

第2部

2023 White Paper on Small Enterprises in Japan

地域課題を解決し、持続的な 発展を遂げる小規模事業者



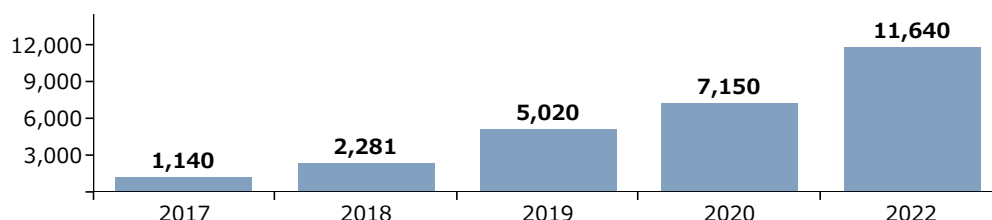


地域の持続的発展を支える事業者 (地域課題解決等)

近年、財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトを生み出すことを目的とする、インパクト投資¹が世界や日本において増加している等、社会課題（以下、「地域課題」という。）に対する意識・関心が高まっている（第2-1-1図）²。

第2-1-1図 世界及び日本のインパクト投資残高

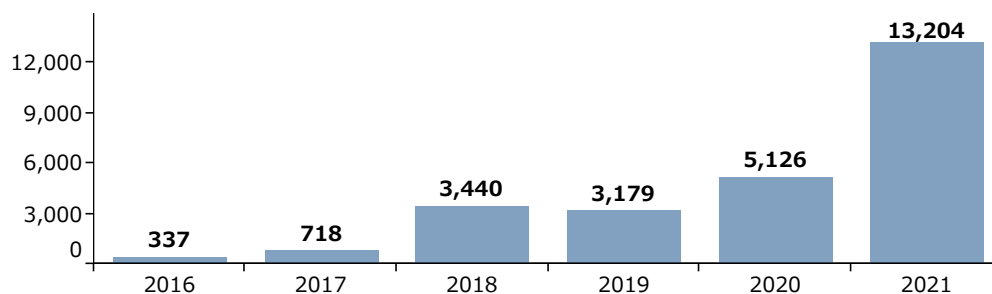
(1) 世界のインパクト投資残高（億米ドル）



資料：Global Impact Investing Network (GIIN) (2017~2020)「Annual Impact Investor Survey」、(2022)「Sizing the Impact Investing Market」より中小企業庁作成。

(注) Global Impact Investing Networkが実施したアンケート調査による前年末のインパクト投資残高の数値を基に、記載したものとなっている。なお、2020年以降の数値については、アンケート結果を加工した推計値を示している。そのため、過去のインパクト投資残高の値を単純比較できない点に留意。

(2) 日本のインパクト投資残高（億円）



資料：一般財団法人社会変革推進財団 (SIIF) / GSG国内諮問委員会「日本におけるインパクト投資の現状と課題」報告書（2016年度-2021年度）より中小企業庁作成。

(注) ここでいうインパクト投資とは、財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資行動を指す。(Global Impact Investing Network (GIIN) の定義)

¹ ここでいうインパクト投資とは、財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資行動を指す。(Global Impact Investing Network (GIIN) の定義)

² 例えば、2022年版小規模企業白書第2部第2章コラム2-2-1において、近年日本でも着目されつつある、社会課題解決と経済成長の両立を目指す企業であるゼブラ企業概念について紹介している。また、国内のゼブラ企業支援の一例として、(株) Zebras and Companyの取組について取り上げている。

こうした状況を踏まえ、本章では地域課題解決の取組について、事業者や支援機関の取組実態及び事業者を取り巻く環境について、確認していく。具体的には、（株）野村総合研究所が実施した「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」³の結果から地方公共団体（以下、「自治体」という。）や金融機関を含む支援機関側の認識を、（株）野村総合研究所が実施した「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」⁴や、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」⁵の結果から事業者側の認識を確認していく。また、併せて商店街の取組についても確認していく。

³ （株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」については第1部第5章を参照。

⁴ （株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」については第1部第5章を参照。

⁵ （株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」については第1部第1章第3節を参照。

第1節 地域課題の解決に取り組む事業者の実態

第1節では事業者が地域課題の解決に事業として取り組む⁶こと（以下、「地域課題解決事業」と

いう。）の意義や現在取り組んでいる事業者の実態について確認していく。

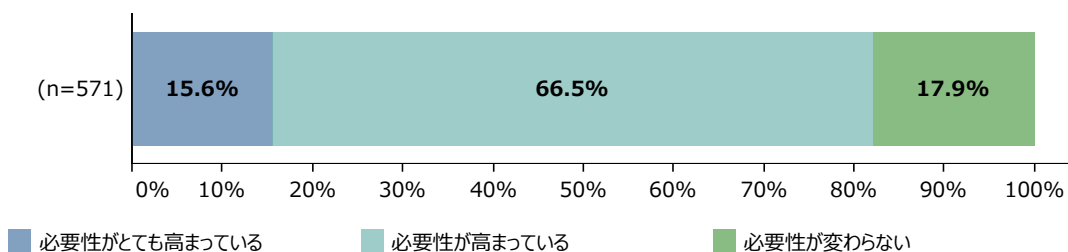
1. 地域課題の解決に向けた取組の現状

①自治体から見た、事業者が地域課題解決事業に取り組むことへの期待

第2-1-2図は、地域課題の解決に事業者が取り組むことの必要性について、直近4～5年での自治体の認識の変化を見たものである。これを見る

と、「必要性がとても高まっている」又は「必要性が高まっている」と8割以上の自治体で回答しており、事業者が地域課題解決に取り組むことの必要性が高まっていることが分かる。

第2-1-2図 自治体を感じる、事業者による地域課題解決の取組の必要性（直近4～5年での変化）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

（注）1. 自社・自団体の業種・業態として、「自治体」と回答した者に聞いている。

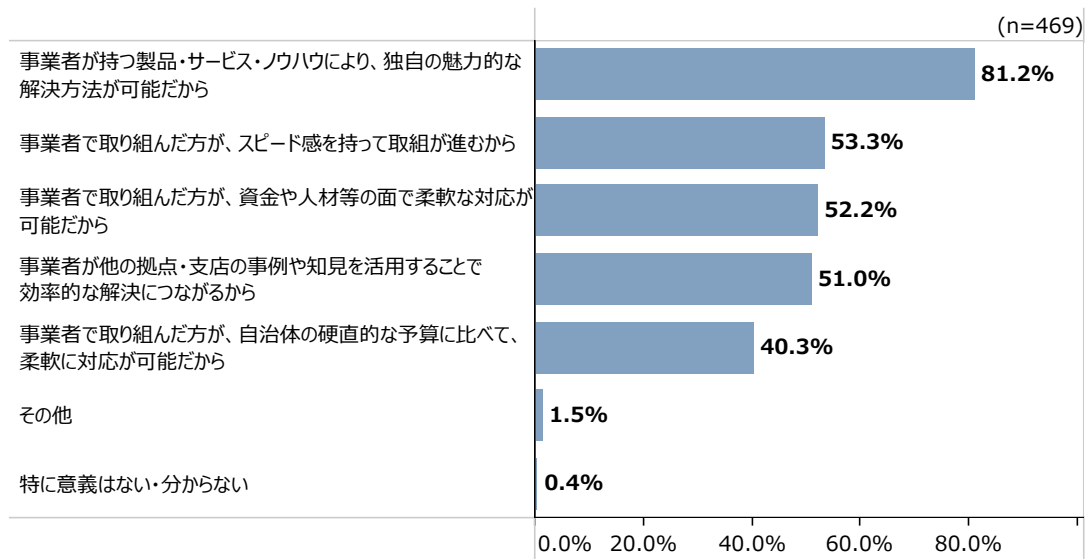
2. 「必要性が低くなった」、「必要性がとても低くなった」については、回答がなかったため表示していない。

⁶ ここでいう地域課題の解決に取り組むとは、地域課題解決に向けて事業外の活動（慈善活動やCSR等）として取り組むことではなく、自社の事業の一環として取り組むことを指す。また、ここでの地域課題の分野は、経済産業省（2019）「平成30年度商取引・サービス環境の適性化に係る事業（ソーシャルビジネスに係る市場調査）最終報告書」等を参考にしている。

第2-1-3図は、第2-1-2図において、「必要性がとても高まっている」又は「必要性が高まっている」と回答した自治体に対して、事業者が取り組むことの意義を確認したものである。これを見ると、「事業者が持つ製品・サービス・ノウハウ

により、独自の魅力的な解決方法が可能だから」の回答割合が最も高くなっており、自治体は、事業者に対して事業者が持つ製品やサービス、ノウハウを活用して、事業者が地域課題の解決に取り組むことを、特に期待していることが分かる。

第2-1-3図 自治体から見た、事業者が地域課題の解決に取り組む意義



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

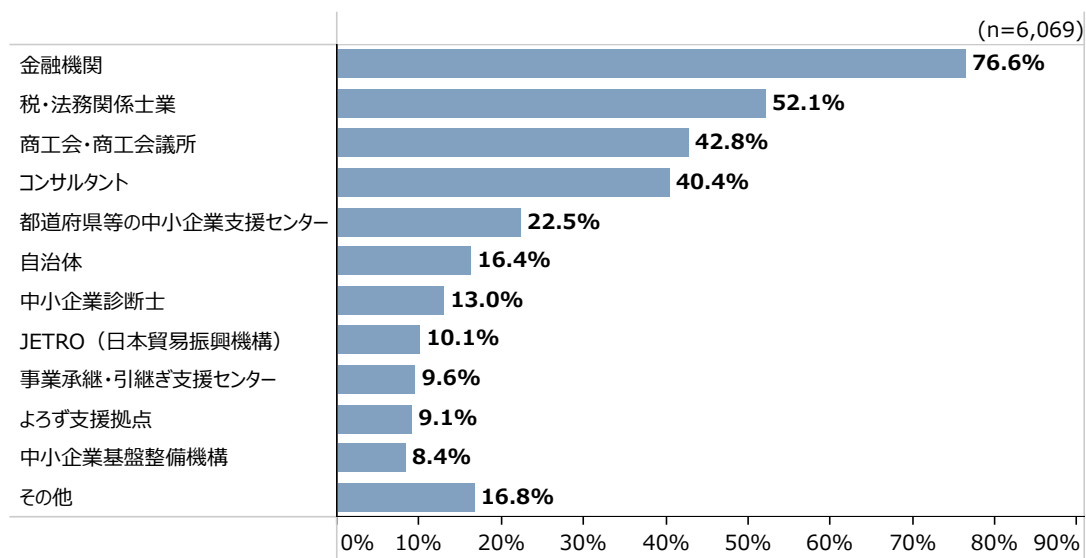
2.ここでは、自治体を感じる、事業者による地域課題解決の取組の必要性において、「必要性がとても高まっている」又は「必要性が高まっている」のいずれかを回答した自治体に聞いている。

②金融機関から見た、事業者が地域課題解決事業に取り組む意義

第2-1-4図は、(株)東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」⁷を用いて、事業者が経営課題に関する支援を受ける際に、相談先として利用を検討する支援機関を確認したものである。これを見る

と、「金融機関」と回答した割合が最も高くなっていることが分かる。このことから、事業者が抱える様々な経営課題について、普段からやり取りのある金融機関を相談相手として検討している様子がうかがえる。こうした状況を踏まえて、ここからは、金融機関における、地域課題解決に取り組む事業者への認識について確認していく。

第2-1-4図 事業者が相談先として利用を検討する支援機関



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関する調査」

(注) 1.ここでの回答割合は、ある事業者が「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「生産設備増強、技術・研究開発」、「人材採用・育成」、「資金繰り」、「経営改善」、「企業再生」、「事業承継・M&A」、「海外展開」、「創業」、「専門家活用」の各経営課題について、利用を検討すると回答した支援機関をそれぞれ集計したもの。

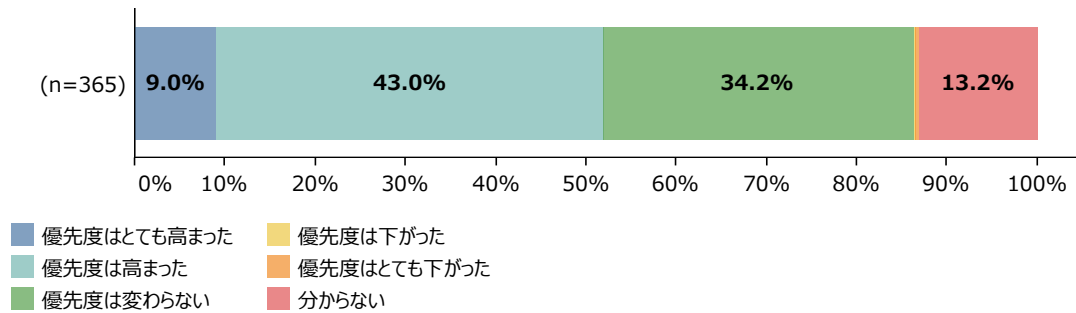
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⁷ 本アンケートの詳細は第1部第1章第3節を参照。

第2-1-5図は、金融機関における、5年前と比べた地域課題解決事業に対する支援の優先度の変化を確認したものである。これを見ると、5割以

上の金融機関において、地域課題解決事業に対する支援の優先度が高まっていることが分かる。

第2-1-5図 金融機関における、5年前と比べた地域課題解決事業に対する支援の優先度の変化



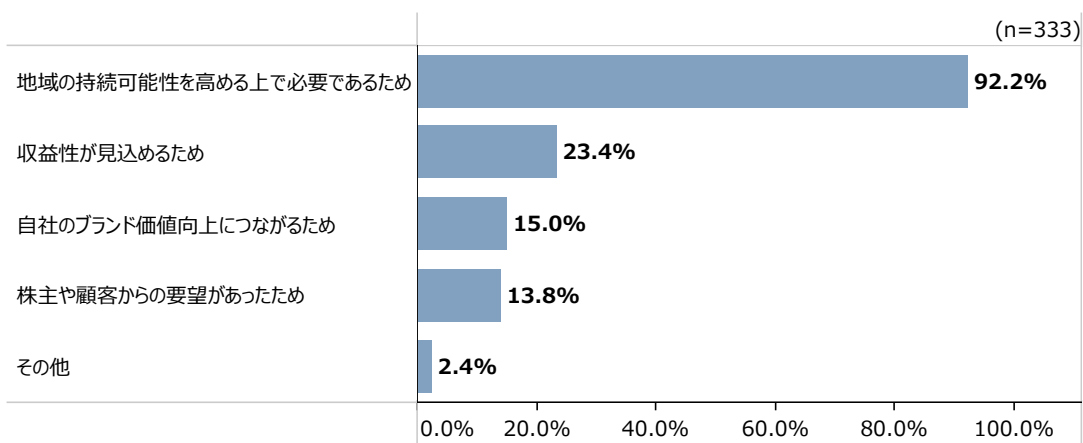
資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

（注）1.ここでの支援は、資金供給やノウハウ提供、相談対応等を指す。
2.自社・自団体の業種・業態として、「金融機関」と回答した者を集計している。

続いて、第2-1-6図は、地域課題解決事業へ実際に資金供給を実施している金融機関に対して、資金供給を実施している理由を確認したものである。これを見ると、「地域の持続可能性を高める上で必要であるため」の回答割合が最も高く、次

いで、「収益性が見込めるため」となっている。このことから、金融機関にとっては、事業者が地域課題解決事業に取り組むことが、地域の持続可能性を高める上で重要であると考えていることが分かる。

第2-1-6図 資金供給を実施している理由



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.事業者が取り組む地域課題解決の分野に対して、現在までに、資金供給を実施した分野のいずれかについて回答した金融機関に聞いている。

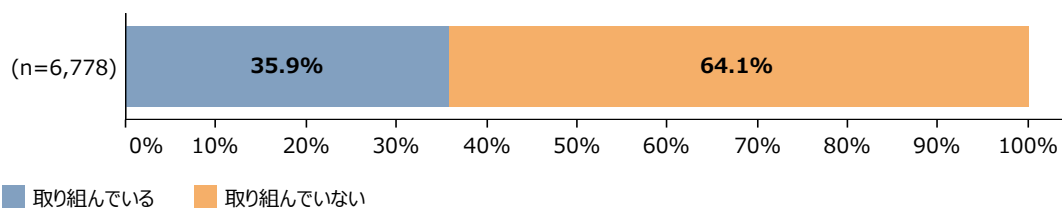
③地域課題解決事業に取り組む事業者の現状と今後の見込み

第2-1-7図は、地域課題解決事業の取組状況について、現在の取組状況と今後の取組意向を確認したものである。これを見ると、3割以上の事業

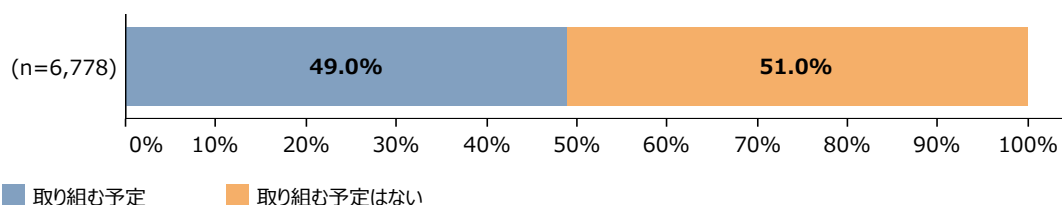
者において、現在、何らかの取組を行っており、また今後、取り組む予定である事業者の割合が約5割であることが分かる。このことから、事業者においても、地域課題解決事業に取り組むことへの関心が高まっている様子がうかがえる。

第2-1-7図 地域課題解決事業の取組状況

(1) 現在の取組状況



(2) 今後の取組意向



資料：(株)野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

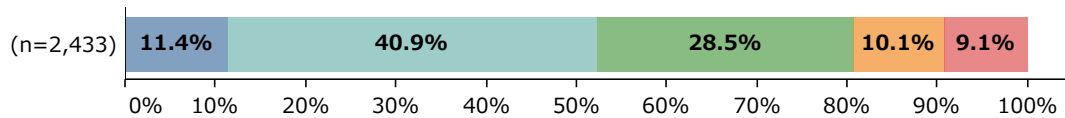
(注) ここでいう地域課題解決事業とは、地域課題解決に向けて事業外の活動（慈善活動やCSR等）として取り組むことではなく、自社の事業の一環として取り組むことを指す。

続いて、第2-1-8図は、前掲の第2-1-7図（1）において現在取り組んでいると回答した事業者において、地域課題解決事業に取り組み始めたきっかけを確認したものである。これを見ると、「地域の持続可能性を高める上で必要であるため」について、「とても当てはまる」又は「当てはまる」

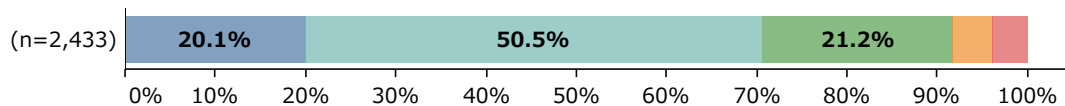
と回答した事業者の割合が約7割と最も高く、次いで「自社のブランド価値向上につながるため」については、同割合が約6割となっていることが分かる。このことから、事業者が地域の持続可能性を高めるために、地域課題解決事業に取り組んでいる様子うかがえる。

第2-1-8図 地域課題解決事業に取り組み始めたきっかけ

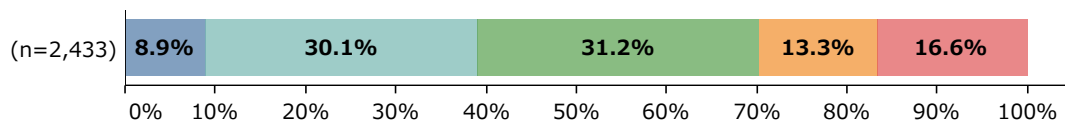
（1）収益性が見込めるため



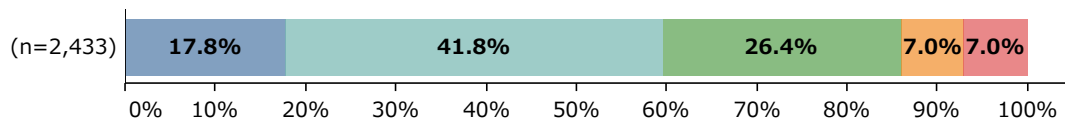
（2）地域の持続可能性を高める上で必要であるため



（3）地方自治体・住民からの要望があったため



（4）自社のブランド価値向上につながるため



とても当てはまる 当てはまる どちらともいえない あまり当てはまらない 当てはまらない

資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

ここまで見てきたように、直近4～5年で8割以上の自治体からは事業者が地域課題の解決に取り組むことへの期待の高まりがうかがえ、金融機関においてもこの分野への支援の優先度が高まっ

ていることが分かった。また、事業者においても、今後取り組む予定と回答した割合が約5割となっており、この分野への関心が高まっていることが分かった。

2. 地域課題の解決に取り組む事業者の収支状況や取組の実態

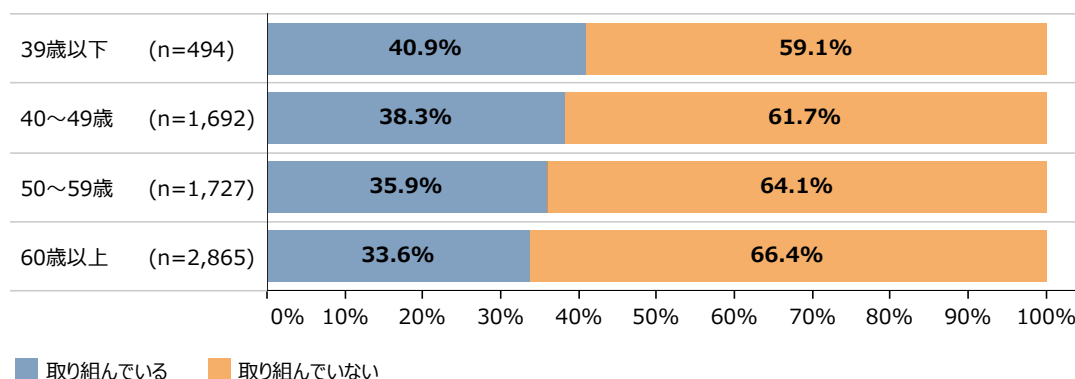
前項では、事業者が地域課題解決に取り組む意義を確認してきた。こうした取組を通じて地域の持続可能性を高めるためには、事業者が収益を確保しつつ、継続的に地域課題解決事業に取り組むことが必要になってくると考えられる。

本項では、現在、地域課題解決事業に取り組んでいる事業者について、事業者の実態、取り組んでいる課題の分野⁸や収支状況等を確認し、収益確保に向けて取り組むべき内容や取組を進める上での課題について確認していく。

①地域課題の解決に取り組む事業者の実態と課題の分野

第2-1-9図は、経営者の年代別に見た、地域課題解決事業の取組状況を確認したものである。これを見ると経営者の年齢が若いほど、地域課題解決事業に取り組んでいる割合が高いことが分かる。このことから、若い世代ほど、地域課題解決に事業として取り組むことに関心が高い可能性がうかがえる。

第2-1-9図 経営者の年代別に見た、地域課題解決事業の取組状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

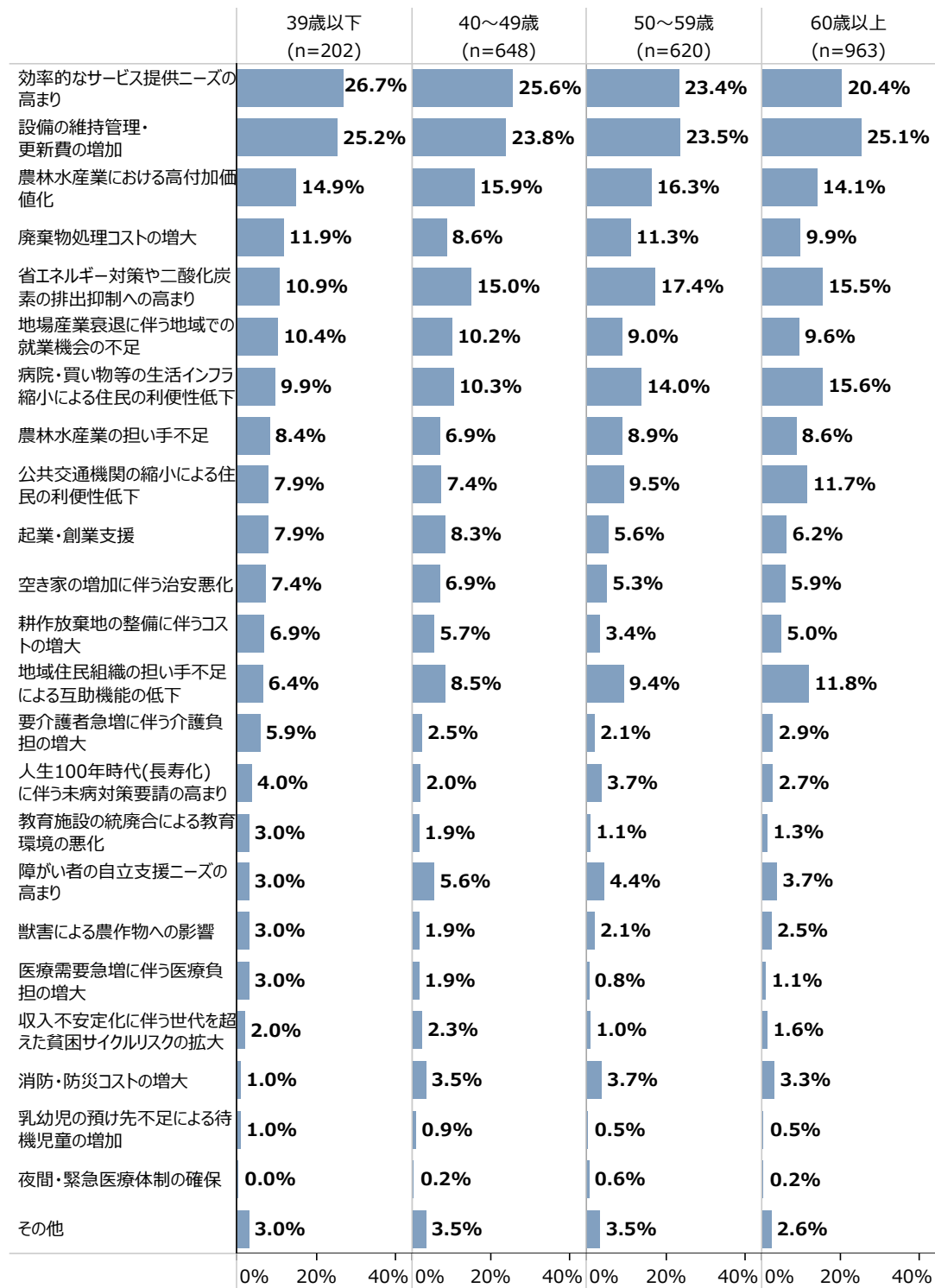
（注）ここでいう地域課題解決事業とは、地域課題解決に向けて事業外の活動（慈善活動やCSR等）として取り組むことではなく、自社の事業の一環として取り組むことを指す。

また、第2-1-10図は、経営者の年代別に見た、取り組んでいる地域課題の分野を確認したものである。これを見ると、「39歳以下」や「40～49歳」では「効率的なサービス提供ニーズの高まり」と回答した事業者の割合が最も高く、「50～59歳」や「60歳以上」では「設備の維持管理・更新費の増加」と回答した事業者の割合が最も高

い。また、「病院・買い物等の生活インフラ縮小による住民の利便性低下」や「地域住民組織の担い手不足による互助機能の低下」といった項目は、経営者の年齢が高くなるほど取り組んでいると回答した割合が高いことが分かる。このように、経営者の年代に応じて、取り組む地域課題の分野に差異がある様子がうかがえる。

⁸ ここでの地域課題の分野は、経済産業省（2019）「平成30年度商取引・サービス環境の適性化に係る事業（ソーシャルビジネスに係る市場調査）最終報告書」等を参考に整理している。ただし、ここでの地域課題の分野は必ずしも全ての地域課題に関わる要素が網羅されていない点に留意されたい。具体的な課題の分野については、第2-1-10図を参照。

第2-1-10図 経営者の年代別に見た、取り組んでいる地域課題の分野



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

（注）1.「特になし」は除いて集計している。

2. 当てはまるものを最大三つ回答する複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ここで、地域課題の解決に事業として取り組む企業の事例を二つ紹介する。事例2-1-1は、若い世代の経営者が、AIを活用して地域課題の解決に取り組む企業の事例である。事例2-1-2は、椅

子再生事業を通じて、「直して使う」という価値観を広め、産業廃棄物削減という観点などで課題解決に貢献している企業の事例である⁹。

⁹ 実際に、(独)中小企業基盤整備機構(2023)のアンケート調査によると、中小企業においても、SDGs(持続可能な開発目標)のうち、持続的な消費と生産を目指す「つくる責任つかう責任」を目標に貢献しようとしている傾向があるとされている。これに関連して、資源制約(金属資源等の将来的な枯渇への懸念や供給途絶等のリスク)や環境制約(廃棄物処理の困難性やカーボンニュートラルの対応の必要性)、成長機会の観点から、資源自律経済の確立を通じた循環経済(サーキュラーエコノミー)への転換が求められている。経済産業省(2023)では、実際に微細藻類により、貴金属を効率的に回収し、資源循環と経済循環の実現を目指す企業の事例として、(株)ガルデリアが挙げられている。詳細は、経済産業省(2023)『サーキュラーエコノミースタートアップ事例集』を参照。

事例

2-1-1

若い世代の経営者が、AIを活用して
地域課題の解決に取り組む企業

所在地 香川県三豊市
従業員数 0名
資本金 200万円
事業内容 生産用機械器具
製造業

株式会社三豊 AI 開発

▶ 人材不足の課題を解消するため、ものづくり×AIによる送電線点検システムの開発を開始

香川県三豊市の株式会社三豊 AI 開発は、送電線の不具合を点検するロボット及びシステムを開発する香川高等専門学校（香川高専）発の企業である。電力を運ぶ送電線の点検は通常、作業員が電線上に登り、そこを移動しながら目視で確認を行い、異常箇所があればメモや写真をとった上で、報告書を作成する。そのため重労働で、作業コストがかかるという課題がある。また、香川県のような地方では、高齢化や人口減少の加速により、近い将来作業員の不足が見込まれることに強い問題意識を感じていた。そこで同社の武智大河代表取締役社長は、2015年に香川高専で所属していた研究室のメンバーと共に、点検作業を自動で行うシステムの開発を開始。香川高専で身に付けたものづくりの技術と、AIの一つであるディープラーニング（深層学習）を搭載したシステムにより、異常の有無への判定精度が高い「AI送電線点検システム」を完成させた。

▶ 若くして起業し、送電線点検ロボットと精度の高い異常検知サービスの提供を実現

このAI送電線点検システムは、2019年にAIを活用した高専生による事業創出コンテスト「全国高等専門学校ディープラーニングコンテスト」で準優勝を受賞した。これに手応えを感じた武智社長は、2020年に香川県三豊市と香川高専、東京大学大学院が連携してAI人材の育成等を目的とする、一般社団法人みとよAI社会推進機構MAIZM（マイズム）の支援を受け、当時20歳の若さで在学中に起業した。同システムの特徴としては、送電線を点検するロボットが撮影した映像を基に、異常があると思われる箇所を自動で抽出。抽出した異常はソフトウェア上で確認することができ、確認後、異常箇所をまとめた報告書も自動で作成が可能だ。また、送電線を点検するロボットは、持ち運びなど扱いやすさを大きく左右する重量や価格も他社製品の3割程度であり、この点が強みとなっている。

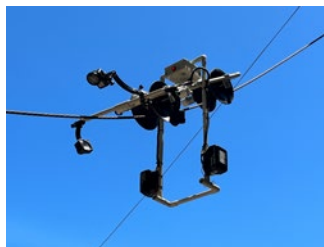
▶ 導入企業も拡大する中、最新技術による点検作業の効率化で地域や社会に貢献

この点検ロボットは2022年に販売開始となったばかりだが、四国地方のみならず関西・中国地方でもテスト導入する企業が拡大中で、既に購入した電気工事会社も2社ある。さらに、点検ロボットの事業をきっかけに、企業や自治体からAIやロボットの活用に関する相談を受けるようになり、研究開発の面で協力することも増えてきた。

このように地域の課題に向き合い、地元三豊市を拠点に活動の場を広げている同社は、現在、新型機の開発に着手している。新型機はドローン型で飛行が可能であることから、これが完成すれば、現行モデルでは手動となっている鉄塔をまたぐ移動が行えるようになり、より点検作業が効率化される。送配電設備は建設後50年を超えるものも出てきており、老朽化の問題が今後ますます深刻になる。それを踏まえ、武智社長は「これから一層メンテナンスを要するようになる送電線の事業に、日本の未来のため、そしてそこで暮らす自分のためにも、真面目にきちんと取り組んでいきたい。」と語る。



武智大河代表取締役社長



ドローン型の新型機を開発中



自治体からも相談を受ける

事例

2-1-2

椅子再生事業を通じ、『直して使う』という価値観を広げ、SDGsに貢献する企業

所在地 石川県七尾市
従業員数 43名
資本金 500万円
事業内容 家具製造業

株式会社エフラボ

▶ 椅子再生事業というニッチな市場で事業を展開

石川県七尾市の株式会社エフラボは、2007年設立の椅子や家具の張り替え補修、特注の椅子や家具の製造などを行う企業。主力である椅子再生事業は、ホテルやレストラン、結婚式場などを主な顧客として事業を展開している。工業製品として大量生産が当たり前になり、国内における椅子の製造拠点が海外へ移行した結果、国内で製造を行うことも直すことも難しくなった。職人技術の結晶である国産椅子も「古びて壊れた＝廃棄」とされることが増え、物と共に技術も失われつつあった。「直して使うことで、椅子も技術も次世代に残したい」という思いから、同社の松井正尚代表取締役社長は同事業をスタート。SDGsという言葉がまだ一般化していない時期から、限られた資源を有効にいかし、産業廃棄物削減や木材使用量削減に寄与する椅子再生事業に取り組んできた。

▶ 事業者との直接取引や全国各地の椅子の修理事業者との連携を進め、事業の成長に取り組む

新品への買い替えが主流な中、「直して使う」ことを提案し採用していただくには、価格面での明快さや納期など様々な課題があった。そこで、ホテルの担当者の集まりやレストランの展示会などに直接出向き、同社の張り替えの品質の高さを訴求。椅子も技術も次世代に残したいという思いに共感してくれた顧客と出会えたことで信頼と実績を獲得でき、直接取引関係の構築に成功。成長に向けた一つの転換点となった。また、生地自動裁断機や木工機械などを導入し、工程の一部を機械化することで納期の安定と大量受注への対応が可能となり、「補修」「新規製作」を同等に提案、ユーザーの選択肢を増やすことができた。さらに、椅子再生事業を通じて、椅子づくりを国内に残したいという思いから、同社は全国各地に点在する椅子づくりを行う事業者とのネットワーク構築を進めた。連携することで自社だけでは対応が困難な規模の受注であっても対応することができ、仕事の幅が広がるといったメリットを丁寧に説明。現在では、提携する事業者が北海道から九州まで全国137事業者に広がり、こうしたネットワークの存在により、受注機会の拡大につながっている。

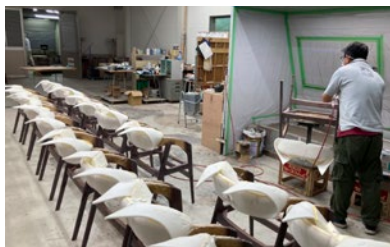
また、同社は椅子再生事業を通じて、熟練職人の再雇用と技術継承にも取り組んでいる。同社の所在する七尾市においてかつて多くあった建具や縫製関連のシニア職人を再雇用し、長年培ってきた技術を椅子の再生に役立ててもらうとともに、若手職人への技術継承を進め、雇用創出と地域振興も目指している。

▶ 今後も椅子再生事業などを通じて「直して使う」価値を広げてSDGsに貢献

一連の取組に加えて、近年のSDGsへの意識の高まりなどを受けた顧客ニーズの変化を捉え、今年度の売上げは前年比約15%増の約6億円への到達を見込んでいる。また直接取引が増える中で、顧客の要望をより詳しく聞けるようになったことや、椅子の張り替え補修などで培った技術をいかし、BtoC向けのオリジナルソファの製作・販売を開始。今後も更なる成長を目指している。さらに、技術継承の取組も進み、椅子張り作業の技能検定1級が4人、2級が8人と国家資格を持つ若手も増えてきている。松井社長は「近年では、SDGsやESG投資など環境意識の高まりを受けて、国内生産を望む顧客も徐々に増えている。こうした機会を逃すことなく、更なる需要の掘り起こしにつなげていきたい。また、事業者とのネットワーク化も引き続き強化を図るべく、関東や関西での新たな拠点づくりにも挑戦し、SDGsの精神にも資する『直して使う』という価値を全国に広げていきたい。」と語る。



松井正尚代表取締役社長



修繕の様子



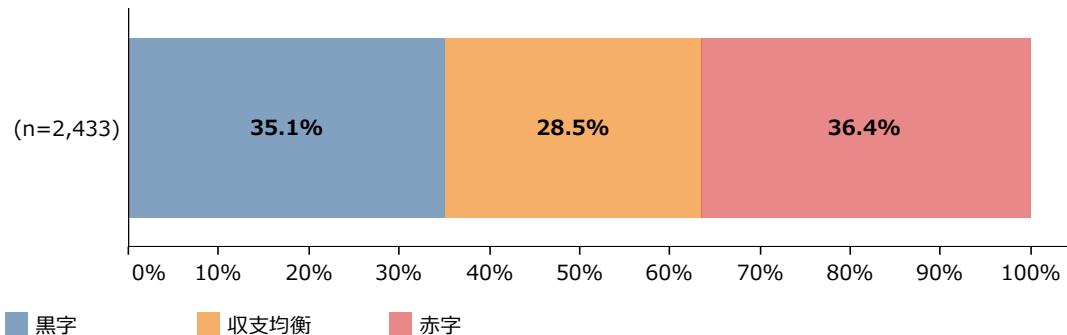
カメラ付き自動裁断機

②地域課題の解決に取り組む事業者の収支状況と黒字化に向けた取組

ここからは、地域課題解決事業に取り組んでいる事業者の収支状況を確認する。第2-1-11図は、地域課題に現在取り組んでいると回答した事業者

における、地域課題解決事業単体での収支状況¹⁰を確認したものである。これを見ると、収支状況が「黒字」または「収支均衡」と回答した事業者が約6割であることが分かる。

第2-1-11図 地域課題解決事業単体での収支状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

（注）1.ここでいう地域課題解決事業とは、地域課題解決に向けて事業外の活動（慈善活動やCSR等）として取り組むことではなく、自社の事業の一環として取り組むことを指す。

2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

3.ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。

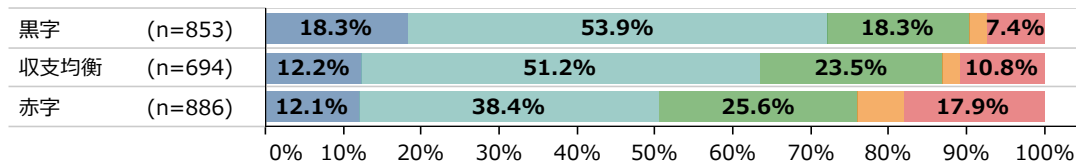
続いて、第2-1-12図は、地域課題解決事業に取り組む事業者の収支状況別に見た、事業開始前の検討状況を、項目別に確認したものである。これを見ると、黒字事業者は赤字事業者と比較して、いずれの項目についても、「十分に検討した」又は「ある程度検討した」を合計した回答割合が高くなっていることが分かる。事業開始前に、取

り組む事業が、「事業が社会的に意義のあるものか」といった事業の社会的意義を検討することに加えて、「既存の経営資源で事業を実施できる領域か」や「市場規模はどの程度か」などといった、事業性の検討を行うことも重要である可能性が示唆される。

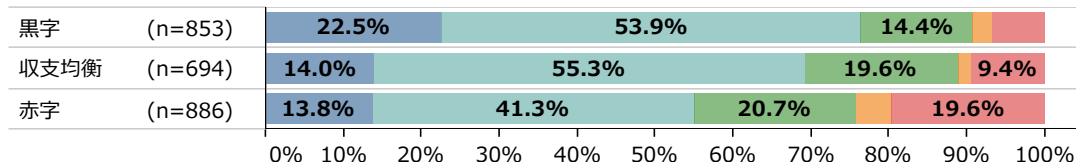
¹⁰ ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。

第2-1-12図 収支状況別に見た、事業開始前の検討状況

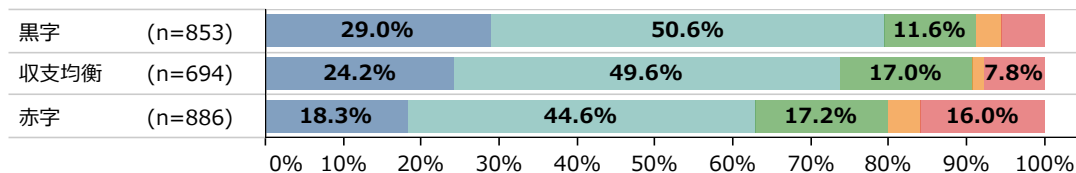
(1)課題の発見・掘り下げ



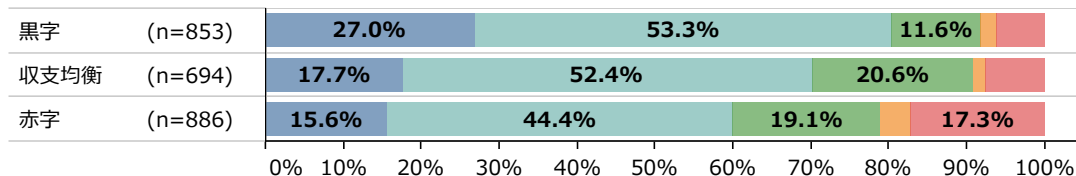
(2)自社の提供する商品・サービスは地域課題を解決するものとなっているか



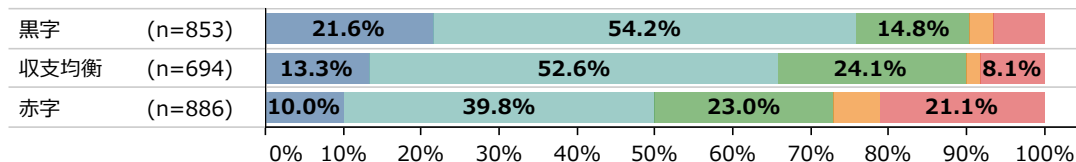
(3)事業が社会的に意義のあるものか



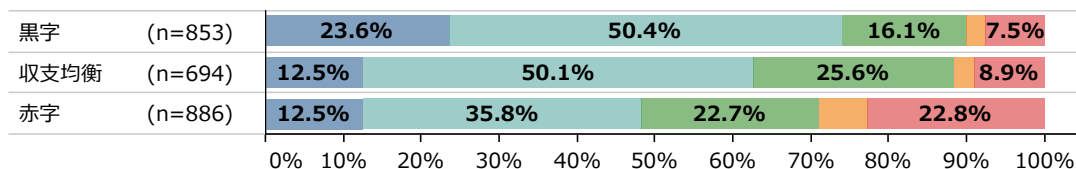
(4)既存の経営資源で事業を実施できる領域か



(5)市場規模はどの程度か



(6)競合・他社の動向がどうか



■ 十分に検討した ■ あまり検討できなかった ■ 分からない
■ ある程度検討した ■ 全く検討できなかった

資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
 （注）1.ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。

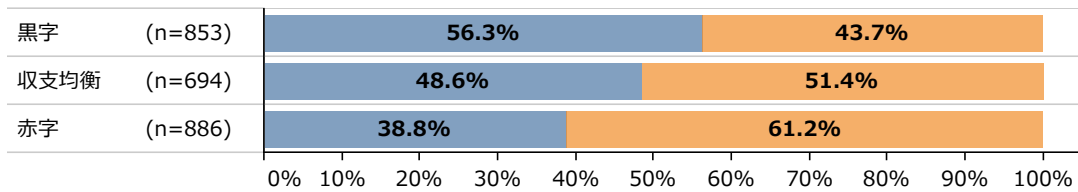
2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

第2-1-13図は、地域課題解決事業に取り組む事業者の収支状況別に見た、黒字化に向けた取組の実施状況を確認したものである。これを見ると、黒字事業者は赤字事業者と比べて、いずれの項目についても、取り組んだと回答した割合が高

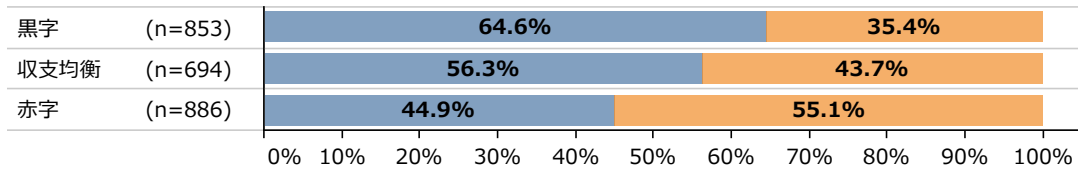
く、これらの取組が黒字化に向けて重要であることが示唆される。また、「(3) 事業の広域的な展開」について見ると、取り組んだと回答した割合が、黒字事業者と赤字事業者で差が最も大きくなっていることが分かる。

第2-1-13図 収支状況別に見た、黒字化に向けた取組の実施状況

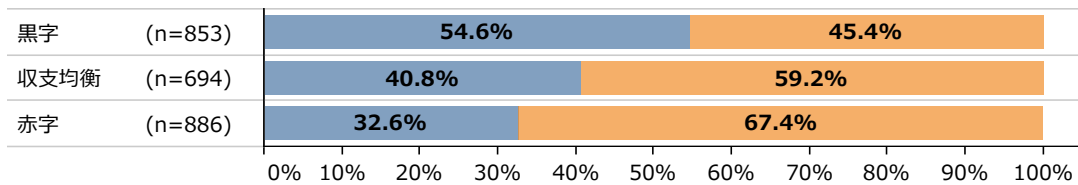
(1)連携して取り組んでくれる相手の発掘



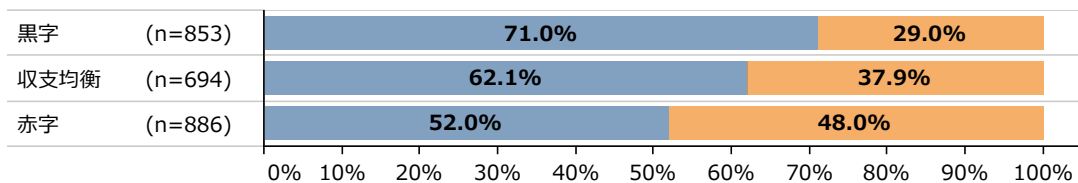
(2)事業内容の対外的な周知



(3)事業の広域的な展開



(4)不要な費用の検討・削減



■ 取り組んだ ■ 取り組んでいない

資料：(株)野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

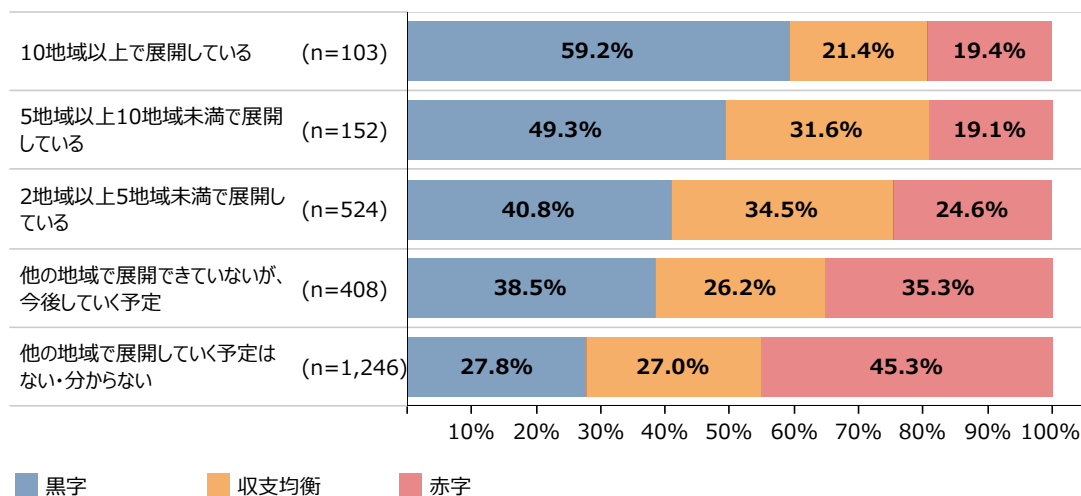
(注) 1.ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。

2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

経済産業省（2020）によると、「広域で複数の地域に、地域の持続的な発展に資する製品又はサービスを提供する地域外法人（アグリゲータ）」にとって、「基礎自治体といった地域の単位では、持続可能なビジネスとしての収益獲得に必要な需要の確保が困難であっても、サービスを複数地域で広域的に展開することによって事業を継続・発

展する可能性が高まる」とされている¹¹。そのため、第2-1-13図でも確認した、事業の広域的な展開について、その詳細を確認する。第2-1-14図は、事業の他地域への展開数別に、収支状況を確認したものである。これを見ると、展開している地域数が多いほど黒字の割合が高いことが分かる。

第2-1-14図 事業の他地域への展開数別に見た、収支状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

（注）1.ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。

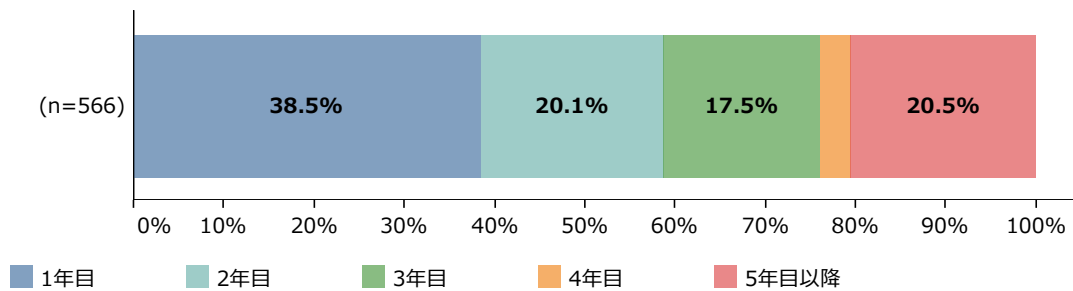
2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

¹¹ 経済産業省（2020）「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会 報告書」

また、第2-1-15図は、収支状況が黒字の事業者において、事業を開始してから黒字となるまでにかかった年数を確認したものである。これを見ると、「1年目」と回答した事業者が約4割と最

も高く、半数以上が2年以内に黒字化を達成している一方で、「5年目以降」と回答した事業者は約2割存在しており、地域課題解決事業の黒字化には一定の期間を要することがうかがえる。

第2-1-15図 事業開始後、黒字となるまでにかかった年数



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

（注）1.地域課題解決事業単体での収支状況が「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」と回答した事業者に聞いている。

2.黒字化までにかかった年数が「分からない」と回答した事業者は除いて集計している。

ここまで、黒字事業者と黒字となっていない事業者を比較し、黒字化に向けて必要となる取組について確認してきた。

事例2-1-3では、事業を複数地域に展開することで、収益確保につなげている企業の事例を紹介している。

事例

2-1-3

地域課題の解決に向けて、自治体等と連携して
取り組み、事業を複数地域に展開することで、
収益確保につなげている企業

所在地 福岡県北九州市
従業員数 30名
資本金 4,500万円
事業内容 廃棄物処理業

株式会社ウエルクリエイト

▶ 食品リサイクルで廃棄物処理コストの抑制に取り組む

福岡県北九州市の株式会社ウエルクリエイトは、食品リサイクル関連事業を主業とする企業である。同社は、食べ残しや消費期限切れの食料品（以下、「食品残渣」という。）に対し、微生物を活用して発酵させる装置の製造や装置を活用した資源循環スキームの構築を行っている。近年、大量の食品残渣が廃棄物として処理され、多くの処理コストがかかっていることが問題視されている中で、同社の松尾康志会長は、廃棄物処理コストと比べ、リサイクルコストを安く抑えることで、食品残渣を活用したリサイクルを促進したいと考えた。そこで、自治体に加え、農家や飲食店、リサイクル事業者等が連携し、全員がWin-Winとなる循環スキーム作りに取り組んだ。

▶ 自治体や事業者と連携し、複数地域で展開することで収益の確保につなげる

同社の食品リサイクルの循環スキームは、まず同社が開発した食品残渣発酵分解装置を飲食店・病院等の食品残渣の発生現場となる顧客に対して定額制で貸し出し、その場で分解・減量、一次発酵までを実施。続いて定期的に一次発酵物を顧客から有償で回収し、同社がリサイクルセンターへ持ち込んで約2か月かけて堆肥化させる。その有機堆肥を使って農家が野菜などの農作物を生産し、飲食店等の消費者の元へと循環するという仕組みだ。食品残渣の処理が必要な顧客にとっては、定額で発酵装置のレンタル費用がかかるものの、一次発酵物の売却益を得られ、食品残渣を処理するコスト（約25円/kg）よりも、同スキームによるコスト（約15円/kg）の方が安く抑えられる。農家にとっては、良質な有機堆肥が手に入り、農地の生産能力向上を図ることができ、関係者それぞれにメリットがある持続可能な循環モデルである。また、同社の技術をベースに少しアレンジを加えることで、各地域特有の課題にも対応が可能で、滋賀県では琵琶湖の水草を資源とした堆肥を作り、沖縄県ではフルーツやサトウキビが、北九州では竹が資源になるなど、廃棄物処理で課題を抱える自治体や他社と連携し、複数地域で横展開することで事業の収益確保につながっている。

▶ 食品残渣削減へ更なる貢献を目指す

同スキームは令和2年度リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰で経済産業大臣賞を受賞し、取組は国内のみならずマレーシアにも展開するなど、国内外問わず更なる展開を目指している。国内では現在、事業者から約1,800万トンの食品残渣が毎年出ており、これを2030年には2000年比で50%削減することが目標とされているが、それでも1,000万トンほどの食品残渣が残ってしまう。また、有機堆肥や肥料への期待は高まっているが、日本の有機資源を活用した農地面積は0.5%程度とまだまだ低い。松尾会長はこうした現状に対し、「現在、同社がリサイクルしている食品残渣は日本全体の2%程度だが、2030年には約10%（年間約100万トン）まで増加させ、2050年には日本の有機資源を活用した農地面積を2.4%程度にしたい。」と今後の展望を語る。



松尾康志会長



食品残渣発酵分解装置



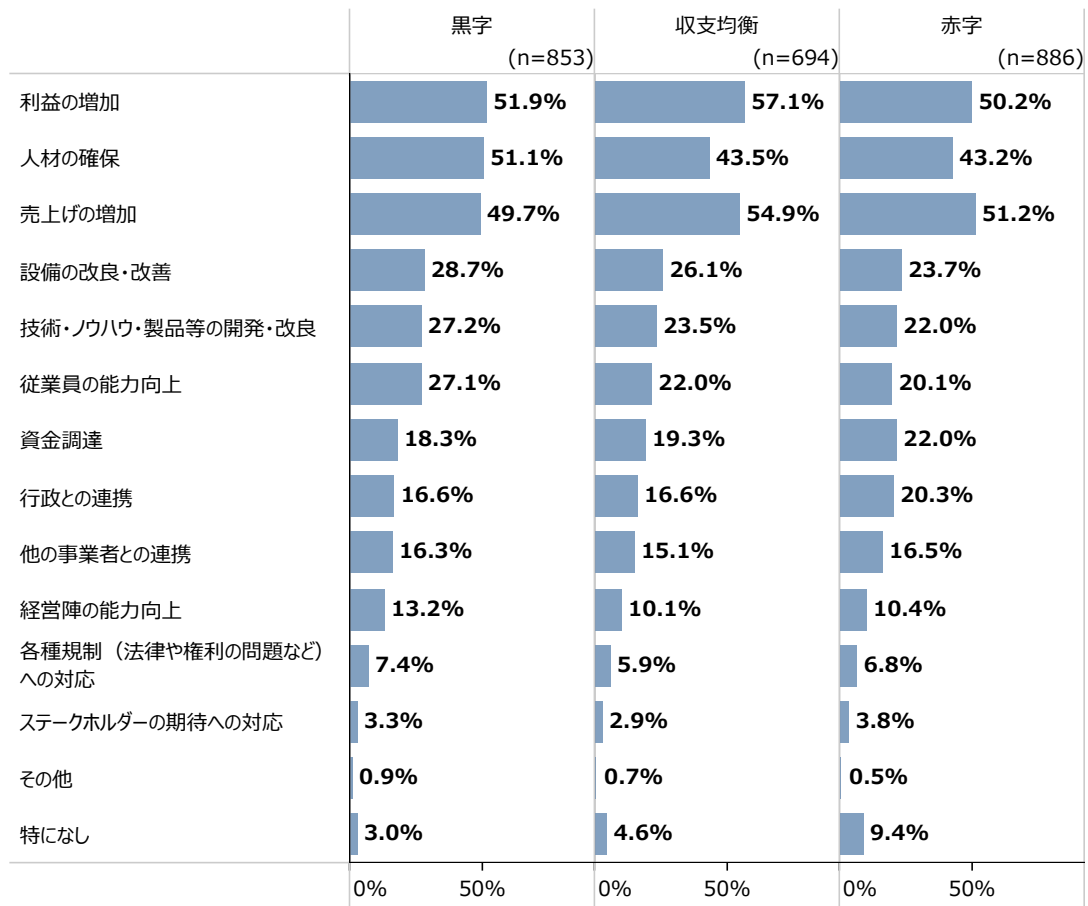
リサイクルセンターで堆肥化

③地域課題の解決に取り組む上での課題と求める支援

第2-1-16図は、収支状況別に見た、地域課題解決事業に取り組む事業者が抱える課題を確認し

たものである。これを見ると、収支状況によらず、「利益の増加」や「人材の確保」、「売上げの増加」の回答割合が高くなっていることが分かる。

第2-1-16図 収支状況別に見た、地域課題解決事業に取り組む事業者が抱える課題



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

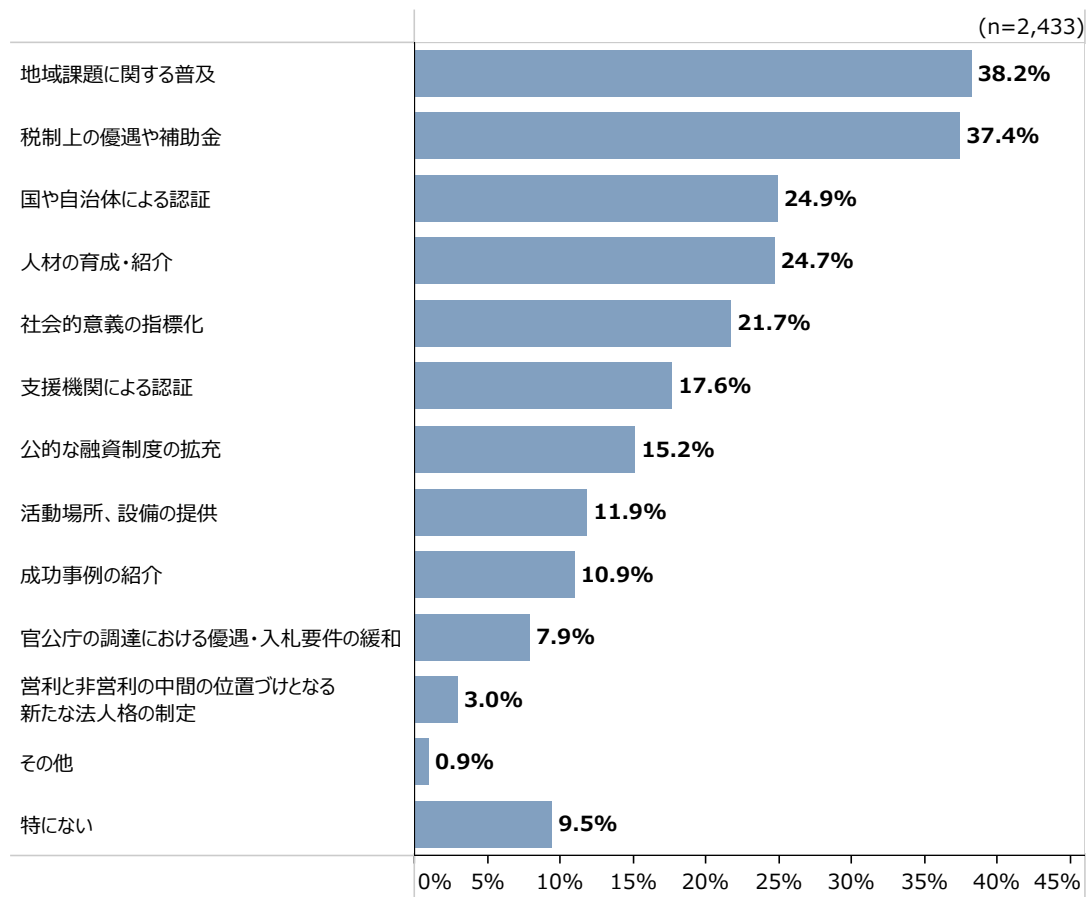
2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

3.ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。

続いて、第2-1-17図は、事業者が地域課題解決事業を進める上で必要だと考える支援策を確認したものである。これを見ると、「地域課題に関する普及」が最も多く、次いで「税制上の優遇や補助金」となっている。また、「国や自治体による

認証¹²」や「社会的意義¹³の指標化」と回答した事業者も約2割存在しており、こうした地域課題解決に取り組む事業者に対する認証や社会的意義を評価する仕組みが、一定数の事業者から求められていることが分かる。

第2-1-17図 地域課題解決事業の取組を促進する上で、必要だと思う支援策



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

（注）1.ここでの社会的意義とは、地域課題の解決に取り組んだ結果として生じる社会的・環境的な効果を指す（例：健康寿命の延伸、子供の教育サービスの拡充・質の向上、医療費の減少、介護離職率の低下、廃棄物処理コストの低下等）。

2.ここでの認証とは、地域課題解決事業について、国や自治体、支援機関等が、何らかの基準を設け、地域課題解決事業の取組がその基準に適合しているかを評価する制度等のことを指す。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

4.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

¹² ここでの認証とは、地域課題解決事業について、国や自治体、支援機関等が、何らかの基準を設け、地域課題解決事業の取組がその基準に適合しているかを評価する制度等のことを指す。

¹³ ここでの社会的意義とは、地域課題の解決に取り組んだ結果として生じる社会的・環境的な効果を指す（例：健康寿命の延伸、子供の教育サービスの拡充・質の向上、医療費の減少、介護離職率の低下、廃棄物処理コストの低下等）。

本項では、地域課題解決事業の開始前に検討した内容や事業開始後、黒字化に向けて取り組んだ内容について、黒字事業者に着目して分析を行った。事業開始前においては、事業の社会的意義や市場の規模などについて、黒字事業者の方が検討を実施している傾向が見られた。また、事業開始後においては、連携相手の発掘や事業の広域的な展開などに黒字事業者の方がより取り組んでいる傾向が確認された。さらに、事業の広域的な展開の実施においては、展開する地域数が多いほど、黒字となっている割合が高いことも確認され、自治体などとの連携も行いながら、複数地域への展開を図ることも、黒字化に向けて重要といえよう。

最後に、地域課題解決事業に取り組む事業者が求める支援策を確認したところ、地域課題に関する普及が最も多く、また認証制度や社会的意義の指標化なども求めていることが分かった。こうした支援を充実させ、事業者が地域課題解決に取り組みやすい環境を整備していくことが、事業者による地域課題解決を促す上では、重要だと考えられる。

ここで地域課題解決事業に取り組む事業者を認証することで支援している団体を紹介する。事例2-1-4は、地域の社会課題解決に取り組む事業者の取組を評価・認証し、地域社会のソーシャルマインドの醸成を目指す団体の事例である。

事例

2-1-4

地域の社会課題解決に取り組む事業者の 取組を評価・認証し、地域社会の ソーシャルマインドの醸成を目指す団体

所在地 京都府京都市

一般社団法人ソーシャル企業認証機構

▶ 社会課題解決を目指す地域の企業を可視化し、持続可能な社会の実現を目指す

京都府京都市の一般社団法人ソーシャル企業認証機構は、事業を通じて社会課題の解決を目指す事業者に対し、経営方針や事業内容が社会的に与えるポジティブなインパクトなどを基に、評価・認証を行う制度「ソーシャル企業認証制度 S 認証（以下、「S 認証」という。）」の運用を行う法人。同法人の榊田隆之代表理事は、近年SDGsなどへの意識の高まりを受けて、環境分野で分析や認証制度が進む一方で、「ソーシャル（社会的価値）」の分野についての分析や評価が進んでいないことに課題を感じていた。こうした中、社会課題解決を目指している企業を可視化して地域の人々に認識してもらうこと、また、地域社会のソーシャルマインドを醸成し、持続可能な地域社会を実現することなどを目的としてS認証を創設。京都信用金庫、京都北都信用金庫、湖東信用金庫、龍谷大学ユヌスソーシャルビジネスリサーチセンター（以下、「YSBRC」という。）及び同法人が協働する形で、2021年に運用開始した。

▶ 金融機関とも連携し事業者ならではの取組を拾い上げ、企業・消費者のエコシステム構築にもつなげる

S 認証は、同法人が企業からの申請を受け付け、認証の価値を高めるためにYSBRCとの連携により設置した第三者委員会が事業者の取組の審査を担うという仕組みだ。認証の特徴として、金融機関と連携している点が挙げられる。各金融機関の職員がS認証のアドバイザーとして、申請の支援を担っている。事業者に対し、自身の事業のソーシャルな点に気付きを与える上では、事業者と日々やり取りを行い、事業者の特徴や意義を理解している地域に根ざした金融機関の役割は大きいという。また、社会課題への取組は地域、事業者ごとに違うため、取組の特色を捉えるために申請書は記述式とし、各事業者ならではのソーシャルな取組を表現できるようにしている点も特徴である。さらに同法人は、審査や認証を行うだけでなく、認証企業同士の交流会や認証企業と金融機関の勉強会、認証企業と地域住民をつなげるイベントなども開催し、認証制度を軸とした企業・消費者のエコシステム構築やコミュニティの創出にもつなげている。

▶ ソーシャルな企業と企業、人を繋げることで心温かい社会に

運用開始から約2年が経過した2023年2月時点で、800社を超える企業がS認証を受けるなど、取組は徐々に進展してきている。S認証の取得を通じて、第三者に対して自社の事業の価値を説明できるようになり、取引先からの評価向上や従業員のやりがいにつながったといった認証企業からの声もある。さらに、認証企業同士の交流会を通じて、業種を超えた関係が構築される例も出ている。例えば、産後ケア施設を運営する事業者が施設で使用するベッドのリネン業者を探していたところ、交流会をきっかけにお互いの取組に共感しマッチングが成立した。また、2023年1月からは活動に賛同した兵庫県の但馬信用金庫も新たに参画し、京都、大阪、滋賀、兵庫と地域的な広がりも見せている。榊田代表理事は「S認証は、企業がどのように社会の役に立っているかを可視化するものだが、この認証を取得することが目的でなく、心の底から事業が世の中の役に立つことを目指す方々の集合体でありたい。そして、そういった方と共に活動を広げることで、心温かい社会をつくっていきたい。」と語る。



S 認証

S 認証制度のロゴ



S 認証制度設立時の連携協定の様子



認証企業同士の交流会を開催

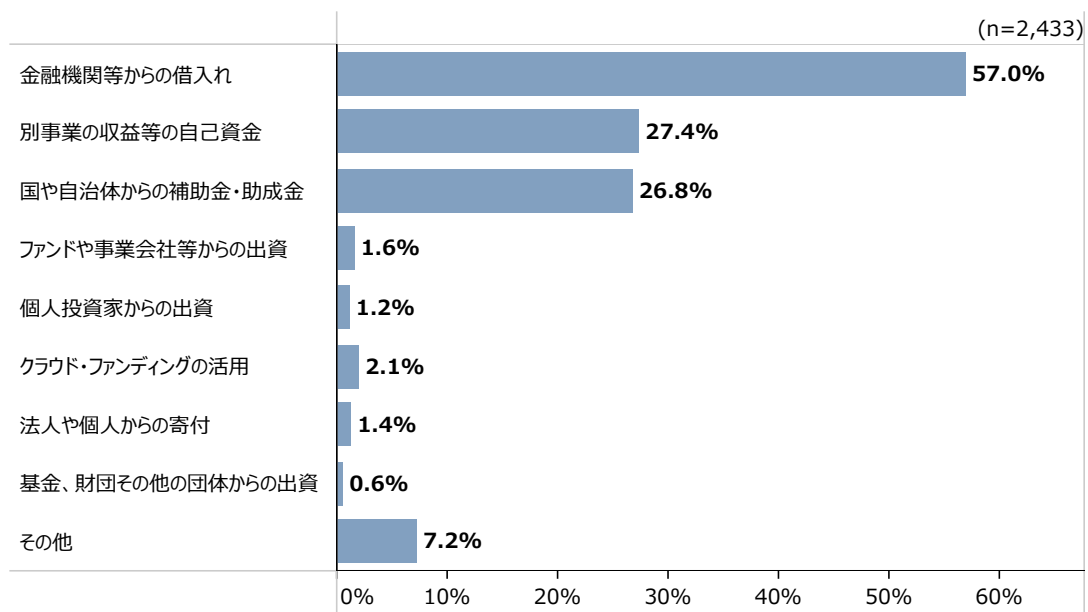
3. 地域課題解決事業に関わる資金調達・資金供給の実態

前項では、黒字事業者における取組に焦点を当てて確認してきたところであるが、前掲の第2-1-16図の結果からも、地域課題解決事業の収支が黒字や収支均衡、赤字のいずれの状況においても「資金調達」を課題と捉えている事業者が一定数存在することが分かった。そのため、本項では、事業者の資金調達の実情や金融機関が地域課題解決事業に取り組む事業者へ資金供給をする際

に重視して確認している観点等について分析していく。

第2-1-18図は、地域課題解決事業に取り組んでいる事業者が事業の資金をどのように確保しているかを確認したものである。これを見ると、「金融機関等からの借入れ」と回答した事業者が約6割と最も高いことが分かる。

第2-1-18図 地域課題解決事業に取り組む事業者の資金調達方法



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

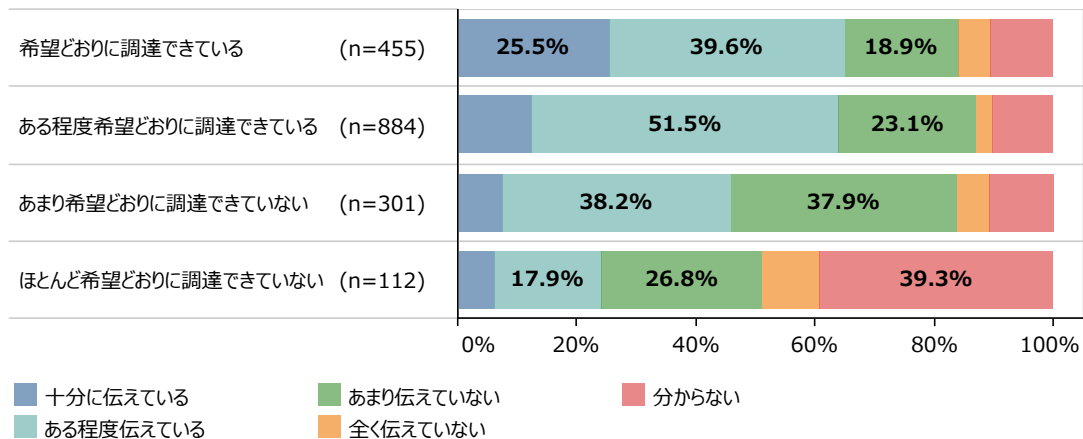
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

第2-1-19図は、外部からの資金調達を行っている事業者について、資金調達状況別に、資金提供者への事業に関する社会的意義の伝達状況を確認したものである。これを見ると、希望どおりに調達できている事業者は希望どおりに調達できていない事業者と比べて、社会的意義を「十分に伝

えている」及び「ある程度伝えている」と回答した割合が高いことが分かる。社会的意義を資金提供者に対してしっかりと伝えることで、自社が取り組む地域課題解決事業の社会的意義を評価してもらうことができ、結果として資金調達につながっている可能性が考えられる。

第2-1-19図 事業者の資金調達状況別に見た、社会的意義の伝達状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

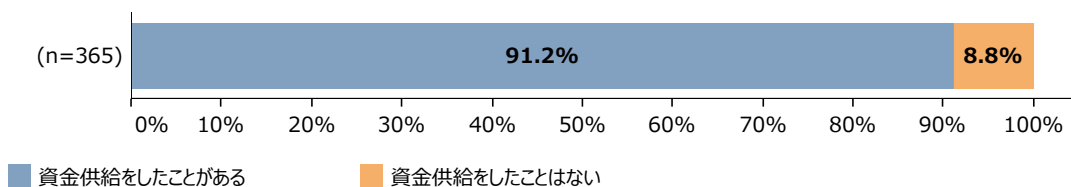
（注）1.ここでの社会的意義とは、地域課題の解決に取り組んだ結果として生じる社会的・環境的な効果を指す（例：健康寿命の延伸、子供の教育サービスの拡充・質の向上、医療費の減少、介護離職率の低下、廃棄物処理コストの低下等）。

2.ここでは、地域課題解決事業に係る資金の調達方法で「金融機関等からの借入れ」、「ファンドや事業会社等からの出資」、「個人投資家からの出資」、「基金、財団その他の団体からの出資」、「国や自治体からの補助金・助成金」、「クラウド・ファンディングの活用」、「法人や個人からの寄付」のいずれかを回答した事業者に聞いている。

ここからは、金融機関側について確認していく。第2-1-20図は、金融機関に対して、地域課題解決事業に取り組む事業者に対する資金供給の

実施状況を確認したものである¹⁴。これを見ると、9割以上の金融機関で資金供給を実施したことがあることが分かる。

第2-1-20図 地域課題の解決に取り組む事業者への資金供給実施の有無



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

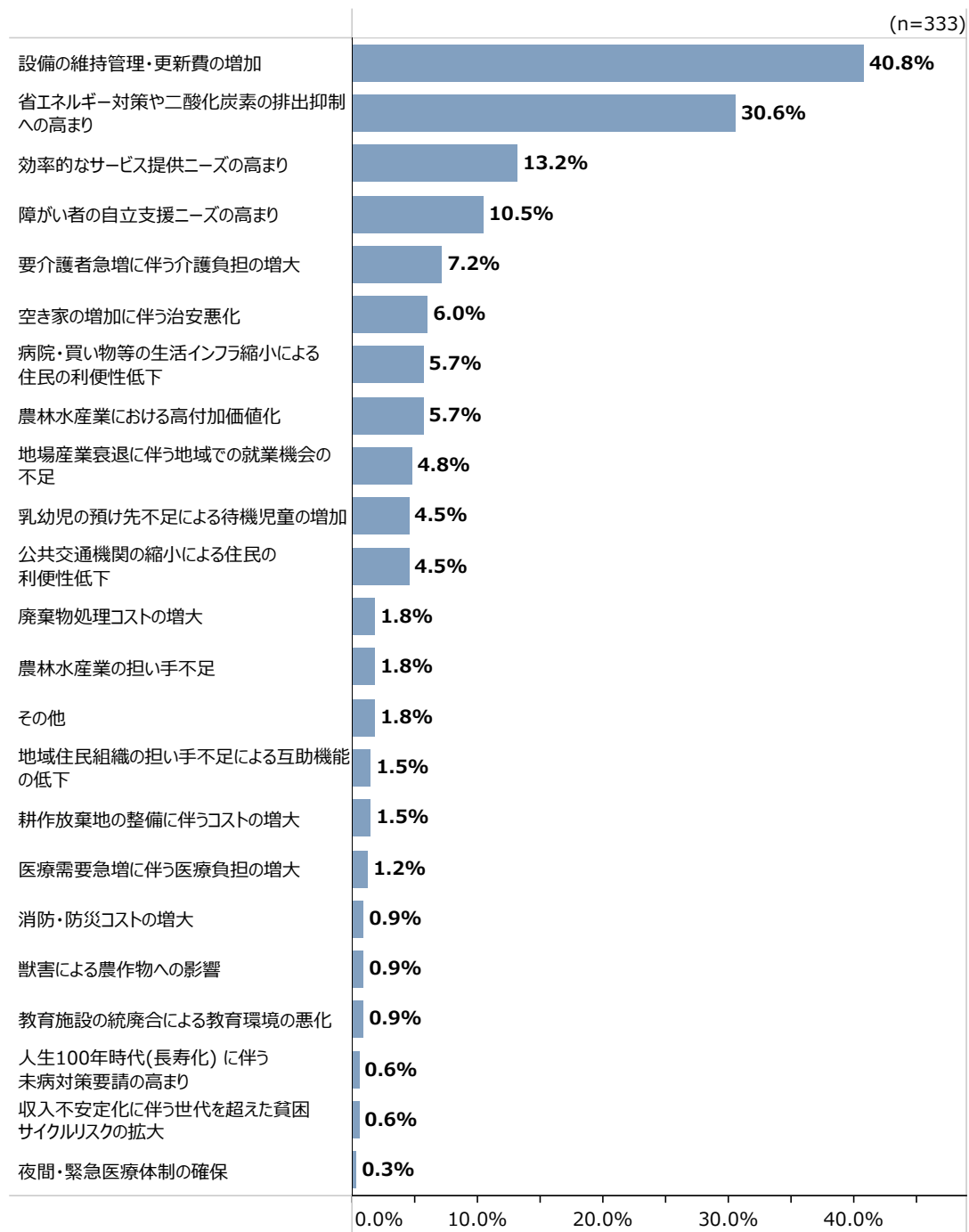
（注）自社・自団体の業種・業態として、「金融機関」と回答した者に聞いている。

続いて、第2-1-21図は、金融機関において、資金供給を実施した分野を確認したものである。これを見ると、「設備の維持管理・更新費の増加」

が最も多く、次いで「省エネルギー対策や二酸化炭素の排出抑制への高まり」、「効率的なサービス提供ニーズの高まり」となっている。

¹⁴ 金融機関が資金供給を実施したことのある地域課題の分野は、経済産業省（2019）「平成30年度商取引・サービス環境の適性化に係る事業（ソーシャルビジネスに係る市場調査）最終報告書」等を参考にしている。

第2-1-21図 金融機関が事業者に対して、現在までに資金供給を実施したことがある地域課題の分野



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

（注）1. 自社・自団体の業種・業態として、「金融機関」と回答した者に聞いている。

2. 地域課題の分野として設けていた「起業・創業支援」は、金融機関の通常業務に含まれている可能性があるため、ここでは表示していない。なお、同選択肢の回答割合は81.4%となっている。

3. 「特になし」は除いて集計している。

4. 当てはまるものを最大三つ回答する複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

最後に、第2-1-22図は、金融機関において、地域課題解決事業に取り組む事業者への資金供給に際して、各項目についての重要度を確認したものである。これを見ると、いずれの項目についても、9割以上の金融機関が重視していることが分

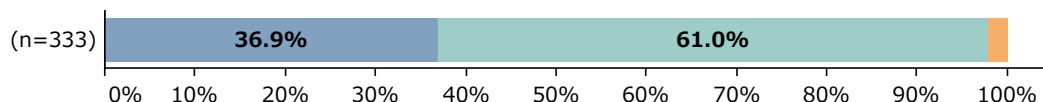
かる。第2-1-19図でも確認したように、金融機関からの資金調達を検討する事業者においては、こうした観点をしっかりと金融機関に対して説明できるようにすることが、資金調達の円滑化に向けて重要といえよう。

第2-1-22図 資金供給をする上で重要視している点

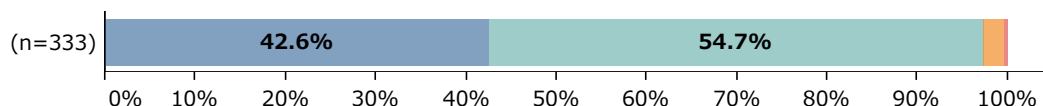
(1)社会的意義を定量・定性的に見込めるか



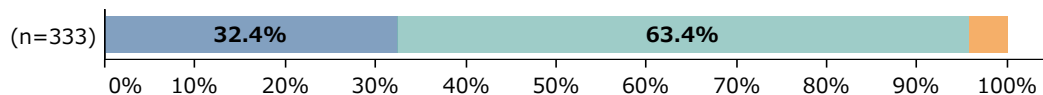
(2)社会的課題に取り組むことを事業活動としているか



(3)社会的課題への取組をビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めているか



(4)新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発して、活用しているか



■ とても重要だと思う ■ 重要だと思う ■ あまり重要だと思わない ■ 全く重要だと思わない

資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

(注) 1.ここでの社会的意義とは、地域課題の解決に取り組んだ結果として生じる社会的・環境的な効果を指す(例：健康寿命の延伸、子供の教育サービスの拡充・質の向上、医療費の減少、介護離職率の低下、廃棄物処理コストの低下等)。

2.事業者が取り組む地域課題解決の分野に対して、現在までに、資金供給を実施した分野のいずれかについて回答した金融機関に聞いている。

ここで、地域課題解決事業に取り組む事業者への資金供給促進に取り組む団体及び実際に資金供給を実施している金融機関などの事例を紹介する。事例2-1-5は、地域課題解決事業に取り組む事業者へ資金が流入しやすい環境整備に向けて、

インパクト投資の促進等に取り組む団体を紹介している。事例2-1-6は、事業の社会的意義という観点を重視して確認の上、資金供給を実施している金融機関を紹介している。

事例

2-1-5

地域における社会課題解決に取り組む事業者へ
資金が流入しやすい環境整備に向けて、
インパクト投資の促進等に取り組む団体

所在地 東京都港区
従業員数 20名

一般財団法人社会変革推進財団

▶ 社会課題の解決を目指す企業に対する「インパクト投資」を促進

東京都港区の一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）は、社会課題の解決を目指す事業者のために数々の計画立案や投資活動、伴走支援を行っている団体。これまで、社会課題解決の担い手はNPOなどの非営利法人が中心だったが、近年民間企業においても社会課題解決への取組が増えている。また、欧米と比べ、日本の金融機関や投資家において、投資により社会課題を解決するという概念が浸透しておらず、社会課題に取り組む事業者にとっては、資金調達が困難な環境にあった。これを受け、2018年に同団体を設立し、主にインパクト投資（経済的リターンと並行し、投資先事業者の活動を通して、社会や環境課題の解決を支援する投資）の促進に取り組んできた。

▶ インパクト投資の促進活動に取り組み、地域の活性化に貢献

同団体はGSG（The Global Steering Group for Impact Investment）国内諮問委員会の事務局を担い、欧米から講師を招いたフォーラムによる先進事例の紹介等、様々な勉強会やイベントを開催することで、インパクト投資の啓発活動を続けてきた。また、働く人を支える仕組みの充実を目指し、働き続けられる環境作りを行う企業へ投資を行うインパクト投資ファンド「はたらくFUND」を邦銀グループが運営する初のインパクトファンドとしては設立。加えて、国や自治体による民間企業への委託事業について、行政課題の改善状況に連動して、支払い額が確定する仕組みである「ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）」を、日本で初めて組成。これまでに8件の組成支援・出資を実施している。具体的な例の一つとして、2019年に岡山市が市民の健康寿命延伸及び医療費適正化を目指した「健康ポイント事業」に対して、SIB事業として資金提供を実施した。このように同団体が投資・支援した活動により、企業が社会課題の解決に挑戦でき、地域の活性化にもつながっている。

▶ 社会課題の解決に取り組む企業への投融資を通じたインパクト・エコノミーの実現

世界的なインパクト志向の潮流や同団体の多岐にわたる取組などにより、インパクト投資の国内での市場規模は2016年度の推定200～300億円程度から、2021年度の推計値では、約1兆3,000億円に急成長した。また、2022年には、金融機関が投資や融資を通じて社会課題の解決に協働で取り組む「インパクト志向金融宣言」に署名する金融機関が49社にまで増加（2023年4月1日現在）。これにより、社会や環境の課題解決に向けて、良いインパクトを与える可能性のある事業者が、融資等を受けやすくなる環境が整いつつある。常務理事の工藤七子氏は、「今後は投資家だけでなくスタートアップ、大企業、市民や消費者といった経済活動のあらゆる当事者がよりよい社会へのインパクトを目指す、というインパクト・エコノミーの実現に向けて取り組んでいきたい。」と語る。



工藤七子常務理事



社会変革推進財団（SIIF）のロゴ



インパクト投資フォーラムの様子

事例

2-1-6

地域課題の解決に取り組む企業に対し、
資金供給やコンサルティングを行う金融機関

所在地 滋賀県大津市

株式会社滋賀銀行

▶ 地域経済の縮小や脱炭素に向けた取組が喫緊の課題

滋賀県大津市に本店を置く株式会社滋賀銀行は、1933年設立の地方銀行である。滋賀県は、少子高齢化や人口流出などにより、2014年10月を境に人口減少に突入し、このままの状態では、地域経済が右肩下がりに縮小していくことが懸念されている。また、同県は、県内総生産に占める第2次産業と製造業の割合がいずれも全国トップであり、サプライチェーンの一翼を担う製造業が多い地域であるため、近年では脱炭素への取組が喫緊の課題となっている。しかしながら、こうした脱炭素や人口減少といった地域課題の解決を事業として進めるためには資金調達面での課題が存在する。こうした中、同行は、「地域の悩みは当行の課題。地域経済の縮小角度を支え、変えていくことが地方銀行の使命である。」という考えの下、地域社会との共存共栄を柱に、地域課題の解決に取り組む企業に対し、積極的に資金供給等の支援を行っている。

▶ 地域課題解決の取組が与える環境・社会へのインパクトも重視

同行は、2017年11月に持続可能な社会の実現に努めることを誓う、「しがぎんSDGs宣言」を発表。SDGs宣言を実施したのは地方銀行で初であった。SDGsコンサルティングに関するメニューを強化し、経営にSDGsを取り入れようとする顧客の要望に応じてきた。また、近年、事業内容が抱えるリスクだけでなく、その事業が生み出す環境・社会に対する影響を評価し、資金供給の判断を行うインパクト・ファイナンスが潮流となっていることを踏まえ、同行も、2020年8月に「サステナビリティ・リンク・ローン」の取扱いを開始。その内容は、企業の成長と事業内容が環境・社会に与えるインパクトの双方に効果的な分野において、顧客に野心的な目標設定を求め、その目標を達成した場合、金利などの融資条件が優遇されるという仕組み。さらに、2021年11月から脱炭素に向けた設備投資をサポートする「カーボンニュートラルローン 未来よし」の取扱いを開始した。独自のESG評価を通じて、顧客の経営課題を把握・共有するとともに、取組度合いに応じた金利優遇を行っている。

▶ 伴走支援を通じて、企業と共に地域課題の解決に貢献

SDGsコンサルティングは、2019年6月の取扱い開始以降、これまでに150件以上を受託。「サステナビリティ・リンク・ローン」をはじめとした、ESGファイナンスの取扱額は500億円以上に上っている。また、2023年1月に提供を開始した中小企業向けCO₂排出量測定ツール「未来よしサポート」は、開始から約1か月で成約件数100件を突破。製造業を中心に中小企業からの問合せが増加するなど、脱炭素への意識の高まりを見せている。同行営業統轄部ソリューション営業室法人推進グループ長の小西浩之氏は、「今や、地域課題をビジネスで解決してこそ、持続的な経営につながる。今後も、地域課題の解決・支援を業とする中小企業を育てるとともに、企業活動が環境や社会に及ぼすインパクトを包括的に分析・評価し、融資にとどまらず、伴走支援を行いながら、企業と共に地域課題の解決につなげていきたい。」と語る。



小西浩之氏（※写真右から2番目）



滋賀銀行本店



「しがぎんSDGs宣言」(2017年発表)

第2節 地域課題の解決に取り組む事業者の連携

第1節の第2-1-13図で確認したように、黒字事業者の方が赤字事業者よりも、黒字化に向けた取組として「連携して取り組んでくれる相手の発掘」に取り組んでいる割合が高いことが分かっ

た。こうした点を踏まえて、本節では地域課題解決事業に取り組む事業者の連携の状況や課題などについて確認していく。

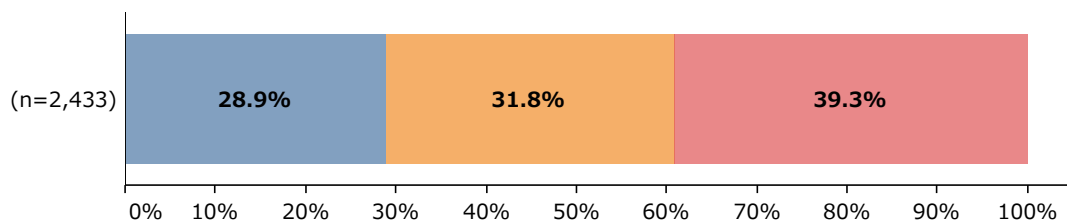
1. 地域課題の解決に取り組む事業者の連携状況

第2-1-23図は、現在、地域課題解決事業に取り組んでいる事業者において、自治体や他の事業者との連携状況を確認したものである。自治体との連携状況を見ると、「既に取り組んでいる」又は「取り組んでいないが、今後取り組む予定」と回答した事業者の割合の合計が約6割であり、半数以上の事業者は自治体と連携して取り組む可能

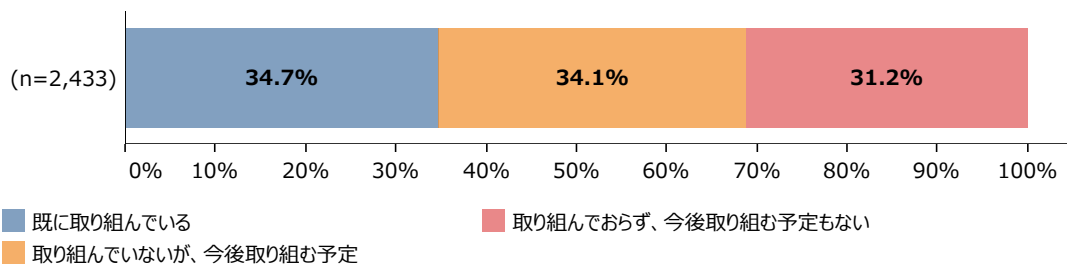
性があることがうかがえる。また、他の事業者との連携について見ると、「既に取り組んでいる」又は「取り組んでいないが、今後取り組む予定」と回答した事業者の割合の合計が約7割となっており、自治体との連携と同様に半数以上の事業者は他の事業者と連携して取り組む可能性があることがうかがえる。

第2-1-23図 地域課題解決事業に取り組む事業者の連携状況

(1)自治体との連携



(2)他の事業者との連携



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

（注）1.ここでいう連携とは、地域課題の解決に当たって、それぞれがもつリソースや情報等を提供しあい、協業すること等を指す。

（例：自治体による実証場所の提供や事業者同士のマッチング支援、商品・サービスの共同開発、地域一体でのブランド化等）

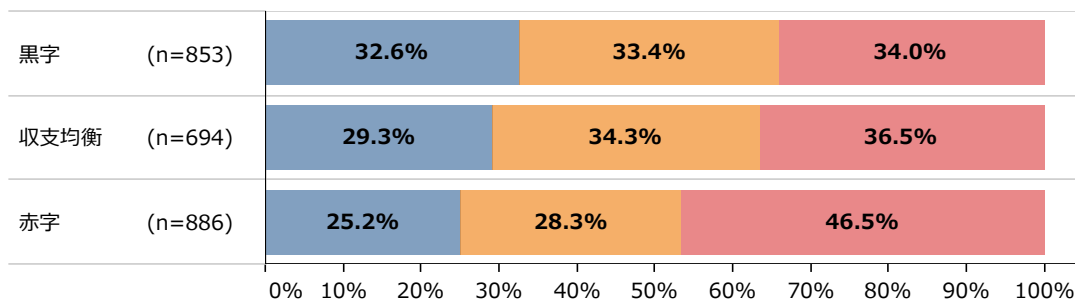
2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

続いて、第2-1-24図は、収支状況別に自治体や他の事業者との連携状況を確認したものである。これを見ると、黒字事業者の方が赤字事業者

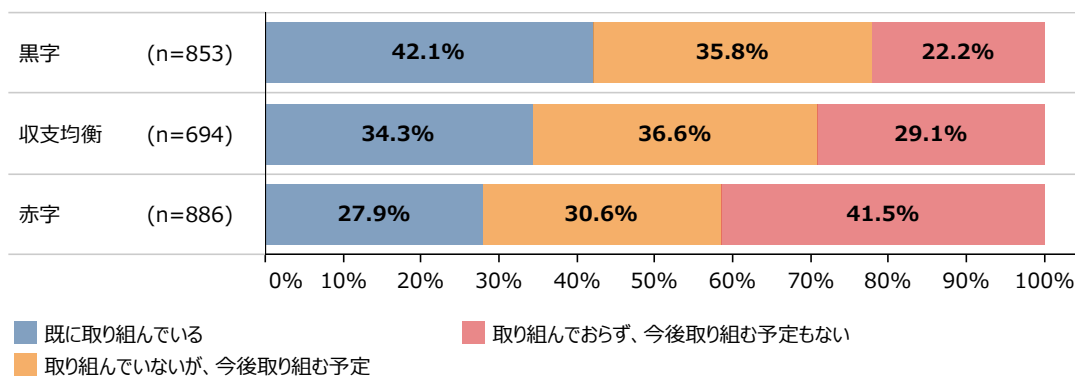
よりも「既に取り組んでいる」と回答した割合が高いことが分かる。

第2-1-24図 地域課題解決事業の収支状況別に見た、自治体や他の事業者との連携状況

(1)自治体との連携



(2)他の事業者との連携



資料：(株)野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

(注) 1.ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字(※補助金をもらっていない場合も含む)」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」と回答した事業者を指す。

2.ここでいう連携とは、地域課題の解決に当たって、それぞれがもつリソースや情報等を提供しあい、協業すること等を指す。

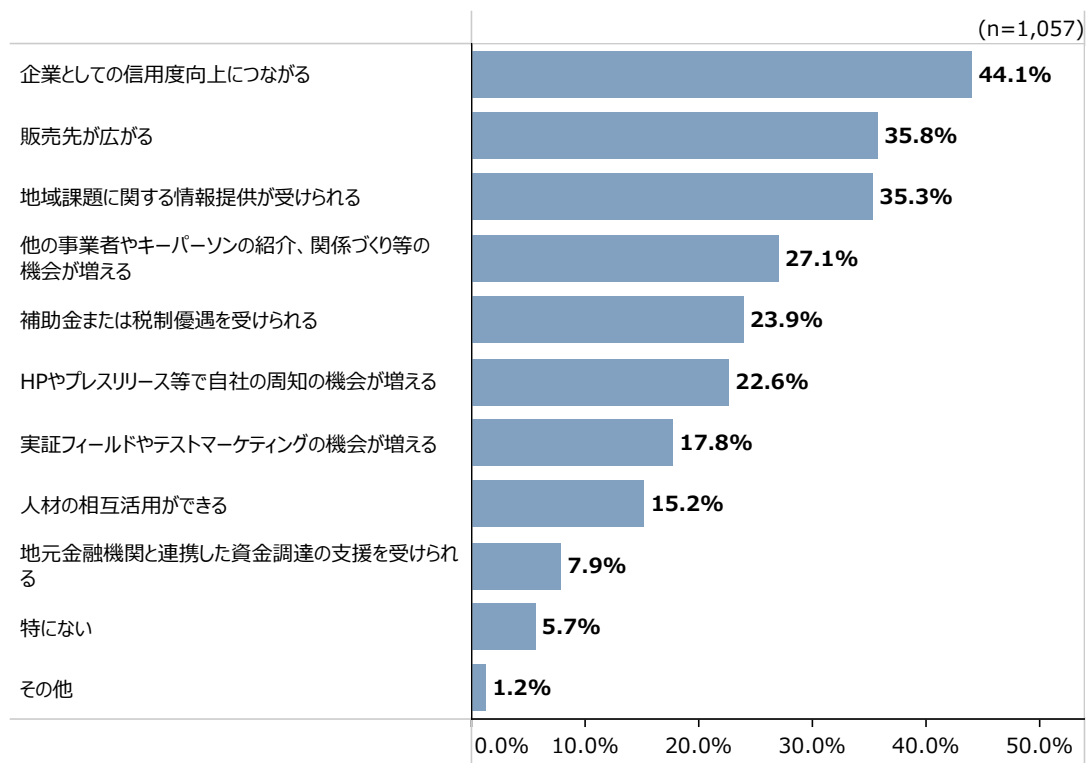
(例：自治体による実証場所の提供や事業者同士のマッチング支援、商品・サービスの共同開発、地域一体でのブランド化等)

3.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

第2-1-25図は、前掲の第2-1-23図で自治体や他の事業者どちらかとの連携に「既に取り組んでいる」と回答した事業者において、連携したことによるメリットを確認したものである。これを見ると、「企業としての信用度向上につながる」や「販売先が広がる」、「地域課題に関する情報提供

が受けられる」といった項目が上位に挙げられている。地域課題解決事業に取り組む事業者は、連携を通じて企業としての信用度向上や販売先の拡大、地域課題のニーズ把握などにつながり、同事業の黒字化を実現している可能性が考えられる。

第2-1-25図 事業者が自治体や他の事業者と連携したことによるメリット



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.地域課題の解決に向けて自治体又は他の事業者との連携に既に取り組んでいると回答した事業者に聞いている。

3.ここでいう連携とは、地域課題の解決に当たって、それぞれがもつリソースや情報等を提供しあい、協業すること等を指す。

（例：自治体による実証場所の提供や事業者同士のマッチング支援、商品・サービスの共同開発、地域一体でのブランド化等）

ここまで見てきたように、黒字事業者の方が地域課題の解決において自治体や他の事業者と連携して取り組んでいる割合が高いことが分かった。

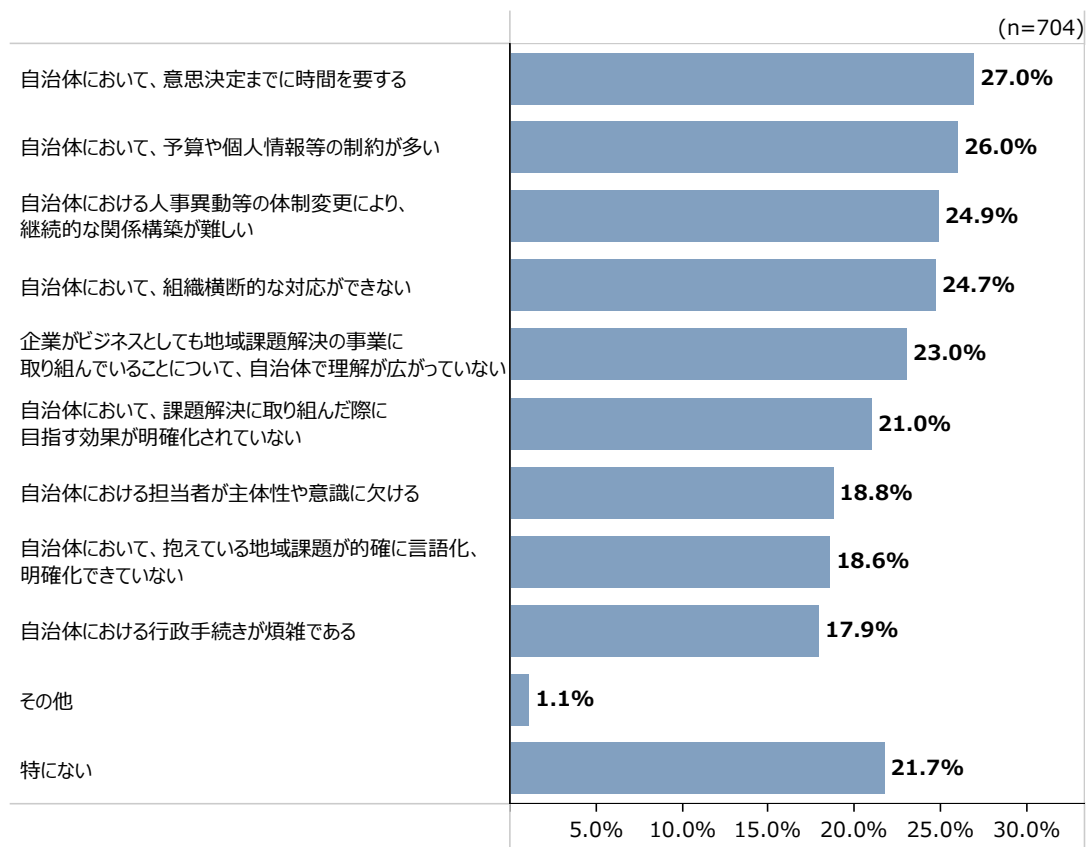
また、自治体や他の事業者と連携することは、企業としての信用度向上や販路獲得などの点でも有意義であることが分かった。

2. 地域課題の解決に取り組む事業者と自治体の連携

第2-1-2図で確認したように、自治体において事業者が地域課題解決に取り組むことの必要性が高まっていることを踏まえて、ここからは自治体との連携に着目して、その課題や課題の解消に向けた取組などについて確認していく。

第2-1-26図は、事業者が自治体と連携した際に感じた課題を確認したものである。これを見ると、「自治体において、意思決定までに時間を要する」や「自治体において、予算や個人情報等の制約が多い」といった項目が上位に挙げられている。

第2-1-26図 事業者が自治体と連携した際に感じた課題



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.地域課題の解決に向けて自治体との連携に既に取り組んでいると回答した事業者に聞いている。

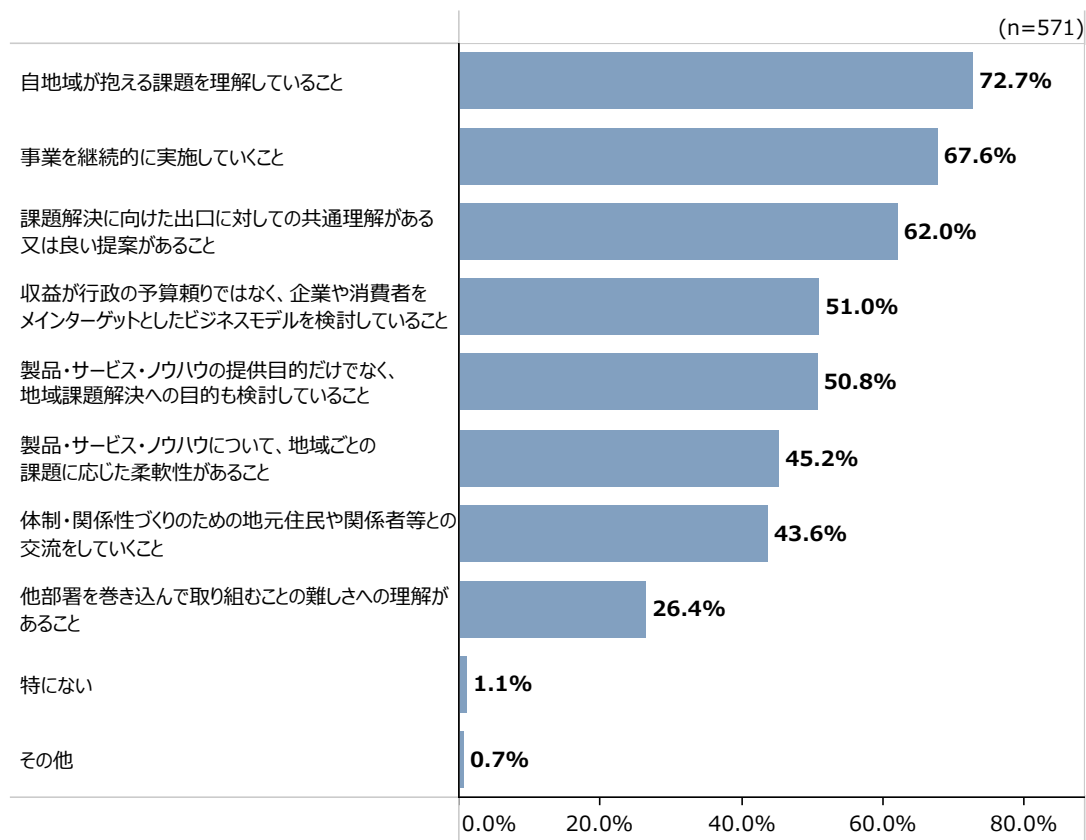
3.ここでいう連携とは、地域課題の解決に当たって、それぞれがもつリソースや情報等を提供しあい、協業すること等を指す。

（例：自治体による実証場所の提供や事業者同士のマッチング支援、商品・サービスの共同開発、地域一体でのブランド化等）

続いて、第2-1-27図は、自治体が事業者と連携する上で、事業者側に求めることを確認したものである。これを見ると、「自地域が抱える課題

を理解していること」と回答した自治体が最も多く、次いで「事業を継続的に実施していくこと」となっていることが分かる。

第2-1-27図 自治体が事業者と連携する上で、事業者側に求めること



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.自社・自団体の業種・業態として、「自治体」と回答した者に聞いている。

3.ここでの連携とは、地域課題の解決に当たって、それぞれがもつリソースや情報等を提供しあい、協業すること等を指す。

（例：自治体による実証場所の提供や事業者同士のマッチング支援、商品・サービスの共同開発、地域一体でのブランド化等）

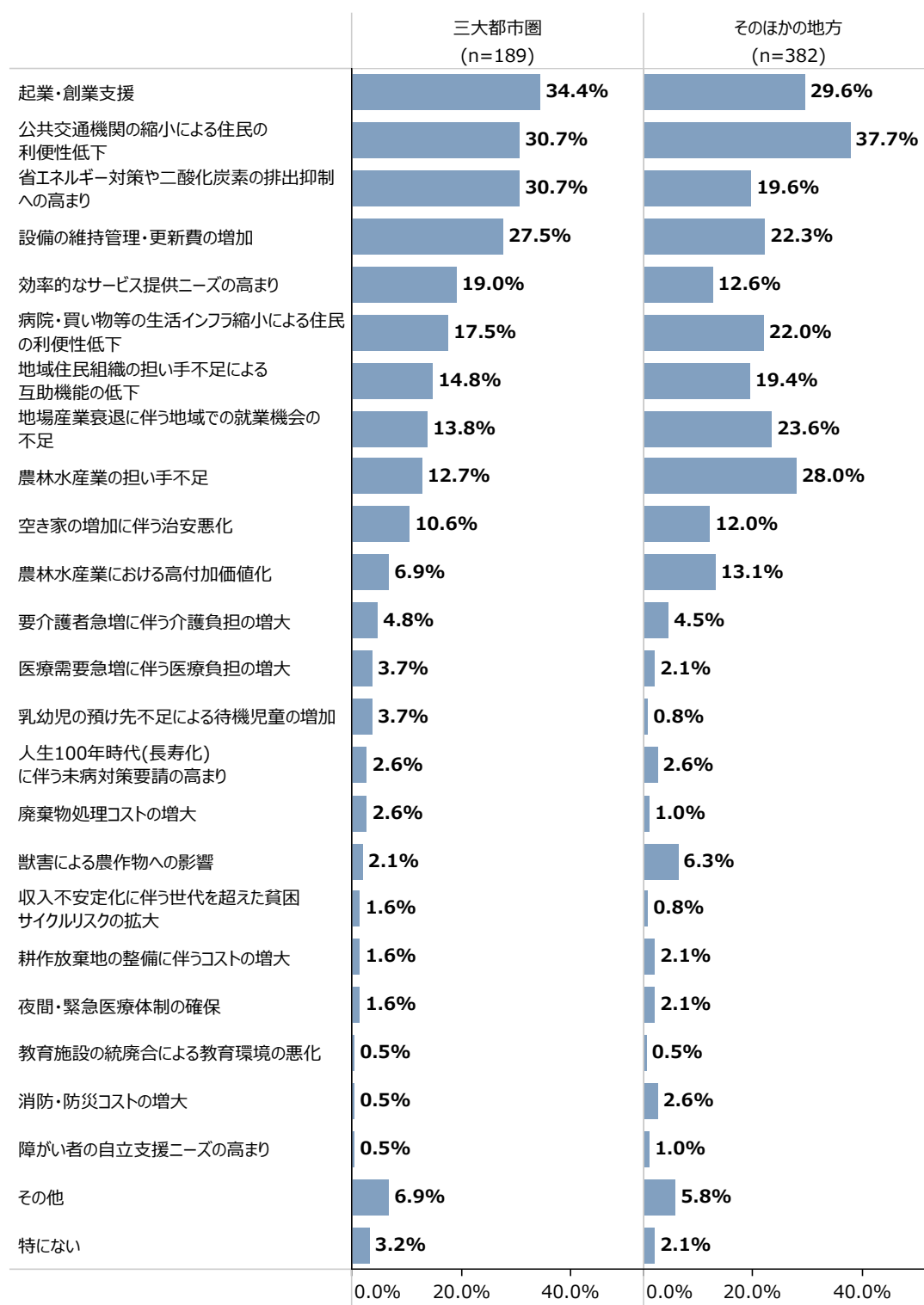
前掲の第2-1-27図において、自治体が事業者に対し、「自地域が抱える課題を理解していること」を求めていることが分かった。そこで、自治体が所在する圏域で抱える地域課題がどのようになっているかを確認する。

第2-1-28図は、三大都市圏¹⁵とそのほかの地方別に、自治体が解決を図りたいと考える地域課題の分野を確認したものである。これを見ると、「起業・創業支援」や「公共交通機関の縮小によ

る住民の利便性低下」は、三大都市圏と地方共に、解決を図りたいと考える課題の上位2分野である。一方、三大都市圏は、「公共交通機関の縮小による住民の利便性低下」と同率で「省エネルギー対策や二酸化炭素の排出抑制への高まり」が上位であるが、地方では「農林水産業の担い手不足」となっているなど、三大都市圏とそのほかの地方で、抱える地域課題に違いがあることが分かる。

¹⁵ 国土交通省「総合政策 用途・圏域等の用語の定義」によると、『三大都市圏』とは、東京圏、大阪圏、名古屋圏をいう。」と定義されている。この定義を基に本調査では、東京圏を「茨城県」、「埼玉県」、「千葉県」、「東京都」、「神奈川県」の1都4県、大阪圏を「京都府」、「大阪府」、「兵庫県」、「奈良県」の2府2県、名古屋圏を「愛知県」、「三重県」の2県としている。

第2-1-28図 三大都市圏とそのほかの地方別に、自治体が解決を図りたいと考える地域課題の分野



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

(注) 1.当てはまるものを最大三つ回答する複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

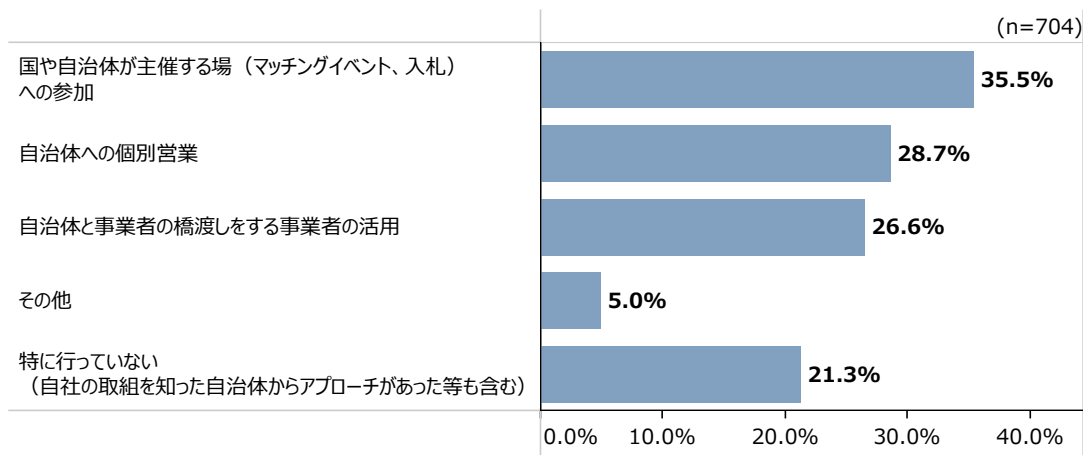
2.自社・自団体の業種・業態として、「自治体」と回答した者に聞いている。

3.ここでの「三大都市圏」とは、事務所の所在地として、「茨城県」、「埼玉県」、「千葉県」、「東京都」、「神奈川県」、「愛知県」、「三重県」、「京都府」、「大阪府」、「兵庫県」、「奈良県」と回答した自治体を指す。

ここまで、事業者と自治体のそれぞれが連携において感じている課題があること、また、自治体によって抱える地域課題に差があることを確認してきた。最後に、事業者が自治体との連携に向けて実施している取組を確認する。第2-1-29図は、自治体と連携したことがある事業者において、自治体と連携するために取り組んだことを示したも

のである。これを見ると、自治体と連携するために「国や自治体が主催する場（マッチングイベント、入札）への参加」と回答した事業者が最も多く、「自治体への個別営業」や「自治体と事業者の橋渡しをする事業者の活用」と回答した事業者も約3割存在することが分かる。

第2-1-29図 事業者が自治体と連携するために取り組んだこと



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.地域課題の解決に向けて自治体との連携に既に取り組んでいると回答した事業者に聞いている。

ここまで見てきたように、事業者と自治体が連携していく上ではそれぞれが課題を感じている。他方で、第2-1-25図で確認したように、事業者と自治体の連携には企業としての信用度向上や販路獲得などの点でメリットが存在している。連携を促し、こうしたメリットをもたらすためには、事業者や自治体自身の取組も重要であるが、両者の課題を理解し、課題の解決に向けて事業者と自治体をつなぐような存在も重要といえよう。事例2-1-7では、こうした事業者と自治体をつなぐために重要な役割を果たしている企業の事例を紹介

している。また事例2-1-8では、地域課題の解決に向け、実証段階から事業者と連携して、高い課題解決率と実装までの事業継続率につなげている自治体の事例を紹介している。

コラム2-1-1では、自治体との連携をその後の事業につなげている事業者である、ソーシャル・ベンチャーの事例を紹介している。またコラム2-1-2では官民共創について、地域課題の解決に向けて事業者との連携に実際に取り組む自治体や自治体と事業者の間に入り調整を行う役割を担う存在について事例を交えながら紹介している。

事例

2-1-7

地域課題の解決に向けて、
自治体と企業の両者をつなげ、
連携を支援している企業

所在地 東京都渋谷区
従業員数 10名
資本金 2,000万円
事業内容 サービス業

株式会社ソーシャル・エックス

▶ 企業と自治体の新しい「出会い方」を実現

東京都渋谷区の株式会社ソーシャル・エックスは、官民共創プラットフォーム「逆プロポ」の企画運営及び地域課題の解決を目的とした新規事業開発支援に取り組む企業。少子高齢化や人口減少等が自治体の財政に大きな影響を与え、これまでのような行政サービスの維持が困難となる中、従来型の受注・発注（＝公募プロポーザル）では、自治体と企業との共創がうまく成り立たない現状があった。そうした中、伊藤大貴代表取締役は、伊佐治幸泰共同代表取締役との意見交換を通じ、「企業はお金を払ってでも、地域課題を知りたい」という事実を知った。そこで同社は、企業が関心のある地域課題を提示し、それに対して自治体が課題解決のための企画やアイデアを提案する、従来の公募プロポーザルの関係を逆転させた企業と自治体の新しい出会い方「逆プロポ」という仕組みを構築した。

▶ 画期的な仕組みを理解してもらうためにモデルケースをつくる

「逆プロポ」は、従来の公募プロポーザルの形を逆転させたことに加え、企業の予算で自治体が抱える課題の解決に取り組むという新しい仕組みであるため、その内容と効果について、自治体・企業等の理解が直ちに進まない現状があった。そこで同社は、成功事例をつくることに注力。一つ目のモデルケースとなったのが、通信事業を営む株式会社ワイヤレスゲート（以下、「ワイヤレスゲート」という。）だ。ワイヤレスゲートは地域課題を解決する新規事業の実施を望んでいたが、自治体が抱える課題が分からず、同社に相談にきた。そこで、「逆プロポ」を使い、ワイヤレスゲートの技術を活用した企画やアイデアを自治体から募集したところ、10の自治体から提案があり、最終的に大阪府枚方市との協働で「子ども食堂DX実証実験」に取り組むことになった。同市では、寄附食材と子ども食堂のマッチングをこれまでメールや電話で行っていたが、ワイヤレスゲートが構築した専用ウェブサイトを活用することにより、日常業務のDX化や子ども食堂での多様なメニューの提供が可能になるなど、「新しい価値の創出」の可能性を実証した。

▶ 官と民のギャップをなくすため初期段階で十分なディスカッションを重ねる

ワイヤレスゲートと大阪府枚方市の取組は、多くの事業者・団体が関わる広がりを見せ、第17回マニフェスト大賞「最優秀グッドアイデア賞」を受賞した。その後、この取組をきっかけに、2022年には16組の企業と自治体をマッチングし、その内7組が事業を開始するなど取組が広がっている。しかし、マッチングが成立しても、官と民それぞれの考え方や文化の間には意見の違いや隔たり（ギャップ）が存在する。そのため、初期段階では、2か月程度を掛けて「どのような地域課題を解決したいのか」、「自社のビジネスを売りたいだけではないのか」など十分な議論を重ねている。官と民それぞれの目線を合わせ、双方のギャップの解消に取り組む同社の伊藤代表は、「官民それぞれが特長をいかしながら手を携え、地域課題を新規ビジネスの種として日本をアップデートしていく世界を目指し、究極には、弊社のような存在が不要になっている状況を目指します。」と語る。



伊藤大貴代表取締役



「子ども食堂DX実証実験」が成功



最初の段階のディスカッションの様子

事例

2-1-8

地域課題の解決に向け、実証段階から事業者と連携し、高い課題解決率と実装までの事業継続率につなげている自治体

所在地 兵庫県神戸市

神戸市

▶ スタートアップとの協働での取組で地域課題の解決を模索

兵庫県神戸市は、早くから民間企業との連携により、地域課題の解決に取り組んできた自治体である。人口減少や高齢化等により、近年、自治体が解決すべき課題が増える中で、課題解決に当たる専門人材も不足。従来の手法では解決できない課題が顕在化している状況であった。こうした中、2015年に神戸市長が海外視察をした際に、行政とスタートアップが協働で取り組む様子を知った。この取組は、行政側が抱える地域課題を提示し、それを解決し得るスタートアップの募集・選定を行い、その後解決に向けて共に取り組むものだ。これをきっかけに、同市では翌年にスタートアップ施策を担う新産業課を新設し、2017年には同課において、トライアルで二つの地域課題についてスタートアップと協働の取組を実施した。

▶ 行政とスタートアップ、双方に精通した専門人材がサポート

こうした経緯を経て、2018年、地域課題を市職員とスタートアップが協働して解決する国内自治体初のプロジェクト「Urban Innovation KOBE」が本格始動する。同プロジェクトでは、現場の職員から提案された課題の中から、庁内のワークショップなどを通じて「実証で効果が見込めるもの」を厳選。その後、共に取り組むスタートアップを募集・選定し、課題解決に最も適した事業者とタッグを組むことを基本スキームとしている。また、市からはスタートアップに支援金として50万円を支給することで、実証実験をバックアップしており、課題解決につながった解決策は市が予算を確保した上で実装を行い、本格導入が検討される仕組みだ。さらに、課題選定から実証まで民間出身の人材であるイノベーション専門官が伴走し、客観的な視点で双方の立場を理解できる翻訳者としてプロジェクトを進めることで課題解決へと導いている。この取組はその後、神戸市が委託をしてきたNPO法人によって「Urban Innovation JAPAN」へと派生し、他自治体へ展開されるなど、地域課題解決の取組のモデルケースにもなっている。

▶ 実証実験を通じた高い課題解決率と実装までの高い事業継続率

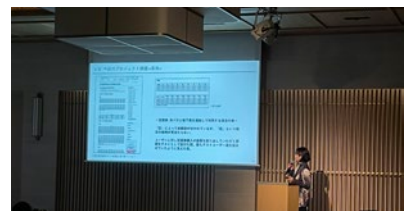
「Urban Innovation KOBE」では、これまでに51件のプロジェクトを実施。具体的な実証事例としては、交通渋滞が起きやすいエリアにカメラを設置し、AIを用いてリアルタイムで渋滞状況の予測・分析により渋滞を解消する取組や若者の防災意識を高めるためにゲーム性のある体験学習コンテンツの開発等が挙げられ、地域課題の解決に向けた取組は多岐にわたる。そして、実証実験を通じた課題解決率は93%、実証後の実装につながる割合（事業継続率）は60%であり、高い率を誇る（2023年2月時点）。このほか、プロジェクトを通じて同市に本社を移転する事業者や、プロジェクトに関する国内外の自治体からの問合せが増えるなど、企業誘致や広報といった側面でも副次的な成果をもたらしている。同市新産業課イノベーション専門官の織田堯氏は「政令指定都市である神戸市との実証による成果によって、他の自治体からの問合せにつながったという声もある。地域課題の解決はもちろん、スタートアップの育成などを通じた地域経済の活性化にもつながっていきたい。」と語る。



イノベーション専門官の織田堯氏



「Urban Innovation KOBE」のロゴマーク



実証実験に関する課題報告会

コラム

2-1-1

自治体連携をステップに成長する
ソーシャル・ベンチャー

社会課題は年々複雑化し、従来のように行政のみで対応することは困難な状況であり、また民間企業においても、ビジネスとして収益化が見込みにくいといった実態がある。そのような中、SDGs及びESGへの対応や、イノベーション創出の観点から「ソーシャル・ベンチャー」¹⁶の存在が注目されている。近畿経済産業局では、ソーシャル・ベンチャーの実態を把握する為に、企業を14社発掘し、また企業を支える支援機関や自治体へのヒアリング調査（以下、「本調査」という。）を行った。本調査において、企業成長の初期段階において自治体と連携したことが、その後の企業成長の加速に貢献しているソーシャル・ベンチャーの事例が見受けられた。本事例等を基に、地域における社会課題の解決に貢献し得るソーシャル・ベンチャーの、成長プロセスと自治体連携の関係、留意点等を整理した¹⁷。

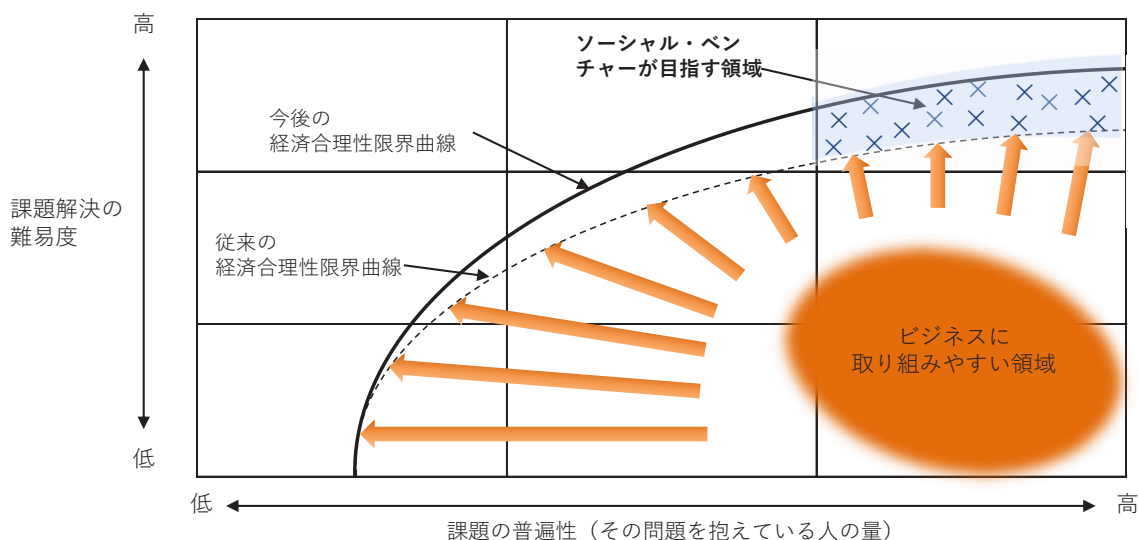
○ソーシャル・ベンチャーが目指すビジネス領域

コラム2-1-1①図は、社会課題を課題の普遍性と解決難易度で整理した際にビジネスとして取り組みやすい領域を図示したものである。ビジネスにおける「費用」と「利益」が均衡する限界ラインを「経済合理性限界曲線」として表し、この限界曲線の外側が官民共に二の足を踏む領域と整理している。ソーシャル・ベンチャーは、この領域をAIなどの最新のテクノロジーやサブスクリプション等の新しいビジネスモデル等で解決し、経済合理性限界曲線を外側に押し広げることで、収益化を成功させ企業として成長することに挑戦している。

コラム

2-1-1①図

ソーシャル・ベンチャーが目指すビジネス領域



引用：山口周「ビジネスの未来」（プレジデント社） 伊藤大貴、伊佐治幸泰、棚野憲克「ソーシャルX」（日経BP）の図を近畿経済産業局にて再編加工

¹⁶ 本コラムでは「ソーシャル・ベンチャー」を、「ソーシャルビジネス（様々な社会課題を市場として捉え、その解決を目的とする事業）を行うことを目的として活動し、革新的なビジネスモデルかつスケール志向のある事業主体」と定義している。

¹⁷ 本コラムは「関西企業フロントラインNEXT Vol.25『自治体連携をステップに成長するソーシャル・ベンチャー』」（近畿経済産業局編）を再編集したものの。

○自治体との連携のメリット

具体的に創業初期における自治体連携のメリットは三つ挙げられる。

まず、ソーシャル・ベンチャーは、開発したサービスや技術の有効性を社会課題の現場で実証する必要があるが、様々な社会課題を抱える自治体は「実証」フィールドとして適している。

また、自治体との連携を通じて、企業には「ブランディング」や「発信力」といった好影響ももたらされることが判明した。「特に地方部の自治体では緊急性の高い社会課題が多いことから、自治体の対応スピードは早く、活動が良い意味で目立つ」、「地元紙の取り上げによって認知度も向上する」、「行政が企業を認め一緒に取り組んだという実績は、新たな販路開拓を行う際の大きな武器となっている」といった声もソーシャル・ベンチャーから挙がっている。

コラム

2-1-1 ②図

ソーシャル・ベンチャーが自治体と組むメリット



ブランディング

- ・自治体との連携で信用補完
- ・大手企業や他の自治体などの新たな取引先を獲得



実証

- ・多くの社会課題をもつ自治体は実証場所として最適
- ・地方では行政との距離が近く、スピード感をもって実証ができる



発信力

- ・各自治体のシティプロモーション
- ・地方では起業家が少なく、取材に対する反響も大きい

例えば、耕作放棄地問題の解消に、衛星データとAI技術・区画技術を基に開発したアプリ「アクタバ」を用いて取り組むソーシャル・ベンチャーの株式会社サグリ（兵庫県丹波市）は、起業当初よりグローバルへの横展開を考慮し、課題が顕著である国内の地方都市を「実証」場所に選定。当該実証を通じて、AIに不可欠な多様な教師データの獲得・サービス向上につながった。また、地方での実証という希少性は、県知事をはじめとする様々な方面からの支援や、同社のサービスを深く理解した担当職員による人脈・営業拡大につながり、「ブランディング」や「発信力」の観点で好影響を得ることができた。

規格外などで市場に出る前に廃棄されている野菜を生産地で乾燥・加工し、価値ゼロからのアップサイクルによる6次化農産業を手掛けるソーシャル・ベンチャーの株式会社hakken（京都府京都市）においては、同社のビジョンに共感した熊本県・広島県内の小規模自治体が「実証」プロジェクトにて連携。自治体職員が、農業従事者・JAへの調査をはじめ、地域内でのリレーション作りに協力した結果、同社は地域内での「ブランディング」を確立。自治体からの地域活性化施策やDXの相談に応えるなど、フードロス以外の地域課題にもコミットしている。自治体との連携はメディアで取り上げられることで、他の自治体や食品加工会社等からの連携打診につながり、当社の「発信力」に好影響を与えるものとなった。

○自治体との連携における留意点

一方、自治体との連携においては、民間とは異なる行政特有の留意点がある。コラム2-1-1 ③図ではソーシャ

ル・ベンチャーが自治体と組む上での、連携前後における各プロセスで留意すべき点を整理した。

最初のハードルは「自治体の窓口が分からない」といったものだが、近年では自治体において官民連携部署の設置が進んでいる。自治体主催のピッチイベントやビジネスコンテスト、アクセラレーションプログラムへの参加も近道だ。また、ソーシャル・ベンチャーは自社のプロダクトの良さについて説明しがちであるが、自治体はそのプロダクトによる「市民生活の向上」効果の説明を求めている。実証とは、自治体のフィールドを活用し、データの取得やプロダクトの改良など商品・サービスを開発するプロセスだ。行政との連携の段階から、その先に存在する住民や、マーケットを見据えたビジネスモデルをいかに確立できるかが、その後の自走や飛躍において重要な要素となる。

コラム

2-1-1 ③図

ソーシャル・ベンチャーが自治体と組む上での留意点



○おわりに

人口減少や少子高齢化の加速により課題先進国と呼ばれる日本は、世界に先駆けて様々な社会課題に直面している。ソーシャル・ベンチャーが持つ課題解決技術やサービスは、日本にとどまらず世界の人々の役に立つユニバーサルな商品やサービスに進化する可能性が大いにある。

ソーシャル・ベンチャーには行政との連携を成長のための一つの手段として捉え、特定のエリアに閉じない課題の横展開はもちろんのこと、世界を市場とした成長を期待したい。

コラム

2-1-2

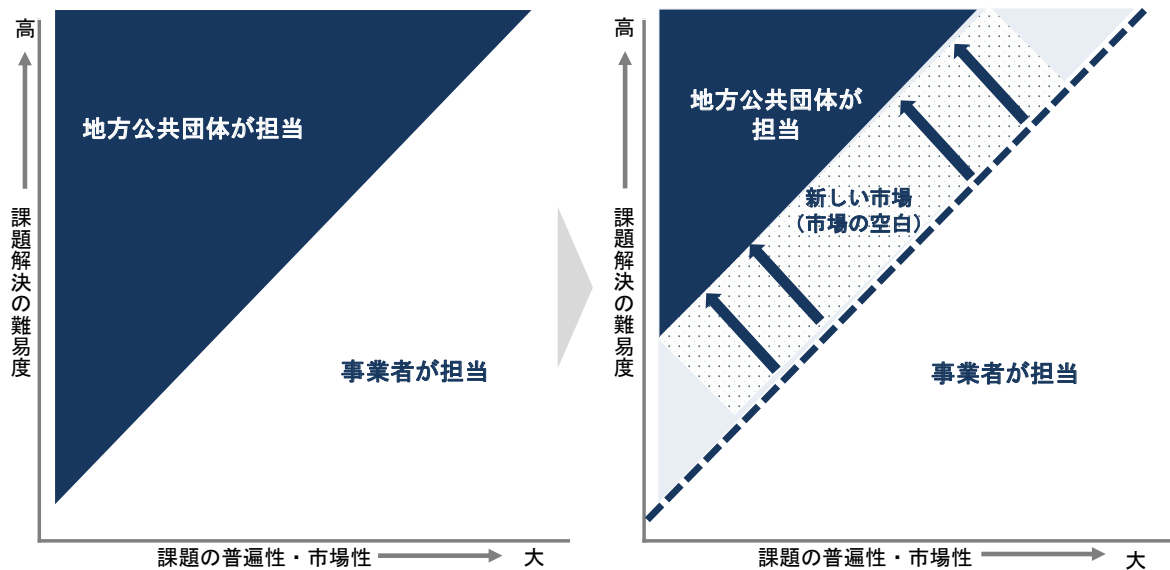
官民共創

地域・社会課題が多様化、複雑化する中で、財政状況の逼迫、人手不足等により地方公共団体が単独で従来のサービスを提供できる領域は縮小していくものと予想される。一方、事業者が新技術やシステムを有効に活用することにより、これまで収益を上げることが難しかった領域や、地方公共団体が単独で取り組むことが困難な領域をビジネスとして成立させつつ取り組める可能性が高まってきている（コラム2-1-2①図）。

コラム

2-1-2①図

地方公共団体と事業者の役割変化



（出所）近畿経済産業局 官民連携推進セミナー 株式会社ソーシャル・エックス 伊佐治氏・藤井氏登壇資料を加工

このように、ビジネスとして成立する領域が拡大する可能性がある中で、地方公共団体と事業者は、従来のような地方公共団体が定める仕様に沿った委託・受託の関係ではなく、地方公共団体と事業者が対等に地域・社会課題の解決に向けて取り組む官民共創の関係を築くことが要となる。

そして、官民共創においては、地方公共団体が抱える地域・社会課題について、行政機関である自らの力のみで解決するという従来の発想を変えて、地域・社会課題をオープン化し、連携して解決を目指す事業者を募っていくべきであり、地方公共団体が積極的に官民共創を目指す取組も生まれつつある。

経済産業省としてもこうした取組について支援を行っているところであり、例えば、令和4年度にプレゼン能力や情報発信能力向上を目的とした「はっしん道場」を開催し、地方公共団体が自ら地域・社会課題を“発信”し、課題解決に向けて“発進”しようとする熱意ある地方公共団体を支援した。はっしん道場に参加した地方公共団体の一つである山形県西川町では、自らの町を「多様な課題を抱える先進地」であり、ここで展開できるサービスは全国に展開できる、と事業者にPRしており、包括連携協定の締結や事業者との実証事業等を進めている（コラム2-1-2②図）。

コラム

2-1-2②図

はっしん道場参加自治体の一つ 西川町の取組



生産年齢人口の確保が最大の課題とする西川町では、関係人口の拡大を積極的に図っており、「つなぐ課」という今後町が関係人口の拡大を図る中で、関係人口と町民をつなぐ役割を果たす部署の設置に向けて準備中。

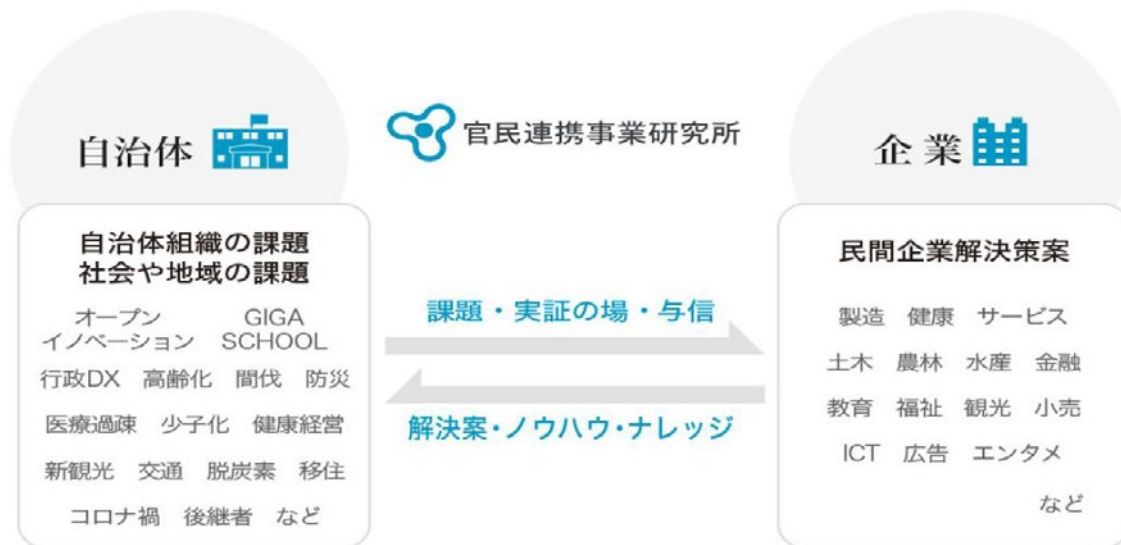
また、官民共創においては、地方公共団体と事業者との間で組織の意思決定の仕組みやスピード感が異なる等、相互理解の不足が原因で協議が整わない場合もあることから、両者の間に入り調整を行う役割を担う存在が重要である。そのような存在として例えば、株式会社ソーシャル・エクス¹⁸や、株式会社官民連携事業研究所が挙げられる。株式会社官民連携事業研究所は、「善き前例をともにつくる」をコンセプトに、地方公共団体への企業の紹介や、両者の間の「橋渡し役」として事業の伴走を行い、官と民の連携による善き前例をともにつくり、持続可能なまちづくりを推進している（コラム2-1-2③図）。

¹⁸ 同社の取組の詳細は、事例2-1-7を参照。

コラム

2-1-2③図

株式会社官民連携事業研究所の取組



地域の課題解決を軸に、自治体と民間企業を繋いで連携を促進させ、官民双方がそのプロジェクトにおいて利益やメリットを得られる事業となるよう計画からクロージングまで伴走。



上述のとおり、熱意ある地方公共団体やその地方公共団体との間で調整を行う存在の登場により官民共創の機運が高まっている。その中で事業者が官民共創を成功させるためには、自社の既存の商品やソリューションをただ売り込むのではなく、地域・社会課題の解決というビジョンを、地方公共団体をはじめとした地域のステークホルダーと共有し、ともに事業を創る共創のマインドが必要である。熱意ある地方公共団体、官民の調整を行う存在、そして共創マインドを持った事業者が地域・社会課題をビジネスの力で解決し、地域を持続的に発展させていくことに期待したい。

第3節

地域を支える商店街及び小規模事業者

本節では、感染症流行の影響を受ける中で、商店街において新たに生じた取組や、商店街の地域

の持続的発展における役割について確認していく。

1. 商店街

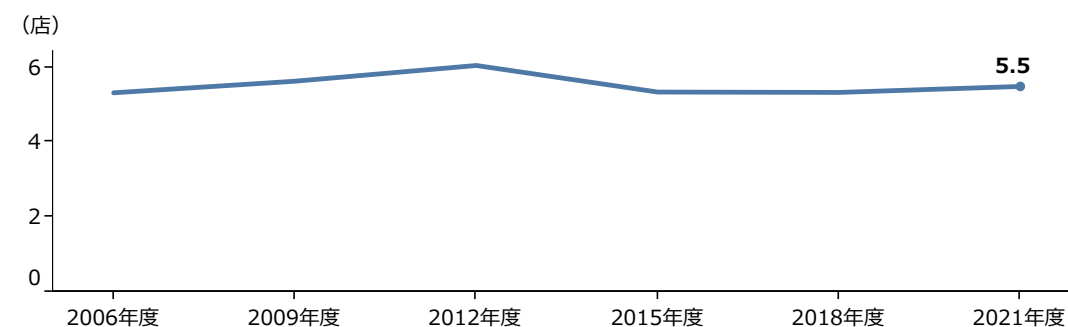
①商店街の空き店舗数・空き店舗率の推移

第2-1-30図は、中小企業庁（2022）「令和3年度商店街実態調査報告書（概要版）」¹⁹における、商店街当たりの空き店舗の平均店舗数及び平均空き店舗率の推移を見たものである。これを見る

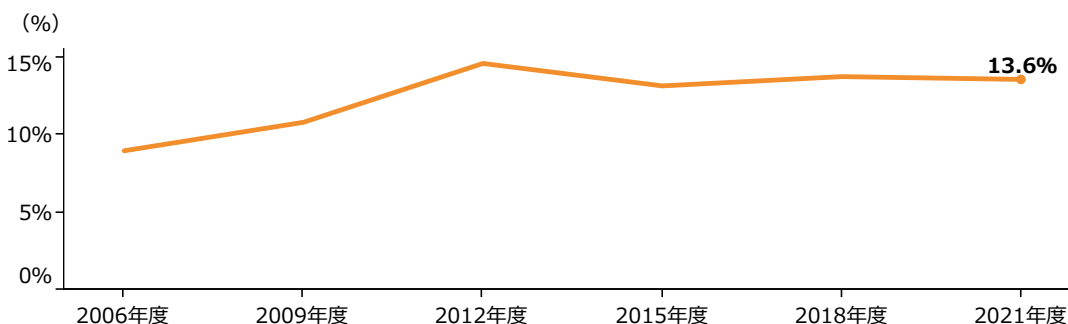
と、2021年度における商店街当たりの平均空き店舗数は5.5店、空き店舗率は13.6%となっており、感染症拡大前に比べて大きい上昇、下降は見られないが、空き店舗率は2006年度から徐々に増加していることが分かる。

第2-1-30図 商店街の空き店舗数及び空き店舗率の推移

空き店舗数



空き店舗率



資料：中小企業庁「令和3年度商店街実態調査報告書（概要版）」

（注）本調査でいう「商店街」とは、（1）小売業、サービス業等を営む者の店舗等が主体となって街区を形成し、（2）これらが振興組合、商店会等の法人格の有無およびその種類を問わず、何らかの組織を形成しているものをいう。

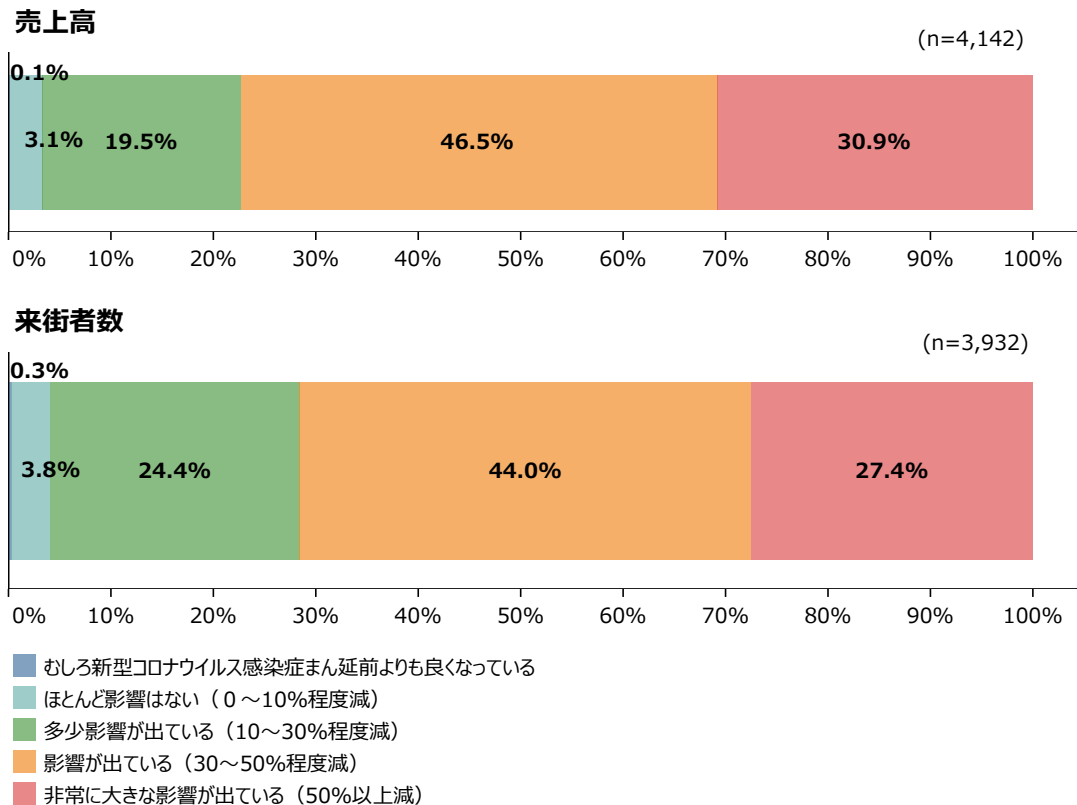
¹⁹ 詳細は、中小企業庁（2022）P 5を参照。

②感染症流行による商店街の売上高・来街者数への影響

第2-1-31図は、中小企業庁が実施した「令和3年度商店街実態調査」²⁰を用いて、感染症流行による商店街の売上高・来街者数への影響について見

たものである。これを見ると、約8割を超える企業が、感染症流行による売上高・来街者数の減少の影響を受けていると回答していることが分かる。このことから、感染症流行が多くの商店街の商業機能に対して影響を与えていることが分かる。

第2-1-31図 感染症流行による商店街の売上高・来街者数の影響



資料：中小企業庁「令和3年度商店街実態調査」

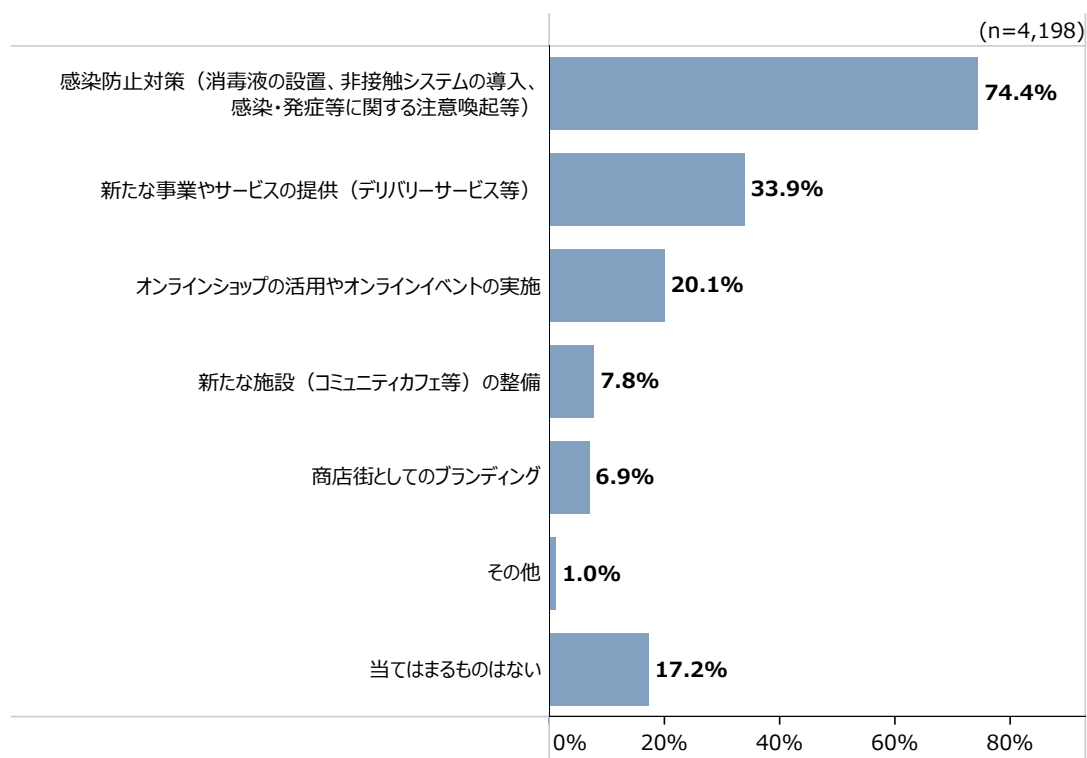
²⁰ 中小企業庁「令和3年度商店街実態調査」：中小企業庁が2021年10月において、全国12,210の商店街を対象にアンケート調査を実施（有効回答5,105件、回収率41.8%）。

③感染症流行を通じて行われている商店街の取組

第2-1-32図は、(株)東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」²¹を用いて、企業が所在する地域（同じ市区町村）にある商店街において、感染症流行を通じて行われていると思われる、商店街での取組を見たものである。これを見ると、「感染防止対策（消毒液の設置、非接触システムの導入、感

染・発症等に関する注意喚起等）」が最も高く74.4%となっている。次いで「新たな事業やサービスの提供（デリバリーサービス等）」が高く、33.9%となっている。このことから、感染症流行を受けて、基本的な感染防止対策だけでなく、商店街を挙げて新サービスを提供している兆候が見られる。

第2-1-32図 感染症流行を通じて行われていると思われる、商店街での取組



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

(注) 1. 貴社が所在する地域（同じ市区町村）に商店街があるかについて、「ある」と回答した者に対する質問。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

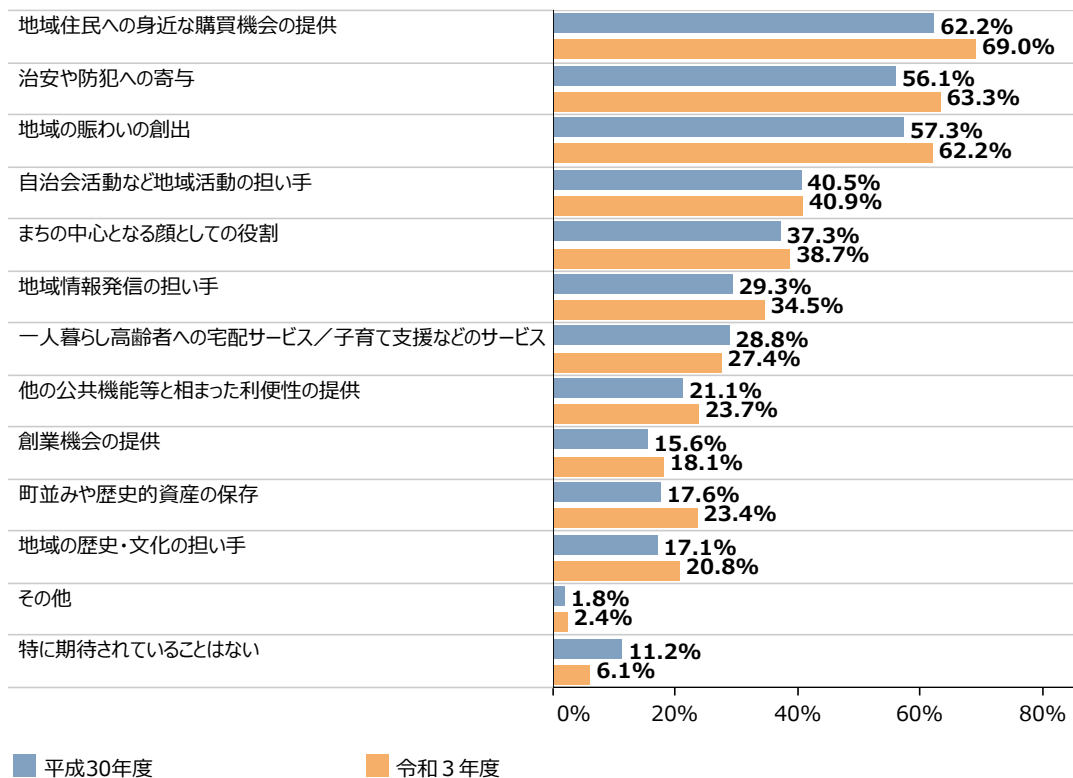
²¹ 本アンケートの詳細は第1部第1章第3節を参照。

④商店街の役割

第2-1-33図は、中小企業庁が実施した「平成30年度商店街実態調査²²」及び「令和3年度商店街実態調査」を用いて、商店街の役割について「期待されていると思うもの」について見たものである。これを見ると、「地域住民への身近な購買機会の提供」がいずれの年度においても最も高

くなっている。また、「地域の賑わいの創出」や、「地域情報発信の担い手」も、平成30年度と比べて、令和3年度における回答割合が上昇している。このことから、商店街に対しては、商業機能だけでなく、コミュニティ、人が集まる場所としての社会的機能への期待が高まっていることが分かる。

第2-1-33図 商店街に期待する役割



資料：中小企業庁「平成30年度商店街実態調査」、「令和3年度商店街実態調査」

（注）1.各回答数(n)は以下のとおり。平成30年度：n=3,477、令和3年度：n=4,064。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

コラム2-1-3では地域の商店街において、地域の関係者を巻き込んでテナントミックスに取り組

んでいる事例を紹介している。

²² 中小企業庁「平成30年度商店街実態調査」：中小企業庁が2018年10月において、全国12,096の商店街を対象にアンケート調査を実施（有効回答4,234件、回収率35.0%）。

コラム

2-1-3

まちづくりと商店街の再構築

商店街は、商業機能のみならず、地域の雇用や生活関連サービスなど生活に不可欠な機能を担う主体として、また、地域におけるコミュニティの拠点として重要な存在である。

しかし、人口減少・少子高齢化をはじめ、長期化するコロナ禍やデジタル化の普及に伴う購買行動の多様化、空き店舗の増加による面的な魅力の減少など、商店街が直面する課題は、地方を中心に深刻さを増している状況にある。

こうした社会経済の変化を受け、商店街も大きな転換期を迎えている。今こそ、地域課題の解決やライフスタイルの変化等に対応し、地域住民やコミュニティのニーズに応えた役割・機能をより一層高めていくことが重要となっている。

今後、地域の商店街が持続的に発展していくためには、地方公共団体をはじめとする地域の関係者と課題や地域ニーズを共有し、それぞれの地域で期待される役割や機能を踏まえ、自己変革を図っていくことが求められる。

経済産業省では、商店街の自己変革の取組を後押しするため、商店街が地域の住民のニーズを調査・把握して最適な供給体制（テナントミックス）の構築を実現しようとしている取組や、地域資源等を活用して域内外からの需要獲得・地域の魅力向上に寄与する取組等を支援している。

まず、地域の商店街において、地域の関係者を巻き込んでテナントミックスに取り組んでいる事例を紹介する。

長野県辰野町の「下辰野商店街」は、飛び飛びの空き店舗を利活用した多様なコミュニティを繋ぐ商店街複合化によるエリアリノベーションを行う商店街である。

下辰野商店街は、いわゆる「シャッター商店街」であったが、これまでの商店街になかった店舗や、異なる属性の来街者を増やし、「トビチ商店街」として更なるブランディングを進めるため、AIカメラを設置し、来街者の性別や年代等を把握するとともに、商店街内の空き店舗を活用し、チャレンジスペース、コワーキングスペース等を整備した。

この取組をきっかけに、施設の整備にとどまらず、多様な属性の人が交わる空間ときっかけを作ったことにより、地域内外からクリエイター等が来街するなど、商店街に関わりを持つ人々や新規出店者が増加するとともに、回遊性が高まり、以前よりも消費活動が活発化している。

今後は、空き家を活用した宿泊施設の出店検討や、より精度の高いデータ分析を行い、来街者ニーズに合った商品開発等に繋げていく取組を行っていく。

コラム

2-1-3①図 「下辰野商店街」取組事例

【ソフト事業】下辰野商店街（長野県・辰野町）

- 本事業によりチャレンジショップを整備し、誰でも小さく挑戦できる環境を整えたことで、新規出店者が増えている。商店街内外で挑戦したい人が来街する仕組みをつくることができている。
- ソフト事業での実証実験による経験と、既にファンがいる強みを活かし、ニーズに合致するハード整備、イベントを開催することで、より精度の高いデータ分析に繋げ、テナントミックスを実現する。

関係機関との連携

- ・自治体が主催する商店街エリアでのまちあるき事業と連動し、共同で情報発信、新規受け入れ等を実施している。
- ・金融機関、商工会議所が連携し、業種や創業フェーズに合わせた創業支援を実施していく。

地域への波及効果

- ・各種取組の結果、商店街の人通りが増え、町外からの出店者や、町外から関わりを持つ人が増えていた。
- ・メディア等に取り上げられることで、商店街に注目が集まり、地域内の方やUターン者が来街し、商店街や町に関わりを持つ人が加速度的に増えている。

今後の展望

- ・商店街に魅力的な店舗や場が増えたことにより、宿泊のニーズが高まっているため、空き家を活用した宿泊施設の出店を検討している。
- ・宿泊施設の出店により、来街者の滞在時間を伸ばすことで、取得するデータを増やす。より精度の高いデータ分析を行うことで、来街者のニーズに合った商品の開発や、イベントの開催につなげる。

事業前



店舗となっていた旧バスターミナル



週末のシャッター商店街

事業終了後



DIVにより集まれる場所を作り、100回のダンス教室を開催。3～80歳までが集まる



POP UP STOREを開催
商店街に集まる人々

秋田県能代市の「能代駅前商店会」は、「マルヒコビルディング」からはじめる木都再興プロジェクトを行う商店街である。

能代市は、東洋一の「木都」と称されていた時代は、能代駅前商店会も人通りの多さで賑わっていたが、その後、人口減少や後継者不足などから空き店舗が増加してきた。この状況を打破するため、秋田県や秋田市、市民団体等と連携し、若者や子育て世代の支援や創業支援を目的とした複合施設「マルヒコビルディング」を整備し、地域コミュニケーションの促進や空き店舗の再生に向けた取組を行っている。

この取組をきっかけに、地域の関係者間のコミュニケーションが深まるとともに、金融機関やシェアオフィス入居企業からのサポートもあり、空き店舗オーナーと新規企業者のマッチングなどが行われるなど、地域のにぎわい創出の取組が増加している。

今後は、新規創業をはじめ、地域住民の商店街への来訪や、データ分析等の結果を踏まえ、子育て世代や若年層を対象とした店舗を増やしていく取組を行っていく。

コラム

2-1-3②図

「能代駅前商店会」取組事例

【ハード事業】能代駅前商店会（能代市）

- 複合施設「マルヒコビルディング」の整備をきっかけに、地域ニーズに対応する機能を商店街全体に展開し、地域コミュニケーションの促進等により商店街の活性化に取り組んだ。
- 今後、継続的にイベントの実施や空き店舗の活用支援等を行い、街全体のテナントミックスに繋げることで、地域に愛着を持つ人を増やす。

関係機関との連携

- ・ 能代市と連携し、本事業に申請した。能代市は、計画作成時から本事業に参画し、創業希望者への講座のサポートや、空き店舗活用の補助事業等を行っている。
- ・ 秋田県とも連携し、秋田県の施策を活用しながら、商店街内の空き店舗を活用した創業支援を進めている。
- ・ 収益性向上のため、金融機関から事業計画について助言を受けている。

地域への波及効果

- ・ 「マルヒコビルディング」整備により、個人事業者や創業希望者等の横の繋がりが形成されたことで、空き店舗活用の相談が増え、空き店舗オーナーと新規起業家とのマッチングに繋がっている。

今後の展望

- ・ 地域住民が、ライフスタイルに合わせた生涯をつくるため、「ちいさなシゴトのつくりかた」講座を実施する。能代でビジネスをしている講師から、小さくても収益を上げる手法を学び、新規創業へ繋げる。
- ・ 入退館管理システムと連動して、ボランティア等参加者に対して、商店街内で利用できるポイントを付与することで、地域住民の商店街への来訪を促す。
- ・ 各年代のマルヒコビルディングへの関心度、ニーズのある商品・サービス、購買動機といった取得データを分析する。商店会の来訪者を増やすため、分析結果を踏まえ、子育て世代や若年層を対象とする店舗を増やすとともに、個別店舗とのコラボレーション企画を充実させる。

事業前



旧店舗（丸彦商店）

商店街の様子
(シャッター通り)

マルヒコビルディング整備後

事業終了後



カフェスペース

商店街の空き店舗等を
活用したイベント
「のしろいち」の様子

このような取組が、地域の商店街で動き始めてきている一方で、地域の商店街が抱える課題も多様化・複層化しており、十分に取組めていない商店街も存在している。

こうした商店街に対して、地域の商店街等が抱える課題を解決し、当該地域の魅力・価値向上を図り、持続可能な地域に変化したいという思いを持つ商店街等を対象に、専門家の派遣及びワークショップの開催を通じ、課題解決に向けた取組を伴走支援している。

また、地域における本質的な課題を発見するとともに、関係者間の合意形成や持続可能な実施体制の整備など、地域を俯瞰して課題の抽出等ができる人材（まちづくり人材）の育成も重要であるとともに、既存の取組だけでなく、地域価値・コンセプトの再定義を行い、面的地域価値の向上に繋げていくことも重要である。

商店街はそれぞれに、地域独自の個性と多様性を多く持ち合わせている。地域の強みを「稼ぐ力」の強化に繋げるとともに、地域価値を高めていくことで、商店街の一層の活性化に取り組み、今後とも地域経済を牽引していく存在となってもらいたい。

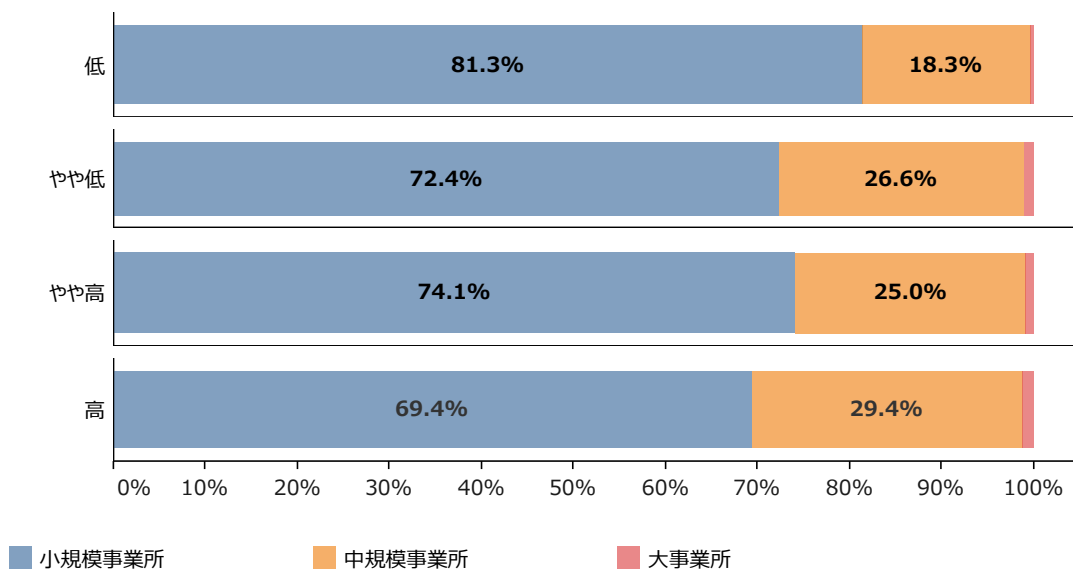
2. 地域における小規模事業者の存在感

本項では、地域における小規模事業者の存在感を確認していく。

第2-1-34図は小規模企業白書（2020）において、小規模事業所、中規模事業所、大事業所のそれぞれが占める事業所数の構成割合を、人口密度

区分別に確認したものである²³。これを見ると人口密度が低い地域において、事業所数全体に占める小規模事業所の割合が81.3%と、ほかの人口密度が「高」、「やや高」、「やや低」の地域と比べて高くなっていることが分かる。

第2-1-34図 人口密度区分別に見た、規模別事業所数の構成割合



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

（出所）中小企業庁「小規模企業白書2020年版」

（注）1.事業所単位での集計となっている。

2.ここでいう「小規模事業所」とは、総従業員20人以下（卸売業、小売業、飲食業、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。

3.総従業員300人以下（卸売業、サービス業は100人以下、小売業、飲食業は50人以下）の事業所を「中小事業所」とする（一部の政令指定業種を除く）。ここでいう「中規模事業所」とは、「中小事業所」のうち、「小規模事業所」に当てはまらない事業所をいう。

4.ここでいう「大事業所」とは、「中小事業所」以外の事業所をいう。

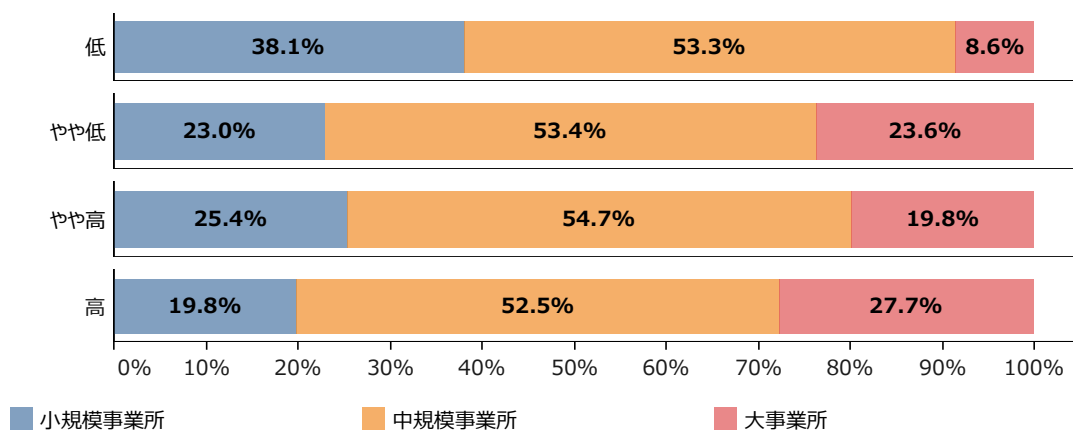
5.人口密度区分とは、人口密度の四分位で、各市町村を人口密度が低い地域から順に、「低」、「やや低」、「やや高」、「高」、の四つに分けたもの。

²³ 第2-1-34図、及び第2-1-35図の詳細は、2020年版小規模企業白書第2部第1章第1節を参照。

また、第2-1-35図は同様に、小規模企業白書（2020）において、小規模事業所、中規模事業所、大事業所のそれぞれが占める従業者数の構成割合を、人口密度区分別に確認したものである。小規模事業所の割合に着目すると、人口密度が低い地域において、構成割合が38.1%となってお

り、ほかの人口密度「高」、「やや高」、「やや低」の地域と比べて高くなっていることが分かる。このように、人口密度の低い地域において、小規模事業者の存在感は大きくなっており、地域経済の持続的な成長・発展という観点からも、小規模事業者の存在は重要である。

第2-1-35図 人口密度区分別に見た、規模別従業者数の構成割合



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

（出所）中小企業庁「小規模企業白書2020年版」

（注）1.事業所単位での集計となっている。

2.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、飲食業、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。

3.総従業者300人以下（卸売業、サービス業は100人以下、小売業、飲食業は50人以下）の事業所を「中小事業所」とする（一部の政令指定業種を除く）。ここでいう「中規模事業所」とは、「中小事業所」のうち、「小規模事業所」に当てはまらない事業所をいう。

4.ここでいう「大事業所」とは、「中小事業所」以外の事業所をいう。

5.人口密度区分とは、人口密度の四分位で、各市町村を人口密度が低い地域から順に、「低」、「やや低」、「やや高」、「高」、の四つに分けたもの。

最後に、こうした地域において事業の継続・発展に取り組む事業者の事例を紹介する。事例2-1-9は、地域において事業承継を行いながら新たな取組に挑戦し、持続的な成長を目指している

企業の事例である。また、事例2-1-10は、サービスを展開するために、必要な専門知識等を身に付けた上で創業し、地域への貢献を目指して経営している企業の事例である。

事例

2-1-9

地域において、事業承継を行いながら新しい取組に挑戦し、事業の持続的な成長を目指している企業

所在地 石川県能登町
従業員数 16名
資本金 950万円
事業内容 金属製品製造業

株式会社ふくべ鍛冶

▶ 地元の住民や事業者に対する思いも後押しし、家業を承継

石川県能登町の株式会社ふくべ鍛冶は、包丁などの刃物の製造・販売・修理等を行う企業である。明治41年に創業以来、地域に根ざして事業を運営してきた。干場健太郎代表取締役社長は、能登町役場で地方公務員として勤務しており、役場の定年を迎えてから、家業である同社に戻る予定だった。しかし、ホームセンターやネット販売事業者等との競争による業績低迷や母の急逝に伴い、父である前社長が廃業の意思を示したことを受け、事業承継を決意。同社が廃業してしまった場合、「これまで関わりがあった地域の住民や事業者が不便になる」という思いも後押しし、2013年に入社。鍛冶職人としての技術習得に努めながら、独立行政法人中小企業基盤整備機構北陸本部の支援を受け、事業承継の準備を進め、2020年に社長に就任した。

▶ 移動販売やインターネットを活用したサービスの立ち上げなど、新しい取組に挑戦

干場社長は入社後、同社の成長に向けた新しい取組にも着手した。高齢者の顧客が刃物の修理のためにバスで1時間かけて同社を訪問する姿を見たことをきっかけに、2013年に「移動鍛冶屋」を開始。小型トラックで集落を回り、刃物の修理等を行うサービスで、同社の商圏が拡大するとともに、高齢者ら買い物弱者の支援にも役立っている。また同サービスで収集した地域の困り事やニーズを基に、同社独自の商品開発にもつなげた。

さらに、包丁研ぎ宅配サービス「ポチスパ」を新たに立ち上げた。インターネットで注文すると、利用者の自宅に専用の箱が届き、そこに包丁を梱包し郵送することで、同社の職人が修理して1週間程度で送り返す内容となっている。公益財団法人石川県産業創出支援機構の助言を受けながら、1年がかりで準備を進めた。例えば他社の類似サービスを調査し、料金が一律でなく送料が別途かかるなど利用者に不便な設定となっている点に着目。指定サイズの範囲内であれば定額かつ送料無料とし、利用者が使いやすい料金設定になるよう工夫した。

▶ 順調に成長を続け、地域の雇用にも貢献

干場社長が新たに行った取組は業績にも好影響を与えており、入社した2013年と比較して、2022年の売上高は10倍となった。また社員数も2013年は2名だったところ、2022年には16名へと増加し、地域の雇用にも貢献。「ポチスパ」はサービスの開始以来、利用者数が年々増加しており、月平均で約500件、多いときには1,000件注文が入る状況になっている。また、主に料理人を対象とした長包丁専用の「ポチスパロング」など派生サービスも生まれており、いずれも顧客から好評を得た。現在は「ポチスパ」の米国進出を目指し、独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）の支援を受けながら、現地の市場調査も行っている。「今後も鍛冶屋の事業を継続させて地域のお客様に安定してサービスを提供し続けられるよう経営をしていきたい。」と干場社長は語る。



干場健太郎代表取締役社長



店舗の外観



「ポチスパ」専用の宅配

事例

2-1-10

就業経験等により専門知識を身に付けた上で創業し、
その後も順調に経営を続けている企業

所在地 沖縄県浦添市
従業員数 1名
資本金 100万円
事業内容 専門サービス業

株式会社あしたのたのしみ

▶ 学生時代から起業家を志す

沖縄県浦添市にある株式会社あしたのたのしみは、色彩に関する専門知識をいかしたパーソナルカラー診断や、建築物の色彩設計、色みをいかした雑貨販売等を展開する企業。代表の我那覇奈緒代表取締役社長が、当初個人事業として2017年に創業した。高校時代から、家庭を持ちながらも融通を利かせた働き方に魅力を感じており、将来的なライフプランを見据え「自由に仕事をしたい」という気持ちを抱いていた。その傍ら、色彩にも関心を持っていたことから、高校在学中に色彩検定1級を取得。当時はスタイリストを目指しており、卒業後は東京の服飾に関する専門学校へ進学した。専門学校では、カリキュラムとして様々な業種の現場に赴く機会が多く、自分らしく働く方々に関わる機会に恵まれた。デザインやファッション、ビジネスの知識に触れる中で、世の中にはこれまで知らなかった多くの仕事があることを認識し、「仕事は自分で作り出せる」という感覚を持ったことが、起業への関心を更に高めることとなった。

▶ 独立を前提に沖縄県の企業に就職し、専門知識や幅広い業務経験を身に付ける

専門学校卒業後は、色彩心理学をいかしたサービスを展開する沖縄県の企業に就職。就職先の社長とは、高校時代に縁があり、将来の独立を前提として入社した。入社以降は、色彩に関する知識に磨きを掛けつつ、新たに心理学の知識も習得した。「人と人のつながりでお仕事を頂いているので、クライアントの気持ちを酌み取る面でも心理学は役立っている。」と我那覇社長は言う。

また、少人数の会社だったことから、幅広い業務に対応し、営業や事務的な内容の習得も進んだ。パソコンソフトの操作も独学で学び、広告での業務等にも役立てた。社長の秘書としての役割も担っていたため、顧客先へ同行する際は、「経営者としての振る舞いや考え方を、隣で吸収できたことも有益であった。」と言う。さらに勤務する傍ら国が支援する女性起業塾にも参加し、経営のノウハウ等を身に付けた上で創業に至った。

▶ 7年間の勤務を経て個人事業者として創業、2023年には法人化

創業以降、これまで培った専門知識やその他業務で得た経験を活用しながら、順調に業績は推移している。創業当初は、顧客獲得が課題であったが、異業種交流会に積極的に参加したり、行政と連携しながら講座を開催する機会を設けるなど、人や機関とのつながりを大切にしながら集客してきた。それぞれの顧客に合う色彩の提案を広く行い、これまで多くの顧客の心をつかんできている。また、自身のライフイベントの変化にも柔軟に対応し、家庭と仕事のバランスを保つことを実現している。2023年の初めには個人事業者から法人成りを実施。雑貨品の販売に関して、法人からの引き合いも増えており、売上面での成長が見込まれている。「今までは個人のお客様を対象としたビジネス展開が中心だったが、観光産業が盛んな沖縄県の特徴をいかしたBtoBビジネスにも挑戦し、より多くの人に色彩のもたらす効果を実感してもらいたい。」と我那覇社長は語る。



我那覇奈緒社長



培った知識・経験をいかしたパーソナルカラー診断



デザイン性のある外観の店舗

第4節 まとめ

本章では、地域の持続的な発展には不可欠な事業者が地域課題の解決に取り組む実態や連携による取組の実態等について確認した。

第1節では、事業者が地域課題解決事業に取り組む意義や実際の取組状況に加えて、黒字化に向けた取組や資金調達などについて確認した。自治体において、事業者が地域課題の解決に取り組むことへの期待が高まっているほか、事業者においても今後、地域課題の解決に取り組む意向が高まってきていることなどが明らかになった。また、地域課題の解決に取り組む事業者のうち、黒字の事業者に着目して分析を行い、事業開始前において「事業が社会的に意義のあるものか」を十分に検討していることや、事業開始後において「事業の広域的な展開」に取り組む傾向にあることを確認した。さらに、地域課題の解決に取り組む事業者の資金調達について分析を行い、事業者が自身の事業の社会的意義を資金提供者に伝えていることが、資金調達の円滑化に向けて重要であることなどを確認した。

第2節では、地域課題の解決に取り組む事業者の連携の実態及び課題などについて分析した。事業者が地域課題の解決に向けて、自治体やほかの

事業者と連携して取り組むことは、企業としての信用度向上につながる点などでも重要であることを確認した。また、事業者と自治体双方がそれぞれ、異なる課題を感じており、そのような課題を解消していくために、事業者と自治体をつなぐため役割を果たす組織・団体の存在が重要である可能性を示唆した。

第3節では、地域を支える商店街の状況について確認した。まず、商店街の空き店舗数や空き店舗率は大きく変動はしていないものの、感染症流行により売上高や来街者数が減少するなどの影響を受けていることが確認された。こうした中で、商店街は基本的な感染防止対策だけでなく、商店街を挙げて新サービスを提供していることが確認された。また、商店街に対しては、商業機能だけでなく、コミュニティ、人が集まる場所としての社会的機能への期待が高まっていることが分かった。また、小規模事業者が人口密度のより低い地域において存在感があることや、地域において、専門知識等を強みとした創業や、事業承継をきっかけに、新しい取組に挑戦していることを、事例を通じて確認した。