
I . ローカルSDGs「地域循環共生圏」 ビジネスの実践ガイド

ローカルSDGs「地域循環共生圏」とは

- ローカルSDGs「地域循環共生圏」は、農山漁村も都市も活かす、我が国の地域の活力を最大限に発揮する構想であり、その創造によりSDGsやSociety5.0の実現にもつながるものです。

地域の活力が最大限に発揮されることを目指す

- 地域資源を活かし、**自立・分散型の社会**を形成
- 地域の特性に応じて補完し、**支え合う**

- ✓ 環境・経済・社会の統合的向上
- ✓ あらゆる観点からイノベーションを創出
- ✓ 幅広いパートナーシップを充実・強化

生活の質を
向上する
「新しい成長」
を目指す

ローカルSDGs



第五次環境基本計画
(2018年4月 閣議決定)

ローカルSDGs「地域循環共生圏」ビジネスの検討に必要な要素

■ 本手引きでは、ローカルSDGs「地域循環共生圏」ビジネスの検討に必要な要素のうち、以下の要素に着目しました。

- ローカルSDGs「地域循環共生圏」ビジネスは多種多様であり、地域や企業形態によっても状況は異なります。本手引きでは、特に重要だと考えられる以下の要素に着目し、検討の参考となる工夫やポイントについて次頁以降で紹介しています。
- 「組織」「マーケティング」など、本手引きでカバーしていない要素については、他の手引き書や汎用的なビジネス本をご参照ください。

検討すべき主要要素

概要

1. 課題・機会

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

2. 事業モデル

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

3. 事業戦略

- ✓ **事業モデルの優位性・持続可能性を実現するための工夫例**を紹介する

4. 資金調達

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

5. 人材

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

※ 本手引き内で(例)として挙げている事例について、詳細版やⅢ章で未紹介の事例は、以下をご参照ください。
 【環境ビジネスの先進事例集】https://www.env.go.jp/policy/keizai_portal/B_industry/frontrunner/

1. 課題・機会

「地域資源」を発見する際の視点

■ モノや自然だけでなくヒトに関する資源にも着眼しましょう。また、組み合わせることで差別化しましょう。

- 特産品や景勝地が着眼されがちですが、目に見えない・ヒトに属する地域資源が豊富に存在します。
- 「無いものねだり」しても意味はありません。あるものを組み合わせ、価値を生み出す/固有の商品・サービスにすることは可能です。

地域資源の視点と例

地域資源① モノ	・ 特産品やそのブランド・知名度 ・ 歴史的建造物 ・ 空き家・空き地・耕作放棄地 ・ 廃棄物（規格外野菜、食品残差、汚泥等） ・ 稼働率の低い施設（倉庫・公共施設等） ・ 稼働率の低い設備（車両・器具等） ・ 住民・企業・自治体を持つ金融資産 など
地域資源② 自然	・ 景勝地 ・ 再エネ資源（太陽光、未利用木材、廃棄物、小水力、等） ・ 森林・植生・海産物 ・ 土壌（農地として、原材料として、等） など
地域資源③ ヒト	■ 情報としてのヒト資源 ・ 地場産業が培ってきた技術・ノウハウ ・ 各分野のプロフェッショナル人材が持つ技術・ノウハウ ・ 地域企業の従業員が持つビジネス経験・知見 ・ 地元大学に蓄積された技術・知識 ・ 魅力の源泉になる歴史・文化 など ■ 活動の源泉としてのヒト資源 ・ 住民の空き時間 ・ 地域を動かす原動力になるアイデンティティ ・ 地域内の人の繋がり・連帯感・コミュニティ意識 など

商品・サービスの視点と例

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
“小松マテーレ”

わずかに自生した紫草を地域住民の協力で栽培、化粧品を
開発・販売し、歴史も含む地域の魅力と組み合わせで発信
“みんなの奥永源寺”

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
“うなぎの寝床”

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
“飛驒の森でクマは踊る”

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
“WATALIS”

など

1. 課題・機会

「地域課題」「事業機会」を発見する際の視点

- 複数の課題に着眼しながら、提供方法のどの部分を変えれば課題を解決できるのかに着目しましょう。

地域課題（問題）の視点と例

視点① 地域資源	活用されない地域資源 - エネルギーを化石燃料に依存、大量のCO2も排出する - 資源を活用できず遊休資源となっている - 廃プラスチック・廃食品が多く発生・廃棄されている - 消費者ニーズとの間にギャップが存在 など
	自然環境・景観への悪影響 - 農薬・化学肥料の使用が生態系へ影響を与えている - 自動車排ガスが発生している - 古き良き景観が損なわれ、歴史・文化の消滅が懸念される など
	人材・資金・産業の流出・衰退 - 地域や企業の担い手がいらない - 事業者の所得が少ない/安定しない - 地元資本を活用できておらず、外部資本に頼っている など
視点② 基盤サービス	希薄化する地域コミュニティ - 地域内のコミュニケーションが少ない - 都市・農村間の交流人口が少なく、相互理解が低い など
	不便な/衰退する交通・物流 - 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 - 高齢者・自家用車非所有者の移動手段不足が深刻化 - ニーズの減少により物流網が非効率化 など
	不十分な災害への備え - 温暖化や猛暑、大型台風など災害の被害が深刻化 - 災害時のインフラ供給 など

地域資源活用転換

都市から地域への資金流入・交流促進

地域内の資金循環・交流促進

サービス維持のための最適化・効率化

地域資源を用いたインフラ供給

商品・サービスの視点と例

地域資源を用いた高付加価値商品

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、価値を発揮しづらい資源同士を組み合わせデザイン化、商品を通した歴史・文化の発信・見える化 等

循環型農林水産業

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

マッチングサービス

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

グリーンツーリズム

規格外農産物のビュッフェレストラン、農園レストラン・ショップ、古民家宿泊施設、見学・体験プログラム 等

環境配慮型金融・地域通貨

地域通貨アプリ、社会的投資、地方創生ファンド、収益を地域課題解決サービスに活用 等

地域内交流の場・機会提供

中核拠点を活かした直売所の整備、地域住民のコミュニティスペース、賑わいの場づくり、見守りサービス 等

無人化・最適化

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

需給のバンドル化

カーシェア・ライドシェア、共同輸送 等

サービスのマルチタスク化・可動産化

貨客混載、移動販売・診療、小さな拠点 等

インフラ遠隔監視制御

水門・陸閘開閉遠隔監視制御 等

地域資源による域内エネルギー供給

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

地域電力を活かした電動モビリティ

EVバス、グリーンローモビリティ、電動自転車、LRT 等

蓄電池利用非常用電源

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

地域内未活用資源によるグリーンインフラ

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

※ 本手引き内で(例)として挙げている事例について、詳細版やⅢ章で未紹介の事例は、以下をご参照ください。
【環境ビジネスの先進事例集】 https://www.env.go.jp/policy/keizai_portal/B_industry/frontrunner/

1. 課題・機会

「地域課題」「企業課題」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・把握しましょう。

	“地域” の課題	“企業” の課題
視点① ヒト・モノ・カネの将来見通し	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？ 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？ - 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？ - 取り残されてしまう地域・住民はいないか？	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？
視点② 当たり前になってしまっている ムリ・ムダ・非効率	- 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？ - 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？ - 地域外に頼り過ぎていないか？ - 人だけでなく資金も地域外に流出していないか？	- 過剰な生産ロス/廃棄物が発生していないか？ - 快適な労働環境を提供できているか？
視点③ 十分な価値を 引き出せていない資源	- 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？ 「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か？もう一段階自ら手掛けられないか？ - 他の地域には無い固有の資源は？ - 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？	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？
視点④ 自社や地域のビジョン・目標 達成に向けたギャップ	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？ - 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めているか？ - 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？	- 従業員レベルまで浸透しているか？ - KPIに落とし込めているか？具体的に実施すべきことは明確か？
視点⑤ 世の中で注目の集まる問題	「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？ - 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？ - それらのうち、地域住民の関心の高いものは何か？	- 特に解決したいと「強い想い」を持てるものは何か？ - 自社が解決に貢献できる可能性があるものは何か？

1. 課題・機会

「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

- 「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ましょう。

“地域” の資源・課題

職種や立場を超えて触れ合う場をつくる

- ① 多様な主体が参加して議論する会議体の立ち上げ
例) 湘南電力：従前の競合同士でも地域の未来を議論する協議会を創設
例) 大宮産業：住民が参加する「経営アドバイザー会議」を設立
- ② 交流を促す「場所」の創設
例) 横浜市：公共施設を利用して「リビングラボ」を立ち上げ
例) フィッシャーマン：現地事務所を立ち上げて漁師と交流
- ③ 「訪問活動」を実施
例) とくし丸：地域を一戸ずつ訪問、売り込みではなく話を聞く
例) うなぎの寝床：各地の伝統工芸館や博物館を回って文化資源を発見

地域内から発見

定期的に「よそ者視点」を取り入れる場をつくる

- ① 「外の人」と意見をぶつけ合う場の創設
例) 邑南町：地域間で地域課題・解決策を紹介しあう「ちくせん」を開催
例) MONET：企業・自治体など様々な人が集まるコンソーシアムを組成
- ② 潮流を把握するための「引き合い」「公募」への積極対応
例) フィノバレー：飛騨信金からの引き合いをきっかけに地域通貨に着目
例) ファーマーズフォレスト：3セク民活案件をきっかけに100年企業を目指す
- ③ 専門家アドバイザとの接点維持
例) でんき宇奈月：大学教授の助言をきっかけに地域が目指す姿を定める
例) ふるさと屋：コーディネータとの関係を維持して新しい潮流に触れる

地域外から発見

“企業” の資源・課題

その時の思い付きでなく、仕組でネタを吸い上げる

- ① 社内公募・社内SNSなど声を吸い上げる仕組み
例) MWS日高：アイディアソンや社内ベンチャー制度で事業のタネを発掘
例) アイル：組織ラインとは別で社内SNSグループを組成して意見発掘
- ② コスト・労務時間などのデータ把握
例) 小松マターレ：年1億円の産廃処理費の削減方法を検討
例) MWS日高：「配車計画」担当者の残業問題の解決方法を検討
- ③ 自社の壁・悩みを事業機会と捉える習慣
例) プラスソーシャル：住民出資でぶつかった壁が金融サービス立上のきっかけ
例) あわえ：東京での採用活動の苦労が企業誘致サービス立上のきっかけ

社内から発見

目の前の事業以外に目を向けてみる

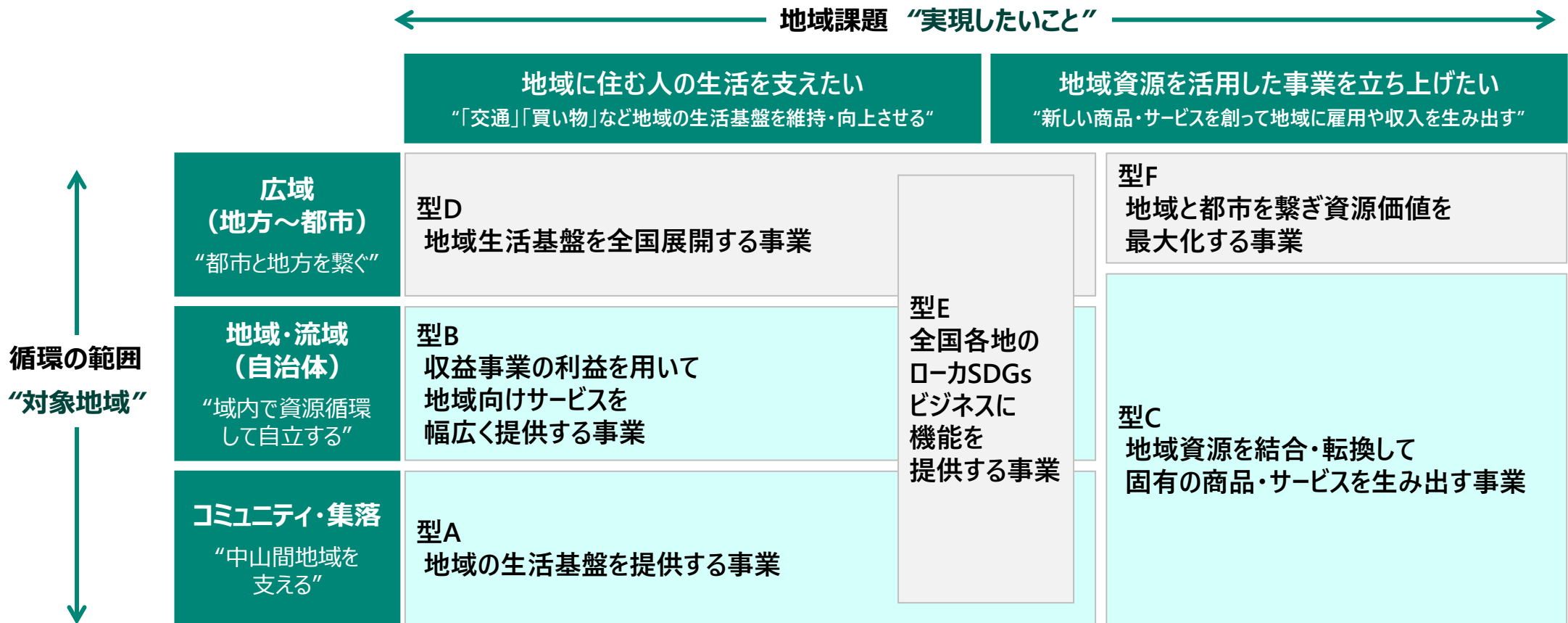
- ① 直面した壁は、他社も悩んでないか、事業にならないかを考える
例) プラスソーシャル：住民出資でぶつかった壁が金融事業立上のきっかけに
例) あわえ：東京での採用活動の苦労が企業誘致サービス立上のきっかけに
- ② 検討チームを「異質な人」で構成する
例) manodara岩手：事業企画に地元デザイナーを巻き込む
例) フィッシャーマン：IT企業、漁師、政府系金融など多様な出自で構成
- ③ 日常的に異業種・異文化交流に参加する
例) 豊島：食品会社との議論を機に、自社技術を活用する余地を発見
例) みんなの奥永源寺：知人に同行して化粧品の世界と出会う

社外から発見

2. 事業モデル：顧客/商品・サービス

- 地域循環共生圏ビジネスの典型的な事業モデル（型）は6つです。「実現したいこと」や「対象地域」から、モデル（型）を選び、それを地域にあわせてカスタマイズしましょう。

⇒ この手引きでは『地域企業家』と親和性の高い (A)(B)(C)を扱います。
具体的な内容は次ページ以降で紹介します。



※ 本手引き内で(例)として挙げている事例について、詳細版やⅢ章で未紹介の事例は、以下をご参照ください。
【環境ビジネスの先進事例集】 https://www.env.go.jp/policy/keizai_portal/B_industry/frontrunner/

2. 事業モデル：顧客/商品・サービス 「型A」地域の生活基盤を提供する事業

地域の 悩み

- ・高齢者が多く、移動難民/買物難民/通院難民などが増加している
- ・若者が流出して高齢化が進み、地域の産業が失われつつある

事業 モデル

“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”



主に中山間地域のコミュニティ・集落の住民数百名

- ・複数のコミュニティ・集落をカバーすることも。
- ・地元出身で地域外に出た人向けの商品・サービス提供も。

「交通」「流通・小売」を中心に生活を丸ごと支援

- ① 地域住民がドライバーとなるデマンド交通を運営して、交通難民問題を解消する。
- ② 移動販売、ガソリンスタンドやJA拠点を活用したコミュニティストアの運営などを手掛ける。
- ③ 高齢者向けに、雪掻や草刈、様々な行政事務の代行、なども手掛ける。また、新聞配達など安定収益を得ることができるサービスも手掛けて活動原資を得る。
- ④ 地域外から収益を得るために特産品や体験ツアーなどを企画、空き家や遊休施設を活用して販売・提供する。

地域住民が主体となって「地域運営会社」を設立

- ・少数の専従者が複数事業を手掛けることで費用抑制
- ・地域住民が空き時間で協力、高効率の運営体制を実現

成功の Point

複数の用途を束ねる

同じヒトやモノが複数の役割を果たしたり（一物多役）、情報を様々な事業で活用することで高効率な運営を実現することで、少ない人員・資金/設備でもビジネスとして成立させる。

制度/地域の実情にあわせたサービス

理想像や大都市向けに描かれるツールを用いたサービスを目指すのではなく、現在困っている人向けに、いまその地域で実現可能な内容でサービスを設計、早期にスタートする。

地域マネージャーがサービス企画

地方行政や小規模商圏におけるサービスに精通している人材が事業運営の中心となることで、地域住民が必要としているサービスの企画や自治体との円滑な連携を実現する。例えば、元自治体職員やJA職員などが該当する。

2. 事業モデル：顧客/商品・サービス

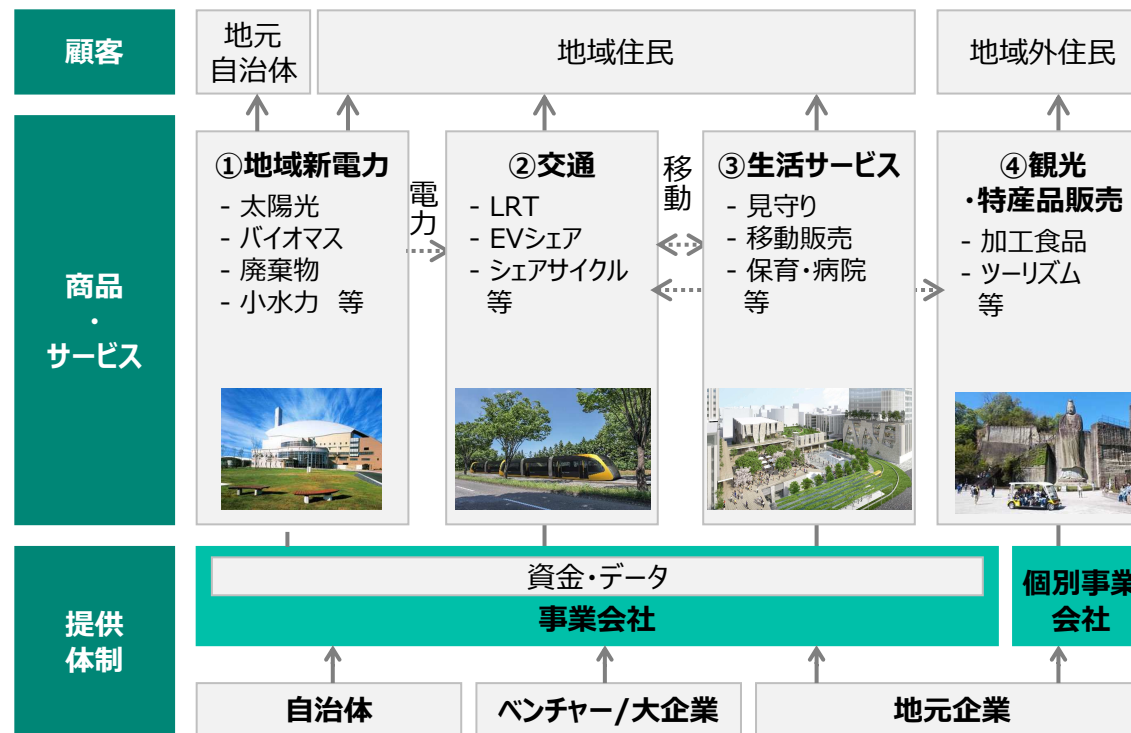
「型B」収益事業の利益を用いて地域向けサービスを幅広く提供する事業

地域の 悩み

- ・エネルギーなどを地域外に依存しており、資金が流出している
- ・渋滞や保育所不足等により、生活や観光の場としての魅力が損なわれている

事業 モデル

“地域・流域レベルで、エネルギーや交通等のサービスを事業化、資源・資金の域内循環を実現”



都市部から中山間地域まで数万から数十万人の住民

- ・電力は地元自治体に販売して安定収益源とする。
- ・地域外からの来訪者・在住者向けにも商品・サービスを提供。

主なサービスは、「地域新電力」「交通」

- ① 太陽光、バイオマス、小水力など地域資源を活用した再エネを利用、電力小売で収益を得る。自治体の一般廃棄物発電を活用する事例も。
- ② LRT、EVシェア、シェアサイクル、デマンド交通等の交通サービスを提供。
- ③ 見守りや移動販売などの中山間地域向け、保育・病院などの都市向け生活サービスを充実させる。
- ④ 体験ツアーや特産品販売、交通サービス品質向上をとおして観光地としての魅力も高める。

複数事業を手掛ける1法人を設立、全体で収支確保

- ・地域伝統企業を中心に、地域によっては自治体や技術を持つベンチャー・都市部大企業などを加えて構成
- ・地域外向けサービスで「外貨」を獲得する事業体も同じ法人とするか別事業体とするかは考え次第

成功の Point

特定事業の収益で他事業を下支え

一定規模の売上・利益を確保しやすい地域新電力で収益基盤を確立、その収益を活用して交通などの事業の投資を確保、赤字分を補填する。

地域施設を大口需要家に

地元自治体と連携して自治体所有施設にサービス提供することで収益基盤を確保、収益性が低くても地域のためになる分野にも投資を行えるようにする。

データ活用でサービスの価値向上

交通系ICカードなどを活用し、サービス利用動向を把握、その分析結果を活用して、サービス品質向上や新サービスを企画・実現できるようにする。

2. 事業モデル：顧客/商品・サービス

「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

地域の 悩み

- ・地域の産業や観光の核になる商品・サービスがなく、魅力を欠く
- ・価値ある産品や景観/建物があっても知名度・差別性が無く、活用できていない

事業 モデル

“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”



主に都市部の消費者・企業

「ないモノ」ねだりではなく、「あるモノ（地域資源）」を組み合わせて生み出す商品・サービス

- ・「ヒト」「モノ」「自然」各地域資源を組み合わせ
例は前述のとおり
- ・時間・空間をの連続
複数の商品・サービスをあわせて、ひとつのストーリーとして提供することで、消費者に対してより高い付加価値を提供
- ・バリューチェーン
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

できる限り多様な主体が連携して相互機能補完

- ・上記「3つの視点」にあわせて多様な主体を巻き込む
地元地域だけでなく都市/他地域の主体も巻き込む
- ・資源を提供する川上企業、商品・サービスを調達・販売する川下企業と連携することで事業を安定化する

成功の Point

一定量の需要を確保する仕組み

事業立ち上げ当初に、地元と連携して、「定期・定量購入」など一定期間にわたって一定規模以上の需要を確実に生み出す仕組みを構築することで、供給する側の投資を促進、事業として成立させる。

ストーリー付与

単に商品・サービスの品質・価格優れているだけでなく、地域資源を活用して生み出されたものであるという「ストーリー」を描き、都市部消費者にPRすることが求められる。

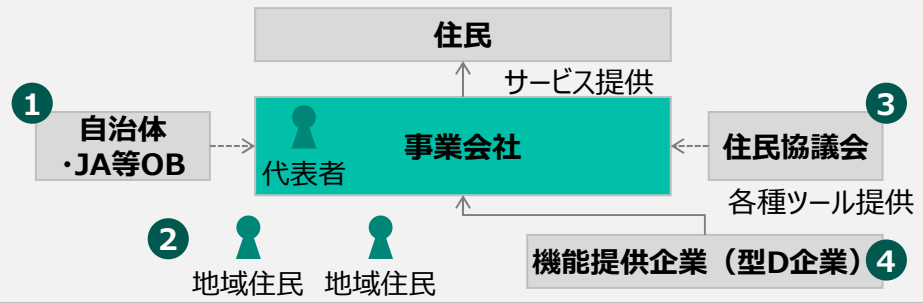
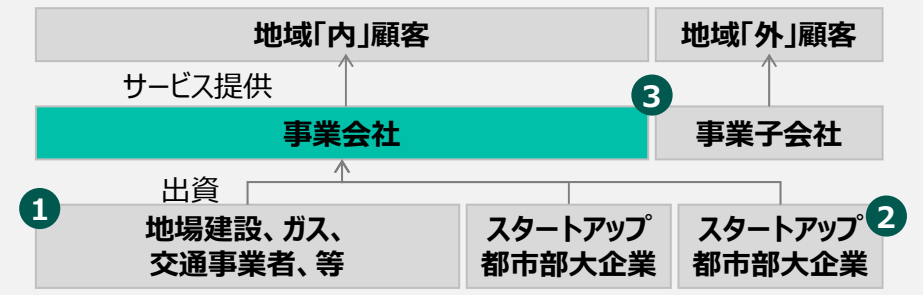
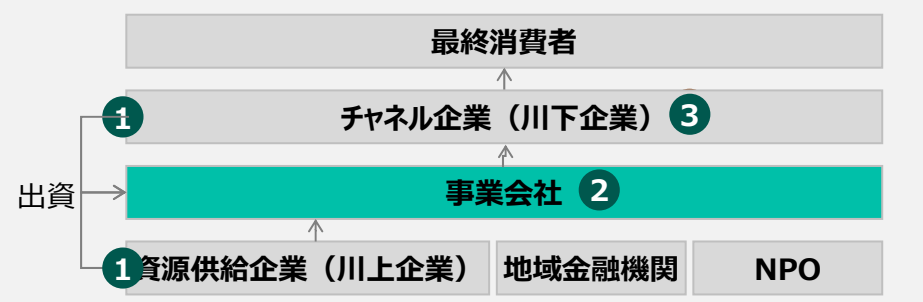
スモールスタート

理想像は上記のとおり、地域のあらゆる資源を活用し、あらゆる主体が連携する姿であるが、最初から関係者全員を巻き込んで合意形成・事業化するのは困難。先に小さな成功を示してから参加者の輪を広げる方法が現実的。

2. 事業モデル：体制・パートナー

(a) 誰を巻き込むか（Who）

■ 型にあわせて、事業主体や関係者の体制を設計しましょう。また、「キーパーソン」を巻き込みましょう。

型	事業実施体制	ポイント（形態・キーパーソン等）
型(A) 生活基盤提供		- 自治体、JA、ガソリンスタンド、スーパー・コンビニなどの経験者が、「地域マネージャ」として参画する。 - 少数の専従者が複数事業を手掛けることで費用抑制。サービス実務は地域住民が空き時間で協力する。 - 自治会や住民協議会とは別に、意思決定を速やかに実行できる事業会社を設立する。 - 地域の状況によっては、ITツール等を外部から調達する。
型(B) 地域内資源循環		- 地場の雇用を支える有力企業、地域活性化が本業の利益になる地場企業（例は右記）が中心となることで、中長期目線の事業立ち上げを可能にする。 「オペレーションノウハウ」「大口需要」など、必要機能を持つ企業を巻き込む。 - 全国展開を優先するなら別法人にして意思決定スピードアップ、利益を地域に使うことを優先するなら一体化。
型(C) 高付加価値商品・サービス		- 資源を提供する川上企業、商品・サービスを調達・販売する川下企業と連携することで、事業を安定化する。 - 地域の全員を最初から巻き込むのは困難。まずは、賛同する人だけで集まって事業体を設立し、成功例を創る。 - ナショナルブランドなど、影響力・発信力のあるパートナーを巻き込んでPRする。

※ 本手引き内で(例)として挙げている事例について、詳細版やⅢ章で未紹介の事例は、以下をご参照ください。
 【環境ビジネスの先進事例集】 https://www.env.go.jp/policy/keizai_portal/B_industry/frontrunner/

2. 事業モデル：体制・パートナー

(b) どうやって見つけるか・巻き込むか（How）

- パートナーを得るにあたって、より効率的に接点をふやし、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しましょう。

方法	相手・ツール		合意形成のための工夫
	域内 資源を持つ主体、役割分担する相手、など	域外 買い手、技術保有者、など	
方法① 「ハブ」に コンタクトし 紹介を受ける	- 住民協議会、商工会、営農団体など地域プレイヤーの団体 - 地元建設会社やJAなどキーマン - 自治体のアドバイザー/コーディネーターなど	- 大学や研究機関の教授・専門家 - 各種企業・団体が運営するプラットフォーム - ターゲットユーザーが属する業界団体など	- 例：トウルーバアグリ 大学教授に相談、農家→市→県へと紹介の輪が拡大 - 例：MONET Technologies 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
方法② ビジョンを発信 して呼び込む	- 地域の未来を考える勉強会 - 体験会、試乗会など自ら主催するイベント - 異業種でも地域企業との会合など	- SNS、自社Webサイト、メディア - ビジネスコンテスト・ピッチイベント - 業界の未来を考える勉強会など	- 例：ヒダクマ 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 - 例：みんなの奥永源寺 ビジネスコンテンツの受賞で知名度と信頼を獲得
方法③ 口コミを誘発 して呼び込む	清掃、祭りなど自治活動など	- 多数のエンドユーザーに影響力のある企業 - 多数の自治体に影響力のある省庁など	- 例：フィノバレー 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 - 例：サグリ 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

※ 本手引き内で(例)として挙げている事例について、詳細版やⅢ章で未紹介の事例は、以下をご参照ください。
 【環境ビジネスの先進事例集】 https://www.env.go.jp/policy/keizai_portal/B_industry/frontrunner/

3. 事業戦略

■ 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ましょう。

- 活用されてこなかった資源で事業を行うので、一般的なビジネスにも増して高い価値・効率が求められます。
- 1つだけに絞る必要はありません。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ます。

	戦略方針	概要	親和性が高い型		
			A	B	C
↑ 価値を最大にする	キーワード ① 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 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」「加工食品にしていって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 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。			
↑ 効率的な体制を実現する	キーワード ④ 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 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 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。			

※ 本手引き内で(例)として挙げている事例について、詳細版やⅢ章で未紹介の事例は、以下をご参照ください。
【環境ビジネスの先進事例集】 https://www.env.go.jp/policy/keizai_portal/B_industry/frontrunner/

3. 事業戦略

■ 事業化ステップごとに、以下のような点に注意して戦略を実現しましょう

戦略方針（再掲）	事業準備	立上初期	拡大期
キーワード ① 時間・空間の連続で ストーリー化	全員参加にこだわらずスモールスタート 例) ノト 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 例) フィッシャーマン・ジャパン 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 例) うなぎの寝床 「つくり手」の映像アーカイブ化
キーワード ② ひと手間掛けて 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 例) みんなの奥永源寺 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 例) 和郷 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 例) トゥルーパーアグリ 農業エンジニアリング事業に進出
キーワード ③ 定量・定価 ・まとめ売り	資源の買い手でなく売り手にあわせた開発 例) グラノ24K 農家がシェフと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 例) MYパワー 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 例) 小川町 都市消費者への定期便「TEIKEI」
キーワード ④ 共存共栄する 枠組づくり	初期ユーザーの出資で開発 例) フィノバレー 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 例) とくし丸 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 例) うなぎの寝床 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 一物多役	現制度下でもできることから開始し知見蓄積 例) MWS日高 「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 例) 邑南町 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 例) MWS日高 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 地域協力者 オペレーション	初期投資を抑えるために施設は借りる 例) タベモノガタリ 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う 例) ノト 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 例) とくし丸 個人事業主・スーパーと分担するモデル実現

※ 本手引き内で(例)として挙げている事例について、詳細版やⅢ章で未紹介の事例は、以下をご参照ください。
【環境ビジネスの先進事例集】 https://www.env.go.jp/policy/keizai_portal/B_industry/frontrunner/

4. 資金調達

各資金調達方法の特徴

■ 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ましょう。

- 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ります

分類・手法		特徴	工夫例
出資	自己資金、 知人からの投資	✓ 調達額は様々だが、手続きや条件などの縛りがない為、スピーディに事業を開始できる。 ✓ 当面は単体での収益化は難しくとも、別の事業で収益を補うという方法もある。	例) モス山形 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	✓ まとまった資金を得られるケースが多く、追加調達の際の手段として有効である。資金だけでなく、ノウハウや人的ネットワークなどの点で事業化に向けてのサポートを得られる。 ✓ そうした支援を得られる投資家を見極めたうえで打診することが望ましい。	例) ファーメンステーション 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・アドバイスなどのサポートを獲得
	地域住民からの出資	✓ 素人でもわかる丁寧な説明が必要だが、地域からの信頼や長期的な応援を得られる。 ✓ 資金負担を軽減、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する方法もある。	例) みんなの奥永源寺 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）	✓ 素人でもわかる丁寧な説明が必要だが、自社事業に込められた背景・ストーリーを伝える、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できる。 ✓ 地域住民出資と同様、結び付けを強めるための現物による株主還元もある。	例) ファーメンステーション 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	✓ 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。	例) MYパワー 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	✓ まとまった資金を獲得できるケースが多い。 ✓ 事前調整や相談が求められるものの、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を得られる可能性がある。	例) ヒダクマ 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入れを実施
その他 資金 獲得	助成制度・ 補助金の活用	✓ 各種手続きが必要だが、まとまった資金を獲得でき、設備投資や開発資金の際に有効。 ✓ ただし、継続的に頼りすぎないよう注意が必要。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情報を収集することが有効である。	例) フィッシャーマン・ジャパン 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
	ビジネスコンテスト等の 賞金	✓ 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認知度・信頼性評価が高まる。メンターからのサポートを獲得できることもある。 ✓ スタートアップが対象のコンテストが主流のため、シーズ段階での調達方法として有効である。	例) タベモノガタリ 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）	✓ 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。 ✓ 日常的な公募情報の収集や人脈をとおした案件情報把握が重要となる。	例) INDETAIL 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

4. 資金調達

事業ステップ別に求められるアクション

■ 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・コンタクトが重要です。

- 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ます。

(1) 事業準備期

✓ 調達規模から方法や相手を検討

- 必要とする資金の規模を算出、手法や相談する相手を判断する。

例) あわえ：自社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、政府系ファンドの投資規模としては見合わないことを早期に把握



Point!

✓ 共感獲得に向けビジョン等を整理

- 最初から好印象を得られるようビジョンは十分に練り上げる。その他もできれば。
 - ・問題意識、解決する課題、将来の姿
 - ・解決策（サービス、ソリューション）
 - ・狙う市場、競合有意性や差別化
 - ・事業モデル、事業体制、事業計画 など

例) WATALIS：ビジネスコンテストへの出場にあたり、自身の想いや目標といった考えを整理、その後の事業推進に大いに役立った



Point!

✓ 担当部局へは早期に相談・コンタクト

- メンターや担当者がつき、計画策定等のサポートを得られる場合もある。早めにファーストコンタクトを実施する。

例) 土居真珠：新事業の際、まずは自治体や商工会へ問合せし、活用できる制度がないか相談



Point!

(2) 事業立上初期

✓ 利益・別事業・受託事業などを活用、運転資金を確保

- 1つの事業だけで収益化できなくても、企業全体としてで収益化を狙う。
- 蓄積したノウハウを活かして委託事業を受注し運転資金を確保する。

例) MYパワー：電力小売で福祉サービスを維持

例) フィッシャーマン・ジャパン：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

例) ファーマーズ・フォレスト：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



Point!

✓ ビジョンに共感する出資・融資者との関係を活用し事業拡大

- 機関投資家や金融機関のネットワークをとおして取引先を拡大する
- 地域内外との住民出資者との取引によって事業を安定させる

例) みんなの奥永源寺：株主得点として地域資源を活用した化粧品を提供、固定ファンを得る

例) フィノバレー：株主である信用金庫と一緒に、新たな地域通貨利用方法を企画・実施する



Point!

(3) 事業推進・拡大期

✓ 事業・組織の拡大にあわせて金融機関との関係を見直し

- 必要資金はもちろん、社会からの見え方、組織ガバナンスのあり方も意識して、資金調達方法を改めて検討する。

例) ファーメンステーション：初期は自己資金で賄ったがビジョン実現に向けた事業展開のスピードアップにあたり、ベンチャーキャピタルからの資金調達を実施

例) うなぎの寝床：すぐ借入を必要とする状況ではなかったが、透明性高いガバナンスや世の中からの信頼を構築するために金融機関との付き合いを開始



Point!

✓ 事業ステージやアプローチ先に合わせ訴求ポイントを転換・使い分け

- 投資する側からは、以下のような点を問われる。事業ステージやアプローチ先に合わせて、推しだす点を使い分ける。
 - ・事業の成長性
 - ・事業に対する熱意、思い
 - ・継続的に取り組む覚悟 など

例) サグリ：初期に地元金融機関に対しては地域に貢献するビジョンを、その後、機関投資家に大規模出資を依頼する際は成長性・IPO時のインパクトを訴求



Point!

5. 人材

人材採用の工夫・視点例

- 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です。

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対外露出による知名度向上 例) あわえ：「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通じた紹介 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 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」も伝えて本気度を測る 例) あわえ：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 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 例) ファーメンステーション：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 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・テーマで人となり来判断 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 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 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
		試用期間を設けて人となり来判断 面接だけでは見極められない部分も大きい場合、場合によっては試用期間を設定する 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 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

※ 本手引き内で(例)として挙げている事例について、詳細版やⅢ章で未紹介の事例は、以下をご参照ください。
【環境ビジネスの先進事例集】 https://www.env.go.jp/policy/keizai_portal/B_industry/frontrunner/

5. 人材

人材育成の工夫・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ってきます。

手法	工夫例	詳細
人材 育成	機会付与	現場社員の想いを形にできる場作り 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 例) MWS日高：選定されれば、資金援助だけでなく自社と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 例) トゥルーバアグリ：応募者へ対して、「農業という仕事でも転職ができるアグリビジネス」とPRする
		現場社員が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 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 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 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 例) WATALIS：連携主体とともに、各自のノウハウ共有や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 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

※ 本手引き内で(例)として挙げている事例について、詳細版やⅢ章で未紹介の事例は、以下をご参照ください。
 【環境ビジネスの先進事例集】https://www.env.go.jp/policy/keizai_portal/B_industry/frontrunner/

5. 人材

ビジョン浸透の工夫・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ます。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だと考えられます。

手法	工夫例	詳細
ビジョン 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 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 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 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 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
		指揮命令システムの明確化 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 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 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 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