

# 第4章 付加価値の創出に向けた取組と地域活性化

少子高齢化を背景とした人口減少は、国内需要の縮小につながるものが想定される。第1章で見たとおり、特に地方部において人口減少が進展しており、小規模事業者の事業環境も厳しいものになっていることが想定される。

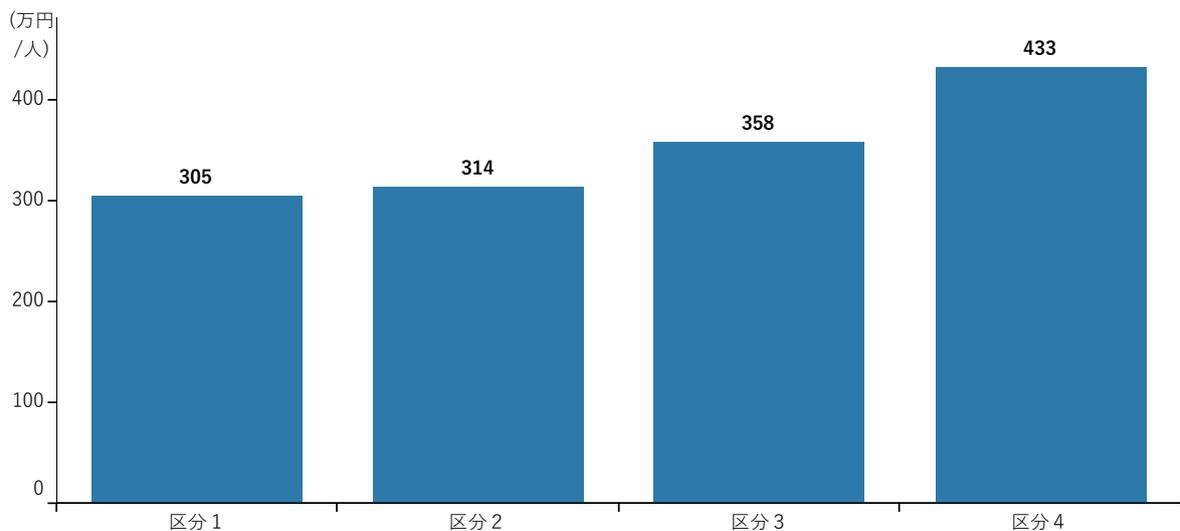
本章では、地域における小規模事業者の経営状況を確認するとともに、地域内需要の減少という厳しい事業環境に対応していく上で、有効な取組を確認していく。

## 第1節 地域別に見た小規模事業者の経営状況

まず、小規模事業者の労働生産性の地域間格差について、確認する。第2-4-1図は、人口密度区分<sup>1</sup>別に小規模事業所の労働生産性を示したもの

である。これを見ると、人口密度が低い地域ほど、小規模事業所の労働生産性は低いことが分かる。

第2-4-1図 人口密度区分別に見た、小規模事業所の労働生産性



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス活動調査」再編加工

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.総務省・経済産業省「平成28年経済センサス活動調査」を利用し、それぞれの人口密度区分ごとに、小規模事業所の労働生産性（＝付加価値額／従業者総数）を算出。

3.ここでいう小規模事業所とは、総従業者20人以下（卸売業、小売業、飲食店、サービス業は5人以下）の事業所（一部の政令指定業種を除く）をいう。

4.付加価値額、従業者数はそれぞれ、事業所単位での集計となっている。

1 総務省「平成27年国勢調査」に基づき、各市区町村を人口密度の四分位で4つの区分に分けたもの。区分1には0～56.7（人/km<sup>2</sup>）、区分2には57.0～202.8（人/km<sup>2</sup>）、区分3には202.9～774.0（人/km<sup>2</sup>）、区分4には779.9～22380.2（人/km<sup>2</sup>）の市区町村がそれぞれ含まれている。

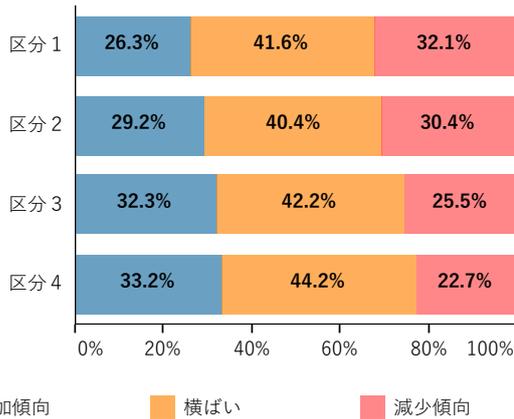
ここからは、「事業者アンケート調査」を利用して、小規模事業者の経営状況を見ていく。

第2-4-2図は、人口密度区分別に見た、小規模事業者の過去5年間の売上高・利益の傾向である。

これを見ると、人口密度が低い地域ほど、売上高・利益共に総じて、「増加傾向」と回答する者の割合が低く、「減少傾向」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-2図 人口密度区分別に見た、過去5年間の売上高・利益の傾向

①過去5年間の売上高の傾向



②過去5年間の利益の傾向



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

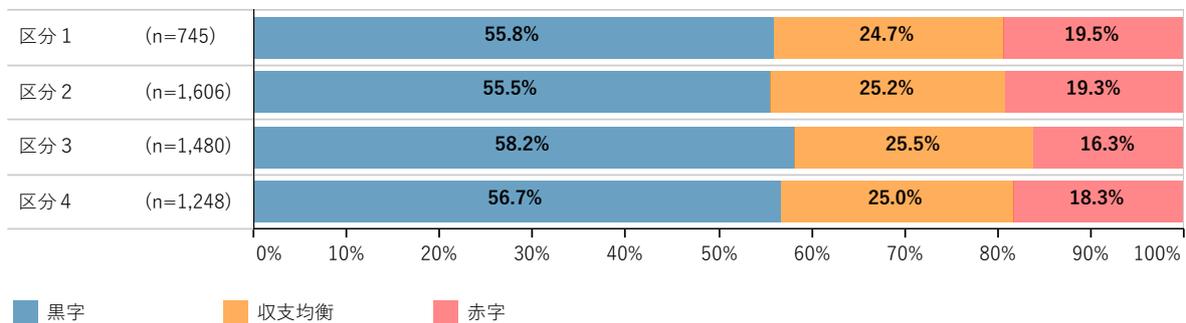
(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.各区分のn数は下記の通り。区分1:n=745、区分2:n=1,606、区分3:n=1,480、区分4:n=1,248。

第2-4-3図は、人口密度区分別に見た、小規模事業者の直近の業績(利益)について示したものである。人口密度の高い地域と低い地域の間で、

黒字、赤字企業の割合における差は、ほとんどないことが分かる。

第2-4-3図 人口密度区分別に見た、直近の業績(利益)



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

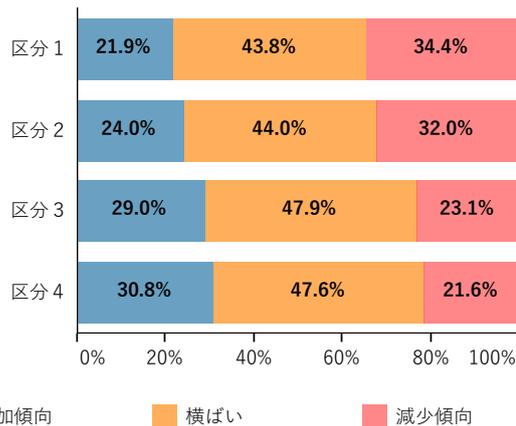
次に、今後5年間の売上高・利益の見通しについても確認する。

第2-4-4図は、小規模事業者における、今後5年間の売上高・利益の見通しを人口密度区分別に

見たものである。これを見ると、人口密度が低い地域ほど、売上高・利益共に、見通しは「減少傾向」と回答した企業の割合が高くなる。

第2-4-4図 人口密度区分別に見た、今後5年間の売上高・利益の見通し

①今後5年間の売上高の見通し



②今後5年間の利益の見通し



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.各区分のn数は下記の通り。区分1:n=745、区分2:n=1,606、区分3:n=1,480、区分4:n=1,248。

以上を踏まえると、地域別に見た小規模事業者の経営状況は、足元の利益水準を見ると黒字、赤字企業の割合における地域間の差は見られないが、過去5年間の傾向、今後5年間の見通し共に、人口密度の低い地域ほど、売上高・利益は「減少

傾向」と回答する者の割合が高い。

このような状況下で、小規模事業者が売上・利益の拡大を継続的に図るためには、積極的な地域外需要の取り込みなど、地域内需要の減少に対応する取組が必要になるものと考えられる。

## 第2節 利益拡大に向けた小規模事業者の取組

ここからは、需要減少が懸念される事業環境下において、小規模事業者が利益拡大を進めるため

に必要な取組について考察する。

### 1 小規模事業者のビジネスモデルと新規需要の獲得に向けた取組

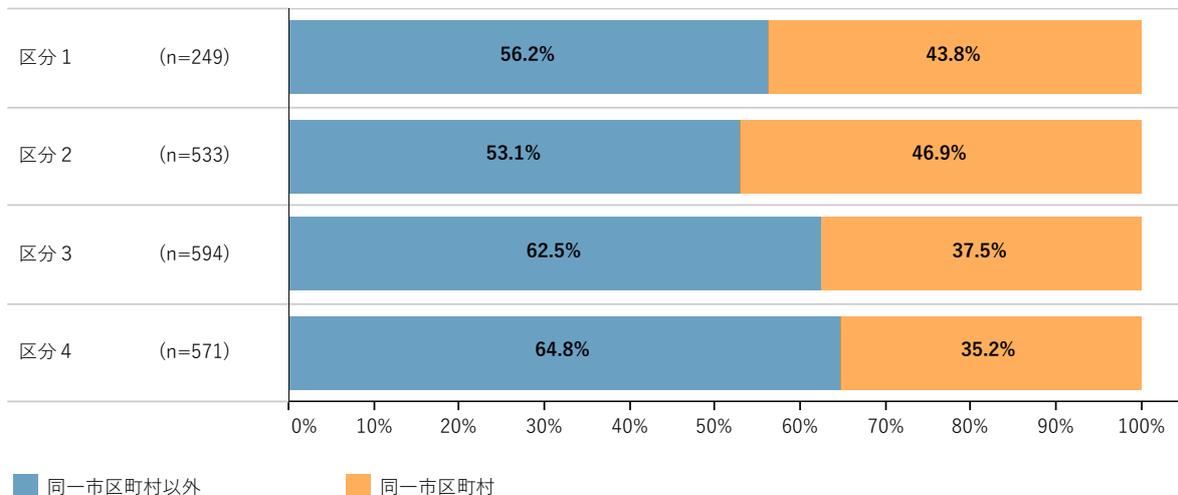
ここからは、需要減少下における小規模事業者において、新規需要の獲得に必要な取組を、BtoB<sup>2</sup>型、BtoC<sup>3</sup>型それぞれのビジネスモデル別に見ていく。

#### ① BtoB型小規模事業者の状況

第2-4-5図は、BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区別に、売上高が最も多い地域（以

下、「主要販売地域」という。）を示したものである。これを見ると、人口密度区分が「区分3」、「区分4」の地域に立地しているBtoB型小規模事業者と比較して、「区分1」、「区分2」の地域に立地しているBtoB型小規模事業者の方が、主要販売地域を「同一市区町村」と回答している割合が高いことが分かる。

第2-4-5図 BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区別に見た、主要販売地域



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

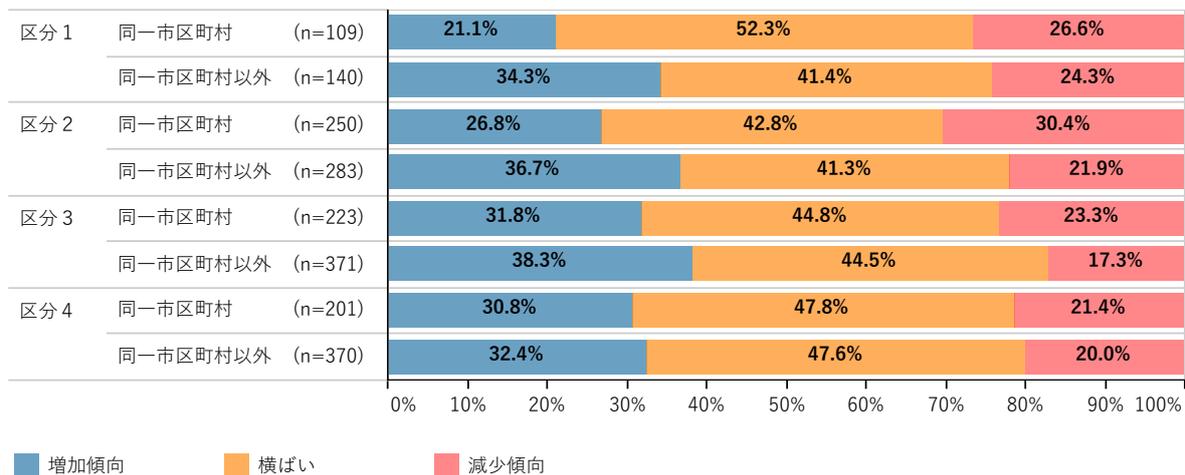
2 「事業者アンケート調査」において、主な販売先を「事業者 (BtoB)」と回答した企業を指す。

3 「事業者アンケート調査」において、主な販売先を「一般消費者 (BtoC)」と回答した企業を指す。

第2-4-6図は、BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に、過去5年間の利益の傾向を示したものである。これを見ると、いずれの人口密度区分でも、主要販売先が

「同一市区町村」と回答した者と比較して、「同一市区町村以外」と回答した者の方が、過去5年間の利益が「増加傾向」である割合が高い。

第2-4-6図 BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に見た、過去5年間の利益の傾向



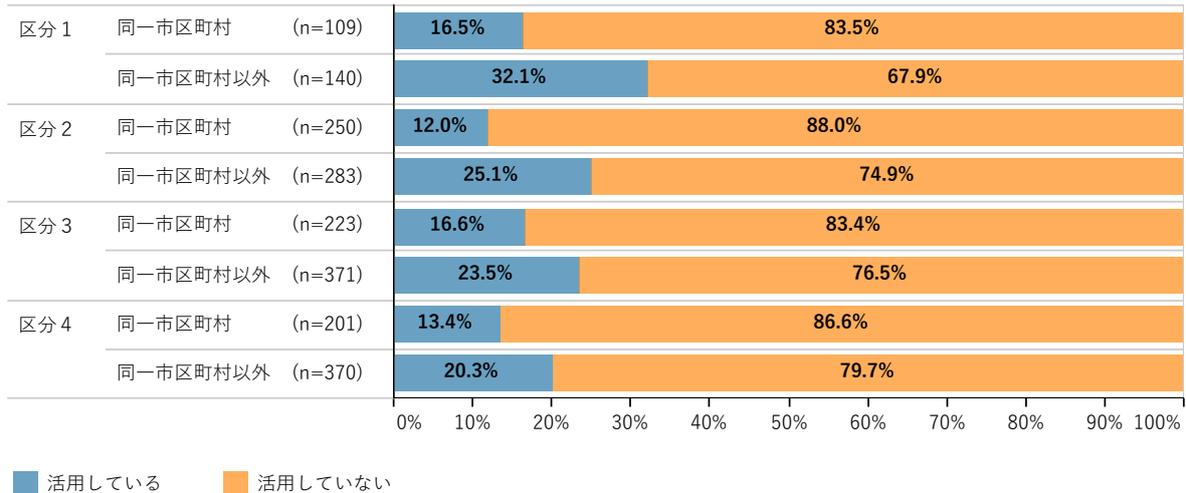
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-7図は、BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に、電子商取引（EC）<sup>4</sup>の活用状況を示したものである。これを見ると、全体としてECの活用状況は十分とはいえないものの、主要販売地域が「同一市区町村

外」と回答したBtoB型小規模事業者において、立地地域の人口密度が低いほど、「活用している」と回答した者の割合が高くなっていることが分かる。

第2-4-7図 BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に見た、ECの活用状況



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

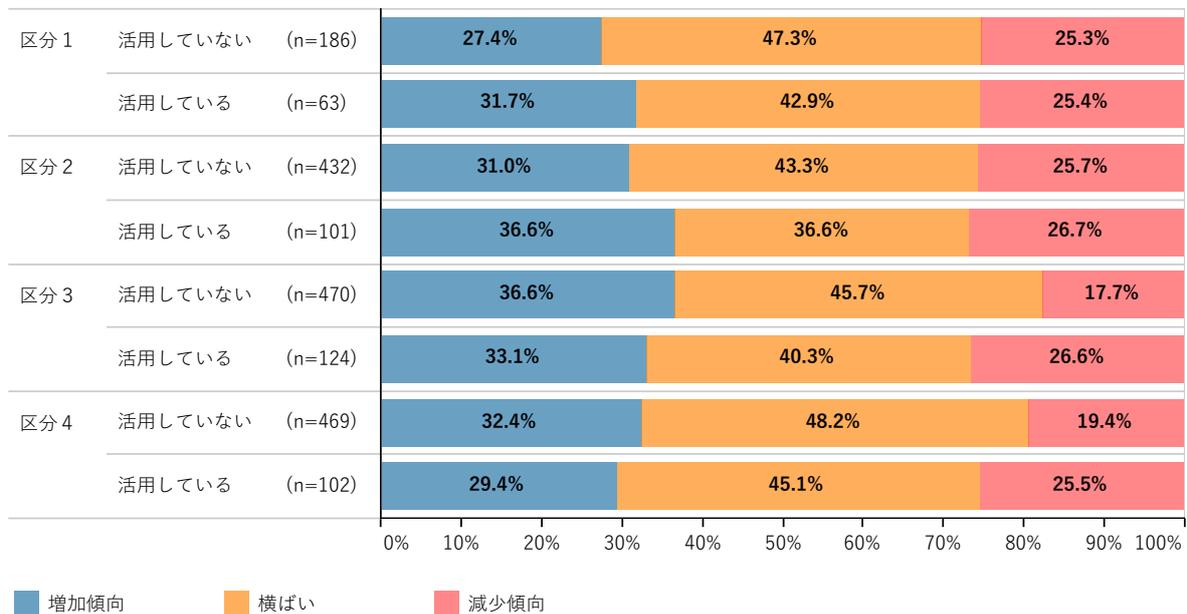
(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

第2-4-8図は、BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・ECの活用状況別に、過去5年間の利益の傾向を示したものである。これを見ると、「区分1」、「区分2」に立地しているBtoB

型小規模事業者では、ECを「活用している」者ほど、過去5年間の利益が「増加傾向」と回答した者の割合が高い。

4 電子商取引（EC）とは、インターネット上で販売取引を行うものを指す。

第2-4-8図 BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・ECの活用状況別に見た、過去5年間の利益の傾向

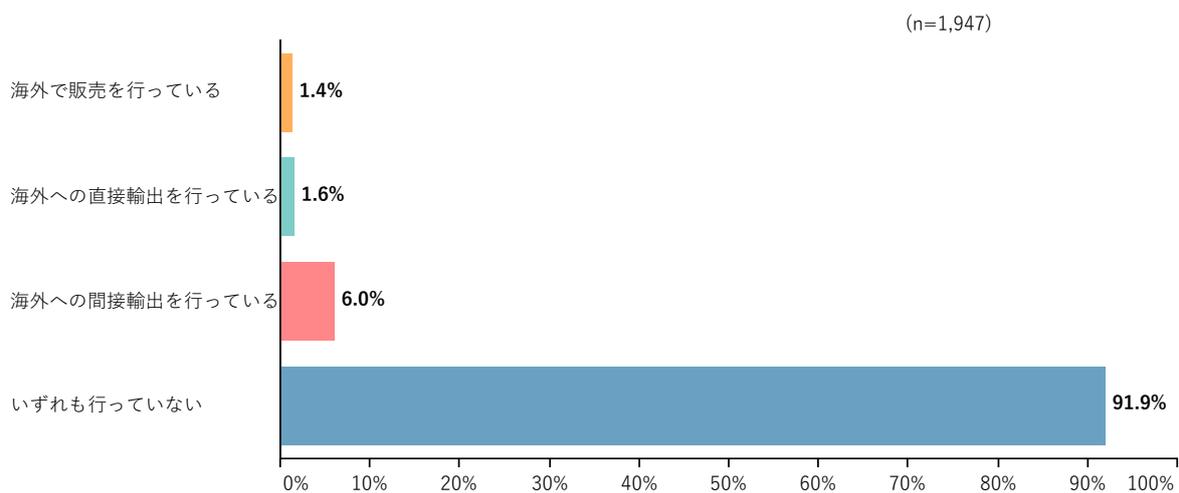


資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-9図は、BtoB型小規模事業者における、海外への販路開拓状況である。これを見ると、BtoB型小規模事業者で、海外への販路開拓を行っている事業者はほとんど存在しないことが分かる。

第2-4-9図 BtoB型小規模事業者における海外への販路開拓の状況



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

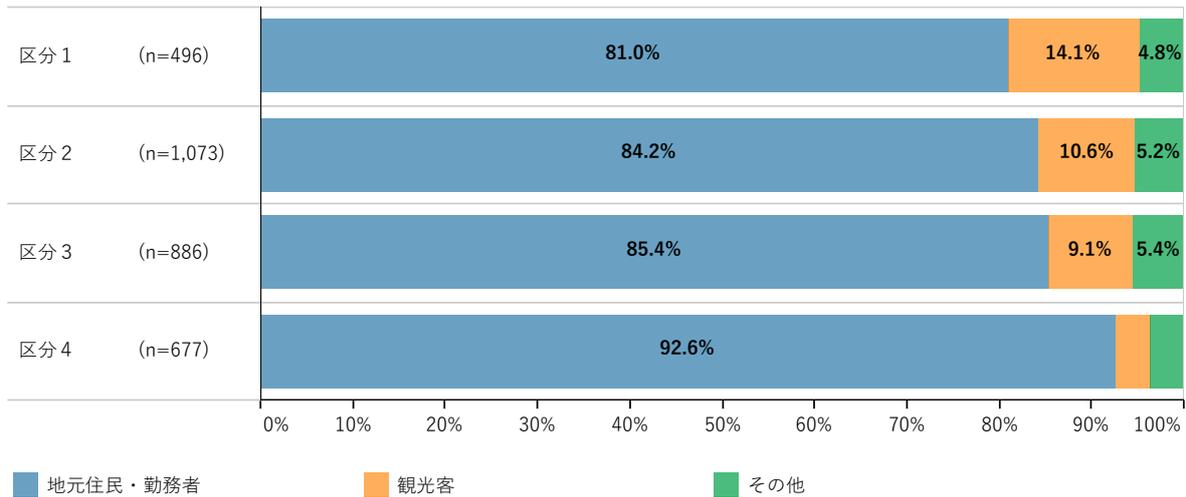
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

② BtoC型小規模事業者の状況

第2-4-10図は、BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区別に、主たる顧客（以下、「主要顧客」という。）の状況を示したものである。

これを見ると、人口密度の低い地域に立地するBtoC型小規模事業者ほど、主要顧客が「観光客」であると回答した者の割合が高くなる。

第2-4-10図 BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区別に見た、主要顧客の状況



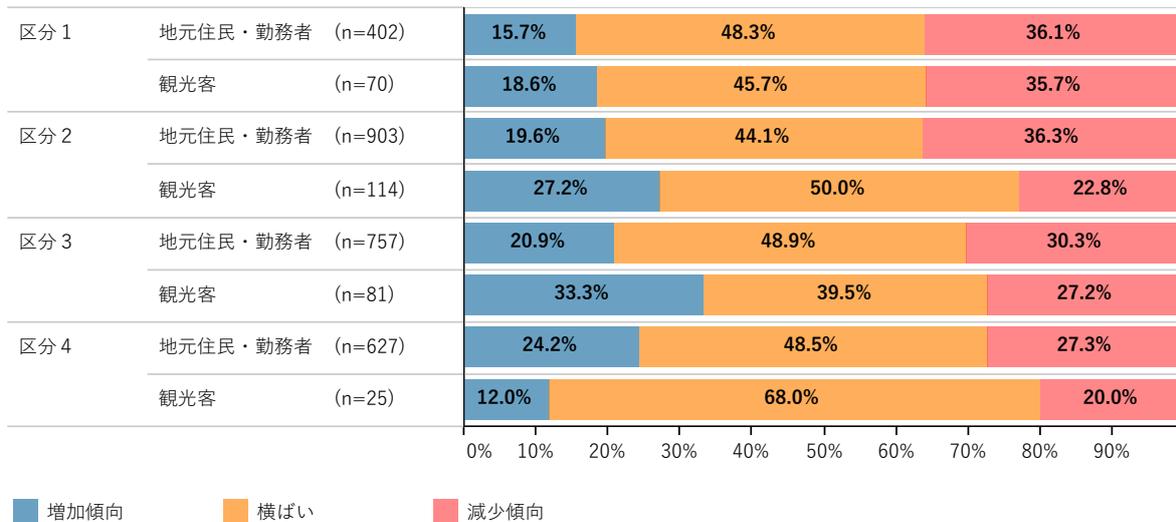
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

第2-4-11図は、BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区別・主要顧客別に、過去5年間の利益の傾向を示したものである。これを見ると、「区分1～3」に立地するBtoC型小規模事業者で、

主要顧客が「観光客」と回答した者は、「地元住民・勤務者」と回答した者と比較して、直近5年間の利益が「増加傾向」の者の割合が高い。

第2-4-11図 BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要顧客別に見た、過去5年間の利益の傾向



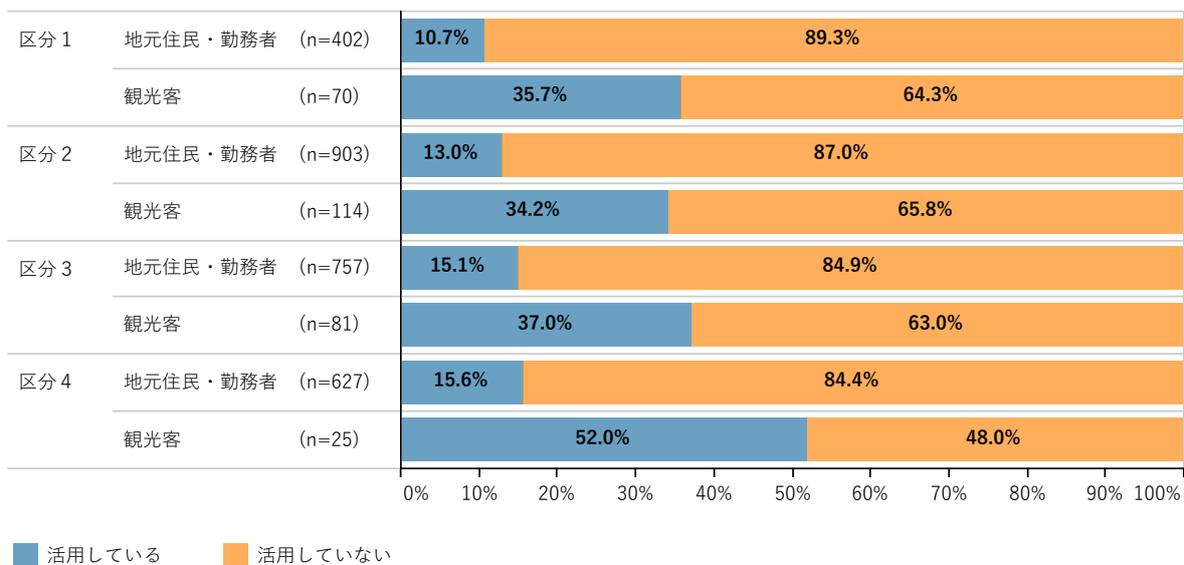
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-12図は、BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要顧客別に、ECの活用状況を示したものである。これを見ると、主要顧

客が「観光客」であるBtoC型小規模事業者ほど、ECを「活用している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-12図 BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要顧客別に見た、ECの活用状況



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

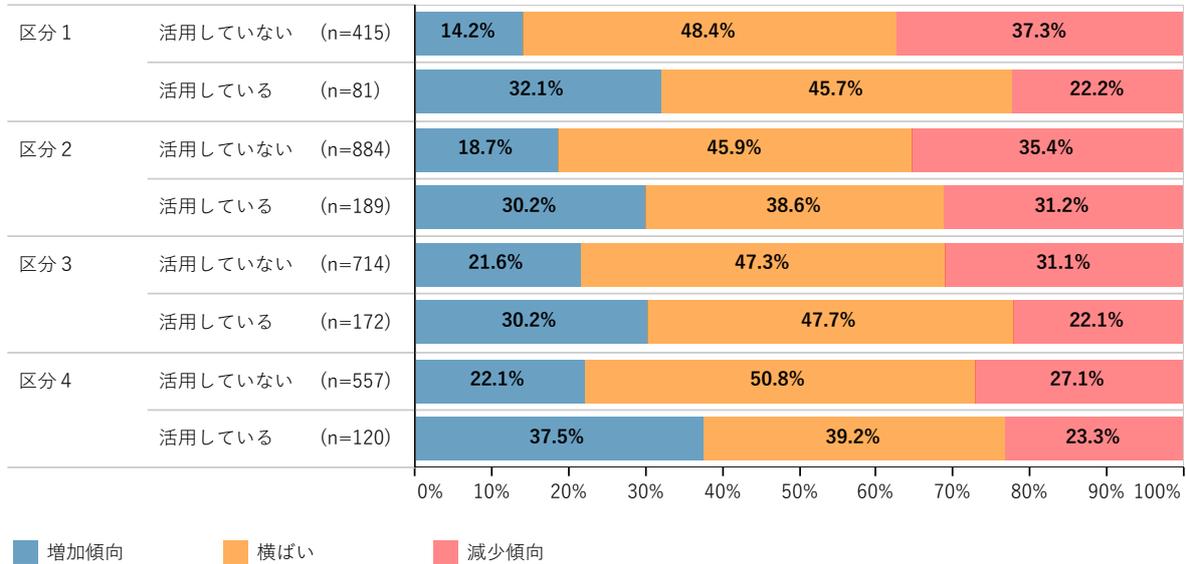
(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.主要顧客が「その他」と回答した者は除いている。

第2-4-13図は、BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・ECの活用状況別に、過去5年間の利益の傾向を示したものである。これを

見ると、ECを「活用している」BtoC型小規模事業者ほど、過去5年間の利益が「増加傾向」と回答する者の割合が高い。

第2-4-13図 BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・ECの活用状況別に見た、過去5年間の利益の傾向



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

## 2 小規模事業者の事業方針と利益の状況

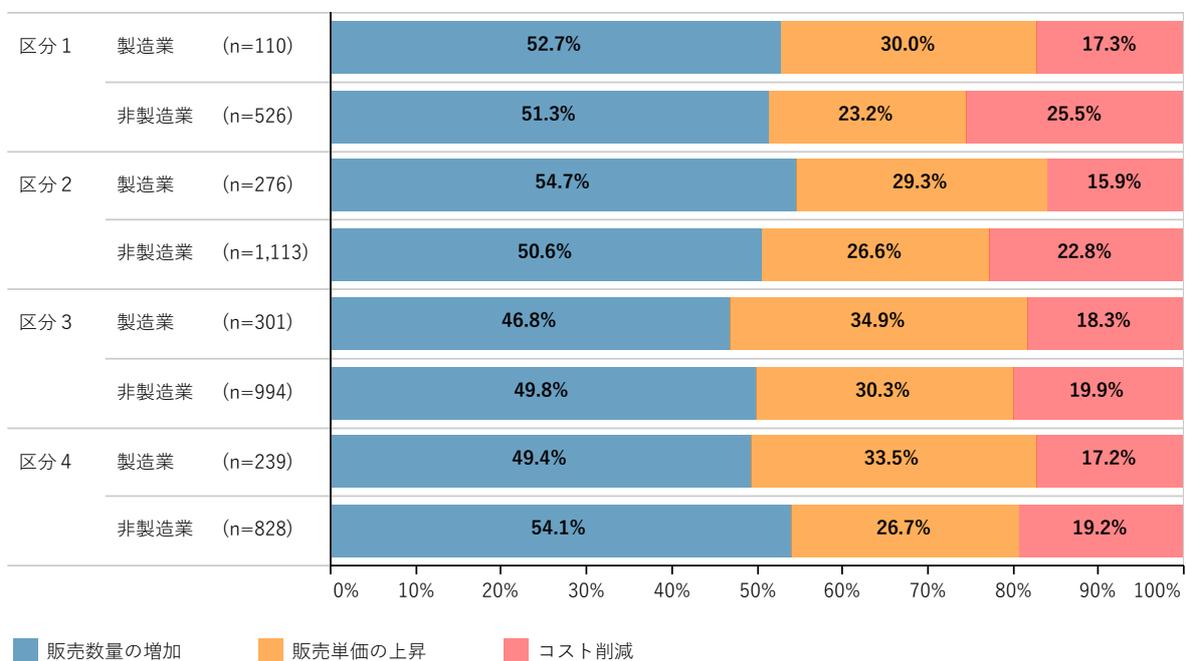
一般に、事業を行う中で利益を拡大するためには、「売上高を伸ばす」、「コストを削減する」という2つの方法が挙げられ、「売上高を伸ばす」ためには、「販売数量を増加させる」、「販売単価を上昇させる」という二つの方法に分けられる。

ここでは、小規模事業者におけるこれまでの利益拡大に向けた取組とパフォーマンスとの関係に

ついて確認していく。

第2-4-14図は、人口密度区分別・業種別に、小規模事業者において利益拡大を図る際に、これまで最も重視してきた方法を確認したものである。これを見ると、特に「区分1」、「区分2」に所在する非製造業の小規模事業者において、「コスト削減」と回答した者の割合が高かった。

第2-4-14図 人口密度区分別・業種別に見た、利益拡大を図る際に最も重視してきた方法



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

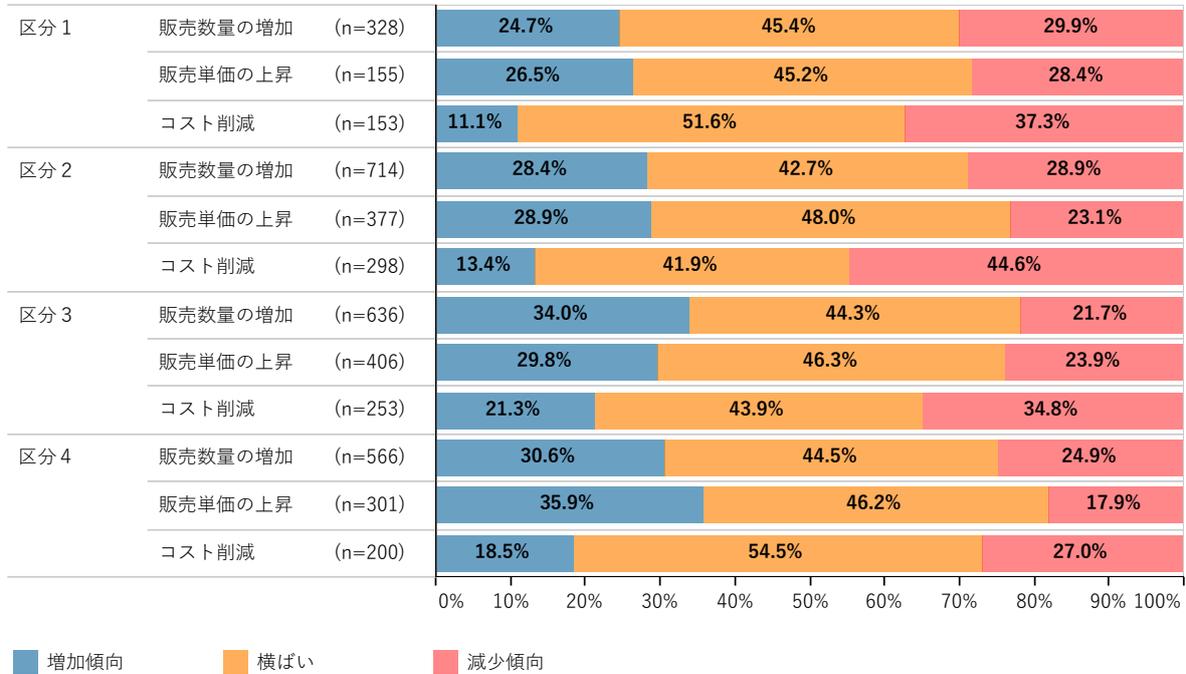
(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.「利益の拡大は重視していない」と回答した者は除いている。

第2-4-15図は、人口密度区分別・利益拡大を図る際に最も重視してきた方法別に、過去5年間の利益の傾向を示したものである。これを見る

と、いずれの人口密度区分においても「コスト削減」を重視した事業者は、過去5年間の利益が「減少傾向」と回答した割合が高い。

第2-4-15図 人口密度区分別・利益拡大を図る際に最も重視してきた方法別に見た、過去5年間の利益の傾向



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

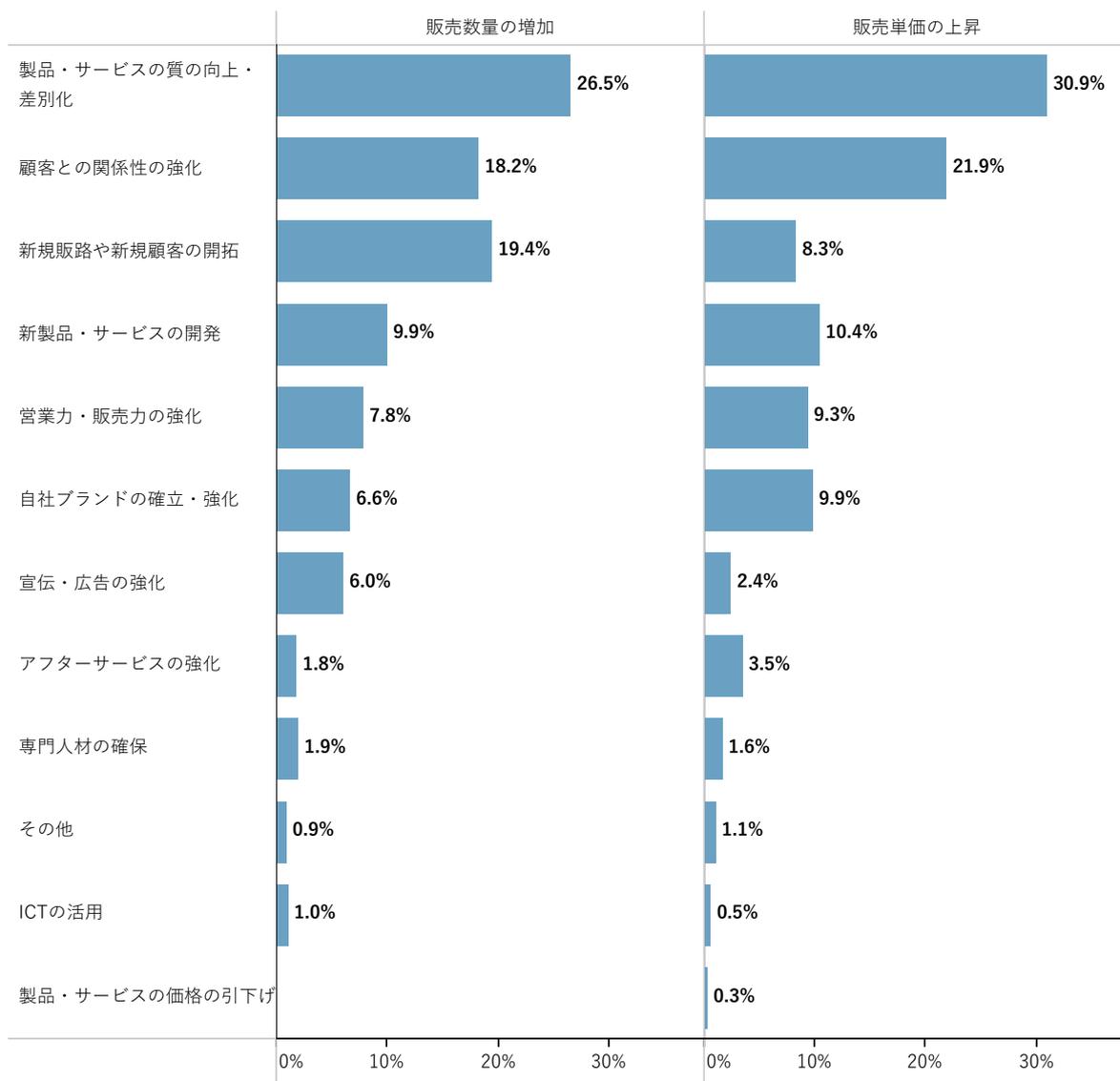
(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-16図は、「販売数量の増加」と「販売単価の上昇」それぞれを実現するために、過去5年間の利益が増加傾向にある小規模事業者が、最も注力してきた具体的取組を見たものである。これを見ると、利益が増加傾向にある事業者は、「販

売数量の増加」、「販売単価の上昇」のいずれの事業方針を取っていたとしても、「製品・サービスの質の向上・差別化」に取り組んでいる企業が最も多いことが分かる。

第2-4-16図

「販売数量の増加」と「販売単価の上昇」それぞれを実現するために、過去5年間の利益が増加傾向にある小規模事業者が、最も注力してきた具体的取組



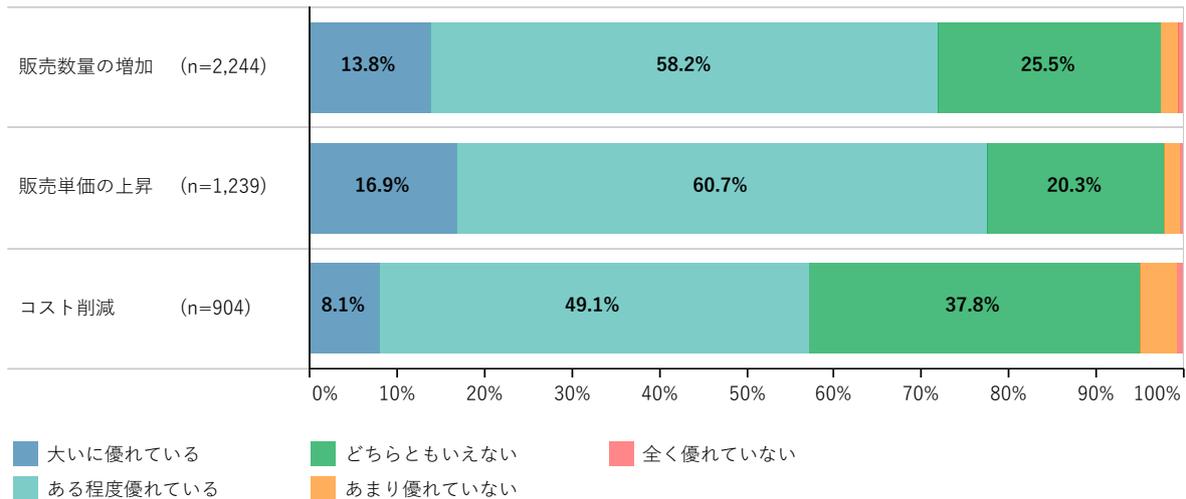
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注) n数は以下のとおり。販売数量の増加：n=669、販売単価の上昇：n=375。

第2-4-17図は、利益拡大を図る際に最も重視してきた方法別に、商品・サービスの優位性の状況を示したものである。これを見ると、「販売単価の上昇」を重視してきたと回答する者において、自社の商品・サービスが他社と比較して「大

いに優れている」又は「ある程度優れている」と回答する者の割合が最も高く、「コスト削減」を重視してきたと回答する者において、最も低くなっている。

第2-4-17図 利益拡大を図る際に最も重視してきた方法別に見た、商品・サービスの優位性の状況



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

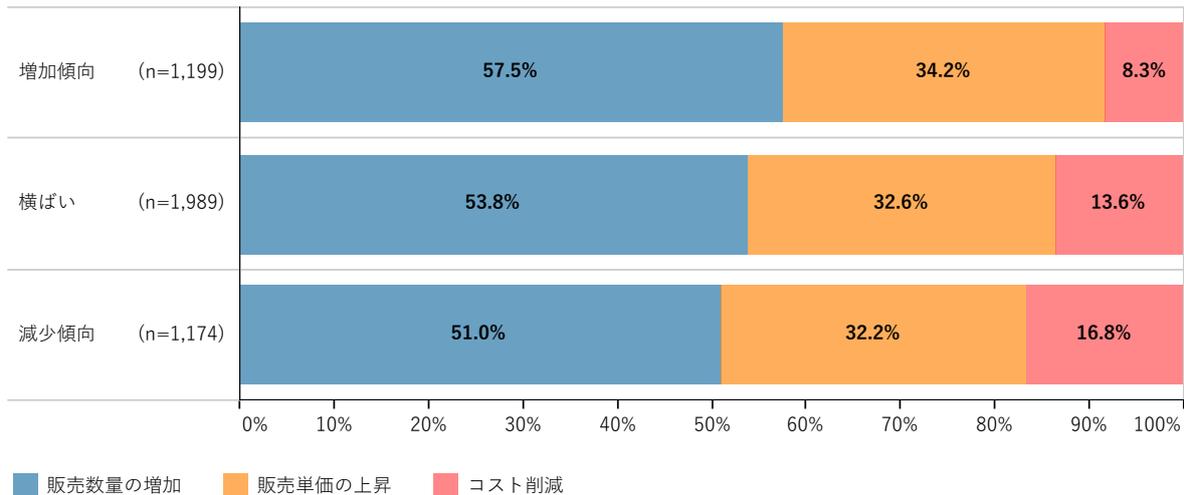
(注)「利益拡大は重視していない」と回答した者は除いている。

最後に、過去5年間の利益の傾向別に、今後5年間で利益拡大を図る際に最も重視する方法について確認する(第2-4-18図)。これを見ると、過去5年間の利益が減少傾向にある小規模事業者において「コスト削減」を重視する者の割合が高く

なっている。

しかしながら、コスト削減を通じた利益の拡大には限界もあり、継続的な利益拡大を図る上では、売上高の増加に向けた取組を進めることが必要となる。

第2-4-18図 過去5年間の利益の傾向別に見た、今後5年間で利益拡大を図る際に最も重視する方法



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」  
(注)「利益拡大は重視していない」と回答した者は除いている。

事例2-4-1は、事業の先行きに課題を感じ、事業転換し新たな市場に参入した事例である。また、事例2-4-2は、域内の需要減少に課題を感じ、販路開拓に取り組み、海外需要を獲得した事例である。いずれも、ほかと差別化された製品を提供

しており、需要を獲得していくには自社の製品・サービスの優位性は重要であることが分かる。また、後者の事例のように、販路開拓において顧客と強い信頼関係を築いていくことも重要であるといえよう。

## 事例 事例2-4-1：株式会社Apollon

## 「趣味を通じて得られたアイデアから新商品の開発を行い、事業転換を実現した小規模事業者」

東京都文京区の株式会社Apollon（従業員1名、資本金1,000万円）は、相馬美保氏が経営する、刺繍関連商品の製造販売及び刺繍教室の開催を行っている企業である。

同社は、2013年4月に社名変更を行うまで「株式会社相馬金型製作所」として静岡県で自動車部品の金型を製造しており、同氏の夫が経営者として営業から製造まで事業全般において中心的な役割を担っていた。しかしながら、2008年のリーマン・ショックを契機に同社の受注は激減し、経営の立て直しに向け、前社長を中心に積極的な営業を行っていた。かかる中、2011年9月に当時の経営者である夫が急逝したことを受け、急遽、相馬社長が経営を引き継ぐこととなった。相馬社長は、前社長が行っていたように経営の立て直しに向け、既存取引先との折衝や新規取引先の開拓を進めようとしたものの、この時、金型に関する知識が大きな壁となった。自社の強みや製品の良さを自分の言葉で伝えることができなかったのである。結果として、営業活動は難航し、受注の回復には至らなかった。相馬社長は、事業継続に向けた様々な取組を行ったが、最終的に金型製造事業の継続を断念し、2012年に同事業から撤退した。

他方、相馬社長は、以上のような経験を通じて「自分が自信を持って販売できる製品を製造したい」

という思いを強く抱くようになっていた。そこで、相馬社長は、かねてより趣味として親しんでいた「刺繍」に着目し、同社の新規事業として立ち上げることを試みた。刺繍仲間との会話の中で、「布地を簡単に張れて、簡単に布の表裏を返すことができ、軽くて持ち運びに便利な刺繍枠」に対するニーズがあることを認識していた相馬社長は、このアイデアを実際に事業化するために、商工会議所などに相談しながら刺繍枠の試作を繰り返し、2014年に刺繍枠「Delphes（デルフ）」の製造に成功した。従来は刺繍の準備として、布地を張るだけで1時間掛かる場合もあったが、同製品を利用することで、この工程が5分程度にまで短縮できる。同社は「Delphes（デルフ）」で国内特許、「Urd（ウルド）」で意匠登録を取得し、売上は順調に拡大している。

現在、同社では刺繍枠の製造を行うと同時に、刺繍を楽しむ人を増やすことで、刺繍市場の拡大に向けた取組も進めている。既に、オフィスの一部を利用して刺繍教室を開催しているほか、海外の商工会議所等と連携しながら刺繍に関するイベントも計画している。

「自分の趣味が事業として成立し、自身の考案した製品によって刺繍を楽しむ人々の悩みを解決することができた。今後も、刺繍に関わることで事業を拡大させていきたい。」と相馬社長は語る。



相馬美保社長



同社製品

## 事例 事例2-4-2：土佐酒造株式会社

「土佐の日本酒を世界に広めるべく、  
熱心な営業活動により海外の需要を獲得した酒造メーカー」

高知県土佐町の土佐酒造株式会社（従業員14名、資本金6,000万円）は、明治10年に創業した、「桂月」で知られる日本酒の製造販売を手掛ける企業である。

創業以来、同社は主に高知県内向けに日本酒を販売してきたが、近年の人口減少により域内の日本酒市場が縮小する中で、経営状況が悪化。2012年当時東京で情報システム関連の企業を経営していた松本宗己氏（現在の代表取締役社長）は、ワインのように自分の生まれ育った土佐町の畑にこだわった日本酒を造り、そのブランドを世界中に広めたいとの思いを持った。また、当時海外における日本酒の知名度はまだ高いとは言えず、世界市場への進出の余地があると考えた。これらを実現すべく、同氏は大叔父である先代社長から同社を承継する決断をした。

松本社長は、同社を承継した当初から、日本文化に関心が高い台湾の市場に着目。インポーターへの熱心な営業活動を展開し、同国への販路を開拓した。その後、同インポーターより紹介された台湾人の友人John氏と一緒に食事をしていた際、シャンパングラスで飲むような発泡タイプの日本酒があったら面白い、という話で盛り上がり、スパークリング日本酒の開発に着手。「匠（John（ジョン）」）の商品化に成功した。「匠（John（ジョン）」）は、2016年に開催された世界最大規模のワイン品評会「インターナショナルワインチャレンジ（IWC）」の

日本酒スパークリング部門で第一位となる金賞トロフィーを獲得するとともに、「2016年度第31回高知県地場産業賞」を受賞。これがきっかけとなって、同社の国内外での市場が大きく拡大したという。

その後も、同社では積極的に設備投資を行うことで、市場の拡大に合わせた商品の品質向上と大幅増産を可能にしている。さらに最近では、英国で年間100日間、現地のレストランや卸売店の店頭で同社商品の試飲販売を行った。現地の店舗の販売を手伝いながら自社商品を売り込むことで、現地の販売先企業との強い信頼関係を構築することにも成功した。こうした地道な販路開拓活動の結果、現在、同社の商品を取り扱う国・地域は約40か国・地域にまで拡大した。2019年9月期の海外売上高は、3,000万円（売上高全体の18%）を見込んでいる。

また、松本社長は、「日本食ブームに便乗して日本酒を売り込むのではなく、ブームが終了しても、海外で日本酒が受け入れられるように、現地の食材や嗜好に自社の酒を合わせる事が重要。」と考えており、現在も進出国の嗜好を踏まえた商品の改良を行っているという。

このように、海外市場の拡大に力を入れている同社だが、国内の顧客も引き続き大事にしていきたいと考えている。「原料となる高知産酒米の品質向上を重ね、これからも今まで以上に良質な日本酒を国内外に提供していきたい。」と松本社長は語る。



土佐の酒蔵



同社製品「匠（John（ジョン）」）

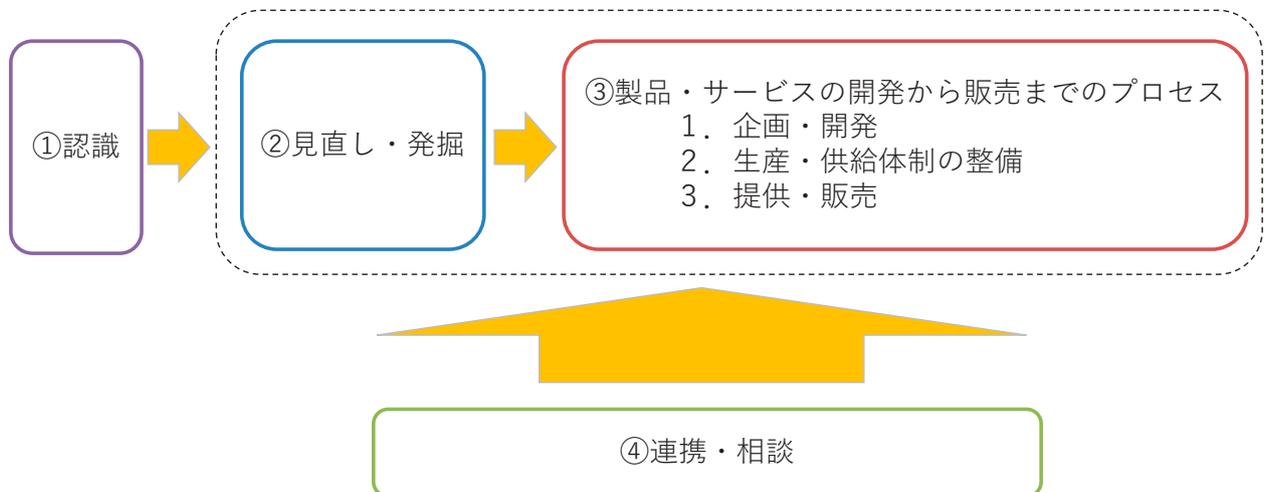
### 第3節 小規模事業者における地域資源の活用

前節では、地域内需要の減少が進む中で、引き続き利益を獲得していくためには、コストの削減だけでなく、販売数量の増加や販売単価の上昇を目指す必要があり、そのためには商品・サービスの優位性を持つことが重要である可能性を指摘した。経営資源が限定的であるといわれる小規模

事業者が、商品・サービスの優位性を獲得するための一つの有力な方法として、地域資源<sup>5</sup>の活用が重要であると考えられる。

初めに、地域資源の活用のフローを以下のように整理した(第2-4-19図)<sup>6</sup>。本節では同プロセスに沿って、地域資源の活用について分析していく。

第2-4-19図 地域資源活用のフロー



#### 1 小規模事業者の地域資源の認識と活用状況（認識）

##### ①ビジネスの地域密着性と地域資源の認識

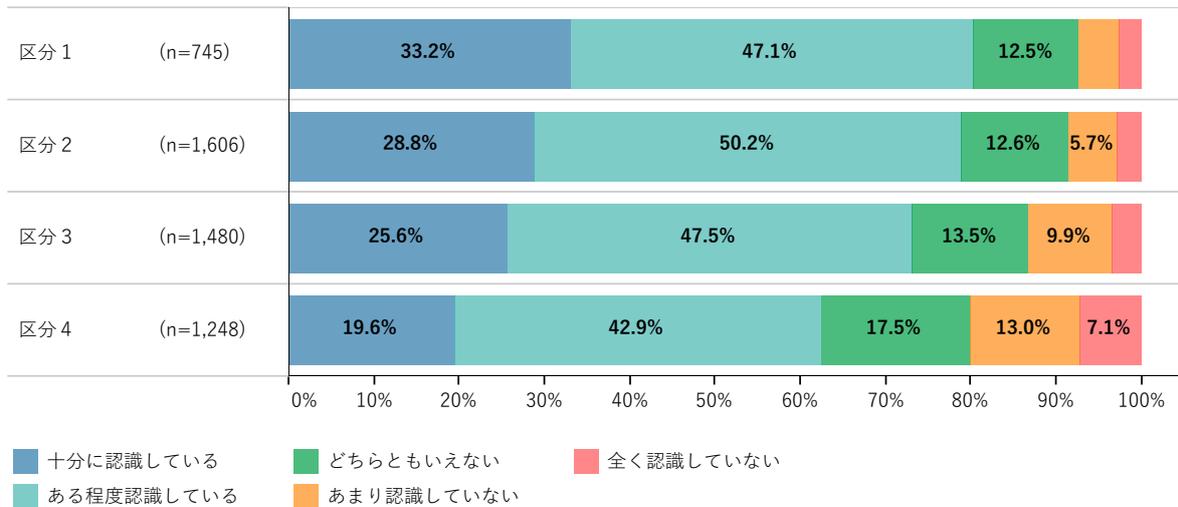
第2-4-20図は、人口密度区別に見た、自社の立地する地域における地域資源の認識状況を示したものである。これを見ると、人口密度が低い

地域ほど、地域資源を「十分に認識している」、「ある程度認識している」と回答する者が多いことが分かる。

5 ここでの地域資源とは、以下を指す。(1) 地域の特産物である農林水産品、(2) 地域の伝統工芸品、(3) 地域の産業集積に由来した鉱工業品及びその技術、(4) 文化財、自然景観、温泉等の観光資源、(5) その他、自社が地域に由来する資源と認識するもの。

6 地域資源の活用のフローは多様であり、第2-4-19図の中でその過程を全て整理できているわけではないが、本節では同図に基づき、地域資源の活用について見ていく。

第2-4-20図 人口密度区別に見た、自社の立地地域における地域資源の認識状況



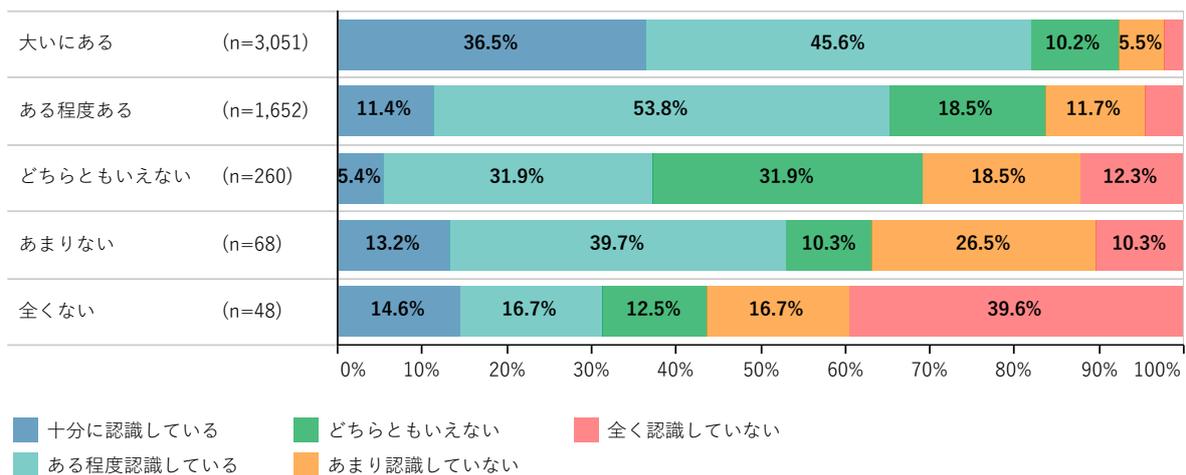
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-21図は、自社の立地地域への愛着度別に見た、自社の立地地域における地域資源の認識状況を示したものである。これを見ると、愛着が「大いにある」又は「ある程度ある」と回答する

者ほど、地域資源を「十分に認識している」又は「ある程度認識している」と回答する者の割合が総じて高いことが分かる。

第2-4-21図 自社の立地地域への愛着度別に見た、自社の立地地域における地域資源への認識状況

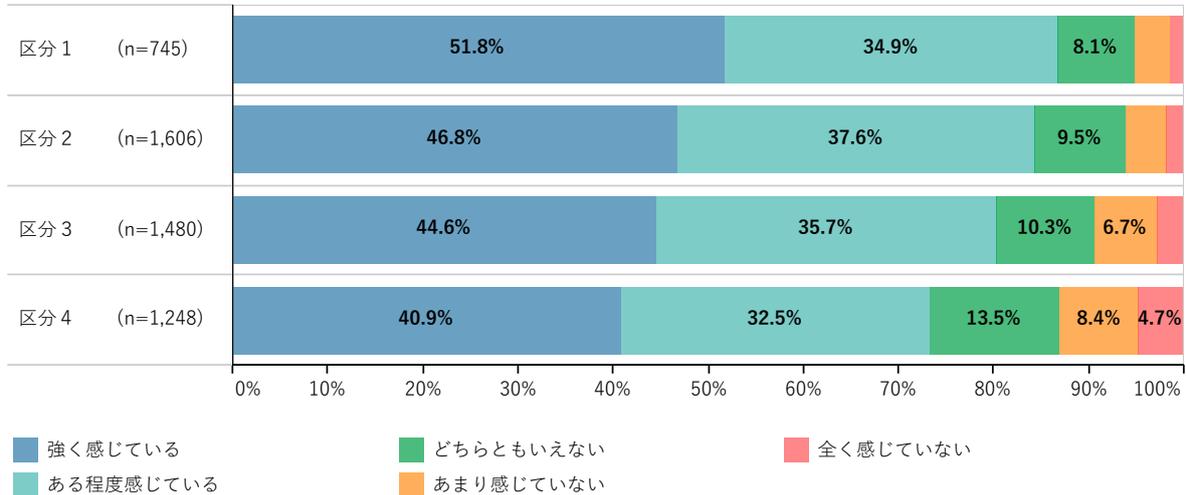


資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

第2-4-22図は、人口密度区別に見た、自社のビジネスの地域密着度を示したものである。これを見ると、人口密度が低い地域ほど、「強く感

じている」又は「ある程度感じている」と回答する者が高いことが分かる。

第2-4-22図 人口密度区別に見た、自社のビジネスの地域密着度



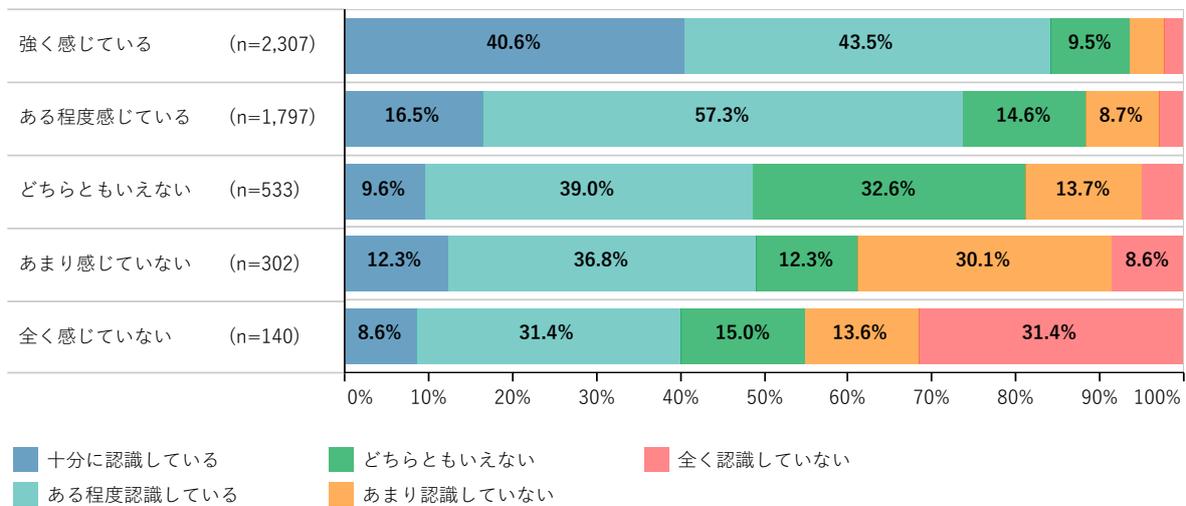
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-23図は、自社のビジネスの地域密着度別に見た、地域資源の認識状況を示したものである。これを見ると、地域密着型のビジネスであると「強く感じている」又は「ある程度感じている」

と回答する者は、地域資源を「十分に認識している」又は「ある程度認識している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-23図 自社のビジネスの地域密着度別に見た、地域資源の認識状況



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

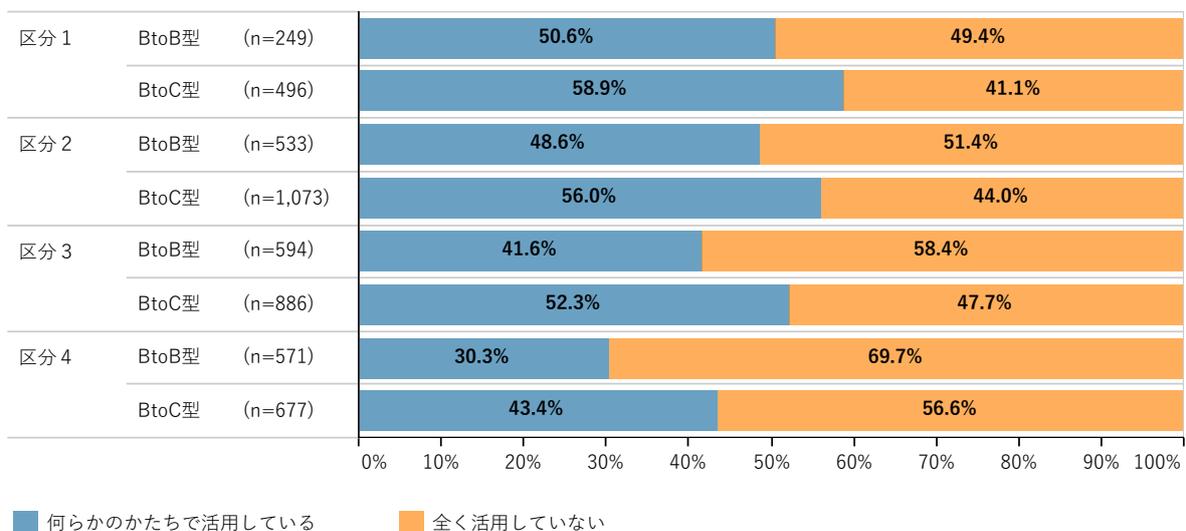
## ②小規模事業者における地域資源の活用状況と効果

ここでは、ビジネスモデル別に地域資源の活用状況について確認する。

第2-4-24図は、人口密度区分別・ビジネスモデル別に地域資源の活用状況を示したものである。これを見ると、BtoB型小規模事業者・BtoC

型小規模事業者共に、人口密度が低い地域ほど地域資源を「何らかのかたちで活用している」と回答する者の割合が高い。また、いずれの人口密度区分においても、BtoC型小規模事業者の方が地域資源を「何らかのかたちで活用している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-24図 人口密度区分別・ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用状況



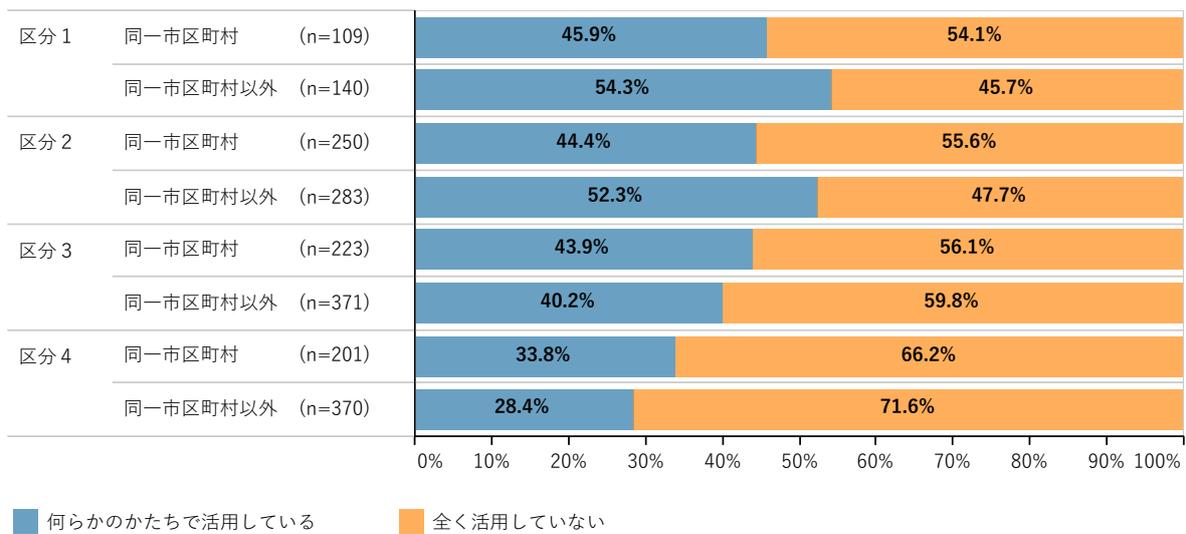
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-25図はBtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に地域資源の活用状況を示したものである。これを見ると、「区分1」や「区分2」においては、「同一市区町村以外」が主要販売地域となっている者の方が、「地域資源を何らかのかたちで活用している」と

回答する者の割合が高いことが分かる。一方、「区分3」や「区分4」においては、「同一市区町村」が主要販売地域となっている者の方が、「地域資源を何らかのかたちで活用している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-25図 BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に見た、地域資源の活用状況



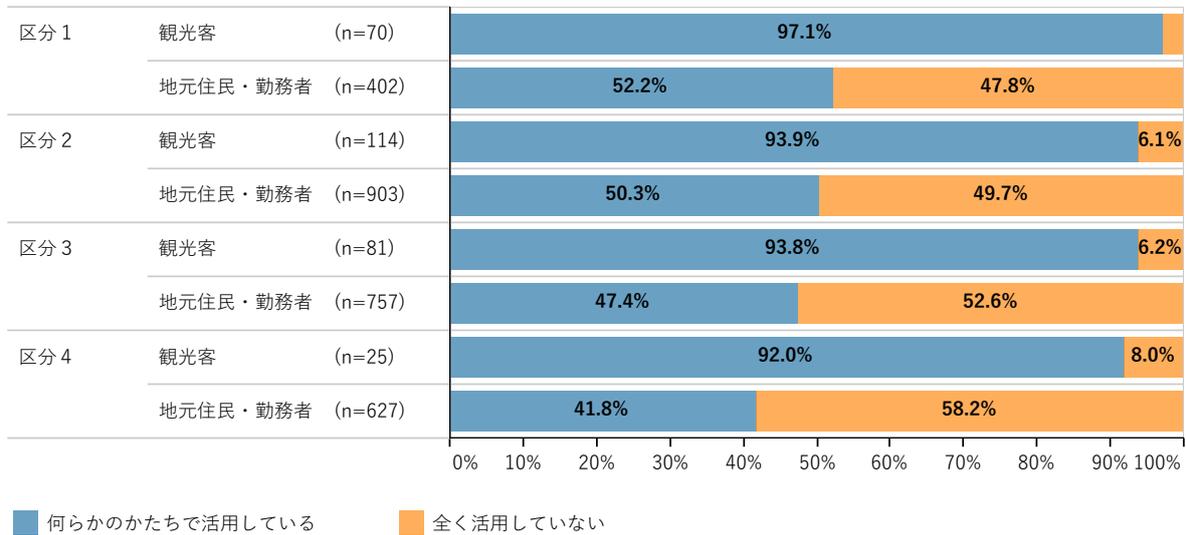
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-26図は、BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要顧客別に見た地域資源の活用状況を示したものである。これを見ると、

「観光客」が主要顧客と回答した者は「地域資源を何らかの形で活用している」と回答する者の割合が圧倒的に高いことが分かる。

第2-4-26図 BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要顧客別に見た地域資源の活用状況



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

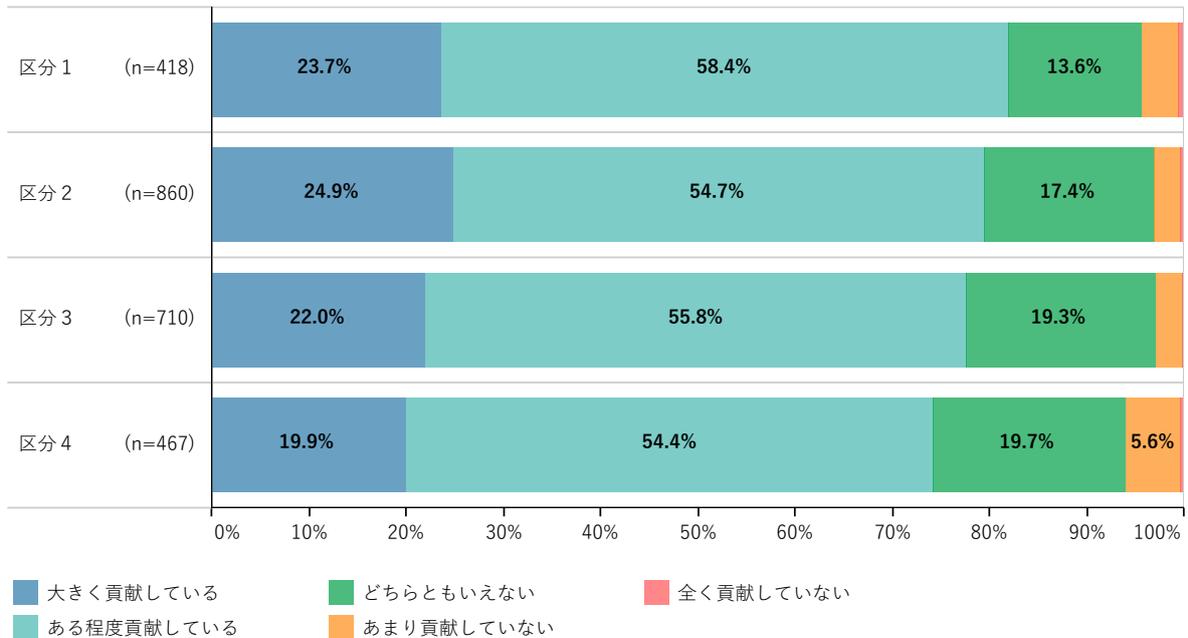
(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。  
2.「その他」と回答した者は除いている。

③地域資源活用による業績への効果

第2-4-27図は、小規模事業者の人口密度区分別に、地域資源活用による自社の業績への貢献を示したものである。これを見ると、人口密度が低

い地域ほど、「大きく貢献している」又は「ある程度貢献している」と回答する者の割合がやや高いことが分かる。

第2-4-27図 小規模事業者の人口密度区分別に見た地域資源活用による自社の業績への貢献



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

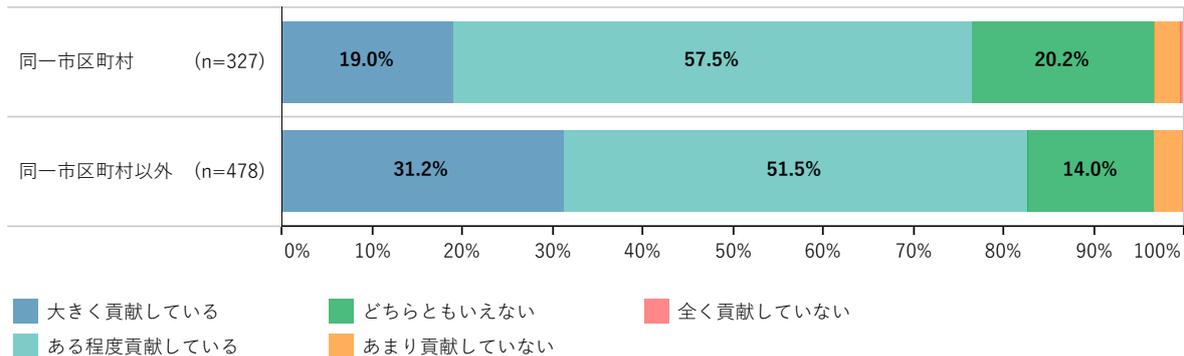
(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

次に、BtoB型小規模事業者・BtoC型小規模事業者それぞれの地域資源活用による業績への効果を分析する。

第2-4-28図は、BtoB型小規模事業者の主要販売地域別に地域資源活用による自社の業績への貢

献を示したものである。これを見ると、主要販売地域を「同一市区町村以外」と回答する者は、地域資源活用により業績へ「大きく貢献している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

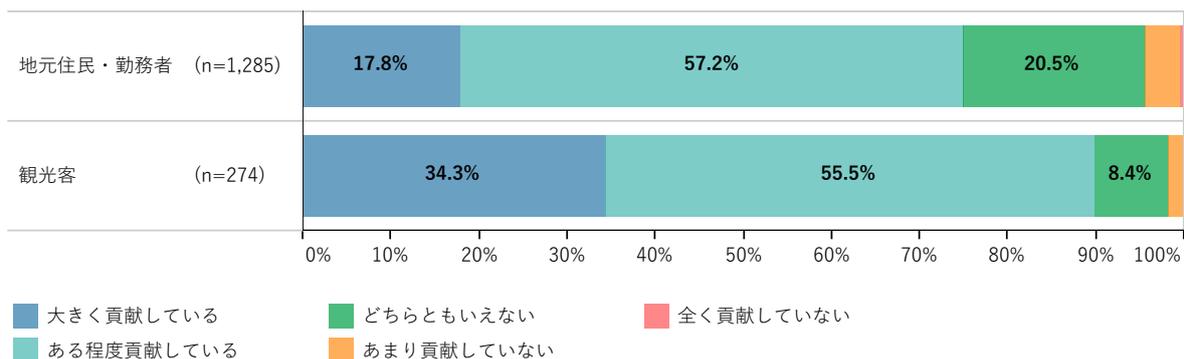
第2-4-28図 BtoB型小規模事業者の主要販売地域別に見た地域資源活用による自社の業績への貢献



第2-4-29図は、BtoC型小規模事業者の主要顧客別に、地域資源活用による自社の業績への貢献を示したものである。これを見ると、主要顧客を

「観光客」と回答する者は、地域資源活用により業績へ「大きく貢献している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-29図 BtoC型小規模事業者の主要顧客別に見た地域資源活用による自社の業績への貢献

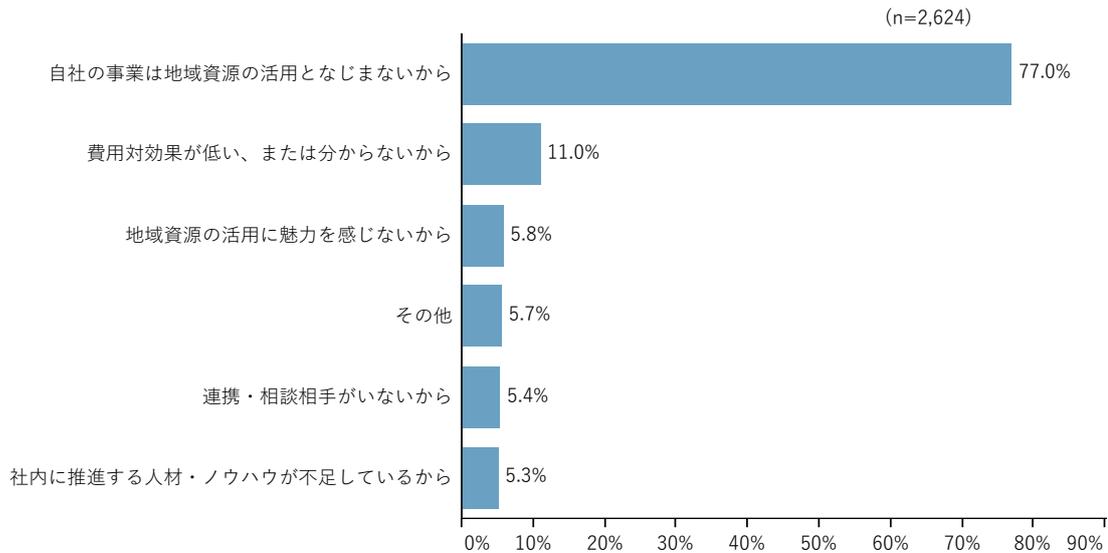


## ④地域資源を活用していない理由

第2-4-30図は、地域資源を活用していない事業者に、地域資源を活用していない理由を聞いたものである。これを見ると、「自社の事業は地域資源の活用となじまないから」と回答する者の割合が最も高い。また「費用対効果が低い、分からないから」と回答する者が11.0%と、地域資源活用の効果への認識が低いと見られる理由もあることが分かる。

合が最も高い。また「費用対効果が低い、分からないから」と回答する者が11.0%と、地域資源活用の効果への認識が低いと見られる理由もあることが分かる。

第2-4-30図 地域資源を活用していない理由



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

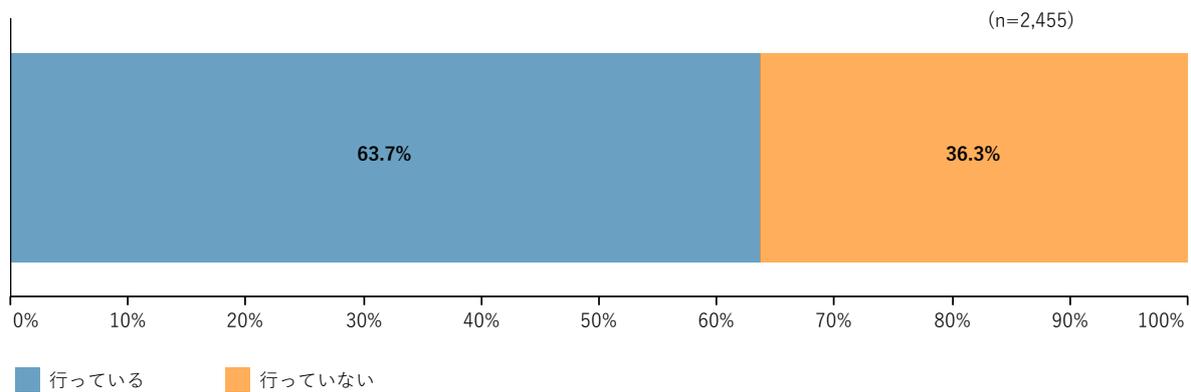
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

## 2 地域資源の有効活用に向けて（見直し・発掘）

商品のライフサイクルの短期化の中、地域資源の活用においても新規性を求めることが必要と考えられる。ここでは、既存の地域資源の活用方法の見直しや新規の地域資源の活用について見ていく。

第2-4-31図は、小規模事業者の地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの有無について示したものである。これを見ると、恒常的な工夫や見直しを「行っている」と回答する者は全体の63.7%に上ることが分かる。

第2-4-31図 地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの有無

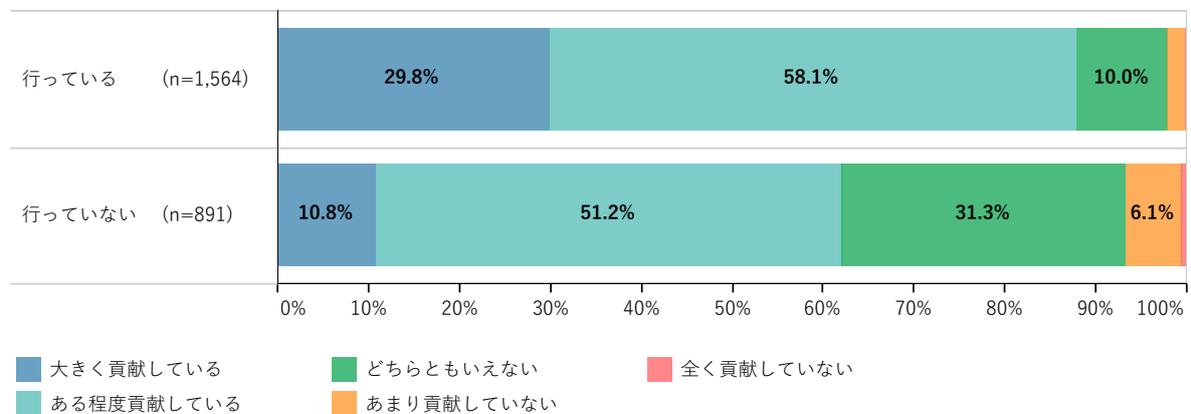


資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

第2-4-32図は、地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの有無別に、自社の業績への貢献を示したものである。これを見ると、恒常的な工夫や見直しを「行っている」と回答した者

の方が、「大きく貢献している」又は「ある程度貢献している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-32図 地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの有無別に見た、自社の業績への貢献



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

最後に、地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しを第2-4-33図のように、四つに整理し、取組別に比較分析する。

第2-4-33図 地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの取組の概念図

	既存の地域資源の見直し	新たな地域資源の発掘
既存の製品・サービスの改善	見直し改善の取組	発掘改善の取組
新規の製品・サービスの企画・開発	見直し開発の取組	発掘開発の取組

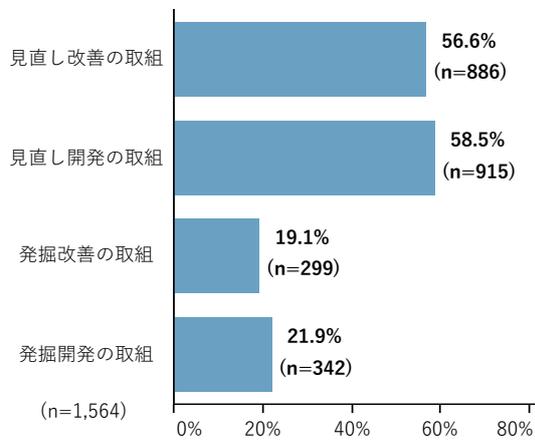
第2-4-34図は、地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの取組状況と、各取組を回答した事業者ごとに、地域資源活用による自社の業績への貢献を示したものである。工夫や見直しの取組状況を見ると、「見直し改善の取組」や「見直し開発の取組」を行っている者がそれぞれ約6割存在し、小規模事業者の多くは既存の地域資源の範囲内で工夫や見直しを行っていることが分かる。一方、「発掘改善の取組」や「発掘開発

の取組」を行っている者はそれぞれ約2割と少なく、新たな地域資源の活用の余地がある。

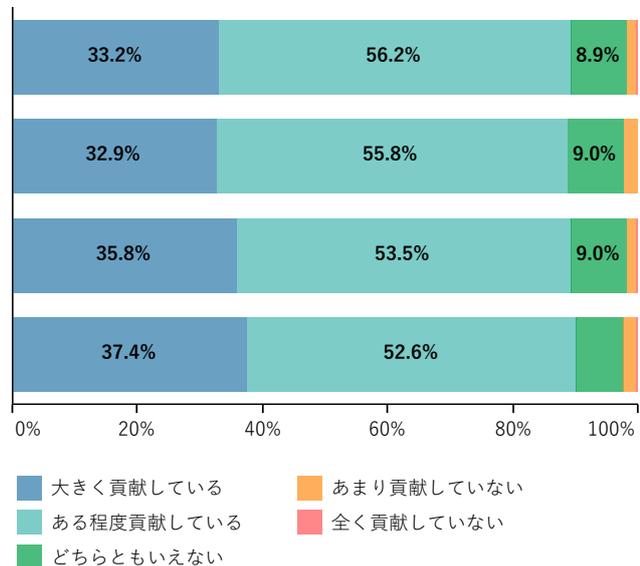
取組ごとの業績への貢献を見ると、「発掘改善の取組」や「発掘開発の取組」といった新たな地域資源を発掘して活用する取組を行っている者は、「見直し改善の取組」や「見直し開発の取組」を行っている者と比べて、自社の業績に「大きく貢献している」と回答する者の割合がやや高いことが分かる。

## 第2-4-34図 地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの取組

①工夫や見直しの取組状況



②工夫や見直しの取組別に見た、地域資源活用による自社の業績への貢献



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

本項を通じて、地域資源を活用するに当たり、自社の製品・サービスを見直していくことは業績への貢献が大きいことが分かった。ここでは、既存の地域資源を活用し新たな製品を作り出したり、新たな地域資源を掘り起こすことで需要を生み出している企業を紹介する。

事例2-4-3や事例2-4-4は、地場産業が衰退し同業他社が減少する中、製品の幅を広げ需要拡大に取り組む企業の事例である。事例2-4-5は、廃寺や地域の自然を地域資源として見いだして、観光客を呼び込み、地域活性化にも貢献している事例である。

## 事例 事例2-4-3：丸三ハシモト株式会社

## 「地場産品である『絹絃』の新たな需要を掘り起こし、伝統産業を担う企業」

滋賀県長浜市の丸三ハシモト株式会社（従業員12名、資本金1千万円）は、100年以上にわたって、同地で産出される良質の生糸を原料として、琴や三味線などの和楽器を中心に楽器用の絹絃を製造する企業である。

かつては、和楽器の絹絃を製造する同業他社は多数存在していたが、和楽器離れによる需要減少や後継者難等の理由で、現在は全国でわずか7社まで減少している。このような状況に危機感を覚えた同社4代目の橋本英宗社長は、顧客のニーズを自ら把握し、新たな需要を積極的に掘り起こしていくことが必要だと感じていた。

まずは、FacebookなどのSNSで、橋本社長の日々の活動状況や、同社の製造現場、製品の紹介などについて情報発信を行うことを通じて、演奏家などの最終ユーザーと直接コミュニケーションを取ることができるチャンネルを開拓。こうした取組は、問屋の要望に答えているだけでは知ることができなかった顧客の細かなニーズの把握につながった。例えば、三味線糸と言っても長唄、地歌、常磐津、民謡、津軽、義太夫（文楽）など使用用途は多岐にわたり、製品に求められる特徴も用途ごとに若干異なる。一般に、絹絃製造の業界では機械化が進んできたが、同社は手作業による方法を貫いてきたため、ユーザーの細かなニーズにも柔軟に対応するこ

とができ、現在同社が生産している絃の種類は約400種類にも上る。

さらに、和楽器以外の需要も掘り起こしに向け、海外の絃楽器も含めて絹絃の活用可能性を模索する中で、二胡や古琴といった中国の伝統楽器に着目。中国の伝統楽器は長い間絹絃を用いてきたものの、価格の安さや耐久性の観点から、1960年代以降は金属製の絃が主流となっていた。しかし、絹絃にしか出せない音色や、弾き心地・聴き心地の良さといったものに対するニーズは今もあるのではないかと考えた橋本社長は、2011年上海の国際楽器博覧会に出展。現地の演奏家から高い評価を受けると同時に、更なる改良に向けたアドバイスを得ることもできた。1年間の商品開発を経て、中国での市場開拓に成功。その後、中国国内でも絹絃を作る企業が6、7件出てきたが、同社の製品は中でもトップブランドとして認知されている。

このような取組の結果、市場が年々縮小しているにもかかわらず、同社の売上は少しずつ拡大を続けており、海外売上も全体の1割程度にまで拡大している。

「今後も様々な顧客ニーズを掘り起こし、常に新たな商品の研究を行い、また既存の市場のみならず新たな市場への挑戦を続け、絹絃の可能性を探っていきたい。」と橋本社長は語る。



橋本英宗社長



手作業による絹絃製造の様子



同社製品が使われている古琴

## 事例 事例2-4-4：有限会社伊藤鉦鋳工所

「衰退する鋳物産業の中で、鋳物の強みに着目し、  
自社ブランド製品の開発につなげた企業」

三重県桑名市の有限会社伊藤鉦鋳工所（従業員9名、資本金300万円）は、昭和49年3月に設立され、家庭用小型ポンプや工作機械に利用する鋳物部品の製造を行ってきた。

同社が立地する桑名市は、伝統的な鋳物産地であり、20年程前には同地域に鋳物製造業者が200社程度存在していた。しかしながら、海外で製造された安い鋳物製品が国内に流入するようになると、鋳物業界全体として価格競争が激化。さらに、様々な製品に利用されてきた鋳物部品そのものが、炭素繊維複合材料のような「より軽くて丈夫な素材」に代替されるようになった。このような外部環境の大きな変化を受け、現在、同地域で事業を行う鋳物製造業者は、10分の1にまで減少している。

同業者が廃業していく中、代表取締役の伊藤允一氏は同社が存続していくために、新たな取組の必要性を常々感じていた。この「新たな取組」を行うきっかけになったのは、地元の工業高校からのインターンシップの受入れであった。インターンシップでやってきた高校生に対し、自社で作った鋳物部品の魅力を十分に伝えきれないと感じた伊藤社長は、自社ブランドの「鋳物製品」の開発を決意した。伊藤社長は自社ブランド製品の開発に当たり、まず「鋳物」の特徴について捉え直した。鋳物の最大の特徴は「重い」という点である。現在、工業製品を始めとして「軽い」ことが価値として評価されているが、鋳物は「重い」という事実から逃れることができない。それでは、「重い」という点に価値を感

じるのは誰であろう。このように自問を繰り返す中、「筋トレ」に対する需要に着目した。当初、伊藤社長はダンベルの製造を検討したが、既に市場には安価なダンベルが流通しており、価格競争が非常に厳しかった。しかし、様々なトレーニング機器を調べていると、ロシアのトレーニング機器である「ケトルベル」という製品を知った。ケトルベルもダンベルと同様、既に販売されていたが、同社は市場価格より安く製造することができると感じ、オリジナルのケトルベルの開発に至った<sup>7</sup>。開発に当たっては、同社が他の鋳物製造業者と比較し機械化している製造工程が少なく、小回りの利く組織体制であった点も、スピーディに開発を実現する上で有利に働いた。また、伊藤社長は自社だけでなく、地域産業全体の活性化につなげたいという思いから、桑名鋳物組合が考えた「くわな鋳物」というブランドの使用許諾を得て、産地産業としてのPRも行っている。

現在、同社のケトルベル（12kgの製品で6,000円）は年間500個程度を売り上げており、売上高は順調に伸びている。また、これまで同社は企業向けの製品しかなかったが、一般消費者という新たな顧客を開拓することにつながった。

伊藤社長は、「今後は、くわな鋳物というブランドで積極的に商品を展開していきたい。地元企業との連携も行い、桑名市の鋳物産業の活性化につなげていきたい」と語る。



工場での鋳造体験の様子



同社製品「ケトルベル」

7 同社の製品は「ハードスタイルケトルベル」という名称で商標登録している。

## 事例 事例2-4-5：宿泊施設「ホテル」

## 『お寺に泊ってみたら面白そう』をきっかけに、廃寺を改修した体験型宿泊施設

新潟県南魚沼市の宿泊施設「ホテル」（従業員1名、個人事業者）は、住職不在となった築250年の廃寺を改修した民宿である。宿泊客は、寺院に宿泊する体験に加えて、稲刈り体験や田植体験、キノコの収穫などの農業体験にも参加することができる。

代表の黒岩揺光氏は、南魚沼市の出身であったが、15歳から米国に留学し、その後国連職員や新聞記者の仕事に従事した。2016年12月に長男の誕生を機に地元に戻り、生まれ育った地域の衰退に直面。近隣の複数のスキー場は閉鎖され、民宿も9割が廃業してしまっていた。また、住民同士の交流の減少にも問題を感じた、と黒岩氏は話す。

その折に、黒岩氏の父親が廃寺をリノベーションしてオープンした交流館で、地域住民と地元国際大学（IUJ）の学生との交流イベントが開催された。参加した外国人留学生から「お寺に泊ってみたら面白そう」といった言葉を聞いた黒岩氏は、この言葉をきっかけに、交流館を民宿として活用することを決めた。以前から外国人を受け入れる宿泊業に携わりたいと考えていたこともあり、FacebookやTwitterに加えて、日本に在住している外国人向けのSNSにも登録し、宣伝や情報発信に取り組んだ。

寺院を改修した宿泊施設は全国的にも珍しく、宿

泊客の多くは寺院に泊まること自体に魅力を感じていると言う。さらに、外国人宿泊客の場合は、田畑や山、川といった、いわゆる「日本の普通の田舎」の風景に惹かれるようである、と黒岩氏は話す。加えて、宿泊客にとっては、農業体験のイベント等に参加できることや、地元の住民や大学生との交流ができることも大きな魅力となっている。

また、黒岩氏は、宿泊客に様々な体験プランを用意したいとの思いもあり、宿泊客の日程に合わせて、地域住民も気付いていないようなトレッキングコースやサイクリングロードを案内するなど、農業体験以外にも地域資源を活用したプランを常に考え、提供するようにしている。

2018年7月に開業してからの1年半で、約1,000人の宿泊客が来訪。そのうち6割以上は外国人であり、国内外からの観光客の呼び込みに成功している。また、「ホテル」は素泊まり形式の民宿であるため、宿泊客が食事のために近隣の店舗を利用する。こうした側面からも、地域経済の活性化に一定程度貢献できている、と黒岩氏は言う。

「この宿泊業を通じて、地域の魅力を再発見し、宿泊客にそれらを発信することができた。これからは宿泊客と地元住民や留学生たちとの交流を通じて地域全体を活性化させたい。」と黒岩氏は語る。



代表の黒岩揺光氏



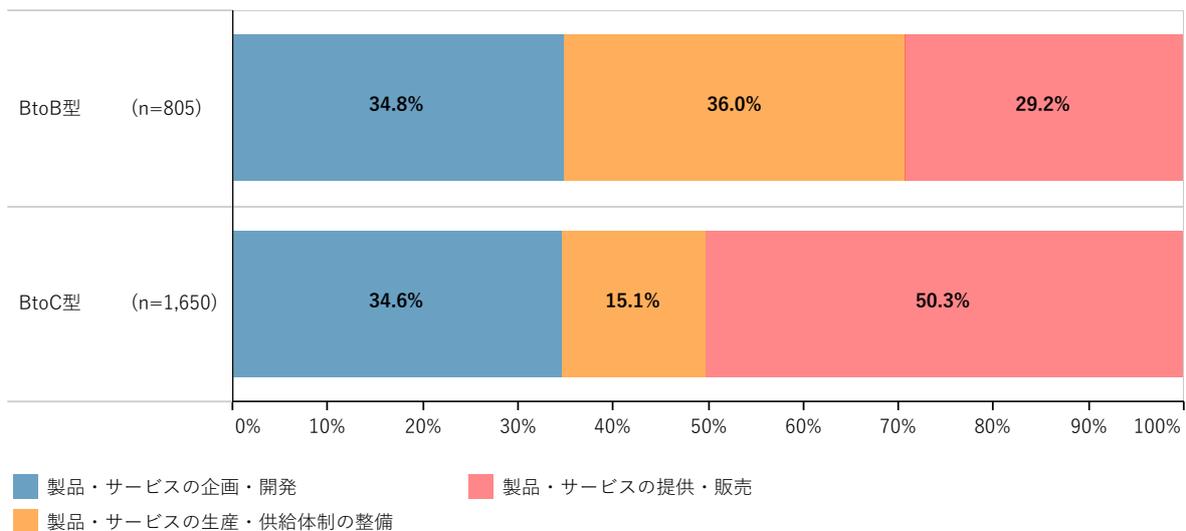
「ホテル」内の様子

### 3 製品・サービスの開発から販売までのプロセス

第2-4-35図は、地域資源活用に当たって最も重要と考えるプロセスを、ビジネスモデル別に示したものである。BtoB型小規模事業者では「製品・サービスの生産・供給体制の整備」と回答す

る者の割合が36.0%と最も高く、BtoC型小規模事業者では「商品・サービスの提供・販売」と回答する者の割合が最も高いことが分かる。

第2-4-35図 ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用において、最も重要であると考えられるプロセス



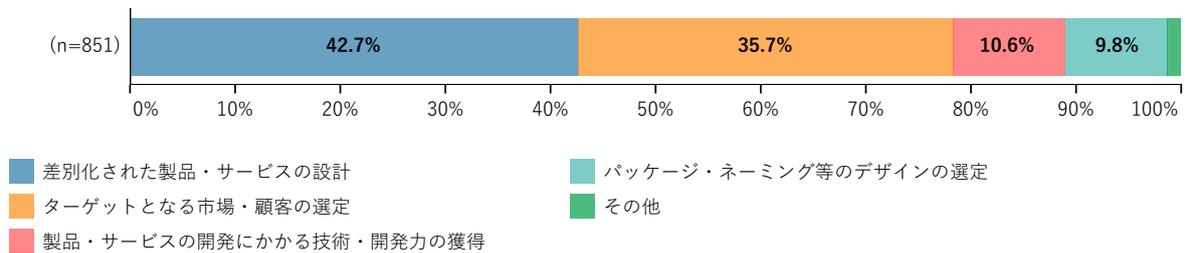
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

第2-4-36図は、地域資源活用に当たって最も重要と考えるプロセスごとの課題を示したものである。「製品・サービスの企画・開発」を重要と考える者では、「差別化された製品・サービスの設計」と回答する者の割合が42.7%と最も高い。「製品・サービスの生産・供給体制の整備」を重

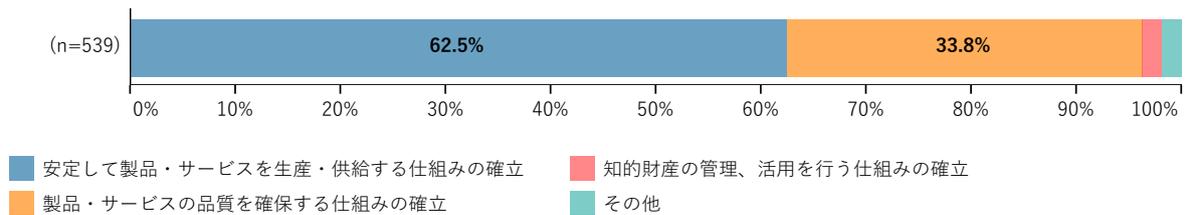
要と考える者では、「安定して製品・サービスを生産・供給する仕組みの確立」と回答する者が62.5%と最も高い。「製品・サービスの提供・販売」を重要と考える者では、「既存顧客との関係性強化」と回答する者が39.6%と最も高い。

第2-4-36図 地域資源活用に当たって最も重要と考えるプロセスごとの課題

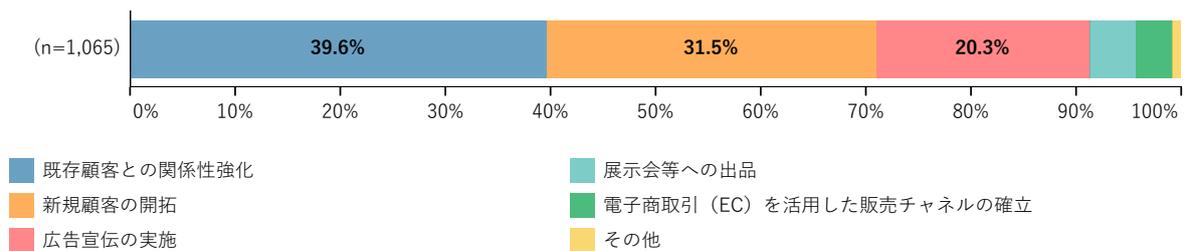
#### 製品サービスの企画・開発



#### 製品・サービスの生産・供給体制の整備



#### 製品・サービスの提供・販売



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

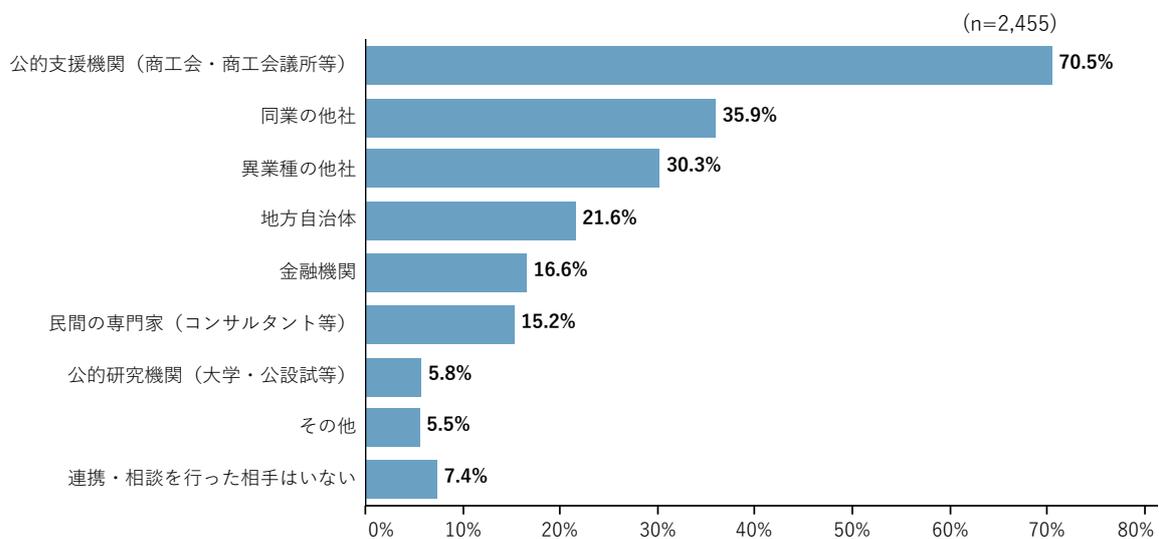
## 4 地域資源活用における連携・相談

### ①連携・相談相手

第2-4-37図は、地域資源活用に当たり、連携・相談を行った相手を示したものである。これを見ると、「公的支援機関（商工会・商工会議所等）」と回答する者の割合が最も高い。また「同業の他社」、「異業種の他社」と回答する者もそれぞれ

35.9%、30.3%と、企業同士の連携も一定程度行われていることが分かる。一方、「連携・相談を行った相手はいない」と回答する者は7.4%と少なく、多くの小規模事業者は地域資源を活用するに当たって、何らかの連携・相談をしていることが分かる。

第2-4-37図 地域資源の活用に当たり、連携・相談を行った相手



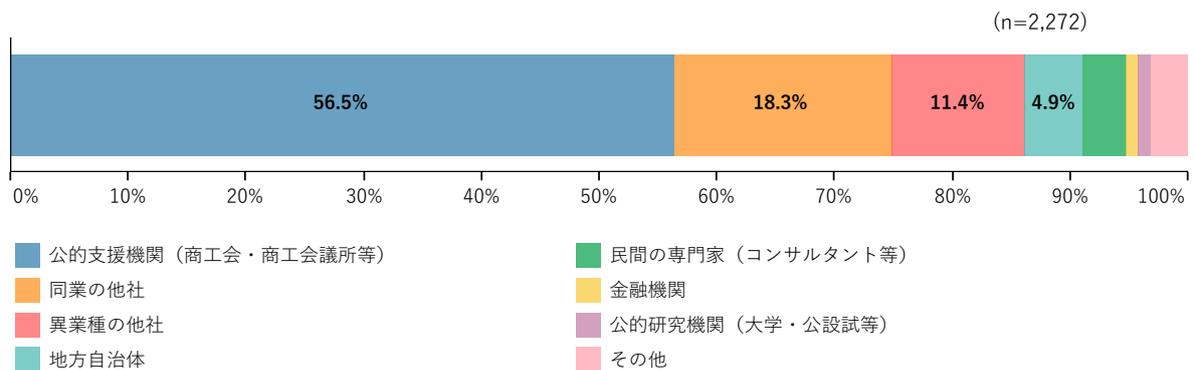
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

第2-4-38図は、地域資源活用に当たり、最も役に立った連携・相談を行った相手を示したものである。これを見ると、「公的支援機関（商工会・商工会議所等）」と回答する者の割合が

56.5%と最も高いことが分かる。また、「同業の他社」又は「異業種の他社」と回答する者の割合は合わせて約3割となっている。

第2-4-38図 地域資源活用に当たって最も役にたった連携・相談相手



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

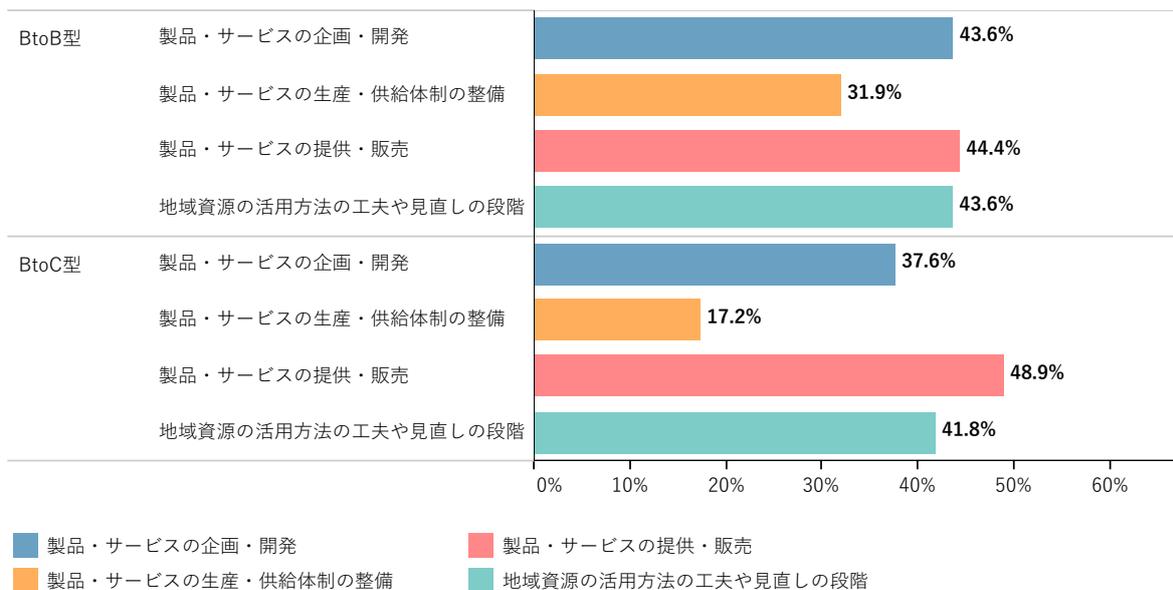
## ②公的支援機関との連携

まず、地域資源の活用にあたり、最も役に立った連携・相談相手として回答の多い「公的支援機関（商工会・商工会議所等）」との連携における取組について確認する。

第2-4-39図は、「公的支援機関」と地域資源の

活用にあたり、連携・相談を行ったプロセスをビジネスモデル別に示したものである。これを見ると、BtoB型小規模事業者・BtoC型小規模事業者共に、「商品・サービスの提供・販売」と回答する者の割合が最も高いことが分かる。

第2-4-39図 ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用にあたり連携・相談を行ったプロセス（公的支援機関）



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

2.地域資源の活用にあたり、最も役に立った連携・相談相手を「公的支援機関（商工会・商工会議所）」と回答した者について集計した。

3.各回答数は以下のとおり。BtoB：n=367、BtoC：n=916。

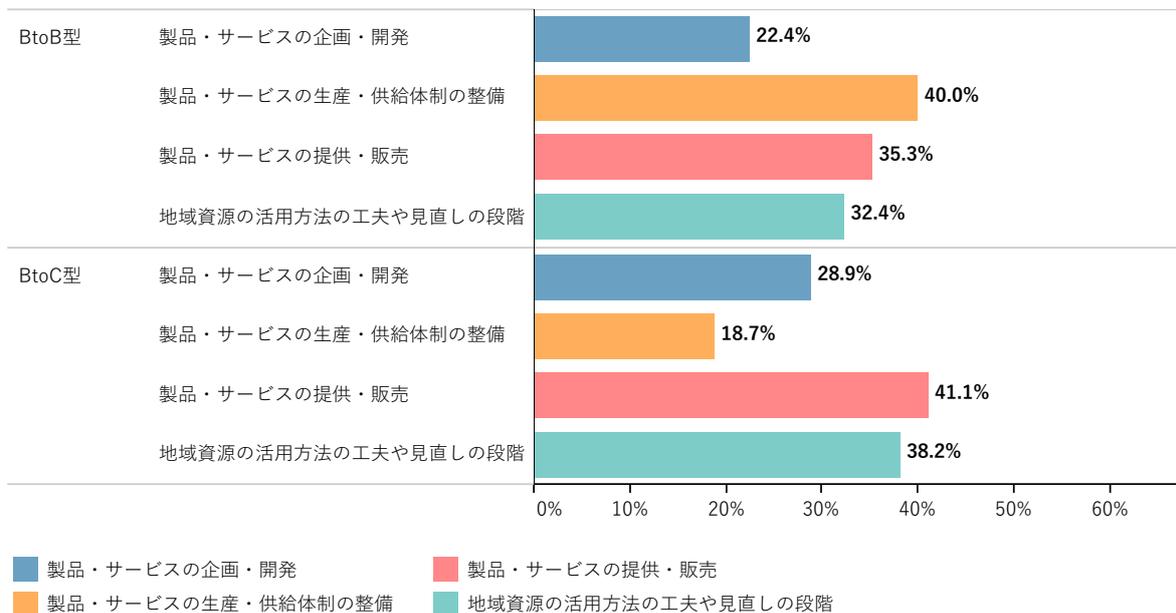
## ③企業との連携

次に、地域資源の活用に当たり、最も役に立った連携・相談相手として、公的支援機関に次いで回答の多い、「同業の他社」と「異業種の他社」との連携（以下、企業間連携という。）について分析を行っていく。

第2-4-40図は、「同業の他社」と地域資源の活

用に当たり、連携・相談を行ったプロセスをビジネスモデル別に示したものである。BtoB型小規模事業者は「製品・サービスの生産・供給体制の整備」と回答する者の割合が最も高く、BtoC型小規模事業者は「製品・サービスの提供・販売」と回答する者の割合が最も高いことが分かる。

第2-4-40図 ビジネスモデル別に見た、地域資源活用に当たり連携・相談を行ったプロセス（同業の他社）



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

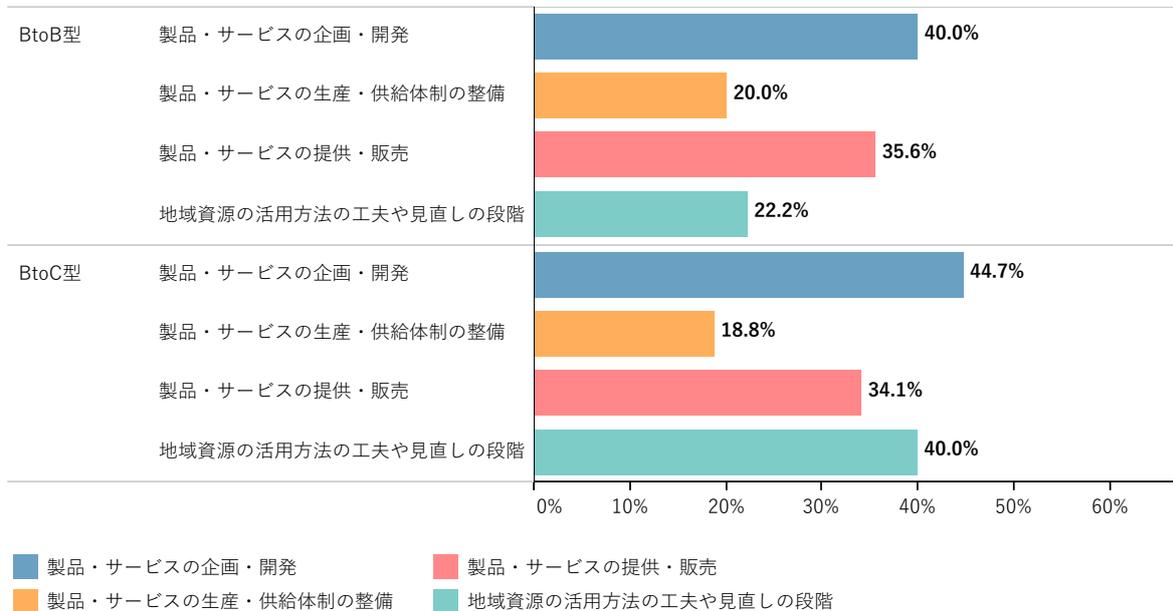
2.地域資源の活用に当たり、最も役に立った連携・相談相手を「同業の他社」と回答した者について集計した。

3.各回答数は以下のとおり。BtoB型：n=170、BtoC型：n=246。

第2-4-41図は、「異業種の他社」と地域資源の活用にあたり、連携・相談を行ったプロセスをビジネスモデル別に示したものである。これを見る

と、BtoB型小規模事業者・BtoC型小規模事業者共に、「製品・サービスの企画・開発」と回答する者の割合が最も高いことが分かる。

第2-4-41図 ビジネスモデル別に見た、地域資源活用にあたり連携・相談を行ったプロセス（異業種の他社）



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

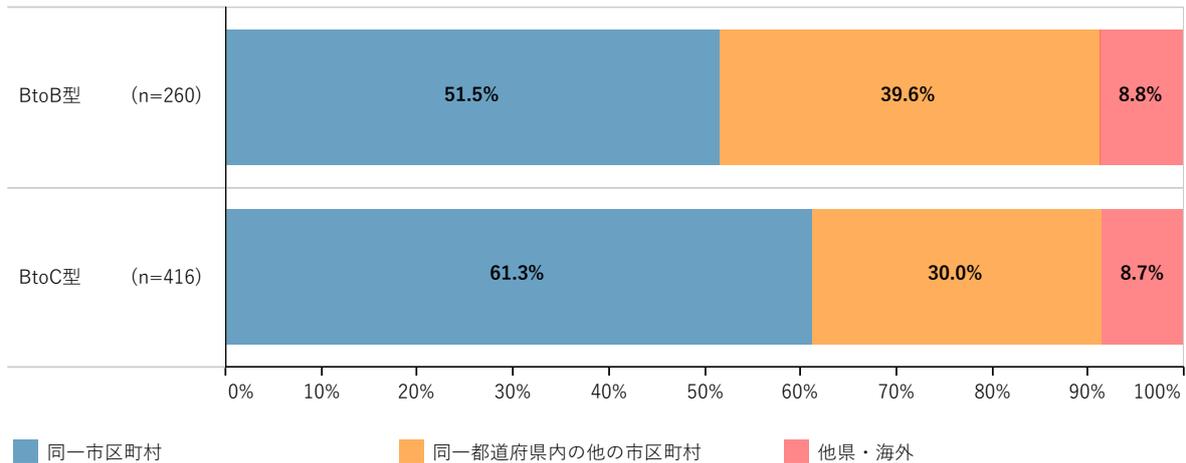
2.地域資源の活用にあたり、最も役に立った連携・相談相手を「異業種の他者」と回答した者について集計した。

3.各回答数は以下のとおり。BtoB型：n=90、BtoC型：n=170。

第2-4-42図は、ビジネスモデル別に、地域資源の活用における企業間連携の相手の所在地を示したものである。これを見ると、BtoB型小規模事業者・BtoC型小規模事業者共に、「同一市区

町村内」と回答する者の割合が半数を超えていることが分かる。また、BtoB型小規模事業者の方が「同一都道府県内の他の市区町村」と回答する者の割合がやや高いことが見て取れる。

第2-4-42図 ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用における企業間連携の相手の所在地



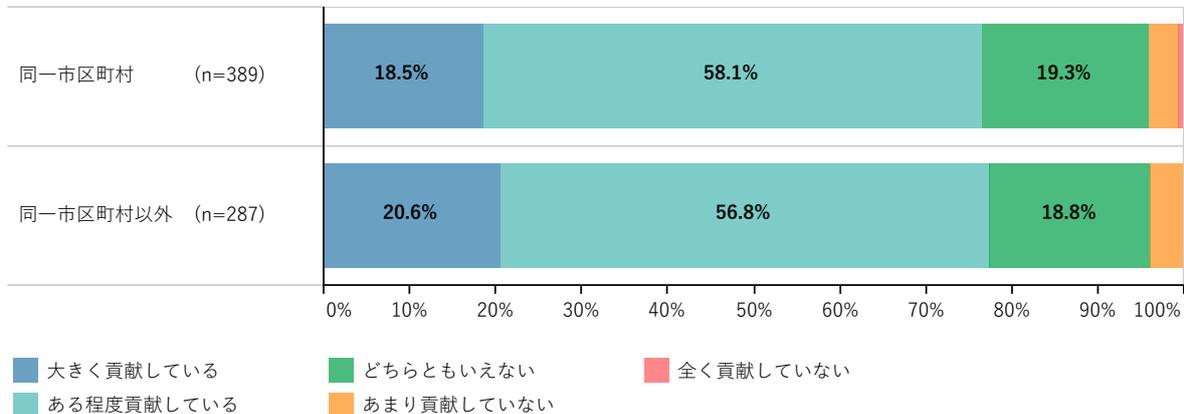
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)地域資源の活用に当たり、最も役に立った連携・相談相手を「同業の他社」又は「異業種の他社」と回答した者について集計している。

第2-4-43図は、地域資源の活用において企業間連携の相手の所在地域別に、地域資源活用の自社の業績への貢献を示したものである。これを見

ると、企業間連携の相手の所在地域による、地域資源活用の自社の業績への貢献の差はほとんど見られないことが分かる。

第2-4-43図 企業間連携の相手の所在地域別に見た、地域資源活用の自社の業績への貢献



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

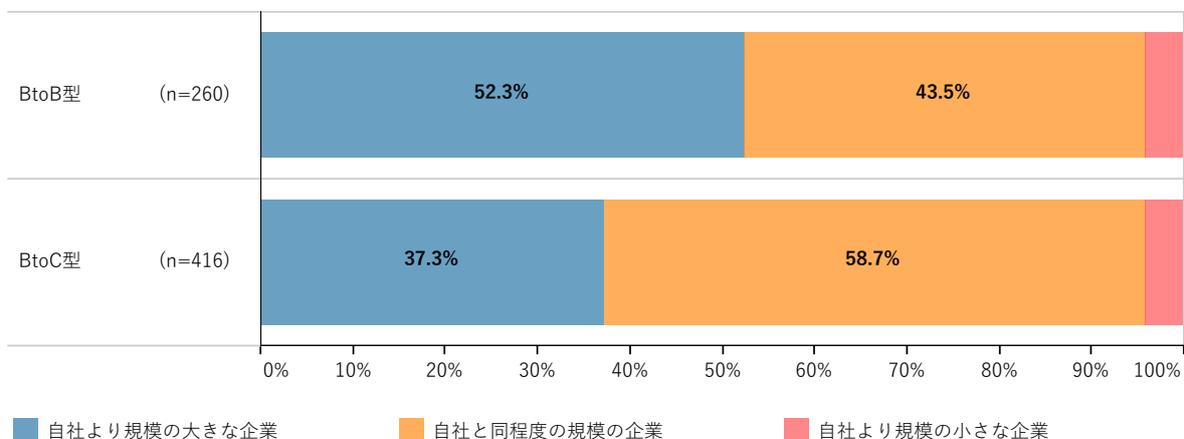
(注)1.地域資源の活用に当たり、最も役に立った連携・相談相手を「同業の他社」又は「異業種の他社」と回答した者について集計している。

2.地域資源の活用に当たり、最も役に立った連携・相談相手の所在地域を「同一都道府県内の他の市区町村」又は「他県・海外」と回答した者を「同一市区町村以外」として集計している。

第2-4-44図は、ビジネスモデル別に、地域資源の活用における企業間連携の相手の企業規模を示したものである。これを見ると、BtoB型小規模事業者は「自社より規模の大きな企業」と回答

する者の割合が最も高い。一方、BtoC型小規模事業者は「自社と同程度の規模の企業」と回答する者の割合が最も高いことが分かる。

第2-4-44図 ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用における企業間連携の相手の企業規模



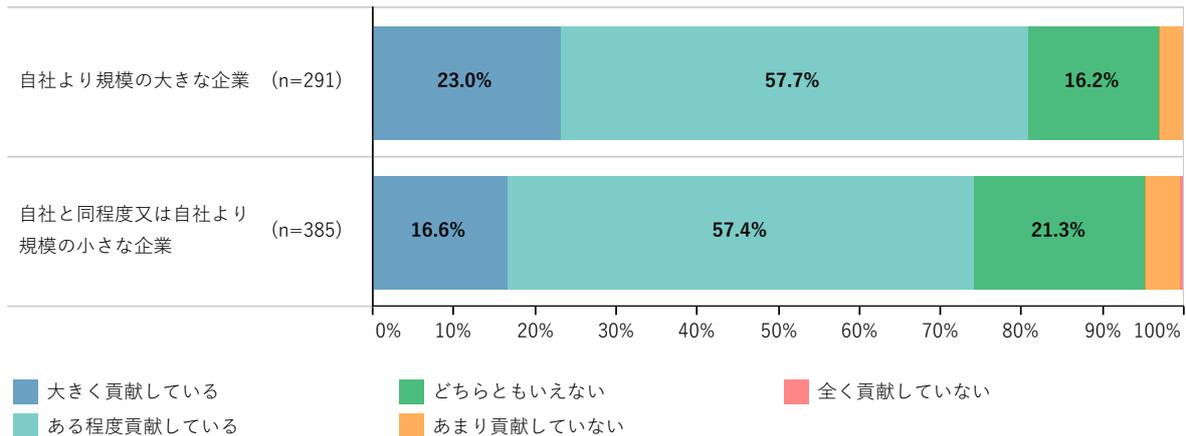
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)地域資源の活用に当たり、最も役に立った連携・相談相手を「同業の他社」又は「異業種の他者」と回答した者について集計している。

第2-4-45図は、企業間連携の相手の企業規模別に、地域資源活用の自社の業績へ貢献を示したものである。これを見ると、「自社より大きな規模の企業」と連携していると回答した者の方が「大きく貢献している」又は「ある程度貢献して

いる」と回答する者の割合が高いことが分かる。経営資源の限られる小規模事業者にとって、規模の大きな企業の経営資源を活用することは、自社の経営資源を補完する有効な手段となっていることが想定される。

第2-4-45図 企業間連携の相手の企業規模別に見た、地域資源活用の自社業績への貢献



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)地域資源の活用に当たり、最も役に立った連携・相談相手を「同業の他社」又は「異業種の他社」と回答した者について集計している。

事例2-4-6は、小規模事業者に対して商品の開発から販路開拓まで総合的な支援に取り組む地域商社の事例である。事例2-4-7は地域の酒造会社と生産農家が連携して協同組合を設立し、新たな

ブランドの確立に取り組む事例である。経営資源の不足する小規模事業者にとって、こうした地域商社の支援などの活用や連携の取組は地域資源の活用を進める上で有用である。

## 事例 事例2-4-6：株式会社ジープリッジ

「地域産品のブラッシュアップから販売まで、  
小規模事業者の商品プロモーションを総合的に支援する企業」

大阪府大阪市の株式会社ジープリッジ（従業員10名、資本金1,000万円）は、地域の小規模事業者が手掛ける地域産品について、各商品に適した専門家を駆使した商品改良、販路開拓、営業支援などを一貫して行う「地域商社<sup>8</sup>」である。

同社には全国のあらゆる地域の小規模事業者や自治体・金融機関などの支援機関から多数の依頼が寄せられる。地域の小規模事業者は、商品を作るための技術力は高いものの、売するための基本的なノウハウを持っておらず、市場ニーズの把握やそれを踏まえた商品改良などのマーケティングが十分でないことが多いという。他方、日本全国には、同社の目線で売れる要素がある商品は数多くあり、そこに商機を見出している。

同社が提供する具体的な支援内容は、具体的な商品改良や、営業支援、商談会などが挙げられる。近年では、日本の商品に関心が高いシンガポールやフランスなどの海外への販路開拓支援も積極的に進めている。

同社の支援の特徴は、「良いものなのになかなか売れない商品」を「売れる商品」にブラッシュアップし、実際に売れるところまで総合的に支援することである。同社では、メーカーの営業出身者など、商品を作るだけでなく、売ることのできるプロが

常時対応していることに加え、デザイン、生産、法務、財務、プロモーションなど、各方面の外部専門家とのネットワークを構築し、商品ごとに最適なチームを編成して支援に当たっており、この点が最大の強みと言える。

また、同社において、全国区になっていない地域に眠る良い商品を「売れる商品」にするためのノウハウの一つに、外部の人間にも分かりやすい地元の歴史や文化といった「ストーリー」を与える方法がある。例えば、落花生の産地である鹿児島で、長年地元で世代を超えて愛される豆菓子を製造する事業者の土産用商品に、「鹿児島で愛される英雄」である西郷隆盛のイラストを全面に押し出したインパクトの強いパッケージを提案するなど、各地域の魅力的な資源を活用した「売れる商品」を生み出すことで、事業者の売上高向上につなげているという。なお、同社では地域からの営業人材の受入れなど、地域商社の役割を担う次世代の人材育成にも力を入れている。

「小規模事業者の中には、良い商品を持つ一方で、営業やマーケティング面に課題を持つ者が多い。今後も、販売先との間の橋渡し役を担うことで、地域活性化を後押ししていきたい。」と同社の寺澤正文社長は語る。



寺澤正文社長



事業者とのブラッシュアップ面談の様子



同社が考案した西郷隆盛のパッケージを用いた商品

8 地域商社とは、地域に密着して、地域資源の発掘、活用検討、市場調査、商品開発、販路開拓（商談・ビジネスマッチング）、販売促進活動、販売、メーカーへの販売情報の提供など、地域の生産者の活動を全面的にサポートするとともに、全国（海外）へ積極的に地域の商品（特産品等）を売り込んでいく組織。（2015年版中小企業白書第3部第1章）

事例 事例2-4-7：萩酒米みがき協同組合

「地域の酒造会社と生産農家が一体となって、新たな地酒ブランドの確立に取り組む協同組合」

山口県萩市にある萩酒米みがき協同組合（組合専従者2名、出資金250万円）は、萩阿武地域（萩市及び隣接する阿武町）の酒造会社6社、集落営農法人14組織、JAあぶらんど萩で構成され、酒米生産から精米、醸造までの一貫管理により、生産農家と酒造会社の「顔の見える」安全・安心な関係を構築し、地酒のブランド化と需要拡大を図る取組を行っている。

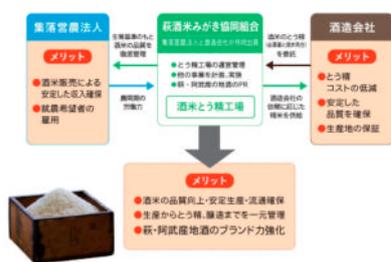
萩阿武地域の生産農家では、米価の大幅下落を契機に、2013年頃から、主食用米に代わる柱として、全国的にも有名な酒米である「山田錦」の産地化に取り組むようになった。地元の酒造会社も、萩阿武産の「山田錦」を用いた日本酒の生産を本格的に始めたが、取組を進める中で、酒米の安定確保や流通過程の透明化が課題として浮かび上がってきた。当時は、「とう精」（米の周辺部を削る精米工程）施設が県内に無く、同工程を県外の工場に委託していたという事情もあり、酒造会社側と生産農家側は、疎遠な関係になっていた。そこで、酒米生産から精米、醸造を地域で一貫管理することや、お互いに「顔の見える」安全・安心な仕組みの必要性を感じた地元の関係者が集い、体制の構築に向けて協議を重ねた。当初は「米を高く売りたい」生産農家と、「米を安く買いたい」酒造会社との間で対立する場面もあったが、「地域一体となって萩の地酒のブランド力を確立する」という共通の思いの下、徐々に

連携意識が醸成されていった。そして、山口県中小企業団体中央会を含む関係機関も交えながら話し合いを進め、2017年に生産農家と酒造会社を組合員とした協同組合を設立した。

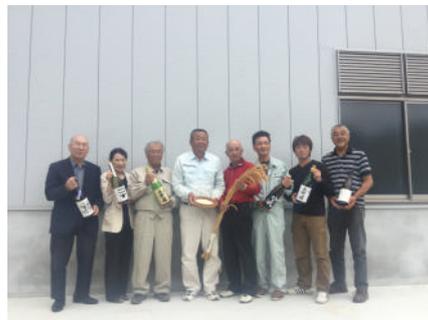
まず、酒米とう精機を2機備えたとう精工場を整備し、とう精の過程を自前で行えるようにした。加えて、米の生育段階ごとに統一した基準を作り、玄米の品種、入荷日、生産年度、産地、精米歩合（とう精の割合）を把握するとともに、とう精工場の詳細な稼働実績を記録し、生産から加工に至るトレーサビリティをしっかりと把握できる体制を整備。とう精段階での品質を生産農家にフィードバックすることにより、栽培指導の強化も図っている。

また、同組合では、新たな地酒ブランドの確立・定着に向け、ホームページやSNSを活用して生産農家、酒造会社、事業組合の活動状況を紹介するなど、積極的な情報発信を行っている。また、「山田錦」の収穫体験など、認知度を上げていくためのイベントも同ブランドの認知度向上につながっているという。

「産地保証がされたことで、他地域との差別化が図られるようになった。『萩産米を利用した安全・安心な地酒』というブランドにより、将来は国内全体、さらには海外へ販路を拡大していきたい。」と同組合代表理事の山田和男氏は語る。



連携の仕組み図



生産者・酒造会社の集合写真



とう精工場と酒造会社6社の吟醸酒

## コラム

2-4-1

## 地域ブランドを守る「地域団体商標制度」

## (1) 地域団体商標制度とは

地域団体商標制度とは、「地域ブランド」として用いられることが多い「地域の名称」と「商品（サービス）の名称」などからなる文字商標について登録要件を緩和（※）する制度である。地域の産品などについて、事業者の信用の維持を図り、「地域ブランド」の保護による地域経済活性化を目的として2016年4月に導入された。2020年1月末現在、675件の地域ブランドが地域団体商標として登録されている。

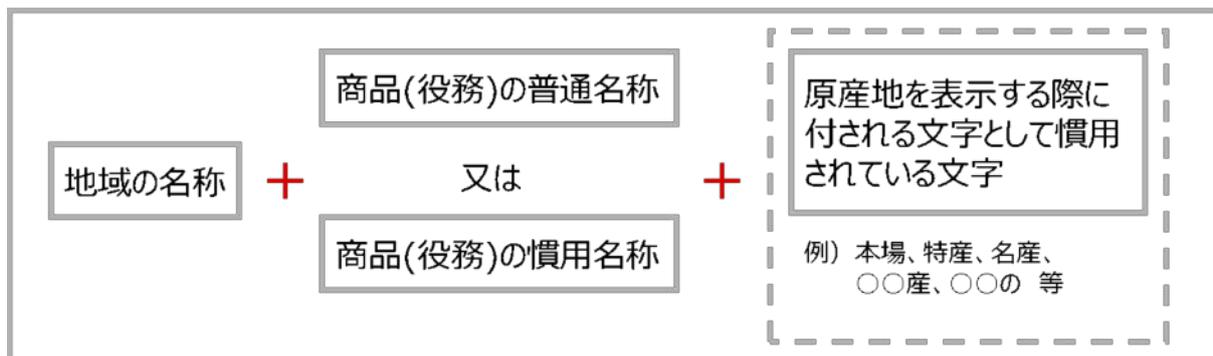
※通常、「地域の名称」と「商品（サービス）の名称」などからなる文字商標については、「全国的に周知」となっていなければ登録できない。

## (2) 登録するための五つのポイント

## ①商標の構成

地域団体商標として登録できる商標は「地域の名称」と「商品（サービス）の名称」などの組み合わせからなることが必要である（コラム2-4-1①図、コラム2-4-1②図）。

## コラム2-4-1①図 商標の構成



※「地域の名称」には、現在の行政区画名ばかりでなく、旧地名、旧国名、河川名、山岳名、海域名なども含まれる。  
 ※産地などを表示する際に付される文字として慣用されている文字（本場、特産、名産など）も組み合わせることができる。

## コラム2-4-1②図 商標の構成で注意すべきポイント

## ポイント

- 商標が**文字のみ**であること
- 「地域の名称」と「商品名」等の**組み合わせ**であること
- 商標の構成文字が**図案化**されていないこと
- 商標全体が**普通名称**でないこと 例)いよかん、さつまいも等

## ②地域に根ざした団体の出願であること

地域団体商標の登録を受けることができる者は、(ア)「法人格」を有する「事業協同組合等の特別の法律により設立された組合」（設立根拠法に構成員資格者の加入の自由が規定）、(イ)商工会、(ウ)商工会議所、(エ)NPO法人となる。

## ③団体の構成員に使用させる商標であること

(例) 組合であれば組合員に使用させる

## ④地域名と商品（サービス）に関連性があること

(例)「地域名」が商品の生産地に該当すること

## ⑤一定の地理的範囲である程度有名であること

出願団体又はその構成員の使用により、一定の地域で、需要者（最終消費者または取引事業者）に知られていることが客観的事実（販売数量、新聞報道など）によって証明できることが必要である。

### (3) なぜ地域ブランドを商標権で保護する必要があるのか

地域ブランドを商標権で保護することで次のような効果が期待できる。

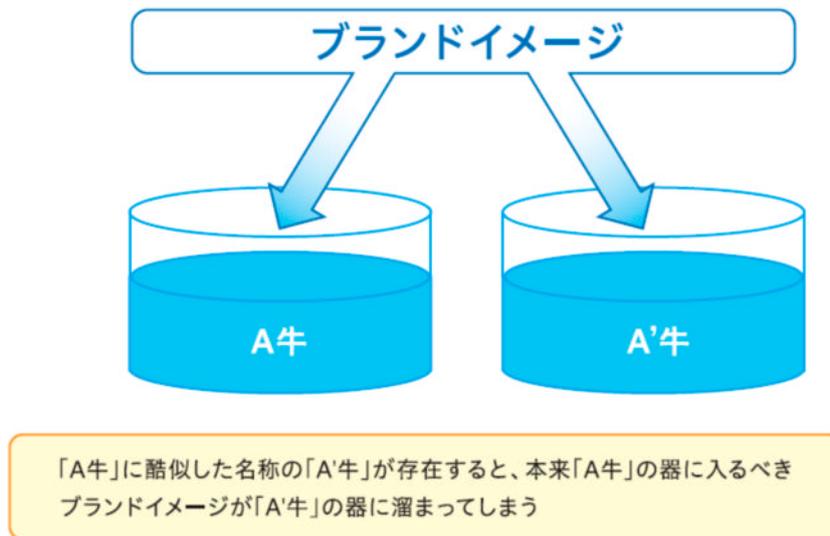
#### ①ブランドが有名になった後、自分たちがブランド名を使えなくなることを防ぐ

自分たちのブランド名と同一・類似のブランド名が商標権を取得されていることを知らないで、自分たちのブランド名の周知活動を盛んに行い自分たちのブランドを有名にしても、名称の使用を中止するよう警告を受けたり訴訟を起こされたりする可能性がある。

#### ②蓄積したブランドイメージを横取りされないようにする

類似したブランド名が他にあると、需用者は区別することができず、自分たちの元に蓄積されるべきブランドイメージを横取りされてしまう可能性がある。(コラム2-4-1③図)

#### コラム2-4-1③図 類似したブランド名が存在する場合のリスク



#### ③ブランドを産地結集の旗印にする

商標登録して権利化を行うと産地において「自分たちのブランド」という意識が強まり、関与する人々の一体感やモチベーションが高まることが期待できる。

### (4) 地域団体商標活用事例

地域ブランドの権利化はゴールではない。目的はあくまで「地域ブランド化」であり、地域ブランドを権利化した後の活動が重要となる。

地域団体商標を取得した後も地域を盛り上げるための活動を積極的に行っている団体の事例を紹介する。

～市民一丸で盛り上げてきたブランドの商標権を取得し、まちおこしの求心力を向上～

- 商標：豊川いなり寿司 (商標登録第6013646号)
- 権利者：特定非営利活動法人みんなで豊川市を盛りあげ隊
- 指定商品又は役務：愛知県豊川市産のいなり寿司、愛知県豊川市産のいなり寿司を主とする飲食物の提供

#### ①いなり寿司のブランド化を核とした取組を、より盛り上げるために出願

豊川稲荷の門前町として栄えてきた豊川市では、古くからたくさんの店がそれぞれの工夫を凝らした創作いなり寿司を提供し、参拝客をもてなしてきた。

ところが近年は来訪者が減少。そこで、市民が一丸となり「豊川いなり寿司」のブランド化でまちおこしを推進。B-1グランプリなど様々なイベントへの参加やメディアでのPRで着実に知名度をアップ。一方、2013年には「豊川いなり寿司」のロゴマークを通常商標登録し、商標権のロイヤリティ（使用料）を得る収益事業もスタート。そして、活動の求心力をさらに高めるべく地域団体商標を出願。



愛知県豊川市の伝統的な地元料理「豊川いなり寿司」

#### ②ロイヤリティビジネスを加速していく上でも活かせる地域団体商標のアピール力

ロイヤリティ契約が飽和状態となっていたところ、出願を機に数件の問い合わせが寄せられ新規契約も獲得。そうした効果もあり、登録後はイベントポスターなどに地域団体商標制度のロゴを積極的に掲載してアピール。同市の観光協会では、鮎やバラ、バウムクーヘンなど、いなり寿司以外の地域資源にも「とよかわブランド」としてスポットを当てる方針を決定。地域団体商標が引き金となり、幅広いアングルから「地域ブランドの確立」による地域活性化を促す機運が高まっている。



権利者：特定非営利活動法人みんなで豊川市を盛りあげ隊



地域団体商標マーク入りのポスター

(5)「地域団体商標ガイドブック」について

特許庁においては、地域団体商標の最新の活用事例を集めた「地域ブランド10の成功物語」のほか、制度概要、地域ブランドの作り方などについてまとめた冊子を無料で配布・公開している。

本冊子は、これから地域団体商標の取得を検討している団体の方や、既に地域団体商標を取得している方、地域行政を担っている方を含め、地元経済の発展のために地域ブランドの活性化に尽力されている全ての方に、地域団体商標制度に対する理解を深めていただき、今後更なる魅力あるブランド作りの参考資料として活用してもらうことを目的としている。ご覧になりたい方はQRコードへ。

地域団体商標ガイドブック

Regional Collective Trademark Guide Book



地域団体商標ガイドブック  
詳細はこちら↓



地域団体商標ガイドブック表紙

## 第4節 地域課題の解決に資する小規模事業者の取組

人口減少を背景に、地域が抱える課題は様々な形で顕在化している。このような環境下において、小規模事業者は、地域課題の解決における中心的な役割を担う存在として、地域住民からの期

待も大きい。(前掲第2-1-13図)

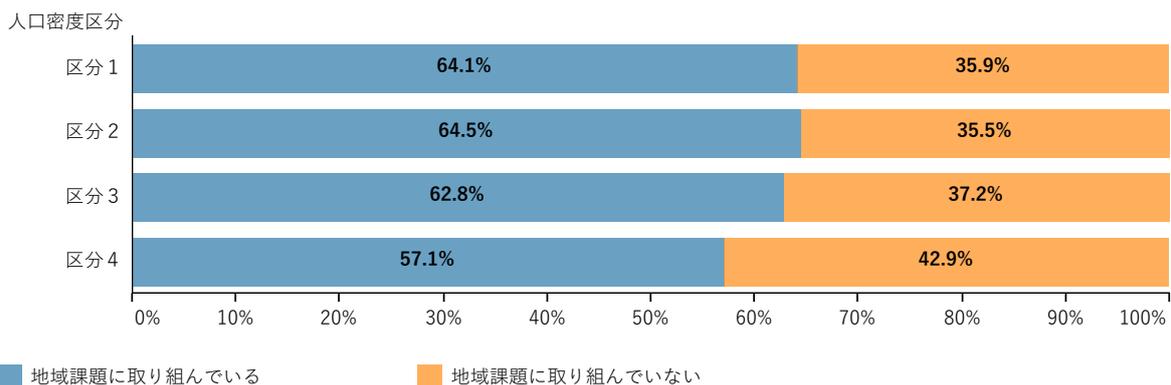
本節では、小規模事業者の地域課題に対する取組や課題について分析していく。

### 1 地域課題の解決に向けた取組状況

第2-4-46図は、自社の事業に影響を与える地域課題を認識している小規模事業者に対して、地域課題の解決に向けた取組の状況を人口密度区分別に見たものである。

これを見ると、「地域課題に取り組んでいない」と回答した小規模事業者の割合が最も高いのは、「区分4」となっており、人口密度が低い地域の方が取り組んでいる事業者が多い傾向にある。

第2-4-46図 人口密度区分別に見た、地域課題への取組状況



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数(n)は以下の通り。

区分1：n=711、区分2：n=1,528、区分3：n=1,351、区分4：n=1,065。

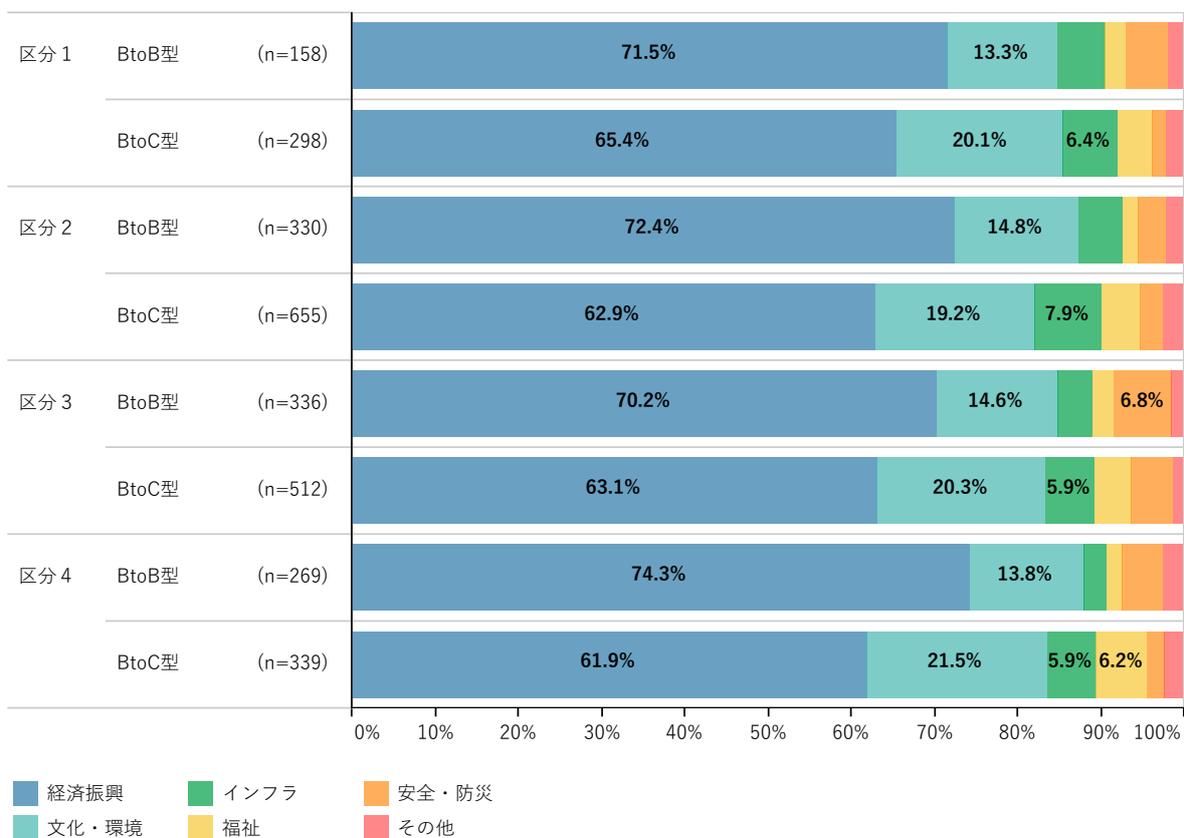
3.事業に影響を与える地域の問題を回答する設問において「特になし」と回答した者を除いている。

第2-4-47図は、地域課題の解決に取り組んでいる小規模事業者について、最も力を入れて解決に取り組んでいる地域課題を、人口密度区分別、ビジネスモデル別に見たものである。

これを見ると、全体では「経済振興」と回答した者の割合が最も高い。また、人口密度区分別に見ると、取り組んでいる地域課題に大きな差は見

られないものの、ビジネスモデル別に見ると、BtoB型小規模事業者はBtoC型小規模事業者と比較して、「経済振興」に最も力を入れている者の割合が高く、BtoC型小規模事業者はBtoB型小規模事業者と比較して「文化・環境」に力を入れている者の割合が高い。

第2-4-47図 人口密度区分別、ビジネスモデル別に見た、最も力を入れて解決に取り組んでいる地域課題<sup>9</sup>



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.「特に取り組んでいるものはない」と回答した者は除いている。

9 ここでいう「経済振興」とは、「商店街や中心市街地等の衰退」、「地場産業の衰退・不在」、「観光資源の不足」、「働き手の不足」、「働く場所の不足」を指す。ここでいう「文化・環境」とは、「祭りや伝統行事・イベントの減少」、「親睦・交流行事の減少」、「美化・環境保全活動」を指す。ここでいう「インフラ」とは、「生活必需品・サービスを扱う店舗の減少」、「銀行・郵便局の減少」、「交通インフラの脆弱化」を指す。ここでいう「福祉」とは、「高齢者支援(見守り等)の不足」、「保育機能の不足」、「障がい者支援の不足」、「教育機関の不足」、「医療・介護施設の不足」を指す。ここでいう「安全・防災」とは、「防災・消防活動の担い手不足」、「防犯・交通安全活動の担い手不足」を指す。



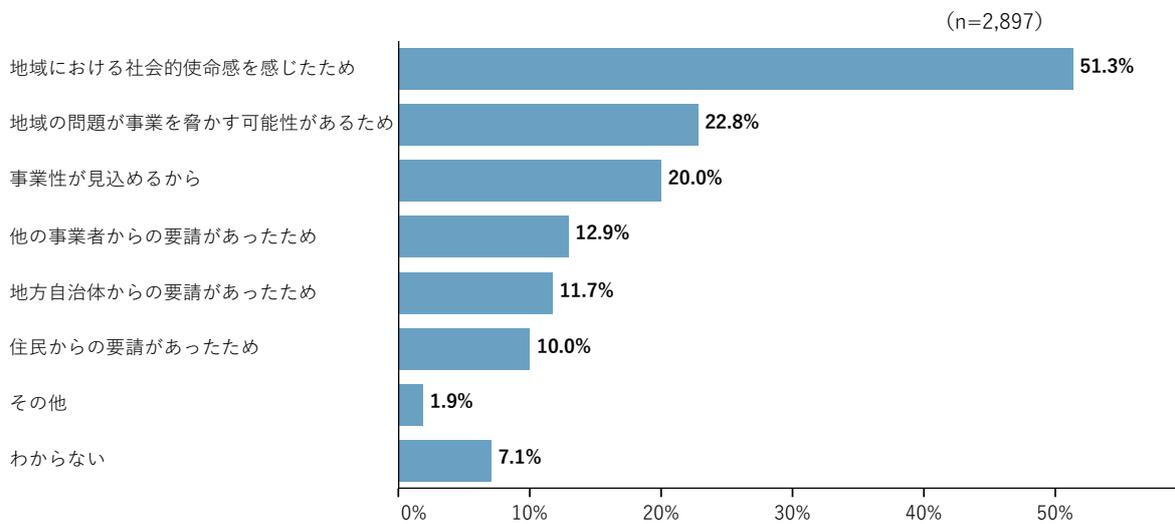
## 2 地域課題への取り組み方

第2-4-49図は、地域課題に取り組んでいる小規模事業者について、最も力を入れて解決に取り組んでいる地域課題への取組を始めた理由を見たものである。

これを見ると、「地域における社会的使命感を感じたため」と回答した者の割合が51.3%と最も

高い。また、「地域の問題が事業を脅かす可能性があるため」や「事業性が見込めるから」と回答した者の割合も約2割あり、自身の事業継続に対する危機感が動機となっている者や、地域課題を事業機会と捉える者も一定数存在していることが分かる。

第2-4-49図 最も力を入れて解決に取り組んでいる地域課題への取組を始めた理由



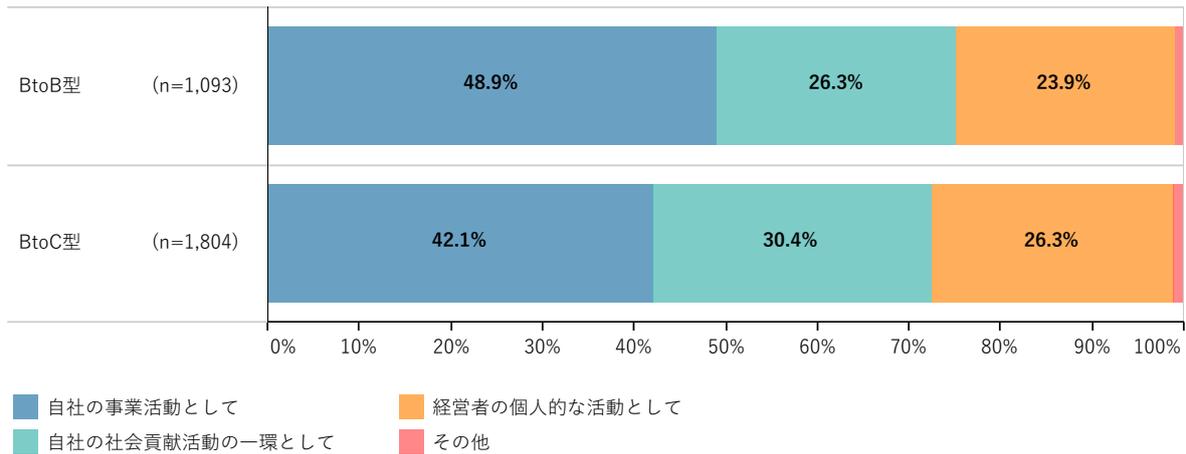
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

第2-4-50図は、地域課題の解決に取り組んでいる小規模事業者の、地域課題に対する取り組み方を、ビジネスモデル別に見たものである。

これを見ると、BtoB型小規模事業者、BtoC型小規模事業者共に「自社の事業活動として」取り

組んでいる者が最も多い。BtoB型とBtoC型の小規模事業者の比較を行うと、BtoC型小規模事業者においては、「自社の社会貢献活動の一環として」や「経営者の個人的な活動として」取り組む者の割合が若干高い結果となっている。

第2-4-50図 ビジネスモデル別に見た、地域課題への取り組み方



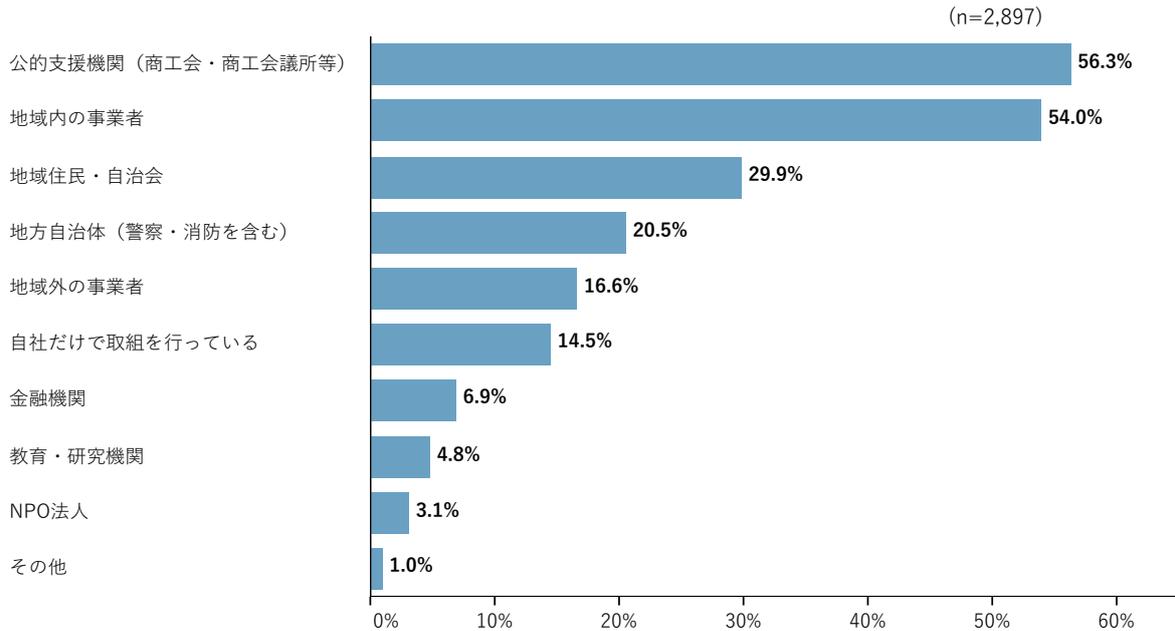
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

第2-4-51図は、小規模事業者の地域課題解決への取組における連携相手を見たものである。

これを見ると、「公的支援機関（商工会・商工会議所等）」と回答する者の割合は56.3%と最も高い。また「地域内の事業者」と回答する者の割合も54.0%と半数以上存在する。一方、「自社だけで取組を行っている」と回答する者の割合は14.5%となっており、地域課題解決に取り組む小規模事業者の多くは、取組に当たり、他者と連携していることが分かる。

合も54.0%と半数以上存在する。一方、「自社だけで取組を行っている」と回答する者の割合は14.5%となっており、地域課題解決に取り組む小規模事業者の多くは、取組に当たり、他者と連携していることが分かる。

第2-4-51図 地域課題への取組における連携相手



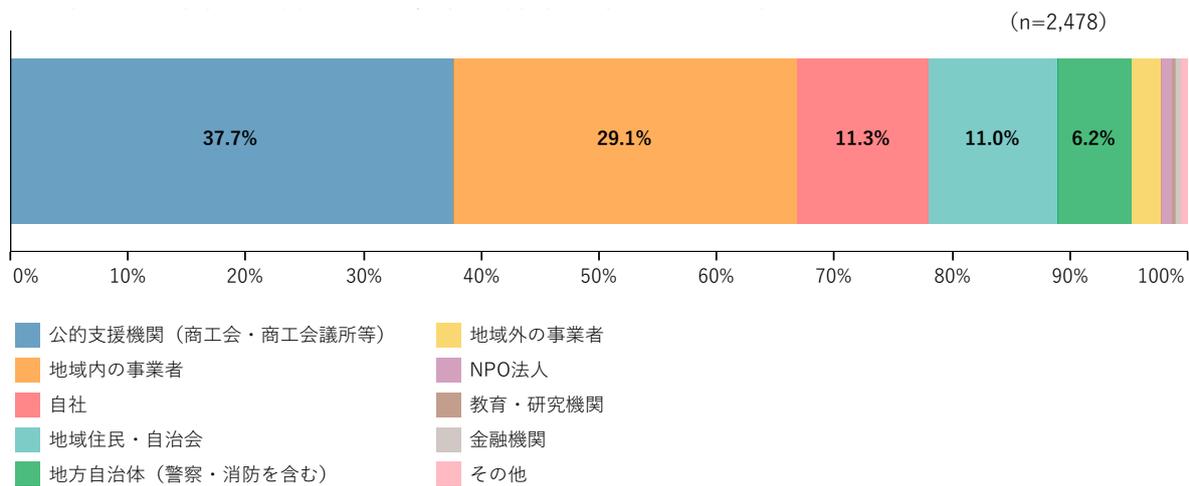
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

第2-4-52図は、地域課題解決への取組に際して連携を行っている小規模事業者に対し、その取組で中心的役割を果たしている者を聞いたものである。「公的支援機関（商工会・商工会議所等）」

と回答する者の割合が37.7%と最も高い。次いで「地域内の事業者」と回答する者の割合も29.1%と高い。公的支援機関等が中心的な役割を担っているケースが多いと言えよう。

第2-4-52図 地域課題への取組の連携において、中心的役割を果たしている者



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)地域課題への取組の連携において、「自社だけで取組を行っている」と回答した者は除いている。

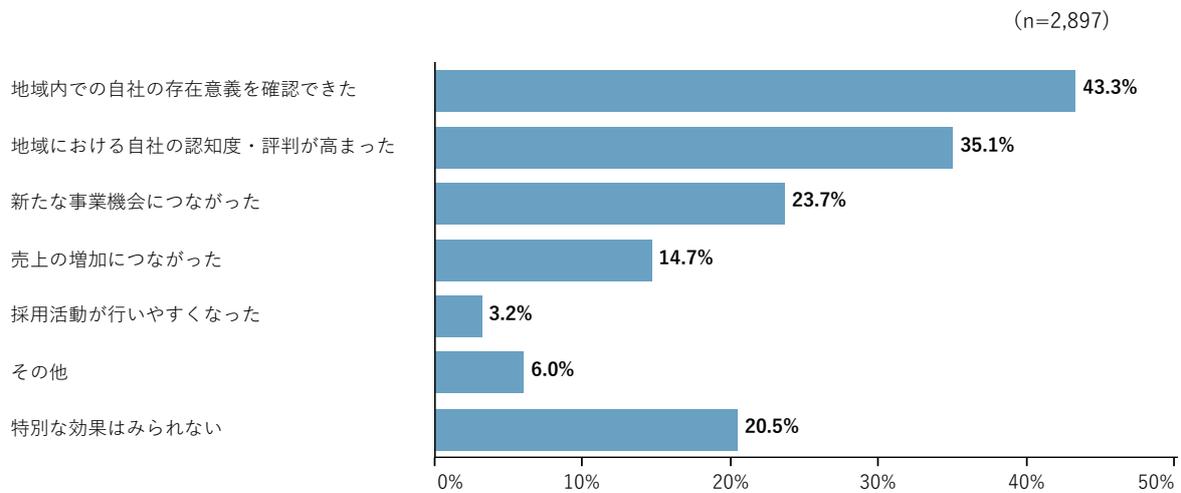
### 3 地域課題解決に向けた取組が事業に与える効果

第2-4-53図は、地域課題解決への取組による自社への効果を見たものである。

これを見ると、「地域内での自社の存在意義を確認できた」と回答した者の割合は43.3%と最も高い。また「地域における自社の認知度・評判が

高まった」(35.1%)、「新たな事業機会につながった」(23.7%)、「売上の増加につながった」(14.7%)と回答する者も一定数存在しており、地域課題への取組は事業に好影響を与える可能性がある。

第2-4-53図 地域課題の取組による自社への効果



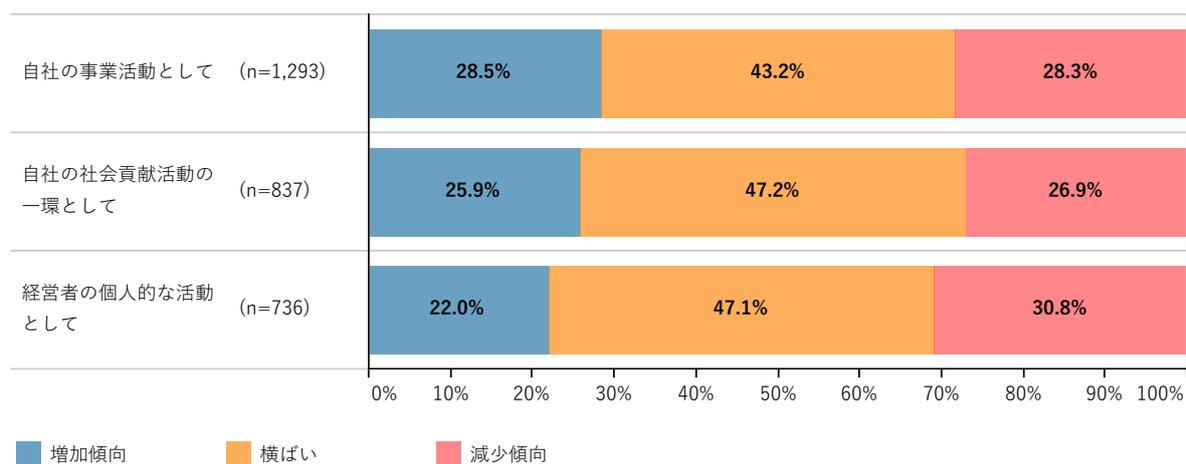
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

第2-4-54図は、地域課題への取組方別に見た、過去5年間の利益の傾向を示したものである。これを見ると、「自社の事業活動として」取り組んでいる者は、「自社の社会貢献活動の一環として」又は「経営者の個人的な活動として」取り組んで

いる者と比較して、過去5年間の利益が「増加傾向」と回答した割合が高い。事業との両立を目指した地域課題への取り組み方の検討も重要であると言えよう。

第2-4-54図 地域課題への取組方別に見た、過去5年間の利益の傾向



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

#### 4 地域課題への取組における障害

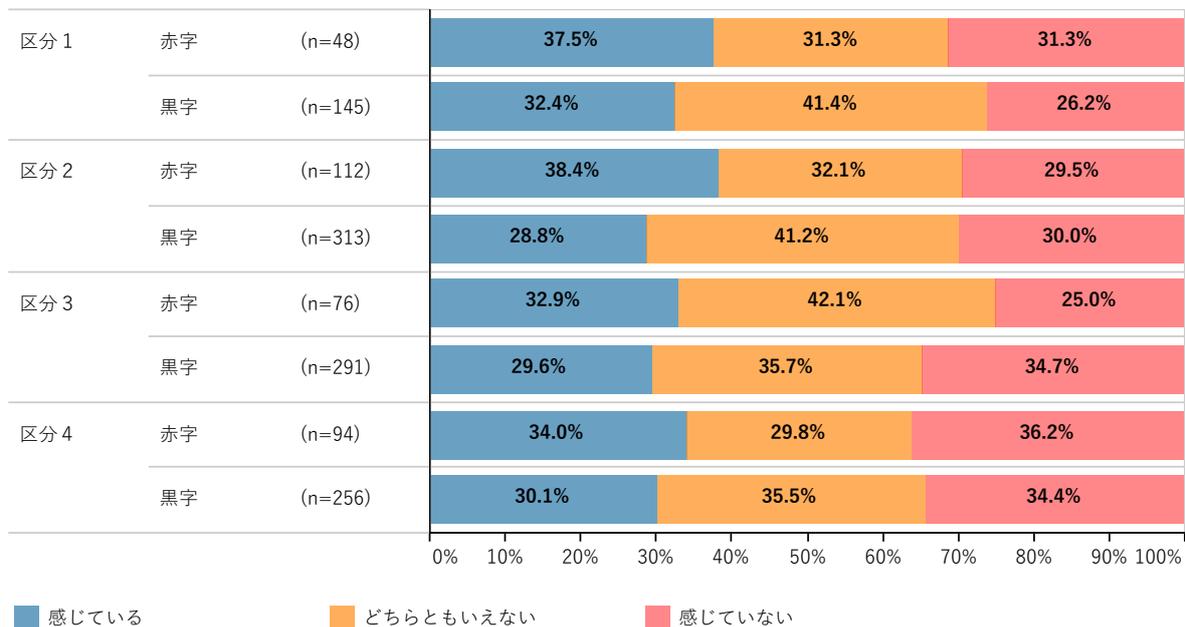
最後に、地域課題への取組を行っていない小規模事業者について分析を行い、その障害となるものを確認していく。

第2-4-55図は、地域課題への取組を行っていない小規模事業者における、地域課題への自社の

関与の必要性に対する認識を、人口密度区分別、直近の利益の状況別に見たものである。

これを見ると、直近の利益状況が「赤字」である者は、「黒字」である者と比較して、関与の必要性を「感じている」ことが分かる。

第2-4-55図 地域課題への取組を行っていない事業者における、地域課題への自社の関与の必要性に対する認識



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.直近の利益が「収支均衡」と回答した者は除いている。

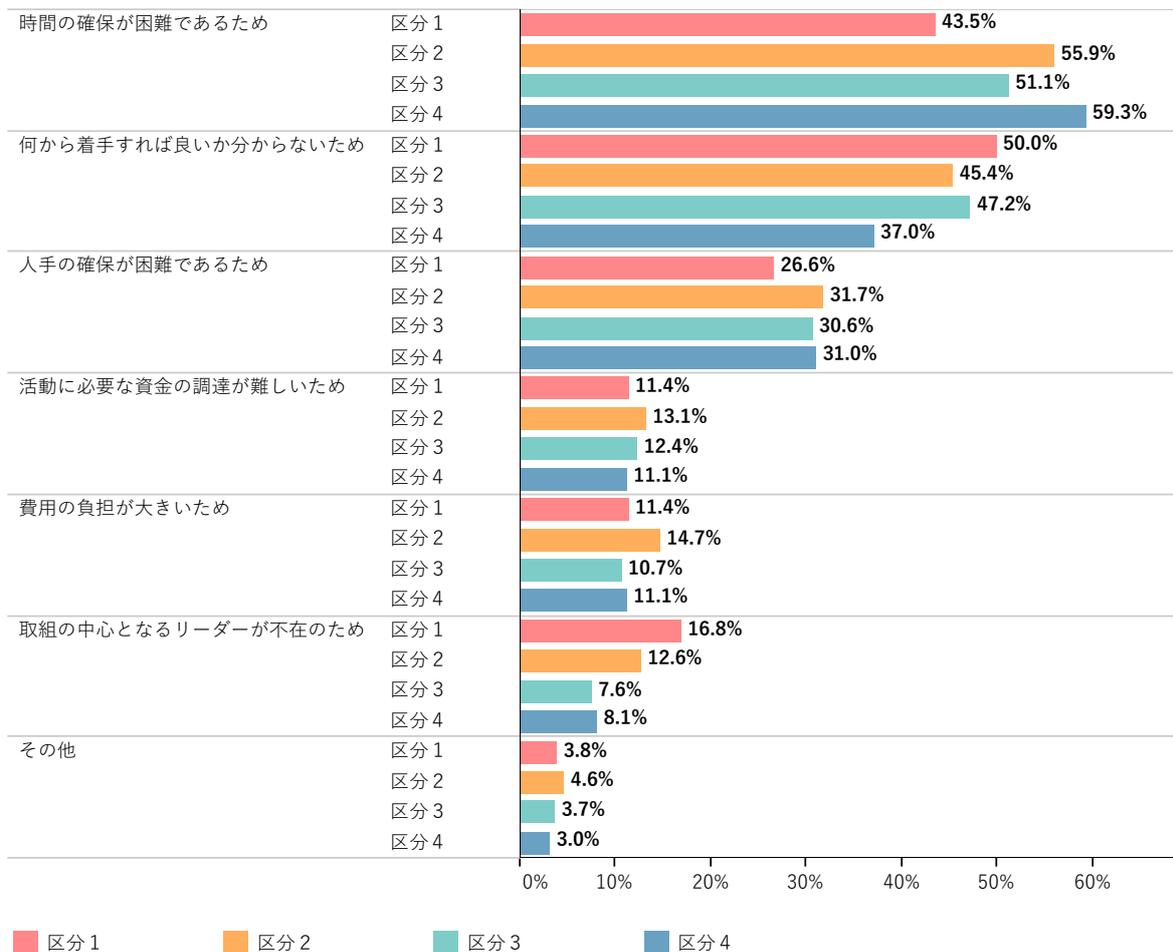
第2-4-56図は、地域課題への取組の必要性を感じている小規模事業者に対して、取り組むことができていない理由を人口密度区分別に確認したものである。

これを見ると、「区分2～区分4」の小規模事業者は、「時間の確保が困難であるため」と回答し

た者の割合が最も高いが、「区分1」の小規模事業者は、「何から着手すれば良いか分からないため」と回答した者の割合が最も高い。

また、「取組の中心となるリーダーが不在のため」と回答している小規模事業者は「区分1」が最も高くなっている。

第2-4-56図 地域課題への取組の必要性を感じているものの、取り組むことが出来ていない理由



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が低いものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数（n）は以下のとおり。

区分1：n=184、区分2：n=388、区分3：n=356、区分4：n=297。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

**事例2-4-8**は、地域に観光資源を作りだし地域の活性化に取り組む企業の事例である。**事例2-4-9**は、介護サービスにおいて行政では対応しきれないニーズに対応するNPO法人の事例である。さらに、**事例2-4-10**は、地域の商工会が中心となり、地域の事業者が一体となって地域活性

化に取り組む事例である。ここで紹介した事例以外にも、地域では様々な主体が地域課題に取り組んでいる。様々な地域課題が顕在化する中、小規模事業者をはじめとする多様な主体の取組が今後ますます重要となってくるといえよう。

## 事例 事例2-4-8：株式会社元気アップつちゆ

## 「温泉の有効活用で、『産業観光』を作り出し地域に活気をもたらす企業」

福島県福島市の株式会社元気アップつちゆ（従業員28名、資本金2,000万円）は、土湯温泉町の温泉熱を利用した発電事業や、近辺を流れる河川を利用した小水力発電事業を手掛ける企業である。

土湯温泉町は福島市南西部に位置し、東日本大震災前には年間約26万人の観光客が訪れていた。しかし、震災や原発事故の影響により観光客数が激減。この状況を打破するため、2011年10月に地元の有志が中心となり「土湯温泉町復興再生協議会」が設立された。同協議会は、「訪ね観る誰もが憩う光るまち」、「自然エネルギーを活用したエコタウンの形成」を目標に、再生可能エネルギーの活用を柱とする復興計画を策定。計画の実施主体として、市議会議員を務めた経験を持ち、当時介護老人福祉施設などを運営していた加藤勝一氏を社長とする地域まちづくり会社「元気アップつちゆ」の設立に至った。

同社では、地熱発電の手法として当時まだ珍しかった「バイナリー式」を採用。一般的に用いられている「フラッシュ式」と比較し、バイナリー式による発電は、新たに井戸を掘削して温水を地表まで取り出す必要がないため、泉質の変化を危惧していた温泉組合や地域住民からの理解が得られやすかった。復興のための発電事業ということでメディアにも取り上げられ、大手エンジニアリング会社の支援の下、2014年から建設に着手し、翌年には稼働を開始。売電収入については、投資費用の償却を行

いつ、土湯温泉町の復興・再生に活用している。

また、発電事業そのものを観光資源とする「産業観光」を作り出し、土湯温泉町の新たな目玉としたいと考えていた加藤社長は、発電設備の施設見学プランを考案した。稼働中のバイナリー発電設備を間近で見られるだけでなく、専門の技術職員に発電の仕組みを丁寧に説明してもらえるということで、全国から数多くの見学者が来訪。2019年には、約200組（約2,500名）の見学者が訪れたが、そのうち約半数が同温泉街に宿泊しており、観光客の増加にも貢献している。

また、同社は発電事業以外にも事業を展開することで、新たな観光資源の創出に取り組んでいる。2016年には、経済産業省の補助金を活用し、バイナリー発電後の熱水と冷却水を用いた「オニテナガエビ」の完全養殖に成功。オニテナガエビの養殖施設は、既に施設見学の新たな目玉となっているが、今後は釣堀を整備することで、さらなる観光客の誘致を目指していくという。

こうした取組の成果もあって、土湯温泉町の2019年の観光客数は約27万人に上り、徐々に温泉街に活気が戻ってきている。「単に温泉街の街並みを震災以前のものに『復興する』だけではなく、今後も観光資源を作り出し、温泉街を活気ある街に『再生』していきたい」と加藤社長は語る。



加藤勝一社長



バイナリー発電設備

## 事例 事例2-4-9：特定非営利活動法人ふくふくの会

## 「生まれ育った島で『最期』を迎えられる環境づくりに取り組むNPO法人」

愛媛県上島町の特定非営利活動法人（NPO法人）ふくふくの会（従業員34名）は、同町の弓削島<sup>ゆげしま</sup>にて、「しまで生き抜く（「島で生き抜く」と「死まで生き抜く」の掛詞）」をモットーに、介護サービスを提供している。弓削島を含む大小20を超える島々からなる上島町は、人口減少・少子高齢化が著しく進んでおり、1985年に約12,000人だった人口は、現在約7,000人にまで減少し、高齢化率も4割近くになっている。

同法人の理事長を務める竹林健二氏は、同法人が立地する弓削島で生まれ育った。東京の大学に進学したものの、町役場の職員として弓削島にUターン。福祉担当として9年間従事したが、行政サービスでは対応しきれないような様々な要望にも応えたいと考え、役場を離れることとした。

竹林氏は、一人暮らしの高齢者向けに弁当を宅配するボランティア活動を経て、2002年に合資会社を設立し、デイサービスの提供を始めた。当時、弓削島には高齢者が入居可能な施設がなく、「この島で最期を迎えたい」と思っているにもかかわらず島を離れざるを得ない高齢者も多かったが、こうした

状況を何とか変えたいと考えていた竹林氏は、2005年には同法人を設立し、有料老人ホームの運営を開始。現在では、小規模多機能型居宅介護サービス<sup>10</sup>とサービス付高齢者住宅の二つを柱とする高齢者介護サービスを提供している。これらのサービスでは、個々の事情に合わせて、島の高齢者の暮らしをきめ細やかにサポートすることに重点を置いているが、こうした小回りを利かせた取組は、島民に均一なサービスを提供することを目指す行政の立場では困難であった、と竹林氏は語る。

取組開始当初は、島民から不審の目を向けられることもあったという。それでも日々の地道な活動を積み重ねていくうちに、取組内容を理解してくれる島民は増え、入居希望のお年寄りだけではなく、人手が足りないときに手伝ってくれる人も、気づけば徐々に集まってきた。

「事業を通じて提供したい価値は、『弓削島で最期を迎えられる環境づくり』である。介護事業の持続的発展を通じて、今後は弓削島のまちづくりにも貢献したい。」と竹林氏は語る。



理事長の竹林健二氏



施設内での普段の様子



施設外観

10 利用者の選択に応じて、施設への「通い」を中心として、短期間の「宿泊」や利用者の自宅への「訪問」を組み合わせた柔軟なサービス（同社ホームページより）。

## 事例 事例2-4-10：東城町商工会

## 「普及率8割を誇る『ほ・ろ・か』カードにより、地域活性化を目指す商工会」

広島県庄原市東城町の東城町商工会（会員数275事業所、2020年2月時点）では、電子マネー機能、ポイントカード機能に加え、児童や高齢者の見守り機能を兼ね備えた町内独自のカード「ほ・ろ・か」（以下、「同カード」という。）を発行している。

町内での消費の循環や観光客の取り込みを図る必要があると考えた同商工会は、各地の地域通貨などの視察や勉強会を通じて、同カードの取組を構想。東城町内には以前より、商店街を中心とした町内専用のプリペイドカードと、地元資本のスーパー専用のポイントカードが発行されていたが、それぞれの加盟店に対して同カードの理念や構想を提示したところ、既存のカードの廃止及び同カードへの参画について賛同を得ることができた。

2019年4月に開始した同カードは、現在、60か所近くの加盟店で使用できる。同カードに現金をチャージし、加盟店で買物をすると、200円ごとに1ポイントが即時付与される仕組みとなっている。また、買物だけでなく、電力会社やガス会社が発行するポイントを同カードのポイントへ付け替えるといった工夫により、住民と地域をつなぐ重要なアイテムとなっている。同カードには、観光客用のカードもある。観光客用カードは、3,000円で3,150円分の電子マネーがチャージされたプレミアム付きカードであり、観光消費額の拡大を図っている。いずれのカードもたまったポイントを活用して、加盟店で買物ができるほか、オンラインショップで東城町の特産品を購入することもできる。なお、運営主体で

ある同商工会は、加盟店から手数料として1%を徴収し、本事業の原資としている。大手決済事業者を利用する場合、加盟店が支払った手数料は、地域外に流出することとなるが、本事業では、手数料が地域の活性化に再投資される「地域循環型」モデルを実現している。

普及に当たっては、2019年10月より開始されたキャッシュレス・消費者還元事業を活用。全国で4番目に当該事業の決済事業者に認定され、同商工会を中心に地域の事業者が一体となって、普及活動に取り組んだ。また、児童や高齢者の見守り機能（登下校の状況やカードの利用履歴を把握し、家族に情報提供する機能）を付与したこともあり、町内の幅広い世代への普及につながり、「人口約7,600人の町に6,000枚普及しているカード」（2019年10月時点）として、大手メディアでも取り上げられた。

また、2020年3月には、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、地域住民の家計負担を支援するための対策として、ポイント付与率を5倍とする地域応援セールを実施。地域内の消費喚起にもつながった。

同商工会は、「ほ・ろ・か」の取組を近隣の市町村にも横展開していきたいと考えている。それぞれの地域で同様の機能を持つカードを普及させ、カード間での連携を図ることで、観光客の周遊にもつなげることを狙っているという。「地域活性化への取組は今後も必要であり、地域の住民や事業者が元気であり続ける街づくりに、引き続き貢献していきたい。」と同商工会会長の後藤茂行氏は語る。



「ほ・ろ・か」を使って決済する様子



「ほ・ろ・か」を見守り機能で利用する児童たち

## 第5節 まとめ

本章では、小規模事業者の利益拡大への取組や、地域資源活用の取組、地域課題の解決への取組を分析した。

第1節では、人口密度区分による地域ごとに小規模事業者の労働生産性、経営状況について概観した。人口密度の高い地域と低い地域の間では小規模事業者の労働生産性や売上高・利益の傾向に差があることが分かった。また人口密度の低い地域においては、売上高・利益が減少傾向の者が多く、地域外需要の獲得の必要性も示唆された。

第2節では、利益拡大に向けた取組を分析した。主要な販売先が同一市区町村外や観光客である者の方が、利益が増加傾向であることが分かった。また、特にBtoC型の事業者でECを活用している者は利益が増加傾向であり、こうした手段を活用することは需要獲得への一助となるだろう。利益拡大を図る際に重視する事業方針において、「コスト削減」を重視する者は、「販売数量の増加」、「販売単価の上昇」を重視する者と比較して、過去5年間の利益が減少傾向の者が多いことが分かった。地域内需要が減少する中、コスト削減を通じた利益の拡大には限界もあり、継続的な利益拡大を図る上では、売上高の増加に向けた取

組を進めることが必要となる。

第3節では、地域資源活用について、活用のフローに沿って分析を行った。地域資源の活用は人口密度の低い地域ほど、自社の業績への貢献を感じている者が多く、域外から需要を獲得する手段として地域資源の活用は重要であると言える。また、地域資源の活用にあたって、活用方法の工夫・見直しを行う者ほど、自社の業績への貢献を感じている者が多いことが分かった。地域資源を活用した製品・サービスの企画・開発から提供・販売のプロセスにおいて、小規模事業者は公的支援機関や他企業と連携して対応していることが明らかになった。

第4節では、地域課題に対する取組を分析した。地域課題の解決に取り組むことで、新たな事業機会や、売上げにつながるなど、小規模事業者の事業機会を生み出す効果を期待できるだろう。また、地域課題解決への取組においても小規模事業者は連携して取り組んでいることが明らかになった。地域では様々な地域課題に直面しているが、多様な主体が連携して解決に向け、取り組んでいくことが重要と言える。