

第4章 実現方法

1. ビジネスモデルパターン

分析対象の取り組みから、地域循環共生圏の実現に貢献するビジネスモデルを類型化し、以下の4つのパターンとして取り纏めた。

- [1] 地域機能包括提供
- [2] 地域会社向けツール提供（例：Monet Technologies、未来シェアなど）
- [3] 地域資源結合・転換（例：小松マテーレ、横浜市/太陽住建など）
- [4] マッチング+α（例：プラネット・テーブル、グラノ 24K など）

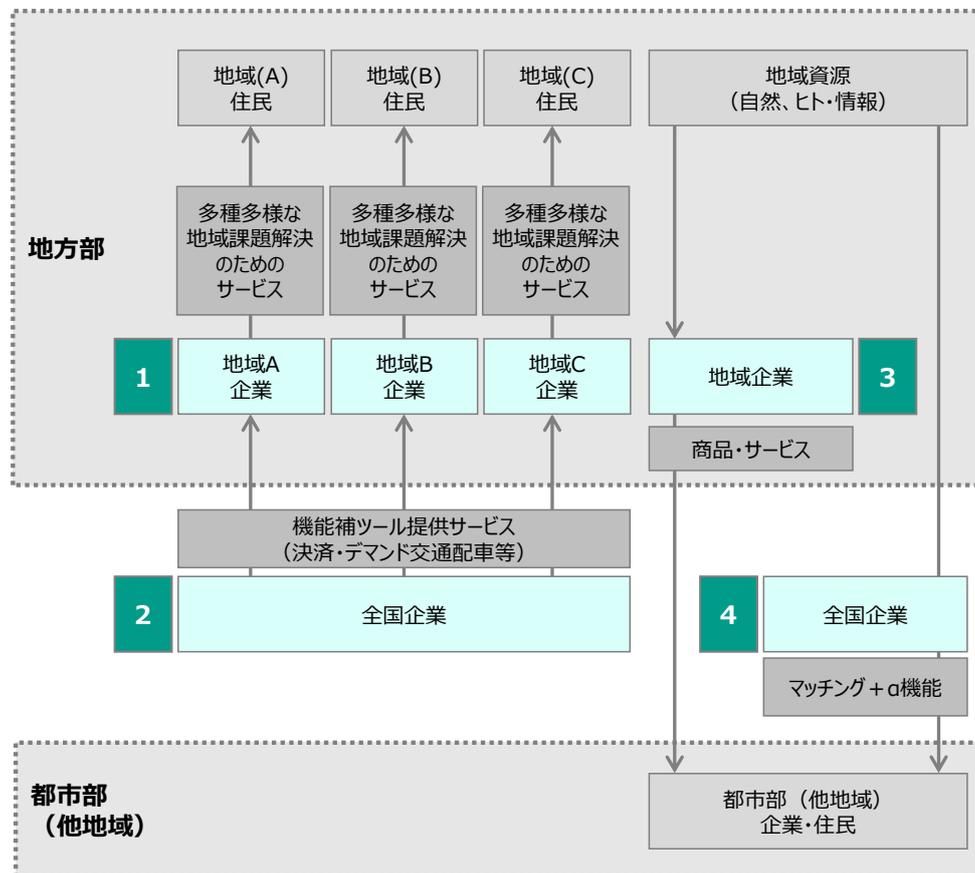


図 16 4つのビジネスモデル・パターン

それぞれの概要について、以下に記述する。

[1] 地域機能包括提供（例：邑南町、宇都宮市など）

地域に密着した企業が様々なサービス・機能をまとめて提供、同じヒトやモノが複数の役割を果たす（一物多役）ことで効率的な運営を実現することでコストを削減し、ビジネスとして成立させる。「中山間地域型」、「地方都市型」のようなパターンがある。

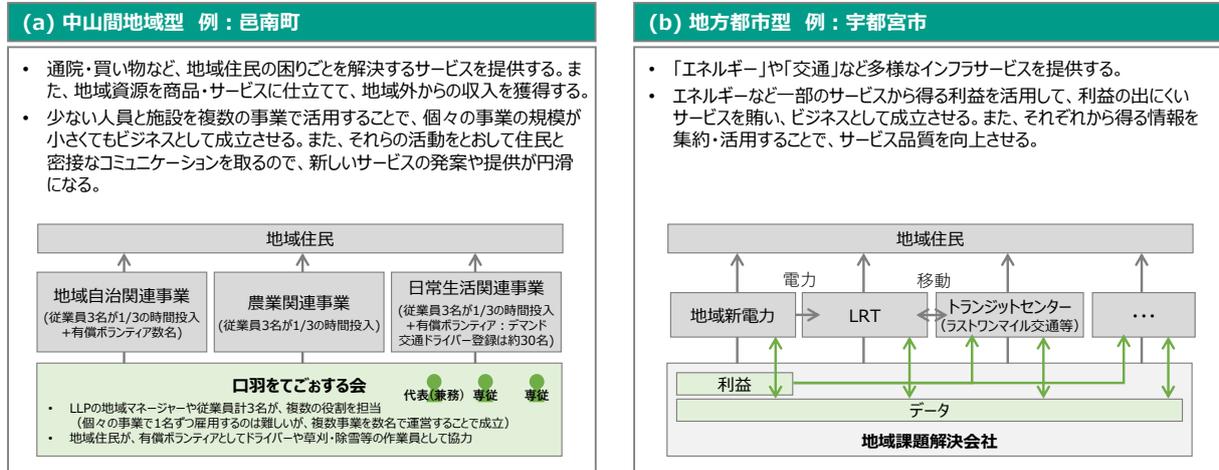


図 17 地域機能包括提供

[2] 地域会社向けツール提供（例：Monet Technologies、未来シェアなど）

上記のような「地域機能包括提供」を行う会社に対して、「配車・予約」、「地域通貨」など様々な機能を実現するツールを提供、その運営を後方支援する。全国展開することで対価を最小化し、地域会社と win-win の関係を実現する。「特定ツール特化型」、「プラットフォーム型（多様なツールの提供）」のようなパターンがある。

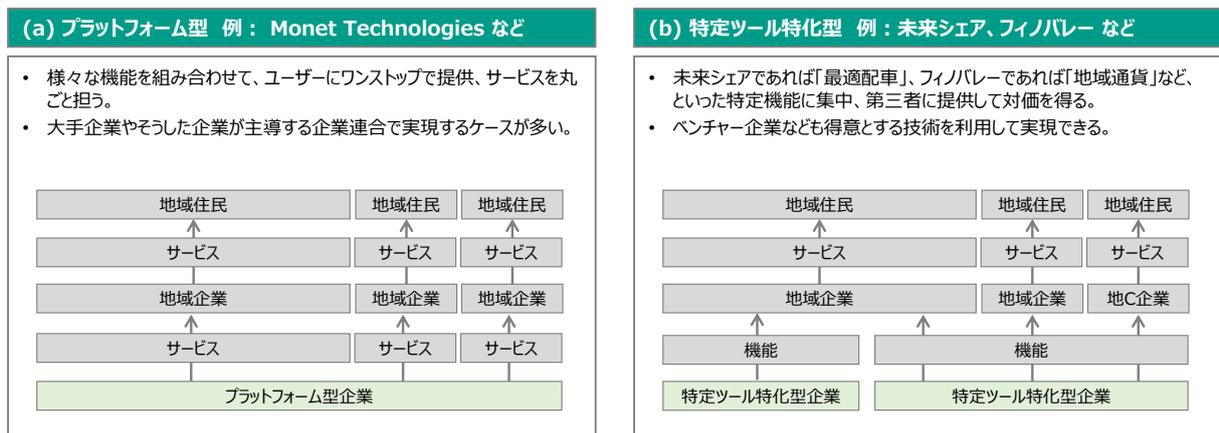


図 18 地域会社向けツール提供

[3] 地域資源結合・転換（例：小松マテーレ、横浜市/太陽住建など）

地域資源を発掘、ストーリーを追加することで高付加価値な商品・サービスを実現、都市・他地域に提供する。農産物や空き家等の「モノ」だけでなく、地域の協力者や地場産業に眠るノウハウなど「ヒト」の資源も活用する。「モノ」「ヒト」「自然」「カネ」といった属性の異なる資源の組み合わせ、それぞれの中でも複数の組み合わせを実現することで、高い価値を生み出すことができる。

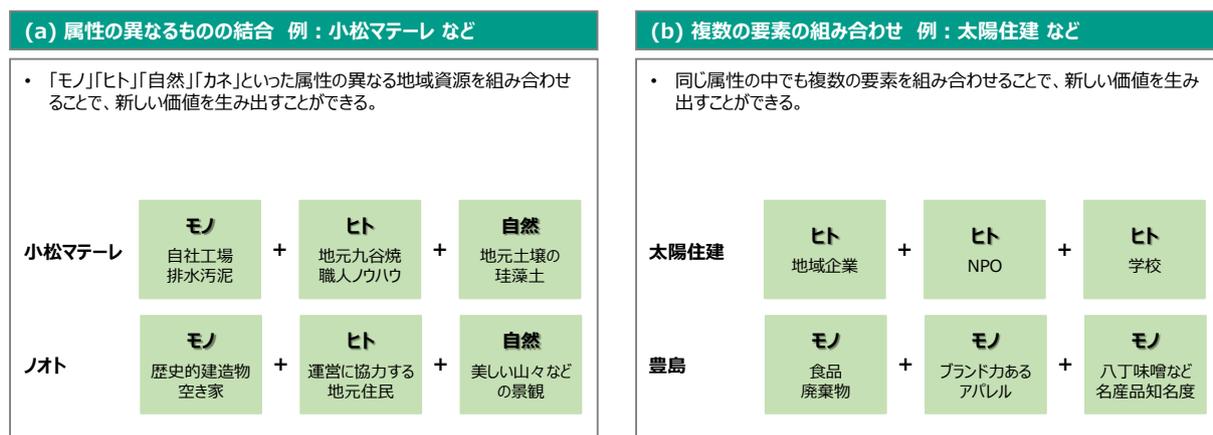


図 19 地域資源結合・転換

[4] マッチング+α（例：プラネット・テーブル、グラノ24Kなど）

地域資源と都市部の企業・住民を結び付ける。単にマッチングするだけでなく、「集荷・配送の手間削減」や「販売・調達の安定性確保」など地域・都市の主体が求める機能を提供することで、地域資源の価値を最大化する。提供機能としては、業界によって異なるが、「集荷・配送」、「診断・最適運用」など様々なものが考えられる。

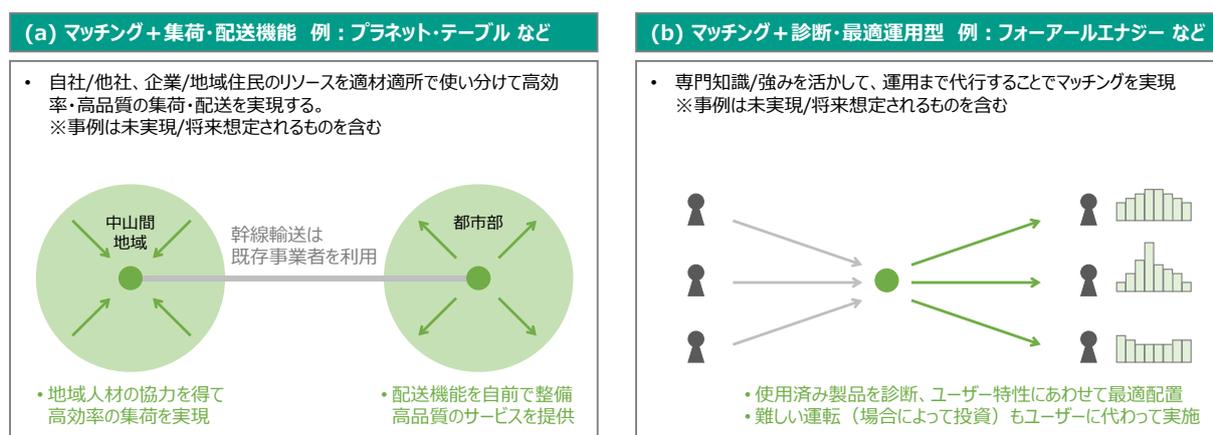


図 20 マッチング+α

II. 成功要因

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

1. 主な成功要因

まず、「①構想・企画」の段階では、「モノだけでなくヒトの地域資源活用」が挙げられる。単に農産物や歴史的建造物等の地域資源を利用するのではなく、「繋がり」や「ノウハウ」などヒトに関する地域資源を組み合わせることで、複数の企業がその取り組みを前に進めている。

次に、「②事業化」の段階では、「サービス立ち上げ期の川下確保」が挙げられる。事業が安定するまでパートナーと一緒に/自ら事業主体になって、資源と資金の流れを作ることで、複数の企業がその取り組みを前に進めている。

更に、「③事業・サービスの拡大」の段階では、「多様な事業を円滑に運営するための事業体組成」が挙げられる。地域の利益のための事業を、円滑・速やかに意思決定して実行する事業体を組成、“地域マネージャー”が核になって運営することで、複数の企業がその取り組みを前に進めている。

① 計画の立案	② 個々の事業の立ち上げ	③ 地域循環共生圏の醸成
<p>モノだけでなくヒトの地域資源活用</p> <p>単に農産物や歴史的建造物等の地域資源を利用するのではなく、「繋がり」や「ノウハウ」などヒトに関する地域資源を組み合わせる。</p> <p>例①-1 小松マテレ 地場伝統産業・九谷焼のノウハウを活かしてグリーンインフラ事業を新規立ち上げ</p> <p>例①-2 グラノ24K 地元農家・登録スタッフが余っている時間で協力してローコストオペレーションを実現</p> <p>例①-3 横浜市/太陽住建 地域企業・自治体等に「集まることの価値」を提供、それを核に収益モデルは柔軟変化</p>	<p>サービス立ち上げ期の川下確保</p> <p>事業が安定するまでパートナーと一緒に/自ら事業主体になって、資源と資金の流れを作る。</p> <p>例②-1 小川町 地域内外の企業や消費者と連携、定期・定量で有機農作物を購入する仕組みを構築</p> <p>例②-2 ビオホテル オーガニックでブランド化して安定需要を創出、様々な地域に事情にあわせて有機品を調達</p> <p>例②-3 MONET 様々な企業や自治体と連携して、「医療×MaaS」等の新しいサービスを開発</p>	<p>多様な事業を円滑に運営するための事業体組成</p> <p>地域の利益のための事業を、円滑・速やかに意思決定して実行する事業体を組成、“地域マネージャー”が核になって運営する。</p> <p>例③-1 邑南町 地区協議会とは別に、住民出資で事業会社を設立して機動的に事業を実施</p> <p>例③-2 湘南電力/REXEV 地元活性化が本業の利益になる企業が集まり湘南電力を組成、在京ベンチャーも巻き込み</p> <p>例③-3 宇都宮市 地元向けに開発したシステムを全国展開する企業を設立、収益で活動全体を持続可能に</p>

図 21 成功要因概要

上図で、①②③各段階における一部企業例を抜粋して紹介しているが、それぞれについて、次頁以降で簡単に紹介する。

① 「計画の立案」段階

単に農産物や歴史的建造物等の地域資源を利用するのではなく、「繋がり」や「ノウハウ」などヒトに関する地域資源を組み合わせる。



図 22 ① 「計画の立案」段階の成功要因

② 「個々の事業の立ち上げ」段階

事業が安定するまでパートナーと一緒に/自らが事業主体になって、資源と資金の流れを作る。

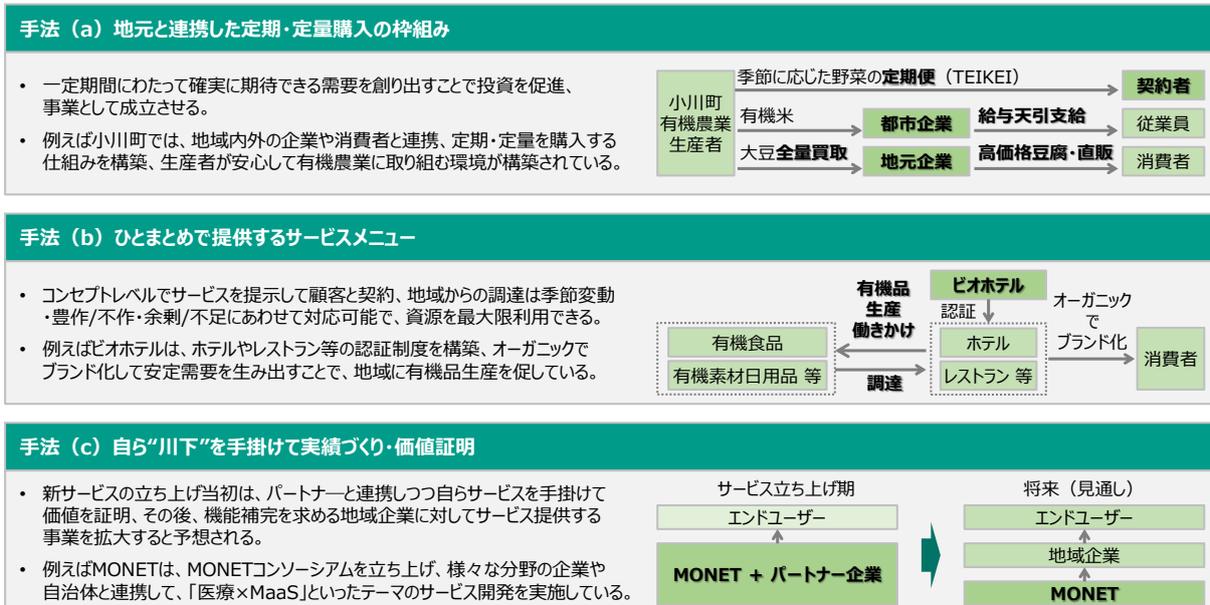


図 23 ② 「個々の事業の立ち上げ」段階の成功要因

③ 「地域循環共生圏の醸成」段階

地域の利益のための事業を、円滑・速やかに意思決定して実行する事業体を組成、“地域マネージャー”を核に運営する。

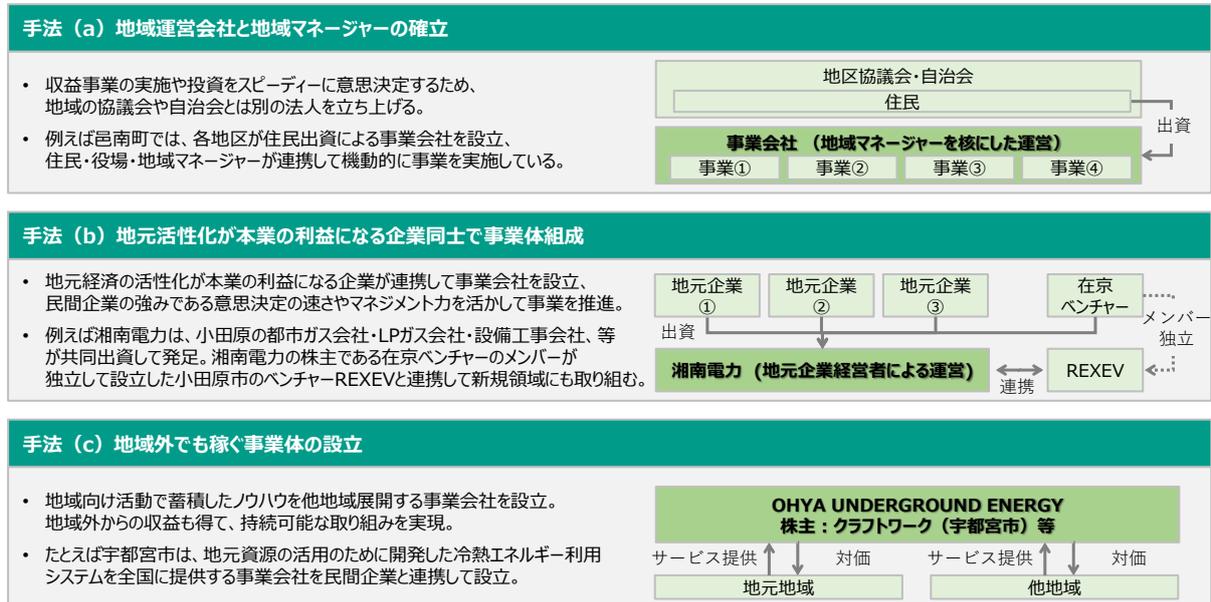


図 24 ③ 「地域循環共生圏の醸成」段階の成功要因

2. 成功要因詳細と事例

第3章「取り組み事例」の中で紹介した各社の「ポイント」のうち、代表的なものを抜粋し、その内容にあわせて分類すると下表のようになる（複数の要素が含まれるものや更に詳細に分類すると異なるものも、分析のためにいずれかに分類した。また、同じ分類に該当するものが多数ある場合は、一部の事例のみを抜粋した）。

表2 成功要因詳細と事例

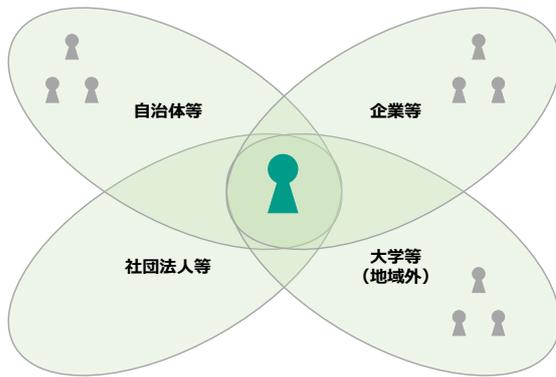
項目	大分類	小分類	説明
(1) 事業モデル	(1-1) サービス立ち上げ期の川下確保	(a) 地元と連携した定期・定量購入の枠組み	地域の加工・販売企業や消費者と繋がる「地域内循環のまちづくり」という地域ブランドが定着した。生産者にとっては、安心して有機農業実践に向けた投資・活動を行えるようになった。 オロチが継続的に安定価格で木材買取を行うことを宣言したので、林業事業者が投資や技術修練を実施でき、コストを削減できた。 和郷は、組合員農家から求められればできる限り全量を買取り、在庫リスクを引き受けている。冷凍工場を建設し、旬の野菜を加工、保存し出荷時期をスライドさせることで付加価値を高め、リスクを低減。通常は販売できない規格外野菜もカット野菜として販売することで、経営をより安定させている。
		(b) ひとまとめで提供するサービスメニュー	ビュッフェスタイルのレストランを持ち、その他にも結婚式場など多様な食材利用の場がある。シェフが生産者と一緒に、地域の食材の状況を見ながら検討、メニューを発想・開発することで、季節に応じた地元からの安定調達を実現している。 バイオホテルは、オーガニックでブランド化して安定需要を創出、様々な地域の有機品を地域の事業にあわせて調達する体制を構築している。地域からの調達は季節変動・豊作/不作・余剰/不足にあわせて対応可能で、資源を最大限利用できる。
		(c) 自ら“川下”を手掛けて実績づくり・価値証明	新しいサービスを立ち上げる際には、ビジネスモデルの有用性の証明やノウハウ蓄積のために自らがサービス主体となる。 地域のニーズを吸い上げつつ、多様な主体を巻き込んでマッチングを推進、新たなサービス開発に繋げる。また、データ活用により、地域の課題解決に取り組む。
	(1-2) バリューチェーン拡大による高付加価値化	(a) 「困りごと」からバリューチェーンポジション選択	生産者と購入者を仲介するだけでは後発企業との差別化が困難と判断、生産者にとっての困りごとであった集荷や購入者に対する差別化要素になる配送の機能を内製することにした。
		(b) 周辺価値を取り込んで高付加価値化	地元農産物を化粧品にしたり、農園で栽培・収穫体験をサービス化したり、食と組み合わせるなどして、生産者の利益となるポイントを増加・安定化する仕組みを構築、農業との連携を加速する。
	(1-3) 早期立上を優先していまだできるサービスに集中	(a) 現在の制度にあわせたサービス	現段階で規制は多いが、地域では交通手段が求められている。そこで、現行制度でも事業化可能なスキームを選んだ。
		(b) 地域住民の実情にあわせたサービス	他社のパッケージ化された配車システムは過疎地の実情に合わないと考え、システムを独自開発した。スマホ利用に慣れていない高齢者が多いことから、利用者は電話で乗車申込を行い、電話の応答や配車は無人で行うシステムを実現した。

項目	大分類	小分類	説明
	(1-4) 戦略的なターゲット 絞り込み	(a) 中長期シナリオからの逆算	製品を発売する段階から、その 5~10 年後に何が起こるかを想定して必要機能を洗い出し、他社に先駆けて事業を構想した。 アーリーアダプターに対応して情報を獲得、他社に先駆けてサービス/機能を作りこむことで、その後に到来するマジョリティ向けのサービスで事業規模を拡大、収益を確保することができる。 用途開発には外部企業との連携が求められるケースが多い。ターゲットを増やしすぎるとリソースが不足しどれも成功しなくなってしまうので、得意とする顧客層や横展開可能なテーマに集中する。
		(b) 地場事業者とバッティングしにくい ハイエンドフォーカス	高単価路線により、事業採算性を担保。既存事業者とは競合しない価格設定かつ宿泊稼働率が抑えられるため、地域の既存産業や住民への影響は抑えながら、高い価値を創出している。
(2) パートナー	(2-1) ハブになるパートナー 確保	-	自治体と連携することで速やかに多くのステイクホルダーとの連携を実現した。重要なのは直接的なコミュニケーションであり、ソフトバンクが持つリレーションを通して、積極的に地域へ足を運んだ。 機械化組合の理解・連携によって、有機農業に取り組む農家が急速の増加した。地域全体で変革を起こしてゆくには、こうした地域農家のキーマンとの連携が大きな意味を持つ。 学識経験者への助言を求めることが多く、これらをハブにしたネットワークが形成されている。MaaS・モビリティ分野の専門家にアプローチし、事業計画策定・実行等の面で助言をもらっている。 横浜市のリビングラボは、地元企業・団体が活動の中核になっている。日常的・長年に亘って顔が見える関係を構築している地域の主体のほうが、地域の主体同士の調整や関係作りを円滑に実施できるという判断に基づいている。大企業には事業化やファシリテーションのノウハウやリソースが豊富にあることから、取り組みを拡大する際の重要なパートナーとしての win-win の関係を構築している。
	(2-2) 「皆で一緒に」ではなく 「本気の相手に集中」	-	どういった企画でも、賛同/反対両グループが生まれると認識。全ての人を最初から無理に巻き込もうとせず、取り組みを発信してそれに対して賛同する人に絞って連携、活動を開始した。 首長などが旗振り役となることで、地域の多様なステイクホルダーを巻き込むことができる。そうした地域にリソースを集中することが重要。
(3) プロセス ・ルール	(3-1) 地域資源起点の サービス設計	-	地域のお金・人の流れや地域に眠っている資源を正確に把握することで、課題抽出と短期・中長期の打ち手を策定した。
	(3-2) 価値の見える化	(a) 目に見える形にする 仕組み構築	実証実験や活用実績を積み重ね、事業者・利用者への理解に努めた。「よく分からないもの」に対する不安を、体験の提供を通して解消できた。 QRコードを通じた情報提供や植樹などのイベントを通して、消費者が「イメージ」だけでなく「実際に目にする」ことができるようにして、購買意欲や満足度を高めている。
		(b) 第三者の声の活用	銀行借入をはじめとした資金調達が成功したのは、政府から実証事業に採択されたことによる信頼性の向上が大きな役割を果たしている。 NTT 西日本グループでは、福岡市等で LPWA の実証整備を進めており、その取り組みを積極的に情報発信してきた。一般に自治体は、「先進事例がある」という点が意思決定に大きな意味を持つ。NTT 西日本は包括連携協定を様々な地域と結んでおり、様々な紹介資料を蓄積、勉強会などに活用できる体制を構築していた。
		(c) ユーザー同士が情報共有 (口コミ) する場の創出	“自治体”・“スタートアップ”など様々なテーマで定期的なワークショップを開催、情報収集を行いつつ、多様な主体を巻き込んでマッチングを推進、新たなサービス開発に繋げる。 新規の取り組みは自治体・事業者側の不安も大きい。経験のある自治体同士で情報連携してもらえると、取り組みの広がりも早い。
	(3-3) 地域内外で 切磋琢磨する場の創出	(a) 会議体の設立	毎月 7 日に開催する、住民も企業も外部からの参加者も、誰でも参加できる懇親会「七の会」を設けている、ここで住民の本音や外から来た人の新しいアイデアを聞いている。たとえば、宇奈月温泉の魅力発信に向けて、宇奈月ダム展望台で期間限定のカフェをオープンする「ダムカフェ」というアイデアが出て、それが実現に至った。

項目	大分類	小分類	説明
			年に2度、全地区が集まって、それぞれの取り組みを紹介しあう場を設けている。知見の共有や、刺激しあうといった効果がある。また、この場には、地区の代表者だけでなく一般住民も参加でき、自らの地区や他の地区の取り組みについて見聞きし、それを自身の地区内での議論に反映する。
		(b) コミュニケーションツールの導入	社内SNS等を活用し、コミュニケーションを活性化することで新しいサービスや事業のアイデア出しや成功した取り組みの横展開を促す。
	(3-4) 地域自立のための補助制度	-	静岡市は、小規模多機能自治の専門家として河北秀人氏を講師として招聘、「地域デザインカレッジ」という取り組みを行い、地域の担い手・人材育成に取り組んでいる。上記デマンドバス事業化のリーダーシップを取ったのも、地域デザインカレッジの卒業生である。 町が地区組織の運営や各種事業のマネジメント業務を担う地域マネージャーに対する補助を行うことで、計画倒れにならず様々な事業を実践に移している。
(4) 組織	(4-1) 旗振り役としての地元盟主企業存在	-	実際のサービス運営を担い、かつ、長年に亘って市と連携してきた静岡鉄道が問題提起して市を巻き込んだことで、その後の様々な主体の巻き込みを実現。 宇都宮ライトレール株式会社、宇都宮市・芳賀町（軌道整備事業者）に加えてバス会社や金融機関など地元企業が出資して設立。
	(4-2) 多様な事業を円滑に運営するための事業体組成	(a) 地域運営会社と地域マネージャーの確立	地域運営会社が自主事業で資金を蓄積、様々な地域課題への取り組みを柔軟・速やかに意思決定・実施する耐性を構築している。
		(b) 地元活性化が本業の利益になる企業同士で事業体組成	地元経済振興が本業のメリットになる地元企業の若手経営者が経営層となり、自治体はサポート役の立場を取ることで、スピーディかつ中長期的な地元の利益になる取り組みを優先した意思決定を行う。 オロチの株主には約400名の地元山林所有者が名を連ねている。所有者は、林業事業者に、伐採した木材をオロチに供給するように依頼することができる。
		(c) 地域外でも稼ぐ事業体の設立	中長期目線で地域に組み込みを継続するためには資金や人材が必要。その獲得のために、他地域にも展開する事業を組織化して拡大、そこで得られる収益を地域活動の原資とした。
(4-3) 意思決定権限・役割分担が明確な組織設計	-	取締役会とは別に、住民で構成されるアドバイザー会議を設置。住民の利用ニーズを聞き取って地域に寄り添ったサービスを把握する。取締役会では、少人数でスピーディな意思決定を行う。 地域の全主体を集めた協議会による合議形式は採用しない。ピークルの運営を担う主体性ある数名のチームが地域の各主体のキーマンと繋がり、巻き込みながら意思決定するスタイルを採る。	
(5) リソース	(5-1) 地域課題解決に取り組むキーマンの存在	-	地域で想いを持って中長期的に課題解決に取り組む人が存在するか否かが、懸念や計画倒れに終わるが、課題解決に資する事業が実行されるかを左右する。
	(5-2) モノだけでなくヒトの地域資源活用	(a) 地場産業のノウハウを活用した商品・サービス	グリーンビズの開発には、地元で九谷焼の専門家に相談・連携し、開発を進めた。また、地元から採れる珪藻土を活用した。 大谷地区の観光の目玉となった「地底湖クルージング」のアイデアの出所は地元の設計事務所。こうした地元企業との対話が新しい取り組みを生んだ。
		(b) 住民が空き時間に協力する事業モデル	地域からモノを集める機能は、袋詰めをせずコンテナに直接入れてもらうことで費用を削減したローコストオペレーションを実現したことにより、事業として成立させている。 地域住民は平日は農業など自身の仕事に従事し、土日に宿泊施設の運営に参画している。
		(c) 地域との繋がりを活かした「集まること」の価値創出	地域の様々な主体が集まること、参加企業にとってプロモーションになること、新しいアイデアが生まれること、賃金ではない価値に共感して働く人達が事業活動に協力してくれることなどは、経済的な価値を持つ。これを顕在化するスキームを構築することで、事業として成立し、持続可能な取り組みにする。

(TOPIX) 地域課題解決に取り組む「キーマン」に関する成功要因

地域で熱い思いを持って中長期目線で課題解決に取り組むキーマンの存在が成否を分ける。地域循環共生圏に必要なキーマンは、「スーパーマン」でなく、多種多様な主体を巻き込める人物である。そのための工夫が存在しており、それらは多くの地域で実践可能なものである。



「キーマン」に関する成功要因

① 自治体・JA等の人材の巻き込み

- ・ 地域課題を解決する事業体には、多数・小規模な事業の効率的な運営や合意形成に関する独特のノウハウが必要。
- ・ そこで、自治体やJA支店など地域に根差した組織を運営した経験のある人物のノウハウを活用する。
(例：邑南町「口羽をてこおする会」)

② アイディアを集める場の開催

- ・ 問題意識は持っていても、自分だけでアイデア出しするのは限界がある。
- ・ そこで、多様な主体と気軽に議論できる場を持ち、大学教授や他地域で特徴ある事業に取り組む人物を呼び込む。
(例：でんき宇奈月「七の会」)

③ 運営主体の使い分け

- ・ 地域のための取り組みの仲間作りにあたっては、社団法人など利益を追求しない組織のほうが上手くゆくことがある。
- ・ そこで、こうした組織で取り組みの核を作り、後日、営利事業として他地域を含めた本格展開することで、持続可能なものにする。
(例：宇都宮市「OHYA UNDERGROUND ENERGY」)

図 25 地域課題解決に取り組む「キーマン」に関する成功要因

TOPIX 地域循環共生圏の規模・階層構造 (例)

地域循環共生圏の形成には、地域の特性や循環資源の性質に応じて、最適な規模の循環圏を形成することが重要である。

	島根県邑南町	埼玉県小川町
	<p>ブロック圏レベル</p> <p>「循環の環」が重層的に形成</p>	<p>さいたま市の企業との連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ さいたま市のリフォーム会社OKUTAIは、霜里農場が指導する4軒の有機農家から有機米を一括前払いで購入し、賛同する社員に給料天引きで有機米を提供する。 ・ ①全量買い取り、②即金現金支払、③再生産可能な価格という「提携三原則」に基づき協定を締結、他地域の住民が小川町の有機農場を継続的に支える仕組みが形作られている。
	<p>市町村連携レベル</p> <p>広域での循環が効率的なものについては地域間で連携を図りつつ適正な規模の「循環の環」を形成</p>	<p>周辺企業や小川町役場との連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 町内の精霊酒造や隣町のとうふ工房わたなべと連携、町内で生産された有機米を活かした商品作りに取り組む、発生する廃棄物は、地域内畜産農家にえさ等として提供される。 ・ 霜里農場周辺だけでなく、町役場やNPOと連携し、地域内循環に取り組まれている。町内に回収拠点を設け家庭から廃食油を回収し、VDF化して町の公共車両のエネルギーとして活用することが検討されている。
	<p>コミュニティレベル</p> <p>地域で循環可能な資源はなるべく地域で循環</p>	<p>霜里農場および周辺家庭との連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 霜里農場では、太陽光発電やウッドボイラーを活用し、農産物の生産に必要となるエネルギーの自給に取り組む。 ・ さらに、霜里農場では、周辺家庭で発生する食品廃棄物も資源として活用、周辺家庭の住民に農場へ廃棄物を持ち込んでもらい、農場内で発生する食品廃棄物や家畜ふんを合わせて肥料化して堆肥として活用したり、廃食油はVDF化してトラクター等のエネルギーとして活用している。
	<p>「ふるさと米」等とおして都市と資金循環</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年間契約30kg/12,000円（送料込）で地元出身者に地域で取れた米を精米・販売している。農家からは相場より高い30kg/8,000円で買い上げることで、地域の農家の所得向上に貢献する。 ・ 邑南町全体としては「A級グルメのまち」を掲げてブランディングし、地域外への農畜産物販売や地域へのヒトの呼び込みに取り組む。 	<p>全12地区が情報共有して取り組みを高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年に2度、全地区が集まって、それぞれの取り組みを紹介しあう場「ちくせん」を設けている。代表者だけでなく一般住民も参加でき、また、Facebookなどで情報発信しているため、住民の誰もがその内容を見ることができる。ここで見聞した内容を、自地区内の次の取り組みに反映できる。 ・ デマンド交通など一部事業は複数地区が連携して運営されており、今後は、より多くの事業で連携しようとしている。
	<p>自らの地区の戦略を策定して事業を発足</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 概ね公民館単位で幾つかの集落が集まって「地区」を形成、自らの地区の課題を分析し、「地区別戦略」を策定している。 ・ 例えば口羽地区では、地域のための収益事業を実施する主体としてLLP「口羽をてこおする会」を発足させた。「住民のための草刈・除雪や町施設指定管理業務等の地域自治関係事業」、「ふるさと米販売等の農業関係事業」、「新聞配達やデマンド交通等の日常生活関係事業」を手掛けている。 	<p>自らの地区の戦略を策定して事業を発足</p>

図 26 地域循環共生圏の規模・階層構造 (例)