

**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**

**報告書**

**令和 3 年 3 月**

**持続可能な成長エンジン研究会**





## 令和2年度環境ビジネスの振興方策検討等委託業務

### はじめに

第五次環境基本計画では、「持続可能な社会の実現」が目標として掲げられており、このためには「環境・経済・社会の統合的向上」が必要とされている。環境産業は、環境保全とともに、我が国の経済成長にも資するものであり、持続可能な社会の実現に重要な役割を果たしている。近年では、再生可能エネルギー市場を始めとして、環境産業の市場規模は成長しており、今後も我が国の経済成長を牽引する有望なビジネス分野として注目されている。持続可能な社会を実現していくためにも、政府として、環境産業を振興していくことが重要であるが、環境産業は1次産業から3次産業（+6次産業）まで幅広い分野・形態であるため、環境産業の振興方策等の検討のためには、産業全体の動向（マクロ動向）と個別の産業分野・企業の動向（ミクロ動向）の両方を把握していくことが必要である。

本業務は、環境ビジネスをミクロ的視点から捉えることを目的として、全国の環境ビジネスを実施する企業の先進的・先導的な事例を把握・分析し、環境ビジネスの現状及び展望の分析等を行うことにより、その成果を国等の環境政策の企画・立案や企業の実務・経営判断に活用できるようにするものである。

本年度は、「地域循環共生圏」に着目し、（1）対象事業者等の選定及びヒアリングの実施、（2）環境ビジネスの現状及び今後の展望に関する分析、（3）環境ビジネス創出のための手引き作成、（4）企業とのワークショップの実施、（5）「成長エンジン研究会」の設置・運営、（6）環境ビジネスの振興方策の検討、（7）成果の発信・発表、及び（8）これらに関する附帯業務を行った。

本検討の成果が、環境ビジネス（地域循環共生圏形成に向けた取り組み）を実施・企画している、あるいはそれらを支援しようとしている企業・NPOやこれを支援する政府・自治体などに有効に活用され、その振興につながることを期待する。

## Introduction

In the Fifth Environmental Basic Plan, the goal is to realize a sustainable society, and for this purpose, "integrated improvement of the environment, economy and society" is required. The environmental industry contributes not only to environmental protection, but also to the economic growth of Japan, and plays an important role in realizing a sustainable society. In recent years, the market size of the environmental industry, including the renewable energy market, has been growing, and it is attracting attention as a promising business field that will drive Japan's economic growth in the future. In order to realize a sustainable society, it is important for the government to promote the environmental industry. However, the environmental industry is a wide range of fields and forms from primary to tertiary (+ 6th) industries, Therefore, it is necessary to understand both the trends of the entire industry (macro trends) and the trends of individual industrial fields and companies (micro trends) in order to consider measures to promote the environmental industry.

This project is undertaken to study and analyze the advanced and leading cases of companies that conduct environmental business nationwide and analyze the current status and prospects of environmental business from a micro perspective. In this way, the results can be used for planning and drafting environmental policies of the national government, etc., and for business and management decisions of companies.

In this year, focusing on the "Circulating and Ecological Economy", (1) Selection and interviews to companies, (2) Survey and analysis on the current status and future prospects and ideals of environmental business (initiatives for forming the Circulating and Ecological Economy), (3) Writing a guide for creating environmental business, (4) Conducting workshops with companies, (5) Establishment and operation of "Study Group for Sustainable Growth Engines", (6) Examination of promotion measures and (7) Preparation of reports, and (8) Ancillary business regarding achievements.

The results of this study is envisaged to be used as reference for for companies, NPOs, and governments and municipalities that support or plan environmental businesses (initiatives to create the Circulating and Ecological Economy) or plan to support them and its promotion.

令和2年度 持続可能な成長エンジン研究会 委員名簿（五十音順、敬称略）

八木 裕之 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授（座長）

有野 文明 トラストコンサルティング株式会社 代表取締役

金井 司 三井住友信託銀行 経営企画部サステナビリティ推進室  
フェロー役員兼チーフ・サステナビリティ・オフィサー

川本 恭治 城南信用金庫 理事長

田口 一成 株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役

森 雅俊 株式会社プラネット・テーブル 代表取締役

山内 幸治 NPO 法人 ETIC. 理事／事業統括ディレクター

山田 剛之 全国農業協同組合中央会 J A改革推進部 J A改革推進課 課長

# 目次

|   |    |
|---|----|
| 第1章 業務の目的と概要.....                         | 1  |
| I. 地域循環共生圏とは.....                         | 1  |
| II. 業務の概要.....                            | 4  |
| III. 検討結果概要.....                          | 6  |
| 第2章 地域循環共生圏形成に向けた取り組み.....                | 9  |
| I. 検討の視点.....                             | 9  |
| II. 地域課題と導入されるソリューション.....                | 11 |
| 第3章 取り組み事例.....                           | 12 |
| I. 調査対象企業.....                            | 12 |
| II. 調査対象企業の一覧.....                        | 13 |
| III. 調査対象企業の取組.....                       | 15 |
| 1. (株) 豊かな丘.....                          | 15 |
| 2. (株) ふるさと屋.....                         | 17 |
| 3. (社) 三河の山里コミュニティパワー.....                | 19 |
| 4. (株) アイル.....                           | 21 |
| 5. (株) うなぎの寝床.....                        | 23 |
| 6. (株) 四万十ドラマ.....                        | 25 |
| 7. (株) タナックス.....                         | 27 |
| 8. (有) 土居真珠.....                          | 29 |
| 9. (株) みんなの奥永源寺.....                      | 31 |
| 10. (株) 飛騨の森でクマは踊る.....                   | 33 |
| 11. (株) ファーマーズ・フォレスト.....                 | 35 |
| 12. (株) ファーメンステーション.....                  | 37 |
| 13. (社) フィッシャーマン・ジャパン.....                | 39 |
| 14. manorda いわて (株).....                  | 41 |
| 15. (株) モス山形.....                         | 43 |
| 16. (株) WATALIS.....                      | 45 |
| 17. (株) とくし丸.....                         | 47 |
| 18. (株) エムダブルエス日高 / (社) ソーシャルアクション機構..... | 49 |
| 19. KDDI (株).....                         | 51 |
| 20. サグリ (株).....                          | 53 |
| 21. トゥルーバアグリ (株).....                     | 55 |
| 22. (株) フィノバレー.....                       | 57 |
| 23. プラスソーシャルインベストメント (株).....             | 59 |
| 24. (株) あわえ.....                          | 61 |
| 25. タベモノガタリ (株).....                      | 63 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 2 6. | WSW Wuppatarler Stadtwerke GmbH (WSW)              | 65  |
| 2 7. | KVV/Städtische Werke AG (SWK)                      | 67  |
| 2 8. | KVVH/Stadtwerke Karlsruhe GmbH (SWKR)              | 69  |
| 2 9. | Stadtwerke Esslingen am Neckar GmbH & Co. KG (SWE) | 71  |
| 第4章  | 実現方法   | 73  |
| I.   | 成功要因全体像  | 73  |
| II.  | 個別項目   | 74  |
| 1.   | 課題・機会  | 74  |
| 2.   | 事業モデル  | 76  |
| 3.   | 戦略   | 81  |
| 4.   | 資金調達   | 82  |
| 5.   | 人材   | 83  |
| 第5章  | 阻害要因及び振興方策   | 85  |
| I.   | 阻害要因   | 85  |
| II.  | 振興方策   | 89  |
| 第6章  | 成果の発信・発表   | 97  |
| I.   | 報告書及び報告書の要約版の作成                                    | 97  |
| II.  | 「環境経済情報ポータルサイト」の改修                                 | 98  |
| III. | シンポジウム・セミナーの開催                                     | 99  |
| 第7章  | 参考資料   | 103 |
| I.   | 分析対象企業参考資料   | 103 |
| II.  | 委員参考資料（五十音順）                                       | 152 |



# 第1章 業務の目的と概要

## 1. 地域循環共生圏とは

2018年4月に閣議決定した第五次環境基本計画では、国連「持続可能な開発目標」(SDGs)や「パリ協定」といった世界を巻き込む国際な潮流や複雑化する環境・経済・社会の課題を踏まえ、複数の課題の統合的な解決というSDGsの考え方も活用した「地域循環共生圏」を提唱している。

「地域循環共生圏」とは、各地域が美しい自然景観等の地域資源を最大限活用しながら自立・分散型の社会を形成しつつ、地域の特性に応じて資源を補完し支え合うことにより、環境・経済・社会が統合的に循環し、地域の活力が最大限に発揮されることを目指す考え方であり、地域でのSDGsの実践(ローカルSDGs)を目指すものです。

「つなげよう、支えよう 森里川海」プロジェクトでも、地域の自然環境の保全や再生を進め、そこから得られる恵みを上手に活用することで、地域の社会や経済にも貢献していこうという「地域循環共生圏」の考え方の普及を図っている。人口減少時代に入り、高齢化や過疎化が進む地方ですが、一方で自然の恵みの宝庫です。その恵みを環境に配慮された持続可能な形で、エネルギー・食糧・観光資源として活用できれば地方を元気にすることができる。また、地方は都市に依存していると思われがちだが、実は、都市が地方に依存している。地方の自然の恵みが生み出す多くのエネルギー・水・食糧、そして人材も地方から都市にもたらされている。都市と地方のそういったつながりの大切さに目を向け、都市と地方がお互いに支え合う関係を強固にすることで、複合化する環境・経済・社会の諸問題を同時に解決することができる。



図1 地域循環共生圏とは (出所) 環境省

地域循環共生圏とは、地域の資源、自分たちの目の前にあるものの可能性をもう一度考え直し、その資源を有効活用しながら環境・経済・社会をよくしよう、資源を融通し合うネットワークをつくっていこうというものだ。その視点は、エネルギー、交通・移動システム、災害に強いまちづくり、衣食住の日々の生活者としてのライフスタイル等がある。環境省は、それらすべてを落とし込んだ「地域循環共生圏（日本発の脱炭素化・SDGs 構想）」を提示しており、重要な5つの柱として以下を提示している。それぞれの柱に含まれる要素は次頁において提示する。

- ① 自律分散型の「エネルギー」システム
- ② 「災害」に強いまち
- ③ 人に優しく魅力ある「交通・移動」システム
- ④ 健康で自然とのつながりを感じる「ライフスタイル」
- ⑤ 多様なビジネスの創出

環境省は、「地域循環共生圏」の創造による持続可能な地域づくりを通じて、環境で地方を元気にするとともに、持続可能な循環共生型の社会を構築してゆく。また、この実現に向けて、関係省庁と連携しながら取り組んでゆく。





## II. 業務の概要

本業務では、以下の活動を実施した。

### 1. 取り組みの現状及び将来の見通し・あるべき姿に関する調査・分析

地域循環共生圏形成に向けた取り組みの動向を、文献調査や有識者へのヒアリングを通して把握、分析を行った。

### 2. 調査企業等の選定及びヒアリング

地域循環共生圏の実現に向けた取り組みを実践している企業 25 件をリストアップしたうえで、どういった地域課題を認識して取り組みを開始したか、どのようにして事業立上・市場参入に成功したのか、国や自治体に求める支援策は何かといった点についてヒアリングを実施した。また、ドイツにおけるシュタットベルゲ 4 件をリストアップし、その事業・収支の構造や人材育成方法についてヒアリングを実施した。

### (3) 環境ビジネス創出のための手引き作成

新たに環境ビジネスを始めようとする事業者等が参考にできるような手引き（以下、手引き）を作成した。

### (4) 企業とのワークショップの実施

地域循環共生圏の概念やその効果等について企業に普及することを目的とし、ワークショップ（収容人数 50 人程度（1 回につき）、4 回、Web 会議形式）を開催した。

### (5) 「成長エンジン研究会」の設置・運営

調査対象企業の選定や調査内容の分析、取りまとめの方法等について必要な助言と検討を行うために、経営、金融、技術等の学識経験者や企業関係者等で構成される「持続可能な成長エンジン研究会」を設置した。

### (6) 環境ビジネスの振興方策の検討

調査対象企業のヒアリング及び研究会の議論を踏まえて、国や地方自治体に求められる地域循環共生圏形成のための振興方策について検討を行った。

## **(7) 成果の発信・発表**

本業務の成果が、政府だけでなく地方自治体や企業等に有効に活用されるよう、以下3点を実施した。

- ① 報告書及び報告書の要約版の作成
- ② 環境省の「地域循環共生圏」に関するウェブサイト（環境省ローカルSDGs～地域循環共生圏づくりプラットフォーム～、以下ウェブサイト）内での発信
- ③ シンポジウムの開催

## **(8) 上記に関する附帯業務**

貴省担当者や委員との打ち合わせ、等を実施した。

### III. 検討結果概要

地域循環共生圏の実現に向けた取り組みを実践している企業へのヒアリング等をもとに、「地域課題」と「地域循環共生圏を構成する要素（システム）」を取り纏めた。その全体像は以下のとおりである。

|               | 地域課題（問題）  | 目指す姿   | ソリューション   |
|---------------|---|--|---|
| 視点①<br>地域資源   | <b>活用されない地域資源</b><br>・エネルギーを化石燃料に依存、大量のCO2を排出する<br>・資源を活用できず遊休資源となっている<br>・廃プラスチック・廃食品が多く発生・廃棄されている | <b>地域資源有効利用/循環</b><br>・廃棄物・未活用資源に新たな価値を創出、資源として有効活用される<br>・地域の再生可能エネルギー活用          | <b>都市から地域への資金流入・交流促進</b><br>地域資源を用いた高付加価値商品<br>廃棄物を再資源化した日用品、規格外野菜を活用した加工品、地域農林水産物由来の化粧品 等<br>グリーンツーリズム<br>規格外農産物のピクニックレストラン、農園レストラン・ショップ、古民家宿泊施設 等<br>マッチングサービス<br>地域商社・アンテナショップ、生産者・都市レストラン流通プラットフォーム、自治体・企業マッチング 等<br>循環型農林水産業<br>たい肥を活かした循環型農業、耕作放棄地を活用した畜産業、地域資源を融通する水産業 等 |
|               | <b>自然環境・景観への悪影響</b><br>・農業・化学肥料の使用が生態系へ影響を与えている<br>・自動車排ガスが発生している                                   | <b>自然との共生</b><br>・自然資源・生態系が保全される<br>・地域独自の歴史・文化が継承される                              | <b>地域内の資金循環・交流促進</b><br>環境配慮型金融・地域通貨<br>地域通貨アプリ、社会的投資、地方創生ファンド 等<br>地域内交流の場・機会提供<br>地域住民のコミュニティベース、賑わいの場づくり、見守りサービス 等   |
|               | <b>人材・資金・産業の流出・衰退</b><br>・地域や企業の担い手がいない<br>・事業者の所得が少ない/安定しない<br>・地元資本を活用できておらず、外部資本に頼っている           | <b>活気ある地域づくり</b><br>・地域人口の増加<br>・域内資金循環、雇用の創出<br>・生産性向上・事業領域の拡大・ブランド力向上等による事業者所得向上 | <b>無人才化・最適化</b><br>自動運転、ドローンによる無人輸送、配車自動化・ルート最適化、デマンド交通、耕作放棄地発見 等<br><b>需給のハンドリング</b><br>カーシェア・ライドシェア、共同輸送 等<br><b>サービスのマルチタスク化・可動産化</b><br>貨客混載、移動販売・診療、小さな拠点 等<br><b>インフラ遠隔監視制御</b><br>水門・陸開閉遠隔監視制御 等   |
| 視点②<br>基盤サービス | <b>不便な/衰退する生活交通</b><br>・公共交通の乗継が悪く、タクシー事業者が廃業するなど、移動手段が不足している<br>・高齢者・自家用車非保有者の移動手段不足が深刻化           | <b>便利・快適で持続可能な生活交通</b><br>・ドア対ドアでの移動手段、二次交通の十分な確保、各種生活サービスの連携                      | <b>サービス維持のための最適化・効率化</b><br>地域資源による域内エネルギー供給<br>廃食油のVDF化、木質チップによるバイオマス発電、太陽光・小水力・バイオマス地域電力 等<br>地域電力を活かした電動モビリティ<br>EVバス、グリーンローモビリティ、電動自転車、LRT 等<br>蓄電池利用非常用電源<br>非常用ユース蓄電池、太陽光発電+蓄電池LED電灯、EV充電器非常用電源利用 等<br>地域内未活用資源によるグリーンインフラ<br>木材加工廃材を利用した土壌改良材、排水汚泥を活用した保水性ブロック、緑化システム 等  |
|               | <b>希薄化する地域コミュニティ</b><br>・地域内のコミュニケーションが少ない<br>・都市・農村間の交流人口が少なく、相互理解が低い                              | <b>地域内・地域間の活発な交流</b><br>・地域内・地域間における交流人口拡大、コミュニケーション活性化                            |   |
|               | <b>不十分な災害への備え</b><br>・温暖化や猛暑、大型台風など災害の被害が深刻化<br>・災害時のインフラ供給   | <b>防災・減災・災害時機能維持</b><br>・耐震性の向上や水害の緩和<br>・非常用電源の確保<br>・作業員の安全性担保                   |   |

図 3 地域課題と地域循環共生圏を構成する要素

分析対象の取り組みから、地域循環共生圏の実現に貢献するビジネスモデルを類型化し、「6つの型」として取り纏めた。

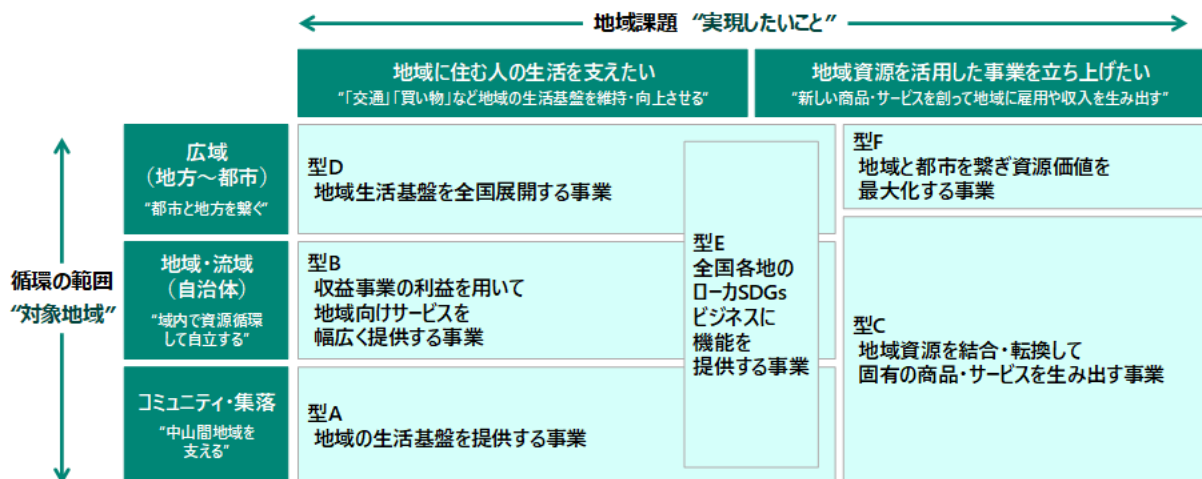


図 4 6つの型



地域循環共生圏の実現に資する事業を前進させている主体には、幾つかの共通する要因が見られた。

| ビジネスの要素  | 概要  |
|----------|---|
| 1. 課題・機会 | <p><b>モノや自然だけでなくヒトの地域資源を活用、地域内外両方の視点で、多様な主体の意見を収集</b><br/>「繋がり」や「歴史」など目に見えづらい資源も組み合わせることで価値を転換、職種や立場を超えて、定期的に「よき者視点」を取り入れる場をつくる。</p> <p><b>例①-1 WATALIS</b><br/>地域の女性に受け継がれていた裁縫技術を活かし、返礼と再生の文化を現代に合わせた形で商品化</p> <p><b>例①-2 みんなの奥永源時</b><br/>紫草を地域住民の協力で栽培、これを原料とした化粧品を開発、歴史も含む地域の魅力と組み合わせで発信</p>                                 |
| 2. 事業モデル | <p><b>実現したいことや対象地域（どこまで広げるか）を踏まえ、6つのビジネスの型から選定する</b><br/>対象地域に見合った事業の内容や規模を設定。資源の流れだけでなく、資金の流れも意識して事業モデルを検討する。</p> <p><b>例②-1 大宮産業</b><br/>同じヒトやモノが複数の役割を果たすことで、小規模な集落においても生活機能とその収益性を維持</p> <p><b>例②-2 宇都宮市</b><br/>一定の売上・利益を確保しやすい売場で収益基盤を確立し、その収益で他事業の投資を確保・赤字分を補填</p>   |
| 3. 事業戦略  | <p><b>地域資源価値の最大化・実施体制の高効率化に向け、事業段階に合わせた「仲間づくり」を実施する</b><br/>「ストーリー付与」「定量・定価・まとめ売り」「一物他役」といった工夫で価値を最大化、地域や協力者と共存共栄できる仕組みで共創を目指す。</p> <p><b>例③-1 小川町</b><br/>都市消費者への定期便「TEIKEI」により、固定買取りの賛同者を募り、生産者と消費者が支え合う仕組みを創出</p> <p><b>例③-2 うなぎの寝床</b><br/>独自に確立した型紙を同業者にも販売、技術をオープンにすることで業界全体の拡大に取り組む</p>                                    |
| 4. 資金調達  | <p><b>単に得られる資金の額や手間だけでなく、資金以外で得られるものも踏まえて調達方法を選択</b><br/>「出資」とおとした住民や金融機関との関係構築や、各種助成制度・ビジネスコンテスト出場による社会的信用向上といったメリットにも着目する。</p> <p><b>例④-1 ファーマンステーション</b><br/>商品のストーリーを顧客へ伝えるプロモーションの手段として、クラウドファンディングを活用</p> <p><b>例④-2 タバモノガタリ</b><br/>ビジョンの一次審査通過後メンターがつき、事業計画のブラッシュアップについてサポートを獲得</p>                                       |
| 5. 人材    | <p><b>採用時に自社ビジョンや価値観との整合性を判断、各人のノウハウを引き出し事業規模に応じてリーダーを育成</b><br/>良い面だけでなく「地域の現実」も伝え、面接者の本気度を判断。代表1人が把握できる範囲には限度があるので、リーダーを選定して現場を把握し、現場社員が前に出る場作り等の工夫で主体性を刺激する。</p> <p><b>例⑤-1 フィッシャーマン・ジャパン</b><br/>取材は持ち回りで対応して、多くの社員が前面に出るようにする。採用時は漁船に載せて想いを測る</p> <p><b>例⑤-2 アイル</b><br/>核となる社員数名に自身の姿勢やビジョンを伝えて育成、その社員を軸にチームを組織し社員とやり取り</p> |

図 5 成功要因（特に地域循環共生圏ビジネスにおいて有効なもの）

地域循環共生圏の実現に向けて、新しい商品・サービスの開発に取り組む事業主体は、様々な課題に直面する。既にその一部を乗り越えた主体も存在するが、そうした主体でも、現在も事業化に向けた複数の阻害要因に直面している。また、今後多くの地域で循環共生圏が形成される過程でも、多くの主体が同様の阻害要因に直面する。事業主体が直面する代表的な阻害要因を取り纏めるとともに、阻害要因克服にあたって想定される政府による支援策について検討した。

| 阻害要因           |                                   |   | 支援策                |  |
|----------------|-----------------------------------|---|--------------------|--|
| 項目             | 大文類                               | 小分類   | 大項目                | 小項目  |
| (1) 商品・サービス    | (1-1) 業法が新サービスに未対応                | (a) 禁止されている事項が多い<br>(b) ルール・ガイドラインが未整備  | (1) 規制・制度改革        | (1-1) 規制緩和<br>(1-2) 認可取得の条件緩和と運営支援体制構築<br>(1-3) 自治体個別対応の要件緩和・プロセスDX<br>(1-4) 財源用途に関する条件緩和  |
|                | (1-2) 事業を手掛けることに対する障壁が高い          | (a) 複数事業に跨る事業認可を得るためのハードルが高い<br>(b) 個人が「サービス提供者」になることのハードルが高い<br>(c) 資源利用のための認証条件が厳しい |                    | (2) ルール・ガイドライン整備<br>(2-2) 個人情報/本人確認等に関するルール整備  |
|                | (1-3) 行政対応の負荷が大きい                 | (a) 個別自治体対応の負荷が大きい<br>(b) 省庁別対応の負荷が大きい  |                    | (3) 情報共有の仕組み構築<br>(3-2) プラットフォーム構築と情報蓄積・共有   |
| (2) 体制構築       | (2-1) 長期的に目指す姿が明確になっていない、思想が合致しない |   | (4) 啓蒙活動           | (4-1) 地域循環の価値啓蒙・お墨付き<br>(4-2) 環境配慮型金融・CSVの啓蒙<br>(4-3) リテラシー教育  |
|                | (2-2) 思想が合致しない                    |   |                    | (5) 政府による需要創出<br>(5-1) 買い支え<br>(5-2) 需要家・地域パートナー向け補助金交付<br>(5-3) 情報発信支援・マッチング・アワード開催<br>(5-4) 診断・評価制度の構築                                 |
|                | (2-3) 旗振り役がない                     |   |                    | (6) リスクマネー供給<br>(6-1) 開発・投資補助金交付<br>(6-2) 利子補給・信用保証  |
| (3) パートナー・顧客獲得 | (3-1) 知名度・認知度不足                   | (a) 情報発信の場が無い<br>(b) 新しい商品・サービスに対する認知が足りない  | (7) 政府調達・補助金における配慮 | (7-1) 地域・環境貢献を加点する調達制度確立<br>(7-2) 新しい商品・サービスを想定した支給対象設定<br>(7-3) 事前協議 & 情報一覧<br>(7-4) 支払いタイミング配慮   |
|                | (3-2) 信頼されない                      | (a) 新しい企業が信頼されない<br>(b) 新しい商品・サービスに対する不安がある   |                    | (8) 組織活動支援<br>(8-1) 専門人材派遣<br>(8-2) 人材マッチング/紹介<br>(8-3) 相談窓口運営<br>(8-4) 地域運営組織・人材向け補助金交付<br>(8-5) 先進的な取り組みの形式化と共有<br>(8-6) 若年層向け気づきの場の創出 |
|                | (4-1) リスクマネーを調達できない               | (a) 地域のため/環境のための価値が認識されない<br>(b) 担保の要求に応えられない   |                    |  |
| (4) 資金調達       | (4-2) 調達に関する規制がある                 | (a) 株主に関する規制がある<br>(b) 調達手順に関する規制がある  |                    |  |
|                | (4-3) 行政資金を活用しにくい                 | (a) マルチタスクの用途に使えない<br>(b) 補助・入札制度が既存品有利<br>(c) 補助金情報を取得しにくい<br>(d) 支払いのタイミングが遅い       |                    |  |
|                | (5) 人材獲得                          | (5-1) 体力が無いので専門家を抱えられない<br>(5-2) 人材獲得が難しい<br>(5-3) 共有・継承のための活動に手が回らない                 |                    |  |

図 6 阻害要因・支援策

こうした分析結果をふまえ、地域循環共生圏及びそれに貢献するビジネスが目指す姿は以下のようなものであると考えられる。従来の社会では「環境」「経済」「社会」に対して負荷や歪みが発生してしまう恐れがある。そうした現状に対して、様々な主体が取り組む新しい事業を通して、地域循環共生圏が形成されてこうした問題を克服、持続可能な社会を実現することが期待される。

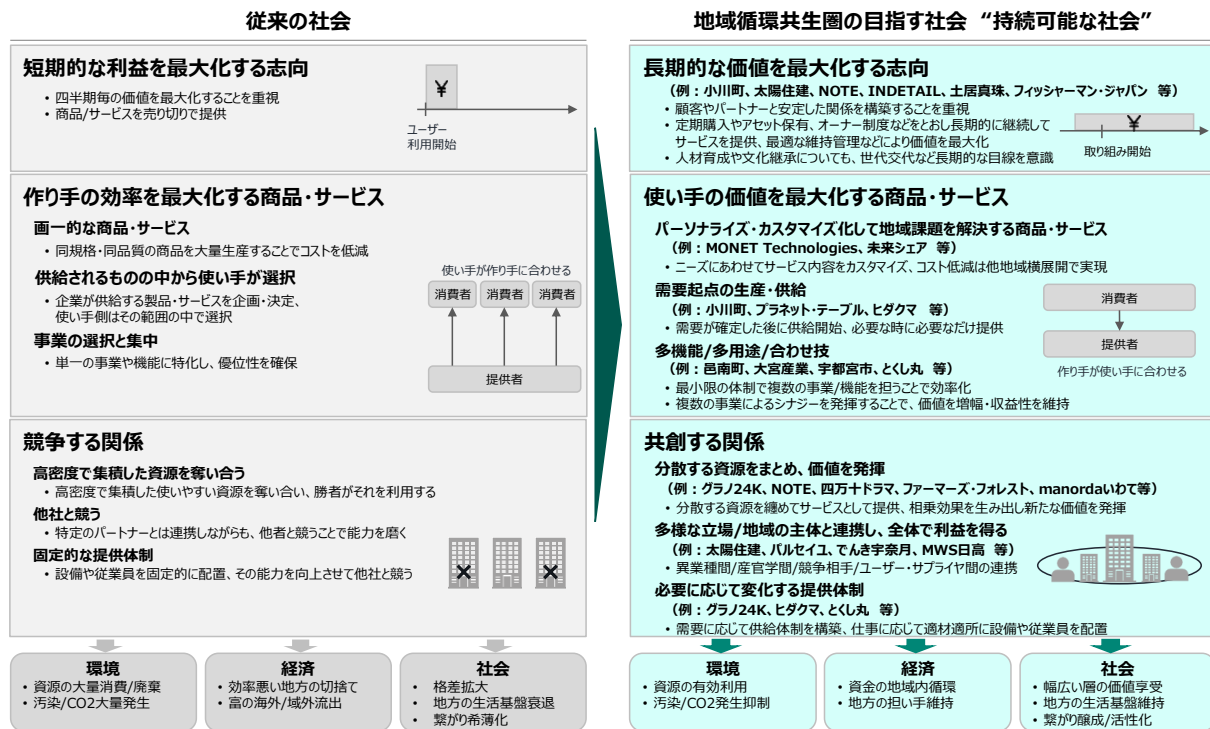


図 7 ローカル SDGs 「地域循環共生圏」ビジネスのあり方

## 第2章 地域循環共生圏形成に向けた取り組み

### 1. 検討の視点

本検討では、「1. 課題・機会」、「2. 事業モデル」、「3. 事業戦略」、「4. 資金調達」、「5. 人材」の5つの視点で先進事例の分析を行った。

| 検討の視点    | 概要  |
|----------|---|
| 1. 課題・機会 | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 現状の地域/企業課題や地域資源の把握・発掘するために、<b>着目すべき視点</b>について紹介する</li><li>✓ 現状の地域/企業課題や地域資源を把握・発掘するために、<b>効果的なアクション</b>を紹介する</li></ul>  |
| 2. 事業モデル | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 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」として紹介する。</li><li>✓ ①顧客、②商品・サービス、③提供体制・パートナーについて紹介する</li><li>✓ 特に③提供体制・パートナーについては、<b>見つけ方・巻き込み方の工夫</b>についても紹介する</li></ul> |
| 3. 事業戦略  | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>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</b>を紹介する</li></ul>  |
| 4. 資金調達  | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 主な資金調達方法について、<b>比較する際の視点</b>について紹介する</li><li>✓ 関係者へのアプローチ・交渉など、資金調達にあたり<b>必要なアクションや留意すべき点</b>を紹介する</li></ul>  |
| 5. 人材    | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 事業の実施に必要な人材を確保するために、<b>人材採用の方法や採用の視点例</b>について紹介する</li><li>✓ 採用した<b>人材の育成やビジョンの共有に関する手法や工夫例</b>について紹介する</li></ul>  |

図 8 検討の視点

「ローカルSDGs（地域循環共生圏）ビジネス」とは、『環境を含むそれぞれの地域課題を解決し、自立分散型の社会づくりにつながる事業※』と定義し、加えて実態に応じて以下①または②（①②両方も可）が満たされていることを条件とする。

- ① 地域資源を活用し、地域内で資金、エネルギーや食などが循環している、または地域内へ資金が流入する仕組みが構築されている
- ② 地域間で補完し支え合いの関係が構築できている

※「事業」とは、収益化を目指すビジネスだけでなく、非収益ビジネスも含むものとする。

※事業立ち上げのきっかけが、「地域課題」ではなく「企業課題（新収益源確立やコスト削減など）」の解決であるものを含む

具体的には、先進事例について、以下のような項目についてヒアリングを実施し、その結果をとりまとめた。

表 1 主なヒアリング項目

| 項目           | ヒアリング要点              |   |
|--------------|----------------------|---|
| 【1】<br>課題・機会 | 背景                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業化を目指したきっかけは？</li> <li>検討のアプローチは？（地域課題起点か、もしくはビジョン・ビジネス視点から、どのよなアプローチで構想⇒計画づくりに進んだか？）</li> </ul>  |
|              | 地域課題・資源              | <ul style="list-style-type: none"> <li>どのような地域課題に着目した？どうやって地域課題を認識した？その地域課題に着目した理由は？</li> <li>どのような地域資源を活用した？どうやって地域資源の価値を発見/認識した？その地域資源に着目した理由は？</li> </ul>  |
| 【2】<br>事業モデル | 事業の経緯・目指す姿           | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業化に向けてどういった段階を踏んだ？どういった変曲点があった？それをどう乗り越えた？</li> <li>なにを実現したい？今後の展望は？</li> </ul>   |
|              | 顧客/商品・サービス           | <ul style="list-style-type: none"> <li>誰をターゲットとした？誰のニーズに応えた？</li> <li>どのようなニーズに応える商品・サービスを提供している？その価値は？特徴は？</li> <li>イノベティブな点は？</li> </ul>  |
|              | 提供体制/パートナー           | <ul style="list-style-type: none"> <li>どういった事業体で事業を行っている？そうした形態を選定した理由は？どうやってそれを合意形成した？</li> <li>中核になっているのはどういったプレイヤー？</li> <li>どのようなパートナーと連携している？役割分担は？どうやって発見した？どのように巻き込んだ？</li> </ul>  |
| 【3】<br>事業戦略  | 事業モデルの優位性・持続性を担保する方策 | <ul style="list-style-type: none"> <li>様々な事業の中で、なにを収益源にする？</li> <li>既存ビジネスや競合との差別化ポイントは？より高い付加価値の商品・サービスとする工夫は？より効率的なオペレーションを実施するための工夫は？</li> <li>取り組みを持続可能なものにするために何を実施している？</li> <li>地域に収益を落とす工夫は？（収入、コスト、利益、投資回収はどのような資金循環になっているか？）</li> </ul> |
| 【4】<br>資金調達  | 手段/選定の視点             | <ul style="list-style-type: none"> <li>どうやって/どこから資金調達した？その手段を選んだ理由は？各資金調達手段を比較した視点は何か？</li> </ul>   |
|              | 工夫やポイント              | <ul style="list-style-type: none"> <li>調達成功のために施した工夫は？調達前に実施した準備は？</li> </ul>   |
| 【5】<br>人材    | 手段/選定の視点             | <ul style="list-style-type: none"> <li>どのような人材が必要？どういった人材・立場・職種の人がキーマンであった？</li> <li>どうやって採用した？（面接方法は？）採用の際の視点は？どのように人材配置した？人材育成はどんな機会・仕組み作りをしてる？</li> <li>ノウハウ蓄積や継承の仕組みは？どうやってVision/Purposeを関係者へ浸透させる？</li> </ul>                               |
|              | 工夫やポイント              | <ul style="list-style-type: none"> <li>採用や育成の際に意識した点は？関係者のコミュニケーション促進の工夫は？</li> </ul>   |
| その他          | 情報                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>どうやって必要な情報を得た？どのような情報が必要？</li> <li>活用価値のある外部情報源および社外機能は？</li> </ul>  |
|              | 阻害要因・支援策             | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業を進めるうえで、何がボトルネックとなった？どのような点に最も苦労した？</li> <li>地域資源（ヒト・カネなど）をできるだけ多く活用・循環させるにあたって、障壁となるものは何か？</li> <li>克服のために必要だと考えられる支援策は？逆に、有効であった支援策はあるか？国や自治体からはどのような支援があると良い？</li> </ul>                              |



## II. 地域課題と導入されるソリューション

様々な地域が問題として認識していること、目指す姿、それを実現するために導入するソリューションを、後述する取り組み事例の分析結果をもとに、『全体像』としてとりまとめた。

|               | 地域課題（問題）  | 目指す姿   | ソリューション  |
|---------------|---|--|--|
| 視点①<br>地域資源   | <b>活用されない地域資源</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーを化石燃料に依存、大量のCO2を排出する</li> <li>資源を活用できず遊休資源となっている</li> <li>廃プラスチック・廃食品が多く発生・廃棄されている</li> </ul> | <b>地域資源有効利用/循環</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物・未活用資源に新たな価値を創出、資源として有効活用される</li> <li>地域の再生可能エネルギー活用</li> </ul>               | <b>都市から地域への資金流入・交流促進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>地域資源を用いた高付加価値商品</b><br/>廃棄物を再資源化した日用品、規格外野菜を活用した加工品、地域農林水産物由来の化粧品 等</li> <li><b>グリーンツーリズム</b><br/>規格外農産物のピュアレストラン、農園レストラン・ショップ、古民家宿泊施設 等</li> <li><b>マッチングサービス</b><br/>地域商社・アンテナショップ、生産者・都市レストラン流通プラットフォーム、自治体-企業マッチング 等</li> <li><b>循環型農林水産業</b><br/>たい肥を活かした循環型農業、耕作放棄地を活用した畜産業、地域資源を融通する水産業 等</li> </ul> |
|               | <b>自然環境・景観への悪影響</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>農業・化学肥料の使用が生態系へ影響を与えている</li> <li>自動車排ガスが発生している</li> </ul>  | <b>自然との共生</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自然資源・生態系が保全される</li> <li>地域独自の歴史・文化が継承される</li> </ul>                                   | <b>地域内の資金循環・交流促進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>環境配慮型金融・地域通貨</b><br/>地域通貨アプリ、社会的投資、地方創生ファンド 等</li> <li><b>地域内交流の場・機会提供</b><br/>地域住民のコミュニティベース、賑わいの場づくり、見守りサービス 等</li> </ul>   |
|               | <b>人材・資金・産業の流出・衰退</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域や企業の担い手がいない</li> <li>事業者の所得が少くない安定しない</li> <li>高齢者・自家用車非保有者の移動手段不足が深刻化</li> </ul>            | <b>活気ある地域づくり</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域人口の増加</li> <li>域内資金循環、雇用の創出</li> <li>生産性向上・事業領域の拡大・ブランド力向上等による事業者所得向上</li> </ul> | <b>サービス維持のための最適化・効率化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>無人化・最適化</b><br/>自動運転、ドローンによる無人輸送、配車自動化・ルート最適化、デマンド交通、耕作放棄地発見 等</li> <li><b>需給のハンドル化</b><br/>カーシェア・ライドシェア、共同輸送 等</li> <li><b>サービスのマルチタスク化・可動産化</b><br/>貨客混載、移動販売・診療、小さな拠点 等</li> <li><b>インフラ遠隔監視制御</b><br/>水門・陸開閉遠隔監視制御 等</li> </ul>   |
| 視点②<br>基盤サービス | <b>不便な/衰退する生活交通</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>公共交通の接続が悪く、タクシー事業者が廃業するなど、移動手段が不足している</li> <li>高齢者・自家用車非保有者の移動手段不足が深刻化</li> </ul>                | <b>便利・快適で持続可能な生活交通</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ドアtoドアでの移動手段、二次交通の十分な確保、各種生活サービスとの連携</li> </ul>                              | <b>地域資源を用いたインフラ供給</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>地域資源による域内エネルギー供給</b><br/>廃食油のVDF化、木質チップによるバイオマス発電、太陽光・小水力・バイオマス地域電力 等</li> <li><b>地域電力を活かした電動モビリティ</b><br/>EVバス、グリーンスローモビリティ、電動自転車、LRT 等</li> <li><b>蓄電池利用非常用電源</b><br/>非常用リユース蓄電池、太陽光発電+蓄電池LED電灯、EV充電器非常用電源利用 等</li> <li><b>地域内未活用資源によるグリーンインフラ</b><br/>木材加工端材を利用した土壌改良材、排水汚泥を活用した保水性ブロック、緑化システム 等</li> </ul> |
|               | <b>希薄化する地域コミュニティ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域内のコミュニケーションが少ない</li> <li>都市・農村間の交流人口が少なく、相互理解が低い</li> </ul>                                   | <b>地域内・地域間の活発な交流</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域内・地域間における交流人口拡大、コミュニケーション活性化</li> </ul>                                      |  |
|               | <b>不十分な災害への備え</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>温暖化や猛暑、大型台風など災害の被害が深刻化</li> <li>災害時のインフラ供給</li> </ul>  | <b>防災・減災・災害時機能維持</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>耐震性の向上や水害の緩和</li> <li>非常用電源の確保</li> <li>作業員の安全性担保</li> </ul>                   |  |

図 9 地域循環共生圏における地域課題・目指す姿・ソリューション

## 第3章 取り組み事例

### 1. 調査対象企業

以下のような取り組みを通して、地域循環共生圏の創造に貢献している、あるいはしようとしている事例約70件をリストアップした。

- 「地域課題・ニーズ」や「地域資源」に着眼し、地域を資源を活用した事業を、多様な関係者と連携して実施しているイノベティブな取り組み
- 地域資源、技術、人材等の活用により、環境負荷を削減するとともに、地域の資金の域外流出を食い止め、地域内経済循環の拡大に貢献している取り組み。

なかでも、以下の視点で25件を選定し、当事者へのヒアリング等とおした分析を実施した。

- ①地域資源活用、②資金循環、③環境含む地域課題の解決、を実践している事例を選定する。
- 解決に取り組んでいる地域課題の種類は多様なものからバランスよく選定する。
- 対象は、前述のビジネスの型のうち(A)(B)(C)を中心に選定する。ただし、(D)(E)(F)からも数件選定する。
- 出自は、(1) 地域伝統企業、(2) スタートアップ、からバランス良く選定する。

## II. 調査対象企業の一覧

調査対象企業の概要は以下のとおり。また、下表の国内分析対象 25 件に加え、ドイツ・シュタットベルケの事例 4 件を後段で紹介する。

表 2 調査対象企業及び提供する商品・サービスの概要（※企業名は略称）

| No | 企業名               | 取り組み概要   | 本社所在地<br>&活動フィールド | 設立年  |
|----|-------------------|--|-------------------|------|
| 1  | (株)豊かな丘           | 「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                 | 長野県               | 2017 |
| 2  | (社)ふるさと屋          | 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                       | 三重県               | 2016 |
| 3  | (株)三河の山里コミュニティパワー | 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                 | 愛知県               | 2019 |
| 4  | (株)アイル            | 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        | 長崎県               | 2006 |
| 5  | (株)うなぎの寝床         | 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                                | 福岡県               | 2015 |
| 6  | (株)四万十ドラマ         | 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実践。雇用創出と販路拡大を実現して、地方経済を振興する                       | 高知県               | 1994 |
| 7  | (株)タナックス          | 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   | 福井県               | 1950 |
| 8  | (有)土居真珠           | 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                 | 愛媛県               | n.a. |
| 9  | (株)みんなの奥永源寺       | 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                              | 滋賀県               | 2017 |
| 10 | (株)飛騨の森でクマは踊る     | 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       | 岐阜県               | 2015 |
| 11 | (株)ファーマーズ・フォレスト   | 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 | 栃木県               | 2007 |
| 12 | (株)ファームステーション     | 休耕田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         | 岩手県<br>(本社：東京)    | 2009 |
| 13 | (社)フィッシャーマン・ジャパン  | 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       | 宮城県               | 2014 |

| No | 企業名                          | 取り組み概要   | 本社所在地<br>&活動フィールド | 設立年  |
|----|------------------------------|--|-------------------|------|
| 14 | manorda いわて(株)               | 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          | 岩手県               | 2020 |
| 15 | (株)モス山形                      | 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             | 山形県               | 1991 |
| 16 | (株)WATALIS                   | 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 | 宮城県               | 2015 |
| 17 | (株)とくし丸                      | 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          | 徳島県               | 2012 |
| 18 | (株)エムダブルエス日高／(社)ソーシャルアクション機構 | 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                         | 群馬県               | 1977 |
| 19 | KDDI(株)                      | ICTの活用支援や、DX人材の育成・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                                      | 東京都               | 1984 |
| 20 | サグリ(株)                       | 「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                     | 兵庫県               | 2018 |
| 21 | トゥルーバアグリ(株)                  | 「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                            | 東京都               | 2017 |
| 22 | (株)フィノバレー                    | 「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                                  | 東京都               | 2018 |
| 23 | プラスソーシャルインベストメント(株)          | 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                                    | 京都府               | 2012 |
| 24 | (株)あわせ                       | 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            | 徳島県               | 2013 |
| 25 | タベモノガタリ(株)                   | 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                            | 兵庫県               | 2019 |

各社へのインタビューを通して分析した結果を次節にとりまとめる。

### III. 調査対象企業の取組

#### 1. (株) 豊かな丘

## 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

地域課題  
・  
企業課題

##### 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う、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。

地域資源

##### 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。

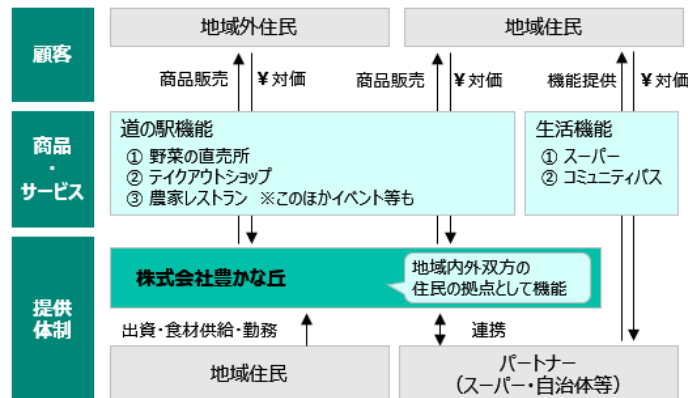
#### ■事業概要

「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ことが必要だと考えている。

##### 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。

出所) 株式会社豊かな丘資料・インタビューより

# 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取りあげられ、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かした。

## 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5万円で計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かされた。

## 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。

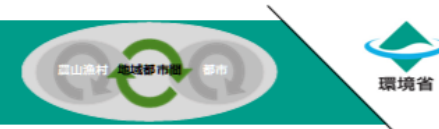
### 公募で民間出身の初代支配人を選定

- 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. (株) ふるさと屋

### 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。人が寝られることもある。

地域資源

##### 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」と任せられた。

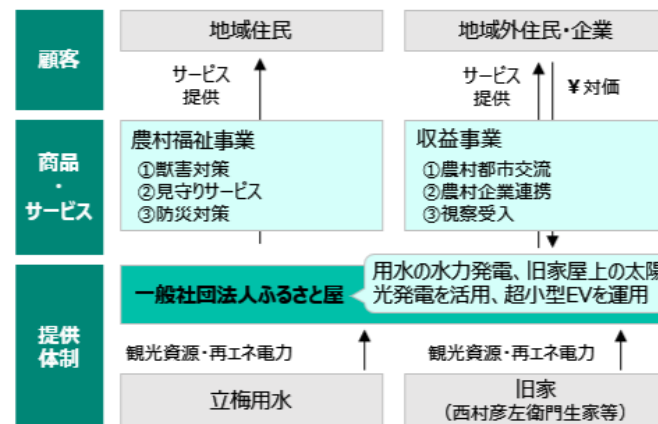
#### ■事業概要

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。



出所) 一般社団法人ふるさと屋資料・インタビューより

## 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の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バッティングしないように、本格的には実施していない。
- EVI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

- 立梅用水ポ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や接点を持った。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を、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. (社) 三河の山里コミュニティパワー

## 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   | ㈱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を活用、山村地域向けの生活基盤を提供する

**地域課題・企業課題**

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、「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。

**地域資源**

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。

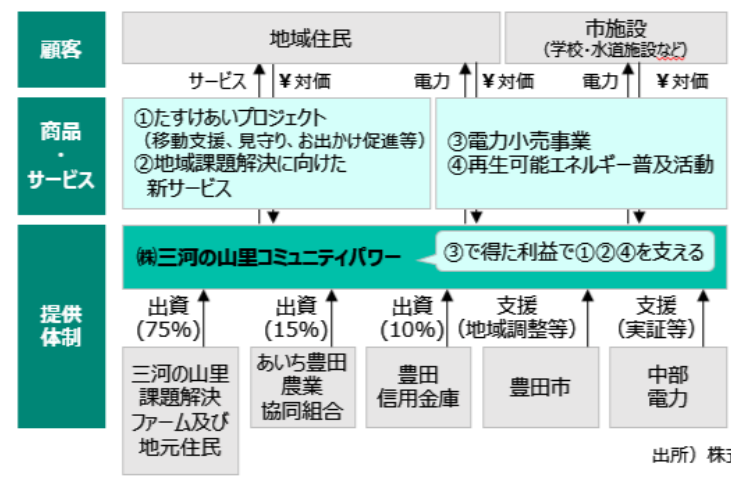
#### ■事業概要

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充・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。
- そうして「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。

出所) 株式会社三河の山里コミュニティパワー資料・インタビューより

## 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課題を検討し、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隔々まで目を通した。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、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」となるから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、立場が違っても様々な機関・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・兼務を組み合わせて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、株主に頼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) アイル

### 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

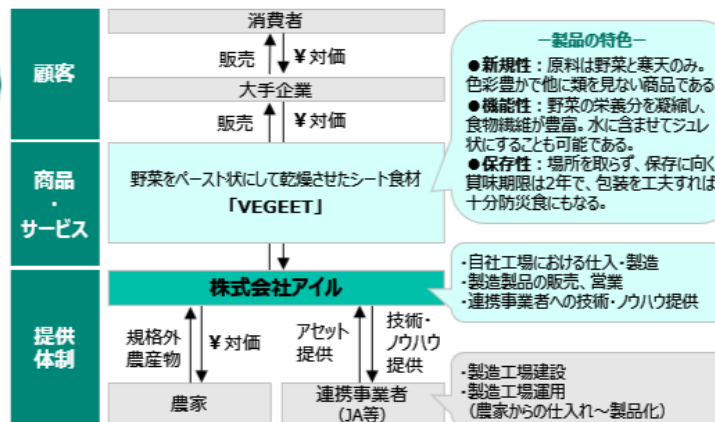
#### ■事業概要

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。



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、熊本県の海苔業者が製造する、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、「優勝できなければ諦める」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れば、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を組成

- ・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)うなぎの寝床

### 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

#### 地域課題・企業課題

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。

#### 地域資源

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。

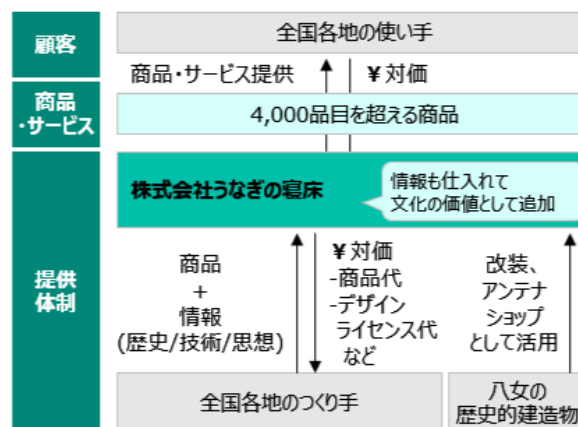
#### ■事業概要

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)つく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「現代風久留米緋もんぺ」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。



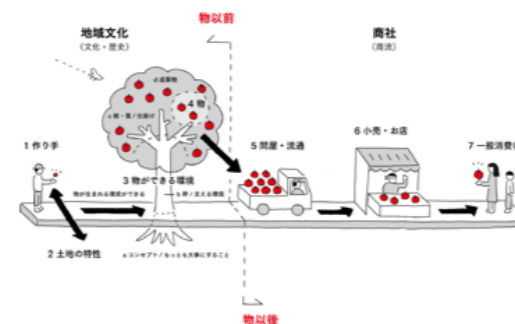
#### ■事業モデル



#### ■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。



出所) 株式会社うなぎの寝床資料・インタビューより

## 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始めた。

#### 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「もんべ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べ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付かなくなった。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人の作り手を繋がつている。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、作り手と繋がつている。

#### 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株式会社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株式会社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が難しい。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

- ・ 自社のもんべの型紙を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かと判断している。うなぎの寝床はSEOにも注力しており、もんべ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。パ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) 四万十ドラマ

### 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 | <p><b>地域の雇用創出・人材育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> <p><b>消費者と生産者の乖離</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> |
| 地域資源      | <p><b>豊かな天然資源</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>糖・茶・粘・しいたけなど、高知県は資源の宝庫。特に四万十町は県の一大産地であり、産量が高く、同品種より大きい果が生産されている。</li> </ul> <p><b>四万十の美しい自然景観</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>  |

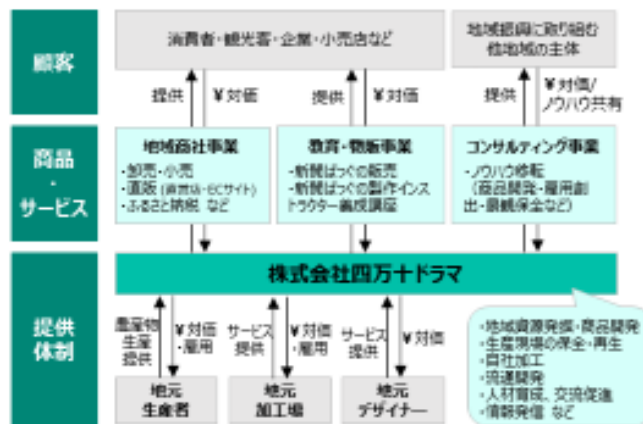
#### ■事業概要

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・ローテック・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。お茶や菓を生産する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、閉鎖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。

地域完、年間10億円・利益1億円の实现

- コンセプトはそのままに、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。



出所) 株式会社四万十ドラマ資料・インタビューより

## 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、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「新聞ばっく」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きれぬため、各部署の長の下で業務を体験してもらい、その後採否を判断する。
- ・ 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) タナックス

### 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

#### 地域課題・企業課題

##### 「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

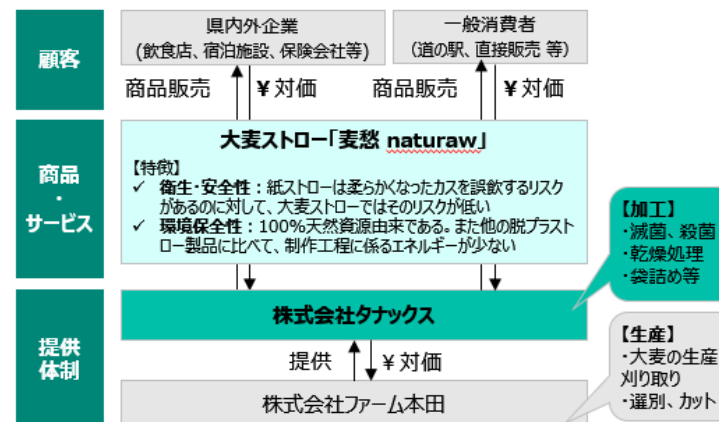
#### ■事業概要

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、その場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) 土居真珠

### 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

##### 宇和島への人の誘致

- 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。

##### 未利用資源の活用

- 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、活用しきれない資源が眠っていた。

##### 恵まれた漁場環境・盛んな真珠養殖

- 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。

##### 真珠以外の地域文化・魅力

- 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。

#### 地域資源

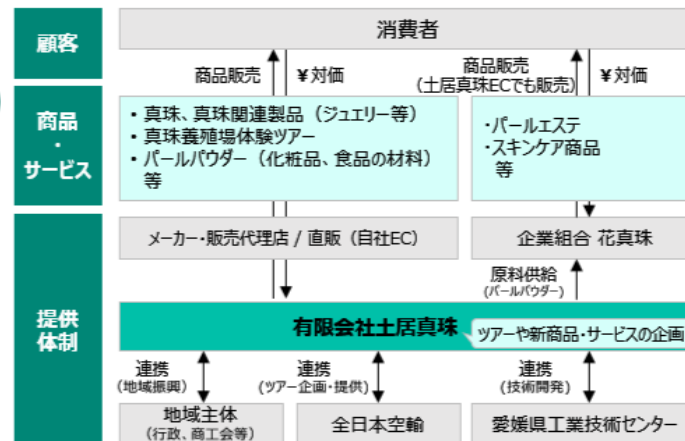
#### ■事業概要

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貝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、真珠だけでなく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目指す。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。



出所) 土居真珠資料・インタビューより



## 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よう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、時間の掛かる融資獲得を避け、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、補助がなければいけないで、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) みんなの奥永源寺

### 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) を活かさないまま、集落の高齢化が進んでいた。

|           |   |
|-----------|---|
| 地域課題・企業課題 | <b>奥永源地域の価値の発信</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> </ul>   |
|           | <b>集落の高齢化の克服</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> </ul>  |
| 地域資源      | <b>市の花「紫草」と絶滅危惧種</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> </ul> <b>木地師など地域に根付く歴史</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域には千年を超える「木地師」の歴史や、それを牽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。</li> </ul> |

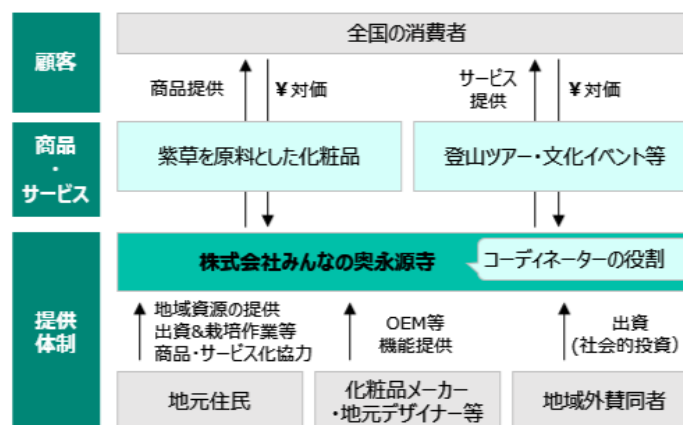
#### ■事業概要

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。



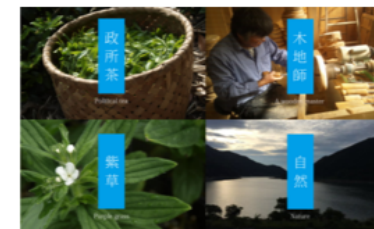
#### ■事業モデル



#### ■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。



出所) 株式会社みんなの奥永源寺資料・インタビューより

## 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、起業を決定した。

#### ポイント レパルッジの効く「最終商品」への着眼

⇒ 染物体験の費用対効果の低さを含め、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ダメだ」「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。
- ・ 隣県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、固定費を抱えずにできる無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定した。

### 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（アローバー）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メーカーレコス・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、地域の人達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) 飛驒の森でクマは踊る

## 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・企業課題 | <p><b>持続可能な地域づくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> |
|           | <p><b>豊かで多様な広葉樹</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>        |
| 地域資源      | <p><b>高度な木工加工技術の集積</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>   |

### ■事業概要

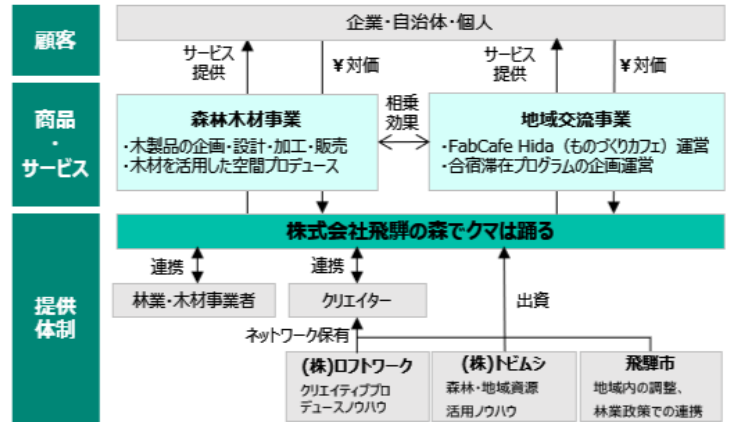
活用が難しいとされていた広葉樹を「個性」と捉え、クリエイティブな資源として新たな価値を創造。地域内外の人が参画し、地域経済が循環する仕組みの確立を目指す。

- 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り組みの幅拡大**
- 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。

出所) 株式会社飛驒の森でクマは踊る 資料・インタビューより

# 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。それぞれを活かした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ればレポ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となつたぐコーディネーター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、宿泊滞りして、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

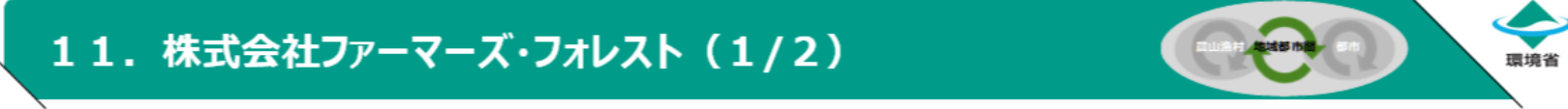
- 市からの業務委託に対するトビムシの報告は、自分たちがリスクをとり事業を行うという提案であった。H26年度の報告を年度末ではなく10月に行ったのも、次年度の事業体設立、それに対する市の関与の判断ができるようにしたためである。
- そうしたスタンスでの提案が市の出資参画につながった。

### 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)ファーマーズ・フォレスト



**■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**

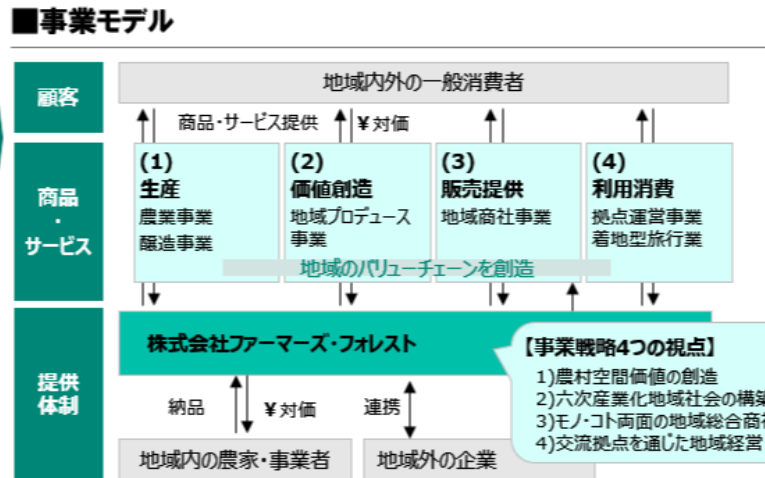
農林業振興や地域活性化を目的に整備された農林公園は、集客戦略が弱く、広大な敷地を持て余していた

|           |  |
|-----------|--|
| 地域課題・企業課題 | <p>活かされぬ「箱モノ」施設</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「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。</li> </ul>   |
| 地域資源      | <p>46haという広大な敷地</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「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。</li> <li>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。</li> </ul> <p>眠る多様な地域資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> |

**■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。



**■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

出所) 株式会社ファーマーズ・フォレスト 資料・インタビューより

# 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、地域産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」になってしまう。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る時代には、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。こうした過程をとっ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目した。

## 1 2. (株) ファームステーション

### 1 2. 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 (ラポ: 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 | <b>耕作放棄地の活用・地域活性化</b><br>・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。   |
|           | <b>廃棄物の削減・活用</b><br>・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      | <b>盛んな農業と農業者コミュニティ</b><br>・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。<br>・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。 |
|           | <b>伝統的発酵・醸造技術</b><br>・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。  |

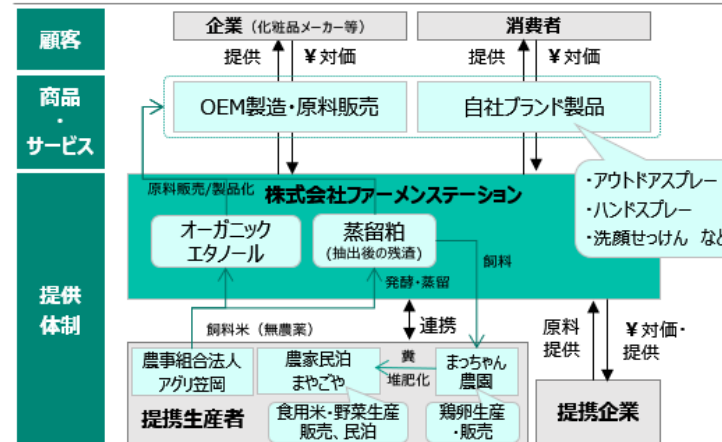
#### ■事業概要

##### 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て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。



出所) 株式会社ファームステーション資料・インタビューより



## 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  | ② 事業化   | ③ 地域循環共生圏の醸成  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> <p><b>ポイント</b> ビジョンが一致する相手との連携</p> <p>⇒ 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、軋轢なもなく事業化まで進めることができた。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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で関わり始めた。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> <p><b>ポイント</b> 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</p> <p>⇒ 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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> <p><b>ポイント</b> スタートアッププログラムを通して刺激を獲得</p> <p>⇒ 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。</p> |

### 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する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っ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. (社) フィッシャーマン・ジャパン

## 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)



### ■基本情報

|       |                             |                                       |
|-------|-----------------------------|---------------------------------------|
| 企業名   | 一般社団法人<br>フィッシャーマン・<br>ジャパン | 株式会社<br>フィッシャーマン・<br>ジャパン・<br>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

地域課題・企業課題

**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。

39

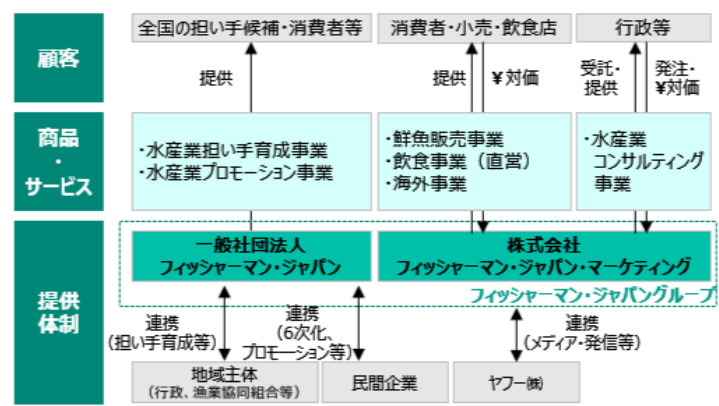
### ■事業概要

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や等を運営し、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、キンピールマーケティング株式会社の「復興応援 キンピルプロジェクト」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」ことが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注力している。



# 1 4. manorda いわて (株)



## ■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

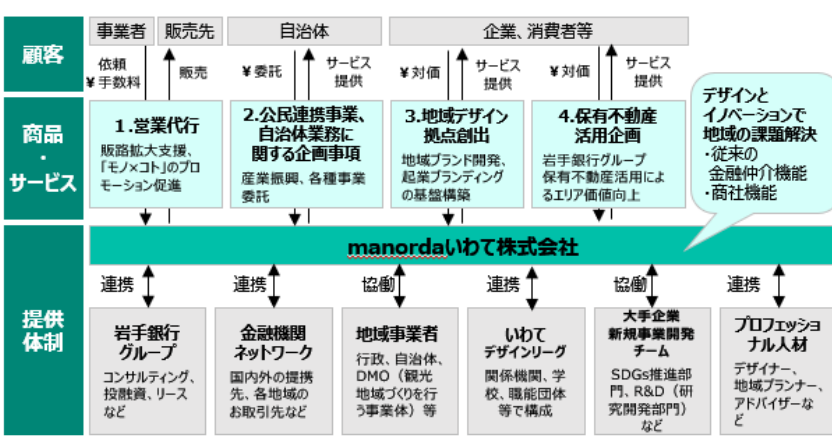
|           |  |
|-----------|--|
| 地域課題・企業課題 | <b>商社機能の補完</b><br>・岩手県には、都市部との情報ハブ機能を持つ主体が少なく、企業の情報展開力、発展性に乏しいといった問題意識があった。<br><b>地域活性化と産業創出</b><br>・人口減少と長期化する低金利環境において、新たな事業領域への進出と持続可能なビジネスモデルの構築が求められた。<br>・今後は自治体との連携を強化しながら、銀行が新たな役割を担うべきとの考えを抱いていた。 |
|           | <b>情報ネットワーク</b><br>・岩手銀行グループは、県内に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。<br><b>活用余地のある不動産</b><br>・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、スピンオ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



## ■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。

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

出所) manordaいわて資料・インタビューより

## 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、設立後すぐ動き出した。
- 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、岩手銀行メンバーはデザイナーの意向を尊重した。単に雇われたデザインというだけでなく、メンバーが考えていることの「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、「いづみんグループ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)モス山形



## 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 | <p><b>耕作放棄地の活用と雇用創出</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> <p><b>環境問題の解決</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> |
|           | <p><b>様々な特徴を持つコケ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>一方で、コケ栽培技術は未熟で、その生育率は低かった。</li> </ul>                                      |
| 地域資源      |   |

### ■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

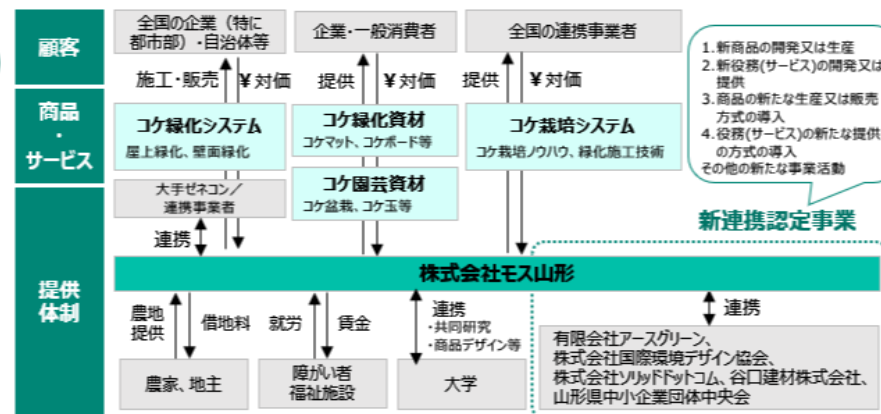
- 株式会社モス山形（以下、モス山形）は、コケ緑化システムを開発・提供する。コケを種苗から栽培・加工・販売までを行う特徴的な事業を実施している。
- また、耕作放棄地となった農地を、優良な緑化資材として認められつつある「コケ」の栽培に有効活用する。コケによる屋上・壁面緑化により、建物に対する断熱効果による省エネルギー効果やヒートアイランド現象の緩和、景観保全にも貢献する。さらに、コケをアートや盆栽に活用するなどの商品開発にも取り組み、その活用幅を広げている。
- コケ栽培は、一般的な農業と比べて軽作業であるため、高齢者でも働きやすいなど、働く人にも優しい雇用の創出が期待できる。里地里山の保全に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



#### 【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：土が無くても生育可能で、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



### ■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、薄荷など、鳥獣被害を受けにくい作物の栽培に取り組む。
- 田んぼで栽培する薬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。

出所) 株式会社モス山形 資料・インタビューより



## 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、その他コケ栽培に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う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割を占めるまでになった。
- 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も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) WATALIS

## 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 | 宮城県巨理町      |
| 設立年   | 2015年       |

### ■取り組みの背景・課題

巨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

地域課題・企業課題

#### 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、巨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巨理町では、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。

地域資源

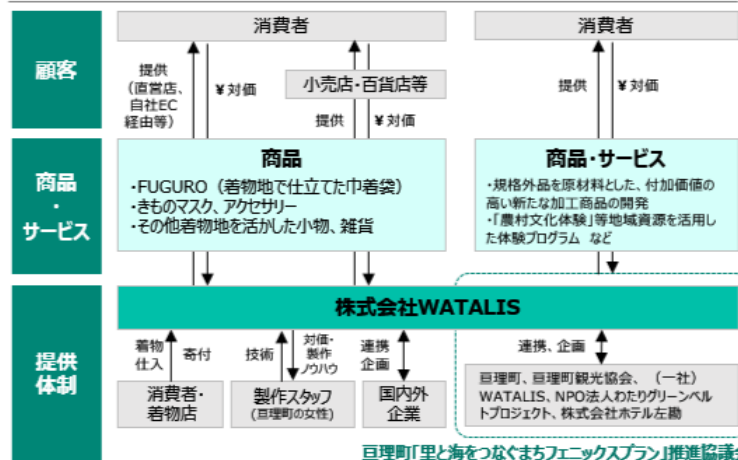
### ■事業概要

地域に根づく「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、単筒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巨理町で、「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。単筒に眠る何千枚もの中から選りすぐった着物地を、巨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「ジラルール・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



巨理町「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、巨理町の食・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。ファッション的な点も推し出していきたいと考えている。



出所) 株式会社WATALIS資料・インタビューより

# 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「ふぐろ」（着物地の中着袋）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、時勢に合わせて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え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、信頼できる担当者として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通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。無課税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「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)とくし丸

## 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

地域課題・企業課題

#### 「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きれない状況であった。
- 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

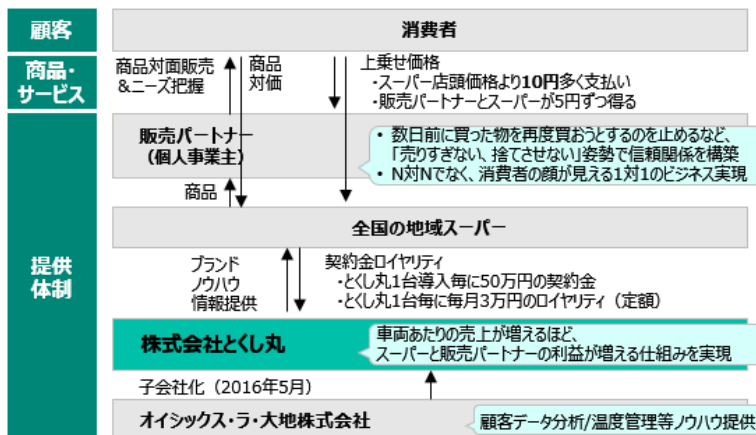
### ■事業概要

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、IT技術も活用する。

出所) 株式会社とくし丸 資料・インタビューより

# 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、ビジョンが一致している」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、商圏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・拡大してつため、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ることができるかどうか」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) エムダブルエス日高 / (社) ソーシャルアクション機構

## 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。

### ■事業概要

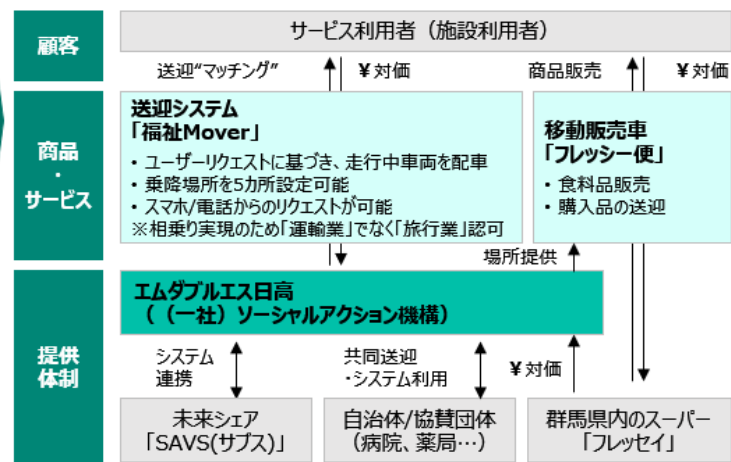
自社開発の送迎システムにより、福祉送迎を効率化。高齢化社会における新たな交通手段として、福祉輸送による最適配車を推進

- ・ 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
  - ・ 要介護者の顔写真導入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。



出所) エムダブルエス日高 / (一社) ソーシャルアクション機構 資料・インタビューより



# 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ように、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

⇒介護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実施している。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わせる。

## 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立案・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)

## 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材を育成する必要がある

**地域課題・企業課題**

- ICTを活用して地域の課題を解決できる人材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、これを担う地域人材や企業が必要。

**地域資源**

ポテンシャルを秘める人材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。

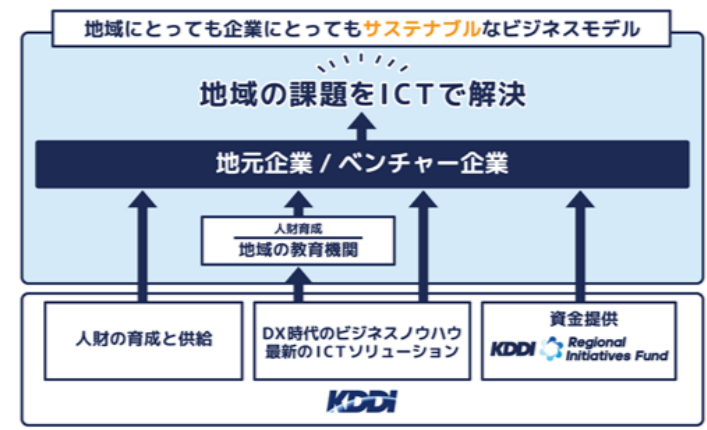
### ■事業概要

ICTの活用支援や、DX人材の育成・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を支える人材」「ICTを使いこなす人材」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材育成を推進

デジタルフリーパス (MaaS) ワークーション×遠隔研修



出所) KDDI株式会社資料・インタビューより



# 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材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、人材提供、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材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のみであるが、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・人材育成を推進

⇒ DXの支援や共同事業などへ人材を提供し、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。
- 両者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. 人材獲得・パートナー連携

### 経験を積んだ人材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材は、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材」「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材」などが存在する。特に、50歳代以上の経験を積んだ人材を「エルダー人材」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を認識している。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)

### 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<br>(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

#### 地域課題・企業課題

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。

#### 地域資源

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。

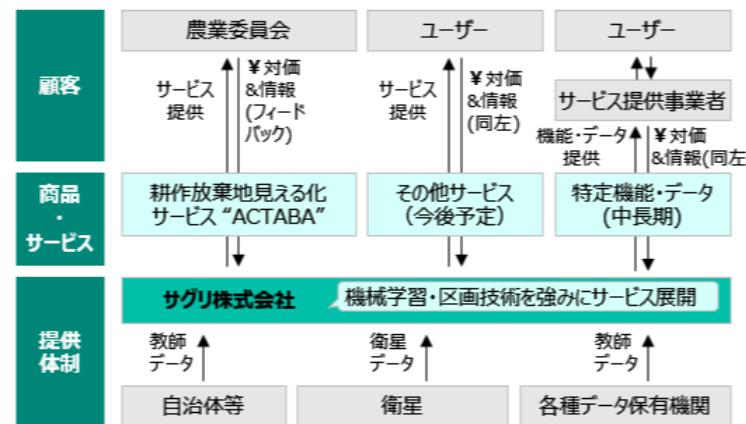
#### ■事業概要

「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、耕作放棄地を見える化するサービス「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 緑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緑は無かったが、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がってきた。

#### 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担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で左右されると考え、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、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。



## 2 1. トゥルーバアグリ (株)

### 2 1. 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。

##### 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。

地域資源

##### 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、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。

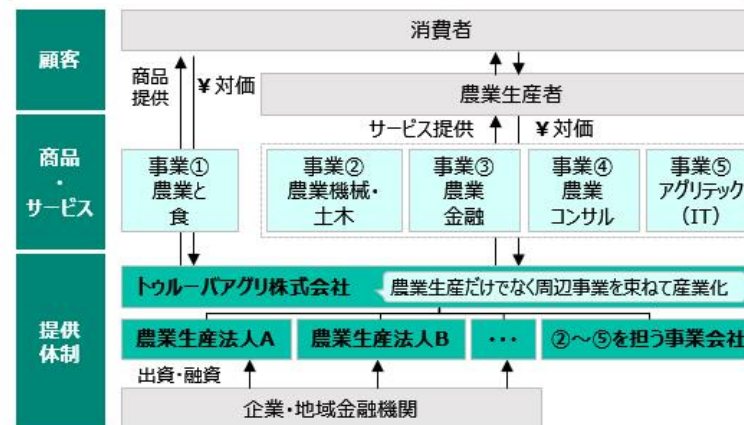
#### ■事業概要

「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、こうした一貫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は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年以内に事業継承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、農業や畜産業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。

## 2.2. (株)フィノバレー

### 2.2. 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

地域課題  
・  
企業課題

##### 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。

地域資源

##### 地域住民の手中に眠る金融資産

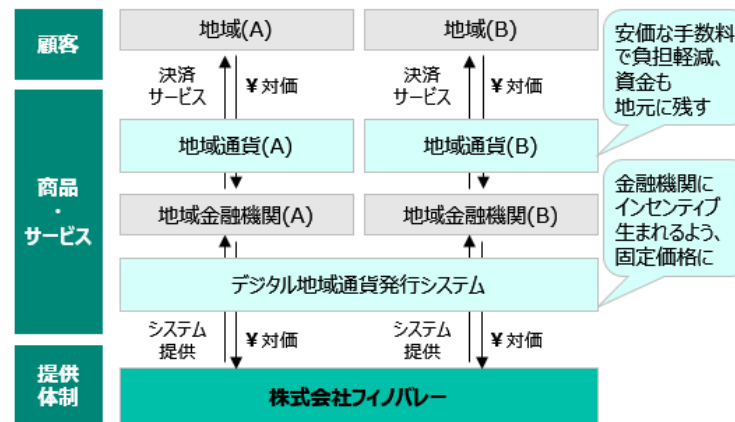
- 地域の高齢者は多くの金融資産を持つ。

#### ■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、地域の経済発展に加え、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。

出所) 株式会社フィノバレー資料・インタビューより

## 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つけ、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」「飛騨高山の実証をとお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）

# 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

#### 地域課題・企業課題

出資したい地域プレイヤーに合わせた投資の枠組み作り

- ・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、他の地域でも顕発する。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。

#### 地域資源

地域に存在する金融資産

- ・地域の住民や企業が多くの金融資産を持つ。
- ・従前は、貯金や国債購入に充当され、資金が都市部に流出してきたが、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。

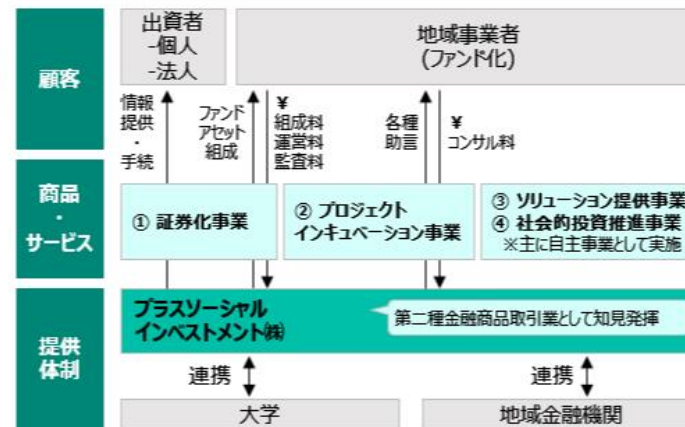
### ■事業概要

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。
  - ①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。
  - ②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。
  - ③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。
  - ④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。



### ■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。



出所) プラスソーシャルインベストメント株式会社資料・インタビューより



## 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、教育関連会社に入職、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、地域の機関投資家が持つ金融資産を、地域のために活用する枠組み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「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「地域で事業を行うとする個人約30名」が保有する。地域内資金循環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探った。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を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

#### 銀行志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。

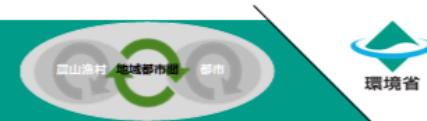
### D. その他工夫

#### 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)あわえ

### 24. 株式会社あわえ (1/2)



#### ■基本情報

|       |         |
|-------|---------|
| 企業名   | 株式会社あわえ |
| 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

|           |  |
|-----------|--|
| 地域課題・企業課題 | <b>地域における担い手の確保</b><br>・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。<br><b>ベンチャー企業の人材確保</b><br>・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。<br><b>ベンチャー企業の技術活用</b><br>・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、実践の場を持たずリソース実現まで至らない場合があった。 |
|           | <b>地域資源</b><br>・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。  |

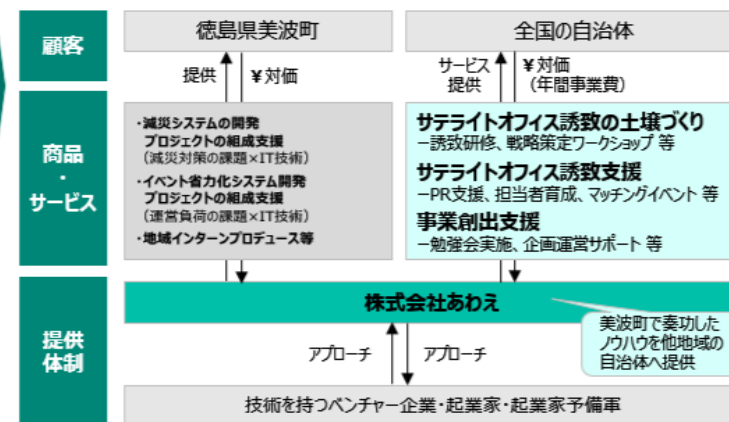
#### ■事業概要

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

- 株式会社あわえ（以下、あわえ）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变えることが必要だと考える。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こうな事業を考えていく。



出所) 株式会社あわえ資料・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、知名度の高くな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×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、地元の様々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事ができている。

#### 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

- 多様な経験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)

### 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

地域課題・企業課題

##### 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しと考えた。

##### 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しと考えた。

##### 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いが、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

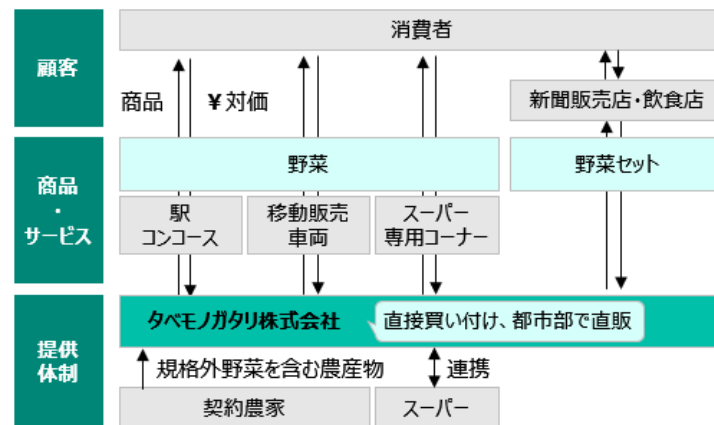
#### ■ 事業概要

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、神戸市営地下鉄名谷駅コンコースの売店や、地元スーパーのト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。

##### 食品加工をとお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

- ・資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「株式会社ポータルレス・ジャパン」の「企業買」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、ポータルレス・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」等の会に参加するようになっている。

#### 投資家からの機能サポート

- ・起業支援を行うポータル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。

## 26. WSW Wuppatarler Stadtwerke GmbH (WSW)

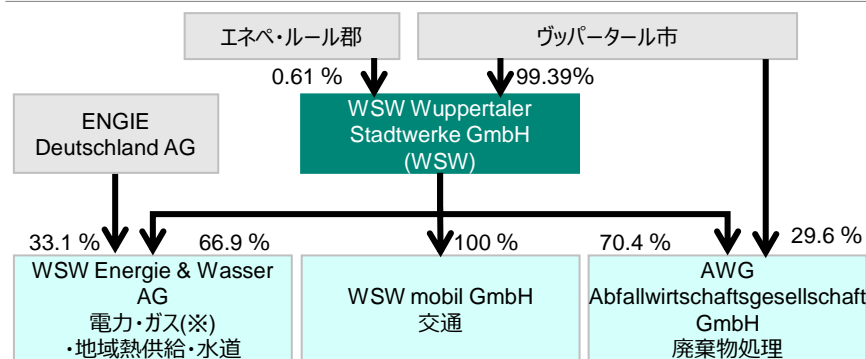
### 参考1. WSW Wuppatarler Stadtwerke GmbH (WSW) (1/2)



■ WSWは、配電・電力小売・発電といったエネルギー事業、交通・廃棄物処理・水道事業など幅広い事業を手掛ける。

- エネルギーや廃棄物を手掛けるWSW W&Eが利益の源泉であり、交通事業では5,000～6,000万ユーロの赤字があるが、WSW全体としては黒字を維持できている。これを「横断連結」という。
- 電力小売などでは民間企業との競争が存在するが、ブロックチェーンや地産地消電力メニューによるクリーンなエネルギーで差別化している。

#### 事業領域 (提供サービスやその概況を記述)



※系統運営はWSW E&Wの子会社のWSW Netzが担う再エネやガス発電事業もWSW E&W子会社が行う



出所) AWGウェブサイト  
AWGごみ焼却場内のP2G設備。  
コジェネの電力で水素を作り市内のバス利用



出所) Tal.Marktウェブサイト  
Tal.Marktでは電力総飛車が好きな発電所を選択できる

#### 企業概要

|       |                                       |                                 |
|-------|---------------------------------------|---------------------------------|
| 自治体概要 | 名称                                    | ヴッパータール市                        |
|       | 人口                                    | 35万5,100人                       |
| 公社概要  | 名称                                    | WSW Wuppatarler Stadtwerke GmbH |
|       | 売上                                    | 9億7,704万ユーロ (2018年)             |
|       | 利益                                    | 256万ユーロ (2018年)                 |
|       | 従業員数                                  | 3,252人                          |
| 主要株主  | ヴッパータール市 (99.39%)<br>エネペ・ルール郡 (0.61%) |                                 |

#### WSW売上構成(2018年)

| (1000ユーロ)  | 売上      | 利益      |
|------------|---------|---------|
| WSW コンツェルン | 977,040 | 4,348   |
| WSW E&W    | 801,494 | 59,631  |
| WSW mobil  | 90,680  | -53,350 |

出所) WSW Wuppatarler Stadtwerke GmbH資料・インタビューより

## 参考1. WSW Wuppatarler Stadtwerke GmbH (WSW) (2/2)



| 主要要素              | 実施事項  | ポイントや留意点  |
|-------------------|---|---|
| 1. サービス内容         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ブロックチェーンや水素利用等の新技術も用いて、クリーンなエネルギーで差別化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>WSWは、「Tal.Markt」というブロックチェーン技術を用いた「独自の電力取引プラットフォーム」を開発、好きな発電所、特に地元の発電所からの電力を購入でき。また好きなときに変更できるメニューを提供している。Tal.Marktは民間企業が提供しているVPPシステムをベースに、WSWのプログラマーが自社用に開発した。</li> <li>公共交通に燃料電池バスを導入した。市内の廃棄物を燃焼させて発電し、その余剰エネルギーをもとに水素を生産して市内の燃料電池バスやゴミ収集車を走らせる試み。</li> </ul> |
| 2. 収益源・事業を成立させる工夫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 配電事業などで収益を確保、交通事業を維持する</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>総括原価方式が採用されている「配電」など、確実な収益が見込める事業領域を確保することで、交通などの事業を維持する。</li> <li>電力小売などの事業も、上記のようなデジタル化により効率化を実現、収益性を高める。</li> </ul>   |
| 3. 自治体/地元企業との連携   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域の活動を支援することで、顧客・就労者との結びつき強化</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域の活動へのスポンサー活動をとおして、地域から認められる存在となり、顧客や優秀な若者の獲得につなげている。</li> <li>具体的には、祭りなどのイベントや個別のスポーツ・文化クラブを支援する。</li> </ul>   |
| 4. 人材獲得・育成方法      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「デュアルシステム」のもとで若者に職業訓練の場を提供</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ドイツには、「デュアルシステム」と呼ばれる「週に数回会社で働き、数回学校に行って学ぶ制度」がある。</li> <li>WSWはこの制度下で若者に職業訓練の場を提供、現在は平均して60~80人を受け入れている。修了生は修了資格を獲得、専門技能を持った者として認められ、民間企業で働くことができる。</li> </ul>   |

## 27. KVV/Städtische Werke AG (SWK)

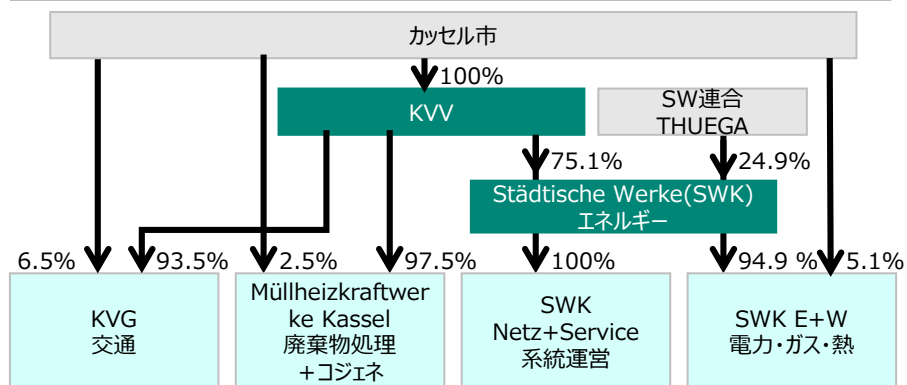
### 参考2. KVV/Städtische Werke AG (SWK) (1/2)



#### ■ 持株会社KVV傘下に、エネルギー事業を手掛けるSWK、交通事業を手掛けるKVGなどが属する事業構成

- エネルギー事業の利益で交通事業を支えている。エネルギーについては、早くから再エネに力を入れており、毎年行われる100%再エネ自治体会議のホストを務めている。
- 広域連携に力を入れている。電力消費地である都市部のカッセル市と、再エネ電源の多い近郊の良好な関係構築のために、各地域が連携して「SUN(北ハッセンシュタットベルケ連合)」を設立した。

#### 事業領域 (提供サービスやその概況を記述)



出所) ともにSUNウェブサイトより(c)SUN Stadtwerke Union Nordhessen GmbH & Co. KG)

#### 企業概要

|       |      |   |
|-------|------|---|
| 自治体概要 | 名称   | カッセル市                                     |
|       | 人口   | 20万2,137人                                 |
| 公社概要  | 名称   | 持株：KVV<br>主要企業：Städtische Werke AG        |
|       | 売上   | KVV 5億6,565万ユーロ (2018年)                   |
|       | 利益   | KVV 70万ユーロ (2018年)                        |
|       | 従業員数 | KVV 1,806人                                |
|       | 主要株主 | KVV：市100%<br>SWK：KVV(75.1%)、Thuega(24.9%) |

#### KVV売上構成(2018年)

| (1000ユーロ)      | 売上      | 利益      |
|----------------|---------|---------|
| KVV コンツェルン     | 565,656 | 879     |
| KVVHD親会社       | 32,781  | -2,099  |
| SWK (エネルギー)    | 370,805 | 11,976  |
| SWK Netz(系統運営) | 184,499 | 12,080  |
| KVG (交通)       | 68,553  | -15,454 |

出所) Städtische Werke AG資料・インタビューより



## 参考2. KVV/Städtische Werke AG (SWK) (2/2)



| 主要要素              | 実施事項                                    | ポイントや留意点  |
|-------------------|---|---|
| 1. サービス内容         | ✓ 複数のSWで広域連携                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>カッセルのある北ヘッセン地域の自治体が連携、広域化することでより効率的な運営を行うための事業体として、2011年にSUNを設立した。</li> <li>SUNは、収益源ではなく、地域間のネットワークであることを目指して設立された。エネルギー転換プロジェクトでの地域間連携などの役割を果たす。</li> </ul>                                     |
| 2. 収益源・事業を成立させる工夫 | ✓ 連携することでノウハウを結集、電源開発も手掛けることで地域内資金循環を実現 | <ul style="list-style-type: none"> <li>SUNが発足する以前は、地域の再エネ開発に出資するのは地域外の投資家であり、地域に残る経済付加価値が限定されていた。</li> <li>SUNを通して、各SWが力を合わせ再エネ電源に投資、利益を地域内に止めることができるようになった。</li> <li>資金を地域に再投資することの意義を地域住民に説明し、風力発電に対するアクセプタンスの向上などにも努めている。</li> </ul> |
| 3. 自治体/地元企業との連携   | ✓ 市に対するサービスで収益基盤を確保                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>大企業から配電網を買い戻し、SWKが運営権者となった。</li> <li>買取価格は大きいですが、配電事業の収益を地元に残すことができ、公共事業に投資する、配電網を整備して更なる再エネ開発や電力安定供給能力を高める、といったことが可能になる。</li> </ul>   |
| 4. 人材獲得・育成方法      | ✓ 地元の大学とも連携、若くからSWKで働く人材がマネジメント層に       | <ul style="list-style-type: none"> <li>人材採用においては、地元のカッセル大学とも連携している。</li> <li>デュアルシステムで様々な職種の訓練の場を提供している。常に60人以上の若者が、15~20種類の職種で働いている。</li> <li>経営層/マネジメント層も、若い時からSWKで働く人材が多い。</li> </ul>  |

## 28. KVVH/Stadtwerke Karlsruhe GmbH (SWK)

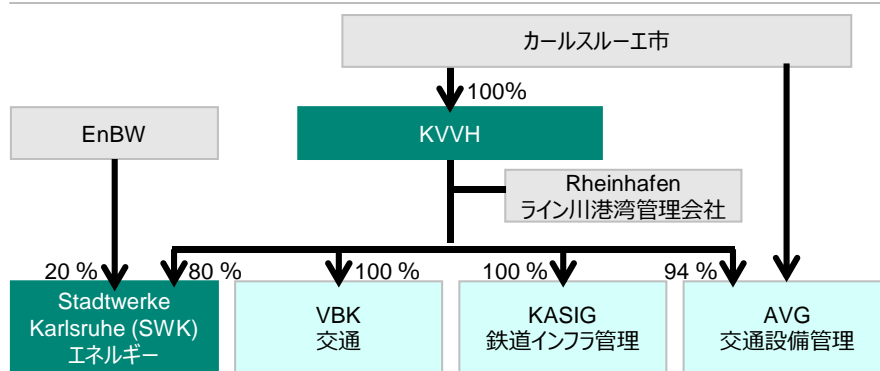
### 参考3. KVVH/Stadtwerke Karlsruhe GmbH (SWK) (1/2)



#### ■ 持株会社KVVH傘下で、SWKが再エネ発電、電力・ガスなどのエネルギー供給、上水、地域熱事業を担う。

- カッセル市が全額出資する持ち株会社KVVHが80%、電力大手EnBWが20%の株式を保有する。同じ持ち株傘下のVBK等が公共交通事業を担う。
- 15年前から市民参加型発電設備として3つの太陽光発電所2.7MWを運営している。その後は近郊で風車にも参画し、市内にも風車を建設している。
- 観光局と協力し、ツーリストインフォメーションと施設を共同で使用するなど、コスト削減にも積極的に努めている。

#### 事業領域 (提供サービスやその概況を記述)



#### 企業概要

|       |      |   |
|-------|------|---|
| 自治体概要 | 名称   | カールスルーエ市                                    |
|       | 人口   | 31万2,060人                                   |
| 公社概要  | 名称   | 持株会社：KVVH<br>主要企業：Stadtwerke Karlsruhe GmbH |
|       | 売上   | 10億820万ユーロ (2018年)                          |
|       | 資産   | 17億9,180万ユーロ (2018年)                        |
|       | 従業員数 | 1,144人                                      |
|       | 主要株主 | KVVH (80%)<br>EnBW (20%)                    |

#### KVVH売上構成(2018年)

| (1000ユーロ)      | 売上        | 利益      |
|----------------|-----------|---------|
| KVVH コンツェルン    | 1,050,162 | -225    |
| SWK(エネルギー)     | 739,803   | 21,477  |
| SWK Netz(系統運営) | 173,745   | -5,170  |
| VBK            | 128,487   | -38,568 |



出典) SWKウェブサイト  
ツーリストインフォと共同で市内中心部に設置したデジタル体験ができるシュタットベルケのカスタマーセンター



出典) Schnepf, 2015  
市民と共同出資した屋根上太陽光

出所) Stadtwerke Karlsruhe GmbH資料・インタビューより

## 参考3. KVVH/Stadtwerke Karlsruhe GmbH (SWK) (2/2)



| 主な要素              | 実施事項   | ポイントや留意点  |
|-------------------|--|---|
| 1. サービス内容         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 市民出資による再エネ電源開発を行う</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 市民エネルギー協同組合を立ち上げ、太陽光発電設備を所有、運営する。2006年の最初のプロジェクト(840kW-PV)では、市民174名が60%相当、SWKとカールスルーエ市が26%を出資した。</li> <li>• 新たな取組としては、集合住宅に屋根置きPVを設置、売電する「貸借人電力(Mieterstrom)」モデルに取り組んでいる。</li> </ul> |
| 2. 収益源・事業を成立させる工夫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 顔の見える関係であることを差別化要素に</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 「私達は、この地域出身企業で、顧客のことをよく知っている。電話相談も気軽に応じるし、顧客が直接足を運べる窓口もある」という点をアピールすることで、全国の大企業に対抗する。</li> <li>• 例えば、「現金支払」を受け付けないほうが業務効率が良いが、地元の顔の見える付き合いを重視、窓口業務を維持している。</li> </ul>                |
| 3. 自治体/地元企業との連携   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 一部業務の委託を通して地元企業のスキル向上に貢献</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 停電時や顧客や家庭の設備機器のメンテナンスは、地元の電機工事会社や修理工に委託している。</li> <li>• ESCO事業でも地元工事会社と協力し、集合住宅の屋根上PVでは住宅供給公社とも協力している。</li> <li>• このような作業時に、「配電網の近代化工事について助言する」など、地元企業のスキル向上に貢献している。</li> </ul>      |
| 4. 人材獲得・育成方法      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 業界のプロフェッショナル人材が経営層として参加</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現取締役社長のMicheal Homman氏は2013年にSWKにエネルギートレード部の部長として入社、それ以前は別のSWのエネルギー供給部門や石油業界などで働いていた。</li> <li>• CTOのOlaf Heil氏はSWKに2019年にCTOとして招聘された。それ以前は日系企業や他の電力会社で勤務していた。</li> </ul>            |

## 29. Stadtwerke Esslingen am Neckar GmbH & Co. KG (SWE)

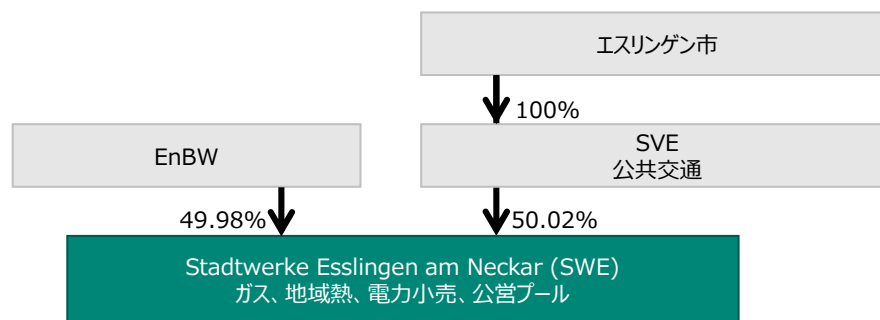
### 参考4. Stadtwerke Esslingen am Neckar GmbH & Co. KG (SWE) (1/2)



■ SWEは、公共交通運営会社SVEの傘下の企業で、ガスインフラ事業、水道、地域熱共有、電力小売、エネルギー関連サービスの収益を基盤として公営プール運営などの地域福祉事業を手掛けている。

- ガスインフラ事業や地域熱供給事業などの収益で、その他の事業を支えている。電力小売ではグリーン電力のみを扱う。
- 近年はカーボンニュートラルな街区開発に努めている。市内に建設中の集合住宅と工科大学キャンパスの整備プロジェクトにおいて、総合エネルギー計画を作成、開発に取り組む。

#### 事業領域 (提供サービスやその概況を記述)



出典) Frisch, 2020  
SWEがエネルギーコンセプトを開発、設計、建設中のCO2ニュートラル街区。集合住宅2棟と学校の校舎の3棟からなる。屋根上太陽光、蓄電池、P2G設備などをSWEが管理、運営する。



出典) SWEウェブサイト  
公営プール

#### 企業概要

|       |      |  |
|-------|------|--|
| 自治体概要 | 名称   | エスリンゲン市                                      |
|       | 人口   | 9万4,145人                                     |
| 公社概要  | 名称   | Stadtwerke Esslingen am Neckar GmbH & Co. KG |
|       | 売上   | 6,900万ユーロ (2018年)                            |
|       | 投資額  | 1,340万ユーロ (2018年)                            |
|       | 従業員数 | 184人   |
|       | 主要株主 | エスリンゲン市(50.02%)<br>EnBW(49.98%)              |

#### SWE売上構成(2018年)

| (1000ユーロ) | 売上     | 利益    |
|-----------|--------|-------|
| SWE       | 72,729 | 5,537 |

出所) Stadtwerke Esslingen am Neckar GmbH & Co. KG資料・インタビューより



## 参考4. Stadtwerke Esslingen am Neckar GmbH & Co. KG (SWE) (1/2)



| 主な要素                  | 実施事項   | ポイントや留意点   |
|-----------------------|--|--|
| 1. サービス内容<br>(特徴あるもの) | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ カーボンニュートラルな街づくりに、設計から投資運営まで一括して請け負う立場で参画</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 市の住宅供給公社と公立のエスリンゲン工科大学が取り組む新キャンパス開発プロジェクトに参画している。SWEが熱供給設備の設計・建設・設備投資・運営までを一括して請け負っている。</li> <li>• カーボンニュートラルな街区を志向しており、建物の屋根上にはPVを搭載、これらは自家消費メインに使われる。余剰電力は蓄電池に蓄えてPVが発電していない時の電力として利用する。また、近郊で運営している風力発電の電力を用いて水素を生産し、バスや天然ガスパイプラインへの混入などで利用する。</li> </ul> |
| 2. 収益源・事業を<br>成立させる工夫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地元であることを活かした一気通貫のサービス内容</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ESCOなど住宅向けのエネルギー総合パッケージを提供する。</li> <li>• 小規模ながら発電設備を集合住宅やオフィスビルに設置、地元企業であることを活かして、設備の建設・運営・管理などのサービスを月額の設定料金で請け負う。ただし、エネルギー消費量は別途にかかる。</li> </ul>   |
| 3. 自治体/地元企業との連携       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自治体や他の公社と連携して地域を支えるサービスを提供</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWEは公共交通運営会社SVEの傘下にある。SWEの利益を配当としてSVEに還元することで、地域交通を支えている。</li> <li>• 新しいコンセプトの街づくりを志向した市の住宅供給公社から依頼され、SWEは上記の街づくりに参画した。また、民間不動産会社とも協力している。</li> </ul>   |
| 4. 人材獲得<br>・育成方法      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 規模が小さい自治体のSWでも周囲と連携して人材育成を実施</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• VKUなどの公営会社連盟や業界団体BDEWなどが提供している研修コースに社員を派遣して教育を行っている。</li> <li>• 親会社のひとつである大出電力会社EnBWが研修センターを保有しており、SWEの社員や研修生も研修を受けることができる。</li> <li>• 地元の工科大学との協力も進めている。</li> </ul>  |

## 第4章 実現方法

### 1. 成功要因全体像

企業や自治体といった事業主体の取り組み内容を分析した結果、地域循環共生圏の実現に資する事業を前進させている主体には、幾つかの共通する要因が見られた。その中には、どの業界にも共通するものもあれば、地域循環共生圏の実現に貢献するビジネスにおいて、特に求められるものもある。まず後者について以下に紹介する。その後、前者を含む項目一覧を紹介する。

| ビジネスの要素  | 概要   |
|----------|--|
| 1. 課題・機会 | <p><b>モノや自然だけでなくヒトの地域資源を活用、地域内外両方の視点で、多様な主体の意見を収集</b><br/>「繋がり」や「歴史」など目に見えづらい資源も組み合わせることで価値を転換、職種や立場を超えて、定期的に「よそ者視点」を取り入れる場をつくる。</p> <p><b>例①-1 WATALIS</b><br/>地域の女性に受け継がれていた裁縫技術を活かし、返礼と再生の文化を現代に合わせた形で商品化</p> <p><b>例①-2 みんなの奥永源時</b><br/>紫草を地域住民の協力で栽培、これを原料とした化粧品を開発、歴史も含む地域の魅力と組み合わせることで発信</p>                             |
| 2. 事業モデル | <p><b>実現したいことや対象地域（どこまで広げるか）を踏まえ、6つのビジネスの型から選定する</b><br/>対象地域に見合った事業の内容や規模を設定。資源の流れだけでなく、資金の流れも意識して事業モデルを検討する。</p> <p><b>例②-1 大宮産業</b><br/>同じヒトやモノが複数の役割を果たすことで、小規模な集落においても生活機能とその収益性を維持</p> <p><b>例②-2 宇都宮市</b><br/>一定の売上・利益を確保しやすい売場で収益基盤を確立し、その収益で他事業の投資を確保・赤字分を補填</p>  |
| 3. 事業戦略  | <p><b>地域資源価値の最大化・実施体制の効率化に向け、事業段階に合わせた「仲間づくり」を実施する</b><br/>「ストーリー付与」「定量・定価・まとめ売り」「一物他役」といった工夫で価値を最大化、地域や協力者と共存共栄できる仕組みで共創を目指す。</p> <p><b>例③-1 小川町</b><br/>都市消費者への定期便「TEIKEI」により、固定買取りの賛同者を募り、生産者と消費者が支え合う仕組みを創出</p> <p><b>例③-2 うなぎの寝床</b><br/>独自に確立した型紙を同業者にも販売、技術をオープンにすることで業界全体の拡大に取り組む</p>                                    |
| 4. 資金調達  | <p><b>単に得られる資金の額や手間だけでなく、資金以外で得られるものも踏まえて調達方法を選択</b><br/>「出資」とおとした住民や金融機関との関係構築や、各種助成制度・ビジネスコンテスト出場による社会的信用向上といったメリットにも着目する。</p> <p><b>例④-1 ファーマンステーション</b><br/>商品のストーリーを顧客へ伝えるプロモーションの手段として、クラウドファンディングを活用</p> <p><b>例④-2 タバモノガタリ</b><br/>ビジコンの一次審査通過後メンターがつき、事業計画のブラッシュアップについてサポートを獲得</p>                                      |
| 5. 人材    | <p><b>採用時に自社ビジョンや価値観との整合性を判断、各人のノウハウを引き出し事業規模に応じてリーダーを育成</b><br/>良い面だけでなく「地域の現実」も伝え、面接者の本気度を判断。代表1人が把握できる範囲には限度があるので、リーダーを通じて現場を把握し、現場社員が前に出る場作り等の工夫で主体性を刺激する。</p> <p><b>例⑤-1 フィッシャーマン・ジャパン</b><br/>取材は持ち回りに対応して、多くの社員が前面に出るようにする。採用時は漁船に載せて想いを測る</p> <p><b>例⑤-2 アイル</b><br/>核となる社員数名に自身の姿勢やビジョンを伝えて育成、その社員を軸にチームを組成し社員とやり取り</p> |

図 10 成功要因概要

## II. 個別項目

上記各項目について、次頁以降で簡単に紹介する。

### 1. 課題・機会

モノや自然だけでなくヒトに関する資源にも着眼することが重要。また、組み合わせることで差別化することが求められる。

| 地域資源の視点と例  |   | 商品・サービスの視点と例 |
|--|---|--------------|
| <b>地域資源①</b><br><b>モノ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>特産品やそのブランド・知名度</li> <li>歴史的建造物</li> <li>空き家・空き地・耕作放棄地</li> <li>廃棄物（規格外野菜、食品残渣、汚泥等）</li> <li>稼働率の低い施設（倉庫・公共施設等）</li> <li>稼働率の低い設備（車両・器具等）</li> <li>住民・企業・自治体が持つ金融資産 など</li> </ul>  | <b>商品・サービスの視点と例</b><br><p>自社工程から出る廃水汚泥と地元で採れる珪藻土を原料に、地場焼物産業が培った技術を活用して新商品を開発<br/> <b>“小松マテーレ”</b></p> <p>わずかに自生した紫草を地域住民の協力で栽培、これを原料に化粧品を開発して、歴史も含む地域の魅力と組み合わせで発信<br/> <b>“みんなの奥永源寺”</b></p> <p>地域の職人技術を基に現代風にアレンジ、歴史・思想など情報価値も追加した商品を、歴史的建造物を改装したアンテナショップから発信<br/> <b>“うなぎの寝床”</b></p> <p>多様な広葉樹を活用、伝統技術を持つ職人と外部のクリエイターが連携して、新たなものづくりを実施<br/> <b>“飛騨の森でクマは踊る”</b></p> <p>地域の女性に受け継がれていた裁縫技術を活かし、返礼と再生の文化を現代に合わせた形で商品化<br/> <b>“WATALIS”</b></p> <p style="text-align: right;">など</p> |              |
| <b>地域資源②</b><br><b>自然</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>景勝地</li> <li>再生資源（太陽光、未利用木材、廃棄物、小水力、等）</li> <li>森林・植生・海産物</li> <li>土壌（農地として、原材料として、等） など</li> </ul>   |   |              |
| <b>地域資源③</b><br><b>ヒト</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 情報としてのヒト資源 <ul style="list-style-type: none"> <li>地場産業が培ってきた技術・ノウハウ</li> <li>各分野のプロフェッショナル人材が持つ技術・ノウハウ</li> <li>地域企業の従業員が持つビジネス経験・知見</li> <li>地元大学に蓄積された技術・知識</li> <li>魅力の源泉になる歴史・文化 など</li> </ul> </li> <li>■ 活動の源泉としてのヒト資源 <ul style="list-style-type: none"> <li>住民の空き時間</li> <li>地域を動かす原動力になるアイデンティティ</li> <li>地域内の人の繋がり・連帯感・コミュニティ意識 など</li> </ul> </li> </ul> |   |              |

図 11 「地域資源」を発見する際の視点

5つの視点で地域課題・企業課題を検討・把握することができる。

|   | “地域” の課題   | “企業” の課題   |
|---|--|--|
| <b>視点①</b><br><b>ヒト・モノ・カネの将来見通し</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>10年後もヒトは足りているか？今の地域・起業を担う人材が10年後も同じでないか、次世代を巻き込んでいるか？</li> <li>10年後も機能を維持できるか？施設・設備を使い続けられるか？適切に管理できているか？将来の更新資金を貯めているか？</li> <li>災害が起きても対応できるか？地域や企業の機能を維持できるか？すぐに復旧できるか？</li> <li>取り残されてしまう地域・住民はいないか？</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>次世代の収益の柱はあるか？未来への投資を行っているか？</li> </ul>                                |
| <b>視点②</b><br><b>当たり前になってしまっている</b><br><b>ムリ・ムダ・非効率</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>発生している大きなコスト/負担は何か？「以前からそうだった」「ルールだ」と言ってそれを放置していないか？</li> <li>特定の人物に依存していないか？特定の人物に稼働は負担が発生していないか？</li> <li>地域外に頼り過ぎていないか？</li> <li>人だけでなく資金も地域外に流出していないか？</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>過剰な生産ロス/廃棄物が発生していないか？</li> <li>快適な労働環境を提供できているか？</li> </ul>           |
| <b>視点③</b><br><b>十分な価値を</b><br><b>引き出せていない資源</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>余っているスペースはないか？遊んでいる設備はないか？余っている時間はないか？それらを何かに活用できないか？</li> <li>「原料」のまま他の地域や他社に低価格で出荷してしまっているものは無い？もう一段階自ら手掛けられないか？</li> <li>他の地域には無い固有の資源は？</li> <li>地域内ではありふれていても他地域/都市では希少なものは？</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>自社が持つ技術や商品・サービスは、他に生かす道はないか？</li> </ul>                               |
| <b>視点④</b><br><b>自社や地域のビジョン・目標</b><br><b>達成に向けたギャップ</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>17のSDGsについて目指すべき姿は明確になっているか？現状とのギャップは？それを克服するための手段は？</li> <li>掲げているビジョンが「お飾り」になっていないか？具体的な打ち手に落とし込んでいるか？</li> <li>そもそも住民は認識しているか？自分事として捉えているか？</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員レベルまで浸透しているか？</li> <li>KPIに落とし込んでいるか？具体的に実施すべきことは明確か？</li> </ul>   |
| <b>視点⑤</b><br><b>世の中で注目の集まる問題</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>「脱プラ」「フードロス」「脱炭素」など、世界的に問題になっている課題は何か？</li> <li>それらのうち、自らの地域でも問題になっているものはなにか？</li> <li>それらのうち、地域住民の関心の高いものは何か？</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>特に解決したい「強い思い」を持っているものは何か？</li> <li>自社が解決に貢献できる可能性があるものは何か？</li> </ul> |

図 12 「地域課題」「企業課題」を発見する際の視点

「内」と「外」両方の視点で、多様な主体の意見を集めるための仕掛けを設けることが求められる。

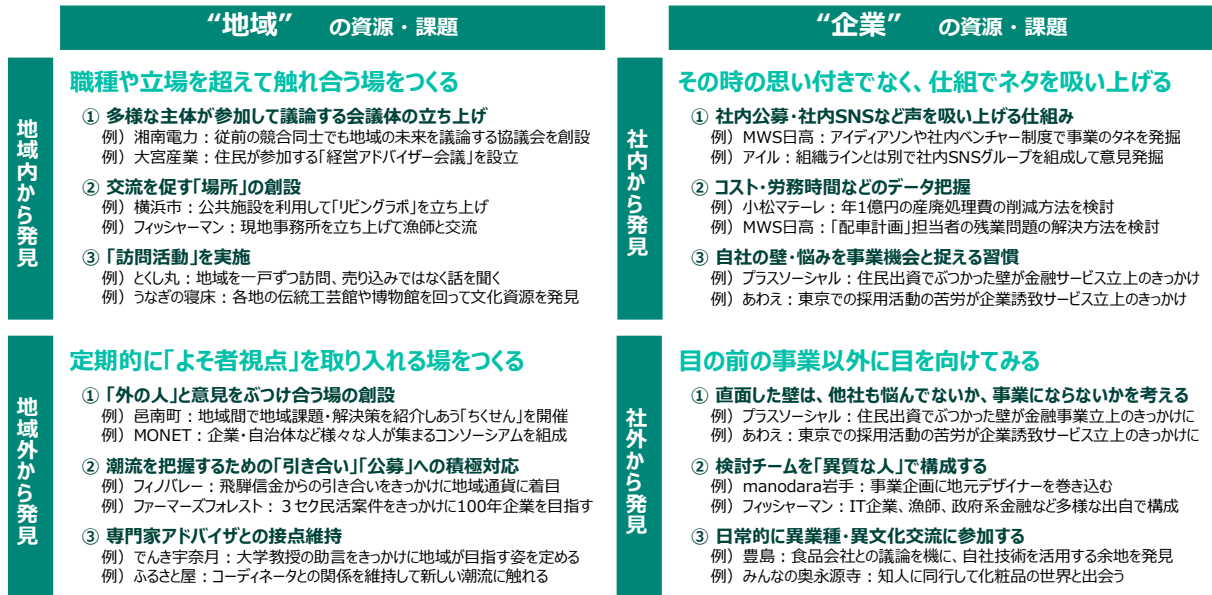


図 13 「地域資源」「地域課題」「企業課題」を発見するためのアクション



## 2. 事業モデル

分析対象の取り組みから、地域循環共生圏の実現に貢献するビジネスモデルを類型化し、以下の6つの型として取り纏めた。

[型 A] 地域の生活基盤を提供する事業

[型 B] 収益事業の利益を用いて地域向けサービスを幅広く提供する事業

[型 C] 地域資源を結合・転換して固有の商品・サービスを生み出す事業

[型 D] 地域生活基盤を全国展開する事業

[型 E] 全国各地のローカ SDGs ビジネスに機能を提供する事業

[型 F] 地域と都市を繋ぎ資源価値を最大化する事業

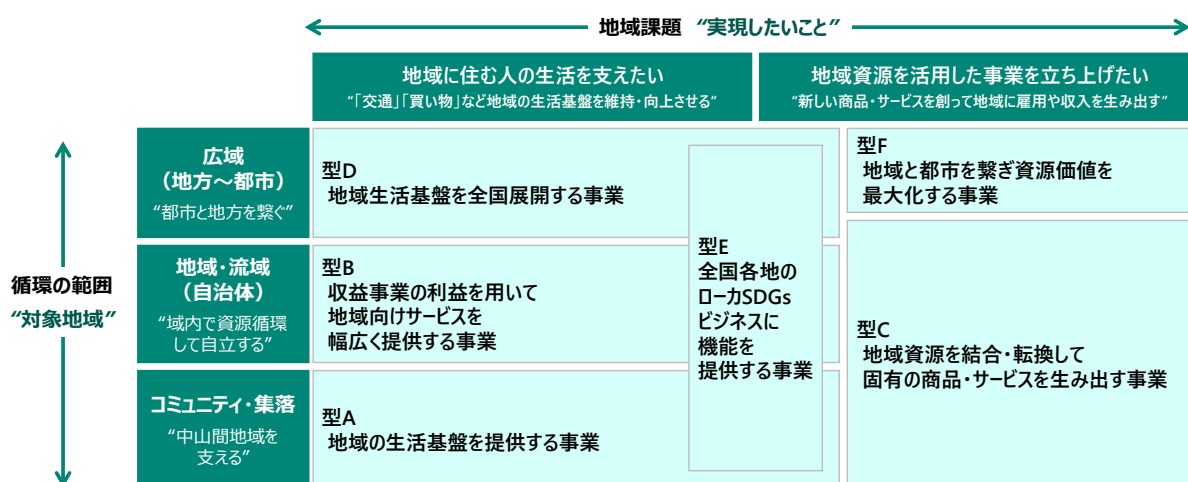


図 14 6つの型

それぞれの概要について、以下に記述する。

## [型 A] 地域の生活基盤を提供する事業

コミュニティに密着した事業体を組成、様々なサービス・機能を提供して住民の生活を支える。



図 15 [型 A] 地域の生活基盤を提供する事業

## [型 B] 収益事業の利益を用いて地域向けサービスを幅広く提供する事業

地域・流域レベルで、エネルギー・交通等サービスを事業化、資源・資金の域内循環を実現。



図 16 [型 B] 収益事業の利益を用いて地域向けサービスを幅広く提供する事業

## [型 C] 地域資源を結合・転換して固有の商品・サービスを生み出す事業

地域資源を発掘、高付加価値な商品・サービスとし、ヒト・モノ（資源）・カネの循環を実現。

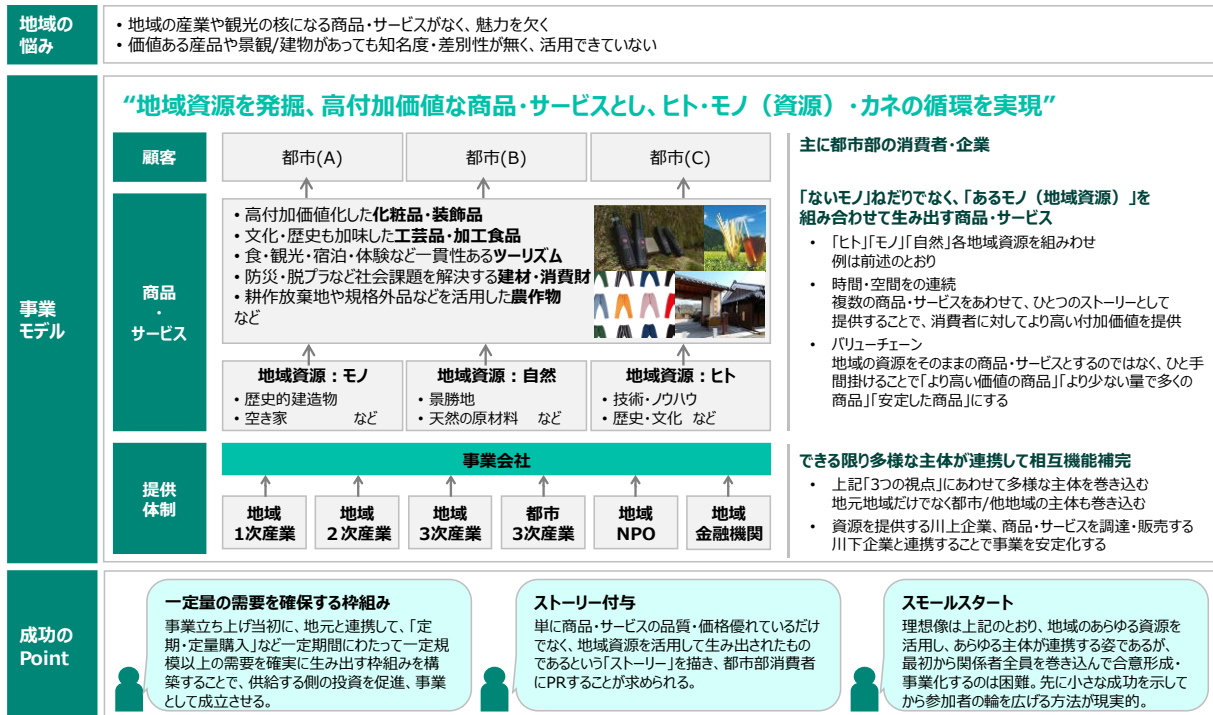


図 17 [型 C] 地域資源を結合・転換して固有の商品・サービスを生み出す事業

## [型 D] 地域生活基盤を全国展開する事業

食品や燃料の販売、ATM機能の提供など、コミュニティ・集落の基盤を支える事業を、全国大で提供する。



図 18 [型 D] 地域生活基盤を全国展開する事業

## [型 E] 全国各地のローカ SDGs ビジネスに機能を提供する事業

食品や燃料の販売、ATM 機能の提供など、コミュニティ・集落の基盤を支える事業を、全国大で提供する。



図 19 [型 E]全国各地のローカ SDGs ビジネスに機能を提供する事業

## [型 F] 地域と都市を繋ぎ資源価値を最大化する事業

多くの地域同士で、地域資源を活用した商品・サービスと消費者を結び付ける。



図 20 [型 F]地域と都市を繋ぎ資源価値を最大化する事業



型にあわせて、事業主体や関係者の体制を設計する必要がある。また、「キーパーソン」を巻き込みが重要。

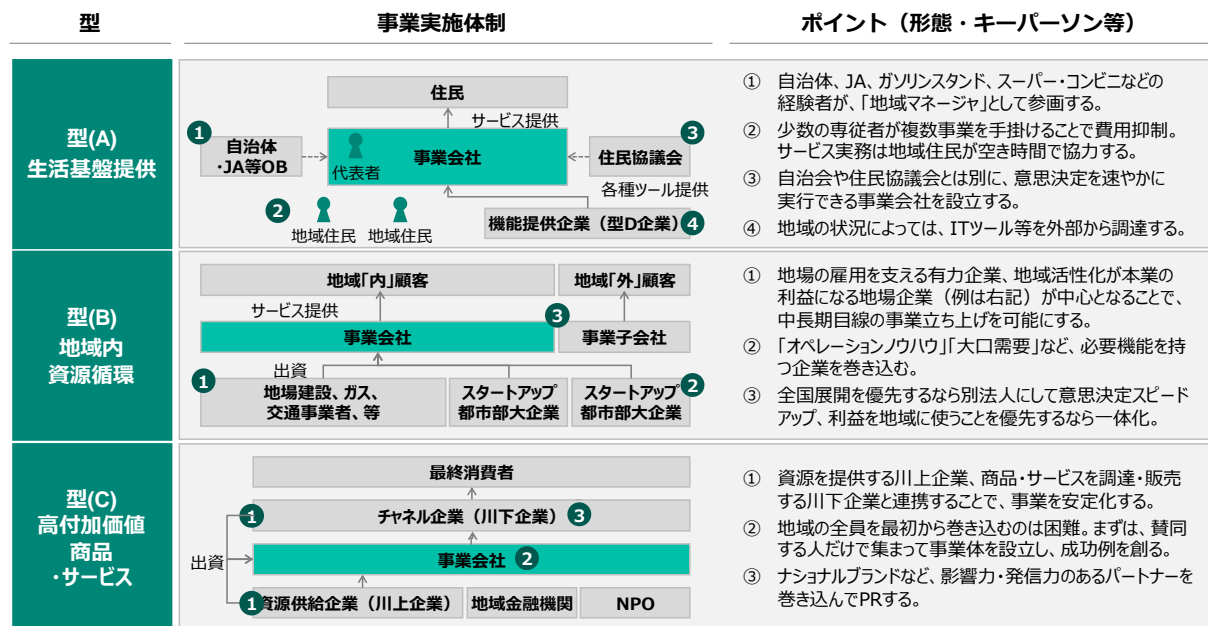


図 21 体制・パートナー：巻き込む相手

パートナーを得るにあたって、より効率的に接点を増やし、より深いレベルでビジョンへの共感を得るための方法を実践することが求められる。

| 方法                               | 相手・ツール  |   | 合意形成のための工夫  |
|----------------------------------|---|---|---|
|                                  | 域内<br>資源を持つ主体、役割分担する相手、など   | 域外<br>買い手、技術保有者、など  |   |
| 方法①<br>「ハブ」に<br>コンタクトし<br>紹介を受ける | <ul style="list-style-type: none"> <li>住民協議会、商工会、営農団体など地域フレイヤの団体</li> <li>地元建設会社やJAなどキーマン</li> <li>自治体のアドバイザー/コーディネーターなど</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>大学や研究機関の教授・専門家</li> <li>各種企業・団体が運営するプラットフォーム</li> <li>ターゲットユーザーが属する業界団体など</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>例：ツールバアグリ<br/>大学教授に相談、農家→市→県へと紹介の輪が拡大</li> <li>例：MONET Technologies<br/>自らが旗を振ってプラットフォームを運営、多数のパートナーを獲得</li> </ul> |
| 方法②<br>ビジョンを発信<br>して呼び込む         | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域の未来を考える勉強会</li> <li>体験会、試乗会など自ら主催するイベント</li> <li>異業種でも地域企業との会合など</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>SNS、自社Webサイト、メディア</li> <li>ビジネスコンテスト・ピッチイベント</li> <li>業界の未来を考える勉強会など</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>例：ヒダクマ<br/>言葉でなく現物を見せることでビジョンを共有、共感者を増やした</li> <li>例：みんなの奥永源寺<br/>ビジネスコンテストの受賞で知名度と信頼を獲得</li> </ul>                |
| 方法③<br>口コミを誘発<br>して呼び込む          | <ul style="list-style-type: none"> <li>清掃、祭りなど自治活動など</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>多数のエンドユーザーに影響のある企業</li> <li>多数の自治体に影響力のある省庁など</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>例：フィンバレー<br/>地域の消費の中心にあるスーパーを巻き込みアプリ利用者が急増</li> <li>例：サグリ<br/>先進的な取り組みで農水省と接点構築、自治体への展開へ</li> </ul>                |

図 22 体制・パートナー：見つめる・巻き込む方法

### 3. 戦略

先進事例の戦略を参考に、地域資源の価値を最大にする方法・効率的な体制を実現する方法を  
考えることで、持続可能な・他社と差別化したビジネスを実現することができる。1つだけに絞  
る必要はあなく。複数を組み合わせて実践すれば、より大きな成果が得られる。

|                          | 戦略方針                      | 概要  | 親和性が高い型 |   |   |
|--------------------------|---------------------------|---|---------|---|---|
|                          |                           |   | A       | B | C |
| ↑<br>価値を<br>最大に<br>する    | キーワード①<br>時間・空間の連続でストーリー化 | 時間・空間で連続したサービスを提供したり、商品・サービスだけでなく、それを開発・実現するためのストーリーもあわせて訴求する。具体的には、「飲食だけでなく、複数主体を巻き込んだ体験・宿泊・学習など一貫した観光」「地域の歴史・文化・伝統と関連付けた商品開発」などの工夫が挙げられる。 |         |   |   |
|                          | キーワード②<br>ひと手間掛けて価値向上・安定  | 地域の資源をそのままの商品・サービスとするのではなく、ひと手間掛けることで「より高い価値の商品」「より少ない量で多くの商品」「安定した商品」にする。具体的には、「化粧品など高付加価値品向けにする」「加工食品にいつでも売れるようにする」などの工夫が挙げられる。           |         |   |   |
|                          | キーワード③<br>定量・定価・まとめ売り     | 事業立ち上げ期において、一手の安定需要を確保することで事業本格展開のための投資を可能にする。具体的には、「地域企業が連携して長期買い支え」「定期販売・配送メニュー」「自治体による購入」などの工夫が挙げられる。                                    |         |   |   |
| ↓<br>効率的な<br>体制を<br>実現する | キーワード④<br>共存共栄する枠組づくり     | 取引先や場合によっては競合になりえる企業にも技術やノウハウを提供することで、業界・産業としての発展することを優先、結果として自社の利益を最大化する。具体的には、「技術のオープン化」「売上拡大の旨味を取引先が取る契約形態」などの工夫が挙げられる。                  |         |   |   |
|                          | キーワード⑤<br>一物多役            | 1つの資産・設備や1人の人材を、多くの用途で無駄なく活用することで、効率的な事業体制を構築する。具体的には、「車両の融通」「建物・設備の共用」「土日の別用途利用」「相乗り」などの工夫が挙げられる。  |         |   |   |
|                          | キーワード⑥<br>地域協力者オペレーション    | 地域住民などが空き時間を使って、事業の一部機能を担う体制を構築、高効率の運営体制を実現する。具体的には、「送迎・配送・集荷」「植付・収穫」「点検・見回り」などの業務で実現可能。  |         |   |   |

図 23 戦略

事業化ステップごとに、以下のような点に注意する必要がある。

| 戦略方針（再掲）                      | 事業準備  | 立上初期  | 拡大期   |
|-------------------------------|---|---|---|
| キーワード①<br>時間・空間の連続で<br>ストーリー化 | 全員参加にこだわらずスモールスタート<br>例) ノート<br>小さな成功を示してそこから広げる          | メディアの特徴を意識して情報発信<br>例) フィッシャーマン・ジャパン<br>ローカルメディア1面に載って全国メディアへ | 「残る形」にして価値を累積的に高める<br>例) うなぎの寝床<br>「つくり手」の映像アーカイブ化      |
| キーワード②<br>ひと手間掛けて<br>価値向上・安定  | 最初は少ない資源でも成立する用途を探索<br>例) みんなの奥永源寺<br>少量資源で大量×高価格にできる化粧品  | 「加工」などの機能を整備<br>例) 和郷<br>食品加工・冷凍等設備に投資し安定供給                   | 機能は他者にも外販して事業も循環も拡大<br>例) トゥルーバアグリ<br>農業エンジニアリング事業に進出   |
| キーワード③<br>定量・定価<br>・まとめ売り     | 資源の買い手でなく売り手にあわせた開発<br>例) グラノ24K<br>農家がシェアレストランメニュー開発     | 大口需要家を確保して基盤確立<br>例) MYパワー<br>市施設への電力小売で収益基盤確保                | 周辺地域で固定買い取りの賛同者増やす<br>例) 小川町<br>都市消費者への定期便「TEIKEI」      |
| キーワード④<br>共存共栄する<br>枠組づくり     | 初期ユーザーの出資で開発<br>例) フィノバレー<br>開発資金を得て後の成果は共に享受             | 取引先側にインセンティブ付けて仲間拡大<br>例) とく丸<br>固定料金制で事業拡大の旨味を相手に            | 技術をオープンにして業界全体を拡大<br>例) うなぎの寝床<br>業界への注目を重視し型紙を同業にも販売   |
| キーワード⑤<br>一物多役                | 現制度下でもできることから開始し知見蓄積<br>例) MWS日高<br>「運輸業」でなく「仲介業」としてシェア開始 | 1人が複数業務を担って立上期を乗り越え<br>例) 邑南町<br>代表と2名の専従者で多数のサービスを運営         | 性格の異なる者同士で共有して利用率向上<br>例) MWS日高<br>福祉施設だけでなくジムやスーパーとも連携 |
| キーワード⑥<br>地域協力者<br>オペレーション    | 初期投資を抑えるために施設は借りる<br>例) タベモノガタリ<br>集荷施設は農家から借りる           | 運営コストを抑えるために手伝ってもら<br>例) ノート<br>宿泊施設が忙しい土日は農家が手伝い             | 地域企業が前面に立つモデルで高効率維持<br>例) とく丸<br>個人事業主・スーパーと分担するモデル実現   |

図 24 ステップごとの留意点

## 4. 資金調達

各資金調達方法を比較する際には、人との関係性や社会的信用度など、資金以外で得られるものにも目を向けることが求められる。その他、各調達方法の調達額の大きさや、必要な準備期間の長さなども加味して取り得る方法を判断する必要がある。

| 分類・手法   | 特徴                               | 工夫例  |  |
|---------|----------------------------------|--|--|
| 出資      | 自己資金、知人からの投資                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>調達額は様々だが、<b>手続きや条件などの縛りがない</b>為、スピーディに事業を開始できる。</li> <li>当面は単体での収益化は難しくとも、<b>別の事業で収益を補う</b>という方法もある。</li> </ul>   | 例) モス山形<br>既存事業である食品卸・不動産業で得た収入を、技術開発の資金に充当                    |
|         | 投資家・ベンチャーキャピタル(VC)からの投資          | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>まとまった資金を得られる</b>ケースが多く、追加調達の際の手段として有効である。<b>資金だけでなく、ノウハウや人的ネットワークなどの面で事業化に向けてのサポート</b>を得られる。</li> <li><b>そうした支援を得られる投資家を見極め</b>たうえで打診することが望ましい。</li> </ul>   | 例) ファーマーズ・フォレスト<br>ベンチャーキャピタルからは資金面に加えて、事業推進の伴走・アドバイスのサポートを獲得  |
|         | 地域住民からの出資                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>素人でもわかる丁寧な説明が必要だが、<b>地域からの信頼や長期的な応援</b>を得られる。</li> <li>資金負担を軽減、<b>かつ地域との結び付けを強めるため、配当でなく現物商品・サービスで株主還元</b>する方法もある。</li> </ul>                                   | 例) みんなの奥永源寺<br>地域に貢献するビジョンを訴求し、東近江市内の住民約100名から300万円を調達         |
|         | 地域外一般市民からの出資(社会的投資・クラウドファンディング等) | <ul style="list-style-type: none"> <li>素人でもわかる丁寧な説明が必要だが、<b>自社事業に込められた背景・ストーリーを伝えたり、その想いをWeb上に残すことで、全国の顧客候補との強い関係を構築</b>できる。</li> <li>地域住民出資と同様、<b>結び付けを強めるための現物による株主還元</b>もある。</li> </ul>             | 例) ファーマーズ・フォレスト<br>商品のストーリーを顧客へ伝えるプロモーションの手段として、クラウドファンディングを活用 |
|         | 金融機関からの出資                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>地元の金融機関に株主になってもらい、同時に融資枠を得る、または関係を深める。</li> </ul>   | 例) MYパワー<br>地元金融機関を株主に巻き込み、融資枠を獲得                              |
| 融資      | 銀行や各種機関からの融資                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>まとまった資金を獲得できるケースが多い。</li> <li>事前調整や相談が求められるもの、<b>中長期的な金融機関との関係性づくりや金融機関に蓄積するノウハウ・ネットワークを活かした支援</b>を得られる可能性がある。</li> </ul>                                       | 例) ヒダクマ<br>地域主体との関係性作りを意図して、地元金融機関からの借り入れを実施                   |
|         | 助成制度・補助金の活用                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>各種手続きが必要だが、まとまった資金を獲得でき、<b>設備投資や開発資金の際に有効</b>。</li> <li>ただし、<b>継続的に頼りすぎない</b>よう注意が必要。また、対象にできる補助制度がないか、関連機関や専門家に相談するなどして<b>情報を収集</b>することが有効である。</li> </ul>      | 例) フィッシャーマン・ジャパン<br>事業立上時は助成制度を活用、推進時は受託事業で運転資金を確保             |
| その他資金獲得 | ビジネスコンテスト等の賞金                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>入賞すればまとまった資金を獲得できる。入賞できなくとも、投資家や事業会社からの注目を得て<b>認知度・信頼性評価が高まる</b>。メンターからのサポートを獲得できることもある。</li> <li>スタートアップが対象のコンテストが主流のため、<b>シーズ段階での調達方法として有効</b>である。</li> </ul> | 例) タメモガタリ<br>ビジコンの一次審査通過後メンターがつき、事業計画のブラッシュアップについてサポートを獲得      |
|         | 大企業や自治体の事業(開発受託)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>大企業や自治体の事業に参加、開発費を受け取りながら、技術開発・ノウハウ蓄積を行う。</li> <li>日常的な公募情報の収集や人脈をおとした案件情報把握が重要となる。</li> </ul>  | 例) INDETAIL<br>自社は社会課題を起点に構想を発案し、大企業と連携してソリューションを実装            |
|         |                                  |  |  |

図 25 各資金調達方法の特徴

事業ステップや事業規模に応じた資金調達が行えるよう、ビジョンや事業計画の明確化、および、早めの相談・コンタクトが重要。計画的な資金調達にあたり、推奨するアクションや留意すべき点は以下のようなポイントが挙げられる。

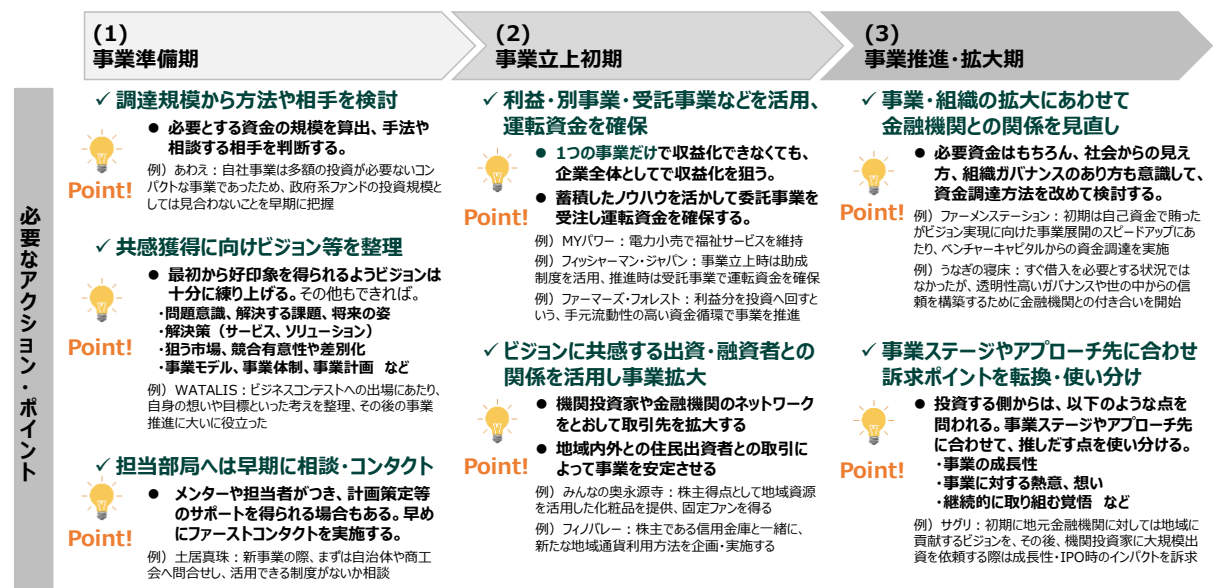


図 26 事業ステップ別に求められるアクション

## 5. 人材

人材採用では、自社のビジョンと面接者のキャラクター／価値観との整合性を判断することが重要。

| 手法                  | 工夫・視点例 | 詳細／ポイント   |   |
|---------------------|--------|---|---|
| 人材採用                | 採用ルート  | Webやビジネスコンテンツなど<br>対外露出による知名度向上   | 広く人材を募集する場合には、情報誌や自社Webサイト、SNS等を活用。各種アワードやビジネスコンテストへの参加、メディア出演といった対外的な露出を増やすことで注目を集める<br>例) あわせ：「半X半IT」という掲げたコンセプトがアウトドア雑誌やメディアに着目され、新規採用者を多数確保                         |
|                     |        | 信頼できるキーマンを<br>通じた紹介   | 限られた範囲で人材を募集する場合には、信頼できる自治体や地域のキーマンに相談し、適する人材を紹介してもらうことで、人材採用のリスクを低減する<br>例) 土居真珠：企業規模が小さいため、人材採用媒体では募集せず、知人・信頼できる人からの紹介で人材を募集  |
|                     | 採用基準   | スキルよりも<br>ビジョン共感や人柄を重視  | この分野では、地域に対する想いに共感できるかが重要な要素であり、スキルは後からでも延ばすことができる。地域や自社のビジョンと応募者の価値観がマッチするか、地域と一緒に働ける人柄かを採用の段階でチェックする<br>例) サグリ：採用時は、能力ではなく熱量やビジョンへの共感で判断                              |
|                     |        | 「地域の現実」も伝えて<br>本気度を測る   | 「“地域のため”はやりがいありそう」という曖昧な想いだけの応募者も多い。理想だけでなく現実も伝えて本気度を測る<br>例) あわせ：興味の幅広さ、継続的に取り組めるかの本気度、収益性も考えられるビジネス感覚を重視<br>例) フィッシャーマン・ジャパン：「漁船に乗せる」などを通して漁業に対する想いを測る                |
|                     |        | スピード感を求める場合は<br>前職の経歴を重視  | 即戦力や新規事業創出など、事業推進のスピード感を求める場合には前職の経歴を重視<br>例) フェームステーション：自社がスタートアップであることから、仕事のスピード感を期待して、スタートアップ出身者を重点的に採用<br>例) フィッシャーマン・ジャパン：大手商社/金融機関出身者やデザイナーなど多様な人材を集め、相乗効果で新事業を創出 |
|                     | 採用方法   | 一般的でない質問・テーマで<br>人となりを判断  | ビジョンや風土とのマッチングを判断するための質問・手法を検討・工夫する<br>例) タナックス：「題名のない作文」を書いてもらい、その人の個性を見極め<br>例) MWS日高：「社会起業家を募集する」と銘打って採用活動を実施  |
| 試用期間を設けて<br>人となりを判断 |        | 面接だけでは見極められない部分も大きいので、場合によっては試用期間を設定する<br>例) うなぎの寝床：採用活動ではなく、取引や共同プロジェクトを通して意気投合した人を社員として採用<br>例) サグリ：応募者の都合に個別に対応した勤務条件を提供してでも、試用期間を設定 |   |

図 27 人材採用の工夫・視点例

人材育成では、現場社員の主体性やモチベーションを刺激したり、各人に眠っているノウハウを引き出したりすることがポイントになる。

| 手法   | 工夫例      | 詳細                     |   |
|------|----------|------------------------|---|
| 人材育成 | 機会付与     | 現場社員の想いを<br>形にできる場作り   | 社内で資金提供まで伴う事業計画ピッチを行い、新事業の案を募るだけでなく、従業員のモチベーション向上に繋げる<br>例) MWS日高：選定されれば、資金援助だけでなく自社の連携などのサポートを行う「社内ベンチャー制度」を設置<br>例) ツール・バグリ：応募者へ対して、「農業という仕事でも転勤ができるアグリビジネス」とPRする |
|      |          | 現場社員が<br>全面に出る場づくり     | 現場社員の裁量権に幅をもたせる、対外露出の機会を与えるなどして、社員の責任感や主体性を高める<br>例) フィッシャーマン・ジャパン：メディア取材は、代表以外のメンバーも前面に出ることで各人の誇りや主体性を刺激<br>例) MWS日高：各所長に社長として振舞ってもらうべく、仮払金（使用用途が自由な資金）を各所長へ割り当て   |
|      | ノウハウ蓄積継承 | 事業を通じてノウハウ獲得           | 事業の実施以外でも、受託事業や補助事業等の推進を通して、自社にはないノウハウを獲得する<br>例) うなぎの寝床：補助事業で推進員として関わった経験で、事業ノウハウを蓄積   |
|      |          | 各自のノウハウを共有する<br>勉強会の開催 | セミナーの案内や専門家誘致による勉強会を行うことで、社内外のノウハウや視点を自社・関係者に取り込む<br>例) WATALIS：連携主体とともに、各自のノウハウ共有に必要な知識をともに学ぶ勉強会を実施  |
|      |          | ノウハウのパッケージ化            | 確立したノウハウを後の世代へ引き継ぎやすいよう、俗人化していたり複雑化しているノウハウや技術を整理する<br>例) モス山形：難しいノウハウ共有を必要としない生産技術を確立し、あらゆる世代が生産に関わることができる仕組みを構築   |
|      |          |                        |   |

図 28 人材育成の工夫・視点例



代表1人が把握することのできる範囲は限られている。事業規模の大きさに応じてチームリーダーを育成し、各チームリーダーを通して現場を把握することも重要。

|            | 手法        | 工夫例                 | 詳細  |
|------------|-----------|---------------------|---|
| ビジョン<br>浸透 | 人材配置      | 専門性を活用・転換し「人材の百貨店」に | 自社では何ができるかを本人と議論するなどして、キャリアを転換・カスタマイズすることでスキルの転換・拡大に繋げる<br>例) ファーマーズ:フォレスト: 採用者のキャリアを自社に合わせて転換・カスタマイズし、社内に様々な専門家を育成   |
|            |           | メンバー結成では意欲を重視       | 部署や肩書に捉われず、社内公募で有志を選抜・提案者を責任者として、意欲あるメンバーで事業を推進する<br>例) manoraいわて: 事業を開始する際には、社内公募で集まったメンバーでチームを発足  |
|            |           | チームの少数化             | 代表が把握できる範囲は限界があるため、1チームを少数にし、社長は核となるチームリーダーを通して現場を把握する<br>例) サグリ: 1人が管理できるのは6名が限界だと考え、代表自らはキーマン数名とのコミュニケーションを通じて全体を把握<br>例) アイル: 核となる社員数名に自身の姿勢やビジョンを伝えて育成、現在はその社員を軸にチームを組成・社員とやり取り |
|            |           | 指揮命令系統の明確化          | 少数の沿い樹で各人が複数業務を兼務してフォローし合う場合でも、責任者を明確にして各人に主体的な活動を促す<br>例) MYパワー: 各人が複数業務を兼務する一方で、各業務の主務を明確に設定  |
|            | コミュニケーション | 「現場」を見せて想いを統一       | 代表が大事にしているものや現場を見せることで想いの統一を進める<br>例) ヒダクマ: 理念やコンセプトに共感した応募者が多いが、地域資源である飛騨の森を見せることでその想いを統一  |
|            |           | 代表の「想い」を見せてビジョンを浸透  | SNSでのコミュニケーショングループなど、クイックにやり取りできる場作りにより、各人の動きを見えやすくするだけでなく、代表の想いや考えを見えやすくする。メディア露出を通じて自身の想いを見える化する方法もある<br>例) タベモノガタリ: 自身の考えを頻度高く発信することを意識。SNSグループに「代表の考えを発信するチャンネル」も設定             |

図 29 ビジョン浸透の工夫・視点例

## 第5章 阻害要因及び振興方策

### 1. 阻害要因

地域循環共生圏の実現に向けて、新しい商品・サービスの開発に取り組む事業主体は、様々な課題に直面する。既にその一部を乗り越えた主体も存在するが、そうした主体でも、現在も事業化に向けた複数の阻害要因に直面している。また、今後多くの地域で循環共生圏が形成される過程でも、多くの主体が同様の阻害要因に直面する。ここでは、事業主体が直面する代表的な阻害要因を取り纏めるとともに、阻害要因克服にあたって想定される政府による支援策について検討する。

| 項目             | 大文類                               | 小分類   |
|----------------|-----------------------------------|---|
| (1) 商品・サービス    | (1-1) 業法が新サービスに未対応                | (a) 禁止されている事項が多い<br>(b) ルール・ガイドラインが未整備  |
|                | (1-2) 事業を手掛けることに対する障壁が高い          | (a) 複数事業に跨る事業認可を得るためのハードルが高い<br>(b) 個人が「サービス提供者」になることのハードルが高い<br>(c) 資源利用のための認証条件が厳しい |
|                | (1-3) 行政対応の負荷が大きい                 | (a) 個別自治体対応の負荷が大きい<br>(b) 省庁別対応の負荷が大きい  |
| (2) 体制構築       | (2-1) 長期的に目指す姿が明確になっていない・思惑が合致しない |   |
|                | (2-2) 思惑が合致しない                    |   |
|                | (2-3) 旗振り役がいない                    |   |
| (3) パートナー・顧客獲得 | (3-1) 知名度・認知度不足                   | (a) 情報発信の場が無い<br>(b) 新しい商品・サービスに対する認知が足りない  |
|                | (3-2) 信頼されない                      | (a) 新しい企業が信頼されない<br>(b) 新しい商品・サービスに対する不安がある   |
| (4) 資金調達       | (4-1) リスクマネーを調達できない               | (a) 地域のため/環境のための価値が認識されない<br>(b) 担保の要求に応えられない   |
|                | (4-2) 調達に関する規制がある                 | (a) 株主に関する規制がある<br>(b) 調達手順に関する規制がある  |
|                | (4-3) 行政資金を活用しにくい                 | (a) マルチタスクの用途に使えない<br>(b) 補助・入札制度が既存品有利<br>(c) 補助金情報を取得しにくい<br>(d) 支払いのタイミングが遅い       |
| (5) 人材獲得       | (5-1) 体力が無いので専門家を抱えられない           |   |
|                | (5-2) 人材獲得が難しい                    |   |
|                | (5-3) 共有・継承のための活動に手が回らない          |   |

図 30 阻害要因と支援策：全体像

前述の項目の具体的な内容を記述する。なお、表中の「詳細」で記述している内容は、様々な取り組みを実施している事業者の見解である。

表 3 阻害要因：詳細

| 大分類            | 中分類                          | 小分類                              | 詳細   |
|----------------|------------------------------|----------------------------------|--|
| (1)<br>商品・サービス | (1-1)<br>業法が新サービスに未対応        | (a)<br>禁止されている事項が多い              | タクシー事業では「相乗り」が許可されていない。※現在、規制緩和の検討が進められている。  |
|                |                              |                                  | EV シェアサービスに対するニーズの中で最も大きいもののひとつと言われる「車の乗り捨て」は、通称「車庫法（自動車の保管場所の確保等に関する法律）」により、車両の保管場所を使用の本拠の位置から2キロメートル以内に設置することが求められているため、実現のハードルが高い。  |
|                |                              |                                  | NPO が「公共交通空白地有償運送」の認定を受けてデマンド交通を手掛けているが、①「地域公共交通会議」で“空白地”として認定された地区以外への乗り入れができない、②“空白地”の住民または親族であり、かつ、利用者として登録した人物しか利用できない、③本事業としての活動の中ではモノを運搬して対価を得ることができない、などが規制がある。毎朝のドライバー点呼など、一般のタクシー事業者に求められる業務も義務づけられており、NPO が運営するには負担が大きい。 |
|                |                              |                                  | 「移動」を伴うサービスに対して、ハードルが高い規制が設けられている。車両に対する規制や、駐車に関する規制が厳しい。  |
|                | (1-2)<br>事業を手掛けることに対する障壁が高い  | (b)<br>ルール・ガイドラインが未整備            | マルチタスクやシェアを伴うサービスでは、事故などが発生した場合の責任の所在が不明瞭になるケースがある。このリスクのために実施に踏み切れない。   |
|                |                              |                                  | 移動や購買に関するデータは世の中に存在するが、プライバシー保護を求める消費者から、データの活用についての理解を得られない。  |
|                | (1-3)<br>行政対応の負担が大きい         | (a)<br>複数事業に跨る事業認可を得るためのハードルが高い  | 法律が各分野のシングルタスクを前提としている。  |
|                |                              |                                  | バスにはバス事業、タクシーにはタクシー事業に関する法律がある。ひとつの車両をニーズにあわせて両業態で運営することができない。   |
|                |                              | (b)<br>個人が「サービス提供者」になることのハードルが高い | 自家用車を商業サービスで利用することができない。<br>※地域の関係者による協議を経た上で、道路運送法の登録を受け、必要な安全上の措置が講じられた「自家用有償旅客運送」の認定を受ければ自家用車を用いることができる。また、更なる規制緩和の検討が進められている。  |
|                |                              |                                  | NPO に属する個人が運転を担う、といった場合に、自家用車向けの保険で賄う必要がある、免許の取得・更新が発生する、といった負担が生じる。   |
|                |                              | (c)<br>資源利用のための認証条件が厳しい          | 水利権の獲得や保安林制度で指定されている地域での再生可能エネルギー利用にあたっては、長期間に渡る調査や各種文書の準備などの負担が発生する。  |
|                |                              |                                  | (a)<br>個別自治体対応の負担が大きい  |
| (2)<br>体制構築    | (2-1)<br>旗振り役がない             | (b)<br>省庁別対応の負担が大きい              | 中山間地域では、どの省庁・分野のテーマも同じ人・組織が対応する。そうした人・組織が各省庁から同じような手続きを求められる。負担が大きい。   |
|                | (2-2)<br>長期的に目指すことが明確になっていない | (2-1)<br>旗振り役がない                 | 地元のステークホルダーとの合意形成を求められるが、自治体で旗振りする人がいないことも、その進捗を滞らせる理由のひとつ。  |
|                | (2-3)<br>思惑・利害が合致しない         | (2-2)<br>長期的に目指すことが明確になっていない     | 交通事業で黒字化するのかが他事業で黒字化すれば良いのか、事業が赤字でもサービス水準が向上すれば良いのか、不明瞭なので打ち手が決まらない。   |
|                |                              | (2-3)<br>思惑・利害が合致しない             | マルチタスクやオンデマンドを進める際の事業者の理解が不足する。関係者の巻き込みや合意形成に大きな負担がかかる。  |

| 大分類                  | 中分類                        | 小分類                                  | 詳細  |   |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------------|---|---|
| (3)<br>パートナー<br>顧客獲得 | (3-1)<br>認知度<br>・知名度不足     | (a)<br>情報発信の場が無い                     | 限られた予算制約の中で効果的な広報活動を行う資金もノウハウも無い。<br>地域の主体は情報発信の場を欠くことが多い。良い技術を持っていても、他者に知られる機会が少ないのでパートナーを得られず事業化に繋がりにくかったり、事業機会を逸していたりする。 |   |
|                      |                            | (b)<br>新しい商品・サービスに対する<br>認知が足りない     | アプリを利用するほうが業務効率は高いが、困っている地域には高齢者が多く、高齢者はスマートフォンアプリを使いこなせない。   |   |
|                      | (3-2)<br>信頼されない            | (a)<br>新しい企業が信頼されない                  | 利便性の高い公営施設・倉庫等を利用したいが、「買参権を持っていない」「卸売業者との取引実績が無い」などの理由で利用の認可が下りない。  |   |
|                      |                            | (b)<br>新しい商品・サービスに対する<br>認知が足りない     | モビリティシェアサービスで、EVとガソリン車の両方が選択肢にある際、一般消費者はEVの航続距離や故障時対応方法を知らないために利用に不安を持ち、ガソリン車を選ぶことが多い。                                      |   |
| (4)<br>資金調達          | (4-1)<br>リスクマネーを<br>調達できない | (a)<br>地域のため/環境のための<br>価値が十分に浸透していない | アプリケーションを1件開発するのに数千万円から数億円のコストが掛かる。横展開が見えていないアプリケーションに対しては開発投資を行いにくい。<br>地域のための事業であっても、それが資金調達の際に評価されにくい。まだ金融機関に認識が浸透していない。 |   |
|                      |                            | (b)<br>担保の要求に応えられない                  | 同社の場合は銀行ビジネスコンテストがきっかけとなって、同行からの融資獲得に成功したが、一般的には担保が無い状態で借入を行うことは困難である。  |   |
|                      | (4-2)<br>調達に関する<br>規制がある   | (a)<br>株主に関する規制がある                   | 「農業従事者が議決権の51%を持つ必要がある」等の農地法の規制が制約になる。  |   |
|                      |                            | (b)<br>調達手順に関する規制がある                 | 住民から出資を集めようとしても、各種手続きの負担が大きい。   |   |
|                      | (4-3)<br>行政資金を<br>活用しにくい   | (a)<br>マルチタスクの用途に使えない                |   | 自治体に財源があっても用途が限られて使えない場合がある。例えば医療用の財源は医療施設にしか使えず、車両向けに活用できない。<br>各種補助金や自治体資金の用途制約により、ニーズに答えることが難しい。   |
|                      |                            |                                      | (b)<br>補助・入札制度が既存品有利  | 入札で「実績」が求められるが、立ち上げ直後の商品・サービスには実績が無いので導入が進まない。公的機関の入札の際に使用する「仕様書雛形」が存在しているので、担当者は簡単に変更できない。<br>役所は公平性を保つために全国的にコンペを行い、その結果他地域企業が採用されたりする。運送も無駄になるうえ、地域にお金が落ちない。 |
|                      |                            | (c)<br>補助金情報を取得しにくい                  | ポテンシャルユーザーである自治体が、こういうことがしたい時に、こんな国の補助金を使えるといったことを十分理解できていない。<br>補助金を欲しいと思ってかなり探さないと見つからない。見つかったとしても募集期間が短いと、活用できない。        |   |
|                      |                            | (d) 支払いのタイミングが遅い                     | ベンチャー企業には、立て替えるだけの資金力がない。補助金を立て替えるための資金調達が必要になってしまう。  |   |



| 大分類                         | 中分類                        | 小分類   | 詳細   |
|-----------------------------|----------------------------|---|--|
| (5)<br>人材獲得                 | (5-1)<br>体力が無いので専門家を抱えられない |   | 様々な規制・制度の変化が激しいが、自治体が自前で専門家を保有できる訳ではないので、変化の影響を解釈できず、事業化の際の障壁となる。  |
|                             |                            |   | 色々なアドバイザー制度があるが、誰に選定するかは難しい。専門ではあっても、地域のボランティア的な取り組みに対して合わせられるかは分からない。アドバイザーをリストにプールする余裕はない。                                     |
|                             | (5-2)<br>人材獲得が難しい          |   | 地域で定めた計画や事業を実現してゆくには、「専門性を持つ人材」が「専従」することが望ましいが、適任者が見つからない。   |
|                             |                            |   | 地方には法人向けのサービス基盤が弱い。自治体も同様。登記や約款変更等も役場に行って時間を掛けるしかない。地方にいると不利を感じる。  |
| (5-3)<br>共有・継承のための活動に手が回らない |                            | 各地域のノウハウがそれぞれの地域内では蓄積されているものの、目に見える形で共有されていない。予算が十分でないので、目に見える形にするための活動を実施できない。 |  |
|                             |                            |   | 地域で中心となってきている人が高齢化。10年たてば10歳年をとっている。今までの取組を次世代に繋げることが課題だと感じている。しかし、地域の主体はリソース不足に悩むものが多く、ノウハウを文章にして見える化したり、マニュアル化したりする余裕を欠くことが多い。 |

## II. 振興方策

阻害要因の克服に貢献し、地域循環共生型社会を構築するためのビジネスの振興に貢献する方策の案を以下に列挙する。

| 阻害要因           |                                   |   | 支援策                |   |   |
|----------------|-----------------------------------|---|--------------------|---|---|
| 項目             | 大文類                               | 小分類   | 大項目                | 小項目   |   |
| (1) 商品・サービス    | (1-1) 業法が新サービスに未対応                | (a) 禁止されている事項が多い<br>(b) ルール・ガイドラインが未整備  | (1) 規制・制度改革        | (1-1) 規制緩和<br>(1-2) 認可取得の条件緩和と運営支援体制構築<br>(1-3) 自治体個別対応の要件緩和・プロセスDX<br>(1-4) 財源用途に関する条件緩和 |   |
|                | (1-2) 事業を手掛けることに対する障壁が高い          | (a) 複数事業に跨る事業認可を得るためのハードルが高い<br>(b) 個人が「サービス提供者」になることのハードルが高い<br>(c) 資源利用のための認証条件が厳しい |                    | (2) ルール・ガイドライン整備  | (2-1) ルール整備を速やかに行うための体制整備<br>(2-2) 個人情報/本人確認等に関するルール整備  |
|                | (1-3) 行政対応の負荷が大きい                 | (a) 個別自治体対応の負荷が大きい<br>(b) 省庁別対応の負荷が大きい  |                    | (3) 情報共有の仕組構築   | (3-1) 地域循環共生圏を実現するための情報提供<br>(3-2) プラットフォーム構築と情報蓄積・共有   |
| (2) 体制構築       | (2-1) 長期的に目指す姿が明確になっていない・思惑が合致しない |   | (4) 啓蒙活動           | (4-1) 地域循環の価値啓蒙・お墨付き<br>(4-2) 環境配慮型金融・CSVの啓蒙<br>(4-3) リテラシー教育                             |   |
|                | (2-2) 思惑が合致しない                    |   |                    | (5) 政府による需要創出   | (5-1) 買い支え<br>(5-2) 需要家・地域パートナー向け補助金交付<br>(5-3) 情報発信支援・マッチング・アワード開催<br>(5-4) 診断・評価制度の構築                                     |
|                | (2-3) 旗振り役がない                     |   |                    | (6) リスクマネー供給  | (6-1) 開発・投資補助金交付<br>(6-2) 利子補給・信用保証   |
| (3) パートナー・顧客獲得 | (3-1) 知名度・認知度不足                   | (a) 情報発信の場が無い<br>(b) 新しい商品・サービスに対する認知が足りない  | (7) 政府調達・補助金における配慮 | (7-1) 地域・環境貢献を加点する調達制度確立<br>(7-2) 新しい商品・サービスを想定した支給対象設定<br>(7-3) 事前協議&情報一覧                |   |
|                | (3-2) 信頼されない                      | (a) 新しい企業が信頼されない<br>(b) 新しい商品・サービスに対する不安がある   |                    | (8) 組織活動支援  | (8-1) 専門人材派遣<br>(8-2) 人材マッチング/紹介<br>(8-3) 相談窓口運営<br>(8-4) 地域運営組織・人材向け補助金交付<br>(8-5) 先進的な取り組みの形式知化と共有<br>(8-6) 若年層向け気づきの場の創出 |
| (4) 資金調達       | (4-1) リスクマネーを調達できない               | (a) 地域のため/環境のための価値が認識されない<br>(b) 担保の要求に応えられない   |                    |   |   |
|                | (4-2) 調達に関する規制がある                 | (a) 株主に関する規制がある<br>(b) 調達手順に関する規制がある  |                    |   |   |
|                | (4-3) 行政資金を活用しにくい                 | (a) マルチタスクの用途に使えない<br>(b) 補助・入札制度が既存品有利<br>(c) 補助金情報を取得しにくい<br>(d) 支払いのタイミングが遅い       |                    |   |   |
| (5) 人材獲得       | (5-1) 体力が無いので専門家を抱えられない           |   |                    |   |   |
|                | (5-2) 人材獲得が難しい                    |   |                    |   |   |
|                | (5-3) 共有・継承のための活動に手が回らない          |   |                    |   |   |

図 31 振興方策案

それぞれの具体的な内容を以下に記述する。

## **(1) 規制・制度改革**

### **(1-1) 規制緩和**

地域循環共生型社会を構築するためのビジネスを実現する際に阻害要因となる各種の業法（前述）について、規制の緩和を行う。前述のとおり、現状では阻害要因となっている規制も、緩和が検討されているが、ユーザー・事業者のニーズにあわせた一層の改革が求められる。

### **(1-2) 認可取得の条件緩和と運営支援体制構築**

地域の住民や団体、中小零細企業が、小さな負担で速やかに各種事業を開始できるように、各種許認可の取得条件の緩和が期待される。ただし、こうした許認可はエンドユーザーの安全性確保などのために定められていることが多い。また、万一、事故などが生じた場合の対応・補償体制を備えることは、地域の小さな事業主体にとってはハードルが高い。そこで、従来の企業が提供するものに準じる水準の安全性や対応体制を、規模の小さい事業主体も実現できるよう、公的機関が率先して保険やIoT技術等を用いたサポート体制を充実させることが求められる。

### **(1-3) 自治体個別対応の要件緩和・プロセスDX**

前述のとおり、ある地域で作ったサービスを全国展開しようとしても、規制により個々の自治体との協議を求められることがある。その全てに対応するのは新興企業・中小企業にとって大きな負担となる。こうした負担を軽減するため、システム・機器等の安全性証明など、全国共通で扱えるものについては、全国统一窓口での協議で対応可能にすることなどが求められる。

また、こうした手続きにあたって、民間企業の負担を軽減するために、手続きのデジタル化を進めることが求められる。特に、定期的な書類提出などを伴うものについては、個別自治体対応の負担は大きいことから、特にデジタル・トランスフォーメーションが求められる。

更に、地域循環共生圏の実現のためのソリューションについて、その特徴や意義・価値に関する情報を、国が積極的に自治体や地域の各種機関に提供・共有・啓蒙することで、事業者が各地域で事業を開始する際の議論を円滑にすることができる。

### **(1-4) 財源用途に関する条件緩和**

地域循環共生圏では、ひとつの設備や施設が多様な役割に用いられることが、ビジネス成立の成功のカギのひとつとなる。しかし、補助金の中には、用途が限定されているものも多数存在し、そうした資金を地域循環共生圏実現のための商品・サービスに利用できないケースがある。多くの補助金が、地域の事業者が様々な用途で利用することを許容するものになることが期待される。

## **(2) ルール・ガイドライン整備**

### **(2-1) ルール整備を速やかに行うための体制整備**

IoT 技術などを利用し、シェアリングやピア・ツー・ピア取引（消費者同士での売買）など、従来になかったモノやサービスの所有・利用を可能にするサービスが生まれつつある。従来型のサービスを想定したルールでは対応できない事象が、多々登場することが想定される。そうしたことに対応するために、事業者のニーズを広く受け付け、現行ルールや課題、求められる要件を速やかに把握、様々な省庁と連携して新しいルールを速やかに策定することができる体制の整備が求められる。

### **(2-2) 個人情報/本人認証等の扱いに関するルール整備**

地域を支える事業が効率的に運営されるために、プライバシーは保護しつつ、関係者間で適切に情報を共有する仕組みが求められる。また、アプリケーションを通じたサービス提供を開始する際には、本人認証が求められるものも多い。既に国レベルでの検討が進められているが、個人情報を扱う際のガイドラインや、本人認証をより円滑に進めるための情報基盤が早急に整備されることが求められる。

## **(3) 情報を把握・共有する仕組みの構築**

### **(3-1) 地域循環共生圏を実現するための情報の定義**

地域の様々な関係者が、地域課題を把握し、施策を立案するにあたって、そもそもどのような状態を目指すのかを規定する必要がある。そこで、地域循環共生圏の実現を判断する指標（KGI：Key Goal Indicator）と、その実現過程を管理するための指標（KPI：Key Performance Indicator）を明確にする必要がある。スマートシティや MaaS 分野で様々な実証が既に動き始めているが、地域循環共生実現や CO2 排出削減なども実現するものにするため、実証や事業の KGI/KPI に反映させることが望ましい。こうすることで、関係者が議論できる状態になるほか、(3-1)で述べたように、入札時の評価点として扱うことも実施できるようになる。

### **(3-2) プラットフォーム構築と情報蓄積・共有**

上記の KGI/KPI を計測するためにも、地域課題解決のための様々な事業を円滑・効率的に運営するためにも、関係各社が協力してデータを取得、共有する仕組みが求められる。前述のガイドラインに基づき、プライバシー保護は担保しつつ、情報を蓄積するデータベース・システムの構築が求められる。更に、こうした基盤を利用して、地域の様々な取り組みやデータを共有し、何が成功の要因であったのか、何が失敗の要因であったのかを把握、それを次の施策に活用してゆく姿勢が求められる。その実現にあたっては、地域循環共生圏の形成にはどんなデータが必要か、



こういった取得/共有方法が最適か、だれが運営するか、といった点を精査してゆく必要がある。

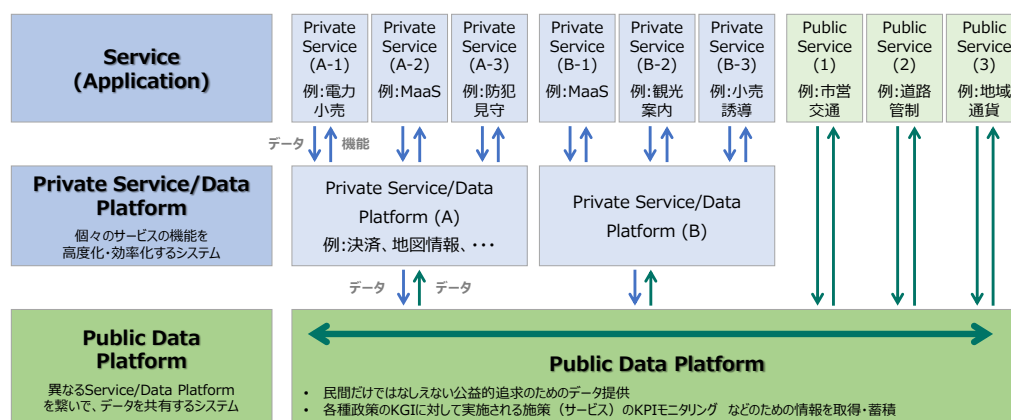


図 32 プラットフォームイメージ

## (4) 啓蒙活動

### (4-1) 地域循環の価値啓蒙

地域循環共生圏の構築に貢献する商品・サービスの価値や効果について、認識が世の中に広まると、各地域で導入されやすくなるうえ、企業がより多様な商品・サービスを提供するようになる。

そこで政府が、地域循環共生圏や、それを構築するための商品・サービスがもたらす効果を積極的に情報発信・啓蒙することで、事業者の営業活動を支援することが期待される。

また、政府が、地域循環共生圏の実現を目指していることをアナウンスする、また、各地域にそれを求めることでこの市場が有望であることを示すことにより、事業者の投資意思決定や、金融機関による出資・融資判断を円滑にすることができる。また、より具体的に、何らかの基準を設けて、それを達成している地域や企業を認定・認証することも、これら事業主体の活動を後押しする。

### (4-2) 環境配慮型金融・CSV の啓蒙

SDGs という考え方に対する認知度は高まっていると考えられるが、多くの主体が「自分ごと」として捉え、できることを実践できている段階には至っていない。今回の分析でも、「地域の住民や企業が持つ金融資産が、特に深く検討されることなく都市部の株式・債権を購入することに充てられていないか」「CSV という考え方は登場しているが、実際には CSR のレベルに止まる企業が多いのではないか」という指摘があった。こうした点についての認知度が高まり、各地の住民や企業が地域のための活動に資金やリソースを投入するようになることで、地域循環共生圏の形成は促進されると考えられる。そのための啓蒙活動が求められる。

### **(4-3) リテラシー教育**

近年登場するサービスには、スマートフォンを用いて操作するものも多い。しかし、地方部の高齢者を中心に、スマートフォンを利用できない人達が多数存在する。インターネットについても同様である。地域にあわせたツール・インターフェースを選択することを大前提としつつ、スマートフォンやインターネットを利用したほうが効率的だと判断されるものについては、地方の高齢者を含む利用者がそれに慣れるための支援を行うことが求められる。大手企業はもちろん、新興企業にはそうした業務を負担することのハードルは高い。そこで、政府がこうした活動を実施することが期待される。

## **(5) 政府による需要創出**

### **(5-1) 買い支え**

新しい事業を企画した主体が投資や人材確保を行う際、事業立ち上げの初期段階で、一定規模の売上の見通しが立っていることが大きな役割を果たす。また、リスクマネーの調達についても同様である。そこで、地域循環共生圏の実現に資する商品・サービスについては、公的機関が一定量・期間に渡って購入することで、事業立ち上げを支援することができると考えられる。

### **(5-2) 需要創出補助金交付**

地域循環共生圏実現のための商品・サービスを提供する事業主体に補助金を支給するのではなく、購入する側に補助金を提供することも、事業主体の新規事業立ち上げ支援に貢献すると考えられる。

### **(5-3) 情報発信支援・マッチング・アワード開催**

地域の主体は情報発信の場を欠くことが多い。良い技術を持っていても、他者に知られる機会が少ないために、機会を逸していたりする。そこで、政府が能動的にメディアに働きかけて採り上げられる場を生み出したり、商品・サービスを展示する場を設けて多くの主体が目にする・多くの主体と繋がる機会を創り出す、といった支援策が求められる。

具体的には、各種媒体を通じた企業の商品・サービスの情報発信、情報プラットフォームの開催・設立、マッチングのための各種フォーラムや、マッチングおよび資金獲得機会を提供するビジネスモデルコンテストの開催、などが考えられる。

### **(5-4) 評価・診断制度の構築**

例えば省エネや再エネなど、具体的に何に取り組んだらよいかを判断できない地域は多い。悪いケースでは、専門性を欠く地域の主体が低品質の商品やサービスを売り込まれることもある。そこで、第三者の立場で客観的な評価を行える政府機関が、本当に必要な取り組みは何かを評価したり、商品・サービスの効果を検証することで、各地域の主体が、今後本当に実施・導入すべ

きものは何かを議論・決定できるようになる。

## **(6) リスクマネー供給**

### **(6-1) 開発・投資補助金交付**

地域循環共生圏を実現するためには、従来は事業として成り立たなかった商品・サービスを、新しい技術や運営上の工夫などにより効率化・最適化して、ビジネスとして成り立たせる必要がある。こうした新しい取り組みを行おうとする事業主体は、リスクマネー調達に苦心することが多い。そこで、公的機関による補助金投入によるリスクマネー供給が期待される。

### **(6-2) 利子補給・信用保証**

各地域の事業主体が、金融機関を通してリスクマネーを調達しやすくなるよう、公的機関が金融機関に対して利子補給や信用保証を行うことも期待される。

## **(7) 政府調達・補助金における配慮**

### **(7-1) 地域への貢献を加点する調達条件制度確立**

公的機関による商品・サービスの調達にあたっては、実績が評価点の一つになることが多い。これ自体は避難されるべきものではないが、地域の資源が活用され、地域の資金や人材の循環・還元に貢献するものについては、その価値も評価点の一つとすることで、地域循環共生型社会の構築に向けた商品・サービスの普及を後押しすることができる。

### **(7-2) 新しい商品・サービスを想定した支給対象設定**

補助金の中には、支給対象が固定されているものがある。地域循環共生圏の実現に向けて、様々な新しい商品・サービスが生まれているが、一部の補助金がこうした用途に利用できないケースがある。補助金の設計の際に、こうした新しい商品・サービスを速やかに反映させる、そのための体制を整えることが求められる。また、(1-4)で述べたように、用途の条件を幅広いものにしておくことも一つの解決策となりえる。

### **(7-3) 事前協議&情報一覧**

補助金の情報を知った時には、締め切りが迫っており、準備期間が足りないために、応募できないというケースが散見される。また、応募しようとしても条件の一部を満たせずに応募できないという企業も多数存在する。ポテンシャルのある地域資源を商品・サービスに転換することを促すために、より多くの主体に機会を提供することが求められるが、そのために、補助金情報を

わかりやすく一覧、情報を早期に取得できる環境を構築することが求められる。また、補助金を設計する際に、民間企業により多くのヒアリング等を行い、企業にとって使いやすいものにすることが求められる。

#### **(7-4) 支払いタイミング配慮**

補助金を獲得できた企業も、実際に受け取るのが、投資に伴う資金抛出の後であるケースが多い。地方の中小企業やスタートアップ企業にとって、この期間中の資金繰りが問題になる。こうした点に配慮した補助金支払いの工夫に対する期待が大きい。

### **(8) 組織活動補助**

#### **(8-1) 専門人材派遣**

前述のとおり、地域循環共生圏の実現に向けた取り組みを実施・前進している企業では、「地域マネージャー」など核になる人員が存在し、関係者を巻き込んで事業化を実現している。しかし、こうした人材には高いスキル・知見が求められ、その雇用を維持するには一定水準の給与を支払う必要がある。公的機関が給与を補助して人材を派遣する仕組みを構築することで、専門家人材を雇用する余裕がない地域や企業を支援する、という支援策が考えられる。

#### **(8-2) 人材マッチング/紹介**

上記のような専門人材を雇用する余裕がある地域・企業であっても、地方でそうした人材を発見することに苦労しているケースも多い。そこで、政府がこうした地域・企業と人材をマッチングする仕組みを構築する、という支援策が考えられる。

#### **(8-3) 相談窓口運営**

地域の主体が上記のような人材を直接雇用しなくても、いつでも・気軽に専門知見を得ることができるよう、専門家による相談窓口を設けるといった支援策も考えられる。

#### **(8-4) 地域運営組織・人材向け補助金交付**

上記のような、専門家人材を中心とした人件費を補助するだけでなく、地域運営組織が資産取得や保険加入、広告活動実施、等の直接費を補助するという支援策が考えられる。また、そうした組織が雇用する人件費を補助するという方法もある。

#### **(8-5) 先進的な取り組みの形式知化と共有**

地域で想いを持って先進的な取り組みを実践してきた人材は多い。まだ取り組みを開始していても、想いを持った人材は地域で増えている。しかし、先駆者のノウハウは形式知化されていないケースが多いと言われる。なぜなら、地域の主体はリソース不足に悩むものが多く、ノウ



ハウを文章にして見える化したり、マニュアル化したりする余裕を欠くことが多いからである。そこで、政府が資金や人材面での支援を行い、先駆者が蓄積したノウハウを形式知化し、それを地域で取り組みを行っている人・主体同士で共有したり、これから新しく取り組みを開始したいと考えている「地域で想いを持つ人」に提供するような仕組みが求められる。

#### **(8-6) 若年層向け気づきの場の創出**

先進的な取り組みを実践してきた地域の主体が直面するのは、後継者問題である。多くの若者が地域で働き生活することの価値、地域に根差したビジネスモデルの有望度などに気付く機会を生み出すことが求められる。そこで、学生や若者向けに、地域課題の解決に取り組む地方企業を対象にした「インターン」、「大学の講座やワークショップ」などの開催・運営を政府が補助するといった支援策が考えられる。

## 第6章 成果の発信・発表

本業務の成果が、企業やNPO、政府・自治体などに有効に活用されるよう、各種の発信・発表を実施した。具体的には以下3点の活動を実施した。

### 1. 報告書及び報告書の要約版の作成

本業務の仕様に則り、分析の結果を本報告書及び報告書要約版を作成した。

- 報告書：Microsoft Word 版
- 報告書要約版：Microsoft Power Point 版



図 33 報告書要約版イメージ

## II. 「環境経済情報ポータルサイト」の改修

「環境ビジネスの先進事例集」という Web サイトを作成し、本業務の成果物を公開した。業務効率化のために、昨年度の枠組みを活用しつつ、本年度に分析した企業のコンテンツを作成した。



図 34 Web サイト「環境ビジネスの先進事例集」

[http://www.env.go.jp/policy/keizai\\_portal/B\\_industry/index.html](http://www.env.go.jp/policy/keizai_portal/B_industry/index.html)

### III. シンポジウム・セミナーの開催

本業務で作成した成果や企業・団体とのネットワークを活用して開催するオンラインシンポジウムを2回、オンラインセミナーを4回開催した。これらの情報発信を通して、本業務の成果に対する認知・理解が広がり、環境ビジネスに興味を持つ企業、そこで成功する企業が増えることが期待される。

- 第1回オンラインシンポジウム

## ローカルSDGsのデザイン オンラインシンポジウム

**2020**  
**9/24 (木)**  
 15:00~18:00

### 企業主体で実践する 地域循環共生圏のづくり方

基盤事業：環境ビジネスの振興方策検討事業

**日時：**令和2年9月24日(木) 15:00~18:00  
**場所：**オンライン開催 ※参加の手順を別途ご案内いたします  
**主催：**環境省  
**共催：**事業構想大学院大学、(一社)the Organic、城南信用金庫  
**参加費：**無料  
**定員：**500名

プログラム

- **開会挨拶：**松田尚之(環境省大臣官房環境計画課長)
- **地域循環共生圏ビジネスの先進事例とその成功要因について**  
 中島恵理(環境省大臣官房環境計画課環境経済政策調査室長)
- **食と農林水産業のサステナビリティ**  
 久保牧衣子(農林水産省大臣官房環境政策室長)
- **話題提供**
  - i) MONET Technologies株式会社  
「MONET Technologiesにおける地域と連携した取り組み」
  - ii) 株式会社 グラノ24K 「ぶどうの樹のこれまでとこれから」
  - iii) 小松マテーレ株式会社 「持続可能な社会づくり挑む。小松マテーレの事例」
  - iv) 横浜市 「横浜が創発するウイズコロナ時代のサーキュラーエコノミー」
- **パネルディスカッション**  
**テーマ：**「持続可能な地域循環共生圏ビジネスの創造に向けて、企業として果たせる役割、企業に期待すること」  
**コーディネーター**  
 中島恵理(環境省大臣官房環境計画課環境経済政策調査室長)  
**パネリスト**  
 小原壮太郎(一般社団法人 the Organic 代表理事)  
 川本恭治(城南信用金庫 理事長)  
 白田範史(事業構想大学院大学 事業構想研究所SDGs総研 主任研究員)  
 八木裕之(横浜国立大学 国際社会科学研究院 教授)
- **閉会挨拶：**佐々木真二郎(環境省大臣官房環境計画課企画調査室長)  
※閉会后30分~60分程度、登壇企業および参加者同士による情報交換の場を予定。

図 35 第1回オンラインシンポジウム概要

- 第2回オンラインシンポジウム

**ローカルSDGsのデザイン オンラインシンポジウム**

**2021 3/26 (金)**  
14:30~17:00

**企業が実践する  
地域循環共生圏のづくり方**  
基盤事業・環境ビジネスの振興方策検討事業

日 時: 令和3年3月26日(金) 14:30~17:00  
場 所: オンライン開催 (後段で視聴URL記載しております)  
主 催: 環境省  
共 催: ジャパンSDGsアクション推進協議会  
参加費: 無料

**プログラム**

- ① 基調講演  
「ポストコロナ時代に向けての地域循環共生圏(仮)」  
中井 徳太郎(環境省環境事務次官)
- ② 話題提供
  - i) 「暮らしの変化と地方移住」～新潟県のローカルベンチャーの現場から～  
伊藤 綾(きら星株式会社 代表取締役)
  - ii) 「福井発 大麦ストロー 麦愁」  
茂原 隆久(株式会社タナックス 執行役員 営業本部 兼 購買本部 本部長)
  - iii) 「『奥永源寺地域』から見る『地域循環共生圏』の可能性」  
前川 真司(株式会社みんなの奥永源寺 代表取締役)
- ③ パネルディスカッション  
「地域循環共生圏ビジネスのはじめ方: ビジネス創造に必要な要素や視点とは」  
コーディネーター  
岡村 幸代(環境省大臣官房環境計画課 環境経済政策調査室長)  
パネリスト  
川本 恭治(城南信用金庫 理事長)  
鈴木 雅剛(株式会社ボーダレス・ジャパン代表取締役副社長)  
森 雅俊(プラネット・テーブル株式会社代表取締役社長)  
山内 幸治(NPO法人ETIC. 理事・事業統括ディレクター)
- ④ 閉会挨拶  
松田 尚之(環境省大臣官房環境計画課長)

図 36 第2回オンラインシンポジウム概要



● 第1回オンラインセミナー

|   |   |                                  |
|---|---|----------------------------------|
| <b>2020</b><br><b>12 / 15 (火)</b><br><b>15:00～18:00</b> | <b>場所</b> : オンライン (Zoom) ※参加の手順を別途ご案内いたします<br><b>主催</b> : 環境省<br><b>参加費</b> : 無料<br><b>定員</b> : 50名 (1団体あたり最大3名)<br><small>※多様なの方々にご参加いただきたいため、上記を超えるご参加については同一接続での参加を推奨します</small>   | <b>基盤事業</b> :<br>環境ビジネスの振興方策検討事業 |
| <b>プログラム</b>  | <p>15:00～15:20<br/>         挨拶・環境省講演「交通を軸とした地域循環共生圏ビジネスとは」<br/>         岡村 幸代(環境省 大臣官房 環境計画課 環境経済政策調査室長)</p> <p>15:20～15:40<br/>         国交省講演「日本版MaaSの推進とコロナ禍における移動環境の構築」<br/>         土田 宏道(国土交通省総合政策局モビリティサービス推進課 企画官)</p> <p>15:40～17:00 話題提供<br/>         講演① 小田急電鉄 「小田急グループにおけるMaaSの取り組み」<br/>         講演② 栃木県宇都宮市 「宇都宮市大谷観光型MaaSの取組について」<br/>         講演③ 三重県菰野町 「菰野町のMaaSの取り組み<br/>         —町民が気軽におでかけできる町を目指して—</p> <p>※講演順は変更の可能性有り</p> <p>17:00～ <b>質問・交流セッション</b> ※質問・交流セッションでは、登壇者別のWebルームを設定し、登壇者と参加者による情報交換の場を予定。</p> |                                  |

図 37 第1回オンラインセミナー概要

● 第2回オンラインセミナー

|  |  |                                  |
|--|--|----------------------------------|
| <b>2021</b><br><b>2 / 10 (水)</b><br><b>10:00～12:00</b> | <b>場所</b> : オンライン (Zoom) ※参加の手順を別途ご案内いたします<br><b>主催</b> : 環境省<br><b>参加費</b> : 無料<br><b>定員</b> : 50名 (1団体あたり最大3名)<br><small>※多様なの方々にご参加いただきたいため、上記を超えるご参加については同一接続での参加を推奨します</small>  | <b>基盤事業</b> :<br>環境ビジネスの振興方策検討事業 |
| <b>プログラム</b>   | <p>10:00～10:20<br/>         挨拶・環境省講演「地域循環共生圏ビジネスの先進事例とその成功要因について」<br/>         岡村 幸代(環境省 大臣官房 環境計画課 環境経済政策調査室長)</p> <p>10:20～11:35 話題提供<br/>         講演① 「再生可能エネルギーの地産地消による持続可能な地域づくり」<br/>         大橋 聡司 (一般社団法人でんき宇奈月 代表理事)<br/>         講演② 「「ヒト・モノ・カネ・知恵」の循環がもたらす未来創造」<br/>         岩本 武範 (静岡鉄道株式会社 CSV推進室 特命課長)<br/>         講演③ 「小田原市における脱炭素型地域交通モデルの取り組み」<br/>         原 正樹 (湘南電力株式会社 代表取締役社長)・<br/>         藤井 崇史 (株式会社REXEV 取締役) ※講演順は変更の可能性有り</p> <p>11:35～12:00 質問・交流セッション ※質問・交流セッションでは、講演を受けて、登壇者と参加者による質問や情報交換の場を予定。<br/>         12:00 閉会</p> |                                  |

図 38 第2回オンラインセミナー概要

● 第3回オンラインセミナー

|  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <b>2021</b><br><b>2 / 22 (月)</b><br><b>13:00~15:00</b> | <b>場所</b> : オンライン (Zoom) ※参加の手順を別途ご案内いたします<br><b>主催</b> : 環境省<br><b>参加費</b> : 無料<br><b>定員</b> : 50名 (1回体あたり最大3名)<br><small>※多様なの方々にご参加いただきたいため、上記を超えるご参加については同一接続での参加を推奨します</small>   | <b>基盤事業</b> :<br>環境ビジネスの振興方策検討事業 |
| <b>プログラム</b>   | <p>13:00~13:20<br/>         挨拶・環境省講演「地域循環共生圏ビジネスの先進事例とその成功要因について」<br/>         岡村 幸代(環境省 大臣官房 環境計画課 環境経済政策調査室長)</p> <p>13:20~14:35 話題提供</p> <p>講演①「<b>FOOD TEXTILEの取組</b>」<br/>         溝口 量久 (豊島株式会社 執行役員 営業企画室 室長)</p> <p>講演②「<b>なつかしくて、あたらしい、日本の暮らしをつくる 持続可能なエリアマネジメントの実践</b>」<br/>         伊藤 清花 (一般社団法人ノオト 代表理事)</p> <p>講演③「<b>当社の実践する持続可能な地域づくりと事業創造の手法</b>」<br/>         松本 謙 (株式会社ファーマーズ・フォレスト 代表取締役社長)</p> <p><small>※講演順は変更の可能性有り</small></p> <p>14:35~15:00 質問・交流セッション <small>※質問・交流セッションでは、講演を受けて、登壇者と参加者による質問や情報交換の場を予定。</small><br/>         15:00 閉会</p> |                                  |

図 39 第3回オンラインセミナー概要

● 第4回オンラインセミナー

|  |  |                                  |
|--|--|----------------------------------|
| <b>2021</b><br><b>3 / 20 (土)</b><br><b>10:00~12:00</b> | <b>場所</b> : オンライン (Zoom) ※参加の手順を別途ご案内いたします<br><b>主催</b> : 環境省<br><b>参加費</b> : 無料<br><b>定員</b> : 50名 (1回体あたり最大3名)<br><small>※多様なの方々にご参加いただきたいため、上記を超えるご参加については同一接続での参加を推奨します</small>  | <b>基盤事業</b> :<br>環境ビジネスの振興方策検討事業 |
| <b>プログラム</b>   | <p>10:00~10:20<br/>         挨拶・環境省講演「地域循環共生圏ビジネスの先進事例とその成功要因について」<br/>         岡村 幸代 (環境省 大臣官房 環境計画課 環境経済政策調査室長)</p> <p>10:20~11:35 話題提供</p> <p>講演①「<b>農業分野における、衛星データを活用したカーボンニュートラル社会の実現について</b>」<br/>         坪井 俊輔 (サグリ株式会社 代表取締役 CEO)</p> <p>講演②「<b>七転び八起き ~めげない人生継続中~</b>」<br/>         早田 圭介 (株式会社アイル 代表取締役)</p> <p>講演③「<b>被災地における新事業創出へのチャレンジ</b>」<br/>         引地 恵 (株式会社WATALIS 代表取締役) <small>※講演順は変更の可能性有り</small></p> <p>11:35~12:00 質問・交流セッション <small>※質問・交流セッションでは、講演を受けて、登壇者と参加者による質問や情報交換の場を予定。</small><br/>         12:00 閉会</p> |                                  |

図 40 第4回オンラインセミナー概要

## 第7章 参考資料

地域循環共生圏の形成に資すると考えられる「企業や各種団体などのネットワーク」について参考資料を紹介する。

### 1. 分析対象企業参考資料

分析対象企業の参考資料を紹介する。なお、番号は、前述の事例紹介編と同じ。



### 3 株式会社三河の山里コミュニティパワー 出所) 同法人資料より抜粋

マイ  
**MYパワー**

ニュース  
**NEWS**

創刊  
準備号  
2020  
11月

**株式会社 三河の山里コミュニティパワー 発行**

地域の課題解決と地域経済循環を進める地域会社として、「たすけあいプロジェクト」を中心に、新たに電力事業にも取り組みます。地域のみなさんが協働、参加する会社を目指しています。

## 地域を元気に!



**MYパワー**  
三河の山里  
コミュニティパワー



**ご挨拶 ~ 設立からこれまで ~**

三河の山里コミュニティパワー（MYパワー）は、2019年6月3日に設立された「地域課題解決」のための電気会社です。1年以上が経過しましたので、わが社のここまでの活動をお知らせします。

電力小売事業は、豊田市の対象地域の事業所の切り替えから始まり、豊田市、中部電力の協力も得て、本年8月末で完了しました。民間事業所への電気購入切り替えも進み始めました。これにより得られる利益をもとに「たすけあいプロジェクト」の進展、中部電力との新しい地域サービスの開発、再エネの普及促進にまい進できます。しかしコロナの影響で、地域の人々との交流、議論、課題の抽出が思うように進みません。「たすけあいプロジェクト」の普及、発展もままならず、悪戦苦闘、職員一同知恵を出し合って、個々の困っている人々をまず手助けしようと頑張っています。

毎週、経営会議が開かれ、スタッフに加え、豊田市未来都市推進課、中部電力事業創造本部の方にも参加していただき、活発でオープンな議論ができています。また、おいでん・さんそんセンターのみなさんとも「ティール組織」のことや地域の課題解決に向けての協議も進めています。私たちの活動はいろいろなところから注目され、環境省、中部経産局の補助金、トヨタ財団の助成金も得ることが出来ました。また、再エネ事業として足助病院にPVカーポートを設置することになりました。小さな1歩ですが、広く地域へ拡がることを願っています。この1年の成果をもとに、地域の人々とともに、地域の課題解決を通じて「地域経済循環の向上」「地域自治への意識醸成」を目指して突き進みます。引き続きご協力とご支援をお願い申し上げます。

代表取締役 早川 富博

**スタッフの  
ひとこと**

昨年12月に萩野地区に移住してきました。朝晩が寒く新ストーブが恋しい季節になってきましたね。エネルギーを自給できるような暮らしを目指しています（関原）

## 株主のみなさん ありがとうございます ■( )■

MYパワーは当初990株でスタートをしました（一般社団法人 三河の山里課題解決ファーム 745株、JA あいち豊田 145株、豊田信用金庫 100株）。第2期募集では山間地域の市民の方々に三河の山里課題解決ファームの保有する株を譲渡する形をとりました。現在地域の方々から43株を持っていただいています。その他、地域外の方々は「志株」として576株を持っていただきました。「住民のみなさんとともにある会社」に少し近づいたように感じています。ありがとうございます。

MYパワーは『地域のお金と地域の手で！』を目指しています。株式に対してもこの考えに基づいています。株式会社形態をとりましたが、目指している姿は地域のみなさんの手による「互助会」「協同組合」です。

そのこともあり、株式は「無配当」にしました。「非営利の株式会社」です。さらには地域外のみなさんの株式は専門的には「甲種類株」となり、配当もなければ、意思決定権もありません。当初、配当も意思決定権もない株を一体誰が買っていたかとの声もありましたが、MYパワーが目指す目的に共感し、夢の実現に対して株を購入いただけました。近々第3期の株主募集を予定しています。（専務取締役：萩原）

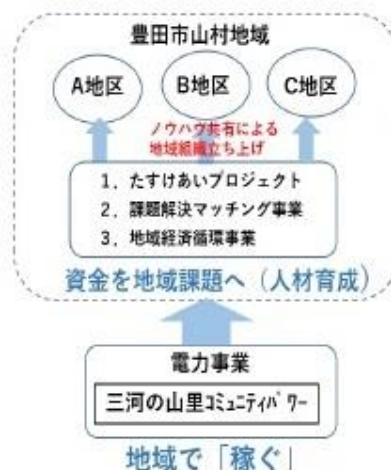
【株主構成】 2020年10月1日現在



## 狭き門・トヨタ財団助成金 採択

京都大学大学院で地域の内発的発展の研究をされてきた稲垣憲治さん（現在、(一社)ローカルグッド創成支援機構 事務局長）から、共同で応募しませんかとお誘いがあり「トヨタ財団」の国内助成事業に応募しました。採択率5%以下の狭き門と聞いていたため、期待しつつも期待しないでしたら、なんと採択されました。

10月より2年間の事業です。3つのモデル地区を選定し、地域経済がうまく循環するための分析を踏まえて地域課題解決に臨みます。地域でお互いに支え合うための仕組みをつくるとともに、MYパワーの電力小売と絡めて地域の若手人材育成に投資する事業です。乞うご期待。（経営企画室：村田）



コンビニスイーツが豊作で、秋の夜長のこっそり食がやめられません。「明日から頑張ろう」と思いつつ、健診が迫ってきました（浦野）



## 株主のみなさん ありがとうございます ■( )■

MYパワーは当初990株でスタートをしました（一般社団法人 三河の山里課題解決ファーム 745株、JA あいち豊田 145株、豊田信用金庫 100株）。第2期募集では山間地域の市民の方々に三河の山里課題解決ファームの保有する株を譲渡する形をとりました。現在地域の方々から43株を持っていただいています。その他、地域外の方々は「志株」として576株を持っていただきました。「住民のみなさんとともにある会社」に少し近づいたように感じています。ありがとうございます。

MYパワーは『地域のお金と地域の手で！』を目指しています。株式に対してもこの考えに基づいています。株式会社形態をとりましたが、目指している姿は地域のみなさんの手による「互助会」「協同組合」です。

そのこともあり、株式は「無配当」にしました。「非営利の株式会社」です。さらには地域外のみなさんの株式は専門的には「甲種類株」となり、配当もなければ、意思決定権もありません。当初、配当も意思決定権もない株を一体誰が買っていたかとの声もありましたが、MYパワーが目指す目的に共感し、夢の実現に対して株を購入いただきました。近々第3期の株主募集を予定しています。（専務取締役：萩原）

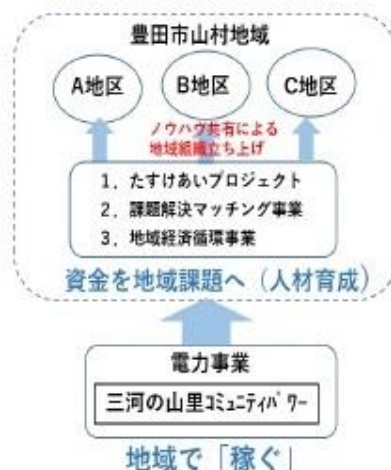
【株主構成】2020年10月1日現在



## 狭き門・トヨタ財団助成金 採択

京都大学大学院で地域の内発的発展の研究をされてきた稲垣憲治さん（現在、(一社)ローカルグッド創成支援機構 事務局長）から、共同で応募しませんかとお誘いがあり「トヨタ財団」の国内助成事業に応募しました。採択率5%以下の狭き門と聞いていたため、期待しつつも期待しないでしたら、なんと採択されました。

10月より2年間の事業です。3つのモデル地区を選定し、地域経済がうまく循環するための分析を踏まえて地域課題解決に臨みます。地域でお互いに支え合うための仕組みをつくるとともに、MYパワーの電力小売と絡めて地域の若手人材育成に投資する事業です。乞うご期待。（経営企画室：村田）



コンビニスイーツが豊作で、秋の夜長のこっそり食がやめられません。「明日から頑張ろう」と思いつつ、健診が迫ってきました（浦野）

## 足助病院に 太陽光発電付きカーポートを設置

MYパワーは電気の小売事業を行う会社ですが、もう一つの大きな目的として「地域で作った電気を地域で使う」、すなわち「エネルギーの地産地消」によって『地域経済循環』を作り出すということがあります。



駐車場の屋根に太陽光発電 (PV) を設置し、その電気を足助病院に供給します。駐車場で電気自動車 (EV) を充電し、訪問介護などに使っていただきたいと考えています。さらには災害時の非常用電源としても使用できるものです。このような仕組みをこの地域に広げていきたいと思ひます。

その第一号を我々の拠点である足助病院の駐車場に設置をします。地域の方々に現物に接していただくショールームの役割もあります。近々、地域の皆様にもご協力をお願いすると思ひます。

(エネルギー事業部：関原)

## スタッフ募集！ 地域と一緒に働きませんか

地域内で働ける人を増やしていくこと。これも、私たちが目指す「地域経済循環」の大きな視点ですが、今回、地域採用を行う準備が整いました。新しいスタッフを募集します。少人数の事務所ですので、アットホームで自分の時間と両立しやすい環境です。勤務時間等も相談に応じます！電気の知識が無くてもOK。お気軽にお問合せ下さい。(総務部：浦野)



- 仕事内容：パソコンを使った電力の顧客管理・切替業務、電話・来客の対応など、
- 勤務時間：週3日、9時～16時（ご相談下さい）  
\*土日に出勤をお願いすることもあります
- 時給：1,200円（試用期間あり）  
\*いずれはMYパワーを担う正社員として！
- 勤務地：(株)三河の山里コミュニティパワー（足助病院内）
- 必要なスキル：ワード、エクセルの基本操作  
コミュニケーション力
- その他：交通費支給、ティール組織を目指しています！
- 応募方法：お電話ください（下記/平日9時～15時）

- ◆ 編集後記～「我々のこと伝えられてないね」「会社四季報を出そう！」と、10/12の打合せで本紙の発行が決定。発行まで3週間。電力業務はもちろん、24件の打合せもあるなか、一応の形にはなったのかなど。たすけあえば何とかありますね！ただ「MYパワー-NEWS」は仮称のまま。そう、あなたのアイデアを採用して完成です。名称募集中です～（庄司）



株式会社 三河の山里コミュニティパワー

〒444-2351 愛知県豊田市岩神町仲田20 足助病院内(サテライト・サロン)

Tel.0565-61-2773(たすけあいプロジェクト事務局) Fax.0565-61-2772

http://www.my-power.jp E-mail:info@my-power.jp







マイ  
**MYパワー NEWS**

ニュース

創刊号

2021

2月

株式会社 三河の山里コミュニティパワー 発行

地域の課題解決と地域経済循環を  
進める地域会社として、  
「たすけあいプロジェクト」を中心に、  
新たに電力事業にも取り組みます。  
地域のみなさんが協働、  
参加する会社を目指しています。



地域を元気に!



「地域のおカネ」は、外に漏らさない

「地域経済のバケツ漏れ」という考え方をご存じでしょうか? 図のように「バケツ=地域」の「お水=おカネ」に例えて、地域内のお金の流れを示した経済循環の考え方です。

地域に入ってくるおカネは、地域住民のお給料や年金、行政からの補助金などで、一部は地域に残りますが、バケツの穴から、外食やお酒代などの食費、電話代・インターネット利用料など、地域住民が消費した多くの**おカネが地域外に流出**しています。特に電気・ガス・灯油や車のガソリン代などの**エネルギー関係の穴は非常に大きい**と言われています。

我々が専門家に依頼して行った統計調査によると、豊田市山村地域(準山村含む)から年間**25.5億円の電気代がバケツ漏れ**していることが見えてきました。この電気代の穴を少しでもふさぐことが出来れば、地域内におカネが残り、地域内で循環することになります。

MYパワーは地域密着の電力会社として「地域経済のバケツ漏れ」を防ぎ、**地域経済循環の起点**となることを目指しています。電力小売事業で得た利益の一部を活用して、「たすけあいプロジェクト」をはじめとした地域の困りごと解決に役立つ地域サービスを展開していきます。(中面に続く…)



スタッフの  
ひとこと

65歳で定年となる足助病院院長職を3年延長して十分仕事をしたと思いましたが、68歳になっても新しい会社の代表に就いてしまいました(早川)



加えて、その電気の発電所も地域内に作る事が出来れば、より地域内におカネが落ちるため、太陽光発電や小水力発電、バイオマス発電など再生可能エネルギーの電源開発も順次進めていきます。

なお、MYパワーが取り組む「地域経済循環」のことを分かりやすく紹介したアニメ（YouTube動画）が弊社Web「No.3『地域に元気がない!?』（地域内経済循環）」にあります（右のQRコード参照）。ぜひご覧ください。（経営企画室：村田）



## 足助病院・PVカーポート、寄付のお願い！



\*設置イメージ

MYパワーの基本理念のひとつに【地域の人たちの手で、地域のお金で】があります。

コロナ禍で再認識したことは、医療崩壊の恐ろしさ。地域の拠点病院は地域で支えていきましょう。日頃お世話になっている足助病院を一緒に支えませんか。神社の瓦の寄進のように、太陽光発電（PV）を載せたカーポート建設の寄付を募集します。一口千円から。銘版にお名前を明記させていただきます。

なお、ご自宅、事業所、もしくは地域、集落単位で再エネを設置してみたい人たちの相談窓口も設けます。お気軽にご相談ください。設置費用についても様々な仕組みを用意しています。（エネルギー事業部：萩原）

## 稲武「ブルーベリーのこみち」さん、電力を切替えて頂きました！

稲武地区（野入町）にある「ブルーベリーのこみち」さんをご紹介します。稲武の建設会社「杉田組」さんの新規事業として、2005年に休耕地を利用してブルーベリーの栽培をスタート。現在は4ヘクタールの農園で、4,200本のブルーベリーを育てています。2012年からは、ブルーベリーの加工・販売に取り組み「Mako こみちの



ケーキ屋さん」をオープン。農地で採れた完熟ブルーベリーを使用したジャムやジュース、ケーキ等を販売。特に焼きたてのブルーベリーパイは絶品です！（写真）

我々はオーナーの杉田雅子さんの、ブルーベリーにかける熱い想いと行動力に感銘を受けました。偶然、我々がお伺いした日も、東海農政局から「ディスカバー農村漁村の宝」として表彰を受けておられました。

我々の理念にも賛同いただき、今後は新作放棄された地域でブルーベリーを農福連携で栽培したり、再エネ発電など、新たな取組みが始まりそうです。（エネルギー事業部：関原）



60歳の夢は叶わなかった。70歳でアスリートを目指す夢は叶えたい。この2年はみなさんと会うために、山間地域をしっかりと歩こう（萩原）



## 移動にお困りの、足助・旭の方いませんか？

高齢者の「健康見守り」と「移動支援」、「お出かけ促進」の3本柱で展開中の「たすけあいプロジェクト」。親子のつながりと地域の支えあいを大切にしながら、地域全体で一人ひとりの健康寿命を延ばしていくことが、この取り組みのねらいです。現在、足助・旭地区で55名の方が参加。プロジェクトの柱のひとつが、高齢者の移動支援を行う「たすけあいカー」です。

ボランティアドライバーの皆さまのご協力により、2020年は240件の利用があり、高齢者の移動をサポートしてきました。コロナ禍の外出自粛の影響もあり、昨年度より利用件数は減ってしまいましたが、地域の移動手段を補う方法のひとつとして、少しずつ地域に根付いています。

とはいっても、「よくわからないなあ」という方が大勢いらっしゃると思います。

### たすけあいプロジェクト

#### ① 健康見守り

- 人感センサーを活用（カメラではない）
- 離れて暮らす家族をスマホで見守り
- 生活異変に気づける



#### ② 移動支援

- 住民同士で移動を助ける
- 電話やタブレットで予約
- ドライバーにポイントで燃料代(実費)を支払い



#### ③ お出かけ促進

- 高齢者向けイベント実施
- 移動・お喋り・健康を促す
- 例:ものづくり、健康教室



足助・旭地区で移動に困っている方がいらっしゃいましたら、まずは事務局にお電話ください。また、皆さんがお集まりの機会がありましたら、訪問説明もいたします。

タブレットを使わず電話予約できるプランや、無料でお試しができる期間限定のキャンペーンもご用意しております。お気軽にお問合せください。ドライバーとしてご協力いただける方も大募集です！

(地域サービス事業部：浦野)

お問合せ先：61-2771  
受付時間：平日9時～17時

## 数島自治区の「支え合い」に参画！

数島自治区（旭地区）では、住民の発意から2010年に「しきしまりときめきプラン」を策定。自分たちで決めたことを南々と10年間行動に移してきた結果、Uターン者が98人、年間延べ5,000人に及ぶ交流人口増に至っています。

2020年に再編された同プランの「支え合い社会創造プロジェクト」にMYパワーも参画することになり、まずは、中学生以上の全住民による「困りごとアンケート」を一括に実施。この結果をもとに、住民同士の支え合いマッチングの仕組みづくりを進めています。

アンケートの回収率は9割近く。この取り組みに対する住民のみなさんの積極的な気持ちが伝わってきます。

なお並行して、この取り組みの原資づくりとして数島の方々と一緒に弊社への電力切替も進めていく計画です。

(地域サービス事業部/集落の問題解決・数島担当：村田)



毎日寒い！去年は右足だけだったしもやけが、今年は左足にも定住。お腹とつま先にカイロを貼って今日も頑張ります（浦野）

## 大多賀自治区・草刈りサポートしました！



昨年12/12(土)、MYパワーの株主(甲種類株)でもある「(一社)日本福祉協議機構」のメンバー11名と我々とで、大多賀自治区内にある耕作放棄地の草刈りを行いました。

広い土地ではありましたが、参加者が多かったこともあり、背丈ほどのスキの荒原が、1時間ほどでスッキリ片付きました。

今回は11/10(火)の上八木・山中地区での草刈りに続いて2か所目。できることから地域のサポートを進めていきます。

(地域サービス事業部/草刈りの課題解決・大多賀担当：庄司)

## 本誌のネーミング大募集！ プレゼントあり

本誌、MYパワーNEWS(仮)の名称を、皆さんから募集することになりました。あなたの案が採用されるかもしれません！

これまでにご提案いただいたネーミングは以下のとおりです。

- ◆ さんさんレター (「三河の山里」の三と山でさんさん)
- ◆ MYパワー新聞
- ◆ MYパワー四季報

親しみがもてるような、皆さんに愛される名前を募集します。

採用者には足助商工会商品券、または旭の地域通貨・モリ券のいずれか3,000円分、または山村特産物の詰め合わせをプレゼントします★

応募ペ切は2021年3月31日(消印有効)。

たくさんのご応募お待ちしております。

(経営企画室/広報担当：林)

### 応募方法

- ①お考えいただいた名称、②名称への思い、③住所、④氏名、⑤連絡先を明記の上、メールまたは郵送(下記)でお送りください。



- ◆ 編集後記～ 昨年11月に発行した「創刊準備号」は、多くの皆さんから「ニュース見たよ!」とお声かけ頂きました。やはり、我々のことをもっと、もっと、もっと伝えていく必要があることを実感しました。今回は「創刊号」ということで、冒頭は「地域経済のパッケージを紡ぐ」お話にしました。MYパワーの考え方の根本部分になります。次回はもうひとつの柱の「地域自治をサポートすること」について取り上げたいと思います。(経営企画室/広報担当：庄司)



株式会社 三河の山里コミュニティパワー

〒444-2351 愛知県豊田市岩神町仲田20 足助病院内(サテライト・サロン)

Tel.0565-61-2773(たすけあいプロジェクト事務局) Fax.0565-61-2772

http://www.my-power.jp E-mail:info@my-power.jp





#### 4. 株式会社 アイル 出所) 同法人資料より抜粋



## 株式会社アイル



環境・地域・人にやさしい

# VEGHEET

会社概要

野菜シートと出会って20年

### 株式会社 アイル

住 所：長崎県平戸市田平町小手田免419-1  
Tel / Fax : 0950-57-08080  
E - mail : souda@soudajp.com  
資 本 金：2億4720万円(資本準備金1億5070万円)  
代 表：代表取締役 早田圭介  
事業内容：野菜シート製造販売事業  
設 立：2006年3月27日  
取引銀行：三菱東京UFJ銀行・親和銀行・十八銀行  
株 主：早田圭介、三菱UFJキャピタル  
ひびしんキャピタル、他個人5名

#### 野菜シート(VEGHEET)との歴史

- 1998 野菜シートと出会い衝撃を感じる
- 2002 (株)MGPを設立 10万パック販売 リピートなし
- 2004 浦島海苔(株)と共同で中国上海に工場建設  
浦島海苔(株)が民事再生になり生産中止
- 2005 長崎女子短期大学と共同研究開始
- 2006 食感の改良に成功。株式会社アイル設立
- 2008 ビジネスプランコンテストでグランプリ受賞
- 2009 長崎県平戸市に工場設置
- 2010 NYでの展示会出展3日間2700人180社
- 2012 乾燥装置に問題発生し、稼働停止
- 2014 乾燥装置の改良に成功
- 2015 (株)山形屋海苔店から業務用として販売開始  
製法特許取得
- 2016 量産機を設置した新工場建設  
ニッポン新産業創出大賞最優秀賞を受賞
- 2017 FoodActionNipponAwardで10選受賞
- 2018 イトヨーカドー全店で販売開始  
ISO22000取得

112

## 事業の特徴

## 環境・地域・人に優しい事業



## VEGHEETとは

## 野菜から生まれた世の中になかったシート食品



### VEGHEETとは

野菜をペースト状にして  
乾燥させたシート食材

### 特色

- ◎カラフル  
野菜そのもののカラー
- ◎機能性  
野菜の栄養分を凝縮  
食物繊維が豊富
- ◎保存性  
2年の賞味期限
- ◎原料  
野菜と寒天のみ



# ROLL



## 製法と商品規格

## 製法特許取得・賞味期限2年

### 製造方法

原料は野菜と寒天のみ

### 製法特許取得

原料

加熱

冷却

カット

混合

乾燥

製品



### 商品規格

商品サイズ : 205×190mm (4g)  
賞味期限 : 2年  
保存温度 : 常温

### 技術ポイント

食感 : 厚さ0.1mmでパリッ  
色 : 褐変化など変化ほぼなし  
原料 : 野菜と寒天のみ

## 製法と商品規格

## 製法特許取得・賞味期限2年

### 製造方法

原料は野菜と寒天のみ

### 製法特許取得



### 商品規格

商品サイズ : 205×190mm(4g)  
賞味期限 : 2年  
保存温度 : 常温

### 技術ポイント

食感 : 厚さ0.1mmでパリッ  
色 : 褐変化など変化ほぼなし  
原料 : 野菜と寒天のみ

# ROLL





# Various



## 成分分析比較

## 不足する野菜を補うことが可能

### 成分分析比較表

| 100g中      | ニンジン |      | ダイコン |      | カボチャ |      | トマト |      |
|------------|------|------|------|------|------|------|-----|------|
|            | 生    | シート  | 生    | シート  | 生    | シート  | 生   | シート  |
| カロリー(kcal) | 39   | 271  | 18   | 270  | 91   | 295  | 19  | 255  |
| タンパク質(g)   | 0.7  | 5.0  | 0.5  | 8.2  | 1.9  | 7.6  | 0.7 | 10.6 |
| 脂質(g)      | 0.2  | 1.7  | 0.1  | 0.9  | 0.3  | 4.7  | 0.1 | 1.4  |
| 炭水化物(g)    | 9.3  | 35.8 | 4.1  | 35.5 | 20.6 | 36.1 | 4.7 | 29.7 |
| 食塩相当量(g)   | 0.1  | 0.58 | 0    | 0.46 | 0    | 0.31 | 0   | 0.34 |
| 食物繊維(g)    | 2.8  | 46.2 | 0.6  | 43.3 | 3.5  | 39.0 | 1.0 | 40.6 |

1日に必要な野菜  
**350g**

平均摂取量  
**288g**

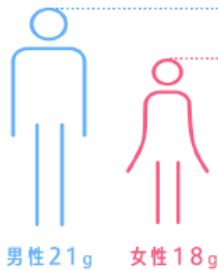
野菜不足  
**62g**

VEGHEET 1枚  
使用する野菜  
**約60g**

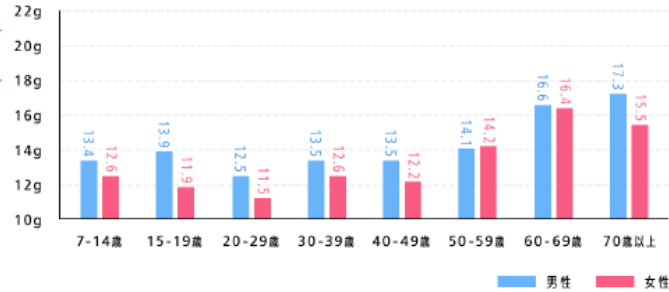
## 不足する食物繊維

## 高齢者は1日男性2枚、女性1枚で補充

1日の摂取目標量  
(※男女ともに18~64歳)



日本人の年代別食物繊維摂取量



出典：平成29年国民健康・栄養調査  
日本人の食事摂取基準(2020年版)

VEGHEET  
食物繊維量

1枚当り  
約1.6g

60歳以上の不足補充

男性2枚

女性1枚

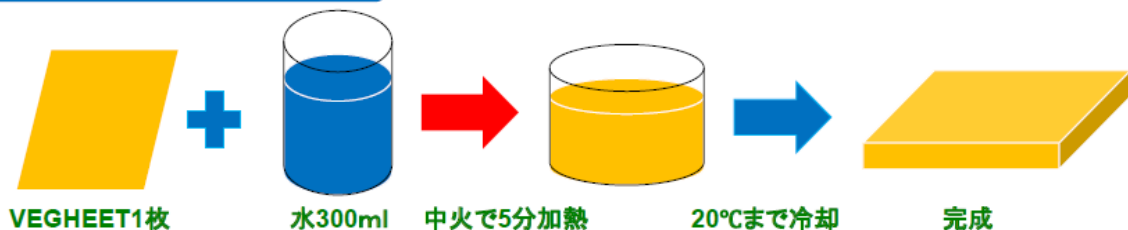
## 嚥下困難者

## 重度でも食べれるVEGHEETゼリー

特別用途食品「嚥下困難者用」許可基準 と VEGHEETゼリー (福岡工業大学調べ)

|                                      | 許可基準Ⅰ              | 許可基準Ⅱ                        | 許可基準Ⅲ                                     | ニンジン   | ダイコン   |
|--------------------------------------|--------------------|------------------------------|---|--------|--------|
| 硬さ応力 ( $\times 10^3 \text{ N/m}^2$ ) | 2.5~10             | 1~15                         | 0.3~20                                    | 6      | 5      |
| 付着性 ( $\times 10^2 \text{ J/m}^3$ )  | 4以下                | 10以下                         | 15以下                                      | 2      | 3.8    |
| 凝集性                                  | 0.2~0.6            | 0.2~0.9                      | -   | 0.25   | 0.25   |
| 備考                                   | 均等なもの<br>(ゼリー状の食品) | 均等なもの<br>(ゼリー状、ムース<br>上等の食品) | 不均等も含む<br>(まとまりのよいお<br>かゆ、ゼリー寄せな<br>どの食品) | ゼリー状食品 | ゼリー状食品 |
| 適応される嚥下困難者の程度                        | 重度                 | 中度                           | 軽度  | 重度     | 重度     |

### VEGHEETゼリーの作り方





## 5. 株式会社 うなぎの寝床 (出所) 同法人資料より抜粋

### はじめに

地域文化とはなんでしょうか? 私なりの文化の定義は「土地と人、人と人が関わりあい生まれる現象の総体」です。よって地域文化というのは、ある一定の地域における文化と言えます。文明から取り残された地域資源と文化はほとんど消滅しています。地域の方々と産業、物と出会った時に「面白い!」と思えるものや「素晴らしい!」と感じることはたくさんあります。しかし、その情報や体感も潜在化しており、誰にも知られず「いいのにねえ。」で終わってしまっていることが多くあります。私たちは、その潜在化した地域文化を、みなさんに知ってもらうために顕在化させることが大きな仕事だと考えています。

顕在化した文化は、残すべきか、淘汰されていくべきなのか? それは、これを目にした人・体感した人たちの判断であり、みんなで対話(ダイアログ)しながら決めていくべきことだと考えています。私たちは、お店やオンラインショップでものを通して地域文化を伝達していますが、この事業を通した生活者による「購買」「利用」というのは、地域文化と生活との交換と交流であり、ものを買うは、地域文化と貨幣(お金)を交換しているという意識を持ってもらえたらいいと考えています。単純な消費でなく意識がともなった交換であってほしいなと思います。そして、その地域文化を纏った商品やサービスが現代生活において成立したら、地域文化は残って行くし、そうでなければ淘汰されていくでしょう。その判断はうなぎの寝床が決めることではなく、みなさんとしていくべきだと考えています。そして、もし自然淘汰されていくと決まった文化も、しっかり映像や道具、写真や音声としてアーカイブしていく努力はしようと思います。

地域文化が今後どうなっていくのか? みなさんがどう判断されるのか? 私たちはとても興味深く仕事をしています。みなさんと少しでも対話しながら考えていきたいと思っています。



うなぎの寝床代表

白水 高広 Takahiro Shiramizu

1985年佐賀県小城市生まれ、大分大学工学部福祉環境工学科建築コース卒業。2009年8月厚生労働省の雇用創出事業「九州ちくご元気計画」に関わり2年半プロジェクトの主任推進員として働く。同事業は2011年グッドデザイン賞選工業建設会賞を受賞。その後2012年7月にアンテナショップなどの拠点を立ち上げるとともに、現在まで地域文化拠社として思考を続けている。

ある一定地域における土地と人、  
人と人が交わり生まれる現象の総体  
**地域文化とは何か？**



**地域文化商社として、土地性を紐解き  
流通を担い、交流を生み、風景をつなぐ。**

今まで地域商社という形態はありましたが、商業機能のみしか担っておらず、きちんと地域資源のリサーチや、深掘り、潜在的な地域文化を顕在化させる領域などやれていません。地域文化商社という形態は、まず歴史・土地性を紐解き、地域文化を担っている方々と対話し、もの(商品)が生まれる背景にある物語を掘り下げます。これが地域文化リサーチ部門と言えるでしょう。次に問題として小売店へ商品を流通させたり、生活者に直接商品を届けるオンラインショップ・リアル店舗の運営を行います。これは経済をしっかりと回し、生活や生業を持続させていくための要です。

最後に、今までは商社は商品を届けるだけだったのですが、地域文化をつなぐために、生活者や外の人間に地域にきてもらい、文化や人に触れて体感・交流してもらうツーリズムを行います。地域の人にとっても文化を次を考えるために外の思考が必要です。このように全体感を持ちながら文化と風景をつなぐ循環を生み出したいと思っています。

**うなぎの寝床旧寺崎邸 NATIVESCAPE STORE**

つくりてが独自につくったものを取り扱う店/風景をつなぐためのお店

**うなぎの寝床旧丸林本家 UNA PRODUCTS**

うなぎの寝床が解釈を加えてつくりてと生み出したもの/地域文化を伝えるうなぎオリジナル

**OHAKO NATIVESCAPE PROJECT**

アーティストやデザイナーと地域文化のコラボレーションプロジェクト/ギャラリー

**UNAラボラトリーズ NATIVESCAPE EXPERIENCE**

ツーリズム・出版・宿など、地域文化を体感できる環境をつくる

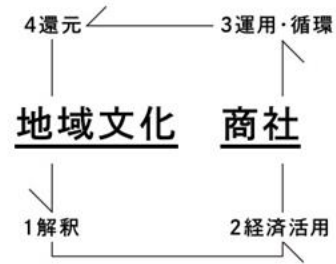
事業目的  
うなぎの寝床の

「もの」と「ひと」を介した  
本質的な地域文化の継承と収束  
その在り方を思考し、  
行動し続ける生態系をつくる

株式会社うなぎの寝床は、潜在化している本質的な地域文化を探索します。  
そして「もの」と「ひと」を介してそれを解釈し直し、  
地域文化の現代社会における経済的・社会的な継承と活用方法をみつけます。  
もしくは、幸せな収束方法を考えます。  
そのために思考し行動できる生態系をつくり現代において更新し続ける会社です。

コンセプト  
地域文化商社の

- 1 地域文化を解釈し、  
その現代活用の方法を探る
- 2 文化を続けていく意思があれば(文化の担い手が)  
私たちは活用方法を一緒に考える
- 3 地域文化の魅力が現代社会へ変改し、  
連続的な経済循環を生み出す
- 4 地域文化に利益を  
きちんと還元する仕組みを考え実践する



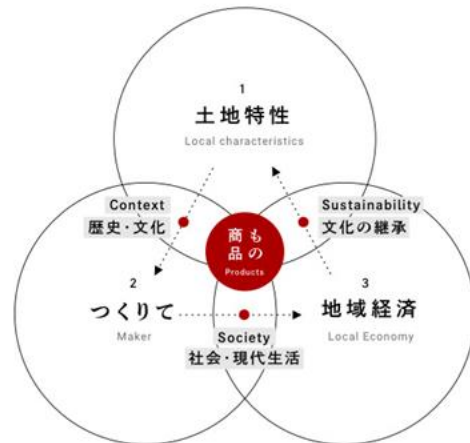
「もの」の選定基準  
うなぎの寝床の

ものを選ぶ基準として3つの要素があります。まず1点目にものごういう土地でつくられているのか?その土地らしさが含まれているのか?という点。2点目にどういうつくりでが制作をおこなっているのか?という点。この2つの間に歴史・文化(個人から産業までの物語)があります。3点目にそのものが地域経済を回す可能性を持っているのか?という点。伝統工芸などは情緒的に語られることも多いですが、事業承継などの問題はほぼ経済の問題であり、それが現在から未来にかけて地域経済を回せる可能性があるか?という点が3点目です。

2と3の間に社会・現代生活(つくりての生活と経済)が存在しています。3の地域経済がうまく回すことができれば、1の土地特性を担保することができ、文化の継承がきちんとできます。

1-3まで全てを満たすことは難しくても、いずれかを満たしていること、この可能性があるものをうなぎの寝床では取扱をしています。

ものを選ぶ3つの選定基準




「UNA PRODUCTS」のつくりてのオリジナルと

- 1 つくりてオリジナル  
地域文化を体現したもの
- 2 UNA PRODUCTS  
うなぎが解釈してつくりてとつくったもの

ある意味ナマモノであり、つくりてが試行錯誤しながら生まれた商品です。私たちはそれを上に示した選定基準によって選ばせていただいています。その中には土地の特性や歴史、または他地域や他のつくりてと違う特徴が備わっているいわば、地域文化の一旦です。

長年つくりてとやりとりをしていたら「こういうものがあってもいいんじゃないか?」というものが芽生えてきます。UNA PRODUCTSは土地性や地域文化、素材、経済などの状況を解釈してうなぎの寝床がつくりてと共につくりあげた商品群です。

6. 株式会社 四万十ドラマ 出所) 同法人資料より抜粋



四万十川に負担をかけないものづくり

### 四万十ドラマの向かうところ

株式会社 四万十ドラマ 代表取締役社長 唯地 順正

「最後の清流 四万十川」この言葉が広がり始めて20年以上が経過しました。その中で、四万十川流域に住むわたしたちは、様々な思いを心に持ちながら四万十川と向き合い、その実現のためにいろいろなお考えを考へ、実行してきました。

そして、四万十ドラマは「四万十川に負担をかけないものづくり」というコンセプトに行き着き、このコンセプトを考へ方の中心に置いて、もう一度四万十川とわたしたちの暮らしを見直すすまっけをつくらうと考へています。これからわたしたちが取り組んでいく地域づくり、産物づくり、環境づくり、そして人づくり、のことをRIVER宣言としてまとめました。

#### RIVER宣言

- 一 さらなる地域密着で地域とともに四万十ドラマは歩んでいきます  
コミュニティビジネスの育成、仲間、しくみをつくります  
お茶・栗を経とした産業育成をし、そして雇用の場をつくります
- 二 四万十川とともに、四万十ドラマは環境循環ビジネスを積極的に進めます  
四万十川に負担をかけないものづくりを今後も進めます  
創発パッド、ISO野菜の高品質化、販路開拓を進めます  
森林保全活動に積極的に取り組みます
- 三 子供たちにこの豊かな資源を継ぎ取り組みをします  
人材育成に力を注ぎます

この宣言をもとに、わたしたちが向かうべき方向を確立しながら四万十川とともに歩んでいきたいと思ひます。その具体的展開は次のとおりです。

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>地域密着による地域資源の展開</b></p> <p>四万十川にある財産を見直すことを地域の方と一緒にやっていく。そのことにより、昔の技術や習熟を後継者に継ぎ取り組みとなり、そしてそこから新しい地域の商品開発がはじまれます。四万十に住む人と、四万十のノウハウをつくり、新たなしくみをついていきます。</p> | <p><b>環境循環ビジネス</b></p> <p>四万十ドラマのコンセプトである、「四万十川に負担をかけないものづくり」を達成していく中で、創発パッドの展開を促したり、CO2削減にも力を注ぎ、企業として環境循環ビジネスを中心とした産業づくりをすすめています。</p> <p>また、四万十川ならではのものを活かした体験プログラムの作成、ガイドの育成を行い、新たな雇用の場をつくります。</p> | <p><b>住民が活躍できる人材育成</b></p> <p>四万十の産業づくりには、人材育成は重要な課題です。次の世代に四万十川を継ぎ継ぐためにも、人材育成に力を注いでいきます。この地域に伝承してきた考えを産業づくりを進めながら、地元の方が活躍できる場面をつくり出すことを企業として重要な課題として取り組んでいきます。</p> |
|--|--|---|

◎ 四万十ドラマの考へ方

### ローカル・ローテク・ローインパクト

四万十川に負担をかけないものづくり


◎地域を循環する3つの考へ方  
四万十ドラマは、四万十川の自然環境を保全しながら活用することをベースに、環境・産業・ネットワークを循環させながら、四万十川に負担をかけないものづくりをしています。  
その具体的なコンセプトは「ローカル・ローテク・ローインパクト」。  
これらが循環する新しいコミュニティビジネスを展開しています。

◎ローカルとは  
四万十川を共有財産に足元の豊かさ・生き方を考へるネットワークの構築すること  
=会員制度・観光産業

◎ローテクとは  
農林漁業に生かす技術や知恵や第1次、1.5次産業にこだわること  
=産物づくり・産業づくり

◎ローインパクトとは  
四万十川に負担をかけない風景を保全しながら活用する仕組みをつくること  
=環境ビジネス・風景保全

ローフード・ローライフ  
この考へ方の軸に「ローフード」「ローライフ」の観念を加え、山と川の暮らしと自然素材に新しい価値観をつくり流域に住む人とともに生活文化、教育、知恵、風景を継ぎしながら、四万十川流域の新たな産業をつくります。



**ローテク**  
地元素材・技術・知恵  
第1〜1.5次産業にこだわる

**ローインパクト**  
四万十川に負担をかけない  
風景を保全しながら活用する

**ローカル**  
四万十川を共有財産に  
四万十の豊かさ  
生き方を考へる

**ローフード・ローライフ**  
四万十川に負担をかけない  
たべもの・暮らし方



ローカル  
地元発着型産業

四万十の資源から生まれた商品が世の中を循環し  
最後は地元に着地する産業

四万十ドクワは、四万十川の地域資源を愛顧し、見直しながら、新しい価値観を生み出すことが大事だと考えています。地域に住む人たちが得意になってくれた産物に「魂」を込めて、考え方の転点を加えることにより、地域の生き方や風景が見えてきます。これまでの商品に少し手を加えることにより、雇用の場が生まれ、流通や情報発信を可能することで、その光りが増え、さらには四万十川ブランドとして全国に認知されます。その商品を買っていただいた方が、四万十川を訪れることになれば、地元と「顔が見えるおつきあい」が始まります。それを繰り返すことで、新しい「産物」「産業」が生まれ、人材が育ち、やりとりの技術も向上し、ブランドの向上にもつながると考えています。



ローカルだからできる第一・五次ローテク産業



自分たちができることを見つめなおせば、  
立派な商品が生まれます。

長い間、第一次産品は系統化のみで扱われてきました。自分のつくった商品がどのような形で消費者へ届くのかを知る必要はありませんでした。その結果、価格は全く見えない市場に左右され、商品価値が不安定でした。しかし、自分たちのつくっている原料に、1.5次のローカル加工をほどこせば、新たな商品に生まれ変わります。例えば、皮をむき、シロップ漬けにするだけで地元らしい商品ができます。ローカルだからこそできる行動と自然と寄り添うようなローテクな技術を使って自分たちで考え、行動していくことで商品に新しい価値が待っています。四万十ドクワは、生産者と意見交換しながら、「商品開発」のお手伝いをしています。



①ローインパクト  
環境循環ビジネス



生産現場の風景を守り育むことをベースに  
さらなる考え方を流通させる  
環境循環ビジネスに取り組んでいきます。

四方十の風景はたべもの生産現場の風景です。どんなに商品が話題になって売れたとしてもその原料を生む環境が荒廃しては意味がありません。四方十川は命地です。この環境から生み出される楽しみがあるからビジネスができる。生産現場を壊しながら風景を守り、育み、流通させ、その商品に四方十川の考え方を流通させるようなビジネスを生むことが四方十ドラマの使命です。そのことは、これから日本が向かわなければならない道のような気がします。

◎新聞ばっくの普及

新聞ばっくの作り方レシピを販売します。  
レシピを購入していただくことが環境を守る仕組みをつくります。

◎売上げの一部を森林保全に使用します

高知県がすすめる後継の森に参加し、四方十町内の森林10haの管理に充てさせていただきます。  
新聞ばっくの売上げが伸びれば、管理面積を増やしていきます。

◎ゆずの森・栗の森発想

今後の食品開発の中心は原料生産現場の確保です。  
原料となるものつくりをすすめるためにシルバーと若者の雇用の場としてのゆずノ葉ノお茶の生産現場管理ビジネスを発想していきます。

生産現場を整えた上で  
さらなる「発着型の新ビジネス」を発想していきます。

10

②ロジック  
地域の大きな方向性

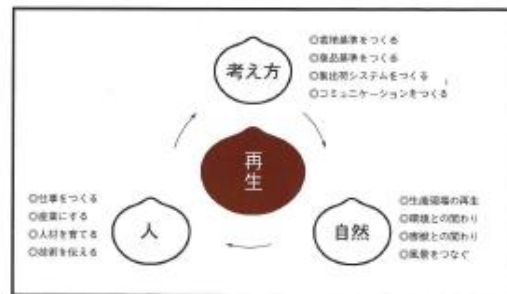


四方十は「農の再生」と「都会の循環」の  
新しいシステムをつくるサンプルになる

四方十ドラマは、新しい農の再生のプロジェクトを始めました。生産者の高齢化と急斜面の栽培地という不利から放置された果園が半々増えています。四方十の果園のほとんどが現在20数年生もの。果の樹は丁寧に管理すれば40年も実をつけるそうです。これまでの経験と地帯で確立されている既定の技術を移植して、さらには果実の方法も厳しく見直し、四方十の特産果を生み出そうというプロジェクトです。

自分たちがどんなふうになりたいのか？  
その具体的なイメージを共有する

この新しい農の再生の動きの中で四方十ドラマが重要と考えていることは「具体的な将来像」です。果を再生していくことで、自分たちの地域はどうなっていきたいのか？そのイメージを想定しながらも具体的に提示し、生産者と共有しておくことが実現への大きな力になります。想像の中には不可能はありません。



「自然」と「人」と「考え方」が循環する新しい「農」の取り組みをつくり出していきます。

●農業再生の新しい手法がブランドになり、行きたい場所になる

12

## 考え方をデザインする 四万十のアイデンティティー商品

四万十ドワナの商品開発は「ローカル・ローナク・ロインパクト〜四万十川に負担をかけないものづくり」がテーマです。この3つの言葉をキーワードとし、地元にあるものに、できるだけ手をかけないで、地域資源を発掘し、見直しをして「考え方」をつくってきました。ここで重要なのは「デザイン」という視点です。その商品の持つ本質をデザインすることでわたしたちの考え方が広がっていきます。風景から生み出された方をわたしたちは商品開発に活かしています。



**実は茶処 「しまんと緑茶」**  
15年前までは四万十のお茶は静岡茶にまぜられていました。しかし、自分たちのお茶を自分たちで売りたい」という想いから「まぜられる茶からまぜざる茶へ」というキャッチフレーズで「四万十のお茶」を立ち上げました。平成14年に四万十川流域茶葉しか使わない、「しまんと緑茶」を商品化。目の前の風景が商品になりました。シリーズ商品として、「しまんと地茶」(16年)、「しまんと紅茶」(19年)も売り上げを伸ばしています。

**ポリのお風呂がひのき風呂 「四万十のひのき風呂」**  
製材所から出る四万十川ひのきの柱の端材をリサイクルした商品。捨てていたひのきの端材に、ひのきの油を染み込ませて、焼き印をいれました。ポリのお風呂のまわりに置くだけで、ひのき風呂に入ったような感覚になります。捨てていたひのきの端材が商品になりました。



**四万十 十和オリジナル品種「十和種・かおり米」**  
約50年前に十和村で発見された四万十では有名な十和種という「香り米」です。そのまま食べると香りがきついので「いつものお米に混ぜるだけ」というキャッチフレーズで80gの小さな米袋に入れて販売(平成12年)。いつものお米に混ぜて炊くと新米のような香りになる商品です。

### 古新聞が活躍する 四万十川方式リサイクルバッグ 「新聞ばっく」



古新聞をレジバッグとして再利用する運動を四万十川流域からスタートさせようとする運動が古新聞100%のバッグをつくりました。「リサイクル商品である古新聞を包装資材として生活場面で再利用していき、四万十川流域では古新聞を使用する事を一つの哲学とし、流域の考え方をアイデンティティーとしたい。」このバッグを作成したのは、四万十町(旧十和村)に徳田圭輔。この方を先頭に、この袋を地元の方がつくるようにしたい。まずは流域から、そして全国へ、海外にも輸出され、エコバッグとしてメディアにも取り上げられています。

### 40年敷年ぶりに復活 四万十紅茶シリーズ



四万十町十和地域で製茶やしまんと緑茶などの商品開発を行う合同会社「広井茶生産組合」と連携し、40年以上前に四万十でつくられていた紅茶を復活させました。これまで安く取引されていた二番茶の付加価値を高めるために「紅茶葉」だけでなく、ペットボトルの「しまんと紅茶RED」に続き、甘みを抑え、紅茶の風味を活かし、芳醇な香りが残るゼリーも完成させました。製造は運の駅のアイスなどを連携開発している高知アイス(高知市)に依頼。どの商品も四万十川流域で育った茶葉を100%使用した高級感のある、本物の味として人気が出ています。

## なぜ商品開発なのか？

### 商品は情報を選んでいく。

商品開発とはたものをつくることではありません。商品は地域の産物、産地、生活、人情、風景を乗せて飛び回る地域の伝言です。商品が物の中を循環することで、地域のイメージが伝えられます。ただし、伝えるのは「その土地オリジナル」情報でなくてはなりません。その土地オリジナルとは、もともとその土地にあるものです。それは逆に言えばその土地にしかないものです。

### 産業が起き、雇用を生む。

地元で加工すれば、地域の新しい産業になり、雇用が生まれます。産業の利権や期間は、その内容で様々ですが、少しだけの加工や箱詰めなど、自分たちでできることをやるだけでも、新たな雇用が生まれます。

### 人を育て、新しい交流を生む。

商品には「考え方」が必要です。その「考え方」に地元の人に触れることが、意識改革につながっていきます。荒れた山にしか見えない資源が、商品開発の原材料を提供する生産現場に見えたと、生産者の「考え方」が変わるのです。よい商品は「共感」を生み、「交流」を起します。

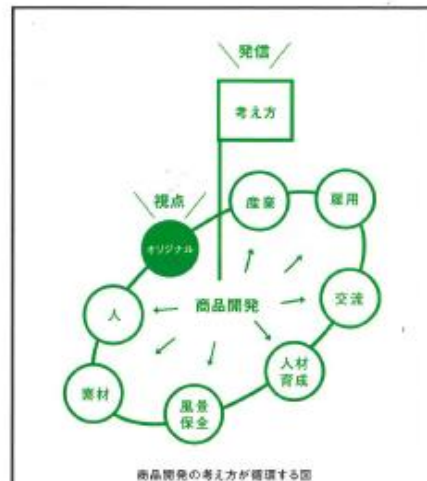
繰り返されるうちに、実際にその土地に人々がやってくる交流につながります。そして、その人と地元の人との関わりが、さらなる新しい考え方を生み出し、人材の育成につながります。

### 風景が守られる。

自然の恵みを素材とするならば、その風景を保全しなければなりません。

風景を保全するには先代が知恵や技術も引き継がなければなりません。四季の商品は自分たちの暮らし風景の中から素材材料を調達することができません。しかし、それが四季の商品の最大の強みです。

風景を「保全しながら活用する」という論議ができていくことが商品の付加価値として大きな「価値感」となります。



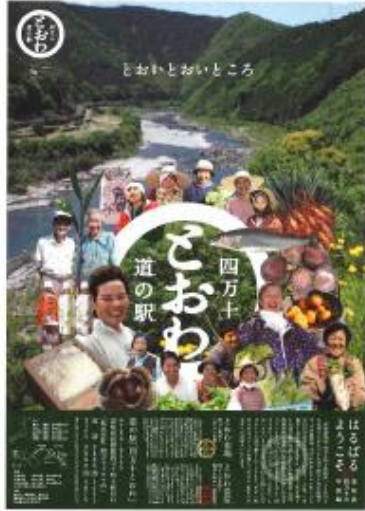
商品開発の考え方が循環する図

商品が広がれば、考え方が広がる。  
考えが広がれば、人が集まる。  
人が集まれば、やりとりが育つ。  
「地域」と「人」と「考え方」が循環するしくみができる。



◎道の駅「四万十とおわ」

何もなかった田んぼの土地が  
百十七万人の集客と約十二億円の売り上げを  
生む場所に変わった。



17

四万十ドラマは「道の駅四万十とおわ」を  
指定管理者として運営しています。

平成19年7月1日、四万十町に「道の駅四万十とおわ」がオープンしました。  
四万十町中道成の中継施設として、四万十ドラマはプランの段階から企画運  
営に関わってきました。これまでのどこにもあるおみやげトイレ休憩の道  
の駅ではなく「こしかないもの」を提供できる滞在型の道の駅を目指しました。  
オープン1年前には十和地区の素材を使った新商品20品目を提案、近身地元産  
品化されています。現在来場者数が117万人を超え、売り上げも12億に達してい  
ます(平成27年6月現在)。



水原の地産

18



7. 株式会社 タナックス 出所) 同法人資料より抜粋



### 1. naturawとは

大麦の茎をカットして、  
つくられた自然由来のストロー。  
麦わらを英語で訳すと「straw」となり、  
昔は飲料用のストローとして使われていた。

**天然の素材である、大麦を利用して作ったストロー**

「天然 = natural」  
+  
「麦わら = straw」  
↓  
「naturaw」



## 2.商品化の経緯

昨今、海洋問題・環境配慮として、脱プラスチックへの関心が高まってきており、各企業が様々な取組みを発表している。



当社も紙事業を行っている立場から、なにか出来ないかと模索していた。紙を活かした紙ストローにも注目したが、当社のような中小企業では、企画・製造に限界があると思い、断念した。

そんな時に見つけたのが、麦ストローである。年配の方と話す機会があり、昔は麦の茎をストローにしていたと知った。

福井県はもともと六条大麦の生産が日本一である。  
全国計：52,400 t 福井県：14,200 t（シェア約27%）\*1  
この大麦を使ってストローを作れないか、スタートしたことが始まりだった。

「地産地消」による福井発の取組み、そして一歩先の未来のために。

\*1参考資料：<https://region-case.com/rank-h29-product-six-row-barley/>

## 3.商品詳細



刈り取り → 選別 → 加工 → 滅菌・殺菌・乾燥処理 → 製品完成

<サイズ>

長さ：約15cm～20cm 内径：約2mm～5mm

\*採れる時期、部分で多少の前後がある。

<衛生・安全性>

① 残留農薬検査

検査方法：農薬245化合物検査（検査方法GC/MS/MS）

判定基準：0.01 PPM設定 不検出

② 一般生菌数検査

検査方法：条件設定分析試験（細菌数・カビ・酵母）

判定基準：細菌数 300以下/g

カビ 10以下/g

酵母 10以下/g



11. 株式会社 ファーマーズ・フォレスト 出所) 同法人資料より抜粋

## 46haの滞在体験型ファームパーク

1道の駅うつつのみやろまんちっく村は、人と地域と豊かな里山にふれあう道の駅。46ha(東京ドーム10個分)という広大な面積の中に、農産物直売所や地物の食材が楽しめる飲食店だけでなく、体験農場や森遊び、ドッグラン、温泉やプールに施設設備がある滞在体験型ファームパークです。私たちがお伝えしたいのは「食と農」によるおもてなし。だからここには、都会的な日常では経験できない豊かな里山農村の日常があります。そして故郷に似ている「やさしい時間」があふれています。さあ、次のお休みは、ろまんちっく村に帰ってきませんか？

### 里のエリア

里のエリアは、湯川沿いに広がる体験農場や生産農場、広大な広葉など里山の農村の風情がたっぷり味わえる、遊びと学びのエリアです。(詳しくはマップ0へ)

### 森林のエリア

森のエリアは、10haのヒーリングファームを中心、インフォメーション・買い場・食事・多目的広場から温泉浴槽などがあるエリアです。(詳しくはマップ0へ)

### 集落のエリア

集落のエリアは、ろまんちっく村の賑わいの心、インフォメーション・買い場・食事・多目的広場から温泉浴槽などがあるエリアです。(詳しくはマップAへ)

### ヴィラ・デ・アグリ

集落のエリアにある、温泉・プールを備える宿泊棟です。和テイストの中にどこまでも無国籍な雰囲気をもつ癒しの空間。お気軽にご利用ください。(詳しくは、パンフレットの裏面へ)

道の駅うつつのみやろまんちっく村

46haの滞在体験型ファームパーク

<http://www.romanticmura.com>

**買** う

地域農士が育てた豊かな農産物、加工品、工芸雑貨や地産など、栃木ならではの農産物の楽しみをお届けします。

**食** べる

地物の野菜を中心に、ヘルシーでこだわりの料理、旬に味わえる魚の旨味を感じてください。ここでしか味わえないこだわりの食をお届けします。

**遊** ぶ

忘れがちな里山の遊びや自然からの学び、お子様から大人まで、遊びながら学ぶ、季節ごとの数々のアクティビティ(体験)をお届けします。

**癒** し

天然温泉やスパ、森林浴など、ろまんちっく村ならではの癒しのスポット。四季折々の景色を楽しみながら、里山ならではの癒しをお届けします。

## ろまんちっく村

Romantic Village

ろまんちっく村ブルワリー

地元農林業の振興・地産地消を推進し、二条大夏(ビール家)の醸造、栃木県産宇都宮産の麦芽を原料を使用したこだわりのビールを造り出しています。出来立て新鮮・麦のうまみたっぷりの手造りビールをお楽しみください。

ろまんちっく村のお問い合わせは

**TEL.028-665-8800 (代)**

団体利用・各種体験のご予約は

**TEL.028-615-7730 (9時~18時)**







12. 株式会社 ファーメンステーション 出所) 同法人資料より抜粋

**発酵で楽しい社会を！**

私たちの住む日本には、千年以上前から現在も守られ、引き継がれている「発酵・醸造」の技術があります。ファーメンステーションはこの伝統の技を生かしながら、現代のバイオテクノロジーを融合させた商品開発を行っております。わたしたちは安心で居心地の良い暮らしの提案を常に考えています。

農耕文化による自然の恵みを享受しながら、素晴らしい仲間たちとともに、発酵技術を起点としたサステイナブルな製造プロセスを表現しています。

**FERMENSTATION**  
Co., Ltd.  
Fermenting a Renewable Society



原料となる有機JAS米を栽培している岩手県奥州市の農村風景



ファーメンステーションは、「Fermenting a Renewable Society 発酵で楽しい社会を！」をミッションに、発酵技術で循環型社会を創出します。世界中に広がる未利用資源を発酵技術で有益な資源に変換し、無駄なものがない社会を目指しています。



**自社製品/OEM**

**オリジナル、カスタマイズ原料を用いた化粧品・雑貨**

オーガニック原料、エタノール、発酵粕などを配合した化粧品や雑貨を、自社ブランド「FERMENSTATION」で展開しております。また、OEM製造も受託しております。

【OEM事例】



JR東日本が提供するサークルのしぼり粕を使ったアロマ製品

**化粧品原料**

**オーガニック等、農産物由来の化粧品原料**

オーガニック米(有機JAS)、果物、雑穀など産地が明確な原材料を発酵・蒸留して製造したエタノールや発酵粕などを、化粧品原料として販売しております。

100%トレース可能、香り高い原材料は世界的にも珍しく、様々な製品に利用していただいております。機能性のあるオリジナル原料の開発も承っております。



# 14. manorda いわて 株式会社 (出所) 同法人資料より抜粋

社名・シンボルマークの由来

かつて販売業者は『東京芸芸博覧会』で、「世界でたった一人の幸運はあり得ない」と記しました。企業にとってSDGs(持続可能な開発目標)やCSV(共通価値の創造)などの取り組みは、まさにその思想を過去から未来へ繋げるものです。「manordaいわて」は、「北」に生きる人々が共に「手」を取り合い、持続可能な世界の実現と地域社会の価値創造に取り組んでまいります。

シンボルマーク

「手」が作り出した最初の道具である「石槌」をモチーフに、「北」進行方向)をシンボルとしています。

地域の特長発展を支援

- 01 営業代行による販路拡大支援、「モノ×コト」のプロモーション促進
- 02 「デザイン経営」で地域ブランド開発、企業ブランディングの基盤構築
- 03 保有不動産活用によるエリア価値の向上
- 04 地域課題解決に向けた、域内循環型プラットフォームの企画、運営

「デザイン経営」は経営戦略と結びつきが強く、デザインの特長をブランド戦略やプロモーション活動に活かすことでSDGs達成に貢献し、さらには顧客満足度の向上、地域に貢献・価値を創り出し得る可能性があります。

銀行員が社会を豊かにする「銀行マン」となって、皆社員の立場で地域内ビジネスの発展に貢献することで、銀行本体のビジネスモデル改善と行員の行動改善を促します。

中長期的には、皆社員の底力とデジタル技術の活用により、スピート事業を生み出す「マーガカンパニー」を創出します。

SDG<sup>18)</sup>・CSV<sup>19)</sup>が施策に連動した「リーシャルイノバ」事業により地域の持続可能性を高め、地域に内外からのESG投資<sup>20)</sup>を呼び込みます。

18) SDGs: 2015年6月、国連で採択された持続可能な開発目標。150以上の国と地域が2030年までに達成を目指す。17の目標と5つの持続可能な開発目標を指す。

19) CSV: 社会貢献と利益創出を両立する経営モデル。

20) ESG投資: Environmental (環境), Social (社会), Governance (ガバナンス)の3つの観点に基づいて、優れた取り組みを行う企業に引きつける投資。

事業目的・ビジョン

新たな価値の創造 持続可能な地域循環型社会の実現

## デザインとイノベーションで地域の課題解決

地域会社「manordaいわて」は、若手銀行グループの情報ネットワークと経営資源を最大限に活用し、地域活性化プロジェクトの企画・運営を通じて生み出される「経済価値」と「社会価値」が新たな産業と需要の創出を促す、持続可能な地域循環型社会の実現を目標としています。

【デザイン・産業拠点形成】若手銀行赤レンガ館～中ノ瀬青田地区の活性化

ビジネスの流れ

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ト

## 出口や売り場を見据え、販売先ニーズにマッチする商品戦略をトータルコーディネート

manordaいわてが若手ADCなどのデザイナー・機関と連携

・ 出口となる販売先を見据えたブランディングを支援し、そのあとの営業を支援

・ 買い手側を惹きつけたパッケージを提案

注4. 購買先は、一貫して個人事業主・フリーランスのデザイナー・デザイナー・デザイナーの購買先をターゲットとする。

**デザイナーとの連携**  
活動実績 2020-2021



**商品・企業イメージ写真撮影支援**

- ・アートディレクターおよびスタイリストによる商品の撮影
- ECやイベント用として活用



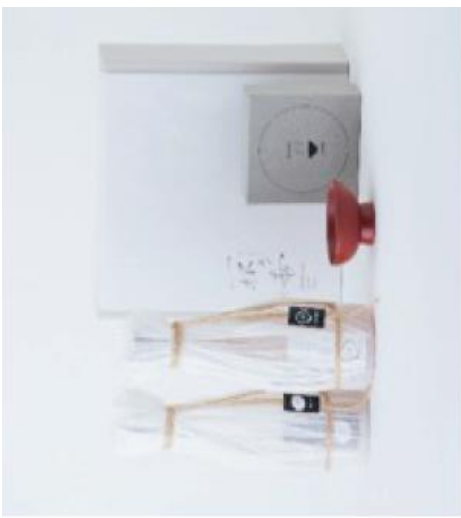
**パッケージデザイン開発  
ブランディング・ECサイト支援**

- ・デザイナーチーム派遣およびアートディレクターのコンサルティング
- ・広報展開、ニュースリリース
- ・ECサポート



**ギフトセット企画開発  
販売広報支援**

- ・アートディレクターのコーディネート
- ・広報展開、ニュースリリース
- ・事業者の考えるコンセプトに基づき、スタートからゴールまでの一貫したブランディングサポート
- ・デザインの方で、商品やプロジェクトの持つ価値感をわかりやすく可視化



**イベント企画・運営**  
活動実績 2020-2021

**異業種での体験イベント企画開発  
広報支援**

- ・イベント企画運営
- ・広報展開、ニュースリリースサポート
- ・事業者の考えるコンセプトに基づき、スタートからゴール
- ・広報用映像制作
- ・静岡市内の料亭「宮庭」での旅館の掛け体験と御石料理を楽しむイベントの実施
- ・料亭と旅館経営者の新規顧客獲得の開始、売上向上に寄与



**異業種と若者コラボレーション企画支援**

- ・アートディレクターのコーディネート
- ・若者スタッフの採用
- ・日本酒カクテルプロジェクトのブランディング
- ・プロジェクト企画広報
- ・イメージムービー制作

ECやイベント用として活用



**異業種連携によるイベント企画運営**

- ・イベント企画運営
- ・広報展開、ニュースリリースサポート
- ・事業者の考えるコンセプトに基づき、スタートからゴール
- ・広報用映像制作
- ・XMAS MARKET IN 赤レンガ(12.18'12.19)
- ・ホームセンター家守によるホームストア 豊田市の園芸販売
- ・茶席人数1,511人
- ・二地域の賑わいと事業者の販路拡大の創出に寄与
- ・イベントの企画・運営により、以下を可能に
- ・地域の賑わいの創出
- ・異業種連携による、新たな価値の創出





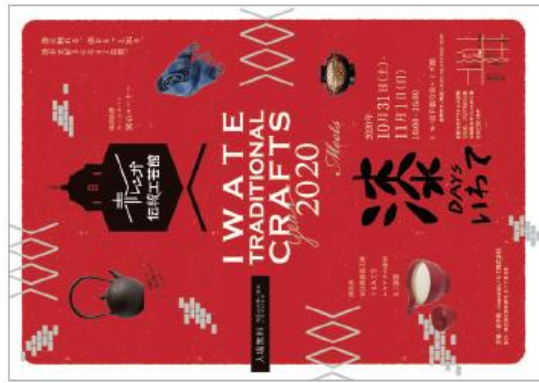
公民連携

活動実績 2020-2021



漆DAYSいわて2020企画運営業務(岩手県)

県内の漆事業者6社による漆製品の展示販売イベントの企画・運営  
 出場者数1,280人  
 漆事業者の販路拡大の創出、事業者売上向上、漆の認知度の向上に貢献



もりおか工芸展示商談会・工房見学会  
 開催事業(岩手県盛岡広域振興局)  
 盛岡エリアを中心とした工芸事業者10社による展示商談会および工房見学会の企画・実施  
 県内外のバイヤーとの接点づくりおよび事業者間士の交流機会創出により、事業者が今後の販路形成や販路手直しを考へるきっかけを提供



ファクトリーブランド開発支援業務(岩手県)  
 県内の縫製事業者6社に対するオンラインリアルブランドの製品開発等を支援  
 各店舗ECサイトへの出品による地域内開業の入口開業や、認知度の向上に貢献



いわてテレワーク推進モデル実施業務(岩手県)

県外企業の社員による県内でのテレワーク実証サポートおよびテレワーク導入機材を運営  
 ワインツアーの企画・実施  
 県外企業に対し、ハード面(テレワーク装置可搬機材)、ソフト面(高・観光・文化等)の両面から、県内でのテレワークの認知等をPRし、将来的な県内への移住定住に寄与。  
 公認連携により、以下も可能に  
 ・地域の様々な課題やニーズに対し自治体と連携を善くして取り組み、より的確かつ持続的な解決方法を提供





デザインとイノベーションで新たな価値を生み出す。

| Company Profile |   | 会社概要 |
|-----------------|---|------|
| 名称              | manorda いわて株式会社   |      |
| 資本金             | 70 百万円  |      |
| 株主構成            | 岩手銀行 100%；銀行系関係の専売社   |      |
| 設立              | 2020年4月1日   |      |
| 本社所在地           | 岩手銀行本館2階  |      |
| 設立の経緯・目的        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少と高齢化する社会に対応するために、新たな事業展開を図ることで社会に貢献することを目指す。</li> <li>・株式会社manordaを設立し、株式会社manordaをデザイン・ITの社会課題の解決と社会貢献の推進を図るCSMを実現する。</li> </ul> |      |
| 業務内容            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業代行</li> <li>・社会課題の解決と社会貢献</li> <li>・社会課題の解決と社会貢献に関する企画・事業</li> <li>・岩手銀行グループの経営管理に関する業務</li> </ul>                                  |      |



manorda いわて株式会社

020-8228 岩手県盛岡市中央通1-2-3  
Tel.019-624-8100 Fax.019-624-0003  
ホームページ <https://www.manorda-iwate.co.jp>



# 01 コケボード緑化工法

～周囲と環境・景観に配慮したコケ緑化システム～

**軽量！工場立地法により既存の建物に施工可能！**



- ・トタン屋根
- ・折板屋根
- ・スレート屋根
- ・駐車場・駐輪場などの緑化に



## コケボードの特徴

- 特徴 1** 再生産業廃棄スチロールとコケ植物を一体化し、軽量化しました。  
(乾重約8.5kg/m<sup>2</sup>、湿重約21kg/m<sup>2</sup>と軽量化でき、断熱効果が高いです。)
- 特徴 2** スナコケは自水の約20倍の保水力をもち、降水、灌漑、貯留が不用で、メンテナンスがローコストです。
- 特徴 3** スナコケは土壌を必要とせず、乾燥しても仮死状態になり、水を与えれば再生します。
- 特徴 4** 軽量(原巻の固定糸を入れても30kg/m<sup>2</sup>)で、既存の建物にも緑化することが可能です。

## コケボード折板屋根緑化の温度測定

折板屋根にコケボードを施工した場合の屋根面の温度低下効果について、大阪府立大学大学院生命環境科学研究科村瀬教授らと調査しています。



ローコスト 雨水で生育 軽量

**屋上緑化の省エネ効果・都市緑地保全・工場立地法の緑化面積の確保に。**

### コケ植物とは？

- スナコケは乾燥しても仮死状態になり水を与えれば再生します。
- 土壌なしで生育するため、軽量化できます。
- 雨水のみで対応できるので、ランニングコストがローコストです。

山の頂上によってつくられる高山気候や涼しい環境、または海抜の高い山頂の環境で成育したスナコケです。スナコケはこのように、体がたくわえにくい性質で、乾燥した環境でも生き残る能力があります。スナコケは、乾燥した環境でも生き残る能力があります。スナコケは、乾燥した環境でも生き残る能力があります。



株式会社  
モス山形



## 02 コケマット緑化工法

～屋上・壁面緑化システム～

### 小面積でも施工可能!

保水性があり、雨水の当たる場所であれば、  
灌水・施肥等のメンテナンスがほとんど不要。  
※壁面緑化では、灌水が必要の場合がございます。



コケマット  
1枚あたりのコケマット  
面積 (幅1m・長さ20mまで)



軽鉄車庫のコケマット緑化



重鉄車庫のコケマット緑化



屋上のコケマット緑化

### コケマットの特徴

- 特徴 1** コケと不織布をネットで織り、大型ミシンで縫製して一体化されており、強度もあります。
- 特徴 2** 乾燥時8kg/m<sup>2</sup>、湿潤時20kg/m<sup>2</sup>と軽量で、既存の建物にも使用できます。
- 特徴 3** 平面だけでなく、法面・壁面にも使用できます。
- 特徴 4** 接着剤・ビス等で建物に固定することができ、施工性に優れています。柔軟性があり、曲面にも対応できます。

### 環境土木への 応用

コンクリート、アスファルト面の緑化  
技術によって、無給水でも対応  
した環境土木としてのコケ利用が注  
目されています。



- 1 法面のコケ取付け緑化
- 2 トンネルのコケマット緑化
- 3 垂直法面のコケマット緑化
- 4 法面のコケ取付け緑化

### 施工例



新緑園地のコケボード緑化



駅舎の新緑園地のコケボード緑化



商業施設 新緑園地のコケボード緑化



コンクリート系の壁面コケ緑化



軽鉄車庫のコケボード緑化



商業施設のコケマット緑化

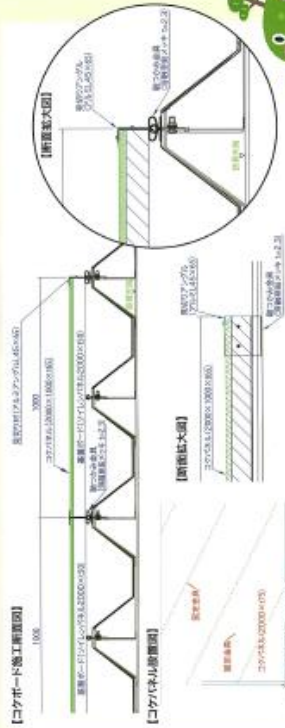


屋上コケマット緑化



遠藤川(屋上)のコケマット緑化

コケボードを折反側に施工することで、屋根表面温度をコケがない場合より20℃以上低減することから、室内への熱流入が抑制されることから、冷房などの空調負荷低減が期待できます。





### 省エネ&環境改善におすすめ!

#### 気象の緩和と断熱効果

スゴヤが独自の約20℃冷たい水を体につくことができます。一部に植物は梅雨から水を吸収して蒸散させることで気温・土壌の温度の調節を助けてくれます。スゴヤは土壌の乾燥に押し、植物の水分を蒸散して生命を守ります。このようなスゴヤの涼水性と断熱効果は、農業者の健康に有効であることがわかっています。

## ～六次産業化認定事業～ 耕作放棄地を再生して、 コケ植物を栽培

地方の最大の資源である農地を有効活用し、高齢者でも生産可能な体制をすることで、雇用の拡大を図ります。  
また、この事業を通じて、国内クレジット制度を推進し、農業者に対する排出権取引の認定を受け、都市部から地方に投資を促します。

全国的に耕作放棄地は拡大しています。  
原因は種々ですが、鳥獣被害や高齢化によって農機生草の置けなくなった農地(耕作放棄地)を有効活用することが求められており、新たな農作物の開発が必要となっています。

当社はこのような農地を再生し、コガを栽培・加工し、さらに都市のビル屋上を緑化する事業を行うことにより、地球温暖化防止と、カーボン・フットプリント削減の両利点に向けた取り組みを行っています。  
また、当社はコガ事業において種苗生産からコガ栽培技術を開発した国内でも先駆けの企業です。  
この事業が全国に拡大することで、樹体放棄地の有効活用が図られ、農村部の豊か・里山を維持・再生することができます。



草刈り

耕つくり

コガまき付け

コガ栽培

都市の緑化は、住民に潤いや安らぎを与えると同時に、気象緩和効果や都市の緑化は、住民に潤いや安らぎを与えると同時に、気象緩和効果や大面積のコケ庭園・屋上コケ庭園が可能!

#### コケ植物のCO2吸収と炭素固定化

コガは他の植物と同様に同様に炭素が光合成作用により炭素化合物として固定化する働きを誇っています。一般的な植物は、体積に固定化した炭素を落ち葉や枯れることにより土中で腐敗したり、都市の中で分解されることにより大気中にCO2を還元してしまいます。その結果CO2の吸収と体積の固定化は約1:1であると考えられています。ところが厚層栽培によるコガは腐敗しない場所に生育できるコガは腐食化の進行が極めてゆるやかであり、炭素を固定したまま保続し、ピークモス、2次消費を促進して中長期にわたってCO2を吸収し続けるという特徴があります。このことからコガは長期的にみると他の植物に比べて炭素の固定化が優れているといえるのです。



【株式会社】



〒990-0849 山形県山形市中央43-5  
TEL: 023-666-6605  
FAX: 023-666-6135

info@mos-yamagata.com  
http://www.mos-yamagata.com/



Mos Yamagata Co., LTD

## 03 コケ庭園施工

### 大面積のコケ庭園・屋上コケ庭園が可能!

都市の緑化は、住民に潤いや安らぎを与えると同時に、気象緩和効果や大面積のコケ庭園・屋上コケ庭園が可能!



コケ庭園吹付施工  
大面積の苔庭園にも施工  
できます。

コケトピアリー

## 16. 株式会社 WATALIS (出所) 同法人資料より抜粋

「WATALIS(ワタリス)」は宮城県登壇町の「WATARI」と「お守り」という意味の「TALISMAN」を組み合わせた造語です。長い年月をかけて研ぎわけてきた「感謝の心」「手仕事の技」「再生文化」という地域の宝を直し、お守りのように大切に人から人へ手渡していきたいという思いを込めました。私たちは、宮城県登壇町に拠点をおき、アップサイクルによる伝統文化の伝承と発信を続けていきます。



### 株式会社 WATALIS

〒989-2351 宮城県登壇郡登壇町字中町22  
Tel&Fax: 0223-23-1975  
営業時間 10:00-16:00  
【土・日・祝・年末年始休業 ※臨時休業あり】  
E-mail: contact@watalis.co.jp  
Webサイト: <http://watalis.co.jp/>  
オンラインショップ: <http://watalis.com/>



### WATALIS Shop & Gallery (宮城県)

〒989-2351 宮城県登壇郡登壇町字五日町32  
営業時間 10:00-16:00  
【土・日・祝・年末年始休業 ※臨時休業あり】



### 中町カフェ (グループ店舗)

〒989-2351 宮城県登壇郡登壇町字中町22  
Tel&Fax: 0223-23-7541  
営業時間 10:00-16:00 (ラストオーダー 15:30)  
【土・日・祝・年末年始休業 ※臨時休業あり】  
Webサイト: <https://www.nakamachi-cafe.com/>

Facebook: [facebook.com/Watalis](https://www.facebook.com/Watalis) | Twitter: @WATALIS | Instagram: [instagram.com/watalis/](https://www.instagram.com/watalis/)



日本の美しさとの出逢いを創り  
幸せを世界につなぐ



## WATALISがめざすもの

WATALISは、草履に響く古い着物をリメイクし、再び世に送り出す「アップサイクル」に取り組むブランドです。宮城県南部にある登壇町の女性達が、着物の色や柄を活かしながら、ひとつひとつ丁寧に手作りし、長い歴史の中で培われてきた日本の伝統の美しさに新たな命を吹き込んでいます。「ものを最後まで大切に使い切る」という古来より再生文化を受け継ぎ、縁起の良い文様と込められた人々の幸せを贈る心を、民山の人に伝えていきます。



## WATALISの商品

### 「One and only」

何千枚もの布から選りすぐった着物地で製作しています。手にするたびにエネルギーを感じるような「世界に一つだけの日本の美しさ」をお届けします。



### 「懐かしくて新しい美しさ」

着物の美しさを現代に合わせたデザインと併せたデザイン。今の暮らしの中になじりやすく馴染んで、明るく爽やかな気分になってくれます。



### 「丁寧な手仕事」

ハンドメイド商品は、すべて宮城県登壇町の女性たちが製作しています。手のぬくもりが伝わるような良質のものづくりに努めています。





移動スーパー  
とくし丸  
JA 紀州  
とくし丸事業《移動スーパー》の歩み

平成27年9月14日に【とくし丸1号車】としてAコープひだか店を拠点に、管内の3町(由良町・日高町・美浜町)を販売エリアとして開始しました。また、平成27年10月27日には【とくし丸2号車】としてAコープかわべ店を拠点に、こちらは1市(御坊市・日高町)を販売エリアに【とくし丸2号車】を開業しています。また平成28年5月20日にはAコープみなべ店を拠点に1町(みなべ町)を販売エリアとして【とくし丸3号車】開業し、平成29年1月24日にはAコープゆら店を拠点とした【とくし丸4号車】の導入し、同年11月6日にはAコープひだかを拠点として(御坊市を中心)に【とくし丸5号車】を導入し、平成30年8月3日にはAコープみなべ店を拠点に田辺市龍神地区を販売エリアとした【とくし丸6号車】を開業しています。今回JA紀州管内で導入できていなかった阿南地区にAコープいなみ店を拠点とした【とくし丸7号車】を令和2年6月1日に開業しました。

JA紀州管内の【とくし丸】車輦は1号車を導入してから約4年経つ間に7車輦となつてい

ます。

JA紀州がこの事業を導入する時には「とくし丸」本社様からの当初の説明では、開業当初は売上のあまり芳しくない傾向にあるとの説明でしたが、開業にあたりJA紀州全体の取組という認識で取組んだ結果、開業から全車輦共に日販7万〜8万円台(税抜)の売上をキープしている状況で推移しています。また4号車については1号車のコースを引継ぎ安定した売上を確保、Aコープひだか店・1号車に固めてはコース編成の調整上、新たな未開拓地域をフォローする形をとり、また5号車の状況も同様に順調な売り出しとなり、様々な思いを込めて取組んだ1号車開業から現在の7号車に至るまでには以下のようなことがなされてきました。

平成27年6月10日に1号車導入のため「とくし丸」本社との契約。その後には販売員選任や店舗での研修、JA管内の販売地域の設定、販売宅の開拓作業など開業までに約3ヶ月を要しています。



とくし丸「とくし丸」社員の仕事  
御坊市に3町(由良町・日高町)の住所をカバーするAコープひだか店

また、1号車開業までには地域行政との見守り協定の締結に向けた提案を行い、平成27年8月19日にはJA紀州管内・5市町(御坊市・由良町・日高町・美浜町・日高川町)との地域見



JA 紀州  
とくし丸事業《移動スーパー》の歩み



平成27年10月27日に「とくし丸」2号車の出発式をAコープかむべ店にて行う、出席者には今回の販売エリアである1市1町（朝陽市・日高田町）の市長とJA役員、またマスコミ関係者も参加し無事に2号車の出発式を終える。



2号車の開業の後に県外のJAからの視察申込みがあり、平成27年11月18日にはJA香川から、また同年12月10日にはJAあいち豊田から、平成28年に入ってから1月28日にJA福井市から、また和歌山県内のJAからも問合せや視察も行っています。

また、林野庁より「とくし丸」事業に際して見守り協定の依頼があり、平成27年11月20日に林野庁側においてJA関係者出席のもと見守り協定の締結を行い、警察からの特捜詐欺の注意チラシなどの配布も行っています。



朝陽警察で協議する模様

JA朝陽・JA朝陽市との協議

朝陽市議会議員とのサイン



JA朝陽市職員



JA朝陽市職員と朝陽市議員

※「とくし丸」導入後の反響がこれほど大きいとは想像していませんでした。当初は少し戸惑いもありましたが、そういった反響が大きくなるほど非常に使命感が出てくることを実感した。

守り協定締結式を行いました。式典には各町の市長が出席され、TV・新聞社のマスコミ関係者も多く参加しメディアに取上げられています。



平成27年9月14日・朝陽市で協定締結式の様子

見守り協定の調印式を経て、平成27年9月14日にAコープかむべ店より出発式を行う、出席者には販売エリアである3町（朝陽市・日高田町・美浜町）の市長と多くの役員出席の下、無事に「とくし丸」1号車の開業を迎えることが出来ています。



9月14日の出発式当日はマスコミ関係者やTV局の密着取材もあり、多くの期待を背負っての発出となった。



TV局取材の様子

「とくし丸」3日移動

「とくし丸」1号車の出発式を無事に終え、「とくし丸」2号車の開業に向けた作業に入る、「とくし丸」2号車の販売エリアの決定と販売コースについては、かねてから希望の強かった地域に決定し、販売エリアは1市1町（朝陽市・日高田町）に決定、10月末の開業に向けての作業に入り平成27年10月27日の出発式を迎える。2号車開業前には1号車のTV番組取材も入り嬉しい日々が過ぎる。





3号車の出庫式を無事に終え再び札幌の申込が入る。平成28年6月27日には2度目の視察となるJ Aあいら農田、同年8月18日にはJ Aあいら東から、同年10月25日には北海道から総勢26名の北海道・単独J A団の視察があり、長期間に及ぶ事業視察やJ A紀州の「とくしく丸」事業導入の現状など説明を行った。

### 北海道からの視察時の模様

J A紀州・A地区団



J A紀州・E地区団



J A紀州・F地区団



丸丸、お餅に「とくしく丸」販売促進  
でもアピールができています。



農協にJ A紀州の課題を聞くA地区団の視察員たち。



A地区団等からJ A紀州の課題を聞く。



視察員とJ A紀州職員が「とくしく丸」事業について話し合う様子



視察員と職員が「とくしく丸」の仕組みについて説明する様子



平成28年に入り管内みなべ地区より「とくしく丸」事業の希望者が聞こえてくる中、みなべ町内の調査とコース開拓に着手し、みなべ町と山間部部分が隣接してくる印南町とみなべ町の首長を初め、平成28年5月11日にJ A紀州みなべアグリセンターにて両町との見守り協定締結式を行う。締結式には多数のメディアが駆けつけ大きな式典となった。また「家の光」より取材の申込みがあり「みなべ町」への「とくしく丸」導入に際し、平成28年8月号に特集記事として掲載される。



J A紀州・A地区団の視察



みなべ町・印南町の視察



2町との締結式を無事に終え「とくしく丸」3号車の最終コースサテックスを行う。同日にAコープみなべ店を拠点とするJ A配出「とくしく丸」3号車の出発式を行い、みなべ町をエリアとする3コース【清川・東神野川・高城地区】に導入を行った。当初より基礎が強く聞かれていたため、即日より販売額8万円を越す販売高があった。



J A紀州・A地区団の視察



みなべ町・印南町の視察



山間部のサーブアウト、右から左へ順に印南町・みなべ町・高城地区の視察



A地区団長が「とくしく丸」3号車の導入と今後の展開について説明する様子



高城地区のサーブアウト、右から左へ順に印南町・みなべ町・高城地区の視察

1号車の開業から約6ヶ月の間にJ A紀州管内に「とくしく丸」を3車導入、非常にスピード感を持って取組んできた。もともとAコープ事業として車輛導入施策にはAコープ店舗が運営していた事も短期間での導入を可能にした。



東り、東からと運搬の出発式、2  
号車、1号車運搬開始、大規模な出陣、  
大規模の出陣、運搬開始の出陣、  
コーススタート

平成30年を迎え各地域に導入した「とくし丸事業」も前期に販売を行っている中、龍神地区での販売に關して調査を始め、龍神地区はJA肥州管内であるが行政管轄は田辺市に属しており、市側調査等に多少時間が掛かる。

調査の結果、個人販売の方が現存する小売店舗もあり慎重に事業の導入を検討した結果、平成30年度上期での導入を決定、4月に入り本格的に様々な角度から新進を始め、

そんな中、予てより龍神地区に「とくし丸」導入に關して相談をしていた個人販売を行っている事業主さんから、急遽6月初旬での販売の連絡を受ける、その個人事業主から急遽購入を行っている方からも早急の「とくし丸」車輦の購入を希望される、当初は8月営業の開始を計画していたが、上記の事情等から6月25日に個人事業主さんのコースに入り【とくし丸9号車】の販売を開始するが、本家ならば3コース120軒程度の対象に対して半分の程度であったため、販売と平行して残りの販売ルートの開始を行い平成30年8月2日に出発式を開催する。



平成30年8月25日土曜日の出発式、9号車の販売開始、9号車の販売開始、9号車の販売開始、9号車の販売開始、9号車の販売開始、9号車の販売開始



平成30年8月25日土曜日の出発式、9号車の販売開始、9号車の販売開始、9号車の販売開始、9号車の販売開始、9号車の販売開始、9号車の販売開始

視察等の対応と平行し年末に向けて4号車の導入作業に入る、今回の4号車は最終設備を現在1号車にコースとしていた由良地区を含む、「Aコープひだか」から販売を行っているコースを編入し、新たに「Aコープひだか」を基幹店舗とする近隣地域で要望も高い「美濃町エリア」地域を1号車コースとするコース編成を決定しコース開始に入る。

当初予定の年末までの開業を目指すが途中ペースが落ち年内開業を視念、翌年、平成29年1月24日を4号車開業日とし期間に作業を推進し出発式を迎える、また今回は「Aコープひだか」の行政地域である由良町の龍神町役にも出発式に出席して頂いたが、当日は龍神山でも何十年かぶりの大雪となり遅った意味でも同様に遅る出発式となった。



龍神山より龍神山の雪景色（Aコープひだか）



龍神山より、Aコープひだか（Aコープひだか）

4号車の導入を基幹に各コースのメンテナンス作業を行う、そんな中、龍神市周辺での「とくし丸」要望が日に日に増し5号車の導入を決意、コースの開始を始めAコープひだかより2車輦となる【とくし丸5号車】の出発式を平成29年11月9日行う、行政の首長として出席式は2度目となる龍神市長・柏木市長と5号車のコースに隣接する日高川町長・久留米町長を招き出発式を開催される。



龍神市長・柏木市長・久留米町長を招き出発式を開催される

龍神市長・柏木市長・久留米町長を招き出発式を開催される



ルートの編成途中8月19日(水)の16時38分頃4号車より乗客が入り販売店へ新編成が1.4日～遅まって立間も乗客が降りないという状況があり、駆けつけ家の裏で乗客の歩かっているところから降参すると、遺体を発見、消防、警察に連絡をする、このような事例は令和元年6月と2例目になる、もっと早く見つけておけばと悔やまれます。

平成30年4月にAEDも搭載し、乗客が多いので何かがあった時お役に立てればと考えています。又3日ごとに直観測を合わせて対応するで異変に気づきやすいのできめ細かい見守り活動も今後続けていきたいと思ひます。

印南地区の回っていい音からはぐいつ回ってくるの>と問い合わせもある中で令和2年11月より印南地区2台目となる【とくし丸8号車】の開始を初め、令和3年2月28日に開業の運びとなりました。



令和3年2月28日開業式  
右の印南地区乗客が2台目開業

「とくし丸」事業での地域貢献には、高齢化と地元商店の廃業・撤退により買物困難となった家庭に週2回、Aコープ店舗の商品を自宅まで持っていく、その場所での販売する形態、顧客は基本的に自分の目で見て買えるメリットや、高齢者の場合はその行為自体が見守りと直観しているため、地元行政・自治体にとっても非常に貢献度の高い事業となります。

「とくし丸」事業導入による3つのメリット

- ① JA配州管内における社会貢献・地域貢献を目的として地元行政・自治体等との地域見守り協定の締結による地域貢献。
- ② JA配州管内における「とくし丸」事業の販売パートナー制による地元雇用の増加。
- ③ JA配州管内における「とくし丸」事業の拡大による店舗事業への新たな事業量の発展。



平成30年4月25日からAEDを搭載する、乗客が多く、地域の住民の方に何かあった時お役に立てるように「とくし丸」全車両に搭載する。



令和元年7月12日から金福館と協力のもとキャッシュアウトサービスの開始、「とくし丸」を利用されている方々により便利に活用していただくために開始した。



令和元年7月12日よりキャッシュアウトサービス開始、上にも車内より住居にも駅まで行けるように

令和元年を起ち点としてとくし丸が走っていないなかった印南地区の組合員からも来てほしいとの声が多く寄せられていたが、同業者の移動販売が2台営業しており「とくし丸」は開業をひかえていた。印南町役場より12月20日には「とくし丸」に事業展開の要請書が届き開業の準備に入り令和2年3月より開始作業を開始し、令和2年6月1日に【とくし丸7号車】の出発式を行い乗客に入るが、新型コロナウイルスの感染で乗客は少人数での開催とし、テープカットも印南町町長、芝組合長で行った。



令和2年6月1日開業式、右の印南町印南地区の芝組合長

印南町については【とくし丸7号車】1台では回りきれず8号車の検討に入る。とくし丸8号車の開始準備前に、4号車の1コース、人数が増える時間的に乗客が出てきているので、1号車もふくめて8月・9月に1コースの編成を行う。





**エムダブルエス日高**  
～在宅事業部 北エリアのご案内～

**日高在宅障害支援センター**

P.T・O.T・S.Tが常駐  
医療系の対応も充実  
ショートステイ併設

**お食事の入れ**

- 配膳食
- 一般食(個別)
- 一般食(個室)
- 給食
- 老健定食

**バリエーション**

- 一般食(個室)
- 一般食(個別)
- 大浴

本通所医師・管理栄養士・健康運動指導士が常駐  
週に1度P.T・O.T・S.Tが訪問  
自己管理・自己選択の次世代型サービス

**日高デイレセンター**

**第2デイサービス**

本通所医師が常駐  
週に1度P.T・O.Tが訪問  
個別のケア入れと車いす利用が可能な対応

**お食事の入れ**

- 配膳食
- 一般食(個室)
- 給食
- 老健定食

**バリエーション**

- 配膳食
- 一般食(個室)
- 給食
- 老健定食

本通所医師が常駐  
週に1度P.T・O.Tが訪問  
サービス付高齢者住宅併設

**元総社デイレセンター**

・高崎市内の送迎範囲に制限なし  
・移動スローパーで毎日お買い物ができる  
・土曜、祝日もオープン

**MWS日高 在宅事業部 北エリア**

- 日高在宅障害支援センター(本部)  
番付:日高町 349 TEL: 027-362-0161
- 日高デイレセンター  
番付:日高町 1037-1 TEL: 027-387-0007
- 第2デイサービス  
番付:新田町 93 TEL: 027-365-5880
- 元総社デイレセンター  
番付:元総社町 1213-2 TEL:027-212-9711
- 予防デイレセンター 大和根  
番付:下妻町 2921(コレッセイキヤP)MWS日高 TEL: 027-288-0370
- 予防デイレセンター リリカ  
番付:川内町 2丁目 14-1(新橋)リリカ 2階 TEL: 027-212-5633

P.T... 障害者士 O.T... 作業療法士 S.T... 福祉療法士

**株式会社 エムダブルエス日高**  
番付:日高町 349 TEL: 027-362-0161  
ホームページ <http://mws-hidaka.com/>



## 当社関連事業のご紹介

- \* 北エリア 各デイサービスの特色
- \* モバイルスローパー (移動販売車)
- \* 定期受診・通院送迎サービス
- \* 日高「学トレ」× 快適な自習室
- \* ICT (情報通信技術) リハビリ

(株) エムダブルエス日高

2019.10



# 定期受診・通院 送迎サービス

当社では、地域の高齢者が抱える交通課題（いわゆる「交通弱者」対策）を解決すべく、定期的な通院を支援する「無料送迎サービス」をご提案します！

## ご利用の対象となる方

- ① 弊社のデイサービスをご利用している方  
のうち、**要介護認定で「要介護」の区分に該当する方**  
(利用回数に条件はありません)
- ② 高崎市（旧高崎市）に在住の方

※今後、対象範囲を順次拡大する予定です

## ご利用条件

- (1) 高崎市・前橋市内の医療機関への定期受診に限ります ※産科・接骨院等は除きます
- (2) 付き添いのご家族も同乗できます。原則として、院内での付添はできませんのでご注意ください。
- (3) 弊社営業日の8:30～16:00まで、送迎サービスを提供します。  
なお、お申し込みはご利用日の前週までに各事業所にご連絡願います

ご利用にあたっては、事前に同意書の提出が必要となります  
サービスについてご不明な点は職員までお申し出ください

日高グループ 株式会社 エムダブルエス日高  
【お問い合わせ先】 地域福祉交流センター TEL027-387-0007(代)



地域にお住いの皆様へ

MWS 日高「モバイルスーパー」事業

## 移動スーパーパー



買い物に行くのに不便を感じている方…  
ご近所の方との交流の場として…

ご自宅まで  
お伺いいたします！



日配品・飲料・パンや  
お菓子から日用品まで

移動スーパー事業について

- \* 予め約束した日時にご自宅やご近所まで販売にお伺いします
- \* ご自身の目で品物をご覧いただき、自由に選ぶことができます
- \* 店頭のない商品は次回の訪問時にお届けすることもできます



まずご一報いただくと自宅までお伺いいたします  
家の様子を説明させていただきます



【お問い合わせ先】



ニューヤマサキデパート  
高崎日高病院店（担当：小池）

電話：027-364-3393



# 運動+脳+心で健康に!

『いつまでも健康で、自立した生活を送りたい!』  
『どう思わない方はいないはず。しかし  
『どのような運動を、どこでやればいいの?』  
と悩まれている方も多いため、  
そんな方のために、エムダブルエス日高が  
送迎付きの運動教室を始めました! その名も...!

MWS日高  
送迎付き日高健康ジム

↑送迎付きで  
安心楽々!  
送迎可能範囲は  
新保、新保田中  
井野、日高浜尻、中尾  
大八木、小八木、正観寺  
貝沢、東貝沢にお住まい  
の方が対象となります。  
(※範囲は順次拡大予定)

↑運動の内容は  
認知症予防体操や  
ボールや椅子を用いた  
活用し、転倒予防の  
筋力トレーニングを  
集団で行います。  
ご自分のレベルに  
合わせて無理なく  
楽しく続けられます。

【教室の流れ】  
11:30~ご自宅から送迎  
12:00~看護師による体調確認  
12:15~トレーナーによる体操  
13:00~ご自宅まで送迎  
⇒シニア専門スタッフが  
しっかりサポート!

【お問い合わせ】  
〒370-0004  
高崎市井野町1037-1  
株式会社エムダブルエス日高  
シニアトレーニングジム  
Tel. 027-387-0556  
《お気軽にお電話ください!》

運動習慣が身に付く!  
選べる週2回の定期コース  
【開催日(月8回)】  
①月・木コース(NEW!)  
②火・金コース  
③水・土コース(NEW!)  
【料金】  
入会金 ¥2,000(税抜)  
月会費 ¥4,000(税抜)  
今ならこのチラシを  
ご持参頂くと入会金OFF!  
※入会金OFFは、入会時ご入会費より引かれます。

え〜よ 9月号  
2016年 9月15日発行  
MWS日高健康ジム  
〒370-0004 高崎市井野町1037-1  
TEL: 027-387-0556

## 当社の取り組み・開発が 国の事業に採択されました!



MWS日高が開発したICT情報通信技術を用いた  
認知症予防の改善を目指す取り組みが、この度「国  
の事業に採択されました」  
から事業費をいただける事ができました。  
この取り組みは、ICT活用による認知症予防プログラムの開発  
MWS日高がこれまで取り組んできた取り組みを  
対象にICT情報通信技術を活用した取り組みの  
中から、利用者様一人ひとりに貢献が大きいもの

が分かります。担当は、現時点で2000  
人以上のユーザーを擁する組合を  
運営しています。今後3年間、毎年3月を  
経て、さらに多くのユーザーを分けるこ  
ととなります。現在MWS日高・サイ  
エンスでは、事業費に取組を  
開始いたします。  
当社は、本気で認知症予防の事業に取り組  
んでいます。皆様にも協力をお願いいた  
さしますが、どうぞお願い致します。  
お楽しみに!

- 提案するプログラムの分類
- ①有酸素運動②筋力トレーニング
  - ③認知トレーニング
  - ④健康的な食事による栄養サポート
  - ⑤血圧管理⑥ストレッチ⑦スポーツの7分野からなります!
- さらに7分野に「ICT」は多岐にわたります!

ICTプログラムでは...  
『楽しくないレクリエーション、  
時間つぶしだからしょうがない...』  
『これじゃあ、とりあえず...』  
『この体験って何のため?』  
ICT(情報通信技術)を使って、多くのデータから自分  
にあったプログラムの組み合わせを提案!  
(プログラム・メニュー・頻度・他提案)  
提案された組み合わせから、  
最適なメニューを選んで実施!

サービスの仕組みが大きく変わります。  
株式会社エムダブルエス日高健康ジム  
MWS日高健康ジム  
facebook: 株式会社エムダブルエス日高健康ジム  
http://www.facebook.com/mwsidaka  
ホームページ: http://mwsidaka.com/

20. サグリ 株式会社 出所) 同法人資料より抜粋

農地パトロールの強力なサポートツール

耕作放棄地検出システム ACTABA

アクタバは「衛星データを活用した耕作放棄地の管理」に特化したサービスです。

**農地パトロール(農地利用状況調査)でお困りではありませんか？  
全てACTABAが解決します！**

- ❌ 全ての農地を回り切ることができない。
- ❌ 目視した結果を紙で回収して、手でシステムに入力している。
- ❌ 見回る農地は各委員に任せている。

アクタバは衛星データを元に、各農地が耕作放棄地であると思われる可能性を“耕作放棄率”として算出するWebアプリケーションです。耕作放棄地率を元に効率的な農地パトロールがプランニングできます。アプリから地番毎の判定結果を入力することができるので、結果を一覧でダウンロードできます。

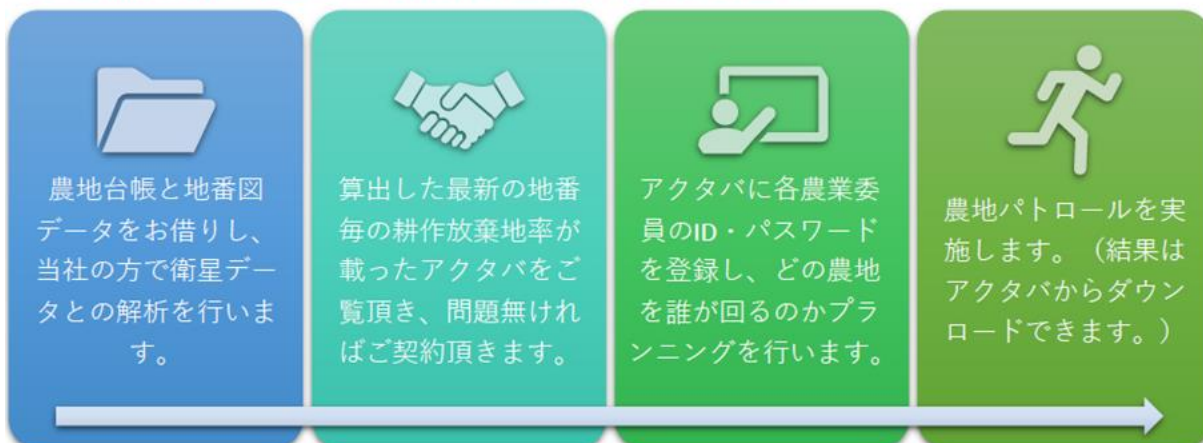
**サービスの特徴：使えば使うほど精度が上がる！**



アクタバは衛星データと実際の耕地・放棄地のデータをAIに学ばせて解析しております。“耕作放棄率”は、現況確認の結果を毎年取り入れることにより、より精度を上げることができます。



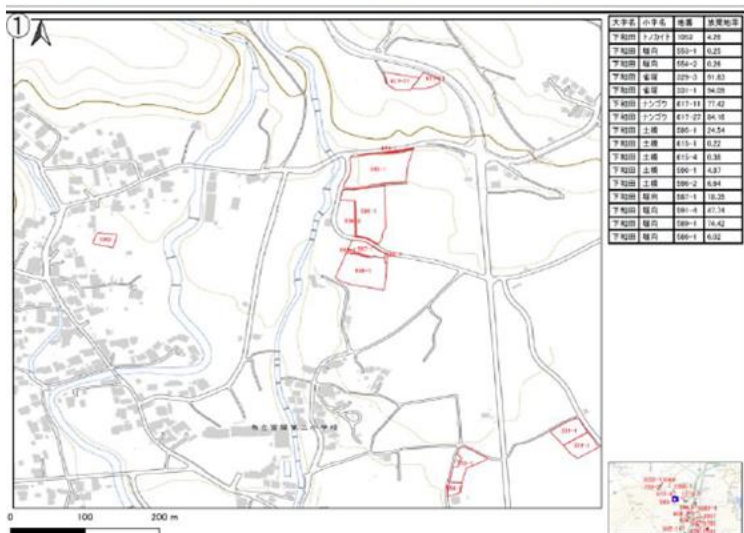
## ご使用の流れ。まずはお問い合わせ下さい！



## 画面イメージ



画面黒枠が農地となります。赤の濃淡で耕作放棄地率を表している他、特定の%以上で検索することも可能です。航空写真(左図)と地図(右図)の切り替えを行うことができます。またタブレットやスマホをご活用頂くことで現在位置を確認しながらパトロールをすることが可能です。



別途オプションで左のような紙の地図を作成することも可能です。

サービスの詳細はこちらから



※ 記載されている社名、商品名、ロゴは、該当する各社の商標または登録商標です。  
 ※ 本文中に記載されている事項の一部または全部を複写、改変、転載することは、いかなる理由、形態を問わず禁じます。  
 ※ 本文中に記載されている事項は予告なく変更することがあります。

お問い合わせ先：サグリ株式会社  Segri <Tel> 0795-81-4010 <E-mail> contact@sagri.tokyo

© Sagri Co., Ltd All Rights Reserved.

Ver 20.01



21. トゥルーバアグリ 株式会社 出所) 同法人資料より抜粋

禁複写・転載  
公開資料 (2021年1月25日現在)

## トゥルーバアグリ ミッション

# 「農業」から「農産業」へ “「法人」を主語にしたアグリビジネスの展開”

- 日本の農業・畜産業の課題を解決・再生・創生
  - 省力化、高品質生産を可能にする「スマート農業」を実現
  - 農業の経営ノウハウを蓄積し、誰もが取り組める農業として「パッケージ化」
  - 就農者・社を支援する「農業シェアードサービス(農地整備、農業技術指導、財務指導、農機具や肥料・飼料などの共同購買など)」を提供
  - 6次産業化、レストラン・家庭への直接販売など「新たな商流(DtoC)」を構築
- 日本の地方を再生・創生
  - 耕作放棄地、遊休農地を活用。農業法人を設立し、地域経済に貢献
  - 地方での雇用、投資機会を創出(都市3次産業従事者の受け皿)
- 消費者が安心できる「食」を提供
  - 放牧を基本とした健康&安心な食肉の生産・提供
  - 新鮮・安全な果実・野菜の生産・提供

TRUVA  
© 2021 TRUVA Agri Corp. All rights reserved. 2

禁複写・転載  
公開資料 (2021年1月25日現在)

## トゥルーバアグリが目指すもの

- 日本の農業、畜産業の再生・創生への貢献を最大化するため、日本最大のアグリビジネス運営企業を目指す。
- 農業経営のプラットフォームの提供・経営者の育成を組織的に行うことで、次世代の農業の担い手(農場、農業人材)を戦略的に育成する。
- 積極的にサステナビリティ関連投資・融資(ESG投資含)、地方創生応援税法などを受け入れ、スマート農業の実践、規模の拡大などに活用する。

### 農業の実践

- 放牧を基本とした健康&安心な食肉の生産・提供
- 新鮮・安全な果実・野菜の生産・提供
- 従業員が給与所得者として、農業・畜産業に従事
- スマート農業の実践、資料の自動化により、労働時間の短縮とコスト競争力を強化

各地の農場・牧場

|  |   |
|--|---|
| <b>トゥルーバファーム 大分(株)</b><br>(2018年4月設立)<br>黒毛和種の放牧繁殖事業<br>(大分県豊後高田市) | <b>トゥルーバファーム 佐賀(株)</b><br>(2018年9月設立)<br>畜産と畜舎の複合事業<br>(佐賀県唐津市)       |
| <b>トゥルーバファーム 青森(株)</b><br>(2020年7月設立)<br>果樹の生産事業<br>(青森県弘前市)       | <b>トゥルーバファーム 北海道(株)</b><br>(2020年10月設立)<br>羊の放牧繁殖・肥育事業<br>(北海道土川郡美咲町) |

ノウハウの提供  
流通のニーズ  
飼料の提供  
流通のニーズ

日本農村機能高度化推進機構(株)  
(2019年6月設立)  
スマート農村の実践事業  
(宮崎県児湯郡本郷町)

日本自給飼料生産普及センター(株)  
(2020年10月設立)  
酪農牧向け自給飼料の生産・販売事業  
(宮崎県児湯郡高鍋町)

### 農業関連事業の実践

- 農地の整備、改良を行う農業土木事業を全国展開
- 農業土木機器製造のエリアを拡大
- アグリテックの実践(各地のグループ会社と連携)

農地の整備 アグリテックの実践  
流通のニーズ

**アグリパートナーズ(株)**  
(2018年11月設立)  
農業土木事業・機械販売事業  
(宮崎県児湯郡川南町)

消費者のニーズ  
新鮮・安全な肉、野菜の提供

**トゥルーバフーズ(株)**  
(2020年3月設立)  
飲食店運営・食料品等販売事業  
(東京都千代田区)

新鮮・安全な肉、野菜の提供  
消費者のニーズ

直営店

提携レストラン

家庭

TRUVA  
© 2021 TRUVA Agri Corp. All rights reserved. 3

# トゥルーバアグリが貢献するSDGs

禁複製・転載

公開日資料 (2021年1月25日現在)

## トゥルーバアグリが解決を目指す「社会課題」

### 1. 日本の農業・畜産業を再生・創生

- ・農村機能の高度化・機能強化
- ・食糧/飼料自給率の向上
- ・農業従事者の高齢化、事業継承問題の解決
- ・新規就農希望者への支援(貸入障壁緩和)

### 2. 日本の地方を再生・創生

- ・地方創生、首都圏一極集中からの脱却
- ・耕作放棄地を農地として再活用
- ・農業法人設立による投資機会や収益の増加
- ・雇用創出、移住者の増加、過疎問題解決
- ・地方経済の発展

### 3. 消費者が安心できる「食」を提供ほか

- ・安心/安全/美味な食材の安定的な提供
- ・農業プロセスにおける気候変動への対応、地域共生活動、従業員の福利向上を実践

## トゥルーバアグリが達成に貢献する「主なSDGs項目」

- 
**2 飢餓を終わらせ、食糧安全保障および栄養改善を奨励し、持続可能な農業を促進する**  
 農業コミュニティ、食品加工業者および取引業者と関係資金と結び付け、農業プラットフォームと市場能力の可能性を高める。
- 
**11 包摂的で安全、強靭で持続可能な都市および人間居住を実現する**  
 経済的規模での新鮮な食糧生産を都市エリアに組み込み、それにより食糧生産が天候の影響を受けないようにすることで都市コミュニティに対してより持続可能な食糧供給源を提供する。
- 
**8 包摂的かつ持続可能な経済成長およびすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働き甲斐のある雇用を促進する**  
 農業が包摂的で広範な専門スキルを育する人材が求められる職業であることを賞賛し、奨学金とインターンシップに投資する。
- 
**9 強靭(レジリエント)なインフラ構築、包摂的で持続可能な産業化の促進の推進を図る**  
 教育を受けた人々が都市から地方のアグリビジネスへ自信を持って移住できるよう、社会的インフラ(学校や医療施設など)に投資する。
- 
**3 すべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する**  
 健康的なライフスタイル選択を支援

下線部はSDGs目標、イタリック部は国連グローバルコンパクトとKPMG制作した企業の産業別ガイドライン「SDG Industry Matrix」より引用



© 2021 TRUVA Agri Corp. All rights reserved.

4

# アグリビジネスのセグメンテーション

禁複製・転載

公開日資料 (2021年1月25日現在)



**事業ドメイン**  
5つの事業領域

## Agriculture 農業・食

農業は人類が存在する限り、普遍的な産業であり、世界的な人口増加に伴い、今後も成長が期待させる産業とみることができます。そこで、マーケットニーズの高い食材の生産に取り組み、さらに6次産業化を進め、食のD2Cモデルを確立します。



## Agri Tech 農業×IT

最先端テクノロジーを農業に応用し「農業の効率化」「ノウハウの可視化」「農業従事者の働き方改革」を可能とするスマート農業を目指します。



## Agri Engineering 農業機械・土木

「農地の生産性向上」「農家の労働力負担の低減」を図るコントラクター事業をはじめ、使用する農業機械の開発を行います。



## Agri Finance 農業金融

農業事業の将来性や事業に関する個々の農業者の経営能力を見極めて、その成長発展に必要な取組を資金面から支援し、民間金融機関とも連携しながら、不動産担保や経営者保証に過度に依存せず円滑に資金供給する事業性評価ファイナンスに取り組みます。



## Agri Advisory 農業コンサルティング

近年は農業を「ビジネス」として「経営」としていく必要があります。幅広い知識や技術が必要となる農業経営をサポートし、「儲かる農業」の実現に貢献すべく、的確なアドバイスをいたします。また、農業の事業承継問題の解決策の1つとして、自ら引き受けるプラットフォーム機能も設けます。

※D2Cモデル(Direct to Consumer):生産から販売まで



© 2021 TRUVA Agri Corp. All rights reserved.

9

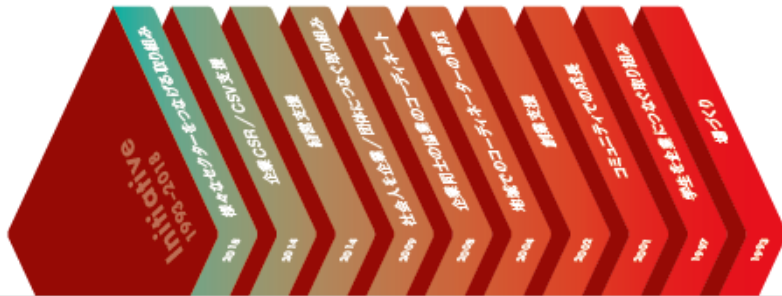


## II. 委員参考資料（五十音順）

特定非営利活動法人 ETIC 出所）同法人資料より抜粋



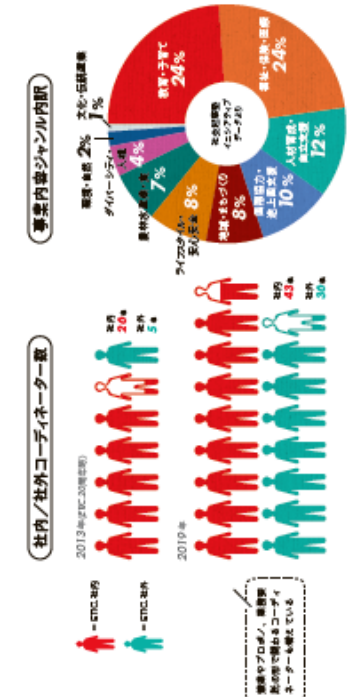
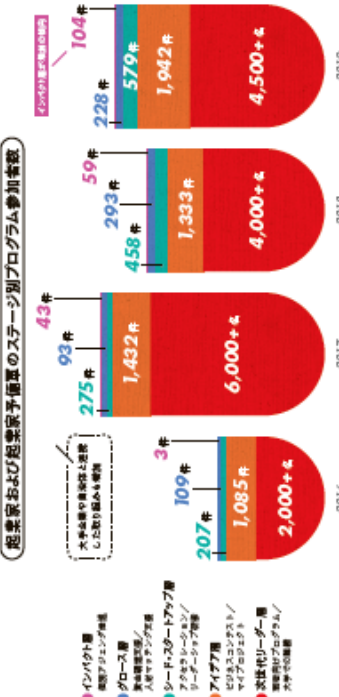
# Coordinator



## ETIC.の仕事、コーディネーターとは？

ETIC.を頼る上で欠かせない「コーディネーター」という役割。頼と頼をつなげる、頼と頼をつなげる、頼と頼をつなげるなど、異なるものをつなげて新しい価値を生んでいく存在です。ただ、ETIC.スタッフにとっての意味はまた、このページでは、ETIC.スタッフに聞いた「コーディネーターとは？」という問いの答えをお見せします。

**調整役** 愛のかたまり  
**かけ算** プロフェッサー 成長促進  
**自分らしさの増幅役** 黒子 艶艶  
**役割** 応援者 つつましきも ハワフルな役回り  
**掛け算** カンセラー 育彦 成長  
**裏方** 裏方  
**大いなるおせっかい** ありのまま ワクワクする、させる人



### プラットフォーム

**チャレンジ・コ・エニティ・プロジェクト (CPE)**

- 14社による「エニティ・プラットフォーム」
- 各社が得意とする、事業種別、人材育成、技術支援、研修など、様々な分野で協働して取り組む

**スタートアップ・ラボ**

- 創業の支援を目的とする、経営者のネットワーキング
- 定期的な集まりを開催

**ローカルベンチャー・サミット**

- 地域活性化を目的とする
- 4社で100以上のベンチャー企業を支援

**技術・人材・市場の連携**

- 各社が得意とする、事業種別、人材育成、技術支援、研修など、様々な分野で協働して取り組む

**ETIC.の事業プラットフォーム**

- ETIC.の事業プラットフォーム
- ETIC.の事業プラットフォーム

山内 啓治  
 代表取締役社長



**チェンジエージェント**

ハブ 名脇役

可能性を見続けている人  
ダブルゲンガー

ひらめき

つなぎ役

火付け役

新たな可能性

発破をかける人

挑戦を後押しする人

夢

本人のために  
進むことでもない人

可能性を  
信じる

ひらめき  
ひらめき

可能性と可能性を  
「深く」プロフェッショナル  
引き出す

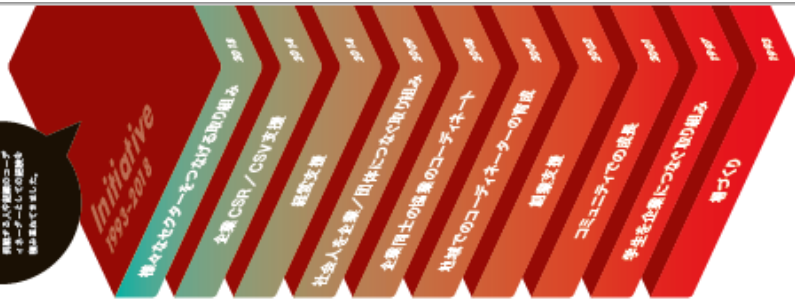
林の良い赤生

憑依

双方の  
目的を  
高い  
感度で

チャレンジを  
応援する人

2022年に、新卒採用を目的  
とする学生企業協会の設立として  
関係する人々の協力のコープ  
イノベーションセンターの設置を  
開始いたしました。





# REPORT DIGEST

本書に掲載しているJA自己改革の成果をダイジェストでご紹介します



農業のさらなる発展・成長のために

01 農業者のもとに出席する農業者代表者  
農業者の抱い得る課題を解決するJAの取り組み

84.1% ↑

15,300人

16,000人

15,300人

農業者の抱い得る課題を解決するJAの取り組み

年間165万回超

02 ターゲットインに基づき農業者・消費者のニーズに応える

75.5%

52.4%

51.9%

04 新たな市場の開拓に力を入れ、新たな市場を開拓する

JAGの関わったGIの産品数

64製品

05 経営可能な農家・農産物にGAP認定を推進する

JAG認定

GAPに取組む農産物

46.2%

03 本業経営環境と本業以外の両面からコスト削減を図る

89.4%

85.6%

90.6%

82.4%

06 労働力確保や新規就農に関する相談窓口担当者を設置するJAの割合

70.0%

雇用労働力確保支援に取り組むJAの割合

47.4%

10 Activity report of JA Group

07 公営農産物新たな農家の活躍を促す  
農工商・協同組合間との連携に取り組むJA数

298JA

08 都市と農村の距離により、農家の所得を支える  
特産品のJAの産品数(約)を拡大

10億円

9.6億円

01 組合単位で組合員に寄り添い生涯インフラを支える

JAGの拠点数

約16,100拠点

103JA

79JA

897カ所

02 子育て支援の取り組みをひろく実施するJA数

子育て支援事業などを実施するJA数

94JA

03 子どもと多様な産業分野をつくる

子どもと多様な産業分野をつくる

118JA

209JA

約33,200人

05 農産物加工販売者と協働するJA数

農産物加工販売者と協働するJA数

290JA

06 JAの事業・活動を基として農家の活躍の場を広げる

06 JAの事業・活動を基として農家の活躍の場を広げる

717店舗

2,553億円

約1億6,000万人

75.7%

37.1%

Activity report of JA Group 11



## 02 マーケットインに基づき 消費者・実需者のニーズに応える

1. 収入 2. 価値 3. 信頼 4. 安全

JAは、農産物の販路チャネルの多角化や加工・業務用需要の増大などの変化に対応し、マーケットインに基づき生産や販売を推進しています。実需者・消費者への直接販売を本格化するJAは、75.5%と約8割のJAが取り組んでおり、農業者の所得増大に寄与しています。また、加工・業務用などの中食・外食や小売などの実需者ニーズに積極的に対応し、52.4%のJAが実需者のニーズに対応した出荷規格・数量設定に取り組んでいます。

〔マーケットインに取り組むJAの割合〕



実需者・消費者への直接販売

実需者のニーズに対応した出荷規格・数量設定



産地別60の買取販売



農業者からの農産物の買取販売に取り組むJAの割合は51.9%となり、2018年度が53.5%増加しました。JAは、今後もマーケットインに基づく事業モデルを確立することで、農業者の所得増大や農産物生産の拡大に貢献していきます。

### 0 事例紹介

#### 茨城県・JA水郷つくば 契約販売と出荷作業の省力化で所得137%増

JA水郷つくばは、ダイコンの契約販売に注力し、出荷の安定と単価向上を実現しました。毎朝日や巻付面積の管理徹底や、毎週の出荷会議による正確な出荷量の把握で、市場と連携を密にして販売先を提供し、市場出荷の契約販売の割合を増やしています。2012年度にゼロだった契約販売の割合は、2019年度に約40%まで増加し、販売単価も2018年度に4,844円と22.3%増加しました。また、ダイコンの洗浄・選別施設を導入・増設して面積を拡大し、2019年度までの9年度で2.7倍の47,532トンに達しました。その結果、牛久地区大郡生産部会員1戸当たり2019年度の所得4204万円と約1.8年間で137.1%の所得増大を実現しました。



JA水郷つくばの契約販売で出荷作業が省力化され、所得が増えています。

## 01 農業者のもとに出向き 農業経営をサポートする

1. 収入 2. 価値 3. 信頼 4. 安全

JAは、地域農業者を支える強い手に対し、個別対応の体制を整備・強化し、強い手の繋がるパートナーとして、足厚向上に向けて取り組んでいます。



〔農業者の強い手に出向き対応するJAの割合〕

全国の84.1%のJAが、強い手のもとに出向き専任部署や担当者を配置しています。また、農業経営のサポート役である農業指導員は1万5,300人を超えています。強い手を訪問した回数も年間165万回を超えました。訪問の際には、担当者や担当部門だけでなく常駐位置や関係部署が同行するJAも多く、総合事業を展開するJA全体で一体となって強い手の課題解決などを支援しています。

〔農業者の強い手への訪問回数〕 (営農指導員数)



〔農業者の強い手1人当たりの平均訪問回数〕



### 0 事例紹介

#### 鳥取県・JAしまね 出向く体制を強化し、経営をサポート

JAしまねは、2016年に本店に設置した「強い手サポート」を11地区本部のTACが運用し、「出向く体制」を強化しました。2016年度に1万7,820件だった訪問件数は、2018年度に1万9,173件となり、3年間で約1,300件増加し、地域農業者の強くなる強い手のニーズに応え、農業者の増大に貢献する「生産拡大・生産コストの低減・新たな生産技術」などの情報提供や事業推進で農業者の経営をサポートしています。

また、税理士や行政と連携して「経営コンサルティングチーム」を組織し、経営強化を常に防ぐだけでなく、所得増大に向けてアプローチしています。



TACが強い手と農業者と連携して経営をサポートしています。



Case 04

知的財産の活用により、新たな需要を開拓する

JJAは、農業者の所得増大を図るため、地理的表示保護制度(GI)や地域団体商標など、知的財産を活用して付加価値の向上・新たな需要の開拓に取り組んでいます。

GIは、地産の伝統的な農林水産物や食品などを国が登録・保護する制度で、ブランド価値の向上や農業者の意欲アップが期待されます。2020年12月時点で、計103産品が登録されていますが、うちJAが登録に携わっているものは64産品に達します。

JJAは、今後もGIをはじめとした知的財産の活用を積極的に進めることで、関連農産物の新たな需要開拓や付加価値の向上を進めています。

〔JAが携わったGIの登録産品〕



Case 05

持続可能な農業へ、GAP認証を取得する

JJAは、食の安全・安心を確保したり、環境に配慮した農業生産に取り組むことで、持続可能な農業生産の維持を目指しています。その一環で、農業において、食品安全、環境保全、労働安全などの持続可能性を確保する取り組みであるGAP (Good Agricultural Practice: 農業生産工程管理) の推進に取り組んでいます。

GAPには、都道府県などが運営するもの、JGAPやGLOBAL G.A.P.のように第三者認証を伴うものなど、さまざまな種類があります。JJAは、農業者が最も効果的な活用ができるように、ニーズに応じた支援を行っています。

〔GAPに取り組むJAの割合〕



鳥取県・JA鳥取いなば  
GI取得などブランド強化で、所得53%増

JJA鳥取いなばは、知的財産を活用し、鳥取いなばの認知度向上に取り組んでいます。2005年に「砂丘らっさよう」の商標登録を取ったほか、2010年には加工品が地域産品ブランド表示基準制度「本場の本物」に登録されました。そして2016年には「鳥取砂丘らっさよう」「らくべ砂丘らっさよう」でGIを取得し、有効期間につなげました。こうもブランド強化によって10%、当年度の農業者所得は2018年には17.3万円と増え、2019年には52.9%増加しました。

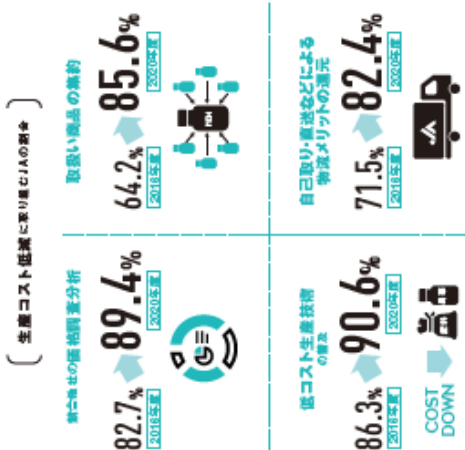
Case 03

生産資材価格と生産技術の両面から生産コストを低減する

JJAは、生産資材価格と生産技術の両面から、トータルでの生産コスト低減に取り組んでいます。生産コストの引き下げは農業者の所得増大に直結するため、多くのJAで地域の実勢に合わせて対応を行っています。

生産コスト低減の取り組みで、「総合他社の価格調査分析」については89.4%、「低コスト生産技術の普及」については90.6%のJAが実施しています。「取扱い商品の薬約」に取り組むJAの割合は85.6%に達し、2018年度に比べ21.4%増加しました。

JJAは、今後も生産資材価格と生産技術の両面からコスト低減の実現に向けて取り組みを進め、農業者の所得増大に貢献していきます。



三重県・JA三重中央

出資資材見直しと契約買取で、所得4.4%増

JJA三重中央は農業者所得増大へ、コスト低減に向けた出資資材の見直しや、加工用野菜の契約栽培など力を入れています。JAがキヤベツ用のコンテナ(後:プラ)を農家に貸し出すことで、出資資材にかかる10%当たりの費用を、段ボール使用時の5万4,000円に比べ、最大93%減の4,000~6,000円に大幅に削減。2017年度には100基だった貸付数も2018年度には210基に増えました。また、加工キヤベツの契約栽培なども拡大し、その結果、10%当たり所得は、2018年度には16.4万円と増え、2017年度に比べて5万円、49.5%の増加を実現しました。



07

企業連携で新たな農業の価値を創る

JAは、地域において農林漁業工農団体の連携を行い、農業の新たな価値の創出に取り組んでいます。JAには豊富な農産物がありますが、地域の団体・企業と連携することで、新たな販路・需要の開拓や付加価値を高めることが可能となります。農工商・産学連携所との連携に298のJAが取り組んでおり、各地で新たなイノベーションが生まれています。



08

都市と産地の連携により、農業の振興を支える

東京都や大阪府をはじめとした都市部のJAは、消費地に近い拠点を生じた新鮮な農産物の供給や災害時の備えとしての緑地空間の提供に加えて、JA域を越えた広域での取組みにより、農業の振興を支えています。JA東京グループでは東京・食料と飲食店事業者とのマッチング、JAグループ大阪では生産者と企業をつなげる地産地消プロジェクト「ベジコアラボ」などにより、農業者の所得増大につなげています。

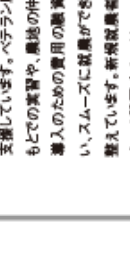
また、東京・大阪のJAは、他産地のJAとの連携協定を締結し、他産地の農産物の販売額は約20億円にも上っており、日本全体の農産物の所得増大に貢献しています。



09

JAグループの活動報告

JAは、地域において農林漁業工農団体の連携を行い、農業の新たな価値の創出に取り組んでいます。JAには豊富な農産物がありますが、地域の団体・企業と連携することで、新たな販路・需要の開拓や付加価値を高めることが可能となります。農工商・産学連携所との連携に298のJAが取り組んでおり、各地で新たなイノベーションが生まれています。



10

労働力確保や農作業受託で農業者を支える

農産生産を継続、発展させていくためには、新たな担い手を育てていくことが重要です。新規就農者へのサポートとして、相談窓口を設置し、専業・兼業・就農・定着までを一貫して支援しています。ベテラン農業者のサポートのための費用の軽減なども行い、スムーズに就農ができる環境を整えています。新規就農者のための窓口を設置するJAは70.0%に達しています。

そのため労働力の確保が喫緊の課題における労働力確保のためのさまざまな取組です。JAは、職業紹介事業や労働者派遣事業などを通じて、農作業環境の改善を支援し、農産生産を支えています。

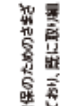


10 Activity report of JA Group

11

労働力確保や農作業受託で農業者を支える

農産生産を継続、発展させていくためには、新たな担い手を育てていくことが重要です。新規就農者へのサポートとして、相談窓口を設置し、専業・兼業・就農・定着までを一貫して支援しています。ベテラン農業者のサポートのための費用の軽減なども行い、スムーズに就農ができる環境を整えています。新規就農者のための窓口を設置するJAは70.0%に達しています。



12

労働力確保や農作業受託で農業者を支える

農産生産を継続、発展させていくためには、新たな担い手を育てていくことが重要です。新規就農者へのサポートとして、相談窓口を設置し、専業・兼業・就農・定着までを一貫して支援しています。ベテラン農業者のサポートのための費用の軽減なども行い、スムーズに就農ができる環境を整えています。新規就農者のための窓口を設置するJAは70.0%に達しています。

そのため労働力の確保が喫緊の課題における労働力確保のためのさまざまな取組です。JAは、職業紹介事業や労働者派遣事業などを通じて、農作業環境の改善を支援し、農産生産を支えています。



12 Activity report of JA Group

Case 01

総合事業で組合員に寄り添い生活インフラを支える



JIAは、総合事業を営むことで組合員の需要とらしを支えらるとともに、全国に約16,100ある事業拠点を地域住民が必要とする生活サービスを提供しています。

また、過渡高齢化が進んでいる中山間地のJIAを中心に、買い物物の拠点となる店舗づくりや移動購買車の導入、信用事業を行う移動金融店舗車の導入を進めています。2020年度のJIAの移動購買車の利用者は約106万人に達しました。

認知症サポーターの養成にも取り組んでおり、養成人数は19万人と、団体・企業で日本一の人数となっています。

JIAは、今後も、組合員と地域に必要とされる生活インフラ機能の一翼を担い、安心してくらせる地域社会の実現に取り組んでいきます。

〔 JIA の拠点数 〕 2020年度

約16,100 拠点

※店：5,557 軒 事務所：10,543 軒 合計：約16,100 拠点

〔 JA 店舗を含む「小さな拠点」の数 〕 〔 地域運営組織との連携 〕

848カ所

※2020年度末時点

106JA・614組織

2018年度

〔 買い物支援などの取り組み 〕 〔 認知症サポーター 養成人数 〕

103JA 約106万人

2020年度

約19万人

2021年5月末現在



79JA

2020年度

〇事例紹介

鹿児島県・JAそお鹿児島 移動購買車で交流の場づくり

JAそお鹿児島は、2020年から鹿児島県と協力して、地域住民の安心・安全を守るため、移動購買車全数店舗車に移動支店を開設しています。警察署が同行し、各種相談や交通・安全指導、運転条件の巡回手帳などを行っています。

JIAは2013年から「かんばくそおくん号」を、2016年から「かんばくそおくん号」を運行し、買い物物の不備を指摘者を受け、地域住民の食や生活を守っています。肉や野菜、緑茶、絹がな日用品など300品目を積み、週1回、管内の約50分所を巡回しています。いくつかの停留所ではJIAや地域が巡回に合わせてサロンを開催し、買い物に加え、地域の懸念の場づくりに貢献しています。



鹿児島県・JAそお鹿児島 移動購買車

# 自己紹介

---

トラストコンサルティング株式会社 有野文明

# 経歴

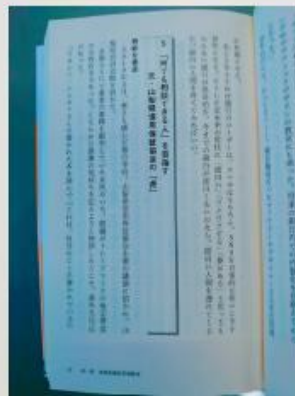
---

- 1958年 山梨県旧六郷町生まれ
- 1981年 山梨県信用保証協会入協  
以来38年間で全部門を勤める
- 2019年 定年退職
- 2020年 20年事業再生請負人、経営者の相談役になるべく、  
トラストコンサルティング株式会社を設立し、現在に至る



## 掲載書籍等

### ① 「ザ・銀行員」はもういない。



「何でも相談できる人」を目指す元・山梨県信用保証協会の「虎」として取材された

## ②近代セールス (2020/08/01)



## ③CO+ SHE GOTO

CO+Shegogoとは？  
 きっと誰かが何とかしてくれる。  
 誰かが幸せな生き方を決めてくれる。そんな時代は終わりました。  
 誰かを照らす太陽でありながら、誰かに照らされる月になることもある。  
 コーシゴトは、そんな女性の活躍を応援するプロジェクトです。



## 持続可能な社会を実現するボーダレスグループの事業

### 01 自然エネルギーの供給

CO2排出ゼロの再生可能  
エネルギーで持続可能な  
社会をつくる

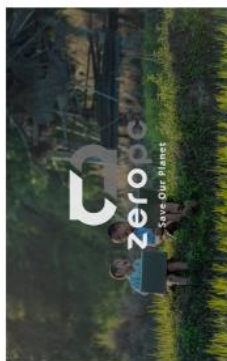
<https://hachidori-dennyoku.jp/>



### 02 再生パソコンの販売

日本にいる難民を  
直接雇用。  
リユースパソコンを  
製造販売

<https://zeropc.jp/>



### 03 生ゴミコンポストの普及 LFCコンポスト

捨てない暮らしで  
生ごみ処理による  
CO2排出を削減

<https://lfc-compost.jp/>



### 04 人や環境に配慮した洋服

人や環境に配慮した  
洋服を当たり前にする  
セレクトショップ

<https://enterthee.jp/>







## 当グループの「地球」(環境課題)に対する考え方

持続可能な社会の三つの要素である経済・社会・環境について、新型コロナウイルスによる感染症の拡大は社会の機能不全が経済に計り知れないダメージを与え、気候変動などの地球環境問題が社会の存続基盤を根柢から揺るがすこともローストップさせました。このことは、経済は社会が健全に営まれないと成り立たないことを示唆しています。当社はこうした観点から、地球環境問題を経済との関連性ながら捉え、環境方針を制定し、多面的な取り組みを進めています。

| 三井住友トラスト・ホールディングス環境方針 |   |
|-----------------------|---|
| 1. 商品・サービスの提供         | 私たちは、「地球環境の保全」、「持続可能な社会の実現」に貢献する商品・サービスのお客様への提供を通じ、社会全体の環境リスクの低減・環境価値の向上に取り組んでいます。    |
| 2. 環境負荷の低減            | 私たちは、事業活動に伴う資源の消費、廃棄物の排出などによる環境への負荷を認識し、省エネルギー、省資源、資源循環の取り組みを通じ、環境保全・持続可能な社会の実現に努めます。 |
| 3. 汚染の予防              | 私たちは、環境に関する対外的な訴訟と改善ご依頼、汚染の予防に取り組んでいます。   |
| 4. 法令等遵守              | 私たちは、環境保全に関連する諸法令・規制及び各種協定を遵守します。   |
| 5. モニタリング             | 私たちは、環境に関する時間・中長期の目標を設定し、定期的に見直しを行い、取り組みの進捗的な改善に努めます。                                 |
| 6. 教育・研修              | 私たちは、グループ各社への本方針の徹底と環境教育に努めます。  |
| 7. 情報公開               | 私たちは、本方針を一般に公開し、社外とのコミュニケーションを通じた環境保全活動の推進に努めます。                                      |

※環境方針の記載が(5)環境方針、(6)環境方針、(7)環境方針は、本報告が発表された時点の環境方針となります。

## 関連するマテリアリティ インパクトマテリアリティ

| マテリアリティ                  | リスク/機会 | 主要なステークホルダー                | 主な対応   |
|--------------------------|--------|----------------------------|--|
| サステナビリティをテーマとしたビジネス機会の追求 | 機会     | お客さま、地域社会                  | ビジネスを通じたボジティブインパクトの創出(環境課題の解決に資する革新的な金融商品の開発や低炭素先行の環境的取引動向を促すエンゲージメント等)                |
| 投資先の環境・社会への影響に対する懸念      | リスク    | お客さま、地域社会、NPO              | ビジネスを通じたボジティブインパクトの創出(セクター・ポリシーやESGガイドラインに由来した環境・社会課題の優先順位に基づいた影響の把握やESGに関するエンゲージメント等) |
| 気候変動                     | リスク/機会 | お客さま、株主・投資家、行政、金融機関、社員、NPO | 気候変動に起因したリスクの把握、対応の決定、リスク管理の高度化、気候変動に関する情報開示、TCFDに基づく情報開示、パリ協定の達成                      |

## 関連性の高いSDGs



# 地球

## ——環境への配慮

057 当グループの「地球」(環境課題)に対する考え方

058 気候変動問題

068 自然資本(生物多様性問題)

077 環境不処置

085 環境負荷低減に向けた取り組み

人の命を支えている清潔な空気、真水、農作物、森林、水産物などを提供する健全な地球がなければ、社会はうまく機能せず、企業は長期的な価値を創造することはできない。

世界経済フォーラム「ESGリスクが企業主義を決定する」より









## 気候変動問題

### 気候関連グリーンファイナンス

#### 信託機能の活用による投資家向けグリーンファイナンス投資機会の提供

三井住友信託銀行は、気候変動の緩和に資するプロジェクトの資金需要に対し、積極的に配慮した資金運用を行う投資家のニーズを「信託」を通じてつなぐ取り組みを推進しています。グリーンビルディング<sup>①</sup>の新規取得およびグリーンファイナンスに資金使途を限定した買付金で運用する合同運用指定金債信託「グリーンフロント」や、再生可能エネルギー発電事業向けプロジェクトグリーンファイナンス債権を裏付けとする自己信託受益権の販売を2018年に開始して以来、グリーンプロジェクトへの投資家からのアクセスを容易にし、良質な投資機会を継続的に提供してきました。

これまで取り組んだグリーンフロントはグリーンボンド原則に準拠し、株式会社日本格付研究所(JCR)のCRGグリーンボンド評価において最高位である「Green1」の評価

#### グリーンボンド

三井住友信託銀行は、2018年9月に海外市場において同社初となるユーロ建てグリーンボンド(5億ユーロ・償還期間2年)を欧州のESG投資家、アセットマネージャー等に対し発行しました。当該グリーンボンドにより調達した発行代わり金は、風力発電や太陽光発電を行う国内外の再生可能エネルギー発電プロジェクト16件に対する買付金に全額

#### グリーンボンド発行代わり金を資金充当したファイナンス対象プロジェクトによるインパクト(環境改善効果)

| カテゴリー     | サブカテゴリー | 投資対象国    | プロジェクト数 | 年間発電量 (MWh) | 年間CO2削減量 (t-CO2) | うち、社会貢献分 |
|-----------|---------|----------|---------|-------------|------------------|----------|
| 再生可能エネルギー | 風力発電    | カナダ/ベルギー | 3       | 2,665,500   | 494,988          | 51,929   |
|           | 太陽光発電   | 日本       | 13      | 314,011     | 145,499          | 117,666  |
| 合計        |         |          | 16      | 2,979,511   | 640,487          | 169,595  |

#### インフラ投資法人向け太陽光発電プロジェクトローン

三井住友信託銀行は、2019年11月に再生可能エネルギー発電設備等を主な投資対象とするインフラファンドに対して、当該投資法人が外資系太陽光発電所を取得するための資金として、総額約279億円のローンを組成し、買付金を活用した太陽光発電所の取得により、総資産額約588億円の内最大規模の上場インフラファンドとなる見込みです。本件ローンは地域金融機関を含めた合計13行の金融機関が参加するシンジケートローンであり、上場インフラ

## 再生可能エネルギーグリーンファイナンス

三井住友信託銀行は、プロジェクトファイナンスを通じて、風力発電、太陽光発電などの大規模プロジェクトの導入を促進するとともに、再生可能エネルギーの大規模発電事業に特化した「再生可能エネルギーグリーンファイナンス」を立ち上げています。

プロジェクトファイナンスでは、海外案件における風力発電は洋上、陸上とも大型化しています。国内案件では太陽光(メガソーラー)がさらに増加しています。これらの三井住友信託銀行が関与したプロジェクトによる発電容量の合計

#### プロジェクトファイナンスによるCO2削減への寄与

| 発電設備  | 件数 (件) | 発電容量 (MW) | 発電量 (GWh/年) | CO2削減効果 (t-CO2/年) |
|-------|--------|-----------|-------------|-------------------|
| 太陽光発電 | 118    | 4,664     | 7,550       | 386               |
| 風力発電  | 30     | 5,213     | 11,054      | 463               |
| 洋上風力  | 21     | 6,832     | 22,991      | 1,007             |
| バイオマス | 9      | 492       | 3,655       | 190               |
| 産業廃棄物 | 1      | 120       | 44          | 2                 |
| 合計    | 179    | 17,321    | 45,294      | 2,047             |

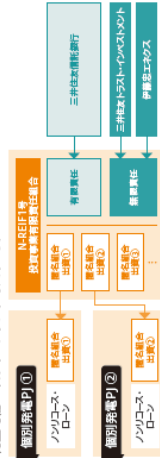
算定対象：三井住友信託銀行が関与したプロジェクトのファイナンス案件(国内、海外を含む)  
算定期間：発電容量、発電量、CO2削減量はプロジェクトの全稼働期間(稼働開始)

#### 再生可能エネルギーグリーンファイナンスと投資向け運用商品

三井住友信託銀行は、再生可能エネルギーの発電事業に投資するファンドを設立・運営しています。また、投資家向けに国内再生可能エネルギー発電事業投資ファンドを設立しました。

2020年9月までに、大規模太陽光発電プロジェクト26件

#### 再生可能エネルギーグリーンファイナンスのスキーム



機関投資家向け国内再生可能エネルギー発電事業投資ファンドは、第1号ファンドを、2018年4月に信託設定し、ファンド総額127億円(うち外資系投資家115億円)、7プロジェクトの組み入れにより2020年4月に投資期間を満了し、運用

#### 「三井住友信託銀行 (再生可能エネルギーグリーンファイナンス)」の特徴

- 既に稼働済みの国内の太陽光発電事業への匿名組合出資等を用いた対象資産とする商品
- FIT制度(再生可能エネルギー一固定価格買取制度)に依存した安定したキャッシュフローを享受
- 温暖化対策事業によってSDGs、ESG、地域活性化にも貢献

は17,321MW、年間の発電量は45,294GWh、年間CO2削減効果は2,047万t-CO2に相当します。再生可能エネルギープロジェクトによる発電容量の合計は3411MW、年間の発電量は3,900GWh、年間CO2削減効果は21万t-CO2に相当します。

また、三井住友トラスト・パナソニックパワーファイナンスでは設備に対するファイナンスで主にメガソーラー案件をサポートしています。固定価格買取制度制定以降、30件、総発電容量52MWのメガソーラー導入を支援してきました。

#### 【CO2削減効果の算定方法】

年間削減量 (t-CO2/年) = 年間発電量 (MWh/年) × 排出係数 (t-CO2/MWh)  
 • 年間発電量は効率的な設備として計画を使用。  
 • 国内案件は原則として、算定時点直近における条件所(他の系統電力の電気事業者別排出係数(基準排出係数)を用いて計算。  
 • 海外案件は原則として、GHG Protocolのウェブサイトで提供されているIEAの算定ツールを使用した削減相当量を計算。

と風力発電プロジェクト1件(総発電容量3411MW)に出資しています。プロジェクト総額1,328億円のうち、当ファンドによる出資合計額は216億円となっています。これらのプロジェクトによる発電量は年間390GWhで、21万t-CO2のCO2排出量削減に相当します。

※CO2削減量の計算には、各プロジェクト毎の電気事業者別の排出係数を使用しています。

- 再生可能エネルギー発電事業の普及拡大に、エクイティ投資の形態によって貢献します。
- 太陽光発電および風力発電より投資実績を積み上げ、その他の再生可能エネルギーへと投資領域を拡大していきます。

期間に移行しています。第1号ファンドの組み入れプロジェクト全体で総発電容量119MW、発電量は年間138GWとなり、82万t-CO2相当のCO2を削減しています。第2号ファンドの組成を検討中です。

# Challenge for SDGs!

どの企業も、そして、私たち個人も、SDGsの達成に貢献できることがあります。当グループは、各事業やWith You活動を通じてSDGs17の目標達成を目指します！

金融機関である私たちは、国連の発信するSDGs(持続可能な開発のための目標)の達成のために具体的な取り組みを推進することに加え、地域コミュニティに向けてSDGsを普及啓発することも、大きな役割として担っています。

当グループでは、社員一人一人がSDGs普及啓発の担手となることを企図し、全社員がSDGsを理解し実践できるよう理解促進の施策を展開しています。2018年10月にSDGs特集を掲載した社内報(冊子)にて当グループがSDGsに取り進む意欲や各事業とSDGsとの関連を解説しました。また、2018年12月より毎年、全役員・全社員を対象としたeラーニングを実施し、さらなる理解促進と具体的な取り組み推進を呼び掛けています。このeラーニングの受講は海外拠点にも展開し、さらなる取り組みを促しています。

2019年度から三井住友トラスト・グループ全社員のSDGs(169-176頁参照)。



全国の営業店舗では2018年下期、SDGsの目標達成につながるWith You活動を実践できるよう「SDGs社内勉強会」を実施し、全店舗にて社員計3,112名が参加しました。さらに、2019年8月、各地域コミュニティへSDGsを浸透させ、地域活性化につなげることを目的に、全国134全営業店舗が「私たちのSDGs宣言」を策定しました。現在、各店舗がSDGs宣言の達成につながる取り組みを実践しており、サステナビリティ推進部では好事例を共有し、全店舗の活動レベルの底上げを図っています。

全国の店舗のSDGsに関する活動は、With You支店ブログにて随時発信していきますのでぜひご覧ください。



## 三井住友信託銀行

### With You活動推進の取り組み

SDGsはビジネスの現場でも注目されており、世界中のさまざまな業界・企業がSDGsを認識した事に取り組み、新しい資金需要が金融ビジネスの機会を生み出しています。

### 三井住友信託銀行は、With You活動を通じてSDGsの17の目標達成を目指します！

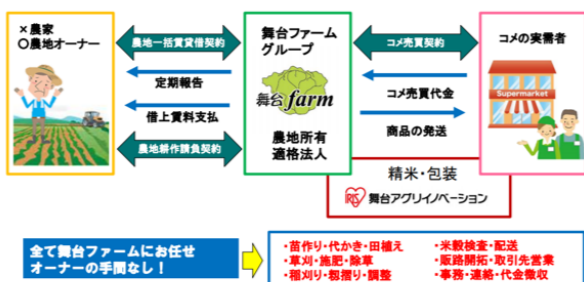




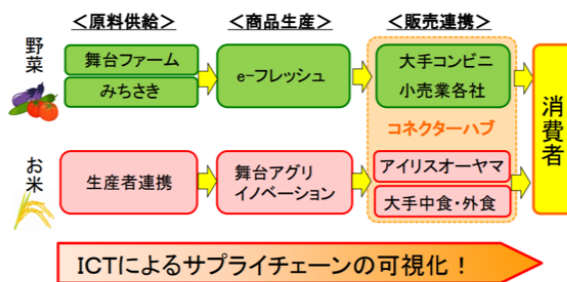
## 参考事例1. 株式会社舞台ファーム

| 企業情報      |  | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|--|---|
| 会社名       | 株式会社舞台ファーム   | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社舞台ファームは、米の生産や販売、野菜などの農産物の加工・販売を行いつつ、「農業×○○」をテーマに様々な主体と連携しながら事業の幅を拡大している。</li> <li>コンビニ業界のフランチャイズシステムに似た仕組みを農業に持ち込んだシステム「契約農家システム」の導入を検討、農機のシェアリングによるコストダウンや人材の融通など、契約農家に対して「ヒト・モノ・カネ・情報」等の観点で支え合う農業者ネットワークをつくり、ともに成長する仕組みの構築を目指す。ICTによるサプライチェーンの見える化にも取り組む。</li> <li>2020年3月からは、貨物自動車運送事業にも参入。保有する保冷車をさらに有効活用することにより、既存顧客の商品の配送を行ったり、連携農業者の物流サポートなどを検討している。</li> </ul> |
| 企業URL     | http://butaifarm.com/  |   |
| サービス概要URL | http://butaifarm.com/%E3%80%8C%E8%BE%B2%E6%A5%AD%E5%95%86%E7%A4%BE%E3%80%8D%E3%81%A8%E3%81%AF%E5%9F% |   |
| 本社所在地     | 宮城県  |   |
| 設立年       | 2004年  |   |
| 従業員数      | 舞台ファーム単体：42名 グループ全体：200名   |   |

### 農家経営受託システム



### ICTを活用したサプライチェーン



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

出所) [https://www.maff.go.jp/j/syouan/keikaku/soukatu/attach/pdf/sympo\\_sium\\_2016-7.pdf](https://www.maff.go.jp/j/syouan/keikaku/soukatu/attach/pdf/sympo_sium_2016-7.pdf)

## 参考事例2. 株式会社夢創造

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 株式会社夢創造   | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社夢創造は、温泉水によるトラフクの養殖事業を実施している。</li> <li>目立った観光資源がなく人口減少・過疎が深刻化していた栃木県那須郡那珂川町において、豊富な地元資源である「温泉水」に注目。建築費などの初期投資を抑えるために、同町で廃校となっていた小学校や閉鎖したスイミングプールなどの休眠資産を養殖場として、同町で湧き出る温泉を飼育水として活用し、高級海洋魚であるトラフクを養殖。環境への影響が大きく重労働な海上養殖に比べて、無投薬・循環水による環境汚染低減、軽作業、災害による影響が少ない安定供給な陸上循環養殖を実践している。</li> <li>株式会社環境生物化学研究所や地域資源複合利用研究会と連携。トラフクは、県内を中心に100店舗以上の飲食店等へ出荷している。海のない栃木県での「温泉トラフク」養殖は、多くのメディアで取り上げられ、同町への来訪者は増加、地元の飲食・宿泊業の活性化につながっている。</li> </ul> |
| 企業URL     | http://www.ganso-onsentorahugu.com/                 |  |
| サービス概要URL | http://www.ganso-onsentorahugu.com/cultivation.html |  |
| 本社所在地     | 栃木県   |  |
| 設立年       | 2010年   |  |
| 従業員数      | 9名（関連会社：環境生物化学研究所 40名）                              |  |

### 廃校に作られたプラント養殖施設



### 廃校に作られたプラント養殖施設



NRI 出所) <http://www.ganso-onsentorahugu.com/company.html> Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

出所) <http://www.ganso-onsentorahugu.com/cultivation.html>

### 参考事例3. 株式会社いろどり

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 株式会社いろどり  | <ul style="list-style-type: none"> <li>徳島県上勝町の第3セクターの会社として、彩産業を柱にその他の農産物の販売支援、イベント企画運営、上勝町の対外的な情報発信を行っている。</li> <li>葉っぱ（つまもの）という地域資源を軸に地域ビジネスを展開し、20年以上にわたり農商工連携を町ぐるみで実施している。町の高齢者や女性が料理の「つま」となる葉っぱを、地域の森から栽培・出荷・販売する農業ビジネス。</li> <li>高齢者はパソコンやタブレット端末を活用して、「上勝情報ネットワーク」から入る全国の市場情報を分析してマーケティングを行い、葉っぱを出荷する。年間320種類の葉っぱを出荷し、ニーズにあった葉っぱを販売することで、売上は2億6千万円に上り、中には1千万円稼ぐ高齢者もいる。</li> <li>上勝町から委託を受けて、町への移住・交流人口の増加、町のファンづくりを目的としたインターンシップ事業に取り組んでいる。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.irodori.co.jp/">https://www.irodori.co.jp/</a>   |  |
| サービス概要URL | <a href="https://www.irodori.co.jp/asp/nwsitem.asp?nw_id=2&amp;design_mode=0">https://www.irodori.co.jp/asp/nwsitem.asp?nw_id=2&amp;design_mode=0</a> |  |
| 本社所在地     | 徳島県   |  |
| 設立年       | 1999年   |  |
| 従業員数      | 5名（2020年3月現在）   |  |

#### 葉っぱビジネス



出所) <http://www.kamikatsu.jp/3sec/irodori.html>  
Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

#### タブレットを使って注文状況をリアルタイムに把握



出所) <https://special.nikkeibp.co.jp/NBO/businessfarm/innovation/27/>

### 参考事例4. 株式会社みらいスクール

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | 株式会社みらいスクール ※JAグループと連携  | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社みらいスクールは、体験学習事業「Gifte!（ギフト）」を提供。教科書からは得られない発見や特別な体験を得られるものとして注目されており、200種類以上の豊富でユニークなプログラムが揃えられている。</li> <li>その中で、親子向け農業体験プログラムも提供。「食と農とくらしのイノベーション」をテーマに、農業の課題解決につながるビジネスプランを支援するJAアクセラレータープログラム（2019年6月）において、当社は192社の中から優秀賞に選定されている。事業が3年間で大きく成長している実績も評価されている。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://miray-school.co.jp/">https://miray-school.co.jp/</a> |   |
| サービス概要URL | <a href="https://gifte.jp/">https://gifte.jp/</a>                     |   |
| 本社所在地     | 東京都   |   |
| 設立年       | 2015年   |   |
| 従業員数      | —   |   |

#### Gifte!（ギフト）



出所) <https://gifte.jp/>  
Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

#### 稲刈り体験（JAと連携）



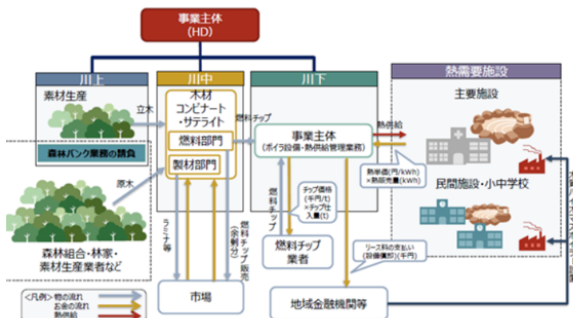
出所) [https://www.gifte.jp/detail.php?eventmasterid\\_c=7010K00001qtZo](https://www.gifte.jp/detail.php?eventmasterid_c=7010K00001qtZo)



## 参考事例5. 会津森林活用機構株式会社

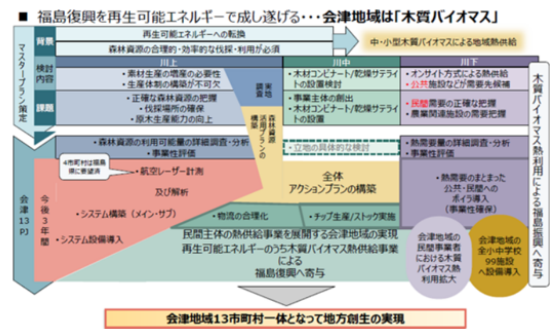
| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 会津森林活用機構株式会社  | <ul style="list-style-type: none"> <li>地方創生の基盤となる地域経済循環、CO2排出削減に対し、課題解決型事業と位置づけて社会実装に向け、2018年10月に設立。会津若松市、喜多方市、湯川村、北塩原村、柳津町、西会津町、三島町、磐梯町、金山町、猪苗代町、昭和村、会津坂下町、会津美里町の13市町村による新しいタイプの民間企業。</li> <li>事業領域は木材関連産業の川上から川下まですべてある中で、まずは川下の「中小型ボイラを統合管理する木質バイオマス熱供給事業」から始め、つぎに「森林経営管理法に対応した革新林業」に着手し、5～7年後には川中の「木材の製材・加工事業の稼働」を目指す。今後10年以内に、新たに25万m3/年の原木丸太の素材生産を計画している。</li> <li>福島県会津で行政区を越えた広域連携による森林資源フル活用事業の「先導モデル」となり、全国へ情報発信していく。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="http://www.a-forest.co.jp/">http://www.a-forest.co.jp/</a> |  |
| サービス概要URL | <a href="http://www.a-forest.co.jp/">http://www.a-forest.co.jp/</a> |  |
| 本社所在地     | 福島県   |  |
| 設立年       | 2018年   |  |
| 従業員数      | —   |  |

### 事業体制



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, All rights reserved.

### 将来像



出所) <http://www.a-forest.co.jp/>

## 参考事例6. きら星株式会社

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | きら星株式会社（ポータルグループ）   | <ul style="list-style-type: none"> <li>「地方で暮らす人を増やし、消滅可能性都市をなくす」ことをMISSIONに掲げる、湯沢町で誕生したベンチャー企業（ポータルグループ）。</li> <li>自治体と連携しながら移住支援窓口の運営を行っている。地方移住を促進させるために、地方企業の求人を取り起こし職業紹介や、創業の機会づくり、テレワークの推進など様々な就労機会の提供を行なっている。</li> <li>湯沢町は人口動態を加速するため、令和2年4月より移住者を誘致する目的で、きら星に移住定住支援業務を委託した。新型コロナウイルスによる自粛要請で「地方移住」への関心が高まり、移住希望者が中長期的に湯沢町での暮らしを体験できる仕組みとして「湯沢暮らしお試し体験」住宅制度をスタートした。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://kurashigoto.life/aboutus/">https://kurashigoto.life/aboutus/</a> |   |
| サービス概要URL | <a href="https://kurashigoto.life/">https://kurashigoto.life/</a>                 |   |
| 本社所在地     | 新潟県   |   |
| 設立年       | 2019年   |   |
| 従業員数      | 3名（役員1名含む 2019年7月1日時点）  |   |

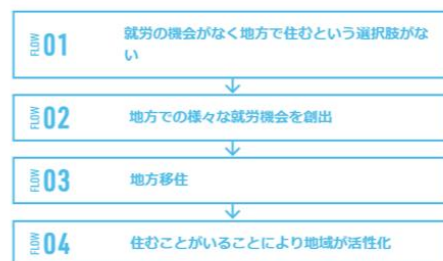
### お試し移住



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, All rights reserved.

出所) <https://kurashigoto.life/>

### 地方移住を増やし、都市が消滅なくなるしくみ



出所) <https://www.borderless-japan.com/social-business/kirahoshi/>



## 参考事例7. みらい畑株式会社

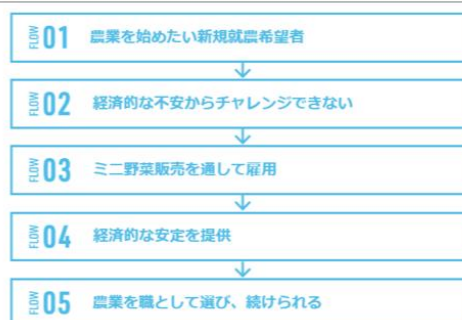
| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | みらい畑株式会社（ポーダスグループ）  | <ul style="list-style-type: none"> <li>農業人口の減少が要因で発生する課題を解決するために、農業をやりたい人が続けられる社会を創ることを目的に設立。「雇用」を通して農業を始めたい人が経済的な不安を抱えることなく生産に取り組める環境を創り、「生産」を通して農地を耕作放棄地にならないよう「農地」として引き継ぎ守り、自社農場を全国47都道府県すべてに創ることを目指している（ポーダスグループ）。</li> <li>多くの栄養が含まれている普段は捨ててしまう皮やへたをまるごと食べられるように、野菜の栄養効果を最大限に引き出す、ぬか漬け専用のミニ野菜を有機肥料のみで栽培し、「腸活ミニ野菜」をネット販売している。ぬか漬けキットも販売。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://miraibatake.jp/company">https://miraibatake.jp/company</a>       |  |
| サービス概要URL | <a href="https://miraibatake.jp/vegetables">https://miraibatake.jp/vegetables</a> |  |
| 本社所在地     | 宮崎県   |  |
| 設立年       | 2017年   |  |
| 従業員数      | 5名（2020年1月時点）   |  |

### 「腸活ミニ野菜」



出所) <https://miraibatake.jp/vegetables>  
 NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

### 新規就農希望者が就農できるしくみ



出所) <https://www.borderless-japan.com/social-business/miraibatake/>

## 参考事例8. 宝牧舎株式会社

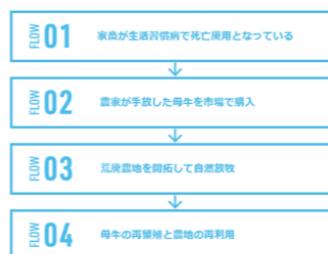
| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | 宝牧舎株式会社（ポーダスグループ）   | <ul style="list-style-type: none"> <li>家畜の健康に配慮した自然放牧で、牛の幸せが人の幸せを目指して設立（ポーダスグループ）。</li> <li>妊娠しづらくなったなどの理由で農家が手放した母牛「廃用母牛」を購入し、誰も使わなくなった土地を開拓して自然放牧を行っている。雄牛との自然交配により再び繁殖ができるようにして、自然の中で家畜と人間が共生する牧場をつくる。</li> <li>また、日々の生活によりストレスや過労で疲弊してしまった心と体をリセットし、乱れた生活習慣を整える「リフレッシュプログラム」も用意しており、牧場で牛とふれあひながら、別府温泉につかる体験ができる。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://houbokusha.jp/">https://houbokusha.jp/</a>               |   |
| サービス概要URL | <a href="https://houbokusha.jp/concept">https://houbokusha.jp/concept</a> |   |
| 本社所在地     | 大分県   |   |
| 設立年       | 2019年   |   |
| 従業員数      | —   |   |

### リフレッシュプログラム



出所) <https://houbokusha.jp/program>  
 NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

### 母牛が再繁殖できるようになるしくみ

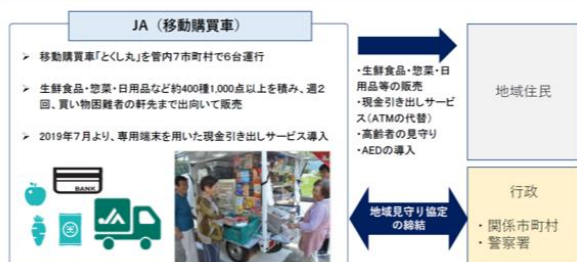


出所) <https://www.borderless-japan.com/social-business/houboku/>

## 参考事例9. JA紀州

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | JA紀州  | <ul style="list-style-type: none"> <li>JA紀州管内では、高齢化率が約29%に上り、買物困難者が多いという課題があった。これに対して、徳島県を中心に移動スーパーを運営している株式会社とくし丸と提携を結び、移動販売事業を開始。</li> <li>JA紀州において、移動購買車「とくし丸」を運行し、生鮮食品・惣菜・日用品等の販売に加えて、JA独自の取り組みとして、ATMによる現金引き出し、高齢者見守り（市町村、警察署と連携協定）等を機能追加。</li> <li>店舗事業では、5店舗の協力体制による総合的な店舗運営で競争力の強化に努めている。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://ja-kisyuu.or.jp/about/">https://ja-kisyuu.or.jp/about/</a>   |  |
| サービス概要URL | <a href="https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiisanakyoten/pdf/r01_booth_02.pdf">https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiisanakyoten/pdf/r01_booth_02.pdf</a> |  |
| 本社所在地     | 和歌山県  |  |
| 設立年       | —   |  |
| 従業員数      | —   |  |

### 移動購買車の活用



### 移動購買車「とくし丸」



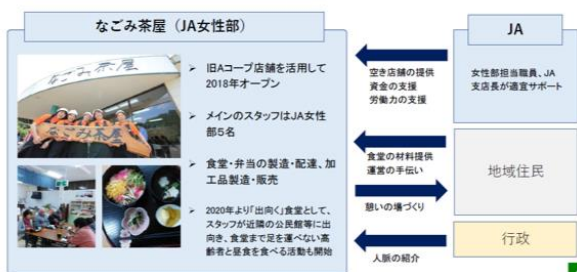
出所) [https://ja-kisyuu.or.jp/news\\_post/E3%80%8C%E7%A7%BB%E5%8B%95%E3%82%B9%E3%83%BC%E3%83%B1%E3%83%BC%E3%83%BB%E3%81%A8%E3%81%8F%E3%81%97%E4%B8%B8%E3%80%8D%E4%BA%8D%E8%A5%AD%E3%82%B9%E3%82%BF%E3%83%BC%E3%83%88%E3%83%8F%E3%83%81](https://ja-kisyuu.or.jp/news_post/E3%80%8C%E7%A7%BB%E5%8B%95%E3%82%B9%E3%83%BC%E3%83%B1%E3%83%BC%E3%83%BB%E3%81%A8%E3%81%8F%E3%81%97%E4%B8%B8%E3%80%8D%E4%BA%8D%E8%A5%AD%E3%82%B9%E3%82%BF%E3%83%BC%E3%83%88%E3%83%8F%E3%83%81)

出所) [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiisanakyoten/pdf/r01\\_booth\\_02.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiisanakyoten/pdf/r01_booth_02.pdf)  
Copyright(C) Nomura Research Institute, All rights reserved.

## 参考事例10. JAおおいた(JA女性部)

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | JAおおいた (JA女性部)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化率60%を超える地域において、JA空き店舗をJA女性部員（組合員）5人が借り受け、地域活性化を目指して食堂兼加工品販売所を経営。壁紙から全てを自分たちで手作りし、地元の野菜を使った軽食や菓子を販売している。</li> <li>さらに、弁当の配達や地域の高齢者と一緒にご飯を食べる「出向く」食堂などにも取り組み、地域住民の食生活に貢献するとともに、地域内外から人々が集まる憩いの場としての役割を發揮している。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://jaoitaita.or.jp/learn/women">https://jaoitaita.or.jp/learn/women</a>   |  |
| サービス概要URL | <a href="https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiisanakyoten/pdf/r01_booth_02.pdf">https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiisanakyoten/pdf/r01_booth_02.pdf</a> |  |
| 本社所在地     | 大分県   |  |
| 設立年       | —   |  |
| 従業員数      | —   |  |

### 組合員組織と連携した小さな拠点



### 「なごみ茶屋」



出所) <https://women.ja-group.jp/known/recommended/details/?recomyear=2018&recommonth=12>

出所) [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiisanakyoten/pdf/r01\\_booth\\_02.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiisanakyoten/pdf/r01_booth_02.pdf)  
Copyright(C) Nomura Research Institute, All rights reserved.

## 参考事例11. 株式会社おてつたび

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | 株式会社おてつたび ※JAグループと連携  | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社おてつたびは、都心の学生と人手不足に悩む農家との労働力をマッチングを実施。関係人口の増加にも寄与している。</li> <li>短期的な人手不足に困っている農家の人が、仕事の内容や報酬などをWebサイトに登録すると、大学生や若手社会人などの利用者がそれを見て就労先を選べる仕組み。宿泊の受入も農家が提供している。</li> <li>JAグループのイノベーションの拠点 <a href="#">AgVenture Lab</a> (アグベンチャーラボ) の「JA アクセラレーター」に採択。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://otetsutabi.com/corp">https://otetsutabi.com/corp</a> |   |
| サービス概要URL | <a href="https://otetsutabi.com/">https://otetsutabi.com/</a>         |   |
| 本社所在地     | 東京都   |   |
| 設立年       | 2018年   |   |
| 従業員数      | —   |   |

### 「おてつたび」の概要



出所) <https://www.zennoh-weekly.jp/wp/article/7316>  
Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

### JAとのコラボ



出所) <https://otetsutabi.com/features/ja>

## 参考事例12. 御所野縄文電力株式会社

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 御所野縄文電力株式会社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>御所野縄文電力株式会社は、岩手県一戸町に地産地消型の電力供給を目的として設立された電力販売会社である。</li> <li>設立当初、地元役場等への電力供給を行うために、町内の小水力発電施設である大志田ダム水力発電所の電力を利用した売電を行っていた。現在は、地元の主に木質バイオマス発電と小水力発電からの電力を東北電力管内の一般家庭向けに供給している。一般家庭約13,000世帯分の電力供給が可能。</li> <li>親会社である株式会社フジコは、建設系廃棄物処理事業でのノウハウと森林未利用資源の活用を事業化することを目的として、町内に一戸フォレストパワー御所野縄文発電所を建設し、平成28年6月より運転を開始した。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="http://御所野縄文電力.net/">http://御所野縄文電力.net/</a>               |  |
| サービス概要URL | <a href="http://jyoumondenki.co.jp/">http://jyoumondenki.co.jp/</a> |  |
| 本社所在地     | 岩手県一戸町  |  |
| 設立年       | 2015年   |  |
| 従業員数      | 3名  |  |

### 「地元産」の電力



出所) <http://jyoumondenki.co.jp/>  
Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

### 森林発電事業への取組(グループ会社)



出所) <http://www.fujikoh-net.co.jp/service/wood>



## 参考事例13. 有限会社総合農舎山形村

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | 有限会社総合農舎山形村   | <ul style="list-style-type: none"> <li>有限会社総合農舎山形村は、(株)大地を守る会、新岩手農業協同組合、久慈市（旧山形村）の三者出資による第三セクターとして設立された。</li> <li>地域の活性化を目的に「体にやさしく、しかもおいしい」をテーマに農畜産物を加工・製造・販売し、食材を通して山形村の豊かな自然の恵みを首都圏の消費者に伝える。厳しい基準を設けた有機栽培及び減農薬栽培の農産物を用いる。稀少な短角牛を扱うことで他社が真似できない加工技術を蓄積。OEM製品の製造も積極的に推進し、大ロット供給体制の実現や加工食品の受託製造にも注力して、地域のレストランのような役割を担うことを目指す。</li> <li>また、短角牛の放牧見学や、農家に民泊して牛の給餌体験、イワナのつかみ取りなど山形町の魅力に触れる地道な交流を通じて信頼・安心を築き、食べる人と作る人の「顔の見える関係」を構築する。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://nousy.jp/?page_id=18">https://nousy.jp/?page_id=18</a> |   |
| サービス概要URL | <a href="https://nousy.jp/">https://nousy.jp/</a>                       |   |
| 本社所在地     | 岩手県久慈市  |   |
| 設立年       | 1994年   |   |
| 従業員数      | 32名   |   |

### 農舎と山形村短角牛



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

出所) <https://nousy.jp/>

### 最新型の高圧高圧殺菌装置の導入



出所) [http://www.ginga.or.jp/mono/cms/wp-content/uploads/2020/01/05\\_%E6%9C%89%E9%99%90%E4%B0%9A%E7%A4%BE%E7%B7%8F%E5%90%88%E8%BE%B2%E8%88%E5%B1%B1%E5%BD%A2%E6%9D%91.pdf](http://www.ginga.or.jp/mono/cms/wp-content/uploads/2020/01/05_%E6%9C%89%E9%99%90%E4%B0%9A%E7%A4%BE%E7%B7%8F%E5%90%88%E8%BE%B2%E8%88%E5%B1%B1%E5%BD%A2%E6%9D%91.pdf)

## 参考事例14. 株式会社電腦交通

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 株式会社電腦交通  | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社電腦交通は、都市型モデルではなく交通空白地帯のような地方型モデルにIT実装して課題を解決することを目的に、タクシー運行管理・配車システムを提供する。</li> <li>JR西日本と連携、中山間地域や観光地におけるモビリティサービスの実現に取り組む。例えば島根県邑南町で運行されている自家用有償旅客運送「はすみ デマンド」において、通常タクシー事業者向けに当社が提供しているクラウド型配車システムを活用し予約・運行管理を行う実証実験を実施する。また、兵庫県篠山地区では、日本交通株式会社や篠山市と連携し、観光客向けのタクシー乗り放題サービスの実証実験を行っている。</li> <li>2020年4月現在、21都道府県でシステムを提供している。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://cybertransporters.com/corporation/">https://cybertransporters.com/corporation/</a>           |  |
| サービス概要URL | <a href="https://rev-m.com/mobility/ligare_maas20190411/">https://rev-m.com/mobility/ligare_maas20190411/</a> |  |
| 本社所在地     | 徳島県   |  |
| 設立年       | 2015年   |  |
| 従業員数      | —   |  |

### 配車システムの特徴

**豊富な拡張機能**

全自動配車機能・データ解析機能・配車アプリとの連携・決済システム(決済アプリ)との連携・住宅地回遊など、様々な拡張機能をご用意しています

**配車拠点を容易に一本化**

複数営業所がある場合、簡単に配車の拠点を一本化することができ、コストの削減が可能です。

**配車の委託が可能**

自社での配車スタッフの採用や育成の必要がなくなります。また、人員費のコスト削減に貢献いたします。タクシー会社様の配車ルールに沿って、24時間いつでも配車の委託が可能です。(事前の予約が必要です)

>>> 配車センター

NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved. 出所) <https://cybertransporters.com/>

### 島根県邑南町における実証実験で用いるシステム

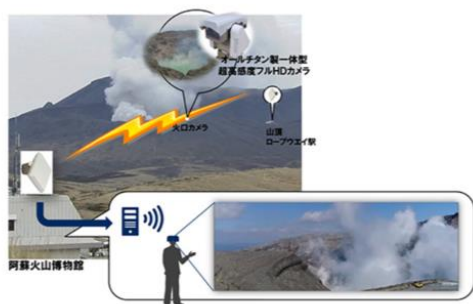


出所) <https://cybertransporters.com/news/2020/03/31/post-934/>

## 参考事例15. 熊本県阿蘇市、公益財団法人阿蘇火山博物館、日本電気株式会社(NEC)

| 企業情報      |  | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|--|---|
| 会社名       | 熊本県阿蘇市、阿蘇火山博物館、NEC   | <ul style="list-style-type: none"> <li>阿蘇火山博物館、NEC、阿蘇市は、2018年7月に包括連携協定を締結し、ITを活用し、防災と観光を融合させた「観光防災」という新しい視点で取り組んでいる。具体的には阿蘇山の中岳火口を「見える化」するプロジェクトが行われている。</li> <li>一つは、博物館において火山防災を目的にドローンなどで撮影した火口の映像を活用してVR体験でき、また火口付近に設置した監視・観測用のカメラからの映像を来館者が火口の見たい場所を操作する体験もできる。</li> <li>もう一つは、気象庁や環境省などが持つさまざまな中岳火口のデータについてAIを駆使し、火口周辺の火山ガスの「見える化」の開発にも取り組んでいる。火山ガス発生エリアを特定し、規制の必要がないエリアへ立ち入り可能にすることで、観光客の見学機会が増え、今後の観光にもつながる。</li> </ul> |
| 企業URL     |  |   |
| サービス概要URL | <a href="https://wisdom.nec.com/ja/collaboration/2019032801/index.html">https://wisdom.nec.com/ja/collaboration/2019032801/index.html</a><br><a href="https://jpn.nec.com/press/202001/20200114_01.html">https://jpn.nec.com/press/202001/20200114_01.html</a> |   |
| 本社所在地     | 熊本県  |   |
| 設立年       |  |   |
| 従業員数      |  |   |

### 「阿蘇山上火口VR体験サービス」イメージ



出所) [https://jpn.nec.com/press/201903/20190312\\_01.html](https://jpn.nec.com/press/201903/20190312_01.html)  
 Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

### 火山博物館での体験の様子



出所) <https://aso-visitorcenter.com/learning/>

## 参考事例16. ファームドゥ株式会社

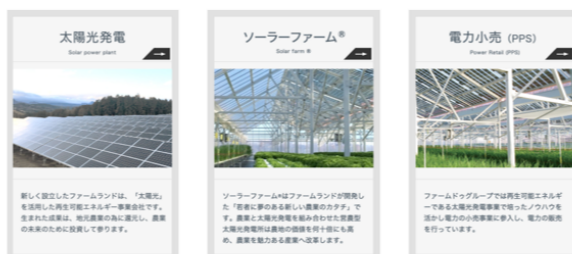
| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | ファームドゥ株式会社  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ファームドゥ株式会社は、農業資材の専門店としてスタートしたが、2001年から農産物直売所ビジネスを展開している。</li> <li>同社は、一般的な直売所モデルは、生産者にとって輸送の負荷が大きいためと考えた。そこでファームドゥでは、群馬県内生産地に集荷場を設置し、自社配送便で本部配送センターに農産物を集める「巡回集荷システム」を構築した。これにより、いままでは遠方のために直売所での販売をあきらめていた農家なども取り込むことに成功し、いまでは同社の直売所に登録している生産者は5,000名にも達している。</li> <li>耕作放棄地を活用したソーラーシェアリングの事業化にもいち早く取組み、シニアや若者が働く場作りにも取組むなど地域にお金が落ちる仕組みの構築を目指している。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://farmdo.com/">https://farmdo.com/</a>                       |  |
| サービス概要URL | <a href="https://farmdo.com/farmdo.html">https://farmdo.com/farmdo.html</a> |  |
| 本社所在地     | 群馬県   |  |
| 設立年       | 1994年   |  |
| 従業員数      | 594名 (正社員57名、パート・アルバイト 537名)<br>(2018年3月時点)                                 |  |

### ファームドゥが目指す新しい農業のかたち



出所) <https://farmdo.com/>  
 Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

### 再生可能エネルギーと農地再生の取組



出所) <https://farmdo.com/farmland.html>

## 参考事例17. やさいバス株式会社

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | やさいバス株式会社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>やさいバス株式会社は、地域で生産された農産物を、地域で流通させる「やさいバス」の仕組みを考案。直売所や道の駅、青果店、卸売業者の倉庫などを集出荷場である「バス停」に設定し、生産者と買い手（飲食店・旅館など）が野菜の持ち込み・引き上げを行うことで、物流の負担を分け合う仕組みを構築している。</li> <li>ヤマト運輸と連携して、ECを活用した販路開拓と、送り状の準備などの出荷業務効率化による新しい農産品流通サービスを提供することを目指している。</li> <li>また、地域の物流会社・行政を巻き込んだスキームで、「小さな物流」の構築を目指す。静岡県～長野県の海鮮生鮮品運送での事業化も進められている。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.vegibus.co.jp/">https://www.vegibus.co.jp/</a>           |   |
| サービス概要URL | <a href="https://www.vegibus.co.jp/about">https://www.vegibus.co.jp/about</a> |   |
| 本社所在地     | 静岡県   |   |
| 設立年       | 2017年   |   |
| 従業員数      | —   |   |

### 「やさいバス」の青果流通のしくみ



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved. 出所) <https://www.vegibus.co.jp/about>

### ヤマト運輸とのサービス連携



出所) [http://www.kuronekoyamato.co.jp/yt/c/pressrelease/2020/news\\_200608.html](http://www.kuronekoyamato.co.jp/yt/c/pressrelease/2020/news_200608.html)

## 参考事例18. 株式会社Heart Full

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 株式会社Heart Full  | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社Heart Fullは、インターネット広告代理店であるが、全国の農家と消費者が直接取引できるプラットフォーム「ゴヒキ」の運営を開始した。</li> <li>通常の野菜通販サイトとは異なり、買い手が希望買取金額（700円～10万円の範囲内）のリクエストを送信すると、取引可能な全ての登録農家に連絡が送信され、農家から買い手に連絡、その中から購入する農家を選択する流れで取引が行われる。登録費・年会費等は一切かからず、消費者からのリクエスト金額の10%が手数料となる。また、送料は別途請求となり、農家に送料の負担はない。</li> <li>2019年12月時点で約300の農家が登録している。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.h-full.co.jp/">https://www.h-full.co.jp/</a>   |  |
| サービス概要URL | <a href="https://www.h-full.co.jp/service/media/gohiki/">https://www.h-full.co.jp/service/media/gohiki/</a> |  |
| 本社所在地     | 東京都   |  |
| 設立年       | 2010年   |  |
| 従業員数      | 名   |  |

### 購入までの流れ



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

### リクエストパターン



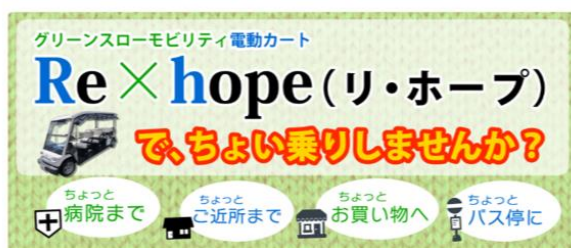
出所) <https://gohiki.com/howto/>



## 参考事例19. 社会福祉法人みずうみ

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 社会福祉法人みずうみ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法人みずうみは、島根県松江市において、グリーンスローモビリティを活用した地域住民の移動支援事業を行う。</li> <li>小さな拠点を核とする電動小型低速車を活用した高台団地の共助型のモビリティサービスの実現を目指し実証を実施、地域共助型モビリティとして令和元年5月から本格運行を開始している。Eco×ユニバーサルな松江のまちづくりを考える会と連携し、高台団地の住民に対する移動支援・買い物支援サービスを行う。</li> <li>令和2年4月からは、「一部有償運行」により事業を継続している。浜北台団地唯一の商店の撤退を補完するため、自治会・地域ボランティア、法吉団地にある商店が協力して開店した「みずうみRe×hopeストア」の売上の5%を運行資金に充てている。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="http://mizuumi.jp/">http://mizuumi.jp/</a>                     |  |
| サービス概要URL | <a href="http://mizuumi.jp/topics/584">http://mizuumi.jp/topics/584</a> |  |
| 本社所在地     | 島根県   |  |
| 設立年       | 1985年   |  |
| 従業員数      | —   |  |

### グリーンスローモビリティ「Re×hope」



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved. 出所) [http://mizuumi.jp/rehope\\_news](http://mizuumi.jp/rehope_news)

### 移動支援・買い物支援サービス



出所) <https://response.jp/article/2020/04/05/333312.html>

## 参考事例20. 有限会社ポニーの里ファーム

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | 有限会社ポニーの里ファーム   | <ul style="list-style-type: none"> <li>奈良県高市郡高取町にて、障がい者の就労支援を目的に設立され、地域の発展のために「農」を通じて若者、高齢者、障がい者の雇用を生み出すことを目的にスタートした農業生産法人。</li> <li>冷え症・生理痛などの漢方薬原料として注目されている奈良の薬草「大和当帰（やまととうき）」の栽培、商品製造、販売を行う。根は製薬問屋へ販売し、葉は6次産業化により乾燥茶などに加工してイベントやインターネットで販売する。農薬を使用しない栽培で「薬草の6次産業化」「農村健康観光ツーリズム」「農福連携」をキーワードに事業を展開。青ネギや米の生産、加工、販売も行う。使われずに廃棄されていたキハダの芯材を活用するプロジェクト「Re;KIHADA」にも取組む。</li> <li>その他、インターンシップによる大学生の受入れ、稲刈り等の農業体験イベントの実施など、農業・福祉・地域交流が相まった幅広い取組を展開している。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="http://ponynosatofarm.shop-pro.jp/">http://ponynosatofarm.shop-pro.jp/</a>           |   |
| サービス概要URL | <a href="https://agri.mynavi.jp/2017_07_31_1850/">https://agri.mynavi.jp/2017_07_31_1850/</a> |   |
| 本社所在地     | 奈良県   |   |
| 設立年       | 2006年   |   |
| 従業員数      |   |   |

### 大和当帰の種苗



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved. 出所) <https://lab-el.com/2015/06/01/0525pony02/>

### 大和当帰を使ったハーブティ

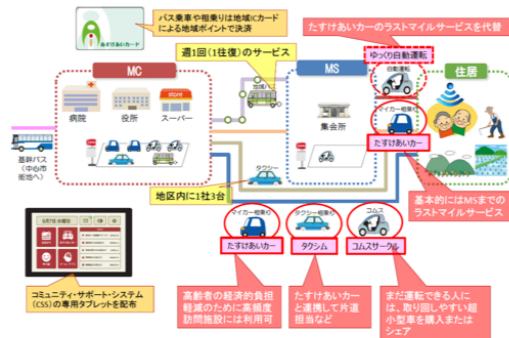


出所) <http://ponynosatofarm.shop-pro.jp/?pid=95924195>

## 参考事例21. NPO法人移動ネットあいち

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | NPO法人移動ネットあいち   | <ul style="list-style-type: none"> <li>NPO法人移動ネットあいちは、「高齢者が元気になるモビリティ社会」の実現のために、モビリティ支援・お出かけ促進・社会参加を促す「たすけあいプロジェクト」を推進。名古屋大学・足助病院・豊田市と連携し、進めている。</li> <li>多種類の交通手段の結節点であり、かつ移動の目的地（スーパー、病院、GS、役所など）ともなる移動の拠点を「モビリティセンター／スポット」とし、地域にある既存の交通手段と新規に導入する手段から移動者が様々な交通手段（マイカー相乗り、地域交通、ゆつり自動運転 など）を選べる「モビリティブレンド」コンセプトに、自分好みの移動方法を作れるシステムを構築。病院でのイベント開催や地域ポイントによる決済などの外出促進の仕掛けづくりにも取り組む。</li> <li>さらに、公共交通サービスの維持には地域住民による積極的な利用が不可欠とし、地域住民による交通計画の実施など、地域居住者のオーナシップ（当事者意識）醸成や移動支援者の育成にも取り組む。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="http://idonet.or.jp/">http://idonet.or.jp/</a>   |  |
| サービス概要URL | <a href="http://www.zenkoku-ido.net/_action/pdf/180930seminner_nagoya_hayakawa.pdf">http://www.zenkoku-ido.net/_action/pdf/180930seminner_nagoya_hayakawa.pdf</a> |  |
| 本社所在地     | 愛知県   |  |
| 設立年       | 2005年   |  |
| 従業員数      | —   |  |

### たすけあいプロジェクト



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, All rights reserved.

### モビリティブレンドの概念と各種取り組み

|      | Mobility Blend               | MaaS                 |
|------|------------------------------|----------------------|
| 対象   | 交通不便地域の交通弱者                  | 既存の交通手段が多い都市型        |
| 交通手段 | 今あるものを補完する新規の交通手段も加え、より最適な形に | すでにある複数の選択肢から、個人に最適化 |

- ・ 足助・旭・稲武地区の拠点病院
- ・ 地区唯一のスーパー、役所支所、GS、コンビニなどが集約
- ・ 豊田市都市部への基幹バス、足助地区内のコミュニティバス、タクシー乗り場が集約
- ・ 病院内に「たすけあいプロジェクト」の事務所を設置
- ・ 「院長サロン」「脳いいき倶楽部」「タブレット教室」「おひさまカフェ」などお出かけイベント開催
- ・ インターネットを数設（ケーブルTV系、または格安SIM利用携帯網系）
- ・ ネットにつながった人感センサー数設（健康見守り希望者）
- ・ CSS（コミュニティサポートシステム）をホームアプリとして組み込んだタブレット端末を貸与

[http://www.zenkoku-ido.net/\\_action/pdf/180930seminner\\_nagoya\\_hayakawa.pdf](http://www.zenkoku-ido.net/_action/pdf/180930seminner_nagoya_hayakawa.pdf)

## 参考事例22. 株式会社山本食品

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 株式会社山本食品  | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社山本食品は、静岡県三島市でわさびの加工、製造、販売に取り組む老舗食品加工販売会社。</li> <li>良い仕事おこしネットワークを活かし、福岡県の醸造酒とのコラボを実現。醸造酒において四十七都道府県産掛け米仕込み「令和 絆舞」の醸造過程で生じた酒粕と、世界農業遺産認定の「静岡わさび」を使用し、百余年にわたる独自の伝統技法で仕込み上げた最上級のわさび漬「絆舞わさび漬」を商品化。</li> <li>わさび栽培への挑戦およびその資金調達のためのクラウドファンディング、Youtubeによるわさびの発信やメイン店舗の「伊豆わさびミュージアム」へのリニューアルなど、斬新な取り組みにも積極的に取り組んでいる。</li> <li>2019年6月、経済産業省「はむく中小企業300選」に選定されている。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="http://www.yamamotofoods.co.jp/">http://www.yamamotofoods.co.jp/</a>                                 |  |
| サービス概要URL | <a href="http://yamamotofoods.shop-pro.jp/?pid=146633852">http://yamamotofoods.shop-pro.jp/?pid=146633852</a> |  |
| 本社所在地     | 静岡県   |  |
| 設立年       | 1950年   |  |
| 従業員数      | 50名（パート社員含む）2015年11月現在  |  |

### 「令和 絆舞」を利用した「絆舞わさび漬」



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, All rights reserved.

### 商品の魅力発信に向けた取り組み



出所) <https://www.jsbank.co.jp/blog/?tag/%E7%B5%86%E8%88%9E%E4%BB%A4%E5%92%8C/>



## 参考事例23. 宮崎交通株式会社

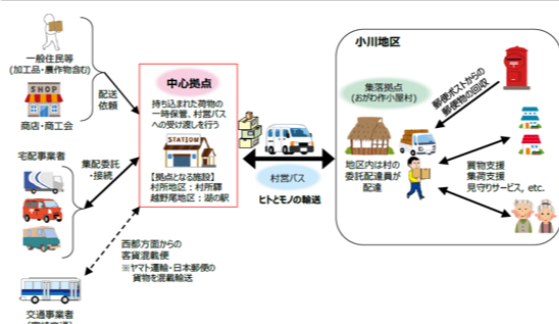
| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 宮崎交通株式会社  | <ul style="list-style-type: none"> <li>宮崎県を中心にバス事業などを行う宮崎交通は、過疎化・高齢化が進む中山間地域でバス路線網の維持と物流の効率化を掲げ、2015年からヤマト運輸と共同で貨客混載の取り組みを行っている。</li> <li>諸塚村-日向市を結ぶ路線バスの回送便でヤマト運輸のセールドライバーが諸塚村と美郷町で集荷した宅急便を輸送。両地域を担当するセールドライバーが東郷美郷センター（日向市）に戻る必要がなくなるため、地域に滞在する時間が増え、当日発送の集荷締め切り時間を15時から17時まで延長できるようになる効果もある。導入された地域でサービスが支持されており、導入路線を拡大している。</li> <li>なお、ヤマト運輸では小川地区を結ぶ「ホイホイ便」も運行しており、この取り組みとも連動している。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.miyakoh.co.jp/">https://www.miyakoh.co.jp/</a>               |  |
| サービス概要URL | <a href="https://www.logi-today.com/237238">https://www.logi-today.com/237238</a> |  |
| 本社所在地     | 宮崎県   |  |
| 設立年       | 1926年   |  |
| 従業員数      | 996名（2020年4月1日現在）   |  |

### 対象地域



出所) [http://www.kuronekoyamato.co.jp/ytc/pressrelease/2020/data/news\\_200323\\_02.pdf](http://www.kuronekoyamato.co.jp/ytc/pressrelease/2020/data/news_200323_02.pdf)  
Copyright (C) Nomura Research Institute, All rights reserved.

### 共同輸送の流れ



出所) <https://www.logi-today.com/237238>

## 参考事例24. 株式会社坂ノ途中

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 株式会社坂ノ途中  | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社坂ノ途中は、オーガニック農産物の定期配送サービスを提供するベンチャー企業。年間400種類以上のオーガニック野菜を個人向けネット通販、レストランや小売店へ卸、東京と京都で八百屋運営を行っている。</li> <li>「環境負荷の小さい農業を実践する農業者を増やすこと」を目標に、提携する農家の9割は新規就農者。就農初期は収穫が少量で安定しないために売り先が見つからず、農業を諦める人も多くみられることから、新規就農者の販売を支援することで農業の担い手増加を目指している。</li> <li>野菜の定期宅配は、知らない野菜や旬の野菜に出会い、それを作る農家への投資となる。また、少量で不安定な農産物を扱う際の手間削減に向けて、集荷や管理について独自のシステム開発を進めており、生産者とバイヤーのマッチングサイト「farmO」もスタートさせている。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.on-the-slope.com/">https://www.on-the-slope.com/</a>             |  |
| サービス概要URL | <a href="https://www.on-the-slope.com/about/">https://www.on-the-slope.com/about/</a> |  |
| 本社所在地     | 京都府   |  |
| 設立年       | 2009年   |  |
| 従業員数      | 40名程度   |  |

### 事業概要



出所) <https://www.on-the-slope.com/news/info/news-185617/>  
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

### ネット通販（野菜セット例）



出所) <https://www.on-the-slope.com/shop/vegetable-set/october/>



## 参考事例25. 数馬酒造株式会社

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 数馬酒造株式会社  | <ul style="list-style-type: none"> <li>数馬酒造株式会社は、SDGsに取り組む奥能登地域の酒蔵会社である。地域資源を最大限活用することを目標に、日本酒を通じてSDGsおよび地域活性化に取り組んでいる。</li> <li>地元農家と連携し、能登半島の耕作放棄地を使って米作りを行い、地酒を生産して販売、その結果今では東京ドーム約5個分の面積の耕作放棄地が解消された。</li> <li>さらに、地元の漁師集団とも連携し、能登の海藻由来の酵母を使った純米酒や酒のボトルを海中に沈めて熟成させた商品など、海の資源を活かした商品を開発・販売。地元食材に合う地酒造りに積極的に取り組み、自社だけでなく地元企業・産業を巻き込んで、地域資源を活用した産業の振興に取り組んでいる。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://chikuha.co.jp/company/">https://chikuha.co.jp/company/</a> |  |
| サービス概要URL | <a href="https://chikuha.co.jp/project/">https://chikuha.co.jp/project/</a> |  |
| 本社所在地     | 石川県   |  |
| 設立年       | 1951年   |  |
| 従業員数      | 15名（内パート1名） 2018年7月現在   |  |

### SDGs目標



### 地域資源と連携した日本酒の商品開発事例



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

出所) <https://gyoppy.yahoo.co.jp/originals/60.html>

## 参考事例26. 一般社団法人 農福連携自然栽培パーティ全国協議会

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 一般社団法人 農福連携自然栽培パーティ全国協議会  | <ul style="list-style-type: none"> <li>一般社団法人 農福連携自然栽培パーティ全国協議会は、自然栽培と農福連携により「障がい者×農業」を推進する団体。</li> <li>全国の障害者施設が連携し、障害者にあった仕事づくりに挑戦、棚田などの耕作休耕地を田んぼや畑に戻し、無農薬・無肥料での農産物生産を行う。また、安心・安全な作物をつくるだけでなく、さまざまな加工品の企画製造にも努め、地域活性化、人のつながりの再生にも取り組んでいる。</li> <li>さらに、ヤマト福祉財団などの福祉関連事業を実施している企業と連携、また、カシオ計算機等の講演を受けて、群馬県前橋市の障害福祉サービス事業所「菜の花」の圃場運営をサポートするなどの農福連携にも取り組んでいる。</li> <li>会員数は、76施設（2018年3月31日時点）</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="http://shizensaibai-party.com/">http://shizensaibai-party.com/</a>           |  |
| サービス概要URL | <a href="http://shizensaibai-party.com/party">http://shizensaibai-party.com/party</a> |  |
| 本社所在地     | 愛知県   |  |
| 設立年       | 2016年   |  |
| 従業員数      | —   |  |

### 概要



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. 出所) <http://shizensaibai-party.com/>

### 自然栽培パーティの目標

**耕作放棄地の再生**  
耕作放棄地は、現在40万ヘクタール。その2.5%の1万ヘクタールを農地に戻します。

**障害者施設など参加団体**  
農業はすそ野の広い産業です。障害者施設だけでも500箇所、それ以外に生きづらい人を支援する組織や企業も含めて、1千箇所以上の参加を見込んでいます。

**障害者など働く人**  
栽培だけでなく、作物の二次加工、そして販売も含めて、障害者だけでなく、さまざまな生きづらい人にも仕事を生み出します。

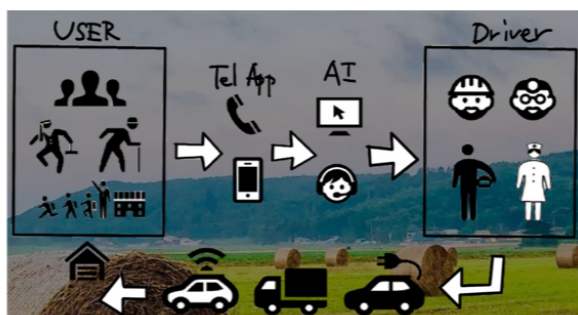
**障害者の工賃向上**  
障害者の工賃は、長い間、平均月額1万4千円（就労継続支援B型事業所の場合）で張りませんでした。この金額では、障害年金の6万5千円を加えても、生活保護費にも届きません。平均工賃5万5千円を達成し、障害者が自立できる暮らしを目指します。

出所) <http://shizensaibai-party.com/news/1902>

## 参考事例27. マドラー株式会社

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | マドラー株式会社  | <ul style="list-style-type: none"> <li>マドラー株式会社は、「新たな出会い」「コミュニケーション」を目的にした地域発のモビリティサービス「Meets (ミーツ)」を提供する。</li> <li>ミーツの利用者は自らの属性や関心を登録できる。例えば、林業に興味がある利用者に対し、林業に携わる町民を運転手として提案。車内での会話を通じて「かき混ぜ」効果を生み出す。厚真町の中心街で先月オープンした交流拠点「イチカラ」の運営にも参画している。ここを舞台にイベントを仕掛け、町外からの参加者がミーツを使えるようにもしていく。</li> <li>「Mobility Meets Community」をコンセプトにした地域発のモビリティサービス「MEETS」の実証実験を2019年に実施。地域の生活や観光の足の手手段の充実化、地域コミュニティの活性化、町内外の人の交流の促進などを視野に、実証を実施している。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="http://muddler-service.mystrkingly.com/">http://muddler-service.mystrkingly.com/</a>                                     |   |
| サービス概要URL | <a href="https://primes.jp/main/html/rd/p/000000001.000051660.html">https://primes.jp/main/html/rd/p/000000001.000051660.html</a> |   |
| 本社所在地     | 北海道   |   |
| 設立年       | —   |   |
| 従業員数      | —   |   |

### サービスの全体像



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved. 出所) <http://muddler-service.mystrkingly.com/>

### 「Meets」移動から生まれる新しい出会い

**ドライバー × 乗るヒト**

来たばかりの移住者 × 地元出身の方  
ワカモノ × 高齢者の方  
地元をよく知る方 × 観光客 など

出所) <http://www.town.alsuma.lg.jp/office/content/uploads/2019/11/c8af53518bab47b6846277f56214c58f-2.pdf>

## 参考事例28. 株式会社MISO SOUP

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 株式会社MISO SOUP   | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社MISO SOUPは、地域の新しい産品開発やアグリビジネスに取り組む地方自治体・企業・金融機関の関係者様に向けて、独自の6次産業化（産品企画～開発～販売）ノウハウを生かしたソリューションを提供する。</li> <li>一次生産者向けの6次産業化開発、ブランド化支援、マーケティング支援、課題解決伴走サービスなどを運営しており、事業例は全国にわたる。</li> <li>2017年には日本最大のクラウドファンディング・プラットフォーム「CAMPFIRE」を運営する株式会社CAMPFIREと連携し、地域に密着した1次生産事業者の資金集めから6次産業化、さらには販売・認知の拡大までを一貫しサポートしている。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.misosoup.co.jp/">https://www.misosoup.co.jp/</a>                 |  |
| サービス概要URL | <a href="https://www.misosoup.co.jp/service/">https://www.misosoup.co.jp/service/</a> |  |
| 本社所在地     | 東京都   |  |
| 設立年       | 2016年   |  |
| 従業員数      | —   |  |

### サービス概要



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

### 支援例(CAMP FIREとの連携)



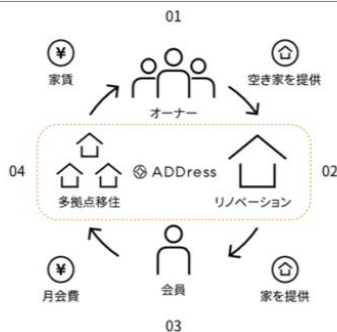
出所) <https://primes.jp/main/html/rd/p/000000003.000019625.html>



## 参考事例29. 株式会社アドレス

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | 株式会社アドレス  | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社アドレスは、月額4万円で、全国各地で当社が運営する家に住めるサービス「ADDress」を提供し、多機能拠点生活を提案している。</li> <li>空き家をはじめとした日本各地の遊休物件をリノベーション設計・管理・運用し、地方に移住したい人に貸与することで、空き家問題の解決すると同時に多拠点居住という新しいライフスタイルを提案し、豊かな社会を実現する。</li> <li>空き家や別荘などを物件オーナー様からサプリースし、ADDressが初期の設備投資や家の管理・運用することで価値を高め、物件オーナーには安定した家賃収入を提供する。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://address.love/philosophy.html">https://address.love/philosophy.html</a> |   |
| サービス概要URL | <a href="https://address.love/">https://address.love/</a>                               |   |
| 本社所在地     | 東京都   |   |
| 設立年       | 2018年   |   |
| 従業員数      | 12名   |   |

### 仕組み



### 京都の旧館をリノベーションした拠点



出所) <https://address.love/philosophy.html>  
Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

出所) <https://camp-fire.jp/projects/view/169847>

## 参考事例30. 順風路株式会社

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 順風路株式会社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>順風路株式会社は、建設コンサルタントの株式会社長大で培った技術を核にして、道路周りの各種サービスの開発・運営を手掛ける企業として2006年に設立された。</li> <li>東京大学との共同研究により開発したオンデマンドバス交通システム「コンビニクル」を提供している。同社のサービスの特徴は、予約・配車システムをクラウド化して短時間・低価格で提供できることに加えて、中山間地域のユーザーのITリテラシーを考慮して、オペレータを介する電話予約にも対応すること。地域の実情にあわせて仕組みを構築している。</li> <li>同社によると、初期費用が50万円、年間利用料が10万円程度で利用することができる、とのことである。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.jpz.co.jp/index.html">https://www.jpz.co.jp/index.html</a>         |  |
| サービス概要URL | <a href="https://www.jpz.co.jp/odb/index.html">https://www.jpz.co.jp/odb/index.html</a> |  |
| 本社所在地     | 東京都   |  |
| 設立年       | 2006年   |  |
| 従業員数      | 15名   |  |

### 仕組み



### コンビニクル導入地域



出所) <https://www.jpz.co.jp/odb/index.html>  
Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

出所) <https://www.jpz.co.jp/odb/index.html>



## 参考事例31. ダイハツ工業株式会社

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | ダイハツ工業株式会社  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ダイハツ工業株式会社は、「モノづくり」だけでなく、顧客や地域との接点拡大を主眼とした「コトづくり」に取り組んでいる。福祉車両「フレンドシップシリーズ」を生産・販売するほか、福祉施設向けに送迎支援システム「らくびた送迎」を提供している。</li> <li>現在は経験の長い限られた人が、アナログで作成をしている事が多い送迎計画を、システムを活用することで、誰でも簡単に最適な送迎計画を作成可能。作成された送迎計画は、各ドライバーが持つ専用スマートフォン端末に送られ、運行記録やキャンセル通知の相互連絡もスマートフォンで可能。運転中の煩雑な仕事を減少することで、運転に集中できる環境を提供する。また、運行記録を活用し、送迎ルート見直しや車両数の適正化などを行い、業務の効率化をサポートする。</li> <li>福祉施設との共同実証等を経て開発・商用化に至った。同社によると、月額3,000円から利用可能であるとのこと。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.daihatsu.co.jp/top.htm">https://www.daihatsu.co.jp/top.htm</a>                       |   |
| サービス概要URL | <a href="https://www.daihatsu.co.jp/rakupita/index.htm">https://www.daihatsu.co.jp/rakupita/index.htm</a> |   |
| 本社所在地     | 大阪府   |   |
| 設立年       | 1907年   |   |
| 従業員数      | 13,156名   |   |

### 福祉車両送迎支援システム「らくびた送迎」の概要

**送迎前**

誰でも簡単に最適な送迎計画が可能

- 計画作成が楽々: 情報と地図が一目で見えるので、誰でも簡単に正確な計画ができる
- 計画を簡単に修正できる: 利用者の急な変更や、発着時刻の修正など、直感的操作で簡単に行える
- 毎日の計画コピーができる: 利用者の出発パターンが同じなら、ワンクリックで毎日の計画を流用できる
- 関係者に配慮: 慣性の良くない利用者同士が同居するお知らせ、快適に過ごしていただける

**送迎後**

送迎業務の見える化で業務を改善

- 送迎実績データの集積・活用: 専用スマートフォンで入力した送迎実績データを集積。移動・帰着時刻データを送迎計画に自動反映することで、使えば使うほど、送迎計画が正確に
- 改善点が見える: 車両稼働率や送迎回数などがわかりやすくグラフ化され、業務改善につながる
- 送迎シミュレーション: 新たな車両で送迎が上手く回るかなどで確認できる

NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

出所) <https://www.daihatsu.co.jp/rakupita/index.htm#system>

## 参考事例32. ヒトゴハン株式会社/一般社団法人地域支援機構サトビト

| 企業情報      |  | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|--|---|
| 会社名       | ヒトゴハン株式会社<br>一般社団法人地域支援機構サトビト  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ヒトゴハン株式会社は、岡山県北を中心にごだわり抜いた地域の食材を使って「特別な時」を演出する料理を提供するケータリングサービス等を提供している。また、ケータリング事業のほか、地域づくり事業、コンサルティング事業なども手掛ける。</li> <li>同社の代表は、一般社団法人地域支援機構サトビトを設立、日本各地の様々な地域が廃校を活用・再生して、地域振興のための「場づくり」を行うことを支援している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 自治体からの廃校利活用相談</li> <li>- 地域が廃校を利活用する支援</li> <li>- 企業が廃校を利活用する支援</li> <li>- 当団体が廃校を再生運営する</li> </ul> </li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://hitotogohan.co.jp/">https://hitotogohan.co.jp/</a>  |   |
| サービス概要URL | <a href="https://hitotogohan.co.jp/index.html">https://hitotogohan.co.jp/index.html</a><br><a href="https://satobito.me/">https://satobito.me/</a> |   |
| 本社所在地     | 岡山県  |   |
| 設立年       | 年  |   |
| 従業員数      | —  |   |

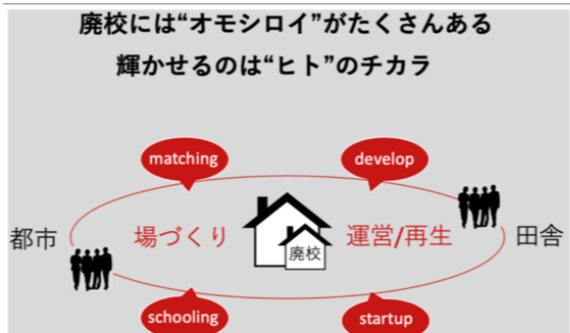
### 地域づくり・コンサルティング等実績

- 地域活動実績
  - ・UEDAVILLAGE (2019年4月～)  
旧落合町上田地域。旧興産市立上田小学校の廃校利活用 (リノベーション&運営)
  - ・木山郷土保存会 (2017年～)
  - ・津田住民会との旧津田小学校・旧旦土保育園廃校利活用共同事業 (2017年～)
  - ・地域起業支援プログラム (2019年～)
  - ・まにまなびのむ (2018年～)
- コンサルティング実績事例
  - ・ホテル森山ヒルズ (2014年・森山) レストランリニューアル・オペレーション支援
  - ・えびす乃ゆ院店 (2015年・津山) カフェスペースリニューアル・プロデュース
  - ・新見道の駅 響々 (2016年・新見) レストランリニューアル支援
  - ・Pizza Borsalino (2016年・久世) フードプロデュース
  - ・清藤農園カフェ (2017年・北房) 開業支援
- イベントプロデュース実績事例
  - ・Hiruzen Yoga Day (2014・2015・2016・2017・森山) イベント・プロデュース
  - ・別格本山木山寺 (2016年・落合) 1200年祭イベント寺フェス企画・運営支援
  - ・CABARET LOUNGE MARKET (2016年・鏡野) イベント企画・運営支援

出所) <https://hitotogohan.co.jp/index.html>

NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

### 一般社団法人地域支援機構サトビトのコンセプト



出所) <https://satobito.me/>

## 参考事例33. ENEOSホールディングス株式会社

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | ENEOSホールディングス株式会社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ENEOSホールディングス株式会社傘下のJXTGエネルギー株式会社は、東村山市やアジア航測株式会社とともに、官民連携で市民・行政・民間事業者の「三方よし」を実現することを目指す「東村山タウンマネジメント株式会社」を設立した。市の電力供給の効率化により生み出した利益を活用し、市の課題解決、持続可能で良質な市民サービスの提供を行う事業を手掛けることを目指す。</li> <li>また、同社は社内で「未来事業推進部」を設立、新しいモビリティ×エネルギー事業の実現に向けた様々な分野への投資を行うとともに、スマート農業協議会に加盟して同分野への取り組みを実践するなど、多様な側面から地方創生に関連する活動を実践している。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.hd.eneos.co.jp/">https://www.hd.eneos.co.jp/</a>   |   |
| サービス概要URL | <a href="https://www.eneos.co.jp/newsrelease/20200603_01_2011378.pdf">https://www.eneos.co.jp/newsrelease/20200603_01_2011378.pdf</a> |   |
| 本社所在地     | 東京都   |   |
| 設立年       | 2010年   |   |
| 従業員数      | 40,695名（連結）   |   |

### 東村山タウンマネジメント株式会社の企業概要

|       |  |
|-------|--|
| 所在地   | 東村山市   |
| 代表者   | 野崎 満（副市長）  |
| 事業内容  | 電力ガス料金支払い代行、交通インフラ整備他  |
| 資本金   | 75万円   |
| 設立年月日 | 2020年4月1日  |
| 出資者   | 東村山市 40%<br>JXTGエネルギー株式会社 35%<br>アジア航測株式会社 25%   |
| ロゴ    |  <p>3本のケヤキの木は、東村山市・JXTGエネルギー株式会社・アジア航測株式会社の3者であり、また市長・行政・民間事業者の「三方よし」を目指す想いでもあります。</p> <p>1本の線で繋がれたイメージは、人と環境にやさしい循環型社会と地域の繋がりを表現しています。</p> |

NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, All rights reserved. 出所)ENEOSホールディングス株式会社

### モビリティステーションのイメージ(OpenStreet社との協業)

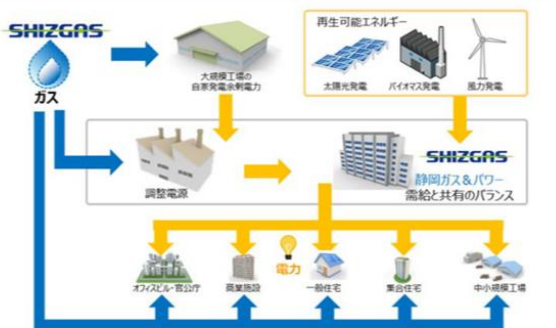


出所)ENEOSホールディングス株式会社

## 参考事例34. 静岡ガス株式会社

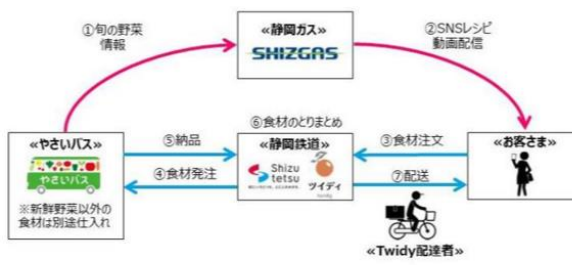
| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 静岡ガス株式会社  | <ul style="list-style-type: none"> <li>静岡ガスは、地域の分散電源を用いたエネルギーの地産地消に取り組んでいる。2016年に静岡ガス&amp;パワーを設立、地域の工場の天然ガスコージェネレーションからの余剰電力や再生可能エネルギー電力を取りまとめて販売するスキームを構築、分散型電源を活用した地産地消型の電力事業に取り組んでいる。2020年には、近隣の島田市・島田ガスと「SDGsを先導するまちづくり基本協定」を締結した。</li> <li>2016年には、静岡鉄道、ダブルフロンティア、やさいバスと連携し、静岡市内で地元の新鮮野菜を家庭に配達するサービスの実証実験を開始した。静岡鉄道が提供する買い物代行プラットフォーム「シズオコネット」を通じ、やさいバスが取り扱う静岡県内の生産者の新鮮野菜を使った料理メニューを提案、4人分の食材をセットにして届ける。料理教室を運営する静岡ガスがSNSで、レシピや作り方、地産地消の魅力を伝える動画を定期配信する。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.shizuokagas.co.jp/">https://www.shizuokagas.co.jp/</a>                                   |  |
| サービス概要URL | <a href="https://www.shizuokagas.co.jp/page.jsp?id=43913">https://www.shizuokagas.co.jp/page.jsp?id=43913</a> |  |
| 本社所在地     | 静岡県   |  |
| 設立年       | 1910年   |  |
| 従業員数      | 1,399名（連結）  |  |

### エネルギー地産地消の取り組み



NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, All rights reserved. 出所)静岡ガス

### 農産物地産地消の取り組み



出所)静岡ガス

## 参考事例35. 一般社団法人小さな拠点ネットワーク研究所/サイボウズ株式会社

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | 一般社団法人小さな拠点ネットワーク研究所/サイボウズ株式会社                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・小さな拠点ネットワーク研究所は、地域運営組織をICTで支えることを目指し、様々な活動を実施している。ペーパーワークなどの負担を軽減し、地域を見える化し、コミュニケーションを活発化させる環境づくりを行っている。</li> <li>・法人は、サイボウズ株式会社が提供しているクラウドデータベース「kintone」を基盤にして、地域運営組織を支えるICTプラットフォームを提供する。</li> <li>・例えば、益田市真砂地区では、地域住民が市内保育所へ安全・安心な農産物を出荷する取り組みを行っている。高齢者の生きがい、耕作放棄地の解消へ繋がる取り組みだが、これらの事務を担っていた公民館スタッフには大きな負担となっていた。そこで、保育所からの要望、集出荷、会計などの業務フローを確認、一部作業を自動化できるアプリを実現した。これにより、事務局が担う作業の負担が大幅に削減。公民館スタッフではなく、地域住民の手によって運用できるようにもなった。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.kyoten.or.jp/">https://www.kyoten.or.jp/</a> |   |
| サービス概要URL | <a href="https://www.kyoten.or.jp/">https://www.kyoten.or.jp/</a> |   |
| 本社所在地     | 島根県   |   |
| 設立年       | 2016年   |   |
| 従業員数      | —   |   |

### ICTを活用した全体イメージ



### 地域活動向けに開発したアプリケーションイメージ

NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

出所) <https://www.kyoten.or.jp/>

## 参考事例36. 久慈地域エネルギー株式会社

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 久慈地域エネルギー株式会社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・久慈地域エネルギー株式会社は、久慈市と市内5企業により岩手県初の「自治体新電力」として発足した。</li> <li>・地域で作った電気を地域で使い、エネルギーとお金を地域で回す。具体的には、市の施設、市内200以上の建物や設備、一般家庭や事業所にも電力供給している。</li> <li>・電力会社の送電網を利用することで大きな設備を保有せず、小規模経営を行うことで人件費などの経費を抑えている。「北限の海女」にちなみ、プロジェクトと供給する電気を総称して「アマリンでんき」と名づけている。</li> <li>・また、電気代の一部をまちの活動に使い、電気代を払うことでまちが住みよくなるしくみを作り出す。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.kuji-energy.co.jp/">https://www.kuji-energy.co.jp/</a>             |  |
| サービス概要URL | <a href="https://www.kuji-energy.co.jp/about/">https://www.kuji-energy.co.jp/about/</a> |  |
| 本社所在地     | 岩手県久慈市  |  |
| 設立年       | 2017年   |  |
| 従業員数      | —   |  |

### コンセプト



### 企業概要

|      |   |
|------|---|
| 株主構成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・久慈市</li> <li>・宮城建設株式会社</li> <li>・株式会社細谷地</li> <li>・株式会社ヤマイチ</li> <li>・株式会社中塚工務店</li> <li>・株式会社ジュクス</li> </ul> |
| 事業内容 | 電力小売事業 (※2018年2月、小売電気事業者認可取得)<br>地域貢献事業   |

NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved. 出所) <https://www.kuji-energy.co.jp/about/>

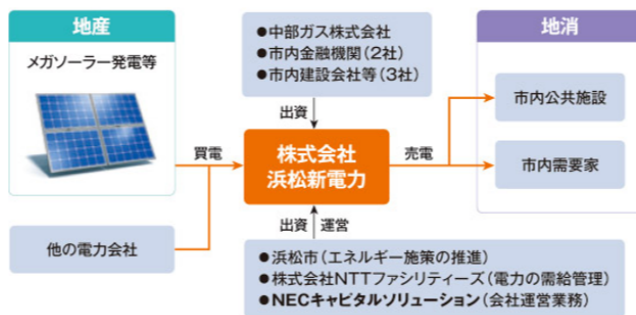
出所) <https://www.kuji-energy.co.jp/>



## 参考事例37. NECキャピタルソリューションズ株式会社

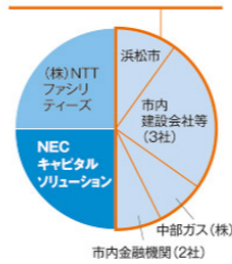
| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | NECキャピタルソリューションズ株式会社  | <ul style="list-style-type: none"> <li>NECキャピタルソリューションズ株式会社は、2015年10月、浜松市、(株)NTTファシリティーズ、市内の金融機関・企業と共に、「エネルギーの地産地消」を実現するための地域新電力「(株)浜松新電力」を設立した。</li> <li>市内の太陽光発電事業者等から電力を買い取り、市内の公共機関に電力を販売する。地域産のエネルギーを地域内で消費することで電力を安定確保し、電力供給に関わる資金や資源を市内で循環させることで地域経済の活性化にもつながる。また、消費者に再エネの利用を通じて節電・環境意識の醸成を図る。</li> <li>同社は、資本参加に加え、官民連携事業で培ったノウハウを活かし会社組織や事業体制の立ち上げに貢献した。事業開始後は電力の需給動向を踏まえた最適な買取・販売価格の算定や、支払及び請求、補助金の申請といった運営業務をトータルに担う。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.necap.co.jp/">https://www.necap.co.jp/</a>   |   |
| サービス概要URL | <a href="https://www.necap.co.jp/csv/case/case10.html">https://www.necap.co.jp/csv/case/case10.html</a> |   |
| 本社所在地     | 東京都   |   |
| 設立年       | 1978年   |   |
| 従業員数      | 単独：609名、連結：784名（2020年3月末現在）   |   |

### 浜松電力による「エネルギーの地産地消」の仕組み



### 株主構成

浜松新電力への出資割合のうち、50%は地域の自治体や企業・団体等で構成されています。



出所) <https://www.necap.co.jp/csv/case/case10.html>

NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

## 参考事例38. 全日本食品株式会社

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | 全日本食品株式会社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>全日本食品株式会社は、全国約1,600店余の加盟店による食品ボランティアチェーン本部であり、食品、医薬部外品等の商品供給と経営指導、売り場指導等を行っている（*ボランティアチェーンとは、独立した事業者（加盟店）が主体的に参画・結合し、チェーンオペレーションの仕組みを構築・活用する組織）</li> <li>半径5kmで商圏人口が1,000人、日商10万円程度で事業が成立する小規模スーパー「マイクロスーパー」を展開している。</li> <li>島根県雲南市の波多地区では、市および地域住民組織と連携し「小さな拠点」向けの運営支援なども手掛けている。具体的には、廃校となった小学校を「波多交流センター」利用したマイクロスーパー「はたマーケット」を地域住民組織が経営、その運営を、全日食が支援している。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.zchain.co.jp/">https://www.zchain.co.jp/</a>             |   |
| サービス概要URL | <a href="https://www.zchain.co.jp/about/">https://www.zchain.co.jp/about/</a> |   |
| 本社所在地     | 東京都   |   |
| 設立年       | 1962年   |   |
| 従業員数      | 325名（2019年8月）   |   |

### 全日食が展開する地域向け小売店舗

|       | シティマーケット                          | マイクロスーパー               |
|-------|-----------------------------------|------------------------|
| イメージ  |                                   |                        |
| 対象地域  | 店舗から300m~1kmの範囲の人口が4,000~6,000人程度 | 店舗から5kmの範囲の人口が1,000人程度 |
| 売り場面積 | 45~70坪程度                          | 10坪程度                  |
| 販売商品  | 食料品、日用品を3,500品目                   | 食料品、日用品を1,000品目        |
| 売上高   | 日商40万円以上で採算が合う。                   | 日商10万円以上で採算が合う。        |

### 小さな拠点における「はたマーケット」



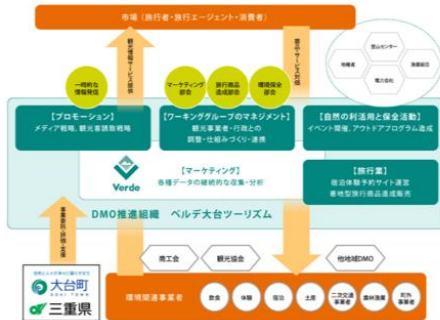
出所) 全日食

NRI Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

## 参考事例39. 株式会社Verde大台ツリズム

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴   |
|-----------|---|---|
| 会社名       | 株式会社Verde大台ツリズム   | <ul style="list-style-type: none"> <li>大台町観光協会を母体とし、愛知県出身で元中学校の体育の教諭であった代表の野田氏が、観光協会ガイド・職員を経て、2016年に株式会社 Verde 大台ツリズムを起業した。三重県初のDMO登録法人登録法人として認定されている。</li> <li>「アウトドアの町・大台町」としての地域ブランディングを進めており、地域資源を活用した多様なサービスを提供している。具体的には、ユネスコエコパークにも認定されている奥伊勢において、大台町をフィールドとした体験事業「Verde アウトドアプログラム」を主催・運営し、プロモーション・マーケティング事業、環境保全活動、着地型旅行商品造成事業、特産品販売事業等を展開している。</li> <li>運営するゲストハウス「まてまて」では、ワーケーション需要の開拓に取り組み、東京のIT企業の誘致などに取り組んでいる。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://verde-odai.co.jp/">https://verde-odai.co.jp/</a>             |   |
| サービス概要URL | <a href="https://verde-odai.co.jp/about/">https://verde-odai.co.jp/about/</a> |   |
| 本社所在地     | 三重県   |   |
| 設立年       | 2016年   |   |
| 従業員数      | 2名  |   |

### 実施体制図



### アウトドアプログラム



出所) <https://verde-odai.co.jp/dmo/>  
Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

出所) <https://verde-odai.co.jp/outdoor-program>

## 参考事例40. 株式会社サーラコーポレーション

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 株式会社サーラコーポレーション   | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社サーラコーポレーションは、豊橋市の地元ガス会社である中部ガス等を母体として設立された。</li> <li>エネルギーだけでなく暮らしとビジネスを支えるさまざまな事業を地域密着で行う47社から成る企業グループで、愛知県・静岡県をコアエリアとして、都市ガス・LPガスを中心としたエネルギー供給、ハウジング、インフラ整備、などの地域を支える「総合生活関連事業および都市基盤整備事業」を展開している。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="https://www.sala.jp/ja/company/group2.html">https://www.sala.jp/ja/company/group2.html</a>         |  |
| サービス概要URL | <a href="https://www.salaenergy.co.jp/corporation/sala/">https://www.salaenergy.co.jp/corporation/sala/</a> |  |
| 本社所在地     | 愛知県   |  |
| 設立年       | 2002年   |  |
| 従業員数      | —   |  |

### サーラグループのサービス内容



### エネルギー事業を再編



出所) <https://www.sala.jp/ja/business.html>  
Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

出所) <https://www.sala.jp/ja/company/group2.html>

## 参考事例41. 株式会社エイトワン

| 企業情報      |   | 事業の詳細・技術の特徴  |
|-----------|---|--|
| 会社名       | 株式会社エイトワン   | <ul style="list-style-type: none"> <li>地方の伝統的な工芸、農業、産業に、未来のビジネス的な視点によって新しい価値を創出、その地域に雇用を生み、経済を循環させることを目指している。</li> <li>創業者の村上氏は、起業前は東京で銀行員として働いていたが“地元愛媛を活性化するような事業をしたい”と考え、同級生とともにホテル事業に着手、その後、多様な地域資源を活用する事業を手掛けるようになった。</li> <li>今治タオルの専門店「伊織」を全国展開するほか、10“TEN”では愛媛県のみかん産業や鯛を中心とした水産業の魅力を活かしたオリジナル商品や飲食店を展開している。</li> <li>都市における出店も積極的に実施しており、例えば、東京のKITTE丸の内において愛媛県のアンテナショップを開いている。</li> </ul> |
| 企業URL     | <a href="http://www.eightone.jp/">http://www.eightone.jp/</a>   |  |
| サービス概要URL | <a href="http://www.eightone.jp/index.html?id=section01#section03">http://www.eightone.jp/index.html?id=section01#section03</a> |  |
| 本社所在地     | 愛媛県   |  |
| 設立年       | 2006年   |  |
| 従業員数      | 250名（うち正社員85名）  |  |

### 事業領域コンセプト



使う



食べる



旅する

### 商品・サービスイメージ



Copyright(C) Nomura Research Institute, . All rights reserved.

出所) <http://www.eightone.jp/>

出所) <http://www.eightone.jp/company/history.html#>



令和2年度環境ビジネスの振興方策検討等委託業務 報告書

令和3年3月

発注者 環境省大臣官房環境計画課

受注者 東京都千代田区大手町 1-9-2

株式会社野村総合研究所

リサイクル適性の表示：印刷用の紙にリサイクルできます

この印刷物は、グリーン購入法に基づく基本方針における「印刷」に係る判断の基準にしたがい、印刷用の紙へのリサイクルに適した材料〔Aランク〕のみを用いて作製しています。