

◇◇ 食品・食文化を通じた国際理解・交流推進への期待 ◇◇

ロシアがウクライナ南部のクリミア半島を併合しようとする動きが国際的な非難を浴びているが、僅か前に平和の祭典であるオリンピック・パラリンピック大会が、それほど距離の離れていない同じ黒海に面したソチで開催されていた。個人的に開会式から 5 日間ほど現地で競技を観戦していたので驚きを隠せない。振り返ってみれば、その中心に聖火台が建てられ、開会式・閉会式や屋内競技が開催されたオリンピックパークは、ソチ市中心部から離れており、むしろ隣国グルジアとの国境線の目と鼻の先に位置していた。今回のオリンピック・パラリンピック大会を皮切りに、オリンピックパークは今後も G8 サミットや F1 ロシアグランプリ、2018 年のサッカー W 杯等の会場となることが決まっており、ロシアはここを隣国に睨みをきかせる重要戦略拠点と位置づけていたのではないかと推量させられた。

実際にソチオリンピックの会場で感じたことはたくさんあったが、その中で不満に思ったことの一つは会場内の食事である。その理由は、レストランや売店で売られている食べ物は主にホットドッグやサンドイッチで、ロシアの郷土料理であるピロシキやボルシチなどはまったくなく、ロシアらしい食べ物を強いて挙げればロシア風ラビオリとパンケーキくらいであった。「小売食品サービス」のカテゴリーで、オリンピックのワールド・ワイド・スポンサーであるマクドナルドが独占販売しているならばまだ納得もできる。しかし、詳細な理由はわからないが、今大会で一般客向けのマクドナルドの店舗は一つもなかった。アルコールも、公式スポンサーの生産するビールしか売られておらず、ロシア名物のウォッカは見当たらなかった。大会運営側からすれば、観客の多くはロシア国内から来るという目算もあるのだろうが、外国人の立場からすれば現地の郷土料理を食べられないのは残念であった。2020 年の東京オリンピックでは、外国人の観客から同様の不満が漏れないような対応も考えるべきであろう。

国際情勢という観点でわが国の近隣をみると、昨年末の安倍首相の靖国神社参拝の影響もあってか、日中並びに日韓の政治関係に緊張状態が続いている。顕著な不買運動には至っていないものの、中国では周りの目を気にして日本製品を店頭では買わない動きが続いているようである。ただし、日本製品の品質への信頼からか、EC サイトでの売れ行きは逆に伸びているとも聞く。米オバマ大統領の仲介により 3 月 25 日に米韓首脳会談が行われた韓国との関係も、抜本的な改善にはまだ遠い状態だが、そんな韓国でも日本食の人気はむしろ高まっており、スイーツなどで新しいブランドが韓国に進出するケースも少なくないという。

「和食」は 2013 年 12 月にユネスコ無形文化遺産に登録され、世界的にも人気が高い。政府目標では 2012 年に 4,500 億円であった農林水産物・食品の輸出を、2020 年までに 1 兆円規模へと拡大する計画である。訪日外国人への提供にせよ、海外への積極的な展開にせよ、さまざまな機会を捉えて日本が世界に誇る食品・食文化を外国人に認識してもらい、そのことを通じて多くの国々との国際交流や国際協調に貢献することを期待したい。

平成 26 年 4 月 編集担当 三崎 富査雄

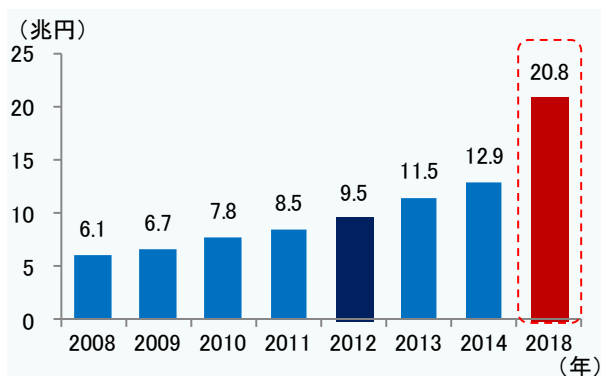
オムニチャネル時代に求められる物流サービス戦略

株式会社 野村総合研究所 公共経営コンサルティング部
コンサルタント 波利摩 星也

1. はじめに

近年、インターネット普及率の上昇や、タブレット、スマートフォンなどの端末の普及に伴い、インターネットで商品を売買する消費者向け電子商取引市場（EC 市場）^{*1}は拡大の一途をたどっている。市場規模は、2012年に9.5兆円にまで拡大し、2018年には20.8兆円に達すると予想されている（図表1）。

図表1 EC市場規模の拡大予測



出所) NRI「2018年度までのIT主要市場の規模とトレンドを展望」(2013年11月27日プレスリリース)よりNRI作成

2. 小売業のオムニチャネル化

1) オムニチャネルの定義

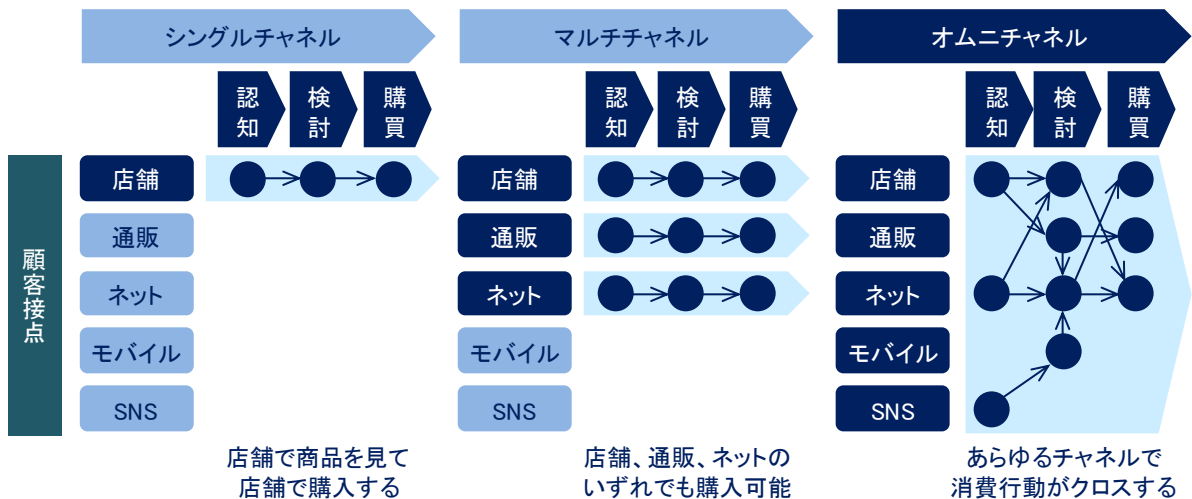
EC市場の拡大に伴い、販売チャンネルに変化が見られる。これまでのように店舗などで検討から購入までを行うシングルチャンネルではなく、インターネットで商品を検討して店舗で購入するなど、顧客が販売チャンネルを行き来する消費行動が広まりつつある。

その中でも、顧客の商品の認知・検討・購買などの一連の消費行動において、インターネットや店舗などの複数の販売チャンネルの境界をなくす取り組みの総称を「オムニチャネル」という（図表2）。

例えば、顧客が商品をインターネット広告で認知してSNSの口コミで評価する。その商品のモバイルサイトに登録し店舗で使えるクーポンを受信、店舗へ行き商品説明を受けるといった消費行動が起こる。一方、小売事業者は、店頭在庫がない場合はECサイトへ誘導して購入させることができる。顧客に対して、チャンネルを越えてアプローチすることで消費行動を喚起する意図がある（図表3）。

*1 本稿で定義するEC市場は、消費者向け電子商取引を指す。

図表 2 オムニチャネルの概念図



出所）米國小売業協会（NRF）「Mobile Retail INITIATIVE」等をもとに NRI 作成

図表 3 A I D M A モデルによる消費行動の例

消費者の行動		チャネル
注目	インターネット広告で商品を知覚	ネット
興味	SNS の口コミサイトで商品の評価	SNS
欲求	モバイルでキャンペーンサイトに登録 来店クーポンを受信	モバイル
動機	店舗へ行き商品説明を受ける	店舗
行動	店舗に商品在庫がないため 在庫のある通販で購入	通販

2）日本国内のオムニチャネル展開

日本では、セブン&アイ・ホールディングスやイオンなどの大手小売事業者がオムニチャネル展開を進めている。

現在、セブン&アイ・ホールディングスは、自社の EC サイトで購入した商品をセブンイレブンで受け取れるサービスを提供している。さらに、2018 年度までに、グループ企業の店舗で購入した商品も受け取れるよう、順次サービスを拡大する。また、店頭在庫がない場合は、その場で他店舗の在庫や EC サイトから購入できるシステムを構築する計画である。これには、販売機会の損失を防ぐねらいもある。

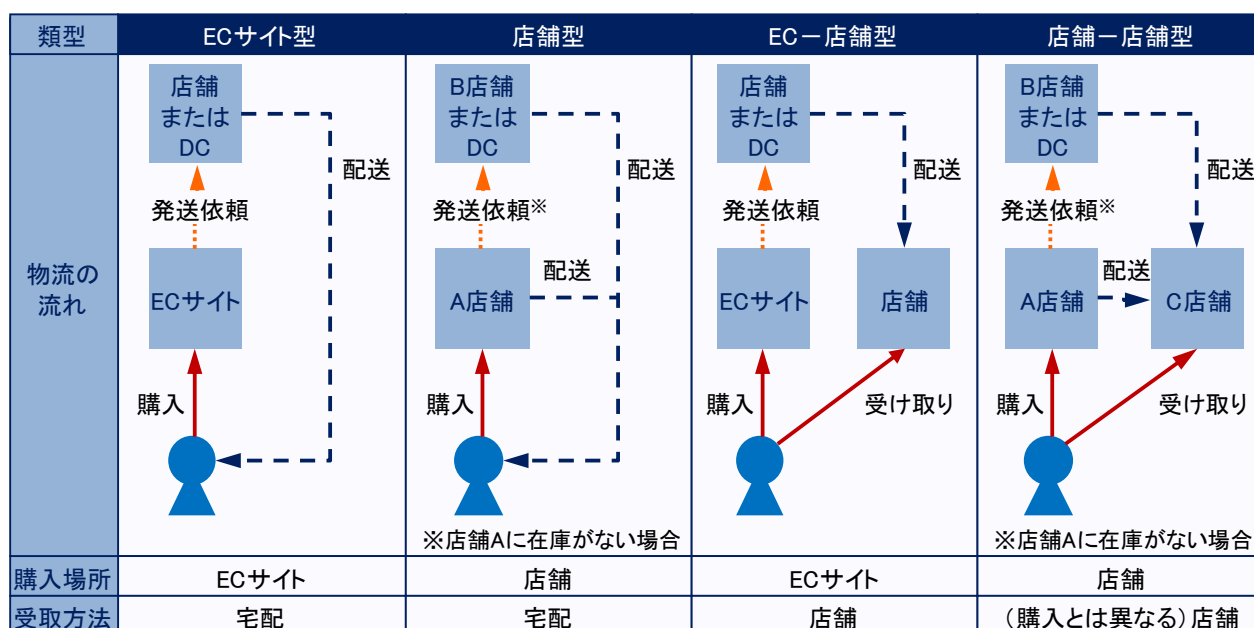
オムニチャネルは主として小売事業者などの販売側の戦略である。しかし、前述の取り組みによって、商品購入後に自宅や最寄りの店舗などに配送するサービスを提供するため、物流オペレーションにも変化が起これと予想される。オムニチャネル化で想定される物流パターンは、大きく四つが考えられる（図表 4）。

従来のネット通販は、EC サイトで注文し、ディストリビューションセンター（DC）^{*2}から顧客に宅配される「EC サイト型」であったが、オムニチャネル化により購入場所や受け取り方法が多様化することで、物流パターンも増える。購入場所と受け取り方法に着目して大別すると、店舗で購入し宅配される「店舗型」、EC サイトで注文した商品を顧客の希望する店舗へ配送し受け取る「EC－店舗型」、店舗で購入した商品を他店舗に配送し受け取る「店舗－店舗型」が考えられる。

従来と異なる点は、在庫がない店舗から在庫がある店舗（または DC）へと店舗間で配送する点、販売した店舗や DC から受け取り店舗へ配送が生じる点である。

*2 商品の保管、流通加工、出荷作業を行う物流センター

図表 4 オムニチャネル化で想定される物流パターン



← 顧客からのアプローチ 物流 ← 小売店側の指示

注) 物流に焦点を当てるため、「認知」のフェーズは省略した。

こうした複雑化する流通チャネルに対応するには、物流サービスのレベルを上げる必要がある。しかし、オムニチャネル化を実現するためにシステム投資が必要であることは注目されているが、物流オペレーションについては模索段階である。次章では、オムニチャネル化で想定されるオペレーション上の事象を考察し、課題を検討したうえで、物流事業者の今後の方向性について述べる。

3. オムニチャネル化がもたらす変化

まず、オムニチャネル化によって起きている事象と、それに伴い顕在化しつつある課題について、小売事業者と物流事業者の双方の視点から記述する。

今後、オムニチャネル化によって小売業界に起こり得る主な事象として、次の三つが挙げられる。

1) 複数拠点間における商品在庫可視化

オムニチャネル化を実施する小売事業者では、色や形などのバリエーションが多い商品であっても、店頭在庫として保有できる商品数や種類は限られている。そのため、顧客が希望する商品在庫がない場合は販売機会の損失となる。その際に、他店舗やEC専用のDCの在庫をリアルタイムに把握し、その場で購入を促すことができれば販売機会の損失を防げる。複数拠点間で商品在庫が可視化されると、例えば総合スーパー（GMS）^{*3}の店頭で百貨店の在庫を確認し、GMSの商品と一緒に購入するという消費行動にもつながる。

2) 店舗での受け取り・配送拠点化

小売事業者がオムニチャネルで重要視することの一つとして、受け取り方法の多様化が挙げられる。この背景には宅配以外の受け取り方法を望む顧客が増えていることもある。特に、都市部では家を不在にする時間の長い単身者やDINKS^{*4}世帯の増加により、宅配

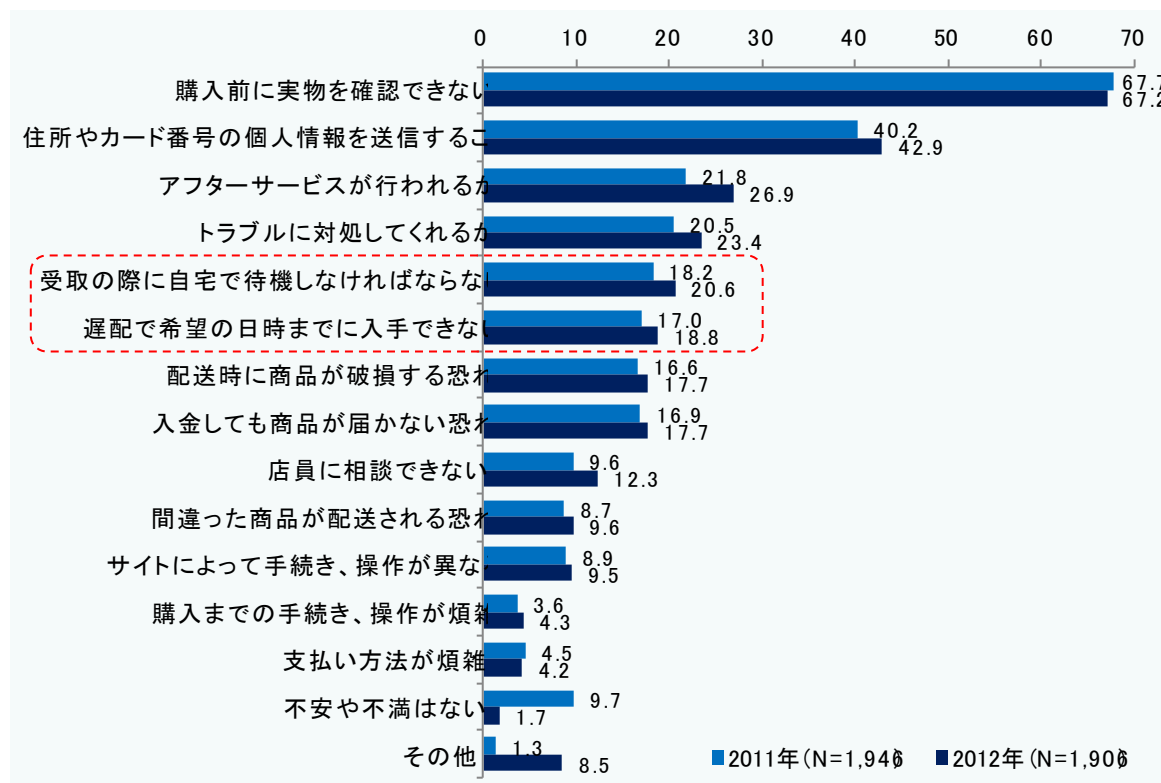
^{*3} 食料品のほかに、衣類や生活用品も販売するスーパーマーケットの業態

^{*4} Double Income No Kids の略で、子供を持たない共働き夫婦の総称

の受け取りを難しいと感じる顧客が多い。ECサイトの利用で不安・不便に感じていることとして「受取の際に自宅で待機しなければならない」、「遅配で希望の日時までに入手でき

ない」と回答した EC 利用者はそれぞれ約20%であった*5（図表5）。従って、受取場所や受取時間の多様化は顧客のニーズに基づいていると考えられる。

図表5 利用で不安・不便に感じていること（複数回答）



出所）経済産業省「平成24年度 我が国情報経済社会における基盤整備」より NRI 作成

3) 配達員の「御用聞き化」

あらゆる顧客接点を生かすという観点から、配達員が顧客に販促することが計画されている。現在、セブン&アイ・ホールディングスでは宅食サービスの「セブンミール」の宅配を店舗スタッフが行っているが、宅配時に顧客とコミュニケーションを図り、ニーズの汲み取りや販促などの販売機能を持たせる「御用聞き化」を目指している。今後、配達員には宅配だけではなく、今以上の接客や販促活動が求められる可能性がある。

4. オムニチャネル化推進に際する課題

オムニチャネル化を実現するためには解決すべき課題も多い。その中から考えられる主な課題を整理する。

1) 小売事業者の課題

オムニチャネル化を実現するための小売事業者の主な課題として四つが考えられる。

①在庫管理・受発注管理システムの構築

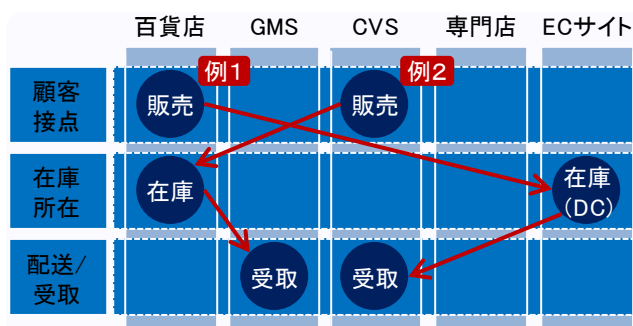
顧客接点の多様化によって、購入場所と在庫場所が異なる場合が生じる。その対応

*5 経済産業省「平成24年度 我が国情報経済社会における基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」, pp.206

として、グループの全店舗および DC の在庫や受発注を一元管理し、リアルタイムに表示させるシステムが必要となる。

一例として、百貨店の店頭で販売した商品在庫を DC から配送してコンビニエンスストア（CVS）店頭で受け取る場合、百貨店で在庫を把握し、DC で出荷処理をした上で CVS に発送する。そのためには複数の販売チャネルで受注と在庫を管理する統合システムが要求される（図表 6）。

図表 6 店舗間の顧客接点、在庫場所、配達・受取場所の多様化イメージ



例1:百貨店の店頭でECサイトの在庫から購入し、CVS店頭で受け取る

例2:CVSの店頭で百貨店の在庫から購入し、GMS店頭で受け取る

②店舗間、顧客への配送コスト

受取場所の多様化で、購入店舗とは異なる店舗や顧客の自宅へ配送する場合の配送コストが課題となる。宅配において送料無料の傾向にある近年では、小売事業者側が配送コストの負担を強いられている。また、商品の返品が生じた場合は顧客への回収コストも発生する。販売や受け取りと同様に返品も複数チャネルで受け付ける場合は、返品・回収コストや、その後の店舗や DC への配送コスト負担も増加する。

③店舗受取の際の留め置きスペース

既存店舗の受取拠点化が進んだ場合には、一時的に購入商品を留め置きする必要性が生じる。

米国の大手小売業のウォルマートでは店舗を受取拠点としているが、店舗のバックヤードを留め置きスペースとすることは大規模小売店でこそ可能であり、日本の GMS や CVS の店舗規模では困難であると予想される。従って、在庫を留め置くスペースのない日本の店舗では、配送をより多頻度化して商品を提供することが求められる。その際に、店舗への商品納入と、受取用商品の配送体制をどのように統合するかが課題となる。

④店舗の配送拠点化のためのドライバーの確保、育成

店舗の配送拠点化に付随して、配達員やドライバーの確保も課題となる。前述のセブン&アイ・ホールディングスの宅配のように、物流を販売チャネル化した「御用聞き」を目指すならば、配達員が接客する必要がある。従来の宅配業務とは異なり、配達時に顧客とコミュニケーションを図ることや商品セールスも求められる。しかし、配達員に接客を求める場合、大手物流業者の宅配サービスでは、個々の小売事業者のセールスに対応することは難しいと考えられる。よって、小売事業者は物流事業者と専属の契約を結ぶか、配達員を自社の社員として雇用し、営業教育することも必要になってくる。

2) 物流事業者の課題

オムニチャネル化によって、顧客が希望する場所や時間に商品を配送する機会が増えるため、物流量の増加やオペレーションの複雑化が見込まれる。その中で、物流事業者には次の四つが主な課題となる。

①ラストワンマイル^{*6}への負荷増加

取扱量が増加した場合に、物流事業者はラストワンマイルへの負荷にどう対処していくかが最初に検討すべき課題である。

単純な物流量の増加については、DC などの物流センターの自動化や、配送ネットワークの見直しなどのオペレーションレベルの改善で対応できる部分が多い。しかし、不在時の再配達や返品商品の回収の手間とコストについては、新たなオペレーション上の仕組みを考える必要がある。

②店舗間の多頻度配送への対応

物流量全体が増えると同時に、店頭で受け取りする利用客の増加が予想される。その際に、店舗数の多い CVS は受取窓口として活用が見込まれるため、CVS 向けの物流量が増加する可能性がある。

この課題は二つある。一つは既存のルート配送^{*7}と受取用商品の搬入をどのように一体化するかである。現状の CVS に納入するルート配送は、店舗に届ける商品を共配センターでトラックに積載し、1 日数回の多頻度配送を行っている。店頭受取を実現するためには、ルート配送のトラックに、他店舗や EC サイトで購入した商品を積載することが予想される。この場合、配送頻度やトラックの数を増やす方法が考えられる。しかし、その際に十分な荷量がなければ積載率が下がり利益に影響が及ぶおそれがある。

もう一つは、在庫のある店舗から受取店舗への配送である。既存のルート配送と異なり、複雑なルートになると予想され、これまでのドミナント方式^{*8}を前提とした配

送とは異なってくる。ドミナント方式では、限られた地域に集中して出店するため、各店舗への配送効率は高い。しかし、そこに他店舗で購入した商品を受け取りのために配送する場合、ルート配送のトラックに混載する、あるいは別ルートの配送を加える必要がある（図表 7）。

例えば、百貨店の店頭在庫を CVS で受け取る場合、直接、百貨店から CVS に配送することは効率が悪く適切ではない。そのため、百貨店から CVS の共配センターへ配送する、あるいは百貨店へ配送する DC を経由してセンター間で商品を融通する方法が考えられる。いずれにしても、CVS のルート配送を利用するために、CVS の共配センターに商品を送ることとなるが、この新たな物流をいかに最小限にとどめるかが課題となる。

③小売事業者の物流への侵食

オムニチャネル化に向けた小売事業者の物流としては、現時点で二つの動きがみられる。

一つめは、SCM^{*9}の管理精度の向上である。前述のとおり、商品を店頭で受け取るには、センター間の配送や、百貨店から CVS の共配センターへの配送などを行うこととなる。そのためには、在庫や受発注状況を把握する必要があり、小売事業者はベンダーや問屋から共配センターへの納入、他の共配センターの在庫など、管理する範囲が増える。従って、より精度を高め、かつ広域にわたって SCM を管理する必要がある。それが物流を内製化し、自社の管理下に置く流れにつながっていく。

*6 物流においては、各家庭までの配送を指す

*7 固定されたルートを巡回し、商品を配送する輸送形態

*8 高密度集中出店方式とも言い、特定地域に集中して店舗展開を行い、経営や物流の効率を高める戦略

*9 Supply Chain Management の略で、生産から最終消費までのプロセス全体で在庫、販売、物流などを統合的に見直し、全体最適化を図る管理手法

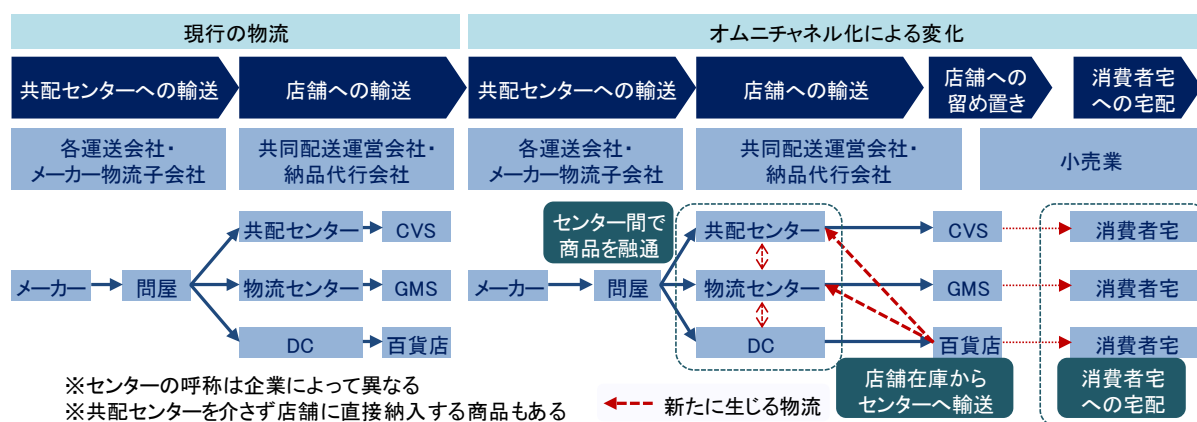
二つめは、配送の内製化である。オムニチャネル化において顧客の利便性に最も寄与する要素が宅配や店頭受取であり、小売事業者にとっては配送を内製化することで顧客満足度を高める目的もある。

この二つの動きによって、物流事業者はセンター間の配送などの限られた部分のみに関与することになり、一貫した配送の受注が困難となる。そのため、物流サービスにおける競争力が個別の配送を低価格化する

ことでしか発揮できない状況に陥る懸念がある。

以上を総括すると、小売事業者と物流事業者の双方で、オムニチャネル化に向けた課題が顕在化しつつある。とりわけ、小売事業者は課題の解決のために物流を内製化する動きを着実に進めている。その結果、物流事業者が一貫して業務を受託できない現状にある。

図表7 オムニチャネルによる配送業務の変化（百貨店の商品を販売する場合）



出所）各種資料より NRI 作成

5. 物流事業者における対処の方向性

前述のようなラストワンマイルの負担増加、店舗受取への対応を考えると、現行の延長線上では、オペレーションの負荷が大きいまま物流量だけが増えることになりかねない。そこで、これまで整理した課題の中からオムニチャネル化に向けた、物流事業者の対処の方向性とビジネスチャンス化について概説する。

1) 物流事業者自身による受取場所の創出

オムニチャネル化の進展に伴い、受取拠点の多様化はさらに進むと予想される。すでに、小売事業者が自社の店舗以外にも受取拠点を整備する事例が見られる。例えば、英国の大

手小売事業者の TESCO はドライブスルーを利用して、amazon.com は米国の一部で CVS にアマゾンロッカー（荷物用ロッカー）を設置して、商品を受け取れるサービスを提供している。このように、自社の店舗にとどまらず、あらゆる場所に受取拠点の整備を進めた場合、物流事業者にとっては付加価値の高い宅配サービスの競争力が低下する懸念がある。

この対処方法として、物流事業者が物流ルート上に顧客接点を創出することが考えられる。例えば、ドイツの DHL は Pack station と呼ばれる荷物の受取用のロッカーをドイツ国内の街中に 2,650 台^{*10} 設置している。顧客はメールなどで送信されたパスワードを入力することで都合のよい時間にロッカーから荷

*10 設置数は DHL 公式ウェブサイトより（2014 年 3 月現在）

<https://www.dhl.de/en/paket/pakete-empfangen/packstation.html>

物を受け取れる。また、専用ラベルを貼ることで、このロッカーを通して返品もできる。

物流量の増加に対して、宅配の頻度を高める、あるいは拠点を増やして対応エリアを狭める方法はあるが、投資費用や固定費の増加が負担となる。そこで、物流事業者が受取拠点を自ら創出することで、顧客の受取場所や時間のニーズを充足すると同時に、再配達・返品回収の手間やコストの軽減が可能となる。また、顧客のニーズに対応した受け取り方法を提供することで、物流事業者のラストワンマイルに競争力を持たせることができる。

しかし、顧客の受け取りが滞り、留め置きが増えてしまうという問題もある。そのためには物流事業者が会員制のサービスを持ち、受け取りによってポイントを付与するなど、早期の受け取りにインセンティブを与える仕組みが有効になる。

この方法には、他のサービスを組み合わせることでさらなる拡大が期待できる。例えば、食品販売に関する法律に抵触しないか慎重な議論を要するが、低温物流^{*11}と組み合わせることで、今後、宅配のニーズが高まると予想される食品の受け取りにも応用できる。

また、近隣で商品を受け取れるような社会インフラを物流事業者が整備することによって、自ら商流をつかむことも考え得る。物流事業者以外でも、輸送手段を持つ企業にとっては、こうした顧客接点の創出によって、オムニチャンネルと自社のビジネスとの相乗効果が期待できる。

しかし、日本では一般的に宅配便の受け取りには受領印が必要となるため、実現には法制度の改正が求められる。

2) 中堅小売事業者向けプラットフォームの提供

オムニチャンネル化にあわせて大手小売事業者が物流を自社化する一方で、中堅小売事業者にとってはハードルが高い。

中堅小売事業者には、受取拠点の多様化や自社の店舗数の拡大に限度がある。また、自社の DC を立ち上げるためには巨額の投資を要する上に、物流量が少ないと維持が難しくなる。そうした中堅小売事業者向けに、オムニチャンネル化に必要な物流サービスのパッケージを提供することも一案である。物流事業者が小売事業者の商品保管や配送業務を代行する事例はすでに存在するが、オムニチャンネル化で新たな課題となる受取場所や時間の多様化はあまり進んでいない。そこで前述の荷物受取用のロッカーと組み合わせることで、中堅小売事業者への DC 業務の受託に加えて、受取拠点のインフラも提供もできる。

また、中堅小売事業者の DC を共同化することで、DC を経由して自社以外の店舗も受取拠点とするアライアンスを組むことが考えられる。これにより、受取拠点とはならなかったさまざまな業態の店舗の活用も視野に入る。

これらの DC 運営、受注や発送の代行、受取拠点などをパッケージ化して提供することで、中堅小売事業者に対してもオムニチャンネルに参戦する機会を与えることが考えられる。

3) 接客など新たなニーズへの対応

顧客宅に必要な商品を伺う御用聞きが配達員の宅配業務に要求されるならば、物流事業者が接客や販売などの新しいサービスを担うことになる。その場合、配達員が顧客とコミュニケーションを図った上で、販促機能を持つ。そうした接客に特化した物流事業者が参入することで、オムニチャンネルを展開する小

^{*11} 食品などを温度管理が必要な商品を、所定の低温に保ちながら流通させる仕組み

売事業者などと提携する動きが予想される。小売事業者にとっては、トラックなどの資産を抱えたり、ドライバーなどの人材育成をしたりする必要がないことからコスト削減のメリットがある。

前掲の図表5ではEC利用で不安・不便に感じていることとして、67.2%が「購入前に実物を確認できない」と回答していた。それに対しては、配達員が宅配時に商品を持っていき、玄関先で試着を行った上で購入を勧める方法がある。すでに、ヤマト・ホールディングスやロシア国内で展開するLamodaは、宅配時に試着した上で購入か返品を選択できるサービスを提供している。返品となった場合に、他の商品を勧めることができれば、損失から収益へ転じることができる。

課題としては、接客に時間がかかるため、配送効率を損なわずにセールスを行うことである。セールスの効果による収益増加と配達員の数を勘案した上で配送ルートや配送エリアなどを設定する必要がある。そうした課題を克服し、セールス機能を持った配達員という付加価値の高い宅配サービスを提供する物流事業者が登場することも考えられる。

6. おわりに

オムニチャネル化は小売事業者にとって、ECに流れていた顧客を囲い込むための有効な手段である。インターネットと店舗という、相反する両者が融合に向かう時代となれば、物流にも新たな動きが生じる。特に商流や金流と異なり、物流に関しては実体が必ず存在するため、オムニチャネル時代に適した物流サービスに形を変えなければ、オムニチャネルの普及の妨げとなりかねない。

オムニチャネルによって物流事業者に商機が訪れるという見方ができる一方で、障壁と

なる問題も多い。その一つとして挙げられるのが、昨今、問題となっているドライバー不足である。今後、2020年の東京オリンピックに向けて、資材搬送などの需要増加が重なり、ドライバー不足に拍車がかかるおそれもある。

また、オムニチャネル化に向けて物流オペレーションを変化させるために、膨大なコストがかかるという問題もある。

これらの物流事業者の問題が、オムニチャネル化の阻害要因になるのではないかという懸念もある。しかし、長期的に見ると、小売事業者のオムニチャネル化が進むに従い、確実に物流サービスの需要も変化する。物流事業者には変革のために投資が必要だが、オムニチャネルの本格的な普及に先行してサービスの整備を行うことで、自らが顧客接点や商流を創出することも可能となる。加えて、各地の受取場所や配送ルートなど、社会インフラとも呼べる仕組みをつくることができれば、オムニチャネル化の主体となることも考えられる。

本稿では、オムニチャネル時代に求められる物流サービスについて俯瞰的に述べたが、各論についてはさらなる議論が求められる。今後も刻々と変化していくであろう小売業界に対して、物流事業者は単に物を運ぶという物流サービスから、顧客体験を提供するサービスの一角への変革を求められているのではないだろうか。

筆者

波利摩 星也（はりま せいや）

株式会社 野村総合研究所

公共経営コンサルティング部

コンサルタント

専門は、運輸・物流業界の事業戦略立案、及び実行支援 など

E-mail: s-harima@nri.co.jp

芸術文化団体の金銭的自立に向けた公的支援のあり方 ー全米芸術基金とアーツ・カウンシル・イングランドの取り組みを参考にー

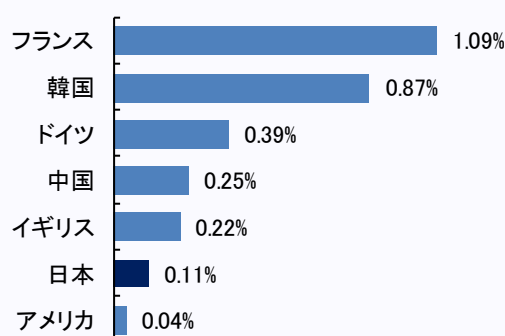
株式会社 野村総合研究所 公共経営コンサルティング部

主任コンサルタント 綿江 彰禪

1. はじめに

日本では他の先進国と比較して芸術文化への公的支援が少ないといわれる。その根拠として用いられるのが、各国の文化予算が国家予算に占める割合である。この割合において、日本はアメリカを上回っているものの、他の5か国の水準を下回っている。

図表1 各国の文化予算が国家予算に占める割合（2012年度）と文化予算額



文化予算額	
フランス	5,163 億円
韓国	1,659 億円
ドイツ	1,509 億円
中国	700 億円
イギリス	2,154 億円
日本	1,032 億円
アメリカ	1,252 億円

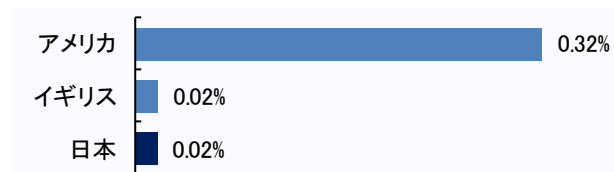
出所) 文化庁「諸外国の文化政策に関する調査研究」
(2013年3月、野村総合研究所受託)

この現状をもとに、国は文化予算を増やすべきであるという主張が存在する。同時に、国や自治体の財政状況は厳しいため、行政が財政の支出を行うだけではなく、芸術文化団体も金銭的自立に向けて努力すべきであるという主張も存在する。

一般的に、芸術文化団体の収入は、公的な支援のほか、彼らの表現活動への対価（入場料、作品販売料等）、もしくは民間による支援（財団、企業、個人等からの寄付）などからもたらされる。金銭的自立に向けた、これらの収入の増加は、芸術文化団体の自己努力によるところが大きいが、この自己努力を後押しするための公的な支援も効果があると考えられている。例えば、有効な支援策の1つとして税制優遇が挙げられる。文化庁「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第3次基本方針）」（2011年2月8日閣議決定）でも、「文化芸術を支える民間（企業、団体、個人等）の支援を促進するとともに、寄附文化を醸成するための税制上の措置の活用等を講ずるよう努める。」とされている。

アメリカ、イギリス、日本における国家予算に対する文化芸術分野への寄附額の割合を比較すると、文化予算で最も低かったアメリカの割合が、寄附では突出して高くなっている。また、日本とイギリスは同水準であることがわかる。

図表 2 国家予算に対する文化芸術分野への寄付額の割合



注) 各国の値は以下の方法で NRI が推計した。
 アメリカ:「芸術・文化・人文科学(Arts, Culture, and Humanities)」に対する寄付の推計額 (1兆 1,470 億円)
 イギリス: 総寄付の推計額 930 億ポンドに、芸術 (Arts) への寄付割合 (1%) を掛けあわせた額 (116 億円)
 日本: 芸術文化・スポーツ」に対する寄付の推計額 (150 億円) の方法で推計した。

出所) GIVING USA「SPECIAL REPORT」(2012)、
 ncvo「UK Giving 2012」、日本ファンドレイジング協会「寄付白書 2013」

2. 日本における寄付拡大に向けた環境整備

近年、日本では寄付の市場を拡大するために、いくつかの制度改正が行われてきた。

1 つは、2011 年 6 月に導入された寄付金税額控除である。従来、寄付の優遇措置として寄付額を所得額から差し引いた額を課税対象とする所得控除のみ存在していた。しかし、税制改正後は、寄付者は寄付額の一定の割合を納税額から直接差し引く税額控除と、所得控除の有利な方を選択できるようになった。アメリカ、イギリス、ドイツでは所得控除のみとなっており、制度改正に伴い、日本は控除方式上、これらの国よりも寄付者の選択肢が増えている。

図表 3 各国の寄付制度の比較

国	控除方式		寄付金優遇対象
	個人寄付	法人寄付	
日本	以下のどちらかを選択可能 ・(寄付金額－2,000円)の所得控除 ・(寄付金額－2,000円)×40%の税額控除	全額損金算入	・公益社団・財団法人等(うち、一定要件を満たす法人等のみ所得控除か税額控除を選択可能) ・認定NPO法人
アメリカ	寄付金額の所得控除	全額損金算入	・パブリック・チャリティ ・プライベート・ファウンデーション
イギリス	寄付金額の所得控除	全額損金算入	チャリティ委員会に認定された登録チャリティのうち、貧困防止・救済、教育普及などを目的とする団体
ドイツ	寄付金額の所得控除	寄付金額の売上控除	特定の分野において公益性が高いと税務署に認定された団体
フランス	寄付金額の66%の税額控除	寄付金額の60%を限度とした税額控除	特定の分野において公益性が高いと税務署に認定された団体

出所) 日本ファンドレイジング協会「寄付白書 2012」より NRI 作成

2 つめは、2008 年 12 月に導入された新公益法人制度である。

アメリカでは、寄付金優遇の対象となるパブリック・チャリティ (Public Charity: 公益性の高い団体) やプライベート・ファウンデーション (Private Foundation: 私立財団) は約 108 万団体存在する。また、イギリスで

も優遇が受けられるチャリティ (Charity: 民間組織) は約 18 万団体存在する^{*1}。一方、日本では、2008 年時点で、優遇の対象となる社団・財団法人 (旧公益法人) は 862 団体^{*2} (認定 NPO 法人は 93 団体^{*3}) にとどまっていた。

新制度では、従来は各主務官庁の許可制で

*1 出所は、日本ファンドレイジング協会「寄付白書 2012」

*2 出所は、内閣府「公益法人制度改革について」

*3 出所は、内閣府「特定非営利活動法人の認定数の推移」

あったものを、内閣府もしくは都道府県への申請制とした。その結果、2012年4月時点で、公益社団・財団法人数は5,529団体^{*2}に増加している。

3つめは、2011年6月に導入されたNPO法人に対する仮認定制度である。通常、NPO法人が認定を受けるためには、パブリック・サポートテスト（PST）と呼ばれる基準を満たすことが求められる。PSTでは、「3,000円以上の寄附金を支出した者が、平均して年に100人以上いること」、「経常収入金額に占める寄附金等収入の割合が、5分の1以上であること」などが条件となっている。このように、多くの寄付を集めるための制度であるはずが、実際は多くの寄付を集めないと認定を受けられないという矛盾した状況にあった。

制度改正後は、PSTの要件を満たしていない団体であっても申請すれば3年間の仮認定を受けられ、認定NPOと同様の寄付金優遇が受けられることとなった。その結果、2013年12月末時点で、認定NPO法人数は569団体（仮認定を含む）に増加している。

従来、日本はアメリカと比較して、寄付が少ない。その原因は、寄付税制や文化にあるのではないかと推測されてきたが、少なくとも制度上は、アメリカと同等か、それ以上の条件に改善されたと考えられる。

寄付を増加させるためには、このような税制の整備も重要であるが、あわせて、寄付を受け取る側のファンドレイジング（Fundraising：資金調達）能力の向上も重要だと考えられる。アメリカでは、政府がこの点を重視し、支援を行ってきた。

3. 全米芸術基金による取り組み

アメリカでは、1965年に連邦政府によって設立された全米芸術基金（NEA：National

Endowment for the Arts）が文化政策を担当している。

NEAでは、組織設立当初からこれまで、助成においてマッチング・グラント（Matching Grant）という制度がとられている。マッチング・グラントとは、政府が芸術文化団体に助成を行う際、政府による助成額と同等の額を民間（企業、財団、個人など）から自己調達することを条件とした制度である。このようなプロセスのなかで、芸術文化団体が徐々にファンドレイジング能力を向上させ、将来的には政府の支援がなくとも、自己による資金調達によって運営ができるようになることを期待している。

また、1977年には、マッチング・グラント・プログラムに加えて、チャレンジ・グラント・プログラム（Challenge Grant Program）が立ち上げられた。マッチング・グラント・プログラムは、政府の支援額と民間からの資金調達額を1対1の割合とすることを条件としていたが、チャレンジ・グラント・プログラムでは、1対3や1対4の割合とすることを条件とした。さらに、助成金額が増えて、助成の対象期間は複数年に拡大した。

一方で、このような仕組みは、すでに一定のファンドレイジング能力を身につけている団体にとっては魅力的であったが、そうでない団体にとっては、必ずしも利用しやすい制度とはなっていないとの批判があった。そこで、NEAは1980年から長期的な組織の能力と芸術性を強化することを目的としたアドバンスメント・プログラム（Advancement Program）を開始した。

アドバンスメント・プログラムでは、定形の支援の形式があるわけではなく、個別の団体の問題意識をもとに、NEAの職員と個別の団体が協議し、支援方法のカスタマイズを行っていた。支援内容は、ミッション・ビジョンや中長期経営計画の策定、会計や税務の経

営管理などファンドレイジングを行ううえで最低限必要となる環境の整備に関するものが多かった。また、このプログラムの最大の特徴は、NEA が契約を結んだコンサルタントを各団体に派遣し、直接、経営の支援をしていた点である。コンサルタントは、アートマネジメント、会計・税務、マーケティングなどの分野に精通している人物から選定された。1981 年には、このプログラムのもとで 14 団体が合計 1,250 千ドルの支援を受けた*⁴。

また、1988 年には、プログラムの形態が変更され、支援は 2 つのフェーズに分けて行われるようになった*⁵。フェーズ I では、それまでと同じようにコンサルタントを各団体に派遣し支援した。支援期間は 15 か月で、団体は経営コンサルタントのアドバイスを受けて長期的な目標と、その目標に至るまでの計画を立てるというものであった。

そして、フェーズ II では、フェーズ I で立てた計画を実現するための期間として位置づけられ、団体は NEA から最大 75,000 ドル(政府からの助成金と政府以外からの資金が 1 対 3 の割合) のマッチング・グラントを受け取り、実際に経営コンサルタントとともにファンドレイジングを行った。

1991 年には、フェーズ I の支援は 46 団体に、フェーズ II の支援は 51 団体に対して行われている。プログラムが開始された 1980 年から 1995 年まで支援額は拡大傾向にあり、合計で 300 以上の団体がこの制度による支援を受けた。さらに、1990 年代には NEA だけではなく、州政府レベルでも同様の支援がさ

れた。

NEA では、今でもマッチング・グラントによる助成の仕組みが継続されている。また、アドバンスメント・プログラムに関しては 1995 年を最後にその役割を終えているが、その頃には芸術文化団体のファンドレイジング能力向上を支援する中間支援組織が充実しており、NEA がアドバンスメント・プログラムで担っていた役割を代替していたと考えられる*⁶。

4. アーツ・カウンシル・イングランドによる取り組み

イギリスでは、芸術文化分野への寄付の水準は日本と同水準であるものの、近年、芸術文化団体のファンドレイジング能力向上に向けた支援を拡大している。

政府関連組織のアーツ・カウンシル*⁷が文化政策を担当している。アーツ・カウンシル・イングランド(ACE: Arts Council England)の予算は 2009 年までの長期にわたり拡大傾向にあったが、保守党・自民党の連立政権下になった 2010 年以降は減少傾向にある。このような状況のもと、ACE では芸術文化団体の経済的な自立を促すプログラムを増加させている。

1 つめは、2011 年から開始されているカタリスト・アーツ(Catalyst Arts)*⁸と呼ばれる取り組みである。

申請者となる芸術文化団体は、収入の多様

*⁴ 1981 年のチャレンジ・グラントでは 100 団体が合計 16,244 千ドルの支援を受けている。

*⁵ アドバンスメント・プログラムは年度によって内容変更している。本稿では 1991 年の形態を紹介している。

*⁶ 1995 年には NEA の運営体質に関する問題点を議会で指摘され、NEA の予算全体が 1995 年の 162 百万ドルから 1996 年には 99 百万ドルに減額された。それに従い、助成プログラム自体を大幅に削減する必要に迫られた

*⁷ アーツ・カウンシルはイギリス全土に 4 つ存在する(Arts Council England、Creative Scotland、Arts Council of Wales、Arts Council of Northern Ireland)。

*⁸ イギリス政府文化・メディア・スポーツ省(the Department for Culture, Media and Sport)、宝くじ基金(the Heritage Lottery Fund)との協働プログラム。

化や民間セクターからの収入増加に係る問題と対応策を団体自らが設定し、アーツ・カウンシルに提案して認められれば、資金を獲得できる（図表4参照）。加えて、このプログラムで芸術文化団体は、問題の解決に向けて有益だと思われるパートナーとコンソーシアムを組成して応募することを条件としている。

コンソーシアムは、芸術文化団体、一般企業、中間支援組織、教育機関などにより構成される例が多い。初年度となる2011年は、164の応募のなかから62のコンソーシアム（217の団体）が選定され、2年間にわたって各組織に£60,000 から£150,000 の助成金が授与された。

図表4 カタリストにおける支援対象例

【専門家によるコンサルテーション】

- ・各組織にあったファンドレイジング・モデルの開発のための専門家の助言

【情報収集・活用】

- ・組織がすでに収集している情報の活用
- ・潜在寄付者に関する情報収集
- ・既存寄付者のニーズに関する情報収集
- ・ファンドレイジングのスキーム確立のためのリサーチ

【スタッフ・役員の育成】

- ・組織のスタッフがファンドレイジング能力や知識を向上するための時間の捻出（既存のスタッフが研修を受けられるように、臨時のスタッフを雇用するなど）
- ・ファンドレイジングのリーダーとなるスタッフの育成
- ・役員の教育及び役員をファンドレイザーとして機能させるための計画策定

【ファンドレイジング・ツールの導入】

- ・クラウドファンディングのようなデジタルツールや技術の活用
- ・芸術文化分野以外で活用されているファンドレイジングのツールや技術の導入

【他組織とのコラボレーション】

- ・他の組織と共同のスポンサー獲得
- ・他の組織と共同のファンドレイジング活動やキャンペーン

出所）ACE「Catalyst Arts : building fundraising capacity Guidance for applicants」

2 つめは、2013 年 1 月に立ち上げられた、芸術におけるファンドレイジングとフィランソロピーのコンソーシアム（Arts Fundraising and Philanthropy Consortium for UK）である。このコンソーシアムは ACE のほか 5 つの組織によって立ち上げられた*⁹。コンソーシアムは、芸術文化団体のファンドレイジング能力の向上に向けた教育実施機関として位置づけられ、ファンドレイジングに

関する定期的な教育コースを提供するとともに*¹⁰、提携している機関において、1 年間のトレーニーを受け入れている（2013 年は 11 人のフェローが選定された）。

このようにイギリスではさまざまな面からファンドレイジング能力向上に向けた支援を始めている。

*⁹ Cause4 (Barbican Centre/Guildhall School of Music & Drama)、the DARE Partnership (Opera North/University of Leeds)、the Arts Marketing Association (AMA)、the European Sponsorship Association、文化・メディア・スポーツ省（the Department for Culture, Media and Sport）、ACE によって立ち上げられた。

*¹⁰ ロンドンでの開催を基本とするが、地方においてもコンソーシアムが提携している機関によって教育コースが実施されている。

5. おわりに

これまでみてきたように、アメリカ政府は寄付税制の整備とともに、芸術文化団体のファンドレイジング能力の向上に関する支援を積極的に行ってきた。近年、イギリス政府も支援を強化している。

日本では、芸術文化団体への直接的な補助スキームが以前より充実してきている^{*11}。しかしながら、現状の制度は金銭的支援にとどまっているものが多く、また、組織運営能力が低い団体はこの補助金を獲得できないうえに、獲得した際も有効に活用できないことが懸念される。

現在、日本の文化予算を今以上に拡大すべきであるという議論が存在するが、予算の拡大だけではなく、中長期を見据え、団体の能力を向上させることが、行政が本来すべき支援の一つではないかと思われる。

〔参考文献〕

- ・片山泰輔「アメリカの芸術文化政策」（2006 年）
- ・日本ファンドレイジング協会「寄付白書 2012」、「寄付白書 2013」

筆 者

綿江 彰禪（わたえ あきよし）
株式会社 野村総合研究所
公共経営コンサルティング部
主任コンサルタント
専門は、文化政策、クリエイティブ・シティ政策、クリエイティブ産業論 など
E-mail: a-watae@nri.co.jp

^{*11} 劇場・音楽堂等の活性化事業、地域発・文化芸術創造発信イニシアチブ事業、トップレベルの舞台芸術創造事業、戦略的芸術文化創造推進事業等。