

2020 年度松阪商工会議所青年部  
政策提言書

## 松阪創生 2020

「共創」を加速させ、  
松阪市の付加価値額生産性を向上させる提言

## 1 会長あいさつ

平素は松阪商工会議所青年部（以下松阪 YEG）の活動に、多大なるご支援、ご協力を賜り、心より御礼申し上げます。私ども松阪 YEG は 1990 年 10 月に地域社会の健全な発展を図る商工会議所の一翼を担い、青年経済人として能力向上・人格形成を目指し地域商工業の発展に寄与することを目的に設立され、今年で設立 30 周年を迎えました。これまで住みよい地域社会を創造するために数々の研修会や地域交流事業を開催し、研鑽を積み重ねてまいりました。そして昨年度より、未来を見据えた地域活性化に繋がる事業を活動目標に掲げ、「政策提言」活動を実施いたしております。

現在、松阪市の人口は約 16 万人であります。2009 年以降は 10 年連続減少しており、2040 年には 14 万人を下回ることが推測されております。総人口だけではなく生産年齢人口はさらに大きな減少が予想されており地域経済に与える影響は非常に大きくなることが想像されております。

そこで松阪 YEG では松阪市の製造品出荷額割合がもっとも多い製造業に着目し、松阪商工会議所工業部会への実態調査を行い、10 月例会にて地域産業の問題を明確にするために地域課題について考えました。さらに 2 月例会では労働人口減少問題に対応するための付加価値額生産性向上の追求を目的に「コラボレーション」と「シェアリング」を柱とした「共創」活性化について、松阪市役所職員様をお招きし、意見交換を行い学んでまいりました。今回の提言は松阪市の中小小規模事業所の付加価値額生産性向上に大きく寄与するものと自負しております。

最後になりますが、この政策提言書の作成にあたり、多大なるご理解とご協力をいただきました関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。今後とも我々の活動に対するご指導、ご鞭撻を賜りますことを心よりお願い申し上げます。巻頭のご挨拶とさせていただきます。

松阪商工会議所青年部  
2020 年度会長 和田 貢

## 2 はじめに

松阪市の人口は1970年から右肩上がりの増加傾向を続け2005年に169千人に達してから減少傾向に転じた。また、生産年齢人口の比率も1990年の67.4%からは減少傾向を続けており、図1に示したように、生産年齢人口自体の推移では、2020年の91千人から2045年の予測値では63千人にまで減少する。一方で高齢者は2020年の48千人から2045年の予測値では50千人に増加する。すなわち、2020年の社会福祉レベルを保持するためにも2045年には労働生産性を2020年比で1.47倍程度に引き上げる必要がある。<sup>1), 2)</sup>

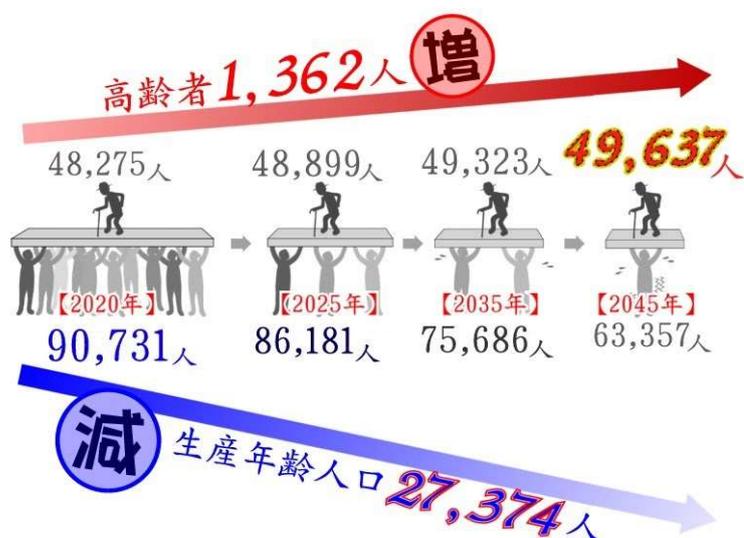


図1 人口動態における2020年と2045年の比較

このように、生産年齢人口の減少は行政、企業、地域にとって重要な問題であるが、外国人雇用や高齢者の活躍など単純労働力の確保では根本的な解決にはならないことから、昨年度は「若者のUターン就職」促進に資する提言を行った。

また、経済活動状況に着目すると、松阪市の市内生産高は三重県下で4位に位置しながら、一人当たりの平均所得は三重県下で15位と低迷していることが分かる。この傾向は単年度のみならず、2008年から2013年までは同じ傾向を示しており<sup>1)</sup>、少ない人件費で効率よく生産している可能性があるものの、地域経済活性化のためには平均所得を上げる必要がある、そのためには労働生産性ととも各事業者の付加価値額生産性を上げる必要がある。

そこで、今年度の提言では、松阪の地域経済活性化に対して更に踏み込み、松阪市内の各事業所に眠っている資産の有効活用や広域的なマグネットスペースとなりうるシェアオフィスを設置することで各事業者による「共創」を加速させ、生産年齢人口一人当たりの利益を稼ぐ力の向上、即ち、松阪市内に拠点を構える各事業者の付加価値額生産性が向上する仕組みを作り上げることを基本方針として本提言を纏めた。

### 3 付加価値額生産性が低い松阪市

前述の通り、松阪市の総生産高は三重県下で4位でありながら、一人当たりの平均所得額が三重県下で15位である実態を問題として設定し、その要因分析により問題の深掘りを行った結果、下記の3点の実態が想定された。

- 業種の中でも製造業の現金給与額が低い<sup>3), 4), 5)</sup>
- 松阪より給与水準の低い南部地域に在住の方が一定割合で勤務されていることから、給与水準の下げ圧力が効いている
- 共働きしやすい環境があり、市民所得の平均値は低いが世帯収入がある(共働き子育てしやすい街ランキング2020、全市町村中24位)<sup>6)</sup>

そこで、その中でも「業種の中でも製造業の現金給与額が低い」という事に関してさらに要因分析により深く探った結果、松阪の産業構造は製造業が多い特色があることから、「松阪市内の事業者(特に製造業)の付加価値額生産性の平均値が小さい」ことが主因であろうと分析した。

ここで、付加価値額について解説すると、付加価値額とは財務分析で生産性を測るときに用いられる指標の一つで、加算法では「付加価値額 = 経常利益 + 人件費 + 賃借料 + 減価償却費 + 金融費用 + 租税公課」で求められる。経常利益が大きくても、人件費や賃借料、減価償却費が小さければ付加価値額は小さいということになる。付加価値額生産性とは、労働生産性(労働者がどれだけ効率的に成果を生み出したかを数値化したもの)の一種で、労働者一人あたりの付加価値額を表す指標であるが、付加価値額生産性が低いことが単純に労働者の能力が低いことを表すわけではなく、労働者が効率的に成果を生み出しやすい環境が整っていない場合もある。地域経済活性化には市民の平均所得増加が必要であることから、人件費削減などにより達成できる利益の増加ではなく、人件費増加も含むことができる付加価値額の増加を重要な指標に用いた分析を行った。

先の分析により主因であると想定した、「松阪市内の事業者(特に製造業)の付加価値額生産性の平均値が小さいこと」の要因分析を更に行った結果、以下のような課題が考えられた。

- ICTの導入等のインフラ整備が進んでおらず、その結果、事業者(特に製造業)の労働生産性が低いレベルに留まっている
- マーケティング力、製品開発力が弱いことにより、新規事業に挑戦できず、事業者(特に製造業)の付加価値額が小さいレベルに留まっている
- 後継者が見つからず、M&Aという考えもないため、新規事業に対する意欲が出ず、事業者(特に製造業)の付加価値額が小さいレベルに留まっている

これらの想定課題の実態について、松阪商工会議所工業部会の会員の方々に向けたアンケートを実施した。

松阪市内の製造業においても、付加価値額の大きい事業者や小さい事業者など様々な事業者が存在する。それら事業者の現状をアンケート分析することで、付加価値額の大きい（＝売上総利益率が高い）事業者はどういった事業者なのかを顕在化させ、松阪市が抱える課題と対応策を考える材料とした。

アンケートの対象は、松阪商工会議所工業部会に属する 213 社である。その内、109 社からの回答を得ることができた。回答が得られた事業者を従業員数別に分類すると 6 割が小規模事業者で、8 割が社歴 30 年以上の事業者であった。

アンケート結果から考えられる課題は以下のとおりである。

### ① 取引先の分散化

図 1 より、売上が 1 社に集中している事業者は、売上総利益率が低いことが分かる。逆に言えば、受注先（取引先）が分散している事業者は 1 社への依存度が低く、利益率が高い傾向にある。取引先を分散化させていくことで、付加価値額を高めることができる。

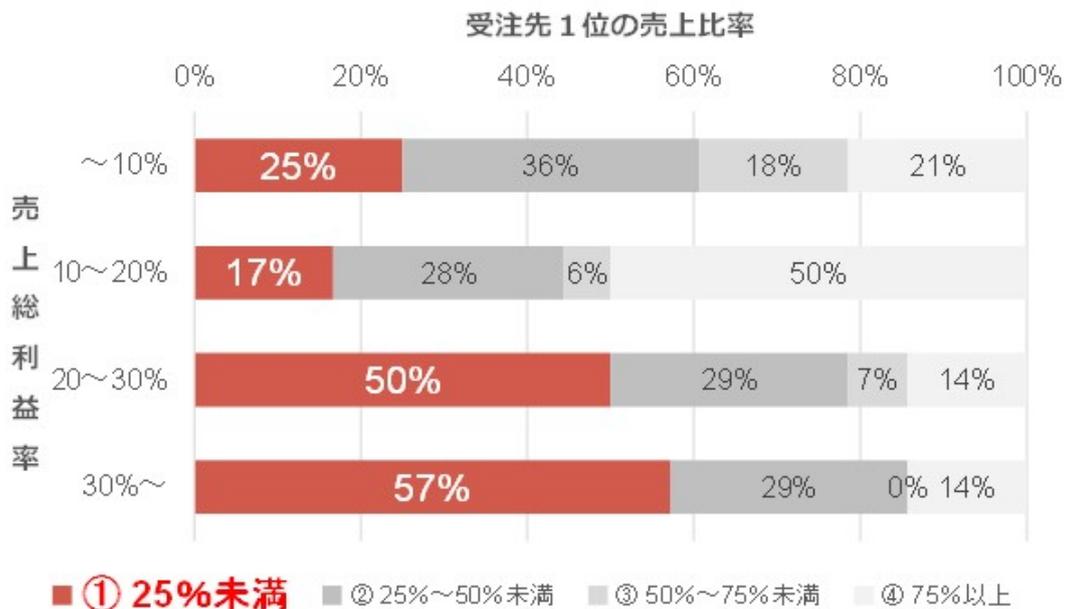


図 2 受注先 1 位の売上比率と売上総利益率との関係

### ② 製造部門以外の多機能化

製造以外の機能、たとえば、製品企画、研究開発、開発設計、試作、営業、その他 6 部門が少ない企業は、売上総利益率が低いことが図 2 から分かる。逆に言えば、製造部門以外に製品開発力等を有している事業者は、利益率が高い傾向にある。製造部門以外の多機能化をしていくことで、取引先の様々なニーズに対応可能となり、

付加価値額を高められると考えられる。

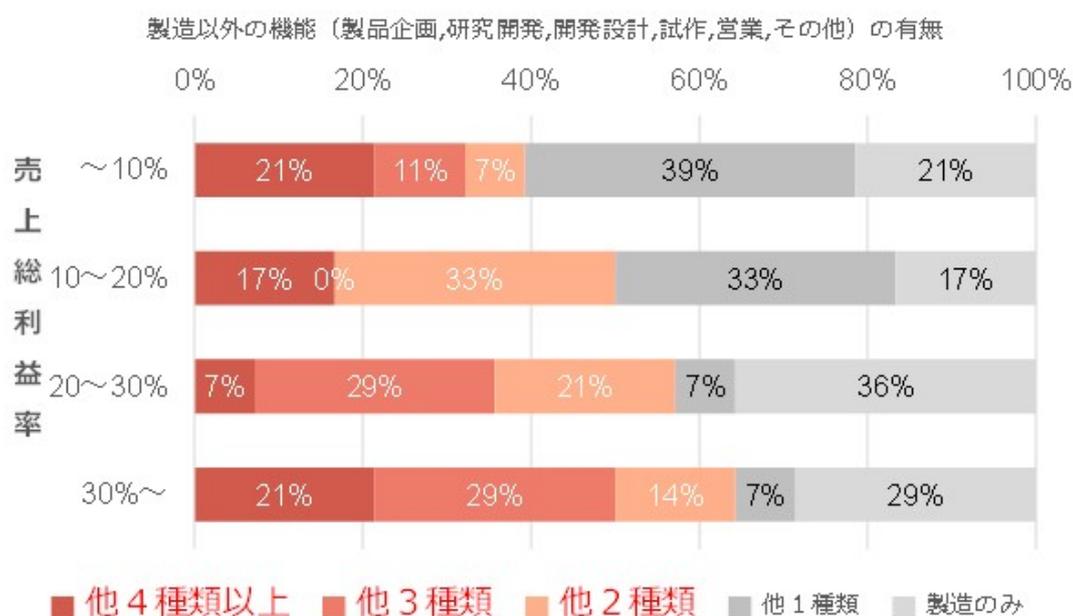


図3 製造以外の保有機能数と売上総利益率との関係

③ マーケティング力の強化

図3より、新規事業立ち上げにおける課題として、マーケティングに関わる課題を挙げる事業者が多いことがわかる。

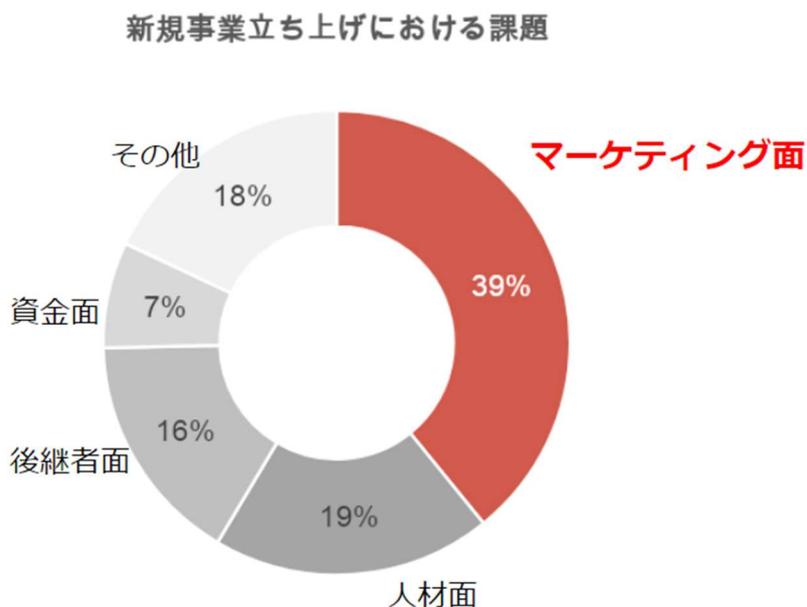


図4 新規事業立ち上げにおける課題

具体的な課題としては、新規顧客の発掘等ができる営業の人材がない、市場の

ニーズを把握することが難しい、販売チャネルを確保するのが難しい、自社のアピールができない、などが挙げられた。これらマーケティング面の課題は、スキルのある人材確保を図ることで解決でき、その結果、新規事業への取組が加速し、付加価値額を高めることができると考えられる。また、今回、回答を得た事業者の多くは30年以上の社歴があり、既存技術や既存製品のライフサイクルを考えると、創業当時の技術や製品の陳腐化が生じている可能性を否定できない。そのため、市場ニーズの把握と併せて自社価値の確認も行う必要がある。

#### ④ 後継者の育成・M&A先の選定

新規事業への取組状況と課題を分析すると、新規事業への取組状況の積極性と後継者が課題と回答した事業者割合は、負の相関関係があることが図4から分かる。外部環境の変化に合わせ、既存事業から新規事業へビジネスモデルを変化させていくことは、付加価値額を高めるひとつの手段であるが、後継者の問題がボトルネックになっている可能性がある。後継者の育成や後継者のいない事業者のM&A先の選定を後押しすることで新規事業への取組が加速し、付加価値額を高めることができると考えられる。

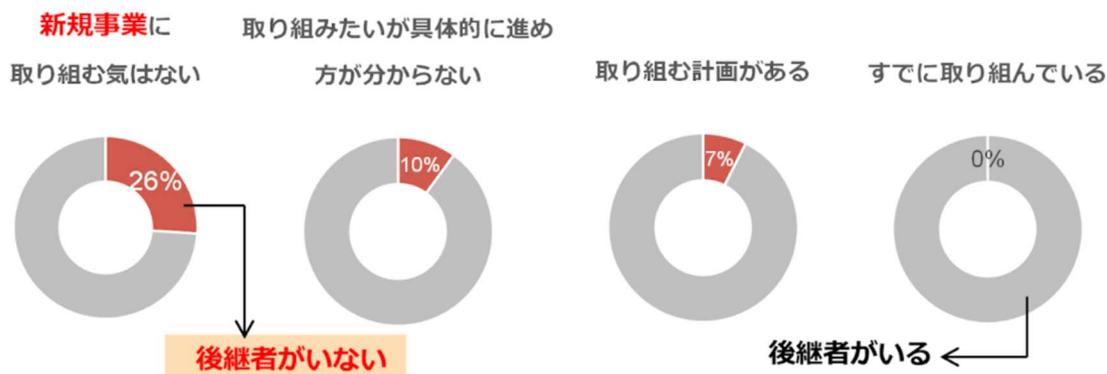


図5 新規事業の取組状況と後継者の存在

#### 4 目標とする松阪市の姿

以上の要因分析やアンケートによって得られた課題から、松阪YEGの提言を考えるにあたり、一般的に、「労働生産性と従業員人数で見た際の事業所規模の間には正の相関がある」という考え方<sup>7)</sup>を拠り所とした。ここでは労働生産性と付加価値額生産性を同じ概念として捉えた。つまり、中小企業の疑似的な大企業化を促進し、各事業所が集まり、共に創っていく「共創」が活性化している松阪市を実現するための施策を提言の方向性とした。

松阪YEGが考える「共創」には、コラボレーションとシェアリングの考え方がある。コラボレーションは、事業者同士や事業者と行政、事業者と学生が集まることで新たな価値を生み出すことである。一方、シェアリングは、余剰や不足している経営資源を他

と貸し借りすることである。

まず、松阪市の中小企業がそれぞれの強みを活かし、コラボレーションすることは、アンケートによって得られた課題を解決すると考えた。たとえば、中小企業単体では開発できない製品を複数社が集まり、開発・製造することで、エンドユーザーに向けてアプローチすることができる。これは既存のビジネスモデルの転換のきっかけとなり、結果として、取引先の分散、得意分野を活かした機能強化、自社にない部門の取込が期待できる。また、コラボレーションによって、これまでとは異なる顧客層との接点を持つことで、市場のニーズが把握でき、自社価値が客観的に見えてくる。そうすることで必然的に自社のマーケティング力強化が期待できる。

次に、強みだけでなく、中小企業の弱みを補完し合うこと、具体的には、遊休資産や人材のシェアリングを通して、収益性の向上、固定費の削減も期待できる。シェアリングでは、遊休資産や人材余力等を、それらが不足している企業に貸し出すことで、収益を生み出さない経営資源から収益を生み出すことが可能となる。また、借り手側の企業においては、安価でモノやヒト（スキル）を活用することができるために、新規事業立ち上げの際にリスクのある固定費部分への支出削減に貢献し、同時に、新規事業立ち上げのハードルを低くすることができると思う。

なお、これらの新規事業に積極的に関わっていくためには、後継者の存在がボトルネックとなっていた。シェアリングやコラボレーションの活性化が進めば、業務提携の段階から自ずと資本提携（M&A）にも発展可能性が高まり、後継者の課題も解決できる可能性が高まる。

以上のように、「共創」が活性化した松阪市では、市内に拠点を置く中小企業同士がそれぞれの強みを活かし合えたり、弱みを補完し合えたりできる環境となっており、この結果、市内の各事業者の付加価値額生産性が上がり、地域経済が活性化すると考えている。次章からは、「共創」を加速させ松阪市の付加価値額生産性を向上させる提言として、「コラボレーションを活性化させる提言」、「シェアリングサービスで付加価値額生産性を上げる提言」と「シェアオフィス設置の提言」、を説明する。

## 5 「共創」を加速させ松阪市の付加価値額生産性を向上させる提言

### 5.1 コラボレーションを活性化させる提言

松阪市にはハンズオン支援事業【松阪市中小企業伴走型補助金】という独自性の高い優れた事業がある。一方で、「共創」を実現していくためには、コラボレーションがより強く活性化するコンテンツが必須であると考えている。そこで、本支援事業に着目し、本支援事業の良さを保持しつつ、次に示す三つのパターンへ拡大展開することで、松阪での「共創」につながるようなコラボレーションが活性化すると考えた。

1. 新規事業へのハンズオン支援を受けたい単体事業者だけではなく、コラボレーションによる複数企業による新規事業提案をも、そのハンズオン支援の候補として認めるようにする。現状も協力企業を含めて提案できるようになっているが、単なる協力企業の枠を超えたコンソーシアムのような連携形態による提案を認めることで企業同士によるコラボレーションへの取組みが加速すると考えている（企業×企業）。
2. 松阪市内において解決が望まれる地域課題（例：観光客の移動手段が少なく不便 など）を設定して、当該課題の解決方法について単独企業若しくはコンソーシアムのような連携形態による提案を受け付け、ビジネスコンペ的に競って優秀賞を決める取り組みは、企業同士のコラボレーションもさることながら、企業活動と行政間のコラボレーションを促進する取り組みになると考えている（企業×行政）。
3. 学生のアイデアを事業化するビジネスコンペや、学生をメンバーに加えたチームによるビジネス提案を受け付けるビジネスコンペを開催すれば、学生と事業所の交流が活性化すると同時に、学生が松阪の事業所に着目するきっかけとなると考えている（企業×学生）。

これらの取組みを加えることで、本支援事業の支援範囲が企業×企業、企業×行政、企業×学生といった形で、様々な形でのコラボレーションに行き渡ることになり、松阪で「共創」を生み出すことに大きく寄与すると考えている。

## 5.2 シェアリングサービスで付加価値額生産性を上げる提言

都会での車に代表されるように、シェアリングエコノミーの考え方が若い世代を中心に浸透しつつある。このシェアリングエコノミーの考え方の浸透に伴って「モノが売れなくなる」といった意見もある。しかし、Uber や Airbnb によるサービスで代表されるような先進諸外国の事情に鑑みると、この流れは不可避である上、この流れを取り込みつつ、地域経済の活性化に活かす手法を考えなくてはならないことは明らかである。

一般的に、労働生産性と従業員人数で見た際の事業所規模の間には正の相関が確認される。これは規模の経済が労働生産性においても確認されることを表しており、理由として各部門で活用できる共通スタッフ部門の充実度が考えられる。しかしながら、中小・小規模事業者において大企業並みのスタッフ部門を整備することは困難であると同時に大幅な固定費増大を招くことが懸念される。そこで、「モノ」や「空間」に限らず、ヒトやサービスを含めた「スキル」についても、本サービスに参画する中小・小規模事業者でシェアリングできる仕組みづくりを提言する。

本提言では、松阪市内に拠点を有する事業者間で、遊休資産を活用しあえるようなシェアリングサービスのプラットフォーム（図5、6参照）を構築することを考えた。

遊休資産としては、事務所のような不動産もさることながら、車両、工具、備品、スキルといった、各事業者が提供できる「資産」を考えている。ここで提供するスキルには各事業者の営業型提案を認めることとする。

## トップページ



図6 シェアリングサービスプラットフォームのトップページイメージ



民間でもこういったプラットフォームは存在するが、手数料が10%~20%と高額であること、使い方が複雑であること、顔が見えない取引となること、近い人と繋がりにくいことが挙げられるために、松阪市内の各事業者に幅広く使ってもらうには向いていないと考えている。そこで、今回、プラットフォームの骨格作成は松阪Y E Gが担い、松阪市が本プラットフォームを運営することを提言する。松阪市に拠点を構える事業者向けのサービスとして、本プラットフォーム利用に係るマージンを不要とすれば、本サービスを自由に使うことができることが松阪市に拠点を置く際の新たなメリットにもなり得ると考えている。

### 5.3 シェアオフィス（仮称：Co-ラボ）設置の提言

ハンズオン支援事業の拡充や、松阪市内の事業者同士でシェアリングサービスを活用しあうことで、コラボレーションが自ずと活性化されることが期待される。そこで、更にその流れが加速するために、事業所同士のコラボレーションを活性化できるコンテンツを実施できる場の設置が必要と考えている。また、事業所同士に留まらず、松阪での「企業×企業」、「企業×行政」、「企業×学生」といった縦横のつながり強化を考えた際に、広域的なマグネットスペースとしてのシェアオフィスがその機能を充足すると考えられる。そこで、共創を加速させるシェアオフィス（仮称：Co-ラボ）の設置を提言する。

一つの大きなシェアオフィスの設置や、シェアオフィス用に新たな箱モノを作るのではなく、例えば、松阪市駅前通り商店街やその周辺にある空きスペースをリノベーションして活用することで、いくつもの小さなシェアオフィスを設置することを考えている。これらの小さなシェアオフィスがコミュニティーとなり、それらの交流によっても新たなコラボレーションが生まれると考えている。

縦横のつながりとしては、「企業×学生」のコンセプトの下、松阪市を含む南勢地域の学生と松阪に拠点をもち事業所との連携強化を考えている。具体的には、シェアオフィスがあることで、メンバーである企業の取り組みを学生に常設的に紹介したり、学生の素朴な疑問に企業サイドが回答したりできるような環境の整備が考えられる。結果として、学生が松阪を就職する場としてとらえられるようになると考えている。

シェアオフィスを利用する事業者側のメリットとして、賃料・経費・雑務の削減や好立地にオフィスが持てること、ネットワークが構築できることが挙げられるが、その他に、外部の人にとって松阪でビジネスを行いやすくなることから、人の流入も期待できると考えている。これらの結果、Co-ラボが松阪駅前の活性化にも寄与することを期待している。

また、Co-ラボに限らず、シェアオフィスを活用できる働き方への転換を促すことは、結果として働き方改革にもつながり、その結果として松阪市が働きやす

い街へと誘導されると考えている。

## 6 おわりに

松阪市の地域経済を活性化させるためには、各事業所がしっかりと付加価値額生産性を向上させ、市民の平均所得額を増加させることが必要であり、そのためには、コラボレーションとシェアリングサービスの活用により、共に創っていく「共創」が活性化している状態が望ましいと考えた。そこで本提言では、「共創」を加速させ松阪市の生産性を向上させる提言として、以下の三つの内容が必要であると考えた。

- ✓ ハンズオン支援事業【松阪市中小企業伴走型補助金】をコラボレーション型や課題解決型、学生のアイデア実現型へ拡充
- ✓ モノ・空間・スキルのシェアリングプラットフォームの運営
- ✓ 広域マグネットスペースとしてのシェアオフィス（仮称：Co-ラボ）の開設

## 【参考文献】

- 1) 三重県松阪市『松阪市総合計画（H28年度⇒H31年度）』（平成29年2月）
- 2) 国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（平成30（2018）年推計）
- 3) 経済産業省『工業統計調査』（各年12月31日現在）
- 4) 経済産業省『経済センサス-活動調査』（平成24年2月1日現在）
- 5) 経済産業省『経済センサス-活動調査』（平成28年6月1日現在）
- 6) 日経 DUAL『共働き子育てしやすい街2020 総合編ベスト50 【日経 DUAL×日本経済新聞の自治体調査】全国151の自治体を対象に、保育インフラ、補助、新型コロナ対応を調査しランキング』（2020年12月19日）  
<https://dual.nikkei.com/atcl/feature/19/112700056/121700001/>
- 7) デービッド・アトキンソン『日本企業の勝算：人材確保×生産性×企業成長』（東洋経済新報社、2020年3月27日）

製作 松阪商工会議所青年部  
2020 年度会長

和田 貢

地域委員会

担当副会長

青木 俊樹

委員長

橋本 耕成

政策提言担当専門理事

小山内 靖 補佐 岡 一世、森島 大吾

地域研修担当専門理事

村田 卓謹 補佐 辻 英浩、野呂 英旦

メンバー

池田 政稔、糸谷 尚貴、駒田 泰士、相馬 佳代、  
高野 翔太、高山 将司、橘 大介、中川 朋則、  
野崎 由一、橋本 妃里、濱口 周作、深田 龍、  
前川 浩一、松永 知也、向井 新悟、  
村田 真実子、山田 能之