

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～ <サマリー>

2019年3月

公益財団法人 全国中小企業振興機関協会

1. 調査背景・目的

(1) 調査背景

- 中小企業・小規模事業者は、雇用をはじめ地域経済や住民の生活環境に与える影響は地方になるほど大きい。
- 地域の中小企業は、人口減少に伴う地域の需要減少、構造的な労働力・人手不足、IoT・AI・ビッグデータなど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、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。
- 中小企業内においても二極化が顕著となり、格差は拡大。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。
- 一方、地域の課題を直視し、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やローカルベンチャーによる課題解決、地域のブランド化を通じた域外需要の獲得などの新たな取組の萌芽がみられる。
- また、ITを活用した多様な資金調達手法、マッチングプラットフォームなどが勃興するとともに、これまでは目立たなかったM&Aやベンチャー型事業承継も登場している。

(2) 調査目的

- 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）について、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し、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**を目的に実施。

(3) 調査対象

- 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、何のためにどのような課題解決をしているのかを明らかにする。特に、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。

2. 調査の視点・方針【本調査の問題意識①】

【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な。
- 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な。
- 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りつつあるのではないかな。
- 社会・生活インフラ支援などの機能もローカル・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な。
- 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重要となるのではないかな。

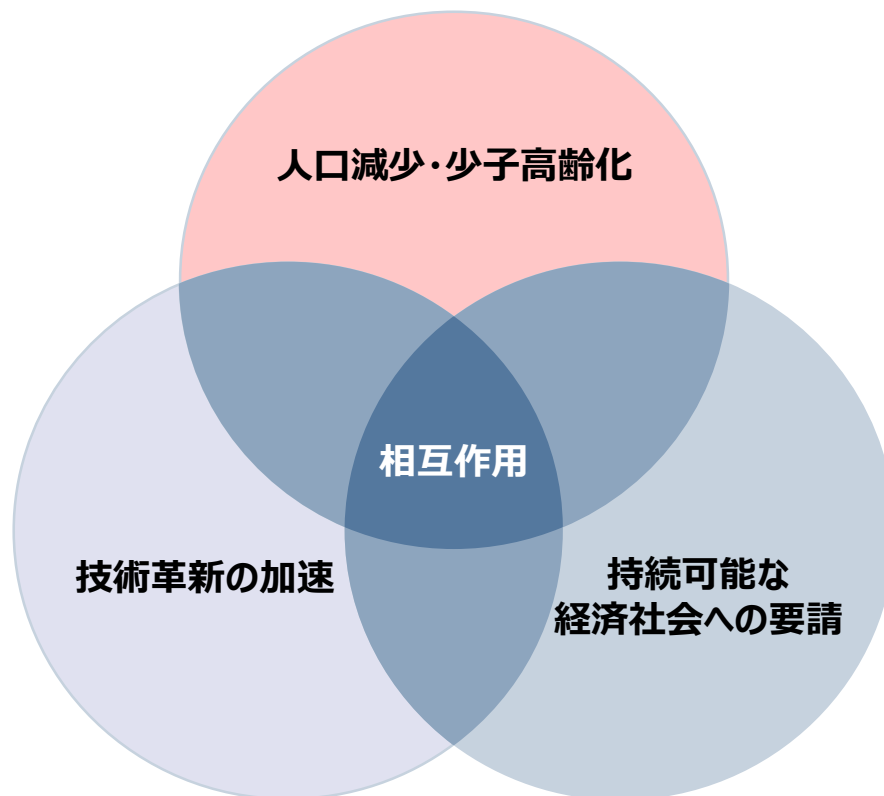
【②行政・支援機関が取り組むべき中小企業施策の再評価】

- 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な。
- 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などを支える新たなプレイヤーとの連携を含め、行政・支援機関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な。

2. 調査の視点・方針【本調査の問題意識②】

【③「人口減少・少子高齢化」、「持続可能な経済社会への要請」、「技術革新の加速」3つの潮流】

- 社会・経済構造が大きく変化中、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、「人口減少・少子高齢化」、「持続可能な経済社会への要請」、「技術革新の加速」3つの潮流が、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のではないか。



3. 調査結果（ポイント）

「人口減少・少子高齢化」、「持続可能な経済社会への要請」、「技術革新の加速」3つの潮流により、中小企業のみならず地域を取り巻く事業環境が急速に変化している。

（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

- ・ 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地域外の需要の取り込みへの対応が必要となっている。

■ 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はじめている。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・地域課題など私益と公益とを両立できる担い手が減っている。

■ 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ビジネス生態系が生まれている。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。

3. 調査結果（ポイント）

（2）課題解決に向けた新たな取組（主体、手法・仕組み）の萌芽

■ 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の需要獲得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UI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の共有活用などにより、地域の生活インフラ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。
- ・ さらに、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。

■ 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（※1）」への関心が高まるとともに、Bコーポレーション（※2）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なども登場している。

- ※1 社会的インパクト：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：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
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
- ※2 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

■ 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. 調査結果（ポイント）

（3）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

- ・ 事業環境が変化する中、経済・社会的な価値の創出に向けて明確なビジョンを掲げ、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出現。
- ・ 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。

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が現れ、ヒト、モノ、カネ、情報などの流れが大きく変化。プラットフォームの活用により、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加。特に、経営資源が限られる中小企業でも、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っており、事業が質量ともに変化することで、ビジネスチャンスが拡大。

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、今後も拡大する見込み。
- ・ 人口減少下の地域における中小企業は、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。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、生産性向上を図ることが重要。

3. 調査結果（ポイント）

（4）地域における中小企業の機能・役割／課題・方向性

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新たなプレイヤーや手法が出現。

課題認識	課題解決に向けた方向性（新たなプレイヤー・手法の萌芽）
<p>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・供給構造の変化への対応</u></p> <p>→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</p>	<ul style="list-style-type: none">・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・UI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
<p>②「<u>持続可能な経済社会への要請</u>」に伴う、<u>価値・規範の変化への対応</u></p> <p>→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、従来の行政・支援機関との連携はこれから</p>	<ul style="list-style-type: none">・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
<p>③「<u>技術革新の加速</u>」に伴う、<u>技術・事業モデルの変化への対応</u></p> <p>→中小企業による新たな技術・事業モデルの導入に遅れ。IT等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</p>	<ul style="list-style-type: none">・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

3. 調査結果（ポイント）

②地域における中小企業の機能・役割を代替するプレイヤーの出現

- 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。

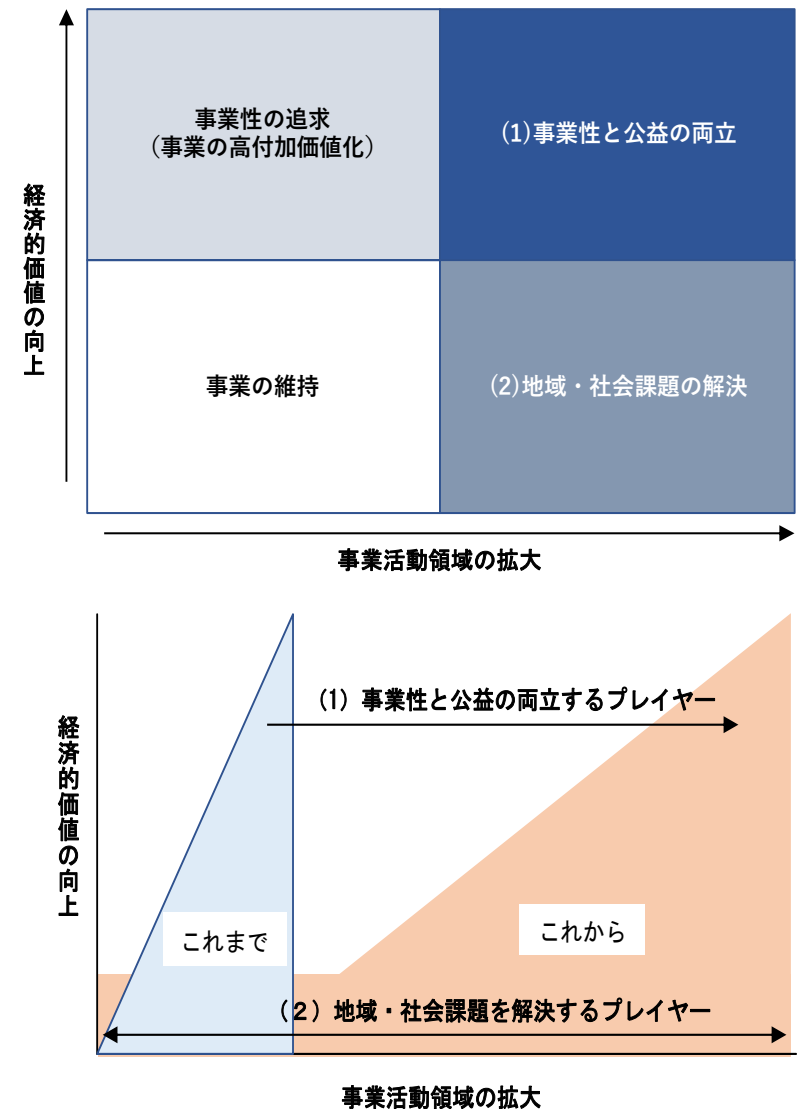
【事業性と公益性の両立】

- 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になりつつある。

【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になりつつある。

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
（ビジョン別類型と変化のイメージ）



3. 調査結果（ポイント）

（5）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

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）の構築

1) プラットフォーム事業者

- 今後、環境変化に対応したプレイヤーと既存の中小企業、中小企業支援機関との連携・協働の可能性を探るとともに、より統合的なスキームの整備が必要。
- 例えば、近年、急速なIT技術などの革新により生み出される新たなネットワーク形成システムなどによる事業・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・個人事業者なども利用しやすい多様なサービスを提供。環境変化に対応したプレイヤーは、中小企業支援機関との連携に対しても前向きで、連携・協働のポテンシャルが高まっている。ただし、地域における連携は座組みをしただけでは動かず、インセンティブ設計が必要。

類型	事例	事業概要
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

3. 調査結果（ポイント）

2) ソーシャルファイナンス

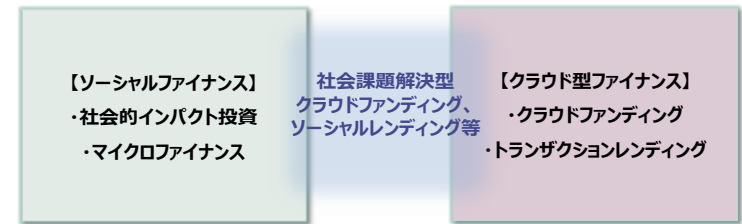
- これまでの補助金・助成金、融資を中心とした中小企業向けの資金調達の課題について多く指摘。今後は、クラウドファンディングに加え、ソーシャルレンディング、社会的インパクト評価・投資など「ソーシャルファイナンス」による新たな資金調達の手法が活用されることも増える見込み。それらの課題を踏まえ、行政・支援機関として関連プレイヤーとの連携や手法の取り込みを図ることが必要。

3) 中小企業のグループ化

- 近年、「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出現。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可能性。
- 今後は、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などに関する支援の検討が必要。

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

- 環境変化に対応したプレイヤーの課題認識をふまえた事業環境の整備が必要。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、域外需要の獲得、イノベティブな技術・事業モデルの創出に向けた人材確保・育成など需要・供給の両面からの事業環境整備が重要。
- 引き続き、新たなプレイヤーが活躍できる場づくりに向け、我が国独自のルールや規制緩和に向けた環境整備も必要。



【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

4. まとめ

(1) 地域における中小企業の機能・役割 ／課題・方向性

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）に着目し、構造化・モデル化。

①環境変化に対応したプレイヤー （中小企業・ベンチャーなど）

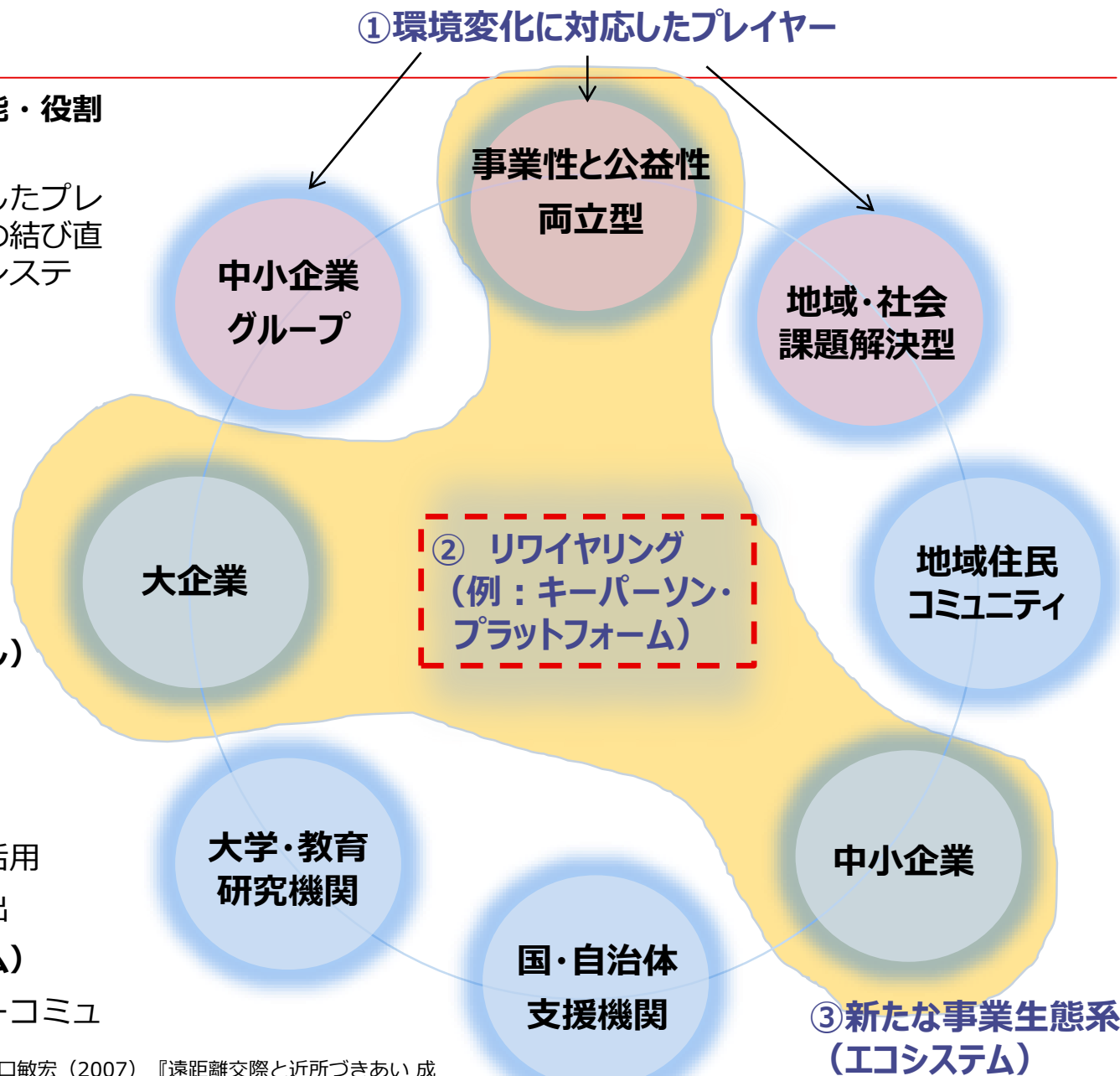
- ・事業性と公益性両立型
- ・地域・社会課題解決型
- ・中小企業グループ

②リワイヤリング（関係の結び直し）

- ・キーパーソン（ハブ機能）
- ・プラットフォーム（仲介機能）
→例：政策検討イメージ
- ・中小企業のプラットフォーム活用
- ・プラットフォーム事業者の創出

③新たな事業生態系（エコシステム）

- ・ローカル、ソーシャルベンチャーコミュニティ（例）など



4. まとめ

(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）の事業やその取組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ーを巻き込む施策の検討が必要。
- 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。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重要。

(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。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必要。
- 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実態把握や活用の方向性の検討が必要。
- 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更なる検討が必要。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必要。
- なお、今回の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。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。