

時代を切り拓き、新たな価値を創造する フロンティア事例集

(中小・ベンチャー企業、支援事業者など)

**2018 年度下請中小企業・小規模事業者等活性化調査研究等事業
「人口減少下における中小企業のあり方に関する調査報告書」別冊**

2019 年 3 月

公益財団法人 全国中小企業振興機関協会

目次

■ 中小・ベンチャー企業など（50 音順）

愛知ドビー株式会社

～確立した自社ブランド「バーミキュラ」と地元・名古屋市中川区の魅力を発信する新拠点「VERMICULAR VILLAGE」を構想～ 1

NPO 法人 AKITEN

～現在のまちの姿とその理想像との間にあるギャップの解消に向け、アーティストや行政と連携～ 3

株式会社アスノオト

～都市と地域との関係性を再構築するための人材育成・教育事業に取り組む～ 5

井上グループ（飛騨五木グループ/すみれグループ）

～飛騨高山発の企業グループとして、地域内外の価値をつなぐ～ 7

えーひだカンパニー株式会社

～住民自ら策定した地域ビジョンの実現を目指す、住民による住民のための株式会社～ 9

エーゼロ株式会社

～人や自然の本来の価値を引き出し、日本の地域経済の循環を下支えする～ 11

株式会社キョクイチ

～食のライフラインを支える地域商社として、食材集荷から配送までをワンストップに～ 13

認定 NPO 法人 サービスグラント

～「社会参加先進国」を目指し、プロボノ活動を進化～ 15

株式会社四万十ドラマ

～四万十川流域の想いが入ったオリジナル商品を通じ、地域の応援団・ファンとの繋がりを醸成～ 17

一般社団法人ノオト

～日本人が捨ててきた資源を集め、創造的に再生する～ 19

ハバタク株式会社

～東京都から秋田県五城目町に拠点を移し、「教育・学びのクリエイティブ集団」として活動～ 21

プラスソーシャルインベストメント株式会社

～社会的投資の仕組みを創り出し、新たな課題解決手法を全国に伝える～ 23

株式会社 MAKOTO

～人が幸せに生きられる社会を作るために、「志」の求心力をベースに地域の起業を支援～ 25

株式会社マルニ木工

～日本発家具ブランドのグローバル展開によって地域が誇れる企業を目指す～ 27

ミツフジ株式会社

～銀が拓く世界：銀繊維を通じた「ベンチャー型事業承継」による新たな価値創造へ～ 29

MUSASI D&T 株式会社

～女性起業家の仕事と育児の両立、社会課題解決に向け、フリーランスから社会起業家へ～ 31

由紀ホールディングス株式会社

～輝く技術を持つものづくり中小企業をグループ化し、残すべき技術を救う～ 33

株式会社楽市白河

～過去の失敗経験をもとに V 字回復を実現したまちづくり会社～ 35

株式会社和僑商店ホールディングス

～地元・新潟の伝統企業を承継し、事業再生と志ある若手経営人材の育成を通じて地域に貢献～ 37

■プラットフォーム事業者（50 音順）

株式会社 CAMPFIRE

～資金集めを民主化し、クラウドファンディングやレンディングで新たな経済圏をつくる～ 39

シタテル株式会社

～「ひと・しくみ・テクノロジー」の力で「想像する力」を引き出し、誰もが自由に、スマートに衣服を生産できるプラットフォームへ～ 41

株式会社トランビ

～M&A マッチングプラットフォームにより、中小企業の廃業を防ぎ、事業転換につなげる～ 43

株式会社ビザスク

～世界中の知見をつなぐビジネス特化型スキルシェアサービスを提供～ 45

株式会社フーディソン

～小規模飲食店や商店街、中食産業の社会課題に挑む生鮮食品流通プラットフォーム～ 47

プラネット・テーブル株式会社

～生産者支援を第一の目的に、生産者と購入者を繋ぐ食材配送プラットフォームを構築～ 49

■支援機関、地域金融機関、DMO（50 音順）

一般社団法人九州観光推進機構

～観光推進による経済活性化に向けた県境を越えた広域連携 DMO として活躍～ 51

一般社団法人せとうち観光推進機構/株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション

～瀬戸内地方の観光による経済活性化に向けた広域 DMO として事業者を支援～ 53

瀬戸信用金庫

～「せとしんプロボノプロジェクト」を通じて、新たな地域社会の担い手との接点を創出～ 55

としまビジネスサポートセンター

～全国初の官民連携による中小企業支援組織として誕生～ 57

飛騨信用組合

～地域の課題に挑むオープンイノベーションプラットフォームを構築し、「三方よし」の経営を目指す～ 59

愛知ドビー株式会社

～確立した自社ブランド「バーミキュラ」と地元・名古屋市中川区の魅力を発信する新拠点
「VERMICULAR VILLAGE」を構想～

事業の背景・目的／ビジョン ～自社製品・ブランドを生み出し、メーカーに回帰～

元々、工業用繊維機械のドビー機を製造する鋳造メーカーであった同社であったが、繊維産業の縮小を受けて、産業機械部品の下請けを行っていた。代表取締役社長の土方邦裕氏・現副社長の智晴氏が入社した当時、産業機械部品事業の業績は芳しくなかったが、自ら現場に入って邦裕氏が鋳造技術、智晴氏が精密加工技術を学ぶことを通じて、同社が長年培ってきた「鋳造」と「精密加工」の強みを深く理解し、強みを生かした営業によって、徐々に業績を回復していった。

産業機械部品事業の業績は持ち直したが、職人の精神や同社の製造設備などを考えた際、「やはり自社ブランドのあるメーカーに戻りたい」と決意し、自社製品開発に着手した。鋳物ホーロー鍋市場は自社の鋳造や精密加工の強みを生かし、「世界一の製品」を生み出せると分析し、抜群の密閉性を持つ鋳物ホーロー鍋を試行錯誤の末、開発。無水調理もできる鋳物ホーロー鍋「バーミキュラ」の事業を立ち上げた。

事業概要と成果 ～次の一手は、海外展開と創業地の魅力を発信する新拠点～

2010年2月に「世界一、素材本来の味を引き出す鍋」バーミキュラの発売を開始。多くの料理研究家や一流レストランにおいて使用されており、2018年12月時点でのバーミキュラの受注台数は累計40万台を超えており、一時は製造が注文に追い付かず15カ月待ちの状況だった。

「世界一、素材本来の味を引き出す鍋」バーミキュラ

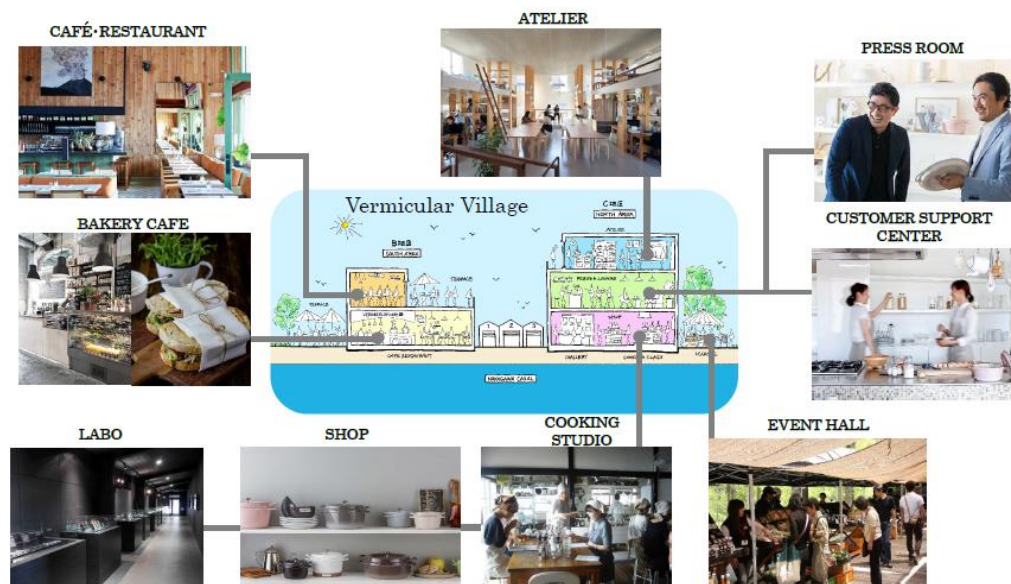


2017年5月には、産業機械部品事業から撤退し、バーミキュラ事業に一本化している。撤退時でも数億円規模の売上があったが、取引先一件一件に対して、信頼できる同業企業を紹介し、同社のノウハウなどを全て伝えて仕事を引き継いだ。現在は、経営資源をバーミキュラ事業に集中させたことで、米国進出を果たしており、近いうちにアジア・ヨーロッパへの進出も検討している。

世界市場への展開を積極的に進めているが、生産は創業の地である名古屋市中川区から移す予定はない。また、創業の地である中川区や中川運河の魅力を、バーミキュラブランドの世界観とともに世界

に発信する拠点「VERMICULAR VILLAGE」の建設を計画している。「中川運河に向かって町が開かれるシンボルのような施設」「『食×ものづくり』を通した人と人、人と地域のつながり」「愛知ドビーのものづくり技術により MADE IN JAPAN を再び中川運河から発信する」という三つのミッションを掲げ、世界のトップシェフを招いたり、クッキングスタジオを用意してバーミキュラを体験する機会を与えたり、レストランやものづくりワークショップもできるようにしたいと考えている。

VERMICULAR VILLAGE の概要



成功・課題克服のポイント ～新たな顧客・食体験をブランディング～

顧客・オーナーに寄り添った、食体験を提供することを志向している。バーミキュラはこれまでとは全く異なる鋳物ホーロー鍋であるため、普通の鋳物ホーロー鍋を使用する時とは、調理法も全く異なってくる。そして、バーミキュラだからこそ出せる素材の良さ、うま味がある。バーミキュラ用のレシピを整備し、見た目のデザインだけでなく、調理器としての機能を体験してもらえるよう創意工夫を凝らしている。

また、営業や販路開拓も自前で工夫している。特にブランディングは重視しており、初期段階では料理研究家や一流レストランのシェフにバーミキュラを使ってもらい、メディアを通じて製品の良さをPRしてもらうことを重視した。また、自社HPのみで販売し、ブランディングや世界観を浸透させた上で、徐々に百貨店や家電量販店における販売員販売に展開するなど、販路開拓も工夫した。

VERMICULAR VILLAGE 構想には、「地元・地域を大事にする」という思想がある。一生他地域に展開せず、ずっと名古屋でやっていくくらいの覚悟を決めている。

組織概要

所在地	〒454-0821 愛知県名古屋市中川区宗円町 1-28
設立年	創業：1936年（昭和11年）11月、設立：1947年（昭和22年）5月
資本金・従業員数	16,500千円、250人（2019年3月時点）

NPO 法人 AKITEN

～現在のまちの姿とその理想像との間にあるギャップの解消に向け、アーティストや行政と連携～

事業の背景・目的／ビジョン ～民間と行政の双方向からのアプローチ～

同法人を設立した及川賢一代表理事は八王子市の出身で、経営コンサルティング会社でプロジェクトマネジメント業務に従事していたが、地域活性化に関するコンサルティングを手がけたいという思いが次第に強くなり、2010年に八王子市内でカフェを共同設立し、翌2011年には八王子市議会議員（～現在、無所属）になった。更に、2014年にNPO法人AKITENを設立。現在はカフェの運営から離れ、市議会議員という「行政」とNPO法人代表という「民間」の二足のわらじをはいている。八王子市の地域活性化に取り組むためには、民間・行政の双方向からのアプローチが必要であり、行政でできないことは民間が行い、民間でできないことは行政で提案していきたいと考えた。

構成員は、八王子市出身もしくは在住など、八王子市と何らかの縁があり、及川氏以外は全員クリエイターである。各メンバーとも、本業以外の空いた時間を活用しながらNPO活動を行っている。

事業概要と成果 ～空きテナントにアート・デザインの力を吹き込み、地域活性化のツールとして活用～

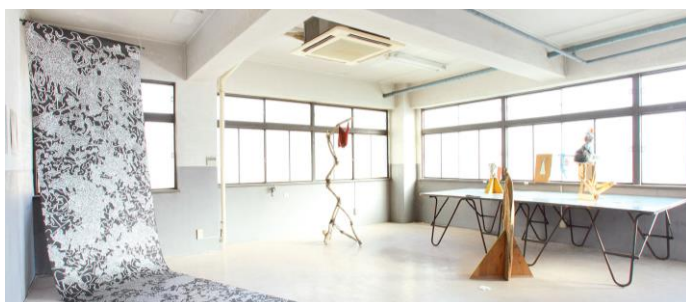
AKITENは、アートやデザインの力を活用して空きテナントに新たな付加価値を生み出し、地域の魅力を内外へと発信していくプロジェクトを多数手がけている。

活動のきっかけは空室率の高さにあった。八王子市は都心5区（千代田区、中央区、港区、新宿区、渋谷区）と比べても高い水準で、2012年頃は危険水域と言われる15%程度に達していた。1つ店舗が閉店すると商店街全体への客足が減って、それが更に近隣店舗の閉店を招くという負の連鎖が発生してしまう。そこで、空いているテナントを空いている時間帯だけでも地域活性化のために活用することで商店街への来訪者を減らさないようにできるのではないかと考え、空きテナントを改装してアートギャラリーなどを開催し、新たなテナント契約につなげようとした。地元のテナントオーナーにこのプロジェクトの意義を懸命に説いて回ったところ、家賃負担を大幅に軽減して貸してもらえるようになった。具体的な取組例は以下のとおりである。

■アートギャラリーの開催

汚れた空きテナントをアーティストの力で彩り、アートギャラリーを開催した。シャッターが閉まったままジメジメしていた場所に人が出入りすることでテナントの空気が変わり、商店街に新たな集客をもたらした。

その結果、次のテナントの入居が決まるようになり、こうした空きテナントの活用方法が有効であることを地元のテナントオーナーに訴求することができた。



■空きテナントの「空き地」化

八王子駅前のオフィスビル内の空きテナントを「AKITEN パーク」という「空き地」に作り変えるプロジェクト。土管を使ったメインステージをはじめ、縁日や紙芝居、サーカステント、落書きができるブロック塀などのコンテンツを配置することで昔ながらの空き地を彷彿させるような公共空間を創出し、歌のお兄さんと一緒に歌って踊るパフォーマンス・イベントやゲストアーティストによるトークショーなど、大人も子供も楽しめる企画を2日間にわたって実施した。



■ファーマーズマーケット

上記の他にも様々な活用方法を提案し成功実績を積み重ねるうちに、テナントの空きを埋めるだけではなく、その空きテナントから地域の魅力を発信していきたいと考えようになり、空き店舗や空き家を使って多摩地域の食をテーマにしたファーマーズマーケット「FARMART」の運営を手掛けた。居抜き物件なら、残されていた什器・椅子・テーブルを使ってフードコートを設置できる。「八王子に住んだらこんなに素敵な食生活が送れる」という八王子ならではのライフスタイルを提案したところ、人気が出てきたので、当初は屋内のみだったイベントを屋外でも開催している。

成功・課題克服のポイント ～アートの力を使って地域に問題提起～

地域の社会課題を市民とともに解決するためには、そのことが問題であることを市民に認識してもらう必要があり、彼らに対して問題提起したり気づきを与えるという点においてアートの力は非常に大きい。しかし、アートは問題解決の手段そのものになりたくないため、民間ビジネスや行政の力を活用しながら関係主体が一緒になって解決に向けて取り組んでいく必要がある。

八王子市は、都心には存在しない豊かな自然に恵まれている一方で、地方にはない都市集積もある。様々なものがあるということは、市民にとってそれだけ選択の幅が広いということである。多様な選択肢を有する八王子市で市民が様々なことにチャレンジし、その市民力が今後の少子高齢社会を支えていくようになる。市民が動きたいと思った時に動けるように行政としてインフラやソフトを支えるとともに、民間として八王子市の魅力発信をしていこうとしている。

組織概要

所在地	〒193-0835 東京都八王子市千人町 2-16-1 丸神ビル AKITEN BASE CAMP
設立年	2014 年（平成 26 年）7 月
構成員数	10 人

株式会社アスノオト

～都市と地域との関係性を再構築するための人材育成・教育事業に取り組む～

事業の背景・目的／ビジョン ～都市と地域との協働による人材育成～

同社の代表取締役の信岡良亮氏は、大学卒業後、先輩の声をうけて、創業間もない IT ベンチャーに就職し、立ち上げ期を過ごした。その後、IT バブル期を迎え、web ディレクターとして活躍しながら日々充実した生活を送っていたものの、業界全体が上場を目指す風潮のなかで、経済成長の先に人が幸せになる未来があるかどうかはわからなくなり、退職した。都市を中心とした大量消費活動から、持続可能な社会を意識した活動へと転換していくためには、地方で学びの場を提供し、雇用を生み出しながら、仲間を増やすことが有効ではないかと考えていたところ、島根県隠岐郡海士町の山内前町長の著作に感銘を受け、I ターンした友人を頼り、島を訪れた。海士町内では、友人の紹介で、後に「巡りの環」（現・風と土と）を共同で立ち上げる阿部裕志氏や高野清華氏と知り合い、持続可能な地域社会のモデルをつくりたいとのそれぞれの思いが一致したことや、当時町役場が様々な地域活性化に係る活動に取り組みはじめ、実行組織などを求めている中で、持ち込んだ活動提案書に賛同を受けたことなどが追い風となって、島で起業をすることを決意し、半年後の 2008 年 1 月に（株）巡りの環（2018 年 9 月に（株）風と土とに社名変更）を立ち上げた。島根県海士町では、これからの新しい生き方を学ぶ学校づくりを目的として、地域づくり事業（海士町内での活動を中心に、国内外各地と連携し、知見を共有し、地域のビジョンや新たな活動の仕組みを構築していく取組）、人材育成事業（世界の学びの知見を取り入れつつ、島の人材をはじめとする地域資源を活かした企業向けの研修などを実践）、メディア事業（東京都内の海士カフェ運営など、海士町のみならず世界の知見を集めるためのイベント運営・ネットワーク形成活動）の 3 事業に取り組んでいる。

その途中で 3・11 などを経験した過程もあり、人の意識変化の難しさを感じるようになると、日本全体で人口減少が進む中で、海士町というひとつの島だけではなく包括的に取り扱わなければ、島や各地の持続可能性は高まらないと考えるようになった。具体的には、過疎という問題を地方の問題として活動するのではなく、都会と田舎の関係性の問題として捉え直す必要があると考え、都市側に、都市と田舎との両方を考えるコミュニティをつくることで関係性を捉え直すことで、より影響力を与えられる状況をつくろうと「アスノオト」を 2015 年に起業した。軸となる活動は、人材育成・教育事業のほか、ICT（情報通信技術）を含めたコミュニケーション・コンサルティングなどである。

事業概要と成果 ～都市と地域とを結んだ学びの場を提供～

2016 年春からは、「都市側にいながら地域と共創できる人材育成をする」というミッションに賛同した 5 地域の起業家（先進地域）と民間同士で連携し、プロジェクト・ベースド・ラーニングを実施していく学びのプログラムとして「地域共創カレッジ」を開始した。都市で生活しながら地域での次なるキャリアステップを模索したい、現在と異なる働き方で社会に貢献していきたい、今都市で就いている仕事を通じて地域と一緒に未来を創っていきたいなどの希望を持つ人を対象にオンライン学習を提供するもので、現在

第7期生募集（定員16人・学費12.8万円／1期（3ヶ月））を行っている。都市的なビジネススキルと、田舎的な人間関係構築スキルの両方をもった地域を繋げるハブとしてアスノオトは機能している。活動拠点であるちよだプラットフォームサービスのアネックス「錦町ブンカイサン」において信岡氏含め4人のスタッフが運営に関わるほか、プロボノもサポートしている。また、スタッフはいずれもパラレルキャリアで、多業化している点も特徴である。

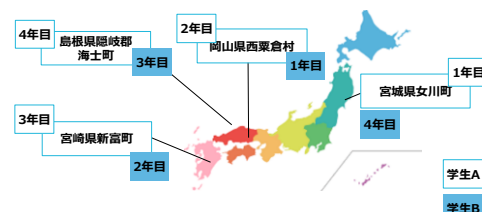
成功・課題克服のポイント ～都市と地域との関係性から地域同士の連携へ～

現在、アスノオトは、地域共創カレッジの運営を軌道にのせた段階である。そして、これを発展させた仕組みとして「さとのぼ大学」設置に向けての活動を展開し、2018年夏にクラウドファンディングで「地域を旅する4年制大学“さとのぼ大学”」として1,000万円ほどの準備資金を調達したところである。同大学は、巡の環や「地域共創カレッジ」を通じて培ったネットワークを活かし、カレッジ協力地域の自治体と連携し、現場のプロジェクト研修を含むプログラムを提供していくものであるが、都市と地方の構造問題は東京－全国、例えば、東北－仙台、市区町村内と地区といったように多層にわたりおこっており、解決に向けて段階的に取組を発展させている点がポイントである。段階的というイメージとして、まずは、駅づくり（拠点の整備）、新幹線（都市・地方の2点）、環状線（駅間を結ぶネットワーク）と、徐々に発展させていく点がポイントで、最終的には、東京も活動拠点のひとつと位置づけられることになる。

地域を旅する4年生大学『さとのぼ大学』

名前の由来

さと（＝日本の地域）こそが、次世代に必要な学びを得る場であり、さとで学ぶ人が沢山増えることで、日本の色々な場所が誰かにとってのふるさと（＝自分を育ててくれたと思える場所）になるといい。そんな思いをこめています。



大学がないような小さな地域でも面白いプロジェクトが動いている。そこで古民家を改修して、学びの拠点＋学生の住居スペース。これを拠点に、主体性の高い学生と地域の起業家をマッチングして、各プロジェクトを学生も右腕としてジョイン

Copyright (C) asunooto Co., Ltd. All Rights Reserved.

さとのぼ大学の特徴



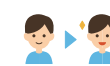
地域を1年ごとにめぐり、
「暮らしながら」学ぶ



地域でプロジェクトをつくり、
「やってみて」学ぶ



講義部分は全て
オンラインで行い、
「好きな場所で」学ぶ



他地域の人や
大学側とも学び合い、
「変わり続けて」学ぶ

現在は、パラレルキャリア、ワークシェアリングなど働き方の多様化が進んでいる。多様な働き方・生き方を許容できる地域へと人は集まる時代となる。人を育てられる地域になれば、優秀な人材が外とネットワークをつくり、その地域にとどまる時間が長くなる。「さとのぼ大学」は事務局を一元化し、一緒に学ぶ場を構築・提供する仕組みである。特に、日本社会では人を育てるゆとりも減っているものの、企業はソーシャルイノベーションにも注目度を高め、その示唆は地域から得られるとする。また、企業研修などを通じて、企業側に学びの場を提供するための地域の枠組みを構築していくことが必要としている。

組織概要

所在地	〒100-005 東京都千代田区神田錦町 3-21
設立年	2015 年（平成 27 年）5 月
資本金・従業員数	1,000 千円、3 人

井上グループ（飛騨五木グループ/すみれグループ）

～飛騨高山発の企業グループとして、地域内外の価値をつなぐ～

事業の背景・目的／ビジョン ～自然資本から地域を変える～

飛騨高山は、人口 9 万人（高山市）、面積 2177.61 km²で、うち 93 %を森林が占め、面積、森林の割合ともに日本一である。こうした中、井上グループとして、飛騨高山の森林や 1 本の丸太の価値を最大化するために、新たなサプライチェーンの構築、販路拡大、マーケティング、木質バイオマスの活用、地域信託などの手法を検討する必要があるようになった。

2015 年には、井上グループ全体として、20 年ビジョンを策定し、『自然資本から地域を変える～2035 年に当たり前に木材のある社会へ～』を掲げている。また、井上グループの中核となる飛騨五木グループの事業構築の方針・ビジョンとして、「ちいきで愛され、旅する五木」を掲げ、まずは地域に愛されることを目指してきた。今後は、総合商社化を図るとともに、木材を核とした社会システムの設計をし、あらゆる生活シーンに森林を広めることを目的としている。

事業概要と成果 ～飛騨高山発 地域企業グループによる事業拡大～

井上グループは、飛騨五木グループ（建設・商社）、すみれグループ（不動産・金融）の 2 つからなる。その他の関連会社（太陽光やバイオマスの特別目的会社（SPC）など）を含めると、グループ全体の従業員数は約 160 人の規模となる。飛騨五木グループは、（株）井上工務店、飛騨五木（株）、すみれグループは、すみれリビング（株）、すみれ地域信託（株）からなり、多様な事業を展開している。

飛騨五木グループの（株）井上工務店は、林業部と製材部、建設、エネルギー事業部からなる。飛騨の匠としての大工（若手も多い）がおり、木材の手刻みから墨付けまでを自社にて行っている。その他、住宅や飲食店や喫茶店、マンション、サービス高齢者住宅などの施工も手がけている。

また、飛騨五木（株）は、飛騨高山の 350 種類の木材の中から 5 つの木材（ヒノキ、スギ、ケヤキ、クリ、ヒメコマツ）をブランディングし、域外に販売するために、自社オリジナル商品企画他様々なサービスの開発・提供を手がけている。商品販売については事業部立ち上げ 1 年半で既に取り扱商品は 200 点を超えている。また、「飛騨五木の家」として、昼はレンタル利用、夜は宿泊利用の施設を開設しており、飛騨高山 cafe & gallery も盛況である。また、47 都道府県の木材を扱う『日本の森がもっとワクワク（以下、森ワク）』事業部では、ネットでの展開、リアル（ショッピングセンターの企画から開発など）の両輪によるオムニチャンネル戦略で事業展開をしている。

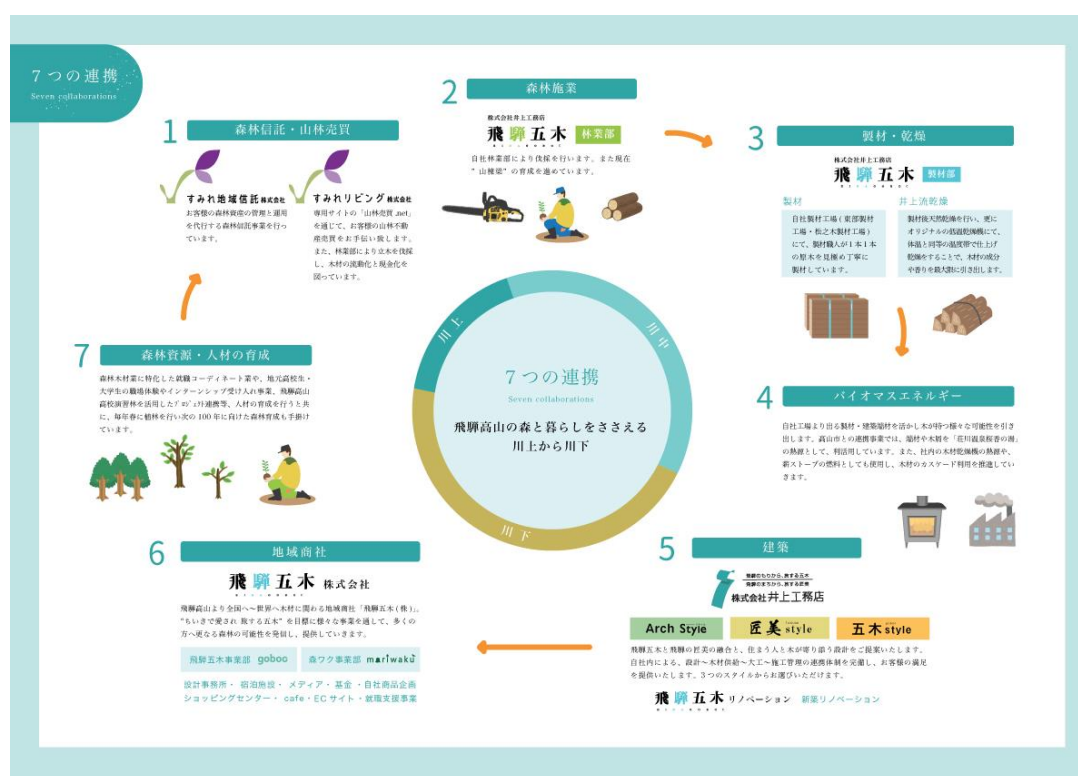
更に、すみれグループのすみれリビング（株）は、リーシング業務やプロパティマネジメント業務を手がけ、地域不動産市場の活性化を目指している。その他、すみれ地域信託（株）では、地域における資産の信託組成を行うなどを投資・資産運用を手がけている。関東、近畿の地域信託会社は、大企業系列が多いが、同社は、東海財務局管内で唯一の登録企業となっている（2019 年 1 月現在）。

成功・課題克服のポイント ～川上から川下までの価値をつなぐ～

現在、井上グループでは、①森林信託・山林売買の管理から②森林施業、③製材・乾燥、④バイオマスエネルギー、⑤建築、⑥地域商社（設計事務所、宿泊施設、基金、自社商品企画、ショッピングセンター、メディア、カフェ、電子商取引サイト、就業支援）、⑦森林資源・人材の育成など川上から川中、川下まで7つの連携として複合的な事業を展開している。また、「飛騨五木基金」として、売上の一部を各種飛騨森林事業に分配。姫子松育成ファンド、森林接点創出ファンド（森林教育）、夢ファンドなどを立ち上げていることも特徴である。

同社は、地域の中核企業として、ローカルベンチャー・ソーシャルベンチャー、地域商社、地域金融などの複合的な機能の組み合わせの妙によって、川上から川下まで価値連鎖をグループ一体となつてつないでいる。地域資源やグループ全体の経営資源を最大限生かしながら、事業間の相乗効果を最大化し、域外との地道な接点の構築を図ってきたことで事業を拡大している。

井上グループとしての7つの連携



組織概要

所在地	〒506-0818 岐阜県高山市江名子町 2715-11
設立年	飛騨五木グループ（建設・商社）は、（株）井上工務店（1965年）、飛騨五木（株）（2015年）、すみれグループ（不動産・金融）は、すみれリビング（株）（2003年）、すみれ地域信託（株）（2016年）
資本金・従業員数	井上工務店 30,000千円、飛騨五木 10,000千円、すみれ地域信託 110,000千円、すみれリビング 10,000千円、飛騨五木グループ（80人）、すみれグループ（47人）

えーひだカンパニー株式会社

～住民自ら策定した地域ビジョンの実現を目指す、住民による住民のための株式会社～

事業の背景・目的／ビジョン ～地域で策定したビジョンを実現するための会社～

島根県安来市比田地区は、現在暮らしている 1,000 人の人口が、25 年後には半減すると予測されている。このままでは地域の存在自体が危ぶまれるなか、地区出身者が立ち上がり、住民自ら 2016 年に 10 年先を見据えた地域ビジョンを策定した。策定したビジョンを実現していくための持続的な組織として、2017 年にえーひだカンパニー（株）を設立。農業など収益を産み出すための生産機能と、それを元手としてまちづくりを行う自治機能を発揮し、地域ビジョンの実現と合言葉である「え～ひだ(良い日だ・良い日だ)」の創造を目指している。

比田地域ビジョン



事業概要と成果 ～生産機能と自治機能を発揮するための組織～

取締役の 5 名に加えて、地域住民である多くの構成員で事業運営を行っている。同社は以下に示す事業部門で構成され、地域ビジョンを掲げ生産機能と自治機能に係る 88 項目の取組を進めている。

組織構成と役割

総務部	内外から注目される地域の株式会社として、着実に企業運営ができる体制を整え、地域住民に信頼される会社組織を創る
生活環境部	身近な生活に直結する交通や医療、福祉、教育、防災などの事業を担当
比田米プロジェクト部	比田の農地を維持し、比田米をブランド化するためのしくみづくりを進める
ひだガーデン部	中山間地域の特色を生かした農林業に関する仕組みづくりを行い、生産需要と農家所得向上を図ると共に、地域の担い手の育成などに取り組む
ひだキッチン部	比田産の農産物（特に野菜、米、小麦）を活かした特産品を開発・販売し、農産物の高付加価値化と農閑期の雇用創出を狙う
地域魅力部	地域を盛り上げ、地域内外へ魅力を発信する
定住促進部	生活、子育て、地域のつながりに関わる事業を進めるとともに、地域外に PR し移住・定住を促進する

成功・課題克服のポイント ～危機感に基づく主体性と地域での連携～

地域の課題を行政に任せすぎず、自分たちの問題と捉えて立ち上がり、試行錯誤をしている。通常は地域でビジョンをつくっても、実際に取組が進むところまで至らないことが多い。また、任意組織では、中心人物の脱退や行政からの支援縮小など、時の経過とともに弱体化していくケースが多い。そこで実現性と継続性を確保するために株式会社とした。100 名超の株主の多くは地域住民であり、中途半端な姿勢ではなく、責任をもって事業に取り組んでいる。

本職がある公務員、会社員などは構成員とし、休日などを活用して事業に携わっている。構成員の中には市役所職員がいるのが強みになっており、各種行政制度の紹介を受けることができる。

これまで地域活性化を先導されてきた方からバトンタッチし、大半が 40 代からなる若い人が中心となる体制とした。60 代以上の方は相談・調整役として活躍いただいている。同社が試行錯誤しながら取組を進める中で、地域の方々の意識も変わってきている。

会社に関する情報については、取締役会で決議された内容はすべてオープンにしている。隠すことはせず、それによって、地域の方々への信頼感獲得につなげたいと考えている。

衰退する地域の中で部分的な課題へ取り組むのではなく、地域全体に真正面からしっかり対応する組織が必要だと考え、自ら収益を上げて地域のために使用していく取組を進めている。

組織概要

所在地	〒692-0732 島根県安来市広瀬町梶福留 1268
設立年	2017 年（平成 29 年）11 月
資本金・構成員数	3,272 千円、74 人

エーゼロ株式会社

～人や自然の本来の価値を引き出し、日本の地域経済の循環を下支えする～

事業の背景・目的／ビジョン ～人や自然の本来の価値を引きだし、地域経済を醸す～

エーゼロ株式会社は、牧大介氏が設立し、代表を務める「株式会社西栗倉・森の学校」が取り組む移住起業支援事業を引き継ぐ形で、2015年に設立。当初社名は「株式会社森の学校ホールディングス」で、2016年に「エーゼロ株式会社」に変更された。

岡山県英田郡西栗倉村は県北東部に位置する人口約1,550人の鳥取・兵庫県と接する辺境の山村であり、森林が村面積の95%以上を占めている。また同村は平成の大合併で合併を選択せず、村として自立の道を選択した。2008年には森の再生を通じ、地域の雇用や活性化に繋げる地域づくりビジョン「百年の森林構想」を策定した。同ビジョンをふまえ、地域資源を活かした商品開発や販売（林業の六次産業化）の推進を目的に、2009年に「株式会社西栗倉・森の学校」が設立された。同社が移住起業支援事業も営むも、木材加工業への注力や地域全体への経済波及効果を強める点から、林業のみならず、農業や水産業、観光業など、様々な分野での協業促進を目的に、同社の経営管理業務を担う「エーゼロ株式会社」に移住起業支援事業を引き継いだ。



社名の「A0（エーゼロ）」は森林生態学の用語で「森の土の表面にある腐葉土層」を指す。A0層が豊かであれば、土壌がしっかりと生き、川が守られ、生命が育まれる。牧社長は、地域経済を醸す"地域にとつてのA0層"のような会社を目指す。

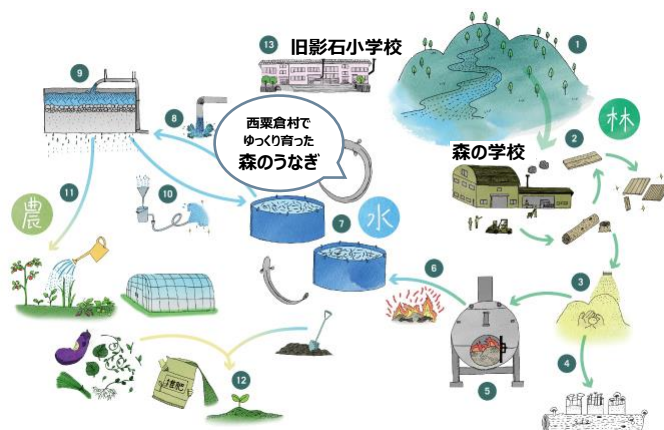
事業概要と成果 ～森から得られる価値の最大化に取り組む～

活動拠点は、西栗倉本社（岡山県英田郡）のほか、厚真事業所（北海道勇払郡）、高島しこぶち事業所（滋賀県高島市）にある。従業員は、立ち上げメンバーの他、各事業所で現地採用する。

主な事業は、以下の4つである。

自治体向けコンサルティング事業	ローカルベンチャー支援と関係人口創出を目的に、マーケティングとインキュベーション支援を行う。マーケティングでは、ふるさと納税の代行事業も行い、成功報酬を得ている。
自然資本事業	鰻の養殖・加工のほか、獣肉（鹿）の流通・加工や農業など、一次産業に加え、一部加工・販売を行う。
福祉事業	高島しこぶち事業所にて、農福連携事業として就労継続支援B型を行う。
不動産業	1級建築士、建設業、宅建業を行う（いずれも免許取得済み）。同村移住者への住宅提供など、インキュベーションのハード面で、株式会社西栗倉・森の学校が行う木材加工の、より川下の事業を担う。その他、官営住宅の建築や中古物件売買の仲介を行う。

これらの事業に加え、今後、地域づくりを支えるための事業として、他県からの視察などを含む旅行業や、仮想通貨技術を使った自治体による ICO（Initial Coin Offering）などを検討し、森から得られる価値の最大化を図っていく。



成功・課題克服のポイント ～「本当にやりたいこと」に挑戦し続けられる環境を整える～

同村は、経済的に成長していることから、人口動態や雇用環境が改善。2017 年には、子供の数の増加もあり、人口が住民基本台帳ベースで 2 名増加した。2018 年は出生数の 20 人超もあり、自然増となる見込み。10 年前の人口推計では、2015 年に 1,300 人を下回る推計だったが、現増加率であれば、1,500 人台を維持する見込みである。エーゼロ社が地域で起業を促し、会社が増えることで、雇用が創出され、移住者が増え、結果的に子供が増えている。

2004 年に西栗倉村が合併しないことを決定し、地域づくりに挑戦を開始して以降、30 社のベンチャー企業が創出。売上数千万円単位の企業が多いものの、同村の 2017 年売上実績は約 15 億円。雇用は非正規雇用を含め、180 人が創出された。2018 年売上は約 17～18 億円、2019 年には 20 億円を超える見込みである。

牧社長には、課題や苦勞といった感覚はない。地域での個人の取組ありきであり、「地域おこし」に重点を置かず、起業家を含め「一人ひとりが本当に何をやりたいのか」に着目する。牧社長は、「本当にやりたいこと」しか持続しないと考え、その点に向き合っている。

人材確保には、総務省の「地域おこし協力隊制度」を活用する。地域おこし協力隊の活用により、移住者は 3 年間のベーシックインカムを確保でき、「本当にやりたいこと」に挑戦しつづけられる。なお、西栗倉村には現在 22 名の隊員がおり、来年には 30 名となる見込み。同制度の利用では、受け入れ企業が年度末に指導成果や協力隊員の成長度合い、達成事項を報告する。教育ノウハウが少ない事業や十分な給与を払えない事業でも、協力隊が研修生として事業に入ること、人への投資を積極的に重ねている。また、地域おこし協力隊員と受け入れ先企業との関係悪化による人口流出の防止では、地域おこし協力隊の経費から再委託を受け、隊員向け集合研修を行う。オープンな環境づくりに取り組むことで、関係悪化に至っても、地域に住み続けてもらえるよう努めている。

組織概要

所在地	〒707-0503 岡山県英田郡西栗倉村大字影石 895（旧影石小学校）
設立年	2015 年 10 月 （当初社名は「株式会社森の学校ホールディングス」。2016 年 5 月に「エーゼロ株式会社」に社名変更）
資本金・構成員数	400 千円、23 人（2018 年 4 月 1 日現在）

株式会社キョクイチ

～食のライフラインを支える地域商社として、食材集荷から配送までをワンストップに～

事業の背景・目的／ビジョン ～長年蓄積した経験をもとに「客安信挑」をモットー～

同社は、旭川市を拠点に生鮮卸売市場「旭一旭川魚菜市场株式会社」として1949年7月に創業し、現在は、地方卸売市場2社、生鮮食品製造・加工3社、生鮮食品卸売事業3社、営業冷蔵倉庫業及び運送事業1社、その他関連会社でグループを形成している。食材集荷、製造・加工、販売、流通加工・配送、トレーサビリティという一連の機能をグループ各社で完結できる体制を構築して、水産物・青果・畜産物のフルカテゴリーをワンストップで取扱える点が強みである。

食のライフライン企業として消費者に「一口の感動」を提供し、「買って喜ばれ、売って喜ばれる」ことを目指して販売・集荷のネットワークを拡大している。「客」（顧客・客観）、「安」（安心・安全・安定）、「信」（信頼・信用・自信）、「挑」（挑戦・勝負）という四字をキーワードとして、安心で安全な新鮮でバラエティー豊かな美味しさを届けるとしている。

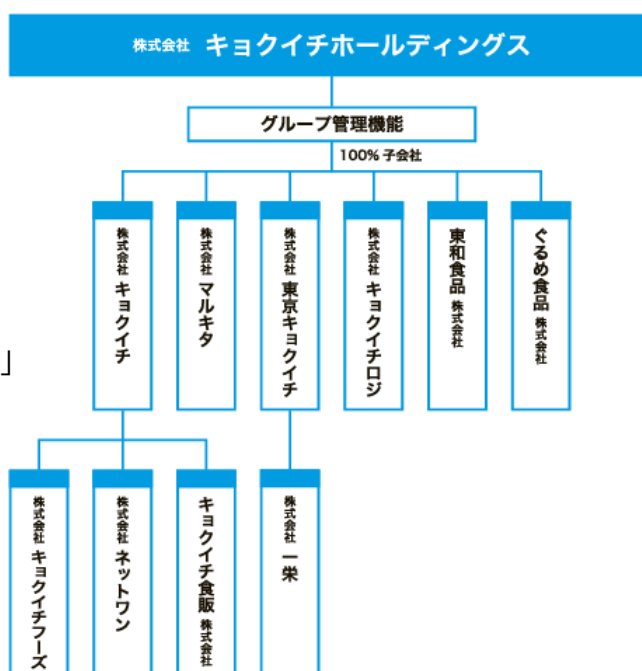
事業概要と成果 ～ホールディングス化による経営の効率化促進～

北海道の中心に位置し海に面していない旭川において、日本海・太平洋・オホーツク海の三つの海や全道・全国・海外から新鮮な魚介類を集め、国内はもとより海外にも広く販売している。また、道内の良質な農産物を集荷し全国へ配送している。

年間売上高は470億円程度。国内外別では、国内が370億円、海外が100億円（鮭・鱒関係が中心）となっている。また、事業部門別では、水産部門が280億円と中心であり、青果部門が150億円となっている。残り40億円が畜産・日配品などの加工食品である。

■ホールディングス化

同社は地方卸売市場として出発したが、時代の変化の中でグループ化を進めてきた。各社ばらばらではなく、それらを統括して管理・運営していく必要性が高まったため、2017年（平成29年）4月に持株会社化を行い、管理会社であるキョクイチホールディングスの下に「販売」「製造・加工」「物流」という3つのセグメントに事業会社を再編し、資産の維持・管理、グループ金融、各社投資案件の選択と集中の機能を担い、グループ各社の管理業務の標準化とコンプライアンス強化などの取組を進めている。



販売系	キョクイチ（傘下にキョクイチフーズ、ネットワン、キョクイチ食販）、マルキタ、東京キョクイチ（傘下に一栄）
製造・加工系	東和食品、ぐるめ食品
物流	キョクイチロジ

成功・課題克服のポイント ～時代の変化に応じた対応～

■加工ニーズの高まりへの対応

果実・野菜は、従来の丸々原体のものからカットしたもの、食べ切りサイズに包装して販売するなど、また、シチュー用やカレー用といった目的ごとにパックされているものへのニーズが高まっている。

水産物も同様に加工が求められるようになり、半身加工、切り身加工、煮魚用、刺身用など、売り場のニーズに基づいた加工方法などを含め、各種の販売促進の工夫を提案している。

■輸出事業

輸出事業は香港、台湾、米国（ハワイ）などへ取組を行っている。輸出形態としては、直接、仕向け先国の卸業者へ販売するパターンと国内の商社・問屋へ販売し輸出へ向かう形態がある。

過去には、経済産業省の依頼を受け、タイ・ベトナム・台湾などへ水産品、農産物などの輸出実証実験を行った事例もある。当時、旭川空港には海外との定期便が就航していたが、現在は不定期、期間限定の臨時便しかないことから航空便による取組は進んでいない。一方で船便を活用した輸出は、品目、額ともに拡大傾向にある。

安全・衛生管理については HACCP（食品を扱う際の安全を確保する管理手法）対応に社会的要請があり、従来、製造関係者が対応すべきことであったが、流通・加工事業者、物流業者にも対応が求められるようになった。こうした中、同社としても、HACCP に準拠した運用の導入を進めている。

■今後の展望・課題

水産物関連の原料調達に関しては、道内産の漁獲減、魚種の変化などがあり、広く世界から原料を集めることが必要となり、そのためには、情報のアンテナを広く張っていく必要がある。そのため、若い人材の育成を目的として海外に派遣している。

ギフト商品は、消費者ニーズが多様化しており、ニーズの先読みが課題となっている。また、新しい販路として、食品・生鮮を扱うようになってきたドラッグストアや、イートインなどの多機能化が進むコンビニへの対応が求められる。今後は、こうした時代の変化に対応できる営業能力の育成が求められている。

組織概要

所在地	〒079-8441 北海道旭川市流通団地 1 条 2-22 番地
設立年	2017 年（平成 29 年）4 月（創業：1949 年（昭和 24 年）7 月）
資本金・従業員数	30,000 千円、131 人

認定 NPO 法人 サービスグラント

～「社会参加先進国」を目指し、プロボノ活動を進化～

事業の背景・目的／ビジョン ～「社会参加先進国」に向け、プロボノ活動に挑戦～

同法人の代表理事である嵯峨生馬氏は、民間シンクタンクの出身で、2004 年に日本と海外の NPO 調査をした際、米国で「プロボノ活動（社会人が自らの専門知識や技能を活用して参加する社会貢献活動。ラテン語の Pro bono publico（公益のために）が語源）」に出会った。単純作業のボランティアではなく、仕事を通じた経験・スキルを活かして、NPO などの支援をするプロボノの活動に感銘を受けた。当時、執筆を担当していた月刊誌の連載にて、米国の関連記事を数ヵ月にわたって紹介した。なお、法人名のサービスグラントとは、ビジネススキルや専門知識を活かして、社会的課題解決に取り組む非営利組織（NPO・地域活動団体など）の基盤強化を支援する「プロジェクト型助成」のプログラムに由来する。

2009 年には（公財）日本財団からの助成を得て、団体の基盤を整備。2010 年からは、日本電気（株）と企業協働プログラムとして、プロボノ活動を開始した。その後も、パナソニック（株）、日本マイクロソフト（株）、日本アイ・ビー・エム

（株）、ゴールドマン・サックス証券（株）、SMBC、日立グループなどが賛同。あわせて、2010 年から地方自治体との協働も開始し、2015 年からは、東京都福祉保健局と共同で「東京ホームタウンプロジェクト」を開始した。

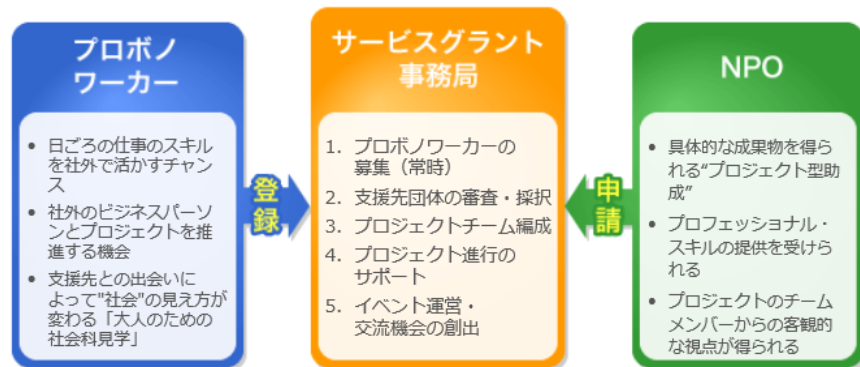
同法人は、「社会参加先進国へ」をビジョンに掲げ、「プロボノを進化させる」をミッションとしている。社会課題を前に、互いの立場や違いを尊重しながら当たり前のように協働できる社会を実現しようとしている。また、日本を、世界を、社会参加先進国にすることを目指し、プロボノの可能性に挑戦している。



事業概要と成果 ～プロボノの実施件数は急増、支援先・参加者ともに高い満足～

主な事業として、サービスグラントの提供を通じた NPO などの支援、企業・行政などとの連携によるプロボノプログラムの運営、プロボノプログラムの運営を担う人材育成、プロボノの普及・広報・社会的制度化に関する事業などを手がけている。2017 年度には、133 件のプロジェクトを実施しており、法人設立以来、プロジェクト数は着実に増加している。

サービスグラントの仕組み



また、プロボノによる支援先の満足度が成果の重要な評価であるが、NPOなどの支援先に対するアンケートでは98%以上が満足と回答があった。具体的な成果として、支援先のホームページが出来て、問い合わせが増えた、人や企業とのつながりが出来た、様々な方々からも注目されるようになった、など多様な効果が挙げられている。

更に、プロボノへの参加者は、約半数がボランティア未経験者で、社会人経験6～15年の方が半数を占めているが、評価と満足度も高くなっている。具体的な成果として、プロボノワーカーとして視野が広がった、自らのスキルを試すことが出来た、時間の使い方に敏感になり、メリハリをつけることができるようになり、自らの働き方改革につながった、など様々な効果が挙げられている。なお、プロボノには参加した全ての関係者から、活動に対する自覚が生まれてくることが重要となる。

成功・課題克服のポイント ～支援先の目線で考え、プロボノの裾野を広げる～

嵯峨代表理事は、自らNPOを立ち上げ、日々の運営の改善で悩んでいたこともあり、プロボノ活動を支援先の目線でサービスを考えられたことが奏功している。プロボノでは、見ず知らずのメンバーが集まってプロジェクトを立ち上げ、目標を共有してプロジェクトを運営するが、こうしたプロフェッショナルのボランティアの在り方は、ビジネスの場面でも役立つと直感した。また、NPO支援を通じて、企業の方々の働き方改革につながることも多い。

更に、潜在的なプロボノに対するニーズは、NPO、プロボノ参加者双方に大きいと考え、必要な人や組織にプロボノへの参加機会を創出することを目指し、『「DO」から「ENABLE」へ』をスローガンに掲げ、同法人がプロボノをコーディネートする「DO」から、プロボノをコーディネートできる人材や団体を広げる「ENABLE」を目指し、ノウハウや経験を発信し、活動の裾野を広げていこうとしている。

組織概要

所在地	〒150-0002 東京都渋谷区渋谷 1-2-10 中里ビル 4 階
設立年	2009 年（平成 21 年）5 月 13 日（NPO 法人設立日） ※活動開始は 2005 年（平成 17 年）1 月
職員数	17 人

株式会社四万十ドラマ

～四万十川流域の想いが入ったオリジナル商品を通じ、地域の応援団・ファンとの繋がりを醸成～

事業の背景・目的／ビジョン ～現場に足を運び、四万十の魅力を再認識～

地域振興を目的とした第三セクターとして設立された同社であったが、設立時に農協から転職してきた現代表取締役の畦地履正氏は、「四万十には何もない」と途方に暮れていた。当初は何をすればよいのかが何も分からず、設立後 1～2 年程度は「現場に足を運んで、現場を知る」ことを徹底。すると、出身地にも関わらず、知らない人やことが多くあることに気付き、当時四万十在住だったデザイナー梅原真氏の助言もあり、改めて四万十に眠る資源の豊富さや魅力に気づかされた。

その後、四万十の自然資源を生かした商品開発の実績を多数積み重ね、現在では、他地域への商品開発のノウハウ移転の他、クラウドファンディングによって立ち上げた直営店「とわ」の運営や、地元の主婦による「おかみさん市バイキング」の連携開催など、矢継ぎ早に新たな展開を仕掛けている。

事業概要と成果 ～地域に対する想い入れや考え方が商品開発のポイント～

四万十発のオリジナル商品が多数開発されている最大の理由は、商品化への並々ならぬ情熱をもった多数の地元住民・キーマンの存在である。例えば、四万十の茶葉は、過去には他の名産地の茶葉に混ぜて販売されるようなこともあったが、「四万十のお茶として売りたい」という地元農家の方の熱意によって「しまんと緑茶」として商品化することができた。また、地元生産者との連携販売により人気商品となっている「栗きんとん」は、60 歳代の方の「次世代に四万十の栗の良さを伝える商品をつくりたい」という熱意が生み出したものである。

地元・四万十に強い想い入れのある個人を、その想いによって接着・連携させて、同じベクトルをもてるようにコーディネートすることが、同社の役割だと考えている。同社のコンセプトである「ローカル・ローテク・ローインパクト」も、商品開発を通じて地元と関わる中で徐々に醸成されてきたものである。

また、最近では他地域への商品開発ノウハウの移転も始めており、宇治茶の主産地である京都府南山城村では、開発したオリジナル商品の販売などによって、道の駅の来訪者数が年間 30 万人を超える規模に急拡大している。ノウハウ移転においても重要なことは、商品開発メンバー全員の地域に対する考え方や思想を揃えた上で、「この地域に何があるかを深く探索すること」であり、外見パッケージのデザインだけ工夫しても、売れる商品は生み出せないと考えている。

更に四万十町の応援団・ファンと継続的に繋がるために、世界的にも注目された「しまんと新聞ばつぐ」のインストラクター養成講座を開始した。講座受講者は、四万十町を訪れて、新聞バッグ制作の講座を受けることに加えて、地元を視察することを通じて、「身近にあるものを使って生きる」という新聞バッグのコンセプトを肌で感じてもらう内容となっている。既に世界中に約 500 人以上のインストラクター資格保有者がおり、四万十町に想い入れのある応援団・ファンの輪が着実に広がってきている。

四万十ドラマのコンセプト

◎株式会社 四万十ドラマの考え方

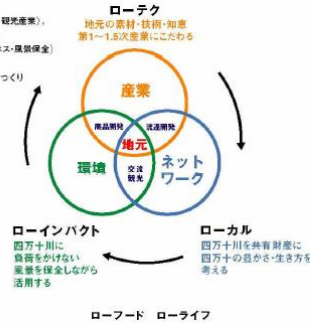
ローカル・ローテク・ローインパクト 四万十川に負担をかけないものづくり

四万十ドラマは、四万十川の自然環境を保全しながら活用することをベースに、
環境・産業・ネットワークを強固にしながら、四万十川に負担をかけないものづくりをしています。
その具体的なコンセプトは「ローカル」「ローテク」「ローインパクト」。
これらが循環する新しいコミュニティビジネスを展開しています。

「ローカル」とは、四万十川を共有財産に足元の意をきき、生き方を考えるネットワークの構築すること（金銭制度・観光産業）。
「ローテク」とは、農林漁業に生かす技術や知恵や第1次、1.5次産業にこだわること（商品づくり・産業づくり）。
「ローインパクト」とは、四万十川に負担をかけない風景を保全しながら活用する仕組みをつくること（環境ビジネス・風景保全）。

この考え方の軸に「ローフード」「ローライフ」の価値を加え、山と川の暮らしと天然素材に新しい価値観をつくり
流域に住む人々とともに生活文化、技術、知恵、風景を護りながら、
四万十川流域の新たな産業をつくり出す。

環境・産業・ネットワークが循環しながら地元に着地する



「地域の考え方」をデザインするオリジナル商品

◎具体的開発商品

考え方をデザインする四万十のアイデンティティ商品

四万十ドラマの商品開発は「ローカル・ローテク・ローインパクト」四万十川に負担をかけないものづくりがテーマです。

この3つの言葉をキーワードとし、地元にあるものに、できるだけ手をかけないで、地域資源を発掘し、発見しそして「考え
方」をつくって来ました。ここで重要なのは「デザイン」という観点です。その商品の持つ本質をデザインすることでわたし
たちの考え方が伝っていき、風景から生み出された力をわたしたちは商品開発に活かしています。

実は茶地 「しまん」と緑茶

15年前までは四万十のお茶は静岡産にまがられていました。しかし、自分たちのお茶を自分たちで売りたいという思いから「まがられる茶からまがらせる茶へ」というキャッチフレーズで「四万十のお茶」を立ち上げました。平成14年に四万十川流域産茶の増産を行い、「しまん」と緑茶を商品化。翌年の緑茶は商品になりました。シリーズ商品として、「しまん」と緑茶（10年）、「しまん」と紅茶（10年）も売り上げを伸ばしています。

四万十和オリジナル品種「十和錦・かおり米」

約50年前に四万十川で発見された四万十では有名な十和錦という「香米」です。そのままだと食べると香りがきついで「いつものお米に混ぜるだけ」というキャッチフレーズで60gの小さな米袋に入れて販売。（平成12年）いつも使っているお米に混ぜて飲むような楽しみになる商品です。

ポリのお風呂がひのき風呂 「四万十のひのき風呂」

製材所から出る四万十川ひのきの木の屑の端材をリサイクルした商品。捨てていたひのきの屑の端材に、ひのきの油を含み込ませて、機能性をいれました。ポリのお風呂の代わりに使ってください。ひのき風呂に入ったような感覚になります。捨てていたひのきの屑の端材が商品になりました。

古新聞が循環する 四万十川方式リサイクルバッグ 「四万十川新聞バッグ」

古新聞をレジバッグとして再活用する運動を四万十川流域からスタートさせようと新聞紙を100%のバッグをつくりました。
「リサイクル商品である古新聞を包装資材として生活場面で再利用していき、四万十川流域では古新聞を使用する事を一つの哲学とし、流域の考え方をアイデンティティとした。」このバッグを完成したのは、十和村に居る主婦。この方を先頭に、この袋を地元の方だけでなく、まですは流域から、そして全国へ、海外にも輸出され、エコバッグとしてメディアにも取り上げられています。

成功・課題克服のポイント ～二つの人材育成を通じて四万十の景観を後世に～

これまででは、体当たりと勢いで走り抜けてきたが、中長期的に継続し続けるには、そのための仕組みが必要な段階にきている。3 事業部体制となっているが、特に各部門のリーダー人材の育成が目下の課題である。今のところ効率的な方法はなく、基本である「現場に足を運んで考える」を人材育成でも徹底している。また、地元の一次産業の人材不足に対して、一次産業に携わる若手人材の育成事業を開始し、新たな人の流れを創ることを目指している。これら二つの人材育成を通じて、「美しい四万十川流域の景観を守り、後世に引き継ぐこと」が使命だと考えている。

組織概要

所在地	〒786-0534 高知県高岡郡四万十町広瀬 583-13
設立年	設立：1994 年（平成 6 年）11 月
資本金・従業員数	12,000 千円、27 人（うちパート 5 人）

一般社団法人ノオト

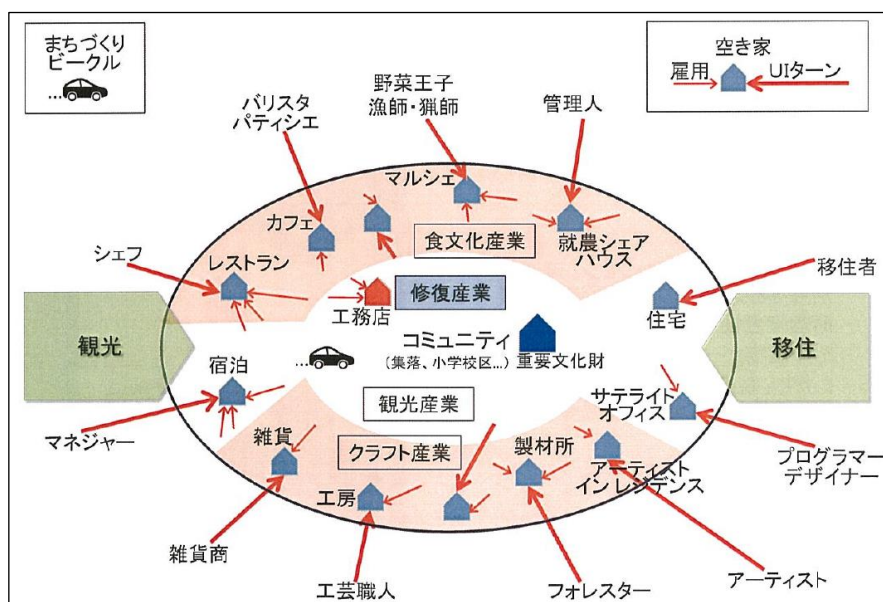
～日本人が捨ててきた資源を集め、創造的に再生する～

事業の背景・目的／ビジョン ～空き家活用を起点とする地域再生～

空き家活用が地域再生の有用ツールとなるという認識を持ち、衰退する地方部をフィールドとして空き家や文化財といった地域資源をデザインしなおすことで、これまで目を向けられていなかった価値を掘り起こす事業を実施している。

現在は公益事業を行う（一社）ノオトと、収益事業を行う（株）NOTE という体制を取っている。主な事業は空き家の活用による地域コミュニティの再創造であり、そこに同社はデベロッパーとして関わっている。

空き家活用を起点とするコミュニティの再創造



「人と里山大作戦」という、懐かしくて新しい日本の暮らしを再現すること、また、農村漁村の地域資源を元にクリエイティブな発想をもってリノベーションすることで現代社会に再び光を当てることをコンセプトとしている。

事業概要と成果 ～空き家などの地域資源の活用を目指すデベロッパー～

同社はデベロッパーとして、事業計画の策定、資金調達、エリアマネジメントを行うDMC（Destination Management Company）（ビークル）の設立支援・育成、エリア開発（建物改修、事業者マッチング、ブランディングなど）を行っている。開発後は、地域に点在する空き家をつなげた分散型ホテルなどとして展開している。

開発に当たって、1年間をかけ入念なプランニングを実施。この段階で、地域関係者の意向の汲み取り、地域資源（建物など）の利用についての調整、エリアマネジメントを行うDMC（ビークル）の設立、事業計画の策定、資金調達を行う。

同社は設立3年あまりで、50棟近くの古民家を再生することに成功。従来無価値と思われてきたものの価値を引き出し、事業として成立できることを実証してきている。

成功・課題克服のポイント ～蓄積したノウハウで、地域の自立的な取組を支援～

空き家の活用により、地域に、若者が事業者や住民として回帰し、雇用と産業の創造が生まれるという循環が生み出される。また、耕作放棄地の減少にもつながっている。同社も、空き家活用が地域再生の有効なツールであるという認識が深められている。

プランニング段階では、レポートを書いて終了するのではなく、計画に基づいてすぐに事業が動き出せるように準備するところまで実施している。事業は、地域の方々の手によって自立的に運営できることを目指している。エリアマネジメントを行うビークルの中心となるリーダー役は、会社や行政職員を辞めて起業する方が多いほか、地域おこし協力隊からの起業もある。片手間ではなくフルコミットできるやる気のある方を見つけて、伴走型支援を行っている。事業化のためのノウハウも蓄積しており、建築物の目利き、改修方法の目利き、マッチングする民間事業者の目利き能力を持っていることが強みになっている。

地域に点在する空き家をつないだ分散型ホテルは、もともと旅館業法では想定されていないビジネスモデルだった。関西圏国家戦略特区での規制緩和により、当初認められていなかったフロント（玄関帳簿）の設置免除を実現した。その後も政府に、新しいビジネスにそぐわない法制度の不具合を訴え、その他時勢の変化も加わり法制度の改正につながってきた。旅館業法も改正され、今は地域を限定せず分散型ホテルを横展開できるようになっている。

ホテルの想定顧客は、普通の旅行に飽きた国内観光客で、客単価は3万円ほどとしている。3万円で泊まってもらうために、単なる宿泊ではなく、「この街に泊まる」という体験を提供している。国内客を対象とする事業で基本的に事業として成り立っているが、加えて、これからはインバウンド向けにも取り組もうとしている。

地域には見捨てられている資源が眠っている。それらの価値を発掘し、安売りせずに、持続的な事業として成り立つように打ち出そうとしている。

組織概要

所在地	〒669-2361 兵庫県篠山市丸山 42
設立年	2009年（平成21年）2月
基金・職員数	40,100千円、約20人

ハバタク株式会社

～東京都から秋田県五城目町に拠点を移し、「教育・学びのクリエイティブ集団」として活動～

事業の背景・目的／ビジョン ～共創的な学びの場の提供に向け秋田県を拠点に活動を実施～

代表の丑田（うしだ）俊輔氏は、大学卒業後、国際的な仕事をしたいと 2007 年 IBM コンサルティングサービス（現日本 IBM）に就職し、インド・中国・ヨーロッパなどの世界の主要経済市場に関わるビジネスを経験していった。一方で、先進国を中心に雇用が減少し、インドなどでは人口爆発が生じる現状から、将来が予測できない現状においてこそ日本の稼ぎ方を考え直す必要性を強く感じるようになる。結婚し、子どもが生まれると、特に教育分野に注目し、民間がコミット出来る学びの仕組みを整備したいと考え、仲間と退職して 2010 年同社を立ち上げた。

設立後、世界の教育現場の見聞を深める中で、まず、教育機関同士を世界につなげる民間プラットフォームの構築に注力することとした。具体的には、当時経済成長率世界一とされていたベトナムホーチミンシティと日本との教育機関ネットワークを構築するため、ベトナム側にも拠点を設け、2011 年より高校生・大学生向けのツアープログラムを組成した。以降、グローカル（グローバルとローカルの合成語）な視点で考え行動するリーダーを育成することを企図し「グローカル教育事業」と名付けて事業を本格化させた。2015 年には、軌道に乗った事業を運営するための子会社として TACTOPIA（タクトピア）を設立し、欧米との連携を強化していった。

一方で、ハバタクは「教育・学びのクリエイティブ集団」として機能特化させることとした。同時期、同社が入居していた都内インキュベーション施設を通じて知り合った秋田県五城目町役場の企業立地の姿勢に賛同し、2014 年 4 月に同町へと拠点を移し、丑田氏も家族とともに同町へ移住した。

事業概要と成果 ～秋田県五城目町にて活動を展開～

ハバタクは町内の廃校舎を活かしたインキュベーション施設である「BABAMEBASE」を拠点に、「共創的な学び」を軸にしたあらゆる活動」として自社単独事業や行政との連携事業などに取り組んでいる。

【１．シェアビレッジ事業】

シェアビレッジ開村祭

2015 年 5 月スタート。秋田県五城目町村民地区の古民家を利用した、会員制のシェアビレッジ事業。年貢と呼ばれる年会費を支払って村民となると、予約をすれば古民家に「里帰」できるほか、村役場に見立てた都内おむすびスタンドで開催する「寄合」に参加し、村民交流を深めることが可能。香川県三豊市仁尾町に 2 軒目もオープンした。プロジェクトの全体運営は株式会社 kedama が行っている。



【２．ただのあそび場事業】

2017 年 11 月、五城目町の市街地の遊休不動産をリノベーションして、子どもも大人も自由に利用

できる室内空間として「ただのあそび場ゴジョーメ」をオープン。企画・運営担当はハバタク、DIY や遊具づくりは KUMIKIPROJECT 株式会社、学習プログラムは株式会社 a.school（探究学習スクール（小学生））とタクトピア株式会社（英語学習スクール（中学生～大人向け））とが連携し事業を推進。同社が目指す、仕事をより楽しみながら学びを促す“プレイフルラーニング”の実験的活動の代表例である。店などの空間にあそび場をいれ、プレイヤーやワーカーにとって、働く空間に Play という要素をいれる新提案をしていくほか空間をシェアすることで、遊休資産を活用する地域の社会課題解決と結びついた新しい取り組みである。

ただのあそび場ゴジョーメ



【３．ドチャベン事業（田舎発・事業創出プログラム）】

秋田県支援のもとで土着ベンチャーを育成するためのセミナー、ビジネスプランコンテスト・起業家育成プログラムを実施している。

【４．おこめつ部（農耕型スタートアッププログラム）】

秋田県主催、秋田大学など５大学が後援にかかわっている。

３年間県が人材育成を支援する事業である。起業の前の志の段階から伴走することが目的で、地域のリソースを使って、若者が取り組みたい事業を作り、自分の生き方を自らデザインする力を付けていくプログラム。現在一期生が出た段階である。

【５．五城目小学校新校舎づくりプロジェクト】

五城目小学校建設の決定をうけ、応援者が集まり、グループワークなどを通じて、小学校のコンセプトや地域と一体となった活用方法などを全体で検討していく活動。周辺エリアを含む活用可能性、模型で未来の教室を設計、全町民が入学する五城目だけの生涯学校づくりなどを検討している。

成功・課題克服のポイント ～小規模な活動で早く動く～

事業や活動を当初からすべての市民や地域住民に受け入れてもらおうとステークホルダーと調整を開始するのではなく、まずミニマムなサイズで事業を開始する。例えばシェアビレッジ事業では、向こう三軒両隣への挨拶や当該集落とまず密にコミュニケーションをとることを大切にしている。小さくはじめると、活動開始後に課題もすぐ見え、小さな範囲で取り除いて、早く成果が目に見えるよう配慮出来る。また経済が回り始めれば、地域の応援団は自ずと広がっていくため、小規模な活動で、早く、経済インパクトから社会的インパクトを出すことを意識すること、更に、民間同士で活動し迅速に動く事もポイントである。

ただし地域との関係性構築を丁寧に行うことも重要である。特に田舎ならではのコミュニティの強さはポイントである。あわせて地域のキーパーソンとのネットワークも大きい。

組織概要

所在地	[本社]〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 3-21 ちよだプラットフォームスクウェア [秋田支店]〒018-1713 秋田県南秋田郡五城目町馬場目字蓬内台 117 番地 1 ベトナム支店（ホーチミン）、アメリカ営業所（ボストン）、フィリピン営業所（マニラ）
設立年	2010 年（平成 12 年）11 月
資本金・従業員数	8,000 千円、12 人（パート・アルバイトなど含む）

プラスソーシャルインベストメント株式会社

～社会的投資の仕組みを創り出し、新たな課題解決手法を全国に伝える～

事業の背景・目的／ビジョン ～社会的事業の在り方・関わり方の発展～

社会的インパクト投資とは、社会的事業を実施する民間企業などに対して、社会的な効果（社会的インパクト）と金銭的リターンの両立を求める投資を指す。公共性の高い事業を推進するための資金を、様々な主体から調達できることから、お金の流れを再構築する手段として近年注目を集め、実際に国内の市場規模も拡大を見せている。

同社の代表取締役社長の野池雅人氏、会長の深尾昌峰氏は学生時代から NPO 活動に従事してきており、行政・企業と異なる立場でまちづくりに取り組んできた。その中で、取組規模拡大のための資金調達が困難であることや、寄付ではお金を出しっぱなしになるという課題意識を持った。

当初は、ソーシャルな事業は全て非営利でなければならないという風潮があったが、重要なのは成果としての社会的インパクトであるというように認識が変化していく中で、2012 年に投資型モデルで社会的事業に取り組むために株式会社 PLUS SOCIAL を設立した。更に住民からの出資でも成り立つ事業も構築できることが分かり、2016 年には不特定多数から出資を募ることができるように、ファンド事業を行うプラスソーシャルインベストメント株式会社を設立した。現在も株式会社 PLUS SOCIAL と共存し、二社体制ですみ分けながら事業を実施している。

2025 年に社会的投資が当たり前になる社会を目指し、社会的投資のプラットフォームを形成し、新たな課題解決法として全国に広げる活動を実施している。

事業概要と成果 ～投資により社会的インパクトを生む仕組みの構築～

■ 概要

第二種金融商品取引業の免許を持つ金融機関として、ファンド（プロジェクトアセットと呼ぶ）の組成、販売、運営などを主事業としている。ビジネスモデルは同免許を持つ他業者と基本的に同じだが、その地域版を実施していると言える。クライアントは地域の事業者であり、地域住民を中心に資金を集めるファンドを組成する。ファンド組成の前の案件形成を支援する事業インキュベート支援やコンサルティング事業にも力を入れている。また、自治体向けのソーシャルインパクトボンド（SIB）などのソリューション提供事業も行っている。

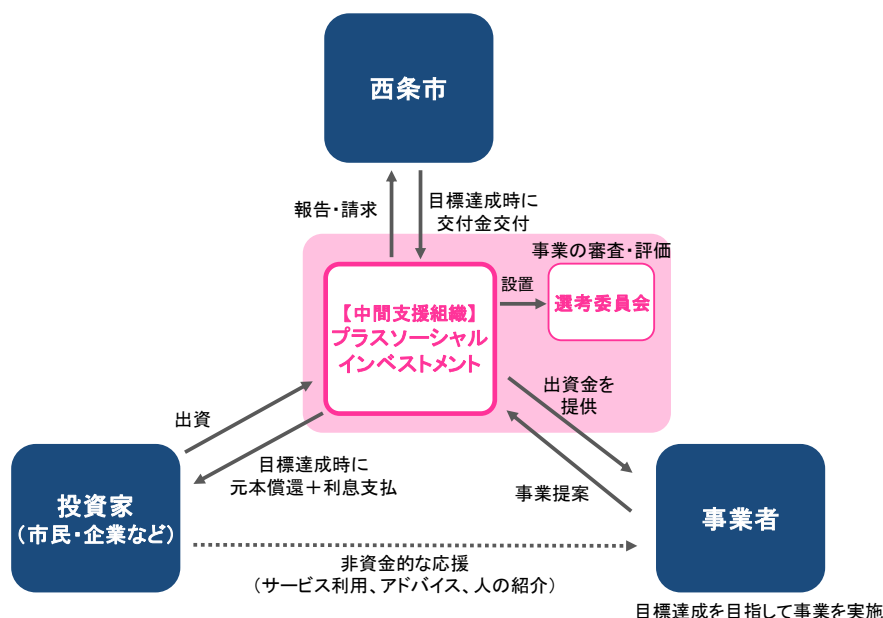
■ 愛媛県西条市における SIB 事業の事例

SIB は社会的インパクト投資の手法の 1 つであり、民間の資金で社会的事業を実施し、その成果に応じて事後に行政から資金が拠出されるスキームである。公共事業実施の新しい資金調達手段として注目を集めている。

西条市、愛媛銀行と連携して実施している「西条市版 SIB 事業」では、特産品開発事業や、商業地域など活性化事業といった、これまで市の補助金で実施していた事業を SIB 化して実施している。同

社は中間支援組織として、地域の事業者からの事業提案を募集し、投資家から出資金を集め事業者
に提供する。事業が進んだのちには、事業の成果を評価し、市に報告することで交付金を得て、出資者
に償還するという役割を担っている。出資者の多くは地域住民であり、成果連動型ファンドとして事業目
標が達成されれば、元本償還に加えて年利 2%分の利息を返している。

西条市版 SIB 事業のスキーム概要



成功・課題克服のポイント ～地域が地域を応援できるような事業のデザイン～

地域の方が地元の社会事業を応援できるような事業デザインを行っている。多くの地域の方がより応援できるように、投資口数の制限や、本来必要のない紙のパンフレット配布なども実施している。出資者は、事業を応援する気持ちを持っており、投資による資金的な支援だけでなく、直接サービスを利用したり、協力者や販路を紹介するといった非資金的な支援が生まれることも見られている。住民は、納税するよりも、自分が社会に参画している感覚を強く感じられるようになるので、行政の新しい資金調達法を考えられるようになるのではないかとしている。

本来、地域事業の支援は地域金融機関が取り組むことだが、新規事業に対する大型の資金提供は難しい。そのつなぎ役として同社が関わり、リスクがある若い事業者にも資金が提供できるようになれば良いという観点から、地域金融機関とも提携。同社は地域金融機関をサポートすることで収益を上げることを目指している。

組織概要

所在地	〒602-0862 京都市上京区河原町通丸太町出水町 284 番地
設立年	2016 年（平成 28 年）4 月
資本金・従業員数	80,000 千円、10 人

株式会社 MAKOTO

～人が幸せに生きられる社会を作るために、「志」の求心力をベースに地域の起業を支援～

事業の背景・目的／ビジョン ～人が幸せに生きられる社会を作るために～

（一社）MAKOTO は、2011 年 3 月の東日本大震災をきっかけに設立。『人が幸せに生きられる社会を作る』をミッションに掲げ、世界を変える志の起業家を全力で支援している。創業者である代表取締役の竹井智宏氏は、「志士たちの成功を加速させる MAKOTO ハイウェイを構築し、世界中に敷設（インストール）すること」をビジョンとし、東北地方のベンチャー・中小企業を中心に、「志」の求心力をベースとした事業創造を行っていく起業家の支援を推進している。

2018 年 7 月からグループ経営体制に移行し、新設の「（株）MAKOTO キャピタル」、「（株）MAKOTO WILL」、既設の「（一社）MAKOTO」の 3 社をグループ会社として傘下に置くことで支援体制を強化している。なお、米国にシリコンバレーオフィスも有している。

事業概要と成果 ～投資・地方創生・大学連携・起業家エコシステム構築などの複合的な事業を展開～

同社の主要事業は、①投資事業、②地方創生事業、③大学連携事業、④起業家エコシステム構築事業である。まず、投資事業としては、我が国で初めての再チャレンジ特化型ファンドである「福活（ふっかつ）ファンド」をはじめ、東北の起業家に対する投資事業を拡大し、投資先には経営支援を行いながら、事業成功を目指している。現在、ファンド総額は 10 億円で、1 社あたり最大 1 億円までの投資が可能であり、投資実行は累計で 10 件の実績を上げている（2019 年 3 月時点）。

地方創生事業としては、東北の地方自治体と連携し、地域内の起業家支援、地域外からの起業家誘致を通じて新規事業創出を目指している。地域資源に新たな価値を吹き込めるのは起業家であり、起業家が生み出す新規事業こそが地域の雇用や未来を創る原動力と捉えている。例えば、「Tohoku Rebuilders」の事業に加え、宮城県丸森町（丸森 CULASTA）、宮城県川崎町（起業支援推進活動）など県内の自治体と協働し、新たな起業家も登場している。

大学連携事業としては、大学と連携し、大学発ベンチャーを創出・育成している。例えば、「東北大学スタートアップガレージ」と称して東北大学と連携し、大学発ベンチャーの創出・育成事業を推進している。東北大学起業部「VEX」と称して、本気で起業したい東北大生に起業に最適な環境を提供するコミュニティ（東北大学公認サークル）も生まれ、地域における創業気運も高まっている。

起業家エコシステム構築事業としては、コワーキングのオフィス・資金調達・イベント・コミュニティなど起業家育成のための仕組みづくりを推進している。例えば、同社の創業当時からコワーキングスペース「cocolin」の運営を手がけており、起業だけでなく、気軽な仕事場、新たな出会いの場など多様な目的に応じたイノベーションの拠点となっている。また、「TOHOKU GROWTH ACCELERATOR」事業として、仙台市と連携し、東北一円からより多くの起業家や中小企業も発掘している。大学の研究成果や ICT

（情報通信技術）を活用した事業など、ロールモデルとなる大きな事業を生み出し、東北から地域を支える起業家・中小企業を持続的に生み出していくエコシステムの創出を目指している。

成功・課題克服のポイント ～「福活ファンド」などのファンド運営のステップアップ～

投資事業については、2015年に社会的インパクト投資の可能性を探るための投資と「福活（ふっかつ）ファンド」、2017年からシェアファンド（売上連動分配型専門ファンド）を開始し、ファンド運営のステップアップを図りながら、イノベーティブな金融スキームの連鎖的な創出を目指してきた。

日本は、会社経営に失敗すると再チャレンジがしにくい社会であり、多くの経営者が失敗からの再チャレンジの機会を得られず全国で埋没してきた。そこで、2015年8月に、（株）福島銀行と提携し、福島創生の一環として再チャレンジに特化した投資ファンド「福活ファンド」を設立。我が国で初めての再チャレンジ特化型ファンドとして、全国から失敗経験のある起業家を招き入れ、福島県を国内随一の諦めずにチャレンジする人間のフロンティアにすることを目指している。2018年7月に、（株）MAKOTO キャピタル及び（一社）MAKOTO が、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の認定ベンチャーキャピタルに登録され、シード期の研究開発型ベンチャーに対して投資・支援している。また、2018年8月には、「ステージアップファンド投資事業有限責任組合（ステージアップファンド）」を設立し、東北地域における投資事業を更に強化している。

MAKOTO グループによるこれまでのファンド運営

① プリンシパル投資（2015年～）

社会的インパクト投資の可能性を模索するため、自己資金からの投資を進めている。

② 福活ファンド（2015年～ ファンド総額10億円）

日本初の経営者の再チャレンジに特化したファンド。社会問題とも言える再チャレンジ環境を整備する事で、日本全体の起業促進を狙ったファンド。福島銀行と共同で設立。

③ シェアファンド（2017年～ ファンド総額1億円）

日本初の売上連動支払い型ファンド。匿名組合出資の手法を用いて、あえてIPOを目指さない成長企業への資金提供が可能に。デジサーチアンドアドバタイジング社と共同で設立。

地方発のベンチャー自体がまだ少ないが、同社は東北地域の産業や雇用を支えられるような大きな木の幹のような存在になろうとしている。また、地域における連携は難しさがあるものの、同社の創業理念である「志」あるビジネスを実現するためにも稼ぎ手となり、人と人をつなぐハブとして機能することを目指している。

組織概要

所在地	〒984-0075 宮城県仙台市若林区清水小路 6-1 東日本不動産仙台ファーストビル 1 階
設立年	2018 年（平成 30 年）7 月（前身の（一社）MAKOTO は 2011 年 7 月 25 日に設立）
資本金・従業員数	10,000 千円、23 人（フルタイム 14 人）

株式会社 マルニ木工

～日本発家具ブランドのグローバル展開によって地域が誇れる企業を目指す～

事業の背景・目的／ビジョン ～業績悪化に歯止めをかけるべく事業転換を模索～

「工芸の工業化」をモットーとし、職人が手作業で製造するような、形状が複雑かつデザイン性の高い家具を、機械などを使用して量産製造することに強みをもっている。この強みを生かして、長年、「猫脚」と呼ばれるようなヨーロッパ調の装飾家具を中心に、百貨店や家具店を通じて流通する個人宅のダイニング用やリビング用の家具を、製造、販売してきた。

業績のピーク時は国内外に 11 カ所の拠点を展開していたが、代表取締役社長 山中武氏が入社した 2001 年頃は、業績が年々悪化し続けており、前職である銀行時代の経験を生かして財務関係の見直しや、リストラなどを敢行しても歯止めがきかない危機的な状況であった。何とか売上を上げようと、大手家具店が企画した商品のオリジナル開発や製造を手掛けるなど、事業転換を図ってきた。しかし、結局は既に世の中で流行っているデザインの二番煎じばかりになってしまい、作っても売れない悪循環に陥っていた。山中氏は、「川上のデザインが変わらなければ会社は変わらない」と感じていた。

事業概要と成果 ～工芸の工業化の強みとデザインを融合した HIROSHIMA～

世の中ではモダンな家具が新たなブームとなっており、猫脚などのトラディショナルなデザインの家具だけでは世の中のニーズに応えられていないという課題意識をもっていた。そこで、2005 年に世界中の著名なデザイナーや建築家に「日本の美意識」を小椅子に託すという nextmaruni プロジェクトを立ち上げた。その際、デザイナーの求めるデザインを 100%再現するよう現場に依頼。デザイナーの望む通りものが完成したが、売れ行きは芳しくなかった。

失敗した最大の理由は、同社の「工芸の工業化」という強みを生かせず、デザイナーの望むものを優先した結果、コストを度外視した工芸品としての家具になったことであった。同社は、デザイナーと職人の高度なすり合わせや、図面にはない情報を読み解いて加工機械のプログラミングをする製造技術の蓄積が強みとなっており、その技術力の高さは、工作機メーカーが「当社の工作機がこんな使い方ができるなんて想像すらしていなかった」と感嘆するほどであった。しかし、当時はその強みをほとんど生かせていなかった。

nextmaruni でも成果がでず、このままでは本当に経営が危機的な状況に追い込まれ、藁にもすがらる思いで、プロダクトデザイナーの深澤直人氏を訪問。「想いと技術だけはあるので何とか協力して欲しい」と依頼をした。深澤氏は、同社の「工芸を工業化する技術」を高く評価し、大きな可能性を感じ、協働してくれることになった。

深澤氏との開発においては、nextmaruni での経験を生かして、深澤氏のデザインを基に、強度や製造プロセス、木目のデザインといったものづくりの観点からの意見を返すなど、感性的なデザインと職人による精緻なものづくりの両面から何度も練り上げることで、深澤氏のデザインと同社の強みが融合した HIROSHIMA を開発することに成功した。

nextmaruni の開発当初は、社外デザイナーを入れることや、インテリアショップなどの新たな販路開拓に対して、社内の製造部門と営業部門から猛反対にあった。そんな中、経営トップは新たなチャレンジを積極的に支援してくれたこともあり、若手を中心とした少人数のメンバーで試行錯誤を重ねていたところ、「当社の工業化の強みを生かせるよう協力したい」という製造現場のキーマンの申し出があるなど、徐々に会社が変わってきた。そして、HIROSHIMA の開発がはじまり、山中氏もデザイナーとの対等な関係を約束。うまく自社の強みを融合させることができた。営業も若手が中心となって前向きに取り組んでくれたことに加えて、HIROSHIMA を見て「日本発の世界的ブランドにしたい」という想いで入社した商社出身の人材のサポートも大きく、現在では約 30 カ国にまで輸出展開している。

HIROSHIMA と「工芸の工業化」を実現する製造技術



成功・課題克服のポイント ～木工家具を志す者が一度は訪れたいと思う工場に～

現在、世界中で確立・浸透した家具ブランドの中に、日本発のブランドはなく、1950 年台に先行して確立された欧州ブランドが、今も続いている状況である。同社は 100 年経っても「世界の定番」として認められる家具をつくり続けるブランドとして築いていきたいと考えている。また、広島の本社工場を「世界中の木工家具を志す人が一度は訪れたいと思う場所」にしたいと考えており、現在関係者が年間 500 名ほど訪れている工場を、誰でも訪れられるように一般公開したいと考えている。世界的な家具メーカーの工場は、そのコンセプトを体現する街のような場になっており、世界中からデザインに興味を持っている人たちが集まってくるという。広島の本社工場をそのような場にする事で、社員に誇りをもってもらうばかりでなく、新たな人の流れが地域経済にも波及することで、地域住民が「マルニ木工が地元であって良かった」と誇れるような企業でありたいと考えている。山中氏は「当社は広島に育てられた。広島が大好きであり、今後も HIROSHIMA を世界に発信することで広島のために頑張っていきたい」と語っている。

組織概要

所在地	〒738-0512 広島県広島市佐伯区湯来町白砂 24 番地
設立年	創業：1928 年（昭和 3 年）5 月
資本金・従業員数	100,000 千円、245 人

ミツフジ株式会社

～銀が拓く世界：銀繊維を通じた「ベンチャー型事業承継」による新たな価値創造へ～

事業の背景・目的／ビジョン ～銀繊維を通じた、新たなライフスタイルの創造へ～

ミツフジ株式会社は、1956年に京都府城陽市で、西陣帯工場として創業。西陣織の着物帯の製作を始め、その後レース生地や布団などの装飾雑品を取扱うようになった。1979年、三ツ富士繊維工業（株）を設立。産業空洞化が進む中、1990年代になると銀メッキ繊維が注目され、1995年に米国銀メッキ製造会社と独占販売契約を締結した。二代目社長の時代に、自社で銀メッキ繊維の研究開発に注力し、当初は繊維が持つ高い抗菌・防臭、電磁波シールド機能を主眼に売り出していたが、三代目の現社長が引継いだ後は、大手の電気メーカーや繊維メーカーから導電性の点で需要があるということがわかり、抗菌・防臭でなく導電性繊維を電極としたウェアラブル製品の開発に乗り出した。

1990年代には、携帯電話やパソコンが普及し、電磁波シールド機能が注目されるようになった。当時、男女雇用機会均等法の影響もあり、働く妊婦や胎児への影響がないよう電磁波シールドエプロンなども開発・製品化された。しかし、2000年代になると、銀繊維の抗菌・消臭機能については、化学的な薬剤の登場によって代替され、製品の需要が減少するとともに、電磁波シールド製品の需要も減少し、ダブルパンチに見舞われた。その後、事業が傾き、2011年には工場や事業所を売却し、経営も追い込まれていった。その頃、三代目となる現在の代表取締役社長である三寺歩氏は、大学を卒業後、大手エレクトロニクス、IT関連企業に勤務をしていた。各社での仕事も充実しており、家業を継ぐつもりはなかったが、ある日、父から資金ショートのある可能性があると連絡が入る。祖父と父に育ててもらったことを思い出し、やはり恩返しをしようと思い、2012年頃から家業の経営に関わるようになった。

当時、繊維製品の下請けをしていたが、会社の中にいると、利益の取り方やコア技術である銀メッキ繊維の強みもよくわからなかった。その後、自己資金を投入し、銀メッキ繊維のコア技術と事業に選択と集中し、やりきって経営再建が難しければ、廃業をする覚悟で承継を機に新たな事業に挑戦する「ベンチャー型事業承継」に臨み、V字回復している。こうして困難を乗り越えてきた同社は、「生体情報で、人間の未知を編みとく」ことをビジョンに掲げ、「安心と安全をお届けする」ことをミッションとして、社会の諸問題解決に貢献できる循環成長型事業の展開に価値を見出そうとしている。

事業概要と成果 ～銀メッキ導電性繊維とウェアラブル IOT 製品の事業拡大～

同社の主要事業は、銀メッキ導電性繊維「AGposs®」とウェアラブル IoT 製品「hamon®」の開発・製造・販売であり、コア技術をもとに IoT 関連分野の事業を拡大している。

■銀メッキ導電性繊維「AGposs®」

同社の主要事業である「AGposs®」は、ウェアラブルセンサー、電極、電磁波シールド、RFID アンテナ、産業資材、抗菌材料用途など、顧客要望に応じた銀メッキ導電性繊維である。糸に銀を織り込むのではなく、ナイロンの表面に銀メッキを施していることが特徴である。そのため銀の含有量が多く、導電性と洗濯耐久性に非常に優れている。

■ウェアラブル IoT 製品「hamon®」

「hamon®」は、銀繊維を用いたウェアラブル IoT 製品のトータルサービスである。AGposs®を用いたスマートウェアシリーズで心拍などの生体情報を収集することが出来る。AGposs を採用した着衣型ウェアラブルデバイスと、センサーや Bluetooth など内蔵した着脱式トランスミッターとを組み合わせ、ユーザーの生体データを取得し、トランスミッターからスマートフォン、専用アプリに転送しクラウドで解析するまでをワンストップで提供することが可能となる。これらの新たな事業展開の結果、IoT 時代の変化やニーズを捉え、業務提携のパートナーを増やすとともに、業績も急回復・拡大している。

銀メッキ導電性繊維「AGposs®」（左）、ウェアラブル IoT 製品「hamon®」（右）イメージ



成功・課題克服のポイント ～世界・社会的な視座から事業の意味を捉え直し、人の意識を変える～

三寺社長は、大手 IT 企業での豊富な営業経験をはじめ、国内外の多様な企業での勤務経験もあり、企業経営に関しても、世界を見て物事を考えている。また、「ベンチャー型事業承継」として、従来とは全く異なる世界・社会的な視座から、家業である銀繊維事業を捉え直すことで、新たな価値の創造につなげている。

また、三寺社長は、中小企業には何をやっても駄目だと最初から諦めていたことも多いが、その意識を変えることが重要としている。例えば、同社の国内外の社員は、「生体情報で、人間の未知を編みとく」というビジョンや事業の意味を理解し、やる気を出して、自ら積極的に動くようになっている。例えば、インドのバンガロールの近くにある同社の協力工場の社員に対しても、銀繊維や IoT 製品に世界を変えるインパクトがあることを力説することで意識づけをしている。このようにハードではなく、ソフトとして人の意識を変える工夫こそが同社の事業を成功に導いている。

組織概要

所在地	〒619-0237 京都府相楽郡精華町光台 1-7 けいはんなプラザラボ棟 13 階
設立年	1979 年（昭和 54 年）
資本金・従業員数	23 億 9,450 万円（資本準備金を含む）、46 人（2019 年 3 月末時点）

MUSASI D&T 株式会社

～女性起業家の仕事と育児の両立、社会課題解決に向け、フリーランスから社会起業家へ～

事業の背景・目的／ビジョン ～フリーランスから社会起業家へ～

MUSASI D&T(株)の代表取締役である佐藤里麻氏は、システムエンジニアのフリーランスとして創業し、クレジットカード会社や保険会社などのメインフレームのシステム開発事業を手がけ始めた。その後、売上が拡大したため、2005年に法人化した。しかし、大型のシステム開発やシステムの運営・管理をする事業では、なかなか顧客の顔が見えず、人の顔が見える仕事がしたいと考えるようになった。そこで、当時、ホームページの作成ニーズが高まっていたことから、WEB サイト企画制作・デザイン事業を始めた。

社名の D&T の D はデザイン、T はテクノロジーの略である。IT に関連したデザインとテクノロジーの 2 本柱で事業を展開している。各業務に実績のある専任スタッフがプロジェクトを組み、企画制作をする。現在、システム開発事業としては、クライアントサーバーシステムの調査分析からシステム設計、プログラム製造、テスト運用などを手がけている。また、WEB サイト企画制作事業としては、WEB サイトの企画から制作、運用までをトータルにサポートを手がけている。サイトのデザインを重視しつつ、検索エンジン最適化（SEO）対策を心がけたサイト構築を推進している。

こうして事業が拡大をする中、佐藤社長に子供が生まれたことが転機になった。これまでは、保育園に子供を預けて働くしかなかったが、フリーランスや女性起業家など女性が経営者になると、産前・産後、育児休業も取得できないので、仕事と育児の両立が更に難しいものであることに気づいた。その悩みを解決できないかと考えるようになり、自身も子育てをしながら働く女性のサポートをするために、企業主導型保育園の事業を開始した。

事業概要と成果 ～女性起業家の仕事と育児の両立、社会課題解決に向けた事業を展開～

佐藤社長は、宮城県仙台市の出身であり、いつかは仙台にも拠点を持ちたいと思っていた。出産を機に、仙台支店を開設し、現在は東京本社との二拠点でビジネスを展開している。

企業主導型保育園の事業は、仙台市を拠点としながら、仕事と育児の両立という社会的な課題解決に向け、順調に拡大している。また、従来の事業の強みである IT 化の技術やノウハウも最大限に生かし、タブレットによる保育園運営システムを導入することで、飛躍的に生産性を高めている。その結果、2019 年 3 月末時点で、保育士など 15 人のスタッフがおり、フルタイムの正社員が 4 人、フルタイムのパートタイマー 1 人、その他パートタイマーなど地域での雇用も生み出している。

更に、企業主導型保育園の運営を手がけるようになってから、仙台市役所の担当者とも話をする機会が増えたことがきっかけで、市が手がける「東北社会起業家育成プログラム」に参画し、「低出生体重児」のベビー服の事業化を進めている。

成功・課題克服のポイント ～子育ての体験をもとに低出生体重児向けのベビー服事業を立ち上げ～

ベビー服事業を始めたきっかけは、佐藤社長の長男が、重度の障害を持つ低出生体重児であったため、仙台市内の宮城県立こども病院に入院し、ずっと寄り添っていた頃に遡る。その際、低出生体重児の赤ちゃんが、新生児集中治療室（NICU）で裸のまま寝ているのを見て、佐藤社長の妹が小さなベビー服を手縫いで作って、プレゼントしてくれた。我が子といえども、NICUにいると母子が分離されているため、どうしても子育ての実感が持ちにくかったため、妹のプレゼントがきっかけとなり、その小さなベビー服を着せてみることにした。また、我が子が着た温もりある服を洗濯することで大きな幸せを感じ、あまり接することが出来なかった長男に対する愛情が更に増していくことを感じるとともに、NICUにいる小さな赤ちゃんも服を着られることを知り、いつか他の赤ちゃんやご家族のためにも小さなベビー服を提供したいと強く思うようになったという。



たまたま、この話を仙台市役所の行政担当者にしたところ、「東北社会起業家育成プログラム」を紹介されたので、エントリーをすることになった。その後、審査を経て、無事に事業計画が採択された。半年間のプログラムを受講することができ、事業を立ち上げようとしている。同プログラムは、仙台市と一般社団法人 IMPACT Foundation Japan（INTILAQ 東北イノベーションセンター）が、SOCIAL IGNITION 事業の 1 つとして、2017 年度から社会課題を持続的に解決しようとする起業家を集中支援するプログラムをバージョンアップし、2018 年度も継続実施をしていた。

なお、日本では、事業主が出産で働けない状況になった時のリスクを考えると、子どもを持つこと自体を難しいと考えてしまう女性起業家が多いという。佐藤社長は、こうした女性起業家が、子どもを持ちたい、安心して子供を産みたいと思える社会になることを強く願っている。一人で頑張らず、人と人がお互いに頼れる社会をつくりたく、関係構築をする中で、「幸せであることに気づく」ことが重要としている。

組織概要

所在地	〒106-0032 東京都港区六本木 7-18-16 川窪ビル 1 階
設立年	2005 年（平成 17 年）3 月
資本金・従業員数	10,000 千円、15 人（パート・アルバイト含む）

由紀ホールディングス株式会社

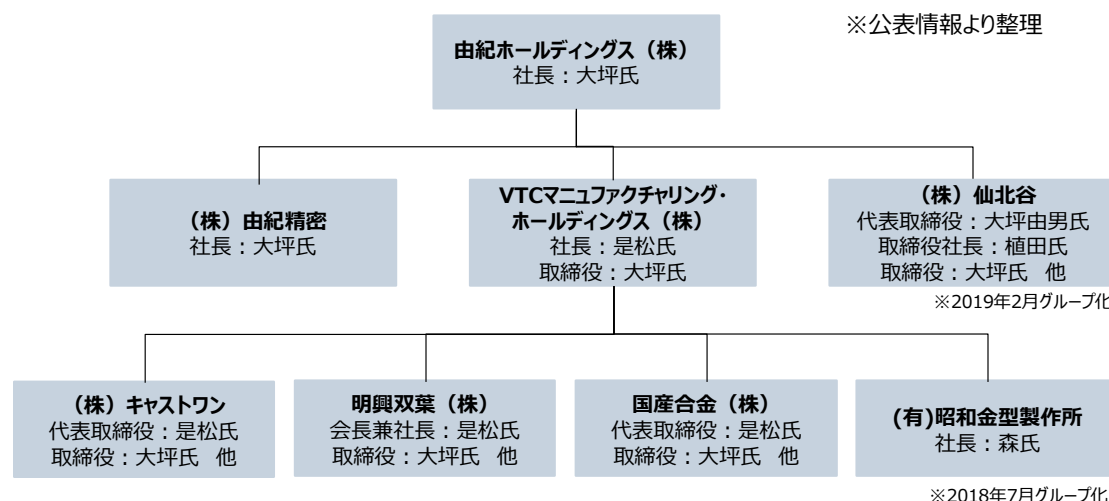
～輝く技術を持つものづくり中小企業をグループ化し、残すべき技術を救う～

事業の背景・目的／ビジョン ～由紀精密での事業変革実績の横展開を目指す～

同社代表取締役社長の大坪正人氏は、2013年に父である前社長より（株）由紀精密を引き継いだ。由紀精密は、もともとは計測器やコネクタなどの部品メーカーだったが、要素技術を活用して航空宇宙分野、医療機器分野へ進出し、10年ほどで高付加価値なものづくり企業に再生・変革させた。

一方、再生コンサルタントである是松孝典氏が代表取締役を務めるVTCマニュファクチャリング・ホールディングス（株）（以下、VTCホールディングス）では、ものづくり系中小企業をグループ化し次世代に引き継ぐ取組を実施していた。その是松氏が自身の後継者を探していた際に、由紀精密の大坪社長の活躍を知ったことがきっかけで白羽の矢が立ち、その後10年ほどかけて口説かれ、その後、VTCホールディングスを引き継ぐために2017年に由紀ホールディングスを設立。現在は由紀ホールディングスの下に、VTCホールディングス、由紀精密を位置づける体制となっている。

由紀ホールディングスグループの構造



事業概要と成果 ～個社の魅力向上と、グループ内の文化の共有～

同社は、技術はあるが後継者不在で廃業の危機にあるものづくり系中小企業をグループ化し、大坪氏が由紀精密にて実現した成功ノウハウを体系化するとともに、グループ内に横展開していくことを目指している。グループは現在14社からなり、売り上げの合計は70億円弱。もともと承継者がいない企業もあり、そういった企業をグループ化することで、企業の継続を助け雇用を支える効果もある。また、グループ化後の従業員数は概ね横ばいだが、人数が少しずつ増えている企業もある。

中小企業のM&Aの案件は多数持ち込まれるが、グループ化の検討に当たっては、グループの事業への相乗効果よりも、あくまで企業単体の魅力の向上余地に着目する。技術の活用の可能性を見極めたうえで、グループでの展示会出展や、事業戦略立案のサポート、海外展開の支援、資金面での支援など、グループの力を活かした連携を行っている。

M&Aに当たっては、オーナー、役職員、金融機関にとって無理がなくうまくいくように手間をかけて調整を行っている。グループ化後の職員のリストラや、外部から社長を登用することは行っていない。大坪社長はグループ各社の役員にも就任しており、工場への頻繁な訪問や、現場マネジメント層とのやり取りを通して技術改善、営業戦略支援を行っている。

同社は「ものづくりの力で世界を幸せに」をミッションとして、グループ内へ文化を浸透させブランドを形成することに力を入れている。モデルとなっているのは、LVMH（モエヘネシー・ルイヴィトン）グループ。複数の企業・ブランドが自律的に経営を行いつつ、投資をグループとして行う手法を中小ものづくり企業へ適用しようとしている。

成功・課題克服のポイント ～要素技術の用途開発とブランディングへの投資～

成功の要因にはいくつか理由があり、各要素が掛け算になっている。まず、良い技術を、一貫したポリシーを持ってプロモーションしていくことが重要。そのために、由紀ホールディングスではデザイナーを内部に抱え、広報も重視している。社会的な価値を出してメディアに露出する方向性を取っており、その広告換算価値も算出している。

グループ内での文化の浸透やブランドの形成にも力を入れている。時間がかかるが、グループ内でのメディアを作るなど、外部への発信とともに、内部に伝えることも行っていく予定。各社のグループ帰属意識も少しずつ浸透してきている。

技術面では、長年積み上げてきた要素技術を活かして、その応用用途の開発に向けた投資を行っている。現在の事業が廃れても要素技術を活用して別事業に乗り換えていけるように、長いビジョンを持つことが重要。また、事業分野にはトレンドがある中で、時代ごとの最先端技術を学んだ若い人の力を活かせるような体制を目指している。

■今後の展開

現在は、この事業モデルが成功し実績を出していけるかどうかの分岐点となっている。グループ化しプロジェクト単位で事業をしていくことが売り上げ、利益の形で、その成果となっていく必要がある。

企業を永続化するための手段として、2025年頃に株式上場することを計画している。それまでに、大坪氏に依存しない経営体制を構築し、グループの文化・ブランドを形成してそれを理解してくれる方に株主になってもらう予定である。また、ものづくり系中小企業のグループ化を更に進めていく方針としている。

組織概要

所在地	〒104-0031 東京都中央区京橋 2-6-14 日立第六ビル 6F
設立年	2017 年（平成 29 年）10 月
資本金、従業員数	45,000 千円、連結 540 名(海外現地法人含む)、連結 330 名(海外現地法人含まず)

株式会社楽市白河

～過去の失敗経験をもとに V 字回復を実現したまちづくり会社～

事業の背景・目的／ビジョン ～地元の活性化のために立ち上げた TMO で挫折～

■TMO（Town Management Organization）設立

当時白河の街なかには、イトーヨーカ堂の撤退で揺れている時だった。郊外の新白河地域には、広大な駐車場を備えた大型のショッピングモールができ、商業の流れが白河駅前から新白河地域に移行した所だった。そんな時に中心市街地活性化法が制定され、街づくり会社としての TMO の存在を知ることになる。TMO 設立に関しては、中心となって動いた若者が、市をはじめとする関係各位に相談を持ちかけ協議をする中で、その提案に賛同が得られ、市や商工会議所をはじめ多くの法人・個人が TMO へ出資することになり、2000 年に会社を設立する。翌 2001 年に TMO に認定された。しかし、まちづくり会社は設立されたものの具体的な事業内容が決まっておらず、更に、「多くの人から出資を集めた責任の為、失敗はできない」という意識がだんだん強くなり、新規事業にチャレンジすることができなくなった。結局、会社を存続するために、市の委託事業（調査、パソコン教室開催、電算化作業代替など）をこなしていた。

■TMO 時代の挫折からの再生

こうした状況から変わるきっかけは、2006 年の中心市街地活性化法の改正である。TMO 時代の計画は外部のコンサルタント会社が作ったものがベースになっていたが、新たな基本計画の策定に当たっては、自分達で頑張ればなんとかできることを実施しようと考え、外部のコンサルタント会社に頼まず、市役所・商工会議所と協力して検討し、白河市の中心市街地活性化基本計画を策定した。基本計画の実施においては、白河市・商工会議所・楽市白河の担当で作る TM 会議を毎週開催した。事業推進の為三者が協力し、リスクを考えながらもどのようにしたら事業ができるかを常に前向きに知恵を絞った。手始めに「えきかふえ」をオープンすることに成功すると、TM 会議の議論は高まり、次の事業へ着手そして次の事業へと基本計画内のすべての事業を完成することができた。

事業概要と成果 ～不動産管理・運営事業を中心に安定的な売上を確保～

同社は、ハード整備に関しては国などの補助金を活用しているが、まちづくり会社の運営のために行政から補助金を受けておらず、独立独歩で取り組んでいる。主な事業は以下のとおりで、「マイタウン白河」の管理委託事業、街なか居住（マンション）事業といった不動産管理・運営によって安定的な売上を確保している。

事業概要

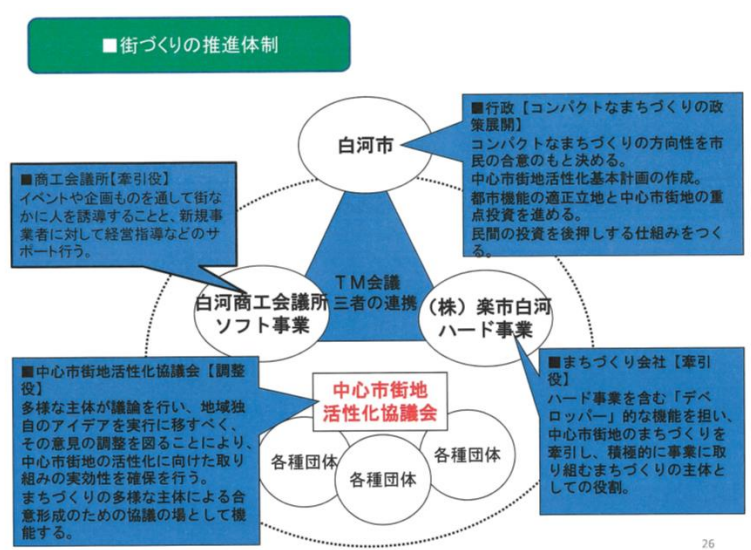
「えきかふえ」事業	第 1 期計画で最初に手がけた事業。JR 白河駅の待合室を改装し、カフェや物産販売コーナーとして活用している。
「中町小路楽蔵」事業	既存の歴史的建造物を活かしたテナントミックス事業。
「マイタウン白	2002 年に撤退したイトーヨーカ堂の土地・建物を市が取得し、翌 2003 年に

河」の管理受託事業	中心市街地市民交流センター「マイタウン白河」として整備。その後、同社が入居し、2012 年、同センターの指定管理の委託者となった。
チャレンジショップの運営	空き店舗 2 件を借り上げ、リフォームを行ったうえで平成 22 年 1 月より新規事業者に貸している。テナントの入居有無に関係なく同社が家賃保証を行うので、オーナーにとって安定的な収入を確保できるというメリットがある。
街なか居住（マンション）事業	2013 年に、JR 白河駅近くにマンションを整備し、その運営を行っている。現在、道路を挟んで向かい側にもう 1 棟建設中である。

成功・課題克服のポイント ～街づくりの推進を担う関係者間で明確な役割分担～

■推進体制

街づくりの推進にあたっては、同社、市、商工会議所の 3 者が中心となって中心市街地活性化協議会を組成している。中心市街地活性化に関するハード事業に関しては同社、ソフト事業（チャレンジショップ事業での経営指導、新規開業希望者からの融資相談、イベント開催）に関しては基本的に商工会議所、公共的な建物に関しては市という役割分担ができており、担当者レベルで情報交換する会議は日常的に行っている。



■今後の方向性

今後も新たな事業に取り組んでいく必要があり、事業で出た利益を街なかの活性化に再投資するというスタンスである。具体的な事業としては、廃業した旅館のリノベーションによる民泊活用、空き店舗の有効活用、観光振興などを通じて来訪者を増やしたり、地域の住民が街なかに集まってくるようにすることを目指している。また、住んでいる人が住みやすい街づくりを行おうとしている。

組織概要

所在地	〒961-0905 福島県白河市本町 2 番地 マイタウン白河
設立年	2002 年（平成 12 年）7 月
資本金・従業員数	54,000 千円、22 人

株式会社和僑商店ホールディングス

～地元・新潟の伝統企業を承継し、事業再生と志ある若手経営人材の育成を通じて地域に貢献～

事業の背景・目的／ビジョン ～社内ベンチャー制度を活用して経営者になる～

社会人になる前から起業意欲が高かった同社の代表取締役である葉菫（はぶき）正幸氏は、出身地新潟の若手人材にチャンスを与えることに積極的な NSG グループに入社。入社直後から、社内ベンチャー制度を利用し、NSG グループ代表の池田弘氏に「社長になりたい」という意思を伝えていたところ、入社 4 年目に「新潟の米の良さを生かしたおむすびで事業を興さないか」との誘いがあり起業した。ただ、「おむすび」というお題はもらったものの、どこで、何を、どうやってやるのかは示されず、実質的にはゼロからの起業であった。

飲食業界の知見もない中、多くのおむすび屋に足を運んでいたところ、廃業を考えていた銀座十石のオーナーから事業承継の打診があった。従来からの「一度もにぎらない」伝統は現在も引き継ぎつつ、自らの足で選んだ産地食材を仕入れたこだわりのおむすびで、徐々に業績を伸ばしていった。

事業概要と成果 ～歴史ある地元・新潟の事業を再生、地域との関わりも深める～

銀座十石が軌道に乗った頃、再度、池田氏から「今度は地元新潟で米を使った事業を興さないか」と誘いがあった。「糀」に大きな可能性を感じ、古町糀製造所を設立。銀座十石で培った飲食業のプランディングノウハウを生かし、世の中的な糀ブームにも乗って、順調に業績を伸ばしていった。

2011 年以降は、NSG グループの池田氏からの「地元・新潟のために何とか頑張ってくれ」という依頼もあり、業績難や廃業直前であった歴史ある地元の伝統企業 4 社（今代司酒造、峰村商店、越後味噌醸造、小川屋）を買収し、事業再生に携わっている。そのうちの一家である今代司酒造は、既に廃業を決めて不動産を譲渡したいという相談であったが、池田氏の「地元の伝統的な日本酒を絶やしてはいけない」という新潟への想いを受けて再生を引き受けた。特徴的なパッケージで楽しめる日本酒「錦鯉 KOI」で国際的な賞を多数受賞するなど、新たな新潟発ブランドを確立している。事業の将来性や既存事業とのシナジーなどは決して高いとは言えない難しい事業ばかりであったが、池田氏の地元・新潟に対する想いを背負って、引き受けた会社の業績を向上させている。

最近では、地域や住民との関わりを増やしている。年 2 回開催している「発酵・大醸し祭り」には、約 2 万人が来場し、メインイベント「30 秒味噌詰め放題」には、昔は多くの酒蔵や味噌蔵が立ち並ぶ運河が流れていた国道沿いに 2 時間待ちの行列ができる。地域住民の笑顔に触れることで、従業員が仕事にやりがいを感じ、生き生きとした職場になってきている。更に、地域の住民に大豆の栽培からの取り組みもスタート。最大のポイントは、苗ポットで大豆が芽をだすところまで各家庭で育てるところにある。「今日は芽がでたかな」と家族で成長を楽しみ、芽が出たら提携農場に植え直すことで、都市の緑地化にも貢献。更に、収穫した大豆で味噌をつくり、味噌汁として食卓に並ぶことで、大豆の栽培の過程を振り返る会話が生まれる。一粒の大豆が、希薄化していると言われる家族の絆を深めるキッカケとなることで、地域住民の生活に彩りを添え、住民の心の豊かさを高めていければと考えている。

錦鯉 KOI



発酵・大醸し祭りの様子



成功・課題克服のポイント ～仕組み化と若手経営人材への理念・志の浸透～

事業再生のポイントは、商品開発やパッケージデザイン、ブランディングも重要ではあるが、より重要なのは「仕組み化」である。新たな顧客を惹きつけるために魅力的な商品が必要不可欠であるが、リピーターこそが業績を安定的に伸ばす上で重要である。そのため同社では、ポイントカードや POS データを使った顧客データベースを構築し、購入後にお礼状を送るなど、長い時間軸で顧客と関わり続ける「仕組み」を構築している。これによって、リピート率が向上し、業績も安定的に成長し続けている。

また、事業承継した企業のトップは若手人材を外部から採用するなど、若手経営者育成にも力を入れている。当初、事業が仕組み化されていれば、若手でも事業を回せるのではないかと考えていたが、想定外の失敗が続いた。色々悩んだ結果、葉菫氏は直接触れていた池田氏の「地元・新潟」に対する強い想いや理念、経営者としての覚悟が、若手経営人材に十分浸透していなかったことに気づいた。現在は、全部門のリーダー級を集めた定期勉強会を開催し、地元・新潟への想いや理念を直接語りかけて浸透を図っている。

地方創生の鍵は地域の強い企業を育てることだと考えている。志の高い若手経営人材の育成や地域住民との関係性を深め、「あの会社が地元・新潟にあってよかった」と思われる存在を目指している。

組織概要

所在地	〒950-0084 新潟県新潟市中央区明石 2-3-44
設立年	2017 年（平成 29 年）7 月
資本金・従業員数	10,000 千円、200 人

株式会社 CAMPFIRE

～資金集めを民主化し、クラウドファンディングやレンディングで新たな経済圏をつくる～

事業の背景・目的／ビジョン ～資金集めを民主化し、世界中の誰しものが声をあげられる世の中をつくる～

同社のミッションは、「資金集めを民主化し、世界中の誰しものが声をあげられる世の中をつくる」ことである。インターネットを通じて、革命を起こし、あらゆるものを個人の手の元に取り戻すこととして、既存の仕組みを破壊するのではなく「アップデート」することを「優しい革命」と名づけ、ビジョンに掲げている。

現在、小さな経済圏をつくるという考え方と、お金によるコミュニケーションに基づき、クラウドファンディング（以下、CF）のプラットフォーム、評価型与信モデル融資としてレンディング事業などを強化している。CF レンディングの立ち上げは、融資型クラウドファンディングを行うため、貸金業の資格を取得しようとしたことがきっかけである。国内外の社会課題を解決するために、投資家から眠っている資金を掘り起こし、上手く回る仕組みの構築を目指している。

事業概要と成果 ～クラウドファンディング・レンディングによる資金支援～

主な事業はクラウドファンディングプラットフォーム「CAMPFIRE」「FAAVO」「polca」、継続課金型コミュニティプラットフォーム「CAMPFIRE ファンクラブ」、評価型与信モデル融資「CAMPFIRE Bank」、コミュニティウォレット「Gojo」などの企画・開発・運営である。

■CF プラットフォーム

サイトに掲載されている単月のプロジェクト件数は 600 件（2018 年 11 月時点）、月間支援金額も 3 億円（2018 年 6 月）を突破。2018 年 10 月時点で、4 億円を超え、急増中である。流通総額も 110 億円（2019 年 3 月末時点）に上り、掲載プロジェクト件数では国内最大級の CF プラットフォームとなっている。

今後は、「地方」と「海外」の 2 軸で事業の拡大を目指している。例えば、「FAVVO by CAMPFIRE」は、地域に特化した CF 事業を展開。2018 年 7 月に、FAVVO を事業譲受し、各都道府県のパートナーという支援者と連携を強化している。

■CAMPFIRE レンディング

2017 年 7 月に、「CAMPFIRE レンディング」としてサービスを開始した。東京都から貸金業のライセンスを取得し、同社の CF プラットフォームでプロジェクトを達成した実績のある事業者、個人に対する融資を始めている。CF を実施した結果、思わぬ反響があったり、各地でイベント開催や量産の要請があるなど追加的な資金需要が生じた際、オンライン手続きによって最短 2 営業日で、最大 200 万円の融資が可能となっている。1 回あたり 30 万円程度で、金利 10%程度の場合が多く、12 回払いで最長 1 年の条件で融資している。当初、融資額は 100 万円を上限としていたが、200 万円まで増やしたことで融資申込みの呼び水になっている。

CAMPFIRE レンディング

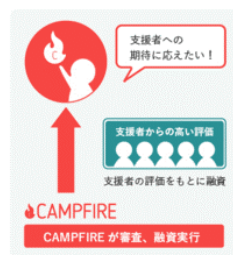
クラウドファンディング「CAMPFIRE」



資金調達に成功！



「CAMPFIREレンディング」



新しい融資のカタチ「クラウドファンディング × レンディング = CAMPFIRE レンディング」が始まります。

資金調達に成功したプロジェクトの調達額や支援者数を軸とした、新しい **評価型与信モデル** です。

また、LaaS（Lending as a service）と称される貸金業のモデルとして、建設業者、フリーランス向けなど特定業種向け事業として横展開している。更に、今後、融資型クラウドファンディング事業として、第二種金融商品取引業も始める予定である。これにより、国内の個人から資金を集め、数千万円の融資が出来るようになる。

成功・課題克服のポイント ～CF の良さを生かし、地域金融機関と連携～

CF については、事業者が新たな事業を始める時に、行政の補助金、創業融資の後、事業の市場性があるかを判断するために活用してもらうことを想定している。CF の良さは、マーケティングが無料で出来ることであり、たとえ事業が失敗しても事業者に課金することがないことにある。また、創業後も新商品の開発販売などで活用できる。

現在、地方銀行や信用金庫、信用組合など地域金融機関とは、ビジネスマッチングに関する提携を進めている。既に、54 機関と提携または連携済みだが、様々な金融機関からの相談が増えている。その際、金融機関の顧客からテストマーケティングの相談が入れば、CF をやってみてはどうかと提案をしている。例えば、大分県の別府温泉で、温泉と遊園地が合体したテーマパーク『湯～園地』の再生案件があった。この時は、テントを出して、高齢者の方から直接寄付を募るなどリアルとネットでのハイブリッドな取組といえる。CF は、案件化して、SNS などで拡散していくことも重要であるが、高齢者も活用しやすい仕組みも整備している。

なお、今後は、社会課題解決を目指し、融資型クラウドファンディングによって海外におけるマイクロファイナンスやノンバンクの事業者への貸付け、国内における古民家再生のために共感する方から資金を集めるとしている。

組織概要

所在地	〒150-0002 東京都渋谷区渋谷 2-22-3 渋谷東口ビル 5 階
設立年	2011 年（平成 23 年）1 月
資本金・従業員数	2,440,380 千円（資本剰余金含む） ※2019 年 3 月 22 現在 108 人（2018 年 12 月末時点）

シタテル株式会社

～「ひと・しくみ・テクノロジー」の力で「想像する力」を引き出し、誰もが自由に、スマートに衣服を生産できるプラットフォームへ～

事業の背景・目的／ビジョン ～「想像する力-IMAGINATION-」を引き出し、課題を解決し、豊かな社会を実現～

シタテル（株）代表取締役 CEO の河野秀和氏は、メーカー勤務時代に、生産工場の疲弊を目の当たりにし、繁閑のリソースを上手く活用すれば、多品種・小ロットの生産が可能となると考えるようになった。その後、外資系金融機関を経て独立し、総合リスクマネジメント事業や衣服のカスタマイズ事業を行うようになり、2014 年に同社を創業した。

これまでは中小企業や個人などが衣服をつくりたいと思っても、工場やサプライヤーにアクセスすることは困難で、情報の非対称性も大きかった。ウェブでも検索が難しい情報だったので、同社がそれらの情報をデータベース化した上で、最適化を図ることが重要と考えるようになった。その後、工場の設備の状態やキャパシティ、従業員規模、得意分野などのデータを地道に収集しながら、マッチングアルゴリズムを構築していった。

同社の主要事業は、インターネットを活用して、誰もが自由にスマートに衣服を生産できる新たな流通プラットフォーム事業の運営である。「ひと・しくみ・テクノロジー」をミッションに掲げ、それらによって世界中のすべてのひとに備わる「想像する力-IMAGINATION-」を引き出しながら、産業が抱える課題を解決し、豊かな社会の実現を目指そうとしている。

事業概要と成果 ～シタテルコントロールシステムによる生産工場・サプライヤーとクライアントの最適マッチング～

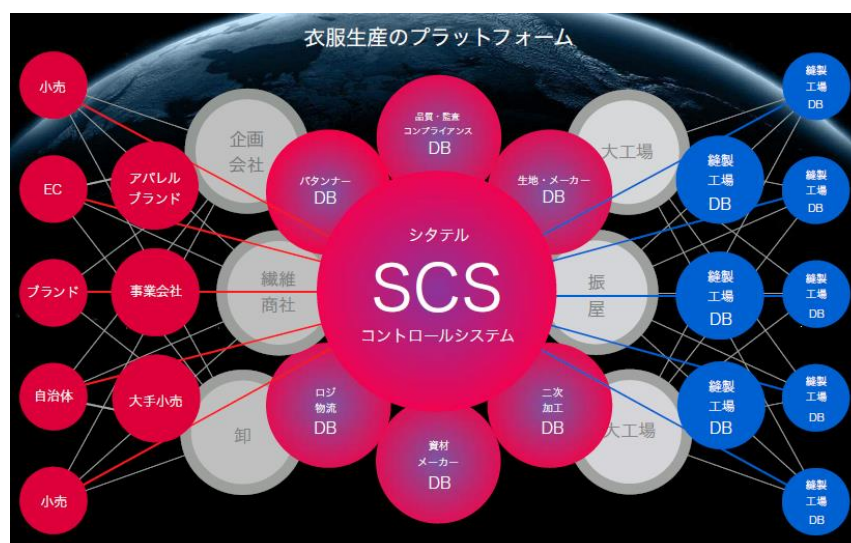
国内のアパレル市場の規模は、9 兆円とされているが、同社は、マス・ボリュームの安価な価格帯ではなく、その上のトレンドゾーンという 2.6 兆円市場をターゲットとしており、インターネットで衣服販売をするアパレル小売やファッションブランドが主要顧客になる。

現在、衣服生産のプラットフォームは「シタテルコントロールシステム（以下、SCS）」と称され、国内の全都道府県の連携工場の情報をデータベース化し、不特定多数の事業者の最適なマッチングを実現している。2018 年 12 月末時点で、生地などのサプライヤーも含めて 1,000 社まで増加しており、10,000 社の登録クライアントと相互補完関係を構築している。

また、SCS を活用したいという多くの中間業者を巻き込んでいくビジネスモデルによってパートナーも増え続けており、地域戦略として、生産基盤を一緒に作っていくというスタンスで、プランニングの提案をするサプライヤーも増えている。近年、アパレル・ファッション、事業会社だけでなく、インターネット通販のみで展開している店舗や非常に小口のブランドが増えており、小ロット生産を得意とする生産工場とのマッチングが進んでいる。更に、企業や地方自治体などで、人材の採用率を高めたい、離職率を軽減したい、若い

人を採用したいという思いを持ち、人材のやる気を向上させるためのオリジナルのデザインユニフォーム（例えば熊本県庁）やワークウェア制作のニーズも高まっている。

衣服生産のプラットフォーム「シタテルコントロールシステム（SCS）」のイメージ



成功・課題克服のポイント ～ひと・しくみ・テクノロジーの力と横展開の可能性～

当初は縫製工場を中心に、IoT センサーを入れて工場の稼働について繁閑のデータを取得していたが、テクノロジーだけでは解決できない部分があり、それらを回していく緻密な仕組み、更にはその仕組みを運営していく優秀な人材の確保を進めている。まだ、全自動化は難しく、デジタルとアナログが混在し、マッチングシステムと人のやりとりの双方で対応している。また、機械学習も積極的に取り入れ、工場の類似性を分類するなど試行している。こうして、人口減少で日本の生産力が低下する中で、不特定多数の事業者をつなぐ新たな仕組みを提供することで、生産性の向上を図ろうとしている。

なお、現在、衣服産業だけではなく、それ以外の分野の顧客からも問い合わせがあり、同社の SCS の応用の相談やコンサルティングも増えている。こうした状況から、衣服産業と同じような課題を抱え、小ロット生産が求められる他業種への横展開の可能性やポテンシャルが高まっている。

同社は、人々の趣味嗜好が細分化する中、各マーケットに対して、どのようにインフラを構築していく必要があるのか、また、その仕組みを作る必要があるかというところで、ビジネスを通じた貢献を目指している。「リソースの占有から共有へ」という時代の大きな流れの中で、リソースの共有によって市場を更に広げることが可能としている。

組織概要

所在地	〒862-0956 熊本県熊本市中央区水前寺公園 28-23 2 階
設立年	2014 年（平成 26 年）3 月
資本金・従業員数	374,414 千円（資本準備金含む 746,828 千円）、50 人

株式会社トランビ

～M&A マッチングプラットフォームにより、中小企業の廃業を防ぎ、事業転換につなげる～

事業の背景・目的／ビジョン ～小規模 M&A のマッチングで、廃業を防ぐ～

（株）トランビの代表取締役である高橋聡氏は、2005 年にコンサルティング会社の勤務を経て、長野県で家業を継いだ。後継者不足などで仕入先や取引先が次々と廃業をしていくことを目の当たりにした。家族経営の個人事業や売上が数億未満の中小企業や小規模事業者が黒字のまま廃業してしまい、中には日本でその会社にしかないオンリーワン技術やノウハウを持つ企業も少なくなかった。

そこで、2011 年に家業であるアスク工業（株）の新事業として、小規模な M&A のマッチングサービスを開始。インターネット上で売り手と買い手が自由に会えるマッチングサービスを無料で提供したところ、反響が大きく、予想以上に活用されるようになった。潜在的なニーズの大きさや事業拡大への手ごたえもあり、2016 年には会社分割をし、東京で新会社を設立した。社名のトランビは、「トランスフォーム・ユア・ビジネス」であり、個人や中小企業が自らのビジネスの転換を図ってもらいたいという想いも込められている。

事業概要と成果 ～マッチングプラットフォームとして、ユーザーや M&A が急増～

これまで、日本の法人数の 8 割を占める売上 3 億円以下の中小企業にとって M&A の機会がほとんどなかったため、従来の M&A の認識を変えようと、売り手案件をウェブサイトの「TRANBI」に公開。当時はあり得なかったが、ユーザー登録をせずとも、ノンネームで誰でも全案件を見られるようにした。ノンネームといっても、売り手企業の社歴やビジネスモデル、顧客層などのきめ細かな情報を掲載しているため、マッチングの精度が高い。

現在、TRANBI のユーザー数 23,523 人、累計 M&A 案件数 2,596 件、累計マッチング数 11,034 件に上り、小規模 M&A のマッチングプラットフォームに成長している（2019 年 3 月末時点）。また、金融機関や専門家との連携を重視しており、提携先は 188 社となっている。提携専門家は、全国各地の公認会計士や税理士、弁護士などであり、地方の中小企業から相談が入ると、提携先からアプローチしてもらう仕組みになっており、相互にメリットがある。地方でも買い手さえいれば、M&A のサポートを出来るという専門家は多い。

今後は、M&A の工程を細分化して、役割を定義しようとしている。例えば、地方自治体や商工会議所や商工会などと提携し、TRANBI への案件情報の入力や登録の支援を強化している。これにより、高齢の経営者の方々でも案件登録などをしやすくなる。こうして、実際に M&A の交渉をする専門家へのつながりが円滑になっている。

また、案件のマッチング後に、専門家とのネットワークをいかに構築し、M&A を成立させていくかも重視しており、システム開発や構築を進めるとともに、M&A が成約に至るまでの流れに対応できる体制の整備も強化している。

成功・課題克服のポイント ～低コストで、思いもよらないビジネスの可能性を広げる～

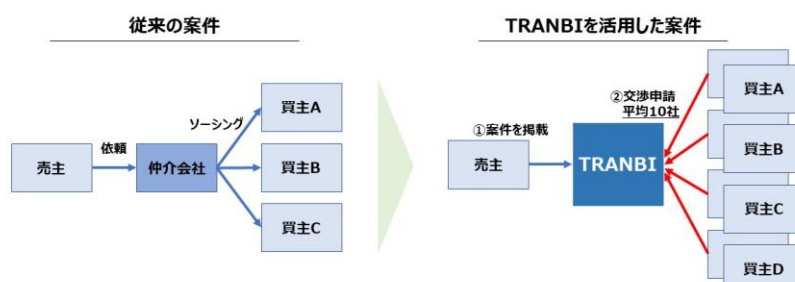
売り手は無料でサイトを活用でき、買い手は M&A の成約時に譲渡金額の 3 % の手数料を支払うだけで済むなど、低コストでサービスを利用できることが大きな特徴である。個人事業から中小企業・小規模事業者まで、廃業をする前に、M&A という選択肢を考えることができるようになり、数年前から風向きが大きく変わっている。

これまでも M&A を希望する個人や中小企業は多かったが、専門家や買い手企業とのマッチングの場も限られていることに加え、マッチングに相応のコストがかかった。しかし、インターネット上で、気軽に低コストで M&A のマッチングができれば、これまでとは全く異なる発想で、思いもよらないビジネスを展開できる可能性が広がっている。TRANBI は、マッチングサイトであるとともに、メディアサイトとして、誰もが M&A に挑戦ができることを広めたいと思い、積極的に情報発信もしている。

TRANBI

事業承継・M&Aマーケットの環境変化：ネットを使って自分で探せる時代

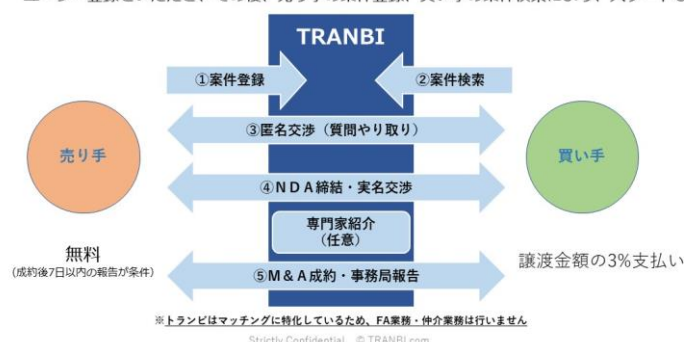
- ・ インターネット上の M&A マーケット「TRANBI」を活用することで、売主が自分で買い手を容易に探せる時代
- ・ M&A の専門家は、交渉相手が見つかったから雇うことでコストを抑えられる。



TRANBI

TRANBIご利用の流れ

弊社webサイトにて、事業を譲りたい方（売り手）、事業を引き受けたい方（買い手）にそれぞれユーザー登録をいただき、その後、売り手の案件登録、買い手の案件検索により、スタートします。



高橋社長は、何か一つ変えれば変わるというものではなく、あらゆる方面から、中小企業経営の楽しさややりがいを伝え、それを支援する取り組みを整えていくことが重要と考えている。また、敗者復活の仕組みや兼業・副業などで気楽に挑戦できる仕組み、会社をやめようと思ったら他人に譲って直ぐにやめられる仕組みなど、完成度は低くても数を増やすことが必要としている。

組織概要

所在地	〒105-0004 東京都港区新橋 5-14-4 新倉ビル 6 階
設立年	2016 年（平成 28 年）4 月
資本金・従業員数	200,000 千円（資本準備金含む）、13 人

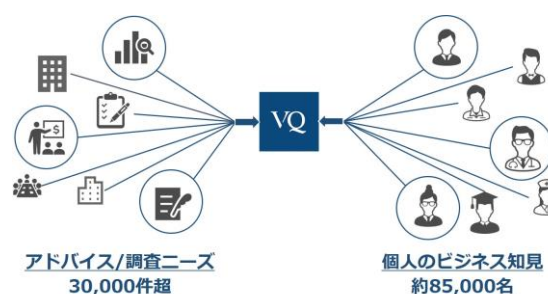
株式会社ビザスク

～世界中の知見をつなぐビジネス特化型スキルシェアサービスを提供～

事業の背景・目的／ビジョン ～組織・世代・地域という3つの壁を越える仕組み～

「必要な時に」、「必要な時間だけ」、「必要な意見やアドバイス」を収集できる、スポットコンサルというビジネス特化型スキルシェアサービスを2013年に国内で初めてスタート。暗黙知である一人一人のビジネス知見をデータベース化した上で、その提供者（アドバイザー）とそれらを必要としている依頼者（企業・個人）をマッチングするプラットフォームを構築し、「誰もが誰かのアドバイザーになれ、誰もが自分の求める知見を探せる」ようにした。ビジネスには組織・世代・地域という3つの壁が立ちはだかるが、それらを越えて知見をつなぐことが同社のミッションである。

依頼者は対面若しくは電話、オンラインなどによるインタビューを1時間単位でアドバイザーに依頼することができる。彼らの知見を意見・アドバイスなどの提供という形でシェアし、それに対する対価を謝礼金として支払う。



相談内容を見ると、海外から地方に観光客を誘致するための SNS マーケティングや新規事業の進め方、開発した新商品の専門的な評価、起業予備軍が作成したビジネスプランに対するアドバイス、特定業界の市場動向、オフィス移転の進め方など多岐にわたる。

同社の創業者である端羽英子代表取締役 CEO は当初スポットコンサルとは異なるビジネスモデルで創業しようと考えていたが、創業前に、自分のビジネスプランについて起業家の先輩などからアドバイスを受けた際、「このアドバイスの時間はお金を払う位の価値がある」と思ったのがスポットコンサルというビジネスの着想のきっかけである。

事業概要と成果 ～質・量とも圧倒的なデータベースを構築し急成長～

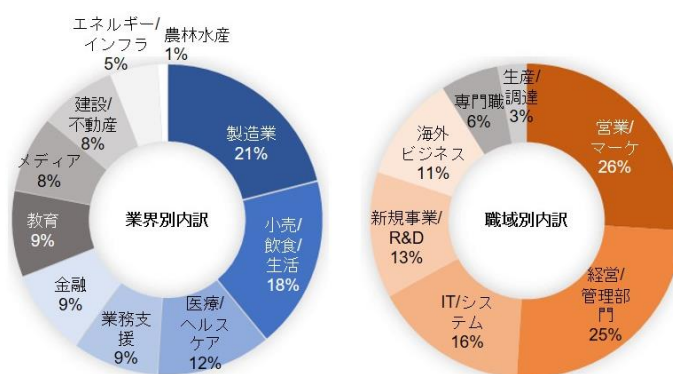
■アドバイザーが持つ知見のデータベース化

アドバイザーの登録者は約8万5千人で、うち約1万人が海外の登録者である。登録者は月あたり2千人弱のペースで増えている。なお、登録者の約7割は仕事を持っている現職者であり、2割がシニア、残り1割が企業に属していないフリーランスである。登録者の経験業界や職域をみると（図参照）、いずれも多様な領域にわたっており、データベースの情報量の多さやバリエーションの広さが強みの一つとなっている。また、スピーディに相談できる点も同社サービスの特徴である。

■マッチングの方法・実績

依頼者とアドバイザーのマッチングの方法は2つある。一つは「WEB マッチング」で、依頼者が自身のニーズに合うアドバイザーを Web 上で検索しスポットコンサルを依頼することができるマッチングシステムである。

両者は、サイト内のメッセージ機能を活用して相談内容や謝礼金額、相談日時・場所などの調整を直接行うことができ、条件が合わない場合にはキャンセルすることも可能である。このような事前相談プロセスがあるので、「実際にインタビューしてみたらニーズに合わなかった」というケースは起きにくい。



もう一つのマッチング方法は法人契約型の「VQ（フルサポートマッチング）」である。相談内容や要望をヒアリングし、アドバイザー探しからマッチング、インタビューの日程調整などまでを同社がフルサポートするというもので、大企業を中心に約 500 社の利用実績がある。

マッチング成立件数は前年比 2.5 倍に増加し、流通高も最後に資金調達した 2015 年 7 月以降、3 年連続 3 倍超のペースで急成長している。依頼者側にとっては、特に人材の採用が難しい中小企業の場合、コスト・リスクの両面でメリットが大きい。一方、アドバイザー側の視点からみると、副業解禁など多様な働き方が認められるようになってきただけでなく、大手企業では残業が厳しく制限されるようになったため、夕方以降の隙間時間に 1 時間単位で誰かのビジネス相談に乗ることで副収入を得ることができる。登録者数が増加している背景にはこのような社会潮流も関係していると考えられる。アドバイザーからは、「自分の経験や知見を必要としている人が社外にいることを知り、自分のキャリアの価値に対して気づきを与えてくれた」といった声が寄せられている。このように、依頼者・アドバイザーの双方にとってメリットが大きいサービスを提供している。

成功・課題克服のポイント ～シェアリングエコノミーの普及も追い風に～

事業規模を拡大できた理由の一つとしては、企業向けにフルサポートサービスを始めたことが挙げられる。大企業で一度使ってもらうと、他の部署にも活用が広がっていく。経営者仲間での口コミも大きい。

また、外部から知見を得ることに対して抵抗感がなくなってきたことも関係していると考えられる。更に、2015 年頃から民泊やフリーマーケットといったシェアビジネスが拡大してきたことで、同社が提供する知見のシェアサービスもその一環であるという定義づけを行うことができた。

ミラサポの専門家派遣サービスやものづくり補助金の専門家活用制度の活用を検討している中小・小規模事業者にとっては、専門家を検索する際のツールとして、今後、同社のサービスを活用できる可能性が高い。

組織概要

所在地	〒153-0042 東京都目黒区青葉台 4-7-7 住友不動産青葉台ヒルズ 9 階
設立年	2012 年（平成 24 年）3 月
従業員数	68 人 ※2019 年 3 月末時点

株式会社フーディソン

～小規模飲食店や商店街、中食産業の社会課題に挑む生鮮食品流通プラットフォーム～

事業の背景・目的／ビジョン ～生鮮食品流通を IT でアップデートする～

同社の代表取締役 CEO の山本徹氏は、介護業界における IT 事業を創業し、上場まで経験している。次の起業テーマを模索するなかで、「事業性に加えて、社会的インパクトの大きな領域を手掛けたい」という想いを抱くようになり、IT 化が遅れている生鮮食品流通に注目した。

現在、「制度疲労を起こしている領域を事業によって復活させる」「IT 技術を活用することで社会課題を解決する」というビジョンの下、個人・小規模飲食店向けの生鮮品卸売 E コマース「魚ポチ」、大規模流通では取り扱えない鮮魚も扱う小売店「sakana bacca」、生鮮品の加工・調理に長けた人材を紹介・派遣する「フード人材バンク」の 3 事業を展開している。

事業概要と成果 ～個人・小規模飲食店や中食産業の課題を解決するサービス～

■魚ポチ

個人・小規模飲食店は、日々の営業や店舗清掃、調理・仕込みに加えて、仕入れまで個人又は少人数で回している。更に、昨今の労働人口の減少の煽りを受けてアルバイトの雇用も難しくなっており、労働環境がますます過酷になっている。「魚ポチ」は、鮮魚の目利きと仕入れを代行することで、飲食店には料理や営業に専念してもらいたいという想いで立ち上げた生鮮品卸売 E コマース事業である。

顧客・ユーザーである飲食店は、魚ポチの Web 画面から生鮮品の画像や産地バイヤーの生の声を参考にし、早朝 3 時まで注文すれば、都内近郊なら 10～15 時頃までには受け取ることができる。一品単位やスポットでの購入も可能であり、新たな金融の仕組みを導入することで、これまで仲卸業者と取引できなかったような個人・小規模飲食店も使えるサービスである。登録店舗数は都内を中心に 12,000 店舗を超えており、現在も増加し続けている。

■sakana bacca

量販店には並ばないような、産地固有の珍しい魚を扱っている鮮魚専門店である。生活圏から失われつつある魚屋を復活させ、魚を身近に感じてもらいたいというコンセプトで、店舗は女性が入りやすいようなデザイン性の高い設計にしており、従業員が直接、珍しい魚の産地のストーリーや独特の調理法を伝えることで、生鮮品の新たな購買・食体験を訴求している。

sakana bacca 中延（東京）は、中延商店街にあった鮮魚店を承継し、内装をリノベーションすることで 1 カ月という短期間のうちに開店した。特に鮮魚店をゼロから立ち上げた場合には、冷蔵庫などの設備投資が大きくなってしまふ。リノベーション型出店によって、初期投資の抑制と商店街の機能維持・活性化の両立を実現しており、廃業予定の鮮魚店からの店舗承継の相談には、事業採算性を加味しつつ、前向きに応じるようにしている。

■フード人材バンク

中食市場が伸び続けている一方で、スーパーは鮮魚や精肉加工・調理のスキルがある人材の採用に苦労している。大手人材紹介・派遣サービスは多数あるものの、ビジネス寄りのスキルを重視したサービスであるため、調理スキルを体系的に整理した人材紹介・派遣サービスはなかった。同社は、これまでの経験から、生鮮品加工・調理に必要とされるスキルを理解し、現場でどういった人材が必要とされているかを把握していた。そこで、生鮮品加工・調理に関する人材のデータベースを独自に整備し、量販店・加工業者の要望・ニーズを聞き出し、適切なスキルを有する人材を紹介・派遣している。

フーディソンの3つの事業



飲食店様向け
生鮮品卸売 E コマース
〈魚ポチ〉



“面白い”と“おいしい”を伝える
鮮魚のセレクトショップ
〈sakana bacca〉



調理・加工技術者に特化した
人材紹介・派遣サービス
〈フード人材バンク〉

成功・課題克服のポイント ～産地からのファクト情報を伝える～

異業種からの参入であったため、創業当初は鮮魚の目利きができず、飲食店からクレームを受けることもあった。その反省を生かし、水産業界経験者の採用により品質管理体制を構築するとともに、産地の出荷者に対してもファクト情報を偽りなく伝えるよう依頼している。生鮮食品流通では鮮度の訴求が一般的だが、「刺身では難しい鮮度だが焼けば大丈夫」「傷物のため価格は安いけど味は良い」といったファクト情報を隠さず伝えることで、買い手は予め納得して購入することができる。「魚ポチ」では E コマースの特性を生かし、ファクトを伝える仕組みを整備することで、飲食店が安心して購入できる環境を実現した。

また、地域の事情を理解している地元の仲買人から仕入れている点もポイントである。天然資源の漁獲という性質上、必ず良い魚も悪い魚も水揚げされるが、仮に良い魚だけを漁師から直接仕入れた場合、売れない魚ばかりを漁師が負担せざるを得なくなり、結果として長期的な取引の継続は難しくなってしまう。そのため、漁業者と長期的な関係の重要性を理解している地元の仲買人を介することで、産地経済が持続的に回るよう配慮している。

既にフード人材バンクでは関西地方などにも展開しているが、「魚ポチ」は、まずは関東地方で地盤を固めた上で、将来的には飲食店の密集度が高い他地域に展開していきたいと考えている。

組織概要

所在地	〒104-0054 東京都中央区勝どき3丁目3-7 ケンメディアビル 5 階
設立年	2013 年（平成 25 年）4 月
資本金・従業員数	667,099 千円（資本準備金含む）、109 人（2018 年 3 月末時点）

プラネット・テーブル株式会社

～生産者支援を第一の目的に、生産者と購入者を繋ぐ食材配送プラットフォームを構築～

事業の背景・目的／ビジョン ～創業のきっかけは農業事業を自ら経験したこと～

同社 CEO の菊池紳氏は、大学卒業後、金融業界で働いていたが、山形で農業を営んでいた祖母から事業を継いでほしいと言われ、仕事をしながら1年半ほど週末に山形に通い農業に取り組んだ。しかし、従来の流通市場では生産者自らが値付けできず、出荷価格が安いなど、生産者としてモチベーションダウンすることが何度かあった。また、生産者と個店レストランなどの発注者が直接取引する場合、少量多品種を小ロットで都度配送せねばならず、物流に係る手間やコストが甚大になってしまう。そこで、両者をつなげ、物流を束ねるプラットフォームとして「SEND」を構築することにした。なお、配送業務は品川にある物流センターを拠点に自社で手がけている。



同社のミッションは、生産者支援という立場から、畑で獲れた食材をロスや過不足なく提供することで収益に変えていくこと。生産者のモチベーション向上と所得向上、また、若い世代を中心に生産者になりたいという人達の雇用創出を目指している。

生産者が発注者と単独で交渉するのは大変だが、多数の生産者が供給する食材を集めて300～400品目を同時に提供できるサービスを構築できれば、発注者側にとってもメリットがある。また、発注者である個店のレストランも物流には困っており、同社が発注者とのネットワークを活かしてそれらの代理で調達・配送本部として機能することを狙った。一人一人の力は小さくてもまとめれば大きくなる。生産者が作った食材の品質が適切に評価され、発注者から「こんなものを作ってほしい」と要望が出せるような、両者間でwin-winの関係を構築できないかと始めたのが「SEND」である。

発注者に対する販売価格は、生産者と取り決めた出荷価格に一定割合の手数料を上乗せして決定しているが、市場での競り価格に比べて高く買い取ることができ、生産者にとっては収入増となる。

事業概要と成果 ～物流企業、IT企業という両面から生産者を中心にサポート～

「SEND」とは、全国の産地と都市をつなぐための流通・物流プラットフォームである。購入者である飲食店の注文データやメニュー、リクエストに加え、位置情報や天候などのデータから日々の食材の需要量を予測し、生産者に予め作付依頼や出荷予約を行っている。生産者は需要のある食材を作るほか、作物を確実に収益に変えることができる。また、畑から食べるまでのタイムラグを極小化しているため、買い手にとっても鮮度の良い食材が届くというメリットがある。

登録されている生産者は、全国で 5.5 千件程度で、多くが中小零細事業者である。一方、食材の販売先は 69 百件程度の個店のレストランで、ほぼ首都圏に立地しており、全体の 8 割は環八エリア内である。

また、生産者からは、種苗、資材などを買掛で調達した代金や、人件費の支払いのために、売上代金を早く入金してほしいという要望が寄せられる。一般的な商慣習では月末締め→翌月末払いなるため、入金が出荷から最長 2 ヶ月後になってしまう。そこで、生産者に対する支払い期間を短縮するために、「Farm Pay」というサービスを導入。5 日、10 日、15 日、1 ヶ月といった入金サイクルに応じて手数料を支払えば収穫期の入金を早期化することができる。

同社が提供するサービスの効果・成果としては、取り扱い生産者の出荷率と所得の向上が第一にある。このように生産者のパートナーであること、またシェフのニーズを満たす良質な食材を提供している、という意識は同社が事業を展開する上での重要な活力源となっている。

成功・課題克服のポイント ～物流の集約・効率化～

同社の付加価値の源泉は、物流の集約・効率化にある。物流とは、いつ誰が荷物を出すのかわからないものだが、同社は、生産者と提携することで食材を定期的に集めて送る仕組みを構築しており、物流コストを最適化できている。

普段流通に乗らない訳あり商品も加工原料として活用するなど、使い道がある。「（訳ありなので）しょうがないから使ってもらおう」のではなく、食材の価値が適切に評価されたうえで買ってもらおうとすると、売するためのデザインが必要である（例：トマトソースの原料として、加工用トマトを冷凍して販売）。その支援をどう行うかが苦労点であるものの、それを実現できていることが成功要因とも言える。

一般的に、ベンチャーや中小企業は売上拡大といった成長を求めるが、同社は「望まない成長は成長ではない」と定義している。お金になりそうなことをなんでもかんでもやろうとするのではなく、同社がやりたいことからぶれないようにしている。結果、それが差別化になり、顧客開拓につながった。

今後は、生産者や個店レストランに対する金銭的なサポートが求められる。これら事業者に対する銀行与信は一般的に格付が低くなってしまい、融資額が小さいなどの制約があるので、スモールビジネスに対する融資・返済などに係る支援を充実してほしい。農業・食分野における中小零細事業者に対する金融支援の仕組みづくりについては、同社でも地銀などと一緒に勉強会を開催しており、従来の基準で融資するだけでなく、彼らにフィットするような融資の可能性などについて議論している。

組織概要

所在地	〒150-0002 東京都渋谷区渋谷 1-11-1 COI 西青山ビル 6 階
設立年	2014 年（平成 26 年）5 月
資本金・従業員数	50,000 千円、130 人

一般社団法人九州観光推進機構

～観光推進による経済活性化に向けた県境を越えた広域連携 DMO として活躍～

事業の背景・目的／ビジョン ～九州地方知事会や主要経済団体からなる九州地域戦略会議が掲げた「九州はひとつ」の理念のもと観光分野による経済活性を目的に設立～

2003 年、九州地方および山口県・沖縄県を加えた 9 県の知事および九州の 4 経済団体の連携組織である「九州地域戦略会議」は、急速に人口減少が進むとの危機感の中で、「九州はひとつ」を打ち出し、翌 2004 年、同会議の連携テーマ第一号として「観光」を掲げた。これに基づき、同年 10 月に九州圏内を対象に「九州観光戦略」が策定された。更に、このような広域的な地域戦略に対して、実行性を持つ組織として、2005 年 4 月に九州観光推進機構を設置した。同機構設置に伴い、当時九州に存在した複数の観光関連の協議会や会議組織などを整理統合した点も特徴。2014 年 4 月には一般社団法人化し、2018 年 3 月 30 日に日本版 DMO 法人（広域連携 DMO）の認可を受けている。

「九州はひとつ」の理念のもと、九州の観光振興について、九州 7 県や会員企業・団体などと連携して取り組むことを目的としている。九州の観光産業を、新たな基幹産業として育て、現在同地域の主要産業である自動車産業並みの市場規模である観光消費額 4.0 兆円を目標に掲げている。

九州観光戦略（第二期九州観光戦略）目標

<2023 年ビジョン> 観光を九州の基幹産業とする

<数値目標> 観光消費額 4.0 兆円、九州への直接入国者数 786 万人、延宿泊者数 6800 万人泊

事業概要と成果 ～九州の観光産業を新たな基幹産業として育成するため、行政や民間企業と連携・分担のもとで活動を展開中～

現在、2023 年を目標年度に設定した「第二期九州観光戦略」に示された 4 本の戦略（1. 九州ブランドイメージ戦略、2. 観光インフラ整備戦略、3. 九州への来訪促進戦略、4. 滞在・消費促進戦略）と、戦略毎に設定された計 49 の施策に関連した取組を、九州の地方自治体や会員企業などと連携し実行している。中でも、九州観光推進機構は、主に海外などへのプロモーションや、九州地域という広域を対象としたマーケティング部門を担っている。

組織体制として、九州 7 県の観光部長・局長クラスのほか、ホテル事業者や交通事業者、旅行関係者など民間企業の経営トップ層からなる理事会、7 県の観光課長ほか役員企業の現場責任者から構成される運営協議会のもと、7 県及び会員企業などからの出向者を中心とする 37 人の職員が、国内と海外の誘致推進、企画、広報の 4 部門のもとで活動にあたっている。2018 年度の事業費は、7 県の負担金及び民間企業の会費などからなる約 5 億円で、2019 年度の機構の重点事業は次の通りである。

2019 年度事業の重点取り組み（案）

観光消費増につながる商品・サービスの質・量の向上
 欧州・豪州・中国 FIT（個人手配の海外旅行）への取組
 九州のブランドイメージの浸透
 環境変化に応じたプロモーション手法の深化
 広域連携 DMO としての取組の充実

（出所）九州観光推進機構

成功・課題克服のポイント ～新たな基幹産業としての広域拠点機能を発揮するとともに、地方に少ない観光の専門人材育成拠点として 200 人を輩出～

九州観光推進機構は全国に先駆けた広域観光組織として、設立後 14 年が経過し、観光分野の組織としての一定の認知を獲得している。特に、海外プロモーションについては、「九州」をキーワードとして、単県によるプロモーションでは難しい欧米豪や東南アジアなど、より遠方の国・地域へのプロモーション活動で機能を発揮している。

また、活動のベースとなる九州観光戦略のもと、市場規模 4 兆円と目標値を設定しているほか、目標値をブレイクダウンし組織の運営機能強化に向けて KPI（重要事項評価指標）などを設定し具体的な成果イメージを持って取り組むための補完的なツールとして活用している点も、他の広域連携 DMO に先駆けた特徴である。戦略は、官民一体となって実行に移す必要があることから、戦略の計画期間を 3 ～4 年毎に区切ったアクションプランを関係組織と共同で設計し、特に行政機関など当該年度の事業予算が決まっている中で、各組織が取組を推進していくため、市場規模や観光客数の目標値を設定し共通認識を持たせるなどの工夫が行われている。

広域連携 DMO としての機能を発揮した具体例として、2016 年 4 月に発生した熊本地震直後にマーケティング調査を実施し、観光分野のダメージが九州広域に及んでいることを把握。九州一体となった観光振興の必要性に気づき、各県と連携して旅行商品や宿泊料金の割引制度である「ふっこう割」の早期実現に結びつけ、需要回復に貢献している。

機構の職員は県および関係企業からの出向者が中心だが、設立後 14 年を経て 200 人近い OB を輩出している。機構で培った経験は地方自治体だけでなく、宿泊や交通、金融など広く観光産業に関わる事業者、観光分野のスキルを高める実務家を育成する機能も評価されつつある。

一方、より九州の具体的な魅力を伝えるために、訴求力の高い観光資源を活かした旅行商品化やプロモーションなどにおいて、市町村や地域 DMO・地域連携 DMO との連携拡充を図っている。

組織概要

所在地	〒810-0001 福岡県福岡市中央区渡辺通 2 - 1 - 8 2
設立年	2005 年（平成 17 年）4 月
資本金・従業員数	—、37 人

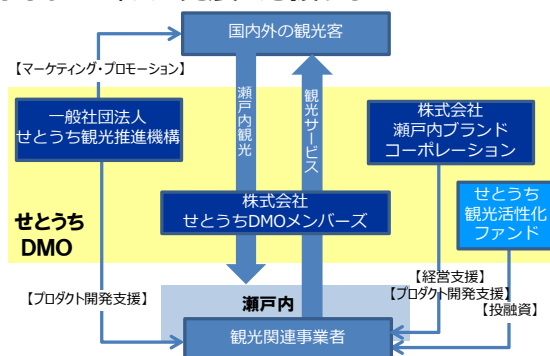
一般社団法人せとうち観光推進機構/株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション

～瀬戸内地方の観光による経済活性化に向けた広域 DMO として事業者を支援～

事業の背景・目的／ビジョン ～瀬戸内ブランドの確立と地域経済活性～

2011 年 3 月、広島県は、瀬戸内地方の経済活性化を掲げて「瀬戸内～海の道構想」を策定した。翌年、「瀬戸内ブランド推進協議会」が設立され、瀬戸内ブランドの認定を開始した。その後、瀬戸内を共有する 7 県による任意団体「瀬戸内ブランド推進連合」が発足した。2015 年には、この連合を一般社団法人化し、構想の実現に賛同した民間事業会社も加わり、2016 年 3 月に（一社）せとうち観光推進機構に発展改組した。また、構想の具体化・事業化支援に向けて、瀬戸内地域を中心とした金融機関と域内外の事業会社計 46 社の出資を得て、（株）瀬戸内ブランドコーポレーションが設立された。両機関は、同年より“せとうち DMO”として活動しているほか、2017 年には、2 者で観光需要の高まりによる企業・団体のビジネスチャンス拡大と持続的なビジネスの発展を応援するためのメンバーシップ事業を担う「せとうち DMO メンバーズ」も設立された。

せとうち DMO は、瀬戸内ブランドを確立しながら瀬戸内の魅力を国内外に向けて発信し、来訪者（交流人口）の増加を図ると同時に、これにより域内事業者と住民の意欲を喚起し、新しい産業と雇用の拡大の促進や定住人口の増大を図り、地域経済の活性及び自立的かつ持続的な成長循環を創り上げることを目指している。



事業概要と成果 ～地域のマーケティング活動から個社の事業化支援まで実施～

（一社）せとうち観光推進機構は、綿密な調査に基づくインバウンド戦略により瀬戸内の魅力を国内外の人々に発信し新たな観光需要を創造するための取組を行っている。特に重点市場である海外 3 地域 5 カ国（欧州（イギリス・ドイツ・フランス）、アメリカ、オーストラリア）では、現地マーケティング会社との連携のもとで活動を展開している。この実績として、2018 年、国内外メディアへの年間露出が 300 回に達したほか、世界有数の旅行雑誌「英国 NATIONAL GEOGRAPHIC TRAVELLER」にて「世界の行きたい旅行先 2019」の第一位にせとうち地域が選ばれ、また、米国系の旅行ランキングである「Fodor's Travel」でも 2019 年行くべきデスティネーション 52 選に日本で唯一ランクインした。総じて世界の旅行市場に影響力を持つ 6 つの旅行誌の、2019 年の行くべきデスティネーションとして“SETOUCHI(瀬戸内)”がランクインしており、ターゲット地域・国からのインバウンド増加が期待出来る。

組織設立当初から取り組んでいる「せとうちブランド登録制度」は、324 社 908 の瀬戸内ブランド商品と、24 社 41 の瀬戸内ブランドサービスが登録されている（2018 年 12 月 27 日現在）。また、すぐれた賞品は「瀬戸内おみやげコンクール」を通じて表彰することで認知向上がなされている。

(株) 瀬戸内ブランドコーポレーションは、せとうち観光推進機構と緊密な連携を取り、プロモーションを通じ創出された観光需要に対する受け皿として自主事業を展開するほか、事業開発支援、98 億円の観光活性化ファンドを活用した観光関連事業者への経営支援や資金支援、メンバーシップ事業の提供を通じて、瀬戸内地域の価値の最大化に取り組んでいる。事業化支援は、2018 年 9 月に開始した状況だが、代表的な支援例は次の通りである。

- * 瀬戸内のハイエンドクルーズ船^{ガンツウ}guntuの運行会社(株)せとうちクルーズへの資金的支援など
- * せとうち地域のアイドルグループ STU48（AKB 姉妹グループ）の運営会社(株)STUとの資本提携、船上ステージの開設支援など
- * せとうち地方の二次交通として島々への自転車周遊を促進する観点から、船舶保有会社瀬戸内チャーターの設立及びサイクルシップの建造・定期運行の実施
- * 古民家を活用した宿泊事業を展開する(株)ちいおりアライアンスに対する資本業務提携
- * 地域人口減少・空き家率増加、歴史的建造物の消滅危機などの地方部の課題解決に向け、愛媛県内子町のエリアマネジメント事業に参入（訪日外国人観光客向けの日本的街並み体験サービスの提供、内子町を「古街計画」の第一号案件として古民家リノベーションの支援など）
- * 四国水族館の経営主体である(株)四国水族館開発や、ヒルトンの広島開設に係る出資・経営参画



成功・課題克服のポイント ～複数年度による事業化支援・観光人材の育成～

DMO として (株) 瀬戸内コーポレーションによる複数年度にわたるファンドなどを活用した事業化支援が行われることで、今後事業リスクの低減と事業化率の向上に寄与することが期待される。(一社) せとうち観光推進機構は、観光産業による地域活性化の視点から経営・事業に対する支援を行うことで、事業化後の波及効果が期待出来るだけでなく、事業化に係る許認可手続などの円滑化・迅速化にも寄与している。このほか、観光産業は次世代産業としてあらゆる業種に参入可能性がある一方、地域の支援人材が不足している。当該分野のスキルを有する人材が都市部から両組織へ就業することで地域の観光人材の底上げに寄与するほか、官公庁・民間企業と両組織の人材交流を通じて、地域の若き観光支援人材の輩出に貢献している。

組織概要

所在地	〒730-0011 広島市中区基町 10-3 広島県自治会館 2 階（両機関とも）
設立年	2016 年（平成 28 年）3 月（（一社）せとうち観光推進機構） 2016 年（平成 28 年）4 月（（株）瀬戸内ブランドコーポレーション）
資本金・従業員数	450,000 千円（（株）瀬戸内ブランドコーポレーション）、約 30 人

瀬戸信用金庫

～「せとしんプロボノプロジェクト」を通じて、新たな地域社会の担い手との接点を創出～

事業の背景・目的／ビジョン ～人材育成・CSR・顧客開拓を目的として開始～

「せとしんプロボノプロジェクト」は、東海地域の NPO バンクであるコミュニティ・ユース・バンク momo のモデル事業として 2014～2015 年に実施した。

以前は、一般社団法人や NPO、非営利組織などは、金融機関からすると、取引先としての接点が少なく、組織や活動内容に対する理解も進んでいない状況であった。しかし、2005 年の愛知万博を機に、瀬戸市にも多くの一般社団法人や NPO が立ち上がったこともあり、「このまま食わず嫌いではいけない」という問題意識が徐々に高まってきた。そんな中、momo からプロボノ¹を提案され、「せとしんプロボノプロジェクト」を実施することになった。

プロボノプロジェクトは、若手職員を中心とした業務外・ボランティア活動として、主に「若手人材の育成」、「CSR」、「NPO などが融資先になる可能性を検討する」という 3 つの目的でスタートした。

事業概要と成果 ～SROI 算出過程での対話を通じて相互理解を深める～

プロボノプロジェクトでは、1 年目、2 年目共に 2 者を採択し、採択先の社会的投資利益率（SROI : Social Return on Investment）を算出することが主な活動内容であった。NPO などは、社内のためになる活動をしていても、活動の意義を定量的に伝えることができていないため、SROI によって活動による社会的インパクトを定量的に示し、活動を対外的に PR する際のコミュニケーションツールに役立ててもらうことを目指した。例えば、ひきこもりの就職支援をしている NPO などの場合は、活動によってひきこもりの就職が進んだ際の経済効果を算出する。このため、SROI の算出にあたっては、NPO などの活動を棚卸して、言語化することに最も時間を割いた。

プロボノプロジェクトに参加した若手職員は、これまで接したことのない NPO などと密に関わることで、従前の NPO などと金融機関の間にあった心理的な壁・ハードルを取り除くことができた。営業エリア内の NPO などに自ら話を聞きにいたり、NPO からの融資相談に乗るなど、具体的な変化もみえており、参加した職員の守備範囲が広がったことを実感している。若手人材の育成という目的はある程度、達成することができた。

また、信用金庫のプロボノ活動という先進的な取組であったため、新聞やメディアに多数取り上げられた。プロボノプロジェクト自体が CSR であったが、活動の社会的認知もされたことで、当初想定していた以上の成果があった。

¹ プロボノ：社会人などが自らの専門知識や技能を生かして参加する社会貢献活動。ラテン語の Pro bono publico（公益のために）が語源。

更に、採択した4者のうち1者は、プロボノプロジェクト終了後、融資につながった。障害者支援を行っているNPOで、SROI算出過程で事業内容を理解するための情報の棚卸しをしていたため、融資審査に必要なビジネスモデルや事業計画などの作成に必要な情報がそろっていた。プロボノプロジェクトを通じて、事業内容や情報の棚卸しがしっかりされていたため、仮にプロボノプロジェクトの支援を受けていなかったら、融資にはつながらなかった可能性もある。融資規模は大きいとは言い難いが、新たな顧客層への融資実績という意味では、成果があった。

このように、当初掲げた3つの目的に対する成果はあった。その一方で、プロボノプロジェクトとして、業務外のボランティアとして参加を募った反面、活動自体は、本業と同等の内容を提供する必要があり、実施水準を維持していくことに難しさを感じた。業務外活動なので、ある程度の対応で線を引くことも一つのかもしれないが、プロボノは採択先あつての活動であるため、同庫職員として先方に失礼のないように対応する必要があった。

定例ミーティングの様子



成果報告会の様子



成功・課題克服のポイント ～社会的事業が増える中で本業が抱えるジレンマ～

プロボノプロジェクトでの採択先への融資の実績につながった一方で、事業規模の小規模なものが多いNPOなどからの資金需要があまりなく、なかなか次の融資実績につながっていない。

これは創業支援の取組でも同様の課題を抱えている。今年で11年目になる「せと・しごと塾」では、創業支援プログラムの卒業生のうち、110件弱が実際の創業につながっている。融資額も累計1億円程度となってきているものの、資金需要のあるものは少なく、融資先拡大という目標に対する成果は出ていとは言い難い状況である。「地域情報発信WEBサイト」「民泊」「お菓子づくり教室」など、地域の課題解決や活性化に貢献する意義深い事業だと評価している一方で、同庫の本業である融資という成果にはなかなかつながりにくいジレンマを抱えている。

組織概要

所在地	愛知県瀬戸市東横山町 119-1
設立年	設立：1942年（昭和17年）11月
資本金・従業員数	1,199,131 千円、1,285 人

としまビジネスサポートセンター

～全国初の官民連携による中小企業支援組織として誕生～

事業の背景・目的／ビジョン ～多様化する中小企業の経営課題に対応するため、官民連携による行政直営方式での全国初の組織として豊島区に設立～

豊島区では、2008 年、リーマンショックに端を発した世界同時不況以降中小企業からの相談業務が急増しただけでなく、相談内容が複雑化・多様化し、専門的な相談体制が必要との認識に至った。一方で、豊島区内に拠点を置く、巣鴨信用金庫は、金融機関が行う決算書に基づく助言や融資を中心とした中小企業支援から、より踏み込んだ支援を行う必要性を感じ、2009 年 10 月、取引先向けの相談機能として「すがも事業創造センター（S-biz）」を設立した。区と金融機関とがこのような共通の課題認識を持つ中で、巣鴨信用金庫から、区へ共同で地域の中小企業を支援する仕組みの構築の提案を行う形で、2010 年「としまビジネスサポートセンター（以下ビジサポ）」が開設された。豊島区の中小企業支援の核となる機関として、地元金融機関や産業団体など、関連機関と官民連携による行政直営方式としての全国初の例である（業務提携を行っている、覚書協定団体は、巣鴨信用金庫、東京信用金庫、東京信用保証協会、（公財）東京都中小企業振興公社、㈱日本政策金融公庫池袋支店、㈱八千代銀行（現・きらぼし銀行）、社会保険労務士会豊島支部、東京都税理士会豊島支部）。

2014 年、民間有識者組織「日本創成会議（座長・元岩手県知事増田寛也氏）」が発表した全国自治体の将来推計人口において、2040 年に 20～39 歳の若年女性が半減し、人口を維持することができない「消滅可能性都市」として、全国約 1800 市町村のうち、豊島区を含む約半数（896 市町村）が消滅可能性を指摘された。豊島区は早急に庁内の検討組織を立ち上げ、区民の意見を収集しながら人口減少社会への対応方策を検討。区民の意見を踏まえつつ「消滅可能性都市から持続発展都市へ」を目指し「女性にやさしいまちづくり」、「地方との共生」、「日本の推進力」の三つの方針を柱に、人口維持・地域活性化に取り組むこととし、特に起業・創業支援とその環境整備にはビジサポがその主たる機能を果たしている。

事業概要と成果 ～人口減少下での地域経済活性に向け起業支援を重点化～

主なサポート業務は、起業・創業、売上拡大、融資（資金）、経理・税務、労務の 5 分野で、豊島区役所内に設置されたセンター内で、連携先である地域金融機関などの職員らが相談員・ビジネスコーディネーターとして常駐し相談サービスの提供や、関連機関と連携したセミナー・勉強会、商談会・イベントなどを実施している。

センターの相談窓口には、S-biz 職員をはじめ、業務提携先の機関の職員らが、専門知識を活かして日替わりで常駐している点が特徴。相談の過程で発生した様々な課題の解決もワンストップで対応可能な点が強みである。

また近年、起業家育成に力を入れる中で、女性ならではのビジネスの目線を活かした創業支援に向け、女性講師陣による起業塾「サクラヌ」を開設。更に、ビジサポ相談員として起業塾の講師を加えることで、起業塾卒業後も伴走型の支援環境を整えた。また、S-biz からのビジネスコーディネーターとして起業塾で策定した事業計画の助言などを金融のプロの目線から行う環境が整っている。起業塾で検討した事業計画を個別相談で

見直したことで事業化に成功した事業者も生まれている。また 2018 年からは、創業支援を強化する観点から豊島区シェアオフィスの開設・運営を行っている。

相談実績は、融資相談で約 4000 件、融資以外で約 2400 件（2017 年度実績）であり、起業相談を中心に件数は増加基調にある。特に、女性起業家の相談者は、2017 年は 3 人に 1 人にまで増えており、起業塾「サクラヌ」などによる起業の勉強会からの個別相談といったワンストップの支援効果が奏功している。

女性起業相談窓口



成功・課題克服のポイント ～ワンストップからプラットフォームへ～

豊島区の強みを高める上で、今後の中小企業向け政策課題として、承継を検討せずに自分の代で廃業を考えている中小企業主への対応や、業種による慢性的な人手不足などへの対応への支援が不可欠であるほか、今後の中小企業の役割として、大手の下請けから脱却し、自ら販路を拡大していく能力、ビッグデータや AI などの IT の習得の支援も必要と捉えている。

また、中小企業を取り巻く経営課題が複雑化・多様化するなか、ワンストップサービスからプラットフォームへの転換が必要と捉えている。例えば、事業承継なども、後継者不在か、適切な事業承継手法の検討か、引き継ぎ計画の策定か、自社株評価かといった視点で現在経営者に求められるスキルが異なるため、複数の専門スキルを提供するためには、専門特化した支援機関などとのネットワークも含めて拡充し、ワンストップサービスから、プラットフォーマーとしての機能転換も検討しつつある。

その上で、例えば大学と地域の連携の促進が求められる。限られた人材をより地域に活用していく観点から、学生が、地域課題研究、活性化案の検討、活性化策の運営を商店街や町会と連携して行う仕組みなどによる商店街の活性化などが想定される。既に、区は 9 大学と包括協定を締結し、例えば大正大学と巣鴨地域の商店街が協力した「一般社団法人コンソーシアムすがも花街道」など実例が出始めている。また、今後の、区が進めているトキワ荘プロジェクトと民間の起業支援施設が連携した地域の活性化などの取り組みが始まっている。

組織概要

所在地	〒171-8442 東京都豊島区南池袋 2 - 4 5 - 1 豊島区役所庁舎内
設立年	2010 年（平成 22 年）

飛騨信用組合

～地域の課題に挑むオープンイノベーションプラットフォームを構築し、「三方よし」の経営を目指す～

事業の背景・目的／ビジョン ～地域の課題に取組、「三方よし」経営を目指す～

飛騨信用組合では、地域におけるアイデンティティ、役目・役割を真剣に見つめ直し、地域の顧客に寄り添う新たな事業に取り組み始めた。信用組合は、協同組織金融機関（Membership Banking）であり、株式会社の金融機関とは異なるものである。金融の本来の在り方を問う組織形態であり、メンバーシップ、ステークホルダーとのイコールパートナー、地域の小さなコミュニティを重視している。リレーションバンキングによる顧客との信頼関係を重視しながら、事業性評価など次のフェーズへの移行を確固たるものとするため、地域にはない機能を用意してきた。

現在、「HAPPY CSV（Creating Shared Value）」経営として、共創価値経営をビジョンに掲げている。地域活性化のオープンイノベーションプラットフォームを構築することで、事業活動を通じて地域の社会的な課題に取り組み、地域、顧客、同組合の「三方よし」の経営を目指している。

事業概要と成果 ～「街のコンシェルジュ」としてクラウドファンディング、地域活性化ファンド、電子地域通貨事業などを展開～

同組合は、「ひだしん」の略称で、地域密着のコミュニティバンク、「街のコンシェルジュ」として、飛騨地方の伝統的な民芸人形である「さるぼぼ」の名を冠した多様な事業を展開している。主な事業として、①よろず相談所 BizCon.HIDA（ビズコンヒダ）、②クラウドファンディング「FAAVO 飛騨・高山」、③飛騨・高山さるぼぼ結ファンド（地域活性化ファンド）、④電子地域通貨事業「さるぼぼコイン」、⑤地域内外 NPO と連携した中長期実践型インターンシップ、などがある。

■クラウドファンディング「FAAVO 飛騨・高山」

顧客との長いおつき合いを前提に、「育てる金融」構想を掲げ、クラウドファンディング（CF）事業として、投資型・購入型の CF を手がけている。2014 年 8 月には、購入型の CF として「FAAVO 飛騨・高山」の運営を開始。自前での運営にこだわり、組織内にノウハウを蓄積することや伴走型で顧客との対話を行うことが、職員にとっても貴重で新たな体験となる。2019 年 3 月末時点で、46 件のプロジェクトを組成し、1,856 万円超の資金調達額、3,075 人の延べ支援者数の実績がある。地域にもたらす効果として、チャレンジ促進、当事者意識の醸成、地域人財の育成、コミュニティの形成（横・縦のつながり。サロンの誕生）、にぎわいの創出（交流人口増）、U・I・J ターン促進などがある。

■飛騨・高山さるぼぼ結ファンド（地域活性化ファンド）

2015 年には、飛騨・高山地域の活性化に資する事業者に対し、出資や社債引受などを行い、投資先事業者が行う事業の成長を支援することを目的として飛騨・高山さるぼぼ結ファンドを設立。資本性の資金を拠出できる仕組みを用意し、協同組織金融機関として初の事例であった。現在、5 億円のファンドを 2 本立ち上げ、11 案件を手がけている。

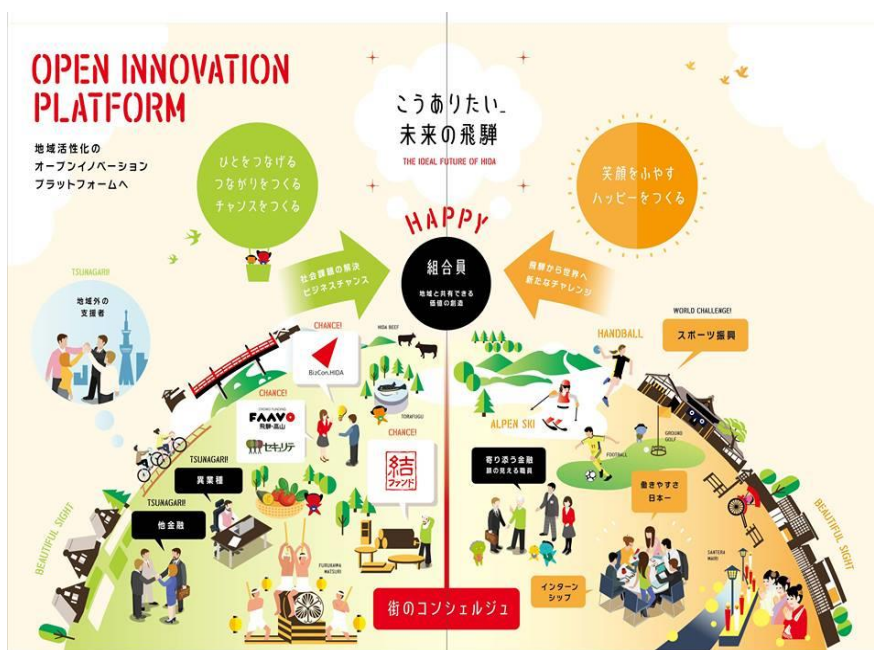
■電子地域通貨事業「さるぼぼコイン」

2017 年 12 月に、電子地域通貨事業「さるぼぼコイン」を開始。会員組織「さるぼぼ倶楽部」と「さるぼぼ割引券」など従来取り組んできた独自施策を昇華させた取り組みである。2019 年 3 月末で、加盟店数は申込数 984 店舗、稼働数 922 店舗、累計コイン販売額 6 億円、ユーザー 7,474 人まで増加している、加盟店数は、高山市の事業所数（鉱業、製造業、金融業を除く）の 13.75%のシェアを占める。2018 年 8 月に、世界規模のモバイル・オンライン決済プラットフォーム「Alipay（アリペイ）」と共通の 2 次元コードを利用した事業提携で合意し、加盟店管理業務を担っている。2018 年 10 月から飛騨市と業務連携し、「さるぼぼコイン」の電子決済モデル事業を開始。市民保健課や税務課で扱う住民票、印鑑証明手数料や納税証明書などの窓口手数料の支払がさるぼぼコインで可能となっており、2019 年 4 月からは市税納付にも対応する。

成功・課題克服のポイント ～地域活性化オープンイノベーションプラットフォーム～

少子高齢化によって転出超過による人口減少、売上・歳入減少が課題となる中、プライベートセクター（企業と市民、NPO・市民団体含む）とパブリックセクター（行政）のいずれでも対応できない隙間が広がっている。同組合は、誰がその機能を埋めるかが重要であり、地域活性化のオープンイノベーションプラットフォームとしてその

機能を担おうとしている。地域内の事業者による「産業及びエネルギーの地産地消」に加え、地域金融機関による「お金の地産地消」の両輪が上手く回ることで、域内経済の地産地消が可能となると考えている。また、同組合は、地域の一員・一機能として、決して傍観者ではなく『プレイヤー』、『主体』として地域の課題解決に取り組むことを使命としている。



組織概要

所在地	本部・本店営業部 〒506-0009 岐阜県高山市花岡町 1-13-1
設立年	1954 年（昭和 29 年）9月28日
預金積金・役職員数	250,900,000 千円、172 人