

# 東京国際大学論叢

## 商学・経営学研究

### 第5号

---

#### 論文

- 観光地におけるエリアマネジメント財源確保の方策 …………… 矢澤 則彦…… 1  
——川越・佐原・富田林にビジネス活性化地区（BID）を  
想定して——
- インバウンド消費市場に適應するマーケティングの考察 …………… 金 琦…… 21
- 事業承継における権利および経営能力の承継について …………… 飯野 邦彦…… 39  
——経済状況の変化における制度変化の視点から——
- 

#### 研究ノート

- 日本におけるインディテックス「ZARA」のケース  
(2018年) …………… 久米 勉…… 61
-



# 東京国際大学論叢

商学・経営学研究

第5号



# 観光地におけるエリアマネジメント財源確保の方策 ——川越・佐原・富田林にビジネス活性化地区（BID）を 想定して——

矢 澤 則 彦

## 概 要

エリアマネジメント団体（都市再生法人）は、自治体の地域再生法を根拠とする条例の運用で地権者からの財源確保を前提に運営を行っている。その受益が及ぶビジネス活性化地区（Business Improvement District）の範囲指定の合理性はどのように判断されるべきだろうか。BID内の運営（エリアマネジメント）では、域内及び外部のフリーライド（ただ乗り）の問題を避けなければならない、その負担金は自治体により税金の形で徴収され、同エリア内へ再配分されることが理想であると考えられる。観光地においては、連担する景観・環境が歴史的・経年的にキャピタライズ（資本化）されているため、例えば重要伝統的建造物群保存地区（重伝建地区）が指定されていることを利用し、同地区の内部、或いは近傍で発生している便益に相応した分担金の実践的な算定手法を提案し、エリアに確実に還元する必要がある。ここでは、地理情報システム（Geographic Information System）の逆距離加重法（Inverse Distance Weighting：IDW法）を用いて地価情報を補間してBID地区の資産価格を生産性評価値の経年増分の試算値と位置づけ、その増分を原資とする実践的なBID負担金算定基準を考える。具体的には、重伝建地区の資産価値増加率が自治体全域の資産価値増加率を越えていれば、BIDエ

リアに限定した負担金を事業者ごとに請求する根拠（事業者による担税の説得・了解理由）となることを提案するものである。

キーワード：地域再生エリアマネジメント負担金制度、ビジネス活性化地区（BID）、キャピタリゼーション仮説、自律的な地域創生、データ補間、逆距離加重（IDW）法

## 目 次

はじめに

1. 日本版BID制度実施にむけて
2. 日本の重要伝統的建造物群保存地区とBIDエリア
3. 重要伝統的建造物群の資産価値測定
4. 資産価値増分に裏付けられたBIDエリアの設定  
おわりに

## はじめに

内閣府地方創生推進事務局と内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局は、2018年度6月、BID（Business Improvement District）の仕組みを「地域再生エリアマネジメント負担金制度」として法制化した。<sup>1)</sup>これは、2005年に施行された「地域再生法」の改正である。地域再生法は、地方公共団体が地域再生、具体的には就業機会の創出や経済基盤の強化につながる官民連携を国が推奨し後押しできるよう制定された法

律であり、「地権者らの財源で街づくりを目指す自律的地域創生手法」としてのBID制度がこの改正条項として組み込まれることは自然である。さらに、2019年3月には、同創生本部事務局から「地方再生エリアマネジメント負担金制度ガイドライン」（以下「エリマネ・BIDガイドライン」と略す。）として、受益の経済効果に基づく負担金をいかに算定するかが提示されている。

大阪市はこうした国の法制化に先駆けて、2014年4月に「街づくり促進制度」を条例化している。これを受け、2015年に大阪版BID制度が、国の法制化を先駆的に後押しする形になっていった。JR大阪駅北側「うめきた」地区のグランフロント大阪TMO（Town Management Organization）団体によるエリアマネジメントが、BID制度の概念の一部を実現した先駆けプロジェクトとして知られている。「一部を実現した」と言わざるを得ない状況は、その制度による予算の使途が限定的である点に起因している。基本、街の景観維持にかかるコスト、防犯にかかるコストなどメンテナンスに最低限必要な運営費を計画書にまとめて大阪市に提出、地権者や事業者、住民から集める分担金を算出し、「市が徴収しこのエリアマネジメント団体（エリマネ団体）に交付する形」をとり、予算運用の自由度は「最低限必要な運営費を賄う範囲内」に制限されている。<sup>2)</sup> まさに、既存制度の切り貼りしてBIDの形をとらざるを得なかったプログラムを見直し、その自由度を拡張すべく、世界標準のBIDの法制化を目指し結実した成果が「地域再生法」の2019年の改正の「地域再生エリアマネジメント負担金制度」となるはずであった。しかし、この法制化を担保する「負担金算定」根拠事例は未だに、不十分な数で、調査不足といった懸念が残るため、当該研究では、制度初期段階での「協力する事業者の立地範囲＝エリア設定」の判断を先験的に評価することが可能となるメルクマールを考える。

論文の構成は、第1節で「まち・ひと・しごと創生本部」が想定するBID制度実施のプロト

コルを紹介し、エリマネ団体にとって、負担金の算定根拠と対応する手法の選択肢の多さがBIDプロジェクト始動に踏み切れないネックになっていることを指摘し、問題点を整理する。特に、想定されるエリアのガイドライン＝プロトコルにおいて「そのエリアが個別に持つ資産価値維持の特殊性」が組み込まれていないことを指摘する。第2節では、負担金の考え方と地域の特性に基づくエリア指定が密接に結びついている例として、文化財保護法下で国の指定が進んでいる重要伝統的建造物群保存地区（重伝建地区）のマネジメントにBID制度を適用する可能性を探る。第3節では、第2節から生まれる「重伝建地区の固定資産税の上乗せの意味が、資産価値増を前提としている」といった仮説を検証する。重伝建地区の資産価値をGISにより概算し、その経年推移を算定することにより、仮説が成り立つことを示す。第4節では、来訪者の予測よりも、公共と組めば必ず、インフラが充実することを条件として資産価値増が期待できる仕組みを、「地域来訪者等利便増進活動計画」の中に組み込むことの重要性を指摘。計算結果を踏まえた提言を行う。

## 1. 日本版BID制度実施にむけて

BIDは、1970年代にカナダ・トロントで法制化された仕組みが起源と言われ、その後、北米、イングランド、ドイツ・ハンブルクを皮切りに、2000年代に入り、ニュージーランド、南アフリカなどでもBID法が制定されていった。<sup>3)</sup> 我が国ではようやく、2018年に法制化された。これは極めて後発のスタートと言わざるを得ない。その背景には、日本は「スラム街や無秩序な観光開発など、特定地域限定の治安・安全維持」への不安材料＝外部不経済の発生頻度が他国よりも少なかったため、「奥の手」として予算の拠り所を官民共助による財源捻出方法に頼るタイミングが遅くなった、と考えられる。つまり、官民共同プロジェクトの形をとる必要もなかったといえる。しかし、昨今の日本

国内では、そのような地域限定的な負の外部性の一つが散見されるようになった。オーバー・ツーリズム（over-tourism）と呼ばれ、観光公害現象が発生しはじめており、そのタイミングでまさに「地権者への負担」を原資に、地域整備を行うという概念が生まれたといえる。

繰り返しにはなるが、2014年大阪市版のBIDは、そうした動向を先取りし、独自の条例を既存の法律に基づいて整備したものである。法制化されたBID制度のルールにのっている自治体は、2019年の再生法改正後数か月の時点では皆無である。

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部が標榜する「地域再生エリアマネジメント負担金制度」は以下の様に概略的定義がなされている。

…3分の2以上の事業者の同意を要件として、市町村が、エリアマネジメント団体が実施する地域再生に資するエリアマネジメント活動に要する費用を、その受益の限度において活動区域内の受益者（事業者）から徴収し、これをエリアマネジメント団体に交付する官民連携の制度。…

この制度を進める手順は次のように決められている。市町村は国（内閣総理大臣）に「地域再生計画」を事前申請し認定を受けると、地域のエリアマネジメント団体（法人）は5年という一定期間での実現を想定した「地域来訪者等利便増進活動計画」を市町村に申請し認定を受ける。この中に「受益者負担金」の正当性を記述し、想定される担税団体・事業者等の範囲を明記し、その内容に従い、市町村の権限で徴税の形をとり徴収する。その後、市町村からエリアマネジメント団体に交付金として交付される。

ここで問題となるのが、「算定される受益額」はエリア内の小売業者、サービス業者、不動産賃貸業者の各事業者が負担することになる場合の合計金額である。この点に関する試算方法の例は、前出「エリアマネBIDガイドライン(2019)」が、「まち・ひと・しごと創生本部」から配布

されている。そこでは、エリア内の経済効果を想定する方法として、満足度などを測るKPIインデックス作成、往来調査による利便性増進調査や売上増収分析、あるいは支払意思額（Willingness to pay）のアンケート調査、仮想的市場評価法（Contingent Valuation Method）の実施を通して、その事業者からの負担額を決定する根拠を模索することが提案されている。負担金制度が法令化されたプロトコルとして重要な点は、エリアマネ団体が市町村に提出する「地域来訪者等利便増進活動計画」の中に明記する「資金計画」の中でそのエリアマネ団体が負担し得る上限として「負担金＝市町村から交付額を想定した応益概算合計」を記入し、現実的な徴収額を自己申告させる点である。

欧米のBIDでは自主財源はあまり期待できず、特にニューヨークでは交付金が8割程度と言われており、<sup>4)</sup>日本においても、エリアマネ団体の資金計画の大半を交付金が占めることはまちがいないと考えられる。問題は、この事業者からの負担金は、最終的に市の財源、固定資産税などへの上乗せ分として課されるはずである点である。具体的にその「資産税増分のチェック」の情報が、エリア内事業者にとって、いかなる算定手法からの情報よりもはるかに最優先されるべき情報となるわけである。当該論文で地価による域内総資産額の増減データの準備提示に関する言及に論点を置いている理由はまさにそうした本来最優先されるべき「下調べ情報」を「地域来訪者等利便増進活動計画」の記入条件にしていない点への疑問によるところが大きい。エリアマネBIDガイドライン（2019）では、利便性が地域にキャピタライズ（資本化）されてきた経緯・経年データ、変化率の作成の必要性に重きが置かれておらず、<sup>5)</sup>最終的に、資産課税の上乗せの扱いをエリア内の事業者が客観的に受益の負担に納得し得る基本データ作成が義務づけられていない点が非常に不自然な指南書となっている。

さらにこのマニュアルには「このような手法・考え方もあり、選択的に負担金の算定根拠

にすべき」というニュアンスで書かれており、「ではどの手法が、さまざまな特性を持ったエリアに相応するのか」に関してのアドバイスは書かれておらず、エリアマネジメントを決心した団体に、制度利用決断への不安材料になりかねない内容となっている。

そのマニュアルの弱点を補うべく、「内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局」は、2019年7月に実現可能な負担金制度を比較検討する業プロジェクト「エリアマネジメント活動にかかわる受益算定のケーススタディー調査」を募集し、既存事例の検証をすることになった。<sup>6)</sup>

こうした動向を踏まえ、適正徴収を可能にするエリアとして、何らかの形で地権者（エリア内事業者）に便益が発生しており、観光地として定着し、一定の規模と知名度を持つ場所、と考えると、日本国内においては、重要伝統建造物群保存地区をBIDエリアに想定することが一つのアイデアとして考えられる。

負担金を支える原資としては、前述のとおり、固定資産税が考えられる。路線価、さらにその路線価の導出起点（ピボット）のデータとなっている公示地価の補間値が利用可能であろう。本稿は、これを用いた重伝建地区内総資産額の算定に挑戦する。

## 2. 日本の重要伝統的建造物群保存地区とBIDエリア

重要伝統建造物群保存地区をBIDエリアと想定する経緯は以下のとおりである。

### 2.1 地価データでとらえるオーバーツーリズム

日本経済の牽引を目的に外国人観光客誘致がなされる昨今、観光公害＝オーバーツーリズム（over-tourism）と称される過度の観光客増加による住民への被害＝外部不経済が、京都、鎌倉など有名観光スポットで指摘されている。これは観光地に在住する市民の生活環境が脅かされる事態に発展している。その現象の一例とし

て、「ごみ問題」がある。いわゆる「食べ歩きで発生するごみ問題」である。環境学における公害発生源のアナロジーで表現すれば、食堂・レストランから発生するごみ＝産業廃棄物は「固定発生源」である一方、「食べ歩き」で発生する使い捨て飲料容器、だんごの櫛等のごみなどの生活廃棄物がゴミ箱のない場所に無秩序に捨てられる現象は、「移動発生源」の外部不経済と表現できる。2019年4月1日から鎌倉市で施行された「鎌倉市公共の場所におけるマナーの向上に関する条例」<sup>7)</sup>は記憶に新しく、条例化には至っていないものの同趣旨の対策と条例の必要性は、東京日帰り圏の観光地として定着しつつある埼玉県川越市の観光地、「一番街」の重要伝統的建造物群保存地区内外で話題となっている。アドホックな解決手法ではなく、年間のゴミ処理担当人材などの人件費を賄う持続的システムの必要性が喫緊の課題となっている。<sup>8)</sup>

観光産業は、国際収支上、貿易・サービス収支であり、昨今は貿易のみの伸びはもはや期待できず、観光サービス収支による収支改善が有望視されるようになった。観光庁が目指す、2020年時点の訪日外国人旅行者数は4千万人である。訪日外国人旅行消費額8兆円の目標は、2018年時点で、4.5兆円までしか達成しておらず、訪日外国人一人当たりの消費額に飛躍的な変化がなければ、目標達成には無理があるといった予測がなされている。とはいえ、盛んになってきた観光関連サービス消費自体は着実に各観光地にキャピタライズ（資本化）され、オーバーツーリズムによる利益の果実は、地価の評価額に反映されていると考えれば、エリア内事業者がその評価額分の負担を認めて、何らかの形で、維持管理費用が捻出される制度ができることは自然であろう。

### 2.2 負担金制度設定を許容し得るエリア選定

BID制度の負担金の原資は、前述のBID概要のところで解説したように「その受益の限度において活動区域内の受益者（事業者）から（自治体が）徴収」することになっている。見方を



変えると「観光により利益が発生し土地資産増に反映されることが見込まれている」ことが前提であるため、イギリスのロンドン地域のBIDエリア、アメリカ・ニューヨークにおけるBIDエリア等、ほぼ観光による利益が発生し得る地域がエリア指定されている現実がある。

BID制度がすでに確立しているアメリカ・ニューヨーク市では73のBIDエリアが指定されており、ニューヨーク市から地権者に「追加的な資産税」の形で請求書が送られ、そのエリア団体の運営の支出の8割程度がこの資産税を原資とする交付分で賄われているという。<sup>9)</sup>

アメリカ、ニューヨーク市で指定されているBIDエリアが図1に示されている。その規模

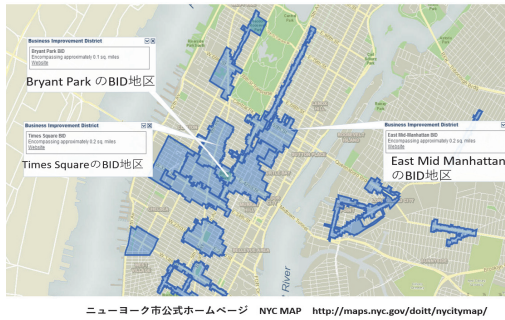


図1 ニューヨーク・シティー (NYC) で指定されている BID 地域

はブライアント・パークのBIDエリア約0.1 s.q.miles (25 ha = 500 m四方)、タイムズ・スクエアのBIDエリア約0.2 s.q.miles (50 ha)、イースト・ミッド・マンハッタンのBIDエリア約0.2 s.q.miles (50 ha) となっている。

アメリカと同じように観光エリアの防犯・安全のための対策費、人件費等の運営費捻出のことを考えており、なおかつ、同規模と想定できる面積を持つ日本における「ゾーン」は重要伝統的建造物群保存地区であろう。小林重敬 他(2018)では、BIDのエリアマネジメント組織を(1)組織型(2)広域型(3)商店街型(4)水辺型(5)公園中心型に類型化している。ここではニューヨーク市のBIDも、当該検証でBIDの想定をしたい日本の重伝建地区も、(1)組織型かつ(3)商店街型の性格を共有していると考えられる。

以下の分析では、大都市からの日帰り観光客が見込まれる重伝建地区の代表として、商家町の町並みが残る埼玉県川越一番街、同じく商家町の町並みが残る千葉県香取市の佐原、寺内町・在郷町の町並みが残る富田林を選定した。(図2参照)。もちろん、それぞれの重伝建地区は、当初からBIDエリアを意識して地区指定されていたわけではないが、中心的な“組織”=街

川越一番街 (埼玉県川越市: 商家町

平11.12.1 選定 7.8ha(0.07km<sup>2</sup>)



佐原 (千葉県香取市: 商家町 平8.12.10 選定

7.1ha(0.071km<sup>2</sup>)



富田林 (大阪府富田林市: 寺内町・在郷町 平9.10.31選定 12.9ha(0.129km<sup>2</sup>)



伝統的建造物群保存地区データ: 文化庁 [http://www.bunka.go.jp/eisaku/bunkazai/shokai/hozonchiku/judenken\\_jchiran.html](http://www.bunka.go.jp/eisaku/bunkazai/shokai/hozonchiku/judenken_jchiran.html)  
 写真: <https://www.photo-ac.com/> よりフリー素材 acworks・まーびーちゃん・TECHD・小太郎wan・松波庄九郎

図2 伝統的建造物群保存地区: 3選

づくり団体<sup>10)</sup>が存在して、その域内の歴史の再考、保全、観光を前提に発展的維持管理に努めてきた経緯があるといった共通点を持っている。

文化庁によれば、平成30年8月17日時点で、重要伝統的建造物群保存地区（重伝建地区）は、98市町村で118地区（合計面積約3,924.9 ha、一地区平均33.3 ha）あり、約28,000件の伝統的建造物及び環境物件が特定され保護されている。いずれも、その保護地区の規模は、10 ha (0.1 km<sup>2</sup>) ~ 50 ha (0.3 km<sup>2</sup>) となっている。

分析対象として選定した三か所の重伝建地区は、町並み規模を考えるとアメリカ・ニューヨーク市のBIDエリアと比較すると二分の一程度である。ニューヨーク市と同規模あるいはそれ以上の重伝建地区は、群馬県中之条町(63 ha)、長野県白馬村(60 ha)などで見受けられる。重伝建地区はニューヨーク市のように大都市域内では指定を受けておらず、選定した重伝建地区は、より大都市に近く、資本化が進みやすいと思われる三か所となっている。

### 3. 重要伝統的建造物群の資産価値測定

#### 3.1 BID制度の負担金～生産性指標として公示地価の内挿値の利用～について

ここでは、BID負担金を、固定資産の価値を基準に算定する根拠と可能性を探求する。固定資産税における土地資産価格は路線価が利用される。しかし、その路線価自体は、公示地価をベースに作成されており、また、地区の評価が土地にキャピタライズ（「資産として」資本化）されるとの前提のもと、本稿では補間公示地価から算定した地権者の応益負担の基礎データを作成する。具体的には重伝建地域内および、その市域全域に関し、3地域における経年の資産価値の相対的な変化データを推計する。

キャピタリゼーション仮説に基づき地価を生産性指標として利用する議論は、矢澤（2014）のp. 52に詳しい。

一定地域の公共投資等による環境改善の影響は、たとえその地域に住む人々の厚生を高める

ことが目的であっても最終的には地代に帰着する＝資本化（capitalize）されることになる。これをキャピタリゼーション仮説という。

キャピタリゼーション仮説自体は、公共サービスの便益や租税負担が地価などの資産価値に帰着することに関し実証分析を行ったOates（1969）の論文に遡るとされることが多い。<sup>11)</sup>しかし、厳格な実証分析ではないものの、レント系列を資本化率（収益率）で割り引き、現在価値（地価）反映する解説がなされ、そうした固定資産へ毎年課される税も投資として資本化されるといったロジックは、Oates（1969）よりも遙か昔にAdams（1916）、Hayes（1916）などが議論を積み重ね、公共投資に対する地域住民の税負担の正当性に解釈を与えている。<sup>12)</sup>

#### 3.2 手法

補間の方法としては、Montero and Larraz（2011）で、定常性を精査するクリギング手法とコ・クリギングの手法の方が、単なる逆距離加重補間法（IDW：Inverse Distance Weighting interpolation）より優れていることが示されているが<sup>8)</sup>、公示地価の観測点の選定自体が、観測時点を一致させて偏りなく観測点を選ばれる「制度」であることを鑑み、逆距離加重補間法（IDW法）を用いることにする。<sup>13)</sup>

今、補間したい地点の近傍にN個の地価観測点（地価公示地点） $w_i = (x_i, y_i)$ ;  $i = 1, \dots, N$ があるとす。また、その各地点の地価の値を $Z(w_i)$ とする。IDW法における補間したい点 $w$ に対して、それぞれの観測点を与える影響をウェイト $\lambda_i$ と考えると、その補間したい地点の地価 $Y(w)$ は次のように表すこととする。

$$Y(w) = \frac{\sum_{i=1}^N Z(w_i) \cdot \left( \frac{1}{|w - w_i|^p} \right)}{\sum_{i=1}^N \left( \frac{1}{|w - w_i|^p} \right)}$$

$$= \sum_{i=1}^N Z(w_i) \cdot \lambda_i$$

$$i = 1, \dots, N, \quad (1)$$

表1 公示地価 地点数：各年公示地価より

	2006年	2011年	2016年	2019年
千葉県（香取市佐原）	1533	1288	1221	1259
埼玉県（川越市一番街）	1560	1317	1263	1301
大阪府（富田林市寺内町）	2074	1722	1670	1715

$w - w_i$ は補間したい地価から、観測地点（地価公示点）までのユークリッド距離を示す。累乗数 $p$ が大きくなると、補間したい場所から近い観測点だけの影響を受けやすくなるのがわかる。<sup>14)</sup> ウェイト $w_i$ は「各々の観測点が、補間したいある1地点 $w$ に与える配分ウェイト」と解釈でき、<sup>15)</sup> また $N$ は、補間地点の近傍の公示地価点の個数を示し、これを増やすことによって「より広範な影響」を考慮することになる。

以上のIDW法を用いて、重伝建地区が存在する、香取市、川越市、富田林市のそれぞれ2006年、2011年、2016年、2019年各年に関し、公示地価(1月1日時点各年)を補間する。(表1)

これらの年の公示地価データを選んだ理由は、10月1日時点での統計値である国勢調査からは、2005年、2010年、2015年の各3市の世帯数データを利用することを想定していたからである。また、7月1日時点での統計値である経済センサスに関しては2009年、2014年の各3市の事業所と就業者数データを利用した。

上記公示地価地点に関するIDW補間はQGIS 2.18, QGIS3.4.13を用いた。<sup>16)</sup> 全用途地域の公示地価データを利用して補間を行うが、各評価地点の地価は、用途地域指定自体が地価水準のシフト要因となる懸念も生まれる。しかし、そうした、人的、物的なシフト要因の影響をすべて含めて、補間という作業（乗数 $p$ の用途地域を越えた観測点も近傍情報となる効果）により観測地点をピボットとした近隣効果が平準化され、生産性、消費活動のなどの具体的活性度が補間推計され得ると考える。

### 3.3 計測

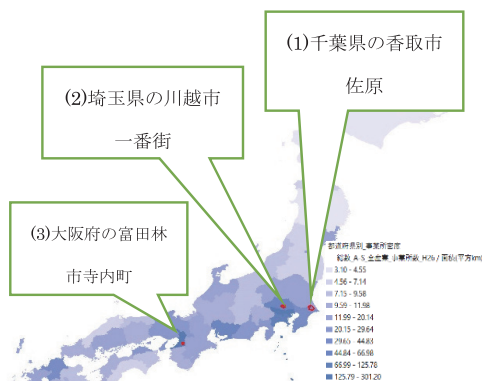
計測手順：

(1) 千葉県の香取市佐原、(2) 埼玉県の川越市一番街、(3) 大阪府の富田林市寺内町、それ

ぞれの伝建地区に関して（図3）、公示地価の補間データを作成し、各市域の総地価と各重伝建地区内の総地価を2006年、2011年、2016年、2019年、各年に毎に計測する。①各地域の補間公示地価、②各市域全体の世帯数、また、③事業所数、従業者数データに関して、50mおきに発生させた点群にそれらのデータをのせ、市域のいかなる地域でも、一定範囲を指定（ここでは重伝建地区を指定）すれば、その市域内の総地価、世帯数、事業所数、従業者数を（50mの不突合の誤差範囲内で）推計できるようにした。なお、エリア内の階高の影響は追求しなかった。今回重伝建地区をBIDエリアに想定した時点で、イングランド、ニューヨークなどの階高、フロア数が多いBID地域とは異なる土地利用であることが分かっており、2階建てで、一棟につき一人の経営者が想定され、個店の数≒事業所数との前提で事業所の数を分析に適用している。

②の世帯数と③の事業所数と従業者数データは、経済センサス本来の“町丁目小地域”毎に得られるデータであるが、これに関しても、面積密度で平米当たりの値を、50m四方の密度に換算し、50メートルおきに発生させた点群に等密度かつ等価値に変換した値をのせている。

補間地価に関して、再度の説明をすると、50m間隔でベクタの規則的の点群を発生させ、



地図：都道府県事業所密度 ESRI 2019 データバック 経済センサス 2014 基礎調査編より

図3 三つの重伝建地区の位置関係

<算定項目>

- ・「市内」総土地資産額
  - ・「重伝建内」総土地資産額
  - ・比率「重伝建内」／「市内」総土地資産額
- 
- ・「市内」価値対前期比較増分Δ
  - ・「重伝建内」価値対前期比較増分Δ
- 
- ・参考：想定固定資産税額＝総土地資産額×〔公示地価7割×課税評価1/6の小規模200 m<sup>2</sup>軽減制度×固定資産税率0.014〕
  - ・「市内」想定固定資産税額
  - ・「重伝建内」想定固定資産税額

- ・「市内」年平均増加率 $e^{LN(n倍)/期間}$ （+100%）
- ・「重伝建内」年平均増加率（+100%）
- ・年平均増加率の差〔重伝建内－市内〕

- ・「市内」年間負担可能増分Δ
- ・「重伝建内」年間負担可能増分Δ
- ・相対的平均増加率の差分のみの重伝建負担

- ・「市内」1事業所あたり次の1年の負担増分Δ
- ・「重伝建内」1事業所あたり次の1年負担増分Δ
- ・「重伝建内」1事業所あたり次の1年相対的負担増分Δ

※資産額は具体的には計算された補間地価。地域の活性度が上物に資本化される想定はしていない。

その上に補間地価データを乗せ、資産価値を集計できるよう工夫をしているといった手順は、道路上ではないものの、路線価並みの緻密さで、参照ポイント情報が得られ、集計が可能になることを意味している。次ページ図4に結果を示す。

<解釈>

【表2 千葉県香取市：佐原重伝建地区】

補間公示地価による香取市内の総土地資産の計算値は、2006年、2011年、2016年、2019年の4期にわたり、11.7兆円から10.4兆円へと減少傾向をたどっている。

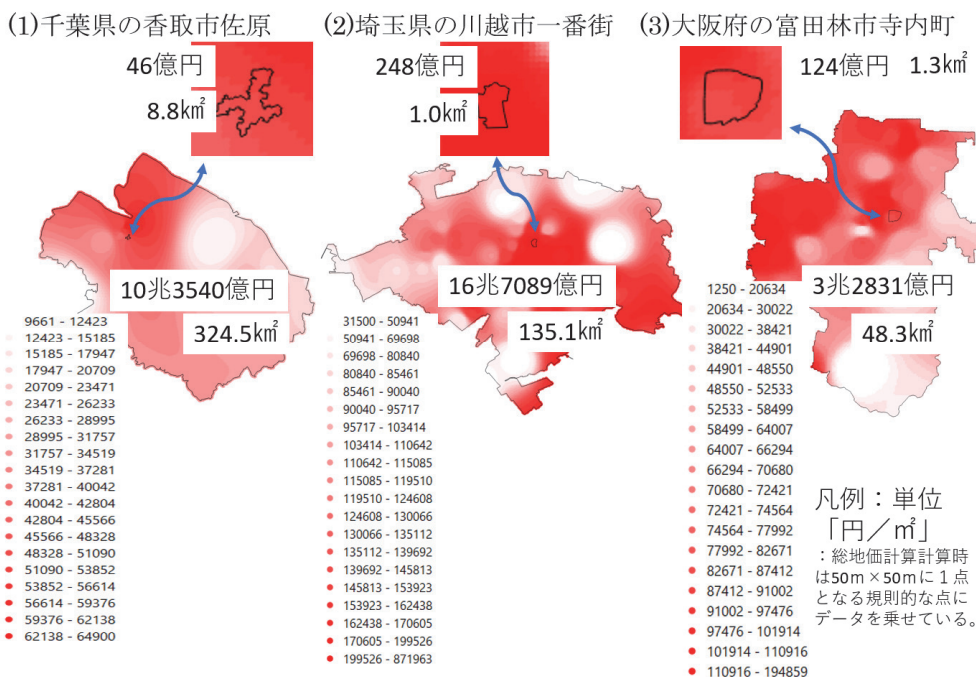
重伝建内の総土地資産は、全期間、市内総土地資産の0.05%を占めているので、総土地資産に連動して減少していると思われたが、近年（2019年）重伝建域内の独自の資産価値増（約2,300万円増）が観察され、わずかではあるが、香取市全体の動向に対比して、重伝建地区における「佐原観光」の施策効果が発現していることがわかる。

ここで、2019年の想定固定資産税額＝総土地資産額（計算値）×〔公示地価7割×課税評価1/6の小規模200 m<sup>2</sup>軽減制度×固定資産税率0.014〕が約169.1億円という計算値を得ているが、2019年度の香取市公表データ<sup>17)</sup> 39.6億円とは、4.3倍近い過大計算となっている。これ

は、香取市が千葉県の北部で地価データ数の相対的にかなり少ない地域であったため、ある程度均等にデータが存在していることが期待されるIDW法の限界と考えられる。その他、千葉県香取市は日本一の流域面積を持つ利根川の市内の面積も地価補間の対象とされているため、誤差を生む結果となったと考えられる。各種推論に頑健性が疑われるが、重伝建地区との相対的資産価値「比」等のバランスデータへの含意はある程度認められると考えたい。

表2では、5年おきの計算値の増分を計測しているが、BIDでは、資産税として年単位で徴収がなされることを考えると、「年平均増加率」を計算する必要がある。例えば、用意したデータ＝5年おきの値の増減分が、その5年間で平均的に毎年同じ率で増減した結果であると考えられるわけである。その場合、各基準年の「次の一年分の増減」が表の後半で計算され、経済センサス基礎調査の町丁目データを50 m間隔に読みとった「事業所数」を用いて重伝建地区内の事業所が請け負う「負担分」を計算している。<sup>18)</sup> 特に、その負担を事業所に求める際、自身の重伝建内の動向と市の動向と対比した「次の1年の相対的負担増分」を提示すると説得力が高まるとの考えから、その計算を最終行で実現している。

その結果、香取市においては、前述のとおり



(1) 千葉県の香取市佐原 (2) 埼玉県の川越市一番街 (3) 大阪府の富田林市寺内町



2014年「事業所数」  
計算値・・・13.6件

2014年「事業所数」  
計算値・・・108.0件

2014年「事業所数」  
計算値・・・52.8件

図4 3つの重伝建地区における公示地価2019年の補完地価「例」

唯一2016年から2019年にかけての重伝建内で小規模の資産増があるだけで、この地域にBIDエリアを設定して負担金を徴収すべき、頑健性のある根拠を示すことは難しいことがわかる。

【表3 埼玉県川越市：川越重伝建地区】

補間公示地価による川越市内の総土地資産の計算値は、2006年、2011年、2016年、2019年

の4期にわたり、17.2兆円、16.1兆円、16.3兆円、16.7兆円と、2011年を底に、以降は増加傾向となっている。

重伝建内の総土地資産は、全期間、市内総土地資産に占める割合を0.11%、0.13%、0.14%、0.15%と増加させ、重伝建内の資本化スピードが市の資産増のスピードより上回っている。他の重伝建地区に比べ、面積のわりに、重伝建の

表2

【千葉県香取市：佐原重伝建地区 単位：円】				
	2006年 H18	2011年 H23	2016年 H28	2019年 H31
「市内」総土地資産額	11,709,472,877,385	10,667,827,387,491	10,364,299,432,941	10,354,103,518,664
「重伝建内」総土地資産額	5,498,367,089	4,957,032,856	4,595,584,862	4,619,382,152
比率「重伝建内」／「市内」	0.047%	0.046%	0.044%	0.045%
「市内」価値対前期比較増分△		-1.04165E+12	-3.03528E+11	-10195914278
「重伝建内」価値対前期比較増分△		-541,334,232	-361,447,994	23,797,289
参考：想定固定資産税額＝総土地資産額× [公示地価7割×課税評価1/6の小規模200 ㎡軽減制度×固定資産税率0.014]				
「市内」想定固定資産税額	19,125,472,366,396	17,424,118,066,236	16,928,355,740,471	16,911,702,413,817
「重伝建内」想定固定資産税額	8,980,666,245	8,096,486,999	7,506,121,942	7,544,990,848

「市内」年平均増加率+100%		98.154%	99.424%	99.967%
「重伝建内」年平均増加率+100%		97.948%	98.497%	100.172%
年平均増加率の差[重伝建内－市内]		-0.205%	-0.927%	0.205%
「市内」年間負担可能増分△		-19,229,425,045	-1,747,235,091	-3,344,519
「重伝建内」年間負担可能増分△		-11,105,687	-5,431,911	41,006
相対的平均増加率の差分のみの重伝建負担		-1,112,320	-3,351,264	48,812
「市内」1事業所あたり次の1年の負担増分△		-4,656,655	-464,569	-889
「重伝建内」1事業所あたり次の1年負担増分△		-1,519,312	-400,700	3,025
「重伝建内」1事業所あたり次の1年の相対的負担増分△		-152,171	-247,215	3,601

注) 年平均増加率： $e^{(\text{LN}(n \text{ 倍}) / \text{期間})}$ ：各年の次の年に向けての1年分の増加率

資産価値が絶対的に高いことが特徴となっている。

ここで、2019年の想定固定資産税額（計算手順は前出）は272.9億円という計算値を得ているが、2019年川越市が公表している固定資

産税の歳入予定<sup>19)</sup>の226.2億円とは、かなり近いオーダー（桁数が同じ）で推計されており当該計算結果からの各種推論に頑健性があるといつてよいだろう。

表3川越一番街重伝建内の「次の1年の相対

表 3

【埼玉県川越市：川越重伝建地区 単位：円】				
	2006年 H18	2011年 H23	2016年 H28	2019年 H31
「市内」総土地資産額	17,158,517,892,218	16,112,928,748,190	16,299,956,238,402	16,708,867,177,682
「重伝建内」総土地資産額	19,414,043,753	21,351,810,216	22,222,383,563	24,857,134,234
比率「重伝建内」／「市内」	0.113%	0.133%	0.136%	0.149%
「市内」価値対前期比較増分△		-1.04559E+12	1.87027E+11	4.08911E+11
「重伝建内」価値対前期比較増分△		1,937,766,463	870,573,346	2,634,750,671
参考：想定固定資産税額＝総土地資産額× [公示地価7割×課税評価1/6の小規模200 ㎡軽減制度×固定資産税率0.014]				
「市内」想定固定資産税額	28,025,579,223,957	26,317,783,622,043	26,623,261,856,057	27,291,149,723,547
「重伝建内」想定固定資産税額	31,709,604,797	34,874,623,353	36,296,559,819	40,599,985,915

「市内」年平均増加率+100%		98.750%	100.231%	100.829%
「重伝建内」年平均増加率+100%		101.921%	100.802%	103.805%
年平均増加率の差[重伝建内ー市内]		3.171%	0.571%	2.976%
「市内」年間負担可能増分△		-13,065,492,977	432,174,668	3,391,197,116
「重伝建内」年間負担可能増分△		37,224,781	6,986,118	100,264,018
相対的平均増加率の差分のみの重伝建負担		61,438,761	4,974,436	78,413,395
「市内」1事業所あたり次の1年の負担増分△		-1,125,987	38,380	301,163
「重伝建内」1事業所あたり次の1年負担増分△		335,815	64,696	928,505
「重伝建内」1事業所あたり次の1年の相対的負担増分△		554,256	46,066	726,155

注) 年平均増加率： $e^{(\ln(n \text{ 倍}) / \text{期間})}$ ：各年の次の年に向けての1年分の増加率

的負担増分」に関しては、2019年のデータで、1事業所あたり、年間72.6万円の受益をうけており、固定資産税の上乗せ税額負担として担税を迫ることができよう。

【表4 大阪府富田林市：寺内町重伝建地区】

補間公示地価による富田林市内の総土地資産の計算値は、2006年、2011年、2016年、2019年の4期にわたり、3.7兆円、3.5兆円、3.6兆円、3.3兆円と増減が続いている。

重伝建内の総土地資産は、他の二つの重伝建

表4

【大阪府富田林市：寺内町重伝建地区 単位：円】				
	2006年 H18	2011年 H23	2016年 H28	2019年 H31
「市内」総土地資産額	3,743,191,386,826	3,454,940,429,505	3,590,527,253,436	3,283,098,324,067
「重伝建内」総土地資産額	14,006,231,873	12,669,747,296	12,226,467,911	12,374,528,598
比率「重伝建内」／「市内」	0.374%	0.367%	0.341%	0.377%
「市内」価値対前期比較増分△		-2,88251E+11	1,35587E+11	-3,07429E+11
「重伝建内」価値対前期比較増分△		-1,336,484,577	-443,279,384	148,060,687
参考：想定固定資産税額＝総土地資産額× [公示地価7割×課税評価1/6の小規模200 ㎡軽減制度×固定資産税率0.014]				
「市内」想定固定資産税額	6,113,879,265,150	5,643,069,368,191	5,864,527,847,278	5,362,393,929,310
「重伝建内」想定固定資産税額	22,876,845,393	20,693,920,583	19,969,897,588	20,211,730,044

「市内」年平均増加率+100%		98.410%	100.773%	97.060%
「重伝建内」年平均増加率+100%		98.014%	99.290%	100.402%
年平均増加率の差[重伝建内ー市内]		-0.396%	-1.483%	3.342%
「市内」年間負担可能増分△		-54,929,839,281	27,749,319,730	-96,511,348,609
「重伝建内」年間負担可能増分△		-251,586,444	-86,777,140	49,750,938
相対的平均増加率の差分のみの重伝建負担		-5,290,251	-6,572,044	4,947,722
「市内」1事業所あたり次の1年の負担増分△		-14,752,239	7,827,352	-27,223,310
「重伝建内」1事業所あたり次の1年負担増分△		-5,444,357	-1,643,133	942,039
「重伝建内」1事業所あたり次の1年の相対的負担増分△		-114,482	-124,442	93,686

注) 年平均増加率： $e^{(\text{LN}(n \text{ 倍}) / \text{期間})}$ ：各年の次の年に向けての1年分の増加率

地区よりも市内総土地資産に対する割合は大きく(0.3～0.47%)しかも、その割合が安定している。また、2016年と2019年の間では、市の総資産は減少しているにも関わらず、重伝建の総資産は増加していることがわかる。こうした「市の資産減のときに」「指定された地区(重

伝建地区)が資産増」となる現象は、単に「市：増加、重伝建：増加」のような絶対的な増加が存在する場合だけでなく、「市：減少、重伝建：増加」の時でも「相対的な成長率の差」がプラスであれば、固定資産への「追加的」な課税根拠として、地域事業者への説得力が高まると考



えられる。ただし、この場合、事業者に負担金を求めてもよいかどうかは議論の分かれるところであろう。

2019年の想定固定資産税額（計算手順は前出）は53.6億円という計算値を得ているが、2019年富田林市が公表<sup>20)</sup>している固定資産税の歳入予定の50.6億円とは、かなり近いオーダーで推計されており当該計算結果からの各種推論に頑健性があるといつてよいだろう。

表4富田林市寺内町重伝建内の「次の1年の相対的負担増分」に関しては、2019年のデータで、1事業所あたり、年間93.66万円の受益をうけており、（後述図5の解説のように議論はあると思われるが、）固定資産税の上乗せ税額負担として担税を迫ることができよう。

< Fact findings >

経年増分に対しての負担金徴収を許容できる地域とできない地域がある。当該資産価値増分分析から判断すれば、千葉県香取市佐原の重伝建地域は負担金をとること自体難しい、との（香取市は補間地価の頑健性に疑問は残ったが）結果が得られている。埼玉県川越市一番街の重伝建地区については、単なる「重伝建内の資産増の結果」からも、また、市域と比較した「相対的負担増の観点」からも、負担金を取り立てる根拠を提示することができる。また、大阪府富田林市寺内町の重伝建地区は、「相対的負担

増の観点」から、負担金を取り立てる根拠を示すことができる。

市全域の資産価値と重伝建地区の相対的な増分を一事業者あたりの負担金として算出する際、5年後にはその動向が変わるかもしれないので、「一定の期限付き見直し」が必要になる。ここでの「一定期限付き見直し」の背景には、国勢調査の世帯数の全数調査や、経済センサスの事業所の全数調査が5年おきであるといった、入手データの調査スパンの制約に関連した理由がある。「エリマネ・BIDガイドライン」でも「地域来訪者等利便増進活動計画」、「資金計画」見直しのサイクルのスパンが5年であることと（偶然）一致する条件となる。

4. 資産価値増分に裏付けられた BID エリアの設定

アメリカにTIF（Tax Increment Financing）「租税増収債」と呼ばれる、BID制度を定着させるにはためにワンセットと考えるべき制度が存在することが小林重敬他（2018）のp. 31で紹介されている（図6参照）。ここでは言及されていないが、TIFの起債対象地域（具体的にインフラが整備される整備範囲）がより外側の広い範囲で、その中にBID地域が存在しており、BIDエリアよりも広く資産価値が改善される環境に囲まれて「BID地域の資産価値増が確実に守られる」といった計画の含意を読み取る

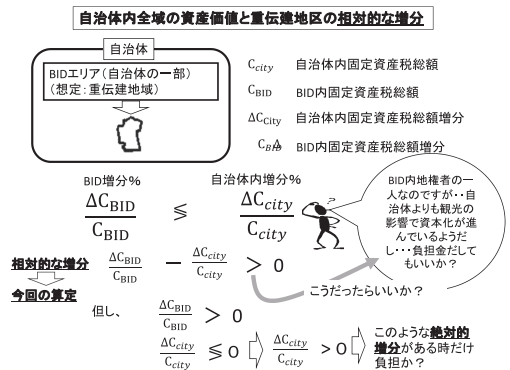


図5 自治体内全域の資産価値と重伝建地区の相対的な増分

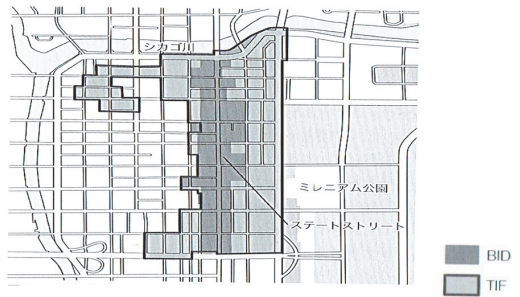


図6 シカゴ市ステートストリートのTIFとBID

ことができる。

この債券は、向こう20年～30年の将来の租税増収を担保（TIFの設定地区の固定資産税の増収を担保）とする財源債により資金調達を行うという仕組みになっている。アメリカの州法レベルで整備されている一般的な債券となっている。<sup>21)</sup> BID制度との組み合わせにより利用されている理由は、そのエリア内のインフラ整備による資産価値増を担保するシステムとなる点である。インフラ整備により資産価値増が約束される根拠が評価される点では、日本の都市計画手法の「換地」制度を想起させる。区画整理（＝インフラ整備）を理由に必ず資産価値増が見込まれるように土地区画整理士が計算をするシステムが、換地である。

小林重敬他（2018）では紹介されていないが、TIF制度が、「インフラ整備という事業」単位で、起債できるという意味では日本にもおける、「住民参加型市場公募地方債」も趣旨が似ていると考えられる。ただ、大きな違いは、TIFの場合は、市町村単位の事業ではなく、より小さなまとまった「整備地区」が起債の対象となり、都市計画手法の一部となっている点であろう。

「インフラ整備という事業」単位で、エリアマネジメントに寄与し得る制度として、「ふるさと納税」制度があるのではと期待が高まるが、実は、自治体では予算上は一括で「寄付金」扱いとなっており、用途を特定の「整備地区」に限ることはできない。<sup>22)</sup>

以上、3つの重伝建地区における経年変化、特に、エリア内資産価値の増分に重点を置いて知見を深めてきた。「増分」にこだわる理由は、いうまでもなく、「なぜその地区だけの地権者が受益者負担を考えなければならないか」といった疑問に応えるためである。その解答は、TIF制度やこれまでの「換地」などの都市再開発手法のように「資産増分への、より確実な期待」がBID制度導入の際も保証される必要がある点である。特定化された想定BIDエリア内だ

け「他の地域と比較しても」「負担を要求されても仕方がない、納得できる資産価値上昇分の期待」が存在している事実を、目的的な期待値になりがちな受益発生の実験計測結果に先駆けて公開データとすべきと考える。その情報提供の一手段として、当該論文では補間公示地価を利用した自治体資産価値増と想定BIDエリア内の資産価値増との「スプレッド」を観察できる計算例となっている。

「エリマネ・BIDガイドライン」（2019）p. 15の「負担金制度の全体的な理解」という節では、この費用負担の意味は「エリアのこれからの期待をベースとする受益」に応えた貢献であると謳っており、「その地価の上昇期待は…複合的な要因によるもので、エリマネジメント活動による効果によって、ただちに得られるものではない」として、安易に土地資産評価の動向に頼らないように注意喚起している。アメリカのような固定資産税（過去の生産活動の果実）の上乗せ分としてBID課税をする、といった方向性とは真逆の方向性を持つ「“未来”への計画」への負担であることを日本型BIDでは宣言してしまっている。日本版BIDにおいては、ステークホルダーとして小売・サービス業も含み、地権者に限定しておらず、小売・サービス業の経営者は地権者でもない限り、向こう五年、ただ乗り（フリーライダーの放任状態）が発生するかもしれない、「地域来訪者等利便増進活動（5年）計画」に基づく負担金の“投資”を果たして決断するかという疑念を抱かざるを得ない。地権者から売り場を借り受ける<sup>たなこ</sup>店子で、さらに、ワンオペ状態の小売・サービス業の個人経営者にとっては、オフィス賃料が上がるうえに、エリア内に関しての余計な仕事が増えるだけ、と被害者意識が高まる傾向が強いと思われる。

その「“未来”への計画＝地域来訪者等利便増進活動（5年）計画」が、ガイドライン内で推奨される完璧な社会実験・イベント効果計測手法によって、万が一成功が裏付けられたとしても、果たして、小売・サービス業の個人経

営者を含むステークホルダーたちの3分の2がその「未来計画」に対して首を縦に振る<sup>23)</sup>か、という疑念はぬぐえない。イングランドにおいては、「5年計画」に対して、エリア内地権者の不動産評価額の過半数を超える地権者数と納税義務を持つ市民の過半数を超える両方の賛成を得て初めてBID設置となる。ニューヨーク市では、同じ「(およそ)5年の計画」に対して、不動産所有者のみの過半数の賛成でBID設置となる。<sup>24)</sup> 両国とも、日本の場合と異なり、「過半数の地権者」に「過去から現在までに資本化されてきた果実ストック＝土地資産」に対して不動産所有者を意思決定者として前面に押し出し、半数の土地所有者に「ただ乗りをさせない」、といった目的を達成しようとしているのである。しかも2分の1を超えさえすれば、3分2いなくても「負担させる」、といった強い意気込みが感じとれる制度なのである。対照的に、日本版BIDは、地権者の影響力を薄めて3分の2、すなわち、絶対的に多数でありさえすれば徴税できる、自治体はクレームを受けなくて済む、といった、運用の危険回避を考え抜いた設定になってしまっている。「ただ乗りを排除する」目的を掲げていながら、「エリア内の大多数が賛成したのだから、ただ乗りの事業者がたとえ存在したとしても、(徴税の督促はするものの、)自治体は責任持ちません」といった形になっていると推理する次第である。

そこで、重要となってくるのが、「事前に、地価情報から、その資産価値増がどれだけ確からしい」かを調べることである。それにより、小売・サービス業も含むエリア内事業者に「地域来訪者等利便増進活動(5年)計画」を賛同してもらう確固たる方向性を示すことができるのである。

BID制度が5年で区切られている理由は、単なる計画の見直しととらえるよりも、過去5年の成果が蓄積され、資本化された土地からの情報精査に必要なインターバルととらえるほうが自然である。国勢調査をはじめ、各種調査も5年ごとであり、偶然一致する見直し期間が設定

されていることになる。「多彩な投票者が存在する日本版BID制度」において、過去を踏まえたこの先の5年間、エリア内へ還元して当たり前と考えるもらえるその判断材料が、まさに、当該研究の「市町村とBID内の土地資産増分情報」であると確信できよう。

なお、当該論文では、土地資産に関する算定を扱っている。この論文では、最終的に自治体が追加的に徴収する税目は、イングランドのような特別事業所税の形がよいか、また、アメリカのように固定資産税の形がよいかに関する議論はするつもりはなく、あくまでも、エリア内事業者の「負担」賛否の根拠のための情報としての土地資産の算定実験に重点が置かれている。

## おわりに

当該論文は日本版BID制度が発展的に確立されてゆく途上でBID指定エリア内の負担金の「負担根拠としての情報」を提供する目的で、そのBID指定エリアとして重要伝統的建造物群保存地区(重伝建地区)が想定・設定可能であるとして、補間された公示地価データを用いて、資産の経年増分に対しての負担金徴収を許容できる地域と、できない地域がある事実を把握したものである。重伝建地区内資産増が期待できない場合でも、市域全体の資産減の動向に反して、「重伝建地区の資産価値が安定していれば、相対的な価値増として固定資産に対しての上乗せ税が可能」、という判断もあり得る。重要なのは、やはりBID地区の認定に厳格な期限ごと(すでに5年単位に設定されているが)の評価と、さらに、中間時点でも過剰負担になっていないかなどの、事業評価が必要であろう。

Reenstra-Bryant(2010)ではBIDの評価制度導入の重要性はさることながら、「事業プログラムのステークホルダーの中でどの事業者の考えが主に反映され、さらにそれがBIDの方向性を決定づける“賛同”を得てきたか」に関しての報告が重要であることを指摘している。その

一方で、Zukin (2010) は、BIDで地権者の意見に重点が置かれすぎ、低収益の営業成績の悪い事業者は追い出されることになる高級階層化 (gentrification) が発生する懸念を指摘している。今回の、日本の重伝建地区における観光地化の問題に置き換えるならば、エリア内の事業所が「経営者兼店長の個人経営」か「経営者と店長が別々の小規模事業経営」か「全国チェーン、外部資本による経営」かによって資産価値を形成した背景、地域への貢献度の観点から、の負担金が相応かどうかに関して、議論を重ねることが肝要であろう。またそうした重伝建地区を構成する特性情報<sup>25)</sup>も「負担根拠として

のデータ」として蓄積する必要性に迫られているわけで、まさに喫緊の要事であるといえよう。

## 謝 辞

東京国際大学論叢の査読の労をお取りいただいた2名の先生に心より感謝申し上げますとともに、第33回応用地域学会の口頭発表では、電力広域的運営推進機関の金本良嗣先生、京都大学経済学部の文世一先生には有益なコメントを頂いた。特に本研究は、松蔭大学観光メディア文化学部の白澤恵一先生との討論の機会を賜り、背中を押され、まとめ上げることができた。ここに記して感謝申し上げます。

## 注

- 1) 平成30年地域再生法改正。平成30年6月1日公布・施行「地域再生エリアマネジメント負担金制度の創設」
- 2) 地権者らの財源で街づくり大阪版BID制度に関しては、小林 (2018)、沢木 (2014)、大峯伸之 (2017) に詳しく紹介されている。このグランフロント大阪TMO (Town Management Organization) による大阪版BIDでは、国の地域再生法改正がなされる前に、都市再生特別措置法による都市再生法人の指定を受け、都市計画法の地区運営計画の認定、さらに各種大阪の分担金の条例など、各種法令を組み合わせ、理想のBID制度に近づける努力がなされた。
- 3) 御手洗潤 (2017) p. 48に詳しい。
- 4) 御手洗潤 (2017) p. 50に詳しい。
- 5) 同エリアマネジメントBIDガイドライン (2019) のp. 42では、「景観の効果が地価にも影響をしている」と言及し、脚注のみで、平山一樹・御手洗潤 (2016) の論文を紹介、また、p. 43では歩行者通行量と地価の関係に関して、国土交通省の事例研究を参考扱いにしている。本文では、もっぱら負担額の算定根拠に社会実験の効果測定によりその積み上げの事例の重要性が強調されているのみである。
- 6) このまち・ひと・しごと創生本部によるケーススタディー調査は、入札を伴う「調達」の範疇の募集であったことから、そのケーススタディー自体の結果がかなり急がれていたということであろう。
- 7) 鎌倉市では平成31年 (2019年) 4月1日に、「鎌倉市公共の場所におけるマナーの向上に関する条例」を施行。「ポイ捨て」は別の条例であるが、「食べ歩き (= 移動発生源)」はこちらの条例で迷惑行為と規定されている。
- 8) 川越一番街の商店街で散見 (筆者が直接観察) された驚くべき現象の一つに「店と店の間など、隙間があればごみを突っ込む」ことが日本人観光客、外国人観光客を問わず、日常茶飯になったことである。2019年11月14日 (木) の埼玉新聞に一面トップニュースとしてタイトル: 「持ち歩きゴミ、店が回収」との記事が掲載された。川越一番街に隣接する商店街が中心となって「川越市地区まちづくり推進条例」に基づく第一号団体「中央通り『昭和の街』を楽しく賑やかなまちにする会」を結成し、食べ歩きゴミを受け入れる体制が確立された。しかし、気がかりなのは、店員が進んで回収しないと「交換条件で店のものを購入」というイメージになると、観光客側からは、結局ポイ捨てを選ぶことになりかねない点であろう。
- 9) 御手洗潤 (2017) p. 50に詳しい。
- 10) 佐原は1991年発足の「小野川と佐原の町並みを考える会」、川越一番街は、1983年発足の「川越蔵の会」と1987年発足の「町並み委員会」、富田林寺内町では1973年発足「富田林寺内町をまもる会」と1994年発足「富田林寺内町をまもり・そだてる会」などがその町並み保存活動を行う団体としてその重伝建指定

- につながる活動を行ってきた。
- 11) 近藤・寺井・高間 (2007) 『都市財政の資本化に関する実証分析』 pp. 3-4.
  - 12) このAdams (1916), Hayes (1916) の議論が資本化の原点であるという議論は筆者独自の見解である。矢澤 (2014, footnote 10) 再掲。
  - 13) 空間統計学におけるデータ補間の方法を用いれば実際は存在しない地点の予測値を導くことができる。その手法として、クリギング (Kriging) 法、逆距離加重法 (IDW: Inverse Distance Weighting interpolation) などが知られている。Montero and Larraz (2011) で議論されていることは、定常性を精査するクリギング手法とコ・クリギングの手法の方が、単なる逆距離加重補間法 (IDW: Inverse Distance Weighting interpolation) より優れていることが示されているが、公示地価の観測点の選定自体が、偏りなく観測点を選ばれる「制度」であることを鑑みるとある程度定常性も期待でき、逆距離加重補間法 (IDW法) を用いることにしている。矢澤 (2014, p. 50) 再掲。
  - 14) Quantum/GISのVer. 1.8.0「ダイアログオブションウィンドウ」で、p=4と設定した。
  - 15) Montero and Larraz (2011) p. 235. のノーションを利用して解説。矢澤 (2014, footnote 16) 再掲。
  - 16) 参考文献：利用データ・使用ツール：一覧を参照。
  - 17) 平成31年度香取市予算説明資料 [https://www.city.katori.lg.jp/government/zaisei/yosan.files/h31\\_03.pdf](https://www.city.katori.lg.jp/government/zaisei/yosan.files/h31_03.pdf) (2019年11月17日アクセス)
  - 18) 経済センサス基礎調査は、2019年のデータは当該論文執筆中まだ公開されておらず、2009年と2014年の事業所数(および従業者数)データしか入手できない。そこで、当該分析では、2009年の事業所数を2011年公示地価(資産価値)増分データに利用し、2014年の事業所数は2016年と2019年の公示地価(資産価値)増分データに利用した。
  - 19) 平成31年度川越市財政公表 予算編 <https://www.city.kawagoe.saitama.jp/shisei/zaisei/zaiseikohyo/index.html> (2019年11月17日アクセス)
  - 20) 平成31年度富田林市予算付属説明資料 <https://www.city.tondabayashi.lg.jp/uploaded/attachment/57710.pdf> (2019年11月17日アクセス)
  - 21) The World Bank Group “Tax Increment Financing (TIF)” <https://urban-regeneration.worldbank.org/node/17> (2019年11月17日アクセス)
  - 22) 小西砂千夫 (2017) を参照。
  - 23) 当該論文p. 3左段の「地域再生エリアマネジメント負担金制度」の抜粋の文を参照。
  - 24) 『日本版BIDを含むエリアマネジメントの推進方策検討会(中間とりまとめ)』(2016年6月30日)内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局・内閣府地方創成推進事務局 p. 19による。
  - 25) 賀佳恵 他 (2018) は、BIDエリアの問題点を扱ってはいないが、川越重伝建地区における外部資本、非外部資本の店舗に関する調査を行っている。

## 参考文献

- Adams, T.S. (1916) “Tax Exemption Through Tax Capitalization: A Fiscal Fallacy” *The American Economic Review*, Vol. 6, No. 2 (Jun., 1916), pp. 271-287.
- Hayes, H.G. (1916) “Tax Exemption Through Tax Capitalization”, *The Bulletin of the National Tax Association*, Vol. 2, No. 3 (December, 1916), pp. 69-73.
- Montero, J.M. and Larraz, B. (2011) “Inter- polation Methods for Geographical Data: Housing and Commercial Establishment Markets” *Journal of Real Estate Research*. Apr-Jun 2011, Vol. 33 Issue 2, pp. 233-244.
- Oates, W. (1969) “The Effects of Property Taxes and Local Public Spending on Property Values: An Empirical Study of Tax Capitalization and the Tiebout Hypothesis”, *Journal of Political Economy*, 1969, vol. 77, issue 6, 957-971
- Reenstra-Bryant, R. (2010) “Evaluations of Business Improvement Districts: Ensuring Relevance for Individual Communities”, *Public Performance & Management Review*, Vol. 33, No. 3 (March 2010), pp. 509-523 Published by: Taylor & Francis, Ltd.
- QGIS Ver.3.4 Raster analysis マニュアル [https://docs.qgis.org/3.4/ja/docs/user\\_manual/](https://docs.qgis.org/3.4/ja/docs/user_manual/)

- processing\_algs/gdal/rasteranalysis.html#gdalgridinversedistance (2019年11月4日アクセス)
- Zukin, S. (2010) “The Death and Life of Authentic Urban Places”, Oxford University Press, 2010. 294pp, (Cited from Contemporary Sociology 40,2, March 2011 in which James M. Mayo commented on this book.)
- 大峯伸之 (2017) 『人口の街うめきた 民間主体で「育てる」街』朝日新聞 大阪本社版 2017年6月29日夕刊.
- 賀佳恵, 川原晋, 岡村祐 (2018) 「歴史的町並み地区における外部資本店舗の進出と地域受容に関する研究～観光地化する川越の重要伝統的建造物群保存地区を事例に～ 観光科学研究11号 pp. 19-25, 2018-03.
- 小西砂千夫 (2017) 『ふるさと納税・地方創生研究会 寄附税制としての筋を通す』事業構想.
- PROJECT DESIGN ONLINE <https://www.projectdesign.jp/200005/furusato-research/004457.php> (2019年11月10日アクセス)
- 小林重敬 森記念財団編著 (2018) 『まちの価値を高めるエリアマネジメント』学芸出版社.
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局・内閣府地方創生推進事務局 (2016) 『日本版BIDを含むエリアマネジメントの推進方策検討会 (中間とりまとめ)』2016年6月30日.
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局・内閣府地方創生推進事務局 (2019) 『地方再生エリアマネジメント負担金制度ガイドライン』2019年3月.
- 沢木香織 (2014) 『地権者らの財源で街づくり 大阪市初の条例化』朝日新聞 大阪本社版2014年2月22日夕刊.
- 総務省自治財政局地方債課「住民参加型市場公募地方債について～商品性, 市場動向, 今後の課題」平成30年8月.
- 御手洗潤 (2017) 『Business Improvement District 制度論考～我が国での導入を念頭に置いて～』土地総合研究 2017年秋号, pp. 48-73.
- 矢澤則彦 (2014) 『キャピタリゼーション仮説に基づく商圈分析～地域の生産性指標としての土地価格～』東京国際大学論叢 商学部編 第89号 平成26年3月20日.

### 利用データ・使用ツール：一覧

三つの伝統的建造物群保存地区のある3市埼玉県川越市 (一番街), 千葉県香取市 (佐原), 大阪府富田林市 (寺内町) に関し以下のデータ, ツールを利用.

- ・地価: 国土交通省国土政策局国土情報課 国土数値情報 地価公示データ 2006年 2011年 2016年 2019年 各年
- ・政府統計の総合窓口 e-stat より, 国勢調査世帯数データ (小地域 年齢5歳階級・4区分,

男女別) およびshape境界

- ・国土交通省国土地理院 基盤地図情報 ダウンロードサービス
- ・QGIS 2.18 Las Palmas 地価の内挿 (IDW) ラスタデータ作成⇒ポリゴン化に利用.
- ・QGIS3.4.13 Madeira 地価のポリゴンデータを規則的な50 m × 50 mの規則的点群へ乗せる作業は処理時間の速さからこちらを利用.

**English Summary**

**Measures to Secure Area Management Financial  
Resources in Tourist Areas  
— Assuming Business Improvement District (BIDs) as  
Tourism Contribution Areas in Kawagoe, Sawara, and  
Tondabayashi —**

**Norihiko Yazawa**

The main purpose of this paper is to explore measures to secure financial resources for the operation of area management organizations as Urban Revitalization Incorporations. We mention that the rationality of assuming a business improvement district (BID) as the extent to which tourism benefits are receivable when collecting corresponding benefits in the form of taxes on internal stakeholders using ordinances based on the Regional Revitalization Act. When we interpret the area of BID as an extent of an area management, free-ride phenomenon within or around the area becomes a deep-rooted problem.

Especially in tourist areas, since the scenery and environment are capitalized historically over time, it could be judged to be rational to assume, for example, Nationally-selected Preservation Districts for Groups of Historic Buildings (DGHB district for short) as BID area which could be claimed to some responding beneficial burden.

We use inverse distance weighting method (IDW method) in geographic information system to interpolate land price value as an index of transitional productivity level in a specific BID district in a city comparing with the value in the city area as a whole. We could finally interpret this value as an upper limit of taxation on the beneficiaries inside BID district. Specifically, if the asset value increase rate in the DGHB district (as BID) is more than the rate of increase in asset value in the whole city, from the administrative viewpoint, which becomes sufficient reason for levying the additional assts tax on beneficiaries, e.g. landowners and store managers who are occupying this district.

Key words: Taxation on the beneficiaries for managements in regional revitalization areas,  
Capitalization hypothesis, Autonomous regional revitalization, Data interpolation,  
Inverse Distance Weighting (DIW) method





# インバウンド消費市場に適應するマーケティングの考察

金 琦

## 目 次

1. 序論
2. インバウンド消費のトレンド
  - 2.1 訪日観光客数と観光客の上位ランキング
  - 2.2 1人当たりの消費額とアジア諸国の割合
  - 2.3 根強いモノ消費と急上昇のコト消費
3. 訪日中国人の購買意欲と消費行動
  - 3.1 中国人の旺盛な消費意識と消費行動
  - 3.2 品質とサービスを重視する消費行動
  - 3.3 モノからコトへの消費行動
4. アフターコロナ時代のコト消費への対応
  - 4.1 経験価値について
  - 4.2 経験を鮮やかにする4E領域
  - 4.3 経験価値マーケティングの必要性
5. 経験価値マーケティングの可能性
  - 5.1 経験とサービスの提供による経験価値マーケティング
  - 5.2 コミュニケーションによる経験価値マーケティング
  - 5.3 「気配り」、「心配り」による経験価値マーケティング
6. アフターコロナ時代のインバウンド消費市場に向けて
  - 6.1 マーケティングプロセスの再確認
  - 6.2 キャッシュレス化の必要性
7. 研究の結論

## 1. 序 論

2014年から2015年にかけて、訪日外国人71.5%増の勢いは落ち着きを見せていた。半年で1.6兆円が流入し、海外からの訪日客（インバウンド）による消費が、2015年は沸点に達した。観光庁の調べでは、“爆買い”の主役である中

国人は6,356億円を支出したという。同年同期比の支出の伸び率は、国籍別で最大の2.75倍になり、通年の消費総額は2014年に比べて1.5倍、3兆円の大台超えになった。2016年以降も日本国内の消費市場が縮小している中で、インバウンド消費市場は確実に拡大していた。

そして、2019年の3月29日に、観光庁は2018年の「訪日外国人消費動向調査」を発表した。調査は日本を出国する外国人に対して行われたものだ。その調査結果から2018年のインバウンド消費額とインバウンド動向が明らかになった。

2018年のインバウンド消費額は過去最大を記録した。消費のトレンドも「モノ消費からコト消費」への移り変わりという傾向を示した。筆者は2015年から3年間流通問題研究協会と株式会社プラネットが行った日用品のインバウンド消費を拡大させる意識と行動の研究に参加した。それがきっかけでここ数年インバウンド消費に関する研究に取り組み、専門誌と学会で学術論文や研究結果を発表した。2018年以降は、脱モノ依存の課題として、コト消費を研究の中心に据えている。<sup>1)</sup>

本論文は、過去の研究を踏まえたうえ、インバウンド消費市場の特性と“ポスト爆買い”時代の中国人観光客の購買行動を整理し、コト消費のトレンドや、コト消費がどのようなビジネスチャンスを生み出すかを検討し、経験価値マーケティングの視点からインバウンド消費市場に適應するマーケティングを考察することを目的とする。

新型コロナウイルスの感染拡大によって、人々の平穏な生活はすべて仮初めだということ

が思い知らされた。人との繋がり、仕事のあり方、余暇の過ごし方など、すべてが再構築を余儀なくされている。インバウンド消費市場も例外ではない。海外への渡航が停止され、外国人の移動が途絶えた。しかし、コロナ禍が収まった後のインバウンド消費市場に再び注目が集まるのは間違いない。今後東京オリンピックも控えており、インバウンド消費市場にどう対応するかは検討すべき大きな課題であろう。

本論文では、インバウンド消費市場の実態について観光庁が発表したデータを元に分析し、インバウンド消費市場の動向、とりわけ、日本の人口が減少し、市場が縮小していく中で、インバウンド消費市場が成長市場として大きく期待されていた実態を把握したい。また、インバウンド消費の牽引役としての訪日中国人の消費行動に注目し、モノ消費とコト消費に適応するマーケティング戦略の検証を行い、外国人観光客のニーズに対応するインバウンド消費市場におけるマーケティングのあり方とその有効性について、理論と事例を交えながら検討したい。

## 2. インバウンド消費のトレンド

まず、インバウンド消費のトレンドを論じる前に、2019年3月までのインバウンド消費市場を振り返ってみたい。

訪日観光客の消費は、2016年のまとめ買い

(爆買い)といわれた頃と比べて勢いを欠き、日本政府観光局が発表した2017年と2018年の1人当たり消費額はそれぞれ減少した。しかし、2019年は訪日観光客の増加が寄与し、全体のインバウンド消費額を押し上げる結果となった。

### 2.1 訪日観光客数と観光客の上位ランキング

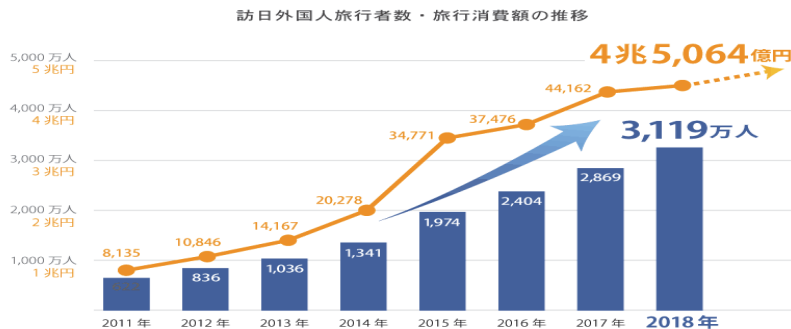
2019年3月に発表された「訪日外国人消費動向調査」を分析すれば、以下のようないくつかのトレンドが読み取れる。<sup>2)</sup>

2018年の訪日外国人旅行者数・旅行消費額の推移は、下記図1のグラフの通り、人数・消費額共に過去最高となった。

2018年の訪日外国人の消費額は4兆5,064億円に達し、過去最高を記録した。2017年の4兆4,162億円に比べて、約1,000億円伸びたことになる。訪日外国人数も2018年は3,119万人と、2017年の2,869万人から250万人も増えた。

一方、国籍別消費額については、中国が1兆5,370億円で全体の34.1%を占めるという結果になった。次いで韓国が5,842億円(13.0%)、台湾が5,839億円(13.0%)、香港が3,355億円(7.4%)、アメリカが2,890億円(6.4%)であり、これら上位5か国・地域で全体の73.9%をも占めている(図2を参照)。

まず、以上の統計データから、次のようなことが読み取れる。2018年においては、訪日外



出典：観光庁

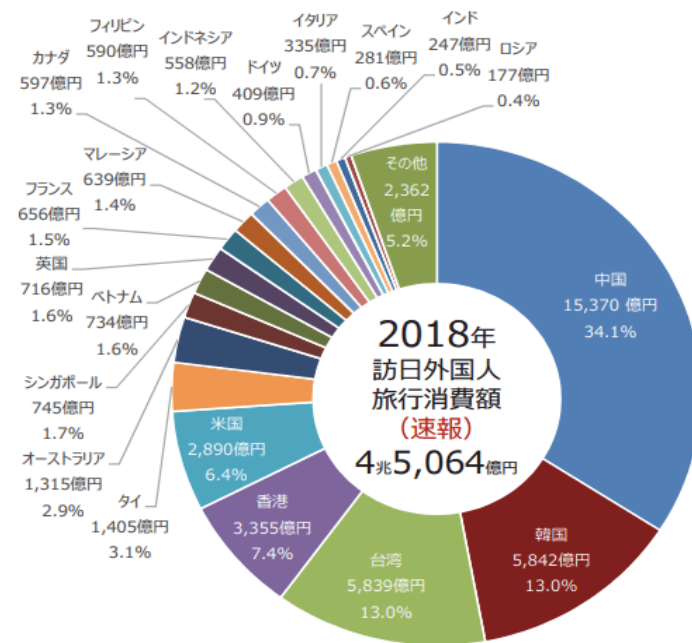
図1 訪日外国人旅行者数・旅行消費額の推移

国人の構成比・消費額は共にアジア諸国が高い。アジア諸国からの観光客が日本のインバウンドにおいて大きな割合を占めていた。とりわけ、インバウンドに占める中国人観光客の比率が高く、日本の商品を買まくっていた。それを参考にすれば、日本企業はアジアからの観光客をインバウンド消費の主要なターゲットに絞らねばならないかといえる。

## 2.2 1人当たりの消費額とアジア諸国の割合

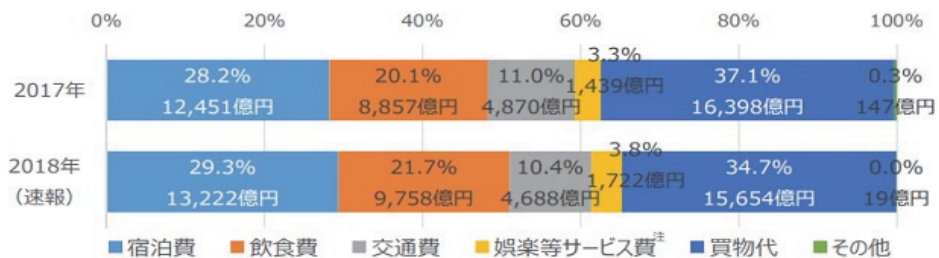
以下、図3の訪日外国人旅行消費額の費目別構成比を見れば、インバウンド消費額は2017年から2018年にかけては2016年以前に比べ伸び悩む傾向が現れた。特に買い物代においては、2018年は明らかに減少傾向を呈していた。

次ページの図4のグラフは国・地域別1人当たりの消費額を示すものである。そのデータを読めば、1人当たり消費額の上位はほぼ欧米豪



出典：観光庁

図2 国籍・地域別の訪日外国人旅行消費額と構成比



出典：観光庁

図3 訪日外国人旅行消費額の費目別構成比

からの訪日観光客に占められていたことがわかる。インバウンド消費で大きな割合を占めるアジア諸国は逆に下位に位置しているのだ。

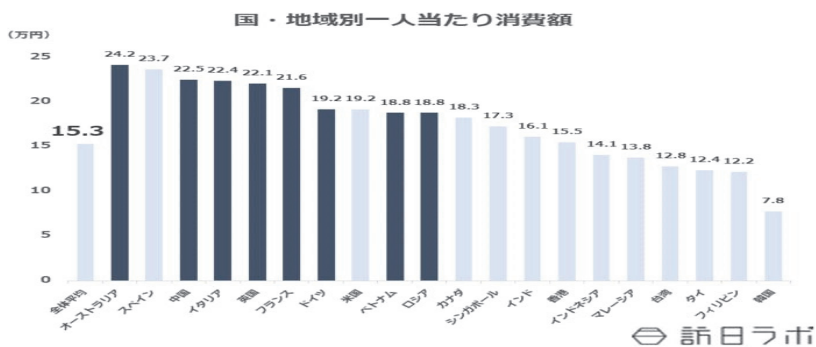
上位5か国・地域の中で中国人観光客は断トツ1位の消費額を維持していた。しかし、国や地域別の1人当たりの消費額を見れば、アジアからの訪日観光客は欧米豪からの訪日観光客に比べ、消費額が低く、人数が多い割には消費が少ないという傾向が目につく。

これは、2017年以降の訪日中国人観光客は2回目、3回目のリピーターが圧倒的に多かったことによるのだろう。インバウンド消費市場が伸びた直後に起きた「爆買い」はもはや起きなくなり、買う単価が下がったところに原因があると言っても良い。

### 2.3 根強いモノ消費と急上昇のコト消費

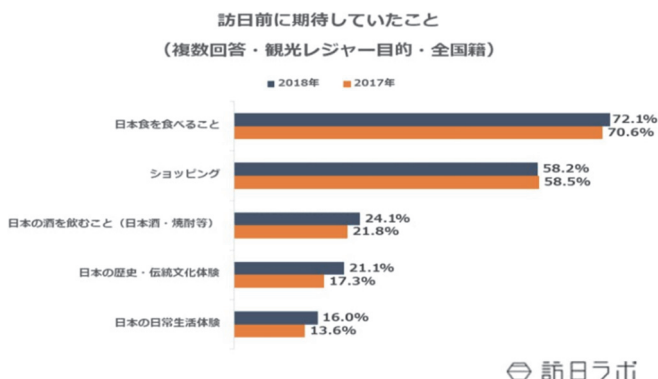
さらに、2018年には、インバウンド消費のトレンドが「爆買い」に代表される「モノ消費」から、日本での体験そのものを楽しむ「コト消費」へと移り変わったことが鮮明にわかる。このトレンドの変化は以下の図5の「消費動向調査」のデータから読み取れる。

2017年に比較すると、2018年はショッピングへの期待もわずかながら伸びて、2位のランキングを保っていた。しかし、「日本の歴史・伝統文化体験」と「日本の日常生活体験」が、それぞれ3.8ポイント、2.4ポイントとわずかながら伸び、「日本食を食べること」、「日本の酒を飲むこと（日本酒・焼酎等）」の数値もそれぞれ1.5ポイント、2.3ポイントと伸びる。1位



出典：観光庁

図4 国・地域別一人当たり消費額



出典：観光庁

図5 訪日前に期待していたこと

と2位のランキングを占めたものには、「日本でしかできない」という共通点があった。何か新しいビジネスの兆しが現れたのではないかと予感させる興味深い結果だった。

つまり、訪日前に期待していたこと（複数回答）では、「日本食を食べること」が72.1%で1位となり、2位の「ショッピング」58.2%を超えている。「自然・景勝地観光」も50.9%と3位に続く。このように「コト消費」に当たる項目が上位のランキングに躍り出る結果となった。

もちろん、モノ消費の需要がなくなるわけではない。日本でしか手に入らないモノの購入、日本でしか体験できない「ショッピング・モノ消費」を楽しむ訪日観光客は依然として半数以上に達していた。

以上の分析を通して、買い物は訪日観光客の楽しみとして根強い人気を示しているものの、「コト消費」に当たるコンテンツも非常に高い人気を博していたことがわかる。モノ消費への需要はしばらくは続くだろうが、「モノ消費」から「コト消費」への変化の兆しが2018年に降現れつつあったことは明らかである。

### 3. 訪日中国人の購買意欲と消費行動

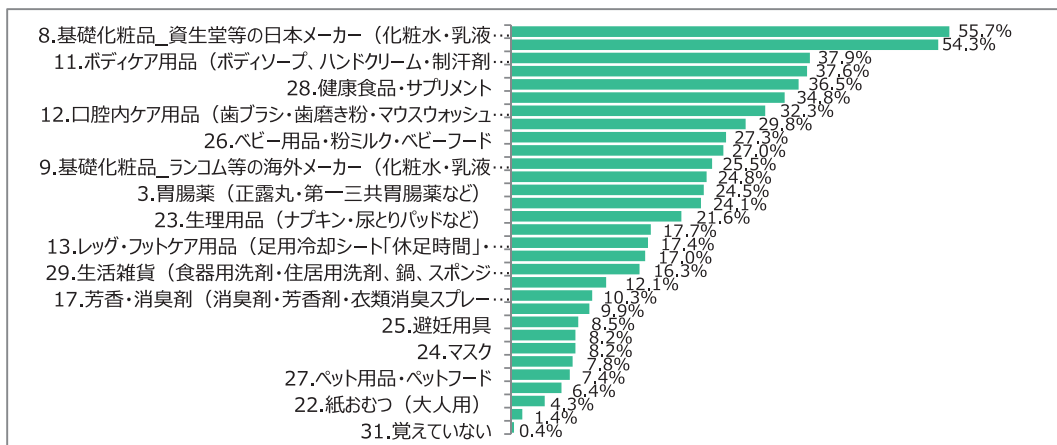
2019年のインバウンド消費市場は、2014年から2015年にかけて大きな話題となった「爆買い」の時期に比べ、訪日観光客の消費総額の減少傾向が顕著に現れている。しかしながら、2.1で検証した通り、1人当たりの消費額を見れば、アジア諸国では訪日中国人が依然として断トツに高い水準を保っていた。訪日観光客数の増加が消費総額のトップを維持する格好となった。

では、訪日中国人の消費行動にはどのような特徴が見られるのだろうか。それを把握することは、インバウンド消費市場のマーケティング戦略を検討するうえで必要不可欠である。

#### 3.1 中国人の旺盛な消費意識と消費行動

まず、日本における訪日中国人の消費行動の特徴として、化粧品、医薬品の購入割合が高く、1人当たりの消費額が一定水準に達している特徴が挙げられる。また、日本滞在中の生活においては、低価格より高品質を重視する消費行動が顕著な特徴として現れていたと言える。<sup>3)</sup>日本で購入したい商品は図6の通りだ。

中国では、インターネットの普及と越境EC



出典：流通問題研究協会『日用品のインバウンド消費を拡大させる意識と行動2017』を参考に作成

図6 日本で購入したい商品のリスト

の拡大に伴い、日常用品から食品に至るまで様々なカテゴリー商品のインターネット経由での購入が一般的に行われるようになった。しかし、企業の側で統制可能な流通チャンネルが構築されていない関係で、品質の悪い模倣品など「偽物」の流通問題が残っている。こうした背景から、中国人は、訪日の際には日本市場で売っている高品質で安心感のある日本製品を購入する消費行動が取られるようになった。特に、2016年4月に個人輸入品にかかる税制が改正された影響を受けながらも、品質を最も重視する化粧品、医薬品といった商品を沢山購入するという購買行動が多く見られ、高品質の日本製品への需要が相当あったと思われる。<sup>4)</sup>

アジアからの訪日客による一般消費財の消費意識と消費行動については、流通問題研究協会と㈱プラネットが共同で調査を実施した。訪日中国人が日本で買った商品（基礎化粧品とメイクアップ化粧品を含めて）を取り上げてみれば、日本メーカー、海外メーカーを問わず、「ぜひ今後も利用したい」が50%を超え、継続利用意向全体でも90%前後の数値が示されている。<sup>5)</sup>

2016年以降、初回訪日中国人が減り、リピーター客が増えてきた。来日の際に、使い切った商品を再購入する需要もあって、中国人観光客の旺盛な消費意識と品質重視の消費行動がしばらくの間続くだろうと予想される。

### 3.2 品質とサービスを重視する消費行動

2014年からの数年間、中国人は高い消費力を誇示していた。それが背景となり、中国人観光客は既に冷蔵庫、洗濯機、エアコンなどの白物家電を保有するに至り、消費のターゲットを空気洗浄機などの生活改善型商品や、タブレット端末、一眼レフカメラなどの嗜好型商品に移し始めた。生活改善型、嗜好型といった付加価値の高い商品の購入においては、明らかに価格より品質を重視する消費行動が顕著に現れていた。表面的な商品の価格に左右されず、徹底的に商品の価値を見極める動きが出ていた。

例えば、健康・美容意識の高まりを背景とす

る医薬品、化粧品、加工食品の消費行動を取り上げてみれば、品質とサービスの両方を重視する傾向が見られるようになっていた。

また、2015年前後、北京や上海などの大都会ではスタイリッシュなレストランやホテルが建てられ、サービスも向上した。それでも中国国内は金があっても使うところがないとか、金額に見合った品質の良い商品やハイレベルなサービスを受ける機会が少ないとかのささやきが聞かれ、満足のいくサービスへの欲求が依然として高かった。それが、日本を訪れる時に、最高級ホテルや最高級料理にいくら金を出しても惜しまない傾向や、より静かで、より安心、安全、ハイクオリティーな時間、空間、サービスを確実に手に入れようとする消費行動に表れていたのであろう。

### 3.3 モノからコトへの消費行動

2016年以降、越境ECの登場により、中国国内でも日本製の商品を入手することが可能になった。さらに、個人輸入品への課税が強化され、消費財輸入品の内外価格差が縮むようになった。わざわざ日本に来て商品を購入し、中国国内へ持ち込むというメリットはもはやなくなったと言える。

その代わりに、インバウンド消費市場が拡大している中、モノからコトへの消費行動が着実に現れてきた。2017年は、中国人観光客の中でモノへのこだわりを脱却して、日本各地で日本人との出会いと価値創造の場を楽しむ中国からの個人観光客が現れていた。そして、2018年は、2.3で検証したように、コト消費への需要が少しずつ高まりを見せたように思われる。

その時期、コト消費の市場と言えば、医薬品、化粧品、トイレタリー、加工食品分野をコアとして、スポーツクラブ、医療、栄養指導や健康教育、温泉や森林浴、レジャーなどの各種サービス分野までも含む広大な市場である。モノとサービスが重層的に重なるようなインバウンド消費市場の主軸は、サービス化や文化的消費の傾向が顕著なこのようなコト消費に移り

つつあった。

例えば、日本各地への旅行、温泉、世界遺産、日本の魅力発見、価値ある旅行へのニーズが訪日中国人の中では確実に高まり、モノだけではなく、日本旅行を通して、夢を追いかけるといった中国人観光客も増えていた。

2018年のインバウンド消費市場では、モノ消費からコト消費への移行が鮮明になっている。コト消費という新しいインバウンド消費市場が開けてくると、モノ依存を起点とするようなマーケティングよりも、消費の意味づけを行うマーケティングを検討しなければならない。

「爆買い」の時代においては、中国人観光客は日本での可能な限り大量な商品購入に奔走した。観光客が求めた商品の殆どは、日本製の高品質低価格のモノであった。その時の企業のマーケティングの基本的枠組みは、マーケティング活動の諸要素を効果的に組合せて統合するマーケティング・ミックスであった。つまり、マーケティング活動の主要要素として、製品、価格、広告、人的販売、流通チャンネル、立地条件の6要素が取り上げられていた。<sup>6)</sup> これらの統制可能な諸要素を組合せて、統制不可能な需要や競争、非マーケティングコスト、流通機構、マーケティング関連法規などの外部環境に創造的に適応していこうとするのがマーケティングの基本的な考え方だった。

しかし、2018年になると、インバウンド消費市場は、「爆買い」の終焉を迎え、モノ消費に加え、コト消費が注目されるようになった。従来の4Pをベースとしたマーケティングの枠組みはもはや適合しなくなったのである。観光客の消費意識や消費行動変化に伴う新しいインバウンド消費市場が広がっているにもかかわらず、4Pをベースとした従来のマーケティングの枠組みにすがったままでは、企業がインバウンド消費市場の拡大に十分に対応することができなくなることが懸念された。

「爆買い」の時代には、4Pの観点から観光客のニーズに適合する製品政策、価格政策、販売

チャンネル政策と販売促進政策を構築すれば、顧客を創造することができたのに対し、ポスト「爆買い」の時代には、従来の4Pをベースとしたマーケティングとは異なるマーケティングが有効となろう。

では、アフターコロナ時代のインバウンド消費市場に向けて、どのようなマーケティングが必要かつ有効であろうか。マーケティングの理論を基に検討してみたい。

#### 4. アフターコロナ時代のコト消費への対応

2020年、新型コロナウイルスの感染拡大で国際航空便の運航が休止させられたり減便されたりして、インバウンド消費市場が一転して空白市場となった。インバウンド消費に依存していた百貨店は大きな打撃を受けて、深刻な赤字経営に陥ってしまった。しかし、人の流れが現れると、インバウンド消費市場は再び有望な市場となる。アフターコロナ時代のインバウンド消費市場を考える時に、様々な変化が起きることが予感される。モノの販売を中心とする従来のインバウンド消費市場に変わり、アフターコロナ時代のインバウンド消費市場では、今までと違ったマーケティングが必要となる。

##### 4.1 経験価値について

暮らしの多くの不便が解消され、多くの製品やサービス間の機能的な「差異」を生活者が認識しにくくなっている今、ますます技術起点のバケツリレーでは通用しない時代が近づいている。<sup>7)</sup> 技術力だけでは差異化できなくなり、事業やブランドの存在意義（ブランドパーパス）や体験価値（ブランドエクスペリエンス）が脚光を浴びるようになる。

インバウンド消費市場では、観光客が既に十分な知識や経験を有しているため、外形的な手掛かりだけで品質判断が可能となる。そのような商品は、探索財である。大半のマスプロダクトの消費財がこれに該当している。探索財の場合、商品の特徴の明確化とブランド認知が決め

手となる。これに対して、観光客の知識が不十分であり、経験蓄積を通して品質評価が行われるような商品は、経験財と称される。医薬品、化粧品、家電品、カメラなどがこれに該当する。店頭での説明、使用、コンサルテーションに加えて、長期間の使用を前提とした品質保証やアフターサービスがそこでは不可欠となる。

消費の意味づけを行うマーケティングにも、経験財を取扱うのと同様な取組みが必要となる。訪日する際、“場”を通して、モノからコトへの実践を体験するようなインバウンド消費市場の新しいニーズに対応するためには、経験価値マーケティングが最もふさわしいと考えられる。

マーケティング分野では、経験価値は顧客が企業やブランドとの接点において実際に何かを感じたり感動したりすることを基点に、顧客の感性や感覚に訴えかける価値、と定義されている。B・J・バイン、J・H・ギルモアによる先行研究では、商品はありすぎ、売れ行きは不振、10%引き、20%引き、30%引き、40%引き。全品半額、1品お買い上げごとに1品無料進呈、1年間無利子ローン、最低価格保証、閉店セール等といった「コモディティ化」と呼ばれる現象が今進行している。価格だけで競争するというあまりに安易なアプローチから逃れる突破口を提供するのが、これまでなかった考え方、即ち、経験価値だと指摘されている。<sup>8)</sup>

B・J・バイン、J・H・ギルモアは、経験は、第四の経済価値であり、サービスが製品と異なるように、経験もサービスとは異なると言う。経験は常に身の回りにあったものの、これまでではドライクリーニング、自動車修理、卸売業、通信業などといったサービス業に分類されていたため、存在に気づかなかつた経済価値であることも明言される。

つまり、B・J・バイン、J・H・ギルモアの研究では、コモディティ化のビジネスモデルは代替可能だ。製品は有形で、サービスは無形となる。そして、経験は思い出に残るのだ。経験は、以前から存在していたが、これまできちん

と分析されたことがない経済価値だということが明らかにされた。よって、ビジネスが作り出す価値を試算する際に、サービスから経験という価値を分離し、焦点を当てれば、経験に秘められている非常に大きな経済発展の可能性に気づくことになるというのだ。

確かに私たちがサービスを買う時は、自分のために行われる、形なき一連の活動に対価を支払っている。他方、経験を買う時は、思い出に残るイベントを楽しむ時間に対価を支払っている。しかし、大事なものは、経験を売る時は、顧客の心をつかむべく、あたかも劇のようにステージングされた経験に対価を支払わせる仕掛けと仕組み作りだ。

インバウンド消費市場を取り上げてみれば、外国人観光客は製品やサービスをモノとして買うばかりではなく、日本での消費を経験または生活スタイルの文脈としても捉えている。その過程で感覚や感情に働きかけることが必要となり、消費の意味づけを行うマーケティングの出番となり、“モノからコトへ”の経験価値の実践の場の出現となる。

#### 4.2 経験を鮮やかにする4E領域

既存研究で取り上げられた経験価値の事例はエンターテインメント産業からが多くを占める。よって、一般的に経験価値はエンターテインメント産業に付随すると思われるため、既存の製品やサービスにエンターテインメント的要素を付け加えるだけで、簡単に経験経済へのシフトが遂げられると勘違いされがちである。しかし、経験価値の実践はそう容易ではない。経験のステージングは顧客を面白がらせるだけでは不十分である。なぜなら、そこで起きている出来事に顧客を積極的にかわらせることも必要だからだ。

B・J・バイン、J・H・ギルモアは、経験は4E領域によって決められ、4E領域のいくつかを組み合わさって一つの経験を作り出すことが多いことも指摘する。<sup>9)</sup>

①エンターテインメント（娯楽）



第1の経験領域はエンターテインメントである。エンターテインメントは、一番古くからある経験領域であるため、エンターテインメント以上に高度に発達し、多くの人にとって身近で親しみやすい経験領域もなかろう。人々を微笑ませ、笑わせ、何らかの形で楽しませるエンターテインメントの要素のない経験はまず考えられない。

#### ②エデュケーション（教育）

エンターテインメントと同じように、第2のエデュケーション領域でも顧客は経験に参加させられる。但し、エンターテインメントと違い、エデュケーションは顧客個人の積極的参加が不可欠である。何かを学び、知識やスキルを身に付けるには、その人自身の心身両面での積極的なかわりがないと難しい。確かに教育は真剣に取り組むべき事業ではある。だからと言って、楽しんではいけないことはない。

#### ③エスケープ（脱日常）

この第3の経験領域のエスケープでは、第1のエンターテインメントや第2のエデュケーションよりはるかに深く経験に入り込むことになる。エスケープ経験は、純粋なエンターテインメント経験の対極にあるとも言える。テーマパーク、カジノ、チャットルームなどに代表されるエスケープ経験では、受動的に他の人がやることを眺めているのではなく、自分が登場人物になってイベントに積極的にかかわるのだ。

バーやカフェなどの隠れ家はどの都市の、どの街角にも存在しているが、郊外化現象が進行したため、そのような場所で心を通わすには人々の繋がりがあまりにも希薄になってしまった。本とコーヒーを一緒に提供するという画期的なアイデアを通して、暇つぶしに適当に拾い読みをしたり、熱いコーヒーをすすりながらおしゃべりをしたりするなどのエスケープ経験を求めている人も多くいる。

#### ④エステティック（美的）

第4の経験領域はエステティックである。エステティックの場合、個人が関わろうとする具体的なイベントや環境に自ら影響を与えること

はほとんどない。典型例は画廊や美術館に行くことや、究極のレストランや喫茶店に座っていることなどだ。

要約すれば、エンターテインメント経験を求める人は「感じる」経験を求め、エデュケーション経験に参加する人は「学ぶ」経験を求め、エスケープ経験を求める人は何かを「する」経験を求める。そして、エステティック経験に参加する人はそこに「いる」という経験を求める。

### 4.3 経験価値マーケティングの必要性

元々経験価値マーケティングは、主にサービスを実際に経験できるイベントを通して、サービスやブランドへの認知度と好感度を高めるマーケティング手法として、コロンビア・ビジネススクールのバーンド・H・シュミットによって提唱された。そして、シュミットは、サービス化や文化的消費の傾向が顕著な高度消費社会に適合する新しいマーケティングの枠組みとして、経験価値マーケティングを提唱したのである。

但し、日本では、このシュミットの経験価値マーケティングがマーケティング研究の本流となることは今までなかった。そこには、分析枠組みの曖昧さや数値化が困難であるということも絡んでくる。また、マーケティング研究の本流が依然として製品ベースであることも関係していると指摘されている。<sup>10)</sup>

しかし、アフターコロナ時代のインバウンド消費市場では、従来の製品ベースのマーケティングでは足りないことは明らかだ。企業は顧客満足と顧客創造を図り、市場の成長を維持する為に、シュミットの経験価値マーケティングをもう一度検討し、B・J・バイン、J・H・ギルモアの4E領域の経験価値マーケティングの要素の理解の上に、実践すべきであろう。

例えば、中国人観光客のリピーターが増えてきた中で流行っていた日本旅行のキーワードは、「癒し」と「安らぎ」である。<sup>11)</sup>このキーワードは、ハードよりもソフトな面の細やかさを求める中国人観光客の新しい消費動向を示してい

る。リピーターの中国人観光客は、エンターテインメント経験、エデュケーション経験、エステープ経験、エステティック経験のうちのどれかを求めて来日するのであろう。アフターコロナ時代のインバウンド市場の外国人観光客のニーズに対応するには、やはり経験価値マーケティングをより重視すべきだと言える。

## 5. 経験価値マーケティングの可能性

アフターコロナ時代のインバウンド消費市場は再注目される必要がある。但し、人類がかつて経験したことがない新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けて、インバウンド消費市場の内外の環境に変化が起き、不確実性の高い市場に変わっていくことは間違いない。不確実性を減少させる為の消費動向の把握とニーズ対応が今まで以上に必要不可欠となる。

アフターコロナ時代のインバウンド消費市場においては、企業はどのように不確実性を減少させるべく情報の把握に努め、主体的にインバウンド消費市場の顧客を創造していくか。“ポスト爆買い”の変化に対応する中で企業自らの在り方をどう位置付けて、新たな取組みによってインバウンド消費市場の成長を維持していくか。そのような視点が必要とされている。

### 5.1 経験とサービスの提供による経験価値マーケティング

海外旅行がブームになった2015年以降、中国人観光客は欧米ばかりでなく、距離的に近い日本をも訪れるようになった。アフターコロナ時代を迎え、このような現象が再び起きることが予想される。新型コロナの感染を予防する為の自粛生活が長く続いた後、中国人富裕層の足を日本へ運ばせる目的は、「ゆっくり、のんびり、リラックスする」ことであり、安心安全で満足感を得ることだと言える。その目的を実現させるためには、製品ベースのマーケティングよりも、自粛生活で味わえない経験価値を提供することによって、顧客の新たな心境に寄り添

うマーケティングの方がより有効なはずである。

つまり、アフターコロナ時代のインバウンド消費市場への対応は、以前のような製品ベースのマーケティングではもはや限界に達した。コンビニやスーパーから百貨店まで、誰が何を買ったか、売れたものを欠品なくできるだけ早く補充できたかが問題となってきた。そのような従来のマーケティングには一つの前提がある。それは、「売れた商品は顧客が欲したものである」という前提である。POSデータに立脚したマーチャンダイジングも、同じ前提で成り立っている。

従って、小売業のPOS情報は過去において何がどれだけ売れたかで十分である。売れたものを売れただけ補充すれば、店舗は顧客に支持される品揃えの提供が可能になる。しかし、外食産業の場合は、どのメニューがどれだけ売れたかの過去のデータだけでは足りない。顧客が何を食べ残したかの、未来を示唆する情報こそが重要になる。<sup>12)</sup> インバウンド消費市場も同じだ。未来を示唆する情報こそが、顧客の満足度の代理変数になるからである。

経験価値マーケティングによるインバウンド消費市場への取組みには、いくつかの日本企業に成功事例が見られる。例えば、北海道のザ・ウィンザーホテル洞爺や石川県の加賀屋、星野リゾートなどの日本人でも一度は泊まっていた魅力的なホテルや高級な宿は、中国人観光客を受け入れる時に、過去の経験にこだわらないで、未来の需要を創出するためのホテルの魅力とサービスを提供している。ホテルで高級な和食を楽しみ、今まで味わったこともない体験やサービスに触れることができるので、顧客が満足することができる。そのようにして、より強い関係で結ばれた顧客は、「伝道者」としてその企業の新たな顧客を「客が客を呼ぶ形で」創造してくれるという形ができてくる。これらの企業の成功事例は、どれも顧客の消費を生活スタイルの文脈の中で捉え、その過程で彼らの感覚や感情に働きかけることにより、消費の意味づけを行うマーケティングに取組んだ結果であ

ると言える。

新型コロナウイルスの感染拡大の前、ようやく日本の地方にまで外国人観光客の姿が見られるようになった。アフターコロナ時代を迎え、経験とサービスの提供による経験価値マーケティングこそが、インバウンド消費市場の顧客創造につながる重要な手法となるに違いない。

## 5.2 コミュニケーションによる経験価値マーケティング

アフターコロナ時代では、有名な観光スポットに限らず、顧客の需要があれば、ほぼ無条件に顧客の要求に応じることが大事となる。日本企業は、この点において先進的である。

例えば、「ポスト爆買い」の時代に突入した後、中国人観光客はレジャーや医療の方面にも金を惜しまず支出するようになった。<sup>13)</sup> JTBは外国人観光客向けのゴルフ旅行事業に本格的に参入した。中国国内の医療事情を鑑みて、医療ツアーを企画する企業も現れた。佐賀県嬉野温泉の老舗旅館は、人間ドック受診という特別ツアーの中国人観光客を受け入れた。こうした企業は、1人1人の外国人の「個客」にきめ細かい気配りをし、些細な苦情でもすべて顧客優先の対応を組織課題として実行しようと努力している。

もちろん、外国人観光客を相手にする場合、言葉の違いと文化や風習などの違いがあって、裏切りや期待外れのリスクは常に伴う。それは放ってはおけないのだが、経営側がリスク回避型の発想を取ると、現場社員の意欲などが低下してしまい、外国人観光客の満足や評価を得られない。

それに対しては、組織としての積極的な顧客対応や関係作りに力を入れる必要がある。「フラットな組織」の採用がサービス業に一番効果があるということを示唆してくれた。<sup>14)</sup> 生産者と消費者が顔を合わせる事のない製造業とは異なり、サービス業では作っている人と顧客がじかに接するため、生産と消費が同時に行われる。当然、そこではいろいろな情

報が交換され、改善のヒントもたくさん見えてくる。企業がフラットな環境にあり、従業員全員が共通の意識を持っていれば、実際に顧客と接する現場のスタッフは、顧客から与えられるヒントを把握することができるし、自分で考えて行動することもできる。すべての社員が、フラットで水平的な立場で接客しない限り、インバウンド消費市場への対応は大きな成果は生み出せない。何よりも、このフラットで水平的な人間関係とコミュニティづくりから始めるべきであろう。フラットな組織の構築は大変効果的である。

中国では人工知能(AI)などの技術を活用した無人サービスが広がっている。コンビニや自動販売機、レストランなど業態は多岐にわたり、無人サービスの拡大スピードは日本を圧倒するほど速い。ネット通販を通じて買い物の不便さを解消すると共に情報検索やキャッシュレスによる発注・決済の迅速さに日々接している中国人には、人的サービスとコミュニケーションへの需要は嘗てないほど高まっていると考えられる。

組織間の隔たりを無くしてフラットで水平的な組織を構築してコミュニケーションや現場対応等を重視する日本企業の事例を見る限りでは、顧客からの一時的な裏切りによる損失にこだわるよりも、愚直なまでの誠意と信頼とで「伝道者」を創造した方が、トータルに見てはるかに高い顧客満足度と経済的な効果が得られるのである。

観光客の心を捉えるという目的を掲げるならば、価値伝達と価値実現を目指すマーケティング活動こそが合理的であり、企業という信頼のブランドと顧客接点としての場や、組織としてのフラットな環境作り、人的サービスの創出、重層のコミュニケーションの開発等が、経験価値マーケティング活動の原点となる。

## 5.3 「気配り」, 「心配り」による経験価値マーケティング

インバウンド消費市場においては、沢山のこ

とを経験させることは考えなくて良い。主に「気配り」と「心配り」の二つを実感させるだけで、外国人観光客の満足度の向上に繋がることになる。

例えば、インバウンド消費市場では、おいしい料理屋や何気ない風景などを、写真や文章やイラスト等で紹介している旅行サイトが中国人観光客の中で大変人気がある。一通り名所旧跡を訪ねた後は、地元の人々が集うところに行ってみたいというニーズに対応するような旅行ツアーが、中国人観光客の間ではかなり評判が良い。従来の団体旅行で味わえない温もりを肌で感じさせてくれるからだ。

小売店は、商品を並べる作業、レジを打つ作業、袋に入れる作業、「ありがとうございました」とお辞儀をする作業にマニュアル化で対応しようと思えばできる。<sup>15)</sup>ところが、少し暑いと感じる時に「何かお飲み物でもお持ちいたしましょうか」、「お部屋の温度は適切でございますか」などと声を掛け、一人一人の顧客の状況に合わせての臨機応変なマニュアル化されざる対応は、外国人観光客には極めて珍しい体験となる。旅先でそのように声を掛けられることはきっと大きな喜びと感動を与えてくれよう。それは、「通常のサービス」に「気配り」がプラスされると、顧客の満足度は増し、「心配り」がプラスされると、顧客は心遣いに感動するからである。

感動のサービスには方程式はない上、言葉で定型化できるものでもない。しかし、そのようにマニュアルを越えたものに視界を移さない限り、感動のサービスには至らないのだ。感動のサービスを生み出すのに必要なのは感性だ。感性の部分はマニュアルには書かれていない。急対応を迫られる事態が生じたとき、マニュアルに頼っていても対応できない。つまり、マニュアルも大事だが、頼りすぎてしまうと、そこに書かれている以上のサービスを提供することが難しくなるのだ。

その意味で、顧客満足は「マニュアル」プラス「気配り」で実現し、感動を与えるには「マ

ニュアル」プラス「心配り」が必要となる。顧客に心からの親切心を持っているかどうか、愛情を持っているかどうか、感動のサービスへ繋がる。インバウンド消費市場では、外国人観光客に対しても親切心や愛情を仕事に込めるためには一体どうしたらいいかの方策を巡り、マニュアルのさらに一段階上の「理念」または「信条」を構築する必要があると考えられる。

なぜなら「理念」や「信条」がサービスのありべき姿を明らかにするからである。今までの接客サービスに少し「気持ち」をプラスするだけで、外国人観光客に大変満足してもらえ、少し「心」をプラスするだけで、外国人観光客に忘れられない体験を与え、また感動もしてもらえる。よって、「マニュアル」プラス「気配り」と「心配り」が、経験価値マーケティングの神髄であり、顧客満足を最大にするカギでもあると言える。外国人観光客に提供するサービスに「気配り」と「心配り」を加えるこの議論については、問題視されることも予想できるが、1回のショッピングで何百万円から何千万円の大金を遣う外国人観光客が百貨店に訪れたら、客の要望に対して何でも対応する準備があるという、日本のさる有名百貨店の経営者の言葉が思い出される。これが経験価値マーケティングを実施する上での基本的な発想であろう。

## 6. アフターコロナ時代のインバウンド消費市場に向けて

モノ消費を前提に考える場合は、日本を訪れた外国人観光客はなぜある商品を選ぶのか、なぜある特定のブランドへの好みやこだわりを持つのか、中国人観光客はなぜあるモノに対して一定の態度を形成するのかを究明するのが重要なポイントになる。

また、外国人観光客をどのように「モノ消費」へと誘致するか、とりわけ人数・消費額共に上位を占めている中国人観光客をどのように誘致するか、「モノ消費」への誘導をもっと強化し、誘致手段を含めてマーケティング戦略をどう立

てるかという議論が主流になる。

しかし、アフターコロナ時代のインバウンド消費市場を考える場合は、経験価値マーケティングに加え、インバウンド消費市場の変化をいち早く捉え、それに適合するマーケティングを検討することが極めて重要になる。

### 6.1 マーケティングプロセスの再確認

マーケティングとは何か。企業活動においてマーケティングは、事業戦略に基づいて「何を生産し、いくらで、どこで、どのように生活者に提供するか」というプロセスを担っている。そのために、4P（「プロダクト」「プライス」「プレイス」「プロモーション」）とも言われているが、それと別に「生活者にとって価値を創造し、市場において交換するプロセス」だともマーケティングは定義できるのである。

その為、「(1) 環境分析」「(2) マーケティング戦略」「(3) 4Pの設計」「(4) マネジメント」という4プロセスでマーケティングは行われる。アフターコロナ時代のインバウンド消費市場では、どのようにマーケティングを進めればよいのかとの考察には、マーケティングの分析から実行までの流れが参考になる。

企業のビジネス活動のすべては、常に環境に大きく左右される。アフターコロナ時代のインバウンド消費市場の環境は複雑化しているので、マーケティングの起点となる環境分析はますます重要になっている。アフターコロナ時代のインバウンド消費市場を取り上げて考える時に、「経営資源」、「自社の強みと弱み」、「企業文化」などという内部環境は大事であるが、「機会」「脅威」という「外部環境」の把握も不可欠である。会社の強みや弱みといった内部環境が外部環境に大きく影響を受けることにも注意する必要があるだろう。

例えばインバウンド消費市場を例に取ってみると、モノ消費の勢いが弱くなり、コト消費への流れが加速するトレンド（外部環境）が考えられる。従って、コト消費に対応したサービスを会社が持っているか調べてみれば、強みや弱

みの把握が容易になる。要はアフターコロナ時代のインバウンド消費市場の見立てを起点とした環境分析が、マーケティング活動では必要になってくると言える。未来に目を向ければ、視野が一気に広がり、マーケティング活動の方向性が把握されるのである。

また、新たな価値を創造する際には、過去と現在の市場環境を認識し評価するだけでは真の分析とは言えない。5年後にインバウンド消費市場はどう成長しているかを考える場合、現状を整理するだけでは足りず、現在の環境を整理した上で、5年後の未来をどのように見立てるべきか、会社を取り巻く争点やそのものさしはどう変わるのか、さらに、5年後も今の強みは強みのままであり続けるのか等、「未来の見立て」を起点とした環境分析が必要になってくる。つまり、現在だけではなく、想定する未来におけるインバウンド消費市場の変化の兆しをいち早く捉え、会社の資産と勘案すれば、必ずや未来に向けて今から取組むべき課題設定が見えてくるはずである。未来視点で環境分析をすることは、おのずと会社のポジショニングや提供価値を見直すことにもなる。

### 6.2 キャッシュレス化の必要性

「未来の見立て」を起点とした環境分析をすれば、アフターコロナ時代のインバウンド消費市場でのキャッシュレス化の必要性が見えてくる。中国では日常生活のデジタル化が進んでいる。WeChat Pay（ウィーチャットペイ）、Alipay（アリペイ）が普及して以来、財布を持たず、スマートフォンのみを持ち歩けば済み、データを定期的にバックアップすることで、万一スマートフォンを紛失しても、すぐに対策が講じられ、自分のデータ管理が容易になったことなどが普及の原動力のようだ。訪日中国人観光客が日本で配車アプリの「滴滴出行（DiDi、ディディチューション）」を利用してタクシーを呼ぶ際も、ウィーチャットペイやアリペイで支払いができる。<sup>16)</sup>

キャッシュレス決済がインフラ化した中国社

会では、物事がスピーディーに動いている。もちろん、その裏にはキャッシュレス決済のプレーヤーがウィーチャットペイとアリペイに集約され、そこにさまざまな事業者が紐付いているという仕組みがあって、各事業者に個人情報などのデータが握られている問題は残っている。日本でも個人情報の漏洩とカードの不正利用が問題視されている。個人情報を完全に守りつつ社会の利便性を高めていくというのは、容易なことではない。しかし、アフターコロナ時代のインバウンド消費市場においては、キャッシュレス決済に慣れたため生活が快適になっている訪日中国人観光客に対応して、キャッシュレス化を如何に推進するかが課題である。

2019年、日本政府が躍起になって旗を振ったのが、キャッシュレス化の普及である。2019年10月から2020年6月まで、キャッシュレス決済を利用した消費者に最大5%を還元する「キャッシュレス・消費者還元事業」が実施された。日本ではそれを境にキャッシュレス化の進展が押し進められる形となった。

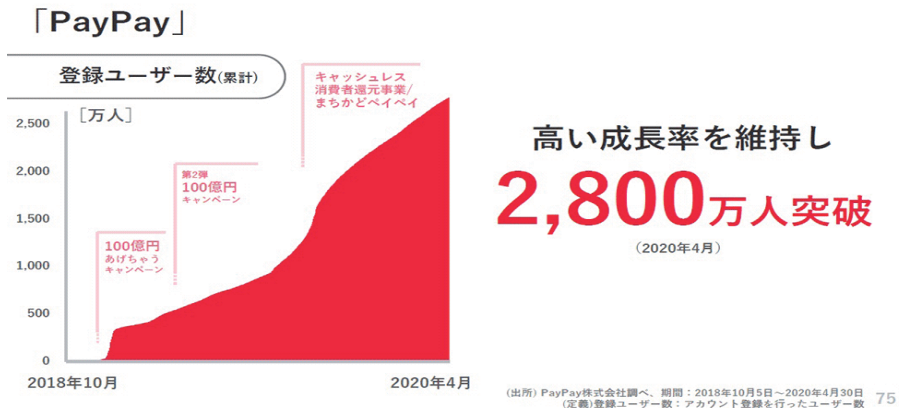
経済産業省が発表したキャッシュレス調査の結果によると、20代～60代の約5割以上、10代と70代以上の約4割の消費者が還元事業をきっかけにキャッシュレス化を始めたか、または支払手段として増やしたという。そして、全

年代を通して、2019年11月からその割合は増加していることも判明した。<sup>17)</sup>

「日経トレンド」が発表した2019年のヒット商品ランキングで3位を占めていた最大手のPayPay株式会社の調査によると、2018年10月5日～2020年4月30日の登録ユーザー数は図7の通り、2,800万人を突破し、政府主導の「キャッシュレス・消費者還元事業」が始まった2019年10月以降は、登録ユーザー数が一気に伸びた。

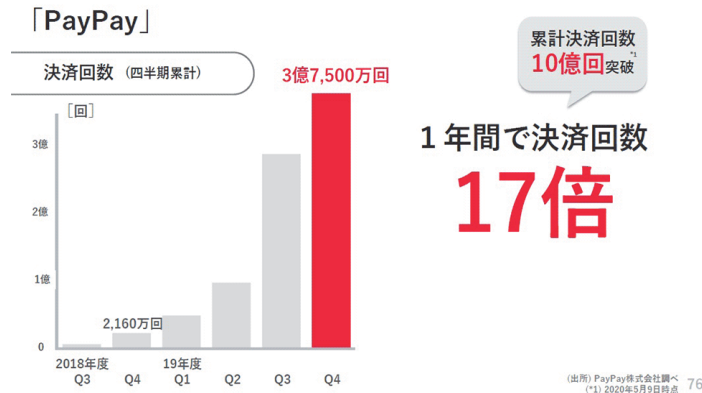
PayPayの登録ユーザー数と決済回数は、還元事業が始まった2019年10月に急増した。この急増ぶりは、PayPayの四半期ごとの決済回数の推移を見ると、さらによく分かる(図8を参照)。事業を開始した19年10月に始まるQ3(2020年3月期決算の第3・四半期)の決済回数を、直前のQ2(20年第2・四半期)の決済回数と比べると、2倍以上伸びていることが一目瞭然である。還元事業の実施で期待していた以上の風が吹いたと言える。

2019年10月から始まった政府主導の「キャッシュレス・消費者還元事業」によって、多くの日本国民の関心がキャッシュレス決済に向いた。PayPayの決済回数がこの1年間で17倍になったように、還元事業はキャッシュレス化を推進する追い風となった。同様に、コード決済



出典：日経クロストrend「コロナ禍時代のキャッシュレス」

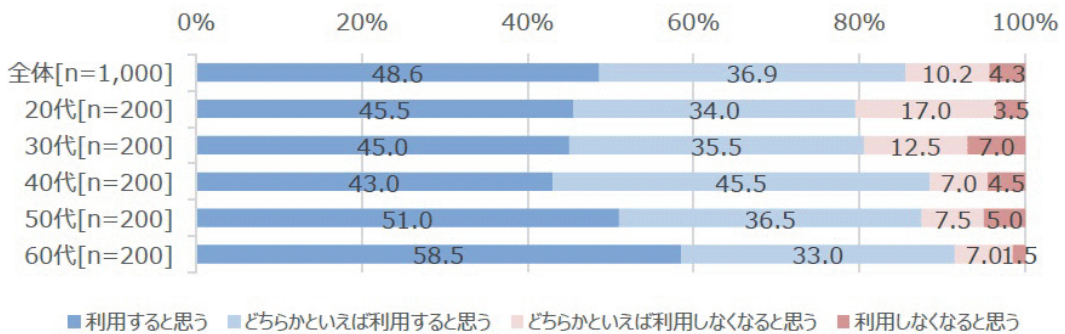
図7 「キャッシュレス・消費者還元事業」実施後の登録ユーザー数



出典：日経クロストrend資料とソフトバンク 2020年3月期決算資料により

図8 「PayPay」決済回数の推移

**Q.あなたは、「キャッシュレス・ポイント還元事業」が終了した後もキャッシュレス決済を利用すると思いますか。【単一回答形式】**



出典：日経クロストrend「コロナ禍時代のキャッシュレス」

図9 今後キャッシュレス化の継続利用について

「d払い」、LINE Pay、楽天ペイも利用者が急増した。

また、ジェーシーピー（JCB、東京・港）が2020年3月に実施したネット調査によると、キャッシュレス決済を利用している20代から60代までの一般消費者1,000人のうち、76.4%が還元事業に参加した店舗でキャッシュレス決済を利用しており、85.5%が「キャッシュレス・ポイント還元事業終了後もキャッシュレス決済を利用する」と回答した(図9の通り)。同じく、キャッシュレス決済を導入している経営者・自営業者142人のうち、90.8%が「還元事業の終了後もキャッシュレス決済の利用を継続した

い」と回答した。今後もキャッシュレスの利用は継続される見通しとなった。

さらに、経済産業省が2020年6月11日に発表した資料によると、還元事業を開始した2019年10月1日から2020年2月24日までの対象決済金額は約6兆2,000億円、消費者に還元された額は約2,550億円に達する。<sup>18)</sup>当初計上した予算をはるかに超える金額が消費者に還元されており、ユーザーにとって、キャッシュレス決済を使うきっかけになったことは間違いない。

還元事業の実施で世の中の流れが変わった。これまではコーヒー1杯といった少額商品を

キャッシュレス決済で支払う人は少数派だった。しかし、今回の還元事業で、少額でも堂々とキャッシュレスで決済する流れができた。キャッシュレス化を推進する上で、この変化は大きい。還元事業をきっかけに進み始めた、こうしたキャッシュレス化への動きは、今後さらに加速していく可能性が高そうだ。

2020年に入ってから、新型コロナウイルスの感染拡大で、消費者、従業員が共に店頭での接触を避けるようになったことも、こうしたキャッシュレス化の進展に、ある意味、追い風になっている。さらには、個人のマイナンバーカードに紐付けた決済サービスを使うと、最大25%の還元が得られる「マイナポイント事業」を2020年9月から実施することで、キャッシュレス決済の定着は一層期待されている。

今後、アフターコロナ時代にどう対応していくのか、どのような魅力づくりを目指すのかで、各企業やキャッシュレス化を導入した小売店、サービス業などは知恵を絞っている。アフターコロナ時代のインバウンド消費市場においては、キャッシュレス化への進展は計り知れない経済効果を引き出すに違いない。

## 7. 研究の結論

本論文では、インバウンド消費市場に適應するマーケティングを考察するため、2016年以降インバウンド消費市場の拡大や“ポスト爆買い”の動向、訪日中国人の消費行動などを取り上げて論じた。

2016年以降、あまねく日本の様々な商品に対象が及んでいた訪日中国人の「爆買い」は減少傾向にある。高額な時計やブランドバッグを中心とした「爆買い」が一服した影響を受け、訪日中国人が主要顧客である百貨店や量販店等の売上は下落は鮮明になった。

2018年以降、越境ECの拡大によって、自分用や土産用に買う化粧品などの日用品、日本で高品質の商品を求める購買意欲は旺盛になった。中国の阿里巴巴集団（アリババ集団）が、

日本への関わりを深めようとしている。まず、日本企業に対して市場シェア1位を誇る中国のネット店舗への日本商品の提供を促そうとしている。次いで、「新小売（ニューリテール）」と称する新たな小売チェーン店にも日本商品の供給を働きかけている。背景にあるのは中国消費者の日本商品への高い人気である。

新型コロナウイルスの感染拡大と東京オリンピックの開催延期を背景に、インバウンド消費市場には異変が起きている。しかし、アフターコロナ時代のインバウンド消費市場に注目すれば、モノよりも、中国国内で満足できないような商品品質・サービスの提供を求め、新しいライフスタイルの提案を求めて訪日する中国人観光客が増加することだろう。コトへの消費行動は明らかに「爆買い」と違う様相を呈して現れてくるだろう。

環境が変われば、従来のマーケティングと異なる新しいマーケティングが有効となる。モノからコトへの消費行動の変遷の中で、従来のマーケティングが必ずしも有効だとは言えなくなってきた。製品をベースにするマーケティングとは一線を画する新しいマーケティングが有効だと考えられる。もちろん、このような研究結果は必ずしもインバウンド消費市場のみに当てはまるものではなく、豊かになった消費者の一般的な消費動向に対しても有効であろう。但し、本研究では、インバウンド消費市場に適應するマーケティングの考察を主な目的にしている為、インバウンド消費市場を見据えたマーケティングのあり方を主として検討してきた。

インバウンド消費市場に適應するマーケティングを考察する際、アフターコロナ時代のインバウンド消費市場では、ハードよりもソフトな面の細やかさに心を動かされるようになるというところに軸足を置いてきた。それに沿って、本論文では、日本企業の事例を通して従来の4Pをベースにしたマーケティングが変わる、経験価値マーケティングの有効性を論じて提案した。サービス提供による経験価値マーケティ



ング、コミュニケーションによる経験価値マーケティング、「気配り」と「心配り」による経験価値マーケティングのように、3つの側面からインバウンド消費時代のマーケティングを検証した。経験価値マーケティングこそがインバウンド消費市場の顧客創造と成長維持への原動力であり、カギである。

また、「気配り」と「心配り」の視点からマーケティングを検討した。インバウンド消費市場において、「気配り」と「心配り」の二つを経験させることができれば、顧客の満足度を最大にすることが可能だ。「通常のサービス」に「気配り」がプラスされると、顧客は満足をより感じ、「心配り」がプラスされると、顧客の心は感銘ひとしおになる。アフターコロナ時代のインバウンド消費市場では、外国人観光客に対しても親切心や愛情を込めて仕事に従事するためには、マニュアルをさらに一段階超える「理念」または「信条」を共有する必要があることを指摘した。

今までの接客サービスに少し「気持ち」をプラスするだけで、外国人観光客に満足してもらえるし、少し「心」をプラスするだけで、外国人観光客に感動してもらえるのである。コト消費の需要が高まる中で、経験価値マーケティングが、インバウンド消費市場の未来を開拓していく原点ともなり、有望な手段の1つともなることは明らかである。

そして、環境が変われば、アフターコロナ時代のインバウンド消費市場に向けてのマーケティングを考える際、避けては通れないのが環境分析だ。アフターコロナ時代では、会社が置かれているインバウンド消費市場における環境変化を正しく理解できれば、課題設定がスムーズになり、効果的なマーケティング戦略立案も可能になる。

企業のビジネス活動のすべては、常に環境に大きく左右される。規模の大小にかかわらず、インバウンド消費市場や顧客からの影響をくみ取らない限り、モノもサービスも売ることはいきない。

さらに、過去のインバウンド消費市場の環境を再構成するだけでは真の分析とは言えない。未来の環境を見立ててアフターコロナ時代のインバウンド消費市場を考えれば、日本にただ買いに来てもらえば良いという視点ではなく、新しいライフスタイルの提案を伴う、「気配り」、「心配り」、「体験サービス」の提供の視点が不可欠となる。その視点から、新たな課題やビジネスチャンスが見えてくるに違いない。そして、アフターコロナ時代のインバウンド消費市場にあつては、キャッシュレス化の加速も視野に収める必要性に気づく。今までの強みが商品の品質や販売の手法だったのに対し、アフターコロナ時代では、脱モノ依存のサービスの設計、キャッシュレス化に強みが求められるはずである。

アフターコロナ時代のインバウンド消費市場ではキャッシュレス化が企業の強みとなる。データの分析を通して、消費税率引き上げ後の消費喚起とキャッシュレス化の推進を目的に、経済産業省が旗を振って2019年10月1日から2020年6月まで実施した「キャッシュレス・消費者還元事業」は、キャッシュレス化推進の追い風となったことは明らかである。ジェーシービーが実施したネット調査によると、キャッシュレス決済を利用している20代から60代までの一般消費者1,000人のうち、76.4%が還元事業に参加した店舗でキャッシュレス決済を利用しており、85.5%が継続して利用する旨を回答した。これが今後のキャッシュレス化への期待に繋がり、インバウンド消費市場での経済的な効果を引き起こすことは間違いない。

インバウンド消費市場は固定的ではない。アフターコロナ時代においてどのようにそれが様変わりしていくかが注目される。未来環境を見据えた時、新しい環境下におけるインバウンド消費市場での訪日観光客の期待や解決すべき課題もまた新たな装いの元、姿を現わす。その課題を解決する為、未来を先取るマーケティング戦略を立案しなければならない。

## 注

- 1) 詳細は金琦「インバウンド消費の変化と課題に関する一考察——「モノ」から「コト」への視点を中心に——」実践経営学研究第9巻, 2017年8月を参照.
- 2) 観光庁 訪日外国人消費動向調査 2018年全国調査結果(速報).
- 3) 流通問題研究協会『日用品のインバウンド消費を拡大させる意識と行動2017』pp. 15-20.
- 4) 中国政府は2016年4月に個人輸入品にかかる税制が改正された. 越境EC税制制度改正のポイントは, JETRO「一般貿易に比べ低い税負担を新税制で是正——中国越境ECの税制改正」を参照. <https://www.jetro.go.jp/biznews/2016/04/6181f9df4fd460be.html>
- 5) 前掲書『日用品のインバウンド消費を拡大させる意識と行動2017』pp. 32-35.
- 6) 三村優美子, 朴正洙編著『成熟消費時代の生活者起点マーケティング』千倉書房, pp. 36.
- 7) 博報堂が行った調査では, 16の製品カテゴリーのすべてにおいて, 80%以上の消費者が現在使っている製品の性能や効果に満足していた. <https://www.hakuhodo.co.jp/magazine/75247/>
- 8) B・J・バイン, J・H・ギルモア『経験経済 脱コモディティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社, pp. 2-8, pp. 12-17.
- 9) 前掲書『経験経済 脱コモディティ化のマーケティング戦略』pp. 56-69.
- 10) 三村優美子「食農連携マーケティングのすすめ」流通問題, pp. 10.
- 11) 野村総合研究所『2020年の中国』東洋経済新報社, pp. 218-234.
- 12) 永井 猛『富と知性のマーケティング戦略』五紘舎, pp. 38-39.
- 13) 中島 恵『爆買い後, 彼らはどこに向かうのか』プレジデント社, pp. 214-224.
- 14) 星野リゾートはフラットな組織を採用しており, 自分で判断できる優秀なスタッフが多くいることが星野リゾートの競争力にもなってきた. 日経『星野リゾートのブランド戦略』を参照.
- 15) 塩島賢次『ホスピタリティの黄金律』PHP, pp. 19-21.
- 16) DiDiは2018年秋に日本でもサービス提供を始め, 東京でも利用できるようになった.
- 17) 2020年6月一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス調査の結果について」[https://cashless.go.jp/assets/doc/200630\\_questionnaire\\_report.pdf](https://cashless.go.jp/assets/doc/200630_questionnaire_report.pdf)
- 18) 経済産業省「キャッシュレス・ポイント還元事業に関する直近の状況について」<https://www.meti.go.jp/press/2020/06/20200611002/20200611002.html>を参照

## 参考文献

- 三村優美子, 朴正洙編著『成熟諸費時代の生活者起点マーケティング』千倉書房, 2018年.
- 三浦 功『地域絶品づくりのマーケティング』中央経済社, 2018年.
- 月刊『事業構想』「インバウンド沸騰の先へ」事業構想大学院大学, 2018年6月.
- 川端庸子「インバウンドと越境ECの連携」大石芳裕編『グローバル・マーケティング論』白桃書房, 2017年.
- 流通問題研究協会『日用品のインバウンド消費を拡大させる意識と行動2017』2017年10月.
- B・J・バイン, J・H・ギルモア『経験経済 脱コモディティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社, 2017年12月.
- 中村好明『成功する「7つの力」まちづくり×インバウンド』朝日出版社, 2016年.
- 流通問題研究協会『日用品のインバウンド消費を拡大させる意識と行動2016』2016年9月.
- 中島 恵『爆買い後, 彼らはどこに向かうのか』プレジデント社, 2015年12月.
- 電通abc project 編『地域ブランドマネジメント』有斐閣, 2009年.
- 篠崎正芳『世界で成功するビジネスセンス』日本経済新聞出版社, 2009年.
- 博報堂ブランドコンサルティング『サービスブランディング』ダイヤモンド社, 2008年.
- 平野秀典『感動力』大和書房, 2006年.
- 金 琦「インバウンド消費の変化と課題に関する一考察」実践経営学研究, 2017年8月.
- 金 琦「“爆買い”終焉後のインバウンド消費」流通問題研究協会, 2016年10月.
- 金 琦「インバウンド消費の現状と今後の動向」ドラッグストア業界研究レポート, 2016年11月.
- 金 琦「“爆買い”にみる上海の消費市場の事情」流通問題11号, 2015年11月.
- 三菱総合研究所「訪日中国人買い物行動調査」2015年8月.

# 事業承継における権利および経営能力の承継について

## ——経済状況の変化における制度変化の視点から——

飯 野 邦 彦

### 要 旨

本稿では、我が国の中小企業の事業承継の現状と課題、さらに後継者の資質、後継者の教育方法についても考察する。

事業承継する価値のある企業か、さらに経営承継円滑化法、事業承継計画、経営者個人の贈与税、相続税、納税猶予制度等経営的、会計（財務）的、税務的視点からも分析し、今後の課題についても検討する。

キーワード：事業承継，中小企業，後継者教育，  
経営承継円滑化法，個人保証，納税猶予制度

### 目 次

- I. はじめに
- II. 2020年度版『中小企業白書・小規模企業白書』にみる中小企業の実態
  - 1. 承継方法
  - 2. 社長の年齢
  - 3. 事業継続が困難となる原因
- III. 先行研究にみる事業承継関心項目
  - 1. 専門書分析項目と順位
  - 2. 事業承継の目的・検討
    - 2-1 経営承継円滑化法
    - 2-2 M&Aによる売却
  - 3. 贈与税，相続税，民法の特例の活用
- IV. 株式の相続等における制度的変化
  - 1. 民法改正項目
    - 1-1 配偶者居住権の保護

- 1-2 仮払制度等の創設
- 1-3 遺留分に対する民法の特例
- 2. 非上場株式の納税猶予制度の特例
  - 2-1 取引相場のない株式等の所得税法上の時価
  - 2-2 法人税法における同族会社の特別規定
  - 2-3 納税猶予制度の利用
  - 2-4 事業承継税制
- V. 後継者教育
  - 1. 経営者教育
  - 2. 経営者・後継者に必要とされる能力項目
- VI. 結論

### I. はじめに

少子高齢化により各業界で人手不足が深刻化している状況となり、経営者の高齢化も顕著である。人手不足により外国人の就業者の受け入れも組織的に採用しなければ「人手不足倒産」に至りかねない。

企業（事業）経営者は、維持、成長発展、継続（going concern）しなければならない使命をもっているが、なかなか事業継続計画<sup>1)</sup>（BCP：Business Continuity Plan）の継続状況は進んでいない。

最近の「新型コロナウイルス感染症対策」についても、テレワークの導入状況<sup>2)</sup>を考察すると、資本金規模別のテレワーク導入状況は、資本金3,000万円～5,000万円未満では12.3%となっている。また、中小企業ではテレワークに通じた仕事がない状況となっており、細かい仕事は現場での作業が多いことも考えられる。

昨今では新規開業数も減少し、2018年度の

開業率は4.4%、廃業率は3.5%となっている。2018年度の開業率順位(産業分類)では宿泊業、飲食サービス業、情報通信業の開業率が高く、廃業率でも宿泊業、飲食サービス業とも高い傾向となっている。

事業承継問題でも経営者の高齢化と承継者の不在や事業の今後の見通し、経済状況の激化、相続税問題、家族の問題等、問題が山積みしている状況である。

第三者(M&A)へ譲渡を考えてみても、増収増益(売上、利益)企業でなく減収減益企業では買い手が見つからず、廃業しようとする借入金過大症であり、整理しても負債過多となり、廃業が出来ずに自転車操業企業が多いのが実情である。

経営者には、個人版事業承継税制、法人版事業承継税制を活用し、企業を継続することを考え、今まで培ってきた技術、匠の技(知的所有権、財産権)の継承をしてもらいたい。

本稿では、事業承継に関する一考察として、事業承継における権利及び経営権の承継と財産権の承継、さらに経営者(承継者)の資質等を考察する。

## II. 2020年度版『中小企業白書・小規模企業白書』にみる中小企業の実態

本稿では、我が国の中小企業の実態調査(現状把握)について様々出版されているが、その中でも信頼性が高いとされている『中小企業白書・小規模企業白書』(中小企業庁編)を引用して、分析する。

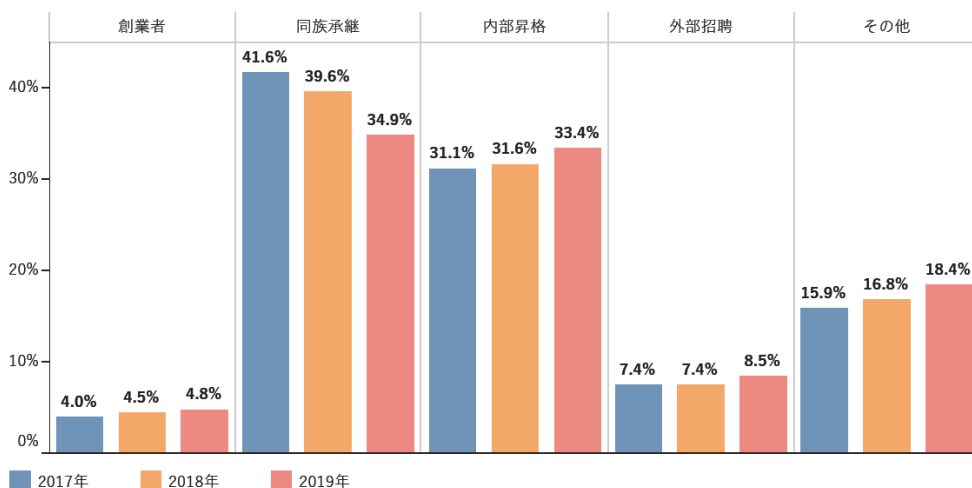
### 1. 承継方法

創業者(先代)から承継した社長(後継社長)は、親族(同族)承継者が多く、次に社内で育った社員、幹部社員からの承継が多い。同族承継と内部昇格が70%弱を占めている。親族内承継の比重は高く、外部からの招聘、その他はそれほど高くない。

### 2. 社長の年齢

2018年度では、70代以上で社長として現役で仕事をしている経営者が28.1%を占め、40代、50代の経営者よりも多いのが現状となっている。60代、70代の社長は全体の58.4%を

表1 事業を承継した社長の先代経営者との関係



資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査(2019年)」

出典 中小企業庁『中小企業白書・小規模企業白書 2020年版』I-140 第1-3-32図

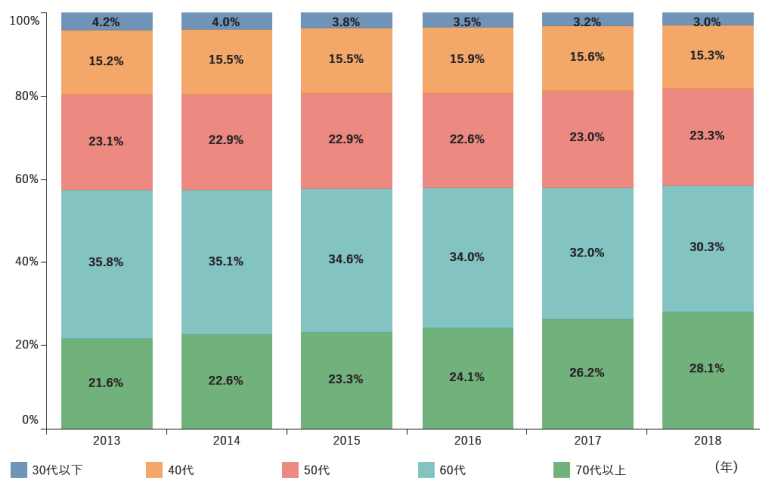
占めていて、社長の年齢は横ばいとなる傾向である。

リスクとして自然災害(69.9%)を想定している。我が国でも自然災害により、企業継続困難となり企業(事業)を廃業せざるを得ない状況に追い込まれた企業も多く見受けられた。

### 3. 事業継続が困難となる原因

中小企業の多くは、経営継続が困難となるリ

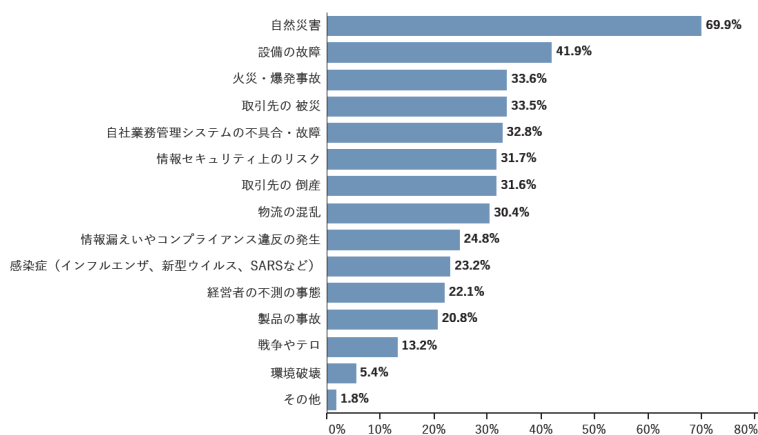
表2 社長の年齢分布



資料：(株)東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査」

出典 中小企業庁『中小企業白書・小規模企業白書 2020年版』I-133 第1-3-23 図

表3 事業の継続が困難になると想定しているリスク(中小企業)



資料：(株)帝国データバンク「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査(2019年5月)」

(注)事業継続計画(BCP)を「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」のいずれかを回答した企業に対して聞いたもの。複数回答。

出典 中小企業庁『中小企業白書・小規模企業白書 2020年版』I-82 第1-1-90 図

### Ⅲ. 先行研究にみる事業承継関心項目

#### 1. 専門書分析項目と順位

筆者は先行研究として、既に公刊されている専門書に「～事業承継」「事業承継～」と書名がついているものを40冊選択し、どういう項目が注目されているかを考察した。主として弁護士、税理士、公認会計士、中小企業診断士等の実務家の著書を選択した。

40冊の書籍は以下のとおり。

- 1 小西孝幸・小林将也 (2018) 『大事業承継時代の羅針盤』 同友館
- 2 藤間秋男 (2017) 『中小企業のための成功する事業承継 譲る者・継ぐ者・関わる者の心得88』 PHP 研究所
- 3 内藤 博・金子一徳・東條裕一 (2017) 『これからの事業承継に取り組むためのABC (3人の事業承継士が現場で見つけた秘訣集)』 税務経理協会
- 4 玄場公規・内田 聡・栗原浩一・山田直樹 (2019) 『後継者右腕経営者のための事業承継7つのステップ』 同友館
- 5 山下真弘 (2017) 『会社事業承継の実務と理論 会社法・相続法・租税法・労働法・信託法の交錯』 法律文化社
- 6 事業再生研究機構 編 (2018) 『中小企業の事業承継と事業再生』 商事法務
- 7 大西隆司 編 (2017) 『事例でみる 事業承継の実務—士業間連携と対応のポイント—』 新日本法規出版
- 8 岸田康雄 (2019) 『事例で学ぶ! 事業承継支援完全マニュアル【経営・手続き・後継者の3つの側面】』 ログイカ書房
- 9 今仲 清 (2017) 『[三訂版] Q&A 事業承継税制 徹底活用マニュアル』 ぎょうせい
- 10 山本昌弘 (2018) 『事業承継ガイドラインを読む—一国の中小企業政策とその活用に向けて』 経済法令研究会
- 11 小島正稔 (2016) 『オーナー社長のための事業承継ガイド 親から子へ円満に引き継ぐ秘訣30』 幻冬舎
- 12 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所 編 (2015) 『事業承継入門〈3〉事業承継のためのマーケティングと経営管理』 追手門学院大学出版会
- 13 白井一馬 (2017) 『顧問税理士のための相続・事業承継業務をクリエイティブにする方法60』 中央経済社
- 14 事業承継支援研究会 (2018) 『専門家のための事業承継入門 事例で学ぶ! 事業承継フレームワーク』 ログイカ書房
- 15 東京海上日動リスクコンサルティング(株) 編 (2018) 『実践事業継続マネジメント (第4版)』 同文館出版
- 16 岡野 訓・白井一馬・内藤忠大・濱田康宏・村木慎吾 (2018) 『実務目線からみた事業承継の実務 [三訂版]』 大蔵財務協会
- 17 大野正道 編 (2017) 『中小企業のための事業承継の実務』 中央経済社
- 18 松木謙一郎 監修 (2016) 『失敗しない事業承継』 日経MOOK
- 19 坪多晶子 (2012) 『成功する事業承継Q&A』 清文社
- 20 半田 道 (2017) 『事業承継が0からわかる本』 中央経済社
- 21 白井一馬 (2013) 『顧問税理士のための相続・事業承継スキーム 発想のアイデア60』 中央経済社
- 22 津島晃一 (2017) 『お金をかけない事業承継 (かわいい後継者には“個人保証”を継がせろ)』 同友館
- 23 小谷野税理法人 (2017) 『平成29年8月改訂 いまさら人に聞けない「事業承継対策」の実務Q&A (基礎知識と実務がマスターできるいまさらシリーズ)』 セルバ出版
- 24 KPMG ビジネスアドバイザー (2013) 『経営戦略としての事業継続マネジメント—予測不能な危機に強い組織づくりのための経営者の役割』 東洋経済新報社
- 25 後藤孝典 (2014) 『事業承継「不安・トラブル」

- 納得する解決法！』かんき出版
- 26 荒 和雄 (1995)『上手な「事業承継」—社長と後継者がいますぐ行うべきこと』ダイヤモンド社
- 27 小島規彰 (2016)『会社を継ぐあなたが知っておくべき事業承継 そのプロセスとノウハウ「ストーリー+解説」で理解する32のポイント』青月社
- 28 牧口晴一・齋藤孝一 (2017)『八訂版 図解&イラスト 中小企業の事業承継』清文社
- 29 日本公認会計士協会 編 (2017)『事業承継支援マニュアル 改訂版』日本公認会計士協会
- 30 榎野村資産承継研究所 監修 (2018)『季刊 資産承継 2018春号No.3 特集 平成30年度税制改正注目論点詳解！』<sup>3)</sup> 大蔵財務協会
- 31 榎野村資産承継研究所 監修 (2019)『季刊 野村資産承継 2019冬号No.15 特集 事業承継におけるM&Aの活用』<sup>4)</sup> 大蔵財務協会
- 32 榎野村資産承継研究所 監修 (2019)『季刊 野村資産承継 2019秋号No.18 特集 事業承継における従業員持株会の活用』<sup>5)</sup> 大蔵財務協会
- 33 江坂 彰 (2001)『世襲について 事業・経営篇』日本実業出版社
- 34 森富 幸 (2014)『事業承継の基礎と実務』日本評論社
- 35 木元仁志 (2008)『事業承継する力』ダイヤモンド社
- 36 今仲 清・増山英和・大山 修 (2013)『中小企業の事業承継戦略』TKC出版
- 37 「税務弘報 2013.8 VOL61 No.8 AUGUST」<sup>6)</sup> (2013) 中央経済社
- 38 西浦義彦・高村健一・坂井隆浩・樽見克己 (2017)『間違わない！事業承継Q&A』清文社
- 39 日本弁護士連合会 日弁連中小企業法律支援センター 編 (2018)『事業承継法務のすべて』金融財政事情研究会
- 40 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) コーポレートアドバイザー部 (2020)『会社を強くする承継の鉄則』金融財政事情研究会

次頁の表(表4)は左側の縦に書名の番号、

横の47項目については筆者の経験的、理論的視点に基づき選別し判断した。

実務家の著したものは、時代的背景(政治、経済、社会状況)が如実に反映されている。また、事業承継問題について各専門分野の得意な項目しか述べていないことも特徴的である。例えば、事業承継の方法について、親族内承継、親族外承継(従業員、他社への売却)があるが、著者により内容が異なる。親族内承継には、現社長(経営者)の配偶者や子息、兄弟、伯父、従兄弟、姉妹が考えられるが、実務経験の豊富な著者は、経営承継者の資質、能力等についても考察している。

47項目を分類別にもう少し、例えば30項目位に絞り込むことも可能であったが、著者によっての内容を一括りにすると、オリジナリティが薄れてしまう危険性がみられた。例えば、相続人の範囲の項目について、民法の法定相続人の確定、相続税法の法的相続分(配偶者2分の1、子2分の1)、法定相続人の遺産に係る基礎控除、遺贈、相続時精算課税、相続税の延納、物納、相続税納税猶予制度、贈与税納税猶予制度、小規模宅地等についての課税の特例、取引相場のない株式の評価(財産評価通達)、課税財産、非課税財産等の区別等々、関連項目が多岐にわたってしまう。

40冊の中で項目の多い順に並べてみると後記の表(表5)となる。

「事業承継」について考察すると、税法的な視点からのものが多く、経営的視点からの項目が少ない。上位項目の殆どが、税金等で占められていて、例えば、税法(所得税、譲渡所得税、贈与税、相続税)、民法(法定相続人、法定相続分、遺言、遺贈、寄与分、特別寄与料、遺留分、遺留分侵害額請求権、配偶者居住権、生前贈与、遺言書保管制度)である。また、遺留分については、経営承継円滑化法における遺留分の特例(除外合意、固定合意、付随合意)との関係がある。

筆者は、専門書分析項目(47項目)と順位から大別すれば、以下の6項目が事業承継につ

表4-1 専門書分析

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	親族内承継・支援体制				親族外承継			
	民法と民法特例法	相続人の範囲と相続分	遺言書遺言の活用	遺留分	小規模宅地等の相続税の課税価額	相続時精算課税制度	相続税納税猶予	贈与税の暦年課税制度納税猶予	経営承継円滑化法	株主の権利と議決権	株式譲渡制限株式	現状把握	存続・将来性への対応	後継者の有無引継ぎ意思	承継する価値の有無	事業承継計画の作成	親族内承継	株式等の現状把握	銀行との関係金融支援	従業員との関係	取引先との関係	MBO等	EBO従業員承継従業員持株会	第三者承継 M&A
1							○							○		○	○					○	○	○
2														○										
3							○		○				○			○		○					○	○
4														○		○		○	○				○	○
5			○	○			○	○	○	○						○							○	○
6												○						○						
7	○	○	○	○			○	○	○	○		○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
8						○	○	○	○						○		○						○	○
9	○			○			○	○	○															
10							○	○						○										
11			○				○	○	○					○		○		○					○	○
12																								
13					○	○						○		○	○	○	○						○	○
14																								
15																								
16	○					○	○	○								○						○		○
17						○	○	○		○		○		○		○							○	○
18						○	○	○	○			○		○	○	○	○	○						○
19			○			○	○	○	○		○							○	○					
20						○	○	○	○									○			○	○	○	○
21			○			○	○	○																○
22												○		○		○		○						
23							○	○	○	○		○	○	○				○				○	○	○
24																		○						
25			○				○							○		○	○							
26							○							○				○						
27						○	○	○	○		○	○		○		○		○	○					
28	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○						○	○
29							○	○	○				○	○	○	○	○						○	○
30					○	○	○	○	○						○									○
31			○											○										○
32										○							○		○				○	
33											○	○	○			○		○	○					
34	○	○	○				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					○	○	○
35												○	○	○	○	○	○							
36	○		○			○	○	○	○					○				○						○
37						○	○																	
38			○	○			○	○	○				○	○	○	○			○	○		○	○	○
39			○	○			○	○	○					○	○	○	○					○	○	○
40				○		○	○	○	○			○		○	○	○	○					○	○	○
合計	6	3	12	7	3	13	26	21	14	9	3	12	7	22	7	15	17	10	15	7	4	9	18	22



表 4-2 専門書分析

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
	事業譲渡	事業承継による合併	ファミリービジネス(ガバナンス)	経営者の個人保証	株式評価種類株式	取引相場のない株式の評価方法(自社株式)	類似業種比準価額	純資産価額	非上場株式等 評価・移転	納税猶予	廃業	経営理念	外部環境 PEST	内部環境 バリュチェーン	VRIO	後継者教育	生命保険	信託	事業承継ガイドライン	小規模宅地	事業継続マネジメント	事業承継税制	事業再生
1					○	○					○												
2																							
3					○	○			○							○	○		○				
4					○							○	○	○	○								
5	○					○												○					
6											○								○			○	○
7	○	○			○	○			○		○						○						○
8	○		○		○	○	○	○															○
9									○														
10						○			○								○						
11						○			○		○					○	○	○	○	○			
12																					○		
13					○	○			○									○		○		○	
14									○			○	○			○	○						
15																					○		
16	○				○	○	○	○	○												○		
17			○						○	○		○				○							
18	○		○	○					○							○	○	○					○
19					○	○	○	○									○						
20							○	○															
21						○			○														
22				○														○		○		○	
23					○	○											○	○					
24																					○		
25						○			○														
26					○	○	○	○								○							
27																							
28					○	○	○	○	○							○	○	○	○	○	○		○
29	○				○	○							○	○	○	○	○	○	○	○			
30					○															○		○	○
31	○	○		○			○	○										○					
32			○		○																		○
33			○									○											
34	○										○						○						
35												○				○							
36					○				○							○							○
37					○	○																	
38					○				○	○	○		○				○						
39	○				○	○	○	○	○	○	○						○	○	○				
40			○		○	○		○				○				○							
合計	9	2	6	3	18	19	8	6	13	8	9	5	5	3	2	13	11	10	5	6	3	8	3

表5 専門書分析項目と順位

順位	項目	40冊中
1	⑦ 相続税納税猶予	26
2	⑭ 後継者の有無、引き継ぐ意思	22
	⑳ 第三者承継 M & A	22
3	⑧ 贈与税の暦年課税制度、納税猶予	21
4	⑳ 取引相場のない株式の評価方法（自社株式）	19
5	㉓ EBO、従業員承継、従業員持株会	18
	㉑ 株式評価、種類株式	18
6	⑰ 親族内承継	17
7	⑯ 事業承継計画の作成	15
	⑲ 銀行との関係、金融支援	15
8	⑨ 経営承継円滑化法	14
9	⑥ 相続時精算課税制度	13
	㉒ 株式、評価、移転	13
	④⑩ 後継者教育	13
10	③ 遺言書、遺言の活用	12
	⑫ 現状把握（自社）	12
11	④① 生命保険	11
12	⑯ 株式等の現状把握	10
	④② 信託	10
13	⑩ 株主の権利と議決権	9
	㉒ MBO等	9
	㉕ 事業譲渡	9
	③⑤ 廃業	9
14	③① 類似業種比準価額	8
	③④ 納税猶予	8
	④⑥ 事業承継税制	8
15	④ 遺留分	7
	⑬ 存続、将来性への対応	7
	⑮ 承継する価値の有無	7
	⑳ 従業員との関係	7
16	① 民法と民法特例法	6
	㉒ ファミリービジネス(ガバナンス)	6
	③② 純資産価額	6
	④④ 小規模宅地	6
17	③⑥ 経営理念	5
	③⑦ P E S T	5
	④③ 事業承継ガイドライン	5
18	④① 取引先との関係	4
19	② 相続人の範囲と相続分	3
	⑤ 小規模宅地等の相続税の課税価額	3
	①① 株式譲渡制限株式	3
	④⑧ 経営者の個人保証	3
	③⑧ バリュチェーン	3
	④⑤ 事業継続マネジメント	3
20	④⑦ 事業再生	3
	④⑥ 事業承継による合併	2
	③⑨ V R I O	2

いて検討すべき課題なのではないかと考える。

- 1) 自社の現状分析（課題抽出）具体的解決策
- 2) 後継者の決定、教育（人格、専門的、業界の知識、専門性、社会性）
- 3) ステークホルダーの支援協力体制の構築
- 4) 事業承継円滑化法、事業継続マネジメントの作成
- 5) 個人の持株（株の異動、株主構成）対策（株主の評価等）個人の担保保証
- 6) 贈与税、相続税の納税  
贈与税の納税猶予制度、相続税の納税猶予制度、相続時精算課税、  
贈与税、相続税の納税資金調達、納税方法（延納、物納等）

## 2. 事業承継の目的・検討

事業承継の目的は事業の維持、発展、継続であり、課題として①人的資源の承継（経営理念、経営ノウハウ、信用、人脈、社員）、②物的資源の承継（事業用財産の承継、個人財産の承継）がある。筆者のこれまでの実務的経験から、具体的検討課題として次の12項目が挙げられる。

- (1) 外部環境（業界の状況と今後の見通し）
- (2) 内部環境（定性分析、定量分析）
- (3) 企業の借入金に対する個人保証<sup>7)</sup>と企業の担保不動産状況（新経営者の個人財産）
- (4) 株主構成の変化（株主の増減、持ち株の移動）
- (5) 従業員の理解（承認への理解と協力）
- (6) 役員の理解（現役員の理解と新役員の選任、交代）
- (7) 得意先の理解（協力支援）
- (8) 仕入先の理解（協力支援）
- (9) 退職金規定の整備と退職する役員退職金額の決定
- (10) 同族役員間の意見調整と協力（争続紛争への対策）
- (11) 承継時期（株主総会での承認）事業承継教育プログラム  
（承継者候補の選定と教育方法）の作成

（社内教育、社外教育）引退のタイミング  
(12) 新経営計画（事業計画）の作成

人的資源のコアな資質として承継者の資質がある。承継者の資質（資質：実務能力、人的能力）としては、企業家精神、意欲を持ち、事業構想力（やりたい夢があるか）を実現するためにさらに、健康（心身）、専門的能力（得意分野、資格）を深め、成功体験、失敗体験を生かし、イノベーション能力（経営理念の承継と革新）、さらにリーダーシップ力を発揮して事業発展に尽力する覚悟が必要不可欠である。

また、事業の継続、発展を実現するには、事業継続マネジメント（Business Continuity Management<sup>8)</sup>）British Standard BS25999-2（2007）、（BCP：Business Continuity Plan）により、事業継続計画をつくり、自社を取り巻く環境の把握、外部リスク、内部リスクへの対応や、不測の事態のリスク対応（東日本大震災、新型インフルエンザ、新型コロナウイルス感染症、停電、自然災害、システム障害）が求められる。

事業承継の具体的な方法には、既述した親族内承継（世襲型）として息子たち、娘婿、配偶者、兄弟の他に、親族外承継として（社内）役員、社員、（社外）取引先、金融機関、第三者へ株式売却（承継者がいない、会社分割）の3つの方法が考えられるが、最後の手段として廃業という選択肢もある。中小企業の事業承継は、法人（株式会社）では法人税法、相続税法、贈与税法、会社法、民法、経営承継円滑化法さらには、労働法、信託法など様々な法律が関係している。

中小企業の多くは同族企業であり表6、表7のように、経営権と所有権は同族で占有されているのが実情であり、コーポレートガバナンス、コンプライアンス（法令遵守）を守ることも難しく、理論と実務との乖離もみられる。我が国では、大企業と中小企業の二重構造であり、99.7%が中小企業となっている。その中小企業において経営者の高齢化が進んでおり、後

継者が決まっていない企業が60%を超えている現状である。今日のコロナ禍において全産業に影響を及ぼして、いつ回復傾向がみられるか不透明な時代であり混迷した時代であることは、事業承継においてさらなるプレッシャーとなっている。

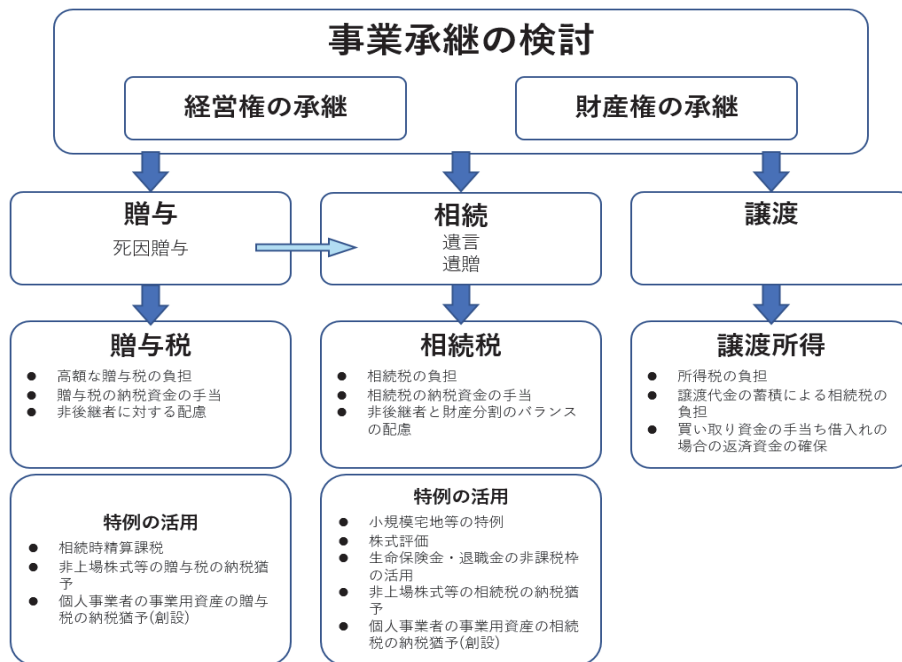
事業承継の対象となるものには、事業に供している ①事業用財産、②株式会社の株式、③役員・従業員、④得意先、⑤仕入先、⑥金融機関との関係等、ひと、もの、かねの承継であり、創業理念の承継、有形、無形の財産の承継を、いつ、どの時点で、誰に、どういう形で承継すべきか、例えば創業30年、40年であるとか、経営者の還暦、古稀などの記念すべき年などいつの時期で後継者に譲るかなど承継計画の作成が必要不可欠となる。このような承継対象の多様性を考えると、現経営者の年齢と後継者の年齢、実務経験、実務能力との関係が最も重

要課題であることは明らかである。

## 2-1 経営承継円滑化法

中小企業の事業承継を促進あるいは制約する制度的要因は税制である。現行の最も重要な税法が2008年施行の「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」(以下、「経営承継円滑化法」又は「円滑化」という)がある。この円滑化法の目的は「多様な事業の分野において特色ある事業活動を行い、多様な就業の機会を提供すること等により我が国の経済の基盤を形成している中小企業について、代表者の死亡等に起因する経営の承継がその事業活動の継続に影響を及ぼすことにかんがみ、遺留分に関し民法(明治二十九年法律第八十九号)の特例を定めるとともに、中小企業者が必要とする資金の供給の円滑化等の支援措置を講ずることにより、中小企業における経営の承継の円滑化を図

表6 事業承継の検討



出典 武田秀和『中小企業者のための贈与と事業承継税制』関東甲信越ミロク会計人会研修資料 2019.5.30 p.28 筆者一部修正

り、もって中小企業の事業活動の継続に資すること」であると述べられている。

## 2-2 M&A (Mergers and Acquisitions) による売却

経営者の高齢化により、後継者の確保が困難となり、事業の維持、発展、継続を他者あるいは第三者に事業譲渡し、企業を存続する手段として、M&A (Mergers (合併) and Acquisitions (買収) の略。第三者承継) を活用とする選択肢がある。

企業の買収 (Acquisitions) には、株式譲渡と事業譲渡がある。また、合併には、吸収合併、新設合併がある。M&Aの定義として、「中小企業白書」において、吸収合併、吸収分割をM&Aにおける合併、分割としている。このM&Aの案件には、金融機関や弁護士、公認会計士、税理士等の専門家の関与が必要不可欠で

ある。

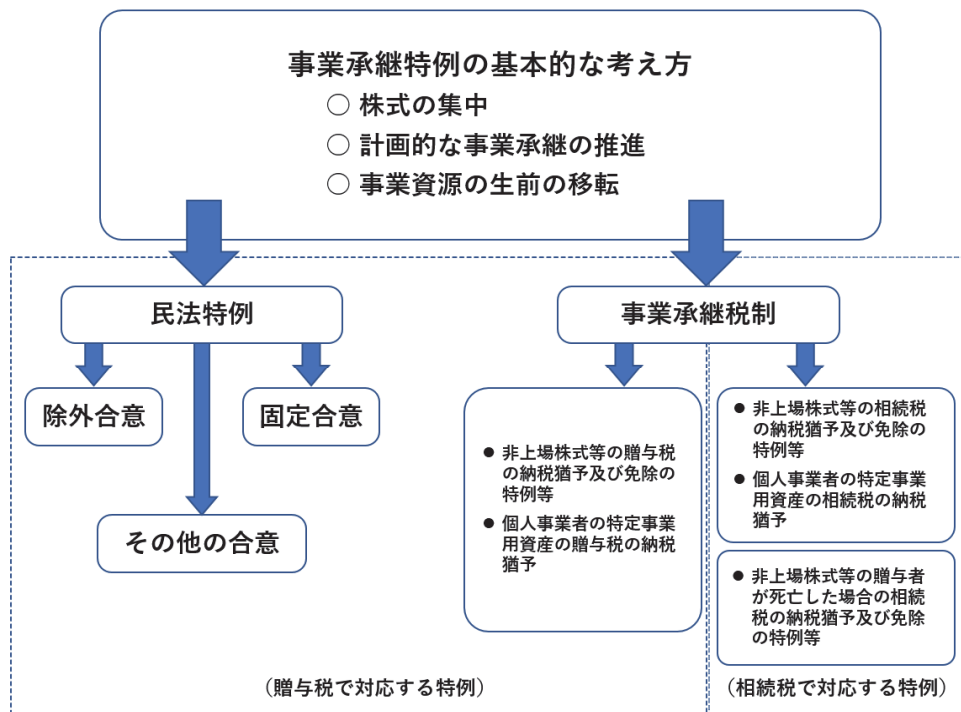
M&Aの仲介会社も多く、買収企業の会社の沿革、事業内容、取締役、監査役、組織図、資本金、株主名簿、各々の株式数、借入金、従業員数、経営状況、将来の見通し、業界構造、社員の年齢構成、資産、負債状況の確認、信用状況、成長性、収益性、安全性等について精査が求められる。買収企業にとって、「価値ある会社 (企業価値、株主価値評価)」か否かの企業評価 (定量分析、定性分析) は慎重にしかもスピーディーに実施されることが求められる。

なお、評価アプローチとして、一般的には①インカム・アプローチ ②マーケット・アプローチ ③ネットアセット・アプローチの3つが用いられる。

## 3. 贈与税、相続税、民法の特例の活用

既に指摘したように事業承継には、経営権の

表7 事業承継特例の基本的な考え方



承継と財産権の承継があり、相続、贈与の方法が考えられる。事業承継で考えられる贈与税、相続税、民法の特例には下記(表8)がある。

また、法人税法57条⑪一では、中小法人等とは各事業年度終了の時において次の法人に該当するものを規定している。

普通法人(投資法人、特定目的会社及び受託法人を除く)のうち、資本金の額もしくは出資金の額が一億円以下であるもので、大法人による完全支配関係がある法人を除くとされている。

中小企業者には措法42の4⑧七(研究開発

表8 事業承継で考えられる贈与税、相続税、民法の特例

特 例	条 文	特 例 の 内 容
小規模宅地等の課税価格の計算の特例	措法 69 の 4 ②	特定事業用宅地等は 400 m <sup>2</sup> まで評価額の 80%が減額される。
農地等を贈与した場合の贈与税の納税猶予及び免除	措法 70 の 4 ①	農業後継者が贈与を受けた農地等について、贈与者の死亡まで贈与税が猶予される。
農地等についての相続税の納税猶予及び免除等	措法 70 の 6 ①	農業相続人が相続した農地等の価格のうち、農業投資価格を超える部分に対応する相続税が猶予される。
山林についての相続税の納税猶予及び免除	措法 70 の 6 の 6①	林業経営相続人が相続した、特定森林経営計画区域内の山林の課税価格の 80%に対応する相続税が猶予される。
非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除の特例	措法 70 の 5 ①	後継者が贈与を受けた非上場株式について、贈与者又は受贈者の死亡まで贈与税が猶予される。
非上場株式の贈与者が死亡した場合の相続税の課税の特例	措法 70 の 7 の 3①②	特例贈与者が死亡した場合
非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除の特例	措法 70 の 7 の 6①	後継者が相続した非上場会社の株式について、課税価格の 80%に対応する相続税が猶予される。 特例経営承継人等の死亡の日(納税猶予期限)
医療法人の持分に係る経済的利益についての贈与税の納税猶予及び免除の特例	措法 70 の 7 の 9①	認定医療法人の持分所有者が、持分を放棄したことによる経済的利益にたいする贈与税が猶予される。
医療法人の持分についての相続税の納税猶予及び免除の特例	措法 70 の 7 の 12①	認定医療法人の持分を相続した相続人の、持分に対応した相続税額が猶予される。
医療法人の持分についての相続税の税額控除の特例	措法 70 の 7 の 13①	認定医療法人の持分を相続した相続人が、持分を申告期限までに放棄した場合、その持分に対応した相続税が控除される。
遺留分に関する民法の特例	円滑化法 4	遺留分に関する民法の規定の特例で、生前に相続人の遺留分に対する合意契約。(1) 除外合意 (2) 固定合意
教育資金一括贈与の特例	措法 70 の 2 の 2①	直系尊属から教育資金の一括贈与を受け、信託等した場合、1,500万円まで非課税となる。
結婚・子育て資金の一括贈与の特例	措法 70 の 2 の 3①	直系尊属から結婚・子育て資金の一括贈与を受け、信託得した場合、1,000万円まで非課税となる。
直系尊属から住宅取得等資金の贈与を受けた場合の非課税の特例	措法 70 の 2 ①	直系尊属から住宅を取得するための資金を贈与された場合の非課税の特例
特定の贈与者から住宅取得等資金の贈与を受けた場合の相続時精算課税の特例	措法 70 の 3 ①②	60歳未満の直系尊属から住宅を取得するための資金を贈与された場合、相続時精算課税を選択することができる。
贈与税の配偶者控除	相法 21 の 6 ①	婚姻期間が 20年以上である配偶者から居住用不動産、または居住用財産を取得するための金銭の贈与を受けた場合、2,000万円を控除する。
暦年課税	相法 21 の 5	基礎控除 110万円。一般の贈与税の税率で計算。
相続時精算課税	相法 21 の 9	特定贈与者の年齢 60歳以上で、受贈者が子(推定相続人)または孫で 20歳以上、特別控除 2,500万円。
直系尊属からの贈与の場合の特例税率	措法 70 の 2 の 3①	直系尊属から受けた贈与に対する暦年課税贈与税の税率の緩和。

筆者作成

税制において規定されるもの)と、措法42の6①(起業投資促進税制において規定されるもの)とがあり、中小企業者及び中小企業等の範囲は、資本金の額または出資金の額が1億円以下の法人と考えればよい。(措法42の4④⑧七、八、九、42の6①、措令27の4⑫、27の6①)。

その他には円滑化法25(政令で規定された個別の業種等の係る会社及び個人をいうと規定)し、製造業その他では従業員900人以下(ゴム製品製造業)、サービス業(ソフトウェア、情報処理サービス業、資本金3億円以下従業員300人以下)、旅館業(資本金5,000万円以下、従業員200人以下)と規定している。

このように、中小企業の定義には法人税法、措置法、中小企業庁の規定等がある。

#### IV. 株式の相続等における制度的変化

##### 1. 民法改正項目

まず、今回の民法改正により、新たに配偶者居住権、仮払い制度、遺留分に対する民法の特例、遺言書の法務局での保管制度の創設等がされた。配偶者居住権、仮払い制度、遺留分についての法的変動の具体的項目は以下の通りである。

##### 1-1 配偶者居住権の保護

民法第1028条 配偶者居住権

民法第1037条 配偶者短期居住権と民法第1038条では、配偶者は善良な管理者の注意をもって居住建物の使用をしなければならない

第1031条 配偶者居住権の登記等

第1032条 配偶者による使用及び収益

第1033条 居住権の修繕等

この配偶者居住権の創設によって、配偶者の管理責任等の規定が定められ、また、第903条特別受益者の相続分で配偶者の居住用財産の配偶者特別控除適用した者に対する相続時の持ち戻しはしない旨となった(持ち戻し免除)。

##### 1-2 仮払い制度等の創設

可分債権と不可分債権と分離する。

民法第427条 分割債権及び分割債務

民法第428条 不可分債権

民法第907条 遺産の分割の協議又は審判等

改正案では、全部又は一部の分割を家庭裁判所に請求することができるとした。

##### 1-3 遺留分に対する民法の特例

- ・除外合意…生前贈与株式等を遺留分から除外
- ・固定合意…生前贈与株式等の評価額をあらかじめ固定

特例受益についての相続人への贈与10年限定

遺留分減殺請求の廃止と遺留分侵害額の請求権の新設

民法上の遺留分の制限・代表者交代による雇用不安が考えられるので、金融支援制度(日本政策金融公庫の低金利融資)、措置法・贈与税の納税猶予の特例等の対策が講じられる。また、納税猶予の適用検討(納税猶予を適用すべきか否かの検討)課題として、

①後継者に自社株を贈与することの決定(承認)

②自社株の承継先の検討(資産評価、納税資金)

ア) 承継先は誰か

イ) 親族内承継か従業員か

ウ) 承継方法(贈与か、売買か)が考えられる。

納税猶予の適用要件、申告手続きにより、一般事業承継税制と特例事業承継税制がある。また、農地等の相続税、贈与税の納税猶予及び免除の特例もあり、相続時事業と農業(農業相続人)の両方の特例を受ける人もある。その事業の実態と個人、事業の財産状態、相続税等との検討により納税猶予制度の特例をすべきか否かを考えることも必要不可欠である。

また、相続時精算課税は資産家にとっては相続時において再計算されるので、メリットとデメリットの両方がある。

相続時精算課税制度の適用を受けた財産は、すべて相続時において課税価格に算入され、相続時に清算を行うことになる。贈与時において、相続時の財産（相続税も含む）から暦年納税との比較を検討し、選択すべきである。

## 2. 非上場株式の納税猶予制度の特例

株式会社において、株主名義が実質的所有者となっているか、一般的に言われている名義借り株の存在がないか否か。株価対策は相続税対策のなかでも重要な課題となっている。株価引下げ対策には種々あるが、計画的に実施していかなければ効果は期待できないと考える。

事業承継税制（特例措置）は、先代経営者（贈与者）の要件、後継者（受贈者）の要件、猶予取消事由等の一定の要件の中で実施される（2018年1月1日～2027年12月31日）。

### 2-1 取引相場のない株式の所得税法上の時価

所得税法上の規定には、株式等を取得する権利の価額（所得税基本通達23～53共-9）、株式等を贈与した場合の「その時における価額」（所得税基本通達59）、贈与等の譲渡所得の特例（所得税法59条）、上場有価証券等以外の株式の価額（法人税基本通達9-1-13）、上場有価証券等以外の株式の価額の特例（法人税基本通達9-1-14）がある。

株式の譲渡には、親と子の関係（個人から個人）であっても、株式の売主、買主が支配個人株主か被支配個人株主かによって、相続税における原則的評価額、特例的評価額（配当還元価額）により評価され、適正な時価を導き出し、受贈益あるいは贈与税が課される。株式の承継方法には、贈与税、所得税（譲渡所得税）そして相続税（相続対策）等の視点により実行することになる。

贈与については暦年贈与が考えられるが、親と子の関係であれば税金対策や期間的余裕（贈与者の健康状態）等を考慮し、長期的戦略により株式の移転を実行することができる。しか

し、短期的に株式移転を考えるのであれば、親と子の間での株式の譲渡が考えられる。この場合、株式の一株当たりの譲渡価格の査定（売買金額）や子（買受け人）の購入資金（資産）確保が必要となり、金融機関との連携も鍵となる。

非上場株式の評価方法は、同族株主の場合は類似業種比準価額方式、純資産価額方式、類似業種比準価額と純資産価額の併用方式の3種類がある。同族株主以外の株主の場合は配当還元方式を使用する。なお、株主の判定には、同族株主、中心的な同族株主、中心的な株主の3つの方法がある。

### 2-2 法人税法における同族会社の特別規定

同族会社とは会社の株主等の3人以下と特殊の関係にある個人及び法人が、その会社の発行株式等（自己株式等を除く）の50%を超えて有する場合、その会社の議決権の50%超を有する場合、合名会社等の社員の過半数を占める場合をいう。同族会社には、行為又は計算の否認、役員範囲の規定がある。特定同族会社には、特定同族会社の課税留保金額に対する特別税率が規定されている（法67①⑧）。一方、買収会社においては、取得価額が有価証券取得価額となる。

事業承継の問題は、個人事業者、法人企業経営者にとっても重要な課題の一つである。事業承継にとって、税制（法人税、消費税、事業税、所得税、相続税、贈与税）の問題が障壁の一つとして考えられる。そこで既述したように、事業承継の円滑化の促進を計る目的で、2009年度税制改正により事業承継税制が成立した。

事業経営は、持続的に成長発展し、利潤の追求、さらには、ステークホルダー（株主、社員、金融機関、仕入先、得意先、地域社会）との友好関係を維持することも重要である。

また、事業承継とは、現経営者から次世代経営者（後継者）へのスムーズなバトンタッチ（事業を引継ぐ）することである。経営権（株式）と財産権（事業用財産と個人の財産）の承継で



ある。

事業承継には、規模的、人的（役員や株主、同族関係等）、経営的（売上、利益、配当、借入金、得意先、仕入先）な制約条件が課せられる。様々なケースの中から、最良の方法で解決するにはどのようなスキームで解決すべきかが問われる。例えば、株式の異動（複数の相続人に分割するか、それとも一人の相続人に集中させるか）の問題だけでも、様々な問題が生じてくる。理論的には承継者（後継者）に集中して株式を持たせる（大株主として）ことを主張する学識者が多い。

一代で創業した企業の経営者においては所有と経営の同一化がみられ、資本金も過少資本であり、株式の評価も高い。その上健全経営している企業の承継は、相続税も納税資金も高額となり財政的にも厳しい状況となる。また、同族企業も多く、先代経営者も同族の結束が固く、同族経営を永く維持してきた歴史から、簡単に一人の同族の下に株式異動をすることが不可能となっているのが現状である。また、民法、相続税法でも、均分相続の精神の下、先代（被相続人）の築いた財産（遺産）の均分化を主張する相続人が多くみられる。

非上場企業の株式評価は、取引相場のない株式の価額として、所得税基本通達23～35共-9（株式等を取得する権利の価額）、所得税基本通達59-6（株式等を贈与等した場合の「その時における価額」）所得税法59条（贈与等の場合の譲渡所得の特例）また、法人税基本通達9-1-13（上場株式以外の株主の価額）法人税基本通達9-1-14（上場有価証券等以外の株式の価額の特例により価額）を決定することになっている。

相続税の節税方法の一つとして、先代社長等の株式を異動しスムーズに後継者（承継者）にバトンタッチすることがベストであるが所得税法、法人税法の規定に準じて「時価」をどう評価し、時価をどう引き下げることが重要な鍵となる。相続時には、財産評価基本通達に基づく株式の評価が求められる。こうした様々な税法が

関係してくる。

株式の異動では①個人から個人への株式異動、②法人から法人への株式異動、③個人から法人への株式異動が考えられる。

取引相場のない株式の所得税法上の時価と法人税法上の時価、相続税法上の時価の算定と個人の株式異動では株式の法人への譲渡価額（低額譲渡、所基通59-6）が問題となってくる。個人から法人への時価の2分の1未満の譲渡は、時価での譲渡とみなされる（みなし譲渡、所得税法59①-二所得税法施行令169）。

非上場株式等に係る措置として

措法70の7の2「非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除」

措法70の7「非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除」

措法70の7の3「贈与税の納税猶予制度」から  
70の7の4「相続税の納税猶予制度」への移行するための措置がある。

## 2-3 納税猶予制度の利用

中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（以下「経営承継法」という。）2008年10月1日に施行された。2009年度の税制改正において、事業承継における中小企業経営者の相続税、贈与税の負担を軽減する納税猶予制度が導入された。

個人版事業承継税制における納税猶予制度は、以下の通りである。

相続税の納税猶予制度（措置法第70条の6の10）

平成31年1月1日～令和10年12月31日まで  
10年間

贈与税の納税猶予制度（措置法第70条の6の8）

平成31年1月1日～令和10年12月31日まで  
10年間

## 2-4 事業承継税制

事業承継税制（納税猶予及び免除の特例）には、一般措置（2009年度税制改正により創設）、特例措置（2018年度税制改正により創設）の2つがあり、下記の要件が必要とされている。

表9 非上場株式等についての贈与税、相続税の納税猶予及び免除の特例を受けるための基本的手続の根拠条文等

	租 税 特 別 措 置 法	租 税 特 別 措 置 法 施 行 令	租 税 特 別 措 置 法 施 行 規 則	租 税 特 別 措 置 基 本 法 通 達
非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除	第70条の7第2項第1号	第40条の8第3項	第23条の9	第70条の7-3~7-44
非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除	第70条の7の2	第40条の8の2第3項	第23条の10	第70条の7-2-2~48
非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の納税猶予及び免除	第70条の7の4第1項	第40条の8の3	第23条の12	第70条の7の4-1~12
非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の特例	第70条の7の3		第23条の11	第70条の7の3-1~2

筆者作成

- 1) 納税猶予時の要件（措法70の7②, 70の7の2②（同語の意義））
- 2) 経営承継期間内（5年間）（措法70の7の③, ④, 70の7の2③④）
- 3) 納税猶予時から5年経過後の納付 措法70の7⑤, 70の7の2⑤）
- 4) 猶予税額の免除又は一部納付 措法70の7⑬, 70の7の2⑬）

株式には普通株式のほかに種類株式（会社法第108条異なる種類の株式）があり、種類株式には9種類ある。

- ①優先株式（剰余金の配当）
- ②議決権制限種類株式
- ③拒否権付種類株式
- ④優先株式（残余財産の分配）
- ⑤譲渡制限種類株式
- ⑥取得請求権付種類株式
- ⑦取得条項付種類株式
- ⑧全部取得条項付種類株式
- ⑨取締役・監査役の選任・解任種類株式

この種類株式の活用により株主対策が講じることができる。会社法による種類株式の整理と、従業員持株会の創設（設置）のほか、DES（債権の株式化）、金庫株の活用、役員退職金、生命保険の活用、遺留分対策が考えられる。

## V. 後継者教育

事業継承においては、経営権と財産権の承継が論点となるが、事業承継においては、後継経営者の資質も重要な要因となる。後継者教育については、社内教育、他社教育等が考えられるが業種、業界、規模、経営者、後継者の年齢等により異なる。

### 1. 経営者教育

経営者教育の方法には、社内教育と他社教育があり、社内教育では、現場に精通するように教育する。例えば、営業部、経理部、総務部、人事部、研究開発部、生産工場、研究所、営業所など教育計画プログラムを作成して実行してみる。そして各団体で行っている（経営者セミナー）経営塾などに参加させる。様々な他業種（異業種交流会）の人との交流会に参加させてみることも承継者教育の一つである。承継者は、企業内のすべての部署を一巡する必要がある。経営全般について経験することにより商品知識、コスト意識、業務内の問題点についても把握することができる。他社教育としては、同業他社、得意先、仕入先、金融機関、関係会社、会計事務所、設計事務所や我が国のビジネス・スクール（MBA）、海外のビジネス・スクー

ルへの留学も考えられる。

## 2. 経営者・後継者に必要とされる能力項目

『私の履歴書』<sup>9)</sup> (日本経済新聞) に登場する財界人の言葉から、“力”の表現が含まれる言葉を引用すると、企画力、信用力、知力、率先力、判断力、先見力、決断力、洞察力、統率力、調整力、説得力、指導力、魅力、活力、頭能力、実践力、耐久力、忍耐力、吸収力、創造力、分析力、組織力、戦闘力、問題発見力、問題解決能力、努力、管理力、発想力、創業力、精神力、直観力、行動力、意志力、思考力等の言葉が多く見られる。

また、必要とされる資質としては、人間性、社会性、専門性、正確性、迅速性、自主性、柔軟性、感受性、公正性、信頼性、積極性、沈着性、統合性、攻撃性、協調性、個性、自発性、合理性、創造性、品性、透明性、戦略性、社交性、カリスマ性、道徳性、自立性、自律性、共感性、思考性、公共性、知性、適応性、理性、感性等が挙げられる。

後継者には経営の各機能および分野において政策を立案する能力が求められるが、その企業の政策課題として①生産政策 (研究, 開発, 技術, 生産計画, 品質, 原価), ②販売政策 (販売システム, ロジスティック, 在庫), ③財務政策 (資本政策, 資金調達, 運用), ④労務政策 (人事, 人員, 教育) の4項目が考えられる。

また、財務諸表を分析する力として、損益計算書 (P/L) では売上高に対して販売費および一般管理費の分析 (法定福利費, 福利厚生費) を行い、例えば営業経費 (荷造発送費, 広告宣伝費, 交際接待費, 会議費, 旅費交通費) 事業経費 (通信費, 事務用品費, 水道光熱費, 地代家賃) その他 (租税公課, 寄付金, 雑費) の経費 (費用項目) の分析が求められる。

現在、生産形態も多品種大量生産、多品種少量生産、少品種大量生産、少品種少量生産へと移行が目立っている。さらに、今日の環境下では、企業の売上 (収入) 利益も減少傾向にあり、減収減益企業が多い。企業は生業、家業、実

業、事業へと移行するが、中小企業とくに小規模事業では「家業」の状態が多く散見される。

家業あるいは同族企業の実態を考察する上で興味深い著作がみられる。まず、老舗企業の経営者としての実体験を語った林原兄弟の著書がある。林原 靖『破綻 バイオ企業・林原の真実』ワック(株) (WAC) (2013)、林原 健『林原家 同族経営への警鐘』日経BP社 (2014)

また、ファミリービジネス論の研究書として、武井一喜『同族経営はなぜ3代で潰れるのか? ファミリービジネス経営論』クロスメディア・パブリッシング (2014) があり、世襲については江坂彰監修『世襲について—事業・経営編』日本実業出版社 (2001) が参考となる。

日本の同族の本質については三戸 公の指摘がある。三戸 公は、『「家」としての日本社会』有斐閣 (1996) で、「家」の論理が日本の同族企業の本質にあると主張し、「私は、これまで日本企業の特異な行動様式を家の維持、存続、繁栄である「家の論理」をもってとらえてきた。日本人の心理特性、行動特性は集団主義であり、それが日本的経営の基礎だ」としている。

## VI. 結 論

企業は、ひと、もの、かね、情報、管理、時間などの経営資源を有効活用し利潤を追求していかなければならない。経営の結果は財務諸表に数字として表れる。上場企業では、経営者が年度の初めに当期の売り上げ予想と利益予想を株主に発表する。そして期中で当期の予想を上方修正したり、下方修正したりする。このことにより株価に影響を与える。経営者は有言実行することが求められる。月次決算によりの確に経営内容を把握して経営することが必要不可欠である。これらの点においては、事業承継の対象企業においても同じことが言える。

収益性、健全性、安全性、生産性、成長性の指標の分析を行いタイムリーに手を打たなければ企業の運命を左右する事態を招くことになり

かねない。危機意識を持ちリーダーシップを発揮することである。決断と実行である。そして結果次第では責任を取ることである。企業のトップは言い訳無用である。部下のせいにしてしてはならない。ケジメをつけるということである。

リスクと責任は表裏一体であることを認識しておくことである。責任を取ることを嫌い避けた結果、企業倒産に追い込まれた例は枚挙にいとまがない。自分に厳しく人に優しくするように、日頃から心がけて行動することが求められる。承継者だからこのくらいは許されるという甘えは絶対に許されないということを肝に銘じておくべきである。勤務時間(始業前、終業後)の厳守。承継者は、先代の創業の精神(思い)を引継ぎ、絶対に潰してはならないということである。

企業が成長、発展するように全社員の協力を得られる仕組みづくりを組織的に構築することが経営者の使命である。中小企業も海外進出の時代となり、乗り遅れてはならないということで企業の体力も省みず進出して倒産に追い込まれたケースも多くみられる。承継者が、とくに同族会社の場合に、実力以上に見栄をはり大きくみせようとした結果が命とりとなることも多い。また、株式上場を夢見て、規模拡大に走り借金経営により他社に買収されるケースもみられる。投資は自己資金で行うという原則を守り企業の身の丈を十分に精査した上で実行することを忘れてはならない。企業経営は、何が起こるか分からないのである。タイの大水害や東日本大震災などの天変地異などにより営業所、工場の倒壊により再開不能に追い込まれることもある。また海外の工場で見られる賃上げのための労働争議(ストライキ)に遭遇することも予想される。最近の我が国の景気にみられる円高から円安傾向により輸出企業に追い風となり企業業績も向上してきている。政府の経済政策が企業業績に影響を与えるのである。

また消費者(顧客:CS)のニーズに対しての満足度(品質、価格、サービス)はどの位か

を常にリサーチして把握しておかなければ消費者は離れてしまうのである。また、ライバルや業界の、動向についても情報を入手し分析してタイムリーに問題解決しなければ競争についていけなくなり経営危機に陥ることになりかねないのである。外部環境の変化に迅速に対応して対策をとることこそ、経営者の仕事である。環境変化とは、世界の政治、経済の動向、金融の動向、為替、税制、景気動向(個人消費、設備投資)、業界の動向(規制緩和、技術革新)、社会動向、人口動向、産業構造の変化、異業種からの参入などである。ライバルは誰か。5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)の徹底により、三ム(ムダ、ムリ、ムラ)が削減される。経営の合理化とは、開発費、生産費、販売費、仕入費、財務費、原価費、金融費用などの費用をいかに徹底的に見直すことにある。そして技術力、商品力、サービス力、マーケティング力、開発力、販売力、コスト力、デザイン力により市場占有率を高め、ブランド力を強くすることにつながることになる。

存在価値がなくなったと消費者が感じたらその企業は倒産に追い込まれる。その期間は瞬時である。多くの経営者は過去に技術革新の波が自社を呑み込み消えてしまうのではないかという恐怖心を抱かせる場面に何度も遭遇した経験をもっている。生産した製品が売れず在庫の山になったり欠陥製品(不良品)の回収と修繕に追われたり経営危機に見舞われて自殺者まで出す不祥事を起こした経営者も多く見受けられる。経営は三現主義(現場、現実、現品)である。

税制調査会は「経済社会の構造変化を踏まえた令和時代の税制のあり方」(2019年9月)で、経済社会の構造変化として1. 人口の減少と少子高齢化, 2. 働き方やライフコースの多様化, 3. グローバル化の進展, 4. 経済のデジタル化, 5. 財政の構造的な悪化の5つを指摘し、令和時代の税制のあり方について提言している。これらの点は、事業承継の将来を考える上で重要な参考になる。

## 注

- 1) 事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）BCPを策定している中小企業は23%である。中小企業庁『中小企業白書・小規模企業白書2020年版』I-83第1-1-91図
- 2) テレワークの導入状況 前掲書I-88第1-1-95図。
- 3) 岩瀬有加「小規模宅地等の課税特例」, pp. 72-79.
- 4) 石毛章浩「事業承継におけるM&Aの位置づけと最近の動向」, pp. 6-15.
- 5) 小川裕紀「非上場企業における従業員持株会の概要」, pp. 19-34.
- 6) 後 宏治・小池正明・田口安克「オーナー会社の相続、承継対策」, pp. 89-114.
- 7) 個人保証 中小企業経営者が資金繰りの際、金融機関から借入金をする時に、必ず個人（担保）保証という問題が発生する。「銀行は、晴れている日に傘を貸し、雨の日には傘を貸さず」というたとえもある。津島晃一の自身の経験から、経営者の「個人保証」についての研究をした『お金をかけない事業承継』（2017）同友館がある。「事業承継」について考察するときには以下の法律等が関係している。会社法、会社法施行規則、会社計算規則、会社法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律、民法、所得税法、所得税法施行令、所得税法基本通達、所得税法個別通達、法人税法、法人税法施行令、法人税法基本通達、消費税法、消費税法施行令、消費税法基本通達、相続税法、相続税法施行令、相続税法基

- 本通達、租税特別措置法、租税特別措置法附則、租税特別措置法施行令、租税特別措置法施行規則、租税特別措置法基本通達、地方税法、地方税法施行令、地方税法附則、国税通則法、相続税財産評価関係個別通達、財産評価基本通達、信託法、信託業法、経営承継円滑化法（中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律）、中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律施行規則、中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律施行令。
- 8) 事業継続マネジメントに対する認証制度として国際規格であるISO22301がある。
  - 9) 『私の履歴書（経済人）』（2004）第1巻～第38巻、別巻（牽引）（1巻）日本経済新聞社 この書は『私の履歴書』の中で「経済人」の履歴書のみを特別に編纂したもので貴重な書といえる。

その他に、下記の文献も参考とした。

- ・ 日本工業新聞社編(2001)『決断力』(上, 中, 下).
- ・ 日刊工業新聞社編(1973)『経営のこころ』(第1集～第6集).
- ・ 日経ベンチャー編集部(1995)『社長大学講座 経営者座右書』(第1巻～第3巻) 日経BP.
- ・ 長 幸男編(1964)『実業の思想』(現代日本思想大系11) 筑摩書房.
- 土屋喬雄(1964)『日本経営理念史——日本経営哲学確立のために——』日本経済新聞社.
- 土屋喬雄(1967)『続日本経営理念史——明治・大正・昭和の経営理念——』日本経済新聞社.

## 参考文献

- 角田美知江(2020)「中小企業の成長戦略に関する研究：事業承継と事業機会の創出からの考察」北海学園大学『北海学園大学経営論集』第17巻第4号137-151.
- 佐藤 憲 法政大学大学院キャリアデザイン学研究科, 研究生(2019)「後継者のキャリア形成が事業承継後の企業パフォーマンスに与える影響」『日本労務学会誌』Vol. 20, No. 1: 4-18.
- 守屋貴司 立命館経営学部教授(2019)「日本の中小企業の事業承継（継承）教育の現状と課題——立命館大学経営学部・大学院経営学研究科の事業継承（承継）教育の取り組みを中心

- として——」立命館経営学 第57巻 第5号.
- 神谷宜泰 名古屋市立大学大学院経済学研究科経営学専攻(2019)「事業継承を契機とした経営革新の理論的分析：中小企業特有の課題と組織変革プロセスの視点から」名古屋市立大学.
- 神谷宜泰(2018)「中小企業後継経営者の継承と革新に関する理論的研究」オイコノミカ 第55巻 第1号, pp. 15-37, 名古屋市立大学経済学会.
- 足立裕介, 佐々木真佑 日本政策金融公庫総合研究所主任研究員(2018)「親族外承継に取り組む中小企業の実態」『日本政策金融公庫論集』第40号.
- 中井 透 京都産業大学(2010)「小規模企業にお

- ける事業承継の決定要因』『日本経営診断学会集』9, 46-52.
- 松橋昌男 (2009) 「事業承継推進のための課税制度に関する一考察——取引相場のない株式の評価制度の法定化に向けて——」『租税資料館賞受賞論文集』18下, 355-463.
- 日本公認会計士協会 (2009) 「中小企業の事業承継税制の論点整理と諸問題の検討——新たな事業承継税制の創設を受けて——」『租税調査会研究報告』第19号.
- 平田博紀 (2008) 「個人企業の事業承継に与える財務要因の影響に関する計量分析 (第25回全国大会<自由論題>)」日本財務管理学会『年報財務管理研究』19, 55-63.
- 安田武彦 東洋大学経済学部教授 (中小企業金融公庫総合研究所研究顧問) (2005) 「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因——中小企業経営者は事業承継に当たり何に留意すべきか——」『中小企業総合研究』創刊24.
- 安田武彦 (経済産業研究所), 許 伸江 (慶應義塾大学) (2005) 「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」RIETI 独立行政法人経済産業研究所.
- 関口訓央 (2020) 「2020年版 中小企業白書・小規模企業白書:『価値』を生み出す中小企業・小規模事業者」RIETI 独立行政法人経済産業研究所 (BBLセミナー プレゼンテーション資料).
- 加藤靖慶・下村太郎・水野正勝 (2014) 「事業承継の今日的課題」『中京ビジネスレビュー』10.
- 岡田 悟 (2007) 『中小企業の事業承継問題:親族内承継の現状と円滑化に向けた課題』国立国会図書館及び立法考査局.
- 税務署 (2020) 「非上場株式等についての贈与税・相続税の納税猶予・免除 (法人版事業承継税制)のあらまし」.
- 中小企業庁 (2020) 「——経営承継円滑化法——申請マニュアル相続税, 贈与税の納税猶予制度の特例」.
- 中小企業庁 (2019) 「事業承継と民法——遺留分——事業承継を円滑に行うための遺留分に関する民法の特例」.
- 中小企業庁 (2019) 「——経営承継円滑化法——個人の事業用資産についての相続税, 贈与税の納税猶予制度の概要」.
- 中小機構 (2020) 「中小企業経営者のための事業承継対策」.
- 中小企業庁財務サポート (2019) 「中小企業税制」.
- 税制調査会 (2019) 「経済社会の構造変化を踏まえた令和時代の税制のあり方」.
- 中小企業庁 (2016) 「事業承継ガイドライン」.
- 中小企業庁 (2016) 「『事業承継ガイドライン』について」.
- 中小企業庁 (2014) 「経営承継円滑化法の施行状況について」.

**English Summary**

**The Rights of Business Succession and the Succession of Management Capabilities: from the Perspectives on Institutional Change in Changing Economic Conditions**

**Kunihiko Iino**

This paper examines the current state of business succession in the small and medium-sized enterprises (SMEs) in Japan and its challenges, as well as the qualifications of their successors and methods of training their successors.

Also, this paper examines the value of business succession and analyzes the Act on Facilitation of Succession of Management of Small and Medium Sized Enterprises (Act on Facilitation of Business Succession), business succession planning, gift tax for management as an individual, inheritance tax, tax deferral systems, etc., from a managerial, accounting (financial), and tax perspective, and considers the issues to be addressed in the future.





# 日本におけるインディテックス「ZARA」のケース (2018年)

久 米 勉

## 目 次

1. はじめに
  2. ファストファッション
    - 2.1 ファッショントレンドを作る制度
    - 2.2 ファストファッション
  3. インディテックスのマーケティング
    - 3.1 市場参入
    - 3.2 デザイナー
    - 3.3 サプライチェーンマネジメント
    - 3.4 物流
    - 3.5 売り場作り
  4. 日本におけるインディテックス
    - 4.1 過当競争
    - 4.2 販売チャネルの多様性
    - 4.3 消費の多様性
    - 4.4 戦略的意図
- まとめ

## 1. はじめに

近年の世界第1位のアパレル企業は、インディテックス (Inditex) である。売上は、3兆1,713億円、世界96カ国で7,490店<sup>1)</sup> (うち日本147店) を展開している。オンライン販売を含めると202カ国の市場へ参入している (オンライン販売は売上の12%を占める)。売上の7割がZARAブランド (ZARA Home, ZARA Kidsを含む) の事業である。第2位のヘネス&マウリッツ (H&M) は、売上2兆3,985億円で、世

界71カ国で4,968店 (うち日本91店) を展開する (日本市場の売上は521億円)。第3位は、ファーストリテイリングで、売上2兆1,300億、3,445店。第4位は、ギャップ (GAP) で、売上1兆7,956億円、3,850店 (うち日本199店) となっている。

アパレルビジネスの特徴の1つは、地域性が存在していることである。世界の衣料品市場は、2013年時点でも200兆円を超えている<sup>2)</sup> ので、世界No.1の企業インディテックスでさえ、世界市場の占有率はわずか1~2%にすぎない。また、売上の6割がヨーロッパ (スペイン16%、スペイン以外45%) で、南北アメリカ16%、アジアその他23%であり、ヨーロッパ市場を拠点とする企業である。ファーストリテイリングも、国内ユニクロ事業8,648億円 (827店)、GU事業2,118億円 (393店) と日本をベースに事業を発展させ、海外ユニクロ事業8,963億円 (1,241店)、その他のグローバルブランド事業<sup>3)</sup> 1,545億円 (984店) と世界市場を開拓しつつある。

当然のことながら、事業が地理的に拡大するにつれ、各アパレル企業のマーケティング戦略は、個別市場の特殊性に応じて異なる様相を見せることになる。本ケースの主題は、日本市場におけるインディテックス、とりわけZARAブランド事業にある。

今現在、インディテックスの日本市場におけ

表1 世界市場におけるアパレル企業

企業名(国)	主要ブランド	売上(純利益)	店舗数	日本の店舗数
インディテックス (スペイン)	ZARA、Bershka, Stradivarius	3兆1,713億円 (4,182億円)	7,490店	147店
ヘネス&マウリッツ (スウェーデン)	H&M	2兆3,985億円 (1,442億円)	4,968店	91店
ファーストリテイリング (日本)	ユニクロ、GU	2兆1,300億円 (1,548億円)	3,445店	ユニクロ：827店 GU：393店
ギャップ (米国)	GAP、 Banana Republic	1兆7,956億円 (1,086億円)	3,850店	199店

出典)各社の財務報告書と『会社四季報業界地図2020年度版』(東洋経済新報社)を参考に作成。  
注)為替レート(2019年6月1日基準日):1ユーロ=121.3円,1クローナ=11.4円,1ドル=108.3円。

る売上は公開されていないので、大雑把な推定をしておこう。日本では合計147店舗をもち、ZARA:94店、ZARA Home:18店、Bershka:26店、Stradivarius:9店を出店している。世界にあるZARAブランドの店舗は大型化が進み、1店舗当たりの年間平均売上は約10億なので、<sup>4)</sup>そのまま日本の店舗数に当てはめると総売上は軽く1,000億円を超える。ところが、2015年度の日本市場単独の売上は656億円と公告されている。<sup>5)</sup>当時の合計店舗数は、145店(ZARA:98店、ZARA Home:15店、Bershka:21店、Stradivarius:11店)であり、<sup>6)</sup>2018年度とそれほど大差はない。それゆえ、インディテックスの日本における売上は、オンライン販売等の伸びを加えても、せいぜい700億円程度と見ることもできる。

いずれにせよ、ZARAに代表されるインディテックスは、ビジネスの仕組みそのものに高い優位性をもち、それが世界的な成功を収めているにもかかわらず、日本では、売上規模においても、店舗数においても、相対的に存在感が希薄であると言える。本稿は、ZARAを擁するインディテックスのマーケティング戦略のあり方を整理し、そのうえで、日本市場において、なぜ現状のような地位に留まっているのかを論じていくことにしたい。なお、本ケースの

著述に際しては、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響を排除するために、2018年前後までのデータを中心に記述することにした。

## 2. ファストファッション

アパレルビジネスの基本の1つは、商品の売場が魅力にあふれ、生き生きとしていることである。小売店頭の品揃えや雰囲気、着こなしの提案やトレンド情報が、消費者の購買意欲を刺激する状況を作り出せば良い。ところが、この単純なことを実現することが難しいのがファッションビジネスである。流行が目まぐるしく変化するにもかかわらず、時間と手間のかかる手工業をベースとした産業だからである。それゆえ、アパレル企業は、移ろいやすい一過性の市場ニーズに対応すべく、商品の企画・デザインから、調達、生産、物流、店舗運営に至る統合的マネジメントによって、魅力的な売場作りをしていかなければならない。一方では、ファッション業界全体としても、世界のトレンドを作り出し、需要の不確実性を削減していく必要に迫られる。そして、まさにそこにファストファッションが、独自のポジションを築き上げる土台が形成されていくことになる(齊藤, 2013; 2018; 2019)。

## 2.1 ファッショントレンドを作る制度

まずは、各シーズンのトレンドを生み出すファッション業界特有の制度を整理しておこう。

### ①流行色の決定：シーズン2年前

シーズンの始まる約2年前に、加盟国の色彩情報団体で構成されるインターカラー<sup>7)</sup>が、流行色を決める。

### ②トレンドの具体化：シーズン1年半前

流行色が決まった半年後、スタイリングオフィスと呼ばれるトレンド情報会社が、シーズンのテーマ、シルエット、スタイルなどをビジュアル化し、専門家向けにトレンドブックを販売したり、セミナーを開催したりする。また各国の色彩情報団体<sup>8)</sup>が、国内の市場にあわせてトレンドカラーを発信する。

### ③素材の提案：シーズン1年前

シーズンの始まる1年前に、流行色を踏まえたヤーン（糸）展、テキスタイル展が開催されていく。デザイナーは、こうした旬の素材を使ったコレクションで、個性を競うことになる。

### ④コレクションの開催：シーズン半年前

シーズンの始まる半年前、パリやミラノ、ロンドンなどで、ラグジュアリーブランドのコレクション（ファッションショー）が開催される。そこで、複数のデザイナーが採用した色、柄、テーマ、生地、デザインの共通項が、ファッショントレンドとなっていく（ヨーロッパの影響が強く、ヨーロピアンモードとも呼ばれる）。こうしたトレンド情報は、ファッション誌などのメディアを通じて、一般消費者に伝達されていく。

このように、インターカラーから始まり、糸や生地といった素材に関わるメーカー、商品企画をするアパレルメーカー、縫製などを行う工場、アパレル小売業、メディア・情報関連企業などが関わりながら、ファッション業界全体として、世界的なトレンドを作り出し、安定的な需要を生み出し、リスク低減をはかっていく制度となっている。ファッション業界全体の緩や

かな協働によって生み出されたトレンドが、制度としてのファッショントレンドになるのである。

## 2.2 ファストファッション

ところが、この2年がかりで作られる制度としてのファッショントレンドは、必ずしも市場から支持されるとは限らない。ファッショントレンドは、最終的には、市場によって決まるものだからである。たとえ、色やスタイルなど、部分的にはトレンドを作り出せても、実際の流行とは、どこかでギャップが生じてしまう。そこで、ファッション業界のトレンドを先導していくラグジュアリーブランドとは対照的に、そのシーズンのトレンドが確定し始める頃から、すばやくトレンドをフォローしていくビジネスが生まれてくる。それがファストファッションである。

ファストファッションのビジネスサイクルは、シーズン6ヵ月前からシーズン中の短期間に集中する。スピード勝負である。市場のトレンドを迅速に商品として具現化し、すばやく製造して小売店頭へ届け、比較的安価で販売する「安くて早い」業態が、ファストファッションなのである。

21世紀近くまで、トレンドファッションは、各国の百貨店で販売されるような上質かつ高価格なもので、一般大衆が手軽に楽しむことはできなかった。ファストファッションは、そこに市場機会を見出したのである。この革新のポイントは単純である。トレンドファッションは、シーズンがすぎればその価値を失うのだから、せいぜい10回程度着られる程度の品質があれば良い。つまり、品質をほどほどに抑えて安く売るといった革新性が、世界的な支持を集めたのである。

こうしたファストファッションの革新の土台は、すでにSPA<sup>9)</sup>と呼ばれる製造小売り業態によって築き上げられてきた。SPAとは、自社企画ブランドを製造し、消費者に直接販売するアパレル専門店のことを指す。SPAは、外部のサ

プライヤーから各種の原材料を調達し、縫製などを行う工場に製造を発注するなど、グローバルなサプライチェーンマネジメントを発達させた。店頭の実需に対応して、このサプライチェーンを調整し、商品の入れ替えによって小売店頭の鮮度管理を行い、需要の不確実性に対応していく仕組みが構築されてきたのである。この仕組みをトレンドファッション分野に持ち込んだ業態が、ファストファッションであった。

### 3. インディテックスのマーケティング

ファストファッションの中でもインディテックスは、今現在、最も進んだ仕組みを構築し、世界的な成功を収めている企業である。以下では、約7割の売上を占めるZARAを念頭におきながら、インディテックスのマーケティングの要点を整理していく(D'andrea and Arnold, 2003, Ghemawat and Nueno, 2006, 齊藤, 2018:2019, 東, 2008, Inditex Annual Report 2018)。

#### 3.1 市場参入

ZARAは、ヨーロッパモードを中心としたトレンドファッションを手ごろな価格で販売する業態である。メインターゲットは「働く女性」であるが、製品ラインは、婦人服、紳士服、子供服まで幅広く、<sup>10)</sup> インディテックスの中で群を抜いて国際化が進んだブランドである。1988年にポルトガル、1989年にニューヨーク、1990年にパリに進出し、その後、各国の市場へ参入し、現在は、オンライン販売を含めると202カ国の市場へ参入している。

各国市場における価格決定権は、スペイン本部がもっている。価格は、コストに一定の利益を上乗せして設定するのではなく、その市場の消費者がインディテックスの商品にどのくらいの価値(価格)を認めるかを基準として決定される。後述の通り、スペインの流通センターからの距離が遠い市場は、それだけ物流コストが

かさむので、価格は高くなる傾向がある。それでも各地域の百貨店の価格の半額程度の手ごろな価格ラインを実現している。この価格と費用見積もりを精査して、採算がとれる国・地域に参入していく。参入当初は、各国の主要都市に旗艦店をオープンして、営業経験を積んでから、全地域に展開するやり方をとっている。

参入に際しては、各国の事情に合わせて、3つの方法を使い分けている。将来性が高く、ビジネスリスクが少ない主要国には、直営店方式で参入する。小国で、リスクが高く、文化的な違いが大きい国(中東諸国や欧州ではアンドラ、アイスランドなど)には、フランチャイズ方式で参入する。売上の5~10%のフランチャイズ料と引き換えに、人的資源、訓練、ロジスティックス等の本社サービスを提供していく。また、一等地の確保が難しいなど、単独で直接参入することが困難な大規模な市場(ドイツや日本など)には、JV(共同出資事業)方式で参入する。ただし、経営コントロール権は、インディテックスが保有し、直営店扱いとしている。日本市場には、アパレルメーカーのビギとの合弁で進出し、1998年8月に渋谷に大型店を出店したが、その後、スペイン本社が全株を買い取り完全子会社化している。

#### 3.2 デザイナー

創業者のオルテガ氏は「世界各国のために作るのではなく、すべての国で売れる商品を作れ」という方針を掲げて事業を拡大してきた。いわゆる標準化戦略を基本としているが、実態は、かなり複雑である。まず、北半球と南半球では季節が逆転する。南半球の国に対しては、3割は北半球の半年前のデザインを採用し、7割は南半球専属デザインチームがオリジナル商品をデザインしている。売上の9割を占める北半球では、共通の商品を販売するが、同じ北半球であっても大きな気候の差(ロシアとシンガポールでは温度に20℃の差)があったり、イスラム圏の国があったりするので、ある程度の現地化も求められる。国別のマネジャーが、世

界共通のコレクションから地域に合わせた選別を行うのを基本としつつ、その国に適したデザインの提案も行っていく。そして他の国でもそのデザインを採用したいという要望があると商品化されていくルールになっている。

世界市場を射程に収めるインディテックスには、700名を超えるデザイナーがいる。デザインチームの責務は、現実化しつつあるファッショントレンドを慎重に解釈し、消費者の好みを探り、それを商品化することにある。アーティストというより、マーケターとしての役割を与えられるので、ラグジュアリーブランドのようなカリスマデザイナーは存在せず、フラットな組織となっている。

デザイナーは、展示会やファッションショー、ラグジュアリーブランドのカタログなどを参考に、原案をスケッチし、生地や他の素材を選択し、サンプル開発を指揮する。サンプルが完成すると、製品開発担当者が、どの程度生産すべきか、内製すべきか外部委託すべきかを決定し、各店舗に納品するまでのスケジュールを決めていく。

このプロセスの中心は、あくまでも消費者である。とくにシーズン中は、各国の消費者ニーズや売れ行き情報が、デザインチームに伝達されると、迅速に商品に反映され、週2回、店頭の変化として具現化されていく。週2回店頭へ配送される商品のうち、50%が新商品、50%が追加補充商品である。商品をデザインし、工場生産し、店頭へ商品を並べるまでのサイクルタイムは極めて短い。新商品の場合、デザインの考案から、完成品を店舗に納めるまでのサイクルタイムは4～5週間である。既存デザインの修正や追加注文であれば、店舗納入まで2週間しかかからない。

その結果、主要企業よりも、はるかに遅いタイミングまで、流行の見極めが可能となっている。シーズンの初めには、シーズン販売予定の25%程度の在庫だけしか所有せず、シーズンが始まってから、売れ筋の追加と新商品を繰り出していくのである。その商品数も膨大で、年間

75,000 SKUを超えている。<sup>11)</sup>

### 3.3 サプライチェーンマネジメント

インディテックスのサプライチェーンは、1,866のサプライヤーと7,235の工場から構成される。膨大な量の商品を短いサイクルタイムで生産し、供給するためにあらゆる対策が講じられる。シーズンのトレンドをフォローするために、デザインと原材料仕入れの35%、外部からの完成品仕入れの40～50%、社内生産の85%は、シーズンが始まってから行われる。他方で、糸や生地の製造には2ヵ月はかかるので、サプライヤーからシーズン前に十分な量を調達しておく。生地は染色しなければ、汎用性が高く、在庫リスクは小さいので、仕入れた生地の約半分は、「未染色」で保管され、シーズン中の流行に応じて、染色、模様付け、仕上げを行っていく。

シーズンのトレンドをフォローするリスクの高いアイテムについては、自社工場、少量ずつ生産する体制をとる。ファストファッションやSPAと呼ばれる大手企業で、自社工場をもつのはインディテックスだけである。内部生産をする目的は、創作チームと生産チームが高度に連携し、柔軟かつ迅速に、流行を追っていくことにある。ただし、売れ筋の商品であっても、深追いはせず、トレンドアイテムは、2～3週間分の在庫量しか生産しない。常に店頭商品の回転を速め、店頭の鮮度を維持していくことにウェイトが置かれるからである。

また、外部工場の57%は、スペイン、ポルトガル、モロッコ、トルコといった本社近隣の工場を利用している。アジアよりも15～20%コストは上昇するが、品質管理を徹底できるからである。それでも、付加価値の低いベーシックアイテムの製造については、コストが低いアジア地域の外部工場に委託している。縫製などの労働集約型作業は、人件費の安い地域の工場へ外部委託しなければ、低価格の実現は難しいからである。

インディテックスは、多くのサプライヤーや

外部工場と長期的な取引関係をもち、技術面や財政面の援助を行っている。社外スタッフを含む4,925人の専門家で構成されるサステナビリティチームが、製品の卓越性や安全性の確保、資源の再利用やリサイクル、有害化学物質の削減などの環境への配慮、そして適切な労働環境の維持など、サプライチェーン全体の「持続可能性」を追求している。

### 3.4 物流

各地で作られた商品は、いったんハブ（拠点）であるスペインの流通センターに集め、そこから放射線状に配送されるハブ&スポーク方式を採用している。世界94カ国の7,490店舗と156カ国のオンライン販売拠点から注文を受けると、ヨーロッパは陸路で36時間以内、それ以外の地域は空輸で48時間以内に届けられる。

流通センターに集められた商品は、倉庫に数時間しか留まらず、3日以上滞在する商品はない。流通センターは、商品を保管する場所ではなく、商品を動かす場所なのである。運び込まれた商品は、RFID<sup>12)</sup>によってデジタル化され、ピッキング、仕分け、補充、保管など、倉庫内作業を自動で行うマルチシャトルシステムを使って、迅速に処理されていく。ニットやシャツなどは、折り畳んで段ボールに入れられ、店頭の壁面に陳列されるジャケットなどの商品は、しわにならないようにハンガー付きの特注の段ボールに詰められる。

スペインの流通センターから、各国の輸入通関を済ませた後は、直接、各店舗に届けられる。この仕組みは、各国に物流拠点を整備する必要がないために、新しい国に参入する際に1店舗単独の出店を可能とし、グローバルな多店舗展開を容易としてきた。

### 3.5 売り場作り

インディテックスの売上高広告比率は0.3%で、競合企業の3~4%と比べて非常に少なく、セールを告知する程度である。インディテックスでは、店舗を最大の宣伝媒体として位置づけ

ているからである。ランドマークとなる好立地の物件を中心に、近年は店舗の大型化を進め、2018年に開店した新しい店舗は、2012年に開店した店舗より、売り場面積が39%大きくなっている。とりわけ、ZARAの店舗は、新しい大型旗艦店の出店と小型店舗の閉鎖により、2012年の1,452 m<sup>2</sup>から2018年には2,184 m<sup>2</sup>へと、店舗サイズが約50%増加している。そして、店舗の季節感の演出、商品の陳列、模様替えを、ショーウィンドー装飾家やインテリアコーディネーターが、きめ細かくサポートする。店舗の地代・賃料や内装コストは、高額になるものの、アクセスの良さやブランドイメージの向上につながるので、プロモーションコストの一部として捉えられている。

そして何より、週2回の新商品投入が、売り場の魅力を高めている。

ファッション業界では、新製品の平均失敗率は10%程度であるのに対し、ZARAの失敗率はわずか1%に留まる。流行に「賭ける」のではなく、流行に「従う」ために、商品企画の失敗が少ないからである。

また、トレンドアイテムは、2~3週間分しか生産されないため、値下げをしなくても容易に在庫は一掃されてしまう。競合企業では、値下げ販売は、売上の30~40%を占めるが、インディテックスでは、15~20%程度に留まっている。

定価のまま在庫が入れ替わり立ち代わり高回転する好循環が生まれると、①消費者には各アイテムの希少性を認識させ「翌週にはもうないかもしれない」、「買うチャンスは今しかない」と思わせる効果があり、②「安くなるまで待とう」といった買い控えも起こりにくく、③値下げ後の副作用である「定価で買って損をした」といった損失感や定価に対する不信感も最小限に抑えることができる。

そして、売り場の商品の4分の3は、3~4週間で入れ替わる。四季の品揃えという伝統を凌駕し、店舗の品揃えは、年17回程度、刷新される。シーズン中に何度来ても、売り場は

何かしら新しいのだから、消費者の来店頻度を高める効果がある。熱心なファンは、何曜日に新作が到着するかを把握していて、週2回、チェックしに来店することもあるという。

また、店舗とオンライン販売は、両者の弱点を補うように統合され、オンラインで注文して店舗で受け取るクリック&コレクト方式や、店頭在庫がなければオンラインで注文し、即日ないし翌日配達で受け取れるなど、消費者のショッピング体験を充実させる諸方策もとられている。

#### 4. 日本におけるインディテックス

以下では、日本市場の概況を論じながら、なぜ、インディテックスの売上や店舗数が現状に留まり、世界市場で示しているような存在感を示せないのかを分析していく（齊藤，2013；2018；2019，小島，1998；2003；2018，月泉，2009，久保，2016）。

##### 4.1 過当競争

家計調査（総務省統計局）によれば、2人以上の世帯の被服及び履物への年間支出金額は、1991年302,328円、2000年207,549円、2018年136,613円へと激減してきている。衣料品類の購入単価も、1991年の約6割程度と大幅に下がってきている。<sup>13)</sup>

矢野経済研究所によれば、紳士服・用品、婦人服・用品、ベビー・子供服・用品の合計の小売市場規模は、1991年の約15兆円から減少を続け、2018年には9兆2,239億円となっている。<sup>14)</sup> その内訳は、紳士服・用品2兆5,845億円、婦人服・用品5兆7,214億円、ベビー・子供服・用品9,180億円である。

国内最大のファーストリテイリングでも、国内のユニクロ事業とGU事業の合計で約1兆円なので、アパレル市場における市場シェアは1割程度となる。総合アパレルメーカーの大手2社と称されるオンワードは売上2,406億円、ワールドは売上2,498億円であり、それぞれ2

～3%の市場シェアしかもたず、寡占化は進んでいない。

要するに、日本のアパレル市場は、①規模が急速に縮小しつつある、②寡占化が進んでいない、③生き残りをかけて熾烈な企業間競争が行われている市場である。

また、こうした企業間競争を激化させる背景として、日本のアパレルメーカーや商社が、事業拡大策の一環として、アパレル企業向けの製造卸事業を進展させてきた点も無視できない。今日では、これが日本のアパレル産業のエコシステム<sup>15)</sup>として機能しているからである。

アパレル商品の製造は、手工業的性格が強いので、もっぱら人件費の安い海外工場に依存し、<sup>16)</sup>生地や資材を手配して、海外の縫製工場に製造を委託せざるをえない。こうした海外のサプライヤーとの関係をもつアパレルメーカーや商社は、国内のアパレル企業から生産を受託し、製造から卸売りを手掛ける製造卸事業を進展させてきた。OEM<sup>17)</sup>方式では、小売業者が、自社企画商品のデザインや仕様を決定し、アパレルメーカーや商社に発注する。ODM<sup>18)</sup>方式では、製造卸業者側が、商品企画を主導して、デザインや仕様、サンプル品を小売業者側に提案し、小売業者のオリジナル商品として製造していく。

こうしたエコシステムを背景として、日本のアパレル業界への参入障壁は低く、アパレル小売企業がSPA事業に乗り出すことも、異業種の会社がアパレル商品を販売することも、比較的容易な環境になっている。結果として、海外の外部工場等のサプライチェーンの利用についてはコスト面の差異が少なく、商品企画においても同質化が進みやすく、急速に縮小している日本市場では、安売り競争に陥りやすい過当競争の一因となっている。

##### 4.2 販売チャネルの多様性

日本のアパレル小売販売額を販売チャネル別に見ると、百貨店は1兆7,945億円、量販店は8,027億円、ショッピングセンター内や繁華街、

幹線道路沿いなどにある専門店は5兆674億円、その他チャンネルは1兆5,593億円となっている。<sup>19)</sup>それぞれの販売チャンネルの動向を概観しながら、主要なアパレル企業を取り上げていこう。

### (1) 百貨店チャンネル

日本百貨店協会によると、1999年に300店舗以上あった店舗数も、地方都市や郊外に立地する店舗を中心に数を減らし、現在は219店舗まで減少している(2018年12月時点)。<sup>20)</sup>全国の百貨店の年間売上高は、1991年の9兆7,130億円をピークに減少し、2018年は5兆8,870億円にまで落ち込み、衣料品売上高はその3割程度にすぎなくなっている。

百貨店向けブランドを中心とした総合アパレルメーカーの最大手がオンワードで、売上2,406億円(純利益49億円)である。<sup>21)</sup>総合アパレルメーカーは、婦人服や紳士服、ベビー・子供服など、複数部門を扱うメーカーで、通常、複数ブランドを多店舗展開し、市場に適應する戦略を採用してきた。各ブランドにデザイナーや生産・販売管理担当者を配して個別ニーズに応える一方、複数ブランドを保持することで、百貨店との交渉を有利に進めたり、原材料の調達や工場への発注は一括して行ったりすることで、スケールメリットを働かせてきた。

ところが、バブル経済の崩壊後、百貨店を主要販売チャンネルとするアパレルメーカーは、百貨店との伝統的な取引慣行に基づく高額な販売コストや賃料など、高コスト体質に苦しむことになった。<sup>22)</sup>消費者の低価格志向に対応した量販店や専門店との競争も激化し、バーゲンセールなどの値下げ販売への依存は常態化していく。値下げによる利益率の悪化をカバーするために原価を切り下げると、品質の評価も低下しさらに販売不振を招くという悪循環に陥っている傾向もみられる。

ZARAは、トレンドをリードする高級路線の百貨店との対比によって、低価格の優位性が際立つはずであった。ところが、日本の百貨店ブランドのこうした現状は、ZARAの優位性を目

立ちにくくさせている。

### (2) 量販店チャンネル

量販店とは、食品、衣料品、住居品を総合的に取り扱う総合スーパー(GMS)<sup>23)</sup>のことである。1970年代に急拡大を遂げ、衣料品部門では、低価格帯の大衆アパレル市場を捉えてきた。イオンは、総合スーパーを487店、<sup>24)</sup>イトーヨーカ堂は、159店<sup>25)</sup>を展開し(ともに2019年2月末時点)、ショッピングセンターのキーテナントとなるなど、一定の存在感を保っている。しかし、平場と言われる自社運営による衣料品売り場は、顧客のニーズを捉えきれず、かねてより利益率の低さが指摘されてきた。イトーヨーカ堂の年次報告書でも、自社運営による衣料品部門は、長年にわたって赤字が続いていると報告している。<sup>26)</sup>

こうした総合スーパーの強力なライバルとなったのは、しまむらであろう。「ファッションセンターしまむら」は、メーカーの在庫品を安く仕入れて、安く売るという薄利多売型の業態である。総合スーパーと重複する多様なジャンルの商品を低価格帯で取り揃え、店舗数は1,428店に達している。しまむらグループのその他の業態<sup>27)</sup>を含めると総店舗数は2,205店、売上は5,459億円(純利益159億円)である。

### (3) 専門店チャンネル

1998年のユニクロのフリースブーム以降、アパレルメーカー各社は、競ってSPA事業を推進し、ベーシック衣料分野では、安くても高品質であるのが、消費者にとっては当たり前となっていく。そして、2008年のH&M日本上陸をきっかけとしてファストファッションブームも始まり、トレンドファッションですら低価格化が進展していく。こうした専門店の登場によって、消費者が百貨店や総合スーパーでアパレル商品を買う決定的な理由は見失われていく。そして、もちろん、ZARAの品質面および価格面の優位性も際立ちにくい状況となっている。

一方、圧倒的な競争力を有する企業が存在し



ない代わりに、多様な個性をもった企業やブランドも登場しやすくなる。その大きな受け皿となったのが、ショッピングセンターである。ショッピングセンターが急拡大するのは、バブル崩壊後の1992年以降で、ショッピングセンターの総店舗面積<sup>28)</sup>は、1990年の1,809万m<sup>2</sup>から、2001年には約2倍の3,763万m<sup>2</sup>、2019年末時点では5,365万m<sup>2</sup>となっている。ショッピングセンター数は3,209、総テナント数は163,437店にのぼり、ショッピングセンター当りの平均店舗面積は16,719m<sup>2</sup>、平均テナント数は51店となっている。総合スーパーや食品スーパーのほか、百貨店、ホームセンター、ディスカウントストア、各種の大型専門店がキーテナントになっている。<sup>29)</sup>

ワールドは、こうしたショッピングセンターやファッションビル向けの複数のブランド店<sup>30)</sup>を展開し、売上2,498億円（純利益92億円）となっている。アダストリア<sup>31)</sup>は、売上2,226億円（1,427店）。パルグループホールディングス<sup>32)</sup>は、売上1,304億円（926店）。ストライプインターナショナル（グループ全体売上1,364億円）やバロックジャパンリミテッド（売上710億円）などもSPA型のビジネスを展開している。もちろん、インディテックスもこうした企業の1つである。

SPAとは対照的に、国内外の個性的なデザイナーズブランドや古着などを仕入れ、自社企画商品をミックスしながら、独自のコンセプトを提案するセレクトショップも存在する。ユナイテッドアローズ<sup>33)</sup>は、国内最大のセレクトショップで、売上1,589億円（358店）となっている。その他にもビームス（売上830億円、166店）、アーバンリサーチ（売上715億円、268店）、シッパス（売上245億円、80店）、バイクルーズグループなど、個性的な企業やブランドが存在している。

#### (4) その他のチャネル

その他のチャネルとしては、千趣会（1,133億円）、ニッセンホールディングス（455億円）

などのカタログ通販に加えて、近年は、インターネットを通じた電子商取引の拡大が顕著である。通販サイトZOZOTOWNの取扱額<sup>34)</sup>は3,113億円にのぼり、実店舗をもつ多くの企業も、自社運営のオンライン販売サイトを構築したり、ZOZOTOWNやアマゾンや楽天市場などへ出店したりするなど、試行錯誤が続いている。経済産業省の調査によれば、衣類や服飾雑貨等<sup>35)</sup>の消費者向け電子商取引（EC）は拡大傾向にあり、EC化率<sup>36)</sup>も13%に達してきている。<sup>37)</sup>

### 4.3 消費の多様性

路面店、ショッピングモール、ファッションビル、駅ビル、アウトレットモールなど、店舗形態も多様化し、さらにオンライン販売の普及で、在庫、物流のオペレーションも複雑化、高度化し、複数の販売チャネルを活用する企業・ブランドも多くなっている。そのため、消費者に提示される選択肢は、必然的に多様なものとなっている。

ここでは、消費者の意思決定を「ある状況において、いかなる理由のもとで、いかなる行為を為すかを選択すること」と定式化して、<sup>38)</sup>アパレル市場における消費者行動の多様性を分析しておこう。

まず、消費者が何らかの選択や行為を行うのは、ある状況でそれらを促す理由が存在するからである。アパレル商品の購買意思決定においては、「次のシーズンに向けて新しい洋服が欲しい」「セールをやっているのだから見に行きたい」などの理由を踏まえて、いくつかの小売店に向かい、商品を見比べて、試着をしたり、クローゼット内の洋服と合うかどうか悩んだりしながら、特定のアイテムの購買を決定したり、場合によっては、何も購買しないという選択を行っていくことになる。

そして、実際にその選択や行為を為した理由が、行為の原因である。行為の原因となるような理由は、通常、いくつかの理由がひとまとまりとなっている。たとえば、「価格が安い」「体

形に合っている」「デザインが好みである」「今の気分ぴったり」など、いくつかの理由が総体となって購買行為へとつながっていく。選択や行為に悩むというのは、「高価すぎる」「少し派手だ」など、何らかの理由が決定を阻害、躊躇させたり、理由全体として決め手を欠いたりする状態だと解釈できる。そして、最終的に、各段階の選択や行為の決定に至るそれら理由の総体が原因となっている。

この理由の総体と選択や行為の結びつきが、比較的単純なパターンに分類されるのであれば、消費者の行動の予測は容易である。ある商品を購入した消費者の購買理由を調査すれば、「タイプCの消費者は、タイプSの状況で、タイプRの理由のもとで、タイプAの行為を行う傾向がある」といった規則性へ要約できる。この規則性が単純であればあるほど、消費者の行為を説明し、予測するのは簡単である。同時に、どのような状況をつくり出せば、消費者に特定の選択や行為を促せるのかについても、明確な指針を与える。

ところが、ファッション分野においては、性別、年齢、体形、好みやこだわり、ライフスタイルや価値観、所得、家族構成、職業、クローゼットにある衣料品・服飾品との組合せなどを考えると、消費者の異質性は、極めて高い。かりに消費者のタイプ分けがうまくできたとしても、市場セグメントとしては、規模の小さなものになってしまう。それに加え、もともとシーズンやファッションの先行きを読むことは難しく、さらに、買い物目的、動機やニーズ、使用する場面や状況、買い物出向する店舗の選択肢、店頭の商品やその価格、販売員によるコーディネート提案、メディアの流行情報など、各種の状況要因も複雑に絡み合っていく。必然的に、消費者のタイプ分けも状況のタイプ分けも理由のタイプ分けも多様なものにならざるをえない。

それゆえ、「タイプCの消費者は、タイプSの状況で、タイプRの理由のもとで、タイプAの行為を行う傾向がある」という規則性やバ

ターンを捉えても、市場規模としては、極めて小さなものとならざるをえない。それゆえ、日本のようなアパレル市場では、消費者の意思決定の共通項や規則性を見出し、単一の製品コンセプトないし単一のブランドによって、大きな市場を掬い取るということが、非常に難しいのである。

こうした環境下で最も大きな需要を獲得することに成功しているのが、ファーストリテイリングである。ターゲット層を幅広くとり、定番品と低価格帯を中心にして、相対的に高品質の商品を2つの主要ブランドのもとで多店舗展開している。それでも市場シェアは、1割程度にすぎず、業績に好不調があるように、持続的な競争優位を築いているとは言えない。

また、総合スーパーにおける衣料品売り場の低迷に示唆されるように、幅広い顧客層を標的として、平均的な品質と価格のもとで、幅広い品揃えをし、大きな需要を取り込もうとすることも有効ではない。消費者が小売店に求めていることは、平均的な商品が満遍なく揃っていることではなく、自分の買いたくなる商品が豊富に揃っていることである。

それゆえ、特定の商品に絞り、消費者の特定のニーズに応えることで存在感を示す企業も多い。たとえば、ジーンズカジュアル系では、ライトオン（売上767億円、495店）やマックハウス（売上280億円、398店）、ジーンズメイト（売上85億円、76店）がある。郊外に大型店を構える紳士服チェーンの青山商事（売上2,503億円）やAOKI（売上1,939億円）。ベビー子供服チェーンの西松屋（売上1,381億円）や赤ちゃん本舗（売上1,026億円）。東京シャツ（売上108億円）、メーカーズシャツ鎌倉（売上41億円）などのシャツ専門店。作業着のワークマン（売上669億円）など、特定の категория に特化し、深い品揃えを提供する業態も存在する。また、アパレル以外にも多様な商品を扱う「無印良品」の良品計画は、売上1,123億円（国内420店、国外497店）と独自のポジションを形成している。

#### 4.4 戦略的意図

こうした市場環境下では、どの標的市場を選択し、どのようなポジションを構築するかを明確にして、特定の市場ニーズに適合できなければ、長期的な成功は難しい。それゆえ、インディテックスが日本において現状の地位に留まる理由として、その戦略的意図を読み取る必要がある。

まず、日本は、スペインから地理的に最も遠いグループに属し、スペインから製品を供給するための物流コストは、価格に上乗せせざるをえない。コスト上の優位性はなく、安売りが常態化している過当競争下の日本市場で、あえて低価格訴求する戦略的意義は乏しい。

さらに、日本市場の主力であるZARAのデザインのコンセプトが、ヨーロッパモードをベースとしているため、戦略の選択肢は狭くならざるをえない。かりに、インディテックスが、万人受けするデザインに変更すれば、ZARAというブランド価値は希薄化する危険が伴い、また、出店数を増やせば供給過剰となり、値下げ競争に巻き込まれかねない。つまり、日本のマス市場をターゲットにする戦略的意義も乏しい。

それゆえ、ヨーロッパモードという文脈の中で、独自のブランドポジションを確立し、一定の固定顧客を維持し、長期的な利益を最大化することに軸足を置いていく方が戦略的に得策なのであろう。そもそも、日本市場は、グローバル市場のほんの一部にしかすぎないのである。日本の市場シェアを拡大するために、グローバル戦略の一貫性を失ってしまったら本末転倒である。あくまでも、インディテックス全体として、世界のファッション市場を相手に、長期的に高収益を上げていくことに主眼を置いているのであろう。

#### まとめ

①アパレルビジネスは、供給側は時間と手間のかかる手工業をベースとする反面、需要側

は、流行が目まぐるしく変化し、需給に不一致が生じやすい傾向がある。

- ②そのため、ファッション業界は、安定的な需要を生み出し、リスク低減をはかるために、制度としてのファッショントレンドを作り出す。
- ③この制度としてのファッショントレンドは、実際の市場の流行とは、ギャップが生じる。
- ④このギャップについて、実際の市場の流行をすばやくフォローしていくビジネスが、ファストファッションである。
- ⑤ファストファッションの革新の土台は、高度な統合的なマネジメントを発展させたSPAと呼ばれる製造小売り業態に求められる。
- ⑥ファストファッション分野において、高い優位性をもち、世界的な成功を収めているのがインディテックスである。しかし、日本では、売上規模においても、店舗数においても、相対的に存在感が希薄である。これは、グローバルに展開するマーケティング戦略が、市場の特殊性に応じて、異なる様相を見せる1つの好例である。
- ⑦日本のアパレル市場は、急速に縮小し、多数の企業間で熾烈な競争が行われ、利益率の悪化を招く安売り競争が常態化する過当競争状態にある。
- ⑧日本のアパレル市場における消費者は、あまりに多様であるために、単一の企業やブランドによって大きな市場を掬い取るということが難しい。
- ⑨日本市場においては、インディテックスは、決定的な競争優位を築きにくい状況にある。多くの消費者にとって、ZARAを選択する決定的な理由が存在しないので、日本のマス市場を捉えることはできない。それゆえ、市場シェアの拡大を目指すより、独自のブランドポジションを確立し、一定の固定顧客を維持し、長期的な利益を最大化することに軸足を置いている。
- ⑩そのため、日本では、売上規模においても、店舗数においても、相対的に存在感が希薄となっているのである。

## 注

- 1) フランチャイズ店を含む。
- 2) 経済産業省 (2014) を参照。
- 3) 「Theory」「PLST」などのブランドの国内外の事業。
- 4) Inditex Annual Report 2018を参照。ZARA Home, ZARA Kidsを含むZARAの1店舗当たり年間平均売上は845万6,500ユーロ、1ユーロ121.3円とすると約10億2,500万円。
- 5) 株式会社ザラ・ジャパン第19期 (平成27年2月1日～平成28年1月31日) 決算公告。
- 6) 2016年1月31日時点。Inditex Annual Report 2015を参照。
- 7) インターカラー (国際流行色委員会: International Commission for Color) は、1963年に発足し、加盟各国 (2020年6月時点で17ヵ国) の色彩情報団体で構成されている (<http://www.intercolor.nu/>)。
- 8) 日本では一般社団法人日本流行色協会。
- 9) SPAはSpecialty Store Retailer of Private Label Apparelの略。1986年にギャップが自社のビジネスをSPAと呼称し、それが一般化して定着した業界用語である。本稿では、定番品やカジュアル衣料を中心とするユニクロやGAPは、単にSPAと呼び、トレンドのデザインを前面に押し出すZARAやH&Mをファストファッションと呼ぶ。
- 10) サブブランドとしてZARA WOMAN (高品質・高価格ライン), ZARA BASIC (スタンダードで手ごろな価格ライン), ZARA TRAFALUC / TRF (カジュアルで低価格ライン), ZARA MAN (男性向け), ZARA KIDS (子ども向け) がある。
- 11) SKUは、Stock Keeping Unitの略で、生産・在庫管理を行うときの最小の管理単位のこと。色やサイズなどの違いまでを区別した単位。
- 12) Radio Frequency Identifierの略。物品にID情報を埋め込んだタグを添付し、近距離の無線通信によって情報をやりとりする仕組み。
- 13) 経済産業省『平成30年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備 (電子商取引に関する市場調査)』経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/>)。
- 14) 株式会社矢野経済研究所『国内アパレル市場に関する調査を実施 (2019年)』プレスリリース No.2276 ([https://www.yano.co.jp/press-release/show/press\\_id/2276](https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2276))。また、経済産業省『商業動態統計』の「織物・衣服・身の回り品の小売業」の年間販売額では、1991年の15兆円をピークにして2018年には11兆円となっている。
- 15) エコシステムについては、Teece (2007) を参照。
- 16) 輸入浸透率は97%を超え、衣料品の国内生産は数量ベースで3%に満たない。経済産業省製造産業局生活製品課『繊維産業の課題と経済産業省の取組 平成30年6月20日』経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/>)
- 17) Original Equipment Manufacturingの略。
- 18) Original Design Manufacturingの略。
- 19) 株式会社矢野経済研究所『国内アパレル市場に関する調査を実施 (2019年)』プレスリリース No.2276 ([https://www.yano.co.jp/press-release/show/press\\_id/2276](https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2276))。
- 20) 日本百貨店協会 (<https://www.depart.or.jp/>)。
- 21) 「23区」「組曲」「五大陸」など。
- 22) 1953年に榎山 (現在のオンワード) が導入した「委託取引制度」と「派遣店員制度」をきっかけに、売れ残りの返品を認める委託販売や販売された商品だけを仕入れる消化仕入れが一般化する。アパレルメーカーは、百貨店での売場を拡大し、百貨店は、仕入れ予算に制限されることなく、豊富な品揃えを実現できたため、双方にメリットがあった。1970年代にDCブランドが登場し80年代のバブル期に百貨店を核としたアパレルビジネスは頂点を迎えた (榎山, 1998; 新井田剛, 2010; 齊藤, 2019)。
- 23) General Merchandise Storeの略。
- 24) イオン株式会社『イオンレポート2019』 (<https://www.aeon.info/>)。
- 25) 株式会社セブン&アイ・ホールディングス『セブン&アイ経営レポート』2019年6月26日 (<https://www.7andi.com/>)。
- 26) 株式会社セブン&アイ・ホールディングス『セブン&アイ経営レポート』2019年6月26日 (<https://www.7andi.com/>)。
- 27) 「Avail」や「Birthday」など。
- 28) 店舗面積は、物販 (小売業), 飲食業, サービス業の店舗区画面積の合計。
- 29) 日本ショッピングセンター協会『SC白書2020』デジタル版。 (<http://www.jcsc.or.jp/>)、小島 (2003) を参照。

- 30) 「UNTITLED」「TAKEO KIKUCHI」「SHOO・LA・RUE」などのブランドを扱う。
- 31) 「LOWRYS FARM」「GLOBAL WORKS」などのブランドを扱う。
- 32) 「Ciaopanic」「GALLARDAGALANTE」「3 COINS」などのブランドを扱う。
- 33) 「UNITED ARROWS」「green label relaxing」などのブランドを扱う。
- 34) このサイトで消費者が購入した金額の総計。
- 35) 衣類の他、靴やカバン、宝飾品、アクセサリ、スポーツ用品を含む。
- 36) ここでのECとは、受発注がコンピュータネットワークシステム上で行われることを指す(決済手段は不問)。EC化率とは、全ての商取引金額に対する、電子商取引市場規模の割合である。
- 37) 経済産業省『平成30年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)』経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/>)。
- 38) 詳細は久米(2016;2017)を参照。

### 参考文献

- 東 伸一(2008)「ザラ(インディテックス)マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業:その史的展開』同文館出版。
- D'andrea, Guillermo and Arnold, David J. (2003)『ザラ(ZARA)』ハーバードビジネススクールケース(9-507-J29)。
- Ghemawat, Pankaj and Nueno, Jose Luis (2006)『ZARA:ファースト・ファッション』ハーバードビジネススクールケース(9-707-J03)。
- 樫山純三(1998)『樫山純三:走れオンワード事業と競馬に賭けた50年』日本図書センター。
- 経済産業省(2014)『平成25年度クールジャパンの芽の発掘・連携促進事業 ファッション業況調査及びクールジャパンのトレンド・セッティングに関する波及効果・波及経路の分析』経済産業調査会。
- 小島健輔(1998)『ファッションビジネスはこう変わる:流通ビッグバンとグローバルウォーズに勝ち残るのはどこだ!』こう書房。
- (2003)『ファッションビジネスは顧客最適へ動く:企業最適との両立と独占ポジションを探る』こう書房。
- (2018)『店は生き残れるか:ポストECのニューリテールを探る』商業界。
- 久保茂樹(2016)『役に立つアパレル業務の教科書』文芸社。
- 久米 勉(2016)「消費者行為へ向けて:いかにして行為は為されるのか」『東京国際大学論叢 商学・経営学研究』東京国際大学, 第2号, 31-55。
- (2017)「消費者行為論:自由意志に基づく選択と行為」堀越比呂志・松尾洋治編『マーケティング理論の焦点:企業・消費者・交換』中央経済社。
- 新井田剛(2010)『百貨店のビジネスシステム変革』碩学叢書。
- 齊藤孝浩(2013)『人気店はバーゲンセールに頼らない:勝ち組ファッション企業の新常識』中公新書ラクレ。
- (2018)『ユニクロ対ZARA』日経ビジネス人文庫。
- (2019)『アパレル・サバイバル』日本経済新聞出版社。
- Teece, David J. (2007) “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350. (邦訳:渡部直樹(2010)『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社)。
- 月泉 博(2009)『ユニクロVSしまむら』日経ビジネス人文庫。



執筆者紹介（掲載順）

矢	澤	則	彦	（教	授	都	市	経	済	学）			
金			琦	（教	授	マ	ー	ケ	テ	ィ	ン	グ）	
飯	野	邦	彦	（教	授	事	業	承	継	・	経	営	学）
久	米		勉	（教	授	マ	ー	ケ	テ	ィ	ン	グ）	

## 編集後記

東京国際大学論叢商学・経営学研究第5号を令和2年度（学校歴）内にお届けでき、編集委員の私は重責から解放されてほっとしております。本号は、様々な研究分野にわたる執筆者の先生方から多くの寄稿を頂きました。その研究分野は、執筆者紹介にも記載されているように、都市経済学、マーケティング、そして経営学（事業承継論）と多岐にわたっております。各論文は、21世紀初頭における経済社会の様相を研究分野の視点から取り上げ、分析と論理展開を通して、結論を提示しております。是非ご一読願ひ、ご自分の研究や教育の一助にして頂ければ、編集委員として望外の喜びです。末筆ながら、本号をお届けできるのは、執筆者はもとより、査読審査という重責をお引き受け頂いた審査委員の先生方（学部内外・学外）の存在・協力・大学愛が不可欠でした。誠にありがとうございました。

（須貝 栄）

---

東京国際大学論叢 商学・経営学研究 第5号 2021（令和3）年3月20日発行  
[非売品]

編集者	東京国際大学商学・経営学研究論叢編集委員
発行者	塩澤修平
発行所	〒350-1197 埼玉県川越市の場北1-13-1 TEL (049) 232-1111 FAX (049) 232-4829
印刷所	株式会社 東京プレス 〒161-0033 東京都新宿区下落合3-12-18 3F

---



**THE JOURNAL OF  
TOKYO INTERNATIONAL UNIVERSITY**

**Commerce & Management Research**

**No.5**

---

**Articles**

- Measures to Secure Area Management Financial Resources in Tourist Areas  
— Assuming Business Improvement District (BIDs) as Tourism Contribution Areas  
in Kawagoe, Sawara, and Tondabayashi —…………… Norihiko Yazawa
- Research on Marketing of Inbound Consumption …………… Ki Kin
- The Rights of Business Succession and the Succession of Management Capabilities:  
from the Perspectives on Institutional Change in Changing  
Economic Conditions ……………Kunihiko Iino

---

**Research Note**

- Case Study: Inditex “ZARA” in Japan (2018)…………… Tsutomu Kume
-