Impact Report

「　接点のデザイン　」

BtoBモデルで地域企業のコミュニティを育み、ひらいていく

令和6年度「地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業」

BtoBモデルで地域企業のコミュニティを育み、ひらいていく

今回の事業について

令和6年度、中小企業庁の「地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業（通称：ローカルゼブラエコシステム実証事業）」にて、全国20の実証機関の一つとして、今回、株式会社ウエダ本社を中間支援組織とする丹後地域での採択がされました。
“ローカルゼブラ企業”とは「事業を通じて地域課題解決を図り、社会的インパクト（社会に対する良い変化）を創出しながら、
収益を確保する企業」のことを示します。

そもそも、京都北部に位置するこの丹後地域では、個社ごとに、自分たちの本業の在り方を見直し、それを言語化し、様々な方面からのアプローチによって地域課題解決に取り組む“ローカルゼブラ企業”が沢山存在する土地であると感じています。それら、地域の価値を捉え共創を考える企業（価値共創企業）の存在とともに、ずっと昔からこの地の土壌を支え、なくてはならない地域のインフラ的役割を担う企業（地域老舗企業）の存在も同時に、この事業を通じて浮き彫りとなりました。

ウエダ本社は「働く環境の総合商社」と謳い、これまで日本中の「いい会社」に沢山出会い、主に中小企業に向けて様々な事業を行ってきました。今回の気づきを経て、地域の地形、資源、人をよく知り、土地に根付き活動を行う地域老舗企業の存在価値が、地域では当たり前になってしまっているのではないか、そして、企業側も「地域にとって」の自社の強みや、映し出される自社の姿が見えなくなってしまっているのではないか、そうした仮説のもと地域企業の価値創造力向上こそ地域課題解決の重要なファクターになると導きました。

今回の実証事業をベースに、地域老舗企業を中心にアプローチを行い、改めて、地域老舗企業が地域に対してどのくらいの影響度を持ち、どのような考えを持っているのかを知ることで、地域老舗企業の存在を見える化する。そうして、新たなるローカルゼブラ企業の創出や、これまで関わりしろがなかった価値共創企業（＝ローカルゼブラ企業）との横の繋がりを生み出し、丹後地域全体の課題、それに伴う社会的インパクトを“企業”という目線から捉え直すことを目指します。

働くことの素晴らしさを、
取り戻す。

“働く環境の総合商社”として、日本人の働き方を変革するーー。
ウエダ本社は、「働く」ということに対しての社会課題に取り組んでいます。

働く環境の総合商社
株式会社ウエダ本社

働き方改革という事が言われ始めて以降、その本質的な意味からは離れ、
単に働く時間の長短や休みの多さばかりが取り上げられてきた結果、
時間を忘れて働く、働くことに没頭するということが、まるで悪いことのようにすら感じさせます。

働くという行為は、単にお金を稼ぐことや欲しい物を買う為だけにするものではなく、
人間として生きていく上で最も総合的に、自分自身を磨き上げ、成長させてくれるものだと思います。

成人して以降、最も時間を費やす仕事という場面で、ワクワクして取組み、
イキイキとして働く人を生み出すこと、そして、そのような人たちが集まる会社を増やしていくこと― 。
それがウエダ本社が目指しているところです。

京都流議定書

これからの日本では数値化できない価値が重要であり、そんな価値が多く残されている京都を研究・発信していこうと、全国から各分野のフロントランナーをお招きして開催しているイベントです。
第 1 回は 2008 年にウエダ本社創業 70 周年の記念事業として開催、それからテーマを変えて京都の価値再発見と新しい価値創出を目指して開催しております。

「ここに来れば、何かが生まれる。」

私たちがつくりたいのは、可能性の創造。
「ATARIYA」は、与謝野町で親しまれた
元料亭をリノベーションした、丹後地域の
交流・融合拠点となるイノベーションハブです。

【1F】TNGO CELLAR｜丹後セラー

食や文化、工芸など丹後の魅力が集まるショーケース

【1F】KIT – KITCHEN｜「きっと」キッチン

きっと出会う-交わる-はじまるシェアキッチン

【1F】ENGAWA＋庭｜縁側

風が抜け、緑を眺められるワークスペース

【2F】40JO STUDIO｜四十畳スタジオ

イベント・ライブ配信ができる四十畳のスタジオ

地域資産
の活用
地域資源
コミュニティ資産の
保存・保護
外部リソース
の導入
資産を活用するため
外部と連携
新たな価値の
創造
地域にゼブラ企業
を増やす
コミュニティの
成長を促進
地域エンゲージメント
を高める
現代社会の
課題を解決
価値創造力の
低下を解消
持続可能な
ハブの確立
物理的な空間の確立と
人材・資源・文化・
コミュニティの醸成
ゼブラ企業の
全国的な
活動を促す
行政・金融機関
との連携
ATARIYA
Tango Innovation Hub

本事業の概要

1. 地域課題の構造分析
（課題マップの作成）

2. ビジョンの策定
（ロジックモデルの作成）

3. ステークホルダーミーティング
（2024年10月30日＠ATARIYA）

4. インパクト戦略図の策定
（エコシステムの作成）

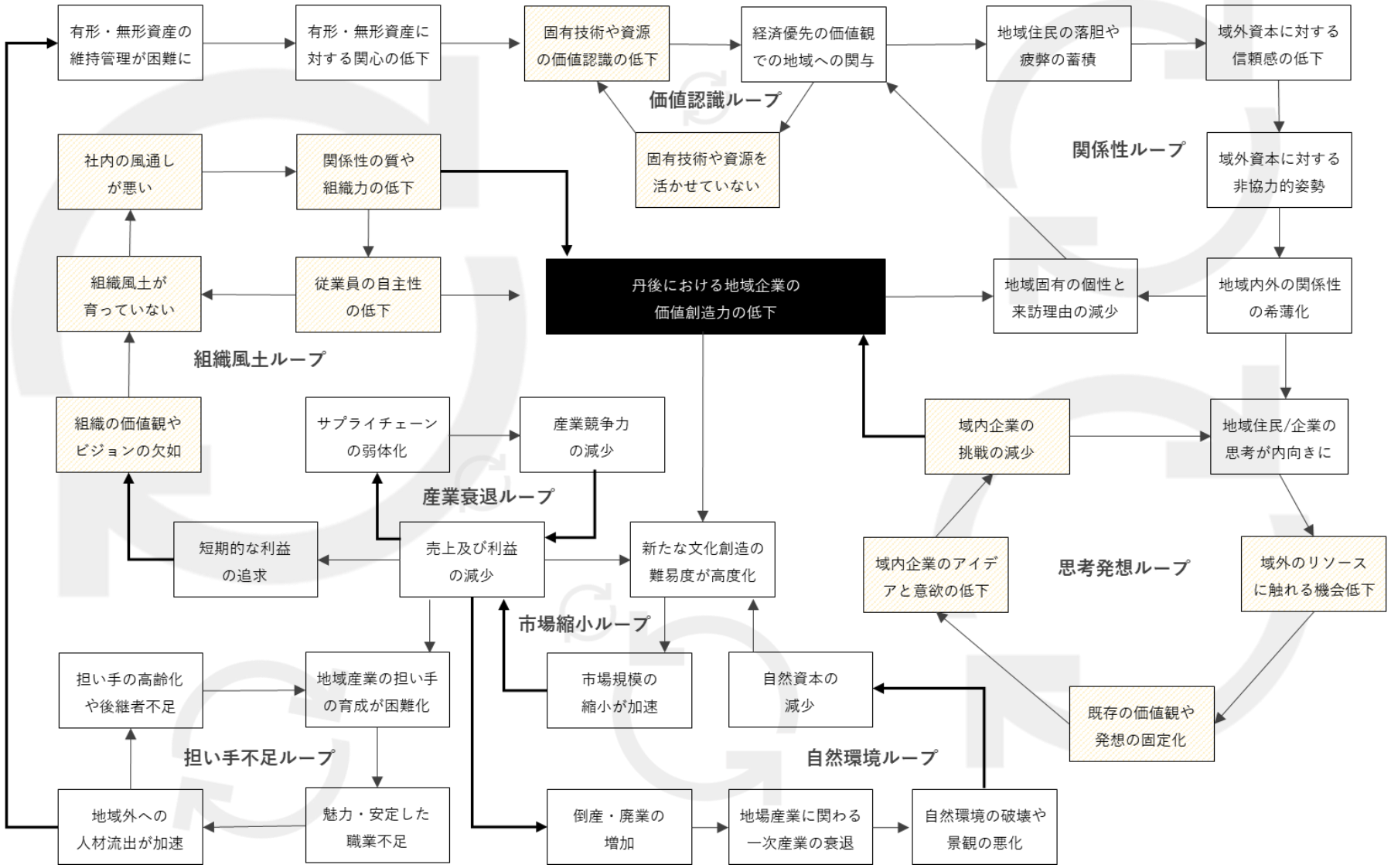
5. インタビューの実施
（計8社へ実施）

6. ステークホルダーミーティング
（2025年2月4日＠ATARIYA）

7. アンケートの実施
（計10社へ実施）

8. 指標の策定

課題構造分析



地域課題の構造分析の概要

同地域は漁業や工芸が伝統的な産業として存在してきたものの、2000 年から2020 年にかけて漁業従事者は約40％減少したほか、「丹後ちりめん」などの伝統工芸品の生産量も同期間で約30％低下するなど、ライフスタイルの変化に伴う市場の縮小や、それによるサプライチェーンを担う地域企業の売上利益の減少、地場産業の担い手不足や育成の困難化、地域外への人材流出など、人口減少に伴う多様な課題が構造的に連鎖し、負のサイクルが発生している。

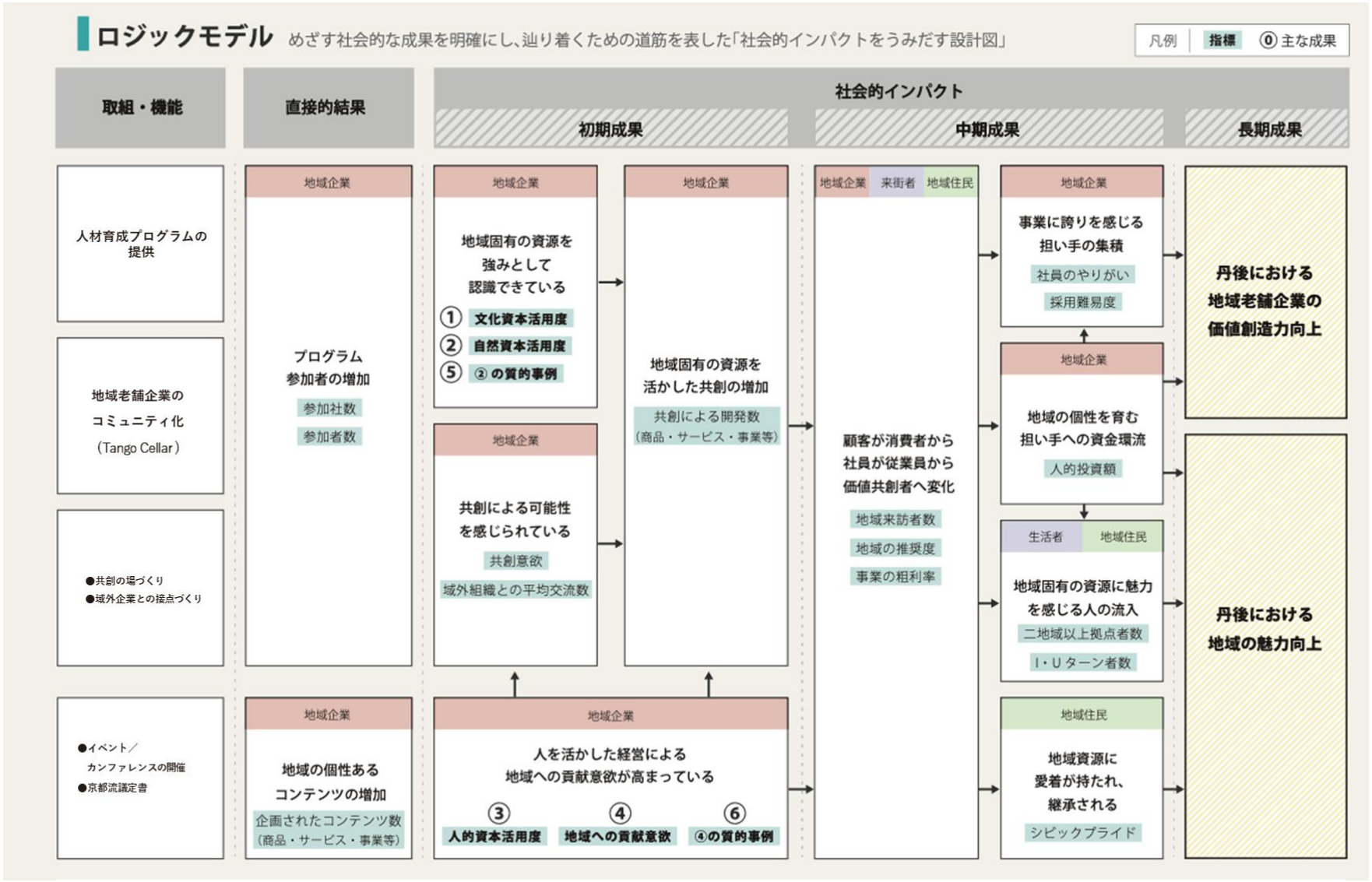
ヒアリングでの声

地域企業同士が自分たちで資金拠出しながら共助の仕掛けをつくっていく必要があるのでは？

支援者は充実しているがプレイヤーが足りていない。既存の支援者がプレイヤーに回ることも必要ではないか。

似たような団体が似たような事業をやっているため一本化が必要。

インパクト戦略



地域のローカルゼブラの事業概要

京都スタイル株式会社

丹後地域で培われた技術と素材と、全国各地のクリエイティブな人たちのかけ合わせを生み出すイベント・プログラムやツアーの実施を展開している。

株式会社ローカルフラッグ

行政と共同した移住促進や、地域企業向けへの研修や副業人材マッチングなどの中間支援機能、また地元ホップを使用したクラフトビールの販売や醸造所のオープンなど、地域内外の人が集う地域プロデュースとして活動。

＜インパクトKPI＞

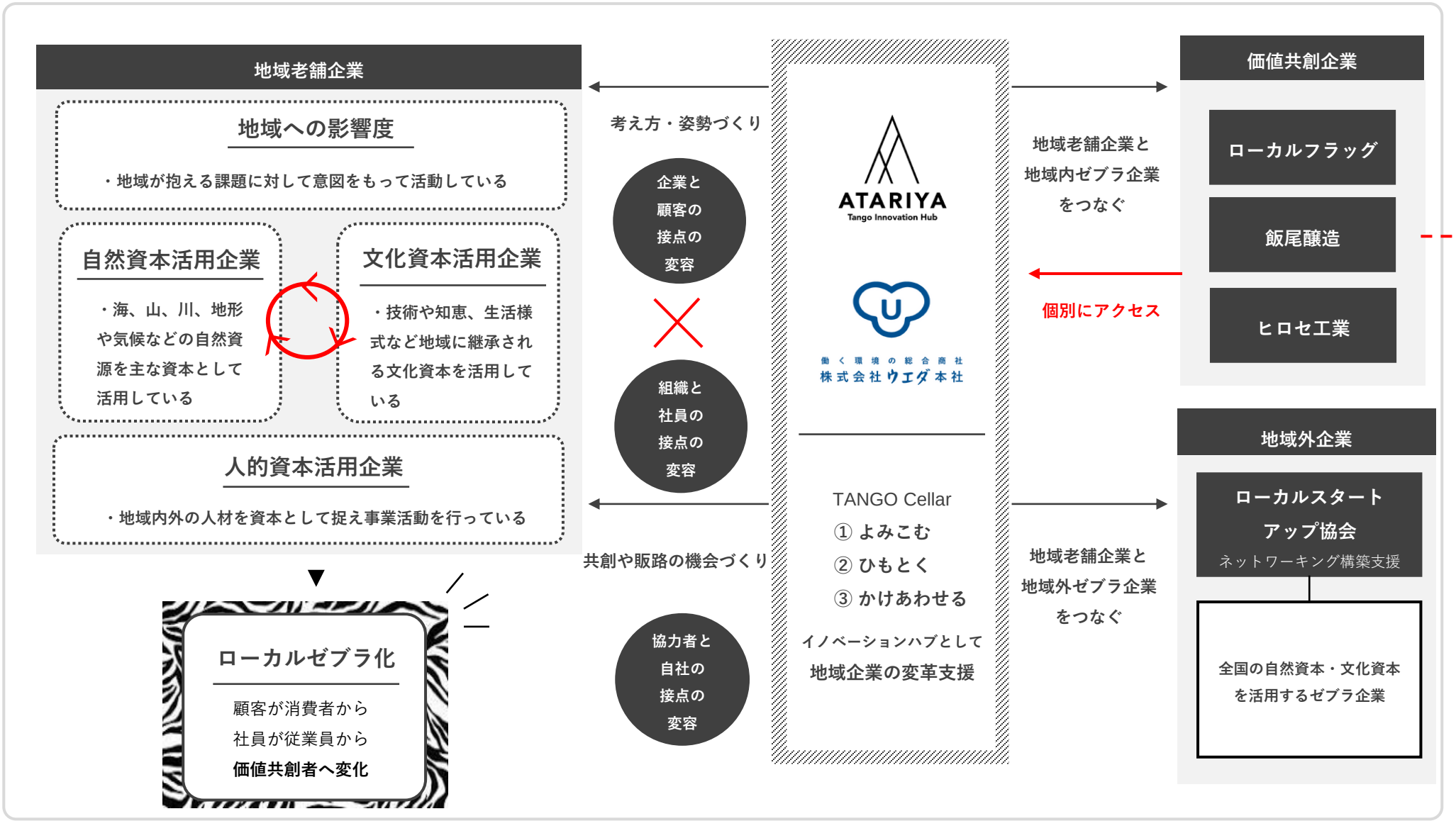
初期成果

1）文化資本活用度
2）自然資本活用度
3）人的資本活用度
4）地域への貢献意欲
5）共創による製品やサービス、事業等の開発数

ステークホルダーの関係性を示すエコシステム図

つながり方

「接点のデザイン」で地域老舗企業の「ローカルゼブラ化」を支える



ヒヤリングインタビューの概要・報告

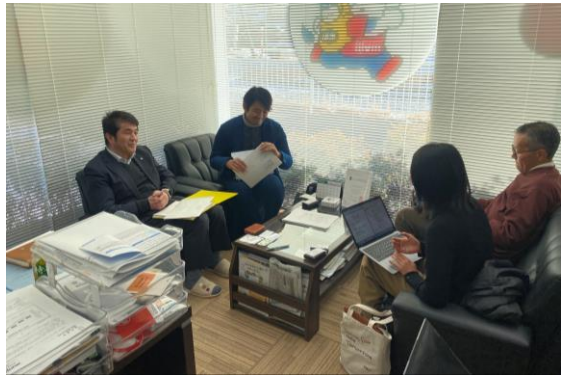
「地域老舗企業（4社）」「価値共創企業（4社）」 計8社のヒアリングインタビューの実施

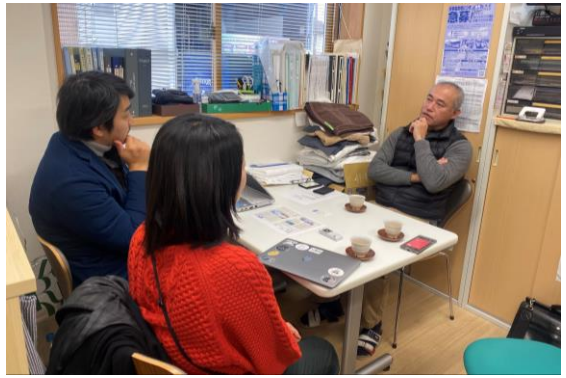
■時間　：　一社約１時間程度
■内容　：　企業の文化・歴史、課題背景、地域資源・自社資源（人・場所）など
■対象　：　企業経営者（代表）
■場所　：　相手企業先への訪問

インタビューを通じて、同じ地域での企業同士の横の繋がりを改めて知ることができた。具体的に、横の繋がりがあることで、他企業同士での経営に対するたアドバイスを送り合うなど、同じ経営者として、また同じ土地で生活をする仲間として、繋がりを持っていることがわかった。その他にも、インタビューを行うことで、地方、または中小企業ならでは社内のリアルな現状（経営的側面や、人材問題など）にも触れるきっかけとなった。加えて、一社一社コミュニケーションを行うことで、企業としての今後の展開や、実は既に動き出しているプロジェクト等について、その動機とともに詳しく会話することができた。

【主なヒアリング内容】

・企業が生まれた社会課題、地域背景
・事業に対する成果、地域の反応
・地域資源。自社資源（人や場所）
・ATARIYAへの期待についてなど





ヒヤリングインタビューの概要・報告

今回のインタビューを通じて、「地域老舗企業」と「価値共創企業」の
特徴、違い、それぞれの価値についてを改めて分析することができた。

地域老舗企業

日常生活の中で地域老舗企業の生むサービスに、地域住民は必ず何かしらで触れているはずだ。しかしながら、企業からの情報発信の不足や、そもそもの必要性の無さを感じ、その存在価値が見えずらいと感じる。けれども、やはり同じ地域住民にとっては、なくてはならないインフラ的役割を担っている企業のことを示す。

価値共創企業（＝ローカルゼブラ企業）

地域課題の本質を捉え、自社の本業とうまくマッチさせながら課題解決に取り組む企業。自社の事業のことを考えているだけではなく、まずは自社があるその土地そのものについてを考え、自社で何ができるかを、自身も同じ土地に住む一生活者として、常に模索している企業のことを示す。

【インタビューで実際に出てきた言葉】

「価値共創企業」
- 会話の中で自然と地域課題についての投げかけが出てくる
- 顧客を単なる消費者ではなく同じ土地に住む仲間だと思っている

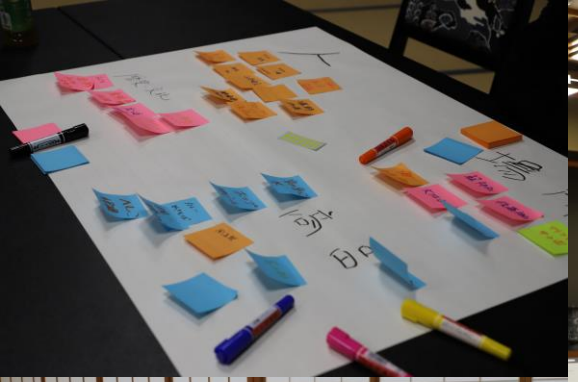
「ここの風景を残したいと思った。だから自社で米作りから始めた。」

「メディアはビジネスのためではなく、
丹後のモノづくりとしての、共創のために立ち上げた。」

「地域老舗企業」
- 個人～法人まで、顧の幅が広い
- 会社自体の歴史や、独自の経営・技術を持っている

「自分たちが辞めてしまったら困る人がたくさんいる。」

「普段、自分の考えを社員や他の人に伝える機会はあまりない。」


人
場所

①お名前・出身・仕事
②私の地域の推し
③今の気持ち

人
場所
商品

ヒヤリングインタビューの概要・報告

2025年2月4日（火）16:00～18:00　@ATARIY
「ステークホルダーミーティング」にて

【当日の流れ】

時間	内容	説明
16:00 - 16:10	はじめに	本日の目的共有と概要説明
16:10 - 16:30	前提共有・チェックイン	背景共有と自己紹介
16:30 - 16:40	ガイダンスⅠ	イベント全体の進行説明
16:40 - 17:00	対話Ⅰ・「地域資源を考える」	地域資源に関する対話と内容の整理
17:00 - 17:10	休憩	
17:10 - 17:30	対話Ⅱ・「資源の活かし方」	足りない機能や役割に関する対話と内容整理
17:30 - 17:50	対話Ⅲ・「共創とは？」	今後の進行や地域に必要な役割について議論
17:50 - 18:00	チェックアウト・終了	感想共有とまとめの挨拶

【参加者】

- **地域企業（7社7名）**
- **支援機関（6社7名）**

合計：14名

今回、再度実施をした「第2回ステークホルダーミーティング」では、第1回の時には巻き込めていなかった地域老舗企業にもご参加をいただいた。改めて丹後地域の固有の資源を語り合うことで、地域の課題や特色を見出し、全員が同じ目線を持つきっかけとなった。また、この回を通じて、初めて地域老舗企業、価値共創企業、支援機関とが横の繋がりを持ち、それを通じて今後「共創」の芽を見つけ出す機会にできたと感じる。

丹後における地域企業の価値創造力を育む「ATARIYA」の挑戦

インパクトサマリー

株式会社ウエダ本社｜所在地 京都市下京区五条堺町角塩竈町363番地｜メールアドレス contact@atariya.kyoto｜担当者 森島啓太

2025年2月現在

対象としている社会課題

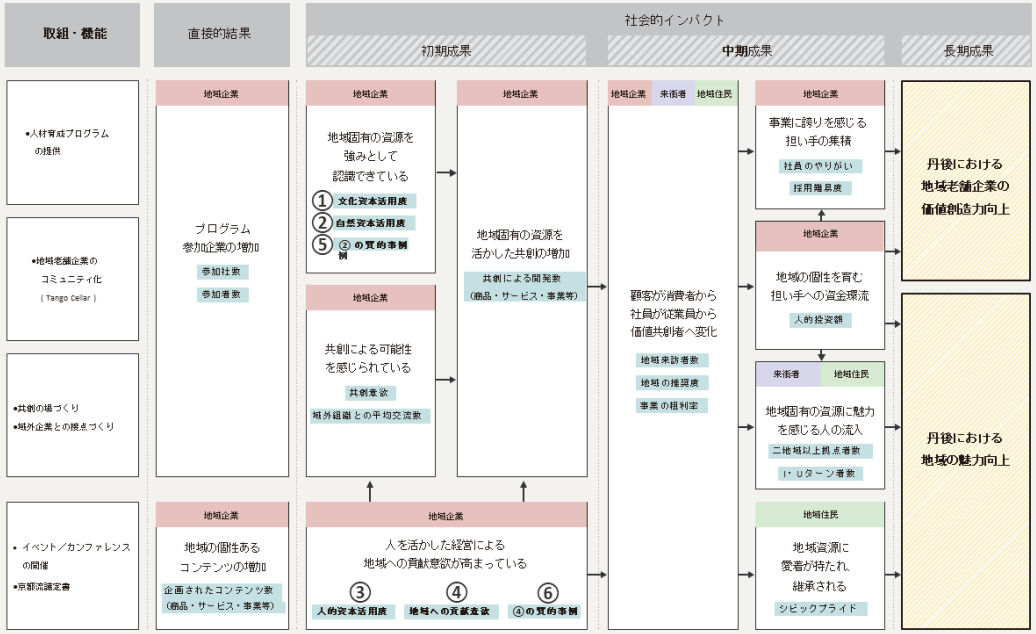
「ATARIYA」の取り組みは、丹後地域（宮津市・京丹後市・伊根町・与謝野町）の地域企業の価値創造力向上を重要な地域課題として捉えています。同地域は漁業や工芸が伝統的な産業として存在してきたものの、2000 年から 2020 年にかけて漁業従事者は約 40%減少したほか、「丹後ちりめん」などの伝統工芸品の生産量も同期間で約 30%低下するなど、ライフスタイルの変化に伴う市場の縮小や、それによるサプライチェーンを担う地域企業の売上利益の減少、地場産業の担い手不足や育成の困難化、地域外への人材流出など、人口減少に伴う多様な課題が構造的に連鎖し、負のサイクルが発生しています。

社会的インパクトを創出する戦略

長期成果は「地域の魅力向上」であり、同時に「丹後における地域企業の価値創造力の向上」の実現としました。こうした価値創造力向上をもたらすメカニズムとして重要な視点が、顧客が単なる消費者ではなく、地域企業の想いとビジョンに共感を携え、ともに実現をめざす価値の共創者への変化です。同時に、社員一人一人も同様に従業員から価値共創者へ変化していく状態が重要と考えます。こうした変化が、地域の個性を育む担い手や資金の集積、地域への愛着に変わります。そのための初期成果として、地域企業が足元の地域固有の資源を強みとして認識でき、活用意欲が高まり、かけあわせることで共創の増加を事業意図として大切にしています。

ロジックモデル めざす社会的な成果を明確にし、辿り着くための道筋を表した「社会的インパクトをうみだす設計図」

凡例 指標 ⓪ 主な成果



社会的インパクトの可視化プロセス リーダー 王 智英

ATARIYA がうみだす社会的インパクトを可視化するにあたって、まずは丹後地域にあるさまざまな問題の構造化を行いました。その後、地域企業や金融機関、行政関係者などの多様なステークホルダーに集まっていただき、それぞれの視点が問題をどのように捉えているかの意見交換を実施。重点的な問題を解決すべき課題として構造化しました。その後、課題を解決するプロセスとして、「誰か（何が）、どうなっていると望ましいのか」という受益者の状態定義に取り組み、社会的インパクトの設計図「ロジックモデル」として取りまとめました。

取組内容

よみこみ・ひもとき・かけあわせる「ATARIYA」

地域で親しまれてきた記憶と愛着の溢れる元料亭「當里家」を購入し、自己資金を投入してリノベーションを実施。人や企業、職人などとの交流・融合拠点「イノベーションハブ」として再生したのが「ATARIYA」です。私たちは、地域にある技術や素材の「よみこみ」が大切だと考えています。次に、そうした地域固有の素材や技術が長い年月のなかでどのように育まれ、紡がれてきたのかを「ひもとき」ます。足元にある魅力を「地域固有の資源」として捉え直せた上で、地域を訪れる全国各地のクリエイティブな人や企業を「かけあわせる」。その３つの作法で、地域企業の新たな可能性の発見を支えています。

地域の魅力をかけあわせるための空間デザイン

ATARIYA の 1F は、「かけあわせる」を支える機能を空間に散りばめました。例えば、食や文化、工芸など丹後の魅力が集まるショーケース「TANGO CELLAR」を設置し、丹後地域の自然素材や伝統的な技術を活かす地域企業に焦点をあてて、その製品やサービスを紹介。また、出会い、交わる、はじまるをコンセプトにしたシェアキッチン「KIT-KITCHEN」は、食の切り口から交流を支えられるようになっています。風が抜け、緑を眺められるワークスペース「ENGAWA」 や 40畳の大空間「40JO STUDIO」など、大規模な改修をせず、かつて料亭だったこの場所の記憶を引き継ぎながら、新たな価値創造を支えています。

主な成果 ＊成果の詳細・参考データ・算出方法などは次項参照

凡例 ⓪ ロジックモデルの指標

① 文化資本活用度
6.7 / 10
2024年度

② 自然資本活動度
5.5 / 10
2024年度

③ 人的資本活用度
5.7 / 10
2024年度

④ 地域への貢献意欲
7.1 / 10
2024年度

⑤ 自然資本の活用を表す事例

使っているお米には地元産のオーガニック米を使用している。地域に根ざして農薬と化学肥料を使わない地元産 100% の米を使うことが里山の景観保全や自然環境の維持に繋がっている。（I社）

⑥ 地域への貢献意欲を表す事例

行政と民間の両輪と関わり、商品事業を通じて地域に還元するという想いを持って取り組んでいる。さらに人通りが少なく空き家の多い駅前における起業など、課題があるからこそできる挑戦を行なっている。（L社）

メッセージ 株式会社ウエダ本社 代表取締役社長 岡村 充泰

私たちは「地方の中小企業から日本を変えていける」という仮説を証明したいと考えています。世界を見渡すと日本ほど「中小企業の厚み」のある国は多くありません。人も知恵も技術も、世界に負けない可能性が、たくさん眠っていると思います。だからこそ、大企業の躍進よりも、たくさん存在する中小企業が変わっていくことこそ、日本を立て直すための大事なポイントになる。長期的な視点で地域の固有の価値を育むこと。そんなウエダ本社の地域での実践を通じて、多くの事例をうみだし、地方の中小企業からの日本の変革を証明したいと思います。

主な成果の参考データ、算出方法について

①人的資本活用度
「あなたの会社は、社員が最大限に活かされる経営を実践できていると思うか？」（N10）の設問による回答を集計。「1：最も実践できていない」から「10：最も実践できている」の 10 段階で現在状況の測定を実施。今回の測定ではデータが対称的で外れ値が少ないことから「平均値」をのスコアを算出。

- 本測定は現状把握を目的に実施しており、介入の結果とは言えないものの、現在の丹後地域の地域企業はさらによくできる可能性がある示唆を得たと考えます。

②文化資本活用度
「あなたの会社は、地域に古くから根差した技術や暮らしの知恵、生活文化を事業に活かせているか？」（N10）の設問による回答を集計。
「1：最も活かせていない」から「10：最も活かせている」の 10 段階で現在状況の測定を実施。
今回の測定ではデータが対称的で外れ値が少ないことから「平均値」をのスコアを算出。

- 本測定は現状把握を目的に実施しており、介入の結果とは言えないものの、現在の丹後地域の地域企業は文化資本に根付いた事業活動への親和性は比較的高いものと考えます。

③自然資本活動度
「あなたの会社は、地域に残る土地の風景や自然の素材などを活かしていますか？」（N10）の設問による回答を集計。「1：最も活かせていない」から「10：最も活かせている」の 10 段階で現在状況の測定を実施。今回の測定ではデータが対称的で外れ値が少ないことから「平均値」をのスコアを算出。

- 本測定は現状把握を目的に実施しており、介入の結果とは言えないものの、現在の丹後地域の地域企業において、自然資源を自然資

④地域への貢献意欲
「あなたの会社は、地域の課題解決に繋がる事業を行なっていますか？」（N10）の設問による回答を集計。「1：ほとんど行っていない」から「10：とても行なっている」の 10 段階で現在状況の測定を実施。今回の測定ではデータが対称的で外れ値が少ないことから「平均値」をのスコアを算出。

- 本測定は現状把握を目的に実施しており、介入の結果とは言えないものの、現在の丹後地域の地域企業において、地域をよくすることに取り組みたいという事業意図は比較的高いと考えます。

⑤自然資本の活用を表す事例
本測定は現状把握を目的に実施しており、介入の結果とは言えませんが、こうした自然資源を資本化し、活用することで自然環境の維持・回復に資する具体的事例を増やしていけるように ATARIYA の活動を通じて取り組んでいきたいと考えています。

⑥地域への貢献意欲を表す事例
本測定は現状把握を目的に実施しており、介入の結果とは言えませんが、こうした地域課題の解決に資する具体の事例を増やしていけるように ATARIYA の活動を通じて取り組んでいきたいと考えています。