変動に大きく寄与することを明らかにし、さらに羽森 (2017) は米英株式収益率について短期では弱く、長期では強くコヒーレンスが見られることを示した。

1) <https://www.esri.cao.go.jp/stat/di/di3.html#link000> (取得日 2025年10月20日)

本稿では以下のような構成である。まずウェーブレット分析について、各系列のパワースペクトラムと2系列間のコヒーレンスについて簡単に説明し、次に1994年1月から2025年7月までの兵庫県景気動向指数CIの先行指数及び一致指数についてそれぞれの系列についてパワースペクトラムを、さらにそれらの間のコヒーレンスに関するグラフを描き、それらの特徴について検討、考察する。最後に、得られた結果から当初想定されている先行性が見られるかについて検討したい。またその中ではコロナ禍の影響を見るために、計算期間を2018年1月から2025年7月までに限定した分析を行い、先行性にどのような変化が見られるかも検討したい。そして最後に補論として、本稿作成に用いた、統計処理ソフトRのスクリプトについて、計算処理に関わる部分について提示しgithubにアップロードすることで、今後の参考としたい。

## 2. ウェーブレットについて

本章ではウェーブレット分析について簡単に説明する。経済データに関わらず周期的変動を明らかにするためにはフーリエ解析が用いられてきた。具体的には時系列データ  $f(t)$  に対して、周波数  $\omega$  についてフーリエ変換を行うと次式のようになる。

$$F(\omega) = \int_{-\infty}^{\infty} f(t) e^{-i\omega t} dt$$

また逆方向の変換、つまり逆フーリエ変換も次のように求められる。

$$f(t) = \frac{1}{2\pi} \int_{-\infty}^{\infty} F(\omega) e^{i\omega t} d\omega$$

このようにフーリエ変換を用いると各周波数成分の強度（パワー）を精密に求められるものの、時間情報を完全に失うことになる。つまり、時点ごとで周期性の変動が見込まれる場合には、この手法はあまり向いているとはいえない。

これに対してウェーブレット解析 (Wavelet Analysis) は時間と周波数の両面を同時に捉えることを可能にするように考えられた。ウェーブ

レット変換では、解析対象の時系列  $f(t)$  に対して、ある基底関数（母ウェーブレット）  $\psi(t)$  を平行移動（シフト）と拡大・縮小（スケーリング）した関数群を用いて端から順に重ね合わせ、それだけの数のフーリエ変換を行うことが求められる。

われわれが分析で求める連続ウェーブレット変換 (CWT) は次式で定義される。

$$W_f(a, b) = \frac{1}{\sqrt{|a|}} \int_{-\infty}^{\infty} f(t) \psi^* \left( \frac{t-b}{a} \right) dt$$

ここで  $f(t)$  は時系列、 $\psi(t)$  は母ウェーブレット関数、 $\psi^*$  はその複素共役をしめす。なおパラメタ  $a$  と  $b$  は以下の通り。スケール  $a$  が小さいほど短周期成分（高周波）、大きいほど長周期成分（低周波）を抽出し、ドリフト項  $b$  は対象の幅を示し、 $f(t) \psi^* \left( \frac{t-b}{a} \right)$  によって、各  $a$  と  $b$  ごとにフーリエ解析を行うことになる。そして複素関数の  $W_f(a, b)$  を評価するために用いられるエネルギー（変動強度）を示すパワースペクトラム  $P_f(a, b)$  は

$$P_f(a, b) = |W_f(a, b)|^2$$

から求められる。

さらに経済データ分析を対象としたウェーブレット解析でよく用いられる母関数の一つがモール (Morlet) 型関数であり、次のように定義される。

$$\psi(t) = \frac{1}{\pi^{1/4}} e^{i\omega_0 t} e^{-\frac{t^2}{2}}$$

ここで  $\omega_0$  は中心周波数（通常6程度）であり、この値によって時間分解能と周波数分解能のバランスが調整される。式の形状をみると、 $t$  が0から遠ざかるにつれてこの値が小さくなることがわかる。またモール型ウェーブレットは複素関数であるため、実部 (cos) と虚部 (sin) を用いて局所的な振幅および位相を求めることができ、時間的な先行・遅行関係の分析にも応用できる。

次に時系列  $f(t)$  と  $g(t)$  があるとき、それぞれをウェーブレット解析したものが

$$W_f(a, b) = \int f(t) \psi^* \left( \frac{t-b}{a} \right) dt$$

$$W_g(a, b) = \int g(t) \psi^* \left( \frac{t-b}{a} \right) dt$$

であるとする、時点 $b$ 、スケール $a$ に対応する相関強度コヒーレンス $R^2(a, b)$ は $S(\cdot)$ を時間と周波数に対する平滑演算子とするとき、

$$R^2(a, b) = \frac{\left| S\left(\frac{W_f(a, b)W_g^*(a, b)}{a}\right) \right|^2}{S\left(\left|\frac{W_f(a, b)}{a}\right|^2\right)S\left(\left|\frac{W_g(a, b)}{a}\right|^2\right)}$$

となる。

一方で、ウェーブレット解析で経済分析を行う際に、いくつかの制約や計算上の課題も知られている。母ウェーブレット関数にモール (Morlet) 型を用いる際には、滑らかな経済データには適するが突発的な変化をとらえるのは不向きとの指摘もある。解析結果は連続スケール上で求め、積分を数値的に処理する必要があるため、フーリエ解析に比べて計算負荷が大きく、データ長が増えるほど計算時間が指数的に増加する傾向がある。

さらに、ウェーブレット変換は境界条件に依存するため、データの端点近傍では信頼性が低下することが知られている。そのことを図において明らかにするために、有効な範囲を「Cone Of Influence (COI)」として概ね中央部に円錐形に描かれ、それ以外の所と区別されている。

### 3. 実証分析

この章では兵庫県の CI 先行指数、CI 遅行指数を取り上げる。それらのパワースペクトラムを描き、それらの動きについて説明する。

なお、本学では関西学院大学産業研究所が兵庫県と調査研究に関する協力協定を締結していることから、兵庫県の CI 景気動向指数などについて長期データの提供を受けている<sup>2)</sup>。

以下では 1994 年 1 月から 2025 年 7 月までの CI 先行指数と CI 一致指数についてまずパワースペクトラムを作成し、その後、CI 先行指数と CI 一致指数のコヒーレンスを計算しグラフ化することで両指数間の関係を検討する。次に観測期間を 2018 年以降にすることで、コロナ禍の影響が

どのように表れているかを検討したい。

なお以下で述べるパワースペクトラムとは各時点 $t$ において一定の幅 $b$ を取りスケール $a$ を考慮して、フーリエ変換によって得られる連続ウェーブレット変換 $W_f(a, b)$ をもとに計算された $|W_f(a, b)|^2 = \Re(W_f)^2 + \Im(W_f)^2$ を図示したものである。

<CI 先行指数について>

図 1 は兵庫県の CI 先行指数についてパワースペクトラムを描いたものである。

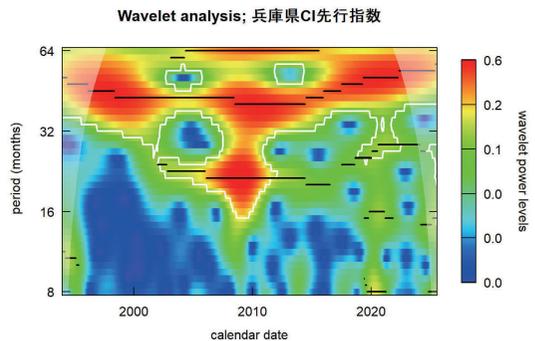


図 1 兵庫県 CI 先行指数のパワースペクトラム

この図は、横軸に時間軸をとり、縦軸には月を単位とする周期をはかっている。上に行くほど長期の変動、下ほど短期の変動 (64 か月  $\approx$  約 5 年、8 か月周期  $\approx$  2/3 年) を示す。また色については、右のカラーバーにあるように、 $|W_f(a, b)|^2$  の大きさを表す。具体的には、赤～橙: 高パワー、緑～青: 低パワーである。さらに図中の黒線はシミュレーションから有意な箇所を示す。他方白線はパワーの等高線を、図中の赤色の領域は強い周期成分が一定期間に集中している。

最後に、左上・右上の斜めの灰色領域は COI<sup>3)</sup> と呼ばれる境界線の外側で示され、ウェーブレット分析の性質上信頼性が低い領域である。

この図からは次のことが読み取れる。

- 1) 2000 年前後および 2010 年前後に周期 32 ~ 64 か月帯で赤色域が広がっており、中期景気循

2) 2025 年度からは兵庫県立大学ソーシャルデータサイエンス研究所のサポートも受けている。

3) Cone of Influence の略

環（約3～5年周期）の振幅が強かった。

- 2) 2015～2020年ではパワーがやや弱まり、一時的に景気変動が不明瞭（＝周期性の低下）。
- 3) 2008～2010年に赤帯が見られる。これはリーマン・ショック期の大きな振動（景気反転）を反映している可能性がある。

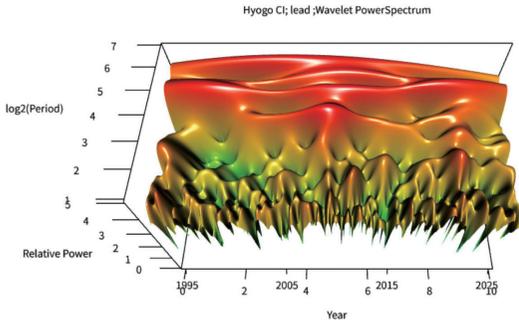


図2 兵庫県CI先行指数のワースペクトラム (3D)

また図2は先の図と同じ結果を用い、ワースペクトラムをz軸に測った3次元グラフである。

このように2次元と3次元では見え方が異なるが、特に3次元では陰影表示ができることから、パワーを地形的に捉えることができ、尾根部分の継続や変遷の様子が明確となる。特に2008年のリーマンショックやコロナ禍に表れる低周期の山の様子が見て取れる。

次に、2018年以降のCI先行指数に関するワースペクトラムを作成した。

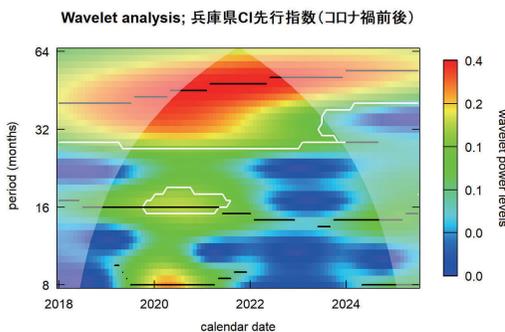


図3 兵庫県CI先行指数のワースペクトラム (2018年以降)

この図3において、期間を3つに分けて検討する。

- 1) 2020年前後には16か月前後の所に、有意（白で囲まれた領域）に強く周期性が見られる。消費税増税（2019年10月）の影響も含め、コロナ禍初期における経済活動の急激な停滞とその回復過程を表しているものと考えられる。
- 2) 次にコロナ禍以降（2021～2023年）に32から48か月帯あたりでパワー強くなりさらに2021年以降は長期側に分布がシフトしていることから、循環が長期化していることがわかる。この時期は景気の回復過程にあることから、堅調な需要と拡大政策に支えられていることを表しているものと考えられる。
- 3) 2022年以降に1年弱の変動が見られない（青色）という特徴も挙げられる。これはコロナ禍による影響がスパイク的で継続しなかったことの証左と見なすことができる。

なお、2024年以降の右端部や2018年以前の左端でも赤の領域がみられるが、境界線COIの外側なので、評価には追加的な情報が必要である。

#### 〈CI一致指数について〉

次にCI一致指数のウェーブレットワースペクトラムを示す図4から、次の点を読み取ることができる。

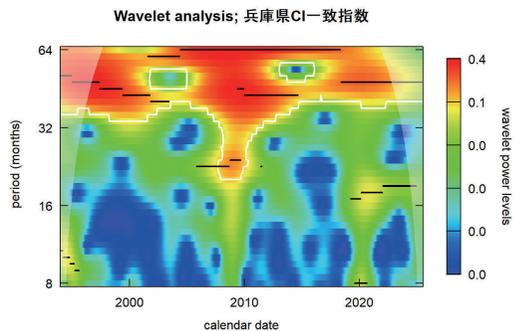


図4 兵庫県CI一致指数のワースペクトラム

- 1) 赤から橙のハイパワー領域が周期約32～64か月に顕著。  
これは、兵庫県のCI一致指数が3～5年程度の中期景気循環（典型的な景気循環周期）を

明瞭を含むことを意味する。

- 2) その中でも 2000 年前後と 2010 年前後のところに赤が濃くなっており、強い周期性が見られる。
  - 3) 2008～2010 年（リーマン・ショック期）には 24 か月あたりにも黒線が見られ、経済活動の急激なショックとリカバリーというプロセスが読み取れる。
  - 4) 2015～2020 年前後は赤から橙の領域が減少し、緑から青が広がっていることから、景気の循環性が弱いと考えられる。
  - 5) コロナ禍（2020 年以降）にリーマンショック期と同様、短周期の変動が見られる。
- 次に図 5 として CI 一致指数の 3 次元図を示す。

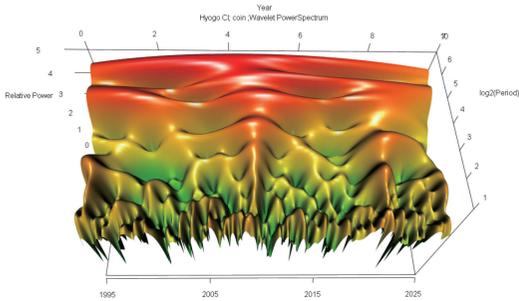


図 5 兵庫県 CI 一致指数のパワースペクトラム (3D)

この図からは、 $\log_2$  が 5 前後、つまり 24 から 48 か月周期での尾根部分が明瞭であり、他方  $\log_2$  が 3 から 4、つまり、8 から 16 か月という短期変動帯では、表面が細かく波打っており、在庫循環などの動きも見られる。さらに 2015 年以降は尾根が全体的に平坦化していることから、周期性が弱まり外部要因の影響が相対的に大きくなったと考えられる。

#### 〈共通点〉

- 1) いずれの指数でも中期（約 32 から 64 か月）周期がみられることから、3 から 5 年程度の中期景気循環（景気循環の基本波）が兵庫県全体に共通して存在すると考えられる。
- 2) 2000 年前後と 2010 年前後に赤から橙がみられることから、全ての指数でこの 2 つの時期に高いパワーが観察され、全国的な景気局面転

換（IT バブル崩壊・リーマンショック期）を反映している。つまり、各系列は異なる位相で反応するが、周期帯と時期は一致していることがわかる。

- 3) 2015 年以降は緑から青が増加していることから、景気変動の明瞭な周期性が低下し、変動の周期性が弱まっている。

#### 〈相違点〉

- 1) 想定通りのパワーの発現タイミング  
CI 先行指数は 2000 年代初期から強いパワーが現れるが、一致指数はそれにややおくれて同じ周期帯でピークをむかえるという強い周期性がみられる。
- 2) パワー強度  
CI 先行指数は最大 0.6 であるのに対して CI 一致指数が最大 0.4 と小さい。つまり、外部ショックを含む景気の変動について、この順で敏感に反応すると考えられる。
- 3) 周期構造の明瞭性  
CI 先行指数は高周期帯（16 から 64 か月）、CI 一致指数は中周期（24 から 48 か月）と明確で強いものが見られる。

## 4. コヒーレンス

先に示した 2 つの系列間の周期の共通性、コムーブメントを示すコヒーレンスにつき、CI 先行指数と CI 一致指数の間でグラフを作成し、検討を行う。

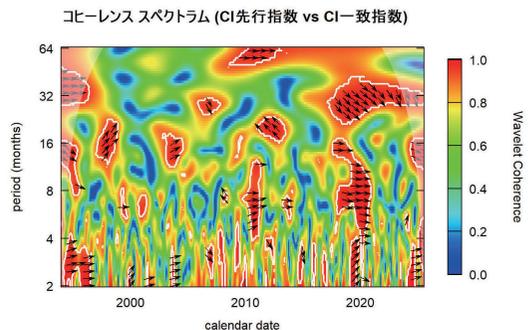


図 6 兵庫県 CI 先行指数と CI 一致指数のコヒーレンス

この図 6 は、CI 先行指数と CI 一致指数間のウェーブレット・コヒーレンスを示したスペクト

ラムであり、縦軸は周期 (period, months)、横軸は時間 (calendar date)、色は時点・周期ごとの相関の強さ (coherence 値) を表す。右側のカラースケールが相関 (同調・共通周期性)、つまりコヒーレンスの強度を示し、1.0 に近いほど高く、0 に近いほど系列間の動きが独立していることを示す。一般には、赤から黄は非常に強い共通周期性をもち強く同期している一方、緑から青は部分的または一時的な共通性を示す。白線で囲まれた領域は統計的に有意な共通周期性をもつ部分を示す。さらに図中の矢印は位相ベクトルと呼ばれ、両系列間の位相関係 (phase difference) を表す。

具体的には、「→」は同位相 (系列が同時に動く)、「↑」は第2系列 (今の場合はCI一致指数) が第1系列 (同CI先行指数) より 90°進む (=先行) 「↓」はその逆で、第2系列が遅れる (=遅行)。「↘」は第1系列がわずかに先行 (位相差 < 45°)、「↗」は第2系列がわずかに先行、「←」は逆位相 (系列が反対方向に動く) を示す。

これらのことから、この図を用いることで、「いつ・どの周期帯で・どちらが先行/遅行しているか」を同時に捉えることができることがわかる。

これらを踏まえて、A) CI 先行指数 vs CI 一致指数のグラフについて検討する。ウェーブレット・コヒーレンスは、全期間を通じて 8 から 32 か月帯で高い共通周期性を示す。特に 2000 年前後、2008 年のリーマン・ショック期、2020 年前後のコロナショック期に強いコヒーレンスが観察される。特に長周期 (16 から 32 か月) のところでは、青い高コヒーレンス領域が持続的に広がっていることから、景気循環 (約 2 から 3 年周期) で両者が強く結びついていることを示し、さらに矢印はやや右下がり (↘) が多いことから、CI 先行指数が CI 一致指数よりも先に動いている (先行している) ことが確かめられる。この傾向はとくに 2000 年初頭と 2020 年前後では顕著である。

また中周期帯 (8 から 16 か月) や周期的な短期景気変動に対してもコヒーレンスは高く、2005 から 2010 年頃に顕著であるが、先の場合と異なり、矢印は主に右向きまたは右下がりであることから、CI 先行指数と CI 一致指数はほぼコムーブメントであるか、CI 先行指数がやや先行しているこ

とがわかる。

短周期 (2 から 8 か月) のところでは、高コヒーレンス領域は断続的であり、両指数がめまぐるしく変動しており、同期は弱まっていることがわかる。

これらのことから、ウェーブレット・コヒーレンスで見える限り、全体として CI 先行指数が景気変動をおおむね先導していることが明確に示された。

特に周期が長くなるほど両者の同期が強化されることから、景気循環のマクロ的な波動では先行性があるといえる。

このコヒーレンスを 3 次元で描くと図 7 が得られる。

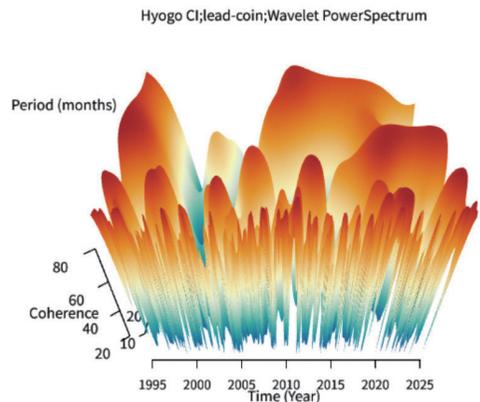


図7 兵庫県 CI 先行指数×CI 一致指数のコヒーレンス

この 3 次元図は、両変数のコヒーレンスを立体的に表現したもので、横軸 (X 軸) は時間、奥行き方向は周期、縦軸 (Z 軸) はコヒーレンスパワーを表す。色彩はパワーの強い方から弱い方に向かって、赤→橙→青のグラデーションで、波動成分が時間と周期の双方でどのように強調されているかを立体的に把握できる。尾根の部分が周期軸方向に連なっており、それぞれ周期帯 (およそ 8 から 32 か月、16 から 64 か月など) での強い支配的周期成分を示す。特に 2000 年代初頭、2010 年前後、2020 年前後には高い尾根が出現し、その時期に景気変動したといえる。また、周期が長いほど (図の奥にいけばそれだけ) 山の裾がなだらかに、逆に短期の変動は細かく鋭い尾根となる。

したがって、この図から周期の長短に応じてパワーの広がりや持続性を視覚的に読み取ることができる。

もちろん、2次元グラフと同じものを表しているが、ピークの「散在パターン」は3次元グラフの方が明確に見られる。特に、周期が16から32か月あたりで高い尾根が連なり、明確な景気循環が見られる。

次に、2018年以降に絞ってCI先行指数とCI一致指数のコヒーレンスをグラフ化すると次のようになる。

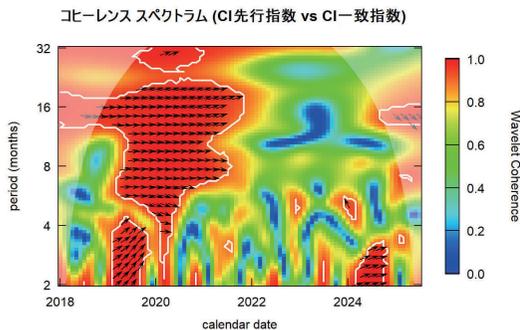


図8 兵庫県CI先行指数×CI一致指数のコヒーレンス(2018年以降)

この図8から、

- 1) 2020年前後で中期周期(8～16か月帯)に強いコヒーレンスが集中し、矢印が右向き(ほぼ同位相)に揃っていることから、両指数がコロナ禍という外部ショックの影響を受けてほぼ同期的に動いたことを意味する。
- 2) コロナ禍初期(2020年前半)には4～8か月帯に高い短期同期がみられるのは、当時の感染拡大や緊急事態宣言による急速な需給変動を反映したものと考えられる。
- 3) 2022年以降、16～24か月帯のコヒーレンスが低下していることから、周波数の面で見ると、景気は定常状態に回復しきれていないことがわかる。

## 5. 結論に代えて

本稿では、兵庫県の景気動向指数(CI)の先行指数と一致指数について1994年から2025年ま

での長期データを用いてウェーブレット分析を行い、その周期構造と相互関係を検討した。ウェーブレット・パワースペクトラムの結果から、いずれの系列にも3～5年(およそ32～64か月)の中期的な景気循環が共通して存在し、2000年前後および2010年前後には振幅の大きな波動が出現していることが確認された。またリーマン・ショック期やコロナ禍初期においては、16か月前後の短中期成分が強まり、外部ショックによる急激な変動が周期構造として明瞭に現れていることが分かった。とりわけコロナ禍の2020年前後では、経済活動の同時的収縮と回復過程が顕著に表れ、短周期帯(4～8か月)でも高いエネルギーを示している。

一方、ウェーブレット・コヒーレンスの結果からは、CI先行指数とCI一致指数の間に8～32か月帯で高い共通周期性が長期間にわたり維持されていることが明らかとなった。特にコロナ禍初期には、両系列が同位相的に動いており、外生的ショックによって先行性が一時的に失われたことを示唆する。これは、感染拡大や行動制限による供給・需要の同時停滞が、景気全体に同時波及した結果と考えられる。2022年以降になるとコヒーレンスがやや低下し、矢印が右下向きに変化していることから、CI先行指数の先行性が再び回復しつつあることが確認された。したがって、ポストコロナ期には再び通常の景気循環構造に戻つつあるといえる。

長期データとの比較においては、コロナ期のコヒーレンスはリーマン・ショック期を上回る広がりや強度を示しており、全周期帯にわたる“マルチスケールの同期化”が起きていた点が特徴的である。これは、世界的なパンデミックという外生ショックが、地域経済における個別産業の時差的反応を超えて、経済全体を同時に変動させたことを意味する。一方で、2021年以降の長期側(32～48か月帯)では新たな緩やかな波動が形成され、回復過程が持続的循環へと移行する兆候も確認された。

総じて、ウェーブレット分析によって兵庫県の景気動向指数における周期構造は、リーマン期・コロナ期といった大規模ショックを通じて短期・

中期・長期の複数スケールが重層的に作用していることが明らかになった。特にコロナ期の同調性の強さは、景気指標間のリード・ラグ構造を一時的に平準化し、経済波動の「同時化」を引き起こした点で特筆される。今後は、ポストコロナ期における長期循環の形成過程と、他地域とのコヒーレンス比較を通じて、地域景気の波動的特性と構造変化をより精緻に検証することが課題である。

### 〈参考文献〉

- Crowley, P. M. (2007), "A guide to wavelets for economists", *Journal of Economic Surveys*, 21 (2), 207-267.
- Funashima, Y. (2014), "A Wavelet Analysis of Output Fluctuations in the Japanese Economy", 『東北学院大学経済学論集』, 183, 57-73.
- Ojo, M. O., Aguiar-Conraria, L., & Soares, M. J. (2024), "The performance of OECD's composite leading indicator", *International Journal of Finance & Economics*, 29 (2), 2265-2277.
- 石山健一 (2013), 「日本の地域景気循環に対するクロスウェーブレット解析」, 『国土館大学政経論叢』, 25 (4), 41-63.
- 鎌田康一郎, 稲田将一 (2003), 「ウェーブレットによる経済分析」, 日本銀行ワーキングペーパーシリーズ 03-2.
- 田村市郎 (1930), 『我國の景気循環と景気指数』, 文雅堂
- 羽森茂之 (2017), 「株式収益率の相互依存関係について—連続型ウェーブレット変換の応用—」, 『経済学論究』, 70(3), 23-45.

### 〈Rを用いた分析のためのスクリプト〉

基本的となるパッケージ；

WaveletComp；ウェーブレット分析用ライブラリー  
ggplot；グラフ作成ライブラリー  
rgl；3次元グラフライブラリー

全体の流れは

- 1) データを読み込む
  - 2) データフレームを作成する。
- その際に

lead\_data に先行指数、coin\_data に遅行指数のデータが入っているとき、

```
tmx<- seq (as.Date ("1994-01-01"), by =
"month", length.out = length (lead_data))
df0<-data.frame (date=tmx,lead=lead_
data,coin=coin_data)
```

のように、月次の日付を日付の形式で格納。

3) パワースペクトラムを図示するには、例えば lead のパワースペクトラムの場合、まず analyze.wavelet で計算しその結果をリスト構造の my.w に格納した後、wt.image で描くという手順をとる。具体的には、次の通り。

```
my.w <- analyze.wavelet (df0,"lead")
wt.image (my.w)
```

なお、wavelet 分析はシミュレーションが中心なので、回数を表す n.sim というパラメタが重要となる。

4) コヒーレンスを図示するには、先と同様にまず analyze.coherency で計算しその結果をリスト構造を持つ my.wc に格納した後、wc.image で描く。具体的には次の通り。

```
my.wc<- analyze.coherency (df0,my.pair=
c ("lead","coin"))
wc.image (my.wc,which.image = "wc")
```

5) またコヒーレンスを3次元表示するには、計算結果を3次元のデータに格納し、描くという手順に従う。具体的には x 軸に年月、y 軸に周期となる月数、z 軸にコヒーレンスをとり、それを surface3d コマンドで描く。詳細は以下を参照のこと。

```
# --- データ準備 ---
coh_mat <- WC$Coherence
periods <- WC$Period
```

## 兵庫県の景気動向指数におけるウェーブレット分析

```
time_vec <- as.numeric (format (tmx, "%Y")) +  
(as.numeric (format (tmx, "%m")) - 1) / 12  
# --- メッシュ生成 ---  
x_mat <- matrix (rep (time_vec, each = length  
(periods)), nrow = length (periods))  
y_mat <- matrix (rep (periods, times = length  
(time_vec)), nrow = length (periods))  
z_mat <- coh_mat  
# --- 3D 描画 ---  
open3d ()  
bg3d ("white")  
  
surface3d (  
  x = x_mat,  
  y = y_mat,  
  z = z_mat * 100,  
)
```

### 〈使用データおよび解析コードの公開について〉

本研究で示した兵庫県のCI先行指数、CI一致指数に加え、CI遅行指数を含めた全ての解析結果（パワースペクトラム、コヒーレンス、位相差、および周期構造）の図表を再現するために必要なExcel形式のデータファイル、R Markdown ファイル（.rmd）、および実行結果（HTML）をGitHub上に公開している。以下に各ファイルの一覧を示す。

DATA ;

[https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/hyogo\\_pref\\_ci\\_lead\\_coin\\_lag.xlsx](https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/hyogo_pref_ci_lead_coin_lag.xlsx)

CI先行指数、CI一致指数、CI遅行指数のパワースペクトラム、コヒーレンス、位相差、周期要素；  
R Markdown (.rmd)

[https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/Hyogo\\_pref\\_PS\\_Coh2.html](https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/Hyogo_pref_PS_Coh2.html)

実行結果（HTML）

[https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/Hyogo\\_pref\\_PS\\_Coh2.html](https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/Hyogo_pref_PS_Coh2.html)

CI先行指数、CI一致指数、CI遅行指数間のコヒーレンスの3次元表示；

R Markdown (.rmd)

[https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/3d\\_coh-lead-coin-lag.rmd](https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/3d_coh-lead-coin-lag.rmd)

[https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/lead-coin\\_coh3d.html](https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/lead-coin_coh3d.html)

CI先行指数、CI一致指数間のコヒーレンス3次元表示 実行結果（HTML）

[https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/lead-coin\\_coh3d.html](https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/lead-coin_coh3d.html)

CI先行指数とCI遅行指数間のコヒーレンス3次元表示 実行結果（HTML）

[https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/lead-lag\\_coh3d.html](https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/lead-lag_coh3d.html)

CI一致指数とCI遅行指数のコヒーレンス3次元表示 実行結果（HTML）

[https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/coin-lag\\_coh3d.html](https://toyohara-norihiko.github.io/Sankenronshu53/coin-lag_coh3d.html)



## 中小規模自治体における後発型 DX 推進の可能性と課題

—兵庫県豊岡市の実践と制度的示唆—

児 島 幸 治  
若 森 洋 崇

### 第1章 はじめに

人口減少・少子高齢化の進行により、地方自治体の行政運営は持続可能性の危機に直面している。従来の手法や人員配置では、もはや住民サービスの水準維持が困難となりつつあり、「現状比で大幅に少ない職員により自治体としての機能を維持して、地域課題を解決できる仕組み」の構築が急務となっている（児島, 2025b, p.51）。こうした背景のもと、国は「自治体戦略 2040 構想」や「新しい地方経済・生活環境創生交付金（旧・デジタル田園都市国家構想推進交付金）」を通じて、地方自治体におけるデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）の推進を重要政策課題として位置づけている。

本論文の目的は、兵庫県豊岡市の実践を通じて、「中小規模自治体における後発型 DX の推進可能性と課題」を明らかにすることである。特に、デジタル化の初動において後発と位置づけられる自治体が、限られた人的・財政的資源のもとでどのように独自の戦略を形成し、行政改革と地域社会の変革を両立し得るのかを検討する。対象とする豊岡市は、文化・観光・環境分野で先進的な実績を有する一方で、自治体 DX の導入は比較的遅かったが、近年は大崎麻子・秋山基が見出した「豊岡メソッド」（大崎・秋山, 2023）と呼ばれる体系的な戦略手法を活用し、官民・自治体間連携を通じた包括的な DX を展開している。本研究は、大学教員である児島と豊岡市役所職員である若森に

よる、学術研究と実務知の協働を基盤とする一連の共同研究の一つであり、行政現場における実践知と理論的分析とを架橋することを目的としている。

地方自治体における DX は、単なる行政手続のオンライン化や業務効率化にとどまらず、行政組織の構造、意思決定プロセス、組織文化を再構築する「制度的変革」の過程として理解される。庄司（2022）は、DX の本質を「アナログ改革」として再定義し、技術導入ではなく「仕事の進め方」「組織文化」「人の関係性」を変えることにこそ意義があるとする。DX は外部から与えられる制度改革ではなく、自治体自身が内発的に業務を再設計し、制度的慣行を刷新する自律的学習のプロセスである。

庄司（2022）および吉本（2022）は、自治体 DX を「法定 DX」と「自主的 DX」の二層として位置づけている。前者は国主導による標準化・共通化・クラウド移行など制度基盤の整備を目的とし、後者は各自自治体が地域特性や文化的文脈に応じて進める自律的改革である。これらは行政内部の変革を担う「自治体 DX」の主要構成要素として理解される。

一方、総務省によれば、こうした行政領域の取り組みに加え、デジタル技術を活用して地域課題の解決や新たな価値創出を図る「地域社会 DX」をもう一つの重要な柱として位置づけている<sup>1)</sup>。すなわち、地域 DX は自治体 DX と地域社会 DX

1) 総務省 HP「地域におけるデジタル・トランスフォーメーション（地域 DX）」（[https://www.soumu.go.jp/denshijiti/digital\\_](https://www.soumu.go.jp/denshijiti/digital_)

の両側面によって成立する包括概念であり、行政改革と社会変革を統合的に推進する「統合的ガバナンスモデル」として捉えることができる。

この視点は、豊岡市が推進する「豊岡メソッド」や、他の後発型自治体に共通してみられる「選択的 DX」戦略を理解する鍵となる。すなわち、後発型自治体の DX は、法定 DX の遵守に加えて自主的 DX への転換であり、さらに行政改革と並行して地域社会 DX を推進し、官民・住民・教育機関など多様な主体との協働を促進することにより、行政と地域社会の両側面から地域価値を再構築する創造的プロセスとして位置づけられるべきである。

豊岡市における一連の DX 推進は、人口減少や財政制約という中小規模自治体共通の制約条件下で進められており、その成果は他地域にとっても高い示唆的価値を有する。本論文では、豊岡市における DX の制度設計、人材育成、ガバナンス構築の具体的実践を整理するとともに、2025 年度までに計画されている新規プロジェクトを対象に、その展望と課題を明らかにする。

最終的に、本論文は、豊岡市の経験を通じて「後発型自治体 DX の推進がいかにして地域社会の持続可能性や住民福祉の向上に資するか」を検証し、自治体 DX と地域社会 DX を統合する新たな地域 DX モデルの構築に向けた理論的・実践的示唆を提示するものである。

## 第 2 章 地方自治体 DX をめぐる制度的・理論的背景

### 2.1 制度的背景<sup>2)</sup>

日本は本格的な人口減少社会に突入し、とりわけ地方自治体では人的・財政的資源の不足が慢性化している。総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」(2018 年)は、2040 年には自治体職員数が現在の約半数となると予測し、自治体が本来の公共機能

を維持するためには、業務プロセスの抜本的見直しとデジタル技術の活用が不可欠であると指摘している<sup>3)</sup>。

こうした構造的課題への対応として、2021 年にデジタル庁が発足し、「デジタル社会の形成基本法」および関連六法が施行された。これにより、情報システムの標準化、マイナンバーカードの活用、行政手続のオンライン化が法制度上明確に位置づけられ、地方自治体 DX が制度的に後押しされることとなった。

国は 2020 年 12 月に「自治体 DX 推進計画(第 1.0 版)」を策定し、2024 年には第 3.0 版を公表した。同計画では、①フロントヤード改革、②情報システムの標準化・共通化、③公金収納の電子化(eLTAX 活用)、④マイナンバーカードの普及促進、⑤セキュリティ対策、⑥ AI・RPA 活用、⑦テレワーク推進の七項目を重点施策として掲げている。これらを実効的に進めるため、総務省は「自治体 DX 推進手順書」や「新しい地方経済・生活環境創生交付金(旧・デジタル田園都市国家構想推進交付金)」など、複数の財政支援を通じて地方自治体を支援している。

この交付金は、「地方創生 2.0」<sup>4)</sup>における中核的施策として位置づけられ、「デジタル・新技術の徹底活用」や「産官学金労言」の連携を促進することを目的としている。その重点領域として、ブロックチェーンや DX・GX の面的展開、オンライン診療、オンデマンド交通、ドローン配送、情報格差解消、サイバーセキュリティ基盤の強化など、地域のデジタルライフライン整備と生活環境の改善を掲げている。また、地域が自ら考え、合意形成を経て行動する「自律的なデジタル実装」の推進、人材シェアリングによる都市・地方間連携の活性化なども柱として示されている。

さらに、2024 年 6 月に閣議決定された「デジタル社会の形成に関する重点計画」では、「国・地方・

transformation.html)。

2) 2.1 節の内容は、児島(2025b)の 51～53 頁の内容を要約し、本論文における豊岡市の取り組みの説明に必要な部分としてまとめたものである。制度的背景の詳細は児島(2025b)を参照されたい。

3) 近未来の行政サービスの方向性についての考察については、小松(2022)を参照されたい。

4) 総務省 HP「地方創生 2.0 に向けた取組について 内閣官房 新しい地方経済・生活環境創生本部事務局(2025 年 1 月)」([https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000990600.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000990600.pdf))。

民間の連携によるデジタル共通基盤整備」「共通 SaaS の活用」「デジタル人材育成」「官民連携」「地方分権との調和」などが DX 推進の基本方針として明記された。特に、ガバメントクラウドへの統一的移行と SaaS の共通化は、地方自治体の財政負担を軽減しつつ、セキュリティ強化と運用効率化を両立する施策として注目されている。

経済産業省の「デジタルガバランス・コード 2.0」(2022 年)でも、官民連携による社会的価値創出が DX の中核に位置づけられており、地方自治体にも「単独ではなく、ネットワークを形成して取り組む」姿勢が求められている。2023 年以降、「スマート自治体」「地域 DX」といった用語が多用されるようになったのは、行政効率化の枠を超え、福祉・教育・環境・産業振興など多分野で住民生活の質を高める包括的アプローチへの転換を示している。

前述したように、総務省は「地域 DX」を、行政手続のデジタル化や庁内データ連携を通じて行政サービスの効率化を図る「自治体 DX」と、デジタル技術を活用して地域課題の解決や新たな価値創出を目指す「地域社会 DX」という二つの側面から構成される概念として整理している。総務省の定義においては、これら二つの取り組みを相互補完的に推進し、両者を統合することで地域全体のデジタル化を進める枠組みが「地域 DX」と位置づけられている。

このような整理は、国の政策体系として、標準化・共通化、人材育成、ネットワーク形成といった施策を一体的に展開するうえで有効な概念枠組みである。一方で、実際の自治体における DX 推進の現場では、自治体 DX と地域社会 DX が必ずしも同一の論理やプロセスで進展するわけではなく、両者を概念的に区別したうえで実装を進めている先事例も存在する。

その代表的な事例が、DX 先行自治体として知られる長野県塩尻市である<sup>5)</sup>。塩尻市の DX 戦略においては、自治体 DX (塩尻市では、同義で「行

政 DX」という単語が用いられているが、本稿では自治体 DX として統一している。)を行政内部の制度・業務・組織改革を担う領域として明確に位置づける一方で、地域 DX を、行政施策の延長としてではなく、地域において顕在化している課題に直接向き合い、民間事業者や住民とのパートナーシップを通じて社会実装を図る領域として定義している。すなわち、塩尻市における地域 DX は、自治体 DX を包含する上位概念ではなく、両者は異なる変革領域として整理されている点に特徴がある。

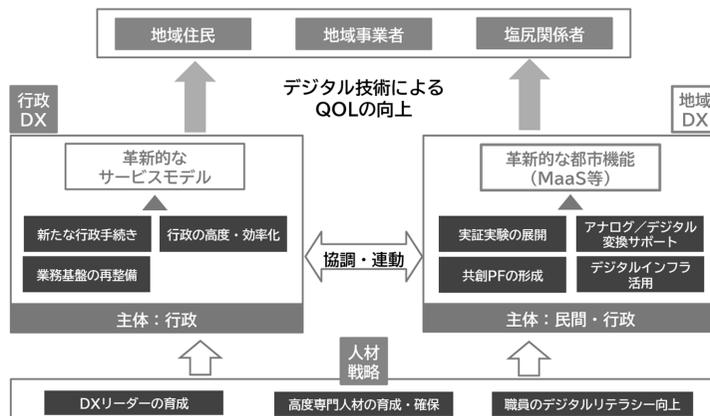
この塩尻市における DX 戦略の理念は、次の図表 1 において表現されている。総務省の地域 DX の定義(地域 DX = 自治体 DX + 地域社会 DX)と対立する概念ではなく、政策概念としての「地域 DX」を、実装段階においてより精緻に分解・再構成したものと理解することができる。行政内部の変革と地域社会における実装とを区別し、それぞれに適した主体・手法・スピードで推進することが、持続的な DX の実現に資することを示唆している。

本研究では、このような総務省の定義と社会実装上の先事例を踏まえ、「地域 DX」を、自治体内部の改革を担う自治体 DX と、地域社会における課題解決型のデジタル実装(地域社会 DX)が、同一概念として融合されるのではなく、行政と地域社会の協働によるガバランスの枠組みを通じて相互に接続されるプロセスとして捉える。すなわち、本論文における地域 DX とは、自治体 DX と地域社会 DX が並行的かつ相互補完的に進展し、その接点において行政改革と社会変革が結びつくことで、人口減少下における持続可能な地域づくりを実現するための統合的な実践概念である。

このような視点は、本研究の対象である兵庫県豊岡市の DX 推進を理解するうえでも重要である。豊岡市は、自治体 DX の導入においては後発に位置づけられてきたが、2022 年度以降、国が示す制度的枠組みを積極的に活用しながら、行政内部

5) 塩尻市の最新の DX 推進の取り組みについては、塩尻市 HP「第 2 期塩尻市 DX 戦略 令和 6 年策定 長野県塩尻市」(<https://www.city.shiojiri.lg.jp/uploaded/attachment/34137.pdf>)に詳しい。本論文における記述は、筆者(児島)が 2025 年 12 月 4 日において塩尻市で実施した、塩尻市前 CDO(最高デジタル責任者)小澤光興信州大学特任准教授および塩尻市先端産業振興室松倉昌希係長とのインタビュー内容および提供資料に基づいている。

戦略の基本理念②<イメージ図>



図表 1 塩尻市の DX 戦略のイメージ図

出所：塩尻市 HP「第 2 期塩尻市 DX 戦略 令和 6 年策定 長野県塩尻市」(<https://www.city.shiojiri.lg.jp/uploaded/attachment/34137.pdf>) の 7 頁「戦略の基本理念②<イメージ図>」より転載・掲出している。

の改革と地域社会における実装を並行的に進める DX 戦略を展開している。同市の取り組みも、実装段階においては、行政内部の DX と、地域課題に直接向き合う社会実装とを意識的に区別し、官民・住民との協働を通じた取り組みへと発展している点に特徴がある。

すなわち、豊岡市の事例は、法定 DX や標準化への対応といった自治体 DX を基盤としながらも、それを地域社会における実装へと単線的に「拡張」するのではなく、行政と地域社会の役割分担を前提とした協働的ガバナンスへと再構成している過程として捉えることができる。この点において、豊岡市の DX 推進は、塩尻市に代表される先行自治体の実装モデルと政策的枠組みとのあいだを媒介する位置にあり、後発型自治体がいかにして制度的支援を活用しつつ、自地域の文脈に即した地域 DX を構築し得るのかを検討するうえで、示唆に富む事例である。

## 2.2 理論的背景

浜口 (2022) は、経済産業研究所の全国調査データを用いて、地方自治体における DX の現状と課題を実証的に分析している。その結果、DX の進展は全体として低調であり、特に小規模自治体においては、ノウハウや人材の不足、縦割りのな組

織構造、セキュリティ体制への過度な懸念などが主要な制約要因となっていることを指摘している。浜口によれば、自治体規模が小さいほど「DX のメリットが小さい」という認識が職員の間で根強く、これが心理的抵抗や組織的惰性を生み出している。一方で、首長や幹部職員による明確なコミットメントが存在する自治体では、外部人材の活用や部局横断的な体制形成を通じて、DX 推進の効果が高まることも確認されている。この知見は、庄司 (2022) および吉本 (2022) が強調する「自主的 DX」、すなわち各自自治体が自らの文化的・制度的基盤を踏まえて内発的に改革を進めることの重要性を裏づけるものである。標準化や共通化といった法定 DX のみでは限界があり、自治体内部の意識改革や組織変革を伴う自律的改革が不可欠であることが示唆されている。

さらに浜口 (2022) は、住民のデジタル化意識 (例えばマイナンバーカード普及率) や首長のリーダーシップが、自治体 DX の推進要因として統計的に有意であることを明らかにしている。この結果は、後発型自治体においても、外部条件の整備のみならず、内部からの「内発的リーダーシップ」によって変化が駆動し得ることを示している。ただし、これらの分析は主として行政内部の変革、すなわち自治体 DX を対象としたものであり、地

域社会における実装プロセスそのものを直接説明するものではない点に留意が必要である。

小松 (2024) は、全国 1,740 自治体のパネルデータを用いて、DX が地方創生に与える影響を定量的に分析している。その結果、自治体 DX は地方創生に対して「中長期的・間接的」な影響を持つと結論づけられている。特に中規模以上の自治体においては、婚姻促進や所得向上を通じた社会経済的効果が確認され、人口減少の抑制や地域の活力維持に寄与し得ることが示された。一方で、小規模自治体においては、人的・財政的制約により、自治体 DX 単独では効果が限定的であり、国・都道府県による制度的支援や自治体間ネットワークの強化が不可欠であると指摘されている。小松は、DX を地方創生の中核政策として位置づけるためには、行政内部の効率化にとどまらず、官民連携や住民参加を含む社会的変革、すなわち地域社会 DX の視点を組み込むことが必要であると強調している。

また野村 (2022) は、地方自治体における DX の意義と課題を、デジタル化の現状および先行自治体の事例を通じて分析している。野村は、自治体 DX が直面する課題として、首長主導のトップダウン型政策が現場の抵抗を招く可能性、人材育成の困難さ、補助金依存型の技術導入に陥りやすい点を指摘する。これらを克服するためには、国による法制度や規制の見直し、共通システム基盤の整備、人材育成支援、DX の進捗を評価する仕組みの構築が必要であるとする。そして野村は、DX を単なる技術導入としてではなく、社会変化に適応する「レジリエンス」を高める組織改革として捉え、「市民に信頼される行政」「職員にとってやりがいのある業務」「地域社会に貢献する共創」という、いわば「三方よし」を実現することこそが自治体 DX の本質であると結論づけている。

以上の先行研究を踏まえると、地方自治体における DX は、行政内部の制度・業務・組織改革を担う自治体 DX と、地域課題の解決や社会的価値創出を志向する地域社会 DX とを、単一概念として一体的に把握するのではなく、それぞれ異なる変革領域として整理することが理論的にも実践的にも有効であることが示唆される。自治体 DX

は、行政運営の高度化・効率化を通じて公共サービスの持続可能性を支える内部変革の領域であるのに対し、地域社会 DX は、官民連携や住民参加を通じて地域に内在する課題に直接向き合い、社会実装を通じた変化を生み出す外部変革の領域として位置づけられる。

両者は、一方が他方の延長線上に展開されるものではなく、それぞれが固有の主体、手法、時間軸をもって進展する。そのうえで、行政と社会の協働によるガバナンスの枠組みを通じて相互に接続されることによってはじめて、行政改革の成果が地域社会に還流し、同時に社会実装の知見が行政運営にフィードバックされる循環構造が形成される。図表 2 は、このような相互補完的關係のもとで、自治体 DX と地域社会 DX が並行的に「地域 DX」として機能することを表したイメージ図であり、この循環構造が人口減少下における持続可能な地域づくりに実質的に寄与するものと考えられる。

### 第 3 章 豊岡市における DX 推進の背景と戦略

#### 3.1 豊岡市の地域特性と行政改革の基盤

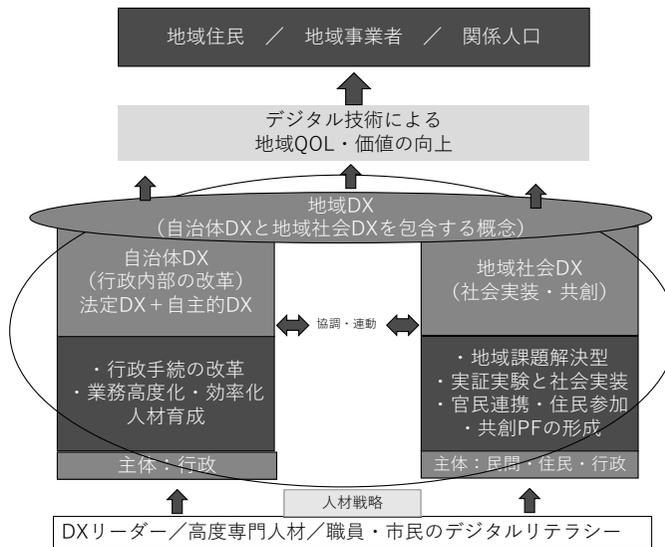
豊岡市は兵庫県北部の但馬地域に位置し、人口約 7 万 5 千人の中小規模自治体である。観光地・城崎温泉や環境共生の象徴である「コウノトリの野生復帰」などに代表される地域資源を活用し、文化・環境・観光分野で先進的な政策を展開してきた。一方で、少子高齢化や人口流出による社会減が進行しており、地域の持続性が大きな課題となっている。特に高校卒業後の若年層転出率が高く、地域内の雇用環境や生活利便性の確保が喫緊の課題であった。

こうした中で、豊岡市は行政の効率化にとどまらず、地域社会全体を巻き込んだ構造的変革を志向し、デジタル技術の活用を通じて地域課題を解決する統合的な DX 推進戦略の構築に着手した。

#### 3.2 DX 導入の経緯と体制整備

豊岡市における本格的な DX 推進の起点は、2021 年 11 月の情報推進課への DX 担当参事の配置と、翌 2022 年度の DX 推進部新設にある。この体制整備により、同市は自らの後発性を認識し

中小規模自治体における後発型 DX 推進の可能性と課題



図表 2 統合的ガバナンスモデルによる地域 DX の枠組み

つつ「Transformation with Digital」の方針を掲げ、行政と地域の両面から DX を推進する明確な戦略を策定した。この背景には、2019 年に設立された「ワークイノベーション推進室」における組織文化改革の経験がある。同室は、ジェンダーギャップの是正を目的に、職場環境・働き方・意識改革を横断的に進めた組織であり、これが市全体の業務構造改革やデジタル化に対する土壌を形成した。こうした職場改革の取り組みが、DX 推進の理念的基盤として継承されている。

豊岡市は、法定 DX（国主導の標準化・共通化）を遵守しながら、自主的 DX（業務プロセス改革・人材育成）を積極的に推進し、さらに地域社会との連携を通じて地域 DX を実装するという三位一体型の体制を整えた。このアプローチは、総務省が示す「自治体 DX」と「地域社会 DX」を統合的に進める地域 DX モデルと軌を一にするものである。

### 3.3 組織変革としての自治体 DX の展開

豊岡市の DX 推進は、行政内部の業務効率化と職員意識改革を基盤とする「自治体 DX」から始まった。長時間労働をデフォルトとする働き方を変えるために実施した「時間のマネジメント推進」では、意識改革・トップから管理職等への呼びか

けだけで時間外勤務時間を 1 年間で 15.9%削減するなどの成果を上げた。

また、新型コロナウイルス感染症対策においては、ワクチン接種業務の最適化を目的に、トヨタ生産方式を応用した動線設計や人員配置の見直しを実施し、デジタルによる予約確認・データ処理を導入した。その結果、接種能力を約 1.6 倍に拡大し、職員負担を半減させるなど、デジタル技術を活用した行政効率化の成果を上げた。

2021 年末には「DX 推進戦略骨子」が策定され、「市民目線の行政改革」「デジタル基盤整備」「職員リテラシー向上」を柱に、行政サービスの持続的改善を目指す中期ビジョンが提示された。2022 年には DX・行財政改革推進課が新設され、無線 LAN 整備やモバイル端末導入、マイナンバーカード普及促進などの制度的基盤整備が進められた。これらの施策は、自治体 DX の実装と同時に、地域社会 DX の展開を支える基盤整備として位置づけられている。

### 3.4 地域社会 DX への展開：官民連携と共創

行政内部での制度改革に続き、豊岡市は 2023 年度以降、官民連携・住民参加を軸とした地域社会 DX へと取り組みを拡大した。トヨタ・モビリティ基金との交通安全教育事業、デイサービス送

迎車両を活用した「ちょいのり」実証、日本郵便とのドローン配送実証など、多様な主体との協働による社会的実験が進められている。

これらの事業は、行政が主導する「自治体 DX」から、企業・NPO・住民との協働による「地域社会 DX」への展開を示すものであり、行政と社会が相互補完的に機能する統合的ガバナンスの実装形態と位置づけられる。特に、地域の高齢者や移動困難者への支援、教育現場の ICT 活用、福祉分野での AI 導入など、住民の生活課題と行政改革を一体的に解決する事例が見られる。

### 3.5 豊岡メソッドによる DX 推進の特質

豊岡市の DX 推進を特徴づけるのは、「豊岡メソッド」と呼ばれる戦略的手法である。同手法は、①共通ビジョンの策定（タグライン）、②戦略体系図による可視化、③重点人材の配置、④市民・企業との共創という 4 要素から成り立ち、行政の縦割りを超えたマネジメントを可能にしている。

このメソッドは、庄司（2022）の「アナログ改革」概念に通じるものであり、行政を自ら変革主体として位置づけると同時に、地域社会 DX における協働の枠組みとも連動している。すなわち、法定 DX による制度整備、自主的 DX による組織変革、地域社会 DX による共創拡張という三者を有機的に連携させることで、行政と地域社会が相互に学び合い、地域 DX を進展させる循環型システムが形成されている。

### 3.6 後発型自治体としての意義

以上の分析から、豊岡市の DX 推進は、後発型自治体の制約を柔軟性と学習力へと転換するモデルであることが確認できる。行政領域における自治体 DX の推進が、地域社会 DX の実装と結びつくことで、行政改革と社会変革が同時並行的に進展している。この関係は、国が定義する「地域 DX = 自治体 DX + 地域社会 DX」という枠組みを実践的に体現するものであり、豊岡市の経験は、人口減少下の地域における統合的ガバナンスモデルの先行事例として高い示唆を有している。

## 第 4 章 豊岡市における DX 実装の展開

### 4.1 はじめに

本章では、豊岡市が 2022 年度以降に展開している DX の実装過程を分析する。前章で整理したように、豊岡市の取り組みは行政領域における「自治体 DX」と地域社会領域における「地域社会 DX」が相互補完的に進展しており、その統合的成果として「地域 DX」が形成されている点に特徴がある。本章では、この統合的プロセスを具体的事例に基づいて検討し、行政内部の改革（自治体 DX）から、地域課題解決を目指す社会的実装（地域社会 DX）への連続的展開を明らかにする。

### 4.2 庁内改革としての DX 推進

豊岡市は、DX 推進の初期段階において、行政内部の業務効率化と職員意識改革を中心とした「自治体 DX」に注力した。前述した「時間のマネジメント推進」により、具体的な業務改善ツール等の導入なしで、初年度には時間外勤務時間が 15.9% 減少した事実や、ワクチン接種業務の最適化などのデータ活用に基づく成果は、これらの改革が、単なる効率化にとどまらず、「行政運営のデジタル基盤強化」と「職員の学習型組織化」という二重の効果を生んだ点で注目される。

### 4.3 教育分野における学習支援アプリの導入

2025 年度、豊岡市は市立小中学校に学習支援アプリ「ロイロノート（LoiLoNote）」を導入した。本アプリは、教員が作成した教材を生徒端末に一斉配信し、生徒の回答をカード形式で共有・比較できる双方向型学習を実現するものである。このアプリの導入により、授業中の発言が苦手な児童・生徒でも意見を表明できる環境が整い、学びの多様性と包摂性が高まった。教員からも「共有を通じて学び合いの授業が可能になった」「資料提示の即時性が高まり、生徒の主体性を引き出せる」といった肯定的評価が得られている。

この事例は、行政の制度的支援（自治体 DX）を基盤に、学校現場という地域社会 DX の領域で実践されたものであり、行政・教育現場・家庭の三者を結ぶ協働モデルとして評価できる。

#### 4.4 健康福祉分野における DX の展開

豊岡市は 2025 年度、健康福祉部内における業務改革を加速させ、AI とデータ連携を活用した「介護認定調査 DX」を実施している。市は株式会社 ウェルモと連携協定を締結し、訪問調査・調査票作成・一次判定の工程に AI 導入を試行した。これにより、調査時間および審査期間の短縮、職員・申請者双方の負担軽減、調査時の対面コミュニケーションの改善が期待される。また、地域包括支援センター・介護認定申請窓口・ケアマネジャー間でのデータ共有により、市民が同じ説明を繰り返す必要を減らすなど、生活者視点のサービス改善を検討している。

これらの施策は、「自治体 DX」における業務改革と、「地域社会 DX」における生活支援型福祉の融合として位置づけられ、行政サービスと地域福祉が連携する統合的福祉 DX モデルとしての先進性を示している。

#### 4.5 モビリティ分野における地域社会 DX：「ちょいのり」実証

人口減少と交通事業者の人手不足を背景に、公共交通の維持が困難化する中、豊岡市は 2021 年に株式会社アンズケアを運送主体とする「福祉モビリティ実証事業（ちょいのり）」<sup>6)</sup>を開始した。本事業は、デイサービス送迎車両の空席を活用し、通院・買い物・余暇などの短距離移動を支援する仕組みである。

利用者からは「家族に頼みにくい用事でも気軽に利用できる」「自宅前まで送ってもらえるのが助かる」といった声が多く、移動困難者の外出機会を拡大する施策として評価されている。2022 年度以降は、国土交通省、トヨタ・モビリティ基金などの支援を受け、複数施設による共同送迎、タクシー事業者への業務委託などへと発展した。

本サービスは、行政による交通政策ではなく、民間主体が福祉資源を再構築する形で成立しており、地域社会 DX における共創的実践の典型例である。豊岡市はまた、孤立しがちな高齢者の外出促進を通じたフレイル予防の観点からも本事業を

位置づけており、モビリティ支援を健康・福祉政策と結びつける新たな「地域共生型 DX」として注目されている。

#### 4.6 地域 DX の実装プロセスとその意義

豊岡市の DX 実装事例を総合すると、同市の取り組みは行政と社会の相互補完的な構造を持つことが明らかとなる。自治体内部の制度改革（自治体 DX）が行政基盤とデータ環境を整備し、地域社会 DX がそれを活用して社会的包摂や生活支援を実現する。この双方向的な連動が「統合的ガバナンスモデル」の中核をなす。

行政が内部効率化を進めるだけでは、地域の持続性は確保できない。逆に、地域社会 DX の実践も行政制度との接続がなければ拡張性に欠ける。豊岡市の事例は、両者を架橋することで、行政の柔軟性と地域社会の創造性を結び付ける動的協働モデルを体現している。

#### 4.7 小括

本章でみたように、豊岡市の DX は、行政内部の業務改革と地域社会の共創実践が相互に作用することで発展している。教育・福祉・交通といった異なる領域における取り組みが共通して示すのは、自治体 DX が地域社会 DX の制度基盤を支え、地域社会 DX が行政改革の新たな方向性を再定義するという循環的構造である。これにより、豊岡市は「行政と社会の協働進化」を実現する後発型自治体 DX の先行モデルとして位置づけられる。

### 第 5 章 自治体間連携と地域 DX の拡張

#### 5.1 はじめに

本章では、豊岡市が 2024 年に参画した一般社団法人「まるごとデジタル」の活動を中心に、自治体間連携による地域 DX の拡張について検討する。これまでの章で明らかにしたとおり、豊岡市は行政領域における「自治体 DX」と社会領域における「地域社会 DX」を相互補完的に推進し、その統合的成果として「地域 DX」を形成してきた。本章では、その仕組みが他自治体や企業、教育機

6) 株式会社アンズケア HP「ちょいのり」(<https://www.ands-care.jp/choinori>)。

関とのネットワークを通じてどのように地域間へ拡張しているのかを明らかにする。

## 5.2 自治体間ネットワーク形成の背景

地方自治体における DX 推進は、個々の自治体努力にとどまらず、相互に学び合うネットワーク構築が不可欠である。浜口（2022）が指摘するように、小規模自治体ほど人材・財政・技術の制約を抱えるため、外部連携による「リソース補完型 DX」が効果的である。豊岡市はこの認識のもと、企業との協働に加え、他自治体との情報共有を通じて知識・制度・人材を循環させる仕組みを構築してきた。

同市は、これまで「コウノトリと共に生きるまちづくり」を掲げ、生物多様性の保全を軸に、自治体間の「地下茎的つながり」（思いを同じくする自治体が地中でつながり、理念や知を共有する関係性）を形成してきた。この「横の連携」の理念が、デジタル分野における新たな共創基盤として発展したのが「まるごとデジタル」への参画である。

## 5.3 豊岡市の「まるごとデジタル」参画と具体的展開

豊岡市は 2024 年、自治体間連携プラットフォームである一般社団法人「まるごとデジタル」に参画した。この決定は、包括連携協定を締結している KDDI 株式会社からの提案を受け、DX 推進に取り組む他自治体との情報共有を通じて相互に知見を高めることを目的としたものである。

「まるごとデジタル」は、地域 DX を自治体 DX（行政領域）と地域社会 DX（社会領域）の両側面から推進することを目的とする全国的ネットワークである。豊岡市はこの枠組みの中で、行政内部のデジタル改革で培われたノウハウ（自治体 DX）を共有しつつ、地域社会 DX における実践知を他自治体に提供するという相互学習型ネットワークの形成に貢献している。

この連携において豊岡市が重視するのは、「利他（altruism）」の理念である。一般に、自治体間ネットワークは他自治体の情報を収集し自治体の施策に反映させる「競争的学習」として機能す

ることが多い。しかし豊岡市は、各自治体が自らの経験を積極的に発信し、互いの知を支え合う「共創的学習（co-creative learning）」を志向している。この姿勢は、行政改革で培われた学習組織としての自治体 DX の成果を、地域社会 DX を通じて社会的価値創出へと拡張する取り組みである。

豊岡市はこの理念のもと、自らが推進する複数のプロジェクトに関して積極的な情報共有を行っている。たとえば、

- ① ドローンを活用したコミュニティ配送の実証事業
- ② 庁内 DX 人材育成プロジェクト「X-meeting」
- ③ AI による介護認定調査業務の効率化

といった事例を他自治体と共有し、成果・課題・改善策を「実践知」として再構築している。これにより、他の自治体が自らの文化的・制度的文脈にに応じて翻訳・適応できる仕組みが形成されている。

## 5.4 統合的ガバナンスによる地域 DX の拡張

「まるごとデジタル」における豊岡市の参画は、自治体 DX と地域社会 DX を連携させる統合的ガバナンスモデルの拡張事例といえる。行政領域で得られた制度設計・データ連携・人材育成の知見（自治体 DX）が、地域社会領域における共創や実証事業（地域社会 DX）に活用され、さらにその成果が行政制度や政策形成にフィードバックされるという循環的構造が形成されている。

このプロセスは、自治体ごとの条件や人材の格差を越え、知識と経験を共有する「ゆるやかな協働圏（collaborative sphere）」の形成を促している。豊岡市が 2025 年度に「まるごとデジタル・スタディキャンプ」の開催地を引き受けたことは、こうした協働圏の実践的基盤を確立する動きと位置づけられる。ここでは自治体職員、企業、研究者が直接対話し、地域 DX の方向性を共に議論することで、自治体 DX と地域社会 DX を橋渡しする実践的知が蓄積されている。

## 5.5 地域 DX の政策的意義

国は、地域 DX を自治体 DX と地域社会 DX の両面から統合的に推進する枠組みとして位置づけている。豊岡市の事例は、この定義を体現する実

践として評価できる。すなわち、行政内部の改革が社会的共創を支援、地域社会の共創が行政の制度改革に還流するという双方向的な関係性を可視化している点である。

この構造は、庄司（2022）の「アナログ改革」概念が示す「自ら変わる行政」と、野村（2022）が提唱する「レジリエントな行政組織」の理念を接続し、行政・企業・住民が対等に学び合うガバナンス体制を具体化するものである。豊岡市の取り組みは、単なる地域間協力ではなく、行政と地域社会が共通の価値目標（持続可能な地域社会）を共有する統合的ガバナンスの実践知モデルとして位置づけられる。

## 5.6 小括：地域を越えた「共創ネットワーク」の可能性

豊岡市の「まるとデジタル」参画は、行政と地域社会の両側面を結ぶ「統合的ガバナンスモデル」が、地域間にも拡張可能であることを示した。自治体 DX で培われた制度基盤と組織力を外部連携に展開し、地域社会 DX の共創的実践を水平的に広げることにより、自治体を越えた知識循環の仕組みが形成されている。この「共創ネットワーク」は、自治体 DX（制度設計・業務改革）と地域社会 DX（社会的包摂・価値共創）の成果を統合し、情報・制度・人材が市境を越えて流動する学習型エコシステムとして機能していると考えられる。豊岡市の取り組みは、人口減少時代における地方自治体の新しい協働モデルを示し、今後の地域 DX 推進における重要な方向性を提示している。

## 第 6 章 豊岡市における 2025 年までの新規取り組みとその制度的含意

### 6.1 はじめに

これまでの分析により、豊岡市の DX 推進は、行政領域における「自治体 DX」と社会領域における「地域社会 DX」を相互補完的に展開し、その統合的成果として「地域 DX」を形成してきたことが確認された。本章では、2025 年度に計画・実施される新規事業を中心に、その実装の方向性と制度的含意を検討する。これらの取り組みは、

従来の行政効率化型 DX を超え、福祉・教育・交通・市民参加といった分野横断的領域に広がりつつあり、地域 DX の深化段階にあるといえる。

### 6.2 健康福祉部における DX 推進の展開

2025 年 4 月、豊岡市は DX 推進体制の一環として、健康福祉部に DX を統括する部長級ポストを新設し、DX・行財政改革推進課の課長級ポストと兼務させた。これにより、健康福祉部において DX・行財政改革推進課の職員を直接指揮し、部内の業務改革を横断的に進める体制が構築され、業務の効率性・透明性・職員満足度の向上を目的とする包括的な変革が始動した。健康福祉部の所掌は、介護・障害福祉・生活保護・健康増進など、市民生活に密着した行政サービスが中心であり、同時に高齢化や制度改革による業務量の増加にも直面している。

同部における主要課題として、①資源配分の硬直化、②長時間労働の常態化、③多忙による改善困難、④業務の属人化、⑤アナログ業務の継続、が挙げられる。これらの課題に対して、豊岡市は「大きな改善」と「小さな改善」という二層のアプローチを採用している。前者は制度設計層に対応する抜本的なデジタル化改革、後者は組織変革層における日常業務レベルの継続的改善である。

#### (1) 大きな改善：介護認定調査のデジタル化

年間約 5,000 件に上る介護認定調査業務の効率化は、健康福祉部の DX における中核的プロジェクトである。従来は、調査・判定過程の煩雑さやカスタマーハラスメント対応などが課題であった。豊岡市は 2025 年 6 月に株式会社ウエルモと連携協定を締結し、訪問調査、調査票作成、一次判定への AI 導入を試行している。これにより、調査時間や審査期間の短縮、職員・申請者双方の負担軽減、音声入力による対話型調査の実現など、定量・定性的な成果が期待されている。さらに、地域包括支援センター、市、ケアマネジャー間での聞き取りデータ共有を推進し、重複説明の削減や市民負担の軽減を目指している。

#### (2) 小さな改善：AI・ICT ツールを活用した日常業務の効率化

日常業務レベルでは、AI による会議・相談記録

の自動要約、AI-OCR による文書処理、オンライン申請の導入、AI ノートアプリによる支援策等の共有、Slack による庁内情報共有など、複数のツールを組み合わせた改善が進められている。これらの施策は、職員のリテラシー向上と業務習慣の変革を目的とした「自主的 DX（組織変革層）」に相当し、現場主導による継続的改善を促している。

#### (3) 体制整備と連携強化

健康福祉部改革を効果的に推進するため、DX・行財政改革推進課が兼務体制で直接関与し、専門知識と人的リソースを部門横断的に共有している。KDDI 派遣職員やデジタル人材を部分的に活用することで、庁内人材の補完と知識移転が同時に進められている。この体制は、組織内部のデジタル資源を最大限に活かし、行政内部から地域 DX へと展開していく三層循環モデルの実装例と位置づけられる。

#### (4) 今後の検討課題

今後の課題としては、包括的支援体制整備に向けた初期相談窓口の統合が挙げられる。高齢者、障害者、生活困窮者など、対象別に分断されている相談窓口を一元化し、AI ノートアプリ等を用いた情報共有により、市民が一度の説明で多部門サービスを受けられる仕組みの構築が求められる。これにより、個別最適化された福祉行政の実現が期待される。

### 6.3 制度的含意と今後の検討課題

以上の取り組みから、豊岡市の DX は、行政内部の効率化（自治体 DX）と社会的包摂・価値創出（地域社会 DX）が並行的に発展する統合型モデルとして進化していることが確認できる。

一方で、課題も顕在化している。7.2 で詳述するが、第一に、費用対効果、特に効果の可視化である。DX の継続的な推進のためには、効果を金銭換算等により可視化し、市民等の理解を得ることが必要である。第二に、職員等の情報リテラシー向上である。第三に、デジタル人材の育成とナレッジの継承体制を強化が求められる。

これらの課題を克服するためには、行政と地域社会が共通の目的（持続可能な地域づくり）を共有し、協働的にガバナンスを形成することが不可

欠である。豊岡市の経験は、後発型自治体が「制度翻訳力」と「共創力」を活かしながら、行政と社会の境界を越えて DX を推進するための先行の実践モデルとして位置づけられる。

### 6.4 小括

本章で検討した健康福祉・教育・交通・市民参加の各事例は、行政と地域社会が相互に学び合いながら発展する地域 DX の統合的展開を示している。豊岡市の取り組みは、自治体 DX の成果を地域社会 DX へと波及させ、社会的実践を通じて行政ガバナンスに還流させる循環構造を有している。この協働的プロセスは、人口減少下における持続可能な地域づくりに向けた後発型自治体 DX の成熟段階を示すものである。

## 第7章 考察：中小規模自治体における後発型 DX 推進の意義と課題

本研究は、豊岡市の事例を通じて、人口減少下にある中小自治体における DX の実践的展開を明らかにしてきた。豊岡市の取り組みは、行政領域における「自治体 DX」と社会領域における「地域社会 DX」を統合的に推進することで、行政の効率化と地域社会の包摂的発展を同時に実現しようとするものであり、後発型自治体の持続的な変革モデルとして注目される。本章では、これまでの分析をもとに、後発型自治体 DX の意義と課題を「制度翻訳力」「共創的ガバナンス」「持続可能性」の3つの観点から整理する。

### 7.1 後発型自治体の優位性と「制度翻訳力」

庄司（2022）および吉本（2022）が指摘するように、DX は「制度移植」ではなく「制度翻訳」のプロセスである。豊岡市の事例は、国が定めた標準化方針や政策フレームを単に受け入れるのではなく、自地域の文化・慣行・行政資源に適合するように再構成している点で特徴的である。

このような柔軟性こそ、後発型自治体を持つ戦略的優位性である。先行自治体の成功・失敗の両方を参照し、自らの行政文脈に合わせて最適化できる「学習的適応能力」が、後発型 DX の展開を支える。豊岡市が示すように、制度翻訳は単なる

模倣ではなく、既存制度を地域文脈に合わせて創造的に再構築する動態的過程であり、その成果は行政の効率化だけでなく、地域社会の制度的レジリエンス向上にも寄与している。

## 7.2 共創的ガバナンスとネットワーク型連携

浜口（2022）が強調するように、小規模自治体においては、人的・財政的制約を克服するために外部連携が不可欠である。豊岡市の取り組みは、企業（KDDI、トヨタ・モビリティ基金、日本郵便など）や他自治体との連携を通じて、行政・企業・地域社会を結ぶネットワーク型ガバナンスを形成している点に特徴がある。

このような共創的ガバナンスは、総務省が定義する「地域 DX = 自治体 DX + 地域社会 DX」の両輪を機能的に接続するものである。行政内部で整備されたデータ基盤や制度的リソース（自治体 DX）が、地域社会 DX における協働や共創を支え、逆に社会 DX で蓄積された実践知が行政の制度改革へフィードバックされるという双方向的循環が成立している。豊岡市が参画する「まるごとデジタル」ネットワークは、こうした協働の枠組みを地域間レベルにまで拡張する実践であり、地域 DX が地理的境界を越えた「知識循環型エコシステム」として展開し得る可能性を示している。

## 7.3 DX の持続可能性と制度的課題

豊岡市の DX 推進は、行政と地域社会の相互補完的發展を実現しているが、前述したように、今後の展開にはいくつかの課題も残されている。第一に、費用対効果の可視化である。デジタル導入には一定の費用が掛かる一方で、職員、市民等が便益（効果）を享受するが、費用は可視化しやすく、効果は可視化（金額換算）しづらい。DX を継続するためには、効果の可視化による市民等の理解が必要である。

第二に、情報リテラシーの向上である。職員等に情報セキュリティに関する知識が不足しているので、データ活用等に慎重になりすぎる傾向がある。情報漏洩等のリスクやセキュリティポリシー等を十分に理解し、安全かつ効率的にデータ活用等を進める必要がある。

第三に、デジタル人材の確保と知識継承体制の構築である。外部専門人材の導入に加え、内部職員のスキル移転と市民リテラシー向上を通じた「共創的人材育成」が不可欠である。

これらの課題を克服することにより、後発型自治体でも行政と地域社会の双方が協働的に進化する「持続的 DX エコシステム」の構築が可能になる。豊岡市の事例は、まさにその過程を実証的に示すものである。

## 7.4 小括

以上の考察から、後発型自治体の DX 推進は、制度翻訳を通じた柔軟な適応力、共創的ガバナンスによるネットワーク形成、そして行政・地域社会の協働を基盤とした持続可能性の三要素により構成されることが明らかとなった。豊岡市の経験は、「統合的ガバナンスモデル」に基づく地域 DX の成熟過程を実証的に示すものであり、今後の地方自治体における DX 推進の理論的基盤として位置づけられる。

## 第 8 章 おわりに

### 8.1 研究の総括

本研究は、後発型自治体におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進プロセスを、兵庫県豊岡市の実践を通じて明らかにした。豊岡市は、行政領域の「自治体 DX」と社会領域の「地域社会 DX」を統合的に推進し、行政効率化と社会包摂を両立させる地域 DX モデルを構築している。

この取り組みは、行政文化・人材・官民連携・自治体間ネットワークを総合的に活用し、制度的柔軟性と共創的行政の両立を実現した点において特筆される。業務効率化・AI 導入・教育 DX・福祉 DX・モビリティ DX などの多様な領域で、行政と地域社会が相互作用しながら構造的変革を進めている。

豊岡市の事例が示す最大の意義は、後発型自治体が「遅れ」ではなく、「柔軟性」と「翻訳力」を活かして持続的な DX 推進を実現し得ることを実証的に示した点にある。制度移植ではなく制度翻訳の視点から、地域文化や社会構造に即した

DX を構築し、行政改革と地域再生を同時に推進するモデルとして位置づけられる。

## 8.2 政策的・理論的含意

第一に、後発型自治体においても、自治体 DX と地域社会 DX を統合的に進める「統合的ガバナンスモデル」を採用することで、持続可能な地域 DX の展開が可能である。行政が制度基盤を整え、地域社会が共創力を発揮するという二重のプロセスが、地域経営の新たな形態を支えている。

第二に、DX は技術導入にとどまらず、組織文化や価値観の転換を伴う社会的・文化的制度改革である。庄司 (2022) のいう「アナログ改革」としての DX は、組織や市民の行動変容を通じて、行政を「学習する組織」へと変化させるものである。

第三に、DX の持続可能性は「技術の高度化」ではなく、「社会的受容性と共創性」に依存する。市民・企業・教育機関・行政が政策形成の初期段階から関与し、共通の目的を共有する協働型ガバナンスの確立が不可欠である。豊岡市の実践は、こうした協働体制が地域の構造変革を促す有効な手法であることを具体的に示している。

## 8.3 今後の研究課題

本研究は単一自治体を対象とした事例研究であり、今後は比較研究を通じて一般化可能性を高める必要がある。今後の課題として以下を挙げる。

- ①自治体 DX と地域社会 DX の統合プロセスに関する比較分析
- ②成果評価指標（行政効率・住民満足・社会的包摂・経済波及効果等）の体系化
- ③財政的持続性と外部連携構造に関する検証
- ④デジタルデバイド解消に向けた教育・文化的支援体制の構築

これらの研究を通じて、行政と地域社会の両面から発展する地域 DX の理論モデルを深化させ、後発型自治体をもつ柔軟性と共創性を活かした持続的ガバナンスの可能性を明らかにしていく必要がある。

## 8.4 結び

豊岡市の経験は、自治体 DX と地域社会 DX の統合によって形成される「地域 DX」のあり方を体現している。行政と地域社会が協働し、互いに学び合いながら変化を遂げる姿は、人口減少時代の地方自治におけるある一つの理想的な形である。本研究が示した理論的枠組みと実践的知見は、他の中小規模自治体が持続可能な地域 DX を構築・実装する際の基盤となることを期待している。

## 謝辞

本論文における訪問調査および文献調査は、JSPS 科研費 (JP24K00297) ならびに関西学院大学産業研究所の助成を受けて実施した。

## 参考文献

- 稲葉裕昭 (2022) 「特集：どう進める？自治体 DX 自治体 DX 推進のための人材戦略」『季刊自治体法務研究』2022 年春号：31-36.
- 大崎麻子・秋山基 (2023) 『豊岡メソッド 人口減少を乗り越える本気の地域再生手法』日本経済新聞出版.
- 児島幸治 (2021) 「ファミリービジネス研究への会計学的アプローチ」『商学論究』68(4)：67-82.
- 児島幸治 (2023a) 「地方公共団体の DX 推進とクラウド公会計」『産研論集』50：39-49.
- 児島幸治 (2023b) 「同族経営旅館のファミリーアントレナーシップ研究」『観光マネジメント・レビュー』3：2-15.
- 児島幸治 (2023c) 「ファミリービジネス研究～同族経営旅館の現状と課題～」『国際学研究』12(1)：101-124.
- 児島幸治 (2024) 「同族経営旅館によるエフェクチュエーションとファミリーアントレプレナーシップ」『産研論集』51：57-63.
- 児島幸治 (2025a) 「小規模地方自治体における DX 推進事例—高知県日高村と一般社団法人まるごとデジタルの挑戦—」『国際学研究』14 (1)：51-62.
- 児島幸治 (2025b) 「中小規模地方自治体における DX 推進と官民連携—兵庫県豊岡市の事例—」『産研論集』52：51-59.
- 児島幸治 (2025c) 「ファミリービジネスにおけるエフェクチュエーション理論の実践的適用と課題—不確定

- 性環境下の中小企業経営の新たな意思決定アプローチ」『商工金融』2025年7月号：25-48.
- 小松翔（2024）『自治体におけるデジタル・トランスフォーメーション（DX）が地方創生に与える影響に関する実証研究』アジア成長研究所報告書 No.23-07.
- 小松正人（2022）「特集：どう進める？自治体 DX デジタルの力で描くまちの未来」『季刊 自治体法務研究』2022年春号：37-42.
- 庄司昌彦（2022）「行政デジタル化の本質は“アナログ改革”による自主的 DX」『市政』10月号：28-31.
- 庄司昌彦（2024）「特集 自治体 DX の現在地 DX の現状と自治体の役割」『自治実務セミナー』6月号：2-5.
- 中貝宗治（2023）『なぜ豊岡は世界に注目されるのか』集英社.
- 野村敦子（2022）「自治体 DX をいかに進めるか—デジタル化からデジタル変革へ—」『JRI レビュー』Vol.8, No.103：58-98.
- 野村敦子（2022）「特集：どう進める？自治体 DX 知っておきたい！デジタル化の動向と自治体 DX の基礎知識」『季刊 自治体法務研究』2022年春号：6-11.
- 浜口伸明（2022）『自治体 DX の実証研究』RIETI Discussion Paper Series 22-J-018.
- 三宅由佳・児島幸治（2025）「地域公共交通の課題と地域福祉との連携の展望—長崎県離島の事例分析—」14（1）：63-73.
- 吉本明平（2022）「特集：どう進める？自治体 DX 自治体 DX という意識改革」『季刊 自治体法務研究』2022年春号：12-17.

## コーチングの質問の構造に関する一考察（1）

—中小企業診断士登録養成課程における課題の質問と回答を中心として—

加藤 雄 士

### I はじめに

本稿は、コーチングにおける質問の構造と、関西学院大学経営戦略研究科中小企業診断士登録養成課程のコーチング論の授業における教育効果について考察する。20XX + 1年におけるコーチング論の授業中、授業後に活用した質問、および課題文とその受講生の回答を使って考察する。質問<sup>1)</sup>は、クリスティーナ・ホール（以下クリス）の「一般化のプロセスを活用した質問」<sup>2)</sup>のノウハウを使って設計したものである。質問の構造について考察した後、受講生の回答を分析することで、それらの質問がどのような点で機能したのかを明らかにし、中小企業診断士登録養成課程のコーチング論の授業における教育効果について考察する。

### II クリスティーナ・ホールの質問に関する先行研究と本稿の目的

クリス（2008）によると、「質問は情報を組織化」しており、「あの情報をこの指示にしたがってまとめてください、オーガナイズしてください、というような感じ」のものだという。そして、質問文の中に前提や含意を入れることで、クライアントは「情報をまとめるときには、前提によって指示されたプロセスに従って処理せざるを得ない」。こうした質問のことを「埋め込まれた質問（Embedded Question エンベデッド・クエスチョン）」という。前提は、「私たちの思考に影響を及ぼし

ているという自覚がない」ため、「隠れている影響力」だという。また、「これら全ては（を／に関して）」という言葉を使い、それまでの質問と回答を全て含んだものにし、チャンク・アップを繰り返すことで、「アンカー」をつみ重ねていく質問（加藤、2019）もクリスは活用する。さらに、「私にとって質問の目的のひとつは『可能性を拓く』ことです。その人がまったく可能性がないと思ったところに可能性を拓いていくところです」とクリス（2008）はいう。本稿では、こうした質問に関するクリスのノウハウを活用して筆者が設計した質問文について考察し、受講生の課題に対する回答を分析することで、質問の構造を受講生がどの程度理解できたか、質問がどのように機能したかなど、中小企業診断士登録養成課程のコーチング論における教育効果について考察する。

### III 課題1の質問文の構造に関する考察

本章では課題1の指示文書（表1）と質問文（表2）を掲載した上で、質問のタイミング、頻度および質問文の構造について考察し、次章以降で受講生の回答<sup>3)</sup>を分析し、その効果を考察する。

#### 1 質問の頻度とタイミング

今回の質問（表2）は、授業の10日前に予習教材の1つとして受講生に提示し、また、2日間の授業の終盤に、講師がゆっくりと囁むように全員に質問した。さらに授業後に、これらの質問に対

1) 今回、2つの質問を課題として取り上げたが、紙幅の都合上、本稿ではそのうち1つ目の課題のみ研究対象とする。

2) 加藤（2019）を参照されたい。

3) 受講生は14人いたが、筆者が抽出した回答のみ掲載している。

する回答を表1のとおり課題として受講生に求めた。

受講生は授業前、授業中、授業後と、それぞれの間に数日挟んでこの質問にふれた(図1)。数日空けて、3回質問することで、受講生が潜在意識を使い回答を検索できるように意図した。クリスはセミナーで、たびたび時間を空けて何度か同じ質問するという行っていた。

## 2 課題1の質問文

課題1(表2)の質問文は、クリスの「一般化のプロセスを活用した質問」のノウハウを取り入れている。例えば、「これら全ては」とチャンク・アップをする質問を3回繰り返す方法、「数々のうち～3つを挙げて」「あなたにとってあなたのために」といった聞き方である。さらに、単にリソースについて聞くだけでなく、それらを中小企業診断士登録養成課程やその後のキャリアの中で、どのように活用できるかを思考させる質問も入れた。

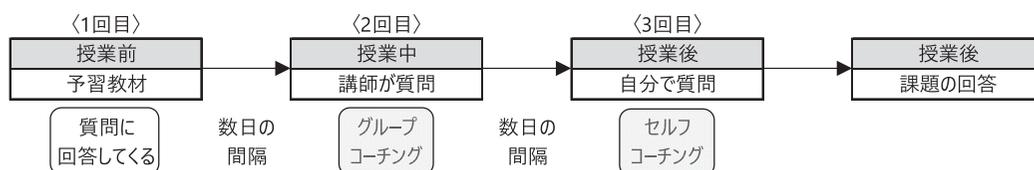
表1 課題1の指示文書

<p>【1】「一般化のプロセスを活用した質問」を再体験(ゆっくりと質問を読み上げてください)した後で、それぞれの質問(表2)への回答を記述してください。</p> <p>※以下のテキストのページも参照の上、記述してください。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・加藤雄士『人材開発実務』222～228ページ(質問のスキル)</li> <li>・加藤雄士『認知を変える人材開発手法 認識論の活用』41～46ページ(構造微分、抽象のはしご)、136～145ページ(一般化のプロセス)、248～249ページ(意図-結果モデル)</li> </ul>
--

表2 課題1の質問文(「一般化のプロセスを活用した質問」)

1	大学院入学後からこれまでの中小企業診断士登録養成課程で吸収、取得してきたリソース(講義の演習で振り返りました)の数々のうちあなたの人生に最も影響を与え続けるであろうものを3つ挙げて、それらについて説明してください。
2	上記の3つのリソースをどのように活用し続けて、これから中小企業診断士登録養成課程および中小企業診断士としてのキャリアを発展させていくことができますか?
3	コーチング論の授業で学んだことや演習をしたことを実際にあなたの日常生活(講義以外の)で活用したプロセスとその中で気づいた数々のうちのいくつかを教えてください。
4	これら全て(上記の1～3の質問で答えたことやあなたの脳内で浮かんできたイメージ)は、あなたにとってあなたのためにどのような意味がありますか、教えてください。
5	そして、それら全て(上記1～4の質問と浮かんだイメージ)は、あなたにとってあなたのためにどのような意味がありますか?
6	さらに、それら全て(上記1～5の質問と浮かんだイメージ)は、あなたにとってあなたのためにどのような意味がありますか?
7	上記1～6の質問の言葉の使い方や質問(質問の順番も含む)の工夫について気づいた点をいくつか教えてください。

図1 質問のタイミング



### 3 質問文の構造に関する考察

#### (1) 質問1の構造

質問1(図2)では、「吸収、取得してきたリソース」について聞いている。「印象深かった」「記憶に残った」という表現や、「科目」「テーマ」「知識」「スキル」といった概念は使っていない。「吸収・取得してきた」という表現と「リソース」という概念は、受講生の主体的な行為の結果、手に入れたものということが含意されている。

また、「リソースの数々のうち」(下線筆者)「3つ挙げて」と聞いている。この表現には、少なくとも3つを越えるリソースがあるという前提が埋め込まれており、受講生はリソースの数々を脳裏で列挙し、その中から優先順位の高いもの3つを選択する。さらに、「あなたの人生に最も影響を与え続けるであろうもの」(下線筆者)という未来進行形の表現を使っており、受講生は継続する

イメージトレーニングができる。受講生は、これらの前提を受け入れて質問に答える。なお、図2中、4つの箱を囲んだ部分は、主に潜在意識を使い脳内処理し、その後、顕在意識を活用して「説明する」ことになる。

#### (2) 質問2の構造

質問2(図3)は、3つのリソースを「活用し続けて」「キャリアを発展させていく」イメージをするように受講生を誘っている。「どのように」という表現は、プロセスをイメージさせることを意図している。質問1でリソースを挙げて説明するだけで終わるのではなく、質問2も加えて聞くことで、受講生にイメージ体験をさせる。

#### (3) 質問3の構造

質問3(図4)は、当該科目の授業で学んだこ

図2 質問1の質問文とその構造

1 大学院入学後からこれまでの中小企業診断士登録養成課程で吸収、取得してきたリソース（講義の演習で振り返りました）の数々のうちあなたの人生に最も影響を与え続けるであろうものを3つ挙げて、それらについて説明してください。

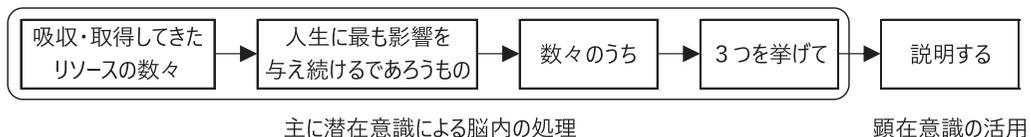


図3 質問2の質問文とその構造

2 上記の3つのリソースをどのように活用し続けて、これから中小企業診断士登録養成課程および中小企業診断士としてのキャリアを発展させていくことができますか？

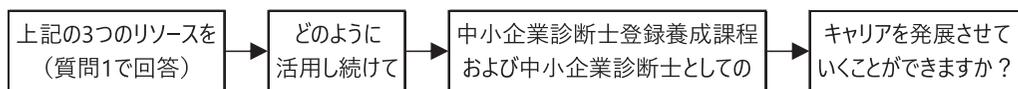


図4 質問3の質問文とその構造

3 コーチング論の授業で学んだことや演習をしたことを実際にあなたの日常生活（講義以外の）で活用したプロセスとその中で気づいた数々のうちのいくつかを教えてください。



とや演習したことを日常生活の中で活用したことについて聞いている。この質問に答えるためには、「学んだことや演習したこと」を復習し、日常生活で活用する必要がある。その上でその「プロセス」と「その中で気づいたこと」という2点を聞いている。一般的にプロセスとは、どのように活用したか、その行為がどのように進化したかということの意味する。くり返しになるが、「数々のうちいくつか」という質問には、さらにそれ以上に沢山の気づきの存在が含意されており、「数々」をイメージした後でいくつか優先順位の高いものを選択して回答する。

ここまでの質問1～3の質問と回答をふり返り、それらをつなげて、グループ化するように受講生を誘っている。また、「上記の1～3の質問で答えたことやあなたの脳内で浮かんできたイメージ」(下線筆者)と括弧書きにしたのは、顕在意識を使ってラベリングする(概念になる)前の脳内イメージも想起させるように意図した。

また、「あなたにとって」「あなたのために」と異なった2つの表現で「意味」を聞いており、この2つはそれぞれ違う体感覚を感じさせる(実際に質問を聴けば分かるように)。クリス(2008)によると、「あなたにとって」には、「今、この時点で、あなたにとって価値があるという意味」があり、「あなたのために」は「将来、より長い時間のスパンの中で、どんな価値がありますか?という意味」がある。

#### (4) 質問4の構造

質問4(図5)は、「これら全ては、あなたにとってあなたのためにどのような意味がありますか」と聞いている。「これら全ては」と問うことで、

図5 質問4の質問文とその構造

4	これら全て(上記の1～3の質問で答えたことやあなたの脳内で浮かんできたイメージ)は、あなたにとってあなたのためにどのような意味がありますか、教えてください。
---	--

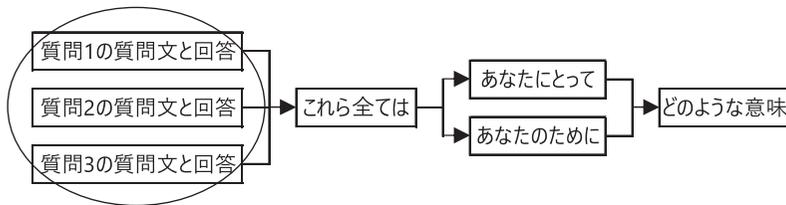
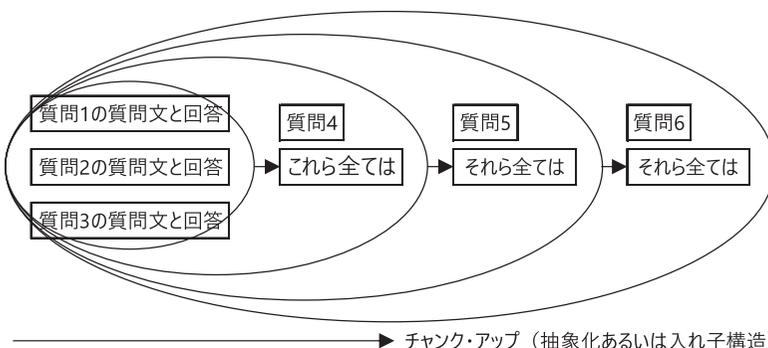


図6 質問6の質問文とその構造

5	そして、それら全て(上記1～4の質問と浮かんだイメージ)は、あなたにとってあなたのためにどのような意味がありますか?
6	さらに、それら全て(上記1～5の質問と浮かんだイメージ)は、あなたにとってあなたのためにどのような意味がありますか?



(5) 質問 5、6 の構造

質問 5 (図 6) では「そして、それら全ては」と、質問 6 では「さらに、それら全ては」と再度それまでの質問文と回答をグループ化しチャンク・アップするように誘っている。図 6 を見てわかるように、これまでの質問文と回答を全て入れ子構造にして、チャンク・アップしている。

IV 課題 1 の受講生の回答に関する考察

1 質問 1、2 の受講生の回答例とその考察

まず、質問 1、2 を再掲し、受講生の回答を掲載する。表 3 は、質問 1、2 の質問文と受講生の回答の一部を抜き出して掲載したものである。ここでは、主に回答のロジックのパターンと記述の内容を分析することで、中小企業診断士登録養成課程における教育および質問の効果について考察する。

表 3 質問 1、2 の質問文と受講生の回答 (ロジックのパターン)

1	大学院入学後からこれまでの中小企業診断士登録養成課程で吸収、取得してきたリソース (講義の演習で振り返りました) の数々のうちあなたの人生に最も影響を与え続けるであろうものを3つ挙げて、それらについて説明してください。
2	上記の3つのリソースをどのように活用し続けて、これから中小企業診断士登録養成課程および中小企業診断士としてのキャリアを進展させていくことができますか?

設問	回答	パターン
A	問1 1 So What /Why so (ロジカルシンキング)	4
	2 採用は「自社の魅力を伝えるマーケティング」(人材マネジメント)	
	3 効果的な対話 (ダイアログ) と心理的安全性の実現 (経営組織)	
	問2 1 グループディスカッション等で表面的な意見のやり取りに留まらず、論理を深掘し学びの質を高める。	
	2 診断士としては、人材難に悩む中小企業に対し自社の理念や文化を強みとして言語化することで、採用戦略を支援でき、差別化につなげることができる。	
	3 グループワークやフィードバックの場面で、他者の意見を批判するのではなく、傾聴することで、安心して意見交換できる学習環境をつくり、チーム全体の学習効果を高めることができる。	
B	問1 1 傾聴力	1
	2 論理的思考力	
	3 戦略策定力	
	問2 1 傾聴力は、経営者や従業員との関わりの中で、信頼関係を築き、潜在的な課題を引き出すために活かすことができる。	
	2 論理的思考力は、集めた情報を整理・分析し、課題を構造的に明らかにするために用いることができる。	
	3 戦略策定力は、抽出した課題に対して具体的かつ実現可能な方向性を示す力として活用する。	
C	問1 1 人間力	1
	2 人間関係	
	3 戦略策定のフレームワーク	
	問2 1 信頼を獲得できる人間力をさらに磨くことで、クライアントや仲間との関係性を深めることが出来ると考えます。	
	2 築いたネットワークを維持・拡大することで、知識や情報を共有し合い、新たな挑戦の機会を得ることが出来ると考えます。	
	3 経営のスキームを体系的に理解し、それに沿って考えられる力を実務で活かすことで、企業の課題を整理し、最適な提案につなげられると考えます。	
D	問1 1 1つ目は、ロジックツリーです。	3
	2 2つ目は、ダイアログです。	
	3 3つ目は、ラポール形成に向けたベーシングと相手に影響を与えるリーディングです。	
	問2 1 3つのリソースをグループワークや実習で絶え間なく実践し、ワークや実習後に自分自身で振り返りを行い、できなかったところは次回で意識的に取り組むようにすることで、まずは意識的有能になることを目指します。	
	2 「ビジネスプランニング」の講義において、アイデアに真のニーズが存在しているかどうかをしっかりと確認することの重要性に気付くことができたこと。	
	3 「経営戦略 A」の講義において、ドメインの絞り込みが重要であるという考え方。	
E	問1 1 「ビジネスプランニング」の講義において、アイデアに真のニーズが存在しているかどうかをしっかりと確認することの重要性に気付くことができたこと。	1
	2 「組織診断」の講義において、ダイアログの重要性を認識することができたこと。	
	3 「経営戦略 A」の講義において、ドメインの絞り込みが重要であるという考え方。	

コーチングの質問の構造に関する一考察 (1)

	問2	1 ①については、経営者インタビューや従業員アンケート、顧客調査を組み合わせることで、表面的な課題ではなく「潜在的な課題」や「真のニーズ」を発見し、経営者の納得感を高める。	
		2 ②については、ダイアログを重視する姿勢を実務に取り入れることで、リーダーやメンバーの「真の思い」を引き出し、合意形成を円滑に進めることができる。	
		3 ③については、「限られた資源を集中させる領域」を見極める目を養い、企業の強みを活かせるニッチ市場への戦略を提案することができる。	
F	問1	1 経営戦略の考え方	1
		2 統計学の考え方	
		3 対話(ダイアログ)の使い方になります。	
	問2	1 そのためまずは対話を身に付けることでコミュニケーションの基礎能力を上げ、相手から本音を引き出せるスキルを身に付けたい。	
		2 その後これから継続して学んでいく経営戦略について知識を深め、社長1人1人に合った戦略策定を行い、社長から引き出した本音に合った助言ができるようになりたい。	
		3 そこに統計学も活用できれば、数字の観点も入れ込むことができ施策の <u>信ぴょう性が増していく</u> 。	
G	問1	1 組織診断でのダイアログ	2
		2 ビジネスプランニングでの新規事業創造	
		3 経営戦略Aでのロジカルシンキング	
	問2	1 ダイアログ手法の継続的活用 養成課程においては、各講義での事例研究やグループワークにおいて、表面的な意見交換に留まらず、メンバーの深層にある考えや経験を引き出すツールとして活用します。 <u>診断士としては、クライアント企業の経営陣や従業員との面談において、真の経営課題を発見し、組織内の潜在的な問題や可能性を顕在化させる診断技法として発展させていきます。</u>	
		2 新規事業創造手法の実践的展開 養成課程においては、学んだフレームワークを実際の企業の経営診断実習に適用し、理論と実践の架け橋を構築します。 <u>診断士としては、中小企業の成長戦略立案において、既存事業の収益性向上と新規事業開発の両面から包括的な提案を行える専門家として位置づけを確立します。</u>	
		3 ロジカルシンキングの高度化と応用 養成課程においては、各科目で得た知識を論理的に統合し、体系的な経営診断能力を構築するための思考基盤として活用します。 <u>診断士としては、複雑で多面的な経営課題を構造化し、優先順位をつけて段階的な解決策を提示できる論理的思考力を武器に、クライアントから信頼される戦略パートナーとしての地位を確立します。</u>	
H	問1	1 知識・フレームワーク資源は、ロジックツリーやSWOT分析やVRIO分析といった思考の型が複雑な経営課題を分解し可視化することで、課題の解決の結論へと導く基盤を与える。	1
		2 コミュニケーション資源は、ダイアログにおける傾聴と問いかけを中心とする対話スキルが相手の深い思考を引き出し、相互理解と合意形成を促す基盤を与える。	
		3 人脈・ネットワーク資源は、中小企業診断士登録養成課程を通じて得た仲間や指導者とのつながりが互いに刺激し合い、学びを加速させる基盤となる。	
	問2	1 <u>まず知識・フレームワーク資源は、企業診断において論理的かつ再現性の高い分析を行うための設計として活用する。</u>	
		2 <u>次にコミュニケーション資源は、クライアントやチームとの関わりにおいて不可欠である。</u>	
		3 <u>さらに人脈・ネットワーク資源は、同期や専門家と連携することで一人では解決できない複雑な課題にも解決できるネットワークとして活用する。</u>	

受講生の回答から筆者が抜粋、下線、パターンは筆者

興味深いことに、受講生の回答のロジックが3パターン見られた。B、C、E、F、Hはパターン1(図7)、Dはパターン3(図9)の回答ロジックで記述している。Gは「養成課程においては」「診断士としては」と2つの視点で記述されており、パターン2(図8)のロジックになっている。また、Aは、3つのリソースのうち2つが養成課程の視

点で、もう一つが診断士の視点で記述されており、第4のパターンともいえる。

続いて、受講生の回答内容を分析する。Bの問2の主語は、「傾聴力は」「論理的思考力は」「戦略策定力は」と問1の主語と揃えて読みやすいものの、述語(文末)の方は、「できる」「活用する」と統一されていない。Eの問1の文末は「できた

図7 質問1、2の受講生の回答例 (パターン1)

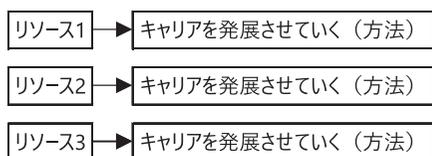


図8 質問1、2の受講生の回答例 (パターン2)

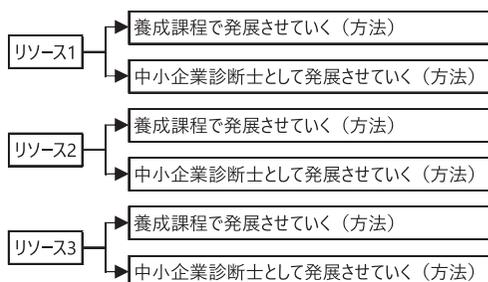


図9 質問1、2の受講生の回答例 (パターン3)



こと、「考え方」と統一されていない。Fの問2の文末は「身に付けたい」「できるようになりたい」「活用できれば(中略)信ぴょう性が増していく」と記述が統一されていない。Hの文末も「活用する」「不可欠である」と統一されていない(ただし、「まず」「次に」「さらに」と接続詞でつないでいるところは良い点である)。題意に合わせようと、主語、述語とも揃えることが望ましい。

また、Cは問1と問2で書いている内容にずれが見られる。「戦略策定のフレームワーク」(問1)と「経営のスキームを体系的に理解し、それに沿って考えられる力」(問2)とは意味が違う。以上をまとめると、この2つの質問に対する回答を分析することで、中小企業診断士に必要な回答ロジックや文章作成に関する教育ができる。

最後に、質問1、2の効果について考察すると、「吸収、取得してきたリソース」(質問1)に答えるだけでなく、「活用し続けて」「キャリアを發展させていくこと」(質問2)について答えることで、受講生はそのイメージができたものとする。

## 2 質問3の受講生の回答例とその考察

質問3の回答の一部を抜粋したのが表4である。授業で学び、トレーニングしたスキルを早速、次の日から仕事や家庭などで活用したことを確認で

きる。活用した内容としては、傾聴、ペーシング、ミラーリング、VAK 叙述語マッチング、リーディング、頷き、周辺視野、空白の原則と問いの投げかけ、オープン・クエスチョン、ショートショートコーチング、8フレームアウトカムなど多岐にわたる。質問の題意にあったプロセスの説明や気づきについての記述が少なかったことは残念だった。

コーチングの質問の構造に関する一考察 (1)

表4 質問3の質問文と受講生の回答(筆者がキーワードを囲んだ)

3	コーチング論の授業で学んだことや演習をしたことを実際にあなたの日常生活(講義以外の)で活用したプロセスとその中で気づいた数々のうちのいくつかを教えてください。
B	初対面で、かつ、自分と全くタイプが異なると感じる女性と会話をする機会があった。そこで、コーチングの授業で学んだ <u>傾聴</u> と <u>ペーシング</u> の技法を応用した。
C	クライアントの主体性や納得感を十分に引き出せないと気づきました。クライアント自身の思考や価値観を引き出すこそが大切な要素であると理解し、実務においても「 <u>聴く</u> 」「 <u>問う</u> 」というプロセスを意識的に組み込んでいます。
D	職場で同僚と今後のセミナー企画を話す際に、 <u>ペーシング</u> と <u>リーディング</u> を実践しました。
E	対話と傾聴による信頼関係の構築を意識しながら、妻に対して「 <u>傾聴</u> 」の実践を試みました。 (気付き) ・対話と傾聴を行うことにより、何でも安心して話すことができる環境を作り出すことができること。 ・考えている間の「沈黙」の時間についても、相手を急かすことなくじっくりと待つことにより、相手の頭の中が整理され、納得のいく答えを導き出すことができること。 ・妻に自身が抱えている悩みに対して、自分で解決策を考えてもらう時間を、二人で一緒に共有することにより、次の行動に繋がるモチベーションを得ることができること。
G	①職場での部下指導における <u>ショートショートコーチング</u> ②家族との対話における <u>VAKマッピング</u> と <u>傾聴力</u> ③目標設定における <u>8フレームアウトカム</u>
H	友人や家族との会話において、相手の話を途中で評価し自分の意見を早く提示しようとする会話から、 <u>傾聴</u> や <u>オープンクエスチョン</u> を意識した会話を実践した。 職場の後輩の人材育成で活用したプロセスは、後輩の指導において、指示や助言を中心にした指導から、「あなたは どう考える?」「この状況を改善するならば何から始める?」といった問いの投げかけを中心の指導に変えた。
I	<u>傾き方</u> : 相談があった際に、自然な形に映るよう傾き方を工夫。 <u>ペーシング(呼吸)</u> : 呼吸を合わせ 同僚の話すテンポが段々濃みなくなった。 <u>空白の原則</u> : 万博と診断士の関連性を質問として投げ掛け。友人は今までの視点を変える発言に繋がった。
J	「 <u>非言語情報の意識的観察</u> 」の実践 「 <u>周辺視野</u> 」の活用は、コミュニケーションの質を向上させた。
K	仕事での顧客との面談時に、何度か <u>うなずき</u> や <u>ミラーリング</u> 、 <u>ペーシング</u> を活用しました。

受講生の回答から筆者が抜粋、箱囲みは筆者

3 質問4、5、6の受講生の回答例とその考察

質問4、5、6に対するCの回答の一部を抜粋したのが表5である。まず、回答の主語を質問文の

表現「これら全ては」と揃えていることは、質問の題意を外しにくくなることから好ましい。そして、回答の内容については、質問4が「キャリア

表5 質問4、5、6の質問文と受講生Cの回答

4	これら全て(上記の1~3の質問で答えたことやあなたの脳内で浮かんできたイメージ)は、あなたにとってあなたのためにどのような意味がありますか、教えてください。
5	そして、それら全て(上記1~4の質問と浮かんだイメージ)は、あなたにとってあなたのためにどのような意味がありますか?
6	さらに、それら全て(上記1~5の質問と浮かんだイメージ)は、あなたにとってあなたのためにどのような意味がありますか?

C	問4	これら全ては、「 <u>キャリアを切り拓く力</u> 」と「 <u>人生を豊かにする力</u> 」を与えてくれる要素であり、私が今後も意識的に磨き続けたい指針です。
	問5	これら全ては、私がどのように生き、どのように他者に貢献していくか、行動を方向づける指針です。
	問6	これら全ては、自分が何者であり、どう生きたいのかをあらわす存在意義となる指針です。単なるキャリア形成やスキルの獲得にとどまらず、人との関わりの中で信頼を築き、共に未来を創り出し、自分らしい価値を社会に還元するための方法です。

受講生の回答から筆者が抜粋、下線は筆者

コーチングの質問の構造に関する一考察 (1)

を切り拓く力」「人生を豊かにする力」だったのに対して、質問6は「単なるキャリア形成やスキルの獲得にとどまらず」「自分が何者であり、どう生きたいのかをあらわす存在意義となる指針」というように、抽象度が上がっている。表6のJの回答の抜粋も「自己成長とクライアント貢献の指針」(問4)と比べると、その後の回答は「私のミッションを明確化し、能動的に実現するための原動力」(問5)、「自身の存在意義を確立し、高次の視座で自己を位置づける意味を持つ」(問6)と

いうように抽象度が上がっている。「どのような意味があるか」という質問は、3回繰り返すことにより効果があるとクリスがセミナーで語っていたように、3回繰り返したことにより内面の掘り下げが進み、深い意味付け(ミーニング)が行われたことを確認できる。

4 質問7の受講生の回答例とその考察

質問7の受講生の回答の一部を抜粋したのが表7である。質問1～6の質問文の構造の工夫に

表6 質問4、5、6の受講生Jの回答

J	問4	これら3つのリソースと、コーチングの実践から得た気づきは、私にとって「 <u>自己成長とクライアント貢献の指針</u> 」としての意味を持つ。
	問5	これまでの質問と回答は、私の <u>ミッションを明確化し、能動的に実現するための原動力</u> としての意味を持つ。
	問6	これまでの内省の全ては、私にとって、 <u>自身の存在意義を確立し、高次の視座で自己を位置づける</u> という意味を持つ。

受講生の回答から筆者が抜粋、下線は筆者

表7 質問7の質問文と受講生の回答

7	上記1～6の質問の言葉の使い方や質問(質問の順番も含む)の工夫について気づいた点をいくつか教えてください。
---	---

	回答の抜粋	ポイント
B	問いが段階的に設計されていることに気づく。このプロセスを通じて、単に知識やスキルを列挙するのではなく、「なぜそれが重要なのか」「どのように活かせるのか」「自分や周囲にとってどんな意味を持つのか」を体系的に考えることができた。特に、段階を追って答えることで、自分の思考を深め、Q1の段階では全く気づいていなかった、無意識に行っていた実践や気づきを言語化でき、そのことが自分にどのように影響を与えるかに気づけた点が大きな収穫である。	・問いが段階的に設計
C	①具体から抽象へ流れる構造になっている：問1では、具体的なリソースを問うことで質問への回答を行いやすくし、徐々に「意味・人生・存在意義」という抽象的な内容へ誘導することで、回答をするうちに、思考の方向が決まっていき、最終的には「理解」という領域までチャンクアップさせる質問構造になっています。 ②時間軸の展開がされている：「これまでの経験」から始まり、「これからの活用」「日常での実践」へと広げ、最終的に「人生全体」「存在の意味」に接続しており、学びを点から線、そして面に広がっています。 ③似たような問いの繰り返しにより深い理解へ掘り下げられている：これにより、表面的な答えから一層深い自己理解へ掘り下げが促されています。	・具体から抽象へ流れる構造 ・時間軸の展開 ・問いの繰り返し
E	・「これら全て」「そして」「さらに」と質問を重ねていくことで、思考に深みを増すことができ、より本質的な答えに近づけていくことができたように感じます。 ・普段、言語化できていない部分を、質問により言語化することによって、自分の考えを整理し再認識することにより、新たな意欲を駆り立てることができたと感じています。	・「これら全て」「そして」「さらに」と質問を重ねていくこと
F	同じ質問ですが、接続詞を変えながら何回も問いかけることで、後半になれば自身が気づけていないより深いところの考えまで引き出されているような気がしました。その中でも2点気づいた点があります。1つ目は接続詞についてです。改めて振り返ってみると、「そして」は追加の質問をするときに有効で、「さらに」は深堀するときに有効のかなと感じました。2点目は文章の最後に「教えてください」で終わるものに関しては指示を受けているように感じましたが、疑問文で終わることでこちらから何かを引き出そうとしてくれるように感じました。そこから相手から情報を引き出すときには、相手が高圧的に感じないように疑問形で終わることが大事であると気付きました。同じような内容の質問ですが、接続詞や質問の終わりを気にすることで相手の受ける印象が変わることが理解できたので、今後の生活でも意識していこうと思いました。	・接続詞を変えながら何回も問いかけること ・疑問文で終わること

コーチングの質問の構造に関する一考察 (1)

G	<p>これらの質問設計には、具体的なリソースや実践体験から始まり、「これらすべて→そして→さらに」という接続詞を用いて段階的に抽象度を上げる構造になっています。これにより思考が表層から深層へと自然に誘導されます。また、「あなたにとってあなたのために」という重複表現は、外的評価ではなく内的価値への意識を強化する効果があります。質問を重ねるごとに個人的意味から存在論的意味へと昇華させる設計により、最終的には受講者の根源的な価値観や人生の使命まで到達させる、極めて戦略的な質問パッケージであることを実感しました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・接続詞を用いて段階的に抽象度を上げる</li> <li>・「あなたにとってあなたのために」という重複表現</li> </ul>
H	<p>この一連の質問は、意図的に「具体から抽象へ」「外から内へ」と深まっていく構造になっている。この一連の質問は、学びを構造化し、自己の深い価値観へと結びつけるための優れた設計であると感じた。質問1～3は具体的なリソースや体験を振り返らせることで、思考を現実である具体に結びつける。質問4～6はそれが自分にとって何を意味するかを段階的に問うことで、抽象度を上げながら、自己の内面（抽象）である価値観や人生観まで掘り下げる構造になっている。質問7は、このプロセス自体を客観視させることで、学びの構造そのものを学ぶという気づきを与えられる。</p> <p>この問いの構造は、コーチングのプロセスと共通しており、職場の後輩指導や顧客支援においても有効可能なツールとなる。単に質問に答えさせるだけでなく、相手のメタ認知を意図的に高めること等に活用していくことが重要であることを再認識した。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「具体から抽象へ」「外から内へ」と深まっていく</li> </ul>
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チャンクアップする質問により、時間軸や空間軸を俯瞰する捉え方ができた。その後チャンクダウンを繰り返すことで、より意識の深いところまで到達できた。</li> <li>・質問1と2ではリソースの捉え方（重要性・キャリアへの有用性）を問われ、質問3で、日常生活で活用することの重要性を問われたと感じた。質問4～6では意味づけを問うものであり、自分自身のあり方・価値観を問われるものと感じ、同じ質問を繰り返すことで、より深いところで自分自身と対話している感覚となった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チャンクアップする質問により、時間軸や空間軸を俯瞰する捉え方</li> </ul>
J	<p>一連の質問は、回答者の深い内省と認識変容を促すよう設計されていると思われる。</p> <p>最も顕著な工夫は、思考の「チャンクダウン」と「チャンクアップ」の組み合わせであると考えられる。質問1～3では、具体的なリソースや日常経験(チャンクダウン)を問うことで、地に足のついた自己分析を促す。一方で、質問4～6では「どのような意味がありますか?」という問いを繰り返すことで、思考の抽象度を段階的に引き上げ(チャンクアップ)、具体的な経験を、高次の目的や存在意義へと統合させるように誘導している。</p> <p>次に、質問文に埋め込まれた「肯定的な前提」の活用が挙げられる。「あなたの人生に最も影響を与え続ける」「どのような意味がありますか」といった表現は、影響を与えるものが存在するし、そこには意味があるという前提を無意識に受け入れさせ、回答者が自身の内にある肯定的な探求を行うように誘導している。</p> <p>さらに、質問の順番自体が思考プロセスを構造化されており、回答者が流れに沿って内面を深く掘り下げることを可能にする。最後の質問7で、この質問プロセス自体をメタ認知させることで、回答者自身の学習する力そのものを高めるという意図が読み取れる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・思考の「チャンクダウン」と「チャンクアップ」の組み合わせ</li> <li>・質問文に埋め込まれた「肯定的な前提」の活用</li> <li>・質問の順番自体</li> </ul>
K	<p>質問の順で自分の中に浮かんでくるイメージが前問までを前提としたものとなり、またそのイメージがより抽象度を増して大きく膨らんでいくように感じました。(抽象度が上がる質問になっていることに気がつきました。)4以降の質問では、前問までをそれぞれまとめてチャンクアップしていくため本来であれば、その下の階層にあるものを言い表すものが次の質問では出てくるはずですが、4以降では自分自身にとっての意味合いを付与することになり、1～6の質問には授業中の先生のお話でもありましたが、ロジックがないような飛躍があるような回答になってしまいました。ただ質問を追うごとに、何度も1から順番に再度問題を確認して声に出していくと自分の中でより具体的な将来のイメージが構築され、映像として取り組むことに対する自分への意味付け(将来の自分が目指すものに対するポジティブな動機付け)にもなっている様に思い、人の動機付けにも質問は有効であることに気がつきました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・抽象度が上がる質問</li> <li>・4以降では自分自身にとっての意味合いを付与</li> </ul>
L	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一連の質問は、具体化～抽象化という流れで構成されており、質問1～3では、大学院入学後の具体的な学び、日常生活での活用場面を問うことで、具体的な情報の振り返りを促していると思われる。</li> <li>・一方で、質問4～6では、これまでの回答内容全体を対象に、より抽象的な意味合いを問うかたちになっており、この意味を繰り返し問うことで、回答者は自身の学びや経験・記憶をより高い視座から捉え直し、概念化・一般化するプロセスを辿るよう誘導される。</li> <li>・また、質問4～6にかけ「そして」「さらに」と、「同じ」問いかけを「異なる」接続詞で繰り返すことで、同じテーマについて、掘り下げて考えることを促す工夫がなされている。</li> <li>・これらのプロセスにより、1問目の段階では思い浮かばなかった、より深い概念に辿りつくことができるようになる。</li> <li>・以上から、これらの質問の構成や言葉の使い方は、個人の思考を整理しなおし、具体的な経験から抽象的な概念へと昇華させる効果があると思われる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・具体化～抽象化</li> <li>・「異なる」接続詞</li> </ul>

M	<ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的な質問からはじめて、抽象化をしていくことで、様々な分野に応用ができる可能性がある点に気づいた。</li> <li>・表層的な知識ではなく抽象的な知識をどのように具体的に活用し、さらにその具体的な事象を抽象化して、自分の糧にできるかを気付ける設計になっていること。</li> <li>・答えていく過程で、自分の価値観や存在意義に気づけるようになってきていることにも気づいた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的な質問からはじめて抽象化していく</li> </ul>
---	--	--

受講生の回答から筆者が抜粋、下線、ポイントは筆者

についてはⅢ章で述べたが、受講生がそれをどう捉えたか 11 人の記述を掲載 (表 7) して考察する。

多くの受講生が「具体から抽象へ」「外から内へ」など質問が段階的に設計されていることを記述している。前者の「具体から抽象へ」(例えば、C、G、H、K、L、M) については、具体的なリソースや体験から回答し、それがどのような意味があるか段階的に (段々と抽象的に) 答えていくことで、より深いところで自分と対話しているような感覚になり、質問 1 の段階では全く気づいていなかったことを言語化できたと記述している (例えば B)。

後者の「外から内へ」(例えば H) については、「どのような意味がありますか?」と 3 回質問されたこと、および「あなたにとってあなたのために」と聞かれたことで、自己の内面 (H は「抽象」とも記述) の価値観を掘り下げられたことを言っているものと考えられる。

また、I は「チャンク・アップする質問により、時間軸や空間軸を俯瞰する捉え方ができた」と書いている。これは、「人生に影響を与え続けるであろう」「キャリアを発展させていく」という質問文が未来をイメージさせ、それにより空間的にも俯瞰できたと感じさせた可能性がある。

F は、「説明して (教えて) ください」(問 1、3、4、7) は指示を受けているように感じたが、疑問形 (問 2、5、6) は何かを引き出そうとしてくれるように感じたと言っている。G は、「そして」「さらに」と接続詞を重ねることで、「段階的に抽象度を上げる構造になって」おり、「思考が表層から深層へと自然に誘導された」と記述しており、このように接続詞について記述している者は複数いる。以上をまとめると、課題の質問文 7 によって質問の構造を受講生に学習させることができたものといえる。

## V おわりに

本稿では、Ⅱ章でクリスの質問に関する先行研究と本稿の目的について記述した後、Ⅲ章で課題 1 の質問の頻度、タイミングおよび質問文の構造について考察した。質問 1 の一連の質問文は、前提や含意を埋め込む点、「これら全ては」を 3 回繰り返す点、「あなたにとってあなたのために」と問う点など、クリスの質問設計のノウハウを活用したものである。Ⅳ章では、課題 1 に対する受講生の回答例を掲載し考察した、質問 1、2 のロジックのパターンや文章表現について分析した結果、中小企業診断士登録養成課程およびコーチング論の教育に有用であるとの示唆が得られた。また、リソースをどのように活用し続けるか、質問 2 でイメージさせることができた。

質問 4、5、6 では、どのような意味があるのか 3 回問うことで、受講生の回答の抽象度が上がっていき、自己の内面の価値観を掘り下げ、深い意味づけが行われたことも分析できた。また、質問 7 については、質問の構造や言葉の使い方を受講生に分析させることで、今後、中小企業診断士として仕事をする中で、自分で質問を作成し活用することが期待できる。

最後に、回答の掲載を許可してくれた受講生たちに感謝申し上げたい。

## 参考文献

- Hall, Christina, 大空夢湧子訳、喜多見龍一編 (2008) 『クリスティーナ・ホール博士の言葉を変えると、人生が変わる：NLP の言葉の使い方』ヴォイス。
- 加藤雄士 (2019) 「コーチングにおける効果的な質問に関する一考察：クリスティーナ・ホール博士の『一般化のプロセスを方向づける質問』を中心として」『商学論究』第 66 巻第 4 号、285-301 頁。



石原俊彦編著

『Value Research in Management Studies』

(関西学院大学産研叢書 48)

中央経済社 2025

細海真二

### はじめに

本書『経営学における価値研究』は、経営学における「価値」概念を多面的に検討し、その理論的基盤と実践的展開を精緻に描き出す論集である。従来、価値は経済的効率性や財務的成果といった定量的指標に偏りがちであったが、今日では非財務以外の質的情報を統合的に捉える視点が強く求められている。本書は、そうした課題に応答し、数量評価と質的評価を統合した新しい価値研究の枠組みを提示する試みである。本書は、10章から構成され、前半4章は価値研究の理論的潮流と方法論的展開が論じられ、後半6章は日本社会の制度的・実務的文脈に即した応用的・事例的分析が展開される。会計学、公共経営、デザイン思考、ファミリービジネス、地域連携など多様な領域が横断的に扱われ、理論と実践の両面から価値創造の可能性が探究されている。本書は、経営学における価値研究を従来の枠組みから拡張し、理論研究者のみならず、企業や公共部門の実務家、政策立案者にとっても、価値をめぐる思考を刷新する一冊となるであろう。

### 第1章：「経営学における価値研究の今日的意義：理論・実践・日本の文脈から」(石原俊彦・原田賢一郎)

経営学における価値研究の理論的系譜と近年の転回を整理し、本書全体の基盤を提示する導入章である。従来の「経済的価値」「交換価値」「付加価値」といった定量的評価では組織や社会的成果を十分に説明できないとし、非財

務的・質的情報を統合する視点の重要性を説く。筆者らはオズボーンの Public Service Logic (PSL) を参照し、価値を「Value-in-Use」「Value-in-Context」として市民との相互作用から共創されるものと再定義する。同時に共創には「共破壊 (co-destruction)」のリスクもあることを指摘し、価値を制度的・文化的文脈において動態的に捉える必要性を強調する。また、ファシリテーションやデザイン思考など、異なる主体間の対話を支える方法論にも注目している。

さらに章後半ではフィランソロピー研究が取り上げられる。フィランソロピーはチャリティ(慈善)と異なり、持続的に私有資産を社会課題に投じる営みであり、その根本的問いは「なぜ人や組織がリターンを求めずに投資を行うのか」という点にある。従来の価値評価が「成果/犠牲」の比率に基づいてきたのに対し、フィランソロピーは対価や犠牲を伴わない、いわば「分母ゼロ」の社会投資という根源的な問いを提起する。この問題意識はSDGsとも不可分であり、企業や市民社会の行動を理解するうえで欠かせない。筆者らはこれをオズボーンの「社会的価値」や「共創」と結び付け、フィランソロピーを価値研究の理論的枠組みを拡張する試金石として位置づけている。本章は、価値を経済指標に還元せず、定量と定性・制度と文化・共創と利他主義を統合する必要性を強調し、NPMからPSLさらに共創型経営への潮流に呼応する論考である。

## 第2章：ファミリー企業の価値創造と倫理的基盤 (児島幸治・ビシュヌ・クマル・アデカリ)

本章は、ファミリー企業における価値創造を倫理的・哲学的視座から考察し、株主価値最大化を前提とする近代的企業観に本質的な問いを投げかける。著者らは、ファミリー企業が短期的利益よりも長期的な持続性と関係性を重視する点に注目し、経済的成果と倫理的正当性の両立を志向する経営の在り方を提示する。理論的骨格をなすのは、アリストテレス倫理学における「善(Good)」の概念と、マックス・シェラーによる価値階層論である。アリストテレスが『ニコマコス倫理学』で論じたように、「善」は有用性・快楽・高貴さの三層に区分され、その最高位にある「高貴なる善」は人間存在の完成と卓越を意味する。著者らはこの古典的倫理観を企業活動に援用し、企業の目的を「誰にとって、何が善であるのか」という問いのもとで再定義する。さらに、シェラーの価値理論を参照し、経済的価値を唯一の基準とする近代的合理主義を相対化しながら、生命的・精神的・宗教的価値の階層的連続のなかに企業の行為原理を位置づける。この哲学的展開により、企業の価値創造行為は単なる経済合理の産物ではなく、人間的・倫理的実践としての意味を帯びることが明確にされている。また、著者らは理論的考察にとどまらず、実証的事例分析を通じて、倫理と経済の相補的關係を具体的に描き出している。利潤追求と倫理的責任はしばしば対立的に捉えられるが、ファミリー企業においては、むしろ信頼関係の構築と社会的責務の遂行が長期的な経営成果をもたらすことが示されている。この観点は、社会情緒的資産(SEW)理論やスチュワードシップ理論とも親和性をもち、企業の「価値創造(value creation)」を経済的・倫理的・社会的次元の交差点に位置づけ直す重要な試みといえる。

総じて本章は、企業倫理を遵法主義やCSRの延長としてではなく、企業の存在意義そのものに内在する原理として捉え直す点で意義深い。とりわけ、アリストテレスの徳倫理とシェラー的価値哲学の統合を通じて、ファミリー企業を「倫理実践共同体」として再構成した点は卓越している。

ここにおける「価値共創(value co-creation)」の概念は、倫理と経済、個と共同体、目的と手段を架橋する包括的概念として新たな理論的地平を開くものである。本章は、倫理的基盤をもつ企業経営の理論的礎石として、ファミリービジネス研究および経営倫理研究の双方に大きな貢献をなすものと評価できる。

## 第3章：ビジネス教育から見たデザイン思考の価値：系統的レビューを活用した研究 (菅原智・クラウディオ・デラエラ、オチロフ・ボブル・バフティヤル)

本章では、デザイン思考を扱った近年出版の研究文献の系統的レビューを行い、そのビジネス教育における価値を明らかにする。デザイン思考とは、デザイナーが創造的活動に活用する手法、考え方、感性を、社会課題や経営が直面する問題の解決に応用する方法論である。これまで出版されているデザイン思考をテーマとした先行研究では、ビジネス教育におけるデザイン思考の価値について言及した文献が数多く存在するが、それらの文献には具体的に価値を明確に定義したものが存在しない。そこで本章では、体系的レビューという研究手法を活用して、先行研究の中で議論されているデザイン思考の価値の定義を抽出することを目的とする。結果として、先行研究群においては、ビジネス教育のデザイン思考の価値は教育の受け手となる学習者のみならず、教育プロセスに関わる企業や団体、およびコミュニティに対する価値を生み出していると主張していることが明らかとなった。デザイン思考は単なる技法ではなく、価値共創を支える方法論としての普遍的意義を持つことが浮き彫りにされる。

## 第4章：サステナビリティ報告・保証と企業価値 (モハンマド・バドルル・ハイダー)

本章は、サステナビリティ報告およびその保証制度が企業価値に与える影響を実証的に検証している。単なる情報開示にとどまらず、信頼性の高いコミュニケーションをどのように構築し、それを通じて企業価値を高め再編成できるのかという点に焦点を当てている。とりわけ、ESGの文脈

におけるレピュテーション・マネジメントの展開に注目し、倫理的経営を評価するための新たな指標を提示している点特徴的である。国際的な制度的枠組みとの比較分析を通じて、日本企業がグローバル市場で直面する課題と可能性を明らかにしている。著者は、保証制度の信頼性がステークホルダーに安心感を与え、その結果として企業の長期的な価値創造につながることを強調する。最終的に本章は、サステナビリティに関わる企業活動が単なるコンプライアンスにとどまらず、社会的信頼を醸成し、持続的成長の基盤を形成する営みであることを明確に示している。

## 第5章：大学経営における価値の可視化

(タスリマ・アクター)

本章は、日本の大学における統合報告の萌芽の実践を、IIRC (国際統合報告評議会) のフレームワークに基づいて検証している。2022年時点で英語による統合報告書を公表した6大学を対象に、ディスクロージャー・チェックリストを用いた内容分析を行った。

その結果、組織概要、外部環境、ビジネスモデル、パフォーマンスといった要素では比較的充実した開示が見られた一方、ガバナンス、リスク、マテリアリティに関する記述は限定的であり、報告全体として「物語」としての統合性が弱いことが明らかになった。

大学が教育・研究・社会貢献を通じて社会的価値を創出していることは広く認識されているものの、その価値を多様なステークホルダーに伝達する仕組みは依然として未成熟である。分析対象となった大学では、価値創造のプロセスに関する情報開示が始まりつつあるが、報告システム全体としてはIIRCフレームワークの8つの要素を統合的かつ均衡的に提示する段階には至っていない。著者は、統合報告が高等教育機関において単なる情報開示にとどまらず、大学の存在意義や社会的責任を再定義し得る潜在力を有することを指摘する。同時に、この実践がいまだ制度化の途上にあることを明確に示している。

## 第6章：観光産業における価値共創

(井上直樹・谷岡慎一)

本章は、城崎温泉を対象に、観光産業における価値共創を「パブリック・サービス・エコシステム (PSE)」の理論枠組みから分析している。観光地の再生や活性化は、行政・観光事業者・住民・来訪者といった多様な主体が相互作用するサービス共創の場であり、その公共性と市場性の両立こそが持続的発展の鍵であると論じる。具体的には、城崎温泉におけるまちづくり計画や観光資源の管理を通じ、地域コミュニティの信頼関係(社会関係資本)が醸成され、観光の価値が単なる経済効果にとどまらず社会的インパクトとして再生産されるプロセスを提示した。PSEの視点からは、観光はサービスの提供に留まらず、制度的・文化的基盤の上で共創される「公共的価値」として理解される。本章は、観光研究と公共サービス論の接点を示し、地域観光資源のマネジメントが社会システム全体の価値共創と結びつくことを明らかにしている。

## 第7章：地方自治体における価値創造と評価

(日廻文明・酒井大策)

本章は、大分県白杵市を事例に、地方自治体における価値創造と業績評価のあり方を検討する。白杵市は人口減少や財政制約といった課題を抱えつつも、市民の健康や教育、環境保全など多面的な価値を追求する自治体経営を行ってきた。本章は、自治体の「価値」が単なる財政的効率性に還元できず、住民福祉、行政の透明性、環境持続性など多面的に構成されることを示す。白杵市では、内部による評価だけでなく、市民参加型の評価が導入され、総合的なマネジメント・システムの構築が行われてきた。図表(Figure 7.1)では、こうした自治体経営の改善プロセスが示されており、本章の議論を理解する手がかりとなっている。

## 第8章：中小企業の価値認識と変容(関下弘樹)

本章では、地方中小造船企業の経営改革を題材に、価値認識の変化を「価値の重心」という視点から分析する。従来の中小企業経営は効率性や短期的収益性に焦点を当てがちであったが、本章

が描く事例では、環境対応や地域社会との共生といった新しい価値基準が徐々に経営の中核に組み込まれていく過程が示される。造船業は国際競争や技術革新の圧力に直面しながらも、経営者や従業員が現場の経験を通じて「何が企業にとっての善か」を再考し、価値の優先順位を組み替えていく。この変容は単なる理念的転換ではなく、資材調達工夫や地域連携プロジェクトといった具体的実践を伴い、社会性と持続可能性を経済合理性に統合していく試みである。本章は、中小企業が環境変化に適応しながら新しい価値を創出するプロセスを丁寧に描き出している。なお、本章に提示されている図表 (Figure 8.2) は、自己組織化マップ (SOM) を用いて経営者・従業員の語りを可視化したものである。抽象的に語られる「価値の重心」が、効率性から環境対応・地域共生といった新たな価値領域へとシフトしていく過程を直感的に理解させる。この図は、理念的議論にとどまらず、現場の言葉を基盤にした実証的裏付けとして、本章の分析の独自性を支えている。

### 第9章：公共経営における重層的ロジックモデルの導出 (松尾亮爾)

本章は、地域包括ケアシステムを題材に、公共における複雑性に対応した政策形成を重層的ロジックモデルとして理論化している。制度設計上のビジョンや構想と、現場の実践や住民ニーズとの間には常に「ずれ」が存在する。本章はこの「ずれ」を、公共経営が単なる計画の一方的な実施ではなく、利用者を含む関係者間の共創による価値創造プロセスとして捉え直す。すなわち、国や自治体が示したビジョンや構想と、現場の実践者・住民のローカルな論理を、相互作用を通じてコーディネートすることこそが、公共経営の核心であるとする。事例分析を通じて、制度的論理と実践的論理の間の調整プロセスが分析され、公共的価値は所与のものではなく、アクター間の相互作用のなかで創造されることが実証的に示されている。この視点は、公共における政策形成の研究における「価値共創」の理解を深め、制度と実践を架橋する新たなマネジメント像を提示している。なお、本章で提示されている図表 (Figure 9.1) は、

抽象的な重層的ロジックモデルを具体的に視覚化したものである。政策層(マクロ層)から事業・サービス層(ミクロ層)までを貫く各層のアクターのリソースが、コーディネートを通じて経済性・効率性・有効性といった「個別価値」や「組織価値」に転換され、さらに社会的価値へと結晶化するプロセスが明示されている。この図は、公共経営を「共創」と捉える本章の核心的議論を直感的に理解させる有効なモデルであり、同時に、本章の理論的貢献を象徴する総括ともいえる。

### 第10章：大学と地域企業による価値共創 (荒木利雄)

本章は、地方大学と地域企業の連携を通じた価値共創のプロセスを分析する。従来の産学連携は技術移転や人材育成に重点が置かれてきたが、本章はそれを超えて、大学が「知の協働者」として地域課題の発見・定義・解決に参画する姿を描く。具体的事例では、大学研究者と地域企業が共同で社会的課題に取り組み、解決策を共創する過程が詳細に示される。その中で、企業の利潤追求と大学の公共的使命が対立するのではなく、「共通善」の追求という新たな基盤で結び付けられることが強調される。この価値共創は、単なる成果の共有にとどまらず、大学と企業の関係性を再構築し、地域社会の持続可能性に資する社会的価値を生み出す。結果として、大学経営もまた地域の公共性に深く関与し、経営学における価値論の新たな展開を具体的に示している。なお、本章に付された図 (Figure 10.1) は、地域大学と多様なローカルアクターとの関係を共起ネットワークとして可視化したものである。大学・企業・金融機関・地域住民といった多様な主体が「価値創造」を軸にどのように連関しているかを示し、価値共創が単線的な共同による知的還元ではなく、多元的な社会関係の網の目の中で成立することを直感的に理解させる補助線となっている。

### むすびにかえて：本書の学術的意義

本書の最大の意義は、価値を単なる理念や倫理にとどめず、社会制度や実践の設計原理として再構成した点にある。ここでは、経営学・公共政策・

社会イノベーション・教育実践といった領域を横断しながら、価値共創を支える制度条件、評価仕組み、そして行為主体間の関係性を再設計するための理論的・実証的知見を提示した。また、本書が強調する「共創の倫理」と「制度的包摂」は、価値創出を協働プロセスではなく、公共性の再定義として捉え直すものである。すなわち、価値は個人や組織の成果ではなく、関係性と文脈のなかで生成する「共通善」として構想されるべきである。この視点は、SDGs や ESG の潮流を超えて、社会そのものの制度的な想像力を問い直す学術的挑戦である。さらに、本書の英語出版は、日本の地域社会や企業、NPO の実践知を、比較可能な理論資源として国際社会に発信する契機となる。倫理・文化・制度の多様性を踏まえつつ、日本における利他・共感・関係性の思想を理論化することは、グローバルな価値論の再編に寄与するだろう。本書は、価値を「測る」ことから「ともに生きる仕組みを創る」ことへと転換する試みである。その射程は、理論研究者にとっては新たな価値論の地平を示し、実務家や政策立案者にとっては実践の羅針盤を示すものである。ここに示された議論が、公共性・倫理・包摂を軸とする次世代の経営学・価値研究への出発点となることを願う。



## ●記録

### 『関西学院大学産業研究所 75 年の歩み』第Ⅳ部 資料 補遺版第 3 部（2020～2024 年度）

関西学院大学産業研究所が設立されたのは 1934 年 4 月であり、記録によれば大学昇格とともに前身の高等商業学部調査部を改称し、大学商経学部へ付置とある。以来 2025 年 3 月末をもって 91 年を経過したこととなる。60 周年の際には、記念として『産業研究所六十年の回顧と展望』を八千代出版から 1995 年 11 月に刊行した。また 75 周年の際には、『関西学院大学産業研究所 75 年の歩み』を関西学院大学出版会から 2011 年 3 月に刊行した。これを継いで 2010 年度以降 5 年毎の記録を 80 周年、85 周年の節目に産業研究所 75 年史「第Ⅳ部 資料」の補遺版として『産研論集』第 43 号、第 48 号に掲載した。今般、90 周年の記念として 2020～2024 年度の記録を補遺版第 3 部としてまとめ、『産研論集』第 53 号に掲載することとなった。この小編がやがて新たな産業研究所史が編纂される際の基礎資料となることを期する次第である。

（産業研究所）

- I. 年表（2020 年（令和 2 年）4 月以降～2025 年（令和 7 年）3 月まで）
- II. 出版物の記録
- III. 講演会・シンポジウムなど

## ●記録

## 『関西学院大学産業研究所 75 年の歩み』第Ⅳ部 資料 補遺版第 3 部 (2020 ~ 2024 年度)

## I. 年表 (2020 年 (令和 2 年) 4 月以降 ~ 2024 年 (令和 6 年) 3 月まで)

年度	学長	所長	人事・研究・出版・講演会など	大学・運営委員・その他
2020 (令和 2)	村田治	広瀬憲三	4 広瀬憲三 (商学部教授) 所長就任 4 小林伸生 (経済学部教授) 副所長就任 9 連携授業「経済事情 F」スタート (全 14 回) 10 日・EU フレンドシップウィーク (クイズのみ) 11 連携シンポジウム「コロナ後のグローバル経済の可能性を考える」 12 駐日欧州連合代表部オンライン訪問 3 市川顕・高林喜久生編著『EU の規範とパワー』(産研叢書 44、中央経済社) 刊行 3 『産研論集』第 48 号刊行	4 運営委員: 広瀬憲三 (所長)、小林伸生 (副所長)、西村智、岡村秀夫、小西砂千夫、大熊省三、ホルガー・ブングシェ、吉田元子、高原基彰
2021 (令和 3)	村田治	広瀬憲三	4 共同研究「Regional Industries and Economic Development in the EU and Japan—Will Multiple Crises Foster New Regionalisms?」がスタート 6 JMC 高等部レクチャー「EU の基本、経済、政治、労働、そして今の EU」 6 日・EU フレンドシップウィーク 6 講演会「The process of Italian unification (19th century) and responses from European nations」 6 EU オンラインクッキング 8 PBL 特別演習 002【JETRO × 産研連携講座】 9 EU・日本研究若手研究者向けオンラインワークショップとネットワークイベント 9 連携授業「経済事情 F」スタート (全 14 回) 11 連携シンポジウム「関西企業のグローバルビジネスへの取り組み策 (人材編・高度外国人材の活用)」 12 JMM ワークショップ「日本とドイツの地方の活性化—イノベーションと起業で地方に魅力とレジリエンスを」 12 駐日欧州連合代表部オンライン訪問 3 JMM カンファレンス「地方の再生化: 産業、経済と社会的条件」 3 栗田匡相編著『エビデンスで紐解く地域の未来』(産研叢書 45、中央経済社) 刊行 3 『産研論集』第 49 号刊行 3 広瀬憲三 (商学部教授) 所長退任 3 小林伸生 (経済学部教授) 副所長退任	4 運営委員: 広瀬憲三 (所長)、小林伸生 (副所長)、西村智、岡村秀夫、柴田学、ホルガー・ブングシェ、吉田元子、高原基彰
2022 (令和 4)	村田治	豊原法彦	4 豊原法彦 (経済学部教授) 所長就任 4 山口隆之 (商学部教授) 副所長就任 4 2021 年度未廃止となった先端社会研究所にかわり、特定プロジェクト研究センターに関する業務の窓口となる。 4 共同研究「経営学における価値の研究」スタート 5 レファレンス・レビュー終了 5 JMC 高等部レクチャー「21 世紀に直面する EU (欧州連合) の挑戦 (Challenges the EU Faces in the 21st Century)」 6 日・EU フレンドシップウィーク 6 JMC 講演会「日本と EU: 激動の時代における戦略的パートナーシップ—経済的・政治的課題」 6 講演会「ヨーロッパの若者たち: それほど楽な人生ではない理由」 6 JMM 講演会「ドイツ農村部における高齢化と医療」 7 セミナー「アントレプレナーによるソーシャル・イノベーションの創出—移住、起業がもたらす農村地域社会変革の可能性を探る—」 7 JMC 企業訪問 IKEA 神戸 8 Anna Schrade 著『A journey through Europe: Societies, politics, and contemporary issues in the EU』(関西学院大学出版会) 刊行 8 PBL 特別演習 002【JETRO × 産研連携講座】	4 運営委員: 豊原法彦 (所長)、山口隆之 (副所長)、上村敏之、井上達男、笹川敏彦、渡邊勉、平松燈、荒川雅行

『関西学院大学産業研究所 75 年の歩み』第Ⅳ部 資料 補遺版第 3 部 (2020 ～ 2024 年度)

			<p>9 Erasmus + Programme に関する業務及び EU 情報センター (Eui) に関する業務を、2023.4～国際学部へ移管することとし「EU 関連業務の移管に関する覚書」に署名。</p> <p>9 連携授業「経済事情 F」スタート (全 14 回)</p> <p>9 JMM (第 2 期) 助成期間終了</p> <p>10 兵庫県立大学政策科学研究所と連携協定締結。</p> <p>11 連携シンポジウム「脱炭素社会の「未来」を拓く「アンモニア」の可能性」</p> <p>11 JMC EU 合宿「新しいライフスタイルと地方のまちづくり—EU と日本の地方事例を考える—」</p> <p>12 連携シンポジウム「SDGs の視点からのサプライチェーンマネジメント検証」</p> <p>12 講演会「日本の地域と世界を直接繋ぐ！—公的機関でのグローバルな働き方—」</p> <p>12 JMC 駐日欧州連合代表部訪問ツアー</p> <p>12 JMC プロジェクト・ワークショップ「地域産業と経済発展—日本との比較」</p> <p>2 シンポジウム「経済学は社会でどのように役立つのか」</p> <p>3 シンポジウム「電気料金高騰への対応」</p> <p>3 水野敏三編著『地域活性化の経済分析—官と民の力を活かす—』(産研叢書 46、中央経済社) 刊行</p> <p>3 『産研論集』第 50 号刊行</p> <p>3 アンナ・シュラーデ産業研究所准教授退任、退職</p> <p>※ 2022 年度は、産業研究所規定に基づく事業評価を受け、11 月の大学評議会において「事業評価を受けての学長提案」が承認された。</p>	
2023 (令和 5)	森康俊	豊原法彦	<p>4 共同研究「グリーンウォッシュの経済分析」スタート</p> <p>5 JMC 高等部レクチャー「欧州統合への異見—ソフパワーとしてのヨーロッパを確立する」</p> <p>6 JMC 企業訪問 DMG 森精機株式会社</p> <p>7 JMC EU 合宿 フォルクスワーゲングループ ジャパン(株)、トヨタ会館</p> <p>8 JMC カンファレンス「ポストコロナ時代の地域経済と産業：ヨーロッパと日本の課題」</p> <p>8 PBL 特別演習 002 【JETRO × 産研連携講座】</p> <p>8 JMC EU フィールド・スタディー</p> <p>8 プングシェ・ホルガー編著『ポストコロナ時代の地域経済と産業—ヨーロッパと日本の課題』(産研叢書 47、中央経済社) 刊行</p> <p>9 連携授業「経済事情 F」スタート (全 14 回)</p> <p>9 JMC 助成期間終了</p> <p>10 講演会「Mission Latvia. A country where determined people have a mission and ambitions—ラトビア、鋼の意思を持つ人々がミッションと大志を抱く国」</p> <p>11 連携シンポジウム「サステイナブルな社会と日本酒の世界—脱炭素社会実現への道のり—」</p> <p>12 講演会「さあ、インドに行こう！—インドの魅力を探るセミナー」</p> <p>12 関西公共経済学研究会 20 周年記念講演会</p> <p>3 連携シンポジウム「共生と芸術文化—持続可能社会の実現のために—」</p> <p>3 『産研論集』第 51 号刊行</p> <p>3 豊原法彦 (経済学部教授) 所長退任</p> <p>3 山口隆之 (商学部教授) 副所長退任</p>	<p>4 運営委員: 豊原法彦 (所長)、山口隆之 (副所長)、上村敏之、井上達男、笹川敏彦、渡邊勉、平松燈、神戸秀彦</p>
2024 (令和 6)	森康俊	山口隆之	<p>4 山口隆之 (商学部教授) 所長就任</p> <p>4 豊原法彦 (経済学部教授) 副所長就任</p> <p>4 共同研究『中小企業会計における最先端デジタル技術の活用に関する研究』スタート</p> <p>7 講演会「一卒業生の経験談—これからのグローバル社会に求められる人材について考える—」</p> <p>10 研究コーディネーターが着任し、他機関との新たな連携事業の検討を開始。</p> <p>11 シンポジウム「日本酒のためのコメづくり—酒造好適米の歴史と持続可能性—」</p>	<p>4 運営委員: 山口隆之 (所長)、豊原法彦 (副所長)、上村隆之、阿萬弘行、松本秀暢、神戸秀彦、星久仁子 (7/24 まで)、加藤雄士 (7/25 以降)、森藤ちひろ</p>

			11 講演会「万博と SDGs ～半世紀前のサステナビリティと半世紀後のサステナビリティを考える～」
			12 連携シンポジウム「震災記憶の継承と地域社会—持続可能社会におけるレジリエンス—」
		2	連携シンポジウム「地球環境に優しい街づくり—脱炭素社会にむけた都市設計—」
		2	亀田啓悟編著『財政学・公共経済学の発展と展望』(産研レクチャー・シリーズ、関西学院大学出版会) 刊行
		3	Edites by Toshihiko Ishihara『Value Research in Management Studies』(産研叢書 48、中央経済社) 刊行
		3	『産研論集』第 52 号刊行
		3	EUIJ 関西の活動終了

## Ⅱ. 出版物の記録

### 1. 『産研論集』

#### 第 48 号 (2021 年 3 月)

##### ●企画論文●「新型コロナウイルスをめぐる社会的混乱と政策」

責任編集 小林 伸生 産業研究所副所長 / 経済学部教授

OECD 主要指標から見る新型コロナウイルス禍の影響：中国、日本、米国……………根岸 紳

新型コロナウイルス感染症をめぐる社会的混乱と政策

—航空・鉄道会社に与えたインパクトと今後の解決策—……………野村 宗訓

COVID-19 による大阪経済への影響と経済政策……………越村惣次郎・松永 有生

Coronavirus Pandemic and Online Services in Japan: Urgent Need for Digitalization

……………WATANABE Hiroaki Richard

##### ●論 文●

創造的人財としての経営管理者の育成とイノベーション

—「創造性マネジメントのシステムモデル」における態度技法の展開—……………徳崎 進

##### ●研究ノート●

スキーマの概念とスキーマ療法のレビューに関する一考察

—スキーマの修復に関する人材開発手法の研究のために—……………加藤 雄士

##### ●研 究●※査読付き論文

※消費税の軽減税率による死荷重損失……………田代 歩

※移転価格税制による多国籍企業の戦略的不確実性への影響

—TNMM と新興諸国での課税を中心に—……………市場 哲也

##### ●書 評●

広瀬憲三編著『関西復権の道—アジアとの共生を梃子として—』(関西学院大学産研叢書 43)

……………松林 洋一

##### ●レファレンス・レビュー研究動向編●

第 65 巻 1 号～ 6 号 (2019 年 7 月～ 2020 年 5 月)

##### ●記 録●

『関西学院大学産業研究所 75 年の歩み』第Ⅳ部 資料 補遺版第 2 部 (2015 ～ 2019 年度)

……………産業研究所

第49号 (2022年3月)

●企画論文●

「Coping with demographic change. New attempts in the EU and/or Japan to stem the demographic challenges.」

責任編集 アンナ シュラーデ 産業研究所准教授

Foreword by the editor.....SCHRADE Anna

Coping with low fertility rates in OECD countries: the case of Japan.....WATANABE Hiroaki Richard

Japan and Diversity as a Strategy to Successfully Manage Demographic Change.....RIMINUCCI Michela

Revitalising and rejuvenating the countryside through foreign workers:

a case study of the Technical Intern Trainees working in oyster farming in Hinase (Okayama Prefecture)

.....SCHRADE Anna

Memory, influence and rural re-vitalization in Hyogo Prefecture:

preparing to evaluate visitor memories of the Osaka World Expo 2025.....JACKSON Keith Geoffrey

A new regional development policy in the UK: the 'levelling up' agenda.....RAWLINSON Francis

●研究●※査読付き論文

※大規模地震における災害対応の財源スキーム

—平成期の災害財政と被災者生活再建支援法の対応を中心として—.....細井 雅代

※取引単位営業利益法の影響を受ける業績評価の適正化への示唆

—管理会計の観点からの移転価格課税理論の分析—.....市場 哲也

●書評●

市川 顕・高林喜久生編著『EUの規範とパワー』(関西学院大学産研叢書44).....香川 敏幸

●レファレンスレビュー研究動向編●

第66巻1号～6号(2020年7月～2021年5月)

第50号 (2023年3月)

●企画論文●「クラウド会計の活用による中小企業会計

デジタル・トランスフォーメーション(DX)のケース・スタディ」

責任編集 菅原 智 商学部教授

序説.....菅原 智

大学発ベンチャー企業におけるクラウド会計の導入

—徳島県鳴門市において昆虫食を通じた食糧問題解決を目指す株式会社グリラスを事例として—

.....笠岡恵理子

地域に根ざした企業におけるクラウド会計活用事例

—青森県三八上北地方と世界を繋ぐ中小企業—.....内藤 周子

農業経営法人におけるクラウド会計活用事例

岩手県遠野で農業を介したまちおこしに奮闘する BEER EXPERIENCE 株式会社.....菅原 智

中小企業におけるクラウド会計の導入要因とリスクに関する探索的研究:

4事例のケース・スタディにもとづいて.....加納 慶太

地方公共団体のDX推進とクラウド公会計.....児島 幸治

●論文●

関西の地域創生と外国人材の活用に関する予備的考察

—学生の国際交流が有する可能性を意識して—.....志甫 啓

●書 評●

栗田匡相編著『エビデンスで紐解く地域の未来』(関西学院大学産研叢書 45)……………矢口 芳生

●レファレンス・レビュー研究動向編●

第 67 巻 1 号~ 6 号 (2021 年 7 月~ 2022 年 5 月)

第 51 号 (2024 年 3 月)

●企画論文●「ファミリーアントレプレナーシップ—同族経営旅館の事例研究—」

責任編集 児島 幸治 国際学部教授

ファミリーアントレプレナーシップ—同族経営旅館の事例研究：序説—……………児島 幸治

日本橋 ホテルかずさや—環境変化と経営転換—……………潮 清孝 / 児島 幸治

コロナ禍の同族経営旅館—花巻 大沢温泉—……………菅原 智

同族経営スタイルの脱却を図る同族経営事例研究—知内温泉ユートピア和楽園—……………内藤 周子

宿泊客に選ばれ続けるための同族経営事例研究—東京都府中市の HOTEL 松本屋 1725—

……………内藤 周子

鳥羽温泉郷における同族旅館経営—老舗旅館・戸田家の事例—……………吉良 友人

道後温泉地区における自治体と民間による地域活性化の事例研究

—老舗旅館道後温泉ふなやを中心に—……………加納 慶太

同族旅館経営者によるエフェクチュエーションとファミリーアントレプレナーシップ……………児島 幸治

●投稿 (学内教員) ●

〈論文〉

経営学における実践共同体研究の展開と展望……………今井 悠資 / 松本 雄一

COVID-19 パンデミック下における企業価値と情報開示……………譚 鵬

〈研究ノート〉

中小企業の経営診断教育に関する一考察 (5)—診断実習プロセスを意識した教育を中心として—

……………加藤 雄士

●投稿 (大学院生・研究員等) ●※査読付き論文

※多国籍企業における SDGs に関する一考察—「本社—子会社関係」の視点から

……………古沢 昌之 / 中岡 孝剛

※キャッシュフロー法人税の課税ベースの実証分析—日本の機械系産業を中心に—

……………藤田 和輝

●書 評●

水野敬三編著『地域活性化の経済分析—官と民の力を活かす—』(関西学院大学産研叢書 46)

……………赤井 伸郎

第 52 号 (2025 年 3 月)

●企画論文●「会計のデジタル化に関するケース・スタディ」

責任編集 菅原 智 商学部教授

序説：会計のデジタル化に関するケース・スタディ

—中小企業、会計士・税理士、会計ソフトベンダーの視点から—……………菅原 智

中小企業経営者のデジタル自己効力感と企業業績の関係に対する外部会計士からの

デジタル化に関するアドバイスの調整効果……………菅原 智

顧問先企業のクラウド会計導入に関する現状 —TKC 会員 楠典子税理士事務所の事例— .....	東 幸代
医療機関における RPA の導入について —大病院との比較による小病院における課題の明確化— .....	景山 愛子
クラウド会計の導入による税理士業務への影響 —蟹山昇宏税理士事務所を事例として— .....	笠岡恵理子
クラウド会計の導入と課題 —岡山県の税理士法人と企業へのインタビュー調査をもとに— .....	吉良 友人
中小規模地方自治体における DX 推進と官民連携 —兵庫県豊岡市の事例—.....	児島 幸治
デジタル化が進展する社会における職業会計人の役割 —事業継承を専門とする会計事務所の事例をもとに—.....	内藤 周子
会計ソフトベンダーによる業務のデジタル化が職業会計士に与える影響 —JDL インタビュー調査にもとづいて—.....	加納 慶太
●投稿 (大学院生・研究員等) ●※査読付き論文	
※土地付注文住宅の資本コスト —2010 年代の推計—.....	本多 真紀
●書 評●	
ブングシェ・ホルガー編著『ポストコロナ時代の地域経済と産業—ヨーロッパと日本の課題』 (関西学院大学産研叢書 47).....	風間 信隆

## 2. 『産研叢書』

- 44 市川 顕・高林喜久生編著『EU の規範とパワー』  
中央経済社より、2021 年 3 月 30 日刊行。  
執筆者：鈴木 謙介 (関西学院大学社会学部准教授)  
望月 康恵 (関西学院大学法学部教授)  
武田 健 (東海大学政治経済学部講師)  
吉沢 晃 (関西大学法学部准教授)  
市川 顕 (東洋大学国際学部教授)  
東野 篤子 (筑波大学人文社会系准教授)  
山川 卓 (立命館大学情報理工学部授業担当講師)  
松尾 秀哉 (龍谷大学法学部教授)  
小林 正英 (尚美学園大学総合政策学部准教授)  
福海さやか (立命館大学国際関係学部准教授)  
高林喜久生 (関西学院大学経済学部教授)
- 45 栗田匡相編著『エビデンスで紐解く地域の未来』  
中央経済社より、2022 年 3 月 30 日刊行。  
執筆者：秋吉 史夫 (関西学院大学経済学部教授)  
並木 志乃 (東京大学大学院情報学環客員研究員 博士 (学際情報学))  
長松奈美江 (関西学院大学社会学部准教授)  
瀬戸 昌宣 (NPO 法人 SOMA 代表理事)  
栗田 匡相 (関西学院大学経済学部教授)

- 46 水野敬三編著『地域活性化の経済分析—官と民の力を活かす—』  
中央経済社より、2023 年 3 月 30 日刊行。  
執筆者：水野 敬三（関西学院大学商学部教授）  
猪野 弘明（関西学院大学経済学部教授）  
小嶋 健太（関西大学経済学部准教授）  
三木 潤一（東北公益文科大学公益学部教授）  
高林喜久生（大阪経済法科大学経済学部教授）  
川崎雄二郎（名古屋工業大学大学院工学研究科准教授）  
松枝 法道（関西学院大学経済学部教授）
- 47 ブングシェ・ホルガー編著『ポストコロナ時代の地域経済と産業—ヨーロッパと日本の課題』  
中央経済社より、2023 年 8 月 31 日刊行。  
※本書はジャン・モネ・チェアの研究成果を兼ねる。  
執筆者：岡本 丈彦（高松大学経営学部准教授）  
吉田 元子（関西学院大学法学部教授）  
ブングシェ・ホルガー（関西学院大学国際学部教授）  
藤沢 武史（関西学院大学商学部教授）  
ローリンソン・フランシス（関西学院大学フェロー）  
藤原 直樹（追手門学院大学地域創造学部教授）  
シュラーデ・アンナ（元関西学院大学産業研究所准教授）
- 48 Edited by Toshihiko Ishihara 『Value Research in Management Studies』  
中央経済社より、2025 年 3 月 31 日刊行。  
執筆者：石原 俊彦（関西学院大学経営戦略研究科教授）  
原田賢一郎（東北大学大学院法学研究科教授）  
児島 幸治（関西学院大学国際学部教授）  
ビシュヌ・クマル・アディカリー（兵庫県立大学ビジネス研究科教授）  
菅原 智（関西学院大学商学部教授）  
クラウディオ・デレラ（ミラノ工科大学経営学部教授）  
オチロフ・ボブル・バクティヨール（タシュケント国立経済大学講師）  
ハイダー・モハマト（関西学院大学経営戦略研究科准教授）  
アクター・タスリマ（関西学院大学国際学部専任講師）  
井上 直樹（福知山公立大学地域経営学部教授）  
谷岡 慎一（豊岡市くらし創造部長）  
日廻 文明（関西学院大学経営戦略研究科教授）  
酒井 大策（大阪経済大学国際共創学部准教授）  
関下 弘樹（和歌山大学経済学部准教授）  
松尾 亮爾（関西学院大学経営戦略研究科准教授）  
荒木 利雄（福山大学経済学部教授）

### 3. 『産研レクチャー・シリーズ』

赤井伸郎・上村敏之・亀田啓悟編著、関西公共経済学研究会・関西学院大学産業研究所編  
『財政学・公共経済学の発展と展望』

関西学院大学出版会より、2025 年 2 月 28 日刊行。

執筆者：赤井 伸郎 (大阪大学大学院国際公共政策研究科教授)

上村 敏之 (関西学院大学経済学部教授)

亀田 啓悟 (関西学院大学総合政策学部教授)

井堀 利宏 (政策研究大学院大学名誉教授)

岩本 康志 (東京大学大学院経済学研究科教授)

林 正義 (東京大学大学院経済学研究科教授)

小川 光 (東京大学大学院経済学研究科教授)

土居 丈朗 (慶應義塾大学経済学部教授)

佐藤 主光 (一橋大学大学院経済学研究科教授)

### 4. その他

Anna Schrade 著『A journey through Europe: Societies, politics, and contemporary issues in the EU』

関西学院大学出版会より、2022 年 8 月 31 日刊行。

※ジャン・モネ・モジュール (JMM) 事業の一環。

## Ⅲ. 講演会・シンポジウムなど

## 【2020 年度】

(※所属・役職等は開催時点のもの)

関西学院大学産業研究所×日本貿易振興機構(ジェトロ)×産経新聞社 連携シンポジウム「コロナ後のグローバル経済の可能性を考える」				
開催日時	2020年11月26日(木) 13:30～16:30	場所	西宮上ヶ原キャンパス 関西学院会館「光の間」	参加者
概要	<第1部> 開会あいさつ：広瀬憲三(関西学院大学産業研究所長/商学部教授) 基調講演「コロナ後のグローバル経済と関西の展望」(収録出演) 米村 猛(経済産業省近畿経済産業局長) 特別講演①「コロナ禍で注目を集める EC ビジネス」根本裕之(日本貿易振興機構(ジェトロ)大阪本部長) 特別講演②「コロナ下の研究医療の成果加速に貢献する、関西発 EC 企業のグローバル展開」井内卓嗣(アズワン株式会社代表取締役社長) <第2部> パネルディスカッション「コロナ後のグローバル経済の可能性を考える」 登壇者：青木 登(経済産業省近畿経済産業局通商部長)、根本裕之、井内卓嗣 コーディネーター：小林伸生(関西学院大学産業研究所副所長/経済学部教授)			50名
備考	主催：関西学院大学産業研究所、日本貿易振興機構(ジェトロ)、産経新聞大阪本社 後援：経済産業省近畿経済産業局 ※新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、会場の参加者数を制限し、YouTube による同時配信を併用して開催。 当日オンライン参加者 54 名。			

## 【2021 年度】

(※所属・役職等は開催時点のもの)

日・EU フレンドシップウィーク 2021 講演会「The process of Italian unification (19th century) and responses from European nations (イタリア統一の課程 (19 世紀) と欧州各国の対応)」				
開催日時	2021年6月23日(水) 13:20～15:00	場所	Zoom によるオンライン開催	参加者
講師	ルイーダ・ディオダーティエ(在大阪イタリア総領事館総領事)	司会	アンナ・シュラーデ(関西学院大学産業研究所准教授)	14名
備考	※日・EU フレンドシップウィーク 2021 およびジャン・モネ・モジュール事業の一環			
関西学院大学産業研究所×日本貿易振興機構(ジェトロ)×産経新聞社 連携シンポジウム「関西企業のグローバルビジネスへの取り組み策(人材編・高度外国人材の活用)」				
開催日時	2021年11月1日(月) 13:30～16:00	場所	西宮上ヶ原キャンパス 関西学院会館「光の間」	参加者
概要	開会挨拶：広瀬憲三(関西学院大学産業研究所長/商学部教授) 公開座談会：「関西経済の国際化に必要な高度外国人材の活用について」 登壇者：中田 寛(株式会社中田製作所代表取締役) 金 美蘭(同・生産管理課アジア地区担当兼採用担当) ファム ティ ソアン(同・製造管理課 CAD 係) 蒲原朗子(日本貿易振興機構(ジェトロ)大阪本部ビジネス情報提供課長) 黒川信雄(産経新聞社大阪本社経済部) ファシリテーター：アンナ・シュラーデ(関西学院大学産業研究所准教授) 開会挨拶：根本裕之(日本貿易振興機構(ジェトロ)大阪本部長)			2名
備考	主催：関西学院大学産業研究所、日本貿易振興機構(ジェトロ)大阪本部、産経新聞大阪本社 ※11月24日に YouTube でシンポジウムの動画を公開。			
ジャン・モネ・モジュール ワークショップ「日本とドイツの地方の活性化イノベーションと起業で地方に魅力とレジリエンスを」				
開催日時	2021年12月3日(金) 13:20～16:40	場所	西宮上ヶ原キャンパス 大学図書館ホール、Zoom によるオンライン開催	参加者
概要	開会挨拶：アンナ・シュラーデ(関西学院大学産業研究所准教授) ●日本 <第1部> 持続可能な社会で地方を強くする 「有機農業による休耕地の再生と SDGs に沿った里山活動のコミュニティ形成」【英語】 ハイラム・イナソル(ピースアンドネイチャー創業者、代表理事) 「持続可能な建築による農村地域の魅力の向上：大沢(神戸)のケーススタディ」【英語】 ヴィヴィアナ・デブラシ(建築家、ピースアンドネイチャーメンバー) 「国内移住者による地域活性化：藤野(神奈川)の持続可能な農業とエコツーリズム」【英語】 カオリ・ナギー(傘松ファーム・横村エコロッジ オーナー、ファブリック(マレンロウ・グループ関連会社)ビジネスディレクター) <第2部> 最先端のリウマチ治療を地方へ展開する方法 「地方の医療革新 長野に専門医による最先端のリウマチ治療を提供する」【日本語】 吉田智彦(医療法人社団東信会理事長、Newsweek 誌 Challenging Innovator 2021) ●ドイツ(EU) <第3部> 文化・観光による地方の活性化 「欧州文化首都プログラムによる衰退した地域の活性化」【英語】 ホルガー・ブングシェ(関西学院大学国際学部教授) <第4部> ドイツにおける優れたケーススタディ：繁栄する村の秘密 「ドイツの地方開発：ドイツの田舎がますます魅力的になっている理由」【英語】 アンナ・シュラーデ(関西学院大学産業研究所准教授) 「求められるものはすべて提供する：南ドイツの田舎町で新しい住民や企業を誘致する方法—ミュンゼン(ドイツ)の例」【ドイツ語(英語への通訳あり)】 サラ・ローロフ(ミュンゼン市経済振興局) 「家庭を大切に、できるだけ長く活動的に：LEADER 地域であるヴェルテンベルク・アルゴイ(ドイツ)の地域開発」【英語】 クレメンツ・シュタッドラー(ヴェルテンベルク・アルゴイ(ドイツ)地域開発局ディレクター) まとめ・開会挨拶：アンナ・シュラーデ(関西学院大学産業研究所准教授) 進行・コーディネーター：アンナ・シュラーデ(関西学院大学産業研究所准教授)			25名
備考	主催：関西学院大学産業研究所 ※内オンライン参加者 15 名。			

## 『関西学院大学産業研究所 75 年の歩み』第Ⅳ部 資料 補遺版第 3 部 (2020～2024 年度)

ジャン・モネ・モジュール カンファレンス「地方の再生化：産業、経済と社会的条件」				
開催日時	2022年3月29日(火) 15:00～18:45	場所	Zoomによるオンライン開催	
概要	「地産地消による地域経済活性化における倫理的意思決定：西日本の事例に基づいて」【日本語】 岡本丈彦(高松大学経営学部准教授) 「日本の地方における固形廃棄物管理に関するステークホルダーの研究：バングラデシュの地方コミュニティ活性化プログラムへの教訓?」【英語】 タジキル・ウツジャマン・エーケーエム(関西学院大学経営戦略研究科博士課程後期課程) キース・ジャクソン(関西学院大学経営戦略研究科教授) 「日欧産業クラスター連携と地域開発」【日本語】 藤原直樹(追手門学院大学地域創造学部准教授) 「里山に再生可能エネルギーを：ドイツの例から学ぶ」【英語】 アンナ・シュラーデ(関西学院大学産業研究所准教授) 「EUグリーンディールと地域産業開発への影響：代替エネルギー産業を中心に」【日本語】 ホルガー・ブングシェ(関西学院大学国際学部教授) 「イギリスの新しい地域活性化政策：レベリング・アップ」【日本語】 フランシス・ローリンソン(関西学院大学フェロー) 司会・コーディネーター：アンナ・シュラーデ(関西学院大学産業研究所准教授)、 ホルガー・ブングシェ(関西学院大学国際学部教授)			参加者
備考	主催：関西学院大学産業研究所 ※ジャン・モネ・チェア「EUの地域産業と経済発展—日本との比較」第1回プロジェクトワークショップとの共同開催。			14名

## 【2022年度】

(※所属・役職等は開催時点のもの)

ジャン・モネ・チェア講演会「日本とEU：激動の時代における戦略的パートナーシップ—経済的・政治的課題—」				
開催日時	2022年6月6日(月) 15:10～16:50	場所	西宮上ヶ原キャンパス 大学図書館ホール	
講師	ヤツェク・コザーク(駐日欧州連合代表部通商部参事官)		司会	ホルガー・ブングシェ(関西学院大学国際学部教授)
備考	※言語：英語(通訳なし)			
参加者	7名			
日・EUフレンドシップ・ウィーク 2022 講演会「ヨーロッパの若者たち：それほど楽な人生ではない理由」				
開催日時	2022年6月21日(火) 13:20～15:00	場所	西宮上ヶ原キャンパス 大学図書館ホール	
講師	アンナ・シュラーデ(関西学院大学産業研究所准教授)			
備考	※「The European Union: History, Politics & Economy」(国際学部開講、アンナ・シュラーデ准教授)の授業を兼ねる。			
参加者	18名			
ジャン・モネ・モジュール講演会「ドイツ農村部における高齢化と医療」				
開催日時	2022年6月28日(火) 11:00～12:40	場所	西宮上ヶ原キャンパス 大学図書館ホール	
講師	マルティン・エバーツ(大阪・神戸ドイツ連邦共和国総領事)		司会	アンナ・シュラーデ(関西学院大学産業研究所准教授)
備考	※「経済事情C(2020)」(Declining Regions in the EU)(経済学部開講、アンナ・シュラーデ准教授)の授業を兼ねる。 ※言語：英語(通訳なし)			
参加者	13名			
日欧農村地域アントレプレナーシップセミナー(第1回シリ丹バレー推進セミナー-関西学院大学ジャン・モネ・モジュール カンファレンス) 「アントレプレナーによるソーシャル・イノベーションの創出—移住、起業がもたらす農村地域社会変革の可能性を探る—」				
開催日時	2022年7月8日(金) 13:30～16:30	場所	丹波の森公苑多目的室(丹波市柏原町柏原5600)およびオンライン(Zoom)開催	
概要	挨拶 今井良広(兵庫県丹波県民局長 シリ丹バレー推進協議会幹事) 豊原法彦(関西学院大学産業研究所長/経済学部教授) 講演「アントレプレナーシップと地域活性化—学術研究からの知見—」 加藤雅俊(関西学院大学経済学部教授・アントレプレナーシップ研究センター長) 講演「南ドイツの地方におけるソーシャル・イノベーション」 アンナ・シュラーデ(関西学院大学産業研究所准教授) パネルトーク「移住者による起業・創業」 報告者：安達鷹矢(㈱Local PR Plan 代表取締役) 坪井俊輔(サグリ㈱代表取締役) 関美絵子(兵庫県女性農漁業士) モデレーター：小橋昭彦(㈱情報社会生活研究所事務局長) 参加者とのクロストーク			参加者
備考	主催：関西学院大学産業研究所、シリ丹バレー推進協議会 ※内オンライン参加者50名			

## 『関西学院大学産業研究所 75 年の歩み』第Ⅳ部 資料 補遺版第 3 部 (2020～2024 年度)

兵庫県立大学政策科学研究所主催 2022 年度第 2 回シンポジウム「脱炭素社会の「未来」を拓く「アンモニア」の可能性」				
開催日時	2022 年 11 月 22 日 (火) 18:00～20:00	場所	兵庫県民会館 けんみんホール	参加者
概要	<p>開会挨拶：太田 勲 (兵庫県立大学学長)</p> <p>基調講演：村木 茂 (東京ガス株式会社アドバイザー、(一社)クリーン燃料アンモニア協会会長) 「カーボンニュートラルに向けたアンモニアと水素の役割」</p> <p>パネリスト講演： 井川 太 (一般財団法人日本エネルギー経済研究所研究主幹) 「脱炭素社会に向けて—石炭の現状—」 東原 照 (電源開発株式会社経営企画部部長) 「J-POWER グループのカーボンニュートラルと水素社会実現に向けた取り組み」 齊藤公治 (関西電力株式会社エネルギー・環境企画室長) 「ゼロカーボン社会実現に向けた関西電力グループの取組み」 中村 稔 (パソナグループ顧問、兵庫県立大学政策科学研究所特任教授) 「脱炭素社会に向けた視点」 嶺重 温 (兵庫県立大学工学研究科教授 / 水素エネルギー共同研究センター長) 「アンモニアの化学的性質と本格的利活用に向けた課題」</p> <p>パネルディスカッション： 討 論 者：野村宗訓 (関西学院大学経済学部教授) 閉会挨拶：草薙真一 (兵庫県立大学政策科学研究所長)</p>			150 名
備考	<p>共催：関西学院大学産業研究所、兵庫県立大学水素エネルギー共同研究センター ※参加者数(会場参加、オンライン参加)の総数。</p>			
関西学院大学産業研究所×日本貿易振興機構(ジェトロ)×産経新聞社 連携シンポジウム「SDGsの視点からのサプライチェーンマネジメント検証」				
開催日時	2022 年 12 月 9 日 (金) 11:00～12:40	場所	西宮上ヶ原キャンパス 関西学院会館 2 階、B 号館 202 号教室	参加者
概要	<p>開会挨拶：豊原法彦 (関西学院大学産業研究所長 / 経済学部教授)</p> <p>基調講演：佐藤 寛 (日本貿易振興機構(ジェトロ) アジア経済研究所 上席主任調査研究員) 「SDGsの視点からのサプライチェーンマネジメント」</p> <p>パネルディスカッション： ファシリテーター：山口隆之 (関西学院大学産業研究所副所長 / 商学部教授) 登壇者：三輪敦子 (国連・外交統括センター SGU 招聘客員教授) 堀内麻祐子 (株式会社センショー代表取締役) 安田奈緒美 (産経新聞大阪本社編集局経済部次長) 佐藤 寛 (日本貿易振興機構(ジェトロ) アジア経済研究所 上席主任調査研究員)</p> <p>閉会挨拶：村橋靖之 (日本貿易振興機構(ジェトロ) 大阪本部長)</p>			380 名
備考	<p>主催：関西学院大学産業研究所、日本貿易振興機構(ジェトロ) 大阪本部、産経新聞大阪本社 共催：日本貿易振興機構(ジェトロ) アジア経済研究所 ※参加者内訳：開学会館 30 名、B 号館 202 号教室 350 名</p>			
講演会「日本の地域と世界を直接繋ぐ！—公的機関でのグローバルな動き方—」				
開催日時	2022 年 12 月 23 日 (金) 13:20～15:00	場所	西宮上ヶ原キャンパス 大学図書館ホール	参加者
講師	木川美樹子 (日本貿易振興機構(ジェトロ) 奈良貿易情報センター所長)			
備考	<p>主催：関西学院大学産業研究所 共催：関西学院大学国際学部 ※「研究演習Ⅰ」(国際学部開講、王 昱教授)の授業を兼ねる。</p>			26 名
課題解決型データ分析プログラム新設記念シンポジウム「経済学は社会でどのように役立つのか」				
開催日時	2023 年 2 月 18 日 (土) 13:00～15:30	場所	西宮上ヶ原キャンパス 中央講堂	参加者
概要	<p>挨拶：小林伸生 (関西学院大学経済学部長 / 教授)</p> <p>基調講演：大竹文雄 (大阪大学特任教授) 卒業生との座談会：黒川博文 (兵庫県立大学准教授)</p>			150 名
備考	主催：関西学院大学経済学部、共催：関西学院大学産業研究所			
国際公共経済学会シンポジウム「電気料金高騰への対応」				
開催日時	2023 年 3 月 4 日 (土) 13:00～15:40	場所	兵庫県民会館 「福」会議室	参加者
概要	<p>基調講演 1：東 哲也 (経済産業省電力・ガス取引監視等委員会取引制度企画室長) 「電気料金の高騰とその対応について」</p> <p>基調講演 2：野村宗訓 (国際公共経済学会会長 / 関西学院大学経済学部教授) 「電力改革による競争が招いた弊害と求められる今後の政策」</p> <p>パネルディスカッション：「電気料金高騰への対応」</p> <p>パネリスト： 中村 稔 (兵庫県立大学政策科学研究所特任教授) 石崎 隆 (株式会社東京商品取引所代表取締役社長) 高井裕之 (EEX グループ日本代表) 土方 薫 (東北電力株式会社常務執行役員) 討論者：内山正人 (電源開発株式会社顧問)</p>			—
備考	共催：兵庫県立大学政策科学研究所・関西学院大学産業研究所			

## 『関西学院大学産業研究所 75 年の歩み』第Ⅳ部 資料 補遺版第 3 部 (2020～2024 年度)

【2023 年度】

(※所属・役職等は開催時点のもの)

ジャン・モネ・チェア カンファレンス「ポストコロナ時代の地域経済と産業：ヨーロッパと日本の課題」				
開催日時	2023年8月4日(金) 14:00～17:00	場所	西宮上ヶ原キャンパス 大学図書館ホール	参加者
概要	登壇者(登壇順)・演題: 岡本丈彦(高松大学経営学部准教授) 「できること」から考える持続可能な行動―行為主体の自由・行為の条件・余力を中心に ホルガー・フングシェ(関西学院大学国際学部教授) 再生可能エネルギー―地域の新しい産業と経済発展のチャンスとなるか? ―「リビング・ラボ・エネルギー・アヴァンギャルド・アンハルト」のケース フランシス・ローリンソン(関西学院大学フェロー) 「レベリングアップ」: 英国における地域間格差の縮小 ―なぜ英国では野心的な地域開発政策が必要なのか? またその成功の条件やチャンスとは? 藤沢武史(関西学院大学商学部教授) 欧州主要国における外食産業の現状分析と将来展望 藤原直樹(追手門学院大学地域創造学部教授) グローバルプロダクションネットワークと自治体地域産業政策 吉田元子(関西学院大学法学部教授) 気候中立へ向けたEUの法的取り組み―欧州気候法の制定からFit for 55へ アンナ・シュラーデ(元関西学院大学産業研究所准教授) 南ドイツ農村の高齢者介護における外国人介護士			21名
備考	主催: 関西学院大学産業研究所			
経済学部講演会「Mission Latvia. A country where determined people have a mission and ambitions―ラトビア、鋼の意思を持つ人々がミッションと大志を抱く国」				
開催日時	2023年10月3日(火) 13:20～15:00	場所	西宮上ヶ原キャンパス B号館201号教室	参加者
講師	ズィグマルムス・ズイルガルヴィス(駐日ラトビア共和国特命全権大使)			250名
備考	共催: 関西学院大学国際学部、産業研究所、学院史編集室 協力: 関西日本ラトビア協会			
2023年度第2回兵庫県立大学政策科学研究所シンポジウム「サステイナブルな社会と日本酒の世界―脱炭素社会実現への道のり―」				
開催日時	2023年11月18日(土) 14:00～17:00	場所	御影公会堂白鶴ホール	参加者
概要	開会挨拶: 豊原法彦(関西学院大学産業研究所長/経済学部教授) 第一部: 基調講演「サステイナブルな社会と日本酒の世界」嘉納健二(白鶴酒造㈱代表取締役社長、灘五郷酒造組合理事長) 第二部: 講演 高橋俊成(菊正宗酒造㈱執行役員・総合研究所所長)「菊正宗におけるサステイナブルな取組み」 櫻井一雅(白鶴酒造㈱専務取締役執行役員・生産本部長)「米から見た日本酒、ビッグブランド「まる」の誕生秘話」 牧慎太郎(兵庫県立大学政策科学研究所特任教授)「お酒と持続可能な地域づくり」 木本圭一(関西学院大学国際学部教授)「関学日本酒振興プロジェクトの実践例と効果的な取り組み」 第三部: パネルディスカッション「脱炭素社会と日本酒文化」 討論者: 中村 稔(兵庫県立大学政策科学研究所特任教授) パネリスト: 高橋俊成、櫻井一雅、牧慎太郎、木本圭一 司会: 津田なおみ(甲南女子大学文学部専任講師) 閉会挨拶: 田中 隆(兵庫県立大学政策科学研究所所長)			—
備考	主催: 兵庫県立大学政策科学研究所 共催: 関西学院大学産業研究所 後援: 白鶴酒造㈱、菊正宗酒造㈱、東灘区役所、御影自治会連絡協議会、一般財団法人住吉学園、住吉歴史資料館			
関西学院大学産業研究所×日本貿易振興機構(ジェトロ) 大阪本部講演会「さぁ、インドに行こう!～インドの魅力を探るセミナー～」				
開催日時	2023年12月4日(月) 15:10～16:50	場所	西宮上ヶ原キャンパス B号館301号教室	参加者
講師	村橋靖之(日本貿易振興機構(ジェトロ)大阪本部長)			83名
備考	※「計量経済学A」(経済学部開講、豊原法彦教授)の授業を兼ねる。			
関西公共経済学研究会 20周年記念講演会				
開催日時	2023年12月9日(土) 10:30～17:00	場所	大阪大学中ノ島センター8階 カンファレンスルーム	参加者
概要	10:30～10:45 開会挨拶および「関西公共20年の歩み」 赤井伸郎(大阪大学大学院国際公共政策研究科教授) 亀田啓悟(関西学院大学総合政策学部教授) 10:45～11:45 第一部: 特別講演 司会: 赤井伸郎(大阪大学大学院国際公共政策研究科教授) 特別講演1: 井堀利宏(東京大学名誉教授、政策研究大学院大学名誉教授) 特別講演2: 岩本康志(東京大学大学院経済学研究科教授) 13:30～14:30 第二部: 公共経済学パート 司会: 名方佳寿子(摂南大学経済学部准教授) 実証パート: 林 正義(東京大学大学院経済学研究科教授)、恩地一樹(大阪大学大学院経済学研究科教授) 公共経済学理論パート: 小川 光(東京大学大学院経済学研究科教授)、松本 睦(名古屋大学大学院環境学研究科教授) 15:00～16:00 第三部: 財政パート 司会: 足立泰美(甲南大学経済学部教授) 財政支出パート: 土居丈朗(慶應義塾大学経済学部教授)、宮崎 毅(九州大学大学院経済学研究院教授) 税制パート: 佐藤主光(一橋大学大学院経済学研究科教授)、長谷川誠(京都大学大学院経済学研究科准教授) 16:00～17:00 第四部: 質疑応答 司会: 上村敏之(関西学院大学経済学部教授)			80名
備考	主催: 関西公共経済学研究会 協賛: 関西学院大学産業研究所			

## 『関西学院大学産業研究所 75 年の歩み』第Ⅳ部 資料 補遺版第 3 部 (2020 ～ 2024 年度)

2023 年度第 3 回兵庫県立大学政策科学研究所シンポジウム「共生と芸術文化—持続可能社会の実現のために—」			
開催日時	2024 年 3 月 10 日 (日) 14:00～17:00	場所	AI・HALL 伊丹市立演劇ホール
概要	開会挨拶：豊原法彦（関西学院大学産業研究所長 / 経済学部教授） 第一部：基調講演 平田オリザ（芸術文化観光専門職大学学長）「芸術文化による対話型社会の構築を目指して」 第二部：講演 林 洋子（兵庫県立美術館館長）「兵庫県立美術館は、時代と地域と「共生」できるか？」 小林瑠音（芸術文化観光専門職大学専任講師）「英国アーツカウンシル：創設者ジョン・メイナード・ケインズの理念を中心に」 太下義之（同志社大学経済学部教授）「欧州の文化事業と持続可能な社会」 第三部：パネルディスカッション「異質な他者との接触と共生—芸術文化の社会的貢献—」 討論者：中村 稔（兵庫県立大学政策科学研究所特任教授） 閉会挨拶：田中 隆（兵庫県立大学政策科学研究所所長）		参加者
備考	主催：兵庫県立大学政策科学研究所 共催：芸術文化観光専門職大学、兵庫県立美術館、関西学院大学産業研究所、第 22 回知の創造シリーズフォーラム 後援：伊丹市、豊岡市、(公財) 兵庫県芸術文化協会		

## 【2024 年度】

(※所属・役職等は開催時点のもの)

関西学院大学産業研究所×日本貿易振興機構（ジェトロ）大阪本部講演会「一卒業生の経験談～これからのグローバル社会に求められる人材について考える～」			
開催日時	2024 年 7 月 1 日 (月) 15:10～16:50	場所	西宮上ヶ原キャンパス B 号館 201 号教室
講師	末廣 徹（日本貿易振興機構（ジェトロ）金沢貿易情報センター所長）		参加者
備考	※「計量経済学 B」（経済学部開講、豊原法彦教授）の授業を兼ねる。		204 名
兵庫県立大学政策科学研究所シンポジウム第 1 回「日本酒のためのコメづくり—酒造好適米の歴史と持続可能性—」			
開催日時	2024 年 11 月 17 日 (日) 14:00～17:00	場所	兵庫県立兵庫津ミュージアム ひょうごはじまり館 3 階研修室
概要	開会挨拶：山口隆之（関西学院大学産業研究所長 / 商学部教授） 第 I 部：基調講演 「日本酒のためのコメづくり（酒造好適米の歴史と持続可能性）」牧 浩之（兵庫県立農林水産技術総合センター農業技術センター所長） 第 II 部：講演 「伝統を未来へ紡ぐ『山田錦』の農業遺産」佐藤慎介（兵庫県北播磨県民局加東農林振興事務所副所長） 「未来の価値観」本田龍祐（清酒龍力 株式会社本田商店 5 代目蔵元代表取締役社長） 「SDGs と気候変動対策の観点からみた農業の持続可能性」増原直樹（兵庫県立大学環境人間学部准教授） 第 III 部：パネルディスカッション 「お酒づくりと地方創生」牧慎太郎（兵庫県立大学客員教授・同政策科学研究所特定研究員）牧 浩之、佐藤慎介、本田龍祐、増原直樹 閉会挨拶：田中 隆（兵庫県立大学政策科学研究所所長）		参加者
備考	主催：兵庫県立大学政策科学研究所 共催：関西学院大学産業研究所 後援：兵庫県立農林水産技術総合センター、株式会社本田商店、兵庫県酒造組合連合会、JA 全農兵庫、三木市、加東市、兵庫県立兵庫津ミュージアム		80 名
関西学院大学産業研究所×日本貿易振興機構（ジェトロ）大阪本部講演会「万博と SDGs ～半世紀前のサステナビリティと半世紀後のサステナビリティを考える～」			
開催日時	2024 年 11 月 18 日 (月) 15:10～16:50	場所	西宮上ヶ原キャンパス B 号館 202 号教室
講師	佐藤 寛（開発社会学会 主宰、元日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所上席主任調査研究員）		参加者
備考	※「計量経済学 A」（経済学部開講、豊原法彦教授）の授業を兼ねる。		60 名
兵庫県立大学政策科学研究所シンポジウム第 2 回「震災記憶の継承と地域社会—持続可能社会におけるレジリエンス—」			
開催日時	2024 年 12 月 14 日 (土) 14:00～17:00	場所	御影公会堂 白鶴ホール
概要	開会挨拶：山口隆之（関西学院大学産業研究所長 / 商学部教授） 後援者・共催者代表挨拶：竹内 統（一般財団法人住吉学園理事長）、工藤健一（神戸市東灘区長） 第 I 部：基調講演 「持続可能社会におけるレジリエンス～震災の教訓の継承と地域社会～」中村 稔（兵庫県立大学客員教授 / 政策科学研究所特定研究員） 第 II 部：講演 「0 からの出発」小菅康生（神戸市教育委員会事務局学校教育部部長） 「私の震災記憶」松本宣子（住吉歴史資料館事業推進委員） 「近年の防災行政と地域社会—震災から 30 年経過した地域コミュニティの今—」馬場美智子（兵庫県立大学大学院減災復興科学研究科教授） 第 III 部：パネルディスカッション「震災記憶の継承と地域社会」 和田真理子（兵庫県立大学大学院社会科学部准教授） 平井美紀、中上朱利、邸如堂（甲南女子大学文学部津田ゼミ） 閉会挨拶：田中 隆（兵庫県立大学政策科学研究所所長）		参加者
備考	主催：兵庫県立大学政策科学研究所 共催：東灘区役所、関西学院大学産業研究所、住吉歴史資料館 後援：一般財団法人住吉学園、甲南女子大学 ※オンライン参加あり		70 名

## 『関西学院大学産業研究所 75 年の歩み』第Ⅳ部 資料 補遺版第 3 部 (2020 ～ 2024 年度)

兵庫県立大学政策科学研究所シンポジウム第 3 回「地球環境に優しい街づくり—脱炭素社会に向けた都市設計—」			
開催日時	2025 年 2 月 2 日 (日) 13:30 ～ 17:00	場所	神戸国際会館 9 階 大会場
参加者			
概要	開会挨拶：山口隆之（関西学院大学産業研究所長 / 商学部教授） 共催者代表挨拶：山田 良（一般財団法人カンセイ・ド・アジア文化財団代表理事） 第Ⅰ部：基調講演 「みどり豊かな美しい住宅都市芦屋」高島峻輔（芦屋市長） 「持続可能で豊かなまちづくり」植田信一（大阪瓦斯株式会社常務執行役員 / エナジー・ソリューション事業部長） 第Ⅱ部：講演 「国際文化都市のはなし」島津久夫（芦屋市都市政策部長） 「脱炭素社会に向けた 3 つのまちづくり方策」松村茂久（関西学院大学建築学部教授） 第Ⅲ部：パネルディスカッション「地球環境に優しい街づくり—脱炭素社会にむけた都市設計—」 中村 稔（兵庫県立大学客員教授 / 政策科学研究所特定研究員） 植田信一、島津久夫、松村茂久 閉会挨拶：田中 隆（兵庫県立大学政策科学研究所長）		60 名
備考	主催：兵庫県立大学政策科学研究所 共催：関西学院大学産業研究所、一般財団法人カンセイ・ド・アジア文化財団 後援：芦屋市、大阪瓦斯株式会社 ※オンライン参加あり		

## 大学院生・研究員等に対する『産研論集』第53号 掲載論文の公募について

『産研論集』は、本学産業研究所が年1回オンライン上で発行する研究紀要です。下記の要領で掲載論文を公募いたします。

### 記

#### 1. 公募の対象とする論文

広く産業・企業・経済に関するもの。理論・実証・歴史研究などのアプローチの方法については問いません。

#### 2. 投稿資格

次の①～③のいずれかの要件を満たす者。

投稿者が複数の場合、すべての投稿者が①～③のいずれかの要件を満たしていること。

いずれも、学内専任教員（指導教員のある者は指導教員）の「投稿同意書」のある者。

- ① 本学の大学院博士課程後期課程在学学生（研究員等を含む）または過去に在学した者で、投稿時に専任の研究職についていない者。
- ② ①以外の者で本学において研究活動を行う者。
- ③ 学外の企業人・研究者等で、編集委員会で執筆を認められた者。

#### 3. 掲載論文の決定

投稿論文について、別に定める査読要領に従って査読を行い、掲載する論文を決定します。査読の過程で、査読意見等への対応を求めることもあります。なお、投稿資格の③に該当する者は、内容に応じて査読を省略する場合があります。

#### 4. 論文の公開について

論文は関西学院大学リポジトリ（Kwansei Gakuin University Repository）で公開します。

（関西学院大学リポジトリ：[https://kwansei.repo.nii.ac.jp/search?page=1&size=20&sort=controlnumber&search\\_type=2&q=5069](https://kwansei.repo.nii.ac.jp/search?page=1&size=20&sort=controlnumber&search_type=2&q=5069)）

#### 5. 締め切り等

締 切：2025年9月12日（金）※期日を過ぎたものは受け付けません。

提出先：産業研究所事務室

言 語：原則として、日本語または英語（母国語としない言語で論文を提出する際は、その言語を母国語とする者の校閲を受けてから提出してください。）

分 量：1頁1000字（英語の場合は500ワード）程度を目処とし、15頁以内（図表）を厳守。

提出方法、提出書類、執筆要領：

産業研究所ウェブサイト（[https://www.kwansei.ac.jp/i\\_industrial](https://www.kwansei.ac.jp/i_industrial)）の「受付・募集」及び、kwic（学生キャンベネット）>研究推進社会連携機構事務部（大学院関係）>大学院関係>産業研究所「産研論集」公募に掲載・ダウンロードが可能です。

問い合わせ先：産業研究所事務室（内線：上ヶ原（61）31213、Email: [officesanken@kwansei.ac.jp](mailto:officesanken@kwansei.ac.jp)）

#### 6. オリジナリティチェックツール「turnitin」での確認について

執筆者の意図しない研究不正（盗用、二重投稿、参考文献引用の明示漏れ等）を防止するため、論文オリジナリティチェックツール「turnitin」を使って、原稿を確認させていただきます。あらかじめご了承ください。

#### 7. その他

掲載の可否については投稿者本人（複数の場合は連絡代表者）に通知します。原稿料は支払いません。その他の掲載手数料は不要です。

以上

産業研究所

2025年2月27日

## 執筆者紹介 (掲載順)

たかはし のぶひろ 高橋 信弘	大阪公立大学大学院経営学研究科教授
ビクトル ゴルシコフ Victor Gorshkov	新潟県立大学国際経済学部教授
こぼやし たくま 小林 拓磨	松山大学経済学部准教授
ふじさわ たけし 藤澤 武史	関西学院大学商学部教授
ふるさわ まさゆき 古沢 昌之	関西学院大学商学部教授
なかむら よしたか 中村 嘉孝	関西学院大学商学部教授
たかもりももたろう 高森桃太郎	関西学院大学商学部准教授
とよはら のりひこ 豊原 法彦	関西学院大学経済学部教授
こじま こうじ 児島 幸治	関西学院大学国際学部教授
わかもり ひろたか 若森 洋崇	兵庫県豊岡市健康福祉部参事
かとう ゆうじ 加藤 雄士	関西学院大学経営戦略研究科教授
ほそみ しんじ 細海 真二	活水女子大学国際文化学部教授

### 産研論集 第53号

2026年3月17日 印刷

2026年3月17日 発行

編集発行人 山口 隆之  
印刷人 友野 宏史

発行人 関西学院大学産業研究所  
〒662-8501 兵庫県西宮市上ヶ原一番町 1-155  
電話 0798 (54) 6127  
[https://www.kwansei.ac.jp/i\\_industrial/](https://www.kwansei.ac.jp/i_industrial/)

印刷所 友野印刷株式会社  
〒700-0035 岡山県岡山市北区高柳西町 1-23  
電話 086 (255) 1101  
FAX 086 (253) 2965

## 新時代のコミュニティ・ビジネス

関西学院大学産研叢書 90  
福井幸男 編著

### 御茶の水書房 日本評論社

A5判二五六頁  
価格四二〇〇円

## EU拡大で変わる市場と企業

関西学院大学産研叢書 91  
海道ノブチカ 編著

A5判二四三頁  
価格三九九〇円

## 「むらの魅力」の経済学

関西学院大学産研叢書 92  
山本栄一 編著

A5判一五六頁  
価格三九九〇円

## ビジネス・イノベーション・システム―能力組織競争

関西学院大学産研叢書 93  
土井敦之 編著

A5判三〇九頁  
価格四七二五円

## EU統合の深化―市場と企業の日本・EU比較―

関西学院大学産研叢書 94  
海道ノブチカ 編著

A5判二二二頁  
価格四〇九五円

## 関西経済の構造と景気指数

関西学院大学産研叢書 95  
根岸 紳 編著

A5判二四四頁  
価格二八〇〇円

## アジアにおける市場性と産業競争力

関西学院大学産研叢書 96  
藤澤武史 編著

A5判二七六頁  
価格四六二〇円

## 日本の国際開発援助事業

関西学院大学産研叢書 97  
栗田匡相・野村宗訓・鶴尾友春 編著

A5判二四〇頁  
価格四八二〇円

## 公共インフラと地域振興

関西学院大学産研叢書 98  
長峯純一 編著

A5判二〇六頁  
価格四六〇〇円

## ASEAN経済共同体の成立―比較地域統合の可能性

関西学院大学産研叢書 99  
梶浦昭友 編著

A5判二四四頁  
価格四〇〇〇円

## 関西経済の構造分析

関西学院大学産研叢書 100  
市川 顕 編著

A5判二五五頁  
価格四〇〇〇円

## 現代世界とヨーロッパ―見直される政治・経済・文化

関西学院大学産研叢書 101  
豊原法彦 編著

A5判一八四頁  
価格三〇八〇円

## 関西復権の道―アジアとの共生を樞子として

関西学院大学産研叢書 102  
藤井和夫 編著

A5判二三四頁  
価格四〇〇〇円

## EUの規範とパワー

関西学院大学産研叢書 103  
広瀬憲三 編著

A5判一八八頁  
価格三〇八〇円

## Eビデンスで紐解く地域の未来

関西学院大学産研叢書 104  
市川顕・高林喜久生 編著

A5判二四四頁  
価格四二〇〇円

## 地域活性化の経済分析―官と民の力を活かす

関西学院大学産研叢書 105  
栗田匡相 編著

A5判一六〇頁  
価格二七〇〇円

## ポストコロナ時代の地域経済と産業

関西学院大学産研叢書 106  
水野敬三 編著

A5判二〇四頁  
価格四四〇〇円

## Value Research in Management Studies

関西学院大学産研叢書 107  
フングシエ・ホルガー 編著

A5判一九六頁  
価格四四〇〇円

## Toshiko Ishihara 編著

関西学院大学産研叢書 108  
Toshiko Ishihara 編著

A5判二六四頁  
価格五五〇〇円

### 関西学院大学出版会

## 新しい空港経営の可能性

産研レクチャー・シリーズ  
野村宗訓 編著

四六判二四四頁  
価格一三〇〇円

## アジアとつながる関西経済

産研レクチャー・シリーズ  
関西学院大学産研研究所 経開院 文編

四六判一〇五〇頁  
価格一〇五〇円

## 航空競争と空港民営化

産研レクチャー・シリーズ  
関西学院大学産研研究所 編

四六判一三六五頁  
価格一三六五円

## EUの社会経済と産業

産研レクチャー・シリーズ  
市川 顕 編著

四六判二九四頁  
価格二〇〇〇円

## 関西の地域振興と国際化

産研レクチャー・シリーズ  
市川 顕・高林喜久生 編著

四六判三三六頁  
価格二〇〇〇円

## 産業研究所75年の歩み

関西学院大学産研研究所75年史  
編集委員会 編

A5判一五六頁  
価格四二〇〇円

## A Journey through Europe: serious politics and contemporary issues in the EU

Anna Schrade 著

四六判二〇〇頁  
価格三〇〇〇円

## 財政学・公共経済学の発展と展望

産研レクチャー・シリーズ  
赤井伸郎・上村敏之・亀田啓博 編著

四六判二〇〇頁  
価格二九七〇円

# The Review of Economics and Business Management

No.53



KWANSEI GAKUIN UNIVERSITY

Published by  
Institute for Industrial Research  
Kwansei Gakuin University  
Nishinomiya, Japan