



インパクト
コンソーシアム

地域・実践分科会 フィールドワーク ～丹後編～ 2024年12月5～6日

実施報告書



全体行程

1日目： 12月5日（木）

今回は「丹後地域」

集合：宮津駅



1 京都北都信用金庫



2 株式会社ローカルフラッグ



2日目： 12月6日（金）

3 クスカ株式会社



4 株式会社ウエダ本社
ATARIYA Tango Innovation Hub



解散



今回の訪問地域



インパクト
コンソーシアム

京都府 宮津市、与謝野町



① : 京都北都信用金庫

② : 株式会社ローカルフラッグ

③ : クスカ株式会社

④ : 株式会社ウエダ本社 / ATARIYA

今回の訪問メンバー (敬称略)

座長・副座長・ディスカッションメンバー

- | | |
|--------------------------------|--------|
| ・ 株式会社 慶應イノベーション・イニシアティブ | 宜保 友理子 |
| ・ 一般財団法人 社会変革推進財団 (SIIF) | 工藤 七子 |
| ・ 三井住友信託銀行 株式会社 | 大倉 彬 |
| ・ 一般財団法人 日本民間公益活動連携機構 (JANPIA) | 山中 資久 |
| ・ 株式会社 ヘラルポニー | 木村 芳兼 |
| ・ 日本商工会議所 | 松本 憲治 |
| ・ 公益財団法人 東近江三方よし基金 | 山口 美知子 |

事務局等

<事務局>

- ・ 金融庁
- ・ EY新日本有限責任監査法人

<オーガナイズィングデスク>

- ・ GSG Impact JAPAN National Partner
(事務局：一般財団法人社会変革推進財団(SIIF))

<連携省庁>

- ・ 中小企業庁

高岡 文訓、土居 富裕、大橋 武郎
望月 優紀

古市 奏文、古林 拓也

伊奈 友子



訪問①：京都北都信用金庫

訪問概要

日時：2024年12月5日（木）13時30分～

場所：京都北都信用金庫 本店大会議室

先方：常務理事 足立様

地域創生事業部 地域創生支援課 課長 山口様
同 係長 谷口様

事業説明など

- 京都府宮津市に本店を置き、亀岡地区以北が営業区域。
- 域内の人口減少が進み、2040年には**高齢化率40.7%**と言われる等、様々な課題を抱える地域の中で、いかに地域経済を維持していくか、難しい環境下にある。
- 「地域元気宣言」を掲げ、「**地域活性化の実現**」を最重要課題として取り組んでおり、金融支援のみならず、様々な角度からの**本業支援、事業性評価**に基づく経営支援等を実施。
- **ソーシャル企業認証制度**：社会課題の解決に取り組む企業に認証を付与し、地域におけるソーシャルマインドの醸成等を目指す。同金庫からの認証企業数は**121社**（11月末時点）。



訪問①：京都北都信用金庫（続き）

ディスカッション要旨

- 地域金融機関と取引先とのコミュニケーションの中で、**事業性評価にインパクトの文脈**を取り入れることで、事業の意義や地域への貢献内容が語られやすく、**事業への理解が深まる**ことが多い。ソーシャル認証がその一助となっている。
- ソーシャルを意識してソーシャルな事業を行う事例もあるが、丹後では、地域のアイデンティティに誇りを感じている経営者が、**自発的・自然にソーシャルな取組み**を行っていることが多い。地域の持続可能性に、本質的に寄与しているのでは。
- **金融機関内でも、ソーシャルの観点を浸透させる取組み**は必要。事業性評価ピッチと称して、若手職員がリードして、様々な取引先との対話事例を共有している。



- **融資することがゴールになっていないか**。融資はスタート、夢・挑戦・共感であり、なぜ融資するのかと考えることが重要。**インパクトへの共感**にもつながる。
- 本業がソーシャルな企業をどう評価していくべきか。**同じ事業でも、都会でやることと地方でやることとで、その価値は変わってくるのではないか**。**その事業がその地域にあることの意味**、それを測るものがインパクトにつながるのではないか。

訪問②：株式会社ローカルフラッグ

訪問概要

日時：2024年12月5日（木）16時00分～

場所：株式会社ローカルフラッグ本社

先方：代表取締役 濱田様

事業説明など

- 大学時代に「地方創生」が注目され、**自分の街も衰退していくかもしれない**と危機感を抱き、地域貢献を思い立った背景がある。
- 地域で**挑戦と応援が広がっていくエコシステムづくり**を行うと活性化につながる。この視点で、**地域プロデュース事業**に着手。
- **地域コーディネーターだけでは雇用も投資も増やせない**。地域を変えることの難しさに気付き、自分もアクターとして実業を持つと、**地域のホップ栽培に着目し、ビール醸造・販売事業**を展開。さらに名産品である牡蠣の貝殻を水質調整や排水浄化槽に活用し、自然環境にも配慮。
- **自社の成長スピードより、地域が衰退するスピードの方が速い**（相次ぐ地域事業者の撤退等）という課題意識から、（株）NEW LOCALと合併で「（株）京都丹後企画」を設立。多数の事業を同時多発的に進めることで、持続可能な地域づくりをさらに加速させていく。



訪問②：株式会社ローカルフラッグ（続き）

ディスカッション要旨

- 今の取引金融機関は、起業初期の設備投資の際に、他では門前払いだった当社に**本気で事業計画の策定サポート**をしてくれた。ビジネスの内容に共感してくれ、融資だけでなく、地域協力型の社債も発行することができた。
- **地域的なインパクトを出すためにも、一定の事業規模は必要**。ただ、大きすぎると地域性がなくなるという意見もある。どの規模感が再現性を持って地域インパクトを生み出していけるか模索している。
- ゼブラ企業は**単なるソーシャルビジネスを超えた新しい概念**。リスクを取りながら社会課題解決に取り組む企業で地域との相性がよく、**地域展開が主軸**になってきている。
- スポーツチームのような会社が理想のひとつ。強くても弱くても地域が応援してくれる。**地元の地盤があることが企業にとって大事**。地域の人に株を持ってもらえるような会社になりたい。
- お金を集めるのも大変だが、人を集めていいチームを作る方が大変。物件や資金があるのに人がいないことがある。**地域の衰退スピード以上の成長を生み出していくには、仲間をどれだけ増やせるか**がポイント。
- **投資家に実際に現地に来て見てもらい、協働する関係者全員を紹介し、どのように地域活性化しようとしているかを説明**してこそ、その意義と価値をしっかりと伝えることができると思う。
- 投資家の特性も様々。ゼブラ企業にとって、VCの投資期間（10年）は短いが、**地域の豪族企業はオーナー判断で長期的な投資も可能**。また、**金額感も、都市部の投資家側と、地方で出資を受けたい企業側で、一致しない**ことがあり、時にダウンサイジングが必要だが、それを誰がどうやるのか難しい面もある。



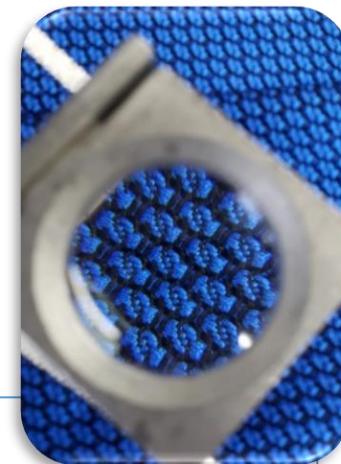
訪問③：クスカ株式会社

訪問概要

日時：2024年12月6日（金）10時00分～

場所：クスカ株式会社本社

先方：代表取締役 楠様



事業説明など

- 丹後は、約300年前から丹後ちりめんが作られている**日本最大のシルク織物の産地**だが、今や丹後ちりめん生地の生産量は、**最盛期（50年前）の約1.5%にまで減少**。

- 丹後に帰省した際に、衰退する地場産業を目の当たりにし、廃業寸前の家業を継ぐ決心をした。実質的には**第二創業**であり、2つの大きな改革を行った。

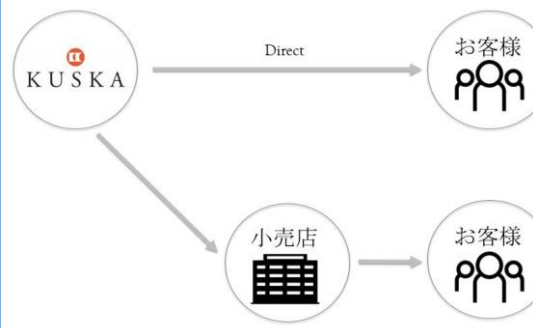
【独自性の追求】…生産性も確保した**独自の手織り機**の導入

【流通の改革】…**ブランディングと顧客へ直販**できる体制の確保

- 生産工程の**8～9割（精練以降全て）を丹後地域内で担っている**。伝統産地だからこそそのエコシステムを活用し、地域の盛り上げにも寄与。
- 子育てしながらでも働けるように、子供の年齢に応じて働き方を変更できるライフタイムシフト制度を活用。**柔軟な働き方を可能にし、若い人材（平均年齢37歳）を確保**している。



KUSKAの流通 = ブランディング



訪問③：クスカ株式会社（続き）

ディスカッションの概要

- 伝統を生かし、独自性（自分たちにしかできない価値）を追求することで、**丹後から世界に通用するブランド**を作ることができる。
- **伝統や独自性は他社には簡単に真似できないもの**だが、ビジネスが拡大していくにあたり、この技術を権利として護っていくことも必要。
- 伝統や地場産業を守るという「社会的意義」と一定の「収益性」の両立のために、伝統をそのまま残すというより**伝統の良いところを残しながら、マーケットシェアや経済合理性を考えながら商品開発**をしている。



- 地方では、公務員や地域の中核企業以外を除いて、**人材の確保が喫緊の課題**。副業や時間単位で募集するなど工夫が欠かせない。一方、大手企業と違い、地域の中小企業では**人材のミスマッチは少ない**のでは（やりたい仕事をやれる）。
- **地域の経営者や金融機関とのつながり**は大切。ディスカッションを通じて、サポートが得られることも多い。**新たなビジネスやマネタイズに係るエコシステムやコミュニティ**がもっとあるとよい。

訪問④：株式会社ウエダ本社 / ATARIYA

訪問概要

日時：2024年12月6日（金）13時30分～
場所：ATARIYA Tango Innovation Hub
先方：代表取締役社長 岡村様

事業説明など

- 京都市内の五条通で創業。文具や事務機の卸売が主業であったが、今は働く環境の総合商社として、**人を生かした価値創出**に取り組んでいる。
- かつて日本では「私語厳禁」と書かれたオフィスもあったが、個性・多様性を認めず「黙って働け」では人を生かせない。**働く人それぞれの個性は、企業にとっての強み、パフォーマンスにつながる**と考えている。
- 自社内でも「**制度よりも風土**」を重視。職員が自発的に考え、子どもの面倒を見なければいけない場合でも罪悪感を持たず好きな時に働ける体制と意識を浸透させたことで、今まで以上に積極的に業務に関わる職員が増えた。**好きな時にどこでも働けるという発想は、地域デザイン・街づくりでも同様**。
- 丹後は日本の中でも有数の和装や素材の集積地。**地場産業を持つ丹後の取組みは、他地域の参考になる**はず。クスカのような有望な企業の発信力をきっかけに、地域の様々な魅力や強みを広く見てもらえる拠点としてATARIYAを立ち上げた。
- 地域には数値化されない価値がある。「**規模（量）・効率・標準化・東京**」vs「**質・間（無駄）・多様性（個性）・地域**」。この地域が東京のよくなったり、中小企業が大企業のよくなったりする必要はない。





ディスカッションの概要

- ソーシャルは**必ずしも測定する（できる）必要はなく**、定性的な事例・実績を通じて、**どれだけストーリーを説明できるか**という見方もできる。数値化されない**無形価値が蓄積**されているとも言えるのでは。
- ATARIYAは、地域展開を進める中でシンボリックな存在。ここだけでマネタイズできているわけではないが、**その価値や考え方は、提供するサービスの中で共感**いただいており、ハードだけでなくソフト面でも**ビジネスとして勝負**できている。
- 社内でも課題を全て共有している。評価しても測れない部分も大切に、**説明し切れないところに自社の価値・使命があり、そこが他社にはできないこと**と考えている。



- 収益性がまだ確立されていないゼブラ企業が評価されるためには、単年ではなく、**もう少し長いスパン（3年程度）での成長性**で判断していけるようになることよいため。評価の指標として、売上のみではなく、**中身の成長、アウトプット・アウトカム指標なども考慮**していくことが重要。
- ソーシャルリターンと財務リターンの両立を考えるとときに、超長期で形のないものに取り組むことをどう評価すべきか。様々なアクターが巻き込まれていくような**共通言語やきっかけづくり**があったらよい。

今回のフィールドワークを通じて得られた気付き

～参加者コメント（事後アンケート）より～

1 Why? なぜ地域でインパクトを意識することが必要なのか

- ▶ 丹後の伝統・文化をビジネスとして成り立たせていく今回の事例は、地域でインパクトに取り組むモデルケースの一つと言える。適切なインパクト評価を行うことで、単なる文化遺産ではない、社会的インパクトの創出につなげていけると感じた。
- ▶ 組織体制も規模感も異なるが、自分たちと同じ発想で地域に向き合っている企業が、他の地域にも実際にいるのがわかったことが大きい。
- ▶ 上場を目指さない地域の若手起業家が増えてきている中、今回訪問したようなゼブラ企業をはじめとする地域の事例を通じて、インパクト創出に必要な金融のあり方を見出していくことが求められる。

2 What? 地域で社会・環境的課題解決を事業成長・経営改革の機会とする How? には、自ら「何を（What）」、「どのように（How）」すればよいか

- ▶ 自分の信じる道を進む起業家に、しっかりと寄り添う金融機関と、サポートして盛り立てる地元の関係者が存在することで、ビジネスと地域活性化、双方の実現にここまで近づけるのかと実感した。
- ▶ 地域の課題も複雑で、仕組みづくりだけでは解決できないこともあるが、実際のアクションがない限り解決策は生まれない。地域の人々が価値を感じる地道な取り組みを継続していくことに意義がある。
- ▶ 各社の代表が一度県外で違う業種を経験し、それを地元に戻元することで今までとは違う良い動きになっている。この「違う視点」、多様性の考え方にも近いと考られるが、それをかけ合わせるためにも“場”が必要であり、それが今回の視察でその好事例を確認できた。