

# 中小プラットフォームフォーマーが拓く シェアリングエコノミーの可能性

日本公庫総研レポート No.2023-3  
2023年12月





## はしがき

---

情報通信技術（ICT）の進化、パソコンやスマートフォンといったデジタルツールの普及に伴い、シェアリングエコノミーと呼ばれる新たな経済活動が生まれている。インターネットやアプリケーションを介して個人や企業がつながり、保有する資産やサービスを共有したり売買したりする。民泊やカーシェア、フリーマーケットなどはその一例である。

シェアリングエコノミーの主な参加者は、資産やサービスの提供者と利用者、そして両者がつながるプラットフォームを提供するプラットフォーマーである。本レポートでは、独自のプラットフォームを構築してシェアリングエコノミーに参画する中小企業の事例調査を行い、事業機会の発見や参画のポイントなどをまとめた。

第1章では、シェアリングエコノミーの現状を概観する。シェアリングエコノミーには個人や企業の間で、生産や消費の効率化に役立つ、イノベーションにつながる、就業や起業の機会を増やすなどといった、肯定的な評価がある。他方、プラットフォーマーとしてシェアリングエコノミーに参画しようとする中小企業は少ない。ビジネスモデル構築が難しい、リスク管理が大変などといったことがネックになっている。

第2章では、中小企業の事例を4社紹介する。1社目は、全国の中小製造業者を対象に、遊休設備を販売したりレンタルしたりできるプラットフォームを提供する企業である。2社目は、企業間で備品や什器など不用品を取引できるプラットフォームを構築し、サーキュラーエコノミー（循環型経済）を実践する企業である。3社目は、求人のマッチングプラットフォームを企業や自治体に提供している企業である。そして4社目は、自動運転車両や乗り合いタクシーの運行管理、田んぼやオフィスなど地域にあるさまざまな資源をシェアするプラットフォームを提供する企業である。

第3章では、事例企業の取り組みを整理し、まずプラットフォームの特徴や成果を整理する。収益化には時間を要するものの、自社の知名度が高まったり社内組織が活性化したりするなど、成果は少なくない。続いて、プラットフォーム構築のポイントを考察する。構築や浸透に当たっては、中小企業ならではの専門性やきめ細かさを生かして「範囲を絞る」「一つ一つのマッチングの満足度を高める」ことなどがポイントになる。シェアリングエコノミーに参画することで何を成し遂げたいのかを明確にしてじっくり取り組む姿勢も欠かせない。

本レポートをまとめるに当たり、各企業の経営者や従業員の皆さまにはお忙しいなか、快くヒアリングに応じていただいた。貴重なお話を聞かせてくださったことに感謝したい。ただし、あり得べき誤りはすべて筆者に帰するものである。

（日本政策金融公庫総合研究所 藤田 一郎）



# 目次

第1章 拡大するシェアリングエコノミー	1
1 シェアリングエコノミーの定義	1
2 シェアリングエコノミーの領域	2
3 データでみるシェアリングエコノミー	2
4 シェアリングエコノミーに参画するうえでの課題	4
第2章 シェアリングエコノミーに参画している中小企業の事例	7
事例1 (株)Sharing FACTORY	8
事例2 サイクラーズ(株)	12
事例3 (株)Matchbox Technologies	16
事例4 まちづくり株式会社ZEN コネクト	20
第3章 シェアリングエコノミー参画による成果とプラットフォーム構築のポイント	25
1 事例企業に共通するプラットフォームの特徴	25
2 プラットフォームの構築で得られる成果	26
3 プラットフォーム構築のポイント	27



# 第1章 拡大するシェアリングエコノミー

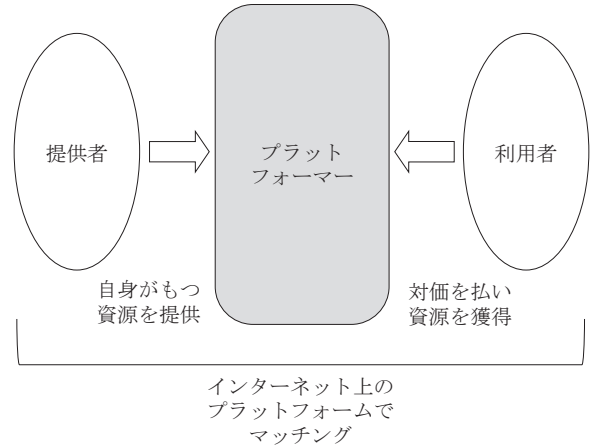
本章ではシェアリングエコノミーを概観する。まず定義や領域を確認する。次に、統計データやアンケート調査結果から、シェアリングエコノミーの市場規模や認知度、イメージなどをみていく。そして、中小企業がシェアリングエコノミーをどうとらえているのか、どのような点が事業化に向けた課題と認識されているのかなどを整理する。

## 1 シェアリングエコノミーの定義

シェアリングエコノミーに参加するのは、自身もつ資源を提供する「提供者」と、対価を払って資源を獲得する「利用者」、そして提供者と利用者をマッチングする「プラットフォーム」である（図-1）。シェアリングエコノミーについて、中小企業庁編（2017）は「個人等が保有する活用可能な資産等をインターネット上のマッチングプラットフォームを介して他の個人等も利用可能とする経済活性化活動」としている。一般社団法人シェアリングエコノミー協会のホームページには、「インターネットを介して個人と個人・企業等の間でモノ・場所・技能などを売買・貸し借りする等の経済モデル」と書いてある。

シェアリングエコノミーが想定する取引の内容について確認していこう。前述の定義をみると、中小企業庁編（2017）は取引の内容について「利用可能とする」としているのに対し、一般社団法人シェアリングエコノミー協会は「売買・貸し借りする等」と、より具体的に示している。寺島（2022）も指摘するように、シェアリングエコノミーには、カーシェアリングやギグワークのように所有権の移転を伴わない取引もあれば、中古品の売買のように所有権の移転を伴う取引もある。英語の“share”

図-1 シェアリングエコノミーの参加者



資料：筆者作成

は「共有する」という意味なので、所有権の移転を伴う取引は、シェアリングエコノミーには当たらないのではないかと考えることもできる。山澤（2019）は英国の国家統計局（Office for National Statistics, ONS）、米国の商務省経済分析局（Bureau of Economic Analysis, BEA）、一般社団法人シェアリングエコノミー協会、経済産業省、内閣府などの定義を比較し、各機関の定義の違いは、所有権の移転の有無と、取引主体の範囲（個人か法人か）にあると整理している。

所有権の移転について、移転を伴わない取引は狭義のシェアリングエコノミーととらえられている。他方、所有権の移転を伴う取引についても、ある品物を異なる時点で共有しているとみることでシェアリングエコノミーに含める考え方がある。こちらは広義のシェアリングエコノミーということになる。本レポートでは、シェアリングエコノミーを幅広くとらえるため、所有権の移転も含む広義のシェアリングエコノミーについて考えていくことにする。取引主体の範囲についても、法人と個人の区別はせずに分析を進めていく。

表 シェアリングエコノミーの領域

領域	シェアする資源やプラットフォームの例
空間	・空き部屋や駐車場、会議室など (例) Airbnb、スペースマーケットなど
スキル	・個人の労働力や知識、スキルなど (例) タスカジ、ココナラなど
移動	・自動車や自転車、電動キックボードなど (例) カレコ、エニカ、ループなど
モノ	・個人の不用品など (例) メルカリ、ジモティーなど
お金	・クラウドファンディング (例) マクアケ、レディーフォーなど

資料：筆者作成

## 2 シェアリングエコノミーの領域

一般社団法人シェアリングエコノミー協会によると、シェアリングエコノミーは「空間」「スキル」「移動」「モノ」「お金」の領域に分類される(表)。「空間」は、空き部屋などを宿泊場所として貸す民泊や、駐車場、会議室の一時利用などのプラットフォームがある。プラットフォームの例としてはAirbnbやスペースマーケットなどがある。

「スキル」は、個人の労働力や知識、スキルなどを売り買いするものである。プラットフォームの例としては、タスカジやココナラなどがある。ギグワーカーやフリーランスなどが参加している。

「移動」には、自動車や自転車、電動キックボードといった移動ツールの貸し借りをを行うプラットフォームがある。カレコやタイムズなどのカーシェアリングや、電動キックボードのループ、マイカーを貸すエニカなどのプラットフォームがある。海外で先行するライドシェア(自動車の相乗り)についても、国内での本格的な普及に向けた議論が進んでいる。

「モノ」は、使っていないものを売買したり貸し借りしたりするものである。不用品を売買するフリマアプリを提供するメルカリはその代表格といえる。また、不用品を近所で売買するジモティーなどのプラットフォームがある。

「お金」は、企業や製品開発のプロジェクトなどにお金を出すものでクラウドファンディングが該当する。マクアケやレディーフォーなどのプラットフォームがある。

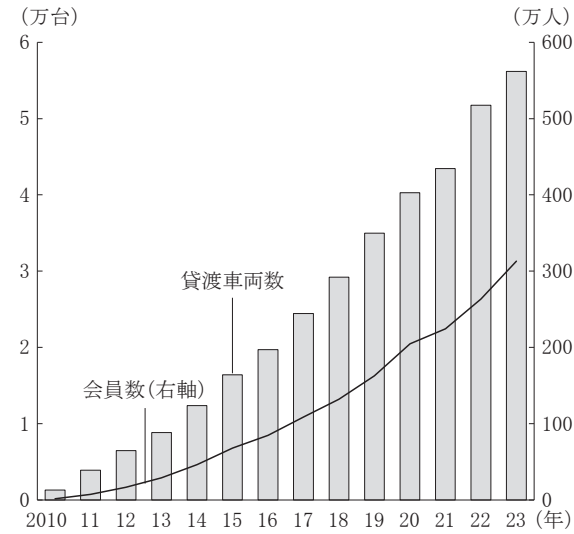
このように、経済活動のさまざまな場面でシェアリングエコノミーの考え方を生かしたプラットフォームが誕生している。

## 3 データでみるシェアリングエコノミー

次に、シェアリングエコノミーについてデータで確認していく。情報通信総合研究所(2023)によると、市場規模は2022年度に2兆6,158億円と、2021年度(2兆4,198億円)から8.1%増加した。コロナ禍前の2018年度(1兆8,874億円)と比べて38.6%の増加である。2032年度にはシェアリングエコノミーの市場規模は15兆1,165億円ま



図-2 カーシェアリングの貸渡車両数と会員数の推移



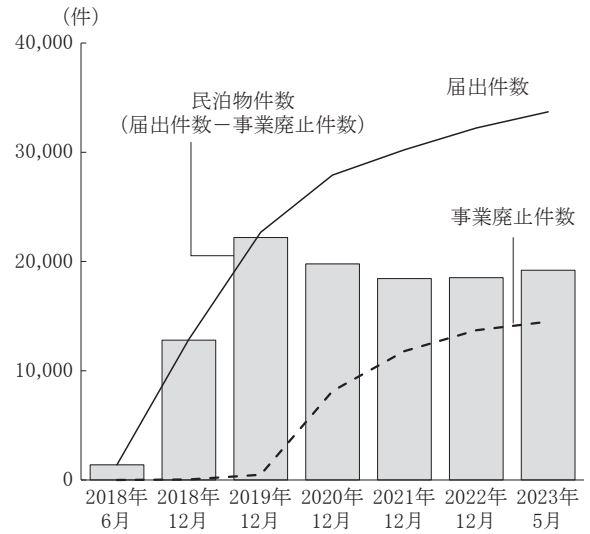
資料：公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団調べ  
 (注) 2010年から2014年までは各年1月調べ。2015年以降は各年3月調べ。

で拡大すると予測されている。

ここでいう市場規模とはプラットフォームの売り上げではなく、資産やサービスの提供者と利用者間の取引金額の推計値であることには注意が必要である。プラットフォームは提供者と利用者間で成立した取引金額に一定の割合を乗じた金額を手数料として受け取るのが一般的である。手数料率は一律ではないが、大手フリマアプリの手数料率である10%を標準とすると、プラットフォームの市場規模は2022年度に約2,600億円、2032年度には1兆5,000億円を超えることになる。

情報通信総合研究所(2023)は、シェアリングエコノミーの市場拡大による経済波及効果も試算している。ここでいう経済波及効果とは、シェアリングエコノミー市場の拡大によってシェアワーカーの収入が増え、商品やサービスの購入が増加することで既存産業の売り上げが拡大することを指している。試算によると、2022年度はシェアリングエコノミーの市場規模(2兆6,158億円)に対して、1兆6,992億円の経済波及効果があったとされる。2032年度には既存産業の売上高を9兆

図-3 民泊物件数の推移



資料：民泊制度ポータルサイト「住宅宿泊事業法の施行状況」  
 (注) 2018年6月は住宅宿泊事業法の施行日の件数、2022年までは各年12月の件数、2023年は5月の件数。

9,045億円押し上げると予測されている。

シェアリングエコノミーが拡大している様子はほかのデータからもうかがえる。例えばカーシェアリングの貸渡車両台数とサービスを利用する会員数の推移をみると、増加が続いている(図-2)。コロナ禍前の2019年に車両台数は3万4,984台、会員数は162万6,618人だったのが、2023年には5万6,178台、313万801人となっている。車両台数の増加率は60.6%、会員数の増加率は92.5%となっている。

民泊についてみると、2018年6月の民泊解禁(住宅宿泊事業法の施行)後、民泊物件数(届出件数 - 事業廃止件数)は急増した(図-3)。しかし、2020年以降は新型コロナウイルス感染症の影響で旅行需要が落ち込んだことなどから、届出件数の伸びが鈍化する一方で事業廃止件数が増えた。そのため、民泊物件数は2020年以降やや減少傾向にあったものの、2023年は増加に転じている。経済活動の再開が進んでいることや、海外からの渡航の制約がなくなったことなどを踏まえた動きと考えられる。旅行需要の回復に合わせて、民泊は再び活況を呈していくことになり

図-4 シェアリングエコノミーの利用経験

	利用経験 (単位: %)	
	あり	利用経験なし
2017年 (n=9,707)	8.7	91.3
2018年 (n=9,918)	13.3	86.7
2019年 (n=10,029)	15.4	84.6
2020年 (n=10,001)	19.8	80.2
2021年 (n=10,001)	21.6	78.4

資料: PwCコンサルティング「国内シェアリングエコノミーに関する意識調査」

- (注) 1 本調査におけるシェアリングエコノミーとは、個人等が保有する遊休資産などを、インターネット上のプラットフォームを介してほかの個人等が必要なタイミングで利用することを可能にする経済活動の総称。
- 2 利用経験とは「シェアリングエコノミーのサービス」のいずれかを、日本国内で「(サービス・製品の)利用者」または「(サービス・製品の)提供者」として利用した経験を指す。

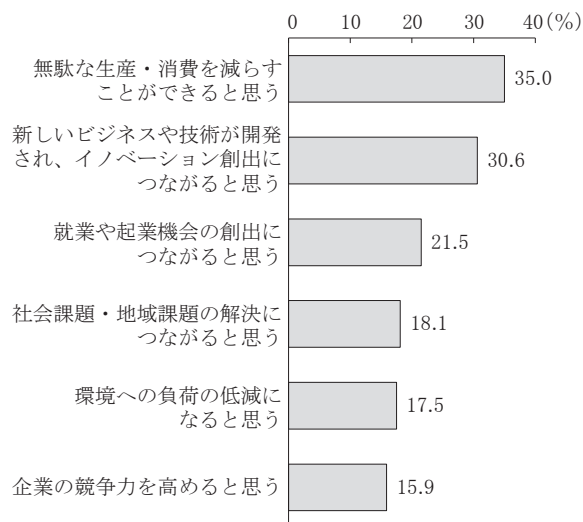
そうだ。

ここではシェアリングエコノミーの一例としてカーシェアリングと民泊のデータを確認したが、前掲の表でみたようにさまざまなプラットフォームが登場しており、この二つ以外のシェアリングエコノミーを利用した人も多いと思われる。

PwCコンサルティングが実施している「国内シェアリングエコノミーに関する意識調査」によると、国内でシェアリングエコノミーのサービスを利用した人の割合は、2017年に8.7%だったのが2021年には21.6%に増加している(図-4)。5人に1人以上が利用していることになる。さらに同調査でシェアリングエコノミーが日本経済・社会に影響があるかどうかについて尋ねたところ「影響があると思う」が57.6%と、「分からない」(24.0%)、「影響はない」(18.4%)を上回る。

「影響があると思う」と回答した人に対して具体的な内容を尋ねたところ、「無駄な生産・消費を減らすことができると思う」が35.0%と最も高く、以下、「新しいビジネスや技術が開発され、イノベーション創出につながると思う」(30.6%)、「就業

図-5 シェアリングエコノミーの具体的な影響(複数回答)



資料: 図-4に同じ

(注) 同調査でシェアリングエコノミーが日本経済・社会に影響があると思う」と回答した人に具体的な内容を尋ねたもの。

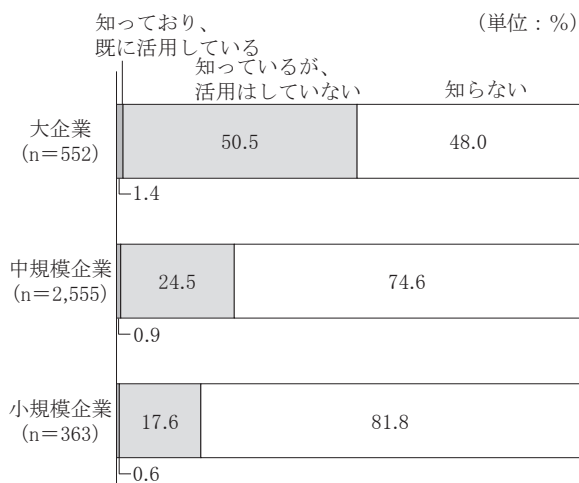
や起業機会の創出につながると思う」(21.5%)、「社会課題・地域課題の解決につながると思う」(18.1%)といった回答が続く(図-5)。SDGs(持続可能な開発目標)や多様な働き方の実現、スタートアップの創出などが社会の関心を集めるなか、資源の有効活用を目指すシェアリングエコノミーは、個人の間では肯定的に評価されているようだ。

#### 4 シェアリングエコノミーに参画するうえでの課題

こうしたなか、企業はシェアリングエコノミーをどのようにとらえているのだろうか。図-6はシェアリングエコノミーの認知状況を企業規模別にみたものである。大企業では「知らない」と回答した企業の割合が48.0%であるのに対し、中小企業では74.6%、小規模企業では81.8%が「知らない」と回答している。企業規模が小さくなるにつれてシェアリングエコノミーに対する認知度が低くなっている。ただ、「知っており、既に活用している」企業の割合は大企業でも1.4%である。

シェアリングエコノミーの認知・活用が進んで

図-6 シェアリングエコノミーの認知状況



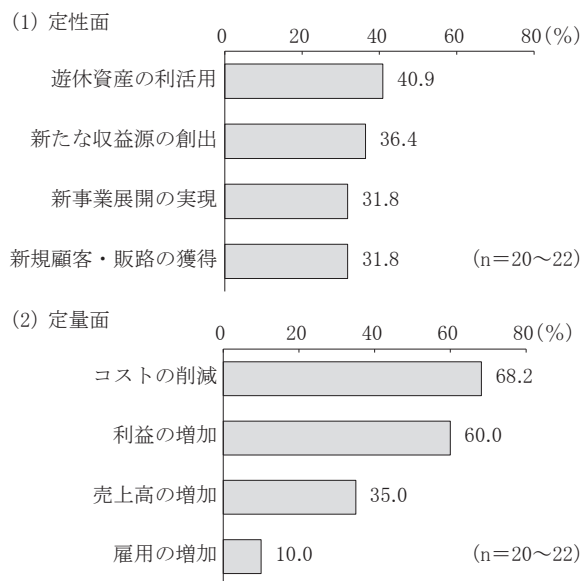
出所：中小企業庁編『2019年版 中小企業白書』  
資料：野村総合研究所「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月) (以下同じ)

いないということは、見方を変えれば、シェアリングエコノミーの活用は他社との差別化の要素になり得るといえる。図-6で「知っており、既に活用している」と回答した企業に、活用の効果を尋ねたところ、定性面では「遊休資産の利活用」が40.9%と最も高く、次いで「新たな収益源の創出」(36.4%)、「新事業展開の実現」(31.8%)などが続く(図-7)。定量面では「コストの削減」との回答割合が68.2%と最も高く、以下、「利益の増加」(60.0%)、「売上高の増加」(35.0%)などが続く。シェアリングエコノミーは経営に好影響をもたらすと考えてよさそうである。

シェアリングエコノミーに対する関心度についてみると、「需要者(資産の利用者)として」関心があると考える企業が多く、次いで「供給者(資産の提供者)として」となっている(図-8)。「プラットフォーム(仲介の場の提供者)として」は、「関心があり、事業参入を検討している」と回答した企業の割合は9.5%で、需要者や供給者に比べるとやや少ない。

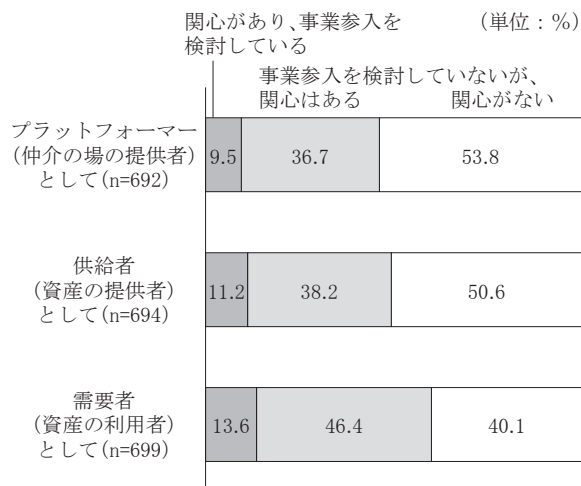
利用者や提供者としてシェアリングエコノミーへの参加に関心を寄せる企業が一定数見込めるにもかかわらず、プラットフォームへの関心が

図-7 シェアリングエコノミー活用の効果 (複数回答)



出所：中小企業庁編『2017年版 中小企業白書』  
(注) 図-6で「知っており、既に活用している」と回答した企業に尋ねたもの。

図-8 中小企業のシェアリングエコノミーに対する関心度

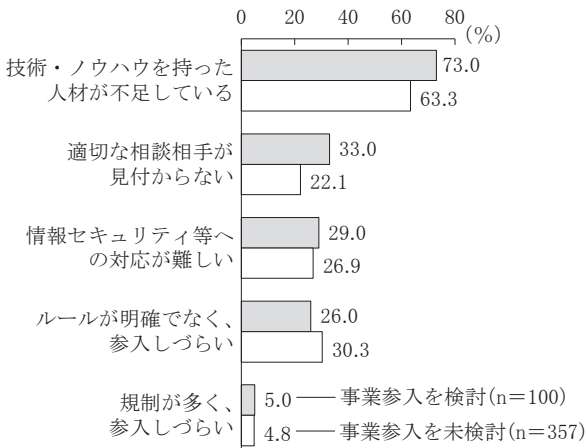


出所：図-6に同じ  
(注) 図-6で「知っているが、活用はしていない」と回答した企業に尋ねたもの。

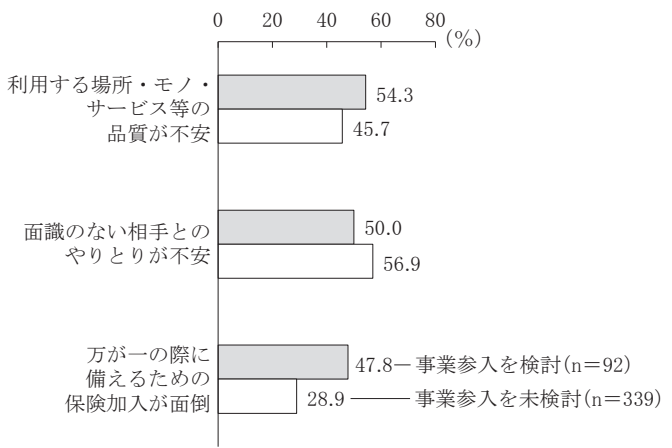
高まらないのはなぜだろうか。中小企業にとっての課題をみてみよう。まず、共通の課題をみると、「技術・ノウハウを持った人材が不足している」「適切な相談相手が見付からない」といった回答が多い(図-9)。シェアリングエコノミーが中小

図-9 シェリングエコノミーにおける課題（複数回答）

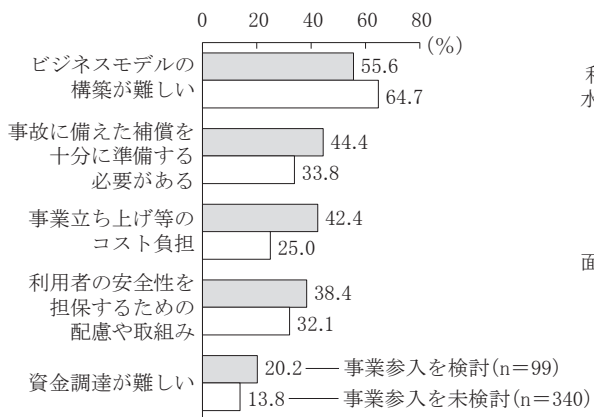
(1) 共通の課題



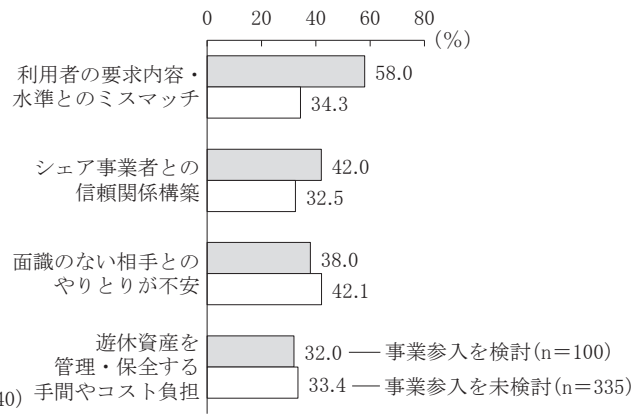
(2) モノ・サービス等の利用者として



(3) プラットフォームの提供者(シェア事業者)として



(4) モノ・サービス等の提供者として



出所：図-7に同じ

(注) シェアリングエコノミーへの関心度について、「関心がない」と回答した企業を除いて集計。

企業の間で浸透しておらず、技術やノウハウ、先行事例などの情報が少ないためと考えられる。

プラットフォームの提供者（シェア事業者）としての課題をみると、「ビジネスモデルの構築が難しい」という回答が最も多い。新事業であるがゆえの課題といえる。2番目に多い回答は「事故に備えた補償を十分に準備する必要がある」である。シェアリングエコノミーでは、プラットフォーム上でさまざまな取引が行われる。トラブルが起きた場合、プラットフォームは両者の間に立って問題の対処に当たることになる。3番目に多いのは「事業立ち上げ等のコスト負担」である。プラットフォームが収益を得るには、まずはプラット

フォームを構築し、参加者を集める必要がある。システム開発や広告宣伝などの支出が先行することになる。

市場規模が拡大し、肯定的なイメージもあるシェアリングエコノミーは新事業の対象として魅力的である。だが、ビジネスモデルの構築や運営上のリスクの低減、事業をどうやって軌道に乗せるのかなどに不安があるため、ハードルの高い新事業と認識されているようだ。実際にプラットフォームを構築し、シェアリングエコノミーに参画している中小企業はこうしたハードルをどのようにして乗り越えたのだろうか。第2章では、実際の取り組み事例をみていくことにしたい。

## 第2章 シェアリングエコノミーに参画している中小企業の事例

第2章ではシェアリングエコノミーの担い手として実際にプラットフォームを構築・運営している中小企業の事例を4社紹介する。シェアリングは2023年5月から7月にかけて実施した。各企業の概要は以下のとおりである。

1社目は、中小製造業者を対象に工場の遊休設備や計測器のシェア・売買ができるプラットフォームを運営する(株)Sharing FACTORY(愛知県名古屋市)である。大手メーカーのプロジェクトから生まれた社内発ベンチャーである。製造業界に根強いとされる自前主義から脱却し、各社が保有する生産設備を共有してものづくりの競争力を高めることを目指している。「モノ」「スキル」のシェアリングに関する事例である。

2社目は、産業廃棄物の収集運搬やリサイクルなどを手がけているサイクラーズ(株)(東京都大田区)である。個人の間で盛んになってきた不用品売買にヒントを得て、2019年、企業間で不用品を売買できるプラットフォーム「ReSACO」(リサコ)をリリースした。サーキュラーエコノミー(循環型

経済)の担い手として知名度を高め、大手企業と合弁会社を立ち上げるなど、事業の幅を大きく広げている。「モノ」のシェアリングに関する事例である。

3社目は、求人マッチングプラットフォームを開発・導入する(株)Matchbox Technologies(新潟県新潟市)である。不特定多数の企業や労働者が参加する求人サイトと違い、企業内にプラットフォームを構築する点が特徴で質の高いマッチングを実現している。近年は自治体が地域の人手不足を解消する目的で導入するケースも生まれている。「スキル」のシェアリングに関する事例である。

4社目は宿泊施設などの運営や、ライドシェアなどの業務を受託しているまちづくり株式会社ZENコネクト(福井県吉田郡永平寺町)である。2023年に日本初となる自動運転(レベル4)を実現し、多方面から注目を浴びている。暮らしやすい町を目指し、官民で力を合わせてシェアリングエコノミーを実践している。「空間」「移動」のシェアリングに関する事例である。

## 事例1 (株)Sharing FACTORY

- 工場の遊休設備や加工ノウハウを売買・共有するプラットフォームを展開
- 売り手と買い手に配慮した丁寧なマッチングで全国に商圏を拡大中

代表者 長谷川 祐貴 (はせがわ ゆうき)  
創業年 2018年  
資本金 500万円  
従業者数 10人

事業内容 製造業を対象とした遊休設備・計測器の  
シェア・売買仲介など  
所在地 愛知県名古屋市  
U R L <https://sharingfactory.co.jp>

### 中小製造業者に特化したプラットフォーム

製造業者にとって、自社の生産設備の充実度合いや稼働率は業績に直結する重要な指標である。顧客の要望に応えられる生産設備をそろえている方がよいし、稼働率も高い方がよい。しかし、生産設備の充実には多額の設備投資が必要になるし、生産設備が充実しているからといって高い稼働率を維持できるとは限らない。稼働率は製品の需要や経済情勢によって大きく変わる。生産設備が遊休状態になることもある。やむを得ないこととはいえ、製造業者は常に、生産設備の効率的な活用という課題を抱えている。

こうした課題を解決するためにシェアリングエコノミーの考え方を生かしたサービスを提供するのが(株)Sharing FACTORY（以下、シェアリングファクトリーという）だ。中小製造業者を主な対象として、作業を含む計測器のシェアや、遊休設備を売買できるプラットフォームを運営している。

取引の流れは次のようになる。例えば計測器をシェアする場合、提供者は貸し出す計測器のスペックや1日当たりの貸出金額をプラットフォーム上に登録する。計測器を貸すだけのケースもあれば、計測作業とセットで提供するケースもある。登録されている計測器をみると、ハイスピードカメラなど利用頻度の高そうなものもあれば、河川用電磁流通計のようにあまりなじみのない計測器もある。価格はまちまちだが、類似のスペック・内容なのに価格が著しく異なる、といったケース

は見当たらない。運営者によるチェックが機能しているためだ。

利用者はプラットフォーム上で申し込む。その後、貸出期間や用途など細かい条件などを確認し、両者が合意すれば取引成立となる。設備を売買する場合もほぼ同様である。貸出金額や売買金額に一定の料率を乗じたものが手数料となり、シェアリングファクトリーの収入となる。

最大の特徴は中小製造業者に特化したプラットフォームだということである。ものづくりのプロフェッショナルが集まっているのだ。利用に当たっては、提供者も利用者も企業名や屋号、所在地などを事前に登録しておくルールになっている。会員登録するとサイトのメッセージ機能が使え、そのなかでオープンネームでの交渉になる。相手が変わることで交渉に至らないこともあるが、匿名ゆえにしばしば起きる、常識的とはいえない価格での取引や、約束どおりの品物が届かないといったトラブルを回避できている。

2022年末時点で、全国の中小製造業者2,000社以上が参加し、常時2,000アイテムを超える生産設備や計測器が出品されている。製造業者に特化していること、そしてマッチングの質が高いこともあって、状態の良い中古品やレアな機械が出品されることも多い。このプラットフォームで設備をそろえ、創業する製造業者も出てきている。

### 上場企業から誕生した社内発ベンチャー

シェアリングファクトリーは2018年3月、大

手メーカーの社内発ベンチャーとして誕生した。創業者である長谷川祐貴さんは、1998年に大手メーカーに入社し、エンジニアとして半導体部品事業部でパソコン用基幹部品の技術改善や、国内の新工場立ち上げといった仕事に携わってきた。

転機は2016年に訪れる。長谷川さんは勤務先の「新規事業創出モデル」という全社プロジェクトに出会う。このプロジェクトは「イノベティブな事業を生み出す」「経営人材の育成」という二つの理念の下、社内発ベンチャーの立ち上げを目指すものである。これまで技術者としてキャリアを積み重ねてきた長谷川さんは、さらなる成長の機会になると考え、このプロジェクトに参加してみることにした。

プロジェクトは四つのフェーズに分かれており、フェーズを進むごとにメンバーの選別が行われる。最終的に残ったチームの代表者が社内発ベンチャーの経営者になるというわけだ。

2016年10月にスタートした「フェーズ0」では、長谷川さんを含む50人が参加し、約1カ月間、勤務先の現状や課題、将来などについて検討するアセスメントプログラムを受講した。

「フェーズ0」で選抜された15人は「フェーズ1」と「フェーズ2」に進む。「フェーズ1」では、アセスメントプログラムでの議論を踏まえて会社のミッションを設定する。そして「フェーズ2」では、参加者が五つのチームに分かれたうえで、新規事業領域を探し出し、事業モデルを立案する。

この「フェーズ1」と「フェーズ2」は2016年11月から2017年2月にかけて行われ、2月末日に行われた最終プレゼン大会では、5チームのうち、長谷川さんがリーダーを務めるチームを含めて2チームが選ばれ、「フェーズ3」に進んだ。

「フェーズ3」では、リーンスタートアップの実践ということで、1年かけて立案した事業計画を実行していった。そして2018年3月、正式に事業の立ち上げに至ったのである。



代表取締役社長の長谷川祐貴さん

## 共有で自前主義から脱却する

長谷川さんはどのように事業機会を見つけ、シェアリングファクトリーの立ち上げに至ったのだろうか。

メーカーの技術者として、ものづくりの最前線でキャリアを積んできた長谷川さんが、製造業の課題として挙げたのは自前主義の限界である。長谷川さんによると、製造業界では、ものづくりに必要な人材や生産設備、知識やノウハウは自社で調達し、内部で育み、外部には出さないのが常識で、自前主義こそが競争力の源泉と考えられてきたという。しかし、グローバル化の進展、ICT技術の発達、電気自動車の普及、脱炭素をめぐる動きなど、製造業を取り巻く外部環境が急速に変わるなか、過度な自前主義は設備投資の負担を重くし、変化への対応を困難にしまうと、長谷川さんは考えたのである。

世間にはシェアリングエコノミーの考え方が浸透し始めている。近いうちに製造業界でもシェアリングエコノミーの考え方が受け入れられていくのではないかと。そこで長谷川さんは製造業界の経営資源をシェアできるプラットフォームで外部環境の変化に柔軟に対応できるようにするというミッションを掲げたのである。

自前主義という考え方は特に中小製造業者の負担になる。そこで長谷川さんは、中小製造業者に



2,200万円のマシニングセンターの取引が成立

ターゲットを絞った。

創業と前後して、長谷川さんは同僚と一緒に中京地区の町工場を訪ね歩き、経営者の話を聞いた。プラットフォームへの参加を打診するためであるが、ニーズがあるかを現場で確かめたかったからでもある。糸口にしたのが、計測器である。計測器はものづくりに欠かせない生産設備である一方、工作機械やプレス機ほど利用頻度は高くない。稼働率が低いということであり、シェアの余地がありそうだった。

遊休設備の売買についても思った以上に中小製造業者の関心は高かった。工場内には出番がほとんどない生産設備が放置されているケースが少なくなかった。新しい設備を導入することがあれば、ついでに引き取ってもらうこともできるが、単に処分するとなると搬出するだけでも一苦労だし、費用もかかる。中小製造業は頻繁に設備投資をするわけでもなく、大半の工場で設備を大切に使っている。見た目は古くても状態の良いものが多いとわかった。もし売却することができたらと尋ねると、「価格は大事だけれども、愛着のある生産設備だからこそ、納得できる相手に譲りたい」と、胸の内を明かしてくれる経営者ばかりだった。

他方で、中古の生産設備を買い足したいと考える中小企業も多いとわかった。新規で高額の設備投資をするほどの余裕はないが、サブマシンとして生産設備を増強しておきたいと考える企業や、



大きな製品が出品されることも

「部品取り」と呼ばれる、類似の生産設備から交換用としてパーツを抜き取っておきたいと考える経営者もいた。

長谷川さんはものづくりの専門家ならではの視点で中小製造業者に向き合ったからこそ、プラットフォームの有効性を確信することができた。

### 手厚いフォローがもたらした副産物

シェアリングファクトリーのプラットフォームには、インターネットブラウザでアクセスする。個人の間で普及しているフリマアプリのように、専用アプリを開発することも考えたが、企業間取引では膨大な取引件数が発生するとは考えにくいし、取引が頻繁に行われる可能性も低い。ユーザーがアプリをしょっちゅう開くことは想定できず、パソコンを利用しているときにたまにチェックする程度だと考えた。そこでなるべく開発コストを抑えることを重視した。長谷川さんは自ら仕様書をつくり、複数の中小IT企業に見積もりを依頼し、価格と品質のバランスが最も優れている提案をしてくれた企業にプラットフォームの構築と運用を委託している。

システムを簡素にする代わりに重視したのが、手厚いフォローである。同社のプラットフォームでは、利用を申し込むと専属の担当者がつき、マッチングをサポートしてくれる。設備の売買の場合、実物を見てから購入を決めたいと考える利用者



が多い。そこで、利用者や提供者から希望があった場合、同社の担当者が利用者に行き、提供者の工場を訪問するのである。これは無料のサービスである。

オープンネームの交渉とはいえ、初対面ではぎこちないコミュニケーションになりがちだ。利用者と提供者の間にプラットフォームが入ることでマッチング成立はスムーズに進んでいる。長谷川さんは「出張がたくさんありますが、工場に足を運ぶのは楽しいですし、参加者同士がつながる様子を目の前で見届けられるのはうれしいです」とやりがいを語ってくれた。

同社のプラットフォームをきっかけに生まれたつながりは思わぬ副産物をもたらした。コロナ禍のときのことである。製造業界内では、ある製品ではサプライチェーンが滞留し工場の稼働率が低下する一方で、ある製品では需要が急増して、生産が追いつかない工場が出た。すると、シェアリングファクトリーの参加者の間で仕事をシェアできないかという相談が長谷川さんの元に寄せられた。そこで長谷川さんはプラットフォームを活用して、マッチングをサポートした。結果、参加



測定機のマッチングも多い

者の工場の稼働率が平準化することになり、各社が力を合わせて供給責任を果たすことができた。コロナ禍が落ち着いた今、こうしたマッチングは減ったが、プラットフォームの可能性を認識してもらえたのではないかと、長谷川さんはみている。

プラットフォームの運営、提供者集め、利用者集め、これら三つの仕事を同時並行で進めていることから「会社を三つ経営しているような感覚です」と語る長谷川さん。製造業界の未来をつくる仕事は、ものづくりのプロフェッショナルを巻き込みながら、着実に進んでいる。

## 事例2 サイ클ーズ(株)

- 企業間で不用品を売買するプラットフォームの構築に挑戦
- サーキュラーエコノミーの推進役として知名度を高め事業基盤を強化

代表者 福田 隆 (ふくだ たかし)  
創業年 1902年  
資本金 1億円  
従業員数 20人

事業内容 産業廃棄物収集運搬処理、リサイクル  
所在地 東京都大田区  
URL <https://www.cyclers.co.jp>

### 日本最大の都市鉱山がビジネスの舞台

1902年、創業者の福田勝西さんが東京の神田で伸銅品と非鉄金属を取り扱う商社を始めた。これがサイ클ーズ(株)の起りである。1947年、地金を取り扱う会社として東港金属(株)を設立すると、1994年には産業廃棄物収集運搬業と産業廃棄物中間処理業の許可を取得し、資源リサイクル企業としての地位を確立していった。

2020年、東港金属(株)の代表取締役社長を務める福田隆さんが持株会社のサイ클ーズ(株)を設立し、ホールディングス体制へと移行した。傘下にある事業会社4社で、首都圏を中心に資源リサイクルビジネスを展開している。

1社目は、グループの中核的存在である東港金属(株)である。産業廃棄物の中間処理を行っている。東京都大田区と千葉県富津市の2カ所に工場を構えている。どちらも交通アクセスに優れた立地であることから、首都圏から排出されるスクラップや廃棄物が多く集まる。

2社目は、産業廃棄物などの収集運搬や一般貨物の輸送を担うTML(株)である。後部の荷台を脱着できる大型アームロール車や、12トン弱の荷物を積載できる大型平ボディ車などを多数保有しており、さまざまな物品に対応している。

3社目は、金属スクラップの収集・選別・保管、そして海外向け輸出を手がけるトライメタルズ(株)である。東南アジア各国向けに独自の輸出ルートをもっており、国際的な資源循環に貢献している。

そして4社目が、トライシクル(株)である。サイ클ーズグループでは最も新しくできた企業で創業は2018年である。ICTを活用して既存の資源を効率的に活用するサービスを提供している。

このようにホールディングス体制を敷いた理由は大きく二つある。一つは、各事業の管理部門を集約することでコストの削減を図るためである。もう一つの理由は、M&Aに機動的に対応できるようにするためである。福田さんは、今後の事業展開を考えたとき、自社にないノウハウを獲得できるM&Aはメリットの大きい経営手法であると考えている。

グループの従業員数は合わせて約200人、年商は100億円ほどに上る。事業エリアについて、会社案内の冊子には「日本最大の都市鉱山」と書いてある。人や企業が集積する首都圏では、日々の経済活動から大量の産業廃棄物が生まれる。このなかには、金属やプラスチックなど再資源化できる素材が少なくない。環境負荷を抑えながら産業廃棄物を効率的に収集し、再利用できるものなるべく多く抽出、再び市場に流通させるのがグループのミッションである。

サイ클ーズ(株)の事業は社会的課題をビジネスで解決する、ソーシャルビジネスとしての性格ももち合わせているが、これまで世間の認知度はあまり高くなかった。だが、カーボンニュートラルや脱プラスチックなど環境保護に対する意識が強まるなか、資源循環業のイメージは変わってきたと福田さんは話す。こうした外部環境の変化の

なかで、福田さんが新たな挑戦として位置づけるのがトライシクル㈱の事業である。

## 産業廃棄物処理の契約をオンラインで

トライシクル㈱は大きく二つの事業を展開している。一つは、産業廃棄物処理の収集・運搬や、処分委託にかかる契約の電子化である。弁護士ドットコムが提供する電子契約サービス「クラウドサイン」と連携した「エコドラフト」というプラットフォームを展開している。産業廃棄物処理サービスを必要とする人は誰でも利用できる。

利用の流れはこうだ。仕事の依頼を受けた産業廃棄物処理業者はエコドラフトに契約書をアップロードする。メールで通知を受けた発注者はオンラインで書類を確認、承認ボタンをクリックすると契約締結となる。利用料（税別）は月額基本料1万円と、契約1件につき200円である。

電子契約のメリットは双方にある。一つは、スピードアップである。同社によると、紙ベースの契約だと、文書の作成と製本に約6分かかっていたが、電子契約では製本の手間がなくなるので3分以下に短縮できたという。

もう一つは、ペーパーレスによるコスト削減だ。紙代はもちろんのこと、郵送費用や収入印紙代、書類のファイリングなども不要になる。

実際、解体工事現場で発生する産業廃棄物の処理などでエコドラフトは重宝されている。解体工事は工期が短く、作業開始の直前に契約をとり交わすケースが多い。作業を進めるなかで想定外の産業廃棄物が発生すると、追加で契約を交わすことになる。エコドラフトを活用すればこうした状況になっても滞りなく仕事を進めることができる。

現在、エコドラフトでは全国解体工事業団体連合会など、業界団体が推奨する契約書のひな形を用意しているほか、弁護士ドットコムによる契約書のリーガルチェックサービスも提供している。産業廃棄物とはいうものの、根本にあるのは資産



代表取締役社長の福田隆さん

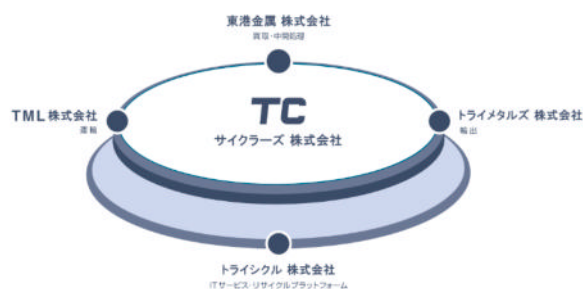
の所有権の移転であり、法的な根拠は重要である。こうした事務を効率的に行えるエコドラフトは同業者の支持を集めている。

## B to Bのリサイクル市場を開拓する

トライシクル㈱のもう一つの事業が、B to Bのリサイクルプラットフォームの構築である。個人間で不用品売買のプラットフォームが急拡大するなか、いずれ企業間にも似たような動きが広がるのではないかと考えた福田さんは企業で発生する不用品を企業間でやりとりできるプラットフォームの構築に挑戦することにした。いわば企業版のフリマアプリである。

福田さんが描いた利用イメージはこうだ。ある企業で什器や備品が不要になったとする。出品者である企業は不要品の情報をプラットフォーム上に掲載する。この情報を見た別の企業がプラットフォームを通じて買い取りを打診する。マッチングが成立すると、サイクラーズグループが不用品を回収し買い手のところに運ぶ。個人間の取引と違い、プラットフォームが不用品の収集・運搬をサポートしてくれる点は、参加者にとってメリットである。大きな什器や備品などを大量に取引することが可能になるからである。

福田さんはこのプラットフォームを自社で開発することにした。自分たちでやってみないと、プラットフォームの裏側で何が起きるのかわから



グループの力でサーキュラーエコノミーを追求する

ないし、ビジネスの価値を評価できないと考えたからである。そこでとあるITベンチャーに開発を依頼し、その後、出資することで、開発を自社で進められる体制をつくってきた。

プラットフォームの肝になるアプリには、人工知能（AI）も活用するようにした。値付けの参考になるように、AIによる価格査定機能を開発したのである。品物の写真や品番からおよその価格を提示する。価格は売り手と買い手双方の合意で決まるが、お互いに大体の相場がわかった方がスムーズな取引につながり、後日のトラブルも起きにくいというわけである。さまざまな産業廃棄物を取り扱い、リサイクル品やリユース品の相場に詳しい同社ならではのアイデアである。

こうした独自の工夫を加えたシステムをつくりあげ、2019年にパソコンやスマートフォンで使えるアプリ「ReSACO」（リサコ）をリリースした。

アプリのリリースと並行して、同社は広報活動の強化を図った。知名度の高くない中小企業が、前例のないプラットフォームを構築しても参加者は集まらないからである。具体的な取り組みとしてまず、広報の業務経験が豊富な人材を中途で採用し、広報部門を創設した。さらに、中小企業の広報活動を支援する会社と契約を交わし、広報・ブランディングに関するコンサルティングを受けることにした。

環境に対する意識が社会的に高まるなか、PR活



明るく開放的なオフィス

動のかいもあって、同社は新聞やテレビなどさまざまなマスメディアに取り上げてもらうことができ、ReSACOの認知度は高まっていった。しかし、プラットフォームへの参加者は提供者、利用者ともに思うように伸びなかった。

この経験から福田さんは二つの学びを得たと振り返る。一つは、売り手と買い手の両方を同時に増やしていくマルチサイドプラットフォームの立ち上げは相当難しいということである。プラットフォームビジネスでは、提供者と利用者のバランスが重要になる。どちらかしか集まらなければ、便利なプラットフォームにならず、プラットフォーマーは収益をあげることができない。

もう一つは、個人と企業では行動様式が異なるということだ。個人間の不用品売買の場合、売り手はうまく売れば自分のもうけになるし、買い手は必要なものが手に入ればうれしい。取引の成立が自分自身の満足度に直結するので、取引に懸ける思いも強くなる。他方、企業間取引の場合、不用品が売れても担当者自身の利益には直結しない。買い手からすると、組織としての意思決定が必要になるため、取引実行を即断できない。参加者双方にとって、プラットフォームへの参加を自分事にしづらかったのである。

そこで福田さんは方針を転換し、まずは提供者を少しずつ増やしていき、利用者の役割は自社で担うことにした。従来の産業廃棄物収集に近いか

たちにはなるが、ReSACOは新たな顧客とのチャネルになった。不用品回収のサービスはよくあるが、業者の質がわかりにくく料金体系も不明瞭なことが多い。こうしたなか、業歴100年以上の業者が不用品を品目や品数に関係なくすべて無料で回収しに来てくれるとあって、利用企業からは好評だ。

ReSACOで回収した物品は富津市にある倉庫に運ばれる。そのままでも使えるものばかりだが、リペアやリメイクなど付加価値を乗せて再び市場に流通させている。販売の機会は二つあり、一つは自社の倉庫で定期的実施する販売会である。思わぬ掘り出しものに当たるし、じかに品定めできるとあって、個人や企業を問わず多くの人が集まる。まさにフリーマーケットのようなにぎわいなのだそうだ。

もう一つは、大型のショッピングセンターの一区画を使って行う販売会である。たまたま買い物に訪れた人が買っていくが増えている。売れ行きが好調な背景には、中古品に対するイメージが変わってきていること、補修の技術が向上していることがある。福田さんはReSACOを展開するなかで、自社のビジネスモデルがサービス業から製造業に変化してきていると感じている。

### サーキュラーエコノミーの先頭を走る

プラットフォーム構築の難しさを教えてくれたReSACOだが、当初の方針を見直したことで着実に成果をあげつつある。さらには、予期していなかった成果も表れ始めている。

一つは、クレジットカード大手の(株)クレディセゾンとの合弁会社、(株)リ・セゾンの設立である。クレディセゾンの社長が、ReSACOを通じてサーキュラーエコノミーを実現しようと奔走する福田さんの姿をメディアで知り、直接、面会にやってきたそうだ。トップ同士の交渉ということもあって話はトントン拍子で進み、リースアップ品のアップサイクル事業の展開が決まった。



千葉県にある倉庫

もう一つは、企業内で物品をリサイクルするニーズが高まり、そのプラットフォームとしてReSACOへの引き合いが増えていることである。すでに複数の大企業で導入に向けて、アプリのカスタマイズが進んでいる。企業間ではなく企業内であれば、提供者も利用者も集まりやすいし、取引上のトラブルも起きにくい。しかも、買い手にはサイクラーズ(株)も加わる。これにより取引の成立確率は高まることが期待される。まずは社内での不用品の再利用を検討し、それができなければサイクラーズ(株)が引き取り、社外での再利用を模索する。産業廃棄物の流通に詳しい事業者が提供するプラットフォームだからこそ可能なサービスである。ReSACOのリニューアルが進んでいる。

このように、福田さんは企業版の不用品売買プラットフォームReSACOに挑戦したことで、自社の知名度を高めただけでなく、製造業者としての可能性や他社との協業によるサービスの充実など、ビジネスチャンスの発見につなげている。

サイクラーズ(株)のオフィスの入り口には、鉄スクラップでつくった円形のオブジェが飾られている。美術大学出身の入社2年目の女性が制作したという。「社会貢献を实践できる職場として若者に認知されてきています」と、福田さんはうれしそうに話してくれた。サーキュラーエコノミーを追求するサイクラーズ(株)は、世代を超えて支持を集めている。

### 事例3 (株)Matchbox Technologies

- 範囲を絞った求人プラットフォームで企業内の最適な人員配置をサポート
- 自治体向けにアレンジしたプラットフォームで地域の人手不足の解消に挑戦

代表者 佐藤 洋彰 (さとう ひろあき)  
創業年 2015年  
資本金 1億7,100万円 (資本準備金含む)  
従業員数 99人

事業内容 求人マッチングプラットフォームの開発・導入  
所在地 新潟県新潟市  
URL <https://www.matchboxtech.co.jp>

#### ギグワーカーと仕事のマッチングをサポート

新潟県新潟市に本社を構える(株)Matchbox Technologies (以下、マッチボックステクノロジーズという)は、佐藤洋彰さんが2015年に創業した企業である。佐藤さんはこのほかにも三つの企業を経営している。

1社目は、2004年に創業した(株)Fusion'z (以下、フュージョンズという)である。事業内容はコンビニエンスストアの運営である。ローソンのフランチャイジーとして、新潟県・埼玉県・神奈川県・東京都で38店舗を運営している。ローソン最大級のフランチャイジーである。

2社目は、ローソンスタッフ(株)である。フュージョンズが51パーセント、(株)ローソンが49パーセントを出資するかたちで、2014年にスタートした。こちらでは、全国のローソンで働くアルバイトの採用支援や、採用コールセンターの運営などを行っている。全国18カ所に拠点があり、企業向けに人材派遣サービスも提供している。コンビニ業界にとどまらず、さまざまな職種や業種を対象にサービスを提供している。

3社目は、ソフトウェア開発を行うPONOS (以下、ポノスという)である。マッチボックステクノロジーズが提供するシステム「matchbox」(以下、マッチボックスという)の開発部隊という位置づけで、ベトナムのハノイとホーチミン、ダナンの3カ所に拠点を構えている。従業員は40人ほどで、ほとんどが現地で採用したベトナム人である。

マッチボックスとは、アルバイトやパートタイマー、契約社員などいわゆるギグワーカーと企業の短期・単発の求人情報をマッチングするプラットフォームである。ギグワーカーは気軽に働き口を探ことができ、企業側は効率的に労働力を確保できる。

#### 企業単位で導入可能

すでに大手を中心に複数の企業がさまざまな求人サイトを運営しているわけだが、他社が提供するプラットフォームとマッチボックスの違いは大きく三つある。

一つ目は、短期・単発の求人に強いことである。マッチボックスは1日単位、数時間単位のマッチングを想定したシステムである。

二つ目は、マッチング後の手続きもシステム内で完結できる点である。採用決定時の労働条件通知書の発行や、勤怠登録とその承認、給与計算と税区分に応じた給与明細の発行、給与振り込み、源泉徴収票の発行などをワンストップで処理できる。ギグワーカーの活用において煩雑になりがちなこれら人事労務の作業を効率的に行うことが可能である。

三つ目は、プラットフォームの範囲を限定していることである。通常の求人サイトでは、複数の企業とワーカーがプラットフォーム上に登録し、個々にマッチングが行われる。プラットフォーム上には利用側、提供側双方に複数の参加者が存在する。これに対し、マッチボックスでは、サービ

スの利用側は基本的に1社の企業だけである。その企業が出す複数の求人情報に、複数の提供者が応じることでマッチングが成立する。つまり、マッチボックスは利用する企業固有のプラットフォームなのである。厳密に言えば、マッチボックステクノロジーはプラットフォーマーではなく、導入先企業のプラットフォーム運営をサポートする立場ということになる。

マッチボックスを導入する企業は年々増えている。2023年には、東京都や神奈川県など首都圏を中心にスーパーマーケットを100店舗以上を運営し、4,000人以上のパートタイマー・アルバイトを雇用している小売業者がマッチボックスの利用を全店舗で開始した。

この企業がマッチボックスを導入したのは、従業員が複数店舗で勤務できるようにするためである。導入前は、近隣に所在する店舗Aと店舗Bがそれぞれパートタイマーやアルバイトを採用し、それぞれの店舗で勤務シフトを組んでいた。そのため、店舗Aでは人員に余裕があるため、もっと働きたい人がシフトに入れず、一方、店舗Bでは急に欠員が生じて人が足りないといった事態が生じていた。企業全体では必要な労働力を確保できているのに、店舗ごとにみると需給のミスマッチが生じていたのである。

マッチボックスを使えば会社全体で労働の需給を調整できる。先ほどの例でいえば、店舗Bはマッチボックスで社内に求人を出す。普段は店舗Aで働いている、時間に余裕のあるアルバイトが店舗Bの求人に応募する。結果、店舗Bは人手不足の問題を解決し、店舗Aのアルバイトは収入を増やすことができる。こうした調整はすべてマッチボックスで行われ、勤怠管理や給与精算などもシステムで完結するので、各店舗の人事担当者の負担は増えない。

また、アルバイトは「ヘルプに行ってくれ」と命令されて店舗Bに行くのではなく、自らの意思



代表取締役社長の佐藤洋彰さん

で仕事に向かうので、モチベーションが高い。普段働いている店舗とは異なるとはいえ会社は同じなので、慣れた環境で働くことができる。

ほかにも、運送業界や医療業界などさまざまな業種でマッチボックスを導入する企業が出てきている。ある医療コンサルティング会社は、マッチボックスを活用して新型コロナウイルスワクチンの職域接種事業に取り組んだ。当時、多くの企業が職域接種を進めたが、接種会場やスケジュールはまちまちである。この医療コンサルティング会社はマッチボックスを使って在籍する医師や看護師のシフト調整をスムーズに進め、多くの企業の依頼に対応したという。

自社で働く多様な人材の有効活用をマッチボックスで実現している企業のなかには、正社員や非正社員はもちろんのこと、アルムナイと呼ばれる、OB・OGに参加してもらっている企業もある。ある通信事業者は年末や年度末など忙しい時期になると、マッチボックスを使ってアルムナイに求人を出し、仕事を手伝ってもらっている。いちから研修しなくてよいので企業側はコストを抑えられる。アルムナイもこれまでの経験を生かせるし、古巣と良い関係を維持できると好評だ。

### プラットフォームで経営課題を解決する

このように、マッチボックステクノロジーは全国の企業にマッチボックスのプラットフォーム



本社社屋の外観

を提供することで、多様な働き方を後押ししたり、労働需給のミスマッチを解消したりしている。佐藤さんはなぜこのサービスをつくりあげることができたのだろうか。

静岡県出身の佐藤さんは大学進学に合わせて上京し、経営学を学んでいた。あるとき、新潟県で事業を営む実業家の講演を聞き、起業に憧れを抱いた。さらに佐藤さんはすぐさま行動に移る。何と大学を中退し、憧れの存在の背中を追いかけて新潟県に移住したのである。自分も経営者になりたい一心で、コンビニの運営を始めた。

順調に業績を伸ばすと、佐藤さんは多店舗展開を考えるようになった。しかし当時、コンビニといえば家族経営が主流で、一つのフランチャイジーが多店舗展開するケースは珍しかった。スタッフの採用や育成、労務管理が大変というのが大きな理由だった。

佐藤さんはこうした現状をむしろチャンスだととらえた。課題が明確だからである。人材を一元的に管理できる態勢を整備すればよいのではないかと考え、フランチャイザーに対して人材を管理する会社の立ち上げを提案した。フランチャイザー側はこの提案を魅力的に感じたようで、合弁で新会社を立ち上げることになった。当時のフランチャイザーの社長からは「加盟店は起業家たれ」との激励もあった。これがローソンスタッフ㈱設立の経緯である。



専用アプリでスマートフォンからもアクセスできる

2014年の設立以来、佐藤さんが経営者として陣頭指揮に当たり、全国の各店舗で働くスタッフの一括採用や研修を手がけてきた。その数は、延べ20万人以上に上る。スタッフに関する問題をクリアできたおかげで、佐藤さんは多店舗展開にも乗り出すことができるようになった。

しかし、問題がすべて解決できるようになったわけではない。佐藤さんは「時間の制約」「空間の制約」の二つを挙げてくれた。人材育成にはどうしても時間がかかる。また、人員を育てたととしても、働く場所は各店舗なので、各店舗で人員の最適配置を考えなければならない。店舗数が増えれば勤務シフトの調整という仕事も増えてしまう。

新たな課題をみつけた佐藤さんは、システム開発によってこの課題を解決しようと考えた。マッチボックスは、佐藤さん自身が直面した経営課題を乗り越えるためにつくったものなのである。

## 地域の人手不足を解消する

マッチボックスは大企業を対象としたサービスと感じられるかもしれないが、2022年3月、新潟県から自治体単位でマッチボックスを活用できないかという相談が寄せられたことをきっかけに、中小企業や小規模事業者にも利用されるようになってきている。

新潟県湯沢町は県の南側に位置する人口約8,000人の町である。上越新幹線を使えば東京から



約90分でアクセスできることもあって観光業が盛んである。夏はハイキングやキャンプ、冬はスキーやスノーボードなどを楽しむ人たちにぎわう。近年は外国人観光客も増えてきている。

こうしたなか、飲食業や宿泊業など季節の繁閑の差が大きい事業者を中心に人手不足が深刻になっていた。そこで湯沢町はマッチボックスを活用して、町内外の人が1日単位で柔軟に働くことのできる「自治体公式のギグワークサービス」を導入することを企画した。相談を受けた佐藤さんは、地域が抱える人手不足の問題の解決に貢献できると考え、協力することにした。

こうして完成したプラットフォームが「ゆざわマッチボックス」である。基本的な仕組みや機能は、一般企業が導入するマッチボックスと同じであるが、違いもある。

一つ目は、複数の企業が求人を出せるようになっていることである。ただし、「ゆざわマッチボックス」で求人を出せるのは、湯沢町に立地し、湯沢町の承認を得た企業だけである。

二つ目は、不特定多数の労働者を受け入れている点である。企業単位で導入するマッチボックスの労働者は多くの場合、同じ企業の他店舗で働く人やアルムナイなど、その企業との関係がすでにある人たちである。他方、「ゆざわマッチボックス」では、全国の誰でも利用できる。

三つ目は、マッチボックスの運営者、つまりプラットフォームは湯沢町だということである。自治体が運営するということもあり、企業からみてもワーカーからみても信頼性の高いプラットフォームが完成した。

2022年7月にリリースすると、さっそく実績を挙げている。サービスの開始から9カ月間、2023年3月末までの実績は次のとおりである。まず、「ゆざわマッチボックス」を利用した企業は約70社で、地域にある企業の約1割に当たる。次に、累計の求人掲載数は約1万7,000件あった。これら



ゆざわマッチボックスのトップページ

の求人に対して、労働時間に換算して約8,000時間分のマッチングが成立した。労働者に支払われた賃金は約900万円である。

さらに、「ゆざわマッチボックス」の利用者から22人の長期雇用者が生まれた。町内で働き続ける人が増えることは、湯沢町にとってプラスである。関係人口から定住人口になってくれれば、その効果はさらに大きくなる。

データで成果を捕捉できるのは、インターネット上にプラットフォームを構えるシェアリングエコノミーならではの利点である。佐藤さんはマッチボックスに蓄積されていくこれらのデータを分析して、雇用環境の改善につながる提案をしたいと考えている。

「ゆざわマッチボックス」がテレビや新聞などで取り上げられると、ほかの自治体からも問い合わせが相次いでいる。すでに新潟県内外の複数の自治体で導入が決定している。各自自治体のマッチボックスをつないでより大きなプラットフォームにする構想もあるという。佐藤さんはシステム開発を強化して、増えるニーズにスピード感をもって対応したいと語る。

佐藤さんは自社の経営課題に取り組むなかでシェアリングエコノミーの考え方に有効性を見いだし、マッチボックスを生み出した。そのプラットフォームは全国各地で人手不足の解消に力を発揮し始めている。

## 事例4 まちづくり株式会社ZENコネクト

- 自治体や研究機関、企業の橋渡し役となり全国初となるレベル4の自動運転を実現
- 乗り合いタクシーや田んぼのシェアなど多彩なメニューで地域を盛り上げる

代表者 山田 秀幸 (やまだ ひでゆき)  
設立年 2017年  
資本金 570万円  
従業員数 11人

事業内容 宿泊施設などの運営、ライドシェアなどの業務受託  
所在地 福井県吉田郡永平寺町  
URL <https://e-machidukuri.co.jp>

### まちづくりのための第三セクター会社

福井県吉田郡永平寺町には人口1万7,949人、6,620世帯が暮らしている（永平寺町ホームページより。2023年9月4日時点）。町の面積は94.43平方キロメートル、田畑や山林など豊かな自然が広がり、中央部には九頭竜川が流れている。九頭竜川に沿ってえちぜん鉄道勝山永平寺線や国道416号線が走っており、隣の福井市からもアクセスしやすい。町の西部には北陸自動車道も通っている。

町内には、寛元2年（1244年）に開祖された曹洞宗大本山の永平寺があり、全国から毎年約50万人の観光客が訪れる。2024年3月には北陸新幹線が金沢駅から福井駅を通して敦賀駅まで延伸する予定である。東京からアクセスしやすくなることで、観光客のさらなる増加が期待されている。

えちぜん鉄道勝山永平寺線の永平寺口駅を降りると、永平寺参ろ一どと呼ばれる、全長約6キロメートルの道が永平寺の門前まで続いている。かつてここには、永平寺を参拝する人を輸送する単線の鉄道、京福電気鉄道永平寺線が走っていた。ところが、マイカーやバスなどで参拝に訪れる人が増えたことから利用客は減少、2002年に廃線となった。その後、自動車が乗り入れできない遊歩道として整備された。

永平寺町も全国のほかの地方都市と同じように過疎化と住民の高齢化が進んでおり、町のインフラの維持と活性化が課題となっている。まちづくり株式会社ZENコネクト（以下、ZENコネクト

という）は、まちづくりをミッションとする、永平寺町の第三セクターの会社である。永平寺町と地元企業、地元団体の共同出資によって、2017年に設立された。

代表取締役社長を務めるのは山田秀幸さんだ。永平寺町で米づくりと歯科技工所を営んでいるなか、今はZENコネクトの経営に専念している。従業員の構成は、役員が5人、正社員が4人で皆、永平寺町民である。このほか、地域おこし協力隊の2人が永平寺町から出向で来ている。

### 町にある資源をフル活用する

ZENコネクトの事業は、自主事業と町からの委託事業に分かれる。自主事業の一つ目は、食の永平寺エコ・プロジェクト事業である。町内で収穫した米やニンニクなどの農産物や、加工食品をZENコネクトが運営するホームページや、町内の「道の駅 禅の里」で販売している。

二つ目は、「一棟貸切のお宿 禅の里 笑来」の運営である。町内にあった木造平屋建ての日本家屋を改修してつくった宿泊施設で、1泊素泊まりの料金は平日1人当たり約5,000円である。延べ床面積は190平方メートルで、最大15人まで宿泊可能である。1日1組しか受け入れず、管理者もチェックイン・チェックアウトのときしか立ち会わないので、プライベートな空間で非日常を満喫できると好評である。

三つ目は、「オーナー田」である。山田さんが代表を務める九頭竜オーガニックファームにある田ん

ばの一部を町内外の人々とシェアして、1年間かけて米づくりを行う。例えば、コシヒカリの玄米30キログラムを収穫するプランは、年間1万5,000円である。申し込んだ人は5月に田植え、9月に稲刈りを体験できる。普段の世話は、九頭竜オーガニックファームのスタッフがやってくれる。このほか、おまけのサービスとして6月にはニンニクとタマネギの収穫体験会が実施される。価格以上の価値があると評判で、利用者を募集すると、例年すぐに埋まってしまう。利用者の6割が町外の人だという。

これら三つの自主事業はZENコネクトの売り上げの約3分の1を占める。残り3分の2の売り上げは、町からの委託事業である。

委託事業の一つ目が、「E-RISE 四季の森」の運営である。もともと町営の図書館だった建物をシェアオフィスとして使えるように改装したもので、テレワークの拠点として活用する企業や個人を受け入れている。最近では、観光で永平寺町を訪れた人が一時的に働くワーケーションの場として注目されている。福井市から交通アクセスが良いこともあって、利用者は年々増えている。

二つ目が、町民に向けた情報発信である。ZENコネクトの従業員は町民と接することが多いため、さまざまな機会を借りて町の情報を伝えている。

### 日本初の自動運転レベル4の運行管理を担う

そして三つ目が、旅客運送サービスである。ZENコネクトは、二つの旅客運送サービスを展開している。これらはいわゆるライドシェアと呼ばれるもので、サービスの概要は次のとおりである。

一つは自動運転で人を運ぶサービスである。2023年5月28日、ZENコネクトは日本で初となる自動運転レベル4の輸送サービス「ZEN drive」をスタートした。運転手のいないゴルフカートタイプの車両が永平寺町内を走り、乗客を運んでいる。1車両には最大6人が乗車できる。



代表取締役社長の山田秀幸さん

運行区間は、永平寺門前の志比停留所から永平寺口駅前にある東古市停留所までの約6キロメートルで、永平寺参ろ一道を走る。途中、停留所が6カ所設けられている。

平日は全国の自治体や企業などからの視察受け入れを主な目的として、休日は地元住民や観光客の利用を主な目的として、志比停留所から一つ先の荒谷停留所までの約2キロメートルを10分で走っている。12月から2月は積雪や路面凍結の影響があることから、運休となる見通しだ。

休日の運賃は大人100円、中学生以下が50円、未就学児は無料である。10時から15時の間、上り下りそれぞれ20分おきに走っている。荒谷停留所の前には駐車場があるので、ここに自動車を停めて、ZEN driveで永平寺に向かう観光客もいる。未来のテクノロジーに乗って古刹を訪れるタイムトリップを味わえると評判だ。

休日には3台の車両が往復していることになるわけだが、ZENコネクトの従業員がこの3台を1人で運転している。荒谷停留所のすぐ近くにある遠隔操作室で車両の運行管理を行っている。1人が公道を走る3台の車両を遠隔で操作する1対3方式を国内で実用化したのはZEN driveが初めてのことである。

2016年、永平寺町は経済産業省や国土交通省から自動運転に関する実証実験の地域として認定を受け、自動運転車両の走行実験をスタートした。



自動運転で町を走るZEN drive



1人で3台の運行を管理する

過疎化と高齢化が進むなか、国や外部機関のアドバイスを受けながら地域交通の未来を考えるというものであった。

自動運転車両の開発は、国や自治体のほか、国立研究開発法人産業総合研究所や大手輸送機器メーカー、損害保険会社など複数の参加者によって進められていった。さまざまなメンバーが集うなか、事務局として各種の調整を担い、自動運転のレベル4実現に一役買ったのが、ZENコネクトというわけである。先進的な技術を駆使したライドシェアのプラットフォーマーとして、多方面から注目を浴びている。

### 「家の前まで」をかなえる乗り合いタクシー

自動運転技術の開発が進むなか、地域の交通について住民同士の議論も活発化していった。玄関の前まで車で運んでくれたらうれしいという声にこたえて誕生したのが、永平寺町が提供しZENコネクトが運行管理するもう一つのライドシェアサービス「近助タクシー」である。こちらは無人運転ではなく、有人運転による旅客運送サービスで、使用する車両は7人乗りのミニバンである。永平寺町内の志比北・鳴鹿地区、志比南地区、吉野地区の3地区で運行されている。

近助タクシーにはZEN driveのように特定の運行区間や停留所はない。定められたエリアのなかを乗客の希望に合わせて自由に走行するので、使

い勝手はタクシーと変わらない。ただし、乗る場所と降りる場所は同じ地区内と決まっており、地区をまたぐことはできない。

運行日は平日の8時30分から17時までで、利用できるのは、これら三つの地区に居住している住民に限定される。町民であっても、別の地区に住んでいる人や観光客は乗ることができない。

利用を希望する場合、希望乗車時間の30分前までにZENコネクトに電話予約を入れる。この際、帰りの利用希望もあれば合わせて予約する。予約時間になると、指定の場所に近助タクシーがやってくる。乗車時間や行き先がほぼ同じ別の乗客がいる場合は、ZENコネクトが調整を行い、複数の乗客を順番にピックアップしてそれぞれの目的地に向かう。

行き先で多いのは病院や公共施設、スーパーなどである。そのため、大体の場合、2~3人の乗り合いになる。最近は、あらかじめ乗客側で調整を済ませたうえで予約を入れるケースが増えている。住民同士の思いやりが感じられるエピソードである。

1乗車当たりの利用料金は大人が300円、中学生以下が50円、未就学児は無料である。また、1カ月当たり4,000円で乗り放題になる定期券を購入できる。全部の地区を合わせて毎月400人以上の利用があるという。

近助タクシーは道路運送法第78条にある、自

家用有償旅客運送に基づく地域交通と位置づけられている。使用する車両のナンバーはタクシーやバスのように緑色ではなく、自家用車と同じ白色である。旅客運送で運転する場合、運転手は第二種運転免許を取得する必要があるが、自家用有償旅客運送では、第一種運転免許を保有し所定の講習を受講すれば運転できる。自家用有償旅客運送は2006年2月の道路運送法等の一部改正によって創設された地域交通の形態である。地域の住民の移動手段を確保する際、一般旅客自動車運送事業者による路線バスやコミュニティバスなどの運用が困難な場合、地域の関係者の合意の下、市町村やNPO法人が国土交通省の登録を受けた場合に利用できる。永平寺町のほか、自家用有償旅客運送は全国の過疎地など交通空白地域で登録が進んでいる。

近助タクシーを運転するのは永平寺町と業務委託契約を交わしたドライバーで、ZENコネクトから予約情報をメールで受け取ると、待機場所から指定の場所に向かう。ドライバーを務めることができるのは同じ地区の住民だけである。例えば吉野地区の近助タクシーの運転手になれるのは、吉野地区の住民である。反対に、吉野地区の住民は志比北・鳴鹿地区や志比南地区の運転手にはなれない。各地区で午前と午後、2人のドライバーが交代で運行に当たっている。近助タクシーでは、地元の道路交通事情に精通した人を運転手にすることで、運行の安全性を高めている。

### シェアリングエコノミーで地域に活力を

田んぼやオフィスのシェア、自動運転のZEN driveや近助タクシーといったライドシェアなど、ZENコネクトは町のさまざまところでシェアリングエコノミーを実践している。プラットフォームとして大切にしていることは何かと尋ねたところ、「とにかく利用者に寄り添うことです」と、



住民同士で支え合う近助タクシー

山田さんは答えてくれた。

近助タクシーの場合、山田さんをはじめZENコネクトのスタッフはサービスの開始前から住民やドライバーとコミュニケーションを図り、サービスの構築に努めてきた。例えば乗車予約の方法。当初はインターネットで予約するシステムを導入するつもりだったが、操作が難しそうだという高齢者の意見を聞き、電話予約に改めた。シェアリングエコノミーだからといってデジタル技術にこだわることなく、利用者にとって最適なやり方を追求しているというわけだ。

ZEN driveと近助タクシー。同社は対照的な二つのライドシェアで地域交通の未来を拓こうとしている。多方面から注目を浴びるなか、運行管理を担当するZENコネクトの北野さんは「はやりには必ず、すたりがあります。そうならないよう、謙虚にまちづくりを進めていきたい」と話してくれた。永平寺町出身の北野さんは、テクノロジーを駆使して進化する地元にも少しでも貢献したいと福井市の企業から転職した人物である。「町の将来に貢献できることは誇りです」とも語ってくれた。

地域の未来をつくるべく、まちづくり株式会社ZENコネクトはシェアリングエコノミーの考え方を随所に活用している。官と民、そして地域に暮らす住民。3者をつなぐプラットフォームとして、永平寺町の暮らしを支えている。



## 第3章 シェアリングエコノミー参画による成果と

### プラットフォーム構築のポイント

#### 1 事例企業に共通する

##### プラットフォームの特徴

第2章では、シェアリングエコノミーの考え方を生かして独自のプラットフォームを構築している中小企業の事例を紹介してきた。第3章ではこれらの事例を分析していく。各社の取り組みを簡単に振り返っておきたい。

大手メーカーの社内発ベンチャーとしてスタートした(株)Sharing FACTORYは、中小製造業者を対象に工場にある遊休設備の売買・共有できるプラットフォームを運営している。登録者は2,000社を超え、全国に広がりを見せている。

産業廃棄物の収集・運搬などで100年以上の業歴をもつサイクラーズ(株)は、サーキュラーエコノミーの追求を掲げ、使用済みの什器や備品を企業間で取引するプラットフォームの構築に取り組んできた。売り手と買い手を集めるマルチサイドプラットフォームの構築から始め、実情に合わせてサービスを見直すなかで、新たな事業機会を見いだすなど着実に成果をあげている。

コンビニのフランチャイズ展開から誕生した(株)Matchbox Technologiesは、社内の人材配置を最適化できるプラットフォーム「matchbox」(以下、マッチボックスという)を構築し、企業や地方自治体に提供している。企業や地域の事業者が抱える人手不足の解消に貢献している。

まちづくり株式会社ZENコネクトは主に福井県永平寺町の住民を対象に、乗り合いタクシーや田んぼ、オフィスのシェアリングサービスに取り組むなど、町にある資産を上手に活用して、住民が暮らしやすい環境をつくっている。

大手が展開するシェアリングエコノミーのプ

ラットフォームに比べれば事業規模は大きくないケースもあるが、事例企業は限られた資源の有効活用を目指すシェアリングエコノミーの良さをそれぞれの領域で存分に発揮している。各社が構築・運営しているプラットフォームをみると、事業の領域や参加者のターゲットは異なるが、共通している点もある。

#### (1) プレーヤーとしての専門性

共通点の一つはプレーヤーとしての専門性である。まちづくり株式会社ZENコネクトは代表の山田秀幸さんをはじめ従業員の多くは、永平寺町の住民である。地域に精通しているのは言うまでもない。(株)Matchbox Technologiesはマッチボックスのユーザーであり、プラットフォームの使い勝手を熟知している。サイクラーズ(株)は100年を超える業歴を有する産業廃棄物処理業者である。(株)Sharing FACTORYの創業者である長谷川祐貴さんをはじめ同社の従業員は皆、エンジニア出身で、工場の設備や計測器などの専門家である。

事例企業の取り組みをみると、それぞれの本業や専門分野のなかにシェアリングエコノミーの領域を見いだし、プラットフォームを構築していることがわかる。プラットフォームは参加者同士の取引をつなぐ舞台である。極論すれば、対象とする領域についてそれほど深い専門性がなくても、提供者と消費者の間をつなぐことさえできれば、プラットフォームとしての役割は果たせる。だが、事例企業はそれぞれが有する専門性を武器に独自性の高いプラットフォームを構築し、存在意義を見いだししている。これは、既存事業のノウハウを生かした経営多角化の一例としてとらえることもできるだろう。

## (2) 手厚いサポート

もう一つの共通点は、手厚いサポートである。株式会社Sharing FACTORYでは、売り手の工場に買い手が訪問する際に、担当者が同行するサービスが好評だ。お互いに納得して取引できるように、コミュニケーションをサポートしているのである。手厚いサポートがあるおかげで、参加者は安心して同社のプラットフォームを利用できる。

サイクラーズ株式会社では、品目を限定せず空間に残置されている不用品をすべて引き取るサービスを用意している。これは、同社が産業廃棄物回収業者であり、買い手としてもプラットフォームに参加しているからこそできることである。おかげで、参加者は安心して不用品を出品できる。

株式会社Matchbox Technologiesは、プラットフォームに蓄積されるデータを分析している。どのような人が応募してきたのか、どのタイミングで職場が忙しくなりやすいのかといったデータは、効果的な求人や人員配置戦略などに生かせる。

まちづくり株式会社ZENコネクは、住民の声を聞きながらプラットフォームの質を高めてきた。例えば乗り合いタクシーの予約は、当初インターネット経由で受け付けることを考えていたが、住民の意見を受けて電話予約に変更した。ITに不慣れた高齢者でも利用できるようにするためである。第1章でみたように、シェアリングエコノミーは定義上、インターネット上でマッチングが行われるわけだが、こうした定義にとらわれず、利用者の実情に合ったプラットフォームを構築することが大切である。

手厚いサポートが可能なのは、高い専門性があることに加え、プラットフォームの規模がそれほど大きくないからである。取引の数に応じて収益が決まってくるので、通常、プラットフォームは規模を追求する。しかし、規模が大きくなれば運営管理は難しくなり、サポートは手薄にならざ

るを得ない。このように考えると、シェアリングエコノミーの収益性はサポートの手厚さとトレードオフの関係にあるが、事例企業をみる限り、手厚いサポートを重視することがプラットフォームの独自性につながっているようである。経営資源が潤沢とはいえない中小企業ならではのシェアリングエコノミーの形態ともいえる。

## 2 プラットフォームの構築で得られる成果

プラットフォームの構築によってプラットフォームはどのような成果を得るのだろうか。

収益面についてみると、事例企業は売り上げ、利益ともに相応の成果をあげている。ただし、各企業からは収益化までには時間がかかるとの意見が多く聞かれた。サービスの良さが知られるまでには時間がかかるためである。

プラットフォームは、提供者と利用者の取引から手数料を得る。したがって、プラットフォームを構築し、参加者を集め、取引が発生するまでは売り上げが発生しない。システム開発費や広告宣伝費など、軌道に乗るまでは支出が先行せざるを得ない。プラットフォームの構築を検討する際には、これら先行する費用や、1件の取引から得られる手数料（手数料率）、1カ月当たりの想定取引件数などから、損益分岐点売上高をシミュレーションするようにしたい。

第1章でみたとおり、シェアリングエコノミーは市場規模の拡大が見込まれているし、肯定的なイメージがある。シェアリングエコノミーに参画するメリットは少なくない。事例企業の取り組みを整理すると、収益に表れない成果を得ていることが確認できる。

### (1) 本業の強化

一つ目は、シェアリングエコノミーへの参画が本業の強化につながるということである。



㈱Matchbox Technologiesは、マッチングシステムの開発によって、グループ会社を38店舗ものコンビニを営むメガフランチャイジーに成長させた。

サイクラーズ㈱は、自らがプラットフォームに利用者として参加することで、産業廃棄物の収集チャンネルを増やし、取り扱う量を増やしている。プラットフォームが、本業に良い影響をもたらしているのである。

## (2) さらなる新事業のきっかけ

二つ目は、さらなる新事業のきっかけになるということである。㈱Matchbox Technologiesは、蓄積されたデータを分析し、コンサルティングサービスを提供している。どのような年齢層や地域に求人を出すのが効果的かといった情報などをフィードバックすることで、顧客の人事戦略や地域活性化事業に関与する機会が生まれている。

まちづくり株式会社ZENコネクトが運営するプラットフォームの一つである全自動運転システムは、全国で初めて自動運転（レベル4）を実現したこともあり、全国の企業や自治体が視察に訪れる。他地域でも導入が進むということになれば、ノウハウの提供などで新たな事業機会が生まれることになる。観光業が回復の兆しをみせるなか、ほかの地域にはない観光資源としての期待も高まっている。

## (3) 社内組織の強化

三つ目は、社内組織の強化につながるということである。ここでいう社内組織の強化とは、既存の従業員のモチベーションアップのほか、認知度の向上による新たな人材の獲得も含まれる。

サイクラーズ㈱はReSACOのサービスを立ち上げたことで、サーキュラーエコノミーに挑む先進的な企業として認知されるようになった。環境保護という社会的課題に取り組むイメージが広がった結果、同社は若者の間で知名度を高め、新

卒採用につなげている。業界や企業規模を問わず人手不足がいわれるなか、同社の経営に共感した若者を採用できるのは、大きな成果といえる。

まちづくり株式会社ZENコネクトでは、多様なキャリアをもつ人材が活躍している。2019年に入社した北野さんは福井市内の企業で働いていたが、進化していく地元・永平寺町の動向を知りにつれて、自分も力になりたいと考え、地元に戻った。誇りをもって働く北野さんは、同社にとっても地域にとっても頼もしい存在である。

## 3 プラットフォーム構築のポイント

ここまで第2章で紹介した企業事例からプラットフォームビジネスに共通する特徴や、得られる成果についてみてきた。大企業のように多くの経営資源をもたない中小企業がプラットフォームを構築してシェアリングエコノミーに参画することは容易ではないが、専門性や手厚いサポートを武器に着実に成果をあげている。

ここからは、プラットフォームをつくるうえでのポイントを考えていきたい。

### (1) 事業機会の発見

まずは、事業機会の発見である。先ほどプレイヤーとしての専門性を指摘したが、自社の経営にシェアリングエコノミーの考え方をどう組み合わせればよいのだろうか。事例企業の取り組みからは、二つの方向性を見いだすことができる。

#### ① 経営課題の解決手段として

一つは、自社の経営課題に取り組むなかでシェアリングエコノミーの考え方に解決策を求めた結果、プラットフォームを構築するケースである。

㈱Matchbox Technologiesの佐藤洋彰さんはコンビニエンスストアを多店舗展開するなかで、人員の配置に関する課題に直面した。会社全体でみれ

ば従業員の数は足りているのに、時間帯によって一部の店舗で従業員の過不足が生じていた。こうした経営課題に取り組むうちに、店舗ごとに従業員のシフトを管理するのではなく、ほかの店舗も含めた従業員の過不足、各従業員の勤務可能シフトを可視化し調整しやすいようにした。これがマッチボックス誕生のきっかけになった。

まちづくり株式会社ZENコネクは、まちの魅力を高めていくには何ができるかを考えた結果の一つが、シェアリングエコノミーの活用であった。自動運転の実用化に取り組むうちに、地域のインフラや資源を有効活用するシェアリングエコノミーの考え方が住民の間にも浸透し、乗り合いタクシーや田んぼやオフィスのシェアなど、随所にシェアリングエコノミーの考え方を生かしたサービスが生まれている。

企業は常に何らかの経営課題に直面している。課題を解決するための手段としてシェアリングエコノミーの考え方を活用している企業がいることは、もっと認識されてもよいのではないだろうか。

## ② 自分らしさを磨く手段として

もう一つは自分らしさを磨く手段としてシェアリングエコノミーの考え方を活用することである。

サイクラーズ(株)は100年の業歴のなかで培ってきた不用品回収のノウハウと流通網をプラットフォームとして活用することで、従来の産業廃棄物処理のビジネスをサーキュラーエコノミーへと進化させている。ビジネスモデルだけをみれば小さな変化かもしれないが、時代の変化を追い風に企業イメージを大きく変えることにも成功している。

プラットフォームとしても収益をあげられるのが理想的ではあるが、企業全体でみたときに収益をあげられれば経営上は問題がない。シェアリングエコノミーの考え方は自社の存在感を引き立て、スパイスのような側面もあるのだ。

## (2) プラットフォームづくり

シェアリングエコノミーの考え方は経営課題の解決や自社の強みをさらに伸ばす手段として有効策の一つといえる。では、多くの経営資源をもたない中小企業がプラットフォームをつくっていくうえでは、どのようなことを意識するとよいのだろうか。事例企業の取り組みから「範囲を絞る」「立ち位置を明確にする」「規模や参加者に応じたシステムの工夫」の三つを挙げたい。

### ① 範囲を絞る

中小企業がプラットフォームをつくるうえで意識したいポイントの一つ目は、範囲を絞ることである。ここでいう範囲とは、取り扱う品目やサービス、参加者の対象、プラットフォームを展開するエリアである。

シェアリングエコノミーでは、参加者が増えるほど取引の数も増えると考えられることから範囲は広い方が収益にはプラスである。ただし、範囲が広がると、これに比例して運営管理にかかるコストも増えていく。シェアリングエコノミーはその新規性の高さから、法整備が追いついていないという指摘もあり(石原編、2022)、難しいトラブルの発生が懸念されている。さまざまな取引が行われる以上、こうしたリスクを完全に防ぐことはできない。この点、範囲を絞ることはシェアリングエコノミーのメリットを参加者に提供しつつ、プラットフォームとしてのリスクも低減できる工夫といえる。

例えば、マッチボックスは企業内や地域内で運営するプラットフォームであり、範囲を絞ることで質の高いマッチングを実現している。企業内でプラットフォームを構築しようとする動きは、サイクラーズ(株)のReSACOでも確認できる。

エリアを絞ったプラットフォームの展開で成果を挙げているのが、まちづくり株式会社ZENコ

ネクトである。シェアリングエコノミーに参加する主なメンバーは同じ地域に暮らす人たちである。乗り合いの「近助タクシー」では、地域の交通事情に精通した人たちがハンドルを握る。サービスの提供エリアを細かく区切ることで利便性と安全性を両立させている。

## ② 立ち位置を明確にする

中小企業がプラットフォームを構築するうえで意識したいポイントの二つ目は、立ち位置を明確にすることである。

㈱Sharing FACTORYは、提供者と利用者の間に立つ仲介役に徹している。ReSACOを立ち上げたサイクラーズ㈱はプラットフォームでありながら、不用品を買い取る利用者としても参画している。㈱Matchbox Technologiesが提供するマッチボックスの運営者は導入する企業や自治体であり、同社はその運営をサポートする形を取っている。マッチボックスの利用者にとってのプラットフォームは企業や自治体、ということになる。㈱Matchbox Technologiesはプラットフォームを支援する形でシェアリングエコノミーに参画している。まちづくり株式会社ZENコネクトは運営するプラットフォームによって立ち位置を使い分けている。

シェアリングエコノミーにプラットフォームとして参画する場合でも、自らの立場の置き方はさまざま、利用者や提供者を兼ねることもある。プラットフォームを構築するうえでは、十分に検討するようにしたい。

## ③ 規模や参加者に応じたシステム開発

プラットフォームづくりに当たってはシステム開発を避けて通ることはできない。大切なのは規模や参加者に応じたシステムを準備することである。実現したいサービスの内容によってシステムの中身は変わってくる。必ずしも大がかりなシステムは必要ではない。

㈱Matchbox Technologiesは、自社の人材配置を最適化することがスタートであったこともあり、システム開発の経験がある人材を採用して自社開発している。システムを外部に販売するようになると陣容を強化し、今ではベトナムに子会社を設けてシステム開発拠点としている。ここでは約40人のスタッフがシステム開発やメンテナンスを担っている。産業廃棄物処理業者のサイクラーズ㈱は当初、システム開発のノウハウや知見はなかった。そこでAIの開発を進めているITベンチャー企業に出資することで、システム開発を行っている。両社はシェアリングエコノミーに取り組むなかで、社内のデジタル化を進めるという副次的な成果を得ている。

㈱Sharing FACTORYは、システムの仕様は自社で決めているが、開発や運用・保守は中小のIT企業に委託している。同社のマッチングサービスでは最終的に現地に出向いて決まるケースがほとんどである。システムはマッチングのきっかけに過ぎないため、システムにかかる費用はなるべく抑え、マッチングまでのフォローに力を入れている。

このように、自社開発ではなく外部の力を活用することでもシェアリングエコノミーのプラットフォームは構築できる。まずは小さく始めて徐々に大きくなってきたら自社でシステムの専門部署をつくるといった戦略も考えられる。

まちづくり株式会社ZENコネクトの場合は、ホームページに田んぼやオフィスのシェアに関する情報は載せているものの、利用の申し込みは電話やファクス、メールなどで行うようになっており、高度なシステムは使っていない。それでも十分にプラットフォームは機能している。事業規模と利用者考えたとき、ちょうどよいのである。

規模や参加者に応じたシステムがあれば、シェアリングエコノミーは十分に機能する。構築段階で、目指したいプラットフォームを鮮明に描くようにしたい。

### (3) プラットフォームの浸透

続いて、プラットフォームの浸透のために事例企業はどのような工夫を行っているのかみていきたい。ポイントとして「効果的な広報」「一つ一つのマッチングの満足度を高める」を取り上げる。

#### ① 効果的な広報

まずは、効果的な広報活動である。社会的にみてシェアリングエコノミーへの関心は高まっているとはいえ、プラットフォームを構築しただけでは参加者は集まらない。存在を知ってもらうことが大切である。

サイクラーズ(株)はReSACOのリリースに当たり、広報の経験がある人材を採用して広報部門を立ち上げた。さらに広報活動をサポートしてくれる企業と契約を結んだ。そのサービスは多彩で、福田隆さんや同社の広報担当者はメディア対応のノウハウを学んだ。また、新聞記者やテレビ局のプロデューサーにアポイントを入れてもらい、新サービスを個別にレクチャーする機会を設けてもらった。この結果、テレビ局から直接取材を受けて番組で取り上げてもらうなど、サービスの存在を広く周知する、効果的な広報活動を展開することができた。

(株)Matchbox Technologiesは導入先の企業や自治体と共同でプレスリリースを行っている。特に自治体との共同リリースはメディアにも取り上げてもらいやすいようで、反響が大きいという。

まちづくり株式会社ZENコネクは全国で初めて自動運転のレベル4を実現したこともあり、メディアからの注目度は高く、取材を申し込まれることが多い。だが同社は冷静に現状をとらえ、着実にプラットフォームを地域に定着させていくことを重視している。広報活動はプラットフォームの存在を知ってもらう手段である。当初の目的を見失うことがないようにしたい。

#### ② 一つ一つのマッチングの満足度を高める

そして事例企業の経営者は皆、参加者の満足度を高めることを重視していた。例えば、前述の山田さんは地域住民の様子をじかに確かめることを欠かさない。サービスの利用者や提供者とのコミュニケーションを大切にしているのだ。乗り合いタクシーの利用者にサービスの使い勝手を聞くのはもちろんのこと、運転手に対してもねぎらいの言葉をかける。田んぼを世話してくれる人からは定期的に稲の生育情報を聞き取り、利用者と情報を共有する。収穫まで期間が空くことを懸念して、ニンニクの収穫体験会を設けるなど接触の機会を増やしたのは山田さんのアイデアである。シェアリングエコノミーは利用者と提供者があってこそ成り立つ。お互いに気持ちよく参加できるように、山田さんをはじめ、運営者は気配りを大切にしているのだ。

納得のマッチングで中小製造業者の支持を獲得しているのが、(株)Sharing FACTORYだ。マッチングの現場に同行してサービスの提供者と利用者へ寄り添うことを重視している。数少ない従業員が全国各地の工場を回るのは大変なことである。件数がそれほど多くないからこそできる取り組みといえるわけだが、プラットフォームがそばにいてくれるからこそ、参加者は安心できる。満足度が高まればリピーターになってくれる。実際、同社の参加者にはリピーターが多く、利用者が提供者になることもある。利用経験のある参加者が増えていけば、マッチングの質の向上が期待できる。一つ一つの質が高まれば独自性の源泉になり、選ばれるプラットフォームになることができる。

### (4) プラットフォームの定着

プラットフォームが浸透したからといって、これで終わりということではない。参加者の期待に応えていくためにも、プラットフォームを長く定着させていく取り組みが欠かせない。

## ① 新たなパートナーを発掘する

一つ目は、新たなパートナーを発掘することである。シェアリングエコノミーを目指すのは、限りある資源を参加者同士で有効活用することである。シェアリングエコノミーを実践する企業は、外部からみた印象を大きく変える。

サイクラーズ(株)の福田さんはクレジットカード会社や弁護士法人など新たなパートナーとの連携が進んでいることについて、ReSACOに挑戦したおかげで当社は産業廃棄物処理業者のイメージから脱却できたと分析する。企業イメージが変われば新たなパートナーの開拓が可能になり、ビジネスの幅も広がるというものである。

(株)Matchbox Technologiesは、新潟県湯沢町との連携をきっかけに、新潟県内外の自治体と連携が加速している。これはもちろん、プラットフォームの利便性が評価されたからであるが、新たなパートナーを増やしていくことでプラットフォームの信頼性は高まり、経済活動に定着していく。

## ② 初心を貫く

もう一つは初心を貫くことである。何のために自社はシェアリングエコノミーに参画しプラットフォームを構築したのかを忘れてはいけない。プラットフォームの存在意義が揺らいだとき、参加者にもたらされるのは混乱と失望である。シェアリングエコノミーは参加者がプラットフォームを信頼することによって成り立っている。

(株)Sharing FACTORYの長谷川さんは「安易な規模拡大は追わず、一つ一つの案件の成功に力を入れていく」と話してくれた。長谷川さんが目指すのは、自前主義からの脱却である。明確なミッションに共感する参加者がプラットフォームに集まっている。

まちづくり株式会社ZENコネクトも地元のためのプラットフォームという姿勢を貫いている。だからこそ、転職人材や地域おこし協力隊など外部からも人が集まってくるのだろう。

事例企業が運営するプラットフォームにはビジネスの論理だけでは語れない、参加者同士の一体感のようなものがある。豊かな未来を一緒につくっていることを感じられるからなのだろう。

\* \* \*

本レポートでは、プラットフォームとしてシェアリングエコノミーに参画している中小企業の取り組みを紹介してきた。ビジネスとしてシェアリングエコノミーを身近に感じるきっかけになれば幸いである。

最後に、調査を終えて感じたことを二つ挙げたい。一つは、シェアリングエコノミーの考え方は自社の経営を見つめ直すうえでも有効だということである。参画するかどうかは別として、プラットフォームになるとしたらどの辺りに活躍できる領域があるのか、どのような価値を社会に提供することができるのか、そのためには何が必要かなどを検討することは、今後の経営を考えるうえでプラスになると思われる。

もう一つは、中小企業が存在感を発揮しやすい環境が整ってきているということである。よく「中小企業は大企業に比べて経営資源が少ない」といわれるが、シェアリングエコノミーの進展に伴って、こうした見方は変わっていくのではないかと。経営資源が多いか少ないかではなく、局面に応じて経営資源を効率的に集められるか、そして有効に活用できるかが、これからの競争力につながるはずだ。

<参考文献>

石原遥平編著（2022）『シェアリングエコノミーの法規制と実務』青林書院

情報通信総合研究所（2023）「シェアリングエコノミー関連調査2022年度調査結果（市場規模）」情報通信総合研究所ホームページ

中小企業庁編（2017）『2017年版 中小企業白書』

寺島拓幸（2022）「シェアリング・エコノミーの現状と課題ーコロナ禍における日米欧の利用動向ー」一般財団法人ゆうちょ財団『季刊 個人金融』2022年秋号

山澤成康（2019）「シェアリングエコノミーの把握と国民経済計算への反映に向けて シェアリングエコノミーの定義と生産物分類」内閣府経済社会総合研究所『季刊国民経済計算』第165号

# 日本公庫総研レポート

『日本公庫総研レポート』は、中小企業の現状と課題に関する最新の研究成果をとりまとめ、タイムリーに発信する各号完結の研究報告書です。

## 最近のバックナンバー

- No.2023-2 教育産業で活躍する中小企業の経営戦略
- No.2023-1 中小建設業におけるデジタル化と技能承継
- No.2022-5 デジタル化で生産性向上を図る中小製造業
- No.2022-4 中小工場のデジタル化に学ぶ中小ソフトウェア業の経営戦略
- No.2022-3 プラスチック代替素材の開発・普及に取り組む中小企業
- No.2022-2 中小企業の売る力を強化する DtoC
- No.2022-1 中小企業に求められるサイバーセキュリティ対策の強化
- No.2021-3 「デザイン」で競争力を高める中小企業
- No.2021-2 コンステレーションビジネスで広がる中小企業の宇宙産業への参入機会
- No.2021-1 サブスクリプションにチャンスを見出す中小企業
- No.2020-4 ものづくり現場の自動化を支える中小生産用機械器具製造業
- No.2020-3 技能承継に取り組む中小製造業～技術と人材育成が匠の技を紡ぐ～
- No.2020-2 医療機器分野への参入による中小製造業の経営多角化
- No.2020-1 変革が求められる中小温泉旅館～いかにして集客力を高めるか～



バックナンバーは下記サイトでお読みいただけます。  
[https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa\\_soukenrepo2.html](https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html)

『日本公庫総研レポート』の定期購読（無料）をご希望の方は、  
日本政策金融公庫総合研究所中小企業研究第二グループ（03-3270-1269）までご連絡ください。

## 日本公庫総研レポート No.2023-3

発行日 2023年12月19日  
発行者 (株)日本政策金融公庫 総合研究所  
〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-9-4  
電話 03(3270)1269

(禁無断転載)

