

第3部

2019 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

中小企業・小規模企業経営者に 期待される自己変革

第1章

構造変化への対応

約30年続いた「平成」が終わり、5月から「令和」が始まった。

平成の約30年を振り返ると経済・社会の構造は大きく変化し、今後この変化はさらに大きく速くなることが見込まれる。中小企業経営者は、このような社会変化の中で、柔軟に変化に対応し自己変革を続けていく必要がある。

本章では、我が国の中小企業を取り巻く経済・社会の構造変化と、今後、中小企業に期待される役割について考察していく。

第1節 3つの経済・社会の構造変化

第1部では、中小企業の景況感は緩やかに改善しているが、人手不足にあえぎ、かといって生産性も上がっていないということが示された。ここからは、引合いは必ずしも少なくないが、目の前の仕事をこなすのに精一杯で、業務改善や新事業展開に関する手を打てていない、という中小企業

像が浮かび上がる。しかし、本章冒頭でも述べたとおり、経済・社会構造はこの約30年間で大きく変わっている。そこで、本節では、中小企業を取り巻く「人口減少」、「デジタル化」、「グローバル化」の3つ経済・社会の変化が中小企業にもたらす影響を分析していく。

1 人口減少

①我が国の人口変化

現在の我が国が直面する大きな課題としてまず挙げられるのが、少子高齢化とそれに伴う人口減少である。

第1部第4章で見たとおり、これまで我が国の人口は増加し続けてきたが、2008年をピークに減少に転じた。

特に地方部では、既に人口が大きく減少している。第3-1-1図は、市区町村別に見た、1990年か

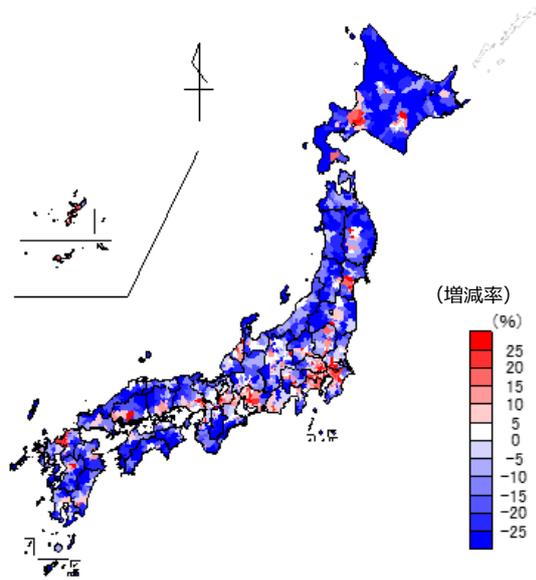
ら2015年までの我が国の人口変化である。これを見ると東京・大阪・名古屋など、都市部の人口は増加しているが、地方部の人口は大きく減少しており、都市部への人口集中と地方の過疎化が顕著となっている。

今後、我が国の人口は2050年までに約1億2000万人（2015年対比▲約2,500万人）まで減少する¹と予想されており、都市部と地方部の人口格差は更に拡大することが見込まれる²。

¹ 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）」

² 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30年推計）」

第3-1-1図 市区町村別に見た、我が国の人口変化（1990年－2015年）



<我が国の人口増減>

| 日本 | 1990年 | 2015年 | 増減(数) | 増減(率) |
|-----|---------------|---------------|-------------|--------|
| 総人口 | 123,611,167 人 | 127,094,745 人 | 3,483,578 人 | 2.82 % |

<都道府県単位の人口増減>
(増加率の高い上位5都道府県)

| | 1990年 | 2015年 | 増減(数) | 増減(率) |
|------|--------------|--------------|-------------|---------|
| 沖縄県 | 1,222,398 人 | 1,433,566 人 | 211,168 人 | 17.27 % |
| 滋賀県 | 1,222,411 人 | 1,412,916 人 | 190,505 人 | 15.58 % |
| 神奈川県 | 7,980,391 人 | 9,126,214 人 | 1,145,823 人 | 14.36 % |
| 東京都 | 11,855,563 人 | 13,515,271 人 | 1,659,708 人 | 14.00 % |
| 埼玉県 | 6,405,319 人 | 7,266,534 人 | 861,215 人 | 13.45 % |

(減少率の高い上位5都道府県)

| | 1990年 | 2015年 | 増減(数) | 増減(率) |
|-----|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 秋田県 | 1,227,478 人 | 1,023,119 人 | ▲ 204,359 人 | ▲ 16.65 % |
| 長崎県 | 1,562,959 人 | 1,377,187 人 | ▲ 185,772 人 | ▲ 11.89 % |
| 青森県 | 1,482,873 人 | 1,308,265 人 | ▲ 174,608 人 | ▲ 11.77 % |
| 高知県 | 825,034 人 | 728,276 人 | ▲ 96,758 人 | ▲ 11.73 % |
| 島根県 | 781,021 人 | 694,352 人 | ▲ 86,669 人 | ▲ 11.10 % |

資料：総務省「国勢調査」より中小企業庁作成

(注) 1990年を基準(100)とし、2015年の人口の増減率を算出して、日本地図を描写した。

②人口減少と中小企業

次に、各地域と中小企業の関係を確認していく。

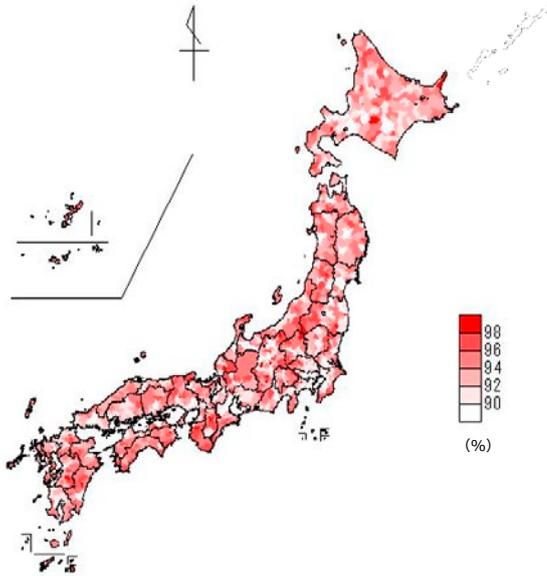
第3-1-2図、第3-1-3図は、市区町村別に見た中小企業の事業所数の割合及び中小企業の事業所に勤務する従業者数の割合である。この図では、地図上で赤色が濃い地域ほど、中小企業の割合が高いことを示している。

これを見ると、特に人口減少が顕著な地域にお

いて、中小企業の事業所数及び中小企業の事業所に勤める従業者数の割合が高い傾向が見られる。

また、都道府県別に中小企業の事業所に勤める従業者数の割合を見ると、人口減少率の高い都道府県と中小企業の事業所に勤める従業者数の割合の高い都道府県はほぼ一致しており、特に人口減少地域において、中小企業は就業機会の担い手としての役割を果たしていると考えられる。

第3-1-2図 市区町村別に見た、中小企業の事業所数の割合（2016年）



<中小企業の事業所数の割合が高い5都道府県>

| ランキング | 都道府県名 | 中小企業の事業所数の割合 |
|-------|-------|--------------|
| 1 | 沖縄県 | 94.3% |
| 2 | 和歌山県 | 93.7% |
| 3 | 高知県 | 93.4% |
| 4 | 徳島県 | 93.1% |
| 5 | 岐阜県 | 93.0% |

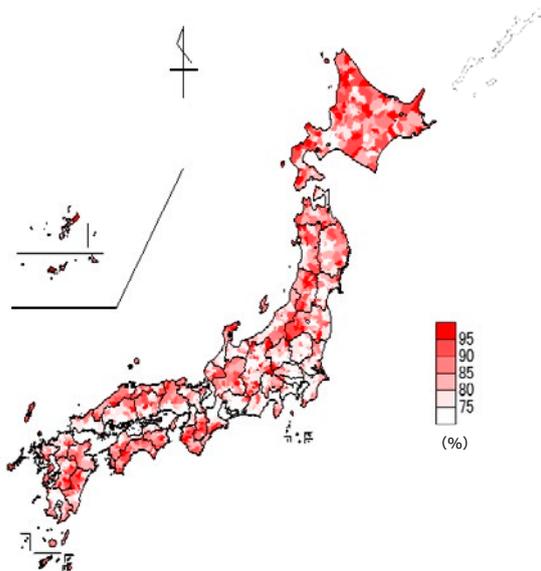
<中小企業の事業所数の割合が低い5都道府県>

| ランキング | 都道府県名 | 中小企業の事業所数の割合 |
|-------|-------|--------------|
| 43 | 埼玉県 | 89.7% |
| 44 | 東京都 | 88.6% |
| 45 | 神奈川県 | 88.3% |
| 46 | 宮城県 | 87.9% |
| 47 | 千葉県 | 87.8% |

資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

- (注) 1. 市区町村別に大企業・中小企業の事業所数を集計し、市区町村別に事業所の総数を算出。この総数に対して、市区町村別の中小企業の事業所数の割合を算出した。
 (中小企業の事業所の割合＝中小企業の事業所数／市区町村の事業所総数)
2. 算出した割合を日本地図に描写した。割合が低いほど色が薄くなっているが、第3-1-2図と第3-1-3図では色付けの濃淡の基準が異なる点に注意を要する。

第3-1-3図 市区町村別に見た、中小企業の事業所に勤める従業員数の割合（2016年）



<中小企業の事業所に勤める従業員数の割合が高い5都道府県>

| ランキング | 都道府県名 | 中小企業の事業所に勤める従業員数の割合 |
|-------|-------|---------------------|
| 1 | 高知県 | 82.9% |
| 2 | 島根県 | 82.4% |
| 3 | 青森県 | 81.1% |
| 4 | 秋田県 | 81.1% |
| 5 | 鳥取県 | 80.6% |

<中小企業の事業所に勤める従業員数の割合が低い5都道府県>

| ランキング | 都道府県名 | 中小企業の事業所に勤める従業員数の割合 |
|-------|-------|---------------------|
| 43 | 滋賀県 | 67.4% |
| 44 | 愛知県 | 65.7% |
| 45 | 千葉県 | 65.0% |
| 46 | 神奈川県 | 61.3% |
| 47 | 東京都 | 55.4% |

資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

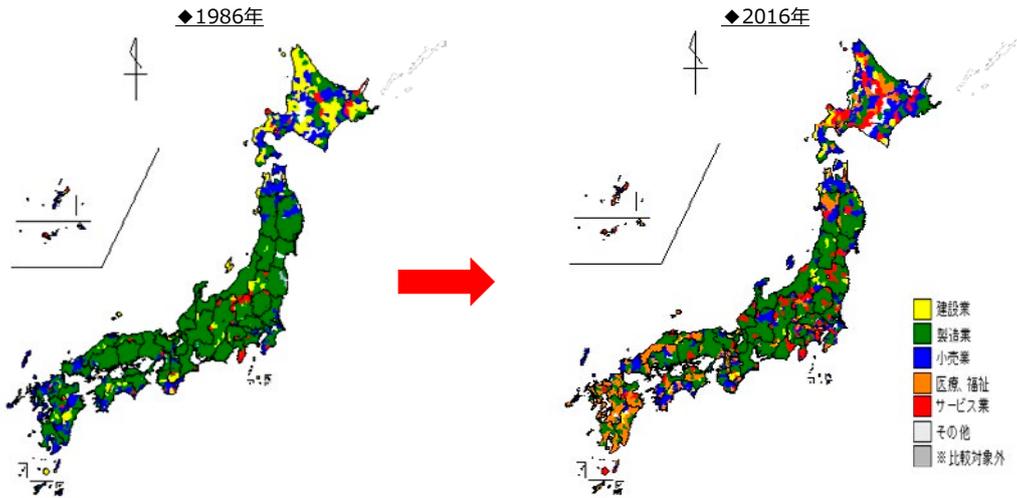
- (注) 1. 市区町村別に大企業・中小企業の事業所に勤める従業員数を集計し、市区町村別に事業所に勤める従業員の総数を算出。この総数に対して、市区町村別の中小企業の事業所に勤める従業員の割合を算出した。
 (中小企業の事業所に勤める従業員数の割合＝中小企業の事業所に勤める従業員数／市区町村の事業所に勤める従業員の総数)
2. 算出した割合を日本地図に描写した。割合が低いほど色が薄くなっているが、第3-1-2図と第3-1-3図では色付けの濃淡の基準が異なる点に注意を要する。

③中小企業の労働生産性と人口密度の関係

次に、地域の産業構造の変化について見ていく。第3-1-4図は1986年から2016年までの従業者数で見た地域の中心産業の変化である。一般に、産業構造は、経済の発展・成熟に伴い小売・

サービス業などの第3次産業へシフトする³とされているが、これを見ると、我が国においても、製造業（緑色）が減少した反面、小売（青色）、医療・福祉（橙色）、サービス（赤色）が増加していることが分かる。

第3-1-4図 従業者数で見た地域の中心産業の変化（1986年－2016年）



資料：総務省「昭和61年事業所・企業統計調査」、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

- (注) 1. 市区町村別に従業者数が最も多い業種を抽出した上で、その業種を抽出した市区町村を業種別に描写している。また、農業などの一次産業も対象として抽出している。
2. 業種を抽出する際の産業分類（大分類で抽出）は、2002年3月改訂のものに従っている。また、1986年と2016年の産業分類については、産業分類を小分類ベースでくくり直している。
3. 市区町村別の描写の際のサービス業には、大分類の「飲食店、宿泊業」、「教育、学習支援業」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が含まれている。
4. 市区町村別の従業者数が最も多い産業が複数あった場合、事業所数が多い産業の順位を繰り上げて処理した。
5. 「*比較対象外」は調査時点で該当する事業所が存在しない地域を指す。

次に、人口密度と労働生産性の関係を、企業規模別（大企業・中小企業）、業種別（製造業・非製造業）に見ていく（第3-1-5図、第3-1-6図）。

本分析では、まず、総務省「平成27年国勢調査」と総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」を利用し、市区町村の可住地面積（1km²）当たりの人口密度を算出し、人口密度の高さから市区町村を4つのランクに分類した。その上で、各市区町村に立地する事業所ベースの労働生産性を算出し、企業規模別（大企業・中小企業）、業

種別（製造業・非製造業）に見たものである。

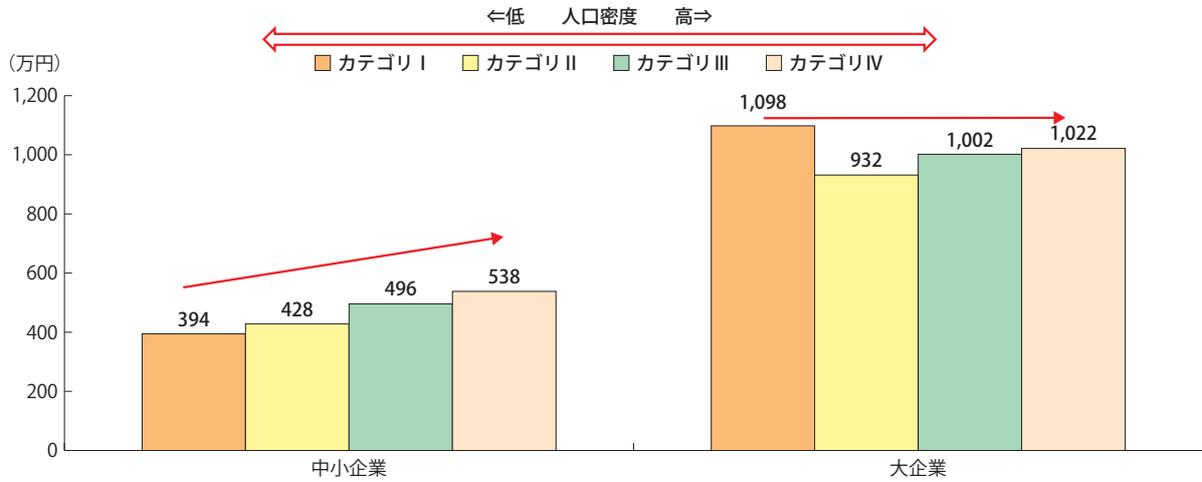
これを見ると、製造業・非製造業ともに、中小企業の事業所では、人口密度が高いほど労働生産性が高くなっていることが分かる。他方、大企業の事業所では人口密度の高さと労働生産性の高さには関係がない⁴ことが見て取れる。

また、製造業・非製造業で労働生産性を比較すると、人口密度の低い地域における労働生産性が最も低くなっている。

3 この現象は、産業構造の高度化を示すペティ＝クラークの法則として知られている。

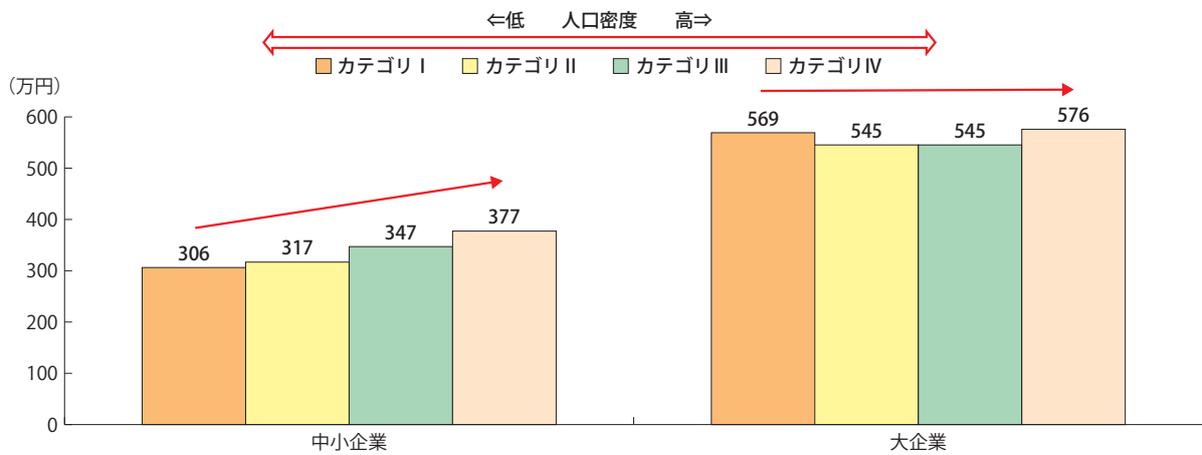
4 市区町村別の人口密度と、労働生産性の相関分析を行ったところ、非製造業の中小企業事業所において最も強く相関関係が確認された（相関係数 中小企業（非製造業）：0.278、中小企業（製造業）：0.213、大企業（非製造業）：0.069、大企業（製造業）：0.003、付注3-1-1を参照）。

第3-1-5図 可住地面積人口密度ランク別に見た、労働生産性の比較（製造業）



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
 (注)1. 総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」を利用し、企業規模別（大企業・中小企業）、業種別（製造業・非製造業）それぞれの事業所の労働生産性（＝付加価値額／従業者総数）を市区町村別に算出。
 2. 総務省「平成27年国勢調査」と、総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」を利用し、各市区町村の可住地面積（1km²）あたりの人口を算出のうえ、人口密度の下位25%以下を「カテゴリI」、25%超～50%以下「カテゴリII」、50%超～75%以下「カテゴリIII」、上位75%超「カテゴリIV」の4つのランクに分類した。
 3. 人口密度のランク別に、企業規模別（大企業・中小企業）、業種別（製造業・非製造業）の労働生産性の平均値を算出し比較を行った。

第3-1-6図 可住地面積人口密度ランク別に見た、労働生産性の比較（非製造業）



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
 (注)1. 総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」を利用し、企業規模別（大企業・中小企業）、業種別（製造業・非製造業）それぞれの事業所の労働生産性（＝付加価値額／従業者総数）を市区町村別に算出。
 2. 総務省「平成27年国勢調査」と、総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」を利用し、各市区町村の可住地面積（1km²）あたりの人口を算出のうえ、人口密度の下位25%以下を「カテゴリI」、25%超～50%以下「カテゴリII」、50%超～75%以下「カテゴリIII」、上位75%超「カテゴリIV」の4つのランクに分類した。
 3. 人口密度のランク別に、企業規模別（大企業・中小企業）、業種別（製造業・非製造業）の労働生産性の平均値を算出し比較を行った。

以上を踏まえると、中小企業の事業所の労働生産性は、立地地域の人口密度との関係性が強いことが確認された。

しかしながら、人口減少という事象そのものは一朝一夕に解決できる問題ではないため、今後は人口減少を前提としたビジネスモデルを構築していく必要がある。

こうした中で、次項から解説を行う「2. デジタル化」、「3. グローバル化」は大きな追い風になると考えられる。デジタル化は、新たな販路拡大の可能性や、不足する経営資源の補完や経営の

合理化を後押しする流れであり、規模の大小を問わず事業を拡大させる可能性を高めるものと考えられる。グローバル化の流れは、新興国を中心とした海外の需要を獲得することができれば、成長の余地が十分であることを示している。

このように、人口減少という大きな課題に直面する中でも、足下の経済・社会変化は中小企業にとってマイナスの影響ばかりではない。今、中小企業に求められるのは、追い風となる経済・社会変化を、いかに自社の経営に取り込むか、ということであるといえるだろう。

事例 3-1-1 株式会社スーパーまるまつ

「人口減少・競合参入という経営環境で、
利便性の向上や固定客の獲得により地域内シェア首位を維持する企業」

株式会社スーパーまるまつ（従業員24名、資本金2,500万円）は、福岡県柳川市で地域密着型のスーパーを経営する企業である。

同社が所在する福岡県柳川市は、この20年間で人口がおおよそ1割減少した。さらに同地域には、1990年代後半から大手ディスカウントストアや小売チェーン、コンビニなどの進出が相次ぎ、地域の小売店や地場スーパーなどは次々に淘汰されていった。このような人口減少・競合の増加という非常に厳しい経営環境にもかかわらず、同社は徹底した効率化と既存顧客の単価向上・固定客化によって同地域におけるシェア1位を維持し、創業以来無借金経営を継続している。

同社は、かねてより人手不足に悩まされていたこともあり、徹底した業務効率化を行ってきた。40年以上前からPOSシステムを導入し、販売情報を一元管理するとともに、POSシステムで把握した販売データと天気予報などの情報から翌日の販売数を予測し、在庫リスクの低減などを図ってきた。

また同社は、実際に販売された分だけ仕入れに計上される「消化仕入れ」を行っている。消化仕入れでは、仕入れ時に納品数をチェックする必要が無く、検品業務を省くことができ、大きな業務効率化効果がある。同社がPOSシステムを導入し、販売個数を正確に管理しているため、この消化仕入れが可能となる。現在約120社ある取引先のうち、約35社から消化仕入れを行っている。

さらに、同社は20年以上前からチラシの配布を止め、固定客の取込を強化するために、ポイントカードを導入した。ポイントカードの会員に対する特別価格の設定を行うなどの取組により優良顧客の囲い込みを実現した。

近年では、同社の主要顧客である高齢者に対して更なる利便性を提供するために送迎サービスも開始した。同地域では公共交通機関が乏しく、日常の移動は自家用車が主であるが、高齢者にとっては負担が少なくない。このサービスは必ずしも当社の採算性を高めるものではないが、送迎サービスの車内で交わされるコミュニケーション

が、当社と顧客との関係をより強固なものにしている。

松岡尚志社長は「今後、地域の人口が減少し高齢化が進む中でも、ICTなどのツールを有効に活用することで人手不足を克服していくとともに、高齢者に対するサービスを充実させ、顧客との関係をさらに強化していきたい」と語る。



同社店舗



松岡尚志社長

事例 3-1-2

株式会社富山銀行・国立大学法人富山大学

「地域の中小企業の採用活動を金融機関と大学が連携して支援する事例」

富山県高岡市に本店を構える株式会社富山銀行は、同県富山市の国立大学法人富山大学と連携し、県内中小企業の新卒採用の支援に取り組む地域密着型の金融機関である。

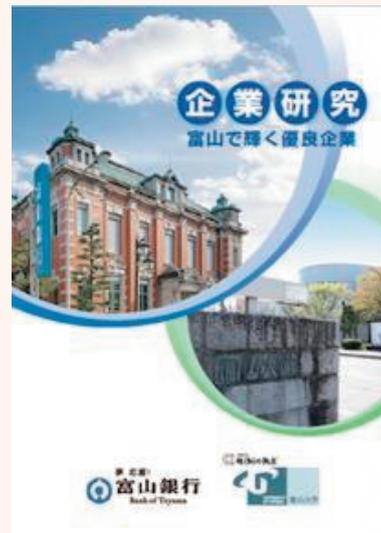
富山県では、大卒の多くが三大都市圏へ就職してしまうため、県内の中小企業は新卒採用に苦戦していた。このため同行には、主要顧客である多くの県内中小企業から新卒採用に関する強い支援要請があった。他方、富山大学は地域に根差した大学として、学生の県内就職率を現状の38.7%から48.7%まで引き上げる目標を掲げており、地元企業との連携が不可欠だった。

このように共通した目標を持つ両者の協業が実現し、富山県の中小企業に対する新卒学生の採用支援が始まった。まずは、同行が地元優良企業を推薦し、紹介するパンフレット「企業研究冊子」を作成することになった。パンフレット作成に当たっては、同大学の学生を巻き込んで企業インタビューをしてもらうことで、学生ならではの視点を盛り込んだ。また、学生に対し、応募する企業を選ぶ際に欲しい情報について事前にアンケートを行った。その結果、これまで企業側は自社製品・サービスの強みをアピールしていたのが、学生側は働く環境や活躍の場としての魅力を知りたいと考えており、企業が伝えたいことと学生が知りたいことにミスマッチがあることが分かった。そこで、「企業研究冊子」は学生の知りたいことを中心に内容を充実させた。中小企業にとっては、本パンフレットに掲載されることで、事業の先進性や社内の労働環境などについて富山銀行からの推薦コメントが得られるため、第三者目線でも魅力ある企業であることをアピールできるというメリットがあった。

さらに、「企業研究冊子」で紹介を行うだけでなく、中小企業自身が学生に魅力を伝えることが必要という問題意識から、「TOYAMA採用イノベーションスクール」も開講している。これは、中小企業の採用力向上を目的とした経営者・採用担当者向けの塾で、講義とワークショップ、個別ゼミを組み合わせ、全6回で行われている。初回は平成30年に実施され、14社が参加した。「採用学」を確立した神戸大学教授による講義があったほか、参加企業が他社とディスカッションし、取組を共有し合うことで、自

社の課題を整理し、主体的に採用戦略を考えるプログラムとなっている。

今後も同行・同大学は、県内中小企業の人手不足という課題解決の支援を行っていく方針であり、県全体の人材確保・育成を充実させることで、地域経済の活性化につなげることを目指している。



企業研究冊子



TOYAMA採用イノベーションスクールの様子

2 デジタル化

① インターネットの普及

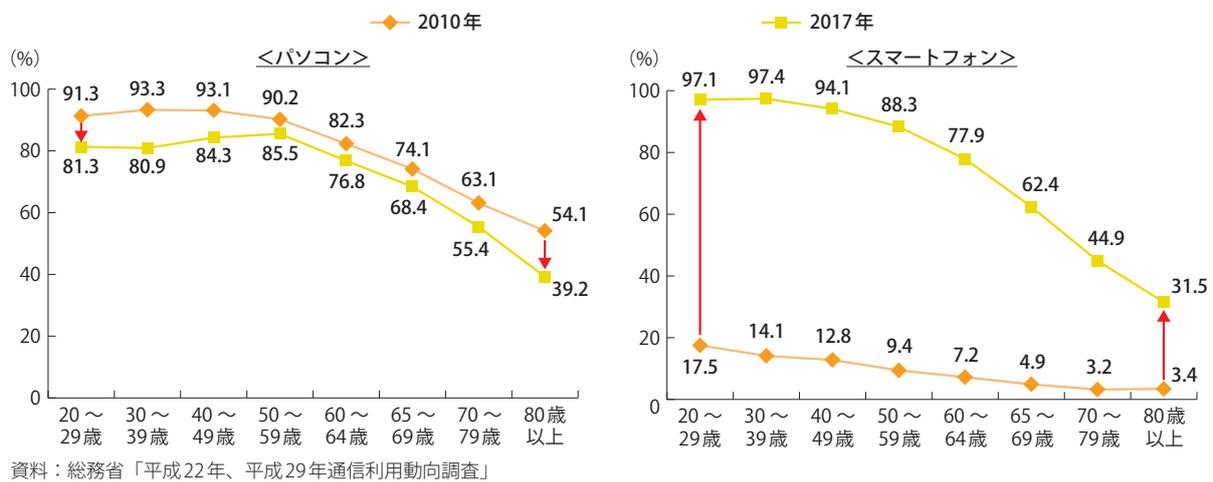
第2の変化はデジタル化の進展である。

1990年代に入って、民間でもインターネットの利用が可能になり⁵、1997年時点において9.2%に過ぎなかったインターネットの世帯普及率は、2002年時点では54.5%と急拡大⁶し、2010年以降はおおむね80%程度の水準で推移している⁷。

第3-1-7図は世帯主年齢別のパソコン・スマートフォンの保有率の2010年から2017年までの推

移である。これを見ると、2010年時点でパソコンの保有率はスマートフォンの保有率を大きく上回っていたが、2017年時点では20～64歳までの世代でスマートフォンの保有率がパソコンの保有率を上回っている。また、パソコンの保有率は全世代を通じて2010年から2017年にかけて低下しているが、スマートフォンの保有率は全世代を通じて大幅に上昇している。

第3-1-7図 世帯主年齢別に見た、パソコン・スマートフォンの保有率の推移（2010年－2017年）



第3-1-8図は、インターネットで利用したサービス・機能を年齢別に2010年と2017年で比較したものである。まず、電子メールの利用状況を見ると、2010年と比較して、特に年齢の高い層の利用割合が高くなっていることが分かる。注目すべき変化として挙げられるのは、ソーシャルネットワークワーキングサービス（以下、「SNS」という。）⁸の活用であり、2010年から2017年にかけて利用率が大幅に高まっていることが分かる。これとは対照的にホームページ・ブログの利用状況を見る

と、2010年から2017年にかけて低下しているが、15～59歳までの世代を見ると2017年時点においても約40%の人が利用している。また、商品・サービスの購入・取引については大きな変化がなく、20～50代の世代で40%超の人が利用している。

このように個人レベルで見ると、インターネット上の活動は一般化、活発化していることが分かる。

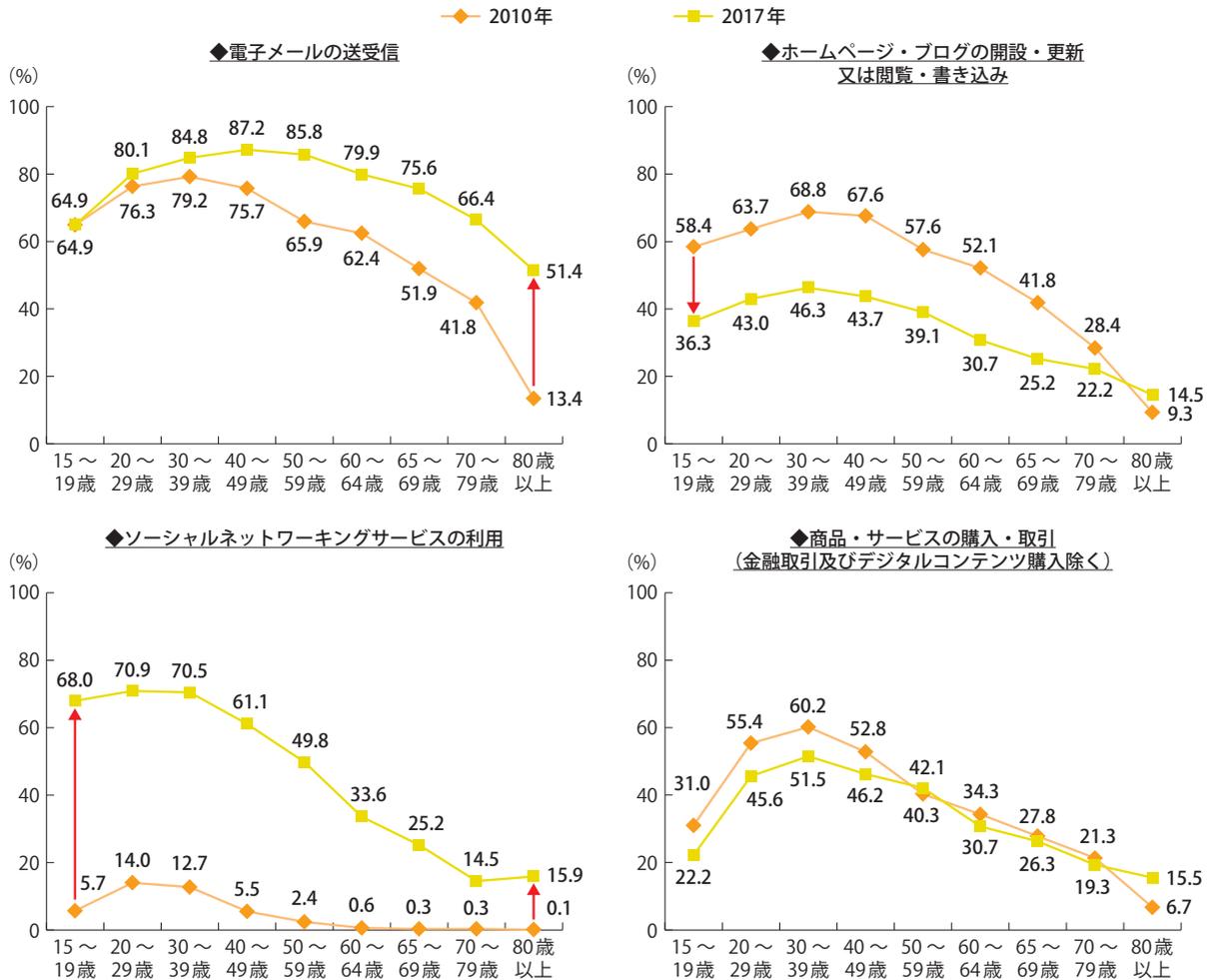
5 平成11年版通信白書

6 平成15年版情報通信白書

7 平成30年版情報通信白書

8 平成29年通信利用動向調査の調査票では、ソーシャルネットワークワーキングサービスを「Facebook、Twitter、LINE、mixi、Instagramなど」としている。

第3-1-8図 年齢別に見た、インターネットで利用したサービス・機能の推移（2010年－2017年）



資料：総務省「平成22年、平成29年通信利用動向調査」

(注)1.平成22年と平成29年の調査で、調査項目が相違することに留意が必要である。

2.「ソーシャルネットワーキングサービスの利用」の平成22年の結果は、「ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）への参加」の回答結果である。

3.「ホームページ・ブログの開設・更新又は閲覧・書き込み」の平成22年の結果は、「ホームページ（ウェブ）・ブログの閲覧」の結果であり、開設・更新・書き込みは含まれていない。

4.過去1年間にインターネットで利用した機能・サービスと目的・用途である。

第1節

第2節

第3節

②中小企業のICT活用状況

ここからは、中小企業のインターネットの活用状況を、総務省「平成29年通信利用動向調査」⁹を利用して見ていく。

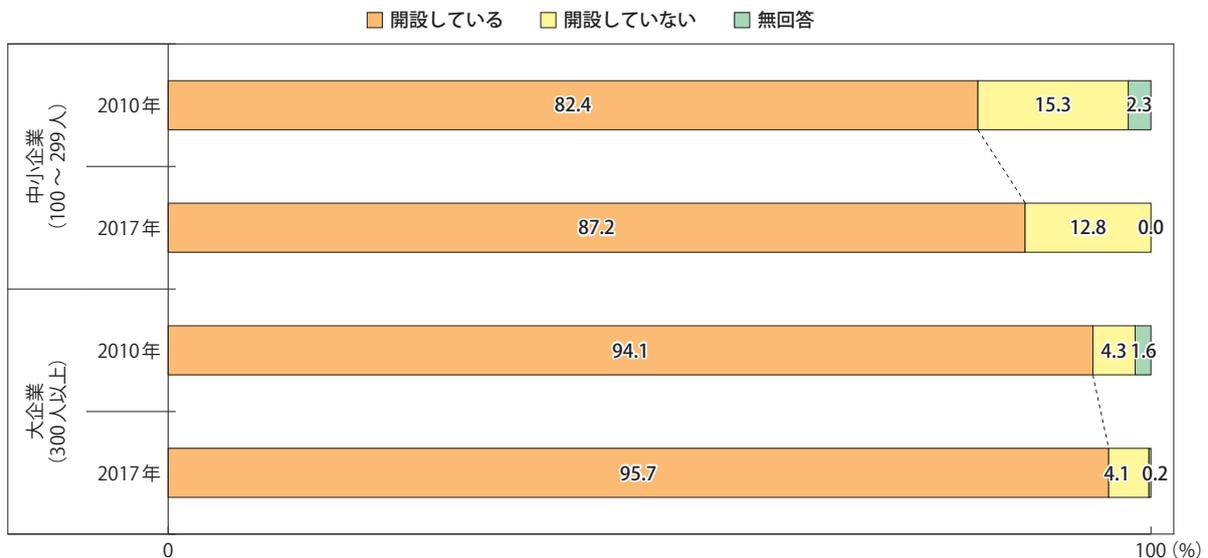
インターネットの普及を企業側から見ると、情報発信や取引の手段の範囲が大きく広がったと捉えることができる。

インターネット普及時代の購買行動は、「AISAS¹⁰」というモデルで知られており、購買の過程で、インターネット上で「検索」をすることが一般的になっている。言い換えれば、顧客と

の接点がインターネット上で設けられるようになっており、自社の存在や商品・サービスの認知度を高めるためにはインターネット上での情報発信が重要であるといえる。

第3-1-9図は、従業員規模別に見た、ホームページの開設状況の推移である。これを見ると、2010年と2017年を比較すると、中小企業、大企業ともにホームページを開設している企業の割合が若干増加しているが、2010年時点で既に大部分の企業がホームページを開設しており、顧客との接点となる窓口は設けられているといえる。

第3-1-9図 従業員規模別に見た、ホームページの開設状況の推移（2010年－2017年）



資料：総務省「平成22年、平成29年通信利用動向調査」

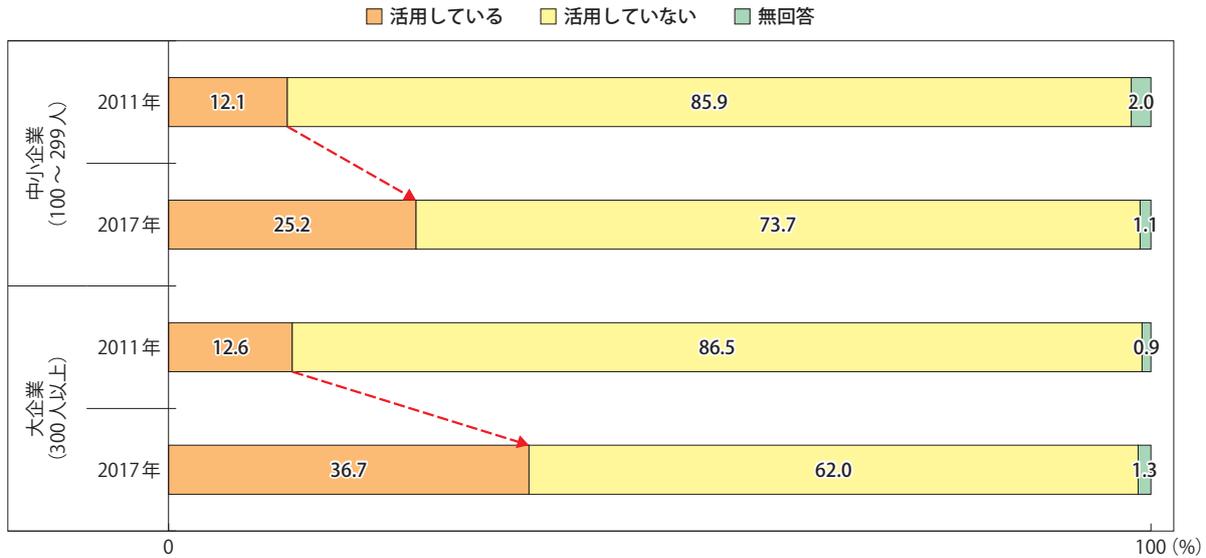
次に、企業におけるソーシャルメディアサービスの活用状況を確認する（第3-1-10図）。これを見ると、2011年時点において、大企業、中小企業ともに活用状況は1割程度と大きな差は見られなかったが、2017年時点においては中小企業の活用状況が25%に対して大企業が37%となり、差が拡大している。

ここでのソーシャルメディアサービスは、ブログ、SNSや動画共有サイトを指している。これらのサービスは無料・安価で利用できるサービスが多い点に特徴があり、中小企業にとって、始めやすいマーケティングツールであると考えられる。

9 本節では総務省「通信利用動向調査」を利用し分析を行っている。本調査は従業員数100人以上の企業を対象としているため、本調査を利用した分析は、特に断りがある場合を除き、従業員数100～299人の企業を中小企業、従業員数300人以上の企業を大企業と定義している。

10 AISASとは、2005年頃に（株）電通より考案された、インターネット時代における消費者の購買モデル。消費者の購買プロセスが、「Attention（注意）」→「Interest（関心）」→「Search（検索）」→「Action（行動・購入）」→「Share（評価の共有）」というプロセスに変化していることを指摘した。インターネットの普及により、「Search（検索）」、「Share（評価の共有）」が一般的になったことが特徴。

第3-1-10図 従業員規模別に見た、ソーシャルメディアサービスの活用状況の推移（2011年－2017年）



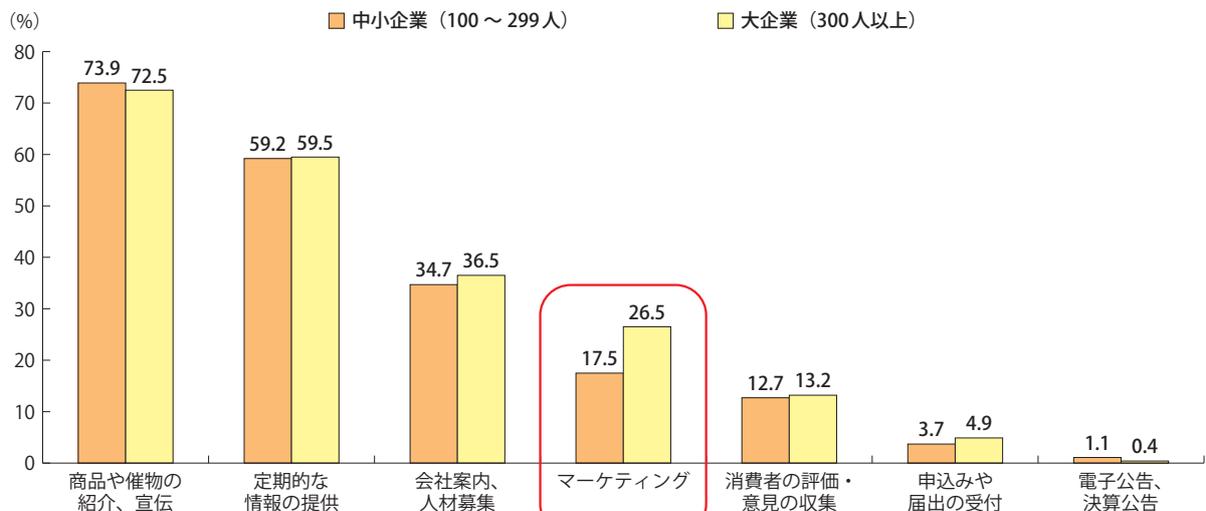
資料：総務省「平成23年、平成29年通信利用動向調査」

また、2017年におけるソーシャルメディアサービスの活用目的・用途を確認（第3-1-11図）すると、「マーケティング」ツールとしての活用について大企業と中小企業の差が見て取れる。ソーシャルメディアサービスを活用した情報発信は、マスメディアを通じたテレビCMや広告チラシのような一方的で画一的な情報発信と異なり、双方

的でターゲットに合わせた情報発信を行うことができる点が特徴的であり、「顧客との関係性」をより強固にする可能性がある。

運用方法に関しては慎重に検討する必要がある¹¹ものの、このような新たなツールを積極的に取り込んでいくことは重要であると考えられる。

第3-1-11図 従業員規模別に見た、ソーシャルメディアサービスの活用目的・用途（2017年）



資料：総務省「平成29年通信利用動向調査」
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
 2. 「その他」の項目は表示していない。

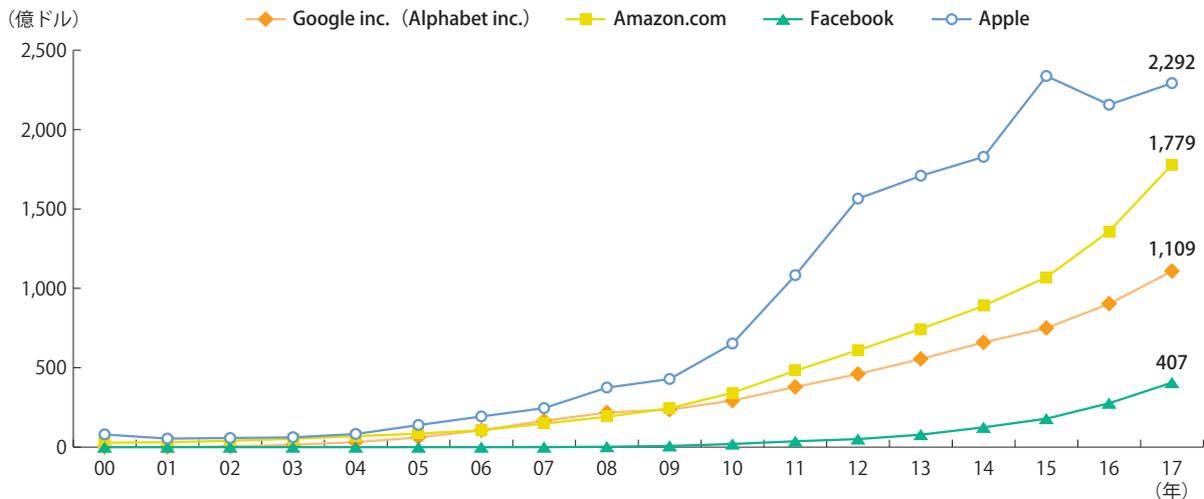
11 運用方法を誤ると、企業価値を毀損することになる点に留意が必要である。

コラム 3-1-1 デジタル・プラットフォーマーの台頭

インターネット及びモバイル端末などの普及により、新たなビジネスモデルも多く誕生している。現在、インターネット上では、経済活動を含む様々な活動が行われているが、これらのネット上の広範な活動の基盤を提供する者として、デジタル・プラットフォーマー¹²が、世界的に非常に大きな存在となっている。

コラム3-1-1①図は、GAFA (Google、Amazon、Facebook、Apple) と呼ばれる代表的なデジタル・プラットフォームを提供する事業者の売上高の推移である。これを見ると、デジタル・プラットフォーマーは、スマートフォンなどのモバイル端末の普及と時期を同じくして¹³急速に成長していることが分かる。

コラム3-1-1①図 デジタル・プラットフォームを有する代表的な事業者の売上高の推移



資料：総務省「平成29年版情報通信白書」、Stockclip HPより中小企業庁作成
 (注)1. Googleは2015年に設立された持株会社Alphabetへ再編されている。2015年以降はAlphabetの売上高である。
 2. Google、Amazon、Facebookは12月決算。Appleは9月決算。

我が国でも、デジタル・プラットフォーマーは既に生活の中に浸透している。コラム3-1-1②図は、我が国におけるスマートフォンからインターネットサービス利用者数の数を示したものである。これを見ると、いかに多くの人々がデジタル・プラットフォームを利用しているかが分かる。

コラム3-1-1②図 日本におけるスマートフォンからのインターネットサービス利用者数TOP10 (2018年)

| ランク | サービス名 | 平均月間利用者数 | 対昨年増加率 |
|-----|-------------|----------|--------|
| 1 | Google | 6,561万人 | 8% |
| 2 | Yahoo Japan | 6,033万人 | 7% |
| 3 | LINE | 5,816万人 | 11% |
| 4 | You Tube | 5,330万人 | 14% |
| 5 | Facebook | 4,617万人 | 18% |
| 6 | Rakuten | 4,561万人 | 4% |
| 7 | Amazon | 3,910万人 | 11% |
| 8 | Twitter | 3,908万人 | 11% |
| 9 | Instagram | 3,102万人 | 39% |
| 10 | Ameba | 2,566万人 | 0% |

資料：ニールセンデジタル(株) ニュースリリース「TOPS OF 2018 : DIGITAL IN JAPAN ~ニールセン2018年 日本のインターネットサービス利用者数ランキングを発表~」より中小企業庁作成
 (注) 1. 出所Nielsen Mobile NetView ブラウザとアプリからの利用18歳以上の男女
 2. サービス名はブランドレベルを使用
 3. 2018年1月から10月までのデータ：平均月間利用者数

12 一般に、ICTやデータを活用して第三者に提供される場を「デジタル・プラットフォーム」と総称し、デジタル・プラットフォームを運営・提供する事業者を「デジタル・プラットフォーマー」と呼ぶ。
 13 iPhoneが発売された2007年以降、スマートフォンは急速に普及した。

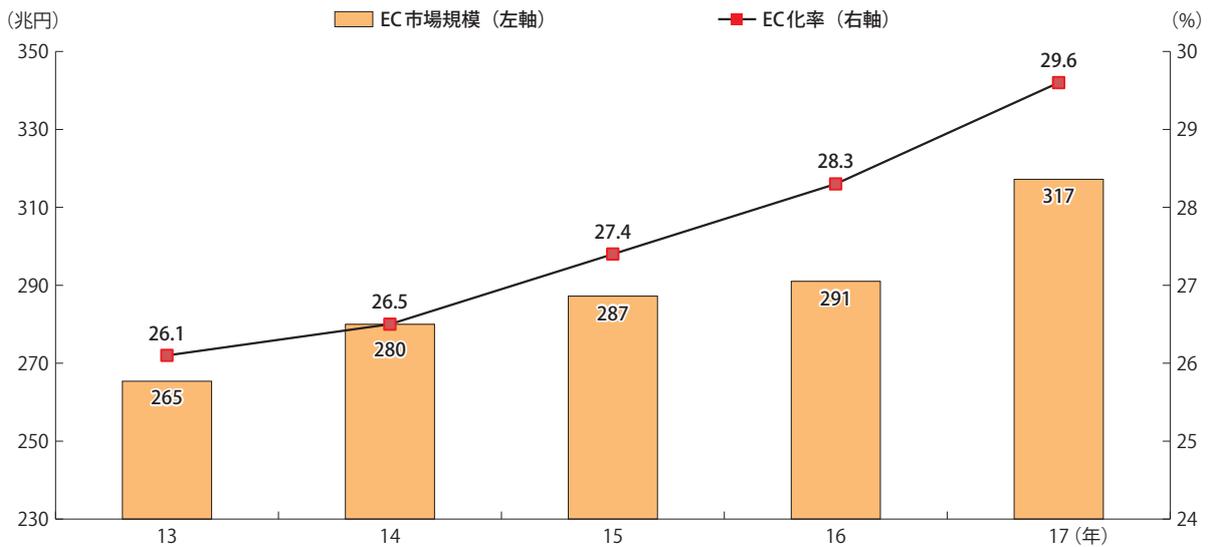
③ 中小企業における電子商取引 (Electric Commerce, 以下、「EC」) の利用状況

人口減少により、特に地方部では需要の減少が顕著であるが、ICT技術は地域を超えた販路拡大の可能性をもたらす。

その1つとして注目されるのは、ECである。

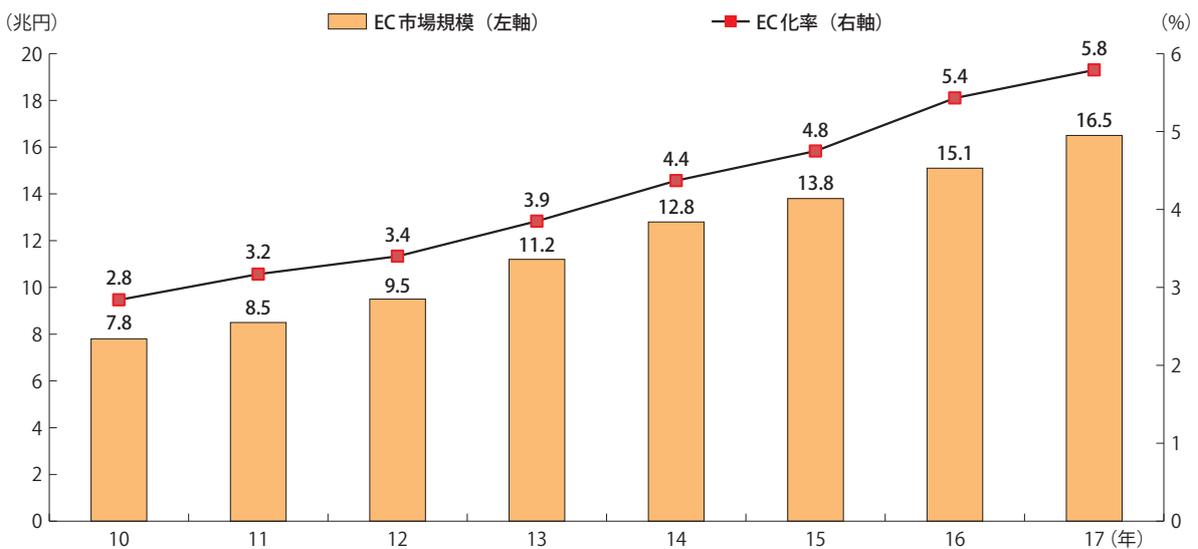
一般に、ECはインターネット上で行われる商品・サービスの取引を指し、第3-1-12図、第3-1-13図を見ても分かるように、企業同士の取引 (BtoB¹⁴)、消費者向けの取引 (BtoC¹⁵) の両面で拡大を続けている。

第3-1-12図 我が国のECにおける市場規模の推移 (BtoB)



資料：経済産業省「平成29年度電子商取引に関する市場調査」
 (注) EC化率とはすべての商取引金額 (商取引市場規模) に対する、電子商取引の市場規模割合を指す。

第3-1-13図 我が国のECにおける市場規模の推移 (BtoC)



資料：経済産業省「平成29年度電子商取引に関する市場調査」
 (注) 1. EC化率とはすべての商取引金額 (商取引市場規模) に対する、電子商取引の市場規模割合を指す。
 2. EC化率の算出対象は、物販系分野に限られている。

14 BtoBとは、企業間で行われる商取引を指す。EDI等を利用した受発注業務をイメージすると分かりやすい。
 15 BtoCとは、一般消費者向けの商取引のことを指す。

次に、中小企業のECの利用状況を確認する。

第3-1-14図は従業員規模別に見たEC¹⁶の利用状況である。中小企業でECを利用している企業の割合は44.7%と大企業を約10ポイント下回る水準となっており、拡大の余地が残されている可能性がある。

また、第3-1-15図はECを利用している企業の利用目的を示している。これを見ると、「販売」より「調達」でECが活用されていることが分かる。

最後に、特にBtoCのECでの販売モデルについて確認する（第3-1-16図）。大企業と中小企業との販売モデルを比較すると、自社サイトと電子モールの活用割合が異なる点が特徴的である。

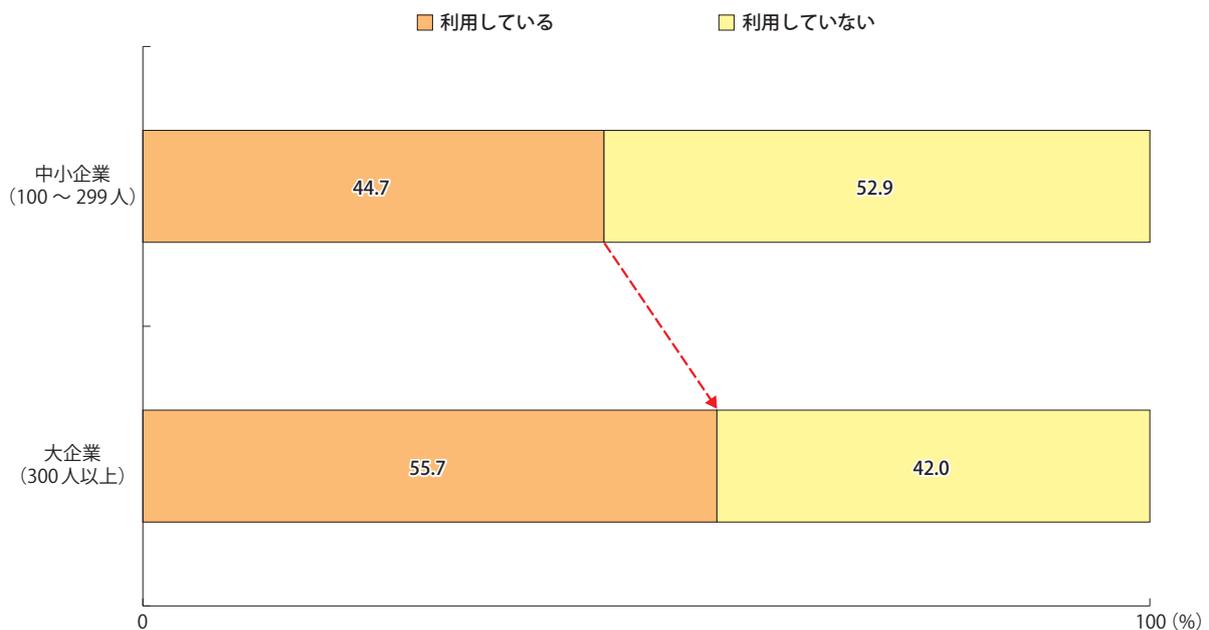
我が国でも、高い認知度を誇る電子モールが存

在し、その存在感は非常に大きなものになりつつある。このような電子モールへの出店は、集客力の観点からは出店者にとって大きなメリットがある反面、電子モール運営者¹⁷により定められたルールに従い、決められた手数料を支払う必要がある。

他方、自社サイトでの販売は自由な運営が可能であるが、一定の認知度が無ければ自社サイトへの集客は困難であると考えられる。

自社サイト、電子モールともにメリットとデメリットがあるので、電子モールへの出店を行うことで自社の認知度を高めつつ、リピーターを自社サイトへ誘導するなど、うまく活用していくことが重要である。

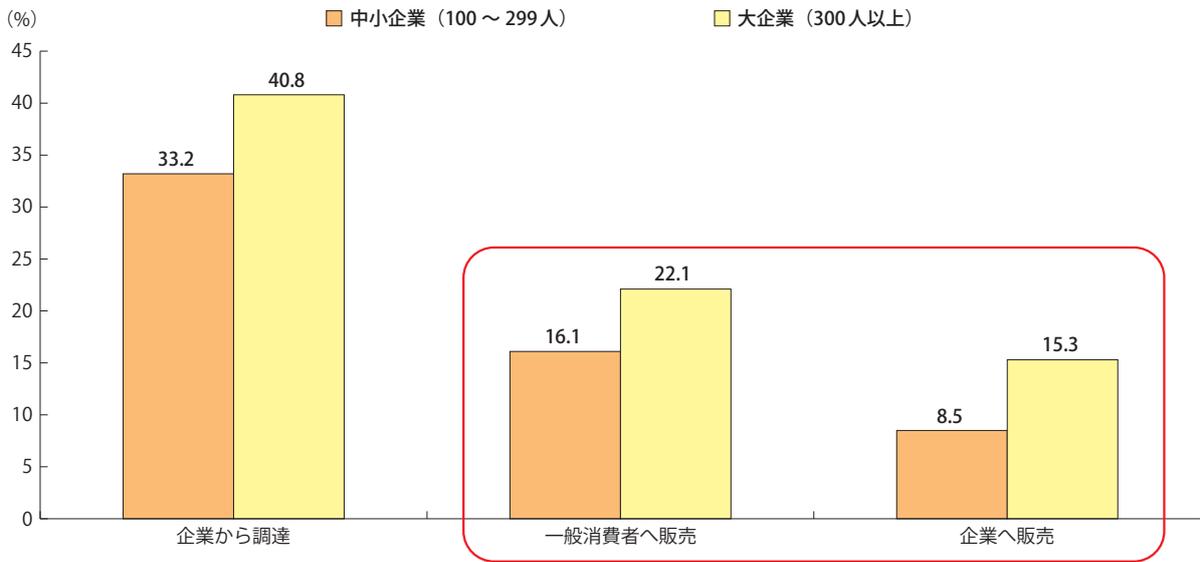
第3-1-14図 従業員規模別に見た、ECの利用状況（2017年）



16 ここでのECはインターネットを利用した調達・販売を指す。

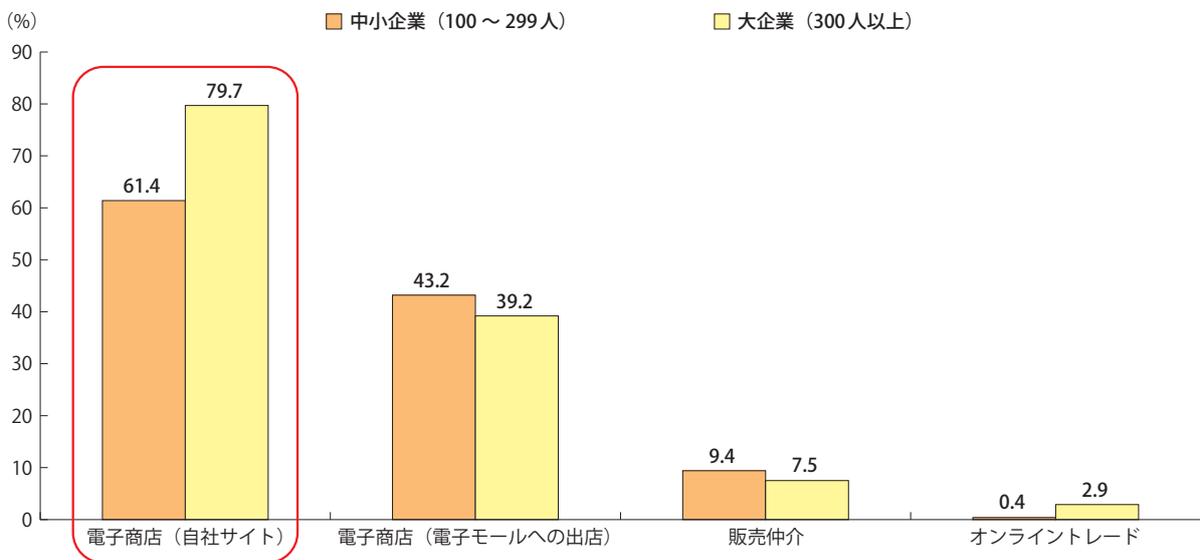
17 一般に、電子モール運営者はプラットフォームに該当する。

第3-1-15図 従業員規模別に見た、EC実施企業の利用目的（2017年）



資料：総務省「平成29年通信利用動向調査」
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
 2. 「ECを利用している」と回答した者に対する質問。

第3-1-16図 従業員規模別に見た、BtoCのECにおける販売モデル（2017年）



資料：総務省「平成29年通信利用動向調査」
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
 2. 一般消費者へインターネットを利用した販売を行っている」と回答した者に対する質問。

事例3-1-3に見られるように、ECを自社の経営に取り入れて有効に活用することは、地域内需要の減少が進む地方部において、海外も含めた販売を拡大する有効な手段になりうるだろう。

また、近年は人口減少とECの発達により、小売店の苦境が指摘されている。このような環境下において、「店舗で顧客を待つ」、「ECで買うこと

ができる商品を販売する」というビジネスモデルには限界がある。

事例3-1-4のように、顧客に対して「特別な価値や経験」を「事業者サイドから届けていく」ことも、経済・社会の変化に対応する1つの方法であると考えられる。

事例 3-1-3 ホシサン株式会社

「ECの戦略的な活用により、販路の拡大を実現した老舗企業」

熊本県熊本市のホシサン株式会社（従業員50名、資本金3,850万円）は、醤油・味噌、ドレッシングなどの調味料を製造・販売している企業である。

同社は創業100年超の老舗調味料メーカーであり、問屋を通して熊本市内の小売店や飲食店向けに醤油・味噌を中心とした調味料を販売してきた。しかし、約30年前から熊本市内に量販店の進出が進み、大手メーカーが市場を席卷し始めた。また、近年は共働き世帯の増加などライフスタイルが変化し、一般家庭では調理済食品が食卓に並ぶ機会が増えるなどの要因を背景に、醤油や味噌の販売量も減少していた。

このような背景から、熊本市内にとどまらずに販路を全国拡大させる必要性を感じ、約10年前から社内でEC販売の準備を進めてきた。EC販売の本格的導入に向けて専門的な知見を持つ人材を確保するため、ICTやネット通販に精通した人材の募集を継続していたところ、4年前に採用に成功。自社のホームページを作成し、大手通販サイトを利用してEC販売を本格的に始めることになった。

実際にEC販売を開始したところ、「火の国ぼん酢」などの熊本県らしい商品が、全国の消費者から高い評価を得た。熊本市内中心の従来の販売チャンネルでは、醤油や味噌などの定番商品の販売が中心だったことから、既存の商品との棲み分けを行いながら、新たな販路を獲得できたことは当社にとって大きな成果であった。この成功体験は、当社の新商品開発のモチベーションにもつながっている。

EC販売が軌道に乗る中で、同社はECの活用方法についても戦略的に見直しを進めている。ECは販路拡大のために非常に有効である一方、商品の認知度を高めるためにECサイト上で広告を行うと、多額の広告掲載料が利益を圧迫する。同社が販売する商品は、その特性上、1商品当たりの単価が1,000円に満たないものが中心であり、

高額な広告掲載料は費用対効果の観点から見合わなかった。そこで、当社は2018年9月からECサイト上での広告掲載を取り止めた。しかし、同社の商品は、その魅力から既に「ブランド」が確立され、十分な認知度を有していたほか、自社HPを利用した情報発信が十分に機能しており、広告掲載の取り止めによる販売量の減少といった問題は生じていない。また、現在は自社HPにてEC販売も行っている。

同社はさらに、海外の日本食ブームを機会として捉え、ECを活用した海外展開も視野に入れている。

古荘完二社長は「近年は、社会的トレンドが急速に変化する。この変化に遅れずついていくため、今後は、IoTやAIといった技術も積極的に取り入れていきたい。」と語る。



同社商品

事例 3-1-4 こども古本店

「顧客価値の追及により、他社では真似できない自社独自の付加価値や強みを発揮している事業者」

愛知県北名古屋市のこども古本店（従業員5名、個人事業者）は、主として子供向けの絵本のリサイクル販売を行っている事業者である。近年、大手ネット通販の台頭により、従来型の本屋が次々と姿を消していく中で、事業主の中島英昭氏は、2012年に子供向け絵本（古書）を主力商品とするネット通販事業を、2015年には車による絵本の移動販売を開始した。

古書の販売に当たって、利便性では大手ネット通販会社、価格優位性ではネットオークションに敵わないと考え、同事業者は独自の付加価値として、子供向けの絵本に特化し、徹底的に「品質」（きれいで安心・安全）を重視することと、絵本の楽しさを体験・共有してもらうといった他社では真似できない価値を提供するため、顧客（絵本を手に取る子供や母親など）の視点に立った販売戦略を展開している。

同事業者は、古書店として初めて最新の図書消毒機を導入しており、ごみ、ほこり、細菌、ダニなどの除去を可能としている。これによって、手作業でできない細部の消毒まで可能にし、「安心安全な絵本」としての商品展開を可能にしている。高品質な商品であることを顧客への最大の訴求ポイントとし、クリーニングの方法や過程などの詳細をホームページ上で紹介するなど、顧客へのPRを積極的に行っている。

また、車での移動販売においては、絵本に精通した専門のスタッフによる「読み聞かせライブ」を開催している。現代の子供たちは携帯ゲーム機やタブレット端末で遊ぶことが多くなっているが、この取組を通じ、子供たちに絵本の楽しさを実体験として感じてもらうことを狙いとしている。また、専門スタッフによる臨場感あふれる読み聞かせで

絵本の魅力をPRするとともに、地域の児童館等に子供たちの呼び込みをしてもらうなど、移動販売ならではの機動性や利便性といった強みをいかし、他社との差別化を図っている。なお、上述したクリーニング技術や、絵本の販売・読み聞かせライブに係る技能など、絵本に関する知識や専門性を習得させるため、従業員に対して4～6か月間の研修を実施している。また、同社はECでの販売を行っており、移動販売で絵本の魅力を知った顧客がリピーターとして購入することも多いという。

中島氏は「本屋の一番の魅力は人だと考えている。新しい本との出会いや接点をつくるのが本屋の本来の仕事であり、子供と母親の思い出が詰まった絵本のリサイクルを通じて、『あたらしいより、あたたかい。』という方針の下、徹底して安心・安全な商品を提供している。絵本を含めて、ものを大切にすることを伝えたい。」と語っている。



絵本の移動販売の様子

④第4次産業革命¹⁸がもたらす、「経営資源の格差解消」の可能性

ICT技術の急速な発達を背景にした経済社会のデジタル化は、人とモノだけでなく、今まで分散していたキー技術がつながり、相互に影響を及ぼしあうことが予想されている。これはICT産業に閉じた潮流ではなく、産業構造を大きく変化させる可能性があり¹⁹、既にこれらの新技術を基盤とした新たな製品・サービスも生み出されつつある。

この大きな変化は、18世紀末以降の水力や蒸気機関による工場の機械化である第1次産業革命、20世紀初頭の電力を用いた大量生産である第2次産業革命、1970年代初頭からの電子工学や情報技術を用いた一層のオートメーション化である第3次産業革命に続く産業革命として、「第4次産業革命」と言われている²⁰。

第4次産業革命はまさに進行しているところであり、今後、社会経済にもたらす影響を正確に予測することは困難である。

しかし、これらの新しい技術をベースとした新たな商品やサービスは、過去から指摘されてきた「大企業と中小企業における規模の格差」を解消する可能性を秘めていると考えられる。

ここでは、特に中小企業の経営の在り方を大きく変える可能性がある、「モノのインターネット（Internet of Things, 以下、「IoT」という。）、人

工知能（Artificial Intelligence, 以下、「AI」という。）」、「シェアリングエコノミー」、「フィンテック」の三つ^{21,22}の新しい技術の動向に触れるとともに、これらを有効に活用している事例を紹介する。

◇「IoT²³、AI²⁴」

近年、新しい技術としてIoT、AIが注目されている。その理由としては、「大量のデータを収集・分析することで様々な課題解決に活用できる」ことへの期待によるところが大きい。

通信技術、センサー技術などの発達により、様々なモノがインターネットでつながること（IoT）で、実社会の大量の情報を電子データとして扱えるようになった。さらに、AI²⁵により大量のデータを分析することで、一定の条件の下での最適解を導き出すことが可能になりつつある流れは、今後の経営の在り方を大きく変えていくだろう。

こうした中で、中小企業におけるIoT・AIの活用実態はどうなっているだろうか。

まず、中小企業のIoT・AIの導入状況を確認する。第3-1-17図は従業員規模別に見た、IoT・AIの導入状況である。これを見ると、中小企業は大企業と比較してIoT・AIの導入に総じて消極的であり、「IoT・AIどちらも導入意向はない」企業の割合が中小企業の半数を超えている。

18 第4次産業革命は現在進行形で進んでおり、広範な概念を内包する。ここでの説明は明確な定義を示しているわけではないことに留意されたい。

19 総務省「平成29年版情報通信白書」

20 内閣府「日本経済2016-2017 一好循環の拡大に向けた展望」

21 本白書では紙面の関係から三つに限定して解説を行うが、この他にも技術革新は多数存在しており、それぞれにビジネスチャンスが存在していると考えられる。

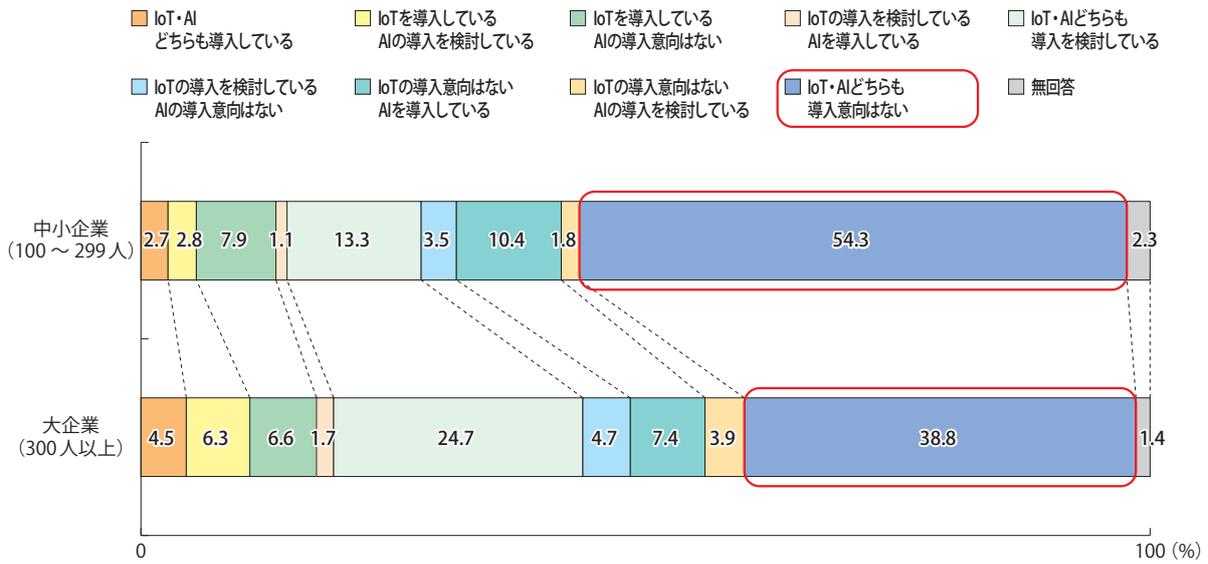
22 便宜的に分類しているが、これら三つについては技術的に相互補完的である点に注意が必要である。

23 IoTとは「Internet of Things：モノのインターネット」の略で、あらゆるモノがセンサーや無線通信機を介してつながる仕組みのこと。

24 AI（人工知能）とは、一般に人間の脳が行っている処理をコンピュータ上で行う技術やソフトウェア・システムを指す。

25 AIの歴史を振り返ると過去二度のブームがあったが、2000年前半から現在まで続いている第三次人工知能ブームは、コンピュータ自身が学習する「機械学習」や「深層学習」の進化によりもたらされたといわれている。（平成28年版情報通信白書）

第3-1-17図 従業員規模別に見た、IoT・AIの導入状況（2017年）

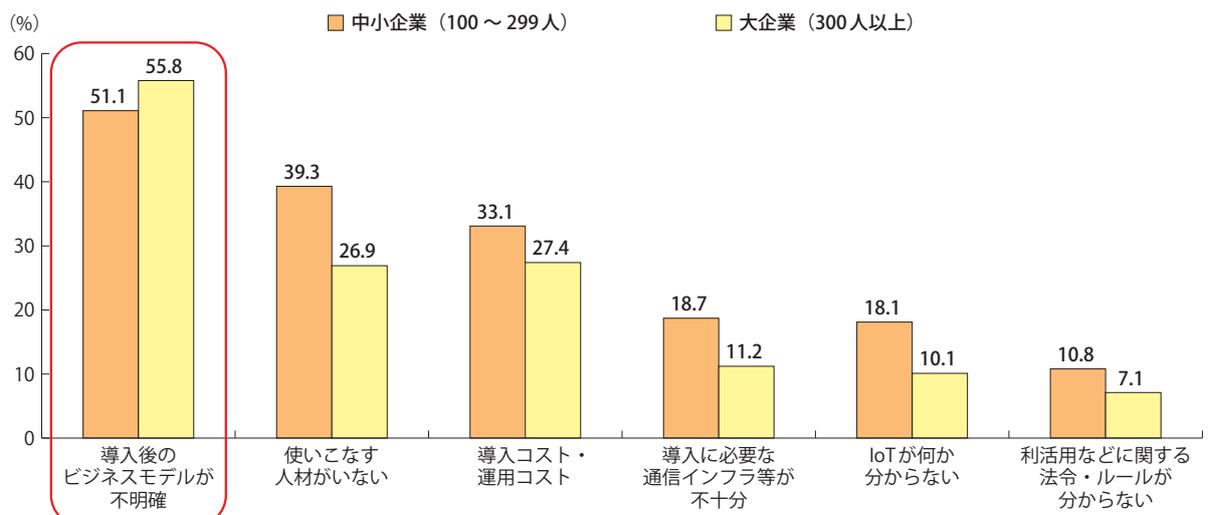


資料：総務省「平成29年通信利用動向調査」

次に、IoTの導入に着目して分析を行っていく。
 第3-1-18図はIoTの導入意向がない企業に対して、導入しない理由を見たものである。大企業・中小企業ともに導入しない最大の理由が「導入後のビジネスモデルが不明確」となっている点特徴的である。IoTは近年流行しているといっ

ても、企業にとってはあくまで経営上の課題を解決するためのツールである。自社の経営課題が明らかになっていない状況では、IoTを導入する必然性は乏しいため、まずは自社の経営課題を明らかにした上で、IoTの活用可能性を検討することが重要²⁶である。

第3-1-18図 従業員規模別に見た、IoTを導入しない理由（2017年）



資料：総務省「平成29年通信利用動向調査」
 (注) 複数回答のため、合計値は必ずしも100%とならない。

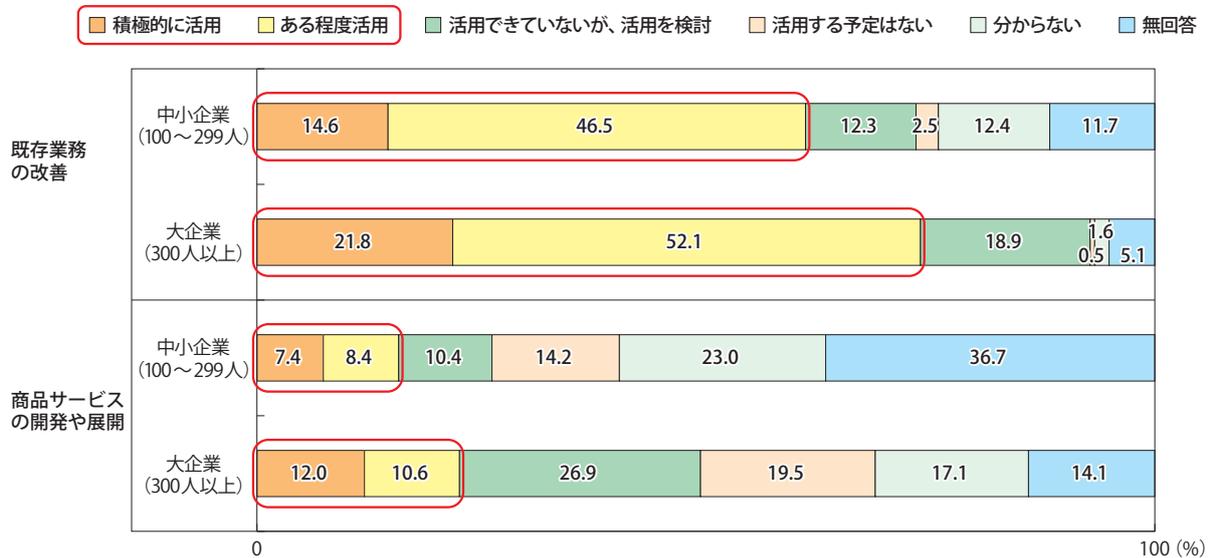
26 基本的な考え方はAIに関しても同様であろう。

本項の冒頭で触れたとおり、モノとインターネットがつながることで、様々なデータを収集・蓄積できるようになったが、より重要なことは収集・蓄積したデータをいかに活用するかということである。

第3-1-19図は、IoTを導入している企業に対し、収集・蓄積したデータの活用状況を見たものである。収集・蓄積したデータの活用方法は、大きく「既存業務の改善」と「商品・サービスの開

発や展開」の2つの方向性に分けられる。これを見ると、「既存の業務改善」への活用は大企業・中小企業ともに一定程度進んでいるが、「商品・サービスの開発や展開」に関しては、活用が進んでいないことが分かる。中小企業にとって、収集・蓄積したデータを基に新たな事業展開を検討していくことは、新たな成長機会につながる可能性がある。

第3-1-19図 従業員規模別に見た、IoTにより収集・蓄積したデータの活用状況（2017年）



資料：総務省「平成29年通信利用動向調査」
 (注) IoTを導入企業していると回答した企業に対する質問。

IoT・AIは、まだ縁遠い存在のように感じられるかもしれないが、例えば、スマートフォンの音声アシスタント機能や掃除ロボットなど、生活の中で既に浸透し始めているものも多い。

中小企業においては、IoT・AIを自社の経営に

活用できるか否かの検討²⁷を行い、経営課題の解消に役立てていくことが期待される。

事例3-1-5、事例3-1-6はIoT・AIを導入することで、経営課題の解決を図っている中小企業の事例である。

27 検討した結果、明確な理由により「導入しない」という判断を行うことも、経営判断としては重要である。

事例 3-1-5 杉崎リース工業株式会社

IoTシステムの導入でマネジメントを強化し、多拠点展開をする企業

新潟県新潟市の杉崎リース工業株式会社（従業員76名、資本金5,000万円）は、工事用の敷鉄板など、建設用仮設資材のリースを行う企業である。同社は国内トップクラスの敷鉄板保有数を誇り、国内の敷鉄板リース企業シェア1位を目指している。

これまで同社は、支店・営業所・工場を全国に展開し、順調に事業を拡大してきたが、近年では拠点が増加するにつれて、全社的にコミュニケーション不足になり、各拠点の詳細な状況を把握することが困難になりつつあった。また、全国の拠点には1、2名の社員で営業している支店・営業所・工場もあり、「つながり」が失われ、社員のモチベーション低下やトラブル発生時のリスクの増大、業務効率の低下といった問題につながることを懸念していた。

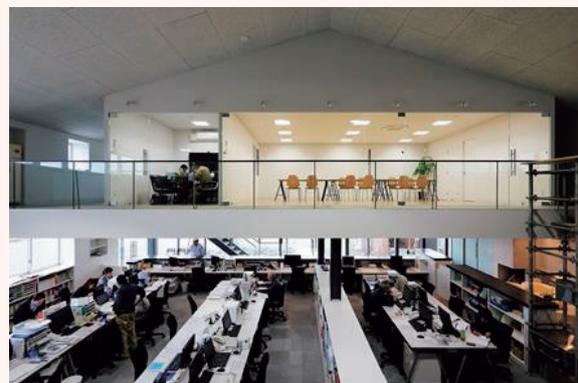
このような状況で、杉崎由樹社長は、全国の従業員が安心して効率的に業務を行える仕組みの構築を目指し、まずリアルタイムの情報管理の導入を進めた。同社では、支店・営業所で契約・請求管理や顧客対応を行い、工場で敷鉄板などの貸出・返却・保管業務を行っているため、顧客対応を行う支店・営業所では工場の在庫状況の把握が難しく、出入庫管理にかかる手間が非常に大きかった。そこで、この問題を解決するために、工場にカメラを設置し、その映像をスマートフォンやタブレットから、いつでもどこでも確認できるシステム（まとめてネットワークカメラ with Safie）を構築した。

その結果、急な顧客からの要望に対しても応えられるようになるなど、支店工場間の連携が大幅に改善された。また、リアルタイムの在庫把握により工場間の在庫融通が容易になり、逸注を減らすことができた。さらに、カメラ映像での管理はトラブル発生時の対処にも役立つ。例えば、工場内での同社商品と顧客の車両が接触した際の事故検証で大いに役立った。

また、全社のコミュニケーションを充実させるために、スマートフォンでも利用できるテレビ会議システムの導入も行った。この結果、リモートでのミーティングが可能と

なり、失われつつあった一体感を取り戻すことができた。

杉崎氏は「中小企業の最大の強みは、密なコミュニケーションによる柔軟かつ迅速な対応だが、これを失うことを恐れ、全国展開を断念する経営者も多い。しかし、IoTはこの問題を解決する有効な手段だ。また、従業員の負荷軽減にも有効であり、今後も積極的なシステム導入を進め、働きやすい環境を整備したい。」と語る。



職場の様子



杉崎由樹社長

事例 3-1-6 有限会社あびや

「AIによるデータ分析で、業務改善や従業員の士気向上、売上拡大を実現した企業」

三重県伊勢市の有限会社あびや（従業員45名、資本金500万円）は、1912年に創業し、100年以上、伊勢神宮の内宮前で経営してきた飲食店である。

大手IT企業に勤めていた現社長の小田島春樹氏が、2012年に入社した当時は、レジもない食券式の大衆食堂であり、「経験と勘」に基づく事業運営が常態化していた。このため、正確な需要予測ができず、仕入や調理品のロス（食品ロス）がかなり発生していたほか、非効率な業務により現場で働く従業員は疲弊していた。

このような状況を改善するため、同氏は「来客予測」を重点課題と定め、ICTを活用した課題解決を検討した。ITベンダーと解決の方法を探る中で、来客数の予測を行うためには膨大なデータ処理が必要であり、AIを利用することが最適であるとの結論に至った。AIを用いた来客数の予測などを進めるに当たっては、150種類ものデータと来客数の関係性についてデータ分析を重ね、天候や近隣の宿泊者数との関係など、来客数と関連性の深い項目に絞って分析していった。その結果、「どの時間帯に、何人のお客様が来店するか」「お客様が注文するメニューは何か」といった項目について、90%以上の精度での事前予測ができるようになった。需要予測の精度向上は、事前の仕入れや仕込みの効率化につながり、食品ロスの大幅な改善にもつながった。

また、従業員にとっても余計な調理を行う必要がなくなり、業務負担が軽減されるとともに、時間帯別の来客数の予測により、業務時間中の「空き時間」を有効活用することに成功した。この効率化により、従業員を増やすことなく店舗の一部スペースで商店や屋台の販売を開始するなど、多様な業務を行うことができるようになった。また、従業員に余裕ができ、接客の質が向上しただけでなく、従業員から業務改善の提案が出るようになるなど、活気ある職場作りにもつながっている。さらに、需要予測だけでなく、店舗の内外に設置したカメラの画像をAIで解析することで、来客数や性別・年齢構成など詳細な顧客分析も可能となり、データに基づく業務改善を進めている。

これらの取組により、従業員数を増やさずに、当社は従来と比べ売上高を4倍に増加させることができたほか、週休二日制や長期休暇の導入、従業員の給与アップも実現した。

小田島社長は、自社のAIを活用した一連の経営改革の実績を踏まえ、2018年6月に（株）EBILABを設立し、自社で構築したデータ活用の仕組みの外販も開始している。同氏は「EBILABを通じて日本のサービス業の課題解決に貢献していきたい」と語る。



データを確認する従業員の様子



店内の様子

コラム 3-1-2

中小企業のAI等の導入を支援するサポイン事業

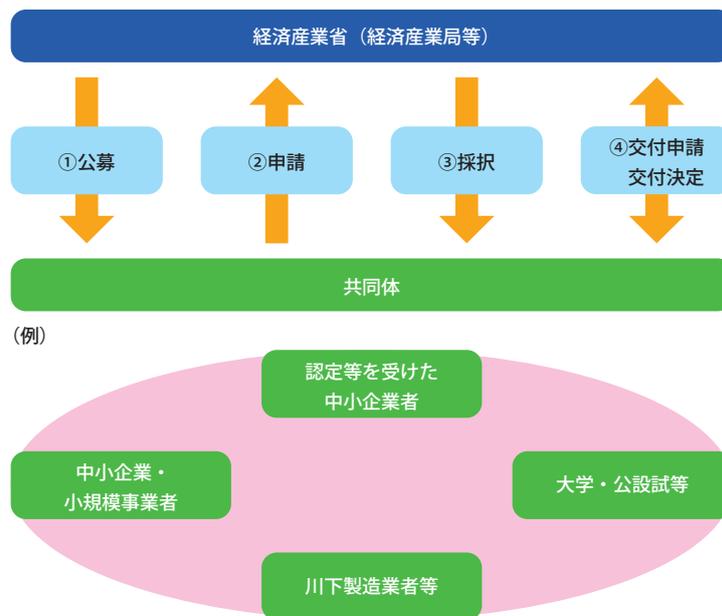
戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業²⁸）は、中小企業が担うものづくり基盤技術の高度化に向けた研究開発及びその成果の利用を支援する事業で、3年間で最大9,750万円の補助金が受けられる制度である。

サポイン事業の支援を受けるためには、中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律（ものづくり高度化法、平成18年施行）で定める中小企業者が取り組むべき研究開発の方向性を示す「指針」に沿って研究開発を行うことが求められる。

この「指針」は平成30年3月に改正が行われ、近年深刻化する人手不足を背景に、中小企業の生産性を高める研究開発投資を促すため、IoT・AI等の活用が技術指針に盛り込まれるとともに、IoT・AI時代の研究開発の方向性が明示された。

IoT・AI時代の研究開発の方向性は、①中小企業自らによるIoT・AI等の技術の高度化と②IoT・AI等を活用した中小企業自らの基盤技術の高度化の2つの方向性を示しており、IoT・AI等の技術の高度化を牽引する研究開発を行うこと（①）と、IoT・AI等の技術を活用し自社の事業に活用するための研究開発を行うこと（②）を支援していく方針である。

コラム3-1-2①図 サポイン補助のスキーム



サポイン補助金を活用し、AIを使った研究開発の事例として、茨城県東海村の株式会社ヒバラコーポレーション（従業員40名、資本金3,000万円）を紹介する。同社は、平成28年度にサポイン補助金の採択を受け、熟練技術者の塗装技術を、AI等を利用することで、ロボットにより再現することに取り組んだ。具体的には塗装の現場で熟練技術者の操作をデータベース化し、AI等を活用することで最適なスプレーガンの操作を算出し、ロボットアームに学習させることで、多品種少量生産に対応する自動塗装に向けた仕組みを開発した。これにより塗装の現場における熟練技術者の減少や技能の伝承などの課題解決につながる事が期待される。

28 サポートインダストリー（通称：「サポイン」）は、日本経済を牽引する自動車、情報家電、航空機等の産業を支えている精密加工、立体造形、機械制御等の基盤技術を有するものづくり中小企業群を指している。

コラム3-1-2②図 熟練技術者の技術を、ロボットアームに学習させるプロセス



①熟練技術者の技術をデータ化するため、熟練技術者がマスターアームと呼ばれる装置を利用して、実際に塗装作業を行う。



②マスターアームを利用して習得したデータを変換



③データ化された熟練技術者の技術を、ロボットアームが再現

サポイン事業では指針改正をきっかけとして中小企業によるAI・IoTを使った新たなビジネスモデルへの展開、中小企業によるデータ活用、企業間のデータ連携等を促進していく。

◇「シェアリングエコノミー」

インターネットやスマートフォンなどの普及を背景に「シェアリングエコノミー」と呼ばれる新たな経済活動が拡大している。

シェアリングエコノミーの基本的なビジネスモデルは、「使われていない資産（供給者）を、必要としている人（需要者）に提供することで、新たな価値を生み出す」²⁹という捉え方ができる。この需要者と供給者を結びつける「場（プラットフォーム）」をインターネット上で設ける³⁰こと

で、これまで結びつけることが困難であった二者のマッチングを効率的に行う仕組み³¹が普及し始めている。

（一社）シェアリングエコノミー協会ではシェアの対象となるものに着目し、以下の5類型にサービスを分類している（第3-1-20図）。この分類で特徴的な点は、「有形」資産だけでなく、スキルなどの「無形」資産もシェアの対象となっていることが挙げられる。

第3-1-20図 シェアリングエコノミーの5類型

| シェアの対象 | 概要 |
|--------|------------------------------------|
| 空間 | 空き家や別荘、駐車場の空間をシェアする。 |
| 移動 | 自家用車の相乗りや貸自転車サービス等、移動をシェアする。 |
| モノ | 不用品や今使っていないものをシェアする。 |
| スキル | 空いている時間やタスクをシェアし、解決できる人が解決する。 |
| お金 | サービス参加者がほかの人々や組織、あるプロジェクトに金銭を貸し出す。 |

資料：総務省「ICTによるイノベーションと新たなエコノミー形成に関する調査研究」（2018年）

第3-1-21図はシェアリングサービスを提供する事業者の売上に基づき推計された、我が国のシェアリングエコノミーの市場規模である。これ

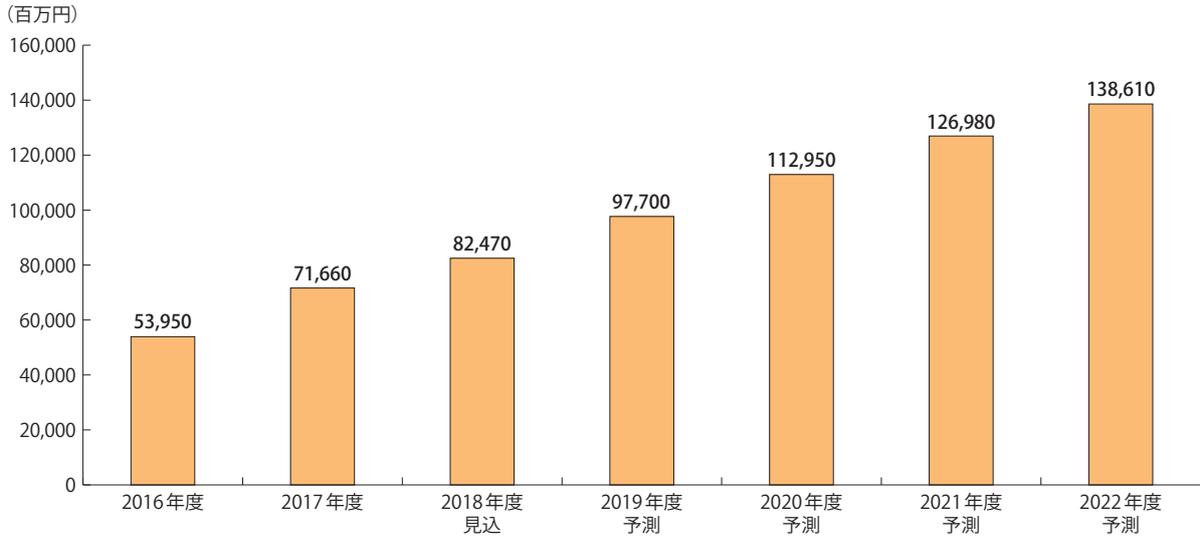
を見ると、シェアリングエコノミーは、今後も伸長を続ける市場であり、新たなサービスが生まれることが予想される。

29 シェアリングエコノミーの明確な定義は存在していない。

30 一般にこのような仕組みを作る場は「プラットフォーム」と呼ばれ、このような場を提供する事業者はプラットフォームと呼ばれる。

31 先に述べたECモールの運営者もプラットフォームに位置づけられる。

第3-1-21図 シェアリングエコノミーサービスの市場規模推移と予測



資料：(株) 矢野経済研究所「シェアリングエコノミー（共有経済）サービス市場に関する調査（2018年）」（2018年9月）

(注) 1. サービス提供事業者の売上高ベースの数値であり、2018年度は見込み値、2019年度以降は予測値である。

2. 本調査におけるシェアリングエコノミー（共有経済）サービスとは、「不特定多数の人々がインターネットを介して乗り物・スペース・モノ・ヒト・カネなどを共有できる場を提供するサービス」のことを指す。ただし、音楽や映像のような著作物は共有物の対象としていない。

このように盛り上がりを見せるシェアリングエコノミーは、中小企業にどのようなメリットをもたらす可能性があるだろうか。

第3-1-22図はシェアリングエコノミーが中小企業にもたらす可能性をまとめたものである。先述のとおり、シェアリングエコノミーは、仲介の

場を提供する「プラットフォーム」、資産などを提供する「供給者」、資産などを利用する「需要者」の三者から構成されるが、いずれの役割でもシェアリングエコノミーに参加することで経営課題の解決につながる可能性がある。

第3-1-22図 シェアリングエコノミーが中小企業にもたらす可能性

| シェアリングエコノミーにおける役割 | 活用の可能性がある中小企業(例) | 期待できる効果(例) |
|------------------------|--|--|
| プラットフォーム (仲介の場の提供者) | ・新たな事業展開や、ビジネスモデルの転換を図りたい企業 など | ・新たな事業領域の開拓や既存事業とのシナジーを獲得できる可能性 |
| 供給者 (資産の提供者) | ・不稼働資産、過剰設備を有する企業 など | ・不稼働資産を有効活用することにより、追加コストをかけずに収入を増加させることができる可能性 |
| 需要者 (資産の利用者) | ・人手や専門的なノウハウが不足している企業 ・大規模な設備投資を行う資金力を有していない企業 ・車両などの固定資産を恒常的に利用しない企業 など | ・人手やノウハウ、設備など、不足する経営資源を、低コストで調達できる可能性 |

資料：中小企業庁作成

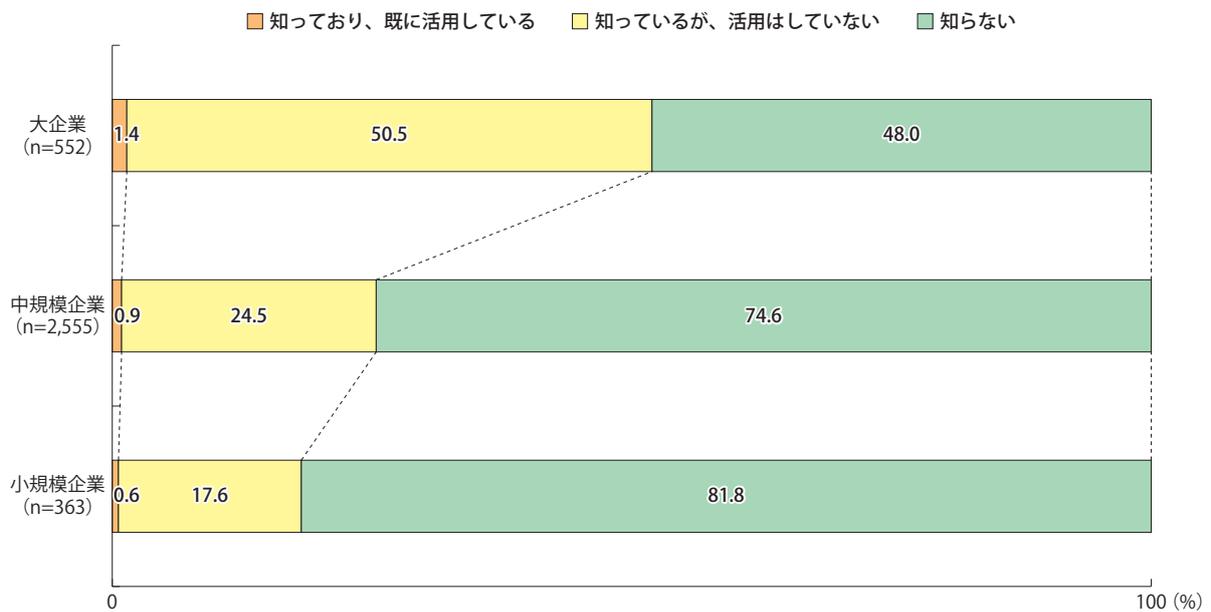
ここからは、中小企業のシェアリングエコノミーの認知度について確認していく。

第3-1-23図は、2016年時点における、企業規模別に見たシェアリングエコノミーの認知状況である。これを見ると、中小企業は大企業と比較してシェアリングエコノミーの認知度が低いことが分かる。他方で、活用状況を見ると大企業と中小

企業の間で顕著な差は見られない。一因としては、シェアリングエコノミーは個人間のマッチングを中心に成長している市場であることが挙げられる。

しかし、事例3-1-7からも分かるとおり、今後は企業向けのシェアリングサービスも増加していくと考えられる。

第3-1-23図 企業規模別に見た、シェアリングエコノミーの認知状況

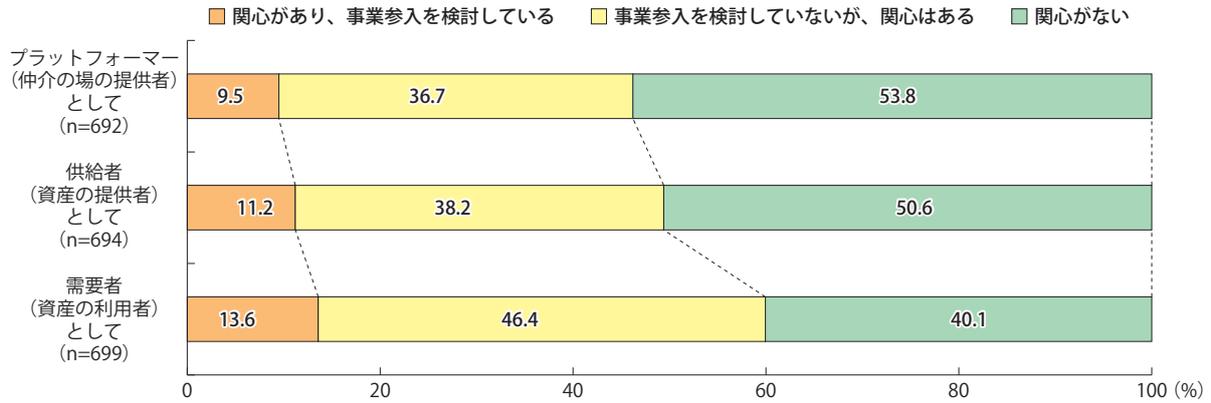


資料：(株)野村総合研究所「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月)

第3-1-24図は、「シェアリングエコノミーを知っているが、活用していない中小企業」に対して、シェアリングエコノミーを構成する3つの役割に対する関心度を示している。これを見ると、中小企業は需要者としてシェアリングエコノミーを活用するニーズが高いことがうかがえる。特

に、近年では人手不足が進む中、シェアリングサービスを活用することで、設備などの固定資産だけでなく、人手やノウハウまでもが、これまでより低いコストで獲得できるようになっていくと考えられる。これは、中小企業の経営資源の過小性を解消する大きなチャンスである。

第3-1-24図 中小企業のシェアリングエコノミーに対する関心度



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月)

(注)1. シェアリングエコノミーの認知度に関する設問で「知っているが活用はしていない」と回答した企業に対する質問。

2. 「プラットフォーム提供者として(シェア事業者)として」、「保有する遊休資産(場所・モノ・サービス等)の提供者として」、「場所・モノ・サービス等の利用者として」という回答を、それぞれ「プラットフォーム(仲介の場の提供者)として」、「供給者(資産の提供者)として」、「需要者(資産の利用者)として」としている。

第1節

第2節

第3節

事例

3-1-7

株式会社シェアリングファクトリー

「設備のシェアを通じて、中小製造業の設備に関する課題を解決している企業」

愛知県名古屋市の株式会社シェアリングファクトリー（従業員3名、資本金500万円）は、「使っていない設備を持っている企業」と「設備を使いたいが自前での購入は難しい企業」をマッチングし、多額の設備投資をすることなく製造業を営むことを可能にするプラットフォーム企業である。

一般に、製造業は設備を自ら所有することが多いが、技術革新の速度が速まる中で、「設備を購入したいが、来年も同じ仕事があるか分からない」「数年後には、全く違うものを製造している可能性が高い」といった理由から、特に中小企業は思い切った設備投資を行っていく。

近年、民泊やカーシェアなど、個人間取引でシェアリングエコノミーが普及する中で、日本特殊陶業株式会社の従業員だった長谷川祐貴氏は、「企業間でもシェアリングエコノミーを活用すれば、中小企業の設備投資に関する課題を解決できる」と考え、2016年に社内プロジェクトを立ち上げ、2018年にスピノフする形でシェアリングファクトリーを設立した。

同社は、まず「設備のシェア」の事業性を探るべく、多くの町工場を訪問し、多くの企業が稼働していない設備を多数所有していることを確認した。また、これらの設備の他社への貸出し可否を尋ねたところ、「いつでも可能」や「一部の時間帯（夕方など）は可能」と回答する企業が多かった。同じ工業団地の中で、設備を借りたいと考える企業のすぐ近くに、その設備を使わずに眠らせている企業があるという事例もあった。このような調査に基づき、同社は、貸与可能もしくは売却可能な設備を有する企業と、それを使用したいもしくは安価で購入したい企業をマッチングさせる、BtoBのプラットフォームを新たなビジ

ネスとして開始した。

同社のサービスは、「設備の所有者」が設備の種類や、貸与に関する価格や時間帯、売却価格などの条件をWeb上に掲載し、それを見た「借りたい人」もしくは「買いたい人」が相談・申込みをしてマッチングする仕組みである。現在、登録されている機械装置や計測機器などの設備は400を超え、サービス開始時から毎月マッチング件数は伸びているという。

同社の長谷川祐貴社長は「当初は想定していなかった、これから製造業で起業する人による利用もあり、初期費用を低く抑えられると好評を頂いている。今後も、シェアリングエコノミーによる設備の稼働率向上と固定費の削減を通じて、日本の製造業の発展に貢献していきたい。」と語っている。



同社サービス

コラム 3-1-3

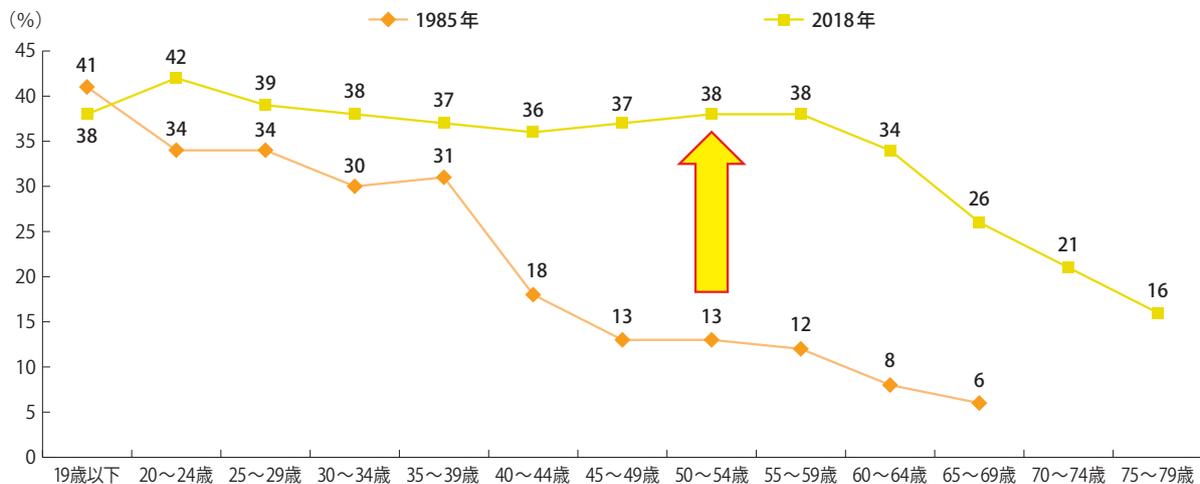
所有から使用へ～価値観の変化とシェアリングサービス～

これまで自分で利用するモノに関しては、購入し「所有」することが一般的だったが、近年はこの価値観についても変化が生じている。

コラム3-1-3図は、(株)野村総合研究所が行った「生活者1万人アンケート調査」による、レンタルやリースの使用に対する抵抗感についての回答結果である。

これを見ると、1985年の調査では、特に40代以降の世代でモノを所有することに対する意識が高いことが分かるが、2018年の調査結果を見ると20代以降の全世代でレンタルやリースに対する抵抗感が低い割合が増加していることが分かる。

コラム3-1-3図 レンタルやリースを使用することに対する抵抗感が低い人の割合の推移



資料：(株)野村総合研究所「生活者アンケート調査(1985年)」「生活者1万人アンケート調査(2018年)」調査結果より中小企業庁作成
 (注)1. 全国の満15～69歳の男女個人を対象に調査。(2012年調査から調査対象者を満15～79歳に拡大している)
 2. 1997年から3年ごとに行われているアンケートである。

レンタルやリースは、これまでもDVDやウェディングドレス、スキー用品など、特定の領域では一般的なことであった。しかしながら、ここまで見てきたとおり、シェアリングエコノミーの拡大によって、これまで購入し所有することが一般的であった財・サービスも、レンタルやリースの形態に代わっていく可能性がある。

事例3-1-8のように、この変化を機会として捉え、プラットフォームとして事業を展開する中小企業も現れている。

事例 3-1-8 合同会社 atsumari

『所有』から『共有』へという消費者の新たなニーズに応え、
楽器のシェアリング・プラットフォームを構築・運営する企業」

東京都千代田区の合同会社 atsumari (CEO: 木附篤人、COO: カポラリ真亮) は、弦楽器の国内外における卸売事業と楽器の利用者・出品者・職人をつなぐ新たなプラットフォームを開発運営する企業である。

モノを持たないライフスタイルが加速する中、楽器をシェアするという選択も可能になった。同社のサービスを利用することで、楽器の利用者は、気に入った楽器をリーズナブルな価格で気軽に使うことが可能に、楽器の所有者は、タンスの肥やしと化している楽器を利用して副収入を得ることが可能に、そして、楽器の職人は、幅広い利用者に職人技を体験してもらうチャンス拡大につながる、シェアリング・エコノミー時代における三方良しの革新的なサービスとなっている。

世の中には、「楽器を持ってはいるが、使わずに保管している」という所有者が数多く存在する。しかし、楽器をショップなどに販売しようとする、希望の買取価格から程遠い価格になってしまう傾向にある。他方で、楽器を必要としている人たちがインターネットで購入する場合、「試奏できない」、「楽器についての情報が少ない」といった点がネックとなり、購入に抵抗を感じるケースも少なくない。

しかし、同社のサービスでは、これまでの卸売事業によって築いた知見により出品される楽器の厳密な審査（出品された楽器を全て同社が画像、動画、説明文を目視で確認し、価格や説明文の訂正を出品者に促す）が行われるほか、利用者は出品者に対してコミュニティ機能で質問ができるので、信頼できる情報の下に、安心して楽器を使うことが可能となっている。また、音大生や音楽教室の生徒、サークルや部活動などで楽器を使用する人々のほか、コンクールなど一定期間だけ特定の楽器を使用した演奏者、趣味で音楽を楽しみたい人々、成長に応じて楽

器をサイズアップさせたい子供といった、幅広い利用者の要望に応えるサービスとなっている。さらに、同サービスの大きな特色は、出品者枠に「楽器職人」を採用している点である。シカゴでヴァイオリン製作を学んだCOOのカポラリ真亮氏から、学生仲間が「リペア職人と楽器製作を両立させたい」「奏者ともつながりたい」といった卒業後の希望を持つことを聞いたCEOの木附篤人氏が、この機能を発案した。楽器職人は職人会員としてアカウント登録をすることによって、今までになかった新しいつながりを作ることが可能となっており、幅広い利用者に職人技を駆使したハイクオリティーな楽器を体験してもらう機会を提供する。利用者は気に入った楽器をそれまでの利用料を差し引いたリーズナブルな価格で購入できるため、楽器の販路拡大にも資するサービスとなっている。

今後の展望として、木附篤人CEOは「2~3年後を目途に、音楽教室の講師や経験者による演奏指導のスキルシェアリングサービスや、演奏場所の共同利用など場所のシェアリングサービスを同プラットフォーム上で全て完結できるサービスを開発していきたい」と語る。



同社Webサイト

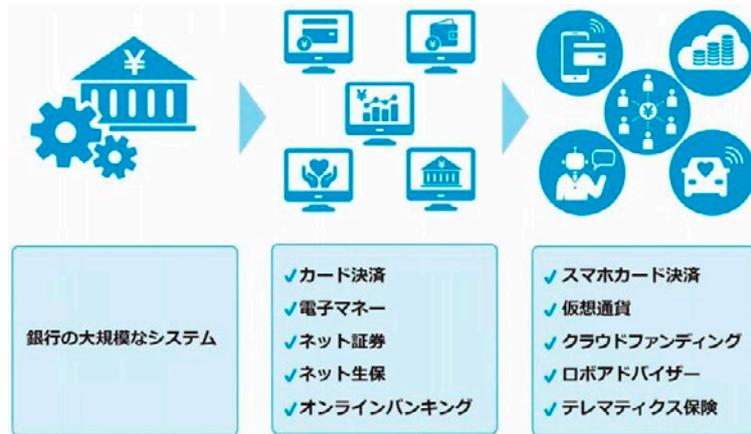
◇フィンテック

フィンテック (FinTech) とは、金融 (Finance) と技術 (Technology) を組み合わせた造語³²であり、金融サービスと情報技術を結び付けた様々な革新的な動き³³を指す。

ビスの進化のイメージである。フィンテックにより、これまで銀行・証券会社に依存していた金融システムは、法人・個人を問わず、より柔軟な形で効率的なものへと変容していく可能性³⁴がある。

第3-1-25図はICT技術の進展による金融サー

第3-1-25図 IT技術の進展による金融サービスの進化



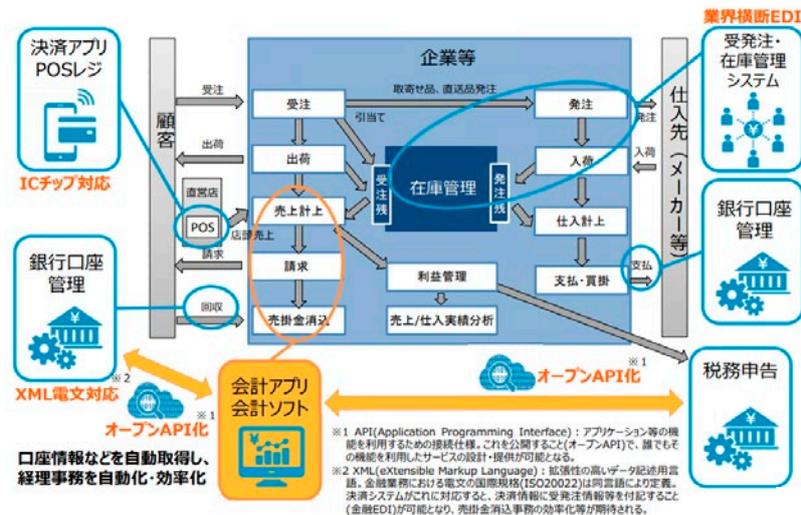
資料：経済産業省産業資金課「FinTech（フィンテック）について」（2016年4月）

企業の業務プロセスも、フィンテックを利用することで大きく効率化する可能性を秘めている。第3-1-26図はフィンテックにより代替可能性のある業務領域を示したものである。特に中小企業

では、受発注や経理・会計などの間接業務が紙で行われていることが多い³⁵が、フィンテックを導入することで間接業務の軽減が期待される。

32 近年、様々な産業でテクノロジーの活用が進められている。このような動きは「X-Tech」と総称されている。例えば、HRTech=「人材 (Human Resource) × Technology」やEdTech=「教育 (Education) × Technology」等。
 33 金融庁ホームページより
 34 フィンテックの発展にも、インターネット・スマートフォンの普及、AI・IoTなどの技術革新が大きくかかわっている。
 35 2018年版中小企業白書

第3-1-26図 企業の業務プロセスとフィンテックの利用可能性（イメージ）



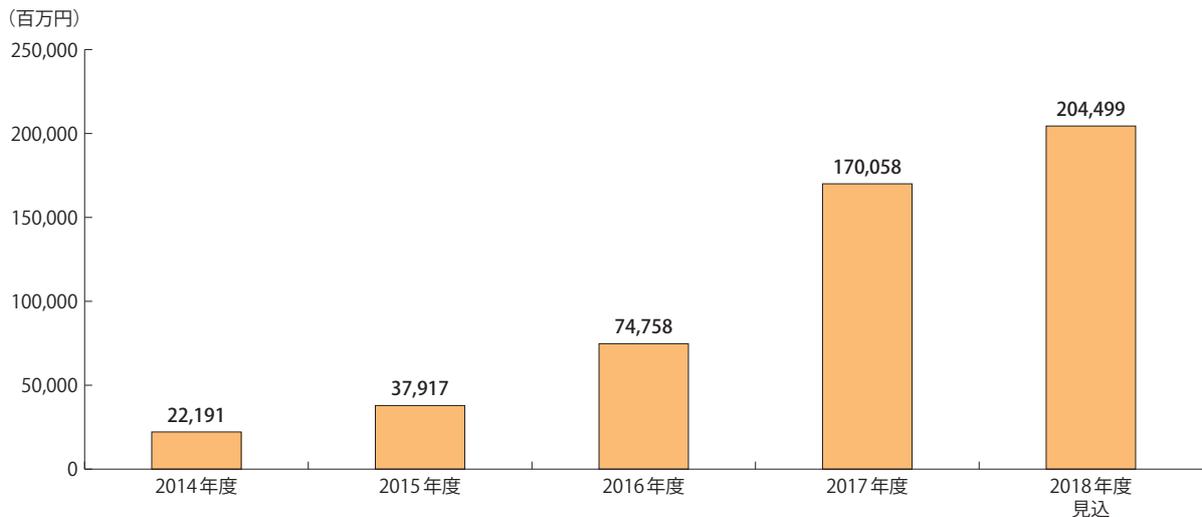
資料：経済産業省産業資金課「FinTech（フィンテック）について」（2016年4月）

以上のように、フィンテックは「お金」に関わる様々な領域において、自動化・効率化を進める可能性があるが、ここでは中小企業の「経営資源の補完」という観点から、資金調達、特に「クラウドファンディング」について確認していく。

第3-1-27図は国内クラウドファンディングの

新規プロジェクト支援額（市場規模）の推移である。これを見ると2014年度におけるクラウドファンディングによる資金調達規模は約222億円だったのに対して、2018年度の見込みでは約2,045億円と10倍近い水準まで拡大しており、新たな資金調達手段として浸透しつつあることがうかがえる。

第3-1-27図 国内クラウドファンディングの新規プロジェクト支援額（市場規模）推移



資料：(株) 矢野経済研究所「国内クラウドファンディング市場の調査（2018年）」（2018年12月）

(注) 1. 本調査におけるクラウドファンディングとは、資金を必要とするプロジェクト等がインターネットを介して不特定多数の人々から比較的少額な資金を調達する手段で、「購入型」、「寄付型」、「ファンド型」、「貸付型（ソーシャルレンディング）」、「株式型」を対象とし、年間の新規プロジェクト支援額を市場規模として算出している。

2. 1. 2018年度は見込値である。

3. 「購入型」、「寄付型」、「ファンド型」、「貸付型（ソーシャルレンディング）」、「株式型」の数値を合算して算出している。

通常の資金調達を行う際、資金の提供者に対して何らかの対価を支払う必要がある。特に中小企業では、金融機関からの借入で資金調達を行い、元金と合わせて「利息」を返済するのが一般的である。

他方、クラウドファンディングについては、対価の支払いが一樣ではない点が特徴的である。現在、一般的に知られているクラウドファンディングは5つの種類³⁶（「購入型」、「寄付型」、「ファンド型」、「貸付型（ソーシャルレンディング）」、「株式型」）が知られている（詳細はコラム3-1-4を参照）。

クラウドファンディングのもう一つの特徴とし

て、事例3-1-9のように、新たな商品を開発する際のテストマーケティングにも活用できる³⁷ことが挙げられる。

今後、クラウドファンディングに限らず、多様な資金調達手段が登場すると予想され、昔から中小企業の大きな課題として挙げられ続けてきた「資金調達」の在り方が、大きく変わる可能性がある。

ただし、中小企業がこのような新たな資金調達の方法を活用していくためには、資金提供者に対していかに魅力的な対価提供するかを考えなければならず、通常の資金調達とは別の工夫が必要である。

³⁶ 井上徹（2017）

³⁷ 目標金額を調達できたかどうか、そのプロジェクトや商品の需要の有無を判断するための材料になると捉えることもできる。

事例 3-1-9 株式会社前原光栄商店

「クラウドファンディングにより、新たな商品開発と顧客開拓につなげた企業」

東京都台東区の株式会社前原光栄商店（従業員10名、資本金2,400万円）は、1948年に創業した、傘の製造・販売を行う企業である。同社の製品は、「高級傘」として知られており、16本骨の傘（通常は8本）、手元（持ち手）には天然の木材を使用しているほか、1本1本職人の手作りで製造されている。

前原慎史社長は、かねてより周囲から「傘は、常に電車での忘れ物の第1位であり、どうしたら傘を無くさずに済むか。」との悩みを聞いており、同社の高級傘も「無くす」リスクを低減することができれば、さらに多くの顧客を獲得できるのではないかと考えた。その結果、IoTデバイスを取り付けた「常に場所を把握できる傘」の開発を思い立った。

しかし、この新商品はあくまで「ニーズがあるのではないか?」という仮説に基づく企画であり、実際に売れるかは分からなかったため、極力リスクを排除した形で商品開発及び販売方法を検討した。

そこで同社が活用したのが、クラウドファンディングだった。同社はこれまでクラウドファンディングを使ったことはなかったが、活用実績のある取引先から話を聞き、興味を持っていた。クラウドファンディングであれば、顧客からの購入が確約された中で製造を行うことになるため、低

リスクで資金調達が可能であるとともに、資金の調達状況から「消費者にとって本当に価値のある商品か」を確認できる点に魅力を感じたという。さらに、この取組による情報発信が、今回発案した新商品の知名度向上につながることに期待し、2017年11月にインターネット上のクラウドファンディングサイトで出品を行った。

結果、1か月の出品期間で約50万円の資金を確保することができ、新商品の製造・販売につなげることができた。販売面においては、売上そのもの以上に、価格設定や商品設計面の課題が明らかになった点で大きな成果を得ることができた。また、クラウドファンディングの活用は、これまでリーチできていなかった顧客に商品を知ってもらうという点でも、大きな成果があった。さらに、同社の従業員にとって新しいものを作り、多くの人に知ってもらう喜びを知る機会になるなど、社内の雰囲気にもよい変化が生じたという。

前原社長は、「今回の取組は、新たな顧客へのアプローチにもなり、今までリピーター中心だった当社の事業に風穴を空けることになった。今後は、社内での技術継承にも取り組みつつ、新商品開発や他社とのコラボレーションに力を入れていきたい。」と語っている。



クラウドファンディングで開発した同社製品

コラム 3-1-4

クラウドファンディングの種類

ここでは、現在一般的に知られているクラウドファンディングの5つの種類³⁸（「購入型」、「寄付型」、「ファンド型」、「貸付型（ソーシャルレンディング）」、「株式型」）について確認³⁹していく。

- ・「購入型」

「購入型」は、商品・サービスの開発や生産に必要な資金を、その商品やサービスの提供を希望する人々から調達する方法である。資金提供者に対しては、調達した資金で開発・生産した商品やサービスを提供することが一般的であり、予約販売に近い形態であると捉えることができる。

この方法のメリットとして、単に資金調達という側面だけでなく、必要な資金を集めることができるか否かによって、その商品やサービスの需要の有無を確認することができる点が挙げられる。

- ・「寄付型」

「寄付型」は文字どおり、資金の提供者から寄付を募るものであり、基本的には対価の支払いを要しない形態である。この形態で資金調達を行う際、クラウドファンディングの運営事業者によって、寄付の対象となるプロジェクトとして適切であるか否かについて判断されるのが一般的である。

「寄付型」の特性を踏まえると、この形態での資金調達を行うプロジェクト等に関しては、社会的意義が求められると考えられる。

- ・「ファンド型」

「ファンド型」は、ある事業（プロジェクト）を行うために匿名組合契約⁴⁰を設定することで、資金調達を行うものである。資金提供者は「投資家」としての性質を持つため、資金提供者に対しては当該事業（プロジェクト）から発生した利益を金銭で支払うことが一般的⁴¹である。

この形態で資金調達を行うメリットとしては、事業（プロジェクト）単位での資金調達・利益の分配が行われるため、リスク分散が可能となる点等が挙げられる。他方、リスクとしては事業計画が公表されることからアイデアの流出等が挙げられる。

- ・「貸付型」

「貸付型」もファンド型と同様、匿名組合契約を利用した資金調達方法である。ファンド型との相違点は、クラウドファンディング運営事業者が匿名組合を設立し、資金提供者（投資家）から資金を調達するとともに、資金調達を希望する企業に対して資金を提供する点にある。資金調達を希望する企業にとって、借入れを行う（融資を受ける）という意味では、その相手方が金融機関からクラウドファンディングの運営事業者に代わる⁴²だけで、通常の借入れ（融資）と同様であると考えられる。

しかしながら、クラウドファンディングの運営事業者は、資金調達を行っている投資家に対して、一般に預金や国債等と比較して相対的に高い利回りで配当を支払う必要性が生じる。従って、事業リスクがある程度存在する企業であっても、そのリスクに見合った利率で利息を支払うことによって資金調達できる可能性がある。

- ・「株式型」

「株式型」は、株式未公開企業が自社の株式を対価とし、資金提供者（投資家）から資金調達を行うものである。この資金調達方法は、2015年5月の金融商品取引法改正により解禁された。

この方式を利用することのメリットは、上場せずとも個人投資家から資金調達を行うことで自己資本の充実を図ることができる点が挙げられる。他方で、投資家からの理解を得るために、事業概要・計画等の適正な開示を始めとし、外部株主とのコミュニケーションが重要になると想定され、ステークホルダーを意識した経営体制の整備が必要になると推察される。

38 井上徹（2017）

39 あくまでも一般論としての分類である。クラウドファンディングの運営事業者によりサービスの内容やルールは異なる点に注意が必要である。実際の利用に関しては、クラウドファンディングサービスの運営事業者に詳細の確認を行うこと。

40 匿名組合員（投資家）が、事業者（資金調達者）の事業のために資金を提供し、その事業から生じる利益の分配を受けることを約束する契約。

41 商品やサービスの提供がなされることもある。

42 貸付型のクラウドファンディングではクラウドファンディングの運営事業者により事業の審査や与信の管理が行われる。

コラム 3-1-5

中小企業のEDI利活用による生産性向上

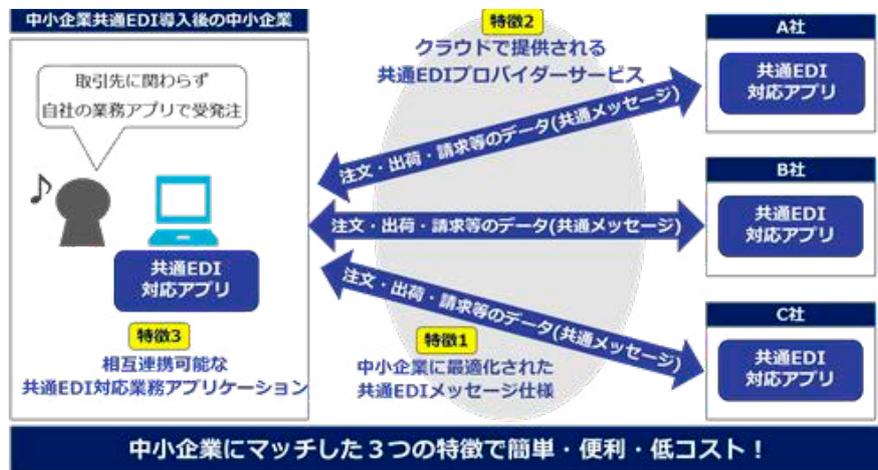
本コラムでは、IT技術活用による中小企業の生産性向上の具体的方策として、中小企業のEDI利活用支援に係る取組について紹介する。

◇中小企業共通EDI標準の策定

中小企業庁は、平成28年度補正予算次世代企業間データ連携調査事業において、ITの利用に不慣れな中小企業でも使えるよう、簡単・便利・低コストを実現する共通仕様として、「中小企業共通EDI標準」を策定した。

この仕様に基づく「中小企業共通EDI」を用いて、12地域・業界において実証事業を実施したところ、実証に参加した中小企業において平均して約50%の業務時間削減効果があった。

コラム3-1-5図 中小企業共通EDI（イメージ）



◇商流・決済情報の連携による業務効率化の実証

中小企業共通EDI活用による実証の成果、また、2018年12月から全銀EDIシステムが稼働する状況を踏まえ、中小企業共通EDIの更なる高付加価値化のため、平成29年度補正予算の中小企業・小規模事業者決済情報管理支援事業にて、商流情報の活用による決済事務の合理化を目的として、企業内並びに企業間の商流情報と決済情報のデータ連携を可能にする仕組みの構築、実証を行った。

その結果、事業に参加した全ての発注・受注企業で決済業務の削減効果があり、発注企業では約58%、受注企業では約55%の時間が削減された。

◇中小企業共通EDI導入支援団体「つなぐITコンソーシアム」

中小企業共通EDIの導入等については、中小企業共通EDIの普及推進を目的として、次世代企業間データ連携調査事業の実証検証に参加したITベンダーを中心に結成された「つなぐITコンソーシアム」が支援を行っている。

コラム 3-1-6

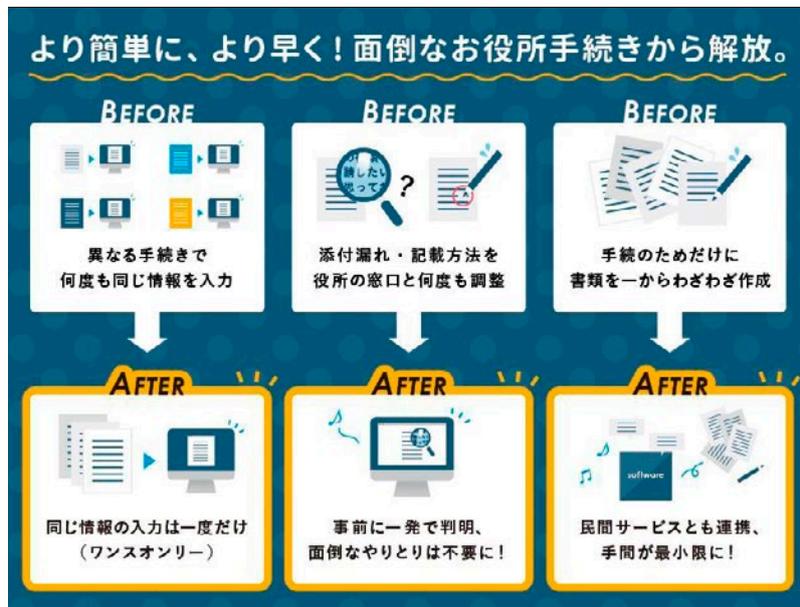
デジタルガバメントで社会を変える

本コラムでは、デジタル技術を用いた、中小企業・小規模事業者にとって利便性の高い行政サービスを提供するための取組について紹介する。

補助金の申請や計画認定などの行政手続は、申請に当たって大量の書類が必要になる、申請のたびに同じ情報を何度も提出しなければならない、書類の不備や記載の誤りがあった場合に面倒なやりとりが発生するなど、事業者にとって大きな負担となっていた。また、行政においても、これまで行政手続を通じて得られたデータを十分に蓄積しておらず、施策立案に十分に活用しきれていなかった。

こうした状況を改善するため、中小企業庁は、行政手続の電子化を通じた利便性の向上と、データに基づいた政策立案を推進するため、2018年7月に「中小企業庁デジタル・トランスフォーメーション室」を設置し、デジタル技術による質の高い行政サービスの提供に向けて始動した。

コラム3-1-6図 デジタルガバメントのイメージ



2018年度は、中小企業向けの支援情報の発信から行政手続までワンストップで完結する新たなウェブサイト「ミラサポplus」の構築や、行政手続の電子申請を通じて得られるデータの共有・利活用に関するルールを検討、経営力向上計画申請をはじめとする中小企業向け申請制度の電子申請システムの構築等に着手した。

◇新たな中小企業支援サイト「ミラサポplus」の構築

現状、中小企業向けの支援情報サイトが複数存在しており、事業者から混乱の声が上がっていることを踏まえ、1つのサイトで情報発信から申請手続まで完結できるプラットフォーム「ミラサポplus」の運用を2020年度に開始することを目指す。

事業者は、行政に一度提出した情報を二度提出することはなくなり（ワンスオンリー）、数多くある中小企業支援施策について、個々の事業者のニーズや事情に合わせて簡易に入手可能となる（リコメンデーション）。また、オンライン行政手続により得られたデータは、行政職員が分析などに有効活用することで、行政サービスの質の向上に繋げていく。

◇中小企業に関するデータの共有・利活用のあり方の検討

「ミラサポ plus」で電子申請を行った補助金・計画認定などの申請データを蓄積し、データに基づく施策の効果分析（EBPM）や、効果的な中小企業施策の広報に活用するため、中小企業庁や中小企業支援機関が有するデータを連携させるインフラである「中小企業支援プラットフォーム」の構築を目指している。現在、データに基づく施策分析の実証、様々な関係機関におけるデータ利活用のユースケースの特定、官民でデータ連携を行うに当たっての技術的・制度的課題の整理・検討を行っている。今後、データ連携の範囲を行政機関、中小企業支援機関、民間事業者等、徐々に拡張していくことでシナジー効果を出し、「中小企業支援プラットフォーム」が中小企業支援の基盤として持続的発展をしていくことを目指す。

◇計画認定、支援機関認定の電子申請システムの構築

行政手続の負担軽減のため、特に申請数の多い経営力向上計画、認定経営革新等支援機関、認定情報処理支援機関について電子申請システムを構築している。システムの構築に当たっては、事業者による申請から行政機関内の決裁、事業者への通知に至るまでの一連の手続のプロセスを一から見直し、既存の手続プロセスにシステムを合わせるのではなく、事業者目線に立った運用の改善を目指すこととしている。

今後は、2020年4月の「中小企業支援プラットフォーム」の本格運用を見据え、データを活用した施策効果分析の具体的な実践や、官民でのデータの共有・連携に係るルール設定、事業者にとって使いやすい「ミラサポ plus」の開発、複数の申請システム間の連携等を進めていく。

3 グローバル化

①新興国の台頭

海運や航空インフラなど、輸送技術が発達する中で、国際取引の在り方も大きく変化している。これまでは、一つの製品を生産するために必要な様々な工程は、一国内で完結していた。しかし、輸送技術の発達には生産工程の地理的な分散を可能とし、日本の製造業でも、特に労働集約的な工程は人件費の安価な新興国への移転が進められた⁴³。

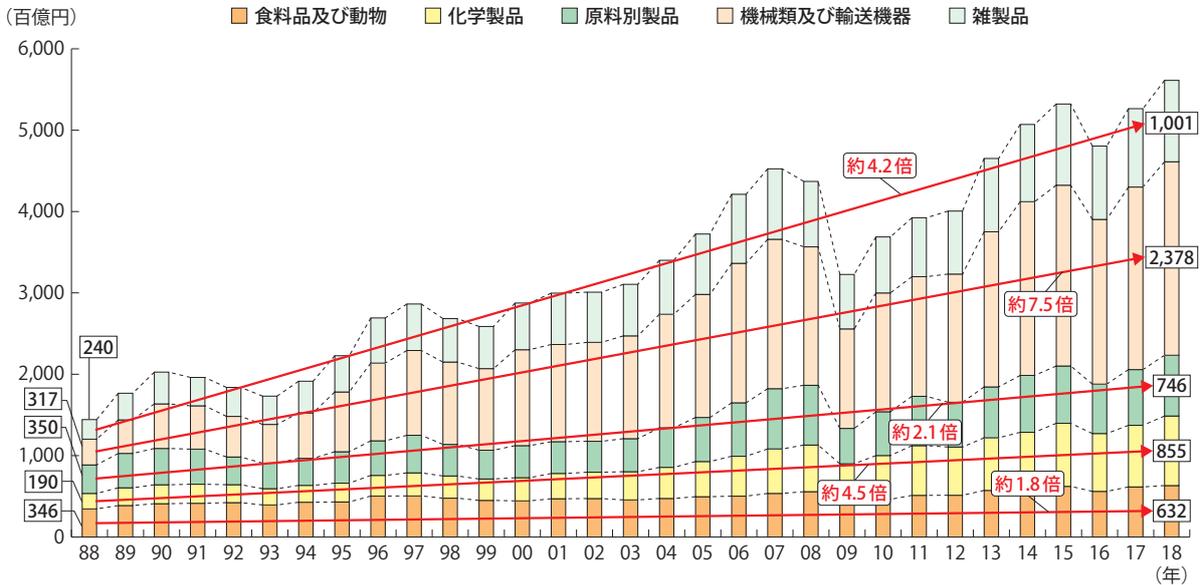
国際的な分業が進む中で、新興国が加工や部品製造など、生産に係る中間工程を担うようになってきた。さらに、近年では資本・技術の蓄積が進んだ結果、新興国からも数多くの最終製品メーカーが登場し、市場を席巻している。

第3-1-28図は、日本における主要輸入品の推

移である。これを見ると、1988年から2018年にかけて、我が国の輸入額は、機械類及び輸送機器で約7.5倍、化学製品で約4.5倍、雑製品で約4.2倍となるなど、海外製品の国内市場への流入は非常に大きくなっていることが分かる。輸入自体は、消費者にとっては選択肢が広がり、価格も下がりやすくなるため、好ましいものであるが、個々の中小企業にとっては、競争の増加につながるため、こうした状況に対応していく必要がある。

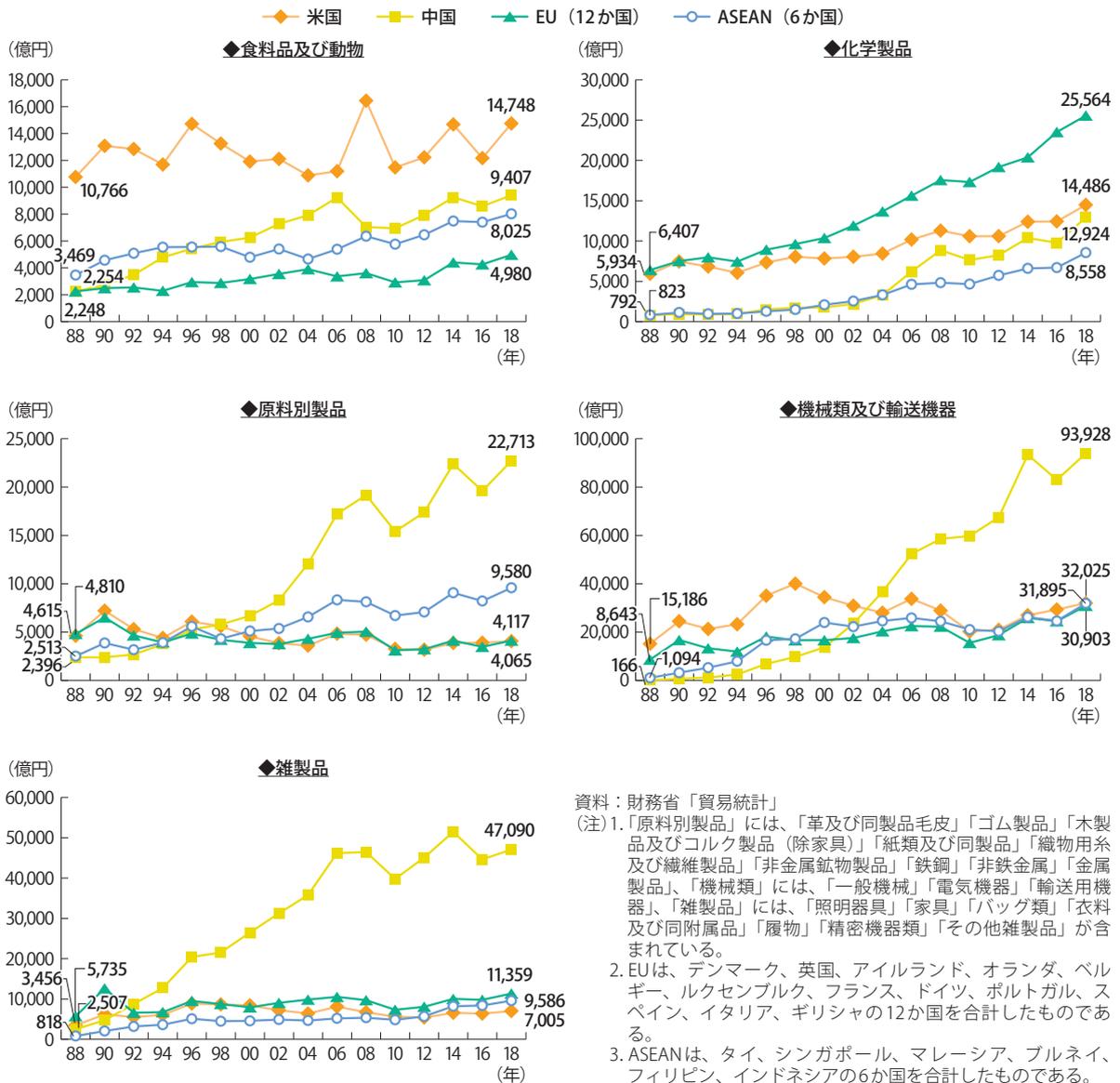
また、国・地域別の主要輸入品における輸入額の推移を見ると（第3-1-29図）、1988年時点においては、米国・EUの存在感は大きかったが、1990年代後半から中国の存在感は非常に大きなものとなっている。

第3-1-28図 主要製品別に見た、我が国の輸入額の推移



43 富浦英一 (2014)

第3-1-29図 国・地域別に見た、我が国の主要製品別の輸入額の推移



中国に代表される新興国の台頭は、国際競争力という観点から見ると大きな脅威として捉えられる。他方で、新興国の急速な経済成長は、各国の所得水準を引き上げており、需要が大きく拡大している。

国内市場の縮小が予想される中で、この需要の拡大は我が国の中小企業にとって大きな追い風であり、積極的に海外需要を取り込んで成長につなげていくことが重要である。

②中小企業の海外展開の状況

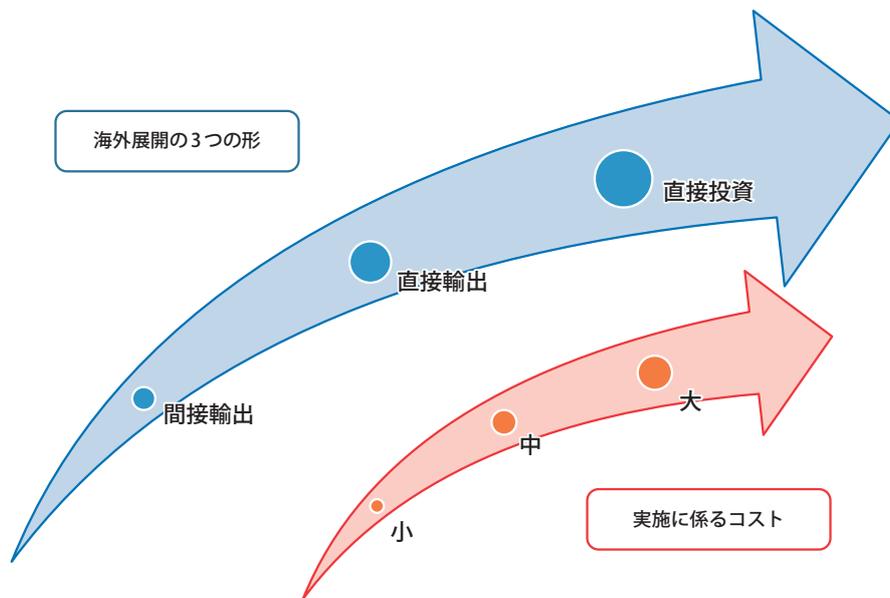
ここからは、中小企業の海外展開の状況について確認していく。

第3-1-30図のとおり、一般に、海外展開については大きく分けて、「間接輸出」、「直接輸出」、「直接投資」の三つのステップがあると考えられる。

「間接輸出」は、商社などを通じて自社の商品・サービスを海外に展開するものであり、日系商社であれば通常の商取引となることから実施に係るハードルは相対的に低いと考えられる。「直接輸出」は、海外展開を行う企業が直接外国企業との取引を行うものであり、商社に支払う手数料

が必要なくなるほか、取引先と柔軟に取引条件を決めることが可能となる。他方で、海外との取引に係る事務コスト（契約や貿易手続）や取引国のカントリーリスクは自己負担となるため、間接輸出と比較してコストがかかる面もある。「直接投資」は、他国に自社の子会社を設立したり、現地企業を買収したりすることで、経営権を有する企業を他国に設けることを指す。コストの低い海外での生産や、海外での販売網を拡大させることを目的として行われるものであるが、全てのリスクを自己負担しなければならず、この三つの形態の中で最もコストが高い。

第3-1-30図 海外展開のステップ（イメージ）



資料：中小企業庁作成

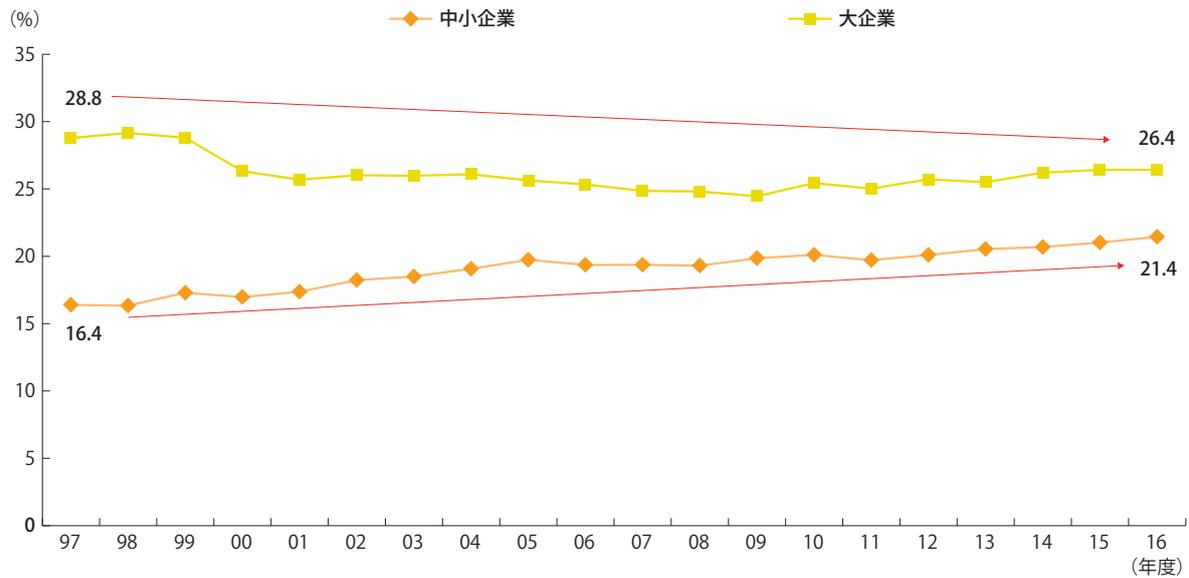
以上を踏まえ、ここからは中小企業の海外展開の状況を確認していく。

第3-1-31図は大企業と中小企業の直接輸出企業の割合の推移である。これを見ると、中小企業の輸出企業割合は徐々に増加していることが分か

る。

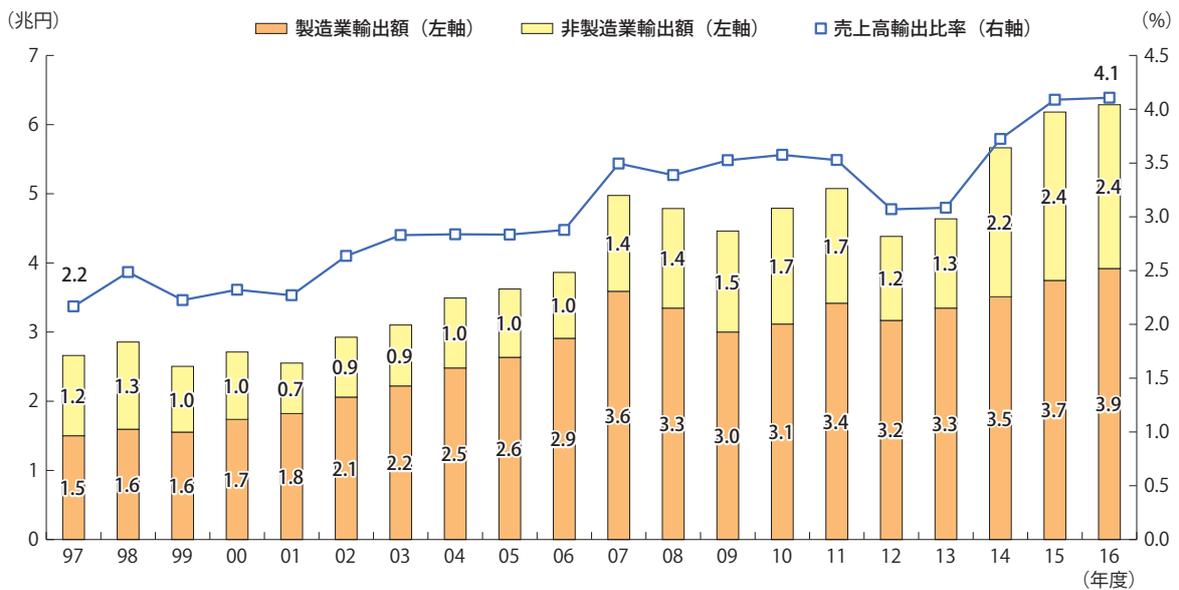
また、中小企業の輸出額と売上高輸出比率の推移を見ても（第3-1-32図）、輸出額は製造業・非製造業ともに増加傾向にあり、売上高に占める輸出額の割合も増加傾向にあることが分かる。

第3-1-31図 企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

第3-1-32図 中小企業の業種別輸出額及び売上高輸出比率の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

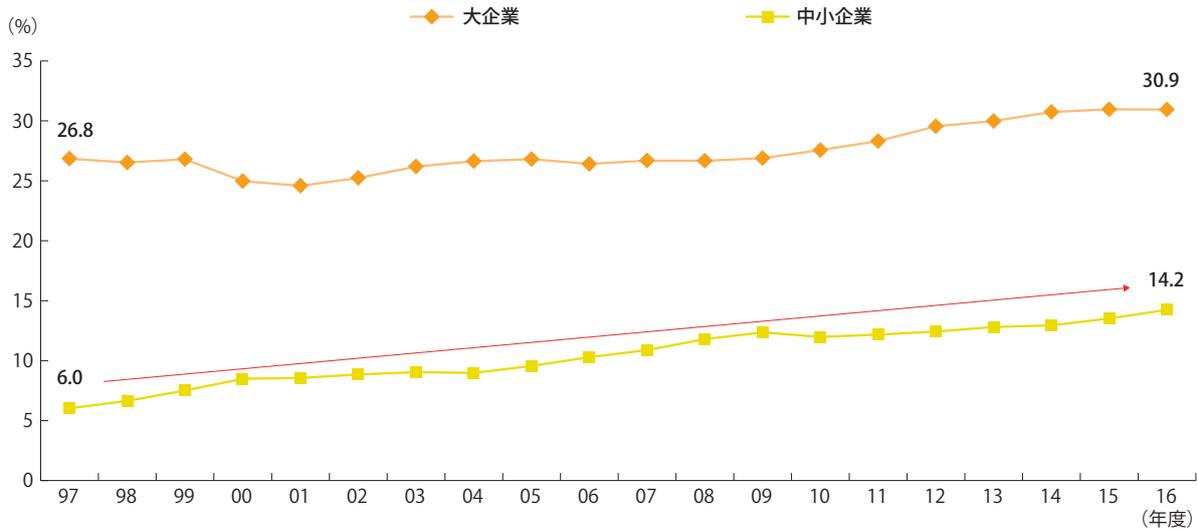
(注) 売上高輸出比率は、中小企業の売上高に占める中小企業の輸出額（製造業・非製造業の合算）を算出したもの。

次に、中小企業の海外直接投資の状況を確認する。第3-1-33図は、大企業と中小企業の海外現地法人の保有率の推移である。これを見ると、海外子会社を保有する中小企業の割合は、増加傾向にあり直近では14.2%の中小企業が海外子会社を保有している。

また、第3-1-34図は海外直接投資を行ってい

る企業が進出した国・地域の推移である。これを見ると、2000年代前半までは中国への進出が約50%を占めていたが、その後、中国に設立される子会社の数は緩やかに減少している。これに対して、ASEANを始めとしたアジア諸国への進出が増加しており、この中でも、タイ、インドネシア、ベトナムへの進出割合が高くなっている。

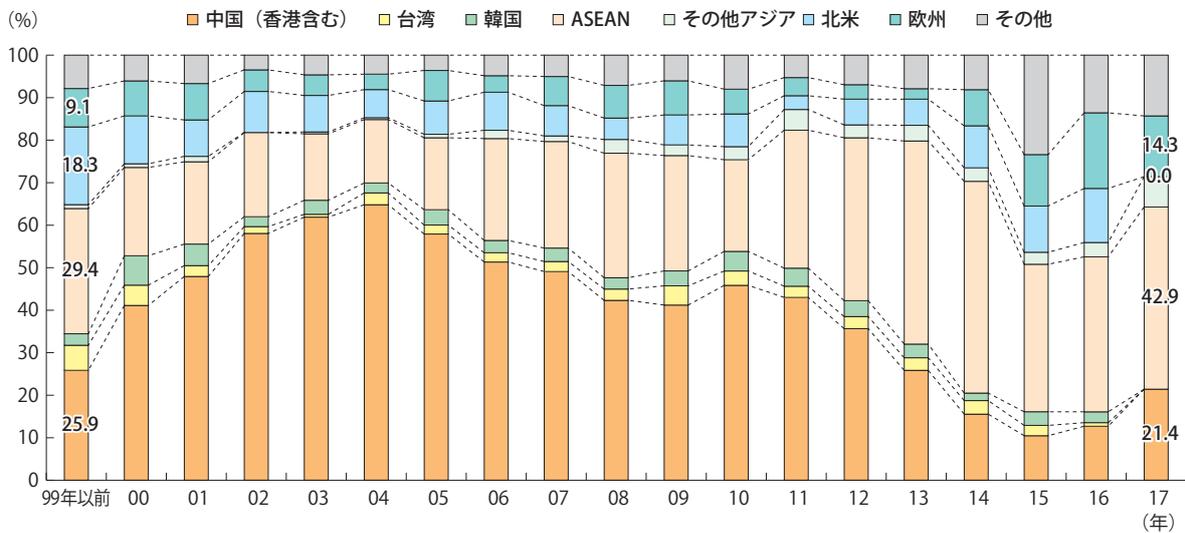
第3-1-33図 企業規模別に見た、海外子会社を保有する企業割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

- (注) 1. 海外子会社を保有する企業とは、年度末時点において海外に子会社又は関連会社を所有している企業をいう。
 2. 「子会社」とは、当該会社が50%超の議決権を所有する会社をいう。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する会社を含む。「関連会社」とは、当該会社が20%以上50%以下の議決権を直接所有している会社をいう。
 3. 本集計では農林水産業を除いて集計を行っていることから、2016年の同集計結果と必ずしも合致しない。

第3-1-34図 設立年別に見た、中小企業の海外子会社の国・地域構成の推移



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」再編加工

- (注) 1. 各年に設立された海外子会社の国・地域の構成の推移。
 2. 設立年が不明な海外子会社は集計の対象外としている。
 3. 「海外子会社」とは、子会社と孫会社を総称したもの。子会社とは、日本側出資比率の合計が10%以上の外国法人をいう。また、孫会社とは、日本側出資比率の合計が50%超の子会社が50%超の出資を行っている外国法人、及び日本側親会社の出資と日本側出資比率の合計が50%超の子会社出資合計が50%超の外国法人をいう。
 4. 集計の対象とした海外子会社は「操業中および開業準備中・開業後初決算前」の状況の企業を集計した。

第1節

第2節

第3節

③地域別に見た中小企業の海外展開の動向

次に、中小企業の海外展開の動向を、都市部⁴⁴と地方部⁴⁵に分けて確認していく。

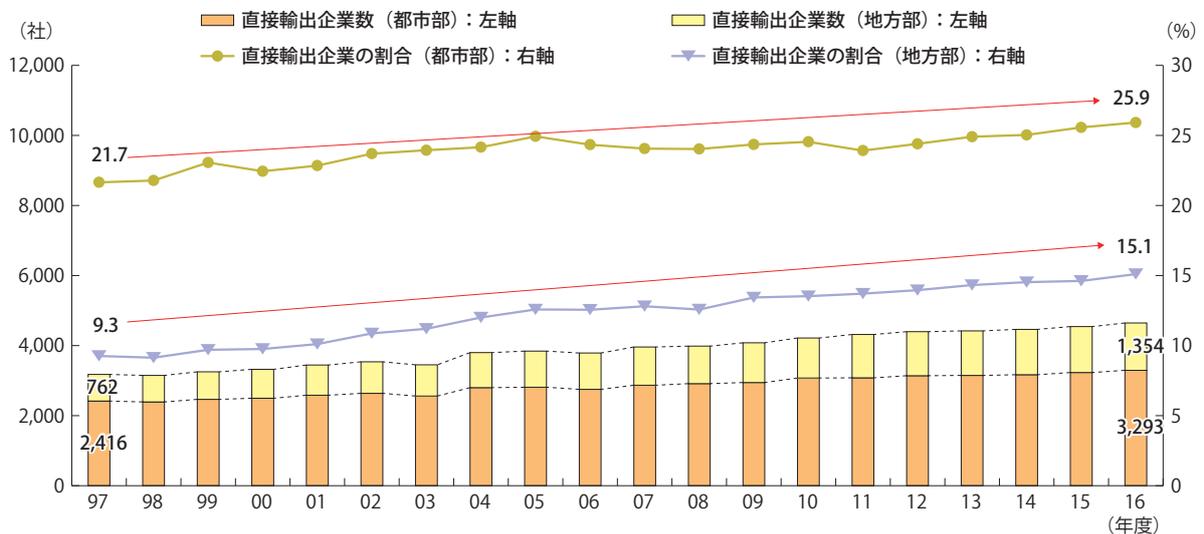
第3-1-35図は、都市部・地方部別に見た、直接輸出を行っている中小企業数と企業割合の推移である。これを見ると、都市部・地方部ともに直接輸出企業数と企業割合が増加していることが分かるほか、直接輸出企業の割合は、地方部と比較して都市部の割合が高い。

また、都市部・地方部の直接輸出企業の増加率

(1997年度基準)の推移を確認していく(第3-1-36図)。これを見ると、都市部と比較して地方部において大きな伸び率になっていることが分かる。

他方、第3-1-37図から、都市部・地方部別の中小企業における輸出額及び売上高輸出比率を見ると、輸出額は都市部・地方部ともに伸びているものの、売上高輸出比率は地方部で2.6%となっており、地方部では輸出を伸ばしていく余地がまだ十分に残されていると考えられる。

第3-1-35図 都市部・地方部別に見た、中小企業の直接輸出企業数及び直接輸出企業の割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 各年度の直接輸出企業を、都市部と地方部に分けて集計を行った。

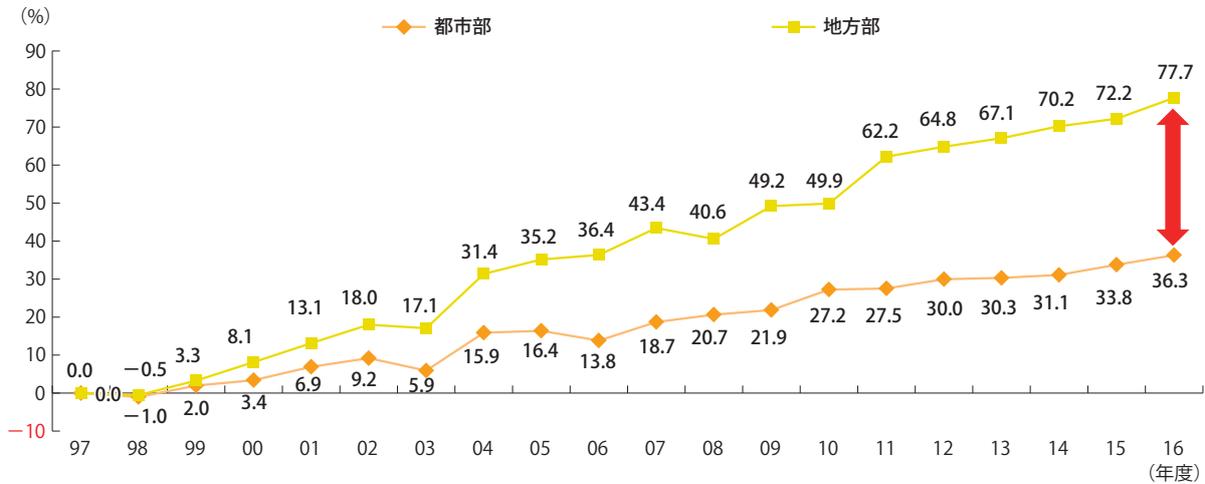
2. 都市部は、「東京圏」・・・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、「大阪圏」・・・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、「名古屋圏」・・・岐阜県・愛知県・三重県の三大都市圏、地方部は、三大都市圏に該当しない道県を集計した。

3. 直接輸出企業割合は、都市部に立地する中小企業の総数に占める直接輸出企業、地方部に立地する中小企業の総数に占める直接輸出企業の割合を算出した。

44 都市部は、「東京圏」・・・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、「大阪圏」・・・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、「名古屋圏」・・・岐阜県・愛知県・三重県の三大都市圏を指す。

45 地方部は、三大都市圏に該当しない道県を指す。

第3-1-36図 都市部・地方部別に見た、中小企業における直接輸出企業の増加率（1997年度基準）



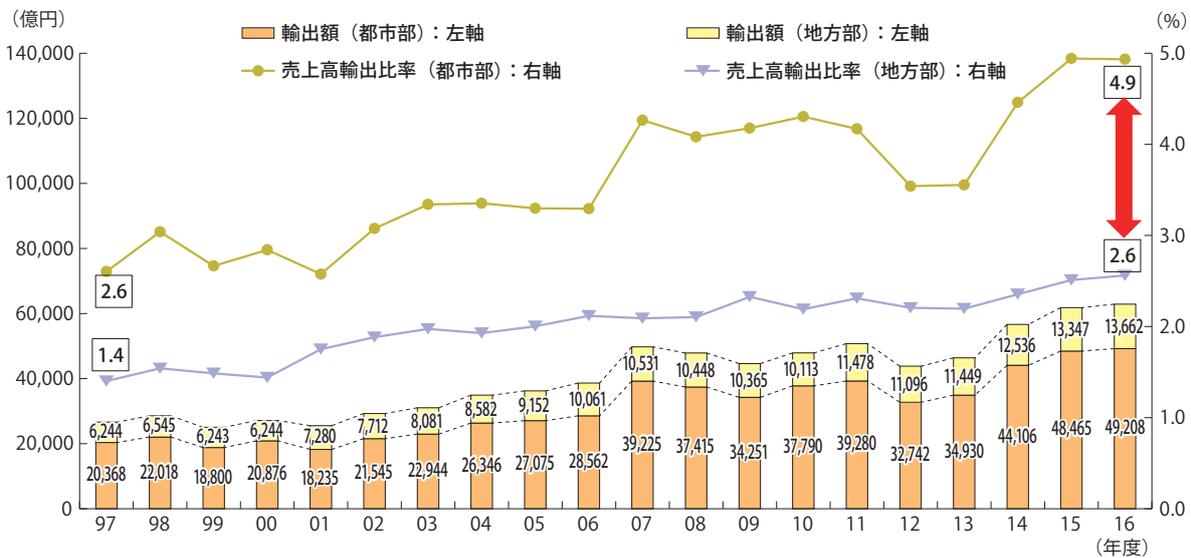
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 各年度の直接輸出企業を、都市部と地方部に分けて集計を行った。

2. 都市部は、「東京圏」・・・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、「大阪圏」・・・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、「名古屋圏」・・・岐阜県・愛知県・三重県の三大都市圏、地方部は、三大都市圏に該当しない道県を集計した。

3. 1997年度に直接輸出を行っている中小企業数を基準とし、各年度の直接輸出を行っている中小企業数と1997年度に直接輸出を行っている中小企業数の差分を算出して増加率を算出した。(直接輸出企業数の増加率=(各年度の直接輸出企業数-1997年度の直接輸出企業数) / 1997年度の直接輸出企業数)

第3-1-37図 都市部・地方部別に見た、中小企業の輸出額及び売上高輸出比率の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 都市部は、「東京圏」・・・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、「大阪圏」・・・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、「名古屋圏」・・・岐阜県・愛知県・三重県の三大都市圏、地方部は、三大都市圏に該当しない道県を集計した。

2. 売上高輸出比率は、都市部・地方部それぞれに立地する全企業の売上に対して、都市部・地方部に立地する企業の輸出額の割合を算出したもの。

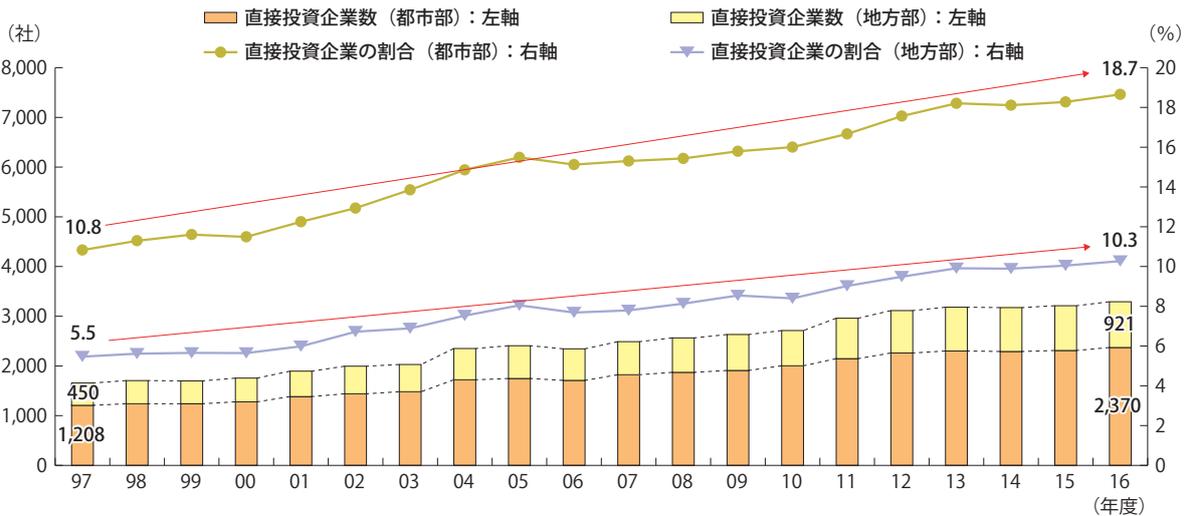
(都市部 (地方部) の売上高輸出比率=都市部 (地方部) に立地する企業の輸出額 / 都市部 (地方部) に立地する全企業の売上高)

同様に、都市部・地方部別に見た、直接投資を行っている中小企業数と企業割合の推移を見ていく（第3-1-38図）。こちらについても、都市部・地方部ともに直接投資企業数と企業割合が増加しているほか、直接輸出企業の割合は、地方部と比

較して都市部の割合が高いことが分かる。

また、都市部・地方部の直接投資企業の増加率（1997年度基準）の推移を確認していく（第3-1-39図）。これを見ると、都市部・地方部ともに1997年度から約2倍の数になっていることが分かる。

第3-1-38図 都市部・地方部別に見た、中小企業の直接投資企業数及び直接投資企業の割合の推移



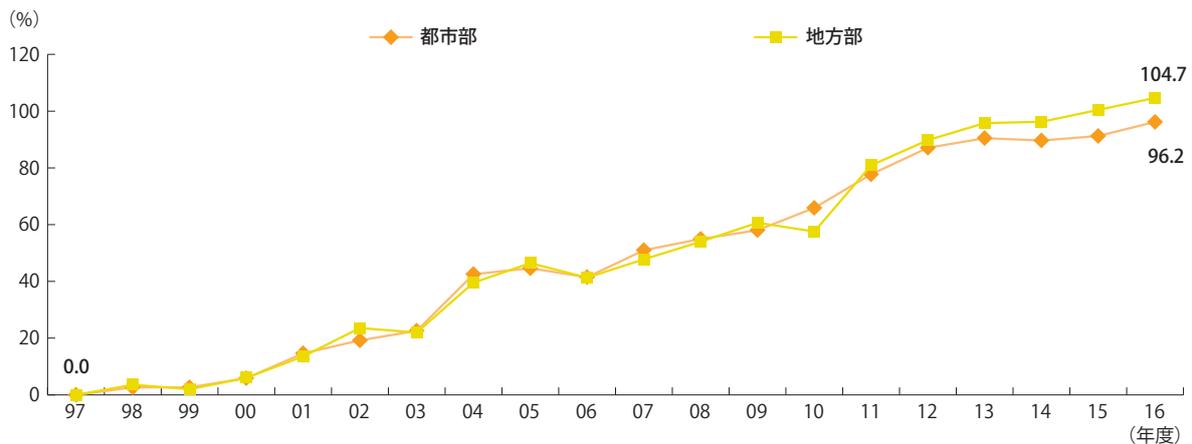
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 各年度の直接投資企業を、都市部と地方部に分けて集計を行った。

2. 都市部は、「東京圏」・・・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、「大阪圏」・・・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、「名古屋圏」・・・岐阜県・愛知県・三重県の三大都市圏、地方部は、三大都市圏に該当しない道県を集計した。

3. 直接投資企業割合は、都市部に立地する中小企業の総数に占める直接投資企業、地方部に立地する中小企業の総数に占める直接投資企業の割合を算出した。

第3-1-39図 都市部・地方部別に見た、中小企業における直接投資企業の増加率（1997年度基準）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 各年度の直接投資企業を、都市部と地方部に分けて集計を行った。

2. 都市部は、「東京圏」・・・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、「大阪圏」・・・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、「名古屋圏」・・・岐阜県・愛知県・三重県の三大都市圏、地方部は、三大都市圏に該当しない道県を集計した。

3. 1997年度に直接投資を行っている中小企業数を基準とし、各年度の直接投資を行っている中小企業数と1997年度に直接投資を行っている中小企業数の差分を算出して増加率を算出した。（直接投資企業数の増加率＝（各年度の直接投資企業数－1997年度の直接投資企業数）／1997年度の直接投資企業数）

ここまで見たとおり、中小企業の海外展開は順調な伸びを見せている。

今後、国内市場の縮小が予想される中で、海外市場の積極的な開拓は、重要な取組である。事例3-1-10からも分かりますとおり、実際に海外展開を行う際は検討すべき事項が多々あり、一朝一夕に実現できるものではないが、高品質な日本製品はニーズの高いものも多いと考えられ、常に海外市場を念頭に置いた経営を行っていくことが重要であると考えられる。

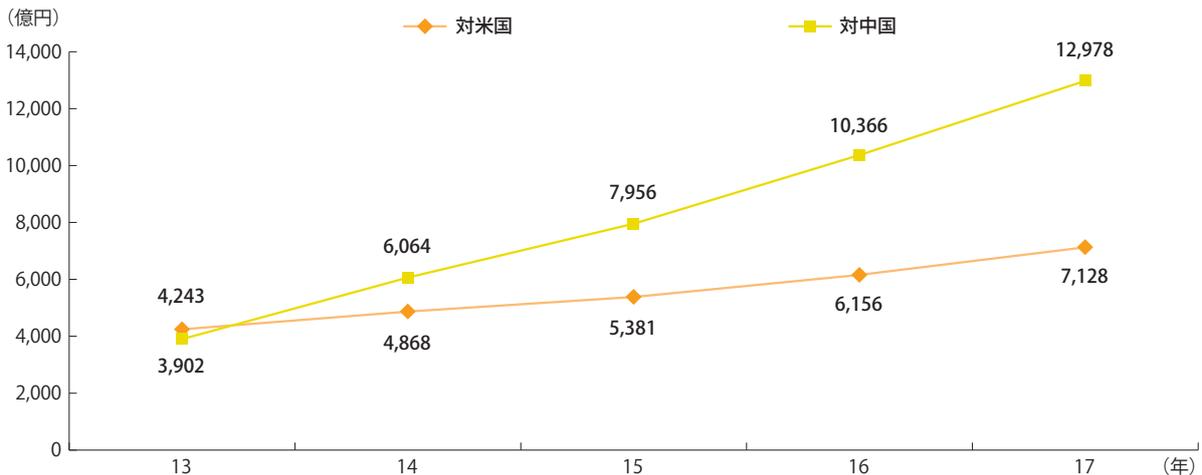
また、デジタル化の進展の中で、中小企業の海外展開を後押しする流れもある。その代表的な例

として挙げられるのは越境ECである。越境ECは、「2. デジタル化」で触れたECを海外の顧客に向けて行うものである。

第3-1-40図は米国・中国消費者による日本の事業者からのEC購入額の推移を示すものである。その市場規模は急速に拡大しており、2017年においては、中国・米国の2か国合計で約2兆円（中国1.3兆円、米国0.7兆円）となっている。

事例3-1-11のように、海外の大手ECサイトも日本企業が利用しやすいような仕組みを構築している例も見られ、中小企業の海外展開のチャンスは拡大しているといえる。

第3-1-40図 越境ECの市場規模（推計）



資料：経済産業省「平成25、26、27、28、29年度電子商取引に関する市場調査」より中小企業庁作成
 (注) 各種調査機関、文献および越境ECを行っているEC事業者ヒアリングより作成。

事例 3-1-10 株式会社マストロ・ジェッペット

「デザイン性と高品質を兼ね備えた国産木製玩具で、海外進出を目指す企業」

福島県南会津町の株式会社マストロ・ジェッペット（従業員6名、資本金250万円）は、「優れたデザイン性」、「頑丈で壊れにくい」、「安全性」を追及した木製玩具（おもちゃ）のデザイン・企画から製作、販売までを手掛ける企業である。

南会津地域は、「あかべこ」や「起き上がり小法師」といった郷土玩具の発祥の地であり、木造製品の歴史と伝統を有している。武藤桂一社長も、家具製品などを製造する木工所を経営し、大手百貨店向けに木製玩具の製造も行ってきた。しかし、新しい技術やコンテンツが現れる中で、同社製品は顧客ニーズに合わなくなり、売上は徐々に減少。このような社会変化を背景に、地域の木工関係業者が一丸となって、地域の木工産業の在り方を見直す必要性を強く感じた。同氏は技術力には自信があったが、その魅力を引き出すデザインとプロモーションが不足していることを痛感していた。このような問題意識の中、取引先に紹介されたデザイナーと知り合ったことをきっかけに、地域の木工関係業者と連携して、地域の木製玩具の再ブランディングを目指し、2010年に設立されたのが同社である。

同社製品のコンセプトは「子供達が、木の温もりを感じ、安心して遊ぶおもちゃ」である。これを基に、世界観を作り上げるデザイナー、良質な素材を供給する木材店、デザインを形にする木工所が、お互いの強みを発揮し、不足を補い合うことで同社製品は作られている。同社製品の強みは「デザイン性」、「頑丈・壊れにくさ」、「安全性」であり、販売開始から国内はもとより、海外でも高い評価を得ている。

同社が海外市場の可能性を把握できたきっかけは、同社のデザイナーがイタリアでも活動していたことだった。現地の展示会への出展が実現し、木製玩具の本場であるヨーロッパで、日本製ならではの精密な設計による頑丈さ、手触り、デザインの全ての面で高い評価を得て海外展開の可能性を掴むことができた。

現在は、同社の売上の大部分が国内市場だが、今後は海外展開を積極化していく方針である。特に同社が注目している市場は、香港・台湾などの東アジアだ。販路拡

大のために、独立行政法人中小企業基盤整備機構が企画した台湾マーケティング販売会に出展するなど、営業活動を積極的に進めている。東アジア市場でも、同社の玩具の「高いデザイン性」、「頑丈・壊れにくさ」、「安全性」は高い評価を得られている。

武藤社長は「『木材の街、南会津』という地域ブランドを確立するために、地元の人々のロイヤリティを高めつつ、そのブランドを海外でも展開していきたい。」と語る。



製造の様子



同社製品

事例 3-1-11 RedMart Limited

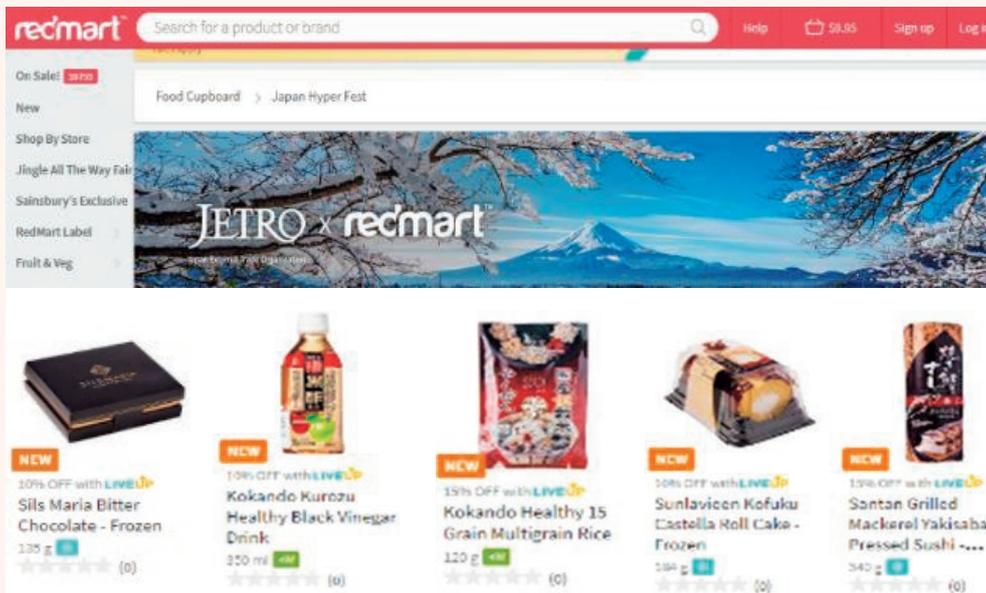
「海外ECサイトで日本の商品の販売・プロモーションを行う企業」

RedMart Limitedはシンガポールの食品ECサイト最大手の「RedMart」を運営する事業者である。ASEANのEC市場は、2025年には2015年比で約16倍となる880億ドルに急拡大すると推計されており、特にシンガポールは、スマートフォンの普及も相まってEC消費が拡大している。

同社は、独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）の事業に協力し、RedMart内に日本の商品の販売・プロモーションを行う「Japan Hyper Fest」（通称：Japan Mall）を開設した。同社が現地ニーズを踏まえて日本の商品を選定し、中小・大企業含む40社から合計200品目以上の買取・販売を実施している。

中小企業に越境ECを活用して海外市場に進出したいという意欲があっても、クレーム対応や返品などのリスクがあり、なかなか踏み込めないという課題がある。しかし、本事業はRedMartによる日本国内での「買取」を基本とし、Redmartが指定した輸出事業者を通じて参加できること等からリスクが低いため、初めての輸出や海外での越境EC販売にチャレンジしたい企業も参加しやすいといった特徴がある。

このような海外ECサイトの活用は中小企業の海外展開の架け橋となることが期待される。



同社ECサイト

第1節

第2節

第3節

コラム 3-1-7 経済連携協定（EPA）の関税メリットを活用しよう

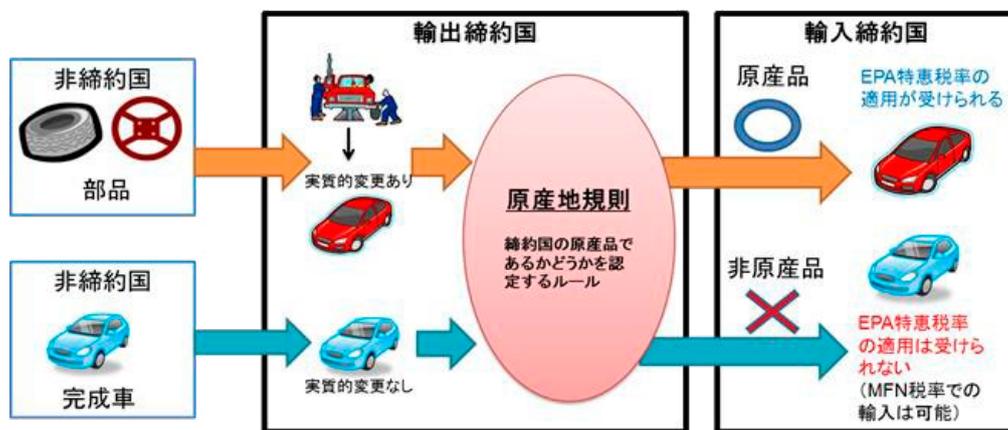
2018年末から2019年にかけて、多国間の経済連携協定（EPA）である、CPTPP（通称TPP11、環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定）や日EU・EPA（日EU経済連携協定）が相次いで発効に至った。これらは、幅広い国・地域をカバーするEPA協定（いわゆるメガFTA）であり、既存EPAと合わせ、様々な恩恵を日本含む締約国にもたらすものである。

CPTPP：豪州、ブルネイ、カナダ、チリ、日本、マレーシア、メキシコ、NZ、ペルー、シンガポール、ベトナムの11か国の間の協定。2018年12月30日発効。（2019年3月現在、日本を含む7か国で発効）
 日EU・EPA：EU（28か国）と日本の間の協定。2019年2月1日発効。

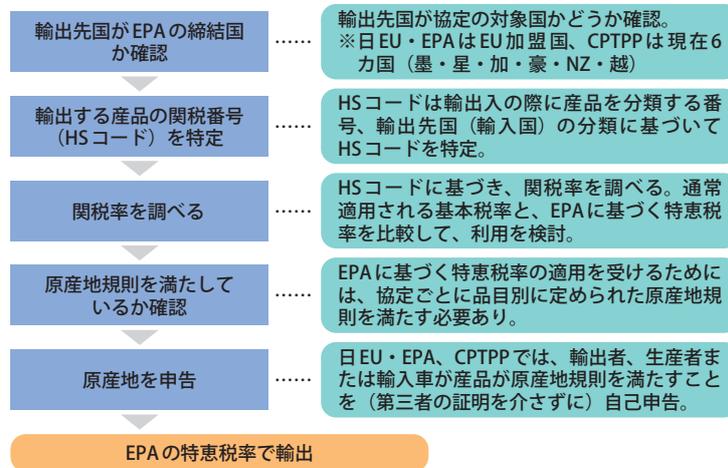
そもそも、EPAとは二つ以上の国・地域が、相互に物品の関税やその他の貿易障壁等を削減・撤廃、及び投資、人の移動、知的財産の保護や競争政策におけるルール作り等、幅広い経済関係の強化を目的として締結する条約のことである。EPAのメリットは多岐に渡るが、その中でも、協定の締約国との貿易（輸出入）において、EPAによる特惠関税を利用できる点（すなわち、輸出入の際の関税が削減・撤廃される点）は、事業者にとって大きなメリットの一つ。例えば、100万円の商品（産品）をある締約国に輸出する場合、EPAにより当該品目の従来10%の関税が特惠関税としてゼロになれば、特惠分（＝10万円）のコスト競争力を得ることができる。

ただ、日本と締結国との間の貿易全てが、EPAの特惠関税の対象となるわけではない。特惠関税を適用できるのは、産品が特惠関税の対象品目であること、当該産品が協定で定められた「原産地規則」という要件を満たしていることを、輸出入の際に（輸入国税関に対して）証明する必要がある。

コラム3-1-7①図 原産地規則の概念図



コラム3-1-7②図 事業者による原産地証明の具体的なフロー（輸出の場合）



なお、CPTPPや日EU・EPAにおいては、原産地証明の「自己申告制度」のみが採用されており、事業者自身（輸出者、生産者もしくは輸入者）が原産地証明書や原産品申告書を作成することになる。その際に、輸入国税関からの原産性にかかる確認の可能性にも備え、関連書類を保存しておくことが求められる。

具体的な手続については、経済産業省やJETROのウェブサイトにおいて、EPAの特恵関税の活用に関する解説書等を公開しているので、参照されたい（※「TPP11解説書、日EU・EPA解説書」と検索ください）。また、ご不明な点は、経済産業省・JETRO・「EPA相談デスク」や（特に輸入について）税関の問合せ窓口等に問合せいただきたい。

④インバウンド需要の増加

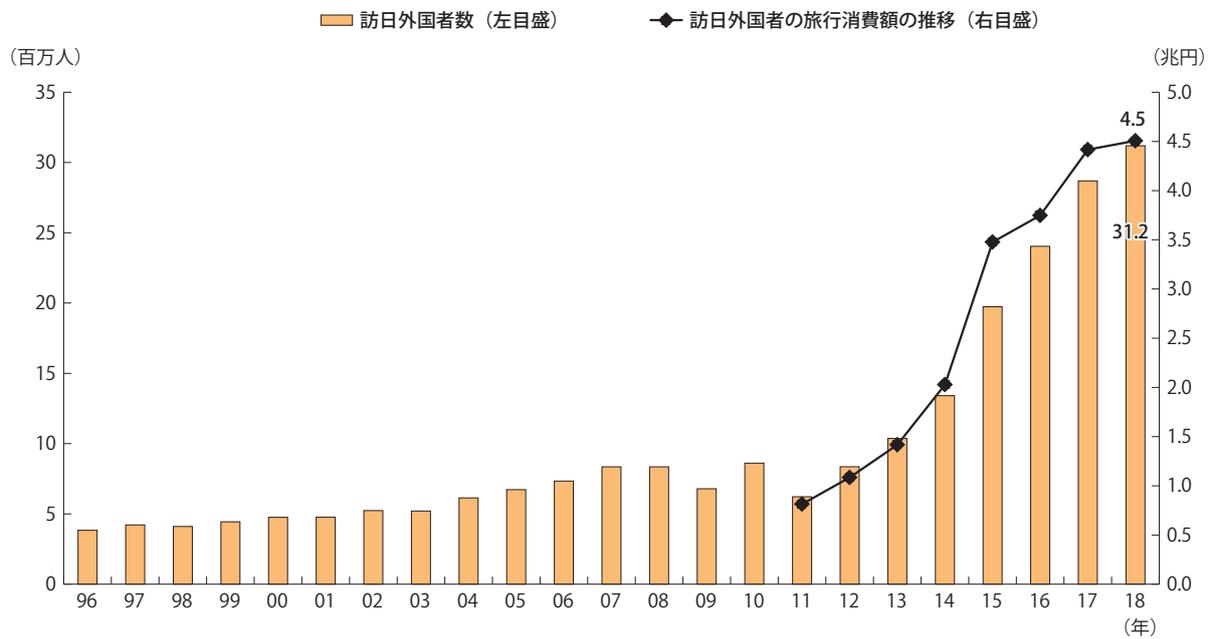
ここまで、海外展開という観点からグローバル化について見てきたが、近年は国内でインバウンド需要が増加しており、縮小が懸念される国内市場では大きなビジネスチャンスになり得る。

第3-1-41図は訪日外国者数及び旅行消費額の推移である。2011年以降、一貫して大幅な増加が続いており、足下では訪日外国者の旅行消費額

は4.5兆円に上っている。

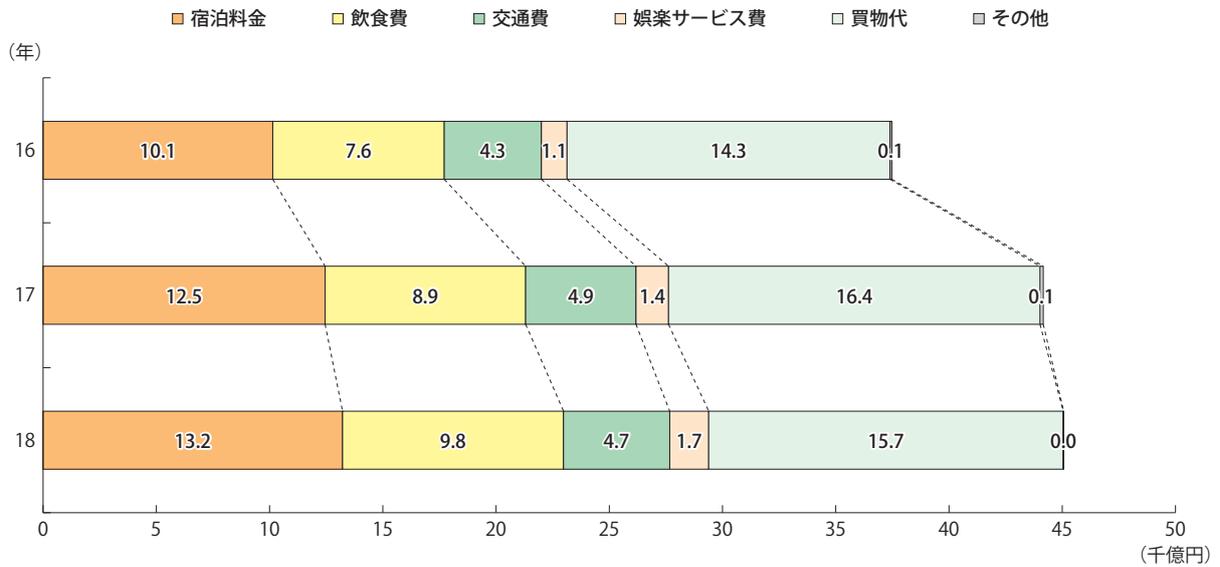
また、第3-1-42図のとおり、訪日外国人の旅行消費額の内訳を確認すると、約半分を宿泊・飲食代が占めているため、特に地域内需要に依存するビジネスモデルにとって、インバウンド需要は事業を拡大させる大きなチャンスと捉えることができる。

第3-1-41図 訪日外国者数及び旅行消費額の推移



資料：日本政府観光局「訪日外客数の動向」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」

第3-1-42図 訪日外国人旅行消費額（費目別）

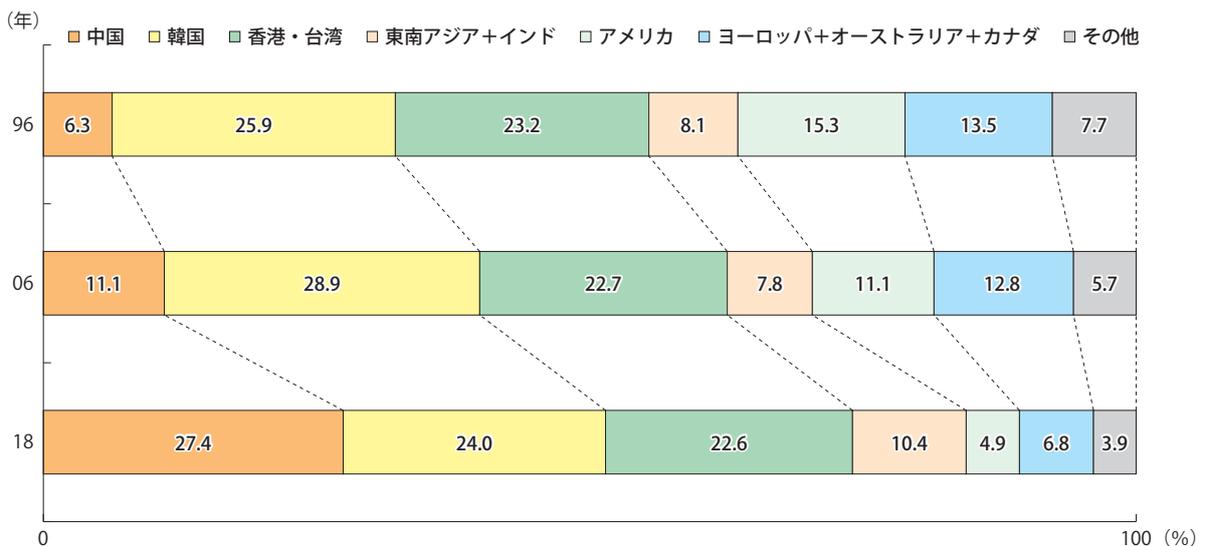


資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査」（2019年1月16日公表）
 (注) 2018年1-3月期より、サービス消費をより詳細に把握するため「娯楽サービス費」に「温泉・温浴施設・エステ・リラクゼーション」「マッサージ・医療費」等の費目を追加し「娯楽等サービス費」としたため、前年同期と単純比較はできない。

次に、日本を訪れる外国人の国・地域について確認する。第3-1-43図を見ると、近年は中国や東南アジアからの訪日外客が増加していることが

分かる。国・地域ごとに異なる訪日外客の国民性を考慮した事業展開の必要性も考えられる。

第3-1-43図 各国・地域別の訪日外客数の内訳の推移



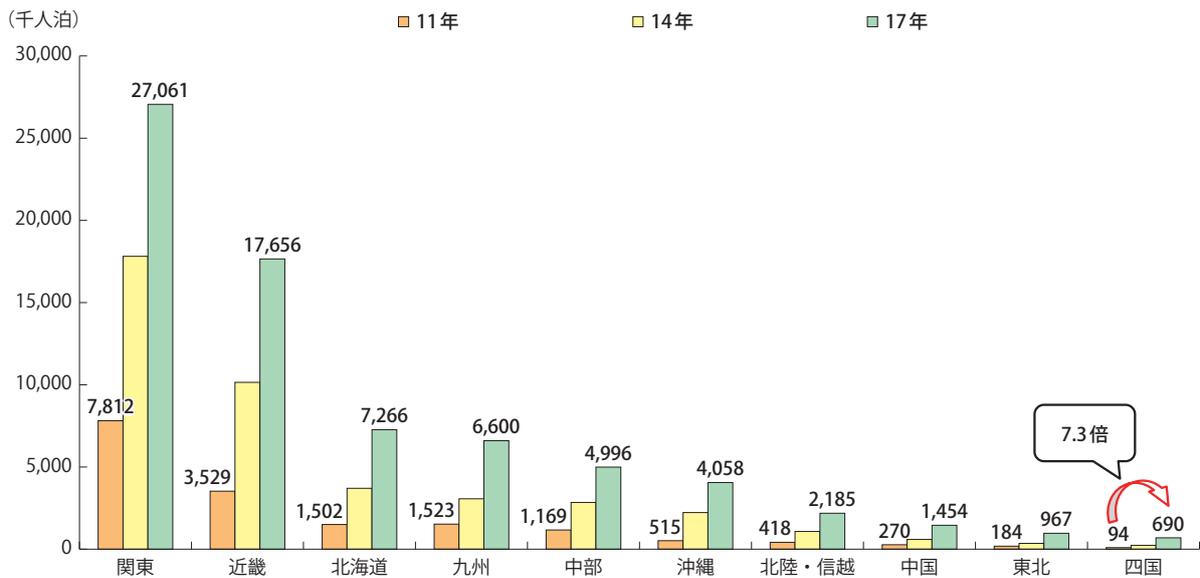
資料：日本政府観光局「日本の観光統計データ」より中小企業庁作成
 (注) 1. 訪日外客数とは、国籍に基づく法務省集計による外国人正規入国者から、日本を主たる居住国とする永住外国者を除き、これに外国人一時上陸客等を加えた入国外国人旅行者である。駐在員やその家族、留学生等の入国者・再入国者は訪日外客に含まれる。乗員上陸数は含んでいない。
 2. 2007年以降の「観光客」の数値には「一時上陸客（通過客）」が含まれる。

次に、インバウンドが地域に与える影響について確認する。第3-1-44図は、地域別に見た、外国人延べ宿泊者数の推移である。外国人の宿泊者数は、関東、近畿が突出しているものの、2011年から2017年にかけての伸び率で見ると、最も外国人の宿泊者数少ない四国地域においても7.3倍

となるなど、全国的に大きな伸びを示している。

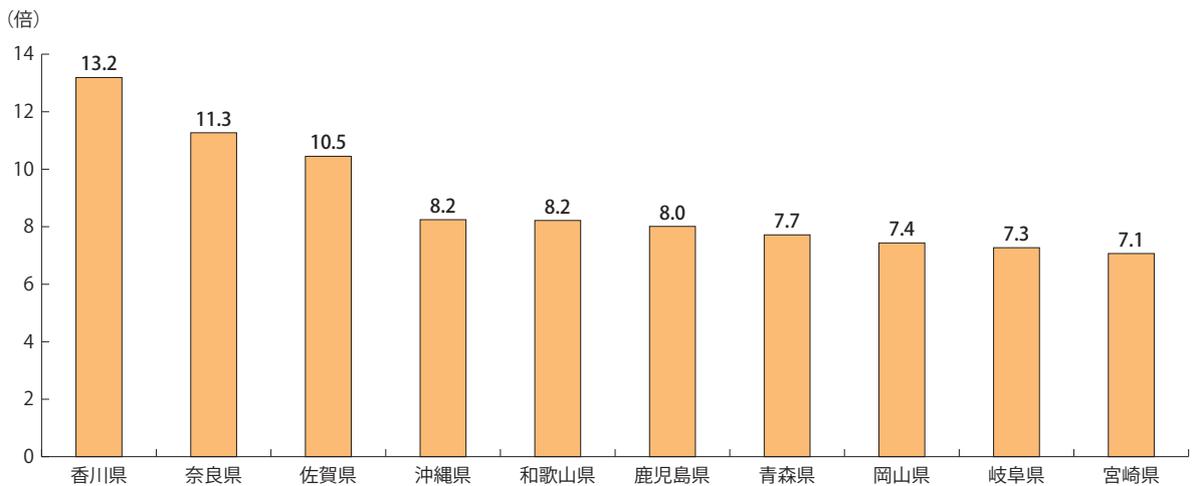
また、第3-1-45図は2011年と2017年の外国人宿泊者数の増加が特に大きい上位10県を示したものである。特に、地方部で外国人観光客が大きく増加していることが分かる。

第3-1-44図 地域別に見た、外国人延べ宿泊者数の推移



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」
 (注) 10人以上の施設に対する調査から作成。

第3-1-45図 都道府県別に見た、外国人延べ宿泊者数の変化（倍率）（2017年/2011年）



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」
 (注) 1. 2011年と2017年の外国人延べ宿泊者数の増加倍率を都道府県別に算出した。
 2. 算出方法＝2017年の外国人延べ宿泊者数/2011年の外国人延べ宿泊者数
 3. 変化の大きい上位10県を掲載した。

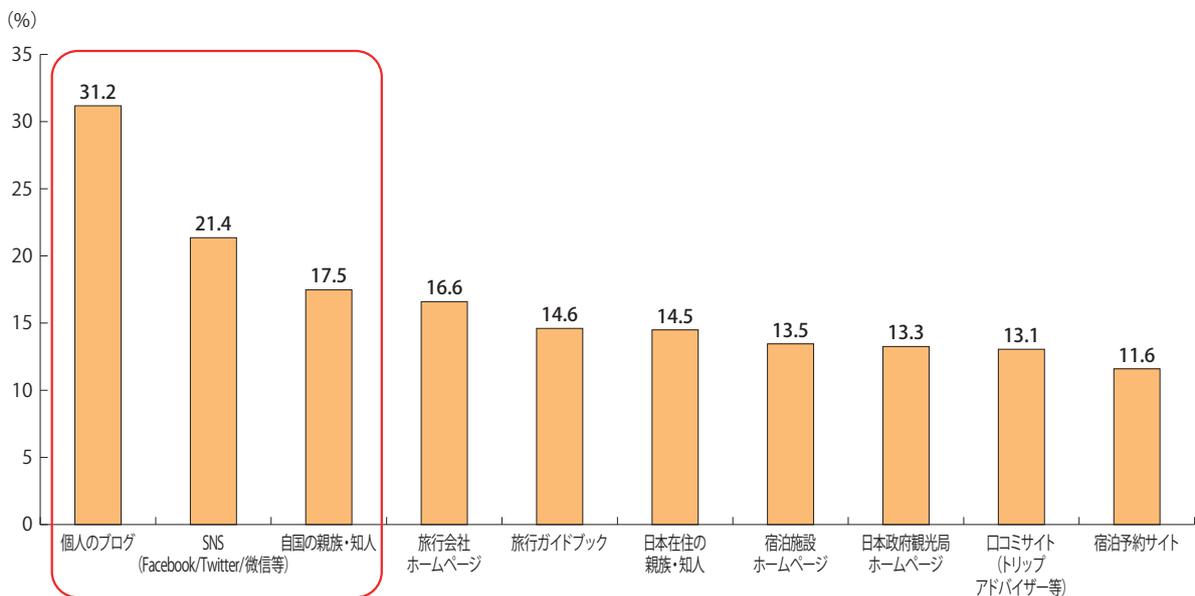
最後に、訪日外国人旅行者の獲得に向けて中小企業が行うべき取組について、観光庁の調査を基に見ていく。

まず、訪日外国人が出発前の情報収集方法を第3-1-46図で確認する。特徴としては、個人のブログやSNS、自国の親族・知人などが上位に挙げられている点である。また、訪日外国人の旅行手配方法（第3-1-47図）を見ると、団体ツアーへ

の参加や個人旅行向けパッケージ商品を利用するより、個別手配を行う観光客の割合が高く、2014年と2017年との比較においてその割合が高まっていることが分かる。

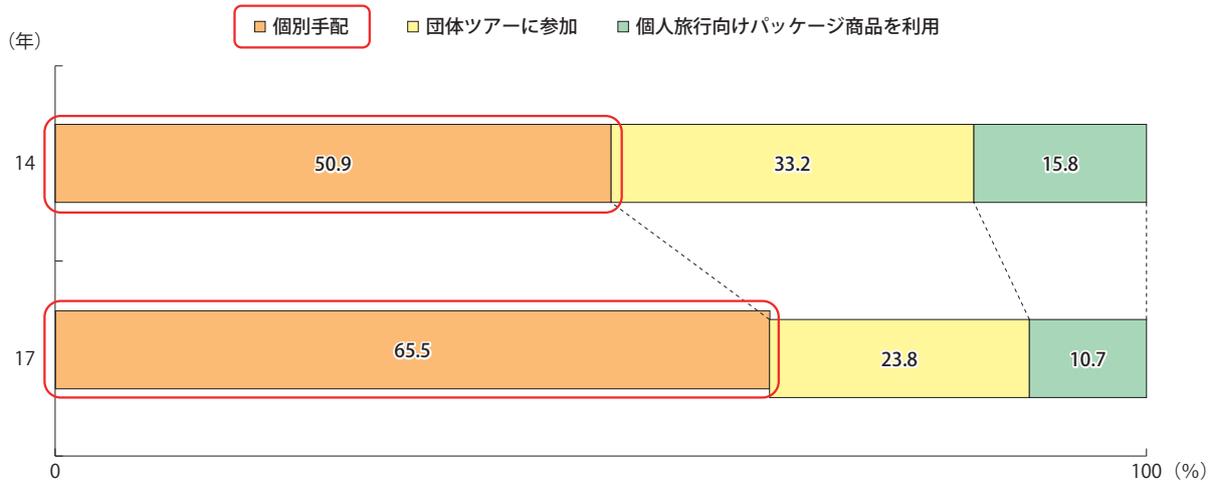
ここから、実際に日本を訪れたことのある外国人旅行者の口コミなどを参考にし、ツアーなどでは達成できない特別な体験を期待して日本を訪れる訪日外国人像が浮かび上がる。

第3-1-46図 訪日外国人旅行者の出発前に得た旅行情報源で役に立ったもの（2017年）



資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査」(2017年)
 (注)「出発前に得た旅行情報源で役に立ったもの(複数回答)」の上位10項目を掲載している。

第3-1-47図 訪日外国人の旅行手配方法



資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

- (注) 1. 日本政府観光局「日本の観光統計データ」から中小企業庁作成。
 2. 日本を出国する訪日外国人（1年以上の滞在者、日本での居住者、日本に入国しないトランジット客、乗員除く）を対象に行った聞き取り調査である。
 3. それぞれの調査年で、国籍や訪日目的ごとの標本数が異なるため、比較においては注意が必要である。
 4. 訪日目的が、観光・レジャーの訪日客を抽出した。

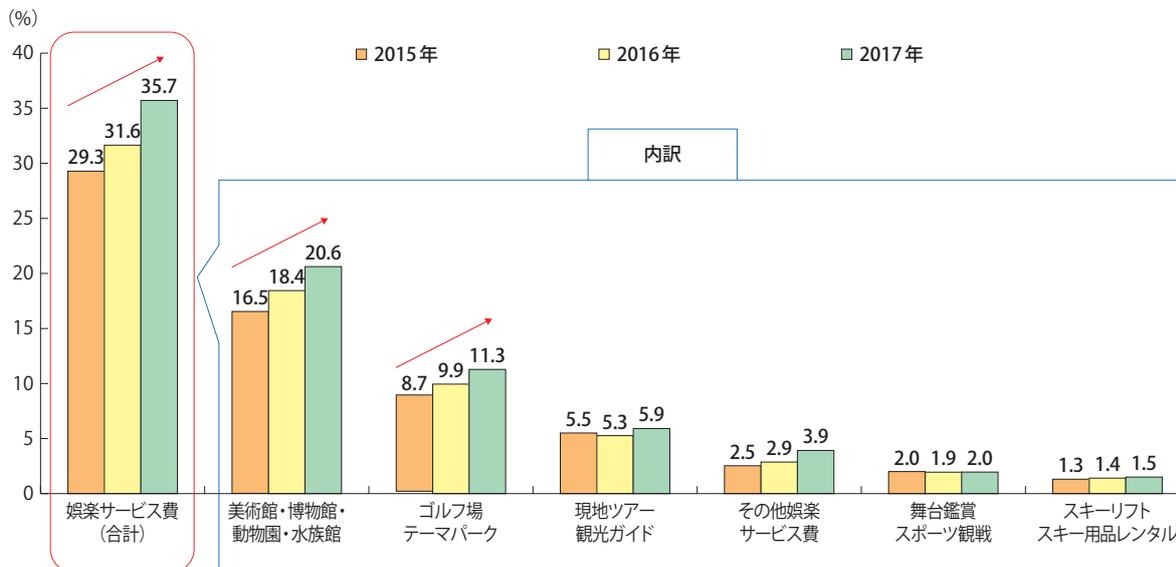
次に、訪日外国人旅行者の消費動向を確認する。第3-1-48図は訪日外国人の娯楽サービス費とその内訳となる費目に対する購入率⁴⁶の推移である。

まず、娯楽サービス費（合計）の購入率は、3年間で増加傾向にあることが分かる。次に、その内訳である娯楽サービス費の内訳を見ると、ゴルフ場・テーマパークや美術館・博物館・動物園・水族館の購入率が伸びている。

このような状況を見ると、訪日外国人の「コト消費」への関心が高まっていると考えられる。事実、事例3-1-12に見られるように、日本の文化を体験できる企画は、特別な体験を求める外国人旅行者に好評を博している。このような取組は、まずアイデアが重要であり、中小企業も工夫次第でインバウンド需要を獲得できる余地は広がるものと考えられる。

⁴⁶ 購入率とは、訪日外国人消費動向調査のアンケート回答者のうち、日本滞在中、各旅行消費の費目に支出した外国人観光客の割合を指す。

第3-1-48図 訪日外国人旅行者の娯楽サービス費及び費目別購入率の内訳推移

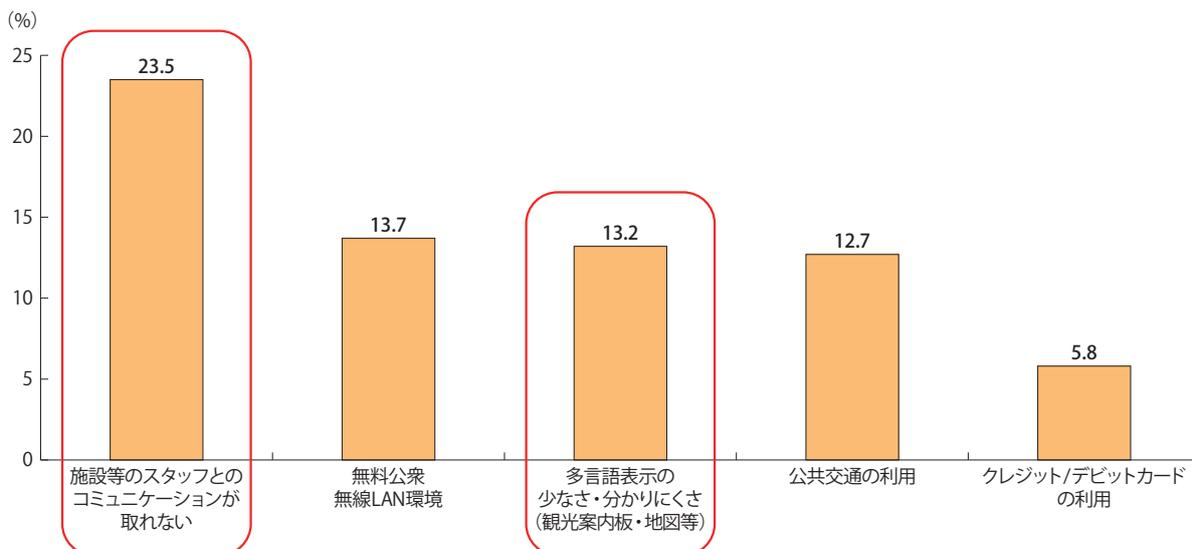


資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査」
 (注)1.「購入率」は訪日外国人のうち、その費目に支出した者の割合である。
 2.内訳は複数回答のため、合計は娯楽サービス費（合計）と必ずしも一致しない。

最後に、訪日外国人旅行者の満足度を更に高めるために必要な取組を確認する。第3-1-49図は、訪日外国人旅行者の旅行中に困ったことの上5項目を示したものである。これを見ると、「施設等のスタッフとのコミュニケーションが取れない

い」ことが、第1位となっており、第3位には多言語表示の少なさ・分かりにくさが挙げられている。中小企業においても、多言語対応を進めることはインバウンド需要を獲得するための課題の一つといえるだろう。

第3-1-49図 訪日外国人旅行者の旅行中に最も困ったこと



資料：観光庁「訪日外国人旅行者の受け入れ環境整備における国内の多言語対応に関するアンケート」(2018年)
 (注) 上位5項目について表示している。

事例 3-1-12 株式会社梅守本店

『「体験＝コト消費」を提供することで、インバウンドのニーズを捉えた企業』

奈良県奈良市の株式会社梅守本店（従業員100名、資本金1,000万円）は、1994年に設立された、寿司などの製造販売を行う企業である。同社は、「食」を通じて世界中の人の心が感動と笑顔で結ばれることを志している。

同社は、郊外型回転寿司店として事業を開始し、寿司物販店を展開していたが、梅守康之社長は、子女の入院がきっかけで病院に入院する子供たちに寿司を振る舞った際、子供たちの幸せそうな笑顔を見て、食を通じて人々を笑顔にし、幸せにすることができることに気がついた。そこで、寿司という「モノ」だけでなく、「体験＝コト」の提供をすることに思い至り、同社は2012年に寿司の体験教室「うめもり寿司学校」を始めた。当初は、地域住民向けに行っていたが、あるとき、東大寺の参道に外国人観光客が増えているという話を聞いて、外国人観光客をターゲットとした寿司教室を開くことを思い立った。

梅守社長の三女が香港の旅行業者に熱心に提案を行った結果、2013年8月22日、団体旅行のお客様を迎え、初めて外国人観光客向けの寿司体験教室を開催することになった。「うめもり寿司学校」では、外国人観光客が「寿司職人」になりきることができるよう、職人が実際に着ている衣装に着替え、実際に寿司を握る。また、エンターテインメント性を高めるため、梅守社長とスタッフ全員で、日本語で明るく場を盛り上げるよう努めており、観光客は笑顔で寿司づくりを体験している。この取組は非常に好評で、海外大手旅行業者の評判を呼んでいる。現在、「うめもり寿司学校」は4店舗まで拡大し、5年間で30万人の外国人観光客が寿司体験を楽しんだ。

また、「多種多様な人に、食を通じて幸せになって欲しい」という想いを実現するための取組は寿司体験教室に留まらず、ムスリム向けにハラール⁴⁷弁当を提供するなど、新たな機会にも積極的に挑戦している。また、ホームページの多言語化を進め、外国人に対する情報発信にも配慮を欠かさない。

今後は人口が流出している地域の空き家をインバウンド向けにリフォームし、宿泊と、地域の伝統にまつわる体験を提供するといった事業も進んでいる。梅守社長は、「食を通じ、世界の方と、1億人の笑顔をつないでいきたい。心に残る感動体験を提供するビジネスを展開していきたい。」と語る。



うめもり寿司学校の様子

47 イスラム法において合法的なものをハラールという。ムスリムはイスラム法で禁じられたものを口にしてはならないこととなっている。ハラール認証はイスラム教の戒律に則って調理・製造された商品であることを証するシステムである。

事例 3-1-13 福岡県福岡市

「国内需要の減少する伝統工芸品をインバウンド向けに開発し、新たな需要の創出を支援する地方自治体」

福岡県福岡市では、2017年に福岡空港・博多港から入国した外国人の数は298万人と、6年連続で外国人訪問者数が過去最高を更新し、同市内の観光消費額も毎年増加している。他方、同市の伝統工芸品産業は、国内需要の低下を受け、出荷額や従事者数が年々減少傾向にある。近年のライフスタイルや住宅環境の変化などにより、今後、国内需要の拡大を見込むことが難しい同市の伝統工芸産業界にとって、インバウンド需要の拡大は大きな追い風になる可能性を秘めている。しかし、同市の伝統工芸品産業は、十分なインバウンド需要を獲得できていない状況にあった。

同市はこの要因を分析した結果、同市の伝統工芸品は確かな技術と伝統に裏打ちされているものの、土産品として外国人がどのような商品を探しているかを把握できていないことが判明した。

これを受け、同市は、外国人観光客のニーズを国・地域別に把握するためにアンケート調査を実施した。これにより、伝統工芸品メーカーは外国人観光客のニーズを把握するとともに、商品開発の方向性を定めることができ、業界全体の商品開発の機運を向上させた。

具体的な例としては、観光客の多くが日本で化粧品を購入することから、日本の伝統的な風呂敷を外国人にも使いやすい化粧品を入れられるポーチの形にした「つつ美」や、中国・韓国・イスラム圏では猫の人気のことから、博多人形の招き猫である「福かぶり猫」などの開発に至った。これらの商品は、市内のはかた伝統工芸館や博物館、百貨店、ネットでも販売されており、国内メディアの取材が増えたことで同市の伝統工芸品産業の認知度が向上し、Web媒体での販売増加にもつながっている。

また、これらの伝統工芸品の認知を広め、外国人旅行者に土産物として購入してもらうため、外国語版のパンフレット作成や記念品に伝統工芸品を取り入れてもらうなどのPR活動を進めている。実際、2018年度には「福かぶ

り猫」が中国・広州市議団への記念品として贈呈されたり、「アジア太平洋都市サミット」や「福岡国際マラソン」の記念品として博多織の額装が採用されたりした。これらは好評を得ており、今後も積極的にPR活動を行っていく方針である。同市は、伝統工芸品を通じて博多の風土や歴史、文化を感じてもらうことで、観光地として魅力を向上し、多くの外国人観光客に福岡を訪れてもらうことを目指している。



つつ美



福かぶり猫

第2節 社会構造の変化と中小企業に期待される役割

本節では、第1節で確認した社会変化を踏まえて、今後の中小企業に期待される役割について考察を行っていく。

考察に当たっては、まず、1999年の中小企業基本法改正時に示された「21世紀の中小企業像」

を振り返るとともに、我が国における中小企業の位置づけを確認する。次に、中小企業を取り巻くステークホルダー⁴⁸の価値観の変化を確認し、最後に、今後の中小企業に期待される役割を見ていく。

1 我が国経済における中小企業の位置づけ

1999年に中小企業基本法の抜本改正が行われた。中小企業基本法改正のポイント（第3-1-50図）を見ると、中小企業を「弱者」として画一的なマイナスのイメージで捉えることは不適切であ

り、21世紀における中小企業は、機動性、柔軟性、創造性を発揮し、我が国経済の「ダイナミズム」の源泉と位置づけた。

第3-1-50図 中小企業基本法改正（1999年）のポイント

| | 中小企業基本法(旧) | 中小企業基本法(改正後) |
|------|---|---|
| 政策理念 | ○「格差の是正」 | ○多様で活力のある中小企業者の育成・支援 (結果として格差の存在は是認) |
| 政策目的 | ○生産性の向上 (中小企業構造の高度化) ○取引条件の向上 (事業活動の不利の補正) | ○経営の革新及び創業の促進 ○経営基盤の強化 ○経済的社会的環境の変化への適応の円滑化 (* 独立した中小企業者の自主的な努力を前提) |

中小企業庁「新中小企業基本法-改正の概要と逐条解説-」(2000年 同友館) より中小企業庁作成

また、中小企業基本法の改正に合わせ、「21世紀の中小企業像」についても示された（第3-1-51図）。これを見ると、中小企業は我が国経済を

支える重要な存在として、位置づけられており、中小企業に対する期待の大きさが分かる。

48 企業活動に関わる利害関係者のことを指す。

第3-1-51図 中小企業基本法改正時（1999年）に示された21世紀の中小企業像

| 21世紀の中小企業像 | |
|------------|--|
| ① | 市場競争の苗床 |
| ② | イノベーションの担い手 (多様な財・サービスの提供、新たな分業関係の形成) |
| ③ | 魅力ある就業機会の担い手 |
| ④ | 地域経済社会発展の担い手 |

中小企業庁「2000年版中小企業白書」、中小企業庁「新中小企業基本法-改正の概要と逐条解説-」(2000年 同友館) より中小企業庁作成

次に、我が国経済における中小企業の位置づけについて、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス - 活動調査」より確認しておく。

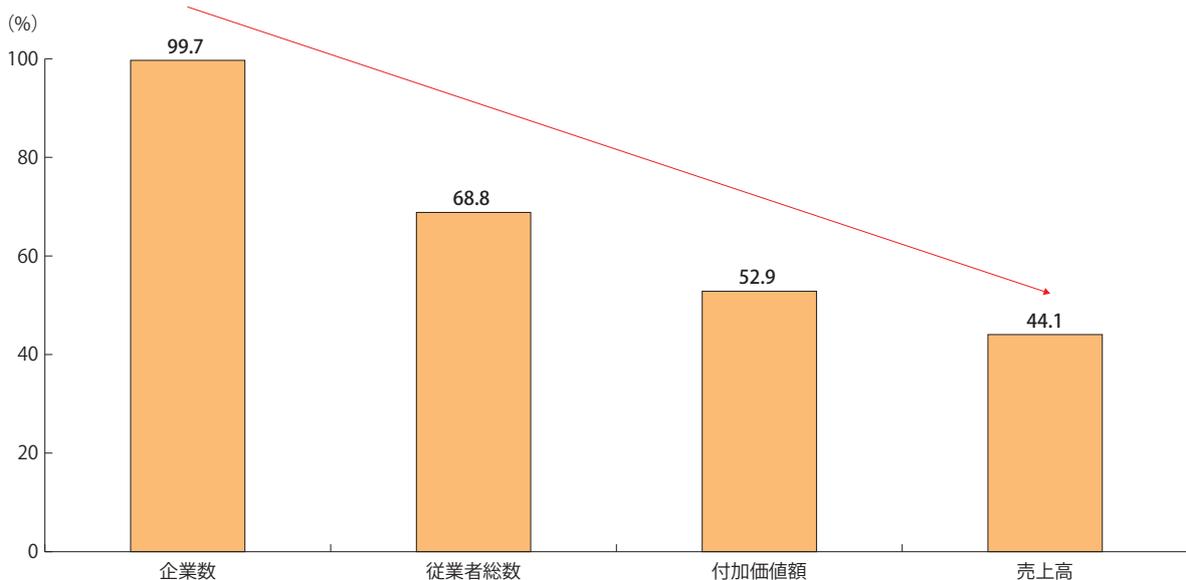
第3-1-52図は、我が国の企業数・従業者総数・付加価値額・売上高のうち中小企業の占める割合を示したものである。

企業数・従業者総数から見ると、我が国の企業

の99.7%は中小企業であり、雇用の約70%を創出しているなど、その存在感は非常に大きい。

また、付加価値額・売上高を見ると、我が国経済に占める割合は、約53%、約44%となっており、中小企業は我が国経済の根幹を担う存在と捉えることができる。

第3-1-52図 我が国経済における中小企業の存在感（2016年）



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

(注) 1. 民営、非一次産業の合計。

2. 企業数、従業者総数は2016年の実績、付加価値額、売上高は2015年の実績である。

2 ステークホルダーの価値観の変化

前項で見たとおり、中小企業は我が国において大きな存在感を示しており、ステークホルダーから寄せられる期待も大きい。このため、ステークホルダーのニーズについて応えていくことが、今後の中小企業の存続要件につながると考えられる。

ここからは、中小企業のステークホルダーである「消費者」、「従業員」、「社会」の三つの観点から、それぞれのステークホルダーの価値観の変化を確認していく。

① 「消費者」の価値観

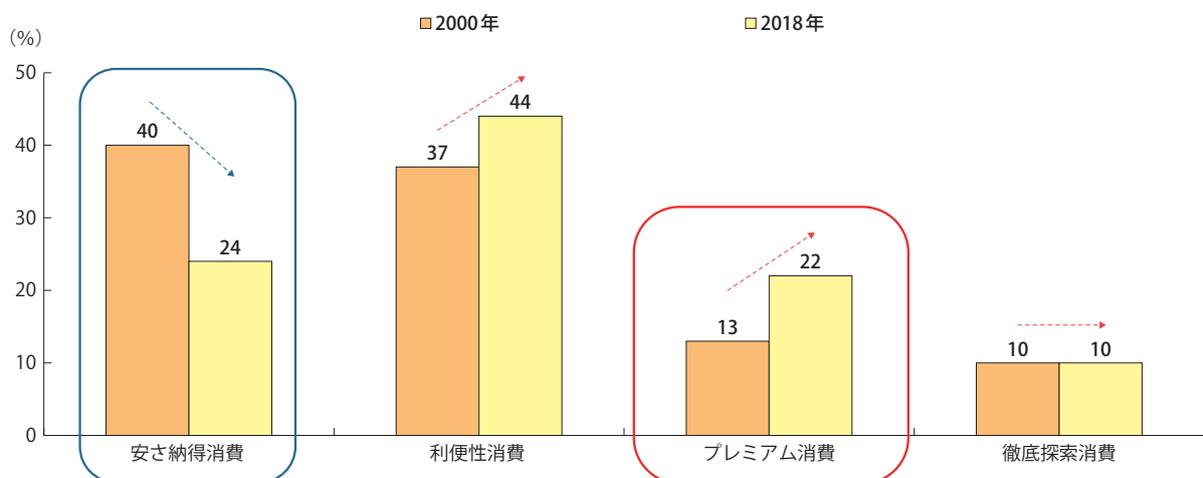
まず、消費者の価値観の変化について確認していく。我が国は、戦後から高度成長期にかけて目

覚ましい経済成長を遂げ、現在は、分配面の課題は残りつつも、基本的なインフラと生活必需品はおおむね充足される状況にある。このような環境の中で、消費者の消費に対する考え方は大きく変容していると考えられる。

第3-1-53図は、(株)野村総合研究所が実施した「生活者1万人アンケート」による消費スタイルの変化である。

この調査から、消費者の「利便性」を重視する姿勢と、消費に対する「こだわり」が高まっていることが分かる。これに対して、「安ければよい」という価値観は、2000年の調査と比較して大きく減少している。

第3-1-53図 消費意識・消費スタイルの変化



資料：(株)野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」調査結果より中小企業庁作成

(注)1. 全国の満15～69歳の男女個人を対象に調査。(2012年調査から調査対象者を満15～79歳に拡大している)

2. 1997年から3年ごとに行われているアンケートである。

3. 有効回答数は、97年：10,052人、00年：10,021人、03年：10,060人、06年：10,071人、09年：10,252人、12年：10,348人、15年：10,316人、18年：10,065人、となっている。

この流れは、中小企業が顧客に対して提供していくべき価値について、大きな示唆が得られるだろう。

特に、「安ければよい（安さ納得消費）」という価値観の減退は、中小企業にとって追い風になる可能性がある。一般に価格面の競争は、企業の規模で優劣が付きやすい領域であり、大企業の優位性が発揮されると考えられる。反対に、消費者の

求める「利便性（利便性消費）」や「こだわり・特別感（プレミアム消費）」は消費者との距離が近い中小企業に優位性がある可能性がある。

事例3-1-14や3-1-15に見られるように、顧客との関係性を強固なものにし、特別な価値を提供していくことは、中小企業にとって特に重要な取組になると考えられる。

事例 3-1-14 株式会社東京銭湯

「古いビジネスモデルに捉われず、新たな価値を創出し続ける銭湯」

東京都渋谷区の株式会社東京銭湯（従業員6名、資本金1,010円）は、銭湯の活性化を目的とした「東京銭湯」というWebメディアと、埼玉県川口市にある銭湯「喜楽湯」の運営を行う企業である。

同社の日野祥太郎社長は、大の銭湯好きであり、2015年にWebメディア「東京銭湯⁴⁹」を立ち上げた。当時、「東京銭湯」を運営する中で数多くの銭湯オーナー達の取材を行っており、そのうちの一つが「喜楽湯」だった。現在、銭湯は週に1件が廃業しているといわれるほどの斜陽産業とされているが、同社では外部から見て、厳しい事業環境の中でも成長に向けた打ち手があるのではないかと考えていた。そこで、オーナーからの経営の相談をきっかけに喜楽湯を引き継ぎ、同社の社員である中橋悠祐氏と湊研雄氏が番頭として喜楽湯の立て直しに取り組むことになった。

喜楽湯は、1950年代に川口駅近くの商店街に開業した銭湯である。商店街の衰退に伴い客数が減り、経営が苦しい状況だった。両氏は、まずは新規顧客の獲得を最優先と考えた。しかし、銭湯は内部の様子が見えず、新規顧客が入るには心理的なハードルが高い。両氏は、喜楽湯の内部を実際に見て、「気楽に来られる場所」と認識してもらうため、顧客になり得る近隣住民に呼びかけ、近隣のカフェ、雑貨屋、古着屋などに協力してもらい、フリーマーケットを開催した。その結果、多くの住民が喜楽湯を訪れ、内部の様子や、経営者の人となりを知ってもらうことができ、喜楽湯に対する心理的ハードルを下げることに成功した。

また、「喜楽湯」では接客を大事にしており、「銭湯を地域の人たちのふれあいの場にしたい」と考えている。自宅に風呂がなかった時代は銭湯に行くことは当たり前だったが、今はわざわざ銭湯に行く動機を作る必要がある。そこで両氏は、喜楽湯がコミュニティとしての機能を持つような仕掛けづくりとして、ワークショップの開催や映画上映会など、これまでの銭湯には無かった取組を行っている。喜楽湯のような地域の銭湯は、設備の面ではスーパー銭湯にはかなわないため、差別化するためには、

このような取組に加え「温かい接客」や「居心地のよいコミュニティ」を提供していくことが重要であると考えている。

積極的な情報発信や、顧客との密なコミュニケーションもあり、客数は徐々に増加し、両氏が経営を引き継いであら1.5倍以上になった。現在は、女性客を増やすため、新たに女性従業員も雇い、「女性の視点」での改善を進めることで、女性客にとっても居心地のよい場所にしていきたいと考えている。



番頭の中橋悠祐氏（左）と湊研雄氏（右）



フリーマーケットの様子

49 2016年に法人成り。

事例 3-1-15 有限会社内山眼鏡店

「地域顧客との関係を強化して量販店と差別化し、独自の経営基盤を確立する企業」

福島県いわき市の有限会社内山眼鏡店（従業員23名、資本金800万円）は、眼鏡・補聴器の販売・修理、コンタクトの販売、スマートフォンの修理を行う企業である。現在、福島県に5店舗、茨城県に1店舗を構える。

近年、眼鏡の市場規模は縮小しており、また量販店の参入も相次いでいる。また、かつては店頭でしか購入できなかった眼鏡がECサイトでも購入できるようになるなど、地域の中小眼鏡店を取り巻く外部環境は厳しい。しかし、同社は「見える喜び聴こえる感動」の社訓のもと、地域顧客との強い関係を構築することで確たる経営基盤を築くことに成功している。

この社訓を象徴する同社の取組として、「U-SAS（ユーサス）」というサービスが挙げられる。これは、自宅や老人ホームを訪問し、眼鏡や補聴器を修理するサービスであり、10年以上前から続けている。このサービスを始めたきっかけは、内山義弘社長が眼科で手伝いをしていたときに、老人ホームの入居者が眼鏡の修理だけのためにわざわざ来院する姿を見たことだった。眼鏡や補聴器は高齢者の日常生活を支える重要な道具であるが、車での移動が一般的ないわき市にあって、移動が困難な高齢者は「見える喜び聴こえる感動」が損なわれている、と内山社長は感じた。このサービスは、同社と主要顧客である高齢者との関係を強固なものとしており、同社は地域の高齢者にとって非常に重要な存在になっている。

また、同社は眼鏡を通じた社会貢献活動にも積極的である。2011年の東日本大震災の際、同氏は、津波で眼鏡を流されてしまった女の子が眼鏡を求めていることを偶然耳にし、眼鏡店として被災者に貢献したいと考えた。そ

こで、日本一の眼鏡の産地である福井県の眼鏡工場や眼鏡協会、レンズメーカーの協力を得て、約500本の眼鏡を被災者に無償提供した。さらに、同社鹿島店でのラジオパーソナリティによる読み聞かせ活動「ハートに読み聞かせナイト」や、同社の店長らによるライブ活動である「10cho'sライブ」など、事業以外にも地域の顧客との接点を持つ活動を積極的に展開することで、地域顧客とのつながりをより強固にしている。

内山社長は、「量販店と価格で競争するつもりはなく、顧客に対して自社にしかできない価値を提供していきたい。特に、安心できる品質の眼鏡に対するニーズが強い子供や、老眼鏡や補聴器の購入、修理など様々なニーズを持つ高齢者をメインターゲットとして、今後も事業展開をしていきたい。」と語る。



店舗の様子

②「従業員」の価値観

第1部で触れたとおり、現在、我が国の企業は企業規模の大小を問わず、深刻な人手不足に直面している。これまでは、従業員を確保するための手段として、専ら金銭面の報酬に注目されてきた。当然、企業は従業員の生活を預かる存在であり、経営努力により金銭面の報酬を充実させていくことは大前提となる。

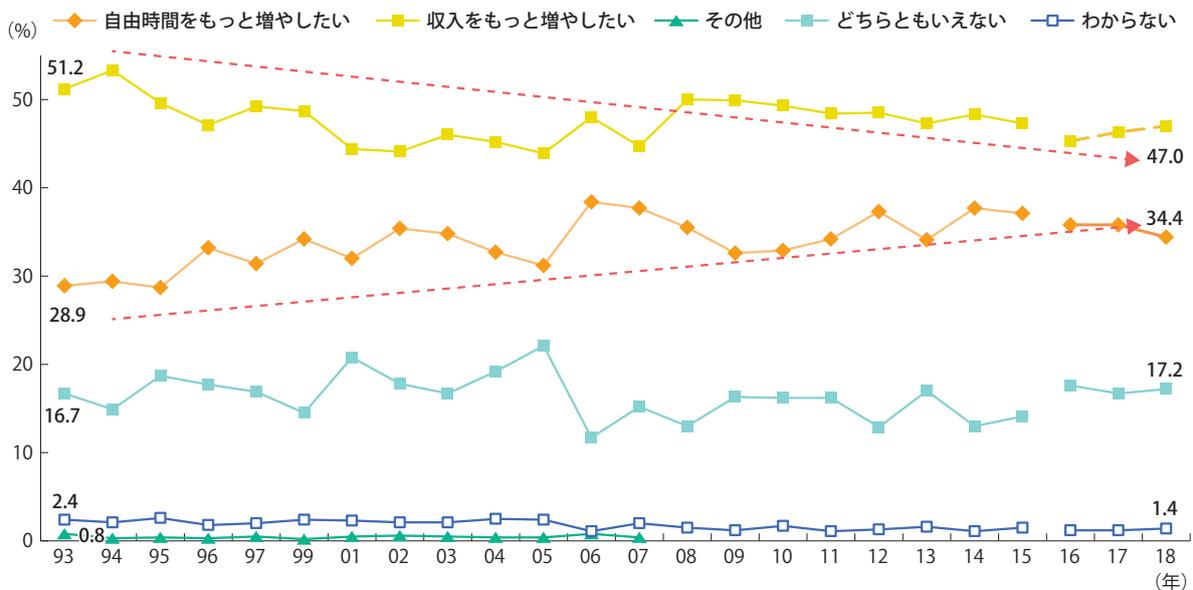
しかしながら、現代社会において、企業は従業員に対して「金銭面の報酬」を支払うだけでは不十分になりつつある。

第3-1-54図は、内閣府「国民生活に関する世

論調査」による収入と自由時間に対する考え方の推移である。収入と自由時間を比較すると、収入を優先する傾向は過去の調査から一貫しているが、1993年からの推移を見ると、「収入をもっと増やしたい」と回答する者の割合が減少する一方、「自由時間をもっと増やしたい」と回答する者の割合が増加していることが分かる。

また、働き方に対する意識の変化（第3-1-55図）を見ると、「仕事よりも家族などを優先したい」という考え方や、「男女の区別なく家事育児を負擔したい」という価値観が高まっていることが分かる。

第3-1-54図 収入と自由時間に対する考え方の推移



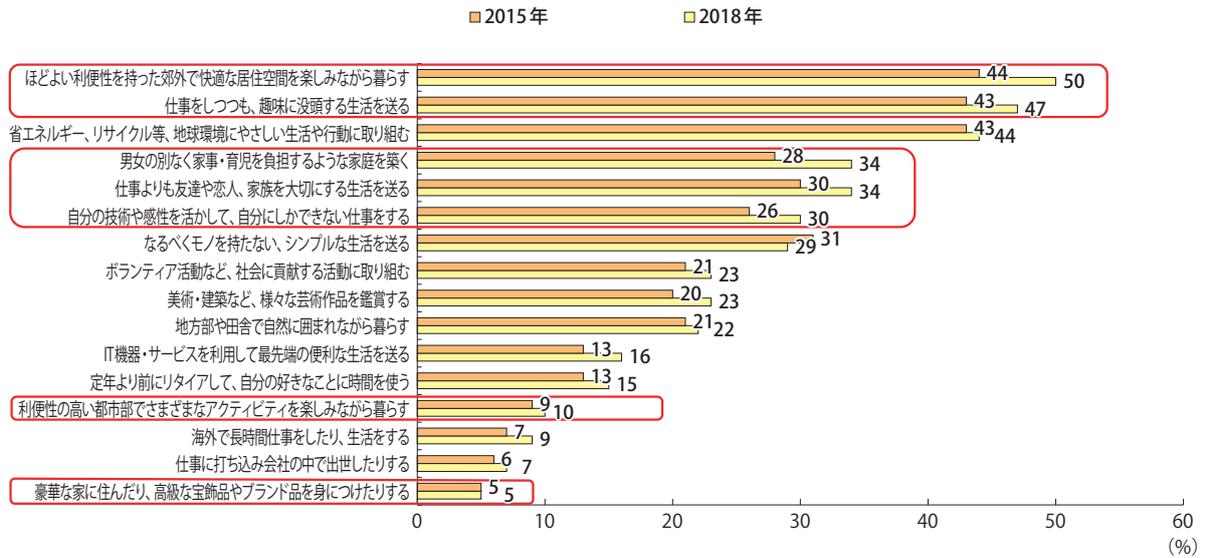
資料：内閣府「国民生活に関する世論調査」

(注) 1. 1998年、2000年については調査無し。

2. 「その他」の回答については2008年以降、調査を行っていない。

3. 2015年度の調査までは、20歳以上の者を対象として実施。2016年度の調査から18歳以上の者を対象として実施。

第3-1-55図 理想の生活



資料：(株)野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」(2015年、2018年)調査結果より中小企業庁作成
 (注)1. 全国の満15～69歳の男女個人を対象に調査。(2012年調査から調査対象者を満15～79歳に拡大している)
 2. 1997年から3年ごとに行われているアンケートである。

これらの結果を踏まえると、企業は従業員を確保するために適正な賃金を支払うだけでなく、従業員の家庭にまで配慮した働きやすい労働環境を提供することも重要であるといえよう。

このような社会的背景を踏まえ、政府は2016年より「働き方改革」を推進しており、2019年4月1日から「働き方改革関連法」が順次施行されている。

同法のポイントは第3-1-56図のとおりであり、中小企業も「働き方改革」への適切な対応が必要となる。

なお、厚生労働省は、働き方改革の推進に向けた課題を解決するために、「働き方改革推進支援センター」を47都道府県に開設している。中小企業も法律施行までに支援拠点を活用するなどし、準備を行っていくことが求められる。

第3-1-56図 働き方改革関連法のポイント

| | 内容 | 施行時期 |
|--------|---------------------------|----------------------------------|
| POINT① | 時間外労働の上限規制 | ・2019年4月1日～ (中小企業は2020年4月1日～) |
| POINT② | 年次有給休暇の確実な取得 | ・2019年4月1日～ |
| POINT③ | 正社員と非正社員の間 の不合理な待遇差の禁止 | ・2020年4月1日～ (中小企業は2021年4月1日～) |

厚生労働省ホームページより

③「社会」の価値観

我が国には、近江商人の言葉にあるように「三方よし」という考え方が古くから知られている。これは、商売を行う上で、「売り手」「買い手」だけではなく、「世間」としても貢献できることが重要であるという考え方である。

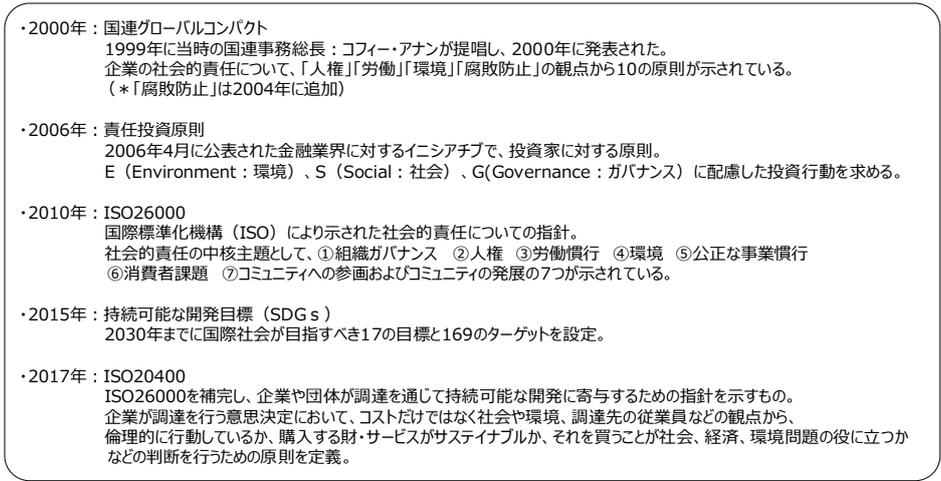
近年、世界的にCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任⁵⁰）に対する注目が高まっているが、この考え方を「三方よし」と同じものと捉えれば、我が国の企業でも馴染み深いものであると分かるだろう。

CSRが世界的に注目される背景には、様々な社会問題が複雑化する中で、法律などの制度による規制が必ずしも効果的ではない状況が見られる

ようになったことが挙げられる。この流れの中で、企業に対しては、単に利益を追求するだけの存在ではなく、自主的に社会的責任を果たす存在としての役割が求められることが世界的にも一般化しているといえ、EUでは、企業に対して「社会的責任を果たすためには、社会、環境、倫理、人権、消費者問題を、ステークホルダーとの密接な協力のもとで、事業活動と中心的な戦略に統合するためのしかるべきプロセスを持つこと」を要求している⁵¹。

CSRは法律ではないが、企業の自主的行動を促すため、国際的な指針が示されている。第3-1-57図は、CSRに関する世界的な取組の中で、主だったものをまとめたものである。

第3-1-57図 CSRに関する世界的な取組の流れ（主なもの）



資料：國部克彦（2017年）、ISOホームページ（<https://www.iso.org/search.html?q=ISO20400>）より中小企業庁作成

近年、特に注目されているCSRの世界的な取組として、「ESG」と「SDGs」が挙げられる。「ESG」、「SDGs」の用語解説は第3-1-58図に示したとおりであるが、これらの考え方は世界の共

通認識となりつつあり、中小企業もこれらの流れにいち早く対応することが企業価値の向上につながる可能性がある。

50 CSRの理解しやすい定義は2004年にEUが定めた「企業がその事業活動と社会と環境に関することを、自発的にステークホルダーとの相互作用に統合する概念」である。藤野（2018）
51 國部克彦（2017）

第3-1-58図 ESG/SDGsの用語解説

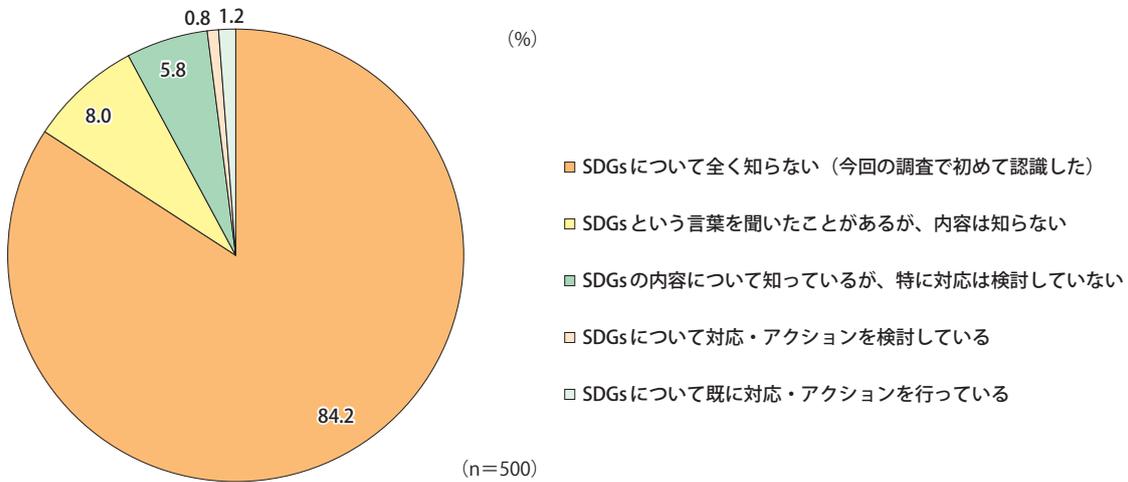
| | ESG | SDGs |
|----|---|---|
| 概要 | <ul style="list-style-type: none"> ・ESGとは、企業が持続的成長を目指すうえで重視すべき側面、環境(E:Environment)、社会(S:Society)、企業統治(G:Governance)の3つを指す。 ・背景には、様々な環境・社会問題が世界的に顕在化していることが挙げられる。 ・企業は、利益だけを追求するのではなく、ステークホルダーへの配慮も企業に求められるようになってきている。 ・国連により提唱された「責任投資原則」は、機関投資家に対して、投資判断を行う際に財務情報だけでなく、非財務情報であるESGに対する企業の取組みを踏まえたうえで、意思決定を行うことを求めたもの。 ・この流れを受け、ESG投資が活発化している。 | <ul style="list-style-type: none"> ・SDGsとは、「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)」を指す。 ・2015年に国連が採択した先進国を含む国際社会全体の2030年に向けた環境・経済・社会についての目標。 ・貧困や飢餓、水や保健、教育、医療、言論の自由やジェンダーなど、人々が人間らしく暮らしていくための社会基盤構築を目指す。 ・17のゴール(目標)と具体的な169のターゲット(達成基準)がある。 |

環境省「すべての企業が持続的に発展するために-持続可能な開発目標(SDGs)活用ガイド-」より中小企業庁作成

しかしながら、ESGやSDGsという言葉は、中小企業にとって縁遠いものとして捉えられがちである。第3-1-59図は、関東の中小企業における

SDGsの認知度・対応状況についてアンケート調査を行ったものである。これを見ると、中小企業の大半がSDGsを認知していないことが分かる。

第3-1-59図 中小企業におけるSDGsの認知度・対応状況

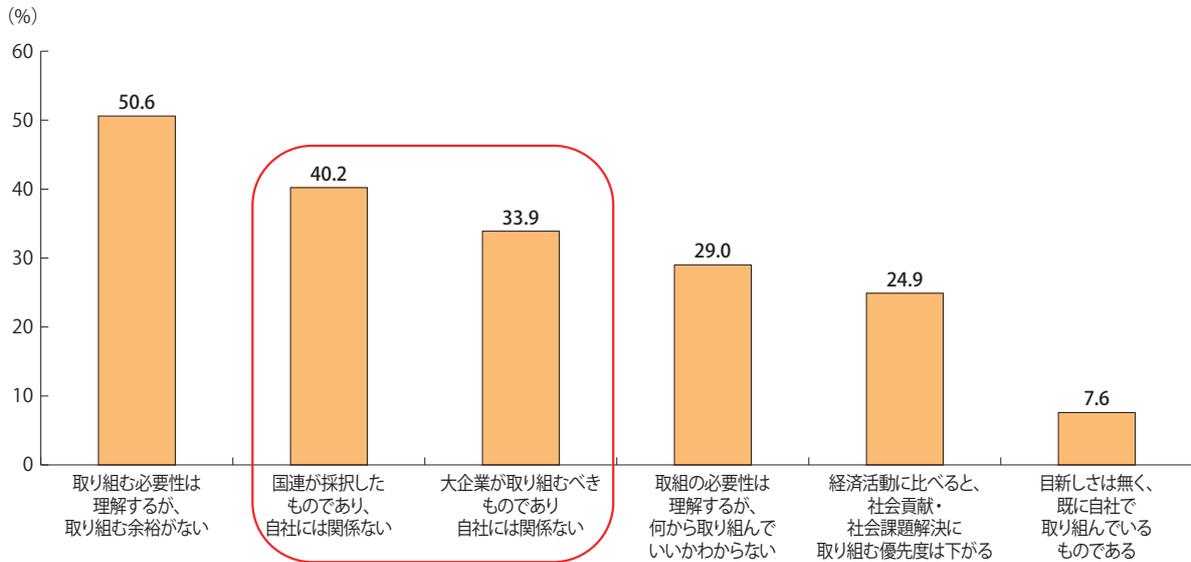


資料：一般財団法人日本立地センター、経済産業省関東経済産業局「中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果 (WEBアンケート調査) (2018年12月)」

また、第3-1-60図は、同アンケートでSDGsを認知していない、または認知していても対応を検討していない中小企業に対して、SDGsの概要を解説した後のSDGsに対する認識を示したもので

ある。これを見ると、SDGsの存在や概要を知ったとしても、自社にとって関係ないという認識の中小企業の割合が高いことが分かる。

第3-1-60図 SDGs 認知後のSDGsに対する認識



資料：一般財団法人日本立地センター、経済産業省関東経済産業局「中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果（WEBアンケート調査）」（2018年12月）

- (注) 1. 「SDGsについて全く知らない」「SDGsという言葉聞いたことがあるが、内容は知らない」「SDGsの内容について知っているが、特に対応は検討していない」と回答した490社の企業が対象。
 2. WEBアンケート画面上で、SDGsの概要について、レクチャー後に回答を得たもの。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

今後、我が国においても社会課題が複雑化・多様化することが予想され、事例3-1-16、3-1-17、3-1-18の例に見られるように、事業とともに社会的な役割を果たしていくことで、自社の企業価値を高める可能性⁵²がある。

また、第3-1-61図にあるように、金融機関の中には、ESGやSDGsに取り組む中小企業を後押しする動きも見られ、中小企業がCSRに取り組んでいくことは重要であると考えられる。

第3-1-61図 ESG/SDGsに取り組む企業に対する融資商品（例）

| 金融機関名 | 東邦銀行 | 滋賀銀行 |
|--------|----------------------------|--|
| 商品名 | ESG/SDGs貢献型融資 | ニュービジネスサポート資金(SDGsプラン) |
| 利用可能企業 | ESG/SDGsに取り組む法人又は個人事業主 | 以下の1. 2に該当する中小企業・個人 1. 原則として創業後1年以上の業歴を有し、成長が見込まれる創造的事業を営んでいる事業者 2. SDGsの趣旨に賛同し、「持続可能な社会づくり」に貢献可能な社会的課題の解決につながる事業を営んでいる事業者 |
| 資金使途 | 事業に必要な運転資金・設備資金 | 1. 研究開発に必要な資金(試験研究費、ソフトウェア開発、商品化試作等) 2. 新分野への進出・新規事業の展開等に必要資金 |
| 融資金額 | 3億円以内 | 1億円以内 |
| 融資期間 | 保証貸: 7年以内 有担保: 20年以内 | 運転資金: 7年以内 設備資金: 15年以内 |
| 融資利率 | 銀行所定 (通常の金利より最大0.2%引下げ) | 変動金利型 (銀行所定の金利より最大0.3%引下げ) |
| 返済方法 | 元金均等返済 | 元金均等返済 |
| 保証人担保 | 審査による | 必要に応じて |

資料：各金融機関のホームページより中小企業庁作成
 (注) 1. 本商品及び融資条件の詳細については、取扱金融機関の相談窓口へ問い合わせること。
 2. 融資利用には金融機関の審査が必要であり、必ずしも希望の条件で利用できるものではないことに注意が必要である。

52 マイケル・ポーターによれば、社会課題を解決することを通じて企業の経済発展を目指すとの見地から、CSRを企業戦略に位置づける概念として「CSV: Creating Shared Value (共通価値の創造)」を提唱している。藤野 (2018)

事例 3-1-16 株式会社ラグーナ出版

「障がいのある者の活躍の場を見出すことで、社会的貢献を果たしている企業」

鹿児島県鹿児島市の株式会社ラグーナ出版（従業員43名、資本金1,000万円）は、2008年に設立された、精神に疾患がある人の就労継続支援A型事業所として、メンタルヘルスに関する雑誌や書籍の刊行などを行う企業である。出版事業は、就労継続支援A型事業として患者とともに活動しており、全国でも珍しい取組となっている。

同社の川畑善博社長は、以前、看護助手として精神科にて勤務していた。その際、安全のためとはいえ、入院患者の自由が制限されている状況や、退院した患者が社会に出ても、働く場所がなく再入院するケースが多く、彼らに働く場所を提供すれば再入院を防ぐことができ、自由な生き方をすることにつながるのではないかと考えた。

そこで、社長自らPSW（精神科ソーシャルワーカー）を取得し、患者8名、医師1名、心理士1名、看護師3名とともに、NPO法人「精神をつなぐ・ラグーナ」を設立した。入院患者が持ってきた、心に響く文章や詩をまとめた雑誌「シナプスの笑い」を刊行したところ、売行きは非常に好評であった。その後は、株式会社として法人化し、患者8名とともに規模を拡大させていった。

同社の強みは、障害を持つ患者（従業員）も重要な戦力として裁量を持って働き、自立した戦力として事業に貢献していることである。同社では、業務の内容を細かく分解し、患者の得意不得意を考慮に入れた上で仕事を任せている。これにより、患者も任された喜びと責任感を持って仕事ができるようになり、経理事務や営業、編集、製本など、様々な仕事を担当している。また、各患者の体調と業務相談は、日々の日報（睡眠時間、気分、体調、疲れ具合、翌日の作業予定など）から把握し、その人の体調と能力に合った勤務時間を月ごとに設定するなど体力面の考慮も欠かさないようにしている。

上記の取組の結果、全国各地域からの見学や、入社希望者が後を絶たない。同社の中に同じ疾患を抱えた人達がいるということも、入社希望者にとって安心できる要因だという。なお、鹿児島県が精神疾患への対処に注力し始めたこともあって、行政からの支援も得られており、経営も安定している。

今後は、精神的な問題を抱える人に対する接し方について、実際の患者の声を参考に、できるだけ具体的な言

葉で伝える本を出版する予定だという。川畑社長は、「長期入院者や身寄りのない入院者が退院することは容易ではなく、このような患者が外の世界に出る支援をしたい。今後も、鹿児島を拠点に多くの人の支えになっていきたい」と語る。



同社の出版した書籍



川畑善博社長

事例 3-1-17 株式会社フェローシステム

「障がいのある人に学ぶ場・働く場を提供する企業」

愛媛県松山市の株式会社フェローシステム（従業員24名、資本金1,000万円）は、地元企業を顧客としてシステム開発、Web制作及び就労移行支援事業を行う企業である。同社は、三好大助社長が以前勤めていた会社の松山支店閉鎖をきっかけに、解雇された従業員を率いて1997年に設立された。

三好社長は、障がいのある子供を持つ友人から障がい者が限られた職にしか就けない現実を聞き、「ハンディキャップを持つ障がい者にICTスキルを身に付けてもらい、付加価値の大きい仕事をして欲しい」と考えていた。そこで2009年に就労移行支援事業として、障害者就労移行支援事業所「フェローICT」を開設し、一般企業への就職を目指す障がい者を対象に、ICTをはじめとした総合的なスキル向上の支援を開始した。しかし、この仕組みでは、支援期間が最大2年間に限られ、一般企業に採用されるためのスキルを身に付けるには、必ずしも十分な期間ではなかった。そこで三好社長は、「フェローICT」の卒業生を雇用する環境を整備するため、2010年に「NPO法人フェロージョブステーション」を立ち上げた。同NPO法人では、就労継続支援A型事業所⁵³として「フェローICT」の卒業生と雇用契約を結び、ICTスキルを活用した仕事に取り組むとともに、スキル向上のための訓練を行っている。

また、当社の障がい者支援は、子供たちにも広がっている。一般に、ICTの知識・スキルは、少年期の方が早く習得できると言われる。同社は、障がいを持つ子供たちが、将来的に就労に役立つICTスキルを身に付けることができるよう、2014年に「放課後等デイサービス事業」

を開始した。ここでは、小学生から高校生までの約60名が、PCを使った資料作成やプログラミングに取り組んでいる。

同社が目指すビジョンは「多様性のある職場」であり、障がい者だけでなく外国人留学生の登用も積極的に行っている。このような「多様性のある職場」は、従業員のコミュニケーション能力の向上や、従業員がお互いに助け合う中で成長していく組織作りに大きく貢献し、企業価値を高めることにつながっている。

今後、三好社長は「子供から大人までが学べる・働ける場」を提供していくことで事業領域を拡大させていく方針であり、福祉分野における事業から保育園・未就学児への支援、さらに介護・グループホームなど、「生涯お付き合いできる場所」を作っていきたいと考えている。



フェローICTの様子

⁵³ 「就労継続支援A型事業所」とは、障害者自立支援にもとづく就労支援のための施設のことであり、利用者と事業所が雇用契約を結び賃金を支払う。

事例 3-1-18 日本ステンレス工業株式会社

「更生保護事業等を通じ、青少年の更生に貢献する企業」

山梨県大月市の日本ステンレス工業株式会社（従業員33名、資本金1,000万円）は、金属瓦屋根及びリフォームの施工を行う企業である。

同社は、「他利自繁」を企業理念の根幹に掲げ、CSR活動や企業メセナ⁵⁴に積極的に取り組んでいる企業である。同社の活動は、青少年の更生保護の活動をはじめ、震災ボランティア、ネパール支援活動など多岐にわたり、2016年には第59回山梨県更生保護大会にて感謝状を授与されている。

この中で同社が特に力を入れて取り組んでいる活動の一つが、青少年の更生保護活動である。一般に、犯罪・非行の前歴を持つ者や刑務所出所者などが定職を見つけて社会に溶け込むことは、容易ではない。石岡博実会長は、こうした前歴のために定職に就くことに苦労している人々を従業員として雇用し、社会復帰を支援する更生保護としての活動を行っている。同社ではかねてより「不良」と呼ばれる若者を積極的に採用していたため、更生保護事業では、彼らを社会人として育成してきた長年の経験がいかされている。

青年を育成・更生することを目的の一つとして同社が行っている活動に、紅富士太鼓という和太鼓チームによる海外公演がある。同社の社員の多くがメンバーとして参加する同チームによる海外公演は毎回好評を博し、「不良」と呼ばれた青年たちに、人から認められ賞賛される経験を与えている。

また、同じく青年の育成・更生を目的に行っている活動に、災害ボランティア活動がある。同社は1995年の阪神・淡路大震災以来、災害のたびにボランティア活動に参加している。主な活動内容は、被災した家屋へのブルーシート掛けである。参加期間中、同社の社員は一つ屋根の下で共同生活を送ることになるが、このボランティア活動とその間の共同生活により、会社や社会への帰属意識が強まり、青年の更生保護に大きな効果が得られるという。さらに、これらの取組は、同社と従業員との信頼関係の強化につながり、同社の従業員定着率向上にも寄与している。

石岡会長は、これまで取り組んできた更生保護事業などの社会貢献活動を通じ、実践的な知見を蓄積してきた。今後は、自身が持つこれらの知見と、自ら支援を実行する姿勢を、社員をはじめ、地域・社会につないでいきたいと考えている。



石岡博実会長



ネパールでのボランティアの様子

54 企業が社会貢献活動の一環で取り組む文化・芸術活動を指す。

コラム 3-1-8

SDGs達成を通じた中小企業等の競争力強化に向けて～関東経済産業局の取組～

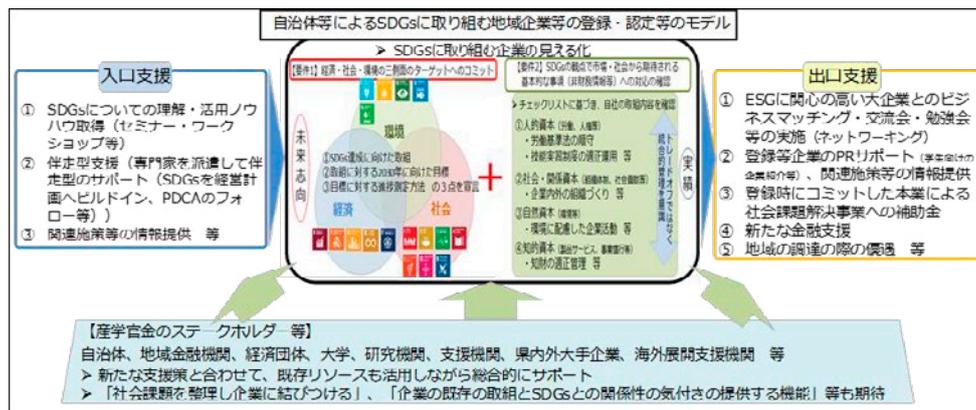
SDGsは、経済面、社会面、環境面の幅広い課題の統合的な解決を目指すものであり、持続的な社会の実現のために、民間セクターの積極的な関与が求められている。ESG投資の潮流を背景に、大企業などを中心に社会課題解決に向けて戦略的なSDGsの取組が創発され始めている一方、中小企業へのSDGsの浸透はまだまだ限定的である。

関東経済産業局では、SDGs推進に積極的な長野県と連携し、SDGs達成を通じた企業の競争力強化を目的として、産学官金の地域ステークホルダーや有識者等とともに「地域SDGsコンソーシアム」を立ち上げ、SDGsに取り組む地域中小企業等を後押しするための支援モデルを取りまとめた。

●SDGsに取り組む地域中小企業等を後押しするための支援モデル

本支援モデルは、地方公共団体がSDGsへ取り組む企業の登録・認定等を通じて「SDGsに取り組む企業の見える化」を行い、産学官金のステークホルダーのサポートにより、当該企業の競争力強化を地域として後押し（専門家派遣、ビジネスマッチング、学生向けの企業PR、金融支援など）する仕組みである。登録・認定等の要件として「自社の将来の成長に向けて、経済・社会・環境の各分野におけるSDGs達成に向けた新たな取組等を宣言すること」（要件1）と「SDGsの観点で市場・社会から期待される基本的な事項への対応の確認（非財務情報等に関するセルフチェック）」（要件2）の2つの要素を設定している。

コラム3-1-8図 自治体等によるSDGsに取り組む地域企業等の登録・認定モデル



SDGsは世界の共通言語となりつつある。国内外の様々なプレーヤーと社会的課題を克服していくという理念を共有することで、「消費者」や「取引先」等の価値観の変容を捉え、新たなビジネスチャンスを獲得することが可能である。また、非財務情報への対応を通じて内部組織力強化を図ることで、「従業員」のモチベーション向上や新たな人材確保、「金融機関」からの資金調達の円滑化等に寄与することが期待される。関東経済産業局は、支援モデルの横展開を図りながら、引き続きSDGs達成を通じた中小企業などの競争力強化に取り組んでいく。

最後に、今後、我が国の中小企業に対して大きな影響を与える可能性がある「ISO20400」について解説⁵⁵する。

「ISO20400」は、2017年に正式発効された「持続可能な調達」に関する世界初の国際規格となるガイドラインである。

「持続可能な調達」とは、「組織が購入する製品及びサービスの環境影響が最も小さく、また実現可能なものとして社会・経済的好影響をもつことを確認すること」とされている。企業が行う調達活動は、環境から取引先の従業員まで幅広い範囲の影響を及ぼす。このため企業の調達活動においても、「ガバナンス」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者問題」「コミュニティへの対応及び開発」などといった観点からの配慮が求められるようになりつつある。

大手グローバル企業は、世界中にステークホルダーを抱えており、対応を誤れば世界的な不買運動に発展するなどブランドイメージを大きく毀損する可能性もあることから、「持続可能な調達」に関して積極的な対応を進めている。

この流れの中で、事例3-1-19からも分かるように、大手グローバル企業が調達先を選定する際には、「品質の高さ」や「価格」だけでなく、調達先の「環境保護への取組み状況」や「労働者の人権に対する配慮」なども重要な評価基準になりつつあり、この流れはサプライチェーン全体に広がっていく可能性がある。

従って、中小企業にとっても、取引先と現状の取引関係を維持していくために、環境や社会に対する積極的な対応が求められる。

55 ISO「持続可能な調達—手引き」(2015年2月)

事例 3-1-19 富士フイルムホールディングス株式会社

「グループ全体でCSR調達を推進する企業」

東京都港区に本社を構える富士フイルムホールディングス株式会社は、傘下に富士フイルム株式会社と富士ゼロックス株式会社を抱える日本を代表するグローバル企業である。いずれも多くの中小企業と取引があり、グループ全体でCSR調達を推進している。

同社は調達の理念として、「富士フイルムグループ調達方針」を明示している。近年、発注側がサプライヤーに対しCSRの取組強化を依頼する動きが世界的に強まっており、同社は2015年に同方針を改定し、サプライヤーの選定基準にCSRの視点を加えた。この方針をベースとし、富士フイルムと富士ゼロックスは、各々の生産の特徴を反映したCSR調達を行っている。

富士フイルムは、従来製造してきた写真フィルムが、撮影前に製品の品質を試すことのできない「信頼を売る商品」であったため、サプライヤーまで含めた品質管理が習慣づいている。同社は化学品、機能性材料、医療機器など幅広い製品を製造しているが、原材料や部品、部材に含まれる化学物質の基準を「富士フイルムグリーン調達基準」として定め、サプライヤーと協力して化学物質の適正な管理を進めている。毎年半年ごとに少人数規模の取引先説明会を複数回開催し、含有化学物質の管理・登録手法、CSR調達の概念や法規制動向等を共有してい

る。2017年には製品の化学物質情報を企業間で授受する新たな仕組み「chemSHERPA（ケムシェルパ）」の導入を日本で完了し、アジアのサプライヤーにも広げている。

富士ゼロックスは、主に中国とベトナムでプリンタや複合機を生産しており、これらの国でCSR調達に力を入れている。同社はサプライヤーが自社のCSRについて自己診断を行うチェックリストの配布や、サプライヤーの工場を訪問して改善アドバイスを行う活動を2007年に開始した。2012年に中国全土で工場ストライキが急増した際には、機械組立が主である富士ゼロックスの中国工場でも生産ライン停止に追い込まれるケースが発生。その後CSR調達を強化した結果、サプライヤーの工場の労働環境や環境規制対策が改善され、同社中国工場において、サプライヤーからの納品遅延を減らすことができた。2015年にはサプライヤーのCSR問題に起因する同社工場の年間ラインストップ時間はゼロを達成し、以降ゼロを継続するという成果を上げている。

世界的にCSR調達が益々重視される中、同グループは、サプライヤー企業がCSR経営を自社の問題として捉え、継続的な改善を進めるよう、引き続き取り組んでいくという。



3 これからの中小企業に期待される役割

我が国経済において期待される中小企業像は、中小企業基本法改正時から大きく変わっていないと考えられる。

しかしながら、今後、中小企業はステークホルダーの求める価値観の変化を踏まえ、自社が社会の中で果たすべき役割を自ら見出していくことが期待される。

ここからは、これからの中小企業に期待される役割を、小規模企業振興基本計画の変更に関する議論⁵⁶も踏まえ、「我が国経済を牽引する役割」、「サプライチェーンを支える役割」、「地域経済を活性化する役割」、「地域の生活・コミュニティを支える役割」の四つの切り口⁵⁷から確認していく。

①我が国経済を牽引する役割

本章第1節では、我が国経済は少子高齢化に伴う人口減少を背景に、需要が縮小していくという懸念を指摘するとともに、グローバル化に対応することで外需を取り込み、そうした難局を乗り越えられるという旨を述べたが、グローバル経済の進展に手を打てずにいると、国内産業の衰退に拍

車がかかる懸念がある。

第3-1-62図は、海外への製造委託を行っている企業の割合及び委託額の推移である。2009年度からの推移を見ると、海外への製造委託を行っている企業割合及び委託額は大きく伸びており、2016年度における海外への製造委託額は3.6兆円（2009年度比+1.6兆円）、海外への製造委託を行っている企業の割合は14.3%（同比+3.7% pt）となっている。

また、デジタル化の進展により、製造工程だけでなく企業内の業務プロセス（例えば、経理・法務・顧客サポート）についても海外に移転させることが可能⁵⁸になっている。第3-1-63図は、海外への製造以外の委託を行っている企業割合及び委託額の推移である。これを見ると、委託額は製造委託に及ばないものの、企業割合及び委託額は増加傾向にあることが分かる。

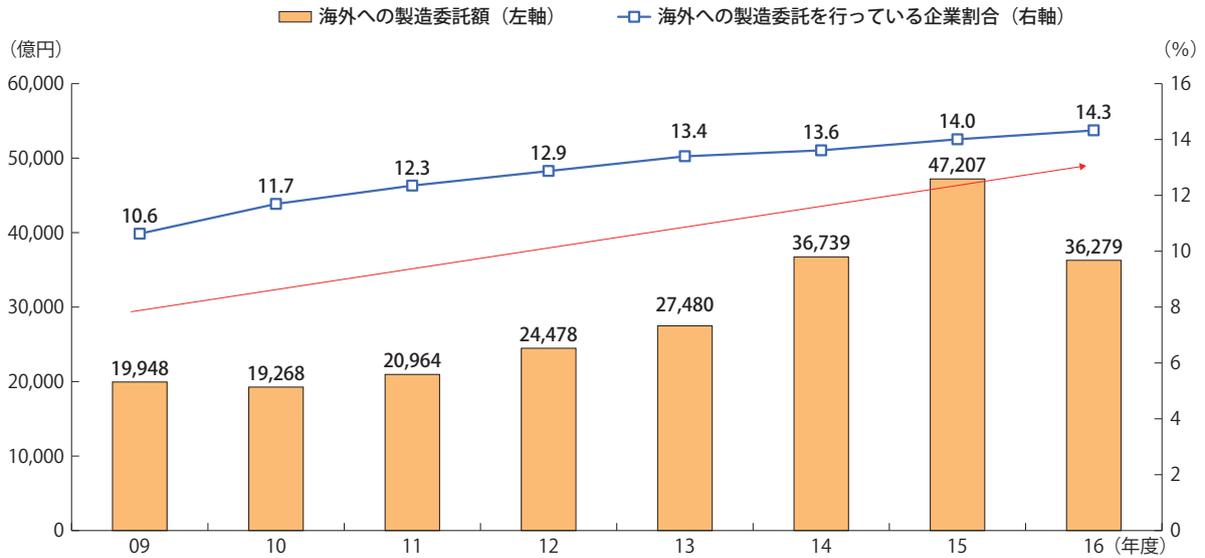
既に、製造業はかなりの部分が海外に流出しているが、非製造業についても今後流出が加速することが懸念されるため、今はグローバル競争にさらされていないサービス業などでも、海外との競争を意識して経営をしていく必要があるだろう。

⁵⁶ 平成30年5月17日より、小規模企業基本政策小委員会にて小規模企業振興基本計画の変更に関する実質的な議論が行われた。この中で、平成30年6月29日（第11回）では「サプライチェーン」、平成30年7月12日（第12回）では「地域コミュニティ」、平成30年10月12日（第14回）では「産地産業」がそれぞれ論点として取り上げられている。

⁵⁷ ここでは、四つの切り口に限定しているが、中小企業に期待される役割は必ずしもこの四つに限定されるものではない。

⁵⁸ ボールドウィン（2018）

第3-1-62図 海外への製造委託を行っている企業の割合及び委託額の推移

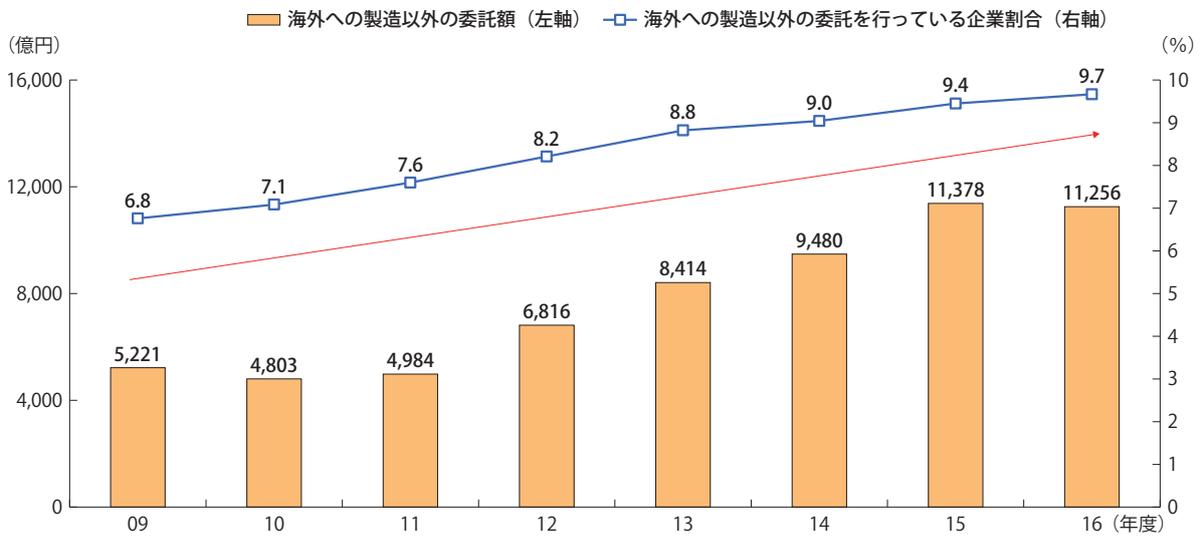


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 大企業と中小企業の合算値である。

2. 海外への製造委託を行っている企業割合は、国内外問わず製造委託を行っている企業のうち、海外への委託を行っている企業の割合である。

第3-1-63図 海外への製造以外の委託を行っている企業の割合及び委託額の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 大企業と中小企業の合算値である。

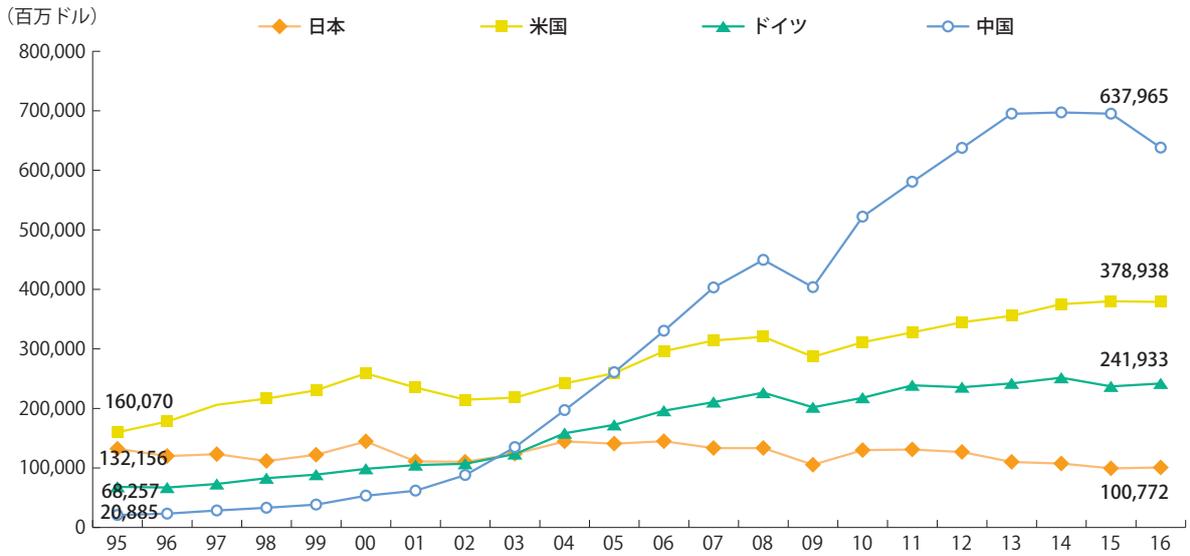
2. 海外への製造以外の委託を行っている企業割合は、国内外問わず製造以外の委託を行っている企業のうち、海外への委託を行っている企業の割合である。

また、同様に本章第1節で確認したとおり、新興国の経済成長は目覚ましく、世界市場に占める日本の存在感は相対的に低下している。

第3-1-64図は、主要国におけるハイテクノロジー産業輸出額の推移である。

これを見ると、米国やドイツは緩やかな増加傾向で、中国は2000年代前半から大きく伸ばし、現在では世界最大のハイテクノロジー産業輸出国となっているのに対して、我が国の同輸出額は1995年から2016年にかけて緩やかに減少している。

第3-1-64図 主要国におけるハイテクノロジー産業輸出額の推移



資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2018」を基に、中小企業庁作成。
 (注) ここでのハイテクノロジー産業とは、医薬品、電子機器、航空・宇宙産業を指す。

以上を踏まえると、我が国経済の国際競争力は低下していくことが懸念される。

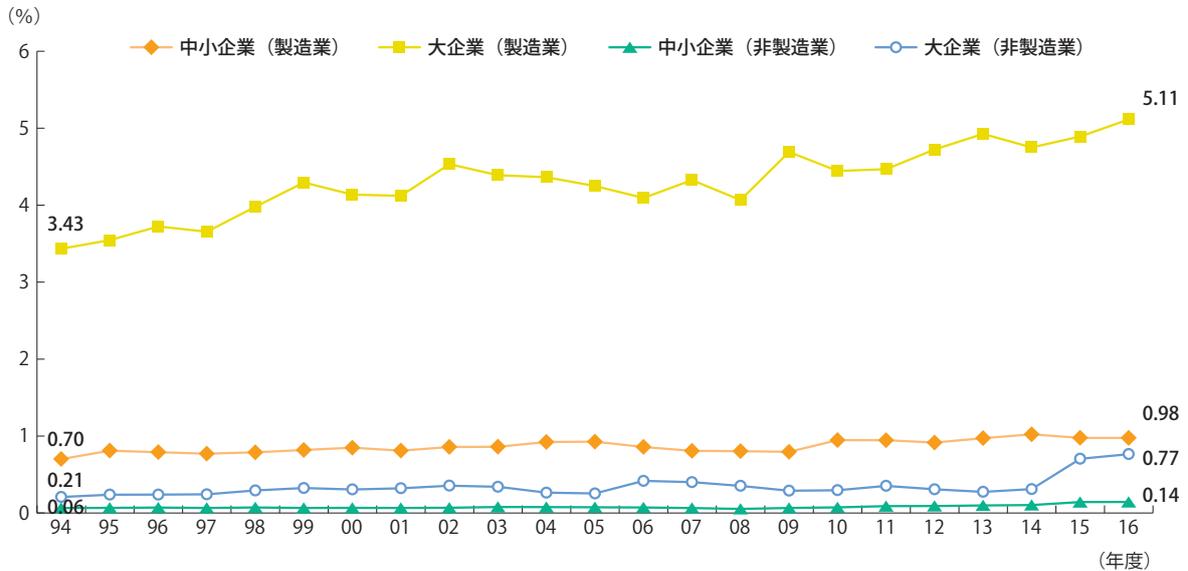
このような状況下で、まず期待される役割として「我が国経済を牽引する役割」が挙げられる。我が国経済の停滞が懸念される中で、国際的な競争力を維持・向上させることは重要であり、そのためには、新たな財・サービスを生み出すための研究開発活動が重要な要素の一つになると考えられる。

中小企業においても、研究開発などによって得られた技術力を源泉に、グローバル展開を目指

し、我が国の経済を牽引する役割を担うことが期待される。

とはいえ、実際には中小企業が研究開発に取り組むのは容易ではない。第3-1-65図は経済産業省「企業活動基本調査」から、売上高に占める研究開発費の推移を、企業規模別、業種別に見たものである。これを見ると、中小企業には大企業と比較して、製造業・非製造業とも、金額・伸び率の両面から、研究開発に消極的な姿勢が見られる。

第3-1-65図 企業規模別、業種別に見た、売上高対研究開発費の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

一般に、研究開発を行うためには、十分な設備・人材・資金などの経営資源が必要であり、中小企業が独自に研究開発を行うのはハードルが高い。

他方、現在は、オープン・イノベーション⁵⁹という考え方にに基づき、必ずしも自社のみの経営資源に依存することなく、外部と連携しながら研究開発を行うケースも増えつつあり、この流れは中小企業にとって追い風になると考えられる。

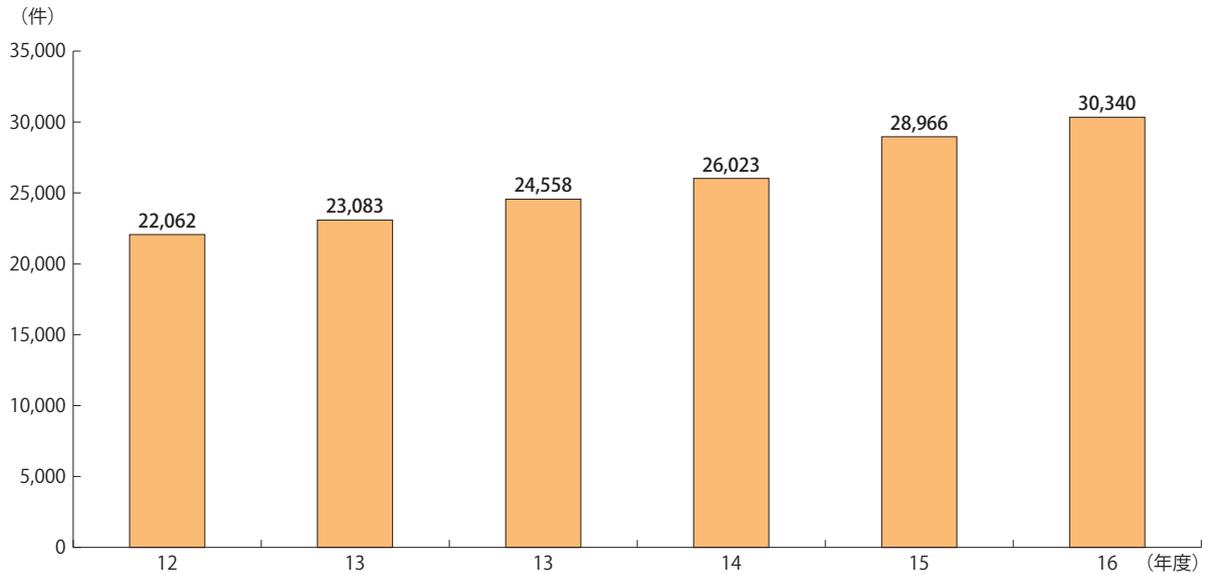
第3-1-66図は、大学などの共同研究・受託研

究の実施件数の推移である。これを見ると、大学などと民間企業との連携は増加傾向にあることが分かる。

事例3-1-20は実際に大学などと連携し、新商品の開発を行った事例である。このような形で、大学等の研究機関を活用することは、商品に新たな付加価値をもたらしたり、新商品の開発に役立てたりすることができ、自社の競争力の源泉をさらに強固なものにすることにつながるだろう。

59 ハーバード大学ヘンリー・チェスブロウ教授によって提唱された概念。自社の中で研究者を囲い込み研究開発を行う自前主義的なイノベーションモデルと対照の概念であり、自社と外部機関の経営資源を組み合わせることで新たな価値を生み出すイノベーションモデル。詳細はコラム3-1-9を参照されたい。

第3-1-66図 大学等の民間企業との共同研究・受託研究の実施件数の推移



資料：文部科学省科学技術・学術政策局「平成28年度大学等における産学連携等実施状況について」（2018年2月）
 (注) 大学等には、大学、短期大学、高等専門学校、大学共同利用機関を含む。

また、大企業側も外部資源を利用した研究開発に対して積極的である。

第3-1-67図は、資本金1億円以上で、かつ社内で研究開発を実施している企業に対し、2014年度から2016年度までに外部組織との連携したことがあるかどうかを尋ねたものである。この結果を見ると、全体で約75%の企業が外部機関との連携を行った経験があり、その割合は企業規模が大きくなるほど高くなっている。他方、1億円以上10億円未満の企業の中には、中小製造業も含まれる。この点を踏まえると、外部組織との連携を行っている中小企業も一定数存在すると推察さ

れる。

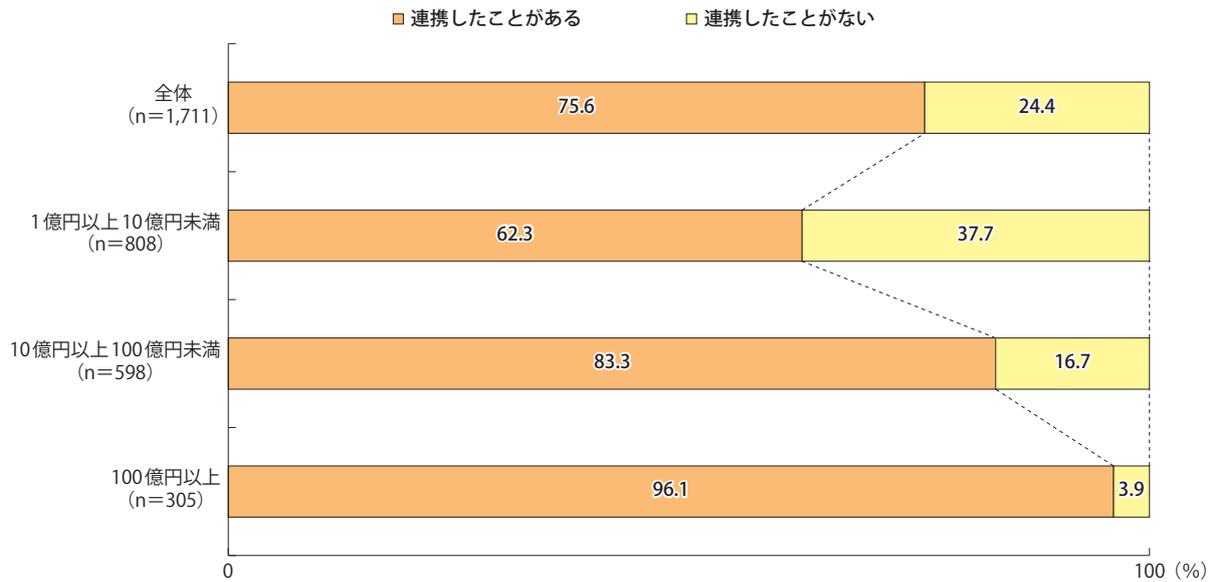
第3-1-68図は、同調査で「連携したことがある」と回答した企業に対して、連携先の種類を尋ねたものである。これを見ると、中小企業は連携先として第3位に挙げられている。

以上から、大企業側も外部との連携によりイノベーションのきっかけを探していることが分かり、中小企業にとっては大きな機会⁶⁰であると考えられる。

事例3-1-21、3-1-22は大企業との連携により新たなビジネスチャンスを見出した事例である。

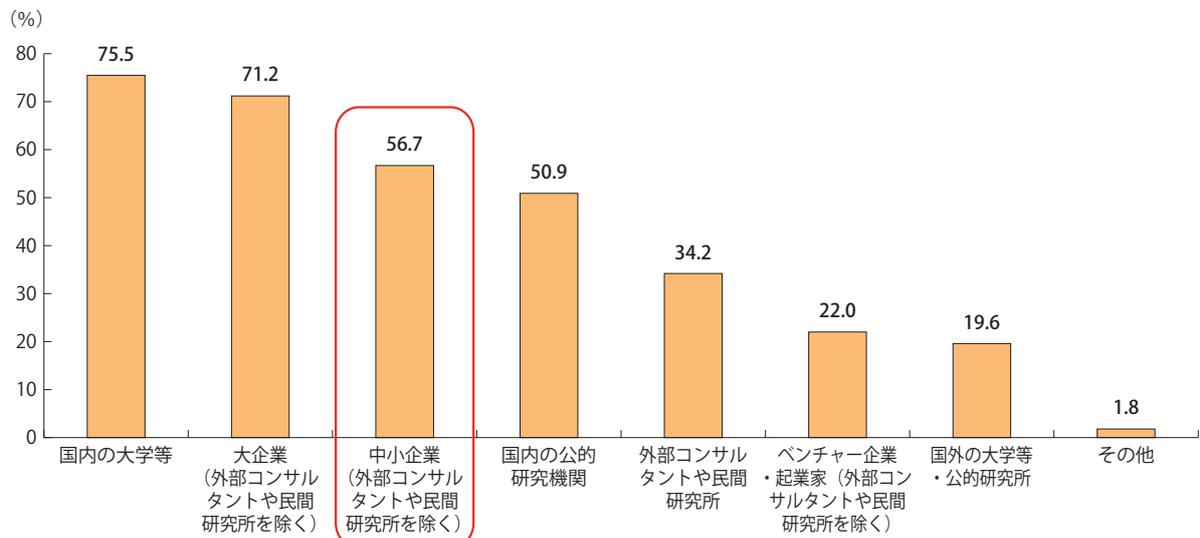
60 大企業等との連携を行う際は、知財に関する契約関係を厳格にチェックすることが必要である。

第3-1-67図 資本金規模1億円以上の企業における外部組織との連携状況



資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「民間企業の研究開発に関する調査報告2017年」（2018年5月）
 (注)1. 資本金1億円以上でかつ社内で研究開発を行っている3,573社を対象としたアンケート（回収企業：1,844社）
 2. 2014年度～2016年度の研究活動において、他組織との連携を実施したかどうかを尋ねたもの。

第3-1-68図 外部組織と連携した資本金1億円以上の企業の連携相手



資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「民間企業の研究開発に関する調査報告2017年」（2018年5月）
 (注)1. 資本金1億円以上でかつ社内で研究開発を行っている3,573社を対象としたアンケート（回収企業：1,844社）
 2. 2014年度～2016年度の研究活動において、他組織との連携を実施したと回答した企業に対して、それぞれの組織の種類ごとに連携したかどうかを「はい」か「いいえ」で回答を求めた。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

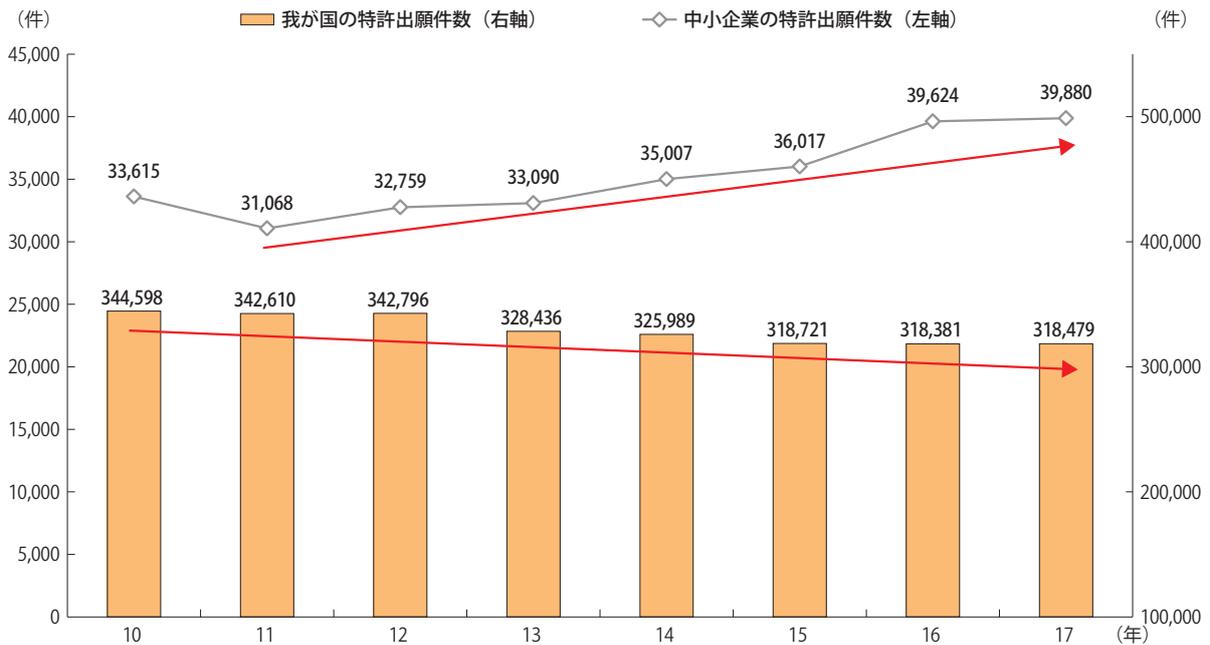
最後に、知的財産に関しても触れておく。
 研究開発によって得られた技術やノウハウは、
事例3-1-23、3-1-24の例からも分かるとおり、
 長期的な競争優位を築くことができる。

第3-1-69図は、我が国の特許出願件数と中小企業の特許出願件数の推移である。我が国の特許

出願件数は2010年から漸減傾向にあるが、中小企業の特許出願件数は増加基調で推移している。

このような流れは、我が国経済を牽引していくための重要な取組を中小企業が積極的に行っていることを示唆しており、今後更なる積極的な取組が期待される。

第3-1-69図 我が国の特許出願件数と中小企業の特許出願件数の推移



資料：特許庁「特許行政年次報告書2018年版」

事例 3-1-20 有限会社幸伸食品

「大学や研究機関等と連携することで、自社のリソースを補完し、高品質・高付加価値商品を開発・展開している企業」

有限会社幸伸食品（従業員20名、資本金1,000万円）は、ごま豆腐をはじめとする豆腐料理や加工食品の製造・販売を行う企業である。同社の立地する福井県永平寺町は、「禅（ZEN）」で世界的にも有名な曹洞宗大本山永平寺があり、1977年の創業後、この地で800年をかけて受け継がれてきた精進料理の教えから学び、現代のニーズに合う、「ヘルシーで上質な本物志向の食品」を追求している。

同社の主力商品であるごま豆腐は、スーパーマーケットでの販売が主力だったが、大手の練りものメーカーが安く大量に製造できるようになったことから、販売が落ち込んでいった。久保透社長は悩んだが、大手ほどのリソースを持たない同社は価格競争で勝つことは困難と考え、「高品質でこだわりのある新商品」の開発を目指した。新商品の開発に当たっては、豆腐業界の閑散期である1、2月に、バレンタインで販売できる豆腐屋ならではの濃厚なチョコレートを開発すべく、豆腐に含まれる水分を抜く研究を行った。この際、社内には新商品開発に必要な生産設備（攪拌機）を有していなかったため、福井県食品加工研究所が一般開放している設備を利用し、繰り返し試作を行った。この試作の過程で、濃厚な「豆乳クリーム」が開発された。この開発から10年程は豆乳チョコレートの素材として使用していたが、飲食業界に販路開拓を進める中で、菓子業界などから動物性クリームの代用品として使用したい、あるいはインバウンドで増加するベジタリアン向けのスイーツの材料として使用したいといった声が多く寄せられたため、「豆乳クリーム」として商品化に至った。また、研究開発を背景にした同社の技術は、福井県内の病院の目に留まり、摂食・嚥下障害⁶¹の患者向けの食品開発の依頼につながった。この商品の研究開発に当たり、（独）中小企業基盤整備機構に相談を行ったところ、専門のアドバイザーを通じて、福井県立大学・石川県立大学・静岡県工業技術研究所との共同研究開発が実現した。この連携による研究開発は、新商品の開発に留まらず、開発の過程で冷凍しても作りたての風味を損なわない技術の獲得につながった。この技術は、高品質な「ごま豆腐」を求めるホテルチェーンや高級料亭にとって大きな魅力であり、当社のBtoB事業は順調に拡大している。このように、連携を通じた研究開発は、高品質・高付加価値の商品開発を実現し、同社独自のポジションを確立することに大きく寄与した。

今後の展望として、久保社長は「高速道路や新幹線などの交通アクセスが整うことを機会と捉え、拡大が見込ま

れるインバウンド向けの商品開発・プロモーションを強化したい。また、「福井といえば」と称されるお土産を開発し、全国の空港や駅で販売されるようにしつつ、輸出も強化することを考えている。」と語っている。



同社の豆腐を利用した料理



同社製品の製造の様子



久保透社長

61 疾病や老化を原因に、飲食物の飲み込みが困難になる障害。

事例 3-1-21 高木金属株式会社

「大企業の開放特許を活用し、積極的な技術開発を進める企業」

京都府京都市の高木金属株式会社（資本金1,000万円、従業員32人）は、電子機器やインフラ設備などに使われる工業部品のめっき加工を行う企業である。「現代の名工」を受賞した繊細なめっき加工技術は、高い評価を得ている。

同社は、海外メーカーが価格競争力を高める中で、量産加工による価格競争を続けていくことに限界を感じ、付加価値の高いビジネスモデルの構築を目指していた。この中で同社が着目したのは「単品・小ロット試作」である。一般に、単品・小ロット試作は手間がかかるため、他社は手を出したがる。しかし同社は「現代の名工」と評される高い技術力を背景に試作段階から顧客に関わり、顧客に高付加価値な提案をして技術開発を支援することで、他社との差別化を実現している。

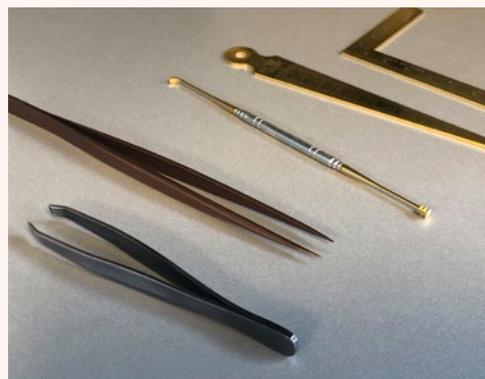
また同社は、常に新技術の開発に取り組んでおり、外部リソースの活用にも積極的である。この典型例が、2019年2月より販売を開始している「抗菌めっき技術」である。同社は、昨今の抗菌・健康志向の高まりから、「抗菌」に対する需要は高いと考え、この技術の獲得を目指した。しかし、人材面・金銭面の観点から、自社のリソースのみで研究開発や実証実験を行うにはハードルが高かった。

当初、産学官連携も考えたが、めっき加工の専門家はなかなか見つからなかった。そこで、近畿経済産業局の「知財ビジネスマッチング事業」を活用し、開放特許の活

用を模索した。開放特許とは、特許の権利者が第三者に開放する意思のある特許で、利用希望者は権利者とライセンス契約を結ぶことで、その技術を自社の商品開発などに用いることができるものである。ここで同社は、高機能抗菌めっき技術「ケニファイン」の紹介を受けた。この開放技術を有する（株）神戸製鋼所は、「ケニファイン」を開発したものの、用途の具体化に課題があり、小ロットでの試作と精度の高い表面処理ができる企業を探しており、「知財ビジネスマッチング事業」に参加していたのであった。こうして両社の条件がマッチし、開放特許を利用した研究開発が実現した。現在、同社は「ケニファイン」を用いた抗菌めっき事業を開始し、医療機器メーカーや食器メーカーに対する提案を進めている。

また、大企業の特許技術を活用した効果は、技術力の獲得による競争力の向上だけに留まらず、同業他社と比較し「特殊技術に優れている企業」としてのブランドを印象付けることにもつながり、既存事業における提案活動も一層行いやすくなった。

高木正司社長は「中小企業が10年、20年先も存続するには、将来を見据えた『種まき』が重要である。既存事業に頼るのではなく、常に新しい提案を行うことができるよう、自社技術のアップデートは必要不可欠であり、今後も試作や他社との共同開発を継続していきたい」と語る。



同社のめっき技術

事例 3-1-22 株式会社HCI

「独自の技術力をいかして大企業の課題を解決する
オープン・イノベーションを実現する企業」

大阪府泉大津市の株式会社HCI（従業員48名、資本金2,000万円）は、2002年に創業し、ケーブル・ワイヤーなどの製造装置の製造・販売及びロボットシステムを扱う企業である。

同社は、ケーブル・ワイヤー製造装置のメーカーとして始まった。2010年頃、携帯電話に用いる極細同軸ケーブルのニーズが高まっていたが、通常の撚線機で高速でケーブルを撚ると振動で切れるという課題があった。そこで同社は、軸受を磁気で浮かした無振動の撚線機を開発し、極細ケーブルを高速で安定して撚ることに成功。これは世界トップクラスの技術になっている。また、ロボットシステムについては、様々な産業用ロボットで1つのシステムを構築するロボットSlerとして2009年から事業を行っている。

2014年、同社は、ロボットシステムの技術の高さを三菱電機株式会社から高く評価され、三菱電機のロボットSlerパートナーになることになった。その頃、三菱電機はケーブルを扱うロボットシステムを開発していたが、満足のいくものができていなかった。そのような状況でHCIは、撚線機の製造などで培ったノウハウを活かして、ケーブル、特にワイヤーハーネスを製造するロボットシステムを独自に開発していた。ワイヤーハーネスの製造工程は、長いケーブルを切断し、両端の皮の部分を剥ぎ、端子をつけるという複雑なもので、特に芯が複数あるものを実用レベルで自動化することは、どのロボットメーカーやロボットSlerでも難しい技術だった。そうした中で、三菱電機の主席技監でありHCIの技術を高く評価していた小平紀生氏は、HCIが開発したロボットシステムを絶賛。HCIが同システムの開発を進めるにあたり、両社は要素技術の1つである画像技術などで意見交換を行うことで、三菱電機製のロボットを使った「多芯ワイヤーハーネス自動製造ロボットシステム」は、実用段階に至った。また、同社の技術は、三菱電機の事業領域を拡大させる可能性を秘めていることから、新たにシステムを開発したり、ロボット展示会の三菱電機ブースにHCI社のロボットシステムを出展したりするなど、両社の関係は深化している。

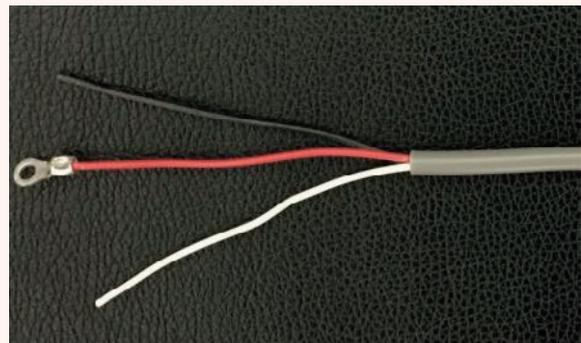
同社は、AIシステムでも技術力を磨き、同システムに

もAIを導入している。今は、泉大津駅前の商工会議所に「HCI ROBOT CENTER」を開設し、ロボットの普及に努めているほか、HCI-RT協会を立ち上げ、南大阪地域のロボット&AIシステム導入促進と、ロボットエンジニア、AI人材の育成にも精力的に取り組んでいる。

HCI社の奥山剛旭社長は、「今は、ワイヤーハーネス製造後のハンダ付けまでを自動製造するロボットシステムや、強化学習AIを搭載したロボットシステムを計画している。また、全国組織である（一社）日本ロボット工業会及びFA・ロボットシステムインテグレータ協会で、当社は、広報分科会の主査を拝命しており、ロボットシステムインテグレータの職業観の形成に努めたい」と語っている。



奥山剛旭社長（左）と小平紀生氏（右）



多芯ワイヤーハーネス

事例 3-1-23 KTX株式会社

「オンリーワンの優れた特許技術により、確固たる地位を獲得している企業」

愛知県江南市のKTX株式会社（従業員190名、資本金9,390万円）は、自動車、航空機、医療機器及び住宅設備生産用の各種金型製作、各種生産設備機械の製作を行う企業である。

量産の際にはあらゆる製品で用いられている金型であるが、近年は中国・韓国などでも生産が可能となり、技術力も向上している。このような環境下で、苦戦を強いられている国内金型メーカーは多い。しかし、同社は、ポーラス電鋳という独自の特許技術により、大手自動車メーカーをはじめとした国内外の製造業に、精巧な樹脂部品を作るための金型を納めるグローバル企業としての地位を確立している。

創業者である野田泰義氏（現会長）は、1965年の創業以降、電気鋳造（以下、電鋳）の金型製作に試行錯誤を繰り返してきた。電鋳金型の最大の特徴は、シボ（絞）と呼ばれる皮模様や縫い目など、繊細な仕上がりを実現できることである。他方、この金型を利用して成形するには手間がかかる。同氏は、この問題を解決できれば、ものづくりに革命をもたらすことができると考えた。様々なアイデアを巡らせていたとき、社内で穴が空いた不良品の電鋳金型を見かけたことがきっかけで、ポーラス電鋳の技術が誕生した。ポーラス電鋳により製造された金型

は、無数の穴が空いており、金型の裏側から空気を抜くことで成形が可能である。同社の金型を利用すれば、一般的な電鋳金型と比べて、製造に要する時間・工数・エネルギーを大幅に削減できる。また、繊細な仕上がりが特徴の電鋳金型にあって、これまでの電鋳金型の精度を凌ぐものであった。また、ポーラス電鋳金型は部品の軽量化も実現可能である。自動車業界が電気自動車にシフトする中で部品の軽量化の要請も高まっており、同社の競争優位性を更に高める可能性を秘めている。

現在、同社はこの技術の特許を武器に自動車メーカーのサプライヤーとしての地位を確立しており、商社などを介さずに、営業から設計、製造、アフターフォローまでワンストップで行っている。商社を介さない取引はマージンを取られないこともさることながら、顧客の声を直接聞いてニーズを把握できることが最大のメリットであり、それが同社の技術力や品質にいかされている。

2014年、野田太一現社長に代替わりしたが、同社の研究開発に対する姿勢は変わらない。現在も同社では、ポーラス電鋳の研究・開発に特化した研究者が日々改良を重ねているほか、製品の軽量化や歩留まりの向上などで、環境・エネルギーの負荷を低減できる電鋳金型の開発製造を進めている。



同社金型で製造した樹脂部品

事例 3-1-24 コーマ株式会社

「ユーザーの意見を取り入れて自社ブランド製品を開発し、高付加価値化に取り組む企業」

大阪府松原市のコーマ株式会社（従業員数78名、資本金1,800万円）は、1922年創業の靴下を製造している企業である。品質管理と自社国内一貫工程、量産と試作品製作の両方に対応できる点が強みである。受託生産を行いつつ、10年前から自社ブランド製品開発による高付加価値化に取り組んでいる。

当時は、ありふれた靴下と認識されて海外製品との価格競争になることは避けたいが、ファッション性には自社に優位性がない、という悩みを抱えていた。ナイロン製靴下が流行した時代にも、表と裏で色や素材が異なる靴下を作るなどの独自技術を追求しながら生き残り、1970年には業界初の大阪府品質管理推進優良工場になった同社は、靴下の品質や機能で勝負する方向で高付加価値化を目指した。ものづくりの原点に立ち返り、実際に靴下を履く消費者から直接求められるものを考えることで、薄利多売のビジネスモデルからの脱却に挑んだ。

その結果たどり着いたのが、同社のオリジナルのアスリート向け靴下ブランド「FOOT MAX」の展開である。スポーツの愛好者は、プロでなくてもスポーツ用品にお金をかけているため、アスリート向けの靴下に注目した。特許を取得した「3D SOX」という技術を用いて、足の複雑な形状や足の動きに合わせた単純な左右対称ではない立体構造にすることで、これまでになかった履き心地や動きやすさを実現している。この技術に加えて、近隣の大学と連携したことも効果的だった。大学の教員と共同での機能検証や、サッカー部や陸上部へのモニター依頼も製品開発に寄与した。履き心地の微妙な違いにも敏感なアスリートの率直な感想は貴重であり、機能の向上に生かすアイデアを得ることができた。

また、同社は、地元の要望を受けて敷地内で老人ホームを運営している。「らくらく博士」は、この老人ホームが契機で誕生した高齢者向け靴下のブランドである。高齢者と話す中で「履き口のゴムの締め付け感がゼロで介助を受けなくても一人で履ける靴下」というニーズをつかみ、入居者にモニターを依頼して開発を進めた。今では高齢者だけでなく妊婦からも好評を得ているという。

吉村盛善社長は「ユーザーの意見を聞き、ユーザー目

線で開発してきたことが成功につながっている。靴下を履かない方が良い記録が出ると考えられている競技でも機能を発揮するような靴下や、ユニバーサルデザインの靴下など、今後もユーザー目線で商品ラインナップを展開していきたい。」と語る。



FOOT MAX



らくらくシリーズの「らく履きソックス」

コラム 3-1-9

オープン・イノベーションの重要性

企業が今まで以上に成長するには、既存のビジネスを超えて、新分野への進出や新規顧客の開拓などの新しい取組が必要で、その手法の1つがオープン・イノベーションだ。オープン・イノベーションとは、「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」をいう⁶²。自社のみで商品やサービスを開発するより、他社、大学、公設試験研究機関、顧客などと協力する方が、優れたアイデアを素早く得られる。また、自社で考えたアイデアを外部に提供することで、自社の経営資源ではできなかった商品・サービス化を行うこともできる。オープン・イノベーションを、その対義語であるクロズド・イノベーションと比較すると、コラム3-1-9図のようになる⁶³。

コラム3-1-9図 クロズド・イノベーションとオープン・イノベーション

| クロズド・イノベーション | オープン・イノベーション |
|---|--|
| ・最も優秀な人材を雇うべきである。 | ・社内に優秀な人材は必ずしも必要ない。社内に限らず社外の優秀な人と共同して働けばよい。 |
| ・研究開発から利益を得るためには、発見絵、開発、商品化まで独力で行わなければならない。 | ・外部の研究開発によっても大きな価値が創造できる。社内の研究開発はその価値の一部を確保するために必要である。 |
| ・独力で発明すれば、一番にマーケットに出すことができる。 | ・利益を得るためには、必ずしも基礎から研究開発を行う必要はない。 |
| ・イノベーションを初めにマーケットに出した企業が成功する。 | ・優れたビジネスモデルを構築するほうが、製品をマーケットに最初に出すよりも重要である。 |
| ・業界でベストのアイデアを創造したものが勝つ。 | ・社内と社外のアイデアを最も有効に活用できた者が勝つ。 |
| ・知的財産権をコントロールし他社を排除すべきである。 | ・他社に知的財産権を使用させることにより利益を得たり、他社の知的財産権を購入したりすることにより自社のビジネスモデルを発展させることも考えるべきである。 |

どちらが優れているかはケース・バイ・ケースではあるが、激しい社会変化により素早い対応が求められることや、ICTにより社外とのコミュニケーション・コストが下がったことを考えれば、オープン・イノベーションの重要性が相対的に大きくなっていることは間違いないだろう。

オープン・イノベーションの文脈で紹介される事例には大企業が多いが、こうして見ると内部の資源に限界がある中小企業にこそ、オープン・イノベーションが必要だ。吉田（2019）は、中小企業6社による産学連携を中心としたオープン・イノベーションのケーススタディを行い、オープン・イノベーションを起こしているのは経営者である、と結論づけている。すなわち、経営者自らがネットワークを持ち、行動を起こす必要がある、ということである。しかし、中小企業がオープン・イノベーションに取り組むには、相手を見つけるコストが高いため、行政、大学の技術移転機関（TLO）や商工会・商工会議所といった支援組織による貢献も、重要になる。経営者を中心として、様々な主体が信頼関係を構築し、協力体制を作れば、中小企業もオープン・イノベーションを起こすことは十分に可能である。

62 チェスブロウ（2004）

63 同上

コラム 3-1-10

両利きの経営⁶⁴

先にも述べたとおり、第1部の分析からは、景況感は悪くないが、人手不足に直面して目の前の仕事をこなすのに精一杯で、生産性向上には手を打てていない、という中小企業像が浮かび上がった。しかし、人口減少・少子高齢化、デジタル化やグローバル化といった事業環境の大きな変化に対応していかないと、いつか仕事はなくなってしまう。

こうした変化にうまく対応するための経営手法として、経営学界で広く知られているのが「両利きの経営」である。これは、自身・自社の持つ一定分野の知を継続して深掘りし、磨き込んでいく「深化」と、自身・自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうとする「探索」の両方が経営には必要である、という考え方だ。

既存事業をこれまで以上にうまく行っていく「深化」が重要であることは言うまでもないし、ほとんどの企業で行われているだろう。しかし、「深化」に寄り過ぎた企業は、「サクセストラップ」に陥りやすい。これは、既存事業の成功のために、人材の獲得・育成、評価基準の開発、業務プロセスの改善などを行うことが、かえって新事業を開拓する「探索」のための組織変革を難しくする、ということの意味する。

「サクセストラップ」から抜け出し、「深化」と「探索」のバランスのとれた経営を目指すには、意識的に「深化」と「探索」を調整するリーダーの存在が必要であるという。リーダーの役割には、

- ・「探索」と「深化」が必要であることを正当化するための明確な戦略の策定
- ・「探索」している事業で競合に対して優位に立つための企業内部の資源や能力が何かを突き止めること
- ・「深化」している事業が「探索」している事業の勢いを削がないように、支援・監督すること

などが挙げられる。

中小企業では、経営者たる社長か、その右腕である経営の補佐役が、ここで言うリーダーに該当することが多いだろう。大企業であれば、「探索」自体は他の幹部やグループに任せられることもできるが、中小企業では「探索」自体もリーダーの仕事になりがちだ。しかし、そのことは、自分で「探索」をコントロールできるため、「サクセストラップ」から抜け出しやすいという利点でもあり、中小企業の強みと言える。

一般的に中小企業の経営者は、仕事の獲得やそれを実行するための人繰りに忙殺されがちである。しかし、そればかりでは長期的な発展にはつながらない。短期的な効率性の低下には少し目を瞑ってでも、「探索」の方向性と、「探索」と「深化」のバランスの取り方について、考える時間を確保してみたいだろうか。

64 本コラムでは、オライリー、タッシュマン（2019）を参考にしている。

コラム 3-1-11

中小企業と特許

第4次産業革命により既存の業種の垣根を越えたオープン・イノベーションが進む中、中小企業が優れた技術を活かして飛躍するチャンスが拡大している。そのため、特許庁では、中小企業が、優れた技術やアイデアを知的財産権として保護し、戦略的に活用できるよう、以下のように支援している。

◇知財訴訟制度の見直し

中小企業が取得した知的財産権で大切な技術などを十分守れるよう、知財訴訟制度を改善する「特許法等の一部を改正する法律案」を平成31年3月1日に閣議決定し、法案を国会に提出した。

具体的には、原告に代わり、中立な技術専門家が現地で証拠収集する制度（査証）を創設するとともに、原告の実施能力を超えて、ライセンス料相当額を損害賠償額として認めることができるよう見直しを行っている。

◇特許料等の新たな減免制度

これまで、特許料等（審査請求料、特許料1～10年分、国際出願に係る手数料）が減免されるのは、一定の要件を満たした一部の中小企業のみであったが、2019年4月1日から、全ての中小企業の特許料などを1/2とする新たな減免制度が施行される。

2019年4月1日以降に審査請求又は国際出願を行う案件が対象となっている。

これらの案件は減免申請に係る手続が大幅に簡素化される。具体的には、国内出願では「出願審査請求書」の【手数料に関する特記事項】、又は「特許料納付書」の【特許料等に関する特記事項】に「減免を受ける旨」と「減免申請書の提出を省略する旨」の記載をすれば、減免申請書と証明書類の提出が省略可能となる。また、国際出願についても、証明書類の提出が省略可能となる。

◇知財総合支援窓口

初めて出願する方々を含め、誰でも身近に相談できる場所として、全国47都道府県に「知財総合支援窓口」を設置し、独立行政法人工業所有権情報・研修館が運営している。

知財総合支援窓口では、無料・秘密厳守で知的財産に関するアイデア段階から事業展開、海外展開までの様々な課題に対して、企業知財部OBや中小企業の知財支援に長年携わっている者などの経験豊富な支援担当者がアドバイスをを行っている。さらに、より専門性が高い課題等には弁理士・弁護士等の専門家をコーディネートして支援している。



◇海外展開支援事業

海外市場での販路開拓や模倣被害への対策には、進出先において特許権などの知的財産権を取得することが重要である。

それら外国出願手続等の情報については、「知財総合支援窓口」において、弁理士・弁護士等の専門家が助言を行っている。

知財関係のトラブルに巻き込まれた場合には、ジェットロ等の海外事務所に駐在する知財専門家が相談に応じている。

外国出願の際の費用や、海外で模倣品が出回ってしまった場合等の費用の補助制度もある。逆に海外企業から知財侵害で訴えられるリスクのための保険費用も補助している。

そのほかにも、多くの中小企業向け施策がある。詳しくは、特許庁のホームページを参照されたい。

②サプライチェーンを支える役割

かつて、我が国の製造業の企業間取引は、「系列取引」と言われる長期安定的な関係が特徴であった。しかし、第1節で触れたとおり、グローバル化やデジタル化の進展を背景に、少数の親事業者に依存した取引関係から、多数の取引先と多面的な取引関係に変化している可能性が指摘されてきた⁶⁵。

我が国の強みとされてきた「ものづくり」の技術は、その基盤となるサプライチェーンを構築する中小企業によるところが大きい。従って、サプライチェーンを構築する中小企業の経営基盤の充実が、我が国の強みの源泉の充実につながると考えられる。

他方で、サプライチェーン構造が仮に大きく変化しているという指摘が事実であるならば、中小企業はサプライチェーンの中で新たなポジションを確保していく必要があると考えられる。

本項では、2007年から2017年までの製造業における取引関係の変化を、(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」、「財務情報ファイル」、「企業関連ファイル」を利用し概観していくと

もに、取引階層内の企業の特徴について考察していく。

なお、一般にサプライチェーンという言葉は良く知られているが、その意味するところは非常に広範である。ここでは、対象を製造業に限定し、上場企業を頂点とした取引関係の階層構造⁶⁶から分析を行っている点に留意されたい。

第3-1-70図、第3-1-71図は、上場企業を頂点とした取引関係を1次から6次まで階層化し、それぞれ企業数・構成比率を見たものである。なお、上場企業から6次取引企業までに分類されなかった企業を独立企業として分類している⁶⁷。

これを見ると、1次取引企業の数約2,000社減少(▲1.68%)しているのに対して、2次取引企業が約4,000社(+2.65%)増加していることが分かるが、2007年から2017年にかけて大きな変化は見られないといえる。

我が国の製造業は、1980年代後半から製造拠点の海外進出が進み、1990年代から2000年代前半にかけて国内産業の空洞化が指摘された⁶⁸。この流れの中で、取引構造の解体と再構築が一巡した可能性が考えられる。

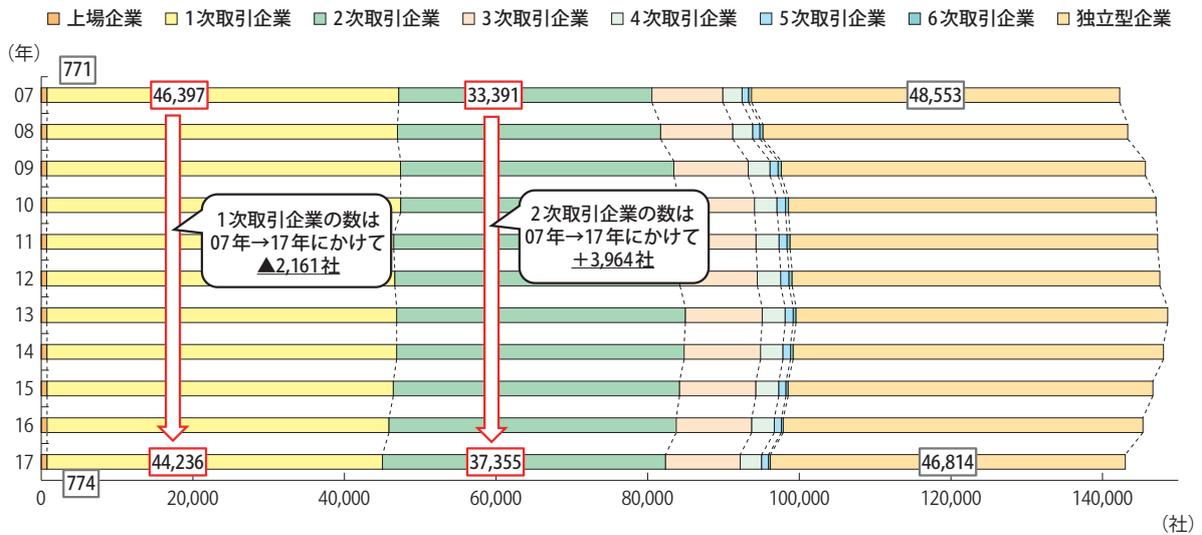
65 2007年版中小企業白書

66 ここでは上場企業内の階層構造は考慮されていない。したがって、最終製品メーカーとサプライヤーの関係であっても、上場企業であれば同一の階層に属している点に注意が必要である。

67 独立型企業には、階層上7次以降に含まれる企業に加え、商社などを通じて取引をしておらず製造業との取引関係がない製造業企業が含まれる。

68 2003年版中小企業白書

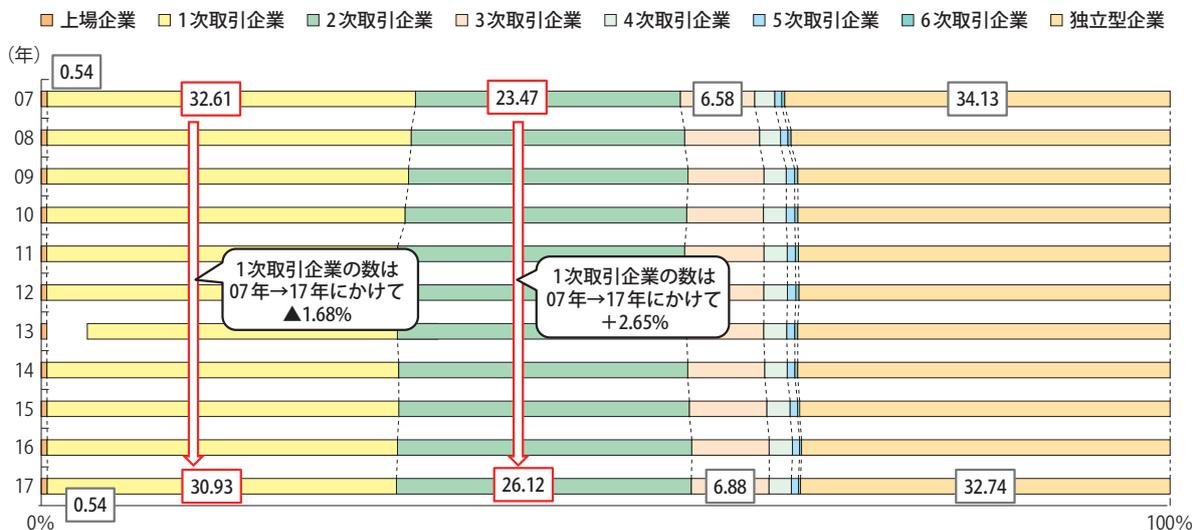
第3-1-70図 製造業における取引構造の階層化（企業数）



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業関連ファイル」より中小企業庁作成

- (注)1. 企業関連ファイルに収録されている仕入先・販売先から取引関係の有無を判定。
- 2. 上場企業は製造業の東証一部上場企業。
- 3. 上場企業を頂点と定め、取引関係の頂点から階層化を行ったもの。複数回登場する企業は、高次の階層に所属するものとしているため重複は排除されている。
- 4. 独立型企业とは、上場企業から6次取引企業までに分類されなかった企業である。

第3-1-71図 製造業における取引構造の階層化（構成比率）



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業関連ファイル」より中小企業庁作成

- (注)1. 企業関連ファイルに収録されている仕入先・販売先から取引関係の有無を判定。
- 2. 上場企業は製造業の東証一部上場企業。
- 3. 上場企業を頂点と定め、取引関係の頂点から階層化を行ったもの。複数回登場する企業は、高次の階層に所属するものとしているため重複は排除されている。
- 4. 独立型企业とは、上場企業から6次取引企業までに分類されなかった企業である。

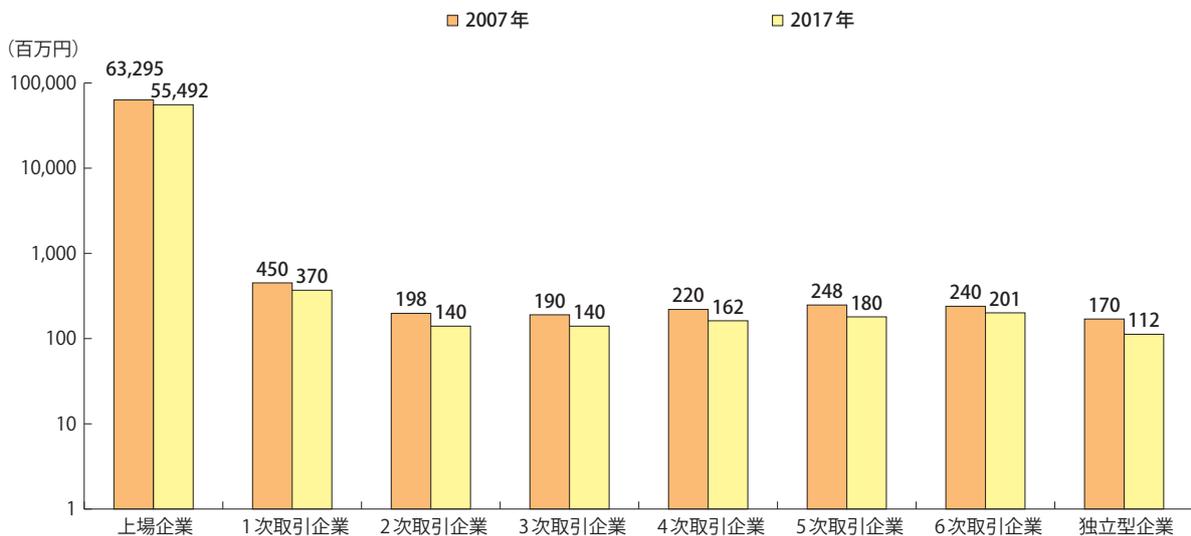
次に、売上高、当期純利益、売上高対当期純利益率の三つの財務指標の変化（2007年→2017年）を取引階層別に確認する。

売上高の中央値⁶⁹を見ると（第3-1-72図）、2007年から2017年にかけて、どの階層でも売上高の中央値は減少していることが分かる。また、売上高の規模は、2、3次取引企業が低い傾向にあり、4～6次企業は2、3次取引企業と比較して僅かに高い。他方、独立型企業の売上高は、取引階層内企業（上場企業～6次取引企業）よりも低い水準である。

次に、当期純利益の水準を確認する。第3-1-73図を見ると、1次取引企業と2次取引企業では後者の利益額が小さいが、それ以下の取引階層企業では、当期純利益の水準に大きな差がないことが分かる。

最後に、売上高当期純利益率を見ると（第3-1-74図）、2007年から2017年にかけて、どの階層においても高まっている。また、取引階層別に見ると、上場企業から5次取引企業にかけて低下していく傾向にあることが分かる。これに対して独立型企業は4、5次取引企業より高い水準である。

第3-1-72図 取引階層別に見た、売上高（中央値）の2時点比較



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」より中小企業庁作成

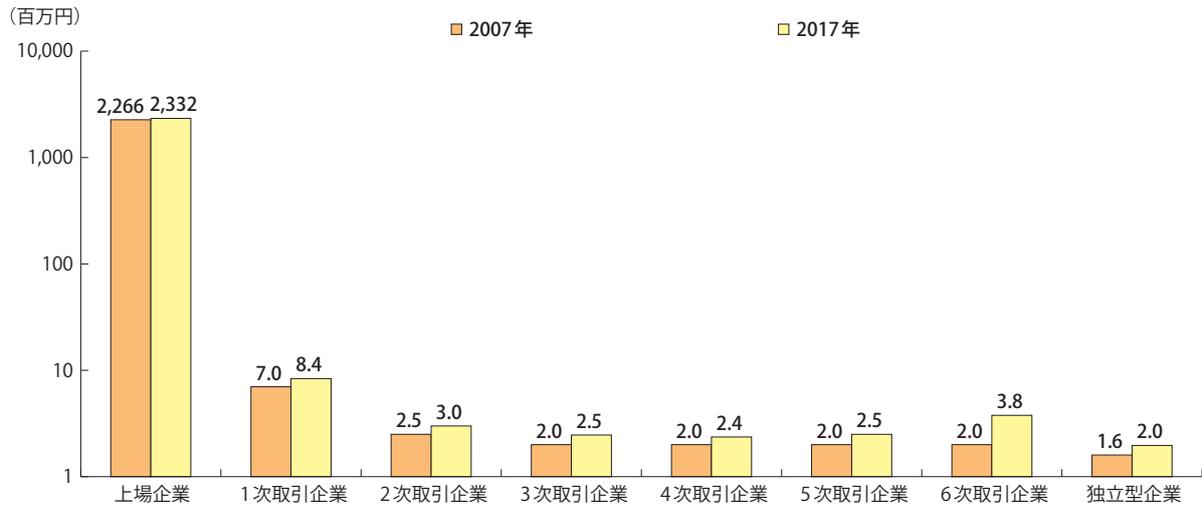
(注)1. 上場企業と1次取引企業以下については数値面で大きな乖離があり、グラフ化にあたっては対数化しているため、縦軸の桁数に注意すること。

2. 値の算出に当たっては、売上高上位1%値超の企業及び売上高不明企業を集計の対象から外している。

3. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

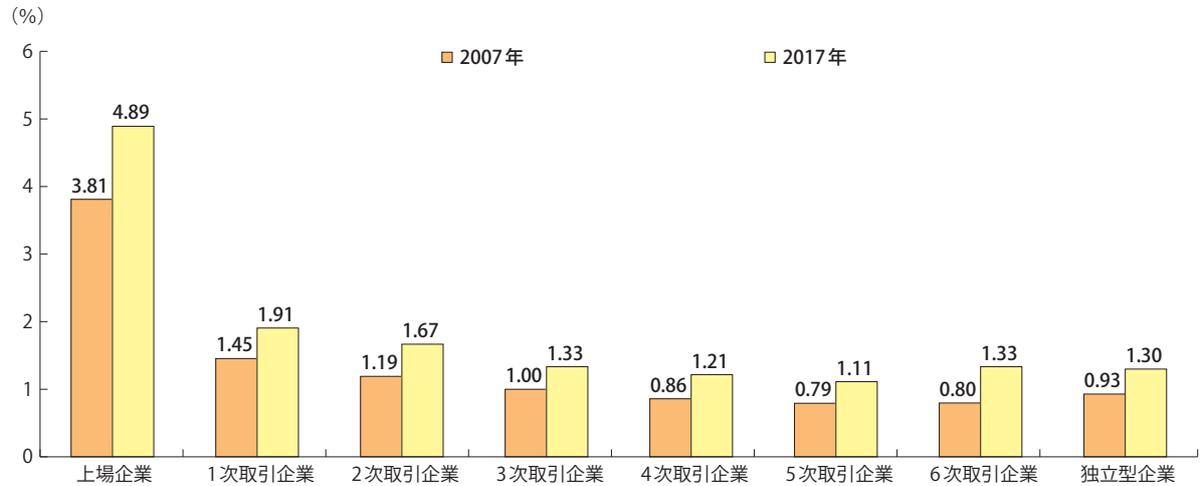
69 第1部第3章で述べたとおり、特定の企業群について財務指標を捉えようとする、数パーセントの規模の大きな企業が平均値を大きく引き上げることから、ここでは外れ値の処理を行っているほか、平均値ではなく中央値を見ることで企業群の平均像を捉えることとしている。

第3-1-73図 取引階層別に見た、当期純利益（中央値）の2時点比較



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」より中小企業庁作成
 (注)1. 上場企業と1次取引企業以下については数値面で大きな乖離があり、グラフ化にあたっては対数化しているため、縦軸の桁数に注意すること。
 2. 値の算出に当たっては、当期純利益の上位1%値超及び下位1%値未満の企業、当期純利益不明企業を集計の対象から外している。
 3. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

第3-1-74図 取引階層別に見た、売上高当期純利益率（中央値）の2時点比較



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」より中小企業庁作成
 (注)1. 中央値の算定に当たっては、売上高当期純利益率の上位1%値超、下位1%値未満の企業及び売上高当期純利益率不明企業を集計の対象から外している。
 2. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

次に、同じデータセットを利用し、2007年と2017年の2時点のデータが確認できる企業を対象とし、2007年から2017年にかけて取引階層の変化について確認を行った（第3-1-75図）。

まず、取引階層の変化を確認するに当たって、階層変化のパターンにより企業を以下の6つのパターンに類型化する。

◆「変化なし」

→2007年と2017年の2時点において、上場企業から6次取引企業までに属しており、その中で取引階層が変化していない企業

◆「階層上昇」

→2007年と2017年の2時点において、上場企業から6次取引企業までに属しており、その中で取引階層が上位になった企業

◆「階層下降」

→2007年と2017年の2時点において、上場企業から6次取引企業までに属しており、その中で取引階層が下位になった企業

◆「非独立から独立」

→2007年時点では上場企業から6次取引企業までに属していたが、2017年時点では独立型企業に属している企業

◆「独立から非独立」

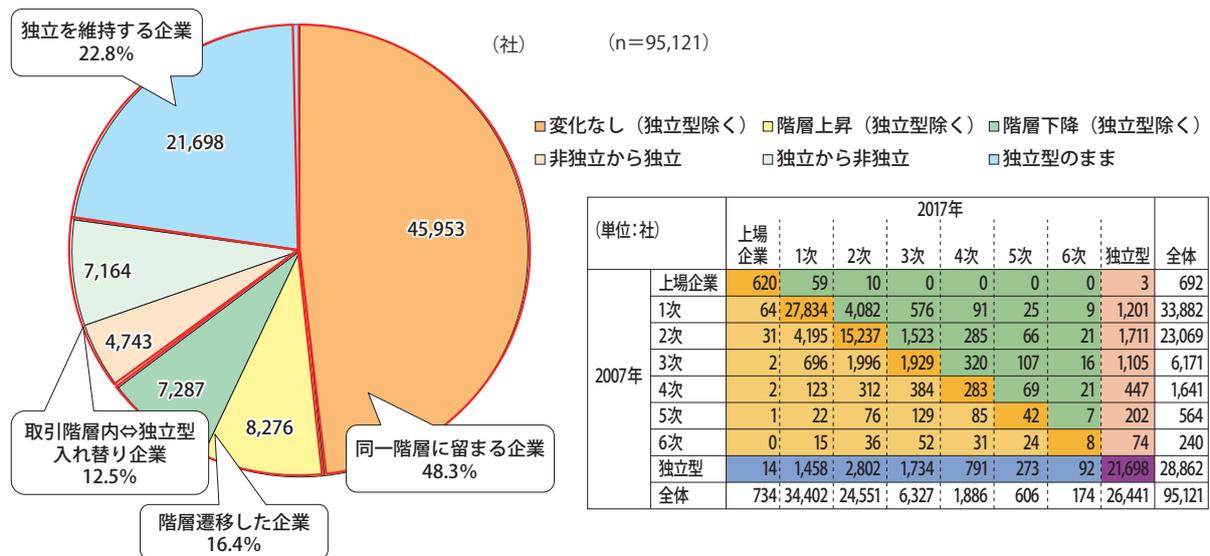
→2007年時点では独立型企業に属していたが、2017年時点では場企業から6次取引企業までに属している企業

◆「独立型のまま」

→2007年と2017年の2時点において独立型の企業

これを見ると、2007年と2017年の2時点において、同一階層にとどまる企業は全体の71.1%（内訳：変化なし48.3%、独立型のまま22.8%）、階層が変化した企業は全体の16.4%（内訳：階層上昇8.7%、階層下降7.7%）、取引階層内と独立型が入れ替わった企業は12.5%（内訳：非独立から独立5.0%、独立から非独立7.5%）となっており、約30%の企業では取引階層とポジションの関係に変化が見られる。

第3-1-75図 2007年と2017年の取引階層の変化（製造業）



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」より中小企業庁作成

(注)1. 企業相関ファイルに収録されている仕入先・販売先から取引関係の有無を判定。

2. 取引階層化のルールは、これまでと同様。

3. 2007年と2017年の2時点において、データが存在する企業について、2007年時点の階層と2017年時点の階層をマトリクス化したもの。

4. 「列」は2007年時点の取引階層、「行」は2017年時点の取引階層を示す。

次に、階層変化の6類型ごとに企業の財務パフォーマンスを比較していく。

まず、第3-1-76図は売上高（中央値）の比較である。2007年から2017年にかけて、全ての類型で売上高は減少している。

次に、第3-1-77図は営業利益（中央値）を見ると、「変化なし」と「非独立型から独立型」の企業は減少しているが、「階層上昇」、「階層下降」、「独立型から非独立型」、「独立型のまま」の企業では増加が確認され、階層上昇企業では特に大きく増加していることが分かる。また、売上高営業利益率（中央値）についても（第3-1-78図）、「階層上昇」、「階層下降」、「非独立型から独立型」、

「独立型から非独立型」、「独立型のまま」の企業は、「変化なし」の企業と比較し、売上高営業利益率の改善が大きい。

加えて、総資産営業利益率（ROA）の変化についても確認する。第3-1-79図を見ると、「変化なし」については低下しているのに対し、その他の類型については程度の差はあるものの、増加していることが分かる。

最後に、労働生産性について見ると（第3-1-80図）、労働生産性については、2007年と2017年の比較において、どの類型でも増加していることが分かる。類型別で見ると、「変化なし」の増加額が最も低い。

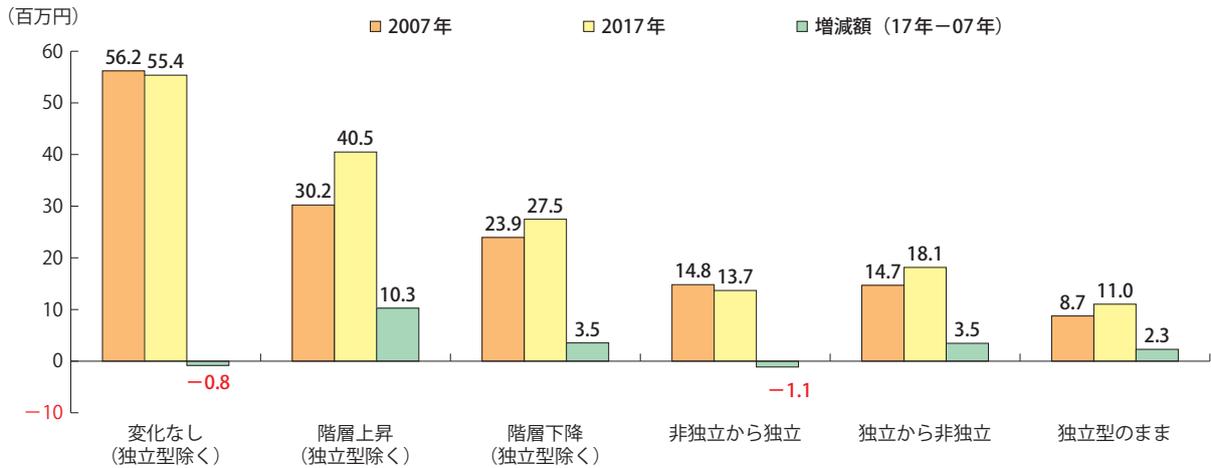
第3-1-76図 階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年の売上高（中央値）の比較



資料：(株) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」「財務情報ファイル」より中小企業庁作成

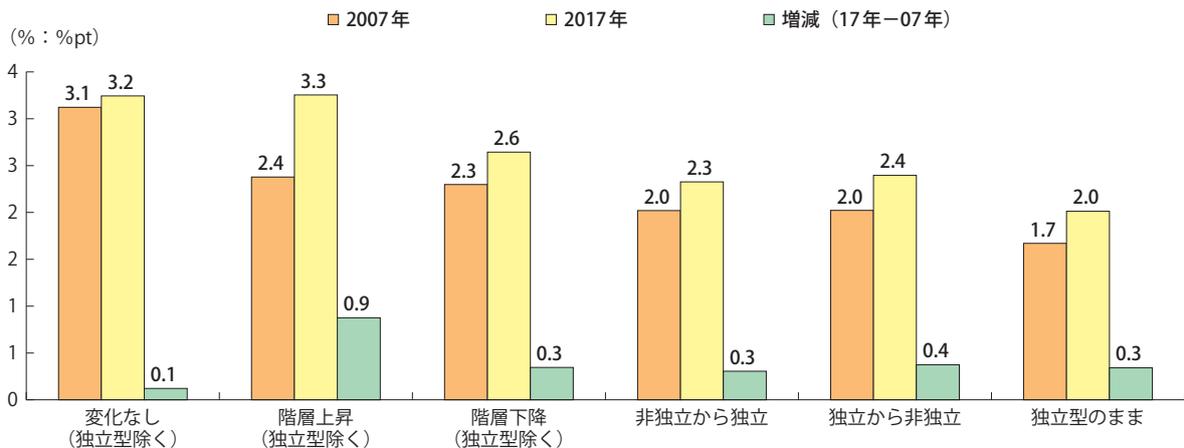
- (注) 1. 2007年と2017年の2時点における取引階層の状況から6つに類型化した。
 2. 値の算出に当たっては、2時点のデータが確認できる企業に限定している。
 3. 各類型に属する売上高の上位1%値以上の企業を外れ値として集計から除外している。
 4. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

第3-1-77図 階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年の営業利益（中央値）の比較



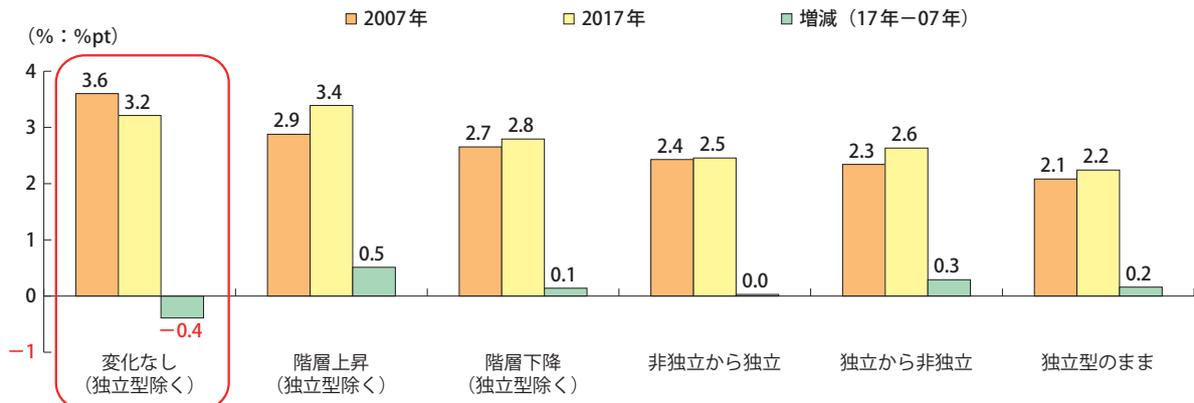
資料：(株) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」「財務情報ファイル」より中小企業庁作成
 (注) 1. 2007年と2017年の2時点における取引階層の状況から6つに類型化した。
 2. 値の算出に当たっては、2時点のデータが確認できる企業に限定している。
 3. 各類型に属する営業利益の上位1%値以上、下位1%値以下の企業を外れ値として集計から除外している。
 4. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

第3-1-78図 階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年の売上高営業利益率（中央値）の比較



資料：(株) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」「財務情報ファイル」より中小企業庁作成
 (注) 1. 2007年と2017年の2時点における取引階層の状況から6つに類型化した。
 2. 値の算出に当たっては、2時点のデータが確認できる企業に限定している。
 3. 各類型に属する売上高営業利益率の上位1%値以上、下位1%値以下の企業を外れ値として集計から除外している。
 4. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

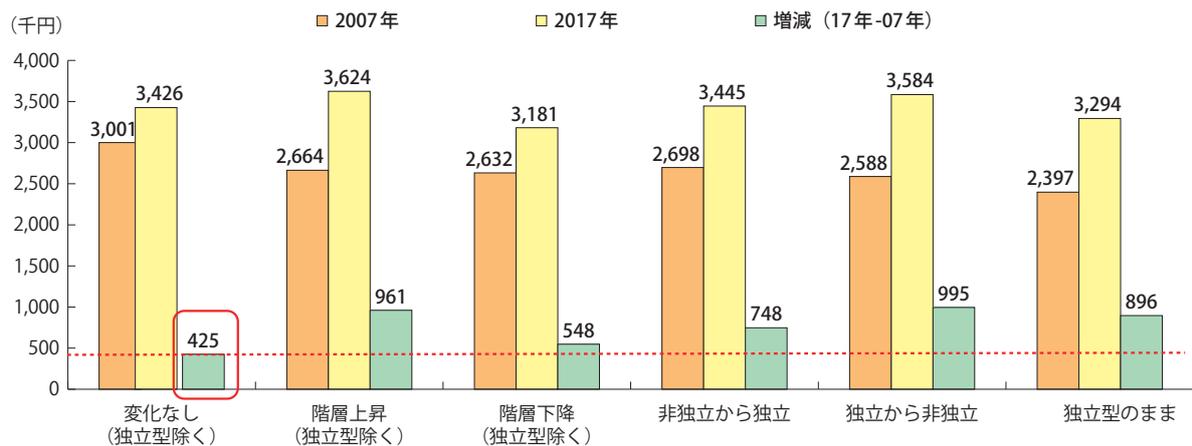
第3-1-79図 階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年のROA（中央値）の比較



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業関連ファイル」「財務情報ファイル」より中小企業庁作成
 (注)1. 2007年と2017年の2時点における取引階層の状況から6つに類型化した。

2. ROAは「総資産÷営業利益」にて算出した。
3. 値の算出にあたっては、2時点のデータが確認できる企業に限定している。
4. 各類型に属するROAの上位1%値以上、下位1%値以下の企業を外れ値として集計から除外している。
5. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

第3-1-80図 階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年の労働生産性（中央値）の比較



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業関連ファイル」「財務情報ファイル」より中小企業庁作成
 (注)1. 2007年と2017年の2時点における取引階層の状況から6つに類型化した。

2. 労働生産性は、「付加価値額÷従業員数」にて算出。付加価値額は、「営業利益+減価償却実施額+賃借料+租税公課+人件費」にて算出。
3. 「財務情報ファイル」では、製造原価の内訳を把握することができない。従って、付加価値額の算定にあたり、製造原価の内訳である労務費及び減価償却費は含まれていない点に注意が必要である。
4. 値の算出にあたっては、2時点のデータが確認できる企業に限定している。
5. 各類型に属する労働生産性の上位1%値以上、下位1%値以下の企業を外れ値として集計から除外している。
6. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

以上を踏まえると、2時点比較において、独立型のままの企業及びポジションが変化した企業は、取引階層内に属する企業（上場企業～6次取引企業）でポジションが変化していない企業と比較し、財務指標の改善が大きい傾向が見て取れる⁷⁰。

取引関係は自社だけでコントロールできるものではないが、戦略的に自社のポジショニングを見直していくことが業績の改善に寄与している可能性がある。

既存の取引関係の見直しについて、**事例3-1-25**は重要な示唆を与えてくれる。この事例では、下請からの脱却を図ることで企業の価値を高めることに成功している。

また、取引構造において上流に位置している企業は、自社を支える取引先との関係強化を進めていくことも重要であろう。**事例3-1-26**では、自社の業務改革を進めていく中で、仕入先の資金繰

り改善につながっている事例が紹介されている。さらに、**事例3-1-27**で紹介されている事例のように、取引に係る受発注の業務を効率化するとともに取引関係の拡大に寄与するシステムを提供する企業も現れており、今後、取引関係に関してはさらに流動化していく可能性も示唆される。大企業においても中小企業との関係性については見直しが進められている。例えば、**事例3-1-28**に見られるように、自社のサプライチェーンをより強固なものにするため、サプライチェーン下の中小企業に対する後継者教育を積極的に取り組む大企業も存在する。

いずれにしても、社会変化を踏まえれば、既存の取引関係が今後も長期的に保証されるとは言い切れない。サプライチェーンの中で重要な役割を果たしている中小企業も、常に自社のポジションについて見直しを行うことが重要⁷¹である。

70 あくまでも、今回の前提とした分析手法による結果である。各類型の中にはパフォーマンスの高い企業から低い企業まで含まれており、その中央値を比較している。本分析は個社のパフォーマンスと取引階層の変化の因果関係を示した点ではない点に十分留意する必要がある。

71 経営戦略として、現状のポジションを強固にする、という選択も当然ありうる。

事例 3-1-25 株式会社最上インクス

「自社製品を武器に『請負型』から『提案型』のビジネスモデルへ転換することにより、サプライチェーン内で高付加価値なポジションを確立した企業」

京都府京都市の株式会社最上インクス（従業員103名、資本金4,600万円）は、電気・電子部品製造、薄板金属加工品の量産・試作を行う企業である。

同社は1950年の創業以来、国内の大手電機機器・部品メーカーを顧客に、金属部品の量産や試作事業を手掛け、日本経済の拡大とともに順調に業績を拡大してきた。しかし、2008年のリーマンショックで量産・試作ともに受注が大きく減少した状況を、先代の横で見ていた鈴木滋朗氏は、2010年に社長に就任するに当たり、顧客から受注して製造するという『請負型』のビジネスモデルでは、今後の社会変化に取り残されてしまうという危機感を抱いていた。

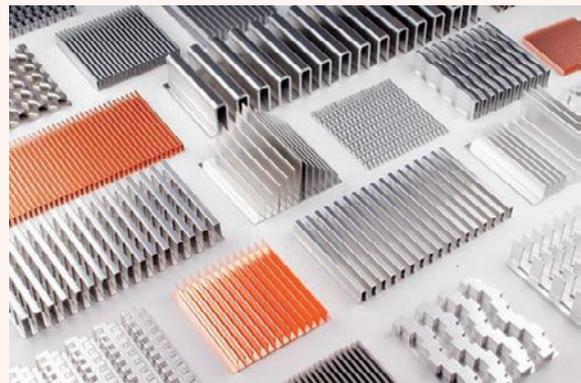
同氏はビジネスモデルの転換を模索する中で、同社が受注している試作品は、発注元企業が新たに開発する製品に使われるものであり、「次のトレンド」を知るために重要な情報源であることに気付いた。そして、顧客が新製品を開発する際に、重要な部品（キーパーツ）を自社製品として開発・製造できれば、『請負型』のビジネスモデル脱却を実現できるのではないかと考えた。

しかし、このビジネスモデルの転換にはリスクが伴う。『請負型』であれば販売先、販売量や単価があらかじめ決まっただけで、予算の見積もりが容易で在庫リスクもない。他方、自社製品を製造から販売まで行う場合、予算の見積もりは困難で、在庫リスクもある。それでも、キーパーツを自社製品として販売する『提案型』のビジネスモデルは、付加価値に応じて自社で値決めできる点が大きな魅力だった。

自社製品の開発に当たり、同社内の意識を「顧客の要

望にどのように応えるか？」という考え方から、「顧客が求めるもの・解決したい課題は何か？そのためにどのような製品・部品が必要か？」という考え方に変えていった。また、ものづくり補助金を活用し、新たな生産設備の開発や導入を行い、生産体制を整備した。このような取組の結果、現在、同社は『提案型』のビジネスモデルを確立し、これまで取引関係のなかった重工業メーカー・自動車メーカー、発電メーカーや欧米を中心とした企業からも引き合いを受けるなど、事業機会が拡大している。また、従来は顧客の言い値で決まっていた価格を、付加価値を考慮して自社で決められるようになってきている。

鈴木社長は、「今後、製造業でも『モノ中心』ではなく、『顧客中心』に考えなければ生き残れない。より付加価値の高い仕事をしていくために、顧客の課題を解決する製品を生み出し続けていきたい」と語る。



同社の代表的なキーパーツであるフィン製品

事例 3-1-26 菊川工業株式会社

「サプライチェーン・ファイナンスを導入し、仕入先との協力関係を強化する企業」

東京都墨田区の菊川工業株式会社（従業員202名、資本金1億円）は、建築物等の金属製内外装工事の設計・製造・施工等を行う企業である。同社の金属建材加工に関する技術力は国内外から高い評価を得ており、著名な建物やモニュメント、高級ブランドショップの内外装などで採用されている。代表的な例として、お台場にあるフジテレビのチタン球体や、東京タワー・東京スカイツリーの展望台の金属パネルといったものがある。

従来、建材の金属加工業界では受注から納期までの期間が数か月から2、3年と長い。また、見積り、値段決定、受注という製造業の一般的プロセスを省略して仕事が始まることが多いため、コストや利益が予測できないまま業務が進んでいた。こうした中、2016年末の下請取引支払遅延等防止法（下請法）の運用基準の改正に伴い、親事業者は下請事業者への支払期間の短縮が強く求められるようになった。

これを機に、同社は上述した支払に関する慣習を打破し、下請法に求められる水準以上の支払システムに変更しようとした。また、協力会社（当社の中核的取引先であるサプライヤー）に対しては原則、納品の翌月に現金払いを行うことにした。また、協力会社以外の取引先に対して、サプライチェーン・ファイナンス⁷²の導入により、売掛債権の低利かつ早期の現金化を行うことを可能にした。この支払に関するシステムの導入により、同社においても、支払業務の簡略化や手形の発行・管理業務の大幅な削減などにより、1か月あたり20～30時間程度の業務量

を削減できた。これにより、経理部門の人員を1人減らすことができ、月額100万円以上のコスト削減効果を得られたという。

同社の取引先には材料商社が多いが、宇津野嘉彦社長は「材料商社などは金利にとっても敏感である。手形を早期かつ低利で現金化できるようになれば、取引先のキャッシュフローが改善され、その分、研究開発や品質改善にリソースを注ぐことができ、経営の安定化にも資する。当社が製品の品質を維持できるのは、サプライヤーから高品質の資材が提供されることが大前提であるため、サプライヤーの経営の安定化は、当社とサプライヤーとの良好な関係を長期的に維持し、金属加工製品のサプライチェーン全体の安定の基盤となる。」と語っている。



製造の様子

72 ここでいう「サプライチェーン・ファイナンス」とは、Tranzax株式会社（東京都港区）が提供する決済サービスの一つで、プライマリメーカー（発注企業・支払企業等を意味する）との契約のもと、サプライヤー（納入企業・仕入企業等を意味する）が持っている売掛債権を電子記録債権化し、同社の設立したSPC（特別目的会社）へ譲渡することにより、支払期日前に資金化を可能とするものである。（出所：Tranzax社ホームページ）

事例 3-1-27 キャディ株式会社

「革新的な受発注システムにより、
調達に係る煩雑な見積もり作成業務を大幅に効率化する企業」

東京都墨田区のキャディ株式会社（従業員30名、資本金10億9千万円）は、AIを駆使して様々な金属加工製品の受発注のマッチングを行っている企業である。

同社は金属加工製品の中でも、産業機械や医療機器、鉄道、航空機など、多品種小ロット生産の製品を得意分野としている。同社が開発した金属加工製品の自動見積・リアルタイム発注システム「CADDi」では、見積もりフォームにCADのデータと発注スペック（加工方法・材質・色など）を入力すると、品質や価格を考慮した上で最適なマッチングを行い、発注者に見積もりを提供することができる。CADのデータが3Dであれば約7秒、2Dでも最短2時間、原則即日の見積もり提示が可能であるという。

このようなスピード見積もりが可能なのは、同社が板金加工の受注をサイズ・材料・加工方法等によって321の категорияに細分化し、それぞれを得意分野とする協力会社（パートナー）を採用し、固定価格で生産委託する体制を構築しているからである。同社のパートナーはほとんどが従業員数20名以下の町工場で、それぞれの町工場の得意な技術や分野を見極めた上でパートナーになってもらい、顧客からの受注内容に応じて最適なパートナーに生産委託をしている。得意分野はパートナーによって違うため、同じ加工でも一番得意な企業と不得意な企業を比較すると、金額の差が約3～5倍にもなるという。

この際、あらかじめ取り決めた固定価格で発注を行い、相見積もりを一切取らないため、驚異的なスピードでの見積もり提示を可能としている。同社のパートナーにとっても、多大な負担となっていた見積もり作成の手間が大

幅に省けるとともに、年間を通じて安定した受注を見込めることから、多品種小ロットであっても製造コストの低減や一定の利益を享受できる仕組みとなっている。

同社の加藤勇志郎社長は「一般的に小さな町工場の社長は、受注の引き合いがあるたびに見積もりを作成する手間に忙殺される上にその約8割が失注となっており、まさに『見積もり地獄』とも言える状況である。当社のシステムでは相見積もりを取る必要がなく、全てシステムで処理するため、見積もり作成の手間から解放され、例えば受注の際に足下を見られて安く買い叩かれたり、コスト低減要請を見越して見積額を高めに設定しておくといった無駄な駆け引きが入り込む余地がなく、明朗会計で分かりやすい。受発注業務を抜本的に改善することで、社長の負担を軽減して新しい取組をする時間を作ることで、町工場の活性化を後押ししていきたい。」と語っている。



CADDiの仕組み

事例 3-1-28 株式会社小松製作所

「サプライチェーンを構成する企業に対して事業承継を支援する大企業」

東京都港区の株式会社小松製作所は、建設機械・車両の製造、販売を行っており、海外売上高比率が85%を超えるグローバル企業である。

同社は、1969年、主要取引先からの長期安定調達の実現と取引先におけるQCD（品質、コスト、納期）向上により、競争力を維持するため、「コマツみどり会」を設立した。現在、日本国内の取引先企業156社から構成されている。同会の会員企業のうち90社以上は地域の中小企業であり、支払条件の優遇や同社からの優先発注、さらに各種教育・技術指導を行っている。

同会が設立されてから約50年が経過し、会員企業で世代交代が進む中で、次世代経営者の育成が重要課題となってきた。人材育成に当たり、外部の研修サービスを活用することも考えられるが、中小企業にとっては費用面での負担が大きい。一方、同社にとって取引先企業が長期的に安定した経営を行うことは、安定調達のために必要不可欠である。そこで同社は、会員企業への支援の中でも、人材育成を最重要テーマとして取り組んでいる。

同社は、会員企業の経営者のご子息等を同社の新入社員としてOJTで育成する研修を1972年から実施してきたが、それに加えて2005年からは会員企業の次期社長候補を対象とした研修を提供している。これは、もともと同社内で自社の課長クラスを対象に実施してきた「ミドルマネジメント研修」に参加する形で行われている。研修にはこれまでに会員企業から23名が参加、うち19名が研修参加後に社長として経営に携わっており、経営者としてのマインドセットや戦略立案のスキルなど研修で学んだ内容

が、各社の経営方針・事業計画策定といった実践で活用されていると社は見ている。

これら支援により会員企業で世代交代が着実に進むことは、同社にとって大きなメリットであるとともに、会員企業の後継者人材と同社の将来の経営を担う人材が「同じ釜の飯を食う」経験をすることで、薄れがちであった人的ネットワークが強固なものになり、より一層の協力関係の構築が可能になっていると考えている。

同社から支援を受けた会員企業からも、実践的な研修を受講することで社長業を始める前の有意義な機会になったという声や、同社の同世代の社員との密なコミュニケーションを通じ、同社の経営方針のより深い理解と人的ネットワーク構築につながったとの反応が寄せられている。



ミドルマネジメント研修の様子

コラム 3-1-12

サプライチェーン下の中小企業を支えるステークホルダーの取組

中国地域の自動車産業集積の特徴は、①中部・関東地域の同業種に比べ相対的に事業規模が小さく、②樹脂成形や塑性加工などの自動車部品の技術力は高いものの、電動・ソフトウェア系部品の集積は薄いことである。自動車の電動化などの自動車技術及び事業環境の大きな変化の中で、従来の取引構造を越えて事業展開するための技術提案力の強化が大きな課題となっていた。

このため、中国経済産業局は、平成19（2007）年度に地元金融機関（広島銀行や山陰合同銀行）などと連携し、「中国地域 新技術・新工法展示商談会」を開始した。その後、同局と鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県との中国5県連携事業として継続し、現在まで10年以上にわたり実施している。

その取組の狙いは、①全国の完成車メーカーの敷地内で行い、これまでに接点のなかった幅広い領域の設計・開発などのエンジニアが隙間時間に仕事を抜けて来場しやすくすることで、多くの出会いの機会を創出すること、②来場者との意見交換を通じ幅広い知見を得て、更なる技術提案につなげること、③事前に完成車メーカーなどからニーズ発信や自動車技術の動向に係る講演、ベンチマーキング活動、目利き専門家による提案書作成指導などにより技術提案力の“磨き”を行うことなどがある。

これらの取組の中で、完成車メーカーなどからは「技術提案は、相手の技術や社会の課題を十分に知った上で、それに合う説明を行わなければならない」と助言を受け、部品サプライヤーからは「完成車メーカーからこの技術は別の領域で使えるのではないかと逆提案された」「既存取引担当者とは別の担当者が当社の技術に関心を示し、新たな部品の検討が始まった」といった反応が得られた。

社会が様々な変化することをビジネスチャンスと捉えれば、事業規模が小さい中小企業にはそれぞれの企業特性に合った事業戦略を作ることができる。本展示会は、技術提案を通して「新たな発見」を見出し、それを新たなイノベーションにつなげる、持続可能な価値創造活動の大きな柱となっている。

③地域経済を活性化する中小企業

第1節で見たとおり、特に地方部では人口減少を背景とする需要縮小により、地域経済の停滞が懸念される。こうした中で、地域の外から所得を稼ぎ、地域経済を活性するために「地域資源」の有効活用が期待されている。

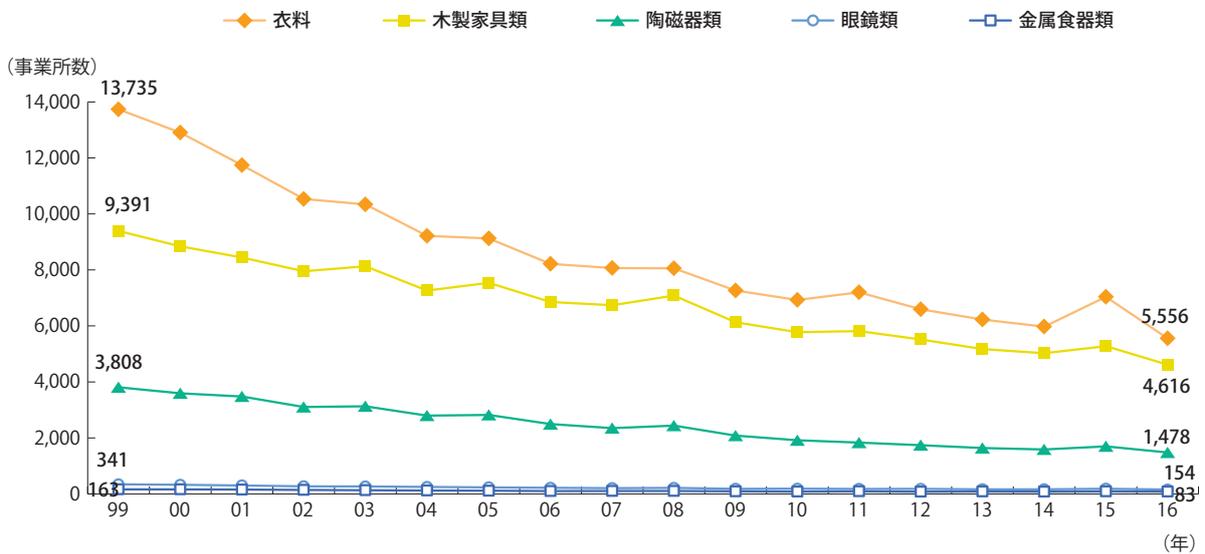
我が国では、長い歴史の中で多くの地域に特定の産業が集積し、地域間・地域内で分業を行うことで地域ごとの特色を作り、その経済を支えてきた。しかしながら、経済環境・産業構造が変化す

る中で、従来の地域資源を活用した産地産業は徐々に失われつつある。

ここでは、特に産地産業の動向について、経済産業省「工業統計表」から代表的な品目⁷³について見ていく。

第3-1-81図、第3-1-82図は代表的な産地産業の産出事業所数の推移である。多くの産地産業の産出事業所数は1999年と比較し大きく減少しており、特に衣料や陶磁器類の事業所は約6割減少している。

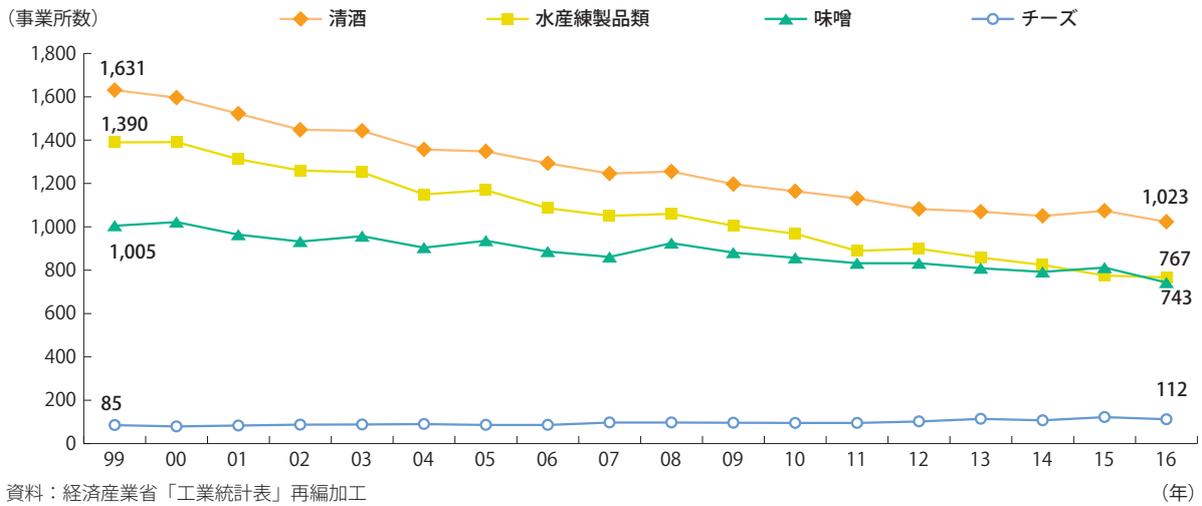
第3-1-81図 代表的な産地産業（日用品）の産出事業所数の推移



資料：経済産業省「工業統計表」再編加工
 (注) 産地産業として代表的な品目のうち、日用品の産出事業所の推移を示したもの。

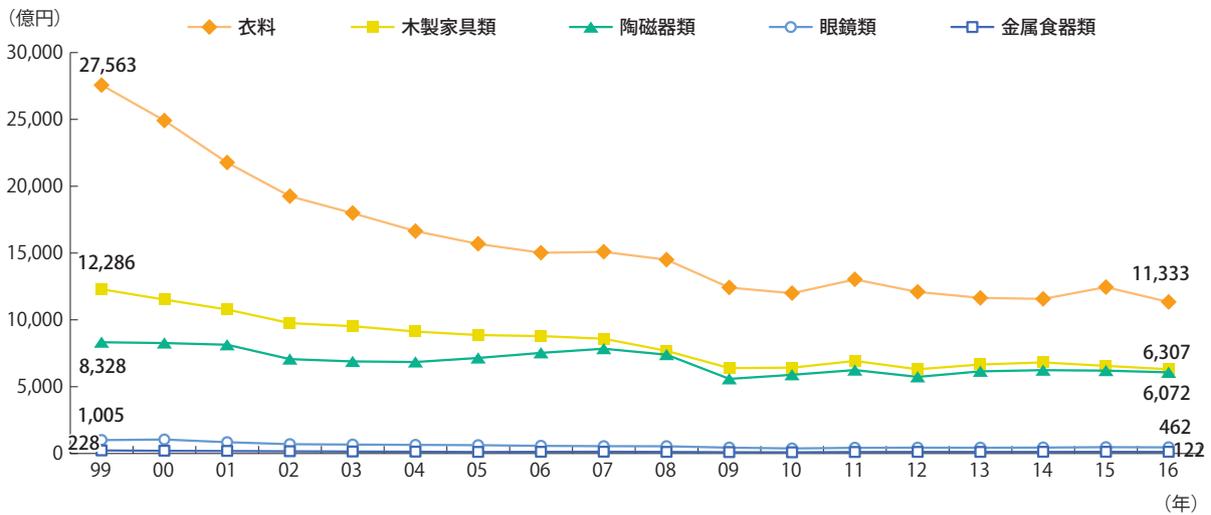
⁷³ ここでは「2007年版中小企業白書」にない、産地産業に該当する代表的な地域資源の品目を抽出している。もちろん、ここに挙がっていない品目であっても、地域に根差した産品は多数存在する。

第3-1-82図 代表的な産地産業（飲食料品）の産出事業所数の推移

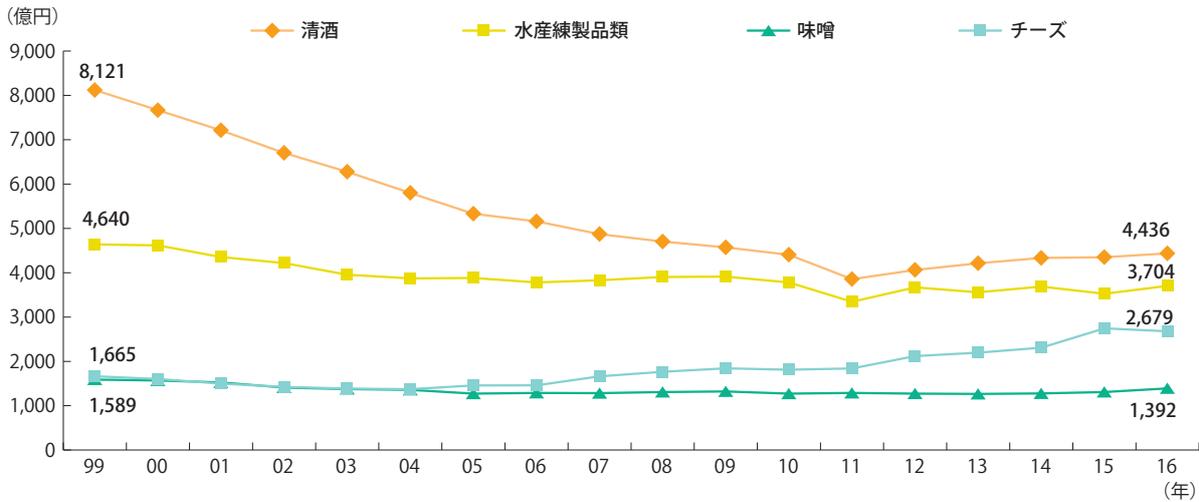


他方、同じ産地産業の出荷額を見ると、日用品 荷額の減少傾向に歯止めがかかり、足下で増加基調に転じている品目も存在する（第3-1-84図）。
 に関してはおおむね減少基調から横ばいとなっている（第3-1-83図）が、飲食料品に関しては出

第3-1-83図 代表的な産地産業（日用品）の出荷額の推移



第3-1-84図 代表的な産地産業（飲食料品）の出荷額の推移



資料：経済産業省「工業統計表」再編加工
 (注) 産地産業として代表的な品目のうち、飲食料品の出荷額の推移を示したもの。

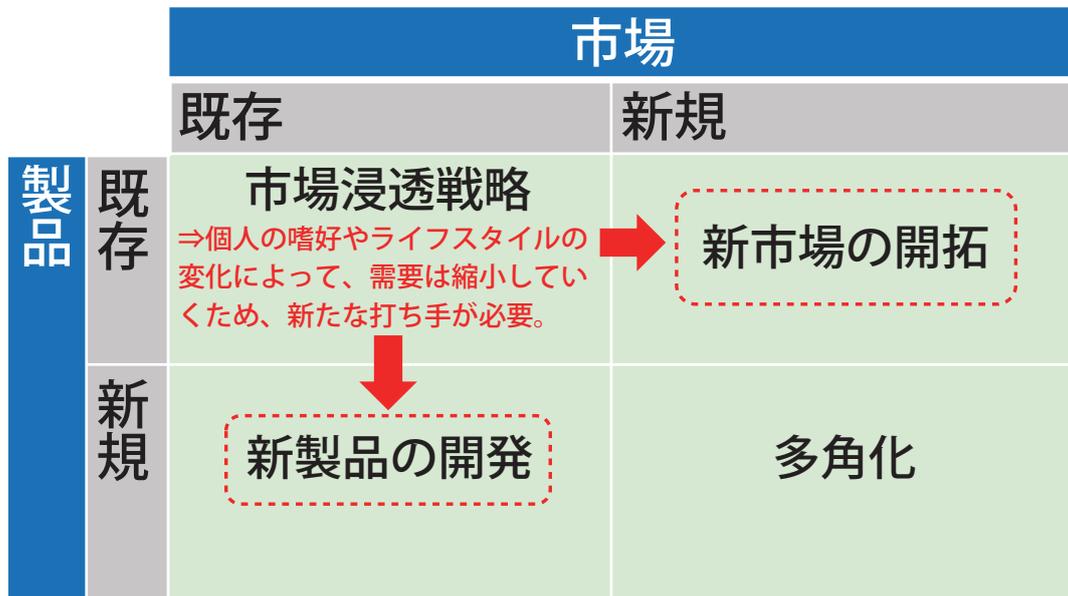
我が国には、長い歴史を持つ数多くの「地域資源」が存在しているが、時代の変化により苦戦を強いられている地域資源も数多く存在していると考えられる。しかしながら、社会変化にうまく適応していくことで、事業を拡大させていくことも可能である。

「地域資源」を活用した新たな展開を検討するに当たって、経営戦略の策定で利用される「アンゾフマトリクス⁷⁴」のフレームワークを利用することは一つの有効な手段であろう(第3-1-85図)。地域資源は、その地域に根差した歴史や伝統を有しており、大きな価値があると考えられる。しか

し、個人の嗜好やライフスタイルは絶えず変化しており、「地域資源である」ことだけで需要を獲得し続けることは困難である。そこで、地域資源の持つ特徴(強み)を再度見直し、地域資源の価値がより評価される市場を開拓することや、地域資源の特徴(強み)をいかした新たな商品を開発することが重要であると考えられる。事例3-1-29、3-1-30、3-1-31、3-1-32は、いずれも地域産品の特徴をいかしながら、時代の変化の中での確にポジションを見直してきた事例であり、大きな示唆が得られるものであると考えられる。

74 企業の経営戦略を検討するフレームワーク。経営学者であるH・I・アンゾフが提唱した。

第3-1-85図 地域資源を活用した事業展開の方向性



資料：AnsoffHJ「Strategiesfor Diversification」(1957)より中小企業庁作成

中小企業にとって、新製品開発や市場開拓は非常に重要な対応策であるが、既存市場が縮小する環境で、単独で新たな事業展開の可能性を探ることは難しい。

近年では、中小企業の新たな事業展開を支援する事業者も現れており、特に注目されている存在として「地域商社」が挙げられる。

「地域商社」の明確な定義は存在しないが、一般には、地域資源の良さをいかした商品開発や新たな販路開拓を支援する存在として知られている(事例3-1-33)。

このような事業者の支援を得ながら、地域資源の新たな価値を追求し、地域経済の活性化を目指していくことが期待される。

事例 3-1-29 株式会社高澤商店

「地域産品の良さを活かし、海外展開を図る企業」

石川県七尾市の株式会社高澤商店（従業員27名、資本金1,000万円）は1892年に創業し、江戸時代初期から七尾に伝わる「和ろうそく」の製造や、線香など仏事用品の販売を行っている。

同社は、1960年代の高度経済成長期に、これまで全て手作りが一般的であった「和ろうそく」の製造工程を抜本的に見直し、「型」を導入することで安定的な生産体制を実現した。この結果、同社は能登地域から東海地方にまで商圏を拡大させることに成功し、現在に至るまで「和ろうそく」の国内シェア首位を維持している。

しかし、同社の高澤久社長は、今後、国内の人口減少などに伴い長期的な視点では仏事用の和ろうそくの需要が減少することに危機感を感じており、「和ろうそく」の新たな可能性を探し続けてきた。

この中で、同社が新たな可能性の一つとして注目したのが海外市場である。同社は、石川県から受けた2005年パリ国際総合生活見本市への出品依頼を、「和ろうそく」が海外市場でどのように評価されるのかを知る絶好の機会と捉え、この見本市に参加した。そこで、①植物由来の原料を利用している「和ろうそく」は、海外市場で高評価が得られること、②独自の芯の構造から生まれる力強い炎が評価されることを確認し、海外展開に当たっての「和ろうそく」の「強み」と「海外市場のニーズ」を把握することができた。この経験をいかし、同社は、2006年に新商品「和ろうそくななお」を開発した。同商品は、シンプルなデザインを追求しつつ、植物由来の原料を利

用していることが伝わるよう、植物の持つ曲線をイメージしたデザインを取り入れている。

また、海外展開に当たっては人材不足が課題であったが、株式会社御祓川が企画・運営する「能登留学」を活用することで、この課題の解決を図った。「能登留学」は、地域活性化プロジェクトの一つで、大学生に対して能登地域の中小企業で働く経験を提供するインターン制度である。同社は、本格的に海外展開を検討する担当者としてインターン生を受け入れ、海外の小売店への営業戦略立案やインバウンド需要獲得のための営業活動を行った。

現在、同社の海外売上シェアはまだ2%程度にとどまっているが、今後は海外向け販売担当者を新たに採用するなど、海外展開を更に積極的に進めていく方針である。

高澤社長は、「海外展開を本格化して、日本の伝統産業を海外に広げるきっかけにしていきたい」と語る。



同社の和ろうそく

事例 3-1-30 井上スダレ株式会社

「歴史と伝統の伝承と、時代に合わせた提案の両方に、第一人者として取り組む企業」

大阪府河内長野市の井上スダレ株式会社（従業員57名、資本金1,080万円）は、1916年に国内用すだれを製造する企業として創業し、1972年にすだれに着色する技術から多角化した粉体塗装事業を開始した。現在は、すだれ事業部（竹と木の加工、防災加工などの化学処理）と粉体塗装の流れをくむ継手事業部（金属加工とプラスチック射出）の2事業部制で、両方の事業部で使用する生産機械の設計・開発も行っている。

国内のすだれ生産の最盛期は1970年頃で、その後需要が縮小に転じると、同社は事業の多角化とすだれの高付加価値化で対応した。すだれに関する主な取組に、伝統的工芸品（大阪金剛簾）の認定取得（1996年）、すだれ資料館の開館（2004年）及びショールームの開設（2007年）がある。

伝統的工芸品の認定取得とすだれ資料館の開設は同社のブランドを高めた。歴史的な資料を集めた資料館はメディアに取り上げられ、小学校の社会見学を受け入れるなど、知名度向上につながった。ショールームは商談の円滑化に役立っている。すだれの良さは、見て感じることで初めて分かる部分があるため、実物が展示されるショールームはその魅力を伝える貴重な場となっている。他にも、伝統的なすだれを徹底的に目立たせたホームページの設計や、sudareドメイン（sudare.co.jp,sudare.com）の取得などの取組を行っている。これらの取組もあって、20年前と比べて空間演出や内装に関わる会社との取引が増加し、現代建築のインテリアデザインという新市場を開拓できた。

このように、同社では知名度向上を含め、すだれを高付加価値化するための多数の取組を行っているが、すだれの創意工夫にはすだれ以外の技術的知見もいきると考えられている。井上義弘社長は「今後もすだれの第一人者として伝統工芸の伝承に取り組みつつ、生産機械の設計・開発などの強みをいかして時代に合ったすだれの見せ方・扱い方の提案を行っていく。さらに、強みを伸ばすための新事業展開も考えている。」と語る。

同社は、生産面では画像認識やAIを活用した人手不足対応にも取り組み、従来のノギスなどを用いた目視による測定方式から画像認識の活用で時間短縮を実現している。調達面では海外と販売代理店契約を結んで国内生産が困難な建材の取扱いを始めた。2018年からはスケートボードのスクール運営会社と連携して、練習場の設計や運営管理の事業を始めた。連結・可動式のユニットの組

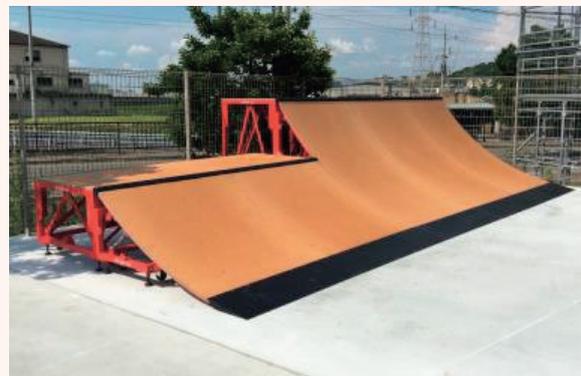
合せで練習場のコースが変更できるようにした点が特徴であり、コース変更作業の容易さと安全性を両立するユニット接合部の金属加工に同社の強みがいかされている。



すだれ資料館と大阪金剛簾



継手



スケートボードの練習場（連結・可動式のユニット）

事例 3-1-31 三和製紙株式会社

「地域の伝統産業の技術を活用し、他社との差別化を図っている企業」

高知県土佐市の三和製紙株式会社（従業員119名、資本金3,000万円）は、1962年に創業し、江戸時代から和紙製造で蓄積された技術やノウハウを用いて、食品用、住宅用、産業用の不織布や特殊紙を製造・販売している企業である。

戦後、国内で家庭向けのティッシュペーパーの製造が始まり、同社も1967年にティッシュペーパーの製造に着手した。しかし、このような大量生産型の商品は大企業にはかなわず、1987年にはティッシュペーパーの製造からは撤退し、不織布の製造に特化することにした。不織布を用いた化粧品関連製品などは、1商品あたりのボリュームが小さく、小ロットの製品ごとに様々な要望に応える柔軟性が必要であり、大手企業は参入しにくい。加えて、高知県は古くから和紙の産地で、同社はもともと障子紙や食品包装紙などの和紙を製造していたため、和紙特有の技法に精通していた。このような点に同社は着目し、他社には真似できない和紙の伝統技術を取り入れた不織布の開発や、小ロットの受注への対応など、地域の伝統産業や中小企業ならではの優位性を活かし、大企業や競合他社との差別化を図っていった。

和紙の技法を取り入れた同社の製品には、繊維に高圧の水流を当てることで立体方向に繊維を絡めさせて強度を出す手法を用いた「スパンレース不織布」というもの

があり、接着剤を使用しないことを特徴の一つとしている。例えば化粧品関連製品などでは、接着剤の種類によっては肌に合わない場合があるが、同製法ではその心配がない。このように、用途に応じて、マイクロファイバーなどナノレベルの繊維との多種多様な組み合わせ、積層方法、水流・水圧の噴射方法の調節など、高度な技術を追及している。また、不織布の原料として、吸水性が高いものの、加工の難しさから使われにくいパルプについても、同社の技術によりレーヨンに組み合わせることで、強度と吸水性を両立させて使用されている。これも和紙製造の技法やノウハウを新しい技術と組み合わせることであり、同社ならではの強みとして、他社との差別化につながっている。

森澤正博社長は、「紙の市場は洋紙と和紙に分類されるが、洋紙業界はボリュームが大きく大企業が強い一方で、和紙業界はもともとボリュームも小さく衰退気味。当社の不織布は和紙に近い技術であるが、不織布は他の繊維や各種素材などを取り込むことで製品として発展性があり、将来性があると考えている。洋紙と異なり、和紙の技術は繊維の特性をいかす技術であり、こうした技術の本質を応用する先を見つければ、今後も発展の余地がある。」と語っている。



同社製品

事例 3-1-32 株式会社ファッションキャンディ

「地域資源を活用した新製品で、高付加価値化と販路開拓に取り組む企業」

沖縄県宜野湾市の株式会社ファッションキャンディ（従業員140名、資本金8,000万円）は菓子製造・卸・小売業者である。沖縄国際海洋博覧会が開催された1975年に外国製菓子の輸入販売で創業し、1989年にチョコレート菓子の自社製造を始め、1996年には「ちんすこうショコラ」を生み出した。

沖縄土産のちんすこう関連商品としては後発ながら同社の主力商品に育つなど順調であったが、2007年に有名チョコレートブランドが沖縄県内に進出し、競争が激化した。そこで、同社は、売上の維持増加には全国で高級チョコレートブランドとして認知される必要があると考え、その手段として「ちんすこうショコラ」とは別ブランドでの新商品の開発を始めた。

新ブランドの第一弾が2016年に立ち上げた「MAKUKURU」である。売上の大部分を占めるバレンタインに向けた女性向けブランドであり、厳選した沖縄産フルーツを使用して付加価値を高めた。2017年2月のバレンタインに県内の百貨店で販売するに至り、高級チョコレートブランドとしての認知度向上の第一歩となった。

女性向け製品に続く第二弾として、男性向け商品の開発を考えた同社は、沖縄を代表する特産品の泡盛に着目し、2018年に「泡盛BONBONショコラ」が誕生した。最大の特徴は沖縄県内の46泡盛酒造所の新酒をそろえた点である。酒造所の協力を取り付けるのは容易ではなかったが、46酒造所というインパクトが泡盛需要を掘り起こし泡盛消費の拡大につながると、根気強く説得を重ねた。熱意が通じて46酒造所の協力を得て、さらに同社の企画は経済産業省中小企業庁による地域産業資源活用事業の認定を受けた。

同商品は泡盛以外にも沖縄由来の素材を用いている。泡盛の割り水は沖縄の地下から採取した「陸地珊瑚礁浸透古代海水」であり、砂糖は沖縄県産のきび糖である。沖縄の要素が満載で、沖縄への観光客・インバウンド客にも印象的で記憶に残りやすい。2018年2月のバレンタインでは大阪の百貨店での販売し、46種そろった商品は

1万3,000円と高価だったが贈答用として好評を得た。

城間敏光専務は「2019年のバレンタインでは、日本経済新聞の何でもランキングに古酒泡盛BONBONが取り上げられてトップ10に入った。沖縄県外でも着実に知名度が向上しており手ごたえを感じている。今後は海外にも展開する取組を進めていきたい。」と語る。



泡盛BONBONショコラ（46酒造所含む）



2019年バレンタインの百貨店での販売風景

事例 3-1-33 地域商社やまぐち株式会社

「地域産品の販路拡大を支援する、地銀発の地域商社」

山口県下関市の地域商社やまぐち株式会社（従業員9名、資本金5,000万円）は、2015年の山口県と山口フィナンシャルグループの地方創生に関わる包括連携協定に基づき、2017年に設立された企業。販路開拓に苦心する地域産品のメーカーを、商品開発・営業・販売などの面から一貫して支援することを目的としている。

同社は、山口県内の地域産品の販路拡大に資する一般的な商社機能を有しているが、ただ商品を仕入れて販売するだけでなく、仕入先の中小企業に対する品質管理の指導やマーケティング支援、また、後述の「やまぐち三ツ星セレクション」は、オリジナル商品として全量買取り・販売といった手厚い支援体制に特徴がある。

さらに、山口県の県産品を厳選し、「やまぐち三ツ星セレクション」として首都圏をはじめとした地域外への販売を行っている。従来、県産品は生産量の少なさゆえに、都市部のバイヤーからは取扱いを断られるケースが多かった。そこで同社が県産品を厳選し、「やまぐち三ツ星セレクション」として複数の県産品をまとめて取引するこ

とで、県産品のメーカーと小売店のバイヤーの双方にとってメリットのあるシステムを実現した。

「やまぐち三ツ星セレクション」は、主に山口県の公募によって候補が集められ、都市圏のバイヤーなどの審査員により厳格な審査が行われる。審査に当たっては、「山口県のごだわりの一品であること」、「原料に山口県のものを使用していること」、「商品のストーリー性」などが考慮される。また、「やまぐち三ツ星セレクション」の商品開発候補として認定されると、メーカーと同社の共同で商品開発が行われ、また山口県からは1社あたり150万円を上限として、研究開発費の2/3が補助金として支給される。

現在、「岩国がね栗 煌」や「純米大吟醸 華ほのり」など、16社34アイテムが「やまぐち三ツ星セレクション」として販売されている。同社が取り扱う商品は、今は飲食料品がメインであるが、今後、事業が軌道に乗れば、製造業を含め他産業の商品を取り扱うなど、支援の幅を広げることも検討している。



ごだわりの商品

④地域の生活・コミュニティを支える中小企業

これまでに述べてきたとおり、人口減少を背景にした地域内需要の減少は、地域に根差して事業を行っている中小企業にとって大きな影響を与えることが懸念されている。実際、過疎化が進んでいる地方では、小売・飲食などの地域内の需要に対応する企業の密度も下がり、人々の生活基盤やコミュニティが失われているところも存在する。

このような背景の中で、**事例3-1-34**のように地域の衰退という社会課題を自社の経営課題として捉え、積極的に解決に向けた取組を進めている中小企業も存在する。

また、**事例3-1-35**のように中小企業のネットワークを構築することで、地域課題の解決に取り組む動きも見られる。

さらに、**事例3-1-36**や**事例3-1-37**のように、人口減少・高齢化という課題に対応している合同会社やNPO法人といった存在も注目されている。

今後、地方部の人口密度が低下していく中で、地域コミュニティを支える役割の重要性はますます高まるものと見込まれる。中小企業もこの社会課題に対して当事者として向き合っていく必要があり、自社に果たすことができる役割を果たしていくことが期待される。

事例 3-1-34 斑鳩産業株式会社

「地域の課題を自社の経営課題と捉え、地域活性化に貢献する企業」

奈良県斑鳩町の斑鳩産業株式会社（従業員26名、資本金2,000万円）は、1975年創業の不動産・リフォーム・保険業を中心に行う企業である。

井上雅仁社長が2013年に就任した直後、中小企業庁の第二創業を支援するプロジェクトに参加したことをきっかけに、新たな事業として立ち上げたのが「まちづくり事業部」である。

もともと同氏は商工会青年部に所属しており、斑鳩地域の商工業者の事業承継が上手くいっていないことなど、地域経済の衰退に問題意識を抱いていた。一方で斑鳩町には法隆寺をはじめ多くの著名な寺院があり、これらの観光資源を活用することで来訪客を増やし、新たな需要を創出すれば、地域経済が活性化するのではないかと考えた。また、地域経済の活性化により人口の流入が増加すれば、同社の主力事業である不動産事業にも寄与すると考えた。そこで同氏は、観光の側面から地域経済を支援するため、観光事業を行う「まちづくり事業部」を創設することにした。

「まちづくり事業部」の活動として、同社は、地域の資源をいかして観光客を増加させるべく、各種イベントや企画を実施した。木魚や写経、茶道を体験する中で若者が交流を図る「寺コン」や、寂れてしまった商店街でフリーマーケットを開催する「常楽市（じょうらくいち）」がその一例である。「常楽市」は、2013～2017年までの5年間開催され、最終年度には約8,000人が来場した。「常楽市」の取組は一旦終了し、現在はイベントによる一時的な集客から、恒常的な集客の仕組み作りに注力している。2014年以降同商店街地域に、同社直営の飲食店「布穀園（ふこくえん）」を含む5店舗の飲食店が開店し、年間3万5千人の集客を誇っている。こうした事業による観光客の増加が、新たな需要を創出し、地域活性化の第一歩となっている。

現在は、自治体と協力し、斑鳩で飲食店などを創業する人を探し支援する「創業セミナー」を開催し、新たな地域経済の担い手の獲得を狙っている。さらに旅行ガイ

ドブック「るるぶ」に、朱印帳作り体験や機織体験、奈良漬作り体験など、斑鳩の特集を掲載し、観光客の増加による更なる需要創出を図っている。

同氏は、「まちづくり事業部がきっかけとなり、観光による地域活性化という1つの目標に向かって地域のまとまりが出てきた。まずは斑鳩の活性化を実現し、これをモデルケースとして、将来的には全国の衰退地域に応用していきたい。」と語る。



常楽市の様子



寺コンの様子

事例 3-1-35 コスモス・ベリーズ株式会社

「地域の中小小売業・サービス業事業者による
新たなネットワーク経営の形（ローカルプラットフォーム）を推進する企業」

愛知県名古屋市のコスモス・ベリーズ株式会社（従業員73名、資本金1億円）は、ローカルプラットフォームという、地域の中小小売業・サービス業事業者による新たなネットワーク経営の在り方を推進している企業である。

同社は、地域市場を販売エリアとする小売業の地域店・小規模店を取り巻く環境が、少子高齢化や業界の成熟による市場規模の停滞、量販店やネット販売による競争の激化といった厳しい状況になっていることを踏まえ、地域の小売・サービスの新しい姿として、単一種類の商品だけでなく、様々な商品や生活におけるソリューションを取り扱う、「業態店」という形を提案。具体的には、加盟店をリーダーとし、非加盟店を含む地域の複数の異業種店舗との間で、元請・下請の関係ではない水平分業型の協業関係（ローカルプラットフォーム）を構築し、地域生活者の困りごとをワンストップで解決するビジネスモデルである。

例えば、エアコンなどの家電修理のために顧客の家を訪問した電気店が、水道の調子が悪いという相談を受けた場合、ローカルプラットフォームの事務局（リーダー店舗）を通して、プラットフォームに協力する水道工事の業者を紹介する。これにより、顧客側はいつもの信頼できる店舗に困りごとを何でも相談することができ、店舗側は協力企業と顧客ニーズを共有することにより信頼関係をもとに顧客数を拡大することができている。

ローカルプラットフォームの取組は2014年頃から徐々に広がり、2019年2月28日現在で5例（山形、千葉、長野、香川、福岡）に拡大。日本が少子高齢化・人口減少

の流れにある中で、人口密度の低下による小売業・サービス業の生産性の低下をカバーしつつ、高齢化に伴うサービス業への需要の増加を捉えた、地域の中小小売業・サービス業事業者による新たなネットワーク経営の形として、業界においても注目を集めている。

同社の牧野達社長は、「少子高齢化が進み、買い物弱者の増加に伴い、生活全ての困りごとの相談に乗り、解決することのニーズの多さに直面し、『いつもの顔がわかる地域店』がワンストップで受けて地域専門店同士の連携で解決するローカルプラットフォームを立ち上げた。これにより、地域社会の活性化と地域店（事業者）の生産性の向上を図り、地域社会に貢献していきたい。」と語る。



牧野達社長

事例 3-1-36 特定非営利活動法人こやだいら

「衰退する地域を支える事業を展開する団体」

徳島県美馬市の特定非営利活動（NPO）法人こやだいら（会員220名）は、地域に不足するインフラを補完し、住民生活の支援・充実を図るNPO法人である。

同法人が活動する木屋平（こやだいら）地区は、1955年に6,500人いた人口が600人に減少し、2005年には市町村合併で美馬市の一地区になった。合併後も若者の流出は激しく、現在は住民の62%が60歳以上の高齢者、そのうちおよそ3割が一人暮らしをしており、同地域の子供は、幼稚園児から中学生まで合わせて約15人しかいない。

市町村合併前、旧木屋平村は行政サービスとして交通弱者である高齢者を対象に、タクシーを利用した移動支援サービスを運営していた。高齢者はこれを利用して、買い物や診療などに通っており、地域には欠かせないサービスだった。

しかし市町村合併から2年後、美馬市の行財政改革の中で同サービスが継続できないことになった。そこで、2007年、それまで木屋平村で職員を務めていた阿部義則代表が同法人を設立し、自治体に代わって高齢者の移動を支えるサービスを提供する事業を開始した。

同法人の「送迎サービス事業」は、自宅前から目的地まで送迎する予約制のサービスで、主に高齢者が利用している。市営のバスも運行しているが、1日当たりの本数が非常に少なく、バス停から目的地までは別の移動手段が必要になるため、利便性に勝る同サービスは、特に高齢の利用者から非常に高い評判を得ている。利用者の中には、自宅からバス停までの乗り継ぎ手段として同サービスを利用する方もいるという。また、同法人は高齢者の農林作業を支援する「農林作業支援事業」も行っている。同事業では、農林作業の一部の力仕事を代行することで、高齢者が農林作業を継続できるようにしている。これによ

り高齢者の日々の生きがいを創出し、また認知症の予防など、心身の健康にもつながっている。

これらのサービスは有料で（送迎サービス：130円/1km、農林業支援サービス：900～1300円/1時間）、料金の85%がサービスを提供した会員への対価として支払われ、残りの15%が同法人の収益となる。この高い還元率がサービスを提供する会員へのインセンティブとなり、これが同サービスの基礎となっている。

同法人がこれらの事業を展開し、地域の生活を支える中で、「自治体に頼らず、地域で支え合い、自分たちの力で生活していこう」という共同意識が芽生え、アンケート調査で、60歳以上の住民の95%が「今後も同地域に住み続けたい」と回答するなど、現状の生活に対する高い満足度が見られた。

「今後も継続的に住民のニーズを把握し、住民が求めるサービスを充実させるとともに、今後さらに住民が減少しても住民の生活が成り立つ仕組み作りを進めていきたい」と阿部代表は語る。



阿部義則代表

事例 3-1-37 合同会社あば村

「生活基盤を守るため、住民により設立された企業」

合同会社あば村（出資者181名、出資金527万円）は、過疎化が進んだ岡山県津山市阿波（あば）地区内の地域住民が出資して設立した会社で、住民向けのガソリンスタンドや日用品を取り扱う商店を運営している。

阿波地区は、明治時代から阿波村として続いていたが、過疎化が進み、2005年に津山市に合併された。2013年には、幼稚園や小学校が休園・閉校し、地元住民に必要とされてきたJAのガソリンスタンドの撤退も決まった。

相次いで地域インフラが閉鎖する中、住民で構成される自治協議会は、ガソリンスタンドを存続させるために、地域住民の意見も踏まえ、住民たちが自ら会社を設立し経営していく方針を打ち立てた。設立費用が小さい合同会社という組織形態を選択し、設立に賛同した住民から出資金を募り、2014年2月に「合同会社あば村」を設立し、ガソリンスタンドの経営を引き継いだ。

また、阿波地域では、高齢者の「買い物難民」の問題も抱えていた。阿波地域は最寄りのスーパーまで12kmあり、特に高齢者にとっては、食品や日用品を買いにくい環境だった。そのためJAの事務所を商店に改装、さらに、つやま産業支援センターの協力を得て地元スーパーと提携し、配達型スーパーを展開した。週2回、住民があらかじめ申し込んだ品物を同社が一括して注文し、提携スーパーが同社まで運搬、同社から各世帯まで配達する仕組みで、住民は1回100円の配達料を支払う。つやま産業支援センターが地元スーパーに提携を持ちかけ、同スーパーは地域課題の解決に関わりたいという思いから事業内容に理解を示し、提携が実現した。

しかし、この取組は、つやま産業支援センターの支援期間が満了したことで、2019年3月末で終了することになった。これを受け、同社は地域の生活基盤を維持するために、収益性を抜本的に見直すことにした。具体的には、同社が提携スーパーから食材や日用品を仕入れ、移動型スーパーとして運営する形態を取り、その代わりに通常価格よりも2~3割上乘せすることとしている。車が使えない高齢者は、多少価格が割高でも自宅の近くで買い物をしたいと考えており、住民の理解を得て事業の形態をシ

フトさせている。

同社は、住民の生活基盤を維持するためにも、安定的に利益が得られる体質にしたいと考えている。このため、新たな取組として豊富な水資源を活用した小水力発電事業も検討しており、農林水産省の「農山漁村活性化再生可能エネルギー総合推進事業補助金」を活用して、水力発電の可能性の調査を実施したところだ。今後も過疎地域の生活インフラを守るとともに、そこで得たノウハウを日本全国の過疎地域に展開し、地域全体で支え合う社会の実現を目指している。



同社が運営するガソリンスタンド



日用品を扱う商店の様子

第3節 まとめ

本章では、まず、中小企業を取り巻く外部環境の変化を「人口減少」「デジタル化」「グローバル化」の3つの観点から整理し、「人口減少」という脅威に対して「デジタル化」「グローバル化」は大きな機会になる可能性を示した。

次に、「消費者」「従業員」「社会」の観点から、中小企業を取り巻くステークホルダーの価値観の変化を分析し、ステークホルダーが求める価値を提供していくことが、これからの社会で事業を継続していくために重要であることを述べた。

最後に、以上の社会変化を踏まえ、これからの中小企業に期待される役割を「我が国経済を牽引する役割」「サプライチェーンを支える役割」「地域経済を活性化する役割」「地域の生活・コミュニティを支える役割」の4つの切り口から見てきた。

これからの社会は、これまで以上の速度で変化していくと予想され、その見通しも不透明である。中小企業は、引き続き我が国の経済・社会を支える重要な存在であり続けると考えられる。しかし、デジタル化やグローバル化で、企業規模が小さいことによる有利も不利も解消されつつある中では、中小企業という存在を捉えなおすことも必要であろう。

こうした中でこれからの中小企業に求められるのは、我が国が置かれている現状を踏まえ、自社が社会から求められている役割を改めて明確にするとともに、その役割を果たすために必要な自己変革を積極的に行っていくことであると考えられる。