

## 第5章 新しい潮流 -課題克服の新しい可能性-

ここまで見てきたとおり、中小企業・小規模事業者は、規模や地域の経済状況等により様々な経営課題を抱えており、それら課題に対し、国・地方自治体、商工会・商  
5 工会議所、認定支援機関等の中小企業支援機関がそれぞれの強みや特性を活かし、また、弱みを克服するべく互いに連携して、対応しようとしている姿を述べてきた。

他方で、近年のめざましい IT 等の発展により、中小企業・小規模事業者が自らこれらの IT 等を活用して長年の経営課題をブレイクスルーしようとする新たな動きも生まれている。こうした新たな動きを、中小企業・小規模事業者を取り巻く「新しい潮流」として捉え、それらの可能性や課題について見ていきたい。

10 第1節では、IT を活用した外部資源活用として、「クラウドソーシング」を取り上げる。クラウドソーシングとは、インターネット上の不特定多数の人々に仕事を発注することにより、自社で不足する経営資源を補うことができる人材調達の仕組みである。

15 第2節では、IT を活用した資金調達を取り上げる。一般的には「クラウドファンディング」と呼ばれているものであり、インターネット上の不特定多数の人々に対して資金の募集を行うことを可能とする手段である。

第3節では、社会価値と企業価値を両立させる経営フレームワークである「CSV(Creating Shared Value)」を取り上げる。アメリカの経営学者マイケル・ポーターが2011年<sup>1</sup>に提唱した考え方であり、社会的な課題を解決しながら企業競争力を  
20 付けていくことで、持続的な経営を実現するという考え方である。この考え方は、中小企業、とりわけ地域における様々な課題に直面する小規模事業者の今後の「生きる道」を示唆しており、第3部のフィナーレ(最終章)として紹介したい。

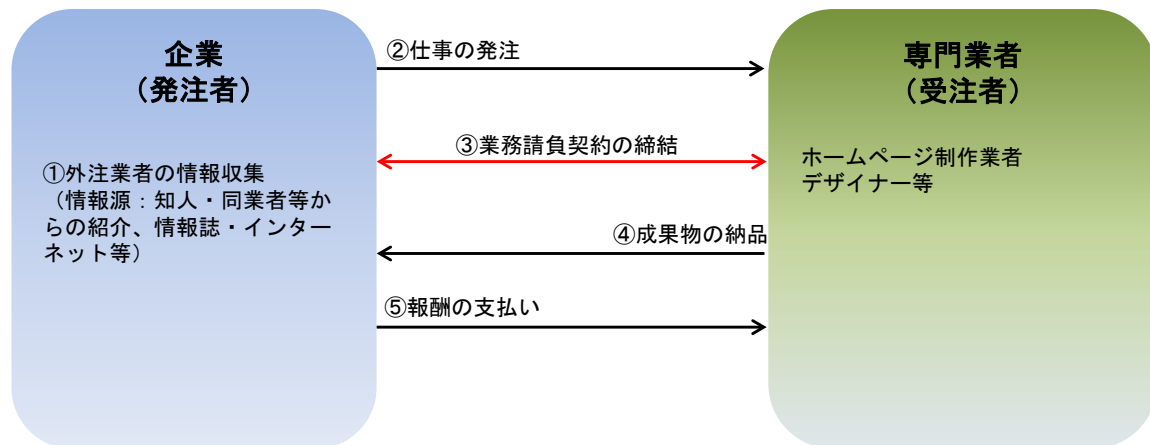
### 第1節 IT を活用した外部資源活用

25 人材の確保は、企業にとって重要な経営課題の一つである。特に、中小企業・小規模事業者の中には、必要とする人材の獲得に苦労している企業も多く、極めて深刻な課題ともいえる。企業は、自社で不足する人材を補うため、仕事を外部発注することがある。また、人材は確保しているが、外部に任せた方が効率的な仕事についても、同様に、仕事を外部発注することがある。これまで、企業が外部発注する場合、知人・  
30 同業者等から外注業者の紹介を受ける、又は、情報誌やインターネット等で自ら情報を収集するなどして、外注業者を選択してきた(第3-5-1図)。この場合、企業がアクセスすることができるのはホームページ制作者やデザイナー等の専門業者が中心であり、スキルを持った学生や主婦等の個人に直接アクセスすることが困難であったため、必ずしも希望する料金でサービスを受けることができないとは限らなかった。

---

<sup>1</sup> マイケル・ポーターが「CSV」の考え方を提唱した時期の詳細については、本章第3節「社会価値と企業価値の両立」を参照。

### 第3-5-1図 これまでの外部発注の流れ(例)

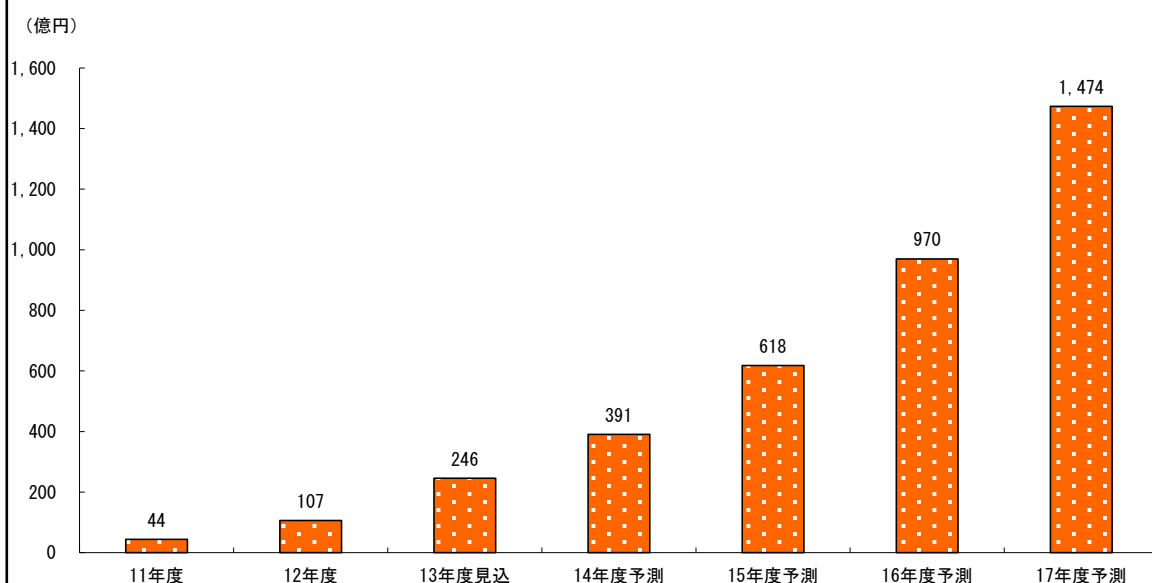


#### ○問題点

- ・専門業者ではない個人に直接アクセスすることは困難であった(発注先の選択肢が限られていた)。

5 そのような中、近年、IT を活用した新しい人材調達の仕組みともいえる、「クラウドソーシング」の活用が増加している。第3-5-2図は、国内のクラウドソーシング市場規模推移と今後の市場規模予測を見たものである。2013年度の国内市場規模見込みは246億円であるが、これが4年後の2017年度には、約6倍の1,474億円になると予測されており、国内のクラウドソーシング市場が急成長すると見込まれている。

第3-5-2図 国内クラウドソーシング市場規模推移と予測

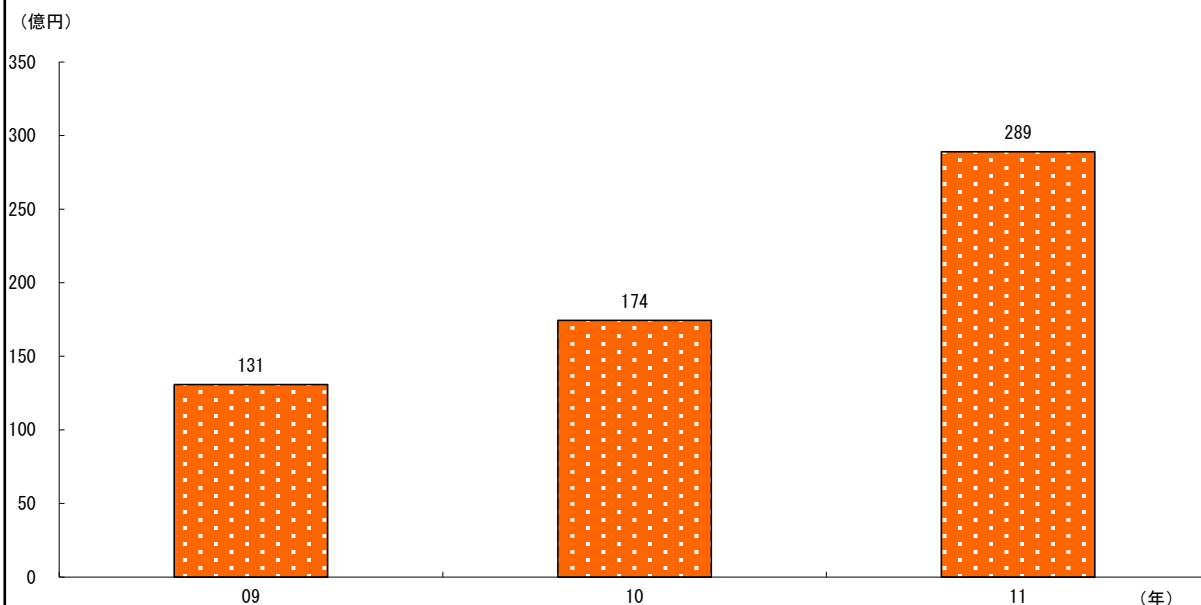


資料：(株)矢野経済研究所「BP0(ビジネスプロセスアウトソーシング)市場・クラウドソーシング市場に関する調査結果2013」から中小企業庁作成  
 (注)1. クラウドソーシングサイト上での業務委託企業による仕事依頼金額(成約に至らなかった仕事の依頼金額も含む)の総額から算出。  
 2. 見込は見込値、予測は予測値。

一方、海外のクラウドソーシング市場規模は、第 3-5-3 図のとおりである。2011 年時点で比較すると、日本の市場規模が約 44 億円だったのに対し、海外のクラウド  
 5 ソーシングサイト 15 社の合計は約 289<sup>2</sup>億円となっている。日本のクラウドソーシ  
 グサイトでは、発注者及び受注者のほとんどが日本人の利用であるのに対して、海外  
 のクラウドソーシングサイトでは、世界中の人々が発注者となり、受注者となってい  
 る。これはクラウドソーシングサイトでの仕事のやり取りが、英語で行われているか  
 らであると考えられる。

<sup>2</sup> 当時の為替レートは、1 ドル＝76.94 円(2011 年 12 月 30 日終値)。

### 第3-5-3図 海外クラウドソーシング市場規模推移



資料：Massolution「Crowdsourcing Industry Report」から中小企業庁作成

(注)1. 市場規模は、Crowdsourcing.org の加入企業15社の仕事の発注金額総額。このデータには、InnoCentive やAmazon Mechanical Turk など主要サイトのいくつかが含まれていない。

2. 各年の年末時点での為替レートを反映し、日本円に換算して表示している。

クラウドソーシングの最大の特徴は、企業がインターネットを介して、クラウドソーシングサービスを利用できるサイト（以下、「クラウドソーシングサイト」という。）

- 5 に登録している圧倒的多数の個人に対して仕事の発注をすることができるということである。そのクラウドソーシングサイト上では、実に多様な業務をこなすワーカー<sup>3</sup>が多数存在し、仕事の外部発注について、これまで行われてきたものと比べ、費用が安く、スピードも速く、しかも高品質の成果物を提供してくれる可能性がある」と指摘されている。一方で、ITを活用したサービスならではの課題も指摘されている。本節
- 10 では、「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査<sup>4</sup>」により、そのようなクラウドソーシングの可能性と課題の両面について見ていきたい。

#### 1. クラウドソーシングの概要

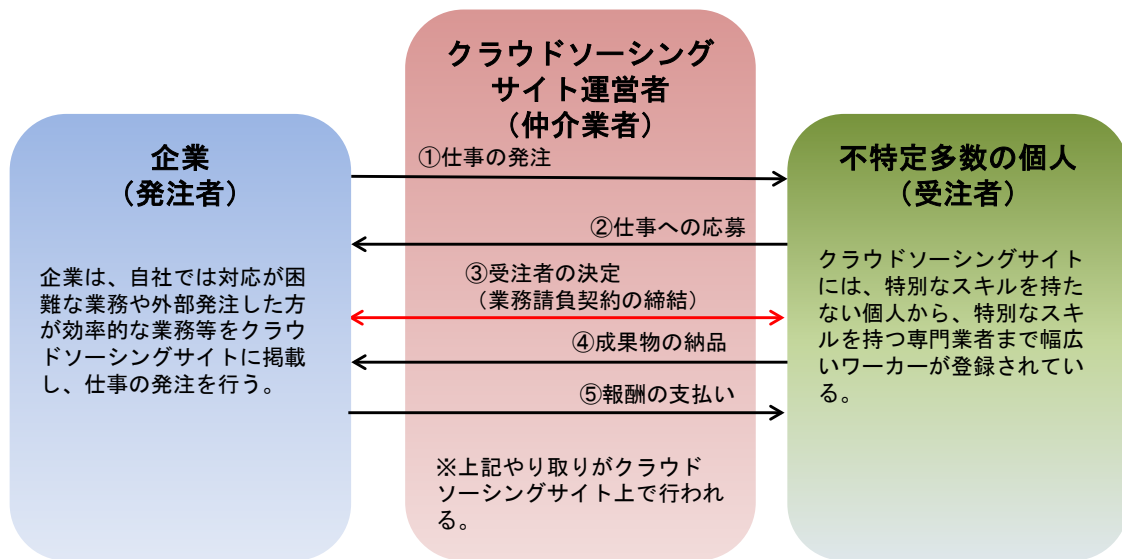
##### ●クラウドソーシングとは

- 15 第3-5-4図は、クラウドソーシングにおける外部発注の流れの一例を示したものである。

<sup>3</sup> ここでいう「ワーカー」とは、クラウドソーシング上の仕事の受注者をいう。クラウドソーシングサイトの受注者には、専門スキルを活かした仕事をする事で、生計を立てることができる受注者から、小遣い稼ぎの位置付けで仕事をする受注者まで幅広く存在することから、クラウドソーシングを通じて仕事をする人を幅広く捉え、「ワーカー」と表現することとする。

<sup>4</sup> 中小企業庁の委託により、(株)ワイズスタッフが、2013年12月にクラウドソーシングサイト運営事業者4社の協力を得て実施したアンケート調査。有効回答数4,396件。

### 第3-5-4図 クラウドソーシングにおける外部発注の流れ(例)



- ・ クラウドソーシングを利用することにより、専門業者ではない主婦や学生などの個人にも直接アクセスすることが可能になった（発注先の選択肢が広がった）。

クラウドソーシングとは、インターネットを介して不特定多数の個人又は企業にアクセスして、必要な人材を調達する仕組みである。必要な人材を調達するといっても、

5 実際に従業員を雇用するわけではなく、あくまで業務を発注する人材をクラウドソーシングサイト上で見付けて、仕事の発注を行うというものである。企業のホームページの作成、ショッピングサイトへの商品登録等、その発注可能な仕事内容は実に幅広い(第3-5-5図)。また、専門業者だけでなく、今までアクセスすることがほとんど不可能であった、学生、主婦、定年退職したシニア層など、専門業者以外の一般個人に

10 対しても仕事の発注をすることが可能となった。

### 第3-5-5図 クラウドソーシングサイトに掲載されている仕事例

仕事内容	仕事内容の一例
1. ウェブ開発関連	ウェブ開発、スマホアプリ開発、ソフトウェア開発、ECサイト制作等
2. ウェブデザイン関連	ホームページ制作、バナー制作、ウェブデザイン等
3. サーバー・システム開発関連	サーバー構築、基幹システム開発等
4. デザイン関連	ロゴ作成、キャラクター作成、イラスト作成、名刺作成、チラシ作成等
5. ライティング関連	記事作成、ブログ記事作成、キャッチコピー、ネーミング等
6. 画像・動画加工関連	画像加工、写真加工、動画作成等
7. 作業関連	データ入力、テキスト入力、データ収集、テープおこし等
8. 上記にないその他の仕事	上記にないその他の仕事

資料：クラウドソーシングサイト掲載の仕事内容から中小企業庁作成

この仕組みについて、一般に、群衆を意味する「crowd」と、外部委託を意味する「outsourcing」を組み合わせ、クラウドソーシング(crowdsourcing)と呼ばれている。クラウドソーシングという言葉は、米国『WIRED』誌の寄稿編集者であるジェフ・ハウが2006年に同誌で掲載したブログ記事「The Rise of Crowdsourcing(ザ・ライズ・オブ・クラウドソーシング)<sup>5</sup>」が初出であるといわれている。本記事では、写真素材提供サイト「iStockphoto(アイストックフォト)<sup>6</sup>」や課題解決コミュニティサイト「InnoCentive(イノセンティブ)<sup>7</sup>」の事例を取り上げ、個人の活動の集合がプロフェッショナルの仕事に取って代わる現象を「クラウドソーシング」として紹介した。その後、様々な定義が研究されたが、ヴァレンシア工科大学(スペイン)の経営学者であるエンリケ・エステリェス・アローラス(Enrique Estellés-Arolas)とフェルナンド・ゴンザレス・ラドロ・デ・ゲバラ(Fernando González Ladrón-de-Guevara)が、2012年に「クラウドソーシングは参加型のオンライン活動の一種である。そこでは、個人や組織、非営利団体、企業が、臨機応変なオープンコールを通じて、様々な知識を持つ種々混合で多数の個人からなる集団に対して、自発的に業務を請け負うことを提案している。」として、クラウドソーシングの定義の統合を図っている。

次に、このクラウドソーシングの仕組みをより理解するために、クラウドソーシ

<sup>5</sup> <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

<sup>6</sup> <http://nihongo.istockphoto.com/> (日本語版)

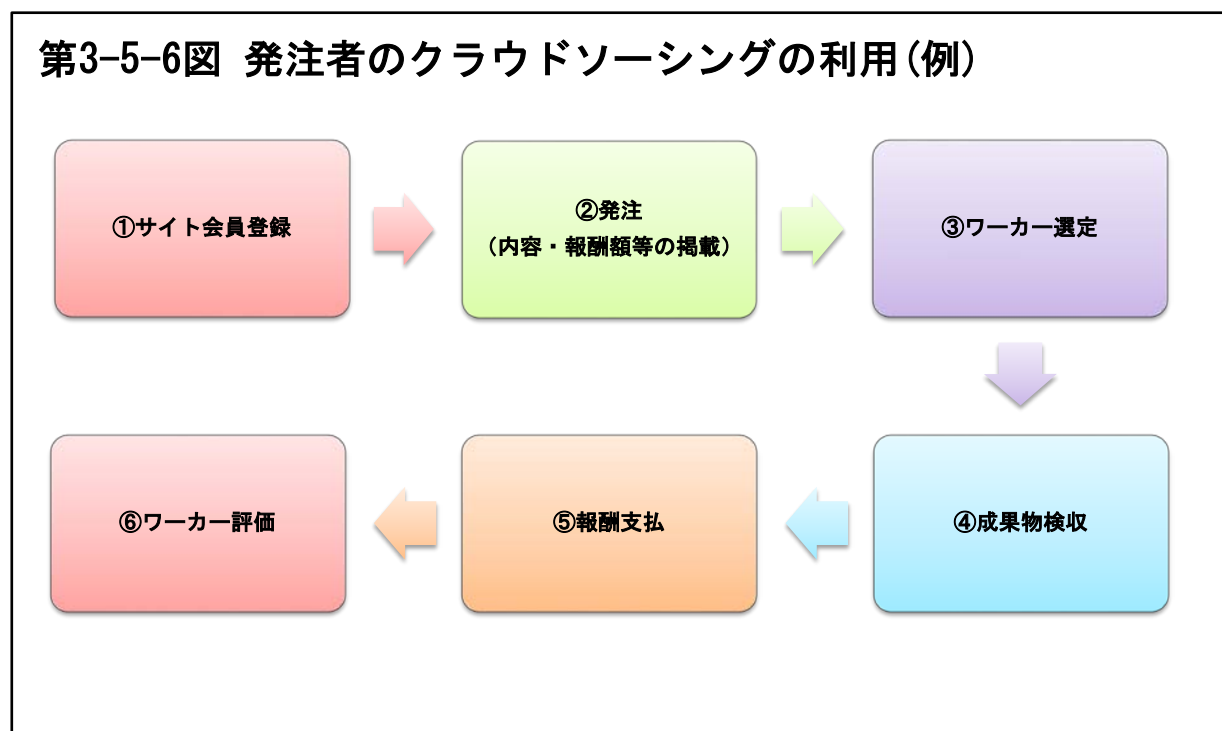
<sup>7</sup> <http://www.innocentive.com/>

グサイトにおける仕事を発注する企業の行動と、仕事を受注するワーカーの行動について、それぞれ具体的に見ていきたい。

### ●クラウドソーシングの利用(発注者側)

- 5 企業がクラウドソーシングを利用して仕事を発注する場合、一般的に、①サイト会員登録、②発注（内容・報酬額等の掲載）、③ワーカー選定、④成果物検収、⑤報酬支払、⑥ワーカー評価というプロセスを経ることが考えられる(第3-5-6図)。

第3-5-6図 発注者のクラウドソーシングの利用(例)



10

まず企業はクラウドソーシングサイトに会員登録する必要がある(①)。企業は多数のクラウドソーシングサイトの中から、発注を検討している仕事をこなしてくれるワーカーの存在するクラウドソーシングサイトを選択する。クラウドソーシングサイトは、様々な仕事を受け付けている「総合型クラウドソーシングサイト」と、特定分野に特化して仕事を受け付けている「特化型クラウドソーシングサイト」があり、サイ  
15 トへの会員登録は無料でできるところが多い。サイトへの会員登録は、クラウドソーシングサイトにアクセスし、必要事項(メールアドレス等)を入力することにより完了する。仕事の発注者として登録しているのは、個人事業者から法人形態の大企業まで幅広い<sup>8</sup>。クラウドソーシングサイトへの会員登録後、クラウドソーシングサイト  
20 上に発注したい仕事内容について掲載する(②)。サイト上には、仕事内容を掲載するフォーマットが準備されており、そのフォーマットに従って仕事内容の説明文を作成

<sup>8</sup> 事業を営んでいない、一般個人も発注者として登録することができる。

していく。ワーカーに仕事内容を伝えやすくするためのテンプレートが準備されているサイトや、説明文の書き方について相談に乗ってくれる会員が存在するサイトもあるため、自身のITリテラシー<sup>9</sup>に応じてクラウドソーシングサイト選択するという考え方もある。企業は、仕事内容の説明文を作成するとともに、仕事の募集期間や、報酬額、報酬支払形態等を決める必要があり、仕事内容の説明文とともにこれらの情報もクラウドソーシングサイト上に掲載する。その後、掲載された仕事を見たサイト上のワーカーから仕事への応募があれば、ワーカーの情報等を確認した上で、仕事を発注するワーカーを決定する<sup>10</sup> (③)。受注者の決定後は、そのワーカーと仕事内容について主にメールや電話等でやり取りを行い、最終的にその仕事の成果物を受け取り (④)、受注者に対して報酬を支払う (⑤)。報酬の支払方法は、クラウドソーシングサイトによって異なるが、多くの場合はクラウドソーシングサイトを経由してクライアントからワーカーに支払われることが多い。また、クラウドソーシングサイトによっても異なるが、企業は受注者の仕事ぶりに対して評価を行うことができる (⑥)。ここでの評価が高まることで、その評価を受けたワーカーは「信頼のおけるワーカー」として認識され、応募した仕事が受注しやすくなる傾向がある。

#### ●クラウドソーシングの利用(受注者側)

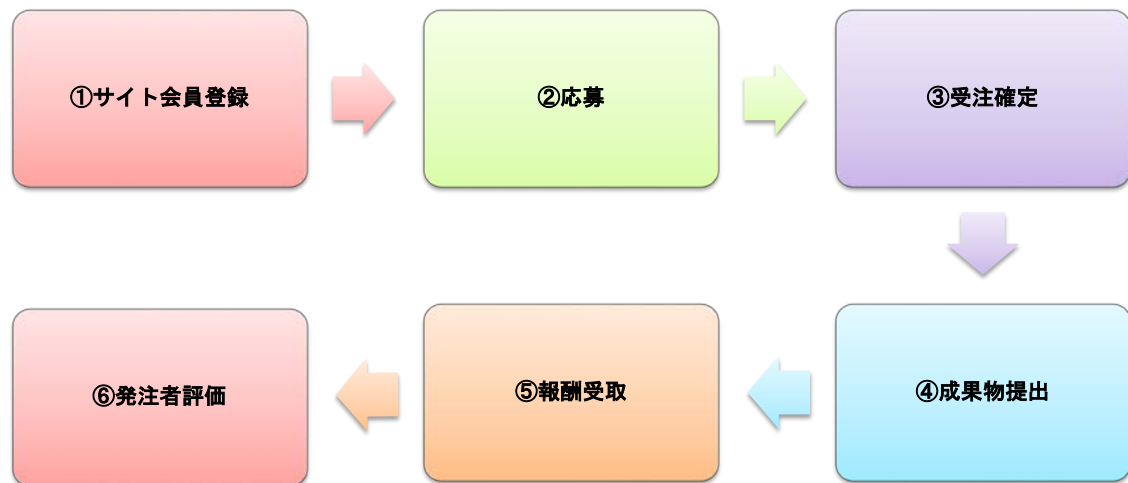
ワーカーがクラウドソーシングサイトを利用して仕事を受注する場合、一般的に、①サイト会員登録、②応募、③受注確定、④成果物提出、⑤報酬受取、⑥発注者評価というプロセスを経ることが考えられる(第3-5-7図)。

<sup>9</sup> 「IT リテラシー」とは、パソコンの基本的な操作能力や仕事内容を伝える際の IT 用語の理解度等、IT に関する知識・技術全般をいう。

<sup>10</sup> 受注者の決定方法については、仕事のタイプ(後掲)により変化する。



### 第3-5-7図 受注者のクラウドソーシングの利用(例)



まずワーカーは、発注者と同様にクラウドソーシングサイトに会員登録する必要がある(①)。ワーカーは、自身が受注できる仕事に応募されているクラウドソーシング  
5 サイトを選択し、自身が受注できる仕事内容やスキル、過去の実績等を示したプロフィールを作成する。クラウドソーシングサイト会員登録後は、クラウドソーシングサイト上に掲載されている仕事内容について確認し、その仕事内容や、報酬等を検討の上、仕事への応募を行う(②)。企業からの正式な仕事の発注があれば(③)、企業とメールや電話等により仕事内容のやり取りを行い、期限内に成果物の提出を行う(④)。  
10 その後、クラウドソーシングサイトを通して報酬を受け取ることとなる(⑤)。クラウドソーシングサイトによっては、企業と同様に、ワーカーも企業の評価をすることができる(⑥)。受注者が、発注者の仕事内容の表現の的確さや、意思疎通のしやすさを評価するのである。ここでの評価が高まることで、その評価を受けた発注者は、「信頼性の高い発注者」として認識され、発注した仕事に対する応募が多くなる傾向がある。  
15

以上、クラウドソーシングサイトにおける発注する企業側の行動と受注するワーカー側の行動について見てきた。それでは、実際に、クラウドソーシングサイトにおいて、どのような仕事が行われているのかを見ていきたい。

## 2. クラウドソーシングの類型

クラウドソーシングサイトには、システムの開発など、一定のスキルを必要とする仕事から、データを決められたフォーマットに入力していく単純作業まで、実に幅広い仕事が発注されている。これらの仕事は、受注者の決定方法や仕事の進め方により、一般的に、「プロジェクト型」、「コンペティション型」、「マイクロタスク型」の三つに分類することができる(第3-5-8図)。

第3-5-8図 クラウドソーシングの類型

類型	プロジェクト型	コンペティション型	マイクロタスク型
仕事の対象	制作期間や成果物が決まっているプロジェクト単位で行われる仕事	ある決まった成果物を提出する仕事	非常に簡単な作業による成果物を提出する仕事
仕事の例	・ ウェブ開発 ・ ホームページ制作	・ ロゴ作成 ・ チラシ作成	・ 簡単なデータ入力作業 ・ データ収集等
1件当たり報酬	数千円～数百万円超	数千円～数十万円超	数円～数百円

資料：クラウドソーシングサイトから中小企業庁作成

### (1) プロジェクト型

#### ① 概要

プロジェクト型のクラウドソーシングは、制作期間や成果物が決まっているプロジェクト単位で行われる仕事を対象としている。ウェブ開発、ホームページ制作がその代表例である。仕事に対する報酬は、固定報酬制と変動報酬制(時給制)の両方のタイプがある。受注者決定後、交渉により最終的な報酬額を決定することもある。報酬単価は、1件当たり数千円程度の仕事から、基幹システムの開発等、1件当たり数百万円程度の仕事まで幅広い。

#### ② 「プロジェクト型」の仕事の発注

企業がプロジェクト型の仕事を発注するためには、プロジェクト型の仕事を受け付けているクラウドソーシングサイトに仕事を掲載する必要がある。この際注意したいのが、いかに仕事内容について正確な情報を提供できるかということである。プロジ

エクト型のクラウドソーシングにおいては、ワーカーの過去の実績やプロフィールにより受注者を決定するため、仕事内容について正確な情報が提供されないと、受注者決定後、ワーカーが提出する成果物が発注者の意図とかけ離れたものとなって提出される恐れがあり、後に発注者と受注者の間でトラブルに発展する可能性もある。企業は、仕事内容についての正確な情報を提供することにより、企業とワーカーとのミスマッチを防ぐ必要がある。企業は、掲載した仕事について受注の申込を受けると、申し込みがあった中からクラウドソーシングサイト上での評価、過去の実績、プロフィール等を参考にして、受注者を決定する。受注者の決定後は、そのワーカーと一緒に仕事を進めていく。

### ③ 「プロジェクト型」の仕事の受注

ワーカーがプロジェクト型の仕事を受注するためには、プロジェクト型の仕事に申し込む必要がある。企業は、ワーカーのクラウドソーシングサイト上での評価、過去の実績、プロフィール等を参考にして受注者を決定しているため、ワーカーはそれらの情報についてできるだけ正確に提供する必要がある。ワーカーが仕事を受注しやすくするためには、クラウドソーシングサイトでの実績を積み上げていることが考えられる。しかし、新規にクラウドソーシングサイトに参加したワーカーに対しては評価が付いていないため、受注することが困難である場合もある。その場合、ある程度安価な仕事であっても受注し、クラウドソーシングサイト上での実績を積むということも、今後受注可能性を高める対策の一つとして考えられる。

仕事を受注した後は、発注企業と意思疎通をしっかりと図ることが重要である。企業としては会ったこともない人物に仕事を発注するため、その仕事が進んでいるかどうかなどについて、常に不安を抱えている。きっちりとした意思疎通はワーカーの信頼性を高め、次回以降、企業がそのワーカーを指名するリピート発注につながる可能性もある。高品質の成果物の提出、納期の厳守はもちろんではあるが、そのようなきめ細やかな意思疎通も、受注者として心得ておくべき重要な要素の一つである。

## (2) コンペティション型

### ① 概要

コンペティション型のクラウドソーシングでは、ある決まった成果物を提出する仕事を対象としている。ロゴ作成、チラシ作成等がその代表例である。仕事に対する報酬はあらかじめ決まっているものが多く、その支払いは固定報酬制のタイプのものが多い。報酬単価は、1件当たり数千円から数十万円程度と、プロジェクト型の仕事よりも、低めの報酬額が設定されることが多い。

## ② 「コンペティション型」の仕事の発注

企業がコンペティション型の仕事を発注するためするには、まずコンペティション型の仕事を受け付けしているクラウドソーシングサイトに仕事を掲載する必要がある。この際、プロジェクト型と同様に、仕事内容について正確な情報を提供することにより、企業の理想とする成果物が提供される可能性が高くなる。提出された成果物が、企業の理想とする成果物とかけ離れていたとしても、企業が集まってきた成果物に対してコメントを加えることにより、徐々に企業とワーカーとの認識のズレを埋めていくことができる。企業は、応募された成果物の中から理想とする成果物を一つ選び、その成果物を提示してきたワーカーを受注者として決定する。

## ③ 「コンペティション型」の仕事の受注

ワーカーがコンペティション型の仕事を受注するためには、コンペティション型の仕事に申し込む必要がある。ワーカーがコンペティション型の受注を受けやすくするためには、企業が掲載している仕事内容から、企業が理想とする成果物を読み取り、その理想とする成果物を作り上げ、成果物を提出することである。コンペティション型の仕事では、基本的にワーカーの応募に対して1件しか採用されないため、申込が多い仕事の場合、競争率が高くなるという傾向がある。しかし、コンペティション型の仕事では、企業は応募されてきた成果物を確認して受注者を決定するため、企業が理想とする成果物を提供することさえできれば、たとえ実績がないとしても受注を獲得できる可能性はある。プロジェクト型と同様に、発注企業と意思疎通をしっかりと図ることにより、企業の求める理想の成果物を作り上げていくことが重要である。

## (3) マイクロタスク型

### ① 概要

マイクロタスク型のクラウドソーシングでは、誰でもできるような非常に簡単な作業による成果物を提出する仕事を対象としている。一つの仕事単位が、数秒から数分で完結するような、簡単なデータ入力等が代表例である。仕事に対する報酬はあらかじめ決まっているものが多く、その支払は、固定報酬制と変動報酬制（時給制）の両方のタイプがある。報酬単価は、1件当たり数円から数百円とプロジェクト型やコンペティション型と比べると極端に低くなる。

### ② 「マイクロタスク型」の仕事の発注(受注)

企業がマイクロタスク型の仕事を発注するためには、マイクロタスクの仕事を受け付けるクラウドソーシングサイトに仕事を掲載する必要がある。この際、プロジェクト型、コンペティション型と同様に、仕事内容について正確な情報を提供する必要がある。企業がワーカーに対して仕事を発注する際に、二つのパターンが考えられる。一つは、一つ一つの小さな仕事をある程度の大きさにした上で、個人に対して発注す

るパターンである。もう一つは、仕事を、クラウドソーシングサイト運営者自体に発注した上で、クラウドソーシングサイト運営事業者がその仕事を小さな仕事に分割し、それらを多数のワーカーが実行するパターンである。前者の場合、ワーカーの過去の実績やプロフィール等から受注者を決定し仕事が進められるのに対し、後者の場合、

5 ワーカーが自由にクラウドソーシングサイト上の仕事に応募することにより仕事が進められる。

マイクタスク型の仕事においては、特別なスキルを必要としない仕事を中心であるため、学生、主婦、シニアなど幅広い個人が受注できる可能性がある。仕事を受注できる人が多い分、仕事の単価は極端に低くなっており、マイクロタスク型で一定の収入を上げるためには、相当の分量の仕事を受注する必要がある。

10

#### 【コラム 3-5-1 クラウドソーシングサービス利用に係る手数料】

クラウドソーシングを利用する際に、手数料が無料である場合と各クラウドソーシングサイトで定められた手数料を支払わなければならない場合がある。また、受注者のみに手数料が発生する場合もあれば、発注者のみに手数料が発生する場合もあり、各クラウドソーシングサイトによってその取扱い異なる。手数料は 5%～20%程度が一般的である(コラム 3-5-1 図)。

15

コラム3-5-1図 クラウドソーシングサイト利用手数料

クラウドソーシングサイト	支払者	利用手数料	備考
A社	—	無料	—
B社	受注者	受注金額の 5%-20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金額が10万円以下の部分について (20%)</li> <li>・ 金額が10万円超～20万円以下の部分について (10%)</li> <li>・ 金額が20万円超分について (5%)</li> </ul>
C社	受注者	受注金額の 10-20% (無料部分あり)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金額が10万円以下の部分について (20%)</li> <li>・ 金額が10万円超～20万円以下の部分について (10%)</li> <li>・ 金額が20万円超分について (無料)</li> </ul>
D社	発注者	10%	—

資料：クラウドソーシングサイトから中小企業庁作成

### 3. 日本国内におけるクラウドソーシングの現状

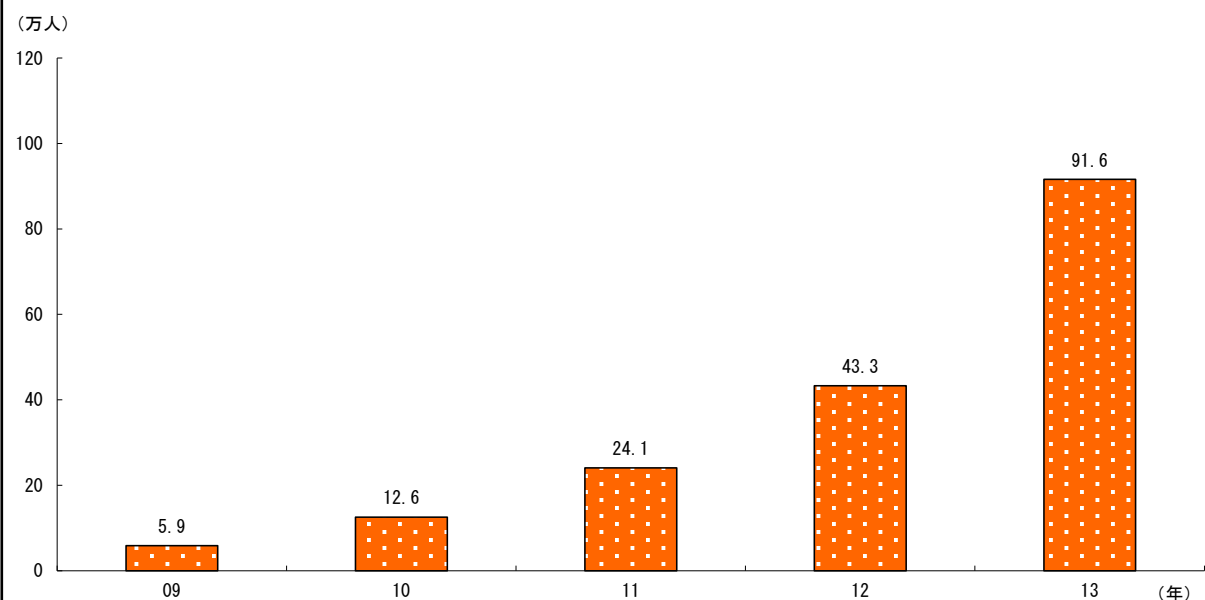
これまで、クラウドソーシングの概要と三つの類型について見てきた。ここからは、

日本国内におけるクラウドソーシングの現状について見ていきたい。

### ●国内市場規模及びクラウドソーシング利用者の現状

- 5 クラウドソーシングの日本国内の市場規模、今後の市場規模予測については、前掲第 3-5-2 図のとおりである。これによれば、今後日本国内において、クラウドソーシング市場の急拡大が予想されている。第 3-5-9 図は、クラウドソーシングサイトに登録している会員数の推移を示したものであるが、これを見てもクラウドソーシングサイトに登録している会員数が急増しており、今後も更なる増加が予想される。

第3-5-9図 クラウドソーシングサイト会員数の推移



資料：中小企業庁調べ

(注)1. クラウドワークス社 (12年3月サービス提供開始)、ランサーズ社 (08年12月サービス提供開始)、リアルワールド社 (08年12月サービス提供開始)、パソナテック社 (12年8月サービス提供開始) の合計4社の会員数の推移。

2. 各クラウドソーシングサイト運営事業者から聴取した会員数を合計した。

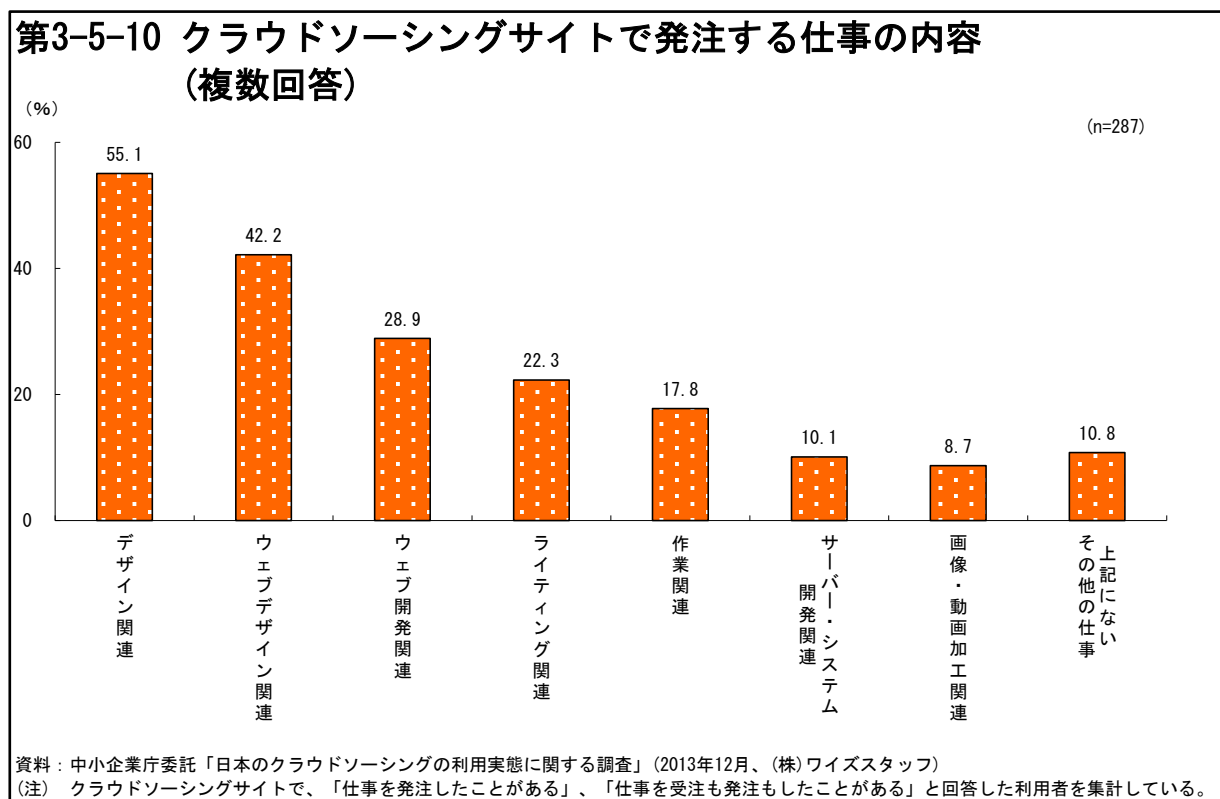
10

15

次に、日本国内における、発注者の仕事内容別割合と、受注者の仕事内容別割合を見てみる。第 3-5-10 図は、クラウドソーシングサイトにおいて発注経験者<sup>11</sup>が、発注した仕事の内容を見たものである。これによると、「デザイン関連」、「ウェブデザイン関連」、「ウェブ開発関連」等一定のスキルが必要と考えられる仕事を発注したことがある企業が多いことが分かる。企業が、デザインや開発といった一定のスキルを必要とする人材を社内で確保していないことが背景に考えられる。また、「ライティング関連」や「作業関連」といった、比較的難易度の低い仕事も発注されている。これらの仕事については、自社で人材がいても、外部へ仕事を発注した方が効率的であ

<sup>11</sup> ここでいう「発注経験者」とは、クラウドソーシングサイト上に仕事を発注し、実際に契約に至った経験を持つ発注者をいう。

ると考えられるため、外部へ仕事を発注していることと推察される。



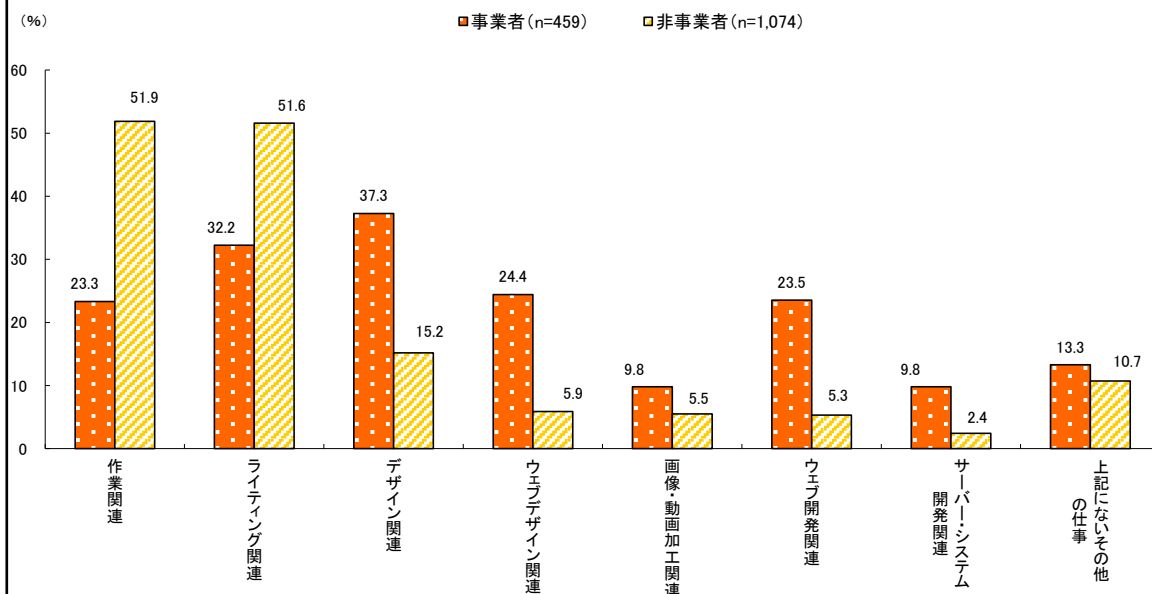
- 5 第 3-5-11 図は、受注経験者<sup>12</sup>の受注した仕事の内容を見たものである。これによると、全体的に「作業関連」「ライティング関連」といった比較的難易度が低い仕事を受注したことあるワーカーが多いことが分かる。これは、特別なスキルを持たない人であっても、容易にクラウドソーシングに参加することが可能であるということを示している。また、「デザイン関連」、「ウェブデザイン関連」「ウェブ開発関連」といった比較的スキルが必要な仕事については、事業者<sup>13</sup>の受注割合が非事業者<sup>14</sup>、すな
- 10 わち個人と比較して高いことが分かる。

<sup>12</sup> ここでいう「受注経験者」とは、クラウドソーシングサイト上に掲載されている仕事に応募し、実際に仕事を受注した経験を持つワーカーをいう。

<sup>13</sup> ここでいう「事業者」とは、法人又は個人事業者をいう。

<sup>14</sup> ここでいう「非事業者」とは、前述の「事業者」以外の利用者をいう。

### 第3-5-11 クラウドソーシングサイトで受注する仕事の内容 (複数回答)



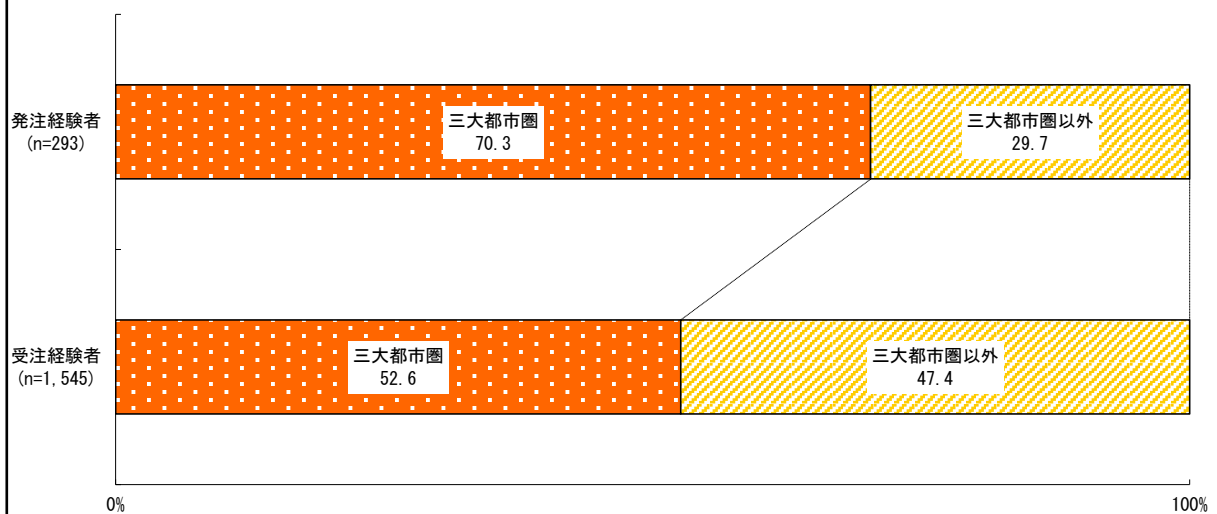
資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」(2013年12月、(株)ワイズスタッフ)

(注) クラウドソーシングサイトで、「仕事を受注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者を集計している。

第 3-5-12 図は、クラウドソーシング利用者の所在地を見たものである。これによると、仕事の発注者は三大都市圏に約 7 割がいるが、受注者については三大都市圏と三大都市圏以外であまり差が見られなくなっている。このことから、クラウドソーシングが場所を問わず、三大都市圏以外でも仕事を受注できる仕組みであることが分かる。



第3-5-12図 クラウドソーシング利用者の所在地



資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」（2013年12月、(株)ワイズスタッフ）

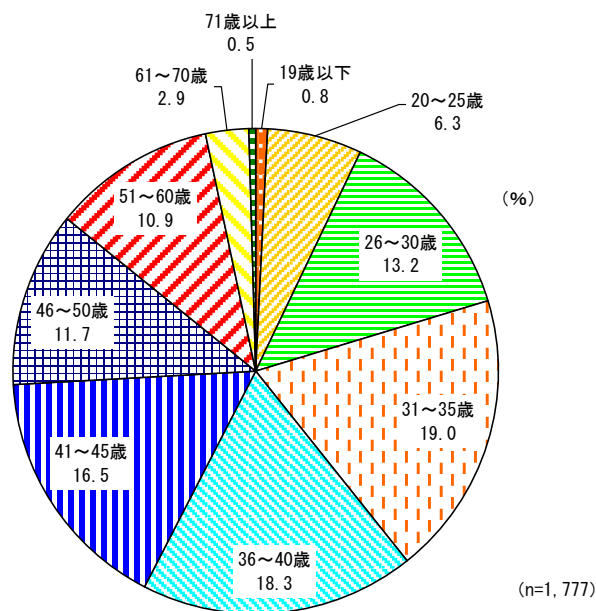
(注)1. クラウドソーシングサイトで、「発注経験者」については、「仕事を発注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者を、「受注経験者」については、「仕事を受注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者を集計している。

2. ここでは「三大都市圏」を関東大都市圏・中京大都市圏・京阪神大都市圏としている。

関東大都市圏：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、中京大都市圏：愛知県、京阪神大都市圏：京都府、大阪府、兵庫県。

次に、クラウドソーシングサイトで発注経験又は受注経験のある利用者の年齢と個人の属性を見てみよう（第3-5-13図、第3-5-14図）。これによると、クラウドソーシングを利用している利用者の年齢層は幅広く、個人の属性も様々であることが分かる。クラウドソーシングが、年齢や個人の属性によらず、誰でも参加できるサービスであることを示している。

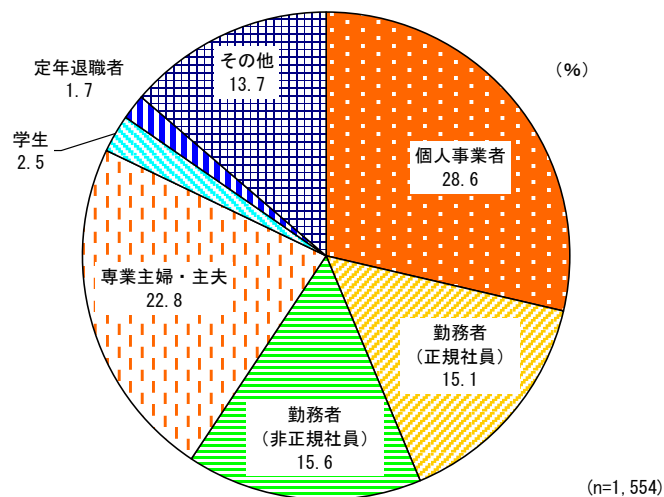
第3-5-13図 クラウドソーシング利用者の年齢



資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」（2013年12月、(株)ワイズスタッフ）

(注) クラウドソーシングサイトで、「仕事を受注したことがある」、「仕事を発注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者を集計している。

第3-5-14図 クラウドソーシングを利用している個人の属性



資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」（2013年12月、(株)ワイズスタッフ）

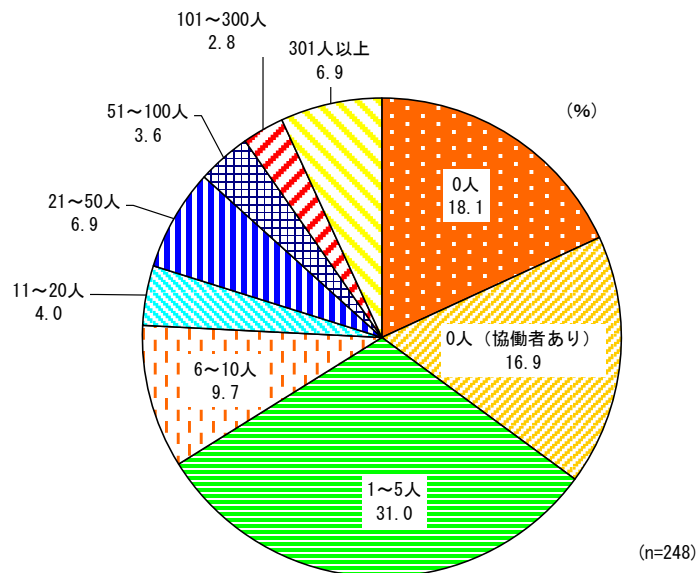
(注) 1. 個人でクラウドソーシングサイトを利用している者を集計している。  
2. クラウドソーシングサイトで、「仕事を受注したことがある」、「仕事を発注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者を集計している。

5 次に、クラウドソーシングを利用する企業の常用従業員数について見てみよう。第

3-5-15 図、第 3-5-16 図は、発注経験及び受注経験のある企業の常用従業員数を見たものである。発注経験がある企業においては、常用従業員数が 5 人以下の企業での利用が全体の約 7 割を占める一方で、常用従業員数 100 名以上の企業の利用も全体の約 1 割を占めている。これは、従業員の少ない中小企業・小規模事業者が人材不足を補うために積極的にクラウドソーシングを利用する一方で、大企業も業務の効率化のためにクラウドソーシングを利用していることを示している。

また、受注経験がある企業においては、従業員を雇用していない企業での利用が全体の約 8 割を占めている。ここから、従業員を雇用していない小規模事業者が、取引先を増やしたり、売上を増加させるためにクラウドソーシングを利用していることが推察される。

**第3-5-15図 常用従業員数(発注経験企業)**

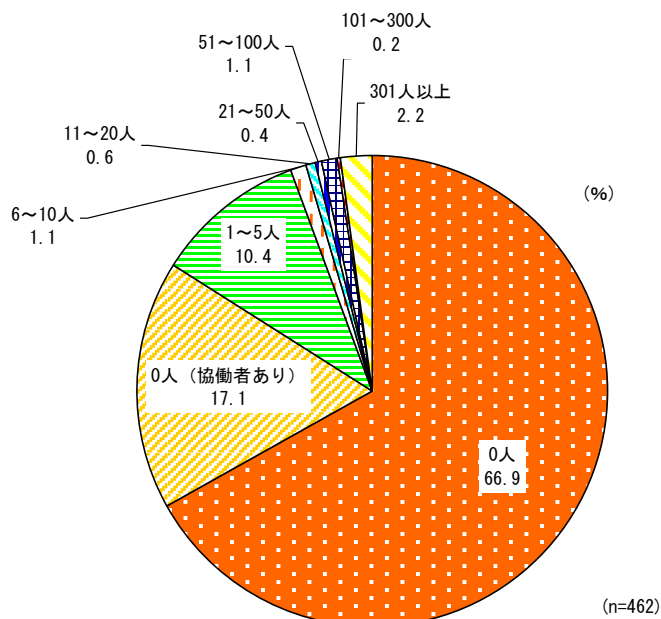


資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」(2013年12月、(株)ワイズスタッフ)

(注)1. クラウドソーシングサイトで、「仕事を発注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した法人および個人事業者を集計している。

2. 常用従業員とは、正社員、パート、アルバイトをいう。

第3-5-16図 常用従業員数(受注経験企業)



資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」(2013年12月、(株)ワイズスタッフ)

(注)1. クラウドソーシングサイトで、「仕事を受注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した法人および個人事業者を集計している。

2. 常用従業員とは、正社員、パート、アルバイトをいう。

### ●国内クラウドソーシングサイトの現状

日本国内のクラウドソーシング市場の拡大とともに、クラウドソーシングサービスを提供するサイト運営者も増加している。クラウドソーシングサイトは、大きく「総合型クラウドソーシングサイト」と「特化型クラウドソーシングサイト」の二つのタイプに分けられる。総合型クラウドソーシングサイトは、様々なタイプの仕事を取り扱っているサイトであり、特化型クラウドソーシングサイトは、ある特定の仕事のみを取り扱っているサイトである。ここで、クラウドソーシングサイト運営事業者の二つのタイプについて具体例を紹介する。株式会社クラウドワークスは、総合型クラウドソーシングサイトを運営しており、株式会社リアルワールドは、特化型クラウドソーシングサイトを運営している。

#### 事例 3-5-1：株式会社クラウドワークス

##### 「日本最大級のクラウドソーシングサイトを運営する企業」

東京都渋谷区の株式会社クラウドワークスは、日本最大級のクラウドソーシングサイト「クラウドワークス」(<http://crowdworks.jp/>)の運営企業である。同ウェブサイトは「仕事を依頼したい人(発注者)」と「仕事を受けたい人(受注者)」をオンラインでマッチングし、最短15分で仕事を開始できるサービスを提供している。2012年3月のサービス開始以降急成長を続け、累計の仕事依頼総額は70億円を超える。

発注者は入力フォームに沿って仕事を登録し、受注者はそれを見て応募・提案する。

両者で条件を調整して契約を結ぶと仕事が始まり、クラウドワークスには、受注者から手数料として報酬金額の 10%～20%が支払われる仕組みとなっている。

同サイトで取り扱われる仕事には、受注者・発注者間が事前に交渉した上で仕事を開始する「プロジェクト」と、最も発注者の希望に合った提案をした受注者に対して報酬が支払われる「コンペ」、複数の受注者に同じ作業を依頼する「タスク」の三つの形式がある。「プロジェクト」はホームページ作成やスマートフォンアプリの開発、EC サイト構築、テープ起こし等が、「コンペ」ではロゴ作成やチラシ作成、名刺作成等が、「タスク」ではアンケートやデータ入力等の仕事が登録されている。また、受注者の双方が感謝の気持ちを示すための機能として「ありがとうボタン」が設置されており、金銭面以外も配慮する日本人らしい商慣習に対応した仕組みを提供している。

同社の吉田浩一郎(よしだこういちろう)社長は、「これまで個人への発注は、成果物の品質や契約関係が不安定なため消極的であったが、企業にとって少額の発注は合理的であり、今後は個人への発注の増加が見込まれる。」とクラウドソーシングの可能性を指摘する。同社の今後の展望としては、「引き続きクラウドソーシングの認知向上に努めるとともに、教育面や社会保障面でのサポート等、個人が働くためのインフラを提供していきたい。」と述べる。さらに、インターネット上で取引される仕事に関する膨大な情報を保有していることが同社の強みであるとし、「世界中の人材のスキルと空き時間が見える化し、『21 世紀の人材データベース』を目指したい。」と語る。

### **事例 3-5-2：株式会社リアルワールド**

#### **「マイクロタスク型クラウドソーシングサイトを運営する企業」**

東京都渋谷区の株式会社リアルワールドは、マイクロタスク型に特化したクラウドソーシングサイト「CROWD(クラウド)」(<http://www.realworld.jp/crowd/>)を運営する企業である。2005 年に創業した同社は、創業前から構想していたクラウドソーシング事業を 2008 年に開始し、現在では、会員数は 50 万人以上、サイト上で取引される仕事の報酬総額は累計で約 60 億円相当に達している。

同サイトは「いつでも、どこでも、だれでも」というコンセプトを掲げ、マイクロタスクと呼ばれる記事作成やデータ入力等の簡単な作業に特化して仕事を掲載している。「プロジェクト型」、「コンペティション型」の仕事を掲載しているクラウドソーシングサイトでは、発注者がワーカーに対し仕事を発注するのに対し、同サイトでは、発注者が同社に対して仕事を発注した上で、同社がシステムを活用して細かなタスクに分割・標準化し、それを多数の会員が実行するという仕組みとなっている。そのため、会員からは、発注者が誰なのかは分からないようになっている。

サイト上で行われる仕事は、多くを占める記事作成のほか、データ入力、写真撮影

等の現地調査、データ収集、データの確認や分類作業、ABテスト<sup>15</sup>等がある。発注者は中小企業が最も多いが、大企業から個人まで様々で、都内だけでなく地方や海外の企業も利用している。登録している会員は、主婦が最も多く、学生や会社員のほか、高齢者も含まれる。

- 5 同社はクラウドソーシングの「安かろう悪かろう」というイメージを払拭するために、品質管理を徹底している。発注者のニーズを汲み取ったうえで、詳細な作業マニュアルを用意して会員に指示する。納品物のチェックも徹底しており、記事作成の仕事であれば、インターネット上に同一の文章がないか、著作権侵害はないかなどを、システム上でも目視でもチェックしている。品質に不安をもつクライアントには、仕事の一部を無料で実施し、納品物を実際に確認してもらった後に利用を開始してもらっているという。

同社はグローバル展開も視野に検討を進めており、「いつでも、どこでも、だれでも」仕事ができる環境を、国内・海外問わず実現することを目指している。

#### 15 4. クラウドソーシングの活用とその可能性

ここまで、日本国内におけるクラウドソーシングの現状について見てきた。ここからは、クラウドソーシングの活用が、発注者側、受注者側双方にどのような効果をもたらすのかを見ていきたい。

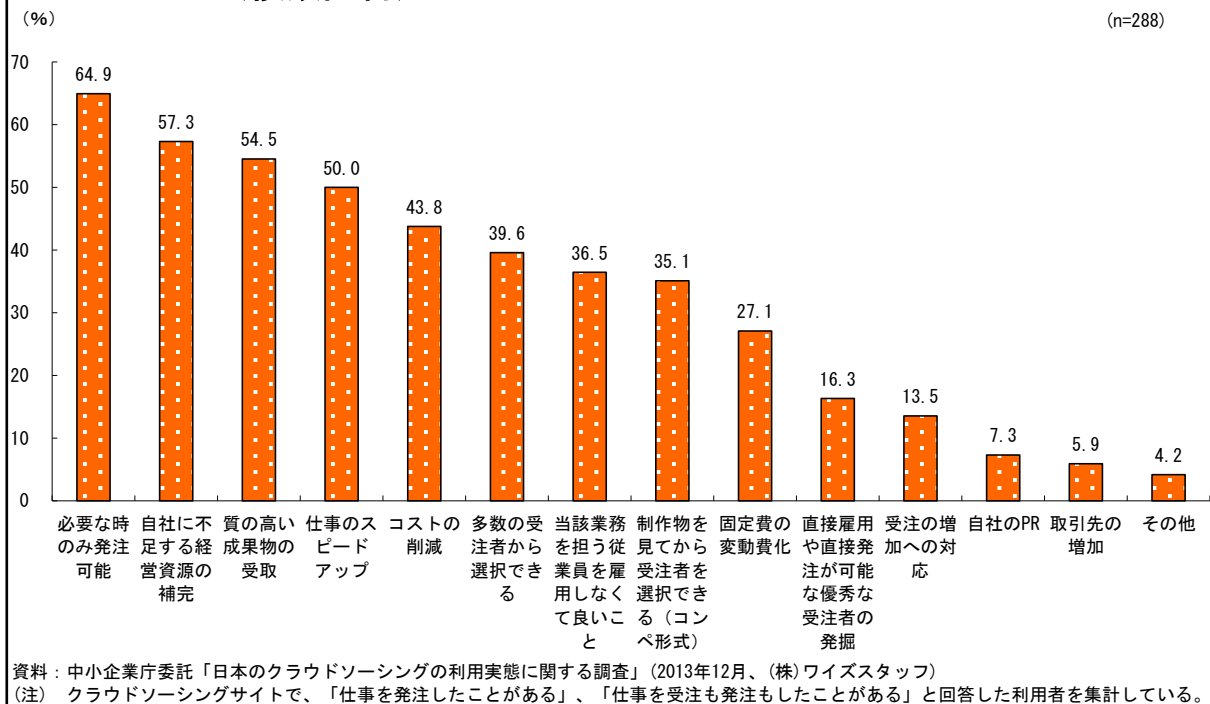
#### 20 ●クラウドソーシングの発注者の活用と可能性

- 第 3-5-17 図は、発注者がクラウドソーシングを利用するメリットについて示したものである。これによると、「必要な時のみ発注可能」、「自社に不足する経営資源の補完」と回答した発注者が全体の約 6 割となっており、常には雇用できない人材をクラウドソーシングで調達して補完することができる点をメリットとして感じている発注者が多いということが推察される<sup>16</sup>。また、「質の高い成果物の受取」、「仕事のスピードアップ」と回答した発注者も全体の約 5 割となっており、業務の合理化・効率化を図れることができる点をメリットとして感じている発注者が多いということも推察される。

<sup>15</sup> 「AB テスト」とは、異なる 2 パターンの Web ページを用意し、実際にユーザーに利用させて見やすさや使いやすさを比較するためのテストをいう。

<sup>16</sup> 第 3-5-17 図を見ると、「当該業務を担う従業員を雇用しなくて良いこと」、「固定費の変動費化」、「受注増加への対応」と答えた発注経験者も多く、この点からも常には雇用できない人材をクラウドソーシングで調達して補完できる点をメリットとして感じている発注者が多いということが推察される。

第3-5-17図 発注者がクラウドソーシングを利用するメリット  
(複数回答)



5 それでは実際に、クラウドソーシングを利用して、仕事を発注している小規模事業者・個人事業者の事例を3例見てみたい。最初の事例は、クラウドソーシングを利用して、プロジェクト型の仕事とコンペティション型の仕事の両方を発注した企業の事例である。クラウドソーシングを利用して、これまでキャンセルしなければならなかった仕事を受けることができるようになった事例である。

### 事例 3-5-3：株式会社ソフトプランナー

#### 「クラウドソーシングを活用して経営課題を解決した企業」

10 千葉県成田市の株式会社ソフトプランナー(従業員8名、資本金2,000万円)は、自動車整備システムや車両販売管理システムの制作・販売を行う企業である。小規模な自動車整備企業や中古車販売企業が主要な顧客となっている。

15 同社は以前、システム導入に際して課題を抱えていた。新規顧客が他社システムから同社システムに乗り換える際、社内のデータを移行する必要があるが、そのデータ移行を社内では技術的に実施できず、結果としてキャンセルに至ってしまうケースが全体の5~10%程度あった。これを改善したのがクラウドソーシングだった。2012年10月に、クラウドソーシングサイトに登録し、自社内ではできないデータ移行の業務を発注した。これにより、技術的な理由でキャンセルに至ることを避けられた。この  
20 発注がうまくいったことをきっかけに、同社はホームページの機能追加や、会社ロゴや名刺の作成、チラシやポスターのデザイン等についてもクラウドソーシングで発注

するようになった。

クラウドソーシングを活用するメリットについては、他の企業に発注するよりも費用を抑えられることや、品質も満足のいくものである上、デザインのコンペであれば多くの提案の中から一番良いものを選べることも挙げている。また、受注者は土日

5 働くことが多いため、一般企業への外注に比べて納期が早いことも魅力と感じている。こうしたメリットを享受するために、同社は発注する業務の選定を工夫している。クラウドソーシングはインターネット上のみのやり取りであるため、同社は対面での打合せが必要になりそうな複雑な業務は発注していない。仕様書を読めば遂行できるような簡単な業務に発注を絞ることで、発注後に問題が起きるリスクを軽減している。

10 同社の池田祐一（いけだゆういち）執行役員は、「発注先が個人か法人かはあまり気にしていない。むしろ我々のような中小企業は、クラウドソーシングのような新しい手法を活用して競争力をつけなければ、生き残っていけないのではないか。」と述べている。また、「本業のシステム開発においても、仕様が決まりきっている部分については発注できると考えている。クラウドソーシングを活用する部分と自社で行う部分とを見極め、上手に活用していきたい。」と語る。

15

二つ目の事例は、プロジェクト型の仕事を発注したことで独立開業を果たし、その後コンペティション型の仕事を発注した個人事業者の事例である。IT リテラシーの乏しかった発注者が、専門用語についてはワーカーに教えてもらいながら、一定の専門

20 用語を必要とする仕事の発注を行った事例である。

### **事例 3-5-4 : SeaGreen**

#### **「クラウドソーシングを活用してホームページを開設した個人事業者」**

愛知県名古屋市の SeaGreen は、女性専用のマッサージ・エステサロンである。個人事業者である神谷貴子（かみやたかこ）氏は、他のサロンでのアルバイト経験を経て、

25 2013 年 12 月に独立・開業した。

神谷氏はサロン開業にあたってホームページを開設する必要があった。当初は自作も試みたが思い通りのものを作成できず、インターネットで「ホームページ作成」等のキーワードを検索していたところ、クラウドソーシングの存在を知り、登録に至った。

30

クラウドソーシングサイトのテンプレートに従って作業内容を掲載してワーカーを募集したが、そもそもホームページ作成において必要な条件やスキルが分からず、やや曖昧な発注になってしまった。その後、いくつかの提案や質問を受けたが、そこで用いられる専門用語も分からなかったという。そこで、改めて自分が必要としているホームページのイメージを伝え、専門用語等は分からないことを明示した上でアドバイスも含めた提案を求めた。合計で 34 名からの提案や質問を受け、各ワーカーの実績も参考にしつつ検討したが、最終的には人柄で判断したという。契約を結んだデ

35



デザイナーについて、神谷氏は、「こちらの不安や分からないことをよく理解して頂けた。こちらからも意見を言いながら、『一緒に作成できる』という印象を受けた。」と振り返る。神谷氏は、契約を結んだデザイナーに希望するデザインの詳細をインターネット上のやり取りのみで伝えるのは難しいと判断し、また、プロのデザイナーが作成するデザインに興味があったため、特定の条件のみを指定してあとは一任した。結果的には非常に満足のいくホームページが完成し、同じデザイナーにチラシのデザイン作成も発注した。

神谷氏はクラウドソーシングについて、「予算や納期を自分で設定でき、その範囲内での提案を受けられるので使い勝手が良い。プロの方に作成いただくので、品質も安心できる。」とした上で、「良いワーカーと出会え、やり取りにもめなかったことが最も良かった点である。」と述べている。今後については、「地元の方に継続してご利用頂けるエステサロンを目指したい。その中で、必要に応じてクラウドソーシングも活用していきたい。」と語る。

三つ目の事例は、コンペティション型の仕事を発注した個人事業者の事例である。自社のロゴを作成することにより、自社ブランドを高め、販路拡大に成功した事例である。

### 事例 3-5-5：望月農園

#### 「クラウドソーシングを活用してロゴやラベルを作成した農園」

山梨県山梨市の望月農園(従業員 6 名)は、南面傾斜でトマトと桃を栽培・販売する日本で唯一の農園である。露地で 3,000 坪、施設で 1,100 坪の広さがあり、保水性の良い粘性土地盤が特徴である。桃栽培は先代から続けて約 90 年になり、トマト栽培は現園主の望月秀紀(もちづきひでき)氏が開始して約 18 年になる。桃の大部分は大手健康食品メーカーの贈答用として使用され、トマトは JA の直売所や近隣の食品スーパー、同園の直売所等で販売されている。

同園は 2013 年からトマト・桃を使ったジュースやジャム等の加工品の委託製造を開始したこともあり、農作物および加工品のイメージを統一する必要性を感じていた。そこで農園のロゴを作成しようと考えたが、自作は難しいうえ、デザイナーを雇用あるいは契約するには経営資源が不足していた。そのような中でクラウドソーシングという手段を思い出したが、信用に足るものなのか不安があったという。そこで、クラウドソーシングサイト運営事業者に問い合わせたところ、丁寧な対応に安心し、コンペ方式であれば様々なデザイナーからの提案を受けることができることも分かり、活用に至った。

クラウドソーシングサイト運営事業者からのアドバイスも踏まえ、ワーカーから「応援したい」と思ってもらえるように発注内容を記載し、結果的には 43 名から計 119 件のロゴの提案を受けた。最終的な決め手としては、汎用性が高いロゴであった

ことと、実際にロゴをビンに貼った様子を示してくれるなど、発注者の意図を汲んだコミュニケーションができるデザイナーであったことが大きいと園主の夫人・望月美紀(もちづきみのり)氏は述べている。

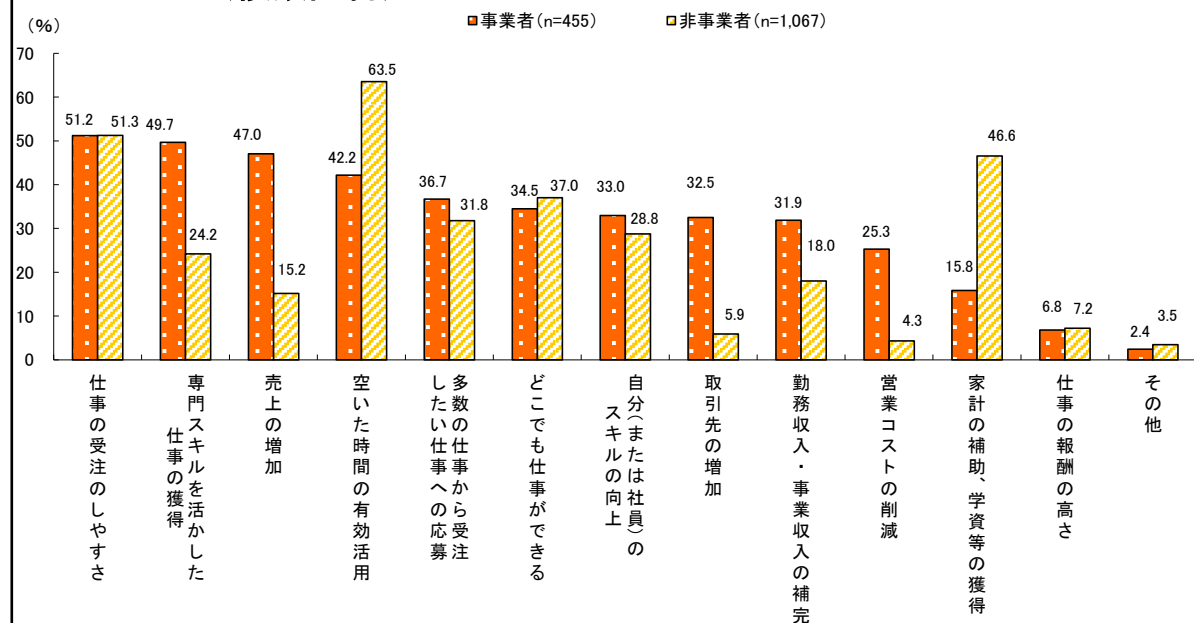
ロゴを作成したことにより、ラベルやのぼり、ホームページ、名刺も作成し、農園としての統一感を醸成した。その結果、3軒のスーパーで同園の特設売場を設置してもらえたほか、新規の販売先も2件増加するなど、業績にも好影響が出ている。

園主の望月氏は「特定の農作物や加工品にこだわらず、当園でしかつくれないヒット商品を生み出したい。」と語っており、夫人・美紀氏も「商品が増えればパンフレットを作成する。クラウドソーシングも必要に応じて活用していきたい。」と語っている。

### ●クラウドソーシングの受注者の活用と可能性

第3-5-18図は、受注者がクラウドソーシングを利用する際に感じるメリットについて見たものである。事業者の利用においては「仕事の受注のしやすさ」、「専門スキルを活かした仕事の獲得」、「売上の増加」、「空いた時間の有効活用」等、クラウドソーシングを積極的に事業に組み込んでいこうとする傾向が見られる。一方、非事業者、すなわち個人の利用においては、「空いた時間の有効活用」、「仕事の受注のしやすさ」、「家計の補助、学資等の獲得」等、どちらかといえば、メイン収入とは別に小さな仕事で小さく稼ごうとする利用状況が推察される。

第3-5-18図 受注者がクラウドソーシングを利用するメリット  
(複数回答)

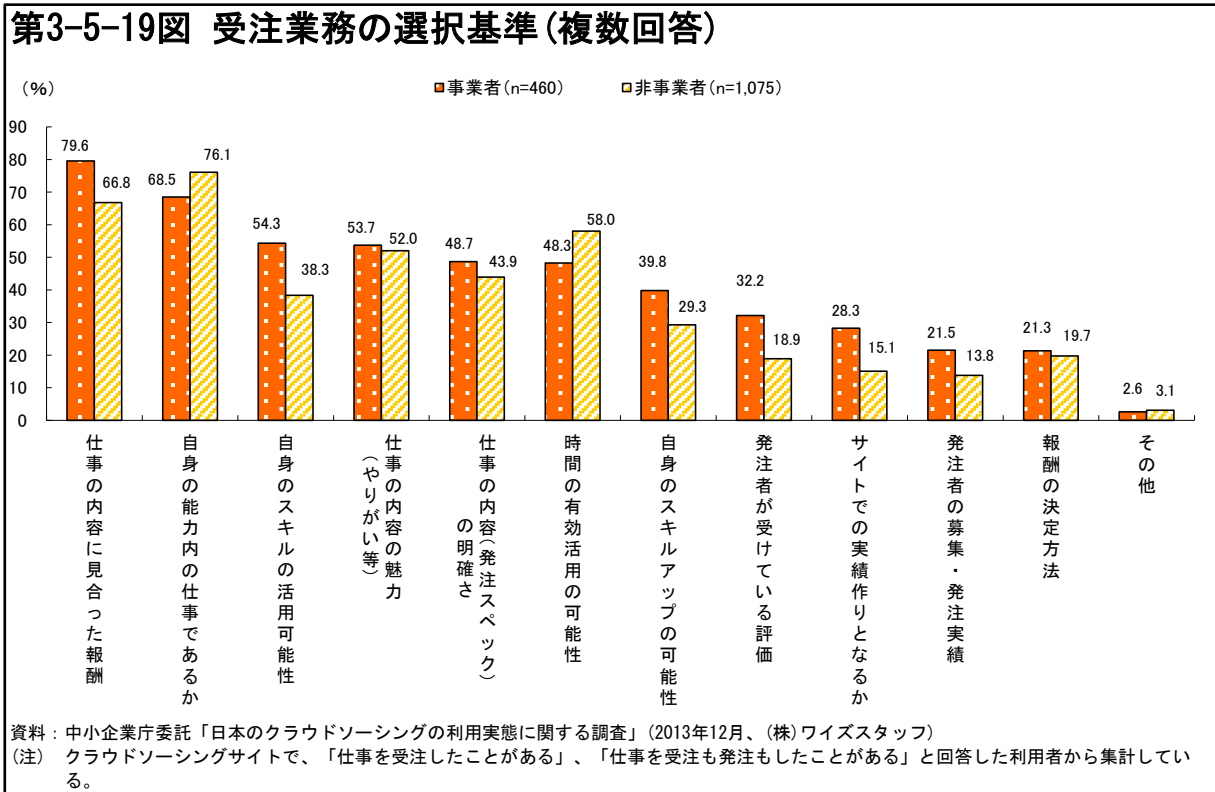


資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」(2013年12月、(株)ワイズスタッフ)

(注) クラウドソーシングサイトで、「仕事を受注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者を集計している。

ワーカーの受注業務の選択基準を見てみると、事業者と非事業者においてほぼ同じ傾向が見られたが、事業者においては、約 8 割が「仕事の内容に見合った報酬」について重視しており、仕事が受注がしやすいと感じる反面、仕事の報酬金額についてはシビアに見た上で受注する業務を選択しているということが分かる(第 3-5-19 図)。

5



それでは実際に、クラウドソーシングを利用して、仕事を受注している事例を見てみたい。クラウドソーシングを利用して、主にプロジェクト型の仕事を受注している企業の事例である。デザイン制作の専門業者がクラウドソーシングを利用して仕事を受注することにより、時期によって変動の大きい業務量の平準化を図った事例である。

10

### 事例 3-5-6：株式会社ココロ

#### 「クラウドソーシングを活用して業務量を平準化する企業」

大阪府大阪市の株式会社ココロ(従業員 5 名、資本金 100 万円)は、ホームページや広告物の制作を通じて、企業ブランディングを支援するデザイン制作会社である。デザインだけでなくアフターサポートの良さも評価されており、クライアント企業からのリピートでの受注や紹介を通じた受注が多い。

同社の西川岳樹(にしかわたけき)社長がクラウドソーシングを知ったきっかけは、あるクライアントがロゴ作成をクラウドソーシングサイトで募集していることを知ったことであった。それを契機に、クラウドソーシングサイトに登録し、2013 年 7

20

月頃からワーカーとして利用を開始した。これまで「ランディングページ<sup>17</sup>」やホームページの制作を中心に受注しており、利用頻度に波があるが、平均すると月間受注数の約1割程度をクラウドソーシングサイト経由で受注している。単価は自社基準からするとやや割安感があるが、納得できる価格の仕事を探したり、クラウドソーシング

5 サイト内での実績を積むために多少割安でも受注したり、活用を工夫している。  
通常の業務は時期によって受注件数が増減するため、クラウドソーシングを活用することで全体の業務量を平準化できる点がメリットであると西川社長は述べる。また、通常の業務であれば関わることのできない人と一緒に仕事ができ、顧客層の拡大にも寄与しているという。西川社長は、地方在住のクライアントからの依頼でもインター

10 ネット上のみで受注から納品までを完結できる点は便利であるとする一方で、デザインに関することや、発注内容が曖昧な部分については対面での打合せが必要になることもあり、「結局は人と人との関係が重要である。」と述べている。  
同社は法人化して3年が経過し、「ようやく経営が安定化してきた。」と西川社長は

## 20 ●個人による新しい働き方

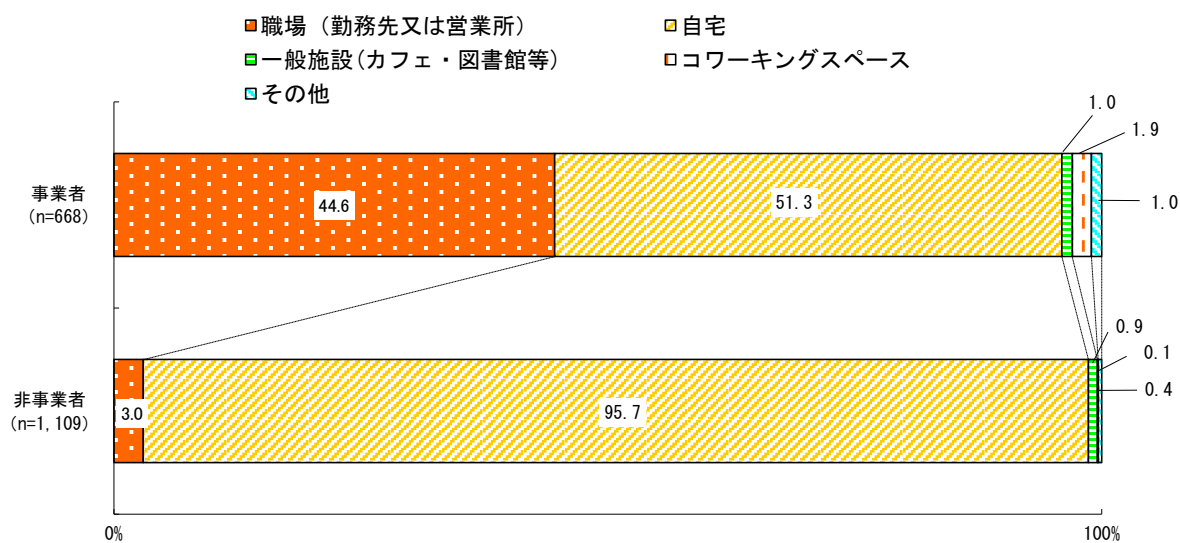
クラウドソーシングサイトで仕事を受注することによるメリットについては、前掲第3-5-18図で見てきたとおりであるが、個人がクラウドソーシングを利用して仕事をするようになることでどのような変化が起きるのであろうか。

25 クラウドソーシングサイト上には比較的難易度の低い仕事も発注されており、誰でも気軽に仕事の応募をすることができる。また、クラウドソーシングは、インターネットが利用できる環境であれば、場所を問わずどこでも仕事を受注することができる。実際にクラウドソーシング利用者の利用場所を見てみると、非事業者においてはほとんどが自宅での利用となっている(第3-5-20図)。

---

<sup>17</sup> 「ランディングページ」とは、インターネット広告や検索エンジンの検索結果からのリンク先として一番最初に示されるウェブページをいう。

第3-5-20図 クラウドソーシングサイトの仕事を行う執務場所

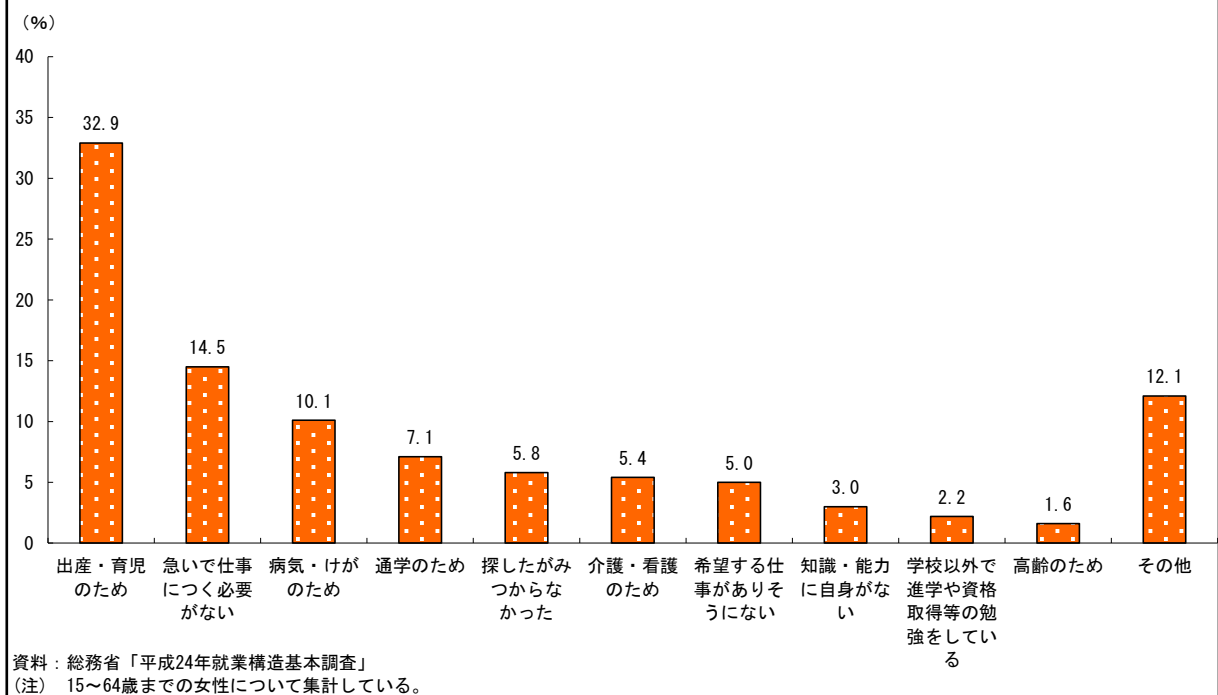


資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」（2013年12月、(株)ワイズスタッフ）

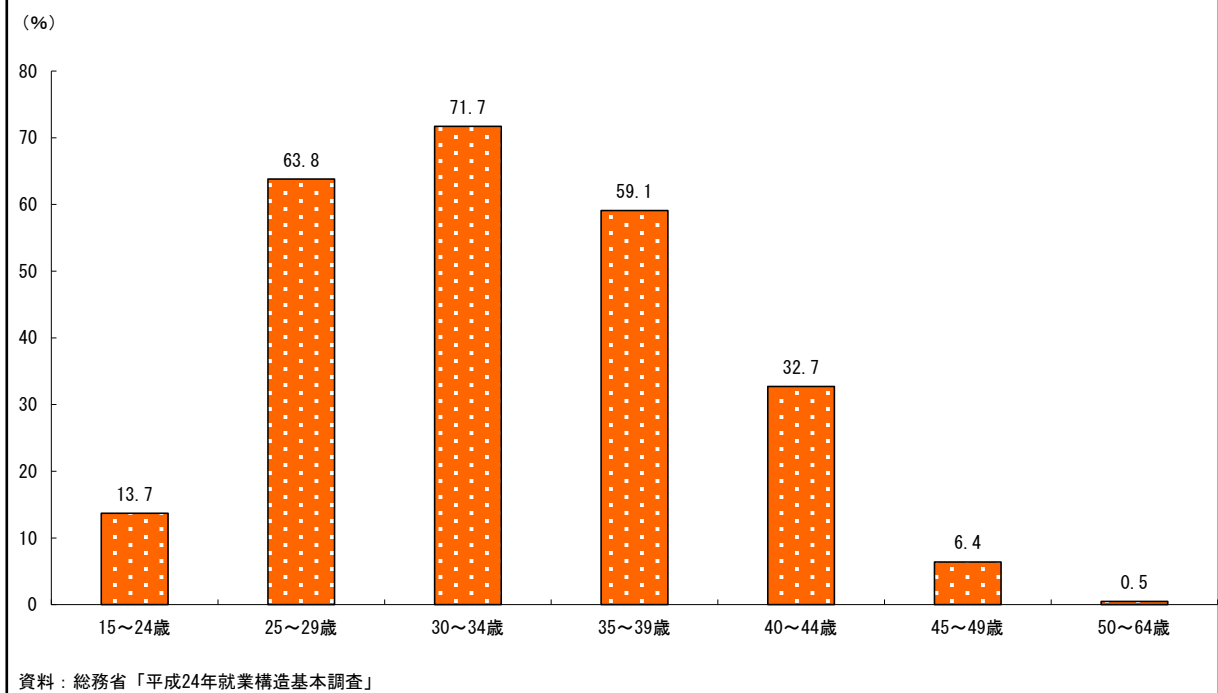
（注）クラウドソーシングサイトで、「仕事を受注したことがある」、「仕事を発注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者から集計している。

ここで注目したいのが女性の就業についてである。第 3-5-21 図は、女性が仕事を探したり、開業の準備をしていないことについて尋ねた「非求職理由」について見たものである。これによると、「出産・育児のため」が全体の約 3 割を占め、出産・育児のために求職活動をしていない女性が多いということが分かる。また、出産・育児のために求職活動をしていない女性について年齢別に見てみると、25 歳～34 歳においては実に 6 割以上が出産や育児を理由に求職活動をしていないことが分かる（第 3-5-22 図）。

第3-5-21図 女性の非求職理由割合



第3-5-22図 女性の非求職理由が「出産・育児のため」である非求職者の年齢別割合



5      しかしながら、クラウドソーシングは、時間と場所を問わず、仕事内容によっては

特別なスキルを必要としないため、時間と場所に大きな制約がある子育て世代の主婦の働き方を変える可能性がある。すなわち、クラウドソーシング市場の一層の拡大により、育児をしながら、自宅でクラウドソーシングを利用して仕事をすることが一般的になるという可能性もある。実際にクラウドソーシングを利用して、仕事を受注する主婦の事例を見ていき、その可能性について検証していきたい。

### 事例 3-5-7：クラウドソーシング受注者(個人)

#### 「クラウドソーシングを活用して仕事と家庭を両立する主婦」

東京都在住の朝谷慶子氏(仮名)は、クラウドソーシングを活用して在宅ワーク<sup>18</sup>を行う主婦である。

朝谷氏は大学卒業後に大手製造業に就職し、総合職のセールスエンジニアとして10年間勤務していた。産休や育休、時短勤務等の制度を利用して仕事と家庭との両立を図っていたが、地方や海外に出向くことのできない朝谷氏は、セールスエンジニアとして働き続けることに難しさを感じていた。また、たとえ時短勤務を利用しても仕事と家庭との両立は「至難の業」であり、「子どもから最も必要とされる時期と一緒にいられないことは、母親として後悔するのではないか」という思いを強くし、子どもが小学校に上がるタイミングで退職した。しかし、「自分で使うお金は自分で稼ぐことが大人のマナー」という考えや、「家事以外にも仕事をして社会に役立っている姿を子どもに見せたい」という思いから、クラウドソーシングサイトに登録し、在宅ワークを開始した。

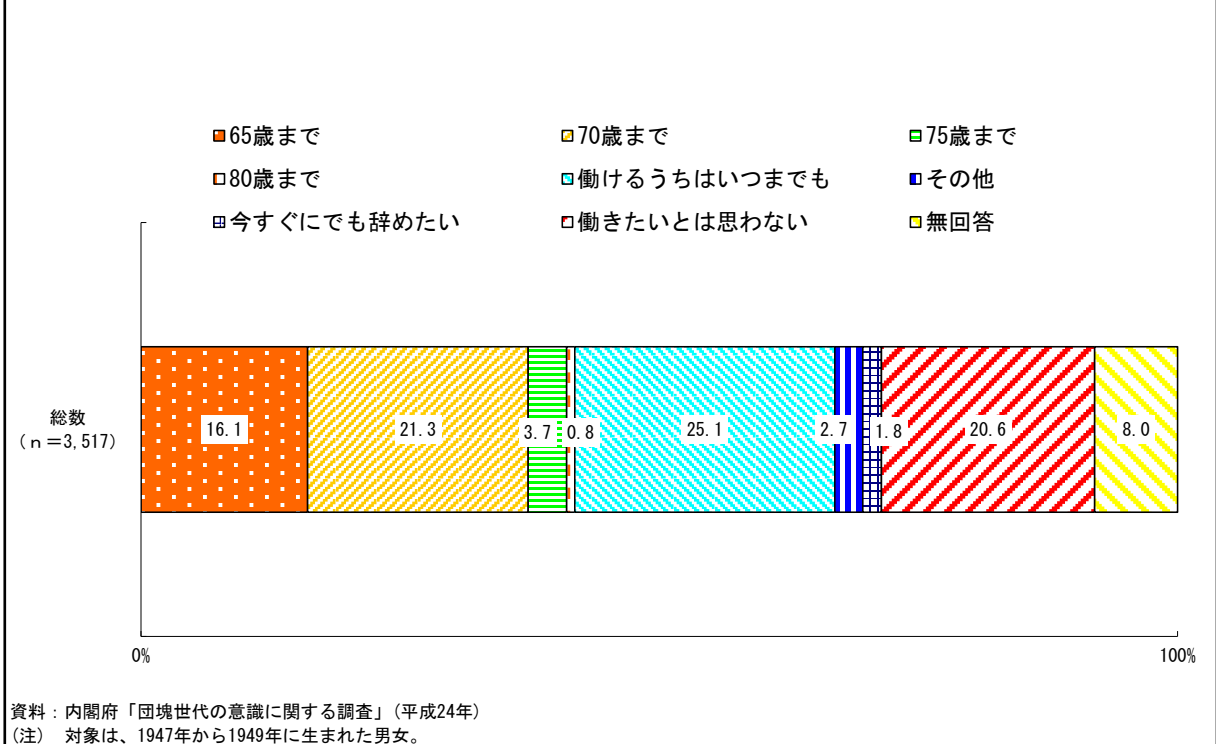
朝谷氏が登録したサイトでは主にライティング業務を行い、ブログ記事やWebコンテンツの作成等を行っている。それほど高いスキルが必要な仕事ではなく、前職でも日常的にPCを使っていたこともあり、抵抗感なく始められたという。平日の夕食後2～3時間を仕事の時間と決め、その間子どもには勉強の時間として習慣化させている。在宅ワークは時間の融通がきくため、以前に比べて家事・育児にかなり時間を割けるようになった。習い事の送迎やサポートも無理なくでき、時間をかけて子供と一緒に調理をしたり、さらには生ごみから堆肥を作り家庭菜園を行うなど、教育的にも良好な環境を整えることが可能になった。また、自己研鑽に充てる時間も生まれたことで、2013年11月には保育士の資格を取得した。将来的には、自宅から徒歩圏内の保育園にてパートタイムで働く予定だという。

今後については、「保育士としてのスキルを磨く一方で、クラウドソーシングを通じた仕事も継続したい。」と朝谷氏は述べる。「クラウドソーシングの仕事は融通がきくので、家事や保育士の仕事とのバランスを見ながら調整していきたい。家事も社会貢献としての仕事も両立させ、子どもに尊敬される母親になりたい。それを通じて、子どもには働き方・生き方の選択肢を知ってほしい。」と語っている。

<sup>18</sup> 「在宅ワーク」とは、一般的に「自宅を拠点として仕事をする事」をいう。

もう一つ注目したいのが、シニア層の就業についてである。シニアは、退職を期に起業を意識する者も多く、退職後の第二の人生、すなわちセカンドライフの選択肢の一つとしての起業の役割が高くなっていることについては、前掲第 3-2-13 図で見たとおりである。また、いつまで働きたいかを団塊世代に尋ねた「団塊世代の就労希望年齢」を見ても、「働けるうちはいつまでも」と回答した人が全体の約 25%、「70 歳まで」と回答した人も約 2 割を占めており、年齢を重ねてもなお仕事をしていたいと考えているシニア層が多いということを示している（第 3-5-23 図）。

第3-5-23図 団塊世代の就労希望年齢



このようなシニア層の新たな働き方の一つとして、クラウドソーシングを利用して、新しい働き方を獲得した個人事業者の事例を紹介したい。自身の専門スキルを活かすことにより、年齢に関係なく仕事を受注している事例である。

#### 事例 3-5-8：クラウドソーシング受注者（個人）

##### 「クラウドソーシングを活用して「第三の人生」を歩み始めたシニア」

大阪府在住の 60 代男性の新庄政行氏（仮名）は、クラウドソーシングを活用して仕事を受注しているフリーランスのデザイナーである。

新庄氏はデザイン学校を卒業した後、商業デザインの会社を経ってから途中で新聞社に入社し、主に新聞の図版作成に従事してきた。60 歳を過ぎた頃、もう一度商業デザインの仕事をしたいという思いを強くした新庄氏は、「体力とモチベーションが続く



今しかない」と思い、40年近く勤めた新聞社を退職して独立した。ところが、現実  
は甘くはなかった。たとえスキル・経験があっても、60歳超の従業員を雇用してく  
れる企業は少なく、また、商業デザインの仕事は東京が中心であり、そもそも大阪  
には仕事が少なかった。そこで、インターネットを活用したクラウドソーシングに  
活路を見

5 いただいたのである。  
新庄氏は現在、クラウドソーシングサイトを通じ、チラシやポスター、カタログ、  
ダイレクトメール等の作成業務を請け負っている。主にコンペ方式の発注に対して作  
品を応募し、採用されれば報酬を受け取る。利用開始当初はロゴやシンボルマーク作  
成の案件に応募していたが、競争率が高く採用になかなか至らなかった。試行錯誤を  
10 重ねる中で、スキルや経験だけではなく「時代に合った空気を理解すること」の重要  
性に気づき、また、なるべく競争率が低そうな案件に応募するようにしたところ、採  
用率が高まったという。

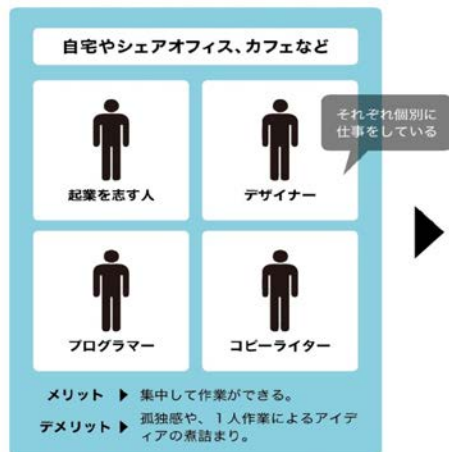
新庄氏は、「クラウドソーシングは18世紀の産業革命と同程度のインパクトがある。」  
と述べる。「世界中がインターネットでつながり、対面でなくとも仕事ができる社会  
15 になった。自宅にいながら全国の企業と仕事でき、時間も自由に調整できる。自宅  
でコーヒーを飲み、好きな音楽を聴きながら仕事をするのも自由である。」と在宅ワ  
ークのメリットを指摘する。「社会人になるまでの学生を『第一の人生』、社会人にな  
って家庭をもってからを『第二の人生』とすれば、60歳を超えてからは『第三の人生』  
である。クラウドソーシングのおかげで、私は第三の人生をスタートできた。今後も  
20 生涯現役プレイヤーを目指したい。」と新庄氏は語っている。

### 【コラム 3-5-2 コワーキングスペースでの新しい働き方】

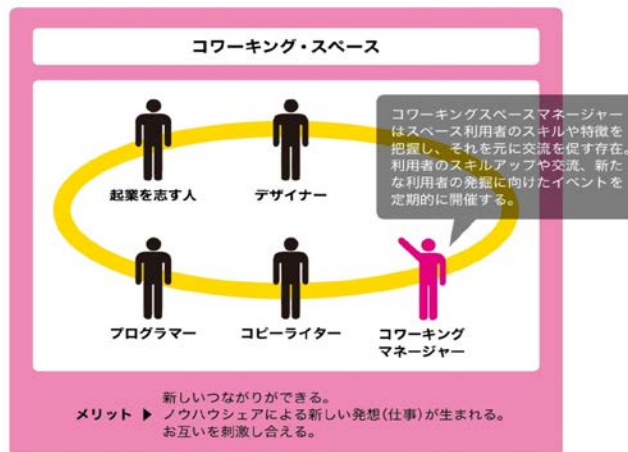
新しい働き方の一つとして、最近注目を浴びているのが、「コワーキングスペース」  
と呼ばれる場所での活動である。コワーキングスペースとは、事務所スペース、会議  
25 スペース等を共有しながら独立した仕事をするところができるスペースであり、レン  
タルオフィス等の個別ブースで働くのではなく、図書館のような解放されたスペースで  
働くことができる。

## コラム3-5-2①図 ワークスタイルの比較

### これまでのワークスタイル ノマドワーキング・SOHO等



### 新しいワークスタイル コワーキング



資料：経済産業省「METI Journal 経済産業ジャーナル平成25年12月・1月号」

コワーキングスペースでは、利用者同士のコミュニケーションが推奨される環境が整っているため、自然と会話が生まれ、交流の中から新しい発想やイノベーションが生まれたり、そこから協業関係に発展したりするなど様々なメリットが期待されている。以下では、コワーキングスペース運営事業者と、実際にコワーキングスペースで働いている事業者の事例を見てみたい。

### 事例 3-5-9 : co-ba shibuya

#### 「新しい挑戦をする人が集うコワーキングスペース」

東京都渋谷区の co-ba shibuya(コーバ・シブヤ)は、株式会社ツクルバが運営するコワーキングスペースである。同社はクラウドファンディングサイト「CAMPFIRE(キャンプファイヤー)」を通じて資金を調達し、2011年12月に co-ba をオープンした。

当初は「クリエイターのためのコワーキングスペース」として開始したが、現在は「多様なチャレンジが集まるワーキングコミュニティ」として、ジャンルを問わず、新しい挑戦をする人が集まって刺激を与え合う場所として機能している。仕切りや個室がなく開放感のあるスペースで、会員同士のコミュニケーションを促す設計になっている。100名弱の会員のうち、7~8割は月額15,000円で自由にスペースを利用できる「フリー席プラン」の利用者であり、そのうち半数弱は5,000円を追加してその場所を本店所在地として登記している。利用者は、コピーライター等のフリーランスが約6割を占め、スタートアップ<sup>19</sup>のWebデザイナーやエンジニアが約3割を占める。平均年齢は30代前半で、男性が8割を占めている。

東京都在住の藤谷千佳氏(仮名)は、co-ba shibuya を本社として利用するスタート

<sup>19</sup> 「スタートアップ」とは、起業して間もない状態、又は、その状態にある企業をいう。

アップの創業者の一人である。藤谷氏は、コワーキングスペースを利用するメリットとして、自力でオフィスを構えるのに比べ、オフィス維持費を抑えられるだけでなく、従業員数に応じて変動費化できることを挙げている。また、他の会員との交流もメリットであると述べており、「自分と同じような段階のスタートアップと情報交換をしたり、アイデアをもらったり、周りから刺激を受けることで仕事もしやすい。」と述べる。藤谷氏は、「働く場所に縛られなければ多くの利点がある一方で、同じ場所で働いて濃い時間を過ごすことにも価値がある。コワーキングスペースはその中間に位置するのではないか。」とその魅力を語っている。

株式会社ツクルバの國保まなみ(こくほまなみ)広報・co-ba shibuya 運営担当は、「co-ba shibuya は、必ずしも仕事をするだけの場所ではなく、学校や部活のような感覚の場所である。仕事と遊びの融合を目指しつつ、会員の方と一緒に成長していきたい。」と語る。同社は、2013 年 12 月、赤坂にフランチャイズ拠点「co-ba akasaka」をオープンさせた。同社は今後も各地にフランチャイズ拠点をオープンし、拠点間の提携も検討していく予定である。

コワーキングスペース運営者、利用者の増加に伴い、コワーキングスペースの運営者やスタートアップを中心とした利用者を支援するような組織も誕生している。ここでは、全国初のコワーキング応援組織の支援取組を見てみたい。

### **事例 3-5-10：札幌コワーキング・サポーターズ(SCS) 「全国初のコワーキング応援組織の支援取組」**

札幌コワーキング・サポーターズ(以下、「SCS」という。)は、2012 年 3 月に結成された全国初のコワーキング応援組織である。SCS は、経済産業省北海道局、札幌市、北洋銀行、北海道銀行、日本政策金融公庫の 5 機関が連携し、コワーキングスペースを通じて、これまで支援が手薄であった「起業したばかりの企業(スタートアップ)」を中心に様々な支援を行っている。2011 年 11 月に、道内初のコワーキングスペースが誕生し、現在、道内では 11 件のコワーキングスペースが運営されている(2014 年 2 月現在)。

SCSでは、道内の「コワーキング情報ハブ」を目指し、フェイスブックページを開設、運営しており、コワーキングに関する情報を発信・共有している。また、札幌市内を中心に、関係機関職員による「御用聞き<sup>20</sup>」を定期的実施し、コワーキングスペース運営者とのコミュニケーションを通じて、利用者の各種相談や専門家派遣等の希望に対応するほか、補助金や融資の説明会、さらにはコワーキングの情報発信やトピックスを紹介するイベントも随時開催している。また、スタートアップと企業の商談会や、スタートアップの成長機会の獲得に資する投資家とのマッチングのイベント

<sup>20</sup> 2012 年 6 月に「御用聞き」サービスを開始し、これまで 47 回実施されている(2014 年 2 月末現在)。

(北海道ベンチャー・スタートアップEXP02013<sup>21</sup>)を北海道で初めて開催した。

SCSでは、コワーキング支援のポイントとして「押しつけでないサービスの提供」、「相手に合わせたフレンドリーな対応」、「世界で最先端のムーブメントを紹介するイベントを企画」、「地元には足りない機能は、世界から補完する」を挙げており<sup>22</sup>、これら

5 5

らのポイントを踏まえた支援により、若手女性起業家が、投資家から支援を実現させるなど着実に実績を上げている。今後、コワーキングスペースなどを拠点に活動するスタートアップと、投資家、大企業、中小企業とのマッチング支援に力を入れていく方針であり、北海道から、世界に羽ばたく企業が生まれることに期待を寄せている。

### コラム3-5-2②図 コワーキング支援のポイント

#### 押しつけでない サービスの提供

相手に求められれば手を差し伸べるといった、一歩引いた姿勢が信頼を得るコツ。

#### 相手に合わせた フレンドリーな対応

堅苦しい公務員ではなく、フレンドリーな対応を心がけ、心理的障壁を低くする。

#### 世界で最先端のムーブメント を紹介するイベントを企画

新しい事業機会のヒントを提供し、コワーキングの可能性を広める。

#### 地元には足りない機能は、 世界から補完する

スタートアップへの資金提供機能を補完するため、世界中のスタートアップ投資家との連携が重要。

資料：経済産業省「METI Journal 経済産業ジャーナル平成25年12月・1月号」

## 5. クラウドソーシングの課題

ここまで、クラウドソーシングの活用により、中小企業・小規模事業者が不足する経営資源の補完ができるのではないかという可能性や、個人の新しい働き方を提案し

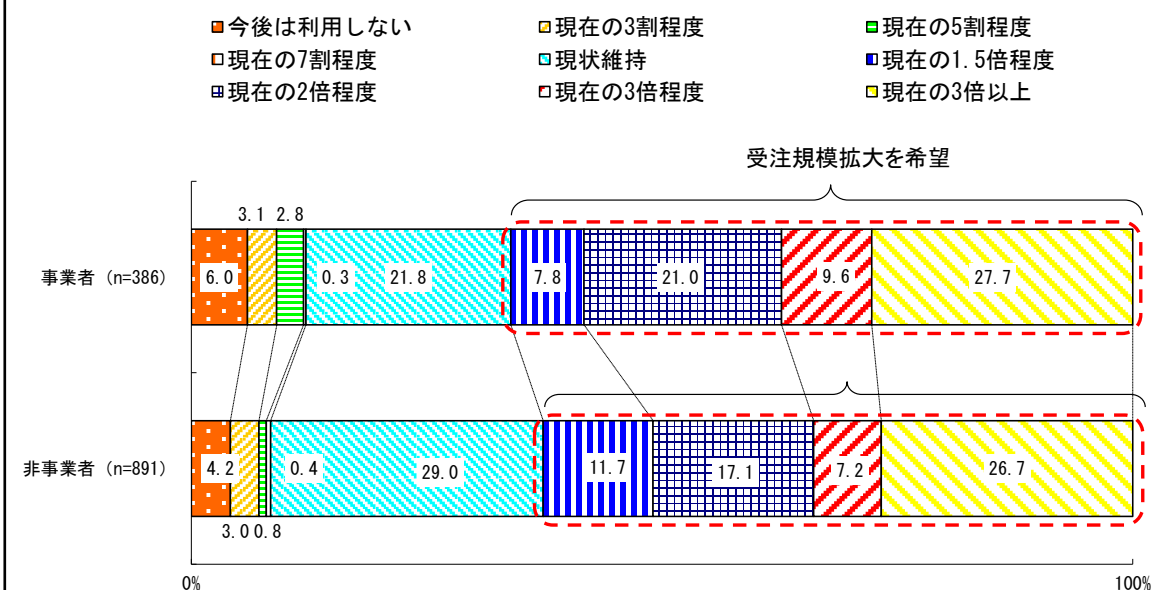
15 15

得るという可能性を見てきた。前掲第3-5-2図のとおり、今後、国内クラウドソーシング市場は急拡大すると予想されている。また、ワーカーの今後の受注希望を見ても、受注規模拡大を希望する受注者が6割以上占めている(第3-5-24図)。

<sup>21</sup> 同イベントには、延べ約300名が参加し、出展者と来場者のマッチングが8件、出展者同士のマッチングが14件行われた。

<sup>22</sup> コラム3-5-2②図を参照

### 第3-5-24図 クラウドソーシングによる今後の受注希望



資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」（2013年12月、(株)ワイズスタッフ）

(注) 1. ここでは、現在の年間受注額の平均を今後3年目までどのくらいの規模としたいかを尋ねたもの。

2. クラウドソーシングサイトで、「仕事を受注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者を集計している。

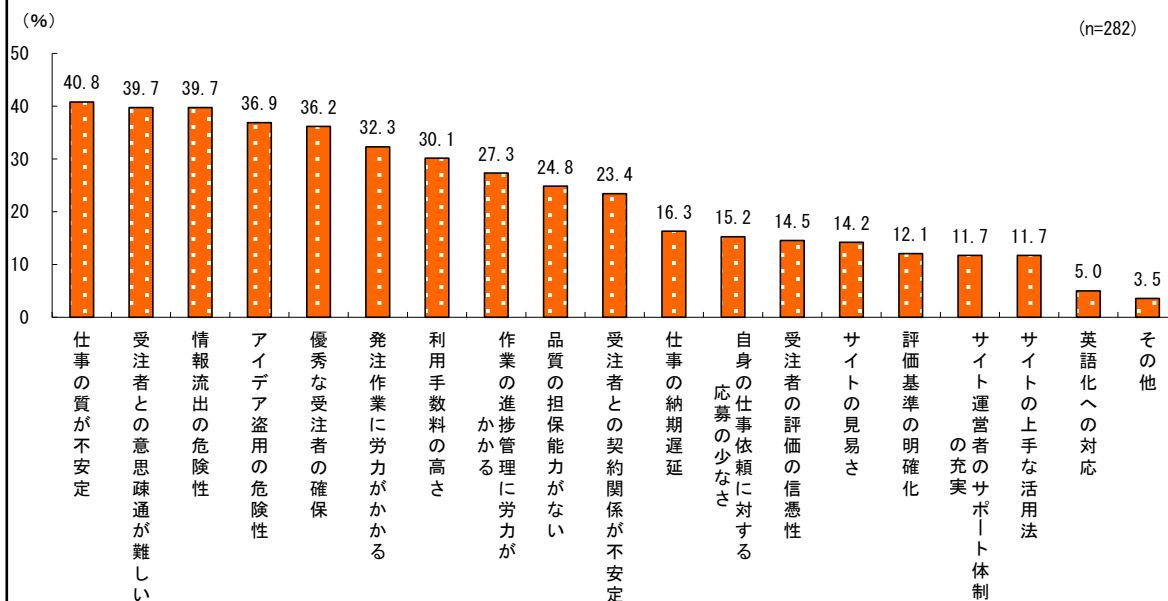
今後、クラウドソーシングを有効に活用していくためにも、クラウドソーシングが抱える課題についても正しく認識する必要がある。最後に、クラウドソーシングが抱える課題について整理し、この節の結びとしたい。

#### ●仕事の発注者側から見た課題

第 3-5-25 図は、クラウドソーシングを利用する発注者側から見た課題を示したものである。これを見ると、「仕事の質が不安定」、「受注者との意思疎通が難しい」とした発注者が多いということが分かる。

仕事の質を安定させるためには、以前発注したことのあるワーカーに対して、再度発注するということが考えられる。過去に成果物を受け取っているという点で、仕事の質については一定の予測がつく。また、受注者との意思疎通については、メールなどオンラインの意思疎通だけで済ますのではなく、時には直接会って意思疎通を図るなど、意思疎通の方法に工夫を加えることも有効といえよう。

第3-5-25図 発注者がクラウドソーシングを利用する上での課題  
(複数回答)



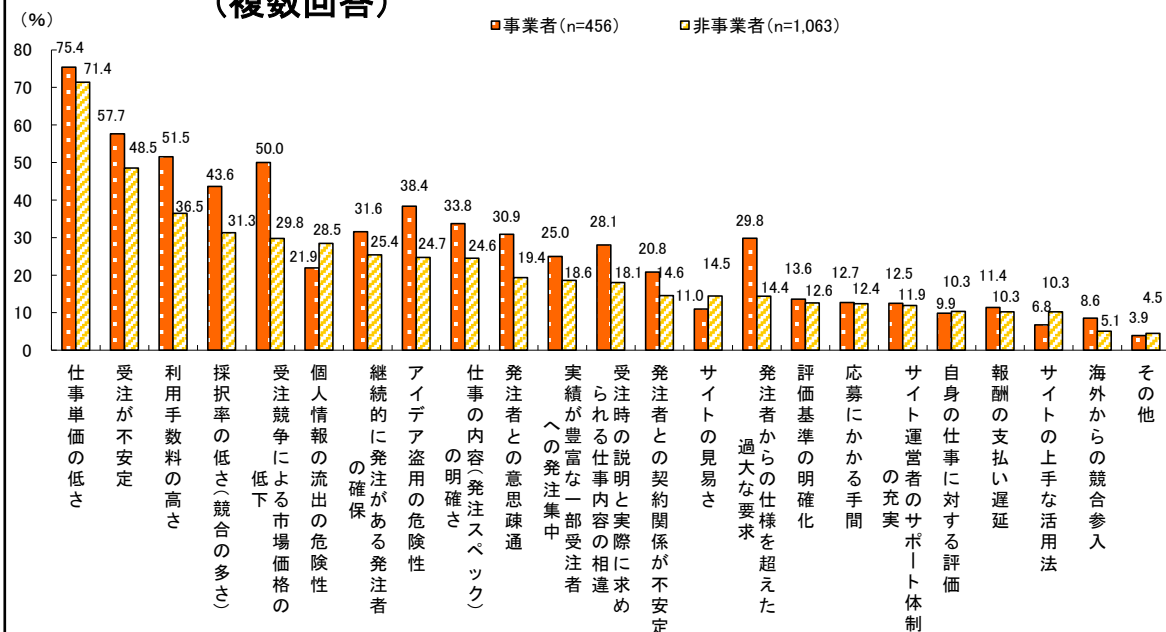
資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」(2013年12月、(株)ワイズスタッフ)

(注) クラウドソーシングサイトで、「仕事を発注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者を集計している。

### ●仕事の受注者側から見た課題

第 3-5-26 図は、クラウドソーシングを利用する受注者から見た課題を示したものである。これを見ると、実に 7 割以上のワーカーが「仕事単価の低さ」を課題として挙げている。

第3-5-26図 受注者がクラウドソーシングを利用する上での課題  
(複数回答)



資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」(2013年12月、(株)ワイズスタッフ)

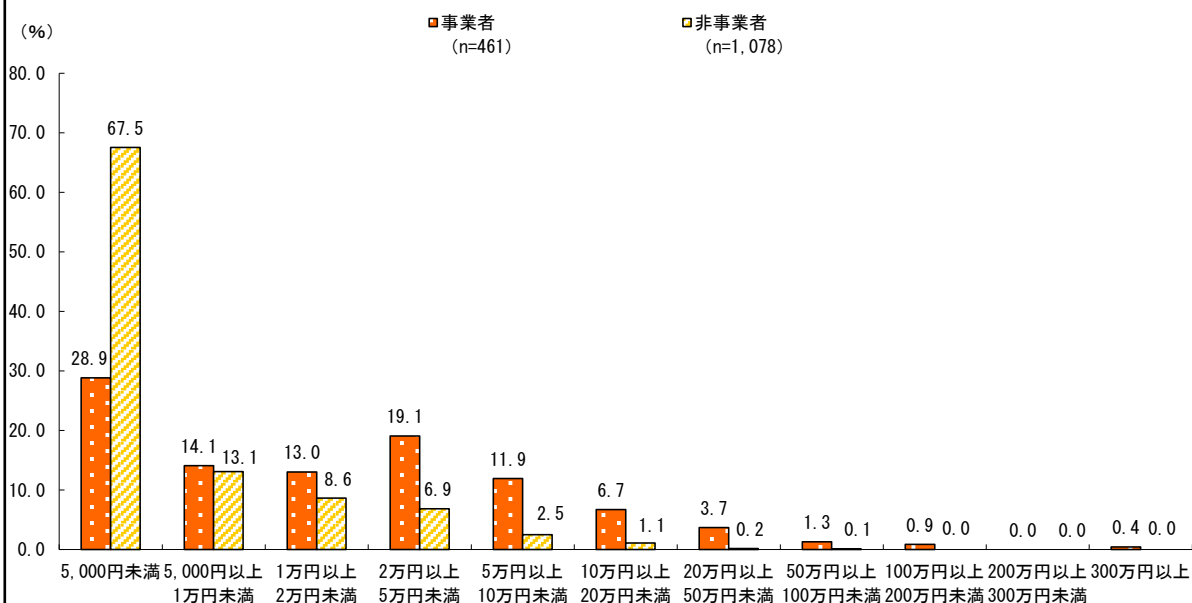
(注) クラウドソーシングサイトで、「仕事を受注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者を集計している。

第 3-5-27 図は、クラウドソーシング業務における月間の平均受注額について見たものである。非事業者においては、月額平均 5,000 円未満のワーカーが 6 割を占めている。これは、非事業者が単価の低い「ライティング関連」や「作業関連」の受注が多いことによると推察される。仕事単価は仕事の需給状況によって決まるため、ワーカーが収入を上げるためには、受注する仕事量を増やすか、何らかのスキルを身に付けた上で、単価の高い仕事に応募するということが考えられる。

また、「受注が不安定」とあるということを課題に挙げた利用者も多い。受注を安定させるためには、継続的に発注がある発注者を見付け、その発注者に継続的に仕事をリピート発注してもらうことが考えられる。



第3-5-27図 クラウドソーシング業務における受注額(月平均)



資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」(2013年12月、(株)ワイズスタッフ)

(注) クラウドソーシングサイトで、「仕事を受注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者を集計してる。

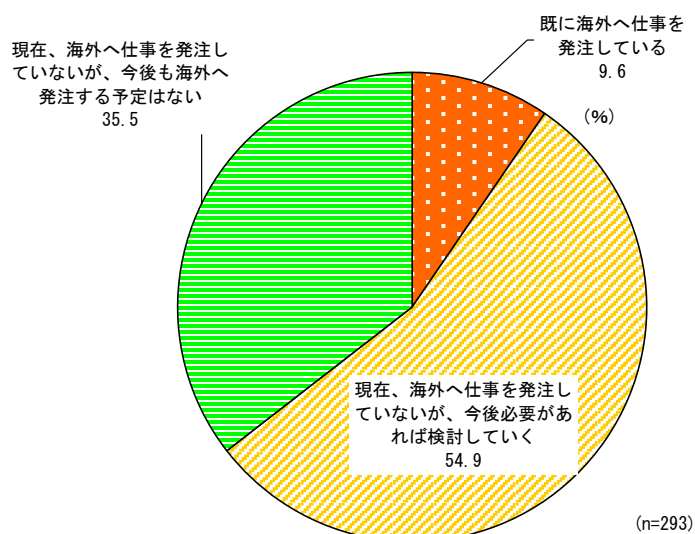
## ●海外との関係

クラウドソーシングはインターネットを利用したサービスであり、誰でも参加できるという反面、世界中にライバルが存在する。海外のワーカーが本格的に日本市場に流入すれば、日本国内において現在よりも仕事を受注することが難しくなる可能性がある。また、日本国内の企業が、海外に仕事を発注することにより、日本国内の仕事量全体が減少する可能性も否定できない。ここからは、クラウドソーシングサイトで仕事の発注または受注の経験がある利用者の海外への仕事の発注状況と海外から仕事の受注状況について見てみたい。

第 3-5-28 図は、海外へ仕事を発注したことがある利用者の割合を示したものである。これを見ると、現在約 1 割の発注経験者が海外へ仕事を発注しており、現在は海外へ仕事を発注していなくても、今後、海外への仕事の発注を検討するとしている利用者も 5 割以上存在していることが分かる。今後、海外へ仕事を発注するとした理由については、「発注の選択肢を増やせると感じるため」や「発注単価が低いと感じるため」と回答した利用者が約 5 割おり、今後、国内企業の海外への仕事の発注によって、日本国内のクラウドソーシングを利用した仕事の発注が減少したり、発注単価がより安価になる可能性もある(第 3-5-29 図)。



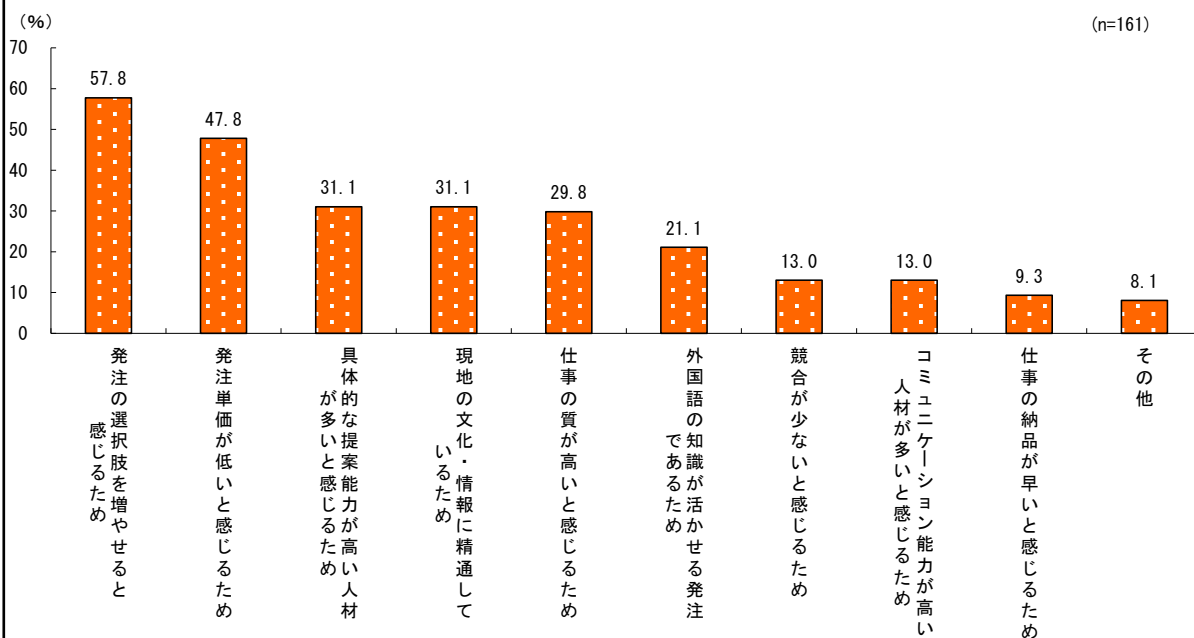
第3-5-28図 海外への発注状況



資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」(2013年12月、(株)ワイズスタッフ)

(注) クラウドソーシングサイトで、「仕事を発注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者を集計している。

第3-5-29図 海外取引(発注)を検討する理由(複数回答)

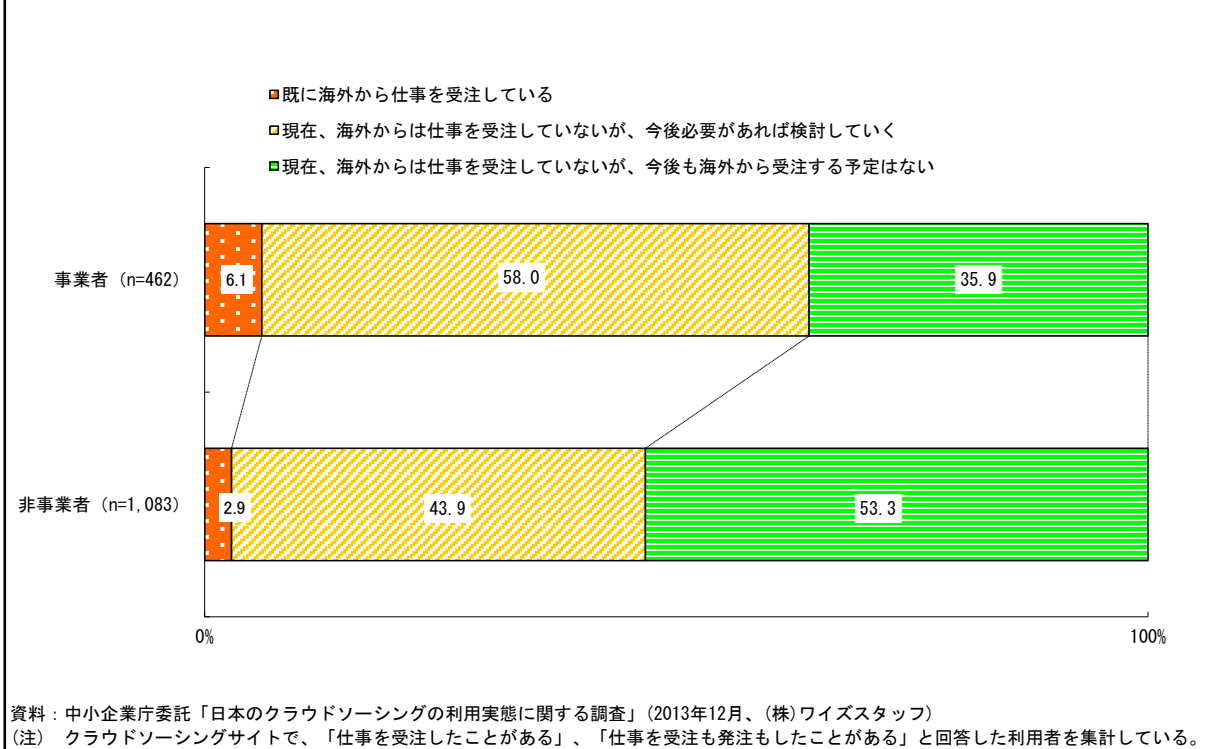


資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」(2013年12月、(株)ワイズスタッフ)

(注) クラウドソーシングサイトで、「仕事を発注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者のうち、海外への仕事の発注について、「現在、海外へ仕事を発注はしていないが、今後必要があれば検討していく」と回答した利用者のみを集計している。

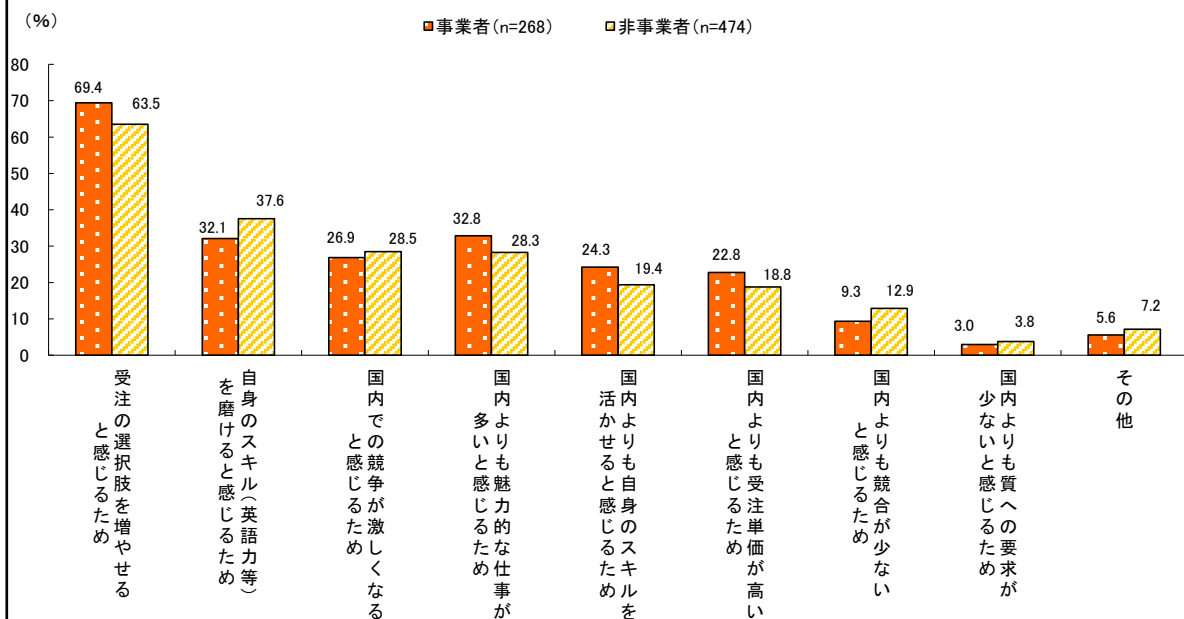
たものである。これを見ると、現在、海外から仕事を受注している利用者は1割にも満たないが、今後、必要があれば海外から仕事を受注することを検討するとした利用者は、事業者で約6割、非事業者で4割超いることが分かる。

第3-5-30図 海外からの受注状況



今後、必要があれば海外からの仕事の受注を検討するとした理由については、「受注の選択肢を増やせると感じるため」とした利用者が6割超存在しており、海外からの仕事の受注に対して前向きな考え方である利用者が多いということが分かる(第3-5-31図)。一方で、今後、海外からの仕事の受注を検討しないとした利用者の理由については、約7割の利用者が「言語の違いがあるため」と回答しており、言語の壁が障害となって、海外からの仕事の受注は、それほど拡大しないという意見もある(第3-5-32図)。

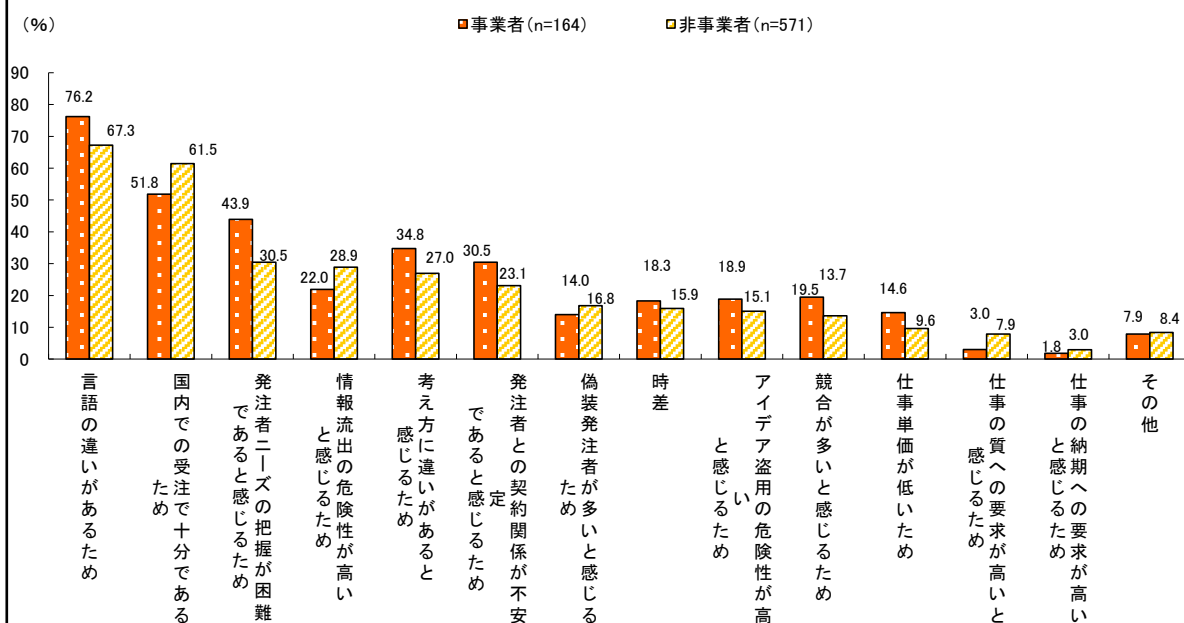
### 第3-5-31図 海外取引(受注)を検討する理由(複数回答)



資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」(2013年12月、(株)ワイズスタッフ)

(注) クラウドソーシングサイトで、「仕事を受注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者のうち、海外からの仕事の受注について、「現在、海外からは仕事を受注していないが、今後必要があれば検討していく」と回答した利用者のみを集計している。

### 第3-5-32図 海外取引(受注)をしない理由(複数回答)



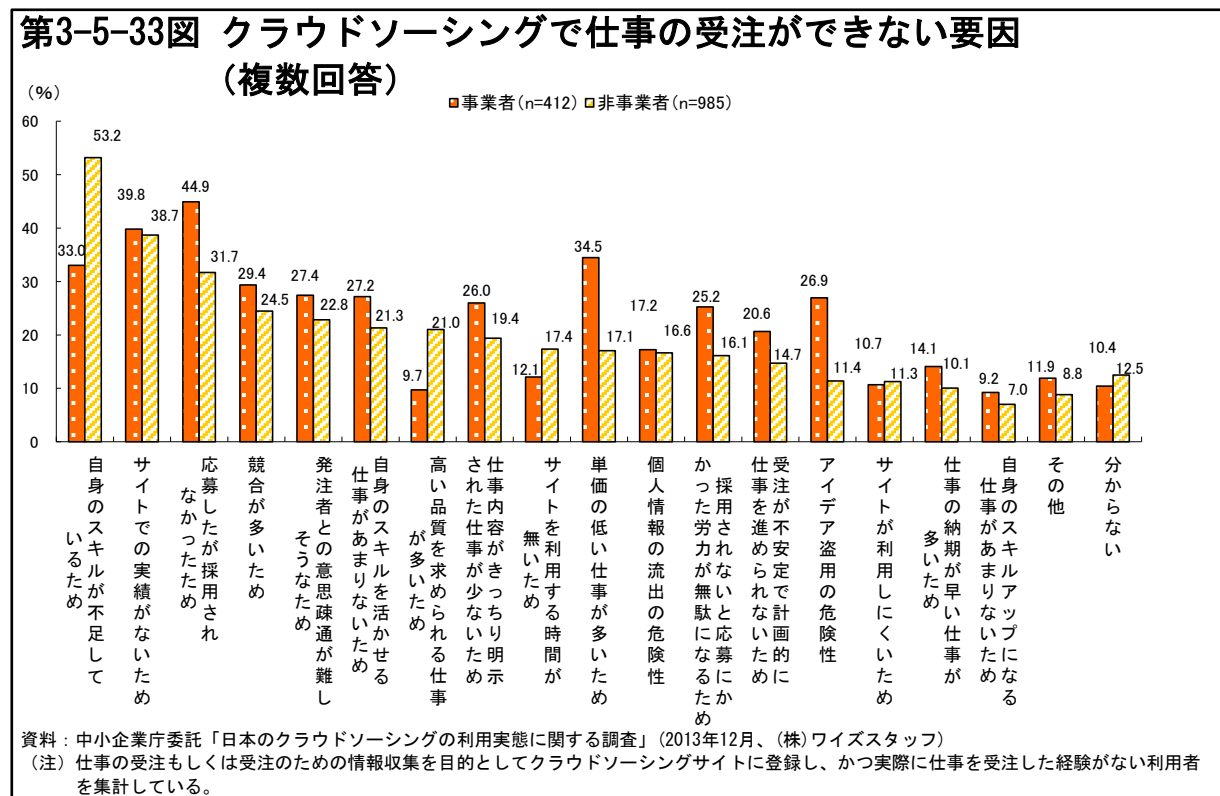
資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」(2013年12月、(株)ワイズスタッフ)

(注) クラウドソーシングサイトで、「仕事を受注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者うち、海外からの仕事の受注について、「現在、海外からは仕事を受注していないが、今後も海外から仕事を受注する予定はない」と回答した利用者のみを集計している。

## ●クラウドソーシングサイト側の課題

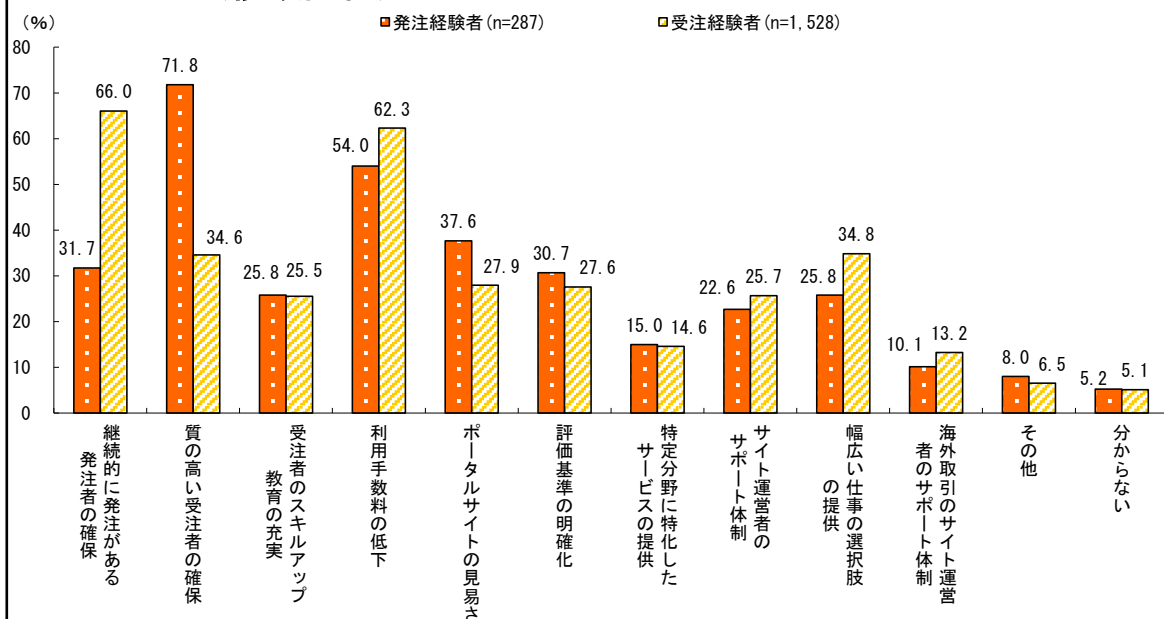
第 3-5-33 図は、クラウドソーシングサイトに登録しながらも、仕事の受注ができない要因について見たものである。これを見ると、非事業者においては、自身のスキルが不足していると考えている者が多いということが分かる。ワーカーのスキル不足を補うために、ワーカーのスキルアップのための教育を行うクラウドソーシングサイト運営事業者も出てきており、今後このような動きが拡大していくことが、クラウドソーシングサイト側の課題の一つともいえる。

また、事業者においては、「応募したが採用されなかったため」とする利用者が多い一方で、「単価の低い仕事が多いため」受注することができないとする利用者も多い。一定の市場価格が確保されなければ、事業者が受注者としてクラウドソーシングを積極的には利用しなくなる可能性もある。



クラウドソーシングサイトを利用する者に、クラウドソーシングサイト運営者に対する要望について見たものが第 3-5-34 図である。これを見ると、発注経験者は「質の高い受注者の確保」を求めており、受注経験者は「継続的に発注がある発注者の確保」を求めていることが分かる。また、「利用手数料の低下」については発注経験者、受注経験者共に望んでいることが分かる。

第3-5-34図 クラウドソーシングサイト運営事業者への要望事項  
(複数回答)



資料：中小企業庁委託「日本のクラウドソーシングの利用実態に関する調査」(2013年12月、(株)ワイズスタッフ)

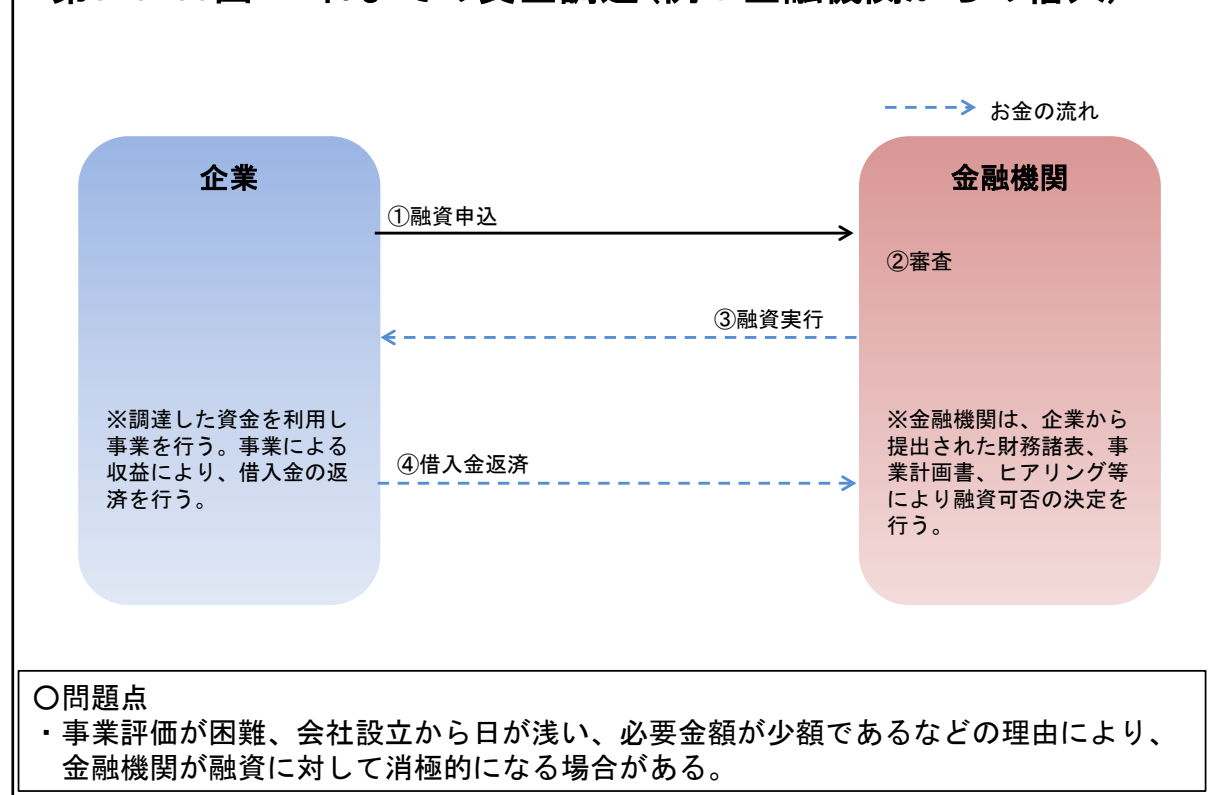
(注) クラウドソーシングサイトで、「仕事を受注したことがある」、「仕事を発注したことがある」、「仕事を受注も発注もしたことがある」と回答した利用者を集計している。

ここまで見てきたように、クラウドソーシングを利用するそれぞれの立場で、様々な可能性を秘めている一方で、解決すべき課題も多い。クラウドソーシングの利用者が、クラウドソーシングの特徴を十分に踏まえた上で活用するとともに、クラウドソーシングサイト運営事業者も、より良い環境を整備していくことで、今後クラウドソーシングが、中小企業・小規模事業者の経営課題解決の一つのツールとして定着していくことが期待される。

## 第2節 ITを活用した資金調達<sup>23</sup>

- 5 中小企業・小規模事業者にとって、必要な資金をいかに調達するかは、重要な経営課題の一つである。また、資金調達は起業を検討する者にとって、起業を踏み切る際の判断基準の一つでもある。企業や起業を検討する個人は、これまでは金融機関からの借入や、社債の発行、ベンチャーキャピタルからの出資等により資金調達を行ってきた。一方で、魅力的な事業内容であったり、新規性・将来性がある事業内容であったりしても、事業内容の評価が困難と判断されたり、また、そもそも起業の場合は実績もないことから、希望通りの資金調達ができない例も多い(第3-5-35図)。

第3-5-35図 これまでの資金調達(例：金融機関からの借入)



10

15

近年、ITを活用した新しい資金調達の仕組みが注目を集めている。これは、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ことから、「クラウドファンディング<sup>24</sup>」と呼ばれている。クラウドファンディングでは、これまで困難であった個人の投資へのハードルを下げることににより、これまで金融機関が融資に関して中小企

<sup>23</sup> 「ITを活用した資金調達」は、事業を行う企業だけではなく、一般個人・団体が事業性の無い活動(地域活性化活動や環境保全活動等)をする際にも利用できる。本節では、企業の事業活動と一般個人・団体の活動との混同を防ぐために、特に断りがない場合、「資金調達」とは、「企業の事業活動のための資金調達」を指すものとする。

<sup>24</sup> 群衆を意味する「crowd」と、資金調達を意味する「funding」を組み合わせ、クラウドファンディング(crowdfunding)と呼ばれている。

業・小規模事業者や起業家に対して消極的になっていた部分を補完し得る可能性がある  
と指摘されている。しかし、クラウドファンディングの明確な定義はなく、具体的  
な資金調達手法にもそれぞれ特徴があり、また「資金調達プラットフォーム提供サイ  
ト」(以下、「資金調達サイト」という。)運営者に対する法規制にも違いがあるため、  
5 これらを一括りにクラウドファンディングと捉えることは、資金調達を検討している  
企業や起業を検討している個人、出資<sup>25</sup>を検討している人々(以下、「出資検討者」と  
いう。)に誤解を抱かせる恐れがある。このため、本節では、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を「ITを活用した資金調達」として捉え  
た上で、その可能性と課題について見ていく。

## 1. IT を活用した資金調達の概要

IT を活用した資金調達とは、「インターネットを介して、不特定多数の人々から資  
金調達を行う」ことである。企業が、資金調達サイトを介し、広く一般に資金の募集  
を行うことにより資金調達を図る新たな仕組みである。この仕組みは、企業が新商品  
15 を開発するプロジェクト資金の調達の際や、通常の営業活動に係る運転資金の調達の  
際に利用される。この仕組みにおける資金の拠出者は、インターネットを利用する世  
界中の人々である。少額からの出資が可能であり、今まで投資の経験がない人であっ  
ても、比較的参加しやすい仕組みとなっている。広く一般に資金の募集を可能にする  
という点で、これまでの企業の資金調達の常識を覆す仕組みとなっている。この仕組  
20 みを理解するために、企業が IT を活用した資金調達を行うために必要な行動と、出  
資検討者が出資を行うために必要な行動について見ていく。

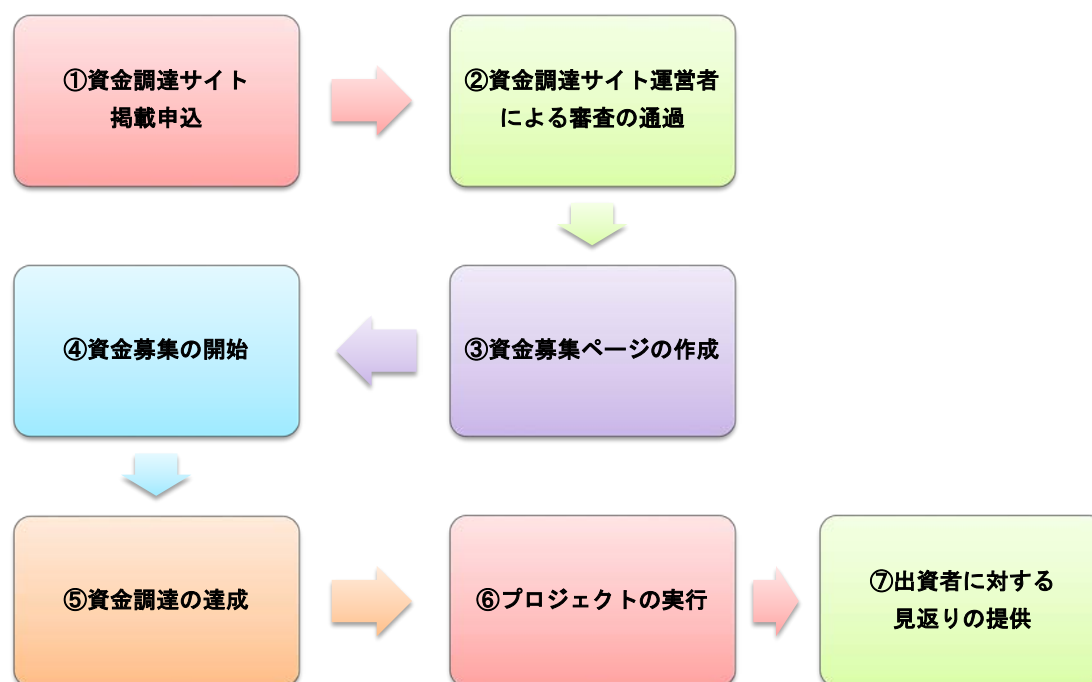
### ●企業による IT を活用した資金調達

企業が IT を活用して資金調達を行う場合、資金調達手法により異なるが、一般的  
25 に、①資金調達サイト掲載申込、②資金調達サイト運営者による審査の通過、③資金  
募集ページの作成、④資金募集の開始、⑤資金調達の達成、⑥プロジェクトの実行、  
⑦出資者に対する見返りの提供というプロセスを経ることが考えられる(第 3-5-36  
図)。

---

<sup>25</sup> 「出資」には様々な意味があるが、本節では、特に断りがない場合、「出資」とは、「一般の人々が資金調達サイトに掲載されているプロジェクトや企業に対して、資金を供給する行為」を指すものとする。

### 第3-5-36図 企業のITを活用した資金調達のプロセス(例)



まず企業は、資金調達サイトにプロジェクト内容(事業内容)を掲載する必要がある。資金調達サイトにプロジェクトを掲載するためには、資金調達サイト運営者の審査を受ける必要がある。企業は、資金調達サイトにプロジェクト内容が掲載されるための

5 申込を行い(①)、資金調達サイト運営者に対してプロジェクト内容の説明を行う。その後、審査を通過したプロジェクトが資金募集案件としてサイトに掲載され、資金の募集を開始することができる(②)。

資金調達サイト運営者の審査を通過した後は、資金調達サイトに掲載するプロジェクト内容の詳細を記した資金募集ページを作成する<sup>26</sup>(③)。プロジェクトの魅力を効果的に伝えるための動画を制作し、プロジェクト内容の説明文と一緒に掲載することもできる資金調達サイトもある。資金募集ページには、プロジェクト内容とともに、出資に対する対価についても記載する。資金募集ページが作成されると、資金調達サイト上にプロジェクトが掲載され、資金の募集が開始される(④)。資金調達金額については、資金調達目標金額が設定される場合と、資金調達目標金額が設定されない場合がある。資金調達目標金額の達成後(⑤)、企業は、その調達した資金を利用してプロジェクトを実行に移し(⑥)、あらかじめ決めておいた対価の内容に応じて、出資者

10

15

<sup>26</sup> この資金募集ページの作成にあたっては、その作成をサポートする資金調達サイトもある。また、資金調達サイト上だけで資金募集をするのではなく、プロジェクト内容をより理解してもらうために、ネット上ではないリアルの説明会を実施する資金調達サイトもある。

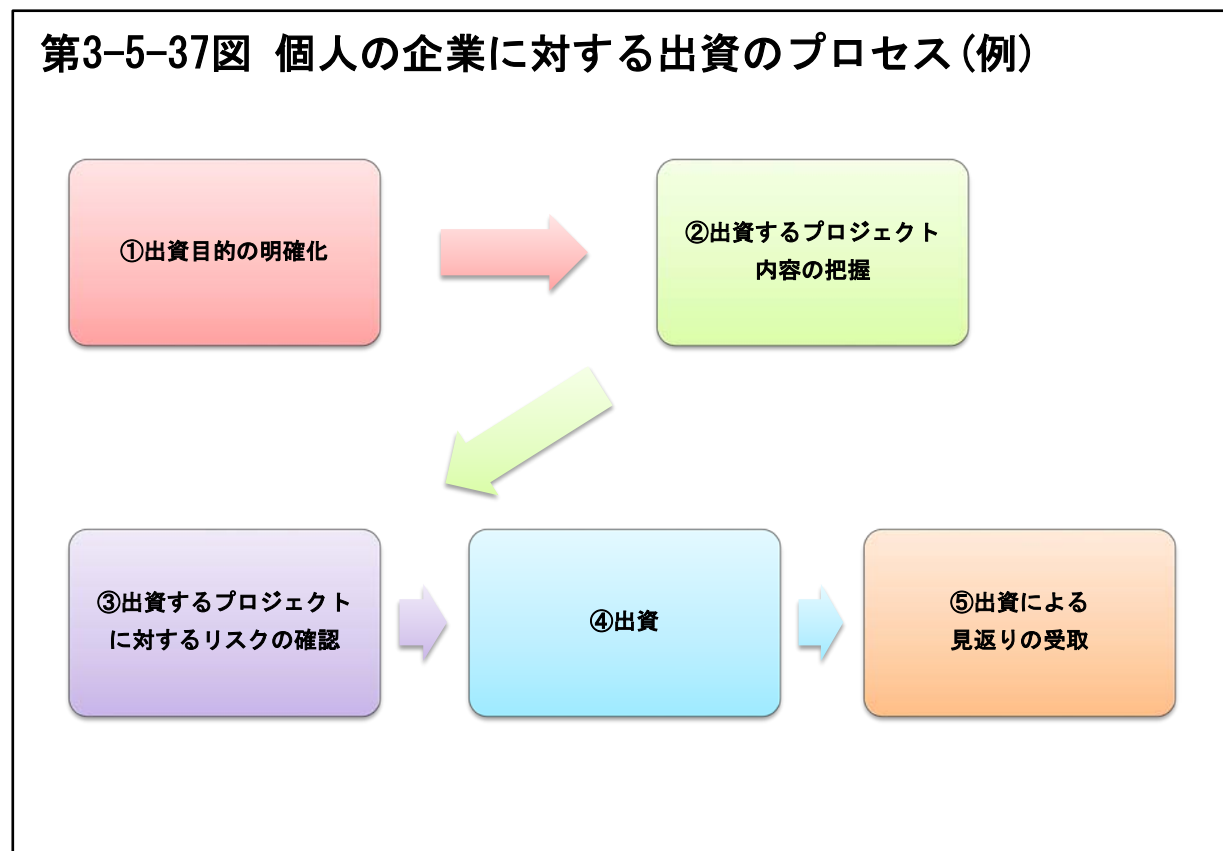


に商品・サービスの提供や、配当の提供を行い(⑦)、企業のITを活用した一連の資金調達プロセスは終了する。

### ●個人による企業への出資

- 5 個人等の出資検討者がプロジェクトに出資する場合、一般的には、①出資目的の明確化、②出資するプロジェクト内容の把握、③出資プロジェクトに対するリスクの確認、④出資、⑤出資による見返りの受取というプロセスを経ると考えられる(第3-5-37図)。

第3-5-37図 個人の企業に対する出資のプロセス(例)



まず出資検討者は、どのような目的で出資するかを考える必要がある(①)。企業が  
開発する新商品・新サービスの入手を目的とするのか、金銭的リターンを目的とする  
のかによって、プロジェクトが掲載されている資金調達サイトが異なる。自身の出資  
15 目的に適した資金調達サイトにおいて、プロジェクト内容、出資に対する対価、対価  
を受けるタイミング等を把握し(②)、出資に対するリスク等を確認した上で(③)、そ  
の後自身で出資するかどうかの判断を行う(④)。出資に対する対価の受取については、  
100%保証されたものではないため、資金募集ページ等を参考に個々のリスクについ  
て十分に検討する必要がある。出資後、実際に企業の資金調達が達成され、プロジェ  
20 クトが実行されれば、出資金額に応じて、出資に対する商品・サービスの提供や、金

銭的リターンの提供を受ける(⑤)。プロジェクト実行後、即座に商品・サービスの提供を受けられるプロジェクトもあれば、年に1度だけ配当を受け取るようなプロジェクトもある。

## 5 2. ITを活用した資金調達のタイプ

ここまで、企業がITを活用して資金調達を行うために必要なプロセスと、出資検討者が出資を行うために必要なプロセスについて見てきたが、具体的な資金調達の仕組みには大きな違いがある。その違いの一つとして、資金調達サイト運営事業者が金融商品取引法の規制を受けるか否かということが挙げられる。

以下では、ITを活用した資金調達について、資金調達サイト運営事業者が金融商品取引法の規制を受けるものと、規制の受けないものに分類した上で、それぞれの特徴について見ていくこととする。

ITを活用した資金調達は、大きく四つのタイプ<sup>27</sup>に分類することができ、資金調達の目的や規模に応じて資金調達サイトを選択する必要がある(第3-5-38図)。資金調達サイトによって、プロジェクトを掲載する際の手数料<sup>28</sup>、得意分野、サポート体制等が異なるため、企業にとって資金調達サイトの選択は非常に重要である。

**第3-5-38図 ITを活用した資金調達の類型**

類型	金融商品取引法との関係	出資に対する対価	一人当たり出資額	資金調達規模
寄付型	無し	なし・お礼のレター	一口 1円～	数万円～ 数百万円
商品・サービス購入型	無し	商品・サービス	一口 千円程度～	数万円～ 数百万円
貸付型	有	金利相当の利益	一口 1万円程度～	数十万円～ 数千万円
事業投資型	有	事業収益	一口 1万円程度～	数百万円～ 数千万円

資料：資金調達サイト掲載情報から中小企業庁作成

まず、資金調達サイト運営事業者が金融商品取引法の規制を受けないものについて

<sup>27</sup> ITを活用した資金調達のタイプについては、現在、様々な分類方法が示されているが、本節においては、資金調達サイト運営事業者に対する法規制と実際の資金調達手段における特徴等を踏まえ、四つの分類を行うものとする。

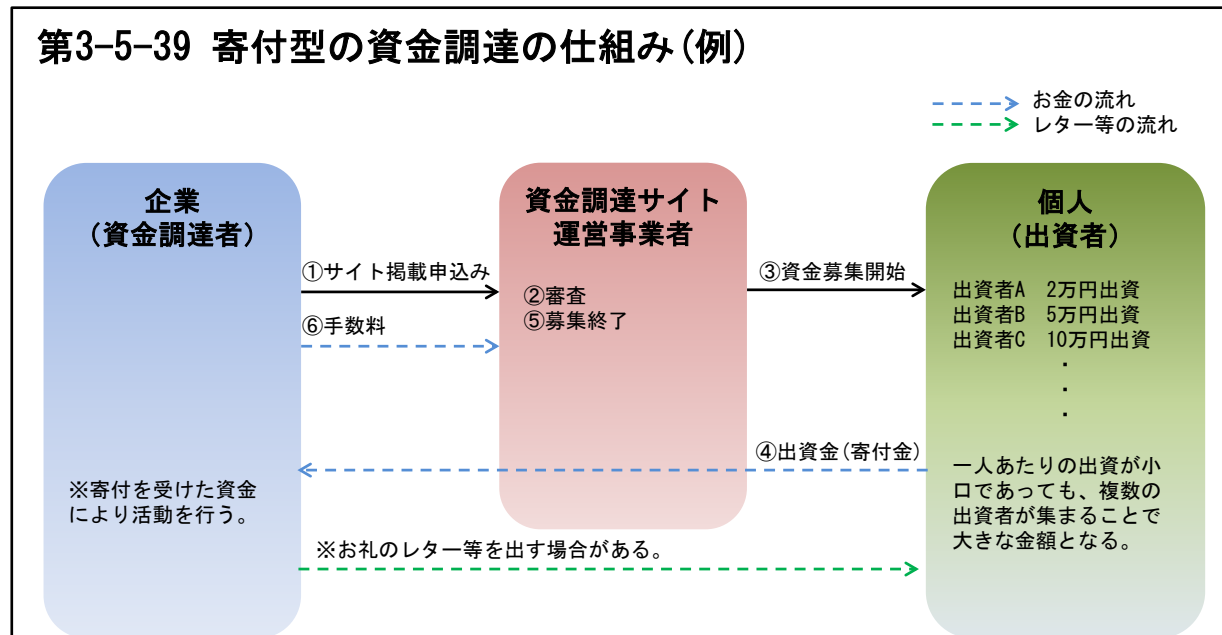
<sup>28</sup> 資金調達が達成された時に初めて手数料が発生する(成功報酬制)資金調達サイトもあれば、初期調査費として資金調達サイトに掲載される前に手数料が発生する資金調達サイトも存在する。

見ていく。資金調達サイト運営事業者が金融商品取引法の規制を受けないものとしては、「寄付型」の資金調達と、「商品・サービス購入型」の資金調達がある。

(1) 金融商品取引法の規制を受けないもの

5 (1)-① 寄付型

第3-5-39 図は、「寄付型」の資金調達の仕組み(例)を示したものである。



10 ① 出資に対する見返し

「寄付型」の資金調達とは、出資者に対する見返りを必要としない資金調達手段である。出資に対するお礼として、資金調達者から出資者に対してニュースレター等を送付する場合はあるが、基本的に企業から出資者に対して対価を提供する義務はなく、企業にとってみれば、寄付を受けることと同じである。一般的な寄付との違いは、インターネットを介して、世界中の人々に資金を募ることができ、街頭で資金を募る場合と比較し、圧倒的多数の人々に資金を募ることが可能になるということである。

② 資金調達の目的

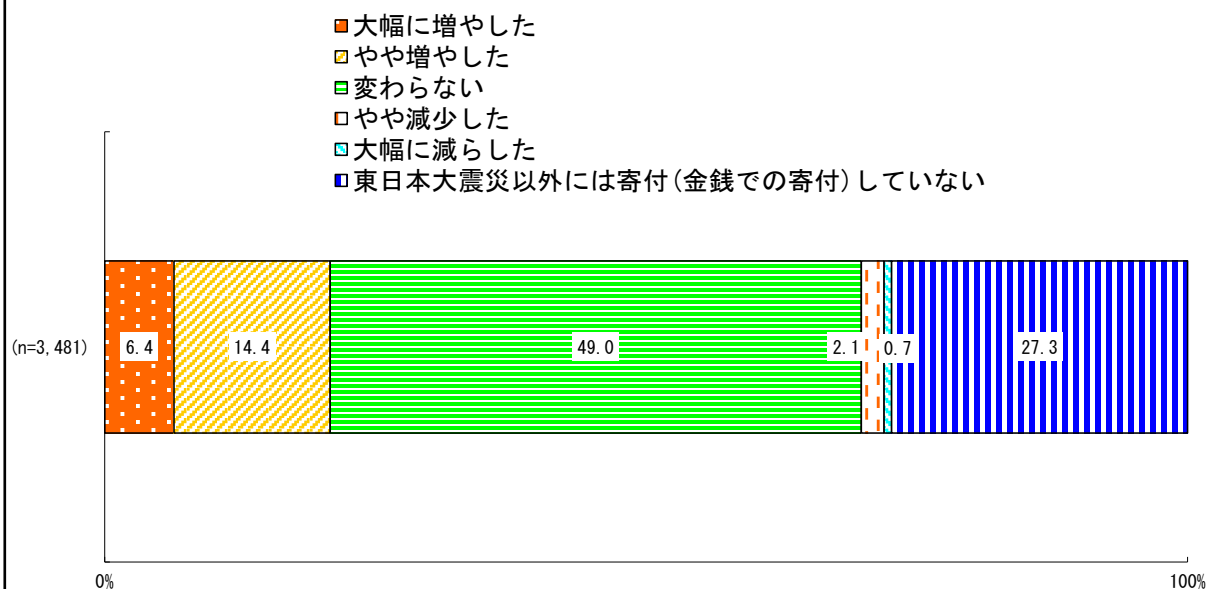
寄付型の資金調達サイトを利用する目的としては、社会貢献活動や、環境保全活動のための資金調達として利用することが多い。企業の社会貢献活動や環境保全活動に対する思いに共感し、見返りがなくても出資をしたい、つまり出資すること自体に価値を感じる出資者が存在するためである。そういった意味では、「寄付型」の資金調達は、企業だけでなく、一般個人・団体でも広く利用できる資金調達であるといえる。実際に、このタイプの資金調達サイトを利用しているのは、主に一般個人・団体であ

る。

### ③ 資金調達規模・出資規模

5 寄付型の資金調達サイトでは、事業・活動規模にもよるが、数万円から数百万円までの資金調達が行われている。出資は1円単位で行うことができる場合もあり、出資者の裾野が広い資金調達手段といえる。2011年3月の東日本大震災以降、日本国内では、寄付に対するハードルが低くなっており、そういった意味でも「寄付型」の資金調達が拡大する環境が整いつつある(第3-5-40図)。

第3-5-40図 東日本大震災以外への寄付の動向



資料：日本NPO学会「震災後の寄付・ボランティア等に関する意識調査報告書」より中小企業庁作成

(注)1. 全国20～69歳の男女に対するインターネット調査、有効回収率34.5%。

2. 数値は、東日本大震災に関する寄付をした人に対し、東日本大震災以外への寄付の動向について聞いたもの。

### ④ 資金調達サイト掲載に係る審査

「寄付型」の資金調達サイト掲載に係る審査は、一般的に後述する3つのタイプの資金調達サイト掲載に比べ比較的容易に掲載する事ができる傾向がある。資金調達サイトに掲載される条件として、「非営利の団体であること」や「Web上での財務報告」等を掲げている資金調達サイトも存在し、それほど厳しい条件となっていないといえる。

### ⑤ 出資に対するリスク

この資金調達における出資者のリスクについては、ほぼないといえる。それは、そもそも出資に対する見返りを必要としない前提で出資しているためである。しかし、

資金調達者が出資者の意に反し、調達した資金を予定していた目的以外に使用した場合には、これに対する救済措置はないため、あくまで自己の判断で出資することにより留意すべきである。

### 5 【コラム 3-5-3 「寄付型」の資金調達にかかる税務上の取扱い】

#### ●資金調達者の税制について

寄付により資金調達を行った場合、資金調達の金額によっては、資金調達者には法人税や所得税が課税される場合もある（その場合、確定申告が必要）。

(1) 資金調達者が法人の場合…調達資金は法人税の対象

10 (2) 資金調達者が個人の場合…調達資金は所得税又は贈与税の対象

(注 1) 資金調達者が法人の場合、その法人が公益法人等 (NPO 法人、公益財団法人等) であり、これら公益法人等が公益事業等のために受けた寄付については、課税対象とされない。

15 (注 2) 資金調達者が個人の場合、法人から寄付を受ける場合は所得税が、個人から寄付を受ける場合は贈与税がかかる。寄付型の資金調達で提供を受ける資金のような一時所得に該当する場合の所得税については年間 50 万円までは非課税であり、贈与税については年間 110 万円までは (公益目的事業の用に供するものは、全額が) 非課税となる。

#### 20 ●出資者 (寄付者) の税制について <sup>29</sup>

寄付金を支出した場合、寄付先によっては、税制上の優遇を受けることができる場合がある (その場合、確定申告が必要)。

(1) 個人が寄付した場合

25 ・個人が国や地方公共団体、特定公益増進法人等 <sup>30</sup> に対し特定寄付金を支出したときは、寄付金控除として、所得金額から控除される (特定寄付金の額の合計額は所得の 40% 相当額が限度)。

30 ・個人が支出した政治活動に関する寄付金のうち政党若しくは政治資金団体に対する寄付金、認定 NPO 法人若しくは公益社団法人等に対する寄付金又は震災関連寄付金のうち特定震災指定寄付金については、①寄付金控除 (所得控除) の適用を受けるか、②寄付金控除 (税額控除) の適用を受けるか、どちらか有利な方を選ぶことができる。

(注) 個人が、一般企業や認定を受けていない NPO 法人に対して寄付 (一般寄付) をした場合、所得控除等の税制優遇措置はない。

(2) 法人が寄付した場合

<sup>29</sup> 詳細は、国税庁ホームページ「税について調べる (寄附金を支出した時)」を参照。

<sup>30</sup> 「特定公益増進法人」とは、公益法人等のうち、教育又は科学の振興、文化の向上、社会福祉への貢献その他公益の増進に著しく寄与する者で一定の者をいう。

・会社などの法人が支出した一般の寄付金については、その法人の資本金等の額、所得の金額に応じた一定の限度額までが損金に算入できる。

※一般の寄付金の損金算入限度額

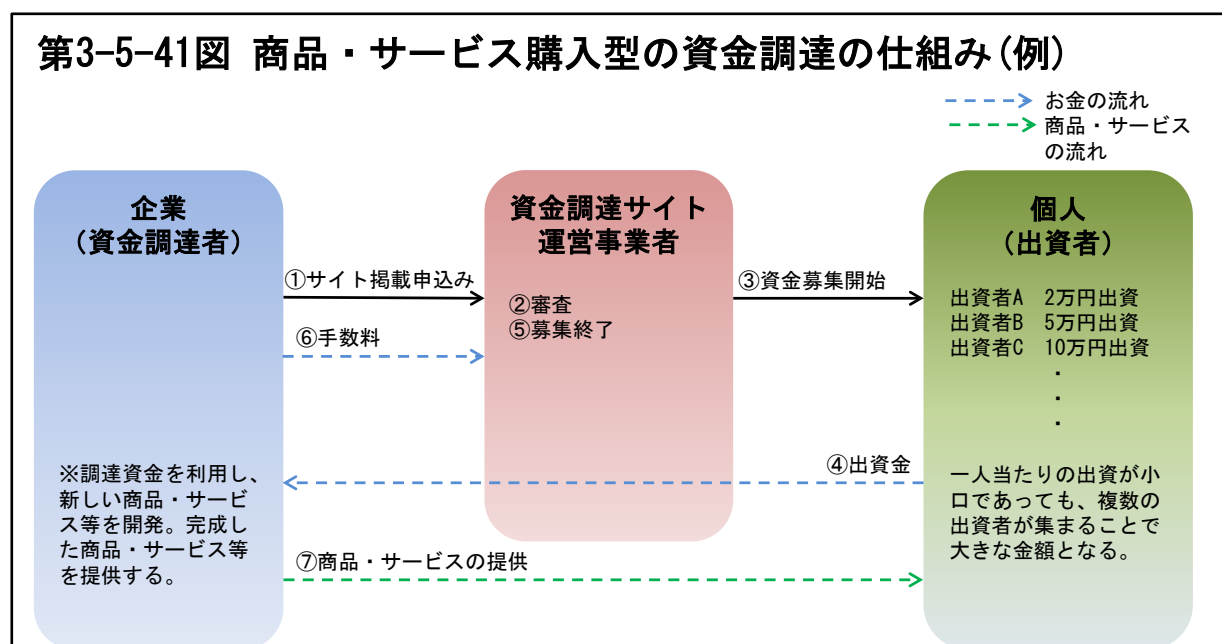
$$\text{損金算入限度額} = \left( \text{資本金等の額} \times \frac{\text{当期の月数}}{12} \times \frac{2.5}{1,000} + \text{所得の金額} \times \frac{2.5}{100} \right) \times \frac{1}{4}$$

5

なお、法人が認定 NPO 法人や公益法人等に寄付した場合、一般の寄付金の損金算入限度額とは別に、特別の損金算入限度額が設けられている。

#### (1)-② 商品・サービス購入型

10 第 3-5-41 図は、「商品・サービス購入型」の資金調達の仕組み(例)を示したものである。



#### 15 ① 出資に対する見返し

「商品・サービス購入型」の資金調達とは、出資に対する見返しとして、企業が出資者に対して商品やサービス等を提供する資金調達手段である。資金調達を希望する企業は、出資の見返しとして提供する商品やサービスをあらかじめ決めておく必要がある。一般的には、出資額が少ない場合には、お礼のニュースレターやステッカー等比較的小金のかからないものが提供され、相応の出資額の場合には、主に資金調達した資金を用いて開発される商品やサービス等が提供される。そういった意味で、「商品・サービス購入型」の資金調達サイトで資金調達を行うということは、「商品の予

20

約販売」を行っているといえる場合もある。実際に、この手法で資金調達を達成した場合には、その資金調達額を最終的に企業の損益計算書上の売上に計上する必要がある。

## 5 ② 資金調達の目的

商品・サービス購入型の資金調達サイトを利用する目的は様々である。企業が利用する場合においては、新商品開発や、新サービス開発のための資金調達として幅広く利用されている。一般個人・団体が利用する場合においては、コンサートなどイベントを開催するための資金調達に利用されたり、本を出版するための資金調達に利用されたりする。

企業が、この商品・サービス購入型の資金調達サイトを利用することには、純粋に資金調達を行うこと以上の効果が期待されている。それは、商品・サービス購入型の資金調達サイトにプロジェクトを掲載することを通じて、その企業が開発した商品・サービスの真の価値や、潜在的な市場ニーズを世に問うことができるということである。自社では市場ニーズがあるかどうかについて判断がつかないような商品やサービスであっても、資金調達サイトにプロジェクトを掲載することで、広く人々に出資する価値があるかどうかの判断を直接人々(市場)に仰ぐことができる。短時間で資金調達が達成した場合には、その商品やサービスに一定の価値や市場ニーズがあることが確認でき、逆に資金調達に時間がかかったり、資金調達が達成されなかった場合には、その商品やサービスに対して共感が得られなかったり、市場ニーズが少なかったということが確認することができる。商品を量産する前段階において、その市場ニーズを確認できるということは、企業が余分な在庫を抱えるリスクを抑制することができる。企業にとって、新しい商品・サービスの価値や市場ニーズの把握を行うのには相応の費用がかかり、経営資源の乏しい中小企業・小規模事業者にとっては負担が大きい。そういった意味で、商品・サービス購入型の資金調達サイトを、資金調達を主たる目的にするのではなく、新しい商品・サービスの価値や市場ニーズの把握を主たる目的として利用することも可能であるといえる。

## ③ 資金調達規模・出資規模

商品・サービス購入型の資金調達サイトでは、寄付型の資金調達サイトと同様に数万円から数百万円の資金調達が行われている。出資は、千円程度から出資することができる場合が多い。

## ④ 資金調達サイト掲載にかかる審査

商品・サービス購入型の資金調達サイトの主な審査項目としては、プロジェクトが魅力的で共感を得られるかどうか、プロジェクトを実行する能力があるかどうか、過去の実績があるかどうか、という点が挙げられる。

商品・サービス購入型の資金調達サイトでは、一般的に資金調達目標額を設定する必要があり、資金調達目標額を達成できない場合は、資金調達できない仕組みとなっている。この場合、出資を行った出資者に対しては、出資した資金が返還され、実際にプロジェクトも実行されない。この仕組みは、資金調達目標額を達成しない状況で事業をスタートした場合、予定通りの商品やサービスの提供ができないということを防ぐために取られている。資金調達目標額を達成した際は、資金調達サイトを経由して、資金調達を希望する企業に資金が渡る仕組みとなっている。その後、資金調達者はその資金を利用しプロジェクトを実行する。その後、そのプロジェクトにより生み出される商品やサービスを、出資者に対し、出資額に応じて提供する。

#### ⑤ 出資者のリスク

この資金調達における出資者のリスクについては、出資に対して予定されていた商品やサービスの提供が受けられないということが考えられる。急激な業績の悪化により事業が継続できなくなった場合や、そもそも予定していた商品が開発できなかった場合など、商品・サービスを受け取れないリスクは存在する。これに対する法的な救済措置はないため、あくまで自己の判断で出資するかどうかの判断が求められる。

以上、ここまでは、資金調達サイト運営事業者が金融商品取引法の規制を受けない資金調達手段について見てきた。ここからは、資金調達サイト運営事業者が金融商品取引法の規制を受ける資金調達手段について見ていく。資金調達サイト運営事業者が金融商品取引法の規制を受けるものとして、「貸付型」の資金調達と「事業投資型」の資金調達がある。

これらの資金調達においては、一般に「匿名組合契約<sup>31</sup>」のスキームを用いて資金募集が行われる。資金調達サイト運営事業者が匿名組合契約のスキームを用いて資金募集を行うためには、第二種金融商品取引業への登録が必要であり、「貸付型」の資金調達サイト運営事業者は貸金業への登録も必要となる<sup>32</sup>。第二種金融商品取引業者は、「顧客に対する誠実義務」、「広告等の規制」、「取引態様の事前明示義務」等の義務を負っており、その規制の中で資金調達サイトを運営しなければならない。

### (2) 金融商品取引法の規制を受けるもの

#### (2)-① 貸付型

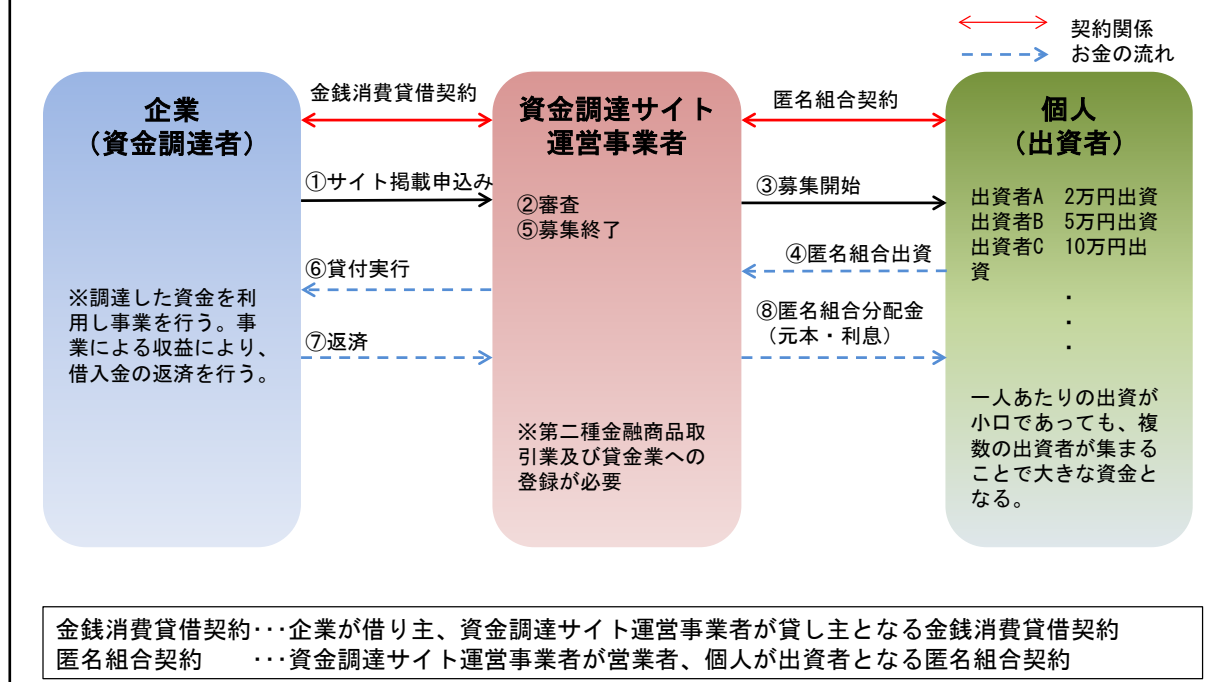
第3-5-42図は、「貸付型」の資金調達の仕組み(例)を示したものである。

<sup>31</sup> コラム3-5-4を参照。

<sup>32</sup> 事業に対する匿名組合出資の範囲を超え、実質的に貸付けを行っていると思われる場合は、個人についても貸金業への登録が必要になる。



### 第3-5-42図 貸付型の資金調達の仕組み(例)



#### ① 出資に対する見返り

「貸付型」の資金調達とは、出資に対する見返りとして、金銭が提供される資金調達手段である。一般的に、提供される金銭は、資金調達者の業況や資金調達規模などによってあらかじめ算出された金利によって決まる。例えば、5%の利率が定められているプロジェクトに対して出資した場合は、最終的には出資金に5%の金利が上乗せされて、出資者に分配されるという仕組みである<sup>33</sup>。

#### ② 資金調達の目的

貸付型の資金調達サイトを利用する目的は、企業が日々の運転資金を含む資金調達を行うためであり、特に付き合いのある金融機関以外の資金調達先を確保したい場合や、事業評価が困難、会社設立から日が浅い、必要額が少額であるなどの理由のため、金融機関が融資に消極的になるような場合などに利用されることが多い。

#### ③ 資金調達規模・出資規模

貸付型の資金調達サイトでは、数十万円から数千万円の資金調達が行われており、「寄付型」、「商品・サービス購入型」の資金調達よりも比較的金額の大きい資金調達が多いという特徴がある。出資も、1万円単位から出資できる場合が多い。この貸付型の資金調達においては、あらかじめ出資金に対する金利が決まっており、その金利は一般的な定期預金の金利よりも高い金利が設定されている場合が多いため、出資者

<sup>33</sup> 出資者が分配金を受け取る場合、所定の手数料や源泉所得税等が控除された金額を受け取る。

は利回りの高さに魅力を感じて出資するケースが多いと考えられる。

#### ④ 資金調達サイト掲載にかかる審査

5 資金調達サイト運営事業者は、企業の事業内容・取引先、現状の収益・財務状況、  
今後の収益予想などを調査し、資金調達者たる企業に返済の見込みがあると判断され  
れば、資金調達サイト上での資金の募集を開始する。ここで集まった資金を、資金調  
達サイト運営事業者が資金調達を希望する企業に融資することにより、企業が資金調  
達を達成する仕組みとなっている<sup>34</sup>。その後、資金調達者はその資金を利用しながら  
事業活動を行い、事業活動から得られる収益を元に資金調達サイト運営事業者に対し  
10 て借入金の返済を行う。資金調達サイト運営事業者は、資金調達者からの返済金を元  
に、出資者に対して出資額に応じた分配金の配当を行う。

#### ⑤ 出資者のリスク

15 この資金調達における出資者のリスクについては、資金調達者が業績不振に陥り、  
資金調達サイト運営事業者に対して借入金の返済が滞った場合に、出資者が分配金  
を受け取ることができなくなるということである。この場合、出資者は資金調達サイト  
運営事業者や資金調達サイト運営事業者が融資を行った企業に対して出資金の返金  
を求めることはできないため、資金調達サイトに掲載されている企業の状況や、その  
他のリスクについて十分に認識した上で、出資するかどうかの判断をする必要がある。

20

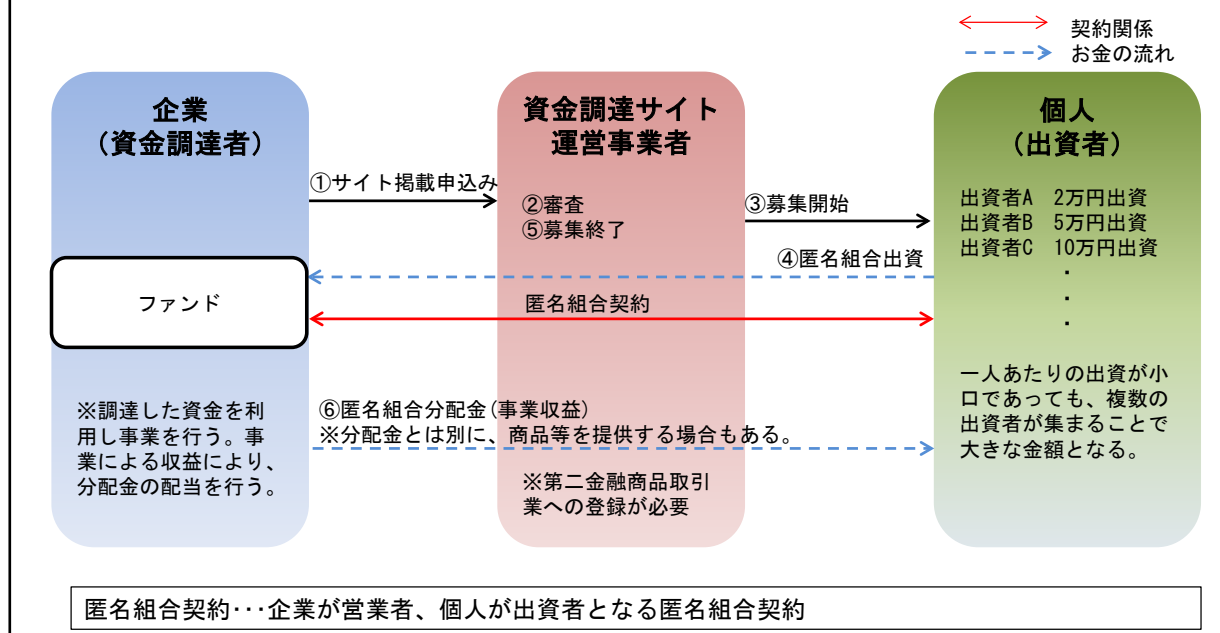
#### (2)-② 事業投資型

第3-5-43図は、「事業投資型」の資金調達の仕組み(例)を示したものである。

---

<sup>34</sup> 企業が資金調達サイト運営事業者から融資を受ける際には、企業の業績等により、不動産担保  
や人的担保が必要になる場合もある。

### 第3-5-43図 事業投資型の資金調達の仕組み(例)



#### ① 出資に対する見返り

「事業投資型」の資金調達とは、出資に対する見返りとして、「貸付型」の資金調達と同様に金銭が提供される資金調達手段である。一般的に、提供される金銭は、資金調達者の業績に応じて変動する。例えば、年間1,000万円の売上を損益分岐点<sup>35</sup>として予想したのに対して、1,000万円以上の売上が計上されれば、出資した金額よりも多い分配金を受け取ることとなり<sup>36</sup>、逆に売上が1,000万円に満たない場合は、出資した金額よりも少ない分配金を受け取ることとなる。

#### ② 資金調達の目的

事業投資型の資金調達サイトを利用する目的は、企業が、新規の事業を立ち上げる際や、通常の運転資金を含む資金調達を行うためである。特に、事業を通じて顧客やファンの獲得を図ろうとする場合や、事業開始から売上計上までに時間が掛かるために資金調達後すぐの償還が困難である事業に取り組もうとする場合などに利用されることが多い<sup>37</sup>。

<sup>35</sup> ここでいう「損益分岐点」とは、出資した資金と同等の額が分配金として受け取ることができる売上高のことをいう。

<sup>36</sup> 出資者が分配金を受け取る場合、所定の手数料や源泉所得税等が控除された金額を受け取るため、損益分岐点を上回る売上があったとしても、必ずしも出資した金額よりも多い分配金を受け取ることができるとは限らない。

<sup>37</sup> プロジェクト開始後、例えば3年後以降に初めて売上が計上される事業を行おうとする場合、分配金の配当を3年後に設定することもできる。

### ③ 資金調達規模・出資規模

事業投資型の資金調達サイトでは、数百万円から数千万円の資金調達が行われており、「貸付型」と同じく「寄付型」、「商品・サービス購入型」の資金調達よりも資金調達規模が大きいという特徴がある。出資も1万円単位から出資できる場合が多い。

5

### ④ 資金調達サイト掲載にかかる審査

資金調達サイト運営事業者は、企業の事業内容・取引先、現状の収益・財務状況、今後の収益予想等の調査のみならず、いかに人々の共感を得ることができる事業であるかどうかという点についても考慮して、資金調達サイトへのプロジェクトの掲載可否を決定する。資金調達サイトへの掲載が決定すると、企業は、資金調達サイト運営事業者の協力によりファンドを組成し、資金の募集を開始する。その後、資金調達が達成されれば、企業はその資金を利用しながら事業活動を行い、事業活動から得られる収益を元に出資者に対して分配金の配当を行う。

10

分配金の配当を行う際に、企業は出資者に対して、企業が生産する商品を提供する場合もある。例えば、酒類製造業者が資金調達を達成した場合には食品としてのお酒が提供され、水産加工品製造業者が資金調達を達成した場合には、水産加工品が提供されるといったように、金銭以外の特典が付く場合がある。

15

この特典が提供されることによって、企業は出資者に対して直接的に自社商品や自社の事業の取組をPRすることができるため、資金調達を実現しながら顧客やファンを獲得も同時に実現することができる。出資者にとっても、出資先である企業と直接的なつながりを持つことにより、その企業をより応援したいと考えるようになる。資金調達達成後も、企業は定期的に出資者に対して業績や自社の事業の取組状況を出資者に報告する場合もある。資金調達者である企業と、出資者である個人の距離感がより近い資金調達手段ともいえる。

20

25

### ⑤ 出資者のリスク

この資金調達における出資者のリスクについては、資金調達者が業績不振に陥り、予想通りの売上が計上できなかった場合に、出資者が出資した資金と同等の分配金を受け取ることができなくなるということである。出資者は、「貸付型」の資金調達と同様に資金調達サイト運営事業者や、自らが出資をした企業に対して出資金の返金を求めることはできないため、資金調達サイトに掲載されている事業内容やその他のリスクについて十分に認識した上で、出資するかどうかの判断をする必要がある。

30

### 【コラム 3-5-4 匿名組合契約】

資金調達サイト運営事業者が金融商品取引法の規制を受ける「貸付型」、「事業投資型」の二つのタイプの資金調達においては、一般に匿名組合契約のスキームが用いられる。匿名組合契約とは、出資者(匿名組合員)が特定の「営業者」の「営業」のために出資を行い、その営業による生じる利益の分配を受けることを約束する契約形態で

35

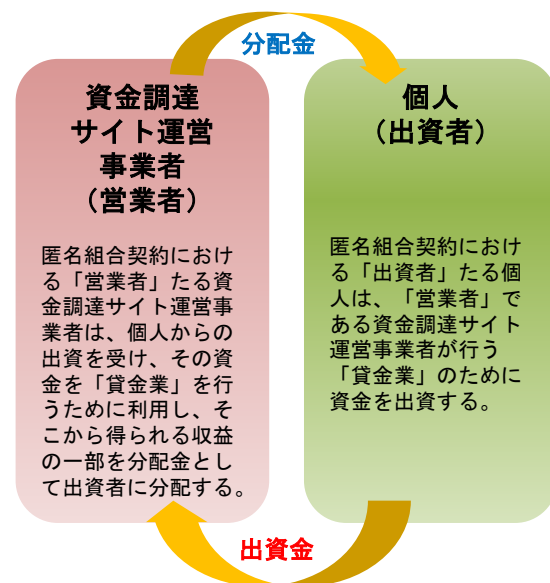
ある。「貸付型」、「事業投資型」における匿名組合契約の当事者と、特定の営業者が行う営業については、コラム 3-5-4 図のとおりである。

### コラム3-5-4図 匿名組合契約の仕組み

#### ○貸付型

【匿名組合契約における当事者】

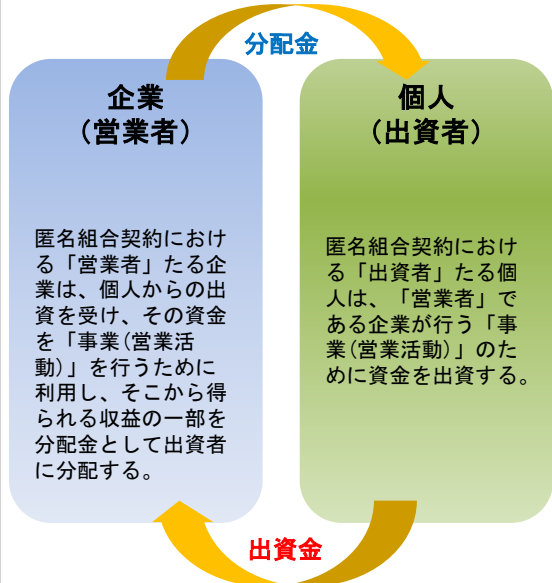
- ①営業者…資金調達サイト運営事業者  
※営業者が行う営業は、「貸金業」
- ②出資者…出資した個人



#### ○事業投資型

【匿名組合契約における当事者】

- ①営業者…企業(資金調達者)  
※営業者が行う営業は、「事業(営業活動)」
- ②出資者…出資した個人



5

### 【コラム 3-5-5 資金調達者の確定申告について】

資金調達手段によって、資金調達者の資金調達した資金の税務上の取扱いが異なる。

- 寄付型…調達資金は、損益計算書上の雑収入等(収入勘定)に計上される。
  - 商品・サービス購入型…調達資金は、損益計算書上の売上(収入勘定)に計上される。
  - 貸付型…調達資金は、貸借対照表上の借入金(負債勘定)に計上される。
  - 事業投資型…調達資金は、貸借対照表上の匿名組合預り金(負債勘定)に計上される。
- (注) 金融機関は、「事業投資型」の匿名組合預り金について、一定の条件下のもとで資本とみなして融資の評価することができる。

### 15 3. IT を活用した資金調達の現状

次に、IT を活用した資金調達の現状について、国内の現状と海外の現状について見ていこう。

#### ●国内の現状

20 国内には多数の資金調達サイトが存在しており、その全ての状況を把握することは

困難である。主な資金調達サイトの実績については、第 3-5-44 図のとおりである。国内では立ち上がり始めた市場であるため、企業の資金調達規模としては決して大きなものとはなっていないが、今後拡大していくことが予想される。

**第3-5-44図 主な資金調達サイトの出資総額**

サイト名	類型	金融商品取引法との関係	サービス提供開始時期	出資総額
READYFOR?(レディーフォー)	商品・サービス購入型	無し	2011年3月	約3.8億円
CAMPFIRE(キャンプファイヤー)			2011年6月	約3億円
MotionGallery(モーションギャラリー)			2011年7月	約1.3億円
Maneo(マネオ)	貸付型	有	2008年10月	約138.8億円
AQUSH(アクシュ)			2009年12月	約1.2億円
セキュリテ	事業投資型		2009年2月	約40億円

資料：各資金調達サイト公表データより、中小企業庁作成

(注) 1. 出資総額については、平成26年1月末時点での総出資累計額。

2. 商品・サービス購入型の出資総額については、企業の事業活動のための資金だけでなく、一般個人・団体が社会活動のために資金調達したものも含まれる。

3. 各資金調達サイトの出資総額については、下記の通り、算出している。

- ・ READYFOR?(レディーフォー) …累計支援金額。未達成分を含む。
- ・ CAMPFIRE(キャンプファイヤー) …総支援流通額。未達成分を含む。
- ・ MotionGallery(モーションギャラリー) …累積調達額。「コンセプト・ファンディング」の未達成分は含まない(コンセプトファンディングとは、調達目標金額の資金が集まらなければ資金調達できない仕組みで資金の募集が行われる方式)。
- ・ Maneo(マネオ) …累計ローン成約額。未成約分は含まない。
- ・ AQUSH(アクシュ) …「AQUSH保証会社不動産担保ローンファンド」への出資総額。未達成時の出資金は翌月に繰り越されるため、未達成分は含まない。
- ・ セキュリテ …募集総額。途中解散分も含む。

資金調達サイト数について、「寄付型」、「商品・サービス購入型」については、資金調達サイト運営事業者に対する金融商品取引法の規制がないため、新しい資金調達サイトも次々と登場しているが、「事業投資型」、「貸付型」については、資金調達サイト運営事業者に対する金融商品取引法の規制があるため、現状、資金調達サイト運営事業者数自体は数社程度となっている。第 186 回通常国会(平成 26 年通常国会)において金融商品取引法の改正が予定されており、そのタイミングで、「事業投資型」の資金調達サイト運営事業者数が増加する可能性がある(コラム 3-5-6 参照)。

### 【コラム 3-5-6 金融商品取引法改正】

第 186 回通常国会(平成 26 年通常国会)において金融商品取引法の改正が予定されている。金融商品取引法の改正の方向性について、『金融審議会「新規・成長企業へのリスクマネーの供給の在り方等に関するワーキング・グループ」報告書(平成 25 年

12月25日)』に、以下のとおり記載されている(一部抜粋)。

(1) 仲介者参入要件の緩和

第一種金融商品取引業のうち、非上場株式の募集又は私募の取扱いであってインターネットを通じて行われる少額<sup>38</sup>のもののみを行う者を「特例第一種金融商品取引業者」と、また、第二種金融商品取引業のうち、ファンド持分の募集又は私募の取扱いであってインターネットを通じて少額のもののみを行う者を「特例第二種金融商品取引業者」とそれぞれ位置付け、財産規制等を緩和することが考えられる。

なお、こうした措置を講じる際には、併せて、非上場株式の募集又は私募の取扱いを原則禁止している日本証券業協会の現行の自主規制を緩和し、非上場株式の募集又は私募の取扱いのうち、インターネットを通じて行われる少額のものについては、既存の第一種金融商品取引業者又は特例第一種金融商品取引業者が行えるように禁止措置を解除することが適当である。

(2) 投資家保護のための必要な措置

インターネットを通じて非上場株式又はファンド持分の募集又は私募の取扱いを行う仲介者(既存の金融商品取引業者及び前記(1)で述べた特例業者)に対して、発行者<sup>39</sup>に対するデューデリジェンス<sup>40</sup>及びインターネットを通じた適切な情報提供等のための体制整備並びにインターネットを通じた発行者や仲介者自身に関する情報の提供を義務づけるとともに、当該情報の提供を怠った場合等における罰則を整備することが適当である。

ここで、日本国内のITを活用した資金調達サイト運営事業者を2社紹介したい。株式会社サイバーエージェント・クラウドファンディングは、商品・サービス購入型の資金調達サイトを運営しており、ミュージックセキュリティーズ株式会社は、事業投資型の資金調達サイトを運営している。

**事例 3-5-11：株式会社サイバーエージェント・クラウドファンディング  
「ITを活用した資金調達サイト運営で急成長を遂げる企業」**

東京都渋谷区の株式会社サイバーエージェント・クラウドファンディングは、プロジェクト実行の資金を、インターネットを通じて集めるウェブサイト「Makuake(マクアケ)」(<http://www.makuake.com>)の運営企業である。2013年5月の事業開始後、急

<sup>38</sup> 「少額」の範囲とは、「発行総額1億円未満かつ一人当たり投資額50万円以下」とすることが考えられる。

<sup>39</sup> ここでの「発行者」とは、非上場株式の募集又は私募の取扱いであってインターネットを通じて行われる少額の資金調達をしようとする企業をいう。

<sup>40</sup> 「デューデリジェンス」とは、投資などの取引に際して行われる、対象企業への調査活動をいう。



成長を続けており、支援総額は月次ごとに倍々に増加している。

プロジェクトを開始したい人は、同ウェブサイトからプロジェクトの内容・目標金額等を記入して申請を行う。同社は、諮問委員会を開催し、プロジェクトの魅力、実行体制、過去の実績等を審査する。審査を通過したプロジェクトはウェブサイトに掲載され、魅力を感じた支援者(サポーター)が指定した金額を支払う仕組みとなっている。サポーターは、支払った金額に応じて、あらかじめ決められたリターンを受け取る。リターンには、プロジェクトオリジナルの物品の他、映画のエンドロールに支援者の名前が表示されるなど様々な形式がある。

プロジェクトは、「達成後支援型」と「即時支援型」の2タイプがある。前者は、目標期間中に目標金額が達成できた場合のみプロジェクトが実行され、達成できなかった場合はプロジェクト不成立となり資金調達は実行されない。一方、後者は、目標に達しなかった場合でも資金調達が行われ、リターンも実行される。同社では、5割が「達成後支援型」である。

同社の特徴は、資金調達を成功に導くために、ターゲット選定やウェブサイト上での見せ方、リターン内容等についてきめ細やかな対応を行っていることである。プロジェクト申請者に対して、同社が持つノウハウをもとにコンサルテーションを行うとともに、親会社であるサイバーエージェントが運営する日本最大級のブログサイト「Ameba(アメーバ)」からのサポーター誘導等、様々な支援を行っている。

同社の中山亮太郎(なかやまりょうたろう)社長は「お金が理由でチャレンジできないという状況を全滅させたい。」と語る。そのためにも、「当社のような資金調達方法の認知度を向上させる必要があり、企業向けの広報活動、特に対面での営業に注力していきたい。」と成長に意欲を見せる。

### **事例 3-5-12：ミュージックセキュリティーズ株式会社**

#### **「融資、株式出資に加え、第三の資金調達方法を提供する事業者」**

東京都千代田区のミュージックセキュリティーズ株式会社は、マイクロ投資プラットフォーム「セキュリテ」(<http://www.securite.jp>)を運営する企業である。同ウェブサイトは、資金を調達したい事業者と出資したい人(出資者)をマッチングする機能を提供しており、利用企業数は既に130を超える。

資金調達を希望する事業者は、まずは開示可能な範囲で同社に事業計画書を提出する。同社は、「事業性(収益性、将来性)」と「共感性(事業の魅力)」の観点から審査を行う。審査を通過した場合は、秘密保持契約書を締結の上、ヒアリングや詳細な事業評価を経て、出資の受け皿となるファンド組成が行われる。

出資者は、ウェブサイトに掲載されたファンドの情報を見て、好きな事業を選んで資金を振り込む。同社は、出資者からの取り扱い手数料のほか、ファンド組成の支援を行い、事業者から組成手数料を受け取る。

同社の特徴は、物品の購入や寄付ではなく、出資という形態を取ることで、資金調



達という目的を明確にしていることである。この仕組みを構築するため、同社は第二種金融商品取引業者として登録している。

5 同社の仕組みを活用することで、事業者側は透明性の高い資金活用と情報開示が求められる一方、より多くの資金を調達することが可能になる。一方、出資者側も、出資に応じた分配金のほか、事業者が開催する交流会・ツアーへの参加や出資者限定商品を受け取るなどのメリットを享受することができる。また、同社は事業者からのスムーズな情報開示に力を入れており、ウェブサイト上に「マイページ」を設置し、出資者は事業の進捗状況を随時把握することができる。

10 同社の小松真実(こまつまさみ)社長は「当社が提供する資金調達の方法は、中小企業にとって、金融機関からの融資、ベンチャーキャピタル等からの株式出資に加え、第三の資金調達の道となる。」とその意義を語る。また、今後の目指す姿として「日本人が持つ個人金融資産を国内の様々な企業に届けていくため、様々なチャネルを通じてファンドへの出資の道を開いていきたい。」と述べる。

## 15 ●海外の現状

世界のクラウドファンディング 308 社を調査したMassolution(マスソリューション)社によると、2012 年の市場規模は 2011 年に比べて 81%増加の 27 億ドル(約 2,342 億円)に拡大し<sup>41</sup>、100 万人以上が資金提供を行っている。また、2013 年には 51 億ドル(約 5,370 億円)の市場規模になると予測されており<sup>42</sup>、一段の市場規模の拡大が予想されている<sup>43</sup>。日本国内の市場規模と単純比較することはできないが、海外、とりわけ米国では、日本国内よりも IT を活用した資金調達が積極的に行われていることが分かる(第 3-5-45 図)<sup>44</sup>。

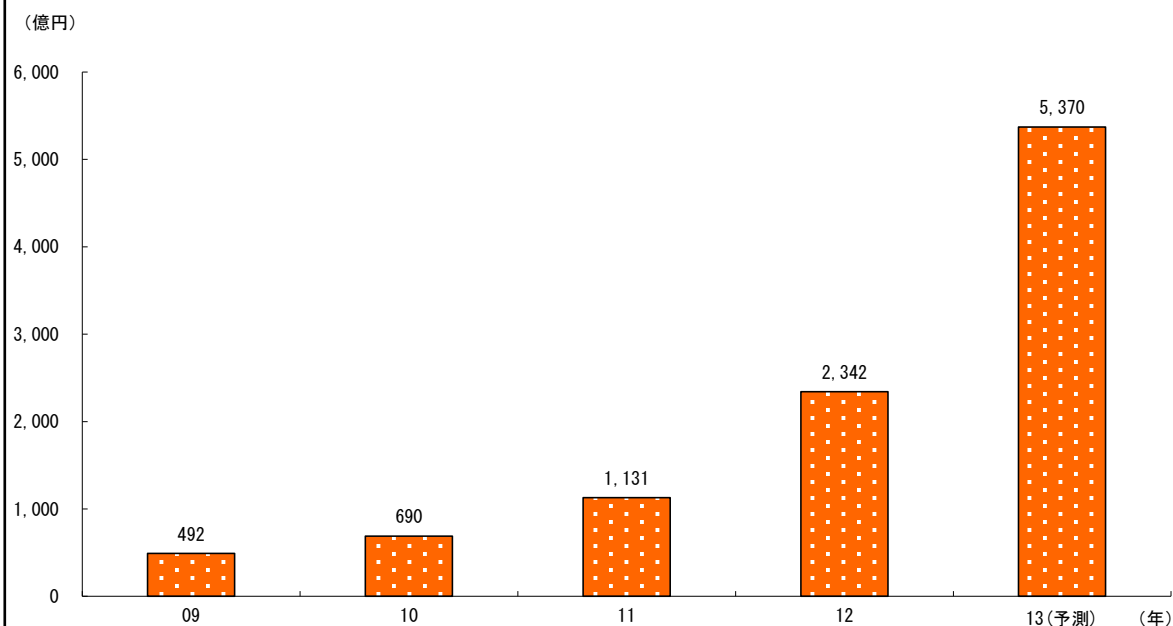
<sup>41</sup> 当時の為替レートは、1 ドル=86.74 円(2012 年 12 月 31 日終値)。

<sup>42</sup> 当時の為替レートは、1 ドル=105.30 円(2013 年 12 月 31 日終値)。

<sup>43</sup> <http://www.crowdsourcing.org/editorial/2013cf-the-crowdfunding-industry-report/25107>

<sup>44</sup> 2012 年時点では、北米で約 1,388 億円、欧州で約 820 億円となっている(為替レートは、2012 年 12 月 31 日終値)。

第3-5-45図 ITを活用した資金調達の世界市場規模



資料：Massolution, “The Crowdfunding Industry Report” から中小企業庁作成  
 (注) 各年の年末時点での為替レートを反映し、日本円に換算して表示している。

海外の資金調達サイトの例として、米国の「kickstarter(キックスターター)」が挙げられる。「商品・サービス購入型」の資金調達サイトとして運営されており、資金調達規模も大きい。有名な資金調達事例としては、スマートフォンと連動する腕時計「PEBBLE(ペブル)」を開発し、それを量産するための資金調達を行ったという事例である。当初は10万ドル程度の資金調達目標であったが、資金募集開始わずか2時間で目標の10万ドルの資金が集まり、最終的には1,000万ドル以上の資金調達がなされた。人々の目を引く魅力的な商品を開発することにより、目標を大きく上回る資金調達を実現した事例であるといえる。日本のあるゲーム開発会社が、この資金調達サイトを利用して、約400万ドル(約3億9千万円)<sup>45</sup>の資金調達を実現したという事例もある。

#### ●ITを活用した資金調達拡大の背景

こうしたITを活用した資金調達が拡大する背景には、個人による小口投資が可能になったということが挙げられる。これまでの投資といえば、株式の購入や投信信託の購入等、数万円単位からの投資が一般的であった。ITと金融技術の発達により、この部分のハードルが下がり、今日では1円単位からの投資が可能となったことにより、ITを活用した資金調達が拡大してきた。

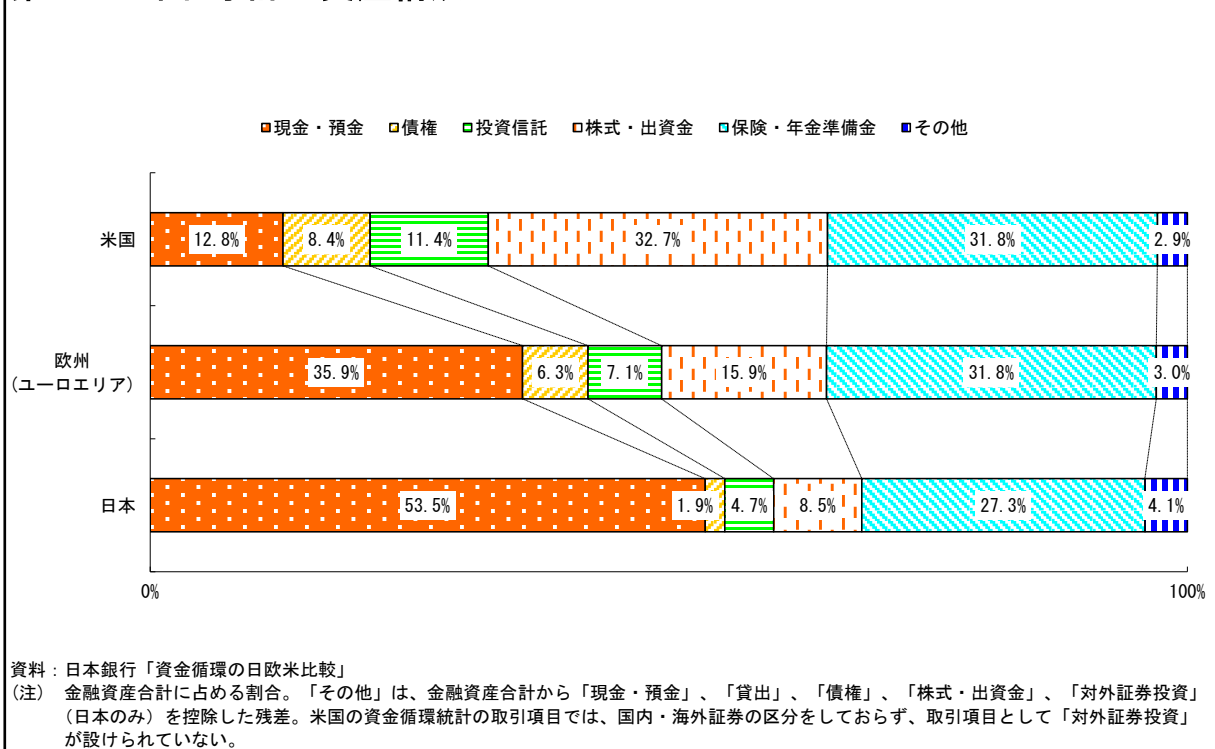
また、ITを活用した資金調達では、その資金調達手段にもよるが、資金調達希望者

<sup>45</sup> 資金調達が達成した時の為替レートは、1ドル=97.33円(2013年10月2日終値)。

と出資者が直接的なつながりを持つことが可能であり、それが一つの魅力といえよう。個人が、「その企業や商品を応援したい」という気持ちを「出資」という形に変えることにより、企業が資金調達を行うことができるということも、ITを活用した資金調達が拡大してきた背景にあると考えられる。

- 5 一方で、日本における投資に対する一般的な態度を欧米と比較してみよう。第3-5-46図を見てみると、日本において、投資という行為は欧米ほど一般的ではないといえる。

第3-5-46図 家計の資産構成



- 10 これによれば、とりわけ米国が投資に対して積極的であるのに対し、日本国内では現金・預金の家計の資産構成に占める割合が5割以上を占めており、投資には消極的であることが推察される。逆にいえば、今後日本国内において投資が拡大する余地が残っているともいえる。今後、ITを活用した資金調達に関する周辺環境が整い、業界も健全かつ順調に発展していけば、日本国内における投資に対する意識も変化していく可能性がある。そして、そのことが、中小企業・小規模事業者の重大な経営課題の一つである資金調達問題を克服する一つの処方箋になっていくことを期待したい。

#### 4. ITを活用した資金調達の活用と可能性

- 20 ITを活用した資金調達を行った企業は、実際にどのようなきっかけで資金調達を行い、どのような効果を享受することができたのであろうか。ITを活用した資金調達を

実際に行った四つの事例を通じて、中小企業・小規模事業者の活用の可能性について見ていきたい。

一つ目の事例は、「商品・サービス購入型」の資金調達を果たした企業の事例である。カメラバッグを量産するため一定のロットを確保する必要があったが、IT を活用した資金調達により一定のロットを確保した事例である。

### **事例 3-5-13：有限会社魚住(フोटライフ・ラボラトリー ユリシーズ)**

#### **「IT を活用して「生産ロットの壁」を乗り越えた企業」**

福岡県福岡市の有限会社魚住(従業員 6 名、資本金 300 万円)は、主にカメラ用の本革ケースやストラップ、バッグの企画・製造・販売を行う企業であり、工場を持たずに生産工程のみ外部に委託しているファブレス企業である。自社の EC サイトのほか、一部専門店や量販店での販売も行っている。

同社の魚住謙介(うおずみけんすけ)代表はかねてから、カジュアルなデザインで、日用品もカメラもお互いを傷つけることなく両方入り、ストレスなく持ち歩くことのできるカメラバッグを作りたいと考えていた。構想 9 年、着手から 1 年半という長い時間をかけ、ようやく理想のバッグ「チクリッシモ」が実現しかけたが、そこで同社は「生産ロットの壁」に突き当たった。アパレル業界が製造元を海外に移していることを背景に、国内の縫製業が縮小し、残っている工房には OEM の依頼が集中している。そのため、流通網が完備されていて、ある程度のロットが確保できる企業からの OEM 依頼が優先されてしまうという構造があるのだという。魚住代表が理想とする素材を用いるためには、最小で 400 個のロットを確保する必要があった。

そこで同社は、2013 年 4 月、当時友人の紹介で親交を深めていた田中氏(仮名)が立ち上げた資金調達サイトに「チクリッシモ」を掲載して、開始 7 時間で目標金額の 100 万円を達成し、最終的には約 650 万円を調達した。これにより、400 個分以上の生産費用を確保したのである。魚住代表は、この成功の要因について、「製品自体の魅力もあると思うが、元々ブログを書いていたため、本プロジェクトを周知できるコミュニティをもっていたことや、そのプロジェクトを拡散するインフルエンサー<sup>46</sup>がいたこと、マスコミからの注目も得られたことも大きい。」と述べている。

魚住代表は、ものづくり企業がクラウドファンディングを活用する際のポイントとして、「製品の開発過程や紆余曲折を積極的に発信していくことが、かえって面白いと感じてもらえるのではないか。」と語る。一方で、「多用し過ぎると飽きられてしまう可能性もあるので、ここぞという時に万全の体制で活用したい。」と語っている。

二つ目の事例も、「商品・サービス購入型」の資金調達を果たした企業の事例である。行政や金融機関からの支援を受けることが困難であったプロジェクトであったが、インターネット上での PR と対面での PR により資金調達を果たした事例である。

<sup>46</sup> 「インフルエンサー」とは、他の人(消費者等)に大きな影響を与える人をいう。

### **事例 3-5-14：有限会社宇賀神溶接工業所**

#### **「IT を活用した資金調達により事業の多角化を図る企業」**

埼玉県朝霞市の有限会社宇賀神溶接工業所(従業員 4 名、資本金 300 万円)は、ステンレスを始めとする各種金属材を用いた精密板金加工及びアルゴン溶接<sup>47</sup>加工を行う企業である。顧客から依頼される図面をもとに、材料を仕入れて製品を製造する受注生産がメインである。

同社は、障害を持った人物からの依頼でハンドバイクを製造したことをきっかけに、「障害者/健常者」という壁を越えて、スタイリッシュな「新しい乗り物」としてハンドバイクの開発を進め、2012 年 4 月には日本初の専門ブランド「ハンドバイクジャパン」を設立した。国内における認知度も次第に向上していることを受け、販売価格を抑えた普及モデルの開発に着手したが、行政や金融機関からの融資は得られなかった。そこで、以前からの知り合いがものづくりに特化した資金調達サイトを立ち上げたことをきっかけに、同サイトを通じて 2013 年 8 月から資金を募った。資金調達と同時に、ハンドバイクが市場に受け入れられるのかを測る市場調査の意図もあった。同社は、最低 1 台を制作するために必要な資金 50 万円を目標金額とし、そのうち 35 万円は 1 台の販売価格として設定した。最終的には 6 歳の女の子の両親からの注文によって目標を達成し、合計 59 万 5 千円を調達した。

同社が資金調達に成功するには二つの関門があったという。一つはプロジェクトの紹介ページを作成することであり、ユーザーの興味を引く映像を撮影・編集する必要があることである。もう一つは目標達成に向けた活動であり、インターネット上の活動報告などの「空中戦」だけでなく、対面で呼びかけを行うなどの「地上戦」も重要だったという。

同社の宇賀神一弘(うがじんかずひろ)社長は、「ハンドバイクのニーズは間違いなくあると感じている。今後は普及モデルを OEM で量産し、オーダーメイド対応のモデルは自社で製造していきたい。将来的には、既存の受注生産事業とハンドバイク事業の双方を収益の柱としていきたい。」と語る。

三つ目の事例は、事業開始後すぐには売上が計上されないプロジェクトのために、「事業投資型」の資金調達サイトを活用した事例である。資金調達を果たすとともに、自社商品の顧客やファンも同時に獲得している事例である。

### **事例 3-5-15：神亀酒造株式会社**

#### **「IT を活用して資金調達と純米酒ファン獲得を図る企業」**

埼玉県蓮田市の神亀酒造株式会社(従業員 15 名、資本金 5,000 万円)は、嘉永元年(1848 年)に創業した清酒の製造・販売を行う企業である。

同社の小川原良征(おがわらよしまさ)社長は、醸造アルコールを添加しない純米酒

<sup>47</sup> 「アルゴン溶接」とは、「アルゴン」と呼ばれるガスを用いて行われる溶接をいう。

に強いこだわりを持っており、1987 年、製造するすべての清酒を純米酒に転換し、戦後初の全量純米蔵となった。その後、2007 年 6 月に、全量純米蔵への転換を志す蔵を集めて「全量純米蔵を目指す会」を結成し、代表幹事を務めている。

5 純米酒を製造するには原材料の米代が大きな負担となる上、つくりたての清酒は味が安定せず 2～3 年の熟成期間が必要となるため、資金が必要なタイミングと収入を得られるタイミングとに乖離が生じる。そこで、同会が活用したのが「事業投資型」の資金調達サイトを運営する会社のファンドを用いた資金調達だった。まず代表幹事である同社が主体となって 2007 年 9 月に「神亀ひこ孫ファンド」を組成し、1 口 5 万円の募集で 1,050 万円を調達した。その後、同会の各社も活用し、現在までに 24  
10 ファンドが運用されている。小川原社長は、「ファンドと聞いて最初は戸惑ったが、資金調達サイト運営事業者の手厚い支援のおかげで実現できた。実際にやってみると、思ったより難しいものではなかった。」と振り返る。

また、「ファンドを活用する理由は資金調達にとどまらない。」と小川原社長は述べる。同社はファンドの償還率<sup>48</sup>を低めに設定する代わりに、出資者に対して現物の純  
15 米酒を特典として提供しているほか、蔵見学や勉強会を実施するなど、出資者とのコミュニケーションの機会を多く持っている。「地方の小さな企業は、ITなどを使った情報発信が苦手である。ファンドを通じて実際に純米酒を味わってもらい、純米酒ファンの裾野を広げていきたい。」と小川原社長は語る。

同会は現在、海外での販売の準備を進めており、2013 年 3 月にはカナダのバンクー  
20 バーに日本からの輸入会社を設立した。小川原社長は、「純米酒の良さを日本だけではなく世界にも広めていきたい。酒造用米は食米に比べて価格が 2 割以上高いため、結果的に国内農家の支援にもつながるのではないか。」と今後の展開を語る。

最後の事例は、「事業投資型」の資金調達サイトを活用し、自社商品に対する新たな顧客やファンを獲得することで、衰退の一途をたどっていた地場産業の再興を果たした事例である。

### **事例 3-5-16：齋木産業株式会社**

#### **「IT を活用した資金調達により事業を再開した企業」**

30 滋賀県近江八幡市の齋木産業株式会社(従業員 2 名、資本金 1,000 万円)は、琵琶湖で真珠の養殖を行う企業である。同社の齋木勲(さいきいさお)社長が代表理事を務める滋賀県真珠養殖漁業協同組合で母貝となるイケチョウ貝を成育し、同社を始めとする組合員が成長した母貝を買い取り、珠(ピース)を挿入して養殖を行う。組合員の元で生産された真珠を組合が再び買い取り、加工業者に販売するという仕組みである。

35 昭和の終わりから平成の始め頃、琵琶湖にオオカナダモ等の外来種の藻が増殖し、酸欠により貝が死亡した。さらに栄養欠如のために真珠の品質も低下し、生産量も市

<sup>48</sup> ここでいう「償還率」とは、出資者に分配される分配金の利回りをいう。

場価格も低下する事態が 5～6 年間続き、組合は解散寸前まで追い込まれた。滋賀県が地場産業としての存続を訴えたこともあり組合は継続したが、行政からの支援も少なく、養殖業者は衰退の一途をたどった。齋木社長も高齢のため引退を考えていた矢先の 2009 年、滋賀県の「ふるさと雇用再生特別推進事業」開始を契機に、年間 1,500 万円の支援を 3 年間受けてイケチョウ貝の成育に取り組んだ。その後、地元金融機関から「事業投資型」の資金調達サイトを運営する会社を紹介され、2013 年に「琵琶パールファンド」を組成し、真珠の養殖を再開するに至った。2 回のファンド組成により、合計約 2,000 万円を調達している。

母貝の成育には 3 年を、真珠の養殖には更に 3 年を要し、費用が必要なタイミングと売上が計上されるタイミングには乖離がある。そのため、「資金調達から償還までに期間があるファンドは適している。」と齋木社長は述べる。また、「全国にファンを作って宣伝できる点が魅力」であり、「地元金融機関から融資の打診はあったが、償還率や手数料を考慮してもファンドを活用するメリットの方が大きい。」という。

一時は引退を考えた齋木社長は、「ファンドへの出資者の方々や、資金調達サイト運営事業者の担当者、地元金融機関、行政等、多くの人に応援してもらっているからこそ再開できた。」と述べている。今後については、「水質改善や管理体制の整備、貝の受入体制の整備等、目の前の課題を一つずつ潰していきたい。後継者の育成も大きな課題である。」とした上で、「2020 年の東京オリンピックまでには販売や宣伝の体制を整えたい。」と抱負を語っている。

IT を活用した資金調達を全国に先駆けて、中小企業・小規模事業者に提案している商工会議所がある。その取組状況について見ることで、中小企業支援機関の支援メニューとしての可能性について見ていきたい。

### 事例 3-5-17：豊中商工会議所

#### 「全国に先駆けて IT を活用した資金調達支援を行う商工会議所」

大阪府豊中市の豊中商工会議所は、ミュージックセキュリティーズ株式会社と業務提携し、全国に先駆けて IT を活用した資金調達の支援「CCI ファンズ」を実施している商工会議所である。

同会議所は 2007 年に公的資金等を基に組成された「おおさか地域創造ファンド」の「豊能地域活性化推進協機会」の事務局を務め、その運用益からの助成により中小企業を支援していた。同ファンドの効果を実感する一方で、公的な財源に依存しない支援のメニュー化が課題となり、いわゆるクラウドファンディングの活用が検討された。そうした中、2013 年 6 月に大阪府が「クラウド型ファンド活用促進事業」の委託先としてミュージックセキュリティーズ株式会社の地域子会社である大阪セキュリティーズ株式会社を選定したことが発表されたことも後押しとなり、業務提携が実現した。

同会議所は、セミナーや個別企業との相談の際に、ミュージックセキュリティーズのファンド活用を提案している。ただし、資金調達のみが目的であれば金融機関からの融資を勧めており、あくまでも全国的なファン獲得や優良顧客の囲い込みに関心の強い企業に提案している。ファンド組成における審査では、事業性だけでなく共感性も重視されるので、そうした視点も踏まえながら事業計画の策定を支援する。また、募集開始後は企業と出資者とのコミュニケーションが重要となるので、ミニコミ誌<sup>49</sup>の作成やFacebookページの作成等の支援を実施している。同会議所はこれまで数社のファンド組成を支援しており、今後も拡大予定である。

同ファンドのメリットとして、「ファンドを通じた事業の成功を一つの目標としてもらうことで自立を促しやすい。まずはファンドを最初のステップとして、事業拡大や新商品・サービスの開発につなげていってほしい。」と同会議所の吉田哲平(よしだてっぺい)経営指導員は述べている。また、「ファンド活用に特別な支援が必要なわけではなく、普段の巡回指導の延長でできることがほとんどであり、どの商工会議所もすぐに活用を始められる。」とも語る。東能久(ひがしよしひさ)中小企業相談所長は、「ファンド活用支援は、事業計画の策定からマーケティング、資金調達、事業運営まで、経営の全てが凝縮しており、経営指導員の育成にも活用できるのではないか。」とその効用の可能性を語っている。

## 5. IT を活用した資金調達の課題

ここまで見てきたように、IT を活用した資金調達が、これまでの資金調達とは違い、中小企業・小規模事業者の新商品・新サービスに賭ける思いに、個人が共鳴して投資という形で支援することが可能になり、高い技術を持ちながらも、世に商品を出すことができなかった中小企業・小規模事業者にとって、新しい資金調達の可能性が開けたといえる。

一方で、IT を活用した資金調達ならではの課題もある。最後に、IT を活用した資金調達が抱える課題について見ていき、この節の結びとしたい。

### ●資金調達目的の明確化

企業が、IT を活用した資金調達を検討する際に考えなければならないのが、資金調達目的の明確化である。具体的には、資金をどのように使うのか、どのぐらいの資金を募集して何を作るのか、何を個人(出資者)に訴えかけるのかなどを明確にしなければならない。逆にいえば、この部分が明確でないと、資金調達サイト運営事業者の審査を通過することさえ困難となる場合もある。また、IT を活用した資金調達は、個人に対して資金の募集を行うという特性上、いかに個人が出資したいという事業やプロジェクトを計画することができるかということも、資金調達を達成する上では重要である。

<sup>49</sup> 「ミニコミ誌」とは、タウン誌などの限定されたエリアで情報伝達をするための雑誌をいう。



### ●投資リスクへの正しい認識

ITを活用した資金調達の拡大により、個人による投資への意識が変わる可能性がある。ITを活用した資金調達サイトの登場により、これまでは困難であった中小企業・小規模事業者への直接的な投資が可能となったのである。

- 5 一方で、投資に対するリスクについての認識も改めなければならない。小口投資で気軽に投資できる点は魅力でもあるのだが、万が一出資に対する見返りが予定通り受け取れなかったとしても、特段の救済措置があるわけではない。このため、出資者たる個人はそれぞれの資金調達手段が有するリスクをしっかりと認識した上で、自己責任の下に出資するという原則を忘れてはならない。

10

### ●詐欺を目的とした資金調達者の存在

資金調達を検討している企業は、調達した資金を利用して今までにない全く新しい商品やサービスを開発しようとして資金調達サイトにプロジェクトを掲載する。一方で、当初より金銭を詐取する目的で資金調達をしようとする者が現れないとも限らない。このため、資金調達運営者はこのような詐欺を目的とした資金調達者を完全に排除するためにも、自らの審査能力の向上や業界としての監視体制の整備により一層努めることが求められる。

15

## 第3節 社会価値と企業価値の両立

ここまでの節では、ITを活用した新しい外部資源活用や資金調達を行うことにより、中小企業・小規模事業者が長年の経営課題を解決できるかもしれないという可能性について見てきた。一方で、中小企業・小規模事業者が持続的な事業活動を行うためには、企業活動を通じて一定の収益を確保していくとともに、消費者や従業員、株主、地域住民等が求める様々な社会的な課題にも対応していかなければならない。

20

25 これまでも、様々な社会的な課題に対応してきた企業も多い。近年、そのような社会的な課題に対し、自社の事業を通じて積極的に解決していこうとする新しい考え方が提唱されている。企業の競争戦略を専門とする米国経営学者マイケル・ポーターが提唱する「CSV(Creating Shared Value)」という考え方である。マイケル・ポーターは、「ハーバード・ビジネスレビュー(2006年12月号)」誌で、マーク・クラマー<sup>50</sup>との共著の論文「Strategy and Society」において、従来の「CSR(corporate social responsibility)」から「CSV」への転換についての記載をしている。その後、同誌(2011年1月・2月合併号)に発表したマーク・クラマーとの共著の論文「Creating Shared Value」でCSVのコンセプトについて詳述している。本節では、様々な社会的な課題に対し、ビジネスの視点から解決を図ろうとするCSVに焦点を当てるとともに、中小企業・小規模事業者がCSVを実践することの意義について見ていきたい。

25

30

35

---

<sup>50</sup> ハーバードケネディスクール(Harvard's Kennedy School)の上級研究員(Senior Fellow)。

## 1. 社会価値と企業価値の両立とは<sup>51</sup>

### ●CSV の概念

「CSV」とは、「Creating Shared Value」の略で、「共有価値の創造」、「共通価値の創造」等と訳される。CSVは、企業の事業を通じて社会的な課題を解決することから生まれる「社会価値」と「企業価値」を両立させようとする経営フレームワークである。マイケル・ポーターの提唱したCSVでは、共通価値の概念について「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義している。また、そこではコストを踏まえた上で社会と経済双方の発展を実現しなければならないという前提の下、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるべき」というアプローチを提唱し、「企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって結び付くべき」としている。

このようなCSVの考え方について、マイケル・ポーターは「製品と市場を見直す」、「バリューチェーン<sup>52</sup>の生産性を再定義する」、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスター<sup>53</sup>をつくる」という三つのアプローチがあるとしている。

### ●CSV の三つのアプローチ

マイケル・ポーターは、CSVの三つのアプローチについて、以下のように定義している。

#### (1) 「製品と市場を見直す」

このアプローチは、社会的な課題を解決する新しい商品やサービスを生み出すことにより、社会価値と企業価値の両立を図ろうとするものである。また、このアプローチでは、社会価値と企業価値の両立を実現するため、純粋に新しい商品・サービスを生み出し社会的な課題に対応するだけでなく、新しい市場を開拓したり、市場を拡大したりすることによって、企業は自らの企業価値を創造する必要がある。

#### (2) 「バリューチェーンの生産性を再定義する」

このアプローチは、自社のバリューチェーンを見直すことにより、社会価値と企業価値の両立を図ろうとするものである。企業のバリューチェーンは、社会に影響を与

<sup>51</sup> Porter, M. and M. Kramer, 2011, “Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society”, *Harvard Business Review*, January and February 2011. (= 2011, 編集部訳「共通価値の戦略」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2011年6月号』, ダイアモンド社)

<sup>52</sup> 「バリューチェーン」とは、マイケル・ポーターが提唱した概念で、製品やサービスを顧客に提供するという企業活動を、購買物流・製造オペレーション等から構成される主活動と、企業インフラや人的資源管理等から構成される支援活動に分類した上で、それぞれの業務が一連の流れの中で順次、価値とコストを付加・蓄積していくものと捉え、この連鎖的な活動によって顧客に向けた最終的な「価値」が生み出されるとする概念をいう。

<sup>53</sup> 「(産業) クラスター」とは、特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態をいう。

えているため、この部分を見直すことにより、社会的な課題を解決すると同時に、コスト削減などの企業価値の創造が実現されるとしている。具体的な見直し項目として、「エネルギーの利用とロジスティックス」、「資源の有効活用」、「調達」、「流通」、「従業員の生産性」、「ロケーション」等を挙げている。

5

### (3)「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」

このアプローチは、自社が企業価値を高めるため、企業の生産性やイノベーションに影響を与えるクラスターを形成することで、社会的な課題の解決を図ろうとするアプローチである。労働者が搾取されたり、サプライヤーに適正価格が支払われなかったりすると生産性が悪化するため、クラスターの形成には公平かつオープンな市場が必要であるとしている。

CSV は、2011 年にマイケル・ポーターによって提唱された考え方であるが、実際に新しいビジネスモデルとして積極的に CSV を実践している企業もある。企業の具体的な取組を見るために、国内外の CSV を実践している大企業の事例を見てみたい。

日本国内においては、麒麟株式会社の取組が有名である。2013 年に、キリンググループは、麒麟ビール、麒麟ビバレッジ、メルシャンの国内飲料事業を統括する麒麟株式会社を立ち上げ、その中に「CSV 本部」を新設した。麒麟株式会社では、これまでの事業の在り方を転換させるべく、「社会課題に対して、商品やサービス等を通じてアプローチしていくことが、結果として事業にもプラスの影響をもたらす」として、CSV の実現に取り組んでいくことを決めたのである。具体的には、飲酒運転による交通事故の多発という社会問題に対して、世界初のノンアルコールビールを開発した。また、物流における環境負担の軽減を図るために、集荷する商品をできるだけ集約するなどして、CO<sub>2</sub>排出削減とコスト削減の両立を可能にした。

海外においては、ネスレの取組が有名である<sup>54</sup>。ネスレは、2007 年から 2 年ごとに世界規模での「共通価値の創造報告書」を発行するなど、CSV を積極的に実践している企業である。具体的には、プレミアム・コーヒー用の豆の仕入先であるアフリカや中南米の貧困地域の零細農家に対して、農法に関するアドバイスを提供したり、銀行融資に対する保証をするなど栽培農家に対して密に支援することにより、高品質のコーヒー豆を安定して仕入れることを実現するとともに、高品質の豆には価格を上乗せして、しかも農家に直接支払うことで、栽培農家のモチベーションを高め、生産性の向上と農家の所得の増加をもたらした。

どちらの企業も、自社の取組を通じて社会的な課題を解決しつつ、販路の拡大、優良かつ安定的な仕入先の確保、コスト削減など企業に取り組むべき経営課題の解決も

<sup>54</sup> Porter, M. and M. Kramer, 2011, “Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society”, *Harvard Business Review*, January and February 2011. (= 2011, 編集部訳「共通価値の戦略」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011 年 6 月号』, ダイアモンド社)

同時に図り、社会価値と企業価値を両立させている。

## 2. 中小企業・小規模事業者にとっての CSV 実践の意義

ここまで、CSV の概要と、国内外の CSV を実践する大企業の事例について見てきた。

- 5 この中で、企業が、社会的な課題の解決に事業として取り組むことで、社会価値と企業価値が両立し得るということを見てきた。

それでは、中小企業・小規模事業者は、様々な社会的な課題とどのように向き合えばよいのだろうか。とりわけ、ヒト・モノ・カネといった経営資源に乏しい小規模事業者が、大企業と同様に、社会価値と企業価値の両立を図るといったことが可能なの  
10 であろうか。仮に可能だとして、では、中小企業・小規模事業者が CSV を実践することの意義はどこにあるのだろうか。

この点、社会価値と企業価値の両立は、中小企業・小規模事業者でも実践し得るし、むしろ、古くから地域に根ざして事業を行ってきた中小企業・小規模事業者にとって、直面する地域特有の課題にこそ、新しいビジネスの可能性、「生きる道」があるのではないかという可能性を示していきたい。  
15

高齢化・過疎化といった地域の課題を、事業を通じて解決しようとする中小企業・小規模事業者の取組を見ることで、CSV が中小企業・小規模事業者の新たなビジネスモデルの一つと成り得る可能性を、四つの事例を通じて検証していきたい。

まずは、地域が抱える様々な課題に対し、本業につながる地域活動を実施する企業  
20 の事例を見てみたい。

### **事例 3-5-18：大里綜合管理株式会社**

#### **「地域活動を通じて社員も地域も幸せにする企業」**

千葉県大網白里市の大里綜合管理株式会社(従業員 24 名、資本金 1,000 万円)は、  
25 不動産の売買・賃貸の仲介や、建築及びリフォーム、不動産管理等の不動産業を営む企業である。

同社の野老真理子(ところまりこ)社長は、母が設立した同社に大学卒業後に入社し、その後引き継いで 2 代目社長となった。先代の社長は 5 人の子どもを育てるための手段として会社を経営していたが、野老社長は「地域の課題を解決することが経営者の責任である」という考えの下、通常業務に加えて年間 200 以上の地域活動を実施している。  
30

例えば、同社は地域住民のためにオフィススペースを貸し出し、使用していないスペースの有効活用を図っている。毎週月曜と金曜は昼休みに無料コンサートを開催し、不定期に有料(1,500~2,000 円程度)のコンサートも開催している。また、会議室の  
35 壁側には棚が設置され、地域住民の手作り商品を販売するためのギャラリーとなっている。さらに、2F の調理スペースを料理好きの主婦等に貸し出し、日替りの「ワンデイスシェフレストラン」を開いている。遊び感覚でシェフを始め、プロとして独立した

人もいる。

また、「ナノビジネス 35<sup>55</sup>」と題し、従業員に 1 人 5,000 円を与えて 1 年間で 10,000 円の利益を生むビジネスを考えさせている。「地域のためになること」、「自分でやりたいこと」、「自分でできること」を条件としており、ある従業員は米粉パンを製造・販売するビジネスを 3 年前から開始し、現在では月に 14 万円の利益を生んでいる。

こうした地域活動に業務時間の 4 割程度が充てられており、1 週間に 1 度は新たな地域活動を提案する場も設けられている。野老社長は、「日頃から地域活動を行うことで、地域の課題に気が付き、自然と身体が動くようになる。」と社員育成の効果を述べている。また、様々なイベントのお知らせを不動産業のチラシ一面に記載することで「捨てられにくいチラシ」となり、本業の不動産の販売促進にも寄与しているという。

野老社長は、「巡り合う人たちが、大里を通じて幸せになるような企業を目指したい。」と述べ、「目の前の課題に対して、『自分の仕事ではないから』や『お金にならないから』などと言わずに、一つ一つ解決していく社会にしたい。」と語る。

この企業が実施する 200 以上の取組は、地域住民が抱える課題に対して慈善活動ではなく、あくまで本業につながる活動として実施している。地域住民の課題を解決するあらゆる取組の結果、不動産業を営む事業所自体が、誰もが気軽に入れる「公民館」のような場となり、特に地域の高齢者のコミュニティを形成する上で重要な場となっている。また、この取組が、不動産業にとって重要な地域住民との信頼関係の構築と従業員の育成にも寄与している。経営者が、慈善活動ではなく本業につながる地域活動として取り組んだことにより、社会価値と企業価値の両立を果たした好例といえる。

次の事例は、身近に感じた課題から、高齢者や障害者等の歩行困難者の自由な移動を可能にする取組を行った企業の事例を見てみたい。

### **事例 3-5-19：有限会社中央タクシー**

#### **「歩行困難者が自由に移動できる手段を提供する企業」**

宮城県柴田郡大河原町の有限会社中央タクシー（従業員 18 名、資本金 1,850 万円）は、人口約 23,700 人の大河原町を中心に運行するタクシー会社である。

同社は通常の車両に加え、車椅子のままでも乗車可能な車両と、移動に係る負担を軽減する車椅子タイプのシートを搭載した車両（写真掲載の車両）を導入しており、高齢者や障害者等の歩行困難者も事前予約なしで利用できることが特徴である。同社のドライバーの多くはホームヘルパーの資格を取得し、訪問介護事業所の指定も受けているため、通常のタクシー利用が難しい人でも安心して利用できる。利用料金も 500 ～1,000 円（タクシー運賃は別）と、いわゆる「介護タクシー」を専業とする企業よりも低価格である。

<sup>55</sup> 「ナノビジネス 35」とは、社長以下従業員全員が行う 35 にも及ぶ取組をいう。

同社がこうしたサービスを開始したのは、岡崎隆(おかざきたかし)社長の父親がくも膜下出血で倒れ、半身麻痺状態となり入院したことがきっかけであった。退院時は緊急車両を利用するわけにもいかず、自宅まで自家用車に乗せて帰ったが、父親にもドライバーにも大きな負荷が掛かった。タクシー事業を営む者として、歩行困難者に

5 移動手段を提供する必要性を感じたという。

同社のサービスにより、歩行困難者はいつでも好きな場所に出かけることができる。実際、同社は囲碁教室等のカルチャーセンターへの送迎等も行っており、歩行困難者の人生を豊かにするとともに、地域活性化にも寄与している。岡崎社長は「必ずしも儲かるサービスではない。」としながらも、口コミで同社の評判が伝わり、利用者の

10 増加や困り込みにつながっている。

「天気が悪い時の利用等、不定期な収入に依存しては持続的な経営は難しい。社会や地域の問題解決を通じて、固定収入を増やしていきたい。そのためにも、日頃から自らハンドルを握り、利用者の生の声をしっかりと聞いていきたい。」と岡崎社長は述べる。今後については、「障害者や健常者の垣根を越えて、誰でもいつでも行きたいところへ行けるような環境を整備したい。地域にとってのタクシー会社とは何かを考え続けたい。」と意気込みを語っている。

15

この企業は、身近に感じた課題に対し、自社の事業で解決する取組を行ったことで、歩行困難者が自由に移動できるという社会価値を生み出すとともに、その結果、利用者の増加や困り込みといった企業価値を生み出している。社会価値と企業価値の両立を実現した一つの要因として、社会的な課題に取り組んだことにより、地域住民の間でその企業の評判が口コミで伝わったことが挙げられる。地域に根ざした事業を行っている中小企業・小規模事業者にとって、地域住民による企業の口コミは、地域におけるその企業に対する評価のみならず、事業そのものに対する需要・ニーズの増減に

20

25 大きな影響を与え得る。そういった意味で、身近な地域的課題を解決することで、地域住民に社会的価値を生み出すとともに、口コミにより企業の収益基盤がより強固になったという企業価値を生み出した好例といえる。

次の事例は、地域住民の意見を反映した路線バスの運行により、地域の活性化と企業経営の両立を図ろうとした事例である。

30

### **事例 3-5-20：銀河鉄道株式会社**

#### **「社長の子どもの頃の夢を通して、地域に貢献しているバス運営会社」**

東京都東村山市の銀河鉄道株式会社(従業員 50 名、資本金 2,000 万円)は、東村山市近隣において路線バスや観光バスの運営を実施している企業である。子どもの頃からのバス好きが高じて、山本宏昭(やまもとひろあき)社長は 1999 年に同社を設立した。

35

山本社長は、子どもの頃からのバスの運転手になりたいという思いを実現するため、大学時代から、バスの車掌や洗車の仕事、そして大型二種免許を取得し、回送バスの運転のアルバイトを行っていた。しかし、バス会社では、路線バスの運転手は大卒の募集は行っておらず、観光バスの運転手では、路線バスの運転経験が必要となるなどの条件があり、バス会社に勤めることができなかった。それでも山本社長は夢を捨て切れず、実家の酒店に勤めながら資金を貯め、ついにはバス 2 台から事業を立ち上げた。会社設立当初は、貸し切りバス事業を行っていたが、その後、地域住民の意見を反映した路線を引くことにより、2003 年より路線バス事業を開始した。

当社では、不便な地域に 10～15 分の短い間隔で、170 円の低料金の路線バスを走らせることにより、暮らしやすい地域作りを目指している。暮らしやすい地域を作ることで、その地域の住民が増え、賑わいが増すなど地域活性化を目指すとともに、地域活性化により、路線バスの利用者も増加するという好循環を目指している。

山本社長は、「大手バス会社がなかなか採算の取れない土地でも、とにかく忍耐強くお客さんが定着するまで頑張る。暮らしやすい地域を作ることで、空き地にアパートが建ち、その地域の住民も増える。」と、地域課題の解決と地域活性化についての思いを語る。また、「お金のため、自分のためではなく、国や公に貢献することは、日本男子の名誉。」と語る山本社長は、大好きなバスを通して、地域への貢献を果たしている。

この企業は、なかなか採算が取れない地域であっても、地域住民の生声の中にビジネスの可能性を見付けて、地域住民のニーズに基づく路線を設定するとともに、粘り強く事業を継続していくことで、大手バス会社では参入できない、ニッチなれど確実な需要を獲得した好事例といえる。

最後の事例は、地域資源を活用し地域活性化を実現する企業の事例を見てみたい。

### **事例 3-5-21：株式会社四万十ドラマ**

#### **「地域資源を活用し、地域に価値を還元する企業」**

高知県高岡郡四万十町の株式会社四万十ドラマ（従業員 25 名、資本金 1,200 万円）は、四万十川流域の資源を活用した商品の開発・販売や、道の駅「四万十とおわ」の運営を行う企業である。

同社は 1994 年に、四万十川中流域の三つの町村が出資する第三セクターとして活動をスタートした。当初から職員として勤務していた畦地履正（あぜちりしょう）社長は、環境に配慮しつつ地域にお金が還元される仕組みづくりの必要性を感じ、2005 年に自治体の株を地域住民に売却して完全民営化した。

同社は、緑茶や紅茶、栗、ひのき等の地域資源を発掘し、その価値を見直しながら商品開発を行っている。その際に生産現場の保全・再生を重視しており、農家に栽培

技術を教え、市場価格よりも高く買い取るなどの支援を行うほか、加工もできる限り地元で実施している。同社のオリジナル商品は、同社が指定管理者として運営している道の駅「四万十とおわ」で販売されるだけでなく、東京の百貨店や専門店等でも販売されているが、バイヤーには必ず現地で生産者に会ってもらおうというこだわりよう

5 である。なお、道の駅「四万十とおわ」では、オリジナル商品を販売するほか、地元農家の代理販売や、地元素材を活用した食堂の経営も行っている。ここではマイバッグを推奨し、道の駅として初めてレジ袋を有料化し、併せて古新聞を活用した「しまんと新聞ばっぐ」も販売している。レジ袋や新聞バッグの売上の一部は町有林の保全に使われ、環境に負担を掛けずに地域に価値を還元するビジネスが実現されている。

10 同社は、四万十で培ったノウハウを他地域で活用してもらうための研修を実施する一方で、他地域のノウハウも積極的に吸収するという「ノウハウ・アライアンス」を掲げている。実際、岐阜県恵那市から栗の品質管理や剪定技術のノウハウを学んだという。

15 畦地社長は、地域活性化について、「他地域の資源に目がいきがちだが、足元の財産を活用することを考えるべきである。」と言う。「資源の見直しから商品開発、生産現場の保全、加工、販売・流通まで、できる限り四万十川流域内で行う。それによって新たな雇用が創出され、地域に魅力があれば、若者も地元に戻ってくる。」と畦地社長は語る。

20 この企業は、地域資源を活用した「地元発着型<sup>56</sup>」の商品開発により、雇用の創出、生産者支援等を通じた地域活性化という社会価値を生み出しながら、発信力ある商品の販売で全国に販路を確保することで企業利益をあげており、地域資源を活用した社会価値と企業価値の両立を実現した好例といえよう。

### 25 3. 中小企業・小規模事業者における社会価値の創造と企業価値の創造の好循環

ここまで、中小企業・小規模事業者の CSV 実践の事例を通じて、中小企業・小規模事業者が社会的な課題を解決する取組を自社の事業として行うというビジネスモデルが成立し得ることのみならず、社会的な課題、とりわけ地域課題の解決が地域活性化を実現し、そのことが地域に根ざした事業活動を行う中小企業・小規模事業者の企業価値創造にもつながるサイクルを確認した。

30 最後に、地域に根ざした中小企業・小規模事業者の CSV 実践が、社会価値の創造（地域活性化）と企業価値の創造（企業利益の増大）の好循環を生み出し、時代に応じて変化する地域特有の課題やニーズに対応しながら事業活動を行うことで、持続的な事業活動を実現していく、中小企業・小規模事業者の一つの「生きる道」にもつながると

35 いうことを論じ、この節の結びとしたい。

---

<sup>56</sup> 「地元発着型」とは、地元でとれた資源を、地元で加工し商品化することにより、その商品が地域の広告塔として世に出ていき、最終的には地元利益をもたらすという循環のことをいう。

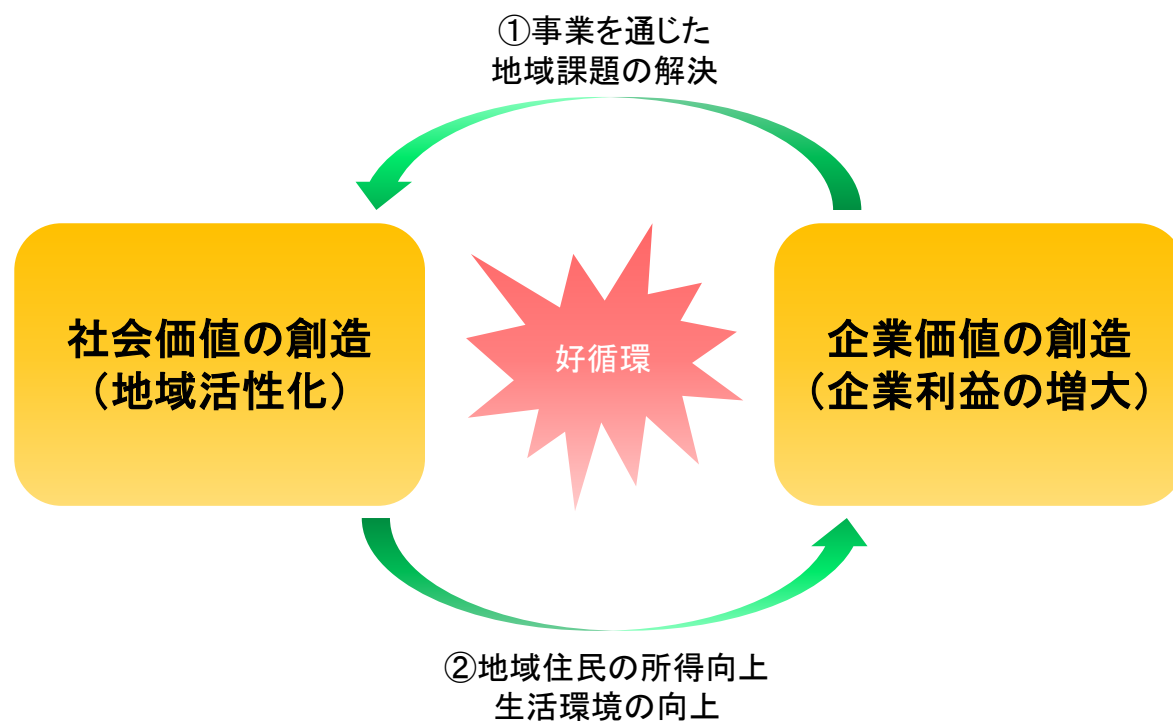


中小企業・小規模事業者の CSV 実践は、中小企業・小規模事業者が地域課題の中に新しいビジネスの可能性を見付けるところから始まる。地域課題は、日頃から地域に根ざした事業活動を行う中小企業・小規模事業者が身近に感じることができる課題であり、大企業には捉えることができないニッチなものも多いため、日常の事業活動で構築した「顔の見える信頼関係」をより積極的に活用していくことで、新しいビジネスの可能性はより見えてくると考えられる。地域課題が見付かったならば、次に中小企業・小規模事業者が自らの強み・弱みを踏まえた上で、自らの事業の延長線上で、すなわち事業として取り組めるかどうかを考える。例えば、事例 3-5-19 のタクシー会社は、歩行困難者が自由に移動できるように、車椅子のまま乗れる車両を導入している。すなわち、タクシー業という本業の延長線上に、介護タクシーという新しいビジネスモデルを構築している。ここで重要なことは、地域課題の解決を一つの目的とするこのビジネスモデルには、大企業はまず参入してこない、参入が困難であるということである。繰り返しになるが、これは、中小企業・小規模事業者が長年地域で培ってきた人間関係、「顔の見える信頼関係」に基づくビジネスモデルであるからである。このビジネスモデルは、その地域に人々が住み続けていれば、小さくとも必ず成り立つビジネスモデルであり、それが故に中小企業・小規模事業者の「生きる道」につながる。

一方で、地域課題は絶えず変化していくため、その変化に柔軟に対応することも求められる。中小企業・小規模事業者がその変化に対応するためには、それまで構築した「顔の見える信頼関係」をより一層活用していく事業活動を継続するとともに、時には自らのビジネスモデルの見つめ直し、その地域課題やニーズに対応したビジネスモデルを再構築するという柔軟な考えも必要である。

地域が抱える少子高齢化や商店街衰退といった地域課題は、中小企業・小規模事業者のその地域における顧客の喪失や需要の減少に直結する。しかしながら、中小企業・小規模事業者が事業を通じてそれらの地域課題を解決することは、地域における顧客の喪失や需要の減少を抑制するだけでなく、むしろ、地域活性化による恩恵を受けた地域住民の所得向上や生活環境の向上が、地域における新たな顧客の創造や需要を増加させることにつながり、その恩恵を中小企業・小規模事業者が享受することができるという好循環を生み出し得る(第 3-5-47 図)。これは、中小企業・小規模事業者の振興・活性化と地域活性化が、表裏一体の関係であることとほぼ同義といえる。

### 第3-5-47図 中小企業・小規模事業者の生きる道(CRSV)



本節で事例として紹介した企業は、社会価値と企業価値を両立するだけにとどまらず、地域において持続的な事業活動を実現している企業である。そのような観点から、  
5 中小企業・小規模事業者が、地域課題の解決に自らの事業として取り組み、持続的な事業活動を行うことは、「CSV」を真に実現していくという意味で「CRSV (Creating and Realizing Shared Value)」ということもできる。地域に根ざして事業活動を行う中小企業・小規模事業者においては、第 3-5-47 図のような好循環を生み出す取組こそが地域における持続的な事業活動の実現、すなわち CRSV の鍵となる。

10 これまで見てきたように、中小企業・小規模事業者が地域課題の解決に自らの事業として取り組むことは、課題解決による地域活性化と、それによる企業利益の増大という好循環を生み出すことが分かった。この地域課題の中に眠っている地域住民の隠れたニーズは、決して大きなビジネスにつながるわけではない。しかし、課題解決による地域活性化と時代とともに変容していくニーズの変化への対応を着実にやって  
15 いけば、中小企業・小規模事業者は、「顔の見える信頼関係」という強みを活かして、大企業に負けずに、当該ニーズに基づく事業を続けていくことができる。その意味で、中小企業・小規模事業者、とりわけ地域需要志向型<sup>57</sup>の事業者にとって、CRSVは、地域でこれからも事業者が持続的に生き抜いていくための「生きる道」といえる。

<sup>57</sup> 第3部第1章参照。

今後、行政や中小企業支援機関は、このような地域活性化と企業価値の増大の同時達成を目指す中小企業・小規模事業者の CRSV を積極的に支援していくべきであることを提言して、本章及び第 3 部の締めくくりとしたい。