

第4章 地域連携のあり方に関する検討

環境 CB の持続的成長を促すためには、環境面（環境保全効果を最大化する方策の検討や効果の明確化等）及びビジネス面（資金調達や人材マネジメント、税務・労務、事業計画等）の両面において、様々な支援を行うことが不可欠である。

本章では、こうした支援に必要なノウハウを、CF や中間支援組織、環境面や、会計・税務等の事業面の専門家、大学、行政機関等地域における様々な主体が連携することで地域において具体化するための方策を、モデル事業（平成 20 年度コミュニティ・ファンド等を活用した環境保全活動促進事業）で得られた知見を元に取りまとめた。

取りまとめにあたっては、第4章 I. I. でモデル事業の実施及びその結果の概要を、II. で、モデル事業の実施結果から得られた地域連携のあり方に関する示唆をそれぞれ記述した。

I. モデル事業実施状況及び結果概要

1. モデル事業の概要

1.1 モデル事業の趣旨

地球温暖化防止をはじめとする環境問題解決のためには、多様な担い手による環境問題解決に向けた取り組みが重要である。こうした中、地域における多様な担い手が、身近な環境問題解決へ向けてビジネスを起こす環境 CB の促進・普及は、問題解決のためのひとつの方策として極めて重要である。

モデル事業では、こうした環境 CB を支える仕組みが、各地域で構築されることが喫緊の課題と捉え、環境 CB が持つ「成長意欲」や「社会的課題解決意欲」をビジネスとして育てるために必要なサポートを、CB の発展段階（事業実施上必要な資金需要の規模や事業の成熟度等）ごとに提供できる社会システムの構築を実証的に実施するモデル地域を全国から広く募集した。

本年度は特に、環境問題解決に関心を持つ投資家や出資者の意思を、より多様な形で社会に生かす観点から活動を行うコミュニティ・ファンドや、CB の持続的経営や経営基盤の強化、地域における連携を促進させる機能を果たす中間支援組織、CB を成功へと導く専門家等の協力者等との連携の重要性に着目し、こうした主体との連携によるサポートシステムや環境 CB の資金調達を円滑にするための方策をモデル事業として実証的に構築することを通じて、地域における CB を支える方策について検討・提言することを求めた。

1.2 応募主体及び実施概要、実施期間

1.2.1 応募主体

応募の対象は、コミュニティ・ファンド及び事業者、NPO 等の中間支援組織等が構成する環境 CB の促進のための協議会とした。なお、事業実施にあたっては、管轄の地方環境パートナーシップオフィス（以下「地方 EPO」という。）と協力しつつ行うものとした。また、必要に応じて金融機関や行政機関等の地域におけるステークホルダーとも連携・協力することを求めた。

1.2.2 実施する事項

モデル事業では、コミュニティ・ファンド等からの投資又は融資等、資金調達に関する検討を必要とする環境 CB を含む協議会に対して、下記の事項を実施し、年度内に実証的なモデルを構築することを求めた。

図表 4-1 モデル事業で実施を求めた事項

(1) 地域における主体間連携のあり方に関する検討

- 環境CBを支える仕組みづくり（地域における主体間連携）の可能性についての検討

CB を支援するノウハウやネットワークを有する組織が、支援の経験や現在あるリソースを持ち寄った上で、CB の持続的成長を効率的・効果的に行うための支援方法について検討を行い、環境 CB を支える地域におけるサポートシステムを実証的に検討・提案し、具体的に対象とする環境 CB に対する支援を行う。

また、モデル事業終了後も、構築されたサポートシステムが持続的に維持されるための方策についても、あわせて検討する。

- 環境面・金融面でのコンサルティングサービスの提供とノウハウの集約

協議会構成員である環境 CB に対するコンサルティングサービスへの提供を通じ、借り手の成長のステップや段階に応じて、CF・中間支援等に求められる環境面・金融面でのコンサルティングサービスの内容や提供方法について検討・提案する。

またその際の事業者とのコミュニケーションのあり方や協議会内での役割分担、協議会以外の支援者との協力関係の構築方法等について検討・提案する。

- 地方環境パートナーシッププラザや金融機関等の連携可能性に関する検討

市民出資をより一層促し、環境 CB サポートを最適化する上で、地方環境パートナーシッププラザや金融機関等の地域で活動する主体とどのような連携可能性が考えられるか検討する。

(2) モデル事業の成果に関する共有

環境省が実施するモデル事業を実施する全国数箇所での知見を共有の場において、協議会での実施事項について発表し、全国の他の地域での検討に資する知見提供を行う。

またモデル事業について、その途中段階での検討結果についても、必要に応じとりまとめを行い、知見提供を提供する。

1.2.3 実施期間

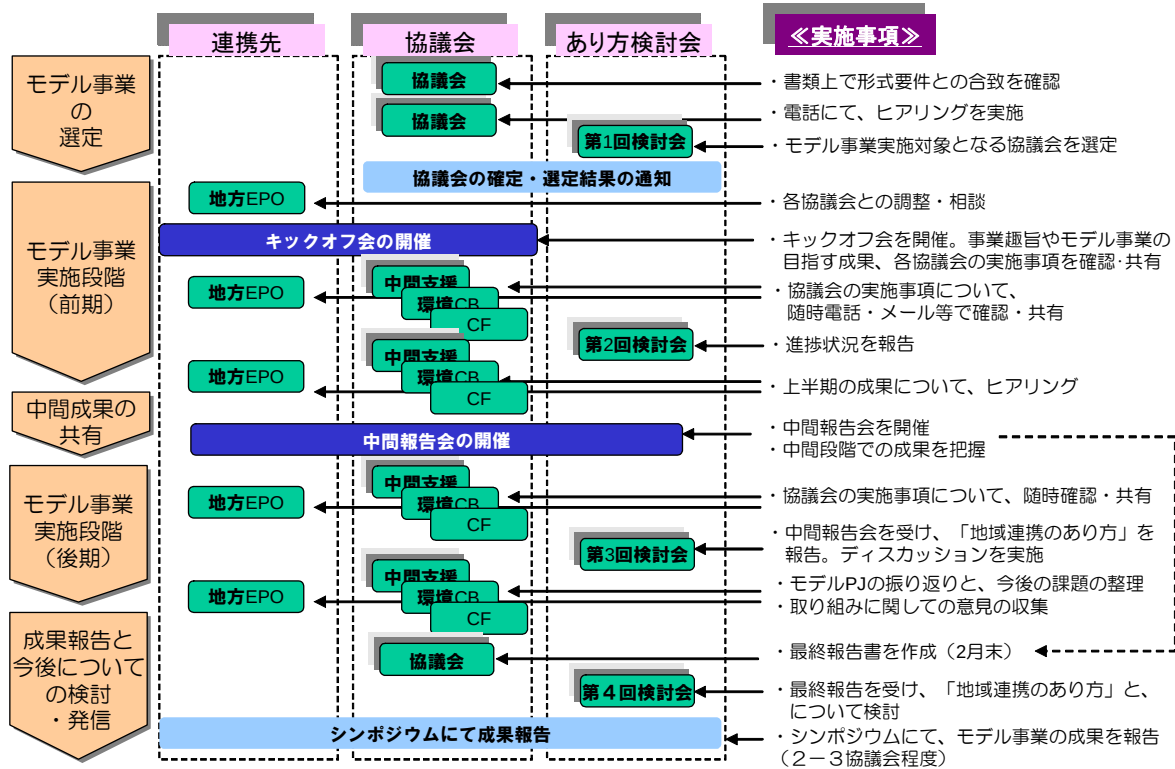
モデル事業の公募期間：平成 20 年 5 月 9 日～5 月 30 日

モデル事業の実施期間：契約日～平成 21 年 2 月 28 日

1.3 モデル事業の進捗把握について

モデル事業の選定は、あり方検討会にて実施した。また進捗把握は本調査事務局（受託者：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社）にて行い、あり方検討会に適宜報告した。

図表 4-2 モデル事業の進捗把握について

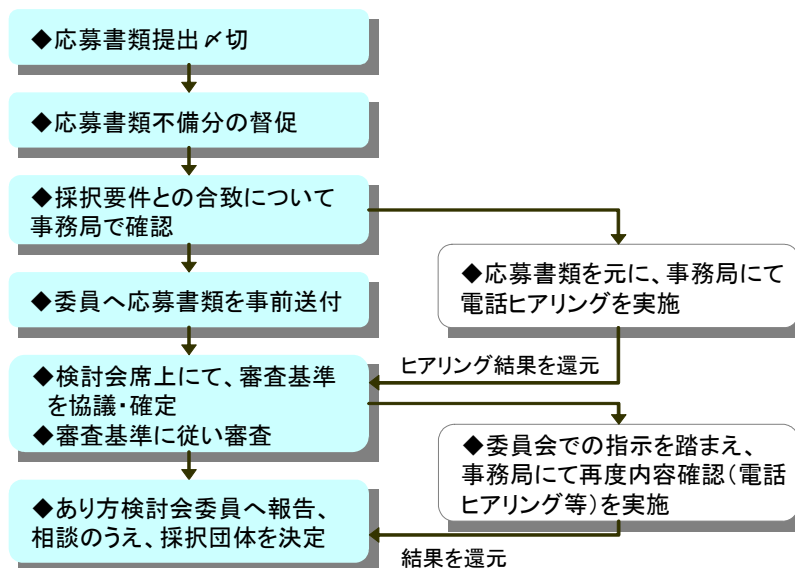


2. モデル事業の応募及び選定状況について

2.1 モデル事業選定のフロー

モデル事業に対して、期日までに15件の応募があった。このうち、4件については、応募要件に合致しなかったため、選定の対象となった件数は11件であった。選定のフローは次の通り。

図表 4-3 モデル事業選定のフロー



2.2 モデル事業選定の観点

公募要領で示されたモデル事業選定の観点は図表 4-4の通り。加えてあり方検討会において図表 4-5の観点も追加的に検討すべきとの意見が出された。そこで選定においては、以下の点を念頭に応募のあった各提案についてあり方検討会委員から意見を得、総合的に判断を下した。

図表 4-4 公募要領で示されたモデル事業選定の観点

(1) 環境コミュニティ・ビジネスの要件
①コミュニティ・ファンドからの投融資等、何らかの市民出資による資金調達手段の検討を必要としていること。
②エネルギー起源の二酸化炭素排出削減効果等環境保全効果を有する他、地域活性化にも資すると認められること。
③地域資源を的確に把握・活用し、持続的経営の見込みがあること。
④住民や行政、金融機関、民間企業等の地域における幅広い主体との協働が期待できるものであること。
(2) 交付金事業の要件
①協議会が設立されている又は交付金事業実施時まで設立されることが見込まれていること。
②事業実施上必要な資金需要の規模や事業の成熟度等を考慮した最適な資金調達手段や、環境面の助言機能の強化等について検討・提案できる体制を有していること。
③環境面、経済面、社会面の観点から、持続的で適切な手法であること。
④全国的なモデルとして他の地域への波及効果を持つと見込まれる手法であること。

図表 4-5 委員から提案された採択の際の追加的観点

(1) 環境 CB の要件
・ 協議会構成団体として記載された環境 CB の事業がモデル事業の趣旨から見て適当であるか
・ 協議会構成団体として記載された環境 CB の事業が、ある程度の熟度が見込まれるものか、また実現可能な提案か
(2) 交付金事業の要件
・ フィージビリティ・スタディに対する補助ではなく、資金調達面での検討という本事業の趣旨にあった提案がされているか
・ 申請されている要望額が、実施内容から見て適当であるか

2.3 選定結果について

以上の議論を踏まえ、下記の 5 件を選定した。選定結果は環境省ホームページで公表した。

図表 4-6 選定結果一覧

協議会名	交付金事業名	事業実施 エリア	概要
元気な北海道環境 コミュニティ・ビジ ネス推進協議会	平成 20 年度コミュニティ・ファン ド等を活用した元気な北の環境保 全活動促進事業	北海道 札幌市	エコツーリズム事業 環境教育事業等
あおもり型環境コ ミュニティビジネ ス支援協議会	あおもり型 環境コミュニティビジネス支援シ ステム実践・構築事業	青森県 横浜町、青森市	農地保全事業 農業体験事業 BDF 製造等
諏訪地域エネ ルギー協議会	諏訪地域エネルギー事業	長野県 諏訪地域	自然エネルギー事業（温 泉熱発電、温泉熱供給、 太陽光発電等
岐阜県小水力 利用推進協議会 設立準備会	地域主体による小水力エネルギー 導入をサポートする地域連携シ ステム構築事業	岐阜県郡上市	小水力発電
ひがしおうみ コミュニティビジ ネス推進協議会	地産地消型エネルギー供給事業を 基本に置いた、地域の内発的発展事 業モデルの構築事業	滋賀県 東近江市	太陽光発電

3. 対象となったモデル事業について

ここでは対象となった5つのモデル事業について、概要を記載する。なお、モデル事業実施結果については、各協議会ごとに報告書が取りまとめられており、そちらを参照されたい。

3.1 元気な北の環境保全活動促進事業

3.1.1 モデル事業の目的

本事業は、「平成19年度コミュニティ・ファンド等における統合的先進取組調査業務」を通じて、環境CBの促進及び普及のためには、単なる資金融資だけでは効果が乏しいこと、また環境CBの促進・普及のためには環境CB事業者に経営面や環境配慮面での人的アドバイス(外部委員会)が有効であると認識したことから、環境CB事業者と、環境問題解決に関心を持つ出資者・金融機関・市民とのマッチングのあり方を含めた、より多面的で継続的なサポートを、事業者の発展段階に応じて実施するシステムの構築を目指すものである。

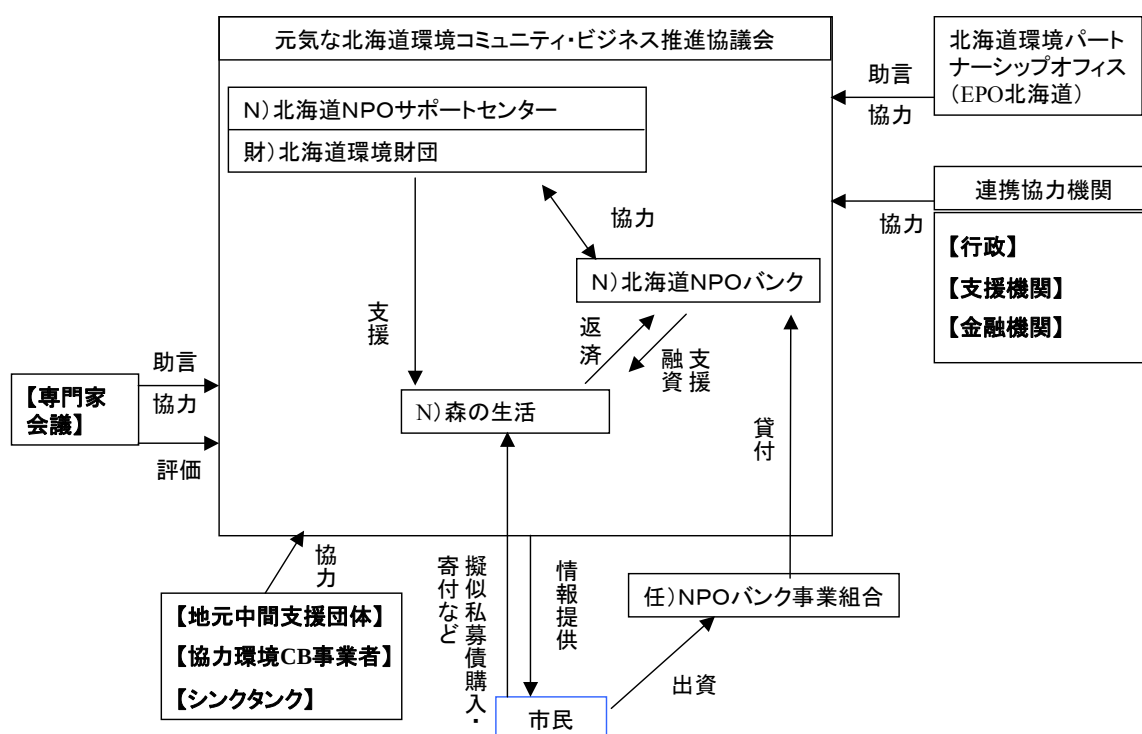
3.1.2 モデル事業の実施体制

「元気な北海道環境コミュニティ・ビジネス推進協議会」(以下、「協議会」と略す)は、中間支援組織である特定非営利活動法人 北海道 NPO サポートセンター(以下、「北海道 NPO サポートセンター」)、財団法人 北海道環境財団(以下、「北海道環境財団」)、コミュニティ・ファンドの特定非営利活動法人 北海道 NPO バンク(以下、「北海道 NPO バンク」)、環境CBである特定非営利活動法人 森の生活(以下、「森の生活」)で構成される。

協議会は、森の生活への支援をモデルに、環境問題の解決に関心を持つ出資者・金融機関・市民とのマッチングのあり方を含め、より多面的で継続的なサポートを実施するためのシステム構築を検討することを目指した。また、協議会の外部機関として専門家会議を設置し、環境、NPO 組織運営、会計や経営等の専門家を集め、協議会への助言を得た。

さらに、行政機関(協議会事務局を置く札幌市、森の生活の拠点である下川町)や、支援機関(昨年度の環境省事業でつながりを得た財団法人北海道中小企業総合支援センター)、金融機関(かねてより情報交換等を行っている北海道労働金庫、日本政策金融公庫に加え、新たに信用金庫、地方銀行を追加)の協力も得た。さらに、地元中間支援団体として特定非営利活動法人 旭川 NPO サポートセンター、環境CBとして昨年北海道 NPO バンクが実施した事業で北海道 NPO バンクが支援を行った、特定非営利活動法人 エコ・モビリティ サッポロ始め3団体、シンクタンクとして岩井環境プランニングオフィスへ協力を求めた。

図表 4-7 モデル事業の実施体制（元気な北海道環境コミュニティ・ビジネス推進協議会）



3.1.3 対象とする環境 CB について

本モデル事業の対象となる環境 CB は、北海道下川町を拠点として活動を展開する「森の生活」である。同 CB は、2005 年に、下川町の資源である森を活用した多様な活動を通じて、参加者の健康的で心豊かな生活の創造、環境教育の促進を図り、農山村地域の活性化、地球環境の保全に寄与することを目的として設立された。主な活動として、森のコンシェルジュ事業、森のツーリズム事業、森のセラピー事業、森のスローフード事業等を実施している。

現地調査等から得られた、森の生活のニーズは以下の通りである。

図表 4-8 対象とする環境 CB が抱える課題（森の生活）

①環境面での課題

アロマオイル製造のための安定的な原材料確保

間伐材を原材料としたアロマオイルを製造していたため、原料の調達が計画的に実施できないことが課題であった。

使用燃料のバイオマス化と効率性の向上

アロマオイルの製造には森林組合から貸与した灯油を燃料とする蒸気ボイラーを使用していたが、蒸気ボイラーの蒸気管が剥き出しの状態であったため、生産効率が低いことが課題となっていた。

行政機関と森林体験事業についての連携・調整

北海道等の行政が森林体験事業を格安あるいは無料で行っているため、森の生活の利益を阻害する恐れがあり、行政機関との連携・調整を必要としていた。

②金融面での課題

事業計画の精査

森林体験事業、精油事業、旅館経営事業と事業領域が拡大する一方で、人的資源が不足している等、事業計画の整理が必要な状態にあった。

販路拡大に向けた専門的知見の不足

経営基盤を確立させるため、生産余力のある精油事業の販路を拡大させることが必要な状況にあり、そのための事業者及び消費者の観点からのアドバイスを必要としていた。

3.1.4 協議会がモデル事業で実施した事項

本モデル事業において、協議会が実施した事項は図表 4-9の通りである。

図表 4-9 モデル事業で実施した事項（元気な北海道環境コミュニティ・ビジネス推進協議会）

①協議会・専門家会議の設置と協力体制の構築 NPO バンク、環境 CB に加えて、事業面・環境面をそれぞれサポートする2団体で構成される協議会運営委員会及び、税理士や社会保険労務士等の専門家会議を開催することにより、事業面・環境面において専門性の高い具体的なアドバイスを実施した。
②環境 CB 事業者に関する調査（ケーススタディ） 環境 CB 事業者にヒアリング調査を実施することにより、創業時における環境 CB の資金調達に関わる課題を整理した。
③環境 CB に対する直接支援 資金調達面においては、協議会のメンバーである NPO バンクが環境 CB に対して融資を実行し、事業面においては、地域関係者のヒアリングを踏まえて環境 CB の事業計画を精査した。
④環境 CB 事業者と環境問題解決に関心を持つ出資者や市民とのマッチング 精油事業の販路拡大に向けたアドバイスを得るため、道内の流通の中心地である札幌市内において、流通・販売分野、出版・広告分野、企業支援機関等の事業者が一同に会するワークショップを開催した。

3.2 あおもり型環境コミュニティビジネス支援システム実践・構築事業

3.2.1 モデル事業の概要

(1) モデル事業の目的

本モデル事業では、環境 CB 事業者である菜の花トラストに対し、あおもり型環境コミュニティビジネス支援協議会が、環境面・金融面での支援を実践するプロセスを通して、地域における環境 CB に対するサポートシステムを構築することを目指した。

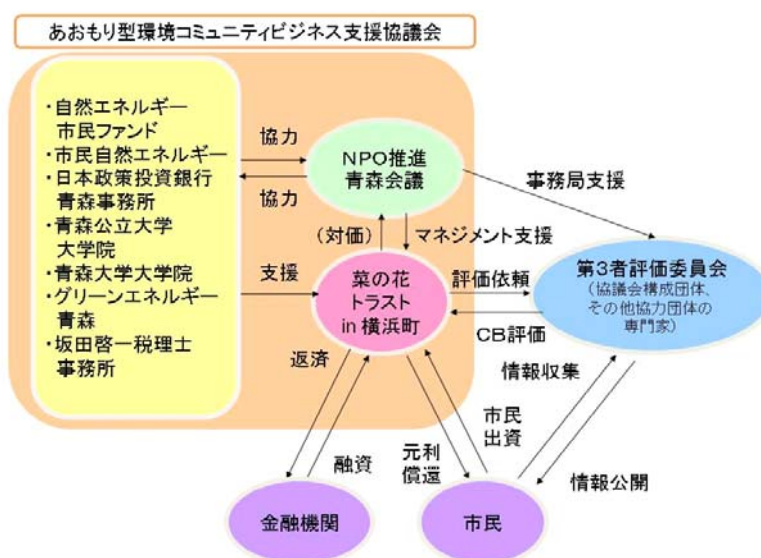
モデル事業で支援の対象となる菜の花トラスト in 横浜町は、任意団体として長く活動してきたが、近年事業が拡大する傾向にあった。また、マスコミ等での報道の効果もあり、収益事業が拡大の見込みを見せていた。こうしたことから、事業者として事業発展期に見合った組織基盤を確立することや、生産者や農業関連組織等を含み地域における合意形成を図ることが必要とされる状況にあった。こうしたことから、本モデル事業では、事業展開期における組織基盤の確立や発展のために必要な安定的な原料確保等を主軸にモデル事業を実施した。

(2) モデル事業の実施体制

あおもり型環境コミュニティビジネス支援協議会は、特定非営利活動法人 NPO 推進青森会議が協議会の事務局として事業の中心を担い、これに自然エネルギー市民ファンド、㈱市民自然エネルギー、日本政策投資銀行青森事務所、青森公立大学大学院、青森大学大学院環境科学研究科、特定非営利活動法人グリーンエネルギー青森、坂田啓一税理士事務所、そして環境 CB である菜の花トラストで構成し、金融・経営・環境・会計それぞれの分野の専門家が、菜の花トラストが直面している経営課題の解決策を検討した。

モデル事業の実施にあたっては、全体会として「環境 CB 支援システム検討会」を設置した他、資金調達について専門的に検討する「資金調達検討実践部会」や「第3者評価委員会」を立ち上げ、それぞれ活動をおこなった。

図表 4-10 モデル事業の実施体制（あおもり型環境コミュニティビジネス支援協議会）



(3) 対象とする環境 CB について

今回のモデル事業で支援の対象となる環境 CB は、青森県横浜町で活動する任意団体「菜の花トラスト in 横浜町」である（モデル事業実施期間中に NPO 法人格を取得）。

菜の花トラスト in 横浜町は平成 14 年に設立、活動の目的は「横浜町の菜の花を守り育てること」であり、横浜町内の耕作放棄地への菜の花の作付けや、作業体験プログラムに積極的に取り組んでいる。会員数は 352 名で、主な収益事業は菜の花から取れるナタネ油の販売である。

対象とする環境 CB が抱える課題は図表 4-11の通り。

図表 4-11 対象とする環境 CB が抱える課題（菜の花トラスト in 横浜町）

①環境面での課題
➤ <u>耕作放棄地増加への対応</u> 菜の花トラストが今後販売先を拡大し、生産設備の増強を進めることで、菜の花の作付けを維持し、耕作放棄地の縮小を実現する必要があった。
➤ <u>廃食油の BDF 利用に向けた検討の必要性</u> 環境効果を高める意図から廃食油 BDF 利用について検討を行う必要があった。
②金融面での課題
➤ <u>菜種生産販売部門の強化に向けた法人格の取得</u> 収益事業である菜種生産販売部門の強化に向け、適切な法人格を取得し責任ある事業実施体制を確保する必要があった。
➤ <u>資金調達に関する専門的知見の不足</u> 経営拡大に際しての資金需要を満たす上で、何らかの形で資金調達を行う必要があり、どのような手段が適切か専門的な観点から検討する必要があった。
➤ <u>経営拡大に伴った迅速な意思決定やビジネス感覚の不足</u> 事業性と運動性の双方を両立させるビジネス感覚と、迅速な意思決定を行うための経営人材の育成、あるいは意思決定の仕組みが必要であった。
➤ <u>中期計画の未整備</u> 中長期的な観点から経営を行い、生産者やサポーターが安心して環境 CB 事業に関われる体制を構築する必要があった。

(4) 協議会がモデル事業で実施した事項

本モデル事業において、協議会が実施した事項は図表 4-12の通り。

図表 4-12 モデル事業で実施した事項（あおもり型環境コミュニティビジネス支援協議会）

①環境 CB 支援システム検討委員会の開催 モデル事業の全体会として、地域連携のあり方を検討する役割を担った。 各部会での実施事項や、個別コンサルティング、パートナーシップテーブル、事務局の実施事項の進捗状況等を共有し、事業の円滑な実施に努めた。またモデル事業の報告の取りまとめについても、意見を述べる場とした。
②先進事例調査の実施 社団法人真庭観光連盟（岡山県真庭市）、NPO 法人愛のまちエコクラブ（滋賀県東近江市）、NPO 法人足元から地球温暖化を考える市民ネットえどがわ（東京都江戸川区）の 3 つを視察し、資源循環システムや温暖化対策の仕組み等について知見を得た。
③よこはま菜の花未来ビジョンワークショップの開催 横浜町で活動する様々な主体や町民が一体となって菜の花を守る基盤を作ることを目的に、菜の花の利活用に関する「よこはま菜の花未来ビジョン」を作成するためのワークショップを 3 度にわたり横浜町にて開催した。

④未来ビジョン発表会の開催 ③で作成した未来ビジョンを発表する機会を設けた。発表会には、横浜町の議会議長や商工会事務局長、元農協組合長、町、関係機関等が参加し、菜の花トラストと関係者との意見交換の機会にもなった。
⑤パートナーシップテーブルの開催 菜の花トラストの取り組みに関する関係者への理解促進を目的に、パートナーシップテーブルを開催した。パートナーシップテーブルは農商工関係者や行政機関、協議会構成団体等を対象に2回開催し、主にモデル事業での取り組みの説明や、今後の横浜町での菜の花を生かした地域づくりに関する意見交換を行った。
⑥菜の花トラストコアメンバーへの支援 任意団体であった菜の花トラストに対して、法人格の取得や経営面でのノウハウ移転を行った。法人格の取得にあたっては、複数の法人形態のメリット・デメリットをそれぞれ検討した上で NPO 法人格の取得を選択した。また金融面では菜の花トラストに対して個別のコンサルティングを行い、予測キャッシュフロー計算書や貸借対照表、収支計算書の作成を税理士のサポートの下実施した。
⑦資金調達実践部会の開催 菜の花トラストの資金調達面での課題を洗い出し、解決のためのアドバイスを行った。具体的には、⑥で作成したキャッシュフロー計算書等をもとに、金融機関からの借入れや擬似私募債の発行等の複数の資金調達手段について検討を行った。検討の結果、菜の花トラストでは擬似私募債を発行することが決定した。
⑧第三者評価委員会の開催 菜の花トラストを始めとする環境 CB が擬似私募債による資金調達を行う場合、市民が出資の可否判断を適切に行う上での客観的な情報が不可欠との認識のもと、そのためのプロセスや情報提供の方法等をモデル事業を通じて検討した。具体的には、事務局と菜の花トラストとが協力して作成した擬似私募債募集に関する各種資料（事業計画書や擬似私募債発行計画書等）に対して専門的知見からアドバイスを行うことと、出資希望者の判断材料の一助となる評価項目の作成を行った。

3.3 諏訪地域エネルギー事業

3.3.1 モデル事業の概要

(1) モデル事業の目的

本モデル事業では、環境コミュニティ・ビジネスとしての地域エネルギー事業(温泉熱エネルギー事業等)を実現し、その地域での事業の継続と住民への自然エネルギー活用意識の広がりを支援するための、住民運動と行政活動の連携のあり方を検討し、実際の両者間協力体制の構築を行うことを目指した。

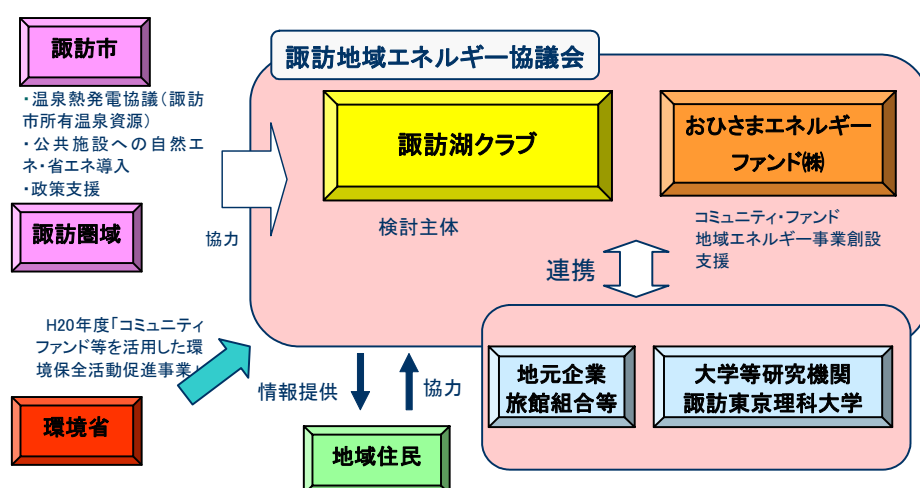
諏訪地域は温泉資源が豊富であり、温泉熱エネルギーを発電・熱利用等のエネルギー活用を図れば、温泉旅館・ホテルをはじめ、地域における CO₂ 削減効果は非常に大きいととらえている。このため、本事業においては、エネルギー事業(特に温泉熱事業)を諏訪地域で展開する際の最適な手法(プロジェクトスキーム、資金調達方法、連携方法等)を主軸として、検討が行われた。

(2) モデル事業の実施体制

諏訪地域エネルギー協議会は、検討主体となる諏訪湖クラブ、及び、コミュニティ・ファンドや地域エネルギー事業創設支援の役割を担うおひさまエネルギーファンドにより構成されている。さらに、同協議会は、行政、地元企業、地元金融機関、大学等研究機関と協力しつつ、上述の最適手法に関する検討を進めていった。

モデル事業の実施にあたっては、協議会の全体会合を定期的で開催した他、セミナー、勉強会等の場を適宜設けた。また、大学や民間研究機関と連携し、新規エネルギー技術の諏訪地域への導入可能性に関して調査を行った。

図表 4-13 モデル事業の実施体制（諏訪地域エネルギー協議会）



(3) 対象とする環境 CB について

今回のモデル事業においては、地域エネルギー事業の実施主体は明確にされていなかったものの、諏訪湖クラブが、上述の最適手法等の検討主体としての役割を担い、支援対象となる環境 CB として位置づけられていた。

諏訪湖クラブは、平成 19 年に設立された比較的新しい団体であるが、同クラブの前身の団体は長く諏訪圏域で活動していた。同団体は、地域の社会、経済、自然を住民の目で総合的、学際的な取り組みにより調査、研究するとともに、諏訪圏域を単位とした、民産官学連系による実践的な取り組みを展開し、もってエコロジーとエコノミーを融合した地域文化の創造に資することを目的としている。

対象とする環境 CB が抱える課題は図表 4-14の通り。

図表 4-14 対象とする環境 CB が抱える課題（諏訪地域エネルギー協議会）

①環境面での課題 ➤ エネルギー技術（新エネ・省エネ）に関する専門的知見・人材の不足 エネルギー事業を行うに当たり、エネルギー技術に関する専門的知識・経験を有する人材・組織との協力が不可欠であった。 ②金融面での課題 ➤ 資金調達に関する専門的知見の不足 CF を活用した事業化のために必要な資金調達手法の知識・ノウハウが不足していた。
--

（4）協議会がモデル事業で実施した事項

本モデル事業において、協議会が実施した事項は図表 4-15の通り。

図表 4-15 モデル事業で実施した事項（諏訪地域エネルギー協議会）

①協議会会合の開催 訪湖圏内の行政、地域の主要企業、地元金融機関、旅館組合、大学等研究機関を一同に会した協議会合を定期的に開催し、地域エネルギー事業のスキームに関して、詳細な検討を行った。
②技術調査の実施 温泉熱利用技術の利用方法に関して、大学や民間研究機関と連携し、詳細な調査を行った。その結果、諏訪地域における温泉熱発電システムについて、事業実施に必要な詳細データを得た。
③セミナー、勉強会等の開催 セミナー、勉強会、諏訪湖クラブ理事会と会報（ニュース）、地元紙（市民新聞、長野日報、信濃毎日新聞等）等を通じて、地域関係者、一般住民には、協議会の取り組み内容を広く知ってもらうことができた。また、各地域関係者と連携を図りながら事業検討を進めることができた。

3.4 地域主体による小水力エネルギー導入をサポートする地域連携システム構築事業

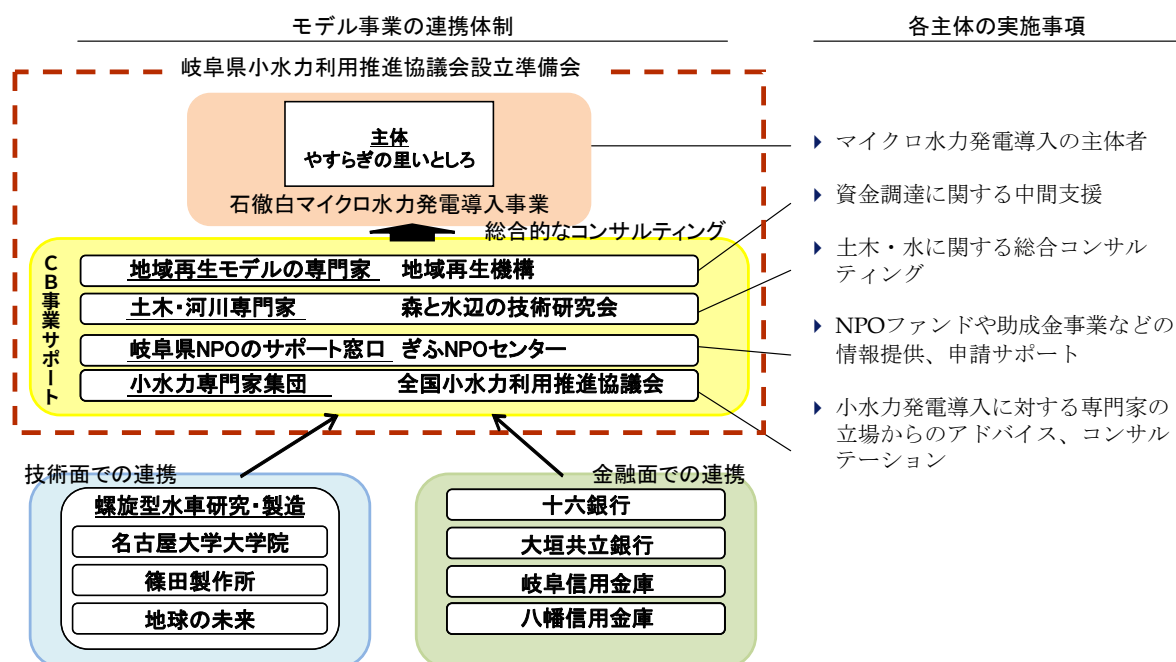
3.4.1 モデル事業の目的

岐阜県小水力推進協議会設立準備会は、環境 CB である「やすらぎの里いとしろ」を事業主体とし、環境 CB の事業をサポートする専門家集団、地域再生モデルの専門家である地域再生機構、土木・河川の専門家である森と水辺の技術研究会、岐阜県の NPO をサポートする窓口の役割を担うぎふ NPO センター、小水力専門家集団の全国小水力利用促進協議会で構成されている。なお、協議会の事務局は、地域再生機構が担っている。

3.4.2 モデル事業の実施体制

岐阜県小水力推進協議会設立準備会は、環境 CB に対し、全国の先進事例や専門家の意見を踏まえながら、地域において小水力発電を導入する際の資金調達の方法と事業推進体制のあり方、さらには必要な技術サポートについて検討した。

図表 4-16 モデル事業の実施体制（岐阜県小水力推進協議会設立準備会）



3.4.3 対象とする環境 CB について

本モデル事業の対象となる環境 CB は、また、対象とする本交付金事業は、岐阜県石徹白地域の恵まれた自然と環境の中で人々が共生できるまちづくりに寄与することを目的として設立された「やすらぎの里いとしろ」を対象に、同地区に 60kw～100kw 級の小水力発電システムを地域が主体となって導入するための、金融面・技術面の両面からサポートする地域連携システムを構築することを目的としている。

図表 4-17 対象とする環境 CB が抱える課題（岐阜県小水力推進協議会設立準備会）

①環境面での課題 ➤ <u>小水力発電に関する知識の不足</u> 環境 CB 候補（＝やすらぎの里いとしろ）や地元住民に対して、50kW級の小水力発電とは何か、まだ同設備の導入の進め方や必要な調査等を説明する必要があった。 ➤ <u>小水力発電に関する行政の支援体制の不足</u> 行政に対して、小水力発電とは何か、またその支援の必要性等を説明する必要があった。 ②金融面での課題 ➤ <u>事業組織体制のあり方・資金調達のあり方に関する専門的知見の不足</u> 小水力発電事業を実施する際に望ましい事業組織体制、資金調達のあり方について専門家からの説明を踏まえて、地元を考えてもらう必要があった。
--

3.4.4 協議会がモデル事業で実施した事項

本モデル事業において、協議会が実施した事項は図表 4-18の通りである。

図表 4-18 モデル事業で実施した事項（岐阜県小水力推進協議会設立準備会）

①拡大検討委員会・検討委員会の開催 土木・河川の専門家、小水力の専門家、地域再生の専門家を集めた拡大検討委員会の開催等を通じ、小水力発電の有効性について理解促進をはかった。さらに、毎回の拡大検討委員会に、地元金融機関及び自治体関係者の参加を求めることにより、資金面・事業組織面に関する専門家からのアドバイスをを行った。
②事業主体・資金調達方法の検討 他地域の小水力発電事業の事例視察や、太陽光発電の CF へのヒアリング等をふまえ、事業シミュレーションを実施し、具体的な数値に基づき事業主体や資金調達方法を検討した。
③適地別事業性等の検討 他地域の小水力協議会へのヒアリングや専門家らによる対象地域の現地視察を通じて、導入地点の検討・事業シミュレーションの実施を行い、対象地域における小水力発電導入計画を一部作成した。

(3) 対象とする環境 CB について

今回のモデル事業においては、上記プロジェクトの事業主体が明確に形成されていたわけではなかったが、今後、「東近江市新エネルギー推進会議」が主体となり、事業の推進・運営、ファンドの募集等を実施することで合意がなされていた。従って、本モデル事業においては、同推進会議が、支援の対象となる環境 CB として位置づけられていた。

同推進会議は、市民、事業者、行政が協働して、新エネルギービジョンに示された取り組みを具体化すること等を目指し、平成 14 年に設立された。主な活動として、環境問題、新エネルギー等をテーマにした出前講座、学習会や各種イベントの開催、普及啓発活動、調査研究等がある。

対象とする環境 CB が抱える課題は図表 4-20の通り。

図表 4-20 対象とする環境 CB が抱える課題（東近江市新エネルギー推進会議）

①環境面での課題 ➢ <u>環境価値の評価手法確立の必要性</u> 太陽光発電システムが地域に普及していけば CO₂ 削減に貢献することは自明であるが、どの程度の削減効果につながるかを明示するため、そのための評価手法を今後確立していく必要がある。 ➢ <u>メンテナンス体制の検討の必要性</u> ファンドの償還期間が約 15 年にわたるため、その期間において、太陽電池装置をメンテナンスする必要がある。
②金融面での課題 ➢ <u>資金調達に関する専門的知見の不足</u> 太陽光発電システム導入に必要な資金の調達方法に関する知見、ノウハウが不足していた。 ➢ <u>資金面の支援の検討</u> 市民への出資金の償還を円滑化させるため、資金面での支援が必要であった。

(4) 協議会がモデル事業で実施した事項

本モデル事業において、協議会が実施した事項は図表 4-21の通り。

図表 4-21 モデル事業で実施した事項（ひがしおうみコミュニティビジネス推進協議会）

①コミュニティ・ファンド部会の開催 モデル事業の全体会として定期的開催され（計 15 回）、プロジェクト推進にあたって解決すべき課題を明確化するとともに、課題ごとに解決策を見出していった。例えば、共通意識の醸成、ファンドスキームの具体化方策、金融機関との協力方法等について検討した。また、協議会に参加する様々な団体から活発な意見・アドバイスが出されたことにより、課題解決やプロジェクトの具体化のための方策がより充実したものとなった。
②商工会議所との話し合いの場の設置 商工会議所との間で連携を構築・強化するための話し合いの場を設置し、様々な検討（地域商品券発行のための共同研究、太陽光発電システム構築のための連携方法の検討等）を行った。
③学習会、先進事例調査の実施 市民型の資金調達方法に関する情報収集、太陽光発電システム運営の課題把握等のため、各種先進事例調査（先進地域視察、各種制度のセミナーやフォーラムへの参加、専門家の招聘等）を実施した。

4. モデル事業実施結果

4.1 元気な北の環境保全活動推進事業

(1) モデル事業の特徴や工夫

1) 元気な北海道環境ビジネス推進協議会・専門家会議の設置

本交付では、同地域内の環境 CB 活動に知見のある北海道 NPO サポートセンターならびに金融面での支援機関である北海道 NPO バンク等、地域の CB 活動に精通した支援団体を核とした協議会が設立され、また外部組織として、経営面・金融面のコンサルティングを中心に支援を行う専門家会議が設立された。専門家会議の構成メンバーは中小企業診断士や学識経験者等であった。共に頻繁な現地調査や討議の開催等を行い、環境 CB 事業者と緊密な連携・協力体制をとった。

2) 販路拡大に向けた環境 CB 事業者と物販事業者とのワークショップの開催

モデル事業では、森の生活の事業安定のためのキーファクターとなる「もみの木の精油事業」の販路拡大による経営基盤の強化を目的に、地域外事業者とのワークショップを開催し、意見交換を行った。これは、北海道 EPO の有する全国的な環境 CB 事業者等に対するネットワークを活用したもので、札幌市内 7 社の協力を得て実現したものである。

(2) 地域連携を進める上での意義

1) 元気な北海道環境ビジネス推進協議会・専門家会議による事業改善アドバイス

森の生活は、以前に擬似私募債による資金調達を実施したものの設定した目標金額に達していない状況にあった。また 2008 年には下川町森林組合によるもみの木の精油事業が移管される等、森の生活の事業は拡大傾向にあった。これに伴い、事業計画は複雑化しており、その精査が課題であった。

そこで、専門家会議は、森の生活が抱える事業領域の整理や事業見通しを整理するため、討議を繰り返した。この過程を通じて、当初あいまいであった森の生活の事業計画の精度が高まり、環境 CB の持続的発展の道筋がついた。

以上のように専門家会議を通じて経営面・金融面等での知見が、環境 CB 事業者へ個別具体のアドバイスとして提供される等の効果が得られた。

2) 販路拡大に向けた環境 CB 事業者と物販事業者とのワークショップの開催

森の生活の事業安定のためには、「もみの木の精油事業」の販路拡大が不可欠であったが、主にインターネット販売を行ってきたことから、下川町外への販路拡大の道筋を持たなかった。そこで本事業においては、北海道 EPO の全国的なネットワークを活用し、主に札幌市を中心とした流通・販売分野、出版・広告分野等の事業関係者が一同に会するワークショップが開催され、森の生活に対する具体的なアドバイスが行われた。このワークショップにより、環境 CB 事業者である森の生活が、販路の全国展開等、事業拡大に向けた足がかりを得た。

4.2 あおもり型環境コミュニティビジネス支援システム実践・構築事業

(1) モデル事業の特徴や工夫

1) 資金調達検討実践部会の開催

本交付金事業では、「資金調達検討実践部会」を設置し、金融面でのコンサルティングを徹底的に実施した。本交付事業の場合、当初より菜の花トラストの擬似私募債発行を目指しており、擬似私募債の発行や金融機関からの借入に向けた具体的なアドバイスが多数出された。菜の花トラストは、この過程を通じて貸借対照表や収支計算書の作成・精査を行い、雇用や給与、仕入れや販売といった事業上検討が不可欠な事項について改めて検討を行う機会となった。資金調達実践部会には、青森公立大学や地元税理士事務所が参加した。

2) パートナーシップテーブルの設置

モデル事業では、通常青森県が実施している「パートナーシップテーブル」の手法を用い、地域内での環境 CB の事業に対する理解促進を図った。パートナーシップテーブルには、地元行政（横浜町、青森県）、農業協同組合、漁業協同組合、商工会、環境 CB を含む協議会メンバー等が出席し、菜の花を中心とした地域づくりについて意見効果を行った。

3) 第三者評価委員会の設置

本交付金事業では、支援のためのひとつの仕組みとして、第三者による評価委員会を設置した。第3者評価委員会は、菜の花トラストが行う擬似私募債の募集に際し、菜の花トラストの事業評価を行い、菜の花トラストへの出資を考えている市民に対して、出資の判断に必要な情報を提供するための機関である。これは市民からの資金調達の際に、菜の花トラストの事業の社会性や経営状況等、客観的な評価が必要であるという仮説のもと、第三者評価をモデル事業に組み込んだものである。

(2) 地域連携を進める上での意義

1) 資金調達実践部会による専門的知見の提供

本モデル事業の場合、環境 CB 側の事業計画の作成や正確な収支予測等の基本的な経営能力が、事業拡大や製品に対する市場での評価に迫いついていない点が最も大きな課題であった。資金調達実践部会では、この点の課題解決を明確な目標とし、経営基盤強化に不可欠な収支予測や見込みをサポートすることで、環境 CB の持続的発展の道筋がついた。

また、中間支援組織を中心とする協議会形式をとったことで、地元の税理士や非営利会計を専門とする大学教員等の参加を容易にし、専門家の知見を環境 CB 支援に生かすコーディネートが良好に働いた。その結果、専門的知見が効果的・効率的に環境 CB に提供された。

2) パートナーシップテーブルによる地域のステークホルダーのビジョン共有

パートナーシップテーブルは、環境 CB が地域において果たす環境効果・社会的効果を広くス

テークホルダーに伝え、より一層の協力を促す仕組みであった。菜の花トラストの活動は地域の農業者の参加が不可欠であり、農協等の既存業界団体との調整を必要とするものであったため、地域のビジョンを共有するパートナーシップテーブルが CB 事業の今後の展開にプラスの効果をもたらしたと考えられる。

3) 第3者評価委員会による事業者の透明性や信頼感の確保

第3者評価委員会は、出資者に対して客観的な情報を提供することが市民からの出資を集める上で重要であるという仮説のもと設置された。

菜の花トラストの擬似私募債発行は1月から開始されるため、現時点で第3者評価委員会が良好に機能したかどうか判断することは難しいが、第三者評価を行うことで事業者の経営に対する透明性の向上や地域における信頼感の醸成が期待できると考えられる。

4.3 諏訪地域エネルギー事業

(1) モデル事業の特徴や工夫

1) 官民パートナーシップの形成

諏訪市等諏訪湖圏内行政、地域の主要企業、金融機関、旅館組合等の関係者に事業内容を説明し、各組織に対する依頼事項を提示するとともに、協議会へのオブザーバー参加、勉強会の開催等を促し、諏訪地域における官民パートナーシップを形成した。

当初より、地域エネルギー事業に実現に至るまでの課題は多く、事業主体の選定、事業内容の詳細検討、資金調達方法の検討等を短期間で行わなければならなかった。そのため、事業に関係する主要組織が一同に介す場を設定し、一つ一つ議論を詰めていく必要があった。協議会会合がその場となったが、そこで検討しつくせない場合は、勉強会や個別協議を行った。

この過程において、行政（諏訪市、茅野市）は、官民連携を進める際のつなぎ役、また、事業を実施する上での行政的手続の支援、圏内の活用可能な施設に関する情報提供等の役割を担った。また、民間企業・団体（セイコーエプソン、諏訪瓦斯、諏訪湖温泉旅館協同組合）は、事業スキームに関するアドバイスや事業主体としての参画検討を行った。

2) 大学等研究機関及び金融機関との連携

事業スキームを検討する一方で、温泉熱利用技術の利用方法及びファンドの募集方法については、専門的な知見に基づき別途詳細に調査・検討をし、事業スキームの具体性を向上させる必要があった。

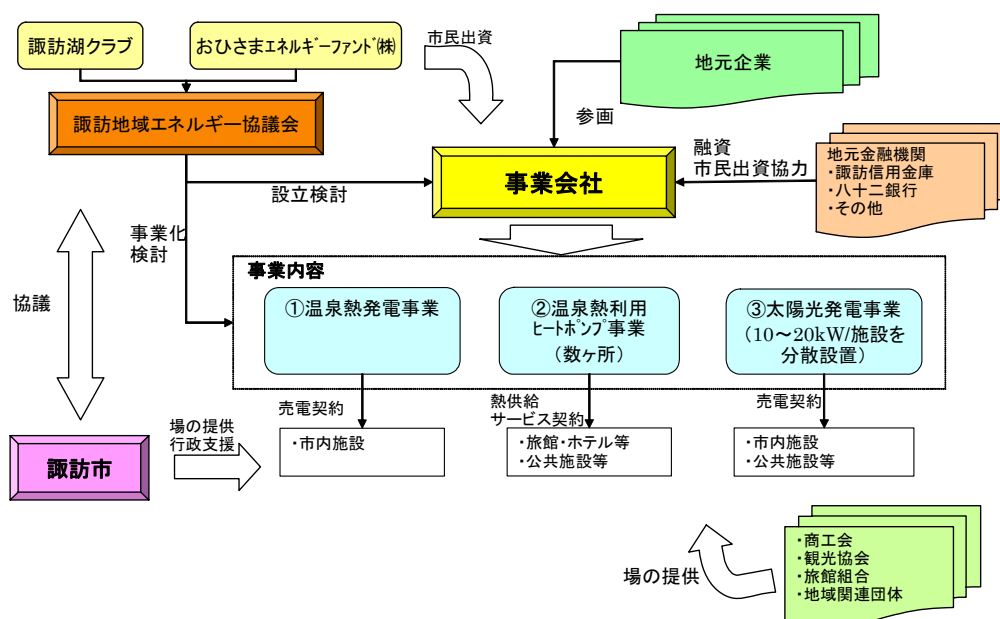
そこで、技術の利用方法に関しては大学等研究機関との連携により、ファンドの募集方法については地元金融機関との連携により、詳細を調査・検討することとした。

(2) 地域連携を進める上での意義

1) 官民パートナーシップの形成

協議会会合に、事業遂行に不可欠な主体のほとんどが参加することにより、議論に必要な情報や知見がその場で得られ、有意義な議論が展開できた。地域エネルギー事業のスキームの検討においては、行政手続の必要性、地元企業の協力可能性、資金調達の実現可能性等、様々なことを考慮することが求められるが、それを可能とする情報や知見が官民パートナーシップの形成により結集された。この結果、地域連携・事業化の構想に具体性・実効性が増すようになった。例えば、事業主体として、3つの主体が具体的に考案され、その可能性について詳細に検討が行われた。

図表 4-22 地域連携・事業化イメージ



2) 大学等研究機関及び金融機関との連携

温泉熱エネルギーの個別技術（発電システム、ヒートポンプ）に関しては、専門事業者へ委託し調査・検討したが、技術面の評価・効果分析や、諏訪地域への適用方法等の全体的な検討は、諏訪東京理科大学の協力を得ながら実施した。

金融面においては、地元金融機関（八十二銀行、諏訪信用金庫）と連携し、諏訪地域を対象にしたファンドの募集方法（規模・内容、金融商品取引法への対応方法等）を具体的に調査・検討した。

このように、大学等の研究機関や金融機関と地元とのつながりを生かして連携することで、地域の状況に即した有意義な情報を得ることができ、実際に協議会会合の場等において、事業スキームの具体的な検討材料として活用することができた。

4.4 地域主体による小水力エネルギー導入をサポートする地域連携システム構築事業

(1) モデル事業の特徴や工夫

1) 拡大検討委員会の設置

本交付金事業では、協議会設立準備会構成メンバーで構成される拡大検討委員会を設置し、事務局である地域再生機構のメンバーで構成される検討委員会が環境 CB と共に外部の専門家の協力を得て調査した材料をもとに、資金調達面・事業組織面・技術面でのコンサルティングを中心に支援を行った。拡大検討委員会には、土木・河川の専門家や小水力の専門家が参加し、小水力発電導入のために必要な技術面でのサポートについて検討を行った。

2) 拡大検討委員会と地元金融機関・行政機関との連携

全国には、小水力発電の導入をサポートする協議が複数設立されているが、いずれも技術的なサポートに終始しており、資金調達や事業組織の検討を行うサポート体制は構築されていない。

本事業では、地元金融機関及び岐阜県等自治体関係者が、毎回の拡大検討委員会へオブザーバーとして参加し、小水力発電の有効性に関する認識や理解促進を図った。また資金調達面・事業組織面に対する専門家の視点からのアドバイスを求めた。

3) 検討委員会と地元との連携

地元住民の小水力発電に関する理解促進のため、検討委員会を地元で頻繁に開催し、県や市の協力のもと、小水力に関する説明や意見交換会の開催等を行った他、地元の催し等に小水力に関する説明パネルや模型を出展した。

(2) 地域連携を進める上での意義

1) 拡大検討委員会の設置

拡大検討委員会に技術の専門家が加わることにより、石徹白での小水力発電導入に必要な法的手続きに関するサポートや、技術的なサポートに関する詳細な検討が行われた。その検討結果を受けて、水量調査や導入費用の概算等が行われ、詳細な事業スキームの検討が行われることとなった。また、今回の検討を通じて全国小水力利用推進協議会の専門的な知見が、岐阜県小水力利用推進協議会にも蓄積され、石徹白地域における小水力エネルギー導入の具体性がより高まった。

2) 拡大検討委員会と地元金融機関・行政機関の連携

拡大検討委員会に地元の金融関係者と行政関係者を参加させることによって、石徹白地域にふさわしい資金調達・事業主体のあり方を議論する際に、専門的なアドバイスが得ることができた。さらに、彼らの事業に対する理解を促進させ、協力をあおぐことで、環境 CB が持続的に事業を実施できる環境を築くことができた。

具体的には、資金調達面においては、環境 CB に対する融資を可能にするための条件や状況に

についての発言がある等、導入主体にとって有効なアドバイスが得られた。事業主体面においては、地元の既存団体でより主体として動きやすい団体についての検討が始まっている状況にある。

3) 検討委員会と地元との連携

小水力発電事業は、水という地域資源を利用する事業であるため、事業実施の際には資金調達面と事業推進面の両面において地元との連携が不可欠である。今回の事業を通じ、検討委員会と地元が連携することにより、岐阜県議会にて岐阜県が当協議会の活動を支援することを明言する等、自治体との協力体制を築くことができた。さらに、地域住民にも、適地検討時の見学案内を積極的に行い、意見交換会にて質問をするようになる等、意識の変化が認められる。

4.5 地産地消型エネルギー供給事業を基本に置いた、地域の内発的発展事業モデルの構築事業

(1) モデル事業の特徴や工夫

1) コミュニティ・ファンド部会の開催

本交付金事業では、「コミュニティ・ファンド部会」が設置され、プロジェクトを推進するに当たり解決すべき課題を明確化するとともに、課題ごとに解決策を見出していった。例えば、共通意識の醸成、ファンドスキームの具体化方策、金融機関との協力方法等である。協議会に参加する様々な団体から活発な意見・アドバイスが出され、実際に、課題解決やプロジェクトの具体化に結びついた。

同部会には、協議会の構成団体の他、東近江市役所、NPO 法人市民ソーラー・宮崎の中川氏や近畿 EPO 等様々な主体が参加することで活発な議論が行われた。なお協議会を構成する団体の1つである東近江市新エネルギー推進会議は、地元の多様な団体が集まって作られている。こうした様々な知見とネットワークを結実させたことが、同プロジェクトの推進に多大な貢献をもたらした。

2) 地域のステークホルダーとの対話

同協議会は、プロジェクト推進に当たり、地域の商工団体や農業団体等との積極的な連携を志した。これは地域通貨を発行し、地域内経済の内発的発展を促すには、こうしたステークホルダーとの連携が不可欠であるためである。具体的には、商工会議所と地域通貨発行のための準備連絡会(システム構築のための共同研究、連携の方法等についての話し合いの場)を設置した。また、地元金融機関(信用金庫)との連携も模索した。

3) 外部評価委員会の設置

滋賀県立大や滋賀県琵琶湖環境科学研究センター等の地元研究機関を中心に、当協議会の活動に対する外部評価委員会を設置した。評価内容としては、分散型発電システムとしての地域経済から見た評価、CO₂削減に対する社会的評価、発電事業自体の経済的評価、地域商品券発行自体の経済的評価、地域商品券の流通に対する社会的評価、地域商品券の発行形態に対するシステム上の評価が想定されている。

(2) 地域連携を進める上での意義

1) コミュニティ・ファンド部会の開催

同部会を定期的に開催することにより、東近江市新エネルギー推進会議が核となり、それに対し地元の団体・組織（愛のまちエコ倶楽部、菜の花プロジェクトネットワーク、滋賀県環境生活協同組合、東近江市役所）が支援し、さらに、中川氏や近畿 EPO の方がアドバイスをするという形の連携が定着した。東近江市新エネルギー推進会議は多様な団体の集まりであるにも係らず一体化しており、ここが部会運営の中心になることで、他の団体・個人の参加を促す求心力を生み出し、連携の輪を広めることに成功した。

2) 地域のステークホルダーとの対話

コミュニティ・ファンド部会では地域内外の様々な参加者を集め検討を行うことができた。今後もプロジェクトを推進し、地域内経済の内発的発展を促すためには引き続き必要な関係者との協力関係を構築し、協議を続けることが必要である。

今年度のプロジェクトを通じて、実際、上記商工団体や地元金融機関との連携（連絡会の設置等）等、地域通貨発行への動きが具体化し、コミュニティ・ファンド部会の議論もより現実味を帯びる結果となった。

3) 外部評価委員会の設置

外部評価委員会は、今回の取り組みである、市民共同発電所や地域通貨等の地域振興策が普遍性を有するものかどうかに関して、例えば環境的・社会的見地から客観的に評価し、同プロジェクトの意義や有効性を判断するのに寄与する。こうした評価は、1 回限りではなく継続的に行われることが必要であり、今回の取り組みの効果（環境面、社会面、経済面）が持続的に改善されていくことが期待される。

II. モデル事業から得られた地域連携のあり方に対する示唆

1. 取りまとめについて

「地域連携方策による環境 CB の支援方策」に関し、地域において環境 CB を支えるための方策について、モデル事業で得られた知見をもとに整理を行った。

(1) モデル事業における共通的に見られる特徴の整理について

本モデル事業の場合、協議会によって対象とする環境 CB の事業領域や発展段階はそれぞれ異なる。そのため当然ながら、協議会によって提供された専門的知見内容も異なる。しかしその効果を見ると、1) 主に環境 CB の経営能力向上のためのサポートと、2) 事業の成功確率を高めるための技術的な側面からのサポートが有意に働き、環境 CB の持続可能性の向上に貢献したといえる。

そこで、以下では、

①環境 CB の経営能力向上のためのサポート

②技術的な側面からのサポート

について、各協議会が実施した事項を整理した。整理にあたっては、以下の8点に着目した。

図表 4-23 整理の観点

- | |
|--|
| ①協議会が捉えていた環境 CB の成長の上での課題
②支援者
③課題解決の方法
④各主体が果たした役割
⑤結果
⑥今後の展開に向けて必要なリソース（人・もの・金・情報等）
⑦他地域で実施する際に必要となるリソース
⑧特筆すべき事項（地域の独自性や協議会の独自性、失敗情報、今後実施する上で留意すべき事項等） |
|--|

(2) 平成 20 年度モデル事業における地域連携から得られた事項（概要）

1) 環境 CB の経営能力向上のためのサポート

主な実施事項は以下①～⑤の5点である。それぞれの内容の詳細は次ページ以降に記載する。

①事業計画の精査

・・・事業計画書やキャッシュフロー計算書や貸借対照表の作成、収支計算書の作成支援

②事業主体の検討

・・・事業を既に実施している任意団体への法人格取得支援、事業スタートにあたっての事業主体形成に向けた支援

③資金調達手段の検討

・・・事業を既に実施している任意団体への法人格取得支援

④販路拡大に向けた支援

・・・地域内の事業者・経営者を集めた販路拡大支援

⑤新産業創出に向けた地域内合意形成

…原材料確保と地域資源の活用に向けた地域内の合意形成や目標共有の支援

2) 技術的な側面からのサポート

主な実施事項は以下①～③の3点である。それぞれの内容の詳細は次ページ以降に記載する。

①適地別事業性等の検討

…最大の効果を発揮する適切な事業導入可能地点の検討及びアドバイス

②新規技術導入可能性等の検討

…地域エネルギー事業が有する技術的課題の明確化、CO2削減効果の検討

③メンテナンス体制の検討

…事業期間中のメンテナンスでの支援

2. モデル事業に見る環境 CB が抱える課題と解決方法について

1) 環境 CB の経営能力の向上のためのサポート

協議会が捉えていた 環境 CB の成長の課題	支援者	課題解決の方法	各主体が果たした役割	結果	今後の展開に向けて 必要なリソース	他地域で実施する際に 必要となるリソース	特筆すべき事項	
○事業計画の精査 森林体験事業、精油事業、 旅館経営事業と事業領域 が拡大する一方で、人的 資源が不足しており、事 業計画の整理が必要な状 況であった。	・協議会の協 力団体であ る専門家 ・WG に属す る社会保険 労務士等の 専門家	・環境 CB が作成した当該事 業に係る資金計画表等をふ まえ、協議会の WG を通じ て、専門家から環境 C B へ 直接アドバイスを実施	・協議会は、環境 CB が当該事業計画 を整理するために経営面での専門 家を探し、事業者へのアドバイスを 要請 ・WG では、経営基盤の強化に向けて 当面精油事業に注力することや、旅 館経営事業に関して繁閑期別に雇 用体制を見直す等、環境 CB への具 体的なアドバイスを実施	・当面注力すべき事業が明らか となる等、実態に則し、かつ具 体性の高い事業計画へと精査 された。 ・旅館経営事業については、専門 家のネットワークにより旅館 経営者の紹介を受けることと なった。	・旅館経営事業に関して は、旅館経営者の早急 な確保	・環境 CB の事業内容に ついて理解をした上 で、適切な事業計画の 策定を支援可能な経営 面の専門家		北 海 道
○事業計画の精査 事業の拡大期を迎え、正 確な収支予測や事業計画 が必要であった。	・協議会メン バーである 税理士 ・協議会事務 局である NPO 推進青 森会議	・税理士のコンサルティング により、向こう 5 年間の予 測キャッシュフロー計算書・ 貸借対照表・収支計算書を 作成 ・擬似私募債募集の参考資料 として活用した。	・事務局を努める NPO 推進青森会議 が普段から協力関係のある税理士 を紹介 ・税理士は協議会メンバーとなった。	・税理士のコンサルティングに より正確な事業予測が立てら れるようになった。 ・この結果、作付け面積の増大等 事業拡大期において予測が曖 昧だった事業に見通しがたっ た。 ・税理士は法人化後も事業者の サポートを行うことになった	・キャッシュフロー等各種 資料については随時見 直しを実施する必要性 が高い ・事業展開予測を引き続 き見直しながら実施の 予定	・環境 CB の事業内容を 理解した上で、事業予 測のための各種資料を 作成できる税理士等の 専門家	・NPO 推進青森会議 では、以前より当 該税理士と協力関 係を持っていた ・これによりモデル 事業におけるサ ポートをスムーズ に導入することが できた。	青 森
○事業主体の検討 (法人格取得) 任意団体として活動をし ており、今後の事業展開 を考えると、適切な法人 格を早急に取得する必要 があった。	・協議会(特に コ ア メ ン バー会議)	・協議会事務局が、菜種油の 生産販売部門のみの法人 化、非営利部門と切り分け ての法人化、株式会社化等 複数のオプションを提示 ・CB の実態との整合性を CB 事業者とともに検討	・協議会の事務局を努める NPO 推進 青森会議が中心となり、法人格の類型 を検討、CB に助言を実施	・トラスト運動が団体の原点で あり、現在の菜種油の生産販売 に繋がっていることから、任意 団体全体を NPO 法人化するこ とになった。	・NPO 法人としての運営 について、必要に応じ てアドバイスをを行うこ と	・各種法人格のメリッ ト・デメリットについ て把握し、適切なアド バイスを行える人材 ・各種法人のメリット・ デメリットを縦覧的に 確認できるテキスト等		青 森
○事業主体の検討 地域において小水力を導入 するための事業主体を 明らかにすることが必要 な状況であった。	・NPO 地域再 生機構(検討 委員会) ・拡大検討委 員会	・対象地区での環境 C B 事業 の実施主体の検討にあた り、小水力発電事業の他地 域の事例を視察 ・対象地域の事業主体のあり 方について先方と意見交換 を実施	・地域再生機構は、環境 CB の事業主 体や資金調達のあるり方を検討する ため、先進地視察や有識者ヒアリン グ、C F 国内最新動向の整理等を実 施 ・拡大検討委員会は、結果報告を受け て情報共有化を図り、適切な事業主 体を検討	・当該環境 CB の望ましい事業主 体としては、自治会が出資する 株式会社形式が有望との結論 を得た。	・今後は、さらに当該地 区内の自治会等多様な 主体の理解・協力を得 て、具体的な事業実施 主体を整えていく必要 がある。	・当該地域の実情を把握 した上で、環境 CB の 実現に向け地域の適切 な人材や主体をコー ディネート・調達可能 な人材		岐 阜

協議会が捉えていた 環境 CB の成長の課題	支援者	課題解決の方法	各主体が果たした役割	結果	今後の展開に向けて 必要なリソース	他地域で実施する際に 必要となるリソース	特筆すべき事項	
○資金調達手法の検討 事業拡大に向け、資金 調達手法を検討する必 要があった。	・資金調達実践 部会	・税理士の協力により作成さ れた各種資料をもとに、金 融機関からの借入や擬似私 募債の発行金額や時期等を 検討 ・擬似私募債募集に関わる各 種資料を作成	・非営利組織の会計の専門家である青 森公立大学教授が資金調達面からの アドバイスを実施 ・環境 CB 事業者も部会メンバーとな り、メンバーのアドバイスを得ながら 資料を作成	・擬似私募債発行計画書を策 定。実際に擬似私募債を募集 した。 ・金融機関は、菜の花トラスト に対して資金調達実践部会 の中で実践的なアドバイ スを行った。	・菜の花トラストとして 擬似私募債の経理面 での管理を確実に行う必 要がある。	・擬似私募債の発行プロ セスについて詳細がわ かるテキスト等や相談 窓口 ・発行のプロセスを理解 し環境 CB にアドバイ スできる人材 ・事業計画書や擬似私募 債発行計画書を作成で きる人材	・金融機関からの融 資についてはモデ ル事業中には至ら なかったが、環境 CBの事業の事業計 画等を整理できた ことから、今後融 資を受ける可能性 もある。	青 森
○資金調達手法等の検 討 地域において小水力を 導入するための資金調 達方法を明らかにする ことが必要な状況で あった。	・NPO 地域再生 機構(検討委員 会) ・拡大検討委員 会	・資金調達に関し、CFの動 向整理や有識者ヒアリング をもとに事業シミュレー ションを実施した、適切な 方法を検討	・NPO 地域再生機構は、対象となる環 境 CB の事業主体や資金調達のあり 方を検討するため、先進地視察や有識 者ヒアリング、CFの国内最新動向の 整理等を実施 ・拡大検討委員会は、上記整理結果報告 を受けて情報共有化を図るとともに、 適切な事業主体を検討	・自治会・地域住民による出 資、擬似私募債、銀行融資の 組み合わせによる資金調達 が有望との結論を得た。	・今後は、さらに当該地 区内の自治会等多様な 主体の理解・協力を得 て、具体的な資金調達 手段を整えていく必要 がある。	・当該環境 CB の技術分 野を把握した上で、資 金調達に関し適切な手 法を検討可能な金融面 の人材あるいは支援機 関。 ・アドバイスにあたっ ては地域の実情にも精 通していることが望ま れる。		岐 阜
○資金調達方法の検討 CFを活用した事業化の ために必要な資金調達 手法の知識・ノウハウ が不足していた。	・おひさまエネ ルギーファン ド(株)	・資金調達方法、ファンド組 成内容等を検討。 ・具体的には、過去のCFの 事例を協議会、セミナー等 で紹介・説明。 ・さらに、諏訪の地域エネ ルギー事業として相応しい事 業スキームを考案すると ともに、各スキームにおけ るCFの活用可能性を検討。	・おひさまエネルギーファン ドは、セミナー等の各種会 合を開催し、関係者の CFへの理解向上に貢献。	・事業化の方向性として、当 面は小規模な事業の確 実な実施を優先するこ とに決定。 ・その場合には、諏訪の地 域エネルギー事業単 独での匿名組合の組 成はコスト・運用面 等で困難となるため、 他地域事業との連携 や私募債によるファン ド組成が望ましいと結 論。	・事業主体・事業内容が 具体化された場合、 ファンド組成や融資等 のスキームの詳細検 討が必要。 ・その際は、地元金融機 関との連携・協力が重 要。	・当該環境 CB の技術分 野を把握した上で、資 金調達に関し適切な手 法を検討可能な金融面 の人材あるいは支援機 関。 ・アドバイスにあたっ ては地域の実情にも精 通していることが望ま れる。	・地元金融機関（八 十二銀行、諏訪信 用金庫）は、すで に、協議会会合に 参加、適宜助言を 付与 ・この関係を持続・ 発展させ、事業化 実現に導くことを 期待。	諏 訪

協議会が捉えていた 環境 CB の成長の課題	支援者	課題解決の方法	各主体が果たした役割	結果	今後の展開に向けて 必要なリソース	他地域で実施する際に 必要となるリソース	特筆すべき事項	
○資金調達方法の検討 太陽光発電システム導入に必要な資金の調達方法に関する知見、ノウハウが不足していた。	・ 協議会	・ 市民出資型の資金調達方法に関する情報を収集（先進事例調査等を実施）、関係者に情報を提供 ・ 上記情報に基づいた、各種スキームの検討	・ 左記情報を提供することで、関係者の理解向上に貢献 ・ スキーム検討のための議論活性化に寄与	・ 東近江地域においては、当面、一対一での対応（一基の発電所ごとに出資金を集める）を進める方針を採択 ・ この方式であれば、おひさまエネルギーファンドが進める匿名組合方式より、リスクの少ない擬似私募債方式が相応しいとの合意を形成	・ 発電所が数基設置された段階で、ファンドの規模を拡大する予定。 ・ その際は、匿名組合あるいは株式による資金調達を行うことが想定され、法的、税務的対応のノウハウを有する金融機関との連携を期待	・ 当該環境 CB の技術分野を把握した上で、資金調達に関し適切な手法を検討可能な金融面の人材あるいは支援機関 ・ アドバイスにあたっては地域の実情にも精通していることが望まれる	・ ファンド拡大の際には地元金融機関との連携を期待。 ・ 同事業の推進に向けた活動を通じ協議会は、地元金融機関（信用金庫）と関係を構築中（当面口座のやりとりから開始）	東近江
○資金面の支援の検討 市民への出資金の償還を円滑化させるため、資金面での支援が必要	・ 協議会 ・ 商工団体（八日市商工会議所） ・ 地元企業	・ ファンド（CF）を補填するための資金として、地元企業の出資から成る基金の創設を提案	・ 商工団体との対話を通じて、基金の構想を構築	・ 基金のスキームを具体化。 ・ 同基金の実現により、ファンドの安定化、出資金の償還期間の短縮化に寄与	・ 実施段階（同基金の設置・運用）に移るには、協議会と商工団体の更なる連携強化が必要	・ 商工団体等の既存組織とのネットワーク	・ 商工団体の 2009 年度事業計画の中に協議会との連携事業を含入予定	東近江
○販路拡大に向けた情報収集 経営基盤を確立させるため、精油事業の販路を拡大させることが必要な状況であった。	・ 協議会と、協議会の一員である EPO 北海道	・ 精油事業の販路拡大に向け、事業者らからアドバイスを得ることを目的に、札幌市を中心とした事業者を集めてワークショップを開催し、環境 CB 事業者へ直接アドバイスを実施	・ 協議会は、精油事業の販路拡大に向けて事業者のアドバイスを得ることが有効であると判断、協議会メンバーである EPO に対し関係事業者等から意見収集する場のコーディネート依頼 ・ EPO は協議会の要請等をふまえ、札幌市を中心とした道内の流通・販売分野の経営者、出版・広告分野、企業支援機関等を集めてワークショップを開催 ・ ワークショップには協議会も同席し、意見の共有化を図った	・ ワークショップの参加事業者から、販路拡大に向けた有効な広報戦略や、販売場所・販売期間について具体的なアドバイスを得た ・ 事業者に対し、本事業の精油販売に協力したいという申し出も得られ、新たなネットワークも構築された	・ 既設のオンラインショップ等を活かし、精油販売を全国展開するための、北海道以外の事業者とのネットワークの構築 ・ 商品に関する最先端の消費者ニーズを把握する場	・ 流通・販売事業等、当該環境 CB 事業の対象分野の経営者や、出版や広告事業等の当該環境 CB の事業展開において有用となる関連機関の情報を有し、適切なネットワーク構築ができる人材	・ 現時点では、当該環境 CB の規模が小さいため（実質 1 名）、町内の協力者を得る等、販路拡大に向けた環境 CB 事業者内の体制整備が必要	北海道
○新産業創出に向けた地域内合意形成 地域資源を生かした新産業の創出に向けた合意形成が必要であった。	・ 協議会	・ 「よこはま菜の花未来ビジョンワークショップ」等	・ 協議会が中心になり菜の花未来ビジョンワークショップを開催、地域の未来のビジョンを作成 ・ 農業者や関連業界団体、自治体をあつめステークホルダー会議を実施し地域の目標を共有することを目指した	・ 菜の花未来ビジョンを作成 ・ ステークホルダー会議によって各主体の意見を把握し合意形成に努めた	・ 農業関連団体との更なる対話 ・ 一般市民への普及啓発	・ 地域の事情を良く把握しながらも客観的な立場からコーディネートできる人材		青森

2) 技術的な側面からのサポート

協議会が捉えていた 環境 CB の成長の課題	支援者	課題解決の方法	各主体が果たした役割	結果	今後の展開に向けて 必要なリソース	他地域で実施する際に 必要となるリソース	特筆すべき事項	
○適地別事業性等の検討 地域において小水力を導入するための、最適地や導入に必要な技術サポートを明らかにすることが必要な状況であった。	・ 検討委員会 ・ 拡大検討委員会 ・ 全国小水力利用推進協議会	・ 各県の小水力協議会に対するヒアリングを通じて、石徹白地区への導入初期段階に環境CBに必要な専門的な支援メニューの洗い出しを実施 ・ 専門家らによる対象地域の現地視察を通じて導入地点を検討 ・ 事業シミュレーションを実施し、対象地域における小水力発電導入計画を一部作成	・ 検討委員会は、各県水力協へのヒアリング調査を実施し、導入段階に必要なサポートメニューを整理。加えて、対象地域において小水力発電を実施する仕組みについて、地元住民や行政機関への説明を担当 ・ 拡大検討委員会のメンバーでもある全国小水力利用推進協議会は、対象地域内での適地(想定されうる事業導入可能地点)を抽出し、導入後の事業採算性等の検討も支援	・ 小水力導入のポテンシャルを有する5つの候補地点が明らかに ・ 岐阜小水力利用推進協議会が現地環境CBに対して行うべき支援メニュー(案)を作成した	・ 現段階では、石徹白地区内で小水力発電事業を実施する事業実施主体が明確化されていないため、対象地区内の自治会等多様な主体の理解・協力を得て、実施体制を整えていくことが必要	・ 技術面での正確な知識の習得 ・ 知りえた知識を地域の関係者に説明し合意を導き出すコミュニケーション能力の高い人材あるいは支援組織		岐阜
○新規技術導入可能性等の検討 エネルギー事業を行うに当たり、エネルギー技術に関する専門的知識・経験を有する人材・組織との協力が不可欠であった。	・ 諏訪東京理科大学 ・ ㈱まるみつ	・ 諏訪地域(行政施設・旅館)における温泉熱エネルギー技術及びヒートポンプシステム等の導入可能性及び事業性に関して検討 ・ さらに、上記新規システムのCO₂削減効果についても検討	・ 協議会は諏訪の地域エネルギー事業が有する技術的課題を明確化し、必要とされる検討を専門家に依頼 ・ 諏訪東京理科大学は、左記新規技術の諏訪地域への導入可能性調査、及びCO₂削減効果の検討を実施。 ・ ㈱まるみつは、主に、ヒートポンプシステムの導入可能性調査について協力	・ 左記新規技術は、諏訪のいずれの施設においても技術的には導入可能であり、CO₂削減効果も高いことがわかった ・ 但し事業性評価としては課題が残るという内容であった	・ 事業性の高い地域エネルギー事業モデル構築の検討を進めることが必要 ・ そのために事業実施場所の選定や地元企業の技術可能性について検討する事が望まれる	・ 効率性や技術的課題を明確化する専門家 ・ 専門家と設備導入をする地域の施設をつなぐ人材・組織 ・ CO₂削減効果を簡易的に概算できるツール	・ 諏訪地域には多くの製造業等が集積しており、各企業が保有する技術が地域エネルギーへ活用できる可能性がある ・ これによる事業低コスト化等を期待	諏訪
○メンテナンス体制の検討 ファンドの償還期間が約15年にわたるため、その期間において、太陽電池装置をメンテナンスする必要がある。	・ 協議会	・ 太陽光発電事業に関する情報収集(おひさまエネルギーファンドの視察、Pv-net 関西フォーラム等への参加)により、この問題の所在を知り、関連情報を関係者に提供した。 ・ さらに、解決策について討議を実施	・ 協議会が中心となり関連情報の収集・提供 ・ これにより関係者の理解を促進させるとともに、解決策を見出すことに貢献	・ 太陽光発電システム導入を進めるに当たり、別途メンテナンス部会を設立することが適切であるとの結論に至った	・ 実際に、メンテナンス部会を運用し、機能させていくためには、メンテナンス技術者を養成することが必要となる	・ 日本全国で既の実施されている類似事業(自然エネルギー事業等)に関するノウハウの集約	・ メンテナンス技術者養成のため、地元の設置業者に対して教育の場を提供することを検討	東近江

3. 環境 CB の持続的発展を促す上で地域連携が果たした効果

本モデル事業での仮説（環境 CB の持続可能な発展を促す上で、地域連携によるサポートの有用性）について、モデル事業で得られた示唆をとりまとめる。

3.1 モデル事業から共通的に見られる特徴

3.1.1 環境 CB に対する専門的知見提供による CB の持続可能性の向上

モデル事業では、事業展開の上でスタートアップ、あるいは発展に向け、何らかの課題を抱えた環境 CB に対して協議会が専門的知見の提供という支援を行ったケースが見られた。

①環境 CB の経営能力向上のためのサポート

➤ 元気な北の環境保全活動推進事業

事業拡大期にあった環境 CB「森の生活」に対して、外部組織として中小企業診断士や学識経験者からなる専門家会議を設置。専門家による経営面でのサポートが事業の拡大の前提となる収支計画や事業計画の精査にプラスの効果をもたらした。

➤ あおもり型環境コミュニティビジネス支援システム実践・構築事業

協議会本体の活動とは別に、地元税理士や非営利会計を専門とする大学教員等の参加を伴った「資金調達実践部会」を設置。

菜の花トラストの事業計画策定や収支見通しを効果的・効率的に提供した。

②技術的な側面からのサポート

➤ 諏訪地域エネルギー事業

諏訪東京理科大学において、技術面等の評価・効果分析を行った。また民間事業者と協力し個別事業（温泉熱発電やヒートポンプ等）の事業化可能性を検討した。大学等研究機関との技術面でのフィージビリティの検討が環境 CB の事業成功の可能性を高めた。

➤ 地域主体による小水力エネルギー導入をサポートする地域連携システム構築事業

協議会内部組織である拡大検討委員会には、土木・河川の専門家や小水力の専門家が入り、小水力発電導入のために必要な技術面でのサポートについて検討を行った。ここでの検討がモデル事業実施地域での小水力発電施設設置において技術的な側面での知見集約機能を果たした。

本モデル事業の場合、協議会によって対象とする環境 CB の事業領域や発展段階はそれぞれ異なる。そのため当然ながら、協議会によって提供された専門的知見内容も異なる。しかしその効果を見ると主に、①環境 CB の経営能力向上のためのサポートと、②事業の成功確率を高めるための技術的な側面からのサポートが有意に働き、環境 CB の持続可能性の向上に貢献したといえる。

3.1.2 関係者への理解促進や関係構築に向けた努力による CB の持続可能性の向上

モデル事業では、協議会構成団体の枠を超えて、商工団体や農業団体、金融機関、行政等の主体に協力や知見提供に向けた働きかけが行われたケースが見られた。

①販路拡大等事業面での協力者の拡大に向けた取り組みの例

➤ 元気な北の環境保全活動推進事業

主要商品の販路拡大に向け、環境 CB の立地エリア外にむけた流通・販売・出版・広告・企業支援に関係している事業者を協議会メンバーが発掘、CB 事業者の販路拡大やプロモーションのためのネットワークの強化に向け、ワークショップを開催した。これによって事業者は販路拡大の足がかりを掴んだ。

②農業関係団体、商工団体等への働きかけを行った例

➤ あおもり型環境コミュニティビジネス支援システム実践・構築事業

環境 CB の立地エリアにおいて、農業関係者等の既存組合組織等の参加のもとパートナーシップテーブルを開催。今後の事業拡大に向け、関係者が一同に集まる機会を協議会がプロデュースすることで、普段顔合わせが難しく意識統一が図られにくい環境 CB の事業や菜の花を活用した地域のビジョンについて共有する機会を持った。

➤ 地産地消型エネルギー供給事業を基本に置いた地域の内発的発展事業モデルの構築事業

モデル事業においては、協議会メンバー以外にも商工団体や地元金融機関との連携（連絡会の設置等）が見られ、地域通貨発行への動きが具体化した。

③行政・金融機関との連携が見られた例

➤ 地域主体による小水力エネルギー導入をサポートする地域連携システム構築事業

拡大検討委員会では、地元の金融機関（十六銀行や大垣共立銀行、岐阜信用金庫、八幡信用金庫等）と行政（岐阜県等）の参加を得た。

これによって、金融面からの専門的なアドバイスをもらうことや地元の情報を引き出すだけでなく、事業に対する金融機関や行政の理解を促進させ、協力をあおぐことで、環境 CB が持続的に事業を実施できる環境を築いた。

また、岐阜県議会において、岐阜県が協議会の活動支援を明言する等自治体との協力関係を構築することに繋がった。

モデル事業のスタート段階から協議会に加盟する構成団体は、いわば「スタート時点からの理解者・協力者」である。しかし協議会では、モデル事業者検討の過程で、潜在的な協力者、あるいは事業継続・発展のために関係を深めたいと考える関係者に対して継続的に働きかけ、関係性構築にむけた努力を行った。

各モデル事業者あるいは環境 CB の発展段階によって、協議会以外の協力者との関係性は様々である。しかし、いずれの場合においても環境 CB のスタートアップ、あるいは発展段階において、協力者に対して継続的に働きかけることが、環境 CB の事業の持続可能性の向上にプラスの効果をもたらしたことがわかる。

3.1.3 広く一般市民に向けた情報発信や情報公開

モデル事業では、環境CBが事業展開する地域住民や会員に対して情報発信や情報公開を進める努力がしたケース見られた。

➤ あおもり型環境コミュニティビジネス支援システム実践・構築事業

協議会とは別組織として第三者評価委員会を設置。擬似私募債の発行に際し、環境CB事業の客観的な情報を発信することで、事業者の経営に対する透明性の向上や地域における信頼感の醸成に取り組んだ。

➤ 地域主体による小水力エネルギー導入をサポートする地域連携システム構築事業

小水力発電は地域の共有財産である「水」を用いることから、地元住民の小水力発電に関する理解促進のために、検討会を地元で頻繁に開催、県や市の協力の下、小水力に関する説明や意見交換を行った。また地元の催し物において、説明パネルや模型出展を行った。

一般市民への情報発信は、環境CB事業に対する共感の広がりや、組織への信頼感醸成を目的に行われた。

協議会は広く一般市民に働きかけ、環境CB事業者の信頼性向上や地域の理解者獲得に取り組み、地域からの期待や理解が深まった。

3.2 モデル事業から得られた示唆

3.2.1 モデル事業に見る地域連携の拡大

図表 4-24に、モデル事業から得られた地域における連携の拡大に関する概念図を示した。

事業の実施の過程を見ると、協議会構成団体ではそれぞれ幹事役とも言うべき推進主体が存在していたことがわかる（北海道、青森、岐阜の場合は中間支援組織、諏訪ではコミュニティ・ファンド、東近江の場合は既設の推進会議）。幹事役となった推進主体は、事務局機能を果たし、協議会に参加する主体等を取りまとめ、事業の進捗管理等を行った（図表 4-24の①に該当）。

また、モデル事業では、会計士・税理士等の経営面での専門家や研究機関等の技術面での専門家が協議会に加わることで、経営能力の向上や事業の持続可能性の向上が図られた。この場合、協議会構成員として専門家が関与した例（青森、岐阜）と、協議会の構成員ではなく外部アドバイザーとして協力が得られた例（北海道、諏訪）が見られた（図表 4-24の四角破線枠黄緑部分に相当）。

以上のように協議会は、必要に応じて専門家に意見や協力を求めながら、環境CBの持続的成長にむけた役割を果たした（図表 4-24②に該当）。

同時に、協議会では事業展開の上で協力を求めたいと考える関係者に継続的な働きかけを行った。具体的には上述した①販路拡大等事業面での協力者の拡大に向けた取り組みの例、②農業関係団体、商工団体等への働きかけを行った例、③行政・金融機関との連携が見られた例等が挙げられる。以上のことから、モデル事業では、協議会が核となる機能を果たしながら、協力者に対する不断の働きかけにより理解・協力を得ながらモデル事業を進めていったことがわかる（図表 4-24の③に相当）。

さらには専門的な知見ではなく、地域の最も広範なステークホルダーに対して出資者や顧客に働きかけを行う例も見られた（図表 4-24の④に相当）。これは、広い意味でのサポーターや共感者を広げるための努力であると言える。

以上のように、モデル事業では、協議会が核となる役割を果たすことで、地域のステークホルダーを巻き込み、協力者を増やしながら、環境CBの持続可能性の向上に向けた努力を行った。

図表 4-24 地域における連携の拡大に関する概念図

