

# 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

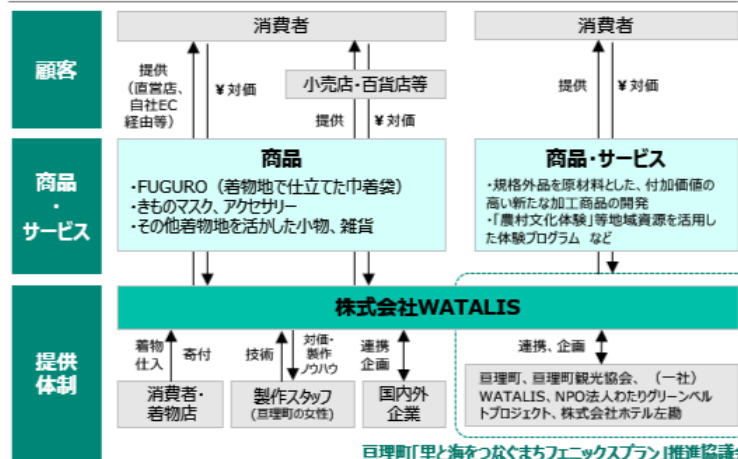
### ■事業概要

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

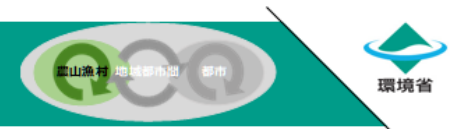
- 地域協議会での商品作りについては、まずは地元で既に有名な「以外」に焦点を当てようと考えた。
- 探せば色々な資源があると考えられるが、まずは関係性のある「人」起点で地域資源を発掘した。例えば、知り合いであった老舗菓子店とのコラボレーションや、協議会メンバーが生産を始めた落花生の活用などが挙げられる。

#### 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	<p><b>「買い物難民」のサポート</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
	<p><b>個別訪問する中で築かれた信頼関係</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
地域資源	

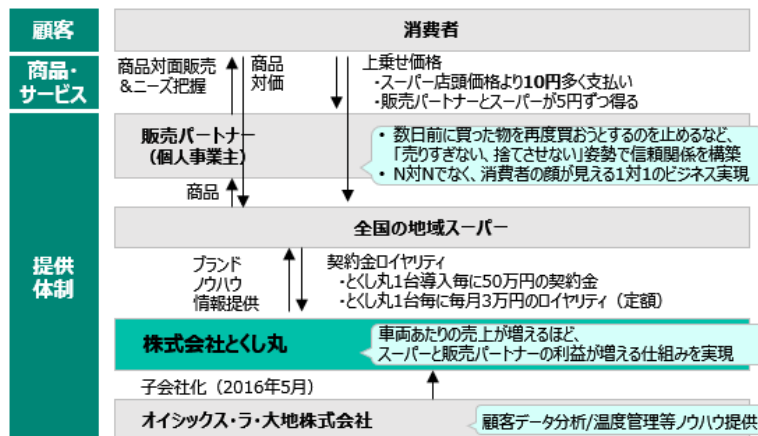
### ■事業概要

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

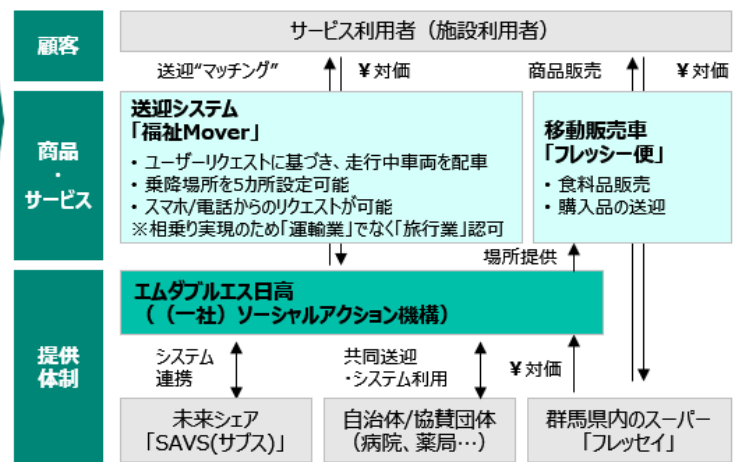
自社開発の送迎システムにより、福祉送迎を効率化。高齢化社会における新たな交通手段として、福祉輸送による最適配車を推進

- ・ 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
  - ・ 要介護者の顔写真入力で注意事項を確認でき、人的ミスを防ぐことができる
  - ・ 管理画面では全送迎車の位置情報を把握することができる



### ■事業モデル



### ■目指す姿

- 「福祉Mover」を地域の新たなインフラに
- ・ 「福祉Mover」を全国の交通空白地域に広げてゆく。
- 少子化問題の克服に繋がる事業創出
- ・ 少子化問題を克服すべく、大企業や異業種連携を進めてアイデアを創出、新たな仕組みの実装を目指す。



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。

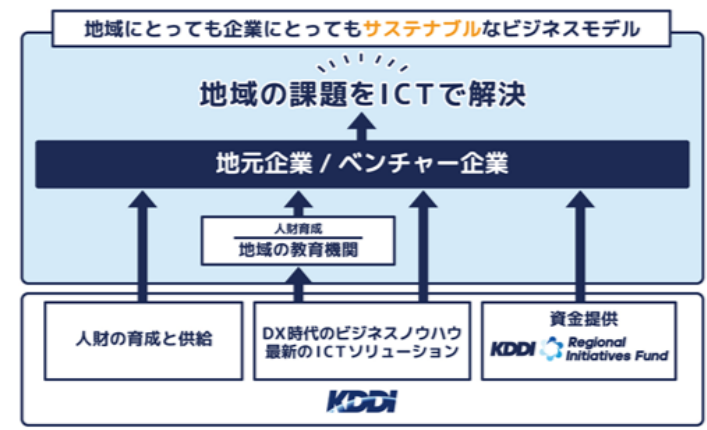
### ■事業概要

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 (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。

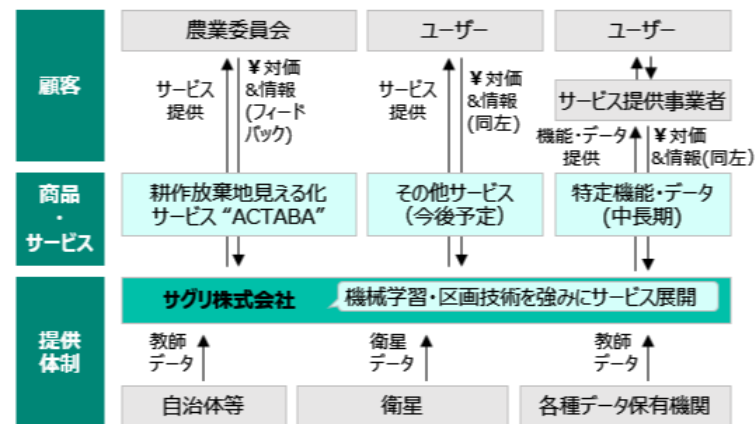
#### ■事業概要

「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。

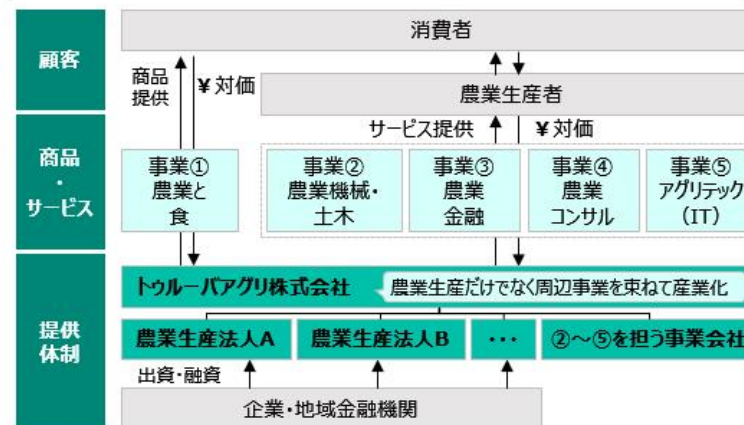
#### ■事業概要

「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资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。

## 2.3. プラスソーシャルインベストメント（株）

# 2.3. 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

出資したい地域アレイヤ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。

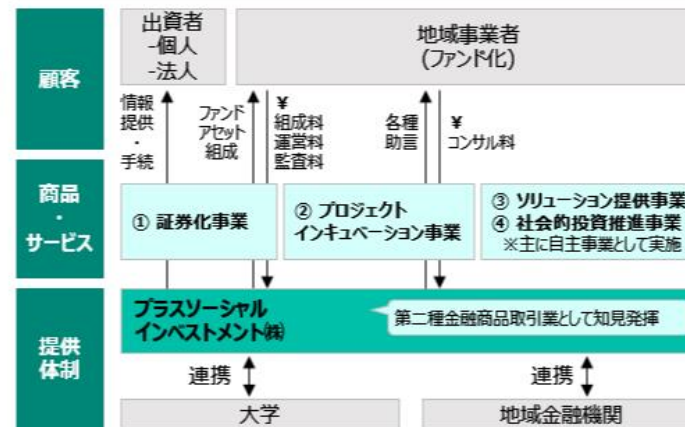
### ■事業概要

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みの設計も行う

- ・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、地域アレイヤ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あり、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)あわせ

# 24. 株式会社あわせ (1/2)



### ■基本情報

企業名	株式会社あわせ
本社所在地	徳島県美波町
設立年	2013年

### ■取り組みの背景・課題

課題を抱える地方と、技術を持つ企業が集まる都市に、補完関係を見いだした

地域課題・企業課題	<b>地域における担い手の確保</b> ・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。 <b>ベンチャー企業の人材確保</b> ・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。 <b>ベンチャー企業の技術活用</b> ・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> ・人口減少期における求められるサービスとサービスの担い手のギャップ。これこそが、地域の課題であり大きな資源と捉えた。

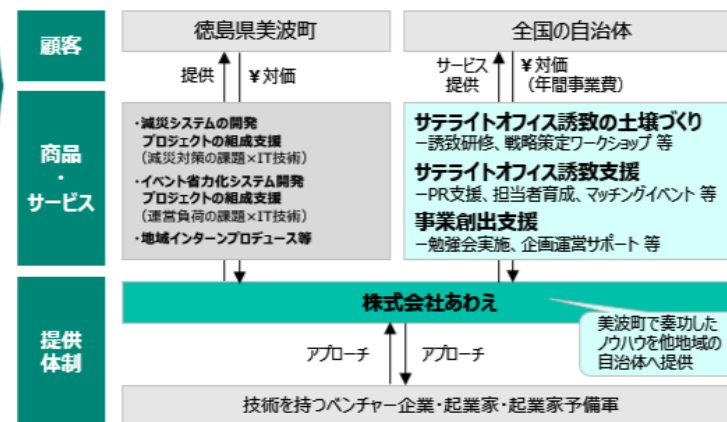
### ■事業概要

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

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



### ■事業モデル



### ■目指す姿

#### 「学び」の観点からの地方創生

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



出所) 株式会社あわせ資料・インタビューより

## 24. 株式会社あわせ (2/2)

### A. 事業化・事業拡大の経緯

#### ① 構想・企画

- あわせ創業者の吉田氏は、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。メディアはあわせを取り上げるが、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年にあわせを設立した。

#### 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、あわせは場作り後の企画・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

⇒ あわせは、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。あわせは自治体に対して「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

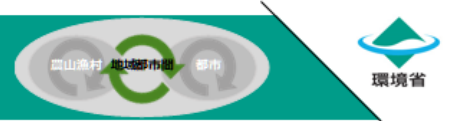
- ノウハウを開示するデメリットを指摘する人もいるが、それよりも全国で知名度が高まるメリットが大きいと考える。時には自治体からの出向者を受け入れ、ノウハウを共有することで、新規事業の創出や業務改革に繋げることを重視している。

#### 「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

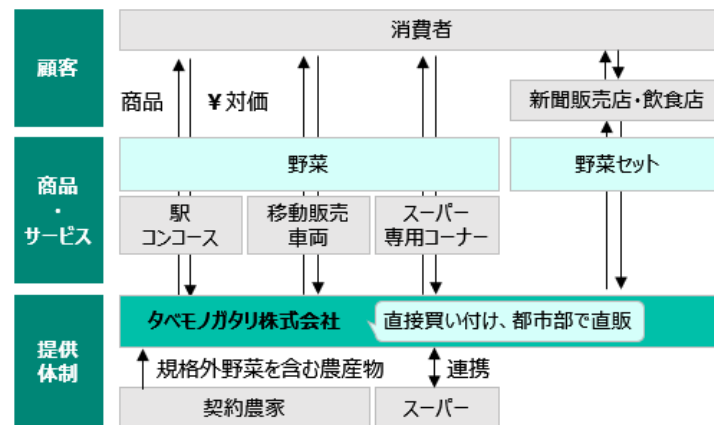
#### ■事業概要

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。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来るのは自然のことなのに、規格外野菜が廃棄されるのは問題だと考えた。自然に合わせた野菜の流通を実現したいと考えた。
- ・ビジネスモデルコンテストに参加して事業計画を練り上げ、一定の評価を得たことをきっかけに起業に至った。

#### ポイント メンターによる事業計画の精査

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

#### ② 事業化

- ・鮮度を保つために自社物流網を構築した。神戸市内では4か所の集荷拠点を設定、そこからはその日のうちに自ら各チャ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)

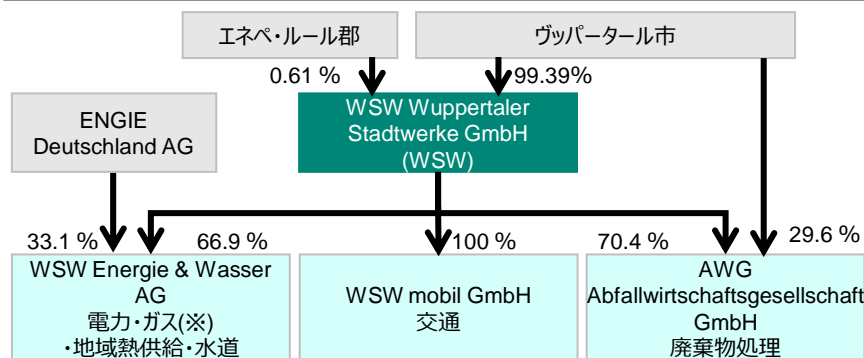
### 参考1. WSW Wuppatarler Stadtwerke GmbH (WSW) (1/2)



■ 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	Wuppertal
	人口	35万5,100人
会社概要	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	Wuppertal (99.39%) Energie-Ruhrgebiet (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)

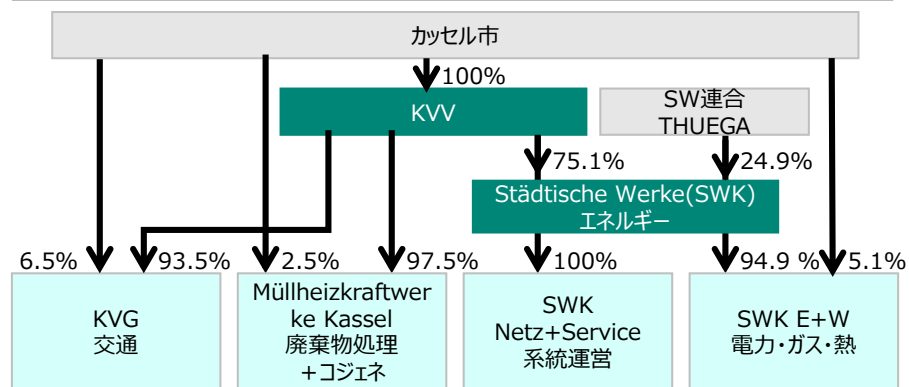
### 参考2. KVV/Städtische Werke AG (SWK) (1/2)



#### ■ 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 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% 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)

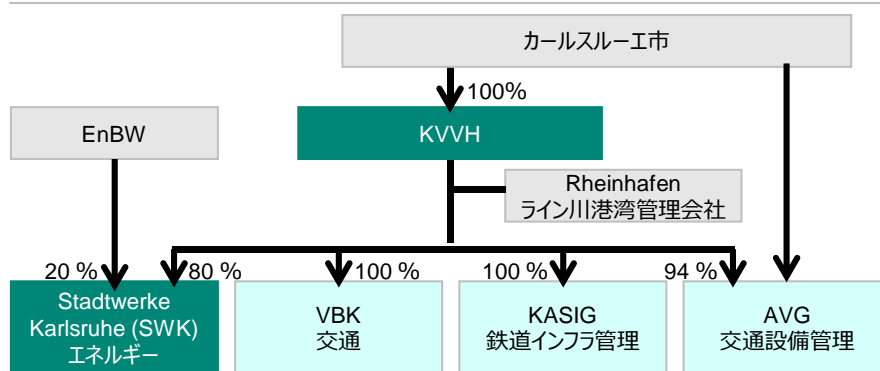
### 参考3. KVVH/Stadtwerke Karlsruhe GmbH (SWK) (1/2)



#### ■ 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 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%) 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は良いが、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)

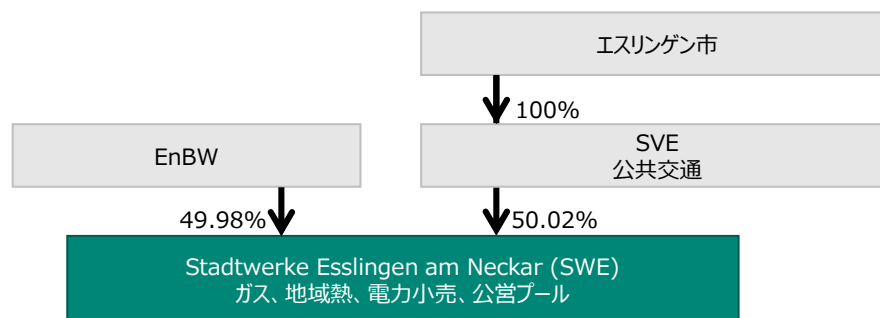
### 参考4. Stadtwerke Esslingen am Neckar GmbH & Co. KG (SWE) (1/2)



■ 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%) 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 (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 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定額料金で請け負う。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 ・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>