

ISSN 1342-5927

調査研究報告 No.134

令和2年12月

持続可能な地域社会づくりに資する
中小企業経営のあり方
～新型コロナウイルス感染症が
地域の持続性に与える影響に注目して～

公益社団法人中小企業研究センター

はじめに

近年、国連における SDGs（持続可能な開発目標）の全会一致での採択があったように、「持続可能な社会」の実現は国際的な共通課題となっております。また、企業の成長と持続可能な社会の実現は不可分のものとして捉えられるようになり、企業の社会的責任はますます大きくなっております。こうした取組はグローバルな市場で活躍する大企業のみならず、地域社会を支える中小企業においても求められるものであると考えられます。

持続性に資する取組が要請されるようになる中で、2019 年末に発生した新型コロナウイルス感染症の拡大は企業経営に大きな影響を与えました。現在では移動制限の緩和や政府等の支援により需要を取り戻しつつある企業も見られますが、一過性ではなく持続的なビジネスにつなげていくことが必要になると思われます。また、新型コロナウイルス感染症拡大によって、テレワークが急速に普及し「空間的な制約」を伴わない働き方が広がる等、生活者の行動様式や価値観にも変化を与えており、中小企業においてもこうした変化に対応しつつ新たなビジネスモデルを構築することも一つの選択肢であると考えられます。

以上のような背景のもと、本研究では、公開資料・統計を用いて、新型コロナウイルス感染症が中小企業に与える影響を整理いたしました。また、中小企業経営を専門とする有識者へのインタビュー調査や、危機的な状況を乗り越える取組や持続的な地域社会への貢献に関する取組を行う中小企業へのインタビュー調査を通して、アフターコロナの地域社会の変化について展望し、地域の持続性に貢献する中小企業経営の方向性について考察いたしました。

本報告書が今後の地域社会を支える中小企業の皆様のご参考となれば幸いに存じます。

最後に、調査にあたりインタビュー調査にご協力いただいた専門家並びに中小企業の皆様に、改めて御礼申し上げます。

令和 2 年 12 月

公益社団法人中小企業研究センター
理事長 林 信秀

目次

調査概要	3
1. 調査の目的	3
2. 本報告書の構成.....	4
3. 調査方法	4
第1章 新型コロナが持続可能性に与えている影響の整理	5
1. 経済への影響.....	5
2. 社会への影響.....	14
第2章 地域社会の持続可能性の考え方の整理	19
1. 持続可能性に関する考え方と新型コロナの影響.....	19
2. インタビュー調査に向けた論点の整理	28
第3章 インタビュー調査結果の整理.....	29
1. インタビュー調査の概要.....	29
2. 有識者インタビュー内容.....	30
3. 企業インタビュー内容.....	49
第4章 「アフターコロナ」の地域の持続可能性に資する中小企業経営の方向性	61
1. 持続的に可能な中小企業経営と地域の持続可能性は不可分	61
2. 新型コロナによるコミュニケーションのあり方の変容とその影響	64
3. 新型コロナによる社会生活の変化（コミュニケーション以外）	66
4. 新型コロナによる地域経済循環の抑制	68
5. 「アフターコロナ」における中小企業経営の方向性	69
6. おわりに	77
参考文献一覧	78

調査概要

1. 調査の目的

近年、企業の成長と持続可能な経済、社会、環境の実現は不可分のものとして捉えられるようになり、企業の社会的責任はますます大きくなっている。グローバルな市場で活躍する大企業においては、経団連が実施したアンケート調査（2018）によれば、「持続可能な開発目標」（以下、SDGs）に取り組んでいる企業が 35%、今後取り組む予定がある企業は約 80%と広がりを見せている。一方で、中小企業においては大企業と比較して SDGs に対する認知度は低く、取組も進んでいない。この背景として、大企業に比して経営資源に乏しいことや、ローカル市場を基盤とするため、グローバルレベルの目標である SDGs について当事者として捉えられないこと等が考えられる。しかし、持続可能性と企業の成長は不可分なものであり、自らが基盤を置く「地域社会の持続可能性」への貢献という「ローカライズ」された形での取組を進めていくことが必要であると考えられる。

上述のように、持続性に資する取組が要請されるようになる中で、2019 年末に発生した新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）が地域の持続性を脅かしている。新型コロナウイルスによる影響は、企業の資金繰り等の短期的な影響に留まらず、人々の働き方や、サプライチェーンの断絶等、社会、経済の様々な面において中長期的な影響をもたらしている。新型コロナによって地域が受ける影響について現状把握をするとともに、「コロナ後」の世界を展望し、地域の持続性に資する経営の方向性について検討することが必要であろう。

以上を踏まえて、本研究では、新型コロナが持続可能性に与えている影響について現状を把握するとともに、「アフターコロナ」の地域社会について展望し、地域の持続可能性に貢献する中小企業経営のあり方について検討を行うことを目的とする。

2. 本報告書の構成

本報告書は、以下のような構成になっている。新型コロナが2020年の経済全体に与えた影響や、感染拡大によって変化した社会全体の動きについて知りたい読者は第1章を、地域の中長期的な変化について知りたい読者は第2章・第3章を、中小企業経営の方向性について知りたい読者は第4章を参照いただきたい。

章	主な内容
第1章	・新型コロナによる経済への影響（定量データ中心） ➢ 世界経済の影響・見通し ➢ 日本経済への影響（GDP、資金繰り、倒産件数等）等 ・新型コロナによる社会への影響 ➢ 生活様式の変化 ➢ 働き方の変化等
第2章	・地域社会の持続可能性の考え方の検討 ・地域経済、社会、環境の中長期的な変化 ・今後の中小企業の経営のあり方に関する仮説
第3章	・専門家を対象としたインタビュー調査結果の整理 ・中小企業を対象としたインタビュー調査結果の整理
第4章	・調査全体を踏まえた地域の持続可能性検討（まとめ） ・地域の持続可能性に資する中小企業経営のあり方の検討（まとめ）

3. 調査方法

（1）文献・資料調査

既存の文献や統計を用いて、持続可能性概念の整理や、新型コロナによる経済・社会への影響の整理、「アフターコロナ」における地域社会の展望を行った。

（2）インタビュー調査

中小企業論や経営学等の専門家を対象としたインタビュー調査を実施し、「アフターコロナ」における地域社会の持続可能性に資する中小企業経営のあり方について、意見を収集した。また、新型コロナの影響を受けており、持続的な地域社会に関する取組を行っている中小企業を対象としたインタビュー調査を実施し、新型コロナによる影響や地域社会の持続性に貢献する取組や課題について確認を行った。

第1章 新型コロナが持続可能性に与えている影響の整理

持続可能性への関心が高まる中で、2019年に発生した新型コロナの世界的大流行が、その脅威となっている。以降、持続可能性を考える上では、経済、社会、環境の3つの柱が重要であることがこれまで指摘されてきたが（沖ほか 2018）、ここでは、目下の企業経営に大きな影響を及ぼすと考えられる経済・社会の側面を中心として新型コロナの影響について整理する。

1. 経済への影響

（1）世界経済～新型コロナにより世界経済は縮小に向かう

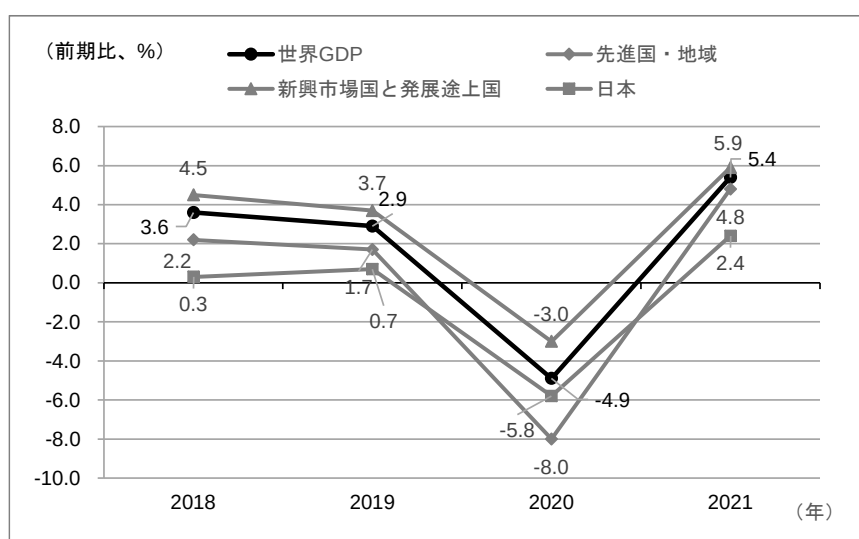
IMFの「世界経済見通し 改定見通し」（2020）によると、2020年の世界のGDP成長率は11年ぶりにマイナスに転じると予測されている。2020年6月の改定では、4月時点の予想からさらに1.9%ポイント低下し、-4.9%ポイントとなった。下方修正の要因として、ロックダウン措置による供給能力へのダメージの拡大、安全・衛生対策の中で落ち込む企業の生産性等が挙げられている¹。

「先進国・地域」と「新興市場国と発展途上国」とともに低下が予測されており、その影響は経済が成熟した「先進国・地域」において大きいことが分かる。

一方で、2021年については、2020年後半にパンデミックが収束し、拡散防止措置を徐々に解除することが可能になるという仮定の下、政府支援もあって世界経済の回復・成長が予想されている。

次頁以降、日本経済への影響について詳細に検討する。

図表1 GDP年間成長率の推計（2020年6月時点）



（出所）IMF「世界経済見通し 改定見通し」（2020）を基に、みずほ総合研究所作成

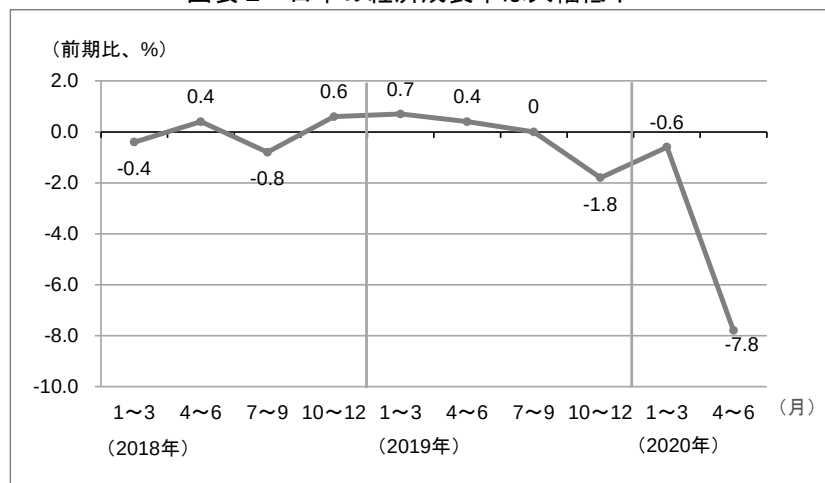
¹ IMF「世界経済見通し 改定見通し」（2020）

(2) 日本経済～日本の経済成長率は大幅低下

2020 年 1～3 月の実質 GDP は消費増税による影響を受けた 2019 年 10～12 月期に引き続きマイナス成長となった。3 月以降の外出やイベントの自粛による消費の落ち込みや、諸外国のロックダウン政策に伴う輸出の大幅減、前期に続く低調な住宅投資等が原因と考えられる。

新型コロナの影響が本格化に見られた 2020 年 4～6 月期の成長率は、前期比▲7.8%と大幅な下落となり、年率換算では戦後最大の落ち込みとなった²。

図表 2 日本の経済成長率は大幅低下



(出所) 内閣府「四半期別 GDP」を基に、みずほ総合研究所作成

² 日本経済新聞 2020 年 8 月 17 日

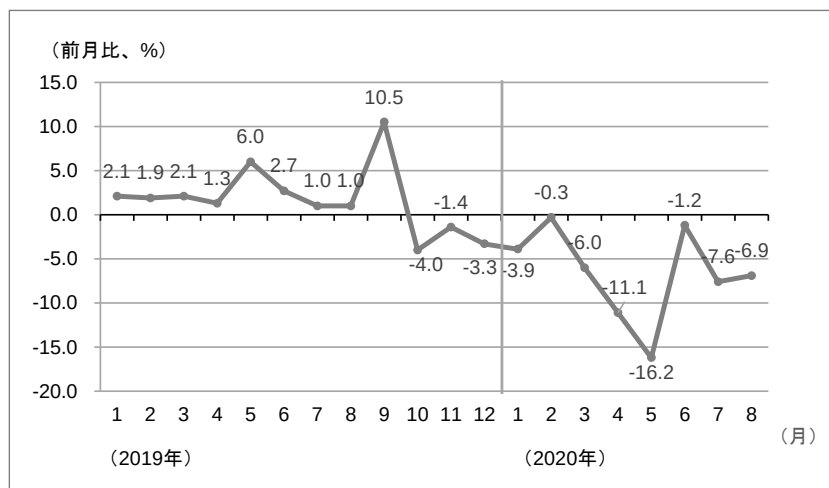
(3) 家計の消費支出は大幅減

家計調査によれば、新型コロナの国内への影響が本格化した2020年3～5月期の家計消費は前月比それぞれ▲6.0%、▲11.1%、▲16.2%と大幅な下落となった。6月期は緊急事態宣言が解除されたこと等もあり、マイナス幅は小さくなったが、前月比▲1.2%と引き続き消費が低迷している。

一方で消費の低迷は消費増税の影響を受けた2019年10月期以降続いており、新型コロナは低迷していた国内消費に追い打ちをかけたと解釈することができる。

品目別にみると、緊急事態宣言が発令されていた5月期では、住居に加えて、被服及び履物、交通・通信、教養娯楽等のサービス消費で下落幅が大きく、外出やイベント自粛による影響を確認することができる。

図表3 新型コロナにより家計消費の低迷が顕著に



(出所) 総務省「家計調査」を基に、みずほ総合研究所作成

図表4 外出・イベント自粛の影響を受けた費目で大きな減少(2020年5月期)

費目	対前年増減率 (%)			実質増減率 への寄与度 (%)	摘要	備考
	金額 (円)	名目	実質			
消費支出	252,017	-16.4	-16.2	-		8か月連続の実質減少
食料	78,272	-3.4	-5.4	-1.46	<減少>外食、菓子類	3か月連続の実質減少
住居	14,170	-24.2	-26.0	-1.61	<減少>設備修繕・維持、家賃地代	4か月ぶりの実質減少
光熱・水道	21,358	-8.0	-5.9	-0.46	<減少>上下水道料、ガス代など	3か月ぶりの実質減少
家具・家事用品	12,620	4.6	2.9	0.12	<増加>家具用消耗品、家庭用耐久財など	3か月ぶりの実質増加
被服及び履物	7,780	-37.4	-38.3	-1.58	<減少>洋服、シャツ・セーター類など	8か月連続の実質減少
保健医療	12,322	-6.5	-7.0	-0.30	<減少>保健医療サービス、医薬品	2か月連続の実質減少
交通・通信	34,248	-23.7	-22.4	-3.34	<減少>交通、自動車等関係費など	8か月連続の実質減少
教育	9,288	-29.2	-21.0	-0.91	<減少>授業料等、補習教育	8か月連続の実質減少
教養娯楽	20,325	-37.2	-37.9	-4.08	<減少>教養娯楽サービス、書籍・他の印刷物	6か月連続の実質減少
その他の消費支出	41,634	-16.6	(-16.6)	(-2.75)	<減少>交際費、諸雑費	3か月連続の実質減少
消費支出 (除く住居等)	223,142	-15.6	-15.6	-		8か月連続の実質減少

(出所) 総務省「家計調査」を基に、みずほ総合研究所作成

(注1) 「摘要」欄は、消費支出の実質増減率への寄与度の大きい項目を掲載している。

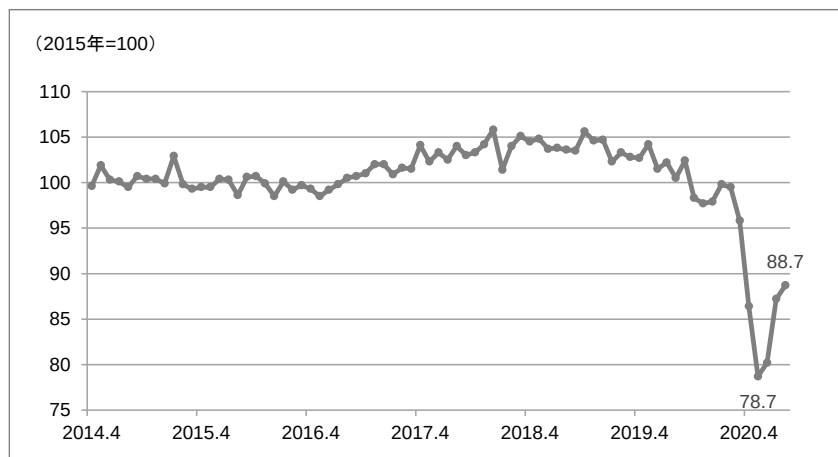
(注2) 「その他の消費支出」の()内は、消費者物価指数(持家の帰属家賃を除く総合)を用いて実質化している。

(4) 製造業の生産も低迷

前頁では、サービス消費の低迷について指摘したが、製造業も大きな影響を受けている。

鉱工業生産指数は消費増税の影響を受け一時大幅に下落した後、回復傾向にあったが、新型コロナウイルスによる需要の低迷や感染防止のための生産設備の稼働の停止等を受けて再び大幅な下落に転じた。2020年5月においては78.7ポイントまで大幅に下落しており、生産活動に著しい影響を与えたことが分かる。

図表 5 鉱工業生産指数

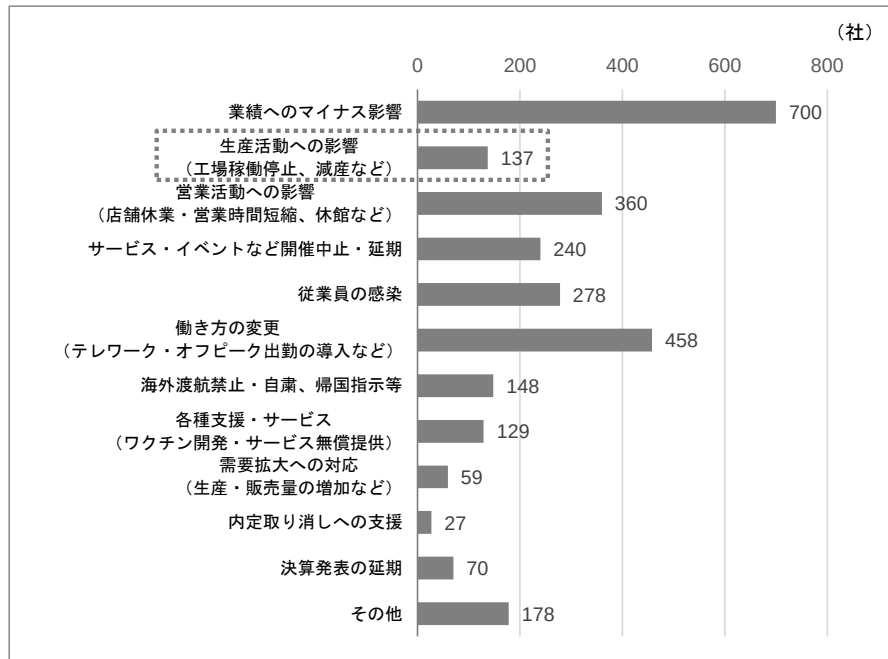


(出所) 経済産業省「鉄工業指数（生産・出荷・在庫・在庫率指数）」を基に、みずほ総合研究所作成

【参考】コロナの影響で生産活動が停止に追い込まれる企業も多く見られた

帝国データバンクが上場企業を対象に実施したアンケート調査によると、新型コロナにより、何らかの影響を受けた企業は約 1,602 社に上った（2020 年 4 月 17 日時点）。

工場稼働停止や減産に追い込まれている企業が 137 社確認されており、大手メーカーの生産活動停止により、部品や素材の発注先である中小製造業にも大きな影響が及んだことが想像される。



(出所) 株式会社帝国データバンク「特別企画：「新型コロナウイルス感染症」上場企業の影響・対応動向調査（～4 月 17 日）」（2020）を基に、みずほ総合研究所作成

(注) 公開情報等から、新型コロナウイルスに関連する影響や対応等について明らかとなった上場企業を対象に行った調査。

(5) 資金繰りの悪化

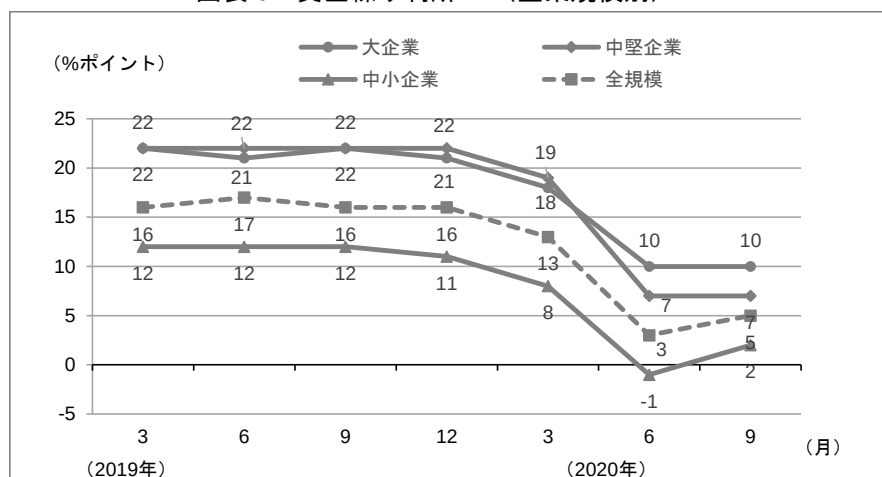
本節では日本銀行の資金繰り判断 DI³を用いて、企業規模別と業種別の資金繰りの状況について確認する。

①半数以上の中小企業が資金繰りに苦しむ

日本銀行によると、資金繰り判断 DI は大企業、中堅企業、中小企業のすべてにおいて、2019 年 12 月の調査結果から 2020 年 3 月、6 月にかけて連続しての下落となった。下落幅は、2020 年 3 月から 6 月にかけて拡大しており、新型コロナの拡大による企業への影響を確認することができる。

中小企業については、下落幅は中堅・大企業と同程度である一方で、DI の水準で見ると、2020 年 6 月期において、中小企業はマイナスに達したことから、半数以上が資金繰りに苦しんでいたことが分かる。

図表 6 資金繰り判断 DI（企業規模別）



(出所) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」を基に、みずほ総合研究所作成

(注) DI は（「楽である」－「苦しい」・%ポイント）で計算。0 を下回った場合、「苦しい」と回答した企業が多数派であることを示す。

³ DI は（「楽である」－「苦しい」・%ポイント）で計算。0 を下回った場合、「苦しい」と回答した企業が多数派であることを示す

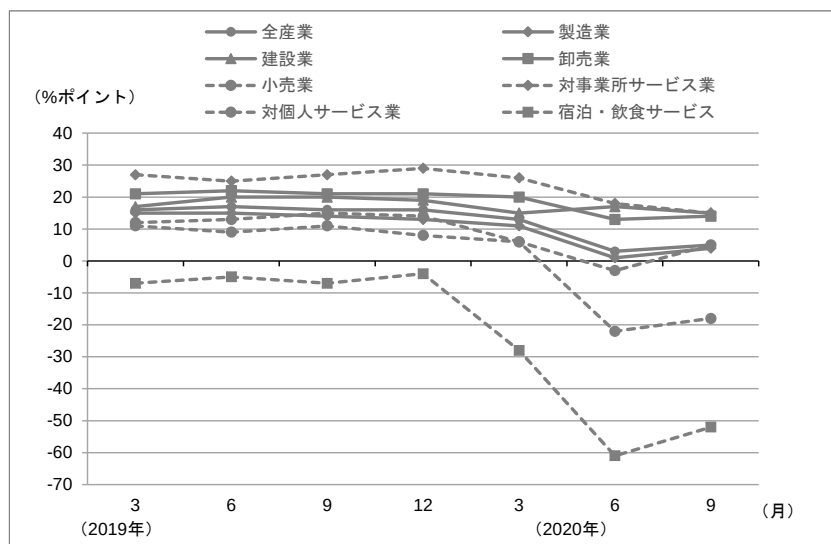
②宿泊・飲食サービスをはじめ多くの産業で資金繰りが悪化

以下は、産業別の資金繰りのトレンドについて整理したグラフである。

2020年9月の調査では若干の回復が見られたものの、新型コロナが拡大してきた2020年3月、6月において、建設業を除く産業でDIが低下しており、多くの企業で資金繰りが悪化したことが分かる。特に下落幅が大きいのは宿泊・飲食サービス業、次いで対個人サービス業であり、外出自粛や移動制限等の影響が深刻であることを確認することができる。

DIの水準に注目すると、0を下回ったのは、外出自粛の影響を受けた小売業、対個人サービス業、宿泊・飲食サービス業であった。特に宿泊・飲食サービス業については、2020年6月に-61と、2019年12月期の-7から57ポイントも低い水準であり厳しい状況にあったことが分かる。

図表7 資金繰り判断 DI（業種別）



(出所) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」を基に、みずほ総合研究所作成

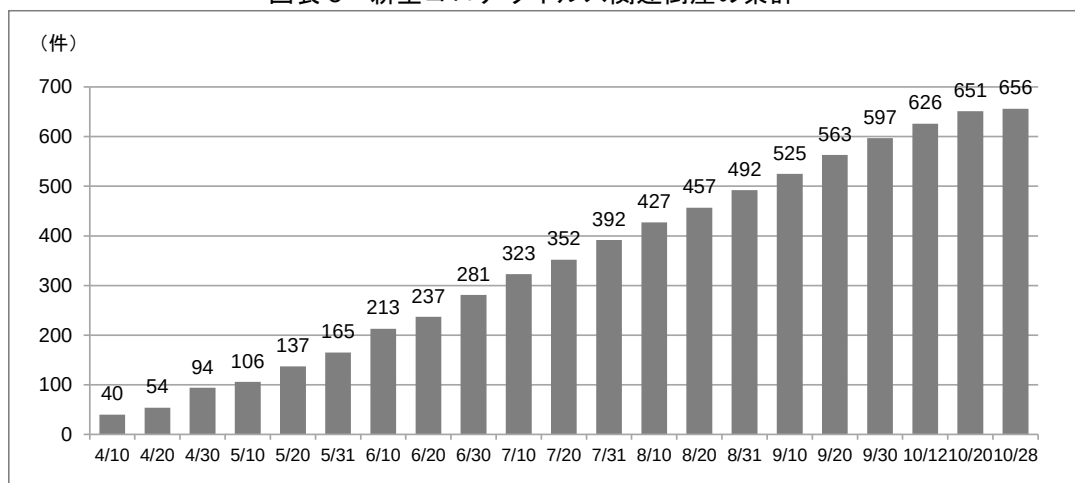
(注) DIは「(楽である) - (苦しい)」・%ポイントで計算。0を下回った場合、「苦しい」と回答した企業が多数派であることを示す。

(6) 関連倒産件数の増加

株式会社帝国データバンクによると、10月28日時点では新型コロナウイルス関連倒産は全国で656件となっている。前述のとおり、新型コロナの影響による生産活動の停止・縮小や営業活動の停止・縮小、業績の落ち込み、資金繰りの悪化等により、経営を続けることが困難となった企業が増えていると考えられる。

都道府県別に見ると、東京都が152件と突出していることが分かる。立地している企業数が多いことに加えて、緊急事態宣言の発令・延長に伴う外出自粛の長期が要因として考えられる。

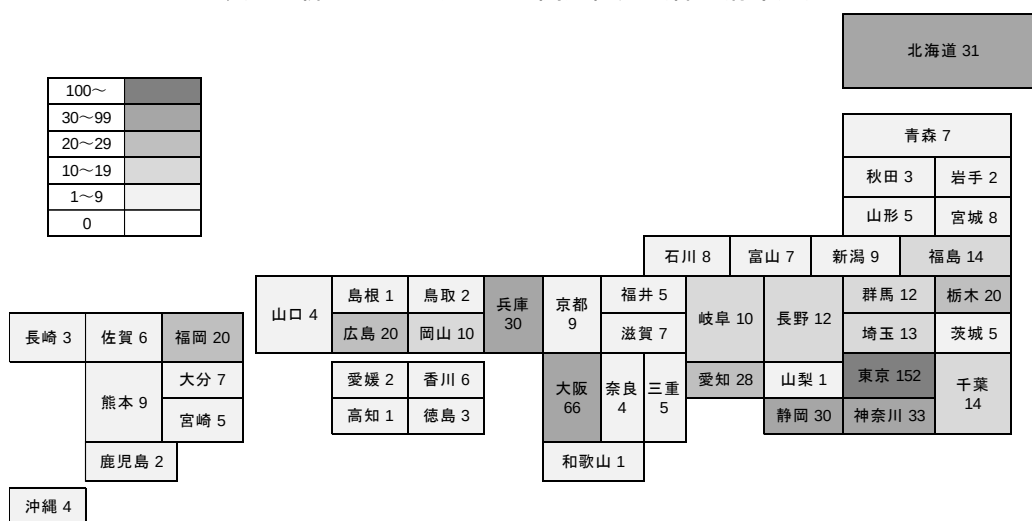
図表8 新型コロナウイルス関連倒産の累計



(出所) 株式会社帝国データバンク「新型コロナウイルス関連倒産」(2020年10月28日時点)を基に、みずほ総合研究所作成

(注) 事業停止後に法的整理に移行した場合は法的整理日でカウントしている。

図表9 新型コロナウイルス関連倒産(都道府県別)



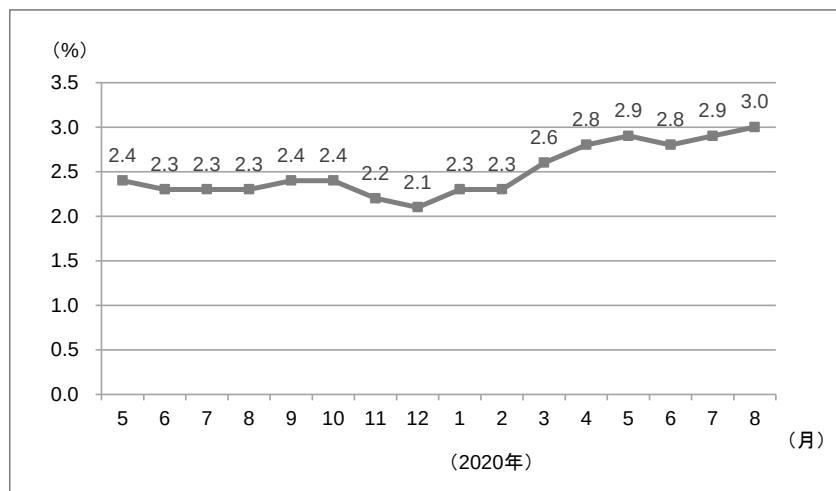
(出所) 株式会社帝国データバンク「新型コロナウイルス関連倒産」(2020年10月28日時点)を基に、みずほ総合研究所作成

(7) 雇用の悪化～非正規雇用者数の減少～

新型コロナの拡大に伴い、完全失業率（季節調整値）は3月以降上昇傾向にあり、2020年8月においては3.0ポイントとなっている。

就業者数の推移を見ると、2月から4月にかけてパートやアルバイトといった非正規雇用の職員・従業員が著しく減少していることが分かる。企業の資金繰りが厳しい中で、非正規雇用者が雇用調整対象の中心となっている可能性がある。

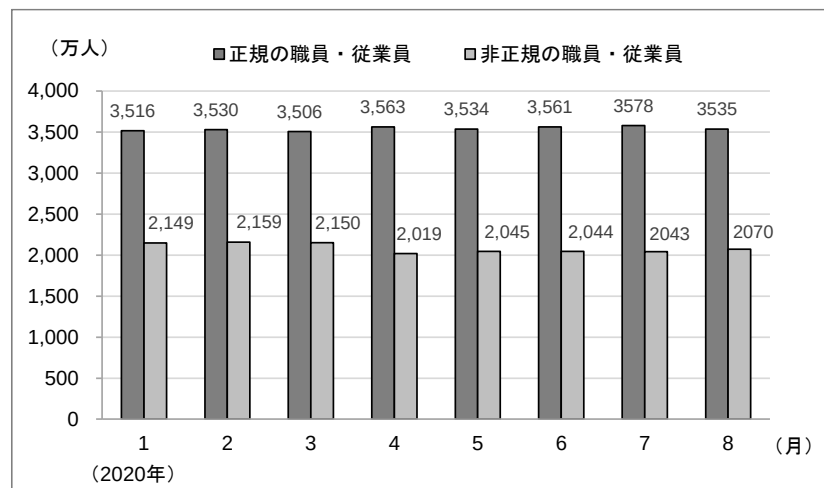
図表 10 完全失業率の推移



(出所) 総務省「労働力調査」を基に、みずほ総合研究所作成

(注) 完全失業率は「労働力人口（15歳以上の働く意欲のある人）のうち、完全失業者（職がなく、求職活動をしている人）が占める割合」を示す。

図表 11 就業者数の推移



(出所) 総務省「労働力調査」を基に、みずほ総合研究所作成

2. 社会への影響

(1) 「新しい生活様式」の広がり

新型コロナの拡大を受け、2020年5月に厚生労働省より「新しい生活様式」（図表12参照）が公表され、これまでの生活を変化させていくことが求められている。

次頁以降では、新型コロナの拡大を受け、我が国の国民の生活様式が直近でどのような変化が起こったかを確認する。

図表 12 新しい生活様式

「新しい生活様式」の実践例

（1）一人ひとりの基本的感染対策

感染防止の3つの基本：①身体的距離の確保、②マスクの着用、③手洗い

- 人との間隔は、できるだけ2m（最低1m）空ける。
 - 会話をしている際は、可能な限り真正面を避ける。
 - 外出時や屋内でも会話をすると、人との間隔が十分とれない場合は、症状がなくてもマスクを着用する。ただし、夏場は、熱中症に十分注意する。
 - 家に帰ったらまず手や顔を洗う。
 - 人混みの多い場所に行った後は、できるだけすぐに着替える、シャワーを浴びる。
 - 手洗いは30秒程度かけて水と石けんで丁寧に洗う（手指消毒薬の使用も可）。
- ※ 高齢者や持病のあるような重症化リスクの高い人と会う際には、体調管理をより厳重にする。

移動に関する感染対策

- 感染が流行している地域からの移動、感染が流行している地域への移動は控える。
- 発症したときのため、誰とどこで会ったかをメモにする。接触確認アプリの活用も。
- 地域の感染状況に注意する。

（2）日常生活を営む上での基本的な生活様式

- まめに手洗い・手指消毒 □咳エチケットの徹底
- こまめに換気（エアコン併用で室温を28℃以下に） □身体的距離の確保
- 「3密」の回避（密集、密接、密閉）
- 一人ひとりの健康状態に応じた運動や食事、禁煙等、適切な生活習慣の理解・実行
- 毎朝の体温測定、健康チェック。発熱又は風邪の症状がある場合は無理せず自宅で療養



（3）日常生活の各場面別の生活様式

買い物

- 通販も利用
- 1人または少人数ですいた時間に
- 電子決済の利用
- 計画をたてて素早く済ませる
- サンプルなど展示品への接触は控えめに
- レジに並ぶときは、前後にスペース

娯楽、スポーツ等

- 公園はすいた時間、場所を選ぶ
- 筋トレやヨガは、十分に人との間隔をもしくは自宅で動画を活用
- ジョギングは少人数で
- すれ違うときは距離をとるマナー
- 予約制を利用してゆったりと
- 狭い部屋での長居は無用
- 歌や応援は、十分な距離かオンライン

公共交通機関の利用

- 会話は控えめに
- 混んでいる時間帯は避けて
- 徒歩や自転車利用も併用する

食事

- 持ち帰りや出前、デリバリーも
- 屋外空間で気持ちよく
- 大皿は避けて、料理は個々に
- 対面ではなく横並びで座ろう
- 料理に集中、おしゃべりは控えめに
- お酌、グラスやお猪口の回し飲みは避けて

イベント等への参加

- 接触確認アプリの活用を
- 発熱や風邪の症状がある場合は参加しない

（4）働き方の新しいスタイル

- テレワークやローテーション勤務 □時差通勤でゆったりと □オフィスはひろびろと
- 会議はオンライン □対面での打合せは換気とマスク

※ 業種ごとの感染拡大予防ガイドラインは、関係団体が別途作成

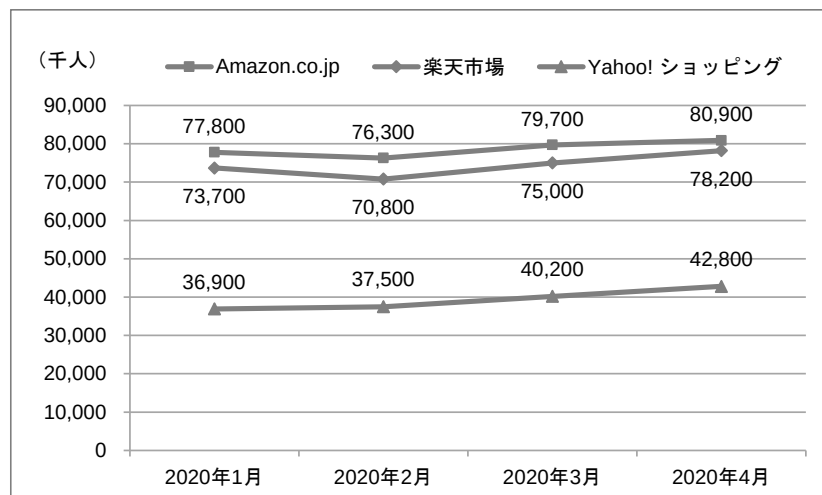
（出所）厚生労働省ウェブサイト（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431_newlifestyle.html）

(2) 購買行動の変化

新型コロナの影響により、消費者の購買行動にも変化が見られている。図表 13 を確認すると、2020 年 2 月から 4 月にかけて、大手 EC サイトのユーザー数が増加していることが分かる。新型コロナの拡大を受け、「新しい生活様式」の徹底や外出自粛等が要請されたことにより、人が密集するスーパーや商業施設等での買い物を避け、オンラインでの買い物を選択する消費者が増えたと考えられる。

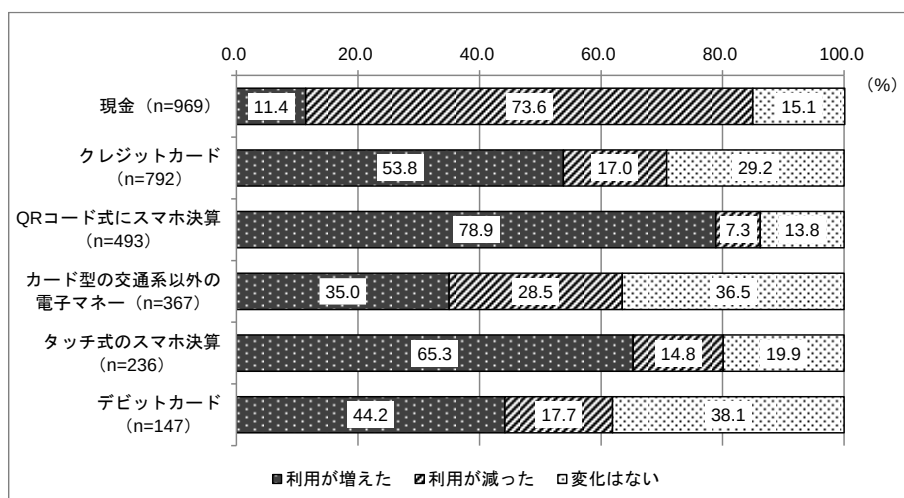
また、図表 14 を確認すると、支払い方法についてもスマホ決済等のキャッシュレス化が増加しており、新型コロナの拡大以前から進んでいたキャッシュレス化が一層進展していると捉えることができる。

図表 13 EC サイトの利用者の増加



(出所) 株式会社ヴァリューズ「消費者行動の変化とアフターコロナへの展望」(2020) を基に、みずほ総合研究所作成

図表 14 キャッシュレスの普及



(出所) MMD 研究所「新型コロナウイルスによる支払方法の変化に関する調査」(2020) を基に、みずほ総合研究所作成

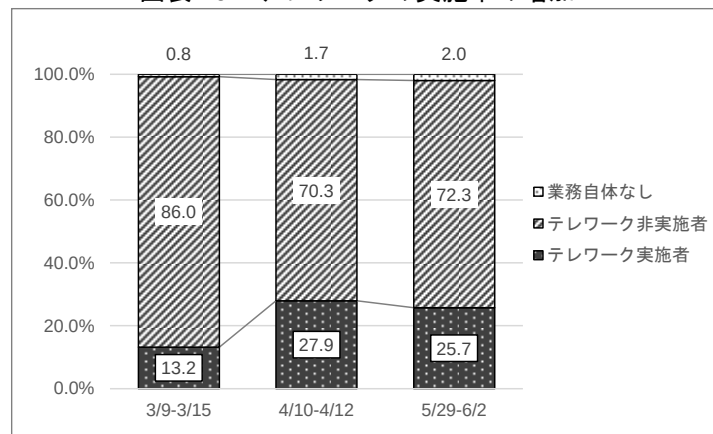
(3) 働き方の変化①

テレワーク等に代表される働き方の推進についても、新型コロナの拡大以前から謳われてきたが、感染拡大を受け「新しい生活様式」の実践が余儀なくされたことにより急速に普及が進んでいる。

株式会社パーソル総合研究所が実施したアンケート調査（2020）によると、3月から4月の間にテレワークの実施率が2倍以上増加した。また、6月の調査ではテレワークの実施率は低下したものの、3月時点の実施率を上回っており、新型コロナの拡大を機に、引き続きテレワークを実施する労働者が以前よりも増える可能性がある。

また、従業員規模別に見ると、従業員数が多い企業ほどテレワークの実施率が高いことが分かる。

図表 15 テレワークの実施率の増加

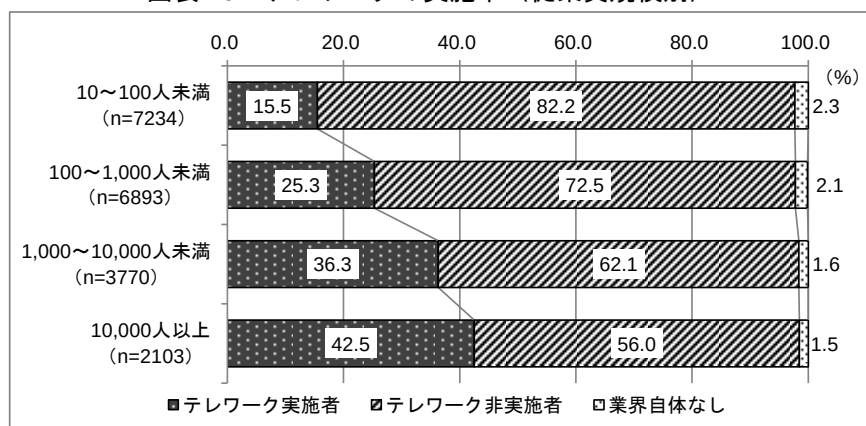


（出所）株式会社パーソル総合研究所「第3回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」（2020）を基に、みずほ総合研究所作成

（注1）（第1回）全国、正社員、20～59歳男女、勤務先従業員人数10人以上 n=21,448、（第2回）全国の就業者 20～59歳男女、勤務先従業員人数10人以上 n=25,769、（第3回）全国の就業者 20～59歳男女、従業員人数10人以上 正規雇用 n=20,000。

（注2）正規雇用の従業員の数値を用いて比較。

図表 16 テレワークの実施率（従業員規模別）

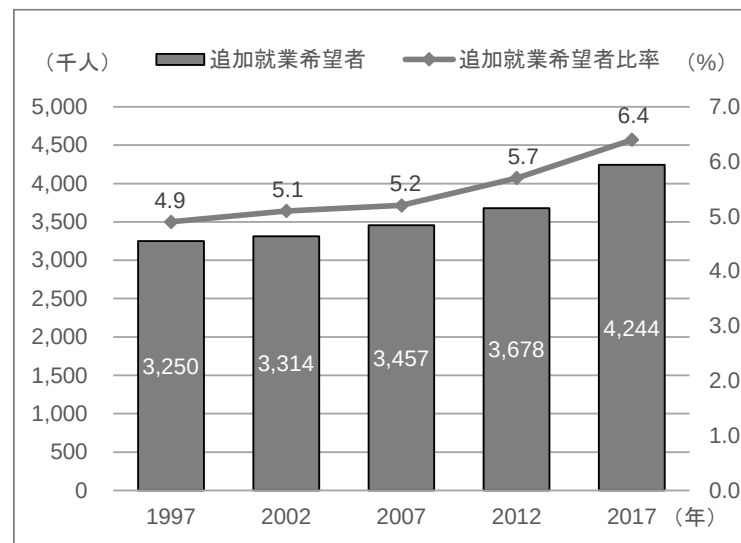


（出所）株式会社パーソル総合研究所「第3回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」（2020）を基に、みずほ総合研究所作成

(4) 働き方の変化②

図表 17 のように、年々副業・兼業を希望する就業者数及び有業者全体に占める割合はいずれも増加している。新型コロナの影響によりテレワーク等の普及が進み、移動時間の削減等で生まれた時間を有効活用することで、副業・兼業を行う就業者は更に増える可能性がある⁴。

図表 17 追加就業希望者の増加



(出所) 厚生労働省「就業構造基本調査」をもとに、みずほ総合研究所作成

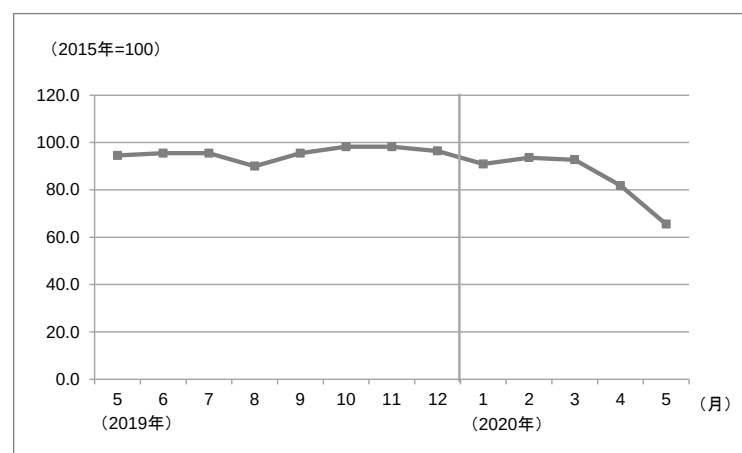
(注) 追加就業希望者比率は、有業者全体に占める追加就業希望者の割合。

⁴ 中小企業庁「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査事業研究会提言～パラレルキャリア・ジャパンを目指して～」(2017)

所定外労働時間指数を確認すると、2020 年 3 月から大きく減少しており、残業時間の減少に伴う収入の減少と余暇時間の増加が起きていると考えられる。こうした新型コロナの拡大による労働時間の減少やそれに伴う所得の低下を補う手段として副業・兼業といった新たな働き方が進む可能性がある。

実際に、副業・兼業の一環としてインターネット経由で企業や個人から単発の仕事を請け負う「ギグワーク」が、新型コロナの影響を受けて日本で増えている。このようなクラウドソーシングは仲介サイト経由で行われ、主要なサイトの登録者は、新型コロナの拡大前はフリーランス登録者が多かったものの、感染拡大後は 3 割程度だった副業者の割合は 6～7 割になっており、大手メーカーに勤める営業や人事等の担当者の登録が目立ち始めているとの声もある⁵。

図表 18 所定外労働時間指数の低下



(出所) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」を基に、みずほ総合研究所作成
(注) 2015 年平均を 100 とする。

また、近年政府において副業・兼業の普及促進が図られているほか⁶、地方公共団体においても副業・兼業を活用した人材交流を支援する取組も見られる⁷。こうした取組は企業の経営課題の解決や人材の交流・成長機会の獲得につながるものであり、兼業・副業は就業者だけでなく企業においてもメリットのある取組として考えることができる。

⁵ 日本経済新聞 2020 年 6 月 24 日

⁶ 2018 年 1 月に厚生労働省において「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を作成 (2020 年 9 月に改訂)

⁷ 横浜市ウェブサイト (<https://www.city.yokohama.lg.jp/business/keizai/sougyo/jisedai/yoxojinzai.html>)

第2章 地域社会の持続可能性の考え方の整理

第1章では、新型コロナが世界及び日本全体に与えている経済的・社会的影響について整理し、持続可能性が脅かされていることを確認した。一方で、中小企業の持続可能性への貢献を考える上では、地域レベルでの新型コロナの影響について検討するとともに、地域の持続可能性の理論について整理することが必要である。

そこで、本章では持続可能性に関する様々な理論を中小企業との関係の視点から整理した上で、新型コロナの影響により地域社会に起こった変化を確認する。検討結果を踏まえて、専門家及び企業インタビューの論点整理を行う。

1. 持続可能性に関する考え方と新型コロナの影響

(1) 持続可能な開発目標（SDGs）について

① 持続可能性に関するこれまでの議論

企業が経済活動を通して、持続的に存立・発展していくためには、企業の経済活動の基盤である経済、社会、地球環境が持続可能であることが求められる。国際連合を中心として、地球環境を維持しながら経済・社会を発展させていく取組のあり方についてこれまで議論が積み重ねられてきた。議論を通して「将来世代の欲求を満たしつつ、現代の世代の欲求も満足させるような開発」と定義される「持続可能な開発」概念が提唱され、これを達成するための国際的な取組の方向性や目標がこれまで設定されてきた。また、国際的な議論の中で「持続可能な開発」が経済、社会、環境の3つの柱で構成されるという考え方が広く認識されるようになった（沖ほか 2018）。

図表 19 「持続可能性」に関するこれまでの主な議論

年	会議・団体名	概要
1972	国連 人間環境会議	・ 現在および将来の世代のための人間環境擁護と向上が人類にとって至上の目標であるとする「人間環境宣言」を採択 ・ 環境に関する国際連合諸機関の活動の調整と国際協力の推進を目的とする国連環境計画（UNEP）を創設
1987	環境と開発に関する 世界委員会	・ 最終報告書「我ら共有の未来」にて「持続可能な開発」を初めて提唱 ・ 「持続可能な開発」とは、「将来世代の欲求を満たしつつ、現代の世代の欲求も満足させるような開発」を示す概念とされた
1992	地球サミット	・ 開発と環境保護の両立を目指し、各国がなすべきことをまとめた「アジェンダ 21」を採択
2000	国連 ミレニアム・サミット	・ 2015 年の達成を目指した 8 つの目標「ミレニアム開発目標(MDGs)」を採択 ・ 途上国の生活環境の向上が主な目的 ・ 国連主導のトップダウン型で、全世界共通の目標値を設定
2015	国連 持続可能な 開発サミット	・ 2030 年の達成を目標とした 17 の目標「持続可能な開発目標(SDGs)」を採択 ・ 国内格差にも目を向けるべく、先進国も対象に含む ・ 加盟各国の交渉によるボトムアップ型で、世界全体の達成目標を考慮したうえで、国や地域レベルでターゲットを設定することが推奨

(出所) 出所：国際連合広報センター 「持続可能な開発」 (https://www.un.org/ja/activities/economic_social_development/sustainable_development/) を基に、みずほ総合研究所作成 (2020 年 6 月 3 日閲覧)

② 持続可能な開発目標（SDGs）の概要

前頁のような議論の中で、持続可能な開発目標（SDGs）が設定され、国際的な取り組みが進められている。

SDGs は、「環境、経済、社会の諸課題を包括的に扱い、また、課題相互間の関係（inter-linkage）を重視した構造」となっており（沖ほか 2018）、達成すべき 17 のゴール及び 169 のターゲット及び指標で構成される。その達成のためには、政府のような公的機関だけでなく、市民や民間企業が連携して取り組むことが必要であるとされている。

これらの目標自体は、グローバルレベルで設定されたものであるが、それぞれをローカルに当てはまるように読み替えることで、地域の持続性を考えるうえでも重要な示唆が得られる⁸。

図表 20 SDGs における 17 のゴール

No.	指標（仮訳）
1	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる
2	飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する
3	あらゆる年齢の全ての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する
4	全ての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する
5	ジェンダー平等を達成し、全ての女性及び女兒の能力強化を行う
6	全ての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する
7	全ての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する
8	包摂的かつ持続可能な経済成長及び全ての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する
9	強靱（レジリエント）なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る
10	各国内及び各国間の不平等を是正する
11	包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現する
12	持続可能な生産消費形態を確保する
13	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる
14	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する
15	陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、並びに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する
16	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、全ての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する
17	持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する

（出所）総務省ウェブサイト（https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/kokusai/02toukatsu01_04000212.html）を基に、みずほ総合研究所作成

⁸ 政府は、SDGs を地域レベルの課題に当てはめた「地方創生ローカル SDGs 指標」の作成を進めており。自治体等による取組の指針と適切な進捗管理の実現を目指している。今後、本指標を参考に、各自治体の状況に沿った「持続可能な社会」の達成に向けた指標が作成されれば、中小企業が SDGs に取り組む際にも有効であると考えられる。

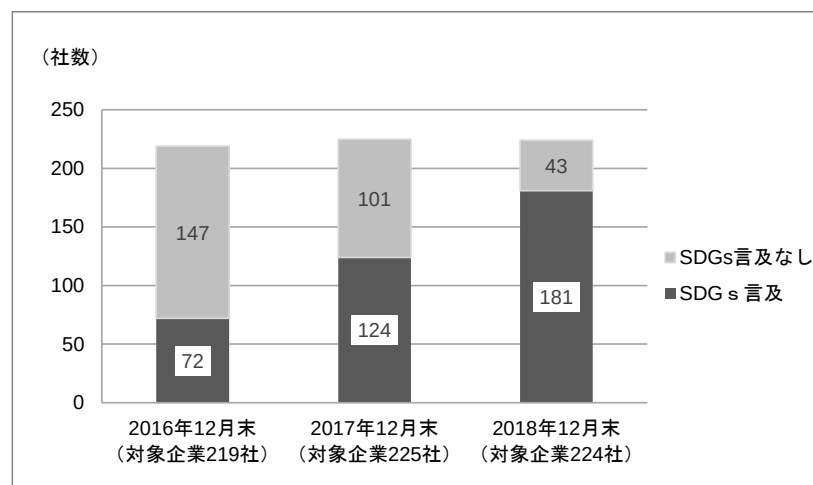
③ 「アフターコロナ」において、ますます重要視される可能性が高い

SDGs への関心は大企業や一般生活者の中で高まりつつある。図表 21 を参照すると、フォーブスグローバル 2000 における日本企業のうち、SDGs についてウェブサイト等で言及している企業は、2016 年時点では 33%であったのに対して、2018 年においては 81%に上っており、近年急速に関心が高まっている。また、図表 22 を参照すると、近年一般生活者についても、認知度も向上していることが確認できる。

一方で、関東経産局調査（2018）によれば、中小企業においては、「SDGs について全く知らない」・「内容は詳しく知らない」を合わせると 9 割にのぼり、その認知度は大企業に比して低く、認知度の低さを反映して今後取組を検討している企業も全体の 0.8%に留まっている。

「アフターコロナ」においても、大企業や一般消費者の SDGs への関心が一層高まり、中小企業にとっても取引関係や販路の確保にあたって、SDGs 等持続可能性への貢献の取り組みが求められるようになる可能性がある。

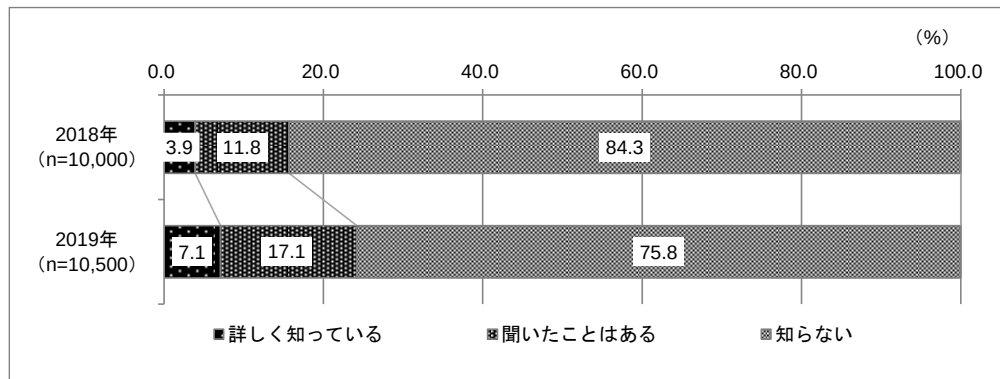
図表 21 大企業のウェブサイト等における SDGs への言及割合の推移



（出所）株式会社富士通総研「企業の SDGs の取り組みの浸透と課題」（2019）を基に、みずほ総合研究所作成

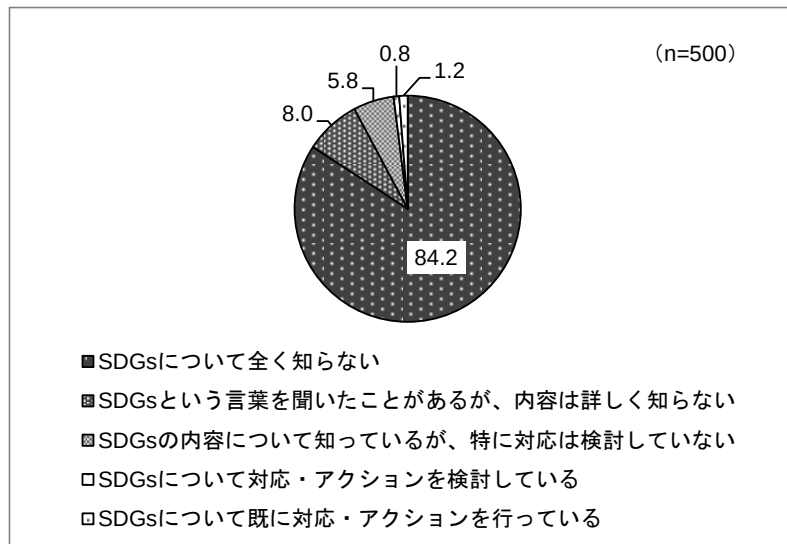
（注）フォーブスグローバル 2000 日本企業のうち、ウェブサイト等において SDGs について言及している企業の数の推移を示している。

図表 22 一般生活者の SDGs の認知度



(出所) 企業広報戦略研究所「2019 年度 ESG/SDGs に関する意識調査」(2019) を基に、みずほ総合研究所作成

図表 23 中小企業の SDGs 認知度



(出所) 経済産業省関東経済産業局・一般財団法人日本立地センター「中小企業の SDGs 認知度・実態等調査結果」(2018) を基に、みずほ総合研究所作成

(注) 関東経産局内(茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県)の中小企業 500 社を対象としている。

(2) 学習地域論

① 知識が地域に蓄積することで、地域の成長が実現する

学習地域論は、都市社会学者であるフロリダ等により提唱された概念であり、地域が知識の貯蔵庫として機能し、蓄積された知識によって地域のイノベーションが促進されるというものである。

地域の存続において経済規模の維持・拡大は重要な要素の一つである。経済成長においては、伝統的に労働力や資本（機械等）が重要視されてきた。しかし、製品の高度化や情報化が進んだ現在においては、ドラッカー（1993）の指摘のように、人々の持つ「知識」こそが経済成長の原動力（生産要素）として重要視されるようになった。

学習地域論においては、地元企業の役割が重要視される場合と非企業的な組織の役割を強調する場合がある（友澤 2000）。本稿におけるテーマに沿って論ずると、地域の中小企業が積極的に交流し、その知識を向上させるとともに、従業員への教育、地域コミュニティとの交流等を通して、その知識を住民に伝達し、地域に蓄積していくことが地域の持続可能性にとって重要であるといえる。

② コロナにより地域への知識の蓄積が難しくなっている

知識の特性について捉える上では、形式的・論理的言語によって容易に移転可能な「形式知」と、言語等を介した伝達が難しい「暗黙知」に分けて考えることが有効である（友澤 2000）。

近年「見える化」という言葉が注目されているが、企業活動においては、熟練の職人等が持つスキル（＝「暗黙知」）を、他の社員に伝達・共有し、「形式知」として企業内に蓄積していくことが重要である。学習地域論の立場に立てば、こうした企業への知識の蓄積が、地域への知識の蓄積につながり、ひいては持続的な成長へとつながっていくと考えられる。

一方で、全ての知識を形式知化することは難しく、イノベーションにおいて重要な高度なスキル等の暗黙知の伝達においては、依然として、空間的近接性、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが重要である（山崎編 2019）。

しかし、新型コロナにより、暗黙知を伝達する上で重要なコミュニケーションをとることが難しくなり、地域への知識の蓄積が抑制されている可能性がある。今後、長期間にわたり密なコミュニケーションが抑制されるとすれば、地域への知識の蓄積不足により地域の持続性にも影響が出る可能性がある。

(3) 創造都市論

① 多様な人々が集まることでイノベーションが生まれ、地域が活性化する

創造都市論は、学習地域論と同じフロリダが提唱した概念である。フロリダは、著書『クリエイティブ資本論』において、現代経済においては、知識から有益な形式を作り出す「クリエイティビティ」が重要であり、これを発揮する社会階層「クリエイティブ・クラス」と呼ばれる人々の存在が、都市の成長において重要であることを指摘している。そして同書の中で、クリエイティブな人々が好むのは、「多様性があり寛容で開放的な場所」であること、個人主義、実力主義、多様性と開放性を重んじる等の特徴が指摘されている。

クリエイティビティは、都市だけでなく、地域の持続性を考える上でも重要であると考えられる。近年、多文化共生等、多様性や寛容性を重視する概念に注目が集まっているが、地域においても「よそ者」に排他的にならず、クリエイティブな人々がそのクリエイティビティを発揮できる環境を作っていくことが重要である。

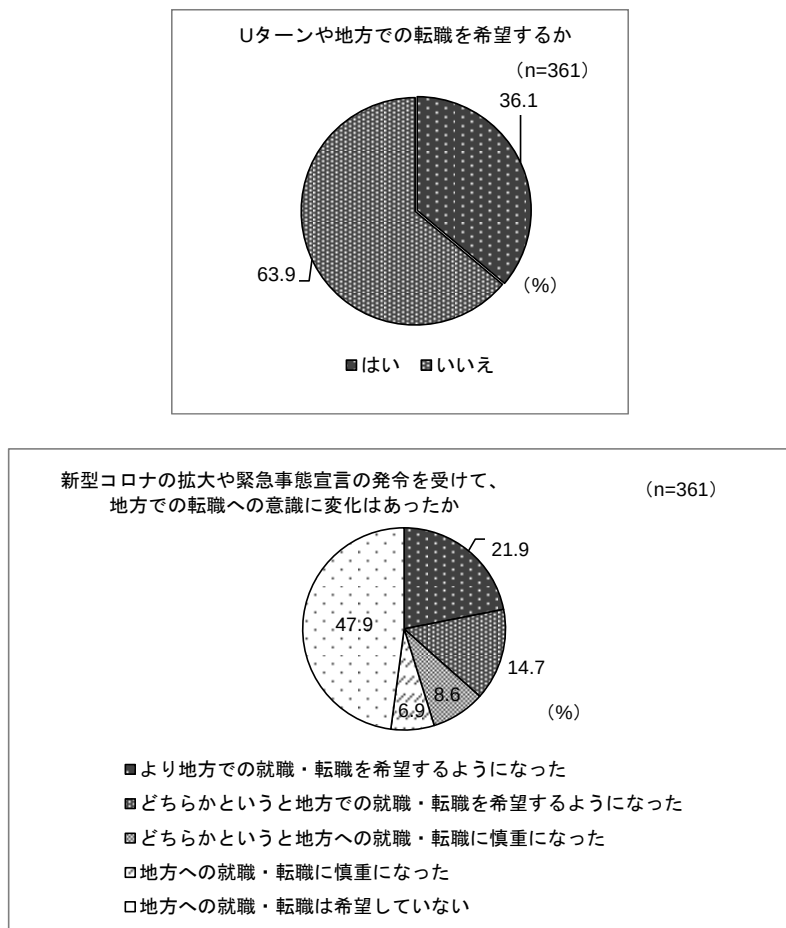
② 新型コロナによる「排他性」の増長

地域の持続的な成長においては、多様性や寛容性が重要であることを指摘したが、新型コロナの影響で地域の「排他性」が高まっている。「自粛警察」と呼ばれる人々による都市部からの帰省者への中傷や、営業店舗への嫌がらせのような行為が各地で起きており⁹、2020年8月には、新型コロナ感染者や家族、学校等に対して差別をしないように呼びかける「緊急メッセージ」が出されるに至っている¹⁰。

こうした、地域の「排他性」、「不寛容」の増長は、クリエイティブ経済における持続可能な成長を妨げるとともに、人々が豊かに生きるという社会的な側面でも持続性を妨げるものである。一方で、下図表のように地方へのUターンやIターンの関心は新型コロナの影響により高まっており、コロナ禍を地方が成長するためのチャンスと捉えることもできる。

アフターコロナにおいて地域がこのような「排他性」、「不寛容」を乗り越えることができるかが問われている。

図表 24 地方での転職の関心の高まり



(出所) 株式会社学情「新型コロナウイルスの感染拡大や緊急事態宣言により、「U・Iターンや地方での転職希望者」が増加」(2020)を基に、みずほ総合研究所作成

⁹ 日経新聞電子版「「自粛警察」危うい正義感 コロナで鬱憤、他者を攻撃」(2020年5月17日)

¹⁰ 文部科学省「新型コロナウイルス感染症に関する差別・偏見の防止に向けて」

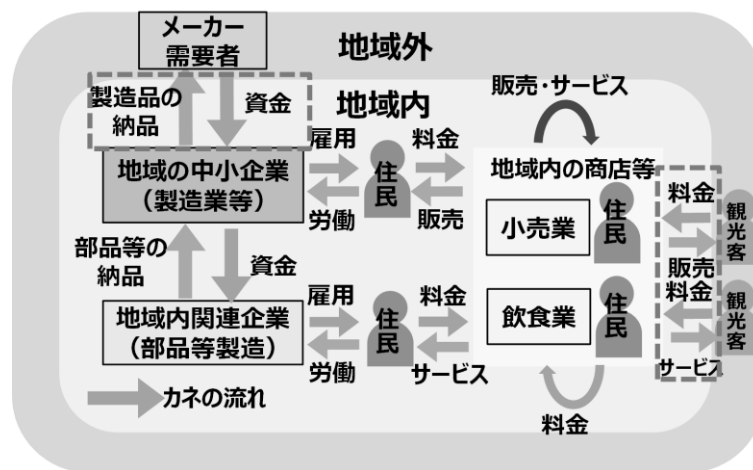
(4) 地域経済循環

① 地域経済循環の考え方

地域が持続的に存立するためには、地域の住民が働く場所があり、得た所得を使って地域内で消費し、次の世代を育てていくという「地域経済の好循環」が成立していることが重要である。こうした循環の起点となるのが、製造業や観光業等の地域の外から資金を稼ぎ出す「基盤産業」である。

地域経済循環の中核を担うのは地域の中小企業であり、「地域外への販売等で地域に資金をもたらす」、「地域住民の雇用により住民に所得を分配する」、「地域で賄えるものは地域で調達する」といったことが、地域の持続性を高めることにつながる¹¹。

図表 25 地域経済循環の概念図



(出所) みずほ総合研究所作成

(注) 地域における資金の流れについて簡潔に示したもの。

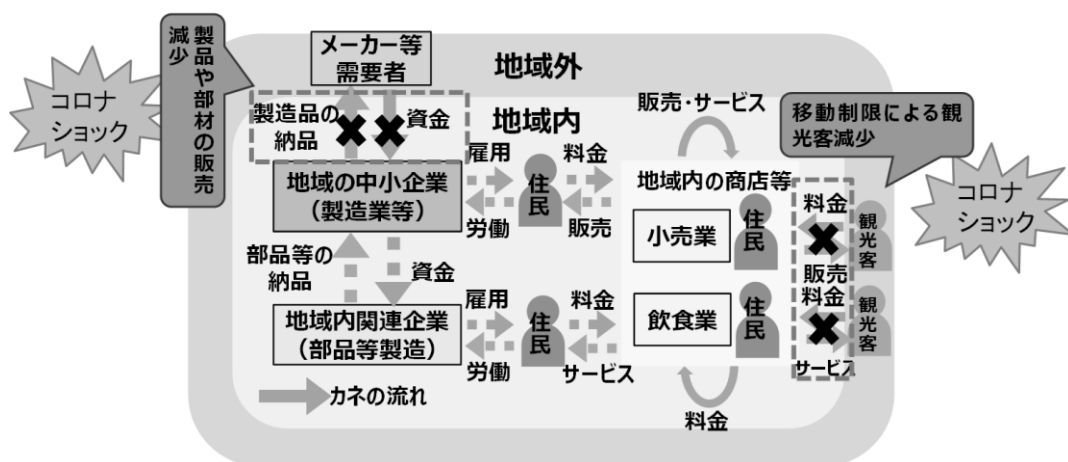
¹¹ ただし、地域外の部材のほうが優れているといった場合は、企業のコストや生産性の減退につながる虞もある。地域内に性能や価格で優れたものや同程度のものがある場合に有効であると考えられる。

② コロナショックにより、地域経済の循環が阻害される

上述したような形で地域経済は循環しているが、新型コロナの影響により、①域外からの資金の流入の減少、②関連地域内企業への波及と住民雇用の減少、③住民の所得減少による地域内での消費の停滞といった地域経済の「悪循環」のような状況に陥っていると考えられる。

後に示す専門家インタビューでも指摘があるが、地域の中小企業は自社だけでコロナ禍への対応を考えるのではなく、地域内企業との連携の模索や、地域内販売の強化等、コロナ禍であるからこそ地域に目を向けて企業活動に取り組むことが重要であると考えられる。

図表 26 地域経済におけるコロナショックのイメージ図



（出所）みずほ総合研究所作成

（注）地域経済におけるコロナショックについて、簡潔に示したもの。

（5）まとめ

以上、持続的な地域社会を検討する上で関連する理論について整理を行い、各理論に関連する視点から、新型コロナが地域社会にもたらす影響について検討を行った。

各理論において共通するのは、新型コロナにより、これまで見えにくかった課題の顕在化、新たな課題の発生等の影響が地域社会において起きているということである。一方で、中小企業が果たすことができる役割の大きさも明らかになった。持続的な地域社会を実現するためには、「ウィズコロナ」においてこれらの課題に対応しつつ、「アフターコロナ」に向けた準備をしていくことが必要である。

2. インタビュー調査に向けた論点の整理

(1) インタビュー調査の位置づけ

文献調査においては、新型コロナが経済・社会に与えている影響の整理（第1章）と持続可能な地域社会について考える上で参照すべき理論の整理（第2章1.）を行った。

一方で、新型コロナの影響については現在進行中の事象であること、「地域の持続可能性」は理念的な要素を多分に含むことを踏まえ、仮説の検証ではなく、様々な意見の収集・整理することが重要である。

(2) インタビュー調査で明らかにするリサーチ・クエスチョン

本稿の目的は、新型コロナにより地域の持続可能性が危ぶまれている中で、「アフターコロナ」における地域の持続可能性に資する中小企業経営のあり方について展望することである。これを踏まえて、以下の3つのリサーチ・クエスチョン（以下、RQ）を設定しインタビュー調査を実施する。

図表 27 インタビュー調査で明らかにするリサーチ・クエスチョン

分類	概要
RQ1	・「地域の持続可能性」とはどのようなものか
RQ2	・「アフターコロナ」の地域においてはどのような変化が起こるのか
RQ3	・RQ1、RQ2を踏まえた「アフターコロナ」の中小企業経営の方向性

(3) インタビュー調査対象について

(1)を踏まえて、以下のような狙いのもと専門家及び中小企業に対してインタビュー調査を実施した。具体的なインタビュー協力企業及び専門家については次章で掲載する。

図表 28 各調査対象におけるインタビュー調査の狙い

分類	インタビュー調査の狙い
専門家	・それぞれの専門に照らして、新型コロナによる地域社会への影響や、今後地域社会に起こりうる変化について意見を聴取 ・上記影響や変化を踏まえた上で、中小企業に求められる取組の方向性について示唆を得る
中小企業	・新型コロナによる地域社会への影響や、自社の影響について「生の声」を把握 ・「アフターコロナ」の地域社会の持続性に資する経営の方向性に関する具体的な事例や取組を進めていく上での課題等を把握

第3章 インタビュー調査結果の整理

第2章では、地域の持続可能性に関する先行研究を概観するとともに、新型コロナ拡大による影響について考察した。ここでは、専門家及び中小企業に対して実施したインタビュー調査の結果を整理する。

1. インタビュー調査の概要

(1) インタビュー調査で明らかにするリサーチ・クエスチョン

第2章で示したように、「アフターコロナ」における地域の持続可能性に資する中小企業経営のあり方について展望することを目的として、以下の3つのリサーチ・クエスチョンを設定した。

図表 29 インタビュー調査で明らかにするリサーチ・クエスチョン（再掲）

分類	概要
RQ1	・「地域の持続可能性」とはどのようなものか
RQ2	・「アフターコロナ」の地域においてはどのような変化が起こるのか
RQ3	・RQ1、RQ2を踏まえた「アフターコロナ」の中小企業経営の方向性

(2) 調査対象一覧

以下は、インタビュー調査を実施した専門家と企業の一覧である。専門家については、中小企業研究を軸としつつ、地域経済やコミュニティ、社会的企業等本調査において関連の深いテーマに関する研究者を対象とした。企業については、新型コロナによる影響は業種によるものが大きいことを踏まえて、業種がばらつくように調査対象を設定した。

図表 30 調査対象者一覧

有識者名	所属
三井 逸友 氏	横浜国立大学名誉教授
関 智宏 氏	同志社大学商学部教授
長山 宗広 氏	駒澤大学経済学部教授
中島 智人 氏	産業能率大学経営学部教授
大貝 健二 氏	北海学園大学経済学部准教授
許 伸江 氏	跡見学園女子大学マネジメント学部准教授
企業名	業種
有限会社秋村泰平堂	製造業（提灯の製造・販売）
株式会社京都瑞松園	小売業（宇治茶等の販売）
株式会社綿善	宿泊業（旅館の運営）
株式会社奥谷金網製鉄所	製造業（打抜金網の製造・販売）

2. 有識者インタビュー内容

(1) 三井逸友氏

<ポイント>

ビジネスを通じた社会貢献の取組は、企業の社会的価値や社員の士気の向上に繋がる。従業員への負担に配慮しつつ、ビジネスとして持続可能な形で地域への貢献に取り組むことが重要である。

「アフターコロナ」における地域コミュニティの在り方について

— 新型コロナウイルス感染症が拡大する中で、地域社会はどのような影響を受けていますか。

三井氏：新型コロナの影響で世界が混乱に陥る中で、最も打撃を受けているのが小さな地域社会であると考えられます。3密の回避が叫ばれ、オンライン化が進む中で、ローカルでミニマムな取組が否定されています。このような状況下で、人と人との交わりが果たしてきた役割を超える新たな可能性を展望できるかが課題になっていると考えます。

— 活動の場がオンライン空間に移行する中で、地域コミュニティのあり方も変化が進むのでしょうか。

三井氏：アフターコロナにおいては「フェイス・トゥ・フェイスでしかできないこと」と「オンラインでできること」のすみ分けが進んでいくと考えられますが、簡単には変えられないこともあると思います。見ず知らずの人間同士がオンライン上で出会っても、関係性を築き上げるのは難しいのではないのでしょうか。しかし、アフターコロナにおいては、「フェイス・トゥ・フェイス」と「オンライン」を掛け合わせることで、新たなコミュニティの形が生まれる可能性もあると思います。

地域社会における「学び」の蓄積について

—「アフターコロナ」においては、地域コミュニティのあり方が変化していく可能性もあるとお話いただきました。その他、地域社会において今後変化していく、あるいは変化が

求められる要素はありますか。

三井氏：リチャード・フロリダが「ラーニング・リージョン（学習地域）」を提唱しているように、地域は学校教育に限らず「学ぶ」機能を有しています。地域住民の人間としての学習の到達度合い（地域における学びの蓄積）が地域の競争優位を決定する一つの要因となるのです。かつては企業の中での「学び」が日本の発展を支えていましたが、現在、多くの日本企業において、「学ぶ」機能が行き詰っているのではないかと感じています。アフターコロナにおいて、「学び」のあり方を問い直し、時代に即した形に変えて機能させていくことが必要であると考えます。コロナ禍で学校等の学びの場が機能不全を起こしている中で、「誰がどこで何を学ぶのか」を改めて問い直す必要性が高まっています。

— 「学び」のあり方の再検討は、中小企業にも求められるのでしょうか。

三井氏：中小企業も自社の「学び」の蓄積方法を見直す必要があると思います。特に、ものづくり企業においては、コロナ以前から、熟練技能の若手への継承が課題となっています。座学だけでは正確に技能を伝えることはできませんし、昔のように「見て盗め」というのも難しいと思います。熟練者が自身の有する技能を改めて理解し直し、勘や経験も含めて客観的に伝達できる形に作り変えていくことが必要であると考えます。

— 若手が技能を習得しやすい形での継承が求められるのですね。

三井氏：その通りです。今後は、技能の「見える化」と「共有化」がより重要になると考えられます。「見える化」とは、客観的に人

に伝えられるもの・人が学べるものにする
ことです。「共有化」とは、日々の仕事を記
録することで、誰もがアクセスできる状態
にすることです。「見える化」や「共有化」
を通した「学び」は、オンラインのコミュニ
ケーションでも追求することができると考
えられます。オンライン空間も上手く活用
することで、熟練技能の継承・発展を実現
することができるのではないのでしょうか。

地域経済循環、地域経済の担い手について

—これまで、地域コミュニティの変化、地域
や中小企業の「学び」に求められる変革につ
いてお話しいただきました。次に、地域経済
の変化について伺いたいと思います。コロナ
禍では、グローバルなサプライチェーンが断
絶され、ローカルな圏域において経済を循
環させることの重要性が再認識されました。
このような意識の変化は、今後の地域経済
のあり方の変化に繋がるのでしょうか。

三井氏：地域経済循環の重要性は分かりや
すい話ではありますが、現実的にグローバ
ルな経済環境を考慮すると、地域内に限定
して考えることがどの程度有効なのか疑問
に感じられます。地域経済循環は経済全体
のうちのあくまで一部の話です。封建社会
のように地域内で自給自足の生活を送るこ
とは困難でしょう。地域間分業によって支
えられる社会に生きる中で、地域経済に求
める役割についてどこで線引きをするのか
考える必要があると思います。一方で、地域
間分業によって成り立つ社会がコロナによ
り危機に瀕する中で、新たな地域社会・地域
経済の在り方が生まれる可能性もあると思
います。

— グローバルな経済環境の中で、現実的
に実現可能な範囲で地域経済を循環させて
いくことが重要なのですね。

三井氏：地域内の企業が地域外の企業と取
引することにも合理的な理由があるはずだ
と思います。しかし、2000年代以降の経済
産業省の政策は、補助金の使い道等に見ら
れるように、地域内循環を過度に重要視し
ているように思われます。80年代、90年代

の異業種交流・連携に成功例があまり見ら
れないように、地域の中小企業が集まって
新たな取組に挑戦していくことは、簡単で
はありません。日々の仕事に追われる中で
活動に時間や労力を割かなければならない
ため、誰かが大きな犠牲を払うことになる
場合も多いと言えます。

—地域内において新たな連携・交流を促進
するためには、積極的に地域活動に取り組
む「担い手」が必要であると思います。アフ
ターコロナにおいては、地域経済の担い手
にも変化が生じるのでしょうか。

三井氏：コロナ禍でUターンを希望する人
が増えており、今後、地域にとっていい意味
で刺激が与えられる可能性があります。コ
ロナ以前より、多くの地域においてUター
ン人材の活躍が確認されています。Uター
ン人材とは「地域の外の世界を見て学んで
きた人」であり、「地域に愛着を持つ人」で
す。現在では、Uターン人材が東京の企業等
のコミュニティとコンタクトを取り続けな
がら地方で働くことも可能であると考えら
れます。地域が活力を維持するためには、地
域の外に出ていった人々との繋がりを上手
く保ち続け、前向きに活用していくことが
重要です。

ソーシャルビジネス・コミュニティビジネス のあるべき姿について

— ビジネスを通して、地域社会の持続可能
性を高めていくためには、どのような視点が
重要ですか。

三井氏：持続可能な地域の実現を考えるう
えでは、ビジネスを通して社会課題を解決
する「ソーシャルビジネス・コミュニティビ
ジネス」の視点が重要になります。しかし、
ビジネスとして成立しているとは言い難い
事例も多く見られ、一般的にソーシャルビ
ジネス・コミュニティビジネスだけでは、生
計を立てるのは容易でないと言えます。「社
会のため」だからビジネスとして成立して
いなくても目をつむるべきだという考え方
には疑問を感じます。

—社会に貢献しつつも、ビジネスとして成立していることが重要なのですね。最後に、中小企業がソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに取り組むうえでの注意点について教えてください。

三井氏：社会貢献の取組はすぐには収益には結びつかないかもしれませんが、企業の

社会的価値の向上に繋がり、社員の士気向上にも繋がります。ただ、「地域のため」が単なる美辞麗句になり、社員に犠牲を強いのような状態になることは望ましくありません。従業員が背負うこととなる負担を配慮したうえで、社会的活動に取り組むことが重要であると考えます。

(2) 関智宏氏

<ポイント>

消費者ニーズに即した商品・サービスを提供することにより持続的な経営を目指す上で、自社単独では難しい取組は他社と連携して行動していくことが求められる。従来から地域に根差し、地域ともに歩んできた中小企業は、これまで構築してきたネットワークを活用できることが強みである。

新型コロナに関する調査について

— 関先生も直近で新型コロナに関する調査を行っていらっしゃるのでしょうか、どのような調査を行ったのでしょうか。

関氏：私が研究センター長を務める中小企業マネジメント研究センターにおいて、新型コロナが日本の中小企業経営に与える影響を明らかにするために、2020年5月と7月の2回にわたり、質問票を用いた調査を実施しました。新型コロナウイルス感染症のような危機をどのように乗り越えていくかというアントレプレナーシップの研究領域は、これまでリーマンショックや自然災害等の危機においても研究されてきたものです。同調査においても、新型コロナウイルス感染症の危機をどのように認知するか、どのように向き合うか、どのように対応するかという企業家活動プロセスのフレームを構築し、質問項目を設定しました。また、同調査に回答した企業のうち、新型コロナウイルス感染症を乗り越えるための取組を行っている20社に対して、2020年7～8月にインタビュー調査を実施しました。

「持続可能な地域社会」とはどのような社会か

— 新型コロナの影響により、今後、地域の「持続可能性」が一層注目されることと思います。しかし、地域の持続可能性といっても様々な側面から捉えられると思います。「持続可能な地域社会」とはどのような社会が望ましいと考えますか。

関氏：「持続的な地域社会」を考える上で、企業の存続はもちろん重要であるが、それ以上に、地球に存在する人間、あるいは生命が豊かに生き永らえていくことができる地域社会を考える必要があると思います。単

に生きるのではなく、例えば、楽しむ、学ぶ、他人と関わる、家族を守る、子孫を残すことができるような地域社会であることが望ましいのではないのでしょうか。

— そうした社会を目指す上で、どのようなことが必要になってくるのでしょうか。

関氏：こうした地域社会を目指す上で、生きるため、学ぶためには所得が必要であり、所得を生み出す事業が必要になってきます。また、孤立を防ぐため、他人と関わりを持つためには、コミュニティの場が必要となってきます。

— 中小企業に求められる役割はどのようなことでしょうか。

関氏：「持続的な地域社会」の実現にあたり、中小企業は人間が豊かに生き永らえていくための製品やサービスを提供し、コミュニティの維持や地域の自然環境を守るといった取組をビジネスの視点から取り組むことが必要であると考えます。また、地域に根差ししている中小企業においては、それぞれの地域社会における社会的責任を果たしていくことが重要です。

— 社会的責任に関する取組は大企業においても同様に取組が進められていますね。

関氏：そうですね。事業の地理的な領域が広い大企業においては、地域企業よりも広いグローバル領域で社会的責任に関する取組を行っていく必要があると思います。長い期間事業を行っている中小企業は、自らは気づかない場合も多いが、地域に何かしらの貢献を行っている場合が多いと思われます。

— SDGs についてはどのようにお考えでしょうか。

関氏：SDGsのテーマは、これまで目の目が当たらなかった中小企業を評価できるものとして有効なツールとなることが期待できると思います。具体的には、SDGsを自社の取組のレベルに落としこむことにより、元々意識しないで取り組んでいたことが地域貢献の取組であるということの気づきにもつながり、対外的に発信することで、企業価値を高めることにつながると考えられます。例として、京都府には創業から長く存立している長寿企業が多くありますが、単に長く経営していたわけではなく、地域社会と関わりを大事にしながら事業を展開してきました。そうした中で地域社会の信頼を構築してきたと考えられます。

— 中小企業においても従来から地域と関わりながら経営を行ってきたのですね。

関氏：そうですね。そのため、地域社会へ貢献する取組は、地域社会に根付き、地域と共に過ごしてきた中小企業の方が大企業よりも取り組みやすいと考えられます。

「アフターコロナ」の地域における変化・課題

— 地域の持続性について確認させていただきましたが、今回の新型コロナ拡大は地域の持続性そのものを脅かしています。具体的にどのような影響があったか、専門家の立場からお聞かせください。

関氏：新型コロナウイルス感染症により、消費者・生活者が行動しなくなったことが大きな変化として挙げられます。特に高齢者においては行動の自粛が顕著に見られました。東日本大震災等においては、供給側の活動が停止してしまうことが問題になりましたが、今回は最終需要側が減少してしまい、サプライチェーンへの影響が表れている点がこれまでとは大きく異なります。また、これまでの自然災害においては、サプライチェーンの断絶が局所的である場合が多かったですが、今回は全国的かつ同時に消費が止まったため、影響の度合いが甚大となりました。

ました。直接的に影響を受けている飲食サービス・小売業の企業は体力勝負となっているように思われます。

— このような消費者の行動が変化した要因はどのようなことが考えられますか。

関氏：消費者・生活者の従来の価値観が変化したことが考えられます。新型コロナウイルス感染症の影響により、「本当に必要なものを買う」といった価値観の変化が表れたため、売れない物・サービスが顕在化しました。生活者が「楽しく生きる」ため、「豊かに生きる」ため、「安全に生きる」ために必要なものを買うようになりました。

— 地域に関してはどのような影響がありましたか。

関氏：地域のコミュニティに影響が出ているように思われます。新型コロナの拡大により、本来であれば感染するリスクを下げるのが望ましいですが、日本の社会の在り方として、感染者を追い出すことで身を守ろうとすることが見受けられました。こうしたことは、域外の人を排除し、コミュニティを分断することにもつながると危惧しています。多文化共生等が叫ばれてきたなかで、こうしたコミュニティの分断により、外国人との共存も難しくなるおそれがあります。

— 企業への影響についてはいかがでしょうか。

関氏：海外との物流が遮断されたことで、製造業において一時的にサプライチェーンを国内企業に組み替える動きがありました。現在は戻した企業も多いですが、サプライチェーンの組み換えには労力を要するため、そのまま海外に頼らない企業も見られます。また、海外法人を持つ企業においては、現地に行くことができなくなったため、海外ビジネスからヒントをもらって国内の新規ビジネスにつなげるのが難しくなりました。例えば、機械金属の製造業のうち、アジアの勢いを活かしてビジネスを行っていた中小企業には少し停滞が懸念されます。

— 製造業以外ではどのような影響がありましたか。

関氏：鉄道や飛行機を使う輸送業は大打撃を受けています。ただし、人の輸送は需要が小さくなりましたが、物の輸送はまだ制約はありますが需要が大きくなったと思われます。観光業も大打撃を受けており、特に外国人依存が大きかった地域・企業において、国内観光客で補えるかが問われてくると思われます。

— 新型コロナの影響で企業活動にも大きな変化が見られています。例えばオンラインでのコミュニケーションツールが普及してきましたが、中小企業にも定着していくのでしょうか。

関氏：これまで中小企業のネットワーク構築は、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーション（食事や接待、ゴルフ等）によるものが主流でしたが、感染症拡大によりこうした手段を取ることが難しくなりました。Web コミュニケーションツールによる関係性構築が定着すると、これまで中小企業間の取引等で重んじられてきた「義理人情」のようなものが働かなくなる可能性があります。Web 上でもコミュニケーションをとることは可能ですが、深い関係性を構築することは難しいのではないかと思います。人と相対しないことが続くと、企業間、担当者間の豊かな関係性の構築が難しく、ドライな関係へとなくなっていくおそれがあり、「人間らしくない」ビジネススタイルが主流になってしまう可能性があります。

— 他にどのような対応が求められてくるでしょうか。

関氏：新型コロナを機にオンライン決済・販売の需要が高まっており、こうした変化に対応することが求められます。技術の進展は新型コロナ以前から起こっていましたが、こうした変化に対応していない事業者はこれまでも多く見られました。

— こうした変化に対応した取組はスピード感が重要だと思います。

関氏：企業家が持続的な経営や社会的課題に解決にアクションを起こそうとしても、従業員がついてこない可能性があります。新型コロナを機に、従業員においても主体的に動くことが求められるようになってくると考えられ、こうした危機を乗り切るために行動を起こすといった企業家的思想を従業員にも持ってもらう必要があると考えます。

「アフターコロナ」の持続可能な地域社会に資する中小企業経営の可能性・方向性

— 「アフターコロナ」における経営の方向性についてご意見をお聞かせください。

関氏：生活者の自粛要請等、行政側からの要請にも大きく影響してくるのですが、消費者や生活者が行動を自粛している状況においても、ビジネスとして成り立つような仕組みを模索していく必要があると思います。例えば異業種への参入といった取組も考えられます。消費者が求めている製品・サービスをきちんと把握し、新しい生活様式や変化した価値観に合わせた製品・サービスを提供していくことが重要であると思います。また、これまでなぜ地域に必要とされてきたか、本当に必要なものを供給しているかといったことを見直すことで、持続可能な経営につながると考えられます。

— 「アフターコロナ」における地域貢献の取組について中小企業ができることはどのようなことが考えられますか。

関氏：これまで地域における人と人との関わりの場として、地域の祭りや行事があり、企業も寄付等で貢献を行ってきました。こうした取組はコミュニティの維持に貢献することでもあり、継続していくことが望ましいと思います。

— 「アフターコロナ」における自社の経営と地域の持続可能性への貢献を両立するような経営のあり方についてご意見をお聞かせください。

関氏：自社だけが生き残ることを考えるのではなく、地域社会とともに生き残ることを考えることが重要だと思います。そのためにこれまで築いてきたネットワークを最大限に活用することができることは中小企

業の強みです。人間が一人では生きていけないのと同様に、中小企業においても社会と共生しなければ、自社が生き残っていくことは難しいと思われます。

(3) 長山宗広氏

<ポイント>

コロナ禍でコミュニティの同質化が進行しているが、イノベーションの創出に貢献できるのは、多様性に満ちたコミュニティである。中小企業は、フリーランスと連携し、共同学習のコミュニティを築き上げることで、地域の学習機能の持続的な発展に貢献することができる。

「持続可能な地域社会」の捉え方について

— 「持続可能な地域社会」のあり方について検討するうえで、まずは「地域」の捉え方を整理する必要があると考えます。「地域」の定義をどのようにお考えですか。

長山氏：一般的に地域といえば地方を指すという認識が広まってしまっていますが、地域を「固有性のある空間的な範囲」と定義すると、東京も地域であると言えます。「地域」と「地方」は別の概念であることは意識する必要があります。また、地域を「人間の生活の場」と定義することもできます。個々の人間の生活の場である以上、地域は画一的なものではなく、それぞれ固有性を有していると考えられます。

— お話しいただいたように、「地域といえば地方」という認識は広く定着してしまっていると思います。このようなイメージに囚われてしまうと、地域の実状が見えにくくなる恐れがあると考えられます。

長山氏：国によって地域の問題が国民経済の問題として捉えられ、政策対応されてきた中で、地域の見方が画一的になってきてしまったと感じています。地域を論じるうえでは、安易にレッテル貼りをするのではなく、現場の視点で「ありのままの事実」を見ることが重要であると考えます。

— 次に、「持続可能性」の捉え方について伺いたいと思います。「持続可能性」について論じるうえでの注意点について、お話しいただけますか。

長山氏：SDGs が採択される以前から、「内発的發展論」等の概念を用いて持続可能性に関する議論が行われてきましたが、理念や願望のような「あるべき論」で語られるこ

とが多いと感じています。事実を分析するためには「である論」の立場に立つことが適切であると考えます。

— 「地域」に関しても、「持続可能性」に関しても、「ありのままの現実」を直視することが重要なのですね。

長山氏：その通りです。対象の実態を捉えるためには、固定的なイメージや価値判断を取り払う必要があります。

「アフターコロナ」の地域における変化・課題

— 新型コロナの影響によって生じた地域の中小企業の変化に関して、どのような点に特に着目されていますか。

長山氏：経営が実質的に破綻しているにも関わらず、銀行や政府の支援を受けて存続してきた中小企業が、新型コロナをきっかけに市場から撤退したことを肯定的に捉える声が高まっています。日本経済にとって中長期的にはプラスに働くという見方ですが、地域社会における中小企業の役割を考慮すると、あまりに一面的であると言えます。中小企業は地域において雇用を創出します。また、中小企業の従業員は職住近接の生活を送っている場合が多く、比較的ワークライフバランスが実現されていると考えられます。中小企業は地域住民に「人間らしく働ける場所」を提供する役割を担っています。

— 中小企業の存在意義は、地域社会との関係の中で捉えることが重要なのですね。

では、新型コロナの影響下で、地域のコミュニティにはどのような変化が生じていますか。

長山氏：3密回避が求められることで、地域

のコミュニティが脆弱化するという考えをよく耳にしますが、果たして本当にそう言えるのでしょうか。マンションの隣の部屋に住んでいてもお互いの素性を知らない人がいるように、地理的に近接していれば、地域コミュニティを容易に形成することができるとは言えないと思います。コミュニティの成立に必要な条件の一つは「共通のテーマ」ではないのでしょうか。共に「学習」したいという自発性に基づいて共通のテーマのもとに人々が集い、コミュニティが形成されるのです。人々のテーマへの関心が薄まると、コミュニティは消滅していきます。つまり、コミュニティは、人々の自発性によって形成されるインフォーマルなものであり、流動的なものであると考えられます。逆に、コミュニティは持続的なもの、永続的なものではないと言えるでしょう。

— 感染拡大対策によって活動の場がオンライン空間に移行したことは、共通のテーマのもとに形成されるコミュニティの動向に影響を及ぼしていますか。

長山氏：コロナ禍でインフォーマルな場において異質な人同士が出会いにくくなっています。一方で、共通のテーマのもとに同質的な人々が集う「テーマコミュニティ」はオンライン空間を活用することでコロナ以前と比べて増加しています。コミュニティはそもそも、同質性や安定性を求めて異質な他者を排除する傾向にあります。新型コロナの影響で社会不安が高まる中で、人々は家族や共通の趣味を持つ同質的な人々との繋がりを求めているのだと思います。

— コミュニティの変化は、地域の経済にも影響を及ぼしているのでしょうか。

長山氏：新型コロナの影響によるコミュニティの変化は、地域経済に大きなダメージを与えています。同質的なコミュニティの中からはイノベーションが生まれにくいからです。ジェイン・ジェイコブズが論じているように、新たな出会いや異質性こそが都市の魅力であり、イノベーションの源泉でもあるのですが、3密回避が叫ばれる中でイ

ノベーションを創出する機能が停滞してしまっています。しかし、アフターコロナにおいては、イノベーションの創出に貢献する新たなコミュニティが生まれる可能性もあると思います。

— アフターコロナにおける新たなコミュニティのあり方とは、どのようなものでしょうか。

長山氏：アフターコロナにおいては、あらゆる領域で「ボーダーレス化」が進行すると考えられます。例えば、「営利/非営利」、「経済/社会」、「生産者/消費者」「自営業主/雇用者」のような境界線がより曖昧になっていくことが想定されます。このような変化に伴い、コミュニティにおいては、成員の立ち位置のボーダーレス化が一層進行するのではないのでしょうか。ボーダーレス化によって、異質な人同士の出会いや交流が生まれやすくなり、多様性に満ちたコミュニティが形成する可能性もあると思います。

— 多様性に満ちたコミュニティを生み出すためには、どのような方策が求められますか。

長山氏：多様な人々が出会うための仕組みづくりとしての「コミュニティデザイン」に取り組む必要があると思います。複数のコミュニティ間のネットワークを繋ぐ役割を担う人が内部にいと、コミュニティはより多様でより活発なものとなっていきます。異なるコミュニティには、ロナルド・バートが言う「ストラクチャル・ホール（構造的な隙間）」があります。多様性に満ちたコミュニティを形成するには、この隙間を埋める人の役割が重要です。

— 「担い手」の観点から多様性に満ちたコミュニティの実現方法についてお話をいただきました。コミュニティが生み出される「場所」の観点からお話しいただけますか。

長山氏：レイ・オルデンバーグは、家でも職場でもない、居心地の良い第3の場所を「サードプレイス」と呼びました。サードプレイスは、多様な人々が繋がるコミュニティ形成の場となり得ます。「仕事の間/遊びの間」の境界線が曖昧なサードプレイスを自

宅近くの地域に持ちたいというニーズが、コロナ禍で高まっていると感じています。コワーキングスペースは一つのサードプレイスと言えますが、コロナ禍で新しい動きが見られます。私が調査している世田谷区のコワーキングスペースでは、会社勤めの在宅勤務者（テレワーカー）の増加に伴い、より異質で多様な人々の交流が生まれています。コワーキングスペースで出会ったフリーランスとテレワーカーが、共に事業を立ち上げる事例も確認できました。

「アフターコロナ」の持続可能な地域社会に 資する中小企業経営の可能性・方向性

— フリーランスに仕事を発注している中小企業も多く存在すると思います。コワーキングスペースの整備が進み、フリーランスの働き方が変化する中で、中小企業との関係性にも変化が生じるのでしょうか。

長山氏：アフターコロナにおいて、地域に「学び」を蓄積していくうえで、中小企業とフリーランスとの連携がより重要性を増す

と考えています。中小企業がフリーランスを下請けとするような固定的な関係では、フリーランスが十分にスキルアップすることはできないと思います。共同学習のためのコミュニティとして関係性を再構築する必要があると考えます。

— 中小企業とフリーランスの連携によって、共同学習のコミュニティを築き上げていくうえで、中小企業の経営者にはどのような取り組みが求められますか。

長山氏：自ら積極的にコミュニティデザインに取り組むことが、中小企業の経営者には求められます。地域における「学習」のロールモデルは世代ごとに形成されて、後の世代に継承されていきます。従って、過去の蓄積がある地域は今現在も「学習」の機能が十分に働いている傾向にあります。地域の学習機能の持続的な発展に貢献するためには、地域固有のロールモデルづくりに中小企業も積極的に参加することが求められます。

(4) 中島智人氏

<ポイント>

地域の人々との信頼関係や結びつきは、中小企業だからこそ活用できる「資源」である。地域貢献の活動に取り組み、互惠関係を発展させることで、自社が活用できる地域資源を増やすとともに、地域社会の持続可能性を高めることができる。

「持続可能な地域社会」と中小企業の関係

— 「持続可能な地域社会」と中小企業との関係を考えるうえで、どのような点に着目する必要がありますか。

中島氏：地域社会は、中小企業が存続するために必要な基盤であることに着目する必要があります。存立地域からの戦略的な撤退が可能なチェーンストアとは異なり、中小企業は拠点の移動が難しい場合が多いと思います。従って、自社のマーケットを持続可能なものとするためには、地域社会への貢献が欠かせません。地域社会の持続可能性と中小企業の持続可能性は、不可分なものであると考えられます。

— 地域社会と自社の持続可能性を高めるために、どのような地域貢献が中小企業には求められますか。

中島氏：地域における助け合い・支え合いの関係構築に積極的に取り組むことが望ましいと考えます。中小企業には、地域コミュニティとの連携を通して、「政治」や「経済」では対応できない地域課題の解決に取り組む、社会的役割が求められると思います。

— 地域社会の持続可能性と中小企業の持続可能性が不可分なものである以上、地域における関係づくりに取り組むことは、自社にとってのメリットにも繋がるのでしょうか。

中島氏：その通りです。中小企業の場合、利害関係に囚われず、地域における関係づくりや地域課題の解決に取り組むことが、巡りに巡って自社にとってのメリットに繋がる場合が多いと考えられます。

— 一方で、企業の本来の目的は収益を出すことにある以上、本業と地域課題解決の

取組のバランスを調整する必要があると思います。地域に資する取組を継続的なものとするためには、どのような点に注意する必要がありますか。

中島氏：取組を自社のみで行うのではなく、地域の人々の参加を促すことで、活動の継続性を高めることができると思います。中小企業が地域の人々を巻き込んで社会的取組を行うと、地域内に豊かな人と人との繋がりが生まれます。同時に、豊かな地域の人と人との繋がりは、中小企業の取組の発展に貢献します。社会課題の解決を目的としたビジネスのあり方である「コミュニティビジネス」や「ソーシャルビジネス」についても同様のことが言えます。人々の信頼関係や結びつきを表す「社会関係資本」が豊かな地域は、コミュニティビジネス・ソーシャルビジネスが成立しやすいです。同時に、コミュニティビジネス・ソーシャルビジネスが活発な地域は、社会関係資本が豊かになりやすいとも言えます。

— コミュニティビジネス・ソーシャルビジネスの目的は、社会課題の解決であるとお話いただきましたが、通常の営利を追求するビジネスと比較して、ビジネスモデルにどのような特徴が見られますか。

中島氏：市場から見放された領域で事業を展開する以上、コミュニティビジネス・ソーシャルビジネスが単体の事業で儲けを出すことは困難であると考えるのが妥当です。コミュニティビジネス・ソーシャルビジネスを持続的なものとするためには、収益性のある事業で獲得した資金を社会的な事業に投資する「循環型のポートフォリオ」が有効であると考えられます。また、通常のビジネスはサービスの受益者から対価を得る場

合が多いですが、コミュニティビジネス・ソーシャルビジネスでは受益者から見返りを求めることが多々ありますが、それが難しい場合もあります。事業を持続可能なものとするためには、サービス受益者ではなく、第三者からの資金提供（補助金や寄付等）を求める必要があると考えます。

「アフターコロナ」の地域における変化・課題

— 新型コロナウイルス感染症が拡大する中で、消費者の価値観にはどのような変化が見られましたか。

中島氏：ウィズコロナにおいては、生活に必要な不可欠であると判断したものを消費する「エッセンシャル消費」、生活圏の狭まりに伴う地元志向の高まり、自身にとって代替不可能なものを存続させるために消費する「応援消費」等の価値観の変化が顕在化しています。コストパフォーマンスばかりを追求するかつての消費者意識が、商品やサービスの機能とは無関係な要素にも価値を見出せるように変化が進んでいると感じています。

— 商品やサービスの価値のうち、直接的な機能とは無関係な価値とは、例えばどのようなものでしょうか。

中島氏：機能とは無関係な価値の中には、情緒的な価値も含まれます。ウィズコロナにおいて活発化したエモーショナルな消費が、今後時間をかけて定着していくのではないのでしょうか。アフターコロナにおいては、商品やサービスに対する「信頼」と「安心」がより重要性を増すと考えられます。このような価値観の変化は、消費者と顔の見える関係を構築しやすい中小企業にとっては追い風となり得るのではないかと考えられます。

「アフターコロナ」の持続可能な地域社会に資する中小企業経営の可能性・方向性

— アフターコロナにおける消費者の価値観の変化への対応策として、消費者との顔の

見える関係づくりが有効であるとお話いただきました。顔の見える関係づくりを進めていくうえでのポイントについて教えてください。

中島氏：消費者との顔の見える関係づくりは、地域における社会関係資本づくりと重なる部分が大きいです。社会関係資本は、「活動」の中からしか生まれません。共に活動する中で交流を深め、相手を知ることなしには、信頼関係が生まれることはないと思われます。特に多世代での交流は重要です。地域に眠る資源は、異なる経験や価値観を有する世代間での交流の中から発見されることが多いと思います。

— 新型コロナウイルス感染症の収束が見込めない中で、多くの地域活動がオンライン上での開催を求められています。オンライン上でも、消費者との顔の見える関係づくりや地域における信頼関係づくりは実現できるのでしょうか。

中島氏：社会関係資本の構築においては、多様な方法が考えられますが、直接顔を合わせて対話することも重要な方法の一つです。感染症対策で活動が制限される中でも、対面形式で交流するための方法を模索していくことが望ましいと思います。一方で、オンライン環境だからこそ実現できることも存在します。例えば、SNSを活用することで、普段は直接顔を合わせるのが難しい人々との繋がりを築き上げることができるのではないのでしょうか。

— 中小企業が SNS を活用するうえで、注意すべきポイントを教えてください。

中島氏：大企業によるプロモーションのための SNS 活用と差別化を図り、交流の場づくりとして活用するのが望ましいと考えます。新たな社会関係資本の獲得のために、オンライン環境でも活動を展開するという考えのもとに、SNS の活用方法を検討していただくと、有効的な取組を実現できると思います。

— 大企業との差別化についてお話しいただきましたが、大企業と比較した場合、中小

企業にはどのような強みがあると考えられますか。

中島氏：社会関係資本をはじめ、大企業が利用することのできない地域資源を中小企業は活用することができる場合が多いと考えます。中小企業は、地域の中で「互恵関係」を発展させることで、活用できる地域資源を増やし、自社の強みに磨きをかけることができます。互恵関係は、社会関係資本を築き上げるためには欠かせないものです。関係性を経済的な取引に限定せず、お互いに必要とするものを提供し合うことで信頼関係を築き上げることができます。地域社会の中では、中小企業同士の互恵関係も重要です。地域貢献の取組をより効果的なものとするためには、中小企業間の横の連携を

発展させる必要があると考えます。

— 中小企業だからこそ活用できる社会関係資本が地域の中にあり、そのような互恵関係を発展させることは、地域の持続性を高めることにも繋がるのですね。

中島氏：その通りです。また、中小企業による地域貢献の取組は、非営利組織による取組に比べて継続的なものとなりやすい点も着目すべきです。中小企業は本来の目的が営利の追求にあるため、活動資金が尽きにくく、取組が持続的なものとなりやすいと言えます。中小企業の「儲け」は、社会的な取組のための「原資」であり、ソーシャルな循環を生み出すための「起点」と捉えることができます。

(5) 大貝健二氏

<ポイント>

リスクに強い持続可能な地域社会を実現するためには、平時より地域内のネットワーク形成・強化に努め、「地域経済循環」と「地域内再投資」を意識した経営に取り組むことが重要である。

「持続可能な地域社会」とはどのような社会か

— 新型コロナの影響により、今後、地域の「持続可能性」が一層注目されることと思います。しかし、地域の持続可能性といっても様々な側面から捉えられると思います。ご専門である地域経済論の観点から見て、「持続可能な地域社会」とはどのような社会を指しますか。

大貝氏：地域が持続可能であるためには、その地域に経済循環が成立していることが重要です。地域経済循環とは「地域の外から稼いだ資金を、地域内での取引や投資、消費活動により循環させる」ことを示します。また、地域内再投資力も重要な要素です。地域経済が持続的に発展するためには、「地域の事業者等が稼いだ資金を地域内に再投資することによって、地域内で新たな財やサービスが生みだされる」という好循環を実現していく必要があります。

— 「地域経済循環」と「地域内再投資力」の促進によって、地域が持続可能になるということですね。この場合の「地域」とはどういった圏域で考えればいいのでしょうか。

大貝氏：地域を捉える際は産業連関の及ぶ範囲、つまり企業同士の取引等つながりが強い範囲で捉えることが重要です。こうした捉え方にはデータの制約上限界もあります。一方で、中小企業の経営者をはじめ、地域で働く多くの人々が、日々の業務の中で一体的に捉えるべき圏域を自覚している場合も多いです。

— 地域経済循環や地域内再投資に関して、好事例はありますか。

大貝氏：好事例としては、小麦の製粉工場建設により、域内で雇用や付加価値を生み出

している十勝地方があげられます。もともと、十勝地方は畑作が盛んな地域で、特に小麦の生産において強みを持っていましたが、政府の買取制度等もあり、生産者は生産した小麦が何に使われているのか知らない状態でした。しかし、2000年、民間流通制度の導入により、小麦の品種改良が進みました。これにより、多様な魅力ある小麦の生産が、少しずつ進んでいます。さらに、地域の事業者が小麦の加工を行う製粉工場を建設したことで、大きな雇用や付加価値を生む「製粉」やその後工程（加工）を地域内に取り込むことができ、これまで地域の外に漏れていた雇用や付加価値が、地域内にとどまる可能性が広がりました。

「アフターコロナ」の地域における変化・課題

— 地域の持続性について確認させていただきましたが、今回の新型コロナ拡大は地域の持続性そのものを脅かしています。具体的にどのような影響があったか、専門家の立場からお聞かせください。

大貝氏：新型コロナによって直接的な影響を受けた産業としては、周知のとおり観光業があげられます。人の移動が制限されたことや、「密」を回避する行動様式が徹底されたことにより、直接的に需要が消失しました。観光業は裾野が広い産業です。観光業の需要が減ったことで、飲食業やお土産等の食料品を扱う小売業、これらの産業に生産物を納品する一次産業等も大きな影響を受けています。特に私の住んでいる北海道では、小樽や函館といった観光業が主要産業である地域において、その影響は大きいです。

— その他の産業ではどのような影響があり

ましたか。

大貝氏：製造業や建設業では、中国からの部品が調達できなくなったことにより、大きな影響を受けました。他にも、学校が休校し、給食が止まったことによって生じた一次産業や食品関連産業への影響や、全国的なイベント自粛による影響等があります。例えば、私の住んでいる北海道では、北海道物産展の停止によって一次産業や食関連産業が大打撃を受けました。

— 依然として厳しい状況に置かれる国内産業ですが、どのように対応しているのでしょうか。

大貝氏：地元の商工会議所による EC を活用した地場製品の販売や、個別商店の EC 対応等、環境変化に対応しようと多くの企業もがいています。今後は、金融支援がどの程度継続されるかが、中小企業のコロナ対応において重要になると思われます。

「アフターコロナ」の持続可能な地域社会に 資する中小企業経営の可能性・方向性

— 「アフターコロナ」における自社の経営と地域の持続可能性への貢献を両立するような経営のあり方についてご意見をお聞かせください。

大貝氏：まず、第一に「地域をよくする」ことをゴールに据えた経営を実践することが重要です。こうすることで、事業の中で地域のニーズや資源を発見しやすくなり、自社の事業にも良い影響が生まれます。

— 地域をよくするために重要であるのが「地域経済循環」と「地域内再投資」ということですね。

大貝氏：その通りです。「地域をよくする」具体的な理論として、先に申し上げた「地域経済循環」や「地域内再投資力」があります。地域外に依存している原材料の調達や加工といったプロセスを地域の中に取り込むことで、地域内経済循環が促進され、地域の持続性は高まります。

— 地域経済循環の促進にはデメリットはないのでしょうか。

大貝氏：地域内経済循環の促進においては、無理に地域内で材料等を賄うことにより生産性や競争力の低下につながることを懸念する声もあります。しかし、先に申し上げたように「地域をよくする（＝地域内経済循環を促進する）」ことを目標に事業を実施することで、地域内の事業者が、自社を選んでもらえるように品質の向上等、経営努力をすることにつながり、中長期的には、地域全体の生産性や競争力の向上につながると考えられます。

— こうした取組は、地域で面的に進めていくことが重要であると思います。

大貝氏：コロナショックでは、平時に地域で強固な連帯関係・コミュニティを築くことの重要性が再確認されました。個社では経営体力に乏しい中小企業であっても地域内の事業者で連帯することで、危機への対応の幅も広がります。こうしたコミュニティは、自ら構築するだけでなく、地域内の既存の組合や団体にコミットすることによっても得られるものです。連帯・コミュニティの構築は、地域資源の発見や地域内での取引関係の成立、新たな財やサービスの開発等につながり、地域経済循環の促進や地域内再投資力の向上等地域の持続可能性を高めることにもつながります。

— やはり、平時からの「備え」が必要であるということですね

大貝氏：「備え」という観点では、これまでも、中小企業が BCP 策定に取り組むことの重要性は多々指摘されてきました。一方で、BCP 策定の取組はなかなか広がりませんでした。主な要因としては、中小企業が災害等のリスクを「自分ごと」として捉えられないことにあると考えられます。しかし、今回の新型コロナウイルス感染症の拡大によって、全国各地のあらゆる中小企業が、自然災害等のリスクを身をもって実感したと思います。コロナショックにより自社が受けた影響を教訓として、BCP 策

定や、地域ネットワーク形成等に取り組むことで、経営基盤の強化につながり、持続

的な経営につなげることができると考えられます。

(6) 許伸江氏

<ポイント>

経営者がリーダーシップを発揮して社員と地域コミュニティを繋ぎ合わせることで、地域の持続可能性に資するコミュニティを築き上げることができ、また自社の社員の成長機会を創出することができる。

「持続可能な地域社会」とはどのような社会か

— 新型コロナの影響により、今後、地域の「持続可能性」が一層注目されることと思います。しかし、地域の持続可能性といっても様々な側面から捉えられると思います。地域社会が持続可能であるための要件をどのようにお考えですか。

許氏：個々の地域によって事情が異なるとは思いますが、地域が持続可能であるための要件は共通していると思います。地域内に仕事があること、安心して生活できること、コミュニティが存在すること。この3点は欠かせない要素であると考えます。

— 地域におけるコミュニティの有無は、今回のコロナ禍における中小企業の危機対応にも影響を及ぼしたのでしょうか。

許氏：地域とのつながりを持っていた中小企業は、情報共有や支え合いによって、迅速に立て直しを図ることができたと思います。私が調査を行っている墨田区や台東区のものづくり企業でもそのような傾向が確認できました。有事の際に地域内で支え合うためには、平時における関係づくりが欠かせないと思います。

— 地域のコミュニティには、多様な形が存在すると思います。コミュニティの在り方によって、地域の持続性への貢献度合いも変わってくるのでしょうか。

許氏：旧来の商店会や組合、町会のようなフォーマルなコミュニティに居心地の悪さを感じている若者や新規参入者たちが、それらの組織に加入しなくなっていることが以前から指摘されてきました。墨田区では、後継者塾や異業種の集まりにおいて悩みを相

談し合ったり、自由な議論を行ったりする動きがみられました。成功事例を分析してみると、多世代型のネットワークが形成されている場合が多いです。異なる世代のネットワークを接合するキーパーソンが存在し、そこに行政のサポートが加わると、地域の持続性に資するコミュニティを築き上げることができると考えられます。旧来の組織と、こうした新しい組織がうまく融合することで、世代や価値観の多様性につながり、地域への貢献も多面的に実現するのではないのでしょうか。

— 多世代が交流できるコミュニティを築き上げるためにはキーパーソンが必要と伺いましたが、どのような人物が地域のキーパーソンとなる場合が多いのでしょうか。

許氏：調査を進める中で、中小企業の経営者がキーパーソンの役割を担える場合が多いと実感しました。リーダーシップを発揮して、例えば職人さんのような、人付き合いが苦手な社員と地域のコミュニティを繋ぎ合わせることができる経営者がキーパーソンになれると思います。

「アフターコロナ」の地域における変化・課題

— 地域の持続性について確認させていただきましたが、今回の新型コロナ拡大は地域の持続性、地域に存立する中小企業の持続性を脅かしていると思います。先生が研究されてきた事業承継の観点からも、地域の中小企業の持続性は脅かされていると言えますか。

許氏：コロナの影響で自主廃業を決断した企業が多くあります。一方で、これを機に事業承継を行った企業も見られました。若手

の経営者が就任することで、SNSでの発信、オリジナル製品の開発等新たな取組に着手する企業も見られました。コロナによる打撃は確かに大きなものですが、明るい兆しが全くないとは言えないと思います。

— アフターコロナにおいては事業承継の在り方も変化してくるのでしょうか。

許氏：後継者には、コロナ禍で定着した新たな生活様式を捉え、それに合わせた事業の方向性を見極めることが求められると思います。また、コロナに関係なく、事業承継に際しては旧経営者が全面的または部分的に指示を出すのではなく、後継者の裁量に委ねることも重要です。

— その他、コロナ禍で確認された中小企業の変化があれば教えてください。

許氏：経営者がリーダーシップを発揮し、コロナをきっかけに新たな産休制度や在宅勤務支援制度を構築した事例が見られました。経営者の裁量権が大きいいため、新たなニーズを捉えて迅速かつ柔軟に社内制度を改善できる点は、中小企業ならではの強みであると思います。

「アフターコロナ」の持続可能な地域社会に資する中小企業経営の可能性・方向性

— 「アフターコロナ」における自社の経営と地域の持続可能性への貢献を両立するような経営のあり方についてご意見をお聞かせください。

許氏：営利企業である以上、地域貢献の取組は、本業を通して無理なく行うことが原則です。無理のない支援が、結果的に継続的な取組に繋がると思います。また、地域貢献を社員教育の一環にするのも一つの手です。自社へのメリットを社員に説明して理解を得たうえで、全社的に高いモチベーションを持って取り組むことが望ましいと思います。とはいっても、これまでみてきた企業では、社長や社員が率先して地域と関わることで、徐々に他の社員を巻き込んでいる方が多かったかもしれません。

— 地域貢献によって得られる自社へのメリットにはどのようなものがありますか。

許氏：地域のコミュニティと交流を深めることで、社員が地域の目を意識するようになります。たとえば、仕事に誇りを持っているながらも、世間からの十分に評価を受けてこなかった職人さんが、地域の人々から評価されることで、一層熱心に仕事に取り組むようになることもあります。先ほどもお話しした「キーパーソン」として、経営者が地域コミュニティと社員を結びつけることで、社員の成長機会を創出することができます。

— 地域貢献活動には、社員の仕事へのモチベーションを向上させる効果もあるのですね。

許氏：その通りです。また、活動の中で社員が自主的にイベントを企画する機会を設けると、社内コミュニケーションの活性化や、積極的にアイデアを発信しやすい環境づくり、さらには、日々の業務の改善提案をするようになる等、社内環境にも様々なメリットが生じると思います。

— 活動の中で、地域の人々の企業に対する理解も深まると思いますが、そこからメリットは得られるのでしょうか。

許氏：会社をオープンにすることで、どのような人が働いていて、どのような技術を持っているかをアピールすることができます。上手くアピールすることで、地域住民の採用につながる可能性があります。

— 地域に対して企業をオープンにしていけることが重要なのですね。

許氏：その通りです。地域貢献活動の中で企業をオープンにすることは、地域住民との交流に繋がるだけでなく、企業間の連携にも繋がります。台東区の事例では、地域貢献のイベントが、相手企業が取引先として信用できる相手であるか見極める場として機能している様子が確認されました。

—複数の企業が参加する取組においては、メリットを享受できる企業とそうでない企業が出てくる可能性もあると思います。どのような対策が考えられますか。

許氏：活動を継続的に行うことで、その地域に合ったやり方を学習する必要があると思います。参加企業数の絞り込みや、企業間の役割分担の明確化も有効な対策であると考えられます。

—最後に、先生が研究されてきたものづくり企業に特有の「アフターコロナ」における課題と対策の方向性について、専門家の観点

から教えてください。

許氏：コロナ以前からものづくりの担い手の高齢化が課題となっていました。新たな担い手の確保は今後より重点的に取り組む必要があると思います。現状では、若者の仕事へのニーズとものづくりの現場の実態にギャップがあるのではないのでしょうか。斜陽産業というイメージを刷新し、若者にとっても夢のある仕事であることをアピールできるよう、異業種とのコラボレーションや地域への貢献活動に取り組んでいくことが望ましいと考えます。

3. 企業インタビュー内容

(1) 有限会社秋村泰平堂

①基本情報

企業名・代表者	有限会社秋村泰平堂 代表取締役 秋村 敬三
本社所在地	大阪府中央区上汐 1-1-11
創業・設立	創業：1921 年、設立：1953 年
資本金	300 万円
従業員数	5 名
主要事業	各種提灯・付属品一式製造販売、総合卸問屋
ウェブサイト	https://chochin.net/

②事業概要

- ・提灯の製造、加工、販売を行っている。
- ・取引の約 8 割が B to B で、神社や祭りに関わる業者から注文を受けることが多い。

③新型コロナによる経営や地域への影響について

(a) 販売、営業、仕入れ、資金繰り等、企業活動への新型コロナの影響

- ・感染症対策で祭りやイベントが中止になったため、売り上げが落ち込んでいる。2020 年 4 月は、注文がキャンセルされることを想定して出荷を早めることで、売り上げを増加させることができた。しかし、5 月以降は減少が続き、昨年より約 5 割減に陥っている。
- ・パート社員は休業としているため、少数の従業員で業務を進める必要があり、通常より少し忙しさを感じている。
- ・職人の不足等の理由により原材料の確保が難しかった為、昨年より原材料である竹ひごの調達先をベトナムに変更しており、このルートは 1 月にまとめて入荷したのでコロナによる影響を受けなかった。その他の原材料の仕入れに関しても、特に影響を受けていない。
- ・一方で、全ての提灯を自社で製造しているのではなく、仕入れた提灯に文字入れをして出荷することもあるが、提灯を製造している取引先の中には廃業を決断した企業もある。廃業した取引先が担っていた役割をいかに補っていくかが今後の課題である。
- ・資金繰りに関しては、中小企業家同友会でアドバイスを受けて、借入れを行っている。
- ・先行き不安の中、売り上げを見込めないと判断し、予定されていた新人採用を見送った。
- ・お客様からの注文が激減し営業を行えない代わりに、ブログや SNS による情報発信、EC サイトの運営、環境分析等の取組を実施している。
- ・コロナ対応の中で着手したデジタル化の取組は今後も継続していきたい。

(b) 中小企業から見た新型コロナが地域にもたらした変化

- ・リーマンショックや東日本大震災の際にも、全国規模で祭りが中止されることはなかった。

今回のコロナ禍では、人が集まることが全面的に規制されたため、地域へのダメージが大きかったと考えられる。

- 中小企業家同友会に所属する企業の中でも、インバウンド需要の拡大を見込んで投資を拡大していた企業は特に経営が厳しい状況にあると聞いている。

④地域の課題解決や地域貢献における取組について

(a) 企業活動を通じた地域の課題解決や地域貢献等に関する取組について

- 以前、中小企業家同友会で小学校低学年を対象に職場体験を行っていた。しかし、本業へのメリットが見えにくく、また、時間を確保するのが困難であると感じたため、活動を一時休止している。
- 地域貢献については、自社の経営が良好な状態にあつてはじめて取り組むことができると感じている。地域からの要請があれば積極的に貢献したいが、まずは自社の収益を確保し、企業活動の持続性を高めることに力を入れたい。

(b) 企業間連携について

- コロナ禍では、中小企業家同友会において勉強会を実施している。地域における好循環を生み出したいと考えているが、経営が厳しい企業が多く、地域活動に対して消極的になってしまっている。やはり、まずは自社の安定的な経営基盤を築き上げることが最優先であるとする。

⑤「アフターコロナ」の持続可能な地域社会に資する中小企業経営の可能性・方向性

(a) 上記記載の変化・課題に対応するための経営の方向性

- コロナ禍で人々がオンラインでのコミュニケーションに慣れていく中で、祭りや地域の集まりのような、以前は当たり前のように行われていたものが、当たり前ではなくなっていく可能性がある。このような大きな変化に際して、「祭りといえば提灯」というイメージを人々の意識に定着させていかなければ、今後自社の経営が厳しくなると考えられる。今後は祭りや提灯に関するイメージづくりのための情報発信に積極的に取り組んでいきたい。
- 今回のコロナ禍で、リスクヘッジの重要性を改めて認識することができた。今までは、「提灯」という枠組みの中で、「祭り」、「看板」、「インテリア（新商材）」を3つの柱として営業してきた。しかし、コロナ禍で、提灯が必要とされなくなった際にも収益を確保できる仕組みづくりが必要であると認識を改めた。自社の持続性を高めるためにも、従業員の雇用を守るためにも、提灯づくりにとらわれず、新たな仕組みづくりに取り組んでいきたい。
- コロナ禍での出社制限や採用の見送りを受けて、技術の継承を属人的に行うことに課題を感じ、見直しを行った。特定の技術を個人に依存せず、ノウハウを社員全体で共有するよう取り組んだところ、製造の効率性が高まった。個々の社員が担うことのできる役割を拡大させることで、互いの埋め合わせ・助け合いを実現できるよう、今後は多能工化にも取り組んでいきたい。

(b) 地域課題の解決において、地域の中小企業だからこそできること

- 貢献すべき「地域」の範囲は、それぞれの企業によって異なるのではないか。所属する中小企業家同友会の中でも、統一の見解は存在しない。当社のように、商圈と自社の存立地域が重なっていない企業の場合は特に、本業を通じた地域貢献は何をしたらいいのかわからないと感じている。

(2) 株式会社京都瑞松園

①基本情報

企業名・代表者	株式会社京都瑞松園 代表取締役 垣口 秀昭
本社所在地	京都市上京区丸太町通油小路西入ル米屋町 300-2
創業・設立	創業：1941 年、設立：1956 年
資本金	10,000 千円
従業員数	3 名（役員を含む）
主要事業	宇治茶、茶器、抹茶菓子等の販売
ウェブサイト	http://zuisyoen.com/?page_id=233

②事業概要

- 1941 年に創業し、京都市内でお茶の販売を行っている企業である。
- 売り上げのうち 3 割が店舗販売、5 割が配達、2 割が発送となっている。
- 一般消費者への販売のほか、飲食店等の事業者に対しても販売を行っている。

③新型コロナによる経営や地域への影響について

(a) 販売、営業、仕入れ、資金繰り等、企業活動への新型コロナの影響

- 店舗販売だけでなく、配達の件数も減少している。
- 新型コロナの感染が拡大し始めた 1～2 月からなだらかに売り上げが低下し、5 月には昨年と比べて 5 割減にまで落ち込んだ。6 月以降は徐々に客足が戻ってきている。お茶は嗜好品であるため、世の中に活気がない時には売り上げが落ち込むものだと考えている。
- コロナ禍で客足が遠のいたため、自社のアプリを開発して情報発信を行った。
- ネット注文の件数は、新型コロナ以前よりも増加している。京都に行けない代わりに、京都のものを味わいたいという心理が働いたのではないかと感じている。

(b) 中小企業から見た新型コロナが地域にもたらした変化

- 新型コロナをきっかけに、多くの中小企業経営者が改めて地域に目を向けたのではないかと感じる。これを機に地域への協力や助け合いに積極的に参加する中小企業が増えてくるのではないかと感じている。

④地域の課題解決や地域貢献における取組について

(a) 新型コロナ以前からの取組

1) その地域でしか作れない商品の開発

- 取引先の企業が通販サイトにおいて、お茶やお菓子等の京都の特産品をセットにして発送する取組を行っている。新型コロナ以前からの取組であるが、コロナ禍で売り上げが伸びている。当社も取組に参加して、近隣のお菓子屋とのセット商品を販売している。
- 企業が連携してコラボレーション商品を開発できることは、地域に根付いた中小企業なら

ではの強みであると感じている。コロナ禍で人々が EC サイトの利用に慣れたことは、セット商品のネット販売を展開していくうえで、追い風となると考えられる。

- 今後はより地域の素材を活用して新商品の開発に取り組み、この地域でしか作れないものを生み出していきたい。新型コロナが収束して観光需要が復活するまでに、魅力的な新商品を準備しておきたい。現在は、地産地消に貢献できるスイーツを考案し、試作している。
- その地域でしか作れない商品を開発することは、地域への貢献につながると考えている。ブームに乗った模倣品は、一時的には売れるかもしれないが、継続的に売れ続けることは難しい。地域の素材を用いたオリジナルな商品だからこそ、自社の商品として確立することができ、継続的に売ることができる。そして、継続的に売れるものが地域の伝統や誇り、ブランドを形作っていくと考えられる。

2) 小学校でのお茶の入れ方教室

- お茶に興味を持つ人を育てていくための情報発信が必要であると考え、小学校でお茶の入れ方教室を無償で実施している。
- 取組を始めたきっかけは、お茶業界が集まって実施した無料接待のイベントにおいて、お茶の入れ方を知らない人があまりに多いことに気づかされた経験にある。単にお茶を売のではなく、お茶の入れ方や楽しみ方についてもお茶屋が情報発信を行う必要があると考えた。
- 体験の中で子どもたちがお茶に興味を持ち、将来的にお茶を購入してくれるのであれば、お茶業界へのメリットにも繋がるのではないかと考えて取り組んでいる。

3) 地域におけるコミュニティ、ネットワークづくり

- お茶の組合や経営者の会等、それぞれの所属するコミュニティにおいて月に一度は顔を合わせて話をするようにしてきた。
- 平時から地域における関係づくりに取り組んできたからこそ、今回のコロナ禍においても、困りごとに対して相談すべき相手を迅速に見極めたり、連携して取組を行う仲間に声掛けをしたりすることができた。地域における親密なコミュニティは、保険として機能し、安心な暮らしに繋がる。

(b) 新型コロナ以後の取組

1) 異業種連携によるクラウドファンディング

- 京都商工会議所青年部のオンライン異業種交流会において、売り上げが大きく落ち込んでいる宿泊業を手助けすべく、クラウドファンディングの共同実施を検討して実行した。
- クラウドファンディングの本来の目的である資金調達ができただけでなく、取組の中でクラウドファンディングの仕組みについて学ぶことができた。1 社のみでクラウドファンディングによって資金調達をするのは容易ではないと感じた。

2) 天空の茶席

- お茶の組合の有志で、宇治茶を提供する茶席イベントを長野県で実施する予定。
- 観光客が京都に来ることができないのであれば、京都らしいものをこちらから京都府外へと持っていけばいいのではないかと発想の転換を行った。
- 観光客が京都に戻ってくるようにするための PR 戦略の中にこの活動は位置づけられている。また、自社の PR にも繋がるため、地域にとっても自社にとってもメリットのある活動であると認識している。

(c) 地域貢献の取組における新型コロナ等の影響

- お茶を実際に飲むことはオンラインで代替することができないので、人が集まることのできないことの影響は大きい。お茶のお試しセットを発送したうえで、オンラインでお茶の淹れ方講習を行うような取組を今後実施したいと考えている。オンラインツールを活用することで、参加対象者を全国に広げることができるのはメリットであると思う。

⑤「アフターコロナ」の持続可能な地域社会に資する中小企業経営の可能性・方向性

(a)「アフターコロナ」における自社の経営と地域の課題解決・持続可能性への貢献を両立する中小企業経営の可能性・方向性

- 新型コロナによる打撃を乗り越えるためには、地域における企業間の連携が欠かせない。自社だけが生き残ろうとするのではなく、互いに支え合い、自社だけでは実現できない地域貢献に取り組んでいくことで、地域全体を盛り上げていく必要があると考える。

(3) 株式会社綿善

①基本情報

企業名・代表者	株式会社綿善 代表取締役社長 小野 善三
本社所在地	京都府京都市中京区柳馬場通六角下ル井筒屋町 413
創業・設立	創業：1831 年、設立：1955 年 5 月
資本金	10,000 千円
従業員数	20 名
主要事業	宿泊業
ウェブサイト	https://www.watazen.com/

②事業概要

- ・京都市内に立地する天保元年（1831 年）創業の老舗旅館である。宿泊だけでなく、法事や歓送迎会の会場として食事の提供等も行っている。
- ・宿泊客は修学旅行の学生やファミリー層、外国人観光客が中心となっている。
- ・従業員数は 20 名であり、日本人スタッフのほか、外国人のスタッフも複数おり外国人観光客の対応も可能となっている。

③新型コロナによる経営や地域への影響について

- ・新型コロナにより客数が大幅に減少し、2020 年 4～6 月の売上は昨年より約 98%の減少となった。現在でも休日における部屋の稼働率も 3～4 割程度となっており、平日旅館を運営しても赤字となってしまう状況が続いている。特に当旅館では修学旅行のキャンセルが相次いだため大きな影響が出ている。
- ・営業継続に伴う食材の調達、リネン類の調達は、必要な数量だけ発注するため取引量はこれまでと比べて減少している。
- ・資金繰りに関しては、リスクヘッジとして元々当座比率を高くしており、半年は継続して経営できるようにしていた。しかし、新型コロナの影響が半年以上続いたため、現在は金融機関から融資を受けている。
- ・他地域と比較して、特に京都市は観光面で大打撃を受けていると感じている。他地域の旅館同士で情報交換をしたところ、客層が変わってはいるものの他地域では昨年比 100%の売上を達成している旅館が多く見られたことが分かった。

④地域の課題解決や地域貢献における取組について

(a) 新型コロナ以前から実施している取組

1) 天麩羅ナイト～地域住民への恩返し～

- ・当旅館では、板前が作る本格的な天ぷらを安価で提供する「天麩羅ナイト」の取組を夏季限定で一週間程度実施している。本取組は 2015 年から開始しており 2020 年で 6 年目を迎える。

- 本取組を始めるにあたり、当旅館のメイン客層が修学旅行客であることから、周辺地域の協力が無いと成り立たない商売であることに気が付いたことがきっかけである。
- 本取組は元々素泊まりが多い外国人観光客の単価を上げるために始めたものであるが、外国人に天ぷらの相場感を理解してもらうことが難しく売上が伸びなかったことで、目的を「日頃迷惑をかけている地域住民に恩返しすること」に変更した。
- 現在では天ぷら 5 種盛りを約 500 円で提供し、売上としても好調であり、リピーターも増えるなど地域の方々に好評をいただいている。
- 新型コロナを受け、大広間で提供していた食事を個室で提供することや、時間帯を広げることで 2020 年も継続して実施することができた。

(b) 新型コロナ以後の取組

1) 旅館で寺子屋～学びの場の提供とフードロス問題の解決～

- 新型コロナの拡大を受け、一時的に京都市内の小学校では登校する場合は弁当を持参することが必要となった。そのようなことが理由で当旅館でも小学生の子供を持つスタッフの出勤が難しくなるケースが出てきたため、同じように困っている人が多いのではないかと考えた。
- また、以前から取引のあった八百屋から、学校給食が止まってしまったために提供予定だった食材を廃棄しなければならなく困っているとの声も届いていた。
- こうした地域住民の課題を解決するために、当旅館は小学生が自習する場所と食事を提供する「旅館で寺子屋」の取組を行った。本取組に参加した小学生に対し、旅館の中を案内する「旅館ツアー」も実施した。
- 提供する食事は、フードロスになりそうな食材を取引先の八百屋から積極的に買い取ったものを使用している。
- また、旅館では食事と場所を提供することはできるが、子供の面倒を見ることが難しいと悩んでいたが、外国人旅行客のファミリー層をターゲットとしたイベント会社の知り合いに相談したところ、教育コンテンツを開発しているところであったため協力してもらうことになった。同会社には子供たちを教育コンテンツのモニターとして活用する代わりに学習支援を行ってもらった。
- 本取組を行う上でこだわっていたことは、安全性を確保したうえで地域経済を回すことである。他の旅館や施設でも無償で開放している取組を行っているところもあったが、当旅館では、地域経済の活性化のために利用料を徴収し、地域に還元することを心掛けていた。
- 取組の効果としては、これまで地域外の宿泊者が多く、周辺地域の住民との関わりが薄かったが、本取組をきっかけで地域住民との関係性を築くことができた。また、「旅館ツアー」をきっかけに旅館業に興味を持ってくれる子供たちが増え、将来の職業の選択肢の一つになってくれることを期待している。

2) 旅館で夏祭り～地域住民の交流と地元事業者の PR～

- 新型コロナの影響でできた空き時間を何かに活用できないかとプロジェクトチームを立

ち上げ検討していたところ、地元の祭りが無くなってしまったために、旅館で祭りができないかとの意見が挙がった。

- そこで考案されたのが旅館内で京都の伝統産業の体験できる「旅館で夏祭り」である。同取組は旅館の各部屋において、7名の伝統産業の職人によるワークショップ（畳づくり、漆塗りなど）の開催ほか、外国人スタッフによる世界の遊び体験教室の開催等、様々な体験ができるものとなった。
- 伝統産業の職人とは元々取引があったり等以前から付き合いのある方が多く、本取組に協力を依頼した際も快く承諾してもらうことができた。
- イベント終了時にアンケートを行った結果、参加者からは好評だったほか、担い手不足に悩んでいた地元職人からも「京都の伝統産業の良いPRになった」等の声が見られた。また、従業員からも好評であり、モチベーションの向上にもつながっていると考えている。
- 本取組は、プロジェクトメンバーの一員である若女将の前職での経験が生きている。金融機関に従事していた際に、企業間のコラボレーションにより新たな価値を生み出した経験があり、本取組も過去の経験を踏まえ様々な関係者を巻き込んで作り上げたものとなっている。

⑤「アフターコロナ」の持続可能な地域社会に資する中小企業経営の可能性・方向性

(a) 変化・課題に対応するための経営の方向性

1) コロナ禍での新たな取組

- 今後の取組として、新型コロナの影響で修学旅行に来ることができなかった学生のために「出張修学旅行」を企画している。本取組は、当旅館のスタッフ・板前が出張して学生に対し京料理実習を行う内容を予定している。

2) 新たな取組を行う上での意思決定～従業員のプロジェクトチームによる提案～

- 当旅館では何かの取組を行う際にプロジェクトチームを立ち上げて、議論を行う風土が醸成されている。「旅館で寺子屋」や「旅館で夏祭り」のようなコロナ禍での取組を迅速に行うことができたように、意思決定をトップダウンだけでなくボトムアップで行うことも良いと考えられる。

(b)「アフターコロナ」における自社の経営と地域の課題解決・持続可能性への貢献を両立する中小企業経営の可能性・方向性

1) 日頃付き合いのある関係者との助け合い

- 当旅館では特定のコミュニティに入ってはならず、積極的に他事業者と関係性を築く取組を行っているわけではない。しかし、旅館の運営を通じて取引のある地域関係者は多岐に渡っているため、今後も関係者間で連携し助け合っていくことで地域の課題を解決し、持続的な地域社会を目指していきたいと考えている。

(4) 株式会社奥谷金網製作所

①基本情報

企業名・代表者	株式会社奥谷金網製作所 代表取締役社長 奥谷 智彦
本社所在地	兵庫県神戸市中央区相生町 4-5-5
創業・設立	創業：1895 年 5 月、設立：1948 年 7 月
資本金	10,000 千円
社員数	63 名
主要事業	金属プレス製品製造業・工業用金網製造販売
ウェブサイト	https://www.okutanikanaami.co.jp/

②事業概要

- 当社は明治 28 年（1895 年）創業の主にパンチングメタル（打抜金網）を製造・販売する企業である。
- 神戸市に本社を置き、姫路営業所、東京営業所、明石工場、堺工場、シカゴ事務所、デュッセルドルフ事務所の国内外 7 か所に拠点を持っている。また、営業活動の一環として来訪した方が実際に手に取って製品を確認することができるように、2008 年に本社の隣にショールームを設置している。
- 当社は B to B での販売が大半であり、主な取引先は重工業、製造業者である。日本全国の企業数万社と幅広いネットワークを有している。
- 当社の製品は「環境」、「食」、「農業」、「医薬」、「プラント」、「化学」の業界で使われることが多く、生活者の暮らしや産業社会を陰で支え、地球環境維持にも貢献している。
- 当社が製造するパンチングメタルとは、シート状の金属板にプレス加工で穴を開けた多孔板である。主に物質を状態（液体・固体・気体）別に選別する「フィルター」として水処理施設、工場、新幹線、飛行機等で使用されている。また、近年では東レグループとカーボンファイバー素材シートのパンチングにも取り組んでいる。
- 当社の製品の特徴として「スーパーパンチング」という技術を使っている。同技術を用いることで高耐圧、高耐久、長寿命のパンチングメタルを実現している。
- 製品ごとにイメージキャラクターを作っており、ブランディングにも力を入れている。

③新型コロナの影響

- 新型コロナの影響で、売上は昨年と比較して約 1～2 割の減少となった。当社は社会インフラを支える業種であり受注が途絶えることなく販売数も多かったことから、飲食・小売等の業種と比較して影響が小さかったと考えられる。
- 仕入れに関しては特に影響は見られなかった。
- 資金繰りに関しては政府系金融機関から融資を受け当座現金を積み増し確保した。
- 営業活動については、対面での営業ができなくなり、展示会の出展中止になるなど大きな影響があった。当社の PR の場が減ったことで今後に影響が出てくる可能性がある。

- 新型コロナの拡大時には、社内の幹部会議で各業務の緊急性と必要性を明確化し、各業務の優先度を付け対応に当たった。具体的には、研修等の社員教育についてはスケジュールを後ろ倒しにし、既に受注していた製品の製造を優先的に行った。また、社員に対しても面談を実施するなどコミュニケーションをとり理解を得られるような取組を行った。
- 当社では「事業継続能力強化計画」を策定しており、災害時の対策等を以前から定めていた。新型コロナの影響は比較的小さかったこともあり、現段階では修正等を行っていない。

④地域の課題解決や地域貢献における取組について

(a) 新型コロナ以前より実施している取組

1) 地球環境維持に貢献した製品の開発

- 当社で提供する製品はフィルター等の地球環境を守る製品が多く、製品の提供を通じて地球環境維持に貢献している。
- 当社では経営理念として3つの誓いを掲げており、そのうちの 하나가「我社は、メッシュ・パンチングメタル・フィルター等の製造・販売を通じて、地球環境維持に貢献が出来る製品を世の中に提供する企業である。」である。これは、当社が金網やパンチングメタルを単に製造して販売するだけではなく、何のために製造・販売しているのかを従業員に意識付けするために設定したものである。
- 同理念は時代の潮流に合わせて設定したものであり、製造業を中心に地球環境への配慮が求められてくるようになった頃から理念に取り入れている。
- こうした経営理念を従業員に浸透させるために、看板バナーの制作・設置や環境維持関係の展示会に参加する取組を行っている。
- 環境意識の高まりを受けて、地球環境維持の取組を行う中で、自社の技術力の高さではなく、技術の用途をアピールすることの重要性を認識することができた。

2) 中学校の理科の教科書への掲載～ものづくり産業の普及促進～

- 学生への教育の一環として、神戸市の中学校の理科の教科書（副読本）に当社の事例を掲載している。掲載内容は会社概要のほか、当社の製品の地域環境・社会・産業への貢献等を記載している。
- 同取組は神戸市内の子供たちにもものづくり産業を普及・啓発を目的として、神戸市教育委員会が始め、当社に依頼があったものである。教科書内では神戸市内の製造業の事例が掲載されており、中小製造業では唯一当社が掲載されている。

3) 高校生向けインターンシップの実施～学びの場の提供～

- 当社では地域の高校生を対象にしたインターンシップを開催している。実際に工場でものづくりを体験してもらい、当社および製造業に関心を持ってもらうことを目的としている。

4) 季節に合わせて本社前を装飾～周辺地域の賑わい創出～

- 当社では、隣接するショールームを含め本社の入り口付近をハロウィンやクリスマスとい

った季節に合わせた装飾を行っている。

- 周辺地域に居住している子供たちに喜んでもらえるだけでなく、当社に興味を持った人が将来取引先や従業員になる可能性もあり、自社にもメリットがあると考えている。

5) 動物園のサポート企業

- 当社は神戸市立王子動物園のサポート企業となっており、動物園の運営費を支援している。
- 企業 PR となるほか、来園した子供たちに企業を認知してもらえるなど自社にもメリットがあると考えている。

⑤「アフターコロナ」の持続可能な地域社会に資する中小企業経営の可能性・方向性

(a) 変化・課題に対応するための経営の方向性

- 持続した経営を行うためには、コロナ禍における「非日常」を如何にして「日常」の状態に近づけるかが鍵になると考えている。コロナ以前から続く需要が縮小していく中で、どのように販路を拡大していくかも今後の課題として認識している。

(b) 地域課題の解決において、地域の中小企業であるからこそできること

1) 企業同士による情報交換

- 当社は 30 年近く前から兵庫県中小企業家同友会に入っており、当社社長は同友会内の製造業主体のグループ「アドック神戸」会長や産学官連携「LINC」本部長を務めている。同友会では日頃から交流会・勉強会を開催しており、情報交換等を行っている。今後も地域の企業同士や行政との連携を行いながら、地域や経営の課題解決のための取組を検討する場としていきたい。

(c)「アフターコロナ」における自社の経営と地域の課題解決・持続可能性への貢献を両立する中小企業経営の可能性・方向性

1) 上記取組の継続

- 「アフターコロナ」においても上記のような地域貢献の取組を継続していく予定である。特に、経営理念に則り本業である工業金網・パンチングメタルの製造・販売を通じて地球環境維持に貢献していきたいと考えている。

2) 雇用を通じた地域貢献

- 当社は地域の雇用に貢献するため、引き続き従業員の採用活動を促進していく予定である。また、女性や外国人でも働きやすいような職場環境の改善や社内制度の改革にも引き続き取り組みたいと考えている。

第4章 「アフターコロナ」の地域の持続可能性に資する中小企業経営の方向性

本章では、まとめとして、第1章・第2章における新型コロナによる影響の整理・考察、第3章における専門家及び中小企業を対象としたインタビュー調査の結果をもとに、新型コロナにより地域に生じた変化や、「アフターコロナ」の地域の持続可能性に資する中小企業経営の方向性について検討を行う。

なお、ここでは、「アフターコロナの地域社会について展望し、地域の持続可能性に貢献する中小企業経営のあり方について検討を行う」という本稿の目的に則って、中長期的な視野を持って臨むべき変化や対応について取り上げる。

1. 持続的可能な中小企業経営と地域の持続可能性は不可分

企業経営においては、第一義的に自社の利益を最大化することが重要であるが、多くの中小企業にとって、地域は、自社の製品の販売や素材・部品の調達、雇用の確保等、企業活動の基盤となる「市場」であると同時に、従業員が居住する「生活の場」でもある。立地する地域の持続可能性が損なわれると、企業活動や従業員の生活基盤自体が損なわれ、持続可能な経営は難しくなる。これまで文献調査やインタビューを通して確認したように、新型コロナの拡大は、経済や社会の様々な面から地域の持続可能性を脅かし、これまでの経済・社会のあり方に大きな変化をもたらしている。

アフターコロナにおける自社の持続的な経営を実現するためには、地域の持続可能性の向上に中小企業が「自分ごと」として取り組んでいくことが必要である。以下では、新型コロナが地域や中小企業の持続可能性にもたらした変化について、コミュニケーションや人々の価値観や行動、地域経済といった視点から整理を行う。

図表 31 新型コロナの影響と中小企業経営の方向性

項目	新型コロナが地域や中小企業の持続可能性にもたらした変化	変化を踏まえた「アフターコロナ」における地域の持続可能性に貢献する中小企業経営の方向性
コミュニケーションのあり方の変容とその影響 新型コロナによる	【地域への「学び」の蓄積の阻害】 ◆フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが制限される中で、地域への知識の蓄積が抑制されている。知識の蓄積不足により、地域の持続可能性に悪影響が及ぶ可能性がある 【「学び」やコミュニケーションのあり方の変容】 ◆一方で、オンラインを活用した「テーマコミュニティ」の増加や、コワーキングスペースの一層の活用により、新たな「学び」の場が登場している ◆今後は、オンラインとオフライン双方が用いられる「ハイブリッド型」のコミュニケーションが主流になると考えられる	◆オンラインコミュニティやコワーキングスペースを活用した「学び」を支援し、社員のスキルの維持・向上を図るとともに、「学び」の蓄積により、地域の持続可能性に貢献する ◆オンライン・オフラインの「ハイブリッド型」のコミュニケーションスタイルを有効活用することで、時間的・金銭的コストを削減にもつながる ◆また、対面ではコミュニケーションを取りにくかった社内外の人々の交流を促進し、新たなアイデアの創出や協業関係の構築、コミュニティの提供等を行うことで、人々のウェル・ビーイング(幸福感や満足感)の増進にも寄与しうる
新型コロナによる社会生活の変化	【働き方の変化】 ◆新型コロナ拡大に伴い、テレワーク実施率が急速に増加した ◆テレワークの拡大に伴い、副業・兼業が急速に普及する可能性がある	【働き方の変化への対応】 ◆テレワークや時差出勤等の柔軟な勤務体制の導入により、ワークライフバランスや効率化・士気向上による生産性の向上を促進し、自社や地域の持続可能性を高める ◆副業・兼業等新たな働き方の導入により、人件費削減や社員の収入補填といった効果だけでなく、地域への「学び」の蓄積、社会関係資本の形成、情報の伝達・対流によるイノベーション促進といった効果も見込まれる
	【購買行動の変化】 ◆「エッセンシャル消費」や「応援消費」、「安全」・「豊かさ」を求める消費等、財やサービスにコストパフォーマンス以外の価値を求める消費が広まった ◆「新しい生活様式」や外出自粛の要請に伴い、EC やキャッシュレス決済の普及が促進された	【購買行動の変化への対応】 ◆「エッセンシャル消費」や「応援消費」、「安全」・「豊かさ」を求める消費等の購買行動の変化を新たな財やサービスを提供する「機会」として活用する ◆EC を活用した販路の拡大(販路の複数化による未知のリスクへの備え)、キャッシュレス決済の導入

項目	新型コロナが地域や中小企業の持続可能性にもたらした変化	変化を踏まえた「アフターコロナ」における地域の持続可能性に貢献する中小企業経営の方向性
	【その他の社会意識の変化】 ◆Uターン・Iターンや地方での転職希望者が増加している ◆一方で、新型コロナが拡大する中で、地域コミュニティの「排他性」が顕在化している	【その他の社会意識の変化への対応】 ◆自社の魅力向上、「排他性」を廃したオープンな地域づくりへの貢献を通し、増加する移住希望者の受け皿を整備する
地域経済循環の抑制 新型コロナによる	◆国内外の需要減少による製造業の不振、移動制限・イベント自粛による観光業や飲食・サービス業の不振を起点として、地域外からの資金の流入の減少、関連地域内企業への波及と住民雇用の減少、住民の所得減少等の影響が生じており、地域経済循環が停滞し、地域の経済的な持続性が損なわれている	◆地域内の財やサービスが企業から「選ばれる」よう、品質向上やコスト削減に取り組むことで、地域産業の競争力を向上させるとともに、地域経済循環を促進する ◆地域外への販売等により資金を地域に呼び込む ◆「学び」の提供による地域の人々のスキル向上、地域内の素材や部品等の品質向上等を通して、地域内からの調達や雇用を促進し、波及効果を高める
その他の重要な視点		◆地域企業や地域の人々との社会関係資本の構築に平時から取り組むことで、危機発生時のリスクを軽減する ◆SDGsの枠組みを参照して自社の事業を見直すことで、自社のアピールポイントや今後の取組の方向性を明らかにする ◆コロナショックの経験を活かし、有事の際の備えとしてBCPを策定する

2. 新型コロナによるコミュニケーションのあり方の変容とその影響

新型コロナが大きく影響を与えた分野の一つとして、「コミュニケーション」があげられる。感染拡大防止のため、オフラインでのコミュニケーションの抑制される一方で、代替手段として、web 会議ツール等を利用したオンラインでのコミュニケーションが急速に普及した。企業活動や人々の生活の基盤となるコミュニケーションのあり方が変容したことは、アフターコロナにおける地域社会をコロナ以前の状態とは異なるものに変えるインパクトを持つ可能性がある。

ここでは、コミュニケーションのあり方が変化したことによって、地域の持続可能性や企業経営が受ける影響について整理・検討を行う。

(1) 地域への「学び」の蓄積の阻害と「学び」やコミュニケーションのあり方の変容

① 「学び」の蓄積の阻害により、地域の持続可能性に悪影響が及ぶ

第2章で述べたように、学習地域論によれば、人々が持つ「知識」が地域に蓄積することで、地域のイノベーションが促進される。地域に継続的にイノベーションが起こることは、大貝氏（p43 参照）が指摘する「地域内再投資」にもつながり、地域の持続可能性にとって不可欠なものであるといえる。

地域への学びの蓄積において重要な役割を担っているのが、企業内部でのスキルやノウハウの継承である。第2章で指摘したように、企業活動においては、熟練の職人等が持つスキル（＝「暗黙知」）を、他の社員に伝達・共有し、「形式知」として企業内に蓄積していくことが重要であるが、暗黙知の伝達においては、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが重要であることが指摘されている（山崎編 2019）。

しかし、新型コロナにより、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションをとることが難しくなり、地域への知識の蓄積が抑制されている。今後、長期間にわたり密なコミュニケーションが抑制されるとすれば、知識の蓄積不足により地域の持続性にも影響が出る可能性がある。

② オンラインを活用した新たな「学び」の場の登場

第2章や、①で述べたように、企業内におけるスキル・ノウハウの伝達は新型コロナの影響で抑制されている。しかし、三井氏（p30 参照）や長山氏（p38 参照）は、オンラインを活用した新たなコミュニティの増加・定着の可能性について言及していた。

長山氏によれば、コミュニティは共に「学習」したいという自発性に基づき形成されるものであるが、これを踏まえるとコミュニティは学習機能を持つと捉えることができる。新型コロナの影響により web 会議ツール等の活用が急速に広がったことで、オンライン空間を利用した「テーマコミュニティ」が増加しており、空間的制約を受けない学びの場が、今後地域への学びの蓄積において大きな役割を果たす可能性がある。さらに、在宅勤務が増加したことで、コワーキングスペースにおいて異質な人々との連携が生まれやすくなったことも、「新結合」によって生じるイノベーションを促進し、地域の持続可能性を

高めることにつながる可能性がある。

③ **オンラインとオフラインが入り混じる「ハイブリッド型」のコミュニケーションが主流に**

関氏（p35 参照）の指摘のように、これまで中小企業のネットワーク構築は、食事や接待等を含むフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションによるものが多かったが、新型コロナの拡大によって、こうした「密」なコミュニケーションは忌避されるようになった。web 会議ツールと通じたオンラインでのやり取りが急速に普及したことで、こうした傾向は新型コロナ収束後も継続する可能性がある。

一方で、多くの専門家は、実際に顔を合わせて対話することなしには、関係性を構築することは難しく、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーション自体が失われることは否定していた。

今後はオンラインとオフライン双方が用いられる「ハイブリッド」なネットワーク形成が主流になると考えられる。

3. 新型コロナによる社会生活の変化（コミュニケーション以外）

新型コロナは、コミュニケーション以外にも、社会生活の様々な場面に影響を及ぼしている。ここでは、こうした影響のうち、働き方、購買行動、社会移動、コミュニティといった企業経営において重要な影響を及ぼす分野を中心に、生じた変化について整理を行う。

（1）働き方の変化

① テレワーク実施率の増加と定着

第1章で述べたように、新型コロナ以前より普及が促進されていたテレワークであるが、新型コロナ拡大によって急速に増加した。政府は、普及したテレワークの定着を推進しており¹²、今後新たな働き方として定着することが見込まれる。

② 副業・兼業の急速な普及

第1章で述べたように、テレワークの拡大は副業・兼業の増加を促進すると考えられる。また、インターネット経由で企業や個人から単発の仕事を請け負う「ギグワーク」が、新型コロナの影響を受けて増加している。

このようなクラウドソーシングは仲介サイト経由で行われ、主要なサイトの登録者は、新型コロナの拡大前はフリーランス登録者が多かったものの、感染拡大後は3割程度だった副業者の割合は6〜7割になっており、大手メーカーに勤める営業や人事等の担当者の登録が目立ち始めているとの声もある¹³。

（2）購買行動の変化

① 「エッセンシャル消費」や「応援消費」、「安全」・「豊かさ」を求める消費の広がり

中島氏は、新型コロナによって新たに広がった消費のあり方として、「エッセンシャル消費」と「応援消費」を挙げている。「エッセンシャル消費」とは消費者が生活に不可欠であると判断したものを優先的に購入する消費のあり方であり、「応援消費」とは新型コロナの影響によって苦境に立たされている財やサービスを文字通り支援する目的で行う消費を指す。

また、関氏も類似した指摘をしており、「安全」や「豊かさ」に資すると判断したものを優先的に購入する消費の広がりを指摘している。前者はマスク等衛生関連商品であり、後者は消費者に楽しみを与えるもの（例として、家庭用ゲーム機等娯楽商品があげられる）である。

財やサービスにコストパフォーマンス以外を求める消費のあり方は、ウィズコロナの時期が長引くほど定着していくと考えられ、今後の企業の商品開発の際の視点として重要になると考えられる。

¹² 内閣府「経済財政運営と改革の基本方針 2020 ～危機の克服、そして新しい未来へ～」(2020)

¹³ 日本経済新聞 2020 年 6 月 24 日

② EC やキャッシュレス決済の更なる普及

第1章で指摘したように、「新しい生活様式」の徹底や外出自粛等が要請されたことにより、人が密集するスーパーや商業施設等での買い物を避ける消費者が増えたことを受け、ECを利用する者の数が増加している。さらに、支払い方法についてもスマホ決済等のキャッシュレス化が増加しており、新型コロナの拡大以前から進んでいたキャッシュレス化が一層進展している。

(3) その他の社会意識の変化

① 都心志向の転換：地方への転職希望者の増加

第2章で指摘したが、新型コロナが都市部を中心に拡大したことを受け、Uターン・Iターンや地方での転職希望者が増加している。三井氏（p31 参照）の指摘によれば、こうした人材は「地域の外を見て学んできた人材」であると同時に、「地域に愛着を持つ人材」であり、地域に新たな「学び」をもたらすことで、地域の活性化や持続可能性向上の起点となりうる。

② 地域コミュニティの「排他性」の顕在化

Uターン・Iターンや地方での転職希望者が増加する一方で、新型コロナの拡大によって地域の「排他性」が顕在化した。第2章で指摘したように、「自粛警察」と呼ばれる人々による都市部からの帰省者への中傷や、営業店舗への嫌がらせのような行為が各地で起きており、2020年8月には、新型コロナ感染者や家族、学校等に対して差別をしないように呼びかける「緊急メッセージ」が出されるに至っている。

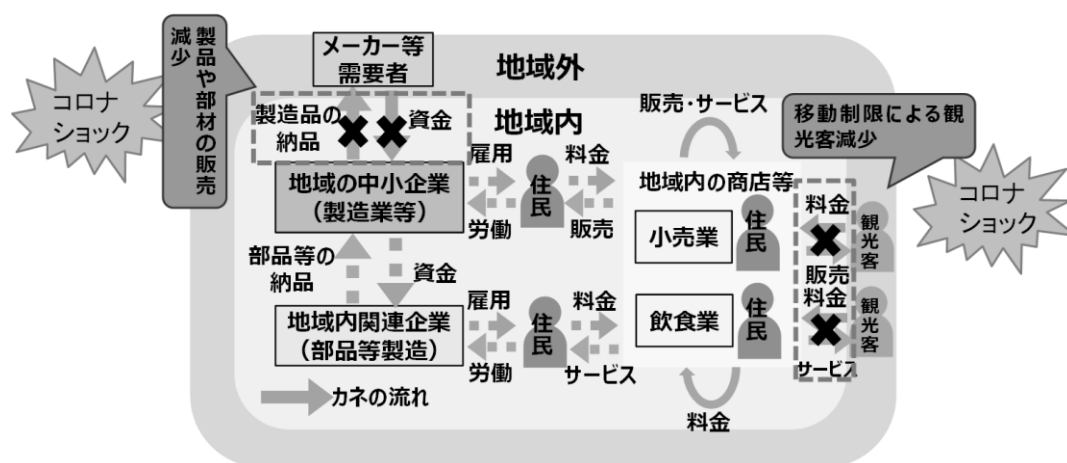
こうした、地域の「排他性」、「不寛容」の増長は、クリエイティブ経済における持続可能な成長を妨げるとともに、人々が豊かに生きるという社会的な側面でも持続性を妨げるものである。

4. 新型コロナによる地域経済循環の抑制

第2章で述べたように、地域の持続可能性を経済的な側面から捉えると、「域外から資金を稼ぎ出し、稼いだ資金を取引や雇用・消費を通して地域内で循環する」地域経済循環が成立していることが重要である。

一方で、第1章で確認したように、国内外の需要減少による製造業の不振や、移動制限・イベント自粛による観光業や飲食・サービス業の不振を起点として、①域外からの資金の流入の減少、②関連地域内企業への波及と住民雇用の減少、③住民の所得減少が生じており、地域経済循環は停滞し、地域の経済的な持続性は損なわれていると考えられる。

図表 32 地域経済におけるコロナショックのイメージ図（再掲）



(出所) みずほ総合研究所作成

(注) 地域経済におけるコロナショックについて、簡潔に示したもの。

5. 「アフターコロナ」における中小企業経営の方向性

ここまで整理してきたように、新型コロナの感染拡大によって、様々な領域において変化が生じており、地域の持続可能性に影響が及んでいる。前述のように、企業は第一義的に、利益を上げることが重要であるが、中小企業にとって地域は、企業活動を行うための「市場」であるとともに、従業員の「生活の場」であり、その持続可能性と中小企業の持続可能性は不可分である。自社の持続的な存立を実現するためには、地域の持続可能性を向上させることが重要である。

ここでは、これまでの議論を踏まえて、「アフターコロナ」における中小企業経営の方向性について整理する。

(1) コミュニケーションの変化への対応

① オンラインコミュニティやコワーキングスペース等での「学び」を支援・啓発する

ウィズコロナにおいては、企業内でのスキルやノウハウの継承が不十分になるため、コミュニケーションツール等を活用することによって感染リスクを抑制しつつ、社員のオンラインでの学びやコワーキングスペース等の使用を支援することが重要である。こうすることで、社員のスキルの維持・向上につながり、自社の経営にも好影響を及ぼすことができるとともに、「学び」の蓄積によって、地域の持続可能性にもつながる。

さらに、アフターコロナにおいて、社内でのスキル・ノウハウの継承に支障が出なくなっても、職場でも自宅でもない「サードプレイス」における学びを支援することが重要である。こうした取組は、社内外の知識を企業内部だけでなく、地域において対流させることにつながり、自社や地域における継続的なイノベーションにもつながりうる。

② ハイブリッド型のコミュニケーションスタイルを有効活用する

前述のように、新型コロナの感染拡大を契機として、オンラインとオフラインの両方が入り混じるハイブリッド型のコミュニケーションスタイルが定着しつつある。

空間的な制約を伴わず商談や打合せ等企業活動を実施することができるようになったことは、時間的・金銭的コストの削減につながり、企業経営においても有用である。また、中島氏（p41 参照）の指摘のように、プロモーションに留まらず社会関係資本の構築という点でも有効である。グループチャットや web 会議システム等を活用することで、時間的・空間的制約から対面ではコミュニケーションが取りづらかった社内外の人々の交流が促進され、新たなアイデアの創出や協業関係の構築、コミュニティの提供による人々のウェル・ビーイング（幸福感や満足感）の増進にも寄与しうる。

(2) 働き方の変化への対応

① テレワークや時差出勤等柔軟な勤務体制を定着させる

テレワーク等柔軟な働き方に取り組む際の課題の一つとして、業務上出勤が必要な職（接客、工場勤務等）以外に、テレワークを導入することにより、取引先から悪印象を持たれることの懸念もあげられる¹⁴。しかし、新型コロナによってテレワークのような新たな働き方が「一般的な働き方の一つ」となったことで、導入に懸念を抱いていた企業も導入しやすくなったと考えられる。また、新型コロナを機にテレワークを導入した企業についても、パーソル総合研究所の調査¹⁵によればテレワークの継続希望率は約 70%に達していることを踏まえると、一時的な措置としてではなく恒久的な制度として定着させることが重要である。

柔軟な勤務体系の導入はワークライフバランスや効率化・士気向上による生産性の向上を促進し、地域や自社の持続可能性を高めることにもつながると考えられる。

② 副業・兼業等新たな働き方を促進する

新型コロナを機に副業・兼業を解禁する企業や従事する人々が増加しているが、副業・兼業には人件費削減や収入の補填といった効果だけでなく、人々が交流することで、地域に「学び」が蓄積するとともに、社会関係資本の形成や、情報の伝達・対流によるイノベーション促進といった効果も見込むことができる。健康管理や情報管理といった点で企業側には注意すべきことも多い¹⁶が、前述のような効果を踏まえて、導入することで自社や地域の持続可能性を高める一助となりうる。

¹⁴ 厚生労働省委託事業の「テレワーク相談センター」においては、テレワーク導入に関する一般的な Q&A として「テレワーク勤務（特に在宅勤務）をしていることを取引先などに伝えると、悪い印象を持たれてしまうように思うが、どうしたらよいでしょうか。」といった質問が掲載されている。（<https://www.tw-sodan.jp/qa/qa05.html>）

¹⁵ パーソル総合研究所（2020）「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」

¹⁶ 中小企業庁経営支援部創業・新事業促進課 経済産業政策局産業人材政策室「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査事業 研究会提言 ～ パラレルキャリア・ジャパンを目指して ～」（2017）において副業・兼業の効果や注意すべき懸念事項が指摘されている。

【コラム①：都市部や大企業の副業・兼業人材の受け入れの可能性】

テレワークの普及・定着によって、多くの労働者が空間的な制約を受けずに働くことができるようになった。休暇と合わせて地方の行楽地等で働く「ワーケーション」¹⁷の動きもコロナ禍をきっかけに大きくなっている。

副業・兼業の導入とともに、こうした動きが都市部の企業で広がれば、都市部の企業の従業者として地域で働きながら、地域の中小企業で副業・兼業に従事する人々も増えるかもしれない。また、誰もがオンラインツールを使うようになることで、実際の移動を伴わない、オンラインを主軸とした都市部企業と中小企業の協業も増える可能性がある。中小企業がこうした社会変化に対応することは、地域への学びの蓄積や、イノベーション促進といった効果も見込まれ、アフターコロナにおいては、副業・兼業人材の受け入れや、オンラインを主軸とした協業の可能性も見据えて、経営戦略を講じることも有効であろう。

(3) 購買行動の変化への対応

① 購買行動の変化を「機会」と捉え、活用する

前述のように、専門家インタビューにおいては、「エッセンシャル消費」や「応援消費」、「安全」や「(生活)の豊かさ」を重視する消費が拡大・定着する可能性が指摘された。こうした消費のあり方はコストパフォーマンスを最重要視するこれまでの消費のあり方とは異なっており、消費者の動きを注視しながら対応していく必要がある。こうした購買行動の変化は、多くの企業にとって新たな財やサービスを提供する「機会」として活用可能である。

例としては、クラウドファンディングを通じた消費行動の増加があげられる¹⁸。クラウドファンディングとは、「インターネットを介して不特定多数の人々から少額ずつ資金を調達する」¹⁹ことを指す。様々な形態があるが、先に代金を受け取り後から財やサービスを提供することや（売上が先に立つことで資金繰りを改善することにつながる）、アイデアを事業化するための資金調達等を手軽に行うことができる等メリットがある。

② EC を活用した販路の拡大やキャッシュレス決済への対応を進める

EC 利用者の増加やキャッシュレス決済の普及はコロナ以前から進んでいたが、前述のように新型コロナ感染拡大を機に、そのスピードは速まっている。EC 等の活用によって販路を複数確保しておくことは、今後の感染症拡大のような経済活動上の未知のリスクに備えることにつながる。また、キャッシュレス決済の普及については、消費者の約4割がキャッシュレス決済に対応していない店舗を避けているという調査結果もあり²⁰、機会逸

¹⁷ ワーケーションとは、work（働く）ことと vacation（休暇）を合わせた造語であり、行楽地等でテレワークを利用し働きながら休暇を取得する働き方を指す。

¹⁸ @DIME「コロナ禍で広がる「応援消費」でクラウドファンディングの決済件数・金額が増加」（2020年9月12日付け）（<https://dime.jp/genre/985395/>）

¹⁹ CAMPFIRE ウェブサイト（<https://camp-fire.jp/crowdfunding>）

²⁰ 日本クレジットカード協会「キャッシュレス社会の実現に向けた調査報告書（概要版）」（2019）

失を防ぐためにも早急な対応が必要である。

(4) その他の社会意識の変化への対応

① 自社や地域の魅力向上により、増加する移住希望者の受け皿を目指す

前述のように、新型コロナが都市部を中心に拡大したことを受け、Uターン・Iターンや地方での転職希望者が増加している。地域外の人々がもたらす新たな視点、スキル、ノウハウは、地域内の蓄積された「学び」と結びつくことで地域にイノベーションをもたらす。さらに、第3章で指摘した創造都市論を援用すると、多様なバックグラウンドを持つ人々が地域に集まることも、イノベーションを促進し、地域の持続可能性を高めることにつながる。

多くの人々が関心を持つ一方で、内閣官房が東京圏（東京、神奈川、埼玉、千葉）在住者に実施した調査²¹によれば、プライベートが確保しづらいことや、希望する生活水準を満たす企業がないこと、「地元の価値観（女性への偏見等）」になじめないことが移住における懸念点として挙げられている。こうした懸念が「関心は持つものの移住に踏み出せない」ことにつながっていると考えられる。

移住に関心がある人々を受け入れるためには、「排他性」を廃し、風通しのいいオープンな地域づくりに企業が貢献することで、都市部の人々にとっても魅力的な地域づくりを進めることが重要である。

(5) 地域経済循環の抑制への対応

① 地域経済循環の促進を目指す過程で、自社や地域の競争力が高まる

地域が経済的に存立するためには、地域内で資金が循環することが重要である。新型コロナの影響でこうした経済循環が阻害され、地域の持続可能性が脅かされていることは第2章で指摘した。

一方で、地域外の部材が優れている場合、無理に地域内から中間財等を調達することは、企業のコスト増大や生産性の減退につながるおそれもある。地域経済循環の促進に注力するあまり、地域の競争力が減退することは持続可能性の向上という点で避けなければならない。

大貝氏（p44 参照）はこの点について、地域内企業が地域内での調達等を実現するために、地域外のライバル企業との品質やコストの差別化に取り組むことや、互いに連携して財やサービスの開発に取り組むことによって地域産業の競争力が向上し、企業のコスト増大や生産性の減退といった課題を克服することの重要性を指摘している。

地域経済循環を促進する上では、やみくもに地域内からの調達だけを意識するのではなく、地域内の財やサービスが企業から「選ばれる」ために、財やサービスの品質向上やコスト削減に取り組むことが重要であり、この過程で地域の競争力が高まるといえる。

²¹ 内閣官房「移住等の増加に向けた広報戦略の立案・実施のための調査事業 報告書」（2020）

② 地域外への販売等により資金を地域に呼び込む

地域外への販売による資金の地域内への流入は、地域経済循環の起点となるものであり、経済的な持続可能性を向上させる上で重要である。製造業や観光業等、地域外の顧客を主力としている企業は、意図せずとも資金を地域にもたらしており、地域の経済的な持続性に貢献している。

販売の方法としては、これまでの販路開拓の取組に加えて、アフターコロナにおいて急速に普及した web 会議ツールを活用して地域外に販路を開拓することや、前述した EC やクラウドファンディングを活用することで、空間的な制約を受けず市場を広げる等様々なアプローチが考えられる。有事の際のリスクヘッジとして、オンラインとオフライン双方で域外への販売チャネルを確保しておくことが重要である。

【コラム②：地域経済循環における「Go To キャンペーン」の効果と今後の取組】

政府が進める「Go To キャンペーン」は、観光需要の喚起により地域外から地域内に資金をもたらしことに効果を持つ。株式会社第一生命経済研究所が試算した結果によれば、「Go To キャンペーン」の経済効果は、旅行、外食、イベントそれぞれにおいて最大で+2.1 兆円、+1.4 兆円、+2.8 兆円が見込まれている²²。

「Go To キャンペーン」は需要喚起策であり、政府による費用補助は永続的なものではない。一方で、キャンペーン終了後に詳細な分析が必要であるが、費用補助をきっかけに「普段旅行に行かない人々」の旅行行動が促進され、新たな観光需要の開拓につながっている可能性がある。

また、コロナ禍をきっかけに、新たな観光業の形態として「分散型ホテル」の取組が広がっている²³。宿泊、食事、買い物等機能を地域の中に分散させることで、観光客がもたらす経済効果を地域に波及させる効果が見込まれている。

早急なインバウンドの回復が見込めない中で、今後は、「Go To キャンペーン」をきっかけとした「普段旅行に行かない国内の人々」のリピーターとしての獲得や、観光消費を地域に波及させる取組等を進めることが求められる。

③ 地域内からの調達や雇用により波及効果を高める

地域の外から資金を稼いでも、地域の外から素材や部品を調達したり、地域外の人を雇用したりすると地域から資金は漏れ出てしまう。地域経済循環を高めるという視点では、地域内からの調達や雇用を行うことが重要である。

一方で、三井氏の指摘のように、地域外の人々のスキルが高い場合や、地域外の素材や部品の方が、競争力が高い場合もある。この場合に無理に雇用や調達をすることは、企業の競争力を低下させ、ひいては地域の持続可能性を低下させることにもつながりうる。

こうした点で、「学び」を提供することで、地域の人々のスキルを向上させることや、

²² 株式会社第一生命経済研究所「Economic Trends テーマ：Go To キャンペーンの需要創出効果～旅行+55%、外食+20%、イベント+45%需要押上げの可能性～」(2020)

²³ 週刊住宅 (2020 年 9 月 21 日 004 面 01 版 NO.01)

地域内から調達してもらえよう地域内の素材や部品等がその品質を向上させる等の取組を進めることが重要であるといえる。

インタビュー協力企業である株式会社奥谷金網製作所は、地域の教科書の副読本への自社の取組の掲載や、地域の高校生向けのインターンシップを開催等、「学び」の提供や製造業への関心の醸成に取り組んでおり、こうした取組が地域住民の雇用や自社の魅力向上につながっている。

(6) その他の重要な視点

(5) までは、コロナショックによる変化への対応という視点から「アフターコロナ」の中小企業の取組の方向性を検討したが、インタビュー調査においては変化への対応以外にも重要な取組の方向性が示唆された。ここではこれらの取組について整理する。

① 平時より地域内での社会関係資本の構築に取り組むことでリスク対応につながる

新型コロナ感染拡大のような外生ショックは今後も起こりうるものであり、平時から備えておく必要がある。リスクへの備えとして重要であるのが、地域の人々や企業との社会関係資本の構築である。社会関係資本とは互酬性²⁴や信頼に基づく関係性を指す。

インタビュー協力企業である株式会社京都瑞松園は、平時において京都市茶業組合や経営者の会等地域コミュニティに所属し、月に一度は顔を合わせる等連携を深めていた。こうした平時における社会関係資本の構築によって、異業種連携によるクラウドファンディングやイベントの開催等、コロナ対応のための体制づくりを迅速に進めることができたという。大貝氏（p44 参照）も平時より、地域コミュニティにコミットしていた企業がコロナ危機対応で成功している傾向にあることを指摘していた。

このように、単体では経営体力に乏しい中小企業は、地域企業や人々との社会関係資本の構築に平時から取り組むことで、危機発生時の連携や対応に地域ぐるみで当たることが可能となり、自社や地域の持続可能性を高めることにつながる。

② SDGs の枠組みを活用して自社と地域の持続可能性を向上する

第2章で指摘したように、SDGs の取組は大企業では一般的なものとなっており、消費者の間でも関心が高まっている。企業においてSDGs の取組が拡大している背景としては、SDGs の活用によって、企業イメージの向上や新たな事業機会の創出等、企業価値を向上することが期待されているからである²⁵。一方で、中小企業における取組は広がっていない²⁶。

関氏（p33 参照）は、長い間事業を行っている中小企業は、たとえ持続可能性に貢献する取組を行っていても、自ら気づかない場合が多いとする一方で、SDGs の枠組みを照らし合わせると、自社の取組が地域貢献であるということの気づきになり、これを対外発信することで自社の魅力を高めることにもつながると指摘している。インタビュー調査協力企業では、株式会社奥谷金網製作所の環境負荷低減の取組や、株式会社綿善のフードロス削減の取組がSDGs に当てはまる例として挙げられる。

新型コロナを機に自社の事業について見直す中小企業も多いと考えられる。その際に、SDGs の枠組みを参照して自社の事業を見直すことで、自社のアピールポイントや今後の

²⁴ 受けた贈り物などに対して、義務として非等価の贈与を行うこと。

²⁵ 環境省「すべての企業が持続的に発展するために―持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド―」（2020）

²⁶ 経済産業省関東経済産業局・一般財団法人日本立地センター（2018）「中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果」によれば、関東経産局管内の中小企業の約9割が「SDGsについて全く知らない」・「内容は詳しく知らない」と答えている。

取組の方向性が見えてくると考えられる。

③ コロナショックの経験を生かして BCP を策定する

BCP（事業継続計画）とは、自然災害等の緊急事態に遭遇した時に備えて、平時の活動や非常時の活動についてあらかじめ定める計画を指す²⁷。持続的な経営を考える上で有事の際の動き方をあらかじめ定めておくことが重要であることは言うまでもない。

BCP は、東日本大震災等自然災害をきっかけとして策定の動きが広まったが、帝国データバンクが 2020 年に実施した調査²⁸によれば、BCP の策定率は大企業で 30.8%、中小企業で 13.6%に留まっている。一方で、以下の図表のように、感染症拡大を想定リスクとして捉える企業は 2019 年の 24.9%から、2020 年には 69.2%に増加しており、新型コロナを機に多くの企業がリスクを自覚したと考えられる。大貝氏（p44 参照）は、多くの中小企業が災害等のリスクを「自分ごと」として捉えられなかったことが、BCP 策定が広がらなかった原因であると指摘している。

新型コロナを機に多くの中小企業が同時に危機を経験した。この経験を基に、今後のリスクを想定して、平時や非常時の動き方について計画しておくことが、自社の経営や地域の持続性を高めることにつながると考えられる。

図表 33 事業の継続が困難になると想定しているリスク

	2020年5月 調査	2019年5月 調査
1 自然災害	70.9	72.5 (1)
2 感染症(インフルエンザ、新型コロナウイルス、SARSなど)	69.2	24.9 (10)
3 取引先の倒産	39	30.3 (8)
4 取引先の被災	31.7	33.3 (6)
5 火災・爆発事故	31	34.5 (3)
6 設備の故障	30.6	40.9 (2)
7 物流の混乱	30.5	31.5 (7)
8 情報セキュリティ上のリスク	27.8	34.3 (5)
9 自社業務管理システムの不具合・故障	25.6	34.5 (3)
10 情報漏えいやコンプライアンス違反の発生	24.6	27.5 (9)
11 経営者の不測の事態	20.2	20.1 (12)
12 戦争やテロ	17.6	14 (13)
13 製品の事故	17.5	20.2 (11)
14 環境破壊	6.9	5.9 (14)
— その他	1.9	1.7

（出所）株式会社帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2020 年）」
（2020）を基に、みずほ総合研究所作成

（注 1）カッコ内は 2019 年 5 月時の順位。

（注 2）母数は、BCP を「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」のいずれかを回答した企業 6,335 社。2019 年 5 月調査は 4,349 社。

²⁷ 中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針～緊急事態を生き抜くために～」によれば、BCP とは「企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画」を指す。

²⁸ 株式会社帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2020 年）」（2020）

6. おわりに

中小企業にとって地域は、企業活動を営む「市場」であるとともに、従業員が暮らす「生活の場」である。そのため、地域の持続可能性と企業活動の持続可能性は不可分である。こうした問題意識のもと、本研究においては、地域の持続可能性に貢献するような中小企業のあり方について、新型コロナの感染拡大の影響を考慮しながら検討した。

本研究においては、感染拡大によって、「学び」の蓄積の阻害、排他性の顕在化、地域経済循環の抑制等、持続可能性を脅かす様々な問題が生じていることを指摘した。また、これに伴って個々の中小企業経営においても様々な課題が顕在化していることが明らかになった。こうした中で、「ハイブリッド型」のコミュニケーションの活用、新たな働き方への対応、平時からのネットワーク形成、地域外への販売と地域内からの調達を実現する経営努力等の重要性を指摘した。本稿にあげた取組を実施することで、新型コロナによる社会経済の変化に中小企業が対応し、地域と自社の持続可能な存立を可能とする経営の実現につながると考えられる。

なお、本研究を執筆した 2020 年 12 月現在において、新型コロナの感染拡大は「現在進行形」の事象である。新型コロナによる社会経済の変化については、今後様々な研究が蓄積されると考えられ、こうした最新の研究の動向についても注視されたい。

本研究における議論が、アフターコロナにおける地域と中小企業の持続可能な経営の実現に資するものとなれば幸いである。

参考文献一覧

- P.E.ドラッカー著、上田惇史・佐々木実智雄・田代正美訳『ポスト資本主義社会—21 世紀の組織と人間はどう変わるか』、ダイヤモンド社（1993 年）
- リチャード・フロリダ著、井口典夫訳『クリエイティブ資本論 新たな経済階級の台頭』、ダイヤモンド社（2003 年）
- CAMPFIRE ウェブサイト<<https://camp-fire.jp/crowdfunding>>（2020 年 11 月 11 日アクセス）
- IMF「世界経済見通し 改定見通し」（2020 年）
- MMD 研究所「新型コロナウイルスによる支払方法の変化に関する調査」（2020 年）
- 沖大幹・小野田真二・黒田かをり・笹谷秀光・佐藤真久・吉田哲郎「SDGs の基礎」事業構想大学院大学出版部（2018 年）
- 株式会社ヴァリューズ「消費者行動の変化とアフターコロナへの展望」（2020 年）
- 株式会社学情「新型コロナウイルスの感染拡大や緊急事態宣言により、「U・I ターンや地方での転職希望者」が増加」（2020 年）
- 株式会社第一生命経済研究所「Economic Trends テーマ：Go To キャンペーンの需要創出効果～旅行＋55%、外食＋20%、イベント＋45%需要押上げの可能性～」（2020 年）
- 週刊住宅（2020 年 9 月 21 日 004 面 01 版 NO.01）
- 株式会社帝国データバンク「特別企画：「新型コロナウイルス感染症」上場企業の影響・対応動向調査（～4 月 17 日）」（2020 年）
- 株式会社帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2020 年）」（2020 年）
- 株式会社帝国データバンク「新型コロナウイルス関連倒産」（2020 年）
- 株式会社富士通総研「企業の SDGs の取り組みの浸透と課題」（2019 年）
- 株式会社パーソル総合研究所「第 3 回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」（2020 年）
- 環境省「すべての企業が持続的に発展するために—持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド—」（2020 年）
- 企業広報戦略研究所「2019 年度 ESG/SDGs に関する意識調査」（2019 年）
- 経済産業省「鉄工業指数（生産・出荷・在庫・在庫率指数）」（2020 年）
- 経済産業省関東経済産業局・一般財団法人日本立地センター「中小企業の SDGs 認知度・実態等調査結果」（2018 年）
- 厚生労働省ウェブサイト<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431_newlifestyle.html>（2020 年 11 月 11 日アクセス）
- 厚生労働省「就業構造基本調査」（2018 年）
- 厚生労働省「毎月勤労統計調査」（2020 年）
- 国際連合広報センターウェブサイト<https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/>（2020 年 6 月 3 日アクセス）
- 総務省「家計調査」（2020 年）

- 総務省「労働力調査」(2020 年)
- 総務省ウェブサイト<https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/kokusai/02toukatsu01_04000212.html> (2020 年 11 月 11 日アクセス)
- 中小企業庁経営支援部創業・新事業促進課 経済産業政策局産業人材政策室「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査事業 研究会提言 ～ パラレルキャリア・ジャパンを目指して ～」(2017 年)
- テレワーク相談センターウェブサイト<<https://www.tw-sodan.jp/qa/qa05.html>> (2020 年 11 月 11 日アクセス)
- 友澤和夫「生産システムから学習システムへ：1990 年代の欧米における工業地理学の研究動向 (<特集>産業空間および生活空間の再編と交通・通信・情報)」、『経済地理学年報』46 巻 4 号、p323-336 (2000 年)
- 内閣官房「移住等の増加に向けた広報戦略の立案・実施のための調査事業 報告書」(2020 年)
- 内閣府「経済財政運営と改革の基本方針 2020～危機の克服、そして新しい未来へ～」(2020 年)
- 内閣府「四半期別 GDP」(2020 年)
- 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(2020 年)
- 日本クレジットカード協会「キャッシュレス社会の実現に向けた調査報告書 (概要版)」(2019 年)
- 山崎朗編「地域産業のイノベーションシステム 集積と連携が生む都市の経済」、学芸出版社 (2019 年)
- 横浜市ウェブサイト<<https://www.city.yokohama.lg.jp/business/keizai/sougyo/jisedai/yoxojinzai.html>> (2020 年 11 月 11 日アクセス)
- 各企業「HP・会社概要など」

公益社団法人中小企業研究センター

〒100-0016

東京都台東区台東 4-28-11

御徒町中央ビル 3 階

電 話 03 (3831) 9061 (代表)

F A X 03 (3831) 9069

ホームページ・アドレス

<http://www.chukiken.or.jp>