

商工金融

特集 中小企業の存在意義再考(上)

巻頭言	自立と持続的成長に向けた転換／文能照之1
特集論文	協同労働と地域プラットフォーム／長山宗広5
調査研究論文	中小企業のデジタルトランスフォーメーション／江口政宏36
中小企業の目	これからの経営者／塚腰智之72
論壇	中小企業のリスキリングにはウエルビーイングの視点を／伊藤 伸74
STREAM	法人数の推移からみる中小企業／筒井 徹76



中小企業の、
いまを支える。
先をえがく。

社会が変わるそのとき、1社1社のすぐそばで。



人を思う。未来を思う。

商工中金

本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号 <https://www.shokochukin.co.jp/>



自立と持続的成長に向けた転換

文 能 照 之
 (近畿大学経営学部 教授)
 (近畿大学経営イノベーション
 ション研究所 所長)



2022年2月24日、歴史に名を刻むような出来事が起こった。ロシアによるウクライナ侵攻である。この日以降、ウクライナは、ロシアからの攻撃を受け続け、高齢者や子どもを含む民間人にも多くの犠牲者が出ているとの報道が繰り返されている。その数は残念ながら留まるところをみせない。こうしたロシアの武力による現状変更、民主主義に反する行動に世界の多くが批判を浴びせており、欧米諸国を中心に各種の経済制裁が実施されている。その結果、原油や稀少金属、食糧などの調達価格が急激に上昇している。世界経済の成長は、侵攻の始まる前の推計から1%以上阻害されるとともに、インフレ率は戦争が行われなかった場合より2.5%ポイント高くなるとOECDは予測している。この影響は、日本も例外ではない。原油価格の高騰に対して、政府による石油元売り業者への対策措置が行われ、一定の成果が得られているものの、物流コストの上昇等を抑えきれずに製品価格が値上げされる事態が発生している。さらには、約20年ぶりの円安の進行がこれに拍車をかけるように、4月からは食料品をはじめ各種商品で価格引き上げが行われ、今後もさらなる価格上昇の可能性が残されている。

エネルギー価格の高騰や円安は、原材料を調達し製造を担う中小ものづくり企業にとってコスト上昇の要因となり、その影響は小さくはない。大手企業はコスト上昇分を製品価格に転嫁して対応を図ることができるが、中小企業は価格決定権を有していないことが多く、大手企業のような行動が難しいと考えられるからである。その意味で、中小企業は厳しい経営環境に置かれ、これまで以上に合理化やコストダウン等に取り組むとともに、新たな活路を見出す必要に迫られているといえよう。

この約30年を振り返ってみると、中小企業を取り巻く環境は大きく変化し、幾度となくその対応が求められてきた。大きな影響があったものには、1985年のプラザ合意、2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災などがあり、その都度、企業は変革を余儀なくされた。これらの予期せぬ環境変化に対して、中小企業は経営者と従業員が一致団結し、多くの苦難を乗り越えてきた経験や実績を有している。恐らく今次の状況も、各企業が経営力を発揮することで乗り越えることができようが、その道筋は決して容易ではないと考えられる。

それでは今、中小企業は何をすべきなのか。結論から申し上げますと、先の見込みの立たない今こそ自社の強みを強化し自立することである。それも今までと同様のことを繰り返すのでは

なく、事業の将来性を見据え、新たなことに挑戦することである。例えば、デジタル技術を活用することで従業員にチャレンジの機会を与えるとともに、彼ら彼女らのアイデアや経験を経営に生かすことによりエンゲージメントを高め、会社との一体感を感じられる体制を構築することである。これにより、対外的な競争力の向上が図られ、自社ブランド力の向上につなげることができるであろう。

中小企業の多くは、取引先との長期的な取引関係性の中で、コストダウンや合理化を進めてきている。そのため、その延長線上で同種の取組を進めたとしても、そこから得られる成果は限定的なものとなる可能性が高い。そこで、今の置かれた状況を今後の経営基盤の構築に向けたチャンスとして捉え、強靱な企業を作る一歩とすることが重要となる。BtoBの取引を行う企業では、取引先からの如何なる要望にも応えることのできる、なくてはならない存在となり得ることである。可能ならば唯一無二の存在になることが望まれる。これが実現すれば、価格決定権を有する立場となり、安定した経営が可能となる。今一つの方法は、長年の取引により蓄積されてきた技術力を生かして、自社製品を開発することである。BtoB企業は、極めて優れた技術力を有しているものの、その部品や製品が最終製品の中に組み込まれてしまう、あるいはOEM製品を製造するために、その存在を一般の人々に認知してもらうことが難しい。また、こうした企業で働く従業員は、自社技術についての誇りや会社への愛着を持つことが難しくなる。安定したものづくり企業として今後も経営を続けるには、取引先企業から、従業員から、そして消費者から支持される必要がある。その意味で、企業が有する技術力を生かし、一般消費者向けの画期的な製品の誕生に成功することができれば、それが求心力となって従業員の意識改革につながり、今後の仕事への取組姿勢に大きく寄与すると思われる。

一方、BtoCの企業では、消費者の行動を注視し、すでに従業員の能力を生かした製品を開発するなど、さまざまな取組が行われていることであろう。その取組が具体的な成果につながるよう、なお一層活動の高度化を図ることが重要である。また、従業員の職務満足度を正しく把握し、より満足度を高めるような方策を講じることも必要である。企業は顧客である消費者の意向には細心の注意を払っているものの、企業内部で業務を担う従業員の意識や行動は、看過されてしまう恐れがある。ほんの些細なことが大きな問題に発展する可能性があることから、経営者には特に留意していただきたい。

2019年4月1日から「働き方改革関連法案」の一部が施行されるなど、政府による働き方改革が進められているように、従業員の仕事に対する意識は随分と変化してきている。その一方で、中小企業においても経営者の世代交代が進み、マネジメントやリーダーシップのスタイルも大きく変化を遂げつつある。トップダウン型で経営者が意思決定し、従業員に指示・命令するというスタイルから、従業員一人ひとりが企業にとっての貴重な人財であり、その能力を経営に発揮してもらうことを主眼におくサーバント型スタイルへの移行が進んでいる。こうした新しい時代に合った働き方や経営手法を中小企業が率先して取り入れることも必要な時期に来ている。

中小企業は日本経済においてなくてはならない存在であることに変わりはなく、光り輝き続ける企業が数多く誕生することを切に願い、応援のメッセージとさせていただきたい。

目次

巻頭言 自立と持続的成長に向けた転換

近畿大学経営学部教授
近畿大学経営イノベーション研究所所長 文能照之 ……1

特集テーマ

中小企業の存在意義再考（上） ……4

特集論文Ⅰ 協同労働と地域プラットフォーム

—中小企業研究再考にむけて—

駒澤大学経済学部教授 長山宗広 ……5

調査研究論文 中小企業のデジタルトランスフォーメーション
—事例にみる中小企業のDX推進—

商工総合研究所調査研究室長 江口政宏 ……36

中小企業の目 これからの経営者

株式会社塚腰運送代表取締役社長 塚腰智之 ……72

論壇 中小企業のリスキングにはウエルビーイングの視点を

東京大学未来ビジョン研究センター特任准教授 伊藤伸 ……74

STREAM 法人数の推移からみる中小企業

商工総合研究所主任研究員 筒井徹 ……76

特 集

—2021年度日本学術振興会第118委員会委託研究—

中小企業の存在意義再考(上)

今月号から3回にわたって商工総合研究所が(独)日本学術振興会産業構造・中小企業第118委員会に委託した研究テーマ「中小企業の存在意義再考」に関して委員の方々が執筆した論文を掲載します。なお、1965年度より研究を委託して参りました第118委員会が2022年3月をもって解散したため、委託研究論文の掲載は今年度が最後になります。

最近、「日本の生産性が向上しない要因は中小企業にあり再編が必要」との論調がみられます。これに対して中小企業研究者から反論がなされていますが、経済社会環境が大きく変化するなか、中小企業の存在意義について新たな視点から見直してはどうか、というのが今回のテーマを選定した理由です。日本経済において高いウエートを占める中小企業には、生産性向上とともに、地域活性化への貢献、従業員の幸福・健康の実現、気候変動危機への対応など新たな役割の発揮が期待されます。

今回の特集では次の3名の方々に論じていただきます。

6月号	協同労働と地域プラットフォーム —中小企業研究再考にむけて— 駒澤大学経済学部教授 長山 宗広
7月号	食料品卸売業に見る中小規模性の意味：探求型研究 甲南大学経営学部教授 西村 順二
8月号	日本の女性起業家： パンデミック禍における仕事と家庭の葛藤および撤退行動 イタリア・ベルガモ国立大学教授 河合 憲史

協同労働と地域プラットフォーム¹

—中小企業研究再考にむけて—

長山宗広
(駒澤大学)
経済学部教授



< 要 旨 >

本稿では、デジタルプラットフォームの潮流に対抗しうるオルタナティブなモデル「地域プラットフォーム」の提示を試みた。その際、「協同労働」とアントレプレナーシップを促す地域プラットフォームに注目して事例研究を行った。筆者にとっては、これまで取り組んできた中小企業研究と地域経済研究の接合にあたり、「協同労働」等の協同組合研究を中間媒介項として進めることができた。本稿では、これまでの筆者の研究で不足していた地域プラットフォームの運営主体、プラットフォーマーに着目した。自治体（制度設計者）との連携が容易な中間支援機関、協同組合も含めた社会的連帯経済はプラットフォーマーの担い手になりやすい。その観点から近年の協同組合の動きをみると、公益性を志向するマルチ・ステークホルダー型の地域づくり協同組合の姿が見て取れた。事例研究では、ワーカーズコープが運営主体となる「広島市協同労働プラットフォーム」を取り上げた。分析の結果、「協同労働（共同化）」により①地域コミュニティ団体（町内会）から②地域COP（実践コミュニティ）へ、「アントレプレナーシップ（表出化）」により②から③「小さな起業」と地域の協同組合へ、「組合間連携と公民共創（連結化）」により③から④地域の社会的連帯経済組織へ、そして、「地域の価値づくり・オーセンティシティの社会的構築（内面化）」により④から①へとスパイラルアップする「地域プラットフォーム」形成モデルを導出した。こうして、地域における「小さな協同労働」団体および「小さな起業」を輩出する持続可能なエコシステムの構築条件を明らかにした。最後に、中小企業組合と労働者協同組合との地続きを「地域の社会的連帯経済」として統一的に理解することを示唆する。そして、「脱成長コミュニズム」論に対する批判的検討を通じて、中小企業研究再考の契機をつくった。

1 謝辞 本稿は科学研究費補助金基盤研究 (B)「移民起業家によるグローバル・イノベーションとソーシャル・キャピタルとの関連性 (研究代表：高橋俊一)」による調査を活用している。また、本稿をまとめるに先立ち、日本学術振興会産業構造・中小企業第118委員会 (第301回会議、2022年3月4日) において報告の機会を得た。

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. はじめに
ープラットフォーム型ビジネスの潮流 2. 地域プラットフォームの概念 <ul style="list-style-type: none"> (1) デジタルプラットフォームと地域プラットフォーム (2) 産業クラスター・エコシステム・EE論から地域プラットフォーム論へ 3. 協同組合による地域プラットフォーム化の動き <ul style="list-style-type: none"> (1) 新しい協同組合への注目 (2) 中小企業組合における新しい動き | <ul style="list-style-type: none"> (3) 労働者協同組合法時代の「協同労働」と地域プラットフォーム 4. 協同労働と地域プラットフォーム
ー広島市の事例 <ul style="list-style-type: none"> (1) 広島市「協同労働」プラットフォームの概要 (2) 協同労働団体の活動事例 (3) 事例研究の分析結果
ー地域プラットフォーム形成モデル 5. おわりにー中小企業研究再考にむけて |
|--|---|

1. はじめにープラットフォーム型ビジネスの潮流²

コロナ禍において、21世紀におけるあらゆる分野の問題や矛盾が浮き彫りとなった。気候変動による地球規模の危機、グローバル化と経済的格差の問題など、我々は資本主義がもたらした現実に直面している。危機の時代、VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代において、それに対抗するパラダイムシフト論やオルタナティブな道筋を描く研究が求められる。そこで、「人新世の脱成長コミュニズム（斎藤, 2020）」「新世紀コミュニズム（大澤, 2021）」「新アソシエーションニズム（柄谷, 2021、田畑, 2015）」など、ポスト資本主義や市場経済に対する本質的な議論が日本でも活発になっている。人口減少社会を迎えてのコロナ禍の追い打ちは我々個人や企業に大きな変容をもたら

し（樋口編, 2021）、デジタルエコノミーの到来をより身近なものとした。そこにはGAFARから巨大なデジタル・プラットフォームによる支配（オライリー, 2019）や監視資本主義（ズボフ, 2021）という新たな問題をはらむ。デジタルエコノミーのもとでのプラットフォーム型ビジネスの潮流は大きく、個人と企業そして市場経済に対する社会通念まで覆すインパクトを与えている。委託研究テーマ「中小企業の存在意義再考」にあたって、その前提となる市場経済への理解が変わる³ことへの意味合いは大きい。

従来の直線的なビジネスモデル、すなわちサプライチェーンやバリューチェーンといわれる企業から個人へのモノやサービス、そして価値を効率的に流すシステムが揺らいでいる（モザド&ジョンソン, 2018）。プラットフォーム型ビジネスでは、参加者（ユーザー）間でマッチングを行い、製品やサービス、社会的通貨を交換

² 本章の執筆にあたって、日本地域経済学会西日本支部研究会（2021年12月17日オンライン開催）における佐無田光氏（金沢大学）の報告「プラットフォーム型経済と地域のプラットフォームに関する政策論的考察」を参考にした。

³ 前掲の佐無田報告によれば、「プラットフォームにおいて交換するのは商品だけではない。マッチングするための情報は価格だけではない」「市場だけが経済のプラットフォームではなくなった」とし、「私的所有、商品、貨幣、物的資本、生産、消費といったマルクスが分析したような資本主義の体系が揺らぐ」「経済の基本は生産と消費ではなくなった。つながることで価値が生まれる」という。

しやすくし、あらゆる参加者が価値を創造できるようになる（パーカー他, 2018）。プラットフォーマーは自らが所有やコントロールをしていない資源を用いて価値を創造する。従来の直線的なビジネスモデルにおいて、企業の価値とは、社内に所有して動員できる資源（リソース）であった。一方、コネクタされた今のネット社会においては、企業の価値とは、何を所有しているかよりも、何を結びつけられるかにある。「つながる」「つなげる」こと自体が価値を生む。共感コミュニティでつながる人達が価値をもたらし、企業から個人へとパワーシフトが起こっている。プラットフォーマーの価値の源泉は、専門的な「つなげる（ネットワーキング）」機能にある。P2P（ピア・トゥ・ピア）のデジタル技術によって、あらゆるレベルの人やモノの情報がプラットフォームに乗り、参加者間のやり取りが容易にすすむ。ネットワークとは、その規模が大きくなるほど、参加者にとっての効用が高まるものである。このネットワーク効果は、需要サイドの規模の経済であり⁴、プラットフォーマーの急成長および巨大企業化と支配を可能にする（パーカー他, 2018）。

20世紀の巨大企業の存立条件は、供給サイドの規模の経済にあった。チャンドラー・モデルのとおり、垂直統合型の組織が価値連鎖をまとめあげ、供給サイドの規模の経済による利潤を独占してきた。価格を指標にして商品交換を

可能にする市場経済システムでは独占資本との競争により参加者が限られていた。しかし、そのシステムもプラットフォーム型ビジネスの台頭により変容しつつあり、生産手段をもたない個人でも誰もが参加して価値を創造できる。プラットフォームにより、取引コスト（探索と情報、交渉と意思決定、監視と危険負担に関する費用）は大幅に縮小され⁵、「make or buy」の選択自体の意味が薄れる。内部化として生産あるいは流通といった諸工程を統合するために存在した組織（大企業）の意義さえも失せてしまう。先進的な大企業ならば、生産センターから交換センターへとビジネスモデルを転換させ、大規模なネットワークを構築・調整するプラットフォーマー型への道を探る。「シェア（ボッツマン & ロジャース, 2016）」の時代、重要なリソースは特定の組織内に存在しないことを前提に、「つなげる」ための外部の共感コミュニティをどうつくるかが経営の要諦となる。「価値共創マーケティング（プラハラード, 2013）」「パーパス（岩寄・佐々木, 2021）」「共感経営（野中・勝見, 2020）」など、企業現場での対応はすでに進んでいる。

本稿では、デジタルプラットフォームの潮流に対抗しうるオルタナティブなモデルの提示を試みるが、そのなかで中小企業研究再考の契機を作りたい。一つには、プラットフォームの上に乗る一ユーザーとしての中小企業に着目す

4 プラットフォーム・ビジネスについて、特にECサイト（電子商取引）に絞って言えば、「規模の経済」と「範囲の経済」の両面を統合してネットワーク効果を発揮しているものと捉えられる。ECサイトでは、利用者（ユーザー）が大勢集まれば、サイトに来店する店舗（ネットショップ）も増え、また出店数が増えれば、サイトを利用する利用者数も増えるといった点で、利用者と店舗の二つの経済主体の間に正の相互依存関係、シナジーがある。サイトの片面では多数の利用者と需要の拡大による「規模の経済」が働き、もう片面では多様な商品・サービスを供給する多様な店舗が一カ所に集まることで「範囲の経済」が働く。さらにはサイバー空間ならではの「収獲逡増の法則」を働かせ、利用者と店舗の自己増殖的な好循環が持続する「エコシステム」となれば、当該サイトの価値は指数関数的に増大する。詳しくは、長山（2020b）を参照のこと。

5 プラットフォーム・ビジネスには、取引コストを減じる仕掛けがある。ECサイトのサイバー空間における利用者（ユーザー）と店舗との「情報の非対称性」は、現実空間の企業間の取引関係に比べてはるかに大きい。この問題に対し、ECサイトでは「評価（レビュー）システム」や補償制度・ネット決済制度などにより解決策を講じている。詳しくは、長山（2020b）を参照のこと。

る。その中小企業とは個人との境界が曖昧な小規模事業者、所有と経営の未分離な自営業主（特に雇無業主、自己雇用）、自営業主と雇用者との重複領域にあたるフリーランス（ピンク，2002、長山，2021a）を射程におく。コロナ禍でリモートワークが定着し、組織や場所を越境したプロジェクト型の複業多業（マルチワーク）的な新しい働き方が進んでいる。これはプラットフォームへの参加をより一層容易にするので併せて注目してみたい。もう一つは、サイバー空間のデジタルプラットフォームに対抗するリアルな「地域プラットフォーム」への着目である（長山，2020b・2021b・2022）。「地域の価値（除本・佐無田，2020、佐無田，2020）」などを活かした、地域からのプラットフォーム型ビジネスの展開可能性を示したい。そこでの中小企業の関わりや役割は論点の一つになる。支配的な巨大プラットフォームへの対抗の基軸となるのはやはり民主主義であり⁶、「自立した自由な諸個人の平等な協同」という「市民社会型のアソシエーション」に期待したい（芦田，2021）。地域プラットフォームではそれを「コモン」として捉える視点も欠かせない。以上の問題意識のもと、本稿では、特に「協同労働」とアントレプレナーシップを促す地域プラットフォームに注目して事例研究を行う。筆者にとっては、これまで取り組んできた中小企業研究と地域経済研究の接合（長山編著，2020）にあたり、「協同労働」等の協同組合研究を中間媒介項として進めることができる。ただ、協同

組合研究が追いつかず、今回は明示的なモデルや結論までに至らない。まずは地域プラットフォーム概念を精緻化するうえでの事実発見を積み上げていきたい。

2. 地域プラットフォームの概念

(1) デジタルプラットフォームと地域プラットフォーム⁷

一般的に「プラットフォーム」といえば、「場」や「空間」、「仕組み」や「制度」、「共通の基盤」といった文脈で用いられている。ただ、昨今において、「プラットフォーム」といえば、「プラットフォームビジネス」を想起させる特別な意味を持つものであり、読者の表面的な解釈に任せれば、誤解を招く恐れがあろう。近年、地方創生ブームに乗じて地域系のシンクタンクやコンサルタントが「地域プラットフォーム」という用語を多用している。地域活性化・地域再生・地域づくりの拠点ないしは支援機関のネットワークという意味で用いられる。中小企業庁の「新事業創出促進法（1999年）」における地域プラットフォーム整備事業、その後の「よろず支援拠点（地域プラットフォーム）」、内閣府の「PPP/PFI地域プラットフォーム」事業などの支援制度においては、自治体・商工団体・金融機関など地域の支援機関が協力する体制のことをプラットフォームと称している。ただ、プラットフォームビジネスと言うならば、「第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起こす基盤（今井・國領，1994）」「相互に依存する複

6 世界的にはデジタルプラットフォームへの抵抗として、プラットフォーム協同組合が誕生している。たとえば、アメリカのGreenTaxiはUberに対するプラットフォーム協同組合であり、オランダのFairbnbはAirbnbに対するものである。デジタル民主主義への挑戦は地域での工夫の域を超えてきている。イギリス労働党では、「プラットフォーム・コーポラティビズム」を含む「デジタル民主主義manifesto（2016）」を発表している。詳しくは、齋藤編（2019）、シュナイダー（2020）を参照のこと。

7 本節の執筆にあたっては、長山（2020b 2021b, 2022）を再編し加筆修正した。

数のグループを結びつけ、すべてのグループが恩恵を得られるようにするビジネス（モザド&ジョンソン, 2018）」なのだから、支援機関の列挙のみでは通らない。ユーザー相互の関係性およびユーザー間の関係性と全体総和のシナジーがなければプラットフォームと呼ぶに当たらない。

デジタルプラットフォームといえば、「ネットワーク効果、エコシステム、レイヤー構造」といった特徴があるとされる（根来, 2017）。地域プラットフォームにおいても、構成メンバーや利用者同士のつながり（マッチング）とその広がり（ネットワーク効果）を重視する構造に共通点はある。ただ、詳しく比較していくと、部分的な共通性であって、意味合いが違う点が見受けられる。地域プラットフォームといえば、やはりリアルな対面接触での対話が基本であり、「人と人のつながる場、創発をうむ仕組み（飯森, 2015）」という捉え方になる。「創発場」「対話場」（國領・野中・片岡, 2003）」という要素は欠かせない⁸。創発とは、「複数の主体が相互作用することで、必ずしも予測できない付加価値が生み出されること（國領他, 2011）」と捉えてよいだろう。複数の主体、多様な主体が

つながり相互作用すると、それはデジタルプラットフォームと同様、「ネットワーク効果（ネットワーク外部性ともいう）」が生じる。ただし、地域プラットフォームの場合、場所の限定性からクリティカルマスを超えるユーザー数の参加に制約があり、規模の経済が働きにくい。それでも、人と人とがつながることによる「共感」の価値は、地域の方が大きい⁹。デジタルプラットフォームの場合、プラットフォーマーの一家がその価値を独占し得るが¹⁰、地域プラットフォームでは全ての参加者が価値を共有し得る。

デジタルプラットフォームの場合、プラットフォーマーのデジタル技術で専門的にマッチングさせる機能があり、自動的にネットワークを生成・自己増殖させる持続的な仕組みづくり（エコシステム）が埋め込められている。単なる人と人のつながる場ならば、それはコミュニティと同義となり、自然発生的で持続性がない。地縁型コミュニティの衰退を見てのとおり、地理的近接性があれば自動的にネットワーキングできるということではない。人と人とがつながるためには、コミュニケーションの基盤となる道具や仕組みが必要となる。地域プラットフォームにおいては政策的な対応で制度設計すること

8 國領・野中・片岡（2003）では、知識創造スパイラルのSECIモデルとの関係から、4つの「場」を次のように挙げる。第一のタイプは、共同化の文脈となる「創発場」であり、個人的で対面的な相互作用、暗黙知を共有する方法である。第二のタイプは、表出化の文脈となる「対話場」であり、集団的で対面的な相互作用、個人の暗黙知が場の参加者間の対話を通じて共有化され形式知として表出化される。第三のタイプは、既存の形式知を連結化する際の文脈となる「システム場」、第四のタイプは、内面化の文脈となる「実践場」である。「創発場」と「対話場」は、地域プラットフォームの形成条件の一つとなろう。

9 大企業のプラットフォーム化戦略にとっても、「地域」は共感とつながりを可視化する現場になる。地域再生のストーリーは共感とつながりを広げ、移住者や関係人口を増やす。たとえば、パソナグループによる兵庫県淡路島の事例や、ジンスホールディングスの群馬県前橋市の事例が挙げられる。前者については、2022年2月15日、株式会社パソナグループ広報本部関西・淡路広報部長の佐藤晃氏に対してヒアリング調査を実施した。後者については、2022年4月19日、(株)ジンスホールディングス代表取締役CEOの田中仁氏からレクチャーを受けた。今後、現地調査を踏まえての報告会を日本ベンチャー学会第25回全国大会統一論題I（2022年11月19日）にて実施予定。

10 ECサイトの場合、プラットフォーマーが創設した基盤サイトの上でプレイヤー（ユーザーとネットショップ）が売買する。シェアリング型の場合、基盤サイトの上でプレイヤー（個人と個人）が貸借する。プラットフォーマーは、基盤サイトを作り、その上で取引するプレイヤーを仲介（マッチング）する。さらには、サイト上のプレイヤーの取引情報を収集・蓄積し、ビッグデータを獲得する。プラットフォーマーは、AI（人工知能）の深層学習（ディープラーニング）機能を活用してこのビッグデータを解析し、基盤サイトの価値を更に高める新たな商品・サービスを開発する。この時点でプラットフォーマーにとってのサイト上のプレイヤーは「データ」に置き換わる。そして、サイト上の店舗（ネットショップ）とサイト運営のプラットフォーマーとの間の収益性の格差は拡大する。ユーザー（個人）もいつしか当該サイトに強く依存し、スイッチングコストの高さから「自発的な服従」となる状況がさらに加わる。詳しくは、長山（2020b）を参照のこと。

が必要となる。地域づくりのための地域プラットフォームなのだから、その仕組みづくりにおいて自治体が政策介入することに妥当性がある。実際、総務省「自治体戦略2040構想研究会」報告（第一次報告2018年4月、第二次報告同年7月）では、2040年頃の人口縮減時代に向けて、公・共・私の協力関係を再構築し、住民生活のニーズを満たす「プラットフォーム・ビルダー」へと転換することを自治体に求めている。自治体戦略2040というプラットフォームとデジタルプラットフォームは、いずれもデジタル技術・DXを駆使した全体最適志向で中央集権的な設計になっており、本稿の地域プラットフォームとは決定的に異なる。人と人とが関心テーマの共感によりつながり、参加を通じて学習する実践コミュニティを育む共同機構が本稿で想定する地域プラットフォームの姿であり、それは地域の実情を踏まえた固有なもので多様となる。自治体がプラットフォーム・ビルダーとなる場合、上から目線で行政サービスの効率化やアウトソーシング・産業化を目指してはいけない¹¹。自治体（特に市区町村の基礎自治体）は、地域経済社会の課題を解決するミッション志向

の学習コミュニティと実践者を育むボトムアップな仕組みづくりを「公民共創」で支援すべきだろう¹²。

地域プラットフォームには、協同組合を含む社会的連帯経済がふさわしい。デジタルプラットフォームのコア機能の設計においては、①オーディエンス構築、②マッチメイキング、③中核ツールとサービスの提供、④ルールと基準の設定（モザド&ジョンソン、2018）が求められる。地域プラットフォームもその設計にあたっては、構成員や参加者に対する何らかのルールや規範、共通の枠組みや価値基準を用意しておく必要がある。協同組合を含む社会的連帯経済には参加民主主義の行動原則があり、その点からも地域プラットフォームに適しているといえる。また、事業体と運動体の性格を併せ持つことから、構成員や参加者を巻き込むオーディエンス構築力にも長けている。近年の協同組合の地域プラットフォーム化は、デジタルプラットフォーム型経済への対抗として、また中央集権型地域づくりに対する対抗として評価できよう。ここでひとまず、地域プラットフォーム概念の整理をしておく（図表1）。

11 「自治体戦略2040構想」および「第32次地方制度調査会」における批判的検討は、岡田（2019）、白藤・岡田・平岡（2019）などを参照。

12 ここではサードセクター、社会的連帯経済の果たす役割が大きい。イギリス（早尻・守友、2021）やフランス（立見・長尾・三浦編、2021）の事例からは学びが多い。

図表1 デジタルプラットフォームと地域プラットフォーム

特徴 \ 概念	デジタル (IT)* プラットフォーム	地域プラットフォーム
地理的範囲	サイバー空間 範囲がない	コミュニティ～ローカル・エリア (市区町村の範囲より狭い)
PFの設計者 運営者	ITプラットフォーム	・自治体、中間支援組織 ・社会的連帯経済(組合・NPO等)
設計思想	・共感、つながり ・トップダウン ・レイヤー構造 ・デジタル技術(P2P, AI, DX) ・自動化 ・全体最適 ・規模の経済	・共感、つながり ・ボトムアップ ・アソシエーション型 ・対面接触、対話重視 ・創発 ・地域固有性、多様性 ・カスタマイズ
主な構成員、 参加者(ユーザー)	・IT企業 ・メーカー、商店等の事業者 ・自営業主、フリーランス ・個人	・自治体、地域支援機関、組合・NPO等 ・地域企業(大企業、中小企業) ・自営業主、フリーランス ・地域住民、移住者、関係人口・交流人口
パワーと所有	・中央集権 ・ITプラットフォーム独占	・民主主義、平等 ・参加者が価値を共有
PFの成果と分配	・プラットフォームによる標的市場の支配 (独り勝ち) ・すべてのPFユーザーの効用 ・全体総和のシナジー	・地域活性化、地域再生、地域づくり ・テーマ学習とアントレプレナーシップ促進 ・公益、共益、私益のすべて ・全体総和のシナジー
基本的な機能	・オーディエンス構築(広告) ・ネットワーキング(P2P) ・マッチメイキング(AI) ・中核ツールとサービスの提供 ・ルールと参加基準 ・評価(レビューシステム) ・エコシステム	・会員増強、参加者(ユーザー)獲得運動 ・ネットワーキング(信頼関係構築) ・マッチメイキング(コーディネーター) ・テーマ知識と学習環境・実践機会の提供 ・ルールと参加基準(協同組合原則など) ・評価(全員参加で自己評価) ・エコシステム(規模の経済は働きにくい)
地域づくりの視点	なし	あり ・地域の価値 ・地域経済循環 ・地域社会とコミュニティの課題解決

注：アマゾン・楽天のようなECを主とするタイプを想定
資料：筆者作成

(2) 産業クラスター・エコシステム・EE論から 地域プラットフォーム論へ

続いて、地域プラットフォーム概念をより明示的にするため、類似する諸概念との比較検討を試みる。そもそも本稿でいう地域プラットフォームはリアルに存在する。鎌倉や世田谷などの事例研究(長山, 2020b, 2021b, 2022)をもとに筆者が導出した概念である。約10年前、筆者は、産業クラスターの形成プロセスにおけるスピノフ・ベンチャー創出のメカニズムを

解明する研究成果をまとめた(長山, 2012)¹³。その際、「実践コミュニティ(以下、「COP(communities of practice)と略す)」の概念を用いて事例分析を行った。COPとは、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めあっていく人々の集団」であり、「①知識の領域(ナレッジ・ドメイン)、②その領域に関心を持つ人々のコミュニティ、③その領域内で効果的に働くために生み出す共通の枠

13 長山(2012)を参照のこと。ここでは、浜松地域のソフトウェアや光電子分野における産業クラスターの形成プロセスを解明した。

組み・規範」の3要素の組み合わせから捉えられる（ウェンガー&マクダーモット他，2002）。筆者は、スピノフ・ベンチャー創出の前、退職前の母体組織においてスピノフ起業家が学習した環境にCOPの存在を多数発見した（長山，2016a）¹⁴。COPでは、企業内特殊知識（OJTで学ぶ当該企業固有の知識でポータビリティが低い）のみならず、専門分野の一般的知識（大学やOff-JTで学ぶ専門知識でポータビリティが高い）を自主的に非公式で学習していた。COP参加メンバーは新製品開発などイノベーションを実現する能力を習得する。COP概念は、学習者自身が内的に構築するものであり、外的に規定される「組織」とは意味合いが異なる。COPの境界は、組織のように明確ではなく、曖昧であるが故に、企業間・組織間の境界さえも容易に超えることができる¹⁵。スピノフ・ベンチャーが連続的・連鎖的に創出される産業クラスターでは起業家学習コミュニティが見られるが、それは母体組織内COPから地域COPへの移転・発展メカニズムとして解明された（長山，2016b）。一方で、COPには継続性・持続性がなく、自然に発生し自然に消滅するため、スピノフ・ベンチャーの創出および産業クラスターの形成も一時期な現象にすぎないという見立てになった。そこから筆者の問題意識は、地域COPを持続的に生んで育てる制度的な仕組みづくりへと向かった。

学術的にも、ポーターの産業クラスター論に対する批判があり、「地域イノベーションシステム論」や「地域エコシステム」の概念が出された¹⁶。今では、それらを引き継ぐ「Entrepreneurial Ecosystem（EE）」の概念が登場している¹⁷。いずれも、シリコンバレーモデルの再現性や持続性、イノベーションと新産業・ハイテク産業の創出、大学発ベンチャーやユニコーン企業の創出といった点に関心事であり、その政策的対応や制度的仕組みについて理論的実証的な研究が進んでいる。こうした既存の理論を並べてみて、本稿のいう「地域プラットフォーム」概念との違いを示す（図表2）。一つには、見ている事例の対象に大きな違いがある点だ。筆者は、日本のアントレプレナーシップにとって重視すべきは、ハイリスクなベンチャービジネスの創出よりも、「小さな起業」やコミュニティビジネスの創出そして起業無関心者への創業機運醸成にあるとの認識を持つようになった。それは鎌倉などの事例研究（長山，2020b）や勤務校での世田谷ラボ活動（長山，2019a・2019b・2020a）から見出したものである。住民・学生と起業家との協働学習により、地域固有の多様な社会的課題を解決する多様な主体形成の事実発見があった。子育て、教育、介護、防災、環境、観光、まちづくりなど特定のテーマを理論的実践的に学習するコミュニティ（地域COP）が形成され、そこから多数のプロジェクト

14 長山（2016a）を参照のこと。ここでは、ソニーや富士通など大手電機メーカーから輩出されたスピノフ起業家を調査し、母体組織内でのCOPの存在（1970年代～90年代まで）を確認している。

15 松本（2019）では、もっと多様なCOPの事例を扱い、個人・組織・組織間・地域社会という次元ごと考察し、COP研究の体系化を目指した。

16 地域エコシステム概念は、EUの「地域イノベーション・システム論」からの流れでもある。地域イノベーション・システムの理論的実証的研究として、日本では三井逸友教授（横浜国立大学名誉教授）の一連の研究結果（三井編著，2005など）がみられる。地域エコシステムについては、西澤他（2012）によれば、「NTBFs（New Technology-based Firms：大学発ベンチャーと同義）の簇業・成長・集積に向け、国のマクロ政策と企業家のミクロ活動を繋ぐメゾ組織」と規定される。ポーターの「産業クラスター」における集積が「特定の分野において相互に関連する企業や機関のネットワーク」であるのに対して、地域エコシステムは「新しい技術をベースにした連続的な創業が可能となるインフラのネットワーク」を意味する。

17 EE研究は、ここ数年、アントレプレナーシップ研究領域で注目されている。Spigel（2017）やSpigel & Harrison（2018）など参照のこと。

トが実験的に誕生した。さらにそのなかで事業性のあるものは組織となって起業する。地域COPへの参加により起業無関心者から段階的に起業家へと進化する。こうした地域の起業家輩出の生態系「アントレプレナーシップを促す地域プラットフォーム」をいかに制度設計するかが自治体（プラットフォームビルダー）の役割となる。

二つ目としては、地理的範囲の違いである。いずれの概念も活動主体（プレイヤー）における取引関係やネットワークが見られるが、それが及ぶ地理的範囲には違いがある。産業クラスターやEEの想定する地理的範囲は曖昧であり、国単位のものから都市までと多様だ。ただ、地域プラットフォームが想定するような基礎自治体単位以下のコミュニティ～ローカルエリアにまで狭域に捉えている既存概念はない。そのため、「地域」や「地域づくり」の捉え方に違いが出てくることが三点目に挙げられる。地域エコシステムとEEの概念には地域づくりの視点がある。その視点は、シリコンバレーモデルのような地域経済の成長にある。グローバル資本主義下の国際競争に勝つために立地の優位性を高めるといった視点である。一方、本稿の「地域プラットフォーム」概念における「地域」「地域づくり」とは、中村（2004）および長山編著

（2020）を援用しており、住民が主役となる¹⁸。企業（ビジネス）ではなく、個人（生活）がメインプレイヤーである点、また、個人と個人のつながり（人的ネットワーク）といった点を強調するために、システムではなく敢えて「プラットフォーム」の語を用いた。ただ、EEの概念にも「人的ネットワーク」は強調されており、地域COPに通じる「基盤的技術の学習」や「起業家文化」の視点も盛り込まれている。「地域プラットフォーム」概念ではすでに「エコシステム」の要素を包含しているが、その精緻化にあたってEE概念の先行研究を注視しておく必要がある。四点目としては、地域プラットフォームでは、自然・環境・文化という非経済的価値や地域社会の多様な問題に目を向ける点に違いがある。そうした社会的課題を解決する担い手として「小さな起業」「小さな協同（田中，2017）¹⁹」の事例を筆者は見えてきた。本稿では、これまでの研究で不足していた地域プラットフォームの運営主体、プラットフォームに着目する。自治体（制度設計者）との連携が容易な中間支援機関、協同組合も含めた社会的連帯経済はプラットフォームの担い手になりやすい（松岡，2015）²⁰。以下では、社会的連帯経済（特に協同組合）について最近の動向を捉え、地域プラットフォームとなり得るかどうか概観してみる。

18 地域とは、人間の生活の場である。人間は場所ごとに異なる独自の生活様式と文化を生み出す。その人間が社会的・主体的に生きる場（生活の基本的圏域）として地域を捉える。それゆえに、地域とは、自然環境・経済・文化（社会・政治）という3要素の複合体といえる。現代経済社会においては、市場経済の効率性や成長性だけの議論ではなく、知識を創造し活用する人間、複雑で主体的に行動する人間を基本に据えた経済を見ていく必要がある。工業化時代と違って、生活の場と経済活動の場が空間的に分離せずに、近接・一致する傾向が見られる。地域経済は、そうした活動主体の多様な人間が出会い、対立・矛盾を乗り越えて協働的に学習し、非経済的価値と経済的価値を統合・創造する実験の場として捉えられる。

19 田中（2017）では、「大きな協同」の代表といえる農協や生協を取り上げ、商品の販売・購買の共同であるが故の民間企業との競争、合併による大規模化、それに伴っての組合員の顧客化と「会社化」、協同組合であることの否定へとつながった点を指摘する。農協では「集落」、生協では「班」といった協同組合の基礎組織（地域的な帰属性の基盤）が実態を失いつつある点を問題視する。こうした「協同組合」の危機は、日本に限らず世界共通であり、1980年のICAモスクワ大会に提出されたレイドローの報告（『西暦2000年における協同組合』）でもすでに指摘されていた。一方で、「小さな協同」は、ケアワークや直売所の事例にみられるように、地域の中での社会関係を豊かにし、衰退する地域コミュニティを再建しはじめていると評価される。

20 松岡（2015）は、「協同組合とプラットフォーム」について論じる。協同組合は地域社会の一つの器であり、地域づくりのプラットフォームとしての機能を自ら持ち合わせていると言う。大きな協同のなかに、目的別・課題別の「小さな協同」をつくり、組合員が参加できる「場」「出番＝役割」「仕事＝新たな経済」をつくること。そして、組織内の小さな協同のネットワークづくり、組織外との重層的なネットワークづくりの重要性を唱える。

図表2 アントレプレナーシップを促す「地域プラットフォーム」の概念

概念 特徴	産地型産業集積	企業城下町型 産業集積	産業クラスター	地域 エコシステム	Entrepreneurial Ecosystem (EE)	地域プラット フォーム
地理的範囲	ローカル～リージョン・エリア (市区町村の範囲かそれを越える程度)	ローカル～リージョン・エリア (市区町村の範囲かそれを越える程度)	スーパーリージョン (都道府県から広域ブロック圏まで)	スーパーリージョン (都道府県から同州ブロック圏まで)	ローカル～スーパーリージョン	コミュニティ～ローカル・エリア (市町村の範囲より狭い)
主な業種	軽工業、生活関連	重工業、加工組立型	ハイテク	ハイテク	業種横断 (ITを基盤)	特定なし (生活関連が多い)
主なプレイヤー	・中小製造業 ・産元商社	・大企業(親企業) ・中小製造(下請け企業)	・ベンチャービジネス、VC	・ベンチャービジネス、VC、大学 ・産業支援機関、自治体、政府	・起業家、ユニコーン企業、VC、大学 ・産業支援機関、自治体、政府	・起業家、地域企業、組合・NPO、地域住民 ・教育機関、中間支援組織、自治体
プレイヤーの関係性	・協力関係、分業 ・水平的	・協力関係、分業 ・垂直的	・競争、差別化 ・水平的	・競争と協力 ・水平的+垂直的	・協力関係 ・水平的	・協力関係、兼業 ・水平的
プレイヤーのメリット成果	・外部経済性 ・費用低減	・外部経済性 ・費用低減 ・大企業(親企業)の国際競争力	・ベンチャー創業 ・イノベーション	・ベンチャー創業 ・イノベーション	・スタートアップ ・高成長、スケールアップ ・起業家教育、基盤的技術の学習、COP ・起業家文化	・小さな起業 ・コミュニティビジネス、社会的企業、フリーランス起業 ・起業家教育、COP ・地域の価値
構造仕組み	・閉鎖的 ・自然発生的	・閉鎖的 ・階層性 ・自然発生的 ・大企業の戦略	・オープン ・アクターのNWと相互作用、シナジー ・自然発生的	・オープン ・インフラのNW ・階層性 ・持続可能性 ・制度的対応	・オープン ・起業家のNWと相互作用、シナジー ・持続可能性 ・制度的対応	・オープン ・多様なアクターのNWと相互作用、シナジー ・持続可能性 ・制度的対応
地域活性化の視点	少ない	一部あり ・産業振興	少ない ・国際競争力	あり ・地域経済の成長	あり ・国際競争力 ・地域経済の成長	あり ・地域経済循環 ・地域社会とコミュニティの課題解決

資料：筆者作成

3. 協同組合による地域プラットフォーム化の動き²¹

(1) 新しい協同組合への注目

社会的連帯経済 (Social and Solidarity Economy) とは、いわゆる市場経済を前提におく「社会的経済」と、非市場的な互酬関係に軸足を置く半インフォーマルな「連帯経済」の両方を組み合わせた経済モデルである²²。国連

SSEタスクフォースによれば、社会的連帯経済は、「明確な社会的目的および環境的な目的を持つ幅広い組織や企業によるモノやサービスの生産」を指し、それを担う組織は「協同、連帯、倫理、民主的な自己管理」といった原則に基づく。担い手の特徴には、「自発的で開かれたメンバーシップ」「民主的運営」「自治」「起業家的精神」「メンバーや社会に資するサービスの提供と持続可能な開発のための剰余金の再投

21 本節の執筆にあたって、同僚の松本典子教授 (駒澤大学) から助言やサポートを得た。また、彼女の推薦で、日本協同組合学会および一般社団法人協同総合研究所に入会した。

22 社会的連帯経済のルーツについては、廣田 (2016) を参照のこと。

資」といった共通性が見られるという²³。

有名なペストフの福祉三角形モデル (Pestoff, 1992) では、「公的か私的か」「営利か非営利か」「フォーマルかインフォーマルか」の補助線により分割し、国家・市場・コミュニティ（世帯・家族）を当てはめる。その交差する重複領域には、アソシエーション（多様なアクター）を位置付け、市民民主主義や福祉ミックスの移行を期待した(ペストフ, 2000)。「社会的経済」では、この重複領域を公共部門にも民間部門にも属さない「サードセクター」「民間非営利セクター」と呼び、協同組合やNPOを位置付けた。サードセクターは、公的にも認知され、「市場の失敗」および「政府の失敗」を補完する役割が求められた²⁴。一方で、「連帯経済」は、新自由主義経済による格差や矛盾を前にして、公正で持続可能な世界を作ろうという社会運動の性格が強かった。社会的弱者を支援する草の根の自助グループや、生きづらさの広がりに対応するために人々が自発的につくったイタリアの社会的協同組合 (田中, 2004, 2019) などが「連帯経済」の担い手²⁵である。

21世紀に入り、この二つが統一的に捉えられ、

社会的連帯経済が生まれた。両者の接近・接合は、フランスの「社会的連帯経済法 (2014年制定)」に見て取れるが、その担い手には協同組合やNPOのほか社会的協同組合そして社会的企業²⁶が含まれる。藤井編著 (2022) は、両者の接近の背景として、「地域に密着し、公益性を志向するマルチ・ステークホルダー型の協同組合の領域が広がってきた」ことを指摘する。協同組合に公共性への回路を開き、異質で多様な人々との連帯を志向する新しい協同組合 (イタリアの社会的協同組合やイギリスのコミュニティ協同組合) の姿がそこに見て取れる。1995年の「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」では、協同組合原則²⁷の第7原則として、「協同組合が地域コミュニティの持続可能な発展に関与する」ことが規定された。それは協同組合が閉鎖的な「共益」を越えて「公益」的な活動を展開するうえでの理念的基盤となった。さらに近年では、国際的にみて、少人数で協同組合を設立することを可能にする法制度が広がっており、農協²⁸や生協²⁹という制度的な縦割りを越えた多種多様な協同組合を包括する基盤ができてきた。社会的経済と連帯経済

23 「社会的連帯経済」の捉え方については、労働者福祉中央協議会主催のセミナー (2021年2月16日)、伊丹謙太郎教授 (法政大学) の講演「つながる経済 - 社会的連帯経済について考える」が参考になった。

24 サードセクターにおいても「ボランティアの失敗」ということがある。佐藤 (2002) では、サードセクターを「アソシエーション論」として検討する。

25 そこには、中小企業 (特に小規模企業) の存在がある。田中 (2004) は、「サードイタリー論」のバニヤスコが「インフォーマル性」を積極的に取り上げたのは、「地域社会に綿密に織り込まれた文化的・社会的土壌 (バットナムがいうソーシャルキャピタル)」「産地の社会的構築」に着目するためであると指摘する。そこでの「インフォーマル性」とは、①家族経済、②閥経済、③コミュニティ経済を意味する。ネガティブな②ではなく、①と③のインフォーマル性に着目し、それがイタリア地域社会の文化的・社会的土壌である点を強調する。田中 (2004, 2019) では、そうしたインフォーマル・エコノミーがフォーマルなエコノミー (いわゆる市場経済) を規定するメカニズムについて、「(ボラニーがいう) 市場を社会に埋め込む」可能性について、イタリア社会的協同組合ならびにコミュニティ協同組合の実証研究により解明しようとする。

26 協同組合とNPOはいずれも営利目的ではなく非営利の組織である。両者の違いは、協同組合は共益 (組合員の利益)、NPOは公益を志向する点にある。社会的企業は、「社会的経済」の新しい駆動力と捉えられ、協同組合とNPOとの交差領域に位置付けられる。詳しくは、ボルザガ&ドゥッフルニ編 (2004)、藤井・原田・大高編著 (2013) を参照。その交差領域を地域におき、地域学習や地域的協同を担う社会的企業の役割は大きい (大高, 2015)。

27 ICA声明において、協同組合とは「人々が自主的に結びついた自律の団体」と定義され、「人々が共同で所有し民主的に管理する事業体を通じ、経済的・社会的・文化的に共通して必要とするものや強い願いを充す」ことを目的に置く。また、「自助、自己責任、民主主義、平等、公正、連帯」に価値を置くことが規定されている。中川・杉本編 (2012) に詳しい。

28 北川 (2008) によれば、日本においても、JAが「地域協同組合」として公益的な領域で活動するシナリオがあり得るといえる。JAの場合、農のもつ地域公益性、地域のくらしや資源・環境問題との関わりが多い。教育文化活動やその一環としての生活文化活動を積極的に展開すれば、「農を軸とした地域協同組合」が実現できると説く。広域化したJAのなかに「小さな協同」の仕組みをビルトインしていくことにポイントがありそうだ。

29 岡村 (2008) では、購買生協においても「新しい協同組合」との関連づけたモデルがあることを示す。

との接近は、「連帯経済にとって資金調達を含む経営基盤の強化」につながり、「社会的経済にとっては市場からの会社化のプレッシャー回避」になる。そして何よりも、「協同組合の原点回帰」「再相互扶助化」につながる（藤井編著、2022）。

コロナ禍において、協同組合の社会的連帯経済への道はより確かなものとなった（柏井・樋口・平山編、2020）。SDGsの中にも協同組合の思想は反映されている。社会的連帯経済は、「社会的経済」に見られたセクター主義を省みて、単なる補完役にとどまらない新自由主義経済に対するオルタナティブなモデルを示す³⁰。公・共・私におけるセクター横断のシステム変革を求める運動体とも捉えられ、曖昧性の高まるVUCAの時代にもなっている。日本においても社会的連帯経済への認識は高まっており、「フードバンク³¹」など、コロナ禍においてその役割が一層大きくなっている。ワーカーズコープやワーカーズコレクティブの事例のように、コロナ禍以前からの活動もあるが、大規模な協同組合の周辺で取り組まれていて存在感に乏しい。柳澤（2021）は、「社会的連帯経済の可視化のためには大きな協同組合が小さな社会的連

帯組織をサポートするためのプラットフォームをつくること」「公的セクターとパートナーシップを結び、多くの人を巻き込むこと」「誰でも容易に協同組合を設立できる法律の整備」を提言する。なお、2022年10月施行予定の「労働者協同組合法³²」は、「持続可能で活力ある地域社会を実現するため、出資・意見反映・労働が一体となった組織であって、地域に貢献し、地域課題を解決するための非営利の法人を、簡便に設立できる制度」のニーズから生まれた。

（2）中小企業組合における新しい動き³³

新しい協同組合や新しい組合制度が国内外で注目されるなか、社会的連帯経済に位置付けられる中小企業組合³⁴はどのような動きを見せているのだろうか。全国中小企業団体中央会（2021）によれば、組合数は1981年の58,721をピークに減少傾向が続き、2020年には35,831とピーク時の約4割減となっている。種類別で見ると、事業協同組合の割合が全体の約8割（2020年：28,299）を占めている³⁵。事業協同組合は、中小企業者が相互扶助の精神にもとづき協同して経済事業を行うことによって、経営の近代化・合理化並びに経済的地位の改善

30 社会的連帯経済と新自由主義経済の比較は、井上（2021）を参考のこと。

31 日本におけるフードバンクの先進的な取り組みとして、「ワーカーズコープちば」が挙げられる。ワーカーズコープちばの概要は、<http://jigyoudan.com/top.html>（アクセス日：2022年2月8日）。筆者は、2022年2月8日、「フードバンク」の立ち上げたワーカーズコープ千葉（企業組合労働船橋事業団）理事長の菊池謙氏に対してヒアリング調査を実施した。その結果、フードバンクは、生活困窮者にとっての「食」の解決のみならず、配達業務・倉庫業務など「働く場」の創出につながることが解った。また、地域の諸団体とのオープンな交流が促進され、特に地元の中小企業（レストラン業）の積極的な関わりも生じたという事実を発見できた。

32 労働者協同組合法の詳細は、厚生労働省のHP：https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_14982.htmlを参照のこと。同法における「労働者協同組合」とは、組合員が出資し、それぞれの意見を反映して組合の事業が行われ、組合員自らが事業に従事することを基本原理とする組織である。組合を通じて、地域における多様な需要に応じた事業を実施し、多様な就労の機会を創出する、ひいては持続可能で活力ある地域社会を実現する。現行法上、このような性質を備えた法人形態は存在しないため、現場では「企業組合」か「NPO法人」で代替されてきた。ただし、同法では、「組合は組合員と労働契約を締結する」こととし、厚生労働省が所管省庁となった。結果的に同法の労働者協同組合は「企業組合」との違いが分かりづらいものになったという批判もある（樋口、2020）。もちろん、労働者協同組合法の実現は、「協同労働」で働く人々と組織（日本労働者協同組合連合会、ワーカーズ・コレクティブネットワークジャパン（WNJ）など）による積年の訴えによるものである。なお、黒川（1993）においても、同法の実現を提言されている。

33 本節の執筆にあたって、全国中小企業団体中央会の及川勝常務理事からサポートを得た。

34 ここでの中小企業組合とは、「中小企業等協同組合法（1949年）」「中小企業団体の組織に関する法律（1957年）」「商店街振興組合法（1962年）」「生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律（1957年）」を根拠法とする組合の総称を指す。

35 全国中小企業団体中央会（2021）によれば、事業協同組合の新設数は近年増加傾向にある。2013年度は269であったが、そこから新設数は増加していき、2019年度には536となっている。

向上を図ることを目的とする組合である。筒井(2022)では、組合の共同事業について、①共同化(購買・仕入、生産・加工、販売・加工、宣伝・市場開拓)、②基盤支援(金融、福利厚生、人材育成、情報提供、共済、施設共同利用、運送・保管、調査研究、事務代行)、③新分野開拓支援(新技術・新製品開発・新市場開拓)、④連携・交流支援(産学官連携・異業種交流)といった機能面から分類し、それらが「規模の経済」「範囲の経済」「連結の経済」を実現することを示す。その上で、商工中金・商工総合研究所「組合実態調査報告書2020年版³⁶」にもとづき、①「組合員の減少」が最大の課題であること、②「組合員・従業員の福利厚生」「共同仕入・購入」等が事業実施状況の上位にあること、③今後新規に取り組みたい事業に対する回答数が少なく、組合の事業運営姿勢は総じて保守的であること、といった結果を発表している。全国中小企業団体中央会(2016)においても、同様の実態調査結果³⁷が掲載されている。その概要を見ると、①組合員数の傾向は「減少傾向(48.5%)」にあること、②総収入は「減少傾向(44.3%)」にあること、③実施事業は「情報の収集・提供」「共同購入・仕入」「組合員・従業員の福利厚生」が上位にあること、となっており同様の結果である。

学界において、中小企業組合を対象とする中小企業研究は、「中小企業の組織化と運動」「中小企業の組織化・連携」という領域として一定

の蓄積がある。『日本の中小企業研究』をみると、磯部(1985)が1980年以前、磯部(1992)が1980年代、古川(1992)が1990年代、大林(2013)が2000年代における研究成果をそれぞれレビューしている。磯部(1992)では、中小企業の組織化研究について、①中小企業の組織化の実態、②中小企業の組織化形態、③中小企業組織の機能、④中小企業組織化の政策と立法、⑤中小企業組織化の歴史、⑥中小企業運動、といった分類を示す。そして、研究のタイプとして、①中小企業組織化の実態研究、②中小企業組織化の法律的・制度的研究、③中小企業組織化の経済学・経営学的研究、④中小企業組織化の政策論的研究(含む、運動)に分類する。80年代当時の論点としては、「中小企業の問題性に対する組織化の意義」「中小企業の組織化過程と主体性の問題」「協同組合原則を巡る問題」などが挙げられている。なぜ、中小企業は組織化するのか。その必然性や普遍性について、大企業の組織化との相対や当時の国民経済構造の分析を踏まえた議論がなされ、「本質論」的研究に関連付けた研究成果が見られた点に特徴がある。日本経済の戦後復興期・高度成長期に中小企業の組織化政策は強力に進められてきた実態があり、それに伴って研究も活発に行われてきた。80年代に組織化研究は頂点に達し、その後は活発と言えない状態が続く(大林, 2013)。1990年代になると、中小企業組合の存在論・主体論のようなアプローチ

36 同調査の対象は、商工中金所属組合のうち、組合貸または構成員貸のある中小企業組合など。調査時点は、2019年3月末日。調査対象組合数6,614、回収数3,261(回収率49.3%)。回答組合の属性は、「事業協同組合」が全体の86.4%、「同業者組合」が62.9%、組合員数「20名以下」が46.9%、出資金額「1000万円以下」が全体の52.5%、「1970年代まで」に設立された組合が全体の7割超となっている。

37 同調査の対象は、全国の事業協同組合と商工組合。調査時点は、2015年8月1日。調査対象組合数2,169、回収数1,599(回収率73.7%)。回答組合の属性は、組合員数「20名以下」が32.0%と最多、出資金額「1000万円以下」が全体の48%となっている。

が減り、組合の機能論³⁸に絞り込まれていく。一方、「融合化法（1988年）」を端緒とした異業種交流の活発化を受け、ネットワーク論やマネジメント論という経営学アプローチからの研究が登場してくる。2000年代になると、「新連携支援事業（2005年）」「農工商等連携促進法（2008年）」等により実態も進み、ネットワークあるいは連携という概念をより積極的に採用し、中小企業間、大企業・中小企業間、産業間、地域内・地域間に拡張して、従来の組織化を超えた主体間の関係性を論じる研究が出てくる。また、基本法改正を受けての政策論も増えるが、そのなかで協同組合理念の原点回帰論や「公共性・社会性」の発揮を提言する論調が散見された。

その後、中小企業の組織化研究は、2000年代からの流れのまま、ネットワーク研究が主流となっている³⁹。ただ、その場合、池田（2022）のように、事業協同組合など中小企業組合は「官製ネットワーク」と見なして研究対象から外されてしまうこともある。「京都試作ネット」のような「自発的中小企業ネットワーク」を取り上げ、組合の共同事業による「規模の経済」ではなく、「学び」や「暗黙知と創発」にネットワークの意義を見出す。これは前述したシリコ

ンバレーモデルないしは「産業クラスター」の文脈に沿っており、中小企業のイノベーション論として捉えられる。池田（2022）のユニーク性は、自発的中小企業ネットワークを「疑似企業体」として見る点にある。中小企業の組織化研究における経営学アプローチの極みといった感がある一方、2000年代に積み残された「協同組合の公共性」の視点からは乖離する。

以上、中小企業組合の実態を概観し、またその研究の潮流を見てきたが、現状では社会的連帯経済に位置付けられる組合の姿がない。ただ、中小企業組合ならびに自発的中小企業ネットワークを「地域プラットフォーム」概念から見れば、様々な事実発見があるかもしれない。個人や家族、コミュニティに目を向け、地域の仕事や文化等非経済的要素についても市場経済・社会的経済と統合的重層的に捉えられると、中小企業の組織化研究そして産業集積研究も発展するに違いない。実はこのところ、中小企業組合のなかにも公共性の高い地域づくりに取り組む事例が出てきている⁴⁰。筆者が見てきたなかでは、事業協同組合方式で地域協同組合をつくった山形県鶴岡市の「庄内まちづくり協同組合 虹」の事例⁴¹など、中小企業組合による地域プラットフォーム化の動きとして捉え

38 中小企業組合における組合組織の機能については、本来的に有する基本機能と組合の共同事業から生まれる中核機能に分けられる。前者では、①ネットワーク機能、②リスクカバー機能、③スポークスマン機能、④トータルバックアップ機能、⑤カウンターパワー機能、⑥シンボライズ機能、⑦トレーニング機能が挙げられる。後者には、①スケールメリット機能、②データバンク機能、③マンパワーアップ機能、④R&D機能、⑤リストラクチャリング機能、⑥シンクタンク機能、⑦カルテル機能が挙げられる。詳しくは、山本（2003）を参照のこと。

39 堀（2021）には、1990年代から現在まで約30年間における中小企業組織化のサマリーがある。そのうえで、令和の時代、中小企業が他社・異分野機関と連携して取り組む社会課題に広がりが増すことを指摘する。

40 たとえば、商工総合研究所『中小企業組織活動懸賞レポート受賞作品集』各年度版や、全国中小企業団体中央会『中小企業組合白書』各年版において、先進事例の紹介がある。

41 「庄内まちづくり協同組合 虹」には、2022年2月21日、前理事長（現、監事）・生活協同組合共立社顧問（前理事長）の松本政裕氏、理事長の黒子和彦氏、専務理事の本間美佐氏に対してヒアリング調査を実施した。同組合は、「介護、福祉、損保、サービス、地産地消などの事業者で、異業種の壁を乗り越えて、民主的な共同の事業を行うこと」「事業協同組合の主体を強めることを土台に、これまで多くの実績を積み上げてきた各分野の協同組合（特に、購買生協と医療生協）や、同業種組織、住民組織などの、非営利セクターの協力、共同をつよめ、事業体としての自主的経済活動を発展させ、安心して住みつけられる地域づくりをすすめること」などの趣意を掲げて2004年に設立された。そして今では、協同組合だからできる地域包括ケアシステム（住まい、医療、介護、予防、生活支援が一体的に提供されるケアシステム）、総合生活保障の地域プラットフォームを構築した。松本前理事長のアントレプレナーシップと運動の正統性（共立社の前身の鶴岡生協を率いた佐藤日出夫氏からの運動の継承）によるところが大きい。この事例研究の詳細は別稿に譲るとする。

られる。また、国の制度としては、「特定地域づくり事業協同組合」制度⁴²のように、組合員の私益・共益に加えて、特定（地域全体の仕事を組み合わせて共有することで、新たな雇用の場を創出し、移住・定住を促進する）の地域づくりのような公益を主とする組合制度も生まれている。一見すれば、日本の伝統的な協同組合と同様、所管官庁による縦割り、上からの制度による自発性・主体性等の諸問題が想起される。ただ、現場における非経済的側面も見取れ

ば、地域プラットフォームとしての発展可能性が期待される。実際、筆者が取材した「海士町複業協同組合（島根県隠岐郡海士町）⁴³」や「えらぶ島づくり事業協同組合（鹿児島県大島郡和泊町・知名町）⁴⁴」では、マルチワーカーとして働く組合社員（**図表3**）を介して既存組合（農業、漁業、林業、観光など）の壁を超えた組合間連携・異業種交流を可能にし、地域共同学習の基盤づくりを担おうとしている。

図表3 海士町複業協同組合における1年間の働き方

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
Aさん (男性、29)	ふるさと海士CAS凍結：営業			風と土と：地域コンサルティング			飯古定置：漁師					
Bさん (女性、25)	ふるさと海士CAS凍結：工場		ホテルEntô（株海士）：リニューアルオープン ダイニングホール				森林組合：林業					
Cさん (男性、28)	ふるさと海士CAS凍結： 営業、工場		ホテルEntô： ベッドメイキング		→ 「リトリート」制度へ							
Dさん (女性、21)	飯古定置：漁師		ふるさと海士CAS凍結： 営業、広報（動画撮影）		潮風ファーム： 牛の肥育		ふるさと海士CAS凍結： 工場・営業					
Eさん (女性、25)	飯古定置：漁師		漁業協同組合：直売所						森林組合：林業 *）週3回			
Xさん (組合卒業)	ホテルEntô（株海士）： オープニングスタッフ		→ (株海士へ転職)									

注：2022年2月2日、海士町複業協同組合の太田章彦事務局長に対してヒアリング調査を実施した。また、組合社員の実態把握のため、2022年2月18日、海士町複業協同組合主催の「設立1周年記念イベント」に参加した。
資料：筆者作成

42 同制度の概要は、総務省自治行政局地域力創造グループ地域自立応援課地域振興室（2021）『特定地域づくり事業協同組合制度について』を参照されたい。

43 2022年2月2日、島根県中小企業団体中央会組織振興課の水野陽介主事、海士町複業協同組合の太田章彦事務局長に対してヒアリング調査を実施した。海士町複業協同組合の事例研究は別稿に譲るとする。

44 2022年1月31日、鹿児島県中小企業団体中央会連携情報課の坂本和俊課長、えらぶ島づくり事業協同組合の金城真幸事務局長に対してヒアリング調査を実施した。えらぶ島づくり事業協同組合の事例研究は別稿に譲るとする。

(3) 労働者協同組合法時代の「協同労働」と地域プラットフォーム

社会的連帯経済に位置付けられる組合の代表事例は、日本の場合、やはり労働者協同組合（ワーカーズコープ）⁴⁵であろう。それは地域プラットフォーム化を目指す中小企業組合にとっても示唆に富む。前述した「労働者協同組合法」成立を追い風にして、「協同労働」という仕組みが日本でも広く知られるようになった。「協同労働」とは、ワーカーズコープが歴史の中で地域住民とともに構築してきた概念である⁴⁶。日本労働者協同組合（ワーカーズコープ）連合会によると、ワーカーズコープとは、「企業や会社に雇われて働くのではなく、働く人や市民が協同で出資し合い、主体的に経営に参加して、生活と地域に応える仕事を協同でおこなす協同労働の協同組合」である。「協同労働」とは、「市民が協同・連帯して、人と地域に必要な仕事をおこし、よい仕事をし、地域社会の主体者になる働き方」を意味する。「協同労働」では組合員が出資・経営・労働の全てを三位一体で全員が担う。

近年、ワーカーズコープでは、地域の人々自らが「協同労働」を通じて地域づくりを運営するための拠点「協同総合福祉拠点（みんなのおうち）⁴⁷」を全国各地に広める取り組みを進めている。みんなのおうちとは、「住民、市民の抱えている不安や願いを共有し、新しいコミュニティやつながりの在り方を市民が主体的に創り出す拠点」であり、また「地域に協同労働を生み出す拠点」でもある。概念図（図表4）で示されるとおり、「1層：つながり」「2層：居場所」「3層：仕事おこし」から成り、市民の連帯による「コモン⁴⁸」づくり、社会の中に「コモン」を創出する拠点として描かれる。本稿でいうところの「地域プラットフォーム」概念を具体化したものとして捉えられる。実際、みんなのおうちは実在しており、全国各地で30カ所に広がっている。労働者協同組合法が施行されると、NPO法人や企業組合よりも簡便に「協同労働」の団体設立が可能となる。みんなのおうちには、労働者協同組合法施行後、「小さな起業」「小さな協同労働」を促す地域プラットフォームとなることが期待される。

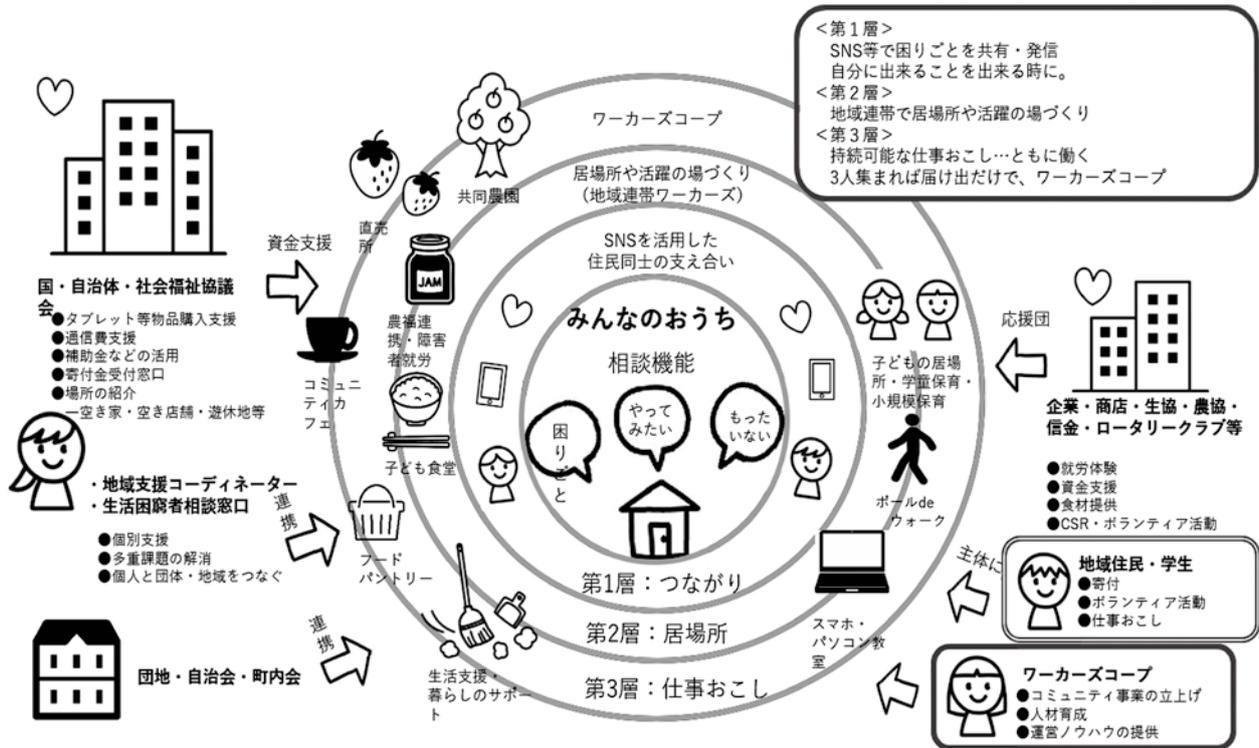
45 ワーカーズコープとその活動の詳細は、広井編著（2011）に詳しい。日本労働者協同組合連合会のHP：<https://jwcu.coop/>（アクセス日：2022年2月14日）も参照。

46 ワーカーズコープでは「協同労働」という働き方に到達するまでに、戦後の失業対策事業の後処理的な仕事—前史的な取組みを含めて、40余年にわたる試行錯誤と格闘を重ねてきた。今や、就労者1万5600人、事業規模350億円にまで広がりを見せる（日本労働者協同組合連合会編、2022）。なお、労働者協同組合法との関係については、大高（2021）および協同総合研究所30周年総括集会（2022年2月26日）における大高の講演「「協同労働」の多元的価値と可能性を考える」が参考になる。

47 「みんなのおうち」については、協同総合研究所（2022）『協同の発見』第351号に特集がある。活動内容については、日本労働者協同組合連合会（ワーカーズコープ）資料「協同総合福祉拠点みんなのおうち実践事例集」を参照。拠点のなかでも特徴的なケースについて、2022年2月14日、日本労働者協同組合連合会理事、一般社団法人協同総合研究所事務局長・理事の相良孝雄氏からレクチャーを受けた。

48 「資本主義を乗り越えて、ラディカルな潤沢さを21世紀に実現するのが「コモン」である。「コモン」のポイントは、人々が生産手段を自律的・水平的に共同管理する点にある。ワーカーズコープは、生産手段そのものを「コモン」にする、また、生産領域そのものを「コモン」にすることで、経済を民主化する試みである」と齊藤（2020）は評価している。

図表4 「みんなのおうち」の概念図



資料：日本労働者協同組合連合会（ワーカースコープ）「協同組合福祉拠点みんなのおうち実践事例集」より抜粋

4. 協同労働と地域プラットフォーム— 広島市の事例⁴⁹

すでに広島市では、ワーカースコープが運営主体（地域プラットフォーム）となって、「小さな起業」「小さな協同労働」を促す地域プラットフォームを形成しつつある。この先進事例を研究することにより、地域プラットフォームの形成プロセスを動的に捉え、その形成モデルの一つを導出できるかもしれない。

(1) 広島市「協同労働」プラットフォームの概要⁵⁰

広島市では、高齢者の働く場の創出や地域コミュニティの再生を図ることを目的に、2014年度から「協同労働モデル事業」を実施している。現在（2022年3月24日時点）までに28の団体、約300人の住民が起業し、地域の課題に応じた多様な事業に取り組んでいる。同事業は広島市「協同労働」プラットフォーム（らぼーろひろしま：拠点事業所）が担っているが、その実施主

49 本章の執筆にあたり、広島での現地調査（2022年3月7日～8日）を実施した。その際、広島市「協同労働」プラットフォームの小暮航氏（統括コーディネーター）および山内美穂氏（コーディネーター）に調査先をアテンドしてもらった。なお、両者には、現地調査に先立って、ZOOMオンラインにてヒアリング（2022年2月7日）を実施した。

50 本節の執筆にあたって、広島市経済観光局雇用推進課の山根かおり氏（課長）および蔵田望氏（主事）に対するヒアリング（2022年3月8日）を実施した。また、広島市主催のイベント「協同労働」取組事例発表会（2022年3月24日）における広島市経済観光局雇用推進課および広島市「協同労働」プラットフォーム小暮航氏の資料を参照した。なお、「協同労働」の実践事例および事業立ち上げの手順等については、広島市（2018）「協同労働」マニュアルに詳しい。

体者は広島市経済観光局雇用推進課、受託運営団体はNPO法人ワーカーズコープである。同事業の特徴は、協同労働の趣旨（働く意欲のある者がみんなで出資して経営に参画）に基づき、就業や社会参加の意欲と能力のあるシルバー世代の社会的起業を促すためのプラットフォーム事業といえる。同事業による支援内容としては、補助金の交付とコーディネーターによる支援の2点がある。前者は、団体の立ち上げ費用の1/2（上限100万円）を補助金としてサポートするものである。交付要件は、①広島市を拠点に活動し構成員が4名以上で、うち半数が60歳以上であること⁵¹、②地域課題の解決に取り組む、地域の活性化につながる事業であること、③事業の継続に必要な収益が見込まれることの3点である。後者は、専門コーディネーターによる事業立ち上げ支援および立上げ後（3年間）運営の伴走支援である。

「協同労働」の団体は、法人格のない任意団体が多いものの、その新設にあたっては事業所の新規開業とさほど変わりはない。まずは、個人の想いやアイデアから始まり、同じ想いを持つ仲間を探し、地域ニーズを把握したうえで実現可能な計画書（事業計画書や収支予算書）を策定する。さらには、組織として機能するための準備として、規約や運営ルールを作成し、設立総会を開催する。団体名義の銀行口座を設け、帳簿の整備など資金管理の体制を整えて、税務署への開業届け等必要書類を提出する。専門コーディネーターは、一般的な創業支援と同様、地域の中小企業支援機関や金融機関な

どと連携しながら、団体の立ち上げ支援を行う。ただし、「協同労働」の団体という特性上、起業家個人（発起人）のみによるスタートアップや専制的な運営となってはいけない。団体には構成員全員が出資し、一人一票の原則のもと全員の責任で経営する。そこには、出資・経営（意見反映）・労働（事業従事）を一人一人が担うという仕組みが埋め込まれている。それを踏まえて、専門コーディネーターは団体設立時に協同労働で取組む意味や良さ・難しさについて共有・理解を促すための丁寧な説明や相談を行う。また、設立した団体に対しては、出資者全員参加の定例会議や話し合いの場が定着するまで伴走支援する。ワーカーズコープが受託運営団体であるので、協同労働に関する啓蒙普及活動には余念がなく、多様な学習の機会を作ることができている。

これまで約8年間の事業を通じて28団体が設立されているが、各団体の大まかな特徴は次のとおりである。団体の構成員数は4名～40名、出資額3万円～100万円（1口1,000円～10,000円）、年間事業収入50万円～500万円であり、ローリスク・ローリターン型の「小さな起業」といえる。事業展開の拠点は団体メンバーの自宅や所有地を活用するケースが多く、初期投資も低く抑えている。事業内容は、「生活困りごと支援（14）」「サロン（12）」「農（5）」「食（4）」「子供（3）」「伝承（2）」「障がい者（1）」「イベント運営（1）」と多様である（括弧の数は事業数）。地域特性は、「郊外（14）」「市街地（8）」「中山間・離島（6）」と市内全域に広がっている（括

51 2022年度からシルバー世代に限らず、女性や若者による団体新設や、専門技能を有する職人集団・フリーランス集団による団体新設を見込んで、「構成員3名以上（構成員のうち半数が60歳以上という年齢要件を撤廃）」へと変更する。

弧の数は団体数)。チームメンバーには、「個人(14)」「自治会長等経験者(7)」「社協・町内会(3)」「NPO・市民活動等経験者(3)」「JA組合員(1)」といった特徴がある(括弧の数は人数)。想いを共にした個人の集まりが生まれることが基本であるが、まずは、NPO・市民活動等経験者による協同労働への共感からはじまり⁵²、次に、自治会長経験者などがリーダーとなって自治会では難しい地域課題を解決するチームができる。そして、地縁型組織が母体となり協同労働の実働チームが結成され、社会福祉協議会や町内会などの地域運営と組み合わせる。さらには、JAや生協など既成の協同組合の組合員が地域課題解決のために協同労働の仕組みを導入するようになる。こうしたボトムアップの流れのなかで、この8年間を通じ、「協同労働」のムーブメントが広島市で生まれたものといえる。

もちろん、広島市長の松井一實氏⁵³の肝いりで「協同労働」と地域コミュニティ再生を熱心に進めてきたことも大きい。広島市は人口1,188,440人、世帯574,883世帯(2022年1月31日時点)を擁する中四国地方の中核都市であるが、高齢化が急速に進展しており2020年からは人口減少局面に転じている。市内の町内会・自治会の加入率は年々減少して6割を下回り、老人クラブの加入率(60歳以上の人)は約1割、

子ども会の加入率(小学校児童)は約3割となるなど、地域コミュニティを支える人材の不足といった課題が深刻している。その一方で、各種地域団体(町内会・体育協会・女性会・PTA・子ども会・防犯組合・自主防災会等)が縦割りでそれぞれ活動し、取り組みが重複するなど、団体間の連携・協力体制に課題があった。こうした中、広島市では、2022年2月、住民同士が支え合い、安全・安心に暮らすことができる地域を創り、持続可能な地域社会の実現を図ることを目的として、「広島市地域コミュニティ活性化ビジョン⁵⁴」を策定した。同ビジョンでは、防犯・防災、子育て・教育、福祉、健康、環境、文化・スポーツなどのテーマごとに全ての地域団体が横串の連携をとり、加えてNPO・協同労働団体・企業・商工会・住民有志など多様な主体が関わりを持てる新たな協力体制を提示する。その活動範囲は、地区社会福祉協議会や連合町内会・自治会が組織されている概ね小学校区を基本エリアとし、これからの地域コミュニティの有り様を描いている。市では、同ビジョンの実現にあたって、「協同労働」という仕組みがより広がることを期待している。そのため、2022年度から「モデル事業」を発展させて、協同労働「促進事業」として展開していく。そこではプラットフォームをより一層意識し、各団体間のネットワーキングの仕

52 広島市「協同労働」団体の先駆者として、「タンポポのわたげ(2014年設立)」が挙げられる。同団体を上げた室本けい子氏は、NPO法人「よもぎのアトリエ」をすでに運営しており、障がい者と共に働く配食弁当事業を行っていた。また、地域活動や平和運動など経験が豊富で、ひろしま高齢協やセンター事業団(ワーカーズコープ)とも関わりがあり、「協同労働」についての予備知識があった。室本氏は、2014年に広島市が「協同労働」を支援するモデル事業を開始するとすぐさま動き、タンポポのわたげを立ち上げた。NPO法人の代表は金銭や労働の負担が大きく、何よりも責任が代表者に集中してしまう。その点、協同労働は、「能力に応じて働き、必要に応じて分配できる理想的な仕組み」「仲間が主体的に事業に関わり、分配もみんなで決めるので、肩の荷がおりる」「絶対に赤字が出ない仕組み」だと言う。なお、室本けい子氏に対するヒアリング調査(2022年3月8日)は自宅を改装した配食弁当事業所にて実施した。調査の詳細は別稿に譲る。

53 松井一實氏の経歴は、1953年生まれ、広島市出身、1976年労働省入省、労働省職業安定局高齢・障害者対策部高齢者雇用対策課長、厚生労働省大臣官房総括審議官、中央労働委員会事務局長を歴任し、2011年4月広島市長に就任、現在3期目。コロナ禍のメッセージとして、「共助の精神を地域に根付かせ、住民主体の共助の取組みを推進することにより、持続可能な地域社会を実現したい」と唱える。

54 広島市(2022)「広島市地域コミュニティ活性化ビジョン」については、企画総務局地域活性化調整部コミュニティ再生課が窓口。
<https://www.city.hiroshima.lg.jp/soshiki/14/264064.html> (アクセス日:2022年3月26日)

組みづくりと高齢者に限らない多世代による協同労働の波及を目指している。

(2) 協同労働団体の活動事例

広島市「協同労働」28団体を地区別でみると、「安佐南区（7）」に団体の設立が多いことがわかる（図表5）。安佐南区は、広島市域のほぼ中央部に位置し、道路やアストラムライン・JRといった公共交通機関で都心部と結ばれて交通アクセスもよいことから、市で最も人口の多い区（人口244,923人：2020年12月31日時点）となっている。同区は昭和40年代後半から昭

和50年代にかけて山地部を中心に大規模な宅地開発を進めたエリアであり、それ以来、人口が増大している⁵⁵。都市化が進んだとはいえ、周辺には緑豊かな自然が多く残っており、こうした環境のなか大学や高校なども多く立地しており、文教地区としての一面も有している。郊外の住宅都市ならではの多様な地域課題があり、その課題に対応する担い手も地域に存在するため、「協同労働」団体の活躍の余地が大きい。以下では、安佐南区の各団体の活動の実態について紹介する。

図表5 広島市の「協同労働」団体の地区別一覧

地区	団体数 (計28)	団体名（設立年度・活動エリア）
中区	0	
東区	4	元気で楽しい東山をつくろう会（H28・東山）／真正面（H29・福田）／うしたあさぐらクラブ（H30・牛田南）／牛田サポートネット「ほおずき」（R2・牛田）
南区	3	サンセットビューにのしま（H28・似島）／シトラスガーデンにのしま（H30・似島）／ひろしま・うじなみなとプロジェクト（R2・宇品）
西区	4	わくわくクラブ（H28・己斐本町）／みんなのわいわい広場（H30・三篠北町）／おたすけクラブ（R2・己斐西町）／Ohana（R3・己斐上）
安佐南区	7	GO郷・まつむね（H27・伴東）／復興交流館モンドラゴン（H27・八木）／すまいるワーク（H27・伴東）／コミュニティカフェ「夢咲庵」（H29・上安）／びしゃもん台絆くらぶ（H30・毘沙門台）／アグリアシストとも（H30・伴）／タウン・サポート平和台（R2・高取南）
安佐北区	5	河津川プロジェクト（H26・白木町秋山）／ひねもすようこそ（H26・白木町井原）／ケセラ（H26・可部町勝木）／タンポポのわたげ（H26・亀崎）／おいでよ うおきり（R3・安佐町久地）
安芸区	2	協同労働「里山ワッシュヨイ」（H28・畑賀）／地域支え合い市ステーションやの屋（R2・矢野）
佐伯区	3	サロンド・ワーク彩（H28・河内南）／下五原助協皆（R2・湯来町）／ひだまり（R3・河内南）

資料：広島市主催イベント「「協同労働」取組事例発表会」（2022年3月24日）における広島市経済観光局雇用推進課資料より転載

⁵⁵ 安佐南区は、1980年／2015年比で124.3%増となっており、他区と比べても人口増加率が最も高い。一方、東区は1995年、安佐北区は2000年にピークを迎えた後、人口が減少傾向にある。詳しくは、広島市（2020）「世界に誇れる『まち』広島」人口ビジョン（令和2年改訂版）を参照。

i) GO郷・まつむね⁵⁶

協同労働の任意団体「GO郷・まつむね」は、安佐南区のなかの伴東地区を活動エリアとして2015年に設立された。現在の構成員（出資者）は13名（うち3名が女性、65歳以下1名）、代表理事は下田彰氏（1950年生まれ）である。活動拠点は、下田代表が自宅敷地内に建てた事務所。事業の総収入は、54万円（2017年度）、99万円（2018年度）、180万円（2019年度）、138万円（2020年度）と着実に推移している。また、この間の収支は5～10万円程度のわずかな黒字にとどまるが、赤字に転落したことはない。事業内容は、①生活困りごと支援事業（事業総収入の65%、2020年度）、②たまり場・サロン事業（同17%）、③環境保全事業（同18%）の大きく3つの柱がある。①の事業は、地域住民を対象に有料（おおよそ1,000円／人・時間）で困りごとの支援をするものである。庭や傾斜地の草刈り、樹木の剪定・伐採、家の大型荷物の片づけ、排水溝や雨どいの掃除、電気機器の取り替え、網戸の張替え、家の修繕、畑・農作業の手伝いなど、生活上の多様な困りごとを素早く支援する。2020年度の実績は、利用件数39件、対応したスタッフ延べ人数134名であった。②では、井戸端サロン、パソコンクラブ、小学生の宿題サロン、健康マーじゃん、カラオケ、健康体操、GO郷市場（農作物等の産直販売）などを事務所スペースで実施する。たまり場は、コーヒーとお茶菓子をつけて1回の利用が300円程度となっている。2020年度の実績は、コロナ禍の自粛により同事業が減少したが、それでも延べ参加者数530名と多い。③では、里山づ

くりや近隣の公園の指定管理業務を請ける。

GO郷・まつむねは、松宗という町内会をベースにして設立している。下田代表は、松宗町内会（約300世帯が加入）の会長経験者であり、設立時メンバー（6名）の多くが町内会の役員であった。町内会はお祭りなど年間行事が決まっており、意思決定や手続きのスピードが遅いため、新しい活動を始めるには制約が大きい。町内会の範囲を越えた地域の多様な課題解決にむけての新規事業創出は困難であった。2014年度からの協同労働モデル事業では地区別に勉強会を実施しており、それに参加した下田氏が発起人となり協同労働団体の設立に向けてメンバー集めを始めた。下田氏に誘われて設立準備会から参加した発足メンバーは今の団体の役職に就いている。柿本保氏は、町内会役員時に会計担当であったことから団体の事務局長に就く。また、一級建築士で建築系の会社にいたキャリアを活かし、困りごと支援事業での現場監督的な役割も担っている。副代表に就く伊藤秋範氏は職人的な便利屋のスキルがあり、柿本氏とペアで困りごと支援事業を回す。また、現役プロ演歌歌手という特技を生かし、サロン事業でカラオケ教室も実施している。このほか、当時の町内会長であった山田満氏、地域活動の経験豊富な光井信子氏がメンバーに加わり、サロン事業の運営を担当する。発足メンバーは、いずれも地域（伴地区）に関心をもつ住民であり、現役引退後も何かをしたい意欲のある人々といえる。当初は町内会の地縁にもとづく下田氏のコミュニティであったといえるが、協同労働という仕組み・規範を導入し、地域での生活

56 本項の執筆にあたって、協同労働GO郷・まつむねの下田彰氏（代表理事）に対するヒアリング（2022年3月8日）を実施した。

困りごと支援等の活動領域が定まったことで、テーマ型の実践コミュニティへと発展する。準備会から団体設立にかけては規約の制定等を通じてフォーマルな組織へと更に発展するが、初期段階では実験的な試みで失敗に寛容なプロジェクトチームの性格に近い。7年間の活動実績がありメンバーも増えて事業規模も拡大基調にあるGO郷・まつむねの場合、持続可能な組織として今では認められよう。この間、毎月定例会議を行い、年度末の収支報告とそのサマリーを欠かさずPDCAを回してきたことで、プロジェクトチームから持続性のあるフォーマルな事業体へと発展することができたものといえる。そこには下田代表をはじめとする発足メンバーのアントレプレナーシップがあった。

GO郷・まつむねは任意団体ではあるが、その経営の実態は中小企業（特に小規模事業者）のそれとあまり変わらないように見える。実のところ、下田代表は、現役引退前、小規模なソフトウェア会社を広島で経営していた。広島工業大学で機械を学び、大手ミシンメーカーの設計エンジニアとして長らく勤務し、ME化の波も越え、バブル崩壊を機にスピンオフ起業した経験を持つ。会社社長時代には、広島県中小企業家同友会に参加し、地域社会における中小企業の存在意義を認識する。また、同友会の勉強会において、「自主・民主・連帯」の精神や「知りあい、学びあい、助けあう」ことの重要性を実感する。下田氏のソフトウェア会社は後継者不在のため2014年に廃業するが、そこでの「失敗」と同友会からの学びは「協同労働」団体設立の理念に引き継がれていく。そして、こうした理念はGO郷・まつむねの団体運営は

もとより、近隣の町内会、さらには既成の協同組合にまで波及する。

安佐南区の伴東地区では、GO郷・まつむねの設立時（2015年）にもう一つ、「すまいるワーク」という協同労働団体が立ち上がっている。すまいるワークでは新築された集会所の掃除の担い手に悩んでいた自治会から清掃業務を有償で請け負うことで継続的な活動につなげ、併せてカフェサロン等を展開することで生きがい就労の場を作っている。下田氏は、すまいるワークの発起人と同時期に町内会長であった縁もあり、協同労働団体の設立過程において相互学習して進めることができた。また、下田氏は、2019年に設立した同じく伴地区を活動エリアとする「アグリアシストとも」にも構成メンバー（書記）として関わる。アグリアシストともは、伴地区の農業を持続させることを目的とし、人手不足による地域農業の困りごと（草刈り・芝刈り・田起こし・代かき・害虫駆除・農器具の点検など）を支援するために設立された。出資者が農業者およびJA組合員であり、JA広島市伴・大塚支店と業務提携している点が特徴的である。GO郷・まつむねの市場（産直販売）にはJAも参加し、すまいるワークも含め、伴地区の3団体は「協同労働」という共通の枠組みのもとで相互学習・相互支援をする関係にある。「協同労働」団体のネットワーキングが自発的に生じ、それが伴地区の既存組合を含む多様な組織や企業を巻き込んでいく。そうした連帯は、伴地区の象徴的な自然資源である「火山（ひやま：488m）」に向かい、火山伝説による神楽創作やロゴマーク制作など、広く住民の地域アイデンティティを再興する動きへと波及

している。

ii) びしゃもん台絆くらぶ⁵⁷

協同労働「びしゃもん台絆くらぶ」は、安佐南区の毘沙門台学区（団地）を活動エリアとして2019年に設立された。設立時の出資者は29名であったが、現在（2022年3月）は38名へと増加している（現在の出資金は75万円）。一緒に働く人は設立時29名であったが、現在は80名（出資しない人を含む）へと増加している。びしゃもん台絆くらぶの設立母体は、毘沙門台学区社会福祉協議会および毘沙門台町内会（団地造成1974年、2021年3月末人口3,141人）・第2町内会（同1979年、同2,427人）・東町内会（同1995年、同1,388人）の3町内会である。活動拠点は、団地内にある旧消防職員待機住宅（広島市が所有）の一画を無償で借りている。絆くらぶ代表の林裕氏は社会福祉協議会の会長であり、事務局の横平和美美氏もまた社協の事務局長を兼ねている。副代表の3名は、3町内会の会長を兼ねる。事業内容は、①生活困りごと支援事業、②生きがい就労支援事業、③付添い送迎サービス事業などである。①の事業は、網戸の張替えや庭木の剪定など暮らしのサポートと、高齢者向けの買い物や掃除などの生活支援。②は、住民が保有している資格を活用した事業（電気工事・水道工事・空調修理・リフォーム・相続相談・住まいの相談など）。③は、病院や買い物に付き添って福祉車両で送迎する移動サービス事業。事業の総収入は2019年度151万円、2020年度251万円、2021

年度（2月末まで）184万円と着実に推移している。取り扱いサービスの多くは30分で500円であるが、働いた人にその8割を分配し、残り2割を団体の運営費に充てるので、収支は常に黒字を維持している。

注目すべきはコロナ禍での事業拡大である。困りごと支援は対面接触の自粛により事業縮小となったが、「体操DVD」と「ドア楽」の新規販売がヒットして、依頼者数は208名（2019年度）から276名（2020年度）へと増加した。「体操DVD（1枚500円）」は、コロナ禍でのフレイル予防として自宅でいつでも体操できるツールであり、団地内の体操インストラクターに協力要請して製作した。「ドア楽」は、コロナ感染防止のニーズをとらえた、ドアノブを回さずに開けることのできるアイデア商品である。開発した株式会社サイトウミクロ（金型設計製作・プレス加工の中小企業）の役員が毘沙門台学区に住んでいたことが「ドア楽」販売協力の契機となっている。2021年度はさらに依頼者数が増えて316名となるが、それは新規で③の移動サービス事業を開始したことによる。パソコンやスマホが使えずにワクチンの予約が取れない高齢者に対して予約代行を行い、さらに接種会場まで車で付き添い送迎を行うサービスである。

毘沙門台団地は高低差120mの丘陵地を1974年以降開発して造成された郊外型住宅団地であり、急こう配が住民（特に高齢者）の移動に困難をもたらしている。また、郊外型住宅団地に共通する課題—団地住民の高齢化と人口減

⁵⁷ 本項の執筆にあたって、「びしゃもん台絆くらぶ」の代表・林裕氏（毘沙門台学区社会福祉協議会会長）および事務局・横平和美美氏（毘沙門台学区社会福祉協議会事務局長）に対するヒアリング（2022年3月7日）を実施した。

少、独居老人や老老介護の増加と脆弱な福祉施設、新興団地の新参住民・無関心世代との軋轢、家庭機能の外注化・家庭力の低下、町内会・自治会活動の弱体化、団地コミュニティ機能の低下なども有している。こうした課題に対して、毘沙門台では学区社会福祉協議会が2001年から多様な福祉のまちづくり活動を積み重ねてきた⁵⁸。その結果、2009年／2021年3月末比で人口・世帯数とも増加し、高齢化率34%にとどめ、町内会加入率82%の高水準を維持している。

しかしながら、さらに10年後のまちづくりプランを検討するにあたり、個人の善意に頼る無償ボランティアの限界や補助金依存の運営といった社協自体の抱える課題が明らかとなった。そこで、社協が運営してきたボランティアバンクの一部（生活支援領域）を分割し、有償ボランティア組織としてスピノフすることとした⁵⁹。それで設立されたのが協同労働「びしゃもん台絆くらぶ」である。ボランティアバンクではこれまで年間10数件の活動実績にとどまっていたが、協同労働では年間600件・200名超と団地住民の利用が増え、就労機会までも創出している。社協メンバーだけではなく町内会役員を巻き込んで設立されたことから、町内会との連携がすすみ、びしゃもん台絆くらぶの住民利用が広がったものといえる。また、そのことによって、町内会の新規加入や町内会活動の協力者が増えるなど相乗効果が生まれ

ており、町内会ひいては団地コミュニティの活性化に貢献している。広島市では前述したビジョンで小学校区を基本エリアとした地域コミュニティの将来像（市民主体のまちづくり）を掲げるが、そこでは地区社会福祉協議会と連合町内会との新たな協力体制（横串の連携体）が提案されている。毘沙門台学区の試みはその先進事例と捉えることができよう。ポイントは地区社協の改革にあり、「協同労働」という仕組みの導入が良薬となる点だ。広島市「協同労働」プラットフォーム（らぼーろひろしま）によって団体活動の事例は伝播するので、他地区においても社協事業の協同労働化が進むものと思われる⁶⁰。

（3）事例研究の分析結果—地域プラットフォーム形成モデル

以上、広島市の事例を見てきたが、本稿でいう「地域プラットフォーム」概念から分析していくと、いくつかの面白い事実を発見できる。一つには、地域コミュニティ団体（町内会）が「協同労働」という仕組みを導入することによって、停滞感のある活動を活性化することができた点である。「協同労働」を通じて、テーマ（地域課題）が明確になり、当該テーマに共感や関心を持った意欲的な住民が集まり、つながって共同学習が進められる。出資・経営・労働の全員参加ルールのような共通の枠組み・規範のもと、参加メンバーが対等な立場で対話し、当該テ

58 その活動は、毘沙門台学区社会福祉協議会が取りまとめた「福祉のまちづくりプラン検討報告書（2009年4月）」および「第二次福祉のまちづくりプラン（2019年4月）」に詳しい。

59 有償ボランティアの組織化にあたっては、株式会社、LLP、NPO法人、一般社団法人などと比較検討したうえで、協同労働（任意団体）とすることを決めた。いずれにしても、新しい組織を立ち上げるということは、ローリスクとはいえ、起業と同様のプロセスを踏んでいる。

60 2021年度、協同労働「牛田サポートネットほおずき」が設立された。同団体は、牛田学区社会福祉協議会が母体となっている。先発事例の「びしゃもん台絆くらぶ」に視察研修して、協同労働の仕組みや立上げ・運営について学んだという（牛田学区社会福祉協議会会長、兼、牛田サポートネットほおずき代表の木原政弘氏より）。

マを解決するアイデアが創発的に次々と生まれてくる。こうして、地域課題をテーマとする「COP（実践コミュニティ）」が形成される。地域課題は多様なため、多様なテーマのCOPが幾つも地域に生まれる。その時点では半インフォーマルであるが、自治体の支援制度の活用などを機にして計画性が伴い、参加メンバーの役割分担なども決まり、プロジェクトチーム型の組織が生まれる。テーマに応じたプロジェクトチーム型組織は、縦割りの地域コミュニティ団体に横串を刺し、新たなアクターとのつながりにより活動の幅を広げる。

二つには、「協同労働」団体の実践において、アントレプレナーシップ（起業活動）が見られた点である。ワーカーズコープのような地域プラットフォームの果たす役割が大きい。全国組織の大きな協同労働が、広島市の小学校区エリアで「小さな協同労働」団体の輩出と育成を支援している。その支援内容は、中小企業政策に見られる創業支援メニューと同様のものがあった。「小さな協同労働」は任意団体が多く、事業性も低いとなれば、持続性に欠けてしまう。そこから一步ステップアップして「小さな起業」となるには、アントレプレナーシップが必要となる。GO郷・まつむねのように、団体代表が元中小企業経営者で「経済民主化」運動（中小企業家同友会運動）の経験を持つといった事例（「協同労働」と「起業」の弁証法的統合）は珍しい。起業家によるアントレプレナーシップは、トップダウンによる専制的リーダーシップという型にはまりやすい。協同労働の全員参加ルールとは乖離してしまう。地域プラットフォームとしては、こうした矛盾を踏まえて、「小

さな協同労働」団体にアントレプレナーシップ教育の機会をもたせ、協同組合を含む多様なアソシエーション型組織の新設（起業）を後押しする必要がある。「労働者協同組合法」施行後に新しい労働者協同組合がどれほど誕生するかを見定めるうえでのポイントとなる。

三つ目には、広島市で誕生した28の団体において組織間のつながりが見られた点が挙げられる。それは今でこそ自発的なネットワークングとして一部見られるが、やはり初期はワーカーズコープが地域プラットフォームとして連結化する機会を意図的に作り出していることに拠る。GO郷・まつむねのようなロールモデルは、ワーカーズコープを介して伝播し、それが伴地区に集中した複数の団体設立へとつながっている。ワーカーズコープは専門コーディネーターの伴走支援を通じて、各団体の代表・構成員のキャラクターや活動内容の実態を十分に把握している。そのソフト情報にもとづき勉強会やシンポジウムを企画し、団体間ネットワークの基盤を用意する。広島の事例のユニークさは、ワーカーズコープが運営主体となるものの、全体の制度設計は広島市で行っている点にある。福祉関係の部署ではなく、経済観光局雇用推進課だ。アントレプレナーシップが同制度にビルトインされているのは、この自治体の政策方針が関係している。古い「共益」組織の限界性に対し、「協同労働」という仕組みの導入で、新しい協同組合を生み出し、そこから組合間連携（石田編著, 2021）を進め、地域に社会的連帯経済を広げる。そのために、広島市がプラットフォーム・ビルダーとなり、ワーカーズコープが地域プラットフォームとなって「公民共

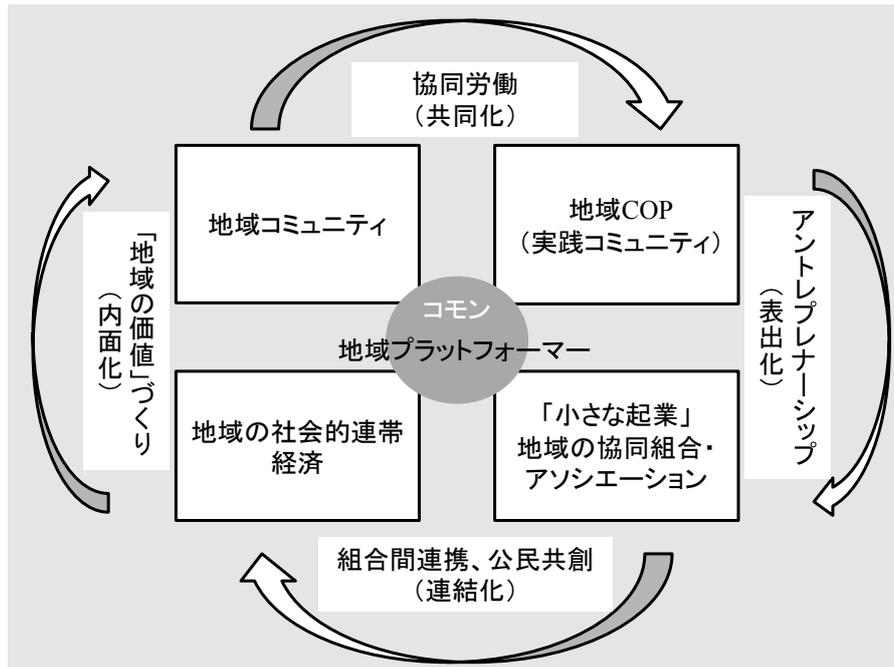
創」する。

四つ目は、最終的に住民の一人一人の地域に対するアイデンティティ形成に行きつくのだろうということだ。行政区で上から設定された区画（形式地域）において、人々は何を拠り所として地域づくりに関わるのか。テーマ型の地域COPは、すべての問題が解決されて、当該地域に課題（テーマ）がなくなれば、いずれ消滅する（現実的にはそのようなことはないだろうが）。そこで、「地域の価値（除本・佐無田，2020、佐無田，2020）」の「本源」的な部分、商業化されていない「真正性（オーセンティシティ）」に目を向ける。GO郷・まつむねの事例では、それが「火山」であった。佐無田（2020）によれば、「地域の価値」の「本源」的な部分は、その地域で人々が生きてきたことの積み重ねであり、資本主義的な生産様式で作り出すことのできない歴史や自然や社会と一体となった人々の知恵の結晶であり、過去からの継承こそが価値を高める。「価値ある本物」だという認識が、個人的意識を超えて、社会的に広く共通認識になっていく過程が必要とされる。社会的

に構築されたオーセンティシティに根ざすことによって、「意味づけ」を与えられた「地域の価値」は、個人的次元から社会的次元に移行し、より高い価値を発揮するという。地域プラットフォームでは、ネットワーキングにより、地域に社会的連帯経済を広げる。その条件があれば、「地域の価値」を社会的に構築することが可能となるだろう。ひいては、「協同労働」団体の活動に無関心であった地域住民および地域コミュニティまでに、「地域の価値」を再認識させ、内部化の局面に入ることができる。GO郷・まつむねにおいても、「火山」という「本源」的な価値が再認識されはじめた段階で、町内会エリアを超えた伴地区全域での参加者・利用者の増加が見て取れた。

こうして一つ目から四つ目までの条件を順次満たしていくと、地域における「小さな協同労働」団体および「小さな起業」を輩出する持続可能なエコシステムが構築される。広島の実例を少し抽象化すると、地域プラットフォームが形成されるプロセスをモデル化できる（図表6）。

図表6 地域プラットフォーム形成モデル



資料：筆者作成

5. おわりに—中小企業研究再考にむけて

本稿のように、「プラットフォーム」という概念から地域を見ると、これまでの研究で見落とされがちであった事象に気づき、事実発見を得やすくなる。「つながり」に着目として「個人」と社会構造(グラノヴェッター, 1998)を見るので、多様な主体が調査対象になる。人間生活そのものを総体として理解する観察的方法をとるので、「中小企業の社会学(寺岡, 2002、2018)」と言えるかもしれない。中小企業論のように、対象に規定された理論ならば、その拡張につながるだろう。近年のアントレプレナーシップ研究の隆盛は、概念接続の裾野の広さもあるが、ベンチャー、ユニコーン、エコシステム、社会、文化、ジェンダー、マイノリティの起業など、対象のレベルでの異質多元性にもよる(平野, 2020)。また、「プラットフォーム」研究では、

多様な主体の間にある関係性や隙間などの背景も調べるので、計量的な研究手法では解けない問題にも挑戦できる。今回、筆者は、「地域プラットフォーム」概念を用いることで、「協同労働」「小さな起業」の輩出現象に目をつけることが出来た。委託研究テーマ「中小企業の存在意義再考」にもかかわらず、「本稿(特に広島事例)は中小企業研究とはいえない」と激昂する読者がいるかもしれない。そこで最後に、本研究の含意と併せて、若干の釈明をしておこう。

委託研究テーマならば、アトキンソンによる「中小企業再編」論に対する批判的検討が期待される。大林(2022)によれば、日本中小企業研究における近年の論点としては、もう一つあり、それは「脱成長コミュニズム」論である。前者の論点に対しては、港(2021)など中小企業研究者がすでに論破している。一方、後者

に対する中小企業研究者からの反応は鈍い。斎藤（2020）では、気象変動危機という重要な問題を扱い、現代資本主義の中心課題である「経済成長」に対してオルタナティブな道筋、「脱成長コミュニズム」論を提起する。マーシャル「森の木の比喻」、ペンローズ「企業成長論」、ロビンソンや末松玄六「最適規模論」、フローレンスや佐藤芳雄「産業組織論、競争論（寡占的核－競争的周辺）」、スタインドル「小企業残存論」など、中小企業の存立条件論の前提には、やはり「経済成長」ならびに「規模の経済」が理論のベースにあった。したがって、「脱成長コミュニズム」論に対して、中小企業研究者は、「中小企業再編」論と同様、積極的に議論に加わることが求められる。大林（2022）は、「脱成長コミュニズム」論に対し、「マルクスが研究対象にした時代の資本主義と現代の資本主義が区別されておらず、また、経済主体としての大資本と小資本、大企業と小企業とが区別されていない」と批判する。また、本稿との関連では、「資本主義一般とは異なる現代の資本主義の内部においては、コミュニズムの担い手である「アソシエーション」の代表例とされる「ワーカーズコープ」と中小企業・自営業との間は断絶的ではなく、連続的な存在であり、共通性をも増大させている」という指摘がある。本稿で取り上げた事例研究では、中小企業組合と労働者協同組合との地続きを「地域の社会的連帯経済」として統一的に理解できることを示唆している。

まさに、「中小企業」とは、大企業に対する相対的な概念であり、また、歴史的な概念なのである。中小企業の存在は、現実の国民経済

システム、またそのなかで支配的な大企業との間の様々な関係を歴史的な現実として「統一的理解」することが前提となるべきである（三井, 1991）。さりとて、現実の中小企業に対する経営学的アプローチは、株式上場している大企業を対象とする経営学（一般経営学）を中小企業に適用するもので氾濫している。川上（2016）では、一般経営学の実質的な研究対象は総企業数の0.2%で、残りは「中小企業経営論」であるとし、その研究分野の体系を示す。ここでの問題の一つは、所有と経営の未分離な「生業」という企業概念の枠外にある存在の扱いである。かつての家内労働という層は、今のフリーランスという層として、現代の資本主義、デジタルエコノミーのもとで表出された。「自己雇用」という歴史性をもった現実のマジョリティな層について、企業のマネジメント・組織論に縛られた中小企業経営アプローチのみでは統一的理解に及ばない。もう一つは、中小企業経営論の体系に限ったことではないが、研究分野の専門化と研究者の分業がより進んでいる点である。中小企業研究再考の出発点は、現実の動きに呼応して、隣接分野の研究者との連携を図ることだろう。本稿で示した「地域プラットフォーム」モデルは、デジタルエコノミー下の巨大企業（プラットフォーム）と相対化させ、「協同労働」「小さな起業」を「自己雇用」の層として統一的理解する上での道具でありたい。その完成には道半ばであるが、いわゆる中小企業論から少し離れた周辺にこそ、中小企業研究の発展に資する事実発見があるとの含意は示せたであろう。

日本学術振興会産業構造・中小企業第118委員会は、その前身の時代を含めて80年以上にわたり、中小企業の研究と成果の公表に努めてきたが、2021年度末をもって解散した。これに伴い、商工総合研究所の委託研究も今回で最後となる。2022年4月、118委員会の事業と残余資産を引き継いで、一般社団法人中小企業

産学官連携センター（堀潔理事長、<https://www.jcarp.or.jp/>）が発足された。この新法人では、中小企業のための調査・研究の「プラットフォーム」となることが目指されている。本稿での実践的な含意は、この新法人でのこれからの活動に活かしていくということだ。

【参考文献】

- 芦田文夫（2021）『「資本」に対抗する民主主義－市場経済の制御と「アソシエーション」』本の泉社。
- 池田潔（2022）「中小企業研究の史的概観と新たな視点－中小企業ネットワークを疑似企業体として捉える」商工総合研究所『商工金融』第72巻第1号、pp.6-25。
- 飯盛義徳（2015）『地域づくりのプラットフォーム』学芸出版社。
- 磯部浩一（1985）「中小企業の組織化と運動」瀧澤菊太郎編集代表『日本の中小企業研究 第1巻<成果と課題>』有斐閣。
- 磯部浩一（1992）「中小企業の組織化と運動」中小企業事業団 中小企業研究所編『日本の中小企業研究 1980－1989 第1巻<成果と課題>』企業共済協会。
- 井上良一（2021）『社会的連帯経済への道』社会評論社。
- 石田正昭編著（2021）『これからの協同組合間連携』家の光協会。
- 今井賢一・國領二郎（1994）『プラットフォーム・ビジネス』情報通信総合研究所。
- 岩寄博論・佐々木康裕（2021）『パーパス－「意義化」する経済とその先』ニューズピックス。
- ウェンガー，E. マクダーモット，R. & スナイダー，W. M.（2002，原著2002）野村恭彦監訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社。
- 大澤真幸（2021）『新世紀のコミュニズムへ』NHK出版。
- 大高研道（2015）「社会的企業から地域の協同へ」佐藤一子編著『地域学習の創造－地域再生への学びを拓く』東京大学出版会、pp.127-151。
- （2021）「「労働者協同組合法と協同組合ネットワークの再構築－協同労働の地域的展開にむけて－」『協同組合研究誌にじ』No.676、pp.2-8。
- 大林弘道（2013）「中小企業の組織化・連携」中小企業総合研究機構編『日本の中小企業研究2000－2009 第1巻<成果と課題>』同友館。
- （2022）「日本中小企業研究における近年の二つの論点－「中小企業再編」論と「脱成長コミュニティ」論」『神奈川大学 経済貿易研究』第48号、pp.39-57。
- 岡田知弘（2019）『公共サービスの産業化と地方自治－「Society5.0」戦略下の自治体・地域経済』自治体研究社。
- 岡村信秀（2008）『生協と地域コミュニティー協同のネットワーク』日本経済評論社。
- オライリー，T.（2019，原著2019）山形浩生訳『WTF 経済』オライリー・ジャパン。
- 柏井宏之・樋口兼次・平山昇編（2020）『西暦二〇三〇年における協同組合－コロナ時代と社会的連帯経済への道－』社会評論社。
- 川上義明（2016）『中小企業経営研究のフロンティア』梓書院。
- 柄谷行人（2021）『ニュー・アソシエーション宣言』作品社。
- 北川太一（2008）『新時代の地域協同組合－教育文化活動がJAを変える』家の光協会。
- 黒川俊雄（1993）『いまなぜ労働者協同組合なのか』大月書店。
- グラノヴェッター，M.（1998，原著1974）渡辺深訳『転職－ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ書房。
- 國領二郎・野中郁次郎・片岡雅憲（2003）『ネットワーク社会の知識経営』NTT出版。
- 國領二郎・プラットフォームデザインラボ（2011）『創発経営のプラットフォーム－協働の情報基盤づく

- り』日本経済新聞出版。
- 斎藤幸平 (2020) 『人新世の「資本論」』 集英社新書。
 - 齋藤隼飛編 (2019) 『プラットフォーム新時代－ブロックチェーンか、協同組合か』 社会評論社。
 - 佐藤慶幸 (2002) 『NPOと市民社会－アソシエーション論の可能性』 有斐閣。
 - 佐無田光 (2020) 『「地域の価値」の地域政策論試論』 『地域経済学研究』 第38号、pp.43-59。
 - 白藤博行・岡田知弘・平岡和久 (2019) 『「自治体戦略2040構想」と地方自治』 自治体研究社。
 - シュナイダー, N. (2020, 原著2018) 月谷真紀訳 『ネクスト・シェア』 東洋経済新報社。
 - ズボフ, S. (2021, 原著2019) 野中香方子訳 『監視資本主義』 東洋経済新報社。
 - 全国中小企業団体中央会 (2016) 『平成28年版中小企業組合白書』。
 - 全国中小企業団体中央会 (2021) 『令和3年版中小企業組合白書』。
 - 立見淳哉・長尾謙吉・三浦純一編 (2021) 『社会連帯経済と都市－フランス・リアル』 ナカニシヤ出版。
 - 田中夏子 (2004) 『イタリア社会的経済の地域展開』 日本経済評論社。
 - 田中夏子 (2019) 『イタリアの社会的協同組合及びコミュニティ協同組合における一般利益とは何か』 『協同の発見』 323号、pp.62-71。
 - 田中秀樹編 (2017) 『協同の再発見－「小さな協同」の発展と協同組合の未来』 家の光協会。
 - 田畑稔 (2015) 『マルクスとアソシエーション (増補新版)』 新泉社。
 - 筒井徹 (2022) 『中小企業組合の新たな挑戦』 商工総合研究所。
 - 寺岡寛 (2002) 『中小企業の社会学』 信山社。
 - (2018) 『中小企業の経営社会学』 信山社。
 - 中川雄一郎・杉本貴志編 (2012) 『協同組合を学ぶ』 日本経済評論社。
 - 中村剛治郎 (2004) 『地域政治経済学』 有斐閣。
 - 長山宗広 (2012) 『日本のスピノフ・ベンチャー創出論－新しい産業集積と実践コミュニティを事例とする実証研究』 同友館。
 - (2016a) 「東京圏におけるグローバル企業発のスピノフ・ベンチャー叢生－大手電機メーカーの事例を中心に」 『日本中小企業学会論集35』 同友館、pp.148-160。
 - (2016b) 「医工連携による地域イノベーション」 『商工金融』 第66巻第8号、pp.5-25。
 - (2019a) 「現代応用経済学科ラボラトリーの創設と1年目の歩み」 駒澤大学経済学部編 『駒澤大学経済学部現代応用経済学科10周年記念論集』、pp.18-32。
 - (2019b) 「新しい創業支援ステージにおける地域金融機関の役割：創業機運醸成とコミュニティビジネス創出の地域プラットフォーム」 全国信用組合中央協会 『しんくみ』 第66巻第12号、pp.4-9。
 - (2020a) 「現代起業論の基本問題」 百田義治編著 『現代経営学の基本問題』 中央経済社、pp.64-76。
 - (2020b) 「神奈川県鎌倉におけるアントレプレナーシップ促進の地域プラットフォーム」 長山宗広編著 『先進事例で学ぶ地域経済論×中小企業論』 ミネルヴァ書房、pp.231-259。
 - (2021a) 「巨大都市東京の小規模事業者－フリーランスの存立基盤に関する一考察－」 中小企業研究センター 『公益社団法人中小企業研究センター年報2020』 pp.17-39。
 - (2021b) 「アントレプレナーシップを促す地域プラットフォーム」 日本政策金融公庫総合研究所 『日本政策金融公庫論集』 第53号、pp.21-53。
 - (2022) 「自治体による創業支援と地域活性化」 後藤・安田記念東京都市研究所 『都市問題』 vol.113、pp.63-73。
 - 長山宗広編著 (2020) 『先進事例で学ぶ地域経済論×中小企業論』 ミネルヴァ書房。
 - 西澤昭夫・忽那憲治・樋原伸彦・佐分利応貴・若林直樹・金井一頼 (2012) 『ハイテク産業を創る地域エコシステム』 有斐閣。
 - 日本労働者協同組合連合会編 (2022) 『〈必要〉から始める仕事おこし－協同労働の可能性』 岩波ブックレットNo.1059。
 - 根来龍之 (2017) 『プラットフォームの教科書』 日経BP社。
 - 野中郁次郎・勝見明 (2020) 『共感経営』 日本経済新聞出版。
 - 早尻正宏・守友裕一 (2021) 『地域の再生と多元的経済－イギリスのサードセクターと社会的企業に学ぶ』 北海学園大学出版会。
 - パーカー, G. G., アルスタイン, M. W. & チョーダリー S. P. (2018, 原著2016) 妹尾堅一郎・渡部典子訳 『プラッ

- トフォーム・レポリユーション』ダイヤモンド社。
- 樋口兼次(2020)『日本の労働者生産協同組合のあゆみ』時潮社。
 - 樋口美雄／労働政策研究・研究機構編(2021)『コロナ禍における個人と企業の変容』慶應義塾大学出版会。
 - 平野哲也(2020)「アントレプレナーシップの概念の方法学—多様性と価値をめぐる方法論的探究」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第46号、pp.69-92。
 - 広井良典編著／日本労働者協同組合(ワーカーズコープ) 連合会監修(2011)『協同で仕事をおこす—社会を変える生き方・働き方』コモンズ。
 - 廣田裕之(2016)『社会的連帯経済入門』集広舎。
 - ピンク, D. (2002, 原著2001) 池村千秋訳『フリーエージェント社会の到来』ダイヤモンド社。
 - 藤井敦史・原田晃樹・大高研道編著(2013)『闘う社会的企業—コミュニティ・エンパワーメントの担い手』勁草書房。
 - 藤井敦史編著(2022)『地域で社会のつながりをつくり直す社会的連帯経済』彩流社。
 - プラハラード, C. K. (2013, 原著2004) 一條和生・有賀裕子訳『コ・イノベーション経営—価値共創の未来に向けて』東洋経済新報社。
 - 古川浩一(1992)「中小企業の組織化と運動」中小企業総合研究機構編『日本の中小企業研究1990—1999 第1巻<成果と課題>』同友館。
 - ペストフ, V. (2000, 原著1998) 藤田暁男・石塚秀雄・的場信樹・川口清史・北島健一訳『福祉社会と市民民主主義—協同組合と社会的企業の役割』日本経済評論社。
 - ボッツマン, R. R.&ロジャース, R. (2016, 原著2010) 小林弘人監訳『シェア』NHK出版。
 - ボルザガ, C.&ドゥフルニ, J.編(2004, 原著2001) 内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳『社会的企業—雇用・福祉のEUサードセクター』日本経済評論社。
 - 堀潔(2021)「平成時代の組織化に見る現代の到達点と課題」全国中小企業団体中央会『中小企業組合制度史』pp.85-94。
 - 松岡公明(2015)「協同組合とプラットフォーム」現代公益学会編『東日本大震災後の協同組合と公益の課題』文真堂、pp.15-34。
 - 松本雄一(2019)『実践共同体の学習』白桃書房。
 - 三井逸友(1991)『現代経済と中小企業』青木書店
 - 三井逸友編著(2005)『地域インキュベーションと産業集積・企業間連携—起業家形成と地域イノベーションシステムの国際比較』御茶の水書房。
 - 港徹雄(2021)「中小企業は経済成長の足かせか?—アトキンソン「説」の考察」『商工金融』第71巻第1号、pp.7-17。
 - モザド, A.&ジョンソン, N. L. (2018, 原著2016)『プラットフォーム革命』英治出版。
 - 柳澤敏勝(2021)「コロナ禍における社会的連帯経済の価値」『社会運動』441号、pp.59-67。
 - 山本貢(2003)『中小企業組合の再生—組織活性化の理論と実践』中央経済社。
 - 除本理史・佐無田光(2020)『きみのまちに未来はあるか?』岩波ジュニア新書。
 - Pestoff, V. (1992) Cooperative Social Services-an Alternative to Privatization. *Journal of Consumer Policy*, 15, 21-45.
 - Spigel, B. (2017) The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (1), 49-72.
 - Spigel, B., & Harrison, R. (2018) Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12 (1), 151-168.

中小企業のデジタルトランスフォーメーション —事例にみる中小企業のDX推進—

江口 政 宏
(商工総合研究所)
(調査研究室長)

< 要 旨 >

- DXは、①デジタイゼーション、②デジタライゼーション、③デジタルトランスフォーメーション（狭義のDX）3つの段階に分けることができる。中小企業のDXは「デジタル化・見える化」を通じた「事業活動の改善」と「新たな製品やサービスの導入」に集約される。
- デジタイゼーション、デジタライゼーションの組織内のデータ活用とツールの利用度合いを企業規模別にみると、いずれも中小企業は大企業より遅れている。DXへの取り組みについても同様である。なお、規模の大きい企業では巨大企業とそれ以下の規模間格差も大きい。
- 中小企業のDX推進の阻害要因として、専門人材の不足が挙げられる。自己啓発頼みの育成方針と外部のITサービスの利用が少ないことが問題を深刻にしている。推進上の問題としては、具体的なビジョンやロードマップが描けていないことが挙げられる。
- DX推進の手順は、A. 経営戦略・ビジョンを策定する→B. 組織成員が経営戦略・ビジョンを理解し具体的イメージを構築する→C. 経営戦略やビジョンが実現できるようITシステムを構築する、の順となる。
- DX推進のため、中小企業においては経営資源の制約を克服する必要がある。DXを実践している中小企業の実例からは（イ）経営戦略・ビジョンを絞り込むこと、（ロ）極力システム開発の負担をかけない推進方法を選択肢とすること、（ハ）クラウドサービスを積極的に利用すること、が有効である。また、経営者はリーダーシップを発揮してDXへのサポート姿勢を持つことが求められる。IT担当者は要件定義を重視するとともにシステムのレガシー化を回避するよう努める必要がある。

目次

はじめに	(1) DX推進の必要事項
1 DXで何を行うか	(2) 推進の手順
1.1 DXの定義	4 事例にみる中小企業のDX推進
1.2 DXの段階	4.1 DXを実践する中小企業の事例
1.3 中小企業が取り組むDXのイメージ	事例1 株式会社 かね徳
2 DXはどの程度行われているか	事例2 株式会社 スタックス
2.1 中小企業のデジタル化の実施状況	事例3 有限会社 川田製作所
(1) デジタイゼーションとデジタルライ ゼーション	事例4 株式会社 ミトリ
(2) 組織内のデータ活用とツールの利用	4.2 中小企業のDX推進のポイント
2.2 DXへの取組状況	(1) 経営資源の制約をどう克服するか
(1) 米国より遅れるDXへの取組	(2) 中小企業の経営者とIT担当者に求め られるもの
(2) DX推進の阻害要因と強化のポイント	(3) レガシー化の回避
2.3 IT人材の確保と育成	おわりに
3 DXをどのように推進するか	参考文献
3.1 条件整備と着手	

はじめに

デジタルトランスフォーメーション（Digital Transformation、以下DXと略）は単なるIT化を意味するものではない。ITを使ってどのように業務やビジネスモデルを変革していくかが問われるものである。従って、個々の企業がDXにどのように取り組むかは企業の将来に大きな影響を与える。

DXという業務やビジネスモデルの変革を進めるにあたっては、変革への構想がどの程度具体的か、実行への意志がどの程度強いかが重要である。ただ、そこにはITが介在するため、企業が保有するIT装備と従業員のITスキルの程度に左右されるという側面がある。こうしたIT対応能力は、IT投資や人材に投入する費用、

企業の規模、経営体力、DXへの取組姿勢に応じて差が生じてくる。

このように考えると、DXの成否は、個々の企業がITを使って「何をどう変えるのか」という意志と、企業のIT対応能力という複合的要因により決まるといえよう。IT対応能力が未成熟な状況は「何をどう変えるのか」という意志の制約条件となる。

特に中小企業では情報の共有・連携が部署内にとどまり、IT人材が不足している企業が少なくない。インダストリー 4.0（Industry4.0）やソサエティ 5.0（Society5.0）といった企業間で情報の自在なやり取りが可能な経済社会を視野に入れてDXを論じることは、少なくとも中小企業では現実的ではない。

以上から、中小企業のDX推進は一気に進展

するものではなく、IT化の推進と同時並行的に進行するものになると考えられる。企業のIT化は部署内、部署間、企業間の情報共有といった段階的なステージを経るものと考えられるので、DXも段階的に進むことになるだろう。このような視点から、本稿では中小企業のIT化の現状と問題点、今後のIT化の進展を展望したうえで、DXの「段階的な」推進のあり方を論じる。

1 DXで何を行うか

1.1 DXの定義

DXという概念を明らかにしておこう。経済産業省（2018）では、DXを「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。より具体性を持った定義として、IT専門調査会社のIDC Japan社は「企業が外部エコシステム¹（顧客、市場）の破壊的な変化に対応しつつ、内部エコシステム（組織、文化、従業員）の変革を牽引しながら、第3のプラットフォーム²（クラウド、モビリティ、ビッグデータ／アナリティクス、ソー

シャル技術）を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネス・モデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンス³の変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること」としている⁴。この定義はソーシャル技術⁵の利用を前提としている点でインダストリー 4.0⁶を、ネットとリアルの両面を意識している点でソサエティ 5.0⁷を視野に入れた定義である。未実現の社会を先取りした概念であることには注意を要する。

1.2 DXの段階

「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会」（2020）によると、DXはその前段階を含め3つの段階に分けることができるとしている。① デジタイゼーション（Digitization）、② デジタライゼーション（Digitalization）、及び③ デジタルトランスフォーメーションである。

①のデジタイゼーションは、業務面ではアナログデータ・物理データをデジタルデータに変換することで、紙の帳簿を電子帳簿にすることなど紙文書の電子化が代表的である。取り扱う製品（サービスを含む）に関してはデジタル製品、すなわちデジタル情報を媒介して機能する製品となる。②のデジタライゼーションは、業

1 企業や顧客など多くの要素が集結し分業と協業により相互依存的な関係を構築するシステム。要素間の影響は他の要素からの直接のものもあれば、多要素間の相互作用を通じた間接的なものもある。ビジネスにおけるこうした状態を生態系になぞらえたもの。

2 IDC提唱の概念。ちなみに第1のプラットフォームはメインフレームと端末、第2のプラットフォームはクライアントサーバシステム（コンピュータをサーバ（機能や情報を提供）とクライアント（利用者が操作する）に分けて運用するシステム）。

3 顧客が製品やサービスを利用した際に感じる心理的・感覚的価値のこと。

4 デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会（2018）。

5 インターネットの不特定多数のユーザーが他のユーザーとつながりをもって情報のやり取りを行うための技術。

6 水力・蒸気機関を活用した機械製造設備が導入された第1次産業革命、石油と電力を活用した大量生産が始まった第2次産業革命、IT技術を活用し出した第3次産業革命に続く第4次産業革命を意味する。スマート工場を中心としたエコシステムの構築が典型で、人間、機械、その他の企業資源が互いに通信することで、各製品がいつ製造されたか、そしてどこに納品されるべきかといった情報を共有し、製造プロセスをより円滑なものにすること、さらに既存のバリューチェーンの変革や新たなビジネスモデルの構築をもたらすことを目的とする（総務省（2018））。

7 狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）に続く、新たな社会を指すもので、サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会とされる（内閣府HP）。

務面では個別業務・プロセスのデジタル化である。データの手入力を自動入力にすることなどがあてはまる。この段階では製品のデジタル情報を活かしてデジタルサービスの付加が図られる⁸。アナログデータ・物理データのデジタルデータへの置き換えによりその処理の仕方も変化するので、①②は別個の段階ではなく同時進行的なものと考えられる。また、モノのインターネットであるIoTは②が高度に発達した段階といえる。しかし、これによって業務やビジネスモデルの変革が自動的にもたらされるものではない⁹。①②の段階は、本来の意味でのDXではなく、その前段階である。なお、デジタル化やデジタルライゼーションの基盤となるITプラットフォームは前述IDC Japan社のいう第1のプラットフォーム（メインフレームと端末）、第2のプラットフォーム（クライアントサーバシステム）を中心としつつ、クラウドなど第3のプラットフォームの要素も一部含む段階とみなすことができよう。

③のデジタルトランスフォーメーションでは全社的な業務・プロセスのデジタル化のもとで業務やビジネスモデルの変革が志向される。変革のプロセスが包含されることで本来の意味でのDXとなる。DXの本質は「業務にデジタルを導入することでなく、今後のデジタル化に合わせ、業務自体を改善すること¹⁰」であることから、業務にデジタル技術を導入するデジタル化やデジタルライゼーションと異なり、デジタル技術に業務を適合させる、言い換えれ

ばデジタル技術に合わせて業務を新たに構築し直す別次元の段階である。デジタル化やデジタルライゼーションが全社的に実現していることを前提に、それに合わせて業務を変革することになる。また、インフラとしてのITプラットフォームは第3のプラットフォームの4要素（クラウド、モビリティ、ビッグデータ／アナリティクス、ソーシャル技術）の全てまたはいずれかが有効に使えるよう整備された段階にある。

このように厳密な意味では③のみがDXである。ただ、①②にも③の萌芽が見られる場合もある。本稿では③を狭義のDXとし、①②の段階であっても単純なデジタル化、デジタルライゼーションを超えて1.3で触れるような具体的内容において企業に業務やビジネスモデルの変革によるプラスの影響が部分的にでも生じている取組は、広義のDXとして論じる。

1.3 中小企業が取り組むDXのイメージ

上記の定義や段階からはDXの具体像はそれほど明確にイメージできない。そこで中小企業が取り組むDXの具体的な内容を考えてみよう。情報処理推進機構（2021）は中小製造業のDX推進における取組観点として、①人材の育成・確保、②生産活動の見える化、③見える化で獲得した情報を活用した生産活動の改善、④社内部門の連携、⑤社外資源の活用、⑥他の生産業者との連携、⑦デジタル化や見える化の製品への展開の7項目を挙げている（図表1）。

これらの項目は製造業を念頭に置いたもので

8 例えばPCの遠隔操作によるメンテナンスのサービスなど。

9 デジタル化、デジタルライゼーションの段階では、デジタル化による業務の合理化やミス削減、製品の小型化や高性能化の達成などが主な効果である。

10 情報処理推進機構「DX白書2021」P43。

あるが、「生産」を「事業」に読み替え、「製品」のなかにサービスを含むとすれば製造業に限らず中小企業に普遍的なDXの具体的取組とみることができ、イメージの構築に役立つ。①②④⑤⑥はDXの「手段」と位置付けることができる。

残りの③⑦はDXの実践と位置付けられる。中小企業全般に当てはまる内容として言い換えると、「デジタル化・見える化」を通じた「事業活動の改善」と「新たな製品やサービスの導入」に集約される。

図表1 中小製造業のDX推進における取組観点

①人材の育成・確保
②生産活動の見える化
③見える化で獲得した情報を活用した生産活動の改善
④社内部門の連携
⑤社外資源の活用
⑥他の生産業者との連携
⑦デジタル化や見える化の製品への展開

(資料) 情報処理推進機構「中小規模製造業の製造分野におけるデジタルトランスフォーメーション (DX) 推進のためのガイド 製造分野のDX事例集」

DXの取り組みを既に始めている企業がDXの取り組みで重視している点について日本能率協会「日本企業の経営課題2021」でみると¹¹(複数回答)、「既存の商品・サービス・事業の付加価値向上」91.4%、「営業・マーケティングプロセスの効率化・高度化」87.6%、「人材・組織マネジメントの効率化・高度化」86.7%、「生産プロセスの効率化・高度化」85.0%、「新商品・新サービス・新事業の開発」81.6%、「人材採用の効率化・高度化」77.3%、「抜本的な事業構造の変革」74.4%、「研究・開発プロセスの効率化・高度化」70.5%、「購買・調達プロセスの効率化・高度化」70.1%となっている。具体的項目として、企業活動における販売や人事マネジメントプロセスの効率化・高度化、デジタル技術を活用した新製品や新事業開発の取

組が多く、研究開発や購買調達がこれに次いでいる。

このように、現時点で成果が出ているDX項目は販売や組織運営を中心とするプロセスの効率化である。情報処理推進機構「デジタル・トランスフォーメーション (DX) 推進に向けた企業とIT人材の実態調査」(2020)によると、DX推進で先行する大企業¹²において「成果あり」とする割合は「業務の効率化による生産性向上」が38.3%と最も高く、「既存製品・サービスの高付加価値化」の17.6%、「新規製品・サービスの創出」の14.5%、「企業文化や組織マインドの根本的な改革」の11.7%、「現在のビジネスモデルの根本的な改革」の7.6%を大きく上回っている。

これらの結果は、DXを業務の効率化を目指

11 「非常に重視している」「重視している」「やや重視している」「あまり重視していない」「重視していない」「まったく重視していない」の6者択一のうち前3者の割合。

12 従業員規模1,001名以上の企業が調査対象。

すことから始めることがDXを軌道に乗せるための有効な手段になりうることを示唆している。

2 DXはどの程度行われているか

2.1 中小企業のデジタル化の実施状況

(1) デジタイゼーションとデジタルイゼーション

1.2で述べたように、デジタイゼーションとデジタルイゼーションはプロセスや商品・サービスのデジタル化でありDXの前段階である。これがどの程度進んでいるかをみることで、DXへの対応能力がわかる。日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2021」を使って、中小企業のデジタル化を大企業との対比でみてみよう。以下、同報告書のデータからの引用では、中小企業は売上高100億円未満の企業、大企業は同1000億円以上1兆円未満の企業とする¹³。

中小企業におけるデジタル化の実施状況を実施中、検討中、未実施に分けてみると(図表2)、プロセスのデジタル化は実施中23.8%、検討中28.5%、未実施47.6%で、商品・サービスのデジタル化は実施中18.1%、検討中19.9%、未実施61.9%と、プロセスのデジタル化がやや先行している。実施中の割合はプロセス、商品・サ

ービスのデジタル化いずれも2割程度にとどまり、中小企業でデジタイゼーション・デジタルイゼーションが浸透しているとはいえない。

一方、大企業ではプロセスのデジタル化が実施中55.5%、検討中32.4%、未実施12.2%で、商品・サービスのデジタル化が実施中38.9%、検討中28.4%、未実施32.8%である。プロセス、商品・サービスのいずれも実施中と検討中の割合が中小企業より高く、DXに進む条件が中小企業より整っている¹⁴。プロセスのデジタル化が先行しているのは中小企業と同様である。

プロセスのデジタル化と商品・サービスのデジタル化を組み合わせた実施状況を見ると(図表2)、中小企業・大企業いずれも実施状況にある程度相関関係がみられる。中小企業ではプロセスのデジタル化と商品・サービスのデジタル化を「いずれも実施中」とする割合が12.8%、「実施中または検討中」が21.0%（「いずれも実施中」は除外。うち「いずれも検討中」が13.2%）、「いずれも未実施」が43.4%である。一方大企業では「いずれも実施中」が33.2%、「実施中または検討中」が31.9%（「いずれも実施中」は除外した数値。「いずれも検討中」が16.6%）、「いずれも未実施」が10.0%で、ここでも大企業のデジタル化が進んでいることが示される。

13 同報告書では売上高1兆円以上の企業の集計もあるがサンプル数が50程度と少ないので以下の図表では示さないが、この規模を「巨大企業」として適宜本文で補足的に触れることとする。

14 巨大企業では実施割合がプロセスのデジタル化で79.6%、商品・サービスのデジタル化で68.5%と、大企業より更に高い。

図表2 売上高規模別デジタル化の進行状況

売上高100億円未満 (n=281)

(%)

		プロセスのデジタル化			
		未実施	検討中	実施中	計
商品・サービスのデジタル化	実施中	1.4	3.9	12.8	18.1
	検討中	2.8	13.2	3.9	19.9
	未実施	43.4	11.4	7.1	61.9
	計	47.6	28.5	23.8	100.0

売上高1000億円～1兆円未満 (n=229)

(%)

		プロセスのデジタル化			
		未実施	検討中	実施中	計
商品・サービスのデジタル化	実施中	1.3	4.4	33.2	38.9
	検討中	0.9	16.6	10.9	28.4
	未実施	10.0	11.4	11.4	32.8
	計	12.2	32.4	55.5	100.0

(資料) 日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2021」

プロセスのデジタル化や商品・サービスのデジタル化を既に手掛けている企業においてはその実施レベルが問題となる。前出「企業IT動向調査報告書 2021」ではそれぞれのデジタル化の段階を「単純自動化」「高度化」「創造・革新」に分け(図表3)、企業に自社がどの段階に

当てはまるかを尋ねている。このうち「単純自動化」はデジタイゼーションと概ね一致し、「高度化」はデジタライゼーションに近い内容といえる。いずれもビジネスモデルの変革等に至っておらず、DXより前の段階である。「創造・革新」はDXの段階といえる。

図表3 デジタル化の段階

	商品・サービスのデジタル化	プロセスのデジタル化
単純自動化	ネットショップやWebチャネルによる顧客へのサービスの自動化等	RPAなどのツール活用による単純作業、手作業の自動化等
高度化	既存商品のIoT化やAI搭載、データアナリティクスを活用した既存サービスの高度化等	AI、アナリティクス、IoTなどの最新技術を活用した既存業務プロセスの自動化・高度化・改革等
創造・革新	AI、データアナリティクス、IoTなどの最新技術を活用しないと存在しなかった新規商品・サービスの創造等	AI、アナリティクス、IoTなどの最新技術を活用しないと実現できなかったこれまでにない業務革新(業務をなくす、これまでできなかった管理やプロセスの創造)等

(資料) 日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2021」

商品・サービスのデジタル化とプロセスのデジタル化の実施レベルを売上高規模別にみると(図表4)、いずれも中小企業で「単純自動化」の割合が高く、大企業では「高度化」の割合が相対的に高い。デジタル化の観点では中小企業はデジタイゼーションにとどまり、デジタル

イゼーションまで進んでいない。

一方、DXの段階に相当する「創造・革新」に至っている割合は商品・サービスのデジタル化で中小企業が12.1%、大企業が10.4%、プロセスのデジタル化は中小企業が5.4%、大企業が2.5%と小幅ながら中小企業の方が高い。デ

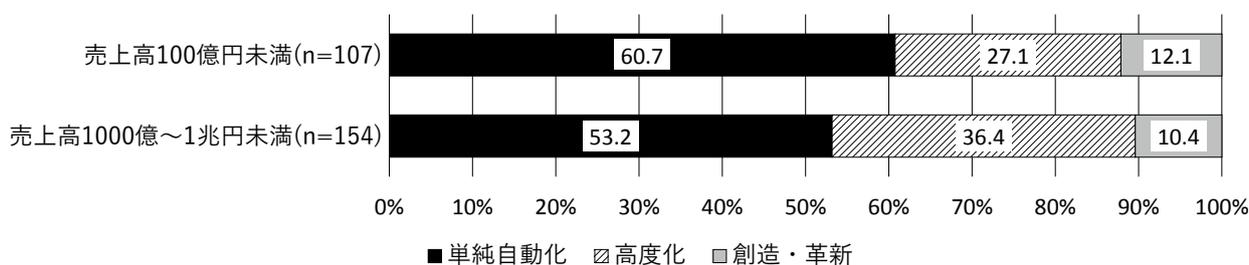
デジタル化の比較的進んでいる大企業でもDXの段階に到達している企業が少数派であるなかで、中小企業においてDXを成し遂げている企業が一定数存在することが示される。

なお、売上高1兆円以上の巨大企業では、商品・サービスのデジタル化では「単純自動化」が34.0%、「高度化」が54.0%、「創造・革新」

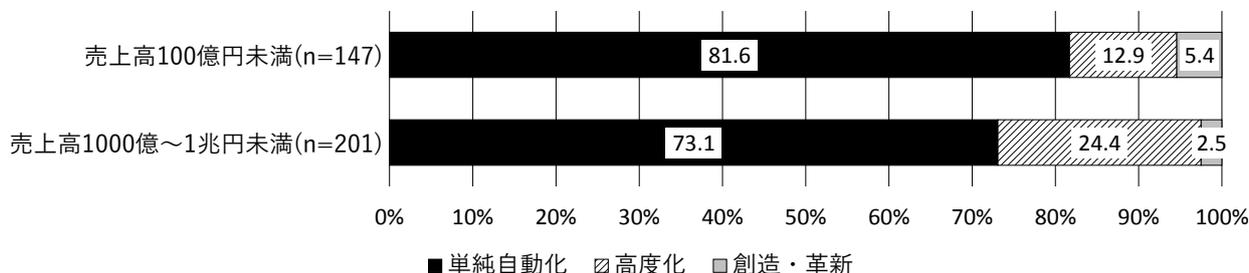
が12.0%、プロセスのデジタル化では「単純自動化」が51.9%、「高度化」が46.3%、「創造・革新」が1.9%で、大企業と比べて「創造・革新」に割合は同水準ながら、「高度化」の割合は大幅に上回っている。デジタル化における巨大企業と大企業の差は大企業と中小企業の差より大きい。

図表4 売上高規模別商品・サービスのデジタル化とプロセスのデジタル化の実施レベル

商品・サービスのデジタル化



プロセスのデジタル化



(資料) 日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2021」

以上のデータからは3つのことが観察される。一つは巨大企業との比較であれば中小企業と大企業のデジタル化の差はそれほど大きくないことである。見方を変えれば巨大企業のデジタル化が突出して先行しており、デジタル格差は巨大企業とそれ以外で際立っていることを示す。

二つめとして、デジタル化で大きく先行する

巨大企業においてもそれをDXに結び付けるには至っていないことである。これはデジタル化の進展が必然的にDXに結びつくとは限らないことを示す。

三つめとして、全体としてDX水準に達している企業が少ないなかで、中小企業では「創造・革新」の割合が大企業や巨大企業をやや上回っていることである。中小企業固有の取組が背

後にある可能性を示唆する。

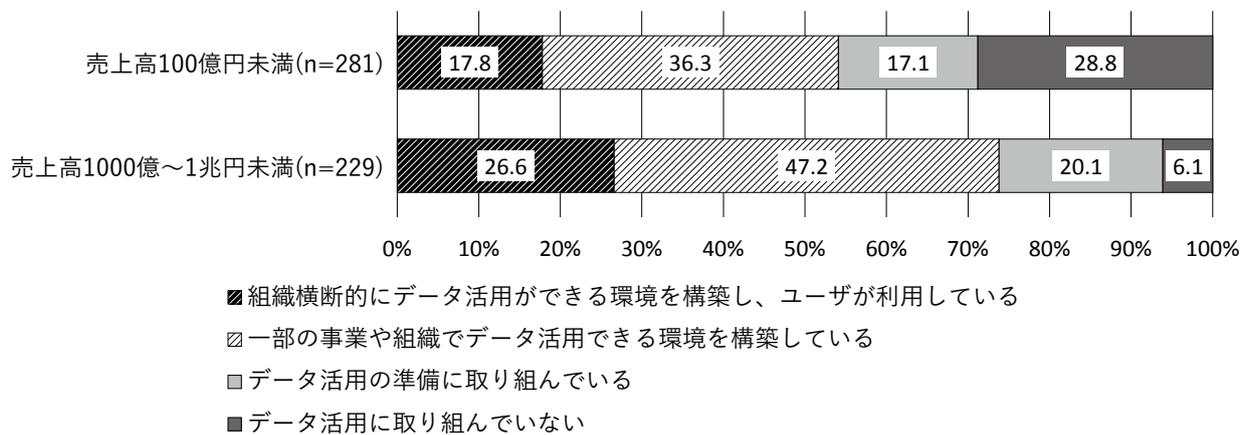
(2) 組織内のデータ活用とツールの利用

データの活用が各個人にとどまっているか、部署内で共有・活用されるか、或いは部署間で共有・活用されるかは、デジタルイゼーションにおいて業務の効率性を、DXではその成否を左右する。

データを組織内でどの程度活用しているかを売上高規模別にみると（図表5）、中小企業では「データ活用に取り組んでいない」が28.8%を占めた。活用に取り組んでいる企業でも「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築し、ユーザが利用している」「一部の事業や組織でデータ活用できる環境を構築している」「データ活用の準備に取り組んでいる」の割合が大企業

を下回っている。ただ、大企業でも「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築し、ユーザが利用している」の割合は26.6%にとどまり、「一部の事業や組織でデータ活用できる環境を構築している」は47.2%と、企業内部で部署の垣根を超えてデータを自在に使用できる状況とは言い難い。巨大企業でも「組織横断的にデータ活用ができる環境を構築し、ユーザが利用している」が20.4%、「一部の事業や組織でデータ活用できる環境を構築している」が53.7%と大企業と大きな違いはない。中小企業や大企業に比べ格段にデジタル化が進んでいる巨大企業でも社内の部署間の情報連携は容易でないことは、組織の大きさがDXの制約条件となっていることを窺わせる。

図表5 売上高規模別データ活用状況



（資料）日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2021」

企業内のデータ連携方法を売上高規模別にみると（図表6）、中小企業では「一部のデータは自動的にデータ連携されているが、一部は運用者がデータ連携作業を行っている」の割合が

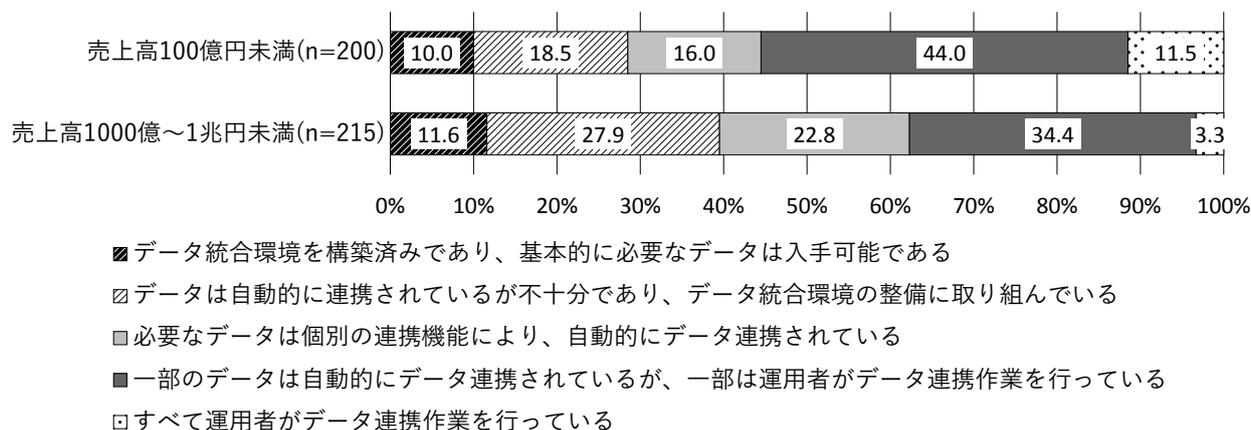
44.0%と最も高い。「データ統合環境を構築済みであり、基本的に必要なデータは入手可能である」「データは自動的に連携されているが不十分であり、データ統合環境の整備に取り組ん

ている」はデータ連携が概ねできているとみられるが、その合計は28.5%と3割に満たない。「必要なデータは個別の連携機能により、自動的にデータ連携されている」も16.0%にとどまる。

大企業は中小企業よりも相対的にデータ連携が進んでいるものの、「一部のデータは自動的にデータ連携されているが、一部は運用者がデータ連携作業を行っている」が最も多い（34.4

%）など、連携が十分進んでいるとはいえない。なお、巨大企業は「データは自動的に連携されているが不十分であり、データ統合環境の整備に取り組んでいる」が45.3%と最も多く、「データ統合環境を構築済みであり、基本的に必要なデータは入手可能である」7.5%と合わせ5割以上でデータ連携はある程度できている。ただ、それでもデータの完全統合には至らない状況が見て取れる。

図表6 売上高規模別企業内のデータ連携方法



(資料) 日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2021」

部署間の横断的なデータ活用的手段として統合管理ツールがある。統合管理ツールを用いると部署間で共通するシステムを使用するため、接続に費やすコストがかからなくなるメリットがある。統合管理ツールの活用状況を売上高規模別にみると（図表7）、中小企業では「従来から実施」「新たに実施」を合わせて14.3%に過ぎず、同37.5%の大企業との差は大きい。巨大企業は「従来から実施」が44.4%、「新たに実施」が24.1%と計70%近い企業が活用してお

り、大企業より一段と統合管理ツールの活用が進んでいる。

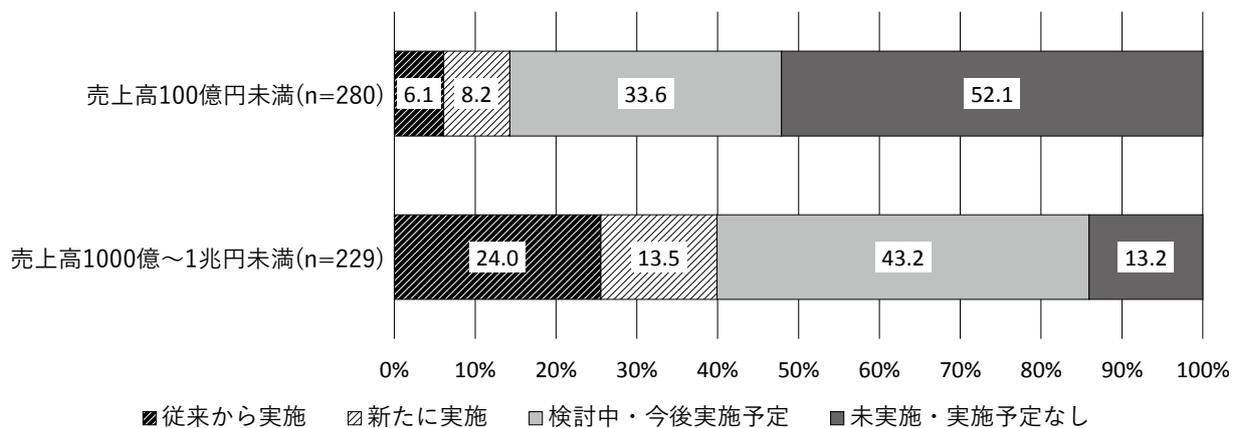
しかし、巨大企業、大企業とも統合管理ツールを導入している割に、前掲図表5の通り組織横断的なデータの活用の度合は低い。統合管理ツールを導入してもそれを使いこなさきれない、或いは統合管理ツールが組織全体をカバーできていないことにより、部署間の横断的なデータ活用に至っていないと考えられる。一方、中小企業は統合管理ツールを導入している割

合よりも組織横断的にデータを活用している割合がやや高い。統合管理ツールを導入していても工夫を重ねて組織横断的な情報活用に繋げている企業が相応に存在することを窺わせる。

なお、SaaS¹⁵ (Software as a service) を使ったERP (基幹システム) 活用の割合は中小

企業が35.4%と大企業の23.6%、巨大企業の20.4%より高い。導入コスト負担の問題はあるものの、パッケージソフトウェアを用いた組織内のデータ統合は大企業より中小企業に馴染みやすいと考えられる¹⁶。

図表7 売上高規模別統合管理ツールの活用



(資料) 日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2021」

自動化は、単純自動化であればデジタル化の初期 (デジタイゼーション) の過程であるが、工程を最も効率の良い形に制御していく自動化 (モニタリングや制御、最適化のプロセス) はデジタル化で最も成熟化した段階¹⁷でDXの領域に入る。従って、自動化はDXの前段階から高度に進んだ段階までをカバーする領域である。前述のプロセスのデジタル化では大企業・巨大企業を含め「単純自動化」が最も多いことから、自動化ツールの活用状況は主にプロセスにおけるデジタイゼーションもしくはデジタル

イゼーションの進捗状況を示すと考えられる。

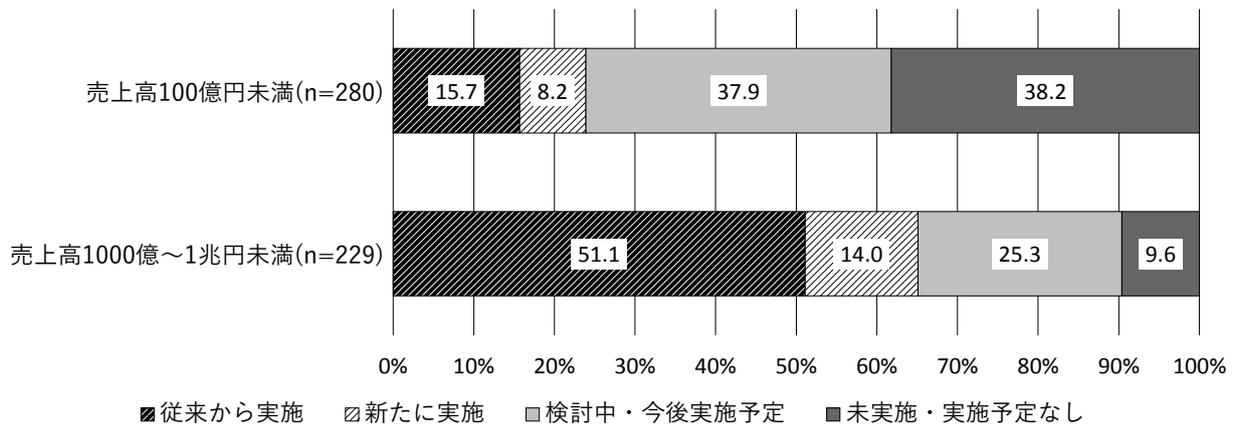
売上高規模別に自動化ツールの活用状況を見ると (図表8)、中小企業では「従来から実施」「新たに実施」を合わせ23.9%にとどまるのに対し、大企業は65.1%となっている。巨大企業は82.5%と大半の企業が自動化ツールを活用している。回答企業のいう「実施」がすべてのプロセスで自動化が実施されていることを示すとは限らないが、中小企業はプロセスのデジタイゼーション・デジタルイゼーション段階での立ち遅れが目立つ。

15 ベンダーが提供するクラウドサーバーにあるソフトウェアを、インターネットを経由してユーザーが利用するサービス。

16 パッケージソフトでは定型外処理を行うための機能拡張が容易でない (特にクラウド経由の場合)。このため業務内容が多岐にわたるぶん定型外処理の種類が多くなりやすい大企業では使い勝手が悪くなる。

17 M・ポーターによると、接続可能なスマート製品の機能はモニタリング、制御、最適化、自動化の順に高度化する。人手を機械に置き換えるレベルの単純な自動化と、作業工程のモニタリング、制御、最適化のプロセスを包含する完全自動化とは分けて捉える必要がある。

図表8 売上高規模別自動化ツールの活用状況

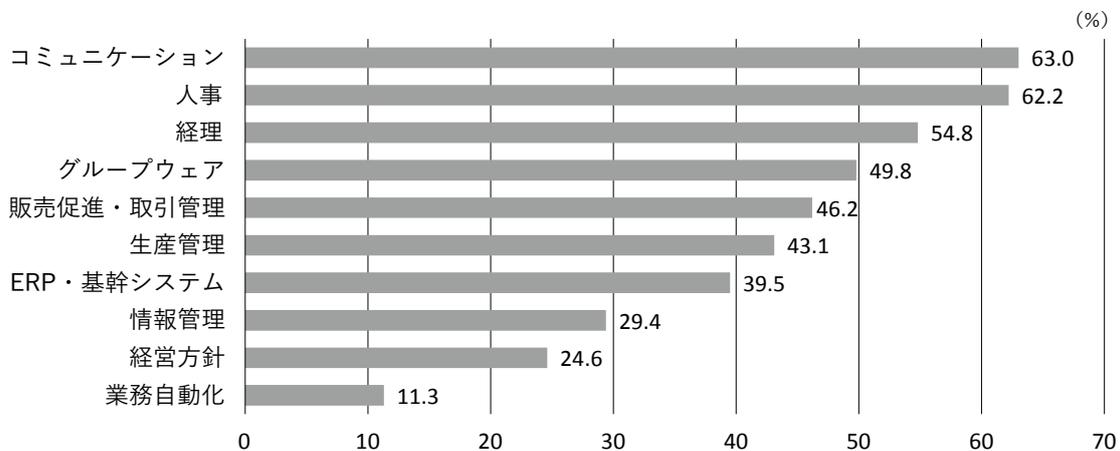


(資料) 日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2021」

ITツールやシステムがどのような作業領域で用いられているかをみると（図表9、全企業規模）、「コミュニケーション」が63.0%と最も多い。このなかでは新型コロナウイルス感染拡大を機に導入したものが23.9%を占めている。感染拡大前から多い作業領域としては「人事」「経理」など間接部門が5～6割の導入率で先行している。次いで「販売促進・取引管理」は46.2%、「生産管理」は43.1%となっている。一方、「業務自動化」は1割強に過ぎない。また、「情報管理」は29.4%も3割に満たず、作業領域に

より活用度合いに開きがあることがわかる。このことはアナログデータや物理データをデジタルに置き換えるデジタイゼーション、及び作業プロセスをデジタル化するデジタルライゼーションに至っていない作業領域があることを示す。このことは各作業領域のデジタル統合を妨げる要因となっている。反面、活用度合いの高い領域はDX推進の手を付けやすいことを意味し、「コミュニケーション」や「グループウェア」といったツールは「情報管理」や「業務自動化」に比べDXを進める作業領域として適している。

図表9 ITツール・システムの導入状況（複数回答）

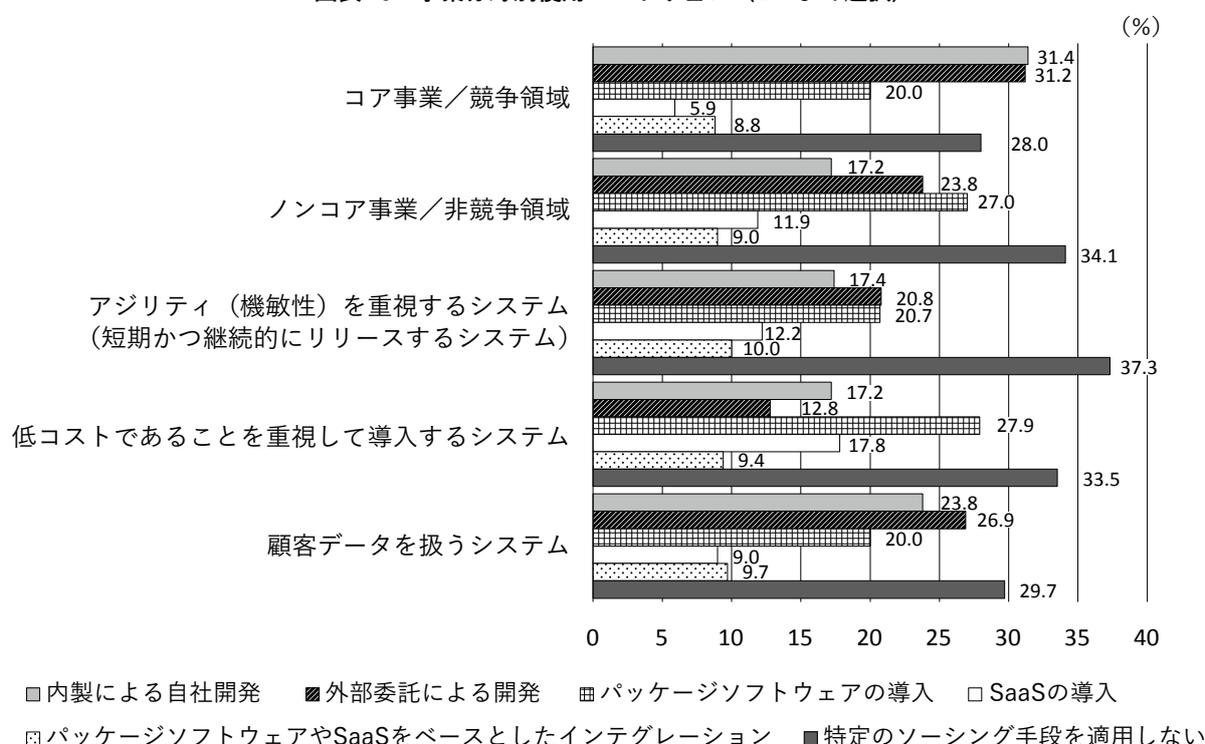


野村総合研究所「令和2年度中小企業のデジタル化に関する調査に係る委託事業報告書」

企業で使用するソフトウェア（全企業規模）を事業分野別にみると（図表10）、「コア事業／競争領域」や「顧客データを扱うシステム」では「内製による自社開発」と「外部委託による開発」の割合がほぼ拮抗している。それ以外では「内製による自社開発」の割合は2割に満たない。また、特にノンコア事業やアジリティ（機敏性）・低コスト重視のシステムでは「特定

のソーシング手段を適用しない」の割合が高いことが目立つ。これは日本企業では使用ソフトウェアの併用や使い分けが常態化しており、同一事業のなかでさえ情報統合がなされていない企業が多いことを示唆している。同時に複数のシステムが並行して使用される状況は後述の「レガシー化」につながりやすく、長期のシステム運用に不安を残す。

図表10 事業分野別使用ソフトウェア（2つまで選択）



（資料）情報処理推進機構「DX白書2021」

情報処理推進機構「DX白書2021」では使用ソフトウェアについて米国企業についても調査している。米国企業では「コア事業／競争領域」の56.9%を始めとして「内製による自社開発」が多いのが特徴で、「ノンコア事業／非競争領域」以外は内製の割合が最も高い。「特定のソーシング手段を適用しない」はどの事業分

野でも10%台で「レガシー化」に繋がる可能性は低く、情報統合の条件が整っている。

デジタル化が推進され、企業内もしくは企業間でデバイス同士の接続が進むことは、それがインターネットを介した接続である状況を見ると、必然的にウイルス感染やサイバー攻撃の影響を受けやすくなることを意味する。従って

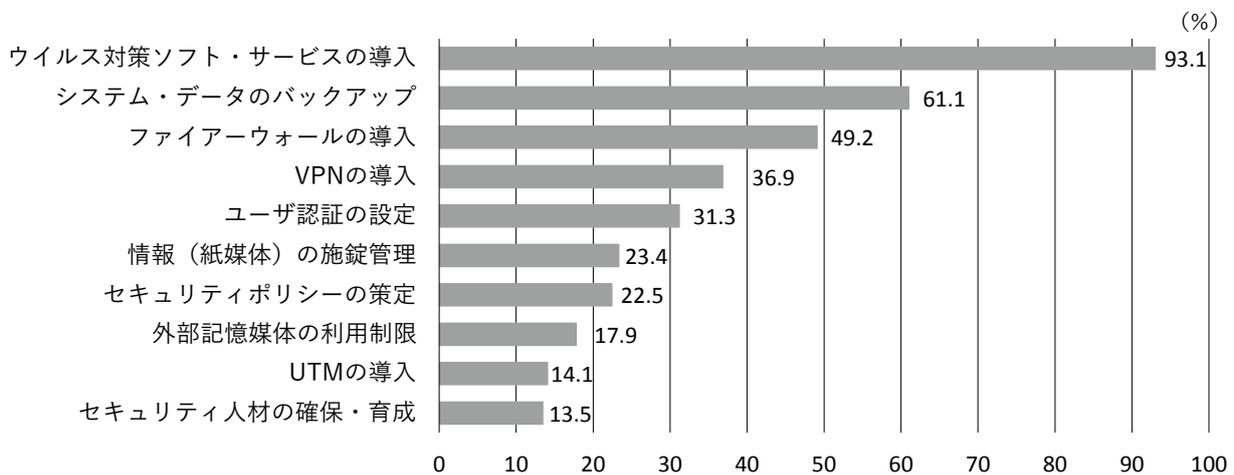
セキュリティを同時に強化することなくデジタル化を推進することはできない。

情報処理推進機構が中小企業の従業員に行ったサイバーセキュリティに関するアンケート調査¹⁸によると、サイバーセキュリティに関するトラブルを中小企業の従業員の10.5%が経験しており、トラブルの内容としては「ウイルス・ランサムウェア¹⁹による被害」の41.0%、「予期せぬIT基盤の障害に伴う業務停止」と「取引先を装った偽メールによるウイルス感染」の23.8%などが多い。「テレワーク等のニューノーマルな働き方を狙ったサイバー攻撃」は14.8%で社外でのデバイス活用もセキュリティトラブルに繋がりがやすい。

中小企業が実際に行っている情報セキュリティ対策としては（図表11）、「ウイルス対策ソフト・サービスの導入」を93.1%が行っており、「システム・データのバックアップ」が61.1%、「ファイアーウォールの導入」が49.2%で続く。いずれもインターネットが企業で実用化された1990年代から取り入れられている対策が多く、データの避難であるバックアップを除き、セキュリティの脅威を完全には排除できない。一方、「VPN²⁰の導入」（36.9%）、「UTMの導入」（14.1%）といった高度な手法の導入割合は低い。また、「セキュリティポリシーの策定」は22.5%にとどまり、「情報（紙媒体）の施錠管理」（23.4%）、「外部記憶媒体の利用制限」（17.9%）など基本事項も2割前後にとどまるなど、セキュリティ管理のための内部体制の整備も進んでいない。更に「セキュリティ人材の確保・育成」は13.5%にとどまり、問題発生時の対応にも不安を残す。

ト・サービスの導入」を93.1%が行っており、「システム・データのバックアップ」が61.1%、「ファイアーウォールの導入」が49.2%で続く。いずれもインターネットが企業で実用化された1990年代から取り入れられている対策が多く、データの避難であるバックアップを除き、セキュリティの脅威を完全には排除できない。一方、「VPN²⁰の導入」（36.9%）、「UTMの導入」（14.1%）といった高度な手法の導入割合は低い。また、「セキュリティポリシーの策定」は22.5%にとどまり、「情報（紙媒体）の施錠管理」（23.4%）、「外部記憶媒体の利用制限」（17.9%）など基本事項も2割前後にとどまるなど、セキュリティ管理のための内部体制の整備も進んでいない。更に「セキュリティ人材の確保・育成」は13.5%にとどまり、問題発生時の対応にも不安を残す。

図表11 中小企業の情報セキュリティ対策の内容（複数回答、抜粋）



（資料）野村総合研究所「令和2年度中小企業のデジタル化に関する調査に係る委託事業報告書」より筆者作成

（注1）10%以上の項目を抜粋

（注2）VPNはVirtual Private Networkの略。インターネットや通信事業者の独自ネットワーク上に作る仮想専用線のことでインターネットを利用しつつも第三者の侵入を阻止できる

（注3）UTMはUnified Threat Management（統合脅威管理）の略。複数の異なるセキュリティ機能を一つのハードウェアに統合し、集中的にネットワーク管理を行う

18 情報処理推進機構セキュリティセンター News Letter <https://www.ipa.go.jp/security/otasuketai-pr/assets/pdf/enq20211208.pdf>

19 暗号化などによりファイルを使用不能にする不正プログラムにPCを感染させたうえでファイル復旧のための金銭を要求するもの。

20 VPN、UTMについては図表注参照。なお、VPNは端末から認証を得た端末が接続するインターネットVPN（データはローカルネットワーク内に存在）とクラウドにデータを保存するクラウド型VPNに分かれ上記調査はその両方を含む。

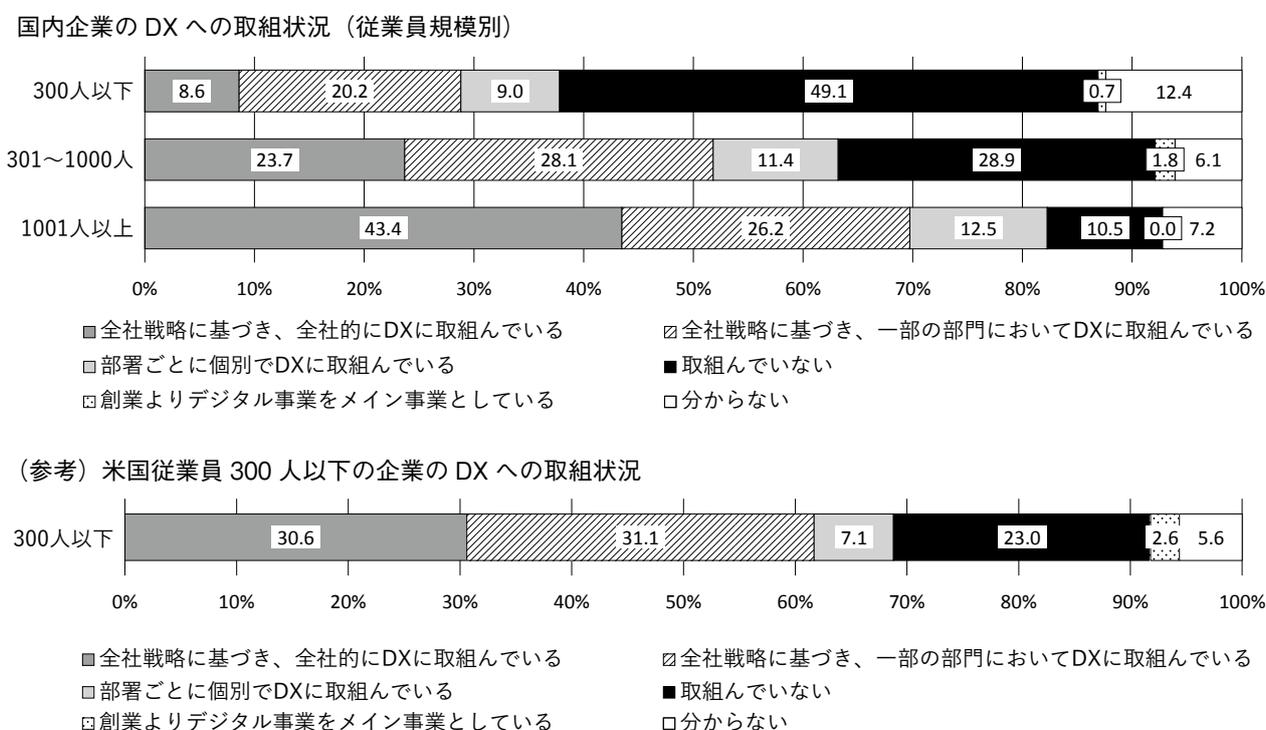
2.2 DXへの取組状況

(1) 米国より遅れるDXへの取組

2.1の結果を踏まえ、日米企業のDXへの取組状況をみてみよう。従業員規模別にみると取組状況の差は大きい(図表12)。日本の中小企業(従業員300人以下とする)では約半分がDXに「取り組んでいない」としている。「全社戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる」

は8.6%に過ぎず、大企業(同1001人以上とする)の43.4%とは大きな開きがある。ちなみに米国の中小企業は「全社戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる」30.6%あるなど、日本の中小企業よりDXに積極的に取り組んでおり、日本の中堅企業(同301～1000人)と比較しても取組が進んだ状態にある²¹。

図表12 従業員規模別DXへの取組状況



IPA「DX白書2021」

(2) DX推進の阻害要因と強化のポイント

このように中小企業のDXへの取り組みは進んでいるとは見なし難いが、推進を阻害する

要因は何だろうか。前出「日本企業の経営課題2021」によると、DX推進の課題として認識²²されている項目として「DX推進に関わる人材

²¹ 米国の中堅企業(従業員301～1000人)は「全社戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる」が49.5%、「全社戦略に基づき、一部の部門においてDXに取り組んでいる」が39.0%で、大企業はそれぞれ33.8%、39.7%である。全体的に大企業と中小企業との差は日本と比較して小さく、DXの進捗が従業員規模とそれほど関係しない。

²² 「おおいに課題である」「課題である」「やや課題である」「あまり課題ではない」「課題ではない」「まったく課題ではない」の6者択一のうち前3者の割合。

が不足している」が88.5%と9割近くとなっている。次いで「具体的な事業への展開が進まない」(67.1%)、「DXに対するビジョンや経営戦略、ロードマップが明確に描けていない」(66.2%)、「社内関係部署の連携が十分にできていない」(62.8%)、「経営資源の投入が十分にできていない」(61.1%)が続いている。一方、「社外関係者との連携が十分にできていない」は46.6%、「DXに向けた方針が役員や経営幹部に共有されていない」は45.7%と5割を下回っている。

多くの企業にとってデジタル経営資源の問題として専門人材の不足が最大の問題となっている。また、具体的なビジョンやロードマップが描けていないこと、連携が滞っていることがDXへの推進力を欠き、事業展開の進行を遅らせている。この結果から考えて、DX推進のためにまず必要なことは必要な人材や経営資源の確保と、明確なビジョン・ロードマップの作成であろう。

DXの実践段階での問題に関しては、情報処理推進機構(2021)はDXに取り組む企業が直面した課題として、aマインドセット・企業文化の変革、bデータ活用の推進、c企業間連携の推進、d製品・サービス変革を挙げている。

2.3 IT人材の確保と育成

2.2で示した通り、企業がDXを推進するためには、デジタイゼーション、デジタルライゼー

ションの段階からITの専門的知識を持った人材を確保することが最大の課題として認識されている。こうした人材はシステム開発に関与する人材に限定されるものではなく、端末やシステムに接続された機械類を現場でメンテナンスする保守・運用人材も含まれる²³。以下では、中小企業のIT人材の確保と育成についてみてみよう。

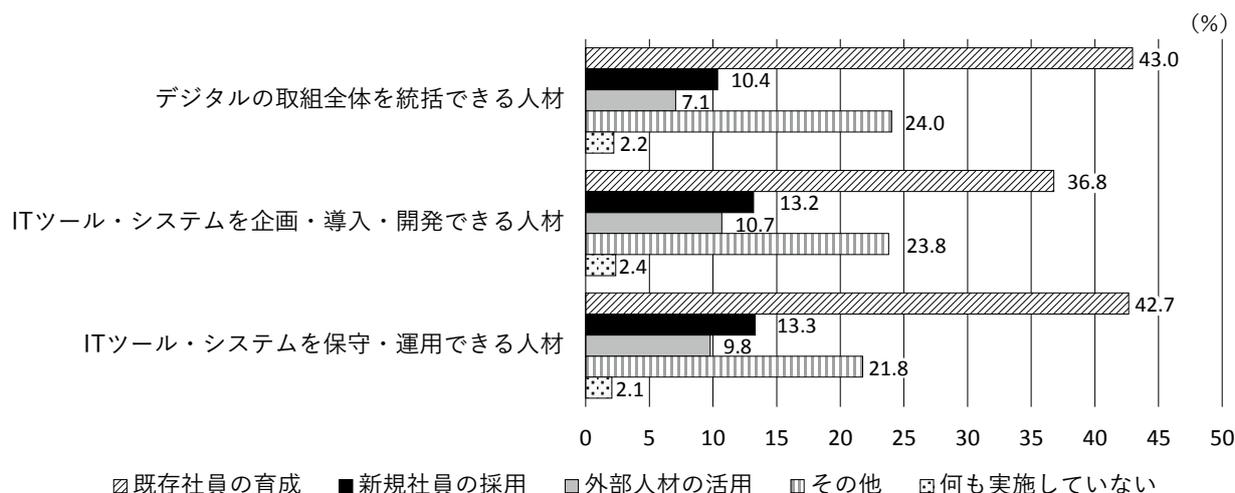
中小企業はIT関連の取組をアウトソーシングせず自社の人材で完結させる傾向が強い。日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2021」によると、運用管理業務をアウトソーシングする割合²⁴が中小企業(売上高100億円未満)で14.6%、大企業(同1000億~1兆円未満)で54.1%、巨大企業(同1兆円以上)で76.0%となっている。

社員としてITに関与する人材をどのように採用しているかを野村総合研究所「令和2年度中小企業のデジタル化に関する調査に係る委託事業報告書」でみてみよう(図表13)。同調査ではIT人材を「デジタルの取組全体を統括できる人材」「ITツール・システムを規格・導入・開発できる人材」「ITツール・システムを保守・運用できる人材」に分けている。中小企業における確保の方法は、いずれの人材においても「既存社員の育成」が最も多く、「新規社員の活用」や「外部人材の活用」はそれぞれ1割前後にとどまる。

²³ デジタル接続される機器が増えるほど、システムエラーやウイルス等により動作に不具合が生じたときに速やかに現場で対処できるよう保守・運用ができる人材を現場に配置しておく必要がある。

²⁴ 「従来から実施」「新たに実施」の合計。

図表13 中小企業のIT人材確保方法（複数回答、N=4,827）



野村総合研究所「令和2年度中小企業のデジタル化に関する調査に係る委託事業報告書」より筆者作成
 (注) 分母には無回答（公表数字なし）を含む

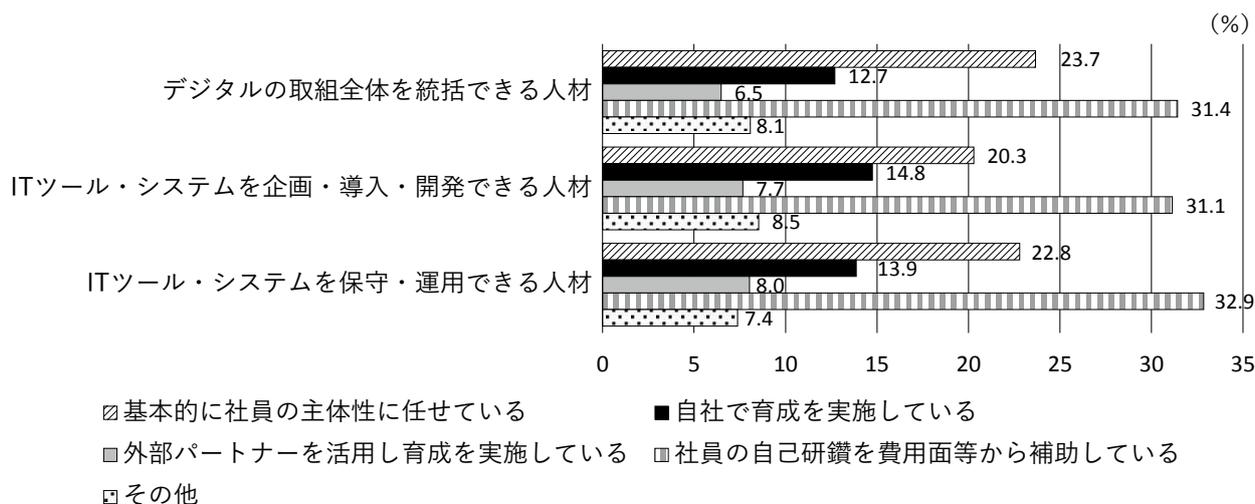
確保した人材のITスキルが基本知識や経験の不足によりデジタル化の実務を遂行するうえで十分でない場合は何らかの手段で知識や能力を養成する必要がある。また、IT関係の技術進歩のペースは速いことから、一旦身に付いたITスキルでも常に知識や技術のアップデートを行っていく必要がある。前述の通りアウトソーシングせず既存社員を育てることでIT人材を確保する傾向が強い中小企業の場合、「育成」の重要性は特に高い。

中小企業のIT人材育成方法をみると(図表14)、「デジタルの取組全体を統括できる人材」「ITツール・システムを規格・導入・開発できる人材」「ITツール・システムを保守・運用できる人材」のいずれにおいても「社員の自己研鑽を費用面等から補助している」が最も

多く、「基本的に社員の主体性に任せている」がこれに次ぐ。「自社で育成を実施している」はいずれも10%台で、「外部パートナーを活用し育成を実施している」も1割に満たない。

このように中小企業ではIT人材の育成に関して、各自の自助努力に依存する傾向が大きい。情報処理推進機構「DX白書2021」でも日本企業（全規模）のITリテラシー向上施策は「社内研修・教育プランを実施している」が22.0%、「社外研修の受講を実施、推奨している」が22.1%、「実施していない」が53.7%となっている。米国企業（全規模）で「社内研修・教育プランを実施している」が54.5%と半分以上を占めることと比べると、企業が積極的に知識や能力開発に関与しているとは言い難い。

図表14 中小企業のIT人材育成方法（複数回答、N=4,827）



野村総合研究所「令和2年度中小企業のデジタル化に関する調査に係る委託事業報告書」
 (注) 分母には無回答（公表数字なし）を含む

企業内部でIT人材の確保が十分でない場合や社内スタッフだけで対応が困難な高度な案件に取り組む場合には、ベンダーやITプラットフォーム企業等、外部企業のITサービスを利用することになる。利用している外部企業のITサービスを従業員規模別にみると（図表15）、ほとんどのサービス項目で企業規模が大きくなるほど利用する割合が高い。項目別には「システム開発（運用、保守も含む）の委託」「パッケージソフトウェアの利用」が中小企業（従業員300名以下）で5割以上、大企業（同1,001名以上）で8割以上となっている。外部企業のサービス利用はソフトウェアの導入やメンテナンスに関することが中心である。以下、中小企業では「SaaSサービスの利用」（45.2%）、「インターネット・ウェブ関連サービス、モバイルアプリの開発委託、利用」（38.7%）、「IDCサービス（ハウジング、ホスティング等）、その他

運用サービス等」（26.7%）、「業務改革・システムコンサルティング、IT投資評価、システム監査」（24.0%）、「技術者等の人材派遣、提供の利用」（22.6%）、「RPA²⁵、ビジネスプロセス最適化（データの整備、準備）の開発委託、利用」（21.3%）が多い。

大企業と中小企業の利用割合の差が大きい項目として30%ポイント以上あるものをみると、「業務改革・システムコンサルティング、IT投資評価、システム監査」「技術者等の人材派遣、提供の利用」「SaaSサービスの利用」「RPA、ビジネスプロセス最適化（データの整備、準備）の開発委託、利用」「IDC²⁶サービス（ハウジング、ホスティング等）、その他運用サービス等」がある。ソフトウェアの導入やメンテナンスの段階を超えて、プロセスの最適化などDXに相当する領域における中小企業の外部利用が進んでいないことがわかる。

²⁵ Robotic Process Automationの略。
²⁶ Internet Data Centerの略。

図表 15 従業員規模別現在利用している外部企業のITサービス（複数回答）

(%)

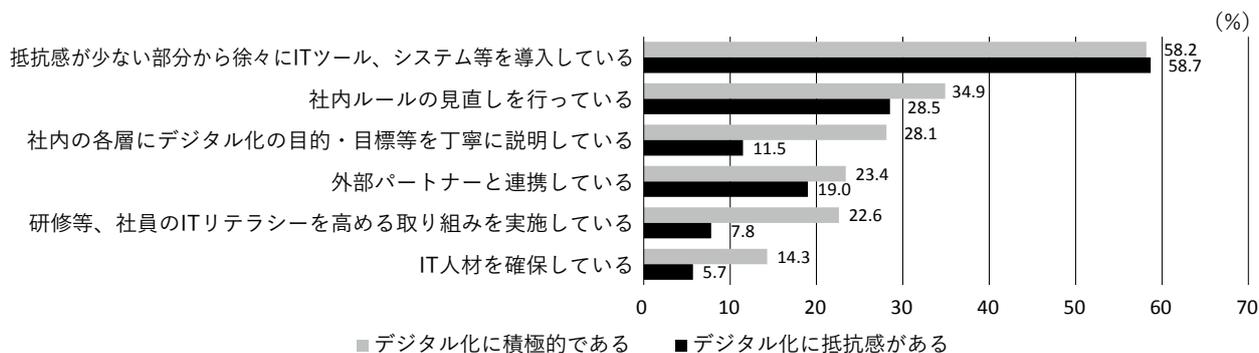
	300名以下 (n=367)	301名以上 1,000名以下 (n=249)	1,001名以上 (n=205)
業務改革・システムコンサルティング、IT投資評価、システム監査	24.0	37.3	55.1
システム開発（運用、保守も含む）の委託	58.6	76.3	85.4
組込みソフトウェア開発の委託	19.1	20.5	23.4
技術者等の人材派遣、提供の利用	22.6	36.1	56.1
パッケージソフトウェアの利用	61.6	72.7	83.4
SaaSサービスの利用	45.2	54.2	75.6
インターネット・ウェブ関連サービス、モバイルアプリの開発委託、利用	38.7	47.4	62.0
IoT、ビッグデータ、AI関連サービスの開発委託、利用	15.0	17.3	43.4
RPA、ビジネスプロセス最適化（データの整備、準備）の開発委託、利用	21.3	34.5	57.6
ブロックチェーンを活用したサービス	3.3	2.8	3.9
PaaSサービスの利用	14.4	20.1	38.5
パブリックIaaSサービスの利用	15.5	26.1	43.9
IDCサービス（ハウジング、ホスティング等）、その他運用サービス等	26.7	46.2	59.0
ビジネスプロセスアウトソーシング	10.9	13.3	31.7
その他	0.8	3.6	0.5
無回答	11.4	2.8	2.0

（資料）情報処理推進機構「IT人材白書2020」

DXを軌道に乗せるためには専門人材の育成のみならずデジタル化を受け入れる企業文化が浸透していることも重要である。このような企業文化は自然に醸成されるものではなく、企業自身がそうなるよう意識的に取り組む必要がある。社内意識がデジタル化に積極的な中小企業とそうでない企業との取組の違いをみると（図表16）、最も多い「抵抗感が少ない部分から徐々にITツール、システム等を導入している」は差がないものの、「社内の各層にデジタル化の目的・目標

等を丁寧に説明している」「研修等、社員のITリテラシーを高める取り組みを実施している」は10%ポイント以上の開きがある。「IT人材を確保している」も8.6ポイントの差がある。「社内ルールの見直しを行っている」「外部パートナーと連携している」もデジタル化に積極的な企業の方がその差は小さいが、割合は高い。説明や研修を通じ既存従業員の意識やリテラシーの底上げに努め、かつ専門人材を確保することがデジタル化に対応する企業文化の醸成に役立つ。

図表 16 デジタル化に対する社内の意識と組織文化醸成に向けた取組（複数回答）



野村総合研究所「令和2年度中小企業のデジタル化に関する調査に係る委託事業報告書」

3 DXをどのように推進するか

3.1 条件整備と着手

(1) DX推進の必要事項

前掲2.2 (2) の強化のポイントで触れたように、DX推進の手順を考えるうえでまず必要なのは必要な人材や経営資源の確保と、明確なビジョンやロードマップの作成であろう。経済産業省(2018)はDX推進にあたっての課題解決事項を挙げている(図表17)。ガイドラインに掲げられているチェック項目は、推進のために必要な事項と捉えることができる。「DX推進のための経営のあり方、仕組み」と「DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築」に分かれるが、人材確保はこの両者に含まれる。

「DX推進のための経営のあり方、仕組み」は①経営戦略・ビジョンの提示、②経営トップのコミットメント、③DX推進のための体制整備、④投資等の意思決定のあり方、⑤DXにより実現すべきもの＝スピーディーな変化への対応力、の5つである。①はどの事業分野でどのような価値を生み出すかとそのために構築すべきビジネスモデルのイメージを指す。明確なビジョンを欠いたまま経営者が部下に「AIを使

って何かやれ」といった指示を行うことは望ましくない。②は必要な変革に対する社内の抵抗が大きい場合トップがリーダーシップを取って意思決定することを含む。③は仮説を立てて検証するプロセスの繰り返しと推進体制整備、人材育成からなる。

「DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築」は、⑥全社的なITシステムの構築のための体制、⑦全社的なITシステムの構築に向けたガバナンス、⑧事業部門のオーナーシップと要件定義能力、⑨IT資産の分析・評価、⑩IT資産の仕分けとプランニング、⑪刷新後のITシステム＝変化への追従力である。⑦ではITシステムの全体最適化(個別最適化ではなく)と複雑化・ブラックボックス化しないためのガバナンス確立と、ユーザー企業の各事業部門自身が企画や要件定義²⁷を行うことを意味する。⑧は各事業部門²⁸の要件定義能力そのものである。⑩は現時点でのIT資産の要不要を区分けし技術的負債²⁹の低減に繋げることである。⑪はITシステムが継続的に機能追加できるものであることを意味する。要件定義能力については4で詳述する。

27 システム開発を行ううえで実施すべき業務の内容を文書化すること。システム開発に先立ってスケジュールや予算、担当者の人数を想定したうえで内容を定めるためシステム開発に関する一定の経験や基礎知識が必要である。

28 何をDXで行うかの判断は事業部門が行うことが前提となる。

29 短期的な視点で開発したITシステムの運用・保守費が期間の経過とともに高騰し、かつ支払が長期化することを負債に例えたもの。

図表17 DX推進のために必要な事項

DX推進のための経営のあり方、仕組み	DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築
①経営戦略・ビジョンの提示 ②経営トップのコミットメント ③DX推進のための体制整備 ④投資等の意思決定のあり方 ⑤DXにより実現すべきもの＝スピーディーな変化への対応力	⑥全社的なITシステムの構築のための体制 ⑦全社的なITシステムの構築に向けたガバナンス ⑧事業部門のオーナーシップと要件定義能力 ⑨IT資産の分析・評価 ⑩IT資産の仕分けとプランニング ⑪刷新後のITシステム＝変化への追従力

(資料) 経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン」(DX推進ガイドライン)より筆者作成

(2) 推進の手順

「DX推進のための経営のあり方、仕組み」と「DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築」の各項目間での優先順位を考える。抽象的なビジョンを具体的行動に落とし込むプロセスになるので

- A 経営戦略・ビジョンを策定する
 - B 組織成員が経営戦略・ビジョンを理解し具体的イメージを構築する
 - C 経営戦略やビジョンが実現できるようITシステムを構築する
- という順番となる。

Aは上記①に他ならないが、⑤の変化への対応力も意識する必要がある。AからBに展開するにあたっては、経営戦略・ビジョンの分かりやすさやイメージのしやすさが求められる。Bの過程では②のトップのコミットメントが重要になる。理解だけで実践が伴わない状態で

はある程度の抵抗感が生じることは避けられず、推進のためにはある程度の強制力が必要となる。同時に組織成員の経営リテラシーも必要だろう。

Bをデジタル対応のなかで具体化させる過程であるCにおいて、①②⑤以外の項目が必要となってくる。

4 事例にみる中小企業のDX推進

3でみてきたDX推進の具体的方法は全企業規模共通のものである。経営戦略・ビジョンが明確で、組織が目的に向かって機能する限りは、経営資源の豊富な大企業の方が実行するには有利である。中小企業は経営資源の制約を克服する工夫が必要となる。以下ではDXを実践している中小企業3社、企業のデジタル化をサポートするシステム開発企業1社の事例を紹介し、これを基にそのポイントを探る。

4.1 DXを实践する中小企業の事例³⁰

事例1 株式会社 かね徳

(所在地) 兵庫県芦屋市
(設立) 1925年
(資本金) 5,000万円
(従業員) 122名
(事業内容) 水産加工食品の製造及び販売

1. 当社の概要とオンラインMGへの取り組み

当社は海産物を原材料とする創作珍味メーカーとして90年以上の歴史を持つ。トビウオの卵を使った「とびっこ」(当社の登録商標)を始め、うに、くらげ、いくら等多様な製品を惣菜、つまみ向けとして業務用及び家庭用に出荷している。主力製品の原材料は海外からの輸入割合が高いことから、商品市況や為替相場が当社の利益率に影響を及ぼしやすいことに特徴がある。

当社のデジタル化への対応は早く、1970年代から当時の主要プログラミング言語であったBASICを使ってコンピュータによる計数管理を行っていた。このため創業家3代目の現社長はデジタルへのリテラシーを持ち合わせていた。

当社がDXに踏み出したのは2020年春からのコロナ禍がきっかけである。多くの社員がテレワークで出社できない状況において、オンラインミーティング(ミーティングは以下MGと略)を活用してどのように意思疎通を行うかが喫緊の課題となった。テレワークにオンラインMGを組み合わせた体制が定着し運用面が改善されていくにつれ、当社にとって各自の仕事の

進め方や人材育成、社員の能力開発や企業文化の変化など多方面にわたりプラスの効果が顕在化した。オンラインMGの導入を通じたテレワーク体制の確立が当初の目的であったが、これを大きく超えて当社はDXの領域に踏み込んだのである。

2. 使用ツールと担い手

2.1 使用したITツール

Microsoft社が提供する企業向け汎用システムMicrosoft365に組み込まれている①Teams(オンラインMGシステム用として)と②Sharepoint(クラウドストレージ。データの保存場所として)、並びにSlack Technologies社開発の社内SNSツール③Slack(ビジネスチャット用として)を使用した。いずれもPCとスマートフォン両方からアクセスすることができるため、オンラインコミュニケーションにおける物理的制約を取り除くことができた。

上記①②③のツールはそれぞれのデフォルト機能を使用し、当社独自にカスタマイズはしていない。このためカスタマイズにより発生するシステム保守・運用に関する手間は生じない。

2.2 オンライン化の担い手

発案と改善は社長のリーダーシップに負うところが大きい。問題点の洗い出しにあたって社長が自らテレワークを実践し、オンラインMGを重ねるなかで社長が感じた問題点について逐一改善するとともにルール化を進めていった。その後、一部に社員からの改善提案も取り入れつつ、導入後概ね3ヵ月程度でオンラインMG

³⁰ 掲載はヒアリング日順。

の体制を確立した。

体制構築の技術的な推進は当社内部の情報システムチーム（2名）が社長の指示を受けて実行した。情報システムチームは管理部³¹の一部署で、営業、生産、海外事業など主要部門から独立している。外部業者の利用はMicrosoft社やSlack Technologies社への照会程度で、体制構築にあたりベンダーは利用しなかった。

3. 目的と推進手法

3.1 情報伝達の課題と見える化

(1) 「伝言ゲーム」化の排除

当社ではまず、「伝言ゲーム」化を排除することを重視した。リアルな職場における対面の情報伝達では、MGと1対1のコミュニケーションが混在し、その場に居合わせない人への情報伝達は別途行う。このため情報が複数の人を経由する「伝言ゲーム」の状況になりがちである。伝言ゲームのデメリットとしては、情報が不正確に伝わるリスクが発生するほか、不在者向けのMG議事録作成などの手間も生じる。そして、何よりも伝言そのものによる動作と時間のムダが生じる。

この問題を解決するためには情報を必要とする全員に同時に伝達できるしくみを構築する必要がある。そこで、オンラインMGシステムTeamsをその手段とした。Teamsでの情報共有は音声と画像であり、より詳細なデータの共有にはクラウドストレージSharepointを活用している。定例でないオンラインMG（当社ではワンストップミニMGと称する）開催の呼び

かけにはビジネスチャットツールSlackを使用する。

(2) 「自分の見える化」

当社で意識したもう一つのポイントは「自分の見える化」である。これは他者とのコミュニケーションが可能かどうかの見える化と、自分のやっていることの内容や進捗状況といった定性的情報の見える化の2つから成り立つ。

前者については、リアルなビジネスシーンでは面談中、移動中、集中を要する作業中など他者からの連絡が望ましくない状況下に電話や訪問を受けるケースが少なくなく、その都度コミュニケーションの出し手、受け手双方に時間面で非効率な状況が生じがちである。この問題を解決するためには、コミュニケーションの受け手が現在何をやっているかをコミュニケーションの発信者がリアルタイムで把握できるようにしている。各自がオフィスや自宅の作業スペースに居るか、連絡を直ちにつけられる状態かどうかをコミュニケーションの出し手が視覚的に把握する手段としてTeamsのスケジュール機能を使用している。

後者については、自分が何をやっているか（打ち合わせ、外出等）と、仕事の内容・進捗状況（着手、終了等）が見える化ができれば、職場の上位者や他部署からのアドバイスが可能となり、仕事が独りよがりになるリスクを軽減できる。これにはビジネスチャットツールSlackが用いられ、各社員が自己の定性的な仕事の状況を簡潔に発信する。

³¹ 情報システムチームのほか人事総務チーム、財務経理チームからなる。

3.2 ルール作り

オンラインMGを目的意識に沿って効率的に機能させるためには上記のツール整備とともに参加者が守るルールを整備することも重要である。

(1) 定例MGのルール

当社の定例MGとしては朝礼、全社MG、フィロソフィーの輪読（以上毎日）、新製品開発会議（週1回）、経営会議・営業会議（以上月1回）がある。定例MGでは「00秒スタート」を徹底している。これは予定時刻ちょうど（〇時〇分00秒）にMGを開始するルールである。個々に参加しているテレワーク参加者にとって会議の事務的な運営状況が把握できないことに起因する無用な心配や混乱を生じさせない配慮である。

定例MGは経営会議などごく一部を除き議事録を作成しない。個別の事情で参加できなかった参加予定者は録画を視聴する。MGでは社長参加の場合、最後に指示のコメントを残すこととし、MGの完結性を高めている。

(2) ワンストップミニMGのルール

ワンストップミニMGは必要な時に必要な参加者を集めて行われるオンライン形式の非定例のMGである。必要な事柄のみを議題とするので3分程度で済むものもある。1対1のコミュニケーションの連鎖で生じやすい「伝言ゲーム」を排除する効果大きい。その出発点となりやすい携帯電話の社内通話によるコミュニケーション

開始を禁止とした。あくまでもTeamsでスタートするルールとした。

(3) Teams常時接続による連絡可否の即時把握

オンラインMGの最中にMG非参加者から電話がかかるとMGの効率性が低下する。そこで社員がMGに参加しているかどうか分かるようにTeamsの機能を活用して各自のPCのカメラを通じて確認できるようにした。各自がオンラインMGに参加中か否かを判別することが目的なので、本人の視線や表情を明瞭に画面に映りこませる必要はなく³²、ぼんやりと各自が何をしているかが分かるようにした。試行錯誤の末、オンラインMG中以外は当社自作の「曇りフィルム」を養生テープでPCカメラの上に貼り、MG中は外すこととした。

なお、このしくみを成立させるためにはオンラインMGシステムTeamsを必要時にログインするのではなく常時接続にする必要がある。常時接続によるコストアップはPC1台（使用人員1名）当り月2,000円にとどまり、MGの効率性維持を考慮すれば高価ではないとの判断によりこの方式を採用した。

(4) コミュニケーションツールの使い分け

当社では社員がツールとしてオンライン会議システムTeams、電子メール、Slack、電話（携帯電話）の4つを使用できるようにしているが、複線的に使用するのではなく目的に沿って使い分けている。

32 画面が明瞭である場合、映っている人には常時第三者から監視されているという意識が生じ、画面を見る人は画面の中の人と目が合うことに気まづさを感じるようである。

特にSlack、電話、電子メールは1対1のコミュニケーションでは明確な目的意識を持たずに使い分けがちになるため、それぞれの特長を踏まえて使用するようになっている。Slackは2行までの記載としているため、必要最低限の情報を連絡相手に所在地にかかわらず早く知らせる場合に用いる。電話はより緊急性の高い目的に使用する。過度な使用は他のコミュニケーションツール使用時の障害になるため、Slack等で連絡可能であることを確認した場合に限定するようになっている。電子メールはTeams、Slack等の補足や詳細説明として時間があるときに閲覧する。

(5) 社内でのオンライン化訓練

社員がオンラインツールを使いこなしオンラインMGを社内で定着させるためには実践を通じたスキルの向上が必要である。このため、制度を導入した直後に期間を定めて全社で疑似的に事業所内でのオンラインテレワークの訓練を行った。これは出勤者の直接会話と携帯電話による会話を禁止するもので、事業所内でのオンラインコミュニケーションを厳格に遂行するものである。

3.3 デジタル情報の共有

オンラインMGでは口頭の音声情報のほか、デジタル情報として文章による定性情報や計表類による数値情報も提供される。デジタル情報はMG後に閲覧できるよう共有手段としてクラウドストレージのSharepointが用いられる。共有はメールにSharepointのURLを添付する形

で行われる。これにより部署間のサーバ共通化のための追加コストを負担することなく情報の共有化が可能となっている。共用のデジタル情報の蓄積が進むにつれて問題となることとして、類似した名のファイルが併存することで情報の出し手が正しい対象ファイルを指定しにくくなる³³ことや、情報の取り手が正しい対象ファイルに到達できなくなる可能性が生じることが挙げられる。こうした事態の発生を防ぐため、ファイル名の付け方を全社共通でルール化して紛らわしいファイル名の判別がつきやすいようにしている。

また、各部署が会社や部署に関連する新聞等のスクラップをSharepointに共有することで、全社員がこれを閲覧できるようにしている。このことは部署毎の異なる視点でスクラップを作成することを意味し、1人で読めば見落とす可能性のある情報を複眼的な視点から拾い上げる効果がある。スクラップ共有化は特に担当者を定めず、有用な情報を発見した社員が任意に作業を行うこととしている。実際には、実務に通じた幹部・中堅社員以外にも新入社員・若手社員が一定数共有化を行っている。情報共有の場であると同時に社会人としての情報収集の基本を学ぶ場ともなっている。

4. 効果

当社の取組はMGのオンライン化に的を絞ったものであった。それでもその効果は以下の通りで、「伝言ゲームの排除」に代表される意思疎通や情報伝達の円滑化にとどまらず、DXと呼ぶに相応しい内容を備えるものといえる。

33 ファイルの作成時期と提供時期にタイムラグがある場合に典型的に発生する。

第一にコミュニケーション量の増加である。事業所勤務者とテレワーク勤務者が併存する状況が常態化するなかで、当初は物理的に隔絶されたテレワーク勤務者は事業所勤務者との間で、或いはテレワーク勤務者間でコミュニケーションが進めにくかった。しかしツールとルールの整備により、非定例的のワンストップミニMGが手軽にできるようになったことでオンラインMGの垣根は格段に低くなり、テレワーク勤務者を含めたコミュニケーションが容易になった。

第二に情報や意思の伝達経路が簡素になったことである。「伝言ゲーム」排除が出来たことは先に述べたが、それ以外にワンストップミニMGの導入により支所間の意見調整に本部が介入する必要性が大幅に軽減された。このことで本部の調整関連の事務負担が減るとともに意見調整に要する時間も削減された。

第三に従業員個々の仕事の進め方の変化である。「自分の見える化」を通じ自分と他の人の仕事の内容や進み具合を比較できるようになったことで各自が仕事の遅れや不十分な点を客観的に把握できるようになり、それをとり戻すために何をすべきかが明瞭になった。上司等関係者もアドバイスをしやすくなり、仕事のPDCAサイクルを回しやすくなった。また、ワンストップミニMG等を通じ各社員の発言機会が多くなったことで、社員が簡潔・明瞭に情報伝達できるようになった点も大きな成果である。

第四に、オンラインMGにより多対多のコミュニケーション機会が増えたことで、1対1の対面コミュニケーションの場合には見えにくかったコミュニケーションの相手の先にいる潜在

的なステークホルダーの存在にも気を配る視野が養われた点も大きい。例えば生産量を巡る生産部門と販売部門の交渉は、オンラインMG化前は前述の通り本部を介して行われ、両者の主張が平行線を辿ることも珍しくなかった。これがオンラインMG導入により関係者が一堂に会することで生産部門と販売部門の相互理解が進み、さらに顧客の存在を意識するようになり、部門毎の部分最適より会社の全体最適を目指す意識が醸成された。

第五に社内意識の変化がある。当社のオンラインMG導入は社長主導で行われ、導入に向けた事業所内テレワーク訓練、ルールの策定やその改善も社長が先頭に立って実施した。ルールの明確化とその説明を通じ社員のオンラインコミュニケーションへの意識向上を図ったが、当初は社員のなかでオンラインMGに対する抵抗感がある程度存在したことは否めない。しかし、導入2週間後のある全社MGがきっかけとなって参加者がオンラインMGのメリットを実感し、社長との意識の格差が急速に縮まった。こうして社内で短時間のワンストップミニMGを頻繁に行う習慣が定着化し、第一から第四の効果に繋がっていった。社内意識の向上にビジョンの明確化は重要だが、実践を通じ社員がこれを実感する過程も重要である。

5. 今後の展開

当社でオンラインを通じ新たに取り組んでいるのはオンライン・コーチングである。これは社長と支店の営業担当者及び支店長が参加するもので、営業担当者がマーケット動向、現在取り組んでいる業務内容や今後の行動計画、業

務推進上の問題点などを報告し、主に社長がコメントやアドバイスをを行う。

営業担当者にとってのメリットは、担当者の実状に則して的確なアドバイスを社長から得られる。同時に、資料に沿って簡潔・明瞭に報告を行う練習の場ともなる。実際、オンライン・コーチング開始直後は1名当り1時間程度かかっていたコーチング時間が15分～30分程度に短縮された。一方、社長にとっては、地域や品目によって異なるマーケット事情の変化を迅速に把握する機会が得られる。このことで市場環境の変化に応じて先手を打って指示を出すことが可能となる。

事例2 株式会社 スタックス

(所在地) 神奈川県川崎市
(設立) 1933年
(資本金) 3,300万円
(従業員) 53名
(事業内容) 精密板金加工、アルミ溶接加工

1. 当社の概要

当社は板金加工や溶接加工の技術を活かして筐体製造や機械部品の製造を行っている。高い技術が求められる薄板の加工を得意とし、多種多様な製品ニーズに応えられることを強みとしている。設計から製品の検査までを一貫して行う態勢を整えている。

筐体は地質、環境、防衛等多様な用途向けに製造し、微細な加工を求められる医療向けも多い。部品では各種産業機械向けのほか高度な薄板加工技術が求められるロケット・人工衛

星等宇宙関連機器向けも手掛ける。現在宇宙関連は売上の1割強を占める。こうした製品の性格上、長期に取引関係を有する主力納入先は存在するが受注内容は多品種少量のスポット物が中心で、リピート需要のないものも相当数ある。

事業所は川崎市に本社があり、工場は千葉県勝浦市と新潟県十日町市にある。勝浦工場は、人工衛星やH2ロケットなど高い技術力を求められる薄板板金加工に特化している。十日町工場は、ファイバーレーザーなど大きな設備を備え、医療機器の筐体製造等が中心である。勝浦・十日町いずれでも生産可能な製品もある。

2. 事業所間で生産・製品情報をデジタル集約化

本社と勝浦、十日町の2工場の位置が離れており、それぞれの工場が異なる製品に特化していることもあって営業担当者は3事業所別個に配置され、受注は本社経由・工場経由が混在する。加えて多品種少量生産中心という製品事情から、多数の製品を個別に管理する必要もあり、受注、生産、在庫等の情報の社内一括管理が事業効率化には欠かせない。

当社は、社内にコンピュータに詳しい人材がいたこともあって2000年以前からオフコンを使って本社、工場間の受注・生産関連情報の集約を手掛けてきた。ただ、運用が属人的な作業になること、包括的な情報管理の必要性が高まったことから、当社がPC導入の際に利用しているベンダーが開発したシステムを導入することとした。

導入にあたっては、主力納入先との間で使用

されているEDIの情報を取り込んで利用できることに留意した。また、本社及び工場の情報を利用する当事者のニーズを出来るだけ反映させることを念頭に置いてベンダーとシステム開発にあたった。このことにより明確な要件定義を行うことができ、満足のいくシステムとすることができた。

本システムの導入により、製品番号別の生産管理が可能となった。また、ラインの生産開始、終了時刻も確認できるようになり、工場の繁忙度も確認できるようになった。本社で受けた受注の工場との調整や勝浦、十日町の工場間で繁忙に応じた生産の割り振りも容易となり、3事業所一体となった生産の効率化に寄与した。

3. デジタル化が馴染みにくい板金加工・溶接加工

多品種少量生産、事業所分散という社内特性に対応した情報統合ではデジタル化が大いに役立つ一方、当社では生産のデジタル化は2つの意味で難しいと考えている。

一つは工程の自動化が難しいことである。板金加工や溶接加工の分野では、ファイバーレーザー加工機やレーザー溶接機、プレス機、複合機等を使用する。ただ、その操作は、特に薄板加工の場合熟練担当者の技術に負うところが大きく、仕上がりの確認も手触りに依存しており、機械操作を完全自動化する段階には程遠い。中途で行うバリ取りも手作業の領域である。またキズの確認も目視に頼る要素が大きい。

もう一つは工程の見える化が難しいことである。熟練工の作業の把握に動画や工程の数値化が効果的とはいえない。競争力維持のために

熟練工の養成は不可欠である。そこで手の感触を用いながらのマンツーマンの個人指導に代えてデジタル手法を導入したいとは考えているものの、目途が立たないのが実状である。

これらのことは参入障壁の高さにつながる一方、人件費抑制や生産性向上、熟練工確保が難しく、長期的には改善が必要である。板金加工や溶接加工でのデジタル化が難しい分、検査等の工程におけるデジタル化を進めていく必要があると考えている。

ちなみに当社への新規の注文は、HP経由よりも取引先企業やその従業員、地公体の中小企業支援担当者等を通じた口コミが多いようである。対面による関係構築も依然として重要と考えている。

4. デジタル化と設計

当社の取引先でも上場企業クラスは自社で設計したデジタル情報を当社に送付する。ただ、設計過程のデジタル化が進むなかで、設計図通りに作れば部品が製品のなかできちんと作動するという意味での設計情報の精度は必ずしも確保できていない。このため当社の取引先の設計への関与はある程度必要であり、そこに存在意義が見出しうると考えている。一方、中小企業、特にベンチャー企業等ではポンチ絵を製品化するニーズもあり、当社がイメージを設計図に落とし込む作業を請け負うこともある。設計と生産現場を結びつける意味において当社が設計に携わる意義は大きい。

5. デジタル進展下の新たな取組

近年、納入先からの品質管理要請が厳しくな

っていることに対応して、製品の映像確認を強化しようと考えている。表面のキズの確認等、製品のチェックを目視に依存する部分は大きい。デジタル画像の精度向上で遠隔確認が可能となっているので、経営者や品質管理責任者がその場に居合わせない場合でも画像で確認できるようにする体制の構築を進めている。

事例3 有限会社 川田製作所

(所在地) 神奈川県小田原市
(設立) 1969年
(資本金) 900万円
(従業員) 20名
(事業内容) 金属プレス加工

1. 当社の概要

機械産業向けに幅広い部品サイズと、小ロットから大ロットのプレス加工の需要に対応している。売上の内訳は自動車向け30%、産業機械向け30%、OA機器向け25%で、いずれも電子部品の加工が多い。顧客はリピーターが多いが、多品種少ロットの需要が多い。社内に金型部門を持つことで、金型の新規製作から金型のメンテナンス（顧客が使用中の金型や長期未使用の金型を生産移管する際に必要となる金型の調査や修理・メンテナンス）にも対応している。

現社長は大手コンピュータメーカーで16年間SEとして勤務の後当社に入社し、父の先代社長の後を受け2019年から現職。

2. クラウド化によるデジタル化推進

当社はクラウドを積極的に活用し、デジタル

化を通じ業務の効率化や生産性向上、人材育成等の成果を挙げている。デジタル化を推進したきっかけの一つは生産管理の負担増である。当社は多品種少ロットの需要が中心で需要者の業種も多岐に分かれることから、売上拡大を図るためには生産管理の情報処理を効率化する必要があった。二つめは技術面の対応の必要性である。これは熟練技術者が高齢化していることから技能承継と作業の標準化を並行して進め、競争力を高める必要があると感じていたことによる。デジタル化推進に際し、社長は自身のSEとしての経験から自社のサーバーのメンテナンスに負担をかけるデジタル化は避けたいと考え、サービス拡大が進むクラウドを活用することとした。

当社では、①会計、②給与、③勤怠管理、④生産管理システム（以上基幹系）、⑤電子文書管理、⑥情報共有・教育訓練、⑦業務改善、⑧タスク監理（以上情報系）、⑨固定電話の9つの用途について、性能を比較検討のうえ、それぞれ別システムのクラウドサービスを選定して使用している（⑦では適当な既成ソフトがない分野で一部を自作した）。データ連携が必要な場合もあることから、クラウドサービス間のデータ互換性には注意を払った。

具体的な成果は、バックオフィスの連携、書類の電子保管・ペーパーレス化、成果の見える化、能動的な業務改善貢献の4つに集約できる。

バックオフィスの連携では勤怠管理、給与、会計の連携により給与事務の所要時間が3～4日／月から4時間／月に短縮できた。現在では1名で対応可能である。税理士や社労士への委託業務も大幅に削減された。書類の電子保管・

ペーパーレス化では、製品トレーサビリティ関連データの検索の需要が高まるなか、データ保管スペースや紙使用量の削減、データ保管や廃棄の手間の削減といった効果のほか、データ検索時間の短縮効果が大きい点にメリットの大きさを感じている。

成果の見える化は、業務改善で使用する日報アプリを通じ従業員が入力した作業データを、生産管理システムで管理し、生産性に関する情報を視覚化・共有し、改善活動の推進及び原価管理への展開を図っている。最近では業務工程の標準化を目指して社内で「作業標準書」の作成に取り組んでいる。職場上位者の考えを反映したトップダウン型の作成が多かったが、能動的な業務改善貢献の効果もあってボトムアップ型で意見が反映されることも多くなっている。

能動的な業務改善貢献は全社員に専用PC又はiPadを支給することで、上記9用途のクラウドサービスに全員が原則接続可能となり、社員が単に「情報の受け手」とどまることなく「情報の作り手」として機能することが可能となった。当社ではクラウドサービス導入後、ITリテラシーの高い社長が講師となる「川田塾」、及び社員が講師となって専門・得意分野を解説する「みんな塾」という2種類の社内研修を実施している。「みんな塾」の開催により若手を中心とする社員のITツール操作技能向上が顕著である。

また、クラウド導入後の、成果の見える化と能動的な業務改善貢献により、生産性等の目標達成率は、導入前の約60%から導入後は80%に上昇した。

3. クラウド導入の費用対効果

年間クラウド使用料は約80万円に対し、給与事務効率化、販売・仕入事務効率化、外注業務内製化（税理士の記帳代行等）の効果は年間324万円であり、差し引き240万円余りの費用削減効果が生じた。製造部門の生産性向上もあることから、実際の効果はより大きいと考えている。

4. クラウドサービス間のデータ連携

個々のクラウドサービスは別なクラウドサービスとのデータ連携にきめ細かく対応していないことが少なくない点には注意が必要である。外部の情報サービス会社もクラウド同士の連携には必ずしも詳しくないことから、選定にはユーザーの知見が問われる。当社は社長がSE経験豊富でIT事情に詳しいので的確な選定（一部は自作で代用）が可能であったが、そのような人材が社内にはいない場合、このような対応を取ることは難しい。

クラウドサービスの利用料金は低廉であり、中小企業にとってはこれを基幹系・情報系にわたり使用することは大きなメリットがある。中小企業が自らの目的にあったクラウドサービスを選択し使いこなすことができるようになるには、企業内に的確なサービス選定ができる人材を持つことが望ましい。しかし、中小企業の人手不足がIT人材面で特に強い現状ではそれは容易でない。中小企業にとって、信頼できるITコンサルタントを手軽に利用できるような状況が実現することが望まれる。

事例4 株式会社 ミトリ

(所在地) 神奈川県大和市
(設立) 1960年
(資本金) 300万円
(事業内容) 業務用ITシステム開発

1. 当社の概要

当社は事業法人向けにシステム開発を行う。売上の内訳は業務アプリケーション開発が40%、クラウド型ワークフローシステムの販売が50%を占める。クラウド型ワークフローシステムは自社開発のペーパーレス業務ワークフローStreamlineと、GoogleのグループウェアWorkspaceを手掛ける。

2. 業務アプリケーション開発の現場から見た中小企業のデジタル化の状況

中小企業のアプリケーション開発ニーズは、潜在的には相応に存在すると感じているが、実際に開発に結び付くのは経営体力のある企業に限られる。従って開発実績はクライアントの業種による違いはそれほどなく、業績堅調な企業向けが多い。

中小企業のシステム開発ニーズは、まず基幹システム（生産、販売、財務、人事など事業の根幹に関わるシステム）を手掛け、情報量の増加に伴って情報系システム（メール、グループウェア、スケジュール管理、社内SNSなど社内コミュニケーションやバックオフィス業務効率化のためのシステム）へと展開するパターンが多い。情報系システム構築ニーズに至るには基幹システムの構築が一巡していることが前提

条件になると感じている。なお基幹系システムでは、主要部門を個別に開発すると後で部門統合をする際に支障をきたす場合が多いことから、近年ではクラウドの利用を前提として基幹システムを組み合わせて構築するニーズが増えている。

3. 中小企業のクラウドサービス活用

現状では中小企業は大企業ほどクラウドを利用していない。利用企業の増加ペースも鈍い。背景として、デフレ経済が続くなかで、相当数の中小企業でクラウドのようなITツールの導入を検討するだけの気力や体力がなくなっていることがあると感じる。

それでもクラウドの進化により中小企業が得るメリットは大きいと考える。これまで大規模なシステム投資ができる大企業でのみ導入可能であった高度なシステム機能を低料金で利用できることは、中小企業にとって革新的なことといえる。経営体力の脆弱な企業がクラウドを利用しないのは勿体ない。現状、クラウドビジネスの標準化は十分でないことは導入の障害であるが、GoogleやMicrosoftが先導して標準化が進むことが予想され、その標準に合わせたデジタル連携サービスが多くなることが見込まれる。システム開発業者としてもそこが今後のターゲットとなると考える。

4. 中小企業とシステム開発業者の関係

システム開発ではクライアント側が要件定義を明確にすることが重要であるが、それが出来ている中小企業はごく少数しかないと経験的に感じている。このため、業務アプリケーション

の開発では要件定義を当社主導で行っている。開発契約のなかで要件定義フェーズは必ず独立した期間契約とし、要件定義の成果物はクライアントに提出し内容を理解してもらうようにしている。見積もりも要件定義を行った後で正式なものを出すようにしている。このことで思い込みや意思疎通の食い違いを防止できる。

システム保守については、開発後に保守契約を締結する。開発時の成果物に加えて保守上の変更履歴や成果物のアップデートも対象になる。費用やクライアント側の対応人員の質や量の制約もあるので、クライアントの経営体力に合わせた契約を締結することになる。基本的にスポットの保守は行わない。クライアントが独自にシステム内容を変更した場合の保守についても、調査に膨大な手間を要し、エラーの原因が究明できない場合もあることから行わない。

5. 中小企業におけるIT人材の確保

一般にIT要員の質が高いほど、量が多いほどにシステムの自社開発を目指す方向になる。ただ、実際には中小企業では1名～5名程度確保するのが限度とみており、自社開発は難しい。また、内部要員を育てても中途退職する場合や、スキルが期待するほど向上しない場合があるなど、人材の確保に苦労しているのが現状である。

このような状況をサポートすることに当社のようなシステム開発業者の存在価値はあると思う。業界では人材派遣で保守する場合（大きなシステムに多い）と開発会社が保守する場合の2系統が有る。中小企業はこれらの支出を派遣料金として支出するにせよ、外部委託費用として支出するにせよ、必要な経常コストとして意

識すべきであると考えている。システムトラブルなく作動する開発ソフトは良質なソフトであるが、それは開発過程がしっかりしていることに加え、メンテナンスが的確であることによる。それにもかかわらず、システムトラブルが発生しない状態が続くとメンテナンス費用を無駄な支出と考える中小企業経営者が少なくない。

6. DXを推進するための政策

中小企業のDX推進のためには情報のデジタル化が前提となる。ただ、実状はようやくMicrosoft Officeが普通に利用される段階に至ったに過ぎず、デジタル化に向けた投資意欲はこの20年のデフレ経済の影響もあって乏しい。国策でDXを推進したいのであれば、否応なしに企業にデジタル化をさせる政策を考えなければ現状からの脱皮は出来ないだろう。法律でデジタル化しなければならない状況（例：紙の書類のデジタル化を「電子帳簿保存法」のような法律の下で推進する）を徐々に作り出し、かつそのフォローに国費を投じることが望ましい。

4.2 中小企業のDX推進のポイント

(1) 経営資源の制約をどう克服するか

3で示すプロセスを推進するにあたり、中小企業にとって制約となるのはIT要員と予算の不足である。IT要員の不足を補う手段として外部の情報システム業者の利用が考えられる。ただ、システム構築という初期費用に加え、メンテナンスにかかる経常的費用なしには必要なデジタル環境を構築・維持することは不可能であり（事例4）、費用負担は小さくない。

これらの負担を軽減する方法としては（イ）

経営戦略・ビジョンを絞り込むこと、(ロ) 極力システム開発の負担をかけない推進方法を選択肢とすること、(ハ) クラウドサービスを積極的に利用することが有効である。

(イ) に関して、DXの本来の意味を考えると、経営戦略・ビジョンは包括的なものを想定しがちである。しかし、経営戦略・ビジョンを絞り込み、DXの目的を明確にして成果を取め、企業文化の変容にまで繋げている例もある(事例1)。

(ロ) は新たにシステムを開発せず、既成のパッケージソフトを組み合わせることに徹するものである。プロセスの完全自動化などを目指すのであれば独自のシステム開発は必要であろうが、簡単な操作で複数部署の情報を連携させるのであればこのやり方で十分可能である(事例1、事例3)。受発注管理と生産管理、異なる事業所間での情報統合を行うようなシステム構築は容易でないが(2.1 (3))、開発業者との連携がしっかりしていれば既成のソフトウェアを使って実現が可能である(事例2)

(ハ) はシステム開発の初期投資を削減し、低廉なランニングコストで比較的高度な機能を使うことができるので中小企業に有利である(事例4)。複数のクラウドサービスを連携して使いこなす場合にはユーザー側の中小企業に相応のIT知識が求められることには注意が必要である(事例3)。

(2) 中小企業の経営者とIT担当者に求められるもの

デジタイゼーション、デジタルライゼーションからDXに至るまで、ヒトは一貫してプロセス

に関わり続ける。事例から示唆される中小企業でのヒトの関与について経営者、IT担当者に分けて述べる。中小企業では自社でシステム開発を行う場合から、外注する場合、既存のパッケージソフトで完結させる場合まで想定されるが、いずれの場合も一定の能力や事前の想定が必要となる。

①経営者

経営者のリーダーシップはDXへの大きな推進力となる。事例1、事例3ではデジタルツールを使って何をするかという経営戦略・ビジョンが経営者により明確に示され、前者ではオンラインMGの運用体制確立に、後者では複数のクラウドサービスを組み合わせて事業効率化を図る仕組み作りに経営者自らが主導的な役割を果たした。経営者と従業員の間に当初、意識の温度差はあったものの、経営者がある程度の強制力を働かせて従業員が実践を重ねるなかでそれは埋まっていった。

2事例とも経営者はIT全般に明るく、トップダウン型のDXにはこのことが有利になると考えられる。一方、ボトムアップで試みた事業所間の情報統合を強化したケース(事例2)では経営者が要件定義の環境を整える配慮(現場の意見を最重視)をしており、先頭に立たない場合でも経営者が果たす役割は大きい。

②IT担当者

3.1で触れた要件定義は自社でシステム開発を行うか否かに関わらず重要である。前述の通り中小企業ではデジタル化の推進を自社で完結する傾向が窺われるが、ITシステムが高度化・

複雑化するほど自社の経営資源で完結させることは現実的でない。従って外部ベンダーへの依存を選択肢とする必要性は高まるが、要件定義は企業とベンダーが緊密な意思疎通を行うことが不可欠である（事例2、事例4）。現実にはこのプロセスをベンダー任せにして結果として非効率なITシステムを受け入れる中小企業のケースがしばしばみられ（商工中金（2017）自由記載欄）、要件定義の重要さが窺える³⁴。仮にシステム開発を社内の人材で遂行するとしても、DXを企画・推進する人材とシステム開発者が同一でなければ要件定義は必要である。

パッケージソフトをカスタマイズせず使用する場合はIT担当者がシステム開発に携わることはないが、社員が共通してそれを各自の目的に合わせて使いこなすためには、社内の実態に合わせた最低限の作業手順の見える化（独自のマニュアル化）は必要で、IT担当者の介在が不可欠である。また、パッケージソフト同士の機能連携を行う場合、スムーズに接続させるには一定のIT知識が不可欠である（事例3）。接続に手間取る場合、使用目的を達成することに障害がある際はその解決のためパッケージソフトの開発者への照会を行うことになるが、相手からの的確な回答を引き出すためにはIT知識が必要となる。

(3) レガシー化の回避

ハードウェアやITシステムの整備を行ううえで、将来に向けたIT投資の見極めとともに、既存システムのスクラップ&ビルドが重要であ

る。ITシステムでは時間の経過とシステム担当者の交代によりシステム構造がブラックボックス化し、メンテナンスコストの増大やシステムの保守・改善に困難をきたす「レガシー化」につながるものが問題視される。これにより企業が経済的損失を被る問題を「2025年の崖」と呼んでいる（デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会（2018））³⁵。

ITシステムは時間の経過とともに新しい業務に対応するため機能の拡張や改善が図られるため、複雑化する。マニュアルも追加され全体の理解が容易でなくなる。不要となった機能を除かないとシステム全体の見通しが悪くなるうえ、機能追加の際、不要部分まで考慮したシステム改良を余儀なくされる。また、システムの構造が見通せずバグの修正に余分な手間がかかり、外部業者に保守を依頼しても対応が難しい事態も発生する（事例4）。こうした事態が「レガシー化」である。

システムの追加と廃棄の判断を的確に行うためには、社内の経営事情を理解すると共に一定のIT知識を持つ人材が必要である。経営者はシステムのスクラップ&ビルドの必要性を認識し、既存のシステムを廃棄することにより生じる一定のサンクコストを許容する姿勢が求められる。

おわりに

これまではITツールを使いこなす人材が十分確保できないことが中小企業のDXやその前段階のデジタイゼーション、デジタルイゼーシ

34 自社の業務全般を良く理解してシステム化の目的をベンダーに明確に伝えると同時に、信頼できるベンダー・担当者を見出すことも重要である。

35 なお、2025年という年号は単にレポート作成時の現状（2015年）から10年後を予想するという意味であり、何らかの特殊な要因で2025年に既存システムの維持可能性が臨界点を迎えることではない。

ョンの推進を妨げてきた。しかし近年ではクラウドを介したパッケージソフトの普及がこのハードルを下げている。それでもなお、事例にみるようなITに明るい経営者や詳しい担当がいるケースは多数派ではなく、中小企業が自力でITツールを使いこなすようになることは容易ではない。このような状態ではビジョンやロードマップの作成も覚束なくなる。また、レガシー化を回避しDXの成果を継続的に挙げるためのメンテナンスも、既成のパッケージソフトを使う場合においても不可欠である。

こうしたなか、中小企業にとっては外部のITサポートを上手に使うことがITツールを使

いこなすカギになるのではないか。それには、仮に中小企業のIT人材がシステム構築のためのプログラミング知識を持っていなくても、業務を良く理解してITツールを使って何がしたいかをITサポート業者に伝える力を持ち合わせていることが重要である。

ITサポート業者にも、曖昧になりがちな顧客のニーズをよく聞き、システムに落とし込む力が不可欠である。このような業者の層が厚くなりDXをサポートする産業として機能し、中小企業が利用しやすくなることがDXの普及と進化を推し進めるのではないだろうか。

【参考文献】

- 経済産業省（2018）「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX推進ガイドライン）」
- 商工中金（2017）「中小企業のIT活用に関する調査」
- 情報処理推進機構（2021）「中小規模製造業の製造分野におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）推進のためのガイド 製造分野のDX事例集」

- 総務省（2018）『平成30年版情報通信白書』（日経印刷）
- デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会（2018）『DXレポート』
- デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会（2020）『DXレポート2』

好評発売中

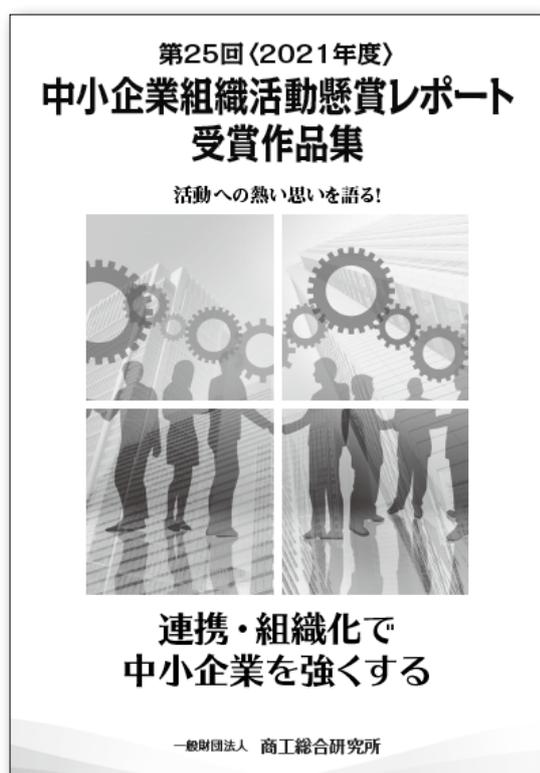
第25回(2021年度)
中小企業組織活動懸賞レポート受賞作品集

連携・組織化で中小企業を強くする 活動への熱い思いを語る!

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

定価 本体770円 (本体700円+税10%)

ISBN978-4-901731-40-9 C2034



☆審査委員長総評

◎特賞受賞作品

- 「コロナ禍で取り組んだ商店街デジタルインフラ整備—アフターコロナに備える—」 清水 彰氏

○本賞受賞作品

- 「名無しの産地が伝統的工芸品産地になるまで」 八間川 義人氏ほか
- 「変革をバネに進化を続ける異業種組合『庄川峡観光協同組合』」 川崎 和夫氏

□準賞受賞作品

- 「認定NPO法人だからこそ出来る社会貢献活動『リユースPC寄贈プログラム事業』と今後の組織展開」 佐久間 貴大氏
- 「新たな社会課題解決に向けての多様な連携組織の活動と中央会の役割」 知見寺 好幸氏

——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9364 FAX 03(5644)1867

これからの経営者

塚 腰 智 之
(株式会社塚腰運送)
代表取締役社長



現在の世相は、非常に変化が激しく私が育った1970、1980年代とはまるっきり変わってしまった。当社は創業して112年目を迎えるが、祖父の時代は正月の三が日しか休まず、ほとんど仕事をしていた。今では超ブラック企業と呼ばれるのだろう。家庭＝職場みたいな状態なので、職場内に碁があったり、将棋があったりして、社員みんなが家族のように仕事をしていた。今みたいに社長は社長、社員は社員と分けられ、完全に管理された時間の中で仕事をし、上司が部下に使う言葉さえも気を使わない現代とはまるっきり違う自由な環境の中で仕事をしていたと思われる。これは当社だけに限ったことではなく、どんな業種の会社様も同じだったのではないだろうか。

現在はあまりにも殺伐としているように思う。1分でも残業があれば即賃金に反映させないとならないし、ちょっとしたことでもセクハラ、パワハラ、モラハラと言われ、なかなかハッキリともものも言えない。注意もしにくく昭和育ちの私にとってはなかなか深く良い人間関係を作ることは難しくなった。昔が良い、現代が悪いというわけではないが、会社内の人間関係だけでももう少し社員同士の人情や心の余裕がある関係へと変化させていった方がいいのではないかと思う。特に私たち経営者は、それほど社員とベラベラしゃべることがない。社員の輪の中に入って、共に時間を過ごす経営者は少ないだろう。そんな孤独な環境の中で過ごす経営者は、昔よりもはるかにストレスを抱えた状態ではないだろうか。社内で起こるあらゆる問題に対応し、どちらかというビジネス以外における社員同士のいざこざや雑務などの対応に追われる。

そのようなストレスフルな状況におかれていながら、私たちの話題と言えほとんどが新聞やテレビから流される社会や経済問題の話題がほとんどだ。話題がそれしかない中高年男性は、話の内容が暗い。なぜなら朝から報道されるニュースの内容が暗いからだ。ニュースで明るい話題などほとんど見たことがない。もし明るいニュースがあるとすればスポーツぐらいだろうか。だから必然と話題は暗いニュースを見た話題になりやすい。

朝のトップニュースはほぼ社会、経済、政治問題。会社に行ってから、社内の問題に対応する。やっと帰宅の途に着いたときにはクタクタになっていて、家に着いてははじめに見るのは、やはり暗いニュースだ(笑)。一日の疲れは、暗いニュースで癒されるのだろうか。入浴を済ませた後で見る番組もニュースが多い。朝から寝る間際まで、戦争、コロナ、政治家の問題、社会問題、会社内の問題と、問題に取り囲まれて一日を生活しているようなものだ。そのせいか、

通勤電車では苦虫をかみつぶした顔をされているビジネスマンが多い（笑）

確かに社会問題、医療問題など私たちの生活や人体に関わることや会社経営に関わる問題は、少しでも早く情報を手に入れて自分たちの生活や経営に活かさなければならない。よくニュースや新聞を見る人は、情報量、知識量も多いし、頭も良い。しかし、本当にどれだけの人がニュースを見て会社の方針転換などに活かしているのだろうか？

私は、そのような問題に対応していくことも大切だと思うが、それよりも経営者は元気で明るくいなければならないと思っている。元気があり、活力がある経営者には、いいアイデアやヒントが天からおりてくるように思うからだ。そのアイデアやヒントが事業を大きく転換させていく。暗い気分が良いアイデアが湧いてくるわけがないように思う。だから、私は朝から真剣にニュースや新聞を見ない。かいつまんだ情報だけは見る、聞くという具合だ。私の朝は、クラシックなどを聞きながら家族との会話を大切に、笑い合っ朝の支度をしたり、気分良く食事をしたりして過ごしてから出勤するという朝だ。問題、問題、問題に取り囲まれた頭の中からいいアイデアは生まれないと思うからこういう朝を過ごしている。

このコロナが明けた後は、まだはっきりしないが、確実に世の中が変化するのは間違いない。江戸時代から明治時代が変わった時、刀をぶら下げちょんまげを結って着物を着ていた時代から、武器などとんでもない、身分の違いなどあってはならないし人間は平等であるのだとし、第二次世界大戦前と戦後の時代では、今まで着物であった衣装がTシャツにジーパンが普段着となる世の中へと変化していった。これと同じくコロナ前とコロナ後は、人の価値観が大きく変化するはずだ。私たちが日々追いつめていく経済、つまりお金に対する価値観が大きく変化し、お金の中心としたモノの時代はいつまで人を支配し続けることが出来るのだろうか。あと10年もすれば、生活の中心であったお金がもしかしたら無くなることさえ考えないとならない。そう考えると、私たち経営者はお金を求めて活動しているのであって、それが果たして意味があることなのかということをも改めて考え直す必要があるように思う。

大切だと思うことは、何のために経営するのかという根本的な考えを問い直すことだ。

これから来る世の中は、テクノロジーが進化し労働環境が整備された近未来では、時間に余裕が出来るはずだ。古代の生活にテクノロジーが乗るといっても良いかもしれない。

そのような世の中に転換するこの転換期をどう乗り越えていくのか？人の心が豊かであれば、この転換期に柔軟に対応し、無理なくスムーズに移行できるように思える。しかし、過去に執着したり、世の中の問題点にだけ頭を向けたりする人は、固執した考えから抜けきれない。その為新しい時代の到来とともに訪れる経済の変化に乗り遅れてしまう。どのような世の中が訪れるのかは分からないが、私たち経営者が取り組む経営というものは、人を幸せにするものである。人を幸せにするにはまず自分が幸せな気持ち、気分を持っていなければならない。その為今日も気分よく、楽しく、笑いながら仕事をすれば経営にとって一番大切なアイデアがどこにもなくわいて楽しく、よい一日を過ごせるように思う。

もう一度経営の原点に戻って、自分、社員、世の中の人の幸せというものを考えないとならない時に来ていると思われる。

中小企業のリスキングには ウェルビーイングの視点を

伊 藤 伸
(東京大学 未来ビジョン研究センター)
特 任 准 教 授



背景と課題

社会人のリスキング（学び直し）が大きな潮流になっている。従業員の保有する知識は企業の競争力の源泉であり、人材は最大の経営資源である。デジタルトランスフォーメーション（DX）の重要性が説かれる中、産業分野や企業規模を問わず、デジタル人材の育成が急務だろう。そもそもリスキングは、人工知能（AI）などの活用に伴い業務が減少する従業員を再教育する必要性から広がった概念である。

問題は経営資源が限られる中小企業での現実的な実行手法である。大手コンサル会社に企画から実行まで全面的に依頼すると、費用のハードルが高すぎる。独自で取り組もうにも何から手を付けていいかわからない場合も多いだろう。

最新のデジタル技術を身に付けるという視点ばかりでなく、自社の事業領域や業務特性に特有な知識とデジタル技術を組み合わせることを念頭に置いたリスキングが有効だろう。さらに学んだ知識の実践と定着には、従業員のウェルビーイング（幸福や健康）を実現する視点が重要である。

ここでは、焦点距離の違いによって中小企業のリスキングを大きく2方向に分けた考え方を提案する。

誰が学ぶか

リスキングの中心は経験を積んだ社内人材になる。デジタル技術の活用には事業領域や業務特性を踏まえた導入が不可欠なため、外部への全面委託や事業領域外のデジタル人材の新規雇用では効果が限定的になる。中小企業に狭い分野の専門職を常時雇用する余裕は少ない。特定の技術に長けたスキルよりも、利用可能なデジタル技術を概観でき、業務プロセス刷新や新製品・サービス創造までやり抜く力が求められる。

目下、DX推進の支援サービスを手掛ける企業間の競争は激しく、比較的安価な導入コストでサービスの提供を受けられる。リスキングを受けた従業員が業務のデジタル化をゼロから実行するのではなく、むしろ、こうした支援サービスを使い尽くす能力を身に付ける発想が有益だろう。

何を学ぶか

図表1では焦点距離の違いからリスキングを2方向に整理している。焦点距離が短い「改善」方向と焦点距離の長い「創造」方向のリスキングである。

改善方向のリスキングは、既存業務の自動化や効率化、高度化が中心になる。程度の差はあれ、中小企業であっても長年の取り組みの延長線上にある。業務全般におよぶため、非技術系人材を含め、従業員全員にリスキングのチャンスがある。パソコンの定型作業を自動化するロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）の導入は、劇的な改善につながる可能

性がある。

「創造」方向のリスクリングは、新製品・サービスの創造や業務プロセスの変革を目指す。マーケティングや経営戦略などイノベーション創出につながるマネジメント知識の修得も欠かせない。成果が現れるまで時間を要するが、実現した場合の影響は大きい。

両者の性格は大きく異なるため、個々の従業員のリスクリングがどちらの方向性なのか明確にすることが肝要である。組織として両方の能力向上を目指せばよく、すべての従業員が一人で両利きの人材になる必要はない。

(図表1) 中小企業人材リスクリングの方向性

リスクリングの方向性	期間	修得する知識	成果
【改善】既存業務の自動化、効率化、高度化	短期	事業領域や業務特性を踏まえたデジタル技術	比較的短期間に成果が現れるが、影響は小刻み
【創造】新製品・サービスの創造、業務プロセスの変革	中長期	デジタル技術とイノベーションに関するマネジメント知識	成果が現れるまで時間がかかるが、影響は大きい

どう学ぶか

「学び直し」は復習ではなく、社会変化が求めるスキルの急速な変化への対応である。デジタル技術は発展が急なため、陳腐化も早い。伝統的な職場内訓練（OJT）は、職場で先輩を手本として仕事を覚えるため、既存の実務スキルの範疇にとどまる。リスクリングには大学や企業を始めとする外部の教育・研修組織を活用すべきであろう。

公的な支援策の積極的な利用は現実的な選択肢である。例えば、文部科学省の「職業実践力育成プログラム」では2021年度までに大学等の357課程が認定されている。内容は多様で、期間は数ヶ月から2年程度が多い。課程の性格を把握しやすいように「中小企業活性化」や「DX」といったテーマとの関連付けも示されている。

社会人のリスクリングに資する公的な講座は多くが安価な料金で受講できる。オンラインで完結するなど、それぞれ社会人が受講しやすいように工夫を凝らしている。

継続と発展のために

リスクリングで得られた知識の実践への落とし込みには従来の手法に慣れ親しんだ従業員の反発も予想される。デジタル技術は従業員のウェルビーイング向上にも役立つという共通認識を労使ともに持つべきだろう。オンラインでのビジネスコミュニケーションはコロナ禍で社会的な受容が大きく進み、経験知も蓄積されている。リモートワークの拡大は従業員にとって業務の効率化とワークライフバランスの両方を実現する有力な手法である。自動会話プログラムであるチャットボットの採用は、顧客応対にストレスを感じていた従業員に大きな吉報となる可能性がある。

デジタル化による新規事業や業務プロセス変革の未来像があらかじめ明確とは限らない。特に製品・サービスの創造は本質的だが、見通しにくいことも多い。試行錯誤や失敗を許す企業風土が望ましく、外部のメンター（よき助言者）利用も有力だろう。

まとめ

デジタル技術の急速な発展は今後も継続するとみられる。DXで変革が求められるのは現状を打破して大きな付加価値を生み出すためであり、変革自体が目的ではない。従業員のウェルビーイングの視点はデジタル化の組織としての受容を促進し、企業全体へ恩恵をもたらす。経営側としては長期的な人材育成の組織戦略として全従業員を対象にしたリスクリングが求められよう。

法人数の推移からみる中小企業

会社標本調査は税務署に提出された法人税の確定申告書の計数に基づく標本調査で、休業及び清算中の法人並びに特殊な法人を除く内国普通法人を対象としている¹。会社法が施行された2006年度から最新の2019年度までの同調査による法人数は259.2万社から275.8万社と16.6万社増加した（図表）。内訳をみると資本金1億円以下（2011年度までは1億円未満）の「中小法人」は255.2万社から273.7万社と18.5万社増加した。

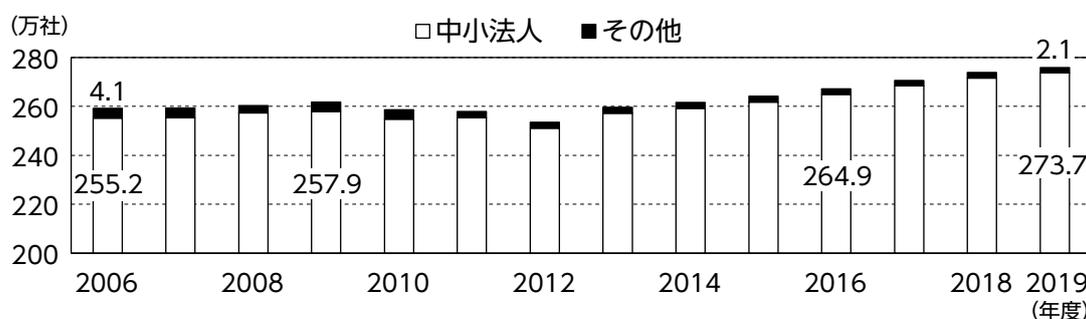
一方経済センサス調査（基礎調査、活動調査）に基づく中小企業白書巻末統計をみると、個人を除く中小企業（法人）は2009年7月の177.5万社から2016年6月には159.9万社と17.6万社減少している。「中小法人」と「中小企業」の定義が異なること、調査時期が一致していないことなどから単純な比較はできないが、2つの調査では法人数のトレンドは明らかに異なっている。

前者は租税収入の見積りや税務行政の基礎資料とすることを目的としている。これに対して後者は全国の事業経済活動の実態を明らかにすることを目的としており、次の点が会社標本調査と異なっている。
 ①一定の場所を占めて、従業員と設備を有し、継続的に事業活動を行っている事業所・企業を対象とする。
 ②農林水産業を包含していない。③会社以外の法人を含まない。とりわけ①により両調査の結果に大きな差が生じていると推察される。

納税法人及びその候補となる法人数の増加の中には形式的な法人も含まれている可能性があり、必ずしも税収増に直結しない。ヒト・モノを有し事業活動を継続している法人数が減少していることは憂慮すべき状況である。地道に経済活動を展開し、雇用を吸収し、ステークホルダーの期待に応える企業が増えることが望まれる。持続可能な地域社会を構築していくためにも中小企業の奮起が期待される。

（商工総合研究所 主任研究員 筒井 徹）

（図表）法人数の推移



（出所）国税庁「会社標本調査」に基づき筆者作成

¹ 会社以外にも、協業組合、企業組合、特定目的法人、一般社団・財団法人、特殊な法人などを含む

次号 予告 [2022年 7月号]	巻頭言	コロナ禍がもたらした消費のデジタルシフト 信金中央金庫地域・中小企業研究所所長 大野英明
	特集	中小企業の存在意義再考(中)
	特集論文	食料品卸売業に見る中小規模性の意味：探求型研究 甲南大学経営学部教授 西村順二
	論文	2022年版中小企業白書・小規模企業白書の概要 中小企業庁事業環境部調査室行政事務研修員 服平 周
	調査研究論文	自動車のEV化による中小サプライヤーへの影響 商工総合研究所主任研究員 川島宜孝
	中小企業目	ニュートンとリンゴの木 マツオインターナショナル株式会社代表取締役社長 松尾憲久
	論壇	中小企業経営にとって資金繰り表と付加価値指標の活用が決定的に重要 関西大学商学部教授 水野一郎
STREAM	名目実効為替レートと実質実効為替レート 商工総合研究所調査研究室長 江口政宏	

編集後記

▶6月号から8月号まで、日本学術振興会第118委員会への委託研究報告を特集します。本委託研究は1965年より継続して実施してまいりましたが、同委員会の後継法人として、新たに「一般社団法人中小企業産学官連携センター」が本年4月に設立されました。新法人とは今後も中小企業に関する共同研究などを進めてまいります。118委員会への委託研究は今回で最後となります。これまで長きに亘りご協力いただきました先生方にこの場を借りて改めて御礼申し上げます。

▶さて、昨年度の委託研究テーマ「中小企業の存在意義再考」に関して、今月号では地域経済研究に取り組んでこられた長山先生が、協同労働とアントレプレナーシップを促

す「地域プラットフォーム」という新たなモデルを提示しています。これまでのような、経済成長や規模の経済を前提とするのではなく、「地域の社会的連帯経済」の重要性を示唆しています。

▶調査研究論文では「中小企業のデジタルトランスフォーメーション」を取り上げました。DX推進のためのポイントを整理していますので参考にいただければ幸いです。

▶今年度の表彰事業の募集要項をホームページで公表しております。依然としてコロナ禍が続いておりますが、中小企業の力強さやその魅力を、さまざまな観点から研究した作品の応募をお待ちしております。

(J小林)

商工金融 2022年6月号(第72巻第6号 通巻847号)

発行日 2022年6月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 金山印刷株式会社

(禁無断転載)

好評発売中!

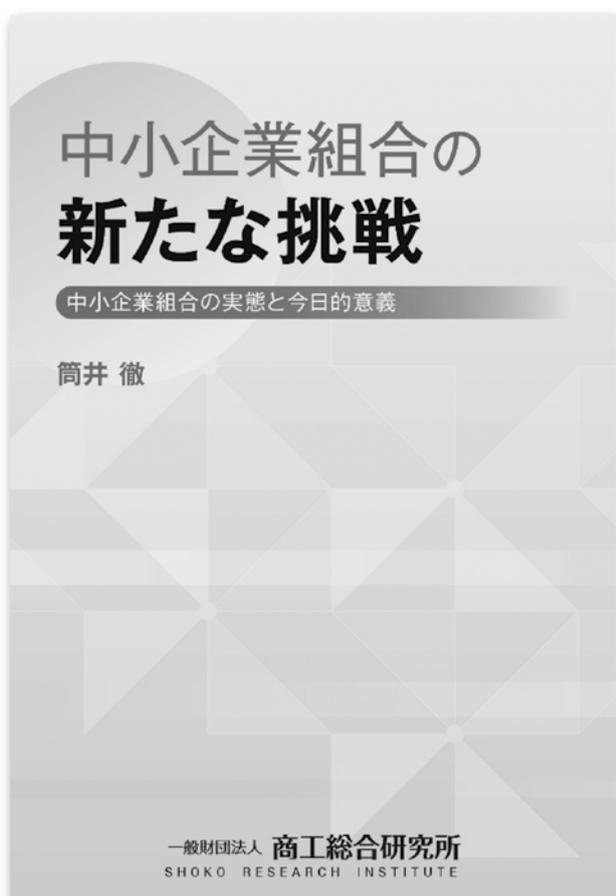
編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小企業組合の新たな挑戦

— 中小企業組合の実態と今日的意義 —

定価 1,650円(本体1,500円+税10%)

ISBN978-4-901731-39-3 C2034



【目次】

- 序章 組織化の必要性和中小企業組合の事業
- 第1章 中小企業組合の事業・活動
- 第2章 中小企業組合の類型別・形態別動向
- 第3章 中小企業組合の新たな挑戦

【概要・特徴】

本書は序章で中小企業組合について考察するためのフレームワークを提示しています。第1章では中小企業組合という大きな「森」を、第2章では「森」を形成する主な「林」に踏み込み定量的な分析を試みています。そして第3章では事例を交えながら「木」に相当する個別組合の「新たな挑戦」について定性的な分析を試み、中小企業組合の今日的な意義について考察しております。

—— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ——

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

第47回「中小企業研究奨励賞」募集

(2022年度)

- 募集対象 次の2部門で、2021年8月1日から2022年7月31日までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または定期刊行物に発表された論文(学術的研究および実務に有用な研究)を対象とします。
 - 経済部門 (経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他)
 - 経営部門 (経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他)
 - 応募資格 著者または出版社
 - 審査委員 慶應義塾大学名誉教授 渡辺幸男氏ほか
 - 表彰 本賞：著者へ賞金40万円と記念品
出版社へ表彰楯を贈呈します(4点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

第36回「中小企業懸賞論文」募集

(2022年度)

- テーマ 次の4テーマの中から1テーマを選択してください。
 - 産業部門 ①中小企業の生産性向上
視点 IT活用・人材育成など中小企業は生産性向上にどのように取り組んでいるか。
②中小企業におけるダイバーシティ & インクルージョンの推進
視点 多様な人材(女性、高齢者、外国人、障がい者、性的少数者など)が活躍する機会の提供は中小企業の事業拡大につながるか。
 - 金融部門 ①地域金融機関による地域活性化への多様な取り組み
視点 地域金融機関は地域活性化にどのように取り組んでいるか。
②中小企業の新たな資金調達手法
視点 クラウドファンディング、ファクタリングなど新たな資金調達手法のメリットは何か。
*上記の(視点)は一例です。論文作成にあたってはこれに捉われず自由に論じていただいて差し支えありません。
 - 応募資格 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
 - 審査委員 一橋大学名誉教授 清水啓典氏ほか
 - 表彰 本賞：賞金30万円を贈呈します(5点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

第26回「中小企業活性化懸賞レポート」募集

(2022年度)

(旧 中小企業組織活動懸賞レポート)

- テーマ 次の2部門の活動に関する内容であればテーマは自由です(以下に例を記載しました。また当研究所ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください)。
 - 連携・組織 活動部門 ○事業協同組合、商店街振興組合、企業組合などの組織活動
○農商工連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動
 - 支援 活動部門 ○中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、中小機構、産業振興機構などの支援機関の活動
○官公庁、地方公共団体、金融機関、信用保証協会による支援活動
○税理士、公認会計士、中小企業診断士、NPO法人などによる支援活動
 - 応募資格 実体験を踏まえた「熱い思い」「やりがい」などが伝ってくるレポートの応募を期待しています。中小企業の活性化を目的とした連携・組織活動および支援活動に取り組む方であれば、どなたでも応募できます。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一テーマでの応募はできません。
 - 審査委員 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
 - 表彰 本賞：賞金20万円を贈呈します(10点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

各賞とも

- 応募開始: 2022年8月1日(月) ●応募締切: 2022年10月14日(金) 但し、「中小企業研究奨励賞」は2022年9月30日(金)(必着)
- 受賞者発表: 2023年2月に当研究所HPおよび日本経済新聞紙上に発表します。

*詳細は当研究所あて募集要項をご請求いただくか、ホームページでご確認下さい。尚ホームページで最新の本賞受賞作品がご覧になれます。

一般 財団法人 商工総合研究所

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3F
☎03(6810)9364 FAX 03(5644)1867
URL <https://www.shokosoken.or.jp/>

商工総合研究所は、商工中金創立50周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。

商工総研