

2018 年度 下請中小企業・小規模事業者等活性化調査研究等事業

人口減少下における中小企業のあり方 に関する調査報告書

2019 年 3 月

公益財団法人 全国中小企業振興機関協会

目次

I.	調査概要	1
II.	調査結果	7
1	中小企業を取り巻く事業環境の変化	7
2	事業環境の変化に伴う課題認識の概況	17
3	事業環境の変化に伴う課題認識と課題解決に向けた新たな取組の萌芽	19
III.	調査結果からの示唆	32
1	地域における中小企業の機能・役割／課題・方向性	32
1-1.	地域における中小企業の機能・役割、課題の変容	32
1-2.	地域における中小企業の機能・役割を補完・代替するプレイヤー	33
2	行政・支援機関が取り組むべき中小企業施策のあるべき姿	35
2-1.	環境変化に対応したプレイヤーとの連携や事業生態系（エコシステム）の創出	35
2-2.	環境変化に対応したプレイヤーの課題認識を踏まえた事業環境整備	42
3	総括（まとめ）	47
3-1.	地域における中小企業の機能・役割／課題・方向性	47
3-2.	行政・支援機関が取り組むべき中小企業施策のあるべき姿	48
3-3.	残された課題	49

I. 調査概要

1 調査背景・目的

1-1. 調査背景

中小企業・小規模事業者は、我が国企業数の 99.7%を占め、雇用の 7 割を支えており、雇用をはじめとする地域経済や住民の生活環境に与えている影響は地方部になるほど大きい。こうした中、地域の中小企業は、需要、供給の両面から大きな影響を受け、非連続な変化に直面している。

例えば、需要面では、経済のグローバル化に伴う製造業の苦境、人口減少に伴う地域の需要減少による小売・サービス業の衰退などの危機に晒されている。また、供給面では、構造的な労働力・人手不足、共有経済（シェアリングエコノミー）の進展、IoT・AI・ビッグデータを活用した技術革新の加速やプラットフォーム型ビジネスの台頭などに伴う、中小企業の経営・組織、人材確保・資金調達・事業再編の変革に向けた対応圧力が高まっている。

特に、1990 年代以降、大企業との格差のみならず、中小企業内においても二極化が顕著となり、格差は拡大しつつある。これに伴い、生産性・競争力が低い中小企業の維持・存続が難しくなり、地域・産業の持続可能性を低下させることで、更に企業群が弱体化するという悪循環に陥っている。

しかしながら、こうした地域の課題を直視し、中心市街地の空洞化に対してまちづくり会社を組成して活性化を図ろうとする動き、過疎地において生活関連サービスの提供を行うソーシャルベンチャーによる課題解決、地域のブランド化を図るための地域商社や観光地域づくりを手がける DMO（Destination Management/Marketing Organization）を通じた域外需要の獲得、地域の課題を解消するローカルベンチャーなどの新たな取組の萌芽がみられる。

1-2. 調査目的

以上を踏まえ、本調査は、人口減少下の地域における中小企業の機能・役割（「雇用の確保」「地域の生活インフラの維持」など）や課題について、これまでの支援の取組を再精査しつつ、地域が抱える課題を解消しようとする新たな萌芽に着目することを通じて、中小企業の今後の方向性や行政・支援機関が取り組むべき中小企業施策のあるべき姿を明らかにすることを目的として実施した。

- (1) 地域における中小企業の機能・役割／課題・方向性の再検討
- (2) 行政・支援機関が取り組むべき中小企業施策のあるべき姿の検討

2 調査対象／視点・方針

2-1. 調査対象

本調査では、中小企業や地域の課題解決に向け、誰がどのような取組をしているかという観点から、①主体（プレイヤー）、②手法・仕組み（ツール・スキーム）別に分類し、調査対象・範囲を明確化した上で、従来の枠組みでは捉えきれない最新の萌芽的、分野横断・複合的な取組について重点的に分析した。

なお、調査対象のテーマは、相互に排他的かつ構造化されたものではなく、検討のための初期仮説として仮設定したものである。これらの調査対象テーマを足掛かりにしつつ、調査・分析を行った。

図-1 調査対象

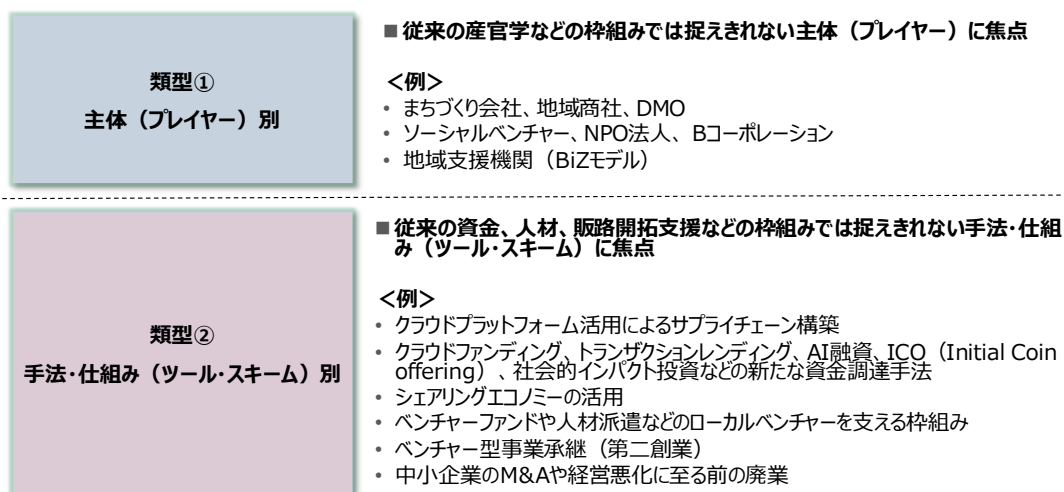


図-2 調査対象一覧

- ①まちづくり会社
- ②ソーシャルベンチャー、NPO法人
- ③地域商社
- ④DMO（Destination Management/Marketing Organization）
- ⑤クラウドファンディング、トランザクションレンディング、AI融資などの新たな資金調達手段
- ⑥クラウドプラットフォームを活用したサプライチェーン構築
- ⑦ベンチャーファンドや人材派遣などのローカルベンチャーを支える仕組み
- ⑧中小企業のM&Aや経営悪化に至る前の円滑な廃業
- ⑨事業承継型ベンチャー（第二創業）
- ⑩地域金融機関、地域の支援機関などによる中小企業支援の動き

2-2. 調査の視点・方針

調査の視点・方針として、以下の仮説・問題意識に基づき、調査・分析を行った。

(1) 地域における中小企業の機能・役割の再検討

○人口減少などの事業環境の急速な変化により、地域における中小企業の機能・役割が変質しているのではないか。特に、製造業や建設業の減少やサービス経済化の進展に伴い、地域の中小企業がこれまで支えてきた地域の活性化、生活インフラ・コミュニティ、雇用の維持を担う機能が低下しつつあるのではないか。

○他方、人手不足などの構造変化により、地域における中小企業による雇用の維持や下支え機能は限定的になっているのではないか。また、社会・生活インフラ支援の機能もローカル・ソーシャルベンチャーなどが担い始めるとともに IT 化や共有経済の進展に伴い、地域を支える多様なサービス主体が登場し、それらの機能を代替しつつあるのではないか。

○地域の中小企業は、自らの機能・役割を再検討することで、新たな主体・手法との連携・協働などを通じて、人口減少下における地域・社会課題の解決に資することが可能となるのではないか。

(2) 行政・支援機関が取り組むべき中小企業施策の再評価

○生産性が低くても中小企業というだけで支援の対象になるなど、そもそも大企業／中小企業という単純な企業規模による施策やそれに伴って生じている歪みや課題が顕在化しつつある中、現状の課題認識の仮説検証と再評価に基づく政策の検討が必要ではないか。

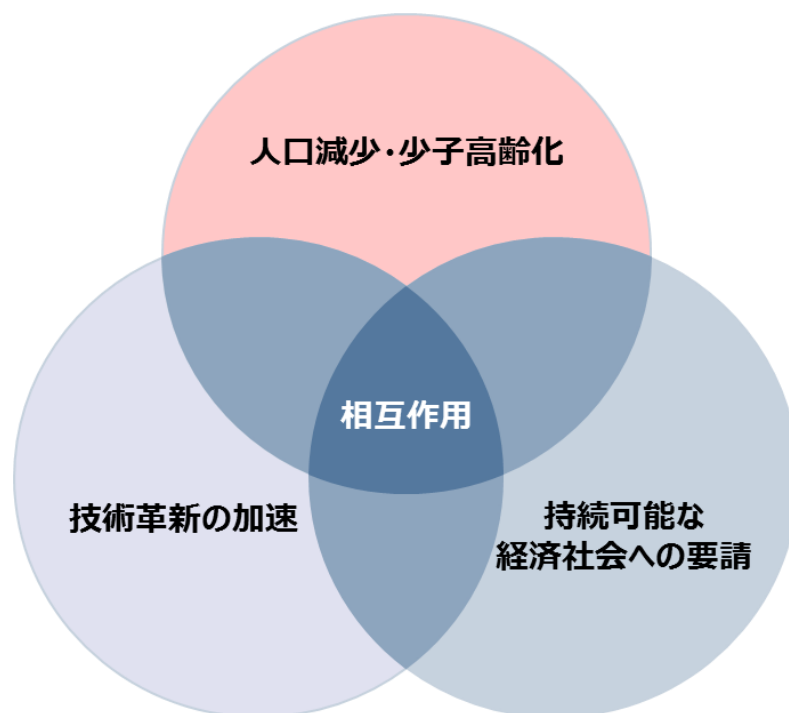
○上記の事業環境変化に伴う、地域における中小企業の機能・役割の変化を踏まえ、支援対象となる多様な中小企業の見直しや中小企業と協働する地域サービスを支える新たなプレイヤーとの連携を含め、支援機関・行政が取り組むべき中小企業施策についても新たな物差し＝評価軸（規模、組織形態、エリア、産業・社会政策のバランスなど）が求められるのではないか。

（３） 分析の枠組み

前述の通り、本調査の調査対象は、新たな取組の萌芽として仮設定したものであるため、初期仮説として、以下の３つの事業環境変化に関する分析の枠組みを示し、それらに基づき、調査・分析を行った。

具体的には、社会・経済構造が大きく変化する中、中小企業のみならず地域を取り巻く事業環境は急速に変化している。とりわけ、①人口減少・少子高齢化、②持続可能な経済社会への要請、③技術革新の加速などの潮流が、相互に強い影響を及ぼしつつあり（相互作用）、今後、中小企業や地域がそれらの潮流に対応できずに悪循環に陥るか、好循環に転じるかの転換点にあると考えられる。

図-3 本調査の分析の枠組み

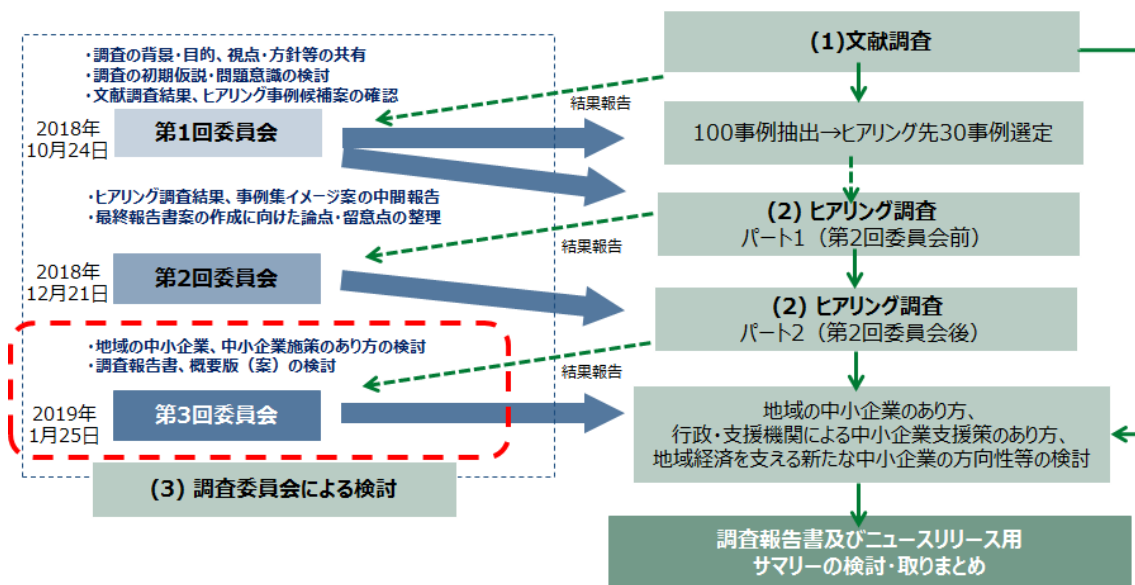


3 調査フロー／内容・手法

3-1. 調査フロー

本調査のフローは、以下のとおりである。本調査では、(1) 文献調査、(2) ヒアリング調査、(3) 調査委員会による検討を踏まえ、調査報告書及びニュースリリース用サマリーを取りまとめた。

図-4 調査フロー



3-2. 調査内容・手法

(1) 文献調査

文献調査では、書籍・雑誌、ウェブの既存統計資料や先行調査をもとに、ヒアリング調査の円滑な実施に資する基本情報の収集・整理、分析し、100 事例を抽出した。

(2) ヒアリング調査

ヒアリング調査では、文献調査で抽出した 100 事例をもとに、検討委員会での議論や事務局内での検討を踏まえ、事業者の業種や規模、組織形態や事業内容、地域のバランスなどをもって 30 事例を選定した。その上で、ヒアリング調査を実施した。

(3) 調査委員会による検討

文献・ヒアリング調査を踏まえ、事業環境の変化に伴う、中小企業の機能や役割や行政・支援機関が取り組むべき中小企業施策のあるべき姿を検討するために、有識者の委員からなる調査委員会を設置し、3回の委員会を開催した。

人口減少下における中小企業のあり方に関する調査委員会 実施体制及び開催実績

2018年度 下請中小企業・小規模事業者等活性化調査研究等事業
～人口減少下における中小企業のあり方に関する調査委員会～
実施体制及び開催実績

<順不同・敬称略>

<実施体制>

(委員)

高橋 徳行 武蔵大学 副学長・経済学部教授 <委員長>
鹿住 倫世 専修大学 商学部 教授 <委員長代理>
河野 秀和 シタテル株式会社 代表取締役
佐藤 真一 株式会社 バリュー・クリエーション・サービス 代表取締役
高橋 一朗 西武信用金庫 常務理事・法人推進部長
伏見 崇宏 一般社団法人 C4 ディレクター
水谷 衣里 株式会社 風とつばさ 代表取締役

(オブザーバー)

萩谷 惟史 中小企業庁 事業環境部企画課 課長補佐(総括)
時田 敏明 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 企画部調査課 課長代理

<開催実績>

第1回委員会	2018年10月24日(水)	15:30～17:30
第2回委員会	2018年12月21日(金)	14:00～17:00
第3回委員会	2019年1月25日(金)	12:30～14:30

II. 調査結果

1 中小企業を取り巻く事業環境の変化

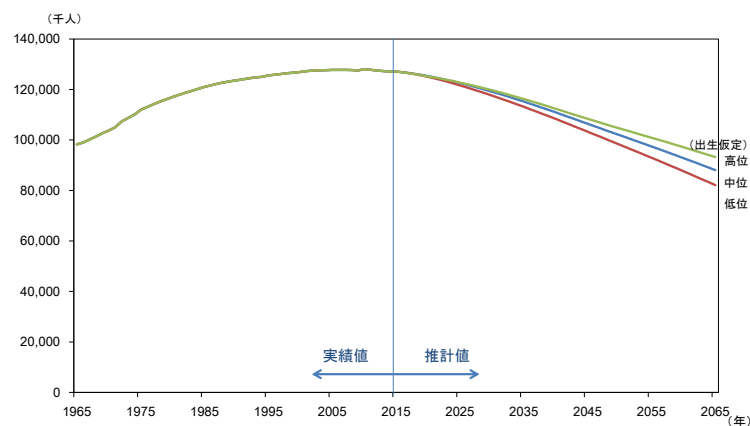
ここでは、中小企業を取り巻く事業環境の変化として、(1)人口減少・少子高齢化、(2)持続可能な経済社会への要請、(3)技術革新の加速に関する概況をまとめた。

1-1. 人口減少・少子高齢化

(1) 人口減少・少子高齢化の概況

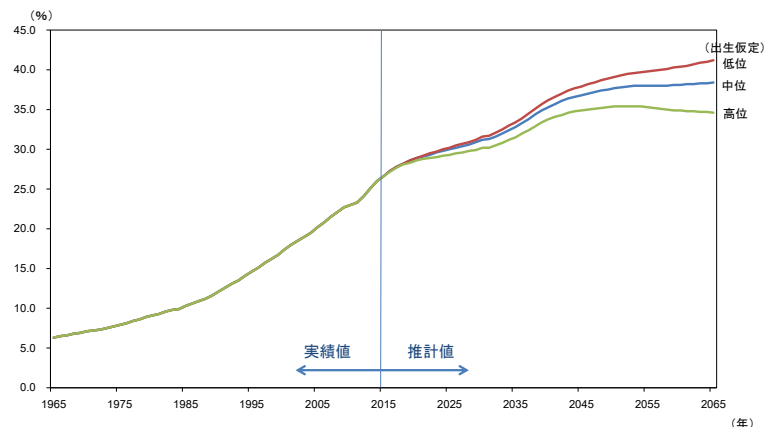
人口推計の出発点である 2015 年の日本の総人口は、同年の国勢調査によれば 1 億 2,709 万人であった。出生中位推計の結果に基づく、我が国の総人口は、以後長期の人口減少過程に入る。2040 年の 1 億 1,092 万人を経て、2053 年には 1 億人を割って 9,924 万人となり、2065 年には 8,808 万人になるものと推計されている。

図-5 我が国における総人口の推移



(資料) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」

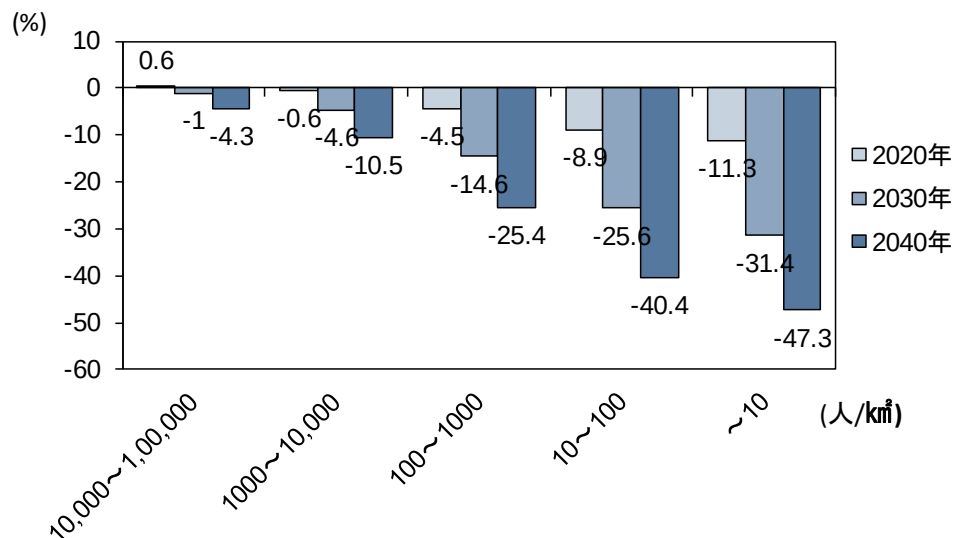
図-6 我が国における老年（65歳以上）人口割合の推移



(資料) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」

また、人口減少率は地域によって大きく異なり、人口密度が小さい地方自治体ほど、人口減少率が大きくなり、時間が経過するごとに差が拡大していく。1km メッシュベースでの分析からは、2050 年には 6 割以上のメッシュにおいて人口が半数以下になると予測されている。

図-7 市町村の人口密度別の人口減少率（2015年基準）

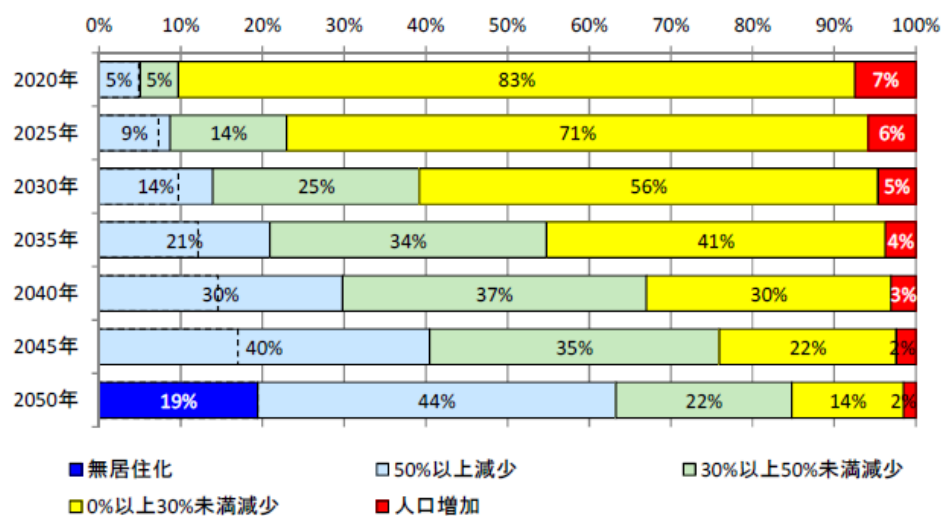


自治体の人口密度

(注) 人口密度ごとに自治体（市町村）を区分し、各区分の平均値を示している。

(資料) 自治体の 2015 年における人口及び面積は総務省統計局「平成 27 年国勢調査」、2020 年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

図-8 人口増減率別のメッシュ数割合（2010年基準、1kmメッシュベース）



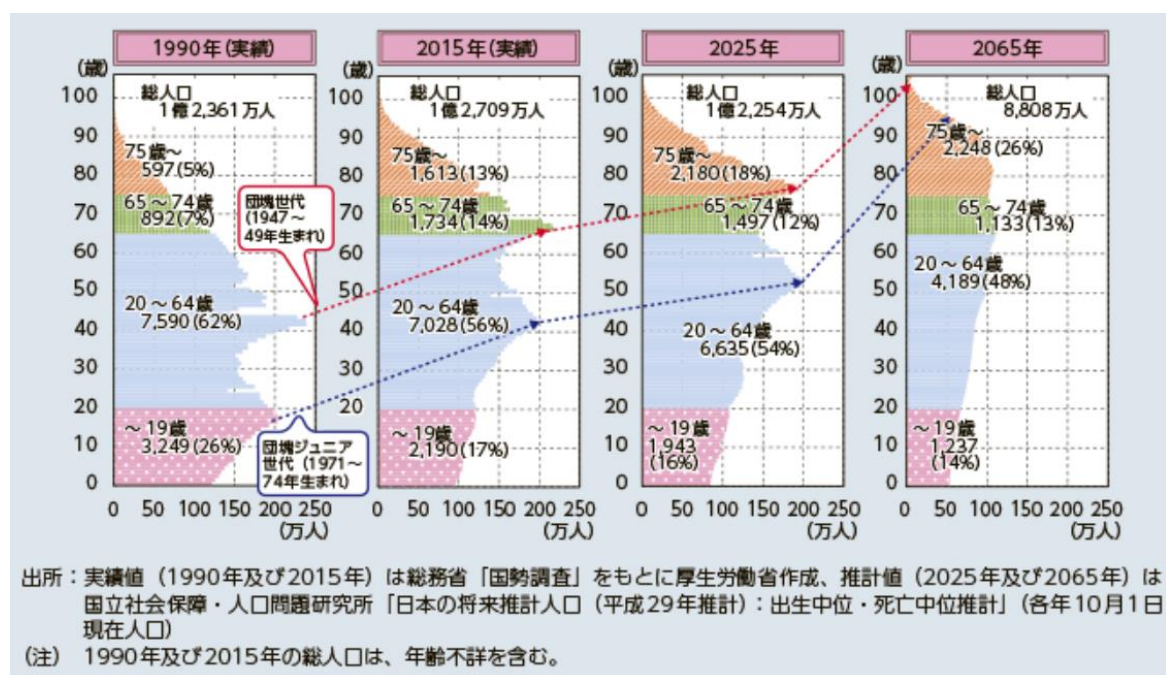
(資料) 国土交通省「メッシュ別将来人口推計のさらなる充実と活用の展開」（平成 29 年 7 月 20 日）

総人口の減少に加えて、人口構成も大きく変化し、今後も少子高齢化が進行することが予測されている。2015年の国勢調査の結果によれば、生産年齢人口（15～64歳の人口）の比率は60.7%であり、高齢化率（65歳以上の人口の比率）は26.6%であった。出生中位推計の結果に基づくと、生産年齢人口比率は2040年に53.9%、2065年には51.4%になると推計される。同様に高齢化率は、2040年に35.3%、2065年には38.4%になると推計される。特に、2025年には、戦後我が国経済社会の重要な部分を担ってきた団塊の世代が一気に後期高齢者層に移行するいわゆる「2025年問題」が起こり、これまで団塊の世代が担ってきた重要な経済社会的機能が大幅に喪失することが見込まれる。

高齢者一人あたりの生産年齢人口は、扶助力をみる目安となるが、1950年以降急激に減少し、2015年には約2.3人となっている。今後も減少が予測され、2040年には1.5人、2065年には1.3人となるが見込まれる。地域別にみても、2050年までには、ほとんどの地域にて2人を下回り、地域での扶助力の低下が懸念される。

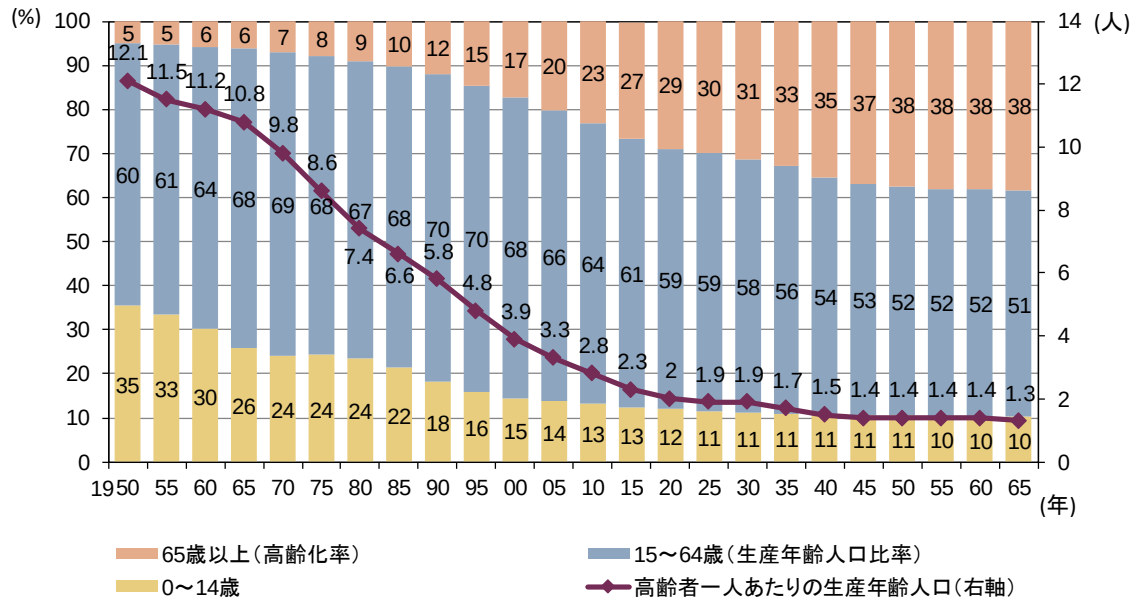
また、地域間でも状況には差がみられ、人口密度が少ない地域ほど高齢化が進行している。既に、人口密度が1,000人/km²以下の自治体の大半は、高齢者一人あたりの生産年齢人口が2人を下回っている。該当例としては、北海道旭川市（454.2人/km²、1.8人）、千葉県茂原市（897.6人/km²、1.9人）などが挙げられる。

図-9 人口ピラミッドの変化



（資料）厚生労働省「平成29年版厚生労働白書—社会保障と経済成長—」

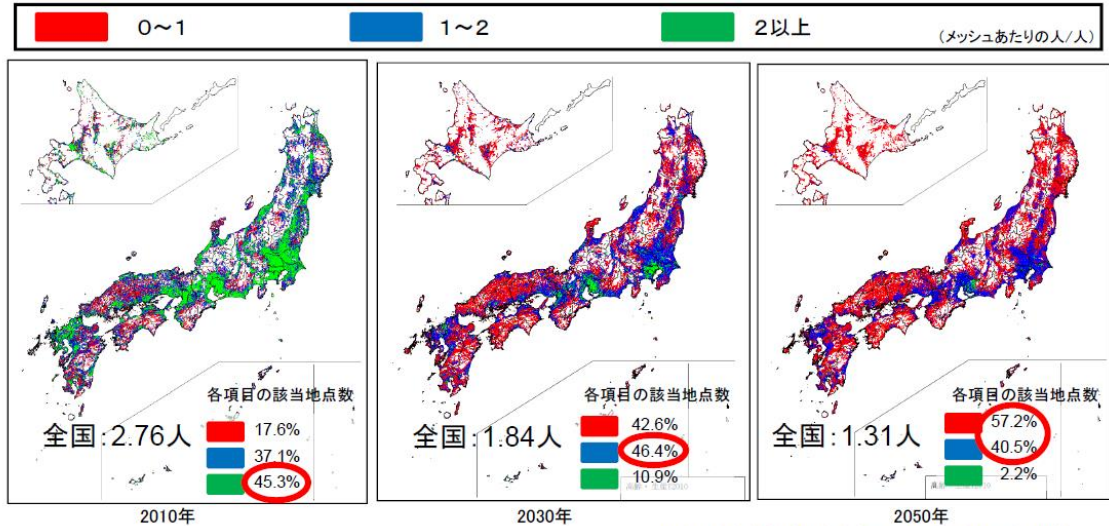
図-10 人口構成の変化



(注) 2017年以降の年齢階級別人口は、総務省統計局「平成27年国勢調査 年齢・国籍不詳を按分した人口(参考表)」による年齢不詳を按分した人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。なお、1950年～2015年の高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている

(資料) 2015年までは総務省「国勢調査」、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

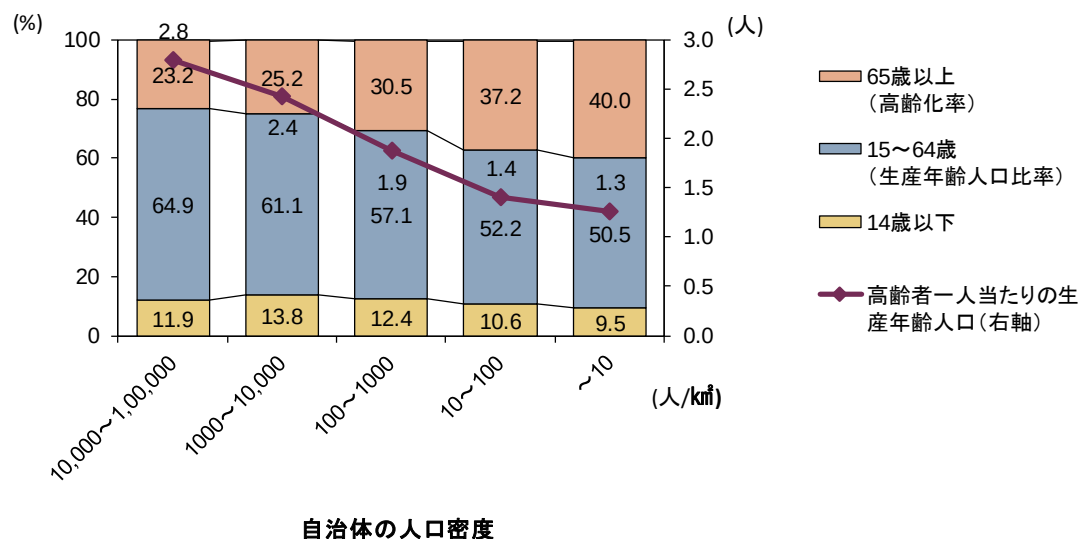
図-11 高齢者一人あたりの生産年齢人口の変化



(出典) 総務省「国勢調査報告」、国土交通省国土計画局推計値(メッシュ別将来人口)をもとに、同局作成

(資料) 国土交通省「国土の長期展望 中間とりまとめ」(平成23年2月21日)

図-12 人口密度別の人口構成比（2015年）



(注) 人口密度ごとに自治体（市町村）を区分し、各区分の平均値を示している
 (資料) 総務省統計局「平成 27 年国勢調査」

(2) 企業減少の概況

中小企業・小規模事業者数は、2016 年 6 月時点で 357.8 万者となっている。2014 年に比べ、23.1 万者が減少し、うち小規模事業者が 20.4 万者減少している。

また、我が国の人口と企業数の推移について見ると、人口減少に伴い、小規模事業者を中心に企業数も減少する傾向がある。更に、都道府県別の人口と事業所数の推移について見ると、両者には相関があり、2001 年から 2014 年にかけて、一部の都市圏を除く、地方における減少が顕著になっている。

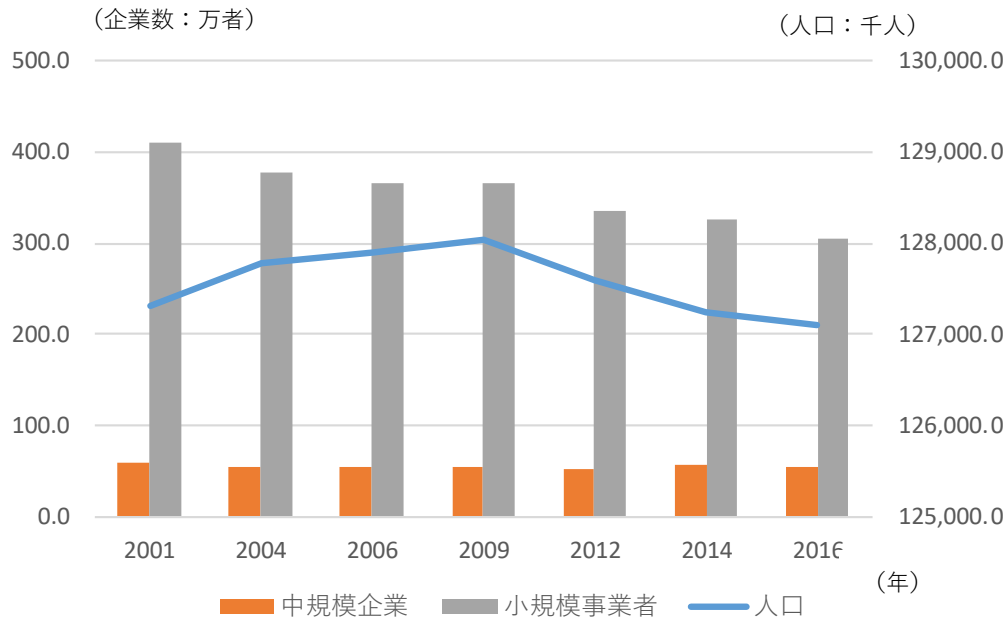
図-13 中小企業・小規模事業者数

	2014年 (企業全体に占める割合)	2016年 (企業全体に占める割合)	増減数 (率)
中小企業・小規模事業者	380.9万者 -99.70%	357.8万者 -99.70%	▲23.1万者(▲6.1%)
うち小規模事業者	325.2万者 -85.10%	304.8万者 -84.90%	▲20.4万者 (▲6.3%)
大企業	1万1110者(0.3%)	1万1157者(0.3%)	+47者(+0.4%)
全規模(大企業と中小企業・小規模事業者の合計)	382.0万者	358.9万者	▲23.1万者(▲6.1%)

(注) 2016 年 6 月時点

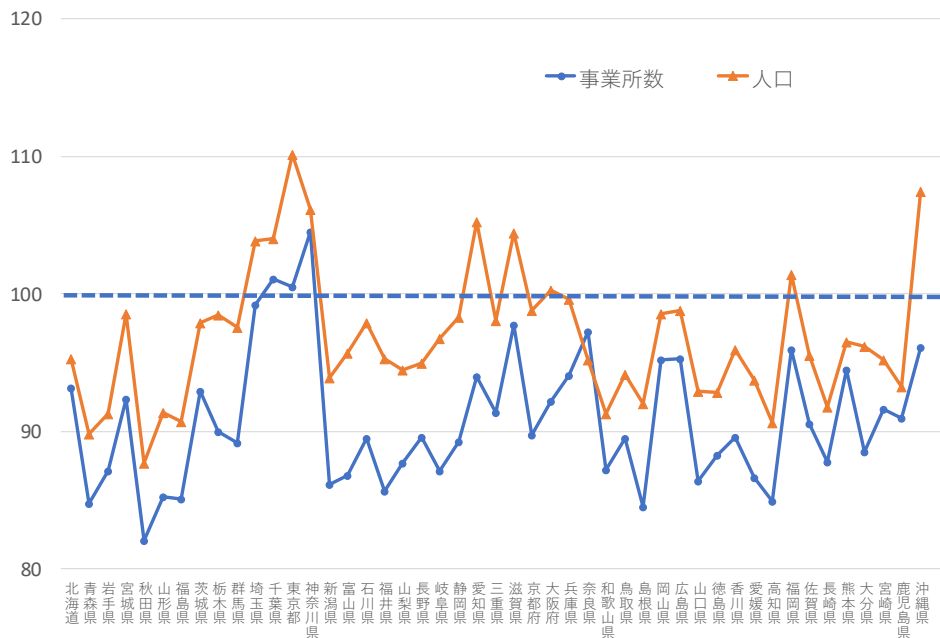
(資料) 中小企業庁「中小企業の企業数・事業所数」

図-14 我が国の人口及び中小企業・小規模事業者数の推移



(資料) 総務省統計局「人口推計」「年事業所・企業統計調査」「経済センサス」各年版

図-15 我が国の人口及び事業所数の変化（都道府県別：実績）

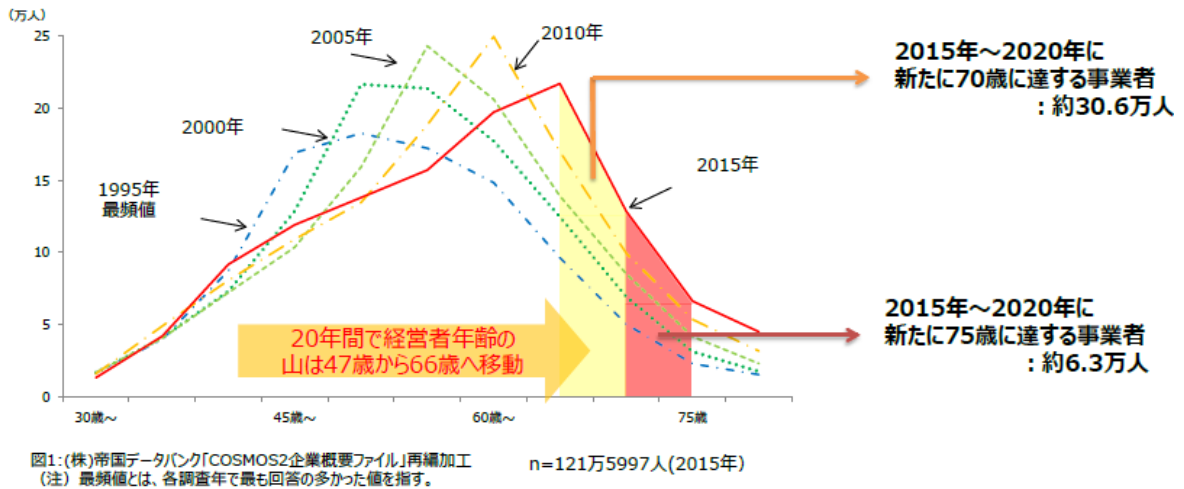


(注) 2001年の人口及び企業数を100とした時の2014年の数値

(資料) 総務省統計局「人口推計」「平成13年事業所・企業統計調査」「平成26年経済センサス」

更に、中小企業の経営者年齢の分布を年代別に見ると、2015年～2020年までに約30.6万人の中小企業経営者が新たに70歳に達し、約6.3万人が75歳に達すると予測されている。

図-16 中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



(資料) 中小企業庁「中小企業の事業承継に関する 集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）」（平成29年7月）

1-2. 持続可能な経済社会への要請

(1) 社会的インパクト評価・投資

事業環境変化によって生じた課題の解決に向け、社会的課題を解決するために民間からの投資を呼び込む「社会的インパクト評価・投資」への関心が高まっている。

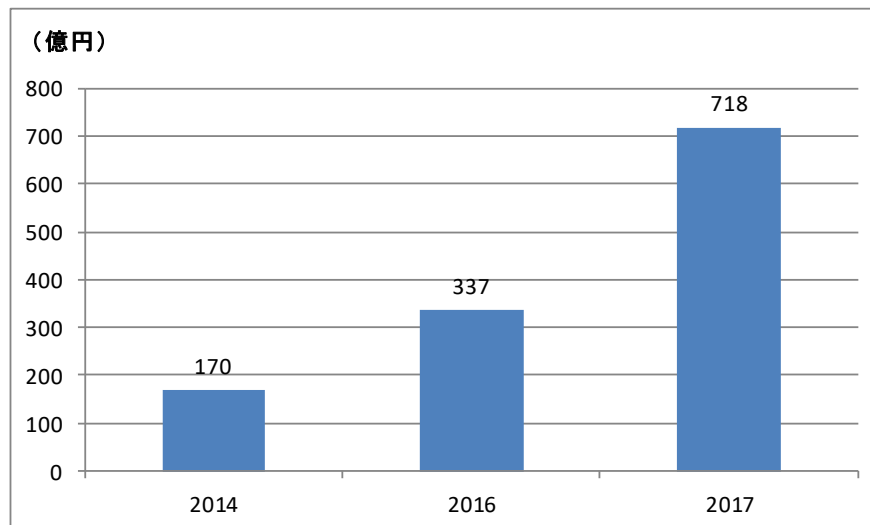
内閣府の定義によると、社会的インパクトとは「短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的なアウトカム」、社会的インパクト評価とは「社会的インパクトを定量的・定性的に把握し、当該事業や活動について価値判断を加えること」とされている¹。

また、社会的インパクト投資とは、「財務的リターンと並行して社会的および（もしくは）環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資」とされている²。例えば、社会的インパクト投資の残高（推計）の推移を見ると、2014年の170億円から、2017年には718億円まで市場規模が拡大しており、投資を行う機関が増え、各主体が投資を増やしていると考えられる。

¹ 内閣府 社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ「社会的インパクト評価の推進に向けてー社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策についてー」、平成28年3月

² Global Impact Investing Network (GIIN)、Global Social Impact Investment Steering Group (GSG) (2018) 国内諮問委員会「日本における社会的インパクト投資の現状2017」

図-17 社会的インパクト投資の残高（推計）の推移



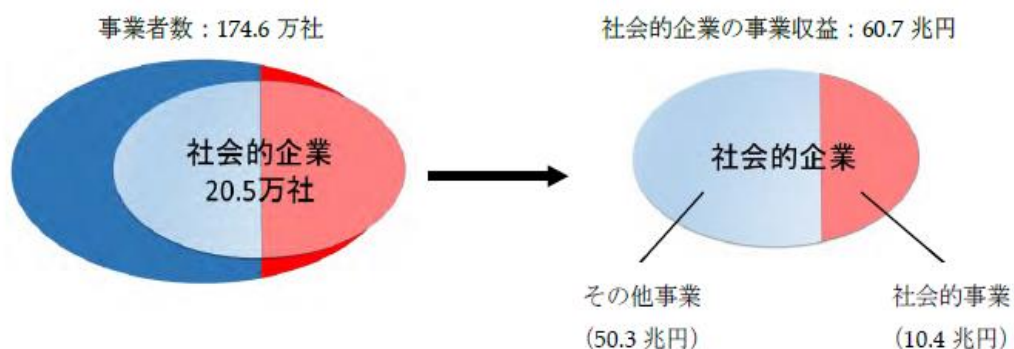
（資料）Global Social Impact Investment Steering Group（GSG）国内諮問委員会（2018）「日本における社会的インパクト投資の現状 2017」

（２） 社会的企業の活動

私益と公益の境界領域が曖昧になる中、ソーシャルベンチャーや B コーポレーション³と称される企業形態など、ビジネスを通じて社会的課題を解決・改善しようとする活動を行う事業者として「社会的企業」が注目されている。

例えば、内閣府の調査によると、社会的企業数は、20.5 万社と推計され、社会的事業による収益は 10.4 兆円の規模となっている。

図-18 社会的企業と社会的事業のイメージ



（資料）内閣府「我が国における社会的企業の活動規模に関する調査報告書」（平成 27 年 3 月）

³ 米国の非営利組織 B Lab が始めた民間認証制度で、社会・環境配慮で一定基準を満たした企業が認証された企業の総称。

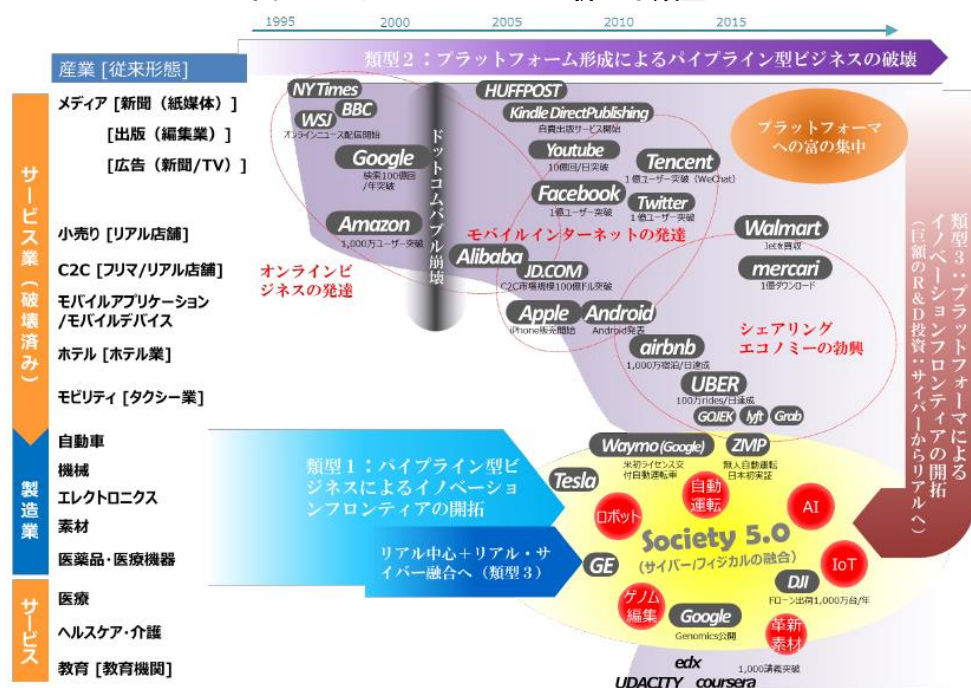
1-3. 技術革新の加速

(1) IoT・データエコノミー時代の到来

インターネットやセンサー技術の発展に伴い、世界中のありとあらゆるモノがインターネットへつながる IoT、収集されたデータを利活用するデータエコノミー時代が到来している。例えば、世界の IoT デバイス数の動向を見ると、スマートフォンや通信機器などの「通信」に加え、今後は、コンシューマー、産業用途市場での拡大が見込まれる⁴。

また、技術革新の加速やデータエコノミー時代の到来により、ビジネスモデルも変化しており、指数関数的にビジネスが拡大する特徴をもつプラットフォーム型ビジネスが台頭してきている。これによって、直線型（一方通行）のサプライチェーンで構成されるパイプライン型といわれる従来のビジネスモデルが破壊され、プラットフォーム型の新たなビジネスが次々と創出されている。

図-19 イノベーションの新たな類型



（資料）経済産業省 研究開発・イノベーション小委員会「資料2：Society 5.0時代のイノベーションと研究開発の方向性」（平成31年2月14日）

⁴ 総務省「平成30年版 情報通信白書」

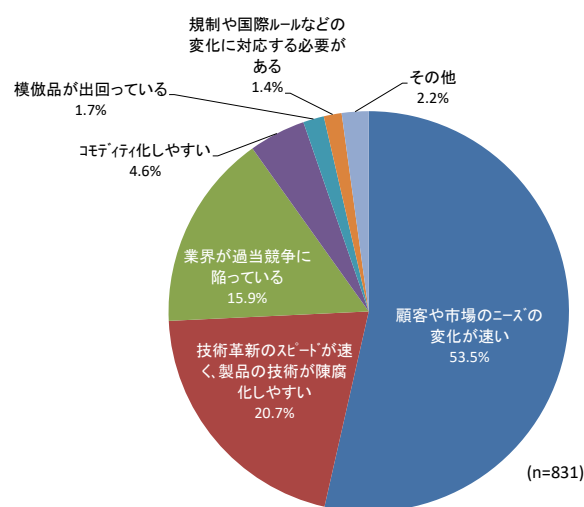
(2) 技術ライフサイクルの短期化

デジタル化の進展により、新たな技術が実用化され、製品やサービスとして社会に普及するスピードは加速し続けている。

例えば、経済産業省のものづくり白書によると、技術革新や顧客ニーズの変化が早く、製品のライフサイクルが短縮化が示されている。アンケート調査の過半数の企業が、製品ライフサイクルが短くなっている理由として、技術革新のスピードや顧客や市場のニーズの変化の速さを挙げている。

また、プラットフォーム型ビジネスにおいても、指数関数的にビジネスが拡大する特徴があり、ライドシェアの最大手である Uber 社は、2010 年のサービス開始からわずか 8 年後の 2018 年 6 月に、サービス利用回数が累計 100 億回を突破したことを公表している⁵。更に、スマートフォン向け「フリマアプリ」のサービスを手がける（株）メルカリも、2013 年 2 月の設立からわずか 5 年で、2018 年 6 月に東京証券取引所マザーズ市場に上場している。資本金も 695 億 8,700 万円（資本準備金含む）となり、驚異的なスピードで成長している。

図-20 製品ライフサイクル短縮化の理由



（資料）経済産業省「2016 年版 ものづくり白書」

⁵ UBER 社 2018 年 7 月プレスリリース <https://www.uber.com/ja-JP/newsroom/10-billion-jp/>

2 事業環境の変化に伴う課題認識の概況

2-1. 文献調査対象

文献調査では、書籍・雑誌、ウェブなどで既存統計資料や先行調査などをもとに、ヒアリング調査の円滑な実施に資する基本情報の収集・整理、分析をした。

具体的には、調査対象テーマを①主体（プレイヤー）、②手法・仕組み（ツール・スキーム）別に整理し、従来の枠組みでは捉えきれない最新の萌芽的、分野横断・複合的な取組 100 事例を抽出した⁶。

2-2. 文献調査結果

（1）事業環境の変化と生じている課題

人口減少・少子高齢化、持続可能な経済社会への要請、技術革新の進展などにより、中小企業のみならず地域を取り巻く事業環境は急速に変化している。

① 人口減少・少子高齢化

人口減少・少子高齢化により、国内マーケットの縮小、経済活動の担い手の減少、人口の偏在（都市化・過疎化）など需要・供給面での変化が生じている。こうした中、供給面においては、地域経済圏・産業構造の転換（生活関連サービスの縮減）、行政サービスや公共交通インフラ、地域コミュニティ機能の低下などの課題が顕在化している。また、需要面においては、地域内の需要のみならず、越境 E コマースや輸出によるアウトバウンド需要、インバウンド需要などの地域外の需要の取り込みなどへの対応が必要となっている。

② 持続可能な経済社会への要請

近年、我が国においても、2015 年に国連が提示した「SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標)」、「ESG（環境・社会・企業統治）」などのビジネスを通じた公益志向の投資などの考え方が市民権を得始めている。こうした中、地域を支えていた中堅・中小企業の活力が失われ、社会・地域課題などを克服しつつ、私益と公益とを両立できる担い手が減っている。

⁶ ヒアリング調査対象となった 30 事例に選定されなかった候補先もあるため、具体的な 100 事例リストは掲載していない。

③ 技術革新の加速

IT/IoT/AI/ビッグデータ技術の進展に伴う第四次産業革命の到来により、イノベーションの連鎖的な創出、プラットフォーム型のビジネスや共有経済（シェアリングエコノミー）などの浸透で新たな事業や事業生態系（エコシステム）が生まれている。こうした中、中小企業における技術革新やビジネスモデルの変革、地域におけるサプライチェーンの再構築、取引構造の見直し要請への対応が遅れている。

（２）課題解決に向けた新たな取組（主体、手法・仕組み）のイメージ

① 人口減少・少子高齢化

事業環境変化によって生じた課題の解決に向けて、地域の活力や域内外需要の取り込みを目指す地域商社や DMO が地域ブランド化など付加価値を高めて変質するとともに、地域コミュニティ機能の維持に向け、まちづくり会社を含むソーシャルベンチャーや地域資源と地域外から UII ターンなどによって従来とは全く異なる社会起業家が根付き、新たな事業生態系を構築するようなローカルベンチャーなどの多様性が増している。

また、地域金融機関の変質や新たなファイナンス手法の登場で、生活関連サービスなどの提供や有休資源などの共有活用などにより、地域の生活インフラなどの維持費用の大幅な低減を可能とし、地域に浸透し始めている。

更に、M&A による地域ホールディングス化、ベンチャー型事業承継（第二創業）による地域における事業者、経営者などの入替えの取組の萌芽が認められる。

② 持続可能な経済社会への要請

事業環境変化によって生じた課題の解決に向けて、社会的課題を解決するために民間からの投資を呼び込む「社会的インパクト評価・投資」への関心が高まるとともに、B コーポレーションと称される企業形態など、私益と公益の境界領域が曖昧になった中小企業も登場している。

③ 技術革新の加速

事業環境変化によって生じた課題の解決に向けて、クラウドプラットフォーム、シェアリングサービスなどを手がける多様なプラットフォーム事業者が登場し、中小企業のビジネスの生産性を高めるとともに、地域のサプライチェーンなどの組替えもしている。

3 事業環境の変化に伴う課題認識と課題解決に向けた新たな取組の萌芽

3-1. ヒアリング調査対象

(1) 選定基準・プロセス

ヒアリング調査対象は、文献調査で抽出した 100 事例をもとに、調査委員会での議論や事務局内での検討を踏まえ、事業者の業種や規模、組織形態や事業内容、地域のバランスなどを考慮し、30 事例を選定した。なお、ヒアリング調査項目は、以下のとおりである。

ヒアリング調査項目

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">○経営状況（民間の場合）<ul style="list-style-type: none">－財務状況・業況（売上、利益等）－今後の見通し○取組の背景・目的／ビジョン<ul style="list-style-type: none">－取組のきっかけとなった背景－既存の取組や支援に対する課題意識－課題意識に対して、取組を選択するまでの経緯（何が問題でなぜ変えようとしたのか）－取組の目的・戦略・ビジョン○取組の効果・成果<ul style="list-style-type: none">－取組の概要－取組の効果・成果（定量・定性評価）○取組の成功・失敗のポイント<ul style="list-style-type: none">－取組の成功要因－取組を進める中で困難だったこと、失敗経験－困難・失敗を克服したプロセスと気づき | <ul style="list-style-type: none">○取組の課題・対応状況<ul style="list-style-type: none">－取組の課題－課題解決に向けた対応状況・打ち手○地域との関係性<ul style="list-style-type: none">－人口減少下における地域、中小企業の課題認識－中小企業の機能・役割変化（過去・現在・今後）○国・地域の政策、支援機関への要望等<ul style="list-style-type: none">－政策に対する課題意識（どのようなコミュニティ、ステークホルダーがいて、何を变えず、何を变えるか）－政策に対する要望・今後の期待 |
|---|--|

(2) 調査対象リスト (30 事例)

ヒアリング調査対象の 30 事例は、以下のとおりである。

図-21 ヒアリング調査対象リスト(中小・ベンチャー企業など：50音順)

No	組織名	所在地（本社・本拠点）
1	愛知ドビー株式会社	愛知県名古屋市中川区宗円町1-28
2	NPO法人AKITEN	東京都八王子市千人町2-16-1 丸神ビル AKITEN BASE CAMP
3	株式会社アスノト	島根県隠岐郡海士町大字海士1700-2
4	井上グループ	岐阜県高山市江名子町2715-11
5	えへひだカンパニー株式会社	島根県安来市広瀬町梶福留1268
6	エーゼロ株式会社	岡山県英田郡西粟倉村大字影石 895
7	株式会社キョクイチ	北海道旭川市流通団地1条2
8	認定NPO法人サービスグラント	東京都渋谷区渋谷1-2-10 中里ビル4階
9	株式会社四万十ドラマ	高知県高岡郡四万十町広瀬583-13
10	一般社団法人ノト	兵庫県篠山市立町190-6
11	ハバタク株式会社	秋田県南秋田郡五城目町馬場目字蓬内台 117-1
12	プラスソーシャルインベストメント株式会社	京都府京都市上京区河原町通丸太町出水町284
13	株式会社MAKOTO	宮城県仙台市若林区清水小路6-1 東日本不動産仙台ファーストビル 1階
14	株式会社 マルニ木工	広島県広島市佐伯区湯来町白砂24
15	ミツフジ株式会社	京都府相楽郡精華町光台1-7 けいはんなプラザ ラボ棟13階
16	MUSASI D&T株式会社	宮城県仙台市青葉区国分町3-5-7-709
17	由紀ホールディングス株式会社	東京都中央区京橋2-6-14 日立第六ビル6F
18	株式会社楽市白河	福島県白河市本町2
19	株式会社和僑商店ホールディングス	新潟県新潟市中央区明石2-3-44

図-22 ヒアリング調査対象リスト(プラットフォーム事業者：50音順)

No	組織名	所在地（本社・本拠点）
20	株式会社CAMPFIRE	東京都渋谷区渋谷2-22-3 渋谷東口ビル 5階
21	シタテル株式会社	熊本県熊本市南区江越1-10-18
22	株式会社トランビ	東京都港区新橋5-14-4 新倉ビル 6 階
23	株式会社ビザスク	東京都目黒区青葉台4-7-7 住友不動産青葉台ヒルズ9階
24	株式会社フーディソ	東京都中央区勝どき3-3-7 ケンメディアビル5階
25	フナネット・テーブル株式会社	東京都渋谷区渋谷1-11-1 COI西青山ビル6階

図-23 ヒアリング調査対象リスト(支援機関、地域金融機関、DMO：50音順)

No	組織名	所在地（本社・本拠点）
26	一般社団法人九州観光推進機構	福岡県福岡市中央区渡辺通2-1-82 電気ビル共創館7階
27	せとうちDMO（一般社団法人せとうち観光推進機構&株式会社 瀬戸内ブランドコーポレーション）	広島県広島市中区基町10-3
28	瀬戸信用金庫	愛知県瀬戸市東横山町119-1
29	としまビジネスサポートセンター	東京都豊島区巣鴨2-10-2
30	飛騨信用組合	岐阜県高山市花岡町1-13-1

3-2. ヒアリング調査結果

(1) 事例のポイント

ヒアリング調査を通じて、人口減少・少子高齢化、持続可能な経済社会への要請、技術革新の進展などにより、中小企業や地域を取り巻く事業環境が急速に変化する中、個々の地域で多様化する課題の解決に向け活動する新たなプレイヤーや手法・仕組みが出現していることが明らかになった。

また、今回のヒアリング調査に基づいて作成した事例は、多様な事業環境変化の潮流や課題解決に資する最前線の取組という意味で「フロンティア事例」と称し、別冊の事例集として取りまとめた。各事例の共通項として、①ビジョン（志、理念）、②仕組み（事業モデル、テクノロジー活用など）が挙げられ、これらの要素の複合的な組合せが、各事業者の競争力の源泉になっていると考えられる。

図-24 事例のポイント（中小・ベンチャー企業）

事業者名など	事業環境の変化に伴う 課題認識	課題解決に向けた 取組のポイント
愛知ドビー株式会社 ～確立した自社ブランド「バーミキュラ」と地元・名古屋市中川区の魅力を発信する新拠点「VERMICULAR VILLAGE」を構想～	・ 長年拠点を置いている地元・名古屋市中川区への愛着 ・ 自社ブランドの構築と発信によって職人の誇りを取り戻したい ・ IT や E コマースを活用した、<u>消費者（オーナー）との継続的なつながりの構築</u>	・ 長年培った技術力を生かして、新たな調理器具「バーミキュラ」を開発。初期段階は、料理研究家や一流シェフに使ってもらい、新たな調理体験をアピール。また、自社 Web サイトからの販売し、継続的に繋がる顧客「オーナー」を醸成し、自社ブランドを確立 ・ 地元・名古屋市中川区に「VERMICULAR VILLAGE」を構築中。レストラン、世界のトップシェフを招く、ワークショップ開催などにより、バーミキュラブランドを活用して地元の魅力を世界に発信
株式会社アスノオト ～都市と地域との関係性を再構築するための人材育成・教育事業に取り組む～	・ 従来、地方が担ってきた子育て機能や企業が担ってきた産業人材などの<u>人材育成機能の低下</u> ・ 疲弊する都市と連携し、地方の持つ人材育成機能の見直しの必要性の高まり ・ ローカルベンチャーなどの地方を活動拠点とする起業を迎える<u>特色有る自治体の増加</u> ・ ソーシャルイノベーションに対する企業・社会的関心の高まり	・ 持続可能な経済社会の実現を目指す活動団体・活動主体を、師として学ぶウェブ・OJT 環境を提供するサービスにより、社会人の学び直しなどを支援することで、従来入社後企業が担ってきた人材育成を代替 ・ 個性的な活動団体が活躍し、地方公共団体も意欲的な 10 地域と、東京を中心に学習環境を提供しネットワーク的に全国に拡充 ・ 各地に不足する事務局機能などを同社が一元管理 ・ 地域ならではの豊かな資源を経営資源として、起業や各社のソーシャルイノベーションをもたらす人材として活躍することを支援
井上グループ（飛騨五木グループ、すみれグループ） ～飛騨高山発の企業グループとして、地域内外の価値をつなぐ～	・ 飛騨高山の森林資源、匠の技など<u>地域資源の有効活用</u>の難しさ ・ 飛騨高山の木材需要の縮減 ・ 再生エネルギーなど、<u>持続可能な経済社会への要請</u>	・ グループの 20 年ビジョンとして、「自然資本から地域を変える～2035 年に当たり前に木材のある社会へ～」に掲げる ・ 飛騨高山の森林や 1 本の丸太の価値の最大化に向け、新たなサプライチェーンの構築、販路拡大（地域商社）、マーケティング、木質バイオマスの活用、地域信託など川上から川下までの取組を有機的に連携
えーひだカンパニー株式会社 ～住民自ら策定した地域ビジョンの実現を目指す、住民による住民のための株式会社～	・ 人口減少による<u>地域の存続に対する危機感</u>（島根県安来市比田地区では 25 年後に人口が半減することが予測されている） ・ 行政を頼りにせず<u>住民が主体的に動く必要性</u>	・ 地域住民が主体的に地域ビジョンを策定し、10 年後に目指すべき地域像と、具体的な取組を決定 ・ 地域ビジョンを実現するための組織として同社を設立。責任を持って取組を進めるために、地域住民などから出資を受け株式会社という形態で事業に取組 ・ 5 名の取締役に加え、多くの地域住民が構成員として事業運営に参画。若い人の力を活かすために、大半が 40 代で構成

図-25 事例のポイント（中小・ベンチャー企業）

事業者名など	事業環境の変化に伴う 課題認識	課題解決に向けた 取組のポイント
エーゼロ株式会社 ～人や自然の本来の価値を引き出し、日本の地域経済の循環を下支えする～	・ 少子高齢化が先行する西粟倉村において、次世代の雇用や活性化に繋げる「100年の森」構想を村が策定 ・ 構想に基づき、森の再生を通じて得た<u>地域資源の商品開発や販売を目的に、株式会社西粟倉・森の学校を設置。更に森の価値を最大化するため、林業に加え農業や観光業などへ展開することを重視</u>	・ 自治体の構想の事業化組織として林業を舞台に株式会社西粟倉・森の学校を設立。このノウハウを活かして、農林業や観光業へ展開する仕組みとして同社を設立。 ・ 代表の人脈を活かし、西粟倉村の他複数拠点で活動を展開（北海道厚真事業所、岐阜県高島市こぶち事業所） ・ 各地域の活動団体や地域特性を活かし、地域経済を醸す＝自然生態系のA0（エーゼロ）層のような活動を実践。 ・ 西粟倉村では、地域おこし協力隊制度を活用した「ローカルベンチャー」育成事業などを通じ、地域で活躍する起業人材を育成
ハバタク株式会社 ～東京都から秋田県五城目町に拠点を移し、「教育・学びのクリエイティブ集団」として活動～	・ 先進国における人口減少や、日本のポスト高度経済成長期における経済の停滞感が続く中で次世代の子ども達が将来を考える場の提供の重要性 ・ 東日本大震災後、持続可能な成長が危うい日本で原点に立ち返り<u>地域のあり方</u>を見つめ直す必要があるとの気づきや子が誕生し、細君の地元が秋田県であることから、移住し「教育・学びのクリエイティブ集団」として特化	・ 民間企業の視点から次世代の子ども達に必要な海外での留学経験を積むことができるプラットフォームとして「グローバル事業」を展開。創業直後の主力事業とした後、タクトピアを創設し事業移管。 ・ 教育・学びのクリエイティブ集団」として機能特化し、東京から秋田県五城目町へ移住。シェアビレッジ（古民家のメンバー利用）、ただの遊び場事業、ドチャベン（田舎発・事業創出プログラム）、新しい小学校づくりのワークショップなどの地域と連携した取り組みを試行
株式会社 MAKOTO ～人が幸せに生きられる社会を作るために、「志」の求心力をベースに地域の起業を支援～	・ 東日本大震災後の東北における<u>地域課題の解決や活性化</u> ・ <u>世界・社会への貢献に向けた要請</u> ・ 日本における起業や会社経営の<u>再チャレンジの難しさ</u>	・ 『人が幸せに生きられる社会を作る』をミッションに掲げ、世界を変える起業家支援に注力 ・ ①投資事業、②地方創生事業、③大学連携事業、④起業家エコシステム構築事業などの複合的な事業を展開し、高い相乗効果 ・ 特に、投資事業では、社会的インパクト投資の可能性を探るための投資と「福活（ふっかつ）ファンド」、シェアファンド、ステージアップファンドなどを開始。ファンド運営のステップアップを図りながら、イノベーティブな金融スキームを連鎖的に創出
株式会社マルニ木工 ～日本発家具ブランドのグローバル展開によって地域が誇れる企業を目指す～	・ 地元・広島への愛着 ・ 人材採用の難しさ ・ 日本発の世界的家具ブランドがない	・ 職人が全て手作業で作る工芸品を、機械加工を駆使することで工業製品化する「工芸の工業化」という強みを生かし、デザイナー・深澤直人氏との協働を経て HIROSHIMA を発表し、ブランドを確立。世界約 30 カ国で展開され、米国アップル本社オフィスにも納品 ・ 日本発の世界的家具ブランドとしての確立を進める一方で、本社工場を「木工を志す者が一度は訪れたい場所」にすることで、地元住民が誇れる企業になることを目指す

図-26 事例のポイント（中小・ベンチャー企業）

事業者名など	事業環境の変化に伴う 課題認識	課題解決に向けた 取組のポイント
ミツフジ株式会社 ～銀が拓く世界：銀繊維を通じた「ベンチャー型事業承継」による新たな価値創造へ～	・ 地域における中小企業の<u>後継者不足</u>、<u>廃業の増加</u> ・ 繊維産業として、<u>持続可能な循環型社会の実現への要請</u> ・ IoT などの活用の可能性	・ 事業承継を機に新たな事業に挑戦する「ベンチャー型事業承継」として、銀メッキ導電性繊維のコア技術をもとに、IoT 関連分野の新たな事業を拡大 ・ 「生体情報で、人間の未知を編みとく」ことをビジョンに掲げるとともに、社会の諸問題解決に貢献できる循環成長型事業に価値を見出し、世界展開を意識した事業を強化 ・ ハードではなく、ソフトとして人の意識を変える工夫を重視
MUSASI D&T 株式会社 ～女性起業家の仕事と育児の両立、社会課題解決に向け、フリーランスから社会起業家へ～	・ 女性経営者による<u>仕事と育児の両立の難しさ</u> ・ 地域や社会における<u>子育て支援機能の要請</u>	・ 企業主導型保育園の事業において、フリーランス時代に培った IT 化の技術を生かした保育園運営システムなどの導入による生産性向上 ・ 仙台市から「東北社会起業家育成プログラム」の紹介を受け、自身の子育ての体験をもとに「低出生体重児のベビー服事業」を立ち上げ、社会起業家として新たな事業に挑戦
由紀ホールディングス株式会社 ～輝く技術を持つものづくり中小企業をグループ化し、残すべき技術を救う～	・ <u>後継者の不足</u> ・ ものづくり系中小企業では良い基盤技術がある場合でも、適用分野の変化により事業が縮小	・ 中小ものづくり企業のグループ化には、事業の相乗効果よりも個社単位での成長可能性を注視。ただしグループ内では共通の価値観・風土を浸透 ・ 技術を根幹として、長期ビジョンを持って技術開発と応用分野を探索するとともに、優れたデザインで技術力をプロモーションすることを重視。大坪社長の事業再生手法をブラッシュアップし言語化していくことで、社長に依存しない体制づくりを推進。M&A ではオーナー、役職員、金融機関にとって無理がないように手間をかけて調整
株式会社楽市白河 ～過去の失敗経験をもとに V 字回復を実現したまちづくり会社～	・ 平成 13 年認定の TMO では、会社は設立したものの<u>事業内容が決まっていなかった</u> ・ 更に「多くの人から出資をいただいた為、失敗はできない」という守りの意識の高まりとともに<u>次第にチャレンジできなくなり、まちづくり活動は実質休眠状態</u>	・ 中心市街地活性化法の改正（2006 年）を機に新たな基本計画の策定。事業推進においては、自分達で頑張ればなんとかできることを実施しようと考え、地元の事業者や市役所・商工会議所と一緒に議論（TM 会議） ・ 「常に前向きに」をモットーに「やらない」「できない」という選択肢を考えないようにして、目的を達成する上で何が問題でどうしたら解決できるかを検討 ・ ハード整備に関しては国などの補助金を活用しているが、まちづくり会社の運営にあたっては行政から補助を受けていない。市民交流センターの管理委託事業、マンション事業といった不動産管理・運営事業を中心に安定的な売上を確保

図-27 事例のポイント（中小・ベンチャー企業）

事業者名など	事業環境の変化に伴う 課題認識	課題解決に向けた 取組のポイント
株式会社 和僑商店ホールディングス ～地元・新潟の伝統企業を承継し、事業再生と志ある若手経営人材の育成を通じて地域に貢献～	・ 地元・新潟への愛着 ・ 地元・新潟の酒蔵や味噌蔵の<u>後継者不足、廃業の増加</u> ・ 地元・新潟において承継する<u>若手経営者の不足</u> ・ POS データ分析など、顧客データを活用したマーケティング手法への対応要請	・ 経営状況の厳しい地元の酒蔵や味噌蔵などの事業を承継し、B2B 事業を B2C 事業に転換するスタイルで、世界的にも評価の高い新商品を次々と開発。更に、顧客データを活用したマーケティングによって、継続的なリピート購入の仕組みを構築 ・ 若手人材を経営ポジションに登用し、一緒に走りながら地元企業の理念教育を推進中 ・ 地元住民向け「発酵・大醸し祭り」を開催する他、住民と共に、大豆を育てることで地域の食と繋がり、心の豊かさを高めていきたいと考えている

図-28 事例のポイント（特定非営利活動法人、一般社団法人）

事業者名など	事業環境の変化に伴う 課題認識	課題解決に向けた 取組のポイント
NPO 法人 AKITEN ～現在のまちの姿とその理想像との間にあるギャップの解消に向け、アーティストや行政と連携～	・ <u>高い空室率</u>（2012 年頃には 15%程度まで上昇） ・ 1 つ店舗が閉店すると商店街全体への客足が減り、それが更に近隣店舗の閉店を招くという<u>負の連鎖に対する危機感</u>	・ 空きテナントをアートギャラリーに改装したり、アートイベントなどを開催することで新たなテナント契約をつなげることに成功。更に、空き店舗や空き家を使ってファーマーズマーケットを開催するなど、地域の魅力を内外に発信するプロジェクトを多数手がけている ・ アートやデザインの力を活用して空きテナントに新たな付加価値を吹き込み、地域活性化のツールとして活用
認定 NPO 法人サービスグラント ～「社会参加先進国」を目指し、プロボノ活動を進化～	・ 人口減少による<u>地域・社会における課題の増大</u> ・ 社会課題の解決に向けた取組の要請	・ 「社会参加先進国へ」をビジョンに掲げ、プロボノ活動を展開。社会課題を前に、互いの立場や違いを尊重しながら当たり前のよう協働できる社会を実現へ ・ サービスグラントとは、ビジネススキルや専門知識を活かして、社会的課題解決に取り組む非営利組織（NPO・地域活動団体など）の基盤強化を支援する「プロジェクト型助成」 ・ プロボノ活動では、支援者、参加者など関係者をやる気にさせるストーリーづくりを重視
一般社団法人ノト ～日本人が捨ててきた資源を集め、創造的に再生する～	・ 地域における<u>空き家の増加</u> ・ <u>地域資源のリノベーション</u>による高付加価値化の必要性	・ 空き家をホテルやレストランなどに活用することで、若者が住民や事業者として地域に回帰し、雇用と産業を創出 ・ 同社はデベロッパーとして、空き家などの地域資源の目利き、リノベーション方法の判断、民間事業者とのマッチング、資金調達などを実施。また、地域で、マネジメントを行う DMC の体制構築を支援している ・ 特区を活用し、客室が街に点在する分散型ホテルを実現。「街に泊まる」体験を提供し、客単価を高く維持

図-29 事例のポイント（プラットフォーム事業者）

事業者名など	事業環境の変化に伴う 課題認識	課題解決に向けた 取組のポイント
株式会社 CAMPFIRE ～資金集めを民主化し、クラウドファンディングやレンディングで新たな経済圏をつくる～	・ 小規模事業者、個人事業主による<u>資金調達の難しさ</u> ・ 社会課題解決型のプロジェクトの<u>持続性確保の難しさ</u>	・ 「資金集めを民主化し、世界中の誰しもが声をあげられる世の中をつくる」ことをビジョンに掲げる ・ 2017 年からクラウドファンディングの実績に基づく、新たな融資手段として、CAMPFIRE レンディングを開始。地域金融機関との連携も重視 ・ 今後、融資型クラウドファンディングで、私益と公益のバランスをとった融資手法も開始予定
シタテル株式会社 ～「ひと・しくみ・テクノロジー」の力で「想像する力」を引き出し、誰もが自由に、スマートに衣服を生産できるプラットフォームへ～	・ 人口減少に伴う、衣服などの製造業の<u>生産力の低下</u> ・ 国内の縫製工場などの減少による<u>後継者不足、廃業の増加</u> ・ 衣服生産における中小企業や工場などの <u>IT 利活用</u>の遅れ	・ 「ひと・しくみ・テクノロジー」をミッションに掲げ、世界中のすべてのひとに備わる「想像する力」を引き出しながら、産業が抱える課題を解決し、豊かな社会の実現を目指す ・ 衣服を生産できるプラットフォームとして「シタテルコントロールシステム」を提供 ・ 近年、衣服産業と同じような課題を抱え、小ロット生産が求められる他業種への横展開の可能性やポテンシャルが高まる
株式会社トランビ ～M&A マッチングプラットフォームにより、中小企業の廃業を防ぎ、事業転換につなげる～	・ <u>後継者不足、廃業の増加</u>による取引先の連鎖的な廃業とサプライチェーンへの負の影響 ・ 中小企業の M&A による<u>マッチングの難しさ</u>。限定的な M&A の機会	・ 2011 年から、小規模 M&A マッチングサービスを開始。中小企業の廃業を防ぎ、新たな事業転換につなげるマッチングプラットフォームに急成長 ・ 地方自治体や商工会議所・商工会、地域金融機関、土業などの M&A 専門家との提携を強化。中小企業が廃業する前に、M&A を選択肢の一つとする気運を醸成

図-30 事例のポイント（プラットフォーム事業者）

事業者名など	事業環境の変化に伴う 課題認識	課題解決に向けた 取組のポイント
株式会社ビザスク ～世界中の知見をつなぐビジネス特化型スキルシェアサービスを提供～	・ 中小企業の経営や事業活動に必要な人材獲得の難しさ ・ 民泊やフリマサービスといったシェアビジネスの拡大とともに、個人のビジネス経験に基づくノウハウ・スキルをシェアするサービスにも理解が浸透	・ ビジネス知見を提供するアドバイザーと課題解決のためにそれらを必要としている依頼者をマッチングさせるためのプラットフォームを構築し、「必要な時に」「必要な時間だけ」「必要な意見やアドバイス」を収集できるスキルシェアサービスを国内初スタート ・ 暗黙知であるビジネス知見をデータベース化 ・ 「組織」「世代」「地域」というビジネスにおける３つの壁を乗り越え、誰もが誰かのアドバイザーになり、誰もがビジネスの相談ができる体制を実現
株式会社フーディソン ～小規模飲食店や商店街、中食産業の社会課題に挑む生鮮食品流通プラットフォーム～	・ 小規模・個人飲食店における労働力不足や労働環境の悪化 ・ スーパーなどにおける調理人材の採用難 ・ 魅力的な鮮魚や産品は地域に存在するが、都心での販売先は減少	・ 小規模・個人飲食店が鮮魚を１尾からスマホで注文できるＥコマース「魚ボチ」を提供し、営業や調理に集中してもらえる環境を整備。また、ローカルルールを尊重し、産地仲買人からの仕入を重視 ・ 珍しい魚の調理法などを伝える体験型店舗「sakana bacca」を開店。商店街で廃業寸前の魚屋を承継し、リノベーションしている点も注目 ・ 生鮮品加工・調理の経験が豊富な人材紹介サービス「人材バンク」を提供
プラネット・テーブル株式会社 ～生産者支援を第一の目的に、生産者と購入者を繋ぐ食材配送プラットフォームを構築～	・ 生産者の高齢化が進展し、若い世代への継承が課題に ・ 従来の流通市場では生産者自らが直付けできない、出荷価格が安いなどの理由による、生産者のモチベーション低下	・ 生産者支援というぶれない目標を実現すべく、全国の中小零細生産者約５．５千者と都心を中心に立地する関東圏の個店レストラン約６９百店を直接つなぐための流通プラットフォームを構築 ・ 全国から集めた農産物を都内にある自社の物流センターに集約し、検品、小分け、梱包を行ってから各レストランに配送 ・ 生産者と個店レストラン間の直接取引では、少量多品種を小ロットで都度配送せねばならず、物流の手間とコストが割高になってしまうが、同社では、各生産者から原体一括で届く食材を小分けし、注文別に仕分けて配送する仕組みを構築して、物流コストの最適化を実現

図-31 事例のポイント（支援機関、地域金融機関）

事業者名など	事業環境の変化に伴う 課題認識	課題解決に向けた 取組のポイント
瀬戸信用金庫 ～「せとしんプロボプロジェクト」 を通じて、新たな地域社会の担 い手との接点を創出～	・ 営業エリア企業における<u>経営者の高齢化、廃業</u> ・ 「瀬戸物」に代表される<u>地場産業の衰退</u> ・ 愛知万博を機に瀬戸市内に一般社団法人や NPO が増加	・ NPO バンク momo のモデル事業として、2 年間「せとしんプロボプロジェクト」を、NPO などを新たな融資先としての検討、若手社員の育成、CSR という 3 つの目的で実施 ・ 社会的投資利益率の算出をゴールとし、NPO などの活動内容の棚卸しや言語化を通じて、NPO などに対して社員が理解を深め、支援先 1 者は活動終了後に融資に繋がっている ・ 創業支援プログラムにおいても、NPO などや地域の課題解決や活性化に貢献する事業（民泊、お菓子づくり教室など）との関わりが増加
としまビジネスサポートセンター ～全国初の官民連携による中 小企業支援組織として誕生～	・ 2014 年に、民間有識者組織「日本創成会議（座長・増田寛也氏）」が発表した「消滅可能性都市」に東京 23 区内で唯一指摘を受けた。早急に対策本部を立ち上げ子育てしやすい環境の整備に努めることを決意。2016 年担当課を設置するなどで対応実施。特に<u>創業・起業しやすい環境整備</u>に注力 ・ リーマンショック以降、多様化する中小企業経営者の<u>経営課題への対応</u>に向けて、区と、信用金庫とがノウハウを活かし共同であたる必要性を感じ組織を設立	・ 2010 年区内に拠点を持つ巣鴨信用金庫からの提案により、行政による中小企業向け支援相談窓口として全国初の官民連携による行政直営方式で開設。金融機関や社労士会・税理士会などの協力をえて、相談窓口で金融機関の担当やその他専門家がワンストップで相談対応。 ・ 2016 年以降女性など誰もが活躍出来る環境整備に向け創業・起業を重点化。女性向け起業講座開設や、インキュベーションルームなどを整備。現在相談窓口来訪者の 3 人に 1 名が女性である ・ 専門ノウハウを活かし、資金調達需要などが発生する前の起業予備軍も含め幅広い対応が可能になっているほか、連携先の金融機関なども様々な区民に対する支援を通じ目利きの幅広さや相談能力向上などの効果を得ている
飛騨信用組合 ～地域の課題に挑むオープンイ ノベーションプラットフォームを構 築し、「三方よし」の経営を目指 す～	・ 少子高齢化、転出超過による<u>地域の需要縮減、売上・歳入減少</u> ・ 事業を通じて地域・社会課題を目指す CSV（Creating Shared Value）<u>経営への要請</u>	・ 「HAPPY CSV 経営をビジョンに掲げ、地域活性化のオープンイノベーションプラットフォームを構築することで、事業活動を通じて地域の社会的な課題に取組、地域、顧客、当組合の「三方よし」の経営を目指す ・ クラウドファンディング「FAAVO 飛騨・高山」、飛騨・高山さるぼ結ファンド（地域活性化ファンド）、電子地域通貨事業「さるぼコイン」の複合的な事業を展開

(2) 中小企業へのメッセージ

① 持続可能性などの「ビジョン」による新たな事業とつながりの萌芽

人口減少など事業環境が変化に伴い、事業性と公益性の両立や持続可能な経済社会の実現に向けて明確なビジョンを掲げ、地域や事業に対する志や共感を下に新たな事業やつながりを生み出すプレイヤーが現れている。

例えば、エーゼロ（株）は、岡山県西栗倉村を起点に、長期的なビジョンを掲げ、人や自然の本来の価値を引き出し、地域経済の循環を下支えしている。また、ハバタク（株）は、秋田県五城目町を拠点として、持続可能な経済社会の実現に向け、教育や学びに関する多様な事業を展開している。

このように、人口減少下においては、右肩上がりの単線的な成長だけではなく、SDGs、ESGをはじめ地域・社会課題解決をビジョンに掲げたビジネスの裾野が広がっている。持続可能な経済社会への要請は、コストではなく、中小企業にとってのビジネスチャンスとして捉え直すことが重要である。

② 「新たなプラットフォーム」の活用によるビジネスチャンスの拡大

近年、IT・デジタル化、シェアリングエコノミーなどの進展に伴い、新たなプラットフォーム⁷が現れ、ヒト、モノ、カネ、情報などの流れが大きく変化している。

例えば、シタテル（株）は、「ひと・しくみ・テクノロジー」の力で想像する力を引き出し、誰もが自由かつスマートに衣服などを生産できるプラットフォームとして、存在感を高めている。また、（株）トランビは、M&Aのマッチングプラットフォームとして、中小企業の廃業を防ぐとともに、事業転換にもつなげている。

こうしたプラットフォームの活用により、地域の枠を越えた供給者と需要者の柔軟なマッチングに加え、これまでにない新たな気づきや付加価値の創出につながることも増えている。特に、経営資源が限られる中小企業でも、物事を小さく始めたり、素早く、安価で容易に幅広いサービスを活用できるようになり、ビジネスチャンスが拡大している。

③ 「新たなワークスタイル」の活用による生産性向上

近年、兼業や副業、クラウドソーシング、フリーランスのような個人の働き方が多様化し、従来の中小企業の枠では捉えにくい新たなワークスタイルのプレイヤーが現れており、今後とも拡大が見込まれている。

例えば、MUSASI D&T（株）は、女性起業家の仕事と育児の両立や社会課題解決に向け、

⁷ 経済産業省では「オンライン・プラットフォーム」、「デジタル・プラットフォーム」と称し、その意義や特性、取引環境整備などについて検討している。なお、デジタル・プラットフォームについては、「利用者である事業者（中小企業など）や消費者に様々なメリットをもたらす一方、ネットワーク効果などにより、一部のデジタル・プラットフォーマーが寡占化・独占化する傾向がみられる」と分析している。

フリーランスから社会起業家になっている。また、IT を活用した新たな働き方が増えるとともに、従来の定年後の高齢者の地方への移住ではなく、これまで都市で IT ビジネスなどを手がける若者を含めた UII ターン創業の機運も高まっている。

こうした状況を踏まえ、人口減少下の地域における中小企業は、法人・組織として雇用の創出や下支えをするという考えに囚われず、これらの多様なワークスタイルを活用し、経営にうまく取り込むことで、結果的に雇用の維持・創出に寄与することも可能である。地域における中小企業による雇用創出は、重要な機能・役割の一つであることに変わりはないが、経営資源が限られる中小企業こそ、新たなワークスタイルを活用し、生産性の向上につなげることもできる。

参考：委員コメント

■新たな市場とプレイヤーの出現によるビジネスチャンスの拡大

- ・ 新たなプレイヤーの出現により、今がチャンスだという認識が必要。「そこにヒアリングに行ってみよう」とか「その仕組みを利用してみよう」「(その事例を参考に) 自分でも作ってみよう」など、前向きな気持ちになることがより重要である。
- ・ 例えば、SDGs も急に出てきて大変だというのではなく、むしろ中小企業にとってのチャンスと捉え、新たなプレイヤーなどはこの潮流をうまく活用することで、21 世紀の新たなエンジンにしていく発想が必要である。

■地域の枠を越えた発想や取組

- ・ スマートフォンで起業する人やクラウドファンディングなどにおいては、地域という概念が薄れ、それらを越えたビジネスが生まれている。資金の集め方に関しても、地域で集めたお金を地域に融資する地域ファンドに加えて、全国・全世界からお金を集められる時代になったので、地域にこだわるだけではなく、もっと広く考えた方が良い。つながった方が勝ちである。
- ・ ソーシャルベンチャーにおいても地域を越えて事業展開しているケースは多い。ローカルベンチャーであっても、経営資源の確保、商品開発、マーケティングなどにおいては全く異なる地域の異なる職歴を持った人々とつながって事業性を高めている。また、つながった先が東京とは限らない点も興味深い。その背景としては、暮らし方や生き方の変化が関係しており、自身のキャリアと住んでいる場所の両方が複層化しているためである。こうしたことを既存の中小企業支援機関に理解してもらいたい。

■新たな働き手や働き方の広がり

- ・ 20 世紀は、22～60 歳くらいの人が事業を手がけていたが、近年は 18 歳もいれば 70 歳の人もある。新しい形を作ろうとしている人たちの幅が拡大してきているのが 21 世紀の特徴である。ICT の進展などによってそのような人々が活躍するための環境が整ったと思われる。人口減少下においても生産年齢人口の幅が広がったと考えると良い。むしろ生産年齢人口は減らず、そのような人々が稼いだり、消費を行うことでプラスになる。
- ・ 退職後にこれまでの経験を生かして何かをやるときに、以前は会社を設立しないとならなかったが、今ではスマホの中だけで始めることができる。

参考：ヒアリング調査コメント

■物事を小さく始めることの重要性

- ・ 物事を小さく始めると、活動開始後に課題もすぐ見え、小さな範囲で取り除いて、早く成果が目に見えるよう配慮出来る。地域にお金が落ちると、地域の応援団はおのずと広がっていく。地域の全ての事業者利益が落ちることなどないのだから小規模な活動で、早く、経済インパクトや社会的インパクトを出すほうが賢明である。受益者がどうしても限られる中、平などや公平性を担保するよりは、民間同士で活動し始める事もポイントである。
- ・ 地域との関係性構築を丁寧に行うことも重要である。特に、地方ならではのコミュニティの強さはポイントである。知らない人に土地を貸したがらず、都市にある契約社会では成立し得ない部分があることを理解することが必要である。

■働き方の変化

- ・ 現代はパラレルキャリアやプロボノといった言葉があるように、働き方のグラデーションが広がっている。週 5 日間全てを大企業・個人オフィスで働くだけの選択ではなく、週 3 日企業でワークシェアリングし、他の日は自分の仕事をし、両方で一人前になればよい。副業として、暮らしや子育てなどから、週 5 日は働き、週 1 日は PTA などに関わるような余白のある働き方も増える。このような働き方や都市と地域の拠点の置き方などをうまくグラデーション化し、受け止められる地域や企業へ人が集まる時代になるだろう。
- ・

Ⅲ. 調査結果からの示唆

1 地域における中小企業の機能・役割／課題・方向性

1-1. 地域における中小企業の機能・役割、課題の変容

中小企業・地域を取り巻く事業環境変化を見ると、地域の人口減少・少子高齢化による「需要・供給構造の変化」に伴い、持続可能な経済社会への要請による「価値・規範の変化」、技術革新の加速による「技術・事業モデルの変化」が相まって、個々の地域で多様化する課題の解決に向け活動するプレイヤーや手法・仕組みが出現している。

特に、中小企業は、規模のデメリットを解消する多種多様なサービスを柔軟に活用することで、費用対効果を高めることが容易になっている。また、従来はアクセスが難しかった情報や主体にアクセスしやすくなり、情報の非対称性も解消されつつある。

図-32 地域における課題認識と解決に向けた方向性（まとめ）

課題認識	課題解決に向けた方向性 (新たなプレイヤー、手法・仕組みの萌芽)
①「人口減少・少子高齢化」に伴う、<u>需要の減退や変質など需要・供給構造の変化</u>への対応 →域外のアウトバウンド、インバウンド需要の取り込みに向けた動き。多様な主体が地域の既存資源を組み替え、変質を遂げつつあるが道半ば	・ 地域の需要・供給の縮減に応じた「新たな経済圏」の創出。 ・ グローバル化する製造業も事業を通じた社会・地域の持続的発展の模索 ・ UIJ ターンによる地域外からの若者を中心にした新たな人材の流入によるソーシャル・ローカルベンチャーの登場 ・ 地域における雇用やサプライチェーン・バリューチェーンを面的に支え、複合的な機能を有するグループ企業群の顕在化
②「<u>持続可能な経済社会への要請</u>」に伴う、<u>価値・規範の変化</u>への対応 →社会課題解決に資するサービス事業者の認知度は高まっているが、都市部が中心。地域の事業展開、行政・支援機関との連携はこれから	・ 社会的インパクト投資、ソーシャルレンディングなどのサービス、プロボノ支援などの私益と公益のバランスをとった地域・社会課題解決型の事業・プロジェクトの創出 ・ 経済合理性だけではなく、事業を通じた社会的価値の創造につながる強い志やビジョンを掲げ、課題解決に向けて行動するプレイヤーの増加
③「<u>技術革新の加速</u>」に伴う、<u>技術・事業モデルの変化</u>への対応 →中小企業による新たな技術・事業モデルの導入に遅れ。IT などを活用したサプライチェーン構築や新たなファイナンス手法も注目されるがまだ認知度は低い	・ 新たな技術や事業モデルの融合によるオープンプラットフォーム化、イノベーションの創出。 ・ VC 投資、クラウドファンディング（CF）のみならず、地域電子通貨、トランザクションレンディングなど低コストで中小企業が利用しやすく、データ・評価経済における新たな付加価値を提供するサービスの萌芽。 ・ 単なる事業承継ではなく、新たな価値を創造するための「事業転換」につなげる仕組みや小規模 M&A のマッチングプラットフォームも登場

1-2. 地域における中小企業の機能・役割を補完・代替するプレイヤー

雇用の下支え、生活インフラの維持など地域において、個々の中小企業に期待された機能・役割は、(1)事業性と公益性（経済的価値と社会的価値⁸）の両立、(2)地域・社会課題の解決をビジョンに掲げたプレイヤーによって一定程度、補完・代替されつつある。

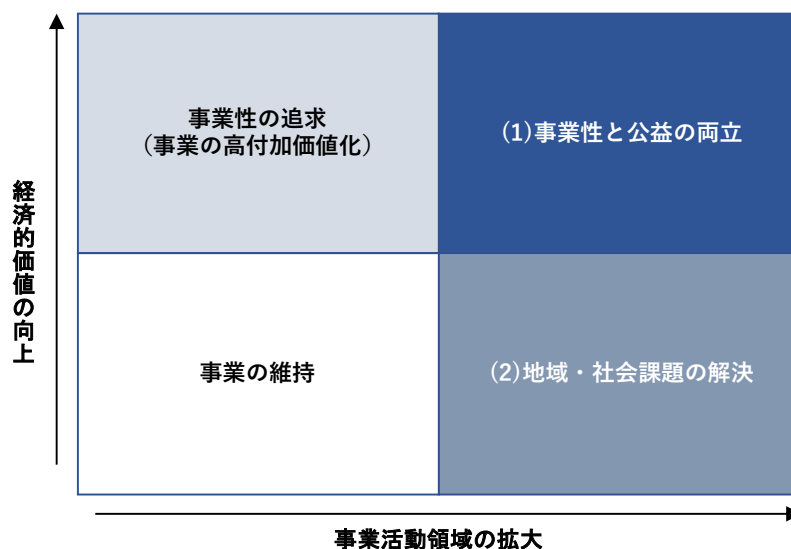
(1) 事業性と公益性の両立

近年、経済成長の追及だけでなく、事業性と社会性の両立をビジョンに掲げ、地域において新たな事業を展開する中小企業やソーシャルベンチャー、ローカルベンチャーと称されるベンチャー企業などが現れ、地域における従来の中小企業の機能や役割を補完・代替するプレイヤーとなりつつある。

(2) 地域・社会課題の解決

近年、地域・社会課題の解決に向けたビジョンを掲げた NPO 法人やまちづくり会社などが現れ、地域の生活・教育インフラの維持などの面で地域における従来の中小企業の機能や役割を補完・代替するプレイヤーとなりつつある。

図-33 地域における中小企業の機能・役割を補完・代替するプレイヤー
(ビジョン別の類型イメージ)

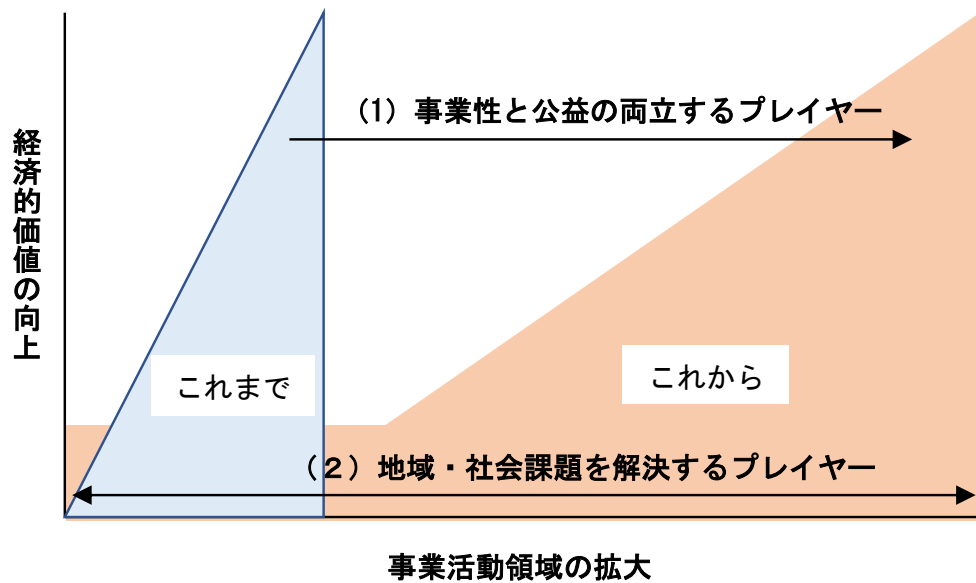


このように、事業性と公益性を両立するプレイヤーは、新たな市場や事業を創出するとと

⁸ 経済的価値とは、「事業活動を通じた収益など」、社会的価値とは、「社会や地域、消費者、従業員、株主など多様なステークホルダーが求める様々なニーズへの対応」とする。CSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）として、民間企業が社会課題の解決などを通じて、経済的価値と社会的価値を創造しようとする考え方も参照されたい。

もに、地域・社会課題の解決に向けて多様な事業を展開している。また、地域・社会課題を解決するプレイヤーも持続可能な経済社会への要請に対応しながら事業の裾野を広げ、地域の生活・教育インフラの維持にも貢献をし始めていると考えられる。いずれも経済的価値だけではなく、社会的価値の向上を図るプレイヤーとして存在感を増しており、今後も社会的価値を重視した事業分野の拡大へのシフトが続くと考えられる。

図-34 地域における中小企業の機能・役割を補完・代替するプレイヤーの変化
(イメージ)



2 行政・支援機関が取り組むべき中小企業施策のあるべき姿

中小企業の機能・役割の変容やそれらの機能を補完・代替する主体や手法などを踏まえ、行政・支援機関が取り組むべき中小企業施策として、(1)環境変化に対応したプレイヤーとの連携や事業生態系（エコシステム⁹）の創出、(2)環境変化に対応したプレイヤーの課題認識を踏まえた事業環境整備、が必要である。

2-1. 環境変化に対応したプレイヤーとの連携や事業生態系（エコシステム）の創出

行政・支援機関が取り組むべき中小企業施策として、(1)プラットフォーム事業者、(2)ソーシャルファイナンス及びクラウド型ファイナンス、(3)中小企業のグループ化など環境変化に対応したプレイヤーとの連携や事業生態系（エコシステム）の創出が重要である。

(1) プラットフォーム事業者

近年、急速な IT 化や技術革新により生み出される新たなネットワーク形成などによる事業・連携スタイルの変化に伴い、モノ、カネ、スキルなどのシェアリングや M&A のプラットフォーム事業者が出現し、中小企業、小規模事業者、個人事業主も利用しやすい多様なサービスを提供するようになってきている。ヒアリング調査から、こうした新たなプレイヤーは、既存の中小企業支援機関との連携にも前向きで、協働のポテンシャルが高まっていることが示されている。また、プラットフォーム事業者は、利用者の潜在的な価値に気づきを与え、それを具現化するためのモチベーションを萌芽させる仕組みを構築していると考えられる。

今後、こうした新たなプレイヤーと既存の中小企業、行政・支援機関との連携・協働を強化するとともに、新たな支援スキームの整備が必要となる。ただし、地域における連携は座組みをただけでは動かず、プラットフォーム事業者との連携に向けた多種多様なインセンティブ設計が必要となる。例えば、行政・支援機関による中小企業の資金調達や経営支援の条件としてクラウドファンディングなどのプラットフォーム事業者との連携を図る動がある。

また、中小企業がプラットフォームを活用するメリット・デメリットはどのようなものか、中小企業支援の応援団やファンコミュニティの維持・継続など中小企業がプラットフォーム事業者を活用するための課題や障壁、円滑な活用に向けた支援の工夫があるかを明らかにすることが求められる。

⁹ 事業生態系（エコシステム）とは、あたかも生態系のように多種多様なプレイヤーが、企業や産業、地域・国などの枠を越えてつながり、共存共栄していく仕組みである。

図-35 プラットフォーム事業者（例）

類型	事例	新たなプラットフォームの概要
モノ	シタテル（株） （株）フーディソン プラネット・テーブル（株）	・スマートな衣服生産プラットフォーム ・生鮮食品流通プラットフォーム ・食材配送プラットフォーム
カネ	（株）CAMPFIRE	・クラウドファンディング、トランザクションレンディング、社会課題解決型の融資型ファンディング
ヒト・スキル	（株）ビザスク	・ビジネス特化型スキルシェア
M&A	（株）トランビ	・小規模 M&A のマッチングプラットフォーム

参考：委員コメント

■デジタル／アナログ両面からのプラットフォームの検討

- ・ 特定の地域で産業連関が機能しなくなっても、クラウドプラットフォームのようなモデルで事業を広げることできるし、人口減少下の新たな打ち手になりうる。
- ・ クラウドプラットフォームでは、これまで出会わなかった方に出会うこともある。一方、空き店舗や地域の空き家など、クラウドプラットフォームのように整理されてはいないが、ある意味アナログ的にそういった機能を果たしているものや場もあるのではないのか。機能的には共通点を持ったものとして扱えると、数多くの事例の共通点として見えてくるのではないのか。

■中小企業によるプラットフォームの活用や支援機関との連携の可能性

- ・ IT やテクノロジーで生産性を高めて地域を超えていく、ベンチャーとして活動する人を増やす、それを応援する人を増やす。それぞれにプラットフォーム事業者が果たせること、既存の中小企業が果たせる仕組み、都市の人が果たせる仕組みなどに整理できるのではないのか。
- ・ プラットフォーム事業者と既存の行政・支援機関との連携の意義は大きい。クラウドファンディングも基本的にワンショットであるため、ファンコミュニティの維持が難しく、企業の持続可能性が高まらないこともある。
- ・ 行政・支援機関の取組として、「新たなプラットフォーム事業者などと既存の中小企業、中小企業支援機関がいかに連携するのか」という問題意識が重要である。
- ・ ローカルに対して、プラットフォームが適用されてきたのは今の時代の特徴である。クラウドプラットフォームは時代のニーズである。これをローカルにできるようなプラットフォームが偶然生み出されたとしても、その動きが増えてくれば、自分たちで思いつかなかったものも活用できるようになる。それらを生み出す仕掛けを、行政・支援機関ができるのか、たまたま出てきたものに乗る形で支援するべきなのか。こうした議論があると明るい未来にもつながる。

参考：委員コメント

■プラットフォームの峻別と支援のあり方

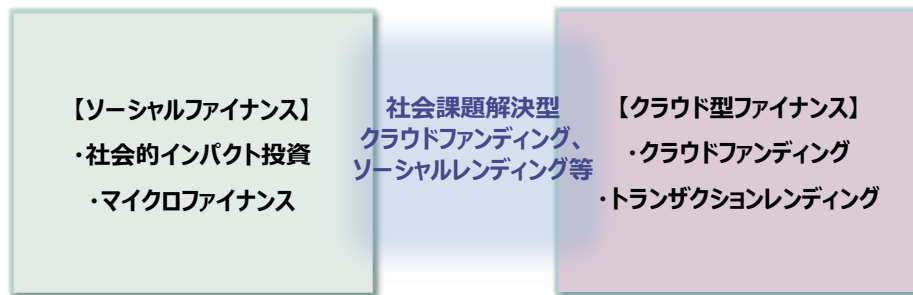
- ・ 様々な地域のプレイヤーや中小企業をつなぐこと、そのためのプラットフォームを作ることとは重要であるが、それら全てが中小企業に役立つかと言うとそうとも限らない。
- ・ プラットフォームは参入障壁が低く初期投資もかからないので、ビジネスとしても魅力的な分野であり、今後多くの参入があると思うが、峻別が必要である。行政・支援機関として、プラットフォームの支援や連携をする場合、その見分けをどうするのか。想定していなかったような事業者が入ってくる可能性もある。プラットフォームを一律で考えるのではなく、中小企業にとって良いプラットフォームとは何かについて考えておくことが必要である。
- ・ 地域を越えてプレイヤーをつなぐ場合、誰が支援主体になるのかという問題がある。例えば、地方自治体を通じて支援を行おうとしてみ、その地域以外の企業や動きはあまり知らないし、プラットフォーム事業者がどこにいるのかもわからない。
- ・ 行政・支援機関として、誰を支援するのが重要になってくる。プラットフォーム事業者なのか、それともプラットフォームに参加する中小企業を支援するのか。誰が支援対象で、どのような支援が必要なのか。リワイヤリングはよいことだが、それを支援していくための施策の立て付けについて議論する必要がある。
- ・ 既に様々なプラットフォームが普及している。例えば、卸売業界では、従来、問屋に足を運んでサンプルを見てから発注していたが、最近はネット卸しが普及している。なぜ広がったかという点で便利で楽だからである。隣の店がうまくいっていたら、「自分にもできそう」という実感がわき、やる気になる。
- ・ 新たなプラットフォームや電子商取引、ビッグデータの活用などについて、「二番手」の中小企業者に「自分のこと」として関心を持ってもらうために、(地域の)業界団体や商工会議所・商工会(の青年部)、青年会議所、あるいはプライベートな集まり(SNSのクローズドサイトのメンバーや若手経営者のサイトのオフ会など)に、プラットフォーム事業者やその利用者の中小企業者を派遣して、勉強会を開くというのはどうか。
- ・ 自分たちに使えるものは何か、どういう仕組みなのか、といった疑問に答えてもらえるような気軽な勉強会を開催することがある。そこに、講師として、プラットフォーム事業者やIT系のコンサルの方などを派遣する(エバンジェリスト的な役割)ことも考えられる。
- ・ 第三者的として、中小企業の立場に立って、あるいは利害関係のない他地域や他分野の中小企業経営者が、「プラットフォームはこう活用するとメリットがある」という話をしてくれると、フォロワーが増えるのではないかと。地味ではあるが、SNSなどを活用すると広まるかもしれない。

(2) ソーシャルファイナンス及びクラウド型ファイナンス

本調査を通じて、これまでの補助金・助成金、融資を中心とした中小企業向けの資金調達の問題について多く指摘された。今後は、社会的インパクト投資やマイクロファイナンスなどの「ソーシャルファイナンス」、クラウドファンディング(CF)、トランザクションレンディングなどの「クラウド型ファイナンス」¹⁰、それらの境界領域における社会課題解決型のCF、ソーシャルレンディングなどの新たな資金調達の手法がある。

¹⁰ ソーシャルファイナンスには、ソーシャルビジネスなどへの投融資や社会的インパクト投資、マイクロファイナンスなど公益的・社会的な価値が高いポジティブなものへの資金の投融資に加え、兵器やギャンブルなどネガティブなものに資金流入の防止という両面がある。一方、クラウド型ファイナンスは、必ずしも公益性や社会的価値が問われていないので注意が必要である。

図-36 ソーシャルファイナンス及びクラウド型ファイナンスの概念整理



【用語：注釈】

○社会的インパクト投資：財務的リターンと並行して社会的および（もしくは）環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資

○マイクロファイナンス：発展途上国の貧困層に対する小口融資等を行う金融サービス

○クラウドファンディング：インターネットを介して不特定多数の人々から資金調達する仕組み

○トランザクションレンディング：過去の取引履歴データなどをもとに融資を行う仕組み

○ソーシャルレンディング：新規・成長企業等（資金の借り手）と資金提供者（投資者）をインターネット経由で結び付け、多数の資金提供者から少額ずつ集めた資金を企業に融資する仕組み

図-37 事例のポイント（ソーシャルファイナンスなど）

事業者名など	事業環境の変化に伴う 課題認識	課題解決に向けた 取組のポイント
株式会社 CAMPFIRE （再掲） ～資金集めを民主化し、クラウドファンディングやレンディングで新たな経済圏をつくる～	・ 小規模事業者、個人事業主による資金調達の難しさ ・ 社会課題解決型のプロジェクトの持続性確保の難しさ	・ 「資金集めを民主化し、世界中の誰しもが声をあげられる世の中をつくる」ことをビジョンに掲げる ・ 2017 年からクラウドファンディングの実績に基づく、新たな融資手段として、CAMPFIRE レンディングを開始。地域金融機関との連携も重視 ・ 今後、融資型クラウドファンディングで、私益と公益のバランスをとった融資手法も開始予定
プラスソーシャルインベストメント株式会社 ～社会的投資の仕組みを創り出し、新たな課題解決手法を全国に伝える～	・ ソーシャル事業の取組規模拡大や新たな資金調達方法の必要性 ・ ソーシャル事業の担い手の多様化（NPO→企業）	・ 地域住民が地域の社会事業を応援できるような事業デザインを実施。社会的事業に対して住民が投資を行うことで、住民は納税よりも社会参画の感覚を強く感じられ、事業を応援する気持ちも強まる ・ ソーシャルインパクトボンドでは、行政は、事業のアウトプットではなくアウトカムに対して交付金を支払うため、事業がより効果的に実施

以上の新たなプレイヤーや手法の課題を踏まえ、行政・支援機関として関連プレイヤーとの連携や手法の取り込みを図ることが必要である。特に、ソーシャルファイナンス・クラウド型ファイナンスの支援者の共感を伴う、持続可能なファンコミュニティの形成、プラットフォームでの評価の仕組みなどを踏まえた中小企業への支援施策の検討が重要となる。なお、新たな資金調達の手法は、メリットだけでなく、信頼が低い事業者の参入もあるため、中小企業などのデメリットやリスクも十分に考慮することが求められる。

参考：委員コメント

■クラウド型ファイナンスのサポーター

- ・ クラウド型ファイナンスの中には共感度の高いプロジェクトがある。支援者の共感を呼んで資金が集まり、それが更に「購買者になる」「働くスタッフになる」といったサポーターを集めて、次のファイナンスへとつながっていく。単にクラウド型ファイナンスを推進するだけでは政策としては不十分であり、次の成長に向けたストーリーを描けるような支援機関が求められる。

ヒアリング調査コメント

■補助金・助成金の課題

- ・ 地方創生や地方活性化と言っている人の多くが東京に住んでいる。地方の実態を見ていると、どの程度本気で言っているのか疑問がある。補助金を投下して産業を誘致する（パイを奪い合う）政策を全国一律で成功させるのは無理である。我々も地方創生をやりたいが、本当にやる気や想いのある方々と組まないと事業としても生き残れない。
- ・ 大手も含めて、国や自治体の補助金をもらうこと自体が目的化したビジネスをしている事業者がいるが、事業自体に思い入れがないのでビジネスに発展することはほとんどない。いかにコストを圧縮して、補助金の中で利益を取るかという発想になりがちで、良い事業を創ろうという本来持つべき発想が欠けていることが少なくない。他方で、思いのある事業者だけに縛りすぎると、中立性と公平性が保てないので難しいところである。
- ・ 補助金で下駄を履かせて展示会や商談の場に入れるようにするのではなく、中小企業の実力を底上げしていくような支援や仕組みが必要。ビジネスの最先端を学んで場慣れする環境が都内に限られている。地方の人材がどのように実力を高めるべきか、真摯に向き合ってほしい。

■クラウドファンディングの課題

- ・ クラウドファンディング（CF）の利用者は、若者で可処分所得が高い方が多い。また、都市部の利用が中心で、地方ではまだ浸透していない。今後、CFの認知度を更に高める必要がある。また、支援者層は、首都圏が多く、年代層も偏りがあるので、高齢者を含めて、多様な層にアプローチすることが必要である。
- ・ 今後、CFの認知度、イメージアップのためにやることはまだ多い。また、CFは、案件化して、SNSなどで拡散していく必要があるが、高齢者の方などは対応が難しい。地方自治体による必要な経費の補助事業もあるが、更に仕組みを整備していく必要がある。

ヒアリング調査コメント

■ソーシャルインベストメントの可能性

- ・ ソーシャルインベストメントは、欧米の発祥である。日本では、その定義が確たるものになっていないと感じる。
- ・ ソーシャルな事業は、かつては、すべて非営利でなければならないという風潮があった。しかし、2012年以降は、最終的に大切なのは社会的インパクトであり、非営利であるかどうかを問わなくなっている。

■ソーシャルレンディングの可能性・課題

- ・ ソーシャルレンディング事業として、社会課題解決を目指し、国内の個人から資金を集め、数千万の融資が出来るようになると、業歴が浅い企業にも積極的に融資することが出来るようになる。海外市場におけるマイクロファイナンスなど SDGs への対応ポテンシャルも大きい。近年、我が国ではソーシャルレンディングの新規参入は増えており、市場規模も拡大している。
- ・ ソーシャルレンディングは、個人投資家が投資しているが、貸出先の詳細は明らかに出来ない。例えば、ソーシャルレンディングのプラットフォームが、ある企業の特定事業に融資したと公開しても、詳細な情報の掲載ができない状況にある。

(3) 中小企業のグループ化

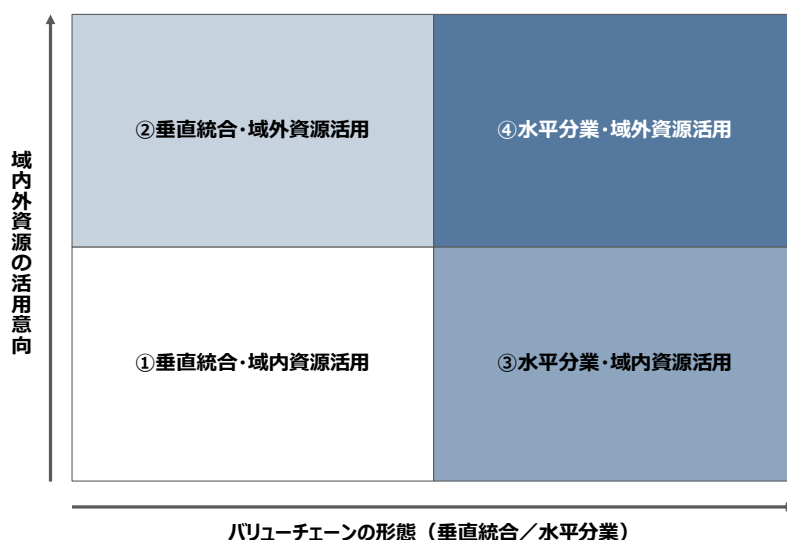
ヒアリング調査から、「中小企業のグループ化」が進み、M&Aなどを活用しながら地域内外の経営資源を統合し、事業を拡大するプレイヤーが現れていることも明らかになった。中小企業のグループ化は、既存の中小企業の廃業を防ぐとともに、事業承継や第二創業を促し、雇用の下支えや地域経済の活性化に貢献していると考えられる。

例えば、由紀ホールディングス（株）は、グループ内では共通の価値観・風土を浸透させつつ、個社単位での成長可能性を重視し、中小ものづくり企業のグループ化を図っている。また、（株）和僑商店ホールディングスは、地元・新潟の伝統企業を承継し、事業再生と志ある若手経営人材の育成を通じて地域に貢献している。更に、井上グループは、新たなサプライチェーンの構築、販路拡大（地域商社）、マーケティング、木質バイオマスの活用、地域信託など川上から川下までの取組を有機的に連携させ、地域の活性化や雇用創出に寄与している。

このように中小企業のグループ化は、多様化しているが、川上から川下までバリューチェーンの形態や地域内外資源の活用意向によって類型化できる。まず、バリューチェーンの形態類型としては、グループ内に主要工程を取り込む「垂直統合」と、複数企業で各工程の分業をする「水平分業」がある。また、地域内外の経営資源の活用意向についても分析軸とした類型化が可能である。これらの類型ごとに企業・事業間の相乗効果やグループ経営のガバナンスが異なっているが、近年、企業の合併・統合ではなく、既存の企業名やブランドを残しながらの緩やかなホールディングス化など選択肢が多様化し、地域や業種などとの相性が良いグループ化の可能性が広がっていると考えられる。

行政・支援機関としては、こうした中小企業のグループ化の萌芽や類型を見極め、それぞれのグループの特徴を踏まえた企業・事業再編やグループ経営のガバナンス、域外からの利益還流の仕組みの構築に関する支援などを検討することが求められる。

図-38 中小企業のグループ化の類型（イメージ）



2-2. 環境変化に対応したプレイヤーの課題認識を踏まえた事業環境整備

上記の検討に加え、事業環境の変化に対応したプレイヤーの課題認識を踏まえた事業環境の整備が必要である。特に、これまでの中小企業の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）の支援をより統合的に捉え、需要・供給の両面からの環境整備が求められる。

需要面について見ると、「関係人口」として、移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない地域や地域の人々と関わる多様な人々が注目されており、域外需要の取組に向けて重要な役割を果たすと考えられる。例えば、エーゼロ（株）は、ローカルベンチャー支援と「関係人口」の創出を目指し、マーケティングやインキュベーション支援を手がけている。

図-39 地域における「関係人口」の考え方



（資料）総務省「関係人口ポータルサイト」 <http://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/>

また、地域商社や DMO、ローカルベンチャーなどの多様なプレイヤーが、アウトバウンド、インバウンドの両面から域外需要を取り込んでいる。

例えば、(株) キョクイチや (株) 四万十ドラマなどの地域商社は、特徴的な地域資源を活かし、域外需要を開拓している。また、せとうち DMO ((一社) せとうち観光推進機構 & (株) 瀬戸内ブランドコーポレーション)、(一社) 九州観光推進機構などの広域 DMO がインバウンド需要を取り込んでいる。

図-40 事例のポイント (地域商社)

事業者名など	事業環境の変化に伴う 課題認識	課題解決に向けた 取組のポイント
株式会社キョクイチ ～食のライフラインを支える地域商社として、食材集荷から配送までをワンストップに～	- 食料品に対する<u>量的ニーズの縮小</u> - その一方で、<u>質的ニーズの多様化</u> (家庭内調理の減少に伴う流通加工ニーズの高まり、単身世帯の増加に伴う小型サイズの需要増など) - 輸出事業における HACCP 対応の必要性	- 拠点を置く旭川は海に面していないが、北海道のほぼ中心という地理的メリットを活かして日本海・太平洋・オホーツク海の三つの海や全道・全国・海外から新鮮な水産物・青果・畜産物をフルカテゴリーで集荷し、国内外に広く届けている - 生鮮卸売市場として創業後、業界の構造変化に対応すべく、業務範囲を販売だけでなく製造・加工や物流にも拡大。子会社の設立や M&A を経て、グループを形成。現在は経営の効率化を図るために持株会社化を行い、「販売」「製造・加工」「物流」という3つのセグメントの下事業会社を再編し、更に、持ち株会社が各事業会社を統括・管理している
株式会社四万十ドラマ ～四万十川流域の想いが入ったオリジナル商品を通じ、地域の応援団・ファンとの繋がりを醸成～	- 地域の一次産業労働者の高齢化による<u>耕作放棄面積の増加</u> - 四万十川流域の<u>景観保持の難しさ</u>	- 地元住民の「四万十茶をブランド化したい」「次世代に栗の魅力を伝えたい」という想いを発火点とし、デザイナーや生産者とのワークショップなどを通じた商品開発を同社がコーディネート。地元の魅力やストーリーを込めたオリジナル商品を介して、四万十川への訪問者を増やすことに成功 - しまんと新聞ばっぐコンクールやインストラクター認定制度によって、四万十川のファンや応援団との継続的な繋がりを形成 - 地域ブランド商品の開発ノウハウを他地域に展開

図-41 事例のポイント（DMO）

事業者名など	事業環境の変化に伴う 課題認識	課題解決に向けた 取組のポイント
九州観光推進機構 ～観光推進による経済活性化に向けた県境を越えた広域連携 DMO として活躍～	- 自動車にかわる新たな国内産業として観光産業の育成 - 海外需要の取込み、訪日外客の旅行行動変化への対応 - 広域で訴求力ある観光商材・商品の提供に向けた戦略実行機関の必要性	- 九州地方知事会や経済団体から成る九州地域戦略会議で策定した「九州観光戦略」の実行機関として、設立 - 広域連携 DMO としてマーケティング機能などを提供 - 戦略期間は 10 年で、実行計画は 3 ～ 4 年でローリング。九州の自動車産業に続く新たな基幹産業として、市場規模 4 兆円を目指す - 事業は行政など関係機関と役割分担のもとで実行。組織内では国内外方面別などの数値を具体化し、4 兆円実現の組織内目標として活用 - スタッフは県／民間企業の出向者などにより構成。活動を通じ、観光分野のスキルを修得した約 200 人の人材が九州地方に輩出されている
せとうち DMO（一般社団法人せとうち観光推進機構 & 株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション） ～瀬戸内地方の観光による経済活性化に向けた広域 DMO として事業者を支援～	- 瀬戸内地域における観光産業の育成 - 海外需要の取込み - 広域で訴求力ある観光商材・商品の提供に向けた政策実行機関の必要性 - 地域金融機関の共同出資による事業化支援組織の設立と、新たな産業基盤となる観光分野への設備投資などによる事業化支援の必要性	- 瀬戸内海を囲む 7 県で一般社団法人を設立し、マーケティング、プロダクト開発、受入環境の整備などを展開。 - 一方、地方銀行中心に株式会社を設立し、地域の観光業の事業化・投資促進を担当。2 機関が両輪となることで、当該地域の観光産業振興の実効性を高めている。 - 瀬戸内という広域を対象とした欧米向け PR を担当（各県はアジア方面など、機能分担）。 「せとうち DMO メンバーズ」として瀬戸内の中小企業に対して観光産業への意識啓発や参入の動機付けを支援。 2018 年秋より、地域の魅力が高まるような活動の事業化支援を本格化。資金面だけでなく経営面に伴走し、地域への波及効果を向上させていく。

一方、供給面について見ると、人口減少・少子高齢化と昨今の人手不足により、そもそも人がいなくなる中、地域の中小企業は、必要最低限の人材を確保した上で、ありとあらゆる手段を活用して生産性を極限まで高めていくことが必要である。

そのためには、女性、高齢者、外国人などの人材に加え、ミドル層の再教育、インターン、UIJ ターン人材、地域の大学・教育機関の域内外のリソースを最大限活用しながら、イノベーションな技術や事業の創出に対応できる人材確保・育成に向けた支援や事業環境の整備が求められる。更に、新たなプレイヤーが活躍できる場づくりに向け、引き続き、規制緩和などの事業環境整備も求められる。

ヒアリング調査コメント

■ミドル層の再教育

- ・ 現在の 40 代は、就職氷河期世代であり、定職につけずに 20 代にキャリアロスをしている例が多い。最近、ようやく正社員になったという方もいる。
- ・ こうした状況を踏まえ、中小企業を含めて日本の企業における 40 歳前後の経営幹部、リーダー人材の再教育制度が必要である。大学などで何歳になっても学び直しをして、キャリアチェンジが出来るようになると良い。

■インターン、UJ ターン人材の活用

- ・ インターン関連事業は、良い出会いのキッカケになる。ただし、セミナーやビジネスコンテストを最終目標とするのではなく、地域に実際に入って、人も地域も何らかの変化をしないと、良い出会いにはならない。表面的なことではなく、商品開発の裏側や体制構築、仕掛けなど、想いをもっている個人のアクションを政策的にサポートする必要がある。
- ・ U ターン人材事業などの政策があり、人手不足の地方と都会の若者をマッチングさせる事業を長年手がけている例もある。ゼロから制度を作るのではなく、既に地元に入って有機的に回っている事業を政策的にサポートするのも手ではないか。

■地方大学による後継者人材の育成

- ・ 地方大学は、困っている地域の中小企業経営者の教育をすると良い。地方大学には経済学部があるところも多く、相当なナレッジが蓄積されている。地方大学に行くと、無料で入手できる有用な情報が非常に多いことにも気づくだろう。中小企業経営に必要な書籍なども大学の図書館などで借りると良い。
- ・ 中小企業経営や事業承継のノウハウは、教科書では学べないので、地方の大学などで、半年間程度の夜間コースを設置してもらい、事業承継や第二創業を学べる場があると望ましい。なお、こうしたプログラムも全て無料では動機づけが弱くなるので、有料で本気で学ぶことが重要である。自身も事業再生コースで社会人大学生として学んだ経験がある。大企業の方も多いが、中小企業経営者もいて、同じ場で学ぶことで悩みを相談できる仲間になることができる。

■中小企業経営力の底上げや新陳代謝が必要

- ・ 中小企業経営の実力の底上げに向けた事業環境の整備が必要である。地道に事業の実績を積み上げることが最優先にすべきであり、事業の成功実績もないのにパブリシティを優先するのは問題。中小企業は、地域や自社の器、身の丈に合った生業を活かすべきであり、専門性をもって、この人がこのことをやることに対する蓋然性が必要である。
- ・ 日本は、中小企業に優しい国である。信用保証をつけて、全く挑戦や事業革新をしようともせず、ゾンビとして生きながらえている中小企業も多い。例えば、経済産業省の J-Startup のように頑張っている企業や経営者を選別していく政策は悪くない。会社の設立目的に則り、時代の変化に応じた成果を上げられなければ、会社を清算し、またやり直せば良いのではないか。廃業といっても、良い廃業と悪い廃業がある。
- ・ 事業承継をしたいと思う人へのプラットフォームがあり、多様性＝ダイバーシティが認められながら、働き口がある社会にすることが先進国としての日本のあるべき姿ではないか。

ヒアリング調査コメント

■非連続なデジタル化への対応

- ・ AI や IoT の活用が叫ばれているが、事業の仕組みがあった上で、それを実現するツールが AI や IoT、クラウドなのではないか。IT 導入によって生産性を向上させる事例もあるが、IT 導入が主目的になると、うまくいかない。
- ・ 中小企業の支援機関・支援者は、新しい職種である **YouTuber** を理解するなど、ポストインターネット時代への対応を意識すべきであり、シェアリングの感覚や発想が必要不可欠である。

■規制緩和とルール形成

- ・ 行政は、規制改革と支援制度による環境整備に徹して、事業実施はあくまで民間が活躍できるようにすべき。官設民営か、民設民営に補助を出すことで民間を躍らせる仕組みを作ってほしい。
- ・ 新たにルールを作るより、壊してくれる方が良い。細かいルールをつくると、特に新規参入者は動きにくくなる。長く残っているルールの多くは、既得権益者が自らを守るためのルールであり、ルールを壊して自由経済の下で民間の力を活用する発想をもってほしい。
- ・ 現在、寄付税制が広まっており、今後、社会的投資減税を提案をしたい。こうした制度ができることは、社会的投資が当たり前になるための条件である。

3 総括（まとめ）

3-1. 地域における中小企業の機能・役割／課題・方向性

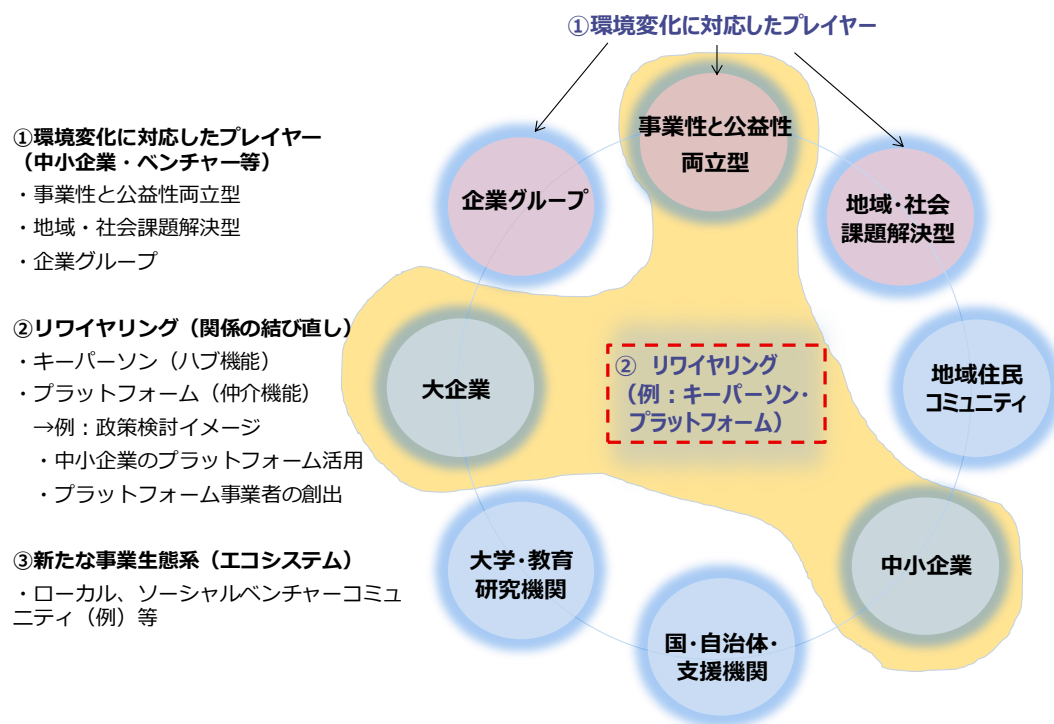
本調査結果からの示唆について、ネットワーク論¹¹などにに基づき、地域における①環境変化に対応したプレイヤー、②リワイヤリング（関係の結び直し）、③新たな事業生態系（エコシステム）の3点に着目し、構造化・モデル化を試みたのが図-42である。

近年、事業環境の変化を踏まえ、事業性と公益性の両立、地域・社会課題の解決を図るプレイヤーの存在感が増し、地域における中小企業の機能・役割が変容している。

また、リワイヤリング（関係の結び直し）としては、キーパーソンによるハブ機能、プラットフォームによる仲介機能がある。特に、キーパーソンによる属人的な関係性の再構築だけでなく、プラットフォームによる組織的な関係性の構築も重要となる。

更に、新たなプレイヤーとリワイヤリング機能によって生み出される新たな事業生態系（エコシステム）としては、ローカルベンチャーと地域金融機関、地域住民とソーシャルベンチャーのコミュニティなど多様な類型が想定される。

図-42 本調査からの示唆（まとめ①）

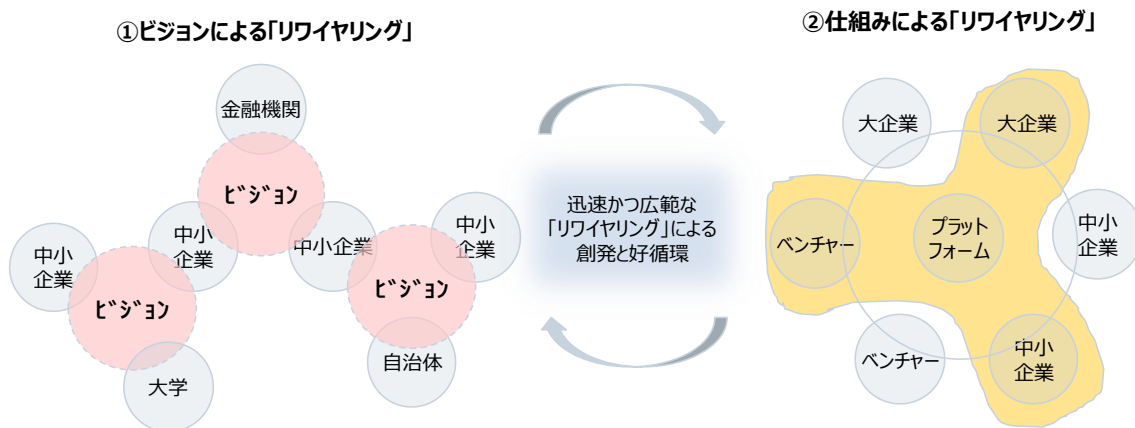


また、近年、事業環境の複合的な変化により、産学官の主体の垣根が更に低くなり、「ビジ

¹¹ 西口敏宏（2017）「ネットワークは何のために？」『一橋ビジネスレビュー』64、Duncan J. Watts（2004）「スモールワールド・ネットワーク—世界を知るための新科学的思考法」、西口敏宏、辻田素子（2016）『コミュニティー・キャピタル—中国・温州企業家ネットワークの繁栄と限界』有斐閣、西口敏宏（2007）『遠距離交際と近所づきあい 成功する組織ネットワーク戦略』NTT出版などをもとに作成

ョン」と「仕組み（プラットフォームなど）」によって新たなつながりが生まれている。今後は、複数のビジョンに共感をし、多面的な機能を持つ中小企業やベンチャーが増え、プラットフォームを通じて、従来にはない迅速かつ広範なリワイヤリングが可能となると考えられる。

図-43 本調査からの示唆（まとめ②）



3-2. 行政・支援機関が取り組むべき中小企業施策のあるべき姿

行政・支援機関が、事業性と公益性の両立や地域・社会課題の解決に向け、リワイヤリングなどの新たな分野での取組（フロンティア事例）を継続させていくには、ビジョンや仕組みに共感し、新たな取組を始めるフォロワーを巻き込む施策の検討が必要である。

例えば、フロンティア事例のフォロワーとしては、①水平型（フロンティア事例の他地域への横展開）と②垂直型（フロンティア事例のサポーターへの展開）が想定される。例えば、エーゼロ（株）、（一社）ノオトのようなフロンティア事例は、フォロワーの共感によって地域外への横展開が可能となり、他地域での新たな事業の創出につながっている。

ただし、フロンティア事例は、特定のキーパーソンの想いや独自の取組を起点として偶然生まれたものも多い。今後は、それらの取組への関心を高め、必然に変える確率を上げていくことが必要である。そのためには、狭い世界における偶然の出会いを、ネット上などで広い世界における偶然の出会いに変えることが求められる。

参考：委員コメント

■課題・事例などの類型・構造化

- ・ 事例の取組をパターン化できないか。西栗倉のエーゼロ、海士町の風と土と、飛騨高山の井上グループは、いずれも似ているが全く異なる型である。手法ややり方がいくつか整理できると、当該地域ならこういうことができるとか、地域特性による可能性の見え方がより実感できるのではないか。
- ・ かつての一村一品はわかりやすく成功例を追いかけやすかった。今回、類型化で悩んでいるように昨今の事例は追いかけにくいのではないか。見えやすく、事例から何を学べばいいのが整理された方が伝わりやすいかもしれない。
- ・ 各事例は、同じようにみえても異なるので、安易に括ることには違和感がある。似ているからこうですとまとめても違和感があるので、分けて示していけばよい。無理やりまとめた方が読む方は楽だがそうならないのが、今の世の中であるとも言える。

■偶然生まれた先進的な取組の波及

- ・ 今回の事例は偶然の出現によるもので、志が高い人がたまたま取り組んだものも多いのではないか。こうしたトップセールスの人材はたまたま出てくるので採用も難しい。それゆえ、その下の層の底上げこそインパクトが大きいと認識してきた。こうした先進的な人たちを参考にしながら、ついてこられるかを考える必要がある。

3-3. 残された課題

人口減少下における中小企業経営の将来像は、ややもすれば悲観的に捉えられるが、本調査で抽出されたプラットフォーム事業者などの新たなプレイヤーの出現、リワイヤリングの拡充などにより、新たなビジネスチャンスが拡大していることが明らかになった。これらが、急速に進化するITなどのイノベーションを取り込んで時間・空間の制約を克服し、我が国の中小企業の今後の事業資源へと転化するための仕組みの検討が求められる。

なお、本調査では、環境変化に対応したプレイヤーとして、プラットフォーム事業者に着目したが、それらを活用する中小・ベンチャー企業の対応状況や課題などは把握しきれていない。今後の中小企業政策でも、こうしたプラットフォーム事業者の活用に向けた取引実態・課題の把握や対応の方向性の検討が必要である。

また、評価経済の浸透に伴う、中小企業の機能・役割の変容、中長期的な中小企業施策のあり方についてもさらなる検討が必要である。前述のとおり、今後、行政・支援機関として、リワイヤリングなどの新たな分野での取組（フロンティア事例）の多様なフォロワーを事業環境の変化に対応しながら、継続的な取組としていくことが重要である。そのためには、従来とは異なる新たな信頼や評価の仕組みを理解し、プラットフォームや評価の仕組みが抱える課題やリスクも踏まえた施策の検討が求められる。

参考：委員コメント

■クラウド型ファイナンスのサポーター（再掲）

- ・ クラウド型ファイナンスの中には共感度の高いプロジェクトがある。支援者の共感を呼んで資金が集まり、それが更に「購買者になる」「働くスタッフになる」といったサポーターを集めて、次のファイナンスへとつながっていく。単にクラウド型ファイナンスを推進するだけでは政策としては不十分であり、次の成長に向けたストーリーを描けるような支援機関が求められる、といったメッセージを発信していく必要がある。

■評価経済の仕組み

- ・ 評価経済という用語があるように、プラットフォームにおいては評価の仕組みが必要不可欠である。例えば、ソーシャルレンディングでは、レーティングに基づきプラットフォーマーと借り手の間で信用コストが可視化されている。また、あるシェアリングサービスでも評価しているようには見えないが、実は評価の仕組みが内包されている。例えば、サービスの需要者はサポーターを自分でリ스팅することができ、サポートして欲しくない人には情報が届かないようになっている。プラットフォームにおいて評価の仕組みをうまく設計し、中小企業やソーシャルベンチャーと彼らを応援する人達とをつなげることができれば、より自律的に成長できるのではないか。

以上