

地方発ベンチャーの現状と課題

- 第1章 地方経済の課題と
地方発ベンチャーへの期待
- 第2章 調査概要と分析結果
- 第3章 成長に向けたポイント
- 第4章 事例紹介

はじめに

地方創生に向け、さまざまな地域活性化の施策が展開されるなか、地域における雇用や活力の創出のため、地方発ベンチャーが注目されるようになってきている。その一方で、都市圏のほう「ヒト・モノ・カネ」へのアクセスが有利であることなどから、ベンチャーは大都市圏、特に首都圏に集積して展開するケースが多いといわれている。

そこで、本調査では地方発ベンチャーに焦点を当て、その現状と課題を把握するとともに、成長に向けたポイントは何かを、事例研究によって明らかにしている。

本調査は、2016年度に日本政策金融公庫総合研究所が(株)大和総研（担当：^{くろもと} 黒本一茂氏、平井小百合氏、吉岡俊太郎氏）に委託して実施したものである。調査方針は日本政策金融公庫総合研究所および(株)大和総研で協議して決定し、(株)大和総研が政府等のウェブサイト、各種報告書等、入手可能な文献を詳細に調べた。また、企業等へのインタビューについては共同で実施した。本レポートは、これら一連の調査に基づき、(株)大和総研が作成した報告書をもとに、日本政策金融公庫総合研究所が監修したものである。

なお、本調査および本レポート作成に当たり、本庄裕司氏（中央大学商学部教授）のアドバイスを受けたほか、多くの関係機関や企業の方々に調査にご協力いただいた。ここに改めて、お礼を申し上げたい。

（日本政策金融公庫総合研究所 佐々木 真佑）

【要 旨】

第1章 地方経済の課題と地方発ベンチャーへの期待

第1章では、既存の統計やアンケート結果を通じて地方経済の課題について確認したうえで、地方発ベンチャーに期待される役割を整理する。

既存アンケートの結果をみると、地方圏では大都市圏と比べて、「経営環境の悪化」「雇用機会」を課題として挙げる割合が高くなっている。これらの課題解決に向け、地方発ベンチャーには主に以下のような役割が期待される。

まず、成長性の高い地方発ベンチャーが多く生まれることで、地方における経営環境の改善が期待される。例えば地域資源等を活用したベンチャーは、域外需要を多く取り込み、域内の事業者や従業者に資金を還流することになるので、地域経済全体の活性化が見込まれるためである。また、地方における雇用機会の増加も期待される。特徴的な事業を営むベンチャーが地方に存在すれば、地域の働き手が選択できる職種の幅も広がり、新たな雇用の受け皿として機能することが見込まれるからである。

第2章 調査概要と分析結果

第2章では、インタビュー結果を踏まえ、地方発ベンチャーの取り組みを経営の三要素である「モノ」「カネ」「ヒト」という切り口で整理している。

(1) モノの問題

企業が事業を展開するうえで当然モノ、つまり、製商品やサービスが必要となるが、事例企業をみると、①地域資源を活用しているケース、②大学等での研究成果を活用しているケース、③地域の課題解決等に向けサービスを提供しているケース、の三つに分類される。

三つのケースをみると、都市圏でみられるようなベンチャーキャピタルからのハンズオン支援を受けている事例は少ない一方、行政をはじめとした外部からの支援をもとに、事業を展開している事例が多くみられる。

経営資源に制約があるベンチャーが単独で事業を成功させるのは難しい。地方経済が厳しいといわれるなか、地域資源の活用や地域の課題解決といった地方発ベンチャーの取り組みは、地方自治体などにとってもプラスといえる。そうした意味で、地方発ベンチャーは行政をはじめとした外部からの支援を受けやすいといえる。今後は、新たな市場の開拓に向け、両者が一体となった取り組みが一層期待される。

(2) カネの問題

資金調達を経営課題として挙げるベンチャーは少なくない。一方、事例企業をみると、行政の補助金・助成金制度を有効に活用しているケースが多くみられる。こうした背景の一つとして、地方圏は都市圏と比べ、行政との距離感が近く、さまざまな補助金や助成金制度に関する情報を得やすいことが挙げられる。助成金などの採択実績が増えると信用評価の向上にもつながり、新たな支援も受けやすくなるだろう。

(3) ヒトの問題

近年、人材の採用環境が厳しくなっており、その影響はベンチャーにも広がっている。特に、地方で事業を展開する企業が都市部から人材を採用するに当たっては、家庭の事情などもあり、30～40歳代といった働き盛りの世代を獲得することは難しい。そうしたなか、事例企業では、地元の教育機関への出張授業やインターンシップ制度の実施などによって、即戦力となる人材を確保している。今後は、地方発ベンチャーでも取り組み次第で、企業が求める人材の獲得が可能といえよう。

第3章 成長に向けたポイント

第3章では、第1～2章を踏まえ、地方発ベンチャーの成長に向けたポイントを整理している。

(1) 地域を活かしたビジネスモデル

事例企業をみると、都市圏よりも、むしろ地方圏のほうが、地域資源の活用や地域の課題解決をはじめとした特色あるビジネスモデルを展開しやすいといえる。地方発ベンチャーにおいては、そうしたメリットがあることを認識し、行政をはじめとした外部からの支援をもとに、ビジネスモデル（モノ）を徹底的に磨き上げていくことが望まれる。

外部からの支援と聞いて身構える経営者は少なくないが、そのきっかけは会合等での出会いであることが多い。外部から支援を得るためのきっかけづくりは決して難しいことではない。普段からアンテナを高くし、さまざまなイベントで自社を積極的にPRしていく姿勢が期待される。

(2) 地方でも可能なヒトの確保

地方では行政との距離感も近いことから、補助金・助成金に関する情報を得やすい。地方で独自の製商品・サービスを提供することは、資金（カネ）の獲得に加え、認知度の向上にも寄与するといえる。

一方、ヒトの問題については、地理的理由などもあり解消することが難しい。事例企業の取り組みを踏まえると、地元の教育機関などへの出張授業やインターンシップ制度の実施が有効といえる。

(3) 期待される地域への積極的な支援

地域の中核を担うような企業は、積極的に起業家支援や地域人材の育成に取り組んでいる。そうした取り組みは、事業経験が浅いベンチャーにとって心強いものであるほか、地域における技術力などのボトムアップにもつながるといえる。地方発ベンチャーでは、次世代を担う人材や企業の育成に向け、地域への積極的な支援が期待される。

第4章 事例紹介

第4章では、インタビュー調査を実施した地方発ベンチャー10社の事例を紹介している。また、地域で中核的な役割を担っている企業1社の取り組み事例も併せて紹介している。

目 次

第1章 地方経済の課題と地方発ベンチャーへの期待	1
1 地方経済の課題	1
2 地方発ベンチャーに期待される役割	3
第2章 調査概要と分析結果	5
1 調査概要	5
2 分析結果	7
第3章 成長に向けたポイント	13
1 地域を活かしたビジネスモデル	13
2 地方でも可能なヒトの確保	13
3 期待される地域への積極的な支援	14
第4章 事例紹介	15
1 ロイヤルブルーティージャパン株式会社	16
2 株式会社 R. project	19
3 株式会社枕崎フランス鰹節	21
4 Spiber 株式会社	24
5 株式会社ブルックマンテクノロジー	27
6 株式会社ミルテル	29
7 株式会社立花テキスタイル研究所	31
8 株式会社雪花	34
9 株式会社悠心	36
10 株式会社ラポールヘア・グループ	38
11 ローツェ株式会社（地域中核企業の事例）	41
【参考文献】	43

第1章 地方経済の課題と地方発ベンチャーへの期待

第1章では、既存の統計やアンケート結果を通じて地方経済の課題について確認したうえで、地方発ベンチャーに期待される役割を整理する。

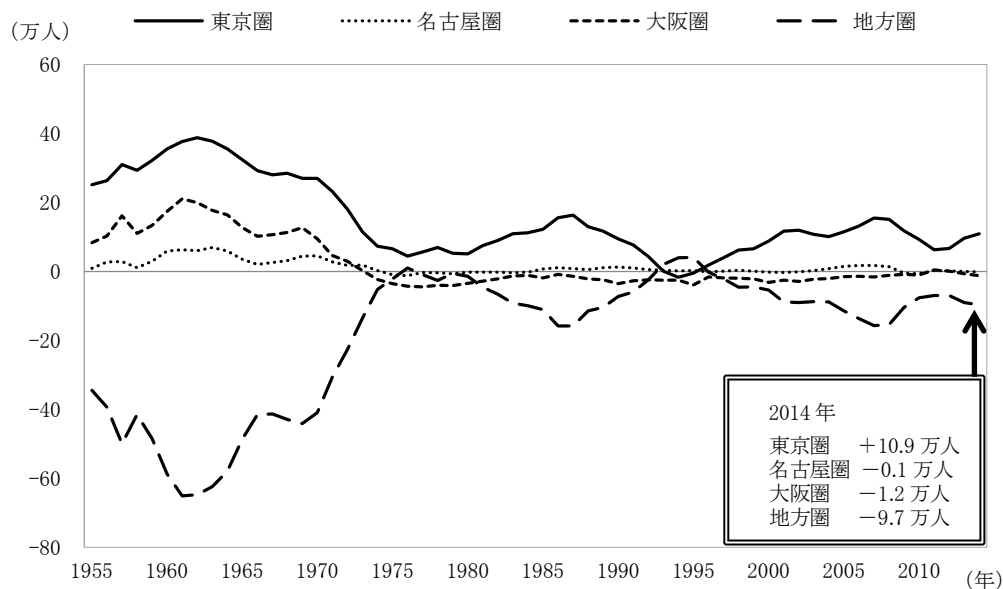
1 地方経済の課題

地方圏から三大都市圏への人口流出が続いている。特に、地方圏から東京圏への流出傾向が強く、2014年は東京圏の転入超過数（転入者数－転出者数）がプラス10.9万人である一方で、地方圏はマイナス9.7万人となっている（図表1-1）。

今後もこうした傾向は続くと考えられ、地方圏の人口は2060年に38.9百万人と、2010年（62.6百万人）から約4割減少すると見込まれている。また、地方圏の人口構成比率（全人口に占める地方圏の割合）についても、2010年の48.9%から2060年には44.8%まで低下すると予想されている（図表1-2）。

このように、地方圏における人口問題が深刻化するなか、地方経済の現状はどうなっているのだろうか。当公庫総合研究所が2015年9月に実施した「地域経済の現状と経済振興の取り組みに関するアンケート」の結果をみると、地域経済が「縮小している」の割合は地域全体で58.9%と、約6割を占めている。また、その割合を地域分類別にみると、「地方圏・5万人未満」が66.2%と最も高く、地方圏で人口規模が小さい都市ほど、経済の縮小傾向が強いことがわかる（図表1-3）。

図表1-1 三大都市圏と地方圏における転入超過数（転入者数－転出者数）の推移

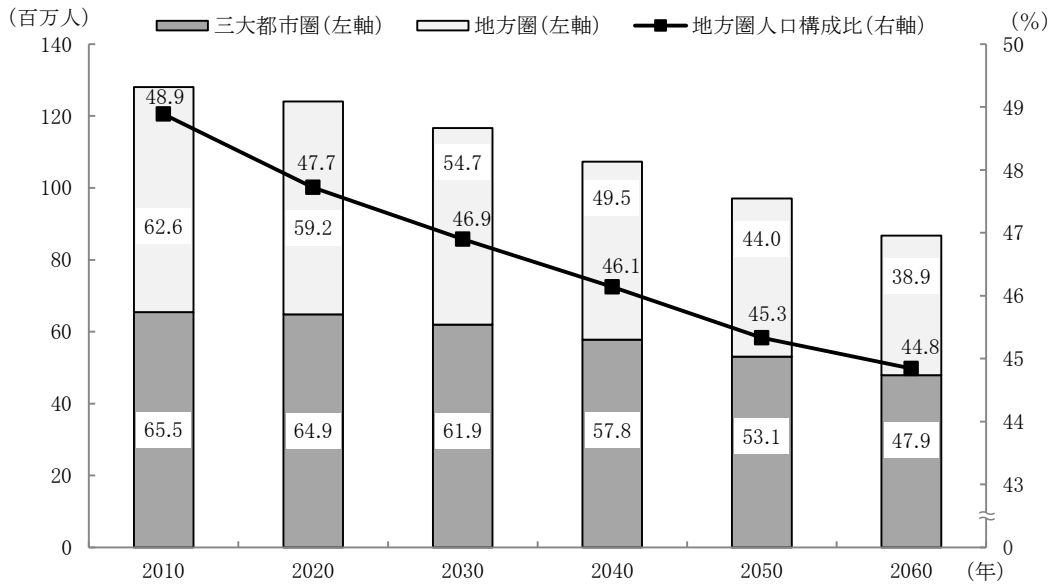


資料：国土交通省「平成26年度国土交通白書」（2015年）（図表1-2も同じ）

（注）1 原資料は、総務省「住民基本台帳人口移動報告」。

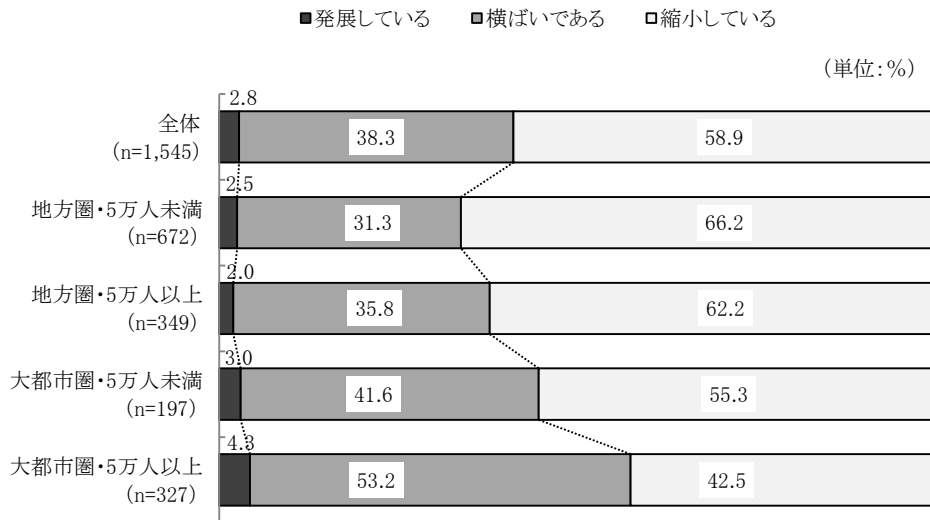
2 三大都市圏は東京圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）、名古屋圏（岐阜県、愛知県、三重県）、大阪圏（京都府、大阪府、兵庫県、奈良県）、地方圏は三大都市圏以外の地域（図表1-2も同じ）。

図表1-2 三大都市圏と地方圏の将来推計人口



(注) 原資料は、2040年までは国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」(平成25年3月推計)の中位推計、2050年以降は国土交通省による試算。

図表1-3 地域経済の現状 (地域分類別)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「地域経済の現状と経済振興の取り組みに関するアンケート」(2015年9月)(図表1-4も同じ)

(注) 1 所在地域(大都市圏、地方圏)および人口規模(5万人未満、5万人以上)を基準に分類している。大都市圏、地方圏の分類については、総務省「国勢調査」に基づく。

2 アンケートの実施概要は以下のとおり。

調査対象：全国の商工会・商工会議所のうち、次の①、②を除く2,141組織

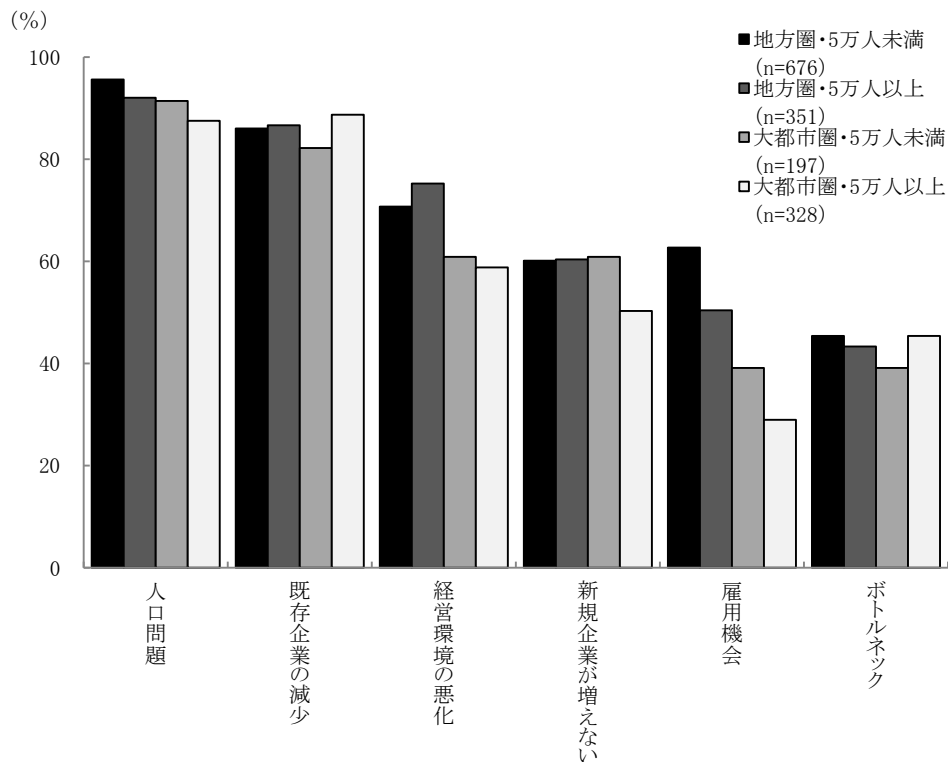
①人口100万人以上の都市に立地する商工会・商工会議所(38組織)

②原子力災害対策特別措置法第20条第2項の規定に基づいて設定された帰還困難区域、居住制限区域、避難指示解除準備区域を含む市町村に立地する商工会・商工会議所(12組織)

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送

回収数：1,553組織(回収率72.5%)

図表1-4 地域経済が抱える問題点（複数回答）



(注) アンケート項目を以下のとおり分類して算出。なお、「その他」「とくになし」は省略。
 「人口問題」：高齢化の進展、人口の自然減、人口の社会減
 「既存企業の減少」：企業の廃業・倒産が多い、中心市街地・商店街の空洞化、事業承継が進まない、地域経済の重要な担い手である企業の域外移転
 「経営環境の悪化」：公共投資の縮減、観光客が増えない、家計所得の低迷、主要産業の低迷、地域経済の重要な担い手である企業の業績不振
 「新規企業が増えない」：創業が増えない、企業誘致が進まない
 「雇用機会」：働き手が希望する職種等が不足、雇用の受け皿が不足
 「ボトルネック」：人材不足、労働力不足、交通網などのインフラが不十分、交通網などのインフラが劣化

次に、地方経済が抱える問題点について、先述のアンケート結果をみると、地方圏では「人口問題」を挙げる割合が最も高く、次いで「既存企業の減少」となっている。また、大都市圏との比較では、「経営環境の悪化」「雇用機会」を挙げる割合が相対的に高くなっている（図表1-4）。

2 地方発ベンチャーに期待される役割

これまでみてきたように、地方圏では大都市圏と比べて、「経営環境の悪化」「雇用機会」を問題点として挙げる割合が高くなっている。これらの課題解決に向け、地方発ベンチャーにはどのような役割が期待されるのだろうか。

まず、成長性の高い地方発ベンチャーが多く生まれることで、地方における経営環境の改善が期待される。例えば地域資源等を活用したベンチャーは、域外需要を多く取り込み、域内の事業者や従業者に資金を還流することになるので、地域経済全体の活性化が見込まれるためである。

また、地方における雇用機会の増加も期待される。特徴的な事業を営むベンチャーが地方に存在すれば、地域の働き手が選択できる職種の幅も広がり、新たな雇用の受け皿として機能することが見込まれるからである。

このように、地方発ベンチャーの重要性を指摘できる一方で、その数はまだまだ発展途上と考えられている。経済産業省（2014）では、地域発ベンチャーの少なさが議論されており、「ITの発達により、地域のベンチャーの地理的理由による参入障壁は下がっているが、地域のベンチャーの立ち上げは進んでいない。地域における雇用や活力の創出のため、地域資源を活用し、地域に根差したベンチャーの起業とそのようなベンチャーへの人材供給や資金供給のモデルが求められている」と指摘されている。

ベンチャーは大都市圏、特に首都圏に集積して展開するケースが多いといわれている。実際、前項のアンケートをみても、「新規企業が増えない」については、「大都市圏・5万人以上」の地域の回答割合が最も少ない。この理由の一つとしては、「ヒト・モノ・カネ」へのアクセスが地方と比べて有利であることが挙げられよう。

そこで、本調査では地方発ベンチャーに焦点を当て、その現状と課題を把握するとともに、成長に向けたポイントは何かを探る。本レポートの具体的な構成は以下のとおりである。第2章では、インタビュー結果を踏まえ、地方発ベンチャーの取り組みを経営の三要素である「モノ」「カネ」「ヒト」という切り口で整理している。第3章では、第1～2章を踏まえて、地方発ベンチャーの成長に向けたポイントを整理している。第4章では、インタビュー調査を実施した地方発ベンチャー10社の事例を紹介している。また、地域で中核的な役割を担っている企業1社の取り組み事例についても、併せて紹介している。

第2章 調査概要と分析結果

第2章では、インタビュー結果を踏まえ、地方発ベンチャーの取り組みを経営の三要素である「モノ」「カネ」「ヒト」という切り口で整理する。

1 調査概要

(1) 地方発ベンチャーの定義

本調査における「地方圏」と「ベンチャー」の定義は以下のとおりである。

① 「地方圏」

三大都市圏と地方圏については、総務省「住民基本台帳人口移動報告」を参考に、図表2-1のとおり定義した。

② 「ベンチャー」

ベンチャーについては、法令上、明確な定義はない。そのため、経済産業省（2008）を参考に、「新しい技術、新しいビジネスモデルを中核とする新規事業により、急速な成長を目指す新興企業」と定義した。

(2) 調査方法、調査対象

本調査では、地方発ベンチャーへの示唆を導出するため、事例企業に対してインタビュー調査を実施した。調査対象は、原則として、設立年数が10年以内で、革新的な事業に取り組む地方圏の企業である。ただし、多面的な検証のため、三大都市圏に本社が在籍しても、地方圏の地域資源などを有効活用している企業、また、地元の起業家や人材育成に注力している地域中核企業1社も対象に含めた。

調査時期や企業の選定方法、インタビュー項目は図表2-2のとおりである。

図表2-1 地方圏の定義

三大都市圏	東京圏	埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県
	名古屋圏	岐阜県、愛知県、三重県
	大阪圏	京都府、大阪府、兵庫県、奈良県
地方圏	三大都市圏以外の地域	

資料：総務省「住民基本台帳人口移動報告」

図表2-2 調査概要

調査時期	2016年8月～11月
企業の選定方法	Web等から選定
インタビュー項目 (ベンチャー)	①起業動機、②起業時の苦勞にどう対応したか、③事業化のポイント、④地方のメリット・デメリット、⑤今後の展望
(地域中核企業)	①企業の沿革、②事業拡大のポイント、③地方のメリット・デメリット、④地域活性化に向けた取り組み

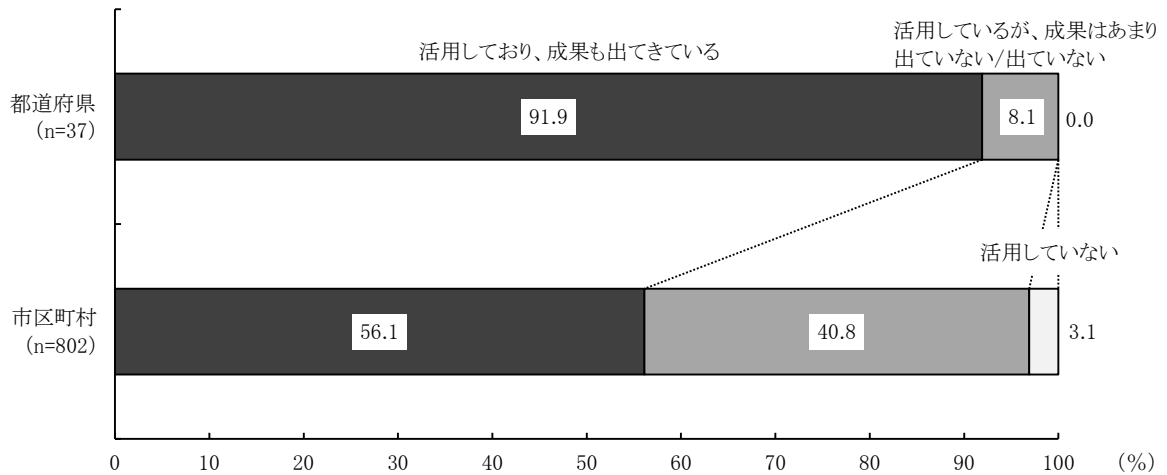
(3) インタビュー企業の一覧

インタビュー企業は図表 2-3 のとおりである。各社のインタビュー結果については、第 4 章を参照されたい。

図表2-3 インタビュー企業一覧

No.	社名	本社所在地	タイトル
1	ロイヤルブルーティージャパン(株)	神奈川県茅ヶ崎市	高級ボトルドティーの開発と卓越したブランド戦略で、茶宴文化を世界に
2	(株)R.project	千葉県安房郡	地方に眠る遊休施設を活用したスポーツ合宿ビジネス
3	(株)枕崎フランス鰹節	鹿児島県枕崎市	本物のだし文化を世界に広めるため、枕崎鰹節をフランスへ
4	Spiber(株)	山形県鶴岡市	山形県鶴岡市のサイエンスパークから、クモ糸の人工合成技術で世界に挑む
5	(株)ブルックマンテクノロジー	静岡県浜松市	独自のイメージセンサ技術で、地方から世界を目指す
6	(株)ミルテル	広島県広島市	未病検査という新たな領域を開拓し、人間社会に貢献する
7	(株)立花テキスタイル研究所	広島県尾道市	地域の素材を活かした染料と尾道の帆布で、オリジナル商品を製作
8	(株)雪花	石川県金沢市	最先端の3Dデザイン技術と伝統的なアナログ技術を組み合わせ、幅広いプロダクトを展開
9	(株)悠心	新潟県三条市	研究開発に賭けたものづくり魂で世界に挑む
10	(株)ラポールヘア・グループ	宮城県石巻市	地域に雇用を生み出し、地域経済の活性化に貢献する
11	ローツェ(株) (地域中核企業の事例)	広島県福山市	起業家支援と技術人材育成で、地域活性化に貢献する

図表2-4 地域活性化の切り札となる地域資源の活用状況



出所：中小企業庁「2014年版中小企業白書」（2014年）

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱「自治体の中小企業支援の実態に関する調査」（2013年11月）

2 分析結果

忽那（2015）は、持続的な成長の実現に向けた事業戦略のためには、モノ（製品・サービスの設計）・カネ（資金調達）・ヒト（経営チームの組成と実行）といった三つの要素を高度なレベルで融合しなければならないと指摘している。そこで、本節では、「モノ」「カネ」「ヒト」の三つについて、事例企業が具体的にどのような取り組みを行ったかを分析する。

（1）モノの問題

企業が事業を展開するうえで当然モノ、つまり、製商品やサービスが必要となるが、事例企業をみると、①地域資源を活用しているケース、②大学等での研究成果を活用しているケース、③地域の課題解決等に向けサービスを提供しているケース、の三つに分類される。以下では、それぞれについて詳しくみていこう。

① 地域資源を活用しているケース

中小企業庁（2007）は、地域に存在する特有の経営資源として、「特産品や伝統的に継承された製法、地場産業の集積による技術の蓄積、自然や歴史遺産といった文化財など」を挙げている。また、中小企業庁（2014）は、「地域活性化の切り札」として、これら地域資源の活用を提言している。

そうしたなか、実際に地域資源の活用状況を見ると、市区町村では「活用しているが、成果はあまり出ていない/出ていない」が40.8%となっており、地域資源を十分に活用できていないことがわかる（図表2-4）。

このことは地方発ベンチャーが地域資源を活用し、新たな市場を開拓する余地があるともいえる。当該事業を成功させるためには、中小企業庁（2015）が地域における面的なつながりの重要性を指摘しているように、新たな市場の開拓に向け、地方発ベンチャーと地元行政等が一体となった取り組みが期待されるだろう。

実際、事例企業をみても、ロイヤルブルーティージャパン(株)は、日本が誇るお茶をもっと価値あるものとして認識してもらいたいという思いから、静岡県や浜松市、地元農家と連携し、高級手摘み茶を使用したボトルドティーの製造・販売に成功している。また、(株)枕崎フランス鯉節は、枕崎鯉節の良さを広めるため、地元はもちろん、フランス行政の支援も受け、販路を拡大しつつある。

ロイヤルブルーティージャパン(株) 地域資源に新たな価値を与えたボトルドティー

- 当社には、日本が誇る「お茶」という資源を、もっと価値あるものとして認めてもらいたいという思いがあった。一般的に茶葉の高級品は、品評会や特定の顧客向けに提供されているため、ほとんど市場には出回らない。この現状を変え、より多くの人に最高に美味しいお茶を届けるため開発したのがボトルドティーである。
- 地域資源を活用して事業を展開するに当たっては、地元農家の協力を得られるかがポイントとなる。また、改革の意向をもっている地域と連携すれば、地元農家からの反発等も少なく、製品化も比較的スムーズに進めることができる。

(株)枕崎フランス鯉節 地元メディアでの情報発信をきっかけとして支援者を得た

- 海外進出のノウハウがなく、フランス進出の相談相手もない状況で、何から手を付けるべきかわからなかった。地方自治体や金融機関からの助言で、まずは新聞、テレビ等の地元メディアに働きかけ、情報を発信することから始めた。
- すると、建設期成会発足のトピックが南日本新聞の一面に掲載されたことをきっかけに、地元テレビ局4社から相次いで取材を受けた。その後、取材記事等をみた在日フランス大使館から問い合わせがあり、計画を説明すると、全面的に応援してくれることになった。大使館は、通訳から現地での移動手段に至るまで支援してくれ、本計画にとって欠かせない存在であった。
- このプロジェクトが成功すれば、枕崎の名を世界レベルまで引き上げることができる。枕崎の鯉節生産者がこうした思いを共有し、技術を結集できたからこそ、EUの厳しい品質基準をクリアするフランス産鯉節を完成させることができたと思っている。

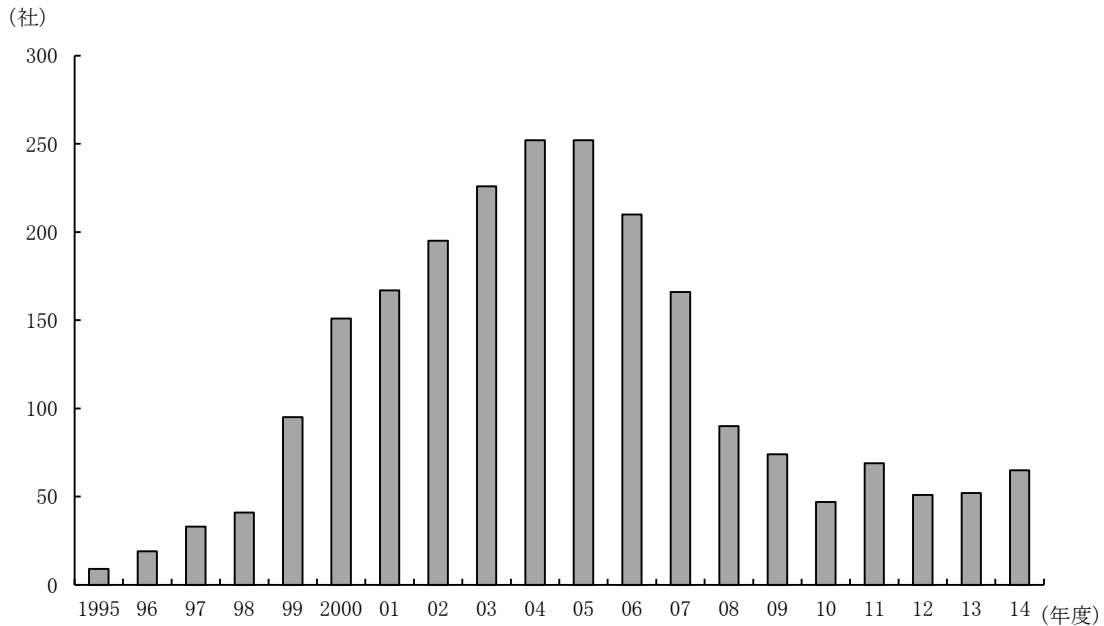
② 大学等での研究成果を活用しているケース

我が国の大学発ベンチャーは、政策的な後押しもあり、2000年代に入ってから急速に増加してきた(図表2-5)。

こうした動きは地方でもみられ、例えば、(株)ブルックマンテクノロジーは2006年に設立された静岡大学発ベンチャーで、同大学電子工学研究所・川人祥二教授の研究成果をもとに、現在、イメージセンサを主力製品として手掛けている。また、(株)ミルテルは2012年に設立された広島大学発のベンチャーで、疾患にかかる前、いわゆる未病状態において、疾患の兆候をとらえることができる検査の方法を確立している。

このように、大学発ベンチャーは先端の「知」が集積しているが、経営課題の一つとして、技術シーズを効果的に事業化できていないことが指摘される。実際、経済産業省(2016)によれば、平成26年度調査後に閉鎖した大学発ベンチャーは172社と、平成27年度調査で存在が確認された大学発ベンチャー全体(1,773社)の約1割におよぶ。今後、大学発ベンチャーが技術シーズの事業化を成功させていくためには、Spiber(株)のケースを踏まえると、大学はもちろん、ハード面、ソフト面における県や市といった行政の支援が不可欠といえるだろう。

図表2-5 大学等発ベンチャーの設立数



資料：文部科学省「平成 26 年度大学等における産学連携等実施状況について」（2015 年）

(株)ブルックマンテクノロジー 地元企業・地域金融機関の支援と大学との連携で事業化を実現

- 文部科学省のプロジェクト「知的クラスター創成事業」完了後に、それに関心をもった地元の大手企業や地域金融機関等からの支援を受け、当社設立に至った。
- 事業化の背景には大学との緊密な連携および明確な役割分担があった。外部からみると、大学の技術をベンチャー化したとみることができるが、当社からみると、別の予算をもった研究開発部門が大学に置かれているというイメージでとらえている。そのため、静岡大学との連携は欠かせず、川人教授の大学研究室から効率的に人材を採用することにもつながっている。

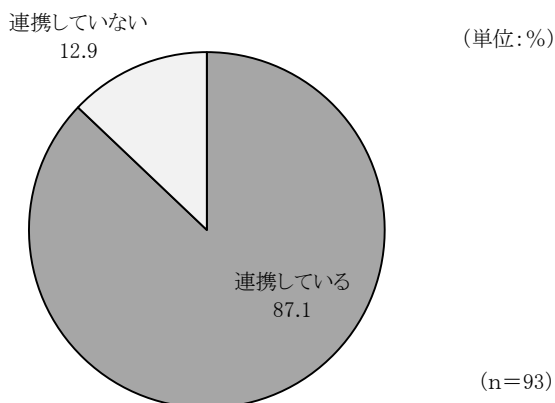
(株)ミルテル 長年の研究で疾患の兆候をとらえる検査方法を確立

- 当社会長は老化とがん等との関係を明らかにすることが、病気のかかりやすさの診断につながると考え、長年、これらについて研究を行ってきた。そうしたなか、文部科学省のプロジェクトとして、テロメアテスト、具体的には、疾患にかかる前、いわゆる未病状態において、疾患の兆候をとらえることができる検査の方法を確立した。当社は、この世界初の研究成果をもとに、2012年9月に設立された。

Spiber(株) 地域行政の支援とサイエンスパークという充実した環境で事業化を実現

- 事業化に当たっては、地域行政の支援を活用した。当社が事業を展開している鶴岡市のサイエンスパークは、慶應義塾大学、山形県、鶴岡市の連携協定を軸に、科学研究、教育、子育て等に関する総合施設として、市をあげて開発されたものである。ここは、インキュベーション施設をはじめ、研究から生み出した技術シーズを活用し起業するための環境が充実している。当社は山形県や鶴岡市からさまざまな支援を受けてきたが、低価格な賃料での施設提供や補助金等の手厚い支援は、起業間もないベンチャーにとってありがたいものである。

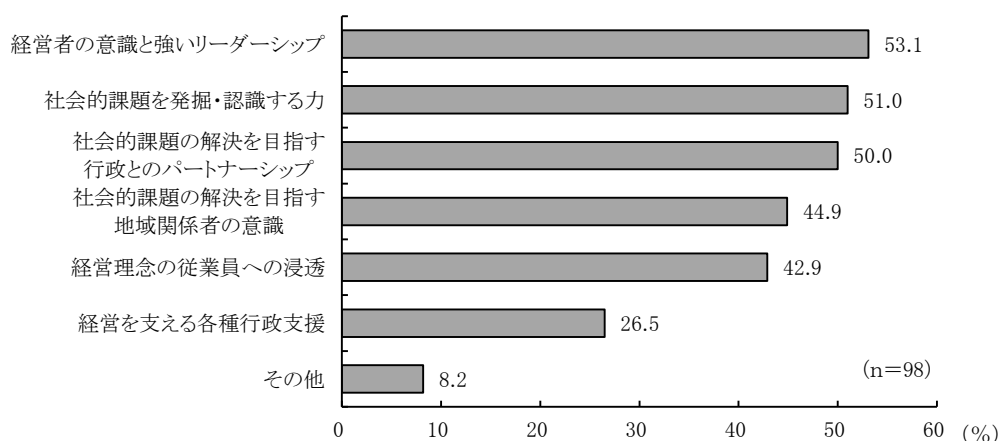
図表2-6 地域課題解決への取り組みを行う事業者の連携状況



出所：中小企業庁「2015年版中小企業白書」（2015年）（図表2-7も同じ）

資料：みずほ情報総研㈱「CSRへの先進的取組に関するアンケート調査」（2014年7月）

図表2-7 地域課題の解決と事業を両立する際に必要な要素（複数回答）



③ 地域の課題解決等に向けサービスを提供しているケース

生まれ育った地域が抱える固有の課題を解決したいといった思いから、地元で起業することもあるだろう。そうした地域課題を解決する事業者の連携状況をみると、「連携している」が87.1%となっており、ほとんどの企業が何らかの形で連携していることがわかる（図表2-6）。また、地域課題の解決と事業を両立する際に必要な要素については、「経営者の意識と強いリーダーシップ」が53.1%と最も高く、次いで「社会的課題を発掘・認識する力」（51.0%）、「社会的課題の解決を目指す行政とのパートナーシップ」（50.0%）、「社会的課題の解決を目指す地域関係者の意識」（44.9%）となっている（図表2-7）。こうしたことから、地域課題を解決する事業者にとって、経営者の意識やリーダーシップ、行政や地域関係者との連携が重要といえる。

実際、事例企業をみても、㈱ラポールヘア・グループの社長は東日本大震災後、被災地を支援するために起業を決意。震災で店舗を失った美容師や育児中のママさん美容師に働く場を提供することで、新たな雇用を生み出しており、お客様に安心して来てもらえる美容室をつくっ

ている。また、(株)雪花では、価格面等で厳しい状況に直面する産地に自然な形で貢献したいと考え、地元産地との協業体制を築いている。

(株)ラポールヘア・グループ 震災で店舗を失った美容師や育児中の美容師に働く場を提供

- 被災地を支援するために起業を決意。震災で店舗を失った美容師や育児中のママさん美容師に働く場を提供し、お客様に安心して来てもらえる美容室をつくるため、2011年7月に当社を設立した。これまで育児で働くことができなかった主婦層に新たな雇用を生み出している。

(株)雪花 工芸素材を軸にした新たな取り組みで、厳しい状況下の産地に自然な形で貢献

- 工芸品の世界は川下業者が強く、川上に当たる地元の産地は厳しい状況に直面している。このような状態では、十分に後継者の育成もできず、結果的に川下事業者も不利益を被る。当社の工芸素材を軸にした新しい技術と解釈による取り組みによって、工芸素材の価値を再認識してもらうことで、自然な形で産地に貢献することを目標としている。

これまで、三つのケースをみてきたが、都市圏でみられるようなベンチャーキャピタルからのハンズオン支援を受けている事例は少ない一方、行政をはじめとした外部からの支援をもとに、事業を展開している事例が多くみられる。経営資源に制約があるベンチャーが単独で事業を成功させるのは難しい。地方経済が厳しいといわれるなか、地域資源の活用や地域の課題解決などといった地方発ベンチャーの取り組みは、地方自治体などにとってもプラスといえる。そうした意味で、地方発ベンチャーは行政をはじめとした外部からの支援を受けやすく、今後は市場を意識した面的な取り組みが期待される。

(2) カネの問題

資金調達を経営課題として挙げるベンチャーは少なくない。そうしたなか、事例企業をみると、行政の補助金・助成金制度を有効に活用しているケースが多くみられる。例えば、(株)悠心では、燕三条地域での研究助成金、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の助成、特許庁の中小企業外国出願支援事業(外国への出願費用の2/3を国が負担する制度)などを活用している。こうした背景の一つとして、地方圏は都市圏と比べ、行政との距離感が近く、さまざまな補助金や助成金制度に関する情報を得やすいことが挙げられる。同社が指摘するように、補助金や助成金などの採択実績が増えると、信用評価が向上し、新たな支援も受けやすくなるといえるだろう。

(株)悠心 行政の補助金・助成金制度を有効活用し研究開発を促進

- 研究開発に当たっては、燕三条地域での研究助成金、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の助成、特許庁の中小企業外国出願支援事業(外国への出願費用の2/3を国が負担してくれる制度)などを活用した。
- これら助成金等の採択実績が増えると自信につながり、必然的に信用評価の向上にもつながる。そうすると、金融機関等からの支援も受けやすくなるので、重要なポイントといえるだろう。

(3) ヒトの問題

近年、人材の採用環境が厳しくなっており、その影響はベンチャーにも広がっている。特に、地方で事業を展開する企業が都市部から人材を採用するに当たっては、家庭の事情などもあり、30～40歳代といった働き盛りの世代を獲得することは難しい。

そうしたなか、人材不足への手立てを有する事例企業は少なくない。例えば、Spiber(株)は地元の鶴岡工業高等専門学校（以下、高専）との連携を進めており、3年間の期間限定で高専の教員が当社に常駐して研究活動を実施したり、当社が高専で出張授業を実施したりしている。こうした取り組みの効果もあり、高専卒業後に当社に入社するケースが増えている。

また、(株)立花テキスタイル研究所は、これまでインターンシップ生を100人程度受け入れている。応募条件は最低5日間の滞在だが、平均1週間程度滞在していく。ゲストハウスを営む農家がインターンシップ生の宿泊先を提供してくれており、送迎つき一泊目2,000円/泊、二泊目以降は1,500円/泊で滞在できるようになっている。最近では、口コミが広がり、東京を中心に全国の美術大学から直接インターンシップの依頼が来るようになっている。

さらに、(株)ラポールヘア・グループは美容室に託児スペースを完備し、保育士も常駐配置にしている。加えて、複数の雇用形態を準備し、出勤日数や出勤時間を本人のライフスタイルに合わせて自由に選択できるよう配慮している。これにより、即戦力となる人材を確保することに成功している。このように、地方発ベンチャーでも取り組み次第で、企業が求める人材の獲得が可能といえよう。

Spiber(株) 地元高専との連携により地域での優秀な若手人材を獲得

➤ 地域での優秀な人材の確保も、起業時からの重要なテーマだった。当社では、地元の鶴岡工業高等専門学校（以下、高専）との交流を進めている。3年間の期間限定で高専の教員が当社に常駐して研究活動を実施したり、当社が高専で出張授業を実施したりしている。こうした取り組みの効果もあり、高専卒業後に当社に入社するケースが増えている。

(株)立花テキスタイル研究所 地域の支援でインターンシップ生向けに安価な宿泊先を提供

➤ 地方のベンチャーでも、やり方次第で人材を確保できる。これまで、当社は、インターンシップ生を100人程度受け入れてきた。応募条件は最低5日間の滞在だが、平均1週間程度滞在していく。ゲストハウスを営む農家がインターンシップ生の宿泊先を提供してくれており、一泊目2,000円/泊、二泊目以降は1,500円/泊で滞在できるようになっている。最近では、口コミが広がり、東京を中心に全国の美術大学から直接インターンシップの依頼が来るようになった。

(株)R.project 地方には若者が少ないがインターンシップを積極的に受け入れ新卒採用する

➤ 地方には若い世代が少なく、人口減少下での人材採用は簡単なことではない。そこで当社では、施設運営において学生インターンシップを積極的に受け入れるようにしており、そのなかから新卒採用することもある。東京と千葉にある大学からの募集がメインである。

(株)ラポールヘア・グループ 働きやすい職場づくりにより即戦力人材を確保

➤ 美容室に託児スペースを完備し、保育士も常駐配置にした。さらに、複数の雇用形態を準備し、出勤日数や出勤時間を本人のライフスタイルに合わせて自由に選択できるよう配慮した。これにより、即戦力となる人材を確保することができている。

第3章 成長に向けたポイント

第3章では、これまでを踏まえ、地方発ベンチャーの成長に向けたポイントを整理する。

1 地域を活かしたビジネスモデル

忽那（2015）は、人材や資金が限定されているベンチャーが成長を目指すためには、まずはターゲット顧客に対して「興奮する」特徴をもった製品・サービスを提供する独自のビジネスモデル（モノ）を徹底的に詰めることが求められ、モノ・カネ・ヒトの順番でできるだけ迅速に事業を軌道に乗せるための基礎をいかに築くかが重要と指摘する。

この点について、事例企業をみると、地域資源の活用や地域の課題解決などに取り組んでいるケースがみられ、都市圏よりも、むしろ地方圏のほうが特色あるビジネスモデルを展開しやすいといえる。地方発ベンチャーにおいては、そうしたメリットがあることを認識し、行政をはじめとした外部からの支援を基に、ビジネスモデル（モノ）を徹底的に磨き上げていくことが望まれる。

一方、外部からの支援と聞いて、身構える経営者は少なくないが、それほど難しいことではない。実際、事例企業をみると、外部から支援を受けるためのきっかけは、必ずしもアポイント取得による一対一的なものではなく、会合等での出会いであることが多い。例えば、ロイヤルブルーティージャパン(株)は、お茶に関する十分な知見をもち合わせていないなか、あるコンペティションで知り合った有識者から、ビジネスプランの指導を受けている。また、(株)雪花は、地元で開催されたイベントで、社長があるクリエイティブディレクターに勇気を出して声をかけたことが、その後の販路開拓支援などにつながっている。このように、外部からの支援に向けたきっかけづくりは難しいことではない。普段からアンテナを高くし、さまざまなイベントで自社を積極的にPRしていく姿勢が期待される。

2 地方でも可能なヒトの確保

事例企業をみると、地域資源を活用する、あるいは地域の課題を解決するといったビジネスモデルは、地方では競合他社が少ないこともあり、メディアで独自なものとして取り上げられやすい。また、行政との距離感も近いことから、補助金・助成金に関する情報も得やすい。このように、地方で独自の製商品・サービスを提供することは、資金（カネ）の獲得に加え、認知度の向上にも大きく寄与するといえる。

ただ、ヒトの問題を解消することは難しい。移住を伴うケースが多いからだ。例えば、(株)ブルックマンテクノロジーは、家庭の事情などもあり、浜松まで来てくれるような半導体技術者を探するのが難しいという。そうしたなか、地方発ベンチャーがヒトを確保する手段として、地元の教育機関などへの出張授業やインターンシップの実施は有効といえる。というのも、これらは人材紹介会社の仲介といったコストを要するものではないことに加え、自社や地元の魅力を伝える絶好の機会となり得るからだ。将来的に、こうした取り組みは、地域の教育力向上や地域経済の活性化にもつながるともいえ、今後は時間をかけてでも、地方自治体や大学・研究機関、地域住民との関係を深めることが求められる。

3 期待される地域への積極的な支援

地域の中核を担うような企業は、積極的に起業家支援や地域人材の育成に取り組んでいる。例えば、ローツェ(株)は、地元企業数社とともに、1993年、「備後半導体技術推進連合会」(Bingo Semiconductor Technology Consortium、略称 BISTEC)を立ち上げ、ポリテクカレッジ福山(福山職業能力開発短期大学校)と連携し、地元若手技術者向けに半導体や液晶に関する勉強会を20年超実施している。

また、BISTECにおける活動の一環として、2002年から中学生向けの電子工作教室を開始しているほか、2008年からは小学生以下を対象に「遊びのオリンピック」を開始している。加えて、備後またはその周辺地域の企業経営者で結成する「びんごIPO倶楽部」にも参画し、株式公開を目標にしているベンチャーの支援にも取り組んでいる。

以上の取り組みは、事業経験が浅いベンチャーにとって心強いものであるほか、地域における技術力などのボトムアップにもつながるといえる。地方発ベンチャーでは、次世代を担う人材や企業の育成に向け、地域への積極的な支援が期待される。

ローツェ(株) 若者の技術離れを防ぐイベントと地方の起業家支援で地域活性化を目指す

- 若者の技術離れを懸念し、2002年から中学生向けの電子工作教室を、2008年からは小学生以下を対象に「遊びのオリンピック」を始めた。また、2006年に設立された「びんごIPO倶楽部」にも参画している。同倶楽部は、備後またはその周辺地域の企業経営者有志により結成され、株式公開を目標にしているベンチャー企業を応援する団体である。地域活性化のためには地方で起業家を増やしていくことが重要であり、当社としては引き続き、こうした活動を支援していきたいと考えている。

これまでみてきたように、地方発ベンチャーでは、地域資源の活用や地域の課題解決といった特色あるビジネスモデルを展開しやすい。また、競合他社が少ないうえ、行政との距離感が近いこともあり、メディアで取り上げられるチャンスが多く、補助金・助成金に関する情報も得やすい。一方、最大の課題は人材確保であるが、地元の教育機関への出張授業やインターンシップの実施などによって、その克服も可能といえる。

このように、地方でビジネスを展開するハードルは決して高くはなく、地域経済活性化のためにも、今後、多くの地方発ベンチャーが誕生することが望まれる。

第4章 事例紹介

第4章では、図表4-1に示したインタビュー企業11社の事例を紹介する。

図表4-1 インタビュー企業一覧（再掲）

No.	社名	本社所在地	タイトル
1	ロイヤルブルーティージャパン(株)	神奈川県茅ヶ崎市	高級ボトルドティーの開発と卓越したブランド戦略で、茶宴文化を世界に
2	(株)R.project	千葉県安房郡	地方に眠る遊休施設を活用したスポーツ合宿ビジネス
3	(株)枕崎フランス鰹節	鹿児島県枕崎市	本物のだし文化を世界に広めるため、枕崎鰹節をフランスへ
4	Spiber(株)	山形県鶴岡市	山形県鶴岡市のサイエンスパークから、クモ糸の人工合成技術で世界に挑む
5	(株)ブルックマンテクノロジー	静岡県浜松市	独自のイメージセンサ技術で、地方から世界を目指す
6	(株)ミルテル	広島県広島市	未病検査という新たな領域を開拓し、人間社会に貢献する
7	(株)立花テキスタイル研究所	広島県尾道市	地域の素材を活かした染料と尾道の帆布で、オリジナル商品を製作
8	(株)雪花	石川県金沢市	最先端の3Dデザイン技術と伝統的なアナログ技術を組み合わせ、幅広いプロダクトを展開
9	(株)悠心	新潟県三条市	研究開発に賭けたものづくり魂で世界に挑む
10	(株)ラポールヘア・グループ	宮城県石巻市	地域に雇用を生み出し、地域経済の活性化に貢献する
11	ローツェ(株) (地域中核企業の事例)	広島県福山市	起業家支援と技術人材育成で、地域活性化に貢献する

1 ロイヤルブルーティージャパン株式会社

■高級ボトルドティーの開発と卓越したブランド戦略で、茶宴文化を世界に

基本情報			
所在地	神奈川県茅ヶ崎市 (本店登記 川崎市)	設立年月	2006年5月
資本金	5,815万円	従業員数	11人(常勤役員・パート含め15人)
代表者	佐藤 節男 代表取締役会長 吉本 桂子 代表取締役社長		
URL	http://www.royalbluetea.com		
事業内容			
お茶のブランド階層で最高位に当たる「手摘み茶」のみを使用したボトルドティーの製造・販売を手がけ、高品質・高級路線でビジネスを展開している。			



吉本社長



工場併設のブティック



ボトルドティー

出所：ロイヤルブルーティージャパン(株)提供（吉本社長、工場併設のブティック、ボトルドティー）

(1) 起業動機

当社は、ボトルドティーの製造・販売を手がけている。具体的には、高級手摘み茶葉から水出ししたお茶をワインボトルに詰めて販売するというものであり、1本当たりの価格は数千円から数十万円に至る。

起業前、当社社長はグラフィックデザイナーとして働いていたが、友人の紹介で、当社会長が当時運営していた「茶聞香」というティーサロンを訪れた際、大きな感動を覚えた。というのも、そこでは、料理だけでなくお茶もフルコースで提供しており、お酒が苦手な当社社長でも宴席を終始楽しむことができたからである。これをきっかけに、お茶への関心を深めていった。

高級料理とお酒（ワインなど）の組み合

わせはあるが、高級料理とお茶の組み合わせはほとんどみられない。これを実現できれば、お酒が苦手な消費者でも、リラックスして食事を心から楽しむことができるのではないかと。従来の「機械摘み、ブレンド、ペットボトル」といったお茶のイメージを覆し、お茶の新たな楽しみ方を提供したいという想いがあった。当時は起業を全く考えていなかったが、藤沢市の起業家支援マネージャーが当社を視察した際に、起業すべきとの指南を受けて、2006年に当社を設立した。

(2) 起業時の苦勞にどう対応したか

まず、第一に、ビジネスプランのブラッシュアップに苦勞した。当社社長は、グラ

フィックデザイナーであったため、経営に関する十分な知見をもち合わせていなかった。そこで、あるコンペティションで知り合った鹿住倫世氏（現・専修大学教授、当時・高千穂大准教授）から指導を受け、ビジネスプランを作成。さらに、その内容を練り上げていくため、「かわさき起業家オーディション」に応募し、審査員からアドバイスをもらうことにした。

審査の結果、四つのビジネスプランから、ボトルドティーの製造・販売に絞り込んだ。当社としてはティーサロンの運営などを想定していたが、最終的にメーカーとして事業化することを選択した。これは、富裕層向けの販売が成功しブランドが確立すれば、ティーサロンの運営や集客は自然と後からついてくるという審査員からのアドバイスがあったためである。

第二に、ボトルドティーの製品化に苦労した。飲料水の製造では、殺菌することが法律上定められている。ただ、高温殺菌してしまうと、せっかくの水出し茶の風味が損なわれてしまう。そこで、専門家などの指導を仰ぎ、無加熱で殺菌可能な手作業の工程による「非加熱濾過除菌」を業界で初めて開発することができた。

当社の工場は、国際的な品質管理認証SGS-HACCP（ハセツブ）認証を取得しており、クリーンルーム、工程ごとにゾーニングしている。一般的に、ものづくりには多額の投資が必要となる。その意味でも、特にベンチャーにとって、最初にしっかりとしたビジネスプランを練り上げてから事業化することが重要だろう。

（3）事業化のポイント

第一に、お茶はこういうものだという常識にとらわれなかったことである。当社には、日本が誇る「お茶」という資源をもっと価値あるものとして認めてもらいたいという想いがあった。一般的に茶葉の高級品

は、品評会や特定の顧客向けに提供されているため、ほとんど市場には出回らない。当社は、何とかこの現状を変え、より多くの人に最高に美味しいお茶を届けたかった。これを実現したのが当社のボトルドティーである。大衆茶と中級茶しかなかった市場において、希少な高級茶葉を厳選使用したお茶をボトルに詰めて販売し、いつでもどこでも高級茶を味わえるようにしたのだ。

第二に、採用する茶葉にこだわったことである。当社は茶農家にも貢献したいという想いで事業を展開しているが、もちろん、どこの産地でもよいというわけではない。お茶自体の味はさることながら、地方自治体の熱意や地域の応援する姿勢等を重視して、製品化するかどうかを決めている。

当社のように地域資源を活用して事業を展開するに当たっては、地元農家の協力を得られるかがポイントとなる。そのためには、地方自治体のトップをはじめ、地域全体が改革の意向をもっているのかをしっかりと見極めることが重要である。そうした地域と連携すれば、地元農家からの反発等も少なく、製品化も比較的スムーズに進めることができる。

第三に、高級茶としてのブランドを確立するべく、ターゲットを絞り込んだことである。その戦略は、まず法人（高級レストラン、ホテル・旅館、航空会社等）に導入していただくことで高級品としての地位を築き、その後、個人向けに展開するというものである。

まずは、当社では、国際線のファーストクラスなど、品質管理基準が厳しい販路の採用を目指していたので、発売当時から商品の品質管理が最重要課題とし、国際基準のHACCP認証を取得した。HACCP取得の実績に加え、農商工連携の支援事業の一環で行政の海外販路開拓で支援した商社や、取引先（レストラン）の推薦があり、2011年5月には、日本航空（JAL）のファース

トクラスで当社のボトルドティーが採用されることとなった。そこから認知度が徐々に向上し、一般消費者への販売も増加していった。

(4) 地方のメリット・デメリット

地方のメリットは、地域を盛り上げたいという地方自治体の気持ちが強いほど、手厚い支援を受けられる点である。当社においても、農商工連携事業認定を拝命していたことで、静岡県と浜松市が本気で茶産業の活性化に取り組んだことが、円滑な製品開発につながった。日本を元気にするためには、地方に眠る潜在的な価値を引き出していくことが重要である。それを実現するためには、やはり地方自治体の役割が重要であり、行政トップが青写真をデザインできる人でないとなかなかうまくいかないだろう。

デメリットは、起業して成長するために必要な経営資源が都市と比較して少ない点である。不足するものについては、近隣の政令指定都市クラスにある「ヒト・モノ・カネ」を最大限に活用し補う必要があるかもしれない。

(5) 今後の展望

2016年4月に稼働を開始させた新工場には、実際にその場で当社製品を試飲できるブティックを併設している。将来的には、これを主要都市に展開したいと考えている。ブティックには、近隣住民やJALの機内で当社のボトルドティーを飲まれた方がお越しになることが多いが、もっと多くの方に飲んでもらえる場所にしていきたい。

また、日本茶のイメージをさらに高め、グローバルな展開にも注力していきたい。

2 株式会社 R.project

■地方に眠る遊休施設を活用したスポーツ合宿ビジネス

基本情報			
所在地	千葉県安房郡	設立年月	2006年11月
資本金	3,475万円	従業員数	正社員50名、アルバイト150名
代表者	丹埜 倫 代表取締役社長		
URL	http://rprojectjapan.com		
事業内容			
地方自治体等が保有する遊休施設をリノベーションし、スポーツ合宿等に利用できる宿泊施設として運営している。現在では、千葉県の房総半島や山梨県の本栖湖周辺で合宿所7施設を運営している。			



丹埜社長



合宿施設（サンセットブリーズ保田）



サッカー練習場

出所：取材時撮影（丹埜社長）、(株)R.project ホームページ（合宿施設、サッカー練習場）

(1) 起業動機

当社は、地方自治体等が保有する遊休施設をリノベーションし、スポーツ合宿等に利用できる宿泊施設として運営している。現在では、千葉県の房総半島や山梨県の本栖湖周辺で合宿所7施設を運営している。

当社社長は幼少の頃、父親の影響もあり、平日は東京、休日は千葉県いすみ市に滞在するという生活を送っていた。この経験から、東京からそれほど時間をかけずにアクセスできる地域でも、自然豊かで魅力的な場所がたくさんあることを実感していた。大学卒業後は、しばらく外資系の証券会社で働いていたが、北海道のニセコスキー場の復活等を目の当たりにし、地方でも、工夫すれば人の流れを呼び込むことができるのではないかと考えるようになった。

そこで、当社社長は不動産ビジネスに着目した。日本では、箱根や軽井沢といった大都市からアクセスしやすい観光地が人気である。大都市から1～2時間でアクセスできる自然豊かな地域の未活用不動産を魅力的な施設に変え、人の流れを呼び込むことはビジネスになると考え、2006年に当社を設立した。

(2) 起業時の苦勞にどう対応したか

第一に、はじめの物件探しには苦勞した。まずは、東京近辺でありながら自然豊かな場所を地道に自分の足で探した。ただ、なかなか思うような物件が見つからない。そうした際、たまたま中学時代に通った千葉県の臨海施設に立ち寄ってみると、その施設が閉鎖されていた。この施設なら、当社

のビジネスを展開できるのではないか。そう考え、早速、同施設について千葉県に問い合わせたところ、東京都千代田区所有の遊休施設であり、解体手続きが迫っていることを知った。そこで、すぐに当社のビジネスモデルを同区に説明したところ、同区から了解を得ることができ、無事施設を購入することができた。

第二に、集客面でも苦労した。スポーツ合宿向け施設なので、主なターゲット層は国内の大学生だが、当然、すぐに顧客がつくことはない。ノウハウがない状態だったので、はじめは、当社社長の人脈で誘致した。もちろん、それだけでは限界があるので、スポーツ大会を運営する会社や、都内でフットサル場を運営する会社に直接出向いて営業した。さらに次の段階では、合宿専門の旅行代理店にも営業していった。こうした営業努力の効果もあり、さまざまな引き合いを頂くようになった。

(3) 事業化のポイント

第一に、遊休物件の所有者と Win-Win の関係を構築できたことである。当社の運営施設は、地方自治体等が保有する未活用の公共施設を賃借するケースがほとんどである。地方自治体にとっては、稼働が低く維持管理料が重荷になっていた物件から、賃料が入るようになる。当社にとっては、公共施設をリーズナブルな価格で賃借できる。こうした関係を前提にしたビジネスモデルだからこそ、うまく事業化できたと考えている。

第二に、稼働率を高めていくうえで、グラウンドやスポーツ用具などの設備面の充実を図ったことである。あくまでスポーツ合宿の目的はスポーツをすることである。顧客のニーズを地道に拾い上げながら、可能な限り最新の設備を導入するなどの対応が必要であり、こうした取り組みはリピーターの確保にもつながってくる。

また、各施設のマネージャーの能力も重要だ。マネージャーには、顧客満足度を向上させ、リピーター獲得等の営業面での成果が求められる。さらに、地方ではスタッフが辞めてしまうと人材不足でなかなか採用できないため、現場スタッフのモチベーションを向上させる能力も必要になる。

このように、マネージャーの役割は非常に大きく、能力の高い信頼できる人材を配置するようにしている。そうした人材は、既存社員の紹介で入社するケースが多い。優秀な人材を確保していくうえで、マネージャー本人のモチベーションも高めていくことが重要である。

(4) 地方のメリット・デメリット

地方のメリットは、最近の地方創生という流れもあり、当社の事業が注目されやすくなっていることである。取材を受ける機会や、セミナー等に登壇させていただく機会も増え、当社のPRにもつながっている。

デメリットは、人材確保が難しいことである。地方には若い世代が少なく、人口減少下での人材採用は簡単なことではない。そこで当社は、施設運営において学生インターンシップを積極的に受け入れるようにしており、そのなかから新卒採用することもある。東京と千葉にある大学からの募集がメインである。

(5) 今後の展望

地方を盛り上げていくためには、地元の人材をグローバルに活躍できるよう育成していくことが重要だと考えている。そのために、将来的には、当社の合宿施設や廃校を利用してインターナショナルスクールを開校し、地方の学生が思う存分学べる環境をつくっていきたい。

3 株式会社枕崎フランス鰹節

■本物のだし文化を世界に広めるため、枕崎鰹節をフランスへ

基本情報			
所在地	鹿児島県枕崎市	設立年月	2014年4月
資本金	5,000万円	従業員数	6人
代表者	大石 克彦 代表取締役		
URL	http://mfk-katsuobushi.com		
事業内容			
フランスのブルターニュ地方で、鰹節の製造および販売を手がける。鰹節のEU圏での普及を目指し、2016年8月に現地工場が竣工した。衛生基準および品質基準をクリアした高品質な鰹節をEU圏に普及させ、本物のだし文化を広める。			



大石代表



フランス工場



EU向け鰹節

出所：取材時撮影（大石代表、EU向け鰹節）、(株)枕崎フランス鰹節提供（フランス工場）

(1) 起業動機

当社は、枕崎水産加工業協同組合の理事を務める当社社長を筆頭に、枕崎地域の鰹節製造業者等10社で2014年に共同設立した企業である。

起業のきっかけは、当社社長が、フランスの「食の祭典」に招待されたことである。そのイベントでは、フランス料理のシェフ等を含め、多くの来場者が枕崎鰹節の味に関心をもってくれた。一方で、フランス滞在中に日本食レストランを訪れた際、だしを使っていない味噌汁に衝撃を受けた。当然味は良くなく、このままでは日本食の価値が誤って評価されてしまうのではないかと危機感を抱いたのである。

帰国後、組合員にフランスの話をする、危機感を抱いた数名が集まってくれた。枕

崎鰹節のよさを何とかフランスに広めることはできないかと議論するも、EUには食品輸入に関する厳しい基準があり、日本から鰹節を輸出することは難しい。それなら、むしろ現地に製造工場を建設したらよいのではとの案が浮上し、2013年、「フランスかつお節工場建設期成会」を立ち上げ、2014年4月、当社を設立した。

(2) 起業時の苦勞にどう対応したか

起業時に苦勞した点としては、第一に、海外進出のノウハウがなく、フランス進出の相談相手もない状況で、何から手を付けるべきかわからなかったことである。

地方自治体や金融機関からの助言もあり、まずは新聞、テレビ等の地元メディアに働きかけ、情報を発信することから始め

た。すると、建設期成会発足のトピックが南日本新聞の一面に掲載されたことをきっかけに、地元テレビ局4社から相次いで取材を受けた。その後、取材記事等をみた在日フランス大使館から問い合わせがあり、計画を説明すると、全面的に応援してくれることになった。大使館は、通訳から現地での移動手段に至るまで支援してくれ、本計画にとって欠かせない存在であった。

その後、現地工場の建設を進めるに当たり、フランス側の支援主体は、在日フランス大使館の対仏投資庁からブルターニュ開発公社、コンカルノー市へと移行していった。フランスでの工場建設が具体化していくプロセスにおいて、フランス行政から切れ目のない支援を得られたことは、大きな支えとなった。

第二に、文化の壁が大きな課題であった。言葉の壁は通訳で対応したものの、仕事に対する考え方などが、日本と想像以上に異なっていたのである。現地工場の建設については、なかなかスケジュールどおりに進まなかったり、要求どおりの工事をしてもらえなかったりと、最終的な完成までに想定以上の時間を要した。

こうした文化の違いは、実際の製造現場でもみられる。製造ラインの安定と品質の向上を図るためには、現地人材と積極的にコミュニケーションを図り、相手の考え方に対する理解と仕事に対する意識の共有を図る必要がある。そのために当社では、共同設立に参画した企業から数名の技術者をフランスに派遣し、現地に滞在してもらい、現地人材の指導を進めている。もちろん、当社社長も可能な限り現地に入り、コミュニケーションを図っている。

(3) 事業化のポイント

第一に、直接投資による海外展開を進めるうえで、現地行政からの支援はやはり欠かせない。輸出による海外進出と比べて、

現地工場の建設は用地選定や機器購入、人材確保など行うべきことが多く、リスクも高い。そうしたなか、フランス大使館の協力をきっかけとして、フランス行政から継続的な支援を受けることができたのは重要なポイントだった。フランス大使館との出会いのきっかけとなった地元メディアでの情報発信も、改めて重要と感じている。

第二に、海外展開に当たっては、実際のどの国に進出するのかが大変重要である。2013年には和食が無形世界遺産に登録され、和食に対する注目度は高まっている。フランス料理が無形世界遺産に登録されたのは2010年と和食よりも早く、食文化がとても発達している。欧州のなかでも特に厳しい品質基準を設けているフランスで鰹節を広めることができれば、イタリアやスペイン等の他の地域にも展開できると考えている。フランスという地で成功することが重要であり、この地での成功は世界的な影響力があると考えている。

第三に、販売の局面においては、統一ブランドによって知名度の向上を図ることが重要と考えている。「枕崎鰹節」の商標は、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、中国で取得している。現在は、当社社長が中心となって、フランス現地の卸売業者等にアプローチし販路拡大を進めているが、将来的にはより広い範囲で販売していきたい。知名度向上を通じて日本に留まらない世界ブランドを確立できれば、枕崎産の鰹節がより一層付加価値の高いものになると考えている。

(4) 地方のメリット・デメリット

日本食が世界で注目されるなか、地方から国内需要を満たすだけでなく、グローバルに展開することで、鰹節の新たな価値を創造していくことが重要と考えている。地域資源を活用したグローバル進出については、地方のメリット・デメリットはあまり

関係なく、いかにその地域資源の良さを伝え、現地に受け入れてもらえるようアピールできるかが重要である。

枕崎は鰹節の最大産地であり、国内生産量の4割以上を占めている。このプロジェクトが成功すれば、枕崎の名を世界レベルまで引き上げることができる。枕崎の鰹節生産者がこうした想いを共有し、技術を結集できたからこそ、EUの厳しい品質基準をクリアするフランス産鰹節を完成させることができたと思っている。

(5) 今後の展望

フランスで最高級の本枯れ節の製造にも挑戦したい。本枯れ節にはカビの性質を利用することが不可欠であるため、フランスの環境で発生するカビの知見を深め、挑戦したい。

さらに、鰹節を用いた日本料理だけでなく、フランス料理にも鰹節を使ってもらえるよう工夫していきたい。有名レストランのシェフは本物の味がわかるため、鰹節に興味を示してくれる。鰹節をトリュフのようにサーブ時に削るパフォーマンスも好評で、日本人には発想できない鰹節の新たな楽しみ方が生まれる可能性もあるだろう。

4 Spiber 株式会社

■山形県鶴岡市のサイエンスパークから、クモ糸の人工合成技術で世界に挑む

基本情報			
所在地	山形県鶴岡市	設立年月	2007年9月
資本金	146億4,332万円	従業員数	160人(2017年3月時点)
代表者	関山 和秀 取締役兼代表執行役		
URL	https://www.spiber.jp		
事業内容			
人工合成クモ糸繊維をはじめとした「構造タンパク質素材」を、アパレル業界や自動車産業などさまざまな分野での活用を目指し、新世代の産業用基幹素材として、大規模に普及させる研究・事業開発を行っている。			



関山代表



本社研究棟(山形県鶴岡市)



MOON PARKA®

出所：取材時撮影（関山代表）、Spiber(株)提供（本社研究棟、MOON PARKA®）

(1) 起業動機

当社は、世界初の人工クモ糸繊維である「QMONOS™(クモノス)」の開発と関連製品の製造・販売を手がけている。

クモの糸は、強靱性や柔軟性が圧倒的に優れた夢の繊維と考えられているが、技術面、コスト面等から人工合成が困難とされてきた。そうしたなか、当社は独自の技術開発によって、量産可能なクモ糸の人工合成技術を確立している。

当社社長が起業に至ったきっかけは、学生時代にさかのぼる。当社社長は、慶應義塾大学環境情報学部在籍時、富田勝教授のバイオテクノロジー論に感銘を受け、同教授の研究室に大学1年次から所属。大学2年次からは、山形県鶴岡市の「慶應義塾大

学先端生命科学研究所」で研究することとなった。

鶴岡での研究生生活を送りながら、世の中に貢献できるインパクトのある研究テーマを模索した結果、クモの糸を思いついた。そのきっかけは、友人との議論だった。最強の昆虫について議論した際、それはスズメバチであるという意見が多いなか、むしろスズメバチを強靱かつ柔軟な糸でとらえるクモのほうが強いのではないかという話になり、これが研究テーマにつながった。その後クモ糸の人工合成に関する研究を開始し、修士課程を修了する頃には、少量のクモ糸の人工合成に成功。そして、研究成果を実用化すべく、博士課程在学中の2007年、学生時代の仲間と共に当社を設立した。

(2) 起業時の苦労にどう対応したか

第一に、天然生成の難しいクモ糸を、コストを抑えながら、いかに量産可能な形で人工合成するのかが苦労した。この課題に対して当社は、微生物を遺伝子操作し、クモ糸の原料となるタンパク質を合成できるようにした。微生物でタンパク質を生成する技術は、インスリン等の生成で活用されている。当社はそれをクモ糸の原料となる素材の開発に応用することで「QMONOS™」の開発に成功したのである。

第二に、研究成果をビジネスにどう展開するのも課題だった。研究開発型のベンチャーが商品開発を行う際には、実際の製造ノウハウをもったパートナーと連携することが重要である。当社の場合、コア技術が繊維であるため、アパレル業界が特に大きな市場と考えていた。そうしたなか、当社の技術力が評価され、「THE NORTH FACE」ブランドを展開しているゴールドウインとの連携に成功。現在では、同社と共同で、人工クモ糸繊維を使用した衣料品「MOON PARKA®」の開発、製品化を進めている。

また、アパレル業界だけでなく、大学時代の先輩からの紹介を通じて、自動車部品メーカーとも連携している。2013年には、同社と共同で、人工クモ糸を月に100kg以上生産できる試作プラントを設立した。

第三に、地域での優秀な人材の確保も、起業時からの重要なテーマだった。当社では、地元の鶴岡工業高等専門学校（以下、高専）との交流を進めている。3年間の期間限定で高専の教員が当社に常駐して研究活動を実施したり、当社が高専で出張授業を実施したりしている。こうした取り組みの効果もあり、高専卒業後に当社に入社するケースが増えている。

(3) 事業化のポイント

第一に、地域行政の支援を活用したこと

が大きい。当社は現在、鶴岡市のサイエンスパークにて事業を展開している。同パークは、慶應義塾大学、山形県、鶴岡市の連携協定を軸に、科学研究、教育、子育て等に関する総合施設として、市をあげて開発されたものである。ここは、インキュベーション施設をはじめ、研究から生み出した技術シーズを活用し起業するための環境が充実している。

当社は山形県や鶴岡市からさまざまな支援を受けてきたが、事業化に当たって、地域行政のサポートは心強い支えだった。低価格な賃料での施設提供や補助金などの手厚い支援は、起業間もないベンチャーにとってありがたいものである。地域行政との連携は今でも続いており、山形県や鶴岡市とは、よくミーティングの機会を設けている。

第二に、当初から、さまざまな用途で採用されるよう技術開発に取り組んできたことが挙げられる。前述のように、当社の「QMONOS™」は、化石燃料に頼らず、農産物由来の養分を用いて製造している。さらに、加工によって、繊維、フィルム、ゲル、スポンジ、パウダー、ナノファイバー等、さまざまな形態での供給が可能なので、応用範囲が非常に広い。当社としては今後、アパレル業界だけでなく、「QMONOS™」の特性を最大限に活かして、多分野への商品展開を目指している。

第三に、外部のさまざまな知見を貪欲に吸収したことである。当社では十数人の非常勤シニアアドバイザーに協力いただいている。講演会等で出会った方もいれば、研究論文等の文献から必要なスキルをもった人材を発掘し、当社からオファーしたケースもある。

(4) 地方のメリット・デメリット

地方のメリットは、行政や地域住民の方々との距離感が近い点である。サイエン

スパークをはじめとして、地域行政の手厚いサポートは、起業間もないベンチャーにとっては本当にありがたい。地方によっては、研究拠点を置くことがその地域で歓迎されないケースもあるかもしれない。ただ、幸いなことに、当社は多くの方々に助けられた。事業を展開するうえで、地域住民との信頼関係を築くことは重要であり、時間をかけてでも徐々に相互理解を深めていく努力が必要である。

一方、デメリットとしては、人材面が挙げられる。地方への移住は単身者であれば特に問題ないが、子育て中の世代は、なかなか移住できない。ある程度子どもが大きくなって手を離れた50代になると、移住しやすくなると考える。

また、地方で外国人を雇用する場合、病院等の公共施設で英語が通じないケースが多く、言葉の問題によって日常生活において苦勞することもあるようだ。

(5) 今後の展望

地球規模の課題に取り組み、人類社会の発展に貢献したい。エネルギー問題、環境問題など、現代社会が抱える全地球的な課題を科学技術により解決していくことが当社のミッションだと考えている。

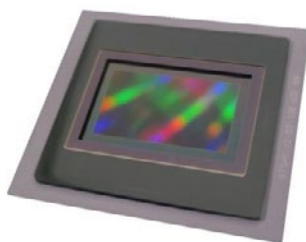
5 株式会社ブルックマンテクノロジー

■独自のイメージセンサ技術で、地方から世界を目指す

基本情報			
所在地	静岡県浜松市	設立年月	2006年2月
資本金	1億9,053万円	従業員数	24人(2017年3月現在)
代表者	青山 聡 代表取締役社長		
URL	http://brookmantech.com		
事業内容			
イメージセンサを主力商品とする半導体のファブレスメーカーである。起業当初は受託開発を中心に業績を拡大しノウハウを蓄積してきたが、独自商品のイメージセンサを開発し、さらなる事業拡大を目指している。			



青山社長



8K イメージセンサ BT3300N



ウエハー

出所:取材時撮影(青山社長、ウエハー)、(株)ブルックマンテクノロジーホームページ(8K イメージセンサ BT3300N)

(1) 起業動機

当社は2006年に設立された、静岡大学発ベンチャーである。同大学電子工学研究所・川人祥二教授の研究成果をもとに、現在、イメージセンサを主力製品として手掛けている。

もともと同教授は2002～2006年に文部科学省のプロジェクト「知的クラスター創成事業」で研究開発に携わっていた。プロジェクト自体、事業化を目的としていたこともあり、完了後は、それに関心をもった地元の大企業や地域金融機関等からの支援を受け、当社設立に至ったものである。

(2) 起業時の苦労にどう対応したか

第一は資金調達である。設立当初は主に

受託開発を行っていたが、今後の事業展開をにらみ、2010年代以降、自社製品開発に挑戦してきた。

ただ、一つの半導体製品を開発するには億単位の投資が必要であり、また、成果が出るまでには相応の時間を要することとなる。そうしたなか、日本政策金融公庫から資本性ローンを調達できたことは、本当に救いであり、その後の地域金融機関を受け手とする第三者割当増資にもつながった。

第二は人材の確保である。技術研究から一歩進み、事業化に向けたプロジェクトとなると、製造から検査・出荷まですべてのサプライチェーンに目配せをしなければならない。ただ、社内にそうした人材はいないため、それらのノウハウをもち、かつ半

導体メーカーに勤務経験のある人材を中途採用するなどして、何とか乗り切った。

(3) 事業化のポイント

第一のポイントとしては、川人教授が開発したイメージセンサの画素、及びアナログ周辺回路に関する独自技術をもとに、ハイエンド向けの製品開発に特化していることが挙げられる。

イメージセンサには CCD 方式と CMOS 方式があるが、当社は、CMOS 方式の研究開発を手がけている。かつては CCD が一般的であったが、近年は CMOS が進化し、CCD を凌駕した。高性能だけでなく、高機能を実現できる CMOS 方式は、画素とアナログ周辺回路の設計技術の両方が求められるため、より多くの設計ノウハウが必要となり、当社の技術を大いに活かすことができる。実際、当社のイメージセンサには、低ノイズ電子シャッタ機能をもった画素や、超高速・低消費電力を実現するアナログデジタル変換回路などが内蔵されている。これによって、瞬間を確実にとらえたり、真っ暗なシーンを綺麗に映し出したり、さらにはフルハイビジョンを超える超高解像度を実現することができる。この技術が評価され、NHK と共同で 8K イメージセンサの開発等を行うことができた。

当社製品が使用される領域は、放送用カメラ、特殊な監視カメラ、高速度カメラ（検査装置）等で、スポーツ分野や製造工程検査、流体の解析、車の衝突・破壊検査等で活用される。昨今よく耳にする「IoT」社会にとってセンサや半導体は欠かせないデバイスであり、今後の新たな需要も見込まれると考えている。

第二は、大学との緊密な連携および明確な役割分担である。外部からみると、大学の技術をベンチャー化したとみることができるが、当社からみると、別の予算をもった研究開発部門が大学に置かれているとい

うイメージでとらえている。そのため、静岡大学との連携は欠かせず、川人教授の大学研究室から効率的に人材採用することにもつながっている。

(4) 地方のメリット・デメリット

地方のデメリットは、採用する世代に限られることである。実務経験のある半導体技術者は、東京や大阪には数多くいるが、家庭の事情等もあり、浜松まで来てくれる人材を探すのが難しい。浜松には半導体経験者が少ないため、どうしても遠方から来てもらうことになってしまう。

結果として、採用候補としては、30 代前半までの若手で、家庭の制約が少ない人材か、あるいは、子育てを卒業したシニア世代の人材が多くならざるをえない。

(5) 今後の展望

日本の半導体関連業界は、韓国や中国勢に押され、決して好調とはいえないが、イメージセンサについては、世界をリードする立場にある。今後も自社製品の研究開発を継続し、イメージセンサ分野における日本ブランドの価値を高めていきたい。

また、地方発ベンチャーとして、浜松から発信していきたい。本社を東京や大阪に移すことは考えておらず、ずっと浜松を拠点に活動していく方針である。浜松は交通の便が良いにもかかわらず、ビルのテナント等の空室が目立つ。半導体の研究開発という面では、直接地域と関わる機会はそれほど多くないが、可能な限り浜松地区の活性化を支援したい。

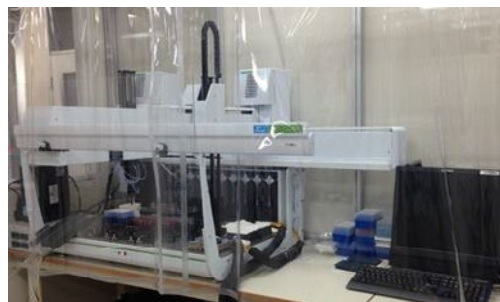
6 株式会社ミルテル

■未病検査という新たな領域を開拓し、人間社会に貢献する

基本情報			
所在地	広島県広島市	設立年月	2012年9月
資本金	1億500万円	従業員数	6人
代表者	田原 栄俊 代表取締役会長 田原 栄治 代表取締役社長		
URL	http://www.mirtel.co.jp		
事業内容			
疾病傾向分析の「テロメアテスト」とバイオマーカー「ミアテスト」による未病検査を実施・提供している。			



田原栄俊会長



検査装置



田原栄治社長

出所：取材時撮影（田原栄俊会長、田原栄治社長）、㈱ミルテル提供（検査装置）

(1) 起業動機

当社は疾病傾向分析の「テロメアテスト」による未病検査を実施・提供する広島大学発ベンチャー企業である。

当社会長は老化とがん等との関係を明らかにすることが、病気のかかりやすさの診断につながると考え、長年、これらについて研究を行ってきた。

そうしたなか、文部科学省のプロジェクトとして、テロメアテスト、具体的には、疾患にかかる前、いわゆる未病状態において、疾患の兆候をとらえることができる検査の方法を確立した。当社は、この世界初の研究成果をもとに、2012年9月に設立されたものである。

(2) 起業時の苦勞にどう対応したか

最も苦勞したのは、テロメアテストという新しい検査手法を理解してもらうことであった。今でこそ（2017年3月現在）、同テストは118のクリニックにまで普及しているが、当時はまったく知られていなかった。

当社がまず取り組んだのは、医療関連のセミナーや学会発表等で説明することだった。というのも、テロメアテストの価格は決して安くはなく、まずはクリニックの医師に有用性を理解してもらう必要があったからである。また、実際の被検者に対しては医師が説明することになるため、医師に対してはテロメアテストの意義を理解してもらうよう丁寧に説明を行った。

こうした努力が奏功して、さまざまなメ

ディアで紹介される機会が増え、徐々に、テロメアテストの存在が広まるようになっていった。

(3) 事業化のポイント

第一は、国際的にも通用する最先端の技術シーズを常に創り出していることにある。当社では現在、テロメアテストに加え、「ミアテスト」も開始している。これは、各臓器から出る疾患特異的な因子（マイクロRNA）を検出することにより、疾患の超早期発見を行うテストである。がんやアルツハイマー病等の超早期発見が可能となる。また、血液のみで検査できることから、従来の検査に比べて被検者の負担が少ないという利点がある。

第二は、補助金・助成金制度を有効活用したことである。当社のようなバイオ・医療分野の研究には、相応の研究開発費が必要となる。そうしたなか、検査手法の確立に当たっては、前述の文部科学省プロジェクトを、また、研究成果を実用段階まで高めるに当たっては、NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)の助成金制度をうまく活用できたことは、その後の研究開発を進めていくうえで非常に役立った。

(4) 地方のメリット・デメリット

地方のデメリットは、やはり人材不足である。事業を拡大するに当たって、当然新たな人材が必要となるものの、新規採用はそう簡単なことではない。

特に、当社としては所得水準が高く、人口も多い東京圏への進出は不可欠と考えている。実際、2016年10月には新たな営業拠点を東京に開設し、2017年1月より東京在中の営業社員を採用した。今後、本社と東京との連携を含め、事業を拡大するためのギャップを埋めていく必要がある。

(5) 今後の展望

今後も当社の検査技術を国内で浸透させることで、日本全体におけるがんの抑制や健康増進につなげていきたいと考えている。未病検査という新たな領域で世界最先端を走り、早期治療して元気に加齢する社会の実現を目指していきたい。

現在は日本国内での普及に注力しているが、将来的にはグローバルに展開できればとも考えている。テロメアテストで病気の罹患リスクを低減し、ミアテストで病気を超早期発見することで、一人でも多くの方の健康を守っていきたい。

7 株式会社立花テキスタイル研究所

■地域の素材を活かした染料と尾道の帆布で、オリジナル商品を製作

基本情報			
所在地	広島県尾道市	設立年月	2013年5月
資本金	500万円	従業員数	2人
代表者	新里 カオリ 代表取締役社長		
URL	https://tachitex.com		
事業内容			
帆布を活用した雑貨商品（バッグ、名刺入れ、ペンケース等）を製造・販売しているほか、綿花からの糸紡ぎや織物加工等の体験教室を運営している。			



新里社長



オフィスでの商品展示



染色サンプル

出所：取材時撮影（新里社長、オフィスでの商品展示、染色サンプル）

(1) 起業動機

当社は、帆布を活用した雑貨商品（バッグ、名刺入れ、ペンケース等）を製造・販売しているほか、綿花からの糸紡ぎや織物加工等の体験教室を運営している。事業の特徴は、染料だけでなく、帆布の原料となる綿花の栽培に至るまで、自社で手がけている点である。

尾道は歴史的に造船業が盛んだったことから、かつて帆布工場は10カ所ほどあった。しかし、安価なアクリル製品の普及等もあり、現在では1社のみとなっている。そうしたなか、当社は、地域産業の再生に貢献すべく、尾道の帆布を活用したビジネスを展開している。

また、帆布の染料として、地域の廃材等を積極的に活用しており、不要とされてい

るものを少しでも資源化できる取り組みを行っている。例えば、鉄鋼所で排出される鉄粉は、通常であれば、そのまま処分されるものだが、安価で購入し染料に活用している。さらには、本来廃棄物となるはずの剪定枝も地元農家から買い取って染料に活用している。こうした取り組みは、当社のコスト低減だけでなく、色の安定、地域住民との絆を築くことにもつながっている。

当社が起業したのは、武蔵野美術大学の学生時代、帆布の活用を考えていた木織雅子氏と出会ったことが大きい。当社社長はもともと伝統工芸である草木染め等の天然繊維に関心をもっていた。友人の母の紹介で、木織氏を訪問したところ意気投合し、その後一緒にプロジェクトを立ち上げた。例えば、2000～2003年には、尾道市の協力

を得て、地元の廃校施設を活用した美大生の作品展示会「尾道帆布展」を開催している。こうしたプロジェクトを通して、草花はもちろん、鉄鋼所の鉄粉や牡蠣の殻も染色の材料になることを知り、足元にある隠れた資源に目を向けようになっていった。

その後、当社社長は東京で教育関係の仕事をしつつ、休暇期間は尾道に滞在してサポートするという生活を送っていたが、移住を決意し 2013 年に当社を設立することとなった。

(2) 起業時の苦労にどう対応したか

最も苦労しているのは、管理面である。事業が軌道に乗り出すと、適正在庫として、どの程度保有しておくべきかという問題に直面した。顧客からの注文にはいち早く対処し、商機を逃さないようにする必要があるが、それほど在庫を抱えることもできない。また、染料の種類によっては、製造期間が1~2カ月かかるものもある。こうした問題は欠品による顧客離れにもつながる恐れがあるが、依然として解決しておらず、引き続き取り組んでいく必要がある。

(3) 事業化のポイント

第一は、メディアへの露出が販路の確保につながった点である。当社の取り組みが特徴的ということもあり、幸いなことに、数多くのメディアに取り上げていただくようになった。その結果、さまざまな引き合いが増えていくようになり、現在では、自社サイト以外に、大手百貨店をはじめ、計7カ所で当社の商品を販売している。独特な手触りや頑丈さ、色合いが自然派志向の顧客に人気ようだ。

第二は、人材確保に向けて工夫した点である。地方のベンチャーでも、やり方次第で人材を確保できることがわかった。当社の従業員は現在2人だが、1人はかつての教え子で、美術大学を卒業し東京で働いて

いたが、2014年に移住を決意してこの地に来てくれた。

もう1人は当社への元インターンシップ生だ。これまで、当社はインターンシップ生を100人程度受け入れてきた。応募条件は最低5日間の滞在だが、平均1週間程度滞在していく。ゲストハウスを営む農家がインターンシップ生の宿泊先を提供されており、一泊目2,000円/泊、二泊目以降は1,500円/泊で滞在できるようになっている。最近では、ロコミが広がり、東京を中心に全国の美術大学から直接インターンシップの依頼が来るようになった。受け入れて意外だったのは、インターンシップ参加者のなかには、地方志向が強く、純粋に日々の暮らしを楽しみたいという学生が多いことだ。地方では人材不足といわれているが、案外都市部に地方志向の人材が眠っているのではないかと感じる。

また、裁縫等の作業については、地元の主婦5人をパート社員として採用している。出産後に定職につけなかった女性に働く場を提供することにもつながっている。

(4) 地方のメリット・デメリット

地方のメリットとして最も大きいのは、都会にはない、地方ならではの良さを日々の生活で享受できる点にある。尾道近辺では、自給自足と物々交換でおおむね生活が成り立つ。スーパーに行くのは月2回程度で、狩猟免許があれば、食料調達もできる。都会にはないやすらぎがあり、精神衛生上恵まれた環境といえる。

また、尾道は交通の便がとても良い。新幹線の駅や空港も近く、移住しやすい地域ではないかと思う。当社が開催する「綿から糸を紡ぐワークショップ」には、全国各地から受講の依頼がある。受講料は2万円以上かかるものもあり、決して安いとはいえないが、都会ではできない体験であり、ニッチなニーズを満たしているといえよう。

(5) 今後の展望

教育は未来を担う人材を育成するうえで非常に重要と考えている。当社は現在、保育園や小学校で糸の紡ぎ方を教えたりしているほか、市の教育委員会からの依頼で、小学校の非常勤講師も務めている。今後は事業の傍ら、こうした教育活動も推進し、尾道の活性化に貢献していきたい。

8 株式会社雪花

■最先端の3Dデザイン技術と伝統的なアナログ技術を組み合わせ、幅広いプロダクトを展開

基本情報			
所在地	石川県金沢市	設立年月	2013年8月
資本金	1,470万円	従業員数	6人
代表者	上町 達也 代表取締役社長		
URL	http://secca.co.jp		
事業内容			
最先端の3Dデザイン技術と伝統的なアナログ技術を組み合わせ、食器から楽器に至る幅広いプロダクトの製作を手がけている。			



上町社長



新商品 和製ギター



人気商品（アセル）

出所：株式会社雪花ホームページ（上町社長、人気商品）、取材時撮影（新商品 和製ギター）

(1) 起業動機

当社は、最先端の3Dデザイン技術と伝統的なアナログ技術を組み合わせ、食器から楽器に至る幅広いプロダクトの製作を手がけている。

当社社長は高校時代、進学を考えるうえで自分の将来について深く考えた。さまざまな書籍等を読みあさった結果、工業デザイナーという生き方を直感的に選択し、金沢美術工芸大学のプロダクトデザイン専攻に進学。

大学卒業後は大手カメラメーカーでデザイン関連を手がけていたが、大量消費の現代において、クリエイティブやそこに介在する価値が正当に評価されていないのではないかと強く考えるようになった。

そこで、生活の基本である「食」に焦点を当て、「食とものづくり」をテーマに事業

計画を立案。工芸や食など文化度のレベルが高い金沢に拠点を構え、2013年に当社を設立した。

(2) 起業時の苦勞にどう対応したか

最も苦勞したのは、顧客ニーズの把握や潜在的な顧客へのアプローチである。当社らしいプロダクトを製作する技術はあっても、それが伝わらなければ当然売れない。

実際、取引先の紹介により蔦屋家電で展示販売を行う機会があったが、当社の想定どおりには売れなかった。その後、伊勢丹新宿店でも展示を行ったが、当社が想定する顧客層ではなかったため、同様の結果となった。

ただ、こうした展示会への出展は決して無駄ではなく、そこで得た顧客ニーズは、その後の製品開発に役立った。

(3) 事業化のポイント

第一に、当社のアドバイザーであるクリエイティブディレクター宮田人司氏の支援が大きい。宮田氏との出会いは、金沢で開催された宮田氏が登壇するあるシンポジウムだった。金沢で毎年行われている「eAT金沢」というイベントの実行委員を宮田氏が長年務めていることから当社社長はもとも宮田氏のことを知っており、宮田氏と話がしたくて参加し、勇気を出して声をかけたのがきっかけだった。

現在では、事業全体に関する相談、工業デザイン受託業務の紹介、高級料亭やセレクトショップの紹介など、販路開拓等の面で多大な支援を頂いている。当社は2年前に現在地に移転したが、これも宮田氏の紹介である。作業環境が良く、賃借料もリーズナブルであり、非常に助かっている。

第二に、地元の工芸職人や工芸作家と協業関係を構築できたことである。当社製品の製作工程は、手作業だけでは表現できない形状のプロトタイプを、3DCADや3Dプリンターを駆使して製作する工程と、プロトタイプに基づいて、生産能力が高い産地や、自分達にはできない技術をもつ職人や作家に依頼し生産する工程の二つに分けられる。

当社は主に前者を担当し、後者は地元のリソースに積極的に委託する。こうした協業体制を築くことは、当社だけでなく、関わる職人や作家にとってもメリットがあると考えている。

第三に、地域のビジネスプランコンテストや行政の補助金を有効活用したことである。当社の場合は、「革新的ベンチャービジネスプランコンテストいしかわ」で優秀起業家に選ばれ、賞金を頂戴した。用途に制限がなく、起業家にとっては非常にありがたい施策といえる。

また、高額な切削機の導入に当たっては、ものづくり補助金の活用も大いに役立った。

(4) 地方のメリット・デメリット

地方のメリットとして、賃借料の安さやものづくりに没頭できる環境が挙げられる。当社のビジネスモデルに共感をもつ貸主からの支援もあり、金沢駅近くの立地で、相場より安く提供していただいている。固定費を抑えられた分は、積極的に商品開発に投資できるため、ベンチャーにとっては、大きなメリットといえる。

一方、デメリットは、プロダクトデザイナーとして突出している人材が少ないことである。クリエイティブな人材は未だ東京圏に集中している。工業デザインの受託業務等では東京圏を訪問するケースがほとんどであり、魅力的な活動をしている人や組織に積極的に会うよう心がけている。

販売面については、インターネットの普及や物流の発展もあり、それほどデメリットを感じない。現在の販売ルートは、大手セレクトショップのECサイトを通じた販売がメインだが、直販ルートも構築していきたいと考えおり、Amazon 決済の自社ECサイトを構築している。

(5) 今後の展望

3Dデザイン技術を、より高度な独自技術に高めていきたいと考えている。取引先からは、3D技術の活用について深く研究をしている大学教授を紹介していただいた。今後は、大学との共同研究等も行うことで、3D技術の新たな活用方法を模索していきたい。

また、工芸品の世界は川下の事業者が強く、川上に当たる地元の産地は厳しい状況に直面している。このような状態では、十分に後継者の育成もできず、結果的に川下事業者も不利益を被る。当社の工芸素材を軸にした新しい技術と解釈による取り組みによって、工芸素材の価値を再認識してもらうことで、自然な形で産地に貢献することを目標としている。

9 株式会社悠心

■研究開発に賭けたものづくり魂で世界に挑む

基本情報			
所在地	新潟県三条市	設立年月	2007年7月
資本金	9,360万円	従業員数	21人
代表者	二瀬 克規 代表取締役社長		
URL	http://dangan-v.com		
事業内容			
開封後も中身の液体の鮮度が保持される袋容器「PID（パウチ・イン・ディスペンサー）」を世界に先駆けて開発した。液体自動充填機の製造、販売も手がける。			



二瀬社長



新潟本社工場



PID 製品

出所：取材時撮影（二瀬社長）、(株)悠心提供（新潟本社工場、PID 製品）

(1) 起業動機

当社は、開封後も中身の液体の鮮度が保持される液体用高機能容器「PID（パウチ・イン・ディスペンサー）」を世界に先駆けて開発した研究開発型ベンチャーである。

当社社長は、大学卒業後、包装資材メーカーに就職し34歳で役員になった。その後も、研究開発を中心に業績の向上に大きく貢献し、上場まで導くことができた。しかし、このまま役員として働き続けるよりも、新しいことに積極的に取り組みたい、研究開発に没頭したいという想いから、2007年、58歳で当社を設立した。

(2) 起業時の苦労にどう対応したか

起業当初は、資金面で苦労した。研究開発の間は当然売り上げがほとんど立たない。

そのため、資金繰りが厳しく、しばらくは当社社長の貸付金でまかなっていた。

その後、前職時代から長年研究開発に取り組んできた経験を活かし、開封しても、なかに残った液体の鮮度が落ちないという画期的な液体用高機能容器「PID（パウチ・イン・ディスペンサー）」の発明に成功する。これは、液体用高機能容器の注出口に当社独自の技術が用いられており、開封しても外の空気が容器内部に逆流しない仕組みとなっている。

PIDの製品化については、当社社長がPIDの技術を学会で発表したことがきっかけである。偶然、ヤマサ醤油(株)にいた知人が聴講しており、当社の技術力を高く評価してくれ、同社での採用が決定した。通常の容器に入った醤油は、空気と接してしまうため、

1 カ月程度しか品質が維持されない。一方、PID を使用したヤマサ醤油(株)の醤油は、1 年経っても品質が落ちない。これにより、当社は一躍脚光を浴び、事業を拡大することができた。

(3) 事業化のポイント

第一に、ベンチャー、特に研究開発型のベンチャーでは、知的財産戦略が非常に重要であり、当社も積極的に出願している。2015 年時点で、特許は国内出願が 64 件（うち登録が 37 件）、意匠は出願が 47 件（登録が 38 件）、外国への出願は 60 件に達している。開発テーマは PID に関するものが中心であり、この分野の知財獲得に投資を集中させている。こうした取り組みは、研究水準を高めていくだけでなく、企業の強みを維持していくうえでも効果的といえる。

なお、2016 年 10 月、十分な密閉性能を有さない容器が出回ることを防ぐため、液体用高機能容器に関する JIS 規格が制定され、当社の PID が適合第一号に認定された。当社の商品が高い密閉性能を有していることを証明する一方、類似品との差別化を図るうえで同規格の存在はありがたい。

第二に、行政等の支援制度をうまく活用したことである。当社においては、地方自治体から、企業プロモーションや補助金等の支援を受けている。例えば、新潟県では、企業紹介ガイドブック「にいがたモノ・クリエイティブ」を発行しており、そのなかで当社が紹介されている。

また、研究開発に当たっては、燕三条地域での研究助成金、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の助成、特許庁の中小企業外国出願支援事業（外国への出願費用の 2/3 を国が負担してくれる制度）などを活用した。これら助成金等の採択実績が増えると自信につながり、必然的に信用評価の向上にもつながる。そうになると、金融機関等からの支援も受け

やすくなるので、重要なポイントといえるだろう。

(4) 地方のメリット・デメリット

地方発ベンチャーのメリットは、そもそも希少性が高いので、注目されやすいことである。注目度が高まれば、先述したさまざまな支援を受けやすくなる。

当社は、起業メンバーの多くが新潟県の燕三条地域出身であったため、同地を拠点とした。PID とは別に、液体自動充填機の販売も手がけているが、その最終組み立てを地元企業に依頼している。燕三条地域の高い技術力をもった製造業者に委託することで、信頼性の高い製品づくりが可能となっている点もメリットといえるだろう。

人材確保においては、やはり地方は不利な面もある。地方で安定した人材確保を進めるためには、工夫が必要である。当社の新潟工場では、エンジニア 15 人が正社員として勤務している。できる限り地元在住の方を採用したいと考えているが、最近では U ターン採用も活用している。U ターン採用では、比較的移住しやすい若者や成長意欲のある優秀な人材を確保しやすい。また、当社社長は長年研究開発を行ってきたことから、大学教授等の知人が多い。そうした方々から人材を紹介してもらうこともある。

(5) 今後の展望

PID 技術をグローバルに展開していきたい。PID は、液体の鮮度保持だけでなく、環境保護の面でも貢献度が高い。一般的なペットボトルと比較して、プラスチックの使用量が 1/7 で済むのである。また、醤油以外の飲料等への利用も可能であり、のびしろが非常に大きい。現状、ペットボトルと紙カートンは、20 兆円の市場といわれているが、その 1 パーセントでも PID に置き換われば、当社の売り上げは飛躍的に伸びるだろう。

10 株式会社ラポールヘア・グループ

■地域に雇用を生み出し、地域経済の活性化に貢献する

基本情報			
所在地	宮城県石巻市	設立年月	2011年7月
資本金	900万円	従業員数	120人(店舗での就業者数を含む)
代表者	早瀬 渉 代表取締役		
URL	http://www.raporthair.com		
事業内容			
美容室ラポールヘアの運営およびフランチャイズ事業を手がけている。東日本大震災で店舗を失った美容師や、育児中のママさん美容師に働く場を提供している。			



早瀬代表



店舗（石巻店）



託児スペースでの英会話

出所：(株)ラポールヘア・グループ提供（早瀬代表）、(株)ラポールヘア・グループホームページ（店舗、託児スペースでの英会話）

(1) 起業動機

当社は、美容室ラポールヘアの運営およびフランチャイズ事業を手がけ、東日本大震災で店舗を失った美容師や、育児中のママさん美容師に働く場を提供している。

起業前、当社社長は、美容室を運営する大手企業の役員を務め、店舗運営・マーケティング等を統括していた。2011年3月11日の東日本大震災では、災害対策本部長として、東北地域の各店舗の情報収集や、対応指針の策定等に奔走した。メディアだけでなく自分自身の目で被災状況を目の当たりにするなかで、自分に何かできることはないのかと強く考えるようになった。

そして、被災地の復興に雇用創出をもって貢献するため起業を決意。震災で店舗を

失った美容師や育児中のママさん美容師に働く場を提供し、お客様に安心して来てもらえる美容室をつくるため、2011年7月に当社を設立した。被災した沿岸部に直営の美容室を10店舗、100人の雇用を目標にスタートし、2011年10月、宮城県石巻市に第1号店を開設した。

(2) 起業時の苦労にどう対応したか

第一に、第1号店の候補地を探すのに苦労した。当社社長が東京から宮城に移住した直後は、テナント募集している物件が極めて少ない状態だったため、自分の足で地道に店舗候補地を探さざるをえなかった。

当社のビジネスモデルは、「被災して職を失った美容師、育児で働けなかった美容

師に雇用の場を与える」というものである。これを根気強く説明したところ、地元不動産業者の紹介を経て、当社のビジネスモデルを理解してくれる家主に出会うことができた。

第二に、店舗展開を行なっていくために、外部からの資金調達が必要であった。復興支援つながりで友好を深めた友人にそうした相談をしたところ、ある商社を紹介してもらった。情熱をもって当社のビジネスモデルを説明したところ、その商社が中心となった復興支援財団から出資を受けることに成功し、3号店目以降の出店に大きくつなげることができた。

(3) 事業化のポイント

第一に、リーズナブルな価格でサービスを提供することを心がけている。カット料金は1,800円(税込1,944円)で、約30分で仕上げる。当社のターゲットは主に中高年層であり、白髪染めのカラーとセットで利用される方が多い。現在は直営8店舗とフランチャイズ12店舗(姉妹店2店含む)の合計20店舗を運営している。店舗の広さにより幅はあるが、1店舗当たり8~15席あり、美容師は8人程度配置している。予約を不要としており、お客様がいらしたら順次手空きの美容師が対応し、カットから会計までマンツーマンで担当している。また、指名料金は頂いていないが、スタイリストの指名もできるようにしている。

第二に、ママさん美容師が働きやすい職場をいかにつくるかである。ママさん美容師は、10年程度は経験を積んでいることが多く、既に技術があり即戦力になる。一方で、資格も技術も有しているのに、育児で思うように働くことができないという方が多い。当社は、これを解決するため、美容室に託児スペースを完備し、保育士も常駐配置にした。さらに、複数の雇用形態を準

備し、出勤日数や出勤時間を本人のライフスタイルに合わせて自由に選択できるよう配慮した。これにより、即戦力となる人材を確保することができている。

第三に、戦略的な出店計画である。当社は、人口30万人以上の激戦区での競争は避け、あえて人口5~15万人規模の小都市に出店している。当社がターゲットとする顧客層は40~60歳程度の中高年層であり、小都市はこの層の割合が比較的多く美容室も少ない。また、小都市の中高年層は、地域で長年営業している理容室や美容室に通われていることが多いが、後継者不足等もあり、そうした店舗が徐々に減少しているという側面もあり、地域コミュニティにも貢献できるからだ。

第四に、当社が雇用するママさん美容師と、ターゲットとする中高年層顧客の相性が良いという点も挙げられる。当社のママさん美容師は40代以上の方が多く、中高年層の顧客とそれほど世代が離れていない。そのため、コミュニケーションが円滑にとれ、お客様に安心して来店いただいている。

(4) 地方のメリット・デメリット

地方のメリットとしては、駐車スペース等も含めた広い用地を比較的安く借りられるという点が挙げられる。

人口が少ないという点は一般的にはデメリットだが、当社は、ターゲット層を絞ることで、それを逆手にとったビジネスモデルを展開できている。

地方では人材確保も難しいとされているが、当社は、これまで地域に眠っていたママさん美容師という人的資源を活用することで、その問題にも対応できている。ママさん美容師に働く場を提供し、中高年層が安心して通い続けられる美容室を展開することは、地方の活性化にもつながると考えている。

(5) 今後の展望

100年続く企業をつくりたい。世界で200年以上事業を継続してきた企業の56%が日本企業だといわれている長寿企業大国の日本。これは、環境の変化に敏感であるだけでなく、時代に応じたイノベーションを受け入れるという姿勢があったからである。また、社会との関わりにおいて貢献することを重んじつつ、時代変化を受け入れる組織体制が柔軟だったことが成長につながっている。「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の三方よしを重視し、社会貢献もできるのがよい商売であるということを、地元の経営者同士で話し合っていきたい。

11 ローツェ株式会社（地域中核企業の事例）

■起業家支援と技術人材育成で、地域活性化に貢献する

基本情報			
所在地	広島県福山市	設立年月	1985年3月
資本金	9億8,200万円	従業員数	1,036人
代表者	崎谷 文雄 代表取締役会長 藤代 祥之 代表取締役社長		
URL	http://www.rorze.com		
事業内容			
無塵化対応搬送装置を開発、製造、販売する「半導体・液晶関連装置事業」と、精密シャフトモータ等に使用する磁石を製造、販売する「磁石事業」を展開している。			



崎谷会長



ローツェ本社 社屋



楽しい電子工作教室

出所：取材時撮影（崎谷会長、楽しい電子工作教室）、ローツェ(株)ホームページ（ローツェ本社 社屋）

（1）企業の沿革

当社会長はもともと半導体関連企業に勤務していたが、「他社にない製品を商品化しよう」と考え、1985年に当社を設立。当初はプレハブ小屋に事務所を構え、わずか6名からのスタートであった。

現在は、主に半導体や液晶パネルの製造工程において、シリコンウエハやガラス基板を搬送するロボット・装置の開発、販売を手がけている。ロボットを組み込んだ装置も含めたウエハ搬送機のシェアは、世界トップクラスにある。

1997年12月に店頭市場（現東京証券取引所 JASDAQ）へ登録した後、2016年8月には東京証券取引所市場第一部銘柄に指定されている。

（2）事業拡大のポイント

第一は、お金をかけない広報戦略である。一般的に、本人が宣伝するより、他人の評判のほうが宣伝効果は高い。したがって、世の中にないものを作ることで専門誌や新聞に掲載されることは、費用をかけずに知名度向上を図るうえで効果的と考えた。創業時から「他社が販売している同等品は製品にしない。従来よりも優れた製品、すなわち世界的にニュースとなる製品のみを商品化しよう」と掲げているのは、このためである。

第二は、業界トップ企業を攻める営業戦略である。自社製品の営業先は、業界トップ企業に焦点を絞ったほうが効果的である。実際、当該企業からの受注獲得に成功すると、業界2位や3位の企業からの引き合い

が相次ぐようになった。業界トップから認められれば、製品の評判は飛躍的に高まり、買ったたかれることも少なくなる。

第三は、考える力をもった人材を採用することである。当社では、世の中にないものをつくるスピリットをもった開発者こそ宝と考える。設立理念として掲げる「会社は個人の技術を発揮して実務に結びつける所であり、同時に個人の技術を向上させて将来の希望を実現させる所である」には、その想いが込められている。そこで当社は、考える力をもった人材を採用するために、創業時から性格テストを実施しており、採用倍率は、女性では約 70 倍、男性では約 40 倍となっている。

(3) 地方のメリット・デメリット

メリットは、大手企業が近隣に少なく、離職率が低いことである。

一方、デメリットは、業界に関する最先端の情報を得にくいことである。そこで、当社としては地元企業数社とともに、1993年、「備後半導体技術推進連合会」(Bingo Semiconductor Technology Consortium、略称 BISTEC) を立ち上げた。ポリテクカレッジ福山(福山職業能力開発短期大学校)と連携し、地元若手技術者向けに半導体や液晶に関する勉強会を 20 年超実施している。

(4) 地域活性化に向けた取り組み

若者の技術離れを懸念し、2002 年からは、BISTEC の活動の一環として、中学生向けの電子工作教室を開始している。

また、2008 年からは、小学生以下を対象に「遊びのオリンピック」を始めた。ビー玉や紙トンボ、紙飛行機、ベーゴマ、メンコ等について、子どもたちが競い合う。子どもたちが創意工夫して優勝を目指すことにより、ものづくりの楽しさを知ってもらうことが重要であると考えている。2017 年

1 月末に開催された「遊びのオリンピック」参加者は 2,500 人規模に成長している。

一方で、2006 年に設立された「びんご IPO 倶楽部」にも参画している。同倶楽部は、備後またはその周辺地域の企業経営者有志により結成され、株式公開を目標にしているベンチャー企業を応援する団体である。地域活性化のためには地方で起業家を増やしていくことが重要であり、当社としては引き続き、こうした活動を支援していきたいと考えている。

【参考文献】

- 忽那憲治（2015）「グローバルベンチャー「free」のチャレンジ：人・物・金の高レベルな融合」事業構想大学院大学『月刊事業構想』2015年5月号、pp. 88-89
- 経済産業省（2008）「ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会 最終報告書」
- 経済産業省（2014）「ベンチャー有識者会議 とりまとめ」
- 経済産業省（2016）「平成27年度大学発ベンチャー調査 調査結果概要」
- 総務省「住民基本台帳人口移動報告」
- 中小企業庁（2007）『2007年版中小企業白書』ぎょうせい
- （2014）『2014年版中小企業白書』日経印刷
- （2015）『2015年版中小企業白書』日経印刷
- 日本政策金融公庫「地域経済の現状と経済振興の取り組みに関するアンケート」（2015年9月）

本レポートは、2016年度に日本政策金融公庫総合研究所が(株)大和総研に委託して実施した調査の報告書をもとに、日本政策金融公庫総合研究所が監修したものである。

日本公庫総研レポート No.2017-3

発行日 2017年6月23日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)

