

# 中小企業の知的資産を強化する 地域資源を活用した企業間連携が生み出す 価値創造のプロセス

千葉商科大学経済研究所客員研究員・中小企業診断士

堀内 仁

## はじめに

中小企業地域産業資源活用促進法(地域資源活用促進法と略して表記)が、平成19年6月に施行され、国の支援制度が始まった。施行以来、約14,000件にわたる地域産業資源が都道府県知事により指定され、地域産業資源活用として1,333件の事業計画が認定されている(平成27年2月中小企業庁発表値)。本レポートは、その代表的事例について、その傾向と有効性を考察した。

戦後の高度経済成長期、人口と共に企業数は増加した。しかしながら、1986年535万企業数をピークに、その後は減少傾向にあり、2014年に382万企業数に減少、内中小企業は99.4%(380万者数)、小規模事業者は85.8%(325万者数)である。最近5年間の中小企業・小規模事業者の推移は、約40万者減少。倒産件数は減少しているが、休業業・解散件数は高水準で推移しており、特に小規模企業の廃業が多い<sup>1</sup>。企業規模別の労働生産性の推移を見てみると、小規模事業者と大企業・中規模企業との格差が広がっている<sup>2</sup>。中小企業とりわけ小規模事業者の労働生産性向上が課題となっている。2018年版小規模事業者白書によると、課題解決に向けた取組みとして、企業間連携と事業承継による事業機会を捉えた事例が報告されている。企業間連携は、一社当たりの経営資源に乏しい小規模事業者にとって、業務効率化及び付加価値向上の有効な手段であると結論づけている<sup>3</sup>。

地域資源を活用する多くの事例は、企業間連携を促している。本レポートは、地域資源を活用し企業

間連携を果たしている事例を取り上げ、その事業価値創造のプロセスを考察し、その有効性を報告する。まず、「地域資源とは、」地域資源をどう捉えるか、法制度上の定義と支援法を確認する。国の支援制度とその事例を踏まえ、3つのビジネスモデルを検証し、そのプロセスを考察する。地域資源活用を旗頭に、複数の事業者が連携し、互いの強みを増大し、弱みを補完し合い中小企業の活力増大につなげるプロセスを体系づけた。知的資産経営の視点で、企業価値増大化を図る、その成功要因を考察した。

## I. 地域資源を活用した企業間連携が付加価値をもたらす。

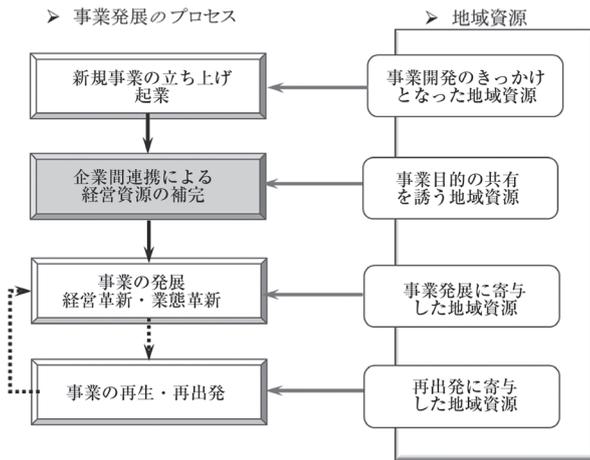
企業が事業を興す時、狙う事業領域を模索する。「誰に、何を、どう提供するのか」自社の持つ強みを踏まえて新しい市場を括り直す。そして、事業の継続を果たすために、地域に根付くことが発展的な課題となる。経営資本に限りがある中小企業にとって、更に地域資源を事業資産に変換させ、事業を発展させている事例が見られる。その成功要因は、地域資源を活用した事業資産づくりをテーマに、事業目的を共有し企業間連携を進めていることにある。企業間連携が重要課題となる。知的資産経営の視点から、企業間連携が、企業の持つ互いの強みを開示し増幅させ、弱みを補完する。人的資産づくり、関係資産づくりを進め、組織としての構造資産をつくる。企業間連携は、関係資産づくりの強化になり、戦略的課題となる。図表1に、地域資源を活用した企業間連携と事業発展のプロセスを示した。

1 総務省「事業所・企業統計調査」、「平成21年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」、総務省「平成26年経済センサス基礎調査」再編加工

2 中小企業庁。2018年版小規模企業白書 41頁から

3 中小企業庁。2018年版小規模企業白書108頁から

図表1 地域資源を活用した企業間連携と事業発展のプロセス<sup>4</sup>



## II. 地域資源を目的に従い探索し、経営資産に変換する

### ■ 地域資源とは

地域資源活用促進法第二条2項によると、次の各号いずれかに該当するものをいう。

- (一) 自然的経済的社会的条件からみて一体である地域（以下単に「地域」という）の特産物として相当程度認識されている農林水産物又は鉱工業品
- (二) 前号に掲げる鉱工業品の生産に係る技術
- (三) 文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源として相当程度認識されているもの

地域の特産物として相当程度認識されている「農林水産物又は鉱工業品」、「鉱工業品の生産に係る技術」及び「観光資源として相当程度認識されているもの」と規定している。地域資源活用促進法が一部改正された(平成27年8月施行)。これまで殆どが個社の取組みで終わっており地域経済への波及も限定的かつ売上も少額。「地域全体での取組み」と「販路開拓」が課題とされており、支援内容が改正された。企業間連携による市場の拡がりが必要とされている。

文部科学省の「地域資源の活用を通じたゆたかなくづくり」資料では、地域資源について、固まった厳密な定義はないが、として、以下3点の特徴をあげている。

〔一〕『非移転性』：地域的存在であり、空間的に移転が困難。〔二〕『有機的連鎖性』：地域内の他、地域資源と相互に有機的に連鎖する。〔三〕『非市場性』：非移転性という性格から、どこでも供給できるものではなく、非市場的な性格を有する。こうした特徴からみて、地域資源は大量生産・大量消費型の資源とはなり得ず、まさに新しいパラダイムの下で積極的に活用されていくべき資源。また、これらの特徴は、その存在そのものが既に他とは差異化された独自の価値を有することを含意。<sup>5</sup>と述べられている。これらの定義や特徴からみても、地域資源はそれ自体が既に差別化されたものであり、独特な価値を持つものであることがわかる。地域内外において、有機的連鎖性を促すことにより価値の増幅が期待され、非移転性から地域内に誘い込むことが重要となり、非市場性から独自の価値を情報発信することが重要課題となる。

### ■ 資源と資産は違う

資源は、人的資源や天然資源のように生物が生きていく上で利用できる物であり、資産は、知的資産経営の視点で捉えると組織が持つ強みであり、他者にとっては脅威となる有形のモノ及び無形のコトである。そのため地域に散在する地域資源を、自社の強みとなる資産に変換することが求められる。組織は掲げるビジョンを持ち、果たすために明確な事業目的を持つことが重要となる。地域資源を活用した事例は、事業目的に適合する地域資源を探索し、その資源を事業目的を叶える経営資産に変換している。図表2に、地域資源の分類と紐付く経営資産の一例を示した。上記の3つの特徴を活かし、資源から資産に変換することが望まれる。

組織は、地域資産づくりを旗頭に集まり、企業間連携を進め、共有する事業目的の達成を目指す。

### ■ 共有する事業目的

地域産業資源活用事業計画認定事例集<sup>6</sup>から、その傾向を分類した。4つの連携目的に分類できる。価値創出の方向及び連携のパターンについて整理した。

4 2005年3月、中小公庫レポート2ページを参考に筆者が作成した。

5 文部科学省「地域資源の活用を通じたゆたかなくづくりについて」（平成23年3月資料）7頁から引用

6 中小機構 地域産業資源活用事業計画認定事例集平成19年第1期認定153件、平成20年第2期認定71件、最新レポート13件を対象にした。

図表2 地域資源の分類表と資産づくり<sup>7</sup>

経営資産	地域資源	地域資産（例）				
人的資産	人的資源 人口的条件	■地域特有の技能・ノウハウを持ち、情報発信力を持つ人				
		郷土料理人	工芸作家	職人	地場産業オーナー	著名人
構造資産	気候的条件 地理的条件 原生的資源 二次的資源 野生資源 鉱物資源 水資源 エネルギー資源 歴史的資源 経済的資源	■地域が持つ特有の地理的環境条件から産まれた方法・仕組み				
		製造技術	商品開発システム	建築様式	販売方法	おもてなし
		栽培農法	林業技術	加工技術	街づくり仕組み	地域物流ネットワーク
関係資産	関係資源	■地域の魅力が集約している連携組織体				
	情報資源	地域連携ネットワーク	6次産業連携組織	産・学・官連携組織	商店会他組合組織	観光促進ツーリズム
物的資産	立地環境 人工施設資源	■地域特有の魅力を醸し出す景観及び建造物				
		農園漁港	寺院神社	公園遺跡	鉄道街道	美術館博物館
	特産的資源 中間生産物	■地域特有の資源から産み出された特産品・名産品及び中間財				
		1次産品（生産物）	2次産品（加工品）	郷土料理サービスメニュー	伝統工芸品	衣装・舞踊

図表3の分類の内、2商品・サービス企画を目的とする連携が最も多い。次に、1製造技術・研究開発、3市場開拓・販売先確保の順である。2の企画段階を終えた事業は、次のステップとして3へ進む。4地域活性化は、2と3に付随する。地域の魅力を域外に発信する。市場開拓において、「農林水産型」は、

地産地消を重視し域内での販売割合が高く、「観光型」「産地技術型」の場合は、地域の人口減少等の限界から海外や大消費地を含む域外からの動員及び販売を重視しており、越境連携がすすむ。「農林水産型」も今後、域外での販売開拓余地が大きく、越境連携が期待される。

図表3 連携目的と価値創出の方向<sup>8</sup>

	連携する目的	価値創出の方向	連携のパターン
1	製造技術・研究開発	地域資源を活用した技術開発	円卓連携
2	商品・サービス企画	地域資源を活用した商品づくり	水平連携
3	市場開拓・販売先確保	地域ブランドの誕生・育成	垂直連携
4	地域活性化	地域資源の発掘・再発見	越境連携
5	商品ラインの強化	地域ブランド商品の機能強化	階層連携

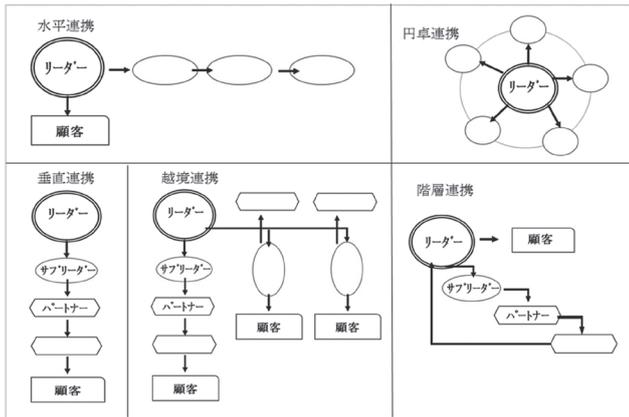
企業間連携は、地域資源を活用しようとする当事者が、当該地域資源の持つ資産として有用性に気付いていることが前提となる。大企業と比べ経営資源

に制約のある中小企業にとっては、他企業との連携が重要となる。そして、連携を推進するリーダー企業及びそのキーマンの存在が決め手となる。（図表4）

7 2005年 中小機構商品づくりサポートブック3ページ地域資源の分類に従い、筆者が作成した。

8 6事例集に基づき、筆者が考察し作成した。

図表4 企業間連携のパターン<sup>9</sup>



ター。足尾銅山と深いかわりがあり、1911年開業以来、歴史がある。少子高齢化に伴う沿線人口の減少から赤字経営が続く。生き残りをかけ、再生に取り組んでいる。沿線住民の願いであり、根強いファンがいる。再生を託され、2009年群馬県庁で観光局長を勤めた樺澤豊氏が社長に就任し、矢継ぎ早に再建策を実行し、自らもわ鐵(わたらせ渓谷鐵道の略)の広報マンとしてその魅力を発信している。2008年地域資源の指定を受ける。地域公共交通出資制度を活用、群馬県・栃木県・桐生市・みどり市・日光市の資金支援を受けている。<sup>11</sup>

### Ⅲ. 地域資源活用三法と3つのビジネスモデル事例を分析する

地域資源活用支援制度について、その三法の狙いと特徴を整理した(図表5)<sup>10</sup>

地域資源活用事業及び農商工連携事業は、図表3の2商品・サービス企画、3市場開拓・販路開拓を目的としている事例が大半である。新連携事業は、製造技術・研究開発の事例が大半を占める。

上記の法的支援認定を受けた代表的事例を取り上げ、考察した(図表6, 7, 8)<sup>10</sup>

#### 事例研究(1) わたらせ渓谷鐵道(株)

#### 鉾山鐵道から観光鐵道へ、赤字脱却・生き残り戦略

群馬県桐生市から栃木県日光市足尾町までを結ぶローカル鐵道。北関東の自治体が出資する第三セク

「わ鐵は、沿線地域の大切な生活路線であるとともに、当鐵道を軸とした沿線市民との協働・連携による魅力的な地域づくりへ活性化を図る重要な役割を果たす」と宣言している(わ鐵代表取締役社長樺澤豊氏)<sup>12</sup>。2006年「わたらせ渓谷鐵道市民協議会」が発足され、活動している。わ鐵代表取締役社長樺澤豊氏の強力なリーダーシップの下、各種イベントの開催及び関連機関との連携し事業化を図っている。目的は、「沿線地域の魅力づくり、そして首都圏からの観光客の導引である。」関東圏TV局はじめメディアとの連携も進め、情報発信に努めている。地域内のみならず、関東圏の組織との越境連携を進めている。今後も沿線の魅力づくりと域外企業との連携を広げ、販路開拓を進める(図表6)<sup>12</sup>。

図表5 地域資源活用三法<sup>10</sup>

	地域資源活用事業		新連携事業		農商工連携事業
開始年度	平成19年度/平成27年度改正	開始年度	平成17年度	開始年度	平成20年度
法律	中小企業地域資源活用促進法	法律	中小企業新事業活用促進法、中小企業等経営強化法	法律	農商工等連携促進法
所管	中小企業庁・経済産業局	所管	中小企業庁・経済産業局	所管	中小企業庁・経産局・農政局
目的	地域産業資源活用による事業支援	目的	異分野の連携、事業環境を整備	目的	中小企業と農林漁業者の有機的連携
主体	中小企業者 単独あるいは共同	主体	異分野の中小企業事業者 2以上	主体	中小企業者と農林漁業者
認定要件	①都道府県の地域資源活用事業・認定 ②品質水準の確保、新たな需要開拓 ③市町村及び関係機関との連携強化	認定要件	①連携事業として規約等の明確化 ②新規性及び相当程度の需要見通し ③財務要件、10年以内の投資回収等	認定要件	①連携事業として規約等の明確化 ②新商品、新役務の開発需要の開拓 ③経営の向上及び経営改善の見通し
支援措置	①補助金2/3、上限500万円単年度 ②低利融資、信用&債務保証、投資育成 ③販路開拓、ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ&人材育成支援	支援措置	①産学官連携 補助金2/3、上限3,000万 ②低利&高度化融資、信用保証、投資育成 ③特許料金減免措置	支援措置	①補助金2/3、上限500万円単年度 ②低利融資、無利子融資、貸付割合の優遇 ③債務の保証、信用保証の特例

9 企業間連携の4つの類型モデル/文教大学 森岡孝文・根来龍之 論文を参考に筆者が作成した。

10 経産省施策公募要領に基づき、筆者が作成した。

11 平成30年から平成34年度わたらせ渓谷鐵道経営計画、みどり市再生基本方針から引用



を持つ企業が役割を担う。円卓連携である。最終的に、この連携によってコア企業の市場開拓に繋がっている。

事例研究(3) 熊本ネクストソサエティ(株)

熊本近郊・生鮮魚介類・新流通システム構築事業

「食に関わるアプローチから熊本の街づくり・地域活性化を目指した仕組みをつくる」とビジョンに掲げるITシステム開発会社(本社：熊本県熊本市、代表取締役社長山戸健氏)。平成21年設立、「熊本をより良い街にするために「食」に関わる方々をサポート。情報を集約・管理し、生産者と流通業者、消費者がともにつながる社会のシステムづくりを行う」を事業コンセプトにしている。地域に根ざした「熊本モデル」を確定し、他地域への展開を目指している。中核の事業は、熊本県産の食材・生産者情報を集約・一括管理する「フードバンクデータベース」の運用。生産者・飲食店等、食関連事業者の登録情報を基に、交流機会を創出し、県産食材の流通拡大やブランド力向上をサポートする。

平成25年「熊本近郊・生鮮魚介類・新流通システム構築事業」が農商工連携事業として認定を受ける<sup>10</sup>。事業目的は、「くまもと海風便」としてブランド化し、不知火海など熊本近海で採れた地域色豊かな魚介類を熊本市内の飲食店等に直送するITを駆使した新流通システムの構築。漁協と飲食店を直接つなぐWEB受発注システム・小ロット物流システムを整備した。熊本生鮮魚介類の販路開拓である(図表8)。企業間連携は、熊本ネクストソサエティ(株)がコア企業、熊本漁業組合がサブリーダーとなり、漁業者と飲食店をネットワークした。連携のパターンは垂直連携、将来は越境連携を視野に入れている。

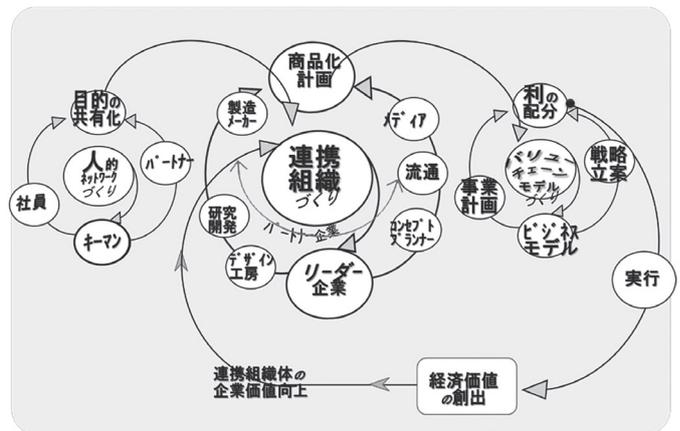
#### IV. 地域資源を活用した企業間連携が生み出す企業価値創造のプロセス

中小企業にとって企業間連携が活力の源泉になる。そして、企業間連携を進める上で地域資源の活

用が有効となる。連携企業により期待される価値創造のプロセスを示す(図表9)<sup>15</sup>

3つのステップを踏む。まず、1ステップは人的資源の蓄積を図る。地域資源を認識したキーマンがリーダーとして機能することが前提。キーマンが、同じ思いを持つ同志に事業化をすすめる目的を授け、目的を共有することが第一条件となる。次に、2ステップはキーマンが属する企業がリーダーとなり、連携を進める。互いが持つ組織の強みを開示し、弱みは補完し合う事業目的を叶える連携組織体をつくる。そして、研究開発から商品・サービスづくり、販路開拓を計画化する。3ステップは連携組織体の価値創造の連鎖を描き、ビジネスモデルをつくり上げる。と同時に提供する企業価値に準じた利益の配分率を取り決める。連携組織体協定書なるものを作成する。準備段階として、この3つのステップを踏む。そして、実行し問題点は、修正を繰り返し、目的達成に向かう。成果として、経済、価値を創出し連携企業が利を享受する。

図表9 企業価値創造のプロセス<sup>15</sup>



#### おわりに

大企業に比べて経営資源に制約のある中小企業にとって、企業間連携は有効である。そして、地域資源を活かした取組みが企業間連携を必要としている。中小企業、特に小規模事業者にとって、この方法が有効と考える。今後の経営診断活動において、その有効性を伝えていきたい。

15 知的資産経営の視点から筆者が作成した。