



環境省

ローカルSDGs（地域循環共生圏）ビジネスの 先進的事例とその進め方

令和2年度環境ビジネスの振興方策検討等委託業務 事例集

令和3年3月31日

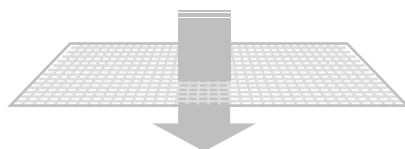


1. 分析対象と検討の視点

選定のステップ

候補企業リスト

右記視点で
事務局にて選定



分析対象事務局案
(数十社)

委員推薦事例を募集、
事務局にて最終決定



確定
(25件)

選定の視点

1. ローカルSDGs「地域循環共生圏」ビジネスの定義である以下を実践している事例とする
 - A) 地域資源の活用
 - B) 資金の循環
 - C) 環境含む地域課題の解決

※ 単に複数の取組が行われているだけでなく、それぞれの主体や地域資源が連携している事例を優先する。
2. 特に、地域発の取り組みである以下の主体発である事例を優先する
 1. 地域中堅企業
 2. 地方発スタートアップ

※ 地域資本を活用した事業や都市部資本であるが、地域の課題解決に貢献する先進的な取組を行っている事業をバランスよく選定する。
3. その他、企業規模や地域をバランスよく選定する

今年度のヒアリング企業一覧

型	No	主体名	キーワード	属性			
				規模	設立年	地域	本社所在地
A	1	(株)豊かな丘	小さな拠点、道の駅、農業振興	(4)その他	2017	(3)中部・北信越	長野県
B	2	(社)ふるさと屋	再エネ、EV、農村福祉、都市農村交流	(3)ベンチャー企業	2016	(3)中部・北信越	三重県
	3	(株)三河の山里コミュニティパワー	再エネ、移動支援、生活基盤提供	(4)その他	2019	(3)中部・北信越	愛知県
C	4	(株)アイル	規格外野菜活用	(3)ベンチャー企業	2006	(6)九州・沖縄	長崎県
	5	(株)うなぎの寝床	地域文化商社	(3)ベンチャー企業	2015	(6)九州・沖縄	福岡県
	6	(株)四万十ドラマ	地域商社、ものづくり	(3)ベンチャー企業	1994	(5)中国・四国	高知県
	7	(株)タナックス	脱プラ、地域ブランド発信	(2)中堅中小	1950	(3)中部・北信越	福井県
	8	(有)土井真珠	持続可能な水産	(2)中堅中小	-	(5)中国・四国	愛媛県
	9	(株)みんなの奥永源寺	地域文化伝承、オーガニックコスメ、生物多様性	(3)ベンチャー企業	2017	(4)関西	滋賀県
	10	(株)飛騨の森でクマは踊る	林業振興、新たなものづくり	(3)ベンチャー企業	2015	(3)中部・北信越	岐阜県
	11	(株)ファーマーズ・フォレスト	地域商社、ローカル経済圏の構築	(2)中堅中小	2007	(2)関東	栃木県
	12	(株)ファームステーション	耕作放棄地活用、オーガニックコスメ、耕畜連携	(2)中堅中小	2009	(1)北海道・東北	岩手県 (本社：東京)
	13	(社)フィッシャーマン・ジャパン	持続可能な水産、魅力発信	(3)ベンチャー企業	2014	(1)北海道・東北	宮城県
	14	manordaいわて(株)	地域商社、銀商一体	(3)ベンチャー企業	2020	(1)北海道・東北	岩手県
	15	(株)モス山形	耕作放棄地再生、グリーンインフラ、農福連携	(2)中堅中小	1991	(1)北海道・東北	山形県
	16	(株)WATALIS	アップサイクル、無形地域資源の可視化	(3)ベンチャー企業	2015	(1)北海道・東北	宮城県
	A→D	17	(株)とくし丸	移動販売、生活基盤提供	(3)ベンチャー企業		(5)中国・四国
A→E	18	(株)エムダブルエス日高/ (社)ソーシャルアクション機構	福祉輸送、最適配車、同業者連携	(2)中堅中小	1977	(2)関東	群馬県
E	19	KDDI(株)	地方創生ファンド	(1)大企業	1984	(2)関東	東京都
	20	サグリ(株)	耕作放棄地見える化、機械学習、衛星データ	(3)ベンチャー企業	2018	(4)関西	兵庫県
	21	ツールバアグリ(株)	耕作放棄地活用、事業承継支援	(3)ベンチャー企業	2017	(2)関東	東京都
	22	(株)フィノバレー	地域通貨	(3)ベンチャー企業	2018	(2)関東	東京都
	23	プラスソーシャルインベストメント(株)	ファンド、社会的投資	(3)ベンチャー企業	2012	(4)関西	京都府
F	24	(株)あわえ	自治体・ベンチャー企業のマッチング	(3)ベンチャー企業	2013	(5)中国・四国	徳島県
	25	タベモノガタリ(株)	規格外野菜活用、直売・移動販売	(3)ベンチャー企業	2019	(4)関西	兵庫県

検討の視点

■ ローカルSDGs「地域循環共生圏」ビジネスの検討に必要な要素のうち、以下の要素に着目

- ローカルSDGs「地域循環共生圏」ビジネスは多種多様であり、地域や企業形態によっても状況は異なる。本検討では、特に重要だと考えられる以下の要素に着目し、検討の参考となる工夫やポイントについて抽出した。
- 「組織」「マーケティング」など、本検討でカバーしていない要素については、既存の手引き書や汎用的なビジネス本を参照。

検討すべき主要要素

概要

1. 課題・機会

- ✓ 現状の地域/企業課題や地域資源の把握・発掘するために、**着目すべき視点**に着目
- ✓ 現状の地域/企業課題や地域資源を把握・発掘するために、**効果的なアクション**に着目

2. 事業モデル

- ✓ 上記の課題・機会を捉えたうえで立ち上げることができる地域循環共生圏ビジネスのうち、典型的なものを、ビジネスの「型」として分類
- ✓ **①顧客、②商品・サービス、③提供体制・パートナー**に着目
- ✓ 特に③提供体制・パートナーについては、**見つけ方・巻き込み方の工夫**に着目

3. 事業戦略

- ✓ **事業モデルの優位性・持続可能性を実現するための工夫例**に着目

4. 資金調達

- ✓ 主な資金調達方法について、**特徴や比較する際の視点**に着目
- ✓ 関係者へのアプローチ・交渉など、資金調達にあたり**必要なアクションや留意すべき点**に着目

5. 人材

- ✓ 事業の実施に必要な人材を確保するために、**人材採用の方法や採用の視点例**に着目
- ✓ 採用した**人材の育成やビジョンの共有に関する手法や工夫例**に着目

2. 事例紹介

1. 株式会社豊かな丘 (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社豊かな丘
本社所在地	長野県下伊那郡豊丘村
設立年	2017年

■取り組みの背景・課題

地元の中心産業のひとつである果樹産業を振興する

農業振興

- 検討のきっかけは農業振興。最近20年で農家数が半数になり、稼働している農地の面積も半減した。地域の基幹産業である農業の将来に対する危機感を持っていた。

住民が地元の品を購入できる場の創設

- 農協の統廃合で農協の販売拠点がなくなってしまい、地域住民が地元の特産品である果樹を買いづらい状況になっていた。

果樹産業

- 豊丘村は果樹生産が盛んで、リンゴ、ブドウ、桃、梨などが特産品となっている。

地域課題
・
企業課題

地域資源

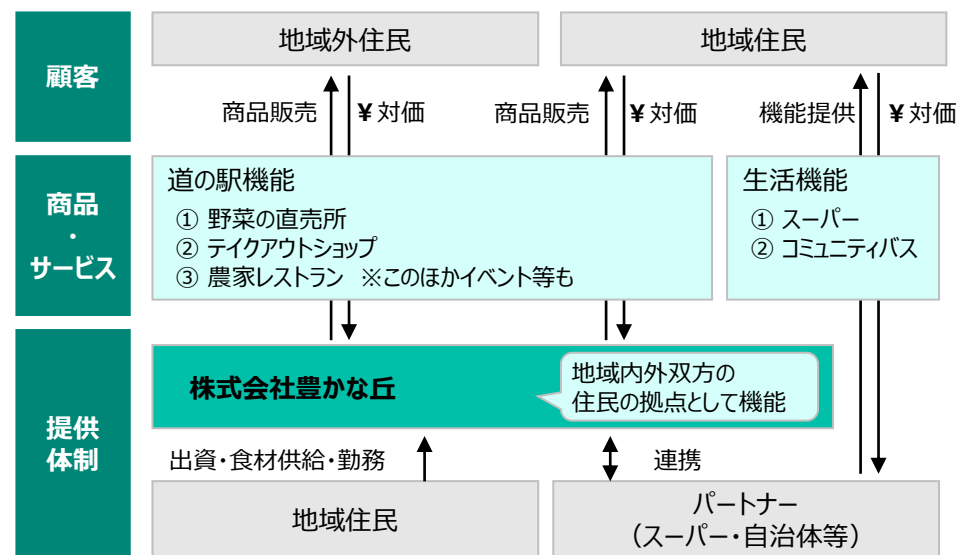
■事業概要

「小さな拠点」としても認定されている道の駅「南信州とよおかマルシェ」を運営、地域資源を活用した食材・料理を地域内外住民向けに提供する

- 株式会社豊かな丘（以下、豊かな丘）は、村や住民の出資によって設立され、小さな拠点としても認定されている道の駅「南信州とよおかマルシェ」を運営している。
- とよおかマルシェでは、「野菜の直売所」「パン・ジェラートなどのテイクアウトショップ」「農家レストラン」を運営している。直売所では、豊丘村の農畜産物・林産物・加工品など地域特産物を販売する。また、イベント、各種体験講座などの企画および販売も行う。
- とよおかマルシェは、道の駅としての機能だけでなく、地元住民向けのスーパーも併設しており、地域内の住民にとっても、生活機能の中核拠点の一つとなっている。また、豊丘村コミュニティバスの全路線の結節拠点であり、隣の高森町や喬木村とも、道の駅のバス乗り場から繋がる。緑地広場やコミュニティスペースを充実させ、また各種イベントを開催することで、観光客だけでなく地域住民の交流の場ともなっている。



■事業モデル



■目指す姿

近隣地域巻き込み

- 村内の巻き込みはある程度実現できたが、南信州の近隣市町村の巻き込みが不十分と認識している。新型コロナ禍の環境下でも、地域住民の需要を取り込んで一定の売上を確保してきた。今後は近隣住民を巻き込む必要があると考えている。

農業振興に向けた地域外売上拡大

- 地域の農業生産高を増やしたい。そのためのECサイトとの連携が必要である。
- 東京都墨田区の飲食店で構成する会にダイレクトに商品を卸すECサイトを構築し試行を始めた。配送費の問題をクリアする必要があるが、連携を模索している。

1. 株式会社豊かな丘 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- 平成24年に、豊丘村は「農村フォーラム」を主催した。産直新聞社の代表である毛賀澤氏の講演を聞いて「六次産業化」のコンセプトに共感、村としてその実現を目指すことになった。
- 平成25年に40人ほどのプロジェクトチームを結成し、六次産業化を検討した。その結果、地域食材を活用した「直売所」と「農家レストラン」を作ることになった。また、運営法人として株式会社豊かな丘を設立することになった。村役場に加えて、住民の出資で法人を設立した。

ポイント プロジェクトメンバーの主体が村民だからこそ「村民の総意」を主張可能

⇒豊丘村にとっては第三セクターで収益事業を手掛けるのは初めての試みであり、議会で慎重な意見も多くあった。しかしプロジェクトチームのメンバーの主体は住民であったため、「住民の代表」「村民の意見」という主張を行うことができた。議会議員と議論を重ね、村に必要であるという合意の形成に至った。

② 事業化

- 役場に加えて、農業関係の組合、商工会、金融機関からメンバーが集まり事業化に向けた取り組みを開始した。六次産業化検討の前から活動していたNPO法人とも連携した。こうした村内の様々な関係者が連携して準備を進め、活動の内容が認められて、内閣府の「小さな拠点税制」の全国初の認定を受けた。
- 平成29年には国土交通省から正式に「道の駅」として認定され、平成30年4月、道の駅「南信州とよおかマルシェ」を開業することができた。当初の狙いどおり、一般的な道の駅に見られる「外から来た人」向けではなく、「地域内住民」向けの拠点として機能している。利用者全体の8割を地域住民が占める。

ポイント 政府施策の1号案件として採用されPRに成功

⇒もともと地域で実現しようとしていたコンセプトが、内閣府の「小さな拠点」のコンセプトと同じであることに気づいた。そこで速やかに応募し、第1号案件として認定された。そのニュースは多くのメディアに採りあげられ、施設のPRを行うことができた。

③ 地域循環共生圏の醸成

- 当初は、道の駅に農家レストランと直売所のみを設立する予定であった。しかし、住民にとっても拠点となるようスーパーと連携することを発案、道の駅から1kmほどの場所にあった地元資本のスーパーと議論を開始した。「双方の顧客が行き来し相乗効果がある」ということで合意に至った。元からあったスーパーの建屋は古いものではなく、まだ使える状態であった。そこから離れて道の駅に立地する際、村が負担することも案に出たが、村が「小さな拠点」の補助金を活用できることを、当時は財務担当部署に所属していた現支配人が発見、申請して建屋建設資金獲得に成功した。
- 隣の高森町や喬木村とも道の駅のバス乗り場から繋がり、各種イベントも開催するなど、地域にとっての交流の場となっている。

ポイント 村長がアプローチしてスーパーとの連携を実現

⇒一般的には、野菜の直売所とスーパーの青果部門は競合する。共倒れにならないかが懸念されていたが、村長が連携することを発案、村長が直接スーパーに働きかけを行った。村長は民間出身で小売業の経験もあったことも活きた。

B. 資金調達

プロジェクト情報発信と税制控除策が功を奏し、想定以上の住民出資を獲得

- 10人の発起人が1人あたり5万円ですべて50万円を出資、村が250万円を出資して計300万円で株式会社を設立した。それに加えて、1口1万円で地域住民から出資を募り、住民や企業から1,200~1,300万円の出資金を得た。
- 地域住民からの出資は当初の想定以上に集まった。途中で募集を停止したほどであった。要因として考えられるものは2つ。
 - ①平成24年から開始したプロジェクトでは、月に一度程度の頻度で議論内容を情報発信してきた。その結果、出資を募る平成H27年の段階では、地域住民の期待が高まっていた。
 - ②「小さな拠点税制」の制度があり、出資分は所得税控除の対象になる。募集の際にメリットを説明しやすかった。

C. 人材獲得・パートナー連携

マーケティング会社の支援のもとで事業立ち上げ

- 「南信州広域連合」の活動の一環として開催した若手職員向け勉強会に株式会社マーケティングフォースジャパンの職員が講師として来訪した。これをきっかけに豊丘村の職員をマーケティングフォースジャパンに2年間出向させた。そうした縁で、マーケティングや財務諸表の分析方法などについてアドバイザー契約を締結、これが、事業立ち上げに大きく貢献した。

村と縁ある人を活かし、都市消費者との接点を構築

- 豊丘村に拠点を持つ企業が仲介役となって東京都墨田区が運営するECサイトと接点を持った。役場でコワーキングスペースを創設した際、「異業種で集まると新しいアイデア・刺激が生まれる」と実感、積極的に異業種と交流してきた姿勢が活きた。

D. その他工夫

円滑な事業発足のため配当でなく割引で株主還元

- 発起人10人は農家・会計事務所職員・女性団体職員・その他企業職員・村長などで構成される。この10名が議決権を持ち、四半期に一度、経営の状況について共有・議論する。住民株主は議決権を持たず、設立後2年間は配当は行わない。期末に一口につき300円の割引券（株式価格の3%相当）を配布する。3年目以降の扱いは今後判断する。

公募で民間出身の初代支配人を選定

- 村は民間視点を入れるべきと考え、支配人を全国から公募した。応募数は当初伸び悩んだが、人材募集メディアに掲載すると約40名の応募者を得た。コンセプトに共感・実現できる人材という視点で、東京でホテル運営経験がある人物を選んだ。

2. 一般社団法人ふるさと屋（1/2）



■ 基本情報

企業名	一般社団法人ふるさと屋
本社所在地	三重県多気郡多気町
設立年	2016年

■ 取り組みの背景・課題

地域の歴史的財産を活用して
高齢化や獣害などの問題を克服する

地域課題
・
企業課題

高齢化や耕作放棄地の増加

- ・ 地域住民が高齢化している。また、農業が盛んな地域であるが、農家の高齢化に伴い、耕作放棄地が増えている。

獣害の存在

- ・ サルやイノシシによる農作物被害が生じている。人が襲われることもある。

地域の財産である立梅用水や旧家群

- ・ 200年前に西村彦左衛門によって作られた立梅用水が現在でも地域の用水供給や水力発電に利用されている
- ・ 旧家「西村彦左衛門生家」などが、その子孫から寄付された。「地域で活用して欲しい」と任された。

地域資源

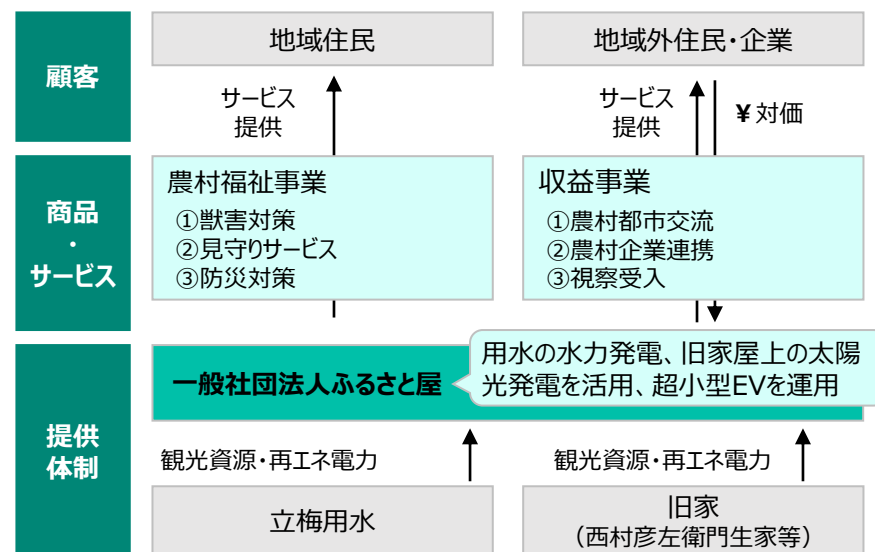
■ 事業概要

地域資源を活用して「収益事業」を実施、そこで得た資金で、
地域住民の生活基盤を支える「農村福祉事業」を提供することを目指す

- ・ 一般社団法人ふるさと屋（以下、ふるさと屋）は、地域住民の生活基盤を支える「農村福祉事業」と、その活動費用を得るための「収益事業」を実施している。
- ・ 農村福祉事業としては、①サルの出没履歴等をデータ化、地域住民や農家向けに警告の発信する獣害対策、②高齢者の家庭をデータ化、EVを使って家々を回り履歴も管理する見守りサービス、③雨量や溜池の水量を管理する防災対策、を実施している。
- ・ 収益事業としては、①立梅用水を活用した立梅用水ボート下りやインフラツーリズム、食品開発・販売などを手掛ける農村都市交流事業、②味の素冷凍食品等と連携し、ふるさと屋が遊休地を整備して人材を受け入れ、農業生産の現場を体感してもらう農村企業連携事業、③これら活動を紹介する視察事業を行っている。
- ・ 見守りサービスやツーリズム事業では、超小型EVを用いている。小水力発電設備やふるさと屋屋上の太陽光発電設備から電力を得る。蓄電池も併設し災害時は防災拠点の役割を果たす。



■ 事業モデル



■ 目指す姿

自社だけでなく、地域の色々な事業者と連携

- ・ 立梅用水や旧家屋群などの地域資源を活用する企業が集まり始めた。全国でも知られる金川珈琲が、隣の旧家を活用して店舗を開設。珈琲目当てで地域に来て、あわせてふるさと屋に寄る観光客も多い。サイクルツアーを手掛ける地域資源バンクNIU、少女漫画館、農村レストランまめ屋などの連携も始まっている。こうした地域のプレイヤー同士が連携して、地域の魅力を発信してゆく。



2. 一般社団法人ふるさと屋 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- 地域では、平成24年から小水力発電や太陽光の利用に取り組んでいました。震災後の在京シンクタンクからの提案をきっかけに、小水力で発電、自家消費する事業に取り組み始めた。
- こうした活動を傍らで見ながら、立梅用水改良区の高橋氏は、地域の財産である立梅用水をより有効活用できないかと考えていた。そうした時、立梅用水が世界かんがい施設遺産に登録されたことをきっかけに、西村彦左衛門氏生家がその子孫から寄付された。これを機に、用水や旧家を活用し、地域の福祉のための事業とそれを支える事業を実施することに決めた。
- そうして平成27年に、立梅用水土地改良区関連会社としてふるさと屋を設立した。

ポイント 収益事業を手掛ける別法人を設立

⇒ 土地改良区では「事業」を手掛けることができなかったため、一般社団法人として設立した。

② 事業化

- ふるさと屋設立後、地域住民の生活基盤を支える「農村福祉事業」と、その活動費用を得るための「収益事業」を、次々と企画・実施してきた（詳細前述）。
- また、超小型EVコムの利用を開始した。トヨタ車体からリース利用の提案を受けたことがきっかけであった。歴史ある地域や用水の周辺の道は極めて細く、一般の車両では不便でありコムはそうした地域のニーズにマッチしていた。当初はリース、その後は買い取って現在では7台を用水管理や見守り事業向けに運用している。見守りのついでにモノを運ぶこともあるが、町が実施するタクシー買い物支援とパッシングしないように、本格的には実施していない。
- EVは収益事業にも活用している。立梅用水をコムで巡るツーリズムは人気がある。ふるさと納税の返礼品として企画している。

ポイント 地域事情から超小型EV導入を決定、地域PRにも活用

⇒ 当初は地域内住民向けの事業に活用していたが、観光面でのPRに貢献することを発見、積極的に対外発信している。

③ 地域循環共生圏の醸成

- ふるさと屋は、西村彦左衛門の生家を活用したものであるが、歴史ある街道が通っている地域であり、周辺にも多数の旧家屋が残っている。例えば隣接する金川珈琲も旧家屋をリノベーションしてカフェとして開業した。店主の祖父がブラジルに渡ってコーヒー鑑定人となって以来の技術を活用したコーヒーを提供して人気を博している。また、地域資源バンクNIUは、立梅用水などを回るサイクルツアーサービスを提供している。こうした地域に集まる様々な事業者と、地域資源の活用についての議論を開始している。
- また、スマート定住事業に選ばれたことをきっかけに、ICTを活用した農村振興に取り組む。協議会を設立して事業内容を検討している。

ポイント 地域内の他のサービス提供者との連携

⇒ 同地域内でサービス提供する他の主体と連携し、地域外からの来訪者に対して、より高い価値を提供しようとしている。

B. 資金調達

収益事業と補助事業の両輪で事業を維持

- 立梅用水ボート下りなどの農村都市交流事業や、都心の大手企業と連携した農村企業連携事業といった「収益事業」によって、地域のための「農村福祉事業」の活動資金を得ようとしている。
- しかし現段階では、収益事業だけで事業全体の黒字化は実現できていない。そこで、「小さな拠点」や「スマート定住」などの補助事業を獲得、その予算を活用しながら、事業を実施している。
- 補助金を得られる期間中に上記のような収益事業を軌道に乗せることで、補助金に頼らない事業体を実現しようとしている。

C. 人材獲得・パートナー連携

企画立案にシンクタンクやコーディネーターを活用

- ふるさと屋の運営を担う中核人材は2名。新しい事業の企画立案は外部のリソースを有効活用している。
- 在京のシンクタンクが小水力発電の地域調査を行ったことをきっかけに、同シンクタンク担当者との接点を持った。その後も、担当者との関係を維持してゆくと、新しい企画を持ち掛けられるようになった。また、その担当者は事業化に伴走した。
- その他、関東在住のコーディネーターが、企業連携事業などにおいて、大手企業との繋ぎ役になっている。味の素冷凍食品との連携もこの人物の紹介によって実現した。

D. その他工夫

地域に縁のある人物・企業を辿って連携

- 地域に縁のある人々とアイデアを出し合って商品開発を進めている。夫婦酒については、西村彦左衛門の家業からのれん分けした近隣の大台町の元坂酒造が企画したもの。共同で商品開発してふるさと屋でお酒を販売している。
- 立梅用水を用いた小水力発電で100年の付き合いがある中部電力と共同で、インフラツーリズムを企画している。それにあわせて、「ダムカード」というトレーディングカードなどの商品も提供しようとしている。

3. 株式会社三河の山里コミュニティパワー（1/2）



■基本情報

企業名	(株)三河の山里コミュニティパワー
本社所在地	愛知県豊田市
設立年	2019年

■取り組みの背景・課題

地域の人材と再生可能エネルギー資源を活用、山村地域向けの生活基盤を提供する

地域の高齢者に、医療だけでなく外出機会や移動手段を提供する

- ・足助病院の早川院長(当時)は、訪問介護などの活動を通して、「医療や介護の機会を提供するだけでは不十分」「外出する機会や、そのための移動手段を提供することで新しい健康的な生活を実現することができる」と考えた。
- ・豊田市は、山村地域での暮らしを成り立たせるための基盤の衰退等の課題を持っていた。

多様なバックグラウンドの人材

- ・地域には、大企業に所属する人も含めて様々な人材が居住しており、事業のノウハウを持つ。

再生可能エネルギー資源

- ・電力事業の原資となる再生可能エネルギー資源が眠っている。

地域課題・企業課題

地域資源

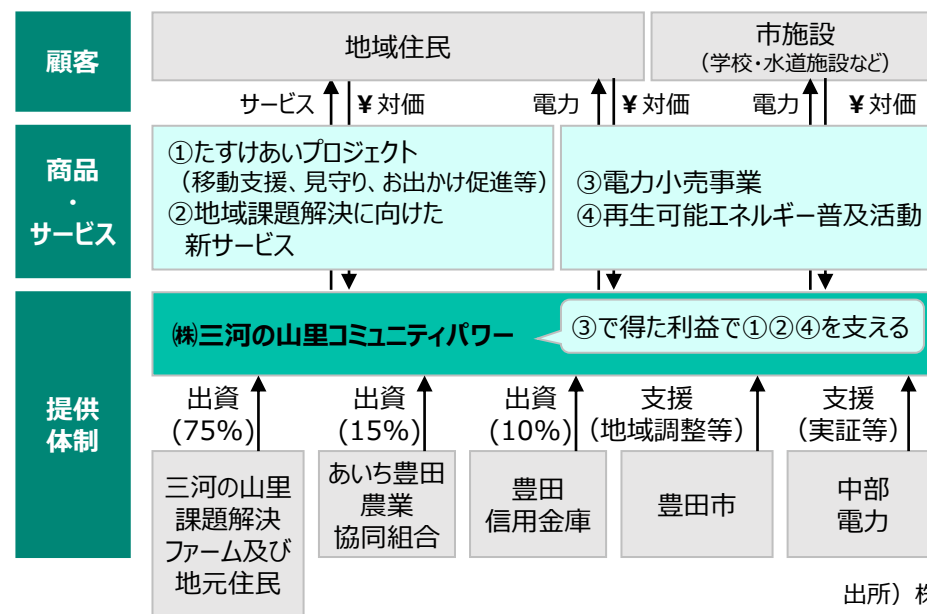
■事業概要

自治体・電力会社と連携しながら電力小売事業で収益を獲得、それを地域の高齢者のための「移動支援」「健康見守り」などのサービスに利用する

- ・株式会社三河の山里コミュニティパワー（以下、MYパワー）は、豊田市・中部電力と連携しながら、4つの事業を手掛けている。
- ・①たすけあいプロジェクトでは、たすけあいカー（助け合いによるボランティア輸送）での「移動支援」、人感センサーとスマホによる「健康見守り」、イベント開催などを通じた「お出かけ促進」などを手掛ける。②地域課題解決に向けた新サービスでは、その他の様々な事業を企画している。
- ・③電力小売事業では、山村地域等の学校・水道施設などの市所有施設に電力を販売している。売上高は約3億円に上る。今後は市内住民・企業向けの電力小売事業も行う。また、④再生可能エネルギー普及活動として、太陽光やバイオマス・小水力などの電源開発に取り組む。
- ・①②関連サービスのうち、最も多くの機能を活用できるプレミアムサービスは月額3,850円と設定しており、50名程度の顧客を持つが、それでもコストが上回ってしまう。そこでMYパワーは、③の電力事業で利益を生み出し、それを地域のための①②④の事業向けに活用している。



■事業モデル



■目指す姿

「行政」「地域・家族」「企業・市場」といった三主体のすき間を補完・つなぐ役割を果たす

- ・MYパワーは、将来、税収減により行政サービスから取り残される住民・地域が生まれると予想する。そうした住民・地域の中には、格差や貧困の拡大により、企業からもサービスを購入することもできない。地域内の支えあいも縮小して、結果として「取り残されてしまう人達」が生まれてしまうことを危惧している。
- ・そうした空白地帯の住民・集落に対して、MYパワーが生活基盤を維持するための仲介役・サポート役となることを目指している。いわば、「第2の市役所」を目指している。
- ・そして「地域住民が自らの地域の未来を自ら決める直接民主主義」を実現したいと考えている。

3. 株式会社三河の山里コミュニティパワー（2/2）

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- 足助病院の早川院長(当時)は、1996年に訪問介護を開始した。更に在宅医療におけるIT活用などに取り組む中で、「医療は地域福祉を支える生活基盤のごく一部で、他にも多くの課題がある」と考えた。そこで高齢者向け外出支援などの取り組みを開始した。
- 他方で豊田市は、市内山村地域の生活基盤維持に取り組む必要があると考えた。そこで、早川氏の活動を支援し始めた。
- 2016年には、豊田市と名古屋大学と足助病院の三者で連携して、見守りサービスを試行した。しかし利用者が伸び悩み、単独での収益確保が難しいと判断した。そこで電力小売事業と組み合わせることで事業として成立させることを企画、その具体化検討を行う(社)三河の山里課題解決ファーム(以下、ファーム)を結成した。

ポイント 専門知識と本業を持つ有志で検討チーム組成

⇒ 有志9名でファームを設立した。そのメンバーは、早川名誉院長の他、有機農家、企業/行政コンサル、弁護士、議員、などであった。それぞれが専門知識と資金を持つ人材であったので、事業計画作成や契約条件調整を手弁当で実施することができた。

② 事業化

- 2017年、ファームは豊田市に地域新電力事業を提案した。市は、既存施策との関係を踏まえ、中部電力との連携をファームに提案、3者での勉強会からスタートした。
- 中部電力は「地域課題を解決して収益を得る」という将来ビジョンを掲げ、新しい事業の在り方を模索していた。ファームは見守り活動を通してノウハウを蓄積していた。そこでファーム・中部電力・豊田市の3者で議論を重ね、2019年にはソリューション事業実施の三者協定を締結、2019年には、実際に事業を行うMYパワーを設立することになった。
- 豊田市は、山村地域等の公共施設の電力(約700か所)の電力購入先をMYパワーに切り替え、MYパワーは本格的な事業活動を開始した。

ポイント 豊田市の仲介で連携が実現

⇒ 前段階の名古屋大学との連携も含め、豊田市が積極的に役割を果たして多様なプレイヤーの連携が実現した。豊田市は、「豊田市つながる社会実証推進協議会」において様々な社会実証事業で企業と連携しており、中部電力ともその取組の一環で仲介。

③ 地域循環共生圏の醸成

- 2022年までに実現すべきKPIを設定、市有施設だけでなく住民向けに電力小売事業を行い、より大きな利益を得て、見守りなどの地域向けサービスを拡充することを目指している。
- 山村地域の住民には「株主になって下さい」「できれば集落全体で電力切替えて下さい」「地域でMYパワーが支援すべきことを議論・提示して下さい」と提案している。住民自らが自分達の地域の問題を検討し、集落だけで運営できない機能について、同社がサポートするという姿勢を取る。

ポイント 相手の立場を徹底して学んだうえで、KPIの議論に臨む

⇒ MYパワーのメンバーが、中部電力とKPIについて議論する際には、中部電力の中期経営計画や環境ビジョンなどの隅々まで目を通した。中部電力全体の経営状況等は、MYパワーにとって関係無い話だが、議論する相手の発言の背景・立場を理解するために必要と考え、こうした取り組みを実施した。半年間にわたって週に1度の議論を行い、三者が合意できる事業計画書を作成することができた。

B. 資金調達

地域の2大金融機関を株主として巻き込み

- 地域の2大金融機関である、JAと豊田信用金庫が株主となっている。理由としては以下のものがある。
 - ① 地域住民の信頼を得ることができる。
 - ② 地域住民の預貯金の多くがこうした金融機関に預けられている。資金の地域内循環を促すことに繋がる。
 - ③ 地域づくり事業向けの投資が必要なら、借入を円滑に行うことができるように融資枠を得ている。

C. 人材獲得・パートナー連携

地域づくり塾で構築した人間関係が連携の基盤

- 本件のキーマンの多くが、「豊田市」「トヨタ自動車」「地域の未来・支援センター」の3者で運営してきた「地域づくりのための人材育成塾」となんらかの接点を持っており、人間関係・信頼関係を構築していた。これが、立場が違う様々な機関・人物がお互いに粘り強く議論し、協業を実現するに至ることの基盤となった。

主務・兼務を組み合わせる指揮命令系統を明確に

- MYパワーの従業員は8名と少数であるが、外部組織との連携に加えて、各人が複数業務を兼務することでお互いにフォローして業務を運営している。一方で、責任者を明確にするために、主務を明確にし、各人に主体的な活動を促している。

D. その他工夫

市民をより強く巻き込むために株式会社形式を選択

- 目指す姿は「互助会」のようなものであり、配当も原則行わない方針である。それでも株式会社形式を選択した理由は2点。
 - ① 電力小売事業を行ううえでは、一般市民が信頼感を持ちやすい法人格であるべき。
 - ② 地域住民に株主になってもらうことで、「自分達の会社だ」という意識を醸成することに役立つ。そのために積極的に株式を市民に持ってもらおう。
- 議決権を持つのは前述の3法人と地域住民のみで、地域外の応援者は議決権のない甲主株を持つ。配当も行わない。一方で、広い意味での株主優待で、株主に報いることを目指している。見守りサービスの割引や、雪掻き・草刈りなどのサービス提供などが考えられる。その手段として、地域通貨の仕組の導入も視野に入れている。

4. 株式会社アイル (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社アイル
本社所在地	長崎県平戸市
設立年	2006年

■取り組みの背景・課題

地域の未来と強み・弱みをふまえ、
新事業として食品製造業に着目した

地域課題
・
企業課題

地域の新たな産業創出

- 長崎県平戸市の産業構造は、全国平均に比べて第一次産業が盛んであるものの、第二次産業（製造業）が弱かった。
- 若手・働き盛りの人材が地域外に流出しており、地域の未来のためには新たな産業創出が必要と考えた。

豊かな農林水産資源

- 上述の通り平戸市は第一次産業が盛んで、地域には農林水産資源が豊富であった。

廃棄されていた規格外野菜

- 野菜の生産現場では、規格外野菜が廃棄されていた。処分には費用がかかり、環境にも負荷を与えていた。
- しかしそれは活用できる可能性のある地域資源でもあった。

地域資源

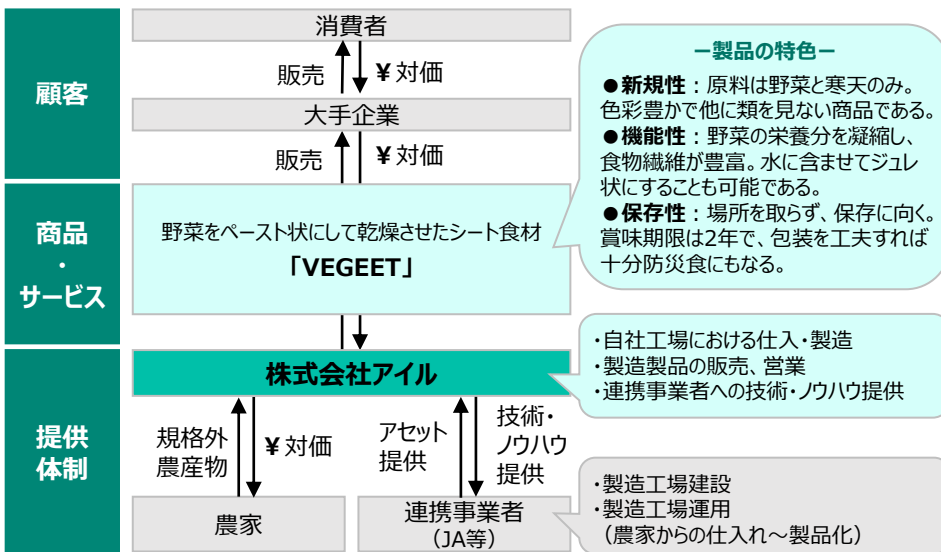
■事業概要

これまで無かった「規格外野菜を原料とした機能性シート食材」を独自開発、
地方の雇用創出・活性化にも貢献し、環境・地域・人に優しい三方良しの事業を実現する

- 株式会社アイル（以下、アイル）は、傷入りやサイズ違い等で廃棄される規格外野菜を活用し、ペースト状にしたシート食材である「VEGEET（ベジート）」を開発、製造・販売している。
- 「VEGEET（ベジート）」の原料は野菜と寒天のみである。海苔乾燥機を応用し、食品添加物や化学調味料を一切使わず、100%天然食材で製造を行っている。
- 特徴としては、人参・ダイコン・トマト・カボチャ・ホウレンソウといった野菜の色味や風味を損なわず、食物繊維が豊富である点がある。また、厚さ0.1mmの薄いシート状であるため場所を取らず、物流コストの低減や保存に向いている。常温で2年間保存可能で、包装を工夫することで防災食ともなり得る。
- 廃棄農産物の活用により、環境負荷の削減や農家の所得向上、地域の雇用創出が期待される。また、消費者は安心安全な野菜を簡単に取れ、災害時の栄養補給にもなるなど、「三方良し」の事業となっている。



■事業モデル



■目指す姿

「VEGEET」の普及

- 現状、野菜シートの認知度が低く、使い道が分からないとの声も聞く。そのため、野菜シートを使ったレシピ開発や料理講習会などを行い、認知度の向上に努めていく。

耕作放棄地の解消

- 「VEGEET」のベースとなる野菜「とうがん」は、育つ土を選ばないため、耕作放棄地でも短期間で農地に戻ることができるため、耕作放棄地の課題解決にも努めていく。

「日本ブランド」の海外発信

- 野菜だけでなく、調味料をベースとした新商品を開発中である。シートの保存性・機能性を活かし、出汁・醤油・味噌といった日本の「旨味」文化を海外へ発信する。

環境問題

▶ 原料調達
規格外野菜の利用
産業処分による環境負荷の軽減

地域の活性化

▶ 開発・生産
過疎地での雇用創出
若者の流出を防止

“人”健康

▶ 商品化
カラフル
食物繊維

出所) 株式会社アイル資料・インタビューより

4. 株式会社アイル (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- ・ 創業者の早田氏は、野村證券勤務を経て、父親が経営していた食品卸会社を引き継いだ。当時は苦しい経営状況であったため、今後の事業の方向性を検討すべく、平戸市の市場分析を実施した。結果、地元の豊かな農産物を活かし、弱みである製造業を補完できる「食品製造業」を産業化しようと考えた。
- ・ 紹介や引き合い経由で「食品製造業」をキーワードに全国の企業を訪問し、新事業を検討した。その中で、熊本県の実業家が製造する、野菜をシート状にした「野菜海苔」に出会い衝撃を受けた。
- ・ 協業を進める道半ばで海苔業者は倒産してしまったが、ノウハウがない中でも早田氏は、独自製法の確立に向けた活動を開始した。

ポイント 立上初期の10年間は「人脈づくり」を重視

⇒ 企業30年説の中で、最初の10年は「人脈作り」、次の10年は「企業の成長」、最後の10年が「次世代への引継ぎ」と考えている。地域の今後の担い手は若者であるため、本業の傍ら学習塾を運営し、その教え子が今ではアイルの投資家になっているなど、立上初期の人脈づくりが後々の自社事業に生きてきている。

② 事業化

- ・ プロトタイプの「野菜海苔」は、食感の改善や脱色の防止、量産化に向けた機械開発や添加物の排除などの課題があった。早田氏は大学の研究者や事業者と連携したり、自身で文献調査・仮説構築・検証を繰り返すなどして、一つ一つの課題克服に取り組んだ。
- ・ 食感の改善が出来た時点で道筋が見え、法人化を決意した。周囲からは野菜シートは諦めるよう促されたが、「優勝できなければ辞める」と宣言したうえで出場したビジネスコンテストでグランプリを受賞、ファンからの助成が決まった。これが取り組みの転機となった。
- ・ その後も製法や機械の改良を継続し、ついには著名な老舗海苔店に認められる程の製品・製法が完成した。

ポイント メディアの開散期を効果的に活用

⇒ 新聞記事の開散期は、お盆とお正月である。「開散期にネタに困ったら使ってください」と、自ら日経ビジネスに記事を持ち込んだ。日経ビジネスへの記事掲載を契機に、テレビ取材が増えた。さらに各露出がテスト販売などのタイミングと重なって、効果的なPRとなった。結果、大企業からの引き合いも得られるようになった。

③ 地域循環共生圏の醸成

- ・ 原料の仕入れ先である農家との関係づくりには、数年単位の時間をかけた。当初は、規格外野菜の活用について、農家からは反発された。毎回説得のために訪問するのでは敬遠されるため、Face to Faceで農家の野菜を買うなどして関係性を深めた。現在でも、早田氏は定期的に畑を訪問し、対面で話すことを怠らないようにしている。
- ・ 製品の多様化は現在も進行中である。実際に野菜シートが使われる場所である一般家庭のキッチンで実験し、試作品を検証している。

ポイント アセットや運用を他社が担うことで、スピード感を持って事業を拡大

⇒ 第二工場は、アライアンスを締結済みのJA等が工場建設と運用（農家からの仕入～製品化）を担い、アイルは技術・ノウハウの提供と販売を行う。今後もこの形式で事業を推進することで、リソースの限られたベンチャー企業発でもスピード感を持って事業を拡大できる。

B. 資金調達

スピードを重視して自己資金で事業化

- ・ ベンチャー・中小企業にとっては、事業のスピード感が命と判断した。銀行からの融資では限界があると考え、自己資金と知人の支援で資金を調達した。

事業内容に加え、代表の失敗経験など投資家が気にする点を訴求

- ・ 資金調達の際には、商品・サービスの特徴や魅力のアピールの他、投資家が重視する点を意識した。早田氏は以下のような点を挙げている。
 - ・ ビジネスモデル（海外進出など、市場拡大の大きさ）
 - ・ 社会的意義
 - ・ 代表の失敗経験（経験の幅）
 - ・ 知識（株など）

C. 人材獲得・パートナー連携

最初から数打つのではなく、1人の仲間づくりに注力

- ・ 地方経済の中心は商工会議所である。地元商工会議所と連携し、全国の商工会議所を訪問、仲間づくりを行った。
- ・ ネットワークづくりは、一度誰かと敵対すると物事が進まない。まず最初は1人に絞って口説き、その人経由で理解者を増やすことで味方を増やすのが近道であると判断した。

核となる社員を育成し権限を委譲

- ・ 1人で管理できる範囲には限界があるため、社員数名に自身の姿勢やビジョンを刷り込み、キーマンとして育成した。今ではその社員を軸にチームを組成、社員とのやり取りを行っている。
- ・ 人は管理されると80%の力を出し、任されると120%の力を出すと考え、現場主義を重視している。契約社員を正社員に登用するかの判断も、現場の意向に任せている。

D. その他工夫

平時は好条件を提示、非常に助けてもらって安定運営

- ・ 規格外野菜は、加工用農産物の相場よりも高値で仕入れている。意図としては、農家の所得向上もあるが、農家との関係性づくりという面も大きい。規格外野菜は安定して出る資源ではないため、普段から高値で仕入れていけば、規格外野菜がない時でも農家は農産物を供給してくれる。
- ・ 安定した仕入れには、長崎県とは生産時期が真逆にあたる北海道の農産物と組み合わせるなどの工夫も行っている。

組織ラインとは別にコミュニケーショングループ組成

- ・ 社員とは基本的にメールではなくLINEでやり取りしているが、組織ラインとは別に、複数の括りでグループを組成。様々なルートのコミュニケーションが生まれるようにしている。縦と横の使い分けやバランスが重要である。

5. 株式会社うなぎの寝床 (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社うなぎの寝床
本社所在地	福岡県八女市
設立年	2015年(ショップ開業2012年)

■取り組みの背景・課題

地域資源を活かした魅力ある商品があるのにそれを全国に伝えきれていなかった

ポテンシャルある地場産品を全国に届ける

- 厚生労働省補助事業の活動を終えた創業者の白水氏は、「補助事業を通してせっかく魅力ある商品が多数生まれたのに、それをまとめて発信・販売する場が無いと、それぞれが廃れてしまう」「ショールームが必要」と考えた。
- 地域資源を活かした素晴らしい商品が全国に多数存在するが、機能や価格で勝負すると海外勢に負けてしまう、新しい価値を付与する必要があると考えた。

火山灰土壌が生んだ地場産業

- 筑後地方の火山灰土壌が豊かな林業を生んだ。日田地区で切られた木が川で運ばれ、有明海の周辺で船づくりの木工が栄えた。また綿花栽培や繊維・衣料などの産業も盛んであった。

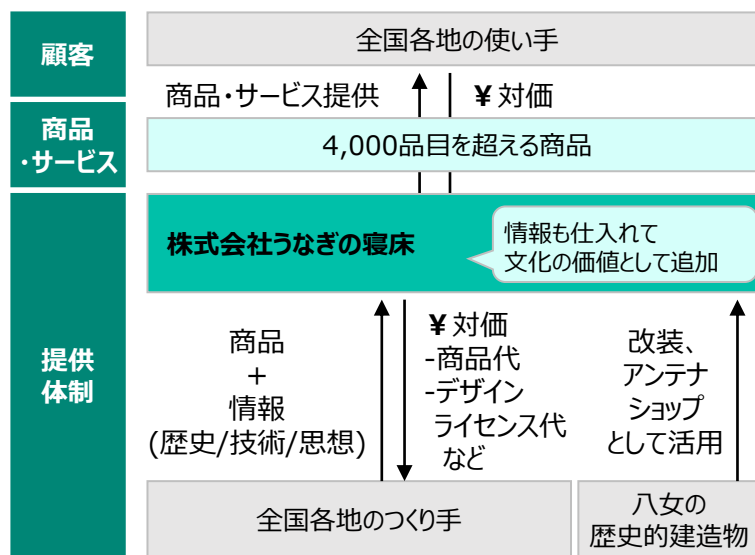
■事業概要

全国各地の地域資源を活かした商品を、文化の価値を追加して全国の消費者に届ける「地域文化商社」事業を実施

- 株式会社うなぎの寝床 (以下、うなぎの寝床) は、地域の魅力的なものをアンテナショップや通販を通じて販売している。創業時は地元福岡県八女地域を中心とした30品目程度を扱っていたが、現在は、全国の4,000品目を取り扱っている。(1)土地特性、(2) 作り手の現状と特徴をつたえる、(3)地域経済を担保することができる、といった点を満たすものを取り扱う。
- うなぎの寝床の代表商品である「現代風久留米縞もんぺ」については、自ら生産販売事業も手掛けている。
- 価格・機能だけの価値で商品を抑えるのではなく、「歴史」「技術」「思想」といった情報によって価値を付け加える。その一環として、伝統技術のアーカイブ化やデザイン管理ビジネス、ツーリズム/宿泊ビジネスにも進出している。



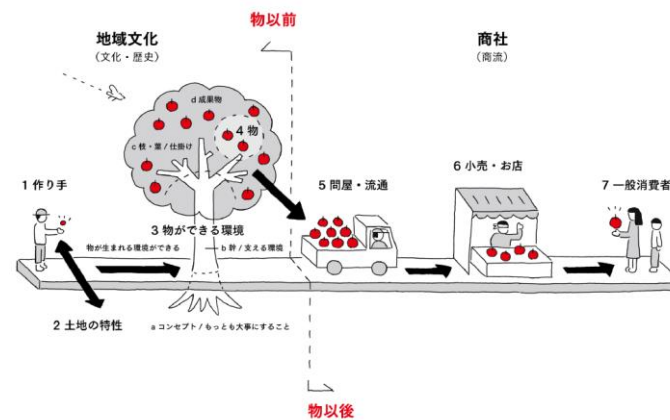
■事業モデル



■目指す姿

「地域文化商社」として「つくりて」と「使い手」を繋ぎ資源循環を生む

- 「地域文化」を解釈し現代活用の方法を探る。現代社会でも通用する商品とし、「商社」として経済循環を生む。



5. 株式会社うなぎの寝床 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- 創業者の白水氏は大学で建築を学んだ後、福岡で商品デザインなどを手掛けていた。それが新聞に取り上げられ、福岡県庁から厚労省の補助事業への参画を打診された。白水氏は推進員としてこれに関わった。具体的には、地域で雇用を生む起業家に対して①スキルアップ講座、②人物・企業のマッチング勉強会などを提供した。その結果、地域資源を活用した商品・サービスが多数生まれた。
- 事業期間を終えた時に白水氏は、「せっかく魅力ある商品が多数生まれたのに、それをまとめて発信・販売する場が無いと、それぞれが廃れてしまう」「ショールームが必要」と考えた。そこで、2012年3月に推進員としての任期を終えた後、大学の友人とうなぎの寝床を設立、自主事業として商品を販売する活動を開始した。

ポイント 補助事業を通じた事業化ノウハウ・人脈蓄積

⇒ 創業者の白水氏は、厚労省・福岡県の事業に事業主体ではなく推進員として参画した。しかし、同事業は、推進員にも地域の主役となることを期待しており、白水氏も触発され地域課題を「自分ごと」と認識した。事業ノウハウや人脈・販路を蓄積することもできた。

② 事業化

- 創業時は「流通コスト抑制のため作り手に近い場所で売る」「住民にも地域の魅力を伝える」ことを重視、ショップで商品を販売していた。その後、地域外にも魅力を発信するためネット通販を開始した。
- そうした活動の中で、地域住民から「もんぺが筆筒の肥やしになっている。生地を活かしてほしい」という声があった。その生地を活かし、現代風の細身のもんぺを製作して博覧会で紹介したところ好評を博した。当初は地元のメーカーに生産を依頼し、そこから仕入れていたがたちまち生産が追いつかなくなった。そこで2013年、自ら生産・販売することを決断、今ではうなぎの寝床の看板商品となった。
- 2017年には旧寺崎邸をリノベーションした建物でリファレンスショップを開始し、更に多くの商品を取り扱うようになった。

ポイント 伝統工芸館・博物館で地域資源を発掘

⇒ 日本全国200人の作り手を繋がっている。その発掘のために全国を回るが、既に商品として並んでいる道の駅などだけでなく、地域の伝統工芸館や歴史博物館にも足を運ぶ。そこで着想を得て地域で話を聞き、作り手と繋がっている。

③ 地域循環共生圏の醸成

- その後、地域資源を活用した多様な事業を手掛けるようになった。2017年にはレンタサイクル・販売事業に参加、2019年には、ツーリズム事業を手掛ける㈱UNAラボラトリーズを他社との共同出資で設立した。また、歴史文化資産を尊重したエリアマネジメントを手掛ける㈱NOTEと連携し、宿泊業にも参入している。
- 「デザイン管理」事業にも取り組む。職人が生み出す品には高い価値があるが、生産量には限界があり、価値を全国に広げることは難しい。また高齢化・後継者不足に悩むケースも多い。そこで、うなぎの寝床が作り手と一緒に「量産化が可能な商品・デザインの開発」に取り組み、作り手にはライセンスフィーを支払うモデルを構築した。その一環で作り手の仕事を映像記録として残す活動にも取り組む。

ポイント 機能だけでなく歴史などの情報で価値を測る

⇒ 白水氏は、「機能・価格競争をすると新興国に追い抜かれる」と考えた。「Culture Value Engineering」を標榜、歴史・経歴や視点の価値も持つ商品を提供し、機能・価格競争とは別の土俵で勝負する。ツーリズム事業やアーカイブ化もその一環である。

B. 資金調達

当初は単独100%出資、後に体制強化のため借入実施

- 学生時代の友人と共に事業をスタートしたが、会社設立時の資本金200万円は白水氏が100%拠出した。創業者皆で共同出資する企業も多々あるが、同社の場合は「役割分担を明確にする」ことを重視して、白水氏のみが出資、共同創業者には業務委託する形式を取った。
- 事業が拡大する中でも無借金経営を続けてきたが、2019年以降、地元の銀行との取引を開始した。資金繰りの面では借入は必須ではなかったが、「個人事業でなく法人としての体制確立」「権力やファイナンスの分散」の点から金融機関との取引を行うべきと判断、銀行からの借り入れを行った。

C. 人材獲得・パートナー連携

採用活動でなく、事業活動を通して社員を獲得

- 地域内の人材は、メディアを通して募集・採用している。地域外の人材は、取引や共同事業で培った人脈の中で、地域のあるべき姿を議論するうちに意気投合、転職してきた人物が多い。

一人勝ちではなく、みんなで業界を盛り上げる

- 自社のもんぺの型紙を1,000円で販売している。他社も生産・販売できてしまうが、業界全体が盛り上がるほうが自社の売上にも繋がると判断している。うなぎの寝床はSEOにも注力しており、もんぺに関心を持った人がWeb検索すると一定の確率で同社のWebサイトを来訪する。そこで、型紙の「オープンソース化」に取り組んでいる。

D. その他工夫

先に都市部からの評価を得るためのプロモーション

- 地域住民は、そのままでは地元の文化に興味を持たず、都市から評価されて初めて興味を持つことが多い。

読者や情報量の異なる様々な媒体を組み合わせてPR

- 扱う商品は多岐に渡る。例えば花火は若者が、焼き物は年配の消費者が購入する。そこでPRには、SNS、ホームページ、新聞チラシ、など多様な媒体を活用する。ベンチャー企業であっても信頼してもらえるように、マスメディア向けリリースにも注力する。八女の店舗も「ショールーム」と位置づけている。どの顧客層にどうアプローチするかを綿密に設計している。

6. 株式会社四万十ドラマ (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社四万十ドラマ
本社所在地	高知県四万十町
設立年	1994年

■取り組みの背景・課題

自然環境を保全しながら、豊かな「農」を軸とする産業を創出、地域を振興する

地域課題 ・ 企業課題	地域の雇用創出・人材育成 ・今ある資源を次世代へ引き継いでいくには、地域の産業づくりと人材育成が重要な課題であった。 消費者と生産者の乖離 ・四万十町は農業が盛んな地域であったが、農産物は市場を介するため末端の消費者の顔が見えずらく、消費者のニーズが分からない状況であった。
	豊かな天然資源 ・檜・茶・鮎・鮎といったけなど、高知県は資源の宝庫。特に四万十町は栗の一大産地であり、糖度が高く、同品種より大きい栗が生産されている。 四万十の美しい自然景観 ・四万十町は、日本最後の清流と言われる四万十川の流域に位置し、地域には美しい自然景観が残されている。
地域資源	

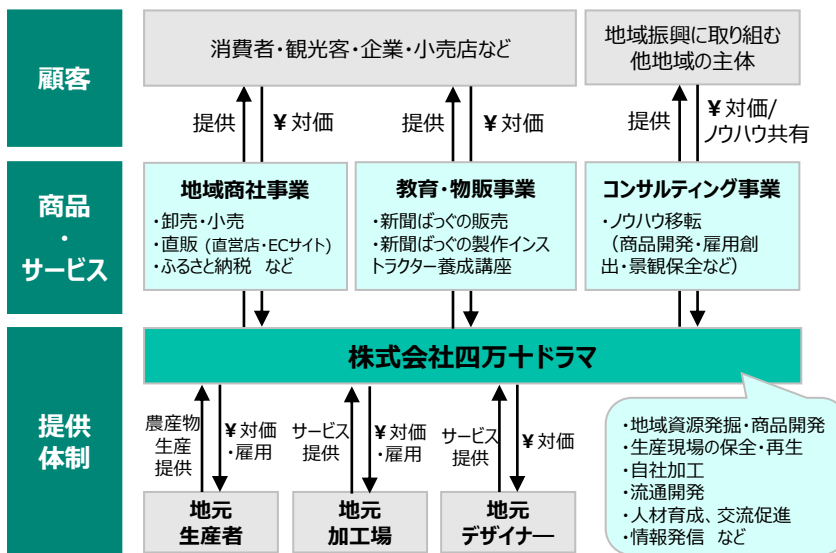
■事業概要

地域資源・文化の価値を見直し、自然環境に負荷をかけないものづくりを实践。雇用創出と販路拡大を実現して、地方経済を振興する

- 株式会社四万十ドラマ（以下、四万十ドラマ）は、地域産品を販売する高知県四万十町発の地域商社である。「ローカル・ローテク・ローインパクト」をコンセプトに、地域に負担をかけないものづくりを行いながら、継続的な成長を行っている。
- 地域に「産業」をつくることを目指し、地域に眠る資源を発掘、地元のデザイナーと連携して商品開発を行い、力強い地域ブランドを育てる。その開発の経験を活かして他地域への助言も実施し、その振興にも貢献する。
- さらに、地元生産者の高齢化と後継者不足により、商品の引き合いがあっても原材料が足りない状況を解消するため、移住者を募り、担い手の確保と育成を開始した。お茶や栗を生産する1次産業、その加工品を開発する2次産業、販路拡大する3次産業まで携われる人材を地域ぐるみで育成し、閑散期にも仕事と収入を確保できる6次産業化を実現する。こうして新規移住者の定住に繋げている。



■事業モデル



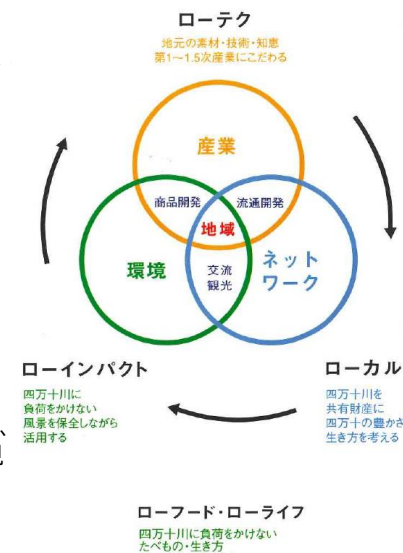
■目指す姿

一次産業に参入し、より大きな地域資源循環を実現する

- 地域農産物の仕入れを行うだけでなく、自らが生産を行うことで、遊休地の活用と雇用創出を実現し、さらに地域へ貢献する。

地域発、年商10億円・利益1億円の實現

- コンセプトそのままに、地域発の取組みで大きな売上を達成することで、地方経済の成長を実現する。海外展開も視野に入れている。



6. 株式会社四万十ドラマ (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- ・ 創業者の畦地氏は農協職員であったが、農業における環境負荷や、消費者の顔が見えにくいことに問題意識を持っていた。そうする中、地元で開催された地域おこしに関する勉強会で、「一次産業×デザイン」をテーマに活動していた、デザイナーの梅原氏に出会った。
- ・ 梅原氏に「地元には何も資源がない」と漏らすと、「四万十川や鮎、しいたけなど良い資源があるじゃないか」と一喝され、地元の資源に改めて気づかされた。「自身は足元の地域を理解できていなかった」と感じ、農協を退職。複数市町村の出資で発足した第三セクター「四万十ドラマ」に参画し、地域資源を活かした事業化・雇用創出を目指した。

ポイント 地域資源は「ないものねだり」ではなく、「あるものを深掘り」

- ⇒ 地域にあるものを掘り下げた時に、新たな価値が生まれる。地域資源の活用を考える際は、地域にないものへ目を向けるのではなく、地域にあるものをどう活かすかを考えることが大事。
- ⇒ 人に話を聞く際も、興味を持った点は深掘りすべき。「1商品で1時間話せる」ほど、ストーリーの引き出しを持つことを意識している。

② 事業化

- ・ 具体的な事業計画は白紙であった。まずは地域のことを知ろうと、半年かけて地域の人100名以上に話を聞き、地元のヒト・モノ・コトを調査した。この活動が四万十ドラマの事業計画の原点となった。
- ・ 話を聞くと、かつて地元がしいたけの生産量で日本一を誇ったことがあるなど、自身が知らないことばかりで目から鱗の連続であった。何度も通い、話を聞きながら、アイデアを構想した。
- ・ アイディアを元に、梅原氏とも連携のうえ、事業コンセプトを具体化した。そのコンセプトを掲げて地域住民へ発信、考え方に共感した人々に集まってきてもらうことができた。

ポイント パートナーとの連携では、「実物を見てもらう」「ビジョン・考えを明確に伝える」

- ⇒ 新たなパートナーとの連携を考える際は、必ず四万十町へ呼び、生産者に会ってもらおう。そうした過程を経て、タッグを組むか判断する。
- ⇒ また、「どうしたらいいか?」ではパートナーは動いてくれない。相手を動かすには、まず自身がビジョン・考えを明確に示すことを意識している。

③ 地域循環共生圏の醸成

- ・ 新商品を毎年3~5種類開発し、今では100を超える商品を扱っている。
- ・ それぞれの商品・サービスについては、生産者のおばあちゃんに、空き時間にカフェで働いてもらうなど、より地域の顔が見えることを心掛けている。また、「もったいない」「折り紙」という文化を活かした「新聞ばつぐ」の販売促進、コンテストやインストラクター養成講座を通じた発信活動も行っている。「四万十で販売される商品は全て新聞紙で包みたい」との梅原氏の想いを、地域のおばあちゃんが形にした商品である。
- ・ 自社加工場の建設や都市部の企業と連携したSDGsの取組みも始まっている。

ポイント 「モノ」だけでなく、「人・生産者の魅力」を直接伝える

- ⇒ 「ここにしかないもの」を作ることが重要。POPを置くだけでなく、生産者自身が消費者と直接コミュニケーションすることが価値になる。その一環で、四万十ドラマが場所を提供し、生産者が運営するレストランを週1回開いている。

B. 資金調達

住民出資で完全民営化

- ・ 設立5年目以降は、独立採算を求められた。また、自治体の意向として「公平性＝住民全体への声掛け」も求められた。結果、200名を超える地域住民から出資を得て民営化した。
- ・ 「出資金は返さなくて良いよ」と言われることもあるなど、収益目的で出資する人はほとんどいなかった。地方では、一人勝ちの形は長続きしない。駆け引きなしに周囲の人々と信頼関係を構築し、両者がともに旨味を得るスキームが必要である。

クラウドファンディングで工場建設資金を獲得

- ・ 新事業開発時の投資には国・県の補助金も活用するが、自由度を担保できない場合もある。補助金以外の新たな仕組みを活用したいと考え、クラウドファンディングを活用した。

C. 人材獲得・パートナー連携

各部門の長を育成

- ・ 新たに採用する人材は面接だけでは判断しかねるため、各部署の長の下で業務を体験してもらい、その後に採否を判断する。
- ・ 事業規模が大きくなれば、こうした右腕/左腕と言える各部門の長を育てることが重要である。また、現場ありきなので地元の住民と話すことが一番の育成となる。

地域外のプロフェッショナルの力を活用

- ・ 商品開発などを支援するデザイナーやパティシエと、年間契約を締結。また、プロモーションは都市部の営業代行の人へ依頼するなど、地域外のプロ人材の力を積極的に活用している。
- ・ 地域外の人による企画・アイデアは、地域内の人々の刺激ともなる。地域内外の人材を掛け合わせていくことが重要である。

D. その他工夫

先に固定客づくりに注力、後にマスプロモーション

- ・ 体験プログラム等を実施する「会員制度」を始めた。プレスリリースで周知したが、当時は「会員制度」が珍しかったためメディアから注目を集めることができた。そこで確固たるファン層を作ることを目指した。ファン層が出来た後は、商品開発に注力した。会員制度を廃止して、メールマガジンなどよりオープンな形でPRを行っている。

地域で生きること、自分がやりきることを覚悟する

- ・ 標準化したノウハウやマニュアルはあっても、それを当てはめるだけでは成功しない。地域毎に状況は異なるので、オリジナルの部分は独自に試行錯誤するしかない。
- ・ そのため、事業を担う人が地域で取り組み続けることに腹を括ることが重要。ノウハウ共有の際も、その「覚悟」を重視し助言する。

7. 株式会社タナックス (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社タナックス
本社所在地	福井県福井市
設立年	1950年

■取り組みの背景・課題

脱プラへの関心が高まる中、地元福井県の特産品「六条大麦」という資源に着目した

「脱プラ」への関心やニーズへの対応

- 海洋問題・環境配慮として、国内外で脱プラスチックへの関心が高まっていた。
- 株式会社タナックスも、紙事業を手掛けている立場から、環境保全のために何かできないか、との問題意識を持っていた。

地元 福井ブランドの創出

- 福井県は六条大麦や越前ガコといった地域資源があるのに対し、首都圏から地理的に遠いこともあり、特産品の知名度が低かった。

日本一の生産量を誇る「六条大麦」

- 福井県は六条大麦の生産量が日本一であり、国内シェア約3割を占めるほどであった。
- 一方で、麦茶生産では実の部分しか使わないため、茎の部分は活用されずに廃棄されていた。

地域課題・企業課題

地域資源

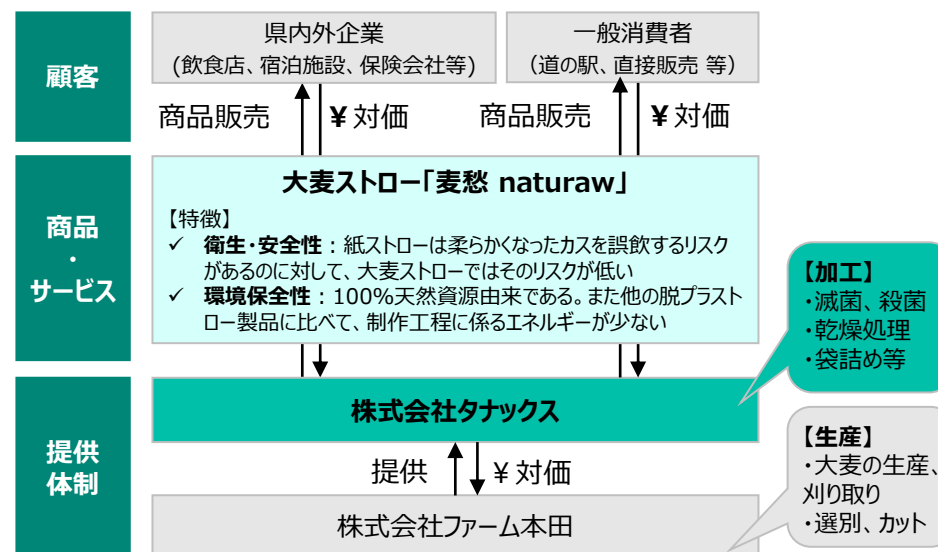
■事業概要

県産大麦の生産において廃棄されていた「茎」を活用し、100%天然由来の「大麦ストロー」を製品化。地元生産者と連携し、地産地消の推進や地元福井県の地域振興を目指す

- 株式会社タナックス（以下、タナックス）は、紙製品などを取り扱う専門商社である。他に産業資材・機材、物流、ケミカル、介護・医療関連（AED）など、多品種の製品を手掛けている。
- プラスチックに代わる製品に対するニーズの高まりを受け、福井県産六条大麦を使用した天然ストロー「麦愁（ばくしゅう） naturaw」を開発した。地元の農業事業者である株式会社ファーム本田が大麦を生産し、タナックスが殺菌・乾燥などの加工などを行って、製品化・販売している。
- 県外の企業や飲食店、宿泊施設などで大麦ストローを提供・販売し、都市部から地域への資金流入を促す。また、福井県内の飲食店や道の駅等でも導入も進んでいる。福井ブランドの発信や地産地消の推進を目指す。



■事業モデル（麦ストロー事業）



■目指す姿

福井ブランドの発信

- 地域の他主体とも連携し、六条大麦という福井県産資源を活用した取り組みとして、地元福井県のPRにも繋がるような発信活動を行う。

自社の知名度向上

- 麦ストロー事業を単体で大きな売上・利益を得るのではなく、他事業と合わせて全体での収益化ができれば良いと考えている。麦ストロー事業が自社の知名度向上に繋がり、他の事業も含めた様々な連携を通して事業を拡大する。



出所) 株式会社タナックス資料・インタビューより

7. 株式会社タナックス (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- ・タナックスの営業担当であった茂原氏は、脱プラへの関心の高まりを受け、自社の新規事業にならないかと検討していた。当初はタナックスが紙事業を行っていることから紙ストローに注目したものの、初期投資の大きさから開発を断念した。
- ・その後も茂原氏はストローについて調べているうちに、ストロー (straw) は日本語で「麦」という意味であること、麦の茎が空洞になっていることを知った。
- ・さらに、地元農家と話した際、かつて麦の茎をシャボン玉やお茶を飲む際のストローとして使っていたこと、また、麦の茎の部分は活用されず廃棄されていることを知った。麦がストローとして使われていた歴史があるのであれば、実用化できるのではないかと考えた。

ポイント 既存事業の枠に捉われない商品企画

⇒ 茂原氏は前職で、自社事業の分野に捉われない商品開発を任された経験を持つ。タナックスも紙事業がメインの企業ではあるが、新規事業の構想を行う際には、既存事業の枠に捉われない発想を持つことを意識している。

② 事業化

- ・既存事業の農業用資材で付き合いのあった、地元の大麦生産者であるファーム本田の代表に麦ストロー商品化を提案した。ファーム本田の代表は新たな取り組みに積極的であったため意気投合、連携して開発を進めることになった。
- ・製品化にあたっては、(1) 茎を切る機械の開発、(2) 衛生面の保証が課題となった。
- ・機械の独自開発については、ファーム本田が主体的に動き、開発が進んだ。衛生面の保証については、第三者の試験機関ともやり取りしながら、最終的には食品衛生法の基準をクリアするほどの滅菌・殺菌方法を確立した。

ポイント 対面し、「人となり」で判断して繋がりを拡大

⇒ 麦ストロー事業を進める際は、人との出会いに恵まれていた。その中で普段から意識していることは、初対面の人を含めて必ず1度は対面で話すことである。商談の内容が見えなくても、まずは、その人の人となりを見てその後の付き合いを判断している。

③ 地域循環共生圏の醸成

- ・麦ストロー事業に対する社内の反応は様々であったが、事業を推進するにあたり、特に社内では「面白い」「携わってみたい」と手を挙げた若手社員を登用し、チームを結成した。
- ・「麦愁 (ばくしゅう)」というブランド名や商品デザインについても、全て自社内で検討。何気ない雑談の中でアイデアが出てくることもあるので、普段から上司と若手社員とが話しやすい雰囲気づくりを行うことを心掛けている。
- ・現時点では、県内外への営業・販売やPR活動を行いながら、麦ストロー事業の可能性を探っている段階であるが、将来は自社のPRや福井県ブランドの発信に繋げてゆきたいと考えている。

ポイント 消費者の反応を直接見る機会づくり

⇒ 展示会において、別途企画していた商品の試食会を実施した。試食できるとなると人が集まってくるので、その横で麦ストローを指した麦茶を提供、麦ストローに対する消費者の反応を直接伺った。これが、消費者の率直な感想を聞いた良い機会となった。

B. 資金調達

事業の勝機を見定めるまでは、自己資金で賄う

- ・製品化には、人材確保、機械導入、デザインのための資金が必要となったが、全て自己資金で賄った。
- ・理由としては、麦ストロー事業の今後の可能性を探っている段階なので、補助事業などは活用せず、自己資金で賄う必要があると考えたためである。これは、他の自社事業含め、茂原氏の父であるタナックス社長の方針である。
- ・今後、脱プラへの関心やニーズがさらに高まり、麦ストロー事業に勝機を見い出せると判断した場合には、必要に応じて補助事業なども活用しながら、事業規模の拡大を行うことを考えている。

C. 人材獲得・パートナー連携

「題名のない作文」で想いを見極め

- ・タナックスの採用試験では、就活生に「題名のない作文」を書いてもらうようにしている。当日会場に来てから突然、自分で設定したテーマで作文を書くように言い渡されるというものである。
- ・就活生にとっては難しい試験だろうが、その人の個性が分かるため、人となりの見極めに役立っている。

歓談(飲み会)等の場を通してビジョン共有

- ・社内のコミュニケーションにおいては、若手社員との歓談の際に、上司として成功体験やビジョンを伝えるようにしている。その想いに共感できる人が会社に残り、精力的に活動してくれている。

D. その他工夫

数字では見えない好影響を考慮して実施を決断

- ・麦ストロー事業だけで利益を得ようとは直近では考えておらず、ランニングコストを維持できれば良いと考えている。そのうえで、「この会社は環境負荷軽減に資する事業もやっているんだ!」という、企業のPRに繋がれば良いと考えている。
- ・麦ストロー事業の推進により、特に社内の若手社員における意識向上に繋がっていると感じる。麦ストロー事業を始めたことで、地方企業が従来事業の維持・発展だけでなく、何か新しいことを考えて実践していかないといけない、という新規事業構想・創出に対する機運が高まっているという好影響が現れている。

8. 有限会社土居真珠 (1/2)



■基本情報

企業名	有限会社土居真珠
本社所在地	愛媛県宇和島市
設立年	2005年

■取り組みの背景・課題

地場産業である真珠を活かし、地域の魅力を発信する余地が大いにあった

地域課題・企業課題	<p>宇和島への人の誘致</p> <ul style="list-style-type: none"> 宇和島は真珠養殖が盛んであるが、他地域の人へのPRや観光客の呼び込みに課題があった。 <p>未利用資源の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 真珠を育てるアコヤ貝の貝殻は業者に引き取ってもらっていた。また、水産事業者にとって身近な筏(いかだ)が観光客にとっては魅力あるものになるなど、活用しきれていない資源が眠っていた。
	<p>恵まれた漁場環境・盛んな真珠養殖</p> <ul style="list-style-type: none"> 宇和島地域は、深い入江に囲まれた独特な地形や適度な水温変化などによる恵まれており、古くから真珠養殖が盛んであった。 <p>真珠以外の地域文化・魅力</p> <ul style="list-style-type: none"> 宇和島地域は真珠以外にも、魚類養殖、牛鬼、闘牛、宇和海など、魅力ある資源が存在していた。

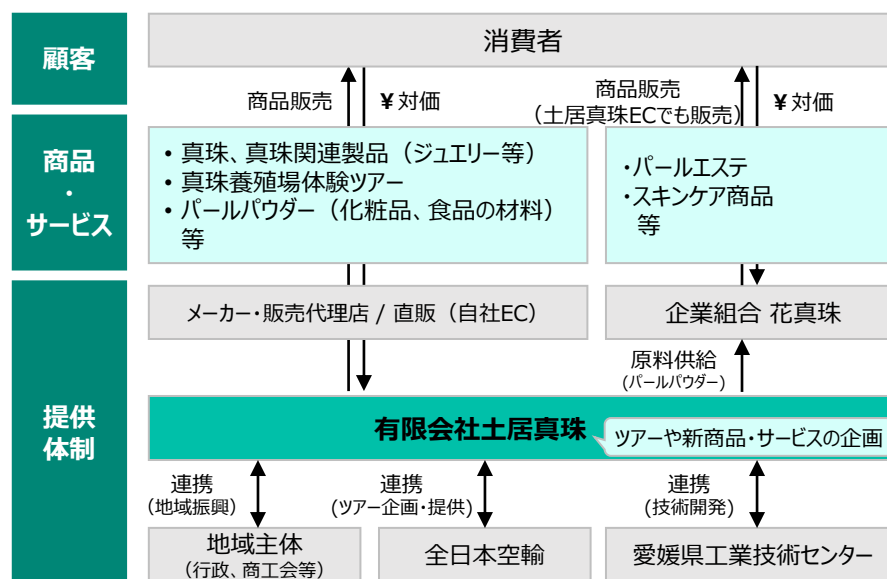
■事業概要

先々代が始めた真珠養殖を受け継ぎ、真珠を基軸とした体験プログラムや化粧品などの新しい商品・サービスで、地域に人を呼び込む仕組みを作る

- 有限会社土居真珠（以下、土居真珠）は、愛媛県で真珠養殖を行っている老舗の真珠養殖事業者である。養殖事業を起点に、養殖場見学ツアー・体験プログラムや加工品の企画・販売など、川上から川下までその事業幅を広げてきている。
- さらに、真珠を育てるアコヤ貝の真珠層を粉碎して抽出するパールパウダーの技術を県の工業技術センターと共同で開発、それを活かした化粧品の生産販売やエステ提供など、これまでとは異なる真珠の活用方法を提案している。様々な要素と組み合わせることで、真珠の新たな可能性を探っている。
- 真珠養殖は、地域経済の中でも欠くことのできない産業となったが、真珠だけではない宇和島の魅力を発信して訪問客を誘致することで、地域も事業も活性化することを旨とする。このように地域の資源を最大限活用し、様々な主体と連携しながら持続可能な地域づくりを行うことに挑戦している。



■事業モデル



■目指す姿

「真珠づくり」の拡大

- まちづくりにおいては、「食」の要素が必要だと考えている。中長期的には、「食」の分野と絡めた取り組みを行いたい。
- アコヤ貝の貝柱を活用した食品開発や、筏を活用して獲れたものをその場で食べることができる場所創りなど、真珠をまるごと活かせる方法をさらに模索していく。

Web経由サービスの拡充

- 理想は、宇和島を訪れる人が増えることだが、直近の時勢を踏まえるとWeb経由のサービスも必須だと考える。オンラインツアーの企画などにも取り組む。



8. 有限会社土居真珠（2/2）

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- 土居真珠の三代目である土居一徳氏は、東京の大学に進学、米国留学時に、外から宇和島を見た時に「宇和島はすごいと思うようになった。宇和島に住んでいた時には「地元は何もないところだ」と思っていた。しかし、地域外に出てみれば、釣り・歴史・野球でも有名な地域であるなど周囲の人にとって宇和島の知名度は高く、人と話す中で宇和島の魅力を見つめ直すことができた。
- 家業であり、地域が誇る真珠を活かせばもっと出来ることはあるのではないかと、真珠の可能性に着目した。具体的な事業案はこの段階では無かったが、宇和島に戻って家業に関わることを決意した。最初は、真珠の生産・加工や販売に関わり、その後、販売に重点を置いた活動に取り組み始めた。

ポイント 実地で販売ノウハウを蓄積し、営業力を強化

⇒ 真珠の知識・技術は持っていたが、販売の際は、ジュエリーや接客に関する知見も必要になる。販売の場に何度も足を運び、周囲の接客方法を見て真似する、顧客によってアプローチを変えるといったノウハウを実地で身に着けた。結果、会社として営業力が強化された。

② 事業化

- その後、養殖場見学ツアーの事業化に本格的に取り組み始めた。従前から来店した顧客に、サービスとして養殖現場を紹介したり、船を出したりしていたが、その噂を聞きつけた全日本空輸（以下、ANA）から、「ツアーとして提供しないか」と提案を受けた。ANAは宇和島市と地域活性化で提携しており、宇和島観光ツアーの中に、土居真珠の養殖場見学ツアーも組み込んでもらうこととなった。
- ツアー化するにあたり、サービスを体系化した。前例がないので基準が分からず、価格設定には苦労したが、行政やANAの担当者と協議しながら料金・メニューを固めた。
- こうした活動を通し、行政との繋がりも強まった。行政は、真珠をキーワードとしたまちづくりを推進しており、その中核の1つとして扱われるようになった。視察も増え、行政とも連携して対応した。

ポイント 正式なツアーにする以上、同品質のサービスを提供できるようにする

⇒ 対価を得るサービスにする以上、顧客に提供するものにバラつきがあってはいけない。「話す内容を統一」、「一つの時間帯は一組限定」、「話が行き渡るよう、少人数での訪問を推奨」など、一定の品質を提供できる体制を作った。

③ 地域循環共生圏の醸成

- パールパウダー事業に取り組み始めた。真珠を育てるアコヤ貝の貝殻は業者へ引き取ってもらっていたが、その再利用を考えたことがきっかけであった。真珠や海洋といった自然を相手にした事業であるため、環境保護の観点から何かできないかとも考えていた。
- これらの新事業は、宇和島に人を呼ぶ「真珠づくし」構想の一環で実施した。真珠を活かした体験・販売、エステ、食など、漠然とした構想を「まずはやってみよう」を実現に移したことが結果に繋がった。

ポイント 結果を出すことで地域の人を巻き込む

⇒ 異業種参入すれば既存事業者との軋轢が生じうるが、理解・協力を得るに至るには、自らが結果を出すに尽きると考えている。

ポイント 自社事業の推進が、地域づくりとの相乗効果に

⇒ 土居氏は、元々まちづくりや地域振興に強い意識があった訳ではない。一方で、自社事業の推進を目的に「宇和島に来る人を増やしたい」と考え取り組んでいたことが、現在の活動に繋がった。青年会議所にも入り、講演にも呼ばれるなど地域との繋がりが強まり、人脈も知見も得られて、それがまた自社の事業に繋がった。

B. 資金調達

新たな取り組みを実施する際は、スピードを重視して自己資金で賄う

- 事業のスピード感を重視している。そのため、時間の掛かる投融资獲得を避け、自己資金で実施できる方法を模索する。保有する資金や保有する資産を活かして実現できないか何ができるかを考え出している。
- 新たな取り組みを実施したい時には、活用できる補助がないか自治体等に問合せ。ただし、補助がなければ、別の実現方法を考える。補助金ありきで事業を検討することは避ける。

C. 人材獲得・パートナー連携

顔の見える関係の中で人材を集める

- 新たな取り組みを実施するためには、人材の増員が必要になるが、人材採用媒体で募集をかけることはない。
- 企業規模が小さいため、1人を採用して会社に合わなかった場合の痛手が大きい。既に知っている人や、信頼できる人からの紹介であれば、安心して採用することができる。
- 仕事に対する姿勢や想いの共有においても、意識して取り組んでいる目新しいことはない。元々人脈のある人物であるので、後は一緒に仕事をして取り組む中で、共有する。

D. その他工夫

「オーナー制度」による訪問の機会づくり

- 真珠を単純に地域外へ販売するだけでなく、宇和島に人を呼ぶことを目指していた。その活動の一環で、真珠の「オーナー制度」を復活させた。「核入れ」「玉出し」「加工」の3工程が必要になり、宇和島を訪問するきっかけづくりとなっている。

工業技術センターなどの専門家を巻き込んで商品開発

- パールパウダーの商品化では、「殻をどう削るか」「削ったものをどう粉にするか」という課題に直面、愛媛県工業技術センターの協力を得て、技術開発を進めた。パウダーを活かしたエステの構想では、美容関係の知人に相談・企画した。

9. 株式会社みんなの奥永源寺 (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社みんなの奥永源寺
本社所在地	滋賀県東近江市
設立年	2017年

■取り組みの背景・課題

他の地域には無い地域資源（コアコンピタンス）を活かせないまま、集落の高齢化が進んでいた。

地域課題・企業課題

奥永源地域の価値の発信

- 創業者の前川氏は、高校講師として赴任し地域に縁を持った。地域資源の素晴らしさを発見したが、その魅力が全国に伝わっていないことに問題意識を持った。

集落の高齢化の克服

- 集落で前川氏よりひとつ上の世代は60歳代であり、貴重な地域が高齢化で廃れてしまう恐れがあることに問題意識を持った。

地域資源

市の花「紫草」と絶滅危惧種

- 絶滅危惧種である「紫草」が、「市の花」として保全されていた。国内で流通する紫草はほぼ全量が中国産であり、国産紫草の活用に機会があると考えた。

木地師など地域に根付く歴史

- 地域には千年を超える「木地師」の歴史や、それを奉って地域住民が守ってきた神社や祭りなどの文化が根付いている。

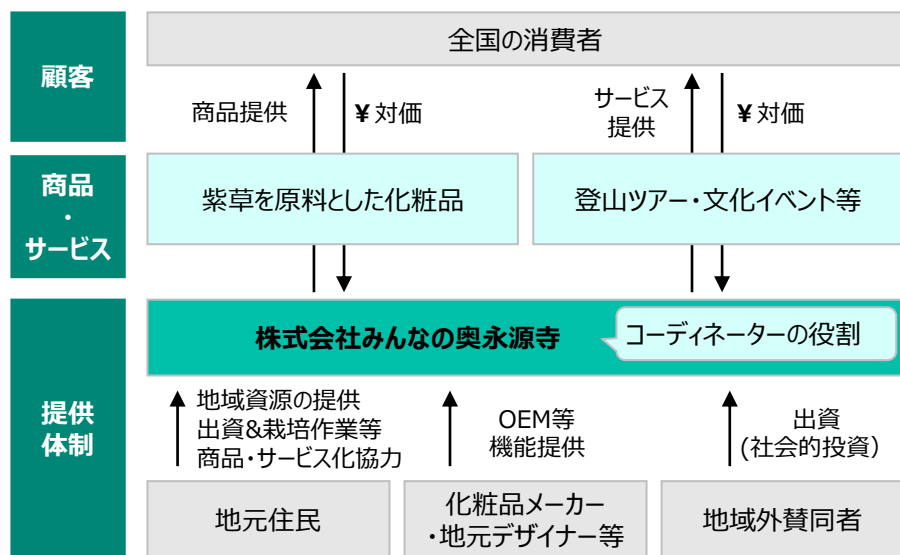
■事業概要

紫草を活用した化粧品を皮切りに、奥永源地域の様々な地域資源を活用した商品・サービスを企画、世の中に発信する

- 株式会社みんなの奥永源寺（以下、みんなの奥永源寺）は東近江市で紫草を栽培、抽出したシコンエキスを使って化粧水やハンドクリーム等の生産・販売を行う。国内で使用されるシコンの大半は中国産であるが、同社は地域に残っていた国産紫草を市内奥永源地区で栽培することに成功した。地域資源を活用した事業を拡大すると共に、絶滅危惧種保護に貢献する。
- 2020年11月時点で社員は創業者の前川氏のみであるが、地域の住民や高校生と一緒に、地域の遊休地を耕作地として整備、紫草の栽培を行っている。こうして得られた紫草をOEM先に供給・生産を委託する。出来上がった商品をみんなの奥永源寺として営業・販売している。
- なお、直近の新商品開発にあたっては、社会的投資ファンドの手法を活用して資金確保をした。
- また、みんなの奥永源寺は「コーディネーター」の立場に立ち、地域住民と共同で、多様な地域資源を活かした商品・サービスを企画・開発・提供をしている。例えば、千年を超える木地師の伝統を生かしたイベント・商品づくり、鈴鹿10座の登山ツアーなども開催している。



■事業モデル



■目指す姿

東近江発で持続可能なライフスタイルを発信

- 東近江から琵琶湖・宇治川・淀川・大阪湾まで至る、琵琶湖水系流域全体の約1,500万人の規模で「地域循環共生圏」を形成する。
- 前川氏は、約10年前の「学生時代からSDGsに近い理念で活動してきた」「まずは2025年の大阪万博までには実績を残したい」と考えている。



9. 株式会社みんなの奥永源寺 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- ・ 創業者の前川氏は幼少時代に阪神大震災で被災、避難所生活時代に牧場で農業体験をしたことをきっかけに農業に興味を持った。自らの意思で中学時代に山村留学、全寮制の農業高校に進学、大学まで農学畑を歩んだ。米国留学を経て講師として東近江市の農業高校に赴任、そこで紫草に出会い、地域おこし協力隊員として事業の立ち上げを目指した。
- ・ 当初は染め物体験サービス等を提供していたが、雇用を生む事業にはできないと判断した。そうした時、化粧品OEMメーカーから「オーガニック化粧品のユーザーは、ブランド力ではなく、コンセプトやライフスタイルへの共感で買う」という話を聞き決意、奥永源寺地域が持つ価値を、化粧品を通して世に発信すべく、起業を決断した。

ポイント レバレッジの効く「最終商品」への着眼

⇒ 染物体験の費用対効果の低さ含め、別メーカーから原料としての販売を打診されたが価格は安かった。前川氏は「原材料の調達先というポジションに立っては大変だ」「高付加価値な最終製品まで自ら手掛けるべきだ」「そうしてこそ地域にお金が落ちる」と気付いた。

② 事業化

- ・ 紫草の栽培には、地元住民や、将来の担い手教育の意味も含めて地元の農業高校生を巻き込んだ。紫草の栽培・商品化には1年掛かるので売上が無い状態が続いたが、非常勤講師としての仕事や、入籍したばかりの配偶者の支援も得てその期間を乗り越えた。
- ・ 隣のオーガニック化粧品メーカーと連携し、紫草の根「シコン」からエキスを抽出し、化粧品とする商品開発に成功した。
- ・ 完成した商品は、地元出身のデザイナーに依頼してホームページを作成、PRを行った。また、前川氏が営業マンとなって百貨店などで販促活動を行い、販売実績を積み上げてきた。その結果、各地の百貨店・有名雑貨店・羽田空港などで扱われるにまで至った。

ポイント 地域住民の協力による「身軽」な事業スキーム

⇒ 自社は「オーガナイザー」と位置づけ、地域のリソースを活用して、固定費を抱えすぎることの無い事業スキームを実現している。こうすることで、地域資源を活用した事業を、状況に応じて柔軟に変化させながら展開することができる。

③ 地域循環共生圏の醸成

- ・ 地域資源を活用した「地域事業」の展開により、環境・経済・社会の統合的な循環型社会を構築するために、化粧品事業以外にも、自然環境を活かした登山ツアーや歴史文化イベントの開催など、様々な事業を地域住民と共同で企画・運営し始めた。
- ・ また、化粧品についても、継続した新商品開発に取り組んでいる。そのための資金調達にあたっては、「社会的投資ファンド」の仕組みを活用した。同分野を手掛けるプラスソーシャルインベストメント社と接点があり、2020年2月末に5年償還利回り6%の条件で募集を開始、最終的には約60名から600万円を集めることができた。

ポイント 幅広い主体と強固な関係を持つために社会的投資ファンド活用

⇒ 前川氏も「社会的投資ファンドよりも、借入のほうが低利、クラウドファンディングのほうが手軽」と認識していた。それでも前川氏は、「より多くの人に、事業の中身や地域のための取り組みの価値や可能性を伝え、持続的な仲間を作るためには、社会的投資ファンドのほうが望ましい」と考え、社会的投資ファンドの活用を決断した。

B. 資金調達

ビジョンを訴求して住民出資を獲得

- ・ 創業時、自己資金150万円に加え、地域住民からの出資を募った。地域に貢献するビジョンを訴求、東近江市内の住人を中心に約100名から300万円を集めることができた。

ビジネスコンテストを通して銀行との接点を構築

- ・ 滋賀銀行が主催するビジネスコンテストに応募し、最終選考まで残って特別賞を受賞。頭取から「面白い」という評価を得た。その後、同行の融資担当にアプローチし、受賞実績を最大限アピールし、同行から信用保証なし（プロパー）で800万円の借入を行うことができた。

C. 人材獲得・パートナー連携

直接事業と関係しない活動を通じた人脈構築

- ・ 化粧品メーカーとの連携は、意図しない出会いから始まった。地域おこし協力隊として、お茶づくりの研修会にて、お茶エキスを使った化粧品事業を展開していた人物と出会い、その方の紹介でオーガニックコスメの製造を手掛ける老舗OEMメーカー クロス・アルデバラン社と繋がりを持った。
- ・ お茶づくりの研修会では、自分の事業のためではなく、単なる興味本位で付き添っただけであったが、メーカーから「紫草を活かした化粧品を開発しないか」という、思いもよらぬ提案を受けたことで可能性が広がった。自身が男性で化粧品を使う習慣が無く、事業のポテンシャルに気付いていなかったが、この出会いが、後の「自然派化粧品」の商品化へと繋がった。

D. その他工夫

「地域のアイデンティティ」を重視した関係づくり

- ・ 前川氏は、地域おこし協力隊など、外部から来た人物が活動で失敗する典型的な要因は、「地域のために取り組んでいるのだから理解されるはずだ」という思い込みであると言う。前川氏自身も、紫草を核とした地域おこしに取り組んだが、当初は地域住民の理解や連携体制の構築は芳しいものではなかった。
- ・ そこで、まずは地域の歴史である木地師の伝統や神社に纏わるイベントに注力、地域住民と共に汗を流して、これを成功に導いた。これが、地域住民が地域の価値を再認識するきっかけになり、前川氏と地域住民との信頼関係が構築された。自分がやりたい事業だけでなく、地域の人が価値を感じる事業は何であるのかを、まずは捉えるべきだと前川氏は考える。

10. 株式会社飛驒の森でクマは踊る (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社飛驒の森でクマは踊る
本社所在地	岐阜県飛驒市
設立年	2015年

■取り組みの背景・課題

地域には広葉樹と木工加工技術という資源がありながら、両者がうまく結び付いていなかった

地域課題	持続可能な地域づくり
企業課題	<ul style="list-style-type: none"> 飛驒市は人口減少・少子高齢化の進行が著しく、今後の地域づくりに危機感を持っていた。 地域に存在する資源や可能性を可視化し、活用することができる人材を増やすとともに、その取り組みが持続する仕組みを構築することが求められた。
地域資源	<p>豊かで多様な広葉樹</p> <ul style="list-style-type: none"> 飛驒市は面積の9割以上を森林が占め、その森林の約7割が広葉樹であるという特徴を持っていた。 広葉樹は樹種のバリエーションが豊富である一方、計画的な育成・生産が難しいため、これまで資源として対象外とされていた。 <p>高度な木工加工技術の集積</p> <ul style="list-style-type: none"> 飛驒地域では、千年以上の歴史を持つ「飛驒の匠」、100年の歴史がある家具産業等、高度な木工加工技術が集積していた。

■事業概要

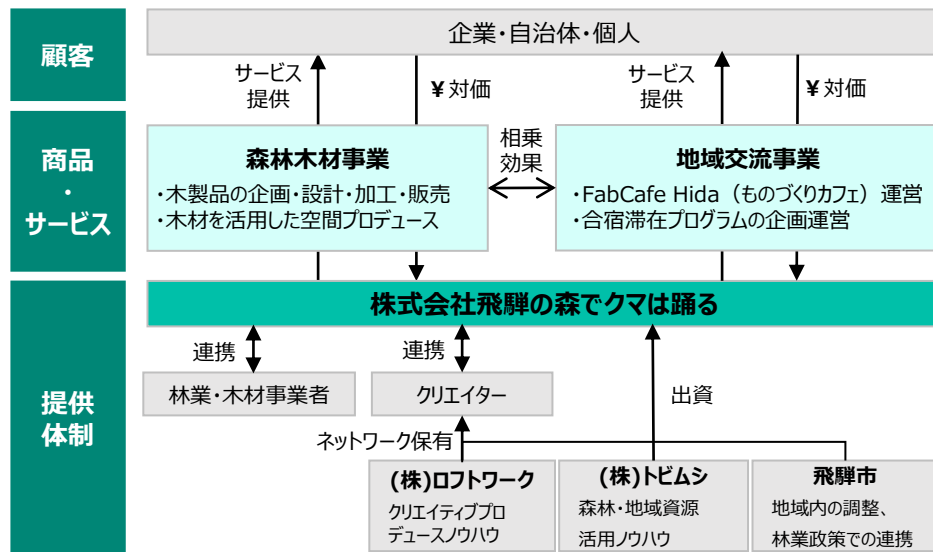
活用が難しいとされていた広葉樹を「個性」と捉え、クリエイティブな資源として新たな価値を創造。地域内外の人が参画し、地域経済が循環する仕組みの確立を目指す。

- 株式会社飛驒の森でクマは踊る（以下、ヒダクマ）は、森林林業を起点とした地域プロデュースを手掛ける株式会社トビムシ、クリエイティブカンパニーの株式会社ロフトワーク、そして飛驒市が共同で設立した官民共同の事業体である。トビムシの森林資源活用ノウハウ、ロフトワークのクリエイターのネットワークやコミュニティ運営ノウハウなどを活かして、森林活用と地域経済循環を目指している。
- ヒダクマは飛驒市に存在する豊かで多様な広葉樹という資源に着目した。広葉樹はこれまで活用することが難しいとされてきたが、多様な樹種を個性と捉え新たな価値を創造し、広葉樹の商品開発や広葉樹を活用した空間プロデュース等に取り組んでいる。
- 広葉樹の調達には森林組合や素材生産会社に、製材・加工は飛驒市内の製材所・木工職人と連携して行っている。森林資源を持続可能に利用し、木材加工技術を発展・継承させる経済循環の仕組みの確立を目指している。



左下写真：長谷川健太

■事業モデル



■目指す姿

飛驒の森林資源と技術の価値を最大化すること

- 多様性のある森林資源や木材加工技術を有する人的資源など、地域資源を最大限に活かしたものづくりを行う。
- 中間目標としては、顧客や連携するクリエイターの幅を広げ、さらに活用事例のバリエーションを増やし、多様な価値創造に取り組む。

安定供給体制づくりと取組みの幅拡大

- ヒダクマ設立を契機に始まった「飛驒市・広葉樹のまちづくり」やそれに参画する地域の林業・木材関係事業者と連携しながら、日本でも例を見ない広葉樹の安定供給体制の構築と活用を行う。
- 福祉や教育、環境などの分野とも連携し、木材の活用シーンの裾野を広げていくとともに、地域資源である広葉樹が、持続可能なまちづくりや市民幸福度の向上にも寄与することを目指す。

10. 株式会社飛驒の森でクマは踊る (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- きっかけは、当時、地域の人口減少・少子高齢化対策などの地域振興業務を担当していた飛驒市役所企画課の竹田氏から、トビムシの松本氏に相談があったことであった。H25年度、トビムシは飛驒市の委託を受け、地域資源の調査事業を実施した。竹田氏も同行しながら3カ月間、地域で活動する人々へのヒアリング調査を実施し、その中で広葉樹という資源が浮かび上がった。
- 広葉樹資源（木材、林産物、空間利用）の事業可能性を探るため、複数の専門家を外部から招聘し、モニターツアーやプロトタイプングを実施、後にパートナーとなるロフトワークもそのひとつだった。
- 広葉樹（木材）という資源と、それを活用する木工職人や大工、工務店や家具メーカー等も、飛驒市には豊富に存在した。それぞれを活かしつなぐアイデアやクリエイティブを結びつけることで事業化でき、地域経済へのインパクトや発展性も大きいと考えた。

ポイント 事業化の検討段階でプロトタイプングを実施

⇒ 当初、地元関係者とは、広葉樹活用の可能性やその事業イメージを共有することができなかった。プロトタイプングとそのプロセスを共有することで、関係者の理解や協力を得ることができた。

② 事業化

- 事業を進めるには、多様な広葉樹を活かした商品開発を継続できる機能（＝事業主体）が必要だと考えた。
- 多様な広葉樹を活かすために多様なクリエイターが関わり続けるしくみをつくるには、市とトビムシのネットワークとノウハウだけでは難しいと考え、国内外のクリエイターとの広いネットワークを有し、そのコミュニティ運営ノウハウのあるロフトワークへアプローチした。
- 市の委託事業に対する報告として、市を事業主体とした提案ではなく、トビムシとロフトワークによる事業体設立を提案し、市の参画又は連携を呼び掛けた。
- 竹田氏は主に市役所内の合意形成に必要な調整を進め、株主間協定の締結、議会承認等を経て、出資・設立に至った。

ポイント 多様で不安定な資源を活かす出口づくり

⇒ 広葉樹は樹種や品質のばらつきが大きく、まとめてチップ用材として市外に安価に販売されることが多い。多様な広葉樹をクリエイティブな「個性ある資源」と捉え、地域外の多くの人の多様なアイデアやニーズを入れることで、それに応える地域の技術を活かし、多様な出口を作り続けることでビジネスを実現している。

③ 地域循環共生圏の醸成

- 定型の商品がなく受注型で常に新しい商品を作り続けているため、安定的な売上を見込むのは難しいが、クリエイターとの関係性が広がりリピートでの相談が増えていることで、一定の売上確保と成長につながっている。
- 新しい商品を作り続けることで、案件毎に地域の多様な木材加工事業者や技術が見直され、活用、更新される機会も生まれている。

ポイント 「プロダクトアウト」と「マーケットイン」の間

⇒ 材料や生産の都合だけで商品を作って売る「プロダクトアウト」でもなく、顧客の要望に従って商品を作る「マーケットイン」でもなく、お互いの都合を丁寧にすり合わせるコミュニケーションによる商品開発を行っている。

ポイント ものづくり事業と交流事業の相乗効果

⇒ 森林木材事業で商品や空間の企画・設計をする際には、原則、クライアントや建築家やデザイナーと飛驒での合宿を実施する。現場でインスピレーションを共有し、共に、地域資源の可能性を認識し、その活用を考え、価値を生み出すためである。

B. 資金調達

立上時は、出資と融資及び交付金を活用

- 関係者の出資で設立、飛驒市は更に市有林を現物出資。
- 拠点設備には、地元金融機関の融資と総務省地域経済循環創造交付金を活用した。

追加調達では、地元金融機関との関係づくりを意識

- 増資以外には、地元金融機関から借入れを行った。使用用途は、運営資金である。地元金融機関も地域のための活動を行う融資先を歓迎、快く融資に応じた。
- 上記調達方法は、地元金融機関との関係性づくりという意図がある。また、初期はビジネスモデルが流動的であり、事業計画の精緻化を求められるファンドからの調達は難しいと判断した。

C. 人材獲得・パートナー連携

採用には共感とコミュニケーション能力を重視

- 地域内外から入社希望があるが、木工やカフェ等単体の事業への関心や能力ではなく、人と自然の関係を再構築するという会社のミッションへの共感性と、コミュニケーション能力や人をつなぐコーディネート能力を重視し採用している。

都市の顧客やパートナーには地域に来てもらう

- 顧客や、建築家やデザイナー等のパートナーは飛驒に招き、地域の資源、技術、文化に直接触れてもらい、共感してもらう。
- そのために事業拠点であるFabCafe Hidaでは、カフェで地元の人と交流もでき、宿泊滞在して、工房でプロトタイプングをすることができる。

D. その他工夫

行政に依存しない主体的な提案

- 市からの業務委託に対するトビムシの報告は、自分たちがリスクをとり事業を行うという提案であった。H26年度の報告を年度末ではなく10月に行ったのも、次年度の事業体設立、それに対する市の関与の判断ができるようにしたためである。
- そうしたスタンスでの提案が市の出資参画につながった。

既存技術とテクノロジーの組み合わせによる価値創造

- 商品の制作には既存の技術だけではなく、積極的に3DスキャンやHoloLensを使った加工等のテクノロジーを導入している。
- 単なる効率化や代替ではなく、既存技術も活かしながら、クリエイターのアイデアの実現可能性を高めることを目的としている。

1 1. 株式会社ファーマーズ・フォレスト (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社ファーマーズ・フォレスト
本社所在地	栃木県宇都宮市
設立年	2007年

■取り組みの背景・課題

農林業振興や地域活性化を目的に整備された農林公園は、集客戦略が弱く、広大な敷地を持って余っていた

地域課題	<p>活かされない「箱モノ」施設</p> <ul style="list-style-type: none"> 「ろまんちっく村」は1996年、宇都宮市の第三セクターが運営する農林公園として設立された。しかし、目立った「売り」がなく、客足が伸び悩んでいた。
企業課題	<p>46haという広大な敷地</p> <ul style="list-style-type: none"> 「ろまんちっく村」は、東京ドーム約10個分という広大な敷地を有していた。 箱モノを整備するハード面だけでは限界があるが、既存の施設を活かしながら体験などのソフト面を組み合わせられるなど、工夫の余地に大きな可能性を有していた。
地域資源	<p>眠る多様な地域資源</p> <ul style="list-style-type: none"> 農産物や特産品、観光資源など、地域には多様なコンテンツが存在する。しかし、その魅力を最大限に引き出す仕組みや仕掛けが必要であった。

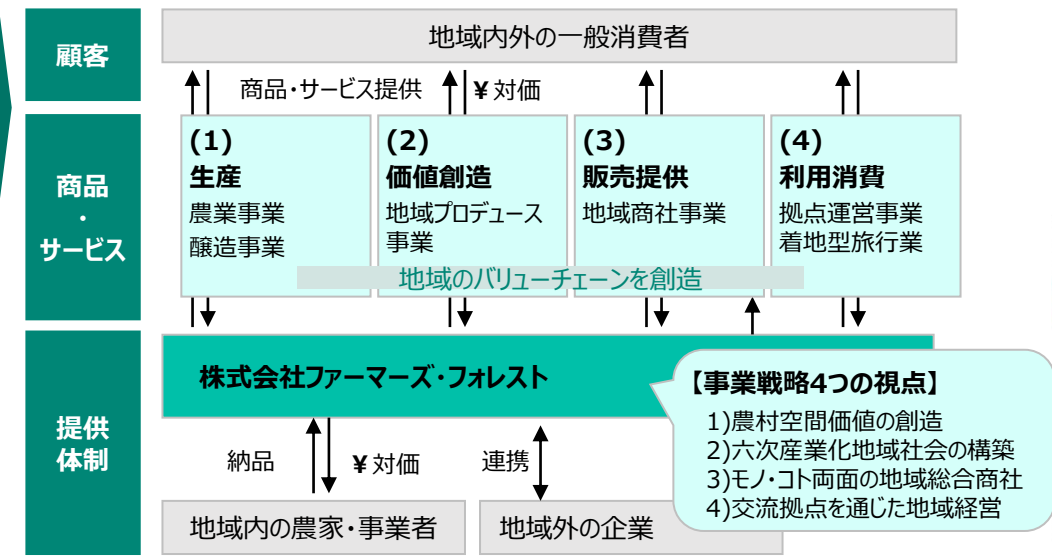
■事業概要

あらゆる地域課題解決の糸口を紡ぐプロフェッショナルグループとして、地域と協働、「ものづくり」「ひとづくり」「まちづくり」に挑戦して、ローカルブランドの発信に取り組む

- 株式会社ファーマーズ・フォレスト（以下、ファーマーズ・フォレスト）は、生産・加工から販売まで一貫してプロデュースし、道の駅などの地域拠点を核として、地域内外に販売する地域経営事業を展開する。地域の多くの関係者を巻き込み、農産物などの地域資源を活かした商品開発や販路開拓、マイクロツーリズムなどを展開し、地域課題解決ビジネスを総合的に取り組む。
- 「滞在体験型ファームパーク」として整備した道の駅うつのみやろまんちっく村をはじめ、全国各地で交流型6次産業化拠点を核とした地域経営を実践。地域内だけでなく地域外への魅力発信にも注力する地域ブランドのマルチメディア化にも挑戦。創業13年で売上高30億円を達成している。
- さらに、地域拠点機能を活かして、栃木県をはじめとした全国における道の駅・直売所・小さな拠点施設等のネットワーク化を目指す。各拠点が抱える売れ残りや、供給不足などの課題を、相互連携によって解決する。持続可能な地域好循環を生み出す総合出口戦略プラットフォームを構想している。将来は、全国的なネットワーク構築および海外販路の開拓も視野に入れている。



■事業モデル



■目指す姿

「広域ローカル経済圏」の構築

- 「地方-都市間」だけでなく、「地方-地方間」のネットワーク構築を進める。また、単に地域産品の商流を創るだけでなく、地域課題解決に貢献するよう、マーケティングやマネジメントなどを含めた出口戦略のサポートを行い、各地域が自走できる仕組みを創る。現在は、東日本エリアと沖縄エリアで事業展開が進む。

東日本のローカルを
ワールドクラスにする地域プラットフォーム

各地の産品を核とした、様々なローカルブランドを醸成・発信してまいります。

交通を軸にした新しい産業やまちづくり、地域資源の仕掛けを構築してまいります。

1 1. 株式会社ファーマーズ・フォレスト (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- 客足が伸び悩んでいた農林公園「ろまんちっく村」の運営に危機感を感じた宇都宮市は、管理運営を民間に切り替えることに決めた。
- ファーマーズ・フォレスト創業者である松本氏は、前職で事業再生に携わっていた。その中で、ハコモノの整備だけでなく地域の魅力を引き出す仕組みが重要だと考えるようになった。
- そうした時、「ろまんちっく村」運営の民間活用計画を知った。広い敷地で農村の活性化策を提案できる点に可能性を感じ、コンペに参加した。既存の施設を活かした農と食のエンターテインメントを実現する提案が見事受け入れられ、ファーマーズ・フォレストを設立、事業再生を開始した。

ポイント 地域のインフラを目指し、「100年企業」を構想

⇒「ろまんちっく村を上手く運営している企業」ではなく、「根本的な地域課題を解決する企業」でありたいと考えた。つまり地域によって必要なインフラ企業になることにより、しっかりと地域雇用を守りながら、持続可能な事業成長を期待できると考えた。

② 事業化

- まずは、地域の現状を把握し、地域課題を解決する事業の構想を行った。「地域にはどんな課題があるか」、「それを解決するにはどんな仕組みがあると良いか」という視点で検討した。
- すると、行政施策は生産振興面は充実しているものの、販売面などの出口戦略に関する施策は民間任せであるという現状が見えてきた。そこで同社は、地域製品の出口戦略をサポートすることにした。
- さらに、旅行業登録を活かした課題解決型マイクロツーリズムにより、地域全体を価値化し収益を地域還流する観光モデルも構築した。

ポイント 地域課題・資源の発掘や戦略の構築は「俯瞰した視点」で考える

⇒地域に入るのには良いが、近視眼的になると「木を見て森を見ず」となってしまう。ある意味ではドライかもしれないが、地域の人たちの考えや思いとは一線を画して、俯瞰した視点を持ち続けるようにしている。商品の売り方を考える際も、人々の行動や市場の傾向を俯瞰した視点で捉え、生活者視点を意識してサービスを検討している。

③ 地域循環共生圏の醸成

- また、生産者・消費者間で顔の見えないことで、意識の差が生じていることにも問題意識を持っていた。単に商流を創るだけでなく、そのギャップを埋める存在として、「結び手」が必要だと考えた。
- 地域の核となる「生産者が魅力を発信できる場所」「交流する場所」を目指し、農産品だけでなく周辺の空間も活かした事業づくりを実施した。次第に、縦割りであった行政サイドも、農業・観光・産業が連動するようになった。
- 今後は地域を越えて連携し、地域の自走までのサポートを行う「セルモーター」として、様々な地域を繋ぐことに取り組んでいく。

ポイント 「地域商社」のモデルができたのはアナログに地域課題を掘り下げた結果

⇒他者が面倒と考えること・解決できないことに取り組み、ビジネスモデル化しようと考えた。世の中の産業・企業は成熟しているが、スキマを縫って新しいモデルを創るのがベンチャー企業だと考えた。課題をアナログに掘り下げた結果、現在の業態になった。当社は専門家であり実業家であるが、そうしたスタイルがこのビジネスにマッチした。

B. 資金調達

手元流動性を活用して無借金を維持

- 立上初期は関係を持っていた企業から出資を募ったが、その後は無借金経営を実現している。BtoCのビジネスで日々キャッシュが入るので、その利益分を投資へ回すという、手元流動性の高い資金循環で、事業を推進している。
- 薄利多売のビジネスだからこそ、必要なものには十分な投資が必要である。一方で、企業再生を手掛けていた時代には、身の丈に合わない経営を行い、破綻した経営者を多く見てきた。借入を避けるべく、「買える時に買う」という姿勢を貫いている。

C. 人材獲得・パートナー連携

キャリアよりも「誠実さ」を重視

- 応募者のキャリアを尊敬はするが、今後はこれまでのやり方を否定して新たなやり方を生み出す必要がある。先入観を持ちすぎず、自分自身の経験を冷静に見て、必要に応じて否定することが求められる。
- 地域でビジネスを行うには、地域の人々の声を聞くこと、そのためには誠実・謙虚であることが、より重要である。

自社運営やキャリア転換を通して「人材の百貨店」を実現

- 内製化にこだわるので、社内に様々な分野の専門家がいます。各々の経験をそのまま生かすのではなく、「当社では何ができるか」を議論してキャリアを転換・カスタマイズする。結果として、多様なアイデアや企画を作り出す人材が生まれている。

D. その他工夫

「直営」にこだわってチャレンジする過程を通して、やりがいやビジョン共有を醸成

- 当初は松本氏が孤軍奮闘する状態であったが、小さな成功体験を積み重ね、次第にビジョンがスタッフに浸透、そうした人材が自発的に活躍するようになった。
- そうした体験の積み重ねのために「直営」にこだわっている。手配屋だと本質的な事業はできないと考えている。例えば、デザイナーも全て直営。少なくとも最初は、どこまで・何ができるかをまずは自分達で取り組んでみる。こうした過程をとおして共感が醸成されている。

地域の活用されていないアセットを活用

- 「物流ハブ創設」という構想では、大手企業であれば、大規模集中で物流センターを創るのに対して、ファーマーズ・フォレストでは、地域のプレイヤーの空いている施設などを活用し、自前で仕組みを構築した。例えば、収穫期以外は空いている梨生産向けの施設を物流施設として活用するなど、未利用の地域資源の利活用に着眼した。

12. 株式会社ファームステーション (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社ファームステーション
本社所在地	東京都 (ラボ: 岩手県奥州市)
設立年	2009年

■取り組みの背景・課題

地域農業の未来に危機感が強まり、資源循環型農業ビジネスが模索されていた

地域課題・企業課題	<p>耕作放棄地の活用・地域活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> 胆沢町 (現:奥州市) は広大な水田地帯を有していたが、休耕地が増加し、稲作・地域産業の衰退に危機感を持っていた。
	<p>廃棄物の削減・活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ファームステーション現代表の酒井氏は、廃棄されている「未利用資源」の活用に課題感・関心を持っていた。
地域資源	<p>盛んな農業と農業者コミュニティ</p> <ul style="list-style-type: none"> 胆沢町 (現:奥州市) は農地の割合が高く、稲作を中心とした複合型農業が盛んであった。 また、地域環境・農業を考える勉強会やコミュニティがあり、その中で地域活性化活動のリーダー的な人物も存在した。
	<p>伝統の発酵・醸造技術</p> <ul style="list-style-type: none"> 歴史ある発酵技術を応用することで、生ごみからバイオ燃料が作れる技術が国内に存在した。

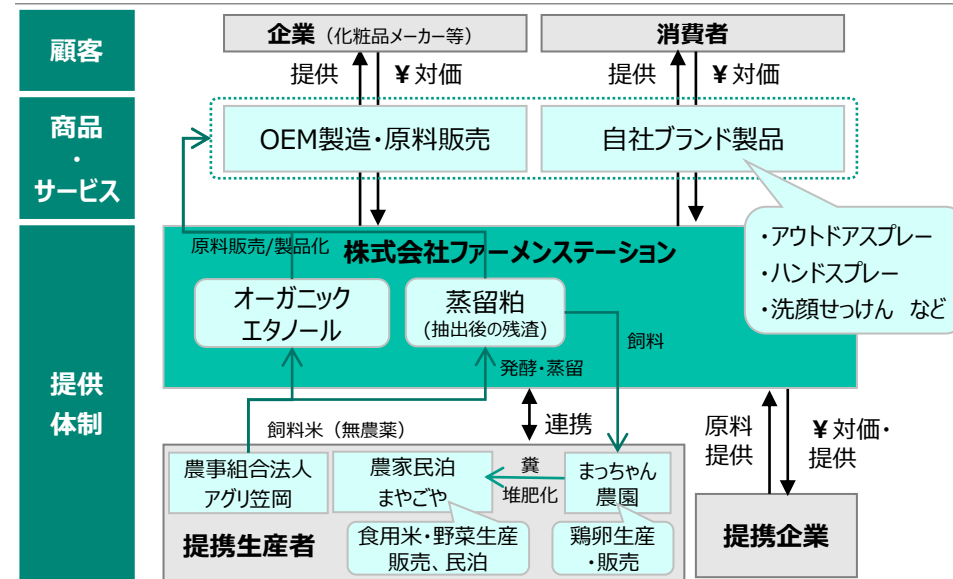
■事業概要

休耕地を活用し栽培された有機米から、エタノールを製造する地域循環事業を展開。独自の発酵技術で未利用資源から価値を引き出し、循環型社会を構築・拡大する

- 株式会社ファームステーション (以下、ファームステーション) は、休耕地・耕作放棄地で提携生産者が生産した有機米を活用し、独自の発酵・蒸留技術でエタノールと発酵粕を製造している。100%天然由来かつトレーサブルな原料で、化粧品や雑貨の原料として大手化粧品メーカーに販売するほか、自社ブランド商品の企画・販売も行っている。
- エタノール製造過程で生成される副産物 (蒸留粕) は、地域の鶏や牛の飼料としても利用、さらに鶏糞を水田や畑の肥料に利用、環境負荷が低い地域循環型事業を実現している。また、地域に訪問客を呼びこむコンテンツを作成し、生産者らと協働でツアーを実施している。
- 奥州市で回り始めた資源循環の環は、他の地域にも拡大している。JR東日本が販売する青森県産リンゴ飲料の製造過程で出るリンゴの搾りかすを原材料とする製品をJR東日本が販売、エタノール抽出後の残渣も牛の飼料としブランド化に繋げるなど、資源循環の輪を広げている。



■事業モデル



■目指す姿

グローバル展開により、世界レベルで未利用資源を活用する

- 農産物資源からエタノールを抽出・製造する自社技術は、世界的に見ても稀有なものである。
- 活用されていない未利用資源が世界には多く存在するので、そうした資源が、ファームステーションを経由して価値ある素材・製品に転換され、また人々の生活へ戻っていくような、循環型システムを広げてゆきたいと考えている。



12. 株式会社ファームステーション (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- ・ファームステーション創業者の酒井氏は、元々金融関係の企業に勤めていた。NPO支援活動に関わる中で、地球温暖化や燃料代替といった社会課題に関心を持っていた。
- ・2005年、テレビ番組で見た、発酵によって生ごみをバイオマス燃料にする技術に可能性を感じた。これを実現できる企業は見つからなかったため、東京農業大学へ入学し、自身で発酵技術を研究した。
- ・一方、岩手県胆沢町（現:奥州市）では、休耕田の増加による危機感から、地域の若手農業者を中心に勉強会が行われていた。その中で、胆沢町の主要農産物である米から抽出したエタノールをエネルギーに活用するアイデアが挙がり、東京農業大学との共同研究が始められた。

ポイント ビジョンが一致する相手との連携

⇒ 取り組みを推進できたのは、熱い想いを持った地域の担い手と連携できたため。地球環境の持続性を意識した計画を作成・実践している生産者や、実証の段階から事業化を見据えていた奥州市役所の人々達と、想いや目指す方向が同じであったため、軋轢などもなく事業化まで進めることができた。

② 事業化

- ・岩手県とも連携しながら、奥州市で3年間の実証事業を実施した。実証開始のタイミングで酒井氏はファームステーションを設立、当初はコンサルティングを行う立場に関わり始めた。
- ・実証事業を通して、エタノールのエネルギー活用はコスト面で実用化が難しいと判断した。他の活方法を模索し、ドラッグストアでヒントを得た酒井氏が、化粧品・スキンケア商品への活用を提案した。
- ・実証が終わる段階で、「今後、誰がこの事業を担うのか?」という問題に直面した。東日本大震災を経て「自給することの大事さ」を痛感した酒井氏は事業を継続したい想いから、奥州市から事業を引き継ぐことを決断、想いを伝え地域内の人々からの理解を得た。

ポイント ビジネスコンテストへの参加をきっかけに、メディアからの取材依頼が増加

⇒ 事業を推進するために、様々なビジネスコンテストに応募・出場していた。メディアからの取材のきっかけは、DBJ主催のビジネスコンテストへの出場であった。優勝はしていないものの、出場を知った記者が記事に取り上げてくれ、芋づる式で新聞やテレビなどメディアからの取材依頼が増加した。

③ 地域循環共生圏の醸成

- ・ファームステーションの取り組みが世に知られるようになると、奥州市の農産物の認知度も向上した。エタノールは飼料用米から作るが、提携生産者の農産物を購入したいとの消費者も出てきている。
- ・資源循環に関心を持つ人から、奥州市視察の打診も増えた。交流人口の拡大による地域内への資金循環にもなればと考え、奥州市の仲間とともに、任意団体「マイムマイム奥州」を設立し、視察受入ツアーを企画・実施している。行政からの補助は受けず、持続可能な団体運営に取り組んでいる。
- ・さらにファームステーションは、スタートアッププログラムを通してJR東日本とも連携を開始した。奥州市だけでなく、地域外へも循環の環を拡大している。

ポイント スタートアッププログラムを通して刺激を獲得

⇒ 東京都女性ベンチャー成長促進事業「APT Women」では、異業種の女性起業家との繋がりやメンターのサポート、米国でのピッチなど様々な機会を得た。事業のスケールを大きくしなければ自身のビジョンを実現できないとの刺激を受け、海外展開を見据えるまでになった。

B. 資金調達

設備投資には補助金を、その他はできるかぎり自己資金を活用

- ・リスク低減のために設備投資には各種補助金を活用した。その他の資金需要は、当初は自己資金で賄った。
- ・ビジネスコンテストにも積極的に応募・参加した。

資金とノウハウ双方を得るため投資家から資金を調達

- ・中小企業ではビジョン実現に限界があるため、事業拡大を決意。繋がりがあったベンチャーキャピタルから資金を調達した。
- ・ベンチャーキャピタルは資金面のサポートも大きい。その他様々な面でアドバイス・伴走いただけるサポートが大きい。

C. 人材獲得・パートナー連携

仕事のスピード感を期待できる事業会社、コンサルやスタートアップ出身者を採用

- ・ビジョンへの共感があり、仕事のスピード感がある人を求めている。仕事のスピード感についての判断は難しいが、これまでスタートアップにいた人などを採用。また、その人がこれまで取り組んできたことを聞いて判断している。

遠隔だからこそ、社内メンバーとの密なコミュニケーションを実施

- ・社内メンバーとは、密にコミュニケーションを取ることを意識している。奥州市拠点のメンバーとはこまめなやり取りをしており、さらに社内メンバー全体のオンライン会議を毎日実施し、各人がその日に何をやるのかを共有し合っている。

D. その他工夫

クラウドファンディングを活用して、ストーリーと合わせて自社製品をプロモーション

- ・クラウドファンディングを利用した理由は、資金調達よりもプロモーション目的が大きい。ファームステーションの製品は消費者へ伝えたいストーリーが多く、店頭で商品が並ぶだけでは伝わりきらないと考えた。資金調達後もWebサイトが残る続けるため、取り組みのPR手段として、クラウドファンディングを選択した。

日常的なやり取りの中で、社員の理解と方向性を統一

- ・ミッションについては、社員全員が理解して同じ方向性に向けて事業に取り組めるよう、社内でのオフサイト実施や、メッセージでのやり取りの際に日常的にメンションするなどして、全員が理解することを意識している。

13. 一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン ／株式会社フィッシャーマン・ジャパン・マーケティング（1/2）

農山漁村 地域都市間 都市



■基本情報

企業名	一般社団法人 フィッシャーマン・ ジャパン	株式会社 フィッシャーマン・ ジャパン・ マーケティング
本社 所在地	宮城県石巻市	宮城県石巻市
設立年	2014年7月	2016年3月

■取り組みの背景・課題

国内では漁業衰退の危機感が強まる一方で、
世界では大きな成長の可能性があった

漁業の振興・担い手育成

- 国内では、漁師の減少が続き、魚介類の自給率や魚食消費も減少傾向であった。
- 一方で、世界全体で見ると漁業生産量は大きく伸びており、市場成長のチャンスが広がっていた。

漁業に対するイメージ改革

- 漁業の労働環境が、3K「キツイ・汚い・危険」とイメージされているという危機感を持った。漁師自身が「漁師になるのは勧めない」と若者に伝えることもあると聞いた。

豊かな水産資源

- 東北地方の三陸海岸沖は、世界でも有数の恵まれた漁業環境であり、豊かな水産資源を有していた。

地元のベテラン漁師

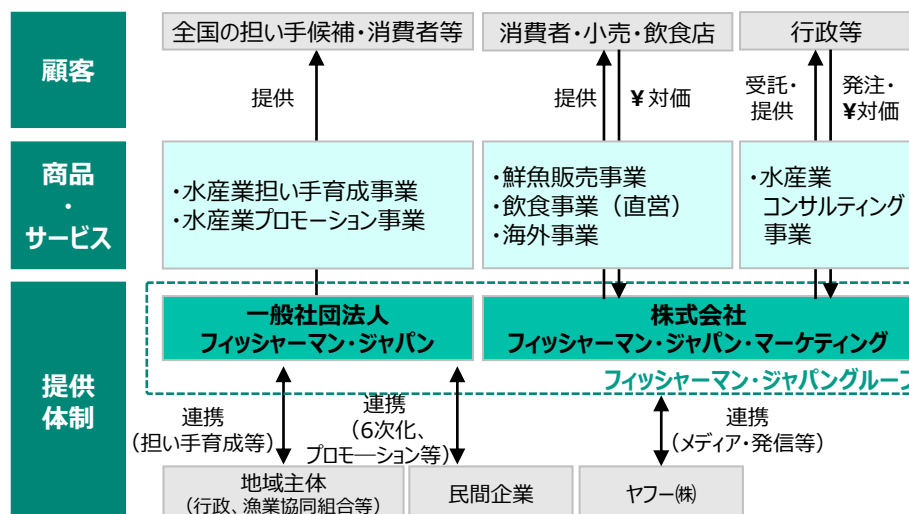
- 地域には、ワカメ漁師、ホタテ漁師など、各水産物を専門とする漁師が存在した。また、新たな取り組みに意欲的な若手漁師も存在した。

■事業概要

若手漁師が発端となり、「カッコいい、稼げる、革新的」という“新3K”を理念に掲げ、
地域や職種を超えたタッグで魅力を発信、持続可能な水産業の実現を目指す

- 一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン（以下、フィッシャーマン・ジャパン）は、水産業の継承や変革を目指し、次世代の担い手育成事業やプロモーション事業に取り組んでいる。行政や漁業組合とも連携して、漁師になる若者のための学校や水産業専門の求人サイト、移住者を受け入れるためのシェアハウス等を運営し、県内外から漁業従事者を増やす活動を行っている。
- 魚を獲る人だけでなく、加工・卸売・販売・情報発信などを行う人を含めた、広い意味で水産業に関わる人を「フィッシャーマン」と位置づけ、設立後10年でフィッシャーマンを1,000人増やすことを目標に掲げている。
- 2016年には株式会社フィッシャーマン・ジャパン・マーケティングを設立し、民間企業と連携した新商品開発やブランディングといった水産資源の魅力発信事業にも注力し、販売面の強化に努めている。
- 宮城県石巻市の若手漁師を中心に始まった取り組みは、全国各地の漁協・行政から注目を集めている。他地域ともノウハウを共有することで、全国レベルで水産業の振興やイノベーションに取り組んでいく。

■事業モデル



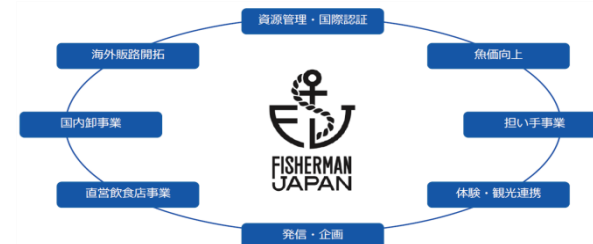
■目指す姿

水産業のイノベーション

- 積み上げの活動では、水産業の衰退スピードに追い付かないことが懸念される。FAXの利用など、水産業にはまだアナログな部分が多いため、それらも含めた水産業の抜本的なイノベーション創出支援にも取り組んでいく。

事業者・地域におけるSDGsの意識醸成

- 水産業は、自然を相手にするため、事業者自身がSDGsを意識したアクションが必要。地域の基幹産業でもあるため、セクターを超えた連携を強化していく。



出所) フィッシャーマン・ジャパングループ 資料・インタビューより

13. 一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン ／株式会社フィッシャーマン・ジャパン・マーケティング（2/2）

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- フィッシャーマン・ジャパン現事務局長である長谷川氏は、ヤフー株式会社に所属している。東日本大震災の震災復興活動に個人で参加していたものの、取り組みの幅に限界を感じた。そこでヤフーに対して「イノベティブな事業の創出を石巻で組織的に実施すること」を提案、認められて、現地事務所を設立するに至った。
- 長谷川氏は石巻市で活動する中で、漁業の課題に着目、共通の知人から紹介されて現フィッシャーマン代表の阿部氏に出会った。阿部氏はUターンして石巻市で漁師をしていたが、漁師の労働環境に問題意識を持っていた。
- 意気投合した阿部氏と長谷川氏は、目的達成には地域の巻き込みが不可欠だと考え、漁師仲間数名を巻き込んだ活動を開始した。

ポイント ローカルメディアに働きかけることで全国にもPR

⇒ 地元の取組みをマスメディアに掲載しても、狙ったターゲットに届きづらい。まずはローカルメディアにアプローチして取り組みを掲載してもらい、その記事を見たマスメディアの目に届くようにした。ローカルメディアへの掲載により、地元の認知度・信頼度も高まった。

② 事業化

- 2つの法人を設立した。地域PRや人材育成等の自治体と連携した事業を手掛ける一般社団法人と、販売・飲食・輸出などの事業を手掛ける株式会社である。活動の中で様々なプロジェクトが生まれたが、チームメンバーから「これは何のための活動なのか？」との疑問が挙がった。そこでビジョンが曖昧、明確なものがなかったことに気づいた。3カ月間議論を重ねて、「新3K」というビジョンを設定した。

ポイント 少人数でも3か月かけて議論しビジョンを設定

⇒ この議論を通して腹を割った話し合いを行い、目指す姿を明確にできた。後の行動基準になった。議論を主導したのは、MBAスクールに通っていた、地元の鮮魚店のメンバー。事務局側である長谷川氏は、意図的に強く関与しなかった。

ポイント 代表だけでなくメンバーが取材の前面に出て主体性を刺激

⇒ メディアの取材を受ける際にはメンバー間で広く割り振る。各メンバーが誇りを持ち、より活動に積極的になる。

③ 地域循環共生圏の醸成

- アパレル企業と連携した漁師のイメージ改革や、航空会社と連携した販路開拓、漁師とシェフのマッチングイベントなど、ビジョンの実現に繋がる様々な活動を実施している。「新たな取り組みにチャレンジして良い」という意識が醸成されている。
- 「自分達の地域・会社だけで目標を達成する必要はない」と考え、全国の様々な主体と連携して、取り組みを進めていく。

ポイント ビジョンを軸にプロを巻き込み、ノウハウを獲得

⇒ 「自分たちが実現したいこと」「協力してほしい部分」を提示、デザイナーやコピーライターといったパートナーを巻き込んだ。

ポイント 鍵は、配役を決めること、つなぎ役を育てること

⇒ 漁協や自治体と連携する際は、地道なコミュニケーションだけでなく、「つなぎ役」を意識した。例えば、漁業に新たな視点を取り入れるため、これまで業界に多くはなかった女性を積極登用した。コミュニケーション力を活かして地元との「つなぎ役」としても活躍している。

B. 資金調達

設立時は助成金で、推進時は受託事業で資金を確保

- 法人設立にあたっては、キリンビールマーケティング株式会社の「復興応援 キリン絆プロジェクト」という助成制度を活用した。
- また、培ったノウハウを活かして行政から受託事業を受注することで運転資金を確保、金融機関からの信頼・融資に繋がった。

ライトな体制でキャッシュフローを最小限に

- 長谷川氏を含め、フィッシャーマン・ジャパンにはヤフーから派遣されているメンバーが数名いるが、人件費はヤフーが負担している。他のメンバーは、漁師や鮮魚・飲食事業者で、そこで収入を得ることができている。各々が副業のように関わり、組織自体をライトな体制にすることで、コストを最小限に抑えている。

C. 人材獲得・パートナー連携

多様な人材を先に集め、その力で事業を生み出す

- 漁師はもちろん、東京の大手商社・政府系金融機関、デザイナーなど、多様な人材を巻き込んだ。
- 「人材採用が先か、仕事を創るのが先か」という議論があるが、特にローカルベンチャーでは、1人の与える影響が大きい。人が仕事を引き寄せるため、先に人材へ投資すべきと考える。

採用では、理念の共感・感覚の共有ができるかを重視

- 採用可否の決め手は、理念への共感や、社風を共有できるかどうか。そのため面接では、事業の良い面のみを伝えるのではなく、「稼ぐ必要があること」、「新しいだけでなく温故知新」などの理念も伝え、その理念に紐づく基準に則って判断している。

D. その他工夫

漁業の担い手候補の採用では、本気度で判断

- 若者は増やしたいが、「何でも良いから地域移住に応募した」と見える応募者を振り落とす。現地面接で漁船に乗ったときの反応や、育成を受け入れる漁師の意見を踏まえて判断する。
- そのためにも、受け入れ側の漁協の協力を十分に担保してから募集する。

10年先や世代交代を意識した人材育成

- 取り組み開始時に「子供だ」と思っていた人物が、「10年経って地元に戻る」「代替わりで社長になる」など、戦力となってくれる。
- こうしたことがあるので、特に世代を意識した人材育成を行っている。インターンシップの受入などにも注力している。

14. manordaいわて株式会社 (1/2)



■基本情報

企業名	manordaいわて株式会社
本社所在地	岩手県盛岡市
設立年	2020年

■取り組みの背景・課題

地域の持続的な発展に向け、地域に不足するハブ機能を補完すべく、銀行に新たな役割を担うことが求められた

地域課題
企業課題
地域資源

商社機能の補完

- 岩手県には、都市部との情報ハブ機能を持つ主体が少なく、企業の情報展開力、発展性に乏しいといった問題意識があった。

地域活性化と産業創出

- 人口減少と長期化する低金利環境において、新たな事業領域への進出と持続可能なビジネスモデルの構築が求められた。
- 今後は自治体との連携を強化しながら、銀行が新たな役割を担うべきとの考えを抱いていた。

情報ネットワーク

- 岩手銀行グループは、県内に眠る多様な地域資源を把握できる情報ネットワークを持っていた。

活用余地のある不動産

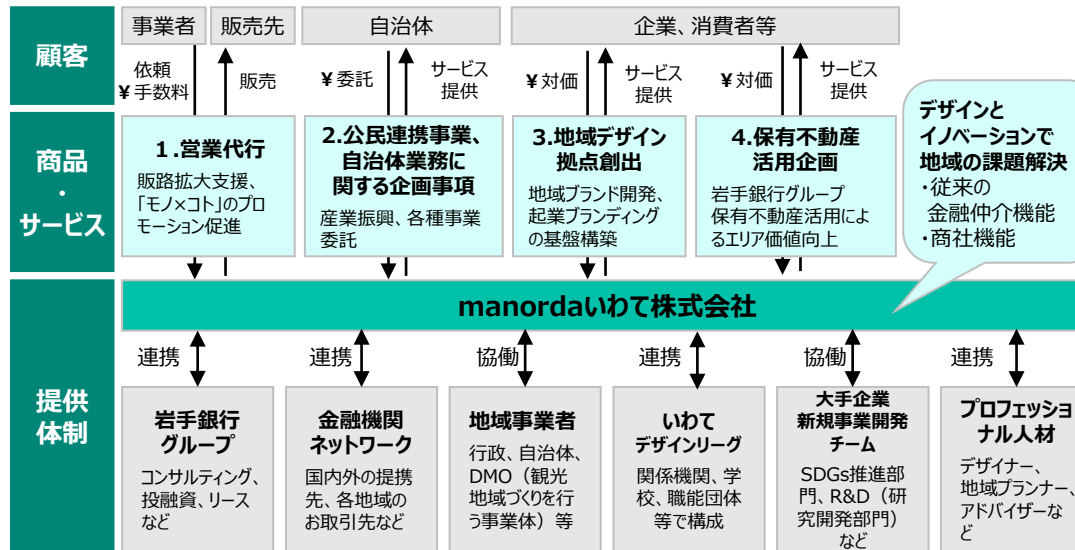
- 岩手銀行グループは、地域活性化のための施設を整備することができる不動産を保有していた。

■事業概要

銀行が持つ情報ネットワークなどを生かし、地域内外の多様な主体と連携しながら、デザインとイノベーションの力で地域に既にある資源の魅力を最大限引き出す

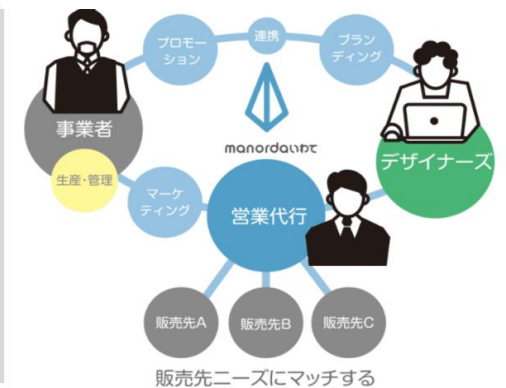
- manorda (マノルダ) いわて株式会社 (以下、manordaいわて) は、岩手銀行が設立した「地域デザイン商社」である。銀商一体で課題解決策を提供する、以下のような「manordaモデル」に取り組む。
 - 銀行員が商社を兼務する「銀商マン」となり、商社員の立場で地域内ビジネスの源泉に関与することで、銀行本体のビジネスモデル変革と行員の行動改革を促す。
 - SDGsやCSV施策に連動したソーシャルインパクト事業により地域の持続性を高め、地域に地域内外からのESG投資を呼び込む。
 - 中長期的には、商社事業の拡大とデジタル技術の活用により、スピノフを生み出すマザーカンパニーを指向する。
- 既に多数のプロジェクトが動き始めている。具体的には、コロナ禍に対応し、アパレル関連事業者との連携によるファクトリーブランド開発等事業、岩手県産食用羊の羊毛を活用した「I-woolプロジェクト」と連動した地域ブランド品の開発事業、盛岡市河南地区における岩手銀行赤レンガ館や旧中津川別館跡地等の保有不動産を軸にソフト×ハードを組み合わせた地域活性化事業「中津川CSVプロジェクト」などが挙げられる。

■事業モデル



manordaモデル

商品開発後のブランディングから営業までトータルコーディネーター



■目指す姿

持続可能な地域循環型社会の実現

- 新たな産業と需要の創出を促し、持続可能な社会の実現と地域社会の価値創造に取り組む。
- 初期段階では、地域のデザイナーや自治体等と連携し、岩手県内の事業者の課題解決に取り組む。
- さらに、他の地方銀行とも連携しノウハウを共有することで、各地の地域振興への貢献や商社機能の強化を図る。

地域社会 Social Community ・まちづくり支援 ・地産地消の促進 ・保有不動産活用 ・エリア価値の創造	産業・工芸 Industry & Craft ・技術継承、次世代育成 ・地産地消の促進 ・異業種連携 ・伝統工芸とのコラボ ・一次産業×IoT、AI	環境・人 Environment & Human ・循環型共生社会の形成 ・再生可能エネルギー活用 ・高等教育機関との連携 ・人口拡大 ・世代間交流促進
--	---	---

14. manordaいわて株式会社 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- 2018年10月に岩手銀行発で検討開始、岩手県の企業に対するフィールド調査・インタビューから、「岩手県には商社やハブとなる機能がない」という問題が見えた。2016年の中期経営改革作成の頃から、銀行業界では「商社化が求められる」という議論があった。そうして、「地域には商社機能が必要」という機運が盛り上がった。
- 金融業の規制緩和で、「銀行業高度化等会社」の仕組みも整った。岩手銀行内でも、「チャレンジしよう」という話になった。
- こうしたことが背景となり、2019年3月にmanorda構想（プロジェクト）が本格的に立ち上がった。

ポイント

金融庁と綿密に議論して、様々な事業を柔軟に実施できる環境を実現

⇒「銀行業高度化等会社」の実現にあたって、金融庁や顧問弁護士との度重なる協議を経て、できること/できないことを丁寧に精査、会社の業務内容・約款を規定した。これにより社外から持ち込まれたり自ら企画したりする事業をスピーディに実施できる状態になった。

② 事業化

- 2020年4月の設立以来、各種のプロジェクトを実施している。初年度は、岩手銀行からの委託業務が多いが、県市町村との共同プロジェクトに関連した外部からの受託が当初計画を上回っている。
- 設立後はスピード感を持って事業を推進している。設立準備段階でゴールの明確化と課題整理を終えており、設立後すぐ動き出せた。
- コロナ禍による影響は少なからずあったが、「社会課題の解決」というゴールを共有していたことで、迷いなく計画を実践した。

ポイント

外部のペースメーカーを活用して事業のスピード感を担保

⇒ 銀行の施策は、2~3年の中期計画で整理されることが多く、構想・準備・実行と時間を掛けてPDCAが展開される。他方、「ビジネス」はスピードが求められるため、速いテンポで物事を進めるためのペースメーカーがあるほうが望ましい。例えば公民連携事業は、原則1年で計画から実施までやり切り、集客数や売上などの明確な結果が数値で判明するので、PDCAを回す観点で適している。

③ 地域循環共生圏の醸成

- 自治体との関係構築という観点では、首長が出席するイベントには足を運ぶなど、人脈形成と信頼構築に努めている。従来、銀行が持つ自治体の接点は、会計課や商工課が中心であったが、同社設立後は、企画・財政・観光課等との新たな接点を築きつつある。
- 企画財政部門や市町村の上層部と議論を交わす機会が増加し、自治体の戦略や施策に対する提言などを行っている。
- manordaいわてでは、岩手県内の自治体へのヒアリング等を行いながら、持続可能な共存関係の構築を目指している。

ポイント

現場に足を運んで自治体やデザイナーと関係構築

⇒ 人との出会いで、取り組みに新たな化学反応が起きる。自治体やデザイナーなど、地域や専門家のコミュニティに入れてもらうには「足を運ぶ」こと。例えば、manordaいわてとして協業を望む分野の第一人者が東京で展示会を開催すると聞けば、足を運んでアポなしでもアプローチし、接点を構築するなどの活動を実施している。

B. 資金調達

岩手銀行の経営資源を活用

- manordaいわては資本金7,000万円で設立された。
- 株主構成は岩手銀行100%であるが、manordaいわてでは、「銀行業高度化等会社」として、地域において新たな価値や接点を生み出すための事業会社と位置付けられている。

C. 人材獲得・パートナー連携

社内公募で有志を選抜

- 代表と社内公募で集めた3名の合計4名で発足した。その後増員し、2021年1月末時点の従業員数は計7名、主に銀行内で企画業務やビジネスマッチング業務に従事していた人物で構成される。
- メンバーは、社内公募で集まった人物で、自ら企画した案件を実行する役割を担っている。

事業内容を考えるのも、デザイナーなどの外部人材を積極活用

- 盛岡市でデザインを生業としながら地域情報誌の編集室を主宰する人物にアプローチした。最初は警戒されるものの、「熱量」で語り、意気投合した。2名のデザイナーが事業化プロジェクトに参画し、週に1度頻度で岩手銀行メンバーと議論を行い、企業のコンセプトとビジネスモデルの設計をサポートした。デザイナーが企業名・ロゴなどをアイデア出しし、岩手銀行メンバーはデザイナーの意向を尊重した。単に優れたデザインというだけでなく、メンバーが考えることの「可視化」に大きく貢献した。
- 自治体に対する企画提案・実施には、国内で多くの実績を有するコンサルタントとの協業体制を確立。公民連携のノウハウを持つ専門家として、他地域での事例を伝授してもらっている。

D. その他工夫

SDGs、地域循環型社会の実現に向けた取り組み

- 岩手銀行は2019年9月、「いわぎんグループSDGs宣言」を策定、manorda準備チームと岩手銀行担当部署が環境省、NPO法人環境パートナーシップいわて等と連携し、ESG金融、地域循環、エネルギー問題などの課題研究に着手、内外の啓蒙に取り組んでいる。
- 2021年2月、岩手県及び北いわて13市町村との間で「北いわての地域経済循環推進に関する勉強会」を開催。ESG地域金融、地域エネルギー、脱炭素等をテーマに継続開催することとなった。

次世代の人材プールを作るために学生インターンを実施

- 少人数の会社であるが、多い時には一度に2~3名、半年間でのべ12名を受け入れた。学生が企画する日本酒PRプロジェクトの支援などを行うなど、学生の地元定着を促す活動を行なっている。

15. 株式会社モス山形 (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社モス山形
本社所在地	山形県山形市
設立年	1991年

■取り組みの背景・課題

農業の活性化が地方再生のカギだと考え、緑化資材であるコケに着目

地域課題・企業課題	耕作放棄地の活用と雇用創出 <ul style="list-style-type: none"> 山形県の中山間地では、少子高齢化や鳥獣被害等から、農業を継続できず耕作放棄地が増加していた。里地・里山がなくなり、地方に雇用がなくなることが危惧された。
	環境問題の解決 <ul style="list-style-type: none"> 1990年代、京都議定書の締結や環境保全に対する問題提起により、環境意識が高まっていた。
地域資源	様々な特徴を持つコケ <ul style="list-style-type: none"> コケ植物が地域資源に登録されているのは、全国で山形県のみであった。 コケは、朝露・夜露の多い中山間地域での栽培が適しており、軽作業のため高齢者でも生産しやすい植物である。また、コケ植物は鳥獣被害を受けないという特長も持っていた。 一方で、コケ栽培技術は未熟で、その生育率は低かった。

■事業概要

鳥獣被害なく、あらゆる世代の人が無理なく生産できる農産物としてコケ栽培技術を独自に確立。中山間地における耕作放棄地の解消と雇用の創出を目指す

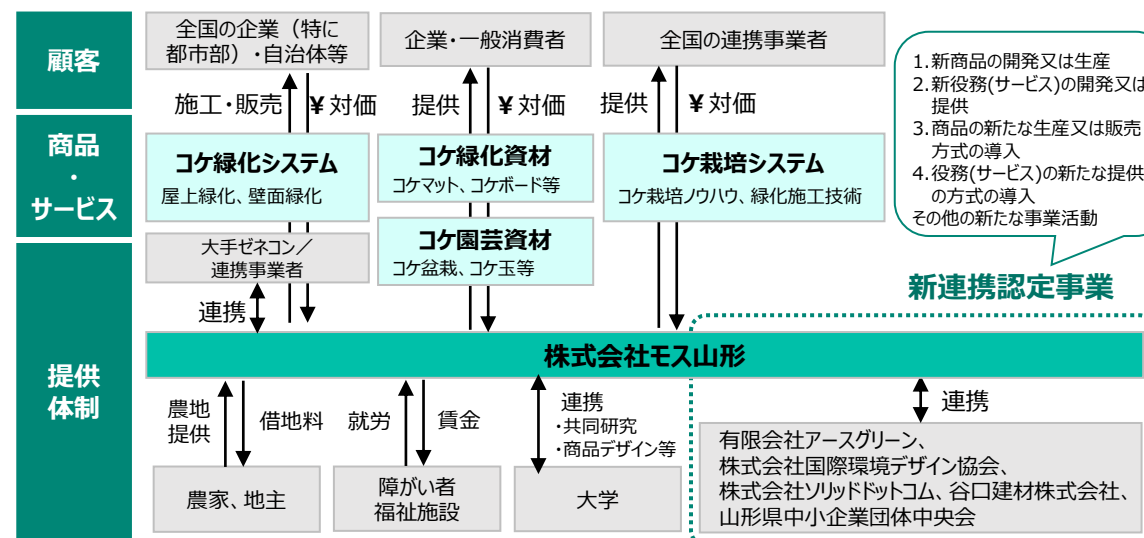
- 株式会社モス山形（以下、モス山形）は、コケ緑化システムを開発・提供する。コケを種苗から栽培・加工・販売までを行う特徴的な事業を実施している。
- また、耕作放棄地となった農地を、優良な緑化資材として認められつつある「コケ」の栽培に有効活用する。コケによる屋上・壁面緑化により、建物に対する断熱効果による省エネルギー効果やヒートアイランド現象の緩和、景観保全にも貢献する。さらに、コケをアートや盆栽に活用するなどの商品開発にも取り組み、その活用幅を広げている。
- コケ栽培は、一般的な農業と比べて軽作業であるため、高齢者でも働きやすいなど、働く人にも優しい雇用の創出が期待できる。里地里山の保全にも貢献している。

【コケの特徴とコケ緑化のメリット】

- ✓ **無灌水**：乾燥しても死滅することなく日光と雨水だけで生育できるため、無灌水で緑化できる
- ✓ **軽量**：土がなくても生育可能で、重量が軽いため、既存の建物の緑化が容易にでき、応用も大きく
- ✓ **ローコスト**：無灌水のため、芝に比べて維持費や環境負荷が小さく、省エネに貢献する



■事業モデル



1. 新商品の開発又は生産
 2. 新役務(サービス)の開発又は提供
 3. 商品の新たな生産又は販売方式の導入
 4. 役務(サービス)の新たな提供の方式の導入
- その他の新たな事業活動

■目指す姿

コケの重要性・魅力の発信

- 事業拡大も大事ではあるが、コケ植物の重要性やその魅力を多くの人に知ってもらうことを重視している。

栽培作物の多様化

- ハッカ、藻など、鳥獣被害を受けにくい作物の栽培に取り組む。
- 田んぼで栽培する藻をバイオエタノールにできれば、エネルギー生産に繋がり、山の中のダムとして、洪水対策の効果も期待できる。

ソーラーシェアリング事業

- ソーラーシェアリングとコケ栽培との親和性が高いと判断、太陽光発電と掛け合わせたコケ栽培を行っている。

15. 株式会社モス山形 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- コケ事業参入のきっかけは、環境意識の高まりであった。モス山形の創業者である山本氏は、東京都や兵庫県が屋上緑化条例を制定したことから、屋上緑化事業がビジネスチャンスになると考えた。
- 山本氏は、元々土木系の会社に勤務していた。その後、有限会社山本を立上げ、ログハウス事業を実施、ログハウス協会の会長も務めていた。以上の背景から、山に入り木材や自然と触れ合う機会が多く、山で関わる人々を通してコケの魅力も知っていった。
- また、技術関係の勉強会をきっかけにコケ植物の研究者と出会ったことや、その他コケ栽培を興味深いと支援を申し出てくれた人々からの後押しを背景に、山本氏はコケの栽培技術確立を目指すことを決心した。

ポイント 技術開発のきっかけは、人との出会い

⇒ 林野庁担当者との出会い、コケ栽培の魅力を紹介した。その結果、山への立ち入り許可や栽培場所の紹介など、様々な場面で支援を得ることができた。周囲の人々が協力してくれるので、取り組みを進めざるを得ない状況になり、活動を前に進める理由となった。

② 事業化

- コケ植物は研究が進んでおらず、生産技術が確立されていなかった。大学や企業と連携し、25年もの時間をかけた技術開発により、コケの生産技術を確立することができた。
- 研究を進める中で、コケ植物が獣害被害を受けない資源であり、耕作放棄地の解消に繋がるといったメリットにも気づいた。
- 2009年の洞爺湖サミット会場の一部の屋根にコケが採用され、緑化資材としてのコケが注目を集めた。さらに、確立した技術の周知にあたっては、中小企業庁の新連携認定を受け展示会等に出店し、販路を拡大できたことが大きな意味を持った。

ポイント 別事業での収入を資金源として長期間の技術開発を継続

⇒ 周囲の企業は、生産技術を確立できないと言って研究を辞めていった。生産技術を確立できたことは、長年研究を続けることができたからであるが、それは、本業の収入源があり、その資金を開発に充てられたからである。

③ 地域循環共生圏の醸成

- コケによる屋上・壁面緑化システムを、全国の工場・ビル・駅舎・トンネル等に導入している。今では、モス山形は国内コケ市場の8割を占めるまでにいった。
- また、山形県の福祉事業者と連携し、身体障害者によるコケ栽培作業の就労体験を行うなどの「農福連携」活動を実施している。
- さらに、宮城県で開催される「全国苔フェスティバル」で、商品を出展・ワークショップなどを実施し、コケの魅力を発信している。島根県江津市や福島県浪江町などの他地域でもコケ栽培プロジェクトが始まっており、他地域の中山間地でも新たな農作物資源としてコケが注目されている。
- モス山形のコケ栽培技術は稀有な技術であるため、輸出も視野に入れた大手企業からも注目を集めている。カーボン・オフセット認証の取得も目指している。

ポイント 人脈を活用した日常的な情報収集

⇒ 異業種企業との連携などを通して人的ネットワークが拡大した。様々な主体の人と繋がっていることで、自身の知りたい情報が待っていて入ってくるが多くなった。

B. 資金調達

開発資金は個人資産を投入

- 以前は個人に対する開発補助が少なかったため、開発資金は基本的に自己資金で賄った。既存事業である食品小売業および不動産業の収入を技術開発に充てた。
- 現代表の世代では投資を回収することはできないが、後世に良い技術が残れば良いという想いで開発・事業化を行った。

補助申請を通して資金と予算獲得ノウハウを獲得

- 新連携事業制度への応募時、担当者から企画書作成のサポートや予算獲得のノウハウを得ることができた。以降は様々な助成制度に応募するようになった。

C. 人材獲得・パートナー連携

興味関心の近い人とタッグを組み、スムーズに連携

- 連携にあたっては、環境保全や緑化技術、コケ栽培に興味を持つ人から連絡が来る場合が多い。興味関心が近いので、トラブルなくスムーズに連携が進んでいる。
- 時には、連携企業の社員研修を受け入れる。生産現場の体験により、取り組みに対する理解がより深まる。

難しいノウハウ共有を必要としない技術の確立

- 一度生産技術が確立されれば、後は誰でも簡単に栽培できる生産方法である。難しいノウハウ共有も必要なく、高齢者・身体障害者・子育て世代といったあらゆる世代が生産に取り組むことができる。

D. その他工夫

新連携認定事業制度を通して、情報収集や情報発信に関する支援を獲得

- 新たな事業活動にチャレンジする中小企業を、中小企業庁が支援する「新連携認定事業」制度に応募した。認定を受け、以下のようなメリットを得ることができた。
- ◆ **情報収集**：同業種だけでなく異業種の人とも繋がりができ、会話の中で様々な知恵を得られることが多かった。また、知り合った人を通して、予算や補助金の情報が入ることが多くなった。
- ◆ **情報発信**：PR動画作成が本事業の周知に繋がった。また、展示会出展に係る費用面での補助を得ることができた。

16. 株式会社WATALIS (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社WATALIS
本社所在地	宮城県亶理町
設立年	2015年

■取り組みの背景・課題

亶理町で受け継がれてきた地域文化・技術や知恵を伝える機会が減少

地域文化伝承の場づくり

- 若者の都市部への流出が顕著になり、亶理町において高齢者と若者が交流する機会が少なくなっていた。
- そのため、高齢者が地元文化・技術の伝承者として活躍する機会が少なくなっていた。

地方における女性の雇用創出

- 都市部と異なり、地方では女性が子育てや介護と両立しながら柔軟な働き方ができる就労の場が限られていた。

返礼と再生の文化

- かつて養蚕業が盛んだった亶理町では、嫁入り道具に着物を仕立てたり、一升のお米を入れた着物地の巾着袋「ふぐる」を感謝の印に贈答・返礼するといった、「裁縫による返礼と再生の文化」が根付いていた。

地域課題・企業課題

地域資源

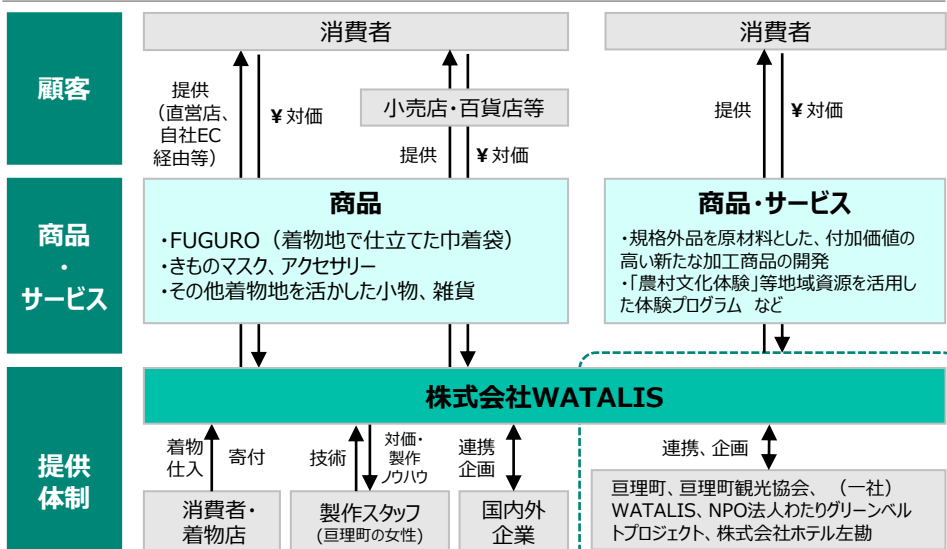
■事業概要

地域に根付く「縫製技術」「感謝を形にする生き方」を伝承するため、着物地を活かした商品としてそれを可視化、「ヒト」「モノ」「カネ」の循環を生み出して地域振興に貢献する

- 株式会社WATALIS（以下、WATALIS）は、箆笥に眠る古い着物地をリメイクし、再び世に送り出す「アップサイクル」に取り組んでいる。
- 人口減少や高齢化が進む宮城県亶理町で、「返礼文化」「縫製技術」「感謝を形にする高齢女性の生き方」という無形の地域資源を可視化し、着物地をリメイクした巾着袋「FUGURO」を商品化した。箆笥に眠る何千枚の中から選りすぐった着物地を、亶理町の女性たちが一つ一つ丁寧な手仕事で高品質な商品に仕上げている。
- また、スイス屈指の時計メーカー「ジラルド・ペルゴ」や、「アイリスオーヤマ」といった国内外の企業とのコラボレーションも行うなど、多様な商品開発に取り組む。廃棄寸前の着物地の経済的価値を高めて再び世に送り出す「アップサイクル」の仕組みを創造した新たな再生文化を、東北から国内外へ発信し続けている。地域内の他主体と連携した商品作り・魅力発信や、学校教育と連携した次世代人材育成にも取り組む。



■事業モデル



亶理町「里と海をつなぐまちフェニックスプラン」推進協議会

■目指す姿

地域振興と新たなネットワークの構築

- 地域内の他主体とも連携し、亶理町の食・景観といった資源をコンテンツとした魅力発信および地域振興に取り組んでいく。

着物を「衣服」へとリメイク

- 例えばバッグなど、着物の素材を「身にまとうもの」へリメイクする。ファッションな点も推し出していきたいと考えている。



16. 株式会社WATALIS (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- WATALIS創業者の引地氏は、学芸員として巨理町の資料館に勤務していた。地域の民俗調査に携わる機会が多く、ある時「着物」をテーマに調査を行った。調査を通じて、かつて巨理町では養蚕業が盛んで、糸から紡いだ着物を嫁入り道具としたり、その着物が親の愛を感じるお守りのような存在となるなど、「着物」に単なる衣類としての役割だけでなく価値や意味合いがあることを知った。
- 東日本大震災をきっかけに、このままでは今残されている「着物」やそれに纏わる文化が後世へ引き継がれないと危機感を持った。
- 地域の高齢者の方から聞いた話の中でも、裁縫が女性の暮らしの一部であり、はぎれも大切に活用していたこと、また、一升のお米を入れた「ふぐる」（着物地の巾着袋）が感謝の印として贈答され、また贈り主へ返却されていたことを知った。“「ありがとう」を作って送る”という考えに感銘を受け、これこそ目指すライフスタイルだと感じた。

ポイント 自身でトライすることで社内にノウハウ蓄積

⇒ 最初は自分自身が欲しいと思うものを考え、商品作りを実施した。営業方法も分からないため、自身が売りたいと思ったところへ電話をかけて売り込んだ。ビジネスコンテストへの応募も実地で学ぶなど、実践を通して「少しずつ背伸びをしてきた」のが良かった。

② 事業化

- 史実として文章で残すだけでは、関心のある人にしか届かない。商品としての見える化が必要だと考えた。一方で、元の「着物」という形のままだと現代では活用シーンが少ないため、時勢に合わせたリメイクが必要だと考えた。
- 引地氏は裁縫については未経験であったため、巨理町の裁縫経験者に教を乞いながらノウハウを蓄積した。製作した商品をイベント等で販売するなど、手探りで取り組みを進めていた。
- これでは個人の一時的な取り組みになると感じ、法人格の取得を決意した。まずは、非営利/営利両方の活動を行ううえで設立しやすい形態であった一般社団法人として法人化した。その後、震災後の東北という特殊な状況もあり、復興のための一時的な取り組みではないという意志表示も込めて、ビジネスコンテストでの受賞をきっかけに株式会社化を行った。

ポイント 補助申請やビジネスコンテストをきっかけに人脈や事業ノウハウを蓄積

⇒ 補助金を活用した際は、資金面だけでなく、信頼できる担当者を知り合えたことに意義があった。ビジネスコンテストでも人的ネットワークが広がり、さらに出場にあたり、自身の想いや目標といった考えをきちんと整理できたことも良い機会となった。

③ 地域循環共生圏の醸成

- 各種ビジネスコンテストへの出場/受賞をきっかけに、社会的な認知度が向上し、人的ネットワークも広がった。会場で出会った人や主催者等を通じた出会いをきっかけに、国内外の他企業とのコラボレーション企画が続々と進んだ。また、法人化後は、企画案件を通じて知り合った外部のデザイナーの力を借り、商品パッケージや販促ツールのデザイン性にも磨きをかけている。
- また、直営のカフェを運営し、その場で裁縫に関連するワークショップを行うなど、地域住民の交流や学びの場づくりも行っている。
- さらに、巨理町の「継続的に稼ぐ力」を強化するため、これまでの取り組みとは別の広がりを作りたいと考え、地域で協議会を設立した。今後も地域内の他主体と連携し、食や景観といったコンテンツと連携しながら、魅力発信・地域振興に向けた仕組み作りを進めていく。

ポイント 数ではなく意欲の強さを重視した体制づくり

⇒ 地域協議会設立の際には、バランスを意識して体制を構築した。協議会メンバーとはそれまでの関係性もあったものの、単なる慣れ合いにならないために、少数でも意欲あるメンバーと連携した。各自のノウハウ共有や、地域振興のために必要と思われる事柄の勉強会といった活動を行っている。

B. 資金調達

各種補助制度やビジネスコンテストの賞金を活用

- 主に、復興支援関連、商工・産業振興関連の補助制度を活用した。
- 各補助制度に関する情報は、何らかの人の繋がりを介して知ることがあったが、事業者自身が調べる努力も必要だと考えているため、分からないことは担当部局へ電話したり訪問したりしながら、自身で情報を集めた。
- また、資金調達という意図も含まれてはいたものの、まずは社会的信頼を高めようと考え、ビジネスコンテストへ応募・出場した。

C. 人材獲得・パートナー連携

リターンに関わらず、自社の想いに賛同してくれる人と連携

- パートナーとの連携は、WATALISの事業に賛同してくれるか否か次第。何らかのリターン目的では続かないため、自社の想いに賛同してくれる人と連携した。無謀と思える取り組みであっても応援してくれる人が、本当に信頼できる人であった。
- 「こんなものを作ればよい」といった、一方的な提案は断っている。まずは、人と人との関係性作りが最初であると考えている。

想い・意思を試す機会を提供して仲間を選定

- 企業として取り組む以上、一定以上の質やルールが求められる。裁縫技術の研修会などの機会提供を経て、続ける意思を選択してくれたスタッフと、想いや意識を統一して取り組んでいる。

D. その他工夫

地域資源は、まず地域の「人」起点で発掘・検討

- 地域協議会での商品作りについては、まずは地元で既に有名なもの「以外」に焦点を当てようと考えた。
- 探せば色々な資源があると考えられるが、まずは関係性のある「人」起点で地域資源を発掘した。例えば、知り合いであった老舗菓子店とのコラボレーションや、協議会メンバーが生産を始めた落花生の活用などが挙げられる。

産業支援団体のサポートによる事業構想の具体化

- マーケティング支援の仕事を通じて知り合った担当者を介し、仙台市産業振興事業団等に相談。アドバイザー紹介など、構想を形にする前段階の全工程についてサポートしてもらえた。

17. 株式会社とくし丸 (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社とくし丸
本社所在地	徳島県徳島市
設立年	2012年

■取り組みの背景・課題

日常の買い物にも困る高齢者が増加、実状に応えるサービスが求められた

「買い物難民」のサポート

- 地方におけるスーパーの大型化や郊外化、人口減少等を背景とした地元スーパーの撤退や公共交通機関の弱体化等により、日常の買い物が大きな負担となっていた。
- ネット販売や宅配といった様々なサービスはあるものの、「注文から時間が経ち何を買ったか忘れてしまう」など、高齢者のニーズに応えていない状況であった。
- 買い物に困っている人は全国に多く存在し、高齢化を受けて、今後とも増加することが見込まれている。

個別訪問する中で築かれた信頼関係

- 事業開始前に個別訪問による需要調査を行い、ニーズやターゲットを探ることができた。さらに、対面での事業説明や誠意あるニーズ対応等により構築した顧客との信頼関係が事業を行う上での資産となった。

地域課題・企業課題

地域資源

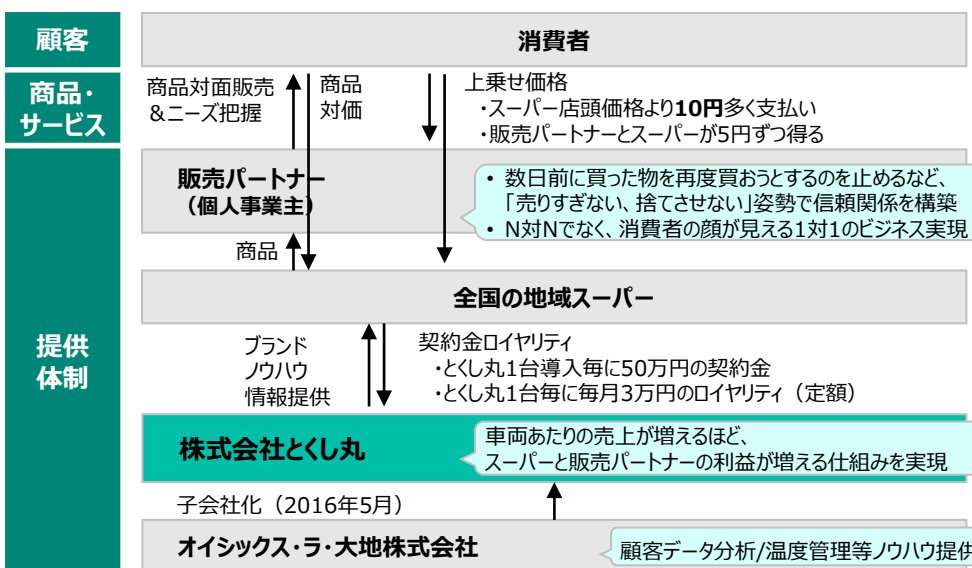
■事業概要

移動販売サービスを軸に、顧客との信頼関係を構築。高齢者の見守りや地域の雇用創出にも貢献し、あらゆるサービスを住民へ届ける「地域のインフラ」を目指す

- 株式会社とくし丸（以下、とくし丸）は、「買い物難民」と呼ばれる高齢者の各家庭を、軽トラックを改装した移動スーパー「とくし丸」で定期的に訪問するサービスを提供している。
- 冷蔵庫付きの専用軽トラックに生鮮食料品を400品目以上積み込み、販売スタッフが様々な商品を高齢者に届ける。全て対面で販売するため、高齢者を見守る役割も果たしている。販売スタッフとの会話や顔の見えるやり取りを通して、高齢者との間に信頼関係を築き、あらゆる要望に応える「おばあちゃんのコンシェルジュ」を目指している。
- とくし丸は全国の地域スーパーと提携、車両の運行は個人事業主である「販売パートナー」が担い、とくし丸はロイヤリティを得る。販売パートナーが車両を所有・運転して、提携スーパーが扱う生鮮食品や日用雑貨等の販売代行を行う。とくし丸は顧客開拓などノウハウ面でサポートし、売上が上がるほど、地域のスーパーと販売パートナーの利益が増える仕組みを実現している。
- 2016年5月にはオイシックス・ラ・大地株式会社の連結子会社となり、全国展開を進めている。全国の「買い物難民」のニーズに応え、さらなるサービス展開を図っている。



■事業モデル



■目指す姿

地域のインフラであり、メディアとなる

- 単なる移動スーパーの概念を超えた「地域のインフラ」となるべく、食品だけでなく電力や生活雑貨等、必要とする人にあらゆる商品・サービスを届ける。
- さらに、高齢女性と信頼関係を構築していることが最大の武器であり、この強みを活かした新規事業を創りたい。「おばあちゃんの頭の中にある郷土料理のレシピ情報を発掘し、コンテンツとして発信する」など、メディアとなることも目指す。

全国でのネットワーク拡大

- 高齢化が進むため、移動販売の分野は成長市場である。需要の増加に応えるよう、全国でネットワークを拡大する。
- また、より効率的に販売パートナー（個人事業主）がオペレーションできるように、IT技術も活用する。



17. 株式会社とくし丸 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- とくし丸創業者である住友氏は、23歳で起業した地方誌出版事業を売却、セミリタイアした。自身の母親が日常の買い物に大きな負担を感じていたことから、世間の「買い物難民」問題に着目した。
- 住友氏は、移動販売の知識もノウハウもなかったため、約1年を勉強の期間とした。鳥取県の地域スーパーが移動販売を手掛けていることをWebを通して知り、自身の想いを伝えて勉強させてほしいと依頼した。鳥取県へ何度も足を運び、実際に移動販売車に乗って手伝うなど、現場の中でノウハウを共有してもらった。
- 個別訪問を行う中で、住友氏は買い物に困る人が多くいることを実感。需要が確実に伸びるのに、誰も解決策を見いだせていない状況がビジネスの観点からもチャンスだと考え、起業を決意した。

ポイント ライトな事業体で運営

⇒ 事業体は、小規模な組織とした。具体的には、移動販売車両を個人事業主が保有・運営し、とくし丸本部はそれを束ねる事業モデルとした。地域に密着していた郵便事業の仕組みを参考とした。

② 事業化

- やみくもに営業しても売れる訳ではない。立上初期は一戸ずつ住宅を訪問して需要調査を行った。営業を行うのではなく、「日々の食事や買い物をどうしていますか？」と悩みについて話を聞いた。
- 立上初期は個人事業主の獲得に苦労したが諦めずに販売活動を実施した。メディア等に取り上げられて知名度が向上し、やがて個人事業主の応募者が増加、サービス提供地域を拡大できた。

ポイント 現場で話を聞いて課題を把握

⇒ 現場の話を直接聞くことで、実際の苦労や問題点が見えてくる。問題に合わせて、車両を何度も改良した。時には、個人事業主に対する顧客のコメントから、新事業のアイデアが出てくることもある。

ポイント ハブ組織と関係構築して多数のパートナーを獲得

⇒ パートナーである地域スーパーは、個別に営業を行うのではなく、スーパーの集まりである組織にアプローチした。集会で講演を行い、問合せがあったスーパーと協議した。その際には、「お願いします」と下手に出るのではなく、対等のパートナーとして交渉を行っている。

③ 地域循環共生圏の醸成

- 日々の買い物に困る人は全国に多く存在する。全国展開のため、立上当初から全国規模の企業の傘下に入ることを念頭に置いていた。また、住友氏は事業の基礎を作ったものの、そのマニュアルを活用して他地域へ広げていくには別の能力が必要だとも考えていた。
- 数社と協議を行った結果、オイシックス・ラ・大地株式会社が「若く、今後も伸びる余地がある会社」で「代表の考えに共感、ビジョンが一致」と判断し、同社の傘下に入った。立上から8年でサービス提供範囲は47都道府県に拡大した。今後も事業拡大とサービスの高度化に取り組んでいく。

ポイント 地域スーパーや個人事業主と利益をシェアする事業スキーム

⇒ 個人事業主の負担を小さく、収入を増やすことに努めている。とくし丸の得るロイヤリティは、3万円/台・月の「定額/低額制」。その分、走行台数が増えればとくし丸の知名度が高まり、三方良しが実現する。また、個人商店の300m以内には近づかず、商圈を棲み分けることで、地域での共存を図っている。

B. 資金調達

事業が軌道に乗るまでは、自己資金でやりくり

- 住友氏は、本事業立上時には以前立ち上げた企業の売却資金を活用した。知人からの資金提供と合わせた1,000万円の自己資金で出資し、とくし丸を設立した。
- 「見栄を張ろうとするから、資金需要が大きくなる。資金がないなら、自分で何とかやりくりする。」ということが経営者の役目だと考え、事業が軌道に乗るまで自己資金で経営した。

事業拡大のスピードアップのために、事業を売却

- スピード感を持って事業を全国の地域で展開・拡大したために、大企業の傘下に入った。

C. 人材獲得・パートナー連携

最終的な採否基準は人柄

- 個人事業主の採用については、事業開始時から蓄積したノウハウを元に面接時に見るポイントを記載したチェックリストを作成し、採用面接を担う地域スーパーへ共有している。
- その際、最終的な採用基準として、「その人に自分の母や祖母を任せられるかどうか」という点を設けている。本事業は営業利益の獲得を先行させるのではなく、人が好きで、顧客のことを思いやることができる人が向くためである。

ビジョンは伝えるのではなく共感できる人を採用する

- ビジョンは普遍的なものであり、伝えようとしても完璧に伝えられるものではない。伝えようとするよりは、同じ想いの人を採用することを心掛けている。

D. その他工夫

培った人脈や全国メディアを活かした広報戦略

- 地元スーパーが発行するチラシやWeb広告も活用するものの、影響力が大きかったのはテレビなどの全国メディアであった。住友氏の番組出演によって、知名度が大きく上がった。
- メディア露出のための活動も重視している。例えばテレビ局への事業紹介資料送付や、前職までの人脈も活用した約2,000人に対する定期的なメールマガジン送付などが挙げられる。

成長過程にあわせた体制変更

- 立上初期は、住友氏が主導、補助する地元人材のみで事業を運営した。拡大期には、地域スーパーや個人事業主への働きかけが必要であるため、人間力を重視した採用で人員を拡大、成長過程毎に適した人材獲得・配置や体制づくりを行っている。

18. 株式会社エムダブルエス日高 / (一社) ソーシャルアクション機構 (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社エムダブルエス日高
本社所在地	群馬県高崎市
設立年	1977年

■取り組みの背景・課題

介護福祉送迎が非効率であった。毎日の送迎計画作成が残業の温床にもなっていた

送迎計画作成業務の効率化

- ・ デイサービスの送迎計画作成には、車椅子の要否や車両の種類など、利用者毎の条件を考慮する必要があり、ノウハウが必要。よって計画作成業務は少数の職員しか実施できず、それら職員の残業の温床となっていた。

地方における移動手手段の確保

- ・ バス/タクシードライバーの高齢化や交通手段の減便による地域交通の衰退に課題感を感じていた。

保有する福祉送迎車両

- ・ 送迎車両に空席があったり、同じ方面に何台も福祉送迎車が運行したりしていた。
- ・ 非効率であり、課題であったが、逆に言えば空席のポテンシャルがあった。

地域課題
・
企業課題

地域資源

■事業概要

自社開発の送迎システムにより、福祉送迎を効率化。
高齢化社会における新たな交通手段として、福祉輸送による最適配車を推進

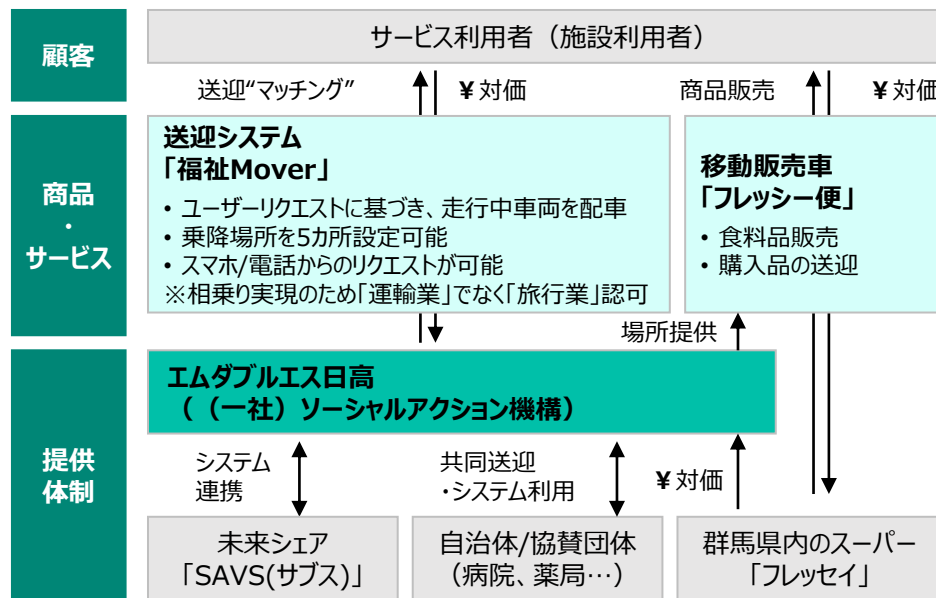
- ・ 株式会社エムダブルエス日高（以下、MWS日高）は、主に在宅介護支援事業と医療支援事業を行う福祉事業会社である。
- ・ 予約送迎システム「福祉Mover」を自社で開発し、福祉輸送の最適配車を実現している。さらに、施設利用者の施設利用日以外（非通所日）における買い物や通院などの日常の外出にも活用できるよう、未来シェアのAIによる自動配車システム「SAVS(サブス)」と連携し、送迎中の空き座席に効率よく割り振ることで、更なる配車の最適化を実現している。また、自社の福祉施設向けだけでなく、一般社団法人を設立して全国で事業として展開し始めている。
- ・ MWS日高としては、地元のスーパーと連携した移動販売サービスや、AIを活用し過去の履歴を元に通所者におすすめのリハビリを提案する「ICTリハ」の仕組みも導入するなど、介護事業の高度化を目指している。

◆「福祉Mover」の特徴

- ・ 誰でも送迎が必要な利用者宅へ送り着くことができる
- ・ 送迎計画表を楽々作成、パソコンで最適なコースを選択できる
- ・ 推奨のコースを運行、到着時間を標準化し事故も削減できる
- ・ 要介護者の顔写真入力で注意事項を確認でき、人的ミスを防ぐことができる
- ・ 管理画面では全送迎車の位置情報を把握することができる



■事業モデル



■目指す姿

「福祉Mover」を地域の新たなインフラに

- ・ 「福祉Mover」を全国の交通空白地域に広げてゆく。

少子化問題の克服に繋がる事業創出

- ・ 少子化問題を克服すべく、大企業や異業種連携を進めてアイデアを創出、新たな仕組みの実装を目指す。



18. 株式会社エムダブルエス日高／ (一社) ソーシャルアクション機構 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- ・創業者である北嶋氏は、介護福祉施設における送迎計画作成業務や福祉輸送の効率化に問題意識を持っていた。また、施設利用者にとって、週2日の通所だけでは体力の機能強化には繋がらないため、通所以外にも使える交通の仕組みが必要だと考えた。
- ・そこで、乗り合いができ、かつ、通所のためだけでなく、施設ユーザーが様々な目的で乗車できる仕組み「福祉Mover」の開発を進めた。

ポイント 社内SE活用による業界知見の反映

⇒インターフェースなどアプリの仕様設計には、「片腕麻痺の人でも使える」などの業界知見が活用されている。また、駐車している車両も含めた完全デマンド交通にすると、低コストで運行できなくなってしまうので、配車依頼できる車両は、「走行中の車両のみ」とした。こうした業界知見を反映したシステムを実現するために、社内SEを活用して、社内で他の職員と議論を繰り返しながら開発を行った。

② 事業化

- ・「福祉Mover」には順次機能を追加し、7年程かけて仕組みを完成させた。さらに、システム機能の高度化に向け、未来シェアと連携。ユーザーがより便利に日常使いできるために、未来シェアのSAVSが実現するデマンド交通の機能が有効だと判断した。
- ・スマートフォンを利用できない高齢者向けには、利用開始時に「スマホお助け隊」がサポートを行っている。また、ユーザーは電話で予約することもできる。初期の実証段階ではスマートフォンユーザーは全体の2割程度であったが、2020年11月現在では全体の半数以上にのぼっている。

ポイント 「介護を理解している職員の送迎」で差別化

⇒介護福祉施設で勤務する従業員が送迎を行う。車両は多種多様なものがあるが、車椅子乗降に対応する車両も保有しており、ユーザーの状況にあわせてシステムが最適な車両を配車する。こうした点でタクシーとの差別化を図っている。

③ 地域循環共生圏の醸成

- ・通院・通所のための配車業務が負担になっている事業者は多く、他地域でも大きなニーズがある。現在では対象エリアを高崎・前橋等の市内全域に拡大、かつ、他の事業者と連携して、複数の介護福祉施設の配車を最適化する実証を行っている。
- ・今後は、福祉Moverの仕組みを、多くの地域で展開する。その際には、地域の交通事業者との協調・棲み分けを円滑にするために、自治体がシステム利用料を負担する「行政主導型」での実現を目指す。地域交通を補完する手段として、「福祉Mover」の拡大を目指す。

ポイント 多様な主体が連携することで資産の利用効率をより高める

⇒デイスサービスなどの送迎車両は、時間帯によっては空いていることが多い。また、可動範囲は地域の高齢者の生活圏域と一致する。ICTの活用により、利便性を向上したさらなる地域交通の課題解決が期待される。

B. 資金調達

外部委託を行わず手元資金で事業開発、ノウハウも蓄積

- ・福祉Moverのシステム開発には、本業で得た内部留保を活用した。上記のとおり社内SEを活用したので、機能追加・改良時に費用が膨れ上がることなく、システムを実現することができた。また、知見も社内に蓄積することができた。
- ・なお、開発にあたっては、補助金や各種アワードの賞金を活用した。外部からの借入れはしない方針で事業を行っている。

各種アワードへの参画で資金・知名度を獲得

- ・各種アワードでの受賞が、資金調達だけでなく、自社の知名度向上や信頼性の獲得にも繋がった。さらに、意欲のある若い人材に対する自社のプロモーションにも繋がっている。

C. 人材獲得・育成・パートナー連携

アイデアソンや社内ベンチャー制度により、新規事業のタネを発掘

- ・事業アイデアを募集・議論するアイデアソンを定期的に行っている。経営者1人で考える内容には限界があるので、パート従業員を含めた数百名の現場社員から声を抽出している。
- ・さらに、社内ベンチャー制度を設けている。社長プレゼンを経て選定された候補者には、資金ではなく、教育やMWS日高とのアライアンスといった機能面でのサポートを行っている。

各所長への「仮払金」配賦

- ・社長が全てを把握することは不可能であるため、各事業所の所長には「社長」として所属メンバーに接することを期待する。そのためには予算・資金を割り当てる。例えば、各所長に数十万円を渡し、それを所内の交流等に自由に使う。

D. その他工夫

「仲介料」の名目でサービスを実現

- ・移動に対する対価を取得すると、交通事業者として扱われ、各種の認可取得や規制にそった業務実施が必要になってしまう。そこで、マッチングすることに対する「仲介料」の名目で対価を得るスキームを提案・構築した。これなら旅行業法に基づく資格を取得すれば実施できる。
- ・このアイデアは、粘り強く国土交通省と協議・相談した結果、先方から示唆を受けて生まれた。仕組み作りの検討には何年もかかったが、次第に本気度が伝わり、旅行業で実施できる道筋が見えた。

19. KDDI株式会社 (1/2)



■基本情報

企業名	KDDI株式会社
本社所在地	東京都千代田区
設立年	1984年

■取り組みの背景・課題

地域で事業化を担う人財を育成する必要がある

ICTを活用して地域の問題を解決できる人財を増やす必要がある

- 人口流出や、それに伴う雇用機会の低下など、地域は様々な問題を抱えている。
- このような問題解決を一過性でない持続的な取組みとするためには、地域に根付いた活動の基盤が必要。
- 5G、IoT、AIなどによるICTの革新は、各地域で抱えている問題を解決する可能性を秘めており、これを担う地域人財や企業が必要。

ポテンシャルを秘める人財は地域内外に多数存在する

- ICTによる課題解決を担うポテンシャルを持つ企業やそこで働く社員が地域に存在する。
- 地域の問題解決に資するサービスを展開するベンチャー企業が存在する。

地域課題・企業課題

地域資源

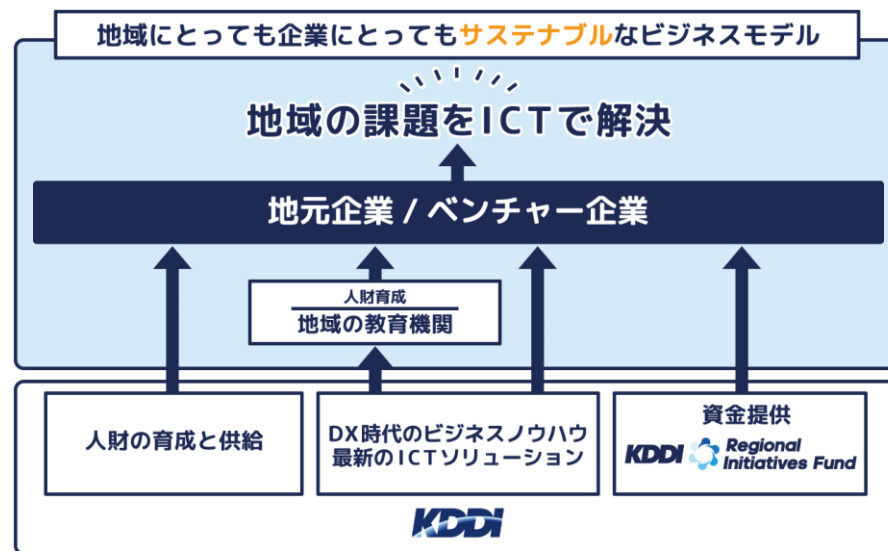
■事業概要

ICTの活用支援や、DX人財の育成・派遣、ファンドによる出資などを通じて地方創生に貢献する

- KDDI株式会社（以下、KDDI）は、地方創生を推進する地域企業やベンチャー企業に投資を行うコーポレートベンチャーキャピタル「KDDI Regional Initiatives Fund」を組成した。
- 出資による資金支援だけでなく、投資先企業へのKDDIが持つ様々なリソースや技術・ノウハウの提供を通じて、投資先企業の強化・価値向上を行う。また、KDDIは、「地域における起業家人材の育成」をテーマに掲げており、ファンドの投資先企業と連携したオンライン教育サービスの構築にも取り組む。
- ファンドを運営するのはKDDIの「地方創生推進部」で、ファンド運営だけでなく、地域の「ひとづくり」に取り組む。様々な専門性を持つ地方創生推進部のメンバーが、地域の自治体や地域企業と共同で地域課題の解決に取り組んでいる。



■事業モデル



■目指す姿

地域における「起業家人材」「ICTを支える人財」「ICTを使いこなす人財」の育成。

- 地域のパートナーとも連携しながら、地方創生推進部のメンバーが教育の実践を行う。
- 教育の実践で得られた知見を反映し、地域向けの教育サービスの提供を予定。

地域観光のDX (Digital Transformation) を促進

- 観光は地域に根差した産業であり、地方創生には有効
- DX時代のビジネスノウハウやICTを活用し、地域観光のDXにつながる事業開発や人財育成を推進

デジタルフリーパス (MaaS) ワークーション×遠隔研修



19. KDDI株式会社 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- KDDIは、これまでICTソリューション等を活用した地域課題の解決に取り組んできた。2020年4月には、地方創生部を新設し、さらに地方創生への取り組みを強化している。
- 2019年には、これまでのベンチャーとの共創の実績を活かす形で、地方創生に資するサービスを展開するベンチャーを支援するため、「KDDI Regional Initiatives Fund」を組成した。

ポイント 先行していたCVCの枠組を地方創生にも転用

⇒ オープンイノベーションをテーマに既に設立していたコーポレートベンチャーキャピタルの仕組を、地方創生分野でも用いることにした。既に数十社への出資実績があり、運営プロセスが確立されていたので、スムーズに活動を開始することができた。

② 事業化

- 2019年7月には、東北地域でファンドや人財育成事業を手掛けるMAKOTOと連携。MAKOTOが運営する「ステージアップファンド投資事業有限責任組合」へ出資する等、東北発のスタートアップへの資金供給、人財提供、事業サポートを行っている。
- 2019年9月、社会人向けのオンライン学習サービスを手掛けるSchoolに出資した。オンライン学習動画を企画・制作・配信する運営ノウハウを持つSchoolとともに、ICTや最新の経営ノウハウを持った地域人材を育成する教育プログラムを提供することで、地方創生に資する取り組みを推進する。

ポイント 地域×事業化のノウハウを持つ企業との連携

⇒ KDDI単体ではなく、地域で事業を展開する企業や地方創生に資するサービスを持つベンチャー等との連携をすることで、活動の幅を広げることができた。

③ 地域循環共生圏の醸成

- 地域の自治体や教育機関と連携したプロジェクトへの人財派遣の取り組みを開始。これは、長野市の起業家育成のプロジェクトの推進をする上で、長野市に居を移し、現地の団体と共同で事業を推進することになったもの。現時点では、2名の所属はKDDIのままであるが、今後も、KDDI社員が地域のプロジェクトに従事し、地域の事業を支援する取り組みを推進する。
- 2020年12月には、IGPIが設立した株式会社日本共創プラットフォームと、出資に関する契約を締結、総額50億円を出資する。同プラットフォームとともに、地域企業に対し、出資や経営改革・デジタルトランスフォーメーション(DX)の支援を行い、地域企業と共に、地域課題の解決に取り組む。

ポイント 地域における事業化・人財育成を推進

⇒ DXの支援や共同事業などへ人財を提供し、地域企業・自治体と連携して地域における事業化に取り組む。

B. 資金調達

ベンチャー投資に長ける企業との連携

- 「投資事業有限責任組合」の形態を採る。General Partnerはグローバル・ブレイン株式会社が担い、KDDIはLimited Partnerとして参画している。
- 両方で協議して投資判断を決定するが、「地方創生に貢献する事業かどうか」が評価軸。グローバル・ブレインが、「競合との差別化可能性」などベンチャー投資の目線で評価・判定する。
- ファンドの運用総額は約30億円。

C. 人財獲得・パートナー連携

経験を積んだ人財を社内公募で集める

- 地方創生推進部の人員数は2020年12月時点で32名である。「部の企画を担うグループ」「各地域での事業化を支援するグループ」「観光業の事業化を担うグループ」の3グループ体制で地方創生に貢献する事業の開発に取り組む。
- 事業化を支援するグループの人財は、地域のパートナーと連携し地域での事業化を担当する。所属人員のバックグラウンドは様々であるが、「ICT技術を持ち地域におけるDXの具体的な助言を行える人財」「プロジェクトマネジメントのノウハウを持ち、地域における事業化を伴走できる人財」などが存在する。特に、50歳代以上の経験を積んだ人財を「エルダー人財」と称し、蓄積した知見を事業開発で発揮することを期待して配置している。

D. その他工夫

地域事業化を意識したファンド設計

- KDDIは、地域課題を解決する事業は「収益獲得まで時間が掛かる」「極端に高い利益率を実現しにくい」といった特徴があること認識している。そこで、ファンド設計時、「運営期間は一般的なファンドより長い12年」としている。

地方創生推進の取り組みをきっかけとしたソーシング

- 投資対象探索はKDDIとGPであるグローバル・ブレインが共同で行うが、相手企業からのKDDIへのコンタクトを通じた案件発生も多い。KDDIは、ファンド以外にも様々な地方創生の取り組みを行っているため、多くの相談を受ける。それを案件組成に活用する。

20. サグリ株式会社 (1/2)



■ 基本情報

企業名	サグリ株式会社
本社所在地	(兵庫本社) 兵庫県丹波市 (東京本社) 東京都港区
設立年	2018年

■ 取り組みの背景・課題

大学で研究してきた衛星技術を用いて、世界で貧困を生む農業の課題を解決できると考えた

先行して起業していた教育事業をきっかけに農業に着眼

- ・ 創業者の坪井氏は、大学で学んでいた宇宙工学を活用した教育事業を開始した。
- ・ カンボジアなど海外でも活動を行う中で、「農家が貧しいことが子供たちの学習機会を奪っている」「それが貧困を生んでいる」「衛星技術を用いれば、途上国の農業人口25億人の生活を変えられる」と考え、農業に着眼した。

衛星データ活用ノウハウ

- ・ 坪井氏は、大学で土壌と機械の相互作用分野で研究をしており、衛星データを活用する技術やノウハウを持っていた。

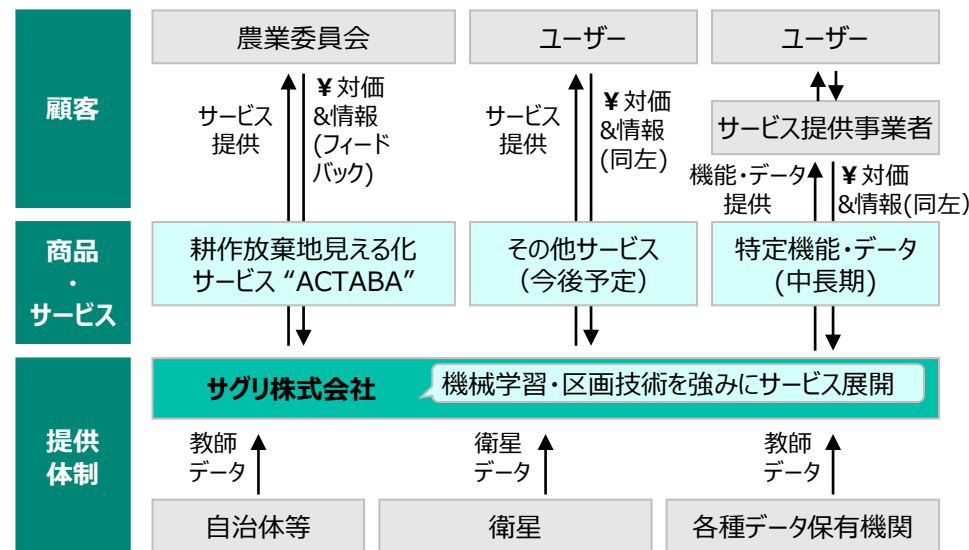
■ 事業概要

「衛星データ」「機械学習」「区画技術」の3つを組み合わせ、農業を起点に、幅広い分野でサービスを提供して社会課題の解決を目指す

- ・ サグリ株式会社（以下、サグリ）は、衛星データや機械学習などの技術を活用したサービスを農業分野などに提供している。
- ・ サービスの第一弾として、耕作放棄地を見る化するサービス「ACTABA」の提供を開始した。従来は、各地域の農業委員会が目視で耕作放棄地を確認する作業を行っていたが、委員会のメンバーである農家に大きな負担となっていた。ACTABAを用いると、衛星で耕作放棄地を検出でき、農家がこうした負担から解放される。
- ・ 今後は、土壌の状態や作物生育データも組み合わせることで、単に耕作がなされているか否かを判断するだけでなく、農業の収量増加や業務効率向上に向けた、様々なサービスを提供できるようになる。つくば市など各地で活用を開始している。
- ・ サグリは、「スマート農業」関連のサービス・アプリケーションを提供することで、農業の生産性を高め、日本のみならず世界の農家の暮らしを向上させることに取り組んでいる。



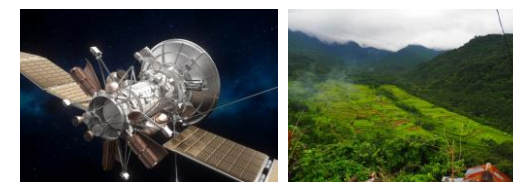
■ 事業モデル



■ 目指す姿

中長期的にはプラットフォームビジネス化を目指す

- ・ 多くのサービス提供事業者を束ね、プラットフォームビジネスを実現することを目指す。
- ・ BtoBビジネスでは、政府が提供するデータを活用しつつ、API連携によって様々なサービス提供事業者に対して機能・データを提供する。「Pay for use」で対価を得る。
- ・ BtoCビジネスでは、農家向けにアプリケーションを直接提供、「Revenue share」で対価を得ることを目指す。



出所) サグリ株式会社資料・インタビューより

20. サグリ株式会社 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- 横浜国立大学の学生であった坪井氏は、尖った人材が潰されてしまい、自分のやりたいことが実現できていない状況に対する問題意識を持っていた。そこで、宇宙をきっかけに自分のやりたいを実現できるようになる教育運営事業を行う会社、「株式会社うちゅう」を在学中に設立した。その後、途上国において、農業現場で働かなければいけず、自分のやりたいことを実現できない環境にいる子供たちをみて、衛星データを通じて彼らの課題を解決できるのではと考え、農業事業を株式会社うちゅうに設立。その後、衛星技術が研究開発利用に止まり十分に事業に結びついていない課題意識を通じて、彼「サグリ株式会社」を設立した。
- カンボジアなどでも教育事業を手掛けるうちに、前頁に記載した理由で農業に着眼した。
- 教育事業で接点のあった兵庫県丹波市から誘致を受け、2018年に同市を本社としてサグリ株式会社を起業した。

ポイント 縁ある地域に本社を構えて地域から支援獲得

⇒ 創業者の坪井氏は丹波市に縁は無かったが、教育事業の接点をきっかけに同市を本社としてサグリを起業、市・県・地域金融機関と連携して事業化に繋げてきた。

② 事業化

- 坪井氏は耕作放棄地問題に着眼、衛星技術を活用することで、各地域の農業委員会に生じている負荷を大きく削減できると世の中に発信した。それを見た農林水産省がサグリにコンタクトし、坪井氏は農業分野のAI技術活用に関する研究会委員に就任した。坪井氏は、規制改革についての助言と、技術・サービス開発を平行して進めるができるようになり、そうした活動を経て耕作放棄地管理向けサービスACTABAを完成させた。
- 茨城県つくば市と連携し、耕地・放棄地を教師データとして、解析・モデル構築を実施、サービスの精度を高めている。2022年度からは法改正が行われ、目視を伴わず当サービスのみによる耕作放棄地の管理も認められるようになる見込みだ。

ポイント 半歩先ゆく事例を示すことで規制当局と接点構築

⇒ 半歩世の中の先を行く事例を提示することで、政府に先進事例として取り上げられた。その接点をきっかけに、農水省の委員にも選定された。これが、規制改革に先駆けたサービスリリースに繋がった。

③ 地域循環共生圏の醸成

- 耕作放棄地管理以外のアプリケーション・サービスの開発を目指し、静岡県裾野市、兵庫県神戸市、石川県加賀市などと連携して様々な実証実験を行っている。
- また、海外展開にも取り組んでいる。東南アジア・インドにおけるデジタル関連ビジネス拡大を目指し、2019年9月には、日印スタートアップハブ第一号案件として、インド・バンガロールに「Sagri Bengalure Private Limited.」を設立した。農家向けの「Revenue share」ビジネスモデルの構築などに取り組んでいる。

ポイント 民間企業にはPULL、自治体にはPUSHしてパートナー獲得

⇒ 民間企業からのパートナー打診は多々あるものの、玉石混合であるため相手の本気度を見極めながら是々非々で判断している。一方で、自治体には手弁当でもPUSH型でアプローチする。自治体は様々な課題を抱えており、新しいアプリケーション開発のタネを掴むことができるからである。

B. 資金調達

ステージに応じた訴求ポイントの使い分け

- 「株式会社うちゅう」はアルバイトで溜めた資金30万円で起業。祖父から100万円の融資を受ける。日本政策金融公庫に1,000万円の融資を依頼、200万円を得た。その後順調に事業は成長。
- 本格的な事業化に向けて、地域にも貢献するビジョンを掲げ、本社所在地の兵庫県に接点ある金融機関等から総額3500万円の融資を得ることに成功した。この時には銀行融資担当者が上司に説得しやすいような資料を提供するなどの工夫を施した。
- 事業拡大に向けて、5,100万円の第三者割当増資を実施した。この段階では、投資家は上場への期待を持つようになる。上場ストーリーとして成立していることに注意し、投資家説得を行った。

C. 人材獲得・パートナー連携

採用時は、能力でなく熱量・ビジョン共感で判断

- 坪井氏は、「能力は後から伸ばせるうえ、今後はAIで多くのことを代替できるようになる」と考える。本気で頑張ることができるかどうか、能力を伸ばすことができるかどうかは、想いを持っているかどうか左右されると考え、坪井氏自身が面談して、熱量・ビジョンに共感できるかどうかで採用する人材を決める。

応募者に合わせた柔軟な勤務体系で試用期間を設定

- 面接だけでは見極められないので、一緒に業務を実施して採否を判断する。その期間中の賃金や活動時間は応募者の都合に合わせて柔軟に対応する。例えば、平日に別の仕事がある人とは土日だけ活動を共にし、給与をとって受け取れない組織に属する人には外注費という扱いで対価を支払う。

D. その他工夫

創業期でもCEOとCOOで役割分担

- 坪井氏は、1人が管理できる組織の人数は約6名が限界だと考えている。また、CEOはマネジメントに力を割くより、ビジョンを発信してゆく活動などに集中すべきと考える。そこで、社員と詳細なコミュニケーションを取るのにはCOOに任せ、自らはキーマン数名とのコミュニケーションに注力している。
- 2019年6月頃までは、こうした役割分担は設けずCEOの坪井氏がマネジメントも手掛けていた。しかし、事業の状況にあわせて方向転換を図ろうとした時に、その意図を十分共有できずに、結果として社員の半数が離職する事態を招いてしまった。そこで坪井氏は「COOが必要」と判断、12月に現COOの益田氏を迎え入れることを決断した。

21. トゥルーバアグリ株式会社 (1/2)



■基本情報

企業名	トゥルーバアグリ株式会社
本社所在地	東京都千代田区
設立年	2017年

■取り組みの背景・課題

地方が悩む「担い手不足」「耕作放棄地」問題を解決、食糧自給率向上にも貢献する

地域課題 ・ 企業課題	農業の担い手確保 ・生産者の高齢化が進み、事業継続を断念せざるを得ない状況が増える中、事業の集約化、法人経営による持続可能な経営が必須となっている。
	耕作放棄地の活用 ・全国で耕作放棄地等の遊休農地が年々増加し、その有効活用が求められている。
地域資源	食料自給率の維持向上 ・耕作放棄地を活用した国内生産物の増加は必須となっている。
	農業生産が可能な環境 ・現在は耕作放棄地として放置されているが、良好な土壌・水質・気候など農業・畜産に適した地域が多く存在する。
	就農を希望する若者 ・新型コロナ禍を受けて、地方で就農を希望する若者世代が増加している。

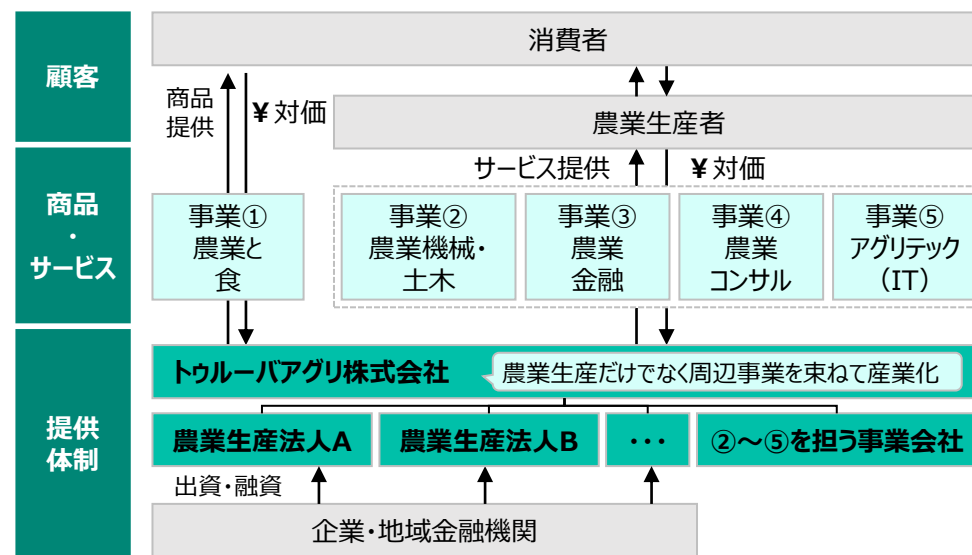
■事業概要

「農業」でなく「アグリビジネス」として新たな産業を確立、耕作放棄地を有効活用し、地域における若手人材を育成する

- ・トゥルーバアグリ株式会社（以下、トゥルーバアグリ）は、①農業と食、②農業機械・土木、③農業金融、④農業コンサル、⑤アグリテックの5つの領域を「アグリビジネス」と捉え、それぞれの事業を手掛けている。
- ・①農業と食の事業については、第1号案件として大分で耕作放棄地と山林を整備して、黒毛和牛の放牧繁殖事業に参入した。近年では、他にも佐賀、宮崎、青森、北海道に進出し、果物など多様な農産物の生産を始めている。
- ・②～④の事業にも、それぞれの分野に知見をもつ企業や有識者の協力を得て、次々に参入。トゥルーバアグリは、こうした一覧の事業を相互に連携させながら発展させることで「農業」でなく「アグリビジネス」という新たな産業（「農産業」と定義）を確立することを目指している。



■事業モデル



■目指す姿

「アグリビジネス」という産業のインフラになる

- ・事業①については、まずトゥルーバアグリの各生産法人が基盤を整備し、農業経営に必要なノウハウなどを蓄積、地域の企業や若者がそれを継承し、同社は事業②～⑤を実施、そのサービス対価を得るスキームを構築している。
- ・トゥルーバアグリは農業をしたいという若者が安心して参入できるインフラとなることを目指す。



出所) トゥルーバアグリ株式会社資料・インタビューより

21. トゥルーバアグリ株式会社 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- 小野氏は2003年にトゥルーバホールディングスを設立、動産や債権を担保とするABL(Asset Based Leasing)関連サービスを提供してきた。
- その過程で全国の地域金融機関と業務提携した。すると、地方の課題が見えてきた。農業の「耕作放棄地」と「事業承継」の2大問題である。小野氏は「10年以内に事業承継の問題を解決しないと農業が廃れてしまう」「放棄地を活用して担い手を育成することが必要」と考え、農業分野への参入を決めた。
- 従来もABL事業の一環で畜産牛の担保評価などは行ってきたが、そのスキームだけでは地域の課題解決の受け皿になれないと判断。2017年10月に農業分野に取り組むトゥルーバアグリを設立した。

ポイント 既存事業で培った全国金融機関との接点

⇒ 牛などを含む動産の担保評価サービスを金融機関に提供、金融機関はそれを担保に地域企業に融資する。トゥルーバグループは実績を積み上げて業界での認知を獲得、金融機関との信頼関係を構築してきた。それが農業分野での成功に繋がった。

② 事業化

- 大学教授と「どう参入すべきか」について議論した。すると、大分県の畜産事業者を紹介された。話し合いの結果、意気投合し、大分県豊後高田市を紹介された。企業として関わっていきたく市長に想いを伝えると、「是非」ということで、県知事へと話がエスカレーションされた。そして2018年にトゥルーバファーム大分株式会社を設立した。
- 元々みかん畑や山林だった21haの耕作放棄地を買取と賃借を併用し取得したが、当初は木や草が生い茂り、手が付けられない状況だった。関連会社のアグリパートナーズの経験とノウハウにより放棄地や山林を整備し肉牛を放牧できる状態にした。2021年1月には初出荷にまで至っている。
- こうした経験を経て、耕作放棄地の整備など農業土木を手掛けるエンジニアリング事業の可能性の大きさを実感した。

ポイント 経営やファイナンスの視点で産業を捉え直し

⇒ 従前の農業従事者はファイナンスを苦手とすることが多かった。トゥルーバアグリは農業を「アグリビジネス」として捉え、財務三表を10～15年分作成する。融資だけでなくファイナンスに基づく収益モデルを金融機関に提示したことで円滑な資金調達を実現できた。

③ 地域循環共生圏の醸成

- 大分県豊後高田市における取り組みが、試行錯誤を繰り返しながら形になってきた。いくら投資が必要で、どのぐらいリターンが出るのかも見えてきた。資金調達の手法も確立できた。こうしたパッケージが完成すれば、多くの人が全国で真似をして同じモデルを横展開できる。既に多くの地域から引き合いが来ており、順次展開を検討している。
- また、畜産以外の野菜や果樹についてのモデル構築にも取り組む。宮崎に設立したパイロットファーム「日本農村機能高度化推進機構」では、多種多様な農産物の生産に取り組み、一挙に経験を蓄積、農産物ごとの事業モデルを確立しようとしている。本件では、バイオガス発電にも取り組む。将来は水産業にも取り組むことを検討している。

ポイント 多品種のモデル構築を実践できる場を創出

⇒ 農業は数年取り組まないと成果が出ない。モデルを構築するのは時間が掛かる。そこで、その数年、ビジネスに専念できる資金を準備し、多様な品種についてのモデル構築を同時並行で進めるプロジェクトを組成した。

B. 資金調達

地域金融からの投融資でレバレッジと地域内資金循環

- 傘下に生産法人を設立する際、農地法の規制により、農地所有適格法人である必要がある。そのためには、議決権を持つ株主の51%が農業従事者でなければならない。そこでトゥルーバアグリはその持ち分を40%に止め、傘下企業の代表個人が残りの60%を保有し、法人を設立する。
- そのうえで、地域の金融機関からの出資（議決権なしの優先株）や融資を得る。融資の担保には既存事業で実施してきたABLを活用、子牛等を担保に融資を得る。
- こうした枠組みによって総じて、各地域の生産法人がそれぞれ必要な資金を調達している。東京にある本社からの出資は少額にとどめ、地域の資金を活用する仕組みを構築している。

C. 人材獲得・パートナー連携

「転勤もあるアグリビジネス」で人材集め

- 人事機能は本社に集約、未経験者でも採用して各地の生産法人に出向させている。若者にとっては、地域に行く前から「骨をうずめてこい」と言われても決断は難しい。「ある地域で成功したら、次は別の地域・事業に取り組みたい」という若者にその機会を提供する。勿論、地域に根付くことを希望する者には相談に応じる。

地域生産者の仲間を作ってから県や地域企業へ

- 地域への参入は、農家や大学教授や地方自治体からの紹介といった接点から生まれるケースが多い。例えば、大分の案件では、農家から接点を作り始めたことで行政の支援を得ることができ、それが地域金融の支援に繋がった。

D. その他工夫

データを蓄積して地域資源の価値を見える化

- 動産を評価する場合、価格の客観性が重要である。ABL事業では、累計6兆円の実際の取引データをもとに評価を行ってきた。長年にわたって蓄積してきた知見を活用することで、多種多様な動産について、一定水準以上の精度で評価を行うことができる。
- 地域資源を活用する事業を生み出す際にも、ABLのノウハウを活用する。資源の価値を金融機関に認めてもらえれば、融資を獲得して事業を立ち上げることが可能になる。
- IOTやAIなど最新のツールも活用して、農業や畜産のノウハウを蓄積し、収益を持続的に生み出すことができるアグリビジネスモデルを創出する。

22. 株式会社フィノバレー（1/2）



■ 基本情報

企業名	株式会社フィノバレー
本社所在地	東京都港区
設立年	2018年

■ 取り組みの背景・課題

地域のお金が地域のために使われず、
地域から流出する

資金が都市部に流出する

- 消費が地域外で行われ、資金が流出する。
- 地域内で消費されても、電子マネーの決済手数料分が都市部企業に流出する。

地域住民の金融資産が都市のために使われる

- 地域住民が郵便局や大手都市銀行などに貯金していると、それは国債発行や都市部大手企業向けの融資に使われる。地域内企業への融資や投資に使われない。

地域住民の手中に眠る金融資産

- 地域の高齢者は多くの金融資産を持つ。

地域課題
・
企業課題

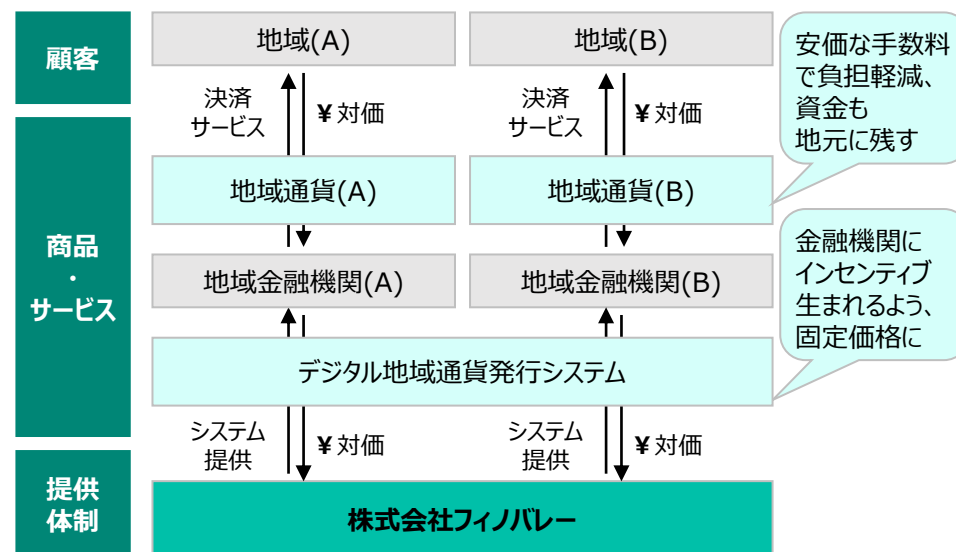
地域資源

■ 事業概要

「デジタル地域通貨」を発行するためのシステムを地域の金融機関に提供、
地域における資金循環を支援する

- 株式会社フィノバレー（以下、フィノバレー）は、デジタル地域通貨発行システムを提供している。岐阜県高山市・飛騨市・白川村で使える「さるぼぼコイン」などにシステムを提供している。
- ユーザーは地域内加盟店での支払いやユーザー間送金を行うことができる。ユーザーがコイン決済する際の手数料は無料で、現金化する際と加盟店間の送金に手数料が生じる。前者は1.5%、後者は0.5%であり、平均的な電子マネーと比べ安価な水準にある。
- フィノバレーはシステムを提供、デジタル通貨は地域の金融機関が発行する。金融機関のメリットとしては、地元の経済発展に加え、①新規口座開設、②消費データを活用した加盟店への助言、③優良・先進企業としての認知による優秀な人材の採用、などがある。
- 「共通機能」「オプション機能」「カスタマイズ機能」の3段階のメニューがあり、価格水準は人口によるが、共通機能の場合、10万人都市の場合で初期費用が約3,000万円、年間利用料が約600万円である。一般に月1億円の決済があれば、決済事業だけで利用料を回収できる。

■ 事業モデル



■ 目指す姿

金融資金を地域のために使う好循環を生み出す

- デジタル地域通貨によって、地域住民に地域内での消費を促す。また、決済のための手数料も、地域の金融機関に残るようにする。この結果、地域の産業が振興、地域金融機関が地域内で投資・融資する好循環を生み出す。

決済だけでなく様々なアプリケーションを提供する地域の「プラットフォーム」となる

- 例えば、「地域のみんで〇億歩歩く」という企画を実施した。活動ごとにアプリをインストールしてもらうのは困難だが、地域通貨であれば、多くの人がインストールしており、ポイント付与などにより活動参加を促すことができる。様々なアプリ・サービスで地域住民、更には地域外の住民と結びつけ、地域を活性化することを目指す。

22. 株式会社フィノバレー (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- フィノバレーは2018年に株式会社アイリッジ（以下、アイリッジ）によって設立された。アイリッジは2016年、飛騨信用組合金庫から「地域通貨」システム開発コンペ参加の打診を受けた。飛騨信用組合は地域通貨の導入を目指し、実証実験開発パートナーを探していた。フィノバレーは、飛騨信組に地域通貨導入を打診したコンサルタントと接点があり、その縁でパートナーコンペに参加した。アイリッジはその技術力等が評価されてパートナーに選ばれた。
- アイリッジは当初、数あるシステム開発案件のひとつと位置付けていたが、取り組むうちにその将来の可能性を認識した。デジタル決済手段や電子マネーに対する世の中の認知度も高まっていたが、一方で、利益だけを追求する仮想通貨へのアンチテーゼを提示する必要性があるとも考えた。そこで、アイリッジは、本格的に地域通貨に取り組むことにした。

ポイント 外から持ち込まれたテーマに可能性を認識

⇒ 最初は外部から持ち込まれたテーマであったが、世の中の潮流を把握して大きな事業機会として捉えた。

② 事業化

- 飛騨地域では、地域の大手スーパーを加盟店として取り込むことに成功、それをきっかけに多くのユーザーを獲得することに成功した。
- このように実証実験が軌道に乗ると、複数のメディアがこれを取り上げた。それを見た多くの企業・自治体からアイリッジに問い合わせがあった。その中のひとつに木更津市があった。同市は「オーガニックシティ」構想を打ち出しており、地域内循環を実現するための手段を模索していた。そうしてアイリッジと木更津市の議論が開始された。
- 木更津市との議論を通してアイリッジは、地域には様々な課題があり、通貨だけでなく健康・交通・教育など様々なアプリケーション・サービス提供の可能性があること認識した。そこでアイリッジは、スピーディに意思決定や協業を行えるよう、デジタル地域通貨事業を独立させることを決断、そうして2018年にフィノバレーが誕生した。

ポイント ユーザーの核になるパートナーの見極め

⇒ デジタル地域通貨の強みである「ポイント発行の柔軟性」を有効活用できるのは、価格弾力性が高い業態であると考えた。日常的に使う店舗で価格弾力性が高いのはスーパーであると判断した。

③ 地域循環共生圏の醸成

- フィノバレーは、デジタル地域通貨はあくまで手段・きっかけであり、地域通貨が地域を活性化しようという空気感を醸成して、様々な取り組みが生まれることが重要であると考えている。そうすれば、成功地域として全国で認識され、結果としてフィノバレーとしてもシステム提供の機会が広がると考えている。
- そこで、既にシステムが導入された地域に担当者を付け、加盟店開拓やイベントの開催など導入地域内での様々な取り組みを企画・実施している。例えば年配ユーザー拡大のためのスマホ教室の開催なども手掛ける。ポスターで「簡単」「あなたにもできる」とPRしても行動は変わらない。教室を開催すれば「息子・娘に教えてもらうのも気が引ける」というユーザーを惹きつけることができる。

ポイント ユーザーをサポートする組織に重点人材配置

⇒ フィノバレー自身は対価を固定費で得ているので導入済み地域のユーザー数が収益に直結しないにも関わらず、上記の思想のもと、導入地域における利用者・加盟店増加を支援する「推進チーム」を組成、社員11名のうち3名を割いている。

B. 資金調達

初期ユーザーから出資を受けて共存共栄関係を構築

- フィノバレーはアイリッジの子会社であるが、企業発足時に、ユーザーである飛騨信組等からの資本を受け入れた。持ち分の88.5%を親会社であるアイリッジが、残りの11.5%をデジタルガレージ・日本ATM・飛騨信金・ひだしんイノベーションパートナーズといった提携先が保有する形態でフィノバレーは発足した。飛騨信組にはアイリッジから株式保有をオファーした。飛騨信組にとっては「地域通貨の運営基盤であるフィノバレーが逃げない」「飛騨高山の実証をおとして構築したシステムを他の地域に展開した時にはその収益を享受できる」といったメリットがある。
- その後、木更津市で事業が軌道に乗った後には、君津信組に対する第三者割当増資を実施、君津信組もフィノバレーの株主となった。

C. 人材獲得・パートナー連携

親会社の機能を有効活用し代表は顧客フロントに集中

- 経営を担うのは川田氏1名である。このほかの社員はシステム担当7名、「推進チーム」3名である。経理財務などの実務作業は親会社の支援を得られる。そうして代表の川田氏は、顧客開拓業務にリソース投入することができている。

ネットワークづくりのために想いやビジョンを開示

- キープレイヤーである地域の金融機関や地元スーパーの開拓にあたっては、お互いの信頼関係を構築するために、自ら積極的に本音や想いの自己開示を行う。また、地域通貨をきっかけに地域が活性化するビジョンを対外的に打ち出す。そうすることで様々な人を紹介してもらえるようになり、人脈を構築してきた。

D. その他工夫

ユーザーと加盟店のバランス良い拡大

- ユーザーだけが増えても、加盟店が増えないとユーザーの不満が生じて、ユーザーが離れてしまう。加盟店だけ増えても、ユーザーが来店せずに加盟店が離れてしまう。双方をバランスよく拡大することを心掛けている。

シンプルさにこだわったシステム・メニュー

- 既存案件で開発済みの機能を使うメニューを「基本メニュー」として提供している。導入を検討する地域の担当者が一目で理解しやすく、かつ、低コストで導入できる。また、Felica併用システム等を導入しようとするコストに跳ね返ってしまうため、スマートフォンを利用したQRコード決済に特化している。

23. プラスソーシャルインベストメント株式会社（1/2）



■基本情報

企業名	プラスソーシャルインベストメント株式会社
本社所在地	京都府京都市
設立年	2016年

■取り組みの背景・課題

地域のための事業を行おうとする社会起業家が、資金調達手法の壁に直面

出資したい地域プレイヤーに合わせた投融資の枠組み作り

- 地域住民や企業が地域のための事業に出資しようとしても、既存の投融資の枠組みでは、手間や手数料が掛かり過ぎて非効率であった。
- 創業者の野池氏が直面したこの課題は、他の地域でも頻発する。地域のニーズにあわせた投融資の枠組みを生み出すべきと考えた。

地域に存在する金融資産

- 地域の住民や企業が多く金融資産を持つ。
- 従前は、貯金や国債購入に充当され、資金が都市部に流れてきたが、これを活用すれば地域の事業立上を後押しすることができる。

地域課題
・
企業課題

地域資源

■事業概要

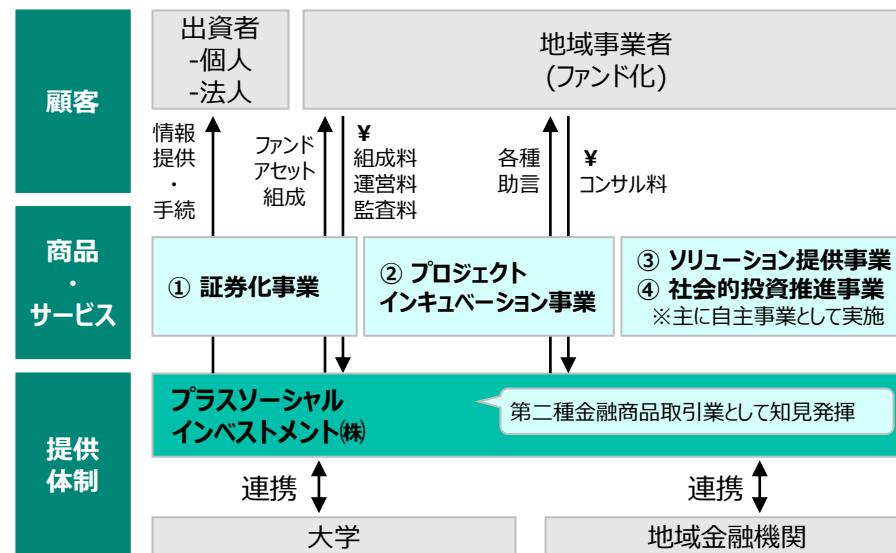
地域資源を循環させる事業の立ち上げを金融の専門家として支援、新しい社会的投資の仕組の設計も行う

- プラスソーシャルインベストメント（以下、PSI）は、第二種金融商品取引業の免許を持ち、地域資源を活用した事業の資金を地域内から調達することを支援する。具体的には、以下4つの事業を手掛ける。
 - 証券化事業
ファンド組成の支援や出資者の募集を行う。既に40件以上の実績を持つ。
 - プロジェクトインキュベーション事業
地域住民や企業と連携しながら、地域に必要な事業や組織を創り出す。
 - ソリューション提供事業
地域で資金を循環させるための新しいファイナンススキームを検討する。
 - 社会的投資推進事業
「社会的インパクト評価」などについての研究・講演等を行う。



～「投資」で地域を応援～

■事業モデル



■目指す姿

ソーシャルイノベーションを誘発するお金の流れを創り出すことで、地域課題の解決に寄与する

- 今後も、地域資金を地域のために活用する枠組みを作り出すことで、地域課題の解決に貢献する。
- 例えば金融資産を持つ行政や医療・福祉法人などに対して、金融資産運用方法を社会的投資型にするよう促す。また、地域プレイヤーと連携して人材育成などに取り組む。更に、左記③④のように、新しい手法や知見の開発に取り組み、それを世の中に普及させる。



23. プラスソーシャルインベストメント株式会社（2/2）

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- 代表の野池氏は、教育関連公社に入職、行政の立場から地域づくりに取り組んでいた。龍谷大学の深尾教授と出会い、深尾氏が設立した株式会社プラスソーシャルの活動に参加、二人三脚で、地域内で資金を循環させる仕組みづくりに取り組んだ。
- 寄付金による手法などに取り組んだが、金融業の立場から地域内資金循環の仕組み構築を支援するプレイヤーが必要だと判断した。利益の出にくいテーマであるため、こうした分野を手掛ける金融機関も少なかった。そこで自らがそのプレイヤーになることを決断、2016年に金融業を生業とする株式会社プラスソーシャルインベストメントを設立した。

ポイント 地域事業主体からそれを支援するポジションへ

⇒ 自らが事業主体となって、地域における事業開発に取り組んできたが、自らが直面した資金調達についての障壁は、今後多くの地域で他の主体が直面すると考えた。そこに課題解決のニーズがあり、事業機会にもなると判断した。

② 事業化

- 2016年から2年かけて「第二種金融商品取引業」の資格を取得した。そして社会的投資のプロジェクトを紹介するWebサイト「エントライ」の運営を開始、様々な金融商品を紹介している。1口あたり出資額は50万円から数千万円まで幅広い。様々な地域で、地域の資金で地域のための事業を行うプロジェクトを金融業の立場で支援している。
- 一般株主を募集するだけでなく、地域の機関投資家を持つ金融資産を、地域のために活用する枠組作りにも取り組んでいる。まずは大学に着眼、大学の金融資産運用を社会的投資型に変革することを目指し、龍谷大学や立命館大学と連携して社会型投資のファンドを組成した。

ポイント ポジショニングの明確化

⇒ 近年は「クラウドファンディング」を手掛けるWebサイト・企業は多数存在しており、競争も激しくなっている。同社は、全国から賛同者を集めるWebインターフェースの競争を行うのではなく「地域内で循環させる」という点にフォーカス、他社との棲み分けを行っている。

③ 地域循環共生圏の醸成

- 地域の金融機関と連携し、ファンドの組成だけでなく人材育成や新しい社会的投資の枠組み作りなど、多様な側面で「地域内資金循環」に貢献しようとしている。
- 例えば近年では、SIB(Social Impact Bond)についての検討を実施した。また、単に社会的投資の実施を手掛けるだけでなく、どういった効果が得られるのか、それをどういった指標で評価すべきかといった「インパクト評価」の在り方について、行政や地域信金と連携して研究を行っている。
- こうした新たな取り組みを行いながらも、証券化事業等を着実に伸ばし、同社は単年黒字を達成するまでに至っている。

ポイント 手弁当でも地域プレイヤーを支援して関係強化

⇒ 新しい社会的投資手法やインパクト評価の研究などは、ほぼ手弁当で実施している。短期的には収益には繋がらないが、こうした検討を地域プレイヤーと実施することで人間関係を構築、左記の「ポジション」をより強固なものにしている。

B. 資金調達

地域キーマンを株主として巻き込み

- 現段階の資本金は約9,000万円で、代表の野池氏が50%強を保有、日本財団系NPOが約30%、残りを「地域で事業を行おうとする個人約30名」が保有する。地域内資金循環さを目指す企業であるので、地域で事業を行う主体がPSIの株式を持つべきと判断した。
- PSIは金融業者であるため、法人が株主であると、法人の代表が交替するたびに種々の手続きが必要になる。そこで、個人として株式を保有する形式を採った。例えば、カーディーラーの代表、商工会議所の会頭など、全国各地の地域のキーマンが株主として名を連ねている。
- 結果として、各地域の様々なプレイヤーを巻き込む際、信頼を得ることに役立っている。

C. 人材獲得・パートナー連携

銀行出向者の協力を得て業界ノウハウを効率的に導入

- PSIの従業員数は現在12名である。銀行から転職してきたメンバーなどが在籍している。
- また、金融機関からの出向者も活用している。金融業のノウハウが必要であったが、地域発ベンチャー企業の立場で、金融機関から人材を多数引き抜くことは現実的に困難であった。金融機関と同水準の給与を支払うと人件費が重荷になる。そこで、連携している地域金融機関から出向者を受け入れている。最初は京都信金、現在は愛媛銀行からの出向者がおり、平日のうち数日をPSIでの勤務に充てている。
- こうした協力により、人件費を抑制しながらも、金融業固有のノウハウを取り入れることに成功している。

D. その他工夫

専門性よりもビジョン共感を優先してチームを組成

- 事業内容は深尾氏・野池氏・吉沢氏の3名が中心となって検討してきたが、業務詳細設計にあたっては、計4名の弁護士・公認会計士を「アドバイザリーボードメンバー」として起用した。
- 当初は、「金融のわかる弁護士」などの起用を目論んだが、そうした分野の第一人者は東京都心にしか存在しなかった。例え第一人者であっても遠方にいる専門家と少ない頻度でやりとりするよりも、地域に住み、ビジョンに共感できる人物と、一緒に勉強しながら作り上げることを選んだ。野池氏は「このアプローチは正しかった。時間・労力は掛かったが『そんなの儲からない』『やる意味がない』といった業界の常識にとらわれずにやりたいことを実現できた」と振り返る。

24. 株式会社あわせ (1/2)



■基本情報

企業名	株式会社あわせ
本社所在地	徳島県美波町
設立年	2013年

■取り組みの背景・課題

課題を抱える地方と、技術を持つ企業が集まる都市に、補完関係を見いだした

地域における担い手の確保

- 地方は課題を抱えるが、若者が都市部へ流出し、地域で課題解決のための担い手と技術が不足していた。

ベンチャー企業の人材確保

- 都市部では人材採用の競争が激しく、知名度の低いベンチャー企業にとっては、人材の確保が難しい場合があった。

ベンチャー企業の技術活用

- 都市部の企業が、地方にはないテクノロジーやサービスを持つ一方で、実践の場を持たずソリューション実現まで至らない場合があった。

人口減少期における需給ギャップ

- 人口減少期における求められるサービスとサービスの担い手のギャップ。これこそが、地域の課題であり大きな資源と捉えた。

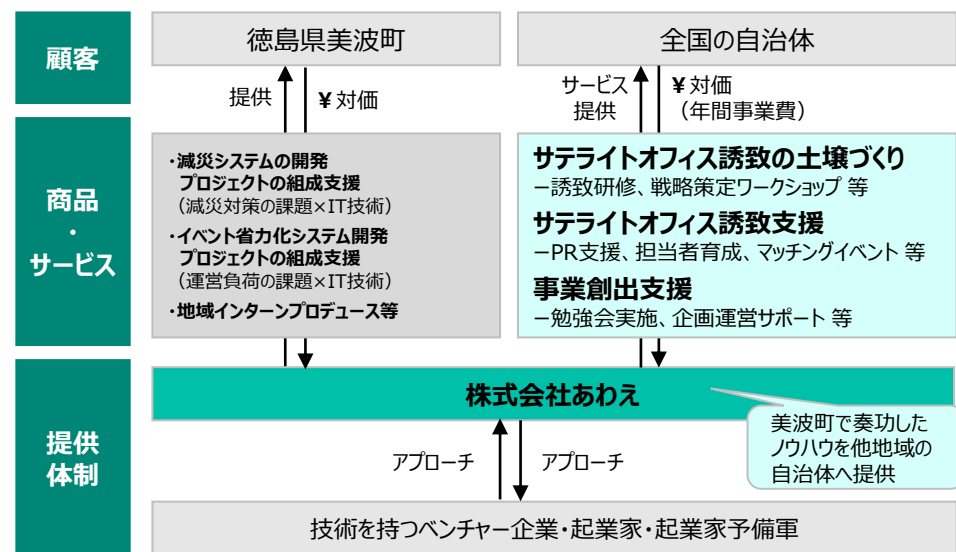
■事業概要

全国の自治体で、企業誘致の土壌づくりから事業創出までをトータルで支援。課題を抱える地方と技術を持つ企業を繋ぎ、地域課題をビジネスチャンスに変革

- 株式会社あわせ（以下、あわせ）は、全国の自治体に対して、サテライトオフィスの誘致支援サービスを提供している。課題を抱える自治体と地方へ進出を目指すベンチャー企業とを繋ぐマッチングイベントの開催や、マッチング後の事業創出サポートなど、各自治体の状況に応じた支援を実施している。
- 本社を置く徳島県美波町では、明治時代に建てられた銭湯「初音湯」をリノベーションし、オフィス兼コミュニティスペースとして、地域交流のために開放している。サテライトオフィスや起業家誘致を行い、都市部の技術と地域課題をマッチング。地方における減災ソリューションの開発やスポーツイベントの省力化といった多様なプロジェクト組成を支援している。
- 地方における人材育成やインターンシップのプロデュース、一次産業振興支援など地域に関わる幅広い事業を行う。
- さらに、地方と都市の二つの学校を一つの学校のように見立てて教育プログラムを提供する「デュアルスクール」制度の普及にも取り組み、都市と地方の垣根を超えた地域振興モデルの実践に取り組んでいる。



■事業モデル



■目指す姿

「学び」の観点からの地方創生

- 地方創生について考えを突き詰めると、「教育」に行き着いた。「教育」が地方創生に大きく関わると考えるため、「教育」に着目した事業を立ち上げる予定である。
- 地方では、現状の課題に合わせて既存の仕組みを変える必要があると考える。経済の点でもエネルギーの点でも、地域の自立に向けた新たな形が求められているように、人に着目して「学び」の観点から地域の自立に繋げていくような事業を考えていく。



出所) 株式会社あわせ資料・インタビューより

24. 株式会社あわえ (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- あわえ創業者の吉田氏は、ITベンチャー企業を東京で創業したものの、人材採用の問題に悩まされていた。採用活動に相当の資金を投入していたものの、知名度の低いベンチャー企業にとって、都市部での人材採用は難航していた。
- そこで、地方で趣味や副業も行いながらITエンジニアの仕事を行う「半X半IT」という新たなワークスタイルを提案し、2012年に地元である徳島県美波町にサテライトオフィス「美波Lab」を開設した。当時は珍しいコンセプトであったため、アウトドア雑誌をはじめとする各種メディアに着目された。
- その結果、瞬く間に人材が集まり、長年の人材確保問題が解決した。翌年には、本社も美波町へ移転することに決めた。

ポイント 地元の人々に誠意をもって接する

⇒ 代表の吉田氏だけでなく社員も地元の人と顔見知りである。メディアはあわえを取り上げるが、地元住民も地域づくりに汗をかいている。「地域に助けられている/見られていること」を常に意識し、例えば地域の集まりに参加する際も、失礼な対応をしないことを心掛けている。

② 事業化

- 美波町の人々にとってITベンチャー企業は新鮮であったため、地元のような地域活動に声がかかった。また、他地域の行政が視察に来ることもあった。ITベンチャー企業が過疎地進出した経験は、他地域にとっても価値があるものと考え、そのノウハウを他地域にも展開すべく、2013年にあわえを設立した。

ポイント 地方と企業を繋ぐには、「ハコ」だけでなく「コンシェルジュ」が必要

⇒ 新たな取り組みを生むためには、場づくりだけでは十分ではない。地方と都市部企業が同じ土俵で議論する「通訳」の役割が必要で、あわえは場作り後の企画・設計のサポートも行っている。

ポイント 自社のフィールドではプレイヤーとして成功モデルを体現

⇒ あわえは、美波町ではプレイヤーとして活動し成功モデルを体現。そうでなければ、全国の自治体へのノウハウ提供はできない。木材の活用によるエネルギーの自給循環ビジネスの創出など、現在でも美波町において事業検討、創出に取り組んでいる。

③ 地域循環共生圏の醸成

- マッチングや誘致を行う場では、自治体は誘致のために良い点をPRしがちであるが、企業は地域課題を解決したいと考えてマッチングに臨む。あわえは自治体に対して「地域のPRだけでなく課題を提示する」よう助言している。また、より深く地方と企業が関わるよう、完成した商材を持つ企業でなく、できる限り開発段階のベンチャー企業を巻き込むよう努めている。
- 広報にも力を入れている。講演や取材にも積極的に対応し、取り組みを周知することで、様々な地域の人と繋がることができている。

ポイント マッチングでは、「相手に対する関心」を重視

⇒ 移転する側は家族を連れて移住するなど、相応の覚悟を持って移転を決断する。そのため、誘致する側は「どんな企業でも良いからとにかく誘致できれば良い」という姿勢ではいけない。同様のことは企業側にも当てはまり、企業・地域のそれぞれにとって相手の都合や想いを理解する必要がある。以上より、マッチングの際は、「相手にいかに興味を持つか」、「相手に興味を持ってもらえるようか」に考えるかが非常に重要である。

B. 資金調達

実績ができるまでは、自己資金でやりくり

- あわえの株式は、吉田氏が100%を保有している。実績がないうちは金融機関からの借入れが難しく、自己資金で賄う必要があったためである。政府系ファンドにも相談したが、あわえの事業は多額の投資が必要ないコンパクトな事業であったため、ファンドの投資先として見合わなかった。
- 空き家のリノベーション等、まとまった資金が必要となる事業については、必要に応じて補助金を活用した。

事業推進にあたり、「仲間づくり」も意識して資金の調達方法を検討

- 最近では、資金調達の手段が増えてきている。出資したいと申し出てくれる人も出てきているので、今後は「仲間づくり」の意味も込めて、出資の受入れも選択肢の1つとして考えている。

C. 人材獲得・パートナー連携

採用では、好奇心・本気度・ビジネス感覚を重視

- ITベンチャー企業の採用では、求めるスキルが明確であり、その習熟度合でその人がどれほど勉強熱心かを判断できた。一方あわえの採用活動では、地域によって資源や課題が異なり、幅広い能力や知識が求められるため、採用の判断が難しい。
- 特に自分以外のものに対する興味の幅広さ、継続的に取り組みを続けられるかという本気度、収益性も考えられるビジネス感覚を採用面接の際には重要視している。

社内のコミュニケーションでは言語化・可視化を意識

- 多様な経歴を持つ社員が集まっているため、吉田氏は、自身の考えを言語化して伝えることを意識している。SNS等でのやり取りを通し、各自の考えやこだわりを社員同士で見ることができるようになり、社員が事業を自分ごととして捉える環境をつくっている。

D. その他工夫

ノウハウを互いに共有しイノベーションの機運を醸成

- ノウハウを開示するデメリットを指摘する人もいるが、それよりも全国で知名度が高まるメリットが大きいと考える。時には自治体からの出向者を受け入れ、ノウハウを共有することで、新規事業の創出や業務改革に繋げることを重視している。

「いかに地域の受益者を増やすか」を意識

- 中間事業者を排除すれば、それ以外の関係主体の利益を増やすことができる。しかし地方では人と人が「顔の見える関係」である。いたずらに中間事業者を排除して一人勝ちを狙うのではなく、中間事業者も活用して受益者を増やすことで、自社、事業者、地域が喜び、良い評判を生むことができる。それが結果として、別の事業機会づくりに繋がる。

25. タベモノガタリ株式会社 (1/2)



■基本情報

企業名	タベモノガタリ株式会社
本社所在地	兵庫県神戸市
設立年	2019年

■取り組みの背景・課題

色・形など「規格」を理由として廃棄物になっている野菜を、味やこだわりなど本来の価値で提供する

フードロスの削減

- 規格外野菜は流通に乗らず廃棄される。本来食べられるものが廃棄物になってしまう。この問題を克服すべきと考えた。

農家の収入源

- 日本で生産した農産物のうち約3割は「規格外」とされ廃棄されていると言われ、農家の収入を圧迫する要因になっている。この問題を克服すべきと考えた。

価値のある地元の野菜

- 形やサイズなどの小売店の規格に合わないものは廃棄されしませんが、品質は極めて高い。
- また、地元の「安全」な野菜を食べたいという消費者のニーズに合致する。

地域課題
・
企業課題

地域資源

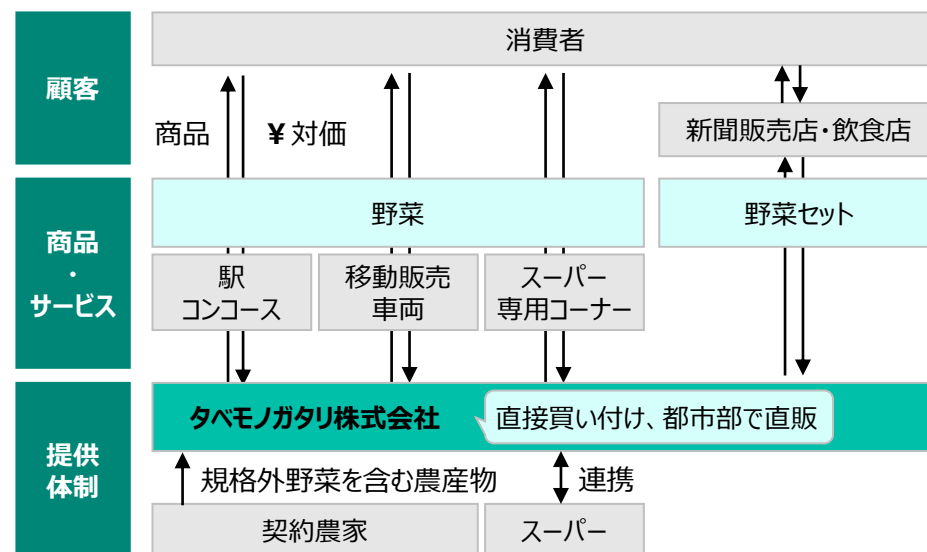
■事業概要

地元契約農家から規格外野菜を含む農産物を直接買い取り、その日のうちに自ら配送、様々なチャネルで消費者に販売する

- タベモノガタリ株式会社（以下、タベモノガタリ）は、規格外野菜を買い取り、都市の消費者に販売する事業を手掛けている。
- 規格外野菜は神戸市内40件、南あわじ市4～5件の生産者と連携、直接買い取る。それを、神戸市営地下鉄谷駅コンコースの outlet や、地元スーパーのトーホーストア内で間借りして設置する「竹下屋コーナー」で、消費者に販売する。スーパー内では、隣で販売される一般の規格野菜よりも数十円高い価格で販売している。地元の安心な野菜という価値が認められている。
- また、神戸市内の飲食店や地元の新聞社への卸売も行う。新聞社が購読者から注文を受け、500～3,000円の「野菜セット」として販売する。タベモノガタリはセットを新聞販売店に卸売りする。



■事業モデル



■目指す姿

地域のコミュニティマネージャーになる

- 販売を通して生産者のファンづくりも担う。例えば、「台風大変だったね、野菜買うよ」といった関係の仲立ちをすることを目指す。間にタベモノガタリが入ることで、生産者・消費者の信頼関係を作る。

新規就農の支援

- 野菜の形が悪くても商品として扱えるので、新規就農者を支援できると考えている。師匠となる農家や耕作放棄地の紹介も行う。

食品加工をととしたフードロス削減

- 加工食品にすることで、鮮度＝時間の制約から解放され、野菜をより有効活用できるようになる。



出所) タベモノガタリ株式会社資料・インタビューより

25. タベモノガタリ株式会社 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- ・創業者の竹下氏は、学生時代のカナダ留学をきっかけに、フードロス問題に興味を持った。問題解決に取り組む学生団体を設立、日々の活動を実践するとともに、大学を休学してベンチャー企業のインターンに参加、事業化の経験を積んだ。
- ・起業にあたっては、フードロス問題の中でも、他社の本格的な取り組みが見られなかった「規格外野菜」に集中することにした。小売店の都合で規格が作られるが、それに乗らない野菜が一定数出来るのは自然のことなのに、規格外野菜が廃棄されるのは問題だと考えた。自然に合わせた野菜の流通を実現したいと考えた。
- ・ビジネスモデルコンテストに参加して事業計画を練り上げ、一定の評価を得たことをきっかけに起業に至った。

ポイント メンターによる事業計画の精査

⇒ コンテストの1次審査を通ると飲食店経営者がメンターとして付き、最終選考に向けての4か月の間、事業計画のブラッシュアップのサポートを受けることができた。

② 事業化

- ・鮮度を保つために自社物流網を構築した。神戸市内では4か所の集荷拠点を設定、そこからはその日のうちに自ら各チャンネルに野菜を届ける仕組みを構築した。
- ・駅コンコースでの販売を行った結果、売上は大きく立っているが、神戸市内で展開できる駅数が限られていると判断。
- ・そうした時、新型コロナ禍によって駅の乗降者が減少し、売上は半分程度に落ち込んだ。窮地の策として実施した移動販売が転機となった。一定の売上を得た以上に価値があったのは顧客情報であった。ほぼ毎日市内を回り、同じ区域を週1回の頻度で訪問した。その結果、「美味しい野菜を食べたい」というターゲット層がどのあたりにいるのか、具体的にどんなニーズがあるかを知ることができた。また、市内を回ることで認知度が向上、ファン層ができた。

ポイント パートナーのリソースを活かした身軽な体制

⇒ 集荷拠点はタベモノガタリは保有せず、数件の生産者から借りている。集荷拠点までは、各生産者に自ら野菜を持ち込んでもらう。

③ 地域循環共生圏の醸成

- ・TV出演をきっかけに、2020年7月に神戸新聞との連携に成功した。新聞社は、地域の人と顔なじみであり、地域の情報が集まってくる。また、個々の家庭にまで届ける物流網を持つ。タベモノガタリにとっては貴重なチャンネルとなった。また、新聞社としても、新聞の購読者が減少してゆく中で、新しい事業を見つけないというニーズを持つ。両社の利害が一致し、連携が実現した。
- ・新聞で取り上げられたことをきっかけに、2020年8月にトーホーストアとの連携に成功した。このようにしてチャンネルの多様性が広がり、より大きな資源循環を生み出せるようになった。
- ・2020年現在、月商は200~300万円程度。今後は取り扱い店舗増加とともに売上は伸びる予定。

ポイント メディアに紹介に足ると思わせるSNS情報量

⇒ メディアに取り上げられるためには、メディアが「一度問合せしてみよう」というハードルを乗り越えることが必要。そのためには一定水準以上の情報発信が必須であり、それを意識した情報量を発信してきた。

B. 資金調達

ビジネスモデルコンテストで投資企業と接点構築

- ・賞金を資金にするために、「ユヌス&ユー ソーシャル・ビジネスデザインコンテスト」に参加した。審査の結果、ソーシャルビジネスを行うベンチャー企業に出資する「株式会社ボーダレス・ジャパン」の「企業賞」を獲得した。
- ・この繋がりをきっかけに出資を打診された。竹下氏が目指したのは、自ら株式を保有したままIPOして資産家になることではなく、理想の社会を実現するための事業作りであった。また、ボーダレス・ジャパン代表の田口氏や、グループの別の経営者と話をすると、経営の自由度が高いことがわかった。そこで竹下氏は、出資を受け入れることを決断した。

C. 人材獲得・パートナー連携

現場に入り込み地域との関わりによって協力者を獲得

- ・規格外野菜の調達先は生産者同士の紹介を通して開拓した。必ず畑へ足を運び生産者の想いを聞く。信頼獲得のために畑作業も手伝う。そうして次第に本気度が伝わり提携先となった。
- ・また、地域のキーマンと繋がることで人脈を拡大している。例えば、「神戸の食の未来を考える会」等の会に参加している。

投資家からの機能サポート

- ・起業支援を行うボーダレスグループ傘下に入ったことで、資金だけでなく、業務に関する様々な助言やグループによる商品・サービス情報発信など、多様な支援を受けている。

D. その他工夫

SNSを通じた社内外ビジョン浸透

- ・企業のビジョンや、自身が日々考えていることを社内・社外に頻度高く伝えることを意識している。具体的には、TwitterなどSNSを通して自身の想いを見られるようにしている。社内向けにも、Slackに「タケシタが考えていることチャンネル」を作り、気軽に質問を取れる場を設定している。

自身のキャラクターを前面に出したブランディング

- ・「思想」で付加価値を付けて売りたいと考えている。POPのデザインや新聞を自作し、そこに自身のキャラクターを推し出すことは意識している。八百屋の名前を「八百屋のタケシタ」としたのも、「竹下友里絵」を前面に出したかったためである。



環境省