

日本のさまざまな地域で
「新しい価値」を生み出す人たち

稼ぐ地方

株式会社ココベリ
代表取締役CEO

近藤 繁
Shigeru Kondo

はじめに テクノロジーの進化が、地方を再び「主役」にする

「加賀の塩を積んだ船が、今朝、越後に着いたそうだ」

「それは助かる。こちらでは米の荷が揃ったところだ。塩と積み合わせれば、上方行きの便に間に合う」

「ならばこの便で大坂へ送ろう。相場が上がる前に売り切れば、今季もいい商いになる」

「ああ、北の米と西の塩が動けば、船も人も潤うさ」

いまからおよそ160年前、幕末頃の日本海側に位置する港町では、こうしたやり取りが日常の光景だったようです。「北前船^{きたまえぶね}」と呼ばれる大型商船が、蝦夷地^{えぞち}（北海道）から瀬戸内・大坂までを結ぶ、いわゆる「西廻り航路^{まわ}」を往来。越後や庄内^{しょうない}（山形）で収穫された米は北へ南へと運ばれ、佐渡では金や銀が採掘され、能登や加賀では塩や織物が生産されていました。

それらの物資は、各地の港を経て全国を巡り、商人たちに取り引されます。上方（京都・

大坂」と地方の往復によって各地の産物が流通し、利益が循環し、地域経済が成り立っていたのです。

江戸後期には、こうした取引は単なる物流を超えて、地域同士の「技術と文化の交流」を促すようになります。新潟で発達した酒造技術が北陸へ伝わり、加賀の織物が庄内の商家に卸されるなど、藩の境を越えた商圏が形づくられていきました。

幕府の支配が全国に及んでいたとはいえ、実際の経済活動は、地方の商人によって自律的に動いている。約300の藩がそれぞれ独自の産業と教育をつくり上げ、互いに補完し合う形で、分権的なネットワーク経済が存在していました。

つまり、近代以前の日本は、中央集権国家ではなく、「地方が主役」の国だったのです。

中央集権体制の陰で失われた「地方の自立性」

1871年（明治4年）、明治政府は「廃藩置県」を断行します。のちほど詳しくお話しますが、藩はすべて廃止され、地方の財政・軍事・教育・産業政策は中央政府の管轄下に置かれました。藩主は東京へ移り、地域の意味決定権は大幅に縮小。その代わり、国は

統一された制度と政策を整備し、鉄道・郵便・学制などを全国に広げました。

この中央集権化は、日本が近代国家へと急成長する原動力となりました。明治から大正にかけて、国民所得は数倍に拡大し、20世紀初頭には、日本は列強の一角に加わります。

しかしその陰で、地方の自立性は失われていきました。かつて藩が担っていた産業育成、人材の循環、地域金融は、中央官庁の指令のもとに組み込まれました。地域の創意工夫は制度の枠内に吸収され、地方は政策の受け手へと変わります。

戦後の高度経済成長期にはこの構造がさらに強化され、産業と人口は都市に集中。東京・大阪・名古屋の三大都市圏で国内総生産の過半を占め、結果、若者は進学や就職で地方を離れていきます。

現在、日本の人口の約3割が東京圏（東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県）に集中し、全国の市町村のうち約5割が過疎地域に指定されています。中小企業の約5割が後継者不在のまま事業を続け、基幹的農業従事者の平均年齢は68歳を超えています。

この現実とは、単なる人口減少ではなく、中央集権的なモデルの構造的限界を示しています。地方の衰退は、「努力不足」などではなく、「仕組みの問題」なのです。

一方で、希望の光も見えています。

インターネット、AI、電子商取引……。テクノロジーの進化は距離の制約を取り払い、地方と世界を直接つなげます。町工場がオンラインで海外の企業と取引し、農家が都市の消費者と直接つながり、職人がSNSを通じて全国の顧客を得る。かつて北前船が結んだ物理的な経済圏が、デジタルのネットワークとして蘇っています。

テクノロジーは、地方の衰退を補う単なる道具ではない。地方が再び「意思ある経済圏」として動き出すためのインフラです。かつての藩が自らの資源と知恵で地域を豊かにしたように、いまはテクノロジーによって、地域が自らを「再設計」できるのです。

150年以上も前に失われた「自立と共創の構造」を取り戻すときが来ました。日本の未来は、再び地方から始まります。

日本の中小企業が持つポテンシャルを最大限に活かす

私は新卒で大手金融機関に入り、さまざまな中小企業の方たちと接してきました。そこで感じたのは、中小企業の持つ魅力と課題です。自分の仕事に誇りを持って働き、唯一無

二の価値を生み出しているのに、経営に苦しんでいる。そうした人たちの姿を見ながら、
「中小企業の人たちを支援できるビジネスをしたい」と考え、起業しました。

そこから進めてきた事業はさまざまです。たとえば給与計算の受託、財務コンサルティング、事業再生支援……。しかし、こうした仕事では、支援できる対象は限られます。

そこで考えたのが、デジタルテクノロジーを使った事業です。いくつかの試行錯誤のうえ、中小企業と土業の専門家をマッチングするサービスを始めました。

ビジネス自体は伸びていきましたが、いまひとつスケールしきれない。その理由を考えてみると、答えはシンプルでした。当時、私たちが支援したかった中小企業の経営者は、パソコンを使わない方がいま以上に多かった。もともとはそういう人たちに届けたいと思いつくったサービスなのに、まったく届いていない……。

どうすればこのジレンマを解消できるのか。そのときに思い浮かんだのは、「金融機関」でした。

地域の金融機関は、常に中小企業と伴走しています。金融機関を通して役立つサービス

を提供できれば、経営者が日常的にはパソコンを使っていないという企業でも、利用を増やしていけるはず。そこで、「Big Advance (ビッグアドバンス)」というサービスを始めた。

自社商品の販路拡大や業務提携先の開拓のため、ビジネスパートナーを探している企業同士を結びつける仕組み、いわゆる「ビジネスマッチング」などを提供するこのサービスには、2025年11月時点で、44都道府県の約80もの金融機関に連携いただき、その先には約6万社の企業が存在します。会員企業はこのネットワークの中で、販売先や仕入先などマッチング相手を探すことができ、実際にこれまで20万件以上のマッチング事例が生まれています。

事業を広げていき、日本のさまざまな場所を訪れるたびに、地方には、まだまだ私たちの知らない「魅力的なサービスや商品」を生み出している中小企業が数多くあることを実感します。企業の規模や所在地にかかわらず、そこには計り知れないポテンシャルが秘められています。

そしていま、テクノロジーの急速な進化が、その可能性を一気に開花させようとしてい

ます。かつては距離や情報網の壁に阻まれていた価値が、デジタルの力で全国、さらには世界へと届けられる時代になったのです。

こうした技術的な後押しに加え、社会全体で「地方創生」への意識も大きく高まっています。国や自治体による政策的な動きはもちろん、地域の課題をビジネスで解決しようとするスタートアップの登場、あるいはリモートワークの普及に伴うＵターン・Ｉターンといった個人のライフスタイルの変化など、多様な主体がいま、地域を盛り上げようと動き出しています。

日本にある企業の99・7%を占め、日本経済の屋台骨である中小企業が元気になれば、日本全体がよくなっていく。私たちも、テクノロジーを駆使して地方企業の素晴らしい価値を社会に届け、その挑戦を支援することを使命として事業を行っています。

本書は、そうした地方で奮闘する企業や人々の姿を伝え、地方のビジネスにテクノロジーがもたらす可能性について具体的なヒントを提示するために執筆しました。この一冊が、日本を元気にする「次の一手」を考えるきっかけとなることを願っています。

『稼ぐ地方 日本のさまざまな地域で「新しい価値」を生み出す人たち』

目次

はじめに テクノロジーの進化が、地方を再び「主役」にする

003

プロローグ なぜいま「地方」なのか

地方の時代、中央の時代を経て、再び地方の時代へ
廃藩置県がその後の日本にもたらしたもの／なぜ東京に「すべて」が集
まっているのか？／「決める側」ではなく「決められる側」になった地
方／テクノロジーが、失われた「地方の自立」を取り戻す

020

「地方創生×テクノロジー」で流れは大きく変わる

地方創生1・0から2・0へ／テクノロジーの使い方は地域によって違う
／ホームページがなければ「存在」を知ってもらえない／作りの「思い」
を発信する必要性

031

第1章 地方創生の現在地

地方の「いま」 ①人口動態

042

地方は一律に衰退しているわけではない／高齢化率の「まだら模様」／可視化される「若者の流出」

地方の「いま」 ②産業構造

049

地域経済が大都市圏へ流出している／「地方創生2・0基本構想」に表れている既存産業の苦しい実態

地方の「いま」 ③観光

054

観光関連のデータが「インバウンドの偏り」を示す／「地方創生2・0」が推進する「稼ぐ観光」

地方の「いま」 ④地方創生

057

「地域おこし協力隊」の成果／「関係人口」がなぜ重視されているのか？

地方の「いま」 ⑤人材育成

061

「新しい仕事」を担う人材は不可欠／データにも表れている、「分岐点」に立つ地方／優秀な人が都会から地方に戻ってくる!?

地方の企業が抱える6つの課題

時代の変化に対応するために投資は欠かせない／地方企業の課題 ①販路
開拓／地方企業の課題 ②商品開発・新規事業／地方企業の課題 ③情報
発信／地方企業の課題 ④人材不足／地方企業の課題 ⑤DX・AIへの
対応／地方企業の課題 ⑥後継ぎ問題

066

「事例1」新しい芽を育てる挑戦

078

第2章 地方の中小企業は何に困っていたのか

銀行員時代に痛切に感じたこと

084

「どの会社か」ではなく「どんな仕事か」／社会人1年目で感じた違和感

中小企業を支援するための起業

089

ゼロから仕組みをつくって人を巻き込みたい／抱える問題は、会計よりも
労務や法律面のほうが多い

本当に支援したい人たちをどう支援するか

093

いちばんサービスを届けたい人に届かないもどかしさ／従来のマッチン
グシステムにあった課題／日本全体を元気にする循環

手段に執着するな、課題を愛せ
中小企業が元気になれば日本が元気になる／「地方企業」の支援だけが
重要なのではない

「事例2」地元への想いをどう事業に昇華させるか

第3章 地域の魅力を引き出しながら課題を解決する

地域のよさを上手に伝える
アメリカで見た「地域の特性」を活かした取り組み／日本も地域の特性
を活かすべき

地域の魅力の「見つけ方」と「魅せ方」
インバウンドに気づかされたこと／駅周辺以外を掘り起こす

「地域通貨」は課題解決のツール
創生の「単位」はもっと細かくていい／地域によって違う課題解決に貢
献する／自治体や金融機関にも情熱を持ってもらうことが大切／フィノ
バレーが目指す地域創生

118

114

110

103

100

人口を増やすのではなく「らしさ」を追求する

130

人口減少・高齢化とどう対峙するか／街のリーダーになるのではなく、街をよくする人をつくる／井波のアイデンティティとは何か？／「次のフェーズ」を構想するジソウラボ

「成長」と「変化」の多様性

140

GDPとは違う指標を持つ／現状維持は成り立たない／「世代交代」は新しい動きの大きなきっかけになる

あなたの会社で人が働く理由は何か

148

「ここで働きたい」と思える会社の条件／社員の成長と企業の成長の好循環

DXは地方企業の武器になる

152

DXに必要なのは「目的」／「守りのDX」と「攻めのDX」／小さな成功体験を重ねていく

【事例3】商品開発・コンセプトづくりと発信の妙

158

第4章 地方企業は「つながり」で価値を育もう

ビジネスマッチングの可能性

あらゆる価値は「共感」から生まれる／機能や価格では差別化できない

164

Case 1 大企業とのマッチング

168

「ダメもと」で大手運送会社に商談を申し込みスピード契約／何がよかったのか？

Case 2 商品開発

171

異業種と協業し、廃棄物から新商品を開発／何がよかったのか？

自社の「強み」と「弱み」を明確にする

175

「強み」と「弱み」で見つけてもらう／「強み」は自社オリジナルの武器になる／「弱み」はパートナーを呼び込む

ビジネスパートナーを選ぶ視点

180

取引先の企業を変えた理由／共感できない相手とは取引しない

共感を生み出す商談の進め方

183

パートナーを見極める3つのポイント／「誰に」「何を」「いつ」「誰から」話すか／相手はこちらに共感してくれているか

商談における仮説のすすめ

仮説が「対話のきっかけ」をつくる／仮説は間違ってもいい

189

「応援者」を増やすには？

「共通点」を設計したコミュニティ／「応援団」をつくるファンマーケティング

192

「事例4」地方と地方をつなかりで結ぶ

197

第5章 地域のつながりを「世界」へ広げる

「地域発世界」に向けて

国境を越えて企業同士を近づける／海外展開での販路開拓に興味を持つ中小企業は約40％／うまくいかないことがあれば、力を合わせて改善する

204

海外進出は中小企業に何をもたらすか

海外と組むことのメリット／輸出を通して企業はより強くなる

211

「事例5」現場から見える、地方のリーダーシップの新しい形

おわりに

221

215