

# 商工金融

## 特集 2024年度受賞作品発表

巻頭言	「中小企業研究」の未来に期待するもの／三井逸友……………1
特集	中小企業研究奨励賞／受賞作品一覧・総評・特賞本賞作品選評……………5
	中小企業懸賞論文／受賞作品一覧・総評・本賞作品選評……………10
	本賞作品 中小企業におけるAI/IoT等の導入や活用による新事業創出 ／安田悠舜ほか5名……………16
	本賞作品 信用金庫による移住創業者支援 ／岩元小夜香ほか4名……………32
	本賞作品 地域金融機関のネットワーク活用によるスタートアップ支援の提案 ／藤井雅比古ほか4名……………49
	中小企業活性化懸賞レポート／受賞作品一覧・総評・特賞本賞作品概要……………61
STREAM	伝統的工芸品／川島宜孝……………71



# 1979



## 変わるあなたを、変わらず支える。

この国の経済成長を支えてきた、浦安鉄鋼団地協同組合。商工中金は50年以上にわたりこの組合をサポートし、時代の変化をともに乗り越えてきました。社会が大きく変わっていく今、鉄鋼業界も変わらなければならない。鋼材の付加価値を高める。後継者問題に向き合う。新たな顧客と出会う。時代の節目に立つ中小企業組合や企業の皆さまとともに商工中金も挑みつづけます。

# 2024



企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。  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/>





## 「中小企業研究」の未来に期待するもの

三井逸友  
 (横浜国立大学)  
 (名誉教授)



「にっぽんにはチューショーキギョーが多すぎるんですよ」とする英人実業家の主張が世に跋扈した時から数年が過ぎた。これは統計の読み方も知らない、いや人口が日本の半分の英国には倍近くの企業があり、どんどん増加しているなどの事実と反証の前にさすがに聞かれなくなったものの、中小企業研究に半世紀近く従事してきた身にはかなり絶望的な思いがしたものである。それどころか、総務省「経済センサス」では2012年から2021年までの約十年間で、企業の総数は約49万、12.7%減り、このうち個人事業者数は556,634、25.6%も減少している。我が国の中小企業は激減のまっただ中にあるのである。

ひところの「日本的経営絶賛論」「日本経済絶好調論」とは対照的なくらい、今日では「日本はなぜダメなのか」という論調が世を支配している観がある。そしてこれと時を同じくして、現実に上記のように中小企業の衰退減少現象が目に見える形で生じ、「後継者難」「事業承継の困難」で消えていく企業も顕著である。対照的に目立つのは「フリー」、いわば「名目的自営業」に従事する働き手の姿である。「就業構造基本調査」に依ればその数は200万人を超えるという。こうした人たちの権利を守るための「フリーランス・事業者間取引適正化等法」も昨年施行された。世界的に見ても、EU欧州連合で「プラットフォームワーカーの労働条件改善」指令が採択されるなど、IT情報化と通信運輸手段等の加速度的普及・高度化のもとで拡大する、雇用というかたちをとらない勤労者の経済的社会的権利を守り、社会の安定を期する政策は不可欠なものとなりつつある。

このことにも象徴されるように、企業と労働をめぐる世界的な位相と実態は複雑であり、さまざまな課題を世に問うている。けれどもまたそれだけに、現実をとらえ、分析理解するための立脚点、方法、また課題として目指すべきものを整理明示していくこと自体がいまや容易ではなくなっている様相も拭えない。しかも世界的な関心の高まりは、現実をとらえるための概念・論理どころか、個々の言葉と意味づけに至るまで、混乱を生み出している観もある。例えば「スタートアップ」の語である。

元来、世界中で「起業」「新規開業」というのはstart-upと英語表記されてきており、特別な意味などない。80年代に英国サッチャー政権が設けた失業者にお金を出して起業させるEnterprise Allowance Scheme企業開設手当制度の後継として、90年代に設けられたのはBusiness Start-up Scheme開業手当制度であった。我が国もちろん例外ではなく、2002年

に中小企業庁が出した起業支援のためのパンフレット、『創業支援のエッセンス』は「The Essence of Start-up Support」が副題に記されている。しかし最近では「スタートアップ」というのが特別な意味を持ち、新しいビジネスで急成長し、市場開拓フェーズにある企業や事業、画期的なイノベーションを担っている、ひいては「設立年数は関係ない」などと、まったく異なる意味づけで多用されるようになり、政府もこれを支援することに力を入れているようである。かつての「ベンチャービジネス」の語の再版であろうか。

このような新たなカタカナ言葉の氾濫と異なる意味づけが、政策や企業経営をめぐる議論や制度構築に混乱を招きかねないばかりではなく、学問研究には大きな障害となることは自明であろう。その意味では「はじめに言葉ありき」ではなく、まさに「事実」、実際の存在と実態の究明こそがまず研究と議論の対象でなければ、いったいなんのため、なにを研究しているのかが根本的に問われるのではないか。大切なのは新語大賞ではなからう。

筆者を含め中小企業の研究に従来従事してきた者としては、諸資料の活用的一方で、「事実」(fact)を見だし、経営者や関係者らとともにその意味を考察し、意味づけていくような努力が大前提であると考えてきた。関満博氏は「現場主義」を唱え、私は「問題発見・深掘り」型の対話重視としてきた。これに対し近年では、膨大な統計データ等の入手解析が容易となり、新たな発見や指摘も多々あるものの、他方またパンデミックの3年間によって訪問調査や対話が相当に阻害されてきた観もある。それによりまさしく「リモートの世界」の向こうの現実実態というものがどれほど見えにくくなっているのか、さらに極論すれば「輸入」概念・話法の氾濫に押し流されていないのか、危惧感も覚えるのである。必要なものは、実態把握のための枠組み・方法と具体的な事実の認識理解、それにもとづく普遍的論理の構築だろう。

ひいてはまた、「中小企業研究」の長年の歴史とその中での研究成果、諸議論と論点、それらの担ってきた意味などに関し、あらためて目を向けて貰えることも期待したい。今更過去に戻れということではなく、「何が新しいのか」「何をいまめざすべきなのか」といった立脚点を確認するうえでも、『日本の中小企業研究』第一次～第四次はそのための絶好のリビューアーティクル・手引き資料であったが、私が編集代表となった2000年代版(2013年、同友館刊)以来、新版編纂刊行が途絶えている。残念なことであるが、是非にまた目を通して頂きたい。



## 目次

---

<b>巻頭言</b>	「中小企業研究」の未来に期待するもの 横浜国立大学名誉教授 三井逸友 ……1
<b>特集</b>	2024年度受賞作品発表 ……4
	<b>【中小企業研究奨励賞】</b>
	○受賞作品一覧 ……5
	○総評 ……6
	○特賞・本賞作品選評 ……8
	<b>【中小企業懸賞論文】</b>
	○受賞作品一覧 ……10
	○総評 ……11
	○本賞作品選評 ……13
<b>本賞作品</b>	中小企業における AI/IoT 等の導入や活用による新事業創出 — 一定性的実証研究による外部連携を活用した 新事業創出プロセスモデルの提案— 岩手県立大学総合政策学部 安田悠舜 ほか5名 ……16
<b>本賞作品</b>	信用金庫による移住創業者支援 — 信用金庫のコーチングを通じた潜在能力の発掘— 立教大学経済学部 岩元小夜香 ほか4名 ……32
<b>本賞作品</b>	地域金融機関のネットワーク活用による スタートアップ支援の提案 慶應義塾大学経済学部 藤井雅比古 ほか4名 ……49
	<b>【中小企業活性化懸賞レポート】</b>
	○受賞作品一覧 ……61
	○総評 ……62
	○特賞・本賞作品概要 ……64
<b>STREAM</b>	伝統的工芸品 商工総合研究所主任研究員 川島宜孝 ……71

---

# 2024年度受賞作品発表

## 第49回中小企業研究奨励賞

## 第38回中小企業懸賞論文

## 第28回中小企業活性化懸賞レポート

一般財団法人商工総合研究所は、毎年中小企業に関する調査研究への助成事業として「中小企業研究奨励賞」および「中小企業懸賞論文」、中小企業の組織化、支援活動に対する助成事業として「中小企業活性化懸賞レポート」の募集・表彰を行っています。

今月号は、各賞の審査委員会において決定された審査結果を特集します。

各賞の受賞作品一覧・総評・特賞、本賞作品選評を掲載するほか、「中小企業懸賞論文」については本賞作品3編の全文を掲載します。

なお、各賞の授賞式および中小企業研究奨励賞受賞者による記念講演会は、以下のとおり開催しました。

### 〈授賞式〉

#### ○中小企業研究奨励賞・中小企業懸賞論文

日 時：2025年3月5日（水）11：00～13：00

場 所：東京ドームホテル

出席者：各賞受賞者、審査委員ほか

#### ○中小企業活性化懸賞レポート（オンライン開催）

日 時：2025年3月4日（火）10：00～11：00

出席者：受賞者、審査委員ほか

### 〈中小企業研究奨励賞受賞記念講演会〉（オンライン開催）

○日 時：2025年3月5日（水）14：00～16：00

○講演者：谷本雅之氏（東京大学大学院経済学研究科教授）

加藤英明氏（南山大学人類学研究所プロジェクト研究員）



# 第49回中小企業研究奨励賞

中小企業研究奨励賞は、中小企業に関する優れた図書または定期刊行物に発表された論文を表彰するもので、1976年から実施しており、今回が49回目となります。

2023年8月1日から2024年7月31日までに刊行された図書または論文を対象とし、今回は70点の応募がありました。

## 受賞作品一覧

### 〔経済部門〕

#### ◎特賞

#### 『在来的発展と大都市

—20世紀日本における中小経営の展開—

著者 谷本 雅之氏（東京大学大学院経済学研究科教授）

出版社 一般財団法人名古屋大学出版会



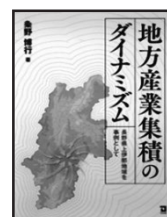
#### □準賞

#### 『地方産業集積のダイナミズム

—長野県上伊那地域を事例として—

著者 糸野 博行氏（大阪商業大学総合経営学部教授）

出版社 株式会社同友館



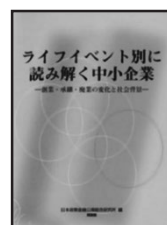
#### □準賞

#### 『ライフイベント別に読み解く中小企業

—創業・承継・廃業の変化と社会背景—

編者 日本政策金融公庫総合研究所

出版社 株式会社同友館



### 〔経営部門〕

#### ○本賞

#### 『ひとつとして同じモノがない

—トヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌—

著者 加藤 英明氏（南山大学人類学研究所プロジェクト研究員）

出版社 有限会社春風社



### 〔審査委員〕

委員長	名古屋大学名誉教授	山田 基成	委員	一橋大学大学院教授	岡室 博之
委員	一橋大学名誉教授	清水 啓典	委員	専修大学教授	渡辺 達朗
委員	青山学院大学名誉教授	港 徹雄	委員	慶應義塾大学教授	駒形 哲哉
委員	横浜国立大学名誉教授	三井 逸友	委員	全国中小企業団体中央会会長	森 洋
委員	神戸大学名誉教授	松永 宣明	委員	商工組合中央金庫	
委員	慶應義塾大学教授	高橋 美樹		産業革新本部フェロー	青木 剛
委員	桜美林大学教授	堀 潔	委員	商工総合研究所理事長	中谷 肇

## 総 評

－中小企業研究奨励賞－

審査委員長・経営部門主査 山田 基成  
審査委員・経済部門主査 清水 啓典

第49回中小企業研究奨励賞の募集に対して、経済部門11点・経営部門59点の合計70点の応募があった。

これらについて、まず専門委員による1次審査の結果、経済部門7点、経営部門9点が選定された。次に専門委員による2次審査の結果、経済部門4点、経営部門5点が選定された。さらに審査委員による3次審査の結果、経済部門で特賞1点・準賞2点、経営部門で本賞1点が決定した。

(経済部門)

経済部門の3次審査は2次審査を通過した4点が対象となった。今回より審査委員は7名となったが、それぞれ各著作について採点した上で、全員が詳細な評価やコメントを述べて入念な審議が行われた。各対象作に関する各審査委員の評価は殆ど一致しており、スムーズな決定となった。

まず、谷本雅之著『在来的発展と大都市－20世紀日本における中小経営の展開－』は、中小企業が日本の経済発展に重要な役割を果たしたとする著者の「在来的発展」論の事例として、東京の玩具製造業を対象とし都市と中小企業の関わりと発展の歴史を跡づけた労作である。その多岐に亘る緻密なデータ分析は多面的な広がりと深さを持っており、突出した業績との全審査員の一致した評価がなされ、特賞となった。

次に点数の高かった日本政策金融公庫総合研究所編『ライフイベント別に読み解く中小企業－創業・承継・廃業の変化と社会背景－』は、企業のライフイベントというユニークな視点や組織的に推進された多様なデータ分析の資料的価値は高く評価された。しかし一方で、アンケート調査の限界や創造性には疑問が残るとされ、本賞には至らず準賞に留まった。

更に、準賞に選ばれた糸野博行著『地方産業集積のダイナミズム－長野県上伊那地域を事例として－』は上伊那地方の環境変化と地域産業の変遷を追ったものである。だが、創造性や実証性への評価がある一方で、書物としての構成に工夫の余地があり調査分析手法の斬新性にも疑問が呈されて準賞となった。

今回、残念ながら本賞はなかったが、26年振りに日本の中小企業研究の深さを示す特賞が出たことは、この分野で質の高い研究が続いていることを示す象徴的な意義がある。どのレベルの研究であれば特賞となるのかという研究者にとってのメルクマールとしても意義深い。以前、特賞は珍しくなかった時期もあり、中小企業の発展に資する研究は日本経済の再生にとって焦眉の課題である。今後とも、特賞が得られるような研究成果が続くことを期待したい。



### (経営部門)

経営部門の3次審査は5点の候補作を対象に実施した。審査委員6名が事前に精読して評価した審査結果に基づくと、1点の著作への評価が抜きん出ており、先ずはこの書、加藤英明著『ひとつとして同じものがないトヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌』について、各委員が感想やコメントを述べ合い、論述内容を精査した。

本書は自動車産業やトヨタ自動車に関連する数多くの研究蓄積がある中で、これまでほとんど取り上げられることが無かった「単品モノ」、具体的には自動車サプライヤーが生産に使用する機械設備の部品や試作品の製造を専ら担う小零細工場の現場に密着して観察調査を行い、その生産行動や取引関係を詳細に究明している点に独創性と斬新性が認められ、各委員からは高い評価が寄せられた。

その一方で、著者が副題を「町工場の民族誌」としているように、研究のバックグラウンドや叙述のスタイルは文化人類学や社会学の分野に近いこともあり、特別賞に相当するのではないかとの意見も出たが、論述内容や参考文献のリストなどからは、中小企業経営の研究として評価するのに十分に相応しい論考と判断できるので、本賞を授与することで全委員の同意を得た。

続いて、他の4候補作について意見交換を行った。相対的に評価が低かった1点を除く3点の著作は、事前の審査結果では複数の委員が授賞に値するとの評価をしており、各著書の優れた点や残された課題に関して、1冊ずつ時間を割いて慎重に検討を進めた。それぞれに中小企業の研究として重要なテーマを取り上げて論究しており、甲乙つけがたい興味深い内容を含んだ研究書であることは、各委員の共通した認識であった。しかしながら、今後のさらなる研究の進展に期待したいとの意見もあり、最終的に授賞にまでは至らないとの結論となった。

こうして今年度の経営部門は、本賞が1点という審査結果になった。

### (まとめ)

本年度の中小企業研究奨励賞は、上述のような経済と経営の両部門における厳正な審査を経て、経済部門は特賞1点と準賞2点、経営部門は本賞1点の計4点に対して賞を授与することになった。第23回(平成10年度)以来、久しく選出が無かった特賞に加えて、近年は経済部門への応募が減少傾向にある中で、合わせて4点の研究書を表彰できたことは、審査委員会として大変に嬉しいかぎりである。受賞された各著作は中小企業に関する優れた研究成果であり、中小企業の経営者や関係者はもとより、広く一般の方々にも読んでいただき、中小企業への理解や関心をさらに深めてもらうことを切望する。

同時に、この中小企業研究奨励賞は次年度で50回を数え、半世紀の節目の年を迎える。最近の研究の学際化が進み、経済と経営という従来からの固有の学問領域を超えた著作も数が増えており、審査委員としては苦労もあるが、中小企業に関わる幅広い分野からのアプローチによる研究成果の応募を大いに歓迎したい。

## 〔特賞作品選評〕

谷本 雅之 著

『在来的発展と大都市—20 世紀日本における中小経営の展開—』

(一般財団法人名古屋大学出版会、2024 年 2 月発行)



谷本 雅之 (たにもと まさゆき)

東京大学大学院経済学研究科教授。

1987 年 東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得満期退学。同年、富山大学経済学部助手。

1992 年 東北大学経済学部助教授。1997 年 東京大学経済学部助教授。2006 年より現職。

本書は表題のように、大都市東京の「近代化」の中で、一見対照的な中小経営・自営業層の拡大蓄積が進んだ歴史的事実を、主には玩具産業の展開の戦前戦後・百年近い歴史の中から明らかにする、詳細にして丹念な歴史研究の成果であり、400 ページ余のボリュームに込められた膨大な内容の迫力に読者は圧倒される。そのために、人口や就業をはじめとする各種統計、歴史資料、企業史や財務資料、業界団体・地方自治体資料などを多数発掘駆使し、資本・労働、経営規模、技術・製品、取引・市場・輸出等を指標として、丹念な検証と分析が行われている。しかもなにより特筆されるのは、本書の基本的な論理と主張が極めて明確であり、実に読みやすく、説得力をもって読者に迫ってくることである。その中心をなすのは、成長する輸出市場を基盤とし、分散的生産組織と集積立地を軸とした、小零細・自営業層や下職・内職までも含む多様な分業関係の成立と展開、これらを組織する製造問屋の成立と発展、変容の過程、それらの地域的集積への着眼と実態追求、ひいては業界組合団体の果たした積極的役割の理解である。それがまた、地域の経済社会の成立と発展の牽引役としての存在であったことも検証されるのである。これをもって、著者は「在来的発展」という一つの経済発展過程のありようとして、明確に主張する。言い換えれば、経済発展のあり方がいかにさまざまなものであるのか、著者の論理が圧倒的な迫力を持って読者に迫ってくるのであり、しかも研究成果の整理と表現・紙幅文章構成の徹底した練り上げが、この研究書を実に読みやすいものにしてきている。本書が研究奨励賞特賞に値することは、創造性・実証性・論理一貫性・斬新性という選考基準に照らして、審査委員会でも異論なく認められたものであった。

経済発展論の中での中小企業の存在理解、一般理論化においては、本書序章でも言及されているように、近年もさまざまな主張が世界で人口に膾炙してきており、その中には日本の経済発展の歴史的事実の及ぼしてきたインパクトも小さくはない。けれども近年は、「日本的なもの」へのネガティブ理解への逆転現象とともに、こうした大上段な議論自体が下火になってきている観も拭えない。それだからこそ、著者の労を惜しまぬ歴史研究と資料発掘、その分析理解・論理化、卓越した表現というものが今後もいっそうの成果を上げられることを、是非に期待したい（著者は前著『日本における在来的発展と織物業』（1998）でも、中小企業研究奨励賞本賞を受賞されている）。

(審査委員 三井 逸友)



## 〔本賞作品選評〕

加藤 英明 著

『ひとつとして同じモノがないトヨタとともに生きる「単品モノ」町工場の民族誌』

(有限会社春風社、2024年1月発行)



加藤 英明 (かとう ひであき)

南山大学人類学研究所プロジェクト研究員。  
文化人類学の観点からトヨタと中小企業の関係について研究している。

本書は、愛知県西三河地域におけるトヨタ自動車による自動車産業の集積のうち、「単品モノ」町工場の人々の製作に関わる経験と技術に焦点を合わせた民族誌学（エスノグラフィー）の立場からの研究である。ここで「単品モノ」町工場とは、自動車産業において量産工場の設備部品や試作部品、自動車の補給部品を生産する工場のことをさしている。そうした工場は、機械部品や試作品という側面からトヨタ生産システムを支える（トヨタとともに生きる）立場にある、独特な存在であるという。本書では、自動車という複雑な人工物の生産システムにおいて、さまざまなレベルでブラックボックスが生じ、「ひとつの部品がどのように生産されているのか、その過程を明らかにするのが困難」であることから、「実態を捉えるために、モノの製作過程を丹念に記述する技術の民族誌的記述」が採用されている。

本書の構成は次の通りである。序章では、本書の目的を確認したうえで、「単品モノ」町工場に関連する先行研究について概観している。そして、第1章では、「単品モノ」町工場と関連する「トヨタ生産システム」の歴史が概観され、第2章では、「単品モノ」町工場が自動車産業に属する注文主とどのように取引関係を形成しているのかについて、町工場の視点にたって考察されている。第3章では、「単品モノ」町工場T社を中心とする「単品モノ」製作に関わるネットワークに着目し、そこにいかなるプレイヤーが、どのような知識や技法などをもとに関わり、関係を取り結んでいるのかについて明らかにされている。そのうえで第4章と第5章において、T社で仕事をする2人の人物に焦点を合わせ、どのように仕事をつくっていったのか、あるいはどのように製作しているのかについて、民族的記述をとおして明らかにしている。最後の結論では、現代工業社会における技術について考察している。

本書の最大の特徴であるとともに評価すべき点は、「単品モノ」町工場という、従来の研究でほとんどとりあげられてこなかった対象を真正面からとりあげた独創性にある。それは、市場規模でいえば量産部品に比べてかなり小さなウエイトを占めるにとどまるが、生産システムのネットワークにおいて、なくてはならない構成要素といえ、そこに注目し実態を詳細に明らかにしたことの学術的および実務的な貢献は大きい。

もう一つの特徴は、民族誌学をドメインとする研究である点である。そのため、本書が経営部門の中小企業研究書として顕彰するにふさわしいかどうかは議論になるところである。しかし、多くの学問分野で学際的研究、融合的研究が進展しており、中小企業研究においても、そうした方向で研究が行われることについては積極的に評価するべきであると考えられる。その意味で、本書が経営部門とは異なる学問分野をドメインとしながらも、中小企業研究に貢献する内容であることから、本賞に値すると評価した。今後、経営学や経済学の知見を含めた融合的研究への深化が期待されるところである。

(審査委員 渡辺 達朗)

# 第38回中小企業懸賞論文

中小企業懸賞論文は、学生・実務家など幅広い層から中小企業の産業・金融に関する論文を、毎年テーマを定めて募集しています。1987年度から実施しており、今回が38回目となります。

2024年度は、産業部門のテーマ（「中小企業のマーケティング戦略」、「中小企業におけるAI、IoT等の導入や活用」）に対して37編、金融部門のテーマ（「アフターコロナにおける金融機関の事業再生支援のあり方」、「地域金融機関によるスタートアップ支援」）に対して18編の応募があり、合計応募点数は55編でした。

## 受賞作品一覧

### [産業部門]

#### ○本賞

「中小企業におけるAI/IoT等の導入や活用による新事業創出  
—一定性的実証研究による外部連携を活用した新事業創出プロセスモデルの提案—」  
安田 悠舜氏ほか5名（岩手県立大学 総合政策学部3年）

#### □準賞

「地鶏産業の持続的発展に向けた消費促進戦略  
—中小規模経営体と消費者需要を融合させた施策の提示に向けて—」  
安田 彪吾氏ほか1名（慶應義塾大学 経済学部3年）

#### □準賞

「中小企業のDX推進とAI導入によるデータ共有ネットワークの効果に関するシミュレーション分析  
—中小企業のデータオープン化戦略—」  
登 智洋氏ほか2名（慶應義塾大学 商学部3年）

#### □準賞

「農業界におけるプレイングマネージャー問題解決に向けた施策提案  
—スマート農業活用による暗黙知伝承の可能性—」  
前田 和輝氏ほか5名（法政大学 経営学部3年）

### [金融部門]

#### ○本賞

「信用金庫による移住創業者支援—信用金庫のコーチングを通じた潜在能力の発掘—」  
岩元 小夜香氏ほか4名（立教大学 経済学部2・3年）

#### ○本賞

「地域金融機関のネットワーク活用によるスタートアップ支援の提案」  
藤井 雅比古氏ほか4名（慶應義塾大学 経済学部3年）

#### □準賞

「信用金庫のリレーションシップバンキングを活用したスタートアップ支援  
—地方における信用金庫のアクセラレーターとしてのスタートアップ創出に向けて—」  
山片 悠大氏ほか4名（駒澤大学 経済学部3・4年）

### [審査委員]

委員長	一橋大学名誉教授	清水 啓典	委員	日本商工会議所理事事務局長	荒井 恒一
委員	一橋大学大学院教授	岡室 博之	委員	全国中小企業団体中央会事務局長	田上 宏運
委員	同志社女子大学大学院特任教授	加藤 敦	委員	商工組合中央金庫 産業革新本部フェロー	青木 剛
委員	専修大学教授	鹿住 倫世	委員	商工総合研究所常務理事	浅黄 久隆
委員	一橋大学経済研究所教授	植杉威一郎			
委員	中小企業基盤整備機構理事	正田 聡			

## 総 評

—中小企業懸賞論文—

審査委員長・金融部門主査 清水 啓典  
 審査委員・産業部門主査 岡室 博之

第38回中小企業懸賞論文の募集に対して、産業部門のテーマ「中小企業のマーケティング戦略」について20編、「中小企業におけるAI、IoT等の導入や活用」について17編、金融部門のテーマ「アフターコロナにおける金融機関の事業再生支援のあり方」について3編、「地域金融機関によるスタートアップ支援」について15編の応募があった。

これらの応募作品について第1次審査を慎重に行い、産業部門10編、金融部門6編、合計16編を選定した。さらにこの16編の作品について厳正に第2次審査を行った。その結果、産業部門のテーマ「中小企業のマーケティング戦略」では準賞1編、「中小企業におけるAI、IoT等の導入や活用」では本賞1編・準賞2編を決定した。また、金融部門のテーマ「アフターコロナにおける金融機関の事業再生支援のあり方」では受賞には至らなかったが、「地域金融機関によるスタートアップ支援」では本賞2編・準賞1編を決定した。

(産業部門)

第2次選考に残った論文は、課題①「中小企業のマーケティング戦略」について4編、課題②「中小企業におけるAI、IoT等の導入や活用」について6編であった。これら10編の論文を審査した結果、本賞1編、準賞3編の授賞となった。本賞は課題②の安田悠舜ほか（岩手県立大学）「中小企業におけるAI／IoT等の導入や活用による新事業創出」、準賞は課題①の安田彪吾ほか（慶應義塾大学）「地鶏産業の持続的発展に向けた消費促進戦略」と課題②の登智洋ほか（慶應義塾大学）「中小企業のDX推進とAI導入によるデータ共有ネットワークの効果に関するシミュレーション分析」及び前田和輝ほか（法政大学）「農業界におけるプレイングマネージャー問題解決に向けた施策提案」に授与される。

本賞対象論文の詳細は選評に譲るが、安田悠舜ほか論文は、明確な理論的枠組みに基づいてAI等のオープン・イノベーション（外部連携）による新事業創出のプロセスを提案している点が高く評価された。準賞の安田彪吾ほか論文は、調査先の販売業者から提供された詳細な消費調査データの分析に基づく仮説提示は評価できるが、販売戦略の提案が思いつきの域を超えていないのが残念である。登智洋ほか論文は生成AIの学習効果を高める条件をシミュレーション分析で示す点が興味深い、最初から結論が見えている分析で、シミュレーションのアルゴリズムやパラメータの根拠などが明記されていないという問題が指摘される。前田ほか論文は、農業法人の中核人材の不足と過重負担をスマート農業導入で解消するよう提案するが、課題設定と論証におけるいくつかの問題が指摘された。

今回も力作が多く、論文としてよくまとめられているという印象であるが、施策の提言に至るまでの論理一貫性や実証的な裏付けの弱い論文が少なくない。産業部門から4編の受賞



を出すことができたのは喜ばしいが、さらに優れた論文が投稿されるよう期待する。

#### (金融部門)

第2次審査に残ったのは①「アフターコロナにおける金融機関の事業再生支援のあり方」が1編、②「地域金融機関によるスタートアップ支援」が5編であった。審査委員の多様な側面からの評価に基づき、全員一致で本賞2編、準賞1編が選出された。

本賞には課題②から、岩元小夜香ほか（立教大学）「信用金庫による移住創業者支援－信用金庫のコーチングを通じた潜在能力の発掘－」、及び藤井雅比古ほか（慶應義塾大学）「地域金融機関のネットワーク活用によるスタートアップ支援の提案」、2編が選出された。また、準賞には山片悠大ほか（駒澤大学）「信用金庫のリレーションシップバンキングを活用したスタートアップ支援－地方における信用金庫のアクセラレーターとしてのスタートアップ創出に向けて－」が選ばれた。

本賞の岩元ほか論文は、問題発見、文献調査、広範なヒアリング調査、現状や問題点把握などが明瞭で、地道かつ現実的な提案やセンスメイキング理論に言及して理論化を試みているなど、高いレベルの整理された読み易く完成度の高い論文となっている点が高く評価された。藤井ほか論文は、事例調査によって地域金融機関によるスタートアップ企業支援はなおノウハウが不足しており、地元企業との連携の触媒となって推進すべきことを指摘し、目新しい提案はないものの、困難さの発見などの確な現状把握を行っている点が評価された。

準賞となった山片ほか論文は、事例調査によって地域金融機関によるスタートアップ企業支援はなお途上段階であり、地域の発展という長期的目線の必要性など具体的で説得力ある提言を行っているが、地域性に依存している面と独創性に乏しい点から準賞に留まった。

選考に漏れた論文の中にも優れた内容を持つものがあったが、審査の4基準や参考文献や読み易さなど論文としての体裁に欠けるものがあり惜しくも選外となった。今回は残念ながらテーマ①からの選考はなかった。

#### (まとめ)

現場の状況や問題把握のためのヒアリングは論文作成に不可欠で重要なプロセスであるが、最近ではオンラインでの広範な調査も可能になっている反面、直接現場を訪れた面談でなければ把握できない気付きやヒントや現場感覚という側面もある。文献調査も最近のデータや統計類のみならず、中小企業研究に関する膨大な学術文献の蓄積もある。どれだけ深く過去の研究を調査してテーマを選び、自分たちの研究を位置付けているか、創造性、実証性、論理一貫性、斬新性という審査基準を認識して、明解で整理された論文になっているか、参考文献の適切さ等、単なるネットでの調査では得られない論文作成の背後にある努力が見えるような工夫が望まれる。論文作成を通じてこの分野の最先端研究の成果や現場での地道な努力や困難さを知ること重要な成果である。選に漏れた論文も更に内容を見直し、次の挑戦につなげる継続的な努力を期待したい。

## 〔本賞作品選評〕

安田 悠舜 ほか5名

中小企業における AI/IoT 等の導入や活用による新事業創出  
— 一定性的実証研究による外部連携を活用した新事業創出プロセスモデルの提案 —

当論文は、資源に制約のある中小企業がデジタル技術を活用して新事業創出を進めるため外部連携をどう活用すべきか、という課題認識に立ち、理論的・実証的に研究したものである。その結果、既存事業で培った技術と、AI/IoTによるリアルタイムの情報収集や優れた情報処理性能を掛け合わせ、社内の資源では実現できなかった、革新的な新製品・サービス開発が可能となり、「オープン・イノベーション」が生まれてきたと結論付けている。以下に述べる通り、理論フレームの創造性・斬新性、社会調査を含めた論理一貫性並びに実証性について、審査委員の間で高く評価された。

第1に「センスメイキング」理論にもとづき新事業創出プロセスの理論枠組みを示しており、高い創造性・斬新性が認められる。「センスメイキング」理論は、猛吹雪で遭難に瀕した登山隊のような、危機が迫った不確実性が高い状況下で、リーダーが限られた情報の中からメンバーが「腹落ち」できる意味づけや行動枠組みを示し、慎重かつ大胆に行動に移し、試行錯誤を経て行為を研ぎ澄まし危機を乗り越えてゆくプロセスを理論化したものである。筆者は、これを応用し「(環境変化の) 感知」「(外部環境・内部環境の) 解釈と意味づけ」「(外部連携を通じた) 行為・行動」「新事業創出」というモデルを示し、外部連携を通じてAI/IoT等を活用した新事業創出を実現し企業価値を向上させるプロセスを理論的に明らかにした。社会的・経済的な環境変化に加え、加速度的なIT革新に直面する中小企業にとり、現代は不確実性が高い環境で、先が見通せなくても前進しなければならない危機が迫った状況とも言え、「センスメイキング」のセッティングがぴったりとあてはまる。

第2に定性的実証研究の進め方が適切で実証性、論理一貫性が高い。まずサンプル抽出過程が妥当である。調査母集団として官公庁等の表彰企業の中からAI/IoTによる事業革新に取り組む企業を選び、うち8社の調査を実施している。次に理論的枠組みに従い、誤解が生じにくく回答しやすい質問項目（操作仮説）を作っている。さらに調査結果とりまとめにあたり、各質問に対する、様々な答えの中から、多くの企業が共通して挙げている項目を抽出することで、一致法に従って、抽象化に努めている。

勿論、課題も指摘できる。ほとんどの中小企業にとり、技術導入を伴う外部連携は大きなハードルであり、資源とリスクを共有し「オープン・イノベーション」を推進することは容易でない。調査した各事例が、IT会社の一般的なソリューション活動の範疇から、どこまで踏み込まれたものであるか、またその要因は何か、子細に検証されるべきだろう。

こうした課題は指摘できるものの、外部環境が激変する中、危機感をもってデジタル革新に踏み出し葛藤してきた中小企業の姿が、筆者の示した理論フレームで鮮やかにとらえられているといえよう。

(審査委員 加藤 敦)

## 〔本賞作品選評〕

岩元 小夜香 ほか4名

### 信用金庫による移住創業者支援 —信用金庫のコーチングを通じた潜在能力の発掘—

本稿は地方創生・活性化の役割を担うことを期待される移住創業者に対する地域金融機関の支援のあり方に一石を投じた論考である。スタートアップ企業のなかで、移住創業者という領域に着目した点がユニークであり、センスメイキング理論を援用してコーチングという支援のあり方を論考した点に本稿の価値がある。

論文の建付けとして、まずは地域金融機関（信用金庫）の現状、すなわち営業基盤が縮小し収支面も厳しくなるなかで基盤の底上げの必要性を明らかにする。そのうえで「新陳代謝」の「新」の部分である創業支援の実情を説明し、信用金庫が支援の標的とすべきは地域に根差した小規模創業者であるとする。

そのうえで、信用金庫による移住創業者支援の現状を明らかにする。具体的には、創業塾といった形で経営の基本を学ぶ機会の提供、事業計画の作成支援、ネットワーク創造、新規顧客開拓支援、働き手の紹介や情報提供等々である。地縁のない移住者にとって新たな土地では多くの課題に直面することになり、信金のこうした支援は移住創業者にとって重要な意味をもつとする。具体的な事例として、吉備信用金庫（岡山県）の「S-スタ」をあげる。「S-スタ」は移住創業者にワンストップの支援を提供するために、職員3名を駐在させて事業計画策定支援や融資相談のほか、市や商工会・商工会議所と連携することで移住手続きの支援や事業計画の指導、人材紹介といった支援を行っている。その実績は、160件の相談に対して40件が創業、60件が準備段階ということで、全国水準でみても良好なものと評している。

こうした吉備信用金庫の取り組みの中で、筆者は「移住創業準備者」の3類型に着眼する。具体的には、①何となく創業したいが具体的な準備は行っていない、②自分の言葉でやりたいこと解決したい課題を語れる、③事前準備をしている、である。そして、②③において主体的に創業準備を行う者は成功する傾向にあるが、①②の主体性のない者は創業に至らない傾向にあることを筆者は知る。そしてこうした者を「受動的移住創業準備者」と定義し、彼等を創業に導くことでさらに創業者が増え、地域の活性化や基盤の強化に役立つのではないかと考える。

そして、筆者のアイデアが、信用金庫はセンスメイキング理論を用いたコーチングを行うことで「受動的移住創業準備者」を支援すべきというものである。センスメイキングプロセスの「解釈・意味づけ」が十分行えない受動的移住創業準備者は、そこで止まってしまうことで後工程に進むことができず、主体性も芽生えず創業に至らない。信用金庫は「解釈・意味づけ」のプロセスをコーチングによって支援することが創業を拡大するとの論考である。

多くの審査員が、着眼のユニークさと文献・現場調査の丁寧さを評価しての本賞選定となった。一方で、実際にコーチング技術の習得に関するコストや熟練時間などを含めた実現性についても吉備信用金庫の担当者にヒアリングすると面白かった。現実に融資以外の創業支援が拡大しない金融機関の背景まで踏み込んで思考するとさらに良い論考ができたと思う。

（審査委員 青木 剛）



## 〔本賞作品選評〕

藤井 雅比古 ほか4名

## 地域金融機関のネットワーク活用によるスタートアップ支援の提案

日本では、企業の開業率・廃業率が他の先進国に比しても低く、活発な産業の新陳代謝を通じて高い成長を遂げる企業群の登場が待ち望まれている。本論文は、スタートアップに焦点を当てた上で、地域金融機関がどのような形で貢献すべきかという問いに答えている。

論文はまず、地域金融機関とスタートアップとの関係の現状を示す。地域金融機関自身による融資、関連VCによる投資、スタートアップ支援企業との協同が行われていることが紹介される。地域金融機関にとってのスタートアップ支援の便益には、融資や関連VC投資による収益に加えて、スタートアップとの取引関係を通じたものが存在する。例えば、取引先企業にスタートアップ企業を紹介して、地域における新事業の立ち上げに貢献することができる。また、スタートアップ企業から提供された技術・事業を使って、取引先企業にクラウドファクタリングなどのサービスを提供することもできる。地域金融機関の強みは、既存顧客との様々な関係を生かして、スタートアップ支援にとどまらず、地域経済の活性化にも貢献できる点にある。

一方で論文は、地域金融機関にはスタートアップに関連する様々な知見が欠けていると指摘する。地域金融機関は、イノベティブな技術の内容に詳しいわけでもないし、それを活用できる企業を特定できるわけでもない。また、技術に係る知的財産の取扱いに関する法律的な知見を蓄積しているわけでもない。

問題の解決策として論文は、VCなどと連携した包括的なスタートアップ支援を提案する。VC、弁護士などの専門家、地域内企業との連携により、技術面での目利き、法律・経営の専門知識、潜在的な顧客基盤をスタートアップに与えることができる。論文は、コーディネーターとしての地域金融機関の役割の可能性を説得的な筆致で示しており、この点を高く評価できる。

論文の課題も同時に指摘したい。様々な主体が連携してスタートアップを支援するというアイデアは、既に実施されている。各分野の専門家がスタートアップへの助言を行う仕組みは政府によって提供されているし、金融機関と地方自治体が連携してスタートアップへの支援を行う仕組みもある。筆者たちは、提案のどこがユニークなのかを示す必要がある。

特に注意深い検討が必要なのは、地域金融機関とVCとの関係である。自らにはない技術上の知見を求めるのであれば、地域金融機関は資本関係にないVCとの連携を必要とするはずである。そうしたVCは資金を提供する主体としては金融機関と競合関係にあり、自らは優良なスタートアップに投資し、先行きのないスタートアップを金融機関に紹介するかもしれない。提案に際しては、こうした潜在的な利害相反に関する議論も必要である。

とはいえ、要改善点の存在は、本論文が地域金融機関とスタートアップとの関わりについての論点を分かりやすく整理して、解決策を提示した貢献を弱めるものではない。筆者たちには、論文で示された重要かつ興味深いポイントを探し当てる能力を生かして、今後社会で大いに活躍されることを期待したい。

(審査委員 植杉 威一郎)

中小企業懸賞論文本賞作品

# 中小企業におけるAI/IoT等の導入や活用による新事業創出

## 一定性的実証研究による外部連携を活用した 新事業創出プロセスモデルの提案—



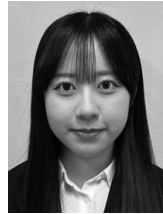
安田 悠舜  
(岩手県立大学  
総合政策学部3年)



漆山 日奈子  
(岩手県立大学  
総合政策学部3年)



佐々木 永遠  
(岩手県立大学  
総合政策学部3年)



下河原 麻央  
(岩手県立大学  
総合政策学部3年)



鈴木 咲楽々  
(岩手県立大学  
総合政策学部3年)



野元 和奈  
(岩手県立大学  
総合政策学部3年)

### < 要 旨 >

本研究では、中小企業がAI/IoT等を用いた新事業創出を行うことを目的に、外部連携を活用した新事業創出プロセスモデルを構築した。中小企業は、小さなニーズに機敏に対応できるという特性を持っており、これらを活かした独自性のある新事業を創出し、企業価値を向上させることで、外部環境の変化に淘汰されない企業になることができると考えられる。また、独自性のある新事業を創出するために、中小企業の特性とIoTのデータ収集や蓄積、AIのデータ処理や分析に優れているという特性を掛け合わせた革新的なプロダクト・イノベーションを起こすことが有効である。しかし、中小企業は人材や知識の不足といった経営資源の課題を有しているため、自社だけではAI/IoT等の導入や活用が困難であるといえる。そこで、AI/IoT等に詳しい外部（企業、研究機関、個人）との連携によって資源を補うことに着目する。

以上を踏まえて、本研究において「中小企業を取り巻く外部環境の変化やAI/IoT等の特性を組織の構成員が感知し、AI/IoT等を活用すべきという危機感を感じる。これによって、自社でのAI/IoT等の活用方法について多様な解釈が生まれる。それらを整理し、一つの最適な案を導く。ここで、組織の足並みを揃えるために、この案をステークホルダーに共有し、納得してもらう。そして、同意を得られた案を基に、AI/IoT等を用いた新製品・サービスの開発を行う。その際、AI/IoT等に関する専門的知識を持つ外部との連携を図る。こうすることで、経営資源の乏しい中小企業でも、AI/IoT等を用いた革新的な新製品・サービスの開発が可能となり、新事業を創出することができるのではないか。」という仮説を立て、研究を行った。

実態調査では、中小企業庁の「異分野連携新事業分野開拓計画（新連携事業計画）」などを調査対象母集団として対象企業を選定した。その中で、①外部との連携によって、②AI/IoT等を取り込んでおり、③それによって新事業を創出し、④革新的な新製品・サービスを提供し、業界独自のビジネスモデルを構築している、と考えられる中小企業に実態調査（インタビュー調査）を実施し、得られたデータから一致法によって命題を抽出した。

抽出した命題から、AI/IoT等の導入による新事業創出を行う手段として、センスメイキング理論とオープン・イノベーションの一部を結合した「外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出のプロセスモデル」を提案する。さらに、専門機関にモデルの評価を依頼し、検証を行うことでモデルの精緻化を図った。

目 次

第1章 「外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出」に対する問題提起	第3章 インタビュー調査に基づくデータ収集と分析結果：一致法による命題抽出
1-1 「新事業創出と中小企業のAI/IoT等の導入や活用」に対する問題意識と研究背景	第4章 「中小企業における外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出のプロセスモデル」の概要
1-1-1 中小企業における新事業創出の必要性和ツールとしてのAI/IoT等の有効性	4-1 「中小企業における外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出のプロセスモデル」の提案
1-1-2 中小企業におけるAI/IoT等の導入や活用における課題と対策	4-2 「外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出のプロセスモデル」の検証
1-2 「外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出」に関する先行研究調査と学術的意義	第5章 本研究の研究課題
第2章 研究概要	
2-1 仮説の検討	
2-2 フレームワークの選定理由	
2-3 「センスメイキング理論」と「オープン・イノベーション」の一部によるAI/IoT等を用いた新事業創出の分析プロセス	
2-4 インタビュー調査の実施内容	

**第1章 「外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出」に対する問題提起**

**1-1 「新事業創出と中小企業のAI/IoT等の導入や活用」に対する問題意識と研究背景**

**1-1-1 中小企業における新事業創出の必要性和ツールとしてのAI/IoT等の有効性**

中小企業は大企業と比較して組織が小さいことから、小さなニーズに機敏に対応できるという特性がある。その一方で、中小企業は小さな組織であるために外部環境の変化に影

響を受けやすいという特性もある。そのため既存事業に注力した戦略だけでは、需要の変化や競合の出現によって事業が立ちゆかなくなり、企業生命を脅かす可能性がある。そこで、中小企業ならではの機敏性を活かした独自性のある新事業を創出し、企業価値を向上させることによって外部環境の変化に強く、淘汰されない企業を目指していくべきだと考える。ここにおける企業価値について筆者は、「新事業を創出し確立させていく中で積み上げた従業員の知識・技術などの経験値や、獲得した知名度・認知度、既存事業にとらわれずに新



しいことに挑戦できる組織体制などの無形資産」と定義する。

新事業の創出においては、独自性を高めるために小さなニーズに視野を広げ、機敏に対応できるという前記の特性を活かした革新的なプロダクト・イノベーション<sup>1</sup>を起こすことが望ましい選択肢だと考える。ここで、筆者は革新的なプロダクト・イノベーション<sup>2</sup>を起こすためのツールとしてAI/IoT等を用いることに着目する。総務省によると、データ収集や集めたデータの蓄積に様々なIoTを活用し、これらのデータについてAI等も活用しながら処理・分析を行うことで、現状把握や将来予測が可能になるだけでなく、様々な価値の創出や課題解決を行うことが可能になると示されている。加えて、このデジタルデータはデータの量や種類が膨大であることから、データの組み合わせや連携に無数の可能性を秘めているのである。このAI/IoTの特性を活かすことで、従来になかったようなリソースの有効活用や新サービスの創出が起こる可能性も示唆されている(2017:106-158)。つまり、AI/IoT等を用いて様々なデジタルデータを組み合わせることによって、経営資源の乏しい中小企業でも本来の企業規模では実現できないような革新的な新製品・サービスを開発することができるといえる。よって、革新的なプロダクト・イノベーションを起こすためにAI/IoT等が肝要だと考えた。

## 1-1-2 中小企業におけるAI/IoT等の導入や活用における課題と対策

しかし、中小企業におけるAI/IoT等の活用は、人材や知識の不足といった課題により<sup>3</sup>、進んでいないという現状がある。近年では、AI/IoT等が普及し低コストで導入できるようになったほか、中小企業のAI/IoT等を用いた新製品・サービスの開発を支援する補助金政策も行われており、中小企業でも活用がしやすい環境にある。また、中小企業庁によると、AI/IoT等の先端技術の活用について、外部リソースを活用している企業の方が、活用していない企業よりもAI/IoT等の活用割合が高いとされていた(2017:391)。つまり、AI/IoT等に精通していない中小企業がAI/IoT等に詳しい外部(企業、研究機関、個人)と連携して開発を行うことで、経営資源の不足を克服し、積極的に活用できると考えられる。したがって、経営資源の乏しい中小企業こそ、連携によって外部の資源を取り込むことで、AI/IoT等を自社に導入しやすくなるといえる。

以上より、AI/IoT等を用いることで、中小企業でも革新的なプロダクト・イノベーションを起こし、独自性の高い新事業を創出することが可能となる。また、その過程で獲得した無形資産が企業価値を向上させ、外部環境の変化に淘汰されない企業となることに期待ができる。さらに、中小企業がAI/IoT等を導入・活用する上での課題である経営資源の不足は、外部との連携によって解決できると考えた。

1 本研究における革新的なプロダクト・イノベーションとは、新しい機能や提供方法によって革新的な新製品・サービスを開発し、業界独自のビジネスモデルを構築することと定義する。

2 本稿でのAIとはレベル1の単純制御アルゴリズム、レベル2のルールベースの推論プログラム、レベル3の機械学習、レベル4の深層学習までを含んでおり、文章や画像の生成といった自然言語処理を行う生成AIは含まれていない。また、IoTについて、総務省より「固有のIPアドレスを持ちインターネットに接続可能な機器及びセンサーネットワークの末端として使われる端末」と定義する(総務省、2021、『情報通信白書』、東京：日経印刷)。

3 総務省によると、従業者規模が100人～299人の企業がAI/IoT等のシステムやサービスを導入しない理由の上位2つで、「使いこなす人材がないから」導入すべきシステムやサービスが不明だから」とAI/IoT等に関する人材や知識といった経営資源の不足が挙げられている(n=1192)(総務省、2023、『情報通信白書』、東京：日経印刷)。

## 1-2 「外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出」に関する先行研究調査と学術的意義

中小企業のプロダクト・イノベーションの課題に関する論文を確認した。本庄は、比較的技術進歩の見られる業種においては、規模の小さい企業ほど、プロダクト・イノベーションに劣位性を持ち、優れた技術や差別化した商品などでの優位性を有することが難しく、イノベーションのための資源の乏しさを克服すべきだとしている(2007:6-23)。この、資源の乏しさによる劣位性については、後述する外部との連携によって、解消することができると考えられる。一方で、イノベーションによる新事業創出が中小企業にとって競争優位の源泉となっていると示している論文は多く確認できた。高橋は、イノベーション創出において中小企業が有利な点として、画期的イノベーション創出のインセンティブの相対的強さ等を挙げる。それには、トップの意向が反映されやすい機動性や、一発必中を求められることによる危機感の強さといった、中小企業の特徴が起因している(2012:7-8)。そして深沼らは、厳しい市場環境を生き抜き、さらなる成長を遂げている中小企業には、他社には容易に真似できない製品やサービスを生み出して新事業を創出することで、高い優位性を確保している特徴が共通していると述べている(2014:9)。したがって本研究は、中小企業が外部連携を活用したプロダクト・イノベーションを起こすことの有効性を示すことができる点に学術的意義があるといえる。

AI/IoT等の先端技術の導入や活用について

の論文はいくつか散見された。増田は、大企業の導入や活用事例から、情報技術の進化によって、異業種への新規参入のハードルが下がることの他に、従来不可能だったビジネスモデルの実現への可能性があるとしている(2014:4)。そして近藤によると、中小企業においてもIoTで暗黙知のデータ化が進み、AIの活用が可能になり、暗黙知の形式知化に有効なツールとしてAIが利活用されてきていることが述べられている(2020:6)。さらに、近藤では、AI/IoT等は既にコモディティ化しつつあるツールであり、特にAIは今後中小企業のビジネス領域に入るとし、中小企業でも手が届くような段階になってきていると論じている(2024:7-8)。これらの既存研究から、中小企業においてAI/IoT等の先端技術をツールとして使うことにより、革新的なプロダクト・イノベーションを起こし、新たなビジネスモデル構築の可能性があることと捉えることができる。

そして、外部との連携について言及している論文も散見された。尹は、中小企業が大企業に比べて弱者に位置し、難しい環境の中に置かれている現実では、連携活動(ここでは中小企業が有する経営資源の強みを外部の諸組織の経営資源と結合させる活動とする)は、選択肢の問題ではなく必須的なものとして位置づけられる程度の重要性を持つと明らかにしている(2010:31-33)。

以上のことから、中小企業研究において、イノベーションによる新事業創出、AI/IoT等の導入や活用、外部との連携についてそれぞれ学術的な関心があり、部分的な要素に関連する研究はいくつかあるものの、それら全て

を結びつけた研究は筆者の見る限りでは発見できず、十分に研究されていないと考えられる。したがって本研究は、中小企業においてAI/IoT等を用いた新事業創出と、外部との連携を用いることを結びつけた仮説を、後述する2つのフレームワーク（分析・考察のための枠組み）を使って立証したことに学術的意義があるといえる。

## 第2章 研究概要

### 2-1 仮説の検討

以上を踏まえて、本研究において「中小企業を取り巻く外部環境の変化やAI/IoT等の特性を、組織の構成員が感知する。あるいは、同業他社によるAI/IoT等の活用が、自社の存在意義を脅かし、自社が社会の中でどのような企業でありたいかを明確にしようというインセンティブが働く。こうした感知によって、自社でどのようにAI/IoT等を活用すべきかについて、多様な解釈が生まれる。それらを整理し、一つの最適な案を導く。ここで、組織の足並みを揃えるために、この案をステークホルダーに共有し、納得してもらう。そして、同意を得られた案を基に、AI/IoT等を用いた新製品・サービスの開発を行う。その際、AI/IoT等に関する専門的知識を持つ外部（企業、研究機関、個人）との連携を図る。こうすることで、経営資源の乏しい中小企業でも、AI/IoT等を用いた革新的な新製品・サービスの開発が可能となり、新事業を創出することができるのではないか。」という仮説構築に至った。

### 2-2 フレームワークの選定理由

本研究の分析において使用を検討したフレームワークについて述べる。

まず、中小企業が新事業を創出する過程についてのフレームワークとして候補に挙げたのは「両利きの経営」<sup>4</sup>である。両利きの経営とは、既存の事業を効率化するなどして競争を続けること（漸進的イノベーション）と、新事業を創出すること（新しい市場・テクノロジーの開拓等）の両方を行う能力を持つ組織能力の重要性を説いた理論である。中小企業が新事業を創出するプロセスを分析するという点では本研究の仮説と合致しているが、このフレームワークは、前述の2つの能力をもった企業経営を目指すものであり、本研究では、既存事業の発展は研究対象としていないため、本研究の分析には最適ではないと判断した。

次に、中小企業がAI/IoT等を用いて新事業を創出する際、慢性的かつ絶対的に不足している資源を補うため、外部から取り入れる点についてのフレームワークとして候補に挙げたのは、「新結合」<sup>5</sup>の理論である。この理論は、イノベーションをもたらす概念として提唱され、これまで組み合わせることのない要素を組み合わせることによって新たな価値を創造することを示している。自社が持つ既存の知と外部が持つ知を組み合わせ、新事業の創出という新たな知を創造するという点では本研究の仮説と合致しているが、新結合における要素とは、企業内部と外部の両方に存在するものを指している。しかし本研究では、

4 両利きの経営は、アメリカの組織経営者であるチャールズ・A・オリバーらが2016年に著した「Lead and Disrupt :How to Solve the Innovator's Dilemma」の中で提唱した理論である。

5 新結合とは、オーストリアの経済学者であるヨーゼフ・アロイス・シュンペーターが1912年に著した「経済発展の理論」の中で提唱した理論である。



慢性的かつ絶対的に経営資源が不足している中小企業が、自社が持たない要素（AI/IoT等に関する様々な資源）を他社（外部）から取り込むことに重点を置いているため、本研究の分析には最適ではないと判断した。

### 2-3 「センスメイキング理論」と「オープン・イノベーション」の一部によるAI/IoT等を用いた新事業創出の分析プロセス

本研究に使用した1つ目のフレームワーク「センスメイキング理論」は、1970年代にアメリカの組織心理学者であるカール・E・ワイクが提唱した組織の意思決定の理論である。この理論によると、組織が何らかの行動を起こす過程は大きく3つに分けられる。最初の段階は、企業を取り巻く外部環境の変化に気づくことである（感知）。この段階では、感知した環境に対する理解は人によって様々である。よって、この曖昧さを取り除くべく、次の段階ではもっともらしい解釈に意味をもたらすのである（解釈・意味づけ）。ここで、組織の行動指針が体系的に決定づけられ、納得が得られる。そして最後は、前段階で描いたストーリーを実行に移すという段階である（行為・行動）。このように、外部の情報に関する主観的な解釈が意味づけによって客観化し、社会に投入されることでまた主観的なものへと浸透していく。こうして主観と客観が繰り返される循環的なサイクルがセンスメイキング理論の体系である。筆者は、中小企業がAI/IoT等を用いて新事業を創出する際の組織の意思決定において、このフレームワークを用いて

分析を行った。

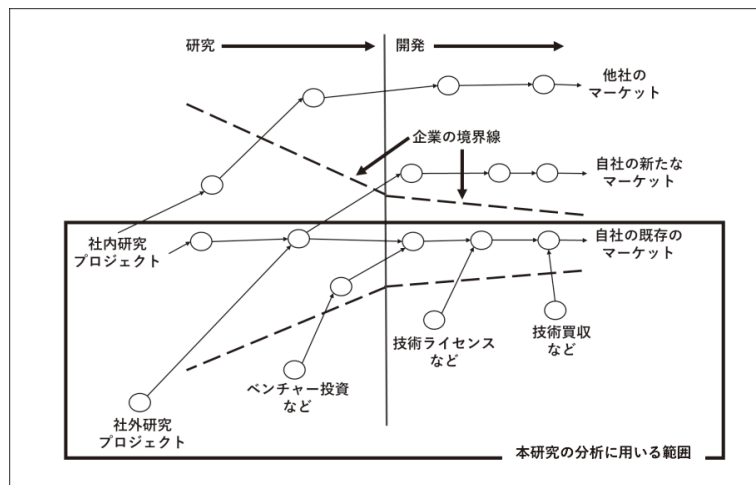
2つ目のフレームワークである「オープン・イノベーション」は、2003年にアメリカの経営学者ヘンリー・チェスブロウが提唱した企業における研究開発マネジメントの理論である。このフレームワークは、企業の境界線を越えて内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、新たな価値を創造するプロセスを示している。また、アイデアの結合は、研究と開発のそれぞれの段階で行われている。具体的に、研究の初期段階では、新たなビジネスモデルを作り上げるために知見を活用する。研究の途中で、ビジネスのギャップ<sup>6</sup>によってプロジェクトが停滞している際には、社外の知識によってそのギャップを埋め合わせる。そして、開発の段階では技術そのものを取り入れるだけでなく、プロジェクトの不確実性を取り除き、内製化するために外部の評価を得る。このように、研究開発のあらゆる段階で外部から資源を取り込むこの理論を活用し、本研究ではAI/IoT等に関する外部資源を新事業に活かすプロセスを分析することとする。さらに、アイデアを製品化するにあたっては、自社の持つ既存のマーケットに投入するだけでなく、社外の新たなマーケットに知的財産としてアイデアを売り出すことや、研究の段階でアイデアを社外に流し、他社のマーケットで成熟させるといった戦略も示されている。しかし本研究においては、AI/IoT等の技術を自社の事業に活用し、既存のマーケットで革新的な新製品・サービスを提供することに重点を置いているため、アクセスするマーケッ

6 組織が目指す目標と現状との間にある差のこと。

トについては既存のマーケットのみとし、このフレームワークの一部を分析に用いること

とする。図1では、本研究に用いるオープン・イノベーションの範囲を示している。

図1 本研究の分析に用いるオープン・イノベーションの範囲



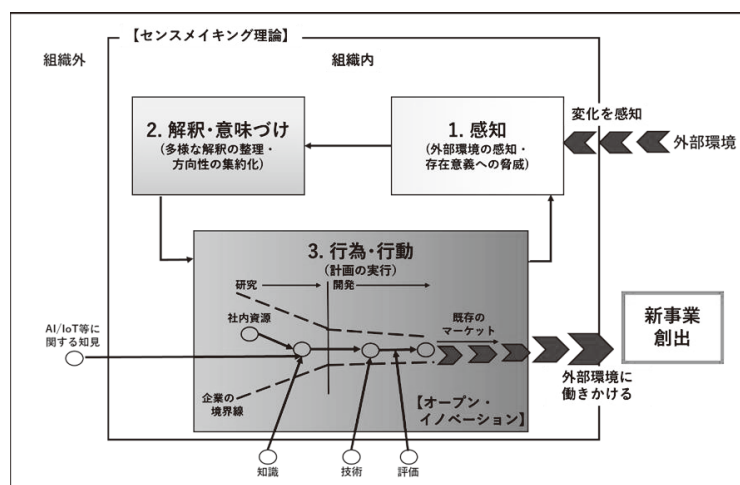
注：本研究で取り上げた8事例を確認したところ、すべての事例が製品化の出口として新しいマーケットには進出しておらず、既存のマーケットのみであったため、本研究の範囲ではアクセスするマーケットは既存のマーケットのみとした。  
出所：Chesbrough 2003:192-197を基に筆者作成

中小企業が他社からの資源の提供を必要とするのは、「解釈・意味づけ」の段階で描いたAI/IoT等を用いた新事業のイメージを実際に具現化する段階である。したがって、これら2つのフレームワークは結合が可能であるといえる。筆者は、センスメイキング理論の「行為・行動」の段階で、前述したオープン・イノベ

ションの一部を要素として組み込む形で結合させ、本研究独自のフレームワークを構築した（図2）。

以上のように、センスメイキング理論とオープン・イノベーションの一部を結合させた独自のフレームワークを構築し、後述する事例について分析・考察を行うこととした。

図2 センスメイキング理論とオープン・イノベーションの一部を結合させた研究概念図



出所：筆者作成

## 2-4 インタビュー調査の実施内容

本研究では、研究手法として定性的実証研究を用いた。本研究において提示した仮説を実証するのに必要な質的データを得るために、AI/IoT等を用いて新事業を創出した中小企業に対して半構造化インタビュー調査<sup>7</sup>を実施した。本研究では、調査対象企業の全社における複雑な現象（全社戦略）を詳細に理解し、洞察を深める必要があることから、経営者層に半構造化インタビューを実施することとした。インタビュー調査先を抽出するための調査母集団の形成にあたっては、表1に挙げた資料を用いて総数5,155社の企業から選定し、調

査母集団を形成した。そして、①外部との連携によって、②AI/IoT等を取り込んでおり、③それによって新事業を創出し、④革新的な新製品・サービスの提供によって、業界独自のビジネスモデルを構築している、を要件定義とし、該当している中小企業を調査対象企業として母集団から抽出した。なお、各社の取り組みと要件定義との整合性の判断材料として、企業ホームページやインターネット記事等も活用した。インタビュー調査を実施した中小企業は、以下の8社である(表2)。表3は、調査対象企業8社の要件定義との整合性を示している。

表1 調査母集団形成に使用した資料の一覧表

以下用いた調査母集団（年代順）
・企業情報化協会「IT賞」（1996～2023）
・経済産業省、国土交通省、厚生労働省、文部科学省「ものづくり日本大賞」（2005～2023）
・中小企業庁「異分野連携新事業分野開拓計画（新連携事業計画）」（2007～2020）
・ITC中部「中部IT経営力大賞」（2008～2024）
・経済産業省「攻めのIT経営 中小企業百選」（2015～2017）
・東京都中小企業振興公社「革新的サービスの事業化支援事業 事例集」（2016～2020）
・関東経済産業局「中小ものづくり企業IoT等活用事例集」（2017）
・特許庁「知的財産権活用企業事例集2018」（2018）
・中小企業庁「羽ばたく中小企業・小規模事業者300社」（2018～2023）
・内閣府「日本オープンイノベーション大賞」（2018～2023）
・中部経済産業局「IT活用事例集」（2019）
・関東経済産業局「稼ぐ力の鍛え方」（2020）
・北海道経済産業局「北海道XR企業カタログ」（2020）
・経済産業省「グローバルニッチトップ企業100選 選定企業集」（2020）
・農業情報学会「農業イノベーション大賞」（2020～2022）
・東北経済産業局 TOHOKU DX大賞（2021～2023）
・経済産業省「中堅・中小企業等におけるDX取組事例集」（2022）
・システムエンジニアリング岡山「おかやまIT経営力大賞」（2022～2023）
・経済産業省「DXセレクション」（2022～2024）

7 半構造化インタビューとは、事前に準備した質問項目を基に柔軟に質問をし、回答に応じてさらに深掘りしたインタビューを実施することができるインタビュー方法である。



・中小企業基盤整備機構「IT導入補助金ITツール活用事例」(2022～2024)
・静岡市「令和5年度 中小企業等DX支援事業DXモデル事例集」(2023)
・中部経済産業局「令和5年度データ活用事例集」(2023)
・九州経済産業局「DX, サイバーセキュリティ対策に取り組む事例」(2023～2024)
・九州経済産業局「社会のデータ・AI等活用事例動画」(2024)
・情報処理推進機構「デジタル活用事例集」(2024)
・東京商工会議所「中小企業のデジタル活用・DX事例集」(不明)

出所：筆者作成

表2 インタビュー調査企業リスト

企業名	株式会社wash-plus	株式会社 ヒバラコーポレーション	芝園開発株式会社	株式会社竹屋旅館
実施日	2024/8/9	2024/8/19	2024/8/20	2024/8/23
資本金	92,500千円	30,000千円	50,000千円	10,000千円
従業員数	20人	44人	41人	15人
所在地	千葉県浦安市	茨城県那珂郡東海村	東京都足立区	静岡県静岡市
主業種	コインランドリー事業	金属製品塗装業	駐車場業	旅館・ホテル業
インタビュー形式	オンライン	オンライン	対面	オンライン
インタビュー対応者	経営者層	経営者層	経営者層	経営者層
企業名	株式会社 東伸コーポレーション	マクアアメニティ 株式会社	有限会社スタイルY2 インターナショナル	株式会社VOLLMONT ホールディングス
実施日	2024/8/24	2024/8/28	2024/8/30	2024/8/30
資本金	32,000千円	20,000千円	3,000千円	40,000千円
従業員数	35人	5人	2人	92人
所在地	神奈川県横浜市	福島県伊達市	神奈川県川崎市	東京都青梅市
主業種	生コンクリート製造業	野菜卸売業	各種商品卸売業	警備保障業
インタビュー形式	対面	対面	オンライン	オンライン
インタビュー対応者	経営者層	経営者層	経営者層	経営者層

出所：(株)東京商工リサーチ企業情報、有限会社スタイルY2インターナショナルのみクレディセイフ企業情報より筆者作成

表3 調査対象企業8社の要件定義との整合性

企業名	株式会社wash-plus	株式会社 ヒバラコーポレーション	芝園開発株式会社	株式会社竹屋旅館
連携先	株式会社パーク/ 株式会社山本製作所	株式会社ひたちなかテクノセンター/国立大学法人茨城大学など	IT技術者の雇用	株式会社サンロフト/ 株式会社Otono/行政機関
製品・サービス名	smart laundry	HIPAX	Capture	スマートヘルスツーリズム
AI/IoT等の活用方法	ランドリー機器のIoT化による予約の把握や進捗状況の可視化	AI：塗料とシンナーの最適な配合量の算出 IoT：遠隔地塗装工場監視システム	ITを活用した放置自転車の発見から返還・処分までを遠隔管理するクラウド型システム	身体データの測定やレビュー・IoTデバイスによるデータ収集分析
業界独自のビジネスモデルを構築している革新的な新製品・サービスの要点	コインランドリーの遠隔管理化	職人技のデータ化 塗装工場の遠隔管理化	放置自転車管理のデジタル化	健康データの可視化
調査母集団	異分野連携新事業 分野開拓計画 (2017年6月9日)	中小ものづくり企業IoT等活用事例集(2017年3月) 稼ぐ力の鍛え方(2020年)	中小企業のデジタル活用・DX事例集vol.29(不明)	異分野連携新事業 分野開拓計画 (2019年6月7日)
企業名	株式会社 東伸コーポレーション	マクタアメニティ 株式会社	有限会社スタイルY2 インターナショナル	株式会社VOLLMONT ホールディングス
連携先	IBB Rheology社 (現米 Command Alkon)	国立大学法人福島大学/ 株式会社SJC/ 国立大学法人山形大学など	株式会社クスール	株式会社システム計画研究所 ISP/株式会社イクシス/ オチュア株式会社
製品・サービス名	スマートアジテーター®	おいしさの見える化	edamame	Comune+® model-1
AI/IoT等の活用方法	ミキサー車をIoT化し生コンクリートの品質データをリアルタイムに取得	AI/IoTを活用した野菜などのおいしさ解析システム	AIを活用した 適当な食器の自動提案	AIを活用した「交通弱者認識機能」を搭載したロボット
業界独自のビジネスモデルを構築している革新的な新製品・サービスの要点	職人技のデータ化 運搬情報の遠隔管理化	非破壊検査による農産物の品質情報可視化	食器提案プロセスの自動化	交通弱者認識の自動化
調査母集団	中小ものづくり企業IoT等活用事例集(2016年)	異分野連携新事業 分野開拓計画 (2016年2月3日)	異分野連携新事業 分野開拓計画 (2018年6月8日)	異分野連携新事業 分野開拓計画 (2020年2月14日)

出所：筆者作成

### 第3章 インタビュー調査に基づく データ収集と分析結果：一致法による命題抽出

質問項目は、センスメイキング理論とオープン・イノベーションの一部から作成した本研究独自のフレームワークに沿う形で作成した。また、インタビュー調査から得られた定性的データを基に、ジョン・スチュアート・ミルの一致法により命題を抽出した(表4)。

一致法とは、企業のインタビュー調査データを比較し、そこに共通する要因を探り、共通の結果をもたらした要因を推論する分析方法である。命題抽出にあたり、参考にした企業の事例を以下で示す。なお、下線を付記した部分が一致法により抽出された命題である。

多くの企業は、革新的な新製品・サービスの開発や新事業実現の有効な手段として、AI/IoT等を感知した(質問：感知①)。A社は、AI/IoT等の勉強会に参加し、情報を得ること

で自社の事業に活用できる技術を見つけ、新事業の実現可能性を見出した。一方で、他社と比較してAI/IoT等を自社でも導入すべきという危機感はなく、むしろ新事業の実現に有効なツールであるこれらの技術を積極的に活用すべきだと考えた（質問：感知②）。J社は、AI/IoT等の活用について、他社と比較しての危機感はなく、自分たちの理想を実現するためのツールとしてAI/IoT等を活用しようと思った。

AI/IoT等を用いることに対して、従業員のAI/IoT等に関する知識不足や、先進的技術であるために生じる将来性への不安によって、ステークホルダーからの反発や混乱があった（質問：解釈・意味づけ③）。G社では、経営者がAI/IoT等を活用したいという思いが強かったが、従業員は仕事を奪われる不安を感じていた。H社は、取引先からの反発があった。そこで、経営者を中心に、組織内での綿密なコミュニケーションによって、反発や混乱を解消し、一つの方向性へと足並みを揃えた（質問：解釈・意味づけ④）。G社は、事業の詳細や必要性和同時に、従業員を幸せにすることであることをしっかり伝え、従業員と経営者が同じ方向に向かえるように意識している。

新事業を創出する際に外部と連携した理由については、自社にAI/IoT等に関する知識や技術、またそれらに詳しい人材、資金などの資源が不足していたためである（質問：行為・行動 オープン・イノベーション⑤）。A社は、自社にAI/IoT等に関する専門家がいなかったため、外部と連携することとした。また、連携した際に外部からは、AI/IoT等の活用方法

についての知識や、システム開発の技術、事業化へのアドバイス等の知見など、自社では補えない資源を取り込んだ（質問：行為・行動 オープン・イノベーション⑥）。I社は、連携先のプログラミング技術、クラウド管理の知識を取り込んだ。これらの資源を、新事業の構想の際にAI/IoT等に関する知識や知見を活用し、システム開発における技術については、連携先に委託することで補った（質問：行為・行動 オープン・イノベーション⑦）。

E社は、外部の有識者からアイデアをもらい事業の構想に役立てた。H社は、連携先へ製品の構想の提案や試作品の評価を行い、開発は連携先に一任していた。

このようにして、既存事業で培ってきた技術（知識、知見）と、AI/IoT等の特性である、リアルタイムでの情報収集や優れた情報処理能力を掛け合わせる。これによって、自社が元来持っている資源では実現し得なかった革新的な新製品やサービスの開発が可能となった（質問：行為・行動 オープン・イノベーション⑧）。K社は、AIを駆使した職人技のデータ化やIoTを活用した遠隔管理システムを搭載した、革新的なサービスを開発することができた。

最後に、展示会等への参加や営業活動を積極的に行い、新製品・サービスの認知を向上させることで、事業化の壁を乗り越えた（質問：行為・行動 オープン・イノベーション⑨）。A社は、自社の製品・サービスの認知を営業活動で広めることで、事業が全国的なサービスとなった。



表4 インタビュー調査の質問項目と一致法による分析から抽出された命題一覧

センスメイキング理論	
○感知	
①新事業を創出する際に、AI/IoT等を活用しようと思ったきっかけは何か。	命題：革新的な新製品・サービスの開発や新事業実現の有効な手段として、AI/IoT等を感知した。 (8社中7社)
②AI/IoT等の活用が風潮としてあるが、これを踏まえ、自社でもAI/IoT等を導入すべきという危機感を感じたか。また、その理由は何か。	命題：他社と比較してAI/IoT等を自社でも導入すべきという危機感はなく、むしろ、新事業の実現に有効なツールであるこれらの技術を積極的に活用すべきだと考えた。(8社中8社)
○解釈・意味づけ	
③AI/IoT等を用いて新事業を創出する際、組織の内部やステークホルダーの間に、多様な解釈（AI/IoT等に対する知識、製品化・事業化までのプロセスなどについて）は存在していたか。	命題：従業員のAI/IoT等に関する知識不足や、先進的技術であるために生じる将来性への不安によって、ステークホルダーからの反発や混乱があった。(8社中6社)
④経営者の方針を基に、多様な解釈を解消するためにどのような働きかけを行ったか。	命題：経営者を中心に、組織内での綿密なコミュニケーションによって、反発や混乱を解消し、一つの方向性へと足並みを揃えた。(8社中6社)
○行為・行動 オープン・イノベーション	
⑤AI/IoT等の活用において、外部（企業、研究機関、個人）と連携した理由は何か。	命題：自社にAI/IoT等に関する知識や技術、またそれらに詳しい人材、資金などの資源が不足していたためである。 (8社中7社)
⑥連携する際、外部のどのような資源（技術、知識、経験等）を取り込んだか。	命題：AI/IoT等の活用方法についての知識や、システム開発の技術、事業化へのアドバイス等の知見、国からの補助金など、自社では補えない資源を取り込んだ。(8社中8社)
⑦また、その資源をどのように製品（サービス）開発に活用したか。	命題：新事業の構想の際にAI/IoT等に関する知識や知見を活用し、システム開発における技術については、連携先に委託することで補った。(8社中7社)
⑧それによって、既存の製品やサービスとは一線を画した独自性のある製品・サービスを開発できたか。（既存の製品との相違点）	命題：既存事業で培ってきた技術（知識、知見）と、AI/IoT等の特性である、リアルタイムでの情報収集や優れた情報処理能力を掛け合わせる。これによって、自社が元来持っている資源では実現し得なかった革新的な新製品やサービスの開発が可能となった。(8社中7社)
⑨製品・サービス化からどのように事業化したか。	命題：展示会等を積極的に行い、新製品・サービスの認知を向上させることで、事業化の壁を乗り越えた。(7社中5社)

出所：筆者作成

## 第4章 「中小企業における外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出のプロセスモデル」の概要

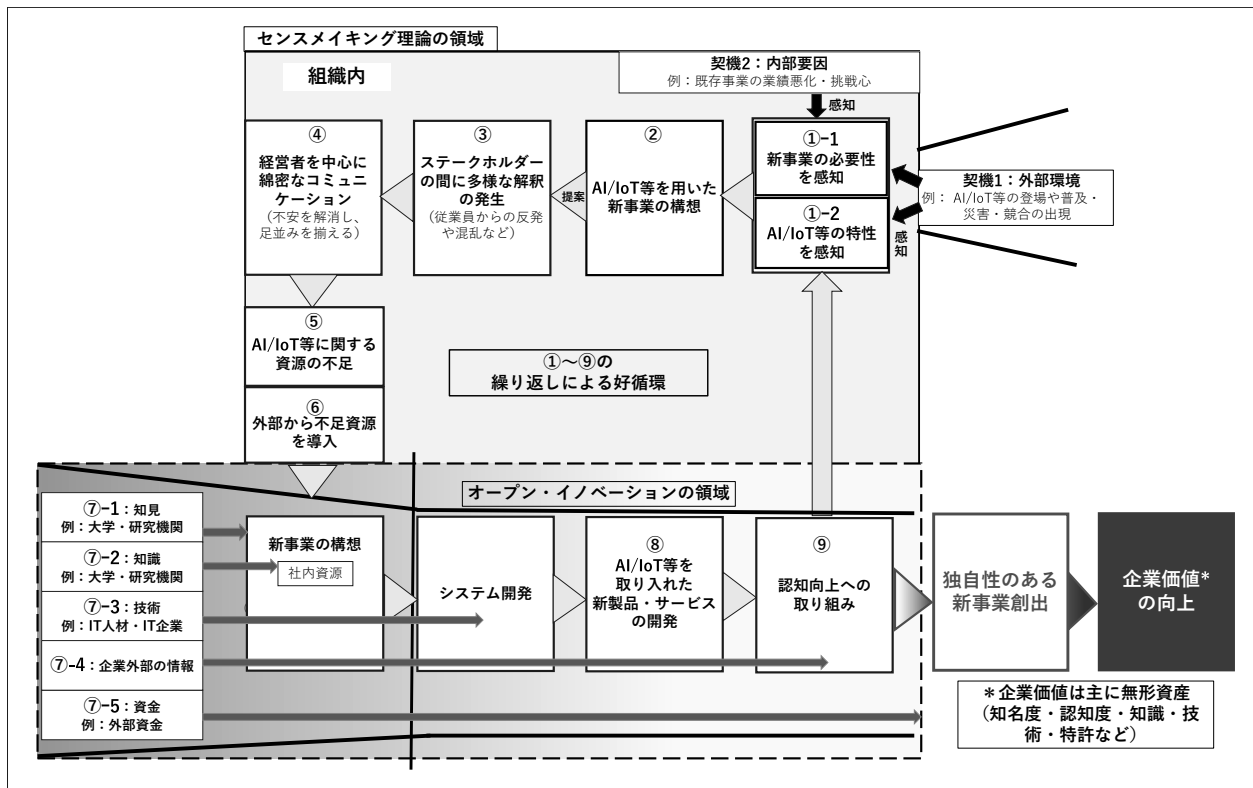
### 4-1 「中小企業における外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出のプロセスモデル」の提案

ここでは、センスメイキング理論とオープン・イノベーションの一部に基づいて行ったインタビュー調査データを一致法により分析し、結果から抽出した命題を活用した「中小企業における外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出のプロセスモデル」を提案する（図3）。なお、インタビュー

調査データを差異法<sup>8</sup>により分析し、筆者が新事業創出のプロセスに活かせると考えた要因を特殊要因として抽出している。差異法から抽出した特殊要因は、命題と組み合わせ、モデル構築のために活用した。

この提案は、「外部環境からAI/IoT等の特性や新事業の必要性を感知した後、新事業に取り組む経営者が、組織内やステークホルダーを納得させて企業の方向性を統一させる。そして、研究開発段階で自社に足りない資源を外部連携で補い、独自性のある新事業を創出し、企業価値を向上させるプロセス」である。なお、この新事業のプロセスモデルは、短期で新事業の確立を目指すものではなく、中期<sup>9</sup>での計画を考えている。

図3 外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出のプロセスモデル



(出所：筆者作成)

8 差異法とは、異なる結果を示した複数のインタビュー調査データを比較し、該当する企業が少数の回答を特殊要因として抽出する方法である。

9 インタビュー調査データより8社中5社が2～4年の期間で事業化に至っているため「中期」とした。

ここからは、モデルについて具体的な流れを説明する。まず、人口減少、高齢化、災害、競合の出現などの外部要因（契機1）と、既存事業の業績の悪化や、経営者の新しいことに挑戦したいという想いなどの内部要因（契機2）から、独自の強みの創出や、革新的な新製品・サービスを用いた新事業の必要性を感知する（プロセス①-1）。さらに、外部環境のAI/IoT等の登場や普及（契機1）からAI/IoT等の技術の特性を感知（プロセス①-2）する。この内部と外部の要因から、経営者は、AI/IoT等を新事業の実現に有効なツールとして、積極的に活用した新事業を構想し、組織内に提案する（プロセス②）。

しかし、従業員のAI/IoT等に関する知識不足や、先進技術であるために生じる将来性への不安などから、ステークホルダーの間にAI/IoT等を活用して自社が新事業創出をするという方向性に対して、多様な解釈が生まれ、反発や混乱が生じる（プロセス③）。そこで経営者が、ステークホルダーとコミュニケーションを綿密にとる機会を設ける（プロセス④）。例としては、従業員と経営者が話し合う会議を設ける、結果を出して納得させる、経営理念を基にAI/IoT等を活用した新事業に取り組む意義を伝えるなどである。このようにして、ステークホルダーの不安を解消し、AI/IoT等を活用して新事業創出を目指すという方向性へ全体の足並みを揃える。

ところが、新事業の実現を構想する際に、元々AI/IoT等と無関係の事業を行っていた自社は、AI/IoT等の技術や知識などの資源が不足しており、自社だけの資源では新事業を実

現することができないと考えられる（プロセス⑤）。そのため外部と連携し、自社に不足している資源を補うことで、新事業の実現を目指す（プロセス⑥）。具体的には研究初期段階でAI/IoT等に関する知見を主に大学や研究機関から取り入れ（プロセス⑦-1）、また研究の途中で外部の知識と社内資源を掛け合わせて新事業を構想する（プロセス⑦-2）。さらに開発段階では、技術を主にIT企業やIT人材を雇用して取り入れ、システム開発に活用する（プロセス⑦-3）。なお、取り入れる不足資源と、どの連携先から取り入れるかについては、前述した資源と連携先の例にとらわれず多種多様である。このようなプロセスを通して、外部から取り入れた不足資源と社内資源を掛け合わせて、AI/IoT等を取り入れた革新的な新製品・サービスの開発を行う（プロセス⑧）。さらに、AI/IoT等に関係する展示会への参加や、メディアへの積極的な露出、顧客への試験提供を通して、これまでになかった新製品・サービスの認知度を業界や顧客の中で高める（プロセス⑨）。また、このプロセスにおいて、顧客や地域社会など利害関係者との関係性（企業外部の情報）を構築する（プロセス⑦-4）。しかしながら、知識や知見、技術だけでなく、新事業を創出する際には一部資金不足も課題として考えられる。今回はオープン・イノベーションの過程で他の団体・組織と連携することで、補助金を確保し、それを新事業創出全体にかかる費用に活用している企業があるため、特殊要因として新事業全体にかかる費用を補助金などの外部資金で補うことを提案する（プロセス⑦-5）。



以上のプロセスにより、AI/IoT等を活用した革新的な新製品・サービスの開発が可能となり、独自性のある新事業が創出できると考えられる。そして、独自性のある新事業の創出に至ったことで、企業の知名度や認知度の<sup>10</sup>向上、特許の取得、新事業創出や先端技術を扱う知識・技術などの経験値を積み上げた人的資源、既存事業にとらわれずに新しいことに挑戦できる組織体制といった無形資産を獲得でき、これらが自社の企業価値を向上させる。このようなプロセス①～⑨の好循環を通して、中小企業は競争を勝ち抜く組織の推進力を得て成長を繰り返すと考えられる。

また、インタビュー調査企業の回答で、新たな収益の柱となることに成功した企業が7社中4社、今後事業の成長が見込まれると回答した企業が7社中3社であった（事業化していない1社を除く）。これらのことから、このプロセスで確立させた新事業は、企業価値の向上が間接的に売上に結びつき、収益向上を期待できると考えられる。

このように、センスメイキング理論とオープン・イノベーションの一部を結合させた「中小企業における外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出のプロセスモデル」が構築されることにより、自社の資源だけでは実現できなかった、独自性のある新事業を創出し、企業価値が向上することで、外部環境の変化に強く、淘汰されない企業になるといえる。

#### 4-2 「外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出のプロセスモデル」の検証

ここでは、本研究において提案したモデルを検証することによって、精緻化を図ることを目的とする。本来であれば、外部連携を活用したAI/IoT等の導入や活用による新事業創出を実施していない中小企業に適応すること（モデル実証）により、モデルの再現性を高めることが必要である。しかし、時間的制約のもとでは、モデル実証が困難である。したがって、一般社団法人ifLinkオープンコミュニティ運営責任者の方に、モデルの検証を依頼し、モデルに対するご意見をいただいた<sup>11</sup>。一般社団法人ifLinkオープンコミュニティは、130社超の企業や団体が垣根を越えて“IoTの民主化”を目指し共創活動を行うコミュニティで、全国的組織かつ多種多様な組織が加入しているため、評価の客観性が担保できるといえる。

運営責任者からは、全体を通し、中小企業の実現可能性があるかと回答いただいた。ただし、この循環は、繰り返すうちに自社や外部環境が変わることで、課題も変化するため、循環の際はブラッシュアップが必要であるとの指摘を受けた。また、今回は資金面の不足について補助金の活用に触れていたが、資金が大企業に比べて少ないと予想される中小企業は、税控除、中小企業向けのファンディングなども含めるとより実現可能性が高まると回答いただいた。したがって、本研究で提案したモデルは適用可能ではあるが、循環のプ

10 知名度や認知度の向上は、母集団の事例集に掲載されたという事実をもって判断した。

11 運営責任者からのモデル案に対する意見聴取は、1回目が2024年10月1日に、2回目が2024年10月8日に、いずれもオンライン形式で実施している。

ロセスと資金面については今後さらなるモデルの精緻化が必要であるといえる。

## 第5章 本研究の研究課題

最後に、本研究の今後の課題について述べる。

本研究の課題の1つ目は、AI/IoT等を用いて新事業を創出する際の人員配置についてである。中小企業は人員に限りがあるため、新事業を主導する人物や資源を補う側の中心人物、先端技術を扱う人物の定義を明確にすべきであった。しかし、インタビュー調査では人員配置について調査していなかったため、この点について明らかにすることができなかった。2つ目は、本研究において、AI/IoT等の導入や活用による新事業創出に失敗した企業にインタビュー調査ができておらず、筆者が提案したモデルの精緻化が十分にできていないことである。したがって、モデルを精緻化するために、新事業の創出に失敗した企業の要因を探る必要があると考えられる。3つ目は、モデルのPoC (Proof of Concept、概念実証) を実施していない点である。モデルの有効性の検証は第4章の4-2で行っているが、モデルの再現性について、時間軸の長さなど時間的制約から実際に中小企業でのモデル実証が行えていないため、モデルの再現可能性と効果の検証を示せていない。

今後は、これらの課題を踏まえてさらにインタビュー調査を行い、中小企業により適応するモデルの作成と精緻化、実証によるモデルの実用化を目指したい。

## 【参考文献】

- Karl E. Weick, 1995, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Henry, Chesbrough, 2003, *OPEN INNOVATION The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS.
- Henry, Chesbrough 著・大前恵一朗訳, 2004, 『OPEN INNOVATION ハーバード流イノベーション戦略のすべて』, 東京: 産業能率大学出版部
- 本庄裕司, 2007, 「イノベティブな中小企業とはー機械・電機・情報系企業を対象としたアンケート調査にもとづく実証分析ー」, 『中小企業総合研究』8号: 1-26
- Karl E. Weick, 2009, *Making Sense of the Organization Volume 2: The Impermanent Organization*, Hoboken: A John Wiley and Sons, Ltd, Publication.
- 尹卿烈, 2010, 「中小企業における連携戦略の状況と成果に関する研究ー福島県下中小企業の実証調査を中心としてー」, 『福島大学地域創造』22巻1号: 19-36
- 高橋美樹, 2012, 「イノベーション, 中小企業の事業継続力と存立条件」, 『日本中小企業学会論集』31号: 3-15
- 深沼光・松井雄史・藤田一郎, 2014, 「中小企業による「新事業戦略」の展開ー実態と課題ー」, 『日本政策金融公庫論集』24号: 1-27
- 増田貴司, 2014, 「今なぜ異業種コラボレーションなのかー高まるイノベーション創出効果への期待ー」, 『経営センサー』167巻: 4-10
- Charles A. O'Reilly III and Michael, L. Tushman, 2016, *Lead and Disrupt How to Solve the Innovator's Dilemma*, Bloomington: Stanford Business Books.
- 総務省, 2017, 『情報通信白書』, 東京: 日経印刷
- 中小企業庁, 2017, 『中小企業白書』, 東京: 日経印刷
- 入山章栄, 2019, 『世界標準の経営理論』, 東京: ダイヤモンド社
- 近藤信一, 2020, 「製造業のものづくり現場でのAI導入と利活用による新たな競争優位の獲得」, 『表面技術』71巻7号: 432-441
- 近藤信一, 2024, 「ものづくりでのAI利活用による競争優位の獲得、中小製造業企業での可能性の検討」, 『プロGRESS』2024年5月号: 7-12

12 Eisenhardtは、Building Theories from Case Study Researchを提唱しており、理論的に関心のある次元に関して両極にありながらも他の次元に関しては類似している事例（両極事例（polar types））を取り上げるべきと述べている（Kathleen M. Eisenhardt, 1989, "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4: 532-550.などを参照）。本研究では、AI/IoT等の導入や活用による新事業創出に成功した事例と失敗した事例を両極事例とすることが当てはまると考えられる

中小企業懸賞論文本賞作品

# 信用金庫による移住創業者支援

## -信用金庫のコーチングを通じた潜在能力の発掘-



岩元小夜香 (立教大学 経済学部3年) 高馬一希 (立教大学 経済学部3年) 小林南美 (立教大学 経済学部3年) 秋山陽翔 (立教大学 経済学部2年) 小林優花 (立教大学 経済学部2年)

### < 要 旨 >

本稿では、信用金庫による、移住創業者支援の在り方について考察する。近年の地方における人口流出や高齢化による休廃業の増加等といった地方衰退という課題の中で、地域経済の担い手として移住創業者に期待が高まっている。都市から地方への移住、さらに創業を行う移住創業者が増加することで、この問題を緩和する糸口になる。しかし、コロナ禍以降、移住者・移住創業者は増加している傾向にあるものの、これに対して注力をした支援を行う地域金融機関は少ない。そのため、地域活性化の役割を担うことが期待される移住創業者へのさらなる支援が求められている。

そこで本稿では、移住創業者支援において大きな実績を残す吉備信用金庫に着目した。吉備信用金庫は、総社市や商工会議所等と連携を行い移住創業をサポートする「S-スタ」を駐在職員3人で運営しており、融資や事業計画書の作成等の支援を行っている。しかし、S-スタに訪れる約半数の移住創業者は、創業を通して「やりたいこと」、「解決したい課題」はあるものの、信用金庫に依存した創業準備を行い、主体的に動くことはできず、移住・創業を断念してしまうということが課題となっていることが分かった。

本稿では、このような主体性のない移住創業準備者に対して、センスメイキング理論を当てはめることで、信用金庫が注力して支援を行う領域を「解釈・意味づけ」（自身の過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくこと）であると特定した。これに対して、信用金庫がコーチングを行うことで、彼らが潜在的に持つ理想状態を引き出し明確化させることができると結論付けた。



目次

はじめに

第1章 移住創業者と地域金融機関の現状

- 1-1 地域金融機関の現状
- 1-2 信用金庫による創業支援
- 1-3 スタートアップ企業とは
- 1-4 移住と地域経済
- 1-5 移住創業者とは

第2章 信用金庫による移住創業者支援の現状と課題

- 2-1 移住の現状
- 2-2 信用金庫による創業支援の現状
- 2-3 移住創業者支援を行う必要性

第3章 移住創業者支援を行う信用金庫

- 3-1 吉備信用金庫
- 3-2 移住創業準備者の分類

第4章 信用金庫による受動的移住創業準備者への支援

- 4-1 受動的移住創業準備者への支援とセンスメイキング理論
- 4-2 コーチングを用いた受動的移住創業準備者への支援

おわりに

はじめに

近年、日本では技術革新・経済成長の主体としてスタートアップ企業への関心が高まっている。経済産業省によると、スタートアップ育成5か年計画において、スタートアップ企業は「社会的課題を成長のエンジンに転換して、持続可能な経済社会を実現する、まさに『新しい資本主義』の考え方を体現するもの」とされている（経済産業省 2024）。このような政策も相まって、スタートアップ企業は、Jカーブを描くように急成長するものだという認識がある（加藤、2024）。しかし、創業者には様々な動機や目的を持つ人が存在し、全員が事業拡大やイノベーションの実現、経済成長を目指しているわけではない（加藤、2024）。このような様々な創業者の中から、本稿では、地方に移住を行い地域に根差した小規模な創業を行う移住創業者に着目する。

近年、過疎地における人口流出の激化や、

経営者の高齢化による休廃業の増加は喫緊の課題となっているが、都市部から地方へ移り住む人が増加すればこのような課題を緩和する糸口になる。さらに、移住した地域で創業する人が増えれば、域内の税収増加や地元の雇用増加も見込まれるため、地域経済の担い手として移住創業者に寄せられる期待は大きい（桑本、2022）。ゆえに、地域と運命共同体である地域金融機関が移住創業者に対してさらなる支援体制を確立することで地域経済の牽引に貢献することができると思う。特に地域の情報や事情に精通する信用金庫は、移住創業を考える人々にとって重要な役割を果たすだろう。

本稿では、移住創業を考えている人々を「移住創業準備者」と定義し、移住創業準備者の特性を明らかにするため、信用金庫へヒアリングを行い、移住創業準備者の分類を行った。その結果、主体性がない移住創業準備者は移住創業に至っていないことがわかった。

このような主体性のない移住創業準備者に対

して、センスメイキング理論を当てはめることで、信用金庫が注力して支援を行う領域を「解釈・意味づけ」（自身の過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくこと）であると特定した。これに対して、信用金庫がコーチングを行うことで、彼らが潜在的に持つ理想状態を引き出し明確化させることができると結論付けた。

## 第1章 移住創業者と地域金融機関の現状

### 1-1 地域金融機関の現状

地域金融機関を取り巻く現状として、人口減少・企業数減少という構造的変化がある。こうした構造変化に伴う資金需要の減少、さらにはマイナス金利政策もあり、地域金融機関の経営は厳しくなっている（村本、2018）。また斎藤（2019）は、地域経済の縮小による売上高収入や資金需要の低迷により、地域金融機関の利鞘の収益が減少すると予測しており、地域に密着した地域金融機関の経営に影響が及ぶことは避けられないと指摘している。このことから、人口減少・企業数減少は地域社会の衰退に繋がり、非営利の協同組織金融機関である信用金庫は、特に経営面においてマイナスの影響が大きいと言える。また、信用金庫は特定の営業地域を存立基盤としていることから、地域の衰退は自身の存立に直結する。

昨今、地方衰退により信用金庫の経営面はさらに厳しくなっているため、これまで以上に業務の幅を広げていくことが求められている。井上（2018）は、信用金庫は地域金融機関の中でも地域への貢献が存在理由の1つであると述

べ、信用金庫が、どうすれば地域社会の市場を縮小させずに育てる事が出来るかを考えることが重要としている。すなわち、信用金庫には単なる金融機関としての役割を超えた多面的な役割、とりわけ地域社会を底上げすることが求められている。

### 1-2 信用金庫による創業支援

信用金庫は顧客基盤や収益性の確保を目的に地域で創業を増やす必要があり、地方圏も含めて創業支援の重要性が高まっている（若松、2018）。国も創業の重要性を捉え、市区町村と地域の様々な創業支援等事業者<sup>1</sup>が連携して取り組む創業機運醸成事業を「創業支援等事業計画」として認定している（宮本、2022）。創業支援等事業計画において、多くの金融機関も関与しており、市区町村や商工会議所などと連携を行いながら創業支援を実施している（宮本、2022）。

創業支援は、ハード支援とソフト支援に大別される。ハード支援とは、資金の融資や助成、建物や設備の貸与や廉価提供等を指し、ソフト支援とは、情報提供、経営講習、専門家派遣等、様々な形が想定される（三井、2018）。地域金融機関等の民間事業者に対しては、ソフト支援を行うことが求められている。なぜなら、ソフト支援を実務面の知識・経験等が乏しい自治体の職員が行うことは非効率であり、より現場に近い地域金融機関等の民間事業者がこれらを得意とするからである（岡室、2023）。実際に、地域金融機関は、資金調達に加え、創業セミナー、技術開発支援、マーケティング支援等の豊

1 金融機関、NPO法人、商工会議所、商工会等。

富なメニューで創業支援をすることが増えている（若松、2018）。

国と地方自治体や民間団体が連携してスタートアップ支援の役割分担を行う必要性があり、民間団体には地域活性化に必要となる地域に根ざす小規模なサービス業等を支援することが求められている（岡室、2023）。中でも、信用金庫をはじめとする地域密着型の金融機関には、地域活性化の担い手である小さな創業の輩出と育成に貢献することが求められる（長山、2019）。これらのことから、地域密着性の高い信用金庫が創業支援を行う対象として定めるべきは、地域に根差した小規模な創業を望む者であると考えられる。

### 1-3 スタートアップ企業とは

スタートアップ企業には、経済成長や雇用創出といった効果がある。スタートアップ企業には先行研究において統一した定義が存在せず、「VC等の投資や経営支援により、短期間でイグジットを目指し、キャピタルゲイン<sup>2</sup>を実現する企業群」（米倉、2005）、「創業後、6年あるいは、8年までの企業」（Cefis & Marsili, 2011）と様々な定義が存在する。加藤（2024）は、Jカーブを描くように成長する企業はほんの一部であるとし、創業者には、様々な動機や目的を持つ多様なタイプが存在すると言及している。さらに、手持ちのリソースを活用して可能な結果をデザインするというエフェクチュエーション<sup>3</sup>と呼ばれる創業者の思考法も注目を浴びている（サラスバシー、2015）。

また近年、女性創業者、移住創業者、ライフスタイル創業者、副業創業者といった様々な種類の創業者が注目され、研究されている。本稿では、先述の地域経済縮小に伴う信用金庫の経営悪化の現状を鑑み、地域に移住し、地域で創業することによって、その地域経済の一端を担うことが見込まれる移住創業者に着目し、これについて論じる。

### 1-4 移住と地域経済

地域経済は、人口や企業数の減少により衰退の傾向が強まっている。移住は、都市と農山村との交流の一つの究極的な形態であり、人口減少の歯止めや地域活性化のための有効な手段として期待されている（井口ほか、1995）。移住者が地域資源を活用し、「地域のなりわい」を創出することは、その地域の価値を新たに創造することに繋がる（中島、2023）。移住者の視点から、これまで活用されてこなかった地域資源を掘り起こし、それを基に新たな地域の価値を生み出すことは、過疎地域の再生において極めて大きな意義を持つ（筒井ほか、2015）。

一方で、移住者自身が「暮らし」と「自己実現」を両立するため、創業によって自ら仕事を創り出すという選択が増えている（近藤、2017）。このような移住者の存在は、地域に新たな価値をもたらし、地域社会の持続可能な発展に繋がると考えられる。

また、全国の移住創業者に対して行われた日本政策金融公庫の調査（2020）によると、現在のエリアに移り住んだきっかけについて、「特

2 株式や債権等、保有している資産を売却することによって得られる売買差益のこと。

3 成功した創業者の思考や行動の共通点を体系化した論理のこと。

にない」と回答した移住者が27.0%となっており、全体で最も多くなっている。近年、地方への関心が高まっていることから、明確な目的や計画を持たずに移住を行う者が増加しているのではない。

### 1-5 移住創業者とは

移住創業者について論じられた先行研究は少ない。桑本（2022）は、移住創業者を「①自分で始めた創業5年未満、②自宅から半径一時間以内に事業所、③移住した年齢が18歳以上、④移住と創業の間が3年以内、⑤移住先が地方」という5つの特徴を持つものと定義している。

これを踏まえて、本稿では、「地方に移住し、創業への関心があるために信用金庫に相談しに来た者」を「移住創業準備者」とし、これについて論じる。

移住創業者の増加は、地方の人口減少や企業数減少を抑え、地域経済の活性化に貢献す

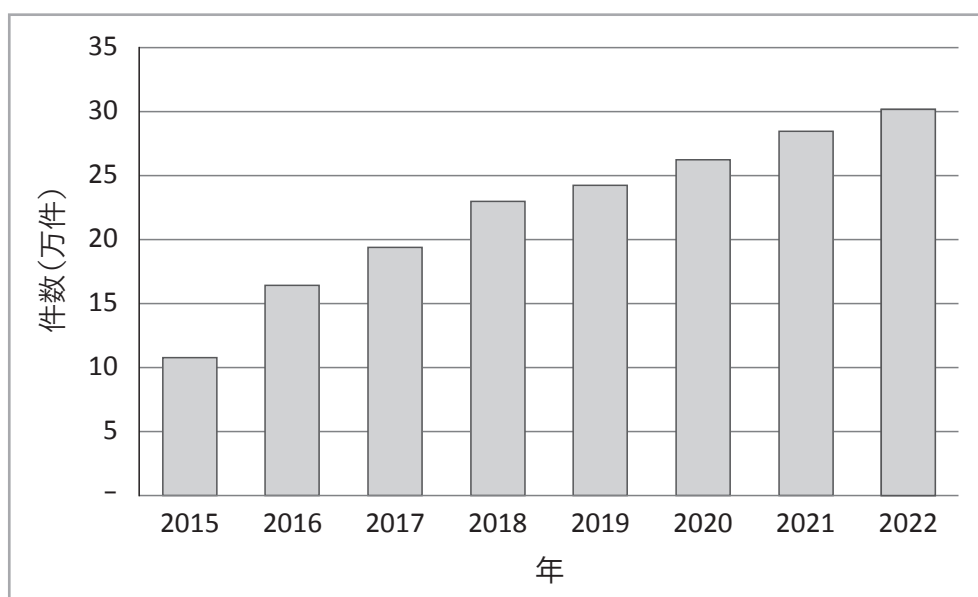
ることが期待されている。一方、移住創業者は地元を重視し、新たな経済循環を生み出しているものの、生活の拠点変更と事業開始には多くの困難が伴う。そこで本稿では、移住創業者の実態と信用金庫の支援の在り方について考察し、移住創業者への支援によって地域の維持・発展へと繋がる可能性について述べていく。

## 第2章 信用金庫による移住創業者支援の現状と課題

### 2-1 移住の現状

近年、日本国内における都道府県や市町村の移住相談窓口の相談件数が急増している（表1）。2020年には新型コロナウイルスの影響により増加幅が若干減少したものの、2015年に年間11万件程度だった移住相談件数が、2022年には30万件以上へと増加している。このことから、都市から農山村を含む地方への移住希望者は、年々増加傾向にあることが読み取れる（総務省、2022）。

表1 都道府県・市町村での移住相談件数の推移



（出典）総務省、2022、「令和4年度における移住相談に関する調査結果」より筆者作成。



内閣府政策統括官による調査（2022）では、現在東京圏の在住者（2,528人）・現在東京圏外の在住者（6,701人）の計9,229人うち、地方で育ってそのまま創業した地方創業者よりも、

東京圏から地方へ移住し、創業した移住創業者のほうが増加していることが読み取れる（表2）。

表2 東京圏から東京圏外への地方移住者・地域創業者の動向

	2015年以前	2016年～2021年
移住創業者	54人	246人
地方創業者	349人	175人

（出典）内閣府政策統括官、2022、「地域の新たな担い手としての移住起業家に関する分析」より筆者作成。

（注）東京圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）の在住者（2,528人）・東京圏外の在住者（6,701人）の計9,229人を対象に調査。

## 2-2 信用金庫による創業支援の現状

信用金庫は創業希望者に対し、資金調達以外にも多様な支援を行っている。表3は、スタートアップ企業の創業準備段階から創業5年後までの特徴および課題に加え、それぞれの状況における信用金庫の支援内容を時系列でまとめたものである。創業希望者は、自力で経営ノウハウや知識を習得することが困難である。特に

創業希望者が経営に関する知識不足のまま計画を立てると、市場環境やリスク要因を十分に考慮しない計画となり、事業に失敗する可能性が高まることになる。そこで信用金庫は、複数回にわたって創業に関する講義を行う「創業塾」という機会を設け、事業計画書の作成をサポートするほか、創業希望者同士のネットワークを築く機会を提供している。

表3 信用金庫によるスタートアップ企業の段階別の課題と支援

	経営のノウハウや知識を得る	事業計画書の作成	資金調達	創業1～2年後	創業2～3年後	創業5年後
スタートアップ企業の特徴	自力でノウハウや知識を身につけることは困難である。	市場分析、マーケットの調査が妥当性が多い。個人の主観で事業を始める人が多い。	自己資金が潤沢ではないため、金融機関や市などに資金援助を求める必要がある。	地元の人など支援者が一定数いるため、順調に進むケースが多い。	地元の人への応援だけでは事業継続は厳しくなる。継続するためには、商品の魅力により外部からも顧客を集める必要がある。	
信用金庫による支援内容	創業塾		融資、協調融資	信用金庫のネットワークを活用したビジネスマッチング 人材紹介会社の紹介 DX化の手助け		

（出典）柏崎信用金庫、東春信用金庫、かながわ信用金庫、吉備信用金庫へのヒアリングより筆者作成。

また、スタートアップ企業は、創業1～2年後は身近な人々からの支援によって比較的、順調に経営が進むことが多いものの、2～3年以降は新規顧客の獲得が必要となる。そのため、信用金庫のネットワークを活用して事業に必要な人材を補充したり、蓄積した情報を基に共に戦略を策定することで、事業の継続を支援している。

### 2-3 移住創業者支援を行う必要性

昨今、移住創業者は増加傾向にあり、地域経済に少なからず影響をもたらす存在になりうる。しかし、現在移住創業者に特化した支援を行っている信用金庫は全国的に見ても非常に少ない。移住創業者は新しい土地で事業を始める際、人脈や地域の知識が限られていることから多くの課題に直面する（吉備信用金庫ヒアリング）。信用金庫は地域密着型の金融機関として、地域に深く根ざした情報やネットワークを有しているため、その強みを活かして移住創業者のビジネスの立ち上げと発展をサポートする役割を果たすことが期待されている。

## 第3章 移住創業支援を行う信用金庫

本章では、移住創業者支援に注力する吉備信用金庫について述べる。吉備信用金庫は、市や商工会議所等と連携を行い、「S-スタ」の運営を通して移住創業者支援を行っている。

### 3-1 吉備信用金庫

吉備信用金庫（岡山県総社市、出資金252百万円）は、地域のにぎわい創出を目的に、総社市、総社商工会議所、総社吉備路商工会と

連携し、移住創業をサポートする「S-スタ」を開設した。令和2年国勢調査によると、総社市の総人口は6万9030人であり、総社市の人口増加率は岡山県内で最も高い。そのため、S-スタを始める前から移住・創業の相談があったが、市や商工会・商工会議所と連携を取ることが困難であった。

そこでS-スタを開設し、移住創業者にワンストップな支援をすることを目指している。吉備信用金庫の職員3名が駐在し、S-スタを運営しており、融資や事業計画書等の作成補助に加え、市や商工会・商工会議所への紹介を行っている。総社市は移住手続きに関する支援を行っており、商工会・商工会議所は事業計画書の作成や地域の人材紹介といった支援を行っている。

吉備信用金庫の移住創業支援件数については、これまで160件の移住創業に関する相談を受け、そのうち40件は移住創業につながった。また、約60件は現在創業に向けて準備をしている段階であるという。この実績の水準を測る意味で、同様の取り組みを調べたところ、A信用金庫では、現在まで相談数は15件前後であり、そのうち8件の創業を実現させた。また、業態は違うが那須信用組合は相談数は21件であり、そのうち4件の創業を実現させている（那須信用組合ヒアリング）。以上のことから、吉備信用金庫の取り組みが信金業界の中でも突出していることがうかがわれる。

実際に吉備信用金庫・S-スタの支援を受け、移住創業を実現させた事例として、2022年に総社市でイタリアンレストランを創業した藤原氏を紹介する。藤原氏は、岡山市に住み8年間

イタリア料理の勉強をした。藤原氏は、地元食材にこだわり、生産者との関わりを大切にしながら店を運営したいという想いがあり、農産物に恵まれた環境で、新鮮な野菜を買える店も多い総社市で創業したいと考えるようになった。

創業するにあたり、空き家物件を手当たり次第に探したが、思うような物件に出会えなかった。そのため総社市の魅力発信室（現在：人口増推進室）を訪れ、物件紹介の支援を受けた。そこで総社市の職員にS-スタを紹介される。S-スタでは、信用金庫の職員が駐在していることを活かし、総社市の飲食店の価格帯や客層、実際に創業する上での進め方を教え、事業計

画書の見直しを行うなど専門的な相談に対応した。また、日本政策金融公庫との協調融資を実行し、物件のリフォームの際は業者の紹介を行うなどの支援を行った。藤原氏は、「もともと総社市に住んでおらず、ゼロからのスタートの人にとっては、複数の機関が連携しワンストップな支援を受けられることは助かる」と語った。

### 3-2 移住創業準備者の分類

吉備信用金庫によると、相談に訪れる移住創業準備者は以下の3つに分類されるという（表4）。

表4 移住創業準備者の区分と特徴

	Lv.1 何となく創業したいが、何を始めたいのかわからない	Lv.2 自分の言葉で、やりたいこと・解決したい課題を語れる		Lv.3 事前準備をしている
		主体性がない	主体性がある	
割合	3%	41%	41%	15%
起業の確率	低	低	高	高
信金の支援	Will-Must-Canのフレームワーク等を用いた支援を行う。	既存の事業者に引き合わせ、意欲を掻き立てる。具体的に決まっていない部分をレクチャーする。	具体的に決まっていない部分をレクチャーする。	事業計画書の作成、研修での事業計画の磨き上げ、専売起業家との面談を行う。

（出典）吉備信用金庫へのヒアリングより筆者作成。

Lv.1 何となく創業したいが、具体的な準備は行っていない（約3%）

Lv.2 自分の言葉で、やりたいこと・解決したい課題を語れる（約82%）

Lv.3 事前準備をしている（約15%）

Lv.1に分類される移住創業準備者は、創業が人生の選択肢に入っているが、具体的な業種や計画等については不明確である。このような準備者に対して、信用金庫は、Will-Must-Canフレームワーク<sup>4</sup>等を用いて支援をしている。吉備信用金庫が実際に支援を行った者のうち、5人がLv.1に該当したが、その内3人は創業予定の業種が決定し、創業準備を継続している一方、2人は創業を断念したという。

Lv.2の移住創業準備者は、自分のやりたいことや解決したい課題が明確で、自分の言葉でこれを語ることができる。彼らは信用金庫への相談以前に詳細な事前準備を行っていない。また、それぞれのやりたいこと、解決したい課題の明確度合には個人差がある。さらに、この層は、主体的な創業準備を行える準備者、行えない準備者と言う観点でも大きく二分される。

Lv.2に該当する移住創業準備者の中で、約半数が後者に該当する。彼らは、信用金庫の支援に依存した創業準備を行い、自ら行動を起こすことは少ない。特に物件選びにおいて、信用金庫の支援に依存し、自らで物件を探さず、信用金庫が紹介した物件の中で理想のものがなかった場合、移住創業自体を断念してしまうケースもある。信用金庫は、彼らに対して、や

りたいこと、解決したい課題の達成に向けたプロセスを鮮明にする事で、移住創業準備者の主体性を引き出すことができると考えていた。具体的には、地元で同事業を行う事業者の紹介、必要な情報の提供を行い、仕入れ先・販売先の見当をつけさせるといった支援を行っている。しかし、创业者の主体性を引き出すには至っていないのが現状である。

信用金庫は、全ての移住创业者の相談に100%で対応できるわけではない。信用金庫は、主体性がない移住创业者には不安を抱き、支援意欲が喪失され、より主体性や意欲の高い移住创业者を支援したくなるという。そのため、一定期間経過すると、主体性がない移住创业者は、信用金庫から十分な支援を受けることができなくなる。彼らは、信用金庫に頼らない、自らの創業準備を行えないため、創業を実現することは困難になる。

吉備信用金庫は、Lv.3の移住創業準備者における事前準備を「資金の準備ができているか」、「創業する業種に対する理解ができているか」で判断をしている。意欲が高い创业者は、長期的に資金を貯める傾向にあるという。後者においては、例えその業種で働いた経験がなくても、理解を深めるための行動を起こすことが重要である。これらの创业者は、信用金庫へ相談に訪れる時点で、創業までの道のりや必要な支援を明確に理解しているため、信用金庫としても支援を行いやすく、比較的創業に結びつく事例が多いという。

前述のLv.3とLv.2の主体的に創業準備を行

4 自分のやりたいこと「will」、自分が果たすべき役割「must」、自分のできること「can」を把握することによってキャリアの情報整理を行うフレームワーク。



う約半数の移住創業準備者は、創業に成功する傾向にあるが、Lv.2の主体的でない者とLv.1の該当者は、創業に至らないことが多いという。

## 第4章 信用金庫による受動的移住創業者への支援

前章では、移住創業者支援に注力しており、特に創業件数において成果をあげている吉備信用金庫の取り組みについて述べた。当金庫へのヒアリングにおいて、自分の言葉でやりたいこと・解決したい課題を語れる移住創業準備者の中でも、主体性のない人は創業できない傾向にあることがわかった。さらに、主体性がない移住創業者に対しても、事業内容を明確化するため、地元事業者の紹介等の支援を行っているが、移住創業準備者の主体性を上げるには至っていないことが分かった。そこで、このような主体性のない移住創業準備者を「受動的移住創業準備者」と定義づけ、これに対してセンスメイキング理論を活用して、信用金庫が注力して支援を行う領域を特定する。

### 4-1 受動的移住創業者への支援とセンスメイキング理論

センスメイキング理論とはワイク (Weick)<sup>5</sup>によって提唱された組織化プロセスであり、組織のメンバーや周囲のステークホルダーが、事象の意味について納得し、それを集約させるプロセスをとらえる理論である (入山、2023)。センスメイキングは、「予期しなかった事態」、

「大きく変わる環境」、「新しく何かを生み出す状況」に直面した組織に多大な示唆を与える。さらに、センスメイキングの高まった組織ほど、極限の事態でもそれを乗り越えやすくなる (入山、2023)。このように、センスメイキングは一般的には組織内の合意形成の文脈で用いられている。センスメイキングは以下の7つの特性で構成されており、都筑 (2021) は企業内を想定し、時間軸に基づきセンスメイキングがどのようなプロセスを辿るかを考察している。

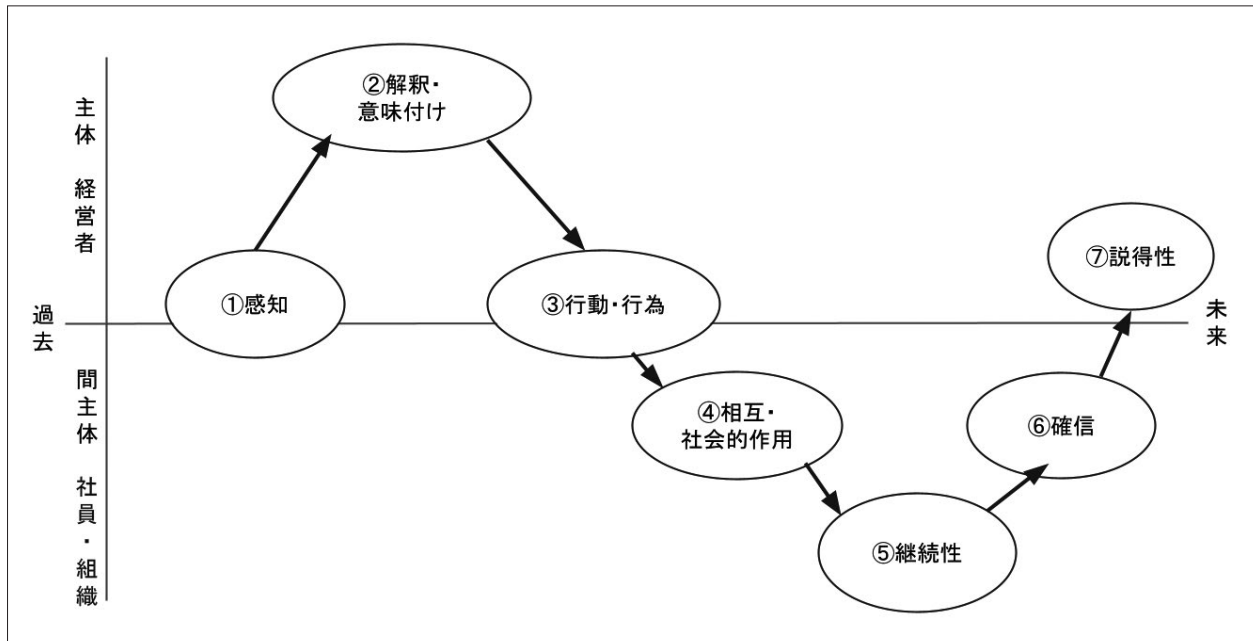
- ①感知…経営者 (主体者) が他者 (役員、社員) の思考・反応から刺激を受けて、概念や想像を生じること。
- ②解釈・意味づけ…過去の活動を振り返り、その活動の価値を明確にすること。
- ③行動・行為…経営者 (主体者) が方針や戦略を具現化すること。ここでは、具現化する際に他者 (役員、社員) の信用を得られることがその後のプロセスに繋げる際に重要になる。
- ④相互・社会的作用…組織の中での意思決定に社会的な要素 (環境や組織、企業など) が作用すること。
- ⑤継続性…経営者と他者の相互の作用が繰り返り継続すること。
- ⑥確信…継続する内に、組織の中で当然のこととして定着するという事。
- ⑦説得性…組織が夢中になって邁進できる「もっともらしさ」。

5 ミシガン大学の組織心理学者。センスメイキング理論を中心とした様々な理論を提示し、経営学に多大な影響を与えた。

都筑（2021）はこれら7つの特性に対し、組織空間における人や組織における内外面での動きを時間軸で考え、**図1**のように整理した。縦

軸の上側を主体（経営者）と下側を間主体（社員、組織）とし、横軸の左側を過去、右側を未来の時間軸としている。

図1 組織のセンスメイキングのフレームワーク



(出典) 都筑信行、2021、「センスメイキングによる中小企業成長に関する一考察－理論のフレームワーク化と事例分析」より筆者作成。

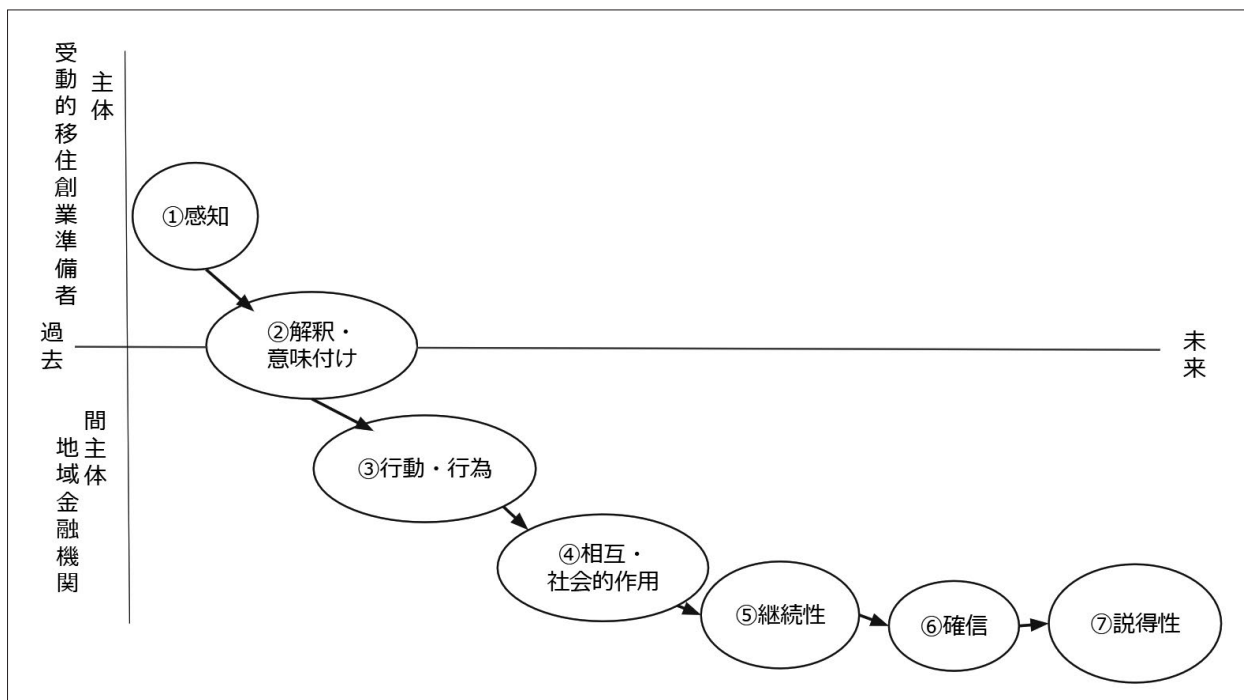
この図は、センスメイキング・プロセスが、組織における人々の反応や行動を組織トップが察知し（①感知）、そこからトップの内面深くにおいて思い・考えた後に（②解釈・意味づけ）、それを言葉や形などにして表面化し（③行動・行為）、それを受け取った組織が組織内で相互にキャッチボールを繰り返し続け（④相互・社

会的作用、⑤継続性）さらにそれが内部深くに染み込んでいき、当然のこととして組織に定着し表出化していく（⑥確信、⑦説得性）ものであることを表している（都筑、2021）。ここでいう間主体とは相互作用を受ける相手のことを示す。

筆者は、都築（2021）のセンスメイキング・プロセスを参考に、縦軸の上側を移住創業準備者、下側を信用金庫に置き換え、受動的移住創業準備者がどのようなプロセスを辿っているか

を図2のように整理した。このように置き換えた場合、センスメイキングの7つの特性は以下のように再定義される。

図2 受動的移住創業準備者のセンスメイキングのフレームワーク



(出典) 筆者作成。

- ①感知…移住創業準備者が自身の創業への関心に気づくこと。
- ②解釈・意味づけ…移住創業準備者が過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくこと。
- ③行動・行為…移住創業準備者が②を経て感じたことを、行動に移すこと。ここでは、具現化する際に信用金庫の信頼を得られることがその後のプロセスに繋げる際に重要になる。
- ④相互・社会的作用…行員が移住創業準備者に対して、創業に向けた支援をすること。
- ⑤継続性…行員が移住創業準備者への支援を継続して行うこと。

- ⑥確信…移住創業準備者と行員の両者の中で移住創業準備者のやりたいことが確立すること。
- ⑦説得性…移住創業準備者と行員が夢中になって邁進できる「もっともらしさ」。

本稿で着目している受動的移住創業準備者は、自分の言葉でやりたいこと・解決したい課題を語れることを想定しているため、①の感知に関しては、受動的移住創業準備者は比較的信用金庫に頼らずとも自身で行っている。しかし、その後自身で準備を進めることができていないことから、①の次の段階である、②の解釈・意味づけ、すなわち、受動的移住創業準備者

が過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくことができていない傾向にあるといえる。そして②で解釈・意味づけを行えていない受動的移住創業準備者は、自身で行動を起こすことができないため、③の行動も信用金庫任せになっている。④の相互作用に関しても、自ら行動を起こさない受動的移住創業準備者に対して、信用金庫は支援する意欲を失ってしまうため（吉備信用金庫ヒアリング）、相互・社会的作用は活発ではなくなる。このような状態では、⑤支援を継続させること、⑥移住創業準備者自身の中でやりたいことが確立すること、⑦その内容に腹落ちすることは不可能となり、創業に至らなくなってしまう。

つまり、②の解釈・意味づけが行えない受動的移住創業準備者はその後のプロセスにも繋げることができない。そのため、信用金庫が、受動的移住創業準備者の解釈・意味づけ（自身の過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくこと）に対して支援することは、②以降のプロセスにも結びつけることができ、主体性の向上、そして創業へとつなげるために有効だと言える。

#### 4-2 コーチングを用いた受動的創業準備者への支援

本項では、受動的移住創業準備者が解釈・意味<sup>6</sup>づけをするために、信用金庫によるコーチングを提案する。

ジョン・ウィットモアはコーチングを「個人の潜在能力を開放し、その人自身の能力を最大

限に高めること」と定義づけている（ウィットモア、2003）。一方、本山（2022）は、「相手が望む状態を実現するために、相手自身が考え行動することを支援する対話」と定義づけている。本稿では、コーチングを「対話を用いて、相手の望む状態を明確にしその人自身の能力を最大限発揮させる手法」と定義づけ、これを用いた信用金庫の受動的移住創業準備者への支援を提案する。コーチングにおける先行研究に当てはめると、コーチである信用金庫の行員は次のような5つの意図を持った発言を行うことが求められる（浜田ほか、2013）。1つ目は傾聴である。行員は受動的移住創業準備者の発した言葉に対し、話の背後にある意味や底にある流れ、あるいは全体を覆うテーマなどに耳を傾ける必要がある。2つ目は直感である。行員は受動的移住創業準備者から多くの情報を受け取った上で、今まで培ってきた知識や経験を組み合わせながら、コーチングを進める。さらに、直感したことを受動的移住創業準備者に伝えることによって創業の実現へ近づくことができる。3つ目は好奇心である。コアアクティブ・コーチングとは、コーチとクライアントが協働的かつ対等であり（牛窪、2004）、また、答えを持っているのはクライアントであり、コーチの役割はただひたすら問いを投げかけることとされている。行員が受動的移住創業準備者に関心を持ち、出来合いの質問リストやシナリオではない問いを投げかけることが重要である。4つ目は行動と学習である。コアアクティブ・コーチングの目的は、クライアントの行動を進めること、

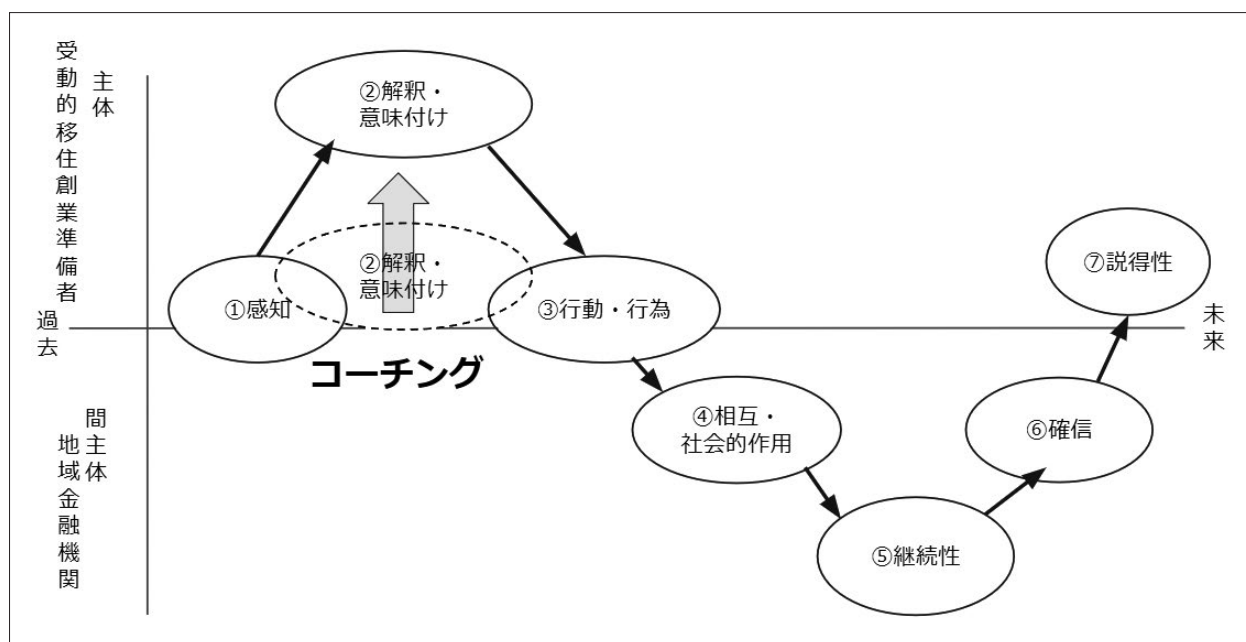
6 自身の過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくこと。



クライアントの学習を深めることの2つに集約される。コーチングで決めたことに対して、受動的移住創業準備者は自らの行動と学習に責任を持つ。受動的移住創業準備者は行動を起こすことによって、うまくいってもいなくても、何らかの学びを得ることができる。5つ目は自己管理である。行員は自分の中で起きてい

ることにとらわれず、受動的移住創業準備者の中で何が起きているのかに耳を傾け、受動的移住創業準備者が自分自身に集中できるようにする。行員は移住創業準備者が自分や他人に対して持つ評価や判断を必要に応じて手を貸す。これにより移住創業準備者の自己管理をサポートする。(図3)

図3 受動的移住創業準備者に対するコーチングによる意味付け



(出典) 筆者作成。

これらのコーチングを行うことで、受動的移住創業準備者は自身の過去の活動を振り返り、自身の潜在的な強みや関心に気づくことが可能となり、センスメイキングの②の解釈・意味づけをすることが可能になる。そして、受動的移

住創業準備者が②の解釈・意味づけをすることにより、③以降のプロセスにも結びつけることができ、センスメイキングを実現することができる。そして受動的移住創業準備者の創業を実現できるのではないかと。

## おわりに

本稿では、創業に至らない受動的移住創業準備者に対して、センスメイキング理論を当てはめることで、信用金庫が注力して支援を行う領域を「解釈・意味づけ」（自身の過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくこと）であると特定した。これに対して、信用金庫がコーチングを行うことで、彼らが潜在的に持つ理想状態を引き出し明確化させる必要性を提示した。

これにより、信用金庫が受動的移住創業準備者の主体性を引き出し、創業に導くことが可能になると考える。地方の衰退、地域経済の縮小へ注目が集まる一方、移住创业者の数は増加傾向にある。よって信用金庫は、受動的な移住創業準備者に対して適切な支援を行い、創業に結びつけることで地域経済の牽引に貢献することができるのではないか。

### <調査先一覧>

	金融機関名、企業名	役職員数、従業員数	出資金、資本金 (百万円)	所在地	形式 (取材日)
1	柏崎信用金庫	82人	565百万円	新潟県 柏崎市東本町	オンライン (9/24)
2	かながわ信用金庫	769人	4,600百万円	神奈川県 横須賀市大滝町	オンライン (9/3)
3	吉備信用金庫	133人	252百万円	岡山県 総社市中央	オンライン (9/27、10/3)
4	東春信用金庫	204人	1,072百万円	愛知県 小牧市中央	オンライン (9/6)
5	那須信用組合	65人	5,025百万円	栃木県 那須塩原市	オンライン (10/10)
6	A信用金庫				オンライン (10/4)
7	トラットリアノイ (イタリアンレストラン)	不明	不明	岡山県 総社市	オンライン (10/15)

## 【参考文献】

- 粟野智子、2023、「理念浸透研究の4つのカテゴリと2つのパースペクティブ」、『経営哲学』19巻2号 p. 47-66
- 井口隆史・伊藤勝久、北川泉、1995、「中山間地域における農林業生産と定住促進政策に関する意向調査の分析（1）中山間地域への移住の可能性に関して」、『日本林学会誌』、第77巻第5号、421 - 428。
- 稲盛和夫、2014、『京セラフィロソフィ』、サンマーク出版。
- 井上淳、2018、「信用金庫が提供するサービスの価値に関する考察：共通価値の創造」、商大ビジネスビュー、第8巻第1号、1 - 23。
- 入山章栄、2023、『世界標準の経営理論』、ダイヤモンド社。
- 牛窪潔、2004、「バーナード経営学から見たコアアクティブ・コーチング」、『琉球大学経済研究』、68巻1-34。
- 岡室博之、2023、「地域の創業エコシステムと創業支援：自治体データに基づく展望と考察」、『研究技術計画』、第38巻第3号、286 - 298。
- 加藤雅俊、2024、『スタートアップとは何か』、岩波書店。
- 川端直、2023、「弁護士による起業支援に関する一考察」、『商大ビジネスレビュー』、第13巻第1号、1 - 15。
- 北真収、2022、「組織をまたいだセンスメーカーとシンボル -ソフトウェア産業の振興を目指す Ruby City MATSUE プロジェクトの事例分析-」、『経営情報研究』、第30巻第1・2号、17 - 55。
- 桑本香梨、2022、「移住起業者と地域住民で広げる地域の可能性-双方へのアンケートとヒアリングによる分析-」、『日本政策金融公庫 調査月報 中小企業の今とこれから』、No.166、6-15。
- 桑本香梨・青木遥、2022、『移住創業と地域のこれから』、同友館。
- 近藤乃梨子、2017、「過疎地域への人とお金の流れをつくるクラウドファンディング-向津具半島の移住者による起業を事例として-」、『集団力学』、第34巻、321-376。
- 斎藤壽彦、2019、「地域金融機関の事業性評価融資推進の背景」、千葉商大論叢 第57巻第1号、1-52。
- サラス・サラスバシー、2015、『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』、碩学舎。
- ジョン・ウィットモア、2003、『はじめてのコーチング』、ソフトバンククリエイティブ。
- 筒井一伸・佐久間康富・嵩 和雄、2015、「都市から農山村への移住と地域再生」、『農村計画学会誌』、第34巻第1号、45-50。
- 都筑信行、2021、「センスメイキングによる中小企業成長に関する一考察－理論のフレームワーク化と事例分析」、『商大ビジネスレビュー』第11巻第1号、221-246。
- 中島修、2023、「移住起業家の地域社会への定着要因」『文化経済学』第20巻第1号、23-32。
- 長山宗広、2019、「地域密着型金融と新しい起業家支援」、『しんくみ』、2019年12月号、4-9。
- 浜田百合、庄司裕子、2013、「コーチングの心理学的効果に関する研究」、『日本完成工学会論文誌』、第12巻、第2号、311-317。
- 三井逸友、2018、「創業支援への今日的な課題とは何か」、『信用金庫』、第72巻、第2号、3-8。
- 宮本祐輔、2022、「創業塾を中心とした創業支援の取り組み」、『信用金庫』、2022年9月号、3-24。
- 村本孜、2019、「地域金融の現状と課題」、『金融構造研究』、第41号、1-14。
- 本山雅英、2022、『はじめてのコーチングとファシリテーション：人と組織を活かす心理学』、北大路書房。
- 米岡裕美、2012、「学習支援としてのコーチング論に関する一考察：J. Rogers のコーチング論との比較検討」、『埼玉学園大学紀要人間学部篇』、第12巻、195-206。
- 米倉誠一郎、2005、『ケースブック日本のスタートアップ企業』、有斐閣ブックス。
- 若松直樹、2018、「創業支援と中小企業の育つ地域経済の活性化」、『信用金庫』、第72巻、第8号、3-7。
- Cefis, E., & Marsili, O. 2011、. Born to flip: Exit decisions of entrepreneurial firms in high-tech and low-tech industries. Journal of Evolutionary Economics, 21 (3), 473-498.

**【参考資料】**（全て2024年10月15日に最終アクセス）

- 経済産業省、2024、「スタートアップ・新規事業」、  
<https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/index.html>
- 総務省、2022、「令和4年度における移住相談に関する調査結果」、  
[https://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01gyosei08\\_02000263.html](https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei08_02000263.html)
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構、2016、「若年層の地域移動に関する調査」、  
<https://www.jil.go.jp/press/documents/20160607.pdf>
- 内閣府政策統括官、2022、「地域の新たな担い手としての移住起業家に関する分析」  
<https://www5.cao.go.jp/keizai3/2022/05seisakukadai21-0.pdf>
- 日本政策金融公庫総合研究所、2020、「2020年度起業と起業意識に関する調査（特別調査）」、  
[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/kigyoushikisp\\_210318\\_1.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/kigyoushikisp_210318_1.pdf)



中小企業懸賞論文本賞作品

# 地域金融機関のネットワーク活用による スタートアップ支援の提案



藤井雅比古  
(慶應義塾大学  
経済学部3年)



宇佐見颯士  
(慶應義塾大学  
経済学部3年)



川嶋丈己  
(慶應義塾大学  
経済学部3年)



高橋理子  
(慶應義塾大学  
経済学部3年)



武宮優貴  
(慶應義塾大学  
経済学部3年)

## < 要 旨 >

本稿では、地域金融機関による、地域活性化に貢献できるスタートアップ支援について考察する。近年、経済成長やイノベーションにおいて重要な役割を担っているとして注目を集めているのがスタートアップである。昨今、「スタートアップ育成5か年計画」が2023年から本格始動するなど、日本においてもスタートアップ支援に対する関心が高まっている。

地域金融機関は、地域企業との密接なネットワークを有し、その地理的特性から地域経済に大きく貢献している。しかし、スタートアップに対しては、「スタートアップに対する知見がない」というのが課題として挙げられており特有のリスク管理や支援体制に関する知識や経験が不足しているため、適切な伴走支援をできていない。そのため、地域活性化に寄与するようなスタートアップを支援できていないと考えられる。

本研究では、現状地域金融機関がスタートアップ支援にどのように関与しているのか、またその課題と可能性を検討するため、インタビューを通じて実証的な分析を行った。分析の結果、いくつかの地域金融機関ではスタートアップに対する知見の少なさを他支援機関とのつながりを用いて補い、スタートアップへの支援を行っているが、支援が始まってから日が浅く、スタートアップに対する知見の蓄積は途上段階であると考えられる。

そこで筆者らは、地域金融機関が持つネットワークを活かし、地域経済におけるスタートアップ支援を拡大するために、地域金融機関とVCや他専門機関が連携した支援を提案する。本提案では、地域金融機関、地域事業者、VC、他専門機関の4者の連携により、スタートアップに対する包括的な支援を可能とする。そして、地域金融機関による包括的なスタートアップ支援が地域活性化を促進する可能性について考察する。

## 目次

はじめに

第1章：地域金融機関によるスタートアップ支援の困難と研究目的

1-1：地域金融機関の特性とその課題

1-2：研究の目的

第2章：地域金融機関によるスタートアップ支援が必要な理由

第3章：地域金融機関が行う支援

3-1：広島銀行の例

3-2：十六フィナンシャルグループの例

3-3：X銀行の例

3-4：ヒアリング結果より

第4章：地域金融機関のスタートアップ支援に関する提案

4-1：地域金融機関が支援するには

4-2：施策概要

4-3：実現可能性の検討

おわりに

ヒアリング先一覧

参考文献

## はじめに

近年、スタートアップは経済成長、イノベーション、競争力において重要な役割を果たしているためその重要性が高まっている。(Wu & Atkinson, 2017)。日本でも、「スタートアップ育成5か年計画」が策定され、2022年を「スタートアップ創出の年」と位置付けるなど、スタートアップ支援策に対する関心が高まっている。

しかし、スタートアップは設立初期において資金調達や経営支援を受けることが困難であり、その結果、多くのスタートアップが早期に倒産するリスクを抱えている。特に地方においては、大都市に比べてスタートアップの数が少なく、またそれを支援する体制も限られている。このような状況において、地域金融機関の果たす役割は極めて重要である。

スタートアップ支援には、資金的な援助はもちろん、伴走支援が重要であると考え。一部の地域金融機関においてはスタートアップ

支援が行われているが、スケールは小さいものにとどまっている。個々のスタートアップに対する一時的な支援に留まり、地域金融機関の持つ地元企業とのつながりを存分に活用し、地域活性化につなげているような地域金融機関は多くない。

加えて、地域金融機関ではスタートアップに対する支援の方法論が確立されておらず、ノウハウ獲得や人材配置・育成を課題とする金融機関が多く適切な支援が可能となっていない(東海財務局, 2024)。局所的に資金の提供や、初期時点での伴走というのとはかなくても、地元企業との接点を積極的に持っていく動きまではできていないのが現状である。

以上の課題を踏まえて、本稿では、「VCと連携した地域金融機関による地元企業と協同したスタートアップ支援」を提案し、地域金融機関の強みである地元企業とのつながりを活かすことで、地域経済をより活性化させるような支援を行うことができることを示したい。

## 第1章：地域金融機関によるスタートアップ支援の困難と研究目的

### 1-1：地域金融機関の特性とその課題

地域金融機関は、地元の中小企業や個人との深いつながりを持ち、地域経済を支える重要なプレイヤーである。そのため、スタートアップ支援においても大きな期待が寄せられている。しかし、営業キャッシュフローや個人保証を含む担保といった返済手段を持たない起業家は融資を専門とする金融機関からは顧客とみなされておらず、直近数年の財務状況から、返済能力を判断したうえでスタートアップの将来の収益予測を評価することは、銀行とスタートアップの情報の非対称性により困難であることが指摘されている（清水・石原、2023）。地域金融機関はスタートアップ支援に関する知識や経験が不足しており、適切な評価ができないことがわかる。特に、ハイリスク・ハイリターン投資や、急速に変化するビジネスモデルを持つスタートアップに対して、従来の金融支援では対応が難しいという課題が浮かび上がっている。

### 1-2：研究の目的

本研究の目的は、地域金融機関がスタートアップ支援において直面している課題を明らかにし、それを解決するための方策を提案することである。具体的には、地域金融機関の持つネットワークや地域経済との連携を活かしたスタートアップ支援の可能性を、地域金融機関やVC（ベンチャーキャピタル）のインタビューを通じて探る。

## 第2章：地域金融機関によるスタートアップ支援が必要な理由

経済産業省（2024）によると、スタートアップは経済成長のドライバーであり、将来の所得や財政を支える新たな担い手である。また、雇用創出にも大きな役割をもち、新たな社会課題を解決する主体としても重要とある。新型コロナウイルスの影響により、日本企業の倒産、廃業が相次いだことから雇用創出のために新しい企業の誕生は重要である。以上より、スタートアップ支援の必要性がうかがえる。もちろん、地域金融機関による支援も例外ではない。政府や自治体だけでなく、地域金融機関が創業支援に積極的に取り組むことで、地域に新しい企業や産業が生まれて、雇用が増加することが期待されている（家森ら、2022）。また、構造的な不況業種となった金融機関にとって、従来型のビジネスモデルは通用せず、金融機関自らが事業者の創業を支援し、資金需要を創造する存在になる必要がある（橋本、2018）。これらから、地域金融機関がスタートアップ支援をすることによって、地域金融機関としては資金需要を創出する新しいビジネスの発端となり、地域としては雇用の創出など地域活性化につながるというメリットが得られる。地域金融機関によるスタートアップ支援は、日本の社会課題を解決するためにも推進すべき政策である。

しかし、地域金融機関は、多くが「融資の依頼に対して審査して貸す」という従来型の待ちの姿勢である（山口、2021）。特に、地域事業者との間で経営に関するコンサルティン

グ活動があまりできておらず、企業支援において役割を果たせていない（齋藤、2016）、というのが地域金融機関によるスタートアップ支援の現状である。

### 第3章：地域金融機関が行う支援

このような現状から、我々は実際の地域金融機関が具体的にどのような対応をしているのかを知るために複数行に対してヒアリングを行った。結果は以下に記すとおりである。

#### 3-1：広島銀行の例

広島銀行をヒアリング先として選定した理由として、地方発のスタートアップ支援に力を入れている点、また地方自治体と一丸となってスタートアップ支援に取り組んでいる点が挙げられる。広島県は2022年より「ひろしまユニコーン10」プロジェクトをスタートさせている。これは広島県を基盤としたユニコーン企業を10社創出することを目標に様々な支援を行うプロジェクトであり、広島銀行はその地域の金融機関としての支援が期待されている。

広島銀行はファイナンスと事業化支援の二側面で支援を行っている。ファイナンス支援はグループが保有するベンチャーキャピタルによる投資の他に、銀行からアーリー期を対象とした創業関連融資とミドル～レイター期の企業に一般事業性融資を行う。融資は各ステージで企業が成長したことを条件としており、条件を充足する企業が少ないため、現状ではまだファイナンス実績は少ない。

広島銀行は融資の代わりに、広島オープンアクセラレーターを中心に事業化支援を行っ

ている。広島オープンアクセラレーターは、広島銀行がcrew株式会社（以下、crew）と協力して提供する、広島県内の企業と全国のスタートアップをマッチングさせるプログラムである。crewはデジタル技術を使った新事業や、企業や個人の社会課題解決をトータルサポートしている企業である。県内企業は、多様化するニーズに対応するためのオープンイノベーションを目的とし、自社にマッチするスタートアップに対して経営資源を提供する。県内企業の選考を通過したスタートアップは、県内企業に対して技術や事業等を提供する。crew、広島銀行は県内企業担当者として、スタートアップに対して、エントリー内容やプレゼンテーションに助言を行う。このプログラムの特筆すべき特徴は広島銀行とcrewの連携である。これにより、互いの強みを活かした支援が提供され、地域の新事業創出とスタートアップの事業化に貢献している。具体的な例として参加企業の誘致が挙げられる。県内企業を広島銀行、スタートアップをcrewがそれぞれの持つネットワークを活用して誘致するという役割分担をし、それぞれを補完している。また、銀行がもつ地域への理解とcrewのスタートアップへのノウハウはスタートアップに対する支援に大いに役立てられている。さらにこのプログラムは県内企業にとってもメリットがある。顧客ニーズが多様化する現代で、短期間で自社だけで新規事業を開発するクローズドイノベーションではなく、他社と一緒にオープンイノベーションを行う企業が増えているからだ。このプログラムによってスタートアップに接点が



なかった企業も接点を持ち、新規事業を開発できるようになる。このことから広島オープンアクセラレーターはアイデアを持つスタートアップ、リソースを持つ県内企業、その2つを仲介できる銀行が皆、利益を享受し、地域経済の発展につながる三方良しのプログラムだと言える。

一方で、ヒアリングを行ったことで課題もいくつか見えてきた。一つ目は銀行内にスタートアップに関する知識、ノウハウが不足していることである。上記のようにオープンアクセラレーターの開催についてはcrewが重要な役割を果たしており、具体的には参加企業への呼びかけやスタートアップとのコミュニケーション等はノウハウを持つcrewが担っている。したがって広島銀行自体がスタートアップの見極め、選別を行っているわけではない。また現在広島銀行のスタートアップ支援部門に関しては4名体制で行っていることから、成長可能性の高いスタートアップを見極める人材やその選定基準等、スタートアップに関する専門的なノウハウはVCなどと比較するとまだ整っていないと推測できる。

2つ目は取り組みが始まって日が浅いということだ。オープンアクセラレーターは2019年より開始した取り組みであり、始まって現在5年目である。スタートアップは通常シード期からアーリーを経てミドル、レイターに至るまでに10年以上の期間を要することがほとんどである。したがって、広島銀行のスタートアップ支援は成長途上であり、IPOなど目に見える成果が生まれるのはまだ先だと考えられる。

前述した通り、広島銀行は地元企業とのつながりを活用し、地域金融機関ならではの強みを活かしたスタートアップ支援を行っている。広島オープンアクセラレーターのように銀行、スタートアップ、地元企業の三方全てにメリットが生まれるプログラムをこれからも続けていくことによって相乗効果が生まれ、地元経済の成長を促進することができる。こうした地域金融機関の特性を生かした支援はVCなど従来のあり方と差別化した新たな支援方法となる可能性を持っていると言えるだろう。

### 3-2：十六フィナンシャルグループの例

十六フィナンシャルグループは投資専門子会社のNOBUNAGAキャピタルビレッジをグループで保有し、スタートアップ支援を展開している。NOBUNAGAキャピタルビレッジは創業3年で累計投資件数が35件に達し、地方銀行発のベンチャーキャピタルとしてスタートアップと地銀の相乗効果を目指す「事業共創」に取り組んでおり、現状と今後の展望の調査のためヒアリングを行った。NOBUNAGAキャピタルビレッジはNOBUNAGA Village Fund、NOBUNAGA Raise Fundの2つのファンドを運用している。

NOBUNAGA Village Fundは地域内のスタートアップに対して純投資を行う地銀系VCとしての役割を持ち、投資先の成長に伴うキャピタルゲインの獲得を目指す。しかし、スタートアップはVCの集積を活用して都内に集中する傾向があり、地域内のスタートアップは少ないため投資が積極的に行われているとは言えない状況ではあったものの、近時では、エコシステムの構築が進み多くの支援が行われ

ていることで、当地域におけるスタートアップの資金調達も増加している。

NOBUNAGA Raise Fundは十六フィナンシャルグループと全国のスタートアップが共創をすることを前提としたファンドである。共創とは具体的には同グループの新規事業設立に関する事業連携を指し、全ステージのスタートアップに対して投資を行っている。スタートアップから提供された技術や事業を用い、同グループは地域の既存取引先企業に本業支援の一環としてサービスを提供する。サービスの例としてクラウドファクタリングやカーボンニュートラルの導入などがある。このファンドの最大の特徴は、同グループ自らがスタートアップと事業連携を行うことである。これによってスタートアップに対して銀行が持つネットワークを生かして顧客を直接紹介することができるほか、スタートアップに対して地域事業者のニーズを踏まえた伴走支援を行い、スタートアップの事業化や事業拡大に貢献している。また、地域の企業は信用、取引のある銀行を介することで、スタートアップのサービスを活用しやすくなり、地域企業の課題解決に役立てられている。

NOBUNAGA キャピタルビレッジは岐阜本社のほかに東京に拠点をもち、ピッチイベントの開催や他VC主催のイベントに積極的に参加することで、VCとの横のつながりを得ている。東京を中心としたVCの集積を活用し、横のつながりからスタートアップのネットワークを持つことで、銀行側からスタートアップにアクセスを図ることが可能になっている。投資実績としては2021年の設立から2024年まで

にVillage Fundで31社、Raise Fundで14社への投資が行われた。しかし、協業前提の投資の影響で投資の判断にいたるまでの時間がかかりやすく、その間の資金調達を担えない点、銀行のサービス内容を超える等銀行側にニーズがないと判断された時に投資ができない点などの課題がある。現状は同グループ会社のニーズを把握し、より良い提案を心掛けることや、VCの横のつながりを活用して2点を解決しているが、さらに地域に還元されるような仕組みの導入が望ましいと考えられる。

### 3-3：X銀行の例

X銀行ではVC・大企業とスタートアップをつなぐピッチイベントの開催や勉強会、メンタリングを行うアクセラレータープログラム等を行っている。スタートアップの数が多く、活発な創業支援が行われている首都圏を基盤としていること、また特徴的なスタートアップ支援を行っていることからヒアリングを行った。

X銀行の取り組みとして、まずピッチイベントでは毎月テーマを変えながらテーマに沿ったスタートアップを集め、スタートアップのプロモーションを行っている。ここではネットワークを持っているVCや大企業、中堅企業がスタートアップと組んでオープンイノベーションを目指しており、X銀行はその支援を行っている。このピッチイベントではスタートアップの発掘を目的としている。

またアクセラレータープログラムでは専門知識を持つ人材を招いた勉強会の開催や、スタートアップへのメンタリング等を行ってい

る。スタートアップは新規事業創設のために様々なアイデアが必要となるため金融機関はどのようなピースがあれば成長できるか、どこかの企業をセンターピンにするか等を助言することで、スタートアップの順調な成長を支援できる。また、スタートアップでの大きな課題となる資金調達の間でもVCとの共催イベントを開催するなどの支援も行っている。このアクセラレータープログラムではスタートアップの育成を目的としている。

金融機関にヒアリングを行う中で金融機関ならではの強みとは、大企業や中小企業とのネットワークだと考えられる。実際にいくつかの金融機関は上記のようなプログラムを通してスタートアップと地元企業を結びつける支援を行っており、その点にVCにはない強みが現れている。一方で、スタートアップは今までにないサービス、商品を取り扱う事業なので、特定の分野に関する専門知識が必要になっている。その点で専門性の高い分野、例えば法律に関しては弁護士会など、連携をしないと支援ができない等の課題も生じている。また金融機関がスタートアップ支援を本格的に始めたのはこの数年のうちである。スタートアップがシード、アーリー期を経て上場するまでに早くとも7～10年はかかる。したがって、目に見える成果が生まれるのはまだ先であり、現在の地域金融機関におけるスタートアップ支援は成長途上だと言える。

### 3-4：ヒアリング結果より

以上のヒアリング結果より、地域金融機関は強みである取引先とのネットワークを活か

した、顧客や協業先の紹介や、地域への深い理解をもとにした助言をすることで、スタートアップを支援している。取引先とのネットワークを活かした支援策が展開されているが、スタートアップの誘致や、専門知識を活用した支援は地域金融機関単体では難しいことが示唆された。なぜなら、地域金融機関単体ではスタートアップ支援に対するノウハウがまだ蓄積されておらず、十分な支援や有望なスタートアップを選定するのが難しいからである。ヒアリング先の地域金融機関は他VCや各専門分野との連携をもって、単体では難しいスタートアップ支援を実現している。一方で、純粋な投資においては地域内のスタートアップ数や投資条件等に課題が残る結果となった。これらの課題や各支援策の経過年数の少なさを鑑みるに、現在地域金融機関によるスタートアップ支援は途上段階と言わざるを得ない。

## 第4章：地域金融機関のスタートアップ支援に関する提案

### 4-1：地域金融機関が支援するには

これまでの調査で明らかになったように、VCや既存の金融機関は、単に資金提供を行うだけでなく、スタートアップに伴走支援を行い、事業の成長を支援する役割を果たしている。伴走支援には、経営アドバイスやネットワークの機会提供、他の金融機関や関連する支援機関との連携による包括的なサポートが含まれる。しかし、地域金融機関はこのような伴走支援を提供するためのノウハウや経験が十分でない場合が多いのが現状である。

地域金融機関は、地域に密着し、地元企業

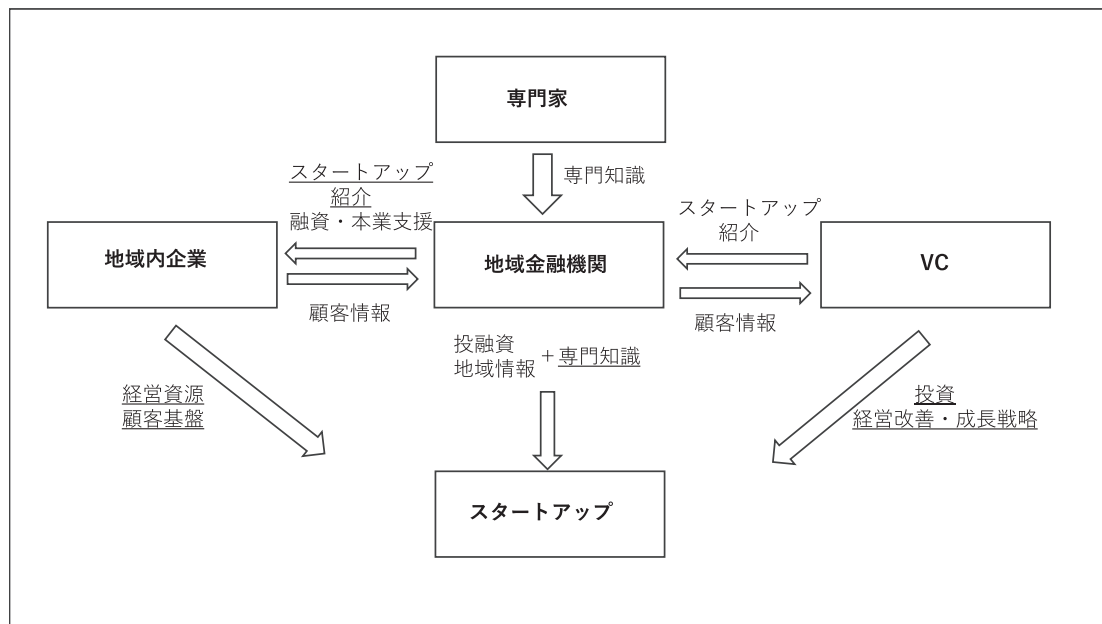
との強い関係を持っている一方で、スタートアップが直面する課題や事業拡大に必要なスケール感を持った支援に関しては、VCほどの専門知識や経験が不足していることが一般的である。特に、スタートアップの成長戦略や経営改善に関する具体的なノウハウが乏しく、単独での伴走支援には限界がある。

#### 4-2：施策概要

ここから具体的な施策として、地域金融機関が他VCと連携して支援する方法を提案する。VCやビジネスインキュベーター、アクセラレーターといったベンチャー企業に対する

ノウハウを保有する支援機関と地域金融機関が密接に連携することで、それぞれの強みを活かしながら協力して支援することが可能ではないかと考えた。この施策の特徴は、地域金融機関が持つ地元企業との強いつながりと、スタートアップの知見を持つ企業が連携することによる包括的な伴走支援である。地域金融機関の弱みである「スタートアップ支援に対する知見がない」という課題を解決できる支援方法となる。この特徴を明示するためにスタートアップへ行う支援に焦点をあて、図に示した（図1）。

図1 連携による包括的なスタートアップ支援



出所：筆者作成

VCは資金提供だけでなく、スタートアップが成功するために必要な経営ノウハウや事業成長戦略を提供することができる。また、他の支援機関も、独自のネットワークや資金調達スキームを通じて、スタートアップの成長を多角的にサポートできる体制を持っている。

このような外部機関とのパートナーシップを築くことで、地域金融機関は自身の弱点を補い、スタートアップに包括的な支援体制を提供できるようになる。

一方で、地域金融機関には地域に根ざした固有の強みがある。地域金融機関の強みは、



地元企業との深い関係性と、地域社会に対する広範な理解である。これを活かすことで、スタートアップに対して独自のサポートを提供することができる。具体的には、地域金融機関は地元企業の販売網や顧客基盤をスタートアップに紹介し、販路の開拓や実証実験の場として提供できる。例えば、地元企業の課題にスタートアップの技術やサービスを活用することで、地元企業の事業効率を高めると同時に、スタートアップには新たなビジネスチャンスが生まれる。このように、地域の特性を活かした販路拡大支援や実際の顧客基盤の提供は、地域金融機関にとって強みを活かせる支援方法となる。

また、スタートアップに対する経営ノウハウの提供については、地域金融機関が直接支援を行うことが難しい場合が多いが、外部の専門家や支援機関と連携することで、その不足を補うことができる。例えば、地元にいる中小企業診断士やコンサルタントと提携し、スタートアップに対して戦略的な経営アドバイスを提供することが考えられる。外部リソースを活用することで、地域金融機関はスタートアップにより質の高いサポートを提供し、地元経済全体の活性化に貢献できるようになる。

以上のように、地域金融機関がスタートアップと地元企業を結びつける触媒としての役割を果たすことは、地域経済の活性化に寄与するだけでなく、地域金融機関自身の成長や持続的な収益確保にもつながる可能性がある。今後、このような取り組みがさらに進展し、さまざまなプレイヤーが連携して地域全体の経済発展を目指すことが期待される。

#### 4-3：実現可能性の検討

施策の実現可能性を検討する例として、株式会社KII（以下、KII）と広島銀行を挙げる。KII（慶應イノベーション・イニシアティブ）は慶應義塾大学のベンチャーキャピタルであり、シードステージからアーリーステージのスタートアップに主に投資をしている企業である。特に、テクノロジーやイノベーションに焦点を当て、AI、IoT、創薬、バイオ等の分野で革新的な事業を展開する企業を支援している。投資だけでなく、経営戦略や事業拡大のアドバイスも提供し、スタートアップの成長を多面的にサポートする役割を果たしている。通常のスタートアップ支援では、一つのスタートアップに複数のVCや金融機関が集まり、様々な成長ステージに合わせて各々が支援を行っているのが現状である。KIIは主にシード・アーリー段階のスタートアップを支援しており、その後のミドル・レイター期では他のVCに支援を引き継いでいることも多いそうだ。そのため、他のVCとの交流の中で自社内にもナレッジがたまりやすい状態となり、より社会的インパクトの大きいスタートアップを選別することが可能となっている。VCの数が増加しているということもあり、VC側から積極的にスタートアップが集まるイベントや、スタートアップに対し声掛けを行うことも多くなってきているそうだ。そのため、他のVCや金融機関などと支援機関間の横のつながりを強化し、顧客情報やスタートアップの紹介等の連携を活発化できれば、より効果的かつ包括的なスタートアップ支援が期待できるといえる。なぜなら、関わる企業が多くな

るほど、販路開拓支援などの伴走支援を行う際の選択肢が広がり、スタートアップの成長促進を促すことができるからだ。また、広島銀行に関しては、自らがファンドを作り、そのファンドにおいて地元の企業とスタートアップがマッチングする、というような策を講じている。スタートアップとのマッチングをする段階でVCとの情報交換をすることでより効果的、効率的に地元経済に貢献できるスタートアップを見つけることができる。スタートアップに関する情報が多いほど、より地域のニーズにマッチした企業を発見することが可能となる。以上の例のようにベンチャーキャピタル、地元企業や地域金融機関において相互連携の需要は存在しており、双方の強みを活かしたより発展的な支援ができる可能性は十分に高い。そのため本稿での提案は、地域金融機関・VCなどスタートアップ支援にノウハウがある企業のメリットを明確にすることさえできれば、十分に実現可能だと考えられる。

## おわりに

地域金融機関は地域経済の活性化において重要な役割を担っているものの、スタートアップに対する知見がなく、適切な支援体制を取っていないことが調査により明らかとなった。

本稿では地域金融機関と他支援機関の連携

による包括的なスタートアップ支援を提案した。各機関がもつ情報やノウハウの共有、補完によりスタートアップに対する広範な支援が可能となり、地域経済の活性化に貢献する。

今後の課題としては、本提案の実現方法、採算性がある。連携先である他支援機関をどのように選定するのか、地域金融機関と他支援機関との連携にかかるコストが不明瞭であるため、これらを今後明らかにする必要がある。また、地域金融機関が直接投資をしないラウンドのスタートアップに対して伴走支援を行うことで、どの程度の収益を得られるかが確認できていない。特にシード・アーリー段階の企業に行う伴走支援が実を結ぶにはある程度の期間が必要になると考えられ、長期的な目線で観察を続ける必要がある。

地域や全国レベルでの社会課題解決、更には地域金融機関の営業基盤でもある地域経済の活性化のため、地域金融機関がスタートアップ支援に力を入れて活動することが求められている。地域金融機関が他支援機関と連携をとって、相互に支援の範囲を補完し、包括的なスタートアップ支援を提供することで、スタートアップの育成や地域経済の活性化に寄与できると考える。これらの取り組みが地域金融機関のみならずスタートアップ支援機関全体で、受け入れられることを今後期待したい。

## 【ヒアリング先一覧】

ヒアリング先	所在地	形式（取材日）
株式会社KII	東京都	オンライン (2024/7/10)
広島銀行	広島県	オンライン (2024/8/5)
NOBUNAGA キャピタルビレッジ	岐阜県	オンライン (2024/8/6)
X銀行	東京都	オンライン (2024/8/26)

## 【参考文献】

- 家森信善・永田邦和・近藤万峰・奥田真之、2022、「地域金融機関の創業支援が地域の創業に与える影響」、独立行政法人経済産業研究所、22-J-033、<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22j033.pdf>（2024年10月14日アクセス）
- 経済産業省、2024、「スタートアップ育成に向けた政府の取組」、[https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/kaisetsushiryoku\\_2024.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/kaisetsushiryoku_2024.pdf)（2024年10月14日アクセス）。
- 齊藤壽彦、2016、「地方創生における地域金融機関の役割と課題」、『CUC view & vision（千葉商科大学）』、第42号、38-44。
- 清水稔文・石原俊彦、2023、「ベンチャーキャピタルとベンチャーレンダーの連携による地域への影響：リスク分散の観点から」、『ビジネス&アカウンティングレビュー』、第31号、53-70。
- 東海財務局理財部金融調整官、2024、「管内地域金融機関のスタートアップ支援にかかる取組み」、<https://lfb.mof.go.jp/tokai/content/kinyuutyousei/20240121.pdf>（2024年10月14日アクセス）。
- 永田晃也・小林稔、2024、「日本におけるスタートアップ・ベンチャー企業支援政策の課題」、"CSTIPS Discussion Paper Series", 2023-WP01、1-16。
- 日本商工会議所、2024、「『共感』が地域に人や資金を呼び込む」、産業・地域共創専門委員会レポート [https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kisei/meeting/wg/2310\\_02startup/240403/startup01\\_02\\_2.pdf](https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kisei/meeting/wg/2310_02startup/240403/startup01_02_2.pdf)（2024年10月14日アクセス）。
- 橋本卓典、2018、「二極化する地域金融、その未来」、産学連携学、第14巻1号、14-19。
- 山口省蔵、2021、「実践から学ぶ地方創生と地域金融」、『商工金融』、第71巻第2号、24-43。
- Wu, J. J., & Atkinson, R. D. 2017. How Technology-Based Start-Ups Support US Economic Growth. *Information Technology & Innovation Foundation ITIF* (<https://itif.org/publications/2017/11/28/how-technology-based-start-ups-support-us-economic-growth/>)（2024年10月14日アクセス）

# 2025 - 2030年 世界と日本はこう変わる 経営の論点と針路

将来予測が困難なVUCAの時代に、キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く。勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

## 目次

### 第一部 2025-2030年 世界と日本はこう変わる

- 第1章 ここ30年の経済停滞の理由は何か
- 第2章 未来を占うキーワード
- 第3章 2025 - 2030年日本はこう変わる

### 第二部 経営の論点 (概論)

- 第1章 論点1：企業のあり方
- 第2章 論点2：供給サイドの視点
- 第3章 論点3：需要サイドの視点
- 第4章 論点4：いまこそ「業界の变革」が必要である

### 第三部 経営の論点 (各論)

パーパスとミッション、デジタル化、M&A・業務提携による業界再編、労働生産性、人的資本経営、サステナブル経営、マーケティング、ガバナンスなど12章

### 第四部 中小企業「経営の針路」

## 2025 - 2030年 経営の 論点と針路

issues of small business management, and optimal solution

株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部 フェロー  
一般財団法人 商工総合研究所 専務理事

青木 剛

将来予測が困難なVUCAの時代に  
キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く  
勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

一般財団法人 商工総合研究所

世界と日本はこう変わる

定価：1,760円(本体1,600円+税10%)

## 筆者略歴



株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部フェロー

一般財団法人 商工総合研究所専務理事

青木 剛

著書：「経営者の条件」(同友館)、「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」(同友館)、「中小企業のためのサステナブルファイナンス」(商工総合研究所)、「入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル」(商工総合研究所)

講演：「事業性評価を起点とする企業価値向上」、「SDGs/ESG金融 推進の壁をどう乗り越えるか」、「中小企業の戦略的事業承継」、「中小企業のガバナンス強化」など多数

ご購入  
お問合せ

発行：一般財団法人 商工総合研究所

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

<https://www.shokosoken.or.jp/publications/2024/202410.html>

TEL:03-6810-9361(代)

発売：株式会社同友館





# 第28回中小企業活性化懸賞レポート

中小企業活性化懸賞レポートは、中小企業の組織活動や支援活動の現場における体験レポートを募集するもので、1997年度から実施しております。今回が28回目となり、2024年度は16編の応募がありました。

## 受賞作品一覧

### ◎特賞

「組合の新たな挑戦

—自転車防犯登録のデジタル化の軌跡—

山口 修平氏（神奈川県自転車商協同組合 事務局 係長）

### ○本賞

「特定地域づくり事業協同組合の円滑な設立や運営に向けた伴走型支援の展開

—「特定地域づくり事業」全国一の先進県を目指して！—

坂本 和俊氏（鹿児島県中小企業団体中央会 連携情報課 課長）

### ○本賞

「組合組織における人材確保の取り組み

—チームで挑むインターンシップモデルプログラムの作成—

本間 清加氏（新潟県中小企業団体中央会 商業振興課 主任）

### ○本賞

「精華町の商業活性化を目指して！—1日商店街の挑戦—

西出 夏枝氏（精華町商工会 経営支援員）

### ○本賞

「SDGsなど社会的要請に対応する組合事業の発展について

—滋賀県旅館ホテル生活衛生同業組合の取組—

松本 淳美氏（滋賀県中小企業団体中央会 振興課 主査）

### ○本賞

「東北の中小企業に儲けがわかる仕組みづくり「計画経営」のススメを！

—PDCA管理を通じた持続的な成長・発展を支援—

瀧口 勝久氏（独立行政法人中小企業基盤整備機構 東北本部 企業支援課 課長）

渡部 明氏（独立行政法人中小企業基盤整備機構 東北本部 企業支援課 課長代理）

横田 彼呂氏（独立行政法人中小企業基盤整備機構 東北本部 企業支援課 課長代理）

小宮山孝佳氏（独立行政法人中小企業基盤整備機構 東北本部 企業支援課 課長代理）

植松 正明氏（独立行政法人中小企業基盤整備機構 東北本部 企業支援課 主任）

村上 舞子氏（独立行政法人中小企業基盤整備機構 東北本部 企業支援課 主任）

### 〔審査委員〕

委員長 明治大学 専任教授

森下 正

委員 商工組合中央金庫ビジネス企画部長 田岡 靖之

委員 山形大学 准教授

吉原 元子

委員 商工総合研究所専務理事 青木 剛

委員 中小企業基盤整備機構 高度化事業部長

橋本 孝

委員 商工総合研究所常務理事 浅黄 久隆

委員 日本商工会議所中小企業振興部長

山内 清行

委員 全国中小企業団体中央会振興部長

難波 智雄

# 総 評

—中小企業活性化懸賞レポート—

審査委員長 森 下 正

一般財団法人 商工総合研究所が主催する2024年度「第28回 中小企業活性化懸賞レポート」は、全国の中小企業者と組合等連携組織の関係者、そして地域の中小企業支援機関や金融機関などの皆様から、組合等連携活動と中小企業支援に関する経験に基づくレポートを募集した。今年度の応募作品は、昨年度よりも増加し、16編の応募があった。審査委員一同、厳正な審査を行った結果、特賞1編、本賞5編を決定した。

さて、今年度の応募作品も昨年度以上に質と量ともに甲乙つけがたい秀作が多く、支援に携わる人々の思いや願いが強く主張されていた。そこで、読者に感動を与える作品を中心に、第1次審査を通過した作品のうち6つが受賞となった。その内容は、今日的な話題のSDGsやDXへの取組のみならず、中小企業の長年にわたる経営課題である人材確保や経営管理力の向上に資する支援など、きめ細かな対応を要する取組が目立った。さらに、新制度である特定地域づくり事業協同組合制度を生かした組合設立支援も加わり、受賞作品はバラエティ豊かな構成となった。また、今年度は30歳代から50歳代の方々からの応募が中心となり、今後、中小企業支援機関の若手指導員や組合の若手事務局員などに対する研修の場にて、本レポートが活用されることが大いに期待される。

まず本年度の受賞作品のうち、特賞は『組合の新たな挑戦—自転車防犯登録のデジタル化の軌跡—』（山口修平氏）が、多くの読者が共感できる内容と判断され、審査委員一同の満場一致で特賞となった。山口レポートは、組合事務局発のデジタル化構想に対し、組合事務局および組合員と専門家などからなる委員会、そして組合員の目線からシステム設計を手間暇かけて進め、さらに中断も含めた紆余曲折を経て、最終的には利用者に寄り添ったシステム作りに関する内容であった。特に、筆者が苦勞に苦勞を重ねて成功へと至った取組は、組合だからこそできた事例として高く評価したい。

一方、本賞は『特定地域づくり事業協同組合の円滑な設立や運営に向けた伴走型支援の展開—「特定地域づくり事業」全国一の先進県を目指して!—』（坂本和俊氏）、『組合組織における人材確保の取り組み—チームで挑むインターンシップモデルプログラムの作成—』（本間清加氏）、『精華町の商業活性化を目指して!—日商店街の挑戦—』（西出夏枝氏）、『SDGsなど社会的要請に対応する組合事業の発展について—滋賀県旅館ホテル生活衛生同業組合の取組—』（松本淳美氏）、『東北の中小企業に儲けがわかる仕組みづくり「計画経営」

のススメを！—PDCA管理を通じた持続的な成長・発展を支援—』（瀧口勝久氏ほか）が受賞した。

まず坂本レポートは、特定地域づくり事業協同組合制度を活用した組合設立の希望者を待つのではなく、筆者自らが現場に飛び込み、同制度の普及と啓蒙に勤め、設立と運営の支援を現場第一で進めていくことで、短期間で多数の組合設立を成功させた事例紹介となっている。全国の都道府県に横展開できる方法論として、評価できる作品である。

次に本間レポートの組合によるインターンシップは、今に始まった話ではない。しかし、先行する組合員のノウハウを惜しみなく組合員間で共有し、かつ採用される側の高校生と指導者の声を生かすと同時に、組合員の活性化と魅力向上を図ったことについて、自身の体験を気持ちのこもった文章で執筆され、広く共感を呼ぶ作品である。

西出レポートは、精華町には商店街がないことを着眼点とし、地域の事業者によるコミュニティ形成を軸とした販路開拓事業を行うことで、点ではなく面的な取組を商工会のサポートのもとで、参加者主導で継続的に実施してきたことを評価したい。

松本レポートは、SDGs行動宣言を行う組合が全国に多数あるが、旅館組合がコロナ禍の経営危機から打開策を見出そうとした一つの策として取組が開始し、全組合員の参加を可能とした。また産学官連携を通じた実証データに基づく、説得力のある事業へと育て上げた支援の手法、さらに各種表彰制度を生かした受賞歴をもとにして、組織ブランディングへと進めていった手法を評価したい。

最後に瀧口レポートは、中小製造業の経営基盤能力の向上支援として、管理会計に基づく計画経営の勧めからスタートし、現在は企業体質の強化へと進化を遂げさせた。今後の中小企業の強靱化に必要不可欠な取組であり、時間をかけて支援先と寄り添う支援のあり方を示すレポートであった。

以上6名の受賞者の皆様に、心より受賞のお祝いを申し上げますとともに、今後、ますますのご活躍をご祈念申し上げます。

さて2024年度は、働き方改革や人材不足に伴う人件費の高騰、そして円安も加わった原材料価格の高騰などによるコストアップが中小企業経営に厳しい打撃を与えたことから、中小企業と組合の支援の現場は例年以上に難しい局面を迎えていたに違い無い。しかし、現場で展開された支援活動に関する今回の受賞作品を拝読すると、多種多様な切り口で、中小企業と組合の新たな活路を見出す方向性を示し、かつ中小企業と組合の支援を通じて手がけるべき今日的な手法が実践されていることがわかる。

したがって、組合等連携活動と中小企業支援に携わる多くの皆様が、現場での実体験をまとめたレポートを次年度も「中小企業活性化懸賞レポート」に多数、ご応募いただき、中小企業と組合、あるいは支援関係者に有益な知見をご紹介いただけることを心から願ってやまない。

## 〔特賞作品概要〕

山口 修平（神奈川県自転車商協同組合 事務局係長）

### 組合の新たな挑戦 —自転車防犯登録のデジタル化の軌跡—

我々が自転車を購入する際、必ず行うのが防犯登録。この防犯登録業務は、神奈川県では、県公安委員会の指定を受けた神奈川県自転車防犯協会が神奈川県自転車商協同組合（以下、「当組合」）へ委託して行っている。防犯登録業務は、カードの手書き、投函等、当組合の作業負担は大きく、この改善が喫緊の課題であった。本レポートは、かかる課題をIT活用による自動化により解決し、抜本的な業務の効率化を実現した筆者の取り組みである。

筆者は、元々、神奈川県中小企業団体中央会で中小企業組合支援に従事。支援者として、当組合の課題を解決するために「中小企業等ビジョン計画策定事業」を活用し、当組合のデジタル化を提案。ITや情報処理に長けた専門家の招聘、プロジェクトチームの組成、個々の課題の抽出とその対応等に奔走。年度を跨ぎ支援を継続、他の補助金も活用し、デジタル化に向けたビジョンの策定、システム開発企業の選定に至った。

システム方式の選定の段階において、老若男女が容易に扱える手書き方式を目指すも認識率の課題を解決できず断念。次善のタブレットを使用する方式へ変更を余儀なくされるが、当組合の事務局体制では難局を乗り越えられず、筆者は当組合のデジタル化を何としても成功させたいという熱い思いから、当組合の求めに応じ、組合支援の立場から自らプロジェクトの中心メンバーとして活躍すべく転籍を決意するに至った。

支援者から当組合の職員として専従して以降も、警察庁内のシステム運用方針との整合、防犯登録システムと警察内のデータ連携に伴う技術的課題（セキュリティ対策等）等、解決すべき課題は数多くあった。これらの課題に対し、県警、警察庁との度重なる対話により理解を得て、また、開発企業との要件定義、テスト工程へ対応しシステム開発を終え、さらにはシステムユーザーである組合員への説明会を行う等により解決に漕ぎ付け、ようやく防犯登録システムが稼働し、抜本的な業務の効率化の実現に至った。

本レポートでは、自転車の防犯登録のシステム化の必要性やその効果、そして実現に向けての多くの課題を如何に乗り越えてきたのかが詳細に記載されている。当初は支援者として関与したものの、当組合の体制上の課題を理解し、熱い思いをもって自らが当組合に従事し関係者との連携のハブとなり解決へ導いた点は大いに評価できる。

昨今、デジタル化は人出不足や効率化、高付加価値化の解決策として、そして、中小企業の持続的成長の観点から必須であるが、極めて専門的で中小企業のみで解決することが難しい分野である。筆者のように支援者から自ら専従していく例は、極めて効果的な取り組みである。また、自転車登録業務自体は、日本全国で行われており、本レポートの事例は他の地域の同業者にとっても、体制づくり、関係者との連携、課題解決に向けた具体的な取り組み等非常に参考になるのではないだろうか。

（審査委員 田岡 靖之）



## 〔本賞作品概要〕

坂本 和俊（鹿児島県中小企業団体中央会 連携情報課課長）

### 特定地域づくり事業協同組合の円滑な設立や運営に向けた伴走型支援の展開 － 「特定地域づくり事業」 全国一の先進県を目指して！ －

本レポートは中小企業支援機関による「特定地域づくり事業協同組合」制度を活用した地域活性化への活動をまとめたものである。「特定地域づくり事業協同組合」制度とは、人口急減地域等において、地域の事業者が組合を設立し、事業者間の時期による業務の繁忙などを相互に埋め合わせるために組合が地域内外からの雇用者を各事業者に派遣する制度である。これによって事業者にとっては時期を限定した雇用が可能となる一方、雇用者にとっては通年で職を得ることが可能となる。

筆者は鹿児島県において同制度にかかる組合設立や運営に関する支援を担当することとなった後、県の所管する部署との連携強化を図るとともに、「攻めの支援」を推進していく。すなわち組合設立申請を待つのではなく、市町村など関係機関を訪問し、ニーズの発掘に当たった。コロナ禍で訪問活動が制約を受けた時期もあったが、県内第一号案件となる「えらぶ島づくり事業協同組合」の支援に携わることになる。沖永良部島のそれぞれの自治体において説明会を重ね、8社による組合設立が決まり、その後も設立認可や本制度の認定申請などの手厚いサポート実施により、早期の組合設立につながった。結果として複数の自治体にまたがる組合設立においては全国初の取組みであった。

支援の範囲は組合設立にかかる手続き面にとどまらず、設立後の運営にも幅広く及んだ。労働者派遣法に基づく対応のほか、給与計算、安全衛生教育や健康診断の実施方法といったまさに日常業務へのサポートを行うことで事業を軌道に乗せ、制度利用者からの評価が高まっていった。

筆者は所属する部署においてノウハウを共有し、組織を上げてさらに推進を強化していく。制度のさらなる周知を図るべく、「特定地域づくり事業協同組合シンポジウム」を開催し、先行した設立組合関係者や役所からも参加者を集め、意見交換を実施した。国や関係機関からの参加も得られ、マスコミからの取材も受けるなどPR活動を強化した。

組合設立後の運営支援が不可欠と考えた筆者は、継続的にサポートができるよう、県に予算確保を要望、支援機関として伴走支援を可能とする「特定地域づくり事業アドバイザー派遣事業」を制度化し、組織として受託することにもつなげた。

本レポートは、「特定地域づくり事業協同組合」という新制度を軸に、支援機関としての組合設立、運営をサポートした事例であるが、新制度導入時にありがちな第一号案件を実行して終わり、ではなく、取組みを継続するための仕組みづくりまで構築したことに大きな意義がある。筆者の熱意、行動力には感服させられるが、筆者だけに属人化することなく、組織としてアドバイザー派遣という業務体制まで作り上げ、本制度を意義あるものに育て上げていった過程は本制度のみならず、他の制度においても大いに参考になるのではないかと。

（審査委員 浅黄 久隆）

## 〔本賞作品概要〕

本間 清加（新潟県中小企業団体中央会 商業振興課主任）

### 組合組織における人材確保の取り組み —チームで挑むインターンシップモデルプログラムの作成—

本レポートは、新潟県電気工事工業組合が組合員（企業）の人材確保を目的に取り組んだ2年間のプロジェクトの成果をまとめたものである。本プロジェクトは、インターンシップに焦点をあて、組合員がひな形として活用できるインターンシップモデルプログラム（以下「モデルプログラム」と言う）の作成を目指し、プロジェクトチームを組成して進められた。

1年目は、情報収集を中心に活動を行った。組合員を対象にセミナーやパネルディスカッションを開催し、県内の就職状況やインターンシップ先進事例を紹介した。また、高校の進路指導の先生から話を聞くなど、教育現場の課題を共有した。この過程で、高校生の進路指導において、就業体験が重視されていることや、地元企業の協力が求められている現状を把握し、高校生とのコミュニケーションの重要性についても理解を深めた。

2年目は、1年目の情報を基に、インターンシップを主軸に取り組むことを決定し、規模や方針が異なる組合員が活用できるモデルプログラムの作成に取り組んだ。また、インターンシップを単なる採用の機会として捉えるのではなく、企業の魅力を発信する場と位置付け、内容を工夫することとした。

モデルプログラムは、3回のワークショップを経て作成された。1回目は、参加企業に対し目的やインターンシップ受け入れ等の考え方を話し合う場を設け、2回目には、参加企業が、高校生や先生からインターンシップに対するニーズ等を直接ヒアリングできる場を提供し、3回目で、参加企業が自社のプログラムをブラッシュアップし、プロジェクトチームがそれらを取りまとめ完成させた。

筆者は、プロジェクト成功のポイントを、①組合・組合員・専門家・中央会がそれぞれの立場で能力を発揮し役割を果たしたこと、②専門家の支援が推進力となったこと、③先進的にインターンシップに取り組んでいる支部を中心に参加企業を募り、柔軟かつ効率的な展開ができたこと、さらには、④「インターンシップ受け入れのハードルを下げる」「自社を見つめ直し会社を活性化させる」というゴールを設定し、チーム全員がそのゴールに向けて、意見を出し合い、組織の内情を含め情報共有が行われたことを挙げている。

本レポートは、筆者が初めての試みに不安を抱えながらも、モデルプログラムの作成に挑戦する過程が丁寧に描かれており、共感を覚える内容になっている。また、モデルプログラムの完成により組合員の意識も前向きに変化し、新たな可能性への期待も膨らんだ。さらに、中央会としては、この成果を他業種組合にも展開しており、県内中小企業等への波及効果も期待できる意義深い取り組みになったといえる。伴走支援というと「対話と傾聴を通じて…」と言われるが、改めて、伴走者には、謙虚な姿勢で尊重の気持ちをもって、『想いに共感し、一体感を大切にしながら寄り添うこと』が求められると感じた。支援者の皆様にご一読いただき、自分ごととして捉え、伴走支援のヒントや気づきを得てもらいたい。

（審査委員 難波 智雄）

## 〔本賞作品概要〕

西出 夏枝（精華町商工会 経営支援員）

### 精華町の商業活性化を目指して！—1日商店街の挑戦—

本レポートは、精華町商工会の経営支援員である筆者が、小規模事業者と地域の課題解決に向けて取り組む奮闘記である。京都府の南端に位置する精華町には、地理的に集積した「商店街」がない。事業者は分散しているため、集客力や売上安定に課題を抱え、地域住民のコミュニティ形成の場も少ない。商店街がないことによって、地域の持続可能な発展に困難をきたしているという現状に対して、事業者同士の相乗効果を創出するための試みが、「精華町商工会1日商店街」である。

精華町商工会では、経営発達支援事業の一貫として「まちゼミ」を開催していたが、新型コロナの影響でオンライン化したこともあり、事業者からは「一体感がない」「楽しくない」という意見が出ていた。2021年から担当者となった筆者が、まちゼミという形式にこだわらずに考え出したのが、1日だけの商店街という企画である。

1日商店街の開催会場は、天候の影響を受けない町内イベントホールとし、事業者は「出店」ではなく「出展」をすることが特徴である。具体的には、物販だけでなく、ワークショップや体験型ブースを設けて事業者の魅力を伝え、事業者と来場者の間にコミュニケーションを図り、結果として新規顧客となり、リピーターとなってもらいたいという期待が込められている。イベントのモットーは「全員参加」であり、事務局だけでなく事業者もイベント運営に参画することによる一体感と共感を重視している。

初年度である2022年の出展は18店舗であったが、2024年には23店舗に増加した。ミュージックスクール、ヨガ教室、フラワーアレンジメント教室、税理士事務所など、多種多様な事業者が参加して地元消費者との交流を行っている。2年目には地元テレビ局からの取材が入り、地元からの注目度も上がっている。

また、イベント運営にあたっては絶え間ない改善を行っている。例えば、1年目は飲食ブースやイートインスペースを設けなかったことで、お昼時の客足が引いてしまったという反省があった。滞在時間を伸ばし、ブースの訪問数を増やし、需要動向調査アンケートの回収率を上げるという目標を掲げ、飲食ブース等の設置やアンケート回答に対する景品抽選を行い、目標を達成することができた。

「精華町商工会1日商店街」では出展者同士の連帯から、B to CだけでなくB to Bの販路開拓や紹介による売上にも結びついており、事業の大きな目的である事業者同士の相乗効果の創出につながっている。筆者は、自ら解決案を提示するだけでなく、事業者の自主性や積極性を大事にしている。これはとても重要なことであり、そのプロセスから生まれる事業者の意欲や創意工夫、そして事業者間の支え合いのコミュニティが、将来にわたって地域の持続可能性を高めていくことに寄与すると考えられる。一方で経営支援員として、初めての取組を支援するのは多くの不安や苦労があったと察するが、一つ一つの課題に丁寧に向き合う様子が描かれており、筆者の熱い思いが伝わってくるレポートでもあった。本事業のさらなる発展を期待したい。

（審査委員 吉原 元子）



## 〔本賞作品概要〕

松本 淳美（滋賀県中小企業団体中央会 振興課主査）

### SDGsなど社会的要請に対応する組合事業の発展について —滋賀県旅館ホテル生活衛生同業組合の取組—

本レポートは、滋賀県旅館ホテル生活衛生同業組合がSDGs行動宣言に始まり、「2030年までにアメニティのプラスチックごみをゼロにする」の実現に向かって様々な活動を行い、「令和5年度しがCO<sub>2</sub>ネットゼロみらい賞」を行程の一里塚として受賞するまで様々な支援を行った滋賀県中央会職員の奮闘の物語である。筆者はこうした経験を活かして、GXや滋賀県が進めるCO<sub>2</sub>ネットゼロの推進についても活動範囲を拡げている。

滋賀県では近畿圏1450万人を支える貴重な水瓶である「琵琶湖」を未来に引き継ぐためにマザーレイクゴールズ（MLGs）を2021年に策定し、13の目標達成に向かって様々な施策を展開している。こうした滋賀県の動きを背景に、コロナ禍の影響で経営が厳しくなった組合員を抱え危機感を強めた滋賀県旅館ホテル生活衛生同業組合では、地域とともに存続するための道筋を模索し、2021年1月にSDGs行動宣言を策定する。この宣言は環境・社会・経済の3つの柱、すなわち「環境保全のために使い捨てプラスチック製品の削減」「滋賀県産食材の使用量を50%にする」「客室単価を20%向上させる」を掲げており、本レポートでは「プラスチック製品の削減」の取り組みを紹介している。

具体的には「部屋置きメッセージカード」の設置、「プラスチックごみの廃棄量や製造と焼却の際に発生するCO<sub>2</sub>の排出量の算出」と「それに関する動画やポスターの制作・啓発」「知事を巻き込んだ啓蒙動画の作成」などの活動を行った。こうした活動が評価され、令和5年度しがCO<sub>2</sub>ネットゼロみらい賞の「製品・サービス部門」の受賞に至った。受賞により活動内容が様々な媒体で紹介され、組合や旅館ホテルのブランディング確立につながる。そして、こうしたプラスチックアメニティの削減が、組合員のコスト削減やルームメイキングの時間削減などにつながることになる。

筆者はこうした活動の含意として「SDGsは直接的な収益につながらないという声を耳にしますが、援護射撃のように本業を助けてくれる可能性がある」「（組合の）共同事業が形骸化しているケースが多々見受けられる反面、メリットを組合員から強く求められている。まずは組織のブランディングに着手し、対外的な評価を高めるところから始めよう」と論じる。「社会から求められている事業だからこそ、取り組むことにより得られる効果が期待できる」のである。

本レポートに関しては多くの審査員から高い評価を得た。中小企業1社1社では取り組みにくく、また効果も得にくいSDGsの取り組みを、組合の新たな事業の柱とすることの意義は大きいし、本組合の事例は多くの組合に示唆を与えることになるだろう。あえて付言すれば、筆者が具体的にどんな関与や指導を行ったのか、いろいろな意見が出たであろう組合をどう一本化したのかといった汗の部分に記述してもらえると、全国の支援機関で同様の取り組みをする人たちの参考になったと思う。さらにこの活動が展開されることを期待して見守りたい。

（審査委員 青木 剛）



## 〔本賞作品概要〕

瀧口 勝久 ほか5名 (中小企業基盤整備機構東北本部 企業支援課課長ほか)

### 東北の中小企業に儲けがわかる仕組みづくり「計画経営」のススメを！ － PDCA 管理を通じた持続的な成長・発展を支援－

本レポートは、東日本大震災の影響が残る東北地域の中小企業の活性化に向け、管理会計による「計画経営」手法により、経営者の稼ぐ力の強化を目指し、著者をはじめ中小機構東北本部が一丸となったハンズオン支援への挑戦をまとめたものである。

『売上は分かるが、利益がわからない』など、将来キャッシュフローの見通しが困難な中小企業の経営者は少なくない。ここに「儲かる仕組みづくり」として、生産から販売、利益の見える化を図る手法として「計画経営」を支援手法として持ち込み、具体的な業績改善等の成果を出している。管理会計の有効性は以前から指摘されているが、その導入は簡単ではない。支援先企業に係る負荷の大きさや、自立的に運営できるようになるまでに相当な時間もかかるため、導入時には相当な苦労があった筈である。レポートには、その苦労やトラブルも詳しく触れられているが、経営者の信頼を得ながら粘り強く取り組み、『プロジェクト終了後の経営者など関係者の笑顔がこの上ない喜びである』との言葉から、弛まぬ熱意と努力の程が伝わり、深い感銘を受けた。この取り組みを是非継続してほしい。

中小機構東北本部では、これまでの支援実績を分析した「計画経営のススメ」を導入の道標として活用している。円安に伴うコスト増など、厳しい経営環境に直面する今、特に有効なガイドライン集である。東北地域が全国的に先駆けて人口減少が進んでいるとのことであるが、人手不足は全ての地域の共通の課題である。人材確保のためには、中小企業も賃上げに取り組まなければならないが、持続的な賃上げや事業継続には、新たな付加価値の創出が不可欠である。こうした中、まさに「管理会計」による採算可視化の重要性がクローズアップされている。本取り組みは、中小機構の他の地域本部にも波及しており、先駆的かつ効果的な経営支援事例として、高く評価できる。

また、「計画経営」の可能性として指摘されているが、注目すべきは「価格転嫁」への活用である。現在、「パートナーシップ構築宣言」など、官民挙げて価格転嫁などの公正な取引環境の整備が進められている。公正取引委員会も労務費の転嫁指針を公表し、大企業など発注者への監視を強めている。しかし、この取り組みが功奏するためには、受注者である中小企業が勇気を持って価格交渉を申し込む、或いは申し入れる技術が必要である。「計画経営」による製造原価など数値の見える化は、価格交渉及び転嫁に大変有効である。今後の中小企業の価格交渉力強化のツールとしても大いに期待したい。

成長型経済への転換局面を迎える中、経営資源の限られる中小企業が事業を継続・拡大していくためには、長年の仕事のやり方等を見直す必要がある。著者らは、「計画経営」の普及・啓蒙に際し、専門家等と緊密に連携し、経営者の「チェンジマインド」に積極果敢に取り組んでいる。中小企業が抱える様々な経営課題の解決に資する、また、経営者に寄り添うハンズオン支援に組織的に取り組んだ好事例である。

(審査委員 山内 清行)

近日発売予定

第28回（2024年度）

## 中小企業活性化懸賞レポート受賞作品集

連携・組織活動・支援活動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 770円（本体700円＋税10%）

ISBN978-4-901731-47-8 C2034



### ☆審査委員長総評

#### ◎特賞受賞作品

- ・「組合の新たな挑戦—自転車防犯登録のデジタル化の軌跡—」  
山口 修平氏

#### ○本賞受賞作品

- ・「特定地域づくり事業協同組合の円滑な設立や運営に向けた伴走型支援の展開—「特定地域づくり事業」全国一の先進県を目指して！—」  
坂本 和俊氏
- ・「組合組織における人材確保の取り組み—チームで挑むインターンシップモデルプログラムの作成—」本間 清加氏
- ・「精華町の商業活性化を目指して！—1日商店街の挑戦—」西出 夏枝氏
- ・「SDGsなど社会的要請に対応する組合事業の発展について—滋賀県旅館ホテル生活衛生同業組合の取組—」松本 淳美氏
- ・「東北の中小企業に儲けがわかる仕組みづくり「計画経営」のススメを！—PDCA管理を通じた持続的な成長・発展を支援—」  
瀧口 勝久氏ほか

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 FAX 03(5644)1867

## 伝統的工芸品

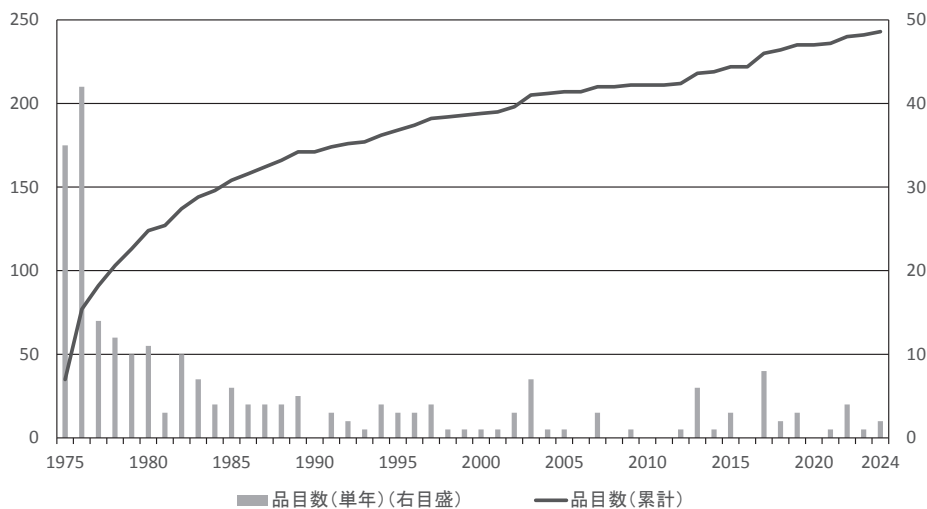
伝統的工芸品とは、①主として日常生活の用に供されるもの、②その製造過程の主要部分が手工業的なもの、③伝統的な技術又は技法により製造されるもの（具体的には100年以上の歴史がある）、④伝統的に使用されてきた原材料が主たる原材料として用いられ、製造されるもの、⑤一定の地域において少ない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているもので、上記5つの項目を全て満たし、伝統的工芸品産業の振興に関する法律に基づく経済産業大臣の指定を受けた工芸品のことをいう。業種別では、織物38品目、染色品14品目、その他繊維製品5品目で繊維関係品合計57品目、木工品・竹工品33品目、陶磁器32品目、漆器23品目が上位で、都道府県別では、東京都22品目、京都府と新潟県17品目、沖縄県16品目、愛知県15品目の順となっている。1975年の登録開始時には35品目が登録され、その後も登録が続き、増加の勢いは緩やかになったものの、直近の2024年10月時点では243品目まで増加している（図表）。伝統的工芸品登録により伝統マーク使用が可能となり差別化につながるほか、補助金の利用も可能となるなどのメリットもあり登録が増加しているものと思われる。

一方で、産業としてみた場合、経済産業省伝統的工芸品産業室の説明資料（2022年7月）によれば、生産額は1998年度2,784億円→2020年度870億円に減少、また従業員数は1998年度116千人→2020年度54千人に減少し、厳しい状況にあることを示している。背景には、生活様式の変化や規格化・工業化された安価な生活用品の普及など複合的な要因があるものと考えられる。しかしながら、近年では、SDGsの浸透やインバウンド増加に伴い日本の伝統産業が見直されている。伝統工芸品は、地域独自の自然文化が反映された手仕事による伝統のある製品であり、持続可能な社会への意識変化とも相性が良く、インバウンドの求める日本文化・芸術を代表するものともいえよう。

従来から、新たな活路を求めて、伝統的工芸品の輸出による販路拡大の努力や、それに合わせたデザインの変更など様々な努力を行ってきているものの、輸出となると輸出手続き、現地販売先確保など障壁も高く全てが順調とはいかないようである。一方で、インバウンド消費は、輸出と同様の効果を持ち、コロナ禍以降インバウンド数は過去最高を記録している。そのような状況を勘案すれば、中小企業にとって輸出は難しくとも、インバウンド向けの販路開拓やニーズ対応を一層強化することは、輸出に比べれば比較的容易であり、産業としての活性化にもつながるのではないだろうか。

（商工総合研究所主任研究員 川島宜孝）

（図表）伝統的工芸品指定品目数の推移



（資料）経済産業省「国が指定した伝統的工芸品243品目（2024年10月17日時点）」より筆者作成

<b>次号 予告</b> [2025年 4月号]	<b>巻頭言</b> 地方創生2.0と産地スクールの役割 <div style="text-align: right;">日本大学商学部教授 山本篤民</div>
	<b>特集</b> 中小企業のマーケティング
	<b>特集論文</b> 中小企業のマーケティングにおける縁の作用 <div style="text-align: right;">明治大学商学部専任教授 竹村正明 大阪学院大学商学部教授 金丸輝康</div>
	<b>特集論文</b> エフェクチュアル・マーケティングを活性化する外発的動機付け <div style="text-align: right;">神戸大学大学院経営学研究科 栗木 契</div>
	<b>特集論文</b> 長寿の中小企業におけるマーケティングの役割及び経営診断に関する考察 <div style="text-align: right;">中村学園大学流通科学部教授 中小企業診断士 片山富弘</div>
	<b>中小企業の目</b> 函館港と歩んだ70年 <div style="text-align: right;">株式会社富士サルベージ代表取締役社長 須田新崇</div>
	<b>論壇</b> 中小製造業は3つのチカラを磨け <div style="text-align: right;">日本工業大学大学院技術経営研究科専任教授 弓削 徹</div>
<b>STREAM</b> 消費者物価の実感 <div style="text-align: right;">商工総合研究所調査研究室長 江口政宏</div>	

## 編集後記

▶2024年度の各受賞作品が決まり、3月4日と5日に各賞の授賞式を開催しました。今月号では審査委員の先生方による各賞の総評と受賞作品に関する選評、及び「中小企業懸賞論文」の本賞作品(全文)を掲載いたしましたので、是非ご一読ください。

▶中でも研究奨励賞では、経営部門に比べて応募件数が少なかった経済部門から26年ぶりに特賞が選ばれました。なお26年前の特賞作品は、日本機械工業の社会的分業構造が「山脈構造型社会的分業構造」であることを明らかにした、渡辺幸男先生の「日本機械工業の社会的分業構造」です。

▶また懸賞論文でも本賞3本、懸賞レポートで

も6年連続となる特賞が選出されるなど、表彰事業では、中小企業に対する数多く研究成果やレポートが寄せられました。大企業に比べると経営資源に制約のある中小企業ですが、その取り組みや、それを支える支援機関の熱い想いが作品から伝わってきます。来年度も各賞の募集を行います。詳細は4月に当財団HPに掲載します。多数のご応募をお待ちしております。

▶なお「中小企業活性化懸賞レポート」の受賞作品は3月下旬に作品集として発行いたします。特に支援機関の方々にはたいへん参考になりますので、ぜひ参考してみてください。

(J小林)

## 商工金融 2025年3月号(第75巻第3号 通巻880号)

発行日 2025年3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 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)



マツチ  
燐寸製造から印刷業へ。  
百二十年の歴史を携え、  
モノづくりへの挑戦は  
これからも続く。



[www.atariya-p.jp](http://www.atariya-p.jp)



SINCE 1901



当矢印刷株式会社

〒171-0022  
東京都豊島区南池袋2-19-13当矢ビル  
TEL: 03-3983-3121(代)  
FAX: 03-3985-5528

株式会社 ヤカ

〒270-2255  
千葉県松戸市田中新田5-5  
TEL: 047-385-6111(代)  
FAX: 047-385-6117

ナガイビジネスソリューションズ株式会社

〒171-0022  
東京都豊島区南池袋2-19-13当矢ビル  
TEL: 03-5843-3563(代)  
FAX: 03-5843-3566

# 商工総研

