

2020年9月24日  
日本経済調査協議会  
中小企業研究委員会(加護野委員会)

# 中小企業とプラットフォーム

～地域中小企業とともに歩む～

株式会社 地域経営プラチナ研究所  
代表取締役 平尾 勇

# 自己紹介

長野市生まれ

(株)地域経営プラチナ研究所 代表取締役

(一社)長野県観光機構 エグゼクティブ・プロデューサー

## 【略歴】

(株)富士総合研究所

(昭和63年～平成3年)

(株)八十二銀行

(平成3年～平成21年)

経済研究所理事・調査部長

(平成14年～平成21年)

松本市 商工観光部長

(平成21年～平成29年)

## <はじめに>

- 中小企業が、日本全体の企業数の99.7%、付加価値生産の53%、従業員数で70%を占めることから明らかなように、中小企業の振興は、地方の産業・経済を支えるだけでなく、日本全体の産業・経済の発展にとっても不可欠である。同時に、地方創生は地域中小企業の振興を通じて地方が元気になることを意味する。以下の報告は地域中小企業をものづくり企業を中心に据えて考えてみたい。

### —目次—

#### <はじめに>

1. 競争原理で磨く地域中小企業の4つの方向性
  2. 地域の中で協働する地域中小企業
  3. 求められる地域の総合戦略
  4. 地域貢献型(三方良し)の経営姿勢(池上氏の論考)
  5. 競争優位と創造型需要の概念整理
  6. 小宮山会長とM・ポーター教授
  7. 環境変化が創造型需要を引き出す
  8. 地域中小企業振興政策のあり方
  9. 地域プラットフォーム機能の担い手は？
  10. 行政が「場」づくりに果たす役割
  11. 松本市の事例にみる地域プラットフォームの取組
  12. 主なプロジェクト活動事例①、②
  13. パブリックイノベーションとしての地域プラットフォームの形成
- <むすびに代えて>

# 1. 競争原理で磨く地域中小企業の4つの方向性

- 求められる競争原理の徹底
- 優位性のある技術力・経営力の確保への絶え間ない挑戦

- ①高精度、高生産性の加工力、組立力の確保を目指す中小企業  
⇒企業規模は小さくても、特定の技術分野において、非常に優れた技術力を有し高い市場シェアを確保する、いわゆる「ニッチ・トップ」を目指す。  
⇒熟練による職人的技術の蓄積から、先端的科学技術の応用による蓄積技術の高度化、新分野への展開を目指す。
- ②ユーザーニーズに応える製品開発力の確保を目指す中小企業  
⇒広くユーザーニーズを探索・抽出し、それに的確に応える製品の開発、供給を目指す。  
⇒大企業が手を出しにくい小ロット製品を目指す。
- ③国内市場を対象とする中小企業  
⇒既存類似製品に対する品質、機能性、価格等に優位性の確保を目指す。
- ④オープンイノベーションによる製品開発を図る中小企業  
⇒様々な産業支援機関の支援メニュー、大学等の共同研究を活用してイノベーションによる製品開発を目指す。

## 2. 地域の中で協働する地域中小企業

- 「地域という器」を存分に使いこなすことが、個別地域中小企業の競争力を高める
- 同時に、外部経済効果を存分に引き出した地域が競争に打ち勝ち生き残る

### ①連携の中核的プレイヤー

- ・地域中小企業は、産学官連携による高付加価値型ビジネスの主体である。
- ・産学官連携、異業種交流、農工連携、医工連携等の要（中核的プレイヤー）の役割を担い、地域における産業イノベーションの創出を牽引している。

### ②地域産業クラスター形成

- ・地域中小企業は、地域産業クラスターの形成・発展を支える存在である。
- ・地域産業クラスターとしての競争力を支える重要なプレイヤーであると同時に、バリューチェーンの拡大による経済的波及効果の増大に貢献している。

### ③地域間競争の主役

- ・地域エリアの恩恵を受けるための、地域間での生き残り競争であり、地域中小企業の生き残りをかけた地域間競争でもある。

### 3. 求められる地域の総合戦略

---

- 競争原理を軽視するのではなく、競争原理(企業利益)のみに心を奪われるのではなく、地域貢献型(三方良し)の経営姿勢がますます重要に

- ①地域中小企業は、地域での生活基盤に必要な雇用・所得を提供している。
- ②地域中小企業は、地域での自己実現の場、生きがいを得られる場を提供している。
- ③若者の就業を通じて、地域の人口減を食い止める役割を持つ。
- ④地域中小企業は、地域産業の発展と住民生活の質的向上との両面で地域社会に貢献しており、経済的価値の創出と社会的価値の創出とを同時に担っている存在である。
- ⑤地域中小企業は地域内や地域を越える広域的なサプライチェーンの形成に重要な役割をもつ。



**地域の総合戦略的な地域中小企業政策の必要性**

## 4. 地域貢献型(三方良し)の経営姿勢

私の経営哲学『目的と手段を取り違えぬように心掛ける』池上房男

:長野県上伊那郡大明化学工業株式会社社長 (中小企業金融公庫月報 昭和45年12月号)

私は会社の経営に当たり、先ず企業の目的をしっかりと見極める事が大切であると考え、経営してきた。企業経営の真の目的は、人間のためであると信じ、顧客及び従業員、株主、国家社会に対し誠実でなければならないと考え、会社の社是を誠実として社風を育ててきた。

そして、成長は遅くとも「樺の木」のように根をしっかりと張り、年輪は小さくとも堅実に育ち、「根は企業の存続に、幹は従業員の福祉に、枝は顧客の奉仕に伸ばし、いずれが欠けても企業の木は健全に伸び繁らない」との根本理念に基づいて運営してきた。

この目的を達成するために、先ず企業の方針として、特性があり、社会に対して存在価値のある企業にするため、「製品の品質、労働力の質、技術水準の質、消費市場の質等それぞれ量においては劣っても質においては絶対に劣ってはならない」と考え、努力してきた。

これは己れの企業が堅実に成長するために必要であるばかりでなく、それ以上に顧客に良品でためになる商品を作ることが大切である。

従業員に対しては possible の限りの待遇をする。特に従業員には労働力の対価を得るだけでなく、自分が会社より受けた恩恵に対し自ら果たす義務としての使命感をもって働き、生甲斐を持てるように指導し且つ努力してきた。

社会国家に対しては企業が使用している土地、資金、労働力等は、企業自らのものもあれば他人のものもあるが、何れにしろ国家社会のものである。これらのものを使っている限り、一定の利益を上げないと税金も払えなければ株主に配当も出来ない。現在の所得税法によると所得のない処には課税されない。納税がないと国の運営が成り立たない。企業の目的は人間のためであるが、手段としてどうしても利益を上げなければならない。

従って私は、企業として総資本の税込み5%を利益の最低の目標として努力している。その利益配分としては最低目標利益を達成したときに、三分法式(従業員、国家＝税金、企業＝内部留保に三分する)による適正な配分を明確化している。

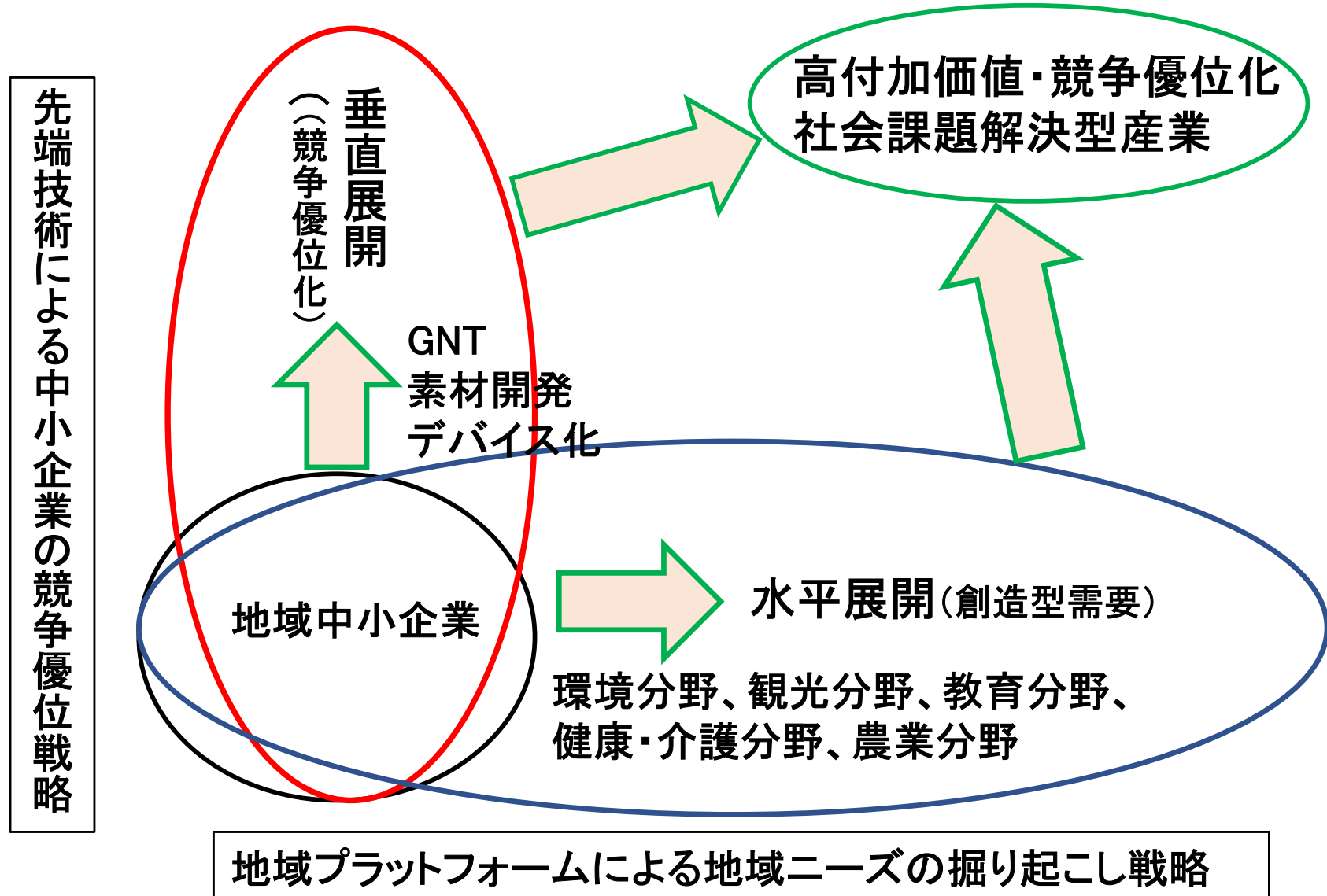
技術革新が激しく商品のライフサイクルが短くなった現在においては、企業の安全を確保するため、製造品種を同じ技術で出来る製品で用途の異なる製品を3種とし、浄水剤であるタイパック、硫酸アルミニウム、食品膨張剤である明礬類及び医薬の原料である特種製品の3本を柱とし、何れも全生産量の最高65%を限度と考えている。このようにすると、資金、技術、研究開発費等分散されるために効率が悪く、企業の成長が遅れるが、企業は先ず安全が大切であると考え。この基本原則に基づき経営に当たっているが、企業経営は大変難しく、手段・方法は種々とあるが、同時に二途は選べず、何れかを選択せざるを得ない。選択に当たっては常に苦しむが最後の決断は己の人生観によるものと思う。



大明化学の池上氏の経営理念は、その後、飯田・伊那地域、長野県の地域中小企業経営者に中心にしっかりと受け継がれ、地域中小企業の存続と地域の雇用を守っている。



# 5. 徹底的な競争優位を目指す垂直展開と 創造型需要の掘り起こしを目指す水平展開



## 6. 小宮山宏会長とマイケル・ポーター教授

### 小宮山宏氏(プラチナ構想ネットワーク会長)

社会的な課題は公共性の高い課題なので、市場からの利益を追求する民間事業者には縁遠いと思われるが、そんなことはない。社会的課題を解決し人々のQOLを高めること自体が新産業を創出することになり、雇用を生んで結果的にGDPを引き上げることになる。まだはっきりと姿を現していない需要を「創造型需要」と位置づけ、日本は自らの課題解決を図る中で創造型需要を掘り起こし、新産業を生み出し、世界に輸出して先行者利得を得ることを目指すべきである。

(2010年3月26日 日経新聞経済教室)。

### マイケル・ポーター教授(ハーバード大学)

「社会的ニーズ、例えば、健康、住宅整備、栄養改善、高齢者対策、環境負荷の低減などはグローバル経済の中でいまだ満たされておらず、その規模は計り知れないほど大きい」と述べ、社会的ニーズの産業化として「共通価値の創造」(CSV: Creating Shared Value)を提唱している。

(「Creating Shared Value: 共通価値の戦略」

ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー 2011年6月号)

# 7. 環境変化が創造型需要を引き出す

- 地域の外部経済効果を十分引き出すことで、地域のQOL向上をもたらす創造型需要は計り知れないほど大きい

- ①人口構造の変化が健康・医療・福祉・介護分野の社会的ニーズを高める
  - ・地域の社会的課題解決のサポート
  - ・地域コミュニティの活性化(通いの場)へのサポート
  - ・安心、安全見守り型サービスの開発サポート
- ②AI、IoT、ビッグデータの活用等ICT進展への対応
  - ・地域内モニターによるエビデンス構築サポート
  - ・観光地域づくりの基盤整備への貢献
- ③SDGs経営(ESG投資)の進展への対応
  - ・企業の環境・社会問題への対応、適正な企業統治への投資家や消費者の関心の高まり、SDGsの企業経営への取込み要請の社会的高まり
  - ・これらのことは、地域内外に共感を呼ぶ経営理念(経営者の経営哲学)の提示とその実践が求められている。
- ④ポストコロナ(ニューノーマル)への対応
  - ・感染防止の徹底に資する製品・サービスの開発・供給などのビジネスチャンス(例えば、除菌効果を有する素材(繊維、プラスチック等)、除菌効果の高い空調システム、光照射等による瞬時殺菌システム etc.)
  - ・3密回避のための地方でのリモートワーク、ワーケーションの拡充

## 8. 地域中小企業振興政策のあり方

- 全国一律の中小企業政策からの脱却
- 議論するテーブル: 地域プラットフォームの必要性

①国・県等が提示する中小企業の発展方向(全国一律の発展方向)で良いのか。

⇒その提示等を参考にして、当該地域での発展方向(中小企業集積の姿)を、当該地域自らが議論することが必要

⇒それを国・県等の政策にフィードバックし、国・県等の支援メニューを当該地域自ら策定した独自の戦略の具現化に活用できる「仕掛け」が求められる

②地域プラットフォームなど情報交換、意見交換の場の形成

⇒当該地域の中小企業振興政策(戦略)の在り方について、産学官が日常的に自由に議論できる場の設置・運営の必要性

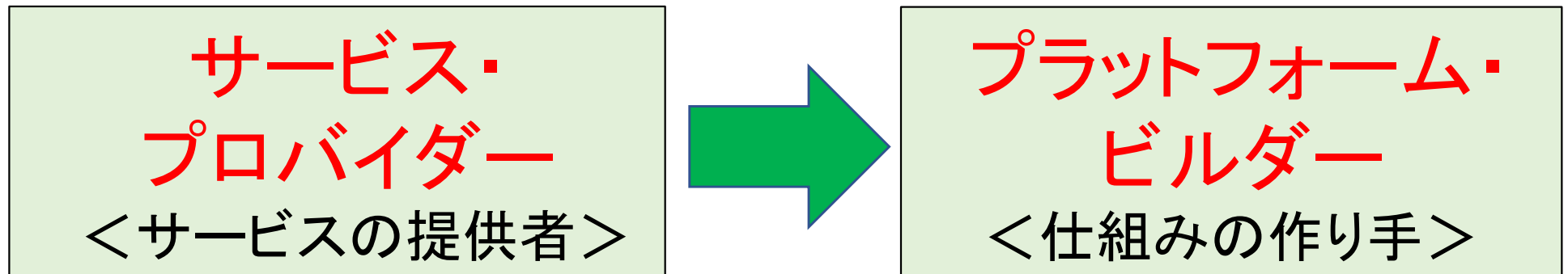
⇒ソーシャルビジネス,地域産業クラスター形成の仕掛けとしての地域プラットフォーム

⇒地域課題の解決方策の案出・ビジネス化を主導できるよう、人的体制、調査・議論の進め方等を含む、基本的な運営方法を地域の関係者に提示するとともに、その運営に参画する。

## 9. 地域プラットフォーム機能の 組成を担うのは誰か？

---

### <市町村行政の役割>



競争優位化、地域特性の発揮、社会的課題解決のための手段を行政だけで抱え込まずに地域の企業・団体・大学・市民を巻き込む仕掛けづくりを行う

# 10. 行政が「場」づくりに果たす役割

- 市町村行政の持つ以下の3つの特性は、プラットフォーム構築に適している

## <公共性>

- ・「創造型需要」を掘り起こし、「共通価値」の実現を通じて社会的課題を解決し、市民の暮らしの質を高めるのが行政の本来の仕事である。
- ・多様な主体が提供する資源、製品やサービスの公正なスクリーニングとコミットを通じて、プラットフォーム参加当事者の調整機能を果たすことができる唯一の存在である。

## <情報力>

- ・市町村行政は経済活動に関連する詳細なデータ(秘匿データを含めて)を把握している。
- ・同時に、実業界からの要望を絶えず受ける立場で、緊急性の高い課題を共有できる立場である。

## <ネットワーク力>

行政の持つ関係性は地域内の様々な主体に止まらず、他地域の組織や県、国の行政組織など地域を超えた広がりがあり、同時に信用力や共通ミッションを通じて協力関係を築くことが可能である。

# 11. 松本市の事例にみる 地域プラットフォームの取組

- 「地域の中で仕事をし、暮らすことが地域形成の原点。その地域に相応しい産業をその地域が育てることが自然であり合理的。」（平成23年 市長答弁）
- 地域のアイデンティティとして「健康寿命延伸都市・松本の創造」を都市ビジョンとして掲げているが、これは住民の健康・自立が超高齢化社会を乗り越える原動力であるとの確信がある。（同上 市長答弁）
- それを実現するための市民・産・官・学の連携を推進する。
  - ・首長のコミットメント：「健康寿命延伸都市・松本」を基本方針に
  - ・地域プラットフォーム構築：松本地域健康産業推進協議会
  - ・実証フィールドの提供：松本ヘルスラボを創設  
（市民向け健康サービス提供、実証実験）



ヘルスケア産業クラスターの形成

# 松本市ヘルスバレー構想とは

## 健康寿命延伸都市・松本の創造

### 「健康」を、「活力ある超高齢社会の源」と捉える

市民一人ひとりが自立して、健やかに暮らし、そして健康寿命を延伸させることは、世界に先駆けた超少子高齢型人口減少社会を迎える我が国において最も望まれる姿である。

#### < 「健康」な地域の具体的な姿 >

- ① 要介護・寝たきりの人が少ない  
⇒ 予防医療、生活習慣病の改善
- ② 孤立した市民が少ない  
⇒ 社会的な絆の充実
- ③ 活動的な生活を送る人の割合が高い  
⇒ アクティブシニアの活躍

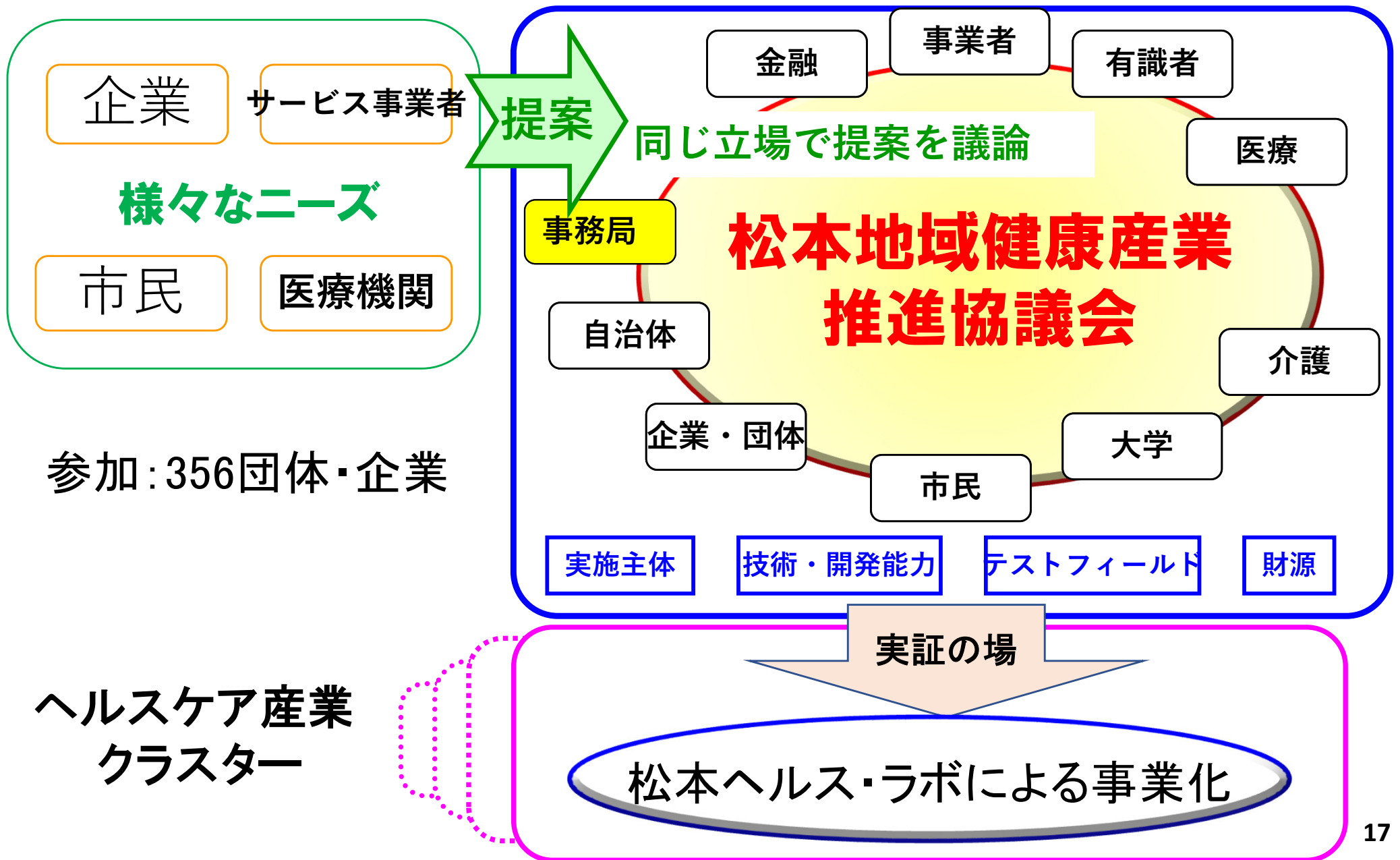


#### < 基本方向 >

健康時から終末時期まで、継続的なケアが担保され、安心して暮らし続けることのできるまちづくり



# 産学官による地域プラットフォームの形成



# 松本地域健康産業推進協議会とは

## 松本地域健康産業推進協議会の概要

- ・設置時期 平成23年7月22日
- ・役員 会長：松本市長  
副会長：松本商工会議所会頭、信州大学学長、松本大学学長
- ・事務局 松本市商工観光部 健康産業企業立地課
- ・会員数 **356企業・団体**（令和2年4月現在）
  - 民間企業：市内・県内・在京企業（サービス事業者、機器メーカー等）
  - 医療・福祉関係事業者（相澤病院、介護事業所等）
  - 大学（信州大学、松本大学、松本歯科大学、松本短期大学）
  - 金融機関（日本銀行松本支店、八十二銀行、長野銀行、松本信用金庫、日本政策金融公庫松本支店等）
  - 行政（安曇野市、塩尻市、松本市）
  - その他（松本商工会議所、長野県経営者協会、長野県テクノ財団、協会けんぽ長野支部、健保連長野連合会等）

# 市民との共創による松本ヘルス・ラボの構築

## 松本地域健康産業推進協議会

### プラットフォーム機能

大学・研究機関

医療・介護機関

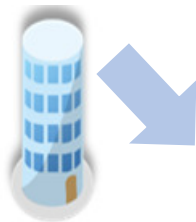
企業・団体

金融機関

有識者

行政

事業者



モニター個人データ提供

## 松本ヘルス・ラボ

健康づくりの機会を提供

健康づくりの場

健康情報の提供

アイデア創出

テストフィールド

健康産業創出の場を提供

会員向けサービス

事業者向けサービス

市民



# 産業創出を目指す「松本ヘルス・ラボ」

---

健康・医療—松本から全国へ  
「ヘルス・ラボ」拠点、市民参加で産業創出  
経産省の委託事業選定  
(信濃毎日新聞 朝刊4面 2015年6月9日)

# 12. 主なプロジェクト活動事例①

年度	事業名	概要	実績	事業者
25	電動アシスト四輪自転車に係る実証実験	電動アシスト四輪自転車の普及を通じて高齢者や、下肢に障害のある方などの活動範囲の拡大とそれに伴う生活の質向上を図る。	・機器使用の効果を科学的に実証(低負担で高エネルギー消費) ・製品化し販売開始 ・H26.11月現在23台販売	D社 M大学
26	保育園児を対象としたラクトフェリンヨーグルトの摂取によるノロウイルスなどを原因とする感染性胃腸炎に対する効果の検討	集団生活で感染の予防が重要となる園児を対象とし、ラクトフェリンヨーグルト摂取によるノロウイルスなどの感染性胃腸炎への影響を検討する。また、その他感染症についても併せて検討する。	市内17園から約1200名のモニタ(園児)の参加を得ることができた	M社、S大学、 松本市
27	健康餃子の試食提供による市場性調査	松本産の長いもを使用した餃子を開発。食品業界の展示会にて試食提供とアンケート調査を行い、味や食感の評価と、商品メッセージ等の販売方法を検討。	・FOODEX JAPAN2016(@幕張メッセ)にてアンケート調査を実施 ・アンケート結果を踏まえて商品を改良予定	・SS(株)
27	介護にまつわるお話会	町会開催の「ふれあいサロン」等に社員派遣し、介護事業者としての知識やトレーナーを活かしたミニ講座や、茶話会を実施することを通して市民ニーズを把握し、行政との協力体勢の構築や、介護保険適用外のサービスの事業化を図る実証モデル事業を検討		DS社
28	「常時測定型の脈拍計を用いた生活習慣と健康に関する観察研究」の実施支援	中・壮年者及び高齢者を対象とした、長寿運動・食事プログラムの開発を目指す。		E社、M大学 松本ヘルス・ラボ
28	「睡眠改善サポートアプリの効果検証」の実施支援	現在、Android・iOSスマートフォンアプリとして利用されている睡眠改善サポートアプリ「オハログ」に追加する認知行動療法をもとにした新機能「快眠のコツ」の効果についての実証実験を行う		W社、T社
28	「常時測定型の脈拍計を用いた生活習慣と健康に関する観察研究」の実施支援	中・壮年者及び高齢者を対象とした、長寿運動・食事プログラムの開発を目指す。		E社、M大学、 松本ヘルス・ラボ
29	「ビフィズス菌の摂取によるストレス緩和作用に関する研究」の実施支援	ビフィズス菌の摂取群とプラセボ群を設定し、ランダム化二重盲検プラセボ対照比較試験によりビフィズス菌の効果を評価する。(H29.6～H30.3)	対象: 松本短期大学看護学科108名	M社、M短大

# 主なプロジェクト活動事例②

年度	事業名	概要	実績	事業者
29	「前方大車輪式ラフ・ロード車いす」の実用性に関する実証実験	車いすを移動手段として使っている身障者の方々が、公園内の芝生、公共施設内の凸凹道などを、介助者の力を借りずに自由に移動し、余暇を楽しむというニーズに基づいて設計された、「前方大車輪式ラフ・ロード車いす」の試作機を製作し、この試作機を公共施設内などで実走し・評価する。	市販の車いすと比べて、砂利道等での走行性の優位性や、低速ギアによる負担軽減を確認した。	MI社、M高校
29	「幼児を対象としたラクトフェリン配合ミルク摂取による感染症に対する効果のランダム化二重盲検プラセボ対照並行群間比較試験」の実施支援	ラクトフェリン群、プラセボ群を設定して、ランダム化二重盲検プラセボ対照並行群間比較試験により本有効成分の効果を評価する。試験食品を13週間摂取いただき、試験期間中の感染症症状を、LF群、プラセボ群の間で比較評価する。(H29.9～H30.3)	対象：市内保育園に通う1～2歳児109名 【「ラクトフェリンの摂取が冬季における急性の胃腸症状・呼吸器症状を抑制」 Frontiers in Pediatrics 誌 掲載】	M社、S大学
30	「凍り豆腐の長期摂取によるHbA1c改善効果の検証」の実施支援	凍り豆腐摂取による血糖値低下効果を検証するため、HbA1cが5.8以上の方を対象に、摂食群対非摂食群の二群間比較試験を行い、HbA1cの減少効果を評価する。(H30.2～9)	40歳以上の男女21名	A社、S大学
30	「EMS機器による筋力増強による基礎代謝量の増加効果の検証」の実施支援	EMS(電気筋肉刺激)機器を装着し、低周波数シグナルを筋肉に送るトレーニングにより、筋量のアップとそれに伴う基礎代謝量の向上を検証する。50名のモニターを3群(装着/非装着/装着+運動)に分け、3カ月間のモニタリングを行う。(H30.9～11)	20代後半から40代の働く女性50名	N社
30	車いす実証(H29から継続)	介助する側の視点に立ち、楽に介助できる「介助用車いす」を設計・試作し、その実用性について実証実験を行った。併せて、移動や設置・取り扱いが簡単な「車いす移乗補助具」を開発・試作し、その実用性について実証実験を行った。		M高校
元	「野菜料理および卵料理の摂取と健康との関連調査」の実施支援	野菜および卵の摂取に着目し、健康的な食生活提案のための知見を得ることを目的とした食事調査を行う。生活習慣アンケート、食事調査票を記入してもらい、データを解析する。(R元.7～R2.2)	松本ヘルス・ラボ会員153名 【2020.5 日本食育学会第8回学術大会 学会発表】	K社、M大学
元	ブドウ ジベレリン処理薬剤の塗布器の改良による農作業量の軽減	ブドウ ジベレジン処理作業の負荷軽減を目的とし、塗布器の改造または改良型の開発と性能評価を行い、来年度初春の実作業での実証試験に備える。		MS社、MT社、Kブドウ園
元	「一般市民を対象とした血液検査値および生活習慣に関する横断研究」の実施支援	松本ヘルス・ラボ会員の健康状態を各年代別に解析し、健康寿命延伸に役立つ要素を明らかにするとともに健康課題を抽出し、健康課題を解決するための機能性食品モニター試験や課題に対応した市民講座の開催に繋げる。(R2.1～3)	18歳以上の650名	M社、M短大

# 13. パブリック・イノベーションとしての 地域プラットフォームの形成

- 行政にとって誠実な住民サービス提供者の役割は大切だが、これからは社会的課題解決を地域中小企業と共に模索するプロデューサーの役割が重要である。これはパブリック部門に大きな転換を促すことになり、組織イノベーションの創造を意味する。同時に、地域活力の源泉ともなろう。
- 地域ビジョンを共有し、共に知恵を出す「地域プラットフォーム」を形成することが行政の最も重要な仕事の一つである。
- 市民・地域中小企業・大学・業界団体・NPO等に対して、意見交換の「場」を共有するフラットな関係が重要である。そのためには、意見交換の場で、単に「会話する(Conversation)」ことではなく、まして「聞き置く(To listen)」ことでもない、必要なことは、常に現場と「対話する(Dialogue)」ことである。
- プラットフォームの構成員が薄く広く、地域みんなで事業リスクを分散する仕組みがあって始めて、地域内の投資が活発化し、起業家の背中を押すこととなる。
- こうした舞台が整うことで、小宮山会長の「創造型需要」、M.ポーターの「共通価値の創造」(Creating Shared Value)が可能となり、社会的課題の解決が新しい無尽蔵のビジネスを創出することになる。
- 行政の枠の中に留まるのではなく、新しいビジネスを用いて社会的課題を決める方が、雇用を生み、地域のQOLを向上させ、税負担が軽減され、地域全体の活力を増す、という真の地方創生をもたらすことになるだろう。

# むすびに代えて

- ・経済成長の基盤は、多様な人材の育成と活用、分厚い中間層、地域中小企業、地方経済の存在が不可欠
- ・トリクルダウン型成長は実現してこなかったという事実
- ・草の根型・ボトムアップ型経済成長が重要性を増す
  - ⇒ 多様な人材の育成と活用の場が女性、高齢者、若者、オタク、ベンチャー、外国人の潜在的な能力を引き出す
  - ⇒ 地域中小企業、地方の成長ポテンシャルを活かす

「経済成長を牽引するダイナミズムは、革新的な技術やアイデアを、製品、サービス、ビジネスモデルに体化していく草の根レベルの多くの企業、人々、地域の努力があって初めて生まれる。」

(ノーベル経済学賞受賞 エドモンド・フェルプス教授)

(Edmund Phelps “Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change”)