

# 10. 株式会社飛驒の森でクマは踊る (1/2)



## ■基本情報

企業名	株式会社飛驒の森でクマは踊る
本社所在地	岐阜県飛驒市
設立年	2015年

## ■取り組みの背景・課題

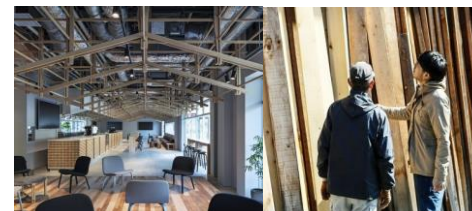
地域には広葉樹と木工加工技術という資源がありながら、両者がうまく結び付いていなかった

地域課題 ・ 企業課題	持続可能な地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>飛驒市は人口減少・少子高齢化の進行が著しく、今後の地域づくりに危機感を持っていた。</li> <li>地域に存在する資源や可能性を可視化し、活用することができる人材を増やすとともに、その取り組みが持続する仕組みを構築することが求められた。</li> </ul>
	豊かで多様な広葉樹	<ul style="list-style-type: none"> <li>飛驒市は面積の9割以上を森林が占め、その森林の約7割が広葉樹であるという特徴を持っていた。</li> <li>広葉樹は樹種のバリエーションが豊富である一方、計画的な育成・生産が難しいため、これまで資源として対象外とされていた。</li> </ul>
地域資源	高度な木工加工技術の集積	<ul style="list-style-type: none"> <li>飛驒地域では、千年以上の歴史を持つ「飛驒の匠」、100年の歴史がある家具産業等、高度な木工加工技術が集積していた。</li> </ul>

## ■事業概要

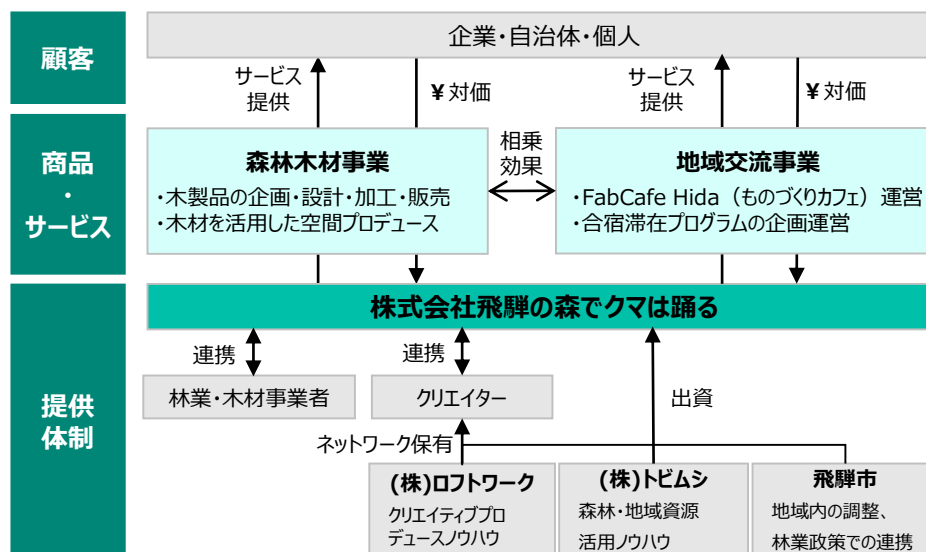
活用が難しいとされていた広葉樹を「個性」と捉え、クリエイティブな資源として新たな価値を創造。地域内外の人が参画し、地域経済が循環する仕組みの確立を目指す。

- 株式会社飛驒の森でクマは踊る（以下、ヒダクマ）は、森林林業を起点とした地域プロデュースを手掛ける株式会社トビムシ、クリエイティブカンパニーの株式会社ロフトワーク、そして飛驒市が共同で設立した官民共同の事業体である。トビムシの森林資源活用ノウハウ、ロフトワークのクリエイターのネットワークやコミュニティ運営ノウハウなどを活かして、森林活用と地域経済循環を目指している。
- ヒダクマは飛驒市に存在する豊かで多様な広葉樹という資源に着目した。広葉樹はこれまで活用することが難しいとされてきたが、多様な樹種を個性と捉え新たな価値を創造し、広葉樹の商品開発や広葉樹を活用した空間プロデュース等に取り組んでいる。
- 広葉樹の調達には森林組合や素材生産会社に、製材・加工は飛驒市内の製材所・木工職人と連携して行っている。森林資源を持続可能に利用し、木材加工技術を発展・継承させる経済循環の仕組みの確立を目指している。



左下写真：長谷川健太

## ■事業モデル



## ■目指す姿

飛驒の森林資源と技術の価値を最大化すること

- 多様性のある森林資源や木材加工技術を有する人的資源など、地域資源を最大限に活かしたものづくりを行う。
- 中間目標としては、顧客や連携するクリエイターの幅を広げ、さらに活用事例のバリエーションを増やし、多様な価値創造に取り組む。

安定供給体制づくりと取組みの幅拡大

- ヒダクマ設立を契機に始まった「飛驒市・広葉樹のまちづくり」やそれに参画する地域の林業・木材関係事業者と連携しながら、日本でも例を見ない広葉樹の安定供給体制の構築と活用を行う。
- 福祉や教育、環境などの分野とも連携し、木材の活用シーンの裾野を広げていくとともに、地域資源である広葉樹が、持続可能なまちづくりや市民幸福度の向上にも寄与することを目指す。

# 10. 株式会社飛驒の森でクマは踊る (2/2)

## A. 事業化・事業拡大の経緯

### ① 構想・企画

- きっかけは、当時、地域の人口減少・少子高齢化対策などの地域振興業務を担当していた飛驒市役所企画課の竹田氏から、トビムシの松本氏に相談があったことであった。H25年度、トビムシは飛驒市の委託を受け、地域資源の調査事業を実施した。竹田氏も同行しながら3カ月間、地域で活動する人々へのヒアリング調査を実施し、その中で広葉樹という資源が浮かび上がった。
- 広葉樹資源（木材、林産物、空間利用）の事業可能性を探るため、複数の専門家を外部から招聘し、モニターツアーやプロトタイプングを実施、後にパートナーとなるロフトワークもそのひとつだった。
- 広葉樹（木材）という資源と、それを活用する木工職人や大工、工務店や家具メーカー等も、飛驒市には豊富に存在した。それぞれを活かしつなぐアイデアやクリエイティブを結びつけることで事業化でき、地域経済へのインパクトや発展性も大きいと考えた。

#### ポイント 事業化の検討段階でプロトタイプングを実施

⇒ 当初、地元関係者とは、広葉樹活用の可能性やその事業イメージを共有することができなかった。プロトタイプングとそのプロセスを共有することで、関係者の理解や協力を得ることができた。

### ② 事業化

- 事業を進めるには、多様な広葉樹を活かした商品開発を継続できる機能（＝事業主体）が必要だと考えた。
- 多様な広葉樹を活かすために多様なクリエイターが関わり続けるしくみをつくるには、市とトビムシのネットワークとノウハウだけでは難しいと考え、国内外のクリエイターとの広いネットワークを有し、そのコミュニティ運営ノウハウのあるロフトワークへアプローチした。
- 市の委託事業に対する報告として、市を事業主体とした提案ではなく、トビムシとロフトワークによる事業体設立を提案し、市の参画又は連携を呼び掛けた。
- 竹田氏は主に市役所内の合意形成に必要な調整を進め、株主間協定の締結、議会承認等を経て、出資・設立に至った。

#### ポイント 多様で不安定な資源を活かす出口づくり

⇒ 広葉樹は樹種や品質のばらつきが大きく、まとめてチップ用材として市外に安価に販売されることが多い。多様な広葉樹をクリエイティブな「個性ある資源」と捉え、地域外の多くの人の多様なアイデアやニーズを入れることで、それに応える地域の技術を活かし、多様な出口を作り続けることでビジネスを実現している。

### ③ 地域循環共生圏の醸成

- 定型の商品がなく受注型で常に新しい商品を作り続けているため、安定的な売上を見込むのは難しいが、クリエイターとの関係性が広がりレポートでの相談が増えていることで、一定の売上確保と成長につながっている。
- 新しい商品を作り続けることで、案件毎に地域の多様な木材加工事業者や技術が見直され、活用、更新される機会も生まれている。

#### ポイント 「プロダクトアウト」と「マーケットイン」の間

⇒ 材料や生産の都合だけで商品を作って売る「プロダクトアウト」でもなく、顧客の要望に従って商品を作る「マーケットイン」でもなく、お互いの都合を丁寧にすり合わせるコミュニケーションによる商品開発を行っている。

#### ポイント ものづくり事業と交流事業の相乗効果

⇒ 森林木材事業で商品や空間の企画・設計をする際には、原則、クライアントや建築家やデザイナーと飛驒での合宿を実施する。現場でインスピレーションを共有し、共に、地域資源の可能性を認識し、その活用を考え、価値を生み出すためである。

## B. 資金調達

### 立上時は、出資と融資及び交付金を活用

- 関係者の出資で設立、飛驒市は更に市有林を現物出資。
- 拠点設備には、地元金融機関の融資と総務省地域経済循環創造交付金を活用した。

### 追加調達では、地元金融機関との関係づくりを意識

- 増資以外には、地元金融機関から借入れを行った。使用用途は、運営資金である。地元金融機関も地域のための活動を行う融資先を歓迎、快く融資に応じた。
- 上記調達方法は、地元金融機関との関係性づくりという意図がある。また、初期はビジネスモデルが流動的であり、事業計画の精緻化を求められるファンドからの調達は難しいと判断した。

## C. 人材獲得・パートナー連携

### 採用には共感とコミュニケーション能力を重視

- 地域内外から入社希望があるが、木工やカフェ等単体の事業への関心や能力ではなく、人と自然の関係を再構築するという会社のミッションへの共感性と、コミュニケーション能力や人をつなぐコーディネート能力を重視し採用している。

### 都市の顧客やパートナーには地域に来てもらう

- 顧客や、建築家やデザイナー等のパートナーは飛驒に招き、地域の資源、技術、文化に直接触れてもらい、共感してもらう。
- そのために事業拠点であるFabCafe Hidaでは、カフェで地元の人と交流もでき、宿泊滞在して、工房でプロトタイプングをすることができる。

## D. その他工夫

### 行政に依存しない主体的な提案

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

### 既存技術とテクノロジーの組み合わせによる価値創造

- 商品の制作には既存の技術だけではなく、積極的に3DスキャンやHoloLensを使った加工等のテクノロジーを導入している。
- 単なる効率化や代替ではなく、既存技術も活かしながら、クリエイターのアイデアの実現可能性を高めることを目的としている。