

SDGs実現による地方創生

ースタートアップやファミリービジネスのためのビジネスプランニングー

忽 那 憲 治

(神戸大学大学院
科学技術イノベーション研究科教授)



< 要 旨 >

SDGsという言葉や、カラフルなロゴ、丸いバッジを目にすることが多くなった。しかし、経済的価値と社会的価値の両立や、SDGsの17の目標（ゴール）自体は素晴らしいことではあるが、あくまで目標であって、地方創生の実現という視点からすれば、これらの目標を実現するための手段として、どのような事業プロジェクトを企画し実践するのが重要となる。17のゴールが「ビジネス言語」に落とし込まれているわけではない。SDGsの背景にある「問いかけ」を理解し、ビジネス言語へ「翻訳」することが企業には求められる。しかし、豊富な経営資源を有する大企業とは異なり、スタートアップやファミリービジネス（既存の中小企業）にとっては、ビジネス言語へ「翻訳」しながら経済的価値と社会的価値の両立が可能なビジネスプランニングを行うことへの壁が大きい。

本稿では、こうした問題意識のもと、SDGsの実現による地方創生のために、スタートアップやファミリービジネスのためのビジネスプランニングのあり方を考えてみることにしたい。まず、第2章では、地方経済の現状を開業率や廃業率などいくつかの視点から概観し、地方創生のために必要なことは何かを考える。第3章では、SDGsを見据えた事業戦略の構築の進め方について解説する。ここでは、「整合性のある事業戦略」を構築するために、到達地点の設定としてビジョンが重要であることをまず指摘する。続いて、事業戦略の構築にあたって、ヒト・モノ・カネの3つの要素の検討の「順序」を正しく踏まえたビジネスプランニングが重要であることを指摘する。第4章では、SDGsを視野に入れた実践的な事業計画の企画におけるプロセスを考えることにしたい。最後に、第5章においては、スタートアップやファミリービジネスによる事業創造を加速させるために、シード・アクセラレーターの重要性と役割を指摘して本稿の結びとする。

目 次

- | | |
|---|---|
| <p>1. SDGs とは</p> <p>2. 地方経済の現状と地方創生のために必要なこと</p> <p> (1) 開業率と廃業率の現状</p> <p> (2) 既存中小企業の本業で儲ける力の弱体化</p> <p> (3) 地域からの資金の流出</p> <p> (4) 自治体による課題整理と目指すべき目標や優先順位の決定</p> <p>3. SDGs を見据えた事業戦略の構築</p> <p> (1) 整合性のある事業戦略の構築とビジョン</p> | <p> (2) 事業戦略構築の順序を踏まえたビジネスプランニング</p> <p>4. SDGs を実現する地方創生のためのビジネスプランニングのプロセス</p> <p> (1) ステップ1</p> <p> (2) ステップ2</p> <p> (3) ステップ3</p> <p> (4) ステップ4</p> <p>5. シード・アクセラレーターの重要性和役割</p> |
|---|---|

1. SDGs とは

SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) という言葉や、カラフルなロゴ、丸いバッジを目にすることが多くなった。

図表1に示すように、国連は2030年の達成を目指す17の持続可能な開発目標を掲げている。

発展途上国から先進国まで、あらゆる国々に関わる目標であることが特徴である。

また、SDGs との関連で言えば、ハーバード

図表1 17のSDGs (持続可能な開発目標)

1. 貧困をなくそう
2. 飢餓をゼロに
3. すべての人に健康と福祉を
4. 質の高い教育をみんなに
5. ジェンダー平等を実現しよう
6. 安全な水とトイレを世界中に
7. エネルギーをみんなにそしてクリーンに
8. 働きがいも経済成長も
9. 産業と技術革新の基盤をつくろう
10. 人や国の不平等をなくそう
11. 住み続けられるまちづくりを
12. つくる責任つかう責任
13. 気候変動に具体的な対策を
14. 海の豊かさを守ろう
15. 陸の豊かさを守ろう
16. 平和と公正をすべての人に
17. パートナリーシップで目標を達成しよう

(出所) SDGs 関連資料より筆者作成。

大学のマイケル・ポーター教授が提唱しているCSV（Creating Shared Value）の考えは重要な意味を持っている。経済的価値を創造しながら社会的価値も創造するアプローチが重要であり、企業経営の目的は単なる利益の追求ではなく共通価値の創出（CSV）として捉える必要がある。

しかし、経済的価値と社会的価値の両立や、SDGsの17の目標自体は素晴らしいことではあるが、あくまで目標であって、地方創生の実現という視点からすれば、これらの目標を実現するための手段として、どのような事業プロジェクトを企画し実践するのが重要となる。17の目標を達成するための事業プロジェクトの実践が成果を収めることができれば、地方創生にも寄与することとなるが、逆を言えば、崇高な目標を掲げるだけに留まっていたら地方創生の実現につながることはない。

モニター・デロイト編『SDGsが問いかける経営の未来』（日本経済新聞出版社、2018年）、が主張しているように、SDGsの基本枠組みは17のゴールの下に169のターゲットが生まれ、244の指標（重複を除くと232）で測定することが示されているが、17のゴールが「ビジネス言語」に落とし込まれているわけではない。SDGsの背景にある「問いかけ」を理解し、ビジネス言語へ「翻訳」することが企業には求められる。

しかし、豊富な経営資源を有する大企業とは異なり、スタートアップやファミリービジネス（既存の中小企業）にとっては、ビジネス言語へ「翻訳」しながら経済的価値と社会的価値の両立が可能なビジネスプランニングを行うこ

とへの壁が大きい。高い目標をビジネスに落とし込むまでには至らず、地方創生につながるほどの実践的な広がりを見せていないと言える。

本稿では、こうした問題意識のもと、SDGsの実現による地方創生のために、スタートアップやファミリービジネスのためのビジネスプランニングのあり方を考えてみることにしたい。まず、第2章では、地方経済の現状を開業率や廃業率などいくつかの視点から概観し、地方創生のために必要なことは何かを考える。第3章では、SDGsを見据えた事業戦略の構築の進め方について解説する。ここでは、「整合性のある事業戦略」を構築するために、到達地点の設定としてビジョンが重要であることをまず指摘する。続いて、事業戦略の構築にあたって、ヒト・モノ・カネの3つの要素の検討の「順序」を正しく踏まえたビジネスプランニングが重要であることを指摘する。第4章では、SDGsを視野に入れた実践的な事業計画の企画におけるプロセスを考えることにしたい。最後に、第5章においては、スタートアップやファミリービジネスによる事業創造を加速させるために、シード・アクセラレーターの重要性と役割を指摘して本稿の結びとする。

2. 地方経済の現状と地方創生のために必要なこと

SDGsを目指す事業プロジェクトを実践するプレイヤーとして期待されるのが、もちろん大企業であることは言うまでもない。しかし、地方において広がり多様性を持つ展開を目指すためには、以下の2つのプレイヤーが重要になってくる。1つは事業機会を捉えて創業するス

タートアップである。もう1つは、ファミリービジネス（既存の中小企業）のベンチャー型事業による事業創造への取り組みである。この両輪がともに活性化することなしに地方創生の実現は難しい。

以下では、地方経済の現状と地方創生のために必要なことを考えるにあたって、第1に、わが国における開業率と廃業率の現状を概観する。第2に、既存の中小企業の、本業での儲ける力が弱体化していることを見る。第3に、地域からの資金の流出について、「漏れバケツ」モデルを紹介する。最後に、こうした状況を踏まえたうえで、SDGsの実現による地方創生のためには、自治体による課題整理と目指すべき目標の優先順位の決定、課題を克服するための企業によるビジネスプランニングと実践が必要であることについて指摘する。

(1) 開業率と廃業率の現状

2017年の「中小企業白書」によれば、開業

率と廃業率の時系列の推移を見ると、2015年度の開業率は5.2%、廃業率は3.8%となっている。1981年度の開業率が7.2%で廃業率が3.7%であったことを考えると、廃業率は同水準であるものの、開業率については大きく低下の傾向にある。

若干古いデータにはなるが、2014年の「中小企業白書」によると、2010年度の開業率と廃業率の主要先進国の比較では、日本は4.5%と4.1%、アメリカ9.3%と10.3%、イギリス10.0%と10.6%、ドイツ8.6%と8.4%、フランス18.7%と12.9%になっている。欧米の主要先進国との比較では、日本は明らかに開業率が極めて低く、同時に廃業率も低く、経済としての新陳代謝が低い国と言える。

加えて、廃業については、中小企業の事業承継の実態と課題を調査した日本政策金融公庫総合研究所の論文によると、村上（2017）は中小企業経営者の高齢化が進展しており、自分の代で廃業を予定している企業が半数にものぼ

図表2 開業率と廃業率の都道府県別の状況（2015年度）

(率：%)

都道府県	開業率	廃業率	都道府県	開業率	廃業率	都道府県	開業率	廃業率
北海道	4.2	4.3	石川	4.3	3.5	岡山	4.8	3.7
青森	3.6	3.7	福井	3.7	3.3	広島	4.4	3.6
岩手	3.4	3.4	山梨	4.7	3.5	山口	4.1	3.6
宮城	5.3	3.3	長野	4.0	4.0	徳島	4.2	2.9
秋田	2.8	3.5	岐阜	4.6	3.7	香川	4.3	3.2
山形	3.4	3.2	静岡	4.6	3.9	愛媛	4.5	3.8
福島	5.3	3.1	愛知	6.1	4.0	高知	4.1	3.6
茨城	5.3	3.3	三重	5.3	3.6	福岡	6.1	4.4
栃木	4.4	3.3	滋賀	4.3	4.9	佐賀	4.7	3.6
群馬	5.1	3.8	京都	4.7	4.6	長崎	4.1	3.6
埼玉	6.8	3.5	大阪	5.9	3.6	熊本	5.3	3.2
千葉	6.5	4.3	兵庫	5.2	4.2	大分	4.6	4.0
東京	5.6	3.7	奈良	4.7	4.3	宮崎	4.8	4.1
神奈川	6.3	4.1	和歌山	4.5	3.1	鹿児島	4.3	3.5
新潟	3.1	3.4	鳥取	4.2	3.5	沖縄	7.0	3.7
富山	3.7	3.5	島根	3.3	4.2	全国計	5.2	3.8

(出所) 2017年の中小企業白書より筆者作成。

るとの衝撃的な実態を報告している。

また、2015年度の開業率と廃業率の都道府県別の状況を示した図表2から明らかなように、開業率の全国平均が5.2%であるなか、6%超の高い開業率の都道府県が、埼玉、千葉、神奈川、愛知、福岡、沖縄の6つある。一方、開業率が2%から3%台と低い都道府県が、青森、岩手、秋田、山形、新潟、富山、福井、島根の8つある。低開業率の都道府県は、東北地方や日本海側に多いことがわかる。

廃業率については、廃業率の全国平均が3.8%であるなか、4%超の高い廃業率の都道府県が、北海道、千葉、神奈川、滋賀、京都、兵庫、奈良、島根、福岡、宮崎の10ある。こ

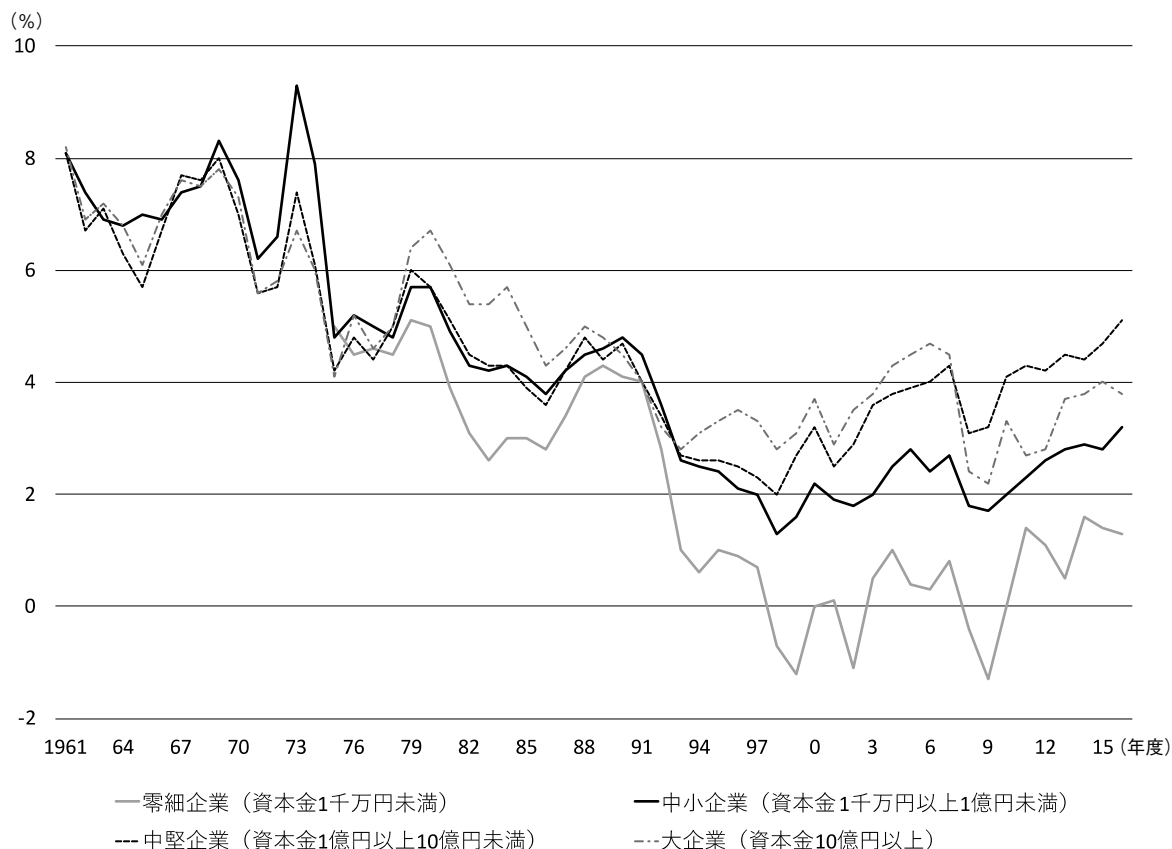
うした状況から、開業率と廃業率が逆転している都道府県も、北海道、青森、秋田、新潟、滋賀、島根の6つとなっている。

(2) 既存中小企業の本業で儲ける力の弱体化

既存の中小企業の本業の収益性を見ることにしよう。総資本に対して本業での利益（営業利益）をどの程度上げているかを示す総資本営業利益率の推移を、大企業（資本金10億円以上）、中堅企業（同1億円以上10億円未満）、中小企業（同1千万円以上1億円未満）、零細企業（同1千万円未満）の4つの企業規模に分けて見ることにしよう。

図表3に示すように、1961年度においては、

図表3 企業規模別の総資本営業利益率の推移



(出所) 財務省の法人企業統計より筆者作成。

大企業、中堅企業、中小企業の総資本営業利益率は、それぞれ8.2%、8.1%、8.1%であった。零細企業の数値が公表されるようになった1975年度においては、大企業、中堅企業、中小企業、零細企業の総資本営業利益率はそれぞれ約半分の水準の4.1%、4.2%、4.8%、5.0%にまで低下している。ただ、零細企業は5.0%と相対的に高い水準を維持していた。

しかし、2016年度の状況を見ると、順に3.8%、5.1%、3.2%、1.3%となっており、既存企業の収益性は企業規模を問わずいずれも極めて低く、ビジネスモデル自身を持続可能なものへと再編成することが不可欠となっている。とりわけ零細企業や中小企業においては、金融環境が変わり、金利が上昇すれば本業での利益がすべて吹き飛んでしまうレベルの収益性しか持っていないことがわかる。

(3) 地域からの資金の流出

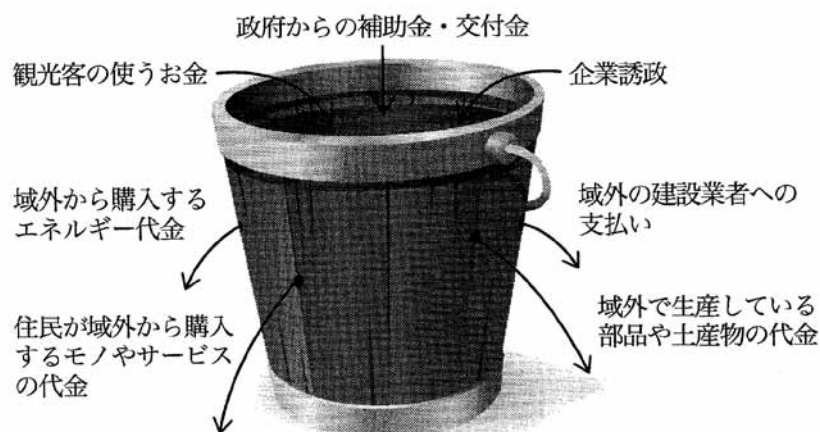
枝廣淳子『地元経済を創りなおす』(岩波新書、

2018年)は、イギリスのロンドンに本部のあるNew Economics Foundation (NEF) が打ち出した「漏れバケツ」モデルを用いて、地域経済が抱えている課題を説明している。図表4に示すように、地域経済をバケツに例え、国からの補助金・交付金、企業誘致、観光客が使うお金といった方法でいくら地域にお金を引っ張ってきても、バケツから漏れるお金がそれ以上に大きければ、地域経済の自立的な活性化にはつながらないのは言うまでもない。

こうした地域経済の「漏れバケツ」状態に対する解決策の方向性は、大きく分けて2つであり、バケツに入れるお金の量をさらに増やすか、バケツから漏れるお金の量を減らすかである。地域経済の自立的な成長を考えれば、後者の漏れるお金をいかに減らすかが、多くの地域にとっての重要な課題であることは間違いない。

これについて、枝廣氏は元新潟県知事の平山征夫氏の「地域でできたものを地域で食べよう」ではなく、「地域で消費しているものを

図表4 「漏れバケツ」モデル



(出所) 枝廣淳子『地元経済を創りなおす』岩波新書、2018年、20ページ。

地域でつくろう」が大事だという言葉引用し、「地産地消」から「地消地産」に発想を変え、こうした発想を食べ物以外にも広げていけば、漏れバケツの穴をふさぐことができると述べている。また、どの地域もエネルギーの多くを海外からの輸入に頼っており、自給率の低いエネルギーが最大の漏れ穴であることを指摘している。

こうした地域が抱える課題を改善することは、SDGsの第7の目標として掲げられている「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」と大きく関連するテーマである。近年、自治体と地域企業によって設立する「地域新電力」の試みなどが注目されている。地域内で消費するエネルギーを地域内の資源を活用して生産するという、エネルギーの地消地産につながる取り組みと言えよう。『月刊 事業構想』2019年3月号で紹介されている、2011年に東日本大震災でのボランティア活動から設立された株式会社Loopや、千葉県銚子市に設立された銚子新電力株式会社の活動などが注目される。

(4) 自治体による課題整理と目指すべき目標 や優先順位の決定

河合雅司『未来の年表』（講談社現代新書、2017年）がベストセラーになっている。図表5は、人口減少の日本で今後に起こりうることをデータを元に予測し、年表として示したものである。年表のタイトルに記された日本の未来は、極め

て衝撃的な内容となっている。

わが国において人口減少下で急速に高齢化が進むことは、ほぼ予測された確実な将来であるが、高齢者のなかでも75才以上の高齢化が進み、女性高齢者の比率が高くなり、一人暮らし世帯が増加する。また、技術者の不足から老朽化するインフラのリニューアルが困難となり、空き家も急増し、自治体の多くが消滅の危機にさらされると河合氏は同書の中で指摘している。

河合氏は、「われわれが目指すべきは、人口激減後を見据えたコンパクトで効率的な国への作り替えである」と述べている。こうした方向性や作り替えを実現するためのアプローチの方法については議論の余地はあろうが、いずれにしても日本が間違いなく直面する大きな課題を解決するための事業機会を捉え、それをイノベーションにつなげていくことが求められていることは間違いない。

「漏れバケツ」モデルで示したような状況や、「未来の年表」で示したような状況がわが国の全体像として当てはまると言えるが、地方創生の視点からすれば、当然のことながら各地域の状況や課題は異なり、解決すべき課題の優先順位も異なる。したがって、自治体側でまずやるべきこととしては、地域が抱える多くの課題がSDGsと関連するなかで、自治体での課題整理と目指すべき目標の設定、優先順位の決定が重要となる。

図表5『未来の年表』に示す日本の将来の課題

2016年	出生数は100万人を切った
2017年	「おばあちゃん大国」に変化
2018年	国立大学が倒産の危機へ
2019年	IT技術者が不足し始め、技術大国の地位揺らぐ
2020年	女性の2人に1人が50歳以上に
2021年	介護離職が大量発生する
2022年	「ひとり暮らし社会」が本格化する
2023年	企業の人件費がピークを迎え、経営を苦しめる
2024年	3人に1人が65歳以上の「超・高齢者大国」へ
2025年	ついに東京都も人口減少へ
2026年	認知症患者が700万人規模に
2027年	輸血用血液が不足する
2030年	百貨店も銀行も老人ホームも地方から消える
2033年	全国の住宅の3戸に1戸が空き家になる
2035年	「未婚大国」が誕生する
2039年	深刻な火葬場不足に陥る
2040年	自治体の半数が消滅の危機に
2042年	高齢者人口が約4,000万人とピークに
2045年	東京都民の3人に1人が高齢者に
2050年	世界的な食料争奪戦に巻き込まれる
2065年～	外国人が無人の国土を占拠する

(出所) 河合雅司『未来の年表』講談社現代新書、2017年より筆者作成。

3. SDGsを見据えた事業戦略の構築

(1) 整合性のある事業戦略の構築とビジョン

各自治体での課題整理と目指すべき目標、それに対する優先順位が提示された後は、スタートアップやファミリービジネスは、その目標に到達するための整合性のある事業戦略の構築が必要となる。

「事業戦略」という用語は、研究者や実務家によって極めて多様に定義される。ビジネスプランニングの実践という視点からすれば、スタンフォード大学ビジネススクールのガース・サローナー教授らが、事業戦略を構築する際の有

効な枠組みを提示している。

サローナー、シェパード、ポドルニー（2002）

によると、事業戦略を構成する要素は以下の4つである。第1は「Where」であり、事業が目指すべき明確な長期目標（到達場所）である。第2は「What」であり、到達場所を目指すに当たってどのような商品を提供するか、どの市場を狙うか、どの分野の活動をするかなど、企業の活動範囲（スコープ）の定義である。第3は「How」であり、競合企業との間で競争優位性をどのように維持するかである。第4は「Why」であり、企業が自ら選択した競争環境において、社内のコンテキストがなぜ競争優位

性をもたらすかを示すロジックである。なぜかを示す明確なロジックの重要性を指摘している点が、極めて興味深い。これら4つすべての要素が満たされて「整合性のある事業戦略」と言える。

しかし、整合性のある事業戦略を構築するための第1の要素である到達場所について、明確に答えられるスタートアップやファミリービジネスの経営者・企業家は多くない。SDGsに関連づけた到達場所を設定することで、目指すべき事業の方向性を確認することができる。

第4のロジックを重視する姿勢に欠ける場合も多い。経営者・企業家には経験や直感の要素が大切なのも確かであろう。しかし、それだけではやはり不十分であり、経験・直感と論理・分析という両面を、経営チームとして備えることが重要である。

第1の要素である、事業が目指すべき明確な長期目標（到達場所）を設定することは、言葉を換えれば自社のビジョンを考えることと重なる部分が多い。ブランチャード、ストーナー（2004）によれば、ビジョンとは、自分は何者で、何を目指し、何を基準にして進んでいくのかを理解することである。

ビジョンの構築に当たっては、第1に、どんな目的に奉仕しているかという有意義な目的が示されていなければならない。第2に、ビジョンにはどんな価値観を基準にしているか、つまり明確な価値観が示されていなければならない。第3に、ビジョンにはどんな未来を生み出すかについて明確なイメージが示されていなければならない。以上のような3つの側面に注意を払いながらビジョンを構築する必要がある。

つまり、最初にすべきこととして、SDGsを見据えて自らの到達地点を明確にし、スタートアップやファミリービジネスの経営者・企業家がビジョンを構築することが求められる。

（2）事業戦略構築の順序を踏まえたビジネスプランニング

事業戦略の構築にはヒト・モノ・カネの3つの要素を織り込み、かつ融合させる必要がある。重要なことは3つの要素を検討する順序である。持続的な高成長の実現に向けた事業戦略を構築するためには、ヒト・モノ・カネの3つの要素を高度なレベルで融合しなければならない。しかし、多くの経営者・企業家が指摘するように、起業に当たっての資金調達はたいへんであり、優れた経営人材の採用も困難を極める。既存のファミリービジネスにおいても、スタートアップと比較すれば相対的に有利な状況にあるのが一般的かもしれないが、カネやヒトの面で多くの制約を抱えている点に大きな違いはない。

ここでまず指摘したいことは、事業戦略を構成する重要な3つの要素であるヒト・モノ・カネについては、構築のプロセスで「順序」を考える必要があるという点である。優れた経営チームを組織してから起業できた企業や、事業に必要な資金を十分に調達してから起業できた企業はそう多くはないであろう。ヒト・モノ・カネの問題を起業時に同時に解決できれば理想的ではあるが、なかなかそうはいかない。

人材や資金が限定されているスタートアップやファミリービジネスの経営者・企業家が高成長を実現できる事業創造を目指すためには、ま

ずはターゲット顧客に対して「興奮する（ワクワクする）」特徴を備えた製品・サービスを提供する独自のビジネスモデル（モノ）の設計を徹底的に詰めることが重要である。潜在的顧客が製品・サービスに関心をもってくれることと、実際にお金を払ってくれることの間にはかなり大きなギャップがある。

スタートアップやファミリービジネスの経営者・企業家は、ターゲット顧客が本当に自社の製品・サービスにお金を払ってくれるのかを冷静に評価する必要がある。起業時の事業計画においては評価が甘くなるため、ターゲット顧客や製品・サービスの設計を徹底的に見直すことが欠かせない。伝統的なファミリービジネスにおいても、提供している製品・サービスが顧客にとって現在においても「興奮する（ワクワクする）」特徴となっているかどうかについて再評価することが必要である。

4. SDGsを実現する地方創生のためのビジネスプランニングのプロセス

これまで述べてきたことも踏まえて、SDGsを実現する地方創生のためのビジネスプランニングをどのようなステップを踏んで行えばよい

か整理することにしよう。

（1）ステップ1

図表6に示しているように、ステップ1は、SDGsを実現するための自治体における地域課題の抽出と優先順位の決定である。目指しているのはサステナビリティ（持続可能性）であり、持続可能な地域とはどのようなものか、持続可能な社会とはどのようなものか、そのために求められる解決しなければならないSDGsを実現するための課題とは何かを各自治体が考え、地域課題の抽出だけではなく、取り組む優先順位を設定しなければならない。

日本語版SDGsの作成に関わった株式会社博報堂DYホールディングスは、ゴールを「自分ごと化」することが重要であると述べている。将来どのような自治体であるべきか、自分たちにとってのSDGsとは何かを自分ごととして考え、決定することである。そのとき、寛裕介『持続可能な地域のつくり方』（英治出版、2019年）が指摘しているように、「地域を構成する要素は互いにつながり、機能を補い合い、常に少しずつ入れ替わりながら、一定の均衡状態を保っている。つまり、地域は生物（生命体）なのだ」

図表6 SDGsを実現する地方創生のためのビジネスプランニングのプロセス

ステップ1	SDGsを実現するための自治体における地域課題の抽出と優先順位の決定
ステップ2	バックキャスティングによるイノベーション・アイデアの検証（地方大学との連携による事業シーズ・科学技術シーズの探索）
ステップ3	事業化に向けたビジネスプランニング（イノベーション・ストラテジーの設計）
ステップ4	ビジネスプランの実践による地方創生の取り組みと成果の検証

（出所）筆者作成。

ということを理解したうえで、未来を育む「人と経済の生態系」のデザインを行うことが重要である。

(2) ステップ2

ステップ2は、ステップ1での検討を経て、どうやってSDGsという高い目標にアプローチするかである。SDGsの目標年度である2030年において、将来実現したい自治体の姿からバックキャスト（逆算）でイノベーション・アイデアの検証を行うことである。

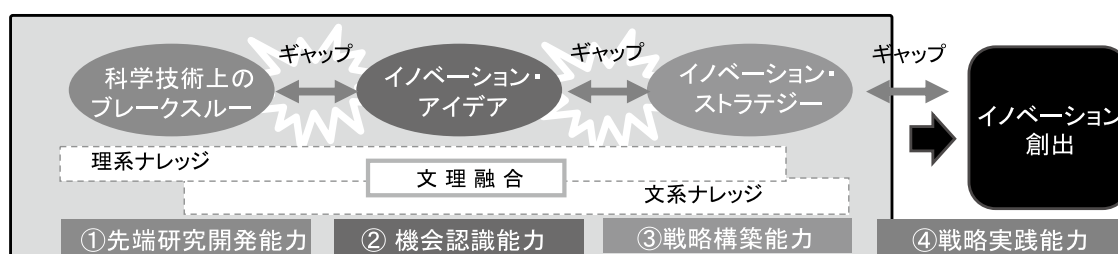
図表7に示すように、経済的・社会的価値を実現するイノベーション創出に至るまでには、乗り越えなければならない3つのギャップが存在する。第1は、科学技術上のブレークスルーをイノベーションのアイデアに展開するところのギャップである。第2は、そのイノベーション・アイデアをイノベーション・ストラテジーに落とし込むところのギャップである。そして、第3は、イノベーション・ストラテジーを実践し、イノベーション創出につなげるところのギャップである。

いくら科学技術上のすばらしい研究成果（ブ

レイクスルー）であっても、この3つのギャップを乗り越えることができないと、経済的・社会的価値の創出をもたらすイノベーションにつなげることができない。大学発の科学技術ベースのベンチャー企業が大きく成長を遂げることができない背景には、これらのギャップを乗り越えることができないことに大きな原因がある。

イノベーション・アイデアの検証においては、図表8に示すように、1つは企業や大学にある事業シーズや科学技術シーズの探索を行う必要がある。しかし、シーズ¹からのプッシュ型のアプローチだけでは不十分である。もう1つの流れとして、潜在顧客のウォンツや市場ニーズからの思考も求められる。さらに、株式会社野村総合研究所の齊藤義明氏は、著書『日本の革新者たち』（ビー・エヌ・エヌ新社、2016年）の中で、地方創生を主導する革新者たちの行動を「Needsを探す」のではなく、「Wantsを創造する」と表現している。両方向からのアプローチによりPOC²（Proof of Concept）を実施し、イノベーション・アイデアの検証を行う必要がある。

図表7 イノベーション創出までの3つのギャップ

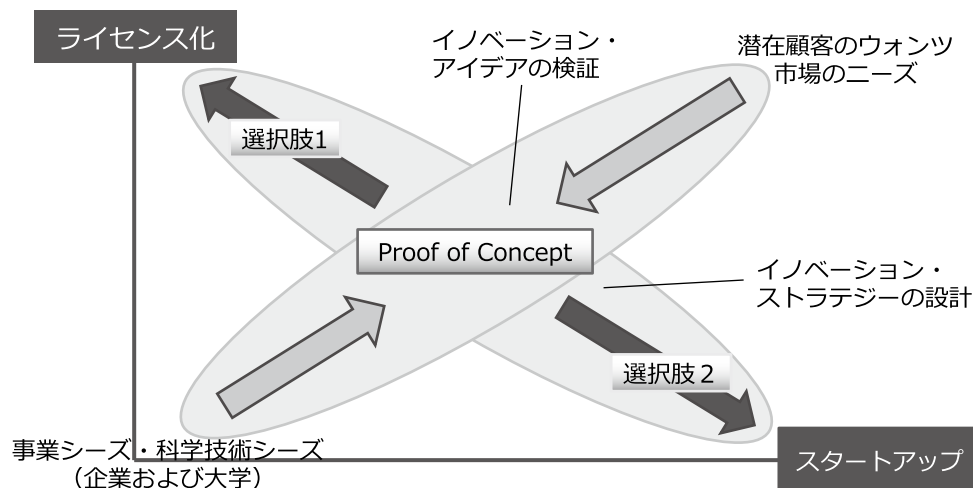


（出所）神戸大学大学院 科学技術イノベーション研究科の資料に加筆し筆者作成。

1 イノベーションを推進するうえで基礎となる技術やアイデア。

2 事業化のコンセプトの検証。

図表8 イノベーション・アイデアの検証とイノベーション・ストラテジーの設計プロセス



（出所）筆者作成。

このステップ2においては、地域経済を構成する多くのファミリービジネス（既存の中小企業）や、新たに事業機会を捉えて創業するスタートアップに自分ごととして関わってもらうことが、活動の広がりを持たせるためにも重要となる。大企業だけの関わりでは、地方創生を実現するためのプラットフォームとしては弱い。加えて、ステップ2における、とりわけ事業シーズや科学技術シーズの探索については、地方大学との連携によって行うことが有効であろう。

米谷仁、生田尚之『SDGsが地方を救う』（プレジデント社、2019年）には、生田氏が創業した株式会社テクノシステムがSDGsを自分ごととして位置付け、「水・食・電気」の3つの領域でのイノベーションを通じて、どのように地域を活性化させようとしているかが対談形式で記述されている。同書の巻末資料には、SDGsの17のそれぞれのゴールとテクノシステムの活動がどのように結びついているか、生田氏によって説明されている。

（3）ステップ3

ステップ3は、事業化に向けたビジネスプランニングとして、イノベーション・ストラテジーを設計することである。イノベーション・アイデアのProof of Concept（POC）を経て、ライセンス化の方向かスタートアップの設立を通じた事業化の方向なのか（もしくはその両者なのか）の判断をすることも必要である。イノベーション・ストラテジーの設計には、事業の内容によって各戦略の重要度に程度の差はあろうが、技術戦略、知財戦略、事業戦略、財務戦略の4つの戦略を描く必要がある。科学技術上のブレイクスルーをイノベーション・アイデアに拡張し、さらにそれをイノベーション・ストラテジーに落とし込むためには理系ナレッジと文系ナレッジの融合が求められ、高度なビジネスプランニング能力が求められる。

イノベーション・ストラテジーの設計においては、注意しておく重要な点がある。日本の開業率が先進資本主義国との比較の中で極めて

低い水準にあることはすでに指摘した。開業率だけではなく廃業率も国際的に見て低い。この傾向は今も大きくは変わっておらず、日本は「少産少死」、米国は「多産多死」で、日米の起業を巡る文化の違いがこれまでもしばしば指摘されてきた。一方、既存の中小企業の本業での稼ぐ力を総資本営業利益率という財務指標で示したが、日本の中小企業（資本金1,000万円以上1億円未満）では2%程度である。一方、商務省のデータによれば、米国の中小企業は15%前後と利益率が高い。少産少死で低収益の日本と、多産多死で高収益の米国という違いが生まれる要因には、日本の中小企業に特有の考え方がある。

製品やサービスにはライフサイクルがあり、「導入期」、「成長期」を経て「成熟期」、「衰退期」に入る。日本の中小企業の多くはビジネスモデルが当初のまま変わっておらず、利益をほとんど出せない水準にまで陳腐化している可能性が高い。さらに日本の中小企業は「少しでも利益が出ていれば事業を続ける」という考えが根強く、これが収益性や廃業率の低さに大きく関連している。

投資を抑えて費用を減らせば、短期の利益は上げられる。ただ、将来の成長に不可欠な投資まで削って目先の利益に縛られていては、高成長を続けるビジネスやグローバルな新興企業は生まれにくい。先行投資にはお金がかかるため、経営者は損を出すリスクを恐れる。だが、事業が成長して損益分岐点を過ぎれば投資分は回収され、中長期的に利益をもたらしてくれる。朝倉祐介『ファイナンス思考』（ダイヤモンド社、2018年）が指摘したように、近視眼的な損益

ではなく、今の投資が将来にわたってどんな価値を生むのか、大きなビジネスモデルを描くための「ファイナンス思考」が極めて重要である。

ファイナンス思考に関連してもう一つ大切な考え方がある。資金を出した株主らに対して、企業は相応の還元（リターン）をする必要がある。これはファイナンス理論における資本コストという考え方であるが、新たなビジネスはリスクが大きい分、還元する額も必然的に大きくなる。これは企業が資金調達する際に避けられない負担となる。その負担に比べられるだけの利益が出せる事業なのかを厳密に検討する必要がある。米国の廃業率が高いのは、経営者の能力が低く、事業に失敗する人が多いことを意味していない。むしろ、「資本コストを上回るような成長が見込めない事業は継続しない」というファイナンス思考を反映した結果と言える。「少しでも利益が出れば続ける」という日本とは正反対の考え方である。

地方創生をどのように実現するかを考えたときに、高成長の新興企業（スタートアップ）の輩出が欠かせない。そうした企業の経済への貢献度は、米国のグーグルやアマゾン、フェイスブックなどの例を挙げるまでもない。経営者・企業家がファイナンス思考の重要性を理解し、イノベーション・ストラテジーを設計し、実践する必要がある。

もちろん、社内の人材に限られるスタートアップやファミリービジネスではこうした大きな事業戦略を描くのが難しい面もある。企業が長年蓄えた資源や技術を活かしてビジネスモデルを転換し、「第二の創業」と言える成長のステージに乗せられるように、専門家などが側面支

援する仕組みをつくることも急務である。シード・アクセラレーターの重要性と役割については、最後に第5章で検討することにした。

(4) ステップ4

ステップ4は、スタートアップやファミリービジネスによるイノベーション・戦略の実践による地方創生の実現への具体的な取り組みと、その成果の検証である。内閣府によってSDGs未来都市が選出されているが、自治体のSDGsの先行事例として、北海道の上川郡下川町、北九州市、富山市などは、他の自治体の方向性を議論する上で多くの示唆を提供していると思われる。例えば、富山市は人口密度が低く住民が広く分散して居住する都市であったが、コンパクトシティとしての「SDGs未来都市」として、次世代型路面電車（LRT）を核にしたインフラ整備を進め、歩いて暮らせるコンパクト

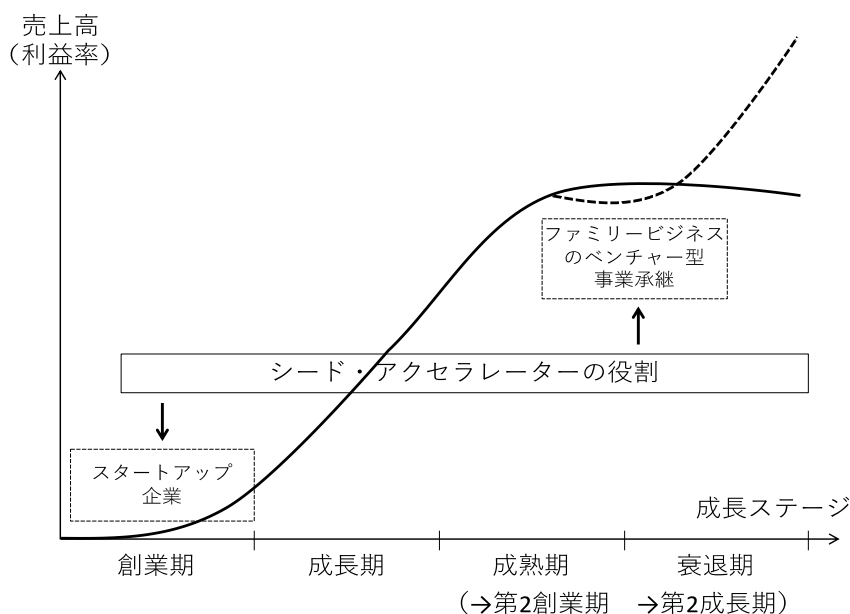
なまちづくりを目指している（『月刊 事業構想』2019年3月号）。

ここで重要なのは、自治体が生じたSDGsを実現する地方創生の方向性に対して、さまざまなスタートアップやファミリービジネスが事業創造に取り組み、それらが成果を上げ、広がりを持つことである。そのためにも、成果を測るための評価指標の明示化とともに、成果の定期的な検証が不可欠である。

5. シード・アクセラレーターの重要性と役割

企業のライフサイクルは、図表9に示すように、一般的には創業期、成長期、成熟期、衰退期というステージを経る。新たに事業を立ち上げたスタートアップ企業は、創業期に直面するヒト・モノ・カネに関連する様々な課題を克服できずに、成長期に移行することなく多くが姿

図表9 企業のライフサイクルとシード・アクセラレーターの役割



（出所）忽那憲治「2度の「創業」支える体制を」日本経済新聞、経済教室、2018年7月30日。

を消す。運良く成長期へと進めた企業も、成長期が長期にわたって持続することは難しく、いずれ成熟期に入り、衰退期へと移行する。しかし、その一方で、何代にもわたって持続的な成長を実現している企業は、成熟期から衰退期に至る局面を、新事業の創造によって第2創業期、第2成長期へと導くことに成功している。

創業期のスタートアップを支援し成長期へと繋ぐために、シード・アクセラレーター（事業創造の支援機関・プログラム）の役割が極めて重要である。アメリカでYコンビンネーター³や500 Startups⁴の活動が注目を集めていることも、その重要性を裏付けている。

スタートアップは事業成長を実現するためのヒト・モノ・カネの戦略構築をする必要があるが、創業期においては数名の創業メンバーと、彼ら自身が拠出したわずかな内部資金を元に活動しているのが一般的である。どの顧客を対象にどういった製品・サービスを提供するのかというモノの設計のサポートが、創業期におけるシード・アクセラレーターの重要な役割となる。そこが固まれば、財務戦略を設計し、成長期を支援する次のプレーヤーにバトンタッチする。

加えて、成熟期にある既存の中小企業（多くはファミリービジネス）を衰退期ではなく、再度の成長期へと導く役割においても、シード・アクセラレーターが重要である。シード・アクセラレーターの役割を創業期の役割に限定するのではなく、成熟期の企業にも期待されていることを認識すべきである。

企業のライフサイクルとして、いずれ成熟期、衰退期を迎える。持続可能な事業を常に創造し

ていかなければ、企業は存続できない。しかし、既存の中小企業の儲ける力は急速に低下していることはすでに指摘したとおりである。ビジネスモデル自身を持続的なものに再編成することが急務であるが、ビジネスモデルの再編成には、まずは現在提供している製品・サービスを厳しい目で再評価することが不可欠である。現状のままで、顧客は今後も自社の製品・サービスに満足してくれるのであろうかという厳しい自分への問いかけと判定である。このプロセスを経なければ、歴史がある企業ほど、新たな視点での事業創造への挑戦は難しい。

中小企業（ファミリービジネス）がこうした「ベンチャー型事業承継」を実践することは簡単なことではない。若い後継者候補（アトツギ）も、アイデアを持っていたとしても、そこに踏み込むには勇気がいる。持続可能な戦略が描けず悩んでいる経営者も多い。戦略のイメージは描けても、それを実践するとなると社内のリソースでは不十分で、一歩前に踏み出すことができずに悩んでいる経営者も多い。経営者とともに将来の戦略を描き、可能性のあるシーズ（事業の種）を事業創造の実践へと加速させることをサポートするシード・アクセラレーターの役割が重要である。さらに、ベンチャー型事業承継は、コーポレート・ガバナンスとファミリー・ガバナンスの両者を両立させながら遂行する必要がある点が、創業期の支援とは異なる。

日本創生・地方創生の実現のためには、スタートアップと既存の中小企業（ファミリービジネス）という両輪が機能する必要がある。そのためには、創業支援と第2創業支援の両者にお

3,4 シード・アクセラレーションを支援するアメリカを代表するシード・アクセラレーター。

いて、シード・アクセラレーターの役割強化が期待される。こうした活動の必要性から、筆者自身、株式会社イノベーション・アクセル (<https://www.innovation-accel.jp>) を設立し、日本創生・地方創生のためのイノベーション創

出に取り組むメンバーのコミュニティづくりとシード・アクセラレーションのための活動を2018年6月より開始した。成果を上げていくにはまだ時間が必要であるが、多くの地域でこうした試みがスタートすることを期待したい。

【参考文献】

- 朝倉祐介『ファイナンス思考』ダイヤモンド社、2018年。
- 枝廣淳子『地元経済を創りなおす』岩波新書、2018年。
- 笈裕介『持続可能な地域のつくり方』英治出版、2019年。
- 河合雅司『未来の年表』講談社現代新書、2017年。
- ガース・サローナー、アンドレア・シェパード、ジョエル・ポドルニー『戦略企業論』、2002年。
- 忽那憲治「科学技術イノベーション創出のための「人・物・金」の融合：先端研究と発想を事業化」『月刊事業構想』2015年7月号、pp.88-89。
- 忽那憲治「再考 中小企業政策（下）事業戦略に磨きをかけよ」日本経済新聞、経済教室、2015年7月3日。
- 忽那憲治、山田幸三編著『地域創生イノベーション：企業家精神で地域の活性化に挑む』中央経済社、2016年。
- 忽那憲治、山本一彦、呉平翔俊「科学技術イノベーションの創出におけるシード・アクセラレーターの役割～米国の主要シード・アクセラレーターの活動状況～」『ビジネス・インサイト』第100号、特別寄稿、2018年1月、pp.49-61。

- 忽那憲治「2度の「創業」支える体制を」日本経済新聞、経済教室、2018年7月30日。
- 忽那憲治「地方創生とファミリービジネスのベンチャー型事業承継」『OMNI-MANAGEMENT』2018年9月号、pp.2-7。
- 忽那憲治「活性化へ 育てユニコーン」読売新聞、広論、2018年10月6日。
- 忽那憲治「事業創造のビジネスプランニングに不可欠なヒト・モノ・カネの融合」日本政策金融公庫『調査月報』第123号、2018年12月、pp.4-15。
- 忽那憲治『アトツギよ！ベンチャー型事業承継でカベを突き破れ！』中央経済社、2019年。
- 米谷仁、生田尚之『SDGsが地方を救う』プレジデント社、2019年。
- ケン・ブランチャード、ジェシー・ストーナー『ザ・ビジョン』ダイヤモンド社、2004年。
- 齊藤義明『日本の革新者たち』ビー・エヌ・エヌ新社、2016年。
- モニター・デロイト編『SDGsが問いかける経営の未来』日本経済新聞出版社、2018年。
- 村上義昭「中小企業の事業承継の実態と課題」『日本政策金融公庫論集』第34号、2017年。