

大阪学院大学

商・経営学論集

REVIEW OF COMMERCE AND
BUSINESS ADMINISTRATION

第48巻 第1号

2022年9月

論説

金丸 輝康・坂田 隆文・竹村 正明……………1
独創的商品企画の構造的抑圧問題に関する試論

櫛部 幸子・宗田 健一……………29
中小企業における資金情報作成の必要性
ーコロナ金融支援を受けた中小企業に対するアンケート調査の
分析を基礎としてー

金丸 輝康・大野 尚弘・竹村 正明……………49
スポンサーシップ・リワードの設計による地域プロスポーツ・
キャズムの解消

大阪学院大学商・経営学会

商・経営学論集

第48巻 第1号 2022年9月

大阪学院大学商・経営学会

独創的商品企画の構造的抑圧問題に関する試論

金丸 輝 康
坂田 隆 文
竹村 正 明

On Problems of Structural Impediment against Unique Product Conceptualization

Teruyasu Kanamaru
Takafumi Sakata
Masaaki Takemura

ABSTRACT

The purpose of this paper is to develop an analytical framework which can explain the reasons why the structural impediment problems happen. The problems refer to an organizational structure which maintains the incentive to reduce unique features which might add to new product conceptualization in the new product development process. Based on our framework, the problem stems in two factors as follows. The first one is related to the difficulties of assessing the originality. As originality literally means uniqueness and unconventional, it cannot be evaluated by traditional standards and criteria. The second one is related to the imperative of business performances. Management executives are responsible to business results: sales, profit, reputations of their company and employees. They

(2022.1.31 受付／2022.5.16 受理)

prioritize to introduce the products which contributes short term and predictable profits rather than the product with original and unique feature is introduced.

In this paper, we formulate the scheme of the empirical survey. It includes the concepts, dimensions, and proposal indicators. Additionally, based on our survey experiences, we propose three ways to achieve sufficient respondents and estimate survey budgets.

I. はじめに

本研究の目的は、商品企画における企画フィーチャー抑圧問題の構造的発生理由と解決方法について理論的枠組みを開発することである。具体的には、次の2点である。第1に、構造的抑圧作用とはいかなるもので、なぜ起こるのかのメカニズムを特定する。第2に、そのメカニズムに基づいて、今後行う実証研究（特に仮説検証）のための理論仮説を開発する。

企画フィーチャー抑圧問題とは、商品企画担当者の独創的アイデアを、開発承認する経営層が修正指示する動機ができる組織構造（の維持）をいう。そのことによって、競合他社にはない独創的で斬新なフィーチャーを持った商品が開発されるはずだったのに、陽の目を見ずに終わることになる（独創的企画の削減）。すなわち、本研究は、なぜ独創的な商品企画は開発されないかという問いかけに理論的・実証的な説明を与えることを課題とする。ただ、紙幅の都合から本稿では、理論仮説の開発のみに限定する¹⁾。

ここで、企画フィーチャーとは、商品開発における企画段階で行われる商品の具体的な特徴（記述）のことである。字義的な意味でのフィーチャーとは特徴という名詞や特徴を付与するという動詞である。たとえば、この新商品には霜取り機能がフィーチャーされている、というような使い方をする。商品企画において企画担当者は、これから開発する新商品にはどんな特徴があって、どんな機能によってどんな顧客満足を提供するかを特定する。本稿ではこの作業も企画フィーチャーと呼ぶ。その場合、企画担当者は新商品の企画フィーチャーを説明した、というような使い方をする。

このとき、技術的フィジビリティや量産化の問題が解決しているかどうか

1) 本稿は、商品企画実践と商品企画の理論化を企図しているもう少し大きな射程をもつ研究プロジェクトの一部である。そこでは、例えば坂田（2022）のように、商品企画実践を通じた学生の創造力開発教育プログラムの実施と理論化についての研究を行っている。

は問わないという点に独創的企画フィーチャーの意味がある。ましてや、一定の顧客支持がある、という調査結果も不要である。独創的な商品企画は、そのような商品がつくれるかどうかではなく、そのような商品をつくりたい、という意思を表現する。だから企画フィーチャーの抑圧問題が起こるのである。この問題について、現場の言葉を使ってもう少し砕けた言い方で表すならば、とんがった商品企画が没になるということである（独創的企画の削減）。たとえ技術的フィージビリティがあったとしてもとんがった商品企画が没になる（独創的企画の削減）のはなぜかについて理論的な仮説を考えるのが本研究の課題である。というのも、このことは理論的に興味深い3つの課題を提示するからである。

第1に、本研究の射程でもある、なぜ独創的商品企画が抑圧されるのか、という企業のマネジメント問題が議論できるだろう。独創的商品は、従来にない商品という意味であるから競合他社に比して抜きん出ることができるはずである。そうであるにも関わらず、それが開発承認されないのはなぜか、という問いは、競争戦略上の重要な課題を提供するだろう。特にこの議論からは、独創的であればあるほど社内で抑圧されやすいという因果仮説として定式化もできるので実証研究として採用しやすい。本稿はこの枠組みを採用している。

第2に、独創的商品と事業化の関連度測定問題が議論できるだろう。これは第1の問題とも関連していると推察できるが、独創的商品の開発は既存商品のリニューアルよりも事業規模の予想がつきにくい。それは従来にないからである。これは独創的製品の市場規模をどのように測定するのかという新しい技法の開発に関連するだろう。

最後に第3として、独創的とは何をもってか、という範囲特定問題が議論できるだろう。独創的は、英語ではoriginalityをあてるのが適当で、コトの発端であるとか、従来に類似のものが無いという意味である。アカデミックな世界では、オリジナリティのある研究と言われるとそれは最高の評価であり、誰も

やったことがないかと思いつかないアイデア（を実証した）という意味になる。したがって、企画される商品が独創的であるならば、事業における巨大な成功が期待されるのであるが、実際には独創的なアイデアは受け入れられるよりも拒否されることが多いと考えられる。それは従来の評価基準を用いているからであり、このとき経営学上の問題は、なぜ従来の評価基準を破棄できないかと定式化できるだろう。

本稿は、独創的な企画フィーチャーがしばしば無難な企画に変換される（独創的企画の削減）のはなぜか、に理論的な説明を与えることを課題とする。それを論証していくのがこの先の仕事であるが、大まかな結論を示しておこう。

まず構造的抑圧作用とは、組織構造によるパワー分布から商品企画の独創性が削減されることと概念定義する。この作用は組織内ポジションにおける企画評価態度の違いから生じる。商品企画の評価は、一般的に、その企画の内容と期待成果（主に市場での売上利益成果）の2次元で行われる。それぞれの評価次元で、それぞれに困難がある。前者は企画が独創的であるが故に企画内容の評価方法論がないため生じる。後者は将来予測が困難なため生じる。特に、消費者（市場）がこれまで蓄積した知識で評価しにくいフィーチャーを持った商品であれば、評価の難しさは一層大きくなるだろう。企画担当者はこの評価態度が積極的になり、経営側は消極的になる。それを構造的抑圧作用（the structural impediment effect）と呼ぼう。確かに、こういった作用はどのような組織でも多かれ少なかれ見られるかもしれないが、ただこの作用が商品企画の独創性を低くとどめることに繋がった場合は、他に比して問題は深刻になる。というのも、それが企業の競争力低下に直結するからである。

これまで既存の商品企画研究は企画実現の経験的困難さを紹介してきた。そういう問題意識は商品企画に限るものではなく、企画段階における想定と実施段階での実現困難さの関係はマーケティング戦略実行でも議論されている（鈴木、2016）。われわれにとっての商品独創性の削減は、まずは、組織内ポジ

ションにおける企画評価態度の違いに起因すると予想するものである。それを本稿では定式化し、実証的に検証しようとしている。

本稿におけるこのような目的を達成するためには、次のような構成を採用するのが適当だと考えている。まず、本稿で想定する独創的商品企画の構造的抑圧問題の事例を簡単に考察しておこう（II. 独創的商品企画の構造的抑圧問題の事例）。それによって、本稿における議論の内容を具体的に把握できるだろう。それは、議論の全体像を共有するのに貢献すると期待できるからである。

それを受けて、独創的商品企画の構造的抑圧問題がなぜ起こるのかを説明する理論モデルを開発する（III. 独創的商品企画の構造的抑圧問題の理論モデル）。経営学において理論モデルの開発は、その後の実証研究のためになされるため、その準備をしよう（IV. 実証的課題）。特にそれは理論であるがゆえに、なぜという説明を可能にするものであるから、解決策も同時に提供できる。それを最後に検討しよう（V. おわりに）。

製品開発研究はエンジニアリングな手法が経営学にも導入されてきて、研究ボーダーな領域では知見が深まりつつある（内田、2021；三木、2020；Johnson, 2011）。それにともない商品企画の業務や内容を紹介する成果も散見されるようになってきた（末吉、2014；玉樹、2012；松井、2021）。このようなときに必要なのは、なぜそうなのかという理論的な説明である。各手法の有効性はすでに現場で実証済みである。そのとき学者の仕事は、なぜそれが選択されたのか、なぜそれが効率的に作動したのかを説明する枠組みを開発することである。それが統一的あるいは統合的な枠組みだと主張するつもりはないが、理論化の契機は提供できるだろう。なお本稿においては、できるだけ現場での使用用語を優先するが、補足説明をすることで用語の統一を図ることにする。

Ⅱ．独創的商品企画の独自性削減の事例

ここでは、本稿でわれわれが探求しようとする独自性削減がどのようなものなのかという事例を提供する。われわれはそれらから、このような結果になるのはおそらく何らかの原因があると推察した。これらはあくまでも状況証拠であるが、それらの観察とこれまでのわれわれの現場の取材から、そのような独創性削減は、評価者（しばしば上長であることが多い）との評価の違いではないかという仮説を得た。

取り上げる事例は、花王「ヘルシア緑茶」に端を発する茶系飲料といすゞ「ピークロス」である。それらはそれまでにないという独創的な商品の定義を満たし、上市の段階で当初の企画フィーチャーが削除されているからである。

ここで、独創的商品について限定が必要であろう。本稿では独創的商品企画にはいくつかの段階があると想定している。つまり、独創性に幅をもたせているのである。字義的な意味で言えば独創性は、従来にない、であるからすでにある商品にどんな機能を付加させても独創的商品にはならない。それに対して、本稿では今ある商品に、独創的なフィーチャーを与えることもそこに含めることにする。

というのは、技術的に高度に発展した現代では字義通りの意味での独創性は、技術的ブレイク・スルーがあったとしてもほとんどみられないからである。それを商品企画に求めるのは基準が高すぎる可能性がある。むしろ、既存商品と既存技術の新しい組み合わせも含めるのが適当だと考えている。たとえば、1994年、花王は不織布を使った掃除道具「クイックルワイパー」を発売した。これは従来から存在したモップの拭き取り部分を不織布に変えただけである。しかし、掃除道具として従来に存在しなかった独創的な商品である。同様に、浪花屋製菓がチョコレートのかかった柿の種を販売した。柿の種もチョコレートも従来にある商品である。しかしその組み合わせにおいて、本稿では、

チョコレート柿の種は独創的商品だとみなす²⁾。

1. 花王「ヘルシア緑茶」の競合商品の足踏み³⁾

2003年5月、花王は高濃度茶カテキンを豊富に含むという、それまでに存在した茶系飲料とは全く違った商品「ヘルシア緑茶」を販売した。当初関東・甲信越地区のコンビニエンスストア限定で販売された同商品はまたたく間にヒットし、全国展開はもとよりスーパーやドラッグストアでも販売されるようになった。しかも、コンビニエンスストア限定販売で狙っていた値下げされないというブランド力を維持したままである。

同商品の成功及びその後のコーヒーや紅茶、炭酸系飲料といったブランド展開については周知の通りであるが、化学企業、より具体的にはトイレタリーや化粧品、衛生用品を製造する企業であり、飲料メーカーでも食品メーカーでもない同社が何故ヘルシア緑茶のような商品を発売できたのであろうか。実際、発売から20年近くたった現在、同社ホームページ (<https://www.kao.com>) に「フェイスクケア製品、ボディケア製品、オーラルケア製品、インバスヘルスケア、ヘアケア製品、ヘアスタイリング剤、ヘアカラーリング剤、衣類・布製品のお手入れ品、台所のお手入れ品、住まいのお手入れ品、食品、衛生用品、温熱用品、ペット用品、その他」と多岐にわたる取扱製品カテゴリーが並べられ

2) このような説明をすると、既存技術の珍しい組み合わせならなんでも独創的商品になるという批判が起こることが容易に予想できる。今ここで、その批判に理論的な説明を与えることができないことを告白しよう。この点についてSchumpeter (1911/1926) の新結合に関する議論が理論的根拠を与えるかもしれないが、彼は同時に、馬車をいくらつないでも鉄道にはならないとも言っている。そこでここでは、さしあたって独創的商品は既存技術の新しい組み合わせでも構わないとして議論をすすめる。とはいえわれわれは、独創的商品はそれとわかつて考えている (鈴木, 2013)。というのもそれは不連続性を実現していると予想しているからである。そしてその議論は冒頭で示した理論的課題の3そのものであると指摘できるので、本稿とは異なる探求課題になるはずである。独創性概念の実証研究上の技術的な処理についてはⅣの1を参照されたい。

3) ここでの記述は、坂田 (2015: 2016) に基づいている。

ている中で「食品」に該当するものはヘルシアブランドのものしか存在していない（2022年4月現在）。すなわち、ヘルシア緑茶が販売されなければ花王は食品カテゴリーに進出すらしていなかったのである。

この疑問を考えるために、ヘルシア緑茶がヒットした後に飲料系メーカーが花王にヒアリングに行った際のエピソードについて触れておこう。複数の飲料系メーカーが花王の話を聞いた際に口にしたのは、「その技術ならうちでも存在した」、「うちでも作れた商品だ」という言葉であったそうだ。では、何故、それらの企業はヘルシア緑茶に類する商品を製造・販売しなかったのか。それは、それらの企業が「美味しさ」や「飲みやすさ」という基準で商品の企画・開発を行っていたからである（図1）。

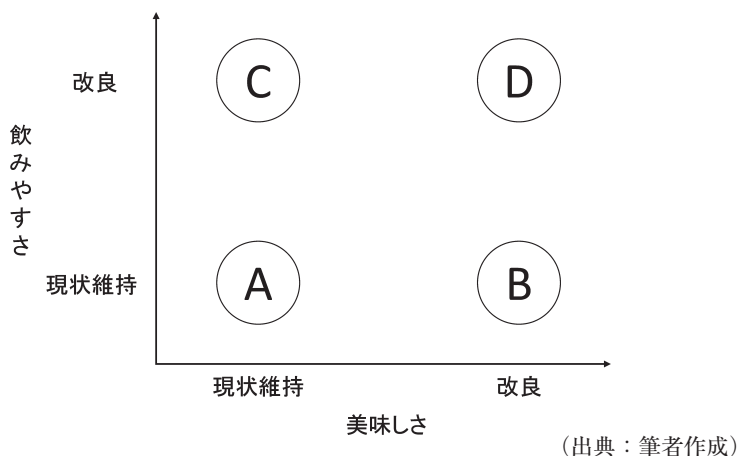


図1 茶系飲料の企画基準の概念図

図1は、商品を企画する際の基準をあらわしている。商品の企画基準が美味しさと飲みやすさという2次元で示されるならば、商品Aよりも商品Bや商品Cの方がより良い商品であるということで、高い評価が得られやすい。さらに

いうなら、この企業が求める究極の目標は商品Dを企画・開発することである。飲料系メーカーは飲料系メーカーであるが故に、この呪縛から逃れることはできない。なぜならば、不味い商品や飲みにくい商品とは企画の方向性から悪だと判断されるからである。

これまでに長年にわたって企画の際の原則としてきたこの基準があるならば、「茶カテキンで内臓脂肪減少に寄与する」ということが分かっているとしても、さらにはそれを商品化にするための技術的な問題をクリアできていたとしても、「不味いからダメだ」、「苦くて飲みにくいからダメだ」という判断が働いてしまう。結果、花王に対してストレートに「そもそもお茶を長年販売してきた弊社があんなに苦いお茶を企画するわけにはいかなかった」と悔しがる企業すらあったという。

既存の飲料系メーカーの立場で考えてみれば、ダイエットに効果的なお茶を企画しようと考えたとしても、美味しさと飲みやすさという基準をクリアしない限り企画を前に進めることができなかったわけである。一方、花王の場合、そもそも飲料も食品も扱っていない企業であったが故に、美味しさや飲みやすさといった基準など存在しない（もちろん、それなりに意識はしたであろうが）。「不味くてもダイエットに効果的であるなら問題ない」、「飲みにくくろうがダイエットのためになら消費者は飲もうとするはずだ」という判断を働かせることができたのである。

事実、ヘルシア緑茶以降、競合企業はゼロベースで技術開発したとは考えられない期間で類似商品を発売している。たとえば伊藤園はヘルシア緑茶の発売半年後の11月3日、カテキンを通常よりも多く配合した緑茶飲料「おいしくダイエットサポート」をヘルシア緑茶と同じ価格で発売した。また、サントリーはその2ヶ月後の翌年1月20日からカテキンだけでなくアミノ酸を加えた「サントリー健康系カテキン式」を一気に全国発売した。

本稿の問題意識に照らし合わせて考えるならば、既存の飲料メーカーは独創

的な商品を企画しようにも（技術的な制約をクリアできたとしても）、その独創性があるが故にそれまでの企画評価基準が桎梏となり、企画を先に進めることができなかったのである。このことの証左として、苦みのある茶カテキンによる脂肪燃焼効果を謳った商品は、上記の通り、ヘルシア緑茶以降いくつも販売されるようになっていく。しかし、「お茶で痩せる」といえばヘルシア緑茶が真っ先に浮かぶように、花王の先行者利益を崩すのは簡単なことではない。このことはスーパーやドラッグストアなどでヘルシア緑茶だけが価格競争に巻き込まれていないことから明らかであろう。独創的商品は企業の競争力になるにも関わらず、その独創性ゆえに発売まで辿り着けないこともあるのだ。

2. いすゞ「ビークロス」の商品開発

2つ目の事例として、いすゞ自動車の「ビークロス」を取り上げる。自動車の開発においては、最終的な市販車としての完成形が確定する以前に、コンセプト・カーやスタディ・モデルと呼ばれるプロトタイプが製作される。コンセプト・カーは言わば試作車であり、スペックや装備などは最終形の確定に向けて変更されてゆくが、コンセプト・カーと実際の市販車を比較することで、商品開発における抑圧の一端を垣間見ることができる。

いすゞヴィークロス（コンセプト・カーの段階でのカタカナ表記。市販車のカタカナ表記はビークロス）は1993年の東京モーターショーで発表される。RV（Recreational Vehicle）ブームが続く中、それまでになかったクロスオーバーSUV（Sport Utility Vehicle）というジャンルに分類されるモデルであったことや、全体的に丸みを帯びたデザインながら、タイヤ上部のフェンダーが大きく張り出すなど斬新なスタイルによって注目を浴びる。その斬新さは、ビークロスがベースとなった自動車が「ウルトラ警備隊」のクルマになったり、アメリカのSF映画「ミッション・トゥ・マーズ」に登場したりしていることから類推できる。

このように、新たなジャンルであることや斬新なスタイリングによって注目を浴びたピークロスは、外見はコンセプト・カーの印象をかなりの部分引き継いで市販化されたと言って良い。しかし、しかし、エンジンやボディサイズには大きな変更が加えられている（表1）。

表1 コンセプト・カーと市販車の比較

	コンセプト・カー	市販車
エンジン	スーパーチャージャー付き1.6L 直列4気筒	自然吸気3.2L V型6気筒
ボディサイズ	全長3,890×全幅1,785×全高1,620mm	全長4,130×全幅1,790×全高1,710mm
サスペンション	(前) ダブルウィッシュボーン	(前) ダブルウィッシュボーン
	(後) ダブルウィッシュボーン	(後) 4リンクコイルスプリング

(出典：筆者作成)

これらの違いは、プラットフォームの変更に起因する。コンセプト・カーはテレビCMが有名であった「ジェミニ」の4WDモデルのプラットフォームをベースに開発されていた。これは、クロスオーバーSUVが想定した都市部と悪路での走行の両方に対応するためであろう。しかし、ピークロスの市販モデルに用いられたプラットフォームは、RVである「ビッグホーン」のものであった。この変更が、表1に整理した違いの要因である。では、なぜプラットフォームという、自動車の最も基本的な部分の変更が行われたのであろうか。

その理由は、経営方針の転換である。いすゞは「ベレット」や「117クーペ」、「ピアッツァ」など個性的な自動車を世に送り出してきた。しかし、乗用車の販売が伸び悩み、商用車やRVに資源を集中することを決定する。ピークロスの開発・発売はその転換期にあたり、この転換がピークロスに用いるプラットフォームを乗用車であるジェミニのものからRVであるビッグホーンのものに変更せしめたのである。

自動車の基本的な性格を決定するプラットフォームの変更により、ビークロスにはボディサイズやサスペンションの形式、エンジンまでも変更を余儀なくされた。ホイールベースや前後トレッドの寸法、エンジンはビークロス発売当時（1997年）に販売されていたビッグホーン（型式：E-UBS25DW）とまったく同一になっている。スタイリングやエクステリアという面ではコンセプト・カー段階の要素を受け継いで市販化されたビークロスであるが、経営方針の転換によってメカニズムの部分ではかなりの変更が行われたのである。

企画の初期段階においては強い個性や独創性を持った商品であったとしても、企業の上層部の決定という抑圧によって大人しい商品へと変貌してしまうのである。

3. 要約と商品企画の独創性削減

ここまで、商品企画の独創性とその削減に関する事例を考察してきた⁴⁾。事例を用いることで、問題意識の追体験が可能になると期待されるからであった。そこでの議論は2つにまとめられる。第1に、企画フィーチャーが従来にないほど、商品は上市されにくくなるという経験則である。茶系飲料の企画フィーチャーは、一層美味しい、一層飲みやすいであって、痩せられるというフィーチャーは基準として採用されない。第2に、企画フィーチャーが先鋭化されていればいるほど、商品上市の段階でその企画が凡庸になっていく（独創的企画の削減）という経験則であった。それは、消費者が一般的には、単機能よりも多機能、単色よりもカラフルを選択しがちという傾向によっても支持される。これは常識的には、同じ金額を支払うならば多い（大きい、重いなどといった形容詞ならばなんでも当てはまる）ほうがよい、という志向を表現している。

ところが、そういった経験則とは裏腹に、単機能でターゲットは狭い方が企

4) ここで取り上げた事例はいずれもBtoC商品であり、BtoB商品については、別途研究を進める計画がある。

画の意図は伝わりやすい。この命題は情報伝達論から真である。黒という単色を伝えることと、黒、赤、青、黄、茶、灰の多色を伝えることを比較すれば、情報伝達容量を一定とすると、後者の方が難しいことからわかるだろう。情報量が多い方が伝達のロスが多くなるのである（Hartley, 1928; Shannon, 1949）。

商品企画の独創性が削減されるという現象は、この情報伝達論の援用で説明できるのではないかと予想する。つまり、単色＝単機能とみなせるとすると、それは商品企画における単機能強調フィーチャーであり、顧客にはその価値は伝わりやすいだろう、とするものである。

そして、われわれの理論的問題意識はここに関連している。すなわち、そうであるにもかかわらず、なぜ顧客に商品の価値が伝達しにくい多機能商品が優先されるのか、である。そこで次のセクションでは、なぜそういうことが起こるのか理論的仮説を開発し、実証的に検証する作業の準備をする。

Ⅲ. 独創的商品企画の構造的抑圧問題の理論モデル

このセクションでの作業内容は以下になる。まず、本研究の各用語の概念操作を行う。それらは、製品開発プロセス、商品企画、独自フィーチャー、そして期待ギャップである。それは、本研究で想定している活動の射程を描定することであり、そこに含まれる実際の活動を明確化することである。それを受けて、理論モデルの開発を行う。それはそれらの概念がどのように関連しているかを定式化することでもある。実証作業の工夫は、さらに次のセクションで行う。

1. 各概念の定式化

既存の製品開発研究では、製品開発とは特定の作業（設計やデザインや試作

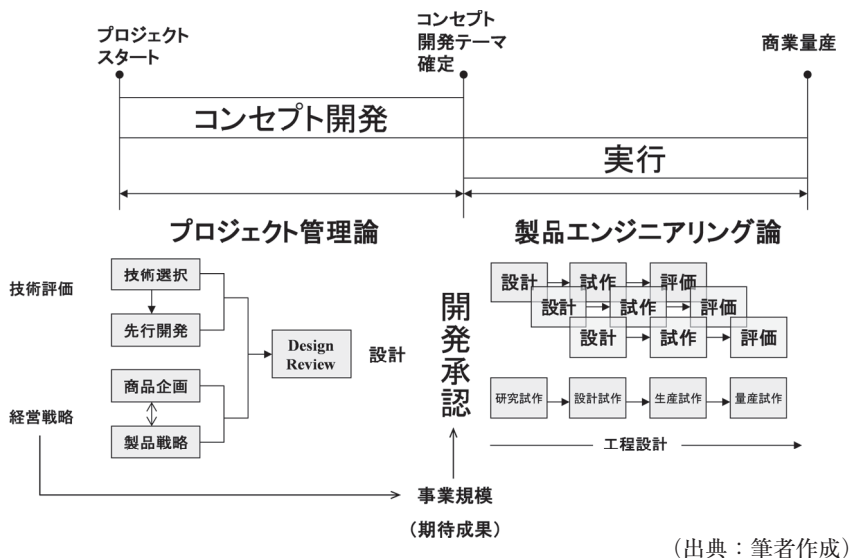


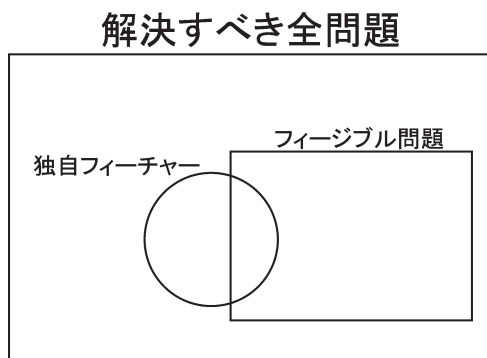
図2 製品開発プロセスにおける商品企画段階の概念図

づくり)を意味するよりも一連の作業、つまりアイデア開発から量産ラインからのローンチオフまでを意味することが多い。図2がその概念図である。製品開発はその製品の市場導入が終われば完了する暫定組織で行われることがしばしばである。それはプロジェクトと呼ばれる。製品開発プロジェクトは、製品のコンセプト開発から量産ラインのローンチオフまでを言う。

このプロセスの要素を詳細に解説するには紙幅が不足するが、論点は3つある。ひとつは、製品開発はコンセプト開発と実行（製品エンジニアリング）の2つに分かれていること。もうひとつは、コンセプト開発の一課業として商品企画があること。企画フィーチャーはそこで特定される。最後は、商品企画を包含したコンセプト開発と設計や量産ラインの確立といった実行とは時系列上、前者が先にくるということである（もちろん時系列上の流れがあるといっても不可逆的なものではなく、時には行きつ戻りつすることも想定され得る

が、流れ自体はコンセプト開発が先行することに違いはない)。

この定式化は、本稿の問題意識から明らかになることであるが、構造的抑圧問題が起こるのはもっぱら商品企画においてであるということを示唆するだろう。それは量産ラインにおける製品仕様から、製品開発プロセスをさかのぼってくればよくわかるだろう。すなわち、量産ラインにおける製品仕様は、消費者が購入する商品である。それは、商品企画段階でのフィーチャーや試作、製品エンジニアリング段階、試作ライン段階での技術的フィージビリティがすべて実現した物体である。そうでなければ量産ラインにはのっていないからである(図3)。



(出典：筆者作成)

図3 独自フィーチャーの削減プロセス概念図

図3のベン図に見立てた図がそのあたりの事情を説明しようとした概念図である。これは、開発段階が進めば(時間の経過があれば)、開発の各段階で解決する問題が減っていくことを表している。まず、製品開発においては解決すべき全問題がある。それらは現段階では解決することはなく、その一部を使って製品を開発する。フィージブル問題とは製品に実装可能な技術を言

う。市場導入される商品は、ここに入る。

しかし、商品企画段階ではフィージブルではない独自フィーチャーもそれに含まれている。それは商品の独自性を高め、とんがった商品コンセプトとして理解されているかもしれない。しかし、それはその時点でフィージブルではないので、最終的には商品機能から削除されることになる⁵⁾。製品開発が、そのプロセスの各段階で実現可能な技術によって具体化させていく作業なのであるとすれば、商品企画段階で描いていた商品フィーチャーは、フィージビリティが達せず、先送りされてしまう可能性がある。これこそが構造的抑圧問題が商品企画段階で起こりやすいという意味である。

このとき本研究では、商品企画をどのような顧客問題をどのようなアイデアで解決するかの状態メントづくりと定義する。これは設計学における製品コンセプト創出と同じ意味である（吉川・富山、2000）。その状態メントに基づいて開発をすすめてよいかどうか判断するのが開発承認である。

このとき企画担当者と開発承認を与える上長の間に期待ギャップが発生する。期待ギャップとは、企画担当者と上長の間で状態メントの評価に差があることをいう。それは、企画担当者はできるだけ独創的なフィーチャーのある商品企画を期待し、上長は新商品が市場で受け入れられることを期待するからである。

2. 構造的抑圧作用の発生メカニズム理論モデル

ここまでの議論から、独自フィーチャーを実装した商品の事業成果に対する

5) このとき、商品フィーチャーの削減とフィージビリティを同値とみなすことに問題があるかもしれない。われわれの理解は次のような論理に従う。すなわち、商品フィーチャーの独創性は定義からして従来にない技術を含むことがある。そうなるとそれを実現する技術水準はフィージブルかどうか不明である。そしてまだそれがない（あるいは実現に手間がかかる）、と考えるのが論理的である。従来にないフィーチャーだからである。もちろん、この議論は今後経験的・理論的に研究を進める必要がある。

期待の差が、開発承認に影響を与えると推察された。この期待ギャップは企業が階層組織を採用する限り必ず発生する構造的問題である。なぜなら、組織の階層を上げれば上がるほど、その組織の存続責任を負うからである。組織の存続は、営利企業の場合、利益創出の継続がその唯一の条件である。独創的な商品の市場導入は、それに圧倒的に貢献する。独創的な企画フィーチャーがその発端であることは、ここまで何度も確認したことである。

このとき独創的な企画フィーチャーを維持するために解決すべき課題は、期待ギャップの構造的な発生を抑制することなのである。構造的問題を解決すると企画独創性を高めることができ、それは競争優位になるからである (Cheng and Yang, 2019; Zhu et al., 2020)。

上述の高濃度カテキン茶の商品企画においても、なぜ構造的問題が生じるのかを解明することで理論的な説明ができるようになるだろう。本研究の基本的なアイデアは、開発承認は企画独創性と事業の期待成果（ビジネス期待度）の関係から決まってくると考えることである（図4）。

図4が、本研究が想定する構造的抑圧の発生メカニズムの概念図である。それは次のように読む。経営層が判断する商品企画の承認可能性は、企画独創性の程度（横軸）とそれがビジネスとしてどの程度期待できるかどうかの期待成果（縦軸）の関係で決まってくる。一般的に、企画独創性が高いと期待成果も高くなる（右上がりの関係）。しかし、経営層と企画担当者でその期待度は異なる。そこがこの理論モデルの特徴である。

まず経営層の思考は、企画独創性よりも事業の期待成果は失敗をできるだけ小さくする志向を持つ。それはビジネス期待関数の傾きを低く抑えることになる (E_1E_2)。他方、企画担当者は独創性が高い企画フィーチャーを理想とする。それは企画独創性が商品の魅力度を高めるという論理を持つからである。商品の魅力度が高いと消費者へのアピールが高まり、それがビジネス成果を高めると期待するのである。その結果、企画担当者のビジネス期待関数は経営層

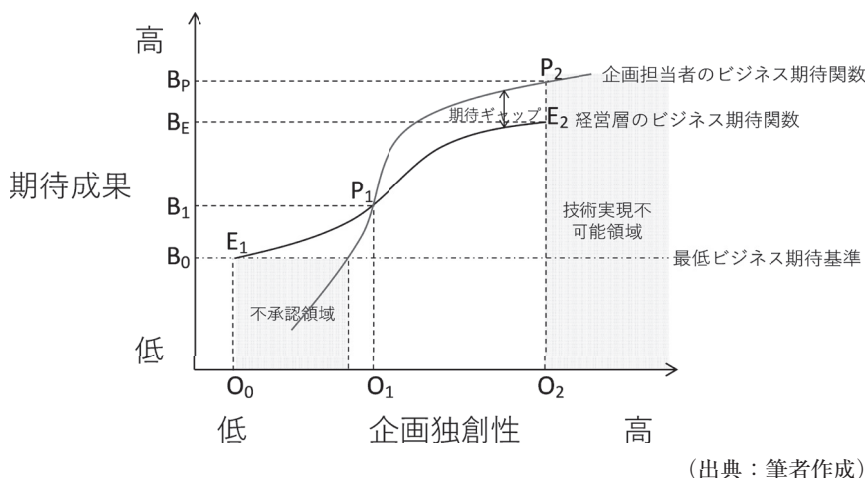


図4 構造的抑圧問題の発生メカニズム理論モデル概念図

のそれに比べて傾きが強い関数になる (P_1P_2)。

この論理に従えば、企画担当者は、その技術実現可能領域の最も高い位置で商品企画を提案することになる (O_2)。それがビジネスの期待成果も最も高めるからである (B_P)。一方で、経営層はビジネスの期待成果を最大にするよりも、承認可能な最低限のビジネス期待成果から出発する (B_0)。それは凡庸な企画独創性（とはすでに言えないが）から出発する (O_0)。そして彼らが理解できる企画独創性で妥協する (O_1)。なぜなら、経営層には、それ以上の企画独創性がなぜそれほど高いビジネス期待成果が達成するのか、企画担当者の主張が理解できないからである（期待ギャップの存在）。そのギャップの存在する領域（ O_1 から O_2 の間）では開発承認はされない⁶⁾。

6) もちろん、企画担当者は消費者調査や市場分析といった様々な方法を用いて事前に経営層を含んだ上長の理解をうながすための努力をするだろう。しかし、理論的にも実務的にも、発売前の商品の実際の成果を明らかにすることは不可能である。そのため、あくまで推計値や仮説としてビジネス期待成果を挙げるにとどまらざるをえないというのが実状であり、そのことが上長の理解度を押し下げることになる。

この理論モデルに従えば、企画独創性は常に企画担当者の提案するレベルよりはるかに低い水準 (O_1) にとどまる。なぜなら独創性が高い企画 (O_1) 以上の領域では、企画担当者のビジネスの期待成果が、非論理的に高すぎると思われるからである。その結果、初期の企画案 P_2 点を経営層のビジネス期待関数と交わる企画案 P_1 まで下げる必要がある。商品企画研究の理論的課題は、商品企画における構造的問題がなぜ発生するかを特定し、それゆえに、その原因を解決する方法を示すことになる。

本研究はそれを理論的実証的に明らかにすることが課題であるが、ここではさしあたって、この後の作業として、次のセクションで実証的研究をすすめる際の課題を整理しておこう。

Ⅳ. 実証的課題

本稿の目的は、商品企画段階における構造的抑圧問題の発生と解決方法を理論的・実証的に明らかにするための準備を進めることにある。理論的とは、なぜそうなるのかという説明（現段階では仮説）を開発することで、実証的とは、そうなっていることを納得させるデータが示せることである。すなわち、商品企画における構造的抑圧問題とは商品企画担当者の企画独創性が、いつも低い水準にとどまる（独創的企画の削減）のはなぜかを説明する仮説を開発し、企画独創性が低い水準にとどまるのは構造的抑圧問題が生じているからだともなせるデータが存在するのを示すことで、本研究の課題が達成できるのである。

ただ現段階ではまだ、実証データが収集できてないので、ここではそのための準備作業をおこなう。まず、実証研究のための作業準備（変数操作化）をし、そのデータの取得方法についての提案を行う。

1. 実証研究のための変数操作化

本研究では、実証研究は、理論（仮説）を開発し、それを論証することで完了すると考える。それは、ある現象が生じている原因を推定し、実際にその現象と原因を表している証拠を示すことを意味している。ここでいう理論（仮説開発）が因果関係の推論にあたり、論証が証拠づけである。すなわち、本研究における実証とは、論理実証主義に立脚した方法論によって実現すると考えるものである。

本研究の理論仮説は、独創的商品企画は構造的抑圧作用によって独創性の低い位置で開発承認される、というものである。構造的抑圧作用は、企画独創性に対する期待成果の差（期待ギャップ）によって生じる（という因果関係を想定している）。このような因果関係を証拠づけするためには、その原因と結果を意味する変数を定義するのがその作法である。以下では、本研究の主要な変数について操作化を行う。

企画独創性：

企画独創性は、これから開発しようとする商品が、どれほど従来にある商品と似ているかの程度として定義できる。独創性はここまで何度か確認したとおり、「従来にない」が定義だからだ。このとき、従来にない商品は2つの特徴で測定できそうである（こういう商品の特徴を次元と呼ぶ）。すなわち、企画独創性は2次元で構成されると考える。

ひとつは、商品コンセプト自体の新規性である。商品コンセプトは商品とは別の概念である。商品は物体そのものであり、消費者が手に取って使うモノである。商品コンセプトとは、商品が顧客の手に渡ったとして想定する顧客満足度を意味する。商品コンセプトで表現されるのは、それは何で、どんな満足をどのように顧客に与えるかである（戸田、2005）。

従来にない商品コンセプトは企画独創性を構成すると予想できる。そうであ

れば、その商品が何であるかすぐに定義できるモノは独創性が低いと予想できる（既存製品類似性）。それは既存商品からの類推で何であるか類推できるからである。独創性が高いと、その商品はこれまで見たこともない可能性が高い。それはその商品の用途を限定できないことに現れるだろう（商品用途多様性）。

もうひとつは、技術的新規性である。これまでにない技術がフィーチャーされた商品は企画独創性が高い。これもコンセプト新規性同様、その商品に搭載されている技術が既存製品と似ていることと、その製品で技術的に代替できる程度で測定できるだろう。

構造的抑圧：

構造的抑圧は企画独創性を削減することである。それは強制力によって測定されるだろう。しかし階層組織においてその上位職位に命令権限があるのは自明なので、企画独創性を削減することは非論理的ではない。むしろ、どうなったときに構造的抑圧が生じるかが、ここで測定すべき指標になるだろう。

それも企画独創性と同様で2次元で構成されると予想できる。すなわち、独創性曖昧許容性と階層的権限強権性である。構造的抑圧は、マネジメント層や経営層が企画独創性をどの程度許容するかどうかで決まってくるだろう。つまり、企画独創性がどの程度曖昧であれば構造的抑圧を発動するかということである。

許容性が高いと、独創性を残す努力をするだろう。つまり構造的抑圧は抑えられる傾向になるはずである。これは独創性の挑戦度とその商品企画担当者への期待度によって測定できるだろう。

最後に、その組織の企画独創性パフォーマンス測定である。本研究の理論仮説は、構造的抑圧が生じないと企画独創性が維持されるという論理を持っている。

ということは、その成果は、企画独創性がどれだけ維持されたかにあてられる。ここまでの議論は表2のようにまとめられるだろう。

表2 主要な変数の操作化一覧表

概念	次元	指標
企画独創性	コンセプト新規性	既存製品類似度
		商品用途多様度
	技術的新規性	既存技術類似度
		既存製品代替度
構造的抑圧	独創性曖昧許容性	独創性挑戦度
		担当者成長期待度
	階層的権限強権性	強権発令頻度
		強権発令耐性度
企画成果	独創性維持度	企画フィーチャー維持度
		企画修正度

（出典：筆者作成）

2. 実証データの入手方法

本研究は実証研究を目指しているので、理論仮説は経験的なデータによって証拠付けられなければならない。そのためには新商品企画を実践している企業から直接、変数の測定を可能にするデータを獲得することになる。一般的には、サーベイ調査と呼ばれる技法である。操作化した指標を質問票に変換して、企業（担当者）に記入依頼をすることでデータを得る。

これまでは郵送による質問票の送付、記入依頼、そして返送と非常に手間のかかる作業であった。昨今はウェブサーベイが可能になったので、比較的容易にデータを獲得できる。とはいえ、企業秘密である場合もあるので、回収率は極めて低い。そこでいくつかの工夫が必要になる。ここでは400通の回収を実現するためのプラクティカルな3つの方法を提案する。

第1は、業界団体や経済団体への調査依頼である。これはわれわれがときに講師や調査設計などで活動協力をしている場合に可能になる。このような団体は、有力企業が音頭を取り組織化をすすめているので、一旦調査協力を得た場合、その所属企業への調査依頼は比較的容易である。そして質問票の回答にあたっては協力を得られやすい。地域別の複数の団体に協力依頼できれば、目標達成はそれほど難しくないだろう。

第2は、調査会社に外注することである。この場合は400通の回収における具体的な作業はほとんど不要になるが、巨額な予算が必要になる。われわれがかつてそのような調査を行った際、130通の回収で450万円程度の予算が必要になった。1通の配布回収で約3万5,000円かかったことになる。この場合は、調査員の手渡し配布と依頼電話、そして手渡し回収であった。ただ、目標は100通だったので、それは達成できた。この方法は、大げさになるのであまり現実的ではないが、予算が獲得できれば最も精度の高い方法ではある。

そして最後に第3の方法として、ウェブサーベイがある。ウェブサーベイは、第1と第2の方法のインターネット調査版であるが、違いもある。ウェブサーベイ会社には30万人程度のパネルがあり、それを母集団とすると400通の回収は容易である。この場合は最初に、その30万人から、われわれの調査に対応する被調査者を引き出してくる必要がある。つまり、これまで新商品企画を経験した被調査者を引っ張り出してくるのである。これをパネルからの抽出率と呼ぶ（ヒット率という場合もある）。30万人のパネルから400人であるから0.13%の抽出率である。その程度であれば、30万人のパネルに、商品企画経験者が含まれている可能性は高い。どの規模のパネルを使うかで予算が異なってくる。最大の30万パネルを使うと250万円程度かかるが、抽出率をもっと高く見込んで4万パネル（抽出率1%）だとすると80～100万円程度で実行可能である。

実際には、これらの手法を組み合わせると400通程度の回収を目指すことにな

るが、この作業によって、本稿が達成課題とする商品企画独創性と構造的抑圧作用の関係を実証的に示せると期待できるのである。そして、それは因果関係の存在がありそうだとする主張を強化するのである。そのことは、場合によっては、企業の実践にも貢献するかもしれない。最後に、次のセクションで本稿の要約とその実践への貢献を予想しよう。

V. おわりに

本研究は、独創的な商品フィーチャーをもった商品企画が、しばしば、凡庸な商品となって上市されるメカニズムの探求が目的であった。論理実証的な研究成果を目指すため、われわれは、構造的抑圧理論モデルを開発し、それがどのような現象なのか、なぜそんなことになるのかを中心に論を進めてきた。

このセクションでは、本稿の議論を要約し知見をまとめ、そしてそれは経営実践にはどのように役立つと予想できるかを述べよう。まず、われわれは本稿で、独創的な企画フィーチャーがしばしば凡庸な商品となって市場に導入されるのはなぜかという理論的な問いを立てた。われわれは、それは組織内部の問題だろうと予想した。そこから理論仮説を開発し、独創的な商品企画は構造的抑圧作用によって、凡庸な商品となって市場導入されると考えた。そしてその仮説は論理実証的手法で検証する。そのためにはサーベイ手法が適しており、概念測定の方法も例示した。このサーベイ手法による仮説の検証で理論開発が完了する。その際、企業へのサーベイ調査において回収数を増やす方法も提案した。

われわれは、冒頭で述べたとおり、経営実践と理論開発は関連付ける必要のない作業であるとみなしている。とはいえ、それが理論であるが故に、経営実践にインプリケーションを提供しないわけではない。最後に2点、その可能性を以下のように示しておこう。

第1に、構造的抑圧作用は削減できるということである。それは図4の P_1 の位置を移動させることで可能になるからである。この場合、経営層のビジネス期待関数(E_1E_2)を上シフトさせるか、企画担当者のビジネス期待関数(P_1P_2)を右にシフトさせるかで、解決方法が異なってくる。詳述する紙幅はないが、前者は企画フィーチャーのフィージビリティを高めることで可能になる。後者は、組織構造設計の工夫で可能になると予想している。それぞれの手法については、脚注1で紹介した本研究を含むもう少し大きな研究の別のテーマであり、別稿を用意している。

第2に、構造的抑圧作用が削減されると、独創的商品が上市される可能性が高くなることである。それは、商品の多様性維持によって社会的厚生の高さにも貢献するだろう。それは結局のところ企業にとっても競争力の確保に繋がりを、この知見の経営的有用性は高いだろう。

文中邦文引用文献

内田雅昭 (2021)『食の商品開発：開発プロセスのA to Z』昭和堂。

坂田隆文 (2015)「市場創造のための商品企画」、『100万社のマーケティング』(宣伝会議)、64-67ページ。

坂田隆文 (2016)「マーケティングの戦略展開」、石井淳蔵・廣田章光・坂田隆文編著『1からのマーケティング・デザイン』碩学舎、168-179ページ。

坂田隆文 (2022)「株式会社五合：BtoB企業における産学連携によるBtoC商品の企画発売」、慶応義塾大学ビジネススクールケースシリーズ#15403。

末吉孝生 (2014)『コレが欲しかった!と言われる「商品企画」のきほん』翔泳社。

鈴木隆 (2016)『マーケティング戦略は、なぜ実行でつまづくのか：実践のための新しい理論とモデルの探求』碩学舎。

鈴木俊洋 (2013)『数学の現象学：数学的直感を扱うために生まれたフッサー

ル現象学』法政大学出版局。

玉樹真一郎（2012）『コンセプトのつくりかた：「つくる」を考える方法』ダイヤモンド社。

戸田覚（2005）『あのヒット商品の生企画書が見たい』ダイヤモンド社。

松井大助（2021）『会社で働く：製品開発ストーリーから職種を学ぶ』ぺりかん社。

三木博幸・藤本隆宏（2020）『良い製品開発：実践的ものづくり現場学』日本経済新聞出版社。

吉川弘之・富山哲男（2000）『設計学：ものづくりの理論』放送大学教育振興会。

文中外国語引用文献

Cheng, Cong and Monica Yang (2019), “Creative Process Engagement and New Product Performance: The Role of New Product Development Speed and Leadership Encouragement of Creativity,” *Journal of Business Research*, Vol. 99, pp. 215-225.

Johnson, Brian David (2011), *Science Fiction Prototyping: Designing the Future with Science Fiction*, Williston, VT: Morgan & Claypool Publishers.

Hartley, Ralph V. L. (1928), “Transmission of Information,” *Bell System Technical Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 535-563.

Schumpeter, Joseph A. (1911/1926), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, München: Duncker & Humblot (Schumpeter, Joseph A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, (translation by Redvers Opie), Boston, MA: Harvard University Press.)

Shannon, Claude Elwood (1949), "Communication in the Presence of Noise,"
Proceedings of the IRE, Vol. 37, No. 1, pp. 10-21.

Zhu, Yuxi, Simone M. Ritter, and Ap Dijksterhuis (2020), "Creativity:
Intrapersonal and Interpersonal Selection of Creative Ideas," *Journal of
Creative Behavior*, Vol. 54, No. 3, pp. 626-635.

中小企業における資金情報作成の必要性
—コロナ金融支援を受けた中小企業に対するアンケート調査の分析を基礎として—

櫛 部 幸 子
宗 田 健 一

The Necessity of Cash Information in SMEs
Based on the Analysis of a Questionnaire Survey in SMEs that Received
Support of Covid-19- Fundraising

Sachiko Kushibe
Kenichi Sota

ABSTRACT

This paper examined regarding default with fundraising in Covid-19. In specific, we conducted a questionnaire survey with the corporation of the association of SMEs in Kagoshima in order to clarify the accounting for SMEs, the availability of Covid-19-fundraising support and the top managements' awareness of future bad debt. According to the result of this questionnaire, at the time of Covid-19-fundraising support, we would like to examine the extent to which accounting information was used in the decisions of financing and support. Moreover, the role of accounting and what accounting information is important to avoid default after crisis, and point out the necessity of creating information on the cash of SMEs.

Keyword : Fundraising support in Covid-19, Default,
Cash Information, Accounting for SMEs

(2022.7.30 受付／2022.10.7 受理)

はじめに

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、中小企業の資金繰り支援が実施され、支援金の支給や無担保・無利子の融資が実施された。これらの支援は、いわゆるクライシス¹⁾時における緊急対応として実施されたものである。

過去にもクライシス時における中小企業の資金繰り支援は実施されている。代表的なものとして、阪神・淡路大震災時と東日本大震災時での中小企業資金繰り支援がある。これらの際には、今回のコロナ禍と同様に、信用保証協会と金融機関の連携により融資支援が実施された。この2つのケースでは、クライシスの後々までデフォルト（貸し倒れ）が続くケースと、デフォルトがほとんど生じないケースとに大きく結果が分かれた。これらの違いが生じた要因として、融資支援制度の差異や、金融機関の融資判断や信用保証協会の保証判断の場において、積極的に会計情報が活用された、もしくはほとんど活用されなかったという違いが指摘されている²⁾。具体的には、阪神・淡路大震災の3年後に実施された信用保証協会による中小企業金融安定化特別保証制度では、審査においてネガティブリストが採用され、ネガティブリストに該当する場合以外は、原則として信用保証の提供を認めていた³⁾。つまり積極的に会計情報が

-
- 1) 本稿におけるクライシスとは、災害や感染症、天変地異などを原因として引き起こされる経済的危機を意味するものとする。
 - 2) 詳しくは櫛部 [2022] を参照されたい。
 - 3) 経済産業委員会調査室 内田 [2010]、161頁。会計検査院 [2000]。ネガティブリストの内容は以下の通りである。

次の事由に該当する場合は、保証対象としないこととする。①破産、和議、会社更生、会社整理等法的整理手続き中、私的整理手続き中であり、事業継続見込みが立たない場合、②手形・小切手に関して不渡りがある場合及び取引停止処分を受けている場合、③信用保証協会に求償権債務が残っている者及び代位弁済が見込まれる場合、④粉飾決算や融通手形操作を行っている場合、⑤多額な高利借入れを利用して、早期解消が見込めない場合、⑥税金を滞納し、完納の見込みが立たないような企業の場合、⑦法人の商号、本社、業種、代表者を頻繁に変更している場合、⑧前回保証資金が合理的

活用されなかった例である。これに対し、東日本大震災時に実施された信用保証協会による緊急保証制度（セーフティネット保証5号）では、審査の際に会計情報（売上高）や個別の対話をもとにした経営者の資質の判断などが活用されている⁴⁾。

今回のコロナ禍の融資では、信用保証協会により緊急保証制度（セーフティネット保証4号・5号）が実施され、「直近1ヶ月、前年比20%減、その後2ヶ月を含む3ヶ月の売上高等が前年同期比20%減見込まれること」（セーフティネット保証4号）や「最近3か月間の売上高等が前年同期比で5%以上減少」（セーフティネット保証5号）などが適用要件となり、東日本大震災時と同様、売上高の情報を中心とした保証判断が実施されている⁵⁾。

このような過去のクライシス時の融資の実態より、融資判断の際の会計情報の活用が不十分であるために、結果としてデフォルトが生じたと考えられる。そこで、これらのデフォルト回避のためには、会計情報の重要性を改めて認識し、金融支援にかかる制度設計において詳細な会計情報を組み込むことについて再検討するべきではないかと考える。

本稿は、コロナ禍における融資支援に伴うデフォルト（リスク）に関して調

理由なく使途目的に反して流用された場合、⑨暴力的不法行為者等が申し込む場合、または、申込みの際し、いわゆる金融斡旋屋等の第三者が介入する場合、⑩業績が極端に悪化し大幅債務超過の状態に陥っており、事業好転が望めず事業継続が危ぶまれる場合。

4) 中小企業庁 [2019]。セーフティネット保証5号の適用要件は以下の通りである。

①～③のいずれかの要件に当てはまる中小企業者であって、事業所の所在地を管轄する市町村長又は特別区長の認定を受けたもの。①指定業種に属する事業を行っており、最近3か月間の平均売上高等が前年同期比マイナス3%以上減少している中小企業者、②指定業種に属する事業を行っており、製品等原価のうち20%以上を占める原油等の仕入価格が上昇しているにもかかわらず、製品等価格に転嫁できていない中小企業者、③指定業種に属する事業を行っており、最近3か月間（算出困難な場合は直近決算期）の平均売上総利益率又は平均営業利益率が前年同期比マイナス3%以上低下している中小企業者。

5) 中小企業庁 [2020]。

査研究を行い、調査結果の整理と分析を行ったものである。具体的には、鹿児島県内の中小企業団体の協力を得て、中小企業における会計情報作成の実態やコロナ関連資金繰り支援の利用状況、今後の返済可能性についての経営者の意識等を明らかにし、中小企業における資金情報の作成可能性を探索するため、アンケート調査を実施した。

このアンケート結果から、コロナ禍の中小企業資金繰り支援の際、会計情報が融資判断・支援判断においてどの程度活用されたのか、クライシス後のデフォルト（リスク）回避のために、会計が果たす役割や重要となる会計情報とは何かを検討し、中小企業の「資金に関する情報作成」の必要性を指摘する。

I 本研究の目的

複数のクライシス時における中小企業支援制度を基礎とし、中小企業会計の今後の制度設計、実務利用を見据え、アンケート結果から中小企業においても資金に関する情報（例えばキャッシュ・フロー計算書や資金三表（資金繰り表・資金運用表・資金移動表））を作成することの必要性を検討する。

わが国の会社法では、キャッシュ・フロー計算書の作成は強制されていない。現在、適用が広がっている「中小企業の会計に関する基本要領」（以下、「中小会計要領」とする）においても、キャッシュ・フロー計算書の作成は要求されていない⁶⁾。しかし、「中小企業向け国際財務報告基準（IFRS for SMEs）」では、キャッシュ・フロー計算書の作成は、SME（中小企業）にとって負担は少なく、短期のキャッシュ・フローについては、財務諸表利用者の需要が高いとし、SMEの財務諸表の構成要素として維持すべきであるとの指摘がなさ

6) なお、大企業向けの会計基準を簡略化した「中小企業の会計に関する指針」では、キャッシュ・フロー計算書は「作成することが望ましい」としている。

れている⁷⁾。キャッシュ・フロー計算書の作成義務を中小企業に課すかどうかは、国際的にみても非常に重要な論点であると考ええる。

加えて、中小企業の会計実務でもキャッシュ・フロー計算書の作成の重要性が指摘されている。例えば兵庫県の税理士と金融機関行員へのヒアリング調査の結果によると、中小企業融資の場において、金融機関・税理士共に、資金繰り表やキャッシュ・フロー計算書が重要であるとの指摘がなされている⁸⁾。

また、倒産分析に関する先行研究においても、倒産と資金情報の関係が注目されており⁹⁾、債務不履行の際の資金情報の不足問題もすでに指摘されている¹⁰⁾。

さらに、中小企業庁の『「経営力向上」のヒント～中小企業のための「会計」活用の手引き』では、中小企業の各成長段階において取り組むべき会計課題を明示しているが、ここでは中小企業の成長段階の初期レベルにおいて資金に関する情報の作成を求めている。この手引きで示されているように、現在でもすでに「中小企業経営において、まずは、資金の情報を把握する」ということが求められている¹¹⁾。

このように、会計制度（基準）、会計実務、倒産分析研究、中小企業庁の指摘する会計課題など多方面から中小企業における資金情報作成の必要性が指摘されている。

そこで我々は、アンケート調査手法を用いて、中小企業における資金調達実

7) IASB [2007]. IFRS for SMEs公開草案公表時に、キャッシュ・フロー計算書の必要性に関する検討がなされた。

8) 2022年6月における税理士と金融機関行員に対するヒアリング調査。兵庫県姫路市の税理士4名と同市の金融機関行員3名（3金融機関）に調査を行っている。なおこれらの税理士には過去8年間にわたり調査研究協力をいただいている。

9) 梅谷 [2013]。

10) 桜井・須田 [2020]、273-278頁。

11) 中小企業庁 [2016] では、「中小企業庁が求めるクリアしたい会計レベル」として以下の会計情報作成を求めている。

態を把握し、クライシス時における金融支援制度及び各種資料を用いて、中小企業が資金に関する情報を作成することの実現可能性について検討する。

Ⅱ アンケート調査の概要と結果

鹿児島県の中小企業家同友会に所属する中小企業に対し、以下のアンケート調査を実施した。

鹿児島県中小企業家同友会は、3つのスローガン（よい会社を作ろう・よい経営者になろう・よい経営環境をつくろう）を掲げ、地域を支える中小企業の発展を目指し、積極的に経営や会計の勉強会や講演会を実施している¹²⁾。会員企業は、勉強会や講演会に積極的に参加し、会計の重要性を理解しており、自社の存続のためには何が重要かを学んでいる。これらの理由により、会計の実施状況や特徴を調査する対象として適していると考え選定した。

	会計情報を意思決定に使う人	クリアしたい会計レベル	取り組むべき項目	売上・粗利益（年）での目安
Level 1	社長	資金繰りを安定させる～現預金の動きを日々明らかにする～	1. 現預金出納帳 2. 債権管理 3. 債務管理 4. 在庫管理 5. 売上目標 6. 3ヶ月資金繰表	売上高規模 ～2億円 粗利益 ～6千万円位
Level 2	経営者層 (同族中心)	業績を共有する～月次決算と予算制度の確立～	7. 自計化 8. 発生主義への移行 9. 月次実地棚卸 10. 翌月10日までの月次決算 11. 実績検討会の開催 12. 全社予算管理 13. 資金計画管	売上高規模 2～3億円位 粗利益 ～1億円位

（出所）中小企業庁 [2016]「第2章 会計を活用する」図表2-1 クリアしたい会計レベルとレベル判断より一部抜粋。

12) 鹿児島県中小企業家同友会 [2022]。

図表 1 アンケート調査の概要

アンケートタイトル：「アフターコロナ金融支援に向けた鹿児島県内企業
アンケート調査」

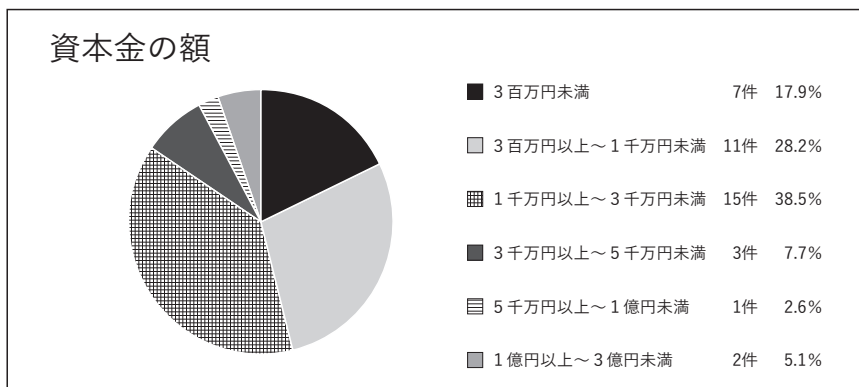
- ・対象企業：鹿児島県中小企業家同友会会員企業
- ・期 間：2021年10月11日～11月29日（11月29時点で集計）
- ・配布方法：同会事務局よりメールにて会員企業へ連絡
- ・回収方法：アンケート調査票はGoogleフォームを利用し、回収
- ・回 答 率：9.13%（配布企業総数438社／回答企業数40社）

1 企業属性について

アンケート調査に対し、回答のあった中小企業（以下、「回答企業」とする）の企業属性は以下のとおりである。

法人企業が8割以上であり、建設業（30%）、サービス業（20%）、小売業（12.5%）の割合が比較的高い。資本金の額は1千万円以上3千万円未満（38.5%）

図表 2 回答企業の資本金の額



（出所）アンケート調査をもとに筆者作成。

が一番高く、次いで3百万円以上1千万円未満(28.2%)となっている。社歴は30年以上50年未満が高く、次いで11年以上30年未満となっている。

ここから、回答企業は、企業規模において一定の大きさがあり、小企業ではなく中企業の割合が高く、社歴も30年以上と比較的長いことがわかる。なお、100年近く営業している老舗企業も存在していた。

2 コロナ禍の影響

コロナ禍の影響については、現時点で影響があると答えたのは37.5%であり、次いで、今後影響があると見込まれる(30%)、影響が解消した(20%)、現時点での影響はない(20%)と続いていた。

また影響を受けた具体的な内容については、売上金額が減少(62.9%)、イベントの延期(37.1%)などがあげられ、直接的に売り上げに影響があることがわかった。

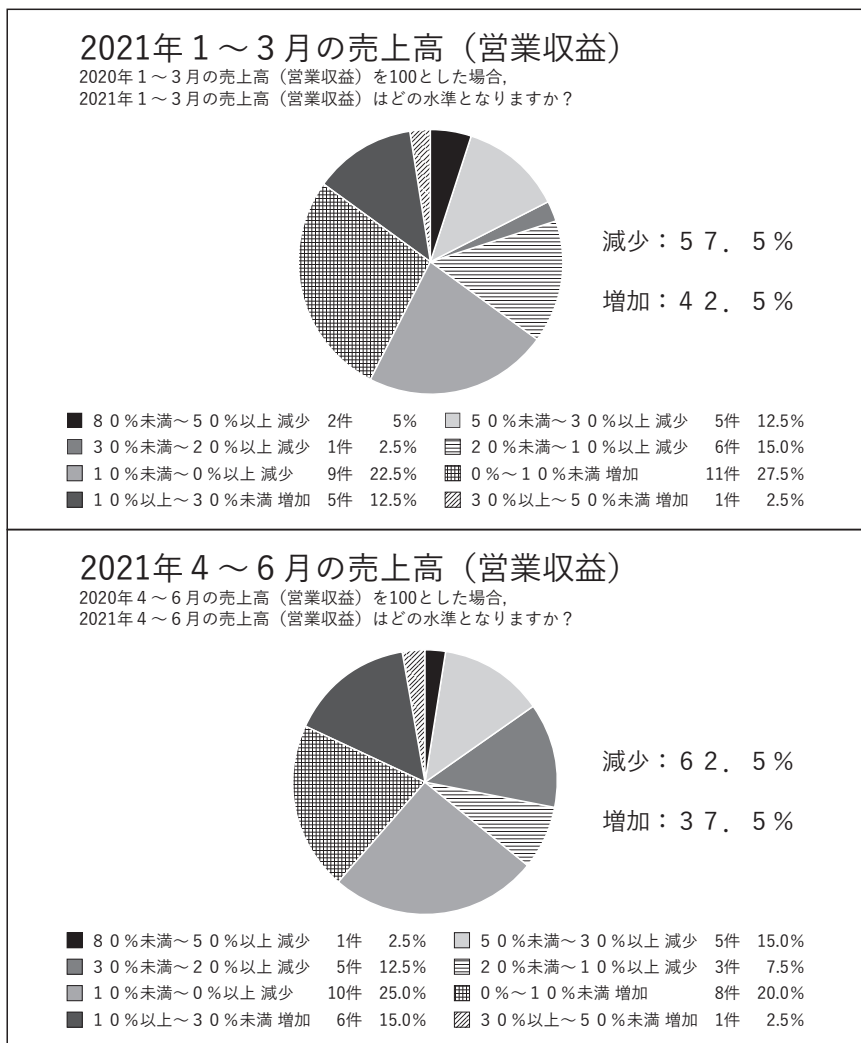
なお、コロナが蔓延し始めた2020年1～3月の売上高を100とした場合の2021年1～3月の売上高の水準と2020年4～6月の売上高を100とした場合の2021年4～6月の売上高の水準を比較してみると、売上高の減少割合が増加していることがわかる。感染拡大状況にも左右されるが、増加を減少が大きく上回っている。

3 コロナ禍の資金調達状況

コロナ禍における借入金額については、3千万円～5千万円(48.1%)、5千万円～1億円(14.8%)であり、多額の借入れを実行することができたことがわかる。また返済期限については6～8年(29.6%)、1～3年(25.9%)、5～6年(22.2%)であり、2022年9月現在、すでに返済が始まっている企業もある。

利用した支援については、資金繰り支援を中心とし、日本政策金融公庫、地

図表3 コロナ禍における売上高の推移と金額



(出所) アンケート調査をもとに筆者作成。

銀、信用保証協会付きの無利子融資が中心となっている。またコロナ融資の際における信用保証協会の保証料は、各都道府県が支払うケースが多く、中小企業にとっては実質無利子無担保の融資が積極的に実施されたことがわかる。

今回のコロナ融資は、回答企業の約80%が利用し、積極的な利用がうかがえるが、借入れの必要性については、「当面は必要が無かったが将来に備えたかった」が59.3%、「運転資金として必要であった」が40.7%との回答（重複回答可）があり、すぐに必要ではないが、来たるべき危機に備えての資金として借入れるという理由が半数を超えている。また「全く必要はなかったが無利子であったので」が7.4%であり、必要がないにもかかわらず、借入れを実行した実態があったことも明らかになっている。

返済については、74.1%が「全額返済できる」と回答している。ここからも、喫緊の資金繰りのために借入れるのではなく、「無担保無利子なので借りておく」や「従来の有担保有利子借入との借換えを行う」などの理由から借入れたケースがあったことがわかる¹³⁾。

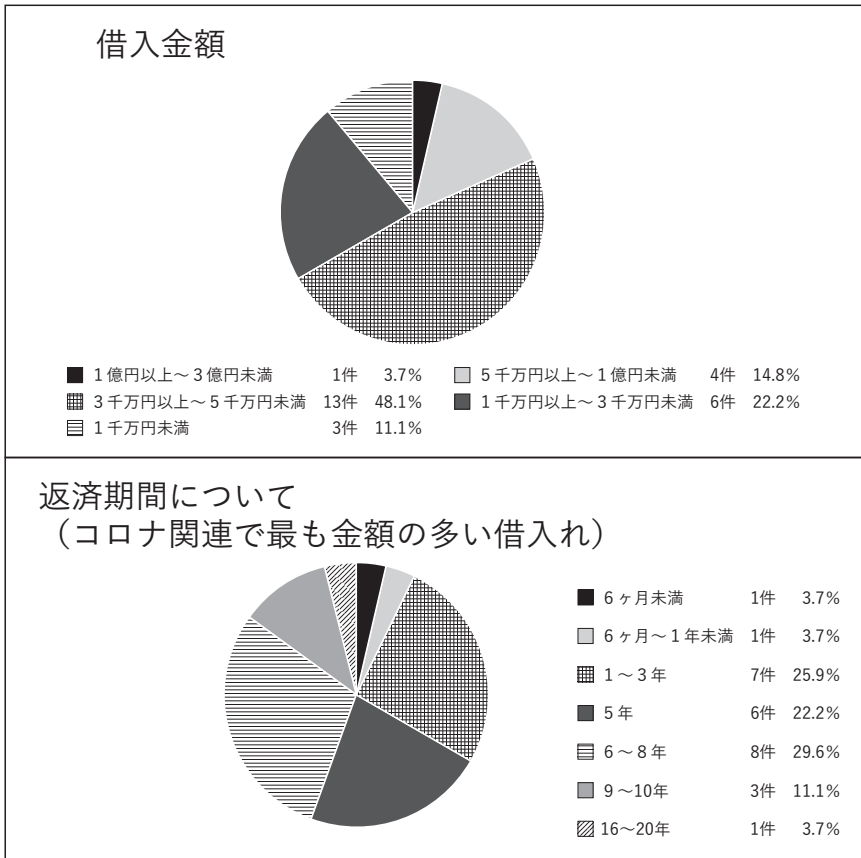
4 資金繰りに関する情報の作成状況

債権管理の状況を把握するために、貸倒引当金の設定について質問したところ、「わからない」と「未設定」の回答が合わせて55%を超え、半数以上が貸倒引当金の設定には消極的であることがわかる。ここから、債権管理に対する意識の低さ、対応の甘さがうかがえる。

また社内で作成している帳簿については、貸借対照表・損益計算書は90%以上、現金に関する帳簿としては、現金出納帳が62.5%、資金三表が45%と、資

13) コロナ禍の資金調達実態について、アンケート調査では必ずしも明らかにできなかったと思われる点もあることから、借入れを行った個別企業にヒアリングを行ったところ、将来の平時における借入れを見据えて、取引のある金融機関で借入れ実績を作るためにコロナ融資を受けたという回答も得ている（2022年9月における鹿児島県中小企業者に対するヒアリング調査）。

図表4 コロナ融資の借入金額と返済期間

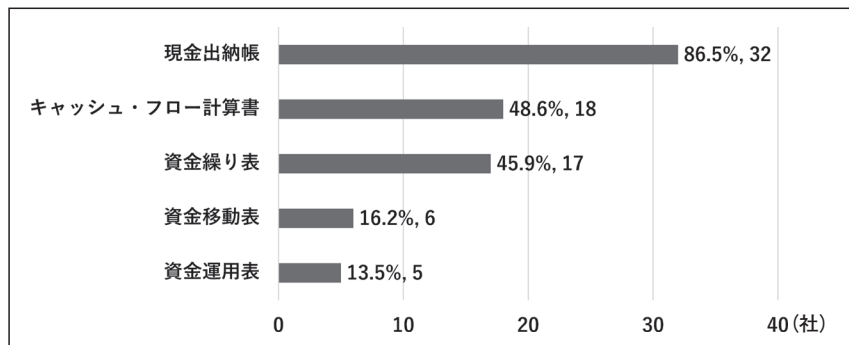


（出所）アンケート調査をもとに筆者作成。

金情報の作成割合は、比較的高い。資金の情報については回答企業のうち、現金出納帳は86.5%、資金繰り表は45.9%、キャッシュ・フロー計算書は48.6%（資金繰り表とキャッシュ・フロー計算書を両方作成しているのは1社のみ）であることから、資金に関する情報の作成は、中小企業の会計実務の中では積

極的に実施されていることが明らかとなっている。

図表 5 資金繰りに関する情報の作成状況 (%・社)



(出所) アンケート調査をもとに筆者作成。

Ⅲ ゼロゼロ融資の問題点

コロナ禍の資金調達支援により、支援が始まってから中小企業の倒産件数は減少している¹⁴⁾。これは本来であれば継続が難しい企業が、コロナ対応の借入れにより延命していることが理由として考えられる¹⁵⁾。また、過去の有担保の融資を、今回のゼロゼロ融資に借換えしているケースがあることも明らかになっている¹⁶⁾。このような現象や事例から、これらの支援は短期的な延命措置にすぎず、返済が始まればデフォルトが生じることは十分に予想される。また、将来への備えや借換えのためにコロナ融資を受けた中小企業が優良企業でありデフォルトリスクが相対的に低いとしても、少なからずコロナ禍の影響を

14) 東京商工リサーチ [2021]・[2022]。

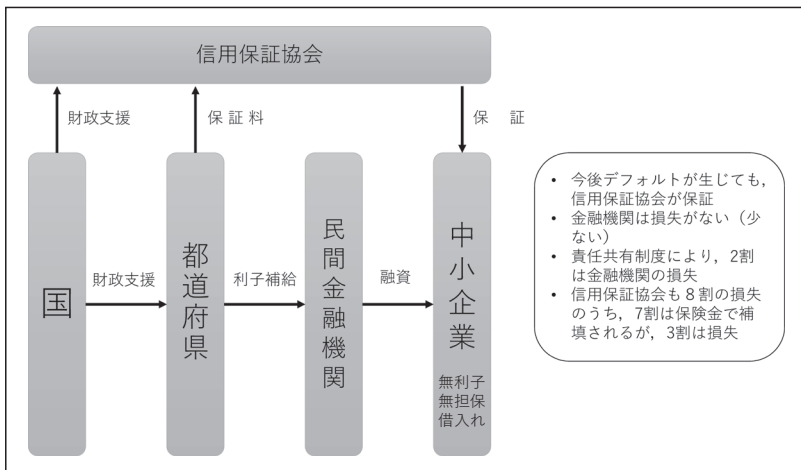
15) 2022年6月における兵庫県姫路市の税理士に対するヒアリング調査。

16) 2022年6月における兵庫県姫路市の税理士に対するヒアリング調査。

受けている実態が存在し（図表3で示すように売上金額が減少している企業が60%以上ある）、デフォルトリスクが平時より高まっていることが予想される。よって、コロナ融資を受けた中小企業は、デフォルトリスクを潜在的に有しているといえよう。

今回実施されたゼロゼロ融資において世間では、「今後デフォルトが生じても、信用保証協会の保証があるため、金融機関の損失は生じない。信用保証協会側も保証料は各都道府県が支払い、貸倒損失は保険金で補填されるため、貸倒れが生じても損失はない」という論調がしばしば見られるが、これは誤りである。責任共有制度により、貸倒れた金額の2割は金融機関の損失となる。信用保証協会側も8割の貸倒れのうち7割は保険金で補填されるが、3割は損失となり、この損失は、最終的には税金で補填されることとなる。金融機関が返済目途の立たない中小企業に対する貸付を実行すれば、貸倒れが生じ、最終的

図表6 ゼロゼロ融資のしくみと問題点



（出所）筆者作成。

に税金で補填されることとなり、公的な資金が追加的に投入されることとなるのである。ここに安易な融資に対する懸念が示される。

Ⅳ 資金情報の作成・利用可能性

図表5で示した通り、資金に関する情報（キャッシュ・フロー計算書や資金繰り表）の作成が行われている割合は比較的高かったことから、中小企業に対し、資金情報の作成を要請する素地があると考えられる。また、会計ソフト導入企業の割合も高いため（今回の調査において回答企業の90%が会計ソフトを導入しているとしている）、資金情報の作成を制度化したとしても実現可能性が高いといえよう¹⁷⁾。

そこで現在普及率が高いとされている中小会計要領にキャッシュ・フロー計算書ないし資金繰りに関する会計情報の作成に関する規定を盛り込み、作成を促すことも可能ではないだろうか。資金情報の作成と融資時における利用は、信用保証協会や金融機関の平時のプロパー融資の場では考慮されていることがヒアリング調査により明らかになっているが¹⁸⁾、緊急対応保証であるセーフティネット保証4号・5号関連では、資金情報の提供は求められていない。先行研究においても、倒産予想にキャッシュ・フロー情報の有用性が述べられているように¹⁹⁾、平時の資金調達のみならず、有事での資金調達や中小企業自身の資金管理にも資金情報は重要な役割を果たすと考えられる。

また資金繰りを予測するうえで、どの項目をどの程度重視するか（5段階）の回答については、現金収支や月次資金残高の割合が高かった。これらの項目

17) 近年の主要な会計ソフトでは、キャッシュ・フロー計算書が容易に作成できる背景がある。

18) 2021年6月における兵庫県姫路市の金融機関行員4名（3金融機関）、信用保証協会に対するヒアリング調査。

19) 石川・倪[2012]。

は、売上予測や収益予測より高かったため、中小企業が資金予測をする上では、直接的な現金の有高を最重要視していることがわかる。

鹿児島県の税理士に対するヒアリング調査では、現金出納帳のみで現金収支を把握し、通帳の残高、手持ち現金、回収できる金額から、支払金額を差し引き、毎月残高を大体で把握している実態も明らかになっている²⁰⁾。

資金情報は、中小企業をとりまく利害関係者のうち、とりわけ金融機関のデフォルトリスク予測のために必要であり（外部利用目的）、情報の非対称性を低減させることができる。これに加えて中小企業では、資金情報を作成することにより、日ごろの資金繰りを把握することができ、経営を可視化し、経営を安定させることができる（内部利用目的）と考える。

おわりに

中小会計要領の策定目的には、中小企業が中小会計要領を適用し、会計情報を作成することにより、「適正な会計情報を提供する」、「自社の経営状況を把握する」があげられている。これにより、中小企業の経営が安定し、事業が継続することを目指すものである。今回のコロナ禍ならびにコロナ禍に伴う金融支援の実施は、制度面でも実態面からみても中小企業の会計を見直す絶好の機会となった。

過去のクライシスの例から、支援融資実施3年後を目安としてデフォルト率の上昇がみられる²¹⁾。2020年のコロナ融資開始よりすでに2年が経過しており、返済が開始している中小企業もある。コロナ融資における喫緊の課題とし

20) 2022年2月における鹿児島県鹿児島市に在籍する税理士2名に対するヒアリング調査。同じ実態は、2022年9月における鹿児島県の中小企業者に対するヒアリング調査でも確認できている。

21) 詳しくは櫛部〔2022〕を参照されたい。

ては、今後増加すると予想されるデフォルトを軽減することにある。確かに緊急的な支援により急激な倒産を回避することはできたが、今後のデフォルト回避のためにも、特に追い貸し²²⁾の際の要件（特に資金情報面）を追加することも検討が必要である。より具体的に言えば、金融機関では、貸借対照表を中核とし、資金繰り表やキャッシュ・フロー計算書を用い、他の情報も併せて合理的に返済能力をみることが求められるべきである。

事業ないし会社の近視眼的な存続を重視してクライシス時の各種金融支援制度を継続することに関しては、限りある資源を非効率に用いる可能性や、デフォルトの際の連鎖倒産や雇用（失業）問題、公的資金の追加投入などが後々になって発現する可能性があるため、慎重な対応が求められる。

確かに世界的なクライシス時には企業努力で対応しきれない経営環境となるため、公的な支援制度が必要であることは言うまでもない。しかし、先に示した社会問題も同時に抱える以上、中小企業においては、経営者はもとより、今以上に会計専門職者の指導の下、資金に関する情報の作成が求められるべきである。さらにデフォルト回避のためには会計情報の拡充、情報の非対称性の低減が重要であり、このためにも、中小企業の会計制度に新たな資金情報の作成・開示を組み込むことが必要であると考ええる。

当然、金融機関が融資の際にどの程度の会計情報をスコアリングに盛り込むのかは金融機関の判断に依存するが、クライシス時のみならず平時にも資金に関する情報の提出を求め制度として組み込むことは、借手／貸手間の情報の非対称性を低減させ、中小企業に会計の実施を促し、経営努力をしている中小企業を継続させることにつながると考える。

なお今回のアンケート調査では、事業の継続に関する情報の作成状況につい

22) クライシスの際、当初の支援制度に加え数年後に追加融資制度が実施されている。例えば、東日本大震災の際には3年後に追い貸しが実施されたが、その際には、会計情報だけでなく、事業計画書や経営者の資質なども判断材料となった。

でも調査をしたが、BCP（事業継続計画書）を作成している企業が12.5%、BCPまで精緻ではないが社内で危機管理に備えている企業が35%、平時の事業計画を作成して援用しているが22.5%あり、何らかの意識をもって対応している企業が70%あった。今回のコロナ禍は中小企業に対して、事業継続についての危機感を高めたといえよう。中小企業庁の「中小企業BCP策定運用指針」²³⁾でも示されているように、資金情報を平時より作成することが重要である。

中小企業庁によると、2020年4月から2022年3月まで倒産件数が前年同月比で減少していたが、これはコロナ融資の効果であると考えられる²⁴⁾。しかし2022年4月より倒産件数は、増加傾向に転じてしまっており、すでにデフォルトが始まっている可能性がうかがえる²⁵⁾。

コロナ融資が開始してから2年が経過し返済が始まったことから、今後ますますデフォルトが生じる可能性は高まっている。コロナ融資に伴うデフォルトを回避するためにも、追い貸しの際の融資要件を制度上再検討することが、喫緊の課題である。

また、平時からの資金情報の提供も視野に入れ、中小企業における「資金に関する情報作成」が必要である。

参考文献

石川勝・倪頌詩「キャッシュフロー情報にもとづく企業倒産の研究」『現代経営経済研究』第3巻第1号、2012年5月、35-58頁。

梅谷幸平 [2013]「経営管理目的からの倒産予測モデル研究の有用性と課題：経営管理のための安全性指標の観点から」『大阪大学経済学』第62巻第4

23) 中小企業庁 [2012b]。

24) 中小企業庁 [2022]。

25) 中小企業庁 [2022]。

号、2013年3月、63-83頁。

会計検査院 [2000]『平成12年度決算検査報告』「特別保証制度の対象事業者」。

[https://report.jbaudit.go.jp/org/h12/2000-h12-0557-0.htm?fbclid=IwAR2v](https://report.jbaudit.go.jp/org/h12/2000-h12-0557-0.htm?fbclid=IwAR2v6MLuY4QVa7JBkoJLak-ZXrsQ_9ZZoph1dDyTgP2kyqigtJxKQeYBnJM)

[6MLuY4QVa7JBkoJLak-ZXrsQ_9ZZoph1dDyTgP2kyqigtJxKQeYBnJM](https://report.jbaudit.go.jp/org/h12/2000-h12-0557-0.htm?fbclid=IwAR2v6MLuY4QVa7JBkoJLak-ZXrsQ_9ZZoph1dDyTgP2kyqigtJxKQeYBnJM)

鹿児島県中小企業家同友会 [2022] ホームページ。

<https://kagoshima.doyu.jp/>

櫛部幸子 [2016]『中小企業会計の課題と展望』同文館出版。

櫛部幸子 [2022]「クライシス下における信用保証協会の役割－中小企業支援に着目して－」『非営利法人研究学会誌』第24号、2022年9月、52-60頁。

櫛部幸子・宗田健一 [2017]「中小企業会計基準に関する企業の認知度調査－鹿児島県の企業を事例として－」『鹿児島県立短期大学地域研究所 研究年報』第48号、2017年3月、19-32頁。

櫛部幸子・宗田健一・岡村雄輝 [2019]「鹿児島県税理士会連合会の税理士を対象とした管理会計導入・活用支援に関する実態調査」『研究年報』（鹿児島県立短期大学地域研究所）第51号、2019年12月、51-73頁。

経済産業委員会調査室 内田衡純 [2010]「緊急保証制度とかつての特別保証制度の違い」『立法と調査』第301号、2010年2月、160-168頁。

桜井久勝・須田一幸 [2020]『財務会計・入門』第13版、有斐閣アルマ。

宗田健一 [2021]「『アフターコロナ禍における中小企業支援と税理士業務に関するアンケート調査結果』に基づく中小企業会計の考察」『鹿児島県立短期大学紀要 人文・社会科学篇』第72号、61-84頁。

宗田健一・櫛部幸子 [2017]「会計基準体系における中小企業会計基準の位置づけ－鹿児島の金融機関へのインタビュー調査を通じて－」『鹿児島県立短期大学地域研究所 研究年報』第48号、2017年3月、1-17頁。

宗田健一・飛田努 [2016]「中小会計要領の導入事例研究 ～味噌、醤油を製造する老舗中小企業F社の事例～」『商経論叢』（鹿児島県立短期大学）第

67号、2016年10月、93-120頁。

宗田健一・樺部幸子・岡村雄輝 [2019]「鹿児島県中小企業家同友会の会員企業を対象とした管理会計実践に関する実態調査」『商経論叢』（鹿児島県立短期大学）第70号、2019年10月、53-88頁。

中小企業庁 [2012a]『信用保証協会別の代位弁済の状況（平成23年4月～平成24年3月）』。

中小企業庁 [2012b]『中小企業BCP策定運用指針第2版－どんな緊急事態に遭っても企業が生き抜くための準備－』。

<https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/download/bcppdf/bcpguide.pdf>

中小企業庁 [2013]『東日本大震災復興緊急保証の概要①・②（平成25年度）』。<https://www.chusho.meti.go.jp/earthquake2011/130312encho1.pdf>

中小企業庁 [2014]『東日本大震災復興緊急保証の概要（平成26年度）』

<https://www.chusho.meti.go.jp/earthquake2011/140325earth1.pdf>

中小企業庁 [2015]『信用保証協会別の代位弁済の状況（平成26年4月～平成27年3月）』。

中小企業庁 [2016]『「経営力向上」のヒント～中小企業のための「会計」活用の手引き～』。

<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/2016/160510kaikei.pdf>

中小企業庁 [2018]『信用保証協会別の代位弁済の状況（平成29年4月～平成30年3月）』。

中小企業庁 [2019]『セーフティネット保証5号の概要』。

<https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2019/1912205gou.html>

中小企業庁 [2020]『新型コロナウイルス感染症に係る中小企業者対策を講じます』。https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sefu_net_gaiyou.htm

中小企業庁 [2022]『倒産の状況』。<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.chusho.meti.go.jp%2Fkoukai%2Fchous>

a%2Ftousan%2Fbankruptcy.xls%3F202207&wdOrigin=BROWSELINK
東京商工リサーチ [2021]『年間全国企業倒産状況』。

http://www.tsr-net.co.jp/news/status/yearly/2021_2nd.html
東京商工リサーチ [2022]『半期全国企業倒産状況』。

https://www.tsr-net.co.jp/news/status/half/2022_1st.html
IASB [2007] EXPOSURE DRAFT OF A PROPOSED IFRS for Small and
Medium-sized Entities Comments to be received by 1 October 2007,
February 2007.

[https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/ifrs-for-smes-standard-2009/
sme-proposed26095.pdf](https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/ifrs-for-smes-standard-2009/sme-proposed26095.pdf)
MUFJ [2021]「20年度決算に見る地銀の経営課題」『金融財政ビジネス』2021
年7月2日。

https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2021/07/cr_210803.pdf
(上記すべてのURLの最終閲覧日は、2022年9月30日である。)

(謝辞)

本稿は、JSPS科研費 JP21K01830 基盤研究(C)の助成を受けた研究成果の一部である。

本稿の執筆にあたり、黒木京子政策労務委員長、事務局の馬場大輔様をはじめとする鹿児島県中小企業家同友会の皆様にご協力・ご支援をいただきました。ここに記し感謝申し上げます。

(付記)

本稿は、日本会計研究学会第110回九州部会 熊本学園大学(オンライン開催) 2022年3月5日の自由論題報告資料に加筆修正したものである。

スポンサーシップ・リワードの設計による 地域プロスポーツ・キャズムの解消

金丸 輝 康
大野 尚 弘
竹村 正 明

Designing the Sponsorship Rewards: A Logic on Crossing Over the Chasm of Emerging Professional Sport Businesses in Local Area

Teruyasu Kanamaru
Takahiro Ohno
Masaaki Takemura

ABSTRACT

The purpose of this paper is to argue how emergent professional sport clubs can cross over the sport chasm. The sport chasm is a new concept which explains the difficulty of making fans who come to the stadiums. The sport chasm is legitimated by the facts which there is apathetic group out of a half population in a certain local area. To crossing chasm, we develop a sponsorship reward concept which describes the income variety of professional sport club (a company). This paper also demonstrates a theoretical framework which designs the variety of sponsorship rewards. The variety of sponsorship rewards indicate robustness of financial basis as a business enterprise (pro club, in this paper).

(2022.7.30 受付／2022.9.13 受理)

I. はじめに

本稿の目的は、地域スポーツがスポンサー獲得のために乗り越えなければならない問題点を整理し、理論的仮説として定式化することである。スポーツ・マネジメント論に対する新しい知見やクラブ経営の業績改善を目指すものではない。それらの課題についてはすでに優れた解説書があるので、そちらを参考にされたい（大坪編、2011；小林、2020；平田、2017）。われわれもそれら先行的な議論を深く参考にしたが、論点に違いがある。それは、理論的課題の有無である。

というのも、われわれにスポーツの事業化についての知見を与えてくれたそれら書籍は、現在のスポーツ経営事情やスポーツ経営を取り巻く制度や関連団体、利害関係者たちのつながり方、主要な利益源についての情報提供であり、理論的な課題を問うているわけでは必ずしもないからだ（Leeds and von Allmen, 2011）。

本稿の理論的問題意識は、なぜ地域プロスポーツ・クラブは赤字経営なのか、を解明することにある。そこから、なぜそうなるかを説明する概念枠組みを開発することが達成課題である。本稿は、なぜ地域プロスポーツは黒字にならないかを説明する理論枠組みを開発することを通じて地域スポーツとステークホルダーとの新しい関係づくりの必要性を示す。

今までのところ、われわれは日本国においては、プロフェッショナル・スポーツ（プロ・リーグ）であっても、野球以外はサッカーですらトップの数クラブ以外は、経営体（いわゆる株式会社のような営利企業を想定している）として独立できる条件にないことを確認できる。

この後もう少し詳しく検討するが、2021年度日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）では黒字が5クラブ（J1全20クラブのうち決算時期が異なる2クラブを除く18クラブ中）、ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボー

ル・リーグ（Bリーグ）では5クラブ（B1全22クラブ中）である（Bリーグ2021年度クラブ経営情報開示資料）。日本プロ野球機構（プロ野球）は収益を公式的に発表していないが7球団（全12球団中推計可能な10球団）であると推定されている（中村、2016、214ページ）。このように、黒字経営できているクラブや球団もあるが、多数が赤字経営となっているのが現状である。

そしてここがわれわれの問題意識の核であるが、スポーツ経営とは、その商売の構造において利益が出るようなものではないのである。スポーツの経営が、その競技を（高度に）得意とする人が、その技術を見せることで対価を得ることで成り立つならば、それはそもそも論理的に限定的にならざるを得ないからである。ここでの限定的とは数が少ないという意味である。対価を得られる絵画が少ないことからわかる通り、対価を得られる競技技術などそもそも多くないのである。だからスポーツ経営は赤字になるのだ。

もっとも、損益分岐点分析からもわかる通り営業赤字が操業停止を意味するわけではないので経営は続ければいいのであるが、そうは言っても債務超過になると会社は倒産である。赤字は続けるわけにはいかない。われわれは後で議論するようにプロスポーツ経営における赤字を正当化する親会社の広告費処理を擁護するつもりは毛頭ないが、相当な工夫をしなければスポーツ経営は成り立たないことを論理的に示す。

そこで、その工夫の理論的根拠としてスポンサーシップ・リワードの設計を提案できると考えている。特に、地域プロスポーツがテイクオフするためには、そういった経営合理性を超えたステークホルダーとの関係構築が必要になるというのが本稿の提案である。地域おこしや草の根運動として、地域にスポーツを定着させる努力が求められることは論を俟たないと信じるが、そうであればこそ、プロスポーツは経営として独立できる条件の整備が必要になるに違いない。

本稿のこのような問題意識を達成するために以下のような構成を採用するの

が適当だと考えている。まず、われわれが考える地域プロスポーツが独立できない理由を述べよう（Ⅱ. 地域プロスポーツ・キャズム）。ここで、独立できないとは営利企業として黒字にできないことを意味する。それは結論的に言えば、地域スポーツの草の根運動性が観戦商売スポーツと相いれないからである。そこで、それらの論理的齟齬をどのように埋めるのかが経営上の課題になるのであるが、それがスポンサーシップ・リワードである（Ⅲ. スポンサーシップ・リワードの設計）。それはスポンサーシップの報酬が多様であることを明示したマーケティングのことである。その論理構造をスポンサーシップ・リワード・マトリックスとして提示する。それを受けて、そういったマーケティングはどのようなオペレーションになるのかを提案しよう。既存研究の多くは、スポンサーシップがどのように経営成果を向上させるかを実証的に示してきた。われわれはその成果を踏まえ、経済的成果と社会的成果、そして心理的成果は異なるのだということを主張する。最後に本稿の知見を要約し、次に必要になる研究を提案しよう（Ⅳ. おわりに）。

Ⅱ. 地域プロスポーツ・キャズム

本節では、プロスポーツが経営体として成り立つための条件を考察する。ここでの作業は、プロスポーツを定義し、それを営利企業とみなして事業が継続（going concern）できる条件を明示化することである¹⁾。それは、砕けた言葉を使えば、高度な運動技術を有する選手による競技ショーに観客が代金を支払い続け、それによって事業を継続できることである。これが本来の経営である

1) ここでの議論の対象は主に団体競技を想定してはいるが、その論理の骨子は、テニスやゴルフ、卓球、陸上競技、水泳、競馬、競輪、スキーなど個人で競技するスポーツにも適応できる。要するに、その個人が事業主と考えればいいのである。そして実際、それらのスポーツにおける世界トップ・アスリートは事業体で技術を販売している。

が、これまでのところ日本のプロスポーツは、広告収入（スポンサー）を主たる収入としている。広告収入は景気によって大きく左右される不安定な収入であり、それに頼るのは本来の経営ではない。競技ショーに対する対価を主たる売上とする経営でなければ、経営体としては続かない²⁾。

しかし、競技ショーとしてのプロスポーツは対価を得られる条件が論理的に不足しているのである。それが地域プロスポーツ・キャズムである。プロスポーツが経営を継続できるほどの観戦者数を確保できないこと、これが地域プロスポーツ経営の根本的な問題なのである。その論理は後述するが、そのために、その不足分を補う必要がある。しかも、プロスポーツのレベルを維持するためには、相当の補填が必要になる。プロスポーツの経営とはそうならざるを得ないのである。

そのようなプロスポーツの経営体を、ここではプロクラブと呼ぶことにする。端的に言えばプロクラブは選手と契約して競技ショーを企画販売する会社である。それは営利企業の社内運動部とを分けるための便宜的な工夫である。社内運動部とは、実業団スポーツや企業スポーツと呼ばれ、その競技からの営業収入を期待しない福利厚生を目的とした企業内活動のことである。本稿において、プロクラブは競技ショーの観戦機会を提供することによる企業経営のことであり、企業スポーツは会社内の運動部のことである³⁾。プロスポーツの定

2) 利益（本稿で言う収益）は、売上から費用を引いた残額のことであるから、費用（のちに見るように人件費、選手との業務契約金）を減らすことで、経営体としては維持できるだろう。しかし、それは他方で、競技ショーのレベルを下げることによって、結局のところ観戦者数の減少になっていくだろう。

3) 現代では、企業の運動部を前身とするプロクラブ的なスポーツ営業体が存在する。ラグビーや日本のアメリカンフットボールなどはそれに該当する。それらに対しても本稿の議論の枠組みは妥当と思われるが、それらは企業の資金支援がなければ経営維持ができないので厳密な意味でのプロクラブ（競技ショーの観戦機会提供）ではない。ただし、そのようになろうとする努力をしていることは疑いなく、その意味でも本稿の議論は広くプロスポーツに適応できると予想できる。

義として、この競技ショーの観戦機会の提供を採用する。

すなわち、純粋な意味でのプロスポーツの経営は、その高度な運動技術を見て効用を発生する顧客から対価を得ることで成立する。すなわち、運動技術の提示←対価の獲得、という関係である。ここで矢印は、運動技術の披露（要するに、そのスポーツを行うこと）に対して、見ている人がそれはいくらかの対価を提供するにふさわしいとみなすことを意味している。この純粋な披露－対価構造は、大道芸と何ら違いはない。プロスポーツとは大道芸の一種である。プロクラブとはそれを営利企業として経営することである。ここで経営とは、サービスの提供（競技者、要するに選手が芸を披露すること）によって対価を獲得し、それによって選手に給料（や契約金）を支払え、かつ、その組織体（プロクラブ）の経営者がサービス提供施設の維持もすることを言う。

非常に単純化した論理構造で言えば、飲料会社は飲料水をつくってそれによって経営するが、プロクラブは競技ショーを販売することで経営する。そこで、ここではプロクラブの経営成立の条件として、収入源の多様性とコスト構造を考える。競技ショーの販売に関連する商売が可能だからである。ただし、経営学ではコストは利益条件（利益＝収入－費用だから）であるが、プロクラブの場合はコストのほとんどが固定費であり、収入源の多様性の確保こそ利益条件に影響するので、主にそれを議論する。

1. 地域プロクラブの収入源と費用構造

前述の通り、プロクラブは競技ショーの観戦機会に対する代金を獲得することで成立する⁴⁾。一般的に、そういった競技ショーはコンテンツと呼ばれる。

4) 競技レベルによるプロクラブの定義はここでは含めない。競技ショーの観戦に代金を支払うこと自体が、その競技レベルの最高水準を保証しているはずだ、という論理がその理由である。確かに、そうではないレベルでも代金をとることは可能である。しかし、それが経営を支えるレベルにならないことが一般的なもので、われわれの理由で特段問題はないと予想する。

コンテンツとは観戦や鑑賞の対象である。競技ショー、映画、コンサート、TV番組、小説、絵画、サーカス、そういった鑑賞経験の対象になる情報をコンテンツと呼ぶ（新井他、2004、16ページ）。プロスポーツの場合、それは試合（競技によっては、年間を通じてリーグ戦という形で提供される場合もあるし、1回限定で行われる場合もある）のことである。

要するに、それらはJ、Bリーグの各チームやプロ野球球団の試合観戦を想定すればいいのであるが、1点保留すべき議論がある。それは、われわれはこれまでのところプロ野球球団は純粋な意味でのプロクラブではないと見做していることである。それはそれらの多くが、経営としては赤字であったからである。特に、それらの多くは親会社の広告宣伝費で補填されていたという事実である（国税庁長官通達、1954年⁵⁾。それは、プロ野球球団（プロクラブ）が経営をしていないということの意味すると見做せる。

もっともこの主張には別の意味での留保を入れておかねば公正ではない。というのも、プロ野球球団が独自に収益を確保できるほどには収入源を多様化できないという制度的な理由があったからである⁶⁾。その典型がスタジアム内収入である。スタジアム保有者とプロ野球球団との契約によるが、多くの場合、スタジアム来場者が現地で支払う商品購入などの売上が、球団の収益にできなかったということがある（大坪、2011、19-22ページ；小林、2020、196-199ページ；平田、2017、116-117ページ）。つまりプロ野球球団の収入は、第1に入場者（チケットの売上）であり、第2にテレビ放映権料、そして第3に広告料（スポンサーを含む）しかなかったのである。

5) この通達の内容については萩谷（2014、129ページ）に学んだ。この通達は2020年からJリーグで、2021年からBリーグでも適用されている。

6) 本稿では、収益（profit）と収入（revenue）を使い分けている。収益とは収入から費用を引いた残り（粗利）であり、収入とは競技ショーを販売することで売上が立つことを意味している。収入とは単にプロクラブに入ってくるお金なので、利益が計上できるかどうかかわからないからである。この使い分けはあくまでも本稿での操作定義である。

スポーツの経営というのは競技をコンテンツとすることで、現地での試合観戦（入場料）以外にも収入の工夫ができることが収益拡大のコツである。試合会場での食事やおみやげの販売である（商業収入）。その売上収入は球場経営会社に入ることが一般的で、プロ野球球団には入らない契約になっていることが多い。それは、そもそも経営をできないことがこれまでのプロ野球球団経営の特徴であったかもしれないことを意味している。

とはいえ、経営を可能にするため、つまり競技や選手をコンテンツとして扱うことで事業として独立できるようにする努力は、いくつかの球団を除いて、2022年となった今でも希薄である。さらにわれわれは、プロクラブが特に地域に密着して経営努力を行うことなしに経営は到底成立しないと見做している。それは定義からして、全国放送による放映権収入が限定的であるからである。

本来、プロスポーツの経営は、実質的にコンテンツ・ビジネスであり、それ以上の収入源を期待することができる。それは競技ショー（試合や競技会であることが一般的である）の再生販売と関連商品販売である。前者は試合を放送することで現地観戦（空間）の制約から解放する（McLuhan, 1964, p.218）。さらにそれを記録し複製することで現地観戦の同時性（時間）の制約からも解放されることになる。それら記録は商品として販売することもできるので、収入源の一つになりえる。

他方で、プロクラブの収入源は一般的には、1）入場料（本稿で言う競技観戦代金）、2）放映権料、3）広告料、4）その他（グッズ収入など。マーチャンダイジングとも呼ばれるが、本稿では商業収入）である（小林、2020、72ページ；平田、2017、41、66、100ページ⁷⁾。

7) ここにリーグ分配金 (revenue share) と呼ばれる収入がある場合がある（平田、2017、10-11ページ）。しかし、それは結局のところ、各プロクラブが独自の収益とするか、競技連盟（リーグ）参加プロクラブの共存共栄を目指して「税金化」するかの違いであって、それが増えると1）から4）までが減るので、プロクラブ全体の収益自体は変わらない。

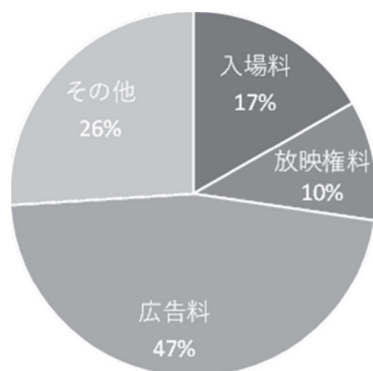


図1 プロクラブ収入源多様性概念図

ここで、図1がその収入源多様性の概念図である。概念図とはいえ、2022年に発表されたJリーグの収支報告書に基づいているので、まるっきりデタラメな数字というわけではない。とはいえ、この収入源多様性は各リーグや国別にまるっきり異なることには注意が必要である（表1）。

表1は欧州の主要サッカーリーグの収入源多様性とJリーグの比較である。欧州平均以上をボードにしている。入場料の収入が多いのはドイツとスペインで、イタリアとフランスは少ない。放映権料が大きいのは連合王国とスペイン、それとイタリアである。広告料が大きいのはスペインで、日本もそれに倣う。その他（グッズ販売）はドイツとフランスで大きく、日本も比較的大きい。ただし、平田（2017、62-67ページ）では、欧州主要クラブの収入多様性（原著では収入構造）にここでいうその他にあたる商業収入が記載されているので、データの一貫性に問題がある。説明はないが、推察するに、商業収入とはスポンサー料とグッズ収入で、表1の広告料に含めているのかもしれない。

このような収入源に対して費用構造は、一般的な会社あるいは経営体と何ら変わるところはなく、一般管理費と販売費である。プロクラブはサービス業であるため、製造原価はなく、減価償却費などは自社ビルや巨大なITシステム

表1 欧州サッカーリーグの収入源多様性と日本のリーグとの比較

	入場料	放映権料	広告料	その他	合計
プレミアリーグ (連合王国)	17	53	29	0	100
ブンデスリーガ (ドイツ)	22	31	28	20	100
リーガエスパニョーラ (スペイン)	21	47	31	0	100
セリエA (イタリア)	12	61	27	0	100
リーグアン (フランス)	12	44	22	22	100
欧州平均	17	47	27	8	
Jリーグ (日本)	17	10	47	26	100

(出典：平田、2017、41ページで、オリジナルはAnnual Review of Football Finance 2016である。日本のJリーグは除く)

を所有しない限り発生しない。プロクラブの場合、選手は個人事業主（であることが多い）であり、給与支払いではなく事業契約である。

図2がプロクラブ、ここではJリーグの費用構造である。内容は、人件費と試合運営費（日本の場合は試合会場である競技場やスタジアム、アリーナを賃貸していることが多いため）、会社運営費、その他支出である。

図2でいう人件費とは、いわゆる給与や報酬ではなく、選手との（事業）契約のことである。プロクラブの社員や役員に対する給与、報酬はその他に含まれている。会社法や金融商品取引法、法人税法などで使われる用語とも対応しているかどうか不明である。会社法ではこれらはすべて一般管理費に含まれるだろう。このプロクラブの費用構造も概念図ではあるが、収入多様性概念図と同様、Jリーグの公表データからつくっているのでデタラメな数字ではな

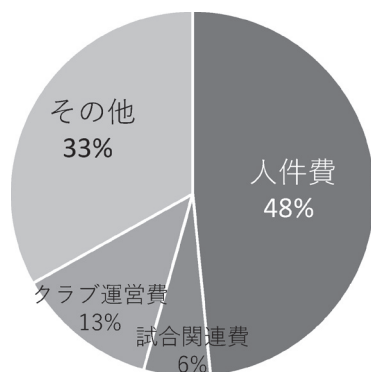


図2 プロクラブの費用構造概念図

い。ただ、これも収入多様性と同様、チームごと、国ごとにずいぶんと違うので、平均的な比率ではない。

その費用構造は人件費が多く、それが8割を超えるようなプロクラブも存在している⁸⁾。その他が多いが、その内訳は物販関連費（70億3,500万円、17.6%）と販売及び一般管理費（328億3,400万円、82.4%）である。要するに、プロクラブの社員給与、役員報酬、広告宣伝費、交際費、社員の福利厚生費などである。金額はJリーグ全54チームの総額であるので単純に平均すれば1チームあたり6億から7億円ぐらいになる。

このとき、日本のプロクラブの経営が広告料依存になるのは、次の2つの理由による。第1に、入場料収入に上限があることである。入場料収入の上限は競技場（スタジアム、アリーナ）の入場者数によって決まる。上限を引き上げるには、入場料の値上げか入場者数を増やす以外に方法はない。特に、欧州には7万人も8万人も集客できる巨大な競技場がいくつもあるが、日本には新国立競技場（8万人）、横浜国際総合競技場（7万2,323人）しかない。しかも、

8) 平田（2017、68-69ページ）ではそれはプレミアリーグのチェルシーで、リーグの平均が67%なので、異常に高いことがわかる。

仮にそれらがあったとしても入場料収入はせいぜい総収入の20%強（ブンデスリーガとリーガエスパニョーラ）までが限界だと推測できそうでもある。

第2に、放映権料の制約である。放映権料の制約はさらに2つの問題がある。ひとつめは、放映権料が高額にならないことである。それは競技の魅力による。アメリカ合衆国のアメリカンフットボールやプロ野球が巨額な放映権料を得るのは、スーパーボウルやワールドシリーズという目玉商品があるからである（小林、2020、158ページ）。日本のスポーツにそういう国を挙げて大騒ぎするような競技はないし、地域スポーツにそれを求めるのは定義からしてありえない。もうひとつは、放映権料のリーグ一括管理への抵抗である。個別プロクラブが独自に放映権を契約するならばその料金はすべて球団に入るが、リーグが管理するならば、それは減ることになる。それは一部のプロクラブには到底受け入れられない話だろう⁹⁾。

つまり日本の地域プロクラブは、売上を増大させる術を持たないのである。それがスポンサー（広告費）主体の収入になる理由なのだ。ところが、それは安定的経営にはすこぶる不安定な収入なのである。しかも、観客増大を企めるには非常に困難な谷がある。それが、プロスポーツ・キャズムである。その点については項を改めて議論しよう。

2. 地域プロスポーツ・キャズムの存在

ここまでの議論から、プロクラブの収入多様性は主に4つであり、日本のプロクラブは広告料の比率が高いということが指摘できる。費用構造は人件費（選手への業務委託費）が多いということがわかった。それに関する本稿の問題意識は、広告料に頼る収益構造は理念的には本来であるが、それはあまりに

9) そうではなくて、放映権料自体が巨額になって分配金すら単独契約よりも大きくなるというのがリーグ一括管理の論理なのだが、複数均衡がある場合、一方の均衡から別の均衡にシフトするのは極めて困難である。

不安定で、その構造を維持する条件は限られているとするものである。それを議論するのが本項の課題である。

まず、ここで広告料ではなく寄付や投資としてのスポンサー（むしろパトロンと言った方がいいが）を考えているが、それが理想的と言うのは、地域のプロスポーツはそれを頂点とする草の根レベルからの積み上げ構造によって、その発展に資することを理念とすることが一般的だからである。プロスポーツが各地域に根差して、健康な社会づくりに貢献するならば、日本ではプロ野球は別にして、JリーグもBリーグも、米国のプロスポーツ、大学スポーツも、欧州の各種スポーツも、競技場（スタジアム）がある地域を本拠地（フランチャイズ）として、その地でユースチーム（子どもから中高生の有力チーム）を育成しながら、その地域の発展に資することを目的とすることは必然である。

たとえば、Jリーグ活動方針には、「地域の人々にJクラブをより身近に感じていただくため、クラブ施設を開放したり、選手や指導者が地域の人々と交流を深める場や機会をつくっていきます」とある。Bリーグはさらに地域密着を強調していて「地方への新しい人の流れの創造」や「地域と地域の連携」そのものを謳っている。このことは、地域の人々によってプロクラブを支えるという関係をつくりだす。ファンクラブ活動や寄付といった広告ではないスポンサー収入が理想的に本来と言うのはこの意味においてである。

しかもそれは、入場料収入の限界のみならず、地域のプロスポーツは市場規模についての限界を補うことにもなるのである。それと言うのも、地域とは文字通り限定された空間だからである。もう少し砕けた言葉で思考実験と言えば、ガンバ大阪は大阪府の人口884.2万人（2020年国勢調査）だけが潜在的顧客（商業収入のターゲット）だということになる¹⁰⁾。というのは、京都府に

10) 理論的には、セレッソ大阪と分けあうので442.1万人であるし、京都府にも兵庫県にも奈良県にも和歌山県にもガンバ大阪のファンはいるかもしれないが、ここはあくまでも理論的な限界を議論しているので、そういった実際的な批判はこの思考実験に対する反論にならない。

も兵庫県にも奈良県にも和歌山県にも地域のサッカーチームがあるからである。地域に根付いたプロクラブだと強調すればするほど、そしてチームが増え地域が細分されればされるほど、潜在的顧客は減っていくだろう。

他方でこの事実こそが、プロクラブの収入多様性における放映権料収入の限界も意味することになる。たとえば今、Jリーグの1部は年間34試合を行うが、ガンバ大阪に関していえば412.7万世帯（同）が潜在視聴者と考えられる¹¹⁾。各世帯が放映権取得放送局の番組スポンサー企業の商品を1,000分円買うならば、41億2,700万円の潜在売上が期待できる。これは放映権を買うには十分な（期待）売上であろう。

ところが大阪府や千葉県のような大きな人口を持つ都道府県であればまだしも、人口100万人以下の県は30万からせいぜい40万世帯程度しかなく、大阪府の1/10以下の規模しかない。もちろん、全世帯がそのスポーツを視聴するわけではなく、視聴率10%でも4万世帯にしかない。この規模で何億も払って放映権を買い取る放送局は地域にはないだろう。放送局の収入とはスポンサー収入だからである。

入場料収入を決定するスタジアム収容人数上限、放映権収入の限界、そして商業収入（主にグッズやノベルティ、試合DVD）の市場規模限界が、それ以外の収入によるプロクラブの経営改善を期待することになるのである。

しかし、ここまでの議論から明らかであろうが、ある都市の人口全員がプロクラブのファンになり、全世帯がそのチームの試合を視聴することなどは到底おこらない。それどころか、地域プロクラブが競技別に林立すれば、ただでさえ限定的な人口の奪い合いが起こるかもしれない。運動好きな人は、種類を選ばないという反論もあり得るが、サッカーチームにも、バスケットボールチー

11) テレビの視聴についても個別（人）化は進んでいて、1世帯にテレビ1台と言うことはもはやないが、個人視聴率はまだ集められていないので、世帯が視聴者を代表すると想定しておくことは理論的には可能であろう。

ムにも、バレーボールチームにも、ホッケーチームにも、挙句の果てにはテニス選手や卓球選手にもと、それらすべてに寄付をすることはできないだろう。

しかも、地域住民全員が特定のスポーツを応援するとは想定しにくいように、むしろ、プロクラブの観戦者は熱狂的なファンが多いのである¹²⁾。おそらくプロクラブにまるで興味がない人の方が圧倒的に多いだろう。それがわれわれの考える地域プロスポーツ・キャズムである。キャズム (chasm) とは地面や岩のひび割れのことであり、深い淵を意味する。この概念は、Moore (1991, pp.12-17) で採用され、ハイテク製品がなぜ大衆市場に受け入れられないかを、それら製品を求める顧客の特徴の違いから説明した。Moore (1991, p.10) は、新製品に異なる態度を示す顧客は5種類いることを説得的に示す¹³⁾。イノベーター (innovators)、初期採用者 (early adopters)、初期大衆 (early majority)、後期大衆 (late majority)、抵抗勢力 (laggards) である。

イノベーターは別名、新技術熱中者 (The technology enthusiasts) で、最初期のユーザーで、その新技術そのものの価値がわかる人々である。その製品が良からうが悪からうが、最初に購入し使用して、その技術の評価をするのである。初期採用者は別名、ビジョナリー (The visionaries) で、新技術を積極的に採用し自分のプロジェクトをその新技術によって成功に導く人々である。すなわちビジョナリーは、新技術の可能性や使用方法を特に理解できる特性を持った人々なのである。初期大衆は別名、実利主義者 (The pragmatists) と呼ばれ、新技術を積極的に採用はしない。むしろ、新技術が有名になってよう

12) 水野他 (編) (2016、48-54ページ) はプロ野球のファンの行動調査から、熱狂的なファンの7割は競技場観戦を1試合以上することを示した。読売には年間20試合以上観戦するファンが3.6%もいる。彼らの球場での消費額は5,700円から6,500円程度である。

13) Moore (1991) は実証研究の書ではないが、彼はコンサルタントなので、それは実践経験に立脚しており、思考実験や理論研究ではない。そういうタイプの顧客は存在していると考えて間違いはないだろうが、Rogers (2003) はキャズムの存在をデータを示して否定している。

やく採用するような姿勢を見せる。しかし新技術開発企業には、この層が事業の中核になるのでここで採用されることが決定的なのである。後期大衆は別名、保守派（The conservatives）と呼ばれ新技術の採用には消極的である。新技術が初期大衆に普及し「新」でなくなり、ベンダーの競争が激しくなって価格が下がって初めて採用する。最後は抵抗勢力、別名、懐疑派（The Skeptics）である。この層は新技術が広く普及しても、その採用に消極的で、仮に採用してもその成果には否定的である。要は、その新技術が成果を改善しなかった点を強調するのである。それらの特性は表2のようにまとめられる。

表2 新技術に対し異なる態度を見せる5種類の顧客特性

顧客	期待	採用理由	市場特性
イノベーター	新技術そのもの	新技術の評価	初期市場
初期採用者	自分のプロジェクトの成功	新技術の有用性	
初期大衆	現状維持	効率化	メイン ストリーム
後期大衆	現状維持、慣習	価格の低下	
保守層	期待はない	採用しても否定的	

このときキャズムとは初期大衆に新技術が受け入れられにくいことを意味している。新技術の普及というので、時間の経過とともに採用者が増えていくという誤解があるが、そうではなくて、今、新技術が開発されたなら、それに対する態度が5種類ある（5タイプの顧客がいる）ということなのである。キャズムを超えられないと言った場合、新技術が普及しないということではなく、初期大衆は興味を示さなかったという意味なのである。

地域プロスポーツにもこのキャズムが存在している。つまり、スポーツに興味を示さない集団である。1970年代のプロ野球には女性はほとんど興味を示さなかったし、1993年のJリーグ設立以前は、高校や大学のサッカープレイヤー

ですらJFLの試合を観戦しなかった。Jリーグが設立された1993年（1試合平均観客数1万7,976人）の翌々年、つまり1995年（1万6,922人）にはすでに観客数は低下し始め、1997年には1試合平均観客数は1万131人と歴代最低を記録する。これは、要するに、スポーツ観戦になど興味を示さない人々がいることを示しているのである。

図3は、新技術の普及に準じてスポーツファンを類型化した試論である¹⁴⁾。エンスージアストとは、年間数十回の現地観戦をする熱狂的ファンである。観戦ファンとは年間1回は現地観戦するファンである。テレビ観戦ファンは競技場には行かないが、テレビ中継があると観ないわけではないファンである。無関心はスポーツはよほどの盛り上がりがないと興味がない人々である。そしてスポーツなどどうでもいいと考えている否定派がいる。

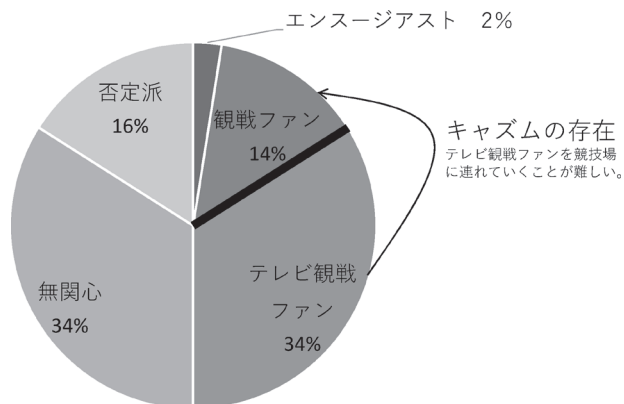


図3 地域スポーツキャズムの概念図

14) 新技術の普及論では、5種類の顧客が正規分布すると仮定しているので、その割合は図中の数字になる。スポーツファンがこのような分布になるという実証的な数字はないが、Rogers（2003）はいろいろなデータを示して、おおよそ新技術の採用については顧客の分布（存在の割合）はこの程度になることを示している。

それは入場料収入の限界を意味するだけでなく、商業収入の限界をも規定する。大阪府に884.2万の人口がいても、熱狂的ファンは17.7万人程度であり、現地観戦するファンも141.5万人ぐらいたろうという予想になる。2019年のガンバ大阪について言えば、主催ゲームの51万3,412人（明治安田生命J1リーグ17試合47万1,034人、JリーグYBCルヴァンカップ6試合4万2,378人）という数字から見れば、それらの予想は大幅に見積もりすぎであるが、この141.5万には0歳から90歳以上まで含まれているので、スポーツ観戦する年齢層だけを取り出せば、おおよそ近い数字になるかもしれない。

地域活性化にプロスポーツが貢献するのを肯定するのに吝かではないが、そのこととプロクラブが健全経営できるかどうかは別の話である。むしろ、入場料収入の上限、放映権収入の管理問題、商業収入の限界があるならば、テレビ観戦ファンが地域スポーツキャズムを超え、プロスポーツに参加できる場をつくり出す必要がある。それがスポンサーシップ・リワードであり、本稿での議論の焦点である。

Ⅲ. スポンサーシップ・リワードの設計

スポンサーシップ・リワードとは、スポンサーになることで獲得できる期待報酬（reward）に違いがあるとする考えである。もう少し砕けた言い方では、スポンサーになる動機を類型化した概念と考えるとよいだろう。したがって論点は、この類型理論になるだろう。なぜそのように類型できるのかという説明に合理性があるかどうか、である。この節ではスポンサーシップ・リワードの種類を最初に措定しよう。そこからそれらがどのように類型できるのかを検討し、それに対応した売込み方法、つまりキャズムの超え方を提案しよう。

1. スポンサーシップ・リワードの種類

本稿ではスポンサーをスポーツチームを媒体にした広告宣伝だけでなく、寄

付やクラウドファンディングなども含んだ広義のスポンサーを対象にする（嵯峨山、2011、173-174ページ）。つまり、スポンサーとはプロクラブに資金を投入する人（集団や組織でも構わない）のことを言う。

ここでスポンサーシップ（sponsorship）とは、sponsorに接尾語（suffix）-shipが付加され、状態を表す言葉に変換する。ということは、スポンサーシップとは「スポンサーである状態」という意味になるのである。われわれはスポンサーである状態（state）にはバリエーションがあると考ええる。というのは、状態は「安定的な状態」とか「不安定な状態」とか、「厳しい状態」というように形容詞によって程度を表現できるからである。ここからスポンサーシップとは、スポンサーである状態がいくつかの種類に分けられるということにつながるのである。すなわち、スポンサーシップ・リワード（スポンサーの期待報酬）は、そのスポンサーのおかれている状態によって異なるのである。

まず、一般的な意味でのスポンサーがいる。それはプロクラブ（著作権所有者）の知的財産権（property）を活用し、その見返りに自社の成果を高めようとする（嵯峨山、2011、173ページ）。彼らは広告主と呼べる。競技選手のユニフォームや競技場の看板に広告主の名前や商品名を記載することで、自社の名前（企業名にしる商品名にしる）の露出を高めることを目指す。それによって観戦者による自社商品やサービスの購入が促進されると期待するからである。彼らのスポンサーシップ・リワードは、経済的成果である。

一方で、エンスージアストにもスポンサーシップがあり得るだろう。彼/女らは熱狂的ファンなのでマーチャンダイジングのスポンサーになる。この場合、彼/女らのスポンサーシップ・リワードは経済的成果ではない。応援するチームが勝つこと、あるいは高度な競技を観ることである¹⁵⁾。観戦ファンも少

15) 応援すること自体に価値を見出すという議論もありえる。それも本研究に含められると考えているが、さしあたって、ここではリワードというスポンサーシップに対する報酬を想定しているので、因果関係を前提にしている。

し程度の弱いグッズスポンサーになるだろう。このようなスポンサーシップ・リワードを心理的成果と呼ぼう。

もうひとつは、地元の名士がスポンサーになる場合である。これはいわゆるタニマチ、パトロンであって、チームを経済的に支援することに価値を見出す。その場合のスポンサーシップ・リワードは、名声である。自分が地元のチームを主に支えているという事実を、地域の人々が知っていることである。こういった期待報酬は社会的成果と呼べるだろう。

これら3種類のスポンサーシップ・リワードは独立しているわけではなく、それぞれは一部重なりあっているだろうが、経済的成果を求めるならば社会的成果や心理的成果を求めることは少なく、社会的成果を求める人は経済的成果を期待しない傾向が想定できるだろう。図4が、その関係を表す概念図である。この図は次のように読む。

まずスポンサーシップ・リワードには経済的、社会的、心理的成果の3種類がある。その広がりを横軸にとっている。縦軸は、そういったリワードを期待

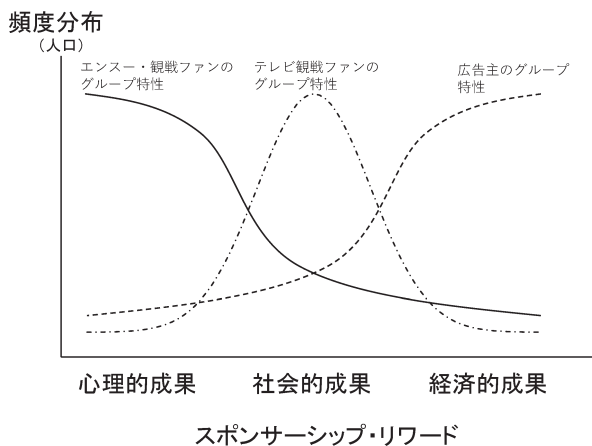


図4 スポンサーシップ・リワードの分布概念図

する人々が何人いるかを表そうとしている（頻度分布と言う）。図中の3種類の線は、その頻度分布を示している¹⁶⁾。実線は心理的成果をスポンサーシップ・リワードとする人々が多くて、社会的成果や経済的成果を求める人々があまり多くないスポンサーのグループだということを示している。一点鎖線は、社会的成果を求める人々が多く、心理的成果や経済的成果を求める人々が少ないスポンサーのグループであること示している。同様に、破線は経済的成果を求める人々が多いスポンサーのグループである。図中の各グループ特性の分布形状については、仮説例で、図が見にくくなるので裾の方の重なりを避けている¹⁷⁾。

2. スポンサーシップ・リワード・マトリックス

図4から次のような組合せが導出できるだろう。すなわち、心理的成果の頻度が多いグループは、おそらくエンスージアストや観戦ファンに多く、社会的

表3 スポンサーシップ・リワード・マトリックス

		スポンサーシップ・リワード		
スポンサーシップ	ファン特性	心理的	社会的	経済的
広告主	(どれもありえる)			多い
入場料・グッズ	エンスー・観戦ファン	多い		
パトロン	テレビ観戦ファン		多い	
	無関心			
	否定派			

16) スポンサーシップ・リワードがカテゴリー尺度であるので頻度分布は本来棒グラフで書かねばならない。ただ、ここでは各グループの特性を示したいので、線グラフを採用している。

17) ここでは仮説的に説明しているが、本研究の発展として地域プロスポーツ・キャズムとスポンサーシップ・リワードの実証研究を計画しており、いずれその存在と種類を特定する予定である。

成果は地元名士などのパトロンであり、経済的成果は広告主である。表3を今、スポンサーシップ・リワード・マトリックスと呼ぶならば、スポンサーシップ、ファン特性、スポンサーシップ・リワードの関係は表内のように become と予想する。

そしてここからプロクラブの経営課題を提案できるだろう。まずは広告主とパトロンに頼る経営からの脱却である。それはそれらの存在がそれ自身の経営や資産に依存するからである。広告主は自社の経営が悪化すると広告の出稿を停止する。そういった不安定な収入に期待するのは経営ではない¹⁸⁾。そして上述の通り、入場料・商業収入（グッズ販売）は市場規模が限定されるので、無関心グループや否定派グループから収入を獲得する手法の開発こそが経営の課題になるだろう。すなわち、広告主、入場料・グッズ購入者、そしてパトロン以外の無関心、否定派の間に大きなキャズムがあり、それを越えることそれが経営課題だということになるのである。

3. キャズムを超えて

地域プロスポーツの経営を継続するためには、無関心グループ、否定派グループを徐々に観戦ファンに変換させていく工夫が必要である。おそらく現在のプロスポーツは、その努力に傾注しているだろう。1970年代には野球に興味を持たなかった女性グループをうまく観戦ファンに転換した広島東洋や北海道日本ハムはその典型的な成功例であろう。それらはキャズムを超えたのである。

とはいえ、それだけでは経営成功例の紹介に過ぎない。なぜそれができたのかを説明して初めて理論開発である。Moore (1991, pp.48-50; 54-62) は、その

18) われわれは広告主やパトロンからの収入を否定しているわけではない。そうではなく、経営はgoing-concern（継続維持体）であるから、仮に広告やパトロンからの収入を期待するならば、それを継続する経営手法が必要になることを主張するものである。実際、放送会社やインターネットの検索会社などは広告収入で経営を維持している。

ものずばりキャズムを超える手順を示し、そのケースも紹介している。その最初のステップは、初期大衆グループに含まれる特定のニッチ市場の発見である。その市場は、新技術にあまり興味を示さないグループではあるが、製品の売り込み方が変われば、たとえば自分の仕事の効率化に貢献することがわかれば、新技術も採用するのである。このとき、売り込まねばならないのは新技術ではなく、効率化である。そういった売込みに反応するターゲット・カスタマーを発見せよ、これがキャズムを超える最初のステップである。

地域プロスポーツの無関心グループも関心を示す時がある。たとえば、地元チームが優勝争いをするときである。1980年代のプロ野球ではパシフィック・リーグは1万人以上の入場者になることが稀であった。そうであっても、阪急ブレーブスも近鉄バッファローズも、優勝する寸前は球場を満員にしていた。これが無関心層に含まれるターゲット・カスタマーの振る舞いなのである。彼らに売り込むのは高度な競技技術ではなく、地元のフェスティバルなのである。もちろん、何を売り込むかはターゲット・カスタマーの特性によって異なるが、何に無関心なのかを見極めることがキャズムを超える手法である。

もっとも、この程度の説明であれば、コンサルタント本にありがちな、…が必要であるとか、…すべきだとか、といった無責任な規範論になってしまうので、ここではなぜその方法は有効か、という理論的な説明の候補を記しておこう。

われわれが目指すのは、投票促進効果である¹⁹⁾。投票促進効果といっても政治学の選挙研究ではなく、選挙（結果）に興味のない有権者がどのような影響があれば投票に行くのかというタイプの研究である。これらの知見によれ

19) ここで投票行動効果を選択する理由は、第1に紙幅の都合であるが、第2には理論的根拠はないことを告解しておこう。説明の候補なので、社会心理学の理論はほとんどが当てはまりそうではある。小坂井（2013、230-284ページ）では人々の行動変容をもたらす理論が紹介されている。それらを含めた理論候補の検討は他日を期す。しかし第3には、Rogers（2003）がネットワークによる普及の効果を議論しているからである。

ば、話し相手が投票すると自分が投票する可能性が15%高くなるし（Huckfeldt et al., 2004, p.135）、政治的相互作用がある状態で1人が投票するとそれに触発されて約3人が投票に行き（Fowler, 2005, pp. 271-272）、個別訪問を行った場合、玄関に出なかった人も6%多く投票に行くようになる（Nickerson, 2008, p. 53）。この影響のメカニズムが投票促進効果である。

われわれは無関心層には、競技ではなく地元チームを理由としたフェスティバルであるとか、地元プライドの育成であるとか、地域貢献であるとかそういったきっかけを提供することが最初の取り組みであると予想する。それは無関心層の報酬を設計することである。それは、時には心理的（お祭り騒ぎ）であったり、時には社会的（地元プライド）であったり、時には経済的（観戦土産）になったりするのである。それはスポンサーシップ・リワードをいくつも開発することに他ならない。それこそが、われわれの考えるスポンサーシップ・リワードのデザインなのである²⁰⁾。

Ⅳ. おわりに

本稿の理論的問題意識は、なぜ地域プロスポーツ・クラブは赤字経営なのか、を解明することにあつた。特に、なぜそうなるのか（赤字になるのか）を説明する概念枠組みを開発することである。それは、入場者収入に上限があり、放映権料が（限定的にしか）得られず、広告料が不安定だからである。そこで、本稿は地域プロスポーツと利害関係者との多様な関係づくり（収入獲得の多様性）の必要性を示そうとした。その収入獲得の多様性をスポンサーシップ・リワードという概念を開発することで記述、類型化し、それぞれに応じた

20) これは結局、地元密着のマーケティングと呼ばれるものである（藤井、2011）。われわれの議論のニューがあるとすれば、そのマーケティングの効果は顧客特性によって異なるのだということを仮説的に提示したことである。

獲得手法があることを示した。特に、われわれが重視したのはプロクラブの経営的安定性である。それは広告料に頼るのではなく、熱狂的ファンだけでなく無関心層を（ときどき）取り込み、長期的には現地観戦を年に数回する観戦ファンをつくりだすことである。

もちろん、それが容易であるとか、規範的にすべきであると無責任に強調するつもりはない。そうではなく、地域にプロクラブを設置すればそれが半ば自動的に成功するといういくつかの協会団体の安易な成功ドリームを批判的に検討することが、そのプロクラブだけでなくリーグの長期的な成功につながると信じるからである。

仮に、今新たに設立されたプロリーグがあったとしよう。それはただ単に設立時の勢いだけで人気がでるだろうが、数年もすればスタジアム（室外であれ、室内であれ）には空席が目立つようになるだろう。それは、日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）の31年（2022年現在）の歴史がそれを如実に物語っている。1993年に開幕したJリーグは、3年目に615万9,691人（リーグ戦364試合、1試合平均1万6,922人）の入場者数を記録した後、その数字に戻るのに、2019年（634万9,681人、306試合）までかかった。リーグ戦の平均で言えば、開幕2年目に1万9,598人を記録し、これも2019年の2万751人まで25年もかかっているのだ（図5）。その間、2002年のFIFA World Cupが自国開催（大韓民国と共同開催）を含む7回（1994年は予選敗退）もあったにもかかわらず、Jリーグ開幕時の人気に戻ることはなかったのである（2020、2021年は新型コロナウイルスの影響で入場制限があったので、データから省いている）。

これが日本人のスポーツに対する感度なのである。プロ化すればファンが観戦料を支払ってスタジアムを満席にするわけではない。プロリーグの設置や地域のプロクラブの設立を促す主張には、このような簡単な、しかし残酷な事実を直視する勇気が欠けている²¹⁾。誰もがスポーツが好きではないのだ。このよ

21) それでもプロ化である、という主張を否定するものではない。そういった努力を厭わない関係者諸氏には敬意を表するものであり、本稿もその一助になると期待している。

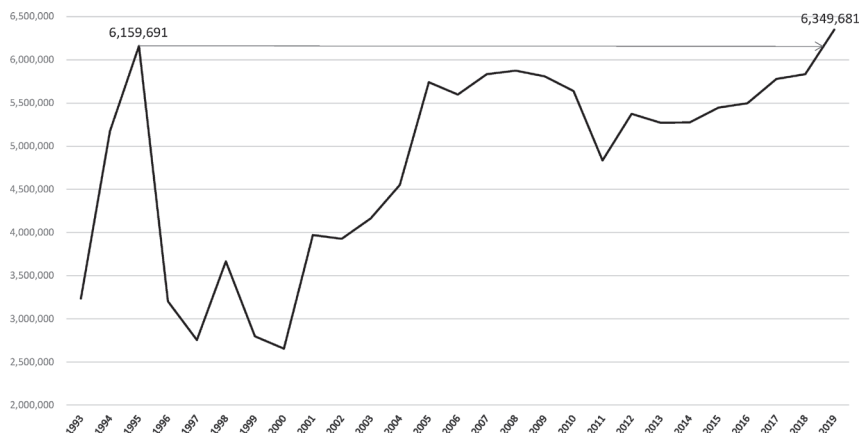


図5 J1リーグの総入場者数

(出典：Jリーグ年度別入場者数推移)

うな中で長期的にプロスポーツ（要するに、チームが強くなるよう、そのスポーツだけに専念できる選手の存在）として成立するためには、その競技によって収益を獲得できる体制を整備することが不可欠である。

本稿は、競技観戦料（入場料）を支払って観戦するグループやそうではないグループなどをキャズム論を用いて類型化し、各グループがプロスポーツを観戦する可能性をスポンサーシップ・リワードという概念を開発することで検討した。

本稿に残された課題は多い。これは議論の出発点として各種スポーツのプロ化と地域貢献化に対する批判的検討に過ぎない。実証データを整理する必要もあれば、理論的枠組みをもっとリジッドにする必要もあるだろう。それを解決していくことはもちろんであるが、本稿の批判的検討を通じて、志を一にする同志が集わんことを願っている。

文中邦文引用文献

- 新井範子・山川悟・福田敏彦（2004）『コンテンツ・マーケティング』同文館出版。
- 大坪正則（2011）「プロスポーツリーグの営業とその基本理念」大坪正則編（2011）『プロスポーツ経営の実務：収入増大の理論と実践』創文企画、7-30ページ。
- 小林至（2020）『スポーツの経済学』（新装改定版）PHP出版。
- 嵯峨山真（2011）「スポンサーシップ」大坪正則編（2011）『プロスポーツ経営の実務：収入増大の理論と実践』創文企画、171-191ページ。
- 中村亮介（2016）「日本のプロ野球球団経営の現状：貸借対照表から見える変化」水野誠・三浦麻子・稲水伸行（編）（2016）『プロ野球「熱狂」の経営科学：ファン心理とスポーツビジネス』東京大学出版会、211-227ページ。
- 萩谷宏樹（2014）「Jリーグとの比較から考える：日本プロ野球のビジネスモデルの問題点」商大ビジネスレビュー、第3巻第2号、129-154ページ。
- 平田竹男（2017）『スポーツビジネス最強の教科書』東洋経済新報社。
- 藤井純一（2011）『地域密着が成功の鍵！ 日本一のチームをつくる』ダイヤモンド社。
- 水野誠・稲水伸行・笹原和俊（編）（2021）『プロ野球「熱狂」のメカニズム：ファン行動とマネジメントの計算社会科学』東京大学出版会。

文中海外語引用文献

- Fowler, James H. (2005), "Turnout in a Small World," in Alan S. Zukerman (ed.), *The Social Logic of Politics: Personal Networks as Contexts for Political Behavior*, Philadelphia, PA: Temple University Press, pp. 269-287.
- Huckfeldt, Robert, Paul E. Johnson, and John D. Sprague (2004), *Political*

Dsiagreement: The Survival of Diverse Opinions within Communication Networks, New York, NY: Cambridge University Press.

Leeds, Michael and Peter von Allmen (2011), *Economics of Sports*, (4th Edition), New York, NY: Pearson Education.

McLuhan, Marshall H. (1964), *Understanding Media: The Extensions of Man*, Cambridge, MA: MIT Press.

Morre, Geoffery A. (1991), *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products Mainstream Customers*, New York, NY: Harper Business.

Nickerson, David W. (2008), "Is Voting Contagious? : Evidence from Two Field Experiments," *American Political Science Review*, Vol. 102, No. 1, pp. 49-57.

Rogers, Everett M. (2003), *Diffusion of Innovations*, (5 th Edition), New York, NY: Free Press.

資 料

国税庁長官通達 (1954)「直法1-147 職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱について」

<https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/hojin/540810/01.htm>

「Jリーグ2021年度クラブ経営情報開示資料」

https://aboutjleague.jp/corporate/wp-content/themes/j_corp/assets/pdf/club-r3kaiji_2_20220728.pdf

「Jリーグ年度別入場者数推移」

<http://footballgeist.com/audience>

大阪学院大学商・経営学会会則

- 第1条 本会は大阪学院大学商・経営学会と称する。
- 第2条 本会の事務所は大阪学院大学図書館内におく。
- 第3条 本会は本学の設立の趣旨にもとづいて、商学、経営学およびこれらに関連する諸科学の研究を促進することを目的とする。
- 第4条 本会は次の事業を行う。
1. 機関誌「商・経営学論集」の発行
 2. 研究会、講演会および討論会の開催
 3. その他本会の目的を達成するために必要な事業
- 第5条 本会の会員は次の通りとする。
1. 大阪学院大学・大阪学院大学短期大学部の専任教員で商学、経営学およびこれらに関連する諸科学のいずれかを専攻または担当する者
 2. 本会の趣旨に賛同し役員会の承認を得た者
- 第6条 会員は本会の機関誌その他の刊行物の配付を受けることができる。
- 第7条 本会には次の役員をおく。任期は2年とし、再選をさまたげない。
1. 会 長 1名
 2. 副 会 長 1名
 3. 庶務および編集委員 5名以内
- 第8条 会長は会員の中から選出し、総長が委嘱する。
副会長は会長が会員の中から委嘱する。
委員は会員の互選にもとづいて会長が委嘱する。
- 第9条 会長は本会を代表し、会務を統轄する。
副会長は会長を補佐する。役員は役員会を構成し、本会の企画・運営にあたる。
- 第10条 会長は役員会を招集して、その議長となる。

第11条 会長は会務執行に必要なとき、会員の中から実行委員を委嘱することがある。

第12条 総会は年1回これを開く。ただし、必要あるときは会長が臨時に招集することができる。

第13条 本会の経費は大阪学院大学からの交付金のほかに、有志からの寄付金、その他の収入をもってあてる。

第14条 各学会の相互の連絡調整をはかるため「大阪学院大学学会連合会」をおく。

本連合に関する規程は別に定める。

第15条 会計は毎年4月1日に始まり、翌年3月31日に終わる。

第16条 本会会則の改正は総会の議を経て総長の承認をうるものとする。

附 則

1. 商学論集は商経論叢の発行を引継ぐものとする。
この会則は、昭和62年4月1日から施行する。
2. 流通・経営科学論集は商学論集の発行を引継ぐものとする。
この会則は、平成6年4月1日に改正し、施行する。
この会則は、平成13年4月1日に改正し、施行する。
3. 流通・経営学論集は流通・経営科学論集の発行を引継ぐものとする。
この会則は、平成20年4月1日に改正し、施行する。
この会則は、平成24年4月1日に改正し、施行する。
この会則は、平成25年4月1日に改正し、施行する。
4. 商・経営学論集は流通・経営学論集および企業情報学研究の発行を引継ぐものとする。
この会則は、平成26年4月1日に改正し、施行する。

以 上

大阪学院大学商・経営学論集投稿規程

1. 投稿論文はその内容が商学、経営学およびこれらに関連する諸科学のいずれかに属するものでなければならない。掲載の可否は査読結果を基に役員会が決定する。
2. 投稿資格者は、原則として本学商・経営学会の会員に限る。ただし、次の者は役員会の議を経て投稿することができる。
 - (1) 大学院生で指導教員の推薦がある者
 - (2) 本会々員と共同執筆の者
 - (3) 客員教授、非常勤講師ならびに学外者
3. 原稿は次のように区分し、この順序にしたがって編集する。
論説・研究ノート、資料など。
4. 原稿は未発表のものに限り、枚数は原則として200字詰80枚、印刷ページにしてA5判で20ページのいずれをも超えないものとする。これ以上の枚数については編集委員会で検討することがある。
5. 発行は原則として、9月、3月の年2回とし、1回の刷上がりページは原則として120ページ以上とし、原則として年間総ページを600ページとする。
必要な場合は1回増刊することができる。
6. 抜刷は40部を進呈し、特に研究上必要と認められる場合は編集委員会で検討のうえ、200部まで配布する。
7. 投稿され掲載された成果物の著作権は、著作者が保持する。
なお、出版権、頒布権は大学が保持するため、論文転載を希望する場合は、学会宛に転載許可願を提出願うこととする。
8. 投稿された論文の著作者は、当該論文を電子化により公開することについて、複製権および公衆送信権を大学に許諾したものとみなす。大学が、複製権および公衆送信権を第三者に委託した場合も同様とする。

この規程は、平成30年4月1日から適用する。

以上

大阪学院大学商・経営学論集執筆要領

原稿について

1. 原稿用紙は原則として本学指定の200字詰め横書きとする。原稿はコピーではない正本を提出し、必ず原稿提出票をそえること。
2. 欧文はタイプライトまたは活字体でなければならない。
3. できるだけ現代かなづかいと当用漢字を用い、難字は欄外に大書すること。
4. 印刷字体その他印刷上のスタイルなどの指定は、執筆者が原稿に直接朱筆すること。特に数式については留意すること。

脚注について

5. 本文の脚注番号は、たとえば上ツキで3)とし、全体を通じての通し番号をつけること。
6. 脚注文は原稿においては、一括して本文の文末におくこと。(印刷出来上がりでは文字通りの脚注となる。)

図表について

7. 図と表は原稿とは別紙に書いて1枚ごとに番号と執筆者名を記入し、本文中に挿入箇所を指示すること。印刷所に原図作成を依頼する場合は、鉛筆で下書きしたものを用意するか、または適当な方法で書いた見本を添えること。
8. 自分でスミ入れして完成させた原図や写真の場合は、厚手の台紙に貼り付けて希望の縮尺を記入すること。印刷所に原図作成を依頼する場合は、鉛筆で下書きしたものを用意するか、または適当な方法で書いた見本を添えること。

校正について

9. 著者校正は2校までとし、朱筆で記入すること。2校以前でも校正の必

要がなくなれば、校了または責了とすること。

10. 次の場合は、必要経費の一部が執筆者負担となることがあるので特に注意されたい。

ア 校正の際、内容に大きな変更を加えることは認められないが、やむをえず行って高い組み換え料が生じた場合

イ 特殊な印刷などによって通常の印刷費をひどく上まわる場合

欧文原稿について

11. 不透明な用紙の片面に 1 行あきにタイプライト（黒の印字）すること。

原稿の提出先等について

12. 原稿の提出期限は発行月の 4 カ月前の月末とする。

13. 原稿の提出先は編集委員あてとする。なお、本学指定の原稿用紙および原稿提出票は図書館事務室で配布する。

以 上

2022年度 大阪学院大学商・経営学会会員

稲 田 賢 次	太 田 雅 晴	葛 西 恵里子
金 丸 輝 康	木 村 貞 子	草 野 宏 基
櫛 部 幸 子	郡 司 健	後 藤 登
定 藤 繁 樹	白 井 義 雄	高 須 教 夫
高 田 宏	田 中 延 幸	田 中 道 雄
テイラー雅子	土 井 茂桂子	中 野 有
西 原 里 実	平 田 多美子	藤 田 靖
船 本 修 三	堀 越 昭 夫	本位田 光 重
松 田 良 子	三 上 磨 知	水 原 紹
宮 田 将 吾	森 重 喜三雄	(50音順)

2022年度 大阪学院大学商・経営学会役員

会 長	山 本 浩 二	
副 会 長	後 藤 晃 範	
委 員	池 田 広 男	石 倉 弘 樹
	加 茂 英 司	杉 原 淳 子

執筆者紹介（掲載順）

金 丸 輝 康 （商 学 部 教 授）

坂 田 隆 文 （中京大学・総合政策学部教授）

竹 村 正 明 （明治大学・商学部教授）

櫛 部 幸 子 （経 営 学 部 准 教 授）

宗 田 健 一 （鹿児島県立短期大学・教授）

大 野 尚 弘 （金沢学院大学・経済学部教授）

2022年 9 月30日 発行

編集兼
発行人

大 阪 学 院 大 学 商 ・ 経 営 学 会

〒564-8511 大阪府吹田市岸部南二丁目36番1号

T E L (06) 6 3 8 1 - 8 4 3 4 (代)

印刷所

大 枝 印 刷 株 式 会 社

〒564-0031 大阪府吹田市元町28番7号

T E L (06) 6 3 8 1 - 3 3 9 5 (代)

OSAKA GAKUIN UNIVERSITY

REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION

VOL. 48, NO. 1

SEPTEMBER 2022

CONTENTS

ARTICLES

- Teruyasu Kanamaru • Takafumi Sakata •
Masaaki Takemura 1
On Problems of Structural Impediment against Unique Product
Conceptualization

- Sachiko Kushibe • Kenichi Sota 29
The Necessity of Cash Information in SMEs
Based on the Analysis of a Questionnaire Survey in SMEs that
Received Support of Covid-19- Fundraising

- Teruyasu Kanamaru • Takahiro Ohno •
Masaaki Takemura 49
Designing the Sponsorship Rewards: A Logic on Crossing Over the
Chasm of Emerging Professional Sport Businesses in Local Area

OSAKA GAKUIN UNIVERSITY
ACADEMY OF COMMERCE AND
BUSINESS ADMINISTRATION