

---

# ケーススタディ

## 【事前課題編】

---

# I. ケーススタディ

## 1. N村の概要

### (1) N村のプロフィール

N村は、日本百名山にも名を連ねるS山の山麓に広がる丘陵地にあり、一級河川のF川とM川に囲まれた小さな山村である。

総面積約6,000ヘクタールのうち約90%が森林で、その80%を杉やヒノキなどの人工林が占め、農林業を生業とする地域である。豊潤とは言わないまでも、自給自足型のつつましい村で、地元で愛され続ける鄙びた温泉もある。人工林の多くは、戦後の村有林払い下げで「貯金の代わり」として、村民が植えた木々である。樹齢40～50年となった今では優良な木も多数あるものの、間伐されずに放置された森林は光が入らず、木は細いままになってしまい荒れた山地が目立つようになってきた。

わが国の林業は1964年、農水産物に先立って林産物の貿易が完全自由化されて以来、市場原理一辺倒の政策が続いている。農山村の「木」を取り巻く経済環境と自然空間は毎年のように悪化し、N村も多聞に漏れず村落そのものが崩壊の危機に直面している。輸入材の台頭や需要低迷で、国内の木材価格は下落を続けている。既に、木材利用促進法を制定し、国産材の利用促進を図っているが、容易ではない。

かつてのN村は、3,000人を越える人たちで賑やかなところもあったが、他の過疎地同様に少子高齢化が進み、現在では1,800人に満たない状況で、まだ人口が減り続けている。

山林所有者は、村内外におよそ1,000人いるが、村内にいる所有者のほとんどは高齢化し、その技術承継も遅々として進まなかった。都会に出ていった所有者たちは企業等に就業し、今は林業に携わっていない。彼等は都会に出ていきかけたわけではなく、林業が成り立たなくなったうえに村には仕事がなかったために、生活のために出ていかざるを得なかったのである。

### (2) 「身の丈に合った経済」への挑戦

村長を始めとする村の幹部も、親戚筋などを含めれば農林業関係者であり、事業者の苦しみもよくわかっている。しかし、ここで挫けたら、村の存続すら危ぶまれることは目に見えている。既にN村のあるM県では多くの村が自主独立して存続することを諦め、平成の大合併の中で近隣町村と合併しているが、N村は自主独立路線を選択した。「聖域なき構造改革」で地方交付税が削られる中、敬老年金などの補助金や職員の手当を大幅にカットし、50億円近くあった起債残高を30億円弱まで圧縮し、村役場としても困窮を極めていく。

子供たちや孫やひ孫たちに、先祖から受け継いだ土地と自然を残し、村を再興させるにはどうしたらよいか。

村民のそんな切なる願いをかなえるべく、村長たち村役場は「ここであきらめず、村ぐるみであと50年頑張ろう」と呼び掛けを開始した。もちろん、大判振る舞いのできる状況ではない。大規模化や効率化を追求するのではなく、村民たちが選んだのは、村民皆で関わるができる森づくりを軸にした「身の丈に合った規模での経済的自立を目指す」挑戦であった。

## 2. 事業の開発

---

### (1) 事業理念の誕生

#### ① 検討会の開催

まず村長は、事業の全体像を検討するため、村の企画総務課、産業観光課、森林組合のほか、2004年から地域再生事業で村の経済事情に精通している京都のコンサルティング会社T社をメンバーとした検討会を立ち上げた。住民や既存事業の事業者代表をメンバーに入れるべきではとの声もあったが、事業の基本的な構造を組み立てる段階では、合意形成をスピーディーに行える少数精鋭が適していると考えたからだ。

検討を重ねた結果、経済的自立を目指すための産業振興の目指す方向性として2つの軸を定めた。

#### a. 地域活性化の推進

森林整備だけでなく、施業から販売までを村内で一貫して手掛け、幅広い分野で雇用促進を実現し、地域を活性化させる。

#### b. 地球温暖化対策の推進

都議定書では森林吸収も重要な地球温暖化対策の柱の1つになっている。N村は豊富な森林を持つことから、温室効果ガス排出量よりも森林の吸収量の方が多い地域であり、森林整備の推進は、そのまま地球温暖化対策の推進に直結している。あと50年頑張るのであれば、将来的にも地球温暖化対策を考慮した事業とすることはむしろ自然である。

検討会の回数を重ねる過程で、誰ともなく使われるようになったのが、「心産業」という言葉である。この言葉は、「村の資源である森林から、心と心をつなぎ、『ストーリー』『感動』などの見えない価値を創出し、仕事を生み出していくという産業の在り方」と定義され、N村の地域づくりと産業振興に関するコンセプト、即ち事業の開発・推進にあたり、常に立ち返るべき原点として掲げられることとなった。

#### ② 雇用対策協議会の立ち上げ

コンセプトができるのと並行し、さまざまな単発の事業プランが試行錯誤された。事業を進めるにあたり、労働力を確保する必要性が生じたため、検討会が発展的解散した形で、「雇用対策協議会」が立ち上がった。主管は企画総務課である。

雇用対策協議会がはじめに着手したのは、労働力としての I ターン者受け入れのための体制整備である。村は改修した空き家を低家賃で貸し出し、保育料が割安な託児所を設けるなどして、移住者の生活の利便性を確保した。

結果として一定の成果は得られたものの、産業を生み出し定着させ、新たな雇用を創出する起爆剤のような動きには至らなかった。

企画総務課長は考えた。仕事がないから過疎が進むので、仕事を作らないといけない。試行錯誤してきたものの、仕事を生み出せる人材が村内にはいない、あるいは育っていない。そうした人材を村外から誘致しないと何も始まらないのではないか。

企画総務課長が考え抜いた末たどり着いたのは、過疎対策の I U ターンではなく、「村の未来のために必要なノウハウを持っている人材を獲得するための I U ターン」という発想である。起業ノウハウを村に持ってきて定着させてくれれば、必ずしも定住しなくても構わないという、従来の I U ターン対策にはないものであった。以降、雇用対策協議会は、企業でいうと人事部的な役割を果たし、外部からの人材獲得と地元へのノウハウ獲得、地元人財育成を柱として活動することとなった。

能力ややる気のある人材を外部から呼ぶためには、魅力的な事業構想が必要である。

こうした背景のもと、「未来の森構想」は、企画総務課長が中心となった雇用対策協議会メンバーによって着想された。

## (2) 事業の構築

### ① 事業構想

雇用対策協議会で問題になったのは、N村の森林が果たして地域資源として事業の核として据えてやっていけるかという点であった。近隣他都市にも、同様の森林を持て余している地域は枚挙にいとまがないからである。

そこで、企画総務課長は、村の森林と県内の周辺自治体の森林との違いを徹底的に調査した。

その結果、次のような2点が判明した。

- a. N村の森林は、周辺自治体と比べて人工林率が85%とずば抜けて高いこと
- b. N村の森林は、林齢が周辺地域に比べると10年ほど高い（植林を始めた時期が早かった）こと

「森林しかない。」

森林を地域資源として産業を展開することで、メンバーが一致した。

こうして雇用対策協議会は「未来の森構想」を立ち上げるに至る。

### ② 構想の実現に向けて

「未来の森構想」のコンセプトは、検討会で生まれた「心産業」とした。

それを実現するための、森林施業から販売までを一貫して村で手掛ける事業を総称

して「**未来の森林事業**」と銘打ち、位置づけた。

さらに「**未来の森林事業**」は、販路と事業における位置づけが異なる次の**2つの事業**で構成するように整理した。

ひとつは、森林施業を行い、切り出した木材そのものを販売する「**森林創造事業**」（従来の林業）。

いまひとつは、切り出した木材を更に加工し、様々な木材加工製品を製造販売するとともに、事業を通じてN村の林業振興に結びつくさまざまな取組を推進する「**緑の学校事業**」。

このように事業を2つの柱に明確に分け、村外に販路を求め展開することとした（両事業の詳細は後述する）。

ターゲットを広く全国に設定したのは、外に向かっていかないと、「外貨」が稼げないうえ、山は地域で使いきれない。外に販路を求めるという点に関しては関係者全員が一致していた。

この年、京都議定書の第一次約束期間（2008年～2012年）が始まり、日本は1990年に比べ6%もの温室効果ガス排出量を削減しなければならなくなった。この中には、森林の二酸化炭素の吸収も含まれており、村の事業は、地球温暖化対策の推進にも重なり、村としては当初村長が掲げた方向性の通り林業再生と地球温暖化対策を並走させる形となった。

### ③ 資金調達に関する考え方

「森林創造事業」「緑の学校事業」の両事業共に、高性能機械の購入や作業路造りの初期投資が必須である。

初期投資に必要な事業開発原資は、まずはN村が既往の補助金を徹底的に調べ、活用可能なものを利用した。しかしながら、当初は補助金を活用しても、中長期的には、継続的に原資が調達できる事業の仕組みを作らなければならない。検討の結果、N村が採用したのは、一般投資家を対象としたファンドという手段であった。

名付けて「未来の森ファンド」。未来の森構想支援を対象にT社が立ち上げ、外部から投資家を募った。1口5万円の小口で出資を募り、償還期間は2年間である。作業を請け負う森林組合N事業所に機械を貸与し、受け取った使用料と木材販売代金の一部が出資者への配当原資となる。

外部投資家を対象とした「未来の森ファンド」を立ち上げたことには、実はもう1つ意味があった。それは、中長期的に事業を継続する鍵となる、すなわち継続して村にお金を落としてくれる「村のお客づくり」の一手段としてのものであった。未来の森構想に共感してもらうことで出資を募り、リターンを還元しながら、ファンとの継続的な関係を築きたいと考えたからだ。募集の結果、ファンドメンバーは、初期100名に登った（東京を中心とした関東圏80%）。

N村がファンドを採用した経緯について、企画総務課長はこう語る。

「ファンドは、資金調達方法を主目的として考えると手間が掛かかる。地方債・過疎債等、自治体としての信用力で資金を集めることの方が手っ取り早い。しかし、村が生き残るためにはファンを作ることが必要だ。お金を出していただく方々に対し、村が創出した価値を提供し、対価をもらう。両事業を中心として「出資者であるお客様と顔の見える関係を構築する」という生き方を村は選択した。これは、「心産業」という価値観を大事にするというコンセプトが2005年から言葉になっていたことが大きい。それを大事にした提案であった時に、関係者の合意形成がスムーズになる。事業はコンセプトが重要であると痛感した。」

この「未来の森ファンド」は、都市住民を中心に最終的に250人から応募があり、約2,500万円を調達することができた。

その後も、同ファンドは、間伐作業に使う高性能林業機械の導入やF S C森林認証の取得費用を賄うために継続的に活用されている。

#### ④ 人材育成

人材育成については、労働力を借りるのではなく、「産業振興ノウハウを村外から借りてくる」という考え方を一貫して進めた。

地元で産業を興せないなら、産業を興せるノウハウを持つ人材を外部から借りてくれればよい。これは、企画総務課長の考えでもあり、検討会段階からの村長の考えでもあった。その結果、村外からの人材が地元住民にノウハウを移転し、村の人材が育つことを最終的な狙いとして定めた。

その後は都会に帰ってもよいし、残って定住してもらってもよい。つまり、雇用対策協議会の施策でありながら、「(最初は)地元の雇用を優先しない」という大胆な発想で、軌道にのれば地元の雇用は後からついてくるというスタンスを貫いた。

I Uターン者には、都会生活より給与が下がった分について補助金などを原資にフォローし、託児所なども整備し働きやすい環境を整備する一方、村での就業は未来の森林構想に関する事業のみに限定し、生活面のフォローも3年を期限としている。対象者には、3年経過後は完全自立するか、都会に帰ってもらう、という選択肢が待っている。

#### ⑤ 合意形成

事業に関わる関係者すべての完全な合意を得ることは、どのような事業であっても不可能であると考えた。合意形成のために、「権限のある人の合意は何があっても取りつける。権限のない人の合意までは完全にとらないが、徹底的に動いて対話する」という方針を進めた。

この結果、権限のある関係者の間では、「心産業」というコンセプトがよりどころになり、比較的スムーズに合意形成が進んだ。住民に対しては、2008年に、「未来の森構想」を文書化して全12地域の説明会を開催し、合計50回の地区説明会を行い、丁寧に対話を繰り返し、構想に住民の意見をフィードバックしていった。

権限のある関係者で最も神経を使ったのが、議員対応である。仮に議員からの反対が

強い場合、事業の進行への支障は避けられない。そのため、当初は、議員への根回しは積極的に行わない方針で合意形成が模索された。総務企画課長が「議員さんにはあとで怒られとけ」という指示を関係者に出すかどうか迷ったほどである。

しかし、結果的には議員から反対意見はなく、短い期間のうちに賛同を得ることができた。ここでも、「心産業」というコンセプトの求心力の高さが功を奏したのである。

#### ⑥ 事業スキーム

N村は、「未来の森林事業」を構成する2つの事業を推進するためのパートナーとして、検討会から未来の森構想と関連事業の検討に加わっているT社を選択した。T社では、N村の要請に対応するために、新たにコンサルタントや弁護士として実績のある人材を集めた。

翌年には、「森林創造事業」に取り組むために必要な役割分担を明確にするために、N村、従来から森林施業の担い手を努めてきた森林組合、T社の3者間で森林管理事業の契約を締結した

一方、「緑の学校事業」については、現地に事業名をそのまま冠した法人「緑の学校」をN村とT社とで第三セクター方式で設立し、緑の学校事業をになう地域商社として船出した（同社は後に株式会社化する）。

これは、国内でも初めてのビジネス・モデルへの挑戦である。

「身の丈にあった小さな経済で自立を目指したい」という村長のビジョンは、上記のような事業により実現をめざすこととなった。N市は、この事業によるさまざまな施策で林業の収益性を高め、特にファンドについては、10年後に2%程度の投資リターンを出資者に返すことを目標に掲げた。

事業スキーム構築までを中心となって推進した企画総務課長は、実質的な計画とするために、あえて総合計画などの公式な計画の中での位置づけはしなかった。事業を動かした後、様々な想定外の障害が出てくるのは想像に難くない。そのような際の弾力的な対応を可能とするため、既往の行政計画とは切り離れたものとした。

この事業スキームを組み立てるまでに、一番の原動力となったのが、企画総務課長の熱意である。「ここで進めないと何も始まらないぞ！」と事業の節目節目の意思決定の場で主張し、まわりがその熱意に引っ張られた格好となった。

「役場の職員は、民間企業と違ってクビになることはめったにない。役場の職員がリスクを負わないと新しいことは始まらない」。これは、企画総務課長の持論でもあった。

### 3. 事業の推進

---

#### (1) 事業移管

事業が開発段階から推進段階に入った「未来の森林事業」を構成する2つの事業は、事

業開発段階からかかわってきた企画総務課から、産業観光課へと移管された。

当該課が従来から森林組合と連携し林業の実務を差配してきたことから、森林施業の実態や木材製品市場に関連する様々な情報を把握しているという点において、主管課になるのが相応しいというのがその理由である。

特に、森林創造事業は、産業観光課と森林組合とのタッグによって推進されるため、事業を引き継がれた産業観光課長は責任の重大さをかみしめた。

## (2) 森林創造事業

### ① 販路開拓

産業観光課長がまず着目したのは、木材の販路開拓である。従来は市場を介しての流通が主体だったが、それを継続すると木材価格の下落で採算が合わない。森林組合も同じ意見であった。そこで、T社の林業関連のネットワークを活用し、どのような販路が最も採算が取れるか調査した。

その結果、市場を介するのではなく、直接大手製材メーカーに販売していくのが合理的との結論に至り、大手メーカーへの打診を開始し、いくつかの大手メーカーと直接取引の契約を取り付けた。

### ② 木材の安定供給への取り組み

ここで大きな問題が立ちはだかる。大手メーカーのニーズである。彼等が求める木材の品質は高く、かつ安定的な供給が求められる。採算ベースに乗せる販路を継続的に維持するためには、中長期的に高品質の木材を安定的に供給できる森林を整備しなければならない。

しかし、森林を整備するといっても、多数の所有者がいる山林を村役場や森林組合が勝手に整備することはできない。

そこで、1,000ヘクタールごとに山地をブロック化し、その所有者と折衝し10年間の長期施業受委託契約を結ぶこととした。「ブロック管理方式」の導入は、木材相場に左右されることなく安定的な木材販売が可能になるとともに、計画的な森林整備を進められる点にメリットがあるほか、持続可能な森林の実現という意味で生物多様性の保全や、森林を温室効果ガスの吸収源として育てるという面でも効果が期待できる。

森林整備に関する費用は、全額村が担い、所有者の費用負担はない。ブロック単位に村が間伐等を行い、森林整備を請け負うことで作業効率とスケールメリットを得ることができる。

ただし、村にも負担余力が少ないので、国や県の補助金を受けることとし、森林販売による収益は所有者のものとなるが、収益の50%を村に寄付してもらうこととした。

このような取り組みを進めるには、所有者との円滑なコミュニケーションが欠かせない。そこで、N村では、間伐などの施業の効率化に森林所有者と長期施業委託契約を結ぶため、週1回ペースで勉強会（「金曜会」）を開催し、意思疎通を図っていった。

最終的に約600人の所有者の同意を取りつけ、2,000ヘクタールの山林地を村が一括して借り受けることができた。

### ③ 付加価値の創出

次に産業観光課長が取り組んだのは、N村の木材の価値をどうやったら高められるかという課題である。木材を販売するだけならば、全国どこでも同じものになってしまう。早晚同じような販路開拓をしてくる他地域も出てくることが予想された。

競合する他地域の木材と比較された時に、製材メーカーにN村の木材を選んでもらわなければならない。既に小国杉等のブランド価値を得た森林を持つ地域もあるが、N村には他に匹敵するようなブランド・バリューがなかった。

そこで、優れた森林管理に与えられる国際的評価「F S C 認証」をすべての森で取得し、付加価値を高めることとした。

森林の二酸化炭素吸収量を算定し、算定量に応じて売買できる「フォレストック認定制度」も活用した。ブロック化した森林の二酸化炭素吸収量をクレジット化し、カーボン・オフセットに使用することで、地球温暖化防止への貢献を打ち出すことができた。クレジット販売益は、施業管理の原資に活用でき、一石二鳥でもあった。

また、CSR（企業の社会的責任）を経営上重視している全国的な大手企業に対し、間伐材から作成した木材チップの活用の取り組みを働きかけ、当該企業の社会的な取り組みを公表するために作成されたCSR報告書に掲載されることが決まり、木材を産出する森林の環境面での付加価値をさらに高めた。

こうして船出した「森林創造事業」だが、依然としてブロック化に同意できていない森林所有者も少なくない。産業観光課長は、「事業の狙いや目的を引き続きしっかりと伝えながら取り組まなければならない」と、決意を新たにしている。

## (3) 森の学校事業

未来の森林事業を構成する2つの事業のもう一方「緑の学校事業」は、当初から検討会メンバーとして加わっていたT社の林業専門の主任研究員M氏が、代表として抜擢された。

事業を進めるにあたり、M氏が強く心に誓った点は、木材加工製品を販売する市場について、「ここ行ったら終わる」という市場領域には絶対にかかない」ということである。

そのためには、闘う相手のいない、自社の強みをいかせそうな市場を常に探し、踏み込んでいくしかない。

### ① 創業期（第三セクター）

雇用対策協議会は、森の学校事業へのIUターンの人材募集時に、ある一定の条件を設けた。それは、「木材加工の経験は問わないが、ものづくりの技術を身につけていること」というものだ。地元の既存の木材加工事業者への配慮であるとともに、特に緑の学校のM代表が考えたのは、従来の木材加工の世界の慣例に染まっていない人材を集めることによって、新たな発想が生まれることを期待してのことであった。

結果集まったのは、電子部品製造業の現場のベテラン、システムキッチンのデザイン・制作技術者、看板等の展示物制作技術者などの面々。分野は違えど、ものづくりの熟練の業や意欲は人一倍あるが、全員が木材加工の未経験者だ。

こうして緑の学校事業の責任者となったM代表は、林業関係や木材製品の製造加工・取引経験や業界内のコネクションはもとより、他の材木屋のように製品の安定供給ができない、製品もない、顧客もないという、全てが「ない」という状況で、事業のスタートラインに立ったのであった。

一方で、ビジネス上のしがらみがないため、流通経路上の中抜き・中飛ばしを遠慮なくできるというメリットもあった。

一方、木材市場を俯瞰すると、上流から下流まで、大手建材メーカー向け市場、工務店向け市場、エンドユーザー向け市場がある。大規模な設備投資が必要で、経験者が多い大手建材向け市場では勝てない。木材取引の経験もない状態で、B to B（企業間取引）の世界に、素人が入るのは難しい。既存の業者が見過ごしているすきま市場（ニッチ・マーケット）をターゲットとしていくしか方法はない。その結果、既存業者があまり積極的に活動していなかった、最終消費者向けの市場を狙っていくこととした。

具体的な拠点としては、十数年前に廃校となった小学校の校舎に白羽の矢が立った。改装した小学校校舎に、製品を展示するショールーム、アンテナショップ、カフェ、事務所を併設し、事業を開始することとした。

経営的には、当初2年間は、一部に県や村の助成があるが、3年目からは独立採算制に移行する予定だ。

製品としては、小量多品目生産で間伐材を高付加価値化し（家具、雑貨、玩具など）、上質な生活を好む都会生活者を想定して商品を作っていた。

製品製造に携わったスタッフは、木材加工については素人だったが、もともとのづくりやデザインについては異業種で卓越した技術や経験を持っている者たちである。募集時のM代表のねらいは、見事に功を奏した。彼らは臆することなく、従来の木材加工の世界にはない斬新な発想でデザインや工法を編み出し、独自性の高い製品づくりを進めていくのであった。

また、顧客層として想定した都会生活者向けに、WEBデザインなどの強化を図るとともに、フェイスブックやツイッターなどの情報発信手法など、社内で既存の材木屋で持っていない能力を持っている人材を責任者に抜擢し、B to C（最終消費者向け取引）で展開することを決めた。

都会生活者をターゲットとしている以上、店舗への頻繁な来店は望めない。そこで、販路としては店舗展開ではなく、木材加工品のネットショッピングモール「Nマーケット」を立ち上げ、ネット販売という道を選んだ。

ここで徹底的にこだわったのは、「製品にまつわるストーリーを、ネットでどのように効果的に顧客に伝えるか」という点である。ネットである以上対面販売ではないため、

直接スタッフが顧客に製品の良さを伝えることができない。そこで、「製品を買っていただくことを通じて『ストーリー』『感動』をお届けする」ことをコンセプトとし、センスの高いWEBデザインとすることはもとより、ツイッター、フェイスブックで常に製造現場スタッフの「いま」を発信。また、製品と製品を手掛けたスタッフやデザイナーの想いをストーリー動画として製品ごとに撮影し、ネットショップにアップロードした。ここでも、「心産業」という原点が常に関係者の心を束ね、製品開発や情報発信の方向性がブレることはなかった。反響は大きく、製品を手にした購入者から多くの感動のメッセージが「Nマーケット」に寄せられるようになり、その数は徐々に大きくなっていった。

一方、アンテナショップには、ヒノキの間伐材を使いたいす、手作りのげた、革製品、割りばし、ペン立てなど木の香りの木工製品のほか、地元特産のジャム、やまぶきの佃煮、ネギみそ、ゆずみそなどの食品が陳列されている。また、玩具や楽器などを作る体験講座を随時開催し、消費者にNの木材に触れてもらう場となっている。

ここで重要な役割を果たしたのが、423名（東京を中心とした関東圏40%）の「未来の森ファン」のメンバーである。T社主催で東京でのオフ会の開催や現地案内ツアーなどで楽しく交流し、相互の絆を深めているとともに、いまやN村とN村の木材製品のコアなファン集団としても育っていた。

代表のM氏は、試作品などをこのファンメンバーに使って試してもらい、反応やニーズを探り、新たな商品開発に結び付けていった。森の学校に併設しているショップやカフェは、ファンメンバーがN村を訪れた際のショールームあるいはゲストハウスのような位置づけとした。ファンのメンバーは村のファンクラブのメンバーでもあり、商品開発に実質的に貢献したのである。

それらの取り組みと連動させ、緑の学校は2010年にN村へのツアー事業などのソフト事業を始めて、最終消費者との接点を増やし、熱心なファンづくりに注力した。

結果が出始めた。初年度の売上は、2,000万円にのぼった。

M氏は、並行して今までの工房生産から、規模の大きい木材加工工場を立ち上げ本格的な製造ができる体制をとった。2011年にB to Cで1億円の売上を計上することができた。

こうして緑の学校は、お客様とともに製造メンバーの技術を磨いていった。事業開始から2年が経過すると、当初は「木材加工の素人集団」だったメンバーの技術レベルはめざましく向上し、近隣の木材製材所をしのぐ品質の木材を製造できるようになった。

闘う相手がいない市場で技術を磨き、実績を作って強みをのぼし、主戦場に踏み込むための準備が黙々と進められたのである。

## ② 発展期（株式会社）

事業も3年目に入り、エンドユーザー向け市場で戦っていく過程で、他の市場に投入できるだけの品質を提供できる技術が蓄積できた。M氏は、改めて大手建材メーカーや

工務店市場を調べ、メーカー・工務店のニーズを探った。

依然として大手建材メーカー相手の市場への参入は困難な状況だったが、工務店向け市場に着目し、近隣の商圈における工務店市場の特徴を更に調べた。その結果、工務店が最も苦手で苦勞している点は営業であることが判明した。

創業当時と比べて、緑の学校がたくましくなったのは、最終消費者との接点を持っており、最終消費者向けのブランドが確立されていることと、ツイッターやフェイスブックなどのSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を用いることにより、たくさんの人々に迅速に情報を届けられるしくみを得ていた点であった。

M氏は、こうした状況から、新たな決断を下した。今までの最終消費者向け事業に加え、工務店向け市場に加工した木材を展開する事業を開始することにしたのである。

最終消費者を対象として培った販売促進の経験を応用し、工務店の情報発信を支援し、工務店の新規顧客の開拓をサポートする。

品質や価格条件においては、既存の業者（材木屋）と大差なくても、営業面での支援ができる材木屋は少ない。そんな工務店にとって、緑の学校の情報発信力の高さは、タグを組む何よりのメリットとなるはずであり、緑の学校は単なる材料調達先としてではなく、工務店のパートナーとしての地位を確立できると考えたのである。

当初は、N村に近く何かあったらすぐにフォローできるという強みが出せる地域に限定し、その地域内で大手と競合しない工務店と組むという方針に基づき、新たな顧客をターゲットとした事業をスタートした。この事業は、現在、吹田市の工務店と契約を結ぶなど、順調に滑り出している。

当初の予定通り、緑の学校は3年目に入った段階で株式会社に移行、現在の株主構成は村民76人が219株（24%）、村100株（12%）、T社570株（64%）。村世帯の実に12%が株主となり、緑の学校事業を村ぐるみで応援している。

## 4. 事業の拡大

---

### (1) 森林創造事業

#### ① 6,000m<sup>3</sup>の間伐材のゆくえ

森林創造事業で、いずれは解決しなければならない大きな問題を先送りにしていることが、最近では産業観光課長の眠りを浅くしていた。

ここ数年N村の森林から切り出される間伐材は、概算で年間約10,000m<sup>3</sup>。うち、約3,000m<sup>3</sup>が森林創造事業、約1,000m<sup>3</sup>が緑の学校事業と、2つの事業へ実際に流れているのは合計4,000m<sup>3</sup>程度にとどまっている。では、残りの6,000m<sup>3</sup>のゆくえはどうなっているのか。実は、出荷すると採算が取れない細い質の悪い間伐材が殆どであるため、切り倒したらそのままそこに放置しているのであった。

村では、もったいないので製品化したいと考えているが、たとえば木質ペレットとして加工・出荷するにはコストがかかる。コストをかけずに6,000m<sup>3</sup>をどう活かすかが問題となる。

一般に木材販売による収入は、「原木販売売上」－「トラック運搬費」－「木材取扱手数料」であり、最も問題なのが「トラック運搬費」である。買い手が遠方であればあるほど利幅がなくなってしまう。

産業観光課長は、改めて、近場の周辺他都市で木材の需要がないか調査したところ、思いがけないことが判明した。隣接するW市が、市を挙げて、木質バイオマスを推進しているのだが、肝心の木質ペレットの市内での供給が追い付いていないのである。

早速産業観光課長は、W市の環境政策課長に連絡した。話はとんとん拍子に進んだ。ペレット製造工場はW市内にあり、また、N村と距離が近いので、W市からペレットの原材料となる木材を引き取りに来てくれることになったのである。

ペレットの原材料であれば、木材として使えない質の悪い間伐材でも全く問題ない。灯台下暗し。隣接するW市との連携により、意外にも、N村の森林から切り出されるすべての間伐材に、活用の道が見えてきたのである。

## (2) 森の学校事業

### ① O区との連携

N村は、ビル新築時に一定量の木材使用を義務付けた東京都O区の制度を活用して、村産材の首都圏での販路拡大に乗り出している。

N村が参加したのは、O区が昨年スタートした「O区二酸化炭素固定認証制度」である。O区では、区内に延べ床面積5,000m<sup>2</sup>以上のビルを建てる場合、1,000m<sup>2</sup>当たり1m<sup>3</sup>以上の木材を使うような規定が設けられた。区が発行する認証書で木材が吸収したと算定される二酸化炭素量を表示するというものであり、木材使用量に応じ、3段階の認証があった。

ビルの内外装や備え付け家具としての木材使用を規定する一方で、使った木材が吸収した二酸化炭素量を算定し、認証書として交付する。建築主は地球温暖化防止への貢献をアピールでき、木材産地は需要増につながるというしくみである。

「緑の学校」のM代表は、工務店市場への参入を検討する段階で、内装工事用の素材を試作し、多くの顧客の目に触れやすい、話題になっている伸び盛りの会社数社を対象に提供していた。O区の目に留まったのも、そうした会社の1つで、緑の学校から内装工事に村産ヒノキなど5.8m<sup>3</sup>を供給されていたのである。この工事を知った区が現地を見て「制度をアピールする優良事例」と評価した。このため、建築主は区から唯一の「プレ認証」を受けた。

プレ認証は、話題の会社の内装であったこともあり、多くのメディアで報道された。この認証は「緑の学校」の評価にもつながった。

M氏は、次の一手として、この東京での実績を活用し、地元周辺での販路も広げたいと考え、オフィスビルの内装材に狙いを定め、新製品の開発に乗り出している。

## ② 店舗販売の強化

工務店や内装分野への参入の挑戦を支える安定的な売り上げをどう確保するか。いまや緑の学校のエンドユーザー向けB to C事業は、安定的に物が売れていく仕組みを強化していく移行期にきていた。

初めての試みとして、新聞折り込みチラシを採用した。折り込みチラシは、新聞店の所在地に応じて、エリアが細分化されており、どこに配布するかを、事前に細かく調整することができる。手始めに、N村から車で2時間圏内に折込チラシを配布し、緑の学校併設ショップの知名度アップ、集客促進を狙ってみた。

その結果、近隣のT県方面からの来村者の比率が高いことがわかった（緑の学校併設ショップに訪れた顧客の車のナンバーを確認し検証した結果である）。T県方面は、海側に楽しめる拠点が少なく、高速道路も開通する予定である。

今までの事業展開では、エンドユーザー向け事業は、ファンメンバーなど含め東京周辺のネットモール購入者が多かったためネット販売を重視していたが、今後は、これらの現状を踏まえ、近隣の方々もターゲットとして組み入れ、現地でお店舗販売の強化もあわせて図っていくこととした。

## ③ 新製品開発

### a. オフィス用品販売への参入

「緑の学校」の挑戦は止まらない。同社は、オフィス用品の新ブランド立ち上げにも挑戦している。事務用品販売のB社と業務提携し、首都圏を中心に全国展開に乗り出す。これも工務店市場と同様、B to B（企業間取引）分野に参入して収益源を広げることを狙いとしている。

間もなく、販売を始める「MORINOWA（森の輪）」はNの村産木材を材料に使ったオフィス用品の新ブランドである。第1弾として名刺を入れるケース、テーブル、事務机など5品目を発売する。

「緑の学校」が製造を請負い、B社が販売や修理などアフターサービスを担当することになっている。

### b. 高級割り箸の製造・販売

「緑の学校」は、地元材を使った高品質な割り箸を全国で販売した。すでに、生活協同組合（生協）やホームセンター（HC）に納品している。生産設備も強化して増産体制を構築する。

全国販売を開始した割り箸はN村の杉を材料にした製品である。地元の間伐材の杉は伝統的な国内の産地の材よりも目が粗く、割り箸の原料にするには強度が若干弱い。そのため、箸の頭部から先端にかけてテーパーになった「元禄箸」と、中央部が膨ら

んだ「利休箸」の特徴を併せ持つオリジナルの「栗倉箸」の形状を編み出し強度を補い、製品としての完成度を高めた。

「高級な割り箸が売れるのか」…緑の学校内でそんな声もあった。M氏は、飲食店のプラスチック箸が消毒や洗浄コストなどで、飲食店の経営をかなり圧迫している現状を考えると、間伐材の割り箸の市場に参入できる余地がないか、改めて調べた。

そうしたところ、既存の国産割り箸は、高品質の木材を原材料としている超高級割り箸（少量生産）しか生き残っていない。国内の割り箸市場は、安価・安定供給・外国産・低級という市場と、高価・不安定供給・国産・超高級に二極分化されている。

超高級国産割り箸1膳当たりの価格は3.5円程度が相場である。これは、市場の大半を占める中国産より3倍以上高い。しかし、安価な海外製と違い、漂白剤や防腐剤などの薬剤を使っておらず、低価格品と品質面での高付加価値化を実現している。一方、高級割り箸の唯一の弱みは、「高品質の木材を使う」ことが業界内の既成概念となっているため、外国産と比べて大量に安定供給できないところにあった。

つまり、そんなに超高級でなくても、そこそこの価格で、安心・安全で、何よりも安定供給を求める市場には、競争者がいない状態であったのだ。緑の学校の割り箸は、価格競争力があり、木材としての使い道がない、毎年放置されてしまう約6,000m<sup>3</sup>の間伐材を原材料とすれば、安定供給ができる。M代表は「闘える」と考え市場投入した。

## 5. 新たなる挑戦

---

### (1) 集まる注目

村の将来ビジョンの中核をなす「緑の学校」の事業が本格的に稼働すると、マスコミにも大きく取り上げられるようになった。M代表のもとには雑誌や映像メディアからの取材申し込みが相次ぎ、民放キー局で特集が全国放送されるほどになった。

N村の森林に関心を持った出資者が現地を訪ねる視察ツアーが不定期に実施されると、現場ではそのつど、案内や質問への対応が求められた。この過程で、外部から注目されているという緊張感や社会的な意義を認めてくれる出資者に会うことで、当事者たちには「仕事に対する誇り」が芽生えていった。

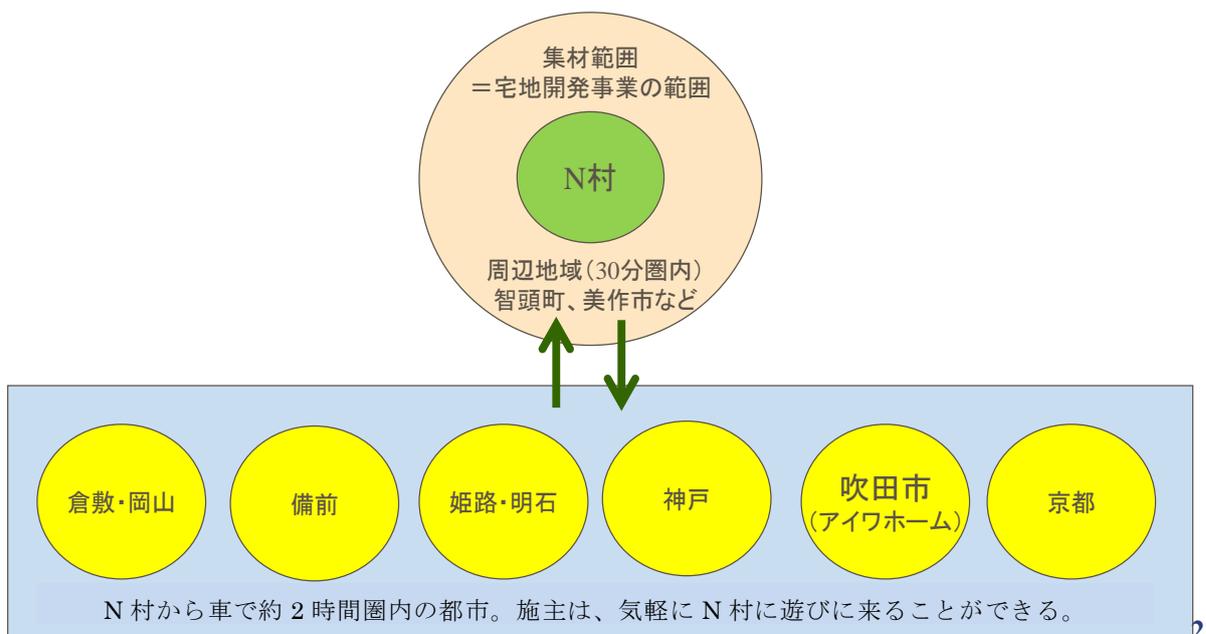
これらの情報が全国に発信されると、それに呼応するように工芸作家が次々と村に工房を構えるといった現象が起き、地域に新風が吹き込まれた。

### (2) 建築業への参入

森の学校は、この事業で培ったノウハウを地元へ伝え、村内の誰もが林産物を地域内で加工し、流通・販売まで手がける「6次産業」に取り組めるようになることを支援し村の産業振興全般をコーディネートする「地域商社」の機能を担うことを目標として掲げた。

10年後には50人の社員で売上高10億円を目指している。

工務店とのかかわりや内装材の開発を経て、建材供給のノウハウや技術が蓄積できてきた。こうした点を新たな強みとして、M氏は、周辺地域での宅地等開発事業の展開と、そのための建設業、不動産業の部門の設置を検討している。将来的には、年間50棟程度の住宅建設を自社でも手がける計画だ。



集材範囲を車で30分圏内に設定し、そのエリアを宅地開発事業の範囲とする。施主ターゲットはN村から車で2時間圏内のエリアとすることで、彼らに新たなN村のファンになっていただけることを期待している。

### (3) 国際化

産業観光課長は、自らのノウハウの対外的な普及活動にも積極的に取り組み、ラオス農林省と森林管理などで協力する覚書を締結した。森林整備や米の栽培、水源管理などの分野でN村がノウハウを提供するというものである。県北に位置する同村とラオス北部の地形や環境が似ていることがきっかけとなって生まれた国際的な協力関係である。

キノコの収穫・栽培、箸の製作での協力のほか、研修生の交換も実施する予定となっている。国際的な森林認証機関であるF S C（森林管理協議会）などの基準を尊重しつつ、森林開発や人口維持、雇用対策に取り組むことで合意している。「自分たちが苦勞して獲得したノウハウが、遠い国の人たちの助けになれば」産業観光課長のみならず、課職員全体の想いが結実した結果であった。

#### (4) 環境モデル都市へ

産業観光課長は、これまでの未来の森林構想の取り組みの中で、F S Cの取り組みやフオレストック認証、木質ペレットの需要など、生物多様性や再生可能エネルギーの創出、地球温暖化への取り組みが想像以上に社会の大きな動きになっていることを改めて認識した。

その視点で村内を改めてみてみると、F I Tが制度化されるずっと以前に設置された小水力発電所があり、村内でF S C認証林面積が増加したことにより、村全体での環境意識も向上している。更に、二酸化炭素の吸収源としての意味も大きい未来の森林構想とそれを実現する事業も実業として稼働しており、実績も出つつある。

「環境モデル都市に応募しよう」

産業観光課長は、環境モデル都市の追加募集があることを知り、即断即決した。

提案の中には、今まで取り組んできた未来の森構想と2つの事業を軸に、豊富な森林資源から産出される木材のカスケード利用を明確に打ち出した。また、小水力発電所の設備を更新するとともに太陽光発電や木質バイオマスなどの再生可能エネルギーの地産地消も新たな施策として取り入れた。

結果、名だたる環境先進都市と肩を並べつつ第3次ヒアリングまで進み、あとは結果を待つばかりである。

50年後、きれいな空気、美しい森に囲まれた、ホテル飛び交う上質な田舎に、都会から、周辺地域からたくさんの人々が集い、質の高い仕事をし、電気自動車が地域の足として活躍する。

こうした村の未来の姿は、今や企画総務課長、産業観光課長、そしてM代表がともに心に想像し描く「心産業」が実現した姿ともなっている。

### □設問□

ケーススタディの内容を把握しつつ、N村、T社、森林組合、法人「緑の学校」の、4つの事業主体について、事業、各々の関係、資金の流れを明示しつつスキーム図を完成させて下さい。

※研修はケーススタディの内容を把握していることが前提で進みます。

