環境省中部地方環境事務所　平成２３年度事業

平成23年度

事業型環境NPO・社会的企業中間支援スキーム事業の地域事務局運営業務及び地域支援マニュアル企画業務

報告書

報告書第１部　業務実施内容

もくじ

第１部 1

１．業務概要 1

１−１．業務目的 2
１−２．実施時期 3
１−３．実施体制 4
１−４．実施概要 5
１−５．考察（成果と課題） 8

２．業務実施内容報告 12

●地域支援事務局運営 12

・地域支援事務局運営 13

・環境系 SB/CB 支援研究会 28

●採択団体支援 79

・有限会社オズ 80

・NPO 法人地域再生機構 106

報告書第２部　「地域支援マニュアル」

第２部 143

１．はじめに 144

１−１．本マニュアルの使い方 144
１−２．参考にしたい資料 146
１−３．本マニュアルのベースとなった資料 147

２．環境ソーシャルビジネスの課題と支援 148

２−１．事業型の環境　NPO・社会的企業とは 148
２−２．環境　SB の特徴 152
２−３．環境　SB の課題 154
２−４．環境　SB を支援する上での課題 155
２−５．ソーシャルキャピタル形成に向かう環境　SB 支援 158

３．組織的な支援の方法 160

３−１．中間支援組織の役割 160
３−２．支援機能と組織のタイプ 161
３−３．相談窓口事業の運営 166
３−４．相談窓口の体制づくり 166
３−５．相談サービスの開始 168
３−６．相談事業の展開 170
３−７．発展段階別の相談支援 172
３−８．相談の視座「７つのビジネスモデル」 176

４．ハンズオン支援のプロセス　～事業者との関係づくり～ 178

４−１．出会い 178
４−２．契約 180
４−３．診断 181
４−４．信頼関係づくり 185

５．ハンズオン支援の実際　～経営計画作成支援の方法～ 186

５−１．何のための経営計画か 186
５−２．経営計画の種類 187
５−３．会議の設定 188
５−４．中期経営計画策定フロー 190
５−５．中期経営計画策定の実際 192
５−６．推進体制の確立 212

環境省中部地方環境事務所　平成 23 年度事業

平成 23 年度

事業型環境ＮＰＯ・社会的企業中間支援スキーム事業の地域事務局運営業務及び地域支援マニュアル企画業務

報告書

第１部　業務実施内容

地域支援事務局

株式会社ピー・エス・サポート

１．業務概要

１-１．業務目的

持続可能な社会を実現するためには、地域の自然エネルギーや未利用資源の活用・保全を通じて地域社会を活性化し、地域の社会変革をもたらす事業活動を担う事業型環境 NPO や社会的企業の活躍が必要不可欠である。しかし、多くの環境 NPO は公的資金等に依存し、自立した事業活動を行っているものは非常に少なく、事業型の環境ＮＰＯや社会的企業であっても、ビジネスの知見や事業展開に必要なネットワークを備えていない状況にある。したがって、環境ＮＰＯ等の活動を促進していくためには、公的資金のみに依存しない資金調達手法及び経営ノウハウを習得することが事業主体に求められるとともに、そのような手法・ノウハウ等の習得プロセスを地域の中間支援組織等が理解し、支援していくことが期待されている。

そこで下記３業務を、以下の目的を設定し実施した。

① 地域支援事務局運営業務地域支援事務局の業務に②も含まれるが。。。

連絡調整機能、進行管理機能、資料作成機能、事務処理機能を充実させ、地域支援事務局を効果的に運営する。また、環境系 NPO 及び社会的企業の支援に造詣の深い委員を招聘し、効果的な支援体制の在り方を検討する「環境系 SB/CB 支援研究会」の運営を行い、その成果を「地域支援マニュアル」に反映する。

② 実証事業採択団体への支援業務

採択団体をモデルにして、環境系 NPO 及び社会的企業が、自主事業を軸に持続可能な経営体質をもった事業体に進化・発展していくために、事業計画策定の支援を行う。

③ 地域支援マニュアル策定業務

地域支援事務局の運営や採択団体への支援を通じて得られた知見を整理、分析し、環境系のＣＢ/ＳＢ中間支援組織や支援者に有効な「地域支援マニュアル」を策定する。

1-2．実施時期

本業務は平成 23 年 5 月 25 日～平成 24 年 3 月 26 日を業務履行期限とし、下記のスケジュールにて実施された。なお、表中の〇で囲った数字は研究会及び打ち合わせの回数を表す。

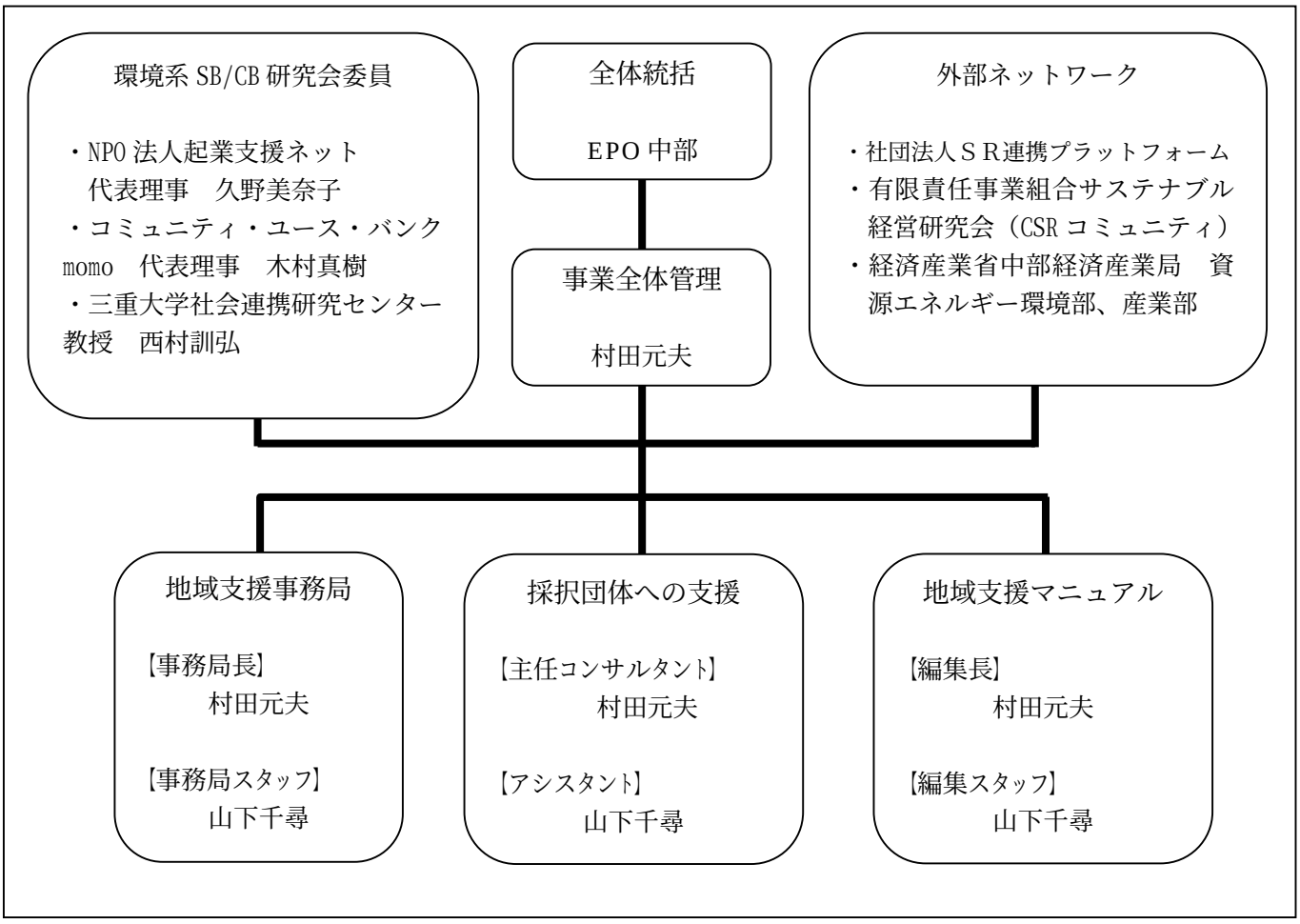
図表１－１　実施スケジュール

時期		業務内容						
		地域支援事務局運営			採択団体への支援		地域支援マニュアル策定	業務報告書作成
		応募者選定	全国連絡会	環境系SB/CB支援研究会	有限会社オズ	NPO法人地域再生機構		
平成23年6月	上旬	↓ ヒアリング						
	下旬		●企画審査					
7月	上旬	◎2団体採択						
	下旬		■連絡会					
8月	上旬				①	①		
	下旬				②	②		
9月	上旬					③		
	下旬				③	④		
10月	上旬		アドバイザリー委員訪問				構想	
	下旬					⑤		
11月	上旬				④	⑥	設計	
	下旬		■連絡会					
12月	上旬			準備会	⑤	⑦		
	下旬				⑥		再構成	
平成24年1月	上旬				⑦	⑧	執筆	
	下旬			①		⑨		構成
2月	上旬				⑧	⑩		
	下旬		●報告会	②				執筆
3月	上旬				⑨	⑪	校了 ▲印刷	校了
	下旬							▲印刷

１-３．実施体制

本業務は、株式会社ピー・エス・サポートが業務実施者となり、以下の協力者と連携して実施した。

図表１－２　業務の実施体制



１-４．実施概要

本業務では、中部地方環境事務所及び関係機関と連携しながら、EPO 中部のもとに事務局を設置し、以下の業務を実施した。

（１）地域支援事務局運営業務

① 地域支援事務局として中部地域内の本事業の運営にかかる作業一式を行った。

② 実証事業に応募した団体に対し、ヒアリング等を行い、中部地方環境事務所と共に一次選考作業を行った。なお、応募団体へのヒアリングは次の日程で行われた。

図表１－３　ヒアリング実施概要

		日程	時間	実施者
事業応募団体へのヒアリング	団体 A	平成 23 年 5 月 30 日	13:00-14:30	地方環境事務所:石川、安藤 支援事務局:村田
	団体 B	平成 23 年 5 月 30 日	13:00-14:00	地方環境事務所:高木 支援事務局:山下
	団体 C	平成 23 年 5 月 31 日	11:00-12:20	地方環境事務所:石川、安藤 支援事務局:村田
	団体 D	平成 23 年 6 月 1 日	13:00-14:00	地方環境事務所:石川、高木 支援事務局:山下
	団体 E	平成 23 年 6 月 3 日	13:00-14:00	地方環境事務所:高木、安藤 支援事務局:山下
	団体 F	平成 23 年 6 月 3 日	17:00-18:10	地方環境事務所:石川、高木 支援事務局:山下

③ 実証事業採択団体に対して、地域支援事務局として各関係者及び関係機関等との連絡調整を行い、実証事業の進行管理を行った。
また、全国支援事務局が主催する連絡会及び報告会等に地域支援事務局担当者として出席し、実証事業採択団体のサポートを行った。連絡会等の日程、参加者は次（図表１-４）のとおりであった。なお、採択団体と全国支援事務局との連絡調整実施内容は資料１「地域支援事務局業務　有限会社オズ　月次報告」及び資料２「地域支援事務局業務　NPO 法人地域再生機構　月次報告」にて示す。

図表１－４　全国支援事務局主催の連絡会等の実施概要

	日程	時間	参加者
企画審査会	平成 23 年 6 月 20 日	13:30-17:30	地方環境事務所: 支援事務局:村田
第一回連絡会（キックオフ）	平成 23 年 7 月 25 日	14:00-17:00	地方環境事務所:石川、高木 支援事務局:山下
中間報告会（事業計画検討会）	平成 23 年 11 月 21 日	13:30-16:30	地方環境事務所:石川、高木 支援事務局:村田
成果報告会（事業計画発表会）	平成 24 年 2 月 20 日	13:00-17:00	地方環境事務所:石川、高木 支援事務局:村田、山下

④　環境 NPO・社会的企業の支援を専門とする有識者を招聘し、環境系 SB/CB 支援研究会を開催し、中部地域における環境系 SB/CB の支援体制のあり方を検討し、その成果を「地域支援マニュアル」に反映した。なお、研究会の内容は資料３「地域支援事務局業務　環境系 SB/CB 支援研究会　議事録及び配布資料」に示す。

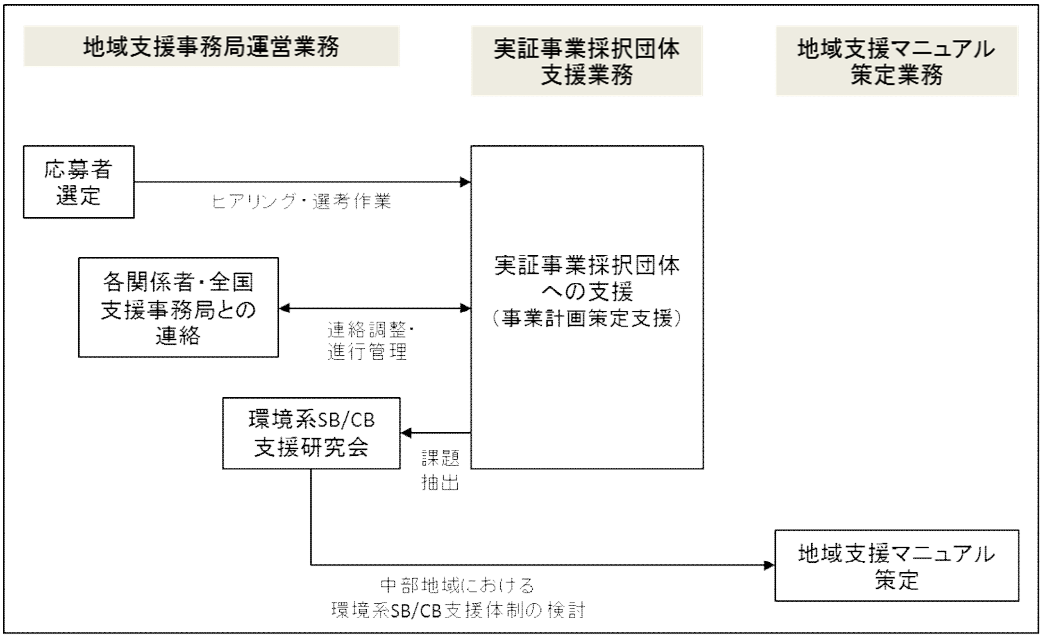
（２）実証事業採択団体への支援業務

地域支援事務局として中小企業診断士を置き、実証事業採択団体に対して事業計画策定支援及びアドバイスを行なった。実施内容は資料４「採択団体支援業務　有限会社オズ　打ち合わせ記録」及び資料５「採択団体支援業務　地域再生機構　打ち合わせ記録」にて示す。

（３）地域支援マニュアル（中部版）の策定

実証事業の支援業務の経験から得られた知見を整理・分析し、中部地域内の中間支援組織等が活用できるマニュアルとして「地域支援マニュアル」を作成した。

図表１－５　業務の実施概要



１-５．考察（成果と課題）

本業務の成果と課題を考察する。なお、本業務の成果は次年度以降に生かす目的で、活動成果に基づき「事業型環境 NPO・社会的企業中間支援スキーム事業の地域事務局運営業務及び地域支援マニュアル企画業務報告書**第２部**地域支援マニュアル」として資料化し、冊子にまとめた。

（１）地域支援事務局業務

①　地域内支援ネットワーク形成

■成果

中部地方環境事務所や EPO 中部と連携して主催した環境系 SB/CB 研究会の開催を通じ、地域内の支援ネットワークづくりを行なった。地域内の中間支援組織から委員を選出したほか、オブザーバーとして経済産業省が行なった SB/CB 支援事業担当者へも参加を促し、省庁間の連携も創出した。

②　全国支援事務局との連携

■成果

毎月の月次報告や、電話・メールによる意思疎通を頻繁に行い、採択団体の意向を地域支援事務局が媒介し、全国支援事務局へ伝えた。また、地域支援事務局が感じた支援に関する課題を支援関係者打ち合わせの場にて、全国及び他地域の支援事務局伝え、今後の支援体制についての検討材料を提供した。

■課題

全国連絡会での採択団体の発表に関して、事前資料をもとに確認・準備作業を行っていたが、当日になって発表内容の変更を求められることがあり、採択団体を戸惑わせることになってしまうことがあり、支援事務局として、全国支援事務局と報告会で抽出したい課題の整理や共通認識を持つことができなかった。

（２）採択団体の事業計画策定業務

■成果

地域支援事務局が有していた事業計画策定ノウハウを活かし、採択団体が今後事業を行う上で有効であるとともに、今後同様の事業を展開しようと考える NPO 等が見ても理解し易く、かつ確度の高い事業計画書の策定を支援できた。特に他地域への普及を考えた時に、自立できるビジネスモデルの確立が必須と考え、ビジネスモデルづくりはゼロベースで検討を重ね、最終的におこなった予測損益計算では黒字化できる見通しとなった。（図表１-

６）

また、採択団体の事業が持つ社会的インパクトは大きいものの、それを実現していく道筋が充分に整理されていなかった。そのため、組織の存在意義やミッションそのものから問い直していくことにより、「何をどのような道筋で解決するのか」という点を明らかにし、事業における行動計画や達成指標を明確にすることができた。（図表１‐７）

以上のプロセスを経て採択団体が策定した事業計画書は「環境系事業型 NPO・社会的企業等の自立」「他地域への本モデル事業の普及」という本事業の目的に適ったものとなった。

■課題

直接に契約を交わしていない関係の上で支援を行うため、採択団体が地域支援事務局の貢献分野を理解するまでの関係づくりに多くの時間を要し、本題の事業計画策定に関する支援を行う時間が少なくなってしまったことがある。

なお、支援上の課題を整理し今後につなげるために下記図表１‐８、１‐９を作成した。

図表１－６　採択団体が策定した事業計画の損益予測

団体名	項目	2012 年度	2014 年度
オズ	粗利益（千円）	6,400	23,065
	営業利益（千円）	574	2,264
	人員（人）	2	7
地域再生機構	粗利益（千円）	12,650	25,700
	営業利益（千円）	▲517	542
	人員（人）	1.5	3.5

図表１－７　採択団体の達成指標の変化

団体名	申請時の目標達成指標	事業計画に記載された指標
有限会社　オズ	・未利用魚発生量の利用、流通率	・未利用魚利用店舗数 ・未利用魚購入世帯数 ・着地型旅行商品の利用者割合 ・地域協議会会員のうち未利用魚に関わる団体数
NPO 法人　地域再生機構	・CO2 削減量 ・森林整備面積	・CO2 削減量 ・木の駅実行委員会数 ・地域通貨発行額 ・間伐効果面積

図表１－８　有限会社オズの支援ニーズと支援課題

団体が抱える課題（支援前）	支援ニーズ	実施支援内容	支援に関わって苦労した点
・経営者が多くの公職を抱えており、拘束時間が長い ・未利用魚のデータが十分に集められていない ・本事業のビジネスモデルが固まっていない ・売上予測が明確になっていない ・組織的な営業ができていない ・商品の付加価値を高めていく道筋が十分に練られていない ・計画的な人材採用ができていない ・情報を整理するのが苦手（情報整理にあたる人材が不足している） ・観光や漁業は、季節性が高く通年商品の供給が難しい	・事業計画づくり支援 ・事業戦略、広報戦略、採用戦略など戦略構築ノウハウ獲得支援 ・専門技術を持つ人材との結びつき支援 ・情報発信支援	１．団体との関係構築 ↓ ２．団体内でのビジョン統一の促進 ↓ ３．事業のビジネスモデル確立へ向けた調査項目の整理 ↓ ４．調査内容についてのアドバイス ↓ ５．事業計画書の作成支援（作成指南） ↓ ６．事業計画書の確認、不足・修正点の指摘 その他：同業他社の調査	・団体との信頼関係づくり（当初は打合せ時間を十分にとってもらうことも難しかった） ・日程調整においては、日程変更、時間変更などが頻繁にあった ・互いのスタンスを理解するまでに３回ほどの打合せを要した。 （１回は団体を知るための説明会に費やした） ・既存の専門家（観光分野のコンサルタント）との位置関係に心を配った。 ・アドバイザー（本庁管轄）との役割分担をする必要があった ・事業に関する専門知識や地域情報を十分に持っていなかったため、貢献分野を感じてもらうのに時間を要した ・事業の中盤以降は、信頼関係を維持した支援ができた

図表１－９　NPO 法人地域再生機構の支援ニーズと支援課題

団体が抱える課題（支援前）	支援ニーズ	実施支援内容	支援に関わって苦労した点
・行政委託、助成金が主。自主財源獲得事業がない ・リースや ESCO に関する知識の不足 ・木質ボイラーの設備設計やメンテナンスの技術を持つ者がいない ・木質ボイラーの調査を始めて間もないため、実務経験が乏しい ・金融機関との直接的関係が薄く、出資及び金融機関からの借入による資金調達に弱い ・担当者は他の業務を掛け持ちしており、専従者がいない ・総務、営業に関して専従者をおくことができない ・従来のボイラー燃料である重油供給者（ガソリンスタンド）との関係悪化の可能性がある ・地域内の温浴施設とのつながりを十分に持っていない ・木の駅プロジェクトを運営支援する実績がない ・木質ボイラーの燃料とする薪の安定供給の実績がない	・事業計画づくり支援 ・強い影響力を持つ組織（環境省など）からのお墨付きによる、地域への認知度強化支援 ・専門技術を持つ人材との結びつき支援 ・NPO バンク、金融機関との結びつき支援 ・人材供給支援 ・地域の温浴施設紹介	１．団体との関係構築 ↓ ２．団体内でのビジョン統一の促進 ↓ ３．事業のビジネスモデル確立へ向けた調査項目の整理 ↓ ４．調査結果の確認並びに不足事項の指摘 ↓ ５．事業計画書の作成支援（作成指南） ↓ ６．事業計画書の確認、不足・修正点の指摘 その他：温浴施設紹介、NPO バンク紹介、別事業の相談（CSR 情報）、研究会・イベントの参加等	・初期における団体との信頼関係づくり （別事業での協働で面識はあったが、事業契約の関係はなかった） ・貢献分野を感じてもらうのに時間を要した ・「事業計画書」の認識に違いがあり、事業者の思考に合わせた設計に労を要した ・事業の中盤以降は、信頼関係を維持した支援ができた

（３）地域支援マニュアル策定業務

■成果

地域支援マニュアルは、事業型の環境 NPO・社会的企業の支援を地域の現場に即して実施するために、これまでの地域支援事務局の支援実践と、「環境系 SB/CB 支援研究会」の成果をもとに、約 70 ページの冊子（本報告書第 2 部）として作成した。

支援の対象となる事業型環境 NPO や社会的企業の特長や課題について言及すると共に、組織的な支援の在り方として、中間支援組織と支援ネットワークの役割を整理した上で、代表的な支援メニューである相談窓口事業について解説を加えた。また、個別のハンズオン支援をする場合の前提となる、事業者と支援者の関係づくりのプロセスについて整理し、ハンズオン支援の代表的な実務として、中期経営計画を策定する場合の支援方法について解説した。実用的な経営計画書のフォーマットも掲載している。

■課題

主な利用対象者は、地域の中間支援組織や支援専門家の方々としたが、支援実践の中で十分に活用するために、研修会の開催や想定する関係者間のネットワークを創出する場としての支援者交流会や本マニュアルの改訂を行うなど継続的な普及活動が必要である。

２．業務実施内容報告

●　地域支援事務局運営業務

資料１．地域支援事務局業務　有限会社オズ　月次報告
資料２．地域支援事務局業務　NPO 法人地域再生機構　月次報告
資料３．地域支援事務局業務　環境系 SB/CB 支援研究会　議事録及び配布資料
資料４．採択団体支援業務　有限会社オズ　打ち合わせ記録
資料５．採択団体支援業務　NPO 法人地域再生機構　打ち合わせ記録

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２３年　８月活動分）

団体名	有限会社　オズ	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
8月5日	地方支援事務局との打合せ （村田・山下）	江崎・兵頭	・事業計画作成の初期設定 ・支援事務局とオズの役割分担 ・現状で考えられる問題点	・お互いの役割が明確になっていない。 ・現場の動きが見えにくい。	・役割分担を支援事務局に作成してもらい今後の活動の際に役立てる。 ・現場で動きがあった場合は、その都度、支援事務局に報告する。	関係団体との打合せについては、オズから打合せ内容の報告を受け、必要と判断した際には、アドバイスやオブザーバーとして出席するなどしていく。	
8月18日	(社)伊勢志摩コンベンション機構との打合せ（池田・島田・橋爪）	江崎・兵頭	・未利用魚を流通させるイベントを行う際のPR等についての依頼		・詳細が決定次第連絡をして、どのような方法がとれるかを検討する。		
8月22日	地方支援事務局との打合せ （村田・山下、中部地方環境事務所　石川・安藤）	江崎・兵頭・永田	・実施調査内容についての確認 ・オズの基本理念や現状の紹介	・未利用魚調査を今までしたことのある団体がいない。	・季節や種類に応じて未利用魚を整理する。		
8月23日	料飲組合長との打合せ（伊藤）	江崎・兵頭	・未利用魚イベントの協力依頼 ・理事会で本事業の概要説明を行い協力要請する	・全ての会員が協力できるか不明。 ・理事会で理事の承認を得ることが必要。	・会員向けに情報は流してくれる。 ・理事会や勉強会の場で未利用魚を活用することによる地域の魅力づくりを伝え、協力しやすい方法を一緒に考える。		
8月31日	鳥羽市エコツーリズム推進協議会　事前打合せ 鳥羽市観光課（天田） 志摩自然保護官事務所（藤田）	江崎・兵頭	・現状報告 ・協議会の今後のスケジュールと協力体制について		・会員に向けての報告を次回の全体会の際に行う。 ・協議会のネットワークを活かして、未利用魚の流通を支援する方法を考える。		

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２３年　９月活動分）

団体名	有限会社　オズ	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
９月５日	しろやま賑わい会議へ出席	兵頭・永田	・イベント等での協力関係の確認		・イベントなどを通じて、地域での協力関係を強化していく。	・料理教室や試食イベントは、未利用魚の提供ターゲットとなる対象のニーズを聞き出すことができる機会であるので、ヒアリング事項についてのアドバイスなどを行う。 ・未利用魚の調査に関しては、魚種・流通時期・価格の把握は進展したが、漁獲量に関しては把握が難しく、個別の魚を流通させるのではなく、セットでの流通も視野に入れている。	
９月９日	鳥羽磯部漁協打合せ （森田・橋本・山下）	江崎・兵頭・永田	・本事業の概要説明 ・イベントや料理教室での講師や会場・未利用魚提供協力の依頼	・決まった魚種を提供するのは難しい。 ・出荷場所や方法などを検討する必要がある。	・イベント内容や活用する魚種などをもう少し具体的に設定して、次回詳細な打合せを行う。		
９月12日	料飲組合長との打合せ（伊藤）	江崎・兵頭	・次回料飲組合の勉強会に向けた内容の打合せ	・たくさん出席してもらえるよう組合員の方へ周知			
	答志島現地調査 （答志漁協委員長 中村幸平氏）	江崎・兵頭	・漁協での未利用魚実態調査（ヒアリング）	・去年までは未利用魚が多かったが、今年は漁獲が減った。 ・他の流通にのっている漁獲も少なく、今年は漁獲の状況が違う。	・年や季節による変動などの突発的な事象へいかに対応するかを関係者でよく協議しておく		
９月14日	答志島現地調査 （答志漁協委員長 中村幸平氏）	江崎・兵頭	・漁協での未利用魚実態調査（ヒアリング） ※答志島での漁獲の現況・未利用魚活用の課題など				
９月19日	菅島現地調査	江崎	・刺網漁師へ未利用魚実態調査（ヒアリング） ※どのような魚種があがり、利用可能か確認	・ヤドカリが利用可能で、生産者は協力してくれるが、漁協を通して流通にのせられるのか	・漁協への電話調整で、漁協が総合的に集めて、オズがまとめて購入することに決定。全体の利幅を大きくすることができた		
９月22日	鳥羽市エコツーリズム推進協議会　全体会	江崎・兵頭・永田	・本事業の概要報告 ・協議会との協力体制について		・協議会のネットワークを活かして、未利用魚の流通を支援する方法を考える。		

9 月 26 日	鳥羽磯部漁協打合せ （森田・橋本・山下・木下）	江崎・兵頭・永田	・アカエイ・ヤドカリを活用した調理イベントなどの協力依頼 ・漁協直営の食堂での調理・試食へ協力	・イベントで活用の未利用魚種の確保、継続的な提供方法など検討	・希望者への未利用魚セットの配送などを検討		
	地方支援事務局打合せ （村田・山下）	江崎・兵頭・永田	・進捗状況報告 ・現状の課題の確認	・未利用魚購入の利用者数・活用見込みの店舗が不透明	・魚を出荷する側・購入する側にニーズ調査を行う		
9 月 29 日	料飲組合勉強会 （講師：鳥羽磯部漁協常務・藤原氏、山田桂一郎氏）	江崎・兵頭・永田	・鳥羽磯辺漁協の漁獲の現状や地元への魚流通など説明 ・未利用魚活用での地域経済への効果など	・新しい料理に取り組むところまでが課題	・漁連で、少量でも魚の購入が可能 ・漁協、地域の料理店、そのほかの地域の店舗など協力関係を強めて町全体で盛り上げていく		
9 月 30 日	未利用魚（アカエイ）料理教室・試食（魚々味料理長・浜口・森田・橋本・伊藤・木下）	江崎・兵頭・永田	・アカエイの解体、調理（煮付け・唐揚げ・南蛮漬け）、試食	・さばくところが、料理店で行うのが手間	・特別な扱い方ではないので、下処理や調理方法を料理教室で伝える		

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２３年　１０月活動分）

団体名	有限会社　オズ	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
10 月 3 日	アドバイザリー委員訪問	江崎・兵頭・永田	・漁協・料飲組合・にぎわい会議との協力関係確認 ・直販市場や答志島の漁協やロンク食堂見学・試食			・事業の採算性や実現可能性が見えていないことについて不安視する声がアドバイザリー委員から寄せられた。ビジネスモデルについてある程度数値化したものを第 2 回連絡会にて報告できるよう支援したい。	
10 月 6 日	料飲組合長との打合せ（伊藤）	江崎・兵頭	・次回料飲組合の料理教室に向けた内容の打合せ				
10 月 12 日	水軍・しろやまフェスタ実行委員会会議	江崎・兵頭・永田	・来年４月の水軍・しろやまフェスタに向けてイベントの内容協議	・イベント内ブースにて未利用魚を活用できるかどうか検討	・来４月イベントまでに未利用魚を身近で魅力のある食材として浸透させていく。	・イベントなどによる未利用魚の情報発信・魅力づくりについて、今後検討を行う。	
10 月 17 日	三重県漁連ポイントカード説明会（カード会員へ向けた未利用魚の情報発信等を検討）	江崎・兵頭	・漁連が発行するポイントカード sea-eco card の説明会			・漁連ポイントカードを用いた未利用魚流通システムの開発と、そのシステムを利用した試行販売を今年度中に行えるよう検討していく。	
10 月 24 日	料飲組合調理実習 （会場：魚々味　参加者 20 名程度）	江崎・兵頭・永田	・鳥羽の料理人向けに未利用魚（アカエイ・ヤドカリ）の調理実習・試食会を開催し、アンケートを実施	・調理方法や、味を知ってもらう機会になったが、実際に各々の店舗で提供してもらうまでが難しい	・継続的に情報発信や勉強会などを行い、身近で魅力のある食材として浸透させていく。	・共同でアンケート作成を行ったが、利用価値のある回答があまり得られなかった。アンケートの取り方に問題があるよう感じられたことから、作成だけでなく、有益な回答が得られるような環境づくりについても支援していきたい。	

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２３年　１１月活動分）

団体名	有限会社　オズ	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
11 月 1 日	地方支援事務局との打合せ（村田・山下）	江崎・兵頭・赤田	・第２回連絡会へ向けて現状報告・課題整理 ・事業計画書の検討			・事業計画書の目次の作成を行い、本年度の成果の落とし込みイメージを共有した。	
11 月 8 日	水軍・しろやまフェスタ第２回 企画部会	赤田	・来年４月の水軍・しろやまフェスタで飲食ブースにてアカエイ料理を提供予定		・来４月イベントまでに未利用魚を身近で魅力のある食材として浸透させていく。		
11 月 10 日	漁師の隠し魚つまみ食いウォーキング（地元客対象試食イベント）	江崎・兵頭・赤田	・丸萬亭、七越茶屋、みなと食堂、漣、丸傳にて未利用魚（エイ・ヤドカリ・ウタセエビ）を活用したツアーを実施	・エイなどについて初めて食べたがおいしかった、購入・調理してみたいとのアンケート回答があった。	・今後の料理教室や未利用魚購入の機会に情報提供をしていく。	・アンケート結果の報告を受け、地元客に向けたマーケティング戦略を検討し、事業計画書に反映させる。	
11 月 12 日	漁師の隠し魚試食会（関東のお客様）	江崎	・旅館海月にてエイ・ヤドカリの料理を提供し、アンケートを実施	・味やインパクトに対しては好評だったが、調理してみたいというところまでの感想は少なかった	・観光客等に対して未利用魚を鳥羽の新たな魅力として発信していく。	・アンケート結果の報告を受け、地域外消費者に向けたマーケティング戦略を検討し、事業計画書に反映させる。	
11 月 21 日	第２回連絡会	兵頭・赤田	・事業の進捗状況と事業の目標設定等について発表	・具体的な目標数値の設定	・未利用魚を活用したつまみ食いツアー等での具体的な収支の数値から目標設定を明確にする。	・課題としてあげられた「目標数値の設定」については順次具体化を進めている。	
11 月 29 日	漁師の隠し魚つまみ食いウォーキング（JIB 中部圏誘致協議会　試食イベント）	江崎・桃園	・丸萬亭、七越茶屋、すし梅、丸傳、海月にて未利用魚（エイ・ヤドカリ・等）を活用したツアーを実施	・男性ばかりだったが、料理教室や家庭での調理にも関心があるとの回答があった。	・地元以外の地域の方へどのように未利用魚を浸透させていくか検討していく。	・報告を受け、旅行代理店などを巻き込んだ事業展開の可能性について検討し、事業計画書に反映させる。	

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２３年　１２月活動分）

団体名	有限会社　オズ	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
12月1日	漁師の隠し魚つまみ食いウォーキング（地元客対象試食イベント）	江崎・兵頭・赤田	・丸萬亭、七越茶屋、みなと食堂、丸傳にて未利用魚（エイ・ヤドカリ）を活用したツアーを実施 ・参加者の中のマリンフーズさん（食品加工会社）と未利用魚商談	・通販に向けた情報発信や戦略が必要	・未利用魚に関心がある食品加工会社の方がイベント参加者として来所。今後の連携も視野に入れた協議を実施した。		
12月6日	水軍・しろやまフェスタ	江崎・兵頭・赤田	・来年４月の水軍・しろやまフェスタで飲食ブースにてアカエイ料理を提供予定				
12月7日	地方支援事務局との打合せ	江崎・兵頭・赤田	・連絡会での指摘事項について整理 ・３ヵ年計画の精査	・具体的な予測損益の数値を出す	・次回の打合せまでに数値計算を完成させておく	・今後３ヶ年の予測損益計算書作成についてアドバイスをした。	
12 月 22 日	地方支援事務局との打合せ	江崎・兵頭	・３ヵ年計画の３事業に関する予測損益計算書の作成・確認			・事業計画書、実施報告書作成についての留意点の確認を行った。 ・2月20日の最終報告会へ向け、スケジュールを確認した。	

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２４年　１月活動分）

団体名	有限会社　オズ	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
1 月 13 日	地方支援事務局との打合せ	江崎・兵頭・赤田	・3 ヵ年計画の 3 事業に関する予測損益計算書の確認 ・事業計画書の作成			・事業計画書の作成ペースを速める必要があると思われた。不明な点については随時問合わせをしてもらい、順次作成されるよう促した。	
1 月 23 日	エコツーカフェ in 鳥羽開催 （参加者 19 名）	江崎・兵頭・赤田	・鳥羽市エコツーリズム推進協議会が主催して、エコツーカフェを開催。三重大の常教授を招き、未利用魚を活用することの利点などについて講演を聞き、エイの料理を試食した。	・未利用資源を活用することの大切さや利点などに関心は持っていただけたが、実際に活用できるようになることが課題	・実際にどのように流通させていけば利用者が活用しやすいのかなど、アンケートなどから拾い上げていく	・イベントを通じて得た成果が、適切に事業計画書に反映されるよう助言する。	
1 月 25 日	漁師の隠し魚！お料理教室開催 （地元客対象:参加者14名）	江崎・兵頭・赤田	・離島の食堂のお母さんを招き、アカエイ・ヤドカリを使った調理方法を学んだ。 ・12 月の試食イベントに参加した食品加工会社の方が再参加。今後も連携し商品開発などに発展させていく。	・手軽においしく作れると、好評いただいたが、簡単に入手できるようになることなどが活用していただくために必要	・実際にどのように流通させていけば利用者が活用しやすいのかなど、アンケートなどから拾い上げていく	・イベントを通じて得た成果が、適切に事業計画書に反映されるよう助言する。	

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２４年　２月活動分）

団体名	有限会社　オズ	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
２月７日	地方支援事務局との打合せ	江崎・兵頭・赤田	・進捗状況報告 ・計画書作成の打合せ			・第３回連絡会での発表内容について確認した。 ・事業計画書の埋められていない項目について内容の検討を行った。	
２月13日	事業計画書提出	江崎・兵頭・赤田				・10日に提出された事業計画書を確認し、修正点を指摘し、再提出を依頼した。	
２月20日	第３回連絡会（東京）	江崎・兵頭	・事業計画書の発表、意見交換	・発表内容に関し、事前の打合せと異なる発表形式や内容だったため、発表に戸惑う部分があった。	・環境省・地方支援事務局・アドバイザリー委員の方との内容調整・情報共有をしっかりできるようにする。	・事前資料を基に連絡会での発表内容について確認を行っていたが、当日になって発表内容の変更をアドバイザリー委員より求められた為、団体を戸惑わせることになってしまった。	

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２３年８月活動分）

団体名	特定非営利活動法人　地域再生機構	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
8月1日	第１回関係者会議（豊田市旭地区）	駒宮、森	会議の内容としては十分な意見交換ができた	関係者会議の中に地域の住民が少ない	第 2 回は花白温泉への視察であり、参加しやすいため、地域内部の関係者へ声かけを行う	関係者団体との打合せや事業計画書づくりは大きな滞りなく進んでいると判断している。今後も活動状況の報告を受け、進展度合いなどチェックしながら進めていく。	中部環境事務所、支援事務局、オブザーザー参加。
8 月 12 日	薪ボイラーに関する専門知識取得のためのヒアリング	森	薪ボイラーに関するヒアリングを実施し、全国の動向や様々なボイラーの機能に関する知見を得た	ボイラーを導入する地域や施設の条件と薪ボイラーの特性をマトリクス上にまとめた資料が必要	事業計画の中に織り込む		
8 月 17 日	第１回関係者会議（恵那市山岡地区）	駒宮、森	会議の内容としては十分な意見交換ができた	大々的に木の駅方式の集材システムを作るよりも、花白温泉へ薪を持ってきたら、風呂券などの商品券を出すような小さな仕組みを作ること。	薪ボイラーお披露目会の際に、仕組みをアピールできるように、仕組みとお披露目会の企画を行う		
8 月 17 日	あさひ荘への簡易調査と地域の関係者へのヒアリング	森	あさひ荘の物理条件と地域の機運を把握できた。	あさひ荘への薪ボイラー入れるための旭支所への対応が課題	第 2 回の関係者会議での花白温泉へ旭支所が出席できるように段取りを行う		
8 月 30 日	第２回ワーキング	駒宮、平野、森	会議の内容としては十分な意見交換ができた	・収益構成図 ・潜在需要者のマップ ・木質バイオマスの需要先マップ作成 ・導入する地域のマトリックス作成	第 3 回ワーキングまでに資料を作成する		

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２３年９月活動分）

団体名	特定非営利活動法人　地域再生機構	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
9月2日	三菱UFJリースヒアリング	平野、森	ESCO事業だけでなく、買取、リースなどの多様なファイナンスを検討することが重要であるとの結論	ESCOに絞らずにファイナンスを検討していくこと	ESCOに絞らずにファイナンスを検討していく。検討結果は目次に反映。	・事業計画書の目次を作成した。今後はそれに関わる項目をワーキングの場で検討しながら埋めていくという方針で事業計画書の作成を行っていく。 目次は11月の連絡会で提示したいと考えている。	
9月6日	恵那市林業振興課との打ち合わせ	森	花白温泉へ導入する材へ市の補助金が出すことができるか検討	市の検討しだい	木材単価の根拠を精査できたため、事業計画書に結果を反映させる。		
9月12日	コミュニティユースバンクmomoとの打ち合わせ	森	事業研究会への参加依頼、事業内容の説明		事業研究会への参加了承		
9月15日	第3回ワーキング	森	木材の流通構造把握 収益構造の把握 営業方法の検討	11月3日の花白温泉でのイベントへの注力	・ビジネスモデル作成 ・市場規模調査 ・広告戦略におけるシナリオづくり		
9月22日	第1回事業研究会	駒宮、平野、森	・自治形成のポイント ・事業の進捗説明	・わかりやすい資料作り	意見をまとめ、事業計画に反映させる 次回は薪ボイラーについて行う		
9月27日	山岡での第2回関係者会議	森	薪ラック作成 11月3日の花白温泉でのイベントの打ち合わせ	地元の方が来てくださるイベントの仕掛け方	地元の方が来てくださるイベントの仕掛け方を検討 薪ラックの作成について		
9月28日	第4回ワーキング	駒宮、平野、森	ビジネスモデル、市場規模、営業戦略について検討	市場規模の把握 競合分析	温泉施設の公的データを探索など 化石燃料ボイラー、木質ボイラーの業界動向を調査する		
9月28日	旭支所との打ち合わせ	駒宮、森	あさひ荘を対象とすることで了承		あさひ荘を実証地として選定する		
9月30日	旭木の駅実行委員会への参加、花白温泉への視察参加呼びかけ	森	本事業について簡単に説明。11月3日へ5名が参加決定		11月3日で薪ボイラーを見ていただけるようにする		

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２３年１０月活動分）

団体名	特定非営利活動法人　地域再生機構	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
10 月 4 日	中央アドバイザリー訪問	駒宮、平野、森	本事業広報、花白温泉に対するプロモーションについて総合的にアドバイスをいただいた。	わかりやすい広報や出来ることを絞り込んだ広報を実施することが重要との意見を頂いた。	第 2 回連絡会に再度作成し中央アドバイザーへ意見を求める。	・十分にアドバイザリー委員の本事業への理解を深められなかった点があり、第 2 回連絡会の報告時に理解を深めるよう努めたい。	
10 月 15 日	薪ボイラー：すげの里見学	森	薪ボイラー運営している現場を見ることが出来き、ボイラー運営が比較的手がかからないことが認識できた		薪ボイラーにかかる人件費検討に役立てる	・数値の精査につなげ、事業計画の確度向上を図る。	
10 月 19 日	第 5 回ワーキング	森	事業計画目次を検討し大枠を決定し、営業戦略を策定するために必要な情報についての議論を行った	ボイラー業界構造の理解とボイラーメーカーのビジネスモデルを調べる	温泉施設や森のエネルギー研究所大野さんへのヒアリングで明らかにする	・事業計画作成に向け、目次を作成。2 月上旬には完成しているようベースの調整を行う。	中部地方環境事務所より高木氏が同席。
10 月 21 日	大野さんヒアリング	森	ボイラー業界についてのヒアリングを実施した。	競合相手が、連携相手が見えてきたため、事業内容検討に役立てる	第 6 回ワーキングにて検討	・競合相手の把握から、本事業における等団体のポジショニングマップ作成に役立てる。	
10 月 27 日	打ち合わせ	平野、森	事業計画作成のための割付検討	検討を継続する	継続して割り付けを作成する	・事業計画が 2 月上旬には完成しているようベースの調整を行う。	
10 月 27 日	山岡での集材の打ち合わせ	森	山岡での温泉持ち込み集材の PR 方法としてのお披露目会の開催概要の検討	効果的な地元住民への PR	広報として折込チラシを山岡、明智、岩村にまく 温泉の地元客へ口伝で広報を行う お披露目会の際に丹羽氏に挨拶願うことで PR する		
10 月 31 日	作業会議	森	事業計画作成のための割付検討	検討を継続する	継続して割り付けを作成する		

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２３年１１月活動分）

団体名	特定非営利活動法人　地域再生機構	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
11 月 3 日	花白温泉薪ボイラーお披露目式開催	駒宮、平野、森	お披露目会を通じて、地域の直接収集方式をPRしたところ、地域から薪が集まってくるようになった。	集まる薪の量を測定することが出来ていない。	測定方法について検討を行う。	・測定方法の検討に参加し、より効果的な測定ができるようアイデアの提供を行う。	
11 月 8 日	第６回ワーキング	駒宮、平野、森	ビジネスモデルについて検討を行った。	より詳細な数値に基づいた検討を行うことが必要である。	次回ワーキングで詳細に検討を行う。	・ビジネスモデルの数値の精査が必要と判断した。次回ワーキングまでにデータの再収集を行うよう要請。	
11 月 12 日	おひさま進歩ヒアリング	森	市民出資のファンド組成や公共施設へのESCOによる自然エネルギー導入のノウハウを得た。			・先進事例調査から明らかになったこととして、事業計画書の検討材料とする。	
11 月 15 日	盛岡市区界青少年活動の家のスイスシュミット社製高効率薪ボイラー見学、調査	森	スイスシュミット社製高効率薪ボイラーの特性を得た	現在の価格などより詳細な情報獲得が必要	代理店のトモエテクノ岡本社長とのつながりができたため、今後情報収集が必要	・薪ボイラーの特性をまとめ、本年度中に作成するマニュアルに加える。	
11 月 21 日	第２回連絡会	駒宮、森	実証事業の内容が実証事業足りえているか議論を行った	実証事業を整理して説明する	同左	・中部環境事務所と連携し、事業の報告・伝達方法について協議する。	
11 月 22 日	鮫川村さぎり荘見学、調査	駒宮、森	アーク社のガシファイヤ及び薪収集の仕組みについて情報を得た	薪収集の仕組みついては、原発事故の影響で当初予定されていた仕組みは未完成であった	中野方町の木の駅と花白温泉の薪ボイラーの仕組みから補完的に情報を得る	・薪ボイラーの特性をまとめ、本年度中に作成するマニュアルに加える。 ・薪収集の仕組みについては参考事例として、今後の検討材料にする。	

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２３年１２月活動分）

団体名	特定非営利活動法人　地域再生機構	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
12 月 6 日	とうふや、あさひ荘調査	駒宮、森	実証地である豊田地区での2施設について基礎調査を実施	とうふやでは熱需要の時系列変化について再調査が必要	19 日に再度とうふやにて調査を行う	・再調査についてワーキングにて検討を行った。	
12 月 8 日	第7回ワーキング	駒宮、森	2 月 20 日までの予定を決定。12 月 21 日の事業研究会での検討事項や事業を行う上での課題を議論した	これまで議論したことを利用し事業計画を取りまとめる	ここまで埋められていない事業計画の部分について年末年始の時間を利用して作成していく	・2 月 20 日の最終報告会までの予定として、実証地での実施事項と事業計画書の作成スケジュールの検討を行った。	
12 月 15 日	ATOMSJAPAN 担当者との面談	森	部品のサプライやシステムについて説明を受けた	安価であるが部品の供給に時間がかかること、前金であることがネックである		・メーカーによる薪ボイラーの特性をまとめており、施設への導入の際に提示できる資料が作られている。	
12 月 19 日	とうふや再調査	森	湯温維持するための熱量を計測するため、ボイラーをとめた場合の水温低下を調査した	熱量を把握することができた。	これを元に、システムを構築する	・とうふやへの薪ボイラー導入は配管などの関係から難航していたが、取得データに対し専門家から意見をもらい年度内の導入判断が可能になりそうである。	
12 月 21 日	第2回事業研究会	駒宮、野村、平野、森	薪ボイラーや導入のための調査について有識者より意見を得た	資金調達方法の検討	第 8 回ワーキングにて検討を行う	・これまでワーキングで検討を行ったことについても有識者から意見を得た。	中部地方環境事務所から近藤氏、高木氏が、支援事務局から村田、ヨシ下が参加

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２４年１月活動分）

団体名	特定非営利活動法人　地域再生機構	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
1 月 10 日	第８回ワーキング	駒宮、森	事業計画書について内容を一通り検討	地域戦略、財務戦略、SWOT が未着手	第 9 回までに検討して書き足す	・作成した事業計画書を基に話し合いを進めることで、事業計画書の作成→修正の流れができ、回を重ねるごとに精度は向上している。	
1 月 31 日	第９回ワーキング	駒宮、森	地域戦略、財務戦略、SWOT 分析について検討	財務戦略について再度議論を行う	議論した内容を反映させる、第 10 回ワーキングまでに書き足していく。		

平成２３年度　事業型環境ＮＰＯ等支援活動実証事業　月次報告（平成２３年２月活動分）

団体名	特定非営利活動法人　地域再生機構	＊報告日等：毎月末日締め→翌月５日までに前月活動分を地域支援事務局に報告する（５日が休日の場合は翌日）。 ＊報告期間：平成２３年８月活動分～２４年２月活動分（合計７回）（例：８月活動分→９月５日報告）

採択団体が記入						地域支援事務局コメント（状況判断、採択団体に対する支援状況など）	備　　考
活動状況（会合、作業、交渉など）　＊アドバイザリー委員との相談は必ず記録する。			進捗状況判断	課　　題	対応方針		
日付	内容	担当者					
2月2日	事業研究会	駒宮、平野、森	ビジネスモデル・ＥＳＣＯ事業について検討		20日までに意見を取りまとめる		中部地方環境事務所から高木氏が、支援事務局から山下がオブザーバー参加
2月8日	第10回ワーキング	森	事業計画の取りまとめについて	資金調達をどうするか	〃	事業計画書のうち、作成できていない資金フロー、広報戦略及びリスク対応策を中心に検討し、作成時の助けとなるよう各フォーマットの提供を行なった。	
2　月　10日	実証事業会議及びヒアリング（豊田市旭）	森	実証事業のまとめとなるヒアリングを実施		〃		
2　月　10日	実証事業ヒアリング（恵那市山岡）	森	実証事業のまとめとなるヒアリングを実施		〃		
2　月　20日	第3回連絡会	駒宮、森	事業計画をアドバイザーに向け発表	実証事業の過程と結果について資料作成	必要となる資料を作成する	アドバイザリー委員から「事業計画書が団体内部の資料となってしまっている」という意見を頂いたが、支援事務局としては、実際に団体が事業を行う際のガイドラインとなるような事業計画書の作成を促していた。団体への支援前に、支援側で共通の事業計画書イメージを持つ必要があったと感じる。	
3月2日	第11回ワーキング	駒宮、森	資金繰りについて検討	収益性が低い	より収益性を高めるよう工夫する旨を書き足す	資金フローを詳細に検討した結果、事業が継続していくための課題が把握でき、来年度に向けて行うことが明確になった。	

環境系ＳＢ/ＣＢ支援研究会検討準備会　議事録

平成 23 年 12 月 5 日　15:00~17:00

場所：環境省中部地方環境事務所　第 2 会議室

参加者：【委員】（敬称略）

・コミュニティ・ユース・バンク momo　代表理事　木村真樹

・ＮＰＯ法人起業支援ネット　代表理事　久野美奈子

【オブザーバー】

・経済産業省中部経済産業局

資源エネルギー環境部　環境・リサイクル課　課長補佐　今野直明

産業部　流通・サービス産業課　サービス産業係長　松永麻衣子

・一般社団ＳＲ連携プラットフォーム　理事　森建輔

【主催】

・環境省中部地方環境事務所　統括環境保全企画官　総務課長　近藤亮太

環境対策課　環境管理専門官　石川泉

環境対策課　企画係長　髙木丈子

・中部環境パートナシップオフィス　チーフプロデューサー　新海洋子

【事務局】

・株式会社ピー・エス・サポート　代表取締役　村田元夫

山下千尋

１．本研究会の趣旨説明

２．研究会メンバーの紹介

３．環境省「事業系環境 NPO・社会的企業支援活動実証事業」の概要

４．これまでの環境系 SB/CB 事業の活動状況と事業課題とこれまでの環境系 SB/CB 支援の活動状況と支援課題

５．本研究会の方向性についての検討

１．本研究会の趣旨説明

環境省中部地方環境事務所（以下、環境省）近藤総務課長より「来年度以降の事業系環境 NPO・

社会的企業支援の枠組みを検討するにあたって、忌憚ない意見交換をお願いしたい」という挨拶が行われた。

本事業を担当する環境省の石川氏から、研究会の趣旨説明があった。

- 「事業型環境 NPO・社会的企業支援事業実証事業」の一部として、環境 NPO・社会的企業の自立した資金確保に向けた支援を目的とした、モデル事業を展開している。
- 並行して行われる本研究会では、地域で支援するための枠組みや力を付けるための、有効な支援策を探ることを目的とし、成果を支援マニュアルとしてまとめる。

本事業の事務局業務を受託した株式会社ピー・エス・サポートの村田より、委員として参加を依頼している三重大学の西村教授と、企業セクターからの参加者の日程が確保できなかったため、準備会とする旨を伝える。

２．研究会メンバーの紹介

研究会出席の委員、オブザーバー、主催者、事務局の自己紹介があった。

３．環境省「事業系環境 NPO・社会的企業支援活動実証事業」の概要

環境省石川氏から事業型環境 NPO・社会的企業支援活動実証事業及び今年度中部地方で採択した 2 団体の委託事業についての説明があった。

- 事業型環境 NPO・社会的企業に実証事業を行ってもらう内容を公募し、採択された事業所へその事業を環境省が委託する。年度末には、事業計画を作り他地域への展開を目指す事業である。
- 事業自体は今年で 3 年目であるが、中部地方では今年初めて行われた。
- 中部地方で採択された案件は、間伐材の有効活用のため、木の駅の構築と薪ボイラーの温浴施設への導入を行う NPO 法人地域再生機構（岐阜県岐阜市）と、未利用魚の地域内流通システムの構築事業を行う有限会社オズ（三重県鳥羽市）である。

<u>議論</u>

ここまでの説明で以下の点が議論になった。

- 本研究会の扱う「環境」の範囲を明確にしたい。また、「事業系」とは儲けを出す、という

ことなのか？(今野)

- 「環境」のくくりがどこからどこまでという線があまり明確ではない面もある。農林水産業と被る部分もあり、過去には耕作放棄地の復興事業も本事業で採択した。(石川)
- 本事業は環境に良いことをしながら、事業性を確保した事業を行う組織を応援しようという事業なのだと考える。(近藤)
- 対象とするのは国や自治体からの補助金がある前提で事業を行う NPO ではなく、ビジネスとして事業を回していき利益を得る組織と理解した。また、「環境」も「環境保全」ということに絞らないと理解した。(今野)
- SB/CB の成功というのはどこをゴールに示すかがみえにくく、その評価指標軸が複雑すぎて軸の取り方が難しい。持続性を指標に取るとしても、資源の持続性か、経営の持続性か、など整理が必要である。(新海)
- 「環境性が高まると事業性が下がってしまう」という仮説がある。本研究会の検討する支援の対象は、環境性が高いせいで事業性が確保できない団体を支援していくことだと考えている。（村田）

４．これまでの環境系 SB/CB 事業の活動状況と事業課題と、これまでの環境系 SB/CB 支援の活動状況と支援課題

株式会社ピー・エス・サポート村田から、これまで蓄積してきた SB/CB 支援に関わる調査・実務ノウハウ（配布資料）の説明を行った。

- 事業者と受益者がいれば事業は成立するが、それだけでは広がりのある事業循環が生まれない。支援者の存在意義は、地域の受益者、事業家、企業家、投資家などからなる大きな事業の循環を産むことにある。（資料 5）
- SB/CB 事業は、直接的な受益者である第 1 顧客だけでなく、収入源としての第 2 顧客、第 3 顧客や、協力者としてのボランティア等の多様な関係者が存在する。（資料 6）
- 起業家は外向きに問題意識をもっているが、同時に内向きに居場所を求めるなど悩みも多い。ただノウハウを与えれば成長発展する、というものではないことも把握しておきたい。（資料 7）
- 中間支援組織が行う代表的な支援は、①情報発信機能②窓口・相談機能③講座・セミナー機能④場づくり機能⑤ハンズオン機能⑥実業機能に分類できる。（資料 8）
- 中部地方における金融機関の環境系 SB/CB 支援の実態を調査した結果、エコ貯金等で環境活動を呼び掛ける金融商品が広がりつつあるものの、まだ金融機関が SB/CB を融資等

で優遇支援する体制が十分に整っていないことが分かった。（資料 11）

- 三菱ＵＦＪリサーチ&コンサルティング作成資料によると、環境 CB 支援をする人材に必要なスキルとして、事業支援として問題発見力と問題解決力、地域支援として場づくり力、社会システムづくり力が求められ、①経営課題解決の専門人材②ファシリテーター/ネットワーカー③地域プロデューサー・プロセスマネージャーといった支援人材の養成が必要との提言がある。（資料 12）

委員(久野氏、木村氏)と中部環境パートナシップオフィス(以下、EPO 中部)新海氏から、それぞれが感じている事業系環境 NPO・社会的企業の事業課題、並びに支援課題について紹介があった。

■事業課題

- 補助金ありきの事業モデルを作っていることが事業者の課題。(木村)
- 事業者は、顧客が誰でニーズが何かを把握できていないケースがある。(木村)
- 寄付を「お願いする」という姿勢に問題がある。会費や寄付に見合った価値を提供できていない課題、解決策と商品を結び付けられていない課題が考えられる。(木村)
- CB を立ち上げるにはビジネス力に加え様々な人・組織を巻き込む力が必要であるが、巻き込みには時間がかかることも多く、ビジネス性との両立が難しい。(久野)
- マネジメント（事業で使用する商材を環境負荷の低いものにするなど）の部分であれば、環境事業を行っている事業所だけでなく、他のＣＢも取り組めることがまだまだあるのではないか。(久野)
- 経済産業省が平成 19 年に環境 CB マニュアルを作って整理されているので、そこで整理されたことを繰り返すのではなく、その先をいく議論ができるとよい。(久野)
- 活動資金の獲得先が、第一顧客と行政しか無い事業が多い。第二顧客、第三顧客を見つけ、価値を発信することで資金調達もしていかなければならないのではないか。(久野)
- 毎年補助金を獲得するというのは組織の持続性にはつながらず、自分たちの商品やサービスをもって（SB/CB なら持続可能な社会へと促進させることができる商品であるべき)、安定経営の基盤を固めることが重要である。(新海)
- NPO、SB/CB は行政にはできないことを民間が担うという価値があるにもかかわらず、非常に安価な事業費や人件費で行われている。その是正をいかにするかといったバックアップを行政にはお願いしたい。(新海)

■支援課題

- 助成機関、金融機関、中間支援組織などが提供する助成金が、成長を助けるための資金になっていない。お金だけ出して人的支援が伴わないことには、成長を助けることに結び付かない。(木村)
- 助成金は運営費ではなく、商品開発など成長のための資金として使うべきであり、使えない事業所側の問題でもある。(木村)
- 既存の金融機関は担保と利益と実績偏重主義であり、実績や資源の少ない NPO などには支援が行き届かない。(木村)
- 中間支援組織はビジネス的な支援ができていない。どのように事業を作っていくのかなどのナレッジ提供ができていない。また、中間支援組織自体が補助金に頼っている現状がある。(木村)
- 支援者は事業者に対し支援を行うことはできるが、地域全体の巻き込みを図らなければならないようなときにどう支援できるのか、ということが明らかになっていない。(久野)

５．本研究会の方向性についての検討

今後の本研究会の方向性について意見交換が行われた。

■意見内容

- 中間支援機関が有するキャッシュフローで必要な資金以外の余剰資金を持ち寄れば、中間支援組織同士の連携により有効な支援が行えるのではという指摘を受けた。(木村)
- 支援の参考として、パナソニックが行う「環境助成金プログラム支援事業」という、継続性の高い成熟期に差し掛かっている事業を支援するという仕組みがある。金銭支援と共に経営計画づくりに対しても支援を行っているのが特徴である。(木村)
- この研究会は環境系、事業系と題しているのだが、今までの議論は事業系とは言えない環境保全の事例を含む全方位に向かっているようだ。環境省・事務局として、この研究会のターゲットをどう考えているのか確認したい。このままターゲットを絞ったりパターン化せず全方位について議論するのか？(松永)
- 現状の制限は、環境系であり、事業系 SB/CB であること。
- 支援の方向性としては、中小企業支援と大きく変わらないのではないか。時の流れに応じ、課題や求められる支援も異なる。立ち上げ時期や成長期など、成長段階に応じて課題や支

援を分類していくこともかんがえてみては。ターゲットはどちらか？(今野)

- 環境系 SB/CB が増えることか、強くすることか、どちらを目標とするのか？(久野)
- 今のところ立ち上げ期（early）の事業者を対象に考えている。（石川）
- 支援の初期段階では、強くしていくことの方が戦略的では。強くするためには、魅力あるサービス・商品作りの支援などが求められる。それに加え、事業の成長発展段階別の支援を戦略的に行う考え方がある。（村田）
- 成熟段階の事業者は資金的余裕があることが多く、民間でも支援できるが、初期段階の事業者を対象とすると、金銭的に余裕が無いことが多く、より公共的な支援が必要だと思われる。(村田)
- より支援を必要としており、成果も表れやすい、ニーズも顧客も不明で、助成金づけになっているところを支援するという考え方もある。(木村)

株式会社ピー・エス・サポート村田が、欠席された三重大学西村教授の意見を報告した。

- 支援する人たちの経費を補助金に頼るのではなく、地域資源から生み出す仕組みを考えたい。自然エネルギーを使った電力事業や農産物の流通事業などが考えられる。
- PPP（パブリックプライベートパートナーシップ）という考え方で先行している事例（市民便利帳を発行している㈱プリントメディア等）があるので参考にしたい。

株式会社ピー・エス・サポート村田から参加者に、企業セクターからの参加者について、今後の対応方針に関する意見提示を求めた。

- 参加を依頼していた経済団体からは「労働者の賃金を上げられない中で環境マネジメントは進められても、団体として環境のビジネス化を推進することは難しい」との理由から断られた。各論として経営者側は「環境はコスト」の考えがいまだ強い。(村田)
- あまり乗り気でないのに無理に入ってもらうというのは、時期尚早ということだと思っている。乗り気にならせるような提案ができてから呼ぶというのもありだと考えている。(村田)
- 環境をビジネスチャンスと捉えている企業を招くというのが良いのでは。（森）
- そういう方向でもう少し探すことにする。(村田)
- 本会の名称は、正式に「環境系 SB/CB 支援研究会」でご了解ください。（村田）

以上

資料１

平成 23 年 11 月吉日

関係者各位

環境省中部地方環境事務所
㈱ピー・エス・サポート

環境系SB/CB支援研究会（仮称）の企画案

～事業系環境NPO・社会的事業の活動を支援するためのネットワークづくり～

【目的】

持続可能な社会を実現するためには、地域の自然エネルギーや未利用資源の活用・保全を通じて地域社会を活性化し、地域の社会変革をもたらす事業活動を担う事業型の環境ＮＰＯや社会的企業の活躍が必要不可欠である。しかし、多くの環境ＮＰＯは公的資金等に依存し、自立した事業活動を行っているものは非常に少なく、事業型の環境ＮＰＯや社会的企業であっても、ビジネスの知見や事業展開に必要なネットワークを備えていない状況にある。

したがって、環境ＮＰＯ等の活動を促進していくためには、公的資金のみに依存しない資金調達手法及び経営ノウハウを習得することが求められるとともに、そのような手法・ノウハウ等の習得を地域の中間支援組織等が支援していくことが期待されている。これら支援の仕組みを検討する目的で環境系ソーシャルビジネス（ＳＢ）/コミュニティビジネス（ＣＢ）支援研究会を実施する。

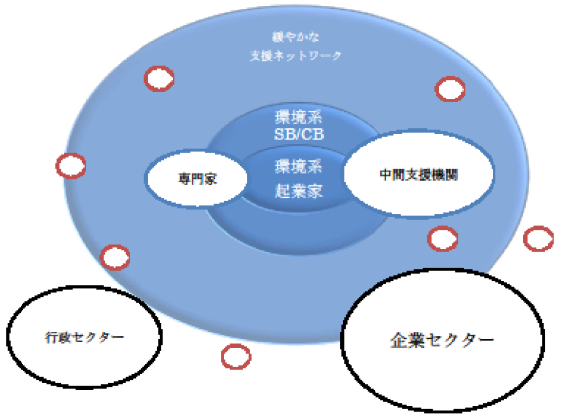
【内容案】

事業型の環境ＮＰＯや社会的企業の自立支援と、中部地方にける中間支援機能を充実させるため資金調達手法及び環境分野の経営ノウハウをナレッジ化するなど、中間支援につながるプラットフォームづくりを視野に、環境ＮＰＯ及び社会的企業の支援に造詣の深い委員の協力を得て、効果的な支援体制の検討を行う。

研究会	内容案	開催時期
準備回	**目的**：事業系環境ＮＰＯ／社会的事業に関わるこれまでの取り組みの整理と課題の確認	12月５日（月） 15：00 ～17：00 環境省中部地方環境事務所会議室にて
	素材提供：「ＳＢ/ＣＢ事業およびＣＳＲに関わる課題整理とＳＢ/ＣＢ支援に関わる検討素材の提供」 ㈱ピー・エス・サポート　村田元夫	
	討議内容：ＳＢ/ＣＢ事業やＣＳＲの現状を踏まえて課題は何か、研究会として検討すべきテーマは何かについて検討する。	
第１回	**目的**：事業系環境NPO／社会的事業の支援に関わる課題整理	1月25日（水） 14：00 ～17：00 環境省中部地方環境事務所会議室にて
	事例報告1：「ＳＢ/ＣＢに関わる調査から見える課題と支援実践例の紹介」㈱ピー・エス・サポート　村田元夫	
	事例報告2：「ＮＰＯバンクによる支援実践例の紹介」コミュニティ・ユース・バンク momo　代表　木村真樹	
	討議内容：事業系環境ＮＰＯ／社会的事業をサポートする支援機能の課題とポイントについて検討する。	
第２回	**目的**：中部地域における事業系環境ＮＰＯ／社会的事業の中間支援の在り方についての方向性を示す。	2月28日（火） 14：00 ～17：00 環境省中部地方環境事務所会議室にて
	事例報告 3：「企業セクターとＳＢ/ＣＢの連携について」企業セクター　担当者より	
	事例報告4：「ＣＢの中間支援活動の支援実践紹介と課題」ＮＰＯ法人起業支援ネット　代表理事　久野美奈子	
	討議内容：中部地域において事業系環境ＮＰＯ／社会的事業の中間支援機能を充実させ、継続可能な支援体制をつくるにはどんな方法があるかを検討する。	

【着地イメージ】

・持続可能な支援体制をつくるという意味で、緩やかな支援ネットワークを形成する。
・支援事務局は既存の中間支援組織の中に置くか、常設せず、必要な時に必要な支援を行う。
・毎年定期的に、事業型の環境ＮＰＯや社会的企業の起業家を発掘支援する研修会を開催する。
・研修会卒業生による自立型相互支援ネットワークを形成する。



【委員候補】（敬称略）

・三重大学社会連携研究センター　教授　西村訓弘　（地域連携研究者）
・愛知県経営者協会もしくは愛知県中小企業家同友会　交渉中　（企業セクターの支援機関）
・ＮＰＯ法人起業支援ネット　代表理事　久野美奈子　（ＣＢの中間支援組織の専門家）
・コミュニティ・ユース・バンク momo　代表　木村真樹　（地域資金循環の実践者）

オブザーバー

・経済産業省中部経済産業局
　資源エネルギー環境部　環境・リサイクル課　課長補佐　今野直明
　産業部　流通・サービス産業課　サービス産業係長　松永麻衣子
・一般社団ＳＲ連携プラットフォーム　理事　森建輔

【期間】

平成 23 年 11 月初旬～平成 24 年 3 月中旬

【成果の活用】

・本研究会の成果は、本事業の報告書と中間支援マニュアル（別業務）に反映する。
・次年度以降の事業系環境ＮＰＯ／社会的事業の発掘・支援を目的としたプラットフォームもしくは支援ネットワークの母体とする。

【運営体制】

主催:環境省中部地方環境事務所　担当　環境対策課　石川泉　高木丈子　安藤誠
　中部環境パートナシップオフィス　担当　新海洋子

地域支援事務局: 株式会社ピー・エス・サポート　担当　村田元夫　山下千尋

連絡先：株式会社ピー・エス・サポート内
e-mail:　yamashita@ps-support.jp　　電話　052-781-5770

以上

資料２

○目指すビジネスモデル：地域の里山資源を使った温泉エコESCO事業

“もくもくシステム”を多くの地域に導入する事業を目指している

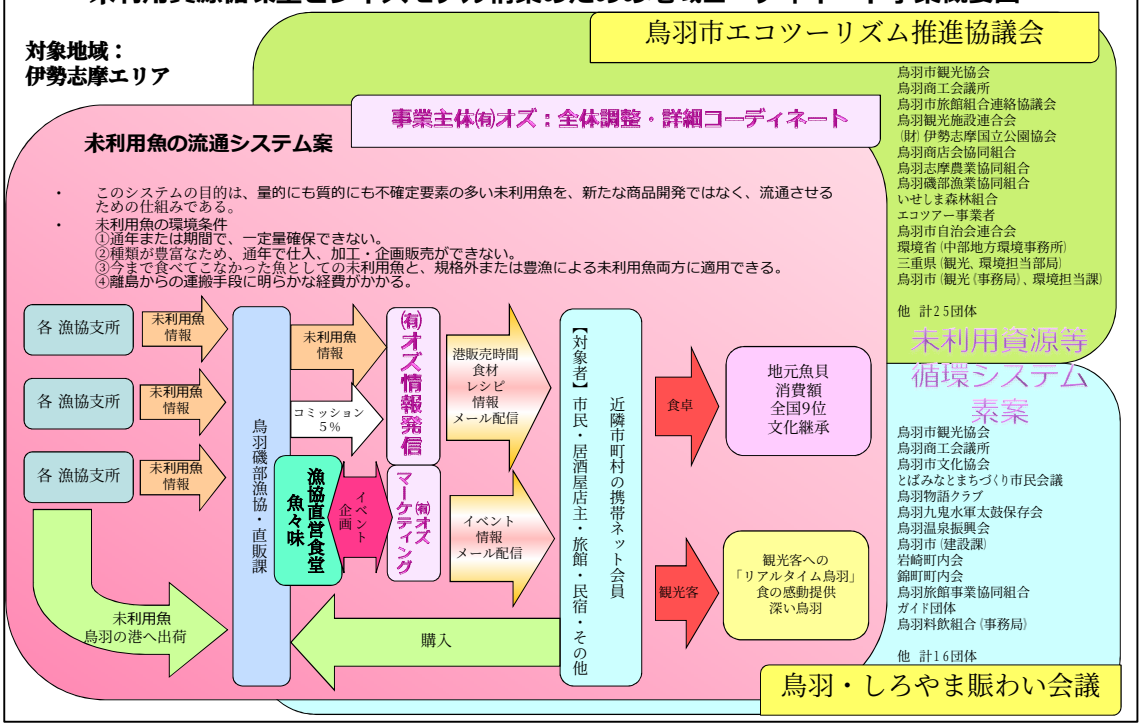
もくもくシステム（木の駅＋薪ボイラーの仕組み）

【入口構築事業】	【流通構築事業】	【出口構築事業】
地域の里山から出た木質資源の収集の仕組みを構築する	入口と出口をつなぐ最適な流通を構築する	ESCO 事業により温泉施設のボイラーを薪ボイラーへ転換する

もくもくシステム（木の駅＋薪ボイラーの仕組み）をESCO事業などのファイナンスの仕組みにより実現する
また、それに付随し、個別に各パートの構築も請け負う

資料３

未利用資源循環型ビジネスモデル構築のための地域コーディネート事業概要図



資料４

総

開発理念
ソーシャルキャピタル形成の核となる「志縁家」が自ら育つ道具とする。

CB0-002-001

開発理念の解説

コミュニティビジネスに関わる支援者が、この「志縁◎循環７つ道具」を活用することにより支援の道が開け、支援のプロとなっていくことができる道具としたい。支援者が「志縁家」となり、地域循環の触媒的な役割を担う人財としてソーシャルキャピタル形成を導けるよう、その手助けとなる道具を開発したい。

開発コンセプト

「志縁◎循環７つ道具」は、コミュニティビジネス支援者にとって「道を示す」「予見が生まれる」「資本とする」「つながる」「進化する」道具（＝シフトウェア）です。

「道を示す」・・・大工職人のノミやカンナやノコギリのように、大リーガーイチローが拘るバットやスパイクのように、支援者に「志縁道」を示し、「志縁家」へ導く道具でありたい。志縁の精神や形を伝える道具として志縁家修業の道を示します。

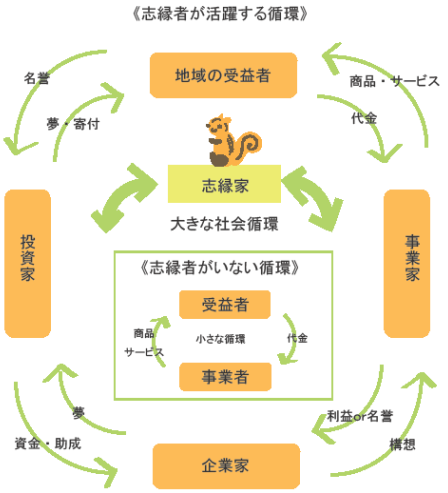
「予見が生まれる」・・・支援者として必要な予見の力養うべく、問題解決や場づくりが直観的に学べるように森づくりをコンセプトとしたデザインをベースに、マップやワークシートを多用しています。

「資本とする」・・・地域に埋蔵されている多様な資源が地域の未来にとって有用な資本となるべく、支援者にとって重要な情報加工のプロセスをワークシートの中に多く仕組んでいます。地域の資源を社会の資本とするのは、支援者の役割といっていいでしょう。

「つながる」・・・この道具を媒介として、コミュニティビジネス事業者をはじめ、地域のキーマンとのつながりが志の縁で強化されることを狙いとしています。また、支援者どうしがつながって協力関係を築くことで、より広範囲の志縁◎循環を促し、ソーシャルキャピタル形成を加速させることも企てられるでしょう。

「進化する」・・・支援者どうしがこの道具をシェアウェアとして共有し、共同開発ができるように設定しています。「志縁家」を目指す仲間が中心となり、この道具を進化させていくことで、さらに奥の深い「志縁道」へと導かれ、お互いが進化してくことを想定しています。

支縁◎循環の社会モデル



資料５

CB／SB一次ネットワーク仮説　Ver.1.1

利潤を求める支援者
•金融機関
•投資家・投機家
•士業・コンサル など

理念に共感する協力者
•市民、地域社会
•SR・地域企業、NPO
•プロボノ など

理念を共有する支援家
•中間支援組織・個人
•公益シンクタンク・研究者
•SF・SRI（社会的金融） など

ニーズを探し求めるBtoB事業者
•業者
•取引先
•下請け　など

理念に共感する協力業者
•協力業者
•取引先　など

ニーズを満たしたい一般顧客
•顧客、元請け
•取引先、納品先
•お得意先 など

社会的課題を抱えている（抱えさせれている）第一顧客
•個人、団体
•生物、自然 など

CB/SB

実業

仕入

支援の流れ

被支援
（経費を抑える）

の流れ

販売

価値提供
（間接収入を作る）

モノ・サービス

¥

人・ネットワーク

満足度

個別的価値

寄附等・会費・

社会的価値

寄附等・助成・

価値を享受する第二顧客
•地域住民、自治組織
•地域企業・団体
•問題に気づく個人 など

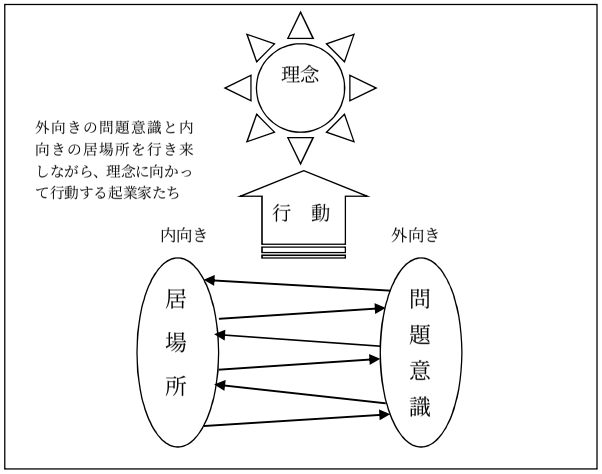
価値を共有する第三顧客
•地方自治体、国、国連
•公益法人、SR企業
•寄附者、エンジェル など

※ CB/SBが事業を通じて創出する価値を間接的に受け取る人々

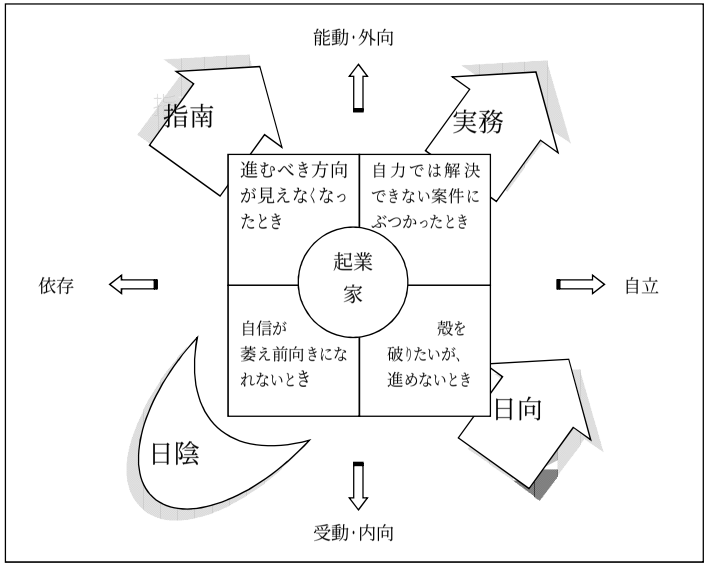
※ CB/SBが事業を通じて創出するような価値を促進させたい公益的組織又は公益性ある個人

戸上昭司

【図表１　起業家のマインドと行動】



【図表２　起業家の壁と支援のタイプ】



資料６

個性を活かした支援のタイプ

多くの起業家は、「自分の夢を実現しよう！」と希望に満ち溢れた毎日を送っています。しかし、その一方で、さまざまな場面で降りかかってくる事業のリスクに脅えながら、日々苦しみ悩んでいます。これから起業を試みようとする起業家予備軍にとっては、なおさらです。前人未到の冒険の旅に出るように、未来の変化にワクワクしつつも、先の見えない不安でいっぱいでしょう。

そんな起業家や起業家予備軍に対し、われわれ支援者は、どのように関わっていったらいいのでしょうか。起業の旅の途上に、あるときは「大丈夫だよ」といって背中を一押し、あるときは「大変だったね」と骨休めの居場所を提供し、あるときは「この道を進んでいけばいいよ」と指南をし、あるときは「これを持って行きなさい」と道具を渡す。通り一遍の手法だけでは起業家を支えることはできません。そんなことが、「5 つの起業事例」から見えてきます。

同時に、起業家一人ひとりを取り巻く支援者は多種多様です。あるときはあこがれの対象である支援者が、あるときは話を聞いてくれる支援者が、あるときは厳しく叱ってくれる支援者が、あるときは必要な人材を紹介してくれる支援者が、あるときは一緒に実務を手伝ってくれる支援者が登場してきます。

多様に変化する起業家のニーズに対して、一人の支援者がすべてに対応するのでなく、複数の支援者で「支援コミュニティ」を形成しつつ、一人ひとりの支援者の個性を生かして起業家をケアしていくことが大切であることが分かります。以下は、事例から見えてきた支援のタイプです。

１）日向をつくる支援　日向
- 迷い、悩み、一歩踏み出す勇気が持てない起業家に対して、希望の光を示し、背中を後押しするタイプの支援

２）日陰をつくる支援　日陰
- 自分の能力に限界を感じたり、自分の枠に囚われたりして焦っている起業家に対して、立ち止まって話を聞いてあげるタイプの支援

３）道を照らす指南の支援　指南
- 先が見えずに不安を持っている起業家に対して、進むべき道を一歩先から照らし、事業の道筋を示すタイプの支援

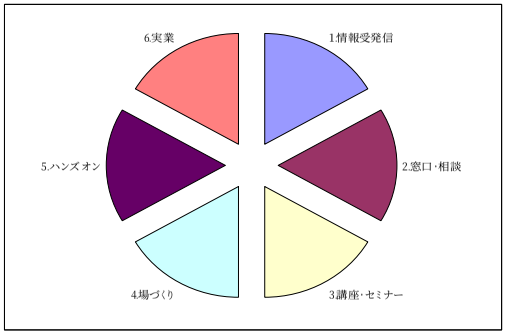
４）道具を渡す実務の支援　実務
- 力不足で進みあぐねている起業家に対して、ノウハウを提供したり、解決できる人材を紹介したり、一緒に実務を手伝うタイプの支援

資料７

ＣＢ支援の代表的メニュー

■ＣＢ中間支援組織の６つの支援機能

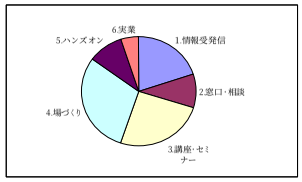
・地域や事業者にとって有効な支援機能は、次の 6 分野が考えられます。①情報発信機能 ②窓口・相
談機能　③講座・セミナー機能　④場づくり機能　⑤ハンズオン機能　⑥実業機能　です。



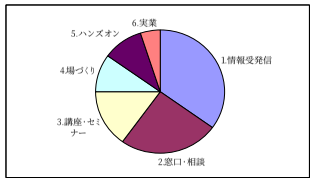
■ＣＢ中間支援組織におけるタイプ別の強化すべき支援機能

・コミュニティビジネス中間支援組織は、その構成人材や地域特性によって「場づくり型」「ネットワーク型」「情報バンク型」「実業併設型」の 4 つに類型できます。タイプによって下図のように強化すべき機能が違います。あなたの支援組織はどんなタイプでしょう？

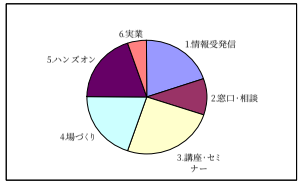
A：場づくり型



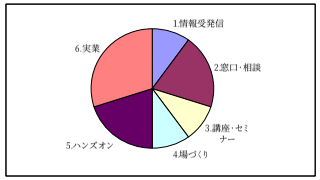
C：情報バンク型



B：ネットワーク型



D：実業併設型



■ＣＢ中間支援組織に欠かせない代表的な支援メニュー

・コミュニティビジネス中間支援組織の役割は、コミュニティビジネス事業者の事業の自立を支援する「ビジネス支援」があると同時に、事業者を取り巻くコミュニティづくりを支援する「コミュニティ支援」の役割があります。また、支援対象者を個として関わっていく支援手法「個別支援」と集団として関わっていく支援手法「集団支援」があります。

・ビジネス支援かコミュニティ支援かの支援目的によって、また、個別支援か集団支援かの支援対象によって、大きく４場面の代表的支援メニューが考えられます。

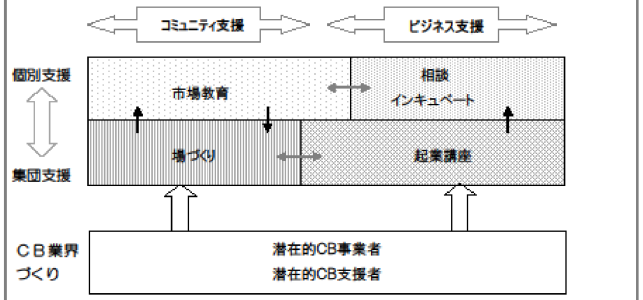
・集団支援－ビジネス支援の「起業講座」支援メニューは、第 2 章で詳しく事例を交えて解説し、併せて「志縁◎循環７つ道具」の活用場面を提案します。

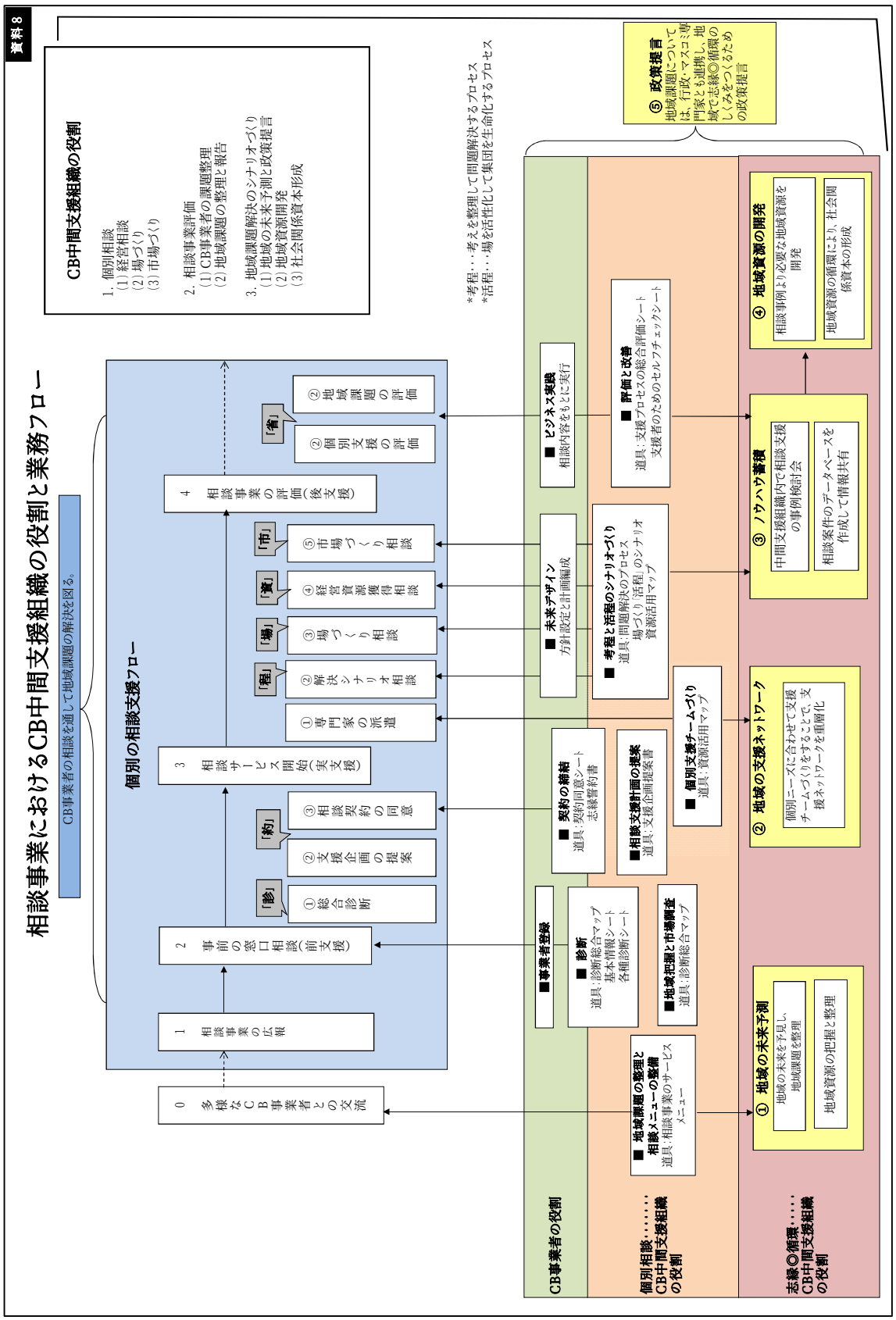
・集団支援－コミュニティ支援の「場づくり」支援メニューは、第 3 章で詳しく事例を交えて解説し、併せて「志縁◎循環７つ道具」の活用場面を提案します。

・個別支援－ビジネス支援の「相談」支援メニューは、第４章で詳しく解説し、併せて「志縁◎循環７つ道具」の活用場面を提案します。

・個別支援－ビジネス支援の「インキュベート」と個別支援－コミュニティ支援の「市場教育」支援メニューは、本マニュアルをバージョンアップさせた時に掲載する予定です。

図表　CB支援における代表的メニューの位置づけ




資料8
相談事業におけるCB中間支援組織の役割と業務フロー
CB事業者の相談を通して地域課題の解決を図る。
CB中間支援組織の役割
1. 個別相談
（1）経営相談
（2）場づくり
（3）市場づくり
2. 相談事業評価
（1）CB事業者の課題整理
（2）地域課題の整理と報告
3. 地域課題解決のシナリオづくり
（1）地域の未来予測と政策提言
（2）地域資源開発
（3）社会関係資本形成
*考程・・考えを整理して問題解決するプロセス
*活程・・場を活性化して集団を生命化するプロセス
⑤ 政策提言
地域課題については、行政・マスコミ・専門家とも連携し、地域で志縁◎循環のしくみをつくるための政策提言
個別の相談支援フロー
0 多様なCB事業者との交流
1 相談事業の広報
2 事前の窓口相談（前支援）
「診」 ①総合診断
②支援企画の提案
「約」 ③相談契約の同意
3 相談サービス開始（実支援）
「程」 ①専門家の派遣
②解決シナリオ相談
「場」 ③場づくり相談
「資」 ④経営資源獲得相談
「市」 ⑤市場づくり相談
4 相談事業の評価（後支援）
「省」 ①個別支援の評価
②地域課題の評価
CB事業者の役割
■事業者登録
■ 診断
道具：診断総合マップ
基本情報シート
各種診断シート
■ 契約の締結
道具：契約同意シート
志縁誓約書
■ 未来デザイン
方針設定と計画編成
■ ビジネス実践
相談内容をもとに実行
個別相談・・・・・・・
CB中間支援組織の役割
■ 地域課題の整理と相談メニューの整備
道具：相談事業のサービスメニュー
■地域把握と市場調査
道具：診断総合マップ
■相談支援計画の提案
道具：支援企画提案書
■ 考程と活程のシナリオづくり
道具：問題解決のプロセス
場づくり活程のシナリオ
資源活用マップ
■ 個別支援チームづくり
道具：資源活用マップ
■ 評価と改善
道具：支援プロセスの総合評価シート
支援者のためのセルフチェックシート
志縁◎循環・・・・・・
CB中間支援組織の役割
① 地域の未来予測
地域の未来を予見し、地域課題を整理
地域資源の把握と整理
② 地域の支援ネットワーク
個別ニーズに合わせて支援チームづくりをすることで、支援ネットワークを重層化
③ ノウハウ蓄積
中間支援組織内で相談支援の事例検討会
相談案件のデータベースを作成して情報共有
④ 地域資源の開発
相談事例より必要な地域資源を開発
地域資源の循環により、社会関係資本の形成

資料９

総

志縁◎循環の7つ道具構想『支援者のためのシフトウェア』

CB0-005-001

道具1「診」
CB事業者の可能性を見極める診断を行う
「観る」「診る」「聴く」「聞く」

道具2「約」
CB事業者と支援者のエンゲージメントツールを整える
「契約書」「企画提案書」

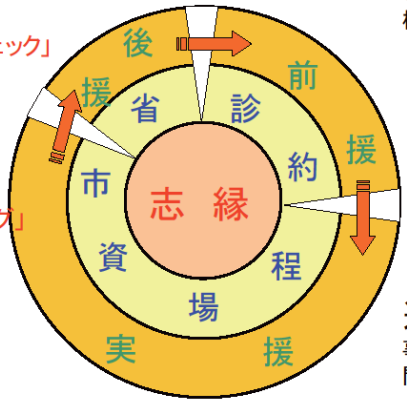
道具3「程」
事業の未来をデザインする。
問題解決のシナリオをつくる
「考程」「未来デザイン」
「CB ガイドブック」

道具4「場」
事業への参加度を高め、巻き込みを行う
ワークシップなど場の設定をする
「活程」「ワークショップ」「集団生命化」

道具5「資」
支援者の資源となるデータベースを構築する
「人脈データベース」
「知識データベース」
「事例、ケース等のナレッジ」

道具6「市」
事業に市場を示すと同時に市場教育をおこなう
「ソーシャルマーケティング」
「イベント」「交流会」

道具7「省」
支援の成果を振り返る
「自己チェック」「顧客チェック」
「パートナーチェック」



資料１０

中部地方における資金循環の取組の類型（使う）

■金融方法：使う（out）

◆：信用金庫
◆：労働金庫
■：その他金融機関
❖：NPO、市民バンク等
下線：訪問調査実施

←手段→ ↓対象↓		融資		寄付・助成		事業	その他
		融資金利優遇	融資基準設置	金融機関負担	預金等負担		
市民エコ行動促進	エコカーローン（車種限定）	◆飯田◆<u>のと共栄</u>◆大垣◆岡崎◆いちい◆瀬戸◆豊田◆西尾◆中日◆高岡◆氷見伏木◆上田◆<u>知多</u>◆<u>北陸</u>◆<u>東海</u>■八十二■富山■福井■十六■百五■静岡■愛知■中京					
	エコカーローン（購入者限定）	◆<u>知多</u>					
	エコ住宅ローン（省エネ住宅等の新築/リフォーム）	◆飯田◆豊橋◆瀬戸◆桑名◆紀北◆<u>北陸</u>◆<u>東海</u>■十六■百五■静岡■愛知■中京■第三■愛知					
	エコ住宅ローン（工法・木材）	◆三重◆桑名◆紀北■百五■愛知					
	エコ住宅設備ローン	◆小浜◆アルプス中央◆<u>知多</u>◆瀬戸◆高岡◆西尾■富山■百五■中京■愛知■名古屋					
	CO2削減					◆<u>おひさま</u>◆自然エネルギー	
	ゴミ減量						
企業支援	環境マネジメントシステム支援（ISO等高度取得支援、環境学習支援）		◆飯田◆北陸◆東濃◆大垣◆<u>知多</u>◆建都■八十二■大垣共立■十六■百五■静岡				
	環境対策（設備等）	◆<u>金沢</u>◆豊田	◆上田◆岐阜◆大垣■八十二■大垣共立■十六	◆<u>知多</u>			
	環境ビジネス関連（まち支援）	■<u>三重</u>■百五	◆建都◆桑名■八十二	◆<u>知多</u>			
	研究開発支援		◆東濃■十六				
市民活動支援（NPO）	発展段階別支援資金		◆静岡◆上田◆北陸◆岐阜◆東濃✦静岡✦北陸✦東海■八十二■大垣共立■三重❖夢バンク❖<u>momo</u>❖愛知コミバン	◆福井◆越前✦<u>北陸</u>✦<u>東海</u>❖<u>ぎふはつ６つ</u>			
	分野指定資金			◆越前◆諏訪◆<u>金沢</u>◆<u>知多</u>◆愛知◆豊川◆豊田◆中日◆西尾◆東春■八十二■北陸■福井■十六■<u>三重</u>■第三			
プロジェクト支援	農業系支援		◆建都◆高山■静岡				
	林業系支援	✦<u>北陸</u>■第三		◆<u>のと共栄</u>	◆<u>のと共栄</u>		
環境 活動							◆富山◆西尾

中部地方における資金循環の取組の類型（集める）

■金融方法：集める(in)

◆：信用金庫
◆：労働金庫
■：その他金融機関
◆：NPO、市民バンク等
下線：訪問調査実施

手段→ ↓対象↓		預金等			出資	寄付	私募債
		環境金利優遇	エコ定期預金	エコ住宅融資			
市民エコ行動促進	CO2削減	◆福邦◆金沢	■富山		◆おひさま◆自然エネルギー		
	ゴミ減量	◆敦賀					
企業支援	環境マネジメントシステム支援（ISO等環境経営支援、環境活動支援）						
	環境対策（設備等）						
	環境ビジネス関連事業支援						◆西尾■稲井■百五■奥野
	研究開発支援						■大垣共立
市民活動支援（NPO）	発展段階別支援資金		■第三		◆夢バンク◆momo◆愛知コミバン	◆ぎふはつらつ◆東海◆北陸	
	分野指定資金						
プロジェクト支援	農業系支援						
	林業系支援		◆のと共栄				
啓蒙 活動			◆越前◆愛知◆豊川◆豊田◆西尾◆中日◆富山◆関信◆三重■北陸■稲井■十六	◆東海■八十二			

が必要となる。

ネットワーカー

地域内や専門領域内の知見、人脈をネットワークすることで環境 CB の成長を支える人材。自ら課題を解決する能力よりも、課題を持つ事業者に対して適切なアドバイザーや支援人材をつなぐ能力が重要となる。

④地域プロデューサー・プロセスマネージャー

両者ともに、事業者に寄り添い課題解決の方策を導き出す役割を果たす。それぞれの特徴は以下。

地域プロデューサー

特定地域の課題と、地域課題に対処すべく活動する事業者を良く知り、地域で活動する人材相互を繋ぐ役割を果たす人材。また民間事業者と行政セクター、非営利セクターを繋ぐ役割も担い、地域全体のコーディネーションを志す。事業および事業者に関する知見はもちろんだが、地域全体の課題把握の能力が不可欠。また、事業者や地域社会の成長/発展のためには、何が必要か全体の展望を持てる力も必要とされる。

地域プロデューサーは、民間非営利セクターに限らず、行政セクター、企業セクター等からも信頼と認知があるイメージ。

この他、基礎的なスキルとして、例えば、多様なバックグラウンドを持つ人材や組織と良好なコミュニケーションを取るための「コミュニケーション能力」や、地域の課題解決に必要な利害関係を調整することができる「調整能力」なども必要とされる。さらには地域ビジョンの実現には時間のかかることも多いこと、また多くの主体との利害調整も必要なケースが多いことから、長期的な視野に立ち、困難や壁にも負けない「意志力」も求められる。

プロセスマネージャー

事業者の課題を適切に把握し、問題解決の糸口を共に考えられる人材。地域プロデューサーに比べ、ひとつひとつの事業のステップアップをサポートしていく点に焦点がある人材として位置づけることが出来る。

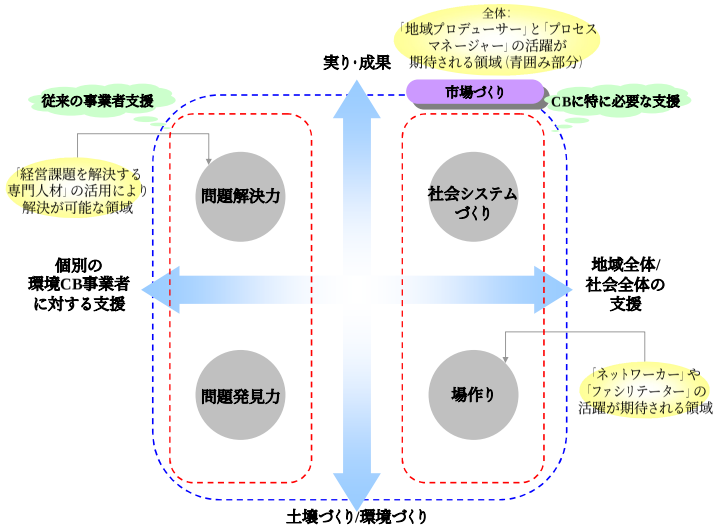
資料 11

支援人材のタイプ別類型

支援人材の類型別整理

こうした整理を踏まえて環境 CB 事業者を支援する人材について峻別すると、下記のようなタイプ別に類型化することができる。

図　支援人材のタイプ別分類



（資料）三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

①経営課題を解決する専門人材

環境 CB が抱える各種個別課題について、問題解決を促す専門人材。高度に専門的な課題や経営上の知見が必要。経営課題のうち、純粋に事業運営やビジネス上の課題であれば、中小企業支援人材の活用が可能である。

②ファシリテーター/ネットワーカー

ファシリテーター

地域課題について共有・課題解決の糸口の発見を促す場をプロデュースする人材。多様なステークホルダーの意見を抽出しながら課題を検討することが求められることから、課題解決型よりは意見が出やすい場を設定することに長けた人材であること

第一回環境系ＳＢ/ＣＢ支援研究会　議事録

平成２４年１月２５日（水）　14:00~17:20

場所：環境省中部地方環境事務所　第１会議室

参加者：【委員】（敬称略）

・コミュニティ・ユース・バンク momo　代表理事　木村真樹

・ＮＰＯ法人起業支援ネット　代表理事　久野美奈子

・三重大学社会連携研究センター　教授　西村訓弘

【オブザーバー】

・経済産業省中部経済産業局

資源エネルギー環境部　環境・リサイクル課　課長補佐　今野直明

・一般社団ＳＲ連携プラットフォーム　理事　森建輔

【主催】

・環境省中部地方環境事務所　統括環境保全企画官　総務課長　近藤亮太

環境対策課　環境管理専門官　石川泉

環境対策課　企画係長　髙木丈子

総務課　安藤誠

・中部環境パートナシップオフィス　プログラム・オフィサー　鵜飼哲

【事務局】

・株式会社ピー・エス・サポート　代表取締役　村田元夫

山下千尋

・名古屋大学大学院　環境学研究科　大学院生　千葉啓広

１．あいさつ・趣旨説明

２．研究会メンバーの紹介

３．本研究会の準備検討会（12 月 5 日開催）の概要報告

４．環境系 SB/CB の特徴と課題事務局より

５．地域の SB/CB を支援する NPO バンクの実績と今後の展望

６．環境系 SB/CB の支援体制の在り方について

７．今後の課題並びに感想

１．あいさつ・趣旨説明

環境省中部地方環境事務所（以下、環境省）近藤総務課長より「中部環境事務所と連携している中部環境パートナーシップオフィス（以下 EPO 中部）が本年度で第二期を終え、来年度から第三期を迎えるにあたって運営会議が行われた。本研究会の研究の成果を来年度以降の EPO 中部の事業方針に反映させることができたら良いと考えており、参加者の皆様からのご意見を伺いたい。」という挨拶が行われた。

また、本事業を担当する環境省石川氏から、研究会の趣旨説明並びに本事業のこれまでの流れについて説明があった。

- 「事業型環境 NPO・社会的企業支援事業実証事業」として、環境に関わる事業を行う NPO・社会的企業に、自主財源確保に向けた事業を実証事業として行ってもらい、その成果を反映した事業計画書を作成するという事業を行っている。
- また、事務局の運営を行う（株）ピー・エス・サポートには、本事業で培われたノウハウや、支援の過程で得られた知見をマニュアルに落とし込む作業を委託しており、本研究会はその流れを汲んで、効果的な支援方法の検討を行いマニュアル作成に反映させることを目的としている。

本事業の事務局業務を受託した株式会社ピー・エス・サポートの村田より、実証事業の採択 2 団体についての概要説明並びに本研究会の目指す成果についての説明があった。

- 本年度実証事業で採択された団体は、岐阜県で薪を燃料とするボイラーの温浴施設への導入を通じて木質バイオマスの利用促進を図る事業を計画している「NPO 法人地域再生機構」と、三重県にて未利用魚の流通をエコツーリズムと絡めて行い、地域ブランドの確立を図る事業を計画している「有限会社オズ」の２団体である。
- 本研究会で想定している着地イメージは「本研究会で検討されたことを報告書、および支援マニュアルに反映する」ことであり、マニュアルを作ることを目的としているのではなく、検討によって効果的な支援体制の在り方を探ることを目的としている点をご了承されたい。

２．研究会メンバーの紹介

研究会出席の委員、オブザーバー、主催者、事務局の自己紹介があった。

３．本研究会の準備検討会（12 月 5 日開催）の概要報告

株式会社ピー・エス・サポート山下より昨年１２月５日に行われた検討準備会の概要の報告があった。内容は「検討準備会議事録」を参照。

４．環境系 SB/CB の特徴と課題

株式会社ピー・エス・サポート村田より、環境系 SB/CB の特徴と課題について、当日配布資料１～６をもとに説明を行った。

【本事業の背景】
事業型環境 NPO や社会的企業は持続可能な社会の形成や地域に社会変革をもたらすうえで欠かせない存在であるが、公的資金などに依存していることが多く、十分な自主財源を所有している団体は少ない。そういった団体に対する支援策を検討することを前提とする。

【環境系 SB/CB の特徴と課題】
1. 環境系 SB/CB の大きな目的は、環境保全ということで一致しているが、分野は多岐にわたっており、市場も分散している。環境系 SB/CB を支援する側には特定の分野の知識だけでなく広範な分野の専門知識が求められる。（資料１）
2. 平成 24 年 1 月末現在、愛知県内の 1,496 件の NPO のうち、環境系は 112 件であり（構成比 7.5%）、1 事業所当たりの収入は NPO 全体で 1644 万円に対し、環境系は 716 万円である。
3. 受益者が自然、動植物であることが多く、対価の支払い能力が無いことや、自主事業の収入が少ないなどのことから、一般企業はもとより他の SB/CB に比べても資金力が脆弱である。（資料 2）

【支援組織の類型と特徴】
支援組織の類型と特徴をまとめた。支援体制は大きく「市民主導型」「行政主導型」「企業連携型」「ネットワーク型」「その他（業界団体、投資家、大学主導型など）」に類型でき、それぞれ異なる課題を持っていると言える。（資料３）

【中部地方の中間支援団体】
中部地方で活動している中間支援組織をリストアップし概要をまとめた。（資料 4）

【企業と環境系 SB/CB の連携】
環境系 SB/CB 支援組織の事業の在り方の一つとして、企業との連携事業の展開という方法があると考える。中部地方での企業と環境系 SB/CB の連携事例についてまとめた。（資料 5）

【SB/CB の発展段階別の支援ポイント】
SB/CB の発展段階を５つのパターンに分類し、それぞれの支援方法をまとめた。（資料６）

■意見・質疑

- （資料 2 に対し）一般企業と SB/SB 全般、環境系 SB/CB と区切っているが、果たしてそれらを分ける明確な線が引けるのか、また分けて考えてよいのかという疑問がある。というのも一般企業の中にも SB/CB に資する活動を行う企業はあり、オーバーラップしている面が多いと思う。（西村）
- 環境系だからこその課題を端的に言うとどういうところか？（今野）
- 今回の資料などをもとにそこを含めこの場で検討していきたいと考えている。個人的には環境系特有の課題として、先に挙げた 3 点（市場・分野は多岐にわたる、事業規模が小さい、受益者に支払い能力が無い場合がある）に加え、設備投資にかかる資金需要が大きいことなどがあると考えている。（村田）
- 社会のニーズがあるからこそ一般企業は存在できている。環境系においても社会のニーズがあることが前提で、社会のニーズがあるのだけれども換金性のある商品が作れない、という組織に対して、商品の換金性を高めていく支援を行っていくのが良い。（西村）
- そのためには環境系の定義付けをしてから、それに合致する事業者を育てていく、というやり方が良いと考える。（西村）
- 想いがあるからではなく、顧客のニーズを捉え、そこに沿った事業を行える事業者を育てていく必要があると感じている。（木村）
- 個々に支援していくのか、全体を支援していくのか、ということを考える必要がある。より効果的な支援を行うためには、時系列で社会的ニーズを捉え、未来のあるべき姿からバックキャスティングの発想で、優先順位を決め、いつ手を打っておくべきものかを把握する必要がある。（西村）

５．地域の SB/CB を支援する NPO バンクの事例報告

株式会社ピー・エス・サポート村田より、コミュニティ・ユース・バンク momo（以下 momo）木村氏に事業発表を依頼した経緯の説明があった。

- 現在実証事業で支援を行っている 2 団体に必要な支援内容を聞いたところ、資金的支援を必要としているとの声が大きかった。これまで NPO 等に資金的な支援を行ってきた木村氏より、これまでどのようなニーズに呼応して活動を行ってきたのかについて、また、何故資金的支援が必要と考えたのかについて共有したいと考えた。
- また、これから momo が行おうとされている「新しい公共」に絡んだ事業の考え方についてお話しいただくことで、今後支援体制を検討していくための参考になることがあると考え、発表をお願いした。

momo 木村氏より、これまでの事業の実績と今後の展望について報告があった。

- お金をきっかけとした地域内で多様な人がつながるための装置を作ることを目的に事業を開始した。
- これまでの出資者は 500 名弱で出資総額 4800 万弱である。平均して 1 人 10 万円ほどの出資があり、寄付だと難しい 10 万円という額も、出資の返済義務があるという性質が可能にしている面があると感じている。
- 融資先の NPO などが行っている事業の多くは人を巻き込む必要のある事業であり、そのための人間関係を構築するのに時間が掛かってしまうことが多い。その間にも地域課題は進行してしまうため、より早く地域課題を解決したいと考える事業者には人間関係の構築にかかる時間を短縮したいというニーズが存在している。
  融資期間中は momo という資源を活かしてもらいながら、課題解決のスピード感を上げるお手伝いをしている。資金面以外の支援の具体的なものとしては、融資先の情報を加工・編集して出資者等への発信を行う情報発信支援と、融資先が目指すべき次のステージである地域金融機関とのつながりをつくるための場づくり支援などを行っている。
- 今後の展望として、全く事業性が見込めないが、社会的な意義の大きいテーマを扱う事業に対しては、返済の必要のある融資という形ではなく、別の支援ツールを持つ必要性を感じることがある。社会に良いことをするのだから、行政などからお金をもらえるという意識から脱却し、課題に対する自分たちの解決策を買ってもらうための力を事業者自身が身につけていかなければならない。その力を育むための市民ファンドを作れないかと考えて

いる。

- 方法としては税制優遇が受けられる公益財団法人をつくり、民間企業からの寄付により集めた資金を SB/CB 等へ助成する。順序としては、まず一般財団法人設立に必要な基本財産 300 万円を市民からの寄付で調達し、設立したのち、一般財団法人を愛知県もしくは内閣府に公益認定してもらう。先進事例として京都や沖縄、宮城で同等のプロセスを踏んだ市民ファンドが発足している。

■意見・質疑

- 市民ファンドをどのように運営していくのか？（西村）
- 先進地の京都では事業開始から 2 年で集まった寄付は 1 億円であり、まだ自分たちで人を雇用できる体制は築けておらず、緊急雇用などを利用しながら人を雇っている状況である。個人的には地域金融機関が行っている中小企業活性化ファンドのような形で、ファンドの運用益を運営資金にするという仕組みで、ファンドを組成できないかと考えている。（木村）
- 寄付で生きていく人を作りだすことになり、経済に対するモラルの低下を招く恐れもあると考えられる。市民から集めた寄付金を特定の人にばらまくという流れに見えてしまうため、不公平だと感じる人も多くいると思う。そういった人を納得させるためには、助成を受けた社会的企業や NPO が、受けた助成に対する見返りを示す必要があり、また、それを定量的に測る仕組みが、この事業が社会全体に受け入れられるためには必要であると感じた。（西村）
- 融資はどのくらいの期間継続して行うのか？（西村）
- 事業者の状況によって変わるが、つなぎ融資で毎年貸している所もある。金融機関が対応できないうちは融資を行うが、規模が大きくなるにつれ、こちらが対応できなくなるので金融機関への紹介も行っている。事業者が金融機関と付き合えるステージに上がるまでの橋渡しという意識は持って行っている。（木村）
- 木村氏が市民ファンドの必要性を感じたのはどういった想いからか？（村田）
- NPO 等へ助成金を単純にあげるというのは麻薬と同じようなもので、それが無いと存続できない団体を増やすことにもつながり危険なことだと感じている。

  京都の市民ファンドで行われている事業指定寄付という方式では、まず助成金申請を NPO が市民ファンドに対して行う。申請が通った団体へ助成される資金の財源は、申請通過時点ではファンドは所有しておらず、申請通過後に団体とファンドとが協力して寄付金として集めていく。これは NPO 等が単に申請してお金をもらうという流れから脱却し、自団体に足りない資源を補う組織（＝市民ファンド）と繋がることで、資金を集める能力を高め

たいという支援ニーズに対応した支援になっているのだと感じている。（木村）

- ミュージックセキュリティーズのような信用保証機関という役割なのかと感じた。話を聞いた感じから寄付金の流用という図式にしか見えなかったので違和感を覚えた。事業自体は今後実現に向け頑張ってほしいと思うが、そういった見方をされる可能性があるということにも留意して進めていっていただきたい。（西村）

６．環境系 SB/CB の支援体制の在り方について

環境系 SB/CB の支援体制の在り方について、検討を行った。

■検討内容

【前提条件の確認】

- 「環境系」とは何か、という議論は結局どういうところに落ち着いたのか？（西村）
- 「環境系」の厳密な定義付けは行っていないが、共有イメージとしては資料１に記載したものであり、大まかに言えば事業の目的を「環境保全に資する活動」とする団体である。（村田）
- 「環境保全」というものは一般的に社会的ニーズがあると感じられているものなのか？
  「環境を守る」＝「環境を守ることに付随して生きている人を守る」として考えると、そういった方々に対して対価を払っても良いという社会的理解を作りだすことが、環境保全といえるのではないか。つまり、そういった方々の活動に対する社会的理解獲得へ向けた支援を継続的に行うことによって、環境が一般的に意味のあるものと認知され、それに対してお金が動くという流れに持っていけるのだと考えている。
  そのために環境のどの部分に、より社会的ニーズがあるのかという点を明確に定義づけできれば、効果的な支援体制を組み立てられる。一方でそのニーズを読み間違えると誤った道筋を選んでしまう危険性もあり、まずは環境に対するニーズの深さについて（研究会内で）共通認識をしておく必要がある。（西村）
- 「環境」というフィールドに該当するものの中からニーズの高いものを選り抜き支援を行うという方法もあるのかもしれないと思うが、一方でニーズがあっても対価を得る方法が無いものなどもあるのではないかと感じている。（近藤）
- 換金性が出にくい物に関しては、その価値を認知してもらうためのサポートを行うことが必要になってくるのだと思うが、明確なニーズの把握を行うことで、優先的に支援すべきものがはっきりし、間違った支援を行ってしまうリスクを減らすことができる。また、ニーズが明確になれば換金性も増すものだと考えている。（西村）

- 「環境系」全般に対して支援を行う必要は無いということか？（近藤）
- 全般に対して支援を行うというのでは、沙漠に水をまくようなものになってしまう。いくら水をまいても、沙漠にまいていたのではしっかりとした根を生やす草はできない。しっかりとした土を作るための支援が必要である。そのためには時系列に沿ってニーズを並べることや、ニーズの深さを知ることによって、何から始めるべきか、いつ行うべきかなどを把握することが必要で、そこから最終的に目指す社会像へ向けたロードマップが作れるのではないかと思う。（西村）

【支援策・支援体制について】

- 的確な支援の仕方というものがあると思う。環境という切り口から行わなければならない支援というものはあるだろうし、モノによっては経済など他の切り口からの支援が必要なものも有るかもしれない。環境という視点から行わなければならない支援を明確にしておくことで、的確な支援方法を見つけられるのではないか。（西村）
- 現状では、事業者は顧客から評価を受け、支援者は事業者から評価を受けるが、市場（顧客）を評価する機能が無い。市場を評価する仕掛け作り、社会的ニーズに価値を付加し、認知させていく支援体制が必要なのではないかと感じる。（久野）
- 金銭が物事の尺度になっている現代社会において、環境分野にも経済の尺度が必要である。SB/CB と一般企業とは一緒のものだと考えている。企業の商品も「自分の生活をより豊かにしてくれる」という消費者からの支持があって売れている。環境保全に関する社会的ニーズも、現代社会が金銭価値に置き換えて物事が判断される社会である以上、金銭的尺度で客観評価を受けられる仕組みに落とし込まなければならない。（西村）
- 例えば今の学生は、社会の役に立ちたいという想いはあるが、スーパーなどで社会の役に立つ買い方ができない。社会の役に立つ買い方ができるのなら 10 円高くても買う。つまり「社会の役に立つ」ということが付加価値に代わっている。付加価値は商品に乗せられるので、同様に環境保全活動をしているということを何らかの形で金銭に変える仕組みを作っていく、若しくは仕組みづくりがうまくできていないようならばそこを補助していくことが支援として必要なことである。（西村）
- 今までは社会の役に立ちたいということを金銭に置き換えることができていなかったが、それができるようになれば、今まで利益を上げることができなかった環境ビジネスも成り立つようになる。そのためには、今まで顕在化していなかった社会的ニーズを、明確に把握し、消費者に分かりやすく提示する必要がある。（西村）
- 社会活動が社会の片隅で細々と行われるのではなく、マジョリティとなるべく新しい産業を創るという気持ちで進められたい。これまで SB/CB が大きくならなかった理由もそこ

にあり、どこかで自分達が弱者だと認識しメジャーの土俵に上がらなかったことに起因しているのではなかっただろうか。
また、産業を作るということで他産業と同じように様々な批判も受けるということを初めから念頭に置いて形成していかないと、成功したときに足をすくわれることが予想される。（西村）

- 環境のニーズを掘り下げ、それに優先順位を付けるということになると、どのように判断してよいのか分かりかねるところがある。（村田）
- エリアによっても優先順位は違ってくるのではないか。（久野）
- 日本中の隅々まで人が住んでいたことで環境保全ができていたと考えている。高度経済成長期を境に「地域に人が住み続けられなくなってしまった」ということが最大の環境問題なのではないかと個人的には考えている。（西村）
- 今支援している 2 団体についてどのような事業をされていて、それに対しどのように支援が行われており、どの様な課題があるのか知っておきたい。（西村）
- 木の駅という木材供給の仕組みと、温浴施設のボイラーを既存の重油ボイラーから薪ボイラーへの転換を結び付け、地域の間伐材（木質バイオマス）の循環を作りだすことを目的とした事業を行っている「NPO 法人地域再生機構」と、地域で発生する未利用魚をグリーンツーリズムと絡めて活用し、地域の魅力向上を図る「有限会社オズ」とがある。（石川）
- 一つは漁業関係とのつながりが深く片方は林業関係とのつながりが深い。両者ともに地域の自治の推進を目的としているという共通点がある。（村田）
- 環境保全のニーズを把握し社会的認知を推進していくことが支援となるということであれば、例えば実証事業で行われている事業が行われることによって、地域のどんな課題が解決されているのかという点や、解決のために何が課題となっているか、などについて詳しくまとめたものがあれば、そこから見えてくることがあるのではないか。（森）
- ビジネスとして勝負をさせることを目的とした支援として、有意性が持てないという事業者なのであれば、収益面に対し下駄をはかせてあげるという仕組みを作るというやり方と、「環境保全商社」という形で、商品の設計から売り方までを完全サポートする中間支援組織を作るというやり方があるのでは。（西村）
- 商品が他社のものと伍するものであるという前提のもとの支援、というのもあるが、商品自体が他社のものに劣るというものも有る。そういうものに対してはどのような支援が良いと思うか？（久野）
- 事業者の方々の自立のためには自律が欠かせないと感じており、自律のためには、社会の変化に対応する努力をしてもらうことが必要だと思う。ここまでの商品をここまでの経費で作る必要があるというラインを提示し、そのラインまでは自力で到達させ、必要な支援

（ノウハウ提供・資金助成など）を行っている。（西村）

- これまでの環境省の支援で市場教育などは行っている。どちらかというと事業がそこへ到達するまでの支援の方が大事だと感じている。（近藤）
- 商品の設計や売り方というのは「環境系」以外の分野についてもいえることで、その他に「環境系」特有の支援策として何があるのかということに関しても明確にできたら良い。（久野）
- 環境の価値を伝えられないところに弱さがある。環境保全の解決策になっているという価値をスムーズに伝えられるようにする支援が必要だと感じている。市民ファンドについてもその点の支援をしたいという想いから検討を始めている。
  また、環境に関する情報は出回っている感があるが、今の情報の出し方の他に、より効果的な伝え方があるのではないかと感じている。（木村）
- 教育ということもあると思う。市民の情報源は中央からの情報（テレビなど）であることが多い。そこでは偏った情報伝達が行われてる可能性が高い。「私たちが本当に目指すべき環境保全」というものを掲げ、それを啓蒙しながら進んでいくのが良いのでは。（西村）

７．今後の課題並びに感想

参加者より本日の研究会の感想並びに、今後の課題について意見が寄せられた。

- 環境系 SB/CB をどう支援していくのかということは、地域デザインをどのように行っていくかを考えることに通じるのだと感じた。（久野）
- 20 世紀と 21 世紀では社会の前提条件が大きく変わった。「成熟社会」の定義付けや「日本の立ち位置」の定義付けなどといった多くの重要な問題に深くかかわって、「環境系」の定義づけを行う必要があり、そこを見誤ると間違った支援になってしまう可能性があることを指摘しておきたい。（西村）
- 「環境」「事業型」「SB/CB」3 つの切り口があるものの解決策を考えていくのは難しいと感じた。ビジネス支援につなげていくためには個別というよりネットワークが有効だと感じる。
  以前行った市民からの食品残渣を活用した農作物生産の事業で、市民が出した食品残渣がどう利用され、そこからどんな野菜が作られているのか、といったことが見える化されることで付加価値を感じてもらえるという事例があった。そのように消費者への見える化から価値が発生するということがあるのではないかと感じている。
  課題としては、実証事業の事例の生の声を基にして間接的でない議論ができたら良いと感

じた。（今野）

- ハンズオン支援（価値を付ける支援）が必要だとして、では実際に誰が行うのか、誰がお金を払うのかという議論が次回会議では必要だと感じた。（近藤）
- 実証事業採択２団体の事例を活かして、どのように進んでいるか、どのように付加価値づけしているのかなどから具体的に検証していけば良いのではないかと感じた。（木村）
- 事例をこの会で徹底的に磨き上げ、ものすごく成功させることができたら良いのでは。これがかっこいい生き方なんだということを世間に認めさせ、メジャーにしていくことができれば世間の見方も変えられるのではないか。（西村）
- 優先順位を付けることは EPO 中部でも検討したことがあるが、難しいと感じている。受益者が自然や動植物ということで直接的に金銭価値に結び付かない物も多く、そこをどのように対処していくかということも考えなければならない。また、一方で金銭価値以外の成功・重要要因をあぶりだすことも今後必要かなと感じた。（鵜飼）

次回研究会までの課題として以下の 2 点が挙げられた。これらについては株式会社ピー・エス・サポートが作成し、次回研究会での検討材料とする。

- 環境保全に関わる社会的ニーズを時系列に沿って列挙し、そのニーズの深さと対処すべき時期についてまとめた資料を作成する
- 実証事業採択 2 団体の事業進行状況並びに事業課題について、報告資料を作成する

以上

資料１

環境系ＳＢ/ＣＢの分野

表１　環境コミュニティ・ビジネスの分野（例）

事業分野		キーワード
大分類	小分類	
地球環境問題／エネルギーに関連した事業	新エネルギー	クリーンエネルギー、太陽光発電・太陽熱利用、風力発電など
	省エネルギー	エネルギー効率化、家庭版 ESCO※１など
3R※２に関連した事業	リデュース	廃棄物の発生抑制、容器包装材使用削減販売システムの導入など
	リユース	不用品（家具、パソコン等）の再活用、リユース可能製品・システムの導入など
	リサイクル	再生資源の利用の促進、廃棄物のリサイクルなど
	廃棄物処理	廃棄物の適正処理、不法投棄の防止など
バイオマスに関連した事業	農業利用	生ごみ堆肥化、剪定枝・間伐材等の堆肥化など
	燃料利用	廃食油燃料化、生ごみバイオガス化、剪定枝・間伐材等の燃料化、バイオガス化など
都市環境・生活環境改善に関連した事業	環境配慮型交通システム	コミュニティバス、カーシェアリング※３、自転車シェアリング※４など
	緑化、自然的空間の創出	屋上・壁面緑化、緑地の創出、ビオトープ※５創出など
	環境配慮型商業拠点づくり	商店街の環境配慮・グリーン化、地域通貨・エコマネー※６、エコポイントなど
	環境に関連する情報化推進	ポータルサイト※７による環境情報提供・ネットワーク形成、地域情報のデータベース化など
自然環境・生態系保全に関する事業	野生動植物の保護	希少動植物の保護、移入種への対処など
	ふれあいの場	里山・農地保全、自然公園での活動、自然観察、森林の活用、市民農園・体験型農業など
水環境・土壌環境の保全に関する事業	水環境	水質改善（河川、湖沼、干潟、沿岸域等）、雨水浄化・利用など
	土壌環境	土壌浄化、農薬の適正散布、地下水の保全など
環境経営・企業の環境配慮に関する事業	環境マネジメント	リスクコミュニケーション※８、企業の環境配慮、簡易型環境マネジメントシステムなど
	環境事業コンサルティング	環境改善に資する事業のコンサルティング、企業版 ESCO※１など
有害化学物質に関する事業		アレルギーを起こさない素材の開発・活用、シックハウス症候群対策、汚染物質回収など
環境学習に関する事業		環境学習メニュー提供、エコツアー企画

※１　ESCO：エネルギー・サービス・カンパニーの略で、エネルギー使用量の削減を保証し、エネルギー削減により得られたコストメリットを利益の源泉とする。
※２　3R：リデュース（廃棄物の発生削減）、リユース（再使用）、リサイクル（再生利用）のこと。
※３　カーシェアリング：自動車の共同利用
※４　自転車シェアリング：自転車の共同利用
※５　ビオトープ：動植物が生息できるように造られた小規模な空間
※６　エコマネー：特定の地域やコミュニティの中で、特定の商品・サービスに限定して使用される通貨で、ボランティアの対価などとして発行される。
※７　ポータルサイト：インターネットで各種ホームページを閲覧する際、初めに見ることの多い利便性の高いサイト
※８　リスクコミュニケーション：リスクに関する情報を一般市民を含め広く開示し、リスクに関する情報を共有化すること。

環境系SB/CBの特徴と課題 比較表

2012.1.25　作成：村田元夫

資料2

		小規模の一般企業	SB/CB全般	環境系SB/CB
特徴	経営環境	製造業では、国内産業空洞化で海外シフトが迫られる 建設業では、公共事業の削減で業務が減少している サービス業では、人口減で市場が縮小傾向にある	新しい公共の担い手として注目されつつある 行政の財政難で、自主財源確保が迫られている	同左
	業界状況	開業より廃業が上回っている	全国のNPO法人4万件超 愛知県のＳＢは、495件、新潟県のＳＢは、320件	自然エネルギーの評価が高まる 国として2020年までにCO^2削減目標25％に設定
	市場状況	大企業寡占化の傾向にある。 グローバル化により世界情勢に左右されやすい。	極めて小さな市場 ローカル市場で地域特性に左右される	市場は極小ながらも、多分野の市場にまたがる 埋もれた地域資源の活用余地が大きい
	競合状況	市場縮小の中で、既存市場では競争が激化して、低価格競争へ。	競合というより共棲の指向性が高い。 介護系では、多店舗展開する企業と競合	競合が発生するほどに市場が形成できていない
	事業規模		愛知県全ＮＰＯの平均収入1644万円 愛知県全ＮＰＯの平均人件費比率53.6％	愛知県の環境ＮＰＯの平均収入716万円 愛知県の環境ＮＰＯの平均人件費比率42.2％
	成長スピード	競合優位に働くよう成長スピードが加速している	ゆっくりとした発展段階を経ることでコミュニティとの関係をつくっている	同左
	ターゲット	便利、快適を求める消費者像が主な対象 コストダウン、効率化を求める事業所像が主な対象	生活弱者、困っている人がメインの対象	自然、動植物が受益者である場合があり、対価の支払い能力がない
	経営者	資本や技術の裏付け、従前の経験をもって起業する場合がほとんど	社会的な使命をもとに起業するケースが多い	同左
	担い手	労働の対価（給料）があるから働く従業員 非継続雇用の従業員が50％	事業者の理念や考え方に共感しているから働くスタッフ スタッフ構成は、理事（無給も多い）、有給職員、パート、ボランティアと多様	同左
	協力者	経済交換による協力関係が基本である。	無償のボランティアが戦力となる。 マスコミに取材されやすく、広報的協力者となっている	同左
	経済性	営利を目的として、株主や従業員に利益の分配を行う 制度的に財産の相続が可能である	会費収入、寄付等の収入が見込めるが、十分でない 利益と財産の分配は不可能 低い人件費（企業の約50％）で何とかやりくりしている	自主事業の収入が少なく、事業の継続性に不安あり
	社会性 /地域性	雇用を通じての地域貢献を意識している 納税や法的遵守が社会的責任	地域の住民が受益者であり、担い手であるケースが多く、地域性の強い事業となる	事業目的にために、地域資源の有効活用や地域自治の推進は欠かせない
	環境性	環境対応に手が回らない コストダウンを目的とした省エネは浸透しつつある	ＬＯＨＡＳ指向など環境を意識する層が担い手、ターゲットになる場合が多い	環境保全、環境負荷低減が事業目的になっている
課題	経営力	事業主がマネジメントと現場業務に携わるケースが多い	地域や行政からの信用が十分に行き届いていない 理念やミッションは潜在的に保有しているが、わかりやすく伝える努力が不足するケースがある。	ボランティア感覚が強く、マネジメントを好まない
	営業力	組織的な営業が困難である。	メディアの活用に長けている一方、営業という概念が薄い	同左
	商品力	オリジナル商品の開発が後回しになる傾向にある。	生活支援サービスの分野では、価格の設定に自信がなく、低価格に陥いる傾向にある	
	生産力	省力化、標準化によるコストダウン、品質向上が課題	人的サービスが多く、安定的な品質維持が課題	埋もれた地域資源の製品化や流通の仕組みづくりが課題
	人財力	教育研修など計画的な人材育成ができていない 定期的な人材採用が困難であり、スタッフの世代に偏りがある 人事制度、社会保障制度の整備が不十分である	同左	同左
	財務力	総じて脆弱である 公的な金融支援制度が整備されている	医療介護分野以外では、市中銀行の融資対象外 補助金、助成金に依存しており、収益性が不安定	他のＳＢ/ＣＢに比べてさらに財務力が脆弱である
	情報力	情報発信が苦手である 説明責任、情報公開の意識が薄い	ソーシャルメディアの活用には敏感である ＮＰＯでは、説明責任、情報公開は浸透している	同左

支援体制の類型と特長

2012.1.25　作成：村田元夫

資料3

			概要	特長	課題	参照例
市民主導 中間支援組織	総合型		市民主体の活動を総合的に支援する	情報発信、窓口相談、講座・セミナー、場づくり、ハンズオン、実業提供等、広範囲のサービスメニューがある 都市型の支援組織に多い	公益的な要素も強く、助成金に依存しやすい 事業者よりサービス対価が取り難い 事務局スタッフの人件費捻出に苦労する	市民フォーラム21 ボランタリーネイバーズ
	発展段階特化型 （起業支援）		発展段階別に特化して支援する	起業段階等のニーズに合わせた支援と同類の課題を共有したコミュニティが形成できる	支援対象者が初期段階の場合、支援サービスに対する支払い能力がない	起業支援ネット
	分野特化型		特定分野の発展支援を目指す	特定分野内の団体が集まって中間支援組織を形成 分野の専門性の高いサービスが可能	環境分野の場合、支援対象者の市場は多義にわたり、特化した専門知識が必要	地域の未来・支援センター （地域福祉サポートちた）
	実業併設型		実業を展開する傍らで関連団体を支援する	支援対象の少ない地方型の支援組織に多い傾向	お互いの利害が絡むため、依存もしくは対立関係になる可能性がある	中部リサイクル運動市民の会 （地域再生機構、オズ）
	機能特化型		中間支援の一機能に特化して支援する	得意な機能に特化して広範囲の分野・エリアで支援		
		金融	融資、ファンド、寄付による支援を行う		融資やファンドのリターン収入は期待し難い	コミュニティ・ユース・バンクmomo
		ハンズオン	個別的、実務的な支援を行う	専門的な技術を個別に提供するため対価は得やすい	個別対応で手間がかかる 投入時間当たりの対価は低い	恒川税理士事務所
		場づくり	啓蒙、交流、連携、商談の場をつくる	まちづくり、市場形成に強みがある	単発の事業が中心で自転車操業になる	場とつながりラボhomesvi
		教育・採用	人材教育の外部支援を行う	教育研修が他団体との交流の場にもなる	専門特化できるほど市場が成熟していない	ソーシャルビジネス創出機構
		相談	個別の相談業務を行う	相談窓口を開設し、ニーズに合った専門家を派遣 コンサルティングを個別に提供	環境分野の場合、支援対象者の市場は多義にわたり、特化した専門知識が必要	ピー・エス・サポート
		情報発信	情報発信の外部支援を行う	WEB等のメディアを使った公益的なポータルサイト運営 環境コミュニケーションの支援を行う	継続的支援、WEBサイトメンテナンスのためには、人件費捻出が課題	日本財団「CANPAN」 エフエム岡崎
行政主導型支援	行政管理下		行政の一部門として市民活動を支援する	データベースづくり等、公益的で広範囲な支援が可能	担当者の異動が多く、専門性が担保できない	○○市まちづくりセンター
	行政委託		政策の一環として業務を委託する			EPO中部
	第三セクター		行政の資本で事業を運営する			サイエンスクリエイト
	指定管理者		行政業務の外部化、民営化で運営する			○○市民活動センター
	立上げ時行政主導		行政の助成を受けて支援組織を立ち上げる			SR連携プラットフォーム
企業連携型支援	CSRによる支援		企業の社会貢献の一環として支援する。			パートナシップサポートセンター 東海若手起業塾 リコー中部「エコひいき」
	ビジネス連携		相互のビジネスチャンスとして契約する			
	企業が行うNPO活動		企業経営者が市民活動を行う			地球の会（工務店の森林保全）
	金融機関による支援		金融機関の地域貢献として支援する	基金や金融商品（エコ貯金等）により、助成制度を設置する		東海労金 知多信用金庫
ネットワーク型支援	支援団体ネット		支援団体が協働して支援する			東海若手起業塾
	相互支援ネット		同志的な仲間で相互に支援し合う			so-go支援コミュニティ
	顧問団		専門家集団で支援する	経営経験者や専門家の知恵が集まる		
その他の支援	業界団体型支援		業界団体を形成して支援する	政策的に優位な経営環境をつくっていく支援		日本サードセクター経営者協会 ソーシャルビジネス推進イニシアチブ
	投資家主導型		特定の投資家が声をかけて支援する	ソーシャルベンチャーに対する投資により資金が集まる		
	専門家主導型		特定の専門家が声をかけて支援する	専門家の人的資本、知的資本を活用して事業展開		
	大学主導型支援		大学主導で支援する	専門知識、科学技術、大学のネットワークを活かした支援		三重大学社会連携研究センター

中部地方の中間支援団体リスト

2012.1.25　作成：PSサポート　村田元夫

資料4

団体名	地域		事業概要	住所	連絡先（TEL）	WEBサイトのURL
特）ボランタリーネイバーズ	愛知県	名古屋市	市民活動団体の設立、運営に関する相談や研修、まちづくりに関する調査研究や政策提言、情報提供、交流促進など	愛知県名古屋市東区東桜二丁目18番3号	052-979-6446	http://www.vns.or.jp/
特）パートナーシップサポートセンター		名古屋市	民間非営利組織（NPO）、企業及び行政に対して、新しい協働関係（パートナーシップ）を構築するための仲介支援（サポート）に関する事業を行う	〒464-0067　名古屋市千種区池下1-11-21　サンコート池下4階	052-762-0407	http://www.psc.or.jp
特）起業支援ネット		名古屋市	女性をはじめ、現在の社会構造及び経済構造の下で、経済的自立や自己実現にハンディを負う人に対し、仕事おこしに必要な知識を普及する	〒453-0021　名古屋市中村区松原町1-24　COMBi本陣　S102	052-486-4101	http://www.npo-kigyo.net/
特）市民フォーラム21NPOセンター		名古屋市	特定非営利活動を行う団体等の運営または活動に関する連絡、助言または援助に関する活動を行う	〒462-0819　愛知県名古屋市北区平安1-9-22	052-919-0200	http://www.sf21npo.gr.jp
特）地域の未来・志援センター		名古屋市	持続可能な社会に向けた地域づくりを行うNPO、企業、行政、地域に対して、戦略的、総合的な地域デザインのサポートに関する事業を行い	〒460-0014　名古屋市中区富士見町9-16　有信ビル2F	052-331-6141	http://c-mirai.org/
特）NPO愛知ネット		安城市ほか	防災、災害救援のための地域市民に対する情報サービス支援を中心に、個人の地域情報の利用向上と市民活動団体の情報化支援のために、インターネット活用の普及等、社会活動における情報化推進に関する事業を行う	〒446-0007　愛知県安城市東栄町1-7-22　内藤ビル2F	0566-98-5352	http://npo-aichi.or.jp
特）地域福祉サポートちた		知多市	福祉の心と市民意識を持つ人材を養成するとともに、主に福祉に関する市民活動を支援する事業を行う	〒478-0047　愛知県知多市緑町12-1　知多市市民活動センター1階	0562-33-1631	http://www.cfsc.npo-jp.net/
特）岡崎まち育てセンターりた		岡崎市	市民及び市民団体、企業が行う社会貢献活動を促進し、市民・企業・行政が相互に参加や協力するまち育てを支援する	〒444-0059　岡崎市康生通西4-71　岡崎市図書館交流プラザ2階	0564-23-2888	http://www.okazaki-lita.com/
特）犬山市民活動支援センターの会		犬山市	地域における民間非営利組織（NPO）活動の発展を目指し、民間非営利の市民活動・ボランティア活動を支援し、NPOと企業や行政とのパートナーシップの形成を促進する	〒484-0082　愛知県犬山市大字犬山字北古券甲98－1	0568-61-7710	http://www.inuyama-shimintei.com
特）志民連いちのみや		一宮市	愛知県一宮市を中心とする地域社会に対して、福祉や社会教育の増進、学術・文化・スポーツの振興、環境保全、災害救援、地域安全、子どもの健全育成、経済活動活性化等の拡充に関する事業を行う。またそうした活動を行う団体等へ支援を行う	〒491-0859　愛知県一宮市本町4丁目12番7号	090-2265-9188	http://www.shimin.org
特）名古屋NGOセンター		名古屋市	貧困・紛争・環境破壊などの地球規模の課題を解決するために、市民が主体となり取り組む活動を中部地域にて支援する	〒453-0021　名古屋市中村区松原町1-24　COMBi本陣　N206	052-483-6800	http://www.nangoc.org
特）多文化共生リソースセンター東海		名古屋市	日本に居住する外国人及び日本人に対して、多文化共生社会の実現に向けた活動の促進に関する事業を行う	〒453-0021　名古屋市中村区松原町1-24　COMBi本陣　N203	052-485-6150	http://blog.canpan.info
コミュニティ・ユース・バンク momo		名古屋市	地域住民の出資金を、NPOやコミュニティビジネスなどの地域課題を解決する事業を行う個人・団体へ融資する	〒460-0014　名古屋市中区富士見町9-16　有信ビル2F	052-331-5695	http://www.momobank.net/
特）アスクネット		名古屋市	社会教育・まちづくりの推進、子どもの健全育成を図る活動を行う	〒456-0006　名古屋市熱田区沢下町8-5　愛知私学会館東館3F	052-881-4349	http://www.asknet.org/
特）子ども＆まちネット		名古屋市	命を守り育む地域コミュニティの再構築、子どもの根っこを作るおとなの育成、子どもたちがまちづくりに参画できるムーブメント作りにかかわる活動を行う	〒453-0021　名古屋市中村区松原町1-24　COMBi本陣　N205	052-483-5611	http://homepage3.nifty.com/komachi-nagoya/
特）参画プラネット		名古屋市	あらゆる男女が職場、学校、地域、家庭などに対等にバランスよく参画でき、社会的自立を果たせる社会の実現に向けた、支援活動を行う	〒460-0008　名古屋市中区栄1-7-26-801	052-203-5171	http://sankakudo.net
特）中部リサイクル運動市民の会		名古屋市	広く一般市民及び事業者に対して地域循環型社会システム作りに関する事業を行う	〒460-0014　名古屋市中区富士見町9-16　有信ビル2F	052-339-5541	http://www.es-net.jp
特）ボラみみより情報局		名古屋市	ボランティア活動に参加したい個人と、ボランティアを必要とする団体等との橋渡しをし、またその活動を支援するため、ボランティア情報誌の発行等の事業を行う	〒453-0021　名古屋市中村区松原町1-24　COMBi本陣　N102	052-799-5356	http://www.boramimi.com/

特)ぎふNPOセンター	岐阜県	岐阜市	地域社会の住民が地域の課題を自ら解決し、地域を超えたより広い社会との連携に積極的に取り組むこと、また、そのような住民主体の社会を実現するため、NPOを含む住民の自発的活動を支援、促進する	〒500-8384　岐阜市薮田南5-14-12　シンクタンク庁舎3階	058-275-9739	http://gifu-npocenter.org/
特)泉京・垂井		垂井町	①まちづくりを推進するための調査研究、情報収集・情報発信、ワークショップ・学習会の開催、政策提言②安全・安心のまちづくりに資する事業③環境・歴史・自然を重視したまちづくりに資する事業	〒501-2121　岐阜県不破郡垂井町1791-1	0584-23-3010	http://sento-tarui-blog.cocolog-nifty.com/blog/
特)せき・まちづくりNPOぷうめらん		関市	関ならではの魅力を関の人に再発見してもらうために、広く人材を活用し、関市における魅力の発信ともに、その発信媒体と連動した各種事業の企画・運営を行う	〒501-3253　岐阜県関市栄町1-22-2階	0575-46-8035	http://www.vousmelan.com/
特)G-net		岐阜市	起業家的・創造的人材の育成と、成熟社会における21世紀モデルというべきまちづくり（コミュニティデザイン）の確立へ向けた活動を行う	〒500-8844　岐阜県岐阜市吉野町6-2　プラザービル　2階	058-263-2162	http://www.gifist.net/
特)津市NPOサポートセンター（津市市民活動センター）	三重県	津市	特定非営利活動促進法第2条第1項別表各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言または援助の活動を行う	〒514-0112　三重県津市大門7-15　津センターパレス3階	059-213-7200	http://www.tsunpo.com/
特)すずかのぶどう		鈴鹿市	鈴鹿地域の非営利な市民活動の情報ネットワークの構築、運営を行う	三重県鈴鹿市白子駅前9-20	059-387-0767	http://budou.gr.jp/
特)Mブリッジ		松阪市	松阪市内外の市民活動団体に対して継続的な支援及び育成、情報の 提供、活動の場の提供を行う	〒515-0084　三重県松坂市日野町788　カリヨンプラザ1F	0598-23-8400	http://m-bridge.jp/
株)地域資源バンクNIU		多気町		〒519-2211　三重県多気郡多気町丹生1332-2	0598-49-4800	
特)四日市創造ネットワーク		四日市市	四日市市を拠点にまちづくりに関わる人材育成やまちづくりのコーディネートを行う	〒510-0082　三重県四日市市中部16-12	050-3715-3862	
福井県コミュニティビジネス推進協議会（福井県中小企業団体中央会）	福井県	福井市		〒910-0005 福井市大手3-7-1 繊協ビル4F 県中小企業団体中央会内	0776-23-3042	http://www.combiz-fukui.jp/
特)市民活動サポートセンターとやま	富山県	富山市				
特)いしかわ市民活動ネットワーキングセンター　ピースバンク(いしかわNPOバンク)	石川県	金沢市				
特)長野県NPOセンター	長野県	長野市				
遊企画		大町市				

企業と環境系ＳＢ/ＣＢの連携事例

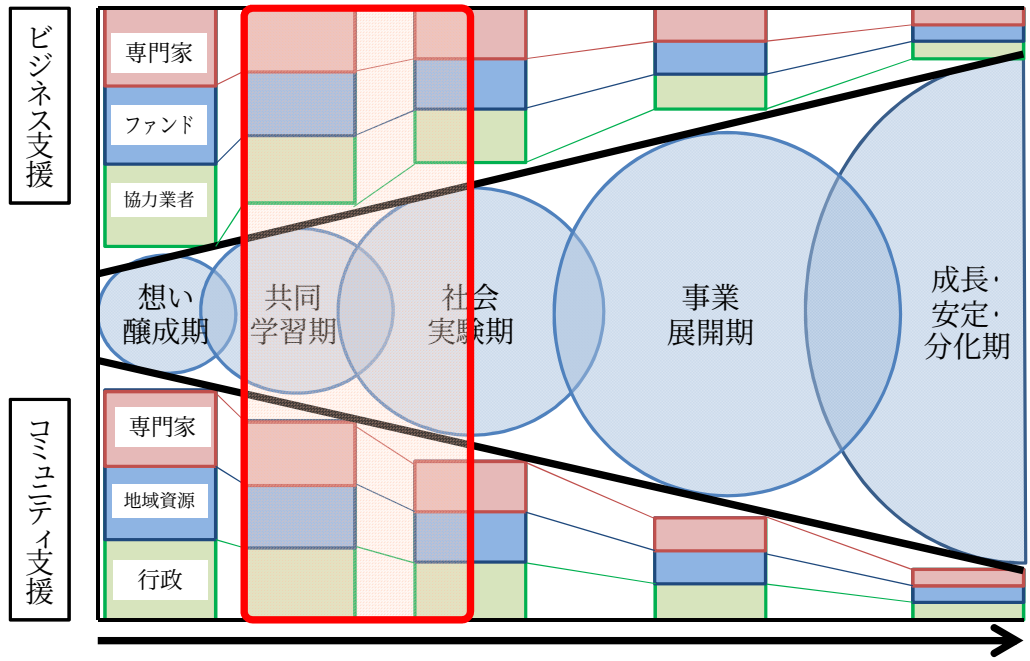
2012.1.25　作成：ＰＳサポート 村田元夫

資料5

連携事業者 企業側	連携事業者 ＳＢ側		概要	成果
トヨタ自動車	中間	特）地域の未来志援センター	ＮＰＯ地域の未来志援センターが呼び掛け、トヨタ自動車社会貢献部のＣＳＲとして、豊田市の中山間地域へ|ターンを希望する人材を育成するために「豊森なりわい塾」実行委員会を設置。	企業、ＮＰＯ、行政の協働により事業を運営。２０代から６０代の塾生が合計約４０人（１期生約２０名、２期生約２０名）、うち数名が里山暮らしを始めている。
ブラザー工業	中間	東海若手起業塾実行委員会（ 特）ＥＴ|Ｃ）	ブラザー工業ＣＳＲ推進室による創立１００周年事業として、ブラザーのチャレンジ精神を引き継ぐ若手起業家を養成する事業を展開。ＮＰＯ法人ＥＴ|Ｃが軸となり、東海地域の支援団体のネットワークを形成し、若手起業家を輩出している。	現在４年目で、４期×４名程度の若手起業家を育成支援。地域の支援５団体のコーディネータやメンターとと共に農業分野、環境分野、医療福祉分野、まちづくり分野等のＳＢ支援ネットワークをつくりつつある。
リコー中部	中間	ＥＰＯ中部（ 特）ボランタリーネイバーズ）	グリーンプロモーションは、リコー中部販売グループが、２００１年12月のリコー中部（株）の設立を記念して始めた、中部７県で環境活動を行う市民グループへの助成プログラム。	「地域の環境改善」という課題に対し、環境活動を行う市民グループへの資金助成および社員の活動参加（助成システム ）という形で実践し、本業である「訪問販売活動」を通して地域の事業所の方々に環境取組みや地域貢献の重要性・必要性を伝え賛同を得る活動を展開。
デンソー		特）エコデザイン市民社会フォーラム（ＥＰＯ中部 momo にんじん等）	総務部社会貢献室が企画運営するデンソーエコポイント制度（ＤＥＣＯポン）は、環境や地域に対する社員のよい取り組みを、ポイントを発行して応援していくしくみ。エコが、社員にとってより身近で楽しくなることを目指す。	２０１０年には「地域づくり活動への助成」として、８団体へ助成し、このエコ活動に２７０名の社員及び家族が参加。
ユニー		金沢エコライフくらぶ	環境教育の一環として、「子ども環境学習会・エコロお店探検隊」を実施。地域の子どもたちがユニー株式会社の店舗を探検し「環境にやさしいお買い物」や「混ざっていればゴミだけど分別すればリサイクル資源になる」ことを体験。併せて、店舗での環境に配慮した設備や工夫などの見学を行っている。	ユニー㈱やアピタ松任店が、店舗での取りくみを通じて伝えたいこと、環境ＮＰＯが消費者、生活として伝えたいことがうまく融合して学習内容を開発。地域の店舗で地域の社員とＮＰＯが協働すると、それぞれの強みをいかした内容を組み立てられ、参加する子ども達の学びが深くなる。
中部電力		特）中部リサイクル運動市民の会	中部リサイクル運動市民の会および中部電力のパートナーシップ事業として「記念日植樹券プレゼント」を実施。「記念日植樹券」では、家族の記念日に苗木や鉢植えに交換できるほか、植樹を進めている市民団体へ寄付したり、実際に市民団体の植樹活動にも参加することが可能。	中部電力が展開している「お客さま謝恩キャンペーン」の一環として、ご自身やご家族の記念日に、苗木や鉢植えに引き換えできる「記念日植樹券」を抽選で５，０００名のお客さまにプレゼント
東海労金	中間	特）市民フォーラム２１	働く人の相互扶助を目的として設立された労働金庫の理念に基づき、利益をCSRとして還元するという発想から設立。「NPO寄付システム」は、支援NPO団体リストの中から寄付先を預金者が選び、普通預金からの自動振替にて寄付、支援NPO団体は58団体(2009年3月末)。「NPO事業サポートローン」は、事業に係る委託費総額の90％まで融資可能。「NPO助成金制度」は、毎年事業型NPO起業支援講座を行い、市民フォーラム21NPOセンターと協働で審査、総額1000万/年。	「NPO寄付システム」は、2236件、年間寄付総額328万円(2009年3月末)。「NPO事業サポートローン」は、融資残高7件で4300万円(2009年3月末)。「NPO助成制度」での助成先は、中部リサイクル運動市民の会(名古屋市)、赤目の里山を育てる会(名張市)、森林ボランティア団体樹遊人塾(岐阜市)など。
知多信用金庫		地域の各団体	地域に貢献することを第一とする金庫創設以来の主旨に従い、平成16年4月に創設。「地域振興」、「環境保全」などに役立つ新たな事業や活動に対し助成金の交付により支援を行う制度である。助成金は、計画する事業、活動資金（予算）の2分の1（最高200万円）、年間総額1000万円以内。	地域内の中小企業事業者、NPO法人からコミュニティ、市民グル ープなど幅広く支援を受けている。6年間で応募総数555件、助成件数248件、助成総額6,000万円。環境保全分野へは累計25件（助成金額６６９万円）の支援
おひさま進歩エネルギー		特）南信州おひさま進歩	事業内容は、創エネルギー事業、省エネルギー事業、カーボンオフセット、市民出資事業。寄付でもない、配当のある出資というツールがあることで、環境意識の高い全国の人からの志を受け止め事業を展開する。	2004年2月、おひさま進歩エネルギーの母体となるＮＰＯが誕生。飯田市の環境アドバイザーなどの仲間と市民共同発電、ＢＤＦ、ＢＤＦ精製実験プラントを立ち上げる。
愛農流通センター		特）矢作川自給村稲穂の里	愛農流通センターは、農家が作った会社。あいのうの農家一人一人が心をこめて育てた作物を消費者の方々へ直接お届け。共同購入、個人宅配、直売店を通して、生産者と消費者が「良い食べ物」を通じて仲間になって広げていくことを狙う。	愛農流通センターの宅配会員を中心に約50程の会員で構成。豊田市小原の矢作川沿いにて、農業体験を希望する者、就農を志す者に農作業体験や技能習得を支援する活動を行う。
新和建設		特）地球の会	日本中の林業、製材業と提携して国産材を使うことで 日本の木を、森を、山を、そして木の家の文化を保全することが目的で新和建設の吉村社長が全国の工務店に呼び掛ける。	国内産の木材を優先的活用することを宣言する全国約60の工務店によるＮＰＯが設立され、日本の木を生かした 「美しいデザイン」「住まいやすさ」「強固な構造」をテーマに 共に学びあい研鑽を重ねている。
山仕事創造舎	中間	遊企画	長野県大町市を拠点に、北安曇地域一帯の育林事業を行ってきた企業組合山仕事創造舎は、地元大町市のNPO遊企画と連携して、2006年より「森林ボランティア育成講座」を実施。このプロジェクトをきっかけに、地元材を使ったクラフト展、大町市の地域資源マップづくり、安曇野地域のコミュニティビジネス支援事業など、両者の協働事業が展開。	平成21年度の事業で実施した委員会をもとに大町の木材を流通させるプロジェクトが立ち上がり、地元の林業者、製材所、建築家、木工アーティスト等20名ほどにより木材の市場価値を高めるための具体的な取組みを開始。荒山林業では、新月伐採によるカラマツ、クリ、スギなどが搬出され、地元の木材加工業者の手を経て学校用の椅子として製品化された。
伊藤酒造		川原白瀧棚田保存会	「知産地消で安心安全なお米で酒づくりをしたい」という伊藤酒造㈱社長の思いと「美しい棚田を復元させ、安心、安全なうまい米を自分の手で作りたい」という川原白瀧棚田保存会の思いが重なり、有機減農薬栽培の酒造好適米「うこん錦」純米酒「白瀧鈴嶺」を商品開発。	荒地に戻った棚田を「先祖が苦労して開いた田んぼを駄目にしたくない」という思いをもつ地元有志8名で平成13年11月「川原白瀧棚田保存会」を結成。売り上げは棚田保全活動に使われ、棚田が保全さ、東海美の里100選にも選ばれ平成19年には棚田学会賞を受賞。

資料6

環境系SB/CB支援研究会が想定する支援範囲



※事業が成長発展するにつれ必要な支援量が減る。

第二回環境系ＳＢ/ＣＢ支援研究会　議事録

平成２４年２月２８日（火）　14:00~17:20

場所：環境省中部地方環境事務所　第１会議室

参加者：【委員】（敬称略）

・コミュニティ・ユース・バンク momo　代表理事　木村真樹

・ＮＰＯ法人起業支援ネット　代表理事　久野美奈子

・三重大学社会連携研究センター　教授　西村訓弘

【オブザーバー】

・経済産業省中部経済産業局　サービス産業係長　松永麻衣子

【主催】

・環境省中部地方環境事務所　環境対策課　課長　東山直愛
環境対策課　環境管理専門官　石川泉
環境対策課　企画係長　髙木丈子
総務課　安藤誠

・中部環境パートナシップオフィス　プログラム・オフィサー　鵜飼哲

【事務局】

・株式会社ピー・エス・サポート　代表取締役　村田元夫
山下千尋

１．主催者あいさつ

２．本研究会これまでの概要

３．本事業支援事例から見えてきた支援の課題

４．環境系 SB/CB を取り巻く動向について

５．支援者の連携と中間支援組織の課題

６．中部地方における環境系 SB/CB の支援体制の在り方について

７．来年度の環境省の事業について

８．本研究会への感想

１．主催者あいさつ

環境省中部地方環境事務所（以下、環境省）環境対策課東山課長より「最後の研究会となる本日の会にて、事業型 NPO 等が地域に定着するためにどのように支援を行っていくかという点においてご意見を伺いたい。」との挨拶があった。
なお環境省の来年度予算について下記の通り説明があった。

- 東北地方に限り「持続可能な社会づくりを担う事業型環境 NPO・社会的企業支援活動実証事業」において予算がつく見通しである。
- 中部地方事務所としての予算はこれから本省より予算をいただくことになるが、23 年度と同水準の予算規模になる見通しである。

２．本研究会これまでの概要

株式会社ピー・エス・サポート山下より平成 24 年 1 月 25 日に行われた第一回研究会の概要報告があり、本研究会の目的（マニュアルを作ることを目的としているのではなく、検討によって効果的な支援体制の在り方を探ることを目的とする）や、前回研究会での討議内容の再確認がなされた。詳細内容については「第一回環境系 SB/CB 支援研究会議事録」を参照。

３．本事業支援事例から見えてきた支援の課題

株式会社ピー・エス・サポート山下より、本事業にて採択された 2 団体の事業内容ならびに支援事務局の実施支援内容についての報告があった。（配布資料１-1～1-4 参照）

■NPO 法人地域再生機構（岐阜市）

- 「地域の森林資源を温浴施設の薪ボイラーで利用する仕組みの導入を通じて、地域の自治機能の再生を図る」ことを事業ミッションとし、その達成のために「木の駅構築事業」「薪ボイラー販売事業」「薪ボイラーFS 調査事業」「ファイナンス・メンテナンス事業」「ノウハウ移転事業」を行う事業計画である。
- 団体が抱える課題としては「自主財源獲得事業が無い」「専門知識の不足」「人的資源の不足」「関係団体（金融機関、温浴施設等）との結びつきの弱さ」などがあり、「地域への認証強化」「専門技術を持つ人材との結びつき強化」「関係団体との結びつき強化」「人材供給」などが支援ニーズであると感じられた。
- 実施した支援は、「事業のビジネスモデル確立へ向けた調査に対する支援（調査項目の整理や不足事項の指摘など）」や「事業計画書作成支援（作成指南、修正点の指摘など）」、

「温浴施設や NPO バンクの紹介」などがある。

- 支援に関わって苦労した点としては、「支援初期の団体との信頼関係づくり」や「『事業計画書』に対する認識の摺合せに労を要した」ことなどがあった。

■意見・質疑

- 事業計画書の認識に違いがあったということだが、具体的にどのような違いがあったのか？（久野）
- 事業担当者が既に事業計画書づくりのノウハウを持っており、当初団体側から提示された事業計画書案とこちらの考えるそれとの間に違いがあった。その中で、こちらの考えを押し付けるという形にならないよう、設計には気を配った。具体的に言うと提示された事業計画書案には、記載する必要が無いと思われる「商品マニュアル」など、余分なものが入っているという印象を受けた。（村田）

■有限会社オズ（鳥羽市）

- 「①地域内の未利用資源を活用し、地域内で循環させることにより、地域のブランド力向上を図る」「②観光を通じ地域内循環と地域外との結びつきを強化し、地域外価を流入させ、地域経済の活性を図る」「③多様な主体が関わる仕組みを構築することにより、利益を幅広く地域に分配する」の 3 点をミッションとし、その達成のために「未利用魚販売事業」「新規（未利用魚）ツアー事業」「既存ツアー事業」を行っていく事業計画である。
- 団体が抱える課題としては、「商品（未利用魚）に関するデータの不足」「ビジネスモデルの精度の低さ」「商品の付加価値を高める戦略が練られていない」「人的資源の不足」などがあり、「事業計画づくり（事業戦略等の戦略構築ノウハウ獲得）」「専門技術を持つ人材との結びつき強化」「情報発信」などが支援ニーズであると感じられた。
- 実施した支援は、地域再生機構とほぼ同じであるが、独自の支援としては「同業他社の調査、情報提供」を行った。
- 支援に関わって苦労した点としては、「団体との信頼関係づくり」が大きく、事業に関する専門知識が十分になかったため、貢献分野を感じてもらうのに時間を要することになってしまった。

■意見・質疑

- 当初から団体側は支援が入るということは了解していたのか？（久野）
- 事業募集の段階から説明はしており、了解したうえで応募している。（髙木）
- 補足として両事業とも現状で売り上げはないものの、計画上 3 年後には、地域再生機構は約 5300 万円の売上を、オズは 2700 万円ほどの売上を予測している。（村田）
- 共通している特徴として、両者ともに最終的な目標を「地域の自治」においていること、また、複数の地域資源を組み合わせた事業である、ということが言える。（村田）

４．環境系 SB/CB を取り巻く動向について

前回研究会にて、支援体制の検討材料として取り上げたいとの指摘があった「環境保全に関わる社会的ニーズの時系列に沿った把握」に関して、今回作成・配布した資料の説明を株式会社ピー・エス・サポートの村田が行った。（資料 2）

- 環境系 SB/CB が活躍する分野を「エネルギー」「マテリアル」「食料」「自然環境」と分類し、1990 年～2030 年までのスパンで、その動向について記述した。また、環境系 SB/CB を取り巻く環境についてもその動向を記載した。
- 一連の動向から共通項を抜出すと、90 年代に国主導の環境ビジネス化の取り組み（法整備など）が進み、2000 年代に入り市民活動が活発になった。また、地球規模の問題のしわ寄せが地域にまで及ぶようになった。例えば 3.11 のような災害が起きたことで自助の限界と公助の限界が顕わになり、共助の意識の見直しがなされるようになっており、今後は地域自治の進展がみられるようになると予想される。2020 年代には金融資本から社会関係資本が重視されると予測した。
- SB/CB 組織が、企業から援助されるという立場から、企業と協働する立場になりつつあり、今後の課題として市場の膨らんだ環境ビジネスとの協働をどのようにしていくかという点などがあげられる。
- 将来的な SB/CB 支援の在り方としては、地域や企業が社会関係資本を形成する一つの方法として SB/CB との連携を強化するという流れがあり得るのではないかと考えた。

５．支援者の連携と中間支援組織の課題

NPO 法人起業支援ネット（以下起業支援ネット）久野委員より、これまでの事業活動から見えた SB/CB への支援課題について報告があった。

- 起業支援ネットでは、今年で 8 年目を迎える「起業の学校」事業にて、毎年 20 名程度の起業者に対し支援を行っている。その中でどのような支援を行ってきたか、また、起業支援ネット以外の関係者からどのような支援があったか、という点について報告する。
- 環境ビジネスに特化した事業を支援した実績が無いため、今回は福祉系の事業について実施支援内容を紹介する。福祉系の事業は介護保険という公的資金が投入されていることなどから、顧客となる高齢者の獲得さえできれば、ビジネスプランが描きやすいという面があるが、外から見れば「立ち上がりさえすれば成功する」ように見える事業であっても、実際に支援する際には地域の多様な連携が必要になるという点で、研究会で検討する支援体制について参考にしていただきたく思う。
- 起業家とは無料の起業相談で出会った。起業までの支援内容として、異分野異業種の起業家との出会い、同業の先輩事業者との出会いの場の提供などがある。起業家との出会いは情報交換や励まし合いを行う仲間づくりに、同業の先輩事業者と出会いは、ボランティアやインターンを通じた実践事例学習へと繋げている。先輩事業者とのネットワークは連携する中間支援機関から獲得した。
- 起業の学校卒業後も、開業に向けた個別指導を行った（より詳細な計画作りや物件探しなど行う）。
- 支援は多様な支援者（従業員、ボランティア、起業家仲間、先輩事業者、中間支援組織、CB 支援専門家、ケアマネ、利用者家族、行政の相談窓口など）と緩やかに結びつき、全体で情報の共有を図りながら進めてきたという感じがある。
- 採択団体への支援課題として信頼関係づくりや関わり方の共有に時間を要したとあったが、起業支援ネットでも助成金事業のなかで支援を行うときにはそういうことがままあり、難しいと感じる。本ケースにおいては最初から関わることができたので、そういった問題は発生しなかった。
- 専門性の高い分野については専門機関を紹介することで、支援側の専門知識不足を補うことができた。
- 基本的には本人が求める支援に応えてきたが、リソース提供のタイミングを見極めることには留意している。例えば最初から福祉関係の中間支援組織へ紹介しても良かったが、理念やコンセプトといった事業の軸ができていない段階で紹介しても有効なつながりを得られないだろうと考え、その点が明確になってから紹介した。
- 多様な支援者に関わらないと効果的な支援を行えないという前提で考えると、関わるメンバー内で情報が共有されることが重要であると感じる。

６．中部地方における環境系 SB/CB の支援体制の在り方について

中部地方における環境系 SB/CB の支援体制の在り方について検討を行った。

- 未来において必要とされるポイントから逆算して、有効な支援を行ってみてはどうか、という前回研究会での西村委員の発言から資料 2 を作成したが、そこから的を絞れるのか？ただ、資料が的外れである可能性もあるので、そこを議論の出発にするのではなく、将来を見据えた時にどういった支援が考えられるのかという所から意見を伺い、絞り込んでいきたいと思う。（村田）
- 環境ビジネスと環境コミュニティビジネスは分けて考えたい。環境コミュニティビジネスには環境保全、事業継続の他に、「地域資源の活用・循環する」という点が含まれていると考えており、その点において環境ビジネスと異なっている。（村田）
- 環境保全には「自然そのものを守る」と「自然を守る人を守る」など、分野が分かれると思う。個人的には後者の意味合いが強いと考えるが、その点について共通理解できているか？（西村）
- 環境省で規定しているのは後者の意味合いが強い。人間を含めた環境の保全と考えている。（石川）
- 人間が関わるところは「自然を守る人を守る」、人間が関わらない所は「自然そのままを残す」というすみわけがあるのだと理解した。（西村）
- ここで検討したいこととしては基本的に一事業者を支援し、結果的に地域に利益が及ぶような支援体制をどのように作るかということがあるが、それに関してはどのように考えるか。（村田）
- 新しい考え方を注入する事業支援を行うことで、採算的に成り立つ事例が生まれている。自立するために必要な情報というのは決まってくると思うので、それらを支援側がパッケージ化し、事業者へ提供したらよいのではないか。また、中央でのビジネスのつながりづくりも必要である。（西村）
- 「都市」の側から考えると、「地域」に負荷を押し付けて成り立っているという面もあるため、それを改善するために「商品を買うことで環境保全に参加する」などそういった事業を行う組織を支援するということになるのかと思う。（久野）
- ここまでの話をまとめると、支援対象は地方と都市の 2 つあり、地方では「地域を守る人を地域に残す」事業を、都市では「自然を守ることや、環境負荷を下げることを目的とした商品の消費を促す」事業で、かつ自立できる可能性のある事業を支援するということになる。（村田）

- 個々の事業者がどれくらい全体的な地域デザインを考える力があるのか。（それが無いのなら）全体的な地域デザインを行いながら個々の事業者に役割を与えていくことが支援体制の在り方でもあるのかもしれないと考える。（久野）
- 個々の事業者を支援することで、地域バランスを崩す恐れがあることも留意したい。地域全体のグランドデザインを考えながら後方的支援を行うことが支援組織には求められている。（西村）
- 本事業の採択団体は自団体だけで、というよりは地域のステークホルダーを巻き込みながら事業を行っているように感じられた。個別事業の自立とともに地域の自立も果たすことを目的としているのかと受け止めたが、その地域の自立へ向けた地域デザインは誰が行っているのか？（久野）
- 本事業での支援に限って言えば、採択団体は事業者自身が地域デザインする能力を身に付けており、支援者がその能力を持つ必要は無いケースであった。（村田）
- 支援者のための支援を行う広域性をもつ中間支援組織を支援するというやり方もある。（西村）
- 経済産業省では 2007 年以降そのような方針で助成事業を行っていた。環境省でいえば EPO がそういった役割を果たしているのか？（村田）
- EPO では支援者を支援するということまでは行っていないと認識している。EPO が触媒機能となり、各団体がつながりをつくるという形の支援はしている。（鵜飼）
- 西村氏が特定の地域に支援を行うことになる際、どのようなきっかけで始まるのか？（石川）
- きっかけの例として、地域の人たちが訪ねて来たことがある。5 年ほど前から県庁とコミュニケーションをとりながら、県庁職員に地域に現金が落ちる仕組みなどについてレクチャーしていた。その流れで各地で公演することがあり、そこに訪ねてきたという形であった。支援にかかる実質費用としては 10 万円ほどである。結局行っていることは住民との話し合いの中で、地域の企業と農商工連携を作りだしたことである。基本的には未収益財産を一つ一つ金にする事を続けている。（西村）
- 西村委員の場合、販路などの経済構造を抑えているという自分のネタがあることによって資源と経済のマッチングという形で支援できているのだと捉えた。都市部や海外と支援される地方のリソースを繋げるという支援が必要であり、そのためには、環境ビジネスで成長している企業等とのつながりもリソースとして持っていることが SB/CB 支援においては必要だと感じる。（村田）
- 都市部や他の地域が持っていない地域内の資源を地域事業者に認めさせ、良い価格で都市部へ卸していく。そこで付加価値額の分だけ利益を生んでいく。そういうことができれば

地域の人が住み続けられるような仕組みができるのではないか。今は時代としてそういう仕組みが可能な時代であると認識している。（西村）

- 支援される側と支援する側が出会う場所が大切と感じた。例えば国が「支援します」と言うと、事業を選定して行うことになるケースが多い。その場合、商品ありきで考えなければならないことが多く、商品に執着してしまい、ニーズに合わせて商品を切り替えていくということが行いにくいことが多い。理念のためなら商品が変わることを厭わない意思をもっていることが評価基準となっても良いと思うが、実際にそれを見極めるのは難しい。（久野）
- 予算の分配機能までを能力のある人に任せてしまえばよいと思う。日本に足りないものは差配する人であり、野球で言うと、球場に観客とプレーヤーだけいて監督が居ないような状況である。その差配を外国では中間支援組織に手厚い支援を行い（プロフェッショナルを引っ張ってくるなど）担わせている。そういったやり方もあり得るのではないかと思う。（西村）
- そういったことができる人材をどのように育てていけばよいか。（髙木）
- 個人でなくても良く、チームを作らせればよいのでは。足りない部分は専門性を持つ人をくっつける。文科省で事業プロモーター育成事業というものがあり、その事業では事業実施者にお金を出すのではなく、事業プロモーターと呼ばれる人間に年間何億かのお金を持たせ、彼らが事業者に必要な分のお金をその何億円かの中から出す。そうした予算の使い方は個人的に参考になった。

  人材の育成に関しては、何人かのチームを作り OJT を行っていけばよいと思う。事業後にたとえ成果が出なくとも人は残るので、その繰り返しで人材育成を行えばよい。（西村）
- 支援対象をどうするかという点に話を戻すと、支援しないターゲットがどの分野なのかということが分かれば対象が明確になるのではないかと考えるが、その点について意見を聞きたい。（村田）
- 環境系が目指すところは「環境保全」という点で共通しており、分野で分けることには無理を感じる。（髙木）
- 支援が効果的か否かという点に関しては、（事業の分野ではなく、）事業者の問題解決能力の高低や思考の転換力という所にあると感じている。（木村）
- プラン評価ではなく能力評価であるべきで、結局のところ人物評価によって対象を決めるのが適切ではないかと思う。ただ、そのような選考を行う際、審査がとても難しくなることも予想される。（西村）

今後の支援体制についての検討を進めるため、株式会社ピー・エス・サポートの村田より配布資

料３～6 について説明を行った。

- 市場規模の把握のための資料として、主なバイオマスの発生量と利用状況をまとめた。本来もっとリサイクルできる余地があるのに、現実にはリサイクルされていない状況がある。採択団体の例をみると地域にある複数の資源を回すことでモデルを作っている。例えば地域にある資源リサイクル業者と連携するなどして、地域経済が活性化するモデルを作ることも今後の展開としてありうるものだと考え、参考として配布した。（資料 3）
- 環境系 SB/CB の支援メニューについて記載した。大きくビジネス支援とコミュニティ支援があり、その中でも事業者の成長・発展段階別に細かい支援メニューがあると考える。（資料 4）
- 中部地方の金融機関が 2 年前の調査時に有していた環境に関連した商品、助成事業についてまとめた。また、中部地方の金融機関が環境に関連したお金を集める手段として、エコ貯金などが浸透している一方で、環境活動に対する融資優遇や助成については、自己完結型が多く､地域の中間支援機関との連携は十分に浸透していないことが見て取れた(資料 5。検討準備会資料 10 と同一)
- 今後の支援体制の在り方のたたき台として事務局で作成した。環境系 SB/CB の先導モデル事業化支援を最終的に目指す地点とし、そこへ行きつくために、環境系支援組織単体で支援するのではなく、他の中間支援組織や、金融機関、専門家、先輩 CB、環境ビジネスなどが緩やかにかかわることで支援体制が作ってみてはどうかと考えた。（資料 6）

■今後の支援体制（資料 6）についての意見

- 啓蒙啓発として初期に広域支援を行うことも必要なると思うが、実際に支援していく段階では、いくつかの地域やブロックごとに支援ネットワークがあり、それらが連携しているという形になるのかと思う。（久野）
- 組織にしてしまうと、人件費の捻出などまだ解決できていない問題に直面すると考えられるので、最終目的としては支援者が連携するネットワークで支援していくというイメージを持っている。（村田）
- 環境系 SB/CB を指南し、手を引いていく役割も必要だと思う。そうしたことを行う全体のプロデューサー的な人材についても記載した方が良い。（西村）
- 地域の範囲をどこに設定するかと考えた時、信金レベルの地域なのかと思うが、その地域ごとに支援ネットワークがあり、そこに外とのつながりを持つプロデューサー的な人材の出入りがあるという図になるのかと思う。地域の支援体系とともに地域だけではできない

支援についても言及されたい。（木村）

- 支援者は個人の方が、リソースの蓄積がしやすい、小回りが利く、などのメリットがあるが、教育などの長期的な支援が必要な場合には組織の力が有効であることもある。個人支援者の役立ち分野と支援組織の役立ち分野どちらについても言及があればよい。（久野）
- 次の世代を育てる役割についても言及が欲しい。例えばコミュニティビジネスの現場、産業界の現場などへ、転々とインターンシップを行い経験を積ませることが良いのではないか。（西村）
- インターンシップ生は支援者、プロデューサー、事業者などの進路が考えられるが、どの役割を持つ人材を育成する観点で行うとよいか？（村田）
- どちらでもよいと思うが、基本的にはプロデューサー経験を積んでほしい。現場で全部を動かす経験をさせないと、どちらの視点にも立てないと考える。（西村）

７．来年度の環境省の事業について

環境省中部地方環境事務所より来年度の環境省中部地方事務所が携わる予定の事業について説明があった。

- 「持続可能な社会づくりを担う事業型環境系 NPO・社会的企業支援活動実証事業」を次年度予定している。当事業に関しては東北地方との協働要件（東北地域の資源を使う、東北地方の企業との連携など）があり、公募は 3 月 2 週～4 月上旬を予定している。1 事業あたり 250 万円を上限に、事業計画書策定経費を設定している。
- 中部地方事務所として今年度採択団体のフォローアップ事業等を行う予定である。普及広報としては、マニュアル対象者に向けた説明会や金融機関等関係者との結びつき支援を行っていくことを検討している。

８．本研究会への感想

参加者より研究会の感想が寄せられた。

- 各地方の EPO によっても支援体制の考え方は違うと思うが、広域的な支援をしていく仕組みの必要性はそれぞれ感じている段階にある。この事業を一つの核としながら、次の広域拠点の像を固めて行ければ良いと思う。（鵜飼）
- 最初は CB/SB の中に環境系 CB/SB があるものだと考えて会に参加したが、環境は社会

が保てるどうかのベースの部分にあるとすると、全ての CB/SB が環境系 CB/SB であり、その中でいくつかのジャンルがあるのだ、という心象風景に変わった。だからこそこの分野が今後どのように推移し、存在感を示していくかということについて把握することが必要だと感じた。（久野）

- 時代の変わり目に来ていることを強く感じる。物事が現実に変わっていくことが期待できる時代だからこそ、机上の空論を行うだけでなく、実際の事業に噛むことが必要であると思った。ゼロベースで物事を考えてみると噛むポイントがきれいに見えてくると思う。ここをこう言う風に噛むという各論もその最初の地点を明確にできれば自ずと明確になるという視点で話をさせていただいた。（西村）
- 本当に社会を変えたいのなら、自分たちだけの力では行わないし、行えないものだと思う。関係者を巻き込むためにも、環境や地域が今後どのように推移していくかという所に立脚した力を支援側は持つ必要があると感じた。その力は同時に事業者にも必要な力であり、彼らが課題を見つける力を養えるような環境をつくらなければならないと感じた。（木村）
- 主に関わっている自然保護の分野でも、保護活動を行っている方々の想いが形にできていないことを感じる。今後は限られた予算の中で、きちんと予算を生かすことのできる使い方や仕組みを考えていかなければならないと感じた。（高木）
- いつもは環境省としての立場で考えることが多いが、支援者や支援される側など、違う立場で見る大切さを改めて実感した。（安藤）
- 本会の話を参考に少しでも良い形の支援体制を作っていきたいと思う。また、ネットワークとリソースとをどのようにつないでいくか、ということに関して、今後 EPO と共に考えていきたい。（石川）
- 支援することによって効果が上がらなければならない。西村委員の話を伺い、物事の新たな見方を教えられとても参考になった。（東山）
- 環境系 CB/SB と支援者が結びつく窓口の必要性を感じる。その窓口も担う支援組織があればよいと感じた。（山下）
- 環境系 CB/SB を支援する者は、コミュニティ内に留まっていてはだめで、外の市場つながり必要に応じて外部資源をコーディネートすることが重要であると感じた。成果は支援体制や報告書やマニュアルに反映させていただきたい。（村田）

以上

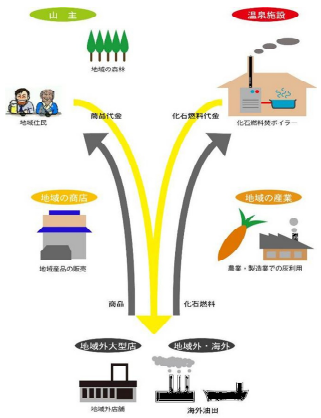
資料 1-1

●NPO 法人地域再生機構（岐阜市）

事業のミッション「地域の森林資源を温泉施設の薪ボイラーで利用する仕組みの導入を通じて、地域の自治機能の再生を図る。」

＜仕組み導入前と導入後のイメージ＞

現状



本事業が目指す地域の将来像

上記ミッション達成のために下記 5 事業を行う。

事業名	顧客	商品
木の駅構築事業	木の駅実行委員会（行政）	木の駅構築サービス（森林資源収集の仕組みづくりを支援）
薪ボイラー販売事業	温浴施設	薪ボイラー
薪ボイラーFS 調査事業	温浴施設	施設への薪ボイラー導入の実現可能性調査データ
ファイナンス・メンテナンス事業	温浴施設	薪ボイラーのリース、定期点検・修理・部品交換サービス
ノウハウ移転事業	他地域の NPO 等	マニュアル、研修プログラム

資料 1-2

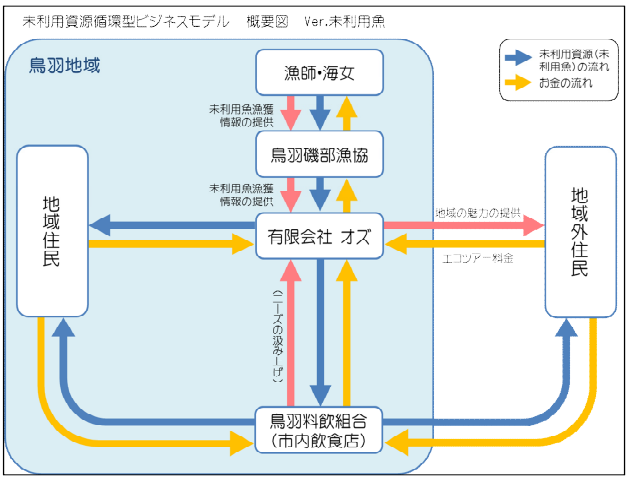
＜支援ニーズと課題＞

団体が抱える課題（支援前）	支援ニーズ	実施支援内容	支援に関わって苦労した点
・行政委託、助成金が主。自主財源獲得事業がない ・リースや ESCO に関する知識の不足 ・木質ボイラーの設備設計やメンテナンスの技術を持つ者がいない ・木質ボイラーの調査を始めて間もないため、業務経験が乏しい ・金融機関との関係が薄く、出資及び金融機関からの借入による資金調達に弱い ・担当者は他の業務を掛け持ちしており、専従者がいない ・総務、営業に関して専従者をおくことができない ・従来のボイラー燃料である重油供給者（ガソリンスタンド）との関係悪化の可能性がある ・地域内の温浴施設とのつながりを十分に持っていない ・木の駅プロジェクトを運営支援する実績が少ない ・木質ボイラーの燃料とする薪の安定供給に不安がある	・事業計画づくり支援 ・強い影響力を持つ組織（環境省など）からのお墨付きによる、地域への認知度強化支援 ・専門技術を持つ人材との結びつき支援 ・NPO バンク、金融機関との結びつき支援 ・人材供給支援 ・地域の温浴施設紹介	1．団体との関係構築 ↓ 2．団体内でのビジョン統一の促進 ↓ 3．事業のビジネスモデル確立へ向けた調査項目の整理 ↓ 4．調査結果の確認並びに不足事項の指摘 ↓ 5．事業計画書の作成支援（作成指南） ↓ 6．事業計画書の確認、不足・修正点の指摘 その他：温浴施設紹介、NPO バンク紹介、別事業の相談（CSR 情報）、研究会・イベントの参加、懇親会参加	・初期における団体との信頼関係づくり （別事業での協働はあったが、事業契約の関係はなかった） ・貢献分野を感じてもらうのに時間を要した ・「事業計画書」の認識に違いがあり、事業者の思考に合わせた設計に労を要した ・事業の中盤以降は、信頼関係を維持した支援ができた

資料 1-3

●有限会社オズ（鳥羽市）

事業のミッション「・地域内の未利用資源を活用し、地域内で可能な限り循環させることにより、地域のブランド力向上を図る。
・観光を通じ地域内循環と地域外との結びつきを強化し、地域外価を地域内に流入させ、地域経済の活性化を図る。
・多様な主体が関る仕組みを構築することにより、利益を幅広く地域に分配する。」



上記ミッション達成のために下記 3 事業を行う。

事業名	顧客	商品
未利用魚販売事業	市内飲食店、地域住民	未利用魚
新規ツアー事業	地域外住民	地域の未利用魚を味わうことを主としたエコツアー
既存ツアー事業	地域外住民	地域の未利用魚を味わうことを副としたエコツアー

資料 1-4

〈支援ニーズと課題〉

団体が抱える課題（支援前）	支援ニーズ	実施支援内容	支援に関わって苦労した点
・経営者が多くの公職を抱えており、拘束時間が長い ・未利用魚のデータが十分に集められていない ・本事業のビジネスモデルが固まっていない ・売上予測が明確になっていない ・組織的な営業ができていない ・商品の付加価値を高めていく道筋が十分に練られていない ・計画的な人材採用ができていない ・情報を整理するのが苦手（情報整理にあたる人材が不足している） ・観光や漁業は、季節性が高く通年商品の供給が難しい	・事業計画づくり支援 ・事業戦略、広報戦略、採用戦略など戦略構築ノウハウ獲得支援 ・専門技術を持つ人材との結びつき支援 ・情報発信支援	1．団体との関係構築 ↓ 2．団体内でのビジョン統一の促進 ↓ 3．事業のビジネスモデル確立へ向けた調査項目の整理 ↓ 4．調査内容についてのアドバイス ↓ 5．事業計画書の作成支援（作成指南） ↓ 6．事業計画書の確認、不足・修正点の指摘 その他：同業他社の調査	・団体との信頼関係づくり（当初は打合せ時間を十分にとってもらうことも難しかった） ・日程調整においては、日程変更、時間変更などが頻繁にあった ・互いのスタンスを理解するまでに 3 回ほどの打合せを要した。（1 回は団体を知るための説明会に費やした） ・既存の専門家（観光分野のコンサルタント）との位置関係に心を配った。 ・アドバイザー（本庁管轄）との役割分担をする必要があった ・事業に関する専門知識や地域情報を十分に持っていなかったため、貢献分野を感じてもらうのに時間を要した ・事業の中盤以降は、信頼関係を維持した支援ができた

環境系SB/CBを取り巻く動向（1990年～2030年の年表）

作成日：2012/2/28
作成者：PSサポート

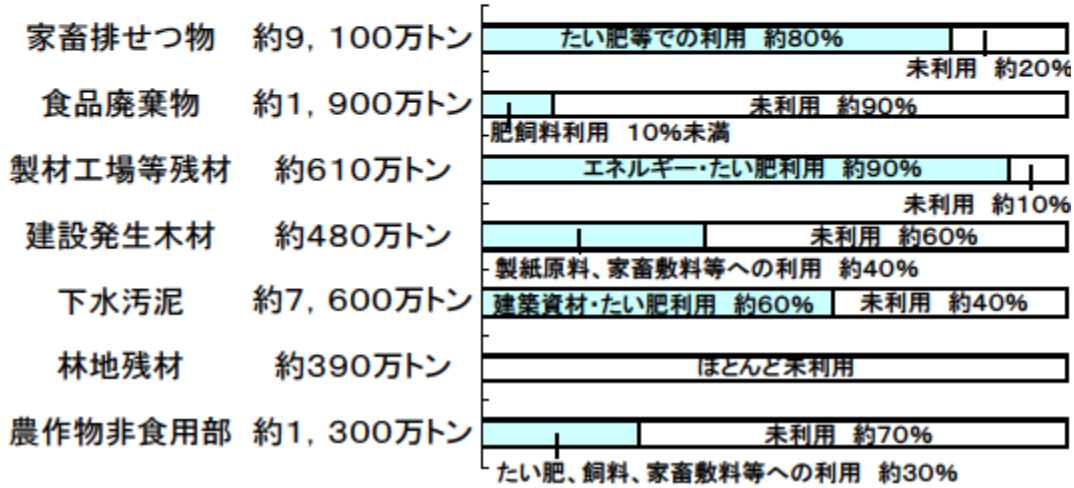
資料2

	1990年～2000年	2000年～2010年	2010年～2020年	2020年～2030年
エネルギー		新・国家エネルギー戦略（06’）	福島第一原発事故（11’）　発電と送電の分離	
		バイオマス・ニッポン総合戦略（02’）	エネルギー自給率4%　再生可能エネルギーの増大	エネルギー自給率　%？
マテリアル	容器包装リサイクル法「（00’）			
		家電リサイクル法（01’）		
		建築・自動車リサイクル法（02’）		
食料		食品リサイクル法（01’）　有機農業推進法（06’）　農地法改正（09’）	TPP参加検討（11’）　放射線に過敏反応	
		トレーサビリティ　企業による農業法人	食料自給率40%	食料自給率45%？
自然環境	赤潮の発生　地球温暖化問題	森林手入れ不足による土砂災害	里山再生	都市の里山化
	酸性雨			
環境ビジネス	市場規模30兆（00’）	市場規模70兆（06’）　140万人雇用（06’）		市場規模120兆（20’）　280万人雇用（20’）
	公害防止ビジネス	省エネビジネス　リサイクルビジネス	新エネビジネス　ナノビジネス	
			燃料電池ビジネス　排出権取引	
環境経営	ISO14000（96’～）　ゼロエミッション工場	CSR元年（03’）　環境ブランディング	ISO26000（11’）	SR社会（各セクターの社会的責任）
			マーケティング3.0（社会貢献が利益に）	
環境技術		ハイブリッドエンジン　LED	電気自動車　レアメタル発掘技術　中間技術の活用	ナノテクノロジーとバイオテクノロジーの統合
		バイオエタノール　バイオプラスチック	スマートグリッド　再生可能エネルギー開発競争	地域実態に合った適正技術の開発
地域（中部）	名古屋ごみ非常事態宣言（99’）	愛知万博（05’）　COP10生物多様性（11’）		ESD世界会議（15’）
		平成の市町村合併（99’～10’）		中山間地への若者移住　地域資源が都市住民を支える時代
		リーマンショック（09’）	就職氷河期	中京都構想、地域主権の模索
NPO	NPO法（98’）	国際ボランティア年（01’）　NPO4万件超え（10’）	認定NPOの税制優遇（12’）　新しい公共	NPO、社会的事業の一般化
		社会起業家注目	寄付文化の広がり　地域通貨の広がり	
環境行政	環境基本計画（94’）　エコタウン（97’～）	環境立国戦略（07’）	エコポイント導入　脱・原発依存？（12’）	
		循環型社会形成推進基本計画（03’）	原発推進（07’）	
		バイオマスタウン（06’）		
環境重要法規	環境基本法（93’）　循環型社会基本法（00’）	グリーン購入法（01’）　土壌汚染対策法（03’）		
	PRTR法（00’）			
消費者動向		ロハス市場への注目　省エネ＝節約	安全安心に対する不信　所有価値から使用価値へ	
世界の環境動向	地球サミット（92’）　国連グローバル・コンパクト（00’）	COP3気候変動枠組（03’）　グリーンニューデール（08’）	世界的な水不足　新興国の環境対策	
		化石燃料インフレ	砂漠化進行　海洋資源開発競争	
共通項	国際的な環境意識の高まり（90’～）　国主導の環境ビジネス化	地球規模の問題が地域にしわ寄せ	共助の見直し　環境問題が人類の生死に直接的に影響	金融資本から社会関係資本へ
		市民活動の活性化　地域資源の見直し	（自助も公助も限界に）　地域自治の進展	地域の自立による小国連合
環境SB/CBの課題	ボランティアの延長で環境活動	小さい事業規模　CSRで協働（援助型）	環境ビジネスとの協働　ファンドレイジング	
		専任スタッフの雇用が困難	複数の地域資源を組み合せる	
			知識、技術を持った専門機関との連携	
環境SB/CBの支援策		農商工連携（経産省）　環境CB助成金（経産省）　SB支援【助成、表彰、ノウハウ移転】（経産省）　新しい公共施策		社会関係資本としてのSB/CB支援
			六次産業化支援（農水省）	
		CB支援指針（愛知県）　CB中間支援事業（経産省）	事業型NPO支援（環境省）	

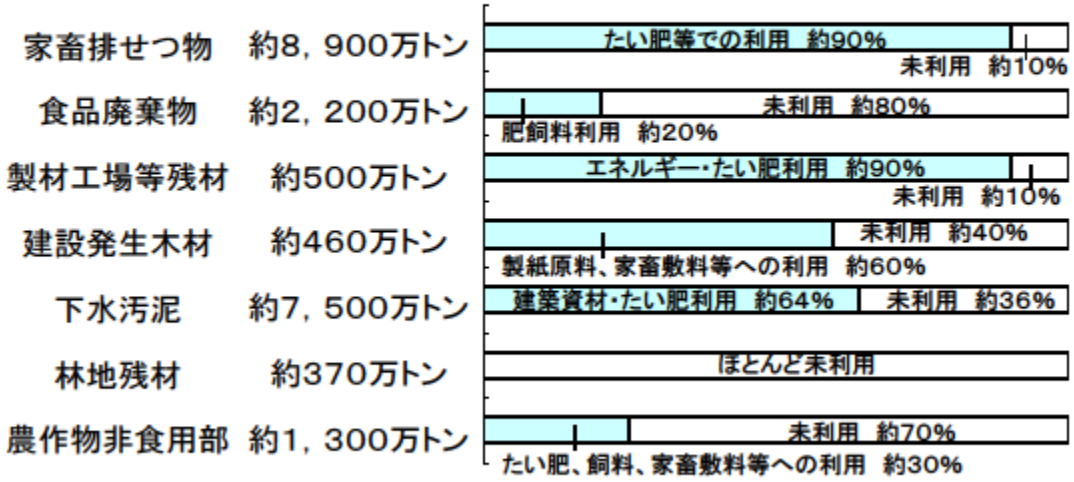
資料３

主なバイオマスの発生量と利用状況の変化

○ 2002年（戦略策定時）

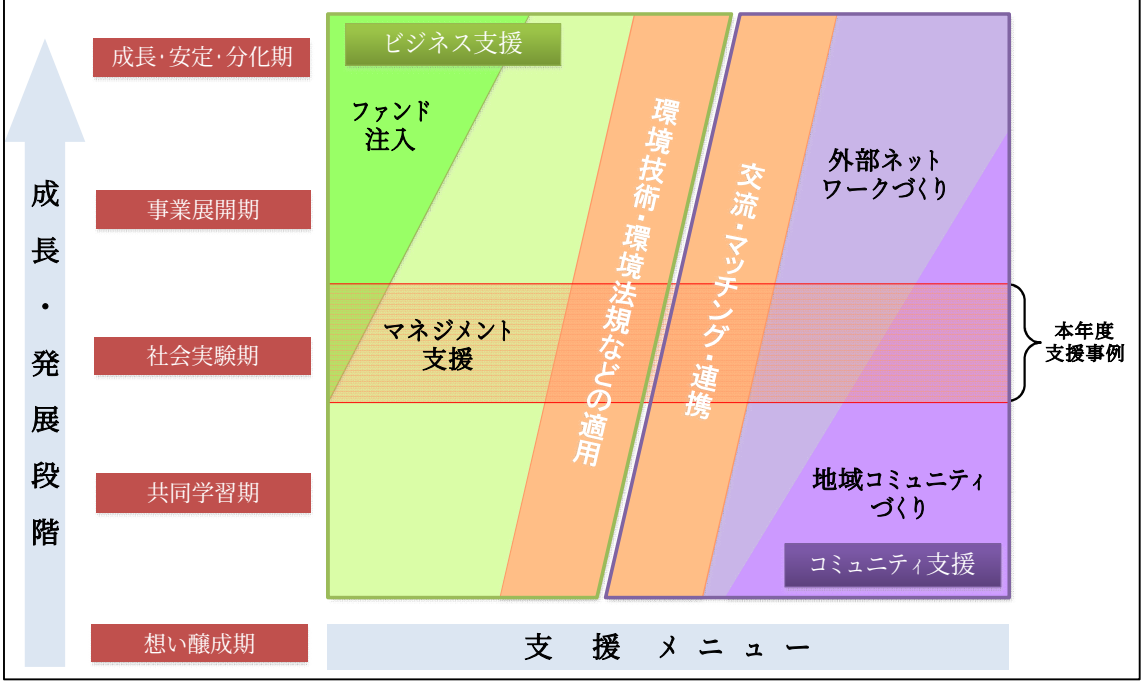


○ 2005年（現在）



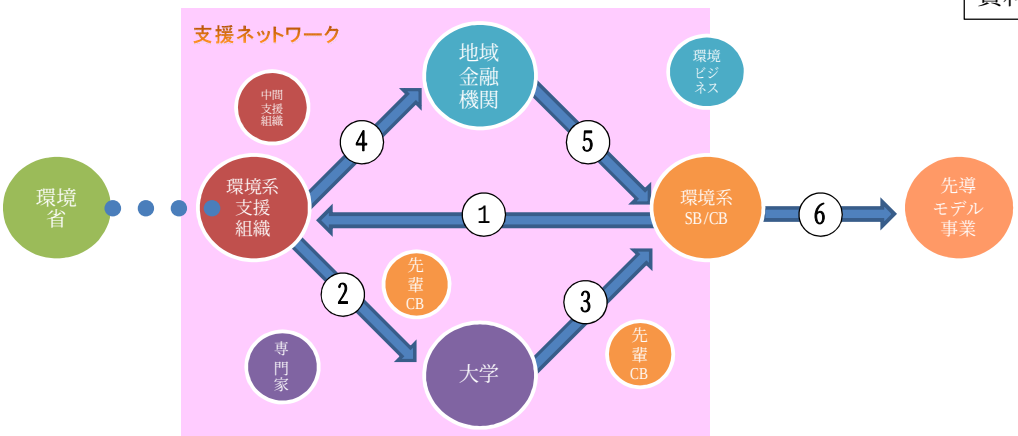
環境系SB/CBの支援メニュー

資料4



今後の環境系ＳＢ･ＣＢ支援体制（案）

資料6



	主体者	役割	支援ツール（案）	（支援を行うための）前提条件
①	環境系中間支援組織	相談窓口 情報収集	資源データベース、環境SB/CBアワード、経営塾運営	SB/CBとの繋がりを持っている。支援ネットワークを持っている。
②	環境系中間支援組織	マッチング （SB/CB⇔技術者）	場づくり支援 交流イベント開催	SB/CBが必要とする技術を把握し、その技術を持つ研究機関と繋がりを持っている。
③	大学	技術支援	学生インターン 適正技術の共同開発	SB/CB側に技術支援を受け入れる体制があり、また、大学側に供給可能な適正技術や人材がいる。
④	環境系中間支援組織	マッチング （SB/CB⇔金融）	場づくり支援 交流イベント開催	事業性を確保した事業を行うSB/CBを把握し、SB/CBに投融資を行う意思のある金融機関と繋がりを持っている。
⑤	金融機関	実業支援	投資、融資	SB/CBが行う事業が、投融資基準を超えている。
⑥	環境系SB/CB	先導モデル化	事業計画づくり	事業的に自立し、環境問題の解決実績を持っている。

●　実証事業採択団体への支援業務

資料４．採択団体支援業務　有限会社オズ　打ち合わせ記録

資料５．採択団体支援業務　地域再生機構　打ち合わせ記録

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 1 回打合せ記録■■

日時：平成 23 年 8 月 5 日（金）　15:00～17:00

場所：有限会社オズ　鳥羽事務所

出席者：オズ 2 名（江崎、兵頭）、オズアドバイザー山田桂一郎氏、PS サポート 2 名（村田、山下）

テーマ：

１．事業計画作成のための初期設定

●何年先を見通した事業計画とするか？

→ ３年計画が理想。その上で事業スピードが想定と異なってくることが考えられるため、柔軟性を持ったものとしたい。

●事業単体の計画か、会社全体の計画か？

→オズの経営理念・方針は固まっており、そこはオズ側が提示する。本事業計画は未利用魚活用事業に特化した事業計画の作成を希望する。

●本事業が対象とする地域の範囲について

→本事業を通じて地域づくりに取り組みたい地域として鳥羽市を考えている。ただし、波及効果という意味では観光客が未利用魚に間接的にかかわることになるので、観光客の多い県内・県外地域も対象と考えている。

２．PS サポートの支援内容・範囲の確認

●オズが希望する支援内容

→事業全体の進行役・タイムキーパー（計画書作りに必要な作業・書類提出期限の指示）

→計画書作りに必要な実務スケジュール管理

→地域の関係者も主体となる事業なので、地域のスピード感の中で実証は進んでいくと思われ、支援側の対応を待たずに進んでいくことが想定される。実務を行っていくうえで必要な資料や、後から追加することのできない調査・事柄を前もって提示してほしい。

●PS サポートの支援方針

→想定できることは伝えていくが、この事業がうまくいくためには戦略を作ってから資料もそれに応じて作っていく方が良いと思っている。

→オズが実務を行っていき、それを PS サポートに報告する。それを受けサポート内容を定めていくという方針はどうか。

→オズ側が策定した戦略の理解に差があり、まずは共通認識を固める必要がある。

→次回オズから経営理念や経営基盤、本事業の戦略について情報提供を行う。

３．次回までに行うことの確認（PS サポート）

・プログラムの変更案の提出
・お互いの役割分担表の提示
・現段階での必要資料の提示
・本事業に対して現時点で考えられる質問・懸念項目の提示

■次回予定　平成２３年８月２２日（月）14:00～　オズ　鳥羽事務所

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 2 回打合せ記録■■

日時：平成 23 年 8 月 22 日（月）　14:00～16:00
場所：有限会社オズ　鳥羽事務所
出席者：オズ 4 名（江崎、兵頭、永田、田尾）、オズアドバイザー山田桂一郎氏、中部環境事務所 2 名（石川、安藤）、PS サポート 2 名（村田、山下）

テーマ：

１．実施調査内容の確認

●未利用魚調査内容の確認
→試食イベントに向け、未利用魚の数・種類の把握を主目的として調査を行う。
→調査方法は、鳥羽漁協で水揚げされる未利用魚の 4 割ほどの量を占める答志島の漁師や漁協支所を対象にヒアリングを行う。
⇒調査の精度向上のために、オズと PSS で協議して調査項目票を作成する。
●市場調査内容の確認
→試食や調理といったイベントを通じて市場規模やニーズを把握してゆく。
→イベントでの集客数を増やすために報道機関記者クラブにも根回しする。
→メインターゲットである鳥羽の一般市民へは地元のネットワーク向けの試食イベントを催し、調査する。
●流通・販売調査
→流通に関しては漁協と、販売に関しては料飲組合（飲食店・旅館などの組合）と協議して固めていくイメージを持っている。
●既存の調査資料の有無について

→市や商工会議所が、加工品化に向けての未利用魚の資料を作成中である。未利用魚の数・種類についての資料は、まだどこも作っていない。

２．オズの活動方針・内容の共有

●活動方針

→鳥羽「らしさ」を活かした「ならでは」の観光商品づくり＝漁業と観光をつなぐ

→地形・地理・自然からの恵みが、地域の魅力の素（誘客資源）になっている。それらを維持・研鑽していくことが自商品の維持、ひいては地域の維持・魅力向上につながっていく。

●活動内容

→エコツアー、環境教育、子供ガイド育成、密漁パトロール、インターン、エコツアーコンサルなどを行っている。

→収益活動はエコツアー。客数は 100 名（’01）、1500 名（’05）、2700 名（’08）、3000 名（’10）、売上は 20 万円（’01）、150 万円（’05）、850 万円（’08）、1260 万円（’10）と推移している。

→近年の傾向として、少子化の影響でメインターゲットとなる子供客数が減少しており（受入児童団体数は増加している）、10 年度は一般客数を大きく増加させた。

また、一般客の複数プラン利用が増え、売上増につながっている。

３．本事業協力団体との打合せ状況について

・市役所観光課、市水産担当者、漁協を交え、本事業に関する打合せ（7/14）

→協力体制の確認

・三重大の常教授（水産物流通の専門家）との打合せ

→協力体制の確認、広域流通などへのアドバイスを受けた

・料飲組合長との打合せ（7/29）

→事業説明

⇒組合員への事業説明会の開催（9/1）、

「鳥羽・しろやま賑わい会議」への事業説明会の開催（9/5）を合意・決定

●鳥羽市エコツーリズム推進協議会では、これまで何を打ち合わせてきたか？

→未利用魚の利用についてアイデアの合意・醸成を行った。今後は広報など協力分野が生じた際その都度協力依頼していく。

４．本事業の将来的なイメージについて

●将来的な本事業の位置づけ

→2 つの方向性を考えており、１つの柱は、観光客や学校・団体を対象にした既存のエコツアーの事業。もう一つの柱は、観光業の不安定性を補う事業として、生活の中にとりこむことのできる分野の事業を確立させたい。２つ目の柱の一事業として、未利用魚コーディネート事業を位置づけている。本事業は、一定のモデルを作ったのち、「餅は餅屋」的に事業運営は地域の専門性を持った業者に行ってもらうというシナリオもありうると考えている。

●目指している売上

→3 年後を目途として、手数料収入で一人分の人件費（150～200 万円程度）を賄えるだけの売上を目標としている。

⇒売上予測の精度向上は実証事業を通じて行う。

●手数料収入の他に考える 2 次的利益について

→本事業を行うにあたって形成されるネットワーク・顧客情報を利用して、新たな事業への展開も視野に入れている。

５．懸念点について

●未利用魚というなじみの浅い素材を、一般市民にどのようにつかってもらうか？

→魚自体の扱いに慣れている市民へは簡単なレシピを提供するなどすれば、調理に際しそれほど困らないと思っている。魚の調理方法を全く知らない、という人は現時点ではターゲットから外している。

→漁協直営の食堂で切り身などの形に加工して販売することも、ターゲットの状態によっては考えている。

●オズが抱えている課題、懸念はあるか？

→需要と供給双方について具体的なデータが無い状態なので、２者のバランスが見えていないこと。

→「大量流通」でこれまでやってきた漁協にとっては新たな試みになるので、システム面などでの不具合の有無について懸念される。

５．本事業についての意見（オズアドバイザー山田氏）

・近年の消費行動の動機は、旧来の「好きか嫌いか」や「勝ちか負けか」から変化して、事業者が行っていることに対し「賛成か反対か」が重要なファクターとなって

いる（事業活動全体に対して合意が得られるかが、商品選択の要因になってきた）。本事業はほぼすべてのステークホルダーが「賛成」できる素地を持っていることが強みである。

・地元住民をメインのターゲットとして、未利用魚の需要を興していくアプローチをとるのが本事業の特長で、地元の経済循環を喚起しつつ、徐々に地域外の観光客を取り込んでいく。流行り廃りの激しい従来の観光業から脱する視点を持っている。

■次回予定　平成２３年９月２６日（月）14:00～　オズ　鳥羽事務所

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第３回打合せ記録■■

日時：平成　23　年　9 月　26 日（月）　14:00　～　16:00
場所：有限会社オズ　鳥羽事務所
出席者：オズ 3 名（江崎、兵頭、永田）、PS サポート 2 名（村田、山下）

テーマ：

１．前回打合せからの動向

●未利用魚調査（魚種、サイズ、漁期、量、価格）

・答志、菅島、鳥羽磯部漁協管内の各地漁協支所を通して漁師にヒアリング
・魚種は 40 種程度
・周年量を見込むことはできるものとしてはアカエイ、ヤドカリ、サメなどがある。
・生チリメンも未利用魚として考えられる。季節になると多くとれるチリメンはチリメン加工業者に安く買い叩かれる現状があり、別の流通ルートをつくることで価格維持につながる可能性がある。

→未利用魚といえども、流通させるには柱となる商品が必要である。アカエイとヤドカリを未利用魚流通の柱に据えていったらどうか。

・（魚価について）漁協にあげる場合、100 円/kg～200 円/kg 程度の値で引き取られることが多い。ただし多く獲れすぎるものについては魚価調整のためそれ以下になることがある。（例；獲れすぎたイワシについて、廃棄されたり、値がついても 10 円/kg 程度）
・未利用魚の漁獲量について、去年は多かったが今年は少ない→変動大きい

⇒未利用魚の流通コーディネートだけで利益を上げるのは難しいという手ごたえ

●本事業協力団体との打合せ状況について

・料飲組合・・・9/29 に勉強会開催。漁協常務を招き料飲組合の方々に試食してもらう。またその際、オズアドバイザーの山田氏から地域全体でのブランド化について提案してもらう予定。

●広報・PR の状況

・中京テレビ「PS 愛してる」にて、鳥羽の食に関する取材があり、未利用魚について取り上げてもらった。11 月 20 日放映予定。

２．ビジネスモデルの再検討

●収益獲得方法の見直し

・未利用魚を月に何度かセット販売し、手数料でなく販売収入を得てはどうかという提案を漁協からもらった。

・流通フローは、「会員集め・顧客リスト作成（オズ）→商品集め・品質管理（漁協）→発送（漁協）→集金（オズ）」と考えている。

・エコツアーで培った会員がいるというオズの強みを活かすことが可能である。

→漁連のポイントカードも利用し、顧客を地域で囲い込む形が望ましい。

・対象となる販売先のニーズを調べる必要がある。現在想定している販売先は？

→鳥羽市を中心とした一般家庭を想定

⇒有機農産物の宅配業と同類のビジネスモデルと考えられる。同業界では、会員獲得に相当な時間をかけているが、退会率も高いという実態がある。核家族では魚を使いあますことや、昼中は留守で受け取れないなどの障害がある。料理屋へ卸すことも考えられたい。

・セットによる定期宅配は、漁師として取り組みやすい仕組みか？

→常に獲るよりも、日を限定して獲ることになるのでやりやすくなる面はあると思う。

⇒定期的にセット販売する事業案については、ニーズをヒアリングする必要がある。

＜ヒアリング対象＞

・近所の主婦

・エコツアーの客

・県内親子客（各種イベント参加者）

・料理屋、旅館（料飲組合から攻めていく）

＜ヒアリング事項＞

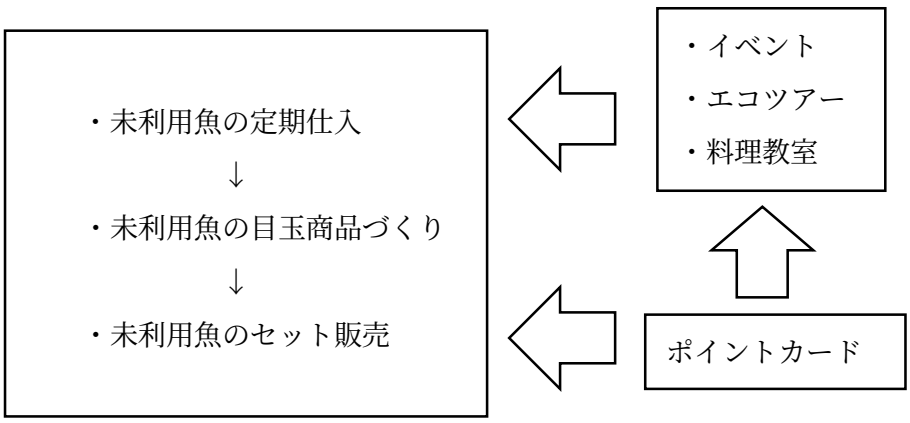
・こういうサービスを利用したいか？
・いくらなら利用するか？　など

●オズの最終目的「鳥羽の地域の再生」に適ったモデルとなっているか？
・飲食店が食の魅力を発信し、その魅力を発信する手伝いをすることで地域の魅力アップという流れが作りだせると考える。エコツアーという商品の商品力向上にもつながる（＝エコツーリズムの浸透による地域力向上へとつながる）
・未利用魚の料理人育成ということへもつながる可能性がある。
→三重県四日市の海山氏が考案したワンデイシェフシステムは、素人が調理を日替わりで行う仕組みで、地域活性の一翼を担っている。同様に、素人の未利用魚シェフを鳥羽市に多く輩出することは、地域の魅力発信につながる。

３．付加価値向上案について
●未利用魚の PR による付加価値づけ
・定期的にイベント行いそれをエコツアーに組み込んでいく。例えば鳥羽ならではのつまみ食いツアーとして未利用魚を利用。

●提供方法による付加価値づけ
・未利用魚を使ったランチを提供。（いったんオズで客を募集し、飲食店がそれを受け提供する）
→現在の未利用魚把握量で回していくとした場合、5 件ほどの飲食店から始めることを想定。
→次の料飲組合勉強会で細かく設定したい。
・未利用魚を「漁師の隠し魚」など希少価値を売りにする形で情報発信し、ブランドイメージを浸透させ高級化していく。

事業案



４．次回までに行うこと

●ヒアリングによる商品ニーズ調査

魚料理に関心を持つ主婦層、エコツアー観光客、料理教室参加者、地元料理店等のターゲット層や資源提供者の漁師に対して、定期宅配による未利用魚セット販売や、未利用魚調理について、ニーズのヒアリングを行う。

■次回予定

・アドバイザリー委員の訪問の訪問を兼ねた打ち合わせ

→平成 23 年 10 月 3 日（月）14 時～

・地方事務局　事業計画づくり打ち合わせ

→平成 23 年　11 月　2 日（水）　14:00　～　有限会社オズ鳥羽事務所

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第４回打合せ記録■■

日時：平成 23 年 11 月　1 日（火）　14:00　～　：

場所：有限会社オズ　鳥羽事務所

出席者：オズ 3 名（江崎、兵頭、赤田）、PS サポート 2 名（村田、山下）

テーマ：

１．前回打合せからの動向

・9/29 に料飲組合との勉強会を開催した。山田桂一郎氏と鳥羽磯部漁協常務理事藤原氏による講演を行い、参加者に鳥羽の現状把握や漁協と料飲組合の協力態勢の構築を促した。

・10/24 に料飲組合を対象に試食会を実施。参加者 20 名程度。

→未利用魚の利活用についてのアンケートを作成し回答してもらった。分析はこれから行う。

→志摩観光ホテル元総支配人高橋氏を招き指導を受ける機会を提供した。

→料飲組合はそれほど求心力を持つ組織ではなかったが、直接つながりあう機会を得たことで料飲組合の団結力の向上へと繋がった。

→漁協と料飲組合につながりができ、両者の交流が盛んになった。

→未利用魚の「漁協（漁獲）⇔オズ（卸）⇔料飲組合（販売）⇔客（消費）」の一連の流れを確認できた。

・今後の予定として、11/10 に「つまみ食いツアー」を地元主婦を対象に行う。

２．本事業の将来像

・（未利用魚に限らず）未利用資源とそれを利活用できると判断した組織とのコーディネートで稼いでいく。既に未利用魚の話を聞いた他の地域から商品開発などの依頼を受けた(伊勢の横輪地区など)。

→なぜオズがコーディネートする必要があるのか？

⇒エコツーリズム推進協議会などの利害関係者の多い組織では、地域課題と解決事業者を結び付ける力が弱い。また、ビジネスをベースとした動きを展開しづらい。

⇒オズが行うことで、エコツアーを実施していく中での魅力的な素材作りに繋がり、地域課題の解決と共にエコツアー事業の商品力向上という相乗効果が期待できる。

・将来的にソフト面での基盤整備（＝民営の役場）機能を、持続性を確保しながら行う事業にしていく。ソーシャルキャピタル(社会関係資本)を形成する事業ともいえる。

・コーディネートの範囲はどこまでか？

→地理的には伊勢志摩地域(伊勢市、鳥羽市、志摩市、南伊勢町の３市１町）とし、取り扱う内容としてはエコツアーの資源となり得るものを対象とする。

⇒オズの貢献範囲を「エコツーリズムに関わるコーディネート」としてみてはどうか。

３．「未利用魚の循環型ビジネスモデル構築のための地域コーディネート」の成果目標について

・最終的な目標は地域の人が未利用魚の商品価値を認め、有効活用するシステムが作られ受け継がれていくこと。

→鳥羽市の飲食店のうち、何店舗がそのシステムに加われば解決したと言えるのか？

⇒「料飲組合に加盟している約 50 店のうち、魚を扱う店（20 店ほど）すべてが未利用魚を継続的に扱う」を 2014．11.1 までに達成することを目標とする。

⇒手段としてはつまみ食いツアーでお客さんの反応を地元の飲食店に知らせていく、などして外部評価による地元側のモチベーション維持を行いながら進めていく。

・地元食文化の担い手(地域の主婦)育成の目標は

→未利用魚の料理教室を通じて、受講者にコミュニティを作るのを促し、事業の担い手として育成する。

→もしくは観光協会が行っている「おいしいハイキング」事業と料理好きの主婦団体を結びつけ、未利用魚の調理技術や知識を身に付けてもらう。

４．事業計画目次(案)について

・営業戦略は次回打合せで検討する。

５．中部環境事務所からの質問

・未利用魚流通システムの開発と、試行販売テストについて、進捗状況を確認したい。

→11/10 に開催する「つまみ食いツアー」で三重県漁連ポイントカードで個人情報を収集し、情報発信・販売テストへと繋げていく。

また、10/17 に県漁連、ポイントカード業者、漁協直販課、漁協直営食堂（未利用魚の売買を行う場所として想定)、オズで話し合いの場を持ち、個人情報の管理はポイントカード業者が行うことなどを決定した。

・オズが主催する有識者会議の開催状況を確認したい。

→鳥羽料飲組合との勉強会(9/29)、志摩観光ホテル元総支配人高橋氏との試食会（10/24）を主催して行ったが、それが有識者会議に該当するか判断をお願いしたい。議事録の作成については了解している。

・「三重大学の常先生」に有識者としてアドバイスを受けるとなっていたが、その後どうなっているか？

→日程調整がうまく進まず、まだ打合せの機会が得られていない。今年度中に 1 回は打合せを行う予定である。

６．次回までの宿題

・事業のポジショニングマップ案作成(現在の役割分担表や将来の役割予測)

・料飲組合へ未利用魚を扱ってもらった際の経費と、収益見込み(エコツアーへの流入含め)について数値化する。

・主婦団体に未利用魚流通の担い手になってもらった後の経費と収益見込み（エコツアーへの流入分含め）について数値化する。

■次回予定　平成　23 年　12 月　7 日（水）　13:00　～　（有）オズ　鳥羽事務所

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 5 回打合せ記録■■

日時：平成 23 年 12 月　7 日（火）　13:00　～　16:00

場所：有限会社オズ　鳥羽事務所

出席者：オズ 3 名（江崎、兵頭、赤田)、中部環境事務所 3 名（石川、安藤、東山）PS サポート 2 名（村田、山下）

テーマ：

１．第 2 回連絡会での指摘事項並びに、中部環境事務所から仕様書との整合性の確認

・連絡会で「具体的なお金の流れを明確にして、その実現可能性の評価等を行うこと」という指摘を受けた。特に、流通に関するコスト計算は仕様書にも記載している。今後どのように明確にしていくか。

→イベントなどで未利用魚の流通は既に行っており、その際取得したデータからコスト計算をしていく。

・イベントの際の情報の発信はどのように行ったか？

→直接参加者に電話をかけるなどして情報発信を行った。

→今はまだ漁協、料飲組合ともに未利用魚の流通に関して不安を感じており、それを払拭すべく未利用魚の普及を進める段階と考えている。地域に未利用魚が定着したころに、発信方法について再検討を行う予定である。

→普及に関する意識調査はアンケートで行っており、サンプルデータは 100 件超回収できている（12/7 現在)。

→イベントで感覚をつかんでいる(売れるか売れないか、使ってもらえるかもらえないか)のもあるが、未利用魚に慣れてもらうという面も強い。慣れてもらえるようになったら、イベントに頼らずに通常の料飲組合の営業で使ってもらえるようシフトしていく方針。

→これまでのイベントなどにより、料飲組合側の意識が、「オズの行う事業に乗っている」から、「料飲組合が主体として事業を行っている」へと変化していると感じられる。

・オズの方で中間処理経費は明確にできるか？

→未利用魚は季節・日によって価格に幅があり、年度内に経費を明確にするのは難しい。

・流通システムの構築に向けた取り組みは進んでいるか？

→現状では、イベント日程などの情報を料飲組合に連絡し、未利用魚を買ってもらっている。料飲組合に加盟していない店へは個別に連絡を行っている。最終的には情報配信という形をとりたいと思っている。

⇒流通システム全体が把握できるポンチ絵を作成し、報告してほしい。

・仕様では事例調査を止める代わりに、先進事例収集・調査として三重大の常先生などにヒアリングすることとなっている。事業報告書には先進事例についての報告を記載するようお願いする。
・マーケット調査は、少なくとも鳥羽市内と鳥羽の外（観光施策）という２つの観点で、数値に基づいた可能性を測り、報告すること。
・ポイントカードシステムについて詳細を説明してほしい。
→「海 eco-card」という三重県漁連発行のポイントカードを利用する。全国に加盟店を持つ『サイモンズ』と提携しているため、日本各地の顧客の消費動向把握が可能となり、情報発信やマーケティング調査を行う際に有効なツールとなると考える。

２．前回打合せからの動向
・「つまみ食いツアー」（11/10）、「漁師の隠し魚試食会」（11/12）、「つまみ食いウォーキング（JTB 中部圏誘致協議会試食イベント）」（11/29）を実施し、未利用魚に関するアンケート調査を行った。
・料飲組合へ「つまみ食いツアー」の結果報告を行い、加えて勉強会として未利用魚の今後の活用について話し合いの機会を設けた。
→アンケートの回収率はどれくらいか？
⇒ほぼ 100%回収できた。各項目については現在集計を行っており、次回打ち合せ時に報告する予定。
→イベントの実施によりどのような発見があったか？
⇒地元客からは未利用魚の購入・調理に意欲的な意見が寄せられた。地域外の客の声としては味やインパクトに対しては好評だったが、調理に関して意欲的な意見は少なかった。
→オズ主催ではなく、地域から持ち掛けられた企画はあるのか？
⇒「しろやまフェスタ」、「観光客向けモニターツアー」、「つまみ食いウォーキング」はよそからの持ち込み企画であった。オズとして未利用魚の活用事業を行っていることを伝えると、「話を聞きたい」「未利用魚を絡めた事業をしたい」という声が良く掛かるようになった。

３．3 ヶ年計画の精査
・今後 3 ヶ年の間に本事業に関連してオズが行う事業は
① つまみ食いツアー（既存事業）
② 未利用魚ツアー（新事業）

③　未利用魚の販売

の 3 事業であり、各事業の 3 年後の利益について検討する。

①　つまみ食いツアー[既存ツアー]（通年）

利益計算の前提は以下の通り

・料金；2,000 円

・ガイド 1 人当りの定員；12.5 名/回

・所要時間；1 時間/回

・ガイド 1 人が 1 日に行う回数；4 回

・経費；200 円/回

・ガイド人件費；1,000 円/回

・本事業に割く人員は 2 人とする。

→1 日当りの客数＝ガイド 2 人×4 回×12.5 名＝100 名/1 日

→360 日行った場合の年商＝360×100〈36,000〉名×2000 円＝7,200 万円

→稼働率 28%（２人体制×２回×平均参加者７人／回）の場合の年商＝2,016 万円

②　未利用魚ツアー（通年）

利益計算の前提は以下の通り

・料金；4,000 円

・ガイド 1 人当りの定員；10 名/回

・所要時間；2 時間/回

・ガイド 1 人が 1 日に行う回数；1 回

・経費；600 円/回

・ガイド人件費；_____円/回

・本事業に割く人員は 2 人とする。

→1 日当りの客数＝ガイド 2 人×1 回/日×10 名＝20 名/1 日

→360 日行った場合の年商＝360×20〈7,200〉名×4000 円＝2,880 万円

→稼働率 12.5%（1 人体制×0.5 回×平均参加者 5 人／日）の場合の年商＝360 万円

③　未利用魚販売

利益計算の前提は以下の通り

・既存ツアーによる販売金額；50 円/回
・未利用魚ツアーによる販売金額；200 円/回
・料飲組合加盟店への販売金額；5.2 万円/年

→既存ツアーによる年間売上＝2016 万円×（50÷2000）＝50.4 万円
→未利用魚ツアーによる年間売上＝360 万円×（200÷4,000）＝18 万円
→料飲組合加盟店への販売による年間売上＝20 店舗×5.2 万円＝104 万円
→地元客への販売による売上＝100 万円を目指す
⇒計算方法として、1 世帯当り魚介類への支出金額のうち、未利用魚の販売に充てたい金額から算出する方法もある。
※追記；東海地方の一世帯当り魚介類年間支出金額は 6.4 万円（平成 22 年度家計調査）。鳥羽の世帯数(離島地区除く)は 6,975 世帯。
6.4×6,975＝4 億 4640 万円のうち 1%を未利用魚の購入に充てた場合の売上は 446.4 万円である。

→その他（通販など）売上＝3000 円×50 パック×4 回＝60 万円
⇒ネット通販事業は行う計画があるか？
→今後手がけることになる可能性は高い。「漁師おすすめパック」などとして展開していくことを考えている。

４．3 ヶ年計画における課題
・3 年後にガイドを 2 名増員する予定であり、その育成が課題としてあげられる。

５．次回までの宿題
・3 ヶ年の予測損益計算書作成（兵頭、赤田）。

■次回予定　平成　23 年　12 月　22 日（木）　10:00　～　（有）オズ　鳥羽事務所

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 6 回打合せ記録■■

日時：平成 23 年 12 月 22 日（木）　10:00　～　13:00

場所：有限会社オズ　鳥羽事務所

出席者：オズ 2 名（江崎、兵頭）、中部環境事務所　石川、PS サポート 2 名（村田、山下）

テーマ：

１．進行状況の確認

・前回打合せ時の「流通システム全体が把握できるポンチ絵を作成し、報告する」について、進捗状況を確認したい。

→流通システムとその関係者の見える図を作成し、次回打合せ時に提出する。

・三重大学の常先生との会合について、日程調整の進捗状況について教えて欲しい。

→日程調整を行い、1 月中に会合を行う予定である。

・マーケティング対象として、①鳥羽市内、②鳥羽市外の２つは最低限行うこと。

→イベントを行う際、対象を分けて開催しており（地域住民向け、県外客向けなど）、それぞれにアンケートなどの調査を行っている。次回予定としては 1/25 に市内在住者を対象に、イベント行う。

２．予測損益計算書について

・前回打合せ時に作成した未利用魚の活用に関連する事業における今後 3 ヶ年の売上・売上原価・販売管理費の精査を行った。

●既存ツアー事業

・3 年目の売上目標 2,016 万円を 10 割とし、1 年目はその 3 割（605 万円）、2 年目は 7 割（1,411 万円）の売上を目指す。

●新規ツアー事業

・3 年目の売上目標 360 万円を 10 割とし、1 年目はその 2 割（72 万円）、2 年目は 6 割（216 万円）の売上を目指す。

●未利用魚販売事業

・3 年目の売上目標 340 万円を 10 割とし、1 年目はその 2 割、2 年目は 6 割の売上を目指す。

・本事業を通じて、鳥羽加茂地区 5726 世帯の年間魚介消費額の 0.5%を、未利用魚の消費に充てることを数値目標とする。

■予測損益計算書〈抜粋〉　　(単位:千円)

	1年目	2年目	3年目
既存ツアー	6,048	14,112	20,160
新規ツアー	720	2,160	3,600
未利用魚販売	702	2,006	3,395
総売上	7,470	18,278	27,155
既存ツアー	756	1764	2,520
新規ツアー	153	459	765
未利用魚販売	161	483	805
粗利益	6,400	15,572	23,065
人件費	738	1,782	2,610
その他販管費	623	1,656	2,592
一般管理費合計	1,361	3,438	5,202
営業外費用	200	600	1,000
経常利益	4,839	11,534	16,863

●経費について

・精度を向上させるために、管理者人件費を加えること。

→人件費のうち、ガイドとして割いている時間と、管理に割いている時間とを割合分けし、それを事業売上ごとに按分して算出する。

・社会保険料などは人件費に含んでいるか？

→今は発生していないので含んでいないが、今後発生する分については含むようにする。

・家賃は入れないのか？

→未利用魚に関わる事業に限って経費計算をしたので、オズの本事業に関わる経費は入れていない。

・収益が上がるのであれば、その利益をミッション達成のための費用に充てることについても触れられたい。

→売上の３％を商品開発費として入れることを検討する。

・減価償却費が必要になるもので今後購入予定のものはないか。
→可能性としては、加工場やパソコン、ネットワークシステム、運搬用の車などが必要になるかもしれない。
・ブランディングを進めるために広告・宣伝に費用が必要になると考えられる。
→売上の７％として計算する。
・未利用魚が普及していくためには、連携する団体の商品（未利用魚ランチなど）も消費者から選ばれるように広告宣伝費を使うことが重要となる。
→商品開発費と広告宣伝費は「未来にかけるお金」と考え、事業ミッション達成のための費用とする。
・地域に還元するお金の事業前と事業後の変化や経年変化について、事業計画書で言及してはどうか。
→別表を作るなどして表したい。
⇒総売上のうち何%が地域に落ちるか、またそれによる経済波及効果や、交流人口の増加による波及効果などにも触れられたい。
→事業計画書の「地域計画」で言及する。
・環境保全についてはどのように言及していくか。
→未利用魚の流通を行うことで漁協の売上が増加する点や、ポイントカードによる売上が環境保全に使われる点を事業計画書に盛り込む。また、県漁連の環境保全の取り組みについて資料があるので参考資料に入れる。
⇒未利用魚による収益は環境保全に使ってもらうなど、コーズリレーテッドマーケティングに向け関係団体と協議してみてはどうか。
・今後未利用魚の単価が上げられ、一部の特定の個人・組織に利益が集まるような事態にならないよう考慮をお願いする。

３．事業計画書の項目について
●商品サービス戦略
・それぞれの事業がオズにとって投資事業なのか利益回収事業なのか（目玉商品とドル箱商品）など明確にしていく。
●営業戦略
・予測損益計算書では、既存ツアーの売上が主で新規ツアーや未利用魚販売による売上は従となっており、自主財源獲得という目的を果たすのは難しいように思われる。新規ツアー・未利用魚販売事業の価値をどこに見出すか？
→収益に関して言えば新規ツアー・未利用魚販売事業は採算が取れる程で、自主財源獲

得という面ではオズにあまり貢献しないが、2 事業を行うことにより鳥羽の地域ブランド形成の促進につながると感じており、そこに取り組む価値があると考える。

⇒事業計画書で「ブランディング戦略」として言及する。

・「ポジショニングマップ」はどのように書けば良いか。

→軸を「（食に対する姿勢の）保守/革新性」「地域との距離」とし、それぞれの事業の他事業との差別ポイントを可視化する。

４．その他確認事項

・2 月 20 日に開催される最終報告会の 1 週間前には事業計画書を提出できるように進行をお願いする。

・関係団体との会議などの文章化は進んでいるか？

→完了しているものについては次回打合せ時に見せる。

５．次回までの宿題

・今回検討した内容を反映して、3 カ年の予測損益計算書を完成させる。

・今回検討した「商品サービス戦略」や「営業戦略」などを含め、順次事業計画書づくりを進める。

■次回予定　平成　24 年　1 月　13 日（金）　10:00　～　（有）オズ　鳥羽事務所

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 7 回打合せ記録■■

日時：平成 24 年 1 月 13 日（金）　10:00　～　13:00

場所：有限会社オズ　鳥羽事務所

出席者：オズ 3 名（江崎、兵頭、赤田）、PS サポート 2 名（村田、山下）

テーマ：

１．前回打合せからの動向

・1/12 に開催された鳥羽市エコツーリズム協議会にて、未利用魚事業についての報告を行った。また、1/23 に協議会主催で開催されるエコツアーカフェにて、三重大学の常先生をゲストとして招き意見交換など行うことになった。

・同日に開催された鳥羽市エコツーリズム協議会循環・連携部会にて、未利用魚事業の進行状況を報告し、参加者からアイデアの提供があった。

・地元居酒屋から未利用魚を買いたいとの注文を受けた。

２．事業計画書の作成について

●予測損益計算書の変更点の確認

・管理者人件費の設定を下記のように行った。

〈予測損益計算書[販売管理費]より抜粋〉

	1 年目	2 年目	3 年目	備考
アシスタント コーディネーター		1,800	3,600	2 年目　専任（新規採用）/1 人/180 万 3 年目　専任（新規採用）/2 人/180 万
管理者人件費	2,000	3,000	3,000	1 年目　3 人×年収 200 万の 3 分の 1 2 年目　専任（新規採用）1 人×200 万 ＋3 人×年収 200 万 6 分の 1 3 年目　専任 1 人×200 万＋3 人×年収 200 万 6 分の 1

・地域の未利用資源を獲得するための人材として、アシスタントコーディネーターを採用する。2 年目に 1 名（人件費 180 万）、3 年目に 2 名の雇用を予定する。

・本事業に関わる従業員数はどのように推移していくか？

→1 年目＝ツアー＆販売担当者 1 名、管理者 1 名＝計 2 名。

2 年目＝ツアー＆販売担当者 2 名、AC(アシスタントコーディネーター)1 名、管理者 1.5 名＝計 4.5 名。

3 年目＝既存ツアー担当者 2 名、新規ツアー担当者 0.5 名、販売・処理担当者 1 名、AC2 名、管理者 1.5 名＝計 7 名。

・未利用魚事業を他団体へ移管することを考えた時、専任者の雇用はどうなるのか？

→未利用魚事業を移管したとしても「未利用資源循環事業」は続けていく。そのコーディネーターとして育てていく方針である。

●事業計画書の作成

・内部環境（事業者主体者の強みと弱み）のデータ出しを行った。

〈抽出された主な意見〉

内部環境	強み	弱み
経営管理能力	・旅館での経営も行っている	・公職が多いがゆえに時間がと

	・多様な産業に関わる公的役職についている	られる
営業力	・地域の人が営業に携わってくれる ・パブリシティの活用がうまい ・全国各地への講演活動を行っている ・旅行代理店との間に良好なつながりがある ・地域内の観光に関わる事業者とのネットワークがある ・個々のニーズに対応可能なホスピタリティ育成プログラムがある	・広告宣伝予算が少ない ・組織的な営業ができていない
商品力	・地域内の農林漁業者とのネットワークがある ・地域商店、流通業との間に良好な関係がある ・地域住民との間に良好な関係がある ・多様な個性を持つガイド人材がいる ・豊かな地域資源（自然、文化、食の魅力等）がある	・大量生産ができない
人財力	・発想力のある人材が多い	・計画的な採用ができていない

→これらを参考に、事業計画書へはオズで検討し、加筆したものを載せる。

・SWOT 分析シート作成のための検討を行った。

〈SWOT 分析シート〉

		外部環境分析	
		機会	脅威
環境	強み	積極的攻勢	差別化戦略

	・旅館での経営も行っている ・多様な産業に関わる公的役職についている ・地域の人が営業に携わってくれる ・パブリシティの活用がうまい ・全国各地への講演活動を行っている ・旅行代理店との良好なつながりがある ・地域内の観光に関わる事業者とのネットワークがある ・発想力のある人材が多い ・・・	（自社の強みでさらに、あるいは新たに事業機会を創出） ◎未利用魚を活用した事業のコーディネート的な役割を果たす	（自社の強みで脅威を回避または事業機会を創出） ○旅行代理店資格を取得し、同業者の商品を取り扱う
	弱み	段階的施策	専守防衛・撤退
	・公職が多いがゆえに時間がとられる ・大量生産ができない ・広告宣伝予算が少ない ・組織的な営業ができていない ・計画的な採用ができていない ・計画的な事業を好まない ・・・	（自社の弱みにより事業機会を取りこぼさないための対策） ◎オズなりの採用基準を設ける △採用計画を立案し実施する	（自社の弱みにより最悪の事態を招かないための対策） ◎管理能力にたけた人を雇用する

→これらを参考に、事業計画書へはオズで検討し、加筆したものを載せる。

●次回までの宿題

・2 月 20 日に開催される第 3 回連絡会での事業計画書報告へ向け作成を進める。

■次回予定　平成　24 年　2 月　7 日（火）　13:30　～　（有）オズ　鳥羽事務所

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 8 回打合せ記録■■

日時：平成 24 年 2 月 7 日（火）　13:30　～　17:30

場所：三重県水産会館　石原文庫会議室

出席者：オズ 3 名（江崎、兵頭、赤田）、中部環境事務所 3 名（東山、石川、安藤）、PS サポート 2 名（村田、山下）

テーマ：

１．中部地方環境事務所からの確認事項

・第 3 回連絡会の発表形式について、事業計画書に加え、取り組み内容について補足資料も作成し報告されたい。

→これまでの実施イベント概要（料理教室や未利用魚ツアー）、エコツーリズム協議会等での検討内容について A4 一枚程度にまとめ報告する。

→アドバイザリー委員との意見交換の結果は、事業計画書に反映できるものは反映し、その他に関しては来年度以降の事業に活かす方向で考える。

２．事業計画書に関する検討

●需要規模予測について

・未利用魚販売の需要規模は、「一世帯当たりの魚介類への支出額×鳥羽市内のターゲット数（世帯数）×魚介類の内の未利用魚へ回したい支出割合（0.5%）」で算出してはどうか。

・着地型商品の需要規模は、鳥羽市の観光客数、着地型商品利用客数の趨勢から需要規模を導くこととする。現状に加え 3 年後、5 年後の需要規模予測も立てる。

・外国人の利用者についてはまだ不明な点が多いため、5 年後をめどに戦略化していく。

●広報戦略について

・目標のために「誰に」「どう変化してもらいたいのか」という点を明確にし、そこから広報策を考えられたい。例えば下記の表のように表したらどうか。

〈広報戦略〉

目標	誰の	期待する変化	広報策
着地型商品の市場を１%→2%	伊勢志摩地域で着地型商品を展開している同業者	・「地域」に対するビジョンの共有 ・共通イメージを持って商品展開を行う	プラットフォーム事業などを活用し連携を図る
	観光客	もう一度着地型商品を利用する	？
未利用魚の売上を約 340 万円にする	鳥羽市内の消費者	？	？

●予測賃借対照表、キャッシュフロー計算表について

・予測貸借対照表とキャッシュフロー計算表については本事業単独で作成するというより、全社通じての予測が必要である。

→全社での予測は他のデータが必要となり今回の主旨から外れるためカットする。

●リスク対応策について

・リスク対応策には、こういう理由から予測が外れる可能性がある、ということを記載されたい。

→下記表を埋める形で作成していく。

・リスクとする対象の範囲をどのように決めたら良いか。高速道路の開通などもリスクとした方が良いか？

→高速道路開通やリニア開通、漁協の体制変化（県単一漁協への移行）などについては、直接の事業リスクとは言い難い。外部・内部環境分析に入れることとする。

〈リスク対応策〉

分類	リスク	本事業への影響	対策
自然環境	海洋生物の生息環境の悪化	水産資源が減少し、漁獲高が減少する	海洋環境の保全活動を行う
観光	鳥羽全体の観光客が減少	着地型商品の需要減	ターゲットを絞った商品造成・展開を行う
協力者	高齢化による漁業者の減少	地域の漁獲量が減少する	
	料飲組合の縮小		
	協力団体の縮小化		
外部環境	新たな競合の発生（外部資本による地域循環の低下）		

●行動計画について

・PS サポートより送付したフォーマットを埋めていく。

・方針ごとに目標を設定し、具体的な行動計画を書いていく。

●事業方針の確認

・当社がミッションとする「感幸」の具体化の達成のために下記 3 つの方針に沿って事業を展開していく。

①未利用資源を活用し地域内で可能な限り循環させる。
⇒未利用魚の取扱店舗を増やしていく。3 年後の目標としては、料飲組合加盟店舗の内、魚を扱う店舗すべてで未利用魚の取り扱いをしてもらう。
②多様な主体がかかわる仕組みを構築する
⇒鳥羽市エコツー協議会の会員組織が本事業と連携する。現状 2 団体が本事業と連携しており、3 年後にはそれを 6 団体にまで増やすことを目標に活動を行っていく。
③観光により地域内循環と地域外循環をつなげる。
⇒3 年後、着地型商品利用者を○○名にまで増加させる。（具体数はオズで検討の上、事業計画書に記載する。）

■次回予定　平成　24 年　3 月　5 日（月）　10:00　～　（有）オズ　鳥羽事務所

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 9 回打合せ記録■■

日時：平成 24 年 3 月 5 日（月）　10:00　～　13:00
場所：（有）オズ　鳥羽事務所
出席者：オズ 3 名（江崎、兵頭、赤田)、中部環境事務所　石川、PS サポート 2 名（村田、山下）

テーマ：

１．残りの事業期間内に行うことについて
・事業計画書はほぼ完成しており、残りの事業期間は実施内容報告書の内容を足していく形で進める意向である。報告書には何を記載する必要があるか？
→報告書には実証部分（有識者会議や試行販売、ヒアリングなど）のプロセス並びに結果の報告が必要である。予算を使って何を行い、どのような結果となったのかについて報告書で見える形にすること。
・23 日の最終締め切りに向け、16 日にデータを送付し、22 日に CD20 枚、事業計画書 5 部、実施内容報告書 3 部、事業完了報告書、請求書を環境省中部地方事務所へ発送する。

２．第 3 回連絡会での指摘事項の反映について
●連絡会の内容について
・連絡会での発表に関して、事前に伝えられていた発表方法と異なっており、当日の発

表が満足いくものにならなかった。全国支援事務局と地域支援事務局の連絡を密にして、事前に正確な情報が採択団体に届くようにお願いしたい。

→当日の朝の支援関係者打ち合わせにて急に発表内容が変更されることとなり、地域支援事務局としても対処できなかった面がある。全国支援事務局へは今後同様の問題が生じないよう、連絡体制について意見を伝えた。

●連絡会での指摘事項の反映について

・アドバイザリー委員からは

① 3 つの事業がばらばらに進行するように見えてしまう。『鳥羽は未利用魚活用に積極的な町』という旗印のもと各事業が行われているということが見えると良い。

② 実証を通じて分かった課題（漁師から漁協への流れに課題がある）と、それをどう解決するのかを記述されたい。

という指摘があった。それらについてどのように対応されたか伺いたい。

→鳥羽地域における未利用魚の循環づくりを表す図と、その循環を魅力とし外部へ発信する仕組みを表す図の、2 点の新たな図を追加した。

・追加された図からは、３つの事業があることが読み取れない。鳥羽地域内の図において、3 事業が地域とどのように関連しているのかという点が分かるようにしたほうが良い。

・地域外への発信の図では、オズが中心になって鳥羽の地域資源を使った事業を行うことで、鳥羽地域としての魅力を外へ発信していくという流れが見えると良い。

・地域外へ発信したい地域イメージは何か？

→「地域全体で未利用資源を活用しようと取り組んでいる鳥羽」を発信する。

・現状ではお客さんとどういう繋がり方をしているのか？

→オズからの発信としてはプレスリリースを行なっている。それを見て興味を持ったメディアが情報を拡散し、多くの人へ情報が伝わるという流れである。

・お客さんと安定した繋がりを築くために何を行なっているか？

→地元記者クラブなど周辺団体との協力、地元住民のネットワーク、地元観光業界の情報発信ツールを活用し、お客さんが情報を得る機会を多くしている。

・それらの情報発信では、何をお客さんへ伝えたいと考えているか？

→地域の人柄を伝えたい。人柄を具体的に言うと、「丁寧」「まめ」という地域漁師の性格があり、それが、多品種少量漁獲であることや、漁師が海の管理・保全活動を行なっていることと結びついている。

・外の人が鳥羽の漁師さんに会いたいと思わせるような地域イメージをつくれないか？

→品質保持、管理に関する具体的な措置を行っていること。この点をわかりやすい形で伝える。

⇒事業方針を説明する図として事業計画書に加える。

３．事業計画書について地域事務局からの指摘事項

・商品サービス戦略の商品計画が弱いと感じる。3 本の柱となる事業に関する個別の商品説明と、それらが合わさることによる期待する効果について記載されたい。

・商品のライフサイクル図には 3 年後の姿に加え、現状の姿を記載し、戦略が分かるようにされたい。

→本日の検討を踏まえ追記する。

以上

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 1 回打合せ記録■■

日時：平成 23 年 8 月 3 日（水）　10:00～13:00

場所：地域再生機構ブランチ

出席者：地域再生機構 4 名（駒宮、野村、平野、森)、PS サポート 2 名（村田、山下）

テーマ：

１．事業計画づくりの進め方

●PS サポートの「事業計画づくりプログラム」に対し、重点を置く範囲の検討

→事業計画作成において①世の中の在り方、②地域再生機構という組織の在り方、③本事業の在り方と３つの層の議論が必要になる。限られた時間の中でどの分野に注力すべきか？

→①、②を行うと全 10 回程度の打合せでは足りなくなる可能性があり、また、話が広範囲に及びすぎることが考えられる。

→②が③にどう関わってくるのか分からない。本事業の終点を明確にする必要がある。

→本日の話を持ち帰りプログラムの再提示をしたい。（PS サポート）

２．実証事業、ワーキンググループ（本打合せ)、事業研究会それぞれの役割確認

●事業研究会で行うこと

→事業ビジョンの設定、専門性の高い事項（薪ボイラー・木の駅・物流）の検討、ESCO の利益配分検討など

●実証事業で行うこと

→商品の詳細データ、業務フロー・体制ノウハウ、収益・資金調達データの収集・獲得

●ワーキンググループで行うこと

→事業計画策定に係る検討、実証事業と研究会との橋渡し

３．本支援事業キックオフ会で指摘された課題の確認

●事業の新規性について

→入り口⇒出口の流れを ESCO で行う新しさがある。（キックオフ会でも主張）

→企業や自治体でなく「木の駅」という団体が ESCO 事業者となるという点

４．地域再生機構の組織スタンス・事業内容の共有

→組織スタンス：「地域に根差したシンクタンク・コンサル」

→事業内容：持続可能な社会形成に関わる企業・団体等支援

また、それに関わる理論構築・調査分析・技術開発

■次回予定　平成２３年８月３０日（火）10:00～　地域再生機構ブランチ

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 2 回打合せ記録■■

日時：平成 23 年 8 月 30 日（火）　10:00～13:00

場所：地域再生機構ブランチ

出席者：地域再生機構 3 名（駒宮、平野、森)、PS サポート 2 名（村田、山下）

テーマ：

１．事業目標の確認

●地域再生機構がこの事業で目指すもの

→「地域の再生」を木質バイオマスの爆発的普及によって目指す。

⇒地域の再生への貢献分野として、１．持続可能性の創出、２．森林の再生（森林と人の良好な関係の復元)、３．CO2 削減がある。

→経営基盤の安定化の候補事業として本事業を位置づける。

→次の展開・可能性として

①薪ボイラーの販売

②地域の温泉旅館再生コンサル

③地域の“観光”支援　　が挙げられる。

→経営基盤の安定によって地域自治プロデューサーの育成機能を持ち、人材が地域へ入る際の入口としての役割を担う。

→育成する人材は自らの地域を持ちながら（土)、専門分野の提供など（風）の役割をも担う人材　首長の参謀、シティマネージャー

２．地域再生機構の活動状況の共有

●最近の動き

・8/1 第一回事業研究会

・8/12 渋沢氏、大野氏との打合せ

→薪ボイラーの種類・性能についての報告

⇒各地域で地域エネルギーカンパニーを作ってはどうか？

⇒地域に入って終わりではなく 20 年くらいの視野で事業を組む必要がある。

等の意見を受ける。

・8/17 東加塩温泉へ行き木の駅の杉野氏などと打合せ

→加塩は地域の理解あり。

・8/17 花白温泉での打合せ

→薪ラックのコストダウンの課題（現状 4 万円）

→薪ボイラーの付随施設が過剰投資となっている

→山岡地域の木の駅新設で運搬コストの低減を図る意向

→山岡の木の駅は小さな仕組みから始める

・8/28 上石津で土場の整備

●今後の調査事項

１．薪総量の把握（予想値 200t/年）

２．セーフティネットをどう構築するか

→①ハイブリッド…薪/重油

②森林組合より 1 万円/ton 購入

③木の駅…（効率化、拡大）新感覚の木の駅

④近隣住民…薪輸送ボランティア

３．木の駅が成り立つ条件

→人口規模（先進地の鳥取県智頭町は 1 万人、上石津は 2000 人）

→地域内の店舗（提供木材の対価としてのモリ券が使える商店数）⇒森券の範囲をどうするか

４．笹渡温泉の案件の進行により想定される課題について

→薪の使用量が多い中での供給体制づくり（モリ券使用店舗が限られており特定の店舗の赤字を招くことが考えられる）

５．木質バイオマスを使った地域の自治機能再生の道筋

→上石津での動きを記録し自治意識形成を文書化する。

６．本事業の顧客の把握

→①地域住民

②木の駅プロジェクトスタッフ、温浴施設

③温浴施設利用客

７．地域住民による自治のために、どのパターンを機能させるか？

→地域のパターン

A.人口規模　B.木の駅の有無　C.事務局機能の有無　D.行政とのつながり　E.核になる人の性質　F.地域の歴史　G.ファーストコンタクト（地域か温泉か行政か）　H.温

浴施設の経営規模　などをもとにマトリックス作成

３．事業アプローチ方針

●アプローチ方針

→モデル化しない（理想を作りそれに地域を当てはめることをしない）

→21 世紀型の践略を考える

・利益を集中させない

・地域自治を上位目標とする

→地域を本当の顧客とする

●利益配分の考え方について

→事業リスクに応じた分配（理論値）…地域利益など見え辛いものがあることを配慮する

４．次回までの調査・作業事項

・本事業の収益構造図を作成

・地域のパターンのマトリクス作成

・花白・旭（笹渡）に関わる木質バイオマス流通マップ作成

・潜在需要者マップ作成

■次回予定　平成 23 年 9 月 15 日（木）17:30～　中部リサイクル市民運動の会オフィス

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 3 回打合せ記録■■

日時：平成２３年　９月　１５日（木）　17:30　～　20:30

場所：中部リサイクル市民運動の会オフィス

出席者：地域再生機構 3 名（駒宮、森、平野)、中部環境事務所　高木、PS サポート 2 名（村田、山下)

テーマ：

１．市場規模把握のための調査資料（潜在需要者マップ）作成について

●目的、方法の確認

→東海 3 県に約 300 ある温浴施設のうち、事業適正地域に存在するものについて地図上

に落とす。また、名称・住所等を記載したリストを作成する。
→事業適正地域は旧市町村区域のうち、森林率・人工林率を掛け合わせた基準値を設け、その値を基に選別する。
→今後の事業展開地の参考として位置づける。
⇒将来的には公共施設（高齢者介護施設、学校、市役所）の薪による暖房設備導入も考えているが、そちらに関しては過去の調査データ有り。

→各施設のボイラー導入時期・償却期間についても把握できれば、その後の交換時期を狙った営業戦略を立てやすくなる。
⇒導入時期など調べるならアンケート調査が必要。公の後ろ盾のついた今なら回答に協力してくれやすいのでは。

→次の段階として各温浴施設の利用者の割合（地域内利用者、地域外利用者などの別）も明らかにしたい。

●営業戦略について
→木の駅が立ち上がる機運のある場所に狙いを定めて行うのが効率的。
⇒事業目的に適う営業戦略を導くなら、地域自治が起きやすい地域条件を定め、そこにこちらから導入を持ち込むというやり方もあるのでは？
→こちらから営業をかけていくというのは、「木の駅がある」「やりたい人がいる」という場所以外難しいと思われる。何もないところを一からというのは無理だと思う。
→他の方法としては森の健康診断を行い、実施地域の次のステップとして、木の駅立ち上げという流れを作りだすという方法があると思う。

→「ボイラーから始まる」、「木の駅から始まる」、「既に木の駅があるところで薪ボイラーを水平展開する」、というパターンが考えられる。それぞれ固有の営業戦略と、全体に通じる営業戦略があり、両者を協議してゆきたい。
→協議は、考えられる営業戦略、広報戦略を洗い出してゆき取捨選択するというやり方でどうか。

２．流通調査の目的、問題の整理
→目的はコストに見合った材が必要量手に入るのかを明らかにすること。
→B 材、C 材の正確な量、価格の把握ができていない（中津川市にある西北ベニヤが木材

のＣ材を土場渡し 8500 円/m³で買い取っているとの情報があるが未確認）ので調査・確認する。

→流通の状況を把握し、どこそこ地域の材は他事業者へ流れてしまって、ここまでなら木の駅に持ってきてもらえるという線を明らかにしたい。

→薪ラックを配置することを考えた場合、ある程度の規格を設けることに繋がるため、現状流通している規格を調べる必要がある

３．収益構造図について

→木材買取額がいくらまでなら利益が出るかを明確にする。

→公共施設に供給する場合と、民間施設に供給する場合によって、収益構造が変わることが考えられる。

→施設の材の需要量によっても木の駅の規模やリスクケア策が変わる。

- 需要量高いパターン・・笹戸温泉
- 需要量低いパターン・・加塩温泉　　2 地点の流通状況など実証する

→事業モデルの精度を高め、再作成する。

⇒各項目の変動幅（例えば燃料加工費がいくらからいくらまでの変動があるか）を調査し、その上で利益を得るための方法を考える。

→最もシビアな立場にいる温泉施設側が希望する燃料代はいくらなのか。例えば 6000 円だとして、どうやってその値段で提供するのか考えていく感覚が必要。

→大前提として、あえて 8000 円で売れるものを、無理して 6000 円で売ってもらうという形にはならないようビジネスモデルづくりを行う。

４．ESCO 事業について

→「おひさま進歩エネルギー株式会社」で ESCO を行っているが、採算性を確保するのが難しい状態とのこと。一度担当者に問題点等を聞きに行く。

（村田追記：取材メモ 2011.5.13 によると、予算規模 6500 万円のうちエスコによる省エネ事業で 2900 万円。ここで利益を上げているが、ファンドによる創エネ事業に注力）

５．事業計画作成について

→現状の動きの中で、これから行われる調査でどんなデータを取る必要があるのか明らかにしていく。

→事業計画のどこの部分を話し合っているのかを明確にすることで、話し合いがスムー

ズかつ、論点が整理された話し合いになるのでは。

→今後は森氏作成の目次案に沿って進め、足りない所を村田が指摘するという形で進める。

●宿題

・ビジネスモデル作成（森）・・・次回はそれをたたき台として進める。

・市場規模調査

・広告戦略におけるシナリオづくり（11/3 に行われる花白温泉イベント用）

■次回予定　平成　23 年　9 月　28 日（水）13:00~16:00　中リオフィス

※　平成　23 年　10 月　4 日（火）10:00~　アドバイザリー委員訪問

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第４回打合せ記録■■

日時：平成　23 年　9 月　28 日（水）13:00　～　16:30

場所：中部リサイクル市民運動の会オフィス

出席者：地域再生機構 3 名（駒宮、平野、森)、中部環境事務所　高木、PS サポート 2 名（村田、山下）

テーマ：

１．事業計画書目次（案）について

●追加・修正事項の検討

・事業研究会での指摘を受け、「地域経済への影響」「地域の森林管理の考え方」「木の駅の展開マトリクス」などの項目を追加

・現状把握プロセス（事業環境分析)、事業の基本方針（地域自治の形成に係る事項)、5 年後の事業状況についても記載したい。

・本事業を取り巻くマクロ環境は、すべて揺れており、事業計画として記述するのは難しい状況にある。ある幅をもって表現する必要がある。

・林業を取り巻く業界の変遷を押さえておくことも欠かせない。林野行政、森林管理方法、木材の利用方法、人のエネルギー活用の変遷など。

・木質バイオマスに関する状況は、過去の成功例が廃れるなど非常に流動的であり、事業計画を作っている間にも状況が変わる恐れ（＝事業計画自体の根底が覆ることがあり得るというリスク）がある。その点についても記載しておきたい。

・木材の利活用方法の変化、材をエネルギーとして使用することの意味（＝建材や紙などとしての利用を基本とし、あくまでカスケード構造の最終形態であるべき）などについても言及したい。

２．前回の宿題の整理

●西北ベニヤの動向

・運搬費の関係で、現状のルートから外れている木の駅の土場にまで材を取りに来ることはない。

→土場とルートの位置関係によっては、木の駅の土場のものを回収する可能性がある。

・東濃共販所（恵那）での販売は 6000 円/㎥程度

・材の規格としては４ｍ×4m または 2m×2m、末口 14cm。曲がりに関して厳しい規格があり、木の駅で流通している材の多くは規格外であると思われる。

⇒これまでのヒアリング調査結果では、本事業にそれほど影響は与えないと考えられる。

→今後もヒアリング調査は継続し、詳細を追う。

●市場規模調査（温泉施設と森林率マップ）

・人工林率は今回は把握せず。

・ボイラーの潜在需要数把握が目的であるので、ボイラーを使う施設かどうかを把握したい。

→温泉、鉱泉、冷泉の別を確認する。

・全国の実数を把握するのは難しい。地域を限って具体的な施設とボイラー数を把握することで全国的な概数を出す。

・ボイラーの導入時期、償却時期のデータがあれば普及に役立つ。今後事業を普及させるうえでこういう調査を実施する必要がある、ということを提示する。

・ボイラーを使う施設ということでいうと、食品加工所やクリーニング屋、高齢者介護施設なども当てはまる。詳細データはいらないが、可能性として事業計画書に提示する。

⇒「温泉届出」に記載されている温泉数を調べ、そのうち沸かす必要があるものの数と割合を把握する。→中部環境事務所へデータだし依頼（愛知、岐阜、三重）

●ビジネスモデルについて

・材の集め方別（土場と施設との距離、提供方法別）に 5 パターンのビジネスモデルを作成した（基礎データ花白温泉）。
・モデルの組み合わせによって、施設荷下ろしでの燃料代（約 200 万円）の構成を検討し、削減額（＝地域再生機構の利益）を算出していくという考え。
・メンテナンス費については見積もり依頼中である。
・5 パターンで把握すべき変動要因は十分か？
→施設の規模によっても燃料代に違いが生じると思われる。
・地域に落ちる金銭以外の利益「雇用」「森林整備」「コミュニティ形成」などについても言及した資料があると、地域住民に必要性を理解してもらいやすくなるのでは。
→ポンチ絵を作成し、地域住民への説明時はそれを合わせて提示する。

●広報戦略（営業戦略）
・広報の対象は明確性が高い順に「コーディネーターの関わる地域」「視察者」「木の駅やボイラー導入検討地域」「森の健康診断実施地域」「学識者、専門家」「一般」
・シナリオとしては中野方木の駅と花白温泉をショールームとし、知名度向上と視察受け入れ PR など広報を行っていく。
・「学識者、専門家」へのアプローチは、林業関係のみならず地域自治などを学ぶ学生などへのアプローチを想定。
・参加、取材したくなるように仕向けるのが広報戦略。社会貢献活動への言及など、都市域住民が参加したくなるような仕組みつくりという方法もある。

●モリ券の問題
・今、先進地では券の利用がガソリンスタンドに集中しているという現状。他に使う場所が無い、使いたくなるサービスがないという問題がある。
・地域の人の懐に入るというイメージを抱かせず、懐に入った利益を循環させることで生じる利益について記載があると、エネルギーにとどまらない波及性を帯びるのでは。

２．実証地域の状況
・笹戸温泉へのボイラー導入が物理的制約から困難な様子。薪ボイラー業者による導入可否診断を予定している。また、従前のボイラー業者へも確認する。
→導入が不可能な場合には他の候補地を探す。候補として大きめの温浴施設を見つけられると事業の今後に有益なデータが得られる。

３．競合事業者について

・競合事業者は

- ガス、ペレット、薪、各木質燃料ボイラーメーカー（商品の競合）
- 他の ESCO 事業者、設備屋（販売方法の競合）　が考えられる。

・競合相手を知ることで、差別化のポイント、本事業の強みや弱みを把握することが目的であるならば、ボイラーの設置に詳しい人（温泉施設に詳しい建設業者など）へのヒアリングから、業界の全体の様子をつかむという方法もある。また、薪ボイラーが入っていけそうな施設を知ることもできる。

⇒タクマ、矢崎総業、巴、といった木質ボイラーを扱うメーカーへのヒアリング。
⇒森のエネルギー研究所の大野氏にヒアリング。

・既存の日本ボイラーメーカーは、技術力がない割に暴利をむさぼっている感がする。
・理想形としては、当グループで技術開発機能と設計機能を持ち、技術移転により地域ごとにボイラーメーカー立ち上げを進めていくことが、将来的な差別化につながる。
・そのために、欧州のボイラー先進メーカーより設計図を入手し、協力的な技術屋と連携して、技術開発を進めたい。資金は必要だが、助成金を活用するなど事業計画がしっかりしていれば資金は集まると思われるが、時間が取れないのが問題である。
→5 年後の計画まで作るなら「商社的やり方」、「製造までを含めた技術移転（中小メーカーと組んで)」どちらを目指すのかという選択肢があり、その検討も必要である。
→技術開発機能をもったファブレス（工場を持たない）メーカーになることは、地元のモノづくり事業者との共生が考えられるなど、地域との長期的な関係づくりの構築にも理想的な形だと思われる。
→「技術の中央集権」から「技術の地方分権自治」を達成する格好の機会となりうる。
・ボイラー技術はすぐに大手企業に真似されることも危惧されるが、森の上流域から森林資源の確保をするなど、地域とともに自治の仕組みをつくりながらビジネスモデルをつくるストーリーを持つことが、もうからない事業を保有する分だけ大手企業との差別化につながる。

４．宿題

・西北ベニヤ共販所へのヒアリング調査
・恵那市、豊田中山間地の材の流れ（他プロジェクトからのデータ提供あり）
・恵那市、豊田中山間地のボイラー潜在需要数調査

・温泉温度別東海 3 県温泉施設数（中部環境事務所よりデータ提供）
・ボイラー業界ヒアリング調査（メーカー、大野氏）

■次回予定
・アドバイザリー委員が訪問の上打ち合わせ
→平成 23 年 10 月 4 日（火）
・地方事務局　事業計画づくり
→平成 23 年　10 月　19 日（水）　13:00　～　16:00　中リオフィス

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第５回打合せ記録■■

日時：平成 23 年 10 月　19 日（火）　13:00　～　16:00
場所：中リオフィス
出席者：地域再生機構 3 名（駒宮、平野、森)、中部環境事務所　高木、PS サポート 2 名（村田、山下）

テーマ：
１．前回の宿題の整理
●ボイラー業界ヒアリング調査に関する事前資料
・メーカー調査を実施し、競合事業者を把握した
→メーカーごとのシェアや得意分野などの把握はできず。
⇒大野氏へのヒアリングで明らかにする。
・薪ボイラーと他の燃料ボイラーの違いを把握
→圧力容器安全規則によりボイラとヒータに分けられ、薪ボイラーは取扱い資格などの不要な「ヒータ」に分類される。
→薪ボイラーは定格出力 500kw 程度と小規模なボイラーである。初期コストの安さから導入が比較的楽なのが特徴である。
・(薪ボイラーと他燃料ボイラーとを) ハイブリッドで入れることを前提として考えると、「重油は使わなくなったが機器のメンテは必要」等といった事例が多くなることが想定されるので、各メーカーのメンテナンス代を把握しておくことが必要。
→明宝温泉の場合 1200 万円のボイラーで 300～400 万円/年間のメンテ代。

・ボイラー導入に際して、既存の契約業者との関係をどうするかという問題がある。

→笹戸温泉（大規模・私営）、明宝温泉（中規模・公営）、花白温泉（小規模・私営）、朝日荘（極小規模・公営）などの地域の温泉にヒアリング調査を行い、ボイラーの設備導入実態を把握する。

＜ヒアリング項目＞

・どういう設備屋がかかわったか？
・価格、メンテ代は？
・耐用年数は？
・導入ボイラー数は？
・ボイラーの特徴は？
・燃料は？
・契約中のメーカーとの関係は？
・契約方法は？
・導入経緯は？　　など

→今までの設備業者を経由してボイラー導入、というやり方が他からのしがらみもなくスムーズに進むのでは？

→薪やペレットのボイラーを導入した施設に、設備導入に際し苦労した点を聞くのはどうか？

→温泉施設ばかり設計している設計事務所があれば、そこに聞くことでもボイラー導入経緯が分かるのでは。

・実際のところ薪ボイラーはいま日本にどれだけ導入されている？
→ATO50 か所、アーク 10 か所、トモエテクノ 3 か所程度

●温泉温度別温浴施設数データ

・公衆浴場法適用外の施設までは把握できない（スーパー銭湯など）

→（宿泊施設数＋温泉利用公共浴場）×（源泉総数÷42℃未満源泉数）と森林率 60％以上の自治体を掛け合わせたマップを作成し、市場規模の把握と売上予測につなげる。

２．事業計画目次の確認

・「ひとことでなにをやるのか」「課題は何か」などのアドバイザリー委員から指摘を受けたことに対応する項目が目次に含まれているといいのでは？
・一言で、何を行う事業なのか明確にする。

→地域の自治ではないのか？（自治は目的なのか結果なのか）

→幸せな気分を作りだす。・・・なぜ？みんなが主役になれる、皆で約束をつくり一体感を得る

→持続可能な地域自治の促進事業

→地域資源を使った新たな雇用の創造事業

→幸せな地域形成事業。人と人、人と地域の関係を良好に保つ。

→緑の分権改革

→（直接的な表現だと）未利用資源の活用と地域内循環

→「理念」と「コンセプト」両方を表現できること言葉はないか？「木モク村」

・事業計画作成の役割分担

→一枚一枚の割付けを考え、次回の事業計画書の作業チームを設定して作成する

３．大野氏へのヒアリング項目

＜21 日のヒアリングで聞くこと＞

・各社の実績・信頼性について

・輸入品/国産品の違いについて

＜大野氏がオーストリアに行かれる際に聞いてきてもらうこと＞

・各社のラインナップと価格帯は？

・設計図を売ってくれるか否か？

・欧州での木質バイオマスの取引状況・価格は？

・メンテ・サービス状況は？

・導入経緯は？

４．11 月 3 日イベントの進行と役割分担について

・式次第を作る

・スポンサーとなる人材、将来共に仕事をしたい人材を呼ぶ。

・どういうスタンスで開催するか？

→私企業の単独開催、もしくは自治体との共催かによって題名変わる。

・マスコミ各社を呼ぶ。

５．技術開発の助成金について

・経済産業省の「戦略的基盤技術高度化支援事業」をＰＳサポートより紹介

６．宿題

・温泉施設ヒアリング（花白、笹戸、旭荘、明宝）
・業界ヒアリング（大野氏へ）
・潜在需要数（市場規模把握）マップ作成。
・「本事業をひと言で表すと」を各自考えてくる。
・事業計画書の割付け案づくり

■次回予定　平成２３年１１月８日（火）１４:００～１７:００　地域再生機構ブランチ

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 6 回打合せ記録■■

日時：平成 23 年　11 月　8 日（火）　14:00　～　18:00
場所：地域再生機構ブランチ
出席者：地域再生機構 2 名（駒宮、森)、中部環境事務所　高木、中部地域支援事務局 2 名（村田、山下)

テーマ：

１．需要規模予測の作成について

・東海 3 県内の 42℃未満の源泉数（386）×年間 ESCO 収益（10 万円）＝年間事業収益規模（3860 万円）として作成した。

→年間 ESCO 収益を 10 万円としている根拠は？

⇒収益は温泉地と木の駅との距離によって異なる。ヒアリングにより約 10km 離れた木の駅より購入するケースが一般的モデルとして、経費削減額 29 万の内３分の１を地域再生機構の利益と想定。

・薪ボイラーの導入で施設側にはどんなリスクが生じるか？

→ESCO でボイラーを導入する場合、温泉施設のリスクは薪をくべる手間が増えることと、ボイラー導入にあたり審査が必要になる点。

・ボイラーを新しくするか否かを判断する重要な要素は、ボイラーが交換時期かどうかでは。

→重油ボイラーと薪ボイラーとの併設が基本となるので、そうとは言えない。

⇒これまで提示したビジネスモデルは併設分のコスト（減価償却費、返済・利子）が含まれていない。

・併設コストを含めると年間 17 万円温泉側の負担経費が増えることになる。

→経費を精査することで経費の削減分を生み出せると思う。

・標準設計には外部へ支払っているボイラー保守管理費（メンテ料）を入れるべきでは？
→ハイブリッドで使用することを考えた際、重油ボイラーに掛かっていたメンテ料はなくなると考えても良いのでは。

⇒ビジネスモデルの数値の確度により事業が成り立つか決まる。確度の向上と前提条件の明確化が課題。

・収益をどこで得るか？
→木の駅から薪をボイラーへ運ぶ流れを商品とし、その経費をボイラー料金に上乗せしてボイラーメーカーから回収する、というやり方がある。（メーカーからのキックバック方式）
→森のエネルギー研究所方式で、重油ボイラーの耐用年数を延ばすための、最適薪ボイラー導入コンサルという方法もある。

２．収益獲得モデルづくり
・3 年後に 3 人の人件費を確保する。（＝1500 万円）→労働分配率 5 割として、3000 万の粗利を上げることが必要。

●3ヵ年収支計画表　　(単位:千円)

	1 年後	備考	3 年後	備　考
薪ボイラー販売	5,000	500 万×1 本	30,000	500 万×6 本
木の駅プロジェクト	7,500	250 万×3 本	30,000	250 万×12 本
ESCO	100	10 万×1 本	1,000	10 万×10 本
FS 診断	2,000	20 万×10 本	3,000	20 万×15 本
講師料	500	5 万×10 本	1,500	5 万×30 本
行政委託	0		10,000	3 本
総売上	11,100		75,500	
薪ボイラー販売	1,000	100 万×1 本	6,000	100 万×6 本
木の駅プロジェクト	3,000	100 万×3 本	12,000	100 万×12 本
ESCO	100		1,000	
FS 診断	2,000		3,000	

	講師料	500		1,500	
	行政委託	0		5,000	3 本
	粗利益	6,600		28,500	
	人件費	4,000	1 人	15,000	3 人
	その他一般管理費	2,600		12,500	
	一般管理費合計	6,600		27,500	
	経常利益	0		1,000	

●3 年目の予測詳細

・木の駅・・・250 万円売上、粗利 100 万円/1 本。1 本あたり 25 日を費やすとして、1 人当り 4 本/年行い、計 12 本＝1200 万円

・薪ボイラー・・・売上 500 万円/1 本のうち粗利を 100 万円/1 本と見込む。

・ESCO・・・10 万円×10 本＝100 万円

・FS（フィージビリティスタディ）診断※・・・1 本 20 万円として 15 本で 300 万円

・講師料・・・5 万円/1 本×30 本＝150 万円

・行政委託・・・ノウハウ移転（300 万円程度/1 本）×3 本＝1000 万円（売上）→粗利 500 万円

※FS 診断・・・最適な仕組みと経済性のシミュレーションを対象へ提供する。

→薪ボイラー販売など手離れしやすいものは離していき、ノウハウ移転を進めていく方が社会への貢献分野が広がるのでは。

３．大野氏へのヒアリング

・木質ボイラーとして最も有力な企業はトモエテクノ。スイスのシュミット社の代理店でもあり、シュミット社製の「ノバトロニック」は世界トップクラスの燃焼効率を持つ薪ボイラーである。（ただし、水分を含んだ薪は使えない？）

・メーカーがボイラー導入に際し、利益を得る部分となっているのはメンテナンス料（1 件当り 10～20 万円/年）である。保守点検期間は 15 年ほどであることが多い。

・競合相手となる可能性の最も高いのは、トモエテクノのような一貫して木質バイオマスボイラーサービスを提供する会社である。

・連携相手となる可能性があるのは、販売網を持たず、個別事例について導入診断のできない会社。

→メーカー一覧に花白温泉で導入している ATO やアークのデータが無いので、加える。

４．温泉施設ヒアリング結果（途中）から見えたこと

・温泉施設がメンテナンスを怠っていることが多い。

・施設ではボイラーの出力はどう決めているのか。

→主にシャワー（設置数）と浴槽（容量○○ｌの水を○○分で温める）などの設備状況から、ボイラーの出力を決定している様子。

５．花白温泉への今後の対応

・どれだけ薪を使ったか、重油をどれだけ使ったか、などについてデータを収集していく。経費データも収集し分析を行う。

・木の集材の仕組みの構築についてはどこまで進めるべきか。

→当初は「木の駅を立ち上げる動きが起こるまで」を想定。5 回程度の会議を行い、そこまでは行けた手ごたえを持った。これ以降どこまで本事業で関わるべきか？

６．第 2 回連絡会に向けた実証事業の内容の整理

・全体の流れの中で、実証する部分がどこに当たるのか、という点を一つの絵で分かりやすくまとめる。

・本事業を一言でいうと？

→「石油や重油から、木質バイオマスへと地域のエネルギーを転換させる事業（温泉に限らず)」

→「地域資源を、地域で使用する熱エネルギーへ変えていく事業」

７．視察スケジュール

・岩手ヘシュミック社の「ノバトロニック」を視察しに行く。11/15（森）

・鮫川村視察 11/22（森）

８．次回までの宿題

・温浴施設調査に関し、「あさひ荘」と「とうふや」についてヒアリング調査を行う。

・売上予測の精査

・次回 SWOT 分析を行えるよう素材をそろえておく。

■次回予定　平成 23 年　12 月　8 日（木）　14:00　～　場所;中部地方環境事務所

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第７回打合せ記録■■

日時：平成 23 年　12 月　8 日（火）　14:00　～　17:00

場所：中部地方環境事務所

出席者：地域再生機構 3 名（駒宮、森、柳瀬)、中部環境事務所 3 名（近藤、高木、石川)、中部地域支援事務局 2 名（村田、山下)

テーマ：

１．環境事務所からの確認事項

・2/20（月）の最終連絡会までには、実証に充てる部分は完了しているように。

・今後の連絡について、実証を行った事柄に関して適宜報告を行っていくことを確認。

→実証は、実証地域での会議を今後 2 回ずつ行い、薪ボイラー導入への合意形成をしていく。スケジュールは、1 回目を 1 月中に、2 回目を 2 月初頭{連絡会の 1 週間前（2/13）の報告書完成に間に合うよう}に行う。

→本実証事業の目的の一つとする薪ボイラー導入の 1 次判断に関して、豊田市旭町のとうふ屋は経営者の意思決定だけで動くので、導入判断まで行けると考えているが、東加塩温泉は行政の施設であるため、意思決定までこぎつけられない可能性があると感じている。

・アドバイザリー委員から「実証部分の明確化」について指摘を受け対応を求められている。

⇒今後は中部環境事務所石川氏が作成した図「モデル事業における実証事業の範囲」を参考に、説明していくことを確認した。

２．3 ヶ年の損益計算書のブラッシュアップ

・「薪ボイラーの導入でどのくらい利益が生まれるのか」の試算を薪ボイラーメーカー別で 4 パターン作成した。

・性能が良いとされるオーストリア製薪ボイラー「ノバトロニック」については、まだデータがそろっておらず、12/21 に開催する事業研究会で報告する予定。

・燃料代について、前回までの提出データでは、根拠となる花白温泉の燃料代から 330 万円としていたが、重油の高騰時期の統計が含まれていたため適当ではないと判断した。本試算では 80 円/ℓで計算し、燃料代 248 万円としている。

・ATOMS 社製のボイラーの導入が一番安く、ビジネスモデルとして妥当である。問題点は機器を購入に際して、１）取付やアフターフォローを購入側が行う必要があること、２）2 次燃焼炉が鉄製のため耐久性に難があること。

・価格が同じという前提なら、アーク社の「ガシファイア」が性能・使いやすさともによい。

・ATOMS 社のものを導入するなら、定期メンテナンスを行う技術を持つ必要がある。

→導入に当たっては、各施設がボイラーをどのように使っているかを知ることも重要。ボイラー運用の時間や、夜間の保温方法、従業員の雇用形態なども把握する必要がある。

→海外製の物の用途は、床暖房・給湯などだと考えられるが、24 時間 365 日運転に近い温泉を沸かすために使うことは耐久性の観点から可能なのか？

⇒詳細について販売代理店に問い合わせる。

⇒ATOMS 社のボイラー導入を前提にビジネスモデルを固めていくことで合意。

３．3 ヶ年収支計画の再検討

〈3ヵ年収支計画表変更点に下線〉　　(単位:千円)

	1 年後	備考	3 年後	備　考
薪ボイラー販売	4,000	400 万×1 本	12,000	400 万×6 本
木の駅プロジェクト	7,500	250 万×3 本	30,000	250 万×12 本
ESCO	200	20 万×1 本	2,000	20 万×10 本
FS 診断	2,000	20 万×10 本	3,000	20 万×15 本
ボイラーメンテナンス	?	?	?	?
講師料	500	5 万×10 本	1,500	5 万×30 本
行政委託	0		10,000	3 本
総売上	14,200		58,500	
薪ボイラー販売	1,000	100 万×1 本	6,000	100 万×6 本
木の駅プロジェクト	3,000	100 万×3 本	12,000	100 万×12 本
ESCO	200		2,000	
FS 診断	2,000		3,000	
ボイラーメンテナンス	?	?	?	?
講師料	500		1,500	
行政委託	0		5,000	3 本
粗利益	6,700		29,500	
人件費	4,000	1 人	15,000	3 人

	その他一般管理費	2,600		12,500	
	一般管理費合計	6,600		27,500	
	経常利益	0		2,000	

●ATOMS 社のボイラーを前提にした場合に変動する項目は、

・メンテナンス代収入が増える。

・薪ボイラー単価。

→200 万円くらい（120 万円の本体価格＋技術料などの付加価値)。

⇒200 万円とする根拠はあるか？

→実際にはより大きな(高額な)設備が必要な施設が多いが、本事業の目指している木の駅との連動を考えると、リスクの少ない、安定供給できる当該サイズから始めていく。

⇒200 万円×2 台設置を 1 セットとし、利益は 100 万円/セットとする。

・ESCO に関しては、売上 10 万円→20 万円ほど可能になる見込みである。

・丹羽氏が地域再生機構職員となる予定。行政の補助もそれに応じて受けられそうであり、木の駅プロジェクトは 100~150 万円程度で行えるのでは。

→丹羽氏のやり方ではお金を取るのが難しい。住民側の発意に行政が補助金を出すことは少ない。

⇒収支計画では行政の補助は考えず、前回の 250 万円のままとして計算する。

４．3 ヶ年計画を進めるための課題

●FS 診断のプログラム内容の明確化

・「ボイラー導入の初期費用とランニングコスト」の提示に加え、概略設計、詳細設計を行う。

→設計は誰が行うか？

⇒概略設計（コンサル）は森が行う。

・詳細設計が必要な案件については外部の人材（現地の設備屋、配管屋など）に頼む。

→詳細設計の外注費については工事費に盛り込み、地域再生機構としての収支とは区別する。

⇒最終目標とする「地域の活性」に向け、設計に関するマニュアルの作成・地元業者のコーディネートを通じ、地域内で設計・工事が行うる人材を育成する。

・FS 診断と木の駅プロジェクトとで重なる部分(導入前診断など)が出てくることが予想

される。どのように分けていくか。

→FS 診断は木の駅が立ち上がった地域をターゲットとし、材の運賃や価格等は設定されているという前提とする。

●メンテナンス技術の習得について

・ATOMS 社のボイラーを取り扱うのならば、地域再生機構がメンテナンス技術を身に付けることが必須となる。

→「森のエネルギー研究所」へのヒアリングによると、メンテ技術習得に必要なことは、現場を数こなして対応力を付けること。

⇒当面（3 ヶ年の間）は、森が技術習得し、メンテナンスに当たる。

●組織的な課題について

・手持ちの資金が不足気味である。ATOMS 社のボイラーは前払いであり、事業開始前までに解決する必要がある。

⇒NPO バンクからの融資を受ける。

●ESCO 事業に関して

・規模の小さな事業所が ESCO 事業を回していくのは難しい。小規模ながら ESCO 事業を行っている岐阜の「リュウデン」などの事例を調査し、地域再生機構が ESCO を行って利益を出す方法について検討する必要がある。

●木の駅立ち上げまでの手順の明確化

・基本ラインについてのノウハウは既にあるが、基本ラインに持っていくための道筋が何パターンかあり、その辺りの手順は明確になっておらず、今後パターンごとのフローを作るなどして明らかにしていく。

・木の駅立ち上げ後の運営方法については、ノウハウが蓄積されつつあり、文章化できるようならしていく。

（3 年後以後の課題）

●ボイラーの開発について

・オーストリアのメーカーETA、KWB の設計図入手に向け動いていく。

５．事業研究会について

・数種類の薪ボイラーの特徴をまとめたマトリクスなどを作り、FS 診断プログラム作成のたたき台を作成する。

⇒各委員から意見をもらい、また、実証事業の進展状況を報告する。

６．今後の宿題

・ATOMS 社ボイラーを選択した場合の

１．詳細金額の詰め

２．他のボイラーとの比較（選択しない理由）

を明確にする。

・200 万円×2 台セットをモデルとした場合の

１．選択理由

２．温浴施設側のニーズ

３．ニーズ対応策（ハイブリッド…）

を明確にする。

・３ヶ年の行動計画の策定

・SWOT 分析の素材提出（再宿題）

■次回予定　平成 23 年　1 月　10 日（火）13:00　～16：00　場所;中部地方環境事務所

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 8 回打合せ記録■■

日時：平成 24 年　1 月　10 日（火）　13:00　～　16:20

場所：中部地方環境事務所

出席者：地域再生機構　森、中部環境事務所 2 名（近藤、高木)、中部地域支援事務局 2 名（村田、山下)

テーマ：

１．事業計画書作成の経過確認

●組織概要と協力者について

・地域再生機構の体制を見ると、役員 4 名に対し、会員は最小限の 10 名となっているが、会員を増やさないことに理由はあるのか？（高木）

→特に理由はないと思う。立ち上げ時のやり取りの中で現在の体制になったのだと思う。（森）

・事業協力者について、事業計画書に氏名を記載する方については今後同意を得ていくこと。（高木）

●事業のビジョンについて

・現在のモノとカネの流れのポンチ絵に関して、外にカネが流出している様子が分かりにくい。（村田）
→修正する。

●事業環境分析について
・「外部環境分析」の業界環境の指す業界が分からなくなってしまった。（森）
→森林・林業業界で良いと思う。また、人間側のライフスタイル（利用エネルギー）の変化も外部環境として言及するということだったと思うが、記述が無い。（村田）
⇒マクロ環境分析の稿で言及する。
・SWOT 分析は参考となるフォーマットを送るので、それを埋めるという形で進められたい。（村田）

●事業方針について
・事業目標の未来指標として 3 年後を想定した指標を考えているが、より長期的な未来指標を入れる必要はあるか？（森）
→ビジョンで長期展望については表すことができているので必要はないと思う。事業展開のロードマップでは 10 年後まで視野に入れているが、3 年後までのものを作る方が予測に説得力が増し、実践していく中で目標に対する現状の把握ができるものになると思う。（村田）
・ビジネスモデルについてはファイナンス手法ごとにお金の流れも見えるような図にした方が良いと思う。（村田）

●営業戦略について
<地域戦略>
・地域戦略のイメージが明確に見えていない。どういったものが地域戦略に当たるのか？（森）
→例えば一つの戦略として地域自治のできる地域を増やしていくために特定の地域に営業をかけていくというのがある。木の駅が立ち上がりやすい地域特性としてあげられることなどをまとめ、そういった特性を持った地域を狙うことなどを戦略として考えてはどうか。（村田）
⇒例えば「公有林が多いところは立ち上がりにくい」など、そういった特性を押さえていくことでこれからの地域戦略の参考になっていくのでは。イメージとしては、「人口規模→高齢者率や生産人口率→商店数…」という様に段階的に絞り込んでいくのがよ

いのでは。（高木）

・こちらから声をかけて営業していくというスタイルはあまり想定していない。現状ではこちらが地域のニーズを把握したうえで仕掛けるというよりも、地域に入ってから地域のニーズなど拾い、それに合わせて基本設計を適用させていく形を取っている。具体的に言うと、導入の突破口は丹羽氏の講演で、それに感化された人からの依頼を受けて動いている。（森）

→声の上がったところから実施していくというのはやりやすくはあるだろうが、事業ミッション達成のためにはこちらから戦略的に営業していくことの方が良いかも知れない。そういった可能性について言及しておくことは必要だと思う。（村田）

・最終的にどのように表したらよいか？（森）

→どういう地域から本システムを構築していけば最終的なビジョンに近づけるか、その道筋を踏まえて表すのが良いのではないか。（村田）

⇒一つの考え方として初めに押さえておかなくてはならない所は、チップやペレットボイラーを導入していない所が挙げられる。（森）

→丹羽氏には狙いたい地域で講演してもらい、ターゲットとする地域の住民をその気にさせるという戦略もある。（高木）

⇒県や市から精力的に活動を行っている森林組合の人など紹介してもらい、そこで丹羽氏に講演してもらうと反映が早いのでは。（近藤）

→「精力的に活動を行う人がいる」地域はどのような地域なのか？その特徴をつかめばそのような特徴のある地域からターゲットにしていくという戦略が立てられる。（村田）

⇒実感としては J-VER をやっている地域などには危機意識の高い人が多いと感じる。（近藤）

→現場に適した営業方法としては、条件に合う地域を掬うやり方よりも点から拡げていく戦略の方が適していると感じる。（森）

⇒現場に出ていくのが地域再生機構が良いか、行政の名を借りて出ていくのが良いかというのは試案のしどころだと思う。いかに地域の人に信頼してもらうかという場面で NPO がいきなり出ていくのが良いのかはわからない。（近藤）

→今回の検討を踏まえ、次回までに作成する。

<広報戦略>

・信用力向上のためには行政関係者との連携が重要だと感じる。（近藤）

→広報には、広く一般への広報（お客さんをつかむまでの広報）と、事業を行う地域内への広報（お客さんをつかんだ後の広報）の 2 つがあると考えており、地域内への広

報は口コミが重要だと感じる。（森）

⇒誰の問題を解決するのか、誰に向けて広報するのかという点がこれまでの会議などからは明確に伝わってこなかった。その点を明確にされたい。（近藤）

→これまでの地域再生機構は需要先行型で、今ある需要に引っ張られて事業が進んできた経緯があり、そのためその点が不明確になっていたかもしれない。また、そのことによって潜在的な需要や、主目的とする本システムの爆発的な普及への道筋が見えなくなっている可能性もある。（村田）

→行政の地元への働きかけによって相談を持ちかけられることがあるのなら、その逆向きルートを太くするように仕掛けることが広報になるのでは。（村田）

⇒広報パターンを何通りか考え広報戦略とする。（森）

●商品サービス戦略について

<薪ボイラーＦＳ調査事業>

・ＦＳ診断について事業研究会で大野氏からお金を取るのが難しいとの意見があった。お金の取り方や取るかどうかについても検討したい。（村田）

⇒顧客となる可能性が一番高いと見込んでいるのは、木の駅が立ち上がった時の実行委員会のおじさんたちである。その方々がこちらの希望する料金を払えるかというと難しいと思う。（森）

→ボイラー販売へつなげやすくするために、無料の簡易診断を行うというやり方もある。その場合、診断料金は本体価格に上乗せという形で徴収するなどの形がある。（村田）

・行政から料金を頂くということはありえるか？（森）

→薪ボイラー導入に関わる情報の対価として直接的に金を出すということはできないと思う。外部の団体へ回した予算の中から、その団体が出す、というような間接的なものならば可能性はある。（近藤）

<商品価格設定>

・根拠として経費を見積り、そこから価格を設定すれば良いのか？（森）

→金銭的な価値以外の商品価値についても言及することで、価格設定の根拠とするのが良いと思う。（村田）

→事業計画書での商品サービス戦略の位置づけとして、どういう商品で事業を行って、どのくらいの売上が見込めるかということが明確になっていればよい。商品説明は商品カタログを作るわけではないので、必要以上に力まなくても良いところだと思う。（村田）

→構成を少し変えその点が明確になるようにする。（森）

<ファイナンス事業>

・資金調達形態によってサービス形態が変わる流動的なものだが、これは事業計画書に必要か？（森）

→本事業の事業計画書として ESCO 事業に言及することは必要なことだと思うので、ここで触れた方が良い。（村田）

・減価償却費が掛からない分、賃貸で事業を行うことが施設側へのメリットを考えた時最もよい選択肢のように感じているが、実際の経営者の視点から見るとどう感じるか。（森）

→リースや賃貸は資金が乏しい施設には歓迎させることがあるが、初期投資が可能な資金力のある施設にとっては買い切りの方が安いので、そちらを選ぶということは十分あり得ると思う。買い手からすると、リースにするから得だとは考えない。（村田）

・資金力のない地域再生機構が賃貸するとした場合、また、前払いが原則のアトモスジャパンから薪ボイラーを購入する場合、資金調達をどう行うのか？（森）

→1 年目は NPO バンクから資金を借りて 1 台売り切りで事業を行う。（森）

・市民ファンドを自分たちで開設するのは金融庁に届け出る書類などで初期投資が必要になることから難しい。既にある市民ファンドを利用することが良いのではないかと考えている。（森）

・リースを行うのなら、リース会社と連携して行うのが現実的だと思う。（村田）

⇒ファイナンスは計画を立てるだけの情報がまだ足りない。情報を集める。（森）

２．次回までの宿題

・SWOT 分析を行う。（PS サポート村田から、フォーマット送付）
・地域戦略を検討、作成する。
・商品サービス戦略を作成する。
・ファイナンスや ESCO に関して、関係機関から情報を収集する。

３．次回打合せ内容について

・次回打合せでは予測損益計算書の作成を行う。

■次回予定　平成 24 年　1 月　31 日（火）14:00　～17：00　場所;中部地方環境事務所

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 9 回打合せ記録■■

日時：平成 24 年　1 月　31 日（火）　14:00　～　17:30

場所：中部地方環境事務所

出席者：地域再生機構 2 名（駒宮、森)、中部環境事務所　高木、中部地域支援事務局 2 名（村田、山下)

テーマ：

１．事業計画書作成に関する検討

●SWOT 分析の補強

・「強み」「弱み」「機会」「脅威」それぞれに加筆すべき項目はあるか？

＜弱み＞

・これまでの話から組織の人員体制に弱みがあるのではと感じている。特に弱いと感じていることはないか？

→技術力（施設の配管やメンテナンス）のある人材がいない。

→絶対的なマンパワーが不足しており、機会に対応できないことがある。

→事務作業に手が回らないことがある。

⇒「段階的施策」に「人材採用と資金調達を行う。事務作業を行う人材を雇用する」を追加する。

＜機会＞

・規模を大きくしていけば CO2 のクレジットが生まれる可能性がある。

→「積極的攻勢」に「クレジットを買ってくれる主体を探す」を追加する。

＜脅威＞

・行政、または地域住民自身によって地域の自発性が損なわれる可能性がある。

→「脅威」に「地域内外に自治を阻む要因がある」を追加する。

・経済の悪化が自治に繋がるというケースがあるのではないか。

→危機感が募った結果、自治を選択せざるを得なくなるという地域もあるが、そうなる前に地域での生活そのものをあきらめるという選択がされることもあり、一概には言えない。

・ボイラーを扱う施設の経営難により、薪ボイラーの普及が進まない可能性も挙げられるのでは？

→「脅威」に「温浴施設の経営難」を追加する。

⇒その際、施設の経営に関する助言を行い対価を得るということも戦略として考えられる。

⇒民間施設の経営難は顕在化しやすいが、公共の施設の経営難は潜在化していることが多い。うまく対価を得られる相手を見つけられるかは課題である。

・木の駅を行うことによって地域林業が再生され、Ａ材Ｂ材が適正価格で取引されるようになれば薪ボイラーに使うＣ材の価格は低下すると考えられる。

→「機会」に追加する。

・林業再生により、Ｃ材の価格は逆に高くなるとする見通しもある。

→Ｃ材の価格向上は地域林業にとってはメリットがあるが、薪ボイラー導入施設にとっては脅威になる。

→「差別化戦略」に「地域の中で薪の流通価格の取り決めを行い安定価格を保証する」を追加する。

・ESCO に関する記述を入れてはどうか。

→これまでの調査から薪及び薪ボイラーは ESCO と相性が悪いことが分かった。具体的には、薪は規格が不明確であり、持ち込まれる薪の含水率にばらつきが生じ、エネルギー効率にもばらつきが生じてしまう。また、薪ボイラーの操作は自動化しておらず、導入による経費及び CO2 削減効果が各施設の薪投入のやり方によってばらばらになってしまう可能性があるため、導入効果まで保証する必要がある ESCO で薪ボイラーを導入するのは難しい。

　先進事例（おひさま進歩エネルギー）ではメンテナンスリース方式（所有するボイラーを貸し出し、重油よりもコストが削減するか否かは保証せず、各施設のやり方に任せる）を採用しており、その方式でなら事業化可能であると考えている。

⇒「段階的施策」に「導入効果まで補償する ESCO には薪ボイラーは向かないので、変形 ESCO（メンテナンスリース）方式での導入を目指す」を追加する。

・薪の安定供給に関して、弱みとなることは無いか。

→施設の規模によっては安定供給が難しくなる。

⇒「弱み」に薪の供給に関する事柄を追加する。

⇒以上の分析を踏まえ、地域再生機構が選択する戦略を評価し、方針に反映させる必要があるものは反映する。

●基本方針の補強

・「広く社会一般の環境保全へ貢献する」ことは優先順位が低いという書き方でなく、そのためには地域の自治再生が効果的だという書き方の方が良い。
→「社会一般の環境保全への貢献」は基本方針ではなく、結果的にもたらされるもの（＝成果）と考え、分けて記載する。

●ロードマップについて
・CO2 削減量は何から算出している？
→本事業を行うことで減少する重油量から算出した。

●ビジネスモデルについて
・登場人物として他に加えるべき存在はいるか？
→設備メーカーとメンテナンス業者。
・木の駅実行委員会からの 100 万円は何か？
→木の駅構築企画料と考えている。行政補助を受けた木の駅実行委員会から 100 万円で業務委託する。
⇒行政が絡まないほうが地域自治を促進できるという考えがあるのであれば、行政を絡ませないやり方を取るべきではないのか。
→本事業は公共性の高い事業であり行政との補完関係は必要である。「行政を含めた地域」という考え方で、地域のステークホルダーが資源を持ち合う関係を築いていく。行政の資源としてお金があり、その代わりに地域再生機構では費用対効果（地域に回るお金の量など）を保証する。
・民間施設と行政施設ではビジネスモデルが異なる（施設側の経費内訳に違いがあり、それにより利益も変わる）ため、民間・行政別に全体の費用対効果の図を入れる。

●地域戦略
・短期的には需要が顕在している案件を取り上げ、確実に形にしていくことで、成功事例を増やしていく。それを受け潜在需要（周辺地域での成功を知った地域や、システム構築後周辺地域に展開のしやすい地域）を発掘していく方針とした。
→システムを普及していく上での制約要因として専門的技術がある。多くの地域にボイラーを売るというより、技術を身に付ける人材を各地で増やしていく（＝技術を売る）ことで、爆発的な普及に結び付くと考える。営業スタイルとして物販としてではなく講師・先生として行くようにする。
⇒基本方針にその点を「技術者の養成」として追加する。

→技術のベースになる資料（海外の薪ボイラーのマニュアルなど）を集めることは可能である。

⇒外国のマニュアルを翻訳したものを、技術を持つ人材に譲り、翻訳料として対価を得るというだけでも需要は見込める。

●予算計画

（単位：　千円）

			2012年 1年目	備考	2014年 3年目
		給　与	4,000	主任人件費400万円/年の9/10＋ 総務人件費400万円/年の1/10	
		賞　与	0		
		福利厚生費	800	給与の2割	
	人件費		4,800		
		旅費交通費	3,000		
		広告宣伝費	500		
		その他経費	1,000		
	その他の販管費		4,500		
販売管理費			9,300		

従業員人数	1		2.5？

・技術者養成の要素はどう入れる？

→委嘱や委託として外部に専門性の高い人材を抱える。予算計画へは売上原価に外注費として記載する。

２．今後の検討事項

・ノウハウ移転事業についての検討

・木の駅立上人材の育成方針

・人材採用計画の作成

→事業が進展していく中で、将来的には地域自治を形成するためのマニュアルや薪ボイラ

ーメンテナンス技術といった商品を売っていくことになると予想される。その辺りをにらみ必要になる人材像を固め、採用計画を作成されたい。

・資金計画の作成（後日 PS サポートより送付したファイルを活用して）

・ファイナンス/メンテナンス事業の概要を分かりやすく具体的に説明をしてほしい。また、実証の成果がどこに反映されているのか分かるような説明がほしい。

→実証成果が計画書のどこにどう反映されたかが分かる表が補足資料としてあると良い。

■次回予定　平成 24 年　2 月　8 日（水）14:00　～17：00　場所;中部地方環境事務所

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 10 回打合せ記録■■

日時：平成 24 年　2 月　8 日（水）　14:00　～　17:30

場所：中部地方環境事務所

出席者：地域再生機構 2 名（駒宮、森)、中部環境事務所 2 名（高木、石川)、中部地域支援事務局 2 名（村田、山下)

テーマ：

１．事業計画書作成に関する検討

●ビジネスモデルについて

・温浴施設側が薪の購入に現金と地域通貨を充てるパターンと、現金のみを充てる場合とでビジネスモデルに違いが出る可能性がある。

→地域通貨を考慮した場合と、地域通貨を考慮しないパターンを作成する。

⇒地域通貨の詳細を説明するページを追加する。

・地域通貨発行額分は木の駅事務局で元金を用意しなければならないのなら、すべて現金で薪を買取るというモデルの提示だけでも良いのでは。

→地域通貨の発行を温浴施設で行うようにすれば、事務局が元金を用意する必要は無い。

⇒温浴施設で地域通貨の発行を行うとなると、木の駅実行委員会の力が弱まる可能性がある。温浴施設のリスクは減るが、地域全体のリスクは増大してしまう可能性がある。

・逓減通貨や換金期限付き通貨にするといった方法をとることで、木の駅事務局が地域通貨発行額の全額を元金として持つ必要はなくなると考えられる。

・地域通貨を現金と交換するのではなく、温浴施設の入浴券と交換すれば良いのでは。

⇒地域再生機構で検討後、追記する

●財務戦略について

①予測損益計算書の確認

・前回検討にもとづき記入。

・2 年目から事務所借料追加

・広告宣伝費は 1 年目にツール作成費用を見積もり、2，3 年目は更新にかかる維持費のみとし、減らした。

・外注費は 3 年目には内部化する方針で考えた。

・その他経費は販管費全体の 5%とする。

→開発費の項目が無いが、入れる必要があるのではないか。

⇒開発費欄を追加する。2 年目は設計図面・サンプル購入/試験導入費として、3 年目は試作品製作費とする。

・2 年目から黒字化。確保した利益は来期以降の商品開発に充てる方針。

→事業ロードマップに反映する。

②資金フロー表について

・地域再生機構全体の資金フローについて記入されたい。

→法人全体の計画はまだ立てておらず、難しい。

・何年後かに地域再生機構からは切り離す？

→本事業が安定的に黒字を出し続けることができるのなら、NPO で本事業を行っていくよりも、数年後に本事業を切り離し株式会社化する方が、地域再生機構の目的には適ったものとなる。

⇒4 年後に本事業を地域再生機構から切り離し、株式会社化することを念頭に置き、本事業に限った資金フロー表を作成する。

⇒フロー図の始まりは地域再生機構の決算期に合わせ、2012 年 6 月からとする。

⇒貸借対照表は法人全体で作成しなければ意味が薄れるため、削除する。

●広報戦略について

・すでに本システムを知っている人への広報（＝顧客獲得）と、まだ本システムを知らない人への広報（＝潜在顧客の増加）の 2 つの広報を行う必要があると考えており、それを戦略に落とし込みたい。

→広報はステークホルダーの変化を期待して行う。それ明確にするためにも下記のような表としてまとめて見てはどうか。

〈広報戦略〉

目標	誰に	期待する変化	広報策	ツール	予算
もくもくシステムを知ってもらう	森の健康診断運営に関わった人（山主）	木の駅に興味を持ってもらい、木の駅サミットに来てもらう	木の駅サミット等のイベント情報の配信	メールニュースとチラシの送付	
	エネルギーコモンズ				
	林業系の学者				
	行政職員（林業・まちづくり・企画担当者）				
	市町村長		行政のお墨付きを受ける		
	地域づくりをがんばっている人				
木の駅構築の相談を受ける ↓ 木の駅構築の成約を得る	木の駅サミットの参加者				
	ショールーム視察者				
	木の駅の講演会参加者				
薪ボイラーFS 調査の成約を得る	木の駅実行委員会				
	地元市町村				
	温浴施設（他の熱需要施設もあり）				
事業反対者からの賛同を得る	地元森林組合				
	地元ガソリンスタンド				

・現実的に動いていることとして、恵那市での木の駅サミット（24 年 5 月 26 日開催）がある。このイベントを環境省と共催することを検討中であり、行政からのお墨付き

をもらうことで、今まで繋がれなかった方々へも関心を持ってもらうことができる。

・イベントの共催にあたり、環境省のメーリングリストやパイプを利用した集客は可能か？

→共催するのならメーリングリストなどの利用は可能である。

●リスク対応策について

・「入口」「出口」「地域」「内部リスク」に分類し、それぞれにどのようなリスクがあり、その対応策として何を講じるべきか考えられたい。

〈リスク対応策〉

	リスク	対応策
地域全体	財務省が地域通貨の使用を認めないと表明すること	
	温浴施設に灯油を納めていたガソリンスタンドからのクレーム	
入口（木の駅）	温浴施設が倒産する	
	温浴施設がほかの燃料に変更する	
	使えないというシステムに対する悪評	
	薪の原料となる材が集まらない	林業技術研修による集材力アップと、出荷者を中心として地域の山主を集め集約化を進めることで、集材できる山林を増やすことを地域に勧める
	素材生産業者や森林組合が、安価に薪を供給する仕組みを構築する	
	安い石油が輸入される	
出口（温浴施設）	木の駅が解散する	
	薪となるＣ材の価格が高騰する	
	薪が不足する	
	円が暴落してボイラーの価格が高くなる	
内部リスク	担当者の代替ができない	人材育成
	お金が借りられない	精度の高い事業計画書を作成する

→対応策については、地域再生機構で検討し記入する。

２．次回ワーキングについて

・第三回連絡会での指摘事項の反映を行う。

・事業報告書等の作成について検討を行う。

■次回予定　平成 24 年　3 月　2 日（金）15:00　～　場所;中部地方環境事務所

■■平成 23 年度事業型 NPO・社会的企業支援活動実証事業第 11 回打合せ記録■■

日時：平成 24 年　3 月　2 日（金）　15:00　～　17:30

場所：中部地方環境事務所

出席者：地域再生機構 2 名（駒宮、森)、中部環境事務所 3 名（近藤、高木、石川)、中部地域支援事務局 2 名（村田、山下)

テーマ：

１．事業計画書作成に関する検討

●事業計画書について

・第 3 回連絡会にて指摘された「実証された事柄が事業計画書のどこに反映されているかを明記する」について加筆する。

→後日作成し、事業計画書に記載する。

・資金繰りに関してより確度の高いものを作成する。

→今日の打ち合わせにて検討する。

●実施内容報告書について

・報告内容一覧表を巻頭に配し、下記 3 点を附属する。

- 実証した内容の報告（調査概要報告[いつ、誰と、何を])
- ワーキング実施記録（概要）
- 事業研究会の議事録

⇒提出体裁はファイルに綴じて提出とする。

⇒仕様書指定の用紙を使用し、その旨を巻末に記載する。

２．資金繰りに関する検討

●借入に関する留意点について

・現状、借入の時期や返済の時期に関して、あまり検討ができないまま事業計画書に記載している。

〈3カ年資金フロー計画書《抜粋》〉　単位;千円

	2012年6月	2012年7月	2012年8月	2012年9月	2012年10月	2012年11月	2012年12月	2013年1月	2013年2月	2013年3月	2013年4月	2013年5月	計
支出金額	971	1,021	1,591	1,640	4,802	1,532	1,780	2,240	2,060	2,080	2,470	2,270	24,457
うち返済金	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	2,280
収入金額	10,050	50	100	600	600	2,650	1,550	600	1,750	2,700	11,950	100	32,700
うち融資金	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,000
収支	9,079	-971	-1,491	-1,040	-4,202	1,118	-230	-1,640	-310	620	9,480	-2,170	8,243
自己資金	2,000												2,000
資金残額	11,079	10,108	8,617	7,577	3,375	4,493	4,263	2,623	2,313	2,933	12,413	10,243	
	2013年6月	2013年7月	2013年8月	2013年9月	2013年10月	2013年11月	2013年12月	2014年1月	2014年2月	2014年3月	2014年4月	2014年5月	
支出金額	1769	1249	1459	3459	4911	5481	5230	2460	2310	2310	9910	2540	43,088
うち返済金	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	4260	190	6,350
収入金額	50	50	150	1150	5150	7400	3100	1150	1150	7450	14550	150	41,500
うち融資金	0	0	0	0	4000	0	0	0	0	0	0	0	4,000
収支	-1719	-1199	-1309	-2309	239	1919	-2130	-1310	-1160	5140	4640	-2390	-1,588
資金残額	8,524	7,325	6,016	3,707	3,946	5,865	3,735	2,425	1,265	6,405	11,045	8,655	
	2014年6月	2014年7月	2014年8月	2014年9月	2014年10月	2014年11月	2014年12月	2015年1月	2015年2月	2015年3月	2015年4月	2015年5月	
支出金額	2437	1837	2148	2148	5600	5970	7178	6128	6128	6128	5758	13983	65,443
うち返済金	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	10415	12,505
収入金額	100	100	250	11250	1250	13750	3150	1200	1200	13800	16700	200	62,950
うち融資金	0	0	0	10000	0	0	0	0	0	0	0	0	10,000
収支	-2337	-1737	-1898	9102	-4350	7780	-4028	-4928	-4928	7672	10942	-13783	-2,493
資金残額	6,318	4,581	2,683	11,785	7,435	15,215	11,187	6,259	1,331	9,003	19,945	6,162	

・資金繰りに関しての懸念点として、NPO 法人が行う機械購入が必要な事業において金融機関からの借入ができるかどうかということがある。基本的には金融機関は営利的活動に限って融資できる。そこがネックとなる場合があり、医療福祉分野以外では市中銀行から借入に成功した NPO の事例はあまり聞かない。

→運転資金としての借入は、別の NPO 法人で過去に行なったことがあるので、できると思う。ただ仕入をともなう借入については、仕入れた商品が売れるかなどについて担保することが必要になると思う。

⇒事業計画書では借りられるという前提で進める。が、実際の借入時には金融機関への聞き込みなどを十分に行うこと。

⇒額によっては AP バンク等の NPO バンクからの借入を検討する。

・3 ヵ年資金フロー表を検証し、必要借入金額を把握したい。

※検証を行い、下記表が作成された。

●資金フロー表の検証から見えること

・行政からの委託事業があることでかろうじて経常利益をプラスにできる状況が予測できる。

・本事業を各地で使えるモデルとするためには、本事業単独で収支を見るのではなく、他の既存事業との組み合わせにより、全体の利益をプラスにする方法を探りたい。

→その場合シナジー効果をもたらす相手としてどのような事業者が考えられるか。

⇒温泉施設の全体メンテナンス業者、ビルメンテナンス業者などと連携できる可能性がある。

⇒前提条件や融資額・返済時期などの明記とともに、先行きに関する課題と今後の対策を財務戦略として事業計画書に記載する。

⇒今後、団体内で、削減できる経費（売上原価）を切り詰めるなどして、薪ボイラー事業単体の収益率向上を検討していき、事業計画書に反映する。また、多事業所とのシナジー効果についての言及も追加する。

以上

環境省中部地方環境事務所　平成 23 年度事業

平成 23 年度
事業型環境 NPO・社会的企業中間支援スキーム事業の地域事務局運営業務及び地域支援マニュアル企画業務

報告書

第 2 部　地域支援マニュアル

地域支援事務局

株式会社ピー・エス・サポート

１．はじめに

事業型環境 NPO や社会的企業は、持続的な発展に必要な市場開発を担うと同時に、共助のしくみを受け持つ、新しい転換の時代に活躍が期待される事業領域にあります。

東日本大震災では、多くの日本人が体験したように、自助だけでは復旧・復興に対応しきれず他者の人的・物的・金銭的支援が必要とされました。また、公助だけでは現場で必要な緊急支援ができないことが強く認識されました。災害の場合と同様に、時代の変わり目では、自助や公助では賄いきれない問題が多く発生し、共助による社会関係づくりが大切になってくることが予測できます。

この共助の力を背景に、もしくは共助のしくみを組み立てつつ、エネルギー問題、食糧問題、地域経済の問題を解決するなど持続可能な発展を達成するためになくてはならない事業領域が、事業型環境 NPO や社会的企業といえるでしょう。

平成 23 年度の本事業においては、中部地方のモデル事業として活躍が期待される「特定非営利活動法人地域再生機構（岐阜県岐阜市）」と「有限会社オズ（三重県鳥羽市）」の 2 団体が採択され、事業計画づくりを中心に支援をしてきました。

2 団体とも、地域の環境保全を担う事業目標に加えて、地域の自治を促進する事業目標をもって、新規事業を展開するための実証事業を行ってきました。環境、社会、経済の目標をバランスよく同時に達成するための事業計画を練ることは、大変困難なことでした。例えば、売上計画を立てる場合に、自組織が継続するための利益を確保すると同時に、地域経済が回るための雇用拡大を想定し、さらに環境負荷を下げる活動をもって事業を組み立てるという 3 つの視座で、売上金額が見込める事業モデルをつくる必要がありました。

事業型環境 NPO や社会的企業が担う共助とは、自己と相手、さらに地域コミュニティ、そしてそのベースとなる自然環境を対象に、共に助け合うしくみをつくるということです。これらを支援する者は、上記 4 者の立場を受け止め、当事業者と共にそれぞれの存在を活かすにはどうしたら良いかを考え抜くことが求められます。本「地域支援マニュアル」は、このような多数の支援実践に関わって生み出されたものです。持続可能な社会の実現を目指す皆様に本書をご活用いただき、今後の支援実践にお役に立てていただければ幸いです。

１－１．本マニュアルの使い方

１－１－１．目的

持続可能な社会の実現を大目的として、地域の自然エネルギーや未利用資源の活用・保全を通じて地域社会を活性化し、地域の社会変革をもたらす事業活動を担う事業型の環境 NPO や社会的企業の支援を、地域の現場に即して実施するために、本「地域支援マニュアル」を作成しました。

１－１－２．対象

次のような方々を読者対象と想定しています。

・地域にある中間支援組織のスタッフ
・支援者（とくに環境分野の専門家、経営コンサルタント、地域コーディネーター　等）
・公的機関（行政の関連部署、商工会議所の相談窓口、中小企業の支援機関　等）

「支援」とは、専門家や専門組織だけが行うのではなく、多様な関与者が存在して、地域の底力となることを前提に、皆様に幅広くご活用いただきたいと考えています。

１－１－３．構成

・第 1 章は、本マニュアルの使い方に関する基本事項を記述してあります。
・第 2 章は、支援の対象となる事業型環境 NPO や社会的企業の特徴や課題について言及すると共に、支援上の課題についても整理しました。
・第 3 章は、組織的な支援の在り方として、中間支援組織と支援ネットワークの役割を整理した上で、代表的な支援メニューである相談窓口事業について解説を加えました。この章は、既刊の「『志縁◎循環 7 つ道具』使い方マニュアル」村田元夫他著（NPO 法人起業支援ネット 2009 年）をベースに、本書用にアレンジして活用させていただきました。
・第 4 章は、個別のハンズオン支援をする場合の前提となる、事業者と支援者の関係づくりのプロセスについて整理しました。
・第 5 章は、ハンズオン支援の代表的な実務として、中期経営計画を策定する場合の支援方法について解説しました。実用的な経営計画書のフォーマットも掲載しています。

１－１－４．効果的な使い方

事業型環境 NPO や社会的企業を支援するには、大きく分けて事業の自立発展を促す「ビジネス支援」と事業に関わる仲間や協力者や顧客との連携を促す「コミュニティ支援」があります。本マニュアルは、「ビジネス支援」の中でも事業のマネジメントに関わる支援に力点を置いて構成しています。その理由は、支援対象者が成長発展するための鍵がマネジメントであるという認識に立って編集したからです。

以下は、とくに次の方々に参考にしていただきたい部分です。

・第 2 章は、支援を行う前提として、支援対象者である事業型環境 NPO や社会的企業の特徴や課題について整理してありますので、支援対象者の基本的背景を確認したい方々
・第 3 章の相談窓口事業を具体的に展開するための手順やノウハウについては、とくに組織的な支援を行っている地域の支援機関の方々
・第 4 章の事業者との信頼関係づくりについては、支援に関わる全員の方々

・第 5 章の経営計画策定方法についての手順やノウハウについては、とくに経営コンサルタントなど支援の専門家の方、もしくはそれを目指している方々。

本マニュアルは、文字で説明するより、できるだけ支援実践で使っている図表やシート類を多く掲載するよう編集しました。その意味で、読み物というより、実際に支援の場面で使ってみて役立つように工夫してあります。シート類に関しては、そのまま使うことも可能ですが、読者である皆様ご自身で変更を加えるためのヒントとしてご活用いただくと有用です。

１－２．参考にしたい資料

本書で十分に扱いきれなかった類似領域として下記が参考になります。

【中間支援機関の運営について知りたい場合】

・「コミュニティビジネス中間支援機関のビジネスモデル」（経済産業省関東経済産業局　2009 年）
・「コミュニティビジネス支援マニュアル」　（経済産業省関東経済産業局　2005 年）
・「企業とコミュニティビジネスのパートナーシップ」（経済産業省関東経済産業局　2005 年）
・ホームページ　経済産業省関東経済産業局
http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index_CB-collaboration.html

【環境コミュニティビジネスに関する事業事例や支援方法について知りたい場合】

・「ひろげよう環境コミュニティビジネス－事例集･運営マニュアル－」（経済産業省産業技術環境局　2007 年）
・「環境コミュニティビジネス支援マニュアル～環境コミュニティビジネス推進のために～」
（経済産業省産業技術環境局　2008 年）
・ホームページ　経済産業省産業技術環境局
http://www.meti.go.jp/policy/eco_business/community/html/manual.html

【ソーシャルビジネスに関する基本的な背景を知りたい場合】

・「ソーシャルビジネス研究会報告書」（経済産業省立地産業整備課　2008 年）
http://www.meti.go.jp/press/20080403005/03_SB_kenkyukai.pdf
・「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」（経済産業省立地産業整備課 2011 年）
http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbCB/index.html

【ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスの事例について知りたい場合】

・「ソーシャルビジネス　ケースブック」　（経済産業省立地産業整備課 2011 年）
http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbCB/casebook.html

・「ソーシャルビジネス　５５選」　（経済産業省立地産業整備課 2009 年）
http://www.socialbusiness.jp/case/

・「コミュニティビジネス事例集」　（経済産業省関東経済産業局 2008 年）
http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index_CB-example.html

【環境保全に関わるコミュニティ・ファンドについて知りたい場合】

・「コミュニティ・ファンド等を活用した環境保全活動促進事業　モデル事業実施計画」（環境省総合環境政策局　2009 年）

・「平成 21 年度コミュニティ･ファンド等を活用した環境保全活動の促進に係る調査検討業務」（環境省総合環境政策局　2009 年）

・「環境コミュニティビジネスのための資金調達マニュアル」（環境省総合環境政策局　2011 年）

・「市民出資･市民金融実践者のためのファンド設立マニュアル」（環境省総合環境政策局　2011 年）

・ホームページ　環境省総合環境政策局
http://www.env.go.jp/policy/community_fund/index.html

【起業して間もないコミュニティビジネス事業者を支援する場合】

・「コミュニティビジネス創業マニュアル」（経済産業省関東経済産業局　2004 年）

・「コミュニティビジネス経営力向上マニュアル」（経済産業省関東経済産業局　2007 年）

・「コミュニティビジネス資金調達マニュアル」（経済産業省関東経済産業局　2006 年）

・ホームページ　経済産業省関東経済産業局
http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index_CB-collaboration.html

１－３．本マニュアルのベースとなった資料

・「コミュ二ティビジネスガイドブック」（NPO 法人起業支援ネット　2002 年）

・「IST 問題解決研修基本テキスト　VOL2.8」（IST 協会　2005 年）

・「中部地方におけるサービス産業振興方策に関する調査報告書」（経済産業省中部経済産業局 2008 年）

・「志縁◎循環の 7 つ道具～CB 支援のための志縁ツール～」（NPO 法人起業支援ネット　2008 年）

・「『志縁◎循環 7 つ道具』使い方マニュアル」（NPO 法人起業支援ネット　2009 年）

・「起業と支援の物語～相互支援のコミュニティ～」（NPO 法人起業支援ネット　2010 年）

・「平成 21 年度　中部地方における地域資金循環を通じた環境コミュニティビジネス等の促進に関する調査」（環境省中部地方環境事務所　2010 年）

２．環境ソーシャルビジネスの課題と支援

２－１．事業型の環境 NPO・社会的企業とは

本マニュアルは、持続可能な社会の実現を目的に、地域の自然エネルギーや未利用資源の活用・保全を通じて地域社会を活性化し、地域の社会変革をもたらす事業活動を担う事業型の環境 NPO・社会的企業の支援を、地域の現場に即して実施するためのものです。

このとき、支援対象となる事業型の環境 NPO・社会的事業を定義しておくことは重要です。これまで事業型の環境 NPO・社会的事業に重なる分野として環境省や経済産業省や民間の中間支援組織によって、コミュニティビジネス、ソーシャルビジネス、環境コミュニティビジネス、環境ビジネスの定義が様々にされてきました。一様に言及されているのは、明確に定義することは困難で、定義にこだわり過ぎても実践的な支援に役立たないということでした。本書においても、同様な立場に立ちますが、参考として以下にこれまでの近隣分野の定義を振返りましょう。

２－１－１．ソーシャルビジネス（以下、「SB」）

SB は、社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むものです。以下の①～③の要件を満たす主体を、ソーシャルビジネスとして捉え、組織形態としては、株式会社、NPO 法人、中間法人など、多様なスタイルが想定されます。

①社会性

「現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。」

※解決すべき社会的課題の内容により、活動範囲に地域性が生じる場合もあるが、地域性の有無はソーシャルビジネスの基準には含めない。

②事業性

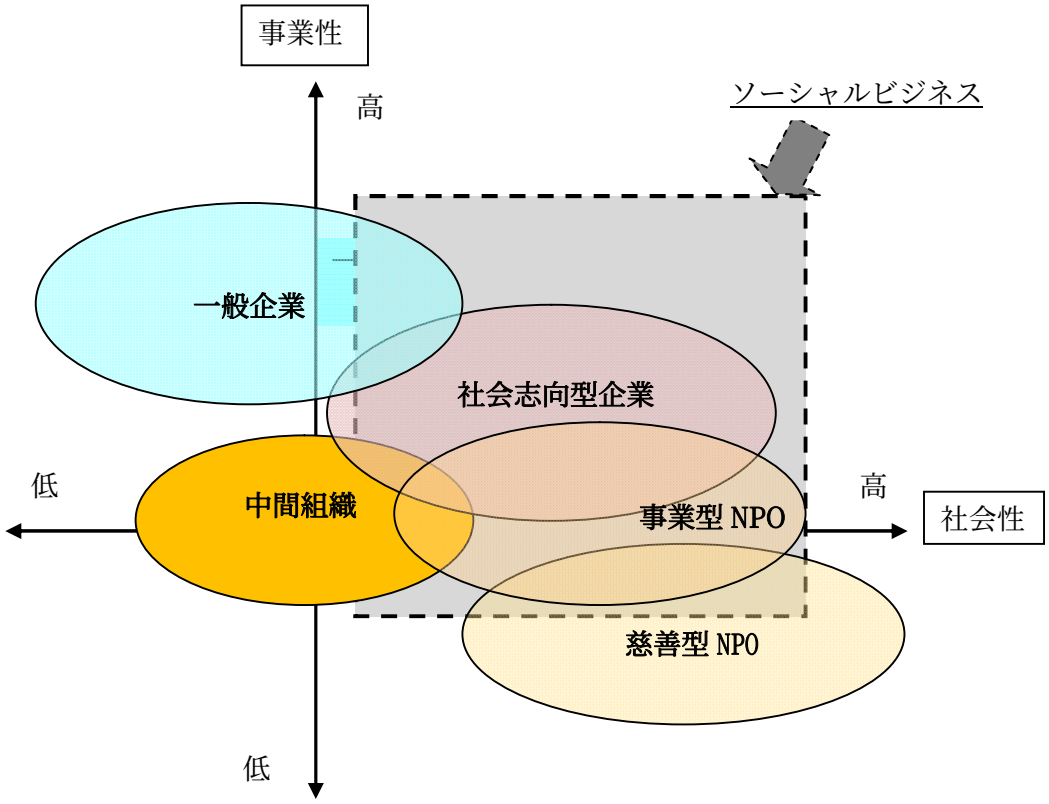
「①のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。」

③革新性

「新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること。」

「ソーシャルビジネス研究会報告書」（経済産業省　2008 年度）より

図表 2-1　ソーシャルビジネスの領域



２－１－２．コミュニティビジネス（以下、「CB」）

CB は、ビジネスの視点を活用して地域の抱える問題を解決したり、地域に新たな価値を創出することで活性化するなど「元気な地域をつくる」ための事業です。定義がこれまで様々にありますが、代表的なものを以下に挙げます。

「地域課題の解決やニーズの充足を地域住民が主体となって、ビジネスの手法を用いて継続的に行っていく事業活動」

「市民活動の側面を持ちながら、地域の様々な課題をビジネスの手法を導入して課題解決を図る事業活動」

「地域社会における社会貢献のための地域社会に根ざした事業性・収益性のある活動」

「地域コミュニティ内の問題解決と生活の質向上を目指す「地域コミュニティの元気づくり」を目的とした事業活動」

「コミュニティや市民社会を育てることを目的とした事業活動」

「コミュニティ（以下、C）において、C による、C のための、C と共にあるビジネス」

２－１－３．環境コミュニティビジネス（以下、「環境 CB」）

事業型の環境 NPO・社会的企業に領域に最も近いものとして環境 CB があります。

「CB のうち、地域の環境保全や環境改善、リサイクル活動など、環境分野に取り組むもの」

「地域の企業・NPO・市民団体等の地域コミュニティを形成する主体が連携・協働し、地域が抱える環境問題の解決し、地域コミュニティの構築・拡大強化を通して地域住民の環境面での便益向上につながる収益性のある事業」

「環境コミュニティ・ビジネス支援マニュアル」（経済産業省産業技術環境局　2007 年度）より

２－１－４．環境ビジネス

環境ビジネスは、事業型の環境 NPO・社会的企業を含むものと考えられ、国連や国主導による環境関連法規の整備に伴い、2020 年には 120 兆円の市場規模になるといわれる成長産業分野です。

「環境汚染防止（装置及び汚染防止用資材の製造、サービスの提供)、環境負荷低減技術及び製品、資源有効利用の 3 分野から成るもの」　（OECD　1999 年）

「産業活動を通じて、環境保全に資する製品やサービス（エコプロダクツ）を提供したり、社会経済活動を環境配慮型のものに変えていく上で役に立つ技術やシステム等を提供するもの」　（環境省　2002 年）

「環境ビジネスとは、環境負荷の継続的な改善活動に寄与する財（製品・商品）やサービスを提供するビジネス」　（エコビジネスネットワーク）

２－１－５．環境 SB

以上の類似定義を参考にして、本マニュアルにおいて事業型環境 NPO・社会的事業は、便宜的に「環境 SB」と呼ぶことにします。

・SB の中で、環境保全（改善、保護）を主な目的に行う事業
・環境 CB の中で、慈善型の活動を含まない事業
・環境ビジネスの中で、地域の参加を促し社会的課題に取り組む事業

事業型環境 NPO・社会的企業
＝「環境 SB」

図表 2-2　環境コミュニティビジネスの分野（例）

事業分野		キーワード
大分類	小分類	
地球環境問題／エネルギーに関連した事業	新エネルギー	クリーンエネルギー、太陽光発電・太陽熱利用、風力発電など
	省エネルギー	エネルギー効率化、家庭版 ESCO※１など
3R※２に関連した事業	リデュース	廃棄物の発生抑制、容器包装材使用削減販売システムの導入など
	リユース	不用品（家具、パソコン等）の再活用、リユース可能製品・システムの導入など
	リサイクル	再生資源の利用の促進、廃棄物のリサイクルなど
	廃棄物処理	廃棄物の適正処理、不法投棄の防止など
バイオマスに関連した事業	農業利用	生ごみ堆肥化、剪定枝・間伐材等の堆肥化など
都市環境・生活環境改善に関連した事業	燃料利用	廃食油燃料化、生ごみバイオガス化、剪定枝・間伐材等の燃料化、バイオガス化など
	環境配慮型交通システム	コミュニティバス、カーシェアリング※３、自転車シェアリング※４など
	緑化、自然的空間の創出	屋上・壁面緑化、緑地の創出、ビオトープ※５創出など
	環境配慮型商業拠点づくり	商店街の環境配慮・グリーン化、地域通貨・エコマネー※６、エコポイントなど
	環境に関連する情報化推進	ポータルサイト※７による環境情報提供・ネットワーク形成、地域情報のデータベース化など
自然環境・生態系保全に関する事業	野生動植物の保護	希少動植物の保護、移入種への対処など
	ふれあいの場	里山・農地保全、自然公園での活動、自然観察、森林の活用、市民農園・体験型農業など
水環境・土壌環境の保全に関する事業	水環境	水質改善（河川、湖沼、干潟、沿岸域等）、雨水浄化・利用など
	土壌環境	土壌浄化、農薬の適正散布、地下水の保全など
環境経営・企業の環境配慮に関する事業	環境マネジメント	リスクコミュニケーション※８、企業の環境配慮、簡易型環境マネジメントシステムなど
	環境事業コンサルティング	環境改善に資する事業のコンサルティング、企業版 ESCO※１など
有害化学物質に関する事業		アレルギーを起こさない素材の開発･活用、シックハウス症候群対策、汚染物質回収など
環境学習に関する事業		環境学習メニュー提供、エコツアー企画

※1 ESCO：エネルギー・サービス・カンパニーの略で、エネルギー使用量の削減を保証し、エネルギー削減により得られたコストメリットを利益の源泉とする。

※2 3R：リデュース（廃棄物の発生削減）、リユース（再使用）、リサイクル（再生利用）のこと。

※3 カーシェアリング：自動車の共同利用※4 自転車シェアリング：自転車の共同利用

※5 ビオトープ：動植物が生息できるように造られた小規模な空間

※6 エコマネー：特定の地域やコミュニティの中で、特定の商品・サービスに限定して使用される通貨で、ボランティアの対価などとして発行される。

※7 ポータルサイト：インターネットで各種ホームページを閲覧する際、初めに見ることの多い利便性の高いサイト

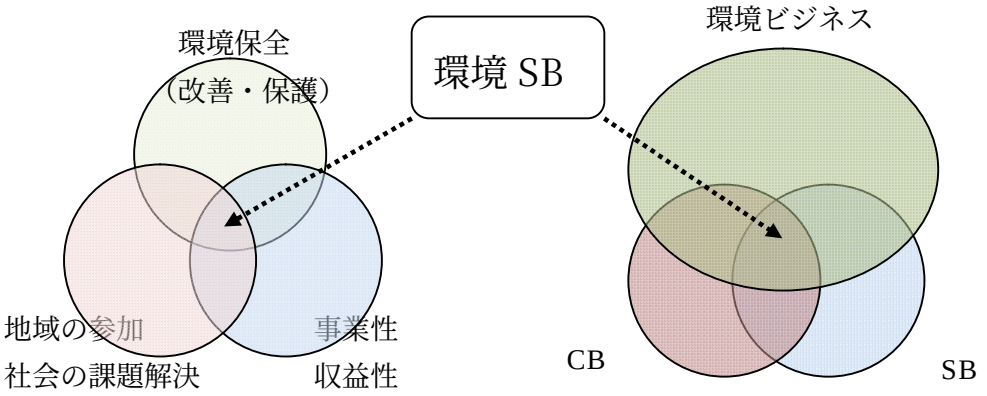
※8 リスクコミュニケーション:リスクに関する情報を一般市民を含め広く開示し、リスクに関する情報を共有化する。

「環境コミュニティ・ビジネス支援マニュアル」（経済産業省産業技術環境局　平成 19 年度）より

２－２．環境 SB の特徴

これまでの定義からすると、環境 SB は、SB 的要素と環境 CB 的要素と環境ビジネス的要素を合わせ持っているということが特徴といえます。

図表 2-3　環境 SB の領域



【目的や手段で捉えた環境 SB の領域】　　【事業分野で捉えた環境 SB の領域】

２－２－１．事業の目的や手段に起因する特徴

環境 SB の事業目的は、「持続可能な発展」を実現するために、そのベースとなる環境を保全することにあります。

■持続可能な発展とは

「自然資本の賦存量が、最少安全基準に基づく決定的な自然資本量を下回ってはならないという制約条件のもとに、世代内公平に配慮しながら福祉水準（well-bing）を世代間で少なくとも一定水準に保つこと。」　「環境」（諸富徹著　2003 年　岩波書店）より

この目的のために、事業の継続性をもって、すなわち収益性のある自主事業を軸として地域住民の参加を促しながら社会的課題を解決するといった手段をとるのが、環境 SB です。したがって、一般企業の目的とされてきた「利益の追求」に留まらず、環境の持続可能性、社会の持続可能性、経済の持続可能性といったトリプルボトムラインをバランスよく追求する事業であることが特徴と言えます。いわば、環境の保全や地域の活性化を含めた広い意味での「全体利益の追求」を行う事業です。

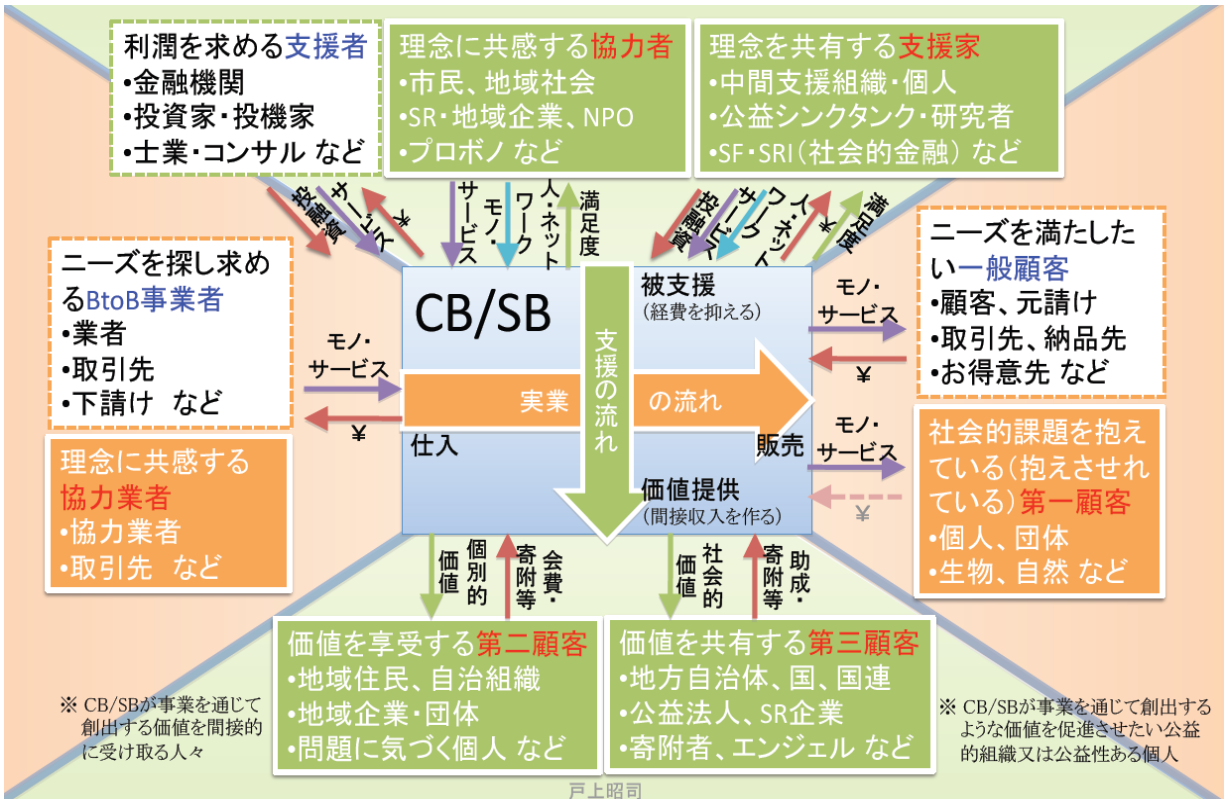
２－２－２．事業の受益者に起因する特徴

環境 SB の受益者は、本質的には環境そのものであり、それを構成する自然環境や動植物、加えて、これらと何らかの形でつながっている人々やコミュニティということになります。事業性を確保するために、受益者から対価の支払いを受けるのが一般ビジネスですが、支払い能力のない自然環境や動植物が受益者になっているところが、環境 SB の特徴です。

そのために、直接の受益者を第 1 顧客とするなら、間接的かつ善良な受益者となる第 2 顧客、第 3 顧客から対価を得ることで事業の継続性を確保するといった事業構造を持っています。

また、環境保全に関わる人々やコミュニティを受益者とするなら、里山や沿岸を守っている農山漁村を保全することも活動対象になり、環境 SB の特徴といえそうです。

図表 2-4　SB/CB を取り巻く多様な関与者



２－２－３．事業の担い手に起因する特徴

環境 SB の担い手は、いわゆる事業者ですが、これに協力するキャストが多様に登場するのが特徴です。事業者に雇用される従業員はもとより、理念に共感する市民ボランティア、NPO、企業、さらに、理念を共有する専門家等の支援者が事業の担い手として参画してきます。また、環境商品を購入した消費者が、ファンドを提供したり、会員になったりというように事業の担い手側にまわるケースも少なからずあるのが特徴です。

２－２－４．事業の経営環境に起因する特徴

環境 SB は、70 兆円を超える市場規模といわれる環境ビジネスに属しており、最も成長が期待される産業分野にあって、環境政策や環境関連法規の規制もしくは緩和等の制度的変更によって、大きく経営環境が変化するという特徴があります。

また、NPO をはじめとした市民社会の台頭とともに事業数を増やしてきた環境 SB は、公益を重視する行政や私益を重視する企業が担えない、共益の仕組みをつくるセクターとして、もしくは「新しい公共」の担い手として今後の成長発展が期待されています。

２－３．環境 SB の課題

環境 SB の課題は、その特徴の裏返しにあるといってもいいでしょう。

２－３－１． マネジメントが難しい

環境 SB は、環境、社会、経済の 3 つの目的に取り組むという特徴から、マネジメントが難しいという課題があります。環境性や社会性をストイックに追求すればするほど、経済性が落ちていくのはこれまでの時代の流れでした。また、環境性と社会性の両立も、地域での開発にあたって「自然保護か雇用維持か」の議論があるように、容易なことではありません。

一方、エコプロダクツ、エシカル需要、マーケティング 3.0 等の現代キーワードが示すように、環境性や社会性を維持することで商品サービスの付加価値が加味し、これを選択購買する消費者層が増えていることは、環境 SB にとってプラスの要因です。しかし、それゆえに一層高度なマネジメント技術が要求されるでしょう。

【エコプロダクツ】…環境配慮型商品の総称。素材や設計、生産、使用後の廃棄など、各過程での環境負荷を少なくした商品のことで、商品開発のトレンドになっている。
【エシカル需要】…「倫理的」「道徳上」という意味の形容詞をとって、環境や社会に配慮した需要。震災支援の「助け合い消費」や「エシカル投資」もその一つ。
【マーケティング 3.0】…P．コトラーが提唱した価値主導のマーケティング。世界をよりよい場所にしようと活動する消費者に、参加と協働を促す企業が信頼を得る時代。

２－３－２．事業規模が小さい

環境 SB は、その約 8 割が NPO 法人です（経済産業省が 2011 年度に行った愛知県、新潟県での SB 調査より）。また、NPO 法人の中でも環境保全を目的とした団体は、、収入規模、人件費比率（対総支出）ともに平均以下でした。愛知県が 2010 年度に行った NPO 調査では、全 NPO の平均収入が 1644 万円であったのに対して、環境保全分野は 716 万円。全 NPO の平均人件費比率が 53.6%に対して、環境保全分野は 42.2%でした。

このデータから見てもわかる通り、環境 SB は、事業規模が小さく、人材の雇用拡大や新たな商品開発などが困難な状況が見て取れます。また、環境 SB は、新エネルギー分野、廃棄物処理分野、公害防止分野など設備投資が欠かせない領域があるにも拘らず、事業規模が小さいために積極的な投資が困難な状況にある団体が多いと考えられます。

２－３－３．市場が多岐にまたがっている

環境 SB が属する市場は多岐にまたがっています。産業分類では、環境という分野はなく、市場も食品、エネルギー、家電、輸送車両、事務用品、観光、教育等に分散しており、マーケティングを行うにも、支援策を打つにしても共通の技術やデータベースが活用できない課題があります。

２－３－４．制度変更に影響を受けやすい

環境分野の事業は、1993 年に発令された環境基本法をベースに環境政策や環境関連法規を追い風にして成長発展してきたところが大きく、今後も環境関連の制度変更によって事業の在り方が大きく変化することが予想されます。環境 SB を経営するにあたっては、未来予測が困難な状況があり、思い切った先行投資や開発がしにくい状況にあります。

２－４．環境 SB を支援する上での課題

環境 SB の課題は、すなわち支援上の課題でもあります。

２－４－１．マネジメント支援

環境 SB を支援するとき、一般ビジネス界にみられるような目先の利益を先取りするような支援の在り方では不都合です。環境、社会、経済のバランスの取れた事業とするため、長期的な視野でマネジメント支援する必要があります。また、環境 SB の事業目的は公益性が高いことから、一事業体の独占を煽るような競争戦略よりも、共棲原理の戦略で獲得した技術やノウハウは同業他団体と共有するマネジメントが求められます。

したがって、マネジメント支援する場合には、長期的視野、かつオープンソースのスタンスで経営計画を策定することが不可欠です。この経営計画を土台に、必要な経営資源をコーディネートする等の「持続可能な発展」を促す支援が望まれます。

２－４－２．資金と人的支援のコーディネート

環境 SB は、小規模な事業が多いという現状から、自立的な成長発展を促進する支援課題があります。そのためには、タイムリーな資金投入と丁寧な人的支援が欠かせません。

中間的な支援機関が軸となり、伴奏者的に環境 SB の経営状態を把握しつつ、NPO バンクや地域の金融機関からの投融資を必要な時に受けられるようにコーディネートする必要があります。

また、支払い能力のない自然環境や動植物等の第一顧客をカバーするため、価値を享受する第二顧客や価値を共有する第三顧客を紹介したり、理念に共感する協力者や理念を共有する専門家をコーディネートする人的支援が求められます。

なお、資金支援や人的支援に関わる詳細については、「環境 CB のための資金調達マニュアル」（環境省　2009 年度）や「平成 21 年度コミュニティ・ファンドを活用した環境保全活動に関わる調査検討業務報告書」（環境省 2009 年度）が参考になるでしょう。

２－４－３．技術・ノウハウや地域資源のデータベース化

環境 SB の市場は多岐にまたがるという現状から、個別の事業所ごとに必要な環境技術、環境知識、業界の制度や知識を入手し、事業を組み立てていくといった手続きは、効率的とは言えません。そこで、支援機関が中心となり、多様な環境技術やマネジメントノウハウを集約してデータベース化しておくことは、将来の環境 SB 業界の底上げにつながります。

さらに、環境 SB は、地域固有の経営資源を有効活用して事業化を図るといった特徴があるので、地域の支援機関として地域資源のデータベース化も欠かせません。

２－４－４．多様な専門家の発掘・養成

環境 SB は、制度変更に影響を受けやすく、事業ごとに別個の環境技術や環境知識が求められることから、これに対応できるだけの多様な専門家のネットワークを持っていることは、環境 SB 支援に大きな助けとなります。

地域の大学や支援機関が連携して、環境分野の専門家を輩出し、多様な協力者を養成すると同時に、環境 SB 事業者そのものを養成する実践的教育プログラムの開発が望まれます。

２－４－５．支援機関の人件費負担

環境 SB の支援機関は、行政に頼るばかりでなく、個別の現場でタイムリーに活動できる支援が求められることから民間ベースで運営する利点が多くあります。しかし、既存の NPO 中間支援組織において課題となっているように、事務局員の人件費を賄う必要性から助成金収入や行政委託に依存する傾向にあり、本質的な支援から遠ざかる場合もあります。

専任の事務局員を置かず、ネットワーク的に人材を揃え、事業者の要請に応じてプロジェクトチームを組んでニーズに応える組織的な対応も考慮すべきでしょう。

環境SBの特徴と課題　比較表

		小規模の一般企業　（SB/CBの規模に近いため）	SB/CB全般	環境SB
特徴	全般の経営環境	製造業では、国内産業空洞化で海外シフトが迫られる 建設業では、公共事業の削減で業務が減少している サービス業では、人口減で市場が縮小傾向にある	新しい公共の担い手として注目されつつある 行政の財政難で、自主財源確保が迫られている	同左
	業界状況	開業より廃業が上回っている	全国のNPO法人4万件超 愛知県のSBは、495件、新潟県のSBは、320件	再生可能エネルギーの評価が高まる 国として2020年までにCO'削減目標25％に設定
	市場状況	大企業寡占化の傾向にある グローバル化により世界情勢に左右されやすい	極めて小さな市場 ローカル市場で地域特性に左右される	市場は多岐にわたり、複数の市場にまたがる事業あり 埋もれた地域資源の活用余地は大きい
	競合状況	市場縮小の中で、既存市場では競争が激化して、低価格競争へ	競合というより共棲の指向性が高い。 介護系では、多店舗展開する企業と競合	約70兆円は超えるといわれる環境ビジネスに属しており、環境ビジネスに関わる一般企業が競合となっていく
	事業規模		愛知県全NPOの平均収入1644万円 愛知県全NPOの平均人件費比率53.6％	愛知県の環境NPOの平均収入716万円 愛知県の環境NPOの平均人件費比率42.2％
	成長スピード	競合優位に働くよう成長スピードが加速している	ゆっくりとした発展段階を経ることでコミュニティとの関係をつくっている	再生可能エネルギーの需要や環境ビジネスの急成長で成長スピードは速まる傾向に
	ターゲット	便利、快適を求める消費者像が主な対象 コストダウン、効率化を求める事業所像が主な対象	生活弱者、困っている人がメインの対象	自然、動植物が受益者で、対価の支払い能力がない 里山や沿岸部を守る農林業業者を受益者とする場合も
	経営者	資本や技術の裏付け、従前の経験をもって起業する場合がほとんど	社会的な使命をもとに起業するケースが多い	同左
	担い手	労働の対価（給料）があるから働く従業員 非継続雇用の従業員が40％（外部人材の活用が進む）	事業者の理念や考え方に共感しているから働くスタッフ スタッフ構成は、理事（無給も多い）、有給職員、パート、ボランティアと多様	同左
	協力者	経済交換による協力関係が基本である	無償のボランティアが戦力となる。 マスコミに取材されやすく、広報的協力者となっている	同左 特に第2顧客、第3顧客となる協力者が求められる
	経済性	営利を目的として、株主や従業員に利益の分配を行う 制度的に財産の相続が可能である	会費収入、寄付等の収入が見込めるが、十分でない 利益と財産の分配は不可能 低い人件費（企業の約50％）で何とかやりくりしている	自主事業の収入が少なく、事業の継続性に不安あり
	社会性／地域性	雇用を通じての地域貢献を意識している 納税や法的遵守が社会的責任	地域の住民が受益者であり、担い手であるケースが多く、地域性の強い事業となる	事業目的にために、地域資源の有効活用や地域自治の推進は欠かせない
	環境性	環境対応に手が回らない コストダウンを目的とした省エネは浸透しつつある	LOHAS指向など環境を意識する層が担い手、ターゲットになる場合が多い	環境保全、環境負荷低減が事業目的になっている
課題	経営力	事業主がマネジメントと現場業務に携わるケースが多い	地域や行政からの信用が十分に行き届いていない 理念やミッションは潜在的に保有しているが、わかりやすく伝える努力が不足するケースがある。	ボランティア感覚が強く、マネジメントを好まない傾向 環境・社会・経済の統合目的により、マネジメントが難しい
	営業力	組織的な営業が困難である	メディアの活用に長けている一方、営業という概念が薄い	同左 マーケティング3.0で価値主導のマーケティングが鍵
	商品力	オリジナル商品の開発が後回しになる傾向にある	生活支援サービスの分野では、価格の設定に自信がなく、低価格に陥いる傾向にある	エコプロダクツ、エシカル需要により付加価値が上昇傾向
	生産力	省力化、標準化によるコストダウン、品質向上が課題	人的サービスが多く、安定的な品質維持が課題	埋もれた地域資源の製品化や流通の仕組みづくりが課題 廃棄物処理、エネルギー分野等は設備投資が欠かせない
	人財力	教育研修など計画的な人材育成ができていない 定期的な人材採用が困難であり、スタッフの世代に偏り 人事制度、社会保障制度の整備が不十分である	同左	同左
	財務力	総じて脆弱である 公的な金融支援制度が整備されている	医療介護分野以外では、市中銀行の融資対象外 補助金、助成金に依存しており、収益性が不安定	他のSB/CBに比べてさらに財務力が脆弱な事業が多い
	情報力	情報発信が苦手である 説明責任、情報公開の意識が薄い	ソーシャルメディアの活用には敏感である NPOでは、説明責任、情報公開は浸透している	同左

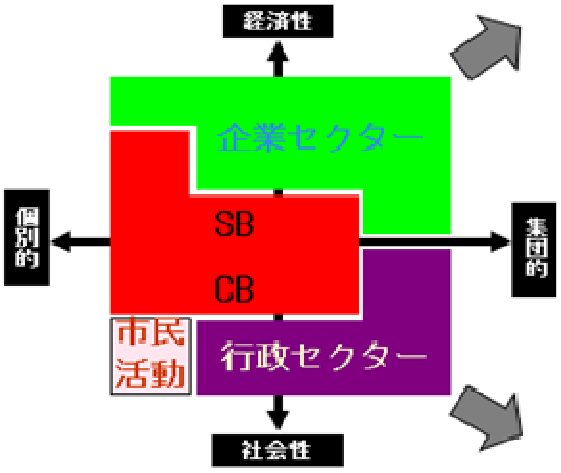
２－５．ソーシャルキャピタル形成に向かう環境 SB 支援

図表 2-5 に見るよう行政セクターは､財政難の中で集団的－社会性を追求した公益的なサービスを提供する使命があります。市民セクターは、共同体が崩壊する中で個人的－社会性を追求した共益的なサービスの提供を目指しています。企業セクターは、激化する競争の中で集団的－経済性を追求したサービスを展開しています。その結果、SB や CB は、上記 3 つのベクトルによって引き裂かれ、取り残された集団的－個人的軸の中央部分、社会性－経済性軸の中央部分を担う事業領域で活躍することが期待されることとなっています。

SB や CB の先進事例を見ると、関係性が希薄化している血縁や家族、そして地域コミュニティを正視して、社会秩序の維持と安定に欠かせないソーシャルキャピタルを補填、充実する事業を展開しています。同時に、将来の地域のために必要な投資としてビジネスの面から地域の課題解決にチャレンジしています。

以上のような社会構造の変容から、環境 SB を支援することは、地域のソーシャルキャピタルを形成することに直結し、その土壌から新たな地域のプレイヤーを生み出していくといった支援の循環につながるものと考えられます。地域に失われた共益のしくみや「新しい公共」を創造する自覚をもって継続的な支援活動に臨みたいものです。

図表 2-５　SB/CB セクターが担う領域



以上を踏まえ、第 3 章では「組織的な支援の方法」、第 4～5 章では、個別支援の方法として「ハンズオン支援のプロセス」「ハンズオン支援の実務」ついて解説します。

【ソーシャルキャピタルの定義いろいろ】

●**アメリカの政治学者ロバート・パットナム**によれば、「ソーシャルキャピタル」とは「社会的つながり（ネットワーク）とここから生まれる規範・信頼」であり、共通の目的に向けて効果的に協調行動へと導く社会組織の特徴とされています。

●**世界銀行**は、ソーシャルキャピタルを「社会的なつながりの量・質を決定する制度、関係、規範である。社会的つながりは経済の繁栄や経済発展の持続に不可欠である。ソーシャルキャピタルは単に社会を支えている制度ではなく、社会的つながりを強くするための糊の役割を果たしているのである。」と定義しています。

●OECD の指摘によれば、ソーシャルキャピタルは家族、学校、地域コミュニティ、企業、市民社会などに蓄積され以下の可能性があるとしています。

① 健康増進を導く可能性がある。
② 教育面での成果を導く可能性がある。
③ 犯罪発生率を低下させる可能性がある。
④ 市場の効率化をもたらし、経済成長に寄与する可能性がある。
⑤ 求職活動を円滑にする可能性がある。

３．組織的な支援の方法

複雑化・高度化する環境 SB の支援課題に対応するため、多様な機関が連携して支援効果を発揮することが重要です。そこで本章では、組織的に支援を行う方法として、中間支援組織の在り方とネットワークによる支援の在り方について紹介します。

３－１．中間支援組織の役割

３－１－１．協力団体と連携した継続的な支援体制づくり

中間支援組織には、事業者のニーズに応じた支援メニューを継続的に提供することが求められます。そのために事業者の現状を的確に分析し、不足する機能を埋め合わせるため専門家と引き合せたり、地域にある経営資源を補填するため様々な協力団体を紹介する役割があります。市民セクター、企業セクター、行政セクターに関わる団体と上手に連携して環境 SB を支援してくことが望まれます。

とくに、中山間地域や人口の少ない地域では、民間のみの支援では経営資源の循環が十分とはいえず、地域の行政、公的機関、学校、病院などとタッグを組むなど、地域ぐるみで環境 SB を支援することが求められます。

３－１－２．幅広い事業者ニーズに応じた支援体制づくり

中間支援組織は、幅広い事業者のニーズに応えるため、将来的に起業を考えている潜在的な事業者の発掘から始まり、想い醸成期、共同学習期、社会実験期、事業発展期、成長・分化・安定期など成長発展段階に応じた事業ニーズに合わせて必要な個別支援プログラムを提供する役割があります。

また、集団支援メニューとして、人材育成を目的としたセミナー等の教育研修、多様な方との交流を目的とした場の提供、地域の動きやビジネスノウハウに関わる情報を提供する役割もあります。

３－１－３．地域資源のコーディネート

中間支援組織に関わる支援者必須のスキルは、コーディネート技術です。地域との関係性の中で事業者自らが問題を解決するためのコーディネートが求められます。崩壊しつつあるコミュニティの中で事業者を中心にしたつながりを再発見し、関係者をつなぎ合わせるコミュニティの再生を担う役割といってもいいでしょう。

コーディネート技術を発揮し、事業者に必要な経営資源を提案するためには、支援者が多様なデータベースを保有していることが重要です。①地域の人脈データベース、②ファンド・助成金・投資家など金融データベース、③固有技術や企業情報などビジネス・データベース、④政策・法律など制度データベースなどがあります。

３－１－４．支援者の養成

事業者を外からしっかりサポートしていくために、支援人材を厚くしておくことは中間支援組織として必要なことです。組織内に支援スキルを持った人材を養成するとともに、外部の専門家をネットワークして個別の多様な支援ニーズに応えることも欠かせません。

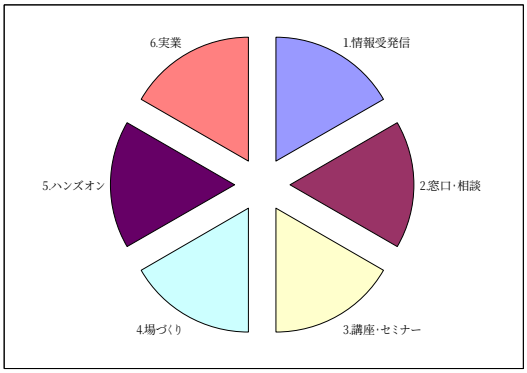
全国の中間支援組織とつながり、ノウハウを交換したり、支援メニューを共同開発するなどの努力もソーシャルキャピタル形成につながる活動です。

３－２．支援機能と組織のタイプ

３－２－１．６つの支援機能

地域や事業者にとって有効な支援機能として、次の6分野が考えられます。①情報発信機能　②窓口相談機能　③講座・セミナー機能　④場づくり機能　⑤ハンズオン機能　⑥実業機能　等です。

図表３-１　６つの支援機能

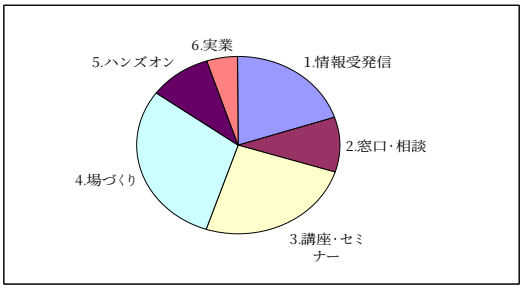


３－２－２．タイプ別の強化すべき支援機能

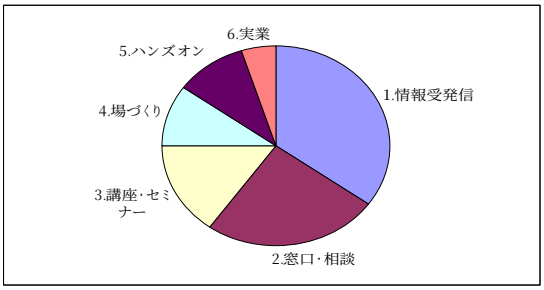
中間支援組織は、その構成人材や地域特性によって「場づくり型」「ネットワーク型」「情報バンク型」「実業併設型」の４つの類型が見られます。タイプによって下図のように強化すべき機能が違います。

図表３-２　中間支援組織のタイプ

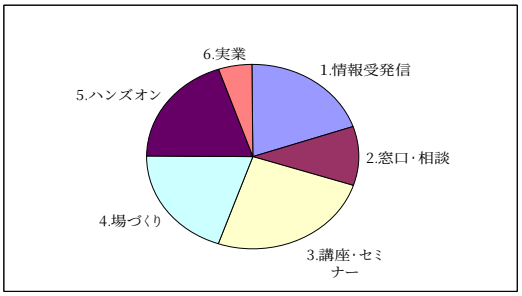
A：場づくり型



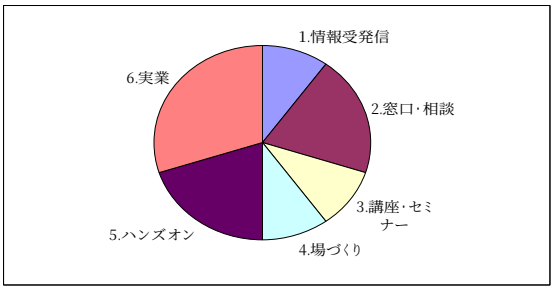
C：情報バンク型



B：ネットワーク型



D：実業併設型



３－２－３．中間支援組織に欠かせない代表的な支援メニュー

中間支援組織が提供すべきメニューを類型化すると、事業の自立を支援する「ビジネス支援」があると同時に、事業者を取り巻くコミュニティづくりを支援する「コミュニティ支援」の役割があります。また、支援対象者を個として関わっていく支援手法「個別支援」と集団として関わっていく支援手法「集団支援」があります。ビジネス支援かコミュニティ支援かの支援目的によって、また、個別支援か集団支援かの支援対象によって、いくつかの支援メニューが考えられます。

３－２－４．ネットワークによる支援

組織的な支援のもう一つの方法として、案件が発生する度にネットワークを形成して環境 SB を支援していく方法が考えられます。通常は、それぞれの分野で個別に活動を行っている者どうしが、案件の課題内容ごとにチームを編成してプロジェクト型で支援を行う方法です。

ネットワークによる支援は、定常組織ではないので既存の中間支援組織の悩みの種であった事務局を維持するための固定費を必要としないという運営上のメリットがあります。また、十分なネットワークがあれば案件ごとに必要な人材が編成できるため、効果も得やすいといえます。

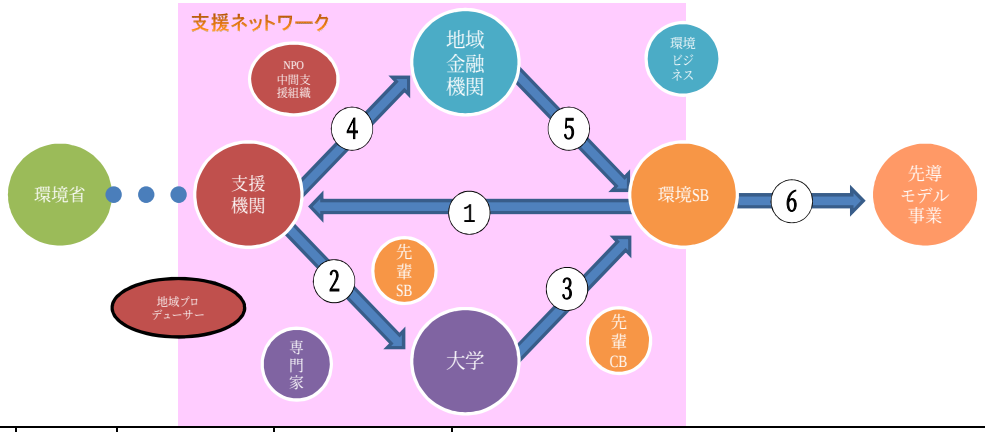
一方、定常的な窓口機能を持たないため、幅広い支援や継続的な支援には向かい支援体制といえるでしょう。また、プロジェクトチームを機能させるため、プロデューサーやコーディネーターといったキーマンが欠かせず、その力量によって成果に違いが発生するなどの課題が想定できます。

３－２－５．協働による地域支援体制づくり

環境 SB を支援する場合、事業者数は少なく、かつ小規模な事業所が多いことから環境 SB を専門対象とする中間支援組織は成り立ちにくい。したがって、既存にある NPO 中間支援組織や各地にある環境パートナシップオフィスを窓口にしながらも、専門技術やノウハウを持った個人・団体がネットワークを形成して、地域の支援体制を築くことが現実的な方法と考えられます。すなわち、環境 SB を効果的に支援するために、中間支援組織とネットワークの協働による地域支援体制を構築することが大切です。

次項は、中間支援組織とネットワークの協働を想定した場合の代表的な支援メニューとして「窓口相談」事業の運営について解説します。

図表３-３　環境 SB を取り巻く地域支援体制



	協働	役割	支援ツール（案）	（支援を行うための）前提条件
①	環境SB⇒ 支援機関	相談窓口 情報収集	資源データベース、 環境SBアワード、 経営塾運営	環境SBとの繋がりを持っている。支援ネットワークを持っている。
②	支援機関 ⇒大学	マッチング （環境SB⇔技術者）	場づくり支援 交流イベント開催	環境SBが必要とする技術を把握し、その技術を持つ研究機関と繋がりを持っている。
③	大学⇒ 環境SB	技術支援	学生インターン 適正技術の共同開発	環境SB側に技術支援を受け入れる体制があり、また、大学側に供給可能な適正技術や人材がいる。
④	支援機関⇒ 金融機関	マッチング （環境SB⇔金融）	場づくり支援 交流イベント開催	事業性を確保した事業を行う環境SBを把握し、環境SBに投融資を行う意思のある金融機関と繋がりを持っている。
⑤	金融機関 ⇒環境SB	実業支援	投資、融資	環境SBが行う事業が、投融資基準を超えている。
⑥	環境SB⇒ 先導モデル	先導モデル化	事業計画づくり	環境SBが事業的に自立し、環境保全活動と地域参加の成果を出している。

３－３．相談窓口事業の運営

３－３－１．外の目が役立つ相談サービス

人はちょっとしたことでつまずき、前へ進めなくなる。一人で考えていても堂々めぐりして何ともならない。そんなとき、外の目、専門家の視点が加わると、問題の所在が見えてきて、簡単に解決に向かうことがあります。常に、新たなリスクが押し寄せ、それでも前に進んでいかなければいけない立場にある事業の経営者にとっては、ちょっとしたつまずきが命取りとなることも少なくないため、外部に相談できる相手がいることの意味はなおさら大きいのです。

環境 SB に対する相談サービスの守備範囲は広い。ビジネスの課題に加えて、コミュニティの課題を捉えて相談に乗り、解決を促進する必要があります。

３－３－２．初期設定をする窓口相談の役割

支援機関として個別相談に応じる場合、専門家による相談サービスを提供する前に、窓口相談のプロセスを入れると良いでしょう。窓口相談では、相談の目的や背景を聞き出し、専門家による本格的な相談サービスに入るか、否かの判断をします。また、相談サービスの流れを説明して、クライアントと契約する役割もあります。医療サービスの総合初診のように、問診でクライアントの主訴を引き出し、どんな専門家に相談に乗ってもらうのが相応しいかを判断することが、窓口相談のもっとも重要な役割です。この初期設定は、相談案件解決の要所ですので十分な留意が必要です。

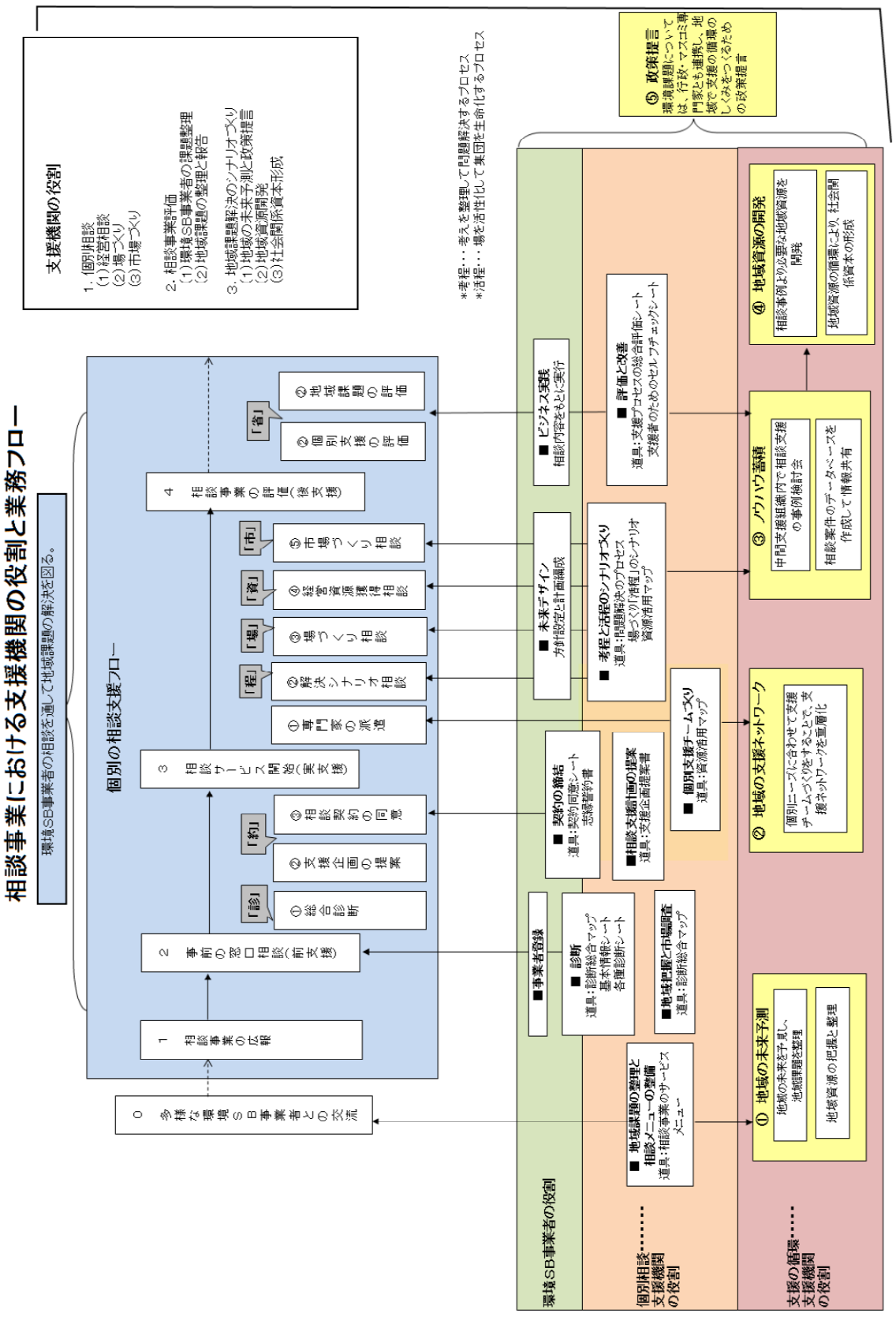
相談修了時には、この間の相談サービスを支援機関として総括しておくことを忘れてはいけません。クライアントからのアンケート、専門家による自己評価、環境 SB の支援者としてアセスメントをきちんと残し、次の相談案件や地域の課題解決に生かすようにしましょう。

３－３－３．相談事業における支援の循環

支援機関における相談サービスの役割は、個別相談だけに留まりません。地域で同様に困っている環境 SB 事業者を想定して、相談プロセスを地域の資源としてデータベース化しておくことで支援成果を循環させたいものです。

地域の多様な相談に応じるためには、専門家をはじめ支援ネットワークを形成しておくなど日ごろから地域資源を棚卸しておくと同時に、地域の未来を予測して相談体制を整え、重層的な問題解決力を備えておくが望まれます。相談事例をもとに地域の課題や事業の課題を整理し、政策提言を行い、必要な地域資源を開発するなど、ソーシャルキャピタル形成の核となることが支援機関に求められています。

図表３-４　相談事業における支援機関の役割と業務フロー



３－４．相談窓口の体制づくり

図表３-５　相談体制づくり

	準備の内容
窓口体制	・はじめにクライアントと接触する入口が窓口です。初診は大切です。ここで診断ミスをしてしまえば、解決できるものも間違って方向にいかかねません。支援機関であれば、経験豊富なスタッフが窓口で対応する体制が望まれます。 ・面接による相談の他に、電話相談、インターネット相談などもあるので、これに応じられる窓口体制を考慮しておくと良いでしょう。
専門家体制	・クライアントの多様な個別ニーズに対応するために、窓口だけですべての相談に乗れるものではありません。地域で活躍している専門家と連携して相談体制をつくりましょう。 ・専門家として、経営、税務会計、人事労務、法務、デザイン、マーケティングなどの分野に長けた人材と提携しておきたいものです。加えて、各分野の技術者や学者、マスコミ関係者、行政マンなどとも連携体制を取っておくと支援体制として有効でしょう。
事務局体制	・事務局は、相談受付、専門家コーディネート、相談データベースづくり、庶務全般をする役割があります。 ・事務局は一人からでも相談サービスは開始できます。また、勤務シフトさえしっかりしていれば、専任スタッフでなくても可能ですが、クライアントの都合で休日、営業時間内に関係なく、365 日 24 時間、相談ニーズは発生しているので、できるだけ幅広く対応できる体制づくりが望まれます。

図表３-６　相談メニュー

	主な相談メニューの内容
経営相談	経営管理、経営計画、人事組織、営業、商品開発、マーケティング、生産、流通、店舗、各種助成金申請、
会計相談	予算管理、資金繰り、財務管理、決算書、帳簿、仕訳、借入、経費削減
法律相談	法人設立、環境関連法、労働関連法、製造物責任、損害賠償、商法、民法
税務相談	法人税、所得税、寄付控除、相続税、贈与税
知財相談	特許申請、ビジネスモデル特許、商標登録、著作権、サービスマーク
技術相談	生産技術、設計、デザイン、環境技術
身上相談	人生設計、職業設計
専門家派遣	研究者、技術士、公認会計士、税理士、弁護士、弁理士、社会保険労務士、経営コンサルタント、デザイナー、
地域資源	キーマン、提携先、協力業者、不用品、空き店舗、土地柄、地域の公的機関

図表３-７　相談資源

	主な準備資源の内容
技術資源	商品開発技術、知財管理技術、設計デザイン技術、マーケティング技術
情報資源	経営ノウハウ、地域資源情報、助成金情報、政策情報、業界情報
ひと資源	各種専門家、ボランティア、自治組織、有志、地域のキーマン
かね資源	自己資金、株式（投資家）、私募債、金融機関、助成金、補助金、寄付金
もの資源	空き店舗、公共会議室、不用品資源、

・以上の資源を活用するためにも「ひと資源」のネットワークが最も大切です。

図表３-８　相談価格の設定

	価格設定の内容
時間単価	・相談料金の設定は、時間単価で計算するケースが一般的です。 ・料金は、相談スタッフの人件費から算出する場合、1 時間当たり 3,000 円～10,000 円が標準的となるでしょう。 ・無料相談のコースを設定する場合は、期間や回数を限定して行うと良い。 ・専門家を派遣する場合は、専門家の謝金を考慮して価格を設定します。
実務支援料	・相談サービスからの延長で、実務的な支援を行うケースも考えられますので、別料金を設定しておくと良いでしょう。価格は、実務支援の内容により相場も異なりますが、関与する人材の人件費＋事務管理費（組織運営上の管理費）を根拠に時間単価を設定することが目安となります。
成功報酬	・相談支援の成果として、クライアントの事業から出た利益に基づいて成功報酬を設定することも可能ですが、環境 SB の場合の成功基準は、事業利益では測りきれないため、支援の本質から逸脱してしまいます。
会費	・会員制度を設けて相談サービスを行うことも一案です。この場合、月額料金の設定になるでしょう。詳細は、会員規約をつくり時間制限、回数制限を加えたり、多様な料金コースを設定することが可能です。 ・NPO 法人の中間支援組織場合、クライアントが NPO 会員になることで相談サービスを行う設定も考えられます。
専門家謝金	・専門家謝金は、価格設定が難しいところです。多くは専門家の属する業界での相場がありますので、それを前提に価格交渉をすることになります。 ・公的機関の助成金や補助金を活用して専門家を派遣するケースも多くあります。この場合、クライアントの費用負担は無償で、専門家には時間単価 5,000 円～20,000 円程度の謝金が一般的となるでしょう。

３－５．相談サービスの開始

図表３-９　相談サービスの広報

	広報の内容
顧客名簿の収集	・クライアントとの出会いは、交流会、セミナーなど自主企画で名簿を集める方法と、他団体のイベントに参加して名刺交換による名簿収集が考えられます。 ・収集した名簿は、必要に応じて案内できるようにデータベース化しておくことが必要です。
インターネット活用	・ホームページを使って、相談サービスの案内をします。その場合、相談事例やＱ＆Ａコーナーを設けるなどして、初めて接触する方でも安心して問い合わせできる雰囲気作りが大切です。 ・他団体のホームページで、相談コーナーを引き受けることも一案です。とくに地元の NPO を支援する公的機関と連携できると、地域内から広くクライアントと出会える機会が得られます。
パブリシティー	・新聞記事やホームページ記事に相談サービスが掲載されるように、イベントによる話題づくり、マスコミ関係者との人脈づくりなど工夫しましょう。 ・自団体のパブリシティー掲載のために、記事掲載依頼文をマスコミにＦＡＸや電子メールで配信しておくことも効果があります。記者の立場に立って、主旨、サービス内容、読者への効果をＡ４サイズ1 枚にまとめます。
案内パンフレット	・案内パンフレットには、具体的に問合せが来るように工夫しましょう。どんな種類の相談に応じられるのか、相談担当者、相談場所、相談可能な時間／曜日、問合せなどを明記しておきます。
相談会の企画	・地域の関心層が集まる場面を捉えて、無料相談コーナーを設けるなどを提案しましょう。 ・自主企画、他団体企画との提携、公的機関への協力など各種交流会、セミナーなどで相談会を設けてクライアントと出会う場面をつくりましょう。

図表３-１０　相談サービスの受付

	受付の内容
受付方法	・電話、インターネット、ＦＡＸ、来訪の等の受付ルートが考えられます。 ・受付時にあわてないよう既成の受付表を用意しておきましょう。
予約制	・支援者が待機して常にその場で相談に応じる体制で臨むケースと、予約制をとり相談に応じるケースが考えられます。 ・専門家の相談が必要な場合は、予約制をとるか、曜日指定／日時指定で案内をしておき専門家が待機する方法が一般的です。
ワンストップサービス	・クライアントは、複数の専門分野にわたる問題を抱えているのが常です。1 回の来訪で相談ニーズを満たせるようにワンストップサービスの体制を整えておくに越したことはありません。 ・支援者や専門家が一度に参集するのは困難な場合が多いので、スカイプなどインターネットを活用した双方方向通信システムを活用するなどの工夫をしましょう。 ・支援者どうしの連係プレーでワンストップサービスを提供するために、支援者ネットワークを形成し、相互支援の体制を整えておきましょう。

図表３-１１　相談サービスの流れ

	相談サービスの内容
業務フロー	・相談サービスの業務フローにつては、前掲　図表 3－4「相談事業における支援機関の役割と業務フロー」を参照してください。
支援ツール	・「志縁◎循環 7 つ道具」（NPO 法人起業支援ネット刊　）が支援ツールとして開発されています。相談場面に応じて多種多様なシートが用意されています。
役割・機能	・相談サービスを提供するにあたり、支援機関には、「個別相談」「相談事業評価」「地域課題解決のシナリオづくり」の 3 つの役割・機能があることを理解してサービスを提供しましょう。 ・「相談事業評価」は、事業者の経営課題を整理すると共に、地域課題を発見し、相談事業そのものを評価する役割です。 ・「地域課題解決のシナリオづくり」は、相談事業を通して地域資源の開発、ソーシャルキャピタルの形成、政策提言につなげる役割です。

３－６．相談事業の展開

図表３-１２　相談事業「ビジネス支援」

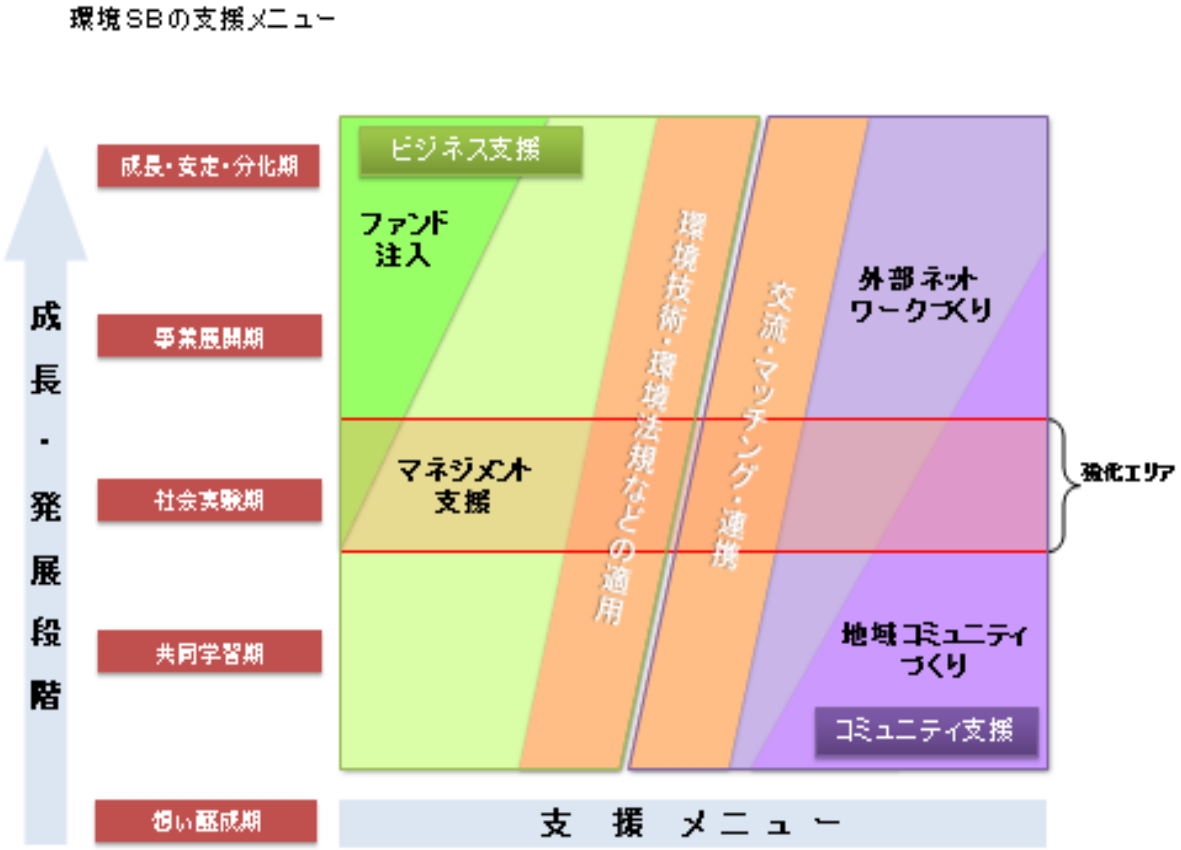
	個別フォローの内容
ハンズオン支援	・相談後の個別フォローとして、現場でのコンサルティングや実務的支援を施すハンズオン支援のメニューを用意しておきましょう。 ・相談サービスから派生する実務支援には、前述の支援機能に関わる多様な内容が考えられますので、自団体の得意分野を構築することから事業展開を検討しておくと良いでしょう。 ・クライアントからのハンズオン支援のニーズがあれば、このサービスが支援者の収入源となることが想定できます。 ・ハンズオン支援として、経営計画策定支援をはじめ、会計支援、ＩＴ支援、マーケティング支援、事務支援など多様にあります。
協働事業	・クライアントの相談内容に関わる問題が、地域全体の課題として認識された場合、支援機関としてクライアントと協働して問題解決に当たり、協働事業化する展開も想定できます。
インキュベート	・起業志望者からの相談のケースにおいては、具体的な支援として起業までの準備段階から事業が軌道に乗るまで、インキュベートオフィスの提供、事業協力者とのマッチング、メンターの紹介などインキュベート（孵卵、幼年期ケア）サービスへの展開があります。

図表３-１３　相談事業「コミュニティ支援」

	支援を循環させるための役割
地域の未来予測	・地域にどんな課題が存在し、地域の未来はどうなるのか、地域の未来予測をして、地域課題解決のためのデザインやシナリオをつくる役割があります。
ネットワーク形成	・事業者の経営課題解決と地域の課題解決のために役立つネットワーク（特に支援者ネット）を形成していく役割があります。 ・市民セクター、企業セクター、行政セクターに関わる団体と上手に協働して環境 SB を支援してくことが望まれます。
ノウハウ蓄積	・事業者の経営課題解決と地域の課題解決のために有効なノウハウを蓄積していく役割があります。 ・相談案件を整理して①地域の人脈データベース、②ファンド・助成

	金・エンジェルなど金融データベース、③固有技術や企業情報などビジネス・データベース、④政策・法律など制度データベースなどを蓄積しておきましょう。
地域資源の開発	・相談事例より、必要な地域資源を分析し、地域資源開発に役立てる役割があります。 ・崩壊しつつあるコミュニティの中でつながりを発見し、関係性を再構築することも地域資源の開発につながります。 ・地域資源を地域内で相互に活用し、循環させていく仕掛けづくりを担うことにより、ソーシャルキャピタルを形成しましょう。
政策提言	・地域課題について、専門家、行政、マスコミと連携し、地域で支援の仕組みをつくるため政策提言を行う役割があります。

図表３-１４　環境 SB の支援メニュー



３－７．発展段階別の相談支援

■発展段階別の相談内容

・環境 SB の成長は、スローな場合が多くその発展段階ごとに突き当たる壁が変化してくるものなので、クライアントの成長過程を十分に把握した上で相談支援に当たる必要があります。

・下記には、環境 SB 事業者が各発展段階を経て成長していく上で重要となるポイントを整理しましたので、活用してください。

図表３-１５　環境 SB 事業者の発展段階別キーファクター

	想い醸成期（種）	共同学習期（土壌）	社会実験期（枝葉）	事業展開期（開花）	成長・安定・分化期（結実）
重要ファクター	○理念を形成する（志） ○地域の問題、ニーズを把握する（知） ○仲間と出会う（友）	○共同学習の場をつくる ○顧客を巻き込み一緒に勉強する ○地域ネットワークをつくる	○小さく始める ○他のセクター（行政・マスコミ）とコラボレーションする ○試行錯誤を繰り返し、ノウハウを小さく積み上げる	○経営資源を広く地域から集める ○総合的なマネジメント力を発揮する ○人材を育てる	○“量”的成長から“質”的成長に転換する ○地域内で利益を分かち合う ○“現代版のれん分け”で遺伝子を引き継ぐ
起業家の資質	◇身近な問題の発見能力 ◇自分を知る力（セルフインタビュー力）	◇「場」づくりの技術 ◇インタビュー技術	◇発信力（遠心力） ◇構想力（シナリオ形成力）	◇キャスティング力 ◇求心力（影響力、動員力）	
経営資源の確保	◇自己資金の貯蓄（最低1年分の生活費） ◇触媒的同志・相談者と出会う	◇「場」づくりの運営資金 ◇事業パートナーを見つける	◇専任スタッフ ◇拠点（事務所） ◇オリジナルサービス・商品 ◇回転資金	◇事業資金 ◇低収入でも理念で働ける人材	
地域資源の活用	特になし	◇ビジネス先達者 ◇事業分野に関わる専門家 ◇地域の学習スペース、サロン	◇行政、マスコミ ◇中間支援組織、地域の NPO、企業	◇有償ボランティア ◇エンジェル ◇アライアンス（行政、企業）	
ネットワーク	◇地域を知る ◇地域の人と出会う、ふれあう	◇一緒に勉強する ◇困り事を聞く ◇キーマンを見つける	◇ボランティアを確保する ◇パートナー、アドバイザーである顧客（会員）	◇広く情報交流を行う ◇協働できる関係を築く	

図表３-１６　支援者の発展段階別キーファクター

	想い醸成期（種）	学習期（土壌）	社会実験期（枝葉）	事業展開期（開花）
重要ファクター	○地域にある困り事を共有する場をつくる ○待つ	○地域別テーマ別の共同学習の場をつくる ○ワークショップ手法を提供する	○後方支援をする ○他のセクターを紹介する ○外部評価をフィードバックする	○地域資源をフィードバックする ○組織マネジメントをサポートする
支援者の要件	聞く	つなぐ	支える	専門的アドバイス
メニューとツール	コーチング 理念設定技術	カウンセリング ワークショップ技術 コーディネート技術	マーケティング 事業アセスメント	コンサルティング
地域資源の活用	人材の紹介	ネットワークの構築支援	実験パートナーの紹介	事業推進資源の紹介
評価の視点	本気度	ネットワーク形成度	地域へのインパクト 自立発展性	地域利益、地域内循環度 事業収益性 ネットワーク資産

■発展段階別のよくある質問例

・参考までに発展段階ごとに、よくある質問例を掲載しておきます。

【想い醸成期の質問例】

- 起業したいと思っていますが、私にできるでしょうか？
- 先進的事業者はどのように経営をしているのでしょうか？
- 理念が大切であると聞きますが、どうやってつくったら良いのでしょうか？
- 事業の協力者をどのように募ったら良いのでしょうか？
- 経営能力を身につけたいのですが、どうしたら良いでしょうか？
- 事業を立ち上げるのに自己資金はどのぐらい必要でしょうか？
- 環境保全分野の地域課題を解決するのに、どんな事業から始めたらいいでしょうか？

【共同学習期の質問例】

- 事業の立ち上げを考えていますが、事業化は可能でしょうか？
- 法人を設立したいと考えていますが、各種法人のメリット・デメリットは何でしょうか？
- 経営計画を立てたいけれど、どのように進めたら良いのでしょうか？
- 企画力を養いたいのですが、いい方法はありますか？
- 事業のコンセプトをつくりたいのですが、いい方法はありますか？
- 専門家、研究者、先達者のネットワークを紹介してくれませんか？
- 事業をはじめる際に人を採用したいと考えています。良い助成制度がありますか？
- 行政の施策や助成制度を活用したいのでが、どんなものがあるのでしょうか？
- 事業に協力してくれそうな地域資源を知りたいのですが、どんな方法が考えられますか？

【社会実験期の質問例】

- 事業分野のマーケットボリュームはどのくらいあり、今後の成長性はどうでしょうか？
- 開発品のマーケット調査をしたいのですが、どんな方法が効果的でしょうか？
- 新商材の販路を探しています。どんな事業者と組んだら良いでしょうか？
- 今までにない技術、商品、手法を開発中ですが、費用を手当てする方法はありませんか？
- 高齢者や障害者を雇用した時に、良い助成金があると聞きましたが、どんなものですか？
- 契約書を交わしたいのですが、良いサンプルはありますか？
- 経営戦略を立ててみたのですが、考え方は間違っていませんか？
- マスコミとうまく協働する方法はありますか？
- 行政と上手に付き合うコツはあるのでしょうか？
- 利用者の価値観を刺激しないと事業成長は見込めないのですが、いい方法はありますか？

【事業展開期の質問例】

- 人材育成の効果的な方法はありますか？
- 業務効率化のためにマニュアルを作りたいのですが、何か良い手掛かりはないでしょうか？
- 人材の採用を考えていますが、どうしたら自社に合う人材が採用できるでしょうか？
- 教育研修を考えていますが、自社に合ったプログラムはどのように作れば良いでしょうか？
- 新規取引先の信用度をチェックしたいのですが、どんな点に注意したら良いでしょうか？
- 経費節減策としてどんなことが考えられますか？
- 自社に合った情報システムを効果的に安く導入したいのですが、良い方法はありますか？
- ボーナスをどのように査定したら従業員への納得性が高まるでしょうか？
- 経営管理データとして経営者が把握しておくべき指標にはどんなものがありますか？
- 事業関係者との合意がうまくとれません、何かいい方法はありますか？

【成長・安定・分化期の質問例】

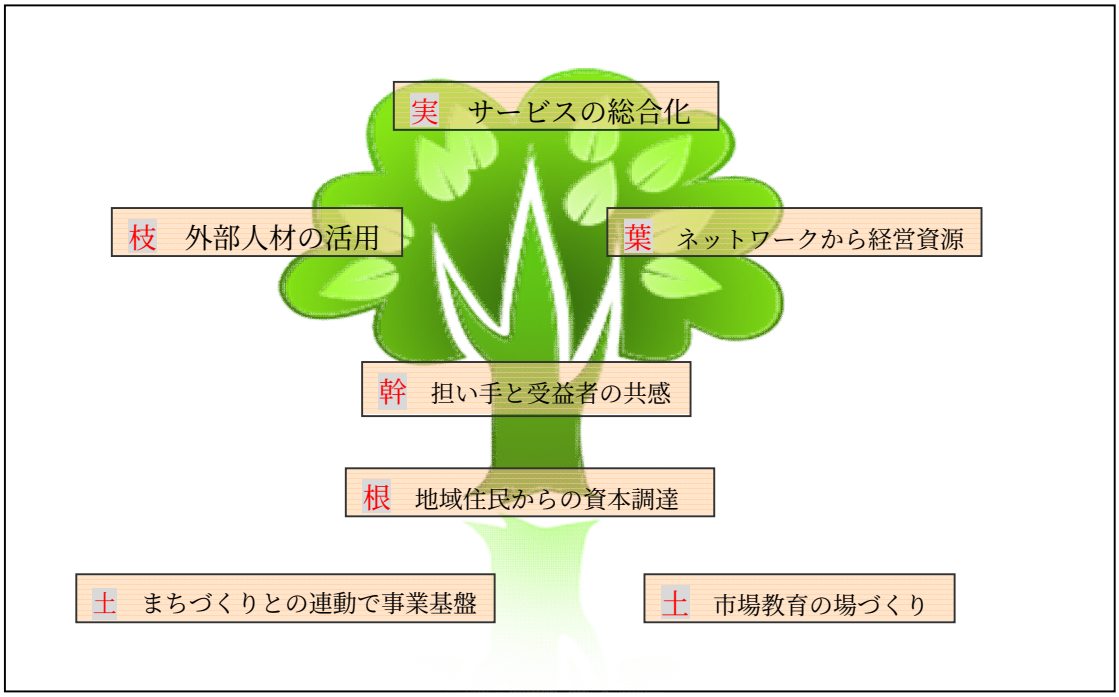
- 新拠点を他地域に設置したいけれど、うまく行くでしょうか？
- 協力者が思うように動いてくれません。積極的に関わってもらう良い方法はありますか？
- 業務全体の流れや部門間の調整がうまく行かないのですが、手直しする方法はありますか？
- 賃金制度を整備したいのですがどうしたらよいでしょうか？
- 昇進昇格の基準はどのように設けたら良いでしょうか？
- 地域課題を解決するために、後進の同志を支援したいのですが、いい方法はありますか？

３－８．相談の視座「7 つのビジネスモデル」

相談サービスを実施するにあたって役立つ視座を整理してみましょう。100 事例を超える先進的な SB や CB 事例から見えてきた成長発展を導く視座です。

競争ではなく、共棲という基本原理を軸とした SB や CB のビジネスモデルは、一般のビジネスと一線を画し、以下のような 7 つのビジネスモデルを持った事業展開にその特徴が見出されます。このビジネスモデルにより地域資源循環の核となり、ソーシャルキャピタル形成の一翼を担う事業へと発展していくのです。

図表　3-17　SB/CB（樹木）におけるビジネスモデルのイメージ図



モデル 1　サービスを総合化する　実

SB や CB は、ある特定の分野から事業をスタートさせたとしてもターゲット層の生活全般にわたるニーズに応えるうちに、事業を複合化・総合化して事業拡大を図っています。

モデル 2　外部人材を活用する　枝

労働条件に制約があり教育投資も必要な内部人材でなく、ある程度スキルを持った外部人材をネットワーク化することで、顧客のニーズに対して柔軟に対応する仕組みを保有する努力が見られます。本部がコーディネート機能を発揮すると、外部人材の活用が充実度を増します。

モデル3　ネットワークの形成で顧客や経営資源を確保する　葉

小資本かつ小市場の中で事業を展開するために、既存客を核にして周辺層をネットワーキングしていくことで、巧みに顧客層の拡大と協力者層の拡大を図っています。

モデル4　担い手と受益者が一緒になって事業を推進する　幹

ビジネス一般に見られる生産者と消費者の区別が薄く、同じコミュニティの一員という立場でサービス提供者が利用者のニーズを捉えたサービスを開発しています。また、優良顧客であった住民がサービスの担い手側として働くケースが多く見られます。

モデル5　地域から資本を調達する　根

株式の市民出資という形で、事業主旨に賛同した協力者をはじめ、サービスの利用者や間接的な受益者となるコミュニティの一員から資本を調達することで、広範囲に経営参加意識をもたせた運営を可能としています。

モデル6　まちづくりとの連動で事業基盤を構築する　土

ターゲット層を複合化していくうち、コミュニティ再生の必要性に気づき、まちづくり活動を連動させています。まちづくりでの収入は困難ですが、行政との協働で資金を賄い、ミッションを果たすための事業基盤を構築しています。

モデル7　市民の学習の場を設定し地域に浸透する　土

新たなサービスを事業化するために、受益者（市民）がそのサービスの価値を認めなければ需要は喚起できません。市民に教育の場を提供することで、価値観の変容を促し、事業の存在を地域に浸透させています。

４．ハンズオン支援のプロセス　～事業者との関係づくり～

ハンズオン支援を実際に始める前に知っておいて役立つのは、環境 SB 事業者との関係づくりの方法です。どんなにいい支援ノウハウを持っていても、どんなに支援スキルが高くても、クライアントである事業者をはじめスタッフとの信頼関係が築かれていないと、効果的な支援はできないのです。この章では、事業者と支援者が協働していくプロセスについて解説します。

４－１．出会い

事業者との出会い方には、以下のようなパターンがあります。それぞれの特徴と留意点について述べましょう。

４－１－１．口コミによる出会い

今では拡大しつつある SB に関わるコミュニティやネットワークの中で、評判を聞いて事業者が支援者と出会うケースがあります。この出会い方は、ある程度の信頼関係が背景として存在し、最もスムーズに協働のプロセスが組める出会い方です。

支援の成果を出すために重要なことは、馴れ合いや都合のいいボランティア支援に陥ることのないよう、お互いに目標成果について合意し、契約に臨むことです。

４－１－２．メディアを通しての出会い

インターネットや広報物等のメディアを通して事業者と支援者が出会うケースがあります。このパーターンは、お互いの背景を知らない場合がほとんどで、新規の出会いの中で、ゼロから信頼関係を築いていく必要があります。

とくに注意すべきは、初期の出会い方でしょう。まずは、お互いの価値観、流儀について理解し合う交流のプロセスを用意することが、ことのほか重要です。実務的な支援に入る前に簡単な出会いのワークショップを行ったり、飲食を共にする機会をつくりましょう。

４－１－３．公的機関を通しての出会い

行政や公的な相談窓口を通して出会うケースがあります。公的な機関の信用を背景とした出会いなので、信頼関係は作りやすいように考えられがちですが、以外に落とし穴が多くあるパターンです。その理由は次の通りです。

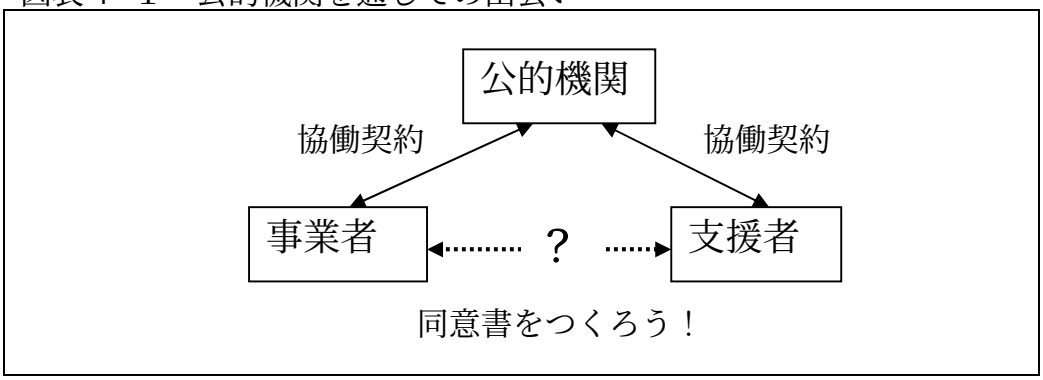
①補助金等で費用が賄われ、事業者の懐を痛めず支援者を活用できる前提がある。

②事業者と支援者が直接契約を交わさないケースがほとんどである。

③お互いに選択し合った相手でないという前提がある。

以上の前提を払しょくするため、事業者と支援者の間で正式な契約とは言わないまでも、事業者のニーズと支援者の提案を明示した同意書を作成しておきたいものです。「協働の協定」が大切ですが、行政と民間団体の関係においても 2011 年に環境保全活動・環境教育推進法が改定され、対等な関係で協働が進むように法律で規定されました。

図表４-１　公的機関を通しての出会い

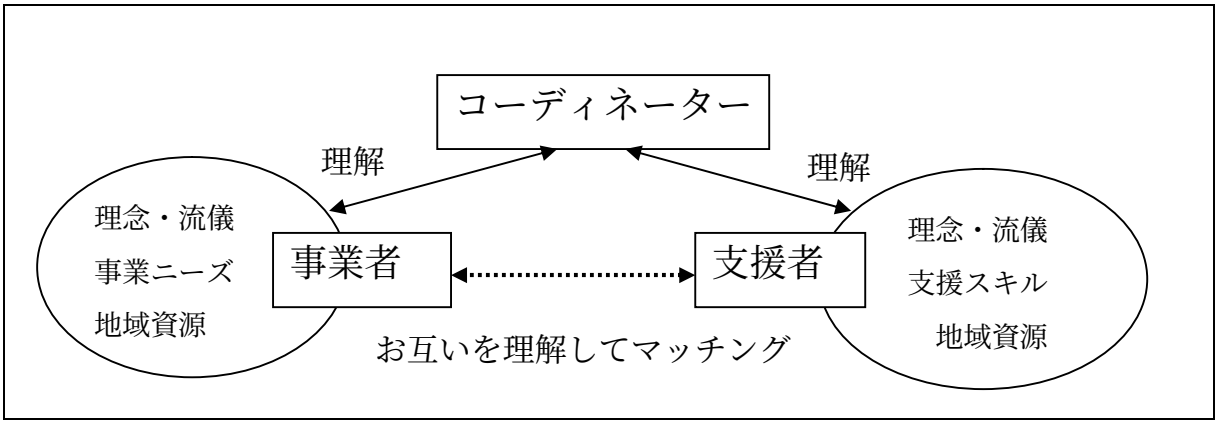


４－１－４．コーディネーターを通しての出会い

コーディネートを専門とする支援機関や人を通して出会うケースもあります。いわゆる仲人が存在する出会いです。このパターンは、お互いの背景を理解した専門家が、複数の選択肢から経験的に両者をマッチングさせるもので、うまく関係が築ける確率が高い方法といえるでしょう。

何かお互いに問題が発生したときでも、それぞれがコーディネーターに相談することで解決への道が開かれる可能性があります。ただし、このマッチングは、コーディネーターの力量に左右されるので、支援機関としては良質なコーディネーターを確保すると同時に、そのスキルアップのためのプログラムを用意しておくことが望まれます。

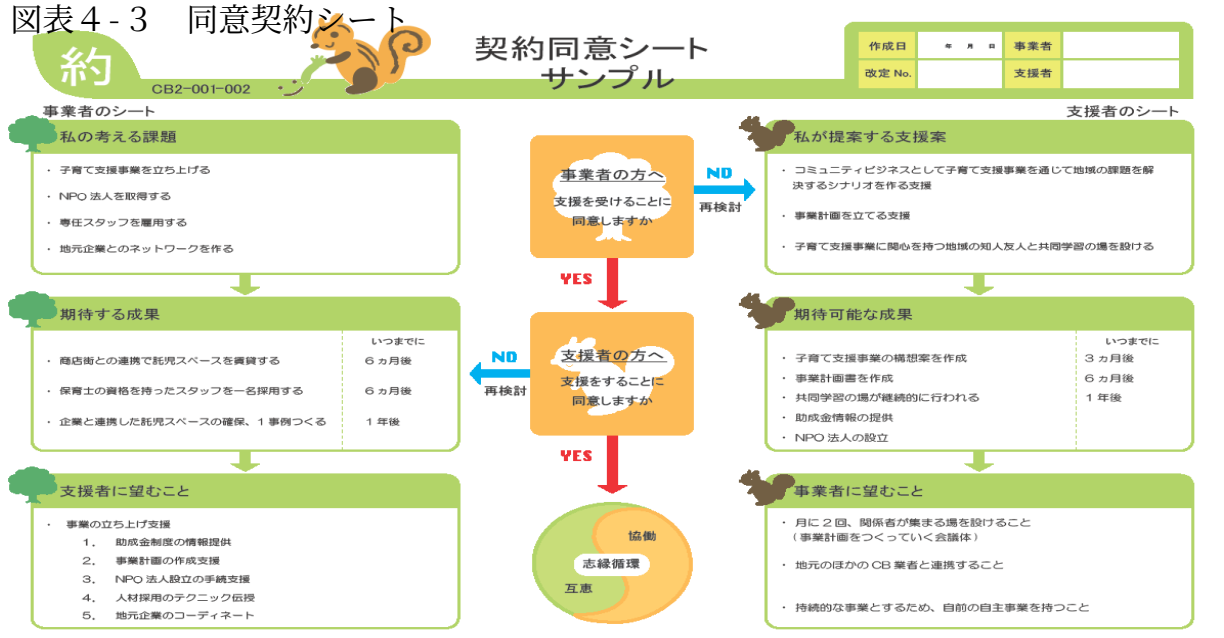
図表４-２　コーディネーターを通しての出会い



４－２．契約

二者が事業上で連携するとき、はじめに契約を締結するのが一般的なビジネス常識です。環境 SB 事業者に対して、支援者が支援活動を行うときも契約の行為を入れるべきです。支援機関が間に入り、お互いに直接契約をする必要がない場合でも、何らかの方法で約束を形にする行為は重要で、この手続きを踏まなかったばかりに、後で両者がもめたり、期待成果のズレで納得感のある支援にならないことがあるので注意しましょう。

図表４-３　同意契約シート



図表４-４　支援企画提案書シート

４－３．診断

ハンズオン支援の第一歩は、経営診断です。医療行為でいえば初診にあたる部分です。この判断を誤ると支援効果が出ないどころか、事業の持続的な発展を損なう支援になることも考えられるので、慎重に進めるべきプロセスです。

医者－患者モデルの関係性の場合、診断するのは専門性を身に付けた医者が一方的に行うものです。しかし、事業者－支援者が対等な関係で協働を進めるとするならば、事業者も診断に加わり、支援者と一緒に実態を確認していく方が、良い関係が築けるはずです。お互いに合意を取りながら支援ニーズを確認していくプロセスを踏むことで信頼関係を得ることができるでしょう。さあ、以下の診断シートもとに協働で診断を進めましょう。

図表４-５　ビジョン診断チェックリスト

★目指すべきもの（理念）

チェックポイント		はい	いいえ	要確認
★未来とのつながり				
①	理想や希望や願望ではなく、将来的に実現可能性のある理念ですか	□	□	□
②	大きな経営判断をする際、理念が判断基準となっていますか	□	□	□
③	ゆるぎない理念となっていますか	□	□	□
★地域とのつながり				
④	理念が、地域が抱えている課題や困り事の解決につながっていますか	□	□	□
⑤	理念に、「こんな地域にしたい」、「こんな社会にしたい」という“想い”がこめられていますか	□	□	□
⑥	地域の人々の共感を得ることができる理念ですか	□	□	□
⑦	理念の実現が地域の人々とのつながりの強化につながっていますか	□	□	□
⑧	協力者（支援者、協力業者、ボランティアスタッフ、等）と、理念の共感はできていますか	□	□	□
★受益者とのつながり				
⑨	理念が受益者の幸福につながっていますか	□	□	□
⑩	受益者と理念の共感はできていますか	□	□	□
⑪	理念の実現が受益者とのつながりの強化につながっていますか	□	□	□
★職員とのつながり				
⑫	理念が全職員に共有されていますか	□	□	□
⑬	理念が全職員に共感されていますか	□	□	□
⑭	理念の説明ができる中心スタッフはいますか	□	□	□
⑮	全ての職員が理念の説明をできますか	□	□	□
★事業者とのつながり				
⑯	事業者に、誰よりも理念実現をやり抜こうとする強い意志がありますか	□	□	□
⑰	職員に理念を伝える努力をしていますか	□	□	□

図表４-６　マーケット認識診断チェックリスト

診　マーケット認識診断

CB1- 013-001

作成日	年　月　日	事業者	
改定日		支援者	

チェックポイント		はい	いいえ	要確認
(1) 地域･市場の把握状況				
①	地域の歴史、伝統、宝物、特徴、などを把握していますか	□	□	□
②	地域が今抱える“困り事”を把握していますか	□	□	□
③	地域の人々との交流する機会はありますか	□	□	□
④	地域の中で起きている、未来につながる好ましい動きを把握していますか	□	□	□
⑤	同じ地域の同業他社について把握していますか	□	□	□
⑥	地域を知るためにインタビューやフィールドワークを行っていますか	□	□	□
⑦	潜在顧客の市場規模を把握していますか	□	□	□
(2) 地域のニーズと商品やサービスの整合性				
⑧	地域のニーズや困り事の解決となる商品やサービスとなっていますか	□	□	□
⑨	理念実現のための商品やサービスとなっていますか	□	□	□
⑩	採算の取れる商品やサービスとなっていますか	□	□	□
⑪	オリジナルのサービスや商品は地域に定着していますか	□	□	□
⑫	商品やサービスについての顧客からのフィードバックの仕組みがありますか	□	□	□
(3) 顧客状況				
⑬	顧客のターゲットは明確ですか	□	□	□
⑭	ターゲット顧客の特性（性質･嗜好･行動パターン）は把握していますか	□	□	□
⑮	地域の問題を一緒に考えてくれる顧客はいますか	□	□	□
⑯	商品やサービスを安定的に利用してくれる顧客はいますか	□	□	□
(4) 商品やサービスの提供方法				
⑰	流通経路や流通状況を把握していますか（仕入先、卸先、等）	□	□	□
⑱	商品やサービスを提供する“場”は確立していますか	□	□	□
⑲	顧客の特性を考えた“場”を作っていますか	□	□	□
⑳	流通コストを把握していますか	□	□	□

【マーケット認識診断における課題】	【対策】

図表４-７　経営資源診断シート

診

CB1-014-001

経 営 資 源 診 断

作成日	年　月　日	事業者	
改定No.		支援者	

	現状	近い将来の見通し	課題
人	中心メンバー状況 スタッフ数 モチベーション コミュニケーション力		
物	商品 施設 備品		
金	資本金 自己資金 借入可能金額 助成金 ファンド 保有資産（土地） 運転資金		
保有技術	商品開発 生産体制 販売促進 プロモーション		
外部資源	人脈 協力者 取引業者 専門家		

図表４-８　戦略・計画診断シート

診

CB1-015-001

戦 略 ・ 計 画 診 断

作成日	年　月　日	事業者	
改定No.		支援者	

	1年後	3年後	5年後	10年後
地域				
利用者				
事業内容（商品・サービス）				
組織				
業績				

図表４-９　事業者診断チェックリスト

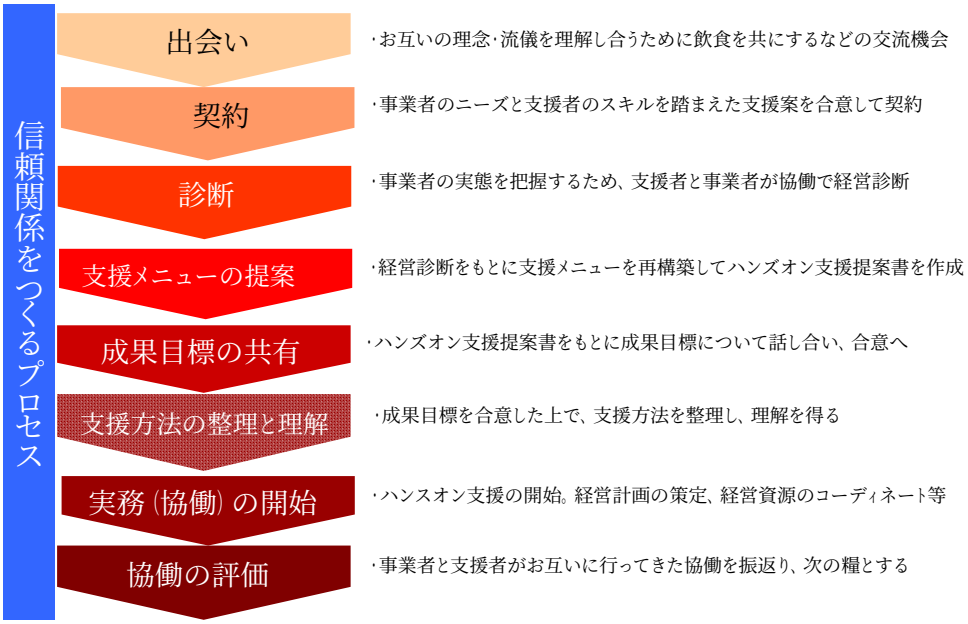
該当する□に✓を入れてください

	はい	どちらともいえない	いいえ
①コミュニティビジネス力			
(1) 地域の問題やニーズを把握する努力をしていますか	□	□	□
(2) 地域に人のネットワークを構築していく努力をしていますか	□	□	□
(3) 私利私欲ではなく公益性を考えて事業を導いていますか	□	□	□
(4) 常日頃から地域の人々と交わる場に参加していますか	□	□	□
(5) 地域や受益者の課題を解決する商品・サービスを提供しようと努力していますか	□	□	□
②リーダーシップ力			
(6) 人々の共感をよぶ"想い""ビジョン"はありますか	□	□	□
(7) やり始めたら最後までやり抜く継続力はありますか	□	□	□
(8) 先見性のある方針や方向性を打ちたて、それに人を巻き込むことができますか	□	□	□
(9) 他人をモチベートすることはできますか	□	□	□
(10) 利用者・地域の人々・スタッフ・関係者に誠意を持って行動していますか	□	□	□
③組織運営力			
(11) 適切な組織(組織図、人事配置)を構築することができますか	□	□	□
(12) 人の特性を見極め、その人に適切な仕事を与えることができますか	□	□	□
(13) 事業計画をスタッフに理解させる努力をしていますか	□	□	□
(14) 組織の財務会計状況を把握し、課題を見つけることができますか	□	□	□
(15) "場づくり"の技術を身につけていますか	□	□	□
④業務遂行力			
(16) 事業全体の効果を考えて仕事の優先順位を設定することができますか	□	□	□
(17) 自分で期限を決め、期限内に業務を遂行していますか	□	□	□
(18) 打合せの際、時間内で話し合いの内容をまとめることができますか	□	□	□
(19) 時間に対するコスト意識を持っていますか	□	□	□
(20) 正確にかつ質を高く業務をこなすことができますか	□	□	□
⑤コミュニケーション力・プレゼンテーション力			
(21) 自分の想いや考えを相手に正確に伝えることができますか	□	□	□
(22) 人の話を傾聴し、本人の真意を引き出すことができますか	□	□	□
(23) 熱意を持って人に説得力ある話しをすることができますか	□	□	□
(24) 一貫性のある主張をすることができますか	□	□	□
(25) スタッフと必要なときに適度なコミュニケーションをとっていますか	□	□	□
⑥論理構築力・分析力			
(26) 思いつきや感情ではなく、実態を配慮した意志決定ができますか	□	□	□
(27) 全体最適・未来最適の意志決定ができていますか	□	□	□
(28) 数値を読み課題を見抜く力はありますか	□	□	□
(29) 中長期を視野に入れた事業計画を作ることはできますか	□	□	□
(30) 首尾一貫した論理を構築することができますか	□	□	□
⑦外交力			
(31) 人見知りせず、誰とでも話しをすることができますか	□	□	□
(32) 誰がキーマンかを見極めることができますか	□	□	□
(33) 会合等には積極的に参加していますか	□	□	□
(34) 基本的なビジネスマナーは身に着けていますか	□	□	□
(35) 人脈を構築していく力はありますか	□	□	□
⑧セルフコントロール力			
(36) 普段から自分を知るための自己分析を行っていますか	□	□	□
(37) 自分のモチベーションをコントロールすることができますか	□	□	□
(38) 自分に足りない能力・知識がある場合、それを補う努力をしていますか	□	□	□
(39) 気分転換する方法を知っていますか	□	□	□
(40) 常にプラス思考で考えることができますか	□	□	□

４－４．信頼関係づくり

事業者と支援者が信頼関係を築くための全体プロセスを、ここで整理してみましょう。

図表４-１０　信頼関係をつくるプロセス



ハンズオン支援を実施するにあたって、8 つのステップを踏んで一歩ずつ信頼関係を構築するプロセスを推奨しています。

このようなプロセスを踏む目的は、環境 SB の「内発的発展を支援する」という考えを大切にするためです。本質的に問題を解決するのはクライアントである事業者であって、一時的に事業に関わる支援者は、クライアントの問題を解決しきることはできないのです。

支援を依頼してくる事業者は、「何がうまくいっていないか本当にはわかっていない」また、「支援者がどのような支援ができるのかわかっていない」という前提で関係性をつくっていく必要があります。事業者が自分で問題を理解し、自分たちが行う方法をとことん考えてみない限り、解決法を実行することは期待できないのです。この支援の考え方を例えれば「魚を与えるのでなく、魚の釣り方を教える」さらに「釣り道具を適正技術で共同開発する」といったことになるでしょう。

５．ハンズオン支援の実際　～経営計画作成支援の方法～

ハンズオン支援の代表的なメニューとして経営計画策定支援の方法について紹介します。

５－１．何のための経営計画か

計画を立てるという行為に対して、たたき上げタイプの経営者ほど毛嫌いする傾向にあります。「計画を立ててもどうせ崩れてしまう」「今の世の中、変化が激しすぎて経済学者だって予測を外しているではないか」といった考えです。確かに予測は外れ、事業は計画通りに進まず、計画が崩れるケースは多い。しかし、この考え方には間違いがあるのです。

なぜなら、予定通り事が運ぶことが誰の目にも明らかであったなら、計画などむしろ必要ないのです。先がわからないからこそ目的を達成するため、計画を立てるのです。

したがって、経営環境の変化が激しすぎて先が見えない今だからこそ、より綿密な計画を立てて、ことをうまく運ぶべきなのです。予想もつかない事態が起こったとき、どの程度計画とズレが生じたかが見えなければ的確な建直し策も打てない。目標達成の道しるべを予め立てておくことの意味がここにあります。

また、次のような経営者も多い。「経営計画はちゃんと立てているよ。頭の中に叩き込んであるから大丈夫だ」と周りのアドバイスを受ける気のないタイプです。自分一人で経営を続ける一匹狼の経営方針ならこれでも結構なのですが、人の協力を得て、地域を動かし、社会の課題を解決しようという志を持った経営者なら、自分の構想を他人にうまく伝える必要があります。頭の中にある構想を、いったん言語で表現し、周りの理解とアドバイスを受ける行為が経営計画策定なのです。

事業を始めるとき、不安材料を数えればきりがない。初めて航海にチャレンジする船乗りと似た状態です。最終目的地は決めたが、乗組員はどこからどうやって集めるといいのだろうか。途中で嵐がやってきて座礁するかもしれない。海流の変化で思わぬ方向に流されてしまうかもしれない。中継する港に予定通り到着し、思うように燃料や食料が補給できるだろうか・・・。こんなとき、頼りになるのが羅針盤と航海地図にあたる経営計画書です。

また、経営計画書はオーケストラの演奏に例えて、こんな見方ができます。指揮者は経営者、演奏者は従業員や協力スタッフでそれぞれの受け持ちの楽器、すなわち職務を担っていると想定しましょう。指揮者のもと、演奏者が楽譜に従ってそれぞれのパートを奏でることによって、調和のとれた美しいハーモニーが醸し出され聴衆に感動を与えることができます。経営計画書とは、オーケストラにおける楽譜と同様に、部分として役割を担う協力者を活かし、全体の調和を取るための有益なツールなのです。

５－２．経営計画の種類

経営計画は、策定対象期間や、その内容、計画策定の関与者によっていくつかに分類できます。それぞれのメリット、デメリットを整理してみよう。

図表５-１　策定対象期間による経営計画の分類

長期経営計画	5年～10年もしくはそれ以上の期間を対象に策定	
	メリット	デメリット
	・ビジョンに基づいた壮大な計画 ・現状の制約に囚われない自由な発想	・長期にわたる環境変化の予測が困難 ・具体的な計画になりにくい
中期経営計画	３年～５年を対象期間として策定	
	メリット	デメリット
	・経営戦略的な発想で立案 ・到達点のイメージに無理がない	・個別具体的な計画は別途必要 ・策定時間がかかる
短期経営計画	単年度の経営計画	
	メリット	デメリット
	・具体的で精度の高い計画 ・数値計画がより現実的	・市場変化の先取りが困難 ・対処療法的な施策になりがち

図表５-２　策定構成による経営計画の分類

ビジョン中心	理念、使命、ビジョン、構想等の方向性を示す定性的な経営計画	
	メリット	デメリット
	・事業の方向性を示す ・関与者の共感を引き出す	・具体的な計画にならない ・評価しにくい
数値計画中心	売上、利益、キャッシュフロー、資金等の定量的な経営計画	
	メリット	デメリット
	・目標数値が明確で評価しやすい ・お金の動きが見える	・人の動きが見にくい ・行動の判断基準が見えにくい
行動計画中心	5W1Hの入った実行スケジュールが中心となる経営計画	
	メリット	デメリット
	・人の動きが見やすい ・目標達成の手段が明確	・成果に対する評価が難しい ・管理型の推進で目的を見失う傾向

図表５-３　関与者による経営計画の分類

経営トップ	経営者が策定し、トップダウンで計画浸透	
	メリット	デメリット
	・一貫した考えをもとに計画 ・策定プロセスに手間がかからない	・衆知が結集できない ・経営者の真意を伝えるのに苦労
スタッフ部門	専門部門のスタッフが策定し、全組織に浸透	
	メリット	デメリット
	・スマートで精度の高い計画 ・効率的に仕上がる	・現実味のない計画に陥る ・実行部隊の賛同に苦労
従業員参加	事業に関わる従業員が参加して策定し、計画を実行	
	メリット	デメリット
	・現場の声を反映 ・従業員のモチベーション向上	・意見調整に手間がかかる ・日程調整に手間がかかる

上記のメリット、デメリットを鑑み、それぞれの実情に合った経営計画を選択されたい。以下、本章では、戦略的な発想が取り入れやすく全組織に浸透させやすい「従業員参加型の中期経営計画策定」について解説を進めることにします。策定構成については、ビジョン、数値計画、行動計画のバランスのとれた経営計画づくりを想定しておきます。

５－３．会議の設定

５－３－１．参加メンバーの選出

多くの協力者の賛同を得て事業を推進していくためには、参加型の経営計画づくりが欠かせません。それぞれの事業や部署や現場をリードする管理者層を主軸に、中期経営計画策定メンバーを選出します。経験的に５人～８人程度が最も効果的な策定メンバーです。少なすぎると討議が活発化せず、知恵の結集ができない。多くなりすぎるとメンバーの参加意識が薄まり、他人任せの傾向になります。

策定メンバー候補者が少ない場合は、管理者候補の若手を加えてもよいでしょう。逆に多い場合は、策定プロセスによって使い分ける方法があります。考えを集約してまとめるプロセスではコアメンバーに絞り、衆知を得ると都合の良いプロセスや情報共有が重要なプロセスでは、多くが集まって討議するというスタイルとることができます。

５－３－２．会議の運営方法

経営計画は実際に実行されなければ意味がありません。そのために実行の責任者が計画の内容を十分に理解し、自分事として捉えていることが重要です。定例の形式的な会議体では、上下関係の見えない圧力の中で自由に意見が言えず、自分事として考えが深まらない場合が多いのです。自由な発想でフランクに話し合える場にしたいなら、ワークショップ形式の場づくりにより、次のようなルールを設定すると効果的です。

ワークショップ参加のルール設定

１．自分を否定しない（自由な発想で）
２．他人を否定しない（違いを受け入れる）
３．人とつながる（交流する）
４．お互いに学ぶ場をつくる（教えるから学ぶへ）
５．時間を守る

ワークショップとは…
主体的参加、平等的交流、
全人的体験を重んじる学習、
発案、協働の場のことを言う。

留意すべき点は、結論を急がず、多少時間がかかっても一つ一つの課題について率直に討議するということです。そのために、経営層は自分の意見を押し付けることなく、参加メンバーの意見を引き出すことに力を注ぐべきでしょう。

このような場において、支援者が会議のファシリテーターとして役割を担うと効果的な会議運営を行うことができます。ファシリテーターとは、会議を円滑に進める「進行役・調整役」のこと。参加者が出来るだけ発言しやすいような雰囲気をつくったり、論点を整理する「ムードメーカー」や「潤滑油」の役割を果たします。

■ファシリテーターの３つの役割

１．「場」をつくる…みんなが対等の立場で話し合えるような段取りを行う
２．「場」をケアする…一人ひとりが尊重されイキイキと参加できるように心を配る
３．「場」から生み出す…みんなの心と頭が繋がり、場から情報を生み出すお手伝いをする

■ファシリテーターの３つの心得

１．参加者を信頼する…みんなを信頼することからしか、みんなの協力は得られない
２．参加者の個性を生かす…ルールを尊重しつつ全員がのびのび発想する雰囲気をつくる
３．自分らしさを大切にする…まずは、あなたが自分らしく心を開く

■ファシリテーターの３つの基礎スキル

１．いつでも笑顔で語りかける
２．落ち着いてゆっくりと話す
３．出来るだけ専門用語を使わずに、わかりやすい表現をする

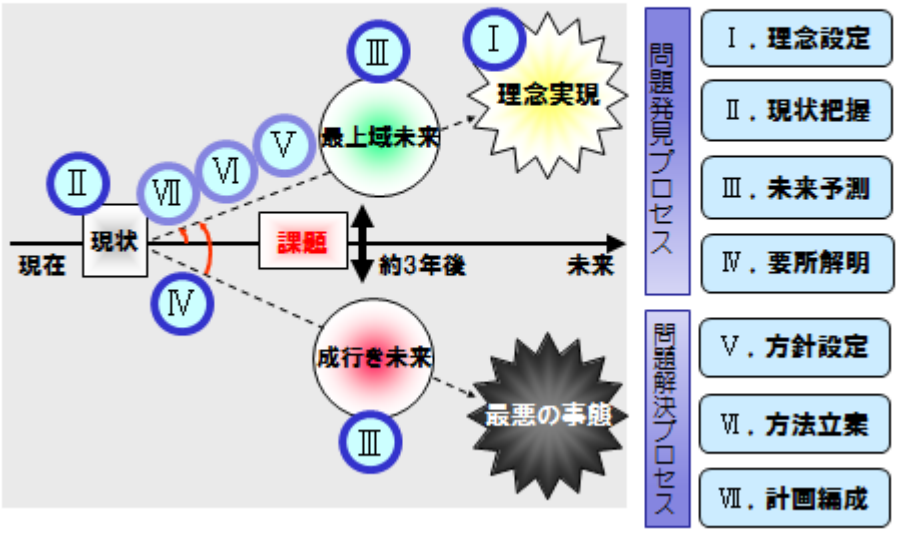
「ファシリテーターのためのファシリテーショングラフィックテキスト」清水義晴著　2006 年より

５－４．中期経営計画策定フロー

創造的な問題解決の方法に沿って、中期経営計画策定のフローは構成されています。問題とは、あるべき姿と現状のギャップの中で解決すべき課題のことを言います。したがって、問題解決とは、あるべき姿（目的）を明確にし、現状の把握することによって、そのギャップを明らかにする問題発見プロセスと、解決すべき課題を明らかにして対策を講じる問題解決プロセスから構成されるのです。

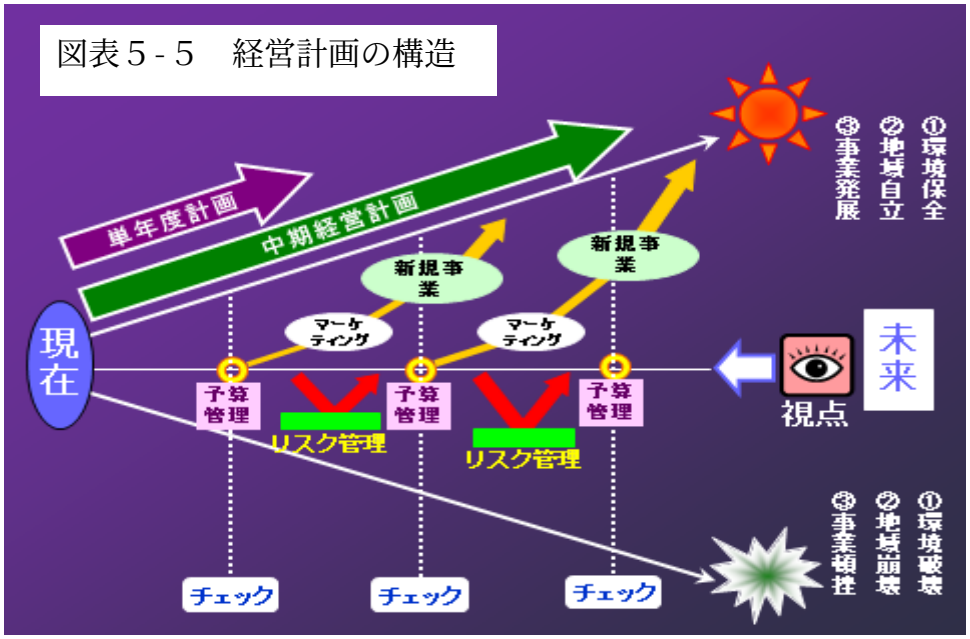
問題発見プロセスには、理念設定⇒現状把握⇒未来予測⇒要所解明の局面があり、登山の行程に例えれば、頂上を目指す「登り」の思考プロセスです。問題解決プロセスには、方針設定⇒方法立案⇒計画編成⇒実行⇒評価の局面があり、下界に降りる「下り」の思考プロセスにあたります。ただし経営計画は、あくまで計画であるので実行及び評価のプロセスは含んでいません。

図表５-４　**創造的な問題解決のプロセス**



本章で提案する中期経営計画の長所は、現状の問題点を探り改善策を積み上げていく現状探索型の問題解決（フォアキャスティング型）でなく、理念を軸に未来の目標やビジョンを明らかにしたうえで、そのために今から何をするのかといった未来志向の問題解決（バックキャスティング型）により、革新的かつ戦略的な方法を選択できる点にあります。

図表５-５　経営計画の構造



図表５-６　中期経営計画策定スケジュール表

期間	項目	具体的内容
1ヶ月目	理念設定	・組織の社会的存在意義は何か ・組織の理念・使命の確認
2ヶ月目	外部環境分析 内部環境分析	・経営の外部環境分析 （地域・市場・顧客・競合の機会と脅威） ・経営の内部環境分析 （組織内部の強みと弱み）
2ヶ月目	↓ 未来予測と要所解明	・可能性のある将来像の予測 ・成り行き的な将来像の予測 ・手の打ち処の解明
3ヶ月目	↓ 経営方針設定	・経営転換点の洗い出し ・経営方針の設定
4ヶ月目	↓ 各種戦略策定	・営業戦略の策定 ・商品サービス戦略の策定 ・人事組織戦略の策定
5ヶ月目	↓ 行動計画立案	・3カ年部門別行動計画の立案 ・3カ年要員計画の立案
6ヶ月目	↓ 予算計画立案	・3カ年予測損益計算書の作成 ・3カ年資金フロー表の作成 ・財務戦略の立案
	↓ プロジェクト実施	・プロジェクトの企画 ・プロジェクトの実行 ・プロジェクトの評価

５－５．中期経営計画策定の実際

５－５－１．理念設定

ある主体が何のために存在し、何を目指して日々の活動を行っているのかという究極の目的や姿勢を表現したものを理念と言います。別の表現を使えば、その主体の真の願い（＝本願）もしくは、存在理由ということもできます。

■「理念の着眼点シート」を使って、組織の理念につながる素材データを出してみよう。

・1～7 の項目に答え、それらの意味するところを統合すれば表現したい理念が見えてくる。

図表５-７　理念の着眼点シート

１．創業の精神は何であったか
２．どんな地球環境を望むのか
３．　どんな社会的を目指しているのか
４．　地域に対して何が貢献できるか
５．　受益者や顧客に対して何を提供したいか
６．独自の商品サービスや保有技術は何か
７．どんな人材を育てたいか

■「理念設定シート」を使って、わが組織の理念を表現し、その解説をしよう。
■理念に基づき、10 年後の環境ビジョン、地域ビジョン、組織ビジョンを考えてみよう。
■10 年後の目標となる指標をそれぞれ出してみよう。

図表 5-8　理念設定シート

活きた理念をつくるには、次の要件を満たすことが重要です。

1．目的性…その組織が何のために存在するのかを示す。
2．倫理性…社会正義に適う高度な価値を目指している。
3．指針性…あらゆる業務活動のよりどころとなる。
4．英知性…守っていけば成功できる知恵を網羅している。
5．本望性…切実な真の願いに発している。
6．共有性…皆が共に指示することができる。
7．永遠性…末永く追及の対象として魅力を持つ
8．具体性…観念的、抽象的でなく実際に達成できる。

「企業理念」大和信春著 1992 年より

５－５－２．現状把握

現状把握は、組織を取り巻く外部環境分析から組織にとっての機会と脅威を導くことに加えて、内部環境分析から組織の強み、弱みを抽出する手順で行います。

■「マクロ外部環境分析シート」により、時代の大きな潮流を整理してみよう。

・世界情勢のキーワード例…地球環境温暖化、石油資源の枯渇、金融危機、ＴＰＰ等

・国内情勢のキーワード例…人口減時代、政権交代、消費税増、東日本大震災等

・地域情勢のキーワード例…超少子高齢化、市町村合併、限界集落、地域の大イベント等

図表 5-９　マクロ外部環境分析シート

	キーワード	内容	本事業への影響（機会 or 脅威）	評価
世界情勢	・ ・	・ ・	・ ・	
国内情勢	・ ・	・ ・	・ ・	
地域情勢	・ ・	・ ・	・ ・	

＊評価は本事業への影響度合いにより+3（プラスの影響）～－3（マイナスの影響）を記入

■「ミクロ外部環境分析シート」により、本事業に直接影響のある要因を整理してみよう。

・業界情勢のキーワード例…本事業が属する業界の動向、法規制、ＩＴ化の進展等

・市場情勢のキーワード例…ターゲットなる市場の動向、市場規模、顧客の意識変化等

・流通情勢のキーワード例…原料調達、生産体制、物流、流通経路の変化等

・競合情勢のキーワード例…競争上の優劣、協業、共同化の動向等

図表 5-10　ミクロ外部環境分析シート

	キーワード	内容	本事業への影響（機会 or 脅威）	評価
業界情勢	・ ・	・ ・	・ ・	
市場情勢	・ ・	・ ・	・ ・	
流通情勢	・ ・	・ ・	・ ・	
競合情勢	・ ・	・ ・	・ ・	

＊評価は本事業への影響度合いにより+3（プラスの影響）～－3（マイナスの影響）を記入

環境SBを取り巻く動向（1990年～2030年の年表）

1990年～2000年	2000年～2010年	2010年～2020年	2020年～2030年
容器包装リサイクル法「(00') 赤潮の発生　地球温暖化問題 酸性雨	新・国家エネルギー戦略(06') バイオマス・ニッポン総合戦略(02') 家電リサイクル法(01') 建築・自動車リサイクル法(02') 食品リサイクル法(01')　有機農業推進法(06')　農地法改正(09') トレーサビリティ　企業による農業法人 森林手入れ不足による土砂災害	福島第一原発事故(11')　発電と送電の分離 エネルギー自給率4%　再生可能エネルギーの増大 TPP参加検討(11')　放射線に過敏反応 食料自給率40%　里山再生	エネルギー自給率　%？ 食料自給率45%？ 都市の里山化
市場規模30兆(00') 公害防止ビジネス ISO14000(96'～)　ゼロエミッション工場	市場規模70兆(06')　140万人雇用(06') 省エネビジネス　リサイクルビジネス CSR元年(03')　環境ブランディング ハイブリッドエンジン　LED バイオエタノール　バイオプラスチック	新エネビジネス　ナノビジネス 燃料電池ビジネス　排出権取引 ISO26000(11') マーケティング3.0(社会貢献が利益に) 電気自動車　レアメタル発掘技術　中間技術の活用 スマートグリッド　再生可能エネルギー開発競争	市場規模120兆(20')　280万人雇用(20') SR社会(各セクターの社会的責任) ナノテクノロジーとバイオテクノロジーの統合 地域実態に合った適正技術の開発
名古屋ごみ非常事態宣言(99') NPO法(98') 環境基本計画(94')　エコタウン(97'～)	愛知万博(05')　COP10生物多様性(11') 平成の市町村合併(99'～10') リーマンショック(09') 国際ボランティア年(01')　NPO4万件超え(10') 社会起業家注目 環境立国戦略(07') 循環型社会形成推進基本計画(03') バイオマスタウン(06')	ESD世界会議(15') 中山間地への若者移住 就職氷河期　中京都構想、地域主権の模索 認定NPOの税制優遇(12')　新しい公共 寄付文化の広がり　地域通貨の広がり エコポイント導入　脱・原発依存？(12') 原発推進(07')	地域資源が都市住民を支える時代 NPO、社会的事業の一般化
環境基本法(93')　循環型社会基本法(00') PRTR法(00') 地球サミット(92')　国連グローバル・コンパクト(00')	グリーン購入法(01')　土壌汚染対策法(03') ロハス市場への注目　省エネ＝節約 COP3気候変動枠組(03')　グリーニューデール(08') 化石燃料インフレ	安全安心に対する不信　所有価値から使用価値へ 世界的な水不足　新興国の環境対策 砂漠化進行　海洋資源開発競争	
国際的な環境意識の高まり(90'～)　国主導の環境ビジネス化	地球規模の問題が地域にしわ寄せ 市民活動の活性化　地域資源の見直し	共助の見直し　環境問題が人類の生死に直接的に影響 (自助も公助も限界に)　地域自治の進展	金融資本から社会関係資本へ 地域の自立による小国連合
ボランティアの延長で環境活動	小さい事業規模　CSRで協働(援助型) 専任スタッフの雇用が困難 農商工連携(経産省)　環境CB助成金(経産省)　SB支援【助成、表彰、ノウハウ移転】(経産省) CB支援指針(愛知県)　CB中間支援事業(経産省)	環境ビジネスとの協働　ファンドレイジング 複数の地域資源を組み合せる 知識、技術を持った専門機関との連携 新しい公共施策 六次産業化支援(農水省) 事業型NPO支援(環境省)	社会関係資本としてのSB/CB支援

■内部環境分析により、組織の強みと弱みを整理してみましょう。

・営業機能の着眼点…営業組織、営業企画、マーケティング、広報等

・商品機能の着眼点…商品政策、商品開発、品質、価格、納期、サービス、仕入、在庫等

・技術機能の着眼点…研究開発、生産技術、技能、ノウハウ蓄積、業務知識、技術伝承等

・情報機能の着眼点…ＩＴ化、情報入手、情報蓄積、情報発信、情報セキュリティ等

・人事機能の着眼点…採用、教育、定着、人事制度、トップマネジメント、管理者等

・財務機能の着眼点…資金調達、経営数値管理、予算計画、管理会計、経理事務等

・協力者機能の着眼点…非常勤スタッフ、ボランティア、協力的な人脈、専門家、行政等

図表 5-１２　内部環境分析シート

機能	強み	評価	弱み	評価
営業	・ ・		・ ・	
商品／ サービス	・ ・		・ ・	
技術／ 生産	・ ・		・ ・	
情報／ 物流	・ ・		・ ・	
人事	・ ・		・ ・	
財務	・ ・		・ ・	
協力者	・ ・		・ ・	

＊評価は本事業への影響度合いにより+3（プラスの影響）～－3（マイナスの影響）を記入

５－５－３．未来予測

未来予測は、現状把握局面において抽出された事業に対する機会、脅威、強み、弱みの中でも特にプラスの影響もしくはマイナスの影響が大きかったものを中心に、3 年～5 年後にどのようなインパクトを本事業にもたらすかを予測します。

予測するのは、最上域の未来と成行きの未来の 2 領域です。両極域の未来を探ることで、

3 年～5 年後には、その 2 点間のどこかに着地することを予測します。ここで、3 年～5 年後という未来を設定したのは、中期経営計画として 3 カ年の計画を練る場合に、3 カ年の推移を中心にもう少し先の未来（5 年後）を予測しておかなければ、趨勢に対応した精度の高い 3 カ年計画が立案できないからです。

■「最上域の未来予測シート」を使って、3 年～5 年後の未来を予測してみよう。

・最上域の未来…選択された現状データに対して、何らかの手を打つことにより未来において考えられる最上の域に達したときのデータを記入する。

図表５－１３　最上域の未来予測シート

	キーワード	3 年～5 年後の最上域の未来	予測される本事業へのインパクト	評価
機会	・ ・	・ ・	・ ・	
脅威	・ ・	・ ・	・ ・	
強み	・ ・	・ ・	・ ・	
弱み	・ ・	・ ・	・ ・	

＊評価は本事業への影響度合いにより+3（プラスの影響）～－3（マイナスの影響）を記入

■「成行きの未来予測シート」を使って、3 年～5 年後の未来を予測してみよう。

・成行きの未来…選択された現状データに対して、手を打つことなく放置したことにより未来において考えられる成行きのデータを記入する。

図表５－１４　成行きの未来予測シー

ト	キーワード	3 年～5 年後の成行きの未来	予測される本事業へのインパクト	評価
機会	・ ・	・ ・	・ ・	
脅威	・ ・	・ ・	・ ・	
強み	・ ・	・ ・	・ ・	
弱み	・ ・	・ ・	・ ・	

＊評価は本事業への影響度合いにより+3（プラスの影響）～－3（マイナスの影響）を記入

５－５－４．要所解明

要所解明では、現状把握局面のデータを使ってＳＷＯＴ分析を行う（＝フォアキャスティング）ことに加えて、未来予測局面のデータを使って未来から見える手の打ち処を探る（＝バックキャスティング）ことで、事業方針の素材となるデータを抽出します。要所解明は、前半の問題発見プロセスと後半の問題解決プロセスをつなぐ重要な局面（登山の頂上にあたるデータ）なのです。

■「ＳＷＯＴ分析マトリックス」を使って、事業方針の素材となるデータを抽出しよう。

・積極的攻勢策…「機会」と「強み」のデータより積極的に投資すべき対応案が導かれる
・差別化戦略…「脅威」と「強み」のデータより差別化すべき対応案が導かれる
・段階的施策…「機会」と「弱み」のデータより段階的に改善すべき対応案が導かれる
・専守防衛・撤退策…「脅威」と「弱み」のデータより専守防衛・撤退すべ案が導かれる

図表５－１５　ＳＷＯＴ分析マトリクス

作成者　　様

作成日　　年　　月　　日

		外部環境分析	
		機会(O)	脅威(T)
内部環境（自社）分析	強み(S)	積極的攻勢	差別化戦略
		（自社の強みでさらに、あるいは新たに事業機会を創出）	（自社の強みで脅威を回避または事業機会を創出）
	弱み(W)	段階的施策	専守防衛・撤退
		（自社の弱みにより事業機会を取りこぼさないための対策）	（自社の弱みにより最悪の事態を招かないための対策）

＊SWOT は、Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）の頭文字を取ったものです。

■「要所解明シート」を使って、未来から見た手の打ち処を抽出しよう。

3 年～5 年後の未来に立ったと想定して、現在のあり方を振返ってみよう。

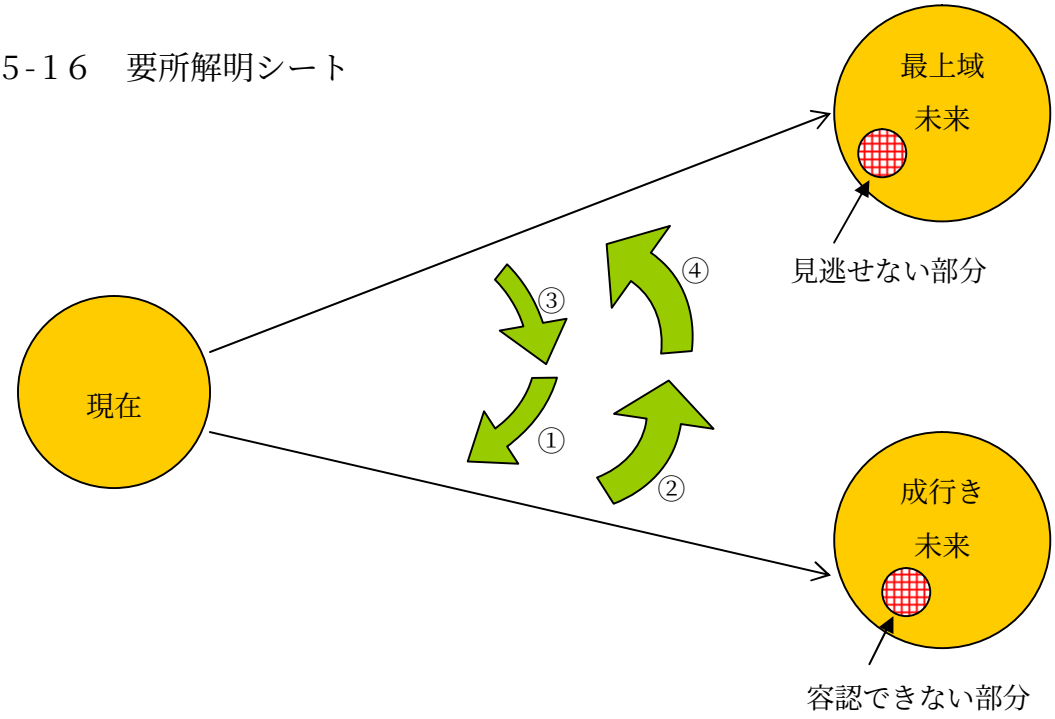
①成行きに及んだ要因…成行きの未来の中で容認できない部分に及んだ要因を挙げ尽す。

②成行きを免れた要因…成行きの未来の中で容認できない部分を免れた要因を挙げ尽す。

③最上域を逸した要因…最上域の未来の中で見逃せない部分を逸した要因を挙げ尽す。

④最上域に達した要因…最上域の未来の中で見逃せない部分を達成した要因を挙げ尽す。

図表 5-16　要所解明シート



成行きの未来の中で容認できない部分		
	①～していなかった （成行きの結果を招いた要因）	・ ・
	②～があったから免れた （成り行きを免れた要因）	・ ・
最上域の未来の中で見逃せない部分		
	③～がなくて達成を逸した （最上域の結果を逸した要因）	・ ・
	④～ができたから上手くいった （最上域の結果を達成した要因）	・ ・

５－５－５．方針設定

方針設定は、要所解明局面より導かれたデータの中から選択、統合して、最重要となる 3 年に亘る事業の大方針を設定します。前半で検討してきた問題発見プロセスのデータを大局的に見て、最上域の未来に向かってコトを動かすための意思決定を行います。最少努力の最大効果につながる（＝テコの支点となる）方針を打ち出せれば、ダイナミックに未来を引き寄せることができるでしょう。

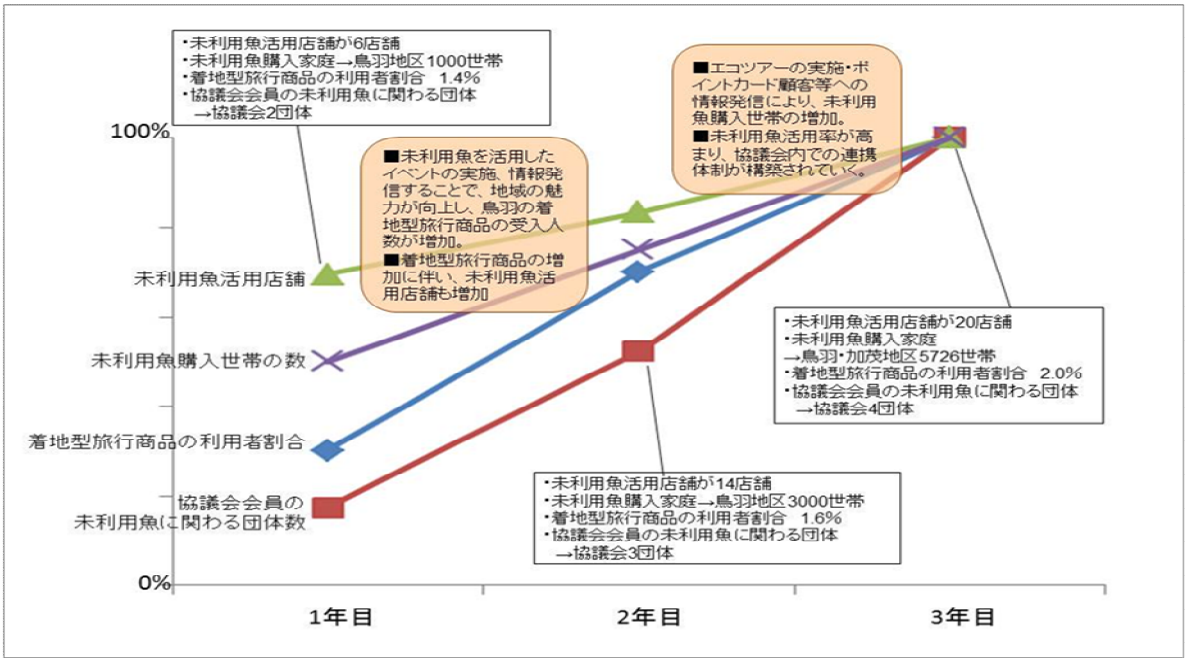
■「事業方針シート」を使って、事業の未来を引き寄せる大方針を打ち出そう。

図表 5-１７　事業方針シート

事業方針	指標	3 年後の目標値
1.「　　」 ・解説		
2.「　　」 ・解説		
3.「　　」 ・解説		

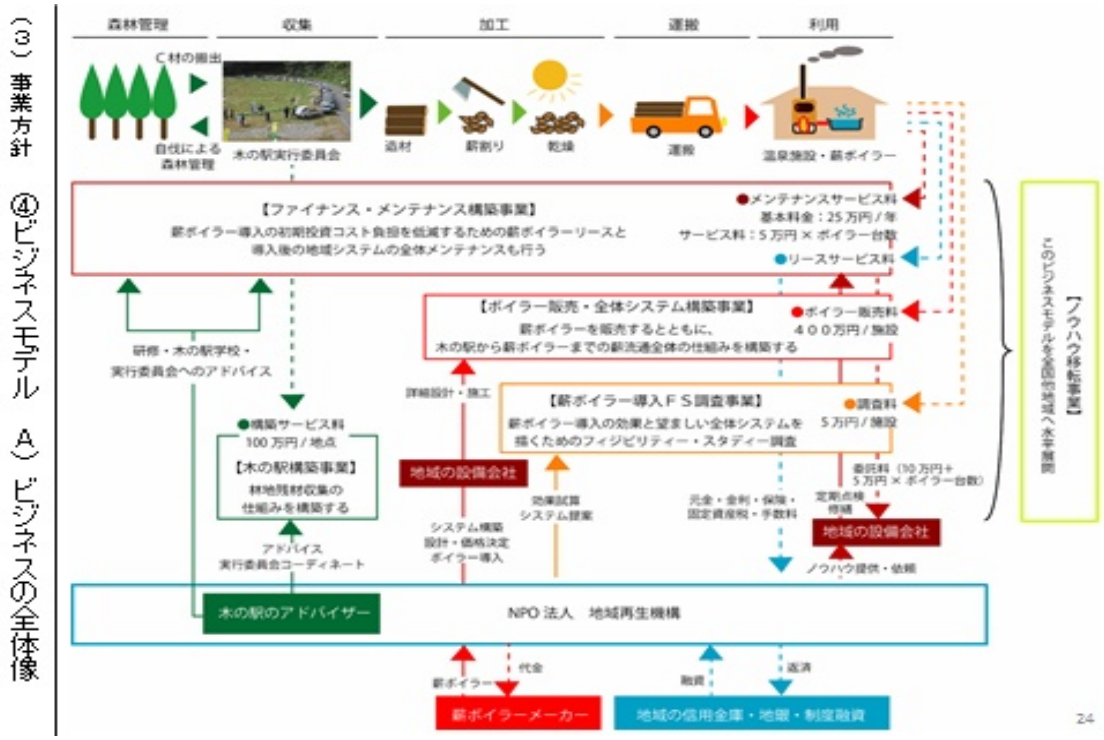
■「事業展開のロードマップ」を使って、事業方針を展開する道しるべを示そう。

図表 5-１８　事業展開のロードマップ　サンプル

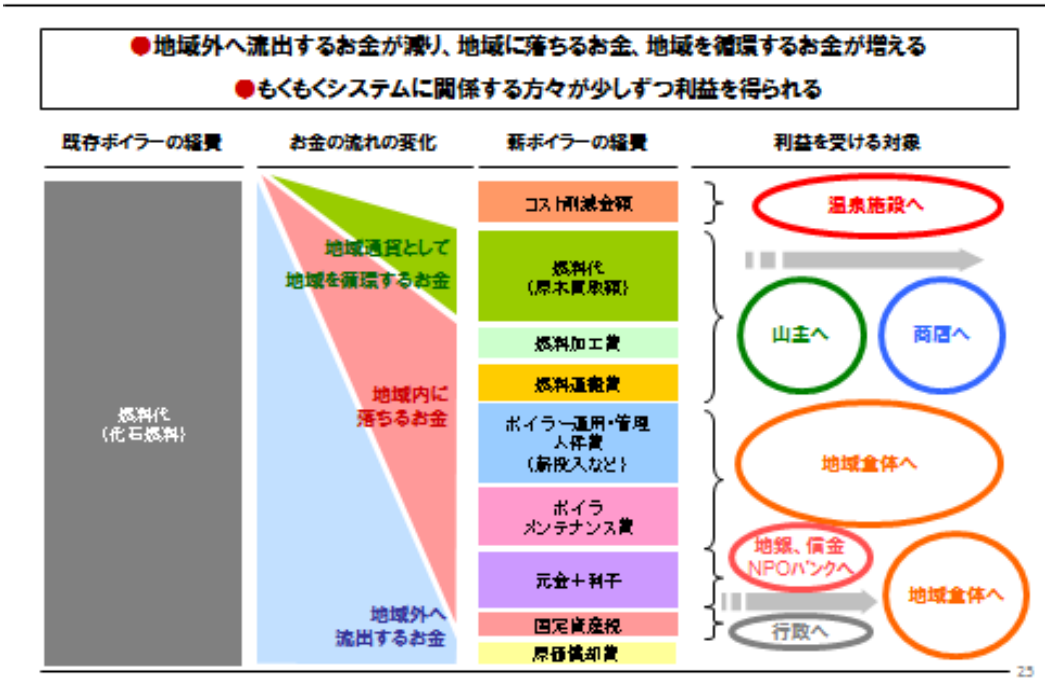


■「ビジネスモデルマップ」を使って、事業の全体像をわかりやすく示そう。

図表 5-19　ビジネスモデルマップ　サンプル　事業関係者の総覧図



図表 5-20　ビジネスモデルマップ　サンプル　地域の資金循環図



図表 5-21　３カ年事業目標シート

<table>
<tr><td colspan="3">事業方針：</td></tr>
<tr><td>経営数値目標：
1.売上
2.粗利益
3.販売管理費
4.経常利益
5.自己資本比率
6.経営資本回転率
7.売上総利益率
8.労働分配率</td><td>環境保全目標：
1.ＣＯ^{2}削減効果
2.ＬＣＡ調査結果
3.廃棄物の発生抑制
４.生物多様性指標</td><td>地域資源循環目標：
1.お金の地域内循環
2.地域の雇用拡大
3.エネルギー自給率
4.地産地消率</td></tr>
<tr><td colspan="3">１．基本目標（環境、社会、経済のトリプルボトムラインに関わる目標）</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">２．営業目標</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">３．商品サービス目標</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">４．技術／生産目標</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">５．情報／物流目標</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">６．人事組織目標</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">７．財務／設備投資目標</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
</table>

５－５－６．方法立案

方法立案は、方針設定局面の方針に基づき、戦略、戦術の方法・方策を示し、活動内容を具体的に導く問題解決プロセスです。

１）基本戦略

■「基本戦略のイメージマップ」を活用して、環境 SB の特徴となる環境保全、地域参加、事業継続の三基軸を含んだ基本戦略を示そう。

図表 5-２２　基本戦略シート　サンプル

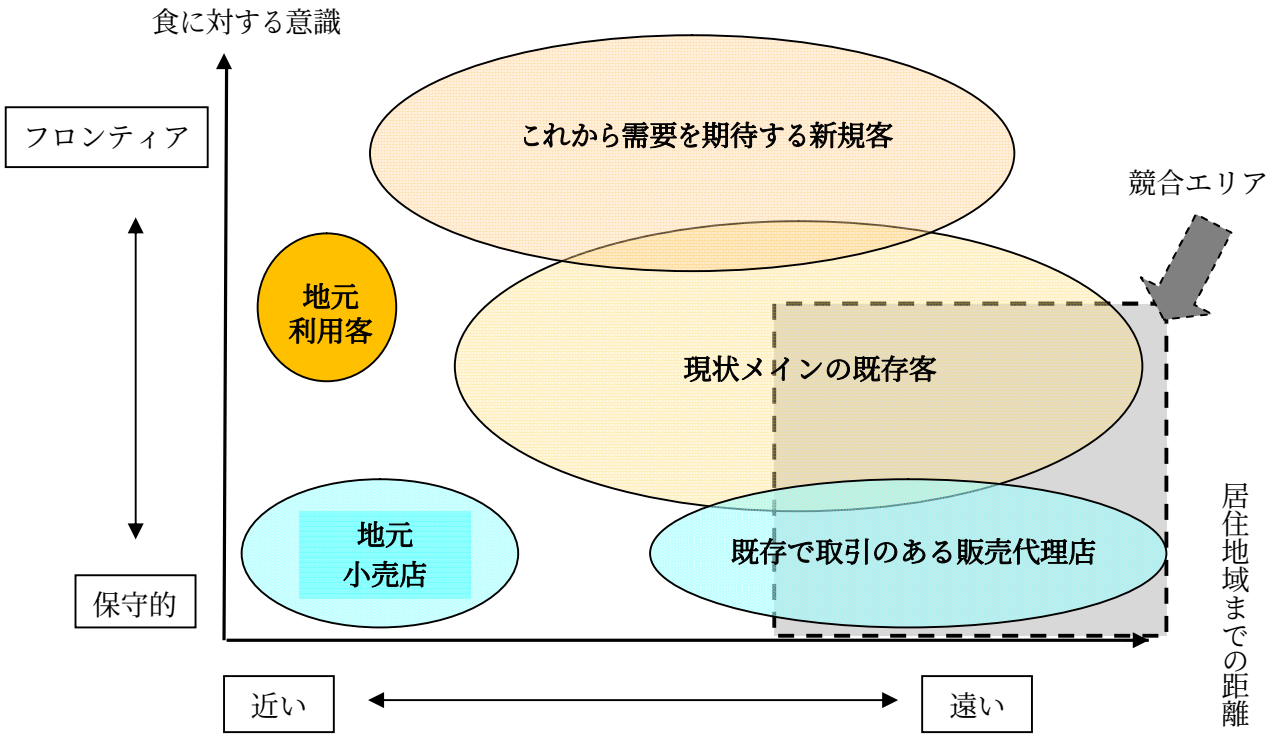
	現状の課題	３年後の未来像	本事業で解決すべき事項
環境保全（環境）	・ ・	・ ・	・ ・
地域参加（社会）	・ ・	・ ・	・ ・
事業継続（経済）	・ ・	・ ・	・ ・

環境・社会・経済のトリプルボトムラインを統合した基本戦略イメージ

２）営業戦略

■「ポジショニングマップ」を使って、事業のターゲット層の位置づけを明確に示そう。

図表５-２３　ポジショニングマップ　サンプル



■「ペルソナ設定シート」を使って、ターゲットとする顧客モデルがどのように事業に関心を持ち、商品サービスの購買者となっていくかのストリーをつくってみよう。

図表５-２４　ペルソナ設定シート

	顧客インタビュー	顧客のモデル化（プロフィール）	顧客モデルの価値観や行動特性	出会いから購買へのストーリー
ペルソナＡ				
ペルソナＢ				
ペルソナＣ				

＊ペルソナ設定とは、顧客層のプロフィールを詳細に設定して架空の顧客モデルを作り上げ、その“人”に向けて営業、商品開発をするマーケティング手法です。

■「広報検討シート」を使って、ターゲットの行動変容手段を検討しよう。

・営業戦略の目標ごとに関わるターゲットを絞る。

・ターゲットごとに、期待する変化を明示すると広報策が見えてくる。

・広報策を実現するためのツールを考え、予算を算出する。

図表５-２５　広報検討シート

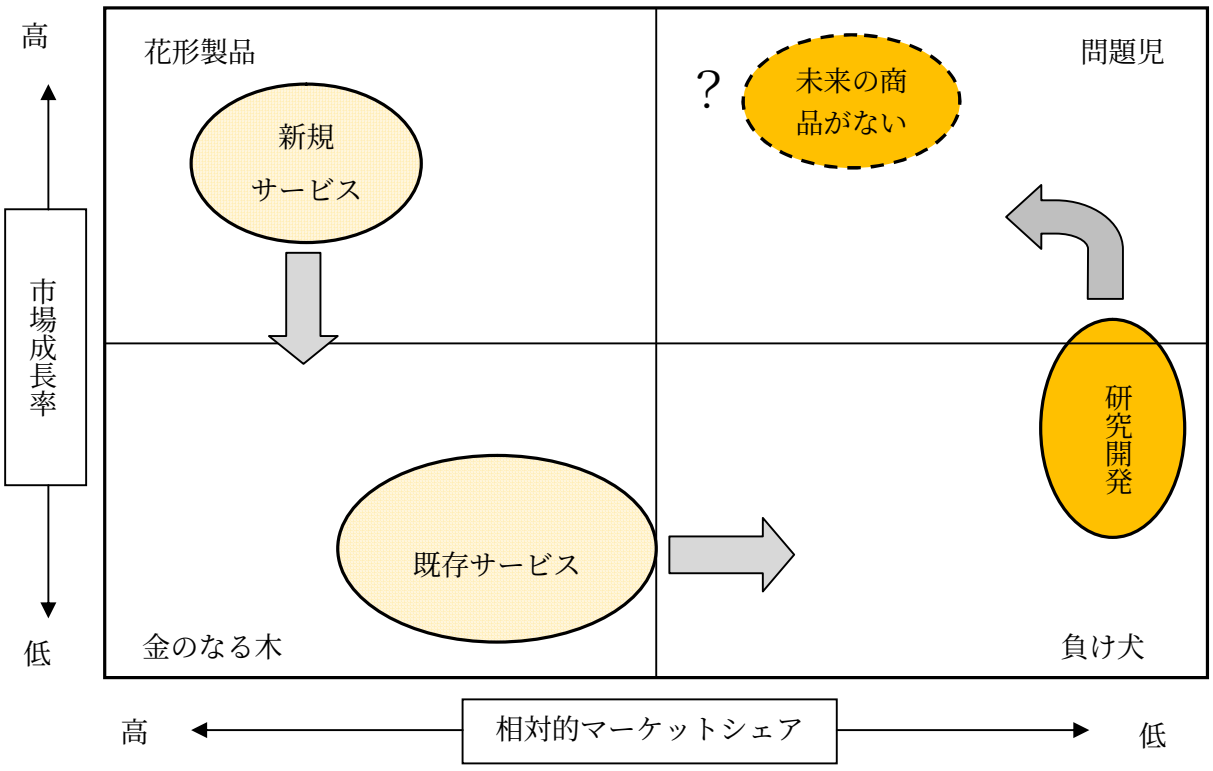
戦略目標	ターゲット	期待する変化	広報策	ツール	予算
戦略Ａ					
戦略Ｂ					

３）商品サービス戦略

■「商品のライフサイクルマップ」を使って、商品サービスの位置づけをしておこう。

・近い将来の稼ぎ頭となる「花形商品」はあるか。将来の利益の原泉となる商品（「問題児」）を開発しているか。未来に活躍できる研究開発をしているか、の視点でチェックする。

図表５-２６　商品のライフサイクルマップ



■「商品計画シート」を使って、商品サービスの基本設計をしておこう。

・商品サービスに関わる生産もしくは調達方法、デザイン、品質等に関する設定をする。

・商品サービスに関わる原価、仕入価格、販売価格を設定する。

・商品サービスに関わる流通経路と提供方法を設定する。

・商品サービスに関わる販売促進の方法を設定する。

図表 5-２７　商品計画シート

	Product（製品）	Price（価格）	Place（流通）	Promotion（販促）
商品 A				
商品 B				
商品 C				

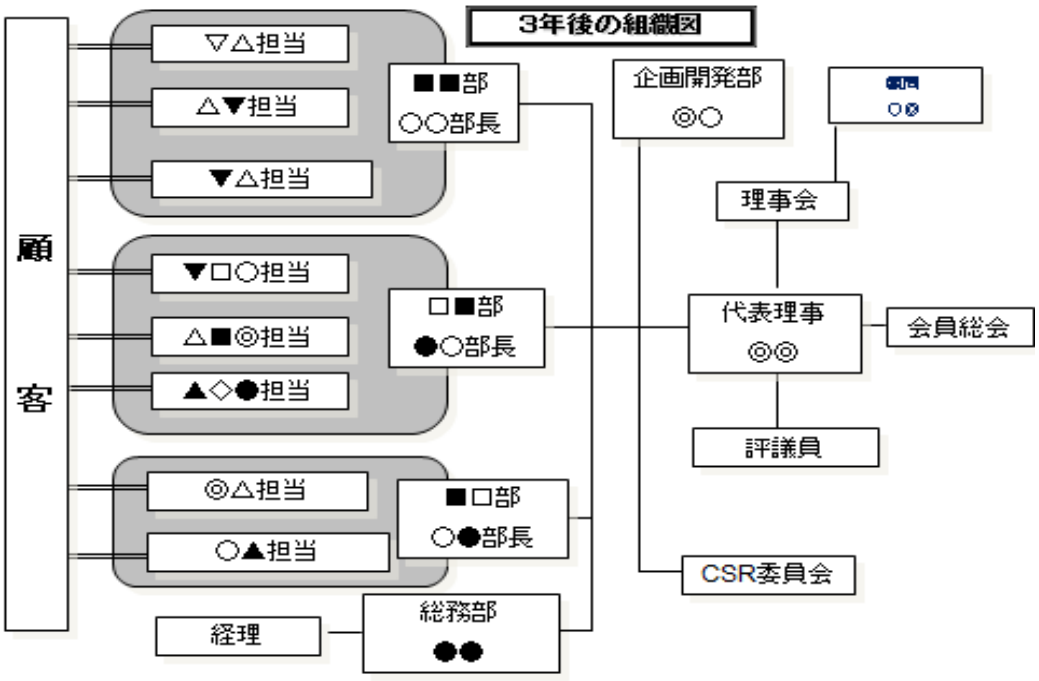
４）人事組織戦略

■「組織図シート」を使って、現在の組織図と３年後の組織図をつくりましょう。

・３年後の組織図は、これまで検討してきた基本戦略、営業戦略、商品サービス戦略を打つために支援戦略として必要な部署と人員を想定する。

・３年後の組織図と現在の組織図のギャップから、採用計画、人材育成計画が見えてくる。

図表 5-２８　組織図シート　サンプル



５）財務戦略

■「資金計画シート」を使って、必要な資金を整理して、資金の調達方法を検討しよう。

図表５－２９　資金計画シート　サンプル

	必要な資金	金額	調達の方法	金額
設備資金	（例） ・店舗（保証金） ・実験用機器 ・設備 ・パソコン ・車両		自己資金	
			親類、知人等からの借り入れ （例） ・○○より	
			金融機関からの借り入れ （例） ・日本政策金融公庫より ・NPO バンクより	
運転資金	（例：２か月分） ・仕入れ ・人件費 ・家賃 ・その他の経費			
			その他からの借り入れ	
	合　計		合　計	

■「経営分析指標シート」を使って、打つべき財務戦略を明らかにしよう。

・収益性指標…総資本利益率、自己資本利益率、損益分岐点、売上対経常利益率　等

・安定性指標…流動比率、当座比率、自己資本比率、固定長期適合比率　等

・生産性指標…労働分配率、労働生産性、売上総利益率　等

図表 5-30　経営分析指標シート

主な経営指標	計算式	現在値	３年後の目標値	財務戦略
総資本利益率	当期利益／総資本			
自己資本利益率	当期利益／自己資本			
損益分岐点	固定費／（１－変動費率）			
流動比率	流動資産／流動負債			
自己資本比率	自己資本／総資本			
労働分配率	人件費／付加価値額			
労働生産性	付加価値額／従業員数			

＊付加価値額＝｛売上高－外部購入価値（原材料・外注費・仕入原価）｝

６）各種戦略の方策立案

■「戦略・方策立案シート」を使って、これまで検討してきた基本戦略、営業戦略、商品サービス戦略、人事組織戦略、財務戦略に加えて、技術／生産戦略、情報／物流戦略、を立案し、具体策方策レベルに落とし込みましょう。

図表 5-31　戦略・方策立案シート

テーマ	

戦略・方策立案シート

作成日　　年　　月　　日

作成者

戦略目標	現状の姿・実態	保有・強化すべき機能	具体的方策（戦術）と目標値	
・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	目標値

＊テーマ欄には、各種戦略名を記入する

５－５－７．計画編成

計画編成は、方法立案局面を受けて、5W2Hを明確にした３カ年の数値計画と行動計画に落とし込む作業です。5W2H…What,Who,When,Where,Whom,How,How much

１）数値計画

■「人材採用計画シート」を使って、どんな人材をいつ採用するかを検討しよう。

図表 5-32　人材採用計画シート

人材採用計画

（単位：　人）

必要とする人材		実施期間												求める人材像
部門	採用対象	1年目				2年目				3年目				
	新卒													
	中途													
	パート													
	新卒													
	中途													
	パート													
	新卒													
	中途													
	パート													

■「３カ年予測損益計算書」をつかって、事業の３カ年の損益計算を行いましょう。

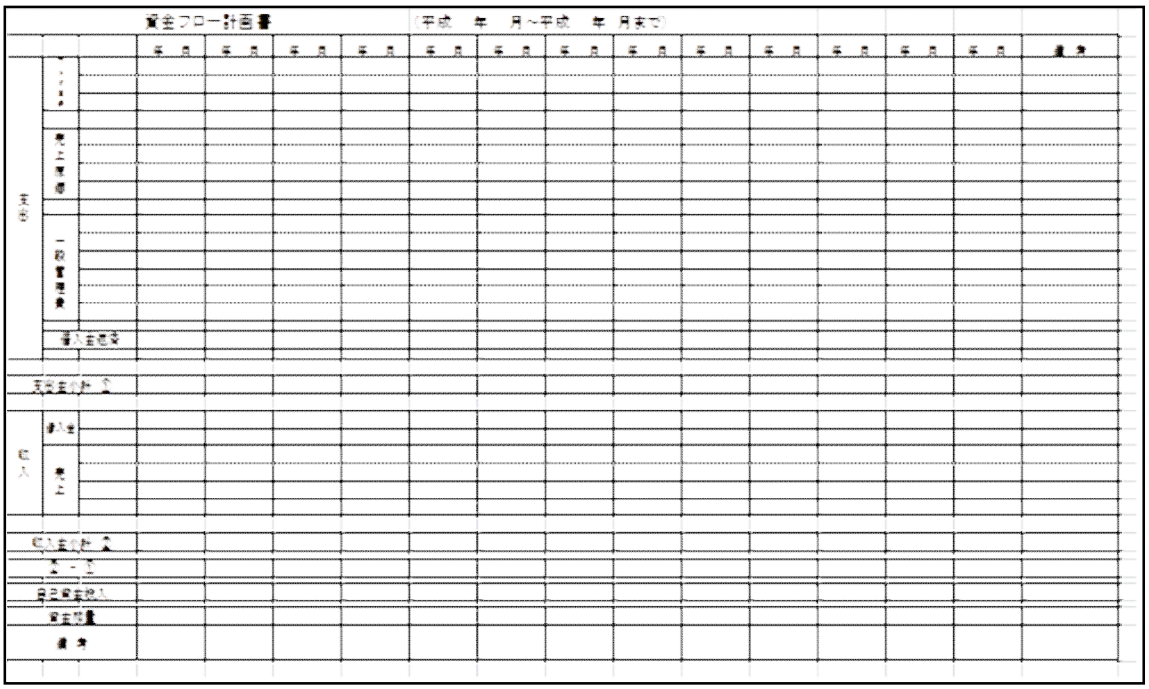
図表５-３３　３カ年予測損益計算書

			平成　年　月 ～　年　月 前期	平成　年　月 ～　年　月 当期	平成　年　月 ～　年　月 １年目	平成　年　月 ～　年　月 ２年目	平成　年　月 ～　年　月 ３年目	趨勢 （３年目/前期）
売上								
売上原価								
売上総利益								
粗利益率(%)								
	人件費							
	販売費	通信費						
		消耗品費						
		広告宣伝費						
		運搬費						
	管理費	減価償却費						
		賃借料						
		商品開発費						
	その他の販管費							
販売管理費								
営業利益								
	営業外収益							
	営業外費用							
営業外損益								
経常利益								
労働分配率								
販管比率								
一人当売上高								

従業員人数					

■「資金フロー計算書」を使って、毎月の資金の過不足を計算し、対策を講じましょう。
・支出項目…投資金、売上原価、一般管理費、資産の購入等を現金主義で挙げておく。
・収入項目…借入金（銀行、他人）、売上入金、資産の売却等を現金主義で挙げておく。
・収支合計に不足があれば、自己資金を含めて新たな資金調達を検討する。

図表５-３４　資金フロー計算書



２）リスク対応計画
■「リスク対応計画シート」を使って、３カ年に想定されるリスクの対策を練る。
・これまでの問題解決プロセスを振返って、起こりうるリスクを挙げ尽す。

図表５-３５　リスク対応計画シート

分類	リスク	本事業に対する影響	対策
	・ ・	・ ・	・ ・
	・	・	・
	・ ・	・ ・	・ ・
	・	・	・
	・ ・	・ ・	・ ・
	・	・	・

3）行動計画

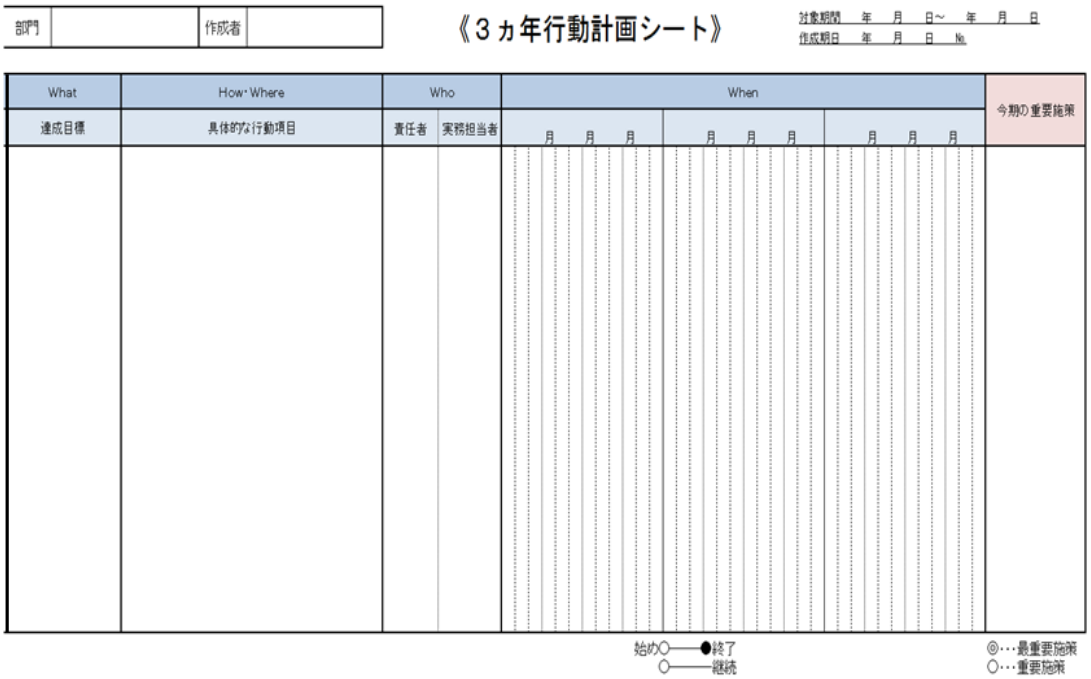
■「３カ年行動計画シート」を使って、行動計画を立てよう

・前述の「戦略・方策立案シート」のデータをもとに担当者とスケジュールを記す。

・部門毎、プロジェクトごとに１枚のシートを作成する。

・１年目の重要策を◎（最重要）、○（重要）で評価する。

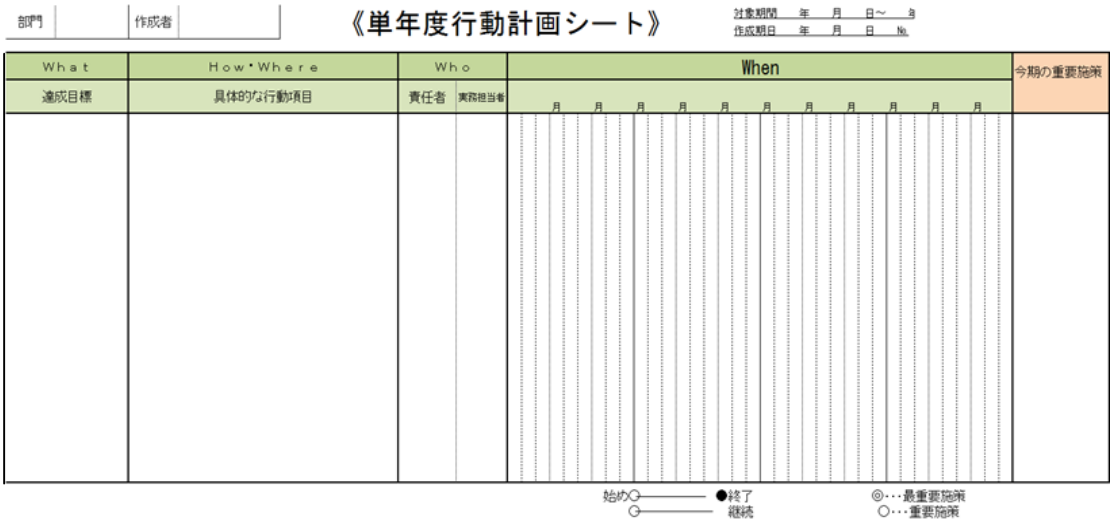
図表５-３６　３カ年行動計画シート



■「単年度行動計画シート」を使って、直近１年の行動計画を高い精度でつくろう。

・単年度計画は、３カ年の行動計画書に基づき、詳細に部門別、担当者別につくる。

図表 5-37　単年度行動計画シート



５－６．推進体制の確立

これまで立案してきた計画をうまく実行に移すためのしくみが推進体制づくりです。行動計画や数値計画に対して、実績とどれぐらいズレが生じたかを定期的にチェックし、修正案を出し、改善実行をします。具体的には、次のようなしくみをつくって、中期経営計画を推進していくと良いでしょう。

① 中期経営計画発表会を全参加で開催し、全従業員に周知を図る。
② 経営幹部が定期的に集まる経営会議の中で進捗管理を行う。
③ 重点施策については、プロジェクトを発足させ実行する。
④ 部門別の会議で、具体的な行動管理を行う。
⑤ 従業員研修を兼ねて、計画の修正、改善計画を練る。
⑥ 中期経営計画に基づき、関係部署にて毎年単年度計画を策定し、推進する。

■「中期経営計画進捗状況チェックシート」を使って、計画の進捗をチェックしよう。

図表 5-38　中期経営計画進捗状況チェックシート

《中期経営計画進捗状況チェックシート》

28

５－６－１．中期経営計画書の作成

策定した中期経営計画は冊子としてまとめ、記録として残しておく必要があります。書類の中身は、これまでの提示してきた記入シートを重ね合わせれば大部分は完成するようになっています。加えて、以下の項目を挿入するなどして、読んでもらう対象者に合わせて、わかりやすく編集することが望ましいでしょう。

① 表紙、裏表紙…冊子の強度とデザインを考えて作成する。
② 目次……目次、各シートにページ数を忘れずに。
③ 代表者の言葉…中期経営計画を発進させるための宣言文を入れたい。
④ 経営計画とは…中期経営計画の目的と意義についてわかりやすく説明する。
⑤ 策定物語……誰が、いつ、どんな気持ちで作成に携わってきたかの様子を伝える。
⑥ 追加資料……進捗管理するための未記入シートや独自の関連資料を差し込む。

冊子の分量としては、読む意欲を損ねないようにできるだけコンパクトにします。できるだけ箇条書きでポイントを列記するなど文字量を増やさず、図解や図表を多く使うと良いでしょう。

とじ込みは、加除式のファイルを使用すると、後に修正が入ったときに差し換えが可能なので便利です。また、中期経営計画書は重要な内部書類と位置付けるならば、社外秘として書類の紛失を防ぐために冊子の連番管理をしておくといいでしょう。ただし、組織の計画を伝えることによって協力が得られる金融機関、連携先、支援者、地域の理解者には積極的に公開すべきです。

５－６－２．中期経営計画発表会

中期経営計画をスタートさせるとき、出発のセレモニーを企画して計画遂行に向かう従業員のモチベーションを上げておきたいものです。

できるだけ全従業員が集まれる時期と場を設定して発表会を開催しましょう。理念や事業方針は代表者が中心となって発表すべきですが、各論は、各部署の責任者が受け持つなど参加型のプログラムを工夫したいところです。計画の実行者がプログラムに参画することにより、役割が周知され本人の意欲も高まるはずです。

ひと通り計画内容を発表した後に、質問や意見を受ける時間を設けたり、中期経営計画に上がっているテーマについてワークショップ形式で討議を行うなどのプログラムを入れて理解を深めることも大切です。組織によっては、発表会に合わせて外部講師を招いて講演会を企画したり、合宿形式で懇親を深める設定をするなど工夫しているようです。

５－６－３．プロジェクトの発足と運営

中期経営計画の戦略において重要度・緊急度の高いテーマについては、プロジェクト方式で集中的に問題解決に取り組みます。プロジェクト方式の特徴は、特定の目的を達成するために集められたメンバーが、各人の日常業務を遂行しながら特別のチームを組んで問題解決にあたることにあり、中期経営計画の推進には有効なマネジメント手法です。

５－６－４．ローリングプラン

ここまでの要領に従えば、中期経営計画の推進体制が確立し、計画から実践への流れがつくれたことになります。ローリングプランとは、計画策定から１年経過した後の２年目以降に関わる計画的な経営実践の手法です。

３カ年の中期経営計画を策定した場合、一旦立てた計画を３年の間ズレもなく計画通りに実践していくことは現実的に不可能です。また、想定していなかった急激な環境変化により、計画が時代に沿わなくなって行く恐れもあります。

このようなリスクを回避するために、毎年３年先を見据えた中期経営計画を策定し、最終目的をにらみながら中期目標や戦略の方向性に調整を加え、修正を重ねていく方法がローリングプランです。要するに、3 年に 1 度でなく、毎年中期経営計画を策定するということです。車の運転に例えれば、常にやや遠方を見ながら進路を取っていくとフラフラせずに安全に運転ができるようなもので、常に 3 年先の未来予測をしながら戦略を打ち、先手の行動をとるためにローリングプランは有効です。

５－６－５．中期経営計画のチェックリスト

■「中期経営計画チェックリスト」を使って策定内容をチェックしてみよう。

図表 5-39　中期経営計画チェックシート

	チェック内容	チェック欄
1	理念・ビジョンは明確に打ち出されているか	
2	理念・ビジョンは経営計画全体に十分浸透しているか	
3	事業目標は具体的に表現されているか	
4	環境変化の予測は適切か	
5	マーケット及びターゲット顧客のニーズ分析は的確か	
6	環境面や地域面の現状が的確に把握されているか	
7	組織の「強み」を最大限に生かす戦略がとられているか	
8	組織の「弱み」を補強する戦略が盛り込まれているか	
9	競合他社との差別化戦略が盛り込まれているか	
10	経営環境の変化に適応した戦略がとられているか	
11	人材育成が計画的に実施できる仕組みがあるか	
12	事業展開に伴った組織編成や採用計画が予定されているか	
13	行動計画の 5W2Hは明確に打ち出されているか	
14	資金計画は綿密に立てられているか	
15	全体の数値計画と各種戦略に整合性はあるか	
16	経営計画に各部署の責任者の意見が反映されているか	
17	従業員が夢を持てるような経営計画になっているか	
18	経営計画は全従業員に浸透しているか	
19	経営計画の実施状況をチェックする機関はあるか	
20	経営計画を実践に移す体制は整えたか	

環境省中部地方環境事務所　平成 23 年度事業

書名　：「平成 23 年度　事業型環境 NPO・社会的企業中間支援スキーム事業の
地域事務局運営業務及び地域支援マニュアル企画業務　報告書」

発行日　　：平成２４年3月２６日
発行者　　：環境省中部地方環境事務所　環境対策課
〒460-0001　名古屋市中区三の丸 2 丁目 5 番地 2 号　電話 052-955-2134
委託先　　：株式会社ピー・エス・サポート　担当：村田元夫、山下千尋

※リサイクル適性の表示：紙へリサイクル可
本冊子は、グリーン購入法に基づく基本方針における「印刷」に係る判断の基準にしたがい、印刷用の紙へのリサイクルに適した材料［Aランク］のみを用いて作製しています。