地域シーズを稼ぎに変える「産業合奏曲」
束ね役を束ねる仕組みが補助金後の地域を持続させる


大畑毅志


衣松佳孝

CONTENTS

Ⅰ　新たな産業振興に関する地方創生の功罪
Ⅱ　高付加価値化のための「編曲」
Ⅲ　束ね役を束ねる「指揮者」候補
Ⅳ　持続する地域ビジネスとは何か

要　約

1　日本の地域には、歴史・文化に根差した一次産品や製造技術、観光資源など、輸出やインバウンドで外貨を稼ぐポテンシャルが数多く眠っている。だが、それが地域の基幹産業と呼べる規模へ育つ例は乏しい。

2　原因は、資金・人材の不足という解決困難な問題以上に、２つの機能の欠如にある。すなわち、シーズを高付加価値なビジネスへとつくり替える「編曲」機能と、それを産業横断で束ね、域外・海外市場へ売り込む「指揮者」機能である。

3　単独の事業者では市場規模・価格・リピート率などの変数を引き上げられないが、交通・金融・流通を担うレバレッジ企業と接続し、これらを診断・マッチング・設計・伴走で束ねる指揮者を据えることで、稼ぐ力を大きく引き上げられる。

4　さらに稼ぎを一過性で終わらせないためには、独自性による模倣困難性、制度的な防御、担い手の承継という条件を、事業者・行政・指揮者がそれぞれの持ち場で担う必要がある。本稿はその実装の枠組みを提示する。

Ⅰ 新たな産業振興に関する地方創生の功罪

日本の地方には、歴史や文化に根差した一次産品、長く受け継がれてきた製造技術、そして各地に固有の観光資源がある。本稿ではこれらを「地域シーズ」と呼ぶ。いずれも、産品輸出やインバウンド消費を通じて地域の外から資金を呼び込む、すなわち外貨を獲得する潜在力を備えている。

ここでいう「外貨」とは、いわゆる海外通貨に限らない、地域の外から地域の中へと流れ込む資金を指す。地域経済の活性化とは、この外貨を獲得し、地域内で循環させ、同時に地域外への安易な流出を防ぐことにほかならない。もちろん地域内循環の仕組みづくりも重要であり、とりわけ東京に本社を置く企業によって地域で得た収益が還流していく構造には手を打つ必要がある。しかし、地域の成長の源泉となるのはやはり外貨獲得である。循環だけでは域内のパイは増えず、外から新たな資金を持ち込んで初めて地域全体の富が拡大するからである。本稿はこの外貨獲得に焦点を当てる。

では、地域シーズの活用はどの程度まで外貨を稼げる産業へと育っているのか。実際に成功している事例は存在するが、ここではその地域経済における位置づけに着目したい。

一例を挙げると、山口県の日本酒メーカーである獺祭の名は、今や国内にとどまらず海外にも広く知られている。海外のスーパーマーケットで同社の製品が国内価格を大きく上回る価格で取引されることもまれではない。同社が近年の清酒輸出ブームの先駆けの一つであることは業界関係者の誰もが知るところであり、地域のポテンシャルを活かした好事例である。

しかし、同社が所在する山口県の清酒出荷額は200億円超と見られるのに対し、山口県の県内総生産は６兆円を超える。正確な比較にはならないが、清酒の出荷額が県内総生産に占める割合は0.3％程度にとどまり、基幹産業と呼べる位置づけには至っていない。もちろん、同社の売上急拡大が山口県全体の清酒出荷額を大きく引き上げたことは事実であり、その意味ではまさに成長途上と呼ぶべき段階にある。

対照的な例として、世界的なワイン産地であるフランス・ボルドーを挙げたい。ボルドーワインの売上高は2022年時点で40億ユーロとされ、１ユーロ＝180円換算でおよそ7200億円である。ボルドーワインが産出されるヌーヴェル・アキテーヌ地域圏（人口約600万人）の域内総生産はおよそ2000億ユーロ（約36兆円）であり、ワインの占める割合は粗く計算しても２％程度はある。輸出額についても詳細は公表されていないが、およそ半数を占めると公表される年もあり、地域外のフランス国内市場も大きいことから、地域にとっては有力な外貨獲得手段になっているといえよう。

無論、ボルドーワインの生産量と市場規模が圧倒的に大きいことは否めず、ワインと清酒が世界市場で置かれた位置も異なる。だが、ある意味で類似業種であり、一定のポテンシャルが見込める清酒において、あの獺祭をもってしても地域の産業の一つとして確立されるには至っていない。両地域の数値を単純に比較することはできないが、少なくとも、ボルドーのワインが数千の生産者と共同

のプロモーション機構に支えられた産地全体の数字であるのに対し、山口県の清酒が個社の躍進に負うところが大きいという構造の差は指摘できる。

地域産業活性化の議論は長らく、資金不足、人材不足、ノウハウ不足を主な課題としており、これらに対して補助金が投下され、人材マッチングや専門家派遣といった公的支援を中心に手当てがなされてきた。こうした取り組みが多くの事業者、その大半を占める中小事業者の初期コストを引き下げ、意欲的な事業の芽を各地に生んだことは間違いない。

一方で、補助金を管轄する行政の側からも補助金を受給する事業者の側からも、制度の限界を指摘する声が上がっている。行政の立場からは、公金である以上、補助率（必要経費の全額ではなく、２分の１や３分の１といった一定割合を交付する仕組み）や上限額に定めがあり、会計の単年度主義の下では基本的に単年度の取り組みとせざるを得ないという制約が語られる。事業者の立場からは、事業化のテストとしては有用であるものの、継続的な支援がないために複数年にわたる取り組みへ接続しにくいという不満が聞かれる。結果として、事業期間の終了とともに失速し、自走・収益化に至らない。補助金制度はこうした構造的限界を抱えている。

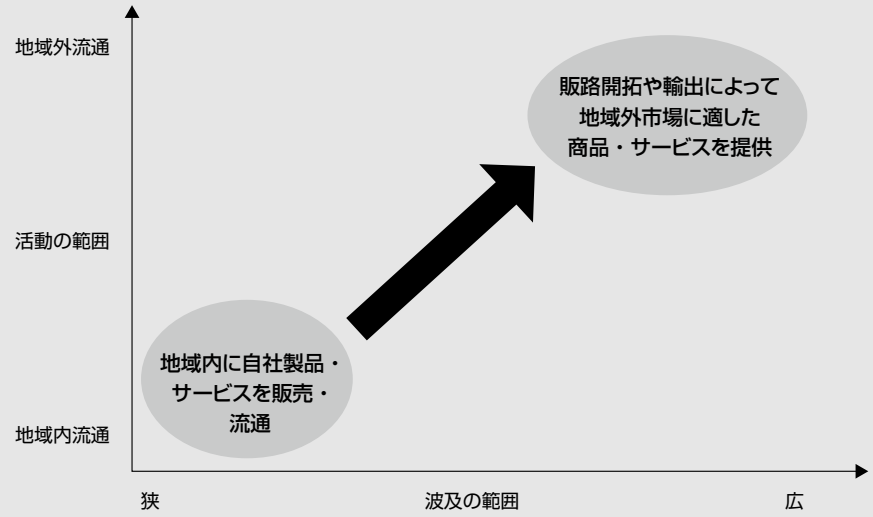
近年、政策の軸足は大きく動いている。石破政権下で打ち出された「地方創生2.0」では、これまでの地方創生政策の成果を認めつつも、人口減少を正面から受け止める、すなわち人口減少を食い止めるのではなく縮小を前提とする点に、従来との違いが強調されている。本稿に関連する産業・経済政策分野において注目されるのは、同構想が掲げる「新結合」の視点である。これは、既存の資源・技術・人材を異分野や多方面のステークホルダーと掛け合わせることで、新たな付加価値を創出しようとする発想である。人口という量的資源の拡大が見込めない以上、地域経済の活路は、限られた資源を組み替えて価値を高める質的転換に求められることが示されている。本稿もこうした政策的な動きに鑑み、提言を行うものである。

また、2026年７月21日に閣議決定された「地域未来戦略」では、同日に閣議決定された「日本成長戦略」に沿う形で、国が戦略産業クラスターを示し、それに基づいて都道府県が地域産業クラスター戦略を作成する。その中に、各市町村を対象とした地場産業成長プランが位置づけられることとなる。同プランは「地域資源を活用し、付加価値の創出及び域外・海外需要の獲得を図ることにより、個々の規模は戦略産業クラスターや地域産業クラスターと比較して小規模であっても、面的に地域経済を支える数多くの地場産業の更なる成長を目指す」とうたっており、本稿の問題意識と重なる部分が大きい。

以上を踏まえ、本稿では、地域シーズをいかにして持続的に外貨を稼ぐ産業へと育てるかという問いにフォーカスしたい。

必要なのは、資金と人材の追加投入だけではない。地域にあるものを、そのままの姿ではなく市場に届く形へとアレンジすること。そして、そのつくり替えを一事業者の努力に委ねず、地域を横断する座組みとして設計することである。「原曲」、すなわち地域シーズのよさを認めたうえで、編成を組み替え、聴き手に届く形へとつくり替える。本稿ではこ

図1　編曲による産業の変化



の作業を「編曲」と呼び、次章で具体的に論じる（図１）。

Ⅱ　高付加価値化のための「編曲」

「地域資源を活用する」という言葉は、聞こえはよいが曖昧である。具体的に何をすれば活用が進み、結果的に外貨の獲得につながるのかを突き詰めなければ、単なる標語で終わってしまう。そこで、資源の「活用」から「編曲」へと発想を転換したい。言葉の置き換えにすぎないと思われるかもしれないが、実質的な意味の違いがある。地域にあるものはそのままの姿で売れるわけではないからだ。

既存商品であれば、商品性の見直し、価格の設定、ブランディング、販売チャネルの選択といったカスタマイズが要る。既存技術であれば、その技術を使うことの価値を市場に伝えるマーケティングが要る。「活用」という語は、今あるよいものをそのまま用いるという語感を伴うが、実際には素材を残したまま、届け方を組み替える作業こそが成功要因である。原曲のよさを認めたうえで、聴き手に合わせて編成を変える。これが「編曲」である。

こうした編曲は、すでに各地の事業者が、ときに多様な主体の支援を受けながら進めてきた。たとえば沖縄で美容品などを販売する首里石鹸は、シークヮーサーや海底泥といった地域資源を単なる特産品としてそのまま売るのではなく、洗練されたスキンケアコスメへと編曲した。沖縄の記憶を喚起する香りとデザインにブランディングし直すことで、日常使いにもギフトにも適した高い付加価値を生み出し、全国的な人気を集めている。

このように、商品単位の高付加価値化はすでに各地で成果を上げている。しかし、そこには限界がある。それを把握するために、高付加価値化を左右する変数を次の５つに整理したい。

①市場規模：リーチできる（潜在的な）顧客の数
②訴求価値：機能・非機能の両面での差別化要素
③価格：顧客に受容される価格水準と、中間流通時における交渉力
④LTV：一人の顧客が生涯にわたってもたらす利益
⑤コスト：生産・販売にかかる費用

地域の中小事業者が単独で挑む場合、リーチできる市場は地域内にとどまって狭く（①）、商品の差別化は容易でなく（②）、価格交渉力は低く（③）、一度きりの購買で関係が終わり（④）、生産・販売コストは高い（⑤）状態に陥ることがある。

ここで重要なのは、５つの変数のうち１つだけを突破しても産業には育たないという点である。首里石鹸のように②訴求価値で独自の地位を築く事業者は各地に現れている。しかし、そこから①市場規模を広げ、③価格を維持し、④リピートの仕組みをつくり、⑤コストを下げるところまで一体で引き上げるとなると、単独の事業者には打つ手が乏しい。

こうした弱点を補い、複数の変数を同時に引き上げるのが、レバレッジ企業との接続である。

ここでいうレバレッジ企業とは、地域の事業者が単独では持ち得ない資源（例：域外・海外の顧客接点、大口の資金、市場情報と販売チャネル）を保有し、それを他産業に開放し得る事業者を指す。具体的には交通、金融、流通の３業種や地域内事業者との連携も考えられる。それぞれが５変数のどこに効くかを整理したものが表１である。

ここではその例を列挙することとしたい。

交通では、鉄道会社が、JR各社を中心に沿線地域向けの観光キャンペーン（デスティネーションキャンペーンなど）を定期的に実施している。地域の側から見れば、①都市圏の顧客を周期的に呼び込み、接点を持ち続ける絶好の機会であり、④LTVの向上に直結する。

地方銀行は、多くの地域事業者のメインバンクとして設備投資などの大口資金を提供するだけでなく、近年はコンサルティングや地域商社といった非金融領域の支援も展開している。新商品・サービスの開発による②訴求価値の向上、効率化による⑤コスト低減の双方に効く連携である。また、成熟企業を買収し、経営改革を行って売却する、いわゆるバイアウトファンドも近年では日本の地方部で積極的に活動を行っている。優れた経営手腕やマーケティング知見を活かし、②訴求価値の向上や⑤コスト改革を行う事例も見られる。

卸や商社は、多くの産業で都市圏の小売事業者らとの仲介を果たしてきた。近年は海外市場との接点を持つ事業者も多く、自力では開拓が難しい市場への①リーチや、ボリュームディスカウントによる⑤コスト低減、さらには市場情報の還流を通じた③価格の是正をもたらし得る。

最後に、地域で同様の取り組みを行う事業者同士の連携も重要である。地域ブランドとしてお互いの事業を束ねることで、②訴求価値と③価格の双方を改善できる。

表１を縦に眺めれば、単独の事業者では埋められない空欄が、複数のレバレッジ企業を組み合わせることで初めて埋まっていくこと

表1　高付加価値化を左右する５変数とレバレッジ企業の対応関係

変数	交通	金融	流通	地域内連携
① 市場規模	都市圏からの送客	—	域外・海外チャネルの提供	—
② 訴求価値	—	商品・サービス開発支援（非金融支援含む）	市場情報の還流	地域ブランドの形成
③ 価格	—	—	交渉力・卸値の是正	地域ブランドによる価格下支え
④ LTV	リピート来訪の設計	—	—	—
⑤ コスト	—	設備投資・業務効率化への投資支援	ロット拡大などによる物流コスト減	共同調達・物流
主なプレーヤー	鉄道会社、航空会社	地方銀行、ファンド	卸、商社	農林水産・製造・サービス業など

が分かる。これまで個々の事業者が孤軍奮闘してきた高付加価値化を、地域内外に根差す多様な主体との連携によって進めることこそが、筆者の定義する編曲である。

一例として、佐賀県嬉野市の和多屋別荘の事例を紹介したい。同社は宿泊施設を運営しているが、自施設内の遊休空間を多様な外部主体に開放し、互いに収益と事業シナジーを生む場を設けることで高付加価値化を進めてきた。

たとえば、客室での無料茶の提供をあえてやめ、館内に地元茶農家の直営店を設けた。茶を「無料のアメニティ」から「対価を払う体験」へと転換したのである。地元職人の器を館内で実際に使ってもらいながら販売する仕組みも構築した。さらに都市部からIT企業などのオフィスを誘致し、BtoBの安定収益を確保するにとどまらず、入居企業が茶農家のDXを支援するなど、場所の共有を起点とした協業ビジネスを成立させている。国内外からの宿泊客という自社顧客に、嬉野茶という地域ブランドを重ね合わせることで、双方の価値を引き上げる構図である。

こうした事例は、地域内の産業を担うプレーヤーが他産業の企業も含めて寄り合い、ともに地域一丸となった取り組みを実現している、あるいは実施している事例である。

ここまでの論を整理すると、地域の産業は３つの層からなることが見えてくる。

第１層は、シーズを持つ現場の層である。一次産品、製造技術、観光資源を抱える事業者がここに属する。

第２層は、それを市場につなぐ束ね役の層である。本章で見た交通・金融・流通というレバレッジ企業がこれに当たり、現場のシーズを束ねて域外・海外へと運ぶ。

しかしここで、本稿ではこれまで触れてこなかった第３層の存在を指摘したい。第２層

の束ね役はそれぞれが自らの本業の論理で動いている。鉄道会社は送客による空席低減を、地方銀行は与信と確実な資金回収を、商社は取扱高・規模を追求するため、といった具合である。それぞれの企業は地域事業者を束ねることが常に最適なわけではない。だからこそ誰かが全体を見渡し、どの束ね役をどう組み合わせれば地域全体として最も稼げるかを設計しなければならないのである。各パートごとに音が鳴っていてもそれだけではハーモニーにはならない。次章では、その担い手を「指揮者」と名づけ、その機能と候補を論じたい。

Ⅲ 束ね役を束ねる「指揮者」候補

第Ⅱ章で示した接続は、自然発生するものではなく、誰かが意図的に設計し、実行しなければならない。この役割を担うのが「指揮者」である。

1 「指揮者候補」の限界

地域で魅力的な取り組みを行っているプレーヤーは国内にも存在し、結果が出てきている事例もある。しかし、そこには一定の限界が見えてくると筆者は考える。

地域の有力プレーヤーには、地域外市場のニーズに合わせて事業を編曲する能力が確かにある。地域内で連携し、ポテンシャルのある産品（例：嬉野茶）にレバレッジを効かせて、より広い市場へ高単価で打って出る。それが嬉野では現に実現している。

しかし、第Ⅰ章で見た山口県の清酒の事例と同様、将来的に規模を追求する段階に入ると、リソース不足の問題が再燃する。筆者の理解では、地域において自らの取り組みや地域内の連携によって0から1の新たなビジネスを生み出せるキーパーソンは、各地に存在する。だが、それを1から100へとスケールさせ、地域の基幹をなす新産業へと育てることは難しい。

したがって必要なのは、才覚に秀でたキーパーソンを産み育てることだけではない。キーパーソン個人に依存せず、ビジネス上の仕組みとして発展させていく道筋である。

そこで、外部と接続された資本や人材を持つ主体と連携した動きを模索したい。第Ⅱ章で挙げた交通、金融、流通の各事業者が念頭にある。これまでの補助金や地域企業による地域ビジネスと異なるのは、地域内である程度事業として確立したものを、大規模化するフェーズに注力するという点である。

ただし、大企業が古くから地域ビジネスや地域貢献活動を手がけてきた以上、連携それ自体は新しい概念ではない。本稿が提唱したいのは、それらを一つの曲としてまとめ上げる「指揮者」という機能である。

2 指揮者が担う4つの機能

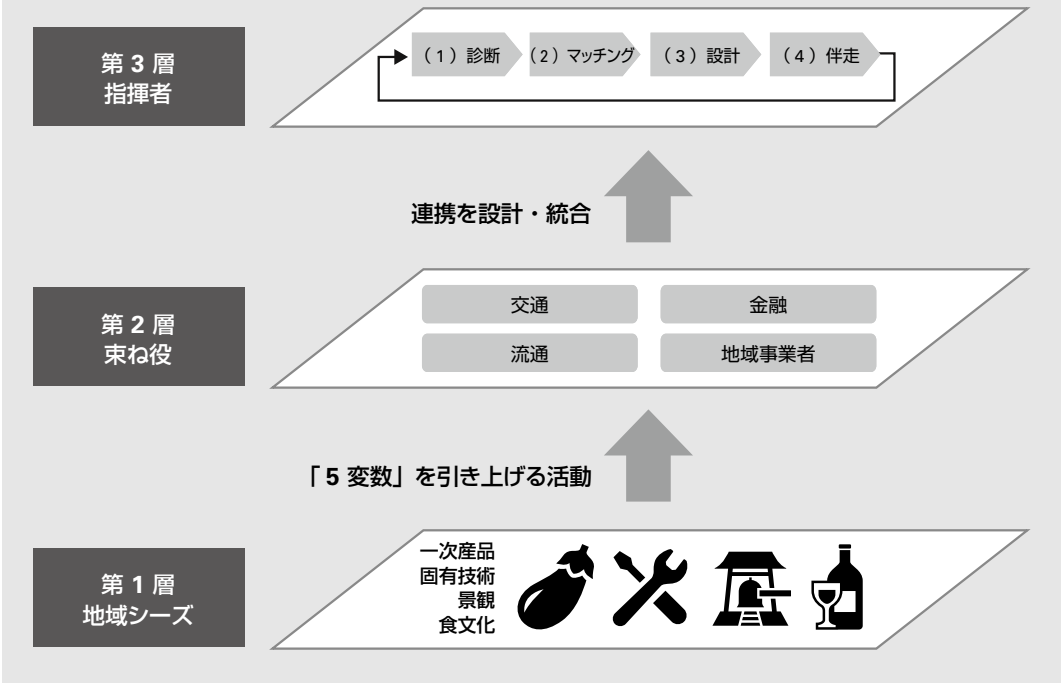
指揮者が担うべき機能は、次の4つに整理できる（図2）。

(1) 診断

まず、地域シーズについて前章の5変数の現状と弱点を構造的に特定する。何が足りないのかを見極めたうえで、地域全体として誰が何を担うことが最適かという配置を構想する。

当然、地域内には人間関係や歴史的経緯といったしがらみが存在する。したがって、地

図2　3層構造モデル



域と無関係な外部の事業者が単独でなし得る作業ではない。反面、いったん座組みができれば経済合理性以外の関係によって取り組みが持続しやすくなる点が、地域単位で進めることの利点でもある。もっとも、実質を決めるのは参画する地域事業者や大企業の思惑（心情面のみならず、当然ながら経営戦略上の意向を含む）である。指揮者が担うのはあくまで利害の調整と、その言語化にとどまる。

(2) マッチング

診断で特定した弱点を補うレバレッジ企業を選定し、引き合わせる。すでに地域金融機関がビジネスマッチングとして手がけている領域と重なるが、求められるのは個別ニーズへの対応ではない。地域の全体最適とスケーラビリティを見越した座組みであり、当然ながら自社のネットワークが及ばない範囲にもリーチしていく動きである。たとえば、地域金融機関などの域内資本では賄えない大規模投資が必要と判断されれば、外部のリスクマネーとしてファンドなどを呼び込むことになる。

(3) 設計

複数の主体が同じ目標に向かって動くための仕組みづくりが重要かつ難しいことは論をまたない。これまでの関係性に基づき、別主体のまま協働するにとどめる設計もあれば、クラウドファンディングや地域ファンドの設立といったファイナンススキームを組み込む設計も想定される。いずれにせよ、各主体のインセンティブに配慮しながら、事業スキームと収益分配を組み立てることが求められる。

(4) 伴走

スキームにもよるが、地域の主体をときに助け（資金、人材、ノウハウ、ネットワークの提供）、KPIを設定して事業として回していく。プロジェクトマネジメント機能そのものであり、一定のビジネス経験を有する人材を要する。補助金の期間が終わった後も、自走するまで伴走し続けることが眼目である。

これら4つを一気通貫で担うことが、指揮者の要件である。裏を返せば、地域内の事業者も地域にかかわる大企業も、それぞれ本業を持つが故に単独では4機能をそろえにくい。したがって指揮者は既存プレーヤーの延長線上に自然発生するものではなく、意図的に設計されなければならない。

では、4機能がそろうとどのような新たな産地が生まれるのか。国内にはまだ完成形が乏しいため、海外に例を求めたい。イタリアのパルマハムである。

パルマ地方の生ハムは、農家の保存食に起源を持つ産品である。これを産業へと編曲したのが、1963年に生産者らが設立したパルマハム協会である。同協会は、原料豚の生産地域と品種、飼育月齢、海塩以外の添加物を用いないこと、最低熟成期間といった仕様を定め、これを満たしたものだけに焼印を許す仕組みをつくった。第三者検査機関による認証を経なければ産地名を名乗れないため、品質のばらつきが価格を毀損する事態を防いでいる。第Ⅱ章の5変数でいえば、②訴求価値と③価格を産地単位で引き上げたといえる。

注目したいのは、協会が個社の代弁者ではなく、産地全体の設計者として振る舞ってきた点である。生産量に上限を設けて希少性を保ち、品質管理とトレーサビリティを理由にスライスや包装の工程を産地内で行うことを求めており、結果として加工段階の付加価値が域内にとどまる構造となっている。海外での産地名の不正使用に対しては、協会自身が訴訟の当事者となってきた。また、米国市場が開かれた際も、協会が相手国当局との調整に関与している。診断・マッチング・設計・伴走のいずれもが、生産者本人ではなく協会の側に置かれている。

さらに、この動きはハム単体にとどまらない。パルマには、パルミジャーノ・レッジャーノ、トマト加工、食品機械といった産業が集積しており、1980年代末には地域の産業団体を母体とする輸出振興組織が設けられ、産地全体としての海外展示会出展やバイヤー招聘を担ってきた。チーズ製造の副産物であるホエーを養豚の飼料に用いるなど、産業間の物理的な結びつきも存在する。個々の業界団体を、地域の輸出という一つの目的の下に重ね合わせる構図であり、本稿が第3層と呼ぶ機能に近い。

もっとも、この体制は60年を超える年月をかけて形成されたものであり、そのまま日本の地域に移植できるわけではない。では、日本において指揮者はどこから生まれるのか。

3　指揮者は、どこから生まれるか

指揮者を中心とした複合連携が望ましいとして、その連携が自然には生まれない以上、仕掛ける主体が要る。立場として最も近いのは地域の大企業だが、それぞれ本業を抱える中で、あえて複雑な利害調整を引き受けてまで地域内連携に踏み出すことに、常に前向きとはいいがたい。

理想をいえば、特定の業界利益に依存せず、複数産業・複数主体を横断して診断・マッチング・設計・伴走を担える主体が求められる。そのためには、業界横断の知見、政策と市場の両方の言語を解する力、そして全国規模のネットワークを併せ持つ存在が必要である。

そこまでの条件を現時点で満たす主体は多くない。だが足元の動向に鑑みると、将来的に指揮者の役割を果たし得るプレーヤーがいくつか見えてきている。以下、3つの候補を挙げたい。金融、地域企業、そして両者の外側から入る主体という、出自の異なる3類型である。

1つ目の候補は地域金融機関である。金融庁から2025年12月に公表された「地域金融力強化プラン」では、地域金融機関による「内外のプレーヤーとの連携を通じた中堅企業などへの成長支援」の重要性が示された。顧客企業の経営支援という論点はこれまでも指摘されてきており、こうした要請を受けて各行はコンサルティング子会社の設置など、機能拡充を図ってきた。

同プランの特徴は2点ある。第1に、内外のプレーヤーとの連携が明示的にうたわれたことである。業種ごとのノウハウを持つ企業や、海外市場に精通するプレーヤーとの連携が示されており、本稿がレバレッジ企業と定義したプレーヤーと重なる。第2に、ファイナンス面の役割強化である。これも外部プレーヤーとの連携が前提となろうが、一般的な融資にとどまらず、エクイティやメザニンといった多様な手法を交えた支援の重要性が指摘されている。

取り組みを進めている一例として、山口フィナンシャルグループが挙げられる。同グループは山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行を傘下に持ち、県境をまたいだ経済圏単位で営業基盤を築いている点にまず特徴がある。加えて、地域振興を専門に担う子会社としてYMFG ZONEプラニングを設けており、地域経済の調査分析や自治体との連携を通じた政策支援を手がけている。前述した指揮者が担う機能でいえば、地域のシーズと弱点を構造的に見極める（1）診断の機能を、銀行本体の与信業務から切り離した形で保持しているといえる。さらに、通常の融資にとどまらないファンド機能を備えており、（3）設計の局面で求められるファイナンススキームの選択肢も持ち合わせている。

もっとも、本稿が指揮者の要件として挙げた4機能を一気通貫で担うには、なお距離がある。とりわけ（2）マッチングについては、個社間のビジネスマッチングの枠を超えて、交通や流通といった他産業のレバレッジ産業を地域全体の座組みとして組み合わせるまでには至っていないと考えられる。そのため、前述の「地域金融力強化プラン」に基づいた公的支援なども受けながら、山口フィナンシャルグループに限らず、地域金融機関が他産業連携を深め、指揮者候補として活躍することを期待する。

もう一つの候補はやはり地域企業になる。前述した限界は依然として残るものの、中小企業庁が支援する「ローカル・ゼブラ企業」の考え方は一つの参考になる。ローカル・ゼブラ企業とは、地域における社会的インパクトと経済的な持続性（収益性）の両立を目指す中小事業者を指し、稼ぎながら地域に貢献し続けるモデルとして位置づけられている。

注目すべきは、その拡張概念として提示された「地域事業づくり会社」である。個別のローカル・ゼブラ企業を面的に束ね、地域全体のエコシステムとして推進・支援する中核的な企業・組織を指す。この枠組みでは、通常の事業会社が担い手となる場合に加え、基金やファンドといったファイナンススキームを備えた組織が担い手となる場合も想定されている。後者は、インセンティブとリスクテイクの構造において、通常の地域企業の取り組みとは一線を画す。

中小企業庁がエコシステム構築に直接支援を行っていること、社会的インパクトと財務の双方でKPIを設定し、多様なステークホルダーの協働を前提としたモデル化が進められていること、そして横展開を意識した設計であることは、こうしたモデルが全国に波及していく可能性を感じさせる。

一例として、前述した佐賀・嬉野温泉の和多屋別荘が挙げられるが、より踏み込んだ例が、岡山県西粟倉村のエーゼロである。人口約1400人の同村では、2008年に「百年の森林構想」を掲げ、細分化され手が入らなくなっていた私有林を、長期の施業管理契約によって集約した。エーゼロはこの土台の上に立ち、村と共同でローカルベンチャースクールを運営して村外から起業希望者を募り、村内の森林・水・遊休施設・既存事業者と引き合わせ、ファンドを通じて資本を投じ、事業が回るまで伴走している。結果として、村内には累計で数十社のローカルベンチャーが集積した。

ここで重要なのは、同社の主たる成果が自社商品ではなく、他社の集積そのものである点である。和多屋別荘が自らの施設に他者を集積させ連携を実現させたのに対し、エーゼロは自らが舞台に立つのではなく村全体を巻き込んだ設計に軸足を置いている。診断・マッチング・設計・伴走という４機能を、本業の傍らではなく本業として担う主体が、地域の側から現れているということである。

最後に、筆者が所属する野村総合研究所（NRI）と東日本旅客鉄道（JR東日本）が2025年10月に共同設立した株式会社地域みらいブレインリンクの取り組みを挙げたい。両社とも地方創生や地域経済振興に意欲を持って活動をしてきたが、中立性を持ち、診断・設計の能力に長けるシンクタンクと、地域においてもビジネスに取り組み、マッチングや伴走が可能な大企業がジョイントベンチャーをつくることで、より広範な活動に取り組もうとする事例であり、まさに指揮者機能の実現に最も近いケースといえよう。

地域みらいブレインリンクは、地方創生を目的とした社会実装型のシンクタンク兼インキュベーターである。特徴的なのは、調査や政策提言にとどまらず、地域の課題解決に挑むイノベーターに対し、ビジネスの種づくりから実証実験、社会実装まで一貫して伴走する点にある。地域の暮らしの基盤づくりと産業振興を重点領域に据え、１社単独では難しいDX支援やマッチングも手がける。2026年３月には地域拠点の第一弾として秋田に「LiSH AKITA」を開設し、地域の多様なプレーヤーとの共創を始めている。

むろん設立から日が浅いため、４機能を通しで実証したとは言い難いが、両社の知見と全国規模のネットワークを地域の現場に投下し、エコシステム形成を牽引するこの取り組みが、今後、新たな指揮者のモデルケースと

なることを期待している。

Ⅳ 持続する地域ビジネスとは何か

第Ⅱ章では高付加価値化のための編曲を、第Ⅲ章ではそれを束ねる指揮者を論じてきた。もっとも、これらを実行し、地域が稼げるようになったとしても、それだけで安心はできない。

指揮者が生まれ、編曲によって高付加価値化に成功し、一定の外貨を獲得できたとする。それでもなお、持続性には複数のリスクが残る。せっかく生まれた稼ぎが、その土地に何十年も根を張る産業基盤へと育っていかないこと、あるいは後発の競合や海外の模倣勢に市場を奪われてしまうことなどである。長くその地にとどまり、雇用と技術を抱え続ける産業エコシステムへと成長して初めて、地域経済を支える存在となる。

稼ぐ力を一過性で終わらせず、世代を超えて根づかせるために何が必要か。ここでは3つの条件を挙げ、それぞれを誰が担うべきかを論じたい。独自性、制度、そして承継である。

1 独自性に根差した模倣困難性の獲得

優れた地域ビジネスは、単に商品を高付加価値化するだけでなく、他者が容易にまねできない要素を備えている。土地独自の固有性などに立脚した模倣困難性をつくり込むことで、地域事業者が地域外に打って出る際の競争力を向上させられる。

沖縄のビールメーカーであるオリオンビールは、近年上場を果たした。主力の飲料事業に加え、国際通りで誰もが目にするTシャツなどのグッズ販売やIP事業が、収益の一定割合を占めている点が特徴的である。これは、沖縄に根差すビール会社であるという企業認知を、そのまま観光向けのブランドへと転換した事例であり、沖縄という地域が持つ特性や愛着を自社商品に重ね合わせることに成功している。土地と切り離せない以上、同業他社が同じ位置を占めることは容易ではない。

この独自性の掘り起こしと訴求は、まずは現場の事業者が担うべき領域である。日々顧客と向き合い、何が響くかを知っているのは事業者だからである。ただし、その土地の歴史や文化的背景をどう言語化し、価値として整理するかという点では、行政による棚卸しや広報の後押しも欠かせない。事業者が主、行政が従という役割分担になろう。

2 独自性の制度的担保

こうした独自性を制度的に担保し、模倣を防ぐような取り組みが必要である。すでに特許などの一般的な知的財産保護制度はもちろん、農林水産物・食品や酒類ではGI（地理的表示）制度が整備されており、産地名の不当な使用を制限することで模倣を困難にしている。

留意すべきは、海外市場に出る際には制度が国ごとに異なる点である。日本産の食品・飲料はすでに海外で現地生産が行われており、パッケージやラベルが日本製に酷似した現地製造の商品が安値で販売される事例も存在する。編曲によって高めた価値が市場に出た途端に模倣によって削られていくのであれば、持続的な活動にはなりづらい。

そして、この制度的な防御壁は、市場のプレーヤーが自力で築けるものではない。GIや特区、各種認証の取得、地域としての知財戦略の策定、模倣品対策の制度整備を主導できるのは、国および地方自治体である。事業者の意識を喚起しながらも、ときには海外当局などとも連携しながら担保の仕組みを整備することは行政の役割の一つであろう。

3　時間軸における承継

地域ビジネスの担い手は多岐にわたるが、少子高齢化が進むわが国では高齢者がそれを担っている場合が多い。産業に必要な人材の担い手が不足しているという問題でもあるが、同時に、地域の固有性そのもの、またそれを訴求するための技術やノウハウを持つ人材が徐々に減少し、ビジネス自体が消えてしまうリスクをはらんでいる。第一の条件として述べた模倣困難性は、担い手が絶えれば同時に失われるからである。個別の事業者だけでは対策が難しいことはいうまでもなく、行政や業界団体が積極的に取り組みを進めていくべき領域であると考える。

この点、国税庁が進めている酒類製造業の事業承継支援は示唆に富む。同事業では、酒類製造業の事業承継が単なる製造技術の引き継ぎにとどまらず、事業の立て直しや成長戦略といった要素を伴うケースがあることが確認されている。加えて、承継元の規模も小さく、経営状況という機微な情報を外部に知られることを嫌う傾向があるため、他業種のM&Aのように民間主体だけで承継案件情報を集約・流通させることが難しいという構造的な課題も明らかにされた。

そこで構想されているのが、業界事情に精通した公的・準公的主体（日本酒造組合中央会など）が機微情報の集約と管理を主導し、税理士、公認会計士、弁護士、中小企業診断士、さらに再生支援や酒類業界実務の専門家を組成して、マッチングから承継後の伴走までを支える枠組みである。執筆時点（2026年７月）ではまだその詳細は明らかにされていないものの、業種や地域性に応じた承継の仕組みを設計することの重要性を示している。

この発想は、第Ⅲ章で述べた指揮者の機能そのものといえる。承継元候補の掘り起こしと課題の見極めは（１）診断に、専門家チームの組成と引き合わせは（２）マッチングに、支援の枠組みづくりは（３）設計に、承継後の成長支援は（４）伴走に、それぞれ対応している。個別の当事者にも、単独の専門家にも担えない機能を、業界を見渡す主体が引き受けている点が要諦である。

以上、３つの条件を担う主体をあらためて整理すれば、独自性の掘り起こしと訴求は現場の事業者が、制度的担保は行政が、そして承継を含む全体の統括は指揮者あるいは行政が中心となる。稼ぎを一過性で終わらせず、地域に根づく産業基盤へと育てるには、これらの主体がそれぞれの持ち場を守り、指揮者がそれらを束ねていかなければならない。

本稿を通じて論じてきたのは、地域に眠るシーズは決して足りていないわけではない、ということである。足りないのはそれを市場につなぎ直す編曲であり、その編曲を担う束ね役をさらに束ねる存在である。

日本の地域にはよいものが確かにある。現場の事業者は限られた資源の中で日々工夫を重ね、行政もまたさまざまな形で支援の手を

差し伸べてきた。そうした地道な積み重ねの結果、日本の地方産品が海外の店頭に並び、あるいは日本を訪れる旅行者に受け入れられる場面をようやく目にするようになった。ここまで来るのに、決して短くない時間がかかったはずである。

願わくは、これらの取り組みが一度きりの成功や一部の成功者の物語に終わらず、これからの日本経済を、少なくとも地方の経済を確かに支えるほどの存在へと育っていってほしい。よい資源はすでにそれぞれの土地で鳴っている。あとは、それを一つの曲として響かせる者がいるかどうかである。本稿が示した枠組みが、その一歩を踏み出そうとする方々にとって、いくらかでも手がかりとなれば幸いである。

著者

大畑毅志（おおはたつよし）
野村総合研究所（NRI）金融コンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は地域経済、酒類、海外展開支援など

衣松佳孝（きぬまつよしたか）
野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーション
コンサルティング部 エキスパートコンサルタント
専門は農業・食品・酒類など飲料の海外展開、地域活性化など