

森里川海からはじめる地域づくり

地域循環共生圏構築の手引き

2019 年 3 月

環境省自然環境局



< 目 次 >

はじめに.....	1
インデックス.....	4
1. 地域循環共生圏構築の手引き.....	6
2. 地域循環共生圏が目指す社会とアプローチ	8
2.1 地域循環共生圏とは	8
2.2 地域循環共生圏の構築に向けたアプローチ	18
2.3 地域循環共生圏構築における重要な視点	25
3. プロジェクトの進め方	27
3.1 代表的なプロセス	27
3.2 プロジェクトを支える 3 つの柱	30
4. 実践編（実践のためのヒント）	33
4.1 地域の将来ビジョンを描く（プロジェクト構想の検討）	34
4.1.1 プロジェクト構想	34
1) エコロジカルシンキング・ワークシートとは	34
2) エコロジカルシンキング・ワークシートを活用しよう.....	37
3) 作成したエコロジカルシンキング・ワークシートを確認しよう.....	42
4.1.2 成果指標の設定	45
1) 成果指標シートとは	45
2) 成果指標シートを活用しよう.....	47
3) 作成した成果指標シートを確認しよう.....	50
4.2 プロジェクトを推進する 3 つの柱（仕組み）を考えよう.....	54
4.2.1 プラットフォームづくり.....	54
1) 基本的な考え方.....	54
2) プラットフォームで行うこと.....	56
3) 取組のポイント.....	56
4) プラットフォームをつくろう.....	59
5) 追加する機能を考えよう	63
4.2.2 自立のための経済的仕組みづくり	67
1) 基本的な考え方.....	67
2) 経済的仕組みづくりで行うこと.....	69
3) 取組のポイント.....	73
4) 資金獲得の手法	75
5) 経済的仕組みの例.....	82

4.2.3 人材育成	88
1) 基本的な考え方	88
2) 人材育成で行うこと	90
3) 取組のポイント	92
4) 人材育成を支える仕組みづくり	95
4.3 プロジェクト構想の具体化	99
4.3.1 プロジェクト構想の体系化	99
1) プロジェクト体系図とは	99
2) プロジェクト体系図を作成しよう	101
3) 作成したプロジェクト体系図を確認しよう	105
4.3.2 プロジェクトスケジュールの作成	107
1) プロジェクトスケジュール（中長期）	107
2) プロジェクトスケジュール（短期）	108
4.4 プロジェクトにおける事業戦略の立案	109
4.4.1 事業戦略とは	110
4.4.2 事業戦略を考えよう	112
1) 誰に商品・サービスを提供するのか（To Whom）	112
2) 何を提供するのか（What）	113
3) いつまでにどの程度活動を進めるのか（When）	114
4) どこで行うのか（Where・How）	114
5) いくらで実施するのか（How much）	115
6) 事業戦略チェックリストを活用しよう	115
4.5 プロジェクトの進捗管理（PDCA サイクルの構築）	119
1) PDCA とは	119
2) PDCA シートを作成しよう	119
3) PDCA シートを活用しよう	123
事例集	127
参考資料	148

はじめに

私たちの暮らしは、森里川海からもたらされる自然の恵み（生態系サービス）に支えられています。かつては、自然から得られる資源とエネルギーが地域の衣・食・住を支え、それは収入を得る生業の糧でもありました。資源は無駄なく利用され、循環していました。自然の恵みとともにある人々の暮らしは時を重ね、地域固有の食文化、工芸、芸能などを育んできました。特色ある個性豊かな「風土」はこうして作られました。こうした地域の暮らしが永続的に続くように、森里川海を上手に利用しながら管理する知恵や技が受け継がれてきました。「自然との共生」はこのような人と自然の関わり合いから生まれたのです。

戦後のエネルギー革命、工業化の進展、流通のグローバル化は、地域の自然の恵みにあまり頼らなくてすむ暮らしに変えました。多くの人が仕事を求めて都市部に移動し、一次産業は機械化・工業化が進んで省力化が図られました。このようにして、私たちは便利さと物質的豊かさを享受し、生活水準を向上させてきました。

一方で、このような社会と経済の変化の結果、開発が進むとともに、人口減少・高齢化と相まって、放置された森林や農地が増えています。工業型農業等の影響により、ウナギやメダカが絶滅危惧種となり、トキとコウノトリは一度日本の空から姿を消してしまいました。森里川海はその姿を変え、自然の恵みが損なわれています。生物多様性の損失は、食べる文化、使う文化、祀る文化の損失をもたらします。地域の産業や文化が衰退し、地域の誇りとなるべき風土も失われ、地方創生が大きな課題になっています。

しかし今、時代の大きな転換点を迎えています。2015 年 9 月に国連において SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）が採択されました。「質の高い成長」の実現を目指す、経済・社会・環境の均衡の取れた「持続可能な開発」達成のための国際目標です。また、2015 年 12 月に採択されたパリ協定では、世界共通の長期目標として 2℃目標のみならず 1.5℃への言及がなされ、低炭素から脱炭素への変革を示した形となりました。日本は人口の減少と高齢化が加速し、日本の世界経済に対する立ち位置も、量だけでなく質の面から大きく変貌せざるを得ない時代へと向かっています。さらに、気候変動がひとつの要因と考えられる局所的な豪雨によって、毎年大きな被害がでています。これまでの社会と経済のあり方は続かないことが明らかになったのです。SDGs とは、“Transforming our world”、世界を変革する人類の決意なのです。

もうひとつの大きな変化はデジタル技術とデータ活用のめざましい発達です。日本政府や経団連は、IoT、ロボット、人工知能（AI）、ビッグデータといった先端技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れ、経済発展と社会的課題の解決を両立していく Society 5.0 の実現を目指しています。個人の生活や行政、産業構造、雇用等を含めて社会のあり方が大きく変わります。例えば、情報通信網の発達により、都市と地方との間の情報格差や教育格差はなくなり、E コマースが地方に新たなビジネスチャンスをもたらします。ロボットや自動走行車等の技術は、少子高齢化、地方の過疎化、貧富の格差等の課題を克服することが期待されています。そして、

Society 5.0 は、人間だけでなく自然や技術にも想像をめぐらし、共生の道を探ることで、持続可能な発展を遂げていくとされ、国連で採択された持続可能な開発目標（SDGs）の達成にも貢献できる概念とされています（経団連 2018）。

そうした未来の予見の中にあって、改めて森里川海とそのつながりが有する機能を「自然資本」と位置づけ、そこから有形無形の様々な恵みを賢く引き出す戦略が求められます。例えば、再生可能エネルギーの導入は、高いポテンシャルを有する地方の収入源になります。コウノトリやトキの生息を支えるために、環境に配慮して作られたお米は付加価値を持って取引されています。現在でも 9 割近い人々が自然に対する関心を抱いており、近年はエコツーリズムやグリーンツーリズム、二地域居住等、新たな形で自然や農山村とのつながりを取り戻そうとする動きが増えています。脱炭素化と SDGs により企業も持続可能性を強く意識するようになり、ESG 投資によりお金の流れも変わりつつあります。社会と経済の課題を解決する地域づくりの可能性は、森里川海という自然資本にこそあるのです。

平成 30 年 4 月 17 日に閣議決定された環境基本計画では、「経済」、「社会」、「環境」の統合的向上をめざし、「地域循環共生圏」という概念が打ち出されました。これは、日本の各地域が持つ多種多様な資源を活用して自立・分散型の社会を形成しつつ、地方と都市、あるいは地方と地方が互いに補完し助け合いながら、循環と共生の理念で持続可能な地域社会を作る考え方です。

今、全国では「地域循環共生圏」の萌芽といえる多種多様な取組が実践され始めています。本手引きでは、地域での取組を事例に、地域循環共生圏の概念を説明するとともに、具体化するための考え方やプロセス、直面しうる課題とその解決方法を紹介します。

さあ、自然の恵みを生かした地域づくりに取り組み、持続可能な社会をつくりましょう！



地域循環共生圏がめざす持続可能な社会の姿

インデックス

本書は、地域の自然資源を使って、地域を元気にしたいと考えている人に向けて作成されました。地域の中でこれから何か新しいことを始めたい人、既に取り組に着手している人等、行政の立場、どのような人にも役立つ内容を掲載しています。「どんな事例があるのか知りたい」、「資金調達ってどうやってやるの？」など、ご自分の知りたいことに近い項目を探し出し、その解決のヒントが載っているページを参考にしてみてください。

★これからどんなことを始める予定ですか？

これから地域の資源を使って事業を立ち上げたい方	▶	地域の将来ビジョンを描いてみましょう	P.34
既に地域資源を使ったビジネスを始めたものの、行き詰まっている方	▶	事業戦略を見直してみましょう	P.109
地域再生やまちづくりのプロジェクトを立ち上げたい地域の行政担当者	▶	地域の将来ビジョンを描いてみましょう プロジェクト構想を具体化してみましょう	P.34 P.99
中間支援の立場にある方（商工会議所、NPO/NGO 等）	▶	プラットフォームを立ち上げましょう 人材育成に取り組みましょう	P.54 P.88

★どんなことで困っていますか？

地域を元気にしたいけど何から始めたら良い？	▶	エコロジカルシンキング・ワークシート	P.34
ビジョンや取組の目標を定めるには？	▶	エコロジカルシンキング・ワークシート、成果指標シート、	P.34,45
地域の自然資源を守るにはどうアプローチしたら良いの？	▶	エコロジカルシンキング・ワークシート	P.34
取組の主体となる組織を作るには？	▶	プラットフォームづくり	P.54
補助金以外の活動資金を獲得するには？	▶	資金獲得の手法	P.75
取組の進捗や効果を把握するには？	▶	成果指標シート、PDCA シート	P.45,119
組織を立ち上げるには？	▶	プラットフォームづくり	P.54
地域産品の商品開発をする資金を集めるには？	▶	資金獲得の手法	P.75
経営や事業化のノウハウを得るには？	▶	人材育成	P.88
立ち上げ資金を獲得するには？	▶	資金獲得の手法	P.75
既存の組織や民間事業者との関係性を整理するには？	▶	プラットフォームづくり	P.54
プロジェクトを動かせる人材を巻き込むには？	▶	プラットフォームづくり、人材育成	P.54、88
地域資源を商品化するには？	▶	経済的仕組みづくり	P.67
企業、NPO 等多様な主体を巻き込むには？	▶	プラットフォームづくり、人材育成	P.54、88

1. 地域循環共生圏構築の手引き

手引きの目的

本手引きには、自然環境等の課題の解決に向けて、社会・経済の課題との同時解決のカギとなる「地域循環共生圏」の構築を進めていくために必要な取組の手法やプロセス、事例、課題解決のヒント、ワークシート等を紹介しています。

手引きの内容に沿って取組を進めていくことにより、自然環境等の課題の解決を図る地域において、様々な「地域循環共生圏」の構築が図られることが本手引きの目的となります。

また、多くの「地域循環共生圏」が構築されることにより、各地で自然が豊かに保全・再生されるとともに、森里川海とそのつながりの恵みを賢く引き出す持続可能な社会が形成されることを期待しています。

手引きの対象

本手引きは、自然環境等の課題の解決を図る地域において、「地域循環共生圏」の構築に向けた取組を実施しようとしている、又は既に取組を始めている個人、団体、事業者、地方自治体の担当者等を対象としています。

「地域循環共生圏」の構築にあたり、「どの取組から始めれば良いか」、「始めた取組が想定通り進まない」、「取組は進んだが、将来的な継続性に不安がある」など様々な段階で課題に直面している担当者にとって課題解決の一助となるでしょう。

(参考) 実証事業を実施した 10 地域

本手引きの作成にあたって、環境省が 2016 年度～2018 年度に実施した実証事業のモデル 10 地域は以下の通りです（各地区の取組事例は「5. 事例集」を参照してください）。

実証事業実施地域名（取組主体名）

- ・ 宮城県南三陸町（一般社団法人 CEPA ジャパン）
- ・ 神奈川県小田原市（小田原市）
- ・ 石川県珠洲市（珠洲市）
- ・ 滋賀県東近江市（特定非営利活動法人 まちづくりネット東近江）
- ・ 大阪府吹田市・能勢町（特定非営利活動法人 大阪自然史センター）
- ・ 岡山県高梁川流域（一般社団法人 高梁川流域学校）
- ・ 山口県樫野川流域（樫野川河口域・干潟自然再生協議会）
- ・ 徳島県吉野川流域（コウノトリ定着連絡推進協議会）
- ・ 福岡県宗像市（宗像国際環境会議実行委員会）
- ・ 佐賀県鹿島市（鹿島市ラムサール推進協議会）

手引きの構成

	項目	内容
理念編	1. 地域循環共生圏構築の手引き	本手引きの目的、対象、構成について説明します。
	2. 地域循環共生圏が目指す社会とアプローチ	地域循環共生圏の基本的な考え方や構築のメリット、アプローチ、重要な視点について解説します。
	3. プロジェクトの進め方	プロジェクトを進める代表的なプロセスについて解説します。
実践編	4. 実践編	
	4.1 地域の将来ビジョンを描く（プロジェクト構想の検討）	「エコロジカルシンキング・ワークシート」を活用して、地域の将来ビジョンを描くとともにプロジェクト構想を作成する手順やポイントを解説します。
	4.2 プロジェクトを推進する3つの柱（仕組み）を考えよう	プロジェクト推進に必要な3つの柱（プラットフォームづくり、経済的仕組みづくり、人材育成）について、基本的な考え方、取組のポイント、取組事例を解説します。
	4.3 プロジェクト構想の具体化	プロジェクト構想を具体化するため、目標や働きかけを体系的に図示する手法や中長期・短期のスケジュールを作成する手法を解説します。
	4.4 プロジェクトにおける事業戦略の立案	プロジェクトの成否を握る「事業戦略」の検討の手法及びポイントを解説します。
	4.5 プロジェクトの進捗管理（PDCAサイクルの構築）	PDCAサイクルの活用によるプロジェクト全体の進捗管理・フィードバックの手法やポイントについて解説します。
	5. 事例集	全国10地域の取組事例を個票形式で紹介します。

本指針で用いる用語

将来ビジョン	目指す将来の地域のあり方。森里川海に象徴される「自然環境の将来ビジョン」や森里川海を取り巻く「社会・経済の将来ビジョン」があります。
プロジェクト	本手引きでは、地域や流域等の単位で地域循環共生圏の構築に取り組むプロジェクト全体を「プロジェクト」と呼びます。 (※プロジェクトの推進体制を「プラットフォーム」と呼びます)
働きかけ	将来ビジョンを達成するために必要な各種の取組の総称。
活動、事業	働きかけの内容を具体化した保全活動等の取組を「活動」とよび、特に経済性を伴う事業活動を行う取組を「事業」と呼びます。
3つの柱 (の整備)	活動・事業を持続的かつ効果的に実施するのに必要な、プラットフォームづくり、自立のための経済的仕組みづくり、人材育成の取組。
プロジェクトマネジメント	将来ビジョンを達成するために、複数の活動・事業を調整して、プロジェクト全体を効率的かつ効果的に進めていくための手法。
事業戦略	経済的手法を伴う事業活動を行う事業において、効果的に実施するためのニーズ把握やターゲット設定等の方策。

2. 地域循環共生圏が目指す社会とアプローチ

2.1 地域循環共生圏とは

地域循環共生圏の基本的な考え方

自然環境を象徴する森里川海を保全・再生するとともに、森里川海やそれらに関わる人をつなげるため、環境省は、2014年に有識者の参加のもと「つなげよう、支えよう森里川海」プロジェクト（P.17 参照）を立ち上げ、2016年には「森里川海をつなぎ、支えていくために（提言）¹」を公表しました。

提言では「森里川海を豊かに保ち、その恵みを引き出すこと」や「一人一人が、森里川海の恵みを支える社会を作ること」を目標としており、『これまでの地域資源浪費型社会から、自然資本を始めとしたストックの維持・再生を図りつつ、そこからの恵み（フロー）を活用する経済を目指したフロー調和型社会へ変えていくことを目指す』としています。提言を踏まえて、環境省では、フロー調和型社会の実現を図る手段として『地域循環共生圏』の構築に取り組んでいます。

具体的には、

- ① 化石燃料や地下資源のような地球のストックを消費し続けてきた仕組みを、森里川海が本来持つ力を再生し、豊かな水や清浄な空気、食料・資材等の恵み（フロー）を適切に引き出すことで、森里川海とその恵みが持続的に循環する仕組みに変えていきます。
- ② フローを適切に引き出すことにより、地域の自然資源・枯渇性エネルギー等の過剰消費（オーバークース）や、自然資源等の過少利用に伴う管理不足（アンダーユース）による地域の自然環境等への負荷を減らしていきます。

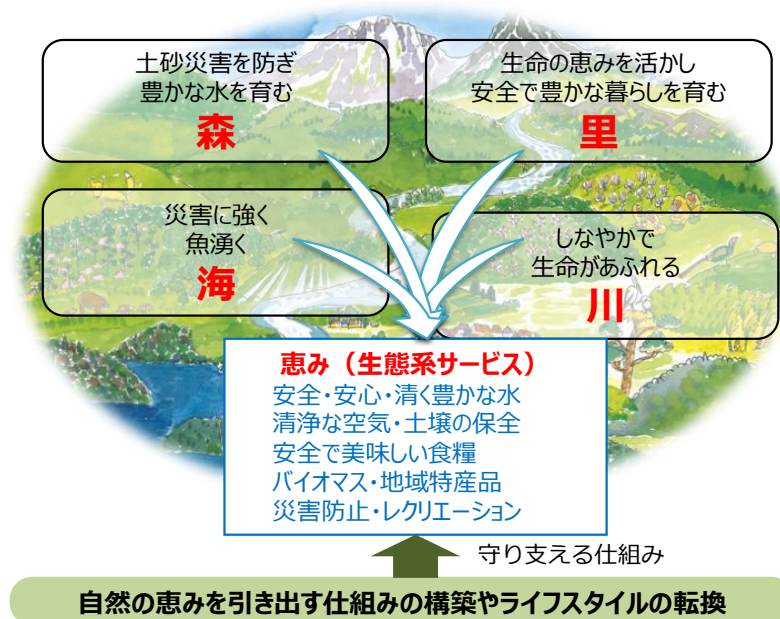


図 2.1-1 私たちの暮らしを支える森里川海（資料：環境省）

¹ 森里川海をつなぎ、支えていくために（提言）

<https://www.env.go.jp/nature/morisatokawaumi/teigen.html> または「森里川海 提言」で検索

次に2018年4月に閣議決定された「第五次環境基本計画²」の「地域循環共生圏」の記載をみてみましょう。

『地域循環共生圏』とは、『(1)各地域がその特性を活かした強みを発揮し、地域ごとに異なる資源が循環する自立・分散型の社会を形成しつつ、(2)それぞれの地域の特性に応じて近隣地域等と共生・対流し、より広域的なネットワーク（自然的なつながり（森里川海の連関）や経済的つながり（人、資金等））を構築していく』ことで、新たなバリューチェーンを生み出し、地域資源を補完し支え合いながら農山漁村も都市も活かすという考え方です。



図 2.1-2 地域循環共生圏の概念図（資料：環境省）

(1) 地域ごとに異なる資源が循環する自立・分散型の社会を形成する

「地域循環共生圏」の構築にあたっては、農山漁村や都市等の各地域が自然環境等への負荷をできる限り低減しながら、その特性を生かして多種多様な地域資源（自然・物質・人材・資金）の自立的な循環を促していくことが重要です。

具体的には、

- ① 物・サービス・エネルギーの購入により地域外に流出していた資金を、各地域特有の資源を活用して地域内で生産・消費（地産地消）を図ることにより、地域外への資金の流出を減らすとともに、資源が地域内で循環する割合を高めていきましょう。
- ② 地域の事業において地域内の人材の活用を進めることにより、地域の所得を地域内で循環させていきましょう。

² 第五次環境基本計画 http://www.env.go.jp/policy/kihon_keikaku/plan/plan_5.html または「環境基本計画」で検索

資源が地域内で循環する割合を高めましょう

イギリスの NEF (New Economics Foundation) が提唱する概念に「地域内乗数効果」があります。地域にお金が入ってきても、すぐに地域外に出ていけば地域は豊かにならないという「漏れバケツ理論」をもとに、「地域内に入ったお金が、地域から漏れ出さずに地域内の人々の手にわたっていく場合、どの程度の効果があるのか」を数値化するものです。

下の模式図は域外流出率・域内循環率が 20% 異なるだけで、域内を循環する資金が 2 倍違ってくることを模式的に示しています。

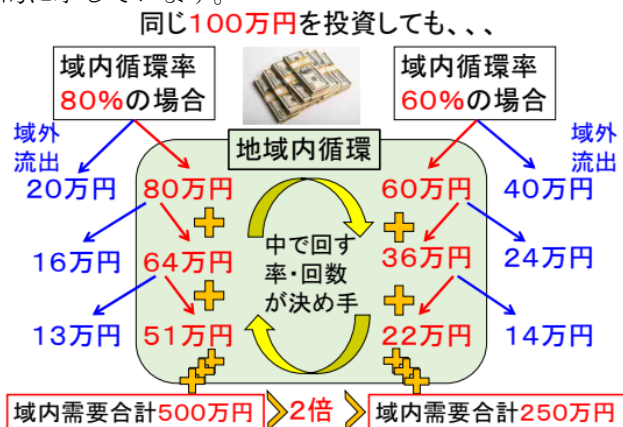


図 2.1-3 「地域内乗数効果」と域内循環率との関係

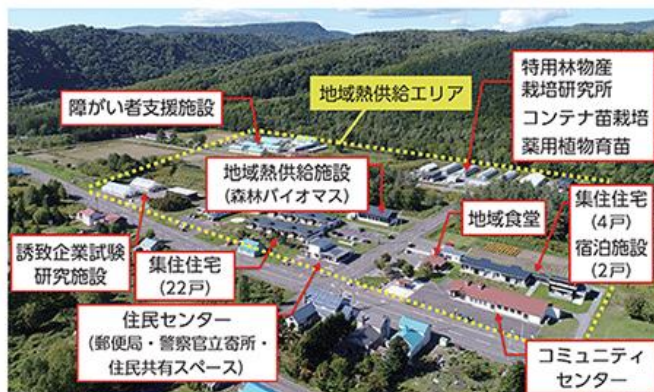
(島根県中山間地域研究センター研究統括監藤山浩氏
「人口減少対策における農山漁村地域のあり方について」より)

【北海道下川町の事例】エネルギー資源の地域内循環への取組

北海道下川町では、地域経済循環分析(→P.9)の結果、2013 年時点でエネルギー代金が域外に約 9 億円流出しており、域際収支の赤字の一因となっていました。このため、同町では豊富に存在する森林資源を有効に活用し、化石燃料から森林バイオマスへの転換等によるエネルギーの地域内循環に取り組んでいます。

町内の森林バイオマスの生産額は 2008 年の約 1,000 万円から 2015 年の約 4,500 万円と増加していますが、加えて、2015 年は森林バイオマス生産に付随して町内の運輸部門からの調達量が約 500 万円、林業部門からの調達量も約 800 万円発生しています。これらは全て町内での生産と消費であり、再生可能エネルギーの導入という環境面の取組が地域内経済循環力を高めた好例といえることができます。

下川町一の橋バイオビレッジの地域熱供給



資料：北海道下川町

(2)地域の特性に応じて近隣地域等と共生・対流し、広域的なネットワークを構築する

地域で完全に閉じた社会・経済活動を行うことは困難であることから、近隣地域等との共生・対流により、各地域間でそれぞれの強みを発揮して補完し合うことも重要です。

具体的には、

- ①農山漁村と都市は、特に補完的な関係が顕著であることから、循環する地域資源の状況に応じて、それぞれの地域の強み・弱みを互いに補完していきましょう。例えば、強みのある分野は積極的な地域外からの受注により収入増につながるとともに、弱みのある(手が回らない)分野は他地域に発注することにより人的資源等の有効活用にもつながります。
- ②農山漁村は人口減少・高齢化の影響が大きく、人材面では弱みになりえます。森里川海の恵みを受けるのは農山漁村に限定されるものではないため、都市等恵みを受ける幅広い地域から人材等の提供を受けるなどして、みんなで森里川海の恵みを支えましょう。

【事例】群馬県川場村（農山村）と東京都世田谷区（都市）の縁組協定

川場村と世田谷区は、1981年に「区民健康村相互協力に関する協定（縁組協定）」を締結し、それぞれの地域の強み・弱みを踏まえた広域的な連携を開始しました。

【農山村】群馬県川場村

川場村は群馬県北部に位置する人口3,647人(2015年)の農山村です。村の総面積の約80%が森林で占められ、豊かな自然環境に恵まれています〔強み〕。一方、人口減少が進むとともに、基幹産業である農業の従事者の高齢化・兼業化〔弱み〕により、遊休農地が増え、田園風景の荒廃が懸念されています。

⇕補完し合う

【都市】東京都世田谷区

世田谷区は東京23区の南西部に位置する人口約90万人(2015年)の都市です。人口は増加傾向で推移〔強み〕しており、今後も増加していくと推計されています。都市化の進展により、豊かな自然の恵みに触れる機会が減少〔弱み〕していたため、農山村との交流による「第二のふるさと」が求められていました。

川場村では、1986年に二つの区民健康村を建設し、世田谷区内の各小学校の移動教室を毎年実施しています。さらに、森林保全活動や地元農家での農業体験等を通して多くの世田谷区民が同村を訪れており、毎年50,000人程度の方が区民健康村を利用しています。川場村の道の駅「川場田園プラザ」では、地元農産物の直売や果物狩り、陶芸等の体験やイベント等により、村民と来訪者の交流の機会を提供しています。一方、世田谷区のお祭りやイベントには、川場村から太鼓演奏の団体等が参加し、農家が農産物の直売を行うなどしています。

これらの取組により、世田谷区民へ自然環境の恵みに触れる機会を提供するだけでなく、川場村への観光客数は増加傾向するとともに、田園プラザの盛況により農産物の売上げが拡大するなど、安定的な農業経営、就労の場の拡大等川場村の活性化につながっています。



写真 世田谷区民健康村



図 川場村の観光客の増加

地域のお金の流れを考えよう

地域が自立・分散型の社会を目指すにあたっては、地域外への支出を減らし、地域内の生産・消費を拡大することにより、資金等の地域資源の循環を増やしていくことが重要です。このため、地域内の生産・分配・支出や地域外への流入・流出等の地域経済の循環の流れを把握しておくことが効果的になります。

また、自立した各地域が近隣地域等と強み・弱みを補完しながら共生・対流を図っていくためには、併せて、地域資源等についての地域の強み・弱みも把握しておきましょう。

地域の経済循環の流れや強み・弱みを把握しましょう（地域経済循環分析）

環境省では、環境政策を通じた地域の経済的・社会的な課題解決を図る観点から、地方公共団体等における政策立案等の支援を目的として、地域の経済循環構造を把握する「地域経済循環分析³」を行うツールをウェブサイト上で提供しています。

同ツールにより、「生産された価値が分配され、支出により再び生産への循環する」という地域における一連の資金の流れ「経済循環構造」を、様々な経済指標から「見える化」して地域の産業・経済の全体像を把握することが可能になります。

【滋賀県東近江市の事例】 地域経済循環分析結果の活用

東近江市では、地域経済の現状を共有するためのツールとして、地域経済循環分析の結果を活用しています。分析により、地域経済が循環する流れが「見える化」されたことで、「地域内のお金の循環率を高めることで、市外に流れるお金が減り、地域内での経済波及効果が高くなる」ことを客観的に把握できるようになりました。また、地域経済の具体的な課題（例：エネルギー代金の流出の抑制）が明らかになったことで、優先的に取り組むべき事項を共有することも可能となりました。東近江市では地域に根ざした様々な事業が進められていますが、地域のお金の流れに関する課題が共有されたことで、「地域内でのお金の循環を増やすこと」や「地域の資源を活用し外部流出を少なくすること」を意識して事業が実施されるようになってきています。

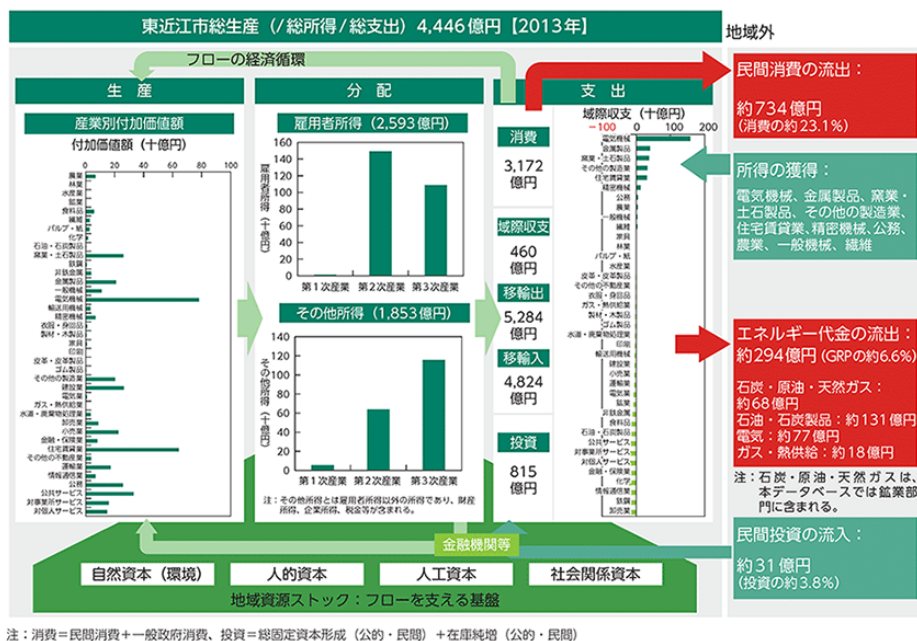


図 2.1-4 東近江市の地域経済循環分析結果（資料：環境省、株式会社価値総合研究所）

³ 地域経済循環分析 <http://www.env.go.jp/policy/circulation/> または「地域経済循環分析」で検索

地域循環共生圏で SDGs を達成

人間活動に起因する諸問題を喫緊の課題として認識し、国際社会が協働して解決に取り組んでいくため、2015 年 9 月の国連総会において「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」が採択されました。同アジェンダは国際社会全体の普遍的な目標として採択され、その中に、「持続可能な開発目標（SDGs）」として、17 のゴールが設定されており、パートナーシップで環境・経済・社会の課題に統合的に取り組み、持続可能な社会への変革を目指すものとなっています。



図 2.1-5 持続可能な開発目標（SDGs）のロゴ（資料：国連広報センター）

地域で SDGs の達成を目指すのであれば、地域循環共生圏の構築に取り組むことは達成の手段としても効果的です。多様な主体が連携するプラットフォームを整備し、バックキャスティング・アプローチ⁴を活用しながら、環境の課題を社会・経済の課題と同時に解決することを目指す地域循環共生圏の取組は、まさに SDGs の達成に向けた優れたアプローチとなるでしょう。

SDGs は 17 のゴールとその下位目標である 169 のターゲット⁵から成っており、さらに SDGs の進捗を測定するために全 244（重複を除くと 232）の指標⁶が設定されています。地域循環共生圏構築の取組を進めるにあたっては、プロジェクト構想の検討や成果指標の設定（「4.1 地域の将来ビジョンを描く」参照）の段階で、前述の 17 のゴールや 169 のターゲット、232 の指標を積極的に活用してみましょう。特に 17 のゴールはわかりやすいロゴ（図 2.1-5）が作成されており、こういったロゴ等のツールを関係主体間の共通言語としてうまく活用することで、企業等を含む多様な主体の参画を促す効果があるとともに、地域に大きなメリットをもたらします。地域が地域循環共生圏の構築に取り組むことにより結果的に地域の SDGs の達成に貢献することができるでしょう。

⁴ バックキャスティング・アプローチ：将来の目標・ビジョンから逆算して課題や対策を具体化する考え方。詳細は本手引きの P.26 を参照。

⁵ 169 のターゲットの内訳は外務省の「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」（仮訳）を参照。
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/000101402.pdf>

⁶ 2017 年 7 月の国連総会において全 244（重複を除くと 232）の指標が採択された。詳細は総務省が作成した指標仮訳（2018 年 12 月最終更新）を参照。
http://www.soumu.go.jp/main_content/000562264.pdf

SDGs の 17 のゴール

持続可能な開発目標（SDGs）の 17 のゴールには、水・衛生、エネルギー、持続可能な都市、持続可能な生産・消費、気候変動、陸域生態系、海洋資源といった課題が含まれています。

ゴール 1	貧困	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる
ゴール 2	飢餓	飢餓を終わらせ、食糧安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する
ゴール 3	健康な生活	あらゆる年齢の全ての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する
ゴール 4	教育	全ての人々への包摂的かつ公平な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する
ゴール 5	ジェンダー平等	ジェンダー平等を達成し、全ての女性及び女子のエンパワーメントを行う
ゴール 6	水	全ての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する
ゴール 7	エネルギー	全ての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な現代的エネルギーへのアクセスを確保する
ゴール 8	雇用	包摂的かつ持続可能な経済成長及び全ての人々の完全かつ生産的な雇用とディーセント・ワーク（適切な雇用）を促進する
ゴール 9	インフラ	レジリエントなインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの拡大を図る
ゴール 10	不平等の是正	各国内及び各国間の不平等を是正する
ゴール 11	安全な都市	包摂的で安全かつレジリエントで持続可能な都市及び人間居住を実現する
ゴール 12	持続可能な生産・消費	持続可能な生産消費形態を確保する
ゴール 13	気候変動	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる
ゴール 14	海洋	持続可能な開発のために海洋資源を保全し、持続的に利用する
ゴール 15	生態系・森林	陸域生態系の保護・回復・持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、並びに土地の劣化の阻止・防止及び生物多様性の損失の防止を促進する
ゴール 16	法の支配等	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会の促進、全ての人々への司法へのアクセス提供及びあらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度の構築を図る
ゴール 17	パートナーシップ	持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する

（資料：平成 30 年版 環境・循環型社会・生物多様性白書）

SDGs 達成に向けたアプローチ（手段）としての地域循環共生圏の構築

下の図は SDGs の 17 の目標を 3 層に分類して総合的に整理した「SDGs のウェディングケーキ図」です。「経済」は「社会」に、「社会」は「（自然）環境」に支えられて成り立つという考え方を示しています。環境・経済・社会の同時解決を図る地域循環共生圏構築の取組が SDGs 達成に向けた優れたアプローチ（手段）となっていることがわかります。

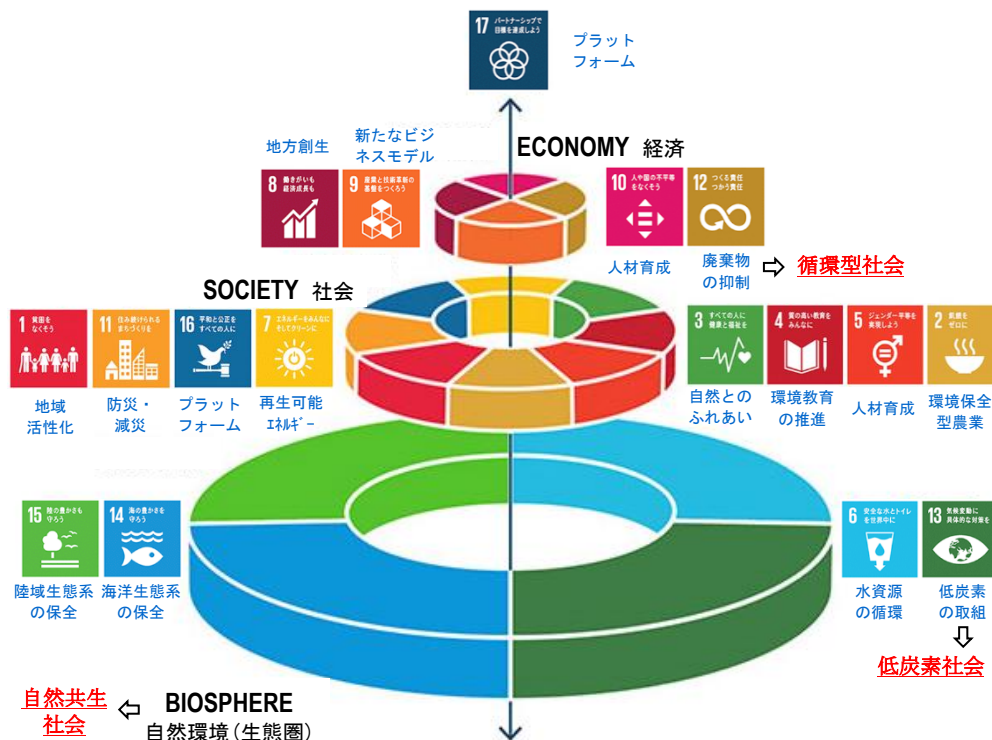


図 2.1-6 SDGs のウェディングケーキ図

（資料：Stockholm Resilience Centre の図に環境省が追記）

地域循環共生圏がもたらす幅広いメリット

地域循環共生圏の構築は環境面の効果だけでなく、社会・経済面においても多岐にわたる効果が発生することは、先ほどの SDGs の項目で説明しました（マルチベネフィット）。

それらの効果について、森里川海を守る人や地域住民にとどまらず、都市住民等の地域外住民や生産者、企業等、多様な主体にメリットが及びます。このため、プロジェクトは森里川海のメリットを受ける人々や地域と協力して行っていくことが重要です。

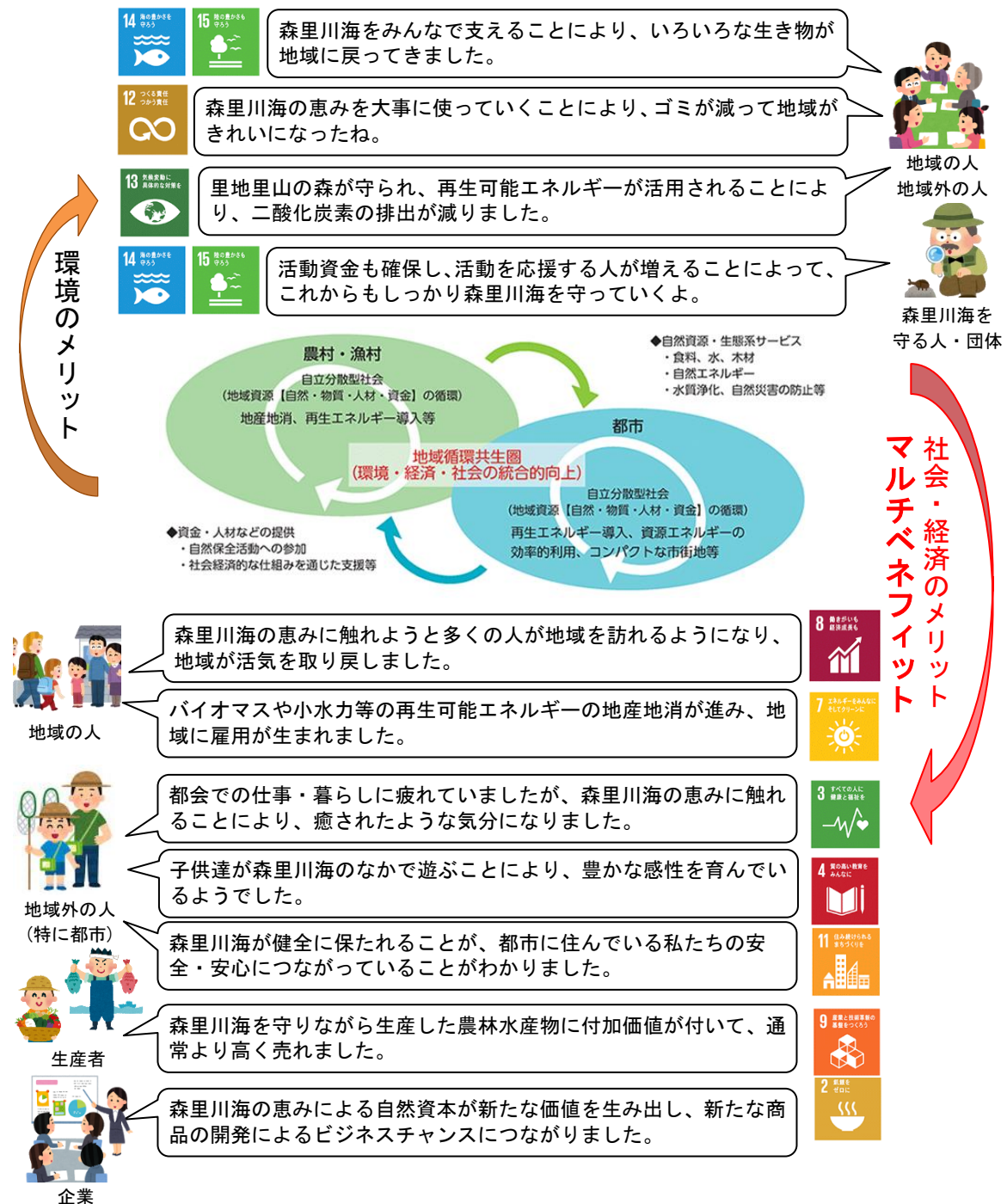


図 2.1-7 地域循環共生圏構築による各主体へのメリットの例（資料：環境省）

地域循環共生圏は地域に住む人々の幸福度に貢献する

「経済的な豊かさの向上が個人の豊かさの向上に繋がっていないのではないか」という疑問が引き金となり、社会学、心理学、経済学等様々な分野で主観的幸福感（以下「幸福度」）の研究が進められ、経済的要因以外の様々な要因が幸福度に影響を与えることが示されています。

いくつかの自治体（東京都荒川区、愛知県長久手市、大阪府門真市等）でも、幸福度への関心が高まっています。地域住民を対象とした意識調査（アンケート）を実施し、それらの結果をもとに、幸福度の向上に向けた課題解決に資する取組等が検討されつつあります。

国においても、国内外の研究成果等をふまえ、「幸福度指標試案」が示されました（内閣府「幸福度に関する研究会」（2011年））。同研究会では、幸福度を支える様々な要因を、「経済社会状況」、「心身の健康」、「関係性」の3つの柱に加え、将来世代を念頭に置いた「持続可能性」の視点から、幸福度に影響を及ぼす様々な要因を体系立てて整理しています。

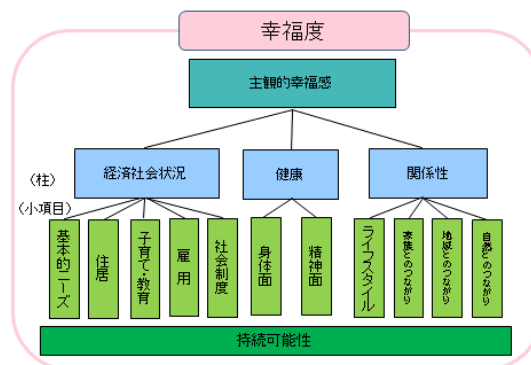


図 2.1-8 幸福度指標試案体系図（資料：内閣府「幸福度に関する研究会」）

地域循環共生圏は、循環と共生の理念に基づいた持続可能な地域社会の構築に向けて、自然資本を活用しながら、「経済」、「社会」、「環境」の統合的向上を目指しています。そのため、自然や地域とのつながり、ライフスタイルの変化等を背景に、様々な効果の発揮が期待され、さらにそれらの効果にともなって、幸福度の向上に寄与することが期待されます。

実証事業のモデル10地域において、幸福度に関する意識調査を試行した結果によると、実証事業に関わっている人の幸福度は、一般市民と比較して高くなっています。また、実証事業に関わることで高まるような項目：「地域で採れた食材を食べたい」、「他の地域の人との交流機会が日常的にある」、「自由に使える時間が十分にある」などが、事業に関わっている人の幸福度向上に寄与している可能性があることが分かってきました。なお、一般市民で見られる「世帯収入が高いほど幸福度が高い」という傾向は、同事業に関わる人では確認されておらず、経済的な豊かさ以外の要素が、幸福の向上により強く寄与しているものと考えられます。

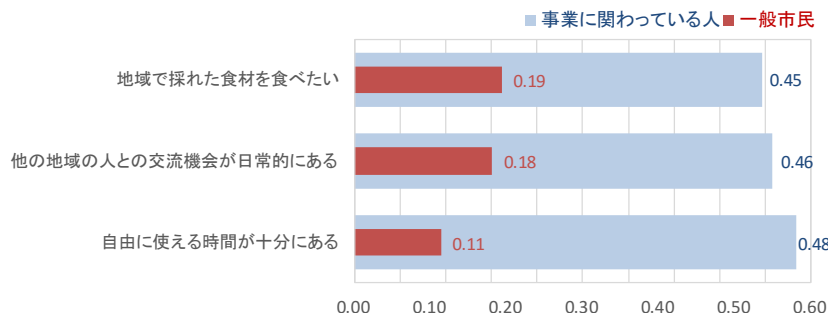


図 2.1-9 幸福度と各指標の相関係数（資料：環境省）

「つなげよう、支えよう森里川海」プロジェクト

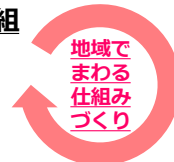
環境省では、森里川海とそのつながりの恵みを引き出し、みんなで支える社会を構築するために、「つなげよう、支えよう森里川海」プロジェクトとして、「森里川海を豊かに保ち、その恵みを引き出す取組」と、「一人一人が、森里川海の恵みを支える社会づくり」を実施しています。



ロゴマーク

森里川海を豊かに保ち、その恵みを引き出す取組

- ・流域における森里川海の保全・再生
- ・取組同士の連携の仕組み
- ・取組を支える人材育成
- ・経済・社会システムとリンクした資金づくり



「森里川海を豊かに保ち、その恵みを引き出す取組」は、まさにこの手引きで解説している地域循環共生圏構築の取組になります。

一人一人が、森里川海の恵みを支える社会づくり

- ・森里川海の恵みへの意識・支える気持ちの醸成
- ・子ども達の笑顔あふれる自然体験の場づくり
- ・オシャレで豊かなライフスタイルの提案



「一人一人が、森里川海の恵みを支える社会づくり」としては、下記のようなライフスタイルシフトに向けた普及啓発等を実施しています。

○読本「森里川海大好き！」⁷の作成と普及

森里川海とのつながりや自然体験の重要性を小中学生にわかりやすく伝えることを目的とした読本を製作しました。



読本「森里川海大好き！」

○アンバサダーと連携した情報発信

若者及び子育て世代に影響を持ち、環境行動を実践している著名人を「森里川海アンバサダー」に任命し、プロジェクト HP 及び SNS 等で連携した情報発信を実施しています。

○ライフスタイルシフトを促すイベントに参加

ライフスタイルシフトを促すイベントを共催したり、ブース出展等により参加しています。



Ogawa Organic Fes



エコライフフェア

⁷ 読本「森里川海大好き！」:

<https://www.env.go.jp/nature/morisatokawaumi/dokuhon.html> 又は「森里川海大好き」で検索

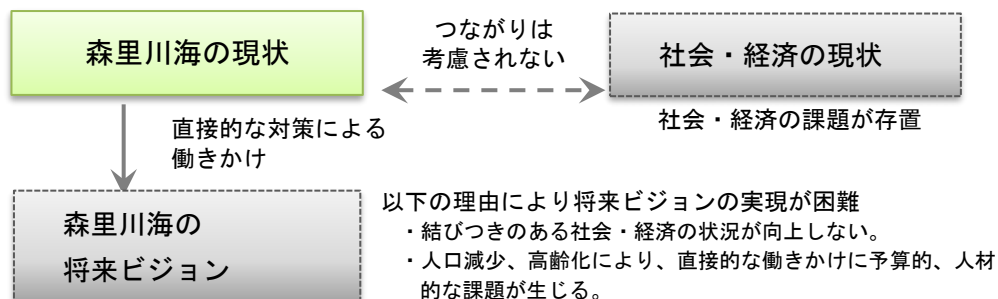
2.2 地域循環共生圏の構築に向けたアプローチ

社会・経済に働きかけて環境の課題を解決する

森里川海に象徴される自然環境等の保全に向けての従来のアプローチは、自然再生等の保全・再生の活動や保護地域の設定等の開発の規制といった、直接的に自然環境等の課題に対する働きかけを行うものでした。

しかし、人口減少・高齢化によるアンダーユース等の問題が森里川海の荒廃をさらに進行させるなど、社会・経済の課題は自然環境等の課題と密接に結びついています。そうした結びつきを考慮せず、自然環境等の課題のみに対応しようとしても、「森里川海の将来ビジョン」に近づくのは容易ではないでしょう。

従来の環境保全のアプローチ

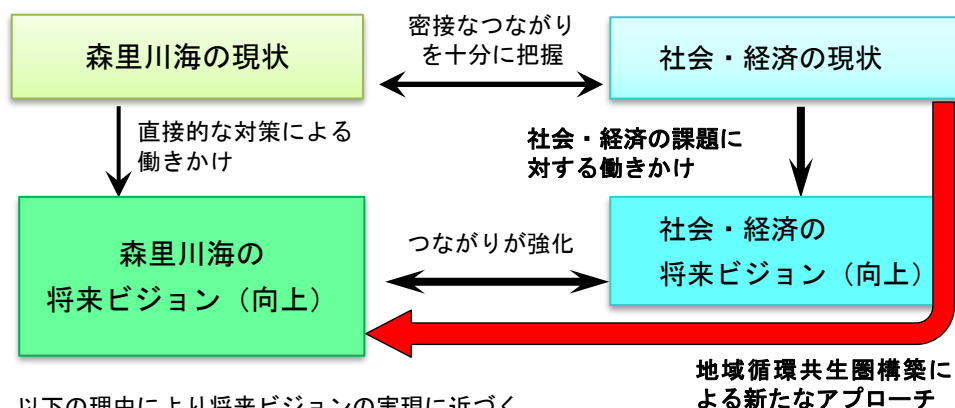


「地域循環共生圏」の構築においては、自然環境等の課題に対する直接的な働きかけだけを行うのではなく、密接に結びついている社会・経済の課題への対策を行うことが重要です。

具体的には、森里川海と社会・経済のつながりを十分に把握した上で、働きかけによる社会・経済の将来ビジョンの実現を通じて、森里川海の将来ビジョンの実現を図ります。

地域の自然資源の適切な活用を通じた地域の社会・経済の向上が図られることにより、必然的に森里川海に象徴される自然環境等の保全が図られる仕組みを目指しましょう。

地域循環共生圏構築のアプローチ



以下の理由により将来ビジョンの実現に近づく

- ・ 森里川海と結びつきの強い社会・経済の状況が向上する。
- ・ 社会・経済の働きかけに取り組むことにより、多くの人々が森里川海を支える仕組みが構築され、直接的な働きかけの人材面の課題に対応するとともに、社会・経済の状況が向上することにより、直接的な働きかけにかかる予算面の課題にも対応できる。

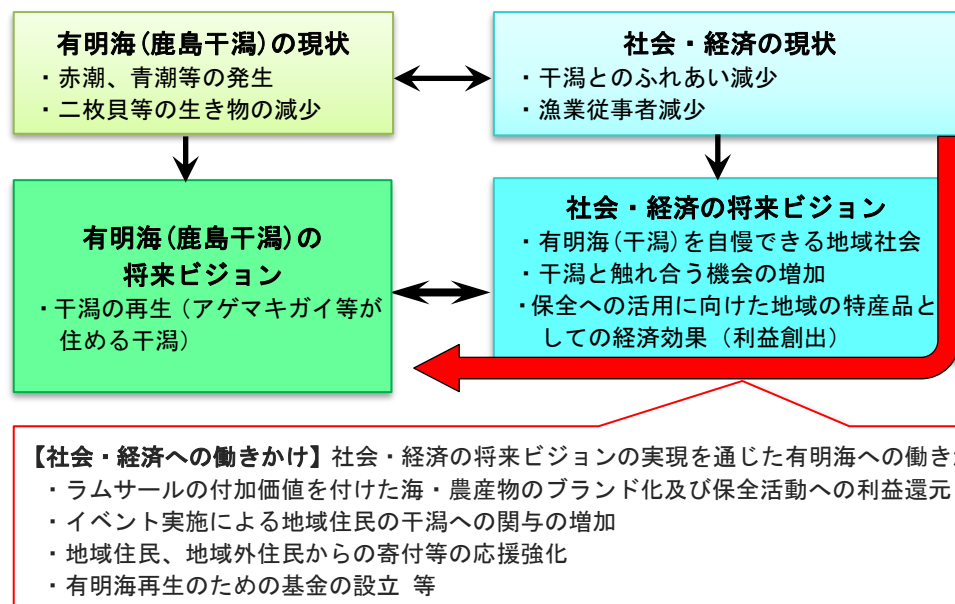
【佐賀県鹿島市の事例】 環境と社会・経済の課題の同時解決の取組

佐賀県鹿島市は有明海に面し、かつては有明海の干潟でアゲマキガイ等の豊富な水産物を漁獲し、多くの人が干潟の恵みを受けてきた町でした。しかし、近年は有明海の水質や底質の悪化等により干潟の生き物は減少するなど、干潟の環境が変化してきました。さらには、生活スタイルの変化により地域住民の干潟と生活の関わりが希薄になっていました。

地域では、干潟の回復に向けて様々な調査・対策等が実施されてきましたが、予算面・人材面等の制約もあって、干潟の生き物等の回復までは至っていない状況でした。

同市では、肥前鹿島干潟が2015年にラムサール条約湿地に登録されたことを契機に、アゲマキガイが生息できるような干潟等を保全することを目標として、実証事業のなかで地域循環共生圏の構築の取組に着手しました。

構築の取組では、直接的に干潟の保全をする対策だけではなく、「干潟」と「社会・経済」とのつながりに着目し、社会・経済への働きかけとして、「地域住民の干潟への関与の増加」や「ラムサール干潟の付加価値を付けた海産物・農産物の販売利益を干潟保全活動に還元」「地域住民、地域外住民からの寄付等の応援強化」などの活動に取り組んでいます。



現状では干潟の回復にまでは至っていませんが、ラムサール商品の開発・販売、寄付等の地域内外住民の応援の増加、イベント等を通じた干潟保全の必要性の認知度の拡大等の成果は発現しつつあり、それまでは見えなかった干潟の回復への兆しが見えつつあり、継続的な活動による鹿島干潟の将来ビジョンの達成が期待されています。



ラムサールブランド商品の販売（資料：鹿島市）



イベントを通じた普及・啓発（資料：鹿島市）

【石川県珠洲市の事例】 環境・社会・経済に統合的にアプローチ ～珠洲市生物文化多様性基本条例～

珠洲市では、2011年6月に「能登の里山里海」が世界農業遺産（GIAHS）に認定されたことを契機に、里山的環境の保全に取り組んできました。2016年度からは、珠洲市の里山的環境を将来にわたって残しつつ、これを市内の社会・経済の統合的解決につなげていく仕組みが必要であるとの認識から、環境省の実証事業に参加し、地域循環共生圏の構築に取り組んできました。

3年間の実証事業の中では、環境に配慮した方法で栽培した農作物の高付加価値化やコミュニティの活性化につながる活動など、市内の個別地区における活動の支援等を行ってきました。その中で、地域循環共生圏の精神を引き継ぎ、里山環境を保全しながら社会・経済に効果を波及させるためには、市としてその姿勢を明確にするとともに、市の予算や人材の確保等の根拠を明確化する必要性が認識されました。

そこで、珠洲市における生物多様性の保全と持続可能な利用について、各主体の責務を定めるとともに多様な主体の連携による取組を実践するために必要な事項を定め、もって自然と共生するまちづくりを進めることを目的とした「生物文化多様性基本条例」の制定を検討し、市議会で審議中です（2019年3月12日時点）。

これまで、他の地方公共団体で生物多様性の保全等を目的とした条例の制定事例はありましたが、生物多様性をまちづくりの基盤・財産として位置づけ、生物多様性による文化や生業等を含めて保全する姿勢を明確にした条例としては、全国初の事例となっています。



珠洲市の里山



里山生きもの観察会の様子

低炭素社会・循環型社会の観点を盛り込む

自然環境の保全の活動を中心とした、自然共生社会を目指す地域循環共生圏構築の取組であっても、低炭素社会や循環型社会の観点を盛り込む（三社会統合⁸）ことを検討してみましょう。

地域循環共生圏の構築のポイントは、①地域資源の循環による自立・分散型の社会、②近隣地域との共生・対流による強みの補完、にありました。低炭素社会や循環型社会の観点を盛り込むことにより、例えば、以下のような効果が期待できます。

- ・低炭素社会・循環型社会の取組を行うことにより、地域内で循環する地域資源の割合が向上するとともに、循環する地域資源の質も向上します。
- ・自然共生の活動のみでは関わる地域住民の数は限られますが、低炭素社会・循環型社会の観点を盛り込むことにより関わる地域住民の数が増えます。
- ・低炭素社会・循環型社会の観点を盛り込むことにより、持続可能な社会への貢献度が上昇するため、地元企業や個人が参加しやすくなります。

プロジェクトにおいて自然共生社会に低炭素社会や循環型社会を盛り込む場合には、取組の関係者が大幅に増えることから、縦割りの弊害が生じないように留意しつつ、関係者間で将来ビジョンを十分に共有しておきましょう。

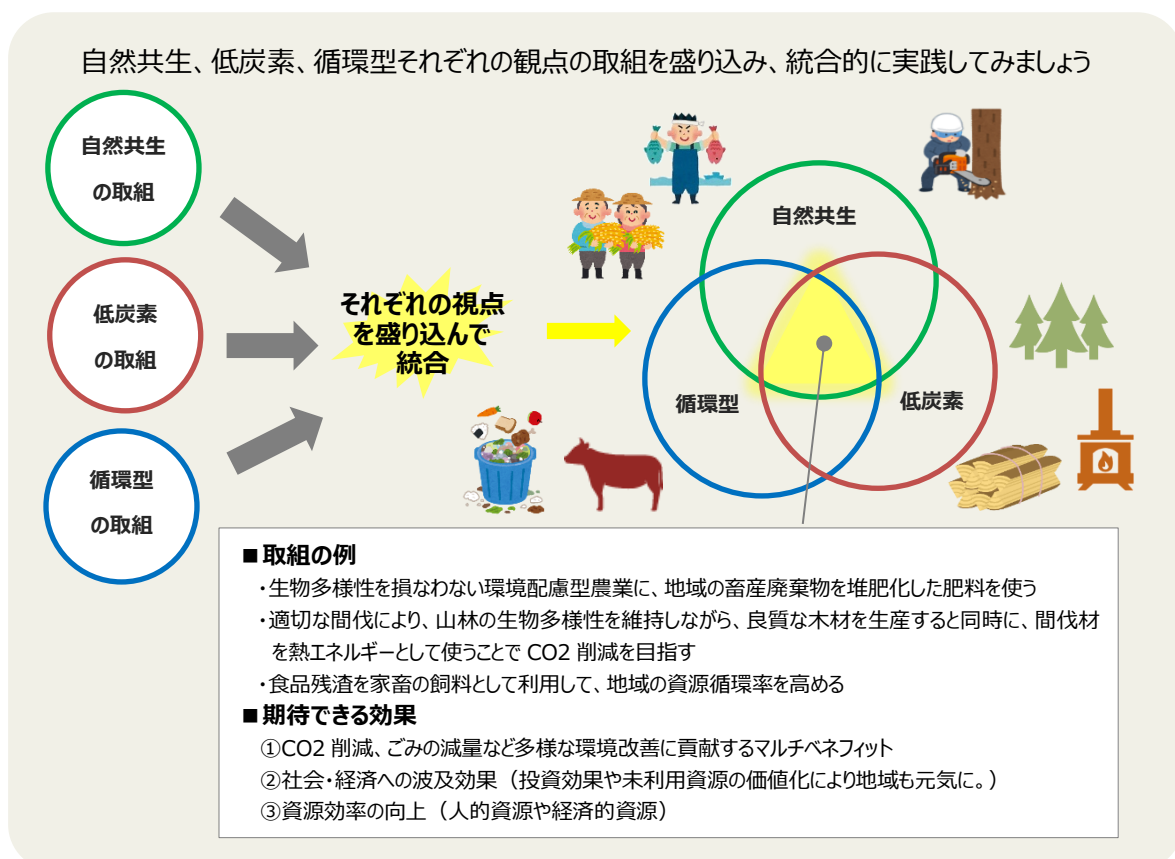


図 2.2-1 自然共生社会、低炭素社会、循環型社会の統合のイメージ（資料：環境省）

⁸ 三社会統合…環境省では持続可能な社会の実現に向け、自然共生社会、低炭素社会及び循環型社会に向けた取組を統合的に展開することとしています。

自然共生社会…自然の恵みの享受と継承する社会

低炭素社会…温室効果ガス排出量を大幅削減する社会

循環型社会…3Rを通じた資源循環を図る社会

【岡山県西栗倉村の事例】「百年の森林構想」による低炭素社会への取組

西栗倉村は人口約 1,500 人で、面積の 95%を森林が占める山村です。同村は、上質な田舎づくりの実現に向け森林の再生に資源を集中する「百年の森林構想」を 2008 年に策定し、木質バイオマスの活用等により、エネルギー自給率 100%を目指しています。

活動の 1 つに、村内の 3 つの温泉施設に薪ボイラーを導入し、地元の林地残材等を燃料として源泉の加温に利用しています。燃料の薪は、木の駅プロジェクト「鬼の搬出プロジェクト」により、森林所有者が搬出した林地残材等をローカルベンチャーである(株)SONRAKU が買い取り、温泉施設に販売・供給を行っています(買取金額 6,000 円/トンの半分は地域の商工会商品券であり、地域内の消費にも貢献しています)。

薪ボイラーの導入により、年間当たり燃料経費約 20%削減、CO2 排出削減量 379 トン、域内留保約 1,300 万円等の効果を見込んでいます。ビジネスの視点も踏まえ、森林再生の取組に低炭素の取組を組み合わせる持続的な地域づくりを行っています。



「百年の森林事業」で進む森林整備 (資料: 西栗倉村)



温泉施設の薪ボイラー (資料: 西栗倉村)

【愛知県名古屋市事例】「おかえりやさいプロジェクト」による循環型社会への取組

名古屋市では、市民、事業者、行政、大学が連携して、2008 年から「おかえりやさいプロジェクト」を実施しています。このプロジェクトは、市内のスーパーマーケット、ホテル、学校給食等から発生する生ごみ約 1,300 トンを堆肥にリサイクルし、その堆肥を使って愛知県内や近隣の農家(約 12ha)が育てたブロッコリー等の野菜を地域ブランド「おかえりやさい」として、市内のスーパーマーケット、ホテル、商店街で販売等するほか、学校給食で提供する「循環」の取組です。

食品廃棄物を資源として地域で循環させることで廃棄物が削減され、輸送に係るフードマイレージ⁹が小さくなるとともに、野菜の栽培に生ごみ堆肥を使うことで、化学肥料や農薬の使用を減らし、地域の自然環境等への負荷も少なくなっています。



プロジェクトのイメージ (資料: 名古屋市)



おかえりやさいを育てている畑 (資料: 名古屋市)

⁹ フードマイレージ: 食料の輸送距離。食料の輸送・輸入に伴う環境への影響を表す指標として用いられる。

森里川海の将来ビジョンを共有し、パートナーシップで取り組む

環境・経済・社会の課題は複雑に絡み合っており、個別の主体の個別の取組では解決は困難です。また、森里川海に象徴される自然資本を活用した地域づくりは、森里川海の恵みを活かせる多様な主体の参加が必要です。このため、地域循環共生圏の構築の取組は、多様な主体の「パートナーシップ」で取り組みましょう。

また、将来の世代にどのような森里川海を残したいのか、将来どのような地域にしたいのかという将来ビジョンを共有し、新しい考え方を取り入れて自ら動き出すことも大切です。新しい発想、新しい仕組みを生むために、学びあい連携するプラットフォームをつくりましょう。

また、プロジェクトにおける複数の活動・事業は個別に行うのではなく、多様な活動・事業のそれぞれの強みを生かして連携して実施していく必要があります。さらに、複数の活動・事業からなるプロジェクトが十分な効果を発揮するためには、プロジェクトを構成する複数の活動・事業同士の内容を調整し、それぞれが相乗効果を発揮するように「プロジェクトマネジメント」の視点を持って取り組みを進めることが重要です。

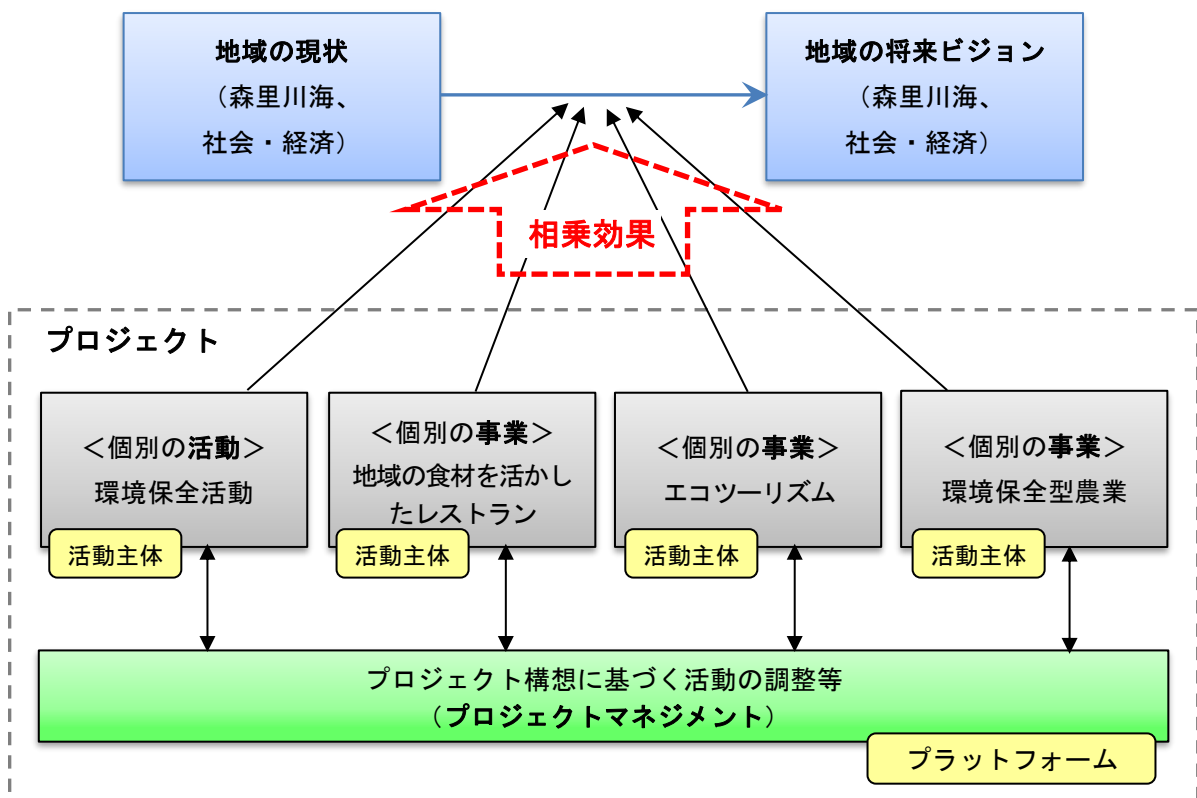


図 2.2-2 プロジェクトマネジメントのイメージ

ビジネスの視点は不可欠

地域循環共生圏構築により、社会・経済の課題を解決し、マルチベネフィットを発揮していくには、プロジェクトにビジネスの視点を盛り込むことが重要なカギとなります。

従来のアプローチでは、「参加者のボランティア精神に頼り、地域の人口減少や高齢化に伴い、参加者が不足又は高齢化する」や、「国・自治体の補助金等で運営していても、補助金等が終了した時に資金が不足し活動が停滞する」、といった課題が多く見られていました。

課題に対しては、例えば、プロジェクトの取組について企業の協力を受けることが考えられます。地域循環共生圏構築の取組と SDGs の関連性を示すことにより、企業の協力が受けやすくなることが想定されます。これは重要な手法ですが、活動の実施が企業の協力次第となり、地域の活動の主体性の面では改善の余地が残っています。

そこで、取組にビジネスの視点の取り込んでいくことが、社会・経済の解決やマルチベネフィットの発揮に加えて、地域の主体性の確保の面でも重要なポイントになります。

例えば、保全対象となる生物をデザインした農産物や加工食品等を販売したり、環境に関するイベント等でグッズを販売したりすることにより、利益の一部を保全活動に充てることが考えられます。

さらに、ビジネスの視点を一歩進めて、環境と社会・経済のつながりを踏まえて、環境保全型農業や未利用木材の活用等、経済的活動により利益を確保しつつ、地域の産業を自然等の環境に良いシステムに変えていくことが重要です。適切に社会・経済活動が行われれば環境も保全されるようなシステムを取り入れることにより、取組の継続性や効果が大きく向上することが期待できます。

2.3 地域循環共生圏構築における重要な視点

ここでは、地域循環共生圏を構築する上で、押さえておくべき重要な視点を示します。

(1) 人口減少・高齢化が進むことを逆手にとる

日本の社会は、人口減少・高齢化もあいまって、森里川海を手入れする人手はますます不足することが懸念されますが、一方、土地に余裕ができる分、国土の利用のあり方を改めて考え直すことが可能です。例えば、防災の観点から居住地の見直し等新たな暮らしを考えるとともに、自然の恵みを引き続き得るために効率的な管理の方法に取り組むことが考えられます。

このように人口減少・高齢化が進むことをネガティブに捉えるのではなく、むしろ逆手にとった発想を持って取組を進めていくことが重要です。

(2) 地方創生に貢献する

地域循環共生圏の構築における、地域資源の価値を再認識し、自然資本として活用・循環させるという考え方は、生業の活性化や地域のつながりの強化を実現することにより、日本の大きな課題である地方創生にも貢献することを認識しておきましょう。

例えば、一次産業の過程で生じるバイオマスや小水力等の再生可能エネルギーを地産地消していくことにより地域の活性化を図ることが考えられます。

(3) 森里川海のある地域だけでなく国全体で支える

森里川海の保全に関わる人だけでなく、地域住民全体で森里川海を支えることが重要です。さらに、支える人をさらに広げて、その恵みを受ける都市等の幅広い地域と協力して行っていくことも重要です。森里川海とそのつながりの恵みは、森里川海が存在する地域に限定されるものではないため、ある地域にだけ森里川海の管理の負担を負わせることは適当ではありません。

現在の社会の基盤になるとともに、将来の社会の豊かさと安全の確保につながっていく森里川海は、現状では将来の資産を先に使ってしまったたり、放置して使えない状態にしてしまったという状況にあります。

将来の世代にわたり、森里川海の恵みを維持していくために、国全体、公的機関はもちろんのこと、企業、国民一人一人がそれを支える役割を担っていくことが重要です。

(4) 縦割りを解消し、関係者間、地域間の一層の連携を図る

森里川海のつながりを確保し、恵みを最大化するためには、「森」「里」「川」「海」それぞれの個別の取組では十分ではないし、行政界ごとに区切られた地域での取組でも十分ではありません。

流域圏等の自然のつながりを持った地域を俯瞰し、森里川海の流域のつながりがもたらす多面的な効果効能が総合的に最大限発揮できる状態を見つけていくことが必要です。

特に、環境・経済・社会の同時解決のアプローチをとる地域循環共生圏の構築にあたっては、組織の縦割りを解消し、複数の分野を横断するべく横串を刺すように関係者間、地域間の一層の連携・協力を図ることが重要です。

(5) 目指す姿からバックキャスティング・アプローチをとる

現状・課題から対策を検討し、現在の傾向の延長のような形で改善策を積み上げていくような考え方を「フォアキャスティング・アプローチ」というのに対して、目標となる将来の状態を想定して、そこを起点に逆算しながら取るべき対策を考える発想を「バックキャスティング・アプローチ」といいます。

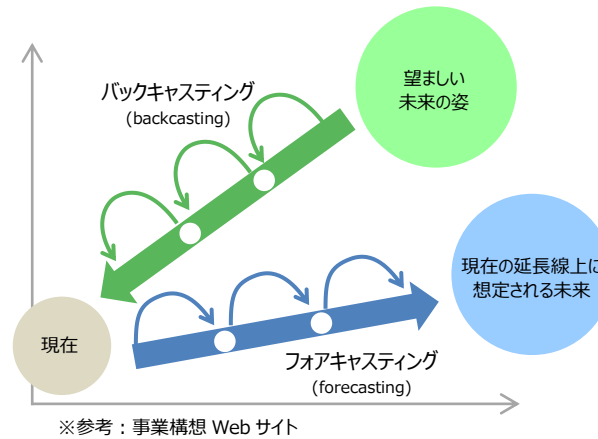


図 2.3-1 2つのアプローチ

フォアキャスティング・アプローチでは、今出来ることを積み上げていくため、当面の対策の確実性は比較的高くなりますが、出来そうにない対策は採用されないなどアプローチとしては硬直化しやすく、また、その方向は時々の外部要因に影響を受けやすいことから遠い目標が定まりにくいといった弱点もあります。

一方、バックキャスティング・アプローチは、出来るかどうかを考えるのではなく、設定した目標に向けてどうやるかを考えるため、従来の改善の延長という観点を取り払って、根本的に異なる発想・アイデアが生まれやすくなると考えられます。

地域循環共生圏の構築のように、これまでの対策とは大きく異なる取組を行う場合には、バックキャスティング・アプローチを積極的に採用していきましょう。

ただし、バックキャスティング・アプローチとて万能ではありません。例えば、実現性が薄いアプローチを無責任に打ち出した場合は、地域にハレーションを生み、取組が進まなくなる可能性もあります。確実性の高い対策を地道に積み上げるフォアキャスティング・アプローチが適する状況・段階も少なくありません。状況・段階に応じて2つのアプローチを使い分けることが重要です。

(6) 別の目的のための取組にも配慮を促す

別の目的（農林水産業振興や災害対策等）のために行われてきた取組についても、森里川海を豊かに保ち、恵みを引き出すことを前提として行われるよう促すことも重要です。

その際、実施者に対して地域の森里川海の将来ビジョンをわかりやすく示し、将来ビジョンに向けてはそれらの取組が必要であるということを明確に示すことが重要です。それによって、取組の実施者と将来ビジョンが共有された状態で、別の目的のための取組が実施されることになり、結果的に将来ビジョンにより近づきやすくなるでしょう。

3. プロジェクトの進め方

3.1 代表的なプロセス

プロジェクトを進めるにあたっては、プロジェクトがどの段階にあるかを認識し、段階に応じた取組を進めていくことが重要です。プロジェクトを進める代表的なプロセスは以下の通りです（各プロセスの詳細は、「4. 実践編」以降で解説します）。

■プロジェクト構想検討段階

地域循環共生圏の構築に向けて、プロジェクトを組み立てていく最初の段階です。

まず、地域の森里川海及びそれを取り巻く社会・経済の課題を把握した上で、地域の将来ビジョンを設定します。次に、地域の現状と将来ビジョンを比較して、プロジェクトに必要な働きかけをリストアップします。設定した将来ビジョンや必要な働きかけをまとめたものがプロジェクト構想となります。

将来ビジョンの設定や働きかけの検討には、「4. 実践編」で説明する「エコロジカルシンキング・ワークシート」の活用が有効になります。

また、地域の現状の指標を把握した上で、定量的な目標値を含む成果指標を作成します。これはプロジェクトの進捗管理に役立つとともに、働きかけの内容・規模等の具体化をバックカスティング・アプローチで検討するのにも必要です。

■プロジェクト構想具体化段階

作成したプロジェクト構想を具体化する段階です。

プロジェクト内で働きかけとして複数の活動・事業等が行われる場合に、目標と各活動等の関連性を図示して体系化することにより、相乗効果の発揮が促されたり、プロジェクトにおける各活動等の位置付けが明確になったりすることが期待できます。また、中長期・短期のプロジェクトスケジュールを作成して、後述の進捗管理等に活用します。

■事業戦略立案段階

プロジェクトの成否を握る事業戦略を作成していく段階です。

働きかけのうち特にビジネスの視点が必要な「事業」は、各プロジェクトの経済的な仕組みにも密接に関連しており、その成否がプロジェクト全体の成否に影響を及ぼします。このため、マーケティング等により市場やターゲットのニーズを把握するなど事業戦略を十分に検討しておく必要があります。

■プロジェクト進捗管理段階

プロジェクト構想に従って活動主体により各活動・事業等が実施される段階です。

プロジェクト全体としても、定期的に各活動・事業等の進捗状況や成果指標の達成状況を確認し、プロジェクト構想通りに進んでいない場合や想定しない課題が生じている場合は、構想やスケジュールの作成等の段階に立ち戻って見直しを行うなど、順応的にプロジェクトを進めていくことが重要です。

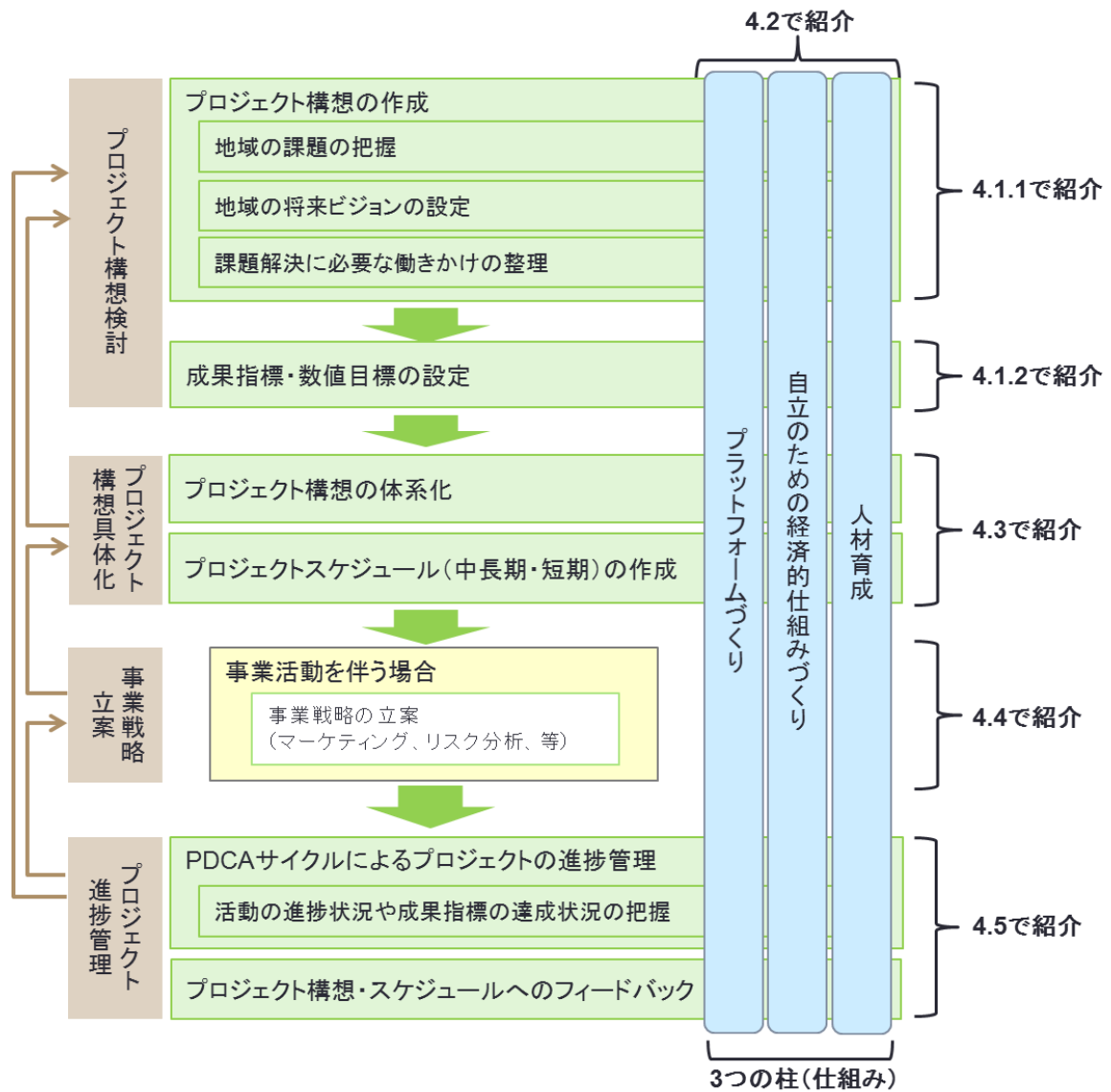
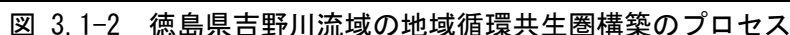


図 3.1-1 プロジェクトの代表的な進め方



3.2 プロジェクトを支える3つの柱

プロジェクトを包括的かつ継続的に進めていくためには、以下に示す3つの柱を意識して取り組みましょう。

プラットフォームづくり

環境を切り口に地域づくりを進めるためには、環境問題に取り組んでいる仲間に加え、社会や経済と関わりを持つ仲間を探ることが大切です。農業や林業に従事されている方、それらを加工されている方、外に販売されている方、教育に取り組まれている方、福祉に取り組まれている方、研究者の方、地域の商店、銀行、新聞社等多様な主体がパートナーです。これらの多様な主体が、ビジョンを共有しながら、自ら新しい考え方を取り入れて動き出すことが大切です。新しい発想、新しい仕組みを生むために、学びあい連携するプラットフォームをつくりましょう。

プラットフォームでは、共通のビジョンづくり、お互いの学びあい、進捗状況の共有等を行います。また、補助金や寄付等外部からの支援の受け皿になるという役割もあります。

多様な主体との連携では、物事の見方が違う、専門が違う、扱う範囲が違う、使えるリソースが違うという「違い」を活かす必要があります。違いはプラットフォームの財産です。お互いの違いを認めあい、自分だけでは見えないこと、できないことを託しあえる関係を築きましょう。プラットフォームを運営する際はこの点が重要です。取組の進捗に応じて、プラットフォームの内部ルールや組織体制、意思決定方法、リーダーなど、運営の仕方については柔軟に見直していきましょう。

自立のための経済的仕組みづくり

森里川海が生み出す、再生可能エネルギー、農林水産物、食事、工芸品、美しい景観、遊びや体験の場といった資源は、持続可能な形で活用すれば、持続可能な経済循環を作ることができます。少し前の地域の生業には、そのヒントがきっとあります。そこに新しい発想と技術をかけ算し、プラットフォームのメンバーと事業化しましょう。

また、これまでの地域の産業を、環境に良いやり方に変えていきましょう。やり方を変えることで生じるコストは、環境配慮をブランド化するなど価格で補うことが大切です。環境に良い産業は、従事される方のやりがいの向上につながり、後継者確保にもつながる可能性があります。

一方、こういった取組は一朝一夕にはできません。事業を立ち上げる際や軌道に乗るまでの間は資金が必要となります。また、ブランドを維持するための調査や保全活動、プラットフォームの運営には継続的な資金が必要になります。

また、一時的には補助金や助成金を活用するという方法があります。また、個人や企業からの寄付、金融機関からの投資、クラウドファンディングで資金を獲得する方法もあります。事業が軌道に乗れば、利益から保全活動やプラットフォーム運営の資金に回す方法もあるでしょう。各資金の獲得手段の特性を理解して、プロジェクトの状況に応じてうまく使い分けることが必要です。

人材育成

プロジェクトを進めていく際には、多様な主体をつなぎ、新たなアイデアが生まれるような環境を整えながらプラットフォームを運営することがポイントです。また、そのアイデアを経済的仕組みを伴った事業に仕立てるためには、利害関係者と調整して事業計画をまとめたり、人・情報・お金等を獲得したりすることが必要です。このような、関係者をつないだり、事業計画を立案したりできる人材がプロジェクトの鍵となります。

プロジェクトに必要な人材を巻き込んでいくために、まずは多様な主体とのネットワークを持っていたり、実際に何らかの事業に取り組んでいたりする地域のキーパーソンを発掘し、仲間になってもらいましょう。プロジェクトを継続するために、活動を通じて次のキーパーソンを育成していきましょう。

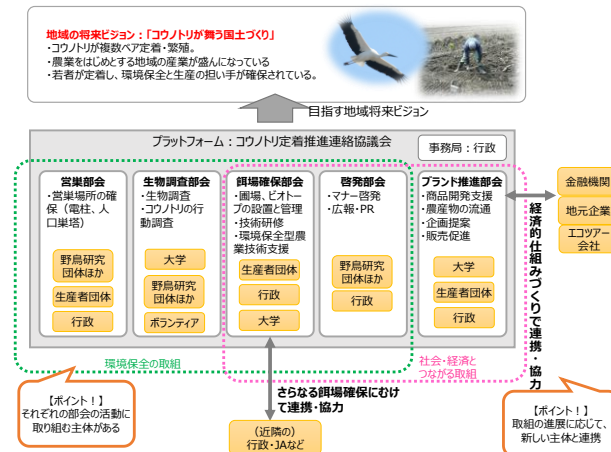
人材育成にあたっては、現場での実践、研修、先進地視察等をうまく組み合わせ、地域循環共生圏ならではの視点を獲得してもらいましょう。プロジェクトを進めながら、様々な主体の言葉を聞き、現場を見ながら、人脈をつくり、経験を積んでいくと良いでしょう。もちろん、一人ですべての役割や機能を果たすことは難しいので、複数で役割分担することも大切です。既存のテキストや外部組織が開く勉強会等も有効に活用しましょう。

また、地域の外から人材を確保することも有効な手段です。地域おこし協力隊等の国の支援制度も上手に活用しましょう。さらに近年では、副業やダブルワークといった形で、会社を辞めずに地域に貢献したい人も増えており、こういった人の協力を得て事業を進めたり人材を育成したりすることも効果的です。

【徳島県吉野川流域の事例】 プロジェクトを支える3つの柱の整備

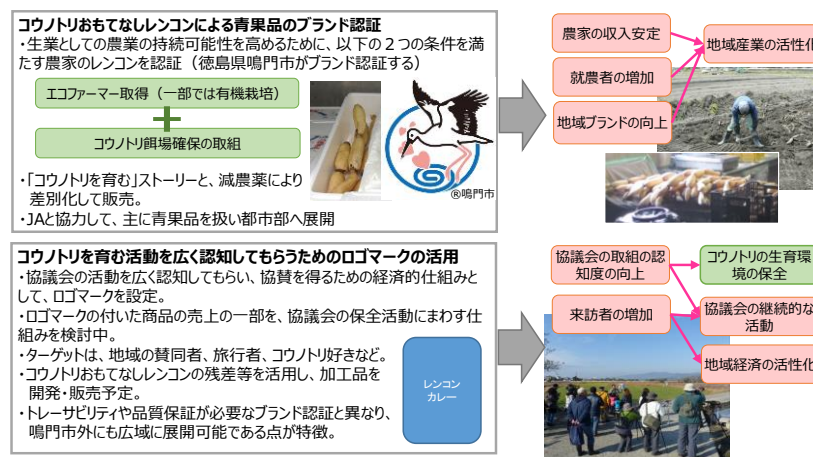
■プラットフォームづくり

徳島県吉野川流域では、プラットフォームとしてコウノトリ定着連絡推進協議会が設置されており、協議会内には複数の部会が立ち上がり、環境保全だけでなく、社会・経済とつながる取組を実施する体制をとっています。各部会には目的に応じて多様な主体が参画し、部会ごとに取組を進めていますが、プラットフォーム上では将来ビジョンを共有し、相互に情報提供し、定期的に進捗を確認することで、共通の将来ビジョンに向かって相互理解を進めながら取組を進めています。



■自立のための経済的仕組みづくり

コウノトリ定着連絡推進協議会では、2つの経済的仕組みづくりを進めています。1つは主に青果品を扱い、農業という地域の生業に貢献するブランド認証の推進で、もう一つは、継続的に協議会の活動を続けていくため加工品やその他の商品に付与するロゴマークの販売やその売上の一部を保全活動にまわす仕組みです。



■人材育成

継続的にプロジェクトを進めていく上での活動・人材を整理したうえで、コウノトリの営巣や飛来状況の把握を進めるための足環装着技術を持つ人材や、地域のコウノトリを受け入れてもらい、活動に理解と興味を持ってもらうための環境教育プログラムを実施できる人材の必要性を認識し、人材育成を進めています。同時に、活動が広範にわたるため、プロジェクトをマネジメントできる人材の育成にも取り組んでいます。

4. 実践編（実践のためのヒント）

地域循環共生圏の構築に向けてプロジェクトを構想し、取組を進めてみよう！

ここからは、プロジェクトの構想検討から進捗管理までの各段階で利用可能なワークシートを紹介しながら、実際にシートを埋める形式で実践していきます。

実践では、各段階で様々な問題点等が浮き彫りになってきます。その場合は、一つ前の段階に立ち返り、浮き彫りになった問題点等をフィードバックしながら根気よく進めましょう。

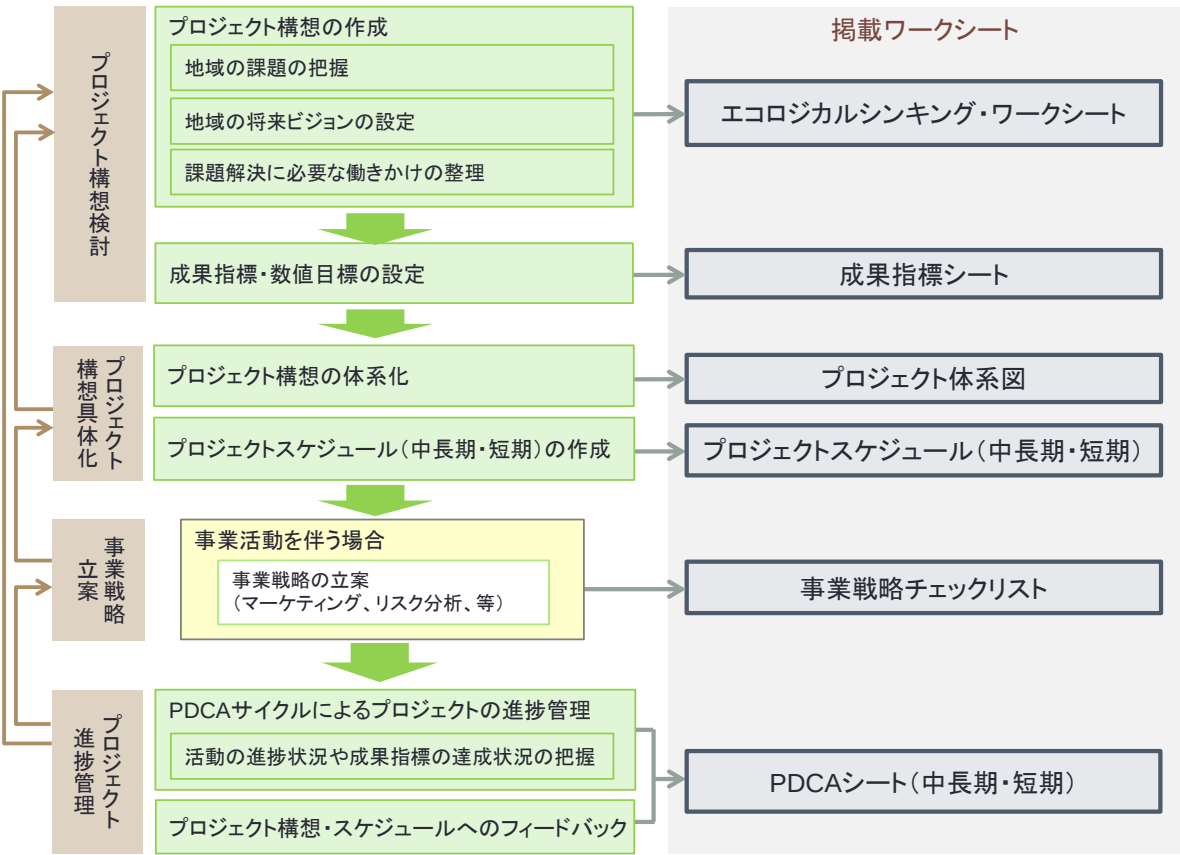


図 3.2-1 実践プロセスと掲載ワークシート

4.1 地域の将来ビジョンを描く（プロジェクト構想の検討）

4.1.1 プロジェクト構想

- ◆ 構想検討段階では、「森里川海及び社会・経済の将来ビジョン」を設定するとともに、ビジョン実現に必要な「働きかけ」を整理することが重要です。
- ◆ まずは、大きな夢・目指す将来ビジョンを描きましょう。

プロジェクトの構想検討段階では、過去から現在に至るなかで発生した自然環境及び社会・経済の問題構造を把握し、それらの問題を踏まえて、「将来どのような地域を目指すのか」といった大まかな将来ビジョンを描きましょう。その上で、問題の解決や将来ビジョンの実現に向けて必要な「働きかけ」を整理します。

将来ビジョンや働きかけは、自然環境と社会・経済のつながりを十分に意識しながら、検討を進めることが必要です。

本節では、それらのつながりを意識するのに適した「エコロジカルシンキング・ワークシート（日本生態学会 生態系管理専門委員会 監修）」を活用しプロジェクト構想を作成していきますが、ここで整理した「将来ビジョン」や「働きかけ」が、その後の構想具体化や事業戦略の立案に大きく影響を及ぼすため、フィードバックが可能となるよう具体的な言葉で記載するとともに、地域住民等と共有できるようわかりやすい記載となるよう努めましょう。

1) エコロジカルシンキング・ワークシートとは

「エコロジカルシンキング」とは、複雑に絡んだ環境（エコロジー）や社会・経済（エコノミー等）の問題を、要素ごとに分けて論理的（ロジカル）に整理することで、問題への理解を深めていくアプローチを表す造語です。環境と社会・経済の課題の同時解決を図る本事業の概念との親和性が高く、プロジェクトの構想検討に有効と考えられます。また、論理的に整理することにより、例えば環境の課題に対して社会・経済の観点から要因に係る仮説を立て、収集した情報や分析を基に検証することで、対策等の結論を導き出すことも可能になります。

しかしながら、エコロジカルシンキングは、複雑に絡んだ要素をひも解くような過程であり、自分一人で結論を導き出すことや、言葉だけで自分の考えを相手に伝えることは容易ではありません。「エコロジカルシンキング・ワークシート」は、この「エコロジカルシンキング」を自分で実践するのに加えて、自分の論理の過程を相手にわかりやすく伝えるツールとして設計されたワークシートであるため、問題解決や情報整理、情報共有等の様々なシーンで役立ちます。

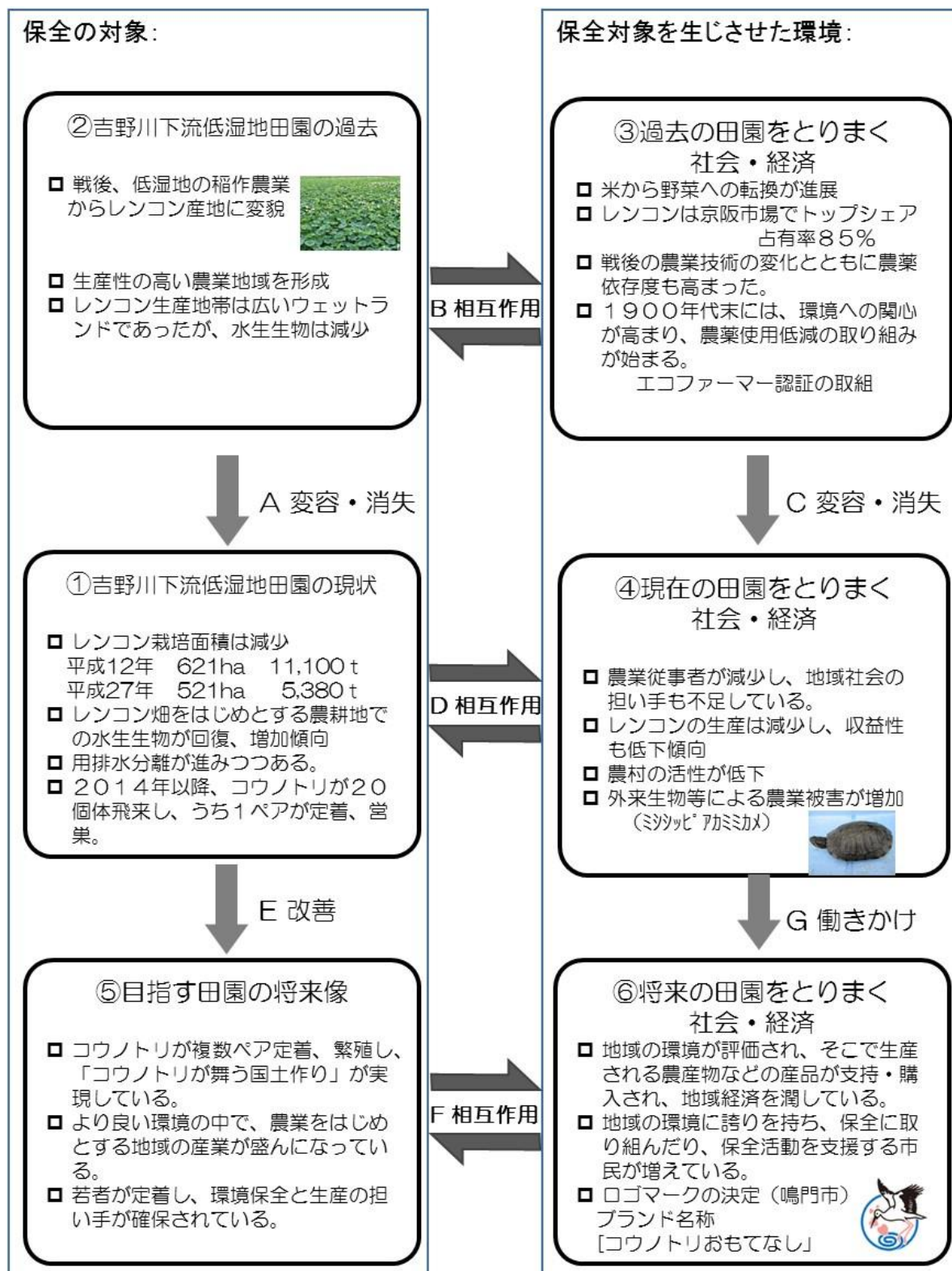


図 4.1-1 (1) エコロジカルシンキング・ワークシート（1枚目）の作成例（徳島県）

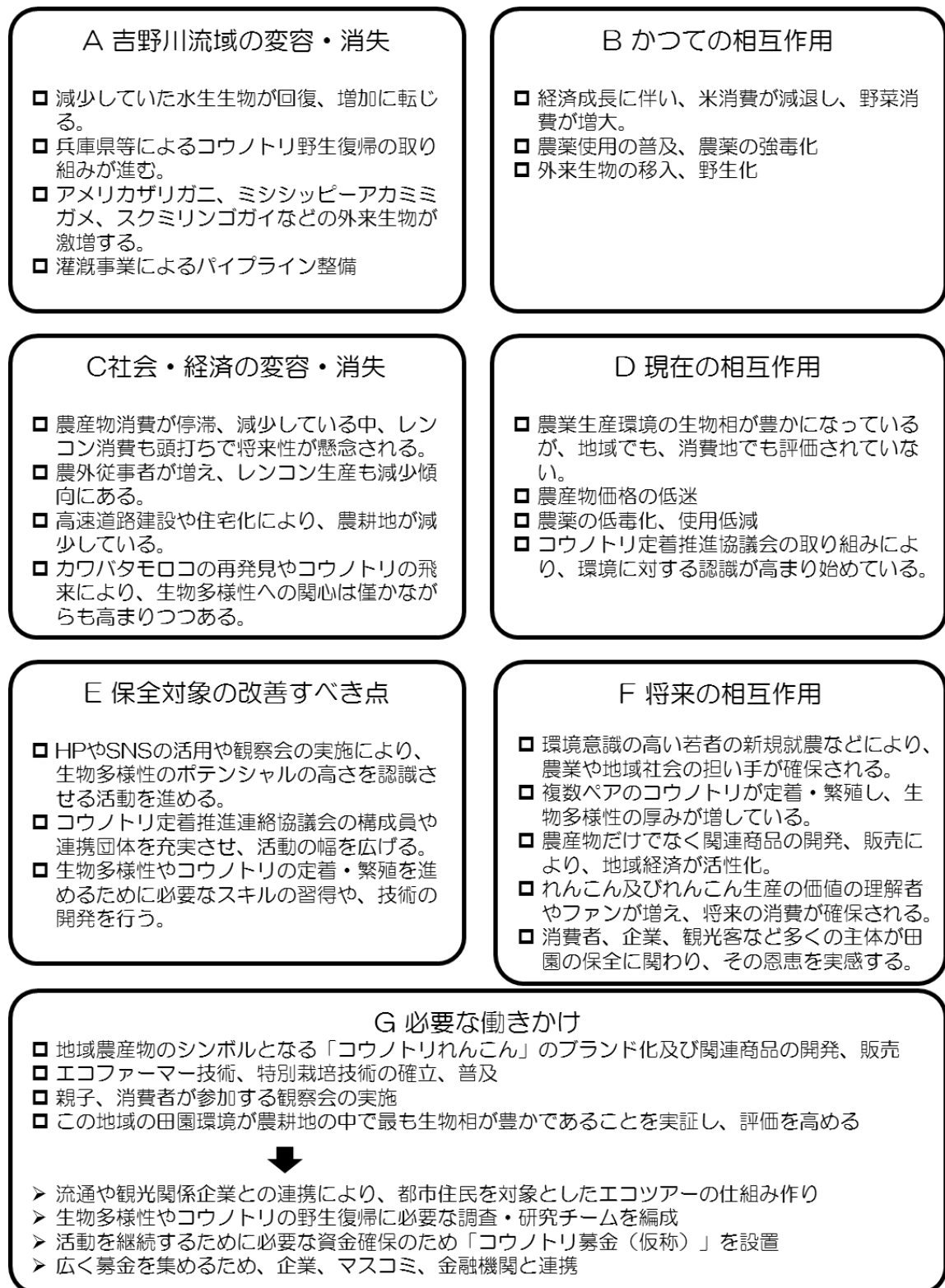


図 4.1-1 (2) エコロジカルシンキング・ワークシート（2枚目）の作成例（徳島県）

2) エコロジカルシンキング・ワークシートを活用しよう

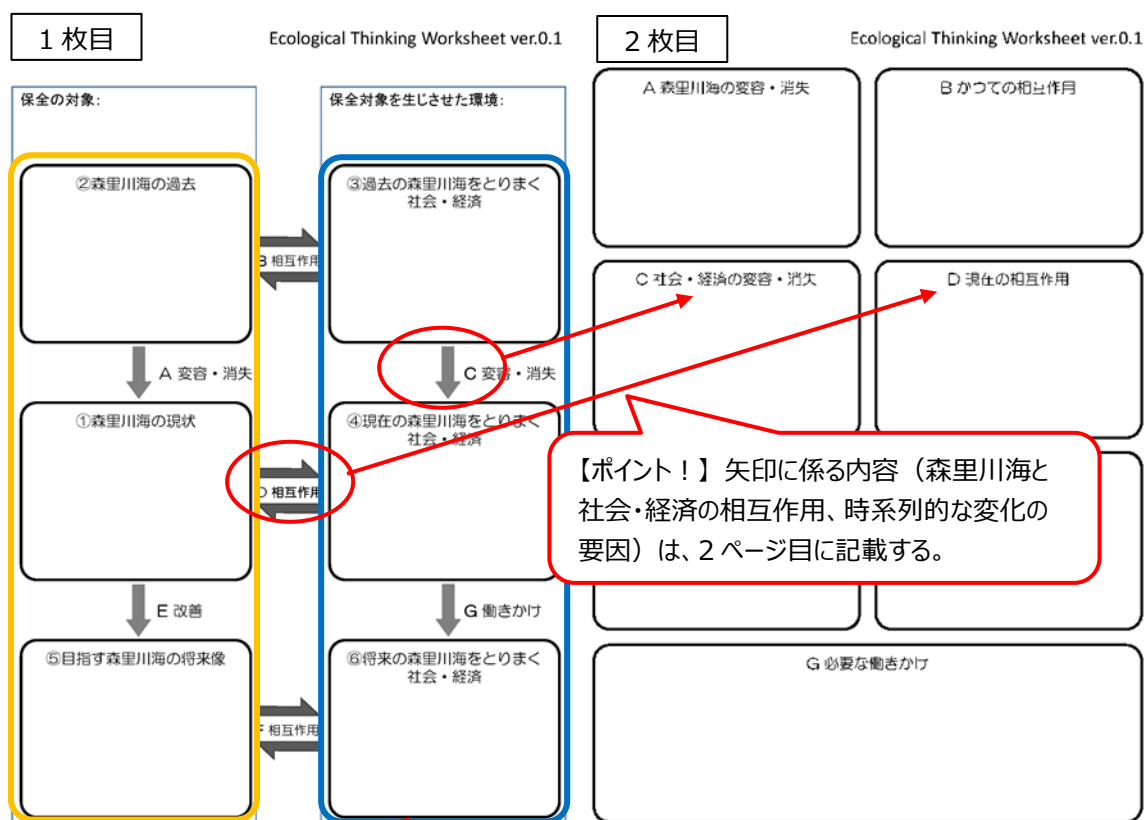
ここでは、実際に「エコロジカルシンキング・ワークシート」を活用してプロジェクトの構想を具体化してみましょう。

ワークシートを埋める作業では、保全対象が過去から現在までどのように変化してきたかを把握し、その変化が周辺の社会・経済とどのように関連しているのかを整理していきます。その後、プロジェクトとして目指す「森里川海（自然環境）の将来ビジョン」とそれを取り巻く「将来の社会・経済」を想定した上で、それらの将来ビジョンの実現のために必要となる「働きかけ」を明確化していきます。

では、記入例・記入要領を参考にエコロジカルシンキング・ワークシートをステップごとに作成してみましょう。プロジェクトの肝となる目指す「将来ビジョン」は大きな夢として大胆に描くことをおすすめします。

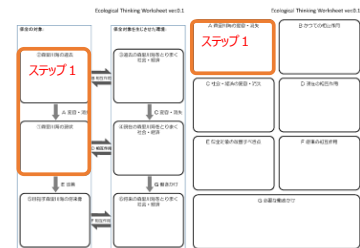
※以下のステップで表す丸数字（①～⑥）、アルファベット（A～G）は、「エコロジカルシンキング・ワークシート」の丸数字、アルファベットを表しています。

【エコロジカルシンキング・ワークシートの基本的な構成】



【ステップ1】

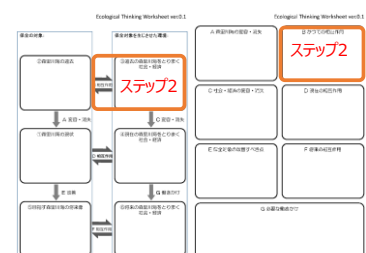
森里川海の現在と過去を比べ、過去から現在へ変化した要因を整理しましょう。



項目	解説・記入要領	ポイント
①：森里川海の現状	◎ 保全の対象（森里川海）について、過去の状況や、目指す将来を念頭に置きながら、現在の課題を整理する。 ◎ できるだけ事実や数値データに基づいて整理する。	◎ 保全の対象を明確化する。（例 レンコン、コウノトリ） ◎ 情報整理が難しい場合は、関係者の実体験や聞き取りも有効である。 ◎ 過去、現在、将来にわたってデータ・数値・聞き取り・過去の写真・地図等の客観的な情報を参考に比較可能な項目を立てることにより、対比※がしやすくなるほか、説得力が増す。
②：森里川海の過去	◎ 「①保全の対象（森里川海）」の過去の状況を整理する。 ◎ 現状と対比させるため、データ・数値等客観的な情報をもとに整理する。	例）過去は「レンコン産地であった」⇔現在は「レンコン栽培面積の減少」。 過去は「水生生物の減少」⇔現在は「水生生物の回復」 ※現在や過去の状態は「⑤森里川海の将来ビジョン」と比較可能である事が望ましい。
A：森里川海の変容・消失	◎ 保全の対象（森里川海）が過去から現在に向かって変化した要因を整理する。 ◎ 要因は、具体的かつ明確に記載する。	◎ 歴史的背景や時間的な連続性を踏まえつつ、現状とのつながりを記載する。 ◎ 具体的な事物や数値等のデータであるといい。 例）農薬の使用低減により「水生生物が回復」、他の地域での「コウノトリの野生復帰の進展」

【ステップ2】

過去の森里川海をとりまく社会・経済の状況を整理し、過去に森里川海と社会・経済はどのような関係（相互作用）にあったかを整理しましょう。ここに、現在の森里川海が劣化した原因のヒントが隠れていることもあります。

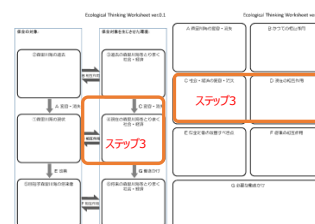


項目	解説・記入要領	ポイント
③：過去の森里川海をとりまく社会・経済	◎ 過去の保全の対象（森里川海）をとりまく社会・経済の状況（過去の地域の暮らし、自然利用・土地利用、産業の状態（特に一次産業））を事実として整理する。 ◎ 保全の対象（森里川海）に関連づけた事実や数値データに基づいて整理する。	◎ 事実や数値データ等の客観的な情報や、自分や関係者の実体験に基づいて整理することで、対比がしやすくなるほか、説得力が増す。 例）「京阪市場でトップシェアのレンコン」、「戦後、農業への依存度が高まるが、20世紀末には環境への関心が向上」

B：かつての相互作用	◎社会・経済の要請から過去の保全の対象（森里川海）に与えた影響を整理する。 ◎保全の対象（森里川海）の変化から過去の社会・経済に与えた影響の要因を整理する。 ◎直接的な関係性や、間接的な関係性及びそれぞれの関係性に関わる主体に着目する。	◎相互作用は、「②森里川海の過去」と③の関係を踏まえて具体的に列挙する。 例）「経済成長に伴う野菜消費の増」によりレンコン産地化。「農薬の普及、強毒化」により水生生物が減少。 例）外来生物の侵入・拡散による農業施設被害、対策費用、農家作業負担等の増加。
------------	--	--

【ステップ3】

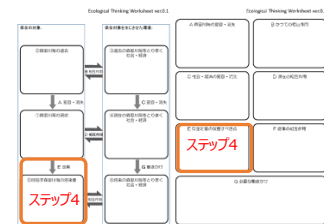
現在の森里川海を取りまく社会・経済を整理しましょう。私たちの生活が変化してきたことで、森里川海との向き合い方が変化し、現在の自然環境の変容・消失につながっているかもしれません。



項目	解説・記入要領	ポイント
④：現在の森里川海を取りまく社会・経済	◎「③森里川海をとりまく過去の社会・経済」の現在の状況（現在の地域の暮らし、自然利用・土地利用、産業の状態（特に一次産業））を整理する。 ◎社会・経済がかかえる課題や課題に取り組む必然性を社会的（多面的）視点から整理する。	◎事実や数値データ等、関係者の意見等の客観的な情報に基づいて整理することで、対比がしやすくなるほか、説得力が増す 例）「農業従事者が減少し地域社会の担い手が減少」、「農村の活性低下」
C：社会・経済の変容・消失	◎保全の対象（森里川海）をとりまく社会・経済が過去から現在に向かって変化した要因を整理する。 ◎要因は、具体的かつ明確に記載する。	◎歴史的背景や時間的な連続性を踏まえて、現状とのつながりを記載する。 ◎具体的な事物や数値等のデータであると良い。 例）「農外従事者の増加」、「高速道路建設や住宅化による農耕地の減少」
D 現在の相互作用	◎社会・経済の要請から現在の保全の対象（森里川海）に与えている影響の要因を整理する。 ◎保全の対象（森里川海）の変化から現在の社会・経済に与えている影響の要因を整理する。 ◎直接的な関係性や、間接的な関係性及びそれぞれの関係性に関わる主体に着目する。	◎相互作用は、「①森里川海の現状」と「④森里川海を取り巻く現在の社会・経済」の関係を踏まえて具体的に列挙する。 例）「農産物価格の低迷」により担い手が不足し、レンコン栽培面積は減少。／「農薬の低毒化、使用低減」により、レンコン畑をはじめとする農耕地での水生生物が回復、増加」。

【ステップ4】

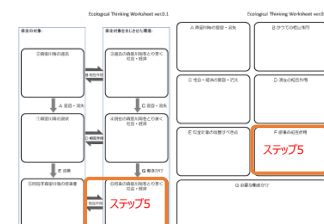
目指す森里川海の将来ビジョンを話し合って決め、現在の森里川海の状況からの改善すべき点を明確化しましょう。



項目	解説・記入要領	ポイント
⑤：目指す保 森里川海の将来ビジョン	◎ 将来的な保全の対象（森里川海）の将来ビジョンを言葉で具体的に表現する。 ◎ 現在・過去と対比させるため、数値データで整理することが望ましい。	◎ ここで描く将来ビジョンは、今後の取組の羅針盤となることから、非常に大切である。 ◎ 関係者が合意できるビジョンであり、これを共有することで、プロジェクトを進める際に、間違った方向に行きにくくなる。 例）「コウノトリが複数ペア定着、繁殖し、コウノトリが舞う国土」となっている
E：保全対象の改善すべき点	◎ 「①森里川海の現状」を踏まえて、「⑤森里川海の将来ビジョン」実現のために必要な改善点を具体的に整理する。 ◎ 要因は、具体的かつ明確に記載する。	◎ 目的と行動を明確化（「何のために」「何を」「どうする」）にする。 ◎ 歴史的背景や時間的な連続性を踏まえつつ、現状とのつながりを記載する。 ◎ 具体的な事物や数値等のデータであるといい。 例）コウノトリが定着、繁殖可能な生息域を拡大するため、環境保全型農業を行う農地を拡大。／地域環境のPRのため、地域や消費地への活動を展開。／担い手確保のため「協議会の構成員や連携団体を充実」させ活動幅を拡大。／コウノトリの定着等の推進のため「スキルアップ、技術開発」を行う。

【ステップ5】

将来の森里川海をとりまく社会・経済を想定し、保全の対象（森里川海）との関係性を整理しましょう。将来の社会・経済は、将来の森里川海と相互に持続可能であるための状態を想定します。



項目	解説・記入要領	ポイント
⑥：将来の森 里川海をとりま く社会・経済	◎ 将来的な保全の対象（森里川海）をとりまく社会・経済の将来ビジョン（将来の地域の暮らし、自然利用・土地利用、産業の状態（特に一次産業））を言葉で具体的に表現する。 ◎ 多様な主体がどう関わっているのかについて具体的に記載する。 ◎ 現在・過去と対比させるため、数値データで整理することが望ましい。	◎ 「⑤森里川海の将来ビジョン」の実現には地域がどうあるべきか考え、地域のあるべき姿を明確化する。 ◎ 地域で共感を得られる将来の社会・経済の価値について記載すると良い。 ・例）「地域の環境が評価」され「地域の農産物が購入」され「地域経済が潤」っている。／「地域住民が地元」に誇り」をもち「環境保全活動を支援する市民が増加」している。／コウノトリを活用した「農産物のブランド化」が進んでいる。

F：将来の相互作用	◎保全の対象（森里川海）が将来どう社会・経済の場で活用されているかを想定して整理する。 ◎社会・経済が変化したことで、将来森里川海に良い影響を与えていく状態を想定して整理する。 ◎直接的な関係性や、間接的な関係性及びそれぞれの関係性に関わる主体に着目する。	◎相互作用は、⑤と⑥の関係を踏まえて具体的に記載する。 例）「環境意識の高い若手新規就農者が増加」し担い手が確保される。／環境に配慮された「レンコンの価値が向上」することで、農業の持続可能性、コウノトリの生息地としての持続可能性が増加。／「コウノトリ関連商品の開発・販売」で地域経済が活性化。
-----------	--	---

【ステップ6】

森里川海と社会・経済の関係性が目指す状態となるためには、現在の社会・経済にどのような「働きかけ」をしたらよいか、具体的に記載します。「働きかけ」は後のプロジェクトの活動・事業につながるため、関係者でよく検討して整理してください。

「G 必要な働きかけ」（「E 保全対象の改善すべき点」も同様）を整理するにあたって、働きかけのリストアップが難しい場合は系統図法（P. 105-106）を活用し網羅的に整理する方法も有効です。



項目	解説・記入要領	ポイント
G：必要な働きかけ	◎「④現状の社会・経済」から「⑥地域のあるべき社会・経済」を実現するために必要な取組を「G 必要な働きかけ」として記載する。 ◎併せて、上記取組の前提として行うべき「方策」が想定されれば「G 必要な働きかけ」として記載する。 （働きかけるにあたっての理念、働きかけの持続性を担保する仕組み、課題・解決策に関する知識・情報・技術・設備とそこにアクセスする具体的手段、人材や資金を調達するための具体的手法、働きかけに必要な主体の特定と組織化等）	◎取組はプロジェクトの活動・事業として実施することを想定するとともに、方策もプロジェクトで取り組むことを想定する。 ◎取組は現在の社会・経済を変えるために、「どこに」「どう」働きかけていけば良いかを明確にする。 例）地域のシンボルとして「コウノトリれんこんのブランド化」及び「関連商品の開発・販売」により地域の農業の持続可能性を高める。 エコファーマー技術等の確立・普及により取組のすそ野を広げる。 消費者等が参加する観察会を実施し「地域の田園環境の評価向上」により、コウノトリの生息地の保全への理解向上、多様な主体へのPRにつなげる。

3) 作成したエコロジカルシンキング・ワークシートを確認しよう

実際に作成した「エコロジカルシンキング・ワークシート」について、以下のワークシート作成のポイントを見ながら確認してみましょう。

ワークシート作成のポイント

●ポイント1

「保全の対象」には地域の自然環境に関する内容を記載できていますか。一方、「保全対象を生じさせた環境」には地域の社会・経済に関する内容を記載できていますか。ここで書き分けができていないと、論理的な展開が困難になってしまうので注意しましょう。

●ポイント2

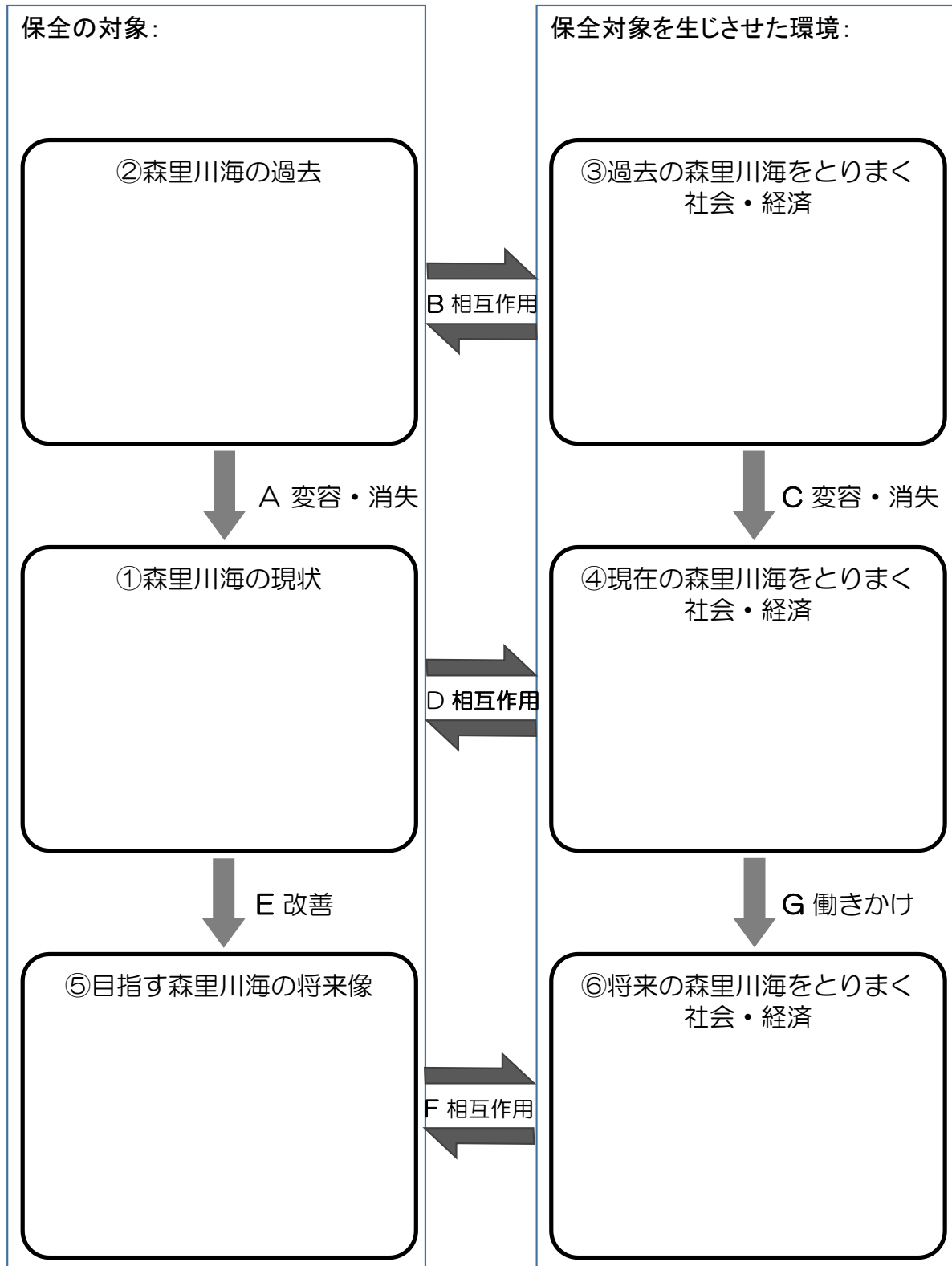
プロジェクトの肝となる「目指す将来ビジョン」は大きな夢として大胆に描けていますか。自分の言葉で具体化することで、夢の実現に必要なもの（働きかけ）が見えてきます。将来は過去と同じ状況に戻す必要はありません。あくまでも自分が考える将来ビジョンを記載するようにしましょう。

●ポイント3

「E 保全対象の改善すべき点」、「F 将来の相互作用」、「G 必要な働きかけ」は、十分かつ明確に整理できていますか。これらの整理が後のプロジェクトの活動・事業の検討につながっていくため、本ワークシート作成の段階からできる限り具体的に記載するよう努めましょう。

 将来ビジョンは進捗状況に応じて立ち返って見返すものです。「エコロジカルシンキング・ワークシート」も必要に応じて順応的に見直していきましょう。

様式 1 エコロジカルシンキング・ワークシート（1 枚目）



様式 1 **エコロジカルシンキング・ワークシート（2枚目）**

A 森里川海の変容・消失

B かつての相互作用

C 社会・経済の変容・消失

D 現在の相互作用

E 保全対象の改善すべき点

F 将来の相互作用

G 必要な働きかけ

4.1.2 成果指標の設定

- ◆ 将来ビジョンを実現するために、「何を」「いつまでに」「どうする」のかを明確にすることが重要です。
- ◆ 目標としての「成果指標」と成果指標を数値化した「目標値」を設定して、プロジェクトを見える化していきましょう。

成果指標の設定にあたっては、プロジェクト構想で描いた将来ビジョンを実現するために「何を」「いつまでに」「どうする」のかを具体的な数値目標で整理することが重要です。「何を」「どうする」を定性的に示すのが「成果指標」であり、成果指標を「いつまでに」「どうする」のを数値化したのが「目標値」にあたります。

成果指標に「目標値」を設定することにより、プロジェクトの進捗管理として PDCA サイクル（P. 119～126 参照）の C（Check:点検・評価）にあたる定量的な評価が可能になります。また、目標値は、バックキャスティング・アプローチにより、必要な働きかけの規模等の活動内容を検討するのにも役立ちます。

本節では、環境と社会・経済の指標のつながりを意識するのに適した「成果指標シート」を活用し、「成果指標」や「目標値」を設定する方法を解説していきます。

1) 成果指標シートとは

「成果指標シート」は、「成果指標」を「森里川海・環境に関する成果指標」と「社会・経済的な成果指標」に分けて、具体的な目標値も含めて整理するワークシートです。「成果指標シート」は、「4.1.1 プロジェクト構想」で作成したエコロジカルシンキング・ワークシートを参考に記載する様式となっており、それぞれの成果指標は細かく分類されていることから、「成果指標」の検討・設定に役立ちます。

また、「成果指標シート」は、目標を明確化しプロジェクトを見える化するツールとして有効であり、意識の共有や外部説明がしやすくなります。同シートの活用により、プロジェクト関係者間でそれらの成果指標を達成していく意義を共有しながらプロジェクトを進めることが可能となるでしょう。

SDGs の 17 のゴールを成果指標の設定にも活用してみましょう

SDGs の 17 のゴールには環境、社会・経済に関する多様な目標が含まれており、さらに 17 のゴールの下には 169 のターゲットや 232 の指標が設定されています。成果指標の設定の際には、これら 17 のゴール、169 のターゲット及び 232 の指標との関連性を意識すると、成果指標の検討がしやすくなるでしょう。併せて、目を引きやすい SDGs のロゴを活用することで、関係者間だけでなく企業・地域住民との意識の共有が図られることが期待できます。

また、地域循環共生圏の目標と SDGs のゴール（P. 13-14 参照）がリンクすることにより、地域循環共生圏の構築が地域の SDGs の達成に貢献することも期待できるでしょう。

表 4.1-1 成果指標シートの作成例（徳島県）

【地域の将来ビジョン（森里川海・環境）】 ▶ コウノトリが複数ペア定着、繁殖し、生物多様性の厚みが増し、「コウノトリが舞う国土作り」が実現している。	【地域の将来ビジョン（社会・経済）】 ▶ 地域のより良い環境の中で、農業をはじめとする地域の産業が盛んになっている。 ▶ 地域の環境が評価され、そこで生産される農産物などの産品が指示・購入され、地域経済を潤している。 ▶ 農産物だけでなく、関連商品、販売により、地域経済が活性化。 ▶ れんこん及びびれんこん生産の価値の理解者やファンが増え、将来の消費が確保される。
--	--

1. 森里川海・環境に関する成果指標

大分類		選択項目	① 概念	② 目指すべき姿と具体的な成果指標		③現状値 (単位)	④ 目標値(単位)		⑤SDGs との関係
				2年後	10年後				
A 自然共生社会の構築	A-1 生態系サービスの質・価値を高める	○ 動植物の状況	コウノトリが複数ペア定着、繁殖する	コウノトリの定着個体数 (ペア+フロッター)	2 (羽)	4 (羽) (ペア+フロッター)	6 (羽) (ペア+フロッター)		
			供給サービス						
			調整サービス						
			文化サービス						
	A-2 生態系サービスのストック量を増やす	森林資本							
		○ 農地資本	れんこん、水稲の環境にやさしい農業の普及 (エコファーマー+特別栽培+JAS 有機)	環境にやさしい農業取組面積	5 0 (ha)	6 0 (ha)	1 2 0 (ha)		
		漁業資本							
B 低炭素社会の構築	B-1 低炭素社会の構築		CO2 排出抑制						
C 循環型社会の構築	C-1 循環型社会の構築	○ ゴミ排出抑制	農業生産物残渣の抑制	農業生産物残渣の活用したれんこんの収穫量	1 0 0 (t)	1 5 0 (t)	2 4 0 (t)		
		○ リサイクル							

【地域の将来ビジョン（相互作用）】

- ▶ 若者が定着し、環境保全と生産の担い手が確保されている。
- ▶ 地域の環境に誇りを持ち、保全に取り組んだり、保全活動を支援する市民が増えている。
- ▶ 消費者、企業、観光客など多くの主体が田園の保全に関わり、その恩恵を実感する。

2. 社会・経済的な成果指標

2. 社会・経済的な成果指標									
大分類	選択項目	① 概念	② 目指すべき姿と具体的な成果指標		③現状値 (単位)	④ 目標値(単位)		⑤SDGs との関係	
						2年後	10年後		
D 経済的評価	D-1 財源が充実する	獲得財源規模 新ビジネスの規模							
	D-2 新しい市場・ビジネスを創出する	○ 産品の価値向上	鳴門市の認証制度の活用	コウノトリブランド認証件数	0 (件)	50 (件)	100 (件)		
		交流人口							
	D-3 経済循環(フロー)を高める	雇用効果							
		税収効果							
E 社会的評価	E-1 市民の関心・認知度が高まる	○ 認知度	環境にやさしい農業がコウノトリを育てていることに関する認知度	HP, SNS のアクセス数	0 (件)	10万 (件)	100万 (件)		
		満足度							
		意識変化							
	E-2 市民のアクティビティが高まる	○ 市民の行動変化	同上	同上	同上	同上	同上		
		住民参加							
	E-3 コミュニティを強化する	コミュニティの活動状況 ネットワークの状況							

SDGs ゴールとの関連はアイコン以外に「ゴール4」等の記載でも OK です。

【必要な働きかけ】

- 地域農産物のシンボルとなる「コウノトリれんこん」のブランド化及び関連商品の開発、販売
 - エコファーマー技術、特別栽培技術の確立、普及
 - 親子、消費者が参加する観察会の実施
 - この地域の田園環境が農耕地の中で最も生物相が豊かであることを実証し、評価を高める
- ▶ 流通や観光関係企業との連携により、都市住民を対象としたエコツアーの仕組み作り
- ▶ 生物多様性やコウノトリの野生復帰に必要な調査・研究チームを編成
- ▶ 活動を継続するために必要な資金確保のため「コウノトリ募金（仮称）」を設置
- ▶ 広く募金を集めるため、企業、マスコミ、金融機関と連携

2) 成果指標シートを活用しよう

ここでは、実際に「成果指標シート」を活用してプロジェクトの「成果指標」と「目標値」を設定しプロジェクト構想を見える化してみましょう。

成果指標シートを埋める作業では、エコロジカルシンキング・ワークシートで描いた「目指す将来ビジョン」を参考にして、森里川海・環境及び社会・経済的な成果指標を設定した上で、その指標を数値化した目標値を設定します。「成果指標」や「目標値」を設定するにあたっては以下の点に留意しましょう。

- ・「成果指標」は地域の将来ビジョンを指標化するのが基本ですが、その代替として将来ビジョンを達成するための KPI¹⁰を成果指標として設定することも考えられます。

例) 希少種の生息数の増加を「将来ビジョン」としている場合に、「生息数の増加」の評価が困難な場合は、その指標の KPI となる「生息地の面積増加」を代替の成果指標とする。

- ・「成果指標」や「目標値」がなかなか設定できない場合は、既存の計画や地方公共団体の総合計画等を参考にするのも有効でしょう。
- ・成果指標は、現実的に数字で把握可能なものが望ましいですが、どうしても数字で示せない場合は簡単な文章で記載しましょう。

では、記入例を参考にステップを進めていきましょう。

**成果指標の設定や確認に必要な
エコロジカルシンキング・ワークシート
の内容**

【地域の将来ビジョン（森里川海・環境）】

- コウノトリが複数ペア定着、繁殖し、生物多様性の厚みが増し、「コウノトリが舞う国土作り」が実現している。

【地域の将来ビジョン（社会・経済）】

- 地域のより良い環境の中で、農業をはじめとする地域の産業が盛んになっている。
- 地域の環境が評価され、そこで生産される農産物などの産品が指示・購入され、地域経済を潤している。
- 農産物だけでなく、関連商品、販売により、地域経済が活性化。
- れんこん及びれんこん生産の価値の理解者やファンが増え、将来の消費が確保される。

大分類	選択項目	① 概念	② 目指すべき姿と具体的な成果指標	③ 現状値 (単位)	④ 目標値(単位) 2年後 10年後	⑤ SDGs との関係
A 自然共生社会の構築	A-1 生態系サービスの質・価値を高める	○ 動物物の状況	コウノトリが複数ペア定着、繁殖する	コウノトリの定着個体数(ペア・ペアローター)	2 (個) 4 (個) 6 (個)	15 16 17
	A-2 生態系サービスのストック量を増やす	○ 農産物の生産	環境にやさしい農業取組面積 農(エコファーマー特別栽培)JAS有農	50 (ha)	60 (ha) 120 (ha)	12 13
B 低炭素社会の構築	B-1 低炭素社会の構築	○ CO2 排出抑制				
C 循環型社会の構築	C-1 循環型社会の構築	○ ゴミ排出抑制				
		○ リサイクル	農業生産物廃棄物の削減 したれんこんの取引量	100 (t)	150 (t) 240 (t)	12 13

**森里川海・環境に関する
成果指標、目標値**

大分類	選択項目	① 概念	② 目指すべき姿と具体的な成果指標	③ 現状値 (単位)	④ 目標値(単位) 2年後 10年後	⑤ SDGs との関係
D 経済的評価	D-1 財源が充実に	○ 獲得財源規模	新ビジネスの規模			
	D-2 新しい市場・ビジネスを創出する	○ 産品の価値向上	産品の認証制度の活用	コウノトリブランド認証件数	0 (件) 50 (件) 100 (件)	8 9 10
	D-3 経済循環(フロー)を創出する					
E 社会的評価	E-1 市民の関心・認知度が上がる	○ 満足度	満足度			
	E-2 市民のアクティビティが高まる	○ 市民の行動変化	同上	同上	同上	同上
	E-3 コミュニティを強化する	○ ネットワークの状況				

**社会・経済的な
成果指標、目標値**

【必要な動きかけ】

- 地域農産物のシンボルとなる「コウノトリれんこん」のブランド化及び関連商品の開発、販売
- エコファーマー技術、特別栽培技術の確立、普及
- 親子、消費者が参加する観察会の実施
- この地域の田園環境が農耕地の中で最も生物相が豊かであることを実証し、評価を高める
- 流通や観光関係企業との連携により、都市住民を対象としたエコツアーの仕組み作り
- 生物多様性やコウノトリの野生復帰に必要な調査・研究チームを編成
- 活動を継続するために必要な資金確保のため「コウノトリ募金(仮称)」を設置
- 広く募金を集めるため、企業、マスコミ、金融機関と連携

図 4.1-2 成果指標シートの基本的な構成

¹⁰ KPI (重要業績評価指標: Key Performance Indicator): ある目標を達成するための取組の進捗状況を定量的に測定するための指標。成果指標として設定する KPI は、取組の成果・効果を客観的に示す「アウトカム」が望ましいが、困難な場合には取組の活動量を示す「アウトプット」を設定することも可能。

【ステップ1】

エコロジカルシンキング・ワークシートから将来ビジョンに係る情報を転記しましょう。



項目	解説・記入要領	記入のポイント等
【地域の将来ビジョン】	◎エコロジカルシンキング・ワークシートで具体的に記載した「⑤目指す森里川海の将来ビジョン」「⑥将来の森里川海をとりまく社会・経済」「F 将来の相互作用」を転記する。	—



【必要な働きかけ】	◎エコロジカルシンキング・ワークシートでビジョン実現に必要な取組として整理した「G 必要な働きかけ」を転記する。	—
-----------	--	---

【ステップ2】

森里川海・環境の「成果指標」を設定しましょう。



項目	解説・記入要領	記入のポイント等
②目指すべき姿と具体的な成果指標	◎「地域の将来ビジョン（森里川海・環境）」を具現化するものとして、森里川海・環境の目標に関する目指すべき姿（定性表現）とこれを定量的に表現するための「成果指標」を設定する。 ◎最初のうちは、設定する成果指標を3項目程度に収めるとその後の進捗管理も楽になる。 ◎「自然共生社会」「低炭素社会」「循環型社会」の複数の社会に関する指標の設定に努めましょう。（P.21-22 参照）	◎大目標である「コウノトリが舞う国土」と、定性的であるがより具体性のある記述として「コウノトリが複数ペア定着、繁殖」を記述。 ◎例えば、環境配慮型農業に関連して、自然共生社会と循環型社会の両面から定性的に設定。 ◎基本は定量的に表現するため、成果指標を設定。



③現状値及び④目標値	◎設定した成果指標の進捗管理のため、現状値を調査して記載するとともに、2年後及び10年後の定量的な「目標値」を設定する。	◎現状値が把握されており、中長期的な目標値としても明確に設定できる成果指標が望ましい。
------------	--	---



⑤SDGsとの関係	◎設定した成果指標とSDGsの17のゴールとの関係性を確認し、指標の貢献度が高いと思われるゴールのアイコンまたはゴールの文章を記載する。なお、ゴールに貢献するための具体的な手段やアプローチ方法は構想の具体化の段階で検討する。	◎SDGsについてはP.13-14を参照。それぞれの成果指標に対して複数のゴールを結び付けてもよい。
-----------	--	--

【ステップ3】

社会・経済的な成果指標を設定しましょう。



項目	解説・記入要領	記入のポイント等
②目指すべき姿と具体的な成果指標	◎「地域の将来ビジョン（社会・経済）」を具現化するものとして、社会的・経済に関する目指すべき姿（定性表現）とこれを定量的に表現するための「成果指標」を設定する。 ◎最初のうちは、メリハリをつけて特に目指すべき重要な指標に絞ることにより、成果指標を3項目程度に収めるとその後の進捗管理が楽になる。	◎大目標である「農産物等の産品が支持・購入され、地域経済を潤している」を定性的であるがより具体性のある記述として、「鳴門市の認証制度の活用」として記述する。 ◎基本は定量的に表現するため、成果指標を設定する。
③現状値及び④目標値	◎設定した成果指標の進捗管理のため、現状値を調査し記載するとともに、2年後及び10年後の定量的な「目標値」を設定する。	◎現状値が把握されており、中長期的な目標値としても明確に設定できる成果指標が望ましい。 ◎具体的な目標値については自治体の上位計画（総合計画等）を参考にすると立てやすい。
⑤SDGsとの関係	◎SDGsのゴールとの関係性を確認し、アイコンやゴール名等を追加する。（STEP2と同様）	◎SDGsについては、P.13-14を参照。（STEP2と同様）

【ステップ4】

設定した成果指標等の妥当性を確認します。「必要な働きかけ」や「将来の相互作用」と「成果指標」の関係性にずれが生じている場合は、成果指標を見直しましょう。



項目	解説・記入要領	記入のポイント等
【地域の将来ビジョン（相互作用）】及び1. 森里川海・環境に関する成果指標、2. 社会・経済的な成果指標	◎【地域の将来ビジョン（相互作用）】の記載を踏まえて、「1. 森里川海・環境に関する成果指標」と「2. 社会・経済的な成果指標」との関係性・連動性について確認。	◎目指す相互作用「地域の環境に誇りを持ち、保全活動に取り組んだり支援したりする市民が増えている状態」に対し、社会・経済的な成果指標として「ホームページやSNSのアクセス数」を設定。この指標で市民の行動変化が相互作用の実現に寄与しているか把握できるため、妥当と判断。
【必要な働きかけ】及び2. 社会・経済的な成果指標	◎【必要な働きかけ】の継続的な実施が、「2. 社会・経済的な成果指標」につながるものとして設定されているかなど整合性・妥当性について確認。	◎「エコファーマー技術、特別栽培技術の確立、普及」によって「コウノトリブランド認証件数」であることなど、整合性が認められるため妥当と判断。

3) 作成した成果指標シートを確認しよう

では、実際に作成した「成果指標シート」をシート作成のポイントを見ながら確認していきましょう。

成果指標シート作成のポイント

ポイント1

地域の将来ビジョンは、エコロジカルシンキング・ワークシートの「⑤目指す森里川海の将来ビジョン」「⑥将来の森里川海をとりまく社会・経済」にあたりますが、明確に記載できていますか。ここで明確に記載できていないと、関係者が大きな目標を見失う原因になりますので注意しましょう。

明確に記載できない場合は、エコロジカルシンキング・ワークシートの作成に立ち返って見直すとよいでしょう。

ポイント2

森里川海・環境に関する指標と社会・経済的な指標の関係は、第三者からも分かりやすい関係になっていますか。それぞれの関係を示すストーリーが現実的なものになるように努めましょう。

ポイント3

設定した具体的な成果指標は、現実的に把握可能な数字になっていますか。数字で示せない場合でも簡単な文章表記となっていますか。

ポイント4

「いつまでに」「何を」「どの程度」「どうするか」を示す成果指標及び目標値は明確で現実的なものになっていますか。現実味が乏しい成果指標や目標値は、構想の具体化や活動の実施に影響を与える可能性があります。

 成果指標シートは、プロジェクトを進めていく中で、何度も立ち戻って自らの活動をチェックするために使います。出来る限り、複数の主体や担当者でディスカッションしながら検討しましょう。また、成果指標の検討成果を後述のプラットフォームの中で共有しましょう。

様式 2 成果指標シート

【地域の将来ビジョン（森里川海・環境）】

エコロジカルシンキングワークシート「⑤目指す森里川海の将来像」から転記してください

【地域の将来ビジョン（社会・経済）】

エコロジカルシンキングワークシート「⑥目指したい将来の森里川海をとりまく社会・経済」から転記してください

1. 森里川海・環境に関する成果指標

大分類	選択項目	① 概念	② 目指すべき姿と具体的な成果指標	③現状値 (単位)	④ 目標値(単位)		⑤SDGs との関係
					2年後	10年後	
A 自然共生社会の構築	A-1 生態系サービスの質・価値を高める	動植物の状況					
		供給サービス					
		調整サービス					
		文化サービス					
	A-2 生態系サービスのストック量を増やす	森林資本					
		農地資本					
		漁業資本					
B 低炭素社会の構築	B-1 低炭素社会の構築	CO2 排出抑制					
C 循環型社会の構築	C-1 循環型社会の構築	ゴミ排出抑制					
		リサイクル					

【地域の将来ビジョン（相互作用）】

エコロジカルシンキングワークシート「F 将来の相互作用」から転記してください

2. 社会・経済的な成果指標

大分類	選択項目	① 概念	② 目指すべき姿と具体的な成果指標	③現状値 (単位)	④ 目標値(単位)		⑤SDGs との関係
					2年後	10年後	
D 経済的評価	D-1 財源が充実する	獲得財源規模					
		新ビジネスの規模					
	D-2 新しい市場・ビジネスを創出する	製品の価値向上					
		交流人口					
	D-3 経済循環(フロー)を高める	雇用効果					
		税収効果					
		認知度					
E 社会的評価	E-1 市民の関心・認知度が高まる	満足度					
		意識変化					
		市民の行動変化					
	E-2 市民のアクティビティが高まる	住民参加					
		コミュニティの活動状況					
	E-3 コミュニティを強化する	ネットワークの状況					

【必要な働きかけ】

エコロジカルシンキングワークシート「G 必要な働きかけ」から転記してください

【参考】 実証地域が設定した成果指標の例と SDGs との関係の例

以下に示す成果指標の例は、10 の実証地域が実際に成果指標として立てた事例です。各地域では、地域の総合計画等で定期的にデータが集計される指標や、自分たちで定量的な数値の把握が可能な指標（HP アクセス数や農産物・加工品の販売額等）を設定しています。（SDGs と成果指標の関係性はあくまで例示のため、各地域の指標の内容によって適切なものを選択してください。）

長期の成果指標（例）

大分類	指標例	実証地域での実例	SDGsとの関係
A 自然共生社会の構築	・特定種の定着数 ・絶滅危惧種数 ・緑地面積	○国・県指定絶滅危惧種生息種数 ○コウノトリ定着個体数 ○緑地面積	 
	・農産品出荷量 ・漁獲量	○学校給食における地場産品の利用率 ○道の駅におけるクリ商品販売額	 
	・保安林指定面積 ・間伐面積	—	
	・自然公園訪問者数 ・一人当たりの公園面積	○子供の干潟訪問者数 ○竹林パーク設置数	
	・森林面積 ・都市公園面積	○FSC認証林面積 ○路網密度	 
	・環境配慮型農業実施面積 ・遊休農地の活用面積	○環境にやさしい農業取組面積 ○遊休農地解消面積	 
	・漁獲対象魚介類資源量	○アサリ漁獲高 ○アゲマキ漁解禁（再開）	
B 低炭素社会の構築	・温室効果ガス排出量 ・エネルギー効率	○バイオマス燃料使用量 ○二酸化炭素排出量 ○みどりのトラスト協会伐採本数・植樹本数	  
C 循環型社会の構築	・廃棄物処理量	○総排出量	
	・リサイクル率	○廃食油回収量 ○農業生産物残渣を活用したれんこんの収穫量 ○干潟のヨシや枯れ草の堆肥化による有機野菜栽培の件数	

社会・経済的な成果指標(例)

大分類	指標例	実証地域での実例	
D 経済的評価	・基金の総額 ・スポンサー数	○基金額・募金額 ○協力企業・団体数	
	・創業件数 ・商品販売額	○ラムサールブランド商品数 ○ジビエ等流域産品の販売額	 
	・ブランド認定件数 ・商品販売額	○コウノトリ認証件数 ○町産品の商品販売額	
	・観光入込客数 ・交流拠点利用者数	○エコツーリズム開催回数 ○農家民泊受け入れ団体数	
	・就農支援施策による新規就農者数 ・創業による新規雇用数	○新規銀寄栗農家数 ○漁協正組合人数	 
	・税収	—	 
E 社会的評価	・生物多様性の認知度 ・地元産品の認知度	○HPアクセス数 ○メディア掲載件数 ○自然環境・森里川海の保全と活用が重要と感じる市民の割合	   
	・景観に満足する市民の割合 ・活動参加者の満足度	○市民満足度 ○自然観察会参加者の満足度	
	・環境保全への意識 ・定住希望者の割合	○自然に対する意識変化 ○集落の自然環境に誇りを感じる人の割合 ○自主的な保全活動団体数	  
	・活動への参加者数 ・イベントへの参加意識	○毎月、山や海へ遊びに行く人の割合 ○ファンクラブ人数	 
	・イベントの参加回数 ・イベントの参加者数	○小中学校における環境保全活動実施件数 ○干潟再生活動、環境学習会、潮干狩り等で干潟を訪れる人数	 
	・自治会活動の回数 ・自治会活動の参加者数	○アダプトプログラム契約件数 ○ワーキンググループメンバー数	
	・大学連携プロジェクト数 ・会合への参加者数	○プラットフォーム参画数 ○活動に参加する漁業者数	

4.2 プロジェクトを推進する3つの柱（仕組み）を考えよう

本節では、地域が将来ビジョン実現に向けた「働きかけ」を持続的かつ効果的に行っていくために必要な「3つの柱（仕組み）」について、具体的に解説していきます。

4.2.1 プラットフォームづくり

- ◆地域の多様な主体が、ビジョンを共有しながら、自ら新しい考え方を取り入れて動き出すことが大切です。新しい発想、新しい仕組みを生むために、学びあい連携するプラットフォームをつくりましょう。
- ◆プラットフォームでは、共通のビジョンづくり、お互いの学びあい、進捗状況の共有等を行います。
- ◆多様な主体との連携では、物事の見方が違う、専門が違う、扱う範囲が違う、使えるリソースが違うという「違い」を活かす必要があります。お互いの違いを認めあい、自分だけでは見えないこと、できないことを託しあえる関係を築きましょう。
- ◆プロジェクトの進捗に応じて、補助金や寄付等外部からの支援の受け皿になる、共感を得るための広報を行う、などの機能を追加しましょう。
- ◆プラットフォームは柔軟に見直していきましょう。

1) 基本的な考え方

新しい発想と新しい仕組みで、環境を切り口に地域づくりを進めるためには、環境・社会・経済に関わる多様な主体が連携するプラットフォームを作ることが効果的です。何か事業を興したい人が仲間を集めてプラットフォームを作る場合や、地域全体を良くするという目的のために多様な主体が集まってプラットフォームができる場合等、その成り立ちは様々です。しかし、共通して言えることとして、地域循環共生圏の構築には、これまで環境問題に関わってきた人だけでなく、農業や林業に携わる人、それらを加工・販売する人、教育や福祉に取り組んでいる人、研究者、地域の商店、銀行、新聞社等多様な主体がパートナーとなっていくことが重要です。地域で様々な人が集まるプラットフォームができることによって、新しいビジネスが生まれる土壌が整う、というメリットもあります。

一方、地域の多様な活動を一つの活動に集約しようとして、新しい組織をつくり、各主体をその一部として位置づけようとする、主体の自立性が奪われます。また、事務局が案を作ってそれを承認するだけの会議では、新たな発想や連携は生まれず、事務局も参加者も徒労感だけが残る「協議会づかれ」につながります。

大きな成果を生み出すために、強みを持っている人にどう動いてもらえたらいいのか、どうしたらその人たちが動こうと思えるか、動きやすくできるのか、ということを考えることが大切です。最初から意思決定を求めるのではなく、自立した活動を前提に、それぞれの活動を行う主体が、継続的に対話を重ねながら、協働を生み出すプラットフォームを作っていきます。

プラットフォームは、必ずしも新しく作る必要はなく、各地で既にある組織を活用する等、効率的な運営を図ることも検討しましょう。

【コラム：コレクティブインパクト】

J. カニアらは「個別団体の個別の成果を超えるには、セクターや専門分野が異なる多様な主体が、地域の課題を共有し、課題解決に不可欠な共有の成果指標とゴールを定め、その達成のために継続的にコミュニケーションをとりながら、それぞれの活動を行うアプローチが有効だ」と報告しました。それを個別（isolated）のインパクトに対して、集合的（collective）インパクトと呼びました。

J. カニアは論文でコレクティブインパクトを生み出すには五つの要素が必要だと述べています。

- ① 「課題を共有すること」：地域で起きている問題を多面的に理解し、問題解決には多数の要素が関係していることを共有する必要があります。そして、単独の活動では対応が難しく、連携しながら取り組んでいく課題は何なのか、共有します。
- ② 「成果と達成指数（KPI）の共有」：コレクティブインパクトとして生み出したい成果は何かを分かちあい、その実現に向けた成果の達成度を客観的に示す指標（KPI）を設定します。
- ③ 「お互いに強化しあう関係づくり」：それぞれの活動には異なる強みや経験があります。他の団体がそれを知り、自分たちにない強みを持つ団体と協力することで、その活動は強化されます。そのような活動を強化しあえる関係が広がることで、地域全体のレベルアップが加速します。
- ④ 「継続的なコミュニケーション」：課題の状況や KPI の進捗状況を話しあい続けることで、問題への多面的な理解と他団体の強みや活動内容への理解が深まり、自分の団体がどのような活動を行えば効果を出せるのか、どこでどの団体と組めばよいか自ら考えることができるようになります。また参加者同士が、課題に共に取り組み、成果を出しているという実感を持つことで、連携も深まっていきます。
- ⑤ 「バックボーン（背骨）組織」：多様な団体が集まる場をつくり、相互作用を促す必要があります。また必要に応じて、協働活動の資金獲得などの支援を行います。セクターも専門も違う多様な団体から信頼される存在でなければなりません。

佐藤真久・広石拓司(2018)『ソーシャル・プロジェクトを成功に導く 12 ステップ コレクティブな協働なら解決できる！SDGs 時代の複雑な社会問題』（みくに出版）

2) プラットフォームで行うこと

プラットフォームは以下の5点を行う場として考えましょう。

① 課題を共有し、環境・社会・経済の観点から地域の将来ビジョンを描こう。

「4.1.1 プロジェクト構想」の「エコロジカルシンキング・ワークシート」を使って将来ビジョンを議論しましょう。プラットフォームに参加するメンバーで集まり記入しても良いですし、メンバーが個別に記入して持ち寄って議論しても良いでしょう。

② 成果と達成指数（KPI）を話し合って共有しよう。

「4.1.2 成果指標の設定」の手順に沿って、プロジェクトの成果目標と達成指数を話し合いましょう。

③ 各取組の学びあいと連携を考えよう。

メンバーの取組を学びあい、それぞれの強みや経験を共有して、連携による新たな取組を探りましょう。「4.4 プロジェクトにおける事業戦略の立案」に示す構想の体系化の手順に沿って、各取組を体系化して整理すると全体像が捉えやすくなります。欠けている取組があれば、新たな取組を創造するか、取り組んでいらっしゃる方にメンバーになってもらいましょう。

④ 取組状況を共有し、見直そう。

「4.5 プロジェクトの進捗管理」に示す手順を参照しながら、メンバーと取組状況を共有しましょう。課題が生じていればそれも共有し、メンバーで解決策を話し合いながら、必要に応じて①・②・③の議論を見直しましょう。

⑤ 必要に応じて、資金獲得等の機能をプラットフォームに設けよう。

プラットフォームは、補助金や寄付等の外部からの支援の受け皿や、イベント企画運営の主体等、様々な役割を担う場にもなりえます。必要に応じて、協働資金獲得、地域ブランド構築（認証やロゴマークの管理、広報）、企業とのマッチング、人材発掘、イベント企画運営、地域プロジェクト全体をサポートする機能を追加しましょう。当然ながら、こういった機能の追加には人手も資金も必要になります。効果と負担を見極めながら、メンバー間で十分に議論し、役割分担も検討することが重要です。

3) 取組のポイント

(1) お互いに強化しあう関係づくりめざそう

多様な主体との連携では、物事の見方が違う、専門が違う、扱う範囲が違う、使えるリソースが違うという「違い」を活かす必要があります。違いはプラットフォームの財産です。お互いの違いを認めあい、自分だけでは見えないこと、できないことを託しあえる関係を築きましょう。このため、事前にメンバー間で、次に示すような原則を共有しておくことが大切です。

- 環境・経済・社会の問題は複雑で、個別でのアプローチでは限界があり、多様な主体の参加が必要であること。
- これまでの個別活動中心の考え方や習慣に固執せず、お互いに学び影響しあい、新

しい発想や手法を生み出していくこと。

- 地域プロジェクトの達成のために、それぞれが有する時間や資源を提供しあうこと。

(2) 継続的にコミュニケーションをとり、ゆるく目標を共有しよう

協議会等の場においては、自分が正しいと思う問題解決の方法を、他者を説得し、自分と同じように動いてもらうことを求める光景をよく見ます。また、目指す方向性は同じにもかかわらず、細かな手法等まで合意を求めた結果、意見が対立して議論が進まないこともよくあります。

地域プロジェクトを進める上では、ビジョンと成果目標を共有し、メンバーがそれぞれの強みを生かしながら自発性を持って活動していただくことが重要です。このため、無理に意見を一つにまとめようとしたり、結論を急いだりせず、議論のプロセスを重視することが大事です。継続的なコミュニケーションで信頼関係を築きましょう。

新たな発想を生み出すには、意見を言いやすい場づくりが大事です。話し合いのルールを共有し、議論のプロセスを共有して透明にしましょう。参加者の意見を引き出すため、ワークシートを活用したり、ファシリテーション¹¹を導入したり、といった工夫も大切です。

地域の関係組織の代表者を集まる会議では、組織の責任を背負っているため、新たな発想や提案がしにくいものです。そこで、分科会やワーキンググループを別に設けて、若手を中心に自由な立場で議論する場を用意することも、意見を引き出すための工夫のひとつです。

(3) 情報発信して共感を広げ、人材を集めよう

地域プロジェクトへの協力や支援を得るために、積極的な情報発信と総合的な広報が大切です。地域プロジェクトの解決したい課題、そのための取組を明確に伝えましょう。

主な手法として、ホームページの作成・管理、SNS による情報発信等があります。できるだけ頻繁に更新し、活動の内容や成果を伝えていきましょう。また、マスコミへの記者発表も定期的に行いましょう。

地域全体が協働で取り組んでいることを示すことで、注目度と信頼度があがります。これにより地域のより多くの人材の参加を促すことも可能になるでしょう。

(4) 柔軟に見直そう

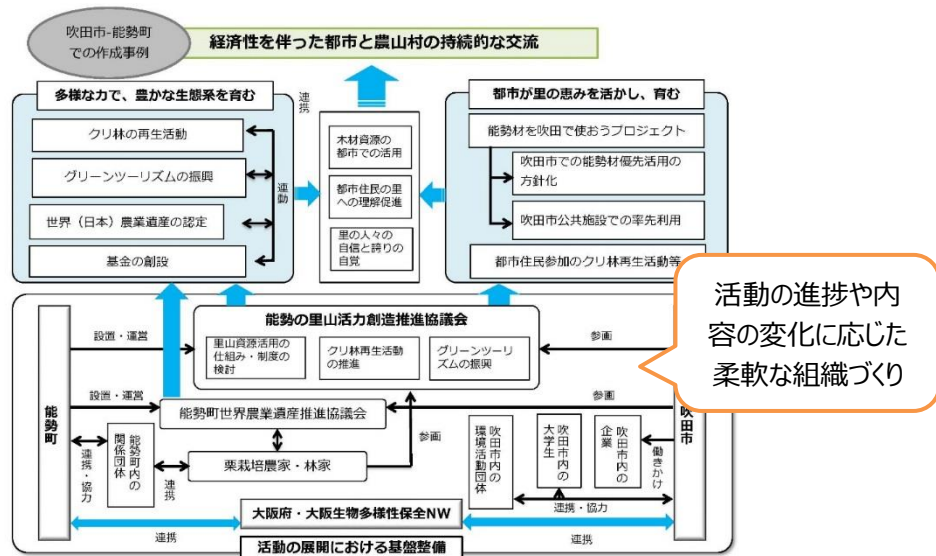
環境・経済・社会は相互に複雑に絡み合っています。統合的な向上を目指すには、問題を考え、解決策を試し、その結果を踏まえて、さらに問題を考えて解決策を試す「循環的・順応的な進め方」が必要になります。変化が生まれる前提で、ビジョン、目標、事業の内容だけでなく、取組の進捗に応じて、プラットフォームの内部ルールや組織体制、意思決定方法、メンバーやリーダーなど、運営の仕方については柔軟に見直していきましょう。

¹¹ ファシリテーション：集団による問題解決、アイディア創造、会議などにおいて、議論などがスムーズに進んだり、活性化したりするよう舵取りをすること。その役割を担う人が「ファシリテーター」である。（参考：特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会 <https://www.faj.or.jp/facilitation/>）

【大阪府吹田市・能勢町の事例】組織の柔軟な見直しによる活動の推進

大阪生物多様性保全ネットワークは、教育機関・研究機関・NPO・行政・地域等が連携して大阪の生物多様性の保全に向けた取組を行うプラットフォームです。ネットワーク内に「街と里の連携推進部会」を設け、能勢の里山環境の保全及び活用について、大阪府吹田市と能勢町がどのように連携しながら活動できるのか検討を進めています。

検討過程において「銀寄せ栗」のブランド化や農業遺産への登録を目指す方向へ取組の焦点を絞ることとなった際には、この取組に特化した「能勢の里山活力創造推進協議会」を立ち上げました。行政や能勢の森づくりの関係者等が加わり、関係者が絞り込まれたことで、速やかな意思決定、スピード感をもって検討が進めることが可能となりました。



⇒吹田市・能勢町の取組概要については、「5. 事例集」(P. 136-137)を参照。

【佐賀県鹿島市の事例】「女性のためのワークショップ」による新しい視点の追加

佐賀県鹿島市にあるラムサール条約推進協議会では、2015年から協議会を立ち上げ、様々なイベント等を通じて普及啓発に努めてきた。より一層、活動を周知していくために、脱マンネリを目指し、横断的な組織として「女性のためのワークショップ」という新しい組織を立ち上げた。

ワークショップのメンバーは市内の女性（主に主婦）で、各自の経験や資格（ヨガインストラクターや管理栄養士）を活かして、これまでの協議会になかった新しい目線からの企画や広報、ターゲット戦略の提案を活発に行っている。

これにより、

- ・ 企画立案できる新たな人材の獲得・育成
- ・ 女性目線の企画により、ブランドや干潟の新たな活用案の提示
- ・ これまでになかったターゲットを狙った、ブランド戦略の選択肢の増加

などの効果が得られている。

⇒佐賀県鹿島市の取組概要については、「5. 事例集」(P. 146-147)を参照。

4) プラットフォームをつくろう

(1) 多様な主体に声をかけよう

取り組みたい課題に応じて必要な主体に声をかけ、プラットフォームをつくりましょう。立ち上げ段階は小さなプラットフォームでスタートして、進捗に合わせて拡大していくと動きやすいですが、協働の成果を生み出すには当初から多様な視点や強みを持つメンバーに仲間になってもらうことが重要です。特に、これまで連携がなかった主体の視点と強みを加えることで、新たな発想や仕組みが生まれる可能性が高まります。

また、多様な主体に声をかけること自体が、プロジェクトを成功に導く可能性を高くします。地域の多くの方にやりたいことが伝われば、いろんな協力を得られる可能性が広がります。また、やりたいことを伝える練習にもなります。例えば、「希少種を守りたいから」だけでは賛同してくれる人は限られるかもしれません。地域の産業、教育、地域の誇りなど多様な視点で話をしてみましょう。自分たちのやりたいことを多様な視点で見てもらい、意見を言ってもらうのはとても大切です。「わかってもらえない」のではなく、「わかってもらえるような説明をしていなかった」だけなのかもしれません。

特に、経済的な仕組みづくりの観点から、地域経済と市民生活の資金循環の要として役割を果たしている地域の金融機関にパートナーになってもらいましょう。地域の第一地銀、第二地銀のみならず、非営利の金融機関である信用金庫や信用組合も含めて、経営基盤である地域の持続可能性に対してどう貢献できるかが課題となっています。前述のとおり、ESG 金融への社会的関心が高まっていますが、まだまだ地域での取組事例は少なく、地域金融機関の挑戦や独自性が発揮しにくくなっています。プラットフォームを通じて、連携やコラボレーションによるイノベーションを生み出しましょう。

次頁の表 4.2-1 に主体別の視点や強みを記述しました。このような視点で仲間を探しましょう。

表 4.2-1（1）主体別の視点や強み

主体	視点や強み
地場産品を生産されている方	森里川海から農林水産物や工芸品を生産されている方、それらを加工されている方などで、地域の自然資源を活かした生業をされている方です。地域資源を生産という形で経済活動につなげる視点をお持ちです。地場産品を実際に生産できる、生産のやり方を決められる、流通により経済的な仕組みをつくれるなどの強みがあります。また、このような方々が参加されている組合等に関わって頂けると、地域全体の取組になります。
地域で商業を営まれている方	地域でスーパーや商店、流通等を営まれている方です。地域での流通の視点をお持ちです。地産地消や地域通貨等の地域に経済を循環させる仕組みをつくれる強みがあります。また、地域の商工会も地域プロジェクトの事業化や経営的な視点をお持ちで、さらに地域にネットワークをお持ちなのが強みです。
観光関係の仕事に従事されている方	地域の自然資源を活かした観光は、交通、土産店、飲食、宿泊、ガイド等様々な業種で成り立っています。地域資源を観光という経済活動につなげる視点をお持ちです。地域資源の観光開発、適切なルールの策定・履行、環境協力金等の徴収、地場産品の販売、観光を通じた地域のブランド化等が担える強みがあります。
地域の企業	地域の社会経済のプレイヤーである企業は、地域経営の視点をお持ちです。資金に加え、人材やネットワーク（顧客や取引先等）を有しているのが大きな強みです。事業の担い手や出資者として連携を呼びかけましょう。また、保全活動への従業員の参加、プラットフォームの運営への副業人材やリタイアされた方の協力等の連携もとても大きな力をなします。 各企業の持つ強みを引きだして、目に見える地域貢献の場をともに創り、企業の知名度の向上等のメリットになる関係を築きましょう。
地域の金融機関	地域にある地方銀行、信用金庫、証券会社や保険会社の支店等です。地域経済状況等、お金の流れの視点をお持ちです。新たなプロジェクトを始める際にビジネスとして成り立ちうるかのアドバイスや、実際に融資ができる強みがあります。地域の社会・経済の衰退は、地域金融機関の衰退にも直結することから、地域づくりに積極的な金融機関が増えつつあります。ぜひ、パートナーになっていただきましょう。
地域の新聞社やテレビ局	地域の活性化は地域のメディアにとってもいいニュースです。どうすれば多くの人に伝わり、支持を得られるかという視点をお持ちです。紙面や番組等の媒体を通じて、多くの人に情報を発信できる強みがあります。資金集めを呼びかける際には大きな力となります。もちろん、意味のある取組であることを理解していただけるよう説明することが必要です。
地域の自然環境等の専門家	博物館の学芸員や環境コンサルの仕事をされている方です。自然環境が保全されているか、事業が自然環境に対して持続可能かどうかの視点をお持ちです。自然環境の状態を定量的に把握したり、価値付けしたり、専門的な知見からアドバイスをできる強みがあります。科学的な情報や助言は、プラットフォームの議論にとっても重要です。

表 4.2-1（2）主体別の視点や強み

主体	視点や強み
大学	地域を研究フィールドにしている大学があれば、力を貸してもらいましょう。教員の専門的な知見は前述の専門家と同じですが、学生との連携も大切です。よそ者、若者の視点をお持ちです。学生を地域づくりに動員できるなどの強みがあります。学生が卒業後に当該地域の活動に参加してくれる可能性もあり、将来的な人材の獲得にもつながります。
地域外の企業	補い支えあう関係を作っていく上で、地域外の企業の力を借りることができれば鬼に金棒です。原材料や製品の産地として、本業の中でお付き合いできれば長いお付き合いができるでしょう。ほかにも CSR 活動や、SDGs への貢献につながり、また、社員の健康保養地とする等で連携する例もあります。
地域の外との橋渡しとなる人や組織	地域の中には気付かずに埋もれてしまっている魅力や資源があります。逆に自分たちでは魅力や資源だと思っけていても、実は他の地域にもたくさんあって外からはあまり評価されないということもよくあります。そういった時に、外の目から評価し、そして外に対する「売り文句」を一緒に作ってくれる人や組織は力強い味方となるでしょう。地域の外から魅力や資源を評価する視点をお持ちで、どうしたら地域の外に協力や支援をしてもらえるか見つける強みがあります。ただし、多くの場合は、こういった人や組織は仕事としている場合が多く、その費用を用意する必要があります。副業人材として関わってもらえる人を探すという手もあります。
NPO、NGO	地域の中では、様々な民間の非営利組織が活動しています。各組織・団体は、それぞれが専門分野としている地域課題（環境保全、福祉、教育等）に精通し、ヒトやモノのネットワークを有し、地域に入り込んで活動するためのノウハウを蓄積しています。地域プロジェクトの強力な助っ人あるいは伴走者となってもらい、連携していきましょう。
行政機関	地域プロジェクトを進める上で、行政機関との連携はとても大切です。地域全体のメリットになるかという視点をお持ちで、情報や補助金等の支援ができるという強みがあります。また、外から支援や協力を受けようとする際には行政機関と連携していると信用度が格段に違います。社会・経済の課題にも向き合うので、環境を担当する部局だけでなく、企画部門や産業部門とも連携しましょう。

（2）必要な関係者や利害関係者を確認しよう

プロジェクト体系図（「4.3.1 プロジェクト構想の体系化」参照）を活用して、将来ビジョンの達成に必要な関係者や、調整が必要な利害関係者を確認しましょう。

色々な新しい発想が生まれ、新たな事業が考えられたとしても、「誰がやるのか」が決まらなければ動き出しません。また、事業をやる際には、事前に多くの方に対して様々な調整が必要になってきます。

以下に、関係者の確認のポイントを整理しました。これらのポイントに沿って、プラットフォーム内に足りていない関係者や調整が必要な関係者を洗い出し、必要に応じてプラットフォームに入ってもらったり、事業戦略について意見交換をしたりすることで、事業の実現と成功の可能性を高めていきましょう。

また、個別の事業を具体的に進める段階では、それぞれの事業の関係者に限定した実施主体として、分科会やワークショップ等の別組織を立ち上げることで、スピーディで柔軟性のある取組が可能となるケースもあります。

ポイント①	プロジェクトに関係する主体の整理 - プロジェクト体系図の中に位置づけられた取組や主体を確認 - 主体がいない取組は、主体になっていただけそうな団体等に協力を依頼 - 事業を実施する場合は、バリューチェーンやサプライチェーンを繋げるプレイヤー（例えば流通業者や小売店等）も確認
ポイント②	利害関係者の抽出 - 地域プロジェクトの実施によってメリットを享受する可能性があり、協力を得ておきたい主体を確認 - 地域プロジェクトの実施によってデメリットを受ける可能性があり、事前に十分な調整が必要な主体を確認

👉ワンポイントレッスン：プロジェクト体系図を用いたパートナー分析のコツ

パートナー分析は、「4.3 プロジェクト構想の体系化」で作成するプロジェクト体系図を活用することができます。プロジェクト体系図には、地域プロジェクトの実現に必要な活動が、他の活動との関係性も含めて整理されることになります。その際に、各活動を得意としている関係者を一つ一つ当てはめていくことにより、一緒に取組を進める関係者を明らかにすることができます。

手順①：プロジェクト体系図で必要な「取組」や「事業」を明らかにしましょう

手順②：「取組」や「事業」に、実際に主体となるメンバーがいるか確認しましょう。

手順③：主体がいない「取組」や「事業」については、新たに一緒に取り組んでもらえる仲間を探しましょう。

📖複雑に考える必要はなく、プロジェクト体系図に対して必要なプレイヤーを当てはめていくことで、必要なパートナーの洗い出しが可能です。

5) 追加する機能を考えよう

プロジェクトの進捗に応じて、協働資金獲得、地域ブランド構築（認証やロゴマークの管理、広報）、企業とのマッチング等、地域プロジェクト全体をサポートする機能を追加しましょう。代表的な機能と、それを運営する場合の留意点を以下に整理したので参考にしてください。

表 4.2-2 (1) プラットフォームに追加する機能の例

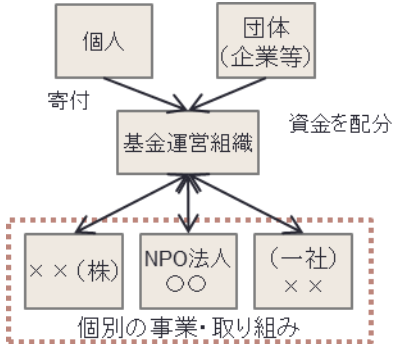
－	概要・特徴	組織・運営上の留意点
協働資金の獲得と管理	地域プロジェクトに対する寄付等を集め、個別の活動等に分配する機能。 地域全体での取組であるため個別の活動よりも信頼性が高く、寄付等を集めたり、管理したりするコストも集約化されて下げられることが利点です。 寄付等を集めるには、目指す成果を明確に示すとともに、話題性を高める戦略が求められます。情報発信やブランド化とあわせて考えましょう。 分配の意思決定は、適正に行われる必要があります。  <pre> graph TD A[個人] -- 寄付 --> C[基金運営組織] B[団体
(企業等)] -- 資金を分配 --> C C --> D["××(株)
NPO法人
〇〇"] C --> E["(一社)
××"] subgraph "個別の事業・取り組み" D E end </pre>	➤ 寄付等が継続的に集まる仕組みを検討すること。 ➤ 話題性を高めるためのキャンペーン等を検討すること。 ➤ 分配は、プロジェクト体系図等に位置付けられている活動であるか、また、優先順位が高いか等の視点から、プラットフォームの関係者が納得できるものであること。 ➤ 透明性を確保し、第三者によるチェックを受ける仕組みを設けること。
情報発信	地域プロジェクトへの協力や支援を得るために、積極的な情報発信と総合的な広報を行います。地域プロジェクトの解決したい課題、そのための取組を明確に伝えましょう。 地域全体が協働で取り組んでいることを示すことで、注目度と信頼度があがります。 主な手法として、ホームページの作成・管理、SNS による情報発信等があります。できるだけ頻繁に更新し、活動の内容や成果を伝えていきましょう。 また、マスコミへの記者発表も定期的に行いましょう。	➤ 地域が目指す成果を明確に、多くの人に共感してもらえるように伝え、自分たちのプロジェクトと思ってもらえるようにすること。 ➤ SNS は定期的に更新し、活動が動いていることを伝えること。 ➤ 地元新聞社やテレビ局にアドバイスをお願いし、協力を得ること。

表 4.2-2（2）プラットフォームに追加する機能の例

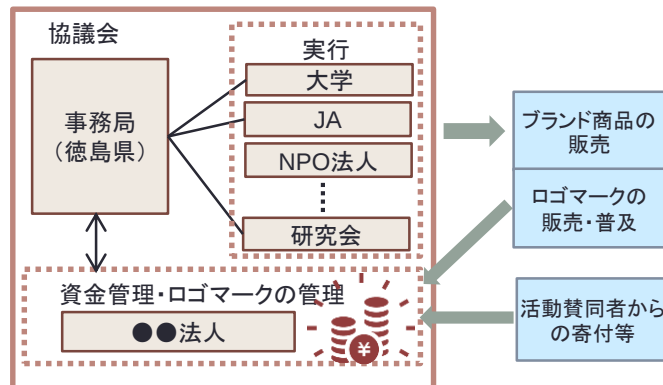
－	概要・特徴	組織・運営上の留意点
地域ブランド構築（認証やロゴマークの管理、広報）	地域ブランドの向上のため、地場産品の環境配慮を客観的に示すための認証や、地域プロジェクトの活動であることを示すロゴマークを決定し管理します。 認証については、環境配慮の評価のための調査や定期的なチェックが必要で、認定機関となる場合には、その説明する責任が生じます。このため、既存の認証制度（有機 JAS、エコファーマー等）とうまく連携しましょう。 ロゴマークはできるだけ多くの人の目に触れることが地域ブランドの向上につながります。情報発信とうまく連携しましょう。	➤ 既存認証制度をうまく活用して、地域ブランドを構築すること。 ➤ ロゴマークの公募を行うなど話題づくりに努め、認知度を向上させること。
企業とのマッチング	企業が地域活動を支援したり、協力したりしたいと考えた際に、どの団体と一緒に活動したら良いのかは悩むものです。 プラットフォームが窓口になることで、信頼性を高めたり、適切な活動をマッチングしたりすることができます。 Win-Win の関係になるようにマッチングを行いましょう。	➤ 活動主体の活動内容や受け入れ可能な規模等を事前にしっかりと把握し、企業に提示できるようにしておくこと。
中間支援	地域プロジェクトに基づく事業を実施する主体に対して、関係者をつないだり、事業のアドバイスを行ったりするなど支援を行う機能です。 支援を行うためには様々な知見を有するスタッフを確保する必要があり、人材と運営資金の確保が必要です。このため、多くの中間支援組織は、行政がバックアップしています。 民間で運営する場合は、資金獲得の戦略を十分に練ることが必要です。	➤ 中間支援組織が担う機能が明確であること。 ➤ 中間支援組織自体が持続可能な仕組みであること。 ➤ 運営資金の確保は、運営主体とあわせて検討し、長期的に運営できる設計とすること。

【徳島県吉野川流域の事例】プラットフォームによるロゴマーク管理主体の設立

徳島県吉野川流域では、コウノトリ定着推進連絡協議会の事務局を徳島県が担い、協議会自体には多様な主体が参画する形でプラットフォームを構築しています。

プラットフォームで実践する具体の取組の一つとして、特別栽培やエコファーマー認定を受けた農家のレンコンやその他の関連商品を「コウノトリブランド」として認証、販売しており、この認証は協議会の一員でもある鳴門市が中心となって進めています。

当初は、コウノトリの生息地保全やブランドを支える取組をPRするコンテンツがなかったため、普及啓発や活動への理解・支援を得るためのロゴマークの設定、販売について、協議会の場で検討することになりました。しかし、県が事務局を務める協議会では、レンコンの商品開発や販売、ロゴシール等のグッズを販売するなどの行為は難しいため、プラットフォームである協議会内に新たな組織（NPO法人や一般社団法人）を設立し、地域ブランドの管理やロゴマークの管理という付加的な機能を持たせることを検討しています。

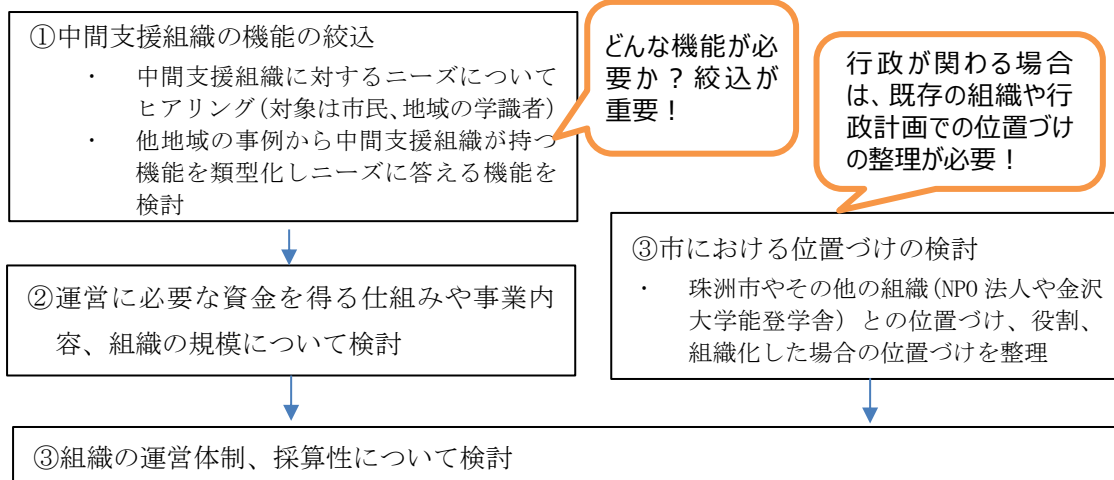


⇒徳島県吉野川流域の取組概要については、「5. 事例集」（P. 142-143）を参照。

【石川県珠洲市の事例】コミュニティビジネスをサポートする中間支援組織の組織づくりの検討

石川県珠洲市では、行政が中心となって、市内の個別地区における「おらっちゃんの宝」を活用したコミュニティビジネスの形成を目指しています。形成過程のワークショップや意見交換を通じて、ビジネスの立ち上げには、必要な情報の提供やサポートが必要との意見が多く寄せられました。

こうした状況を受けて、珠洲市ではコミュニティビジネスの立ち上げやその後の支援をする中間支援組織の立ち上げが重要との認識がなされ、設立可能性を検討するために、以下のステップで組織づくりを検討した。



⇒珠洲市の取組概要については、「5. 事例集」（P. 132-133）を参照。

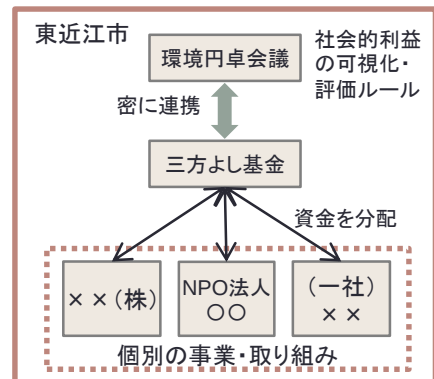
【滋賀県東近江市の事例】 東近江市環境円卓会議と三方よし基金

東近江市環境円卓会議は、環境だけでなく社会・経済も含めて東近江の将来像を議論するプラットフォームとして活動しています。平成 28 年度に策定された第 2 次東近江市環境基本計画の進捗管理を行うこととしており、取組指標の広がりの確認や課題を抽出し、関係者で課題を共有する年と、普及啓発を行う年とを隔年ごとに行っています。

また、将来像の実現に向けては資金が必要であり、近年の社会的投資への関心、住民のお金の使い方の変化を踏まえ、市民からの資金提供を受けて東近江三方よし基金を立ち上げました。

三方よし基金は、環境活動及びソーシャルビジネスを行う団体の活動を資金面で支えており、その運用自体は現在公益財団法人が担っています。基金の運営に当たっては、プラットフォームである環境円卓会議の運営委員の一部が基金の理事として参加し、連携を具体化しています。基金では、事業の社会的収益の可視化、評価のルールづくりにも取り組んでいます。

⇒滋賀県東近江市の取組概要については、「5. 事例集」(P.134-135)を参照。



「プラットフォームづくり」の振り返り

- プラットフォームには、これまでと異なる多様な視点や強みを持ったパートナーが参加していますか？
- お互いを学びあい、違いを生かせる場になっていますか？
- プラットフォームに参加してもらうパートナーにメリットを説明できますか？
- プラットフォームに必要な追加機能は明確ですか？
- プラットフォームの運営や追加機能で生じるコストは明確ですか？

📖 プラットフォームは目的に合わせてメンバーや機能をどんどん変化させていくものです。必要に応じて見直しましょう。

4.2.2 自立のための経済的仕組みづくり

- ◆ 森里川海が生み出す資源を活用して、持続可能な地域経済循環を生む仕組みを考えましょう。
- ◆ 地域の産業を、環境配慮をブランド化するなど価格で補うことで、環境に良いやり方に変えていきましょう。
- ◆ 資源の活用方法は地域の生業から学び、新しい発想と技術をかけ算しましょう。
- ◆ 事業の立ち上げや保全活動等の資金の獲得には様々な手法がありますが、各資金獲得手段の特性を理解して、プロジェクトの状況に応じてうまく使い分けましょう。

1) 基本的な考え方

森里川海が生み出す、再生可能エネルギー、農林水産物、食事、工芸品、美しい景観、遊びや体験の場といった資源は、持続可能な形で活用すれば、持続可能な地域経済循環を作ることができます。地域経済循環を生むとは、地域の外に出ていくお金を減らし、入ってくるお金を増やすことです。「エネルギー」、「地場産品」、「学びと体験」の三つが主な手法です。目指す地域のビジョンの実現に向け「地域には資源がある」という視点で取り組み、“わざわざ”環境保全の活動をするのではなく、市場を介した経済の循環が社会や環境の課題を解決する好循環を目指しましょう。

資源を活用しようとする際には、どの資源が活用できるのかという目利きと、資源が増えているのか、減っているのかという状態を見極めることが大切です。全国で課題となっている里山の木竹、人工林の間伐材、耕作放棄地、シカ・イノシシ、家畜糞尿等は増えて余っている資源です。このような資源を活用することで、経済によって環境と社会の課題の解決につながります。

一方、過去の開発や過剰利用によって、資源が減ってしまっている場合は、まずは回復に取り組むことが必要です。生息環境の改善、生息状況の調査、保護増殖等の保全活動に取り組むことになります。もし、トキやコウノトリのお米のように、地域の産業のやり方を生息環境の改善につながるように変えることができるなら、保全すべき資源をシンボルに環境配慮をブランド化し、経済性をともなって保全活動を展開できる可能性があります。

観光の資源として「見せる」という利用も有効です。ガイドプログラム等により保全や再生の取組を物語化し、楽しみとともに提供することで、より多くの関心を高め、シンボルとしての価値が高まります。

いずれも、資源を直接利用するのではなく、良い環境のシンボルとしての活用する方法です。生息状況の調査や自然再生・保護増殖等の活動に対しても、わかりやすいシンボルと物語があると寄付や募金等が集まりやすくなります。プラットフォームを活用して地域全体で取り組むとより効果的でしょう。

事業を立ち上げる際や軌道に乗るまでの間は資金が必要となります。また、ブランドを維持するための調査や保全活動、プラットフォームの運営にも継続的な資金が必要です。資金獲得手段の特性を理解して、進捗状況に応じてうまく使い分けましょう。

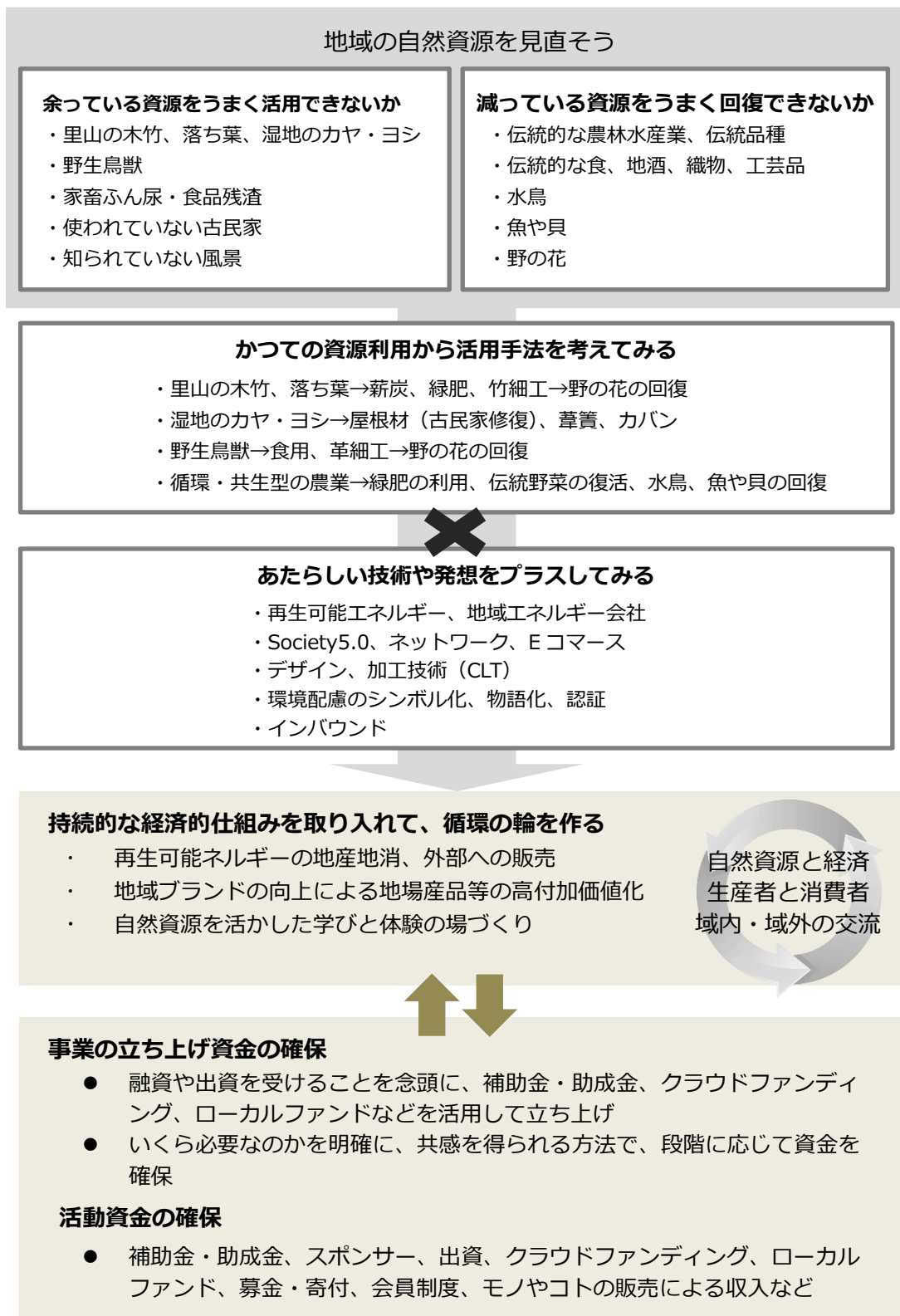


図 4.2-1 経済的仕組みづくりのフレームワーク

2) 経済的仕組みづくりで行うこと

(1) 資源を活かして持続可能な経済循環を生もう

a) エネルギー

パリ協定の実現のためには再生可能エネルギーのさらなる導入が求められており、そのポテンシャルは地方にいくほど高いです。木質バイオマス、小水力、風力、太陽光等地域のエネルギーをうまく活用しましょう。再生可能エネルギーは、確実に経済活動につながります。木質バイオマスの活用は、手が入らないことが課題となっている里山林や植林地の管理にも有効です。一石二鳥の仕組みを考えましょう。

大切なのは、地域でつくったエネルギーを、地域で使ったり、地域が売ったりできるようにすることです。地域エネルギー会社を立ち上げたり、地域通貨を活用したりするなど、地域にお金が回る仕組みをつくり、地域の環境・経済・社会の課題解決に活かしましょう。

また、適切な規模と簡易な仕組みをこころがけましょう。分散しており集積に時間がかかる木質バイオマスは、利用可能量と運搬コストをしっかりと見極め、無理なく取り組める仕組みと適切な規模の設備を導入しましょう。

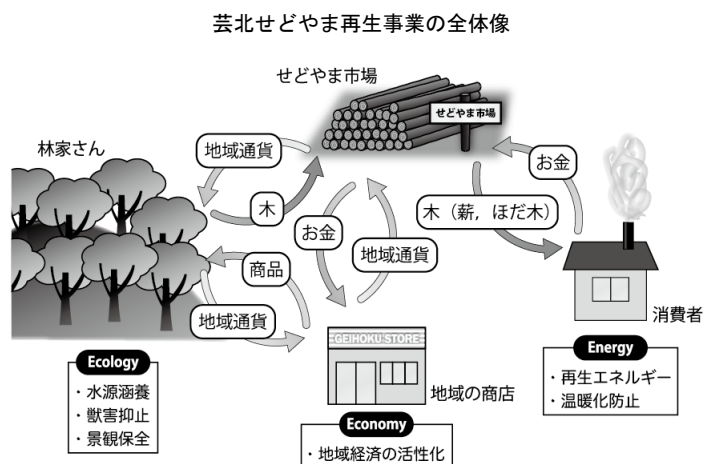
【広島県北広島町の事例】 木質バイオマスを活用した地域内経済の活性化

広島県北部に位置する北広島町では、木質バイオマス（主にコナラ等の落葉樹）の利用を促進することで、使われなくなった「せどやま（背戸山＝裏山＝里山）」の管理を促進し、地域の景観保全や環境保全（生物多様性の保全）を実現することを目的とした「芸北せどやま再生事業」を展開しています。事業は、地元の林研グループ、温浴宿泊施設、商店主、森林組合、行政

等の10団体で組織された「芸北せどやま再生会議」が主体となって運営されており、地域内のエネルギー流通の変化と地域経済の変化をもたらしています。

広葉樹の搬出材は「せどやま市場」が買い上げ、その対価は地域通貨「せどやま券」で支払われます。搬出材から作られた薪は、地域の温浴宿泊施設「芸北オークガーデン」の薪ボイラーや薪ストーブで使われているほか、個別販売も行われています。温浴施設の燃料費は重油ボイラー使用時と比較して大幅に削減されており、これらの費用は地域外に流出することなく、地域内で循環しています。また、薪の原木搬出者に支払われる「せどやま券」は地域内のみで6か月以内に利用する必要があり、ここでも地域経済に貢献する仕組みとなっています。加えて、薪生産やボイラー運用のための新規雇用も生まれています。こうした木質資源をエネルギーとして利用することで、地域資源の利用の活性化と地域内経済への貢献を促す取組は、このせどやま事業を含め、全国で広がりつつあります。

出典：森林環境 2018（公益財団法人森林文化協会発行、2018年3月）



b) 地場産品（農林水産物やその加工品）

農林水産物や伝統工芸品等の地場産品は自然の恵みそのものであり、地域の経済を支えてきました。しかしながら、グローバル化や工業化によって低価格競争にさらされ、多くの地域で衰退しています。一方、地場産品には地域における人と自然の関わりあい
が凝縮されており、かつては持続可能な形で生産されてきました。これをうまく物語化
することでブランド力を向上させましょう。コウノトリやトキのお米、有機農産物の人
気が示すように、持続可能な社会を目指す中で、環境配慮は大きなブランドになりつつ
あります。

また、木や竹を使った伝統工芸品は、日本を訪れる外国人観光客からの評価が高いた
め、デザインや見せ方を工夫することで、新たな価値が生まれます。木工品等の材料と
して山林の資源を利用し続けることで、地域の里山林、人工林、竹林の維持管理につな
がります。

情報技術の発達により、インターネットを通じて誰でも地場産品を売買できるよう
になりました。これまでは流通に乗らなかった少量多品種の産品も販売が可能です。ふる
さと納税の返礼品でも地場産品が注目されており、そこから人気が出るものあります。

情報を発信し、うまく付加価値を付けることで、環境配慮によって生じる労力、生産
量の減少、材料費の増加等を補いましょう。環境配慮をブランド化するためには、客観
的に評価する「認証」が有効です。地域で検討してみましょう。

【佐賀県鹿島市の事例】ラムサール認証

鹿島市ラムサール条約推進協議会では、肥前鹿島干潟の豊かな自然の恵みの恩恵を受けた産
品を「肥前鹿島干潟ラムサールブランド」として認証し、その売り上げの一部を「肥前鹿島干
潟基金」として干潟保全に取り組んでいます。認定業者（認証品）にはブランドシールを販売
し、シールの売り上げの一部が肥前鹿島干潟基金に寄付金として入る仕組みです。認証の基準
は、鹿島市及び有明海で生産・収穫された産品であることだけでなく、干潟や市の自然環境に
関心があり環境保全に積極的に取り組んでいること、肥前鹿島干潟ラムサールブランドを理解
し、PR に貢献しようという連帯感があることなど、申請業者の取組み姿勢や方針を審査する
内容と挙げられています。

⇒佐賀県鹿島市の取組概要については、「5. 事例集」（P. 146-147）を参照。

【コラム：ラベルとロゴはどう違う？】

環境配慮等に関する明確な評価基準があり、第三者機関による審査を経て認証されたことを
示すために付けられるマークが「ラベル」です。

一方で、地域の取組であることを示したり、賛同の意思を示したり、するためにマークが用
いられることがあります。こういったマークは「ラベル」ではなく、「ロゴ」と呼ばれます。役
割が明確に違いますので、目的に応じて使い分けましょう。

「ロゴ」は名刺やポスター等に用いて活動の一体性をアピールできます。また、活動に賛同
したり、支援したりしていることを示す意思表示にも用いられます。協力者を増やしたり、認
知度を高めたりする効果が期待できます。この「ロゴ」の使用料等を設定することで、環境保
全活動への資金を獲得した例もあります。

【コラム：環境に関する第三者認証】

第三者認証とは、生産者や取引者とは異なる第三者によって行われる認証の仕組みを指します。具体的には、認証機関やその他の機関が整備した「認証基準」（例：農薬使用量）に従って、申請のあった製品・サービスが基準を満たした場合に認証機関が認証し、ラベルを付与します。地域循環共生圏で特にかかわりの深い認証には、以下のようなものがあります。

①森林・木材認証（主に国際的な認証制度）

森林・木材の認証として、「FSC®認証」や「PEFC」、「SGEC」があり、これらは適切な森林管理が行われていることや、森林管理の認証を受けた森林からの木材・木材製品であることを認証するものです。地域循環共生圏の実証地域の中では、宮城県南三陸町の南三陸森林管理協議会が2015年に県内初のFSC認証を取得しました。

参考：<https://jp.fsc.org/preview.2016930fsc3.a-410.pdf>



②水産物認証（主に国際的な認証制度）

持続可能で適切に管理されている漁業やその水産物であることを認証する制度です。代表的なものとして、「MSC」や「マリン・エコラベル・ジャパン」があります。また、MSCの養殖版として、「ASC」という認証制度もあります。地域循環共生圏の実証地域の中では、宮城県南三陸町の戸倉かき生産部会が2016年に日本で初めてのASC国際認証を取得しました。

参考：<http://m-now.net/2016/06/asc.html>



③農産物認証（主に国や地方公共団体）

農産物については、「JAS規格特別栽培※1」や「有機栽培※2」、さらには都道府県ごとに基準を作成し、認定する「エコファーマー※3」等があります。

※1 特別栽培農産物に係る表示ガイドライン http://www.maff.go.jp/j/jas/jas_kikaku/tokusai_a.html

※2「有機農業」<http://www.maff.go.jp/j/seisan/kankyo/yyuki/>

※3「エコファーマーの認定状況について」http://www.maff.go.jp/j/seisan/kankyo/hozen_type/h_eco/



④地域認証

農作物等について、個別の地域や地方公共団体で環境配慮の認証制度を設けている例があります。代表例としては、佐渡市の「朱鷺と暮らす郷づくり 認証米」や豊岡市の「コウノトリ育むお米」、大崎市の「ふゆみずたんぼ米」等が知られています。地域循環共生圏の実証地域の中でも、徳島県吉野川流域と佐賀県鹿島市で認証の取組が進められています。このうち、徳島県吉野川流域では、「エコファーマー」等の既存の認証制度の基準を活用しつつ、コウノトリの保全等に貢献することを上乗せ基準として設定し、第三者に説明しやすい制度構成とする工夫を施しています。

佐渡市：「朱鷺と暮らす郷づくり」(<https://www.city.sado.niigata.jp/topics/ghas/outline/rice.shtml>)

豊岡市：「コウノトリ育むお米」(<http://www.city.toyooka.lg.jp/konotori/nosanbutsu/1004053.html>)

大崎市：田尻地域「ふゆみずたんぼ米」(<http://www.city.osaki.miyagi.jp/index.cfm/24,1054,105,222.html>)

徳島県：「コウノトリおもてなし」(<http://kounotori.club/活動紹介/>)



c) 学びと体験

地域の自然資源をうまく活用して、地域に人を呼び込みましょう。モノ消費からコト消費に関心がシフトするなかで、学びと体験が観光の大きなコンテンツとなっています。保全や再生の取組を物語化し、ガイドプログラムや保全活動の体験プログラムにより、楽しさと学びを提供しましょう。また、地場製品の生産体験等と組み合わせて、地域でのモノ消費につなげていきましょう。

日本を訪れる外国人観光客は、2017年には2800万人を超え、訪問地も東京・京都・大阪・名古屋等の都市部から地方部に広がりつつあります。JNTO（日本政府観光局）が2016年度に行った「訪日外国人旅行者の消費動向とニーズ」調査によれば、「自然景観鑑賞、歴史建造物への訪問、アクティビティ体験等のコト消費は訪日外国人の消費として定着している」とされています。一方で、現地でのガイド付きツアー等のニーズに対して、これに応えるだけのサービスは十分には提供されておらず、「ギャップを解消してゆくことで、コト消費の金額には拡大余地がある」とされています。

このように、ガイドプログラムや生産体験は外国人旅行者にとってはより魅力的なコンテンツですので、外国語対応すると良いでしょう。

価値観が多様化する中、食や温泉への関心も高まっています。例えば、環境に配慮された農作物で作られた伝統的な食と、温泉や運動を組み合わせ、健康志向の人を呼び込みましょう。また、古民家を活用した宿泊施設やカフェ等も人気です。地域で生かせる資源がないか探してみましょう。

学びと体験は地域への理解と、プロジェクトへの共感を得るツールとしてとても重要です。ファンになっていただいて、継続的に地域を支えてもらえるような仕組みを考えましょう。

【兵庫県豊岡市の事例】コウノトリツーリズム

兵庫県豊岡市では、城崎温泉や城下町出石といった観光地を満喫するとともに、コウノトリの野生復帰活動への貢献や豊岡のまちづくりを体験するプログラムとして“コウノトリツーリズム”を実施しています。

豊岡市内には、コウノトリ文化館、ハチゴロウの戸島湿地（ラムサール条約湿地）、田結湿地といった、コウノトリの野生復帰への取組について体験しながら学べる施設、環境があり、ホームページ上でモデルコースを紹介しています。また、戸島湿地や田結湿地では地元のガイドとともに湿地再生や保全作業の体験ができるようになっています。



参考・写真出典：豊岡市ホームページ <http://www.city.toyooka.lg.jp/konotori/1004072.html>

3) 取組のポイント

(1) 地域の自然資源の状態にあった経済的仕組みを考えよう

プラットフォームで議論した将来ビジョンを実現するために、地域の自然資源のどれを活用し、どれを回復させるのかを考えましょう。

例えば、里山林や人工林の管理不足が全国的に問題となっていますが、これは木質バイオマスという資源が増えて、余っている状態といえます。これをエネルギーや材料として使うことで、経済循環が生まれ、結果として管理が行き届いた健全な里山や人工林になります。全国で課題となっている耕作放棄地、竹林、シカ・イノシシ、家畜糞尿等も増えて余っている状態です。このような資源を活用することで、経済によって環境と社会の課題の解決につながります。

活用したい資源についてはもう一度価値を見直し、誰にどんなメリットを提供できるか考えましょう。経済的な仕組みづくりは市場で取引されて初めて成り立ちます。提供できるモノやコト、サービスはどんな形で、市場で取引されるか考えましょう。

一方、過去の開発や過剰利用によって、資源が減ってしまっている場合は、まずは回復に取り組むことが必要です。例えば、貝や魚等、かつて地域の伝統食材として愛され利用されてきた生物が減少してしまっている場合、生息環境の改善、生息状況の調査、保護増殖等の保全活動に取り組むことになります。もし、トキやコウノトリのお米のように、地域の産業のやり方を生息環境の改善につながるように変えることができるなら、保全すべき資源をシンボルに環境配慮をブランド化し、経済性をともなって保全活動を展開できる可能性があります。

観光資源として活用する際には、プログラムを有料化し、保全活動にまわすことで、資源をより良い状態で維持することができます。有料化を前提に質の高いプログラムを創造することが大切です。なお、プログラム化の際には安全の確保が必要なことはいくまでもありません。

事業は必ずしも全てをゼロから作り上げていく必要はありません。既に行われている産業や地域にある施設等を、プラットフォームを活用してうまくつなげることで、新しいビジネスが生まれるかもしれません。(2)で述べるように地域の生業に学べば、かつて使っていた施設・知恵・技が眠っているかもしれません。これを有効に活用することで、事業化にかかる資金や労力の一部を省略するとともに、地域の社会・経済にも貢献することができます。例えば、地域で取れた農産物を、地域の旅館やホテル限定でふるまうことで、地域への来訪者増加による地域経済の活性化や、元々の旅館の広報手段や発信力を活かすことが可能となります。

(2) 地域の生業から学ぼう

資源利用は地域の生業から学びましょう。かつての里山では、木や竹は、生活道具の材料や煮炊き等のエネルギーとして利用され、落ち葉や枯れ草は大切な肥料として用いられてきました。恵みを利用した結果として、多様な生き物が生息する、美しい景観が維持されてきました。それは、低炭素であり、資源循環であり、自然共生が実現した社会です。

伝統的な農林水産業のやりかた、伝統的品種や工芸品は、地域の環境にあわせて、地

域にある自然資源を活用したもので、大きなエネルギーをかけることなく行われてきました。

持続可能な社会に世界が大きく転換する今日において、伝統的な暮らしや生業における自然資源の利活用は大きなヒントを与えてくれます。また、もともと地域で行われた使い方であれば、地域の理解や共感を得やすいのも大きなポイントです。

(3) 新しい発想と技術をかけ算しよう

脱炭素の世界に向けて、再生可能エネルギーの需要がますます高まっています。中山間地域は再生可能エネルギーのポテンシャルが高いとされており、地域の資源として活用しましょう。地域づくりの観点から、持続可能な形で利用することと、エネルギーで得られたお金が地域に循環することが大切です。地域エネルギー会社や地域通貨を活用して、地域主導で取り組みましょう。かつての里山は、地域のエネルギー源として活用された結果、豊かな生物多様性が維持されてきました。

Society5.0 は、高度経済成長時代以降に生じた地域間格差を取り払ってくれる可能性があります。IoT、ロボット、人工知能（AI）、ビッグデータといった先端技術を積極的に活用しましょう。

近年、人々の価値が多様化し、大量生産の画一的なモノから、こだわりのモノにシフトしています。デザインや新たな技術により地場産品は付加価値を持たせることができます。また、オーガニックやエシカル¹²といったキーワードを伴う消費活動への関心も高まっており、環境配慮のシンボル化や物語化も付加価値となりえます。E コマースとふるさと納税により、お取り寄せは地方と都市の交流の一つの軸になりつつあり、地域にとっては大きなチャンスとなっています。

さらに、モノ消費からコト消費のシフトも進んでおり、体験や学びが地方をまた・インバウンド資源利用は地域の生業から学びましょう。

(4) 事業戦略を考えよう

経済的に自立する事業を実施する場合は、「事業戦略」をしっかりと立てることが大切です。市場で取引されるには、「地域の特色」や「自然資源」を活かしたモノとコトであることを価値化して示すことが大切になりますが、買い手や来訪者が何を求めているのかを把握したうえで、売りたいモノとコトの「中核となる価値」をしっかりと検討することが重要です。

事業戦略については本手引きの「4.4 プロジェクトにおける事業戦略の立案」を参考として、しっかりと検討しましょう。

¹² エシカル：直接の意味は「倫理的・道徳的」。環境や社会に配慮した製品やサービスを選んで消費すること。

4) 資金獲得の手法

(1) 事業の立ち上げ資金を確保しよう

「2) 経済的仕組みづくりで行うこと」で掲げた仕組みを地域で検討し、事業として立ち上げる際には資金が必要になります。金融機関や投資家から投資を受けることを基本に、地域の環境・社会・経済への貢献を示すとともに、収支計画をきっちりと検討しましょう。投資には、事業の成功や成長を期待してお金を出す出資と、返済を前提にお金を出す融資があります。

地域循環共生圏を実現するために事業は、投資に対するリターンとして、配当金等の経済的収益と、地域の課題を解決する社会的収益があります。これらを併せ持つ投資手法は「社会的投資」と呼ばれますが、これを金融機関や投資家に理解してもらう必要があります。近年では、ESG 投資やグリーンボンド¹³等、環境へ配慮や社会課題の解決に着目した出資が注目されています。将来的にどのような利益が得られるか、どのような課題が解決するのか、投資者へのリターンを具体的に説明できるようにしましょう。このため、地域の金融機関にパートナーとして一緒に事業を考えてもらいましょう。

一方で、再生可能エネルギーの活用を除けば、環境や社会の課題の解決につながるようなソーシャルビジネスは収支が均衡し、実施主体が NPO 等である場合には担保となる財産等もないことから、出資や融資を受けることは簡単なことではありません。金融機関や投資家にとってはリスクです。

そこで、従来の投資を補完し、もしくはイニシャルコスト等のスタートアップを支援するなどの役割を果たす仕組みとして①補助金・助成金、②クラウドファンディング、③ローカルファンドがあります。それぞれに機能は異なり、メリットとデメリットもありますので、取り組む事業の内容に応じて使い分けましょう。うまく活用して実績をつくり、出資や融資につなげましょう。

同時に、人口構造の変化や産業構造の変化、そして人口減少等私たちの「暮らし」をとりまく変化をどのように乗り越えていくのか、持続可能な地域社会をどのように実現していくのか、地域金融機関とともに投資のあり方や資金の流れを考えていくことがとても重要です。

① 補助金・助成金

スタートアップについては、関係省庁が各種の補助制度を整備しているので積極的に活用しましょう。特に、再生可能エネルギー導入にかかる設備費等は環境省を中心に各種の補助金がありますので積極的に活用しましょう。

一方で、補助金や助成金は、時限的で、用途や意図も制限されます。活動の資金としてあてにしていると、資金がなくなった途端に活動が継続できなくなるので注意しましょう。

② クラウドファンディング

不特定多数の人が通常インターネット経由で他の人々や組織に財源の提供や協力等を行うことを指します。群衆（crowd）と資金調達（funding）を組み合わせた造語です。

¹³ グリーンボンド：資本市場（マーケット）から温暖化対策や環境プロジェクトなどの資金を調達するために発行される債券。環境問題への取組みという特定の用途に利用する目的で発行されるのが大きな特徴である。
（参考 URL：<http://greenbondplatform.env.go.jp/greenbond/about.html>）

出資と同様に将来的にどのような利益が得られるか、どのような課題が解決するのか、出資者へのリターンを具体的に説明することが大切です。また、一時期の話であり、継続的な資金確保には向いていません。

クラウドファンディングには、以下の三つの種類があります。

- 購入型（支援者に物品等を提供）
- 金融型（支援者に配当金や利子、株式を提供）
- 寄付型（基本的に支援者への見返りはない）

将来的にどのような利益が得られるか、どのような課題が解決するのか、出資者へのリターンを具体的に説明することが大切です。

国内で最も利用されているのは「購入型」のクラウドファンディングです。70万～80万のプロジェクトが多く、今までは資金が確保できずに製作できなかった新たな商品が生み出されています。地場産品や体験プログラムの開発・販売を考える際にぜひ活用したい仕組みです。

また、資金の受け取りには、以下の二つの方法があります。

- All-or-Nothing 方式（期間内に目標金額に達しなければ、集まった資金を受け取ることができない）
- All-In 方式（目標金額に達しなくても資金が受け取れる）

集められる資金は比較的少額であり、かつ一時的なものです。事業本体への投資を集めるのを目的とするのではなく、「新商品の予約販売」ツールと認識し、新たな地場産品を販売する際の「マーケティングツール」として、あるいはファンを獲得するための「ブランディング・広告宣伝ツール」として積極的に活用しましょう（P.78のコラム参照）。

プロジェクトの成立は、新しい商品や事業が社会に評価されたことの何よりの証明です。これによって融資や投資が受けやすくなり、本格的な事業展開に進むことができるのです。

③ ローカルファンド

地域の課題を解決するソーシャルビジネスの立ち上げなどを支援するために、地域の市民、企業、投資家、自治体等がお金を出し合うファンドのことです。お金を出したメンバーの意思決定によって柔軟な運用が可能で、収支が均衡したとしても、社会的な課題解決につながるような新たな事業の立ち上げを支援することができます。

また、市民が出資しているため、支援を行う事業に対して市民が日常的に参画や協力を行う効果が見られ、これも従来の出資とは大きく異なる点です。すなわち、お金を集めると同時に、地域の課題解決と一緒に取り組む人のつながり「社会関係資本」を作ることができるのがローカルファンドの重要な特徴です。このような特徴を発揮するために、市民による寄付や投資に基づき資金を仲介する「市民コミュニティ財団」の1号である京都地域創造基金は、「1人1万円、300人で300万円」を合言葉に、基本財産を市民による寄付によって拠出することにこだわって設立されています（深尾 2014）。

一方で、多くの人に出資をしてもらうことはたやすいことではありません。「共感」と「信用」を得られるように十分に工夫し、具体的に実現すべきこと・できることや資金提供者が得られるメリットについて伝えることが重要です。

【コラム：ESG 金融とは？】

企業の売上等の業績だけでなく、環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) という非財務情報を考慮して行う投融資のことを、頭文字を取って「ESG 金融」といいます。近年、パリ協定で掲げられた 2℃目標や SDGs（持続可能な開発目標）を大きな背景に、世界的に急速に広がっており、欧州を中心に、気候変動リスク等を含む ESG 要素を投融資判断に加えることがスタンダードとなりつつあります。

ESG 金融は、直接金融における投資の分野から先行してきたとされています。2006 年に国連が長期的な視点から ESG 投資を求める「責任投資原則（PRI）」を提唱し、欧米を中心に関心が高まりました。日本の ESG 投資残高は、世界全体（2016 年時点で 22.9 兆米ドル）の 2%程度にとどまっていますが、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が ESG 投資を開始するなど、国内でも急速に広がりをみせており、今後も拡大するとみられています。一方で、中小企業が 99%を占める日本においては、金融機関から融資を受ける間接金融による資金調達が圧倒的なウェイトを占めており、ESG 金融のさらなる拡大に当たっては、この間接金融における取組が鍵となります。

こうした中、2018 年 1 月、環境大臣のイニシアティブにより、金融業界のトッププレーヤーが一堂に会した「ESG 金融懇談会」が設置され、同年 7 月に「ESG 金融大国を目指して」と題する提言が取りまとめられました。提言では、間接金融においても ESG 金融の取組（ESG 融資）を推進していくことが、持続可能な社会・経済づくりには不可欠であるとした上で、地域循環共生圏の創出に向け、持続可能な地域づくりへの資金の流れを太くしていかなければならないとの指摘がなされました。

地域循環共生圏の創出に向けては、事業性評価において環境要素を組み込むなどの、特に“E”に着目した地域金融の一層の促進が重要です。地域のヒト・モノ・カネが集まる地域金融機関には、地域の核として、関係者との幅広いネットワークを活かし、地域の特性に応じた適切な知見の提供や、地域の ESG 課題の掘り起こし、そして新たな事業構築への関与・協力等を行っていくことが期待されています。

企業側も、ESG 投融資を呼び込むには、持続可能な社会作りに向けた取組をどのように行っているかという情報を環境報告書や統合報告書等で開示し、投資家や金融機関と対話することが重要になります。例えば、中小企業経営者は、エコアクション 21¹⁴等を通じて積極的に ESG 経営を行い、その見える化に取り組むことで、ESG 融資がされやすくなると考えられます。

また、地方自治体には、地域の課題を掘り起こし、キャッシュフローを生み出す新たな取組創出に当たり金融機関等と連携することが求められます。

ESG 金融は、持続可能な社会へ移行していく上でのキードライバーであり、関係する投資家、金融機関、企業、地方自治体、国、それぞれがパートナーシップを構築しながら取り組むことが期待されています。

¹⁴ エコアクション 21：環境省が策定した日本独自の環境マネジメントシステム（EMS）。一般に、「PDCA サイクル」と呼ばれるパフォーマンスを継続的に改善する手法を基礎として、組織や事業者等が環境への取り組みを自主的に行うための方法を定めている。参考 URL：<http://ea21.jp/>

【コラム：マーケティングツールとしてのクラウドファンディング】

クラウドファンディングは単なる資金調達の仕組みではありません。そう聞くと驚かれるかもしれませんが、強力な「マーケティングツール」であり、ファンを獲得のための「ブランディング・広告宣伝ツール」なのです。

ここでは、国内で最も利用されている「購入型」のクラウドファンディングの活用方法について説明します。地場産品や体験プログラムの開発・販売を考える際にぜひ活用したい仕組みです。

購入型クラウドファンディングでは、まず企画者がプロジェクト内容と目標金額をクラウドファンディングの運営会社に投稿します。審査に通ると、そのプロジェクトがウェブサイトに掲載されます。そのサイトを見て共感した人々がお金を支援し、期間内に目標金額が集まればプロジェクトが成立します。企画者は金額を手にし、支援者にはリターンとして返礼品や体験チケットが送られます（「All-or-Nothing」方式の場合）。プロジェクトが成立した場合にのみ10%~20%の手数料が運営会社に支払われます。

購入型クラウドファンディングでは、All-or-Nothing方式がおすすめです。多くの人が欲しいと思ってもらえる地場産品や体験プログラムなのかの評価が明らかとなり、成立した場合にだけ生産を行えばよいからです。成立しなくてもがっかりすることはありません。売れないものを作ることを避けられたということです。これが「マーケティングツール」という意味です。これを「無料」でできるのが、クラウドファンディングの魅力です。

また、プロジェクトが成立すると、テレビや新聞等のメディアに掲載されたり、小売店への流通展開につながったりすることがあります。さらに、支援者はファンとなって活動を継続して応援してくれるかもしれません。このように「ブランディング・広告宣伝ツール」としても非常に有効なのです。

もちろん、良いモノ・コトというだけではプロジェクトは成立しません。それが生まれた背景や地域の環境への貢献を、共感を得る魅力的なストーリーとしてサイトに載せることが必要です。運営会社からのアドバイスも受けながら（有料の場合あり）、作りこみましょう。この作業を通じてコンセプトが磨かれていきます。

また、開始数日で目標金額の3割以上の資金を集まなければ、プロジェクトを成立させることは難しいとされています。開店日に誰も入っていないラーメン屋には誰も入りたいとは思わないのと同じです。そこで大切なその3割をいかに集めるかということ。実は成立したプロジェクトの支援者の3割は、企画者の友人や地元に住む身近な人です。プラットフォームのメンバーと一緒に、身の周りに積極的に働きかけて、初期段階でいかに支援を受けられることが必須です。ただ、サイトに掲載してもなかなか成立はしません。積極的な情報発信と支援者の獲得に努めましょう。

このように、クラウドファンディングを活用することで、事業のコンセプトが磨かれ、事業可能性が評価され、成立すれば商品化とファンの獲得が可能となります。積極的に活用し、ビジネス的なセンスを磨いていきましょう。

【滋賀県東近江市の事例】ローカルファンド「東近江三方よし基金」が地域に果たす役割

滋賀県東近江市では、主に環境活動及びソーシャルビジネスを行う団体の活動を資金面で支えることを目的に、市民の出資によるローカルファンドである「東近江三方よし基金」を設立（2018年に公益財団法人化）した。また、自立的な活動資金を確保するためのさまざまな経済的な仕組（社会的投資を誘導する成果評価の手法、SIB事業、遺贈寄附の可能性等）を検討・実施しています。

基金の設立においては、地域の金融機関の協力を仰ぎました。また、地域の大学・研究機関に声を掛け、研究テーマとしての素材を提供する一方で助言と協力を受け、多くの企業や市民から寄附が得られるよう働きかけを行っています。

東近江三方よし基金は、市民や地元企業等が出資して支援しているため、出資者の意向次第で社会的な課題解決につながるような事業や活動の支援が可能です。また、支援を行う事業について、市民が自ら積極的に参加するなど、地域内でのつながりが強化されています。一人一人の出資金額は小さくなくとも、地域内の様々な人を巻き込んで、協力者が増えるという点が大きなメリットとなっています。



⇒東近江市の取組概要については、「5. 事例集」（P.134-135）を参照。

(2) プラットフォームの運営資金を確保しよう

プラットフォームで議論を続けたり、ブランドを維持するための広報、調査や保全活動を行ったりする場合は、継続的な運営資金が必要になります。

運営資金の獲得には以下の通り様々な方法があります。方法は一つに限らず、組みあわせることが大切です。当たり前ですが、単なる運営経費でお金を集めるのは難しいものです。環境面の達成目標を掲げたり、イベントと連動したりするなど、公益性と話題性を明らかにすることが重要です。資金確保には正解がなく、プラットフォームの目的や機能にあったものを、立ち上げ期、活動展開期、継続期等の状況に応じて選択することが大切です。

①募金・寄付

活動を応援していただくお金を募ります。使い道は漠然としたものではなく、具体的に示し、さらに成果目標を示すと協力を得られやすいです。

地域の新聞社やテレビ局の協力を得て、キャンペーンを展開できると、多くの人に知っていただけます。また、協力しやすいように地域の金融機関に窓口をお願いしたり、インターネットで受け付けたりするとよいでしょう。

②会員制度

活動に共感していただける方や企業に会員となって、会費で活動を支えてもらいます。単発の寄付よりも継続性はあり、使徒も自由です。会員を継続してもらうためには、サ

ービスの提供等が必要で、メンテナンスが重要です。

③スポンサー

CSR 活動や SDGs への貢献に力を入れる企業が増えています。活動に共感する企業にスポンサーになっていただきます。社会的な評価が高まれば長期的な付き合いも可能です。マスコミ等へ情報提供をこまめに行いましょう。企業の担当者と十分に話し合い意思疎通を図りましょう。

④モノやコトの販売による収入

「地場産品」や「学びと体験」の事業が軌道にのれば、売り上げやガイド料等の利益から保全活動やプラットフォーム運営の資金に回す方法もあるでしょう。しかし、利益をあげるなら本気でやらないと売れません。事業戦略をしっかりと考えましょう。

(3) 資金獲得のポイント

a) いくらのお金が必要か具体的に考えよう

資金については、「とりあえずお金が必要だ」と抽象的に考えがちですが、「なぜ必要なのか」、「いくら必要なのか」を具体的に考えてみるのが重要です。エコロジカルシンキング・ワークシートで描いた地域ビジョンに向け、どの「働きかけ」に優先的に取り組むのか、1年後あるいは3年後までにどういった仕組みをつくりあげるのか、それによってどのような成果や収益が得られそうか、という点を整理し、そのために必要な資金としてこの程度必要、といった風に、具体的な数字にまで落とし込んでいくことが重要です。

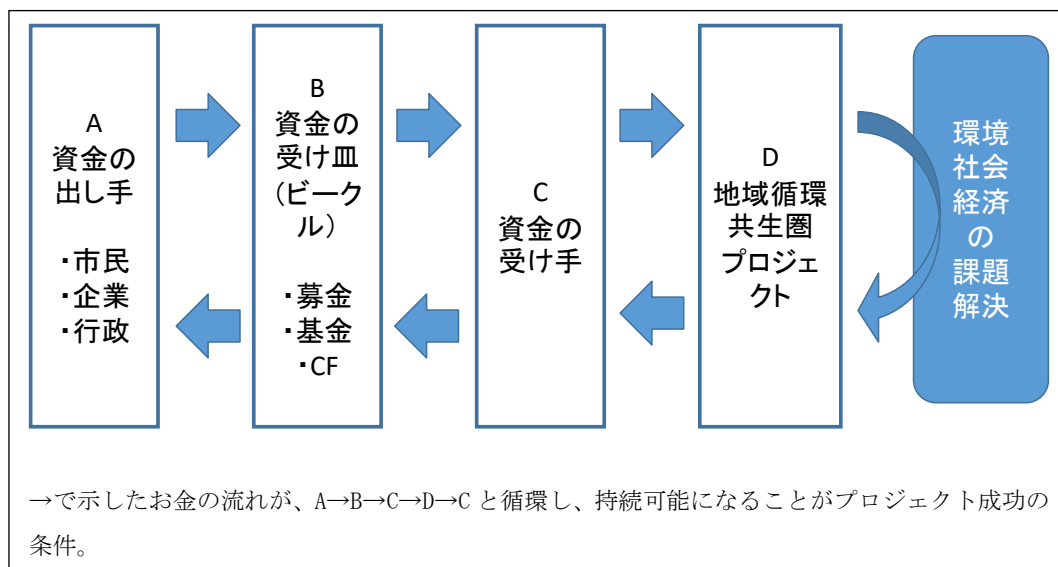
b) 共感を得る方法をしっかり考えよう

資金を確保するためには、資金を提供する側の人や組織に共感を持ってもらうことがとても大切です。共感を持ってもらえる物語と仕組みを考え、広報等を通じて訴えましょう。

地域の生き物を良い環境のシンボルとし、それを守る・復活させるといった物語は共感を得られやすいです。トキやコウノトリのような大型の鳥は目につきやすくシンボルとしての効果は高いです。また、地域の視点だけでなく、SDGs、生物多様性保全、脱炭素といった国際的な目標との関係を示すと理解や協力が得られやすくなります。

また、独りよがりな計画は共感を得ることはできません。誰のためなのか、地域にどんないいことがあるのかを明確に示すことが大切です。このためにも、多様な視点を持つプラットフォームで、目指す地域の将来ビジョンと必要な働きかけを議論することが重要になります。継続的な支援を受けられるようにするには、具体的な成果を定期的に示すことが大切です。KPI を活用し、資金提供者へのリターンを明確に説明できるようにしましょう。

共感を得るためには、外部とのコミュニケーションがとても大切です。対話を通じて共有できる未来像を見だし、相手の立場に立ってプロジェクトの意義を伝えましょう。また、プロジェクトの魅力や可能性を、ホームページや SNS 等を活用して外部の人にしっかり伝えましょう。



c) 資金運営は透明性を確保しよう

プラットフォームで協働資金を獲得して運用する場合に、最も求められるのは透明性です。管理主体を明確にし、配分先や使途の決定プロセスを対外的に明らかにしましょう。

d) 段階に応じた資金獲得を考えよう

資金獲得には様々な手法があります。5)に例を載せましたので参考にしてください。それぞれに長所と短所があります。プロジェクトや事業の進捗段階によって必要な資金の金額や頻度（単発か、長期的か等）が異なるため、各段階で適切な資金獲得の仕組みを考えることが大切です。

立ち上げ期

社会・経済とつながる保全活動は、新しい試みであり、なかなか資金を獲得するのは難しいものです。軌道に乗るまでは、補助金や助成金、クラウドファンディング、ローカルファンド、寄付や募金等の手法で資金を獲得しましょう。

継続期

プロジェクトを継続していくため、情報発信やプラットフォームの運営、シンボルとなる生物の保全活動等が必要になります。こういった資金を獲得する方法として、会員制度やオーナー制度等があります。また、モノやコトの販売から得られ収益をこういった活動に回していく仕組みを作りましょう。

5) 経済的仕組みの例

地域循環共生圏の構築において代表的な経済的仕組みとその際に考慮すべき視点を以降にまとめました。取組段階や目的に応じて選択していきましょう。

(1) 地域の産業を維持・活性化するために有効な経済的仕組みの例

地域循環共生圏の取組によって地域の産業が元気になったり、新しい産業が共創されるかたちは中・長期にわたる経済的仕組みであり、持続性が高く、地域の自立に効果的です。

表 4.2-3 地域産業に働きかける経済的仕組み

経済的仕組み	概要	根本原因への対応
エネルギー	主に里地・里山的環境において、余剰資源（間伐が必要な森林の木材、拡大抑制が必要な竹林、処理が必要な家畜排せつ物等）を用いてエネルギー化し、これを販売する。	アンダーユースに対する対応が可能である。
地場産品 （高付加価値商品（認証あるいは持続可能な利用に寄与する商品）の開発・販売）	- 獲得した資金の一部を自然資本の保全に活用する。 - 高い付加価値が認められる商品を展開し、高単価を維持することで利用を抑制する。 - 自然資本に新たな価値が付加され、積極的な利用を促す。	アンダーユース・オーバーユースの両者に対応が可能である。
学びと体験 （有料の体験型ツーリズム）	- 高単価のツアーを実施して獲得した資金の一部を自然資本の保全に活用する。 - 高い付加価値が認められるツアーを展開し、高単価を維持することで利用を抑制する。 - 有料の体験型ツーリズムにより、自然資本に新たな価値が付加され、積極的な利用を促す。	アンダーユース・オーバーユースの両者に対応が可能である。

(2) 地域の産業等の立ち上げ期に有効な経済的仕組みの例

産業を維持・活性化するために有効な経済的仕組み（表 4.2-3）や、活動団体の取組を維持して行くために有効な経済的仕組み（表 4.2-5）は、軌道に乗せるまで時間を要します。そのため、これらの立ち上げ期では以下に示すような経済的仕組みも組み合わせ、実績づくりを行いましょう。

表 4.2-4 立ち上げ期に有効な経済的仕組み

経済的仕組み	概要	特徴
補助金・助成金	- 関係省庁が有する補助制度。 - 再生可能エネルギー導入にかかる設備費等は環境省を中心に各種の補助がある。	- 応募に当たって、地方公共団体との連携を求められるなど、制限があることがある。 - 多くの場合時限的であり、人件費には使えないなど使途が限られる。
	- 民間団体が有する助成金制度。 - 一度の助成額や応募様式、意図や可能な使途、応募時期や適用期間は多様であり、目的に合わせて選定できる。	- 民間組織だけで応募可能な事が多い。 - 多くの場合時限的であり、使途が限られる。
クラウドファンディング	- インターネット経由で、不特定多数の人から団体や活動に財源の提供や協力を受ける仕組み。 - クラウドファンディングのサービスを提供する企業や団体が複数存在するので、これらの団体への相談が有効。	- 集められる資金は比較的少額かつ一時的。 「新商品の予約販売」ツールと認識し、新たな地場産品を販売する際の「マーケティングツール」として活用可能。
ローカルファンド	地域の課題を解決するソーシャルビジネスの立ち上げなどを支援するために、地域の市民、企業、投資家、自治体等がお金を出し合うファンド。	- お金を出したメンバーの意思決定によって柔軟な運用が可能 - 市民も出資しているため、市民による日常的な参画や協力が期待でき、社会関係資本を作ることができる。

(3) プラットフォームの活動を維持するために有効な経済的仕組みの例

プラットフォームの活動を維持していくためには、様々な財源を活用しつつ、活動の進捗や方向性に応じて柔軟に選択していきましょう。

地域プロジェクトを継続していくためには、ある程度事業化の見通しが立った後は、一時的な資金源を獲得していくのではなく、持続可能な経済的仕組みにシフトする必要があります。企業や金融機関から出資や融資を受けるという選択肢や、表 4.2-5 において紹介するような経済的仕組みによって、様々な主体から支援を受けることも可能です。

表 4.2-5 (1) プラットフォームの活動を維持していくために有効な経済的仕組みと考慮すべき視点

資金獲得手法		概要	獲得可能な資源（資金等）の規模	管理運営主体や行政の関与
寄付付き商品（CRM：Cause Related Marketing）の販売		・商品一つあたり〇円等寄付額を明確にし、販売数量に応じた寄付額を基金等で管理する。	小（追加で獲得できる資源は少ない）	管理運営主体が必要。
入場料・入域料		・特に入場者や利用者が特定できる場合に、利用に応じて自然資本の維持・向上に必要な資金を徴収する。	不明（保全対象とする自然資本への支払意思額、あるいは資源投入先の活動に対して、ケースごとに獲得する資源の額が決定される。）	行政の関与が望ましい。
基金	基金（基金等への寄付、拠出も同時に取り扱う）	・基金として一定の資金を管理し、運用益を自然資本の維持・向上に活用する	小～大（原資の運用益を活用するため、原資の規模に左右される。一般的に、運用益は原資の5%未満である。）	管理運営主体が必要。
寄付	ふるさと納税	・市民が自ら応援したい地方公共団体に寄付し、寄付額に応じた税制優遇を受ける。（返礼品もある）	小～大（各自治体の運用による。過去の事例からは、地域のブランド力に左右され、数千万／年規模の資金を獲得した例もある。）	行政の関与が必須。
	企業版ふるさと納税	・企業が自ら応援したい地方公共団体に寄付し、寄付額に応じた税制優遇を受ける。（総合戦略に位置づけられた事業であることが要件）	小～大（寄付の額による。過去の事例では、10,000千円を超える寄付も見られた。）	行政の関与が必須。
	市民による直接寄付	・維持・向上が必要な自然資本の保全活動を行っている活動団体に寄付を行う。 ・寄付原資として、近年では遺贈が注目されている。	小～大（その内容により、差が大きい）	管理運営主体が必要。
	企業との連携（研修等としての活用、寄付、会費、労力の提供）	・維持・向上が必要な自然資本の保全活動を行っている活動団体に人・金・モノを提供する。（必ずしも資金ではない可能性もあることに留意）	小～大（少額であることが多く、多額になる場合には、企業にとってのメリットが必要）	－

表 4.2-5（2）プラットフォームの活動を維持していくために有効な経済的仕組みと考慮すべき視点

資金獲得手法		概要	獲得可能な資源（資金等）の規模	管理運営主体 や行政の関与
その他	会員会費	・維持・向上が必要な自然資本の保全活動を行っている活動団体に資金を提供する。	小（NPO 法人の場合は年 10,000 円／人程度が多い）	管理運営主体が必要。
	ポイント制度	・維持・向上が必要な自然資本の保全活動を行っている人や団体に対し、他の製品・サービスと取引可能な地域通貨を発行する。	小～中（制度運用者の予算措置による）	行政の関与が望ましい。
	スポンサード・ネーミングライツ	・維持・向上が必要な自然資本の保全活動を行っている活動団体に人・金・モノを提供し、広告効果等の便益を受ける。	小（期待される公告効果に対して投入される資源が決定される）	－
	オーナー制度	・維持・向上が必要な自然資本（主にモノの供給が可能なもの）に投資し、産物を受け取る。	小（得られる資金は少額であることが多いが、事業継続上のモチベーションとしての効果もある）	管理運営主体が必要。

【徳島県吉野川流域の事例】 レンコンをめぐる2つのブランド戦略

徳島県吉野川流域の鳴門市付近のレンコン畑では、2015 年に初めてコウノトリが飛来し、以来、定着・繁殖しています。そこでコウノトリ定着推進連絡協議会（以下、“協議会”という）では、コウノトリをシンボルとしたブランドを立ち上げ、地域の豊かな自然の中で作られるレンコンをPRして販売することで、コウノトリを象徴とした生物多様性の豊かな環境を保全していく活動に資金がまわる仕組みづくりを検討しました。

1. 農産物を認定するラベル『コウノトリおもてなしレンコン』の展開

従来、鳴門市周辺では、環境配慮型農業を推進していましたが、コウノトリの繁殖を期に地域の機運を高めようという動きが興り、鳴門市が中心となって農産物のブランド化のプロジェクトを立ち上げました。排水路に魚道を設置するなど生物に配慮した圃場整備をすすめつつ、環境配慮型農業（エコファーマー、有機栽培）を実践している圃場のレンコンを対象として、『コウノトリおもてなしレンコン』というブランド名でブランド認証を始めました。鳴門市のレンコンは、元々は関西市場において高い評価を得ていましたが、関東市場にはほとんど出荷されていなかったという経緯があります。しかしこのブランド化を契機に関東市場への販路が開拓されました。

新しい市場への出荷や、地元での環境配慮型農業への取り組み機運の高まりから、ブランドレンコンの認証件数（農家数）は事業開始から2年目には約2倍に増加しました。また、市外から10名程度の新規就農希望者が来るなど、地域社会や経済にとっても好循環が生まれています。

2. 加工品や関連商品に付ける協議会の活動を応援するロゴマークの展開

前述のとおり、『コウノトリおもてなしレンコン』は、基本的に関西や関東の市場に出るため、ブランド化で上乗せされるはずの利益が協議会の保全活動（環境教育、圃場周辺整備、イベント開催等）に還元されにくい仕組みであることが課題でした。また、レンコンは通常はスーパー等で小分けされてパックに入って販売されることが多く、地元の消費者に対して、生産者の想いやコウノトリ飛来のストーリーを伝えることが難しい状態でもありました。

そこで協議会では、レンコンを使った加工品や、『コウノトリおもてなしレンコン』向けの有機栽培の肥料を開発・販売することにより、協議会の保全活動に資金が還流する仕組みを検討しています。また、協議会の活動を応援する「ロゴマーク」を作成し、これを販売することで、地域のより広い対象を巻き込んでいく予定としています。

⇒徳島県吉野川流域の取組概要については、「5.事例集」（P.142-143）を参照。

【福井県あわら市の事例】 木質バイオマスエネルギーを活用した地産地消の熱エネルギー供給

福井県のあわら市や坂井市等の三国エリアでは、森林組合や地元民間企業、観光施設等が集まり、豊富な森林資源の有効利用を持続的に継続させるため、「あわら三国木質バイオマスエネルギー事業協議会」を設立し、様々な視点からの検討を実施しました。その結果、地元企業と坂井森林組合の出資による、地域熱供給事業会社「もりもりバイオマス株式会社」を設立することとなりました。

この事業では、木質ボイラーの設備管理や燃料供給等は事業者が担い、利用者は「熱」を購入するだけで、地域の自然資源の有効利用、地域経済への貢献することが可能になるという仕組みを構築しています。

現在、市内の3か所の宿泊温泉施設において、以前から使用していた重油ボイラー等の一部を木質チップボイラーに置き換え、給湯や暖房等の熱源として利用しています。また、観光施設等においては、薪ストーブやペレットストーブも活用されています。

「自立のための経済的仕組み作り」の振り返り

- 地域の自然の状態、過去の利用方法を良く把握したうえで経済的仕組みを検討していますか？
- 消費者や利用者のどんなニーズに対応するものか、マーケットインの視点で事業を考えていますか？
- 自らの事業に必要な資金は、長期的か・短期的か、必要な金額規模について検討しましたか？

📖 自立のための経済的仕組み作りは、試行錯誤しながら進めていくことになります。一度に大きな資金を得ようとするのではなく、リスクを回避しつつ、戦略的に進めていきましょう。

4.2.3 人材育成

- ◆ 関係者をつないだり、事業計画を立てたりできる人材がプロジェクトの鍵です。
- ◆ 多様な主体とのネットワークを築いていたり、既に事業に取り組んでいたりする地域のキーパーソンを発掘し、仲間になってもらいましょう。
- ◆ 人材育成はOFF-JTとOJTをうまく組み合わせて行いましょう。既存のテキストや研修会も有効に活用しましょう。
- ◆ 地域循環共生圏ならではの視点を、OJTを通じて獲得してもらいましょう。
- ◆ 地域の外から人材や大学等の機関を確保することも有効な手段です。
- ◆ 地域おこし協力隊等の国の支援制度を上手に活用しましょう。
- ◆ 副業やダブルワークといった新たな働き方を実践している方々の協力を得て事業を進めたり人材を育成したりするのも効果的です。

1) 基本的な考え方

「あそこは、あの人がいるからうまくいっているよね。」

地域にいくとそんな話をよく耳にします。それほど人材は地域プロジェクトの鍵であり、同時に悩みでもあります。

地域プロジェクトに必要な人材とはどういうものでしょう。総務省は、地域活性化の基本的な要素である人材力の強化を図るため、「人材力活性化研究会」を開催し、人材力活性化のためのプログラム等を作成しています。『地域づくり人 育成ハンドブック』（総務省、2011年3月）¹⁵は、普及用にコンパクトに再編集されたものですので一読をお薦めします。

図 4.2-2 は、前述の『地域づくり人 育成ハンドブック』に記載の人材育成における学習範囲の考え方を模式化したものです。①活動（事業）を企画立案する力、②活動（事業）を運営する力、③必要なときに必要な人材とコラボレーションできる巻き込み力、④高度なスキルを持つ人材とコラボレーションできるつながり力（ネットワーク力）を必要なスキルとして、その学習範囲を定めています。

¹⁵ 総務省人材力活性化・連携交流室が作成。 http://www.soumu.go.jp/main_content/000249131.pdf

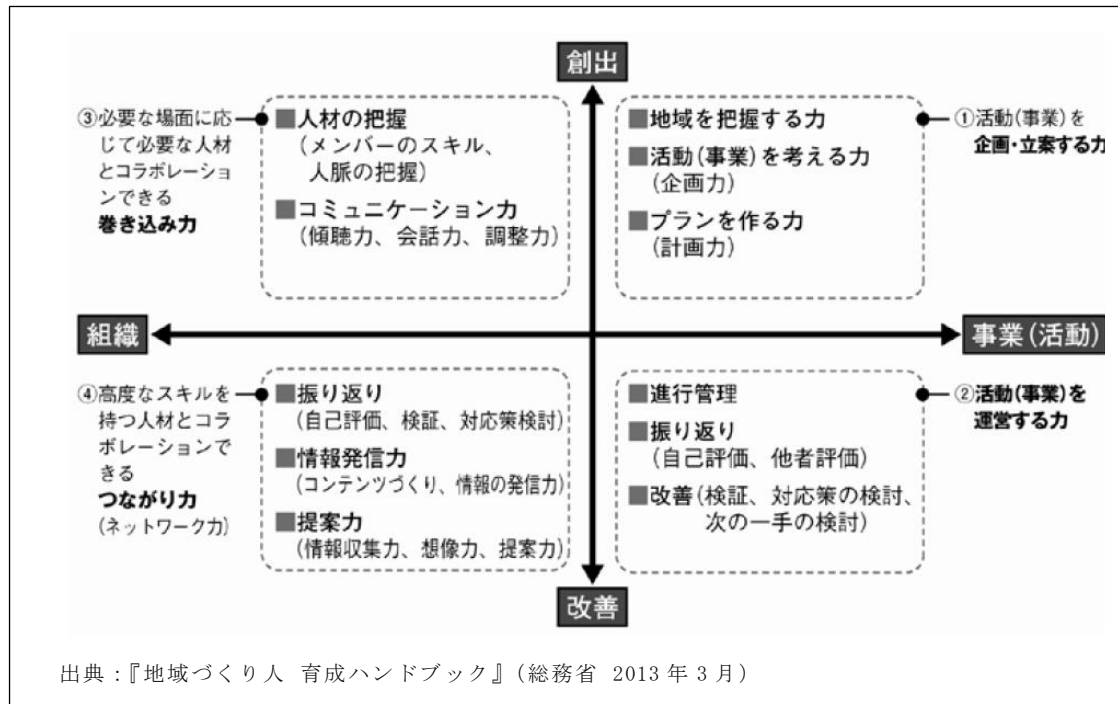


図 4.2-2 人材育成における学習範囲の考え方

本手引きでは、多様な主体をつなぐプラットフォームをつくり、新たなアイデアを生み出し、経済的な仕組みで事業化するプロセスを紹介しています。

プラットフォームづくりには「巻き込み力」と「つながり力」が、事業の計画と実施には「企画立案力」と「運営力」が必要です。人材育成においては、これら4つの能力を向上させることを意識しましょう。これらの能力は、特定の人だけに集中して向上させるだけではなく、複数のメンバーで役割を分担しながら向上させていくとよいでしょう。

また、人材育成に着手する際には、プロジェクトや個別事業に必要な能力（知識・技術）や役割を明確にし、どのような研修を行い、どのような条件で働いてもらうのをよく検討しましょう。

人材育成は前述したハンドブックほかにも様々なテキストが出ています。また、全国で地域づくりをテーマにした各種の研修会が開催されています。基本的な知識や技術はそこで学ぶと良いでしょう。ここでは、地域循環共生圏構築に取り組む際に特に必要な視点と力、そしてその育成方法について述べます。

2) 人材育成で行うこと

(1) 発掘

まずは、地域に多様なつながりを持っているキーパーソンや、実際に事業をされている方を探して、地域プロジェクトに誘いましょう。地域の実情に詳しく、地域の関係者からの信頼が厚い方は、地域プロジェクトのマネジメント人材候補です。マネジメント人材は、地域を多面的にとらえ、多様なパートナーの意見を引きだし、大局的視点から将来ビジョンを描くことが重要です。そして何よりも、「地域を良くしたい」という情熱が、困難を克服し、活動を続けていく原動力となります。多様なパートナーと一緒に協働することで、その人の持っている人脈・情報・資金等の資源をさらに活かせる機会をつくれるかもしれません。

人材発掘においては、これまで環境保全や地域づくりの場に参加する機会が少なかった人にも注目しましょう。例えば、大学生等の若者や、結婚や転勤を機に仕事を退職した女性等は、新しい発想や視点、過去の経験、独自のネットワーク等を活かして、地域プロジェクトの重要なプレイヤーとして活躍してくれる可能性があります。

地元企業等を退職した人も地域プロジェクトにおいては有用な人材候補です。企業で培った実務経験やマネジメント能力、人材・取引先等のネットワーク等を活かし、地域プロジェクトを推進するための手助けをしてくれるでしょう。

また、地域の中には、様々な経験を積んでいたり、特定分野の専門知識や技能に秀でていたりする人が必ずいるものですが、必ずしも、地域プロジェクトに参加したいと自ら声を上げてくれるわけではありません。地域内外のネットワークを最大限活用し、地域に隠れている人材の宝を探してみましょう。

地域プロジェクトのマネジメントに必要な視点

■全体の俯瞰

- 個別の取組が目指す将来ビジョンのどこに位置しているか。（取組の体系化）
- 特定の人物や団体が利益を得るようなプロジェクトになっていないか。（公益性の確保）
- 社会・経済への働きかけとなっているか、また、その結果が地域の自然資源や経済へと循環しているか。（必要な仕組みの理解）

■現状の把握

- どの取組を重点的に取り組むべきか。（優先順位の判断）
- どの取組で資源（人、資金）が必要か。どんな人材がいるか。（資源配置の最適化）
- 課題・ボトルネックになりそうなところはどこか。（課題の抽出、リスク回避）

■バックカスティング

- 取組を効率的に進めるために、必要な資源（人、資金）はなにか。巻き込むべきステークホルダーはいるか。

■ネットワークのハブ

- 関係者のそれぞれの立場に精通し、互いの言葉を翻訳し、つなげる。

(2) 育成

a) OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）

実際の現場において、プロジェクトに関わっていくなかで能力を身に付けていく方法です。一定の役割と責任の中で、共に活動することで、必要な力をつけることができます。社会性やコミュニケーション能力、地域で活動を行う作法等は、地域の人との顔の見える人間関係の中で、様々な成功や失敗を体験することで身につくものだからです。

本手引きではいくつかのワークシートを使って、地域プロジェクトや事業を考えます。ワークシートを使うことで、地域循環共生圏の視点やプロセスを学んでいきましょう。

b) OFF-JT（オフ・ザ・ジョブ・トレーニング）

研修会や現地視察等で、基本的な知識や技術、他地域の取組状況を学ぶ方法です。

OFF-JTは、わからないことや学びたいことが明確に決まっている場合に有効です。明確な問題意識や目的・目標を持ち、意欲的に参加しなければ、期待された成果は得られません。OJTの中で、知識や技術の不足を感じたときに、本人と目標を共有した上で、適切な研修会や現地視察に参加してもらいましょう。同じような研修会や現地視察を何度も経験させるのではなく、段階を追って専門的な研修を受講してもらい、必要な能力を深めていきましょう。また、講師を招いて地域で行うと関係者全体の能力向上につながります。

研修会や現地調査のもうひとつのメリットは、全国で地域づくりに取り組む仲間や講師とのネットワークができることです。何か知りたいとき、困ったときに他地域に相談できる仲間がいるのは心強いものです。

人材育成はOFF-JTとOJTをうまく組み合わせおこないましょう。

(3) 確保

人材は地域内で育成することが基本ですが、地域の外から人材を確保することも有効な手段です。単に知恵や技術を地域へ移入するだけでなく、「ヨソモノ」の視点で新たな発想をもたらし、これまでになかった住民同士のつながりをつくり、地域内の人材を相互につなぐ役割を果たします。

また、不足している人材を内外のネットワークを通じたつながりでカバーすることも有効です。様々なバックグラウンドを持つ人材が、様々な形で交流し、連携することが必要であり、人的ネットワークの拡大を通じて、新たな発見や活動のアイデアが生まれます。

外部人材の確保には、地域おこし協力隊等の国の支援制度も上手に活用しましょう。さらに、近年では、副業やダブルワーク等といった形で会社を辞めずに地域に貢献したい人も増えており、こういった人の協力を得て事業を進めたり、人材を育成したりすることも有効です。

3) 取組のポイント

a) メンバーの多様な価値観とつながりを生かす力を養成しよう

プロジェクトは、多様なパートナーが持つ視点や強みを集めることで大きな効果を発揮します。パートナーの強みを見出し、適材適所など役割と適正がマッチしたとき、個々の活動が自然と動き出します。しかし、自分たちの都合だけではパートナーは動きません。まずは相手の実現したいことを理解して、「あなたの実現したいことは、私たちと組めばもっとうまく実現できる」と伝えることが相手の心を動かします。

パートナーのことを知るために大切なのは話をしっかり聞くことです。言葉と態度を通して積極的に話を聞く姿勢を表すことによって、相手が話しやすい場を作りましょう。

「アクティブリスニング」という手法を学ぶと、視線、姿勢、体の向き、仕草、表情に気を付けて、気持ちよく話をしていただける雰囲気が作れます。

また、自分が相手の立場ならどう考えるか？どう感じるか？と考え、相手の視点に共感する心がけが大切です。共感、地域プロジェクトに参加してもらう際、意見をとりまとめる際、連携・協働の事業を企画する際などに、Win-Win の関係を提案ができる力（提案力）に必須です。

プラットフォームで活発な議論を進めるためにはファシリテーション技術（P. 57 参照）が有効です。議論を進めていくためには、対立構造を生まないようにする「場のデザイン」スキル、様々な意見を引出して議論を発散させる「対人関係」のスキル、議論を収束させていく「構造化」のスキル、議論をまとめて形にしていく「合意形成」のスキル等があります。これらのスキルはいずれも人と人との相互作用を促進し、人や組織を活性化することを狙いとしており、課題や状況に応じて使うのが良いでしょう。

これらの実践を通じて、「人材を把握する力」や「コミュニケーション力」が磨かれ、「巻き込み力」を向上させることができます。

b) 環境・経済・社会の関係と時間の流れをみる力を養成しよう

地域の置かれている現状は、環境・経済・社会の相互作用と時間の流れにより形づくられています。地域の強みも弱みもそこから生みだされたものです。

地域の将来ビジョンを描く上で、地域における環境と社会・経済の相互作用と時間の流れを把握するはとても大切です。エコロジカルシンキング・ワークシート（P. 34～44 参照）を活用して、身に付けましょう。

まずは、実際に地域の中を歩き、自らの目で先入観なく地域の状況を確認し、地域の問題点・課題、地域の強み・弱みを確認しながら、その背景にある環境・社会・経済の相互作用を読み解きましょう。読み解くヒントは、地域の方へのヒアリングや資料収集で得ることができます。

ヒアリングの手法には、「聞き書き」や「ふれあい調査」があります。「聞き書き」とは、地域の暮らしについてお話を聞いて、一人語りの型式でまとめるものです。職業や思いを通じ、地域に生きた人の人生を浮かび上がらせます。伝統的な地域の生業は、環境・社会・経済の相互関係の象徴です。「ふれあい調査」は、五感の記憶を切り口に、地元の人たちが育んできた自然との豊かな関係を地元の方々に聞きとり、あるいは協働作業を通して可視化していく作業を通して、地域の自然の恵み（生態系サービス）を再発

見する取組である（NACS-J ふれあい調査委員会，2010）。

資料収集には主に文献と統計データがあります。日本では各地で市町村史がまとめられています。過去の環境と社会・経済の相互作用を調べるときに重宝します。また、国勢調査や全国消費実態調査、労働力調査、家計調査等公表されている統計データを整理してみましょう。地域社会の大きな流れ把握することができます。

これらの実践を通じて、「地域を把握する力」を向上させることができます。

c) プロジェクト全体をみながら進める力を養成しよう

将来ビジョンの実現には、地域の事業が相互に連携して取り組むことが不可欠です。相乗効果や補完効果等 Win-Win の関係を生む連携の提案を行うためには、地域でどんな活動が行われているのか、新規の事業はこれまでないものか、将来ビジョンの実現にどのようなつながるのか、活動相互の関連はどうなっているのかなどを把握しておくことが大切です。本手引き「4.3.1 プロジェクト構想の具体化」で紹介している「プロジェクト体系図」を活用して、練習してみましょう。

まずは、関連しそうな地域の活動を調べて、体系図にしてみましょう。地域の活動は、プラットフォームに参加されている皆さんや自治体に聞いて調べましょう。次に、エコロジカルシンキング・ワークシートの働きかけを体系図に加えてみましょう。

自分で体系図を作ることで、地域の活動を俯瞰することができます。個別の事業や活動が目指す将来ビジョンにどのように貢献するのか、足りない事業や活動はないか、巻き込めていないステークホルダーはないかなどを考えることができます。体系図をみながら、個別の事業の企画を考えてみたり、相乗効果や補完効果等 Win-Win の関係を生む連携を考えてみたりしましょう。

体系図は地域プロジェクトの進捗管理においても活用できます。社会・経済への変化は生じているか、もっと連携できる活動はないか、重点的に取り組む部分やボトルネックになっている部分はどこか、自然資源は持続可能かなどを考える材料になります。

さらに、体系図を使って地域プロジェクトをいろんなところでプレゼンしましょう。理解が進み、説得力のある説明ができるようになります。

これらの実践を通じて、「地域を把握する力」や「提案力」を向上させることができます。

d) 物語を発信して、共感を広げる力を養成しよう

プロジェクトがうまくいくかどうかは、地域内外からどれだけ共感が得られるかによって左右されます。エコロジカルシンキング・ワークシート、成果指標シート、体系図をまとめて、対外的に説明する練習をしましょう。宣伝資料や読み上げ原稿を作成し、色々な人に聞いてもらって確認するとよいでしょう。ドラマチックなストーリーを組み立て、プロジェクトの意味付けや納得性を高める「物語化」の手法が肝となります。

物語化が出来たら、インターネットを活用した情報発信の方法（ホームページ、ツイッター、フェイスブック、インスタグラム等）を学びましょう。伝えたい対象によって方法を検討しましょう。インターネットと SNS の活用も各種の研修会があるので知識と技術を学びましょう。また、新聞や雑誌等に取り上げてもらうため、プレスリリース資料の作成も工夫してみてください。

物語化は、民間企業の支援、出資、寄付を受ける時にも有効です。先方の立場にたち、

リターンが明確に示せるようにプレゼンをしましょう。

これらの実践を通じて、「情報発信力」を向上させることができます。

e) ビジネスとして事業化する力を養成しよう

プラットフォームで出されたアイディア（着想、着眼点）は、その実現性を考えるプロセスを経て「企画」となります。そして「企画書」は仲間や資金を募るための重要なツールとなります。さらに企画書を基にして、取組の目標、具体的な方法・手順、活用できるヒト・モノ・カネ・情報の資源、実施スケジュール等を整理していくことで「計画書」を作ることができます。本手引きでは、経済的な仕組みづくりをひとつの目標にしており、「4.4 プロジェクトにおける事業戦略の立案」に事業計画について記載していますので参考としてください。

また、先ほど紹介した『地域づくり人育成ハンドブック』には、「企画書」と「計画書」の構成一例が掲載されています。他地域の先進事例を調べたり、マーケティングを考えたり、資金獲得方法を考えながら、自分で作成してみましょう。うまく書けないところは、知識や技術が足りない部分かもしれません。関連するテキストを調べたり、研修会を受けたりして、知見を深めましょう。

このような実践を通じて、「活動（事業）を考える力（企画力）」、「プランを作る力（計画力）」を磨くことができます。

企画書構成の一例

1. 表紙（やることを端的に示したタイトル）
2. アウトライン（企画書の構成、目次）
3. 企画の目的・狙い・目標（企画した活動（事業）の狙い・効果等）
4. 企画の全体像（企画した活動（事業）の全体の要約）
5. 企画の詳細（企画した活動（事業）の具体的な内容）
6. 企画の特長（企画した活動（事業）の特長、意義）
7. 具体的な実行のステップ（企画した活動（事業）の進め方）
- （8. 実績（類似の活動等）：他者に支援依頼等を行う場合）

計画書構成の一例

1. 表紙（やることを端的に示したタイトル）
2. 目次
3. 地域の現状と課題
4. 活動（事業）の目的（実現したい目標像・効果等）
5. 目標達成のための方向性と主な活動（事業）
（目標と行う活動（事業）の概略と関係）
6. 推進体制
7. 全体スケジュール（実施時期、指標（利用者数、売上げ等））
8. 各活動（事業）の内容（内容、役割分担、実施時期）
9. 費用と予算確保の方法

4) 人材育成を支える仕組みづくり

(1) 力を発揮できる体制をつくろう

人材に継続的に活躍してもらうためには、その人のキャリアを尊重しながら、経験・知識・技術が最も有効に発揮できて、満足を得られる環境を整えることが必要です。スタッフとして活躍してもらうなら、報酬も適切に用意することが求められます。時間をかけて育成した人材に、継続的に関わってもらえるように、覚悟を持って経済の仕組みづくりに取り組みましょう。

(2) 地域内外のネットワークをつくろう

a) 地域内のネットワーク

人材を支える各主体のネットワーク化を促します。プラットフォームに参加するパートナーが主となりますが、その他の人材や組織でも、必要なときに連携できるネットワークに作っておくと良いでしょう。

できるだけ、関係者は密に連絡を取り合って情報を共有し、方向性を同じくしておきましょう。組織の構成員が交代しても連携を維持するために、個人的なつながりを組織全体で共有します。様々な情報手段を有効に活用して、情報を共有化しましょう。

b) 地域外とのネットワーク

地域を越えた関係主体の相互交流・ネットワークも地域活動には重要です。活動を行う上で課題に直面した際に、地域外の同様の取組を行う人や団体と情報を交換することで解決の糸口をつかめる場合もあります。また、互いの地域の活動を知ることが刺激となって、それぞれの活動が継続・発展していくことや、違う活動を行っている人や団体が地域を越えて有機的につながり、新たな活動が生まれることも期待されます。

地域外の人材とのネットワークを作るために、シンポジウムや交流会等場を作りましょう。フェイスツーフェイスの交流に加え、ICTによる情報共有化により交流の場を作る、参加者及び事務局の時間的・経済的負担を軽減することができます。

c) 大学や博物館等との連携

大学は、若く、行動力のある人材が集中し、専門的知見も有している組織です。地域に大学や博物館があったり、研究に通っている研究者がいたりしたら、地域プロジェクトに巻き込みましょう。大学にとっては地域貢献の実績になりますし、学生にとっても社会に出る前に、現場において世代や価値観の異なる人と議論し協働していくことは大変有意義な経験になります。教育プログラムとの連携等により、継続して地域に関わってもらえる仕組みをつくりましょう。

また、大学等の学識者から、科学的データや情報を得ることも有効です。地域での合意形成や地域外等への説明には、科学的なデータが力を発揮します。地域に根付いた学識者（レジデント型研究者）や、地域のコンサルタント会社等とも連携して、データの収集・分析・好評を進めましょう。

【コラム：ESDとは】

ESDとは、Education for Sustainable Developmentの略で、「持続可能な開発のための教育」と訳されています。「持続可能な開発のための教育に関する関係省庁連絡会議」においては、「ESDは、人類が将来の世代にわたり恵み豊かな生活を確保できるよう、気候変動、生物多様性の喪失、資源の枯渇、貧困の拡大等、人類の開発活動に起因する現代社会における様々な問題を、各人自らの問題として主体的に捉え、身近なところから取り組むことで、それらの問題の解決につながる新たな価値観や行動等の変容をもたらし、もって持続可能な社会を実現していくことを目指して行う学習・教育活動」と位置づけられています。

もともとESDは、2002年に持続可能な開発に関する世界首脳会議（ヨハネスブルグサミット）において日本政府及びNGOが提唱したことが始まりであり、特に2005年～2014年は「国連ESDの10年」として世界各国で取組が進められました。

また、2015年9月に国連で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」において、「持続可能な開発目標（SDGs）」が掲げられました。SDGsは、2030年までに持続可能な世界を実現するために世界が達成すべきものとして、17のゴール、169のターゲット、232の指標から構成されており、そのうちの目標4は「質の高い教育の提供」であり、SDGs達成のためにはESDの実践が必要不可欠であると言えます。

現在、環境省と文部科学省では、全国的なESD活動支援ネットワークの構築を進めるために、ESD活動支援センター（全国センター1カ所、地方センター8カ所）を整備し、ESDに取り組む組織・団体の活動を支援しています。学校などの教育現場のみならず、家庭、職場、地域その他あらゆる場において、多様な主体との連携・協同により、ESDの取組が進められています。

【コラム：EPOを活用しよう】

地域内外にいる様々な立場の方々とネットワークを組もうとしたとき、時に軋轢が生まれます。考え方や習慣が異なる方々と継続的な協働取組を進めるには、“つなぎ手”の存在がカギになります。全国8カ所にある環境パートナーシップオフィス（EPO）と、全国のEPOの結節点となる地球環境パートナーシッププラザ（GEOC）が、環境パートナーシップの拠点として“つなぎ手”の役割を担います。

EPO/GEOCは、全国各地域における課題解決のための協働取組の“つなぎ手”として伴走型支援をすることで、解決に向けたお手伝いをしています。具体的には、ヒト・モノ・カネ・情報の資源連結や停滞している取組の論点整理など、地域における取組の加速化をサポートします。（ノウハウを取りまとめた冊子：<http://www.geoc.jp/information/report>）

さらにSDGsを活用して、地域における環境課題と社会課題が複雑に絡み合った課題の同時解決に向けた協働取組を応援しています。

是非、近くのEPOをご活用ください。全国のEPOスタッフが皆様との出会いを待っています（連絡先等は巻末の参考資料を参照）。

【神奈川県小田原市の事例】大学との共同研究によるネットワークの構築

小田原市では、地域の課題を解決するため、市及びおだわら志民ネットワーク、大学の3者で2年間の協同研究に取り組みました。小田原市内には大学がないため、共同研究者を公募し、6大学（慶応義塾大学、星槎大学、東京工業大学、東京農工大学、東京都市大学、文教大学）が参加しました。大学との共同研究により、地域と専門家・学生とのつながりを構築することができました。主な大学の成果を以下に示します。

《慶応大学》

樹園地における耕作放棄地の獣害対策に取り組み、土地利用状況の把握、個体数の推定、生息地把握等から獣害対策エリアを限定しました。また、月4千円の登録料でわなオーナー制度を試行し、市内外から40名程度の募集がありました。さらに特典として収穫体験や解体体験を地域で実施したことで、地元の自治体や農家、猟師と連携を図ることができました。

《文教大学》

地域資源（自然資源、人的資源）をヒアリング等で掘り起こし、ニーズ調査を行って、小田原城等既存の観光資源と差別化を図った若者向けのエコツアーを企画し、モニターツアーを実施しました。

⇒神奈川県小田原市の取組概要については、「5. 事例集」(P.130-131)を参照。



【石川県珠洲市の事例】OJT（オンザジョブトレーニング）

珠洲市では市内の 10 地区のうち、特に地域でコミュニティビジネスを立ち上げることに積極的な 2 地区において、これらを事業化するための検討をワークショップ形式で進めてきました。

■必要な人材

「おらっちゃんの宝」を見つけ、事業化していくための住民主体のワークショップを開催し、話し合いを進めるための地域コーディネータが求められていました。

■人材へのアプローチと育成

珠洲市では事業に関わる人材を臨時職員として一般公募し、珠洲市外で働いたことがある I ターン人材を採用しました。採用には、珠洲市外での業務経験があるため珠洲市の「良さ」を客観的な目で見られるという点を重視しました。最終的に臨時職員として採用された人材は、元々、まちおこしや自然資源を活用したビジネス等の経験がなかったものの、地域と一緒に事業化の検討を進める取組の専任の担当として OJT でしごとを進めてもらうことになり、3年間の仕事においてワークショップの運営等に携わりました。

■ 效果

10 地区のうち、2 地区において地域のコミュニケーションが活発になり、そのうち臨時職員が積極的に関わっていた栗津地区においては、生きものに配慮した高付加価値のお米の販売や、これを PR するための HP の開設に至るなどの成果を上げています。

⇒石川県珠洲市の取組概要については、「5.事例集」(P.132-133)を参照。



【佐賀県鹿島市の事例】 女性のためのワークショップによる企画力の強化

佐賀県鹿島市では、ラムサール条約登録湿地である「肥前鹿島干潟」をPRするために様々な企画を進めています。

■必要な人材

鹿島市では、ラムサールブランドの商品として人々に親しんでもらうために、初めは干潟の食材を活かした産品や、干潟環境を守る環境配慮型農業をしている農家の野菜等を対象として、PRを図っていきたい狙いがあったことから、食材を購入することの多い女性の目線が必要でした。また、これまでの男性中心の協議会運営の中からは生まれにくい新しいアイデアを出してくれる人材が必要とされていました。



■人材へのアプローチ

市内で、様々な業務経験や能力を持ちながら、子育て等で第一線から退いた「女性」を狙って人材を公募し、ラムサール条約推進協議会の中に、女性十数名からなる企画・広報を担う「女性のためのワークショップ」を立ち上げました。

この中では女性が中心となって、自分の経験や特技を活かしたイベント等の企画（ラムサールブランドを

PRするためのシンポジウムや試食会、干潟でのヨガを中心としたエコツアーの試行等）をくみ上げ、実行までプロデュースする仕組みを作りました。

■効果

2年間の間に「女性のワークショップ」が中心となったイベントは計20回開催されており、これまでのイベント企画とは異なる視点からのアプローチがとられています。

例えば、ワークショップに参加している管理栄養士の資格を持つある女性は、干潟の恵みやこれを支えている農家の取組をPRするために、「食育」に着目したイベントを企画・開催しました。このイベントでは、ターゲットを「母親」や「食の安全に関心のある人」に絞り、地元の産品を使って開発した商品をPRするとともに、料理家を招いて地元の恵みをどのようにおいしく食べられるかという料理教室・試食会を開催しました。

女性達自身が活躍する場を得られたこと、地域をより良い方向に変えていくプロジェクトに関わっているというやりがいから、その後も積極的に取組に関わるようになってきています。

⇒佐賀県鹿島市の取組概要については、「5.事例集」(P.146-147)を参照。

「人材育成」の振り返り

- 地域プロジェクトの推進に必要な役割はそろっていますか？
- マネジメントに必要な視点は理解できましたか？
- 不足している人材の育成・獲得について、対応策が見えてきましたか？

📖 人材育成は焦らずに進めていきましょう。地域プロジェクトの推進は一筋縄ではいきません。マネジメント人材を育成しつつ、周辺をサポートする人材も育成・獲得していきましょう。

4.3 プロジェクト構想の具体化

- ◆ プロジェクトを効率的に展開していくには、プロジェクト内の各働きかけの「目的」「手段」「時期」を明確にしていくことが重要です。
- ◆ まずは、プロジェクト内の複数の働きかけを図化により体系化するとともに、各働きかけのスケジュール（中長期・短期）を作成していきます。

4.3.1 プロジェクト構想の体系化

プロジェクト構想では将来ビジョンの実現に向けた様々な「働きかけ」を整理しましたが、実施段階に向けては「活動」や「事業」（経済性を伴う事業活動を行う取組）といった形に「働きかけ」を具体化していく必要があります。併せて、それらの活動や事業を持続的かつ効果的に実施するための前提として必要な「3つの柱（仕組み）の整備」についても整理しておく必要があります。

プロジェクトにおける個々の働きかけ（活動、事業、3つの柱の整備）の位置づけ・内容等が曖昧なまま進めると、個々の働きかけが十分な効果が発揮できないばかりか、プロジェクト全体として目標を見失ってしまう可能性があります。一方、働きかけの位置付け・関係性等が具体化されれば、複数の働きかけ同士が相乗効果を発揮するとともに、後にプラットフォームによって関係性を踏まえたプロジェクトマネジメント（P.23 参照）が適切に行われることが期待できます。

例えば、ある働きかけが何らかの要因により停滞した場合に、他の働きかけによりカバーできるのか、代替案の必要があるのかといった検討が必要になりますが、関係性が明確でないとその検討は難しくなるでしょう。

本節では、将来ビジョンと働きかけ、活動主体等の関係を明確にすることが可能な「プロジェクト体系図」を用いて、エコロジカルシンキング・ワークシートや成果指標シートで明確にしてきた様々な働きかけが、プロジェクトの中でどのような意義や役割を持つのか、どのように効果を発揮するのかという点を具体化して、3つの柱の整備や活動、事業につなげていく方法を解説します。

1) プロジェクト体系図とは

「プロジェクト体系図」は、「点」として整理してきた様々な働きかけを、「線」としてつなぎ「目的」と「手段」、「主体」を見える化することで、プロジェクトの関係者が意義や役割を理解して、活動や事業等に取り組めるようになるマネジメント手法です。

「プロジェクト体系図」の作成により、プロジェクトの「将来ビジョン」というゴールに対して、ゴールに到達するための手段等の関係性を整理することで、個別の活動や事業等の優先順位が明らかになります。

では、プロジェクト体系図の例を見ていきましょう。実証地域（徳島県吉野川流域）と仮想プロジェクトの2つの例を紹介します。

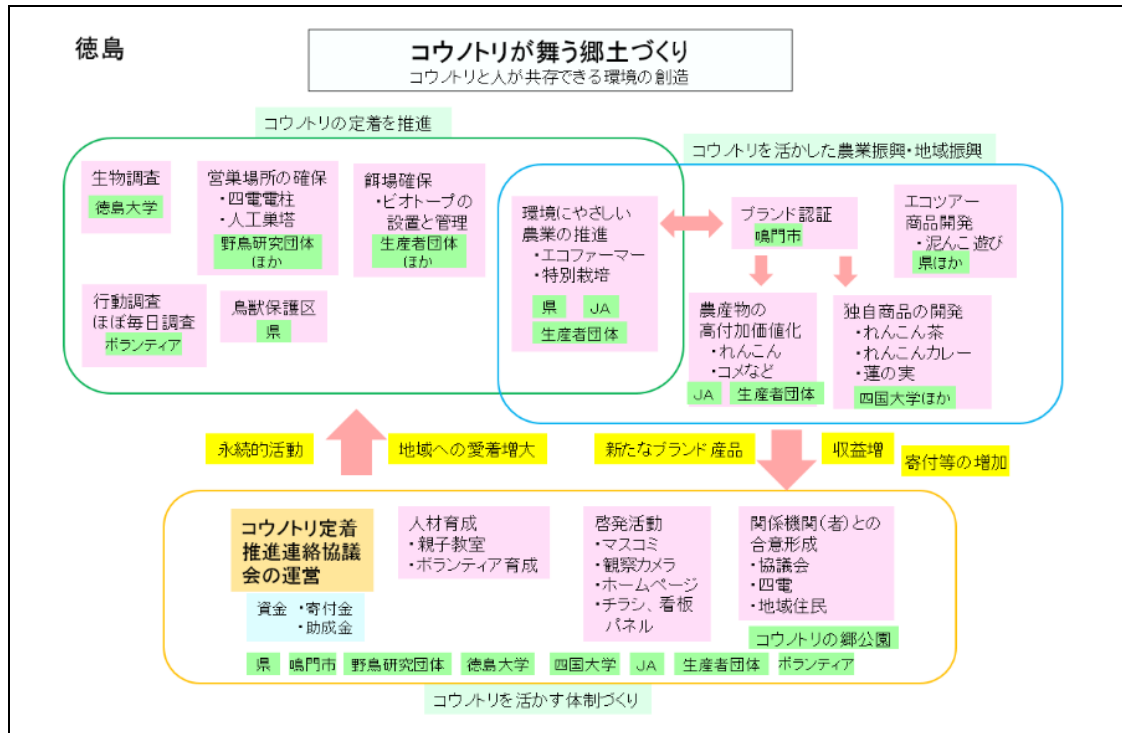


図 4.3-1 プロジェクト体系図の例

（徳島県吉野川流域 コウノトリが舞う国土づくりに向けたプロジェクト）

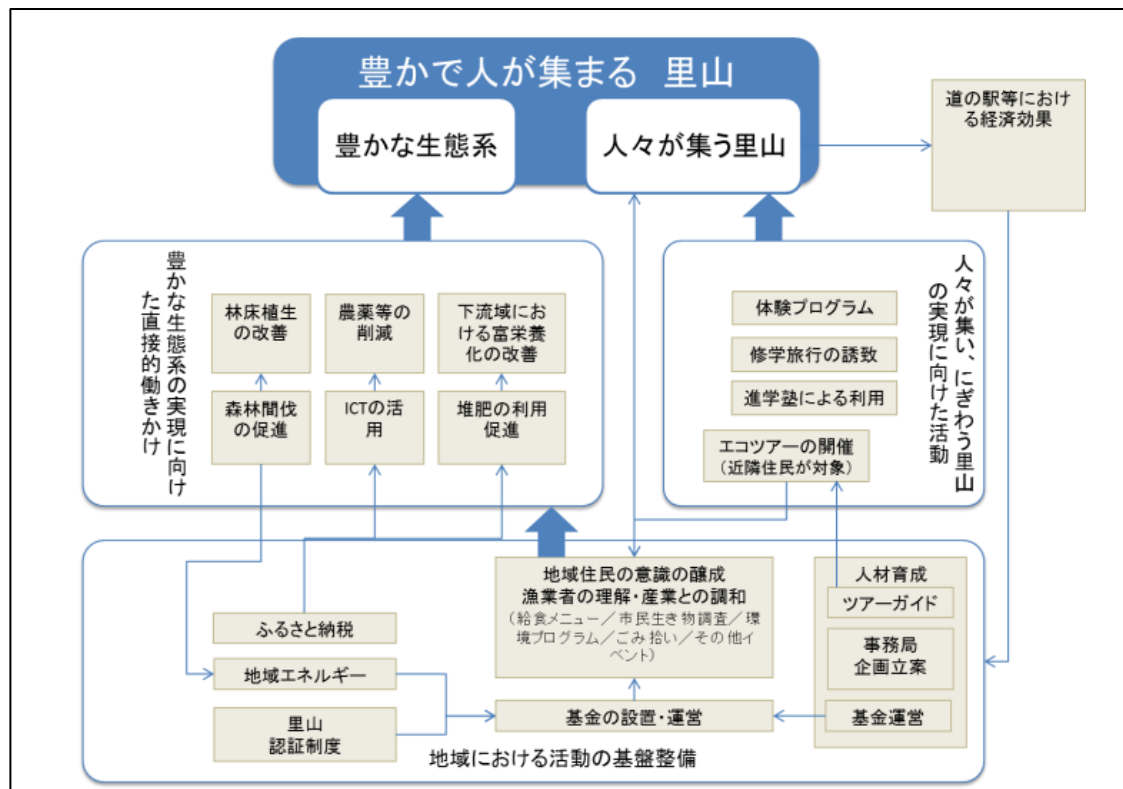


図 4.3-2 プロジェクト体系図の例（仮想的プロジェクト）

上記の2例はパソコンのソフト（パワーポイント等）で作成していますが、多くの実証地域では、まずは手書きや付箋を使って内容の検討を行い、パソコンを使って仕上げるという手順で作成しています。

2) プロジェクト体系図を作成しよう

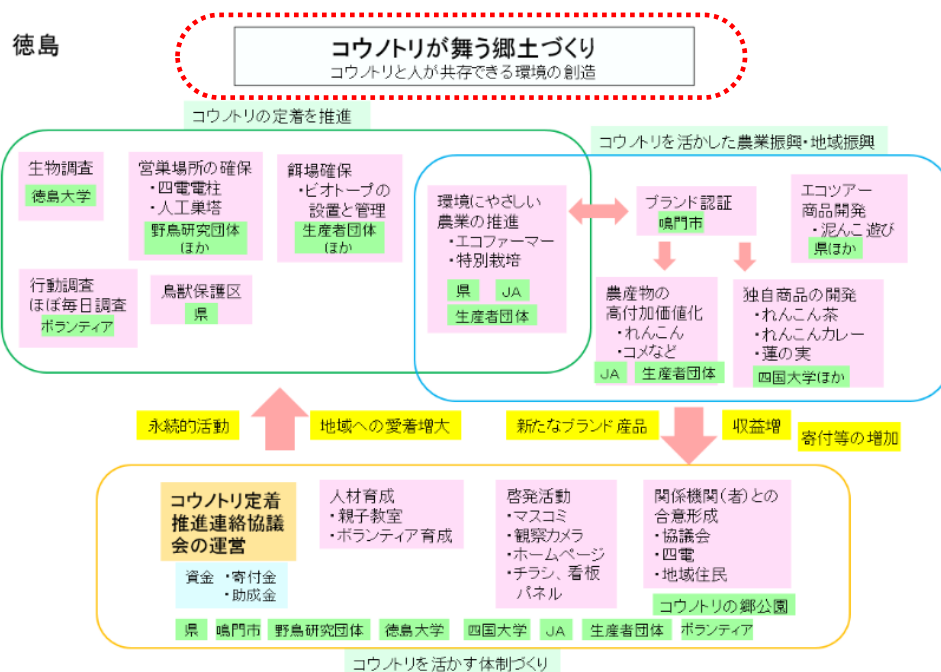
ここでは、実際に「プロジェクト体系図」を作成して、プロジェクトの「目標」と「手段」を見える化してみましょう。

体型図の作成作業では、エコロジカルシンキング・ワークシートで描いた「目指す将来ビジョン」と「必要な働きかけ」から、それぞれの要素（成果指標、3つの柱の整備、活動、事業等）を「目標」と「手段」でつなぎ、各活動がどのようなルートで「目指す将来ビジョン」に貢献するかを図化していきますが、出来るだけシンプルなものになるよう心がけましょう。また、複数の関係者で相談しながら作成することで、より充実した実現性の高いプロジェクトの全体像を描き出すことができます。

では、記入例を参考にステップを進めていきましょう。

【ステップ1】

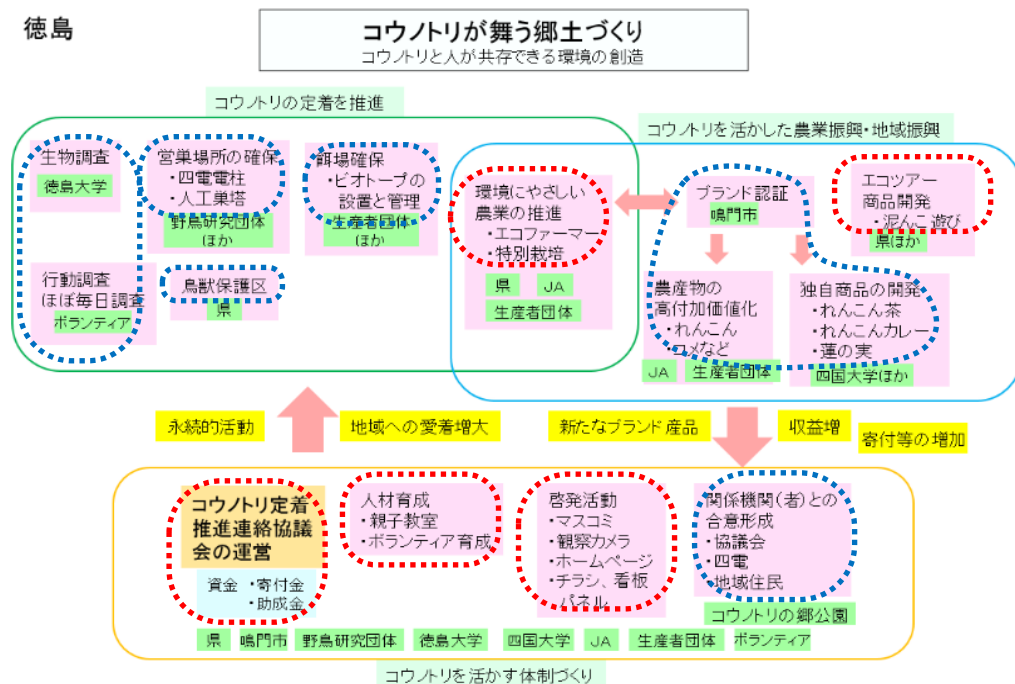
最終目標の明示	・エコロジカルシンキング・ワークシートで具体的に描いた「⑤目指す森里川海の将来ビジョン」及び「⑥将来の森里川海をとりまく社会・経済」から目標を転記。 ・バックカスティングが重要ですので、まず「最終目標」を最上段等に位置づけ、ここから書き始めましょう。	☞ 記入のポイント：⑤と⑥は自然と社会・経済それぞれの最終目標だが、必ずしも並列で扱わなくてもよい。徳島の例では⑤の森里川海の将来ビジョン「コウノトリが舞う郷土づくり」を最上位の最終目標と位置付けた。（※赤点線）
↓		
目標の整理・分解	・目標（将来ビジョン・成果指標）が複合的になっている場合は、分解してそれらの関係性も図示して整理する。 ・複数の最終目標がある場合は、目標ごとにページを変えるなどして体系図を作成した方が楽に作成できる場合があります。	☞ 記入のポイント：目標を「コウノトリが舞う郷土づくり」に一本化。



【ステップ2】

働きかけの 明示	・エコロジカルシンキング・ワークシートで具体的に描いた「必要な働きかけ」から全ての働きかけを「手段」として転記。（単純列記）	☞ 記入のポイント：「エコファーマー技術、特別栽培技術の確立、普及」を「環境にやさしい農業の推進」、「コウノトリ基金（仮）の設置」を「コウノトリ定着推進連絡協議会の運営」として統合。そのほか「エコツアー・商品開発」「人材育成」「啓発活動」を単純列記。 （※赤点線）
働きかけの 分解または 追加	・働きかけが複合的になっている場合は、分解してそれらの関係性も図示して整理する。 （例：活動と3つの柱の整備が複合的になっている場合に分解・整理する） ・同シートの□に記載がない場合でも、必要な働きかけが想定できる場合は「手段」として追加・整理する。 （ビジョン実現に必要な「活動」「事業」や、活動・事業の持続性担保に必要な「3つの柱の整備」等不足している要素があれば追加しよう）	☞ 記入のポイント：「コウノトリれんこんのブランド化及び関連商品の開発、販売」を「ブランド認証」「農産物の高付加価値化」「独自商品の開発」へ、「必要な調査・研究チームを編成」を「生物調査」「行動調査・ほぼ毎日調査」へ分解・整理。そのほか必要な体制づくりとして「関係機関（者）との合意形成」、コウノトリの定着に向けた「営巣場所の確保」「餌場確保」「鳥獣保護区」を追加記載。 （※青点線）

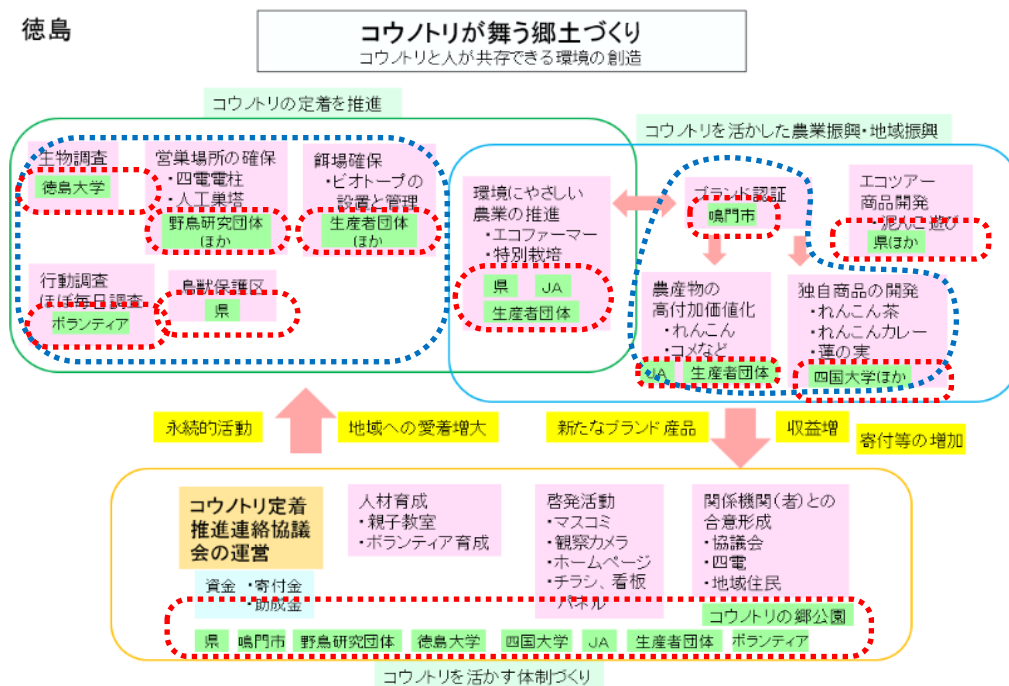
徳島



【ステップ3】

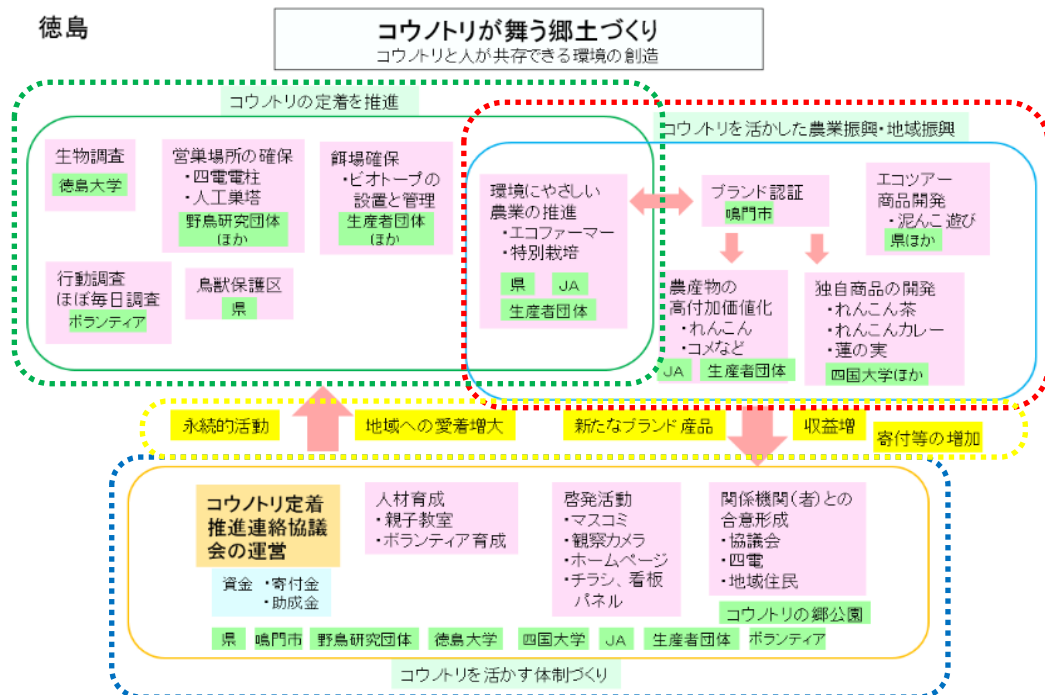
目標と手段を効果でつなぐ	・目標と列記した手段（必要な働きかけ）を効果でつなぐ。手段どうしが効果でつながる場合もあるので関係性には注意が必要。	☞ 記入のポイント：目標と手段の連結については、目標を一本化しているため、全ての手段が同一目標と連結。このため矢印の表記はなし。 ☞ 手段どうしの連結については、「ブランド認証」と「農産物の高付加価値化」「独自商品の開発」「環境にやさしい農業の推進」が関連。そのほかでは、「生物調査」や「行動調査・ほぼ毎日調査」と「営巣場所の確保」「餌場確保」「鳥獣保護区」も関連するが矢印の表記なし。（※青点線）
手段に必要な関係者の洗い出し	・列記した手段（必要な働きかけ）に関係する団体等を洗い出し列記。	☞ 記入のポイント：想定できる関係機関（自治体、大学、JA等）を列記。（※赤点線）

徳島



【ステップ4】

手段の 類型化	- 手段（必要な働きかけ）を効果の似たものを類型化して整理。 （可能であれば、「3つの柱の整備」の要素についてはそれぞれの柱ごとにまとめておくとい）	☞ 記入例のポイント：類型としては、コウノトリの保全に係るもの（資金を使う側）として「コウノトリの定着を推進」、コウノトリの活用に係るもの（資金を稼ぐ側）として「コウノトリを活かした農業振興・地域振興」、コウノトリの保全活用を維持するもの（実施体制）として「コウノトリを活かす体制」に整理。
波及効果 等の追加	- 効果の説明において有効な「波及効果」や「副次的効果」を記載。 - 最初は想定しづらいが、最終目標からさらに得られる副次的効果も可能な限り書き込むことで、第三者への説明も効果的になります。	☞ 記入例のポイント：類型間での波及効果として「地域への愛着増大」や「寄付等の増加」を記載。



3) 作成したプロジェクト体系図を確認しよう

では、実際に作成した「プロジェクト体系図」を体系図作成のポイントを見ながら確認してみましょう。

👉プロジェクト体系図作成のポイント

ポイント1

「目標」と「手段」や、「手段」同士で関連性が途中で途切れ、目標までたどり着かないものはありませんか。目標までたどり着かないものは、目標達成に向けて必要がないか、優先順位の低いものになりえますので、見直しましょう。

ポイント2

「手段」では、「なぜ」「誰のために」「いつ」「どこで」「誰が」「何を」「どの程度」「どうする」いったことが明確になっていますか。地域の自然資源を提供する主体（例：山林所有者、農家等）、その資源を受けて利用・加工する主体（例：食品加工業者、木工作家等）、その資源を流通させる主体（小売店等）といったようにサプライチェーンの各段階をイメージして考えるとわかりやすいでしょう。

ポイント3

各活動の活動主体を明確にできていますか。

ポイント4

体系図の将来ビジョンは関係者間で共有されていますか。

👉プロジェクトの体系図は、各取組を効果的に将来ビジョンにつなげていくことに使うものです。必要に応じて見直していきましょう。

【参考】系統図法

他の図化方法として、系統図法を紹介します。

前述のプロジェクト体系図は、高い自由度で複雑な働きかけや行為、場合によっては状態変化を論理的に繋いでいくことに強みを持っています。

それに対して、系統図法は目的に対して手段を展開・分解することで、有効な手段を網羅的にリストアップすることに強みを持っています。地域循環共生圏の構築にあたっては、例えば、将来ビジョンの実現に向けて、必要な働きかけをリストアップしていく際に力を発揮するでしょう。

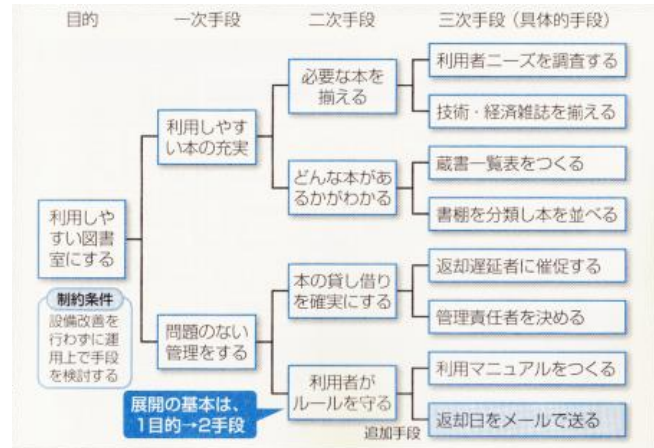
働きかけが決まっていなくてこれから考えていく場合は「系統図法」、働きかけが決まっているがその関係性を整理する場合は「プロジェクト体系図」のように、目的に応じて図化方法を使い分けましょう。

系統図法の作成方法と作成例

系統図法とは、問題解決のための対策や方策を系統的に検討するための方法で、対策を「一次手段」「二次手段」「三次手段」・・・と展開させ、有効な手段をリスト化するとともにその関係性を論理的に説明していきます。系統図は以下のステップで作成することができます。

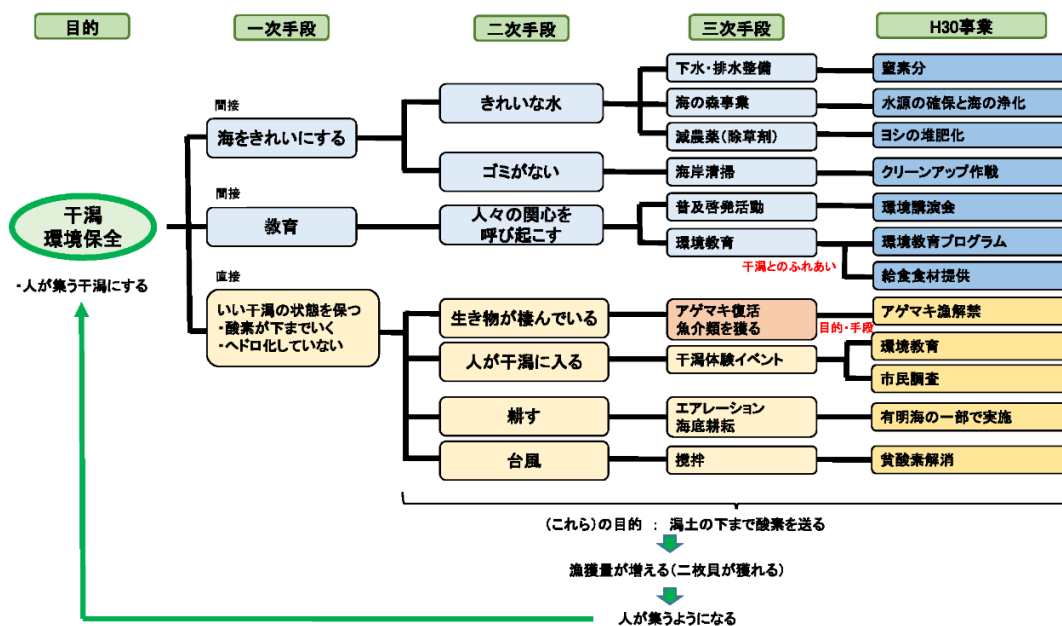
1. まず最終目的・目標を明記します。あるいは解決したい問題を「～を～するためには」という表現にします。
2. 目的・目標を達成するための「制約条件」を明確にします。
3. 目的を達成する「一次手段」をディスカッションします。
4. 「一次手段」を目的として、これを果たす「二次手段」をディスカッションします。手段は「～を～する」という表現にします。
5. 以下、同じようにして、「二次手段」を目的として「三次手段」を、「三次手段」を目的として「四次手段」を、よく話し合いながら抽出・整理していきます。
6. 少なくとも「三次手段」まで抽出し、矛盾が無いかなどを見直します。
7. 左から目的、一次、二次・・・の順で検討結果を配置します。

※ 参考：https://www.sk-quality.com/nqc7/nqc704_keitou.html



【佐賀県鹿島市の事例】干潟の環境保全に向けた手段の整理

実証地域の佐賀県鹿島市では、「干潟の環境保全」という将来ビジョンに対する具体的な働きかけを系統図を用いて整理しました。この整理結果を活動計画の作成に活用しています。



4.3.2 プロジェクトスケジュールの作成

ここまで検討してきた「働きかけ」を、プロジェクトのなかでまとめあげながら実行するためには、プロジェクト体系図で整理した個々の「活動」、「事業」、「3つの柱の整備」を、どれくらいの期間でこういった順番で進めていくのかスケジュールに落とし込み、関係する主体間で共有しておくことが重要です。プロジェクトでは、多様な実施主体がそれぞれのペースで活動等を展開していくことになるため、プロジェクト全体の進捗管理のペースとして、具体的な「プロジェクトスケジュール」を必ず検討しておきましょう。

「プロジェクトスケジュール」としては、2種類作成することを想定しています。

「プロジェクトスケジュール（中長期）」は、複数年に及ぶプロジェクトの全実施期間の中で将来ビジョンの実現のためにどういった活動・事業・3つの柱の整備をどのくらいの期間でどこまで実施するのかを1年単位で決めておくもの、と考えましょう。

「プロジェクトスケジュール（短期）」は、いわゆる年間計画に該当するものであり、中長期のスケジュールで定めた各年の活動・事業・3つの柱の整備を、1年間の中でどの時期に誰がどのように実施するのかを月単位で具体化しておくもの、と考えましょう。

プロジェクトスケジュールは、プロジェクト全体の統括者あるいはプロジェクトの進捗管理を担う立場の人・組織が中心となって作成するとよいでしょう。その際、個別の活動・事業を実施する活動主体等と密にコミュニケーションをとりながら、実現性が確保された内容を目指しましょう。

1) プロジェクトスケジュール（中長期）

「プロジェクトスケジュール（中長期）」は、プロジェクトを立ち上げ後できるだけ速やかに作成します。ただし、当初からスケジュールを綿密に作りこんでも、その通りとならないことが大半のため、まずは大まかなスケジュールで整理しておき、毎年の進捗状況や実績をふまえ、実態に合わせて随時見直していくとよいでしょう。

また、記載する各活動等の項目は、可能な限り3つの柱の「プラットフォームづくり」、「経済的仕組みづくり」、「人材育成」及び「活動・事業」で分類しておきましょう。

表 4.3-1 プロジェクトスケジュール（中長期）の作成例（ガントチャート）

			2019年 1年目	2020年 2年目	2021年 3年目	2022年 4年目	2023年 5年目	将来ビジョン
プロジェクトを推進する仕組みづくり (3つの柱)	プラットフォームづくり (コウノトリの定着に向けた取組推進体制の構築)	餌場確保						コウノトリが舞う郷土づくり コウノトリと人が共存できる環境の創造
		営業場所の確保						
		行動調査						
		生物調査						
		環境にやさしい農業の推進						
	自立のための経済的仕組みづくり (コウノトリを活かした農業振興・地域振興)	農産物の高付加価値化						
		ブランド認証取得						
		エコツアー商品開発						
		独自商品の開発						
		人材育成						
	人材育成 (コウノトリを活かす人材づくり)	啓発活動						
		関係機関(者)との合意形成						
		コウノトリ定着推進連絡協議会の運営						
		市民・子供向け観察会の開催						
	3つの柱に基づく活動等	映像の活用システムの構築、運用						

2) プロジェクトスケジュール（短期）

「プロジェクトスケジュール（短期）」は、中長期のスケジュールに基づき、年初もしくは年度はじめなど各年の活動等始める前に作成しましょう。進捗管理を行うための活動等の内容や回数・規模等が示されていれば、様式等は特に定められたものではありませんので、前年度の実績や課題をふまえ、無理なく実施できる工程を考えながら作成していくとよいでしょう。

3つの柱の整備では、月単位の遅れが様々な活動・事業の遅れに影響を及ぼしうることから、短期のスケジュールはプロジェクト初期の実施体制が整備されるまでの段階において特に十分に整理しましょう。

また、中長期のスケジュールと同様、記載する各活動等の項目は、可能な限り、3つの柱の「プラットフォームづくり」、「経済的仕組みづくり」、「人材育成」及び「活動・事業」で分類しておきましょう。

平成30年度活動計画（吉野川流域）

○平成30年度の作業計画

A 多様な主体によるプラットフォーム作りに関する平成30年度の作業計画	
①	構成主体のうち民間団体の役割をより強化することを検討するとともに、連携して活動する組織を増やし、プラットフォームを充実強化する。4～2月
②	①の検討に資するため、先進事例の情報を収集、共有する。6～2月
③	HPやSNSを活用し、活動をPRするとともに、HP等に資金メカニズム構築に繋がるコンテンツを整備する。4～3月
B 自立のための経済的仕組み作りに関する平成30年度の作業計画	
①	「コウノトリれんこん」の販路促進・市場拡大に努めるとともに、「コウノトリブランド」を活用し資金メカニズムに繋げる手法や、地域創生ファンドなど安定的な資金確保の仕組みを検討する。6月～3月
②	農業者と商工業者を連携させ、加工品開発の検討、試作販売を実施する。6月～3月
③	エコツアー商品作りについて検討し、テスト実施する。8月～2月
④	①②③に資するための先進事例調査を行う。6月～2月
C 人材育成に関する平成30年度の作業計画	
①	子供向け観察会実施や中学生の生物調査指導などに必要なスキルを身につけるためのプログラムを実施する。5月～3月
②	ビオトープ管理などの環境保全技術やコウノトリの個体管理に必要な足環装着技術、固定カメラによる行動記録技術など「コウノトリが舞う国土作り」に必要なスキルを身につけるためのプログラムを実施する。5月～2月
③	プラットフォーム運営スキルを身につけるためのプログラムを実施する。8月～2月
D その他の事項に関する平成30年度の作業計画	
①	ブランド認証制度の拡充検討 4～3月
②	特別栽培、エコファーマーの推進 4～3月

○3カ年の事業の成果について（見込み）

平成30年度終了時点での成果（4月時点での見込み）	
・コウノトリ1ヘアが3年連続で繁殖に成功し、地域に常時数羽のコウノトリが生息するようになった。	
・活動に参加する主体が増加し、プラットフォームが充実強化された。	
・コウノトリブランドを活用した商品開発が活発に行われるとともに、協議会への資金還流の仕組みが構築された。	
・特別栽培やエコファーマーが推進され、多くの農家が取組むこととなった。	
・プラットフォームを運営する人材が育成され、観察会開催のスキルやビオトープ管理技術、足環装着技術を身につけた人材が増加した。	
次年度以降の取組の継続見込み	
・継続する取組	
基本的には、今年度の取組みを全て継続するが、内容・回数等は獲得する資金量によって制限される。	
・獲得予定の活動資金等	
未定（協議中の協賛金等2件）	

○実施体制

【コウノトリ定着推進連絡協議会構成及び役員】	
1	特定非営利活動法人れんこん研究会（〇〇〇〇理事長）
2	東大幸エコファーマーズ（〇〇〇〇会長）
3	大津松茂農業協同組合（〇〇〇〇代表理事組合長）
4	徳島北農業協同組合（〇〇〇〇代表理事組合長）
5	徳島大学 〇〇〇〇准教授【景観生態学・応用生態工学】
6	四国大学 〇〇〇〇教授【食品学・微生物学】
7	日本野鳥の会 徳島県支部（〇〇〇〇支部長）
8	徳島希少鳥類研究会（〇〇〇〇代表）
9	徳島県 農林水産部 農林水産総合技術支援センター 農林水産部 もうかるブランド推進課 農林水産部 東部農林水産局 危機管理課 消費者くらし安全局消費者くらし政策課 県民環境部 環境首都課 教育委員会 教育文化課
10	鳴門市 経済建設部 農林水産課 市民環境部 環境政策課 教育委員会 生涯学習人権課
11	大府町商工会
【アドバイザー】	
1	〇〇〇〇教授 兵庫県立大学

図 4.3-3 プロジェクトスケジュール（短期）の作成例

4.4 プロジェクトにおける事業戦略の立案

- ◆ プロジェクトは、個々の「事業」において実際に地域資源を活用した経済的な仕組みが軌道に乗ることで初めて成果が具現化してくるもののため、「事業」の成功がプロジェクトの成否を握っています。
- ◆ 「事業」を成功させるためには、事業の方向性の目処を立てた上で、適切な「事業戦略」を組み立ててみるのが重要です。「事業戦略」とは、簡単に言えば 6W3H を決めるもので、「事業戦略」の具体性・実行性が事業の成否を決めるカギとなります。

本書では、エコロジカルシンキング・ワークシートやプロジェクト体型図で整理した働きかけの要素のうち経済性を伴う事業活動を行っているものを「事業」と称しています。プロジェクトでは、自然資源を単に保全するだけでなく、持続可能に利用することで地域の経済的な自立につなげる、という視点が重要であり、この経済的自立に寄与するのが個々の「事業」です。エコロジカルシンキング・ワークシート等で検討した「働きかけ」の内容を、経済的仕組みづくりに落とし込むことで、事業内容を具体化することができます。

「事業」の具体化のカギとなるのが「事業戦略」であり、これは簡単に言えば、地域資源（名産品や課題となっているもの）をどのように経済的仕組みに乗せるかを、6W3H（なぜ、誰に、いつ、どこで、誰が、何を、どの程度、いくらで、どのように）に基づいて検討・整理したものです。

本節では、地域資源を活用した「事業」を立ち上げるうえで必要な検討事項について、「事業戦略」の観点から解説します。

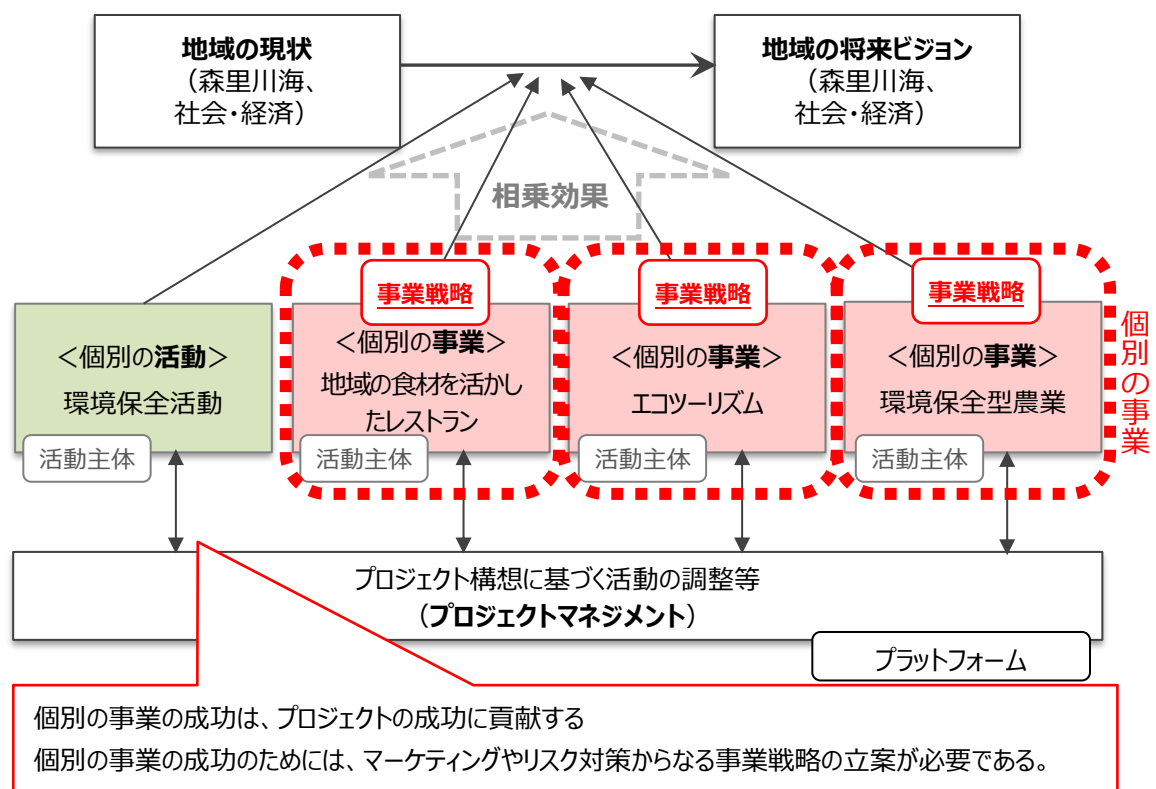


図 4.4-1 プロジェクトにおける「事業」の位置づけ

4.4.1 事業戦略とは

地域の資源を用いた商品（サービス）の開発や販売を考える時に、まず頭に思い浮かぶのは、「この商品（サービス）は本当に売れるのか？」という疑問です。

企業ではこのような基本的な課題に対して、マーケティング等を組み込んだ事業戦略を組み立てます。事業戦略とは、簡単に言えば 6W3H（なぜ、誰のために、いつ、どこで、誰が、何を、どの程度、いくらで、どのように）を決めるもので、ここで立案した事業戦略に沿って、優先順位を決めながら、資源（人・物・金・情報）の投入先や規模を決定します。

地域の自然資本を活用した具体的な事業を考える時には、地域の都合・方針（繁茂した竹を何とかしたい、希少種の生息を PR したい等）や、地域の自然資源として販売・PR できるものが何か（山林、農産物、干潟等）という視点を重視して商品やサービスを考えていくケースが多くあります。このアプローチは「プロダクトアウト」と呼ばれ、実現可能性は高いものの、後述する「マーケットイン」と比べると、市場（マーケット）で売れる確度は下がると言われています。

一方で、市場の中のターゲット（主婦層、若者、シニア層、等）を明確化し、そのターゲットのニーズ（有機野菜を買いたい、里山の風景を眺めてのんびりしたい、等）を分析・理解しながら商品を開発していくアプローチを「マーケットイン」と呼びます。この方法で開発した商品やサービスは市場で売れる可能性が高くなりますが、実現可能性については別途検討が必要となってきます。

「プロダクトアウト」と「マーケットイン」の視点はいずれも重要であり、これら2つの視点を両輪として、事業の具体化を進めていくとよいでしょう。

なお、地域資源を利用した商品やサービスは多種多様であり、例えば同じ山林資源を扱う場合でも、建材、薪、木工品等、利用・販売方法は地域や実施主体によって様々です。自分の地域ではどんな戦略をとるべきかという点を見極めるためには、プレ・マーケティング¹⁶といった手法等も駆使し、事業の「目処」を立てる必要があります。この「目処」が立っていないままで「事業戦略」を検討しても実効性や具体性に欠けたものになり、融資等を受けられる可能性も小さくなってしまいます。

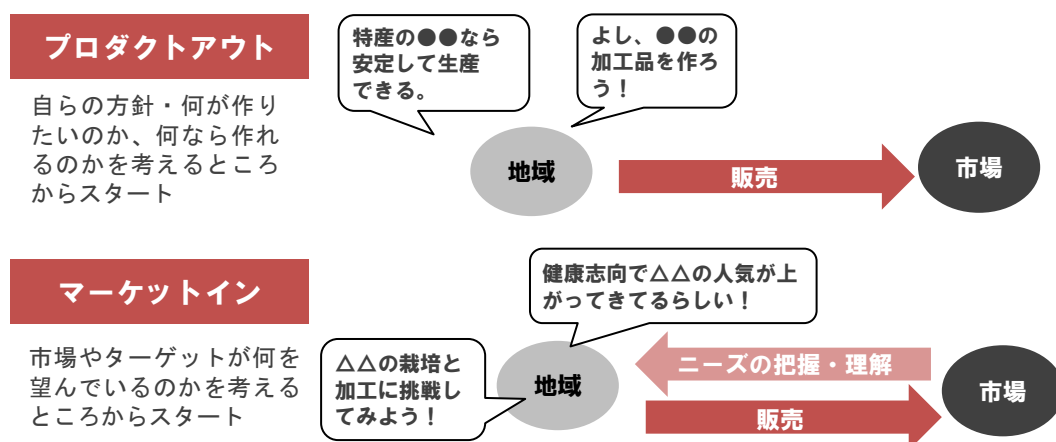


図 4.4-2 プロダクトアウトとマーケットイン

¹⁶ プレ・マーケティング：製品完成前や事業スタート前からマーケティングによって顧客を集める手法。

実証地域の事業戦略の事例として、山口県榎野川河口干潟における潮干狩り体験を事業化する場合の事業戦略の検討例を見てみましょう。

表 4.4-1 事業戦略の検討例（山口県 榎野川河口干潟の潮干狩り）

検討事項		記入欄
誰に商品・サービスを提供するのか (To Whom)	商品・サービスを購入しそうな人（たち）はどんな人（たち）か？	・ 山口県民（特に榎野川周辺の地域住民）
	営業・宣伝をすることで新たに興味を持ってもらえそうな客層はあるか？また、そんな人（たち）か？	・ 環境保全活動に関心の高い親子（小中学生の子ども） ※潮干狩りをきっかけに他の自然再生活動にも参加してほしい
何を提供することで資金を得るのか (What)	商品・サービスが誰にどんな価値を提供するのか？	・ 寄付付きの潮干狩りイベントにより、干潟の自然再生活動の成果である地元産のアサリを提供
	支援者やボランティアに提供できる価値（継続的に支援してもらおうモチベーション）は何か？	・ 活動の重要性等を認識してもらい、活動への共感（募金）を受ける
	商品・サービスは地域・団体のどんな「強み」を活かしたものか？	・ 自然再生活動の成果であること ・ 様々な主体が連携した活動であること ・ 天然のアサリを潮干狩りできる場所はほとんどないこと
いつまでにどの程度構築するのか (When)	各工程に対し、いつまでに何を実施するか？	—
どこで行うのか (Where)	どこでサービス・商品を提供することになるのか？	・ 榎野川河口干潟
どのようにして実施するのか (How)	顧客（支援者含む）へは、どのような方法で宣伝・販売するのか？	・ 事務局（県）による記者配布 ・ 公民館、小学校等へのチラシ配布 ・ 県及び市のHP、協議会 Facebook
いくらで実施するのか、いくら必要なのか (How much)	必要な資源（ヒト、モノ、カネ）は？	■ヒト ■モノ ■カネ ・ 自然再生活動の主体者（漁協等）、ボランティア ・ イベントの運営者 ・ アサリ、被覆網 ・ 被覆網 5,000 円×〇枚 ・ 広報費：数千円 ・ 運営者（アルバイト？）
	価格は？	・ 参加費：1,000 円/アサリ kg
	収入と支出の構造と規模は？	【収入】 ※1 回のイベントで 150,000 円/回（支払い者 150 人×1,000 円） 【費用等】 ・ アサリ 150kg（150 人×1kg） ・ 網 15 万円（網 30 枚：網 1 枚で 5 人が潮干狩り） ※網は再利用可能。網設置から 2 年後に収穫可能

4.4.2 事業戦略を考えよう

マーケットインとプロダクトアウトの視点を持ち、地域の資源を使ってどんな事業をやるのか大まかな目処がつけば、具体の事業戦略に落とし込むための作業に入りましょう。

この章では、事業戦略の中で最低限検討しておくべき以下の事項について、検討のヒントを記載しています。各検討事項について無理に定量的な調査を行う必要はありませんが、少なくとも、「誰に」「どんな価値を提供するか」だけでも議論し、事業の具体イメージを持てるようにしておくことが重要です。また、可能な限り複数人で議論し、戦略内に矛盾や無理な点が無いか、といった点を複数の目で確認することも重要です。

ここからは、「神奈川県内の里山で開催する日帰りの自然観察イベント（家族向け）」という仮想のイベントを例として、これを売り出すための事業戦略をどのように検討すればよいのか解説します。

1) 誰に商品・サービスを提供するのか（To Whom）

検討事項	記入例（事業内容例：里山のアウトドアイベント）	解説・記入要領	留意点
商品・サービスを購入手いそうな人達はどんな人達ですか？	◎ 横浜市内（及びその周辺）在住 ◎ 小学生以下の子供を持つ親（特に男性） ◎ アウトドア関連の趣味を持つが、頻度は高くない	◎ 物を販売する際、まず始めに誰に購入手いてもらうか、明確なイメージを持つことが重要 ◎ 地域、年齢、性別、家族構成、ライフスタイル等が代表的な変数	◎ 設定したターゲットは事業内容に対して無理は無いか？（例：可処分所得の低い大学生にグランピングを売り込んでも選ばれにくい、等）
営業・宣伝をすることで新たに興味を持てもらえそうな客層はありますか？	◎ 横浜市内（及びその周辺）在住 ◎ 小学生以下の子供を持つ親（特に男）で、ファミリーカーを購入手いたばかりであるなど、子供と出かける場所を探している人 等	◎ 顕在化している顧客と同時に潜在顧客も検討範囲に含めることが効果的	◎ 想定している営業・宣伝ツールと、潜在顧客の行動に決定的なズレが無いのか？

【コラム：STPとは？】

マーケットインの思考を持ち、戦略を立案するためには、「誰がどんな価値を求めているか」を明らかにすることからスタートします。そのためには、セグメンテーション（S）、ターゲッティング（T）、ポジショニング（P）の3つを明確にする必要があります。特に重視すべきは「S」と「T」であり、この2つが定まることで、販売チャネルや情報伝達手段を絞り込むことが可能となります。「P」は事業規模に応じて検討しましょう。

◎セグメンテーション（S）：ターゲット顧客層を決定するために、顧客を分類すること。代表的な分類として、地域や年齢、性別、ライフスタイル等がある。

◎ターゲッティング（T）：セグメンテーション後に、どの顧客層（セグメント）を標的市場にするかを決めること。

◎ポジショニング（P）：市場のニーズ（価値軸）に対する自社（製品）の位置づけ。

2) 何を提供するのか（What）

検討事項	記入例（事業内容例：里山のアウトドアイベント）	解説・記入要領	留意点
商品・サービスは誰にどんな価値を提供するものですか？	◎ 都会に住む親と子に「安全」、「楽しい」や「ワクワク」等を提供する ◎ 同じ趣味を持つ友人候補と知り合える横浜市内（及びその周辺）在住	◎ 前項で設定したターゲットがどのような価値を求めているかを考える	◎ 「ニーズ」と「ウォンツ」とを混同していないか？
商品・サービスは地域・団体のどんな「強み」を活かしたものですか？	◎ 地域の〇〇経済圏から車で30分圏内にある ◎ 電車やバスルートも発達しているので、車以外のアクセスも容易	◎ 地域や組織の特徴のうち、特に強み（競合等と比較して）を整理する ◎ 一見弱みに見えても強みになる事項もあるので、前向きに検討する	◎ 付加価値にこだわりすぎて、中核価値（例：美味しい）がおざなりになっていないか？

【コラム：ニーズとウォンツの違いとは？】

ニーズとは、一般的に消費者側の要求、需要、必要性を表わすとされ、潜在ニーズと顕在ニーズがあります。一方でウォンツとは、（要求や必要性に基づく）具体的な欲求を満たす手段・方法を表わすとされています。例えば「お腹がすいたので何か食べたい」というのはニーズですが、「レストランで食事したい」というのはウォンツとなります。

マーケティングの世界ではニーズとウォンツは異なるものとして明確に定義されており、ニーズをしっかりと捉えつつ、魅力的で代替されないウォンツ（「これが欲しい！」という気持ちを引き起こすもの）を創出することが商品開発の成功のカギとなります。

出典：「マーケティング基礎読本」日経BP（2016年）をもとに一部改編

【コラム：実態のあるブランドとして成立させるには？】

マーケティングを「売れる仕組み」として位置づけると、ブランディングは「売れ続ける仕組み」です。ブランドを作り上げるには時間が必要ですが、成功しているブランドには、ほとんどの場合「社会や消費者に対する約束・ミッション規定」が存在します。

地域循環共生圏構築の取組で実施する事業には、「地域の自然資源を持続可能な形で利活用する」という原則があり、この原則自体が社会や消費者に対する約束・ミッションとなりえます。商品・サービスのブランド化を目指す場合には、社会や消費者に対して、この原則に則ってどのような価値を提供できるのか意識し、ブランドミッションを作ってみましょう。ただし、ブランドミッションの根拠となるデータの取得や開示が求められる場合があり、ミッションに反した行為を行っていると、ブランドの信頼を損なってしまうので注意しましょう。



【例】「生き物を育む田んぼで育てた〇〇米」のブランドミッション

私たちは美味しいお米作りをとおして、お客様に以下をお約束します

- ・農薬や化学肥料の使用量を減らし、安全・安心なお米を作ります
- ・たくさんの生き物を育む豊かな田んぼの環境を守ります
- ・皆様の心にあるふるさとの風景を守り、未来の世代に繋ぎます

3) いつまでにどの程度活動を進めるのか（When）

検討事項	記入例（事業内容例：里山のアウトドアイベント）	解説・記入要領	留意点
各工程に対し、いつまでに何を実施することを目標としますか？	◎〇年10月、1回目ツアー開催 ◎ツアー開始の〇ヶ月前、ツアーガイドの育成完了 ◎〇年〇月、ツアー造成のためのプラットフォーム設置	◎「4.3.2 計画・スケジュールの作成」を参考に、中長期と短期のいずれについても工程計画を立てるとよい	◎会場の予約、講師の手配、物品の調達等、細かいが重要な調整事項が工程から漏れていないか？

4) どこで行うのか（Where・How）

検討事項	記入例（事業内容例：里山のアウトドアイベント）	解説・記入要領	留意点
どこで商品・サービスを提供しますか？	◎インターネットショップ（若い世代の家族にとってはWEBからの申込が楽） ◎道の駅（チラシやポスターをみて申し込む） ◎当該地域の商品を扱うアンテナショップ（チラシを見て申し込む）	◎設定したターゲットの行動を想定・分析して検討する ◎交流人口の増加等になげたい場合には、現地での販売・提供のみが選択肢となる	◎予定している提供ルートは、想定している顧客がアクセスする場所か？（例：年配者向け商品であるにもかかわらず、インターネットショップのみでの販売を想定している等）
顧客へは、どういう方法で宣伝・販売しますか？	◎地域で発行するフリーペーパー ◎その趣味に関連する店舗（アウトドアショップ等）とタイアップし、広告を掲載	◎全国への販売のための宣伝はコストがかかるため、ターゲットをきちんと絞り込むことが重要 ◎新規顧客の獲得には、一般的に大きな労力を要するため、新規顧客の獲得だけでなく、継続顧客（リピーター）の獲得やリピート率の向上も意識する	◎ターゲットの行動をきちんと把握できているか？（例：若い女性が旅行中用いるバッグは小さいため、A4サイズのチラシを作成しても、手に取られにくい等）

5) いくらで実施するのか（How much）

検討事項	記入例（事業内容例：里山のアウトドアイベント）	解説・記入要領	留意点
必要な資源は？	◎ヒト：ツアーガイド○人 ◎モノ：パソコン、網等 ◎カネ：事業着手時に○ ○円 ◎その他：販売チャネル、 ツアーガイド技術	◎一般的に経営資源とは、ヒト、モノ、カネ、さらには情報が含まれる ◎事業開始時には、これらのうち最小限を揃えておく必要がある	◎原材料が枯渇するリスクはないか？（例：資源量が減少傾向にある水産資源等） ◎ブランドイメージを低下させるようなリスクは無いのか？（例：無農薬をうたっていたが、種苗段階で農薬が使われていた等）
販売価格は？	◎1点あたり○○円～○○円	◎類似商品や競合商品の価格や原材料の仕入れ価格等、原価構造を踏まえ、価格決定を行う ◎顧客には、許容できる価格の幅があるため、必要に応じてアンケート等を実施し、現実的な価格幅を知る	◎収支を取った場合、赤字になる可能性は高いか？

6) 事業戦略チェックリストを活用しよう

前述のとおり、事業戦略の検討にあたっては、最低限の事項（なぜ、誰に、いつ、どこで、誰が、何を、どの程度、いくらで、どのように）を考えることで戦略の大枠は作成できますが、作成後にしっかり見直したり、作成者以外の人に確認してもらったりすると、気づけなかった点やよりよい方策が見つかることもあります。ここでは、はじめて事業戦略を立ち上げる場合や、既存の戦略の見直し・修正を図る場合に活用できる「事業戦略チェックリスト」をご紹介します。

チェックリストは、6W3Hの検討状況に関する質問に対し、「できている」「できていない」「必要ない」「わからない」のいずれかで回答する形となっています。「できていない」「わからない」にチェックがつく項目については、事業を実際に始める際のリスクになりうる部分でもあります。後から判明して慌てることのないよう、個別事業の大前提となる4.1章～4.3章の整理結果（エコロジカルシンキング・ワークシート等）や、本項の1)～5)に示したステップを参考にしながら追加検討を行い、戦略の完成度を高めましょう。

事業戦略はすぐに完璧なものができる必要はありません。例えば、法規制の変更や自然災害の発生等、事業実施側では予測・調整できない事項によって内容を大きく修正しなくてはならない場合もあります。そういった見直しの場面においても、チェックリストをうまく活用して、戦略策定の効率化を図っていきましょう。

表 4.4-2 (1) 事業戦略チェックリスト

	確認項目	チェック項目	できている	できていない	必要ない	分からない
事業全体に関する事項	なぜその事業が必要か。何が問題なのか ※できていない・わからないにチェックがつく場合は、「4.1.1 プロジェクト構想」のエコロジカルシンキング・ワークシートを見直してみましょう。	事業に必要な理由を簡潔・明確に説明できますか？	☐	☐	☐	☐
		何が問題で、なぜ問題が生じたのか、その理由を説明できますか？	☐	☐	☐	☐
	誰のための事業か。誰が困っているのか ※できていない・わからないにチェックがつく場合は、「4.2.1 プラットフォームづくり」や「4.3.1 プロジェクト構想の体系化」の体系図を見直してみましょう。	問題によって困っているのは誰ですか？	☐	☐	☐	☐
		事業によって誰にどのような利益が生じるか説明できますか？	☐	☐	☐	☐
		直接的な受益者だけでなく、間接的な受益者や将来の受益者も考えられていますか？	☐	☐	☐	☐
	事業によってどの程度まで問題を解決するのか ※できていない・わからないにチェックがつく場合は、「4.12 成果指標の設定」の成果指標シートや「4.3.2 計画・スケジュールの作成」を見直してみましょう。	いつまでに何をどこまで改善させるのか、目標は明確ですか？	☐	☐	☐	☐
事業戦略に関する事項	誰が事業を行うのか。運営・実施体制をどうするのか (Who)	事業を行う上で関係者の役割や責任範囲は明確になっていますか？	☐	☐	☐	☐
		地域の協力は得られていますか？	☐	☐	☐	☐
		特定の個人に頼るシステムになっていませんか？	☐	☐	☐	☐
		将来の担い手は明確にイメージされていますか？	☐	☐	☐	☐
	①プラットフォームづくり 具体的な何をするのか (What)	どんなプラットフォームを構築するのか (What)	プラットフォームに期待する役割や成果は明確ですか？	☐	☐	☐
			プラットフォームに誰を組み込むべきか決まっていますか？（消費者、販売者、地方金融機関等）	☐	☐	☐
			プラットフォームの構成員に期待する役割は明確ですか？	☐	☐	☐
		いつまでにどこまで構築するのか (When)	プラットフォームを構築するため、いつまでに何をするか明確ですか？	☐	☐	☐
		どのようにして構築を進めるのか (How)	プラットフォームに組み込むべき主体に対してどんなメリットを提供できるのか説明できますか？	☐	☐	☐
			プラットフォームに組み込むべき主体に対してコミュニケーションを十分図っていますか？	☐	☐	☐
	②自立のための経済的仕組みづくり					
	誰に商品・サービスを提供するのか (To Whom)	商品・サービスを購入しそうな人(たち)は想定できていますか？	☐	☐	☐	☐
		営業・宣伝をすることで新たに興味を持ってもらえそうな客層について考えられていますか？	☐	☐	☐	☐

表 4.4-2（2）事業戦略チェックリスト

確認項目		チェック項目	できている	できていない	必要ない	分からない
事業戦略に関する事項	具体的に何をするのか (What)	何を提供することで資金を得るのか (What)				
		商品・サービスが誰にどんな価値を提供できるか説明できますか？	☐	☐	☐	☐
		支援者やボランティアに提供できる価値（継続的に支援してもらうモチベーション）は明確ですか？	☐	☐	☐	☐
		商品・サービスは地域・団体の「強み」を活かしたものですか？	☐	☐	☐	☐
		いつまでにどの程度構築するのか (When)	☐	☐	☐	☐
		どこで行うのか(Where)	☐	☐	☐	☐
		どのようにして実施するのか (How)	☐	☐	☐	☐
		顧客（支援者含む）への宣伝・販売方法の選択は適切ですか？	☐	☐	☐	☐
		宣伝・販売方法は費用対効果の高いものですか？	☐	☐	☐	☐
		営業（売り込み）は十分できていますか？	☐	☐	☐	☐
		いくらで実施するのか、いくら必要なのか (How much)	☐	☐	☐	☐
		必要な資源（ヒト、モノ、カネ）は把握されていますか？	☐	☐	☐	☐
		価格が妥当なものか検証されていますか？	☐	☐	☐	☐
		収入と支出の構造は整理されていますか？	☐	☐	☐	☐
		コストの削減は徹底されていますか？	☐	☐	☐	☐
		補助金がなくても継続できる仕組みになっていますか？	☐	☐	☐	☐
		③人材育成				
		どんな人材が何人必要なのか (What)				
		必要な人材の条件（担わせる予定の役割等）は明確ですか？	☐	☐	☐	☐
		必要な人数は明確ですか？	☐	☐	☐	☐
		将来必要となる人材についても考えられていますか？	☐	☐	☐	☐
		いつまでに必要なのか (When)	☐	☐	☐	☐
		いつまでに人材が必要で、そのために何をいつまでにやる必要があるか整理されていますか？	☐	☐	☐	☐
		どこから人材を確保するのか (Where)	☐	☐	☐	☐
		条件を満たした人材を確保するためにどこにアプローチすべきか（人材がどこにいるか）明確ですか？	☐	☐	☐	☐
		どうやって確保するのか (How)	☐	☐	☐	☐
		必要な人材に提供できるメリットは整理されていますか？	☐	☐	☐	☐
		アウトソース等の選択肢も考えられていますか？	☐	☐	☐	☐
		いくらかけられるのか (How much)	☐	☐	☐	☐
		必要な人材の確保・育成のための予算は確保されていますか？	☐	☐	☐	☐
		必要な人材を確保するためにいくら必要なのか明確ですか？	☐	☐	☐	☐

「事業戦略の立案」の振り返り

- 誰にどんな価値を提供したいのか、整理できていますか？また、その人は本当にその価値を望んでいますか？
- 価値を届けるまでの流通経路は確保できていますか？
- その価値を提供し続けるだけの資源は確保できていますか？資源を使い減らしてしまう計画になっていませんか？
- プロジェクトの推進に必要な役割を担うべき主体は、全てプロジェクトに参加していますか？
- プロジェクトの成功に向けては、具体的・実効的な「事業戦略」の立案に努めて、「事業」のリスクの減少を図ることが重要です。
- チェックリストを活用することで、事業においてリスクになりそうな事項は把握できましたか？また、そのうち特に大きなリスクに対しては対応が決まっていますか？

4.5 プロジェクトの進捗管理（PDCA サイクルの構築）

- ◆ プロジェクトを効率的・効果的に進めるには、適切なタイミングでプロジェクトの進捗をチェックすることが重要です。
- ◆ チェックにより修正すべき事項が生じたら、速やかに修正方針を定め、対応できるよう「PDCA サイクル」を構築しましょう。

プロジェクトを進めていくと、市場環境の変化や予測できなかった問題等が発生するなどの外部要因により、プロジェクトが思うように進まない状態になることが多々あります。このため、プロジェクトの進捗状況を「見える化」し、進捗に応じて、プロジェクト構想やスケジュールを見直すなど、柔軟に対応していくことが重要になります。

プロジェクトの進捗状況を「見える化」すると、関係者がその状態を共有できるようになり、進捗が十分でない活動・事業等があった場合には、その原因を明らかにし、戦略の見直しや人員配置の修正等の必要な対応をとることが可能になります。

1) PDCA とは

進捗管理に用いられる手法として有効なのが PDCA サイクルの活用です。PDCA とは、Plan(計画)・Do(実行)・Check(評価)・Action(改善)の略で、プロジェクトスケジュールを立て(Plan)、スケジュールに沿って実行し(Do)、実行結果を見直し(Check)、問題や異常があれば対策を講じたり計画を修正したりする(Action)というサイクルを繰り返すことで、プロジェクトの実効性を高めていきます。

プロジェクトでは、様々な主体による活動・事業等が同時並行で動いている状態になるため、活動主体間の協力体制を深め、プロジェクトを効率的に進めていく上で、PDCA は極めて重要なプロセスとなります。プロジェクト全体の方向性を見失わないためにも、PDCA のプロセスを通じて、関係者間で個々の進捗状況を報告し合ったり、プロジェクト全体の進捗状況を共有したりといったコミュニケーションを意識的にとっていくことが重要です。

「4.3.2 プロジェクトスケジュールの作成」で整理したスケジュールに合わせ、①中長期的な視点(1年単位のプロジェクト全体の進捗管理)、②短期的な視点(1月単位の活動・事業等の細やかな進捗管理)の両方の観点からの進捗管理も重要なプロセスとなります。

2) PDCA シートを作成しよう

ここでは、プロジェクトの進捗を容易に把握でき、主体間で共有できるコミュニケーションツールとして「PDCA シート」を紹介します。PDCA シートは、前述の①中長期の進捗管理、②短期の進捗管理の2種類があり、中長期及び短期それぞれのプロジェクトスケジュールに対して作成することで、プロジェクト全体の進捗と個別の活動・事業等の進捗との関係性が把握しやすくなります。

PDCA シートは、プラットフォームの中でプロジェクト全体を把握する立場の主体が中心となって作成するとよいでしょう。その際、個別の活動・事業等を実施する活動主体等と密にコミュニケーションをとりながら、具体性及び実現性が確保された内容としましょう。

項目		事業計画（中長期）						目指す姿
		1年目 (2016年)	2年目 (2017年)	3年目 (2018年)	4年目 (年)	5年目 (年)	10年目	
プロジェクトを推進する仕組みづくり (3つの柱)	プラットフォームづくり	計画	プラットフォーム構築イメージの検討と普及作成(全体メンバー、運営資金管理部署、地域ブランド部署、テクニカルチーム) ホームページの運用と活動PR	プラットフォームの充実強化 先進事例の情報収集・共有 HP・SNSの活用による活動PR				
		実施						
		課題						
	自立のための経済的仕組み作り	計画	コウノトリブランドの認知制度創設とPR、制度参加者の募集 HP開設、資金支援募集 先進事例の調査、情報収集	コウノトリブランド商品売上上げからの資金獲得の仕組みづくりの検討 「地域創生ファンド」など安定的な資金確保の仕組みづくりの検討 HPでの資金支援募集	コウノトリブランド立ち上げ 加工品開発 エコツアー検討 先進事例調査			
		実施						
		課題						
	人材育成	計画	子供向け観察会スキルを身につけるためのプログラム作成 観覧会スキルプログラム 環境保全スキルプログラム 組織運営スキルプログラム 資金調達、管理スキル 「コウノトリが舞う国士づくり」に必要な専門スキル 子供向け観察会実施スキル	観覧会スキルプログラム 環境保全スキルプログラム 組織運営スキルプログラム				
		実施						
		課題						
3つの柱に基づく活動等	3つの柱に基づく活動等	計画	映像の活用システムの構築、運用(HPで公開) 子供向け観察会の開催	ブランド認知制度の拡充検討 特別栽培、エコファーマーの推進				
		実施						
		課題						
	目指すべき姿と具体的な成果指標の達成状況	目標	-	4羽			6羽	コウノトリが複数ペア定着、繁殖する
		実績	2羽					
		課題						
	環境にやさしい農業取組推進	目標	-	60ha			120ha	れんこん、水稲の環境にやさしい農業の普及(エコファーマー+特別栽培+JAS有機)
		実績	50ha					
		課題						
	農業生産物残道の活用したれんこんの収穫量	目標	-	150トン			240トン	農業生産物残道の抑制
		実績	100トン					
		課題						

PDCAシート作成時に記入する（随時見直し可）
PDCAのチェック時に記入する

図 4.5-1 PDCAシート（中長期）の作成例

項目	計画/実績	3年目（2018年）					モニタリング指標・マイルストーン
		4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	年間を振り返って	
プラットフォームづくり	1. プラットフォームの充実強化 2. 先進事例の情報収集・共有 3. HP・SNSの活用による活動PR	計画 1. 各種会議開催 2. HP・SNSの開始 HP・SNSのアクセス数3万件（インスタグラム含まず） 協議会臨時総会開催 1回 8/2	1. 先進事例調査 2. 連携団体の掘り出し 3. HP・SNSの運用 HP・SNSのアクセス数3,200件（インスタグラム含まず） 連携団体 3（坂東地区の2自治会） 大津地区の自治会との連携 観光団体との連携	1. 先進事例調査 2. 連携団体の掘り出し 3. HP・SNSの運用	1. 各種会議開催 2. 先進事例調査 3. HP・SNSの運用		○前年度状況 連携団体 1（郡公農） HP・SNSのアクセス数3,000件 ○目標値 連携団体 10 HP・SNSのアクセス数10,000件 ○中間点検時（9月末） 連携団体 5 HP・SNSのアクセス数5,000件 年度末（3月末） ○連携団体 10 HP・SNSのアクセス数10,000件
	1. コウノトリブランド立ち上げ 2. 加工品開発 3. エコツアー検討 4. 先進事例調査	計画 1. ブランド認知・PR 2. コウノトリれんこん生産PR コウノトリれんこんの売上金から活動資金を得る仕組み作り（生産者団体と合意） 販促グッズの製作	1. ブランド認知・PR 2. 加工品販売 3. エコツアー実行 4. 先進事例調査 商品の売上金から活動資金を得る仕組み作り（1商品で合意） 活動資金を頂いている商品であることを示すマーク等の製作	1. コウノトリれんこんPR 2. 加工品販売 3. エコツアー実行 4. 先進事例調査	1. コウノトリれんこんPR 2. 加工品販売・販売・PR 3. エコツアー商品化検討		○前年度状況 コウノトリブランド立ち上げ 協議会が連携した加工品の販売なし ○目標値 エコツアー実行 コウノトリブランドが広く認知 コウノトリブランド加工品の販売 ○中間点検時（9月末） コウノトリれんこんの生産者増加 エコツアー実行 ○年度末（3月末） コウノトリブランド加工品の販売 エコツアー商品開発
	1. 観察会スキルプログラム 2. 環境保全スキルプログラム 3. 組織運営スキルプログラム	計画 1. 観察会スキルプログラム 2. 環境保全スキルプログラム 観察会 大学生等 10人 8/26 足腰装着研修（兵庫県）4人 5/19,20 ビオトープ管理技術 4人 6/9	1. 環境保全スキルプログラム（ビオトープ整備） 2. 観察会スキルプログラム 3. 組織運営スキルプログラム ビオトープ管理技術 4人 8/4 薬種環境調査（島根県）4人 9/21 森里川南シシボ（高知県）2人 10/13,14 ビオトープ管理技術 4人 10/19	1. 観察会スキルプログラム 2. 環境保全スキルプログラム 3. 組織運営スキルプログラム 資金システム及び法人化に係る ヒアリング 5人 10/9 森里川南シシボ（高知県）2人 10/13,14 ビオトープ管理技術 4人 10/19	1. 観察会スキルプログラム 2. 組織運営スキルプログラム		○前年度状況 各スキルを有する人材は少ない ○目標値 各スキルを有する人材を各5名育成 ○中間点検時（9月末） 各プログラムを1回実施 ○年度末（3月末） 各プログラムを2回以上実施
3つの柱に基づく活動等	1. ブランド認知制度の拡充検討 2. 特別栽培、エコファーマーの推進	計画 1. 特別栽培、エコファーマーの推進 2. ブランド認知制度の拡充検討 特別栽培 20人 エコファーマー 〇〇人	1. 特別栽培、エコファーマーの推進 2. ブランド認知制度の拡充検討 特別栽培 20人 エコファーマー 〇〇人 認知農家の増加にエコファーマー（坂東地区から竜江地区、大津地区、松茂地区へ）	1. 特別栽培、エコファーマーの推進 2. ブランド認知制度の拡充検討	1. 特別栽培、エコファーマーの推進 2. ブランド認知制度の拡充検討		○前年度状況 特別栽培 11人 エコファーマー 60人 ○目標値 特別栽培 14人 エコファーマー 75人 ○中間点検時（9月末） 特別栽培 13人 エコファーマー 70人 ○年度末（3月末） 特別栽培 14人 エコファーマー 75人
		実施					
		課題					

PDCAシート作成時に記入する（随時見直し可）
PDCAのチェック時に記入する

図 4.5-2 PDCAシート（短期）の作成例

(1) PDCA シート（中長期）の作成方法

中長期の PDCA シートは、プロジェクトスケジュール（中長期）の作成に併せて作成します。スケジュール（中長期）を変更した場合は、併せて計画の欄も見直しましょう。

【ステップ1】

プロジェクトスケジュール（中長期）を踏まえて、個々の3つの柱の整備、活動、事業の活動内容と実施期間を整理し、PDCA シートの計画欄の1年目、2年目、3年目…の該当する年次に記載します。この時、3つの柱の整備は「プラットフォームづくり」「自立のための経済的仕組みづくり」「人材育成」の各項目に分けて、将来ビジョンの実現に向けた活動・事業は、「3つの柱に基づく活動等」の欄に記載します。

【ステップ2】

各年の活動等の実施成果を図る指標として、「4.1.2 成果指標の設定」で検討した指標を該当する年次に転記します。

ステップ1

3つの柱の整備、活動、事業の実施事項をリストアップし、年単位での実施計画に振り分け

項目		1年目 (2016年)	2年目 (2017年)	事業計画（中長期） 3年目 (2018年)	4年目 (年)	5年目 (年)	10年目	目指す姿
プロジェクトを推進する仕組みづくり（3つの柱）	プラットフォームづくり	プラットフォーム構築イメージの検討 先進事例の調査、情報収集 ホームページの開設と活動PR	プラットフォーム構築イメージの検討と実行体制（全体メンバー、運営資金管理部署、地域ブランド部署、テクニカルチーム） ホームページの運用と活動PR	プラットフォームの充実強化 先進事例の情報収集・共有 HP・SNS の活用による活動PR				
	実績							
	課題							
	自立のための経済的仕組みづくり	コウノトリブランドの認知制度創設とPR、制度参加者の募集 HP開設、資金支援募集 先進事例の調査、情報収集	コウノトリブランド製品売上げからの資金獲得の仕組みづくりの検討 「地域創生ファンド」など安定的な資金確保の仕組みづくりの検討 HPでの資金支援募集	コウノトリブランド立ち上げ 加工品開発 エコファーマー検討 先進事例調査				
	実績							
	課題							
人材育成	計画	子供向け奨学金スキームを身につけるためのプログラム作成	様々なスキルを身につけるためのプログラム プラットフォーム運営スキル 資金確保、管理スキル 「コウノトリが暮らすまちづくり」に必要な専門スキル 子供向け奨学金支援スキル	奨学金スキルプログラム 農産物販売スキルプログラム 組織運営スキルプログラム				
	実績							
	課題							
	3つの柱に基づく活動等	映像の活用システムの構築、運用（HPで公開）	映像の活用（HPで公開） 子供向け奨学金の開催	ブランド認知制度の拡充検討 特別栽培、エコファーマーの推進				
	実績							
	課題							
目指すべき姿と具体的な成果指標の達成状況	コウノトリの定着個体数（ペア＋ブローター）	目標 -		4羽			6羽	コウノトリが複数ペア定着、繁殖する
	実績	2羽						
	環境にやさしい農業取組面積	目標 -		60ha			120ha	れんこん、水稲の環境にやさしい農業の普及（エコファーマー＋特別栽培＋JAS有機）
	実績	50ha						
	農業生産物残渣の活用したれんこんの収穫量	目標 -		150トン			240トン	農業生産物残渣の抑制
	実績	100トン						

■ PDCA シート作成時に記入する（随時見直し可）
■ PDCA のチェック時に記入する

ステップ2
成果指標を転記

(2) PDCA シート（短期）の作成方法

短期の PDCA シートは、年初もしくは年度初めなどに、プロジェクトスケジュール（短期）の作成に併せて毎年作成します。

【ステップ1】

中長期の PDCA シートから、対象年の活動等を「プラットフォームづくり」「自立のための経済的仕組みづくり」「人材育成」「3つの柱に基づく活動等」ごとに転記します。

【ステップ2】

転記した年間の3本の柱の整備、活動、事業の内容について、プロジェクトスケジュール（短期）をもとに、3か月ごと、1か月ごとなどの単位で整理し、1年のどの期間に何をやるかを整理して書き込みます。

【ステップ3】

ステップ2で検討した活動等の内容に対して、短期的な進捗状況を把握するための「マイルストーンまたはモニタリング指標」を設定します。同指標は中長期のPDCAシートに記載したアウトカムの指標とは異なり、活動等の内容・行動に直結するアウトプットの項目の記載に努めます。活動等の進捗が見える化ができる項目を設定しましょう。（例：ホームページのアクセス数、エコツアー参加人数、地場製品の売上高、等）

ステップ1

中長期のシートから当該年の活動等を転記

ステップ2

短期で実践する具体的な活動等の内容を実施時期に応じて記載

ステップ3

活動等の内容に対するマイルストーン・モニタリング指標を設定

項目	計画/実績	3年目（2018年）				年間を振り返って	モニタリング指標・マイルストーン
		4-6月	7-9月	10-12月	1-3月		
プラットフォームづくり	計画	1. 各種会議開催 2. HP・SNSの開始	1. 先達事例調査 2. 連携団体の起り直し 3. HP・SNSの運用	1. 先達事例調査 2. 連携団体の起り直し 3. HP・SNSの運用	1. 各種会議開催 2. 先達事例調査 3. HP・SNSの運用		
	実績	HP・SNSのアクセス数3万件（インスタグラム含む） 協議会臨時総会開催 1回 8/2	HP・SNSのアクセス数3万2千件 （インスタグラム含む） 連携団体 3（飯東地区の2自治会）				〇開始状況 連携団体 1（飯東） HP・SNSのアクセス数30万件 〇目標値 連携団体 10 HP・SNSのアクセス数100万件 〇中間点検時（9月末） 連携団体 5 HP・SNSのアクセス数50万件 〇年度末（3月末） 〇連携団体 10 HP・SNSのアクセス数100万件
	課題		大津地区の自治会との連携 観光団体との連携				
経済的仕組みづくり	計画	1. ブランド認証・PR 2. コウトリレんこん生産PR 3. エコツアー検討 4. 先達事例調査	1. ブランド認証・PR 2. 加工品商品化検討 3. 先達事例調査	1. コウトリレんこんPR 2. 加工品試作 3. エコツアー試行 4. 先達事例調査	1. コウトリレんこんPR 2. 加工品試作・販売PR 3. エコツアー商品化検討		
	実績	コウトリレんこんの売上金から活動資金を得る仕組み作り（生産者団体と合意）	商品の売上金から活動資金を得る仕組み作り（1商品で合意）				〇開始状況 コウトリレんこん生産PR 協議会が関わった加工品の販売なし エコツアー試行 〇目標値 コウトリレんこんが広く認知 コウトリレんこん加工品の販売 〇中間点検時（9月末） コウトリレんこんの生産者増加 エコツアー試行 〇年度末（3月末） コウトリレんこん加工品の販売 エコツアー商品開発
	課題	販促グッズの製作	活動資金を返している商品であることを示すマーク等の製作				
人材育成	計画	1. 観察会スキルプログラム 2. 環境保全スキルプログラム 3. 組織運営スキルプログラム	1. 観察会スキルプログラム（ピオトープ整備） 2. 環境保全スキルプログラム 3. 組織運営スキルプログラム	1. 観察会スキルプログラム 2. 環境保全スキルプログラム 3. 組織運営スキルプログラム	1. 観察会スキルプログラム 2. 組織運営スキルプログラム		
	実績	観察会 大学生等10人 5/26 足腰器等研修（島根県）4人 5/19,20 ピオトープ管理技術4人 6/9	ピオトープ管理技術4人 8/4 繁殖調査（島根県）4人 9/21 資金システム及び法人化に係るヒアリング 5人 10/9 森里川海シンボ（高知県）2人 10/13,14 ピオトープ管理技術4人 10/19				〇開始状況 各スキルを有する人材は少ない 〇目標値 各スキルを有する人材を各5名育成 〇中間点検時（9月末） 各プログラムを1回実施 〇年度末（3月末） 各プログラムを2回以上実施
	課題		系統だったプログラムになっていない				
3つの柱に基づく活動等	計画	1. ブランド認証制度の拡充検討 2. 特別栽培、エコファーマーの推進	1. 特別栽培、エコファーマーの推進 2. ブランド認証制度の拡充検討	1. 特別栽培、エコファーマーの推進 2. ブランド認証制度の拡充検討	1. 特別栽培、エコファーマーの推進 2. ブランド認証制度の拡充検討		
	実績	特別栽培 20人 エコファーマー 〇〇人	特別栽培 20人 エコファーマー 〇〇人				〇開始状況 特別栽培 11人 エコファーマー 60人 〇目標値 特別栽培 14人 エコファーマー 75人 〇中間点検時（9月末） 特別栽培 13人 エコファーマー 70人 〇年度末（3月末） 特別栽培 14人 エコファーマー 75人
	課題		都府県からの増加とエリア拡大（飯東地区から河内地区、大津地区、和歌山地区へ）				

■ PDCAシート作成時に記入する（随時見直し可）
■ PDCAのチェック時に記入する

3) PDCA シートを活用しよう

進捗管理としては、PDCA のうち、Check（評価）と Action（見直し）のを適切に実施することが重要です。活動・事業等の進捗状況や課題の見える化に適した「PDCA シート」を活用したプロジェクトの進捗管理の手法について解説します。

評価（C）と見直し（A）は、プロジェクトが想定通りの工程で動いているか、設定した活動等が具体的な成果を生み出しているかなどを確認し、実績と課題を整理するとともに、それ以降の活動等を見直したり、構想やスケジュールを修正したりする作業です。プロジェクトが当初の想定通りに進んでいなくても、進捗、実績、課題等をこまめに見直すことで、早い段階から軌道を修正することが可能です。

(1) PDCA シート（短期）を活用した評価と見直し

短期の PDCA シートの評価と見直しは、区分した期間ごとにこまめに行います。

【ステップ1】

区分した期間ごとに、実際に行った3つの柱の整備、活動、事業等の実績を整理します。併せてマイルストーンまたはモニタリング指標の期間ごとの達成状況等を整理します。

【ステップ2】

活動実績及びマイルストーン等の達成状況をふまえ、進捗が不十分だったり、トラブルが生じていたりする活動等については、その原因等を基に「課題」として整理します。

【ステップ3】

課題をふまえて対応策を検討し、必要に応じて次期以降の活動等の内容やプロジェクトスケジュール（短期）を修正します。

【ステップ4】

1年間の活動が終わったら、年間を通した課題や次期以降の対応策を検討・整理し、「年間を振り返って」の欄に記入します。

項目		計画/実績	3年目（2020）				年間を振り返って	モニタリング指標・マイルストーン
			4-6月	7-9月	10-12月	1-3月		
プロジェクト	1. プラットフォームの充実強化 2. 先進事例の情報収集・共有 3. HP・SNSの活用による活動PR	計画	1. 各種会議開催 2. HP・SNSの開始	1. 先進事例調査 2. 連携団体の盛り起し 3. HP・SNSの運用	1. 先進事例調査 2. 連携団体の盛り起し 3. HP・SNSの運用	1. 各種会議開催 2. 先進事例調査 3. HP・SNSの運用		○期初現状 連携団体 1（郡公署） HP・SNSのアクセス数30万件 ○目標値 連携団体 10 HP・SNSのアクセス数100万件 ○中間点検時（9月） 連携団体 5 HP・SNSのアクセス数50万件 ○年度末（3月） 連携団体 10 HP・SNSのアクセス数100万件
		実績	HP・SNSのアクセス数3万件（インスタグラム含む） 協賛会議時総会開催 1回 8/2	HP・SNSのアクセス数3万2千件 Web会議（連携団体） 大塚地区				
		課題						
経済的仕組みづくり	1. コウトリブランド立ち上げ 2. 加工品開発 3. エコツアー検討 4. 先進例調査	計画	1. プラント認証PR 2. コウトリれんこん生産PR	1. プラント認証PR 2. 加工品商品化検討 3. 先進事例調査	2. 加工品試作 3. エコツアー試行 4. 先進事例調査	2. 加工品試作・販売PR 3. エコツアー商品化検討		○期初現状 コウトリブランド立ち上げ 協議会が機軸となった加工品の販売なし
		実績	コウトリれんこんの売上金から活動資金を得る仕組み作り（生産者団体と合資） 販路グッズの製作	商品の売上金から活動資金を得る仕組み作り（1製品で合資） 活動資金を返している商品であることを示すマーク等の製作				○広く認知 加工品の販売 生産者増加 加工品の販売
		課題						
人材育成	1. 観客会スキルプログラム 2. 環境保全スキルプログラム 3. 組織運営スキルプログラム	計画	1. 観客会スキルプログラム 2. 環境保全スキルプログラム	1. 観客会スキルプログラム（ピット）整備 2. 環境保全スキルプログラム	1. 観客会スキルプログラム 2. 環境保全スキルプログラム 3. 組織運営スキルプログラム	1. 観客会スキルプログラム 2. 組織運営スキルプログラム		○期初現状 各スキルを有する人材は少ない ○目標値 各スキルを有する人材を各5名 ○中間点検時（9月） 各プログラムを1回実施 ○年度末（3月） 各プログラムを2回以上実施
		実績	観客会 大学生等 10人 5/26 足腰改善研修（高家集）4人 5/19,20 ピット管理技術 4人 6/9	ピット管理技術 4人 8/4 繁殖環境調査（島根県）4人 9/21	資金システム及び法人化に係るヒアリング 5人 10/9 森里川南シンボ（高知県）2人 10/13,14 ピット管理技術 4人 10/19			
		課題		系統だったプログラムになっていない				
3つの柱に絡む活動等	1. プラント認証制度の拡充検討 2. 特別栽培、エコファーマーの推進	計画	1. 特別栽培、エコファーマーの推進 2. プラント認証制度の拡充検討	1. 特別栽培、エコファーマーの推進 2. プラント認証制度の拡充検討	1. 特別栽培、エコファーマーの推進 2. プラント認証制度の拡充検討	1. 特別栽培、エコファーマーの推進 2. プラント認証制度の拡充検討		○期初現状 特別栽培 11人 エコファーマー 60人 ○目標値 特別栽培 14人 エコファーマー 75人 ○中間点検時（9月） 特別栽培 13人 エコファーマー 70人 ○年度末（3月） 特別栽培 14人 エコファーマー 75人
		実績	特別栽培 20人 エコファーマー 〇〇人	特別栽培 20人 エコファーマー 〇〇人				
		課題		認知農家の増加とエリア拡大（栃木地区から信託地区、大塚地区、松茂地区へ）				

PDCAシート作成時に記入する（随時見直し可）
PDCAのチェック時に記入する

(2) PDCA シート（中長期）を活用した評価と見直し

短期のPDCA シートの1年間の評価に基づき、中長期のPDCA シートの実績と課題を記載し、次年度以降の活動等を見直します。中長期の評価と見直しは、プロジェクトの実施期間内で1年ごとに実施しましょう。

【ステップ1】

短期のPDCA シートの「年間をふりかえって」の記載欄をベースに、3つの柱の整備、活動、事業の当該年の実績と課題を整理します。

【ステップ2】

「目指すべき姿と具体的な成果指標の達成状況」について、当該年の実績値を整理します。

【ステップ3】

成果指標の実績値や達成状況、当該年のプロジェクト進捗状況をふまえ、必要に応じ、次年度以降の活動等の計画欄やプロジェクトスケジュール（中長期）を修正します。

項目		事業計画（中長期）						目指すべき姿
		1年目 （2016年）	2年目 （2017年）	3年目 （2018年）	4年目 （ 年）	5年目 （ 年）	10年目	
プロジェクトを推進する仕組みづくり	プラットフォームづくり	計画 ・プラットフォーム構築イメージの検討 ・先立準備の調査、情報収集 ・ホームページの開設と活動PR	実績 ・プラットフォーム構築イメージの検討と実行 ・先立準備の調査、情報収集、PR ・ホームページの開設と活動PR	課題 ・プラットフォーム構築イメージの検討と実行 ・先立準備の調査、情報収集、PR ・ホームページの開設と活動PR				
	自立のための経済的仕組み作り	計画 ・コウノトリブランドの創出、制度参加の事業 ・IP（知財）の活用、資金支援事業 ・PRの活用、情報収集	実績 ・コウノトリブランド創出、制度参加の事業 ・IP（知財）の活用、資金支援事業 ・PRの活用、情報収集	課題 ・コウノトリブランド創出、制度参加の事業 ・IP（知財）の活用、資金支援事業 ・PRの活用、情報収集				
	3つの柱に基づく活動等	計画 ・映像の活用システムの構築、運用（PR、公開）	実績 ・映像の活用システムの構築、運用（PR、公開）	課題 ・映像の活用システムの構築、運用（PR、公開）				
	目指すべき姿と具体的な成果指標の達成状況	計画 ・コウノトリの定着 ・コウノトリの定着（ペア・フロッパー）	実績 ・コウノトリの定着（ペア・フロッパー）	課題 ・コウノトリの定着（ペア・フロッパー）				
目指すべき姿と具体的な成果指標の達成状況	コウノトリの定着（ペア・フロッパー）	目標 -	実績 2羽	目標 4羽			6羽	コウノトリが定着（ペア・フロッパー）
	環境にやさしい農業取組面積	目標 -	実績 50ha	目標 60ha			120ha	環境にやさしい農業の普及（エコファーマー＋特別栽培＋JAS有標）
	農業生産物残量の活用したれんこんの収穫量	目標 -	実績 100トン	目標 150トン			240トン	農業生産物残量の抑制

■ PDCAシート作成時に記入する（随時見直し可）
■ PDCAのチェック時に記入する

様式 3

PDCA シート（中長期）

項目			事業計画（中長期）						目指す姿
			1 年目 （2016 年）	2 年目 （2017 年）	3 年目 （2018 年）	4 年目 （ 年）	5 年目 （ 年）	10 年目	
プロジェクトを推進する仕組みづくり（3つの柱）	プラットフォームづくり	計画	●	●	●	●	●	●	
		実績	●	●	●	●	●	●	
		課題	●	●	●	●	●	●	
	自立のための経済的仕組み作り	計画		●	●	●	●	●	
		実績	●	●	●	●	●	●	
		課題	●	●	●	●	●	●	
	人材育成	計画	●	●	●	●	●	●	
		実績	●	●	●	●	●	●	
		課題	●	●	●	●	●	●	
3つの柱に基づく活動等		計画	●	●	●	●	●	●	
		実績							
		課題							
目指すべき姿と具体的な成果指標の達成状況		目標	-						
		実績							
		目標	-						
		実績							
		目標	-						
		実績							

PDCA シート作成時に記入する（随時見直し可）
 PDCA のチェック時に記入する

様式4 PDCA シート（短期）

項 目		計画/ 実績	〇年目（〇〇〇〇年）					モニタリング指標・ マイルストーン
			4-6 月	7-9 月	10-12 月	1-3 月	年間を振り返って	
プラットフォームづくり		計画						
		実績						
		課題						
経済的仕組みづくり 自立のための		計画						
		実績						
		課題						
人材育成		計画						
		実績						
		課題						
3つの柱に基づく活動等		計画						
		実績						
		課題						

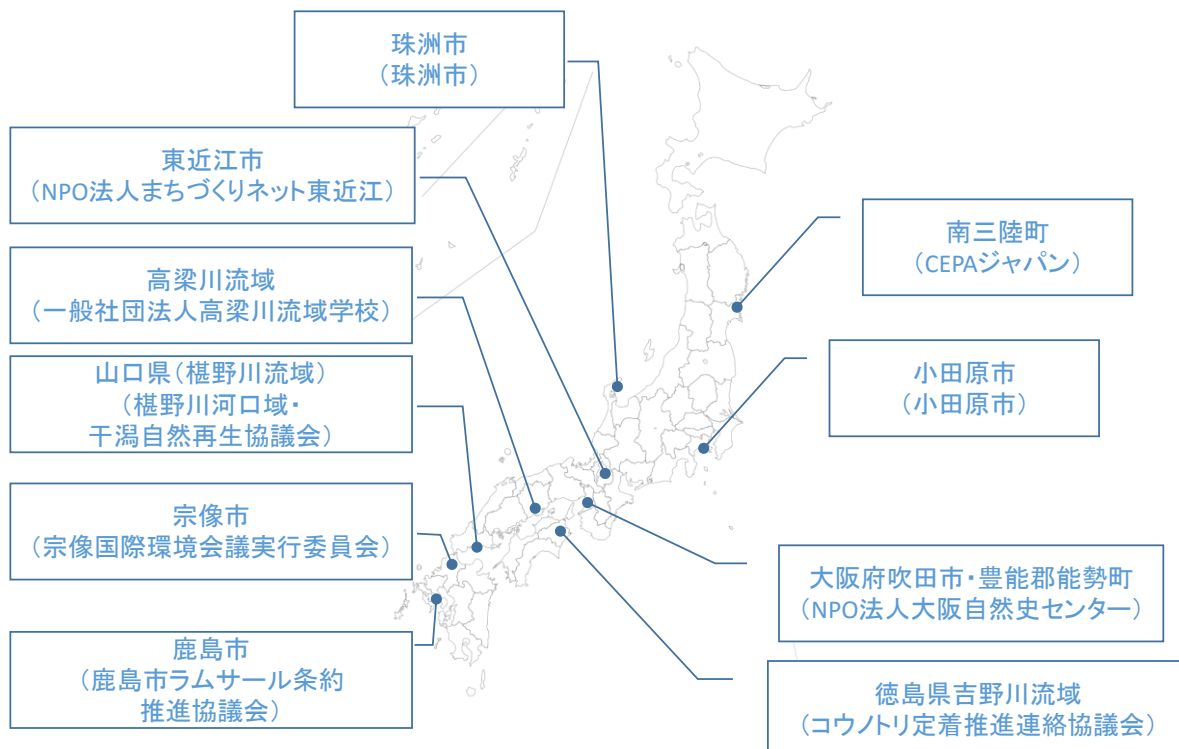
■ PDCA シート作成時に記入する（随時見直し可）

■ PDCA のチェック時に記入する

事例集

実証地域と主な活動団体

地域名	ページ
宮城県南三陸町（一般社団法人 CEPA ジャパン） 地域における国際認証の活用により、持続可能な自然資本の活用を行う地域循環活動を拡大	P.128-129
神奈川県小田原市（小田原市） 市民団体と大学との協働・調査・研究－小田原森里川海インキュベーション事業“寄気”	P.130-131
石川県珠洲市（珠洲市） おらっちゃんの宝による里山里海の持続的な保全の推進	P.132-133
滋賀県東近江市（特定非営利活動法人 まちづくりネット東近江） 東近江市の将来像である「市民が豊かさを感じる循環共生型社会」を実現する	P.134-135
大阪府吹田市・能勢町（特定非営利活動法人 大阪自然史センター） 都市と農山村の経済性を伴った交流をめざして	P.136-137
岡山県高梁川流域（一般社団法人 高梁川流域学校） 環境と経済が循環する事業を構想・実現する「流域人材」の育成	P.138-139
山口県榎野川流域（榎野川河口域・干潟自然再生協議会） 榎野川河口干潟の里海の再生に向けた活動資金の獲得	P.140-141
徳島県吉野川流域（コウノトリ定着推進連絡協議会） コウノトリブランドの確立による持続的な農業と保全活動を維持する仕組みづくり	P.142-143
福岡県宗像市（宗像国際環境会議実行委員会） 「海の鎮守の森」を保全、再生する	P.144-145
佐賀県鹿島市（鹿島市ラムサール条約推進協議会） 肥前鹿島干潟の再生に向けた「ラムサールブランド」の立上げ	P.146-147



参考資料

【参考資料一覧】

- ◎環境パートナーシップオフィス（EPO）の連絡先について
- ◎第五次環境基本計画の概要
- ◎地域循環共生圏（日本発の脱炭素化・SDGs 構想）

◎環境パートナーシップオフィス（EPO）の連絡先について

「環境教育等による環境保全の取組の促進に関する法律」第 19 条第 1 項に基づく、以下の機能を担う拠点として地方 EPO を整備しています。

- ・環境の保全に関する情報・資料の収集及び提供
- ・環境の保全に関する人材育成のマニュアルについての照会や相談に対する助言
- ・国民、民間団体等の相互間の情報交換や交流を行う機会・場の提供
- ・その他、環境保全活動、環境教育、協働取組の推進

拠点の名称及び通称	連絡先	所在地	担当地域
北海道環境パートナーシップオフィス EPO 北海道	011-596-0921	北海道 札幌市	北海道
東北環境パートナーシップオフィス EPO 東北	022-290-7179	宮城県 仙台市	青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島
関東地方環境パートナーシップオフィス 関東 EPO	03-3406-5180	東京都 渋谷区	群馬、栃木、埼玉、茨木、神奈川、東京、千葉、新潟、山梨、静岡
中部環境パートナーシップオフィス EPO 中部	052-218-8605	愛知県 名古屋市	富山、石川、福井、長野、愛知、岐阜、三重
近畿環境パートナーシップオフィス きんき環境館	06-6940-2001	大阪府 大阪市	京都、滋賀、奈良、兵庫、大阪、和歌山
中国環境パートナーシップオフィス EPO ちゅうごく	082-511-0720	広島県 広島市	鳥取、岡山、島根、広島、山口
四国環境パートナーシップオフィス 四国 EPO	087-816-2232	香川県 高松市	香川、徳島、愛媛、高知
九州地方環境パートナーシップオフィス EPO 九州	096-312-1884	熊本県 熊本市	福岡、大分、宮崎、佐賀、熊本、鹿児島、長崎、沖縄
地球環境パートナーシッププラザ GEOC	03-3407-8107	東京都 渋谷区	(全国)



森里川海からはじめる地域づくり 地域循環共生圏構築の手引き

Ver.1.1 (2019 年 3 月公表)

編集 環境省自然環境局自然環境計画課

〒100-8975 東京都千代田区霞ヶ関 1-2-2

電話 03-3581-3351 (代表)
