環境省中部地方環境事務所 平成 24 年度事業

平成 24 年度

中部地方におけるサステナブル・ビジネス支援 連携体制構築業務報告書

平成 24 年度 中部地方におけるサステナブル・ビジネス支援 連携体制構築業務 報告書

もくじ

| <u>もくじ</u> | 1 |
|-------------------------------------|-----|
| 1. 業務概要 | 2 |
| 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) | 13 |
| 2. サスプログラムの事業計画案 | 33 |
| 2-1. 事業コンセプト | 33 |
| 2-2.3ヶ年の事業方針・方策 | 33 |
| 2-3. 平成 25 年度の単年度行動計画 | 34 |
| 2-4. サスプログラムのメニュー案 | 35 |
| 2-5. サスプログラム事務局が運営するSB支援ネットワークの収益構造 | 36 |
| 3. 資料編 | 37 |
| 3-1. サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会運営業務 | 38 |
| 3-2. プロセスマネージャー派遣業務 | 116 |
| 1)おひさま自然エネルギー株式会社 | 116 |
| 2)株式会社 M-EASY | 125 |
| 3-3. 広報業務 | 134 |
| 1) サスプログラム小冊子の作成 | 134 |
| 2) フェイスブックによる広報活動 | 138 |
| 3) 支援人材養成講座 | 139 |

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・保全といった環境保全に資する事業を展開することで地域社会を活性化し、地域社会に変革をもたらす事業活動を担う事業型の環境NPOや企業の活躍が必要不可欠である。

しかし、温暖化防止や3R、生物多様性保全等につながる環境保全事業の実施を通じてまちづくりや地域活性化といった地域の経済社会にも付加価値をもたらす事業(以下「サステナブルビジネス」という)は、一般的に事業性が低いことが少なくない。また、多くの環境NPOは持続可能な社会づくりに大きく貢献する事業を考案しても、事業性を高めて、ビジネスとして継続的に事業を実施していくために必要な支援を得られる環境になく、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。

以上のことから、環境NPO等の活動を促進していくため、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の習得を支援する地域の中間支援組織を構築していくこと が求められている。

本業務では、サステナブルビジネスの起業・持続的経営を促すための支援として、①事業の伴走者(プロセスマネージャー)による支援を行い、その効果を検証して広く情報発信することとともに、②既にスキルを持つ人々のネットワークにより地域における恒常的な支援体制を本地域に構築しようとするものである。

本業務の的確かつ計画的な実施を図るため、中部地方環境事務所及び関係機関と連携しながら、以下の業務を行った。

- (1)「サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会」運営業務
- (2) 採択2団体へのプロセスマネージャーの派遣業務
- (3) 事業支援プロセスの分析及びその広報

1-2. 実施時期

本業務は平成 24 年 9 月 12 日~平成 25 年 3 月 15 日を業務履行期限とし、下記のスケジュールにて実施した。

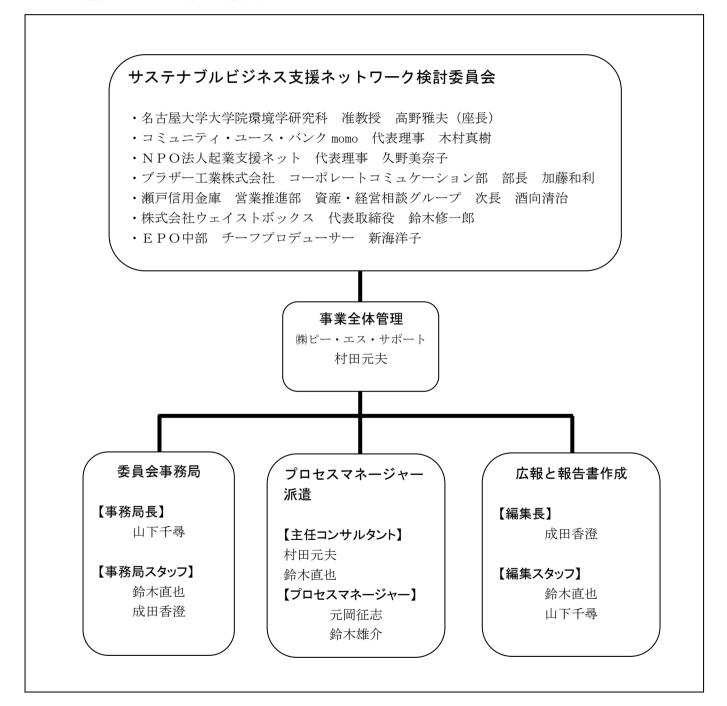
図表1-1 実施スケジュール

| | | | | | 業務内容 | | | | |
|----------------|----|--------------------|---------------|---------------|---------------|----------|-------|------------------|--|
| | | サステナブル | ビジネス支援 | 採択2団体へ | へのプロセスマネー 業務支 | | | R支援プロセスの分析及び広 | |
| 時期 | | ネットワーク検 | 討会運営 | ジャーの派遣 | ジャーの派遣業務 | | | 報業務 | |
| | | | カンファ | | おひさま | М- | | | |
| | | 事務局業務 | レンス | 事務局業務 | 自然エネ | easy | 報告書作成 | 広報活動 | |
| 平成 24 年 9 月 | 上旬 | ■ キーマン・ ■ ヒアリング | | ■⇒PM募集 ■ | | | | | |
| | 中旬 | • | | | 2団体 | 採択 | | | |
| | 下旬 | 先進的支援 事例調査 | 〇委員選定 | | | | | | |
| 10 月 | 上旬 | | | ♦ | | | | | |
| | 中旬 | | 〇委員依頼 | | | | | | |
| | 下旬 | * | | 〇顔合わせ 会合 | | | | • | |
| 11 月 | 上旬 | 会議準備 | | OPMフォロ ー | | | | ■ ⇒メディア発信 | |
| | 中旬 | | ■第1回 | | | | | | |
| | 下旬 | 会議議事録 | | | | | | = = = | |
| 12 月 | 上旬 | | | | | | | | |
| | 中旬 | | | OPMフォロ ー | | | • | - - | |
| | 下旬 | | | | | | ■ 構想 | - - | |
| 平成 25 年1月 | 上旬 | | ■第2回 | ◆中間整理 | | | | - - - - | |
| | 中旬 | 会議準備 | | | | | 設計 | | |
| | 下旬 | | | | | | | 小冊子執筆 | |
| 2 月 | 上旬 | 会議議事録 | OPMフォロ — ⇒ | ◎支援人材 養成講座 | | | - | ◎交流イベント | |
| | 中旬 | 会議準備 | | ◎支援人材 養成講座 | | 1 | • | ◎交流イベント | |
| | 下旬 | | ■第3回 | ◆最終整理 | | | 執筆 | | |
| 3 月 | 上旬 | 会議議事録 | | OPM評価 | | | ▼ 校了 | | |
| | 中旬 | | | | | | 印刷 | 小冊子印刷 | |
| | 下旬 | | | | | | | 小冊子配布 | |

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

- (1)「サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会」運営業務
 - ① サステナブルビジネスを行おうとするNPO・企業の実態やニーズ等を把握し、すでにスキルを持つ人々(プロボノ等)のネットワーク化により地域における恒常的な支援体制(「サステナブルビジネス支援ネットワーク」)を本地域に構築するため、「サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会」(以下、「委員会」)を設立(委員7名)し、その事務局としての本業務の運営に係る作業一式を行った。

サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会

- ·名古屋大学大学院環境学研究科 准教授 高野雅夫 (座長)
- ・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
- ・ブラザー工業株式会社 コーポレートコミュケーション部 部長 加藤和利
- ・瀬戸信用金庫 営業推進部 資産・経営相談グループ 次長 酒向清治
- ・株式会社ウェイストボックス 代表取締役 鈴木修一郎
- ・EPO中部 チーフプロデューサー 新海洋子

図表1-3 委員会規約

■ サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会 規約案 ■

(名称)

第1条 本会の名称は、「サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会(以下「委員会」という。)と称する。

(目的)

第2条 委員会は、岐阜県、愛知県及び三重県を中心とする地域において低炭素社会や循環型社会の構築、生物多様性保全等をめざした環境保全事業の実施を通じてまちづくりや地域活性化といった地域の経済社会にも付加価値をもたらす事業(以下「サステナブルビジネス」という。)が普及・発展していくために必要な支援を行うネットワークを設立する準備を行うことを目的とする。

(活動)

第3条 委員会は、前条に規定する目的を達成するため、 次の各号の活動を行う。

- (1)ネットワークの組織、活動のあり方等についての情報収
- (2)ネットワーク設立に向けた準備・検討
- (3)ネットワーク設立に向けた広報
- (4) サステナブルビジネスへの支援
- (5)その他サステナブルビジネスの発展に寄与すること。

(構成)

第4条 委員会を以下のとおり組織する。

- 2 委員会は、別表の委員をもって組織する。 3 委員会に応長を置き 委員の互選により定める
- 3 委員会に座長を置き、委員の互選により定める。 4 座長は、会議を統括し、会議の進行にあたる。
- 5 座長に事故があるとき、又は座長が欠けたときは、あらかじめその指名する委員が職務を代理する。
- 6 委員会は、必要に応じて委員以外の者をオブザーバーとして参加させることができる(会議)

(1)会議は、年3回程度開催する。

(2)会議は、座長の招集により開催する。

(事務局)

第6条 委員会の事務局を、株式会社ピー・エス・サポート内に置く。

(その他)

第7条 この規約に定めるもののほか、委員会に関し必要な 事項は、座長が会議に諮って定める。

付則

(施行期日)

この規約は平成24年11月14日から施行し、ネットワークの設立日をもって失効する。

② 中部地方環境事務所が実施するサステナブルビジネス伴走支援プロジェクトの公募に応募して、採択された団体に対し、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、事業の進行管理を行った。

図表 1 - 4 「おひさま自然エネルギー(株)」の組織概要 平成 24 年度 サステナブルビジネス伴走支援プロジェクト(応募様式)

| u 1 79 | おひさま自然 | エネルギー株式会社 | 代表者名 | 平沼辰雄 | | |
|------------------------|-----------------|-----------|---|------------|--------|-------|
| 法 人 名 | | | (役職名) | (代表取締役) | | |
| | 〒466−0826 | | 電話 | 052-718-4 | 1534 | |
| 所 在 地 | 名古屋市昭和区滝川町 32-1 | | FAX | 052-718-4 | 1534 | |
| | En | nu ビル 306 | | | | |
| ホームページ | | | e-mail | | @ | |
| | 役 員 | 2名 | 会 | 員 | | á |
| 組織体制 | 専従者 (従業員 | 1名 | ボラン | ティア | | â |
| 小□ ₩ \$\$ }卆 叩刂 | パートタイム | 名 | そ の (|) 他 | | á |
| | 創立年 | 平成 24 年 | 平成 24 年 | 7月27日、 | 「地域資源を | を活用した |
| | 法人設立年 | 平成 24 年 | 再生可能工 | ネルギーへ | の挑戦」と | 夏して講演 |
| これまでの環 | 平成 24 年 6 月 | | → 会を開催。市民の意思あるお金で取り組む! 然エネルギーの普及促進に取り組んでいる。 | | | |
| 境活動の実績 | | | | | | |
| | | | 田市での活動を学び、名古屋でも、事業展開す | | | |
| | | | ることを紹 | 介。 ———— | | |
| これまでのソ | | | | | | |
| ーシャルビジ | | | | | | |
| ネスなどの事 | | | | | | |
| 業活動の実績 | | | | | | |
| 過去に受けた | 時期 | 対象事業 | 交付機関 | ・制度名 | 金 | 額 |
| 助成金・補助金 | 年 月 | なし | | | | |
| 等の内容 (単 | 年 月 | | | | | |
| | 年 月 | | | | | |
| 立:千円) | | | | | | |
| | 決算期 | 収 入 | 収支差 | 差額 | 正味財産 | (注2) |
| 立:千円) | 決算期 年 月期 | 収入 | 収支差 | 差額 | 正味財産 | (注2) |

⁽注1) 最近2期分の決算書(写)(収支計算書と貸借対照表を含む。但し、勘定科目明細書は除く。)を添付してください。

⁽注2) 正味財産は、資産から負債を差し引いたもの(自己資本)。

図表1-5 「㈱M-easy」の組織概要

平成 24 年度 サステナブルビジネス伴走支援プロジェクト (応募様式)

| | 株式会社 M-easy | 粤田事業所 | 代表者名 | 戸田友介 | | |
|--|---|--|--|--------------------------------------|--|--|
| 法 人 名 | 1422 II m 000) | 豆山于木川 | | (役職名) (代表取締役社長) | | |
| | -444 DO44 | | | | | |
| 所 在 地 | 〒444-2811 | T 0 TF 14 | 電話 | 0565-68- | 3025 080-6903-7679 | |
| | 豊田市太田町蟹 | 出 6 番地 | FAX | 050-3488 | -9128 | |
| ホームページ | http://www.m-ea | asy. co. jp/ | e-mail | y-toda@m | easy. co. jp | |
| | 役 員 | 2名 | 会 | 員 | 名 | |
| 組織体制 | 専従者 (従業員) | 7名 | ボラン | ティア | 名 | |
| 沙江林跃 4 4 山山 | パートタイム | 3名 | その他 3 () | | 2 | |
| | 創 立 年 | 平成 14 年 | 活動のほと | んどが環 | 竟活動につながりがあ | |
| | 法人設立年 平成 15 年 | | | | | |
| これまでの環 | 農薬、化学肥料 | を使わない農業を実 | 1 | | | |
| 境活動の実績 | 践。地域の遊休農 | 農地の維持管理。 おじ | | | | |
| | いおばあの生きた | がいづくり。若者の居 | | | | |
| | 場所づくり。 | | | | | |
| | | 2008 年にやさい安心くらぶ LLP を設立。知多半島にねむる地域のおじいおばあがつ | | | | |
| | | 安心くらぶ LLP を設 | 立。知多半島 | にねむる地 | 2域のおじいおばあがつ | |
| これまでのソ | 2008年にやさい | | | | | |
| これまでのソ | 2008 年にやさい くる安心安全な | 野菜を名古屋市内を中 | 心に移動販売 | 。遊休農地 | 也の維持と、安心安全な | |
| | 2008年にやさい くる安心安全な野 食の啓蒙に貢献。 | 野菜を名古屋市内を中。 2009 年 9 月から 201 | 心に移動販売 2年3月、東 | 。遊休農地 京大学と豊 | 也の維持と、安心安全な せ田市との産官学連携事 | |
| ーシャルビジ | 2008年にやさい くる安心安全な野 食の啓蒙に貢献。 業「日本再発進! | 野菜を名古屋市内を中。 2009 年 9 月から 201 ! 若者よ田舎をめざそ | 心に移動販売 2 年 3 月、東 うプロジェク | 。遊休農地 京大学と豊 ト」を実施 | 他の維持と、安心安全な H田市との産官学連携事 I。2012 年 4 月時点で、 | |
| ーシャルビジ ネスなどの事 | 2008年にやさい くる安心安全な野 食の啓蒙に貢献。 業「日本再発進 過疎高齢化に悩む | 野菜を名古屋市内を中。 2009 年 9 月から 201 ! 若者よ田舎をめざそ | 心に移動販売 2年3月、東 うプロジエク 若者が移り住 | 。遊休農地 京大学と豊 ト」を実施 | 型域のおじいおばあがつ 他の維持と、安心安全な 出市との産官学連携事 重。2012年4月時点で、 い地域資源をいかし、地 | |
| ーシャルビジ ネスなどの事 | 2008年にやさい くる安心安全な野 食の啓蒙に貢献。 業「日本再発進 過疎高齢化に悩む | 野菜を名古屋市内を中。 2009 年 9 月から 201! ! 若者よ田舎をめざそ 3中山間地域へ 9 名のご | 心に移動販売 2年3月、東 うプロジエク 若者が移り住 | 。遊休農地京大学と豊 ト」を実施 み。現在も | 他の維持と、安心安全な H田市との産官学連携事 I。2012 年 4 月時点で、 | |
| ーシャルビジネスなどの事業活動の実績 過去に受けた助成金・補助金 | 2008 年にやさい くる安心安全な野 食の啓蒙に貢献。 業「日本再発進! 過疎高齢化に悩む 域のおじいおばま | 野菜を名古屋市内を中 2009 年 9 月から 201 ! 若者よ田舎をめざそ ⑤中山間地域へ 9 名の あとまちづくりを進め | 心に移動販売 2 年 3 月、東 うプロジェク 若者が移り住 ている。 | 。遊休農地京大学と豊 ト」を実施 み。現在も | 他の維持と、安心安全な 他田市との産官学連携事 重。2012年4月時点で、 い地域資源をいかし、地 | |
| ーシャルビジネスなどの事業活動の実績 過去に受けた 助成金・補助金 | 2008年にやさい くる安心安全な野食の啓蒙に貢献。 業「日本再発進 過疎高齢化に悩む 域のおじいおばる | 野菜を名古屋市内を中 2009 年 9 月から 201 ! 若者よ田舎をめざそ ご中山間地域へ 9 名のご あとまちづくりを進め 対象事業 | 心に移動販売 2年3月、東 うプロジェク 若者が移り住 ている。 交付機関・ | 。遊休農地京大学と豊 ト」を実施 み。現在も | 型の維持と、安心安全な 世田市との産官学連携事 項。2012 年 4 月時点で、 地域資源をいかし、地 金 額 | |
| ーシャルビジネスなどの事業活動の実績 過去に受けた助成金・補助金 | 2008 年にやさい くる安心安全な野食の啓蒙に貢献。 業「日本再発進! 過疎高齢化に悩む 域のおじいおばむ 時期 22 年 月 | 野菜を名古屋市内を中から 2009 年 9 月から 201! 若者よ田舎をめざそ (3 中山間地域へ 9 名の) あとまちづくりを進め 対象事業 若者 Pro | 心に移動販売 2 年3月、東 うプロジェク 若者が移り住 ている。 交付機関 ・ 豊田市 | 。遊休農地京大学と豊 ト」を実施 み。現在も | 型の維持と、安心安全な 計画をの産官学連携事 項。2012年4月時点で、 い地域資源をいかし、地 金額 48,000千円 | |
| ーシャルビジネスなどの事業活動の実績 過去に受けた助成金・補助金等の内容(単位:千円) | 2008 年にやさい くる安心安全な野 食の啓蒙に貢献。 業「日本再発進・ 過疎高齢化に悩む 域のおじいおばる 時期 22年月 23年月 | 野菜を名古屋市内を中 2009 年 9 月から 201 ! 若者よ田舎をめざそ 3 中山間地域へ 9 名の あとまちづくりを進め 対象事業 若者 Pro 若者 Pro | 心に移動販売 2年3月、東 うプロジェク 若者が移り住 ている。 交付機関・ 豊田市 豊田市 | 。遊休農地京大学と豊 ト」を実施 み。現在も ・制度名 | 型の維持と、安心安全な 世田市との産官学連携事 道。2012 年 4 月時点で、 い地域資源をいかし、地 金額 48,000 千円 | |
| ーシャルビジネスなどの事業活動の実績 過去に受けた 助成金・補助金 | 2008年にやさい くる安心安全な野食の啓蒙に貢献。 業「日本再発進 過疎高齢化に悩む 域のおじいおばる 時期 22年月 23年月 24年月 決算期 | 野菜を名古屋市内を中 2009 年 9 月から 201 ! 若者よ田舎をめざそ ⑤中山間地域へ 9 名の あとまちづくりを進め 対象事業 若者 Pro 若者 Pro 若者 Pro 若者 Pro | 心に移動販売 2年3月、東 うプロジェク 若者が移り住 ている。 交付機関・ 豊田市 豊田市 愛知県 | 。遊休農地京大学と豊 ト」を実施 み。現在も ・制度名 | 型の維持と、安心安全な 世田市との産官学連携事 項。2012 年 4 月時点で、 い地域資源をいかし、地 金 額 48,000 千円 44,000 千円 | |
| ーシャルビジネスなどの事業活動の実績 過去に受けた助成金・補助金等の内容(単位:千円) 直近2期分の | 2008年にやさい くる安心安全な野食の啓蒙に貢献。 業「日本再発進! 過疎高齢化に悩む 域のおじいおばる 時期 22年月 23年月 24年月 | 野菜を名古屋市内を中央 2009年9月から201 ! 若者よ田舎をめざそい中山間地域へ9名のできまちづくりを進めずるとまちづくりを進めずる事業 若者 Pro 若者 Pro 若者 Pro 本者 Pro 人 | 心に移動販売 2年3月、東 うプロジェク 若者が移り住 ている。 交付機関・ 豊田市 豊田市 愛知県 | 。遊休農地京大学と豊 ト」を実施 み。現在も ・制度名 | 型の維持と、安心安全な 世田市との産官学連携事 項。2012年4月時点で、 地域資源をいかし、地 金額 48,000千円 44,000千円 1,500千円 正味財産(注2) | |

⁽注1) 最近2期分の決算書(写)(収支計算書と貸借対照表を含む。但し、勘定科目明細書は除く。)を 添付してください。

③ 委員会によるカンファレンスを開催(年3回)し、その準備(伴走支援プロジェクトの成果及び類似の先進的な支援ネットワーク事例・支援プロセス事例の調査取りまとめを含む)を行うとともにカンファレンスの結果を取りまとめ、広く情報発信をした。

⁽注2) 正味財産は、資産から負債を差し引いたもの(自己資本)。

図表1-6

第1回 「サステナブル・ビジネス支援ネットワーク検討委員会」 議事次第

日時: 平成24年11月14日(水曜日) 午前 14 時 00 分~17 時 00 分

場所: 環境省中部地方環境事務所 第1会議室

【議題室】

導入(20分程度)

1. 主催者あいさつ・・・・・・・環境省中部地方事務所より 2. 本委員会設置の経緯とビジョン・・・・・・事務局より 3. 委員の自己紹介・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 全委員より

情報共有(30分程度)

4. サステナブル・ビジネスを支援する目的の共有・・座長より

5. 類似の支援体制に関わる先行事例紹介・・・・・事務局より ャル・ビジネス系の伴走支援、プロボノ活用の事例等

6 東海地域における支援団体マップの共有・・・・・事務局より ・本会と連携できそうな団体一覧から見える本会の役割領域の検討

討議 (120 分程度)

7. サステナブル・ビジネスをどのように支援していくのか? ・支援ビジョンは? ・支援対象の課題は? ・支援メニューは? ・支援の担い手は? ・地域の支援体制と財政的自立は?

8. 第2回、第3回の内容と日程調整と委員の協力領域について

進行:㈱ピー・エス・サポート 村田元夫 書記:㈱ピー・エス・サポート 山下千尋

当日参加者名簿

【委員】(敬称略)

・【座長】持続可能社会の研究者の立場から…

名古屋大学大学院環境学研究科 准教授 高野雅夫 ・地域資金循環、プロボノ活用の立場から…

コミュニティ・ユース・バンク momo 代表 木村真樹

・CB/SBの中間支援組織の立場から… NPO法人起業支援ネット 代表理事 久野美奈子

・大手企業CSRの立場から…

ブラザー工業株式会社 コーポレートコミュケーション部長 加藤和利 ・地域の金融機関の立場から…

瀬戸信用金庫 資産経営相談グループ 酒向清治 ・環境ソリューション専門家の立場から…

株式会社ウェイストボックス 代表取締役 鈴木修一郎(今回欠席)

・環境省パートナシップオフィスより…

EPO中部 ディレクター 新海洋子(今回欠席)

【主催】

·環境省中部地方環境事務所 総務課長 近藤亮太

環境対策課 企画係長 高木丈子 環境対策課 環境管理専門官 赤塚康司

【事務局】

・株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役 村田元夫

取締役 鈴木直也 事務局長 山下千尋 広報担当 成田香澄

図表 1-7

第2回 「サステナブル・ビジネス支援ネットワーク検討委員会」 議事次第

日時: 平成25年1月8日(火曜日)

午前 14 時 30 分~17 時 30 分

場所· 環境省中部地方環境事務所 第1 会議室

【滋顯宏】

導入(10分程度)

1. 主催者あいさつ・・・・・・・環境省中部地方事務所より

2. 第1回委員会の内容確認と課題整理・・・・・・事務局より

情報共有(60分程度)

3. サステナブル・ビジネス事業者の事例報告・・・・・佐藤典生氏

プロセスマネージャーの追加報告・・鈴木雄介氏、元岡征志氏

4. プロボノによる支援活動報告・・・・・・・戸成司朗氏 中部プロボノセンターの事業構想を事例に

5. サステナブル・ビジネス支援構想・・・・・・事務局より

・支援の全体像、支援メニュー案、広報 (小冊子、FB) の進捗

討議 (100 分程度)

6. サステナブル・ビジネスをどのように支援していくのか?

・支援の非金銭的メリットは? ・支援メニューは? ・支援の担い手は?

・支援のための広報は? ・地域の支援体制と財政的自立は? 7. 第3回の内容と日程調整と委員の協力領域について

進行:(株)ピー・エス・サポート 村田元夫 書記:㈱ピー・エス・サポート 山下千尋

当日参加者名簿

【委員】(敬称略)

【座長】持続可能社会の研究者の立場から…

名古屋大学大学院環境学研究科 准教授 高野雅夫 ・地域資金循環、プロボノ活用の立場から…

コミュニティ・ユース・バンク momo 代表 木村真樹

・CB/SB の中間支援組織の立場から…

NPO法人起業支援ネット 代表理事 久野美奈子 ・大手企業CSRの立場から…

ブラザー工業株式会社 コーポレートコミュケーション部長 加藤和利 ・地域の金融機関の立場から…

瀬戸信用金庫 資産経営相談グループ 酒向清治 ・環境ソリューション専門家の立場から…

株式会社ウェイストボックス 代表取締役 鈴木修一郎

・環境省パートナシップオフィスより… EPO中部 ディレクター 新海洋子

【ゲスト】

プロボノ支援の立場から…

東海ゴム工業株式会社 総務部社会貢献推進室長 戸成司朗 サステナブル・ビジネス事業者…

おひさま自然エネルギー株式会社 代表取締役 平沼辰雄

取締役 佐藤典生 ・プロセスマネージャー…

Cプロジェクト 代表 元岡征志 コミュニティ・ユース・バンク momo 事務局 鈴木雄介

【オブザーバー】

・協力行政機関立場から…

中部経済産業局 環境・リサイクル課 課長補佐 今野直明

【主催】

·環境省中部地方環境事務所 総務課長 近藤亮太

環境対策課 企画係長 髙木丈子 環境対策課 環境管理専門官 赤塚康司

・株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役 村田元夫

取締役 鈴木直也 事務局長 山下千尋 広報担当 成田香澄

図表1-8

第3回 「サステナブル・ビジネス支援ネットワーク検討委員会」 議事次第

日時: 平成 25 年 2 月 20 日 (水曜日) 14 時 00 分~17 時 00 分

場所: 環境省中部地方環境事務所 第1会議室

【議題案】

導入(10分程度)

1. 主催者あいさつ・・・・・・・環境省中部地方事務所より

2. 第2回委員会の内容確認と課題整理・・・・・事務局より

情報共有(30分程度)

3. サスプログラムのコンセプト整理・・・・・・事務局より

5. サスプログラムの今後の課題整理・・・・・・事務局より

討議(140分程度)

6. サスプログラムを自立発展させていくために・・・・座長の進行

・ S B 事業者を発掘し、被支援の手を上げていただくには ・プロボノ派遣を促進するために企業等の賛同得るには

・ PM等の支援人材が積極的に関わるためには

・その他 自由討議

7.3月26日成果発表会のプログラムについて・・・・事務局より

8. 来年度以降のスケジュール確認・・・・・・・事務局より

進行:(㈱ピー・エス・サポート 村田元夫 書記:(㈱ピー・エス・サポート 山下千尋

当日参加者名簿

【委員】(敬称略)

- 【座長】持続可能社会の研究者の立場から…
- 名古屋大学大学院環境学研究科 准教授 高野雅夫・地域資金循環、プロボノ活用の立場から…

コミュニティ・ユース・バンク momo 代表理事 木村真樹

- CR/SR の中間支援組織の立場から…
- NPO法人起業支援ネット 代表理事 久野美奈子
- ・大手企業CSRの立場から… ブラザー工業株式会社 コーポレートコミュケーション部長 加藤和利
- ・地域の金融機関の立場から…
 - 瀬戸信用金庫 資産経営相談グループ 酒向清治
- ・環境ソリューション専門家の立場から…
- 株式会社ウェイストボックス 代表取締役 鈴木修一郎 ・環境省パートナシップオフィスより…
 - R児目ハートノンツノオフィヘより…

EPO中部 チーフプロデューサー 新海洋子(欠席)

【ゲスト】

・プロセスマネージャー…

Cプロジェクト 代表 元岡征志

コミュニティ・ユース・バンク momo 事務局 鈴木雄介

【主催】

•環境省中部地方環境事務所 総務課長 近藤亮太

環境対策課 企画係長 髙木丈子

環境対策課 環境管理専門官 赤塚康司

【事務局】

・株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役 村田元夫 取締役 鈴木直也 事務局長 山下千尋

※カンファレンス3回の議事録は資料編に掲載

(2) 採択2団体へのプロセスマネージャーの派遣業務

① 採択された2団体が実施しようとするサステナブルビジネスの事業化を支援するため、プロセスマネージャーになり得る者の選考及び選ばれた者を派遣(1団体1人合計10回)し、打合せや現場視察、交渉等を採択団体とともに行わせるとともに、必要に応じてメール、フェイスブック、電話等で助言等を行わせた。

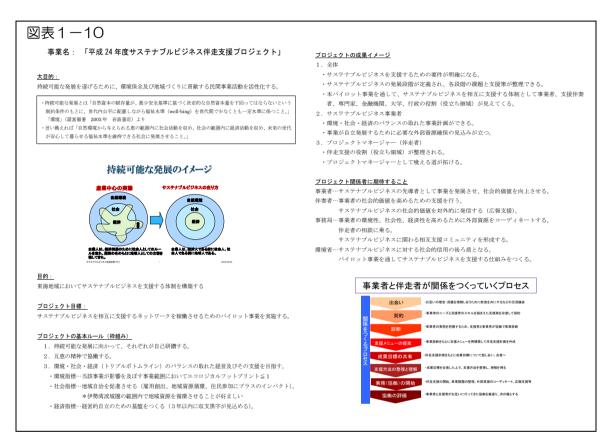
図表1-9 プロセスマネージャーの派遣概要

| PM氏名 | 元岡征志 | 鈴木雄介 |
|------|--------------------|---------------------|
| 所属 | Cプロジェクト | コミュニティ・ユース・バンク momo |
| 役職 | 代表 | 事務局スタッフ |
| 支援対象 | ㈱M—easy | おひさま自然エネルギー㈱ |
| 支援期間 | 平成 24 年 10 月 24 日~ | 平成 24 年 10 月 24 日~ |
| | 平成 25 年 2 月 20 日 | 平成 25 年 2 月 27 日 |
| 支援回数 | 全 10 回 | 全10回 |

※PM=プロセスマネージャー

※PM派遣業務の内容詳細は資料編に掲載

② 派遣したプロセスマネージャーがどのような支援を行ったのかの経過を管理(採択団体へのアンケート調査やプロセスマネージャーへのセルフチェックの実施)し、報告・連絡・相談の徹底、コーチング、同行訪問やケース会議の開催等を通じて監督を行い、必要に応じて(1)③のカンファレンスに必要な報告書の作成を行った。



※支援対象事業者による「伴走支援効果検証アンケート」及びプロセスマネージャーによる「伴走支援効果セルフチェックシート」は資料編に掲載

(3) 事業支援プロセスの分析及びその広報

- ① 「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」のフォローアップ調査及び上述の事業 実施から得られた知見を整理・分析し、支援体制をより強固にするための分析報告 書を作成した(本報告がこれにあたる)。
- ② サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会及び事務局での討議をまとめ、 小冊子(A5、32ページ、1000部)を作成した。また、より多くの賛同者を集める ための広報活動として交流イベントまた、フェイスブックを活用したソーシャルメ ディアのデザインや本業務に係るデータの作成及びその管理を行い、広報を行った。

図表1-11 小冊子の概要

(本業務の成果物として別に納品)

| 題名 | 大きさ | 刷り色 | ページ数 | 対象読者 | 印刷部数 |
|------|------|--------|------|-------------|--------|
| サスプロ | A 5版 | 表紙:カラー | 全 32 | サステナブルビジネスに | 1000 部 |
| グラム | | 内容:白黒 | | ついて初めて聞く人、 | |
| 小冊子 | | | | プロボノという働き方に | |
| | | | | 関心を持った人 | |

図表1-12 参画した交流イベント

| イベント名称 | 開催日時 | 参加 | 参加対象 | 主催者 |
|----------|-------------|-----|-----------|-----------|
| | | 者数 | | |
| プロセスマネー | 平成 25 年 2 月 | 17名 | プロセスマネージャ | コミュニティ・ユ |
| ジャー養成塾 | 11 日(月・祝) | | ーを目指す人 | ース・バンク・ |
| | 10 時~17 時 | | | momo |
| 「しんきん&ろ | 平成 25 年 2 月 | 60名 | 地域の金融機関 | コミュニティ・ユ |
| うきんプロボノ | 17日(日) | | 行政職員 | ース・バンク・ |
| プロジェクト」シ | 13 時 30 分~ | | NPO関係者 | momo(国土交通 |
| ンポジウム | 17 時 | | 起業家 等 | 省委託事業) |

図表1-13 フェイスブック「サスプログラム」



図表1-14 フェイスブック「サスプログラム」のコンセプト

▶ 持続可能な発展を遂げるために、環境保全及び地域づくりに貢 献する民間事業活動を活性化する。

【広報目的の確認】

サステナブルビジネスを相互に支援するネットワークを稼働させ るために、「サステナブルビジネス」「プロボノ」を周知することで 意思を持った支援者に事業の存在をアピールする。

【facebook の役割】

- ▶ 話題性、期待感の醸成
- ▶ 既ゴミニケーションを利用したサスビジの周知▶ プロボノ予備軍の誘いこみ▶ 環境省事業であることのアピール

- ➤ 無関心者層からの引き込み

【ターゲット】

▶ 既コミュニケーションで広がる層全て

【具体的な投稿内容案】

- ▶ 支援内容の周知 (PM の伴走状況)
- → サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会の周知 ➤ HP 作成時の告知
- ▶ 事業者紹介
- ▶ 事業者イベントの告知
- > プロボノ募集、
- ▶ いいね1000g(※)など。

■ 広報戦略①【facebook】構成案 【具体的手法】

各チームがそれぞれの名前で投稿することで、行政、事業者、支援者、民 間のコミュニティがfb 上で作られながら進んでいく事業であるということをア

- →成田がfb を作成、各事務局メンバーがいいねを押す
- →全員を管理者設定することで、事務局側で投稿すると「サスプログラム
- ー 土貝を目 任日 成とり ること、・ 季扬 川関 く 技術 すると 「 リ ヘノ ロ シ ノ ム さんの 投稿です」となる。
 →環境省の方にサスビジ支援連携チーム (仮称) などの fb ページを作って →環境省の方にサスピシ友接連携ナーム(仮称)などのtb ペーシを作むらい、その名前で投稿してもらう。
 →事業者は事業名で。(←tb ページ作成、支援メニューに入れる?)
 →委員も委員の名前で投稿。(委員にtb ページ作成依頼)
 →PM チームはプロボノ感も出すために個人名で投稿。(要検討)

●情報

「サスプログラム」は環境保全事業を通じてまちづくりや地域活性化など地 域の経済社会にも付加価値をもたらす事業を支援する広報プロジェクト

●詳明

◆地球上のすべての生きるもの未来のために~「サステナブル=持続可能」な社会を創りたい。「サスプログラム」は環境保全事業を通じてまちづくりや地域活性化など地域の経済社会にも付加価値をもたらす事業を支援 facebook ページです。

③ プロセスマネージャーなどの支援者に対する広報として、過去に中部地方環境事 務所で作成した「環境ソーシャルビジネスを応援したい人のためのマネジメント支 援・ノウハウ集」の冊子等を利用して「サスプログラム支援人材登録・養成講座」(2 回で23名の参加者)を実施した。

図表1-15 支援人材登録・養成講座

| 開催日時 | 参加数 | 主な参加者 | プログラム内容 |
|--------------------|------|------------|---------------|
| 平成 25 年 2 月 6 日(水) | 12名 | 中小企業診断士 | ・PM 能力診断シート作成 |
| 16:00~18:00 | | 大学教授、NPO代表 | ・サステナブルビジネスの |
| | | 起業家、学生 | 課題と支援者の心得 |
| 平成25年2月17日(日) | 11 名 | 中小企業診断士 | ・SB事例の紹介 |
| 10:00~12:00 | | 中小企業経営者 | ・支援メニューの作成 |
| | | NPO代表 | |

1-5. 考察(成果と課題)

(1) 支援体制構築の要件

本業務の成果と課題を考察するにあたり、1-4実施内容に上げた3業務は、東海地域 においてサステナブルビジネスの支援体制をつくる目的のもと、それぞれにつながりあっ ているため、この項では統合した形式で記述したい。

本業務の目的でもあるサステナブルビジネスの支援体制を築いていくための要件は、以 下の3点であると考え、それぞれに対して本年度事業の成果と課題を整理する。

- ①支援対象とするサステナブルビジネスの領域をある程度明示し、ターゲットとなる事 業者が具体的にリストアップされている。追加要件として、事業者の持続可能性に関 わる現状と目標が判断できるアセスメント基準がある。【SB事業プロセス】
- ②サステナブルビジネスに関わる支援者として、プロセスマネージャー、プロボノ、専 門家等が十分に発掘・養成され、具体的に支援者名簿があると同時に、それぞれの業 務領域が明確になっている。追加要件として、支援メニューとその提供タイミングが モデル化されている。【支援プロセス】
- ③サステナブルビジネス事業者と支援者をマッチングさせる体制として、地域の金融機 関、CSR推進企業、NPO、大学、先輩事業者、行政が相互支援のネットワークを 組んでおり、それを取りまとめる形で事務局が機能している。追加要件として、それ ぞれのセクターごとに本業務に関わるメリットが顕在化できている。【関係プロセス】

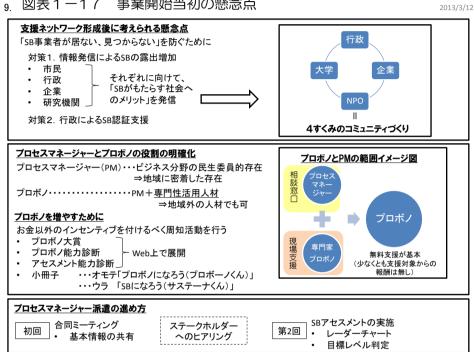
図表1-16 支援体制構築の3要件

2013/3/6 プロセスごとのモデル提唱と検証 ①SB事業プロセス 地域アセス 将来的な活動予算の捻出先候補 アセスメント 研究予算 (大学、研究機関) 検証項目 モデル作成者(案) アセスメント手法 ・・・ PSサポート ✓ SBの到達レベルモデル · · · · 高野委員長 ②支援プロセス 到達 Lv.1 Iv.2 将来的な活動予算の捻出先候補 ☞ 民間予算 (民間支援機関、企業) モデル作成者(案) 支援メニューの選択と提供タイミング · · · 久野委員 ③関係プロセス 支援者(将来的な活動予算の捻出先候補 行政予算 (国、自治体) 給許項自 モデル作成者(案) 支援者のネットワーク化 ··· 木村委員

(2) 事業開始当初の懸念点

想定する「SB事業プロセス」「支援プロセス」「関係プロセス」の3要件に対して、本 年度事業として開始当初に懸念した事項を整理したのが下表である。

9. 図表1-17 事業開始当初の懸念点



- ①支援ネットワークはできたが、支援対象のサステナブル事業者が見つからない懸念。 これに対しては、情報発信による本業務及びサステナブルビジネスの露出度を高め る策が必要となること。また、行政の信用力を活用した認証制度、表彰制度等の活 用を講じる必要があることを確認した。
- ②プロセスマネージャーとプロボノの役割や領域が不明瞭になる懸念。

これに対しては、プロボノは「本業での専門スキルを活かして公共善のために貢献 的な働きをする人」という働き方を表す用語。プロセスマネージャーは「事業者を 伴走して支援するプロセスをマネジメントする人」という業務機能を表す用語と定 義した。したがって、プロボノの中には、専門家として活躍する人材とプロセスマ ネージャーとして活躍する人材が存在することになる。

③プロボノをやりたい人が増えていかない、もしくは見つからない懸念。

これに対しては、お金以外のインセンティブが必要であり、非金銭的メリットを企 業人や行政職員に対してソーシャルメディアや小冊子にて広報していく必要がある ことを確認した。

④プロセスマネージャー派遣の効果が出せない懸念。

これに対しては、伴走支援の初回に支援対象の事業者(2社)とプロセスマネージャー(2者)と事務局による合同ミーティングを開催して、事業目的、事業者ニーズ、支援目標、お互いの役割を共有する必要があること。また、伴走支援に役立つアセスメント方法として事業診断の要素と地域診断の要素が必要であることを確認した。

(3) 事業実践を経て得た知見

以上を踏まえて、本年度事業の実践に入った結果、次のような知見を得ることができた。 前述の「SB事業プロセス」「支援プロセス」「関係プロセス」の3要件に従い整理する。

①SB事業プロセス

A. 支援対象とするサステナブルビジネスの領域について

まずは、サステナブルビジネスとして以下の定義を試みた。

【サステナブルビジネスとは】

持続可能な発展に資する事業活動をさす。

低炭素社会や循環型社会の構築、生物多様性保全等をめざした環境保全事業の実施を通じてまちづくりや地域活性化といった地域の経済社会にも付加価値をもたらす事業。

ここで「持続可能な発展」については、以下の定義を引用した。

【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
- ・言い換えれば「自然環境から与えられる恵の範囲内に社会活動を収め、社会の範囲内に経済活動を収め、未来の世代が安心して暮らせる福祉水準を維持できる社会に発展させること。」

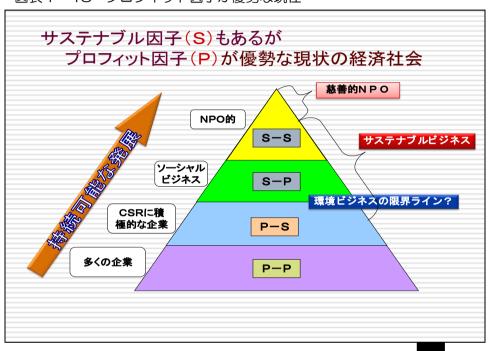
さらに、委員会で検討した結果、事業のサステナブル性と事業の発展段階により、 支援対象とするサステナブルビジネスをある程度フォーカスする必要性を確認した。 ・事業のサステナブル性について、仮説として血液型をモデルに以下の類型を試みた。

【事業のサステナブル性】

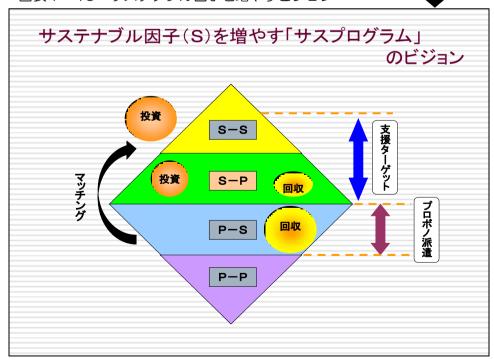
- 1. 事業目的、事業手段のどちらもサステナブル因子が優勢な事業を「S・S型」
- 2. 事業目的はサステナブルだが、事業手段は既存のビジネス手法を使う事業「S・P型」
- 3. 本来の事業目的は利益拡大であるが、一部にサステナブル因子を持った事業を「P・S型」
- 4. 事業の目的、事業手段のどちらも既存の利益拡大のための事業「P・P型」

委員会では、フォーカスすべきターゲットとして「S・S型」と「S・P型」の意見が出された。ただし、事業の自立性が乏しい慈善型のNPOは、経済の持続可能性という視点で支援ターゲットから除外し、他の助成機関や支援団体の応援を仰ぐこととする。

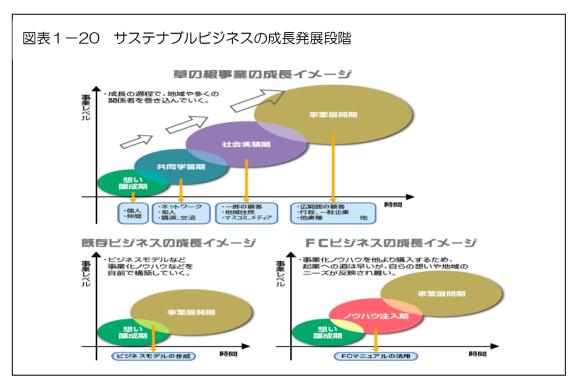
図表1-18 プロフィット因子が優勢な現在



図表1-19 サステナブル因子を増やすビジョン



・事業の発展段階によるフォーカスもある程度の必要性が検討された。



サステナブルビジネスの成長発展段階を考えるにあたり、コミュニティビジネスで示された成長発展段階(「コミュニティビジネスガイドブック」起業支援ネット 2004 刊)を援用すると上記のようなモデルが想定できる。

その中で、支援すべき中心ターゲットは「社会実験期」である。加えて「事業展開期」も支援対象とする。事業として本格的に稼働する前の「想い醸成期」や「共同学習期」に対しては、多様なセクターを巻き込むことを想定している本業務として支援していくことは困難であるため、他の中間支援組織の応援を仰ぐことが好ましい。

B. ターゲットとする事業者のリストアップについて

事業者のリストアップは本年度事業のメインテーマではないが、プロセスマネージャー派遣業務を実施するにあたり事業者を募集したところ応募数が3団体と少なかったことからすると、今後は、できるだけ具体的に支援対象とする事業例を示しつつ、支援対象を発掘することが必要である。

その意味で、以下の事業類型と事業例を提示したい。持続可能な地域づくりを推進するサステナブルビジネスには、活動する地域特性や市場特性に適応した事業展開が求められることを考え、「都市系」「農山漁村系」「都市と農村の連携系」「サービス系」「適正技術系」の5類型を試みた。

こんな事業がサステナブルビジネスです 図表1-21 〇都市系サスビズ ○農山漁村系サスビズ ・EVバスによる公共交通システム事業 ・若者のための農山村定住促進事業 ・スマートグリッドを活用したまちづくり事業・リサイクル品・リユース品の回収・販売事業 ・木材の地産地消/薪ボイラー普及事業・小水力発電を活用した農業生産向上事業 ・都市里山化のための屋上緑化・はちみつ生産事業 ・過疎地の医療福祉サービスによる雇用創出事業 ・地域資源を活用した6次産業化事業 病院、学校、公共施設の屋根借り太陽光発電事業 ○都市と農村の連携系サスビズ ・農山漁村と提携した自然食レストラン事業 ・地域の未利用資源活用/エコツーリズム事業 ・バイオマスによる都市エネルギー供給事業 ・都市の生ごみを餌とする養豚事業 ・企業ボランティアによる耕作放棄地の開墾ツアー 〇サービス系サスビズ ○適正技術系サスビズ ・地熱発電/海洋エネルギーの実用化技術開発 ・バイオテクノロジーを活用した公害防止技術 ・温室効果ガスの排出権取引コーディネート事業 ・エコプロダクツのリース&エスコ事業 ・ハイオテクノロシーを活用した公告的正 ・生物模倣によるエコプロダクツ開発技術 ・蓄電池の超軽量化・長寿命化技術 ・エシカル需要を喚起するマーケティング事業 ・サスビズ向けコンサルティング事業 ・サスビズ向け投融資促進事業 ・社会的弱者の雇用を生み出すICT事業

C. 事業者の持続可能性に関わるアセスメント基準について

本件に関しては、来年度以降の研究課題としたい。ただし、プロセスマネージャー派 造業務を実施するにあたり、以下のシートをもとに事業診断および地域診断を行った経 緯があるので参考までに紹介したい。



②支援プロセス

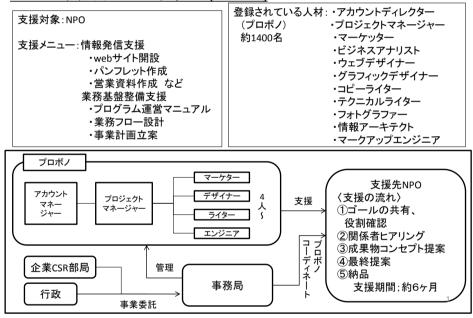
A. 支援者であるプロボノの発掘・養成について

東京近隣にはプロボノをコーディネートする組織が複数あり、プロボノの発掘・養成 に先進的な役割を果たしていることが事例調査で見えてきた。

・「NPO法人サービスグラント」は、2005年から活動を開始しており、約1400人のプロボノを登録している。NPOを支援対象として、約半年間のプログラムでプロジェクトマネージャーと呼ばれる管理者に加えて4人の専門性を有するプロボノチームをつくり支援にあたっている。

図表1-23 プロボノ派遣の先行事例1

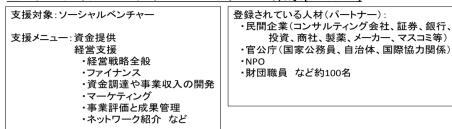
■. NPO法人サービスグラント[2005~]

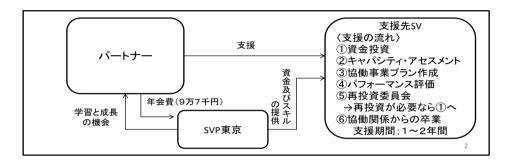


- ・「NPO法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ」は、2003年に発足し、約100名のプロボノを登録している。ソーシャルベンチャーと言われる社会起業家を主に支援しており、プロボノ登録者には、学習機会の提供対価として年額97,000円以下の会費を徴収すると同時に、経営支援等のサービスを無償で提供させている。
- ・その他、東京近隣では「プロボノ・コンサルティング・ネットワーク」「NPO法人N POコミュニケーション支援機構」「NPO法人ETIC」などが、プロボノ・コーディネート組織として活動している。

図表1-24 プロボノ派遣の先行事例2

■. ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京[2003~]



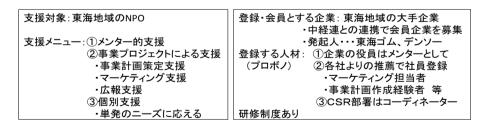


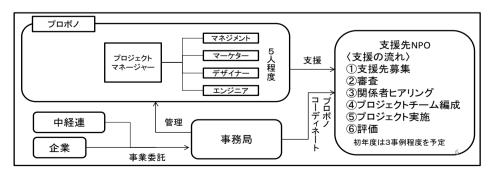
東海地方では、プロボノという言葉が注目される前から独自にプロボノ的支援の仕組 みを持つ団体やこれからプロボノ・コーディネート組織として活動する団体がある。

・「中部プロボノセンター」は、愛知県内の大手企業の社会貢献担当者らが中心となって、 2013年4月に設立される予定である。NPOを支援対象として、ITやマネジメントな どの能力を持つ社員によるプロボノ支援が約半年、役員クラスのメンター支援が約1 年というパッケージでサービスを提供する予定である。

図表1-25 プロボノ派遣の先行事例3

■ 中部プロボノセンター[2013.4~] 来年度より東海地区で発足予定

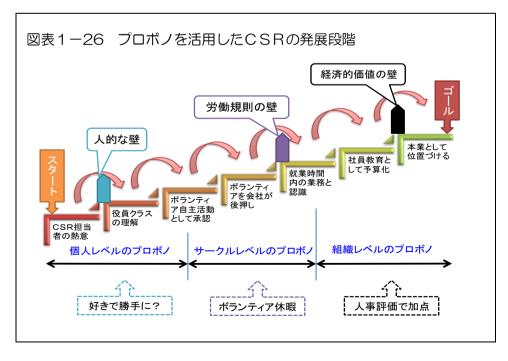




・「コミュニティ・ユース・バンク momo」は、2005年に20~30代の若者が中心となって設立されたNPOバンクで、NPOやコミュニティビジネスなどの地域課題を解決する事業に融資する金銭的支援と、momoレンジャーと呼ばれるプロボノ的な働きをするボランティアスタッフによる人的支援を行っている。加えて、本年度より国土交通省等の助成を受け、地域の信用金庫や労働金庫で働く行員向けにプロボノ活動を誘発する事業を展開している。

以上の先行事例にみられるように、近年、企業によるプロボノ活動は浸透し始めており、今後さらにプロボノ人口は増えていくことが見込まれる。本委員会においても「これからの企業の支援活動は、お金を出すことよりも、従業員や施設といったリソースを提供すること。お金で払うというやり方から、経営資源で支援するというやり方に方向を変えてきている。」「これまでボランティアは自発的にやるものであって、会社が命令するものではないという考えだったが、今は(押しつけるのではなく)社会貢献できる機会を提供するという形で積極的に従業員に働きかけている。」との発言が聞かれたように、東海地域においてもCSRに積極的な企業を中心に、プロボノ養成の機運は高まることが期待できる。

一方、企業が社会的責任としてプロボノの輩出・養成をさらに進めていくためには、 役員クラスの理解を得るに至る「人的な壁」、会社業務として活動するために必要な「労働規則の壁」、本業として位置づけるための「経済的価値の壁」があることが見えてきた。今後、これらの壁をクリアするための方法を企業内外で考えていく必要がある。



B. 伴走支援者であるプロセスマネージャーの役割と発掘方法について

プロセスマネージャーによる支援事例は、多くない。三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査報告「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関わる調査検討業務」(環境省委託事業)において、「NPO推進青森会議」、「NPO法人ETIC」、「NPO法人東海若手起業塾」で試みられてきた社会起業家に対して伴走的な支援をする人材をプロセスマネージャーと定義した。地域プロデューサーという中心的な支援者のもと、事業者側に立って支援プロセスをマネジメントする意味で重要な役割を果たしていることが示された。事業の問題解決に関わるだけでなく、とくに地域とのつながりをつくりながら伴走する役割が注目され、プロセスマネージャーに必要な能力として、下表が報告された。

図表1-27 プロセスマネージャーとは

| 支援 対象 | 支援 能力 | プロセスマネージャーの役割 |
|-------|----------------|--|
| 個別 | 問題発見力 | ・事業者のビジネスモデル/ビジネスプランの抱える課題を発見し、事業者に対して理解を促すこと (地域プロデューサーと同程度の力量発揮が求められる。) |
| 個別事業者 | 問題解決力 | ・事業者のビジネスプランの策定をサポートすること ・事業者のビジネスモデルや経営上の課題を解決ことのできる 専門人材を発掘し、こうした高度な経営課題を解決する専門 人材と事業者との意思疎通が円滑に働くよう、コミュニケー ションをサポートすること |
| | 場づくり力 | ・地域の課題解決を促す場をつくることについて、ある程度の 専門性を持って地域プロデューサーをサポートできる人材 あるいは容易なケースにおいては、自ら実践できる人材 |
| 地域全体 | 社会システム づくり力 | ・個別の事業者による課題解決から、地域全体/社会全体への波及効果を目指したり、構造的な問題を根本から解決すべく、他セクターとの連携等も視野に入れながら課題解決を行なうこと、ある程度の専門性を持って地域プロデューサーをサポートできる人材 |

2013/3/8

24年度サステナブルビジネス伴走支援 説明会

本業務でも、同報告に基づきサステナブルビジネス事業者に対するプロセスマネージャー派遣業務に取り組んだ。その結果、事業者アンケートによると満足度は総じて高く、事業者の考えや構想を整理するのに役立ったことや、事前にヒアリングされた課題に対してある程度前進したとの評価を得た。一方、当初の期待を下回ったことの質問に対しては「プロボノ的に動く人とのご縁がもう少しできるとよかった。」「当社の課題がダイナミックには改善されなかったこと」が挙げられた。

また、プロセスマネージャー自身による評価として、事業者のニーズに対応して専門家をコーディネートすることで問題解決につながったことや、自分自身の視野が広がったこと、人脈が広がったことをメリットと感じたとの意見があった。

図表1-28 プロセスマネージャーによる 「伴走支援効果セルフチェックシート」より

■学んだこと/得たこと

- ・従来とは異なる概念で組織診断、事業 診断、地域診断を試すことができた。
- ・SB伴走支援を通じて、専門家や有識者、支援機関などとのネットワークが 拡がった。
- ・サスティナブルビジネスといった新しい概念の事業について意識することができた。
- ・対話の頻度を増やしていくことで、その間の小さな動きにも気づくことができ、また気軽に話し合える関係づくりを築く体験は、本業においても応用できる
- ・他のプロセスマネージャーやサスプログラム事務局などとのミーティングを通して、多角的な視野を育むことができた。
- ・自分たちで出来ないことは周りを巻き 込んで、一つずつ課題を解決していく 大事さを学ぶことができた。

■改善点

- ・現状では支援の際に活用できる多様な専門家や プロボノが存在していなかったため、今後のプロ ボノネットワークや支援ネットワークの構築が期 待される。
- ・対象事業のあり方を共に考える支援(相談機能)では、プロセスマネージャー単独でも可能と言えるが、その先にある対象コミュニティのサスティナビリティ(持続可能性)を考慮するためには、そのコミュニティの成立要件をよく知るキーマンとの連携が欠かせない。
- ・サスビジの支援体制として、事務局を主とした コーディネートが重要であると感じた。事業者の 困りごととプロセスマネージャーに求めること、 またプロセスマネージャーが役割を認識して、事 業者に伴走することの環境づくりが必要である。 事業者がプロセスマネージャーと解決してしまう、 あるいはプロセスマネージャーが解決してしまう だけの関係では、その場の困りごとは解決できた としても、今後の出来事に対応できないケースが 出てくると思う。

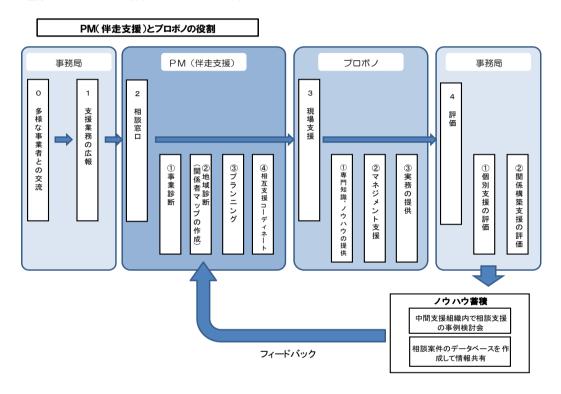
サステナブルビジネス事業者のニーズは多様であり変化していく、また、事業の拠点となる地域づくりにもプロセスマネージャーが関わるとなると、彼がこれにすべて応えてくことは難しい。当初、理想的に掲げられたプロセスマネージャーの役割・能力を期待するのは現実的でなく、プロセスマネージャー体験者の声にあるよう、そこを事務局が整理していくことが求められる。

プロセスマネージャーのミッションは、事業や地域の課題を発見すること、事業者の 社会的価値を高めること、事業者を核にコミュニティを形成することであるが、本委員 会でも指摘されたように、①まず「シュリーマンの乞食」になることが重要である。そ の上で、②事業及びそれを取り巻く地域資源の見える化、次に、③支援プランの作成、 そして、④外部資源のコーディネートへとつなげる役割があると整理したい。

■「シュリーマンの乞食」とは

事業者の話を、とにかく聞いてあげることが支援者として重要な役割であるという意味。 シュリーマンはトロイの遺跡を発掘した著名な考古学者で、独学により勉強し、語学の天 才と言われた人。彼の勉強法は、路頭の乞食にお金を渡し、「とにかく話を聞いていてくれ」 というものだった。乞食を前に、学んだ外国語を話し、自分のアイデアを話す。乞食が理 解できるはずもないが、とにかく人を前にしゃべることが勉強法であり、自分の構想を整 理する発想法であった。 以上をもとに、プロセスマネージャー、プロボノ(専門家)、事務局の役割と業務フローを整理したのが下表である。事務局が支援対象者を発掘し、事業者との相性を考慮した上でプロセスセスマネージャーを任命する。プロセスマネージャーは、相談窓口となって、必要に応じてプロボノをはじめとした専門家を選定し、現場の支援をコーディネートする。これら一連の流れを事務局は評価して相互支援のノウハウを蓄積するフローである。

図表1-29 支援プロセスの業務フロー



試行的に行ったプロセスマネージャー派遣業務の改善課題は次の通りである。

- ・事務局が、サステナブルビジネス事業者、プロセスマネージャー、プロボノ(専門家)、地域のキーマン、外部の支援機関等の支援プロジェクトを取り巻く人的資源の 役割を整理して、全体の流れをコーディネートする必要がある。
- ・本業務目的は、あくまで社会的付加価値を高め、持続可能な発展に資することにあるので、支援対象である事業者の意思が、われわれの目的と合致しない場合は、意思の変更を迫るか、支援を打ち切る選択も必要である。
- ・プロセスマネージャーの機能として、①インタビュー機能 ②フィードバック機能 ③アセスメント機能 ④コーディネート機能 ⑤フォロー機能 があることを整理 して、支援プログラムをつくる必要がある。

図表1-30 PM派遣業務評価シート(事務局評価案) 平成25年2月20日

| | | おひさま自然エネルギー | M-easy | | |
|---|------------|---|--|--|--|
| | 地域診断· | 11月~12月に計4回ヒアリング。対象者は事務局長の佐藤氏。 | 11月~12月に計4回ヒアリング。対象者は代表の戸田氏、スタッフ、主催イベントの協力団体など。 | | |
| 進捗 | (支援メニュー作り) | 5回目の訪問時に提案。 ①事業構想の整理、 ②収支計画書の内容確認、 ③行政との連携支援 を行うことにより、事業者の目的である「地域経済の 循環に寄与するとともに、市民の節電意識を高め、原 子力発電に頼らない地域づくり」を促進させることを目 的とおく。 | 5回目の訪問時に提案。 ①事業構想の整理、 ②都市部の連携パートナー作り、 ③SNSなどを活用した式報支援 を行うことにより、「農村部と都市部の相互支援コミュニティの形成とそれによる中山間地域の活性化及び持続可能性の向上」を目的とおく。 | | |
| | コーディネート | ・支援メニュー①にあたって、市民を巻き込んだファンド組成の先駆者である元・備前グリーンエネルギー(株)井筒氏をコーディネート。 ・支援メニュー②にあたって、momoが企画する塾の事例提供者として佐藤氏を招き、PM志望者と交流。 | ・支援メニュー②にあたって、都市部の婦人グループ 「もりりんず」代表佐治氏をコーディネート。 ・支援メニュー①にあたって、中山間地の若者定着に 関する調査の専門家岡田氏や高野座長をコーディ ネート。 | | |
| | 発見課題 | コーディネートした専門家との意見交換などを通じて、市民を巻き込むためのストーリーづくりや、各種リスクマネジメント(与信、設置箇所、信用力など)の必要性を認識。 | 戸田代表の構想を文字やマップに落とし整理していく ことで、事業が前に進むことを本人が改めて自覚した。 ファシリテータ的な支援者の重要性を認識。 | | |
| 成果 | 社会的価値 | 固定価格買取制度、メガソーラーが普及する中で、 飯田市が行った旧来のモデルが愛知県の市民にとっ て魅力的なモノなのかを見直す機会となった。 | 中山間地域全般の社会的価値を踏まえながら、旭 地区ならではの社会的価値、魅力を現在調査中。 | | |
| | ロミュニティ形成 | 伴走支援前に既につながりのあった飯田市の「おひさま進歩エネルギー(株)に加え、今回招いた井筒氏とのつながりも生まれ、エネルギー系市民ファンド事業のネットワークが強まった。 | ・専門家の岡田氏や高野座長を巻き込む場を設定し、 都市部の若者とつながる企画が提案された。 ・都市部で旅行代理業を起業する予定の女性の起 業支援をすることで、都市住民とのつながる企画が進 んだ。 | | |
| | 果質 | ・事業実施地域の決定が遅れたことで、ステークホルダーの把握ができていない。 ・事業が動かない間の支援方法に苦慮していた(困り事を聞き、その手伝いをするだけの関係に陥る傾向)。 | ・目標指標が絞れず、伴走支援の効果が実感しにくい。 ・支援範囲外のことに対しても、関係ができた以上対応しているが、時間や労力の負担が大きい。 | | |
| ・事業者とPMの関係硬直や、支援の偏りを防ぐため、複数のPMが単一事業所に訪問する機会が良い。 ・事業停滞時の伴走支援のあり方について明確にする必要がある。 ・支援範囲の明確化と、範囲外のことに対する対応方針を事前に提示しておく。 ・連携できる専門家の集積。 ・PMに求める要求や資質が高くなりすぎて対応できる人材がいるのかという疑問が出る。 | | | | | |

※その他に支援の成果として、ソーシャルインパクトについても評価する必要があるが、PMの評価としては不適切であると考えられるので、省略した。

なお、プロセスマネージャーの発掘に関しては、この間行った「サスプログラム支援 人材登録・養成講座」の参加者 23名をベースにしながら、今後も同様の講座を定期開催 し、集積を図る予定である。プロセスマネージャーの潜在的な人材マーケットして、中 小企業診断士は有力である。とくに、企業内診断士(独立していない)には、支援経験 を積めるメリットと、資格更新の要件である実務経験の場を与えることができるので、 プロボノ的な登用が期待できる。

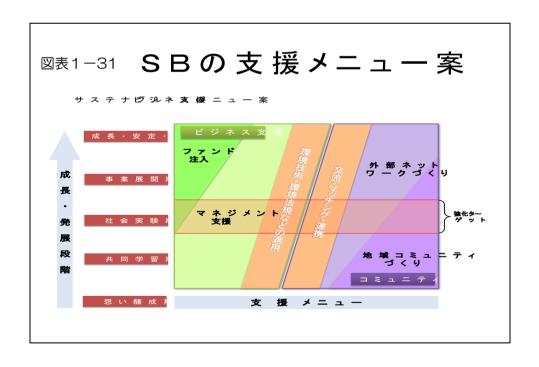
また、主にCSRに積極的な企業から輩出されるプロボノの中で、専門的な支援経験を積んだ人材や資質的にプロセスマネージャーにむいた人材もいると思われるので、そこからの登用も期待できる。

C. 支援メニューとその提供タイミングのモデル化について

本来、事業者に対する支援メニューは個別ニーズに対応した形で提供されるべきであるが、サステナブルビジネスの特長を整理した上で、モデル化することはある程度可能である。本テーマは、支援事例を重ねていくことでノウハウとして蓄積する必要があるので今後の課題としたい。ここでは、事業型環境NPO及び社会的企業の支援に関わる昨年度事業で検討した内容を参考に想定できるサステナブルビジネスの課題と支援メニュー案を紹介する。

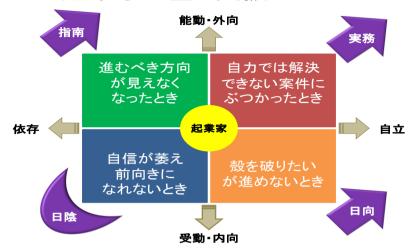
サステナブルビジネスの課題 (想定)

- 1. トリプルボトムラインの追求により、マネジメントが難しい
- 2. 事業規模が小さく、資金力に乏しい
- 3. 事業が多様な市場にまたがるため、ノウハウが蓄積しにくい
- 4. 公共性が高く、制度変更の影響を受けやすい



また、NPO法人起業支援ネットが行った 2010 年度の調査 (経済産業省補助事業) より、コミュニにティビジネスの起業家たちへの丹念なヒアリングから見えてきた効果的な支援の在り方について、参考として次の表に紹介する。起業家が自信を失った時に影となって聞き役に徹する支援の重要性が見えてくる。

図表1-32 起業家の壁と支援のタイプ



殻を破りたいが進めないとき 【日向をつくる支援】

- 1) 声をかける
- 2) 勇気づける
- 3)存在を認める
- 4)内省を促す
- 5) 問題意識を深める
- 6) ロールモデルを提供する

進むべき方向が見えなくなったとき 【道を照らす指南の支援】

- 1)理念を問う
- 2) 事実を整理する
- 3)プランを精査する
- 4)問題解決の手順を導く
- 5)一緒にアイデアを練る
- 6)要諦を教える

自信が萎え前向きになれないとき 【日陰をつくる支援】

- 1)安心感を与える
- 2) 傾聴する
- 3) 受容する
- 4) 一緒に歩む
- 5) 息抜きの場を提供する
- 6)仲間を集める

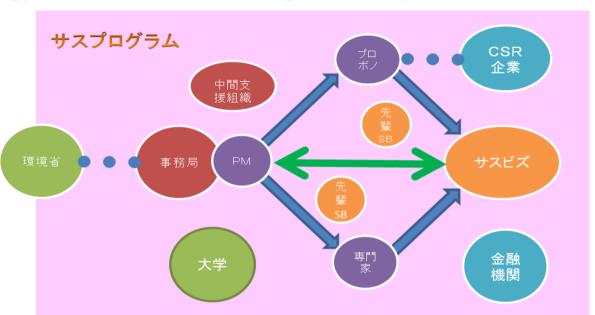
自力では解決できない案件に ぶつかったとき 【道具を渡す実務の支援】

- 1) 実務を手伝う
- 2) ネットワークを活用する
- 3) 適切な専門家を探して紹 介する
- 4) ノウハウを提供する
- 5)一緒に仕組みをつくる
- 6)仕事を回す

③関係プロセス

A. 相互支援のネットワークについて

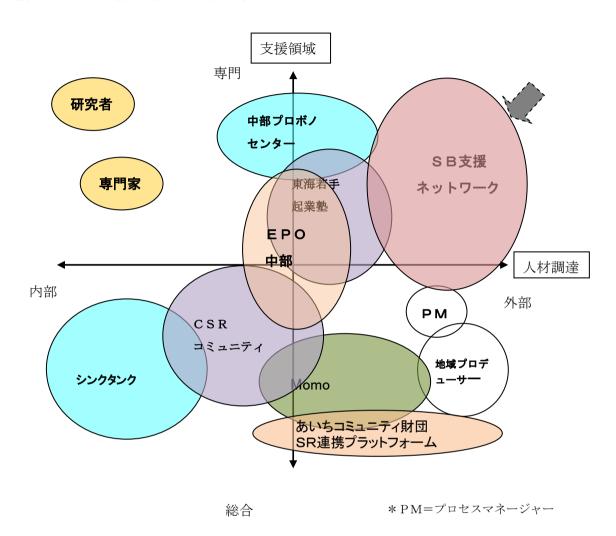
サステナブルビジネスを核にして、プロボノ、プロセスマネージャーをはじめ地域の 金融機関、企業、大学、中間支援組織がネットワークを組んで相互支援の土壌を地域に つくるプロセスこそが、持続可能な地域をつくるために重要であると本委員会の中で位 置づけられた。このプロセスを「サスプログラム」と名付けることにした。



図表1-33 サステナブルビジネスを取り巻く地域の相互支援ネットワーク

サスプログラム事業として連携できる東海地域の支援機関は多い。サステナブルビジネスの起業家支援という分野では「NPO法人起業支援ネット」「NPO法人東海若手起業塾」がある。環境分野に関わる支援では「EPO中部」「NPO法人地域の未来志援センター」がある。資金的支援という領域では「コミュニティ・ユース・バンク momo」「あいちコミュニティ財団」に加えて市中金融機関とのつながりも生まれている。プロボノ提供の連携先としては「NPO法人中部プロボノセンター」をはじめ、東海地域にはCSRに積極的な企業が多く、供給源として期待できる。経営支援の分野では中小企業者の集まりである「一般社団法人CSRコミュニティ」も連携可能である。研究・教育機関としては名古屋大学をはじめ地域の大学からの協力も得られよう。次の表は、支援機関の棲み分けマップである。

図表1-34 近隣支援機関の棲み分けマップ



B. サスプログラムに参加するメリットとして

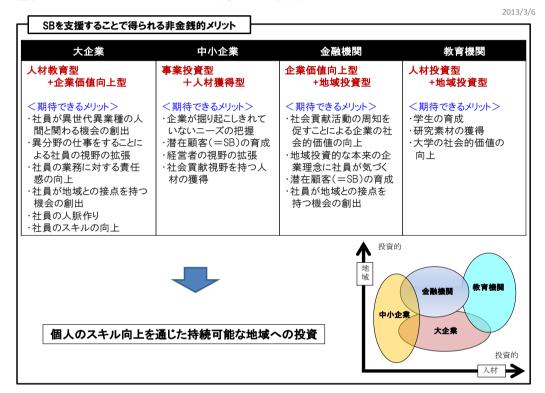
連携できるネットワークが多様にあったとしても、これらの機関がサスプログラムに対して積極的に関わるとは限らない。協力機関にとっての非金銭的メリットを提示し、高めることがコミットメントを得るために重要である。本業務で関わった企業や金融機関のCSR担当者の声を集約すると、社員にとっての参加メリットは、「地域の課題を知る」「異分野の仲間と出会う」「視野が広がる」「自分のスキルが磨かれる」などがあった。会社にとっては「社員のメンタルヘルスに役立つ」「人材育成になる」「セカンドライフの誘導につながる」「CSRとして発信できる」などの声が聞かれた。

主な組織体ごとに、サスプログラムに参加する非金銭的メリットを整理すると次のように考えられる。大企業にとっては、人材教育や企業価値向上を打ち出すことが有効であろう。中小企業なら事業投資や人材獲得、金融機関なら企業価値向上や地域投資、教

育機関なら人材投資や地域投資を打ち出すことで参加メリットを訴求できる可能性が高い(下表参照)。

そもそもサステナブルビジネスは、地球や社会の持続可能性を高める事業であること から、事業を取り巻く利害関係者を広く抱え込む傾向があると同時に、未来志向である。 このことが協力する関係者や個人にとっての魅力につながると考えられる。

図表1-35 サスプログラムで得られる非金銭的メリット



また、サスプログラムに参加する動機を引き出すためには、サステナブルビジネスの 社会的価値を高めると同時に、発信していく努力が欠かせない。その意味で、本業務で 取り組んできたソーシャルネットワーク(「フェイスブック」等)の活用は有効である。 「いいね」が押される反応度合いを分析すると、サスプログラムに関わるイベント等の できごとを発進した場合や、発信者のひととなりが見えるさりげない発信があったとき に度数が伸びる傾向にある。今後は、事務局や主体の事業者のみならず、プロボノ、プロセスマネージャー、ネットワークに関わる人たち全員が発信の主体である認識を醸成 していく必要がある。

考察の最後に、本業務で検討してきたサスプログラムの5W2Hについて以下に掲載する。以上を踏まえ、平成25年4月以降の活動につなげていきたい。

図表1-36 サスプログラムの5W2H

| | | , |
|-----------------------------|--------|--|
| Why (目的) | 大目的 | 持続可能な社会の実現のために、環境保全及 び地域づくりに貢献する民間事業活動を活性 化する。 |
| | 直接実現目的 | SBの自立発展 |
| | 間接実現目的 | SB支援に関わる相互支援コミュニティを形成 (⇒これらを重層化し地域のソーシャルキャピ タル形成へ) |
| What (目的 達成めに 何をか) | 問題の状況 | SB事業者には下記のような課題があり、事業活動の自立的継続が難しい。 ①マネジメントが難しい (環境、社会、経済の統合が使命) ②事業規模が小さい ③市場が多岐にまたがっている ④制度変更に影響を受けやすい |
| | 解決策 | SBを多角的に支援する人材を集めたSB支援体制を構築し、SB事業者の支援を通じて、地域の相互支援コミュニティの形成を行う。 |
| Where (対象 範囲) | 対象者 | 温暖化防止や3R、生物多様性保全等につな がる環境保全事業の実施を通じてまちづくりや 地域活性化といった地域の経済社会にも付加 価値をもたらす事業活動を行う者 |
| | 対象地域 | 東海地域 |
| When (実現 時期) | 実施時期 | 平成25年4月からの支援ネットワーク運用開始 を目標とする。 |
| | 目的達成時期 | 別紙「サスプログラム行動計画シート案」参照 |

| How (実現 手段) | 支援方法 = 0 2 3 3 4 3 | 高務局によりコーディネートされた者(専門家、プロボノ、PM、SB事業者、CSR企業等)が、 プマネジメント支援 ②資金と人的支援のコーディネート ③技術・ノウハウや地域資源 フデータベース化 ④多様な専門家の発掘・ 意成 ⑤事業の伴走支援 ⑥事業連携などを 行うことにより、SB事業者の自立発展を支援 |
|-------------------------------|--|--|
| Who (実施 体制) | ・事務局 or PS で表して で表して ででででででででででででででです。 では、 PS でででででする。 では、 PS ででできる。 では、 PS ででできる。 では、 PS でできる。 では、 PS でできる。 できる。 できる。 できる。 できる。 できる。 できる。 できる | SB事業者 伴走支援 SB事業者 静成 PM 事務局 派遣 PM 派遣 をは、今回の事業の趣旨に賛同し派遣する準備のある企業、プロボノとしい個人等の緩やかな集まりであり、他の一クと連携しながら拡げていく。 leaders partnership」、「表彰制度」、「St講座」、「プロボノ派遣事業」など |
| How Much (必要費用 と捻出先) | 自助 | SB事業者と専門家との個別契約 |
| | 共助 | プロボノ派遣費用(企業とSB事業者) 相互支援コミュニティ形成 |
| | 公助 | PM派遣費、アドバイザリー委員会運営費、広報費用、事務局人件費など⇒「環境保全に係る協働取組による地域活性化推進事業」(環境省)など |

※SB=サステナブルビジネス、PM=プロセスマネージャー

2. サスプログラムの事業計画案

2-1. 事業コンセプト

平成 25 年 4 月よりサスプログラムを本格稼働させるにあたり、3 τ 年計画で 1 年ごとのコンセプトを下記の通り設定した。

図表2-1 3ヶ年の事業コンセプト

事業コンセプト



| 1年目 プラットフォーム | プラットフォーム「サスプログラム」 の場で持続可能な発展に意志を持った 多様なプレーヤーが参加、交流できる 場をつくる |
|-----------------|---|
| 2年目 プロジェクト | 地域特性・機能特性別に設定されたプロジェクトごとにSB相互支援の実践事例をつくる |
| 3年目 コミュニティ | サスプログラムに対して、帰属意識を 持ち、構成メンバー間に一定の連携ないし相互扶助の意識が働いているSB 相互支援の生態系をつくる |

2-2. 3ヶ年の事業方針・方策

平成25年度、26年度、27年度ごとに下記の通り方針と方策を設定した。

図表2-2 3ヶ年の事業方針・方策

サスプロプログラムの方針・方策



| 25年度 | プラット フォーム | S B 支援アドバイザリー委員会の設置(有識者、CSR、NPO) フェイスブック「サスプログラム」の活性化 S B 支援事例の積み上げ(4事例) S B 事業者 表彰制度(S B 事業者発掘) 支援人材登録・養成講座の展開(PMやプロボノの発掘・養成) | |
|------|--------------|--|--|
| 26年度 | プロジェ クト | SB支援リーダーズ・パートナーシップ稼働 (プロボノ発掘) 都市、農村、連携、技術、サービス各部会でSB支援実践 事務局体制確立 | |
| 27年度 | コミュニティ | SB支援リーダーズ・パートナーシップ拡大 各部会を軸に相互支援コミュニティを形成 事務局自立 | |

2-3. 平成 25 年度の単年度行動計画

3カ年の事業方針・方策に従い、平成25年度の行動計画を下記の通り立案した。

図表2-3 平成25年度の単年度行動計画

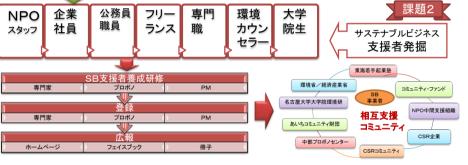
| What | How·Where | Wi | 1.0 | When | ^ 棚の手事を が |
|--|--|---------------|------------|---|------------------|
| 達成目標 | 具体的な行動項目 | | 実務担当者 | 2013年 2014年 3 A 4 A 5 A 6 A 7 A 8 A 9 A 10 A 11 A 12 A 1 A 2 A 3 A | 今期の重要施領 |
| 報告書 30部 い冊子 500部 | A. 2012年度報告書作成 小冊子500部 報告書30冊 | 村田 | PSS | 3/15 | |
| サスプログラム核人材 50名集合 | B. サスプログラム成果発表会 | 環境省 | PSS | . ● 3/26 | |
| 案内パンフ 1000部 | C. サスプログラム・案内パンフ | 環境省 | PSS | 3.01 | |
| サスプログラムの運営 委員会 6回/年 | 1. SB支援アドバイザリー委員会 | 高野座長 | 各委員 | • | 0 |
| ベーチャル・ブラットフォーム形成 いいね1000g | 2. フェイスブック「サスプログラム」 | サスプログ (村田) | ラム事務局 (成田) | 1150g 300g 450g 700g 1000g | 0 |
| SB支援事例 4本 | 3. SB支援事例の積み上げ | サスプログ | ラム事務局 | 0 | 0 |
| :部門トップランナー表彰 :部門チャレンジャー表彰 | 4. SB事業者 表彩制度 | サスプログ | ラム事務局 | 企画 事業 審査 ● 表彰 | 0 |
| 支援人材 PM 20人 プロボノ 30人 | 5. 支援人材登録・養成講座 | サスプログ | | フロボノ PM表成 プロボノ PM表成 | |
| ゼミ 12回/年 2014年度実施に向けて企画 費同企業 20社 | サスプログラム千年ゼミ 6. SB支援リーダーズパートナーシップ | サスプログ | ラム事務局ラム事務局 | o———• ☆■ o———————————————————————————————————— | 0 |
| | CSR担当者の千年ゼミ | サスプログ | ラム事務局 | ● ● ● ● ● | |
| 采択に向けて企画 事業予算500万円? | 7. 「環境保全に係る協働取相による地域活性化推進事業」 環境省の委託事業応募 | サスプログ | ラム事務局 | ○ 企画 ● ○ ○ 正 選問 ● | 0 |
| 自助、共助、公助の組合せ 2013年度ブラットフォームづくり | 8. サスプログラム事務局体制づくり | 高野座長 | PSS | ○ 企画 ○ | 0 |

2-4. サスプログラムのメニュー案

サスプログラム事業を実践的に稼働させる場合の重要な課題として認識している ①サステナブルビジネス事業者の発掘 ②支援者の発掘 ③SB支援リーダーズ・パートナーシップ制度 について下表の通りメニューを考案した。

図表2-4 サスプログラムの支援メニュー案





図表2-5 サスプログラム「リーダーズ・パートナーシップ制度」案

サステナブル・ビジネス支援の全体像の一つの案

SB支援 leaders partnership(仮称)

- ・SB支援にプロボノとして社員を派遣する、先進的な企業の集まり。
- ・参加企業は、サステナブル・ビジネスとしてどのような分野の事業 を支援することでどのような地域を作っていきたいのか、そのため にどのような形で社員の参加を支援するのかを宣言していただく。
- ・事業内容は、以下を想定。
- ①SBを始めたい事業者のよろず相談窓口の開設
- ②PMリストの作成、PM養成研修の実施、PMと支援要請事業者とのマッチング
- ・呼びかけ人は、サステナブル・ビジネスを推進する行政が適当。 (環境省中部地方環境事務所と中部経産局か?)
- ・事務局機能を担う者が必要。

プロボノに興味の ある社員も、企業 の理解、後押しが ないと参加しにくい 可能性が高い

SB支援アドバイザリ委員会

- ・有識者、NPO、PM経験者等からなるアドバイザリ委員会を組織。業務としては、以下を想定。
- ①SB支援 leaders partnership の活動、運営に対するアドバイスの実施
- ②支援中のPMに対するアドバイス(PMカンファレンス)の実施
- ③PM支援の成功事例の情報収集と要因の研究

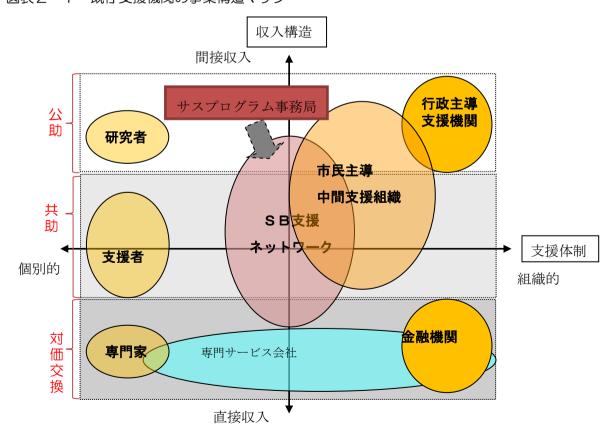
2-5. サスプログラム事務局が運営するSB支援ネットワークの収益構造

サスプログラム事務局は、既存の中間支援組織の運営課題を鑑みて、できるだけ身軽で機動的な体制をとる主旨で、その収入源を公助、共助、自助(対価交換)で賄ってく構想をもっている。

図表2-6 サスプログラムの収益構造案

| 収入源 | 業務内容 | 負担者 |
|-----|----------------------|-----------|
| 自助 | 専門家派遣サービス (コンサルティング) | 受益者である事業者 |
| 共助 | プロボノ派遣、プロセスマネージャー派遣 | 協力企業、プロボノ |
| | メディア発信業務 | プロボノ、事務局 |
| | ノウハウ蓄積 | 事務局 |
| 公助 | 事務局人件費、 | 行政機関 |
| | プロセスマネージャー人件費の一部 | JJ |
| | 広報活動 | JI . |
| | 調査研究活動、事務拠点 | 大学 |

図表2-7 既存支援機関の事業構造マップ



3. 資料編

- 3-1. サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会議事録
 - · 第一回委員会議事録
 - 第一回委員会配布資料
 - 第二回委員会議事録
 - 第二回委員会配布資料
 - 第三回委員会議事録
 - 第三回委員会配布資料
- 3-2. プロセスマネージャー派遣業務
 - 1) おひさま自然エネルギー株式会社
 - · PM 活動報告書
 - ・伴走支援効果セルフチェックシート
 - ・ 伴走支援効果検証アンケート
 - 2) 株式会社 M-easy
 - · PM 活動報告書
 - ・伴走支援効果セルフチェックシート
 - ・伴走支援効果検証アンケート
- 3-3. 広報業務
 - 1) サスプログラム小冊子
 - 2) フェイスブックによる広報活動
 - 3) 支援人材登録・養成講座
 - •配布資料
 - ・プロセスマネージャー能力診断シート
 - プロセスマネージャー登録フォーム

3-1. サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会運営業務

第1回サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会 議事録

平成 24年 11月 14日 (水) 14:00~17:00

場所:環境省中部地方環境事務所 第1会議室

参加者:(敬称略)

【委員】

- •名古屋大学大学院環境学研究科 准教授 高野雅夫【座長】
- ・コミュニティ・ユース・バンク momo 代表 木村真樹
- NPO法人起業支援ネット 代表理事 久野美奈子
- ブラザー工業株式会社 コーポレートコミュケーション部長 加藤和利
- ・瀬戸信用金庫 資産経営相談グループ 酒向清治

【主催】

• 環境省中部地方環境事務所 総務課長 近藤亮太

環境対策課 赤塚康司

【事務局】

・株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役 村田元夫

鈴木直也

山下千尋

成田香澄

- 1. 主催者あいさつ
- 2. 本委員会設置の経緯とビジョン
- 3. 委員の自己紹介
- 4. サステナブルビジネスを支援する目的の共有
- 5. 類似の支援体制に関わる先行事例紹介
- 6. 東海地域における支援団体マップの共有
- 7. サステナブル・ビジネスをどのように支援していくのか?
- 8. 第2回、第3回の内容と日程調整

1. 主催者あいさつ

近藤: 経済産業省や環境省でソーシャルビジネス(以下「SB」)の支援などが行われている経緯があるが、 今後こういった分野への期待は非常に大きくなることが予想される。 本年度の事業は、サステナブルビジネス事業者2団体に対して、支援を行い、その効果を検証し、 発信していくというものと、そういった活動を行う事業者に対して、地域で助けが得られるような支援ネットワークがあったほうが良いだろうということで、その支援体制について委員会形式で検討を 行うというものの二つがあり、本委員会は後者にあたる。

来年度以降も、何らかの形でこういった分野の支援は行っていきたいと思っているので、参考にすべく皆様の活発な議論をお願い申し上げる。

本委員会の委員長(座長)を高野氏とすることが了承された。

2. 本委員会設置の経緯とビジョン

村田:本事業「中部地方におけるサステナブル・ビジネス支援連携体制構築等業務」は、昨年度環境省より弊社が事務局を請け負った「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」の結果を受けて、そこからステップアップした事業であるという経緯がある。昨年度の実施事項は「環境ソーシャルビジネスを応援したい人のためのマネジメント支援・ノウハウ集」の作成。これは、岐阜県にある NPO 法人地域再生機構、三重県鳥羽市にある有限会社オズの2事業所の事業計画策定支援を行い、その支援の過程から、また、環境系 SB/CB支援研究会(CB=コミュニティビジネス)を開催し検討した結果から見えてきた SB事業者への支援ポイントなどをノウハウ集としてまとめたものである。環境系 SB/CB 支援研究会でも、環境保全に関わるような事業者のうち、ボランティアベースの団体ではなく、いずれは自立出来る団体を支援するネットワークをこの地域で作り上げましょう、といったことが最終的に提言され、それを受ける形で本事業及び本委員会を実施する運びとなった。

昨年度事業では主語が「事業型環境 NPO 及び社会的企業」であったが、本年度は「サステナブル ビジネス」が主語となった。その理由としては、環境保全に資する団体を支援することに加え、地域 づくりの要素を強めているという側面があるのだと私は理解している。

今回の委員会の目的は、支援ネットワークを設立することとし、規約はそのネットワークが設立されるまでの準備段階の委員会という位置づけで作成した。(資料1)

今回の委員会の前提や方向性を事務局で考えたものがあるので共有させていただくと(資料2)、大目的は「持続可能な発展を遂げるために、環境保全及び地域づくりに取り組む民間事業活動を活性化する」とし、今年度の業務目的は「東海地方においてサステナブルビジネス事業者を支援するネットワークを構築すること」、委員会の目標としては「支援ネットワークを稼働させる要件を整理するとと

もに、来年度に向けた支援機関の設立を確実なものにする」といったところを想定している。

委員会の成果イメージとしては、1.サステナブルビジネスを支援するための要件が明確になること(要件の中身としては、専門家ネットワークとしての支援者の支援場面が明確になる、既存支援機関と共に相互支援のコミュニティを形成するための要件が明確になる)。2.サステナブルビジネスの発展段階ごとに必要な支援メニューが整理できている。3.サステナブルビジネスを支援する体制として、事業者、プロセスマネージャー、専門家、企業、金融機関、大学、行政の役割(役立ち領域)が見えてくる、の3点をおいた。

また、サステナブルビジネスとは、「低炭素社会や循環型社会の構築、生物多様性保全等を目指した環境保全型事業の実施を通じてまちづくりや地域活性化といった地域の経済社会にも付加価値をもたらす事業」を指す、というように設定させていただいた。

以上のような定義と方向性を持って委員会を進めてゆければ良いと考えているが、これで決定という訳ではないので、これを踏み台として、活発な議論にしていただけると良い。

3. 委員及び参加者の自己紹介

高野:名古屋大学環境学研究科に12年前ほど前から所属し、現在准教授をしている。元々地球物理学を やっており、それから環境学に移り、今は自然エネルギーの技術開発とそれを使った過疎問題の解消、 具体的には都市の若者の田舎への移住推進を自然エネルギーの活用を絡め行っている。主に豊田市の 田舎をフィールドにしている。

酒向: 私の所属する資産経営相談グループでは、個人の資産の相談であったり、中小企業者さんの経営相談、創業したいという方に対する創業支援などを行っている。

久野:起業支援ネットはこれから起業しようとする人たちを応援している団体で、想いはあるけれどもプランがまだ出来ていないとか、まだ十分に協力者や応援団を作れていないとか、ニーズの把握を行えていないといった初期の段階にある人たちに対して、事業計画を作りあげてそれを実施していく、というところまでをサポートしている。「起業の学校」という 7ヶ月間、月に2回のペースで学び、自らの想いを事業計画にまとめるというプログラムを8年間続けており、130~140名ほどの卒業生を輩出している。

近藤:環境省に入省し15年になるが、入って2年目に環境保全活動・環境教育推進法の策定に関わった。 その時に地球環境基金、地球環境パートナーシッププラザなど支援体制が出来ることになったが、年度が経ちひとつ見直しという時期になっている。社会性は高くても事業性があまり高くない事業を如何に事業化してやっていけるようにしていくか、ということは環境省としても10年15年来の課題となっている。法改正、認定NPOなどの仕組みが整えられてはいるが、いかんせん地域のオーナーシップがないと具体的な支援になっていかないので、この場を借りてその辺りを作りこんでいけたら良いと思っている。 赤塚:この5月からこちらに移り、不案内な点の多い中、本事業に関わることになった。

村田: 今日お越しの起業支援ネットとは CB 支援で関わらせてもらい、momo の木村さんとは顧問としての関わりの他にも最近では「あいちコミュニティ財団」設立の動きで関わらせていただいており、ブラザーの加藤さんとは東海若手起業塾でご一緒させていただいている。いずれにしてもこの地域の市民発の事業を支援することに関わらせていただいている。もう一つは中小企業のコンサルティングを行っており、企業のつながり作りの支援も行っている。

鈴木:事務局スタッフとして、裏方的な所で貢献させていただく。

成田: 広報を担当させていただく。普段はホームページの作成や電子カルテの設計などを行っている。縁があってピー・エス・サポートと関わり今回チームの一員として関わらせていただくことになった。

木村:地域金融の顧客対象にならないような起業家などに対してお金の面でサポートしていきたいということで事業を立ち上げて7年になる。最近ではお金の支援だけでは、事業者さんがなかなか成長していかないということで、今年度はプロボノ活用として、労金と信金の職員を融資先へ派遣し、経営支援を行ったり、委員の酒向さんにも momo が企画したセミナーにゲストとしてきていただきお手伝いいただくなど、支援者の借り物競争を促進していきたいということで、支援体制を作っていくというのは momo としてもテーマになっている。

加藤: 2008 年の 100 周年を契機に東海地方の若手起業家を支えるプログラムである東海若手起業塾を行っている。ブラザーという会社は今年の売上を見ても 5000 億程度の売上の 8 割方が海外での売上であり、従業員の比率としては75%ほどが外国人。実際には地域の支援ということに関しては生産現場もほとんど残っていないということで、グローバルな地域とのつながりということが大きな課題になっている。そうした中で、(本社が行う) CSR 活動ということで、(従業員のチャレンジ精神に刺激を与える) 起業家支援や(従業員参加の場として) 国内特に東海での植林活動などに関して意識的に活動している。(グローバルに広がった) 事業の軸と(地域に根差した) CSR 活動の軸がずれぎみなところをどう修正していくかというところに課題を持っている会社であるという風にご理解いただければと思う。

「at your side」という会社の基本的スタンスがあり、「you」はお客様を指すというのが以前の理屈だったが、これを見直し、従業員を含めたあらゆるステークホルダーが「you」であり、従業員も含めたすべてのステークホルダーの満足が必要である、ということをグローバル憲章という形で従業員の行動指針などに反映し、従業員の環境活動などへの参加を促す体制を整えている。

環境支援活動の啓発も「BrotherEarth」をスローガンに、世界一の名古屋市科学館プラネタリウムの名称とするなど、グループの海外の所から見ても納得感のある啓発活動を行おうということで取り組んでいる。

山下: 事務局として、裏方的なところで関わらせていただく。

村田:今日欠席の2名について、株式会社ウェイストボックス社長の鈴木氏はエコプロダクツの企画をさ

れると同時に、国内クレジットの調査・把握などを企業からの依頼を受けて行っている。今回は環境 技術やデザインについて、また、サステナブルビジネスを支援するにあたってクレジットのようなも のを使えないか、ということの検討をしていただきたいということで委員になっていただいた。

もうお一方は EPO 中部のディレクターの新海氏で、愛知県で 2015 年から開始される ESD の動きの絡みで今お忙しくされているが、ネットワークの仲間としてお招きしている。

4. サステナブル・ビジネスを支援する目的の共有

高野:まず、本委員会が、何を目指していくかということについて、抽象的なところではなく具体的なところでお話ししたい。助成金があればやるけどなかったらやらない、できない、助成金が当たったからやらなきゃというふうな活動があるのと、全くのボランティアでやっているグループのどちらかしかなかった気がしている。どちらにせよ持続性に問題がある。持続的な活動にするためには、何らかの事業活動としてやっていかないと難しい。一方で、役所の立場からすると、税金を投入し続けないと動かないというやり方では財政的にも明らかにやっていけないので、立ち上げ時にそっと手を差し伸べて、その後はずっと自分で動いていく、そのように行政のお金が使えたら良いという思いがある。

一般的にビジネスというと投資活動。投資して、収益を得て、再投資という流れがビジネスにはあるが、サステナブルビジネスでは必ずしもそうではないのかなと感じている。他からお金が注入されなくても自立して継続的にやっていける事業、そう言う意味で「ビジネス」という言葉を捉えたほうがいいのかなと思っている。

私は教育機関にいるが、教育というのは税金でやるしかない。これをビジネスとしてやっていくのは非常に無理がある。私学でも何らかの補助金をもらっており、授業料だけでやっていけるところというのはありえない。そういったみんなのお金(税金)で支えていくという分野というのも別世界の話としてある。

サステナブルのコアは、自分たちの問題を自分たちの力で解決することにあると思う。そう考えた時、自分はこれをやりたいという気持ちが中心にあって、それに同調する人が集まり、それを応援したい人たちが周りにいる、その状態で事業を進める、そういうものがサステナブルなビジネスというイメージである。いわゆるベンチャービジネスと違うのは、ベンチャービジネスは、お金を儲けたいとか、自分の夢を叶えたいなど、必ずしも地域を守るということがメインターゲットになっていない。そこに違いがあるのかなと思う。

今やっている活動を紹介すると、無くなっていく化石燃料に頼らずに、輸入の必要のない自立した エネルギーとしての自然エネルギーを活用し、外部に依存しない持続可能な地域作りに取り組んでい る。僕の見積では日本で最も多いエネルギーは木。これをなんとか生活の中で使えるようにしたいと 思ったところ、それを行うためにはまず林業が健全に動いていないとダメであるし、そのためには田 舎に若者がいないとダメである。つまりは過疎問題を解消しなければ全てが回っていかない。 過疎問題に対して、私は最初間違った認識を持っていて、農業や林業が産業として成り立たなくなり、雇用が失われたから若者が出て行ってしまった。だから若者を呼び戻すために雇用を作り出すことが重要だと考えていた。だがそれは間違っていて、というのも、誰が雇用を作り出すのか、というと、それはその場に住んでいる人にしかできないことであり、そういう人がいないと雇用も生み出せない。そんな経緯を経て、若い人が田舎に来るためにはどうしたらよいかということを考えるようになった。

そうこうしていると、ここ2,3年で田舎に若者が来るようになった。豊田市でも20代30代40代の子育て世代が12世帯移り住んだ。その人たちは都会での雇用(やそれに基づく生活)に辟易して田舎に来る。衣食住を自分の手でやりたいという思いがある。当然それを行うには時間がかかるので、彼らは就職という選択はせずに、田んぼで米を作ったり、薪を拾ったり、女性だったらジャムを作ったりすることに時間を費やし、現金収入は小さなアルバイト的な仕事で得る、というような生活を送っている。

今回支援対象となっている M-easy もそうした考えを持つ人たちだが、彼らも最初は誤った認識でいた。というのは、彼らは地域に入った当初有機農業で10人の雇用を作っていこうと考えていた。けれど、中山間地では1人や2人ならまだしも、10人という規模の雇用を生むことはとても厳しい。結局1年やってみて、事業としてやっていけないことが彼らもわかった。そうこうしているうちに地元の人たちと運動会などで触れ合う場を持ち、地域のお年寄りたちから野菜をもらうなどして支えられる存在になった。要は若者たちがそこに居るということが地域にとって一番大事であるということが分かってきた。そういう関係が出来上がると、すぐに事業としてやっていけなくても地域の人たちが支えてくれるから、地域に居る事ができてしまう。こうした「マイナスリスクのビジネス」が田舎にはある。普通ビジネスを始めるときはリスクがあるものだが、田舎でビジネスを興すときには、赤字になろうが周りがサポートしてくれる状態で事業を始められる。これは都会のビジネスでは考えられないこと。

今では彼らは、ビジネスを成り立たせることよりも、自分たちがここに住み続けるの方が大事なんだと認識し、そのために何でもやろうよという姿勢に変わっている。今は主に、米や綿のトラストやご縁市、婚活などを開催し住み続けるためになんでもやっている。

田舎に若い人が入るときの障害は4つある。住むところがない(あっても貸してもらえない)。お金がない。医療にお金がかかる。教育費を稼げない。これらの障害をそれぞれ解決していかないと、過疎問題は解決しない。とりあえず住まいの問題をなんとかしようということで、地元自治体とともに、千年持続学校というものがあって、参加者を集めて家を作り、できたら参加者の中から一組そこに入ってもらうという事業をNPOで行っている。この事業で目指したところは助成金がなくてもやっていける仕組みづくり。昔は家を建てるのにそんなにお金は要らなかった。棟梁にお金を払うだけで、他の物は地域住民の持ち寄り。それを地域でお互いに行う仕組みとして「結」があり、もう少し

まとまったお金が欲しい時には「講」があった。そうしたお金がなくても暮らしていける相互扶助の 仕組みの現代版を行いたいという目論見である。基本的には助成金・補助金がなくても運営できるし、 利益がなくても継続できる。こうしたものはビジネスとは言えないようなものだが、持続的に継続し ていける事業として考えた場合、端っこにそういうものもある。プロボノの考え方も近いものがある と思う。事業の目的に共感し、自分も貢献したいという気持ちや自分の技術を伝えたいという気持ち、 そうしたものがお金に替わるものとなる。そんな経済のあり方というのも今回のスコープの両端の一 極に入れてもらいたい。

5. 類似の支援体制に関わる先行事例紹介

村田: 我々が今後支援ネットワークを作っていくことを考えた時、実際の担い手や運営資金の捻出法など を明確にする必要が生じると思うが、その検討に入る前に、先進的な支援ネットワークの事例を資料 3にまとめたので、共有し、先進事例を踏まえた上で検討に入りたい。

事務局山下より、資料3の説明が行われた。

村田:資料中にある「サービスグラント」と「ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京(SVPT)」の事例は木村委員も詳しいところだと思うが、補足情報があれば発言をお願いしたい。

木村:サービスグラントは、異業種のチームで取り組むことと、支援期間が6ヶ月と短いこと、成果物がはっきりしていることによってプロボノのモチベーションの維持につなげているところなど、うまくやっている印象を受ける。多くのポイントがあるが、サービスグラントに業務を委託する企業側からすると、自身でプロボノを行おうとしても、コーディネートやマッチングが大変で行えないため、そこの仕組みをきちんと整えられているところに魅力を感じているようである。

村田:事務局体制はどのようになっているか?

山下: 平成 22 年度の段階で事務局員 10 名、事業予算が3000 万円ということであった。3000 万円の 内訳は、企業の CSR 関連部局からの業務委託費が7割で、残りの3割が行政からの業務委託費とい うこである。行政からはプロボノ運営基盤構築などの名目での委託事業が多いようである。

木村:行政との事業としては「ふるさとプロボノ」という事業で、中央に集まったスキルを地方へ戻すという事業も行っている。

また、SVPT はお金をもらっている事務局員は代表の岡本氏だけで、外資系金融機関の UBS グループが割と大きなスポンサー(企業パートナー)となっている。そうした企業パートナーが社員たちに勤務時間外に NPO 等を支援させることで、人材教育につなげている。支援期間が終わったあとも、深いコミットメントをする人(例えば NPO の理事になるなど)も出てきているという話である。

村田:パートナーは年会費9万7千円を払って、なおかつプロボノとして支援するということだが、どう

いうところに動機があると見ているか?

木村:パートナーと一口に行っても温度差はあると思うが、大きな会社では経験できない誰かの役に立っている実感だとか、チームで取り組む中で生まれるものであったりするのだと思う。

年会費の設定は拠点ごとに異なっており、もっと安く設定しているところもある。9万7千円というのは東京価格であって、東京において潜在パートナーが支払ってくれるであろう会費として考えた上で設定しているようである。

村田:資料事例の6は、来年度発足予定の「中部プロボノ協会」。大手企業のマーケティング人材などをプロボノとして組織化、NPOを支援しているということを対外的に歌えることを強みとしていく方針。 資料事例の7「愛知県環境部資源循環推進課」は今後支援ネットワークを作る際に連携先として考えられるところを参考としてあげた。

6. 東海地域における支援団体マップの共有

村田:この地域で支援活動を行う組織の支援体制の類型と特長をまとめ(資料4)、それをマップに落とした(資料5)。「既存支援機関の事業構造マップ」では、縦軸に収入構造(間接的か直接的か)を取り、横軸は支援体制(組織的か個別的か)で軸を取った。今回検討する支援ネットワークは専門的支援の部分では直接収入を得ながら、事務局運営の面で間接収入を得るイメージで、組織体制としては中間の位置を想定している。「近隣支援機関の棲み分けマップ」は、支援領域(専門か総合か)を縦軸に、人材調達(外部からか内部からか)を横軸に取り、今回の支援ネットワークの位置としては、外部に人材を頼った形で、支援領域はやや環境の専門領域に寄るのかなと考えた。

駆け足での説明となったが、このあたりを共有しながら、休憩後討議に入りたい。

7. サステナブルビジネスをどのように支援していくのか?

高野: 今日は特に何か結論を出すということではなく、ミッションの共有ということが目標なので、ここまでの話を聞いて感じたことや、皆さんが日頃感じておられる想いを出し合って、共有したい。

村田:本日はそれぞれ立場を持って参加されていることと思う。そのそれぞれの立場で、どう関われるのか、もしくは関われないのか、関わるのであればどういう条件が必要か、といったあたりをお話いただけるとありがたい。

高野:最終的にそういう話になるだろうが、まずは、地域をサステナブルにするためにはどうすれば良いか、というところで皆さんがお考えになっているところがそれぞれあると思うので、その辺で感じておられる課題などお伺いしたい。

久野:2つお話したい。1つは起業支援ネットに相談に来られる方の傾向について。社会が厳しくなっていることの裏返しだと思うのだが、、起業を目指す人の中で、起業までの道のりが長そうだなという人が増えているという実感がある。これまでの起業ブームの時は、どこか飛び抜けていたりする人が多

かったが、今は自身が生きづらさや働きづらさを抱えながら、それを解消する最後の手段として、起業を考えている。働く場を作って、社会とつながりたい、という想いが強い。そう言う方に対しては、3年とか5年といったスパンで、じわじわとその方が変化していくプロセスを支える、という支援が必要であることを感じる。

もう一つ、今回は支援ネットワークということに関連して、今年私たちが取り組んでいるネットワークづくりがあるのでそれを紹介したい。草の根支え合いプロジェクトという貧困や社会的孤立といった問題の解決を目指す一般社団法人と組んで、貧困問題をはじめとする社会的困難の当事者を支える支援者・専門家のネットワーク作りを行っている。これまでもそうしたネットワークを作ろうという動きはあるそうだが、例えば貧困という問題でも、その背後に複合的な困難があって貧困に行き着くというケースが多い。そうした場合、貧困問題の専門家だけがいてもダメで、それぞれの困りごとに応じた専門家が集まらないいけないのではないかという問題意識を持っている。ネットワーク形成においては、支援者だけが集まっても有機的なネットワークにはならず、まず困りごとを抱えている当事者が中心にいることが大切。その人をなんとかしようという意思のある人が集まって初めてネットワークができるんだなということをすごく感じる。

起業支援でも同じことが言えるのだが、同業者同士が繋がるのは難しい。プロボノの例でもあったように、異業種の人が集まるのが良いと思っていて、この事業を応援するために集まれる人、という感じで集まって、ある程度出来たら解散もできてというような、柔軟性のあるネットワークが必要だと感じている。

木村: さきほど言い忘れたことで、価値観の転換がボランティアとか NPO において起こっていると感じたこととして、今は、自分が出来ることからコツコツと、の人はすでに支援に回っている状態で、それで動かない人をどう動かすかという段階にいる。プロボノに対してサービスグラントでは、「あなたにしかできないことがある」という働きかけをしている。そういうメッセージの発信に切り替えているということをおっしゃっていた。

また、一般の人を対象とした「あなたはなぜボランティアをしないのか?」という設問に対する最も多い答えは「一回関わったらいつ抜けられるかわからないから」であった。先ほどの解散ということに関係すると思うが、6ヶ月という支援期間を設けることも関わり方として、期間を見せることを意識して伝えているということをおっしゃっていた。

加藤: 支援方法として、企業が寄付をするということは、今後ますますハードルが高くなってくると思う。 お金を出すだけの支援は (株主に対して)「何で?」ということを説明できない。昨年の震災後には、 あらゆる企業が表立って支援活動を行ったが、実際に現場で回す仕組みがない中で単にお金だけ出す 形となり、そのお金がどこに使われたのか、一年経っても見えてこないというケースが少なからず聞 かれた。そのような支援では、それを行うことで経営責任を問われることになってしまう。

これからの企業としての支援活動として自分たちが感じている方向性というのは、お金を出すこと

よりも、従業員や施設といったリソースを提供して、社会貢献を意識してお金ではないところで動ける人材を育てること。お金で払うというやり方から、経営資源で支援するというやり方に方向を変えてきている。それを推進する環境づくりとして、企業側ではボランティア休暇の提供などを行い、活用事例を社内広報を通じて伝えることなどを進めている。これまでボランティアは自発的にやるものであって、会社が命令するものではないという考えだったが、今は(押しつけるのではなく)社会貢献できる機会を提供するという形で積極的に従業員に働きかけている。

会社としてグローバル化に直面している現状では、ちゃんと仕事の負荷をマネジメントできて、社 会貢献活動に出会う場も提供することは会社が整えるべき当然の環境になりつつある。

- 高野:企業の話としては、豊田市の足助地区ではトヨタ自動車の労働組合が田んぼを借りている事例がある。一年やって、もっとやりたいというようになり、今年は草刈もやりに来る。こうした取り組みを行うと、イベントでない日も来る人が出てくる。こうした流れのもとにあるのは、定年退職後にどうするのか、ということがある。退職していきなり、地域に入れるのかというとなかなか難しい。現役時代から第二のふるさとを持っておき、地域と繋がっておくというのが、労働組合の考え方のようである。
- 村田:加藤委員が話されたことは、ボランティアとして社会に貢献したいという社員個人の思いを、会社が後から応援するという感じだと思うのだが、さらに進んで会社として、そういう活動をする個人が増えたほうが、会社の業績にプラスになるというような評価の仕方というものはあるのか?
- 加藤:ある。以前はそうしたものは従業員の評価に入らなかったが、今年、従業員の啓発活動や行動指針の理解度調査を行ったところ、ほぼ全従業員が理解したというところまで到達している。では実際にそうした活動を行っているかという質問にも、皆「YES」と答えている。ただ、やっているのかどうかというところは見えない。なので、そういう目に見えないところで活動している人たちの活動も掌握していこうということで、今年から、例えば岡崎でのリレーフォーライフ(ガンが治った人たちと一緒に歩くイベント)などのイベントの目標参加者数を設定し、啓発を行動に移しているかどうかなどを測っている。他には植樹イベントの参加者、クリック募金(ウェブ上で会社のお金を応援したい地域に募金する)の参加人数の把握なども今年から始めた。会社としてそういった活動を積極的に押してしまうとかえって自発的参加者が減ってしまうのでは、という危惧があったが、今年から完全に方向転換している。
- 酒向:最近起業すると言う人は見かけなくなった。一方でSBとか地域の課題解決を目指す人からの相談は増えている。せと・しごと塾では5年間で75人の卒業者中30名ほどが起業した。業種的にはカルチャースクール系などの教室系や福祉系が多い。
- 村田:75名中30名の起業というのはすごい数字のように思うが、なにか工夫している点や秘訣などあるのか?
- 酒向:お金のかかるビジネスよりも、小さな起業が多いことなどから本人のやる気と行動力さえあれば起

業に結びつくことが多い。支援する際の工夫としては楽しくやること。半年続く講座であるので、事務局が手とり足取り支えることはできないので、塾生どうしのコミュニティの形成を促進し、塾生同士での課題解決を促している。

会社として起業支援をしたいという思いがあった上で、瀬戸市から事業提案が有り、行うことになった。

当初はベンチャー企業の起業などから融資先になるところが増えるという目論見があったが、それはあまりなくSB系が多い結果になっている。

村田:支援する側にとっても、視野の広がりなど学びの効果はあるものなのか?

酒向:個人的には視野は広がったと感じる。また、地域の課題解決のために自分の身を賭して事業を行お うと考えている人の多さには驚いた。自分の中でもそうした分野に対する理解が深まった。

木村: 東海若手企業塾の塾生でも瀬戸信用金庫さんにお世話になった方がいる。それは偶然につながった のだが、そうした繋がりを意識的に生むことで、地域の信用金庫の持つ資源を地域に活かすことにも つながってくると思う。

村田:東海若手起業塾に関わっているブラザー工業の社員には変化は見られるか?

加藤:これまではコーディネーターが起業家について進行補助していたが、今年からコーディネーターという形ではなく、ブラザーの社員も一人の起業家に一人ずつつき、聞き役になっている。若い人たちは、自分のやりたいことだけでなくて、価値を受け取る人に対してどう付加価値をつけることができるか、というところで勉強になったと言っている。年配の人たちからすると、老後生きていくためのスキルになるので、もっといろんな問題意識を持って関わりたいとか、セカンドライフのためのいい刺激を受けたという話があった。一方で、現業で忙しい社員からは何やってるんだという見られ方もしている。元々ものづくりの会社なので、設計部隊内では、ボランティア活動に精を出すと、どうしたんだ?という見られ方をする。そのあたりの考え方を変えていけたらよいが、そのためにはまだまだ多くの従業員の意識を変えていく必要があると感じている。

自分たちがなりたいと思っている会社・社員になれているか、というメジャーをもって物事を考え られるようになったことは大きな変化と考えている。

高野: 社会の中でいろんなリソースがあって、それを活用できるようにしていくという話があったが、大学の中にもとても多くのリソースがある。これまでは研究業績という物差ししかなく、どれだけ上のランクの雑誌に掲載されたか、とその掲載数でしか、大学の先生は評価されなかった。けれど、大学も地域に貢献しなければならないということが言われ出して、今は、研究、教育、マネジメント、社会貢献の4つの軸で評価されるようになったことによって、「大学のリソースを社会に還元することが仕事」ということを言えるようになった。

これまで塀の中にあったリソースがタダで社会課題解決に向けて使えるようになってきている、というのが今の話から見えてきた。

村田:結果として、本業としてそこに関わってきた専門家の価格が下がっているのだろうか。

久野:寄ってたかって支援するというのはとても重要なことである一方、支援の方針が定まらずいろんな人がいろんなことを言う、という状況になる危険性がある。状況を見極め、どのタイミングでどんなリソースを提供するかを判断する目利きとしての専門家の重要性は高まってきていると感じる。その人材として本業の専門家は必要にだと思う。そこの棲み分け、役割分担は今後意識する必要があると感じている。

村田: 今回委員会とは別事業でプロセスマネージャーという役割の人にサステナブルビジネス事業者の伴走支援を行ってもらうという事業を行っている。プロセスマネージャーの位置づけとしては、SB などを支援する時に、例えばコンサルタントのような専門性の高い支援者が支援しても意外にうまくいかないというケースがある。高い専門性を活かして問題解決力を発揮しても、どうもニーズと合っていない。これはどういうことかというと、SB などの支援には、個別の事業者に対する支援と、地域づくりに向かう支援の2つがあり、後者は専門家による支援というよりは伴走支援のような形が有効ではないかということが言われている。また、事業成果を出すことと同時に土壌づくりを行う必要があり、その辺りを総合的に見る支援者として、プロセスマネージャーという言葉が使われた。(資料7スライド番号3)

といっても、プロセスマネージャーというものが最初から話に出ていた訳ではなく、最初は「地域 プロデューサー」が必要であるということが言われていた。ただ、そういう人材はなかなかいないの で、その下にいずれは地域プロディーサーになるような人材としてプロセスマネージャーを位置付け ることになった。

伴走支援では都市型モデルのおひさま自然エネルギー株式会社、農村型モデルの M-easy という2 事業所を支援することになっている。(資料9)

高野:支援を通じて、プロセスマネージャーが育成されてくることが予想される。その人たちが支援ネットワークの核になるイメージか?

木村:そこで育った人が、どんな要因があって成長したかとか、今後どれだけこういう人材が必要になるか、そうした人材が継続的に供給されるためにはどういったことが必要か、などを明らかにするところを伴走支援で検討するということだと思う。

村田:初めてプロセスマネージャーという役割を使って実験するので、いろんな課題が出るかと思っている。仮説としては、プロボノがプロセスマネージャーをやるといった形や、プロセスマネージャーは地域に張り付く役割、外と繋ぐ役割などいろいろな形が考えられる。プロセスマネージャーとコンサルの違いとしては、事業者の事業性を高める支援ではなく、社会的価値を高める支援という棲み分けを今年度は想定した。

木村:認知度を高めるということか?

- 村田: 認知度向上も含まれるが、それだけではないと考えている。ほかの形で社会性を高めることも有り 得る。
- 成田: 今日おひさま自然エネルギーへの伴走支援に同席したが、事業者側からは来てくれて話すことで整理ができるという声があった。話すことでまずは自分のやりたいことを整理する。そこで整理された思いを、発信できるモノにする。そういった役割がプロセスマネージャーにあるのかと感じた。
- 高野:「シュリーマンの乞食」の話が思い浮かんだ。シュリーマンが言葉を習う際、乞食を雇って、乞食に 向かい話すことで語学習得できた、というようなものに通じるなと思った。

学生の進路指導などでもそうだが、聞いてる方が育つ。プロセスマネージャーという教育・成長の 仕組みづくりにもつながるような気がする。

- 村田:プロセスマネージャーも悩んでいる面は多い。プロセスマネージャーはどこまでのことをやっていいのか、ということで悩んでいる。
- 久野:プロセスマネージャーだからここまでやっていい、いけない、ということを設定する必要はないのでは。相手にとって最も貢献できる方法で貢献すればよいと思う。自分のスキルを使って何ができるかということを考え、提供できるものを提供していくというやり方で良いのでは。職業名があって、仕事があるという形に感じられる。
- 村田: ただ、今回は実験的な意味合いもあるので、戦略的に役割を置いて、試行することで修正点など顕したい。
- 高野: 学生への進路指導などでは話を聞くだけ聞いて、最後に次にどうしたらよいかということをアドバイスしている。だが、それには相当な能力がいる。
- 久野:話を聞くにも、相手の分野の知識が十分にないと正しく聞けないということがある。
- 木村: momo でもプロセスマネージャー養成講座を行っているが、東海若手起業塾のコーディネーターの 役割が参考になると思っている。彼らの役割は「質問すること」「管理すること」「紹介すること」の 3つ。 momo の場合なら紹介するリソースは出資者。それがもうちょっと地域に広がった概念がこの 支援ネットワークにおけるプロセスマネージャーの概念かと思う。
- 高野:学生の対応も同じである。知っていることは教えるが、より知っている人への紹介が多い。
- 高野:次は、プロセスマネージャーの財源を考えなければならないがそこについては何か考えがあるか?
- 村田: こちらの考えとしては、プロボノでやってもらえる範囲はそこでやる。加えて、地域内の人で「結」 的に関わってもらうイメージがある。ここには出来るだけお金をかけないようにしないと、体制の維持も難しいと考えている。
- 木村: 先ほどのサービスグラントの事例では、プロボノで関わった人がプロジェクトコーディネーターという形でプロボノを管理する側に成長していき、コーディネートスキルを持つという流れがある。それができるようになって、事業が広がったということはおっしゃっていた。

村田:加えて事務局の人件費が一人くらいは発生すると想定しており、公的な支援を受ける。専門家の部分は事業者が対価を支払う、もしくはプロボノ的に支援する。プロセスマネージャーは共助的発想で活動するのが良いと思っている。(資料8)

高野:行政の役割と言うとどういうところか?

近藤:過去の補助事業や委託調査にはお金の出しっぱなしでフォローなしというものも多く、事業として 継続的に続いていかないものも少なくなかった。うまくいかなかったところの原因としては、地域で 実施される補助事業や委託調査をうまく使っていくシステムが地域にできていなかったということが 考えられる。地域が補助事業や委託調査を獲得した時に、今回の支援ネットワークなど、地域での事業を支援する仕組みのどこかに引っかかることが大事だと思っており、今回の伴走支援の2事業に対しても、支援を積み上げて皆にその効果を認識してもらって、少しずつ支援ネットワークへの参加者を増やしていくことが大切なのではないかと思う。それによって自立出来る事業者が増えることによって環境省だけでなく、他府省の補助事業や委託調査が効果的に活用される素地ができていくと考える。

村田:今の話に触れられた広報活動について、今回の事業は広報も大きな柱の一つになっている。広報の動きとしては Facebook を使った広報を始めたところなので、実際に FB ページを見てもらいながら説明する。

成田: 今までサステナブルビジネスに関わりのなかった人たちに対してこちらのメッセージを伝えるためには、とにかく事業自体の周知が必要である。事業の内容を実況中継的に伝えられるのが FB なので、 当初予定よりも前倒しで立ち上げることになった。 FB のターゲットは既存のコミュニケーションとのつながりを作ること。

まず何をやっているかを見せていき、見ていただいた上で後付けで説明していく、という形で広報 していく。基本的な役割としては話題性や期待感などの醸成、サステナブルビジネス自体の周知、ま た、事業者、事務局、行政皆が一緒になって絡んでいるということも見せたいと考えている。

事務局の力だけでは無理があるので、委員の皆様の既存のコミュニケーションも利用した見せ方を していきたい。「気もち」を「機(参加するチャンス)もち」に変えたい、ということが広報の全体 的な目的である。

小冊子についてはより敷居を下げて、「プロボノってなんだろう」とか「サステナブルビジネスってなんだろう」というところから伝え、より広い範囲に訴えかけるよう企画している。

加えて、確定ではないが、web上でFBと連携してホームページも作る予定である。そこやFBを使ってプロボノの募集を行っていくことも考えている。

ただ呼びかけてただ見せているだけでは成果が見えなくなってしまうので、「いいね」1000gという取り組みを行っていく。FBページに投稿した文章などに対して「いいね」してねというのでは品がないので、それを重さに換算して、応援の力や、事業者さんが前に進む力になるのだということを

打ち出しながら「いいね」を集めたい。

委員の皆様には是非とも、既存コミュニケーションとのシェアと、色々なことに絡んでいただくことをお願いしたい。また皆様がサスプログラムに関することに対して記載した内容については、シェアさせて頂くのでご了承をお願いしたい。

8. 第2回、第3回の内容と日程調整と委員の協力領域について

村田: 会の名称について、仮の名称として「サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会」としたが、もっと良い案があったら提案して欲しい。

高野:「サスプログラム」で良いのでは?

村田:「サスプログラム検討委員会」という感じか?また、支援を広げるためにも例えば次回以降にオブザーバーとして呼びたい人などいたら教えて欲しい。

高野:次は具体的になにを支援するのかというコンテンツの話になると思う。もし良かったらプロセスマネージャー、事業者を招いて、どういうやりとりがあって、支援に対してどう感じたかなど、そういうことを言ってもらえると支援メニューも具体的に見えてくるのでは?出来る範囲で検討して欲しい。

村田:愛知県の担当者、経済産業省の資源リサイクル課の方にも声かけをする予定。

高野:プロボノ協会の方にも声をかけると良いのでは?

村田: 12月 14日にプロセスマネージャーの会議を行うが、その後懇親会を行いたいと考えている。都合のつく方は参加いただきたい。

次回第2回委員会は、1月8日(火)14:30時~17:30時、

第3回委員会は、2月20日(水)14時~17時に行う。

以上

この規約に定めるもののほか、委員会に関し必要な事項は、座長が会議に諮って この規約は平成 24 年 11 月 14 日から施行し、ネットワークの設立日をもって失効する。 委員会の事務局を、株式会社ピー・エス・サポート内に置く。 亖 (施行期日) (事務局) (その色) 第6条 第7条 定める。 ŧ

資料1

(5) その他サステナブルビジネスの発展に寄与すること

第4条 委員会を以下のとおり組織する。

- 2 委員会は、別表の委員をもって組織する。
- 3 委員会に座長を置き、委員の互選により定める。
- 4 座長は、会議を統括し、会議の進行にあたる。
- 5 座長に事故があるとき、又は座長が欠けたときは、あらかじめその指名する委員が職
- 務を代理する。
- 6 委員会は、必要に応じて委員以外の者をオブザーバーとして参加させることができる。

第5条

- 会議は、座長の招集により開催する。 (1) 会議は、年3回程度開催する。 (2)

第3条 委員会は、前条に規定する目的を達成するため、次の各号の活動を行う。

(1) ネットワークの組織、活動のあり方等についての情報収集

(2) ネットワーク設立に向けた準備・検討

(3) ネットワーク設立に向けた広報 (4) サステナブルビジネスへの支援

地域活性化といった地域の経済社会にも付加価値をもたらす事業(以下「サステナブルビ

ジネス」という。)が普及・発展していくために必要な支援を行うネットワークを設立す

る準備を行うことを目的とする。

環型社会の構築、生物多様性保全等をめざした環境保全事業の実施を通じてまちづくりや

第2条 委員会は、岐阜県、愛知県及び三重県を中心とする地域において低炭素社会や循

第1条 本会の名称は、「サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会(以下「委員

会」という。)と称する。

■ サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会 規約案

支援ネットワーク先行事例 **資料3** 1. NPO法人サービスグラント[2005~] 登録されている人材:・アカウントディレクタ-支援対象:NPO (プロボノ) ・プロジェクトマネージャ-約1400名 ・マーケッター 支援メニュー:情報発信支援 ・ビジネスアナリスト ・webサイト開設 ・ウェブデザイナー パンフレット作成 グラフィックデザイナー ・営業資料作成 など ・コピーライタ-業務基盤整備支援 テクニカルライター プログラム運営マニュアル ・フォトグラファー 業務フロー設計 情報アーキテクト 事業計画立案 ・マークアップエンジニア プロボノ マーケッター 支援先NPO アカウント デザイナ・ 4 〈支援の流れ〉 プロジェクト 支援 マネージャー 人~ ①ゴールの共有、 役割確認 エンジニア ②関係者ヒアリング コーディネ-③成果物コンセプト提案 4最終提案 企業CSR部局 管理 ⑤納品 事務局 支援期間;約6ヶ月 行政 事業委託

資料2

環境省中部地方環境事務所 平成 24 年度中部地方におけるサステナブルビジネス支援連携体制構築等業務

平成 24年 11月 14日

トワーク検討委員会」

「サステナブルビジネス支援ネッ

事業名

環境保全及び地域づくりに貢献する民間事業活動を活性化する。

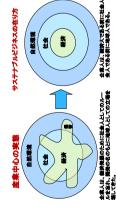
持続可能な発展とは「自然資本の賦存量が、最少安全基準に基づく決定的な自然資本量を下回ってはならないという を世代間で少なくとも一定水準に保しこと。」 制約条件のもとに、世代内公平に配慮しながら福祉水準 (well-bing)

持続可能な発展を遂げるために、

大目的:

社会の範囲内に経済活動を収め、未来の世代 言い換えれば「自然環境から与えられる恵の範囲内に社会活動を収め、 が安心して暮らせる福祉水準を維持できる社会に発展させること。」 「環境」(諸富徽著 2003年 岩波書店) より

特続可能な発展のイメージ



本年度の業務目的

東海地域においてサステナブルビジネスを支援する体制を構築する

サステナブルビジネスを自立発展させることを目的として、支援ネットワークを稼働させる要件を整理

委員会の目標:

するとともに、来年度に向けた支援機関の設立を確実なものにする。

委員会の成果イメージ

・サステナブルビジネスを支援するための要件が明確になる。

②既存にある支援機関と共に相互支援のコミュニティを形成するための要件を明確にする。 ・サステナブルビジネスの発展段階ごとに必要な支援メニューが整理できている。

①専門家ネットワークとしてプロボノ、環境専門家、コンサルタント等の支援場面を明確にする。

・サステナブルビジネスを支援する体制として事業者、プロセスマネージャー (プロボノ)、 ロボノ)、企業(CSR)、金融機関、大学、行政の役割(役立ち領域)が見えてくる。

 \mathcal{P}

※サステナブルビジネスとは

持続的な発展に資する事業活動を指す。

低炭素社会や循環型社会の構築、生物多様性保全等をめざした環境保全事業の実施を通じてまちづくり や地域活性化といった地域の経済社会にも付加価値をもたらす事業を「サステナブルビジネス」とする。

2. ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京[2003~]

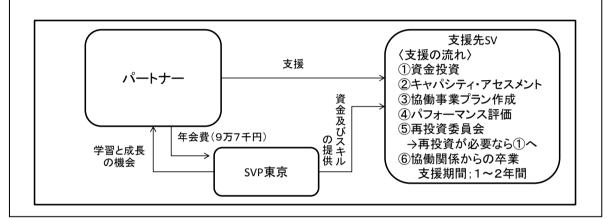
支援対象:ソーシャルベンチャー

支援メニュー: 資金提供

- 経営支援 ・経営戦略全般
 - ・ファイナンス
- 資金調達や事業収入の開発
- ・マーケティング
- ·事業評価と成果管理
- ・ネットワーク紹介 など

登録されている人材(パートナー):

- ・民間企業(コンサルティング会社、証券、銀行、 投資、商社、製薬、メーカー、マスコミ等)
- •官公庁(国家公務員、自治体、国際協力関係)
- NPO
- ・財団職員 など約100名

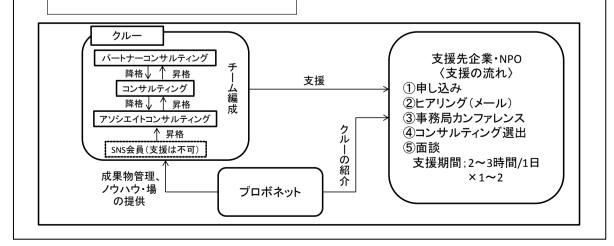


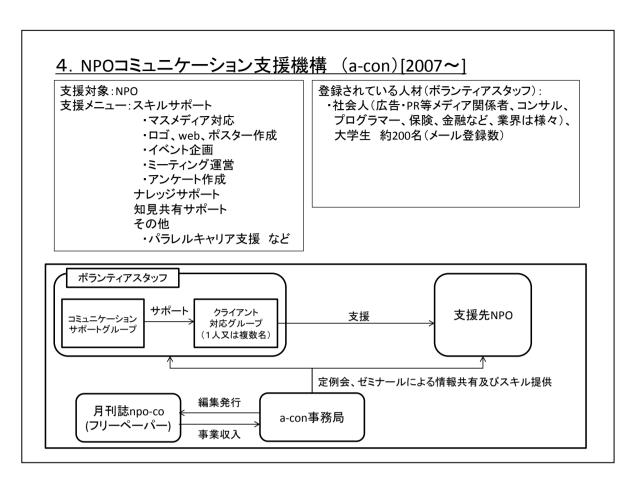
3. プロボノ・コンサルティング・ネットワーク(プロボネット)[2009~]

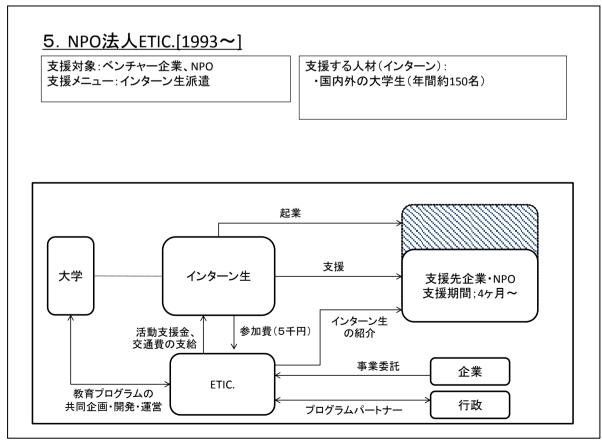
支援対象: 中小・ベンチャー企業、NPO

支援メニュー: セカンドオピニオンサービス 経営サポートサービス (セカンドオピニオンサービスを 実施済みで、事前審査を経た 案件が対象) | 登録されている人材(クルー):

・社会人(大手企業などに所属し、MBAや中小企業診断士などの経営全般から、マーケティング、IT、経理、知財などの個別専門スキルを持ったメンバー)







6. 中部プロボノセンター[2013.4~] 来年度より東海地区で発足予定

支援対象:東海地域のNPO

支援メニュー: ①メンター的支援

- ②事業プロジェクトによる支援
 - •事業計画策定支援
 - マーケティング支援
 - •広報支援
- ③個別支援
- 単発のニーズに応える

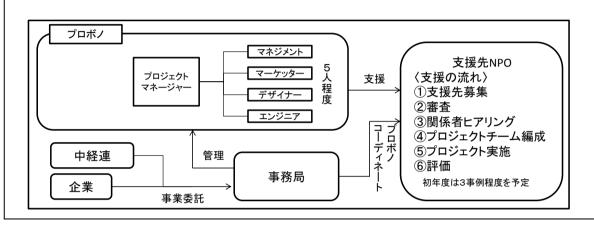
登録・会員とする企業: 東海地域の大手企業

- ・中経連との連携で会員企業を募集
- ・発起人・・・東海ゴム、デンソー

登録する人材: ①企業の役員はメンターとして (プロボノ) ②各社よりの推薦で社員登録

- マーケティング担当者
- 事業計画作成経験者 等
- ③CSR部署はコーディネーター

研修制度あり



7. 愛知県環境部資源循環推進課[2012.11~]

支援対象:愛知県内の環境ビジネス事業者

支援メニュー:①窓口相談

- ②技術的な課題の相談支援
 - 技術の効果的な適応方法
- 事業採算性の評価
- ③ビジネスマッチング
- ・最適パートナーの紹介

連携する機関:

- ①EPOC...環境行動に熱意のある270社による研究、交流、実践、情報は心をする団体
- ②愛知県発明協会…知財のワンストップサービス拠点。弁理士、技術者による団体

8. NPO法人市民フォーラム21[2011.12~2012.2]

支援対象:環境NPO

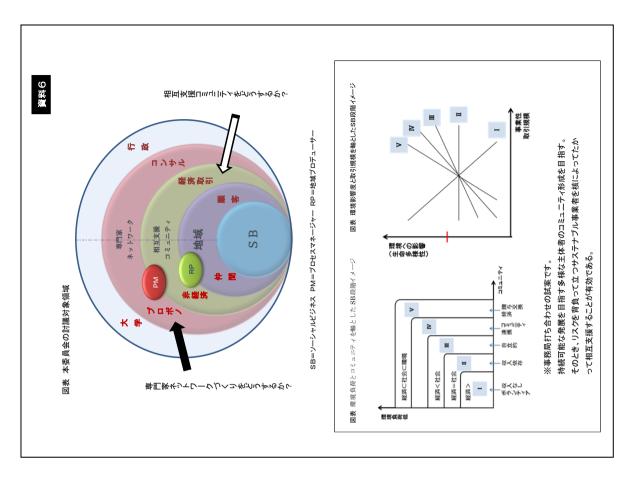
支援メニュー:

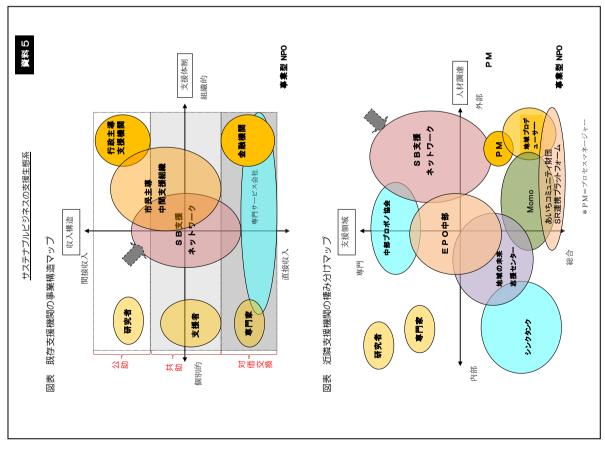
- ①経営コンサルタントの無料派遣
 - ・ミッション・ビジョンの整理
 - ビジネスモデル検討
 - •中期戦略策定

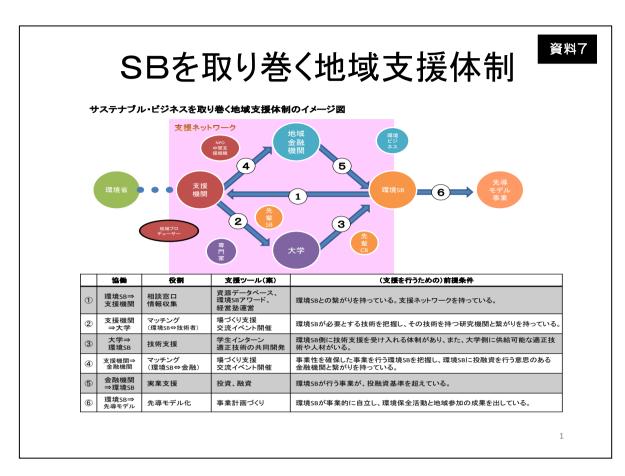
連携する機関:

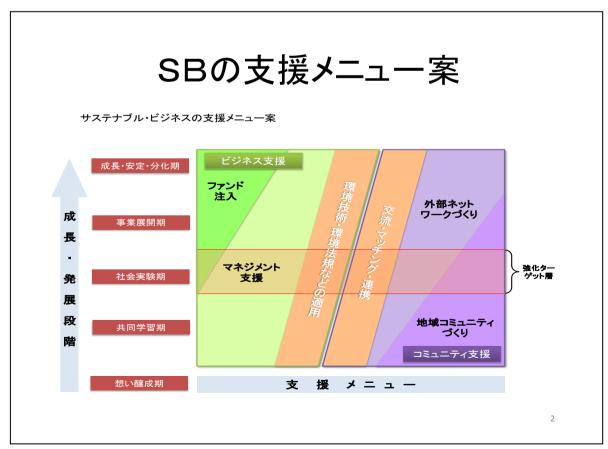
- ①独立行政法人環境再生保全機構
 - ・・・ここからの助成金により顧客のNPOは 無料でコンサルティングが受けられる。

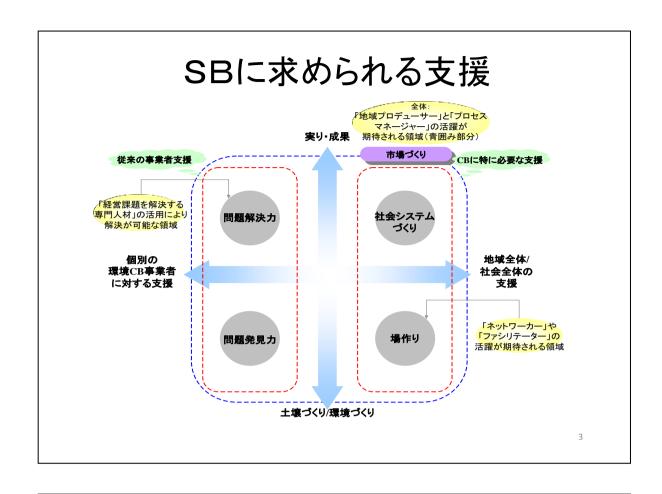
| がに支援する 自指す 自指す 連団体を支援する (大文援する (大文援する (大う (大う (大う (大う (大う (大う (大う (大う | | | 支援体制の類型と特長 | | 2012.1.25 改訂2012.11.14 <u>作成: PSサポート 村田元夫</u> | 資料4 |
|--|-------------------|----------------------|---------------------|---|--|---|
| 総合型 | | | 概要 | | | 参照例 |
| 発展段階特化型 発展段階別に特化して支援する 実業併設型 発展段階制に特化して支援する 実業併設型 特定分野の発展支援を目指す 金融 構造、ファンド、寄付による支援を行う 機能特化型 中間支援の一機能に特化して支援する 機動・実務的な支援を行う 特定、ファンド、寄付による支援を行う 機等・採用 人材教育の外部支援を行う 構築発信 情報発信の外部支援を行う 第章、交流、連携、商談の場をつぐる 第三セクター 行政の資本で事業を運営する 第三セクター 行政の資本で事業を運営する 第三セクター 行政の資本で事業を運営する 主法へ支援 有政を設けて支援は高を立ち上げる 立上げ時行政主導 行政の助成を受けて支援は高を立ち上げる 立とが不力NPO活 企業経営者が市民活動を行う 企業の出域資産の一環として支援する を融機関の地域資源として支援する 有互支援ネット 同志的な仲間で相互に支援し合う 第10体を形成して支援する 第10体を形成して支援する 第10体を形成して支援する 第10体を形成して支援する 業界団体型 専門家集団で支援する 業界団体型 | 3 | 融 | | 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 |
| 対野特化型 特定分野の発展支援を目指す 実業併設型 其業を展開する傍らで関連団体支援する 盤離特化型 中間支援の一機能に特化して支援する かンズオン 値別的、実務的な支援を行う 地域とりに支援を行う 教育・採用 人材教育の外部支援を行う 情報発信 情報発信の外部支援を行う 行政委託 成策の一部門として市民活動を支援する 所定管理者 行政の資本で事業を運営する 第三七クター 行政の資本で事業を運営する 企業が行うMPO 有政の助成を受けて支援組織を立たして支援する 企業経営者が市民活動を行う 企業経営者が市民活動を行う 企業経営者が市民活動を行う 自立のビジネスティンスとして契約する 企業経営者が市民活動を行う 自動を開して支援する 額問団 専門家集団体が協働して支援する 業界団体を形成して支援する 専門家集団を表成する 業界団体型 業界団体を形成して支援する 業界団体型 業界団体を形成して支援する | 発展 (起導 | 段路特化型 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こ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 |
| 実業併設型 実業免職期寸る傍らで関連団体を支援する 機能特化型 中間支援の一機能に特化して支援する 金融 融資、ファンド、寄付による支援を行う 場づくり 啓蒙、交流、連携、商談の場をつくる 教育・採用 人材教育の外部支援を行う 情報発信 情報発信の外部支援を行う 情報発信 情報発信の外部支援を行う 第三セクケー 行政受託・選券を委託する 第三セクケー 行政の資本で事業を運営する 第三セクケー 行政の資本で事業を運営する 企業が分金付けて支援組織を立ち上げる SSRによる支援 相互のビジネスチャン之して契約する 企業経営者が市民活動を行う 企業経営者が市民活動を行う 動品のレジネスチャン之して契約する 企業経営者が市民活動を行う 動間の事業集団体な場場して支援する 職間の 専門家集団で支援する 業界団体を形成して支援する 業界団体型 業界団体を形成して支援する 業界団体型 業界団体を形成して支援する | 分野 | P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) |
| ##特化型 中間支援の一機能に特化して支援する 金融 融資、ファンド、寄付による支援を行う 場づくり 啓蒙、グアンド、寄付による支援を行う 4 (| 軍 | \$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 | 、の利害が絡むため、依存もしくは対立関係 5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) |
| 金融 融資、ファンド、寄付による支援を行う (ソンズオン 個別的、実務的な支援を行う 相談 | | 5特化型 | | 得意な機能に特化して広範囲の分野・エリアで支援 | トータルなニーズには単独で応え難い ワンストップサービスにはならない | |
| ルンズオン 個別的、実務的な支援を行う 場づくり 啓蒙、交流、連携、商談の場をつくる 相談 個別の相談業務を行う 相談 個別の相談業務を行う 信報発信 情報発信の外部支援を行う 日本 日本 日本 日本 日本 日本 日本 日 | | 金融 | 融資、ファンド、寄付による支援を行う | 市中銀行の行届かないSBの立上資金、設備資金を融資。助 成金を獲得したSBのつなぎ融資に強みあり | 融資やファンドのリターン収入は期待し難い 一方で人的支援も欠かせない | コミュニティ・ユース・バンクmomo あいちコミュニティ財団(2013より) |
| 場子(リ 啓蒙、交流、連携、商談の場をつくる 報子(リ お着・採用 | | ハンズギン | 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 | 中部プロボノ協会(2013より) 何でも相談'きいてネット |
| 株務・採用 人材教育の外部支援を行う 相談 個別の相談業務を行う 相談 個別の相談業務を行う 「「「「「「「「「「「「「」」」」」 「「「「」」」」 「「「」」」 「「「」」」 「「」」 「」」 「「」」 「」」 「「」」 「」」 「「」」 「」」 「「」」 「」 「」」 「」」 「」」 「」 「」」 「 | | 場づくり | 啓蒙、交流、連携、商談の場をつくる | 人材交流、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 |
| 相談 個別の相談業務を行う 「情報発信 情報発信の外部支援を行う 行政管理下 行政の一部門として市民活動を支援する 背重セクター 行政の資本で事業を運営する 古正世時行政主導 行政の資本で事業を運営する 行政の資本で事業を運営する 行政の資本で事業を運営する 行政の資本で事業を運営する 行政の対象を受けて実援を含むです。 立上げ時行政主導 行政の助成を受けて実援組織を立ち上げる 立まが行うNPO 企業経営者が市民活動を行う 企業が行うNPO 企業経営者が市民活動を行う 企業経営者が市民活動を行う 日本のビジネステャンスとして契約する 10本的な仲間で相互に支援する 10本的な仲間で相互に支援し合う 10本的な仲間で相互に支援し合う 10本的な仲間で相互に支援する 10本的な仲間で有互に支援する 10本的な仲間で有互に支援する 10本的な仲間で有互に支援する 10本的な仲間で有互に支援する 10本的な世間を表 10本的な中間で有互に支援する 10本的な世間を表 10本の世間で有互に支援する 10本の体 10 | | 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 |
| 情報発信 情報発信の外部支援を行う 情報発信 情報発信の外部支援を行う 行政の管理下 行政の一部円として市民活動を支援する 第三セクター 行政の資本で事業を運営する 行政の資本で事業を運営する 行政の資本で事業を運営する 行政の資本で事業を運営する 行政の資本で事業を運営する 行政の資本で事業を運営する 「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 25Rによる支援 企業の社会資償的の一環として支援する 企業が行うNPO活 企業経営者が市民活動を行う 企業が行うNPO活 企業経営者が市民活動を行う 企業が行うNPO活 企業経営者が市民活動を行う 日本的な中間で相互に支援し合う 61本的な中間で相互に支援し合う 61年第四体が協働して支援する 専門家集団を支援する 専門家集団を表現する 東門家集団を表現する 東門家集団を表現する 東界団体を形成して支援する 東界団体を形成して支援する 東界団体を形成して支援する 東界団体を形成して支援する 業界団体型 業界団体を形成して支援する 25年20日本 | | 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 | EPOC、愛知県発明協会 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 |
| 第三セクター | 行政 | で管理下 | 行政の一部門として市民活動を支援する | 窓口相談、データベースづくり等に強み 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 愛知県のWEB「めいコミ」 |
| 第三セクター 行政の資本で事業を運営する 指定管理者 行政の販業務の外部化、民営化で運営する 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 SSRICよる支援 企業の社会質構の一環として支援する。 企業が行うNPO活 企業経営者が市民活動を行う 監職機関による支 金融機関の地域貢献として支援する 援 種 | 行政 | (委託 | 政策の一環として業務を委託する | 公益的な活動に対するナレッジの蓄積が可能 | 行政業務の外部請負的な位置に陥る危険 | EPO中部 |
| 指定管理者 行政業務の外部化、民営化で運営する 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 SSRIこよる支援 企業の社会貢献の一環として支援する。 ごジネス連携 相互のビジネステセンスとして契約する 企業経営者が市民活動を行う 動機関による支 金融機関の地域貢献として支援する 援 超互支援ネット 同志的な仲間で相互に支援する 専門家集団で支援する | 政主導型支 第三 | -644- | 行政の資本で事業を運営する | 公益的な支援事業を安定的に実施できる | 組織維持に偏ると天下り体質に陥る危険 | サイエンスクリエイト |
| 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 SSRICよる支援 企業の社会質像の一環として支援する。 ご学み入連携 相互のビジネステャンスとして契約する 企業が行うNPO活 企業経営者が市民活動を行う 金融機関による支 金融機関の地域貢献として支援する 展 相互支援ネット 同志的な仲間で相互に支援し合う 顧問団 専門家集団で支援する | 指定 | :管理者 | 行政業務の外部化、民営化で運営する | 民間のマネジメント力を活用したサービスが可能 | 低額受注になる傾向があり、十分な雇用環境を整備できず、サービスの質が落ちる危険 | ○○市民活動センター |
| SSRICよる支援 企業の社会質報の一環として支援する。 ごジネス連携 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 企業経営者が市民活動を行う 整職機関による支 金融機関の地域資献として支援する 展 相互支援ネット 同志的な仲間で相互に支援し合う 範問団 専門家集団で支援する | 立立 | :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 | 行政の信用力と助成金で、好環境でスタートできる | 市場未熟の中で事業の自立化に苦労する | SR連携プラットフォーム |
| 企業が行うNPO活 企業経営者が市民活動を行う 金融機関による支 金融機関の地域資都として支援する 展 項互支援ネット 同志的な仲間で相互に支援し合う 範問団 専門家集団で支援する | CSR | マによる支援 | として支援す | 企業が持つ資金、人材、ナレッジを資源として活動できる | 本業とは別の活動になり、継続が不安定になる | パートナシップサポートセンター |
| 企業が行うNPO活 企業経営者が市民活動を行う 動機関による支 金融機関の地域貢献として支援する 選 支援団体ネット 支援団体が協働して支援する 相互支援ネット 同志的な仲間で相互に支援し合う 顧問団 専門家集団で支援する 業界団体型 業界団体を形成して支援する | # # # ** | ネス連携 | | 対等な関係で事業上の連携ができる | 企業側とSB側の目的・立場のズレが生じる危険 | フルハシ環境総合研究所 山仕事創造舎と遊企画 |
| 金融機関による支 金融機関の地域貢献として支援する 支援団体ネット 支援団体が協働して支援する 相互支援ネット 同志的な仲間で相互に支援し合う 顧問団 専門家集団で支援する 業界団体を形成して支援する | 来連携空文 企業 | tが行うNPO活 | 企業経営者が市民活動を行う | 理念のもとに継続的な支援ができる | 企業への利益誘導が優先する危険 | 地球の会(工務店の森林保全) |
| 支援団体ネット 支援団体が協働して支援する 相互支援ネット 同志的な仲間で相互に支援し合う 顧問団 専門家集団で支援する 業界団体を形成して支援する | 金羅 | 機関による支 | | 基金、金融商品(エコ貯金等)により、助成制度を設置する | 現状、ボランティア活動支援に傾斜している | 東海労金 瀬戸信用金庫 知多信用金庫 中日信用金庫 |
| 相互支援ネット 同志的な仲間で相互に支援し合う 顧問団 専門家集団で支援する 業界団体型 業界団体を形成して支援する | 支援 | 野団体ネット | 支援団体が協働して支援する | 特定の起業家に対して支援団体が協力して支援チーム形成 する | 支援人材の養成が課題 継続的な支援体制づくりが課題 | 東海若手起業塾実行委員会 |
| 専門家集団で支援する 本型 業界団体を形成して支援する | :ットワーク型 :援 | [支援ネット | 同志的な仲間で相互に支援し合う | 起業家や支援者のコミュニティができ、相互研鑽できる | 継続的な活動体制づくりが課題 | 80-80 支援コミュニティ |
| 業界団体を形成して支援する | 顧問 |][| 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 仮想役員会議を開催する | ボランタリーな意志がないと継続しない | サス研「CSRコミュニティ」 |
| | 業 | 西体型 | 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 | 既存の支援活動との調整が課題 | 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 |
| その他の支援 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 | の他の支援 | [家主導型 | + | 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 | SBはリターンの評価が難しい | 東海夢ファンド |
| 専門家主導型 特定の専門家が声をかけて支援する | | 引家主導型 | 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 | 実業をマネジグントする人材が欠かせない | エコデザイン市民社会フォーラム |
| 大学主導型 大学主導で支援する 専門知識、科 | 大学 | 主導型 | 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 | 理論と現場のギャップをいかに埋めるか | 三重大学社会連携研究センター |









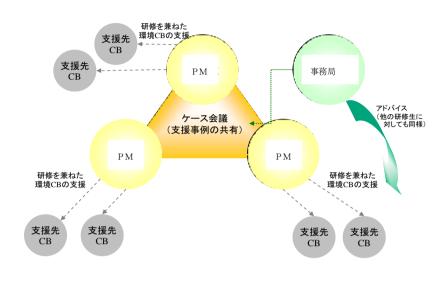


プロセスマネージャーとは

| 支援 対象 | 支援 能力 | プロセスマネージャーの役割 |
|-------|----------------|--|
| 個 | 問題発見力 | ・サステナブル・ビジネス事業者のビジネスモデル/ビジネスプランの抱える課題を発見し、事業者に対して理解を促すこと(地域プロデューサーと同程度の力量発揮が求められる。) |
| 個別事業者 | 問題解決力 | ・事業者のビジネスプランの策定をサポートすること ・事業者のビジネスモデルや経営上の課題を解決ことのできる 専門人材を発掘し、こうした高度な経営課題を解決する専門 人材と事業者との意思疎通が円滑に働くよう、コミュニケー ションをサポートすること |
| 地域全体 | 場づくり力 | ・地域の課題解決を促す場をつくることについて、ある程度の 専門性を持って地域プロデューサーをサポートできる人材 あるいは容易なケースにおいては、自ら実践できる人材 |
| | 社会システム づくり力 | ・個別の事業者による課題解決から、地域全体/社会全体への波及効果を目指したり、構造的な問題を根本から解決すべく、他セクターとの連携等も視野に入れながら課題解決を行なうこと、ある程度の専門性を持って地域プロデューサーをサポートできる人材 |

4

SB支援体制の全体イメージ

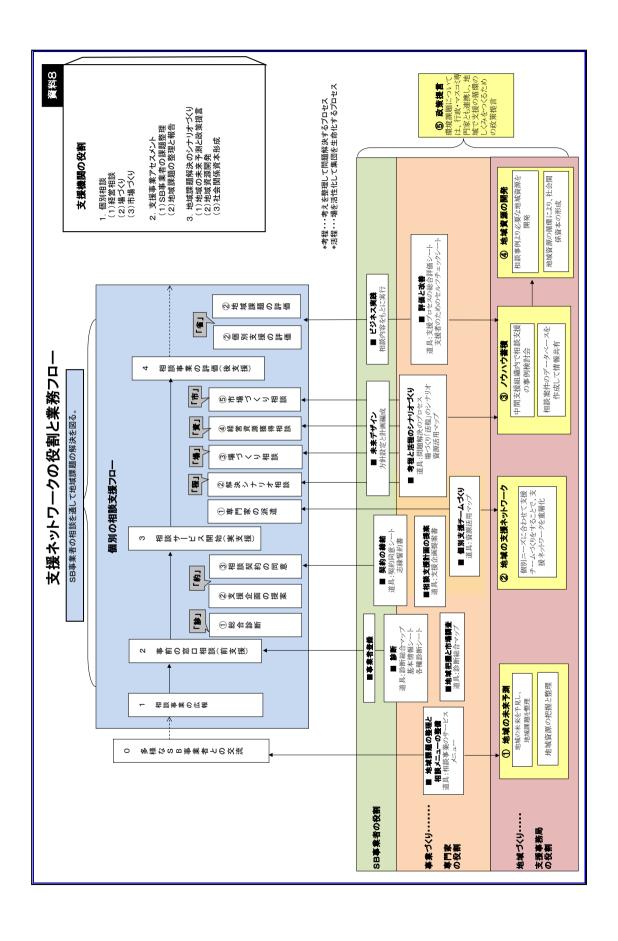


5

支援先SB事業者の事業概要

資料9

| | おひさま自然エネルギー 株式会社 | 株式会社M-easy | NP0法人地域再生機構 | 有限会社オズ |
|---------|---|---|---|---|
| 所在 地 | 愛知県名古屋市 | 愛知県豊田市 | 岐阜県岐阜市 | 三重県鳥羽市 |
| 設立 年 | 平成24年 | 平成14年 (法人化は同15年) | 平成18年 | 昭和54年(一時休眠後、現在6 経営者により平成17年再編) |
| 事業名 | 「おひさま市民発電所」 「おひさま0円システム」 | 山里ご縁づくり事業 | 地域の里山資源を使った 温泉エコESCO普及事業 | 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 |
| 事業概要 | 名古屋市内、愛知県内の自治体建物・中小企業事業所などの屋根を借りて、太陽光パネルを設置し、自然エネルギーの普及に取り組む。また、個人住宅の屋根に初期投資0円で太陽光パネルを設置し、自然エネルギーの普及および省エネの啓発に取り組む。 | 若者の定住をベースに、地域に受け継がれてきた伝統や文化の継承とともに、まちと山里の縁がむすぶ、まちづくりを進める。 都市住民が田んぼや畑のオーナーとなり、農作物作りに参加する。Mーeasyがコーディネータとなり、田んぼや畑の維持管理は地域のおじいおばあと連携して行う。 | 地域の里山の手入れを通じて搬出された木質資源を収集する仕組み(入口)を構築し、温浴施設のボイラーを薪ボイラー(出口)に転換するとともに、両者を繋ぎ木質資源の地域循環を構築することで、CO2の削減と里山資源に経済的な価値を生むことによる里山保全を実現する。 | 市民と事業者、漁師をつなぐ未: 用魚流通システムを構築し、そ(管理の一助を担うことで手数料: による課金の仕組みを構築する それをモデルケースとし、未利用 資源の利活用システムをコーデ ネートし、継続的なエコツーリズム の実践につながる施策の支援と 務サポートをし続ける地域密着の コーディネート事業をビジネス化: る。 |
| 備考 | | | 平成23年度持続可能な社会づ (少を担う事業型環境NPO・社会 的企業支援活動実証事業にて 支援 | 平成23年度持続可能な社会づりを担う事業型環境NPO・社会に企業支援活動実証事業にて支 |

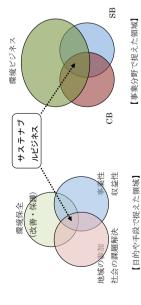


1. サステナブルバジネスの特徴

資料 10

以下は、昨年度実施した事業で検討した環境ソーシャルビジネスについての記述ですが、サステナブルビジネスと重なる部分が多いので代用させていただきます。

サステナブルビジネスの領域



1-1. 事業の目的や手段に起因する特徴

一般企業の目的とされてきた「利益の追求」に留まらず、環境の特徳可能性、社会の持続可能性、経 斉の特徳可能性といったトリブルボトムラインをバランスよく追求する事業

1-2. 事業の受益者に起因する特徴

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、間接的かつ警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雑総性を確保するといった事業構造を持っています。

1-3. 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。

1 - 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。

サステナブルビジネスの課題

2-1. マキジメントが難しい

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。 一方、エコプロダクツ、エンカル需要、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。それゆえに一層高度なマネジメント技術が要求される。

2-2. 事業規模が小さい

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. 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。 2-4. 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

3. 環境 SB を支援する上での課題

行投資や開発がしにくい状況にあります。

3-1. マネジメント対勝9-1、3-1、3会で1を計画の1-1

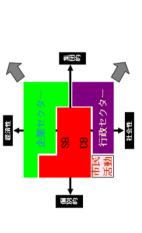
3-2. 資金と人的支援のコーディネート

3-3. 技術・ノウハウや地域資源のデータベース化

3-4. 多様な専門家の発掘・養成

3-5. 支援機関の人件費負担

図表 SB/CB セクターが担う領域



第2回サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会 議事録

平成 25 年 1 月 8 日 (火) 14:30~17:30

場所:環境省中部地方環境事務所 第1会議室

参加者:(敬称略)

【委員】

- 名古屋大学大学院環境学研究科 准教授 高野雅夫
- ・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 ク野美奈子
- ブラザー工業株式会社 コーポレートコミュケーション部長 加藤和利
- ・瀬戸信用金庫 資産経営相談グループ 酒向清治
- ・株式会社ウェイストボックス 代表取締役 鈴木修一郎
- ・EPO中部 チーフプロデューサー 新海洋子

【ゲスト】

- ・ 東海ゴム工業株式会社 総務部社会貢献推進室長 戸成司朗
- ・おひさま自然エネルギー株式会社 取締役 佐藤典生
- ・プロセスマネージャー 元岡征志

鈴木雄介

【オブザーバー】

・中部経済産業局 環境・リサイクル課 課長補佐 今野直明

【主催】

• 環境省中部地方環境事務所 総務課長 近藤亮太

環境対策課 企画係長 髙木丈子

環境対策課 赤塚康司

【事務局】

・株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役 村田元夫

鈴木直也

山下千尋

成田香澄

- 1. 主催者あいさつ
- 2. 第一回委員会の内容確認と課題整理
- 3. サステナブルビジネス事業者の事例報告
- 4. プロボノによる支援活動報告

- 5. サステナブルビジネス支援構想
- 6. サステナブルビジネスをどのように支援していくのか?
- 7. 第3回の内容と日程調整と委員の協力領域について

1. 主催者あいさつ

近藤:この検討会は、環境保全に良いことで且つ地域社会の経済性活性化に効果が高い事業をサステナブルビジネス(以下SB)として、社会性は高く地域のニーズも大きいと思われるが事業性が低いため、それらを支援するネットワークを作るという目的で開催している。既存の支援ネットワークもあるが、それらの足りないところを補うものができれば良いと考えている。

今日の検討委員会でもいくつかの案が出ると思うが、皆様の忌憚ない意見を伺えたらと思いますので、第三回目に繋げていくべく検討の程宜しくお願い申し上げます。

2. 第一回委員会の内容確認と課題整理

村田:第一回は SB の支援におけるミッションの共有が主旨であった。大きく言って二つのことを共有した。一つは、一人の専門家による支援ではなく、多様な専門性・知識・スキルを持った人材が多様に関わることが重要であり、そのための仕組みを構築する必要性を共有した。もう一つは SB がどういうものを指すかということについて、座長の高野先生の話を中心に具体的なイメージを共有した。

また、昨年度開催した同様の委員会では、支援対象を環境 NPO や社会的企業(=環境ソーシャル ビジネス及び環境コミュニティビジネス)としていたが、今年度は支援対象を SB とし、対象領域が 環境対応を行っている企業等も含めたものに広まったと理解している。そして、それを支援する担い 手として、昨年度は専門家を中心に支援体制を構築するという流れであったが、今年度はプロボノ、 プロセスマネージャーといった方々が支援するにあたってのキーになるという想定で事業を進めてい る。

そうした流れを汲み今年度はプロボノやプロセスマネージャーを発掘しながらどのように SB 事業者を支援していくかについて検討委員会を通じて明確にしていきたい。

第二回目となる今回は、SB の支援のありかたをテーマに検討したいと考えている。キーワードとして「支援するにあたって支援側の非金銭的メリットは何か」、「具体的に支援メニューは何か」、「支援の担い手は誰か」、「支援のための広報はどう行うか」、「支援体制はどうするか」といったことについて話し合いたいと思う。

話し合いに入る前に事務局側で整理した論点を2点紹介する。

1. 多様な支援者が連携する体制(コミュニティ)を作ることが重要であると考える。そうした相

互支援コミュニティを作ることが、(SB事業者のみならず)地域をサステナブルなものにするためには欠かせない。そういう意味で、SB事業者は地域の相互支援コミュニティを作るための媒介者と考え、彼らを軸に多様な支援者が関わる相互支援コミュニティを作ることが重要なのではないか、ということを話し合った。

二つ目の論点としては、相互支援コミュニティに企業、行政、専門家、学生などといった多様なプレイヤーが参加するためには、支援することで得られる彼らの非金銭的メリットを整理し、コミュニティに参加することの意義を伝えることが必要である。

委員の方々には事前にお伝えしたように、これまでの支援経験を踏まえ、非金銭的メリットがどのようなところにあったか、ということをご発表いただければと考えている。

3. サステナブルビジネス事業者の事例報告

村田: SB 事業者の事例報告として、本年度のSB 伴走支援事業において伴走支援を受けているおひさま自然エネルギー株式会社の佐藤氏より、事業の状況や課題についてお話いただき、そのフォローという形で実際に支援に携わっている PM の鈴木氏に支援状況及び支援課題についてご報告いただきたい。

佐藤: 弊社は平成 24 年6月6日に会社設立した。経緯としては長野県飯田市にて市民ファンドを設立して自治体と共同で太陽光パネル設置等の事業を行う「おひさま進歩エネルギー株式会社」をモデルに、愛知県中小企業家同友会内のグループ「地域資源ネットワーク愛知」が中心となって、愛知県で再生可能エネルギーの普及とそれによる地域経済の活性化を目的に会社設立に至った。

市民の皆様から地域経済の活性ということに対して意思のあるお金を出していただき、ファンドを作り経営していくという計画であった。そうした中、今回の伴走事業で支援いただくことになった。 1 年目の事業計画は、企業や自治体等の屋根貸しで 200kw、個人住宅へは初期投資 0 円の設置事業で6 0kw の発電とした。箇所にして企業等が 20 件、個人住宅1 0件程度への設置、総事業費1億2千万円ほどとして事業計画を立てた。PMの鈴木氏には実際にこれで事業が成り立つかどうかの検討の場に参加してもらっている。

資金調達には第二種金融商品取引業の登録が必要であり、当初は既に登録されているおひさま進歩 エネルギー株式会社に代行をお願いする予定であったが、先方の都合で代行が不可能ということになった。そうした中、自社で第二種金融取引業の登録を受けるということになり、登録の条件をクリアする組織体制への整備を行っているところである(具体的には資本金の増資など)。

もうひとつの懸念となっているのが、自治体との連携で、連携予定であった自治体(岩倉市)が市 長選中で、結果が出るまでは手を出せない状況である。

今後の計画としては、できれば1月中に金融取引業の申請を出し、2ヶ月程の審査を待ち、4月以降に今年作成した計画を開始するということになりそうである。

現状での課題としては、手続き関係、ファンドへの出資をお願いするときの呼びかけ方法、20 年

という長期スパンでのリスクマネジメント手法などの面で経験のある方からの助言をいただきたいと 思っている。

村田:鈴木氏から支援してみて感じた課題などお話いただきたい。

鈴木雄:現在まで5回訪問した。佐藤氏のお話にもあったように、内部変化が色々と起きている中で PM としてどのように関われば良いのか、ということを模索しながら資料1-①の裏面にあることを提案 している。支援テーマとして「愛知県における自然エネルギーの普及促進」を掲げ、市民・行政・企業の巻き込み促進といったところに焦点を当て伴走支援にあたっている。

実際の支援内容は大きく二つあり、一つは事業計画書の内容の確認。数字の確認や 20 年という事業スパンの中で、どこでどういった関係者を巻き込んでいくのかという展望について一緒にお話させていただいている。事業計画書では事業を行う地域を名古屋市内と置いていたので、名古屋市内で行うならどのように進めていくか、ということで話を聞き構想の整理をさせていただいた。その中で、岩倉市の市長が防災や減災の際の代替エネルギーとして自然エネルギーの活用に興味を持っているという話があり、行政を巻き込む一つのキーワードとして話を進めさせていただいた。

もう一方の事業展開の支援に関しては、地域を仮定して、その地域の人口や世帯当たりの日照時間などの信ぴょう性の確認というところで、行政や市民を巻き込んでいけるのでは、という話をしているが、市長選が1月20日にあるため、そこから進めずにいる。

事業構想の整理では、持続可能な仕組みを促進する効果を狙っているが、これは対象地域の市民が自ら仕組みに参加することによって達成できるものであると考えているので、状況の変化に対応する形で佐藤氏と共に構想を練るというところにとどまっている。今後は支援提案として、市民を巻き込むノウハウを有する専門家を招き、出資やリスクに関する知識についてのお話を聞くことなどを検討している。

取り組んでいる中での課題は、専門家に話を聞きたいと考えるのだが、どういったことを聞けば事業展開がスムーズに行えるようになるのか、ということが専門家の具体的なイメージがないので不明瞭であること。あとは、PM という立場なので、話を聞いて引き出すことを心がけているが、自ら意見を言ってしまうことがある。PM として、どこまで、どのように入っていくべきかということに苦慮している。

【質疑応答】

高野:発電の買取制度が改正され、太陽光発電事業は市民を巻き込まなくても事業ができてしまう状況に ある。金融機関からの融資も得られる。そうした中で、市民を巻き込むとおっしゃっているのはどう いった想いからなのか、もう少しお話いただきたい。

佐藤: ただ単に太陽光を使って儲かる事業ができれば良い、ということではなく、自分たちの社会がどう すれば維持可能なものになるのかを自分たちで考え、自分たちがお金を出し合って、自分たちのもの としてやっていくというプロセスを経ることで、市民の社会への関わり方に対して意識改革が行われることを期待している。意識改革なしに、固定価格買取制度ができたからそこに乗るというのではなく、自分たちの手で自分たちの生活をという意識改革を挟んで持続可能な社会へと移行する必要があると思っている。

そこで行政側との関わりも非常に大事だと考えるのだが、この間刈谷市で行われたような施設貸出型の提案事業を行われると、多額の資金を持っている所が契約をとってしまい、市民運動を行っている我々では太刀打ちできない。そうした形ではなく、市民を巻き込んで、自分たちの生活をどのように自分たちで作り上げるのか、ということに対する意識を変えていく必要があると思っている。

また、地域経済の中でお金を回していくという考えもある。市民からお金を出していただいて、そのお金で地元中小企業に発注・施工し、できた電力をお金に換え市民に配当する。地域内資金循環の装置としての役割がある。

高野:系統連携ソーラーだけを行うのか?

佐藤:現在は太陽光だけとなっているが、小水力やバイオマスボイラーなども話があればそちらの地域へ 行って、ファンドの組成を支援することなど考えている。

高野:技術的に高いものを持っている人はいますか?

佐藤:現状そこまでの人を雇えていない。事業計画立てて分かったことだが、5億円ほどの投資規模になるまでは、正社員を雇用することは難しい。5億円ほどの規模になるまでは3~4年かかると見ているが、それまでは退職した方々などを中心にやっていくことになると考えている。

村田:続いて、株式会社 M-easy の伴走支援をしている元岡氏より、M-easy の事業概要を含め伴走支援 状況についてお話いただきたい。

元岡: 資料1-①のオモテ面と、資料1-②に沿って話を進めていく。M-easy さんの概要だが、2003年度から当時の名古屋大学の学生を中心に、農業を軸として地域を活性化させる事業を行うということで会社設立された。弥富や常滑で作った野菜を街に売りに行くなどといった活動を通じて、農村と都市部をつなぐ事業を展開されていた。2009年から豊田市をフィールドとし、若者を田舎へ定着させるプロジェクトが開始された。これを契機として現在活動されている豊田市旭地区をフィールドと定め、地域の活性化に向けた活動を行っている。

代表者の戸田氏の想いとして、仕事や報酬が先にある暮らしよりも、自然が先にある暮らしへの転換について普及啓発したい、それでいて、田舎側が一方的に都市部の市民を迎い入れる仕組みではなく、お互い様の関係(金銭的メリットによる繋がりというよりも、非金銭的メリットによって結ばれる関係)を作りたいと考えており、そのためにどういった取り組みが必要であるのかなどを一緒に考えている。

具体的な支援メニューは、これまで色々な取り組みが行われているが、戸田氏の頭の中で描かれていることが多いため、それを言語化して事業構想として整理する支援と、都市部との連携事業を進め

るにあたっての連携パートナーとの関係作り及び広報の支援を行っている。あくまで M-easy の事業の活性化でなく、地域(旭地区)の活性化を目指して伴走支援にあたっている。

成果イメージとしては、まず M-easy の社会的価値を向上させることがある。これは SNS ツールなどを用いた広報支援による認知度や地域への貢献度向上を図る。また、構想整理の面では事業計画書の作成、事業支援の面では具体的な連携パートナーとの関係作りといった所を成果として考えている。

それぞれのポイントとしては、構想整理においては、こちらがノウハウを提供するのではなく、聞き出すことということ(前回の検討委員会で話の出た「シュリーマンの乞食」の考え方)を意識しながら取り組んでいる。連携パートナー作りでは、どんな候補が良いのかということはわからないので、現地にお連れしながら当事者同士の面談の場を設けるなどしている。広報支援については、PM個人でやるには限度があるので、事務局にも協力してもらいながら広報を行っている。

課題として感じるのは、PMとして伴走していると事業者と目線が一緒になってしまい、今後の地域の活性化のためにはどう関わっていけば良いのかという全体像を俯瞰することが難しくなってしまうことを実感している。地域全体を俯瞰的に見ることのできる人との連携が必要であると思うが、そうした地域プロデューサーをどこに位置づけるかということも課題としてあると感じる。また、多様な支援者との連携について、現状では支援者として誰が居るのかなど把握できておらず、PMがSB事業者や地域に対して何を提供できるのかが見えてこない。今後は提供できる資源についてあらかじめ確認しできるようにしておくことが必要と感じる。どういう枠組みで、PMはどこまでの役割を果たすのか、といったところが明確になっていると支援しやすいと思う。

村田:第一回目の委員会でもお伝えしているが、今回の事業では PM という存在がひとつのキーとなっている。その言葉が含む意味として、SB 事業者を支援する際に事業と、その事業者が属している地域全体という二つの要素を支援することが重要であるということから、その二つを支援する存在としてPM を位置づけている。また、伴走支援という言葉が示すように、PM は SB の問題に対して共に考える存在であり、問題解決するのは別の人であるという想定である。

4. プロボノによる支援活動報告

戸成:なぜ中部プロボノセンターを立ち上げるかという話をさせていただく前に、今の企業の置かれている CSR の取り組みには段階があることをご理解いただきたい。まず一つ目の段階として、社会に迷惑をかけない企業になることに重点を置いたコンプライアンス型 CSR がある。そして二つ目の段階は現在の弊社もこれに当てはまるが、共存型 CSR というもの。三つ目の段階は価値創造型 CSR で、社会にポジティブなインパクトを与える企業になる、社会課題対応型の製品開発、環境負荷と環境貢献のバランス、社会課題対応型の社会貢献活動である。その中で企業にとっての大きなテーマとして、従業員参加型の社会貢献をどう行うか、ということがある。今までで言うと体を使うボランティア(デ

ンソーハートフルクラブや東海ゴム TRI あったかクラブなど)と金銭型ボランティア(デンソーはあとふる基金や東海ゴム TRI あったか社会貢献ファンドなど)などが行われている。そんな中で、社員の人材育成を兼ねた、業務上のスキルを活かした支援活動ができないのか、ということを社内で検討してきた。俗に言うプロボノだが、これは企業が単独で行うにはハードルが高い。そこで、愛知県内の企業に声かけをして、中部プロボノセンターを立ち上げようということになった。愛知県の企業は非常に保守的であり、東京などに比べると NPO との共同は進んでいない。理由を聞いてみると「NPOは怖い」という声が多かった。では企業人が立ち上げた NPO があれば企業にとっても安心できるのではないか、ということもあり、デンソーCSR 推進室長の岩原氏と中部圏社会経済研究所の代表理事小林氏と共に団体を立ち上げようということで現在準備を進めている。

提供するメニューについては、単品メニューを提供することも考えた。例えば契約書の審査、マーケティングなど。だが、最終的にNPOが自立していくためには単品メニューだけではダメだろうと考え、パッケージでプログラムを提供していくことが望ましいということになった。また、企業側の人材育成という面から、自己満足に陥る可能性のある単独での支援ではなく、チームを編成して支援プログラムを提供するという方向で考えている。1チーム5人とし、一人をプロジェクトマネージャーに置き、できれば5社から1名ずつ人を集めチーム編成する。支援期間は半年を想定している。

プログラムは、①ブランディング戦略②事業計画立案③業務改革プログラム④業務マニュアル⑤協 働プレゼン能力の5つを用意し提供する予定である。それぞれのプログラム終了時に、それぞれの成 果物をお渡しする。その後の支援については、役員の人材育成も含めてメンター制度を設置すること を考えている。半年の通常支援を終えた NPO に1年間メンターを付けアドバイスなどを行う、とい うトータル1年半の支援プログラムを提供することを考えている。

この取り組みを考えた一つのきっかけとして、事業として発展していけるような市民団体(事業型 NPO)を作っていきたいという想いと、愛知県の企業に向けて価値創造型 CSR の取り組みを広めていきたいという想いがある。

5. サステナブルビジネス支援構想 および

6. サステナブルビジネスをどのように支援していくのか?

高野:本委員会は計三回行われるが、一回目はミッション及び SB のイメージについて共有を行い、今回 は支援の中身についてのイメージを皆で創り上げていきたい。そして次回最終回はそれに向けて具体 的にどういった支援体制を作るのかという現実的な話をしていくことになっている。

今日は支援の中身についてということだが、支援するとはどういうことか、といったことから方法 論などについて色々なアイデアを出して頂ければ良いと思う。

とはいえ、今色々な情報を出していただいたので、どこからでも思いついたことがあれば質問でも、 思ったことでもお話いただければ、と思う。

- 久野: PM へ質問をしたい。支援にあたって支援対象の事業者さんとのコミュニケーションが中心になっているのか?それとも地域の他のステークホルダーの方だったり、地域資源を見たときに足りていないと感じたところへ接触するような動きはされているのか?
- 鈴木雄: 佐藤氏との話の中ではそういうことを行いたいという話が出ているが、現状まだできていない。 これからしていきたい。
- 元岡: そういう目的で行ったのではなかったが、彼らの主催するイベントに参加することが有り、そこで彼らの地域内外のつながり・関わり合いを確認することはできた。そこでヒアリングをし、何か情報を集める、といったことは今のところしていない。
- 久野:特に M-easy さんの場合、PM は地域全体を興していくというポジションだと思ったので、支援しているうちに支援対象が変わってくることもあるのかなと思ったのだが、そういったことはあるか?
- 元岡: 今は代表の戸田氏から地域の繋がりや情報を聞いている状態だが、今後地域全体を支援するという 局面に立った時、事業者さんとのコミュニケーションだけでは、客観的に見るといったプロセスが不 十分だと思っている。
- 久野:何を支援するのか、という設定が重要であり、難しい点だと思う。地域の活性を目的とした m-easy の場合など、支援するときに支援対象とだけ関わっているのでは、不十分であったり、それ以外での 支援者の動き方というのが大事になってきたりするのではないか、という点が気になり質問した。
- 高野: なぜ彼らが旭に入ったのかというと、そもそも地域内での活動が活発だったから。外から若い人を 入れないと続かないということで意思統一し、それに向かって精力的に動いている。だから彼らの事 業の動きだけ見ていては、地域全体の活性化は図られない可能性があることは感じる。
 - 今、豊田市全体で田舎の地域づくりをどうするかという議論が毎月一回行われている。そこで都市と田舎をつなぐ地域コーディネーターという存在について言及しており、来年度何らかの形で活動が進む予定である。地域づくり全体を支援するということになると、行政も事業主体も専門家を巻き込んだ大きなスケールで取り組む必要が出てくる。
- 元岡: 当初与えられた PM の役割は事業と地域の両面を見て、関わりましょうというものだった。具体的な課題解決は我々の役割ではないと言われながらもなかなか難しいと感じている。今回は負担の重さから地域全体まで PM が抱えることはできないので、地域全体像を踏まえたうえでどうこうというより、事業者が存続することが地域において一定のニーズを満たすことであると感じているので、今は事業者のニーズに基づいた支援にしている。
- 村田: 事務局で考えた案を紹介すると、そもそも多くの関係者に囲まれているのがSBである。そうした 意味では SB 事業者を支援することは直接的ではないにせよ地域を元気にすることに繋がると考えら れる。だからこそ、我々が多面的な価値を持つ SB を支援することには価値があるという論理は存在 すると考えた。

支援を事業化するには、プロボノ本人にとっての価値だけでなく、同時に家族や、所属組織、仲間

が得る価値についても考えなければ持続可能なものにはなっていかない。

新海: もし今自分がサステナブルな仕事で食べていきたいと考えたとき、一番課題となるのはマーケットをいかに作り出すか。サステナブルな社会を作り出したいと考えても、それを買ってくれる人がいないとビジネスにはならない。また、持続可能な社会に貢献しつつ、事業としても成り立つマーケットの規模設定と社会の評価を得てマーケットが拡大していく仕組みの両輪がなければ成立しないものだと思っている。

NPO は、緊急雇用の事業などで志のある人であれば期限付きの契約社員として雇うというケースがよくあるが、実施には社員を雇い続けることで経験や知識が蓄積され組織が強くなる。企業はどうやって雇い続けているのか、企業のそうしたマーケティング手法などを聞き、取り入れるところは取り入れ、自団体に適したやり方に落とし込んでいくことが必要なのではないかと思う。

加藤: ブラザーという会社も、SB に真っ向から取り組むような業種ではない。手探りで CSR に関わり、続けていく中で従業員の意識が上がってきて、もっと社会貢献をしないと本物にならないと感じている。その上で本物の社会貢献とは結局は人材育成であると感じている。企業では事業活動によってある面、専門家を育成しているが、事業の中で孤立化してしまい専門馬鹿になってそのまま成長していった時に、他の視野を持たず、その企業内でしか生きられない人材になってしまうという面もある。弊社では、社外役員を増やす方向だが、逆に内部に対しては社外役員になる事を禁止している。早晩そうも言っていられなくなることが予想されるが、社外役員できますよという役員がどれだけいるのかというと疑問である。

育休産休から帰ってきた労働力をどうするかという問題と合わせて、専門性を持った社員をどう活用していくかということで、プロボノを活用していくといことが一つの方法なのかなと感じた。そのためにはプロボノとして使い途になる人材を輩出していかなければならないが、そこへ行くのにはまだ隔たりがあると感じている。ただSBなどを通して地域と触れ合うことは大切なことだと感じている。

戸成:基本、企業価値向上に寄与しない社会貢献はありえないと思っている。そういう意味で社会貢献は 社会への投資だと考えている。

自分の本職はマーケティングであり、以前、環境 NPO の方を対象にマーケティング講座をやったが、NPO の方の最大の弱点としてマーケティングの感覚がないことを感じた。というのも、どこにターゲットを設定して、自分の強み弱みをどう活かしてターゲットに伝えるかということが無くて、自分の思いで何かしたいということばかりが出てしまっている。そうした弱点を補う意味でも、中部プロボノセンターで事業戦略を立てる支援などを行い、持続可能な事業に従事する人を増やしたい。NPO の最大の特色である、「時間よりも自分の価値を実現したい人たち」をどれだけ巻き込んで、どう活かして、ローコストで事業を行っていくかを追求し、持続的な事業活動を行う NPO を増やしていきたい。

- 鈴木修: SB といった時に考えなければならないことは、ビジネスとしてやっていく以上それで食っていく ことができなければならない。支援するのなら、何年後かには採算が取れることを前提として、飯を 食えない時期を短くするための支援というのが良いと思う。その期間を短くするためには、市場開拓 の支援がビジネスを伸ばすためには必要だと思う。
- 木村:食えないところからスタートして、スタッフ4人雇えるところまで来たが、まだ助成金や補助金、 受託収入が多く健全な状態とは言えない。見えてきていることとして、市場ということを考えたとき、 勝ち負けを争う市場よりも、価値や意義を共有できる仲間作りが必要かなと思う。グローバル化の流 れの中、地域の事業者さんは束にならないと敵わない状況になっている。

いまターゲットとしているのは、地域で暮らし、働き、そこから逃げられない存在である方たちが 地域の課題解決に挑んでくれるという状況を、金融機関さんと共に育ち合っていく仕掛け作りができ ないかということ。金融機関職員によるプロボノの取り組みなど、地域と金融というテーマを共有で きる方たちと「地域金融機関連携モデル」作りができないかなと考え活動している。そういった面か ら支援ネットワークを作っていく一助になれるかなと思っている。

酒向: SB を媒介者として多様な支援コミュニティを形成することに関して、非金銭的メリットをどうしたら見える化できるかに悩んでいる。企業では収益環境が厳しいと CSR に使える予算が減るなどするため、社会貢献が企業にとってメリットがあるのだということを示せないことには、継続的な活動にするのが難しい。金銭的メリットが求められるのは内部的に説得力を持って明示しやすいからで、企業として社会貢献に関わるにはそうしたわかりやすい指標が必要になってくる。

非金銭的メリットとしては、活動を通じて地域に人脈ができたとか、新聞に載ったなどということはあったが、それが実際に会社の収益に結びついたかと問われるとあまり結びついていないので会社を説得できない。非金銭的メリットを測る定量的な指標があればいいと思うが、皆さんの意見をお聞きしたい。

戸成: 東海ゴムでは社会貢献評価プログラムというものがあり、例えば企業価値向上という評価項目では、 新聞に載った、TV に映ったなど広告費換算できるものは全て金銭換算して効果を測り報告している。 そして最終的にそのプログラムを継続するかやめるかを判断する材料に使う。

この評価法を私が導入するまでは、スポンサー的に多くのところに寄付金を出していたが、それらを全て切り、協働参加型の貢献活動に切り替えた。また、そこで出した評価は CSR 報告書にて公開している。

- 高野: 非金銭的メリットについて、企業がプロボノを出すという時に、人材育成に役立つということがあることは分かった。そのうえで、企業として育成したい人材層と SB の支援による人材育成効果とは 反りが合うのか、その辺を議論したい。
- 戸成: 2つの層の人材育成を考えている。1つはこれから企業を背負って立つ30代の中堅人材に対して。 異業種交流会などに出るよりもプロボノによる効果の方がはるかに大きいと考える。2つめは需要が

多い、50代に対して。こちらは地域社会へのソフトランディングに向けた育成。

- 村田:富士ゼロックス教育研究所の調査によると、経営環境の変化が激しい今の時代に若手リーダー層を育成するためには、異質な他者とどう関わるかが重要である、と結論付けられていた。企業社会では、社内の縦の関係と、顧客(お客様)との上下の関係が強すぎる。これに対して、地域の SB 支援に関わることは、異質な他者との横のつながりが生まれるので、プロボノの非金銭的メリットとして人材育成の効果が大きいと考えうる。
- 戸成:中部プロボノセンターでは登録した人材を即座に支援に当たらせることはしないで、まず 10 回ほどの訓練を受けてもらう。そもそも NPO とはなんなのか、ということを理解しないまま支援に入ると NPO からしたらとんでもないものを作ってしまう可能性がある。同時に、そこで登録した人材の能力測定を行う予定である。
- 新海:企業の人から「NPO の活動を経験させたいが、どういう人なら受け入れてもらえるか」と質問を受けたことがある。その際に、企業社員がNPO に提供できるスキルと、NPO 側の求めるもののマッチングが成立して、学び合う関係にならないと両者にメリットがない。企業とNPO の文化や論理のどちらかに合わせる必要はないが、違うことを理解し新しく生み出す作業は必要である。
- 戸成: 一つの価値観で世の中回っているわけではないということを理解してもらうだけでも良いと思っている。それは支援対象であっても良いし、チームのメンバーであっても良い。違いを知ることにより自分がいかに恵まれているかを感じて帰ってくる、ということだけでも良いと思っている。
- 加藤: 期待するところは多様性や視野の広がり。企業は大きくなればなるほど、分業化して、多様なつながりを持つことが難しくなる。理念上は「at your side」を掲げているが、実際に仕事に埋没しているとなかなかそうはならないこともある。社会課題に自分のスキルを発揮して取り組むことを通じて、大きな意識変革が生まれることを期待している。

東海若手起業塾でも、社会起業家に社員が関わることで、リタイア層、現役バリバリ層、若手層それぞれに視野の広がりや思い込みの転換を提供できている。起業家の方たちも組織の中で揉まれている人の意見を得ることができ、互いにブラッシュアップ出来ていることを感じる。

SBの中でどうかというと、ほんとにそれで食えるお題を持てるかというところがネックであると思う。企業側としては、ただ人材育成のため、というだけでは人は出せない。

高野: どういう支援が必要か、また、それをプロボノが担えそうかという点について意見をいただきたい。

佐藤: 我々が株式会社としてやっているのは NPO でやるようなことをきちんと経済モデルとして確立させてやっていきたいという面がある。ただ、経営のノウハウのない自分からすると、専門性のある他者の目から見てもらうことはありがたいことだと思う。我々のニーズとしては、市民への呼びかけについてどういうメディアを使うとよいかとか、人のお金を扱うので経営管理のことや、コンプライアンスに明るい人に支援してもらうのはありがたい。

戸成:大企業では、社員はパーツでしか仕事をしていない。小さな NPO などでは小さくても自分の行動

が成果に直結する。そうした産みの苦しみを若い人には経験して欲しい。

佐藤:人も出して、お金も出す、というのは市場論理の逆のようだが、成り立つのか。

戸成:現実的に企業のニーズはあると感じている。県内のまだ臆病な会社に対しては、NPOと組むだけで 協働しているといえるので、「東洋経済のランキングが上がりますよ」というだけでも魅力になる。

高野: 今話されたようなことは SB でなくても成り立つもので、SB だからこそ有り得るものではないように思える。SB だからこそ、というところを今一度村田さんから説明して欲しい。

村田:これまでの関連調査結果を踏まえると、いろんな人が関わらなければ成り立たない、ということが SB の特色として見えてくる。従業員も給料がきちんともらえるから働いているという人だけでなく、 理念に共感したから協力している人がいたり、第2顧客といわれる会員をはじめ多様な協力者に支えられている。これは他分野のNPOも同じであるが、さらに、SBにはSB市場というものがなく市場 領域が多岐にわたること、環境関連法規をはじめとした制度変更に影響を受けやすいことなどから、 支援するに多くの専門性や知識が求められることがある。

加藤:企業が地域社会に貢献する姿が変わってくる。中部の企業はやたらお金を出して、という時代が長かったが、時代の要請としてお金を出したらその結果を株主に追求されるようになってきた。これからはその説明責任を果たすことと人材教育の両輪を回していかなければならない。

今までは子会社の社長として出向させ、そこで苦労しながら視野を広げることも可能だったが、子会社もそうたくさん作れるわけではないし、同じパターンで人材育成ができるわけではない。まして や専門性の高い仕事に携わる人をそうした育成ルートに載せることには限界がある。地域社会に育て られる人材育成という機運を今後は盛り上げたい。

鈴木直:問題解決を目的としている NPO と、問題が生まれないことを目指す NPO がある。例えば、川の 汚れを解消する活動と、川を豊かにして二度と汚れないように維持する活動。前者は瞬間的なエネル ギーが必要とされるが、後者は維持し続けることが必要なのでより多くのエネルギーが必要とされる ため、多くの人たちが巻き込まれ、いろんな人が助け合わないと成立しないものとなる。SB のイメー ジを整理すると後者のイメージになると思う。

SBへの支援の必要性に関しては、自分のスキルを社会化するということは対象がSBでなくてもできる。ただ、自分のスキルが未来の社会へ継承されるということに対してはSBの支援によってしかもたらされないのではないだろうか。大きな話をすると、日本の企業に勤める社員たちの持つスキルというのは日本の財産であるが、それが一つの企業の中でだけ使われるのではなく、未来のためにどう使われるかということが問われている中で、SBを触媒とすることによってスキルが未来へ還元される、という仮説があって、今回そこにプロボノと呼ばれる人たちの活躍領域があるのではないか。

新海:スキームは描けても、実際にその通りにはいかないそれが何故どうならないのかの分析ができていない支援ネットワークは新たな何かを生み出す触媒であり続けることが必要であって、今までみたいな当てはめ型の支援組織ならば公金を使う必要はないと思う。そのためには静止しているような組織

ではなく、常に動きに対応できる組織である必要があると思う。

鈴木直: ニーズはあるけどマーケットがないということは前提としてある。食えるか食えないかということも大切なことだが、同様に、挑戦する人を支えるか支えないかという議論も社会的には大事な議論だと思う。

食えなくてもやり続けなければならないことなのか、食えないからやめてもいいことなのか、その 価値観が問われているのだと思うが、この委員会は食えなくてもやり続けなければならないという合 意の基始まっているものだと認識している。

マーケティングの技術も、ソーシャルマーケティングの手法に変わらなければならない時期に来ていると思っている。投資対象になるか否か、を判断できる指標が必要になると思うので、非金銭的な部分の数値指標として世界的に使われ始めている SROI という指標を紹介したい。

村田: これから創る支援ネットワークを機能させるために、宿題として考えてきていただいた非金銭的メリットの整理を通じて、多様に関わる支援人材の動機が引き出せないか、という仮説を持った。例えば東海ゴムさんが作られた社会貢献評価プログラムのようなものをヒントに、本事業の中で非金銭的メリットを数値化してみるのも一案である。

高野:最後に今日の議論を聞いて感じたことを PM のお二人から伺いたい。

元岡: 我々にとっての使命は m-easy の課題解決で、それを通じてどう地域に貢献するのかだが、支援ネットワークに活用できるメニューが幅広くあれば関わり方も変わってくるし、違った支援の提案もできる可能性を感じた。ただ、PM が地域コーディネート機能を持ちながら関わっていくのだとすると、SB 事業者のニーズ、プロボノを派遣する企業のニーズ、NPO のニーズなどの多様なステークホルダーのニーズを PM がデザインする機能が求められるのだとしたら、大変だなと感じた。

最後に言われていた SROI について、非金銭的価値を結果的に金銭的価値に置き換えて測るものであるので、金銭的価値でなく非金銭的な価値のまま事業者や地域の人たちに示す方法もあるように思う。

- 鈴木雄: PM として関わってきた課題の一つとして、事業者よりに入ってしまうことを挙げたが、今日の 委員会に参加して、PM のバックにも多様性を持った多くの関与者がおられるということを確認でき たのが良かった。
- 高野: 今日の委員会で企業側の考え方、お金も出して人も出すという行為の背景が明確になった。また、PM の現場の話を聞けたので、これをどう開花させるかということに関して有用なヒントを得られた。 次回はこれらを踏まえて来年度以降の支援体制を含めてどう進めるていくのかを明確にしたい。

7. 第3回の内容と日程調整と委員の協力領域について

第3回委員会は、2月20日(水)14時~17時に行う。

以上

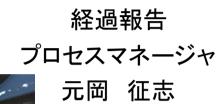




▼ このイメージは、現在表示できません。

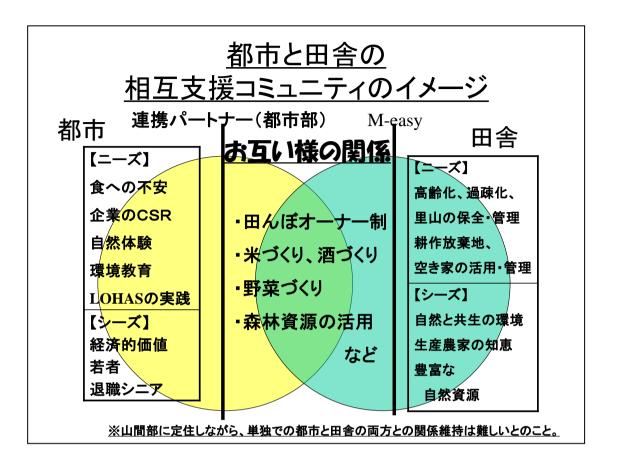
資料 1-②

平成24年度 サステナブルビジネス 伴走支援プロジェクト



旭地区:「若者よ田舎を めざそうプロジェクト」のその後

- ・ 2009年度「都市と農山村の共生」のモデル事業(2009年度~2011年度)
- ・ 豊田市・東京大学・民間企業の産官学共同による持続可能な農山村の暮らしづくり事業の先駆けに。
- ・ 旭地区は、周辺地域において高齢化、過疎化がもっとも深刻な農山村地区。
- ・ 10名の若者により、耕作放棄地を活用して安全・安心な農産物の生産、地域の農産物を直接都市部住民に届ける流通ルートの形成などに取り組んだ・・・が。
- ・ 2010年8月には、プロジェクトの推進が危機的状況に。チームワーク、人間 関係の難しさ、依存的な若者、地域に寄り添えていないのでは・・・。
- · プロジェクトリーダーとして、戸田さんが旭地区の現地へ移住。
- ・現在、残った若者は数名。今後の会社運営は、「箱」「拠点」として活用。
- · 必要なまちづくり事業は、別プロジェクトでも実施可能。
- · 旭地区のファンづくり事業へ、自然が先にある暮らしづくりを自ら実践中。



伴奏支援の全体ニーズ

- ・ 旭地区を拠点とする事業構想、組織づくりの整理
- 都市部との事業連携(人材交流、商品化など)
- 若者、Uターン、よそ者の定住支援 (持続可能な暮らしづくりの実践)
- 地元高齢者の仕事、役立ち分野づくり



旭地区の魅力(価値)づくりへ

伴奏支援の成果イメージ

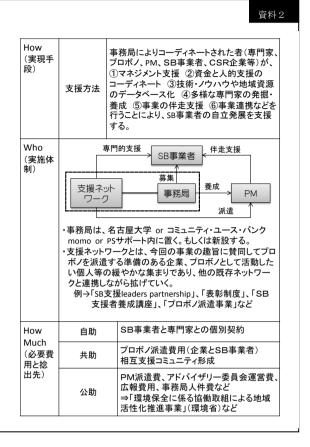
- Measyの社会的価値向上

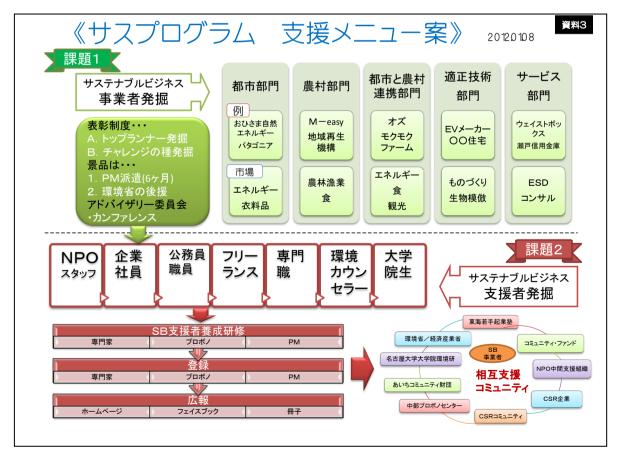
 (社会的認知度、地域貢献度、
 相互支援(お互い様)のコミュニティ形成度、
 環境保全貢献度などの向上)
- 経営指針書(組織、事業)の整理
- ・ 都市部の連携パートナーとの関係(場)づくり

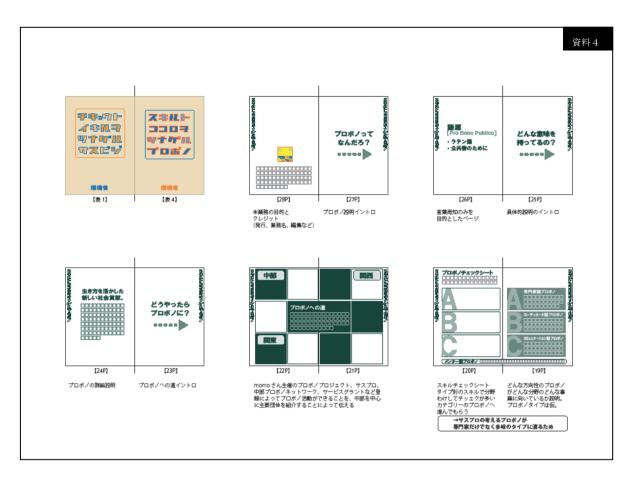
伴奏支援の課題

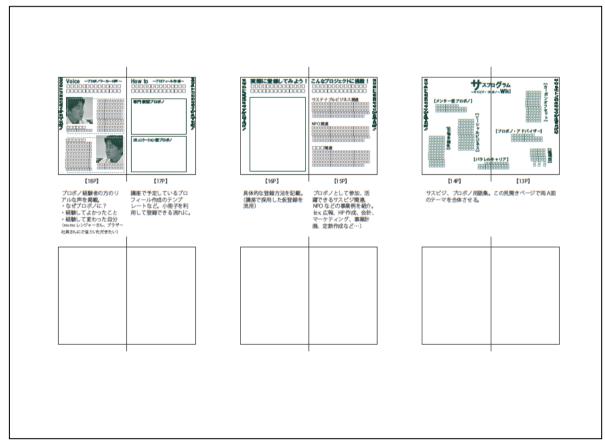
- 地域全体(対象コミュニティ)を俯瞰する役割との連携
- ・活用できる専門家(プロボノ)や専門的支援分野の事前確認
- PMによる支援範囲や支援メニューの枠組み など

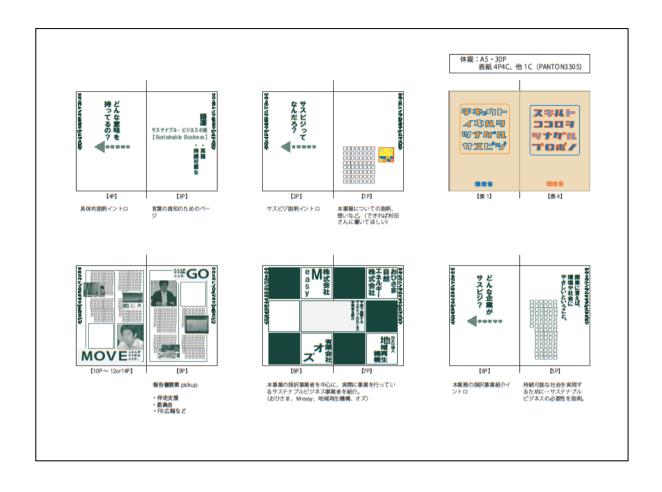
| SB支援 | ネットワー | -クの5W2H |
|---|--------|--|
| Why (目的) | 大目的 | 持続可能な社会の実現のために、環境保全 び地域づくりに貢献する民間事業活動を活作 化する。 |
| | 直接実現目的 | SBの自立発展 |
| | 間接実現目的 | SB支援に関わる相互支援コミュニティを形成 (⇒これらを重層化し地域のソーシャルキャピタル形成へ) |
| What (目的達 成のた めに何 をする か) | 問題の状況 | SB事業者には下記のような課題があり、事業活動の自立的継続が難しい。 ①マネジメントが難しい (環境、社会、経済の統合が使命) ②事業規模が小さい ③市場が多岐にまたがっている ④制度変更に影響を受けやすい |
| | 解決策 | SBを多角的に支援する人材を集めたSB支援制を構築し、SB事業者の支援を通じて、地域相互支援コミュニティの形成を行う。 |
| Where (対象範 囲) | 対象者 | 温暖化防止や3R、生物多様性保全等につなる環境保全事業の実施を通じてまちづくりや域活性化といった地域の経済社会にも付加値をもたらす事業活動を行う者 |
| | 対象地域 | 東海地域 |
| When (実現時 期) | 実施時期 | 平成25年4月からの支援ネットワーク運用開 を目標とする。 |
| | 目的達成時期 | |











第3回サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会 議事録

平成 25 年 2 月 2 0 日 (水) 14:00~17:00

場所:環境省中部地方環境事務所 第1会議室

参加者:(敬称略)

【委員】

- 名古屋大学大学院環境学研究科 准教授 高野雅夫
- ・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 ク野美奈子
- ブラザー工業株式会社 コーポレートコミュケーション部長 加藤和利
- ・瀬戸信用金庫 資産経営相談グループ 酒向清治
- 株式会社ウェイストボックス 代表取締役 鈴木修一郎(同社鯉沼氏が同席)
- ・EPO中部 チーフプロデューサー 新海洋子(欠席)

【ゲスト】

・プロセスマネージャー 元岡征志

鈴木雄介

【主催】

• 環境省中部地方環境事務所 総務課長 近藤亮太

環境対策課 企画係長 髙木丈子

環境対策課 赤塚康司

【事務局】

・株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役 村田元夫

鈴木直也

山下千尋

- 1. 主催者あいさつ
- 2. 第二回委員会の内容確認と課題整理
- 3. サスプログラムのコンセプト整理
- 4. 来年度以降の事業計画案
- 5. サスプログラムの今後の課題整理
- 6. サスプログラムを自立発展させていくために
- 7. 3月26日成果発表会のプログラムについて
- 8. 来年度以降のスケジュール確認

はじめに

村田:本日のながれとしては、この間の事業進捗についての報告を行い、それを受け来年度の方向性やサステナブルビジネス(以下SB)支援ネットワークの運営体制について協議したいと考えている。その際の視点として、①支援対象となる SB 事業者の発掘方法、②プロボノの参加を促すための企業の賛同の獲得方法、③プロセスマネージャー(以下 PM)等の支援人材の育成・確保方法といった点を中心に協議できたら良いと考えている。また、本事業は3月15日を持って弊社への委託期間終了となるが、その後のスケジュールについても検討しておきたい。

1、主催者あいさつ

近藤: サステナブルビジネス支援ネットワークを来年度以降も続けていくための検討をしたいと思っているので、設立へ向け色々とご意見いただければと思う。

また、環境省から2点紹介したい事柄があるので紹介する。一つは、1月末に来年度予算が閣議決定されたが、その全体像を示す資料にPMの文言が入った。この事業が指すPMと同じ意味で使われてはいないようだが、だいぶメジャーになってきた実感がある。

二つ目は、第4次環境基本計画が去年の4月に策定され、低炭素社会と循環型社会、自然共生社会の統合という点が課題になっている。その3点のうち2つ以上を同時に達成するモデル事業を3月末から1ヶ月ほど公募する予定である。支援対象にたいして200万円、支援事務局に100万円のお金がつく。全国で16件の公募となるが、中部地域で多くの事業が採択されるよう、皆様の身近で該当する活動があれば応募くださるようお願いしたい。

2. 第二回委員会の内容確認と課題整理

村田:前回は PM の二人と SB 事業者「おひさま自然エネルギー株式会社」佐藤氏にも来ていただき、伴走支援の現状をお話いただいた。また、ゲストに東海ゴム工業株式会社の戸成氏を招き、2013 年 4 月に設立される中部プロボノセンターの紹介を中心に、中部地域におけるプロボノによる支援についてお話いただいた。

その後は「非金銭的メリット」ということを一つのキーワードとして、地域の中で相互支援が起こる仕組みについて検討を行った。企業としては人材育成をひとつのテーマとし、様々な企業がプロボノの派遣を行う動きが少しずつ起きていること、一方でそこに至るまでの障壁(CSR 予算に左右されるなど)も多いという話もあった。そうした障壁について、東海ゴム工業(株)では、社会貢献活動が社にもたらすメリットを金銭価値に換算し周囲に伝えることで、内部での了解をとっていることなどが報告された。

3. サスプログラムのコンセプト整理

村田:前段として先回からの本委員会までの間の動きを情報共有する。

- PM による伴走支援プロジェクトについて、現状9回(全10回程度)ほどの支援が行われ、プロジェクトは終盤に差し掛かっている。内容については後ほど報告する。
- ・サスプログラム支援人材登録・養成講座を2回開催し、第一回(2月6日)は12名、第2回(2月17日)は11名、計23名が参加し、支援ネットワークへの登録はそのうちの半数ほどにしてもらった。
- ・サスプログラムの広報については、FB上で「いいね!」を募る活動を展開しており、現在 100 件 ほどの「いいね!」が集まっている。
- ・他団体との協働によるネットワーク拡大の動きとしては、木村委員が代表理事をつとめるコミュニティ・ユース・バンク momo が主催した、「しんきん&ろうきんプロボノプロジェクト」のシンポジウムと「PM 養成塾」のの2イベントについてゲストとして参加し、本ネットワークの紹介などを行った。

村田:続いてサスプログラムのコンセプトの整理に入るが、こちらはスライドを用いて説明したい(資料1)。事務局側で検討した部分もあるので、適切か適切でないかについても意見いただきたい。

<抜粋>

- ・サステナブルな考え方では、経済は、人類と社会及び環境をつなげるための手段であり目的でない と捉えたい。その役割を担う事業体を SB とする。
- ・支援の方向性として、「サステナブルな因子を増やす」ことをコンセプトとしたい。血液型の分類 法で例えると、S(サステナブル)因子と、P(プロフィット)因子とがあり、現在はSSの事業体 は少なく、PP の事業体が多いピラミッド型。それを中間層の PS(CSRに積極的な企業など)、SP(ソーシャルビジネスなど)を増加させた菱形の構造に移行させることが支援の方向性と考える。
- SB を支援することでなぜ持続可能性が上がるか、というと、SB は特長として協力者や支援者、第2顧客や第3顧客などの多様な利害関係者を生み出し、SB を媒介して地域内に相互支援のつながりを作り出すことによって地域の持続可能性が向上するという仕組みを持つため。
- ・支援者の役割分担について、PM は窓口として診断(事業及び地域)、プランニングを行い、必要と 判断した専門家のコーディネート間を行い、課題解決にはコーディネートされた専門家(プロボノ) が当たる。それらを事務局が評価しノウハウを蓄積する、という支援の役割分担が SB 支援には有 効であることが見えてきた。
- ・プロボノを活用した CSR の発展段階と障壁について。CSR の発展には 3 つの壁があり、まず人的な壁(役員クラスの理解など)があり、それを越えるとサークル的なプロボノ活動が承認される。 次に労働規制の壁が、新たに立ちふさがり、それを越えるとプロボノ活動が就業時間内の業務と認

定される。最後に経済的価値の壁があり、それを越えると CSR 活動が本業化するという発展段階がある。

 委員会での検討を通じて明らかになった SB を支援する非金銭的メリットは、大企業は人材教育型 +企業価値向上型、中小企業は事業投資型+人材獲得型、金融機関は企業価値向上型+地域投資型、 教育機関は人材投資型+地域投資型という分類ができる。いずれにせよ SB を支援することは「個 人のスキル向上を通じた持続可能な地域への投資」ということが言える。

【質疑応答】

ここまでで、何か質問があれば伺いたい。

高野: p2 の図において、環境、社会、経済の捉え方として、真ん中を人類とし、個人ではないのはなぜか。 また、p3 について、今年度の流れからすると既存企業に対して支援する、というイメージではなく、 SS にあたるスモールビジネスを支援するのだと考えていた。

村田:遺伝子の生き残り戦略をモデルに考えると、組織はS因子の乗り物として捉え、組織が潰えてもS因子が地域に残れば良いという考え方。そう言う意味でも環境、社会、経済の中心は個人ではなく、 人類としている。

加藤: 因子的に言えば、このまま SS が守られずにいくと、いずれはその遺伝情報が薄くなってしまうということはないか。過去の経済で言えば、P 因子の方が強い遺伝子だった。それでは良くないということで、S 因子を増やそうという取り組みが起きているが、まだまだ P 因子のほうが強いと思う。遺伝子の強弱という面から、SS を守らないといずれ途絶えてしまい、SP は PS 化してしまう、ということになりはしないか。SP なり PS がいればそのうち SS も生まれてくるということなのかもしれないが。

高野:支援対象をどうするかについては、一旦置いておき、後で議論することとしたい。

4. 来年度以降の事業計画案

村田:来年度の事業計画について。今後3ヵ年の事業コンセプトを作成した。1 年目はプラットフォーム 作りとして、多様なプレーヤーが参加できる場を作ることに力を入れたい。2 年目はプラットフォームの上で、地域特性・機能特性別にプロジェクトを作り、実践事例をつくる。3年目は構成メンバーがサスプログラムに対して、帰属意識を持ち、メンバー間に一定の連携や相互扶助の意識が働くコミュニティをつくる、とした。

- 一年目の行動計画(資料2)としては、以下を考えている。
- ・最重要施策は、本委員会の委員の方々を軸に、SB 支援のあり方を考えていく「SB 支援アドバイ ザリー委員会」を立ち上げ、2ヶ月に1回ほどの間隔で、定期的に開催すること。費用については

環境省の方で一部捻出可能という案もあり、この会で色々なことを検討したい。

- フェイスブックは1000gを目標に「いいね」を増やしていく。
- ・来年度の予算によって左右されるものであるが、SB 支援事例を年間4件ほど積み上げたい。
- 支援人材の養成は PM とプロボノの養成講座と、サスプログラム千年ゼミを開催したい。千年ゼミとは、高野先生が考案、実践しているワークショップである。
- ・2014年に向け、SB支援リーダーズパートナーシップとして、企業によるSB支援を引っ張るリーダー企業の稼働を目指した下地づくりを2013年度に行っておきたい。
- 事務局体制づくりは高野座長と協議をしつつ、予算獲得、人選等を進めたい。

5. サスプログラムの今後の課題整理

資料1に戻るp19

村田: 今後に向けての具体的な課題として、SB事業者の発掘と支援者の発掘がある。事業者の方はテーマごと、課題ごとに分けた部会を作り、その中で優良企業などを表彰することなどで、事業者を発掘していく流れができないかと考えている。表彰特典としては、PMを派遣して伴走支援を行うことや、環境省による後援を行うことなどがインセンティブになるか。支援者の発掘に関しては、この間行ってきた支援者養成講座の流れ(研修後に登録の流れ)を引き継ぐことになろうかと思う。講座の対象者は NPO スタッフ、企業社員、公務員、フリーランス、専門職、環境カウンセラー、大学院生などを想定している。

また、既存の支援ネットワークとも各所の特徴を活かす形で相互に支援する関係を築いていく。来 年度リーダーズパートナーシップの案(p20)については、既にエコ分野で行われている活動を参考 に進めたい。

近藤;気候変動の世界で、クライメットリーダーシップパートナーシップというものがアメリカにある。 そこでは気候変動に関心がある企業が集まり、政策提言などを行っている。

どうせやるなら専門家的支援を行う機能があっても良いのでは、ということで、アドバイザリ委員会機能もあると良いと考えた。PM へのアドバイスや支援に関する研究などを行う機能があったほうが、よりパートナーシップがうまくいくのではないかと考えた。

村田: サスプログラム運営方法について。事務局経費と PM にかかる経費の一部は公助によってまかない、 プロボノの活動などは共助で、専門家支援などに関しては受益者である事業者に対価を求める対価交換で行う、といった公助・共助・対価交換のミックスで運営経費を回しながら、関係機関と連携し支援していくというイメージを持っている。このあたりの事業内容については討議で詰めを行ってほしい。

他資料の説明

《資料3》SB支援ネットワークの5W2H。

《資料4、5、6》今回の PM による伴走支援成果を基に、今後の改善の方向性を吟味するためのシート。 資料4は PM 自身がチェックするもの。資料5 は事業者による評価。資料6 は事務局が現段階までの 動きを見て評価した案である。事務局側では今回の PM 派遣業務から見えてきた課題として、

- ・事業実施地域が決まっていない状況であると、コミュニティの形成支援が行えず専門的な支援に偏ってしまう。
- ・事業者と PM との間に関係ができると支援範囲外のことに対しても対応することになり、PM にかかる負担が大きくなる。
- 当初 PM はそれほど経験や専門性を必要としないでできるものと考えていたが、今回の伴走支援プロジェクトから得られたことを通じて考えたとき、PM の資質として求めるものが随分高くなってしまった。

事などがあげられ、それらを受けて

- ・事業者とPMの関係硬直や支援の偏りを防ぐため、複数のPMが単一事業所に訪問する機会を設ける。
- 事業停滞時にいかに伴走支援するかということを明確にしておく。

ことなどを改善する必要性を感じている。

《資料7》小冊子ラフスケッチ。

《資料8》FB分析結果。

《資料9》本事業終了後に作成するパンフレットの素案。

《資料10》成果発表会についてのたたき台。本日の最後に検討する。

高野:10分間の休憩後討議に入る。

6. サステナブルビジネスをどのように支援していくのか?

高野: 今日の討議テーマは①今年度の成果、②来年度以降の行動計画の2点だと思っている。成果に関しては現状で形になっているものは何もない中で、何を成果とするか。事業のひとつの目玉となっている PM の成果に関して事務局から報告はあったが、PM 本人としてはどういった成果と課題を感じたかお話いただきたい。

鈴木雄:伴走支援の一つの着地点として考えているのは、事業者、PM、事務局、専門家など、事業者と関わった方々それぞれの視点から事業の持つ資源や課題を洗い出し、見える化すること。

高野: 社会的価値として、市民出資による事業ということに大きな価値を置いているようだが、それは具体的にはどういうことか?

鈴木雄:投資目的もあるが、それ以上に地域社会の形成に市民が関わる、という意識の醸成を果たすこと

を目的にしている点に社会的価値を感じておられる。

- 高野:出資するという表面だけ見ると、外部からは投資目的なのか、社会を良くしようという意識からの 出資なのかは判別できない。そこは事業者としてどう考えている?
- 鈴木雄: おひさまさんとしては、そこもこだわりたいようである。それを打ち出すことによって、人(出 資者、関係者)も継続的についてくるのではないか、ということを考えていらっしゃる。
- 高野: 資料6の課題にある「魅力的なモノなのかどうかをみなおす」とは?
- 村田:専門家としてコーディネートした備前グリーンエネルギーの井筒氏から、時代性を考えたとき、今、飯田市式の市民発電事業を行う意義が不明確であるという指摘を受けた。だが、おひさまさんとしては、地域経済に寄与するという意味でも今、名古屋で市民ファンドによる事業を行う必要性はあると考え、飯田市式でやるということになった。課題の一つとしてもあげたが、中小企業家同友会の融資でできた事業体であるので、組織の意思統一に時間がかかり、事業の路線変更は起こりにくい。社会価値を高めよう、という問いを PM が事業担当者に入れても、それに応えて動くのが難しい。 PM が内部マネジメントにまで関わるのは支援範囲を越えていると考えられるので、手の出しようがないという状況が生まれてしまうことになっている。
- 酒向:去年の7月に固定価格買取制度ができて以降、FIT として電気料金に負担が上乗せされるので、市民に参画意識があろうがなかろうが、強制的に参画することになる仕組みになっている。そこをどう考えるのか。また、この仕組みを通さなくても参加できる仕組みを国が制度として作ってしまった以上、市民がお金を出すのか、というところが疑問である。
- 鈴木雄:同じ危機意識は事務局長の佐藤氏も感じているが、事業をほぼ佐藤氏一人でやっているのと意思 決定が難しいという前述の理由のためスピード感がでずに、周りの環境から遅れてしまっている面が ある。世の中がどう変わろうが、組織としてやることは変わらない、という状況の中、どういう対応 ができるかという所に PM として関わってきた。その点に難しさは感じている。
- 高野: 伴走支援にとっての良い例題になるケースだと思うが、今回のようにやりたいことをやりたいという事業者に対してどう対応するか?
- 久野:支援の枠組みがある中での支援では、支援側の思惑も支援対象の事業に乗せてしまう。完全に事業 者本人の意思を尊重させるということにはならない。
- 木村:最初に握っておかなければならないのは、自己満足のための事業であるのか否か。社会に対する付加価値を高めることを本当の目的とした事業ならば、目的に近づくために変わらなければ行けない部分が出てくる。また、誰が言うと変わるのか。専門家なのか、成人なのか、ひょっとしたら子供達に言われれば変わるのかもしれない。その人をくすぐることができるのは誰なのか、ということはすごく考えている。
- 久野: もう一つは意思決定者が誰なのか、ということを事前アセスメントの段階で判断出来ると良い。働きかける相手を間違えているという可能性もある。

鈴木雄:譲れないところ、はさて置いて、おひさまのウィークポイントに対して支援しようと関わっていた。が、響かなかったところがある。私、もしくは専門家では変えられなかったということだったのだと思う。

村田:専門家を呼ぶときに、佐藤氏の他に意思決定者を招いくという方法も取れたのでは。

鈴木雄:他の役員の方々は実務的に何も関わっておらず、また連絡しても通じないという状態であったので、そういった場の設定はできなかった。内部のことにまで踏み込めなかったことは反省点としてはあるのかなと思う。

高野: 東海若手起業塾では、そういったケースの際にはどう対応するか?

加藤:東海若手起業塾では起業家とともに悩んで、毎回毎回原点に立ち戻っている感じがしている。東海若手の場合は企業側がある程度注文を出して、こういう形でやってほしいということを伝えている。世の中の環境が変わっていくということはある。起業家として立ち上がってくれる人は、もともと少ない上に、連続して続けていると徐々に多様性が薄くなってくるというか、骨の強い人が少なくなっている傾向がある。今までと同じ、予選会を行い選抜するやり方ではなくて、もっと下の、まだ事業計画を立てるとこまではいけないけど問題意識は抱えている、というような人たちを育成する場があって、そこで具体的なアイデアが出来上がったものを起業塾に持ち込む、という前のステップを設けると良いのでは、という議論も起こっている。実際に導入しベルの人たちの支援を行うことなども試みている。が、事務局がそこにとっぷり浸かっているからこそ出来ることであり、PMという立場で行うのは難しいと感じる。

高野:ここまでで、鈴木委員はどう感じたか?

鈴木修:商工会などから支援を受ける立場になることが多々あるが、まず思うこととして、支援してもらってそれを意思決定に反映できないということがあることが理解できない。支援と意思決定はリンクしているものだと思う。太陽光発電の事業に関して言うと、FIT 以前の事業と FIT 以後の事業では計画自体が全く別のものになるものだと思う。その2点を感想として感じた。

高野: 意思決定に時間がかかる、立てた問いが意思決定に反映されない。ということは起こりうることであり、それにどう対応するかということは課題として考えておきたい。

村田:一般的なビジネスにおける支援は、契約関係があるので、支援者としては寄り添いながらクライアントの行きたい方向に進めるような支援となっていく。しかし、SB支援においては、サステナブルというからには方向性は予めあるものだと考える。結果的にその方向性にそぐわないということがあれば支援を打ち切ることが必要な場面は出るものだと思う。また、融資による支援をしているケースでは、事業者と支援者に利害関係をつくった中でのアドバイスとなるので、影響力も大きくなる。今回のPMの立場とは比較できない。

加藤: 支援を受けて成り立つビジネスというものは人とのつながりによって成り立つものであり、まず先にあるべきは信用だと思う。お互いに事業に共感してそれを達成するために協力し合いましょうとい

うことでやっているのだから、ちょっと方向性が変わったな、という時に、ちゃんと話し合える関係でないとおかしい。起業を目指す人の特徴として、思い込みで「これをやらなければならない」と思ってしまうことがあり、そこに固執してしまうと、本当はそうしない方が良いのではないか、という問いを素直に受け入れられなくなる部分が出てくる。そうした問いを受け入れられるようになることが、起業家の事業の、人格の育成であり、そこを経て起業に辿り着くのだと思う。

高野:佐藤氏の意思は?

鈴木雄:佐藤氏自身の意思はぶれていない。なので意思決定の場に行っても大筋変わることはないと感じる。

村田:佐藤氏の言い方では、外からの問いが入ったことはプラスに受け取っているようだ。その問いに対して理念と照らし合わせるプロセスを経た上で、アドバイスを受け入れないと決めたことで、地に足をもう一本付け足せたと言っていた。

酒向: 今の状況下でSWOT分析を行うことも大切ではないか。外部環境の変化に対応したSWOT分析をすることで見えていないことが見えるかもしれない。

久野: 手段と目的が同一化している時に起こりがちなこととして、外部環境の変化に気づいていながらも別のやり方が思いつかない、という状態の時も多いのではないか。理念を追求するためにはその方法しかない、というよりも他の方法が思いつかないからその方法しか選べないというような。PM の役割の範囲に入るかはわからないが、多様な選択の可能性を示唆する、というステップが必要かもしれない。多様な選択肢の中で一つを選ぶのと、それしかない中で一つ選ぶのとでは全然違う。それには、ビジネスプランを自分で作る能力やコンサル能力が必要ではあるが、そうしたプロセスも必要だと思う。

高野:M-easyの伴走支援の成果と課題はどう考えているか?

元岡: 先の事例と異なる点として、M-easy は法人化してから約10年間の事業経験があり、今回の支援 成果は彼らの活動の延長線上にあることとも重なるので、成果として見えにくい部分がある。ただ、 私自身にもともと、農業や旭地域の専門性がない分だけ、聞くプロセスに時間をかけ大事にできた。 そのことにより彼らの構想の整理につながったという面があるかもしれない。また新たなターゲットを整理することにつながったのなら意義があったかと思う。加えて、事業後半に高野先生や専門家を 交え、来年度の事業案を描けたこと、新たなつながりを作り出せたことは今後につながる成果であったと感じる。

課題としては、事務局から負担が大きいということが言われていたが、個人的には関わることで興味、つながりが生まれ、負担になったと感じることはなかった。個人的に感じた課題としては、事業期間が設けられていることで、場の設定などに関する日程調整の面で、こちらの都合に事業者を従わせることになり、そのことに関する意識のズレが若干生じてしまったことがある。

村田:PMに求める資質が高くなりすぎるという課題が出たが、そのあたりに関してどう思うか?

元岡: コミュニティへの寄与度や地域に対してどれだけ貢献できるかを意識しながら関わりなさい、ということを言われると、今回は事業者が元々地域への貢献度の高いものだったので、こちらからはあまり地域に配慮して関わる必要性を感じなかったが、そこをあまり意識していない事業者への支援の場合、地域全体の資源を把握し、関係者にヒアリングをして、どういう方向へ導けば良いのか、というところまで行うとかなりの能力が必要になる。今回のように地域のことも事業のことにも詳しい高野先生のような人がいるのなら、可能だが、そうでないのであれば短期間でそこまでを行うのは難しいと感じる。

高野:地域に詳しい人は地域内にいるのだろうが、それは専門家扱いになるのか。

村田:地域にいる人をPMに認定してしまうという手段もありだと思う。

元岡: 支援の中で感じたこととして、既に関係は出来ているのだが、集まる機会がない、という場合には、 つながりを作る PM という役割の人がいることで、集まるきっかけができるなど、つながりを強める 推進力になることを感じた。

久野: PM がどの事業者に対しても万能かどうかはわからないと話を聞いて思った。アイデアやつながりを自ら作っていくことができる人で、広がりすぎて収拾がつかない、現場に行きっきりというタイプの事業者には PM は有効と感じる。事業者に強い手法的希望があったり、具体的な成果を求める支援を望む方にとってはギャップが生まれやすい印象。そういう事業者にはプロボノによる支援の方が良いのかもしれないと感じた。

村田:そこを判断するのが、PMという捉え方はどうか?

久野: そこはアセスメントする能力がいる部分だと思う。専門家や、こうした委員会が判断するべきでは ないか。

木村:環境省が出した PM の能力を見るとものすごくレベルが高い。起業支援の専門家がやっとやれるかどうか、というくらいのレベル感である。そんな人は地域になかなかいない。地域プロデューサーのような全体の目利きができる人というのはさらに少ないと思われる。

また、人は「変わらないといけない」という危機感がない限り変わらないものだと考える。そこは 支援側のモチベーションにも影響する。表彰制度における景品としての PM というのは、受け取らな いという選択肢もなければまずいと思う。

伴走支援をしてきた経験から言えることとして、伴走して変わる人に共通するのは、変わる意思が 有ること。変わる意思がないのに支援をしても、支援者も辛いし、支援を受ける側も息苦しくなって しまう。

久野: 社会課題の解決を究極目的として事業を立ち上げる起業家を支援するという支援がある一方で、起業する人の生き方を支援するというものもあると思う。それらは必ずしも重ならない。身の丈に合わせると課題解決スピードは遅れかもしれないが、その人と周りのコミュニティは豊かに生きていけるということがある。社会の側面からと、人の側面から見ること、どちらの面からも持続可能でないと、

持続可能とは言えないのではないかと思う。そのタイプによって支援の方法、期間も変える必要があることを経験から感じている。

高野: サステナブルな社会とは何か、ということになるのだと思うが、その人が起業すればその人が救われるというのも一つの持続可能性。M-easy がなぜ 10 年も倒産せずに続いているかというのは一つの謎。会社を維持しようとか、大きくしようとか考えず、生まれ、育ち死ぬことのできる地域をつくることや都会での生活に苦しむ人たちの解決策としての田舎への移住を推進している。そういうふうに思っているとお金も回っていくという面があるのかもしれない。

村田:時間も押してきたので、どういう人を支援すると良いかについて意見を伺いたい。年齢も若くて、 素直で、事業初期の人をターゲットにしたほうが良いのか、CSR企業などを入れた方が戦略的に良い のか迷うところである。

久野: 若くて事業発展段階だから、素直かどうかはわからない。事業の発展時期やステージといってこと は違う軸のことのように思う。

村田: 少なくとも年をとると頑固になる。

高野:中小企業や大企業の中に遺伝子を注入するというと、具体的にはどういうイメージか?

村田:その組織を応援するというより、その組織が持っているサステナブル性を拡散していくイメージ。 CSRの盛んな中小企業同士を交流させると段々濃縮され、そこで核ができると周りへも波及する。

木村:資料1のp3において、NPO的とは何か?ソーシャルビジネスとはどう違うのか?例えばブラザー工業さんではソーシャルビジネスを支援し、そこで社員が関係することで、社内にS因子を取り入れていると言えるのだと思う。とすると接続点がS因子をかき混ぜるポイントなのかなと感じた。そうした時、NPO的なものとソーシャルビジネスが接続する接続点はどこにあるのか、また、SSとPSが接続することはあるのか、といったところを正確に把握したい。

久野:二つの因子はミッションと、組織の在り方をそれぞれ指しているのだとした時、SS はどちらも持続可能、SP は組織運営は旧来のものだが、未来志向型の目標を置いているという感じがしている。そう捉えると NPO という言葉には収まりきらない要素を SS は持っているのだろうと思った。また、SP の支援というのはプロボノというのがそうでないのか。企業がソーシャルビジネスを支援することで S 因子を取り込むという仕掛けとしてプロボノがあり、それがうまくいっている以上、わざわざ SP、PS までをこちらの支援対象としなくても良いのではないかと思う。支援してくださいということを企業側に言うことで巻き込んでいくことができれば良いのでは。支援対象は SS を軸とすることで未来に向かう流れができるイメージがある。

加藤: SPのイメージが皆の中で一致していないと思う。弊社内でも社長の想いと、新規事業担当の役員の 想いがズレることがあった。新規事業担当役員は、CSRの次の段階と言われる CSV (Creating Shared Value)の枠組みで社会性の高い事業を新規事業としてやっていきたいという想いでプレゼ ンをした。それに対しトップからは、社会と共有できる社会的価値を創造することは、今までのもの づくりの中でもやってきていることであり、それを CSR が進化した新しい領域のように捉えるのは皆の勘違いを生んでしまうので、そういう位置づけはしない、というやりとりがあった。それを PS と位置づけるか、SP と位置づけるかは難しい。今後モノ、エネルギー、環境配慮に取り組む企業が増える中、判断の決め手になるのは、企業の大小でもなく、事業領域でもなく、志のなかでそうしたことをやっているかどうかであると思うが、そこを外部から判断することは困難。企業内部にも PS と SP との二面性がある。ついつい P を優先してしまう者に対して警告する意味で SP や PS という位置づけを用いるはありだと思うが、支援対象ということで言うと、SS を対象に絞ったほうがしっくりくると感じる。

7. 成果発表会のプログラムについて

高野:時間も迫ってきたので、今後の話に入っていきたいと思う。成果発表会についての資料(資料10) があるようなので、その説明をお願いする。

村田: 狙いとしては、来年度のSBを核にした相互支援プラットフォームの形成のための足がかりとすることと、今年度の成果の発表。参加者は50名ほどを想定しており、うち15名は本委員会メンバー、また支援人材登録・養成講座に参加いただいた20数名の方にSB事業者に対する支援メニューの作成を宿題としてお願いしており、その方々の参加及び、メニューの発表を想定している。内容については事務局側で検討し作成した案なので皆様からご意見をいただきたい。

久野:15:30~の千年ゼミのファシリテーターは何をするのか?

高野:ファシリはやめて、場に「居る人」にする。その前のパネルトークで「居る人」の実演を行うので、 それを見て、その後のファシリの在り方の参考にする。

8. 来年度以降のスケジュール確認

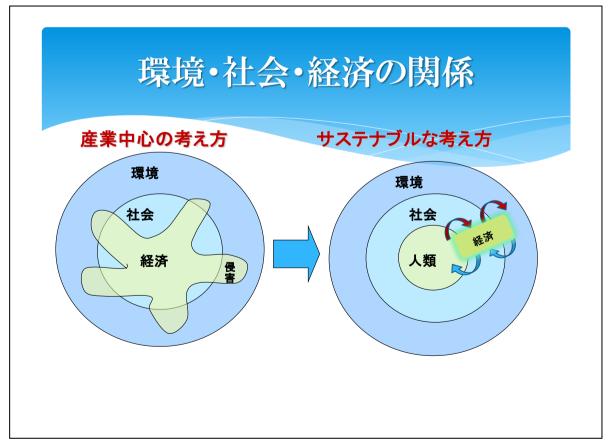
高野:この委員会を SB 支援アドバイザリー委員会として今後も続けていく。頻度は2ヶ月に1回程度。 ここが司令塔となって進めていく。千年ゼミはお金がなくてもできるので、これは行っていく。最大 の懸念事項は、事務局体制であるが、来年度の環境省の公募に通った際には大学でどう連携できるか 考える。それまでは既存事務局(PS サポート)に業務処理をお願いしたい。

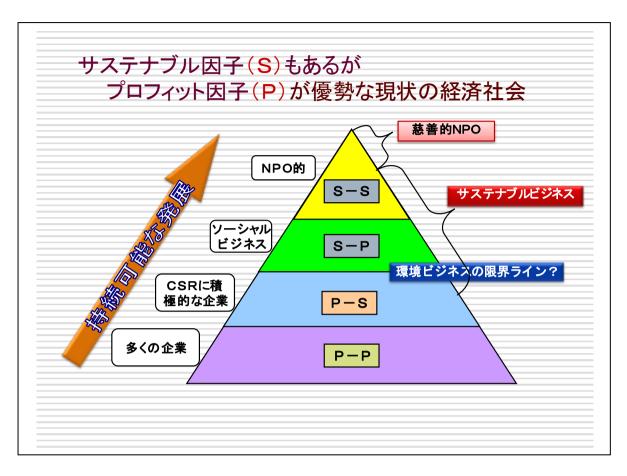
村田:最後の委員会のため、先走った案も提示したと思うが、持続可能な体制にするためには、それぞれ の自発性が大切であると思っているので、委員の皆さんの意向を確認しつつ、体制づくりをすすめて いきたい。

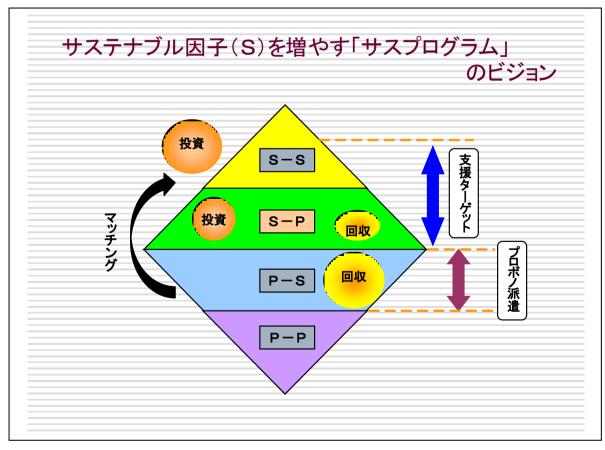
それでは約半年間のお付き合いありがとうございました。来年もよろしくお願いします。

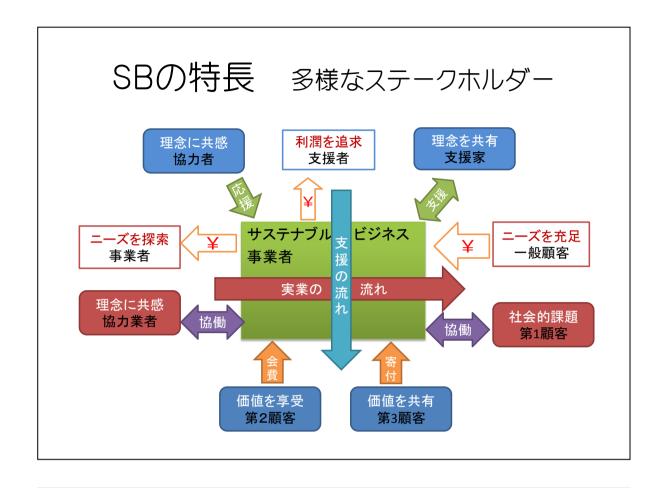
以上











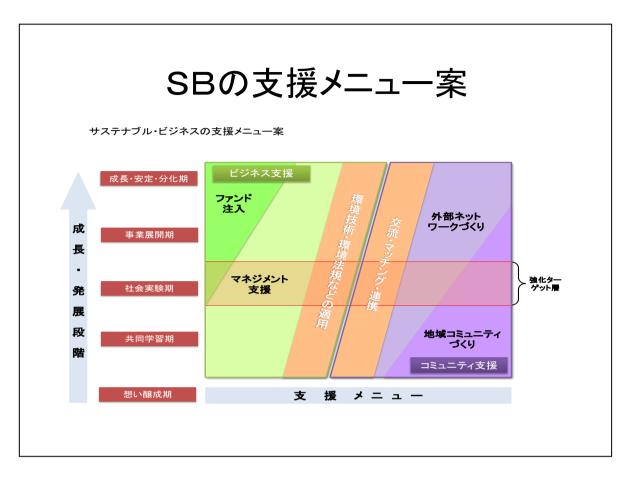
SBの課題/支援の課題

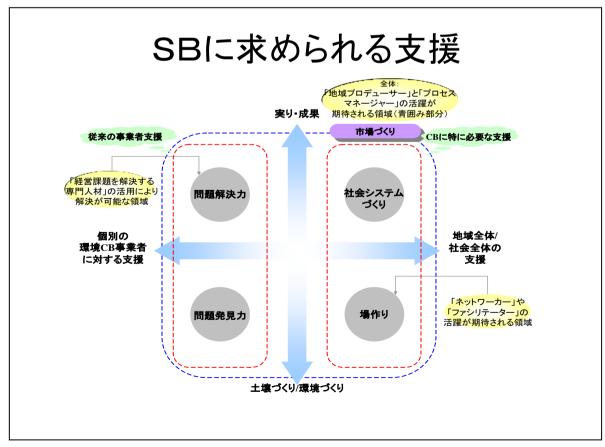
SBの課題

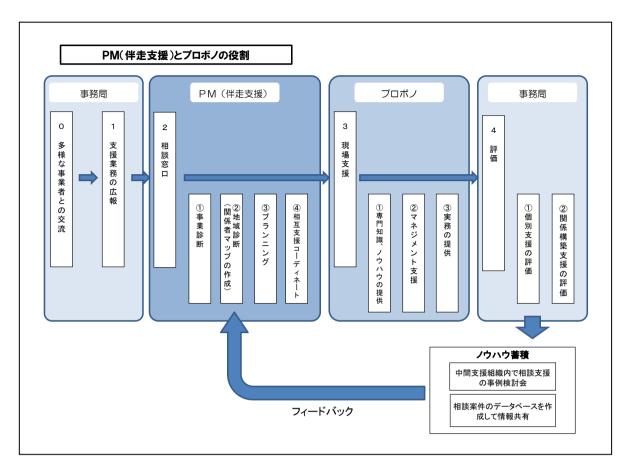
- 1. マネジメントが難しい
- 2. 事業規模が小さい
- 3. 市場が多岐にまたがっている
- 4. 制度変更に影響を受けやすい

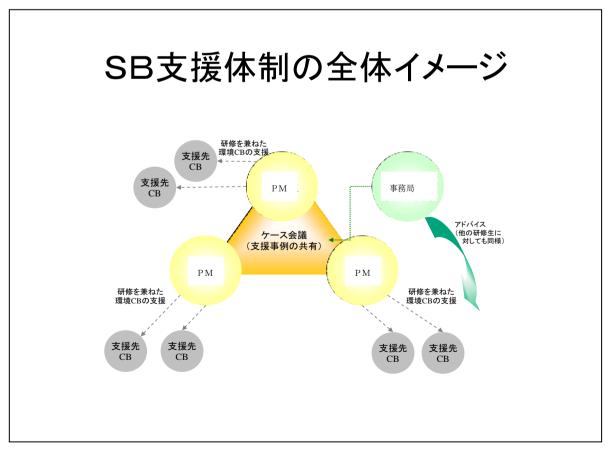
支援の課題

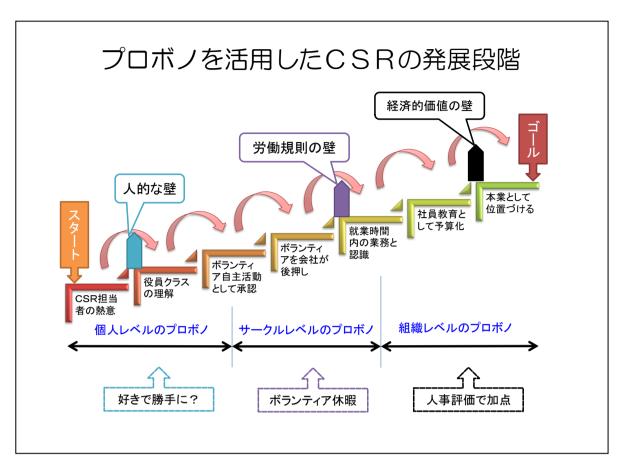
- 1. マネジメント支援
- 2. 資金と人的支援の コーディネート
- 3. 技術・ノウハウや地域 資源のデータベース化
- 4. 多様な専門家の 発掘・養成
- 5. 支援機関の人件費負担

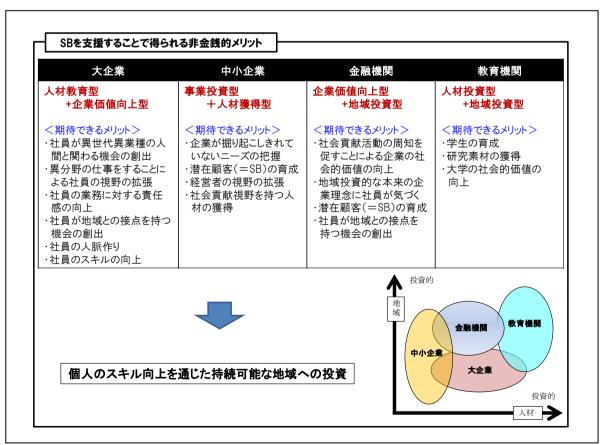


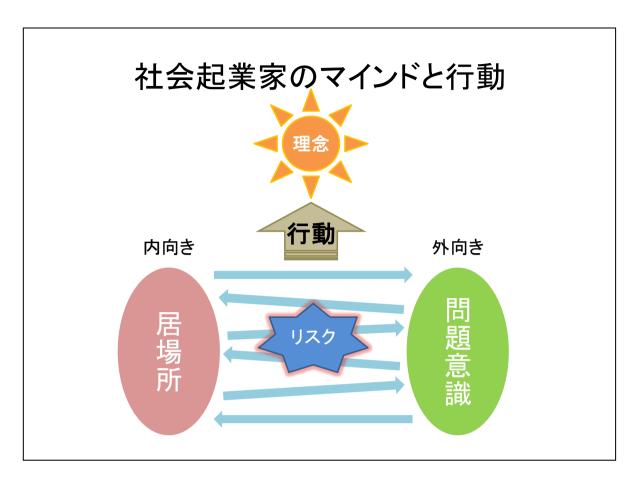


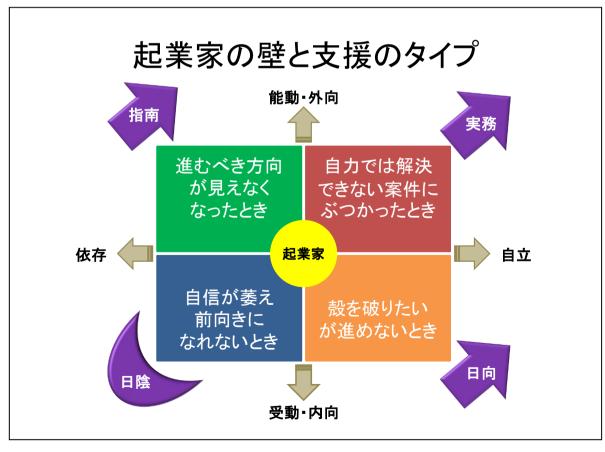












殻を破りたいが進めないとき 【日向をつくる支援】

- 1) 声をかける
- 2) 勇気づける
- 3)存在を認める
- 4)内省を促す
- 5)問題意識を深める
- 6)ロールモデルを提供する 6)仲間を集める

自信が萎え前向きになれないとき 【日陰をつくる支援】

- 1)安心感を与える
- 2)傾聴する
- 3) 受容する
- 4)一緒に歩む
- 5) 息抜きの場を提供する

進むべき方向が見えなくなっ たとき 【道を照らす指南の支援】

- 1) 理念を問う
- 2)事実を整理する
- 3)プランを精査する
- 4) 問題解決の手順を導く
- 5) 一緒にアイデアを練る
- 6)要諦を教える

自力では解決できない案件に ぶつかったとき 【道具を渡す実務の支援】

- 1)実務を手伝う
- 2) ネットワークを活用する
- 3) 適切な専門家を探して紹 介する
- 4)ノウハウを提供する
- 5)一緒に仕組みをつくる
- 6)仕事を回す

事業コンセプト



1年目 プラットフォーム

プラットフォーム「サスプログラム」 の場で持続可能な発展に意志を持った 多様なプレーヤーが参加、交流できる 場をつくる

2年目 プロジェクト 地域特性・機能特性別に設定されたプロジェクトごとにSB相互支援の実践事例をつくる

3年目コミュニティ

サスプログラムに対して、帰属意識を 持ち、構成メンバー間に一定の連携な いし相互扶助の意識が働いているSB 相互支援の生態系をつくる

サスプロプログラムの方針・方策



25年度 プラットフォーム

- 1. SB支援アドバイザリー委員会の設置(有識者、СSR、NPO)
- 2. フェイスブック「サスプログラム」の活性化
- 3. SB支援事例の積み上げ(4事例)
- 4. SB事業者 表彰制度(SB事業者発掘)
- 5. 支援人材登録・養成講座の展開 (PMやプロボノの発掘・養成)

26年度

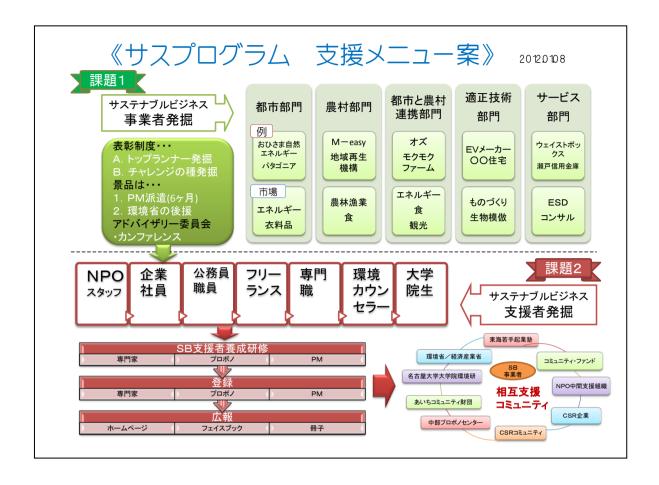
プロジェ クト

- 1. SB支援リーダーズ・パートナーシップ稼働 (プロボノ発掘)
- 2. 都市、農村、連携、技術、サービス各部会でSB支援実践
- 3. 事務局体制確立

27年度

コミュ

- 1. SB支援リーダーズ・パートナーシップ拡大
- 2. 各部会を軸に相互支援コミュニティを形成
- 3. 事務局自立



【機密性2】※省外への情報提供時等には以下の記述の削除の要否について再確認してください。 秘密文書相当、機微な個人情報を含む場合は【機密性3】/公開を前提としない場合は【機密性2】(公開前の案の段階なども含む)/公開可能な場合は【機密性1】

サステナブル・ビジネス支援の全体像の一つの案

SB支援 leaders partnership(仮称)

・SB支援にプロボノとして社員を派遣する、先進的な企業の集まり。

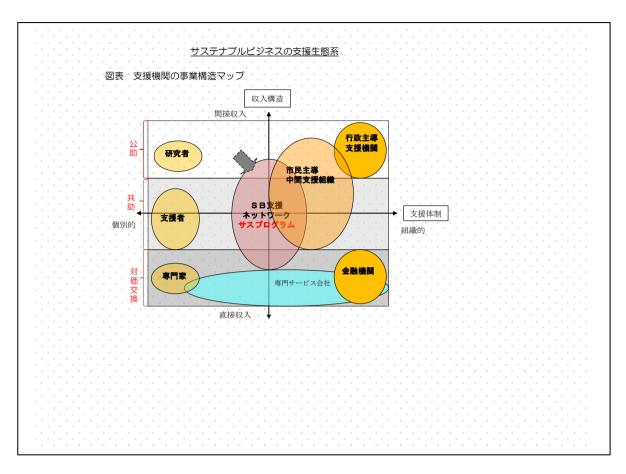
- ・参加企業は、サステナブル・ビジネスとしてどのような分野の事業を支援することでどのような地域を作っていきたいのか、そのためにどのような形で社員の参加を支援するのかを宣言していただく。
- 事業内容は、以下を想定。
- ①SBを始めたい事業者のよろず相談窓口の開設
- ②PMリストの作成、PM養成研修の実施、PMと支援要請事業者と のマッチング
- ・呼びかけ人は、サステナブル・ビジネスを推進する行政が適当。(環境省中部地方環境事務所と中部経産局か?)
- ・事務局機能を担う者が必要。

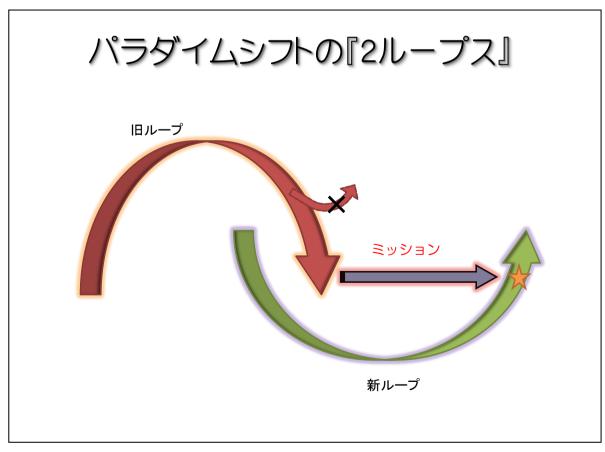
SB支援アドバイザリ委員会

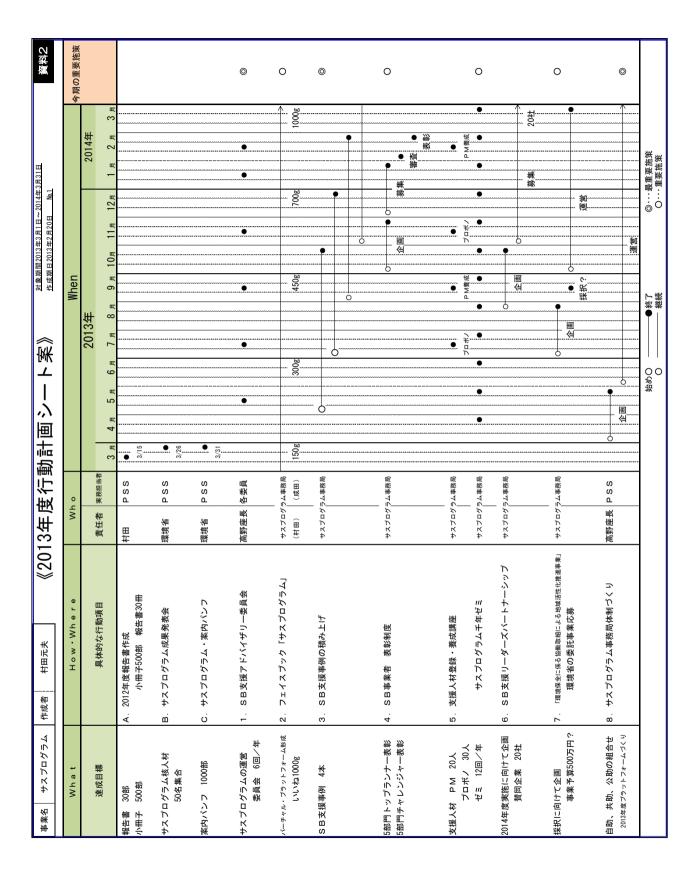
- ・有識者、NPO、PM経験者等からなるアドバイザリ委員会を組織。業務としては、以下を想定。
- ①SB支援 leaders partnership の活動、運営に対するアドバイスの実施
- ②支援中のPMに対するアドバイス(PMカンファレンス)の実施
- ③PM支援の成功事例の情報収集と要因の研究



プロボノに興味のある社員も、企業の理解、後押しがないと参加しにくい可能性が高い







| サスプ | ログラムの | D5W2H |
|---|--------|--|
| Why (目的) | 大目的 | 持続可能な社会の実現のために、環境保全及 び地域づくりに貢献する民間事業活動を活性 化する。 |
| | 直接実現目的 | SBの自立発展 |
| | 間接実現目的 | SB支援に関わる相互支援コミュニティを形成 (⇒これらを重層化し地域のソーシャルキャピ タル形成へ) |
| What (目的 達成の ために 何をす るか) | 問題の状況 | SB事業者には下記のような課題があり、事業活動の自立的継続が難しい。 ①マネジメントが難しい (環境、社会、経済の統合が使命) ②事業規模が小さい ③市場が多岐にまたがっている ④制度変更に影響を受けやすい |
| | 解決策 | SBを多角的に支援する人材を集めたSB支援体制を構築し、SB事業者の支援を通じて、地域の相互支援コミュニティの形成を行う。 |
| Where (対象 範囲) | 対象者 | 温暖化防止や3R、生物多様性保全等につながる環境保全事業の実施を通じてまちづくりや地域活性化といった地域の経済社会にも付加価値をもたらす事業活動を行う者 |
| | 対象地域 | 東海地域 |
| When (実現 | 実施時期 | 平成25年4月からの支援ネットワーク運用開始 を目標とする。 |
| 時期) | 目的達成時期 | 別紙「サスプログラム行動計画シート案」参照 |

| How (実現 手段) | 支援方法 | 事務局によりコーディネートされた者(専門家、プロボノ、PM、SB事業者、CSR企業等)が、①マネジメント支援 ②資金と人的支援のコーディネート ③技術・ノウハウや地域資源のデータベース化 ④多様な専門家の発掘・養成 ⑤事業の伴走支援 ⑥事業連携などを行うことにより、SB事業者の自立発展を支援 |
|------------------------|--|--|
| Who (実施 体制) | ・事務局は、: ・支援ネック ・支援ロボットで でご活すべいた。 既例→「SB支 | |
| How | 自助 | SB事業者と専門家との個別契約 |
| Much (必要費用 と捻出先) | 共助 | プロボノ派遣費用(企業とSB事業者) 相互支援コミュニティ形成 |
| | 公助 | PM派遣費、アドバイザリー委員会運営費、広報費用、事務局人件費など⇒「環境保全に係る協働取組による地域活性化推進事業」(環境省)など |

資料3

| コーディネートした専門家を通じて、事業者にどんな気づきを与えられましたか? | ディネートした専門家と革業者が関係を継続させるために、どんな支援を行いました | つ社会的価値を、外部へ発信するために、どんな支援を行いましたか? | に佯走することで、自身にどんな気づきがありましたか? | <u>伴走支援のスキームで、より有効な伴走支援を行うために改善すべき点としてお</u> とをお聞かせください。 | |
|---------------------------------------|--|---|----------------------------|--|--|
| Q6.コーディネートした専門簿 | Q 7、コーディネートした専門等か? | Q8. 事業の持し社会的価値を、 | Q9.サスピズに伴走することで、 | Q10.今回の待走支援のスキームで、 感じになったことをお聞かせください。 | |

| (| 41. 事業の強み・弱みは把握できましたか? 強み 弱み Q2. 地域コミュニティの強み・弱みは把握できましたか? 強み 弱み | Q3. 事業の持続可能性を向上させるために、何を支援すべきと判断しましたか?Q4. 地域コミュニティの持続可能性を向上させるために、何を支援すべきと判断しましたか?Q5. サスビズを核とした地域のつながり作りに向けたシナリオを設定できましたか?それはど | |
|-------|--|--|-----------|
| 伴走支援効 | 公 1. 事業の強み・弱みは把握できましたか? 強 3 公 2. 地域コミュニティの強み・弱みは把握で 強み 調み 調み | 公3. 事業の持続可能性を向上させる4. 地域コミュニティの持続可能公4. 地域コミュニティの持続可能な5. サスビズを核とした地域のつる5. サスビズを核とした地域のつ | んなものでしたか? |

| | 育点があ | (J | | 1 | a | | | | O C | | |
|----------------------------------|--|-------------|--------|--------------|-----------|--------|---|--------------|---|--------|-------------------|
| | ** | (不満) | | | (紙子) | | | | (不満) | | |
| ç. | EK. | 1 | | | - | | | | 1 | | |
| 件走支援によって、自らの事業の社会的価値は向上したと感じますか? | Q6. 以下の3点について支援の満足度を5段階で評価してください。また、要望・改善点がありましたらご記入ください。 【1. 診断について】 | 2 | | | 2 | | | | 2 | | 1 |
| : L# | ,T < # | 3 | | | က | | | | 3 | | *C# |
| 価値は向上 | 強で評価し | 4 | | | 4 | | | | 4 | | ご協力観にありがとうございました。 |
| 社会的 | 李5段 | 2 | | | 2 | | | | 2 | | . አ ህ ነ |
| 事業の | 医 | (製脂) | | | (四複) | | | | (滅足) | | 力能に |
| 自らの | 支援の。 | 9 | | Ĺ | | | | [יין | 9 | | Ť, |
| ۶۲, | ついて ださい 】 | 0 | | 10.1 | | |] | FF. | 0 | | |
| 光に表 | 3点に 記入く ついて | 記 記 記 | 牧警点 | 144メニューについて】 | | 牧警点 | | コーディネートについて】 | 計 に に に に に に に に に に に に に に に に に に | 柳 | |
| 伴走支 | 以下の3点にた たらご記入くた 参断について】 | 満足度 (該当に〇) | 要望・改善点 | メ解キ | 満足度(該当に〇) | 要望・改善点 | | ューデ | 満足度 (該当に〇) | 要望・改善点 | |
| 0 5. | α6. IJ≢L [1. | 関 | | | 1 119 | 100,1 | | [3 | 四拠 | | |
| | | | | | | | | | | • | _ |

| | マンパワーの不足 ステークホルダー (行政、市民など) の巻き込み戦略 事業(収支)計画のブラッシュアップ ロ2. 事前に期待した支援効果と実際の支援効果を比べたとき、どんな差異がありましたか? |
|--|---|
|--|---|

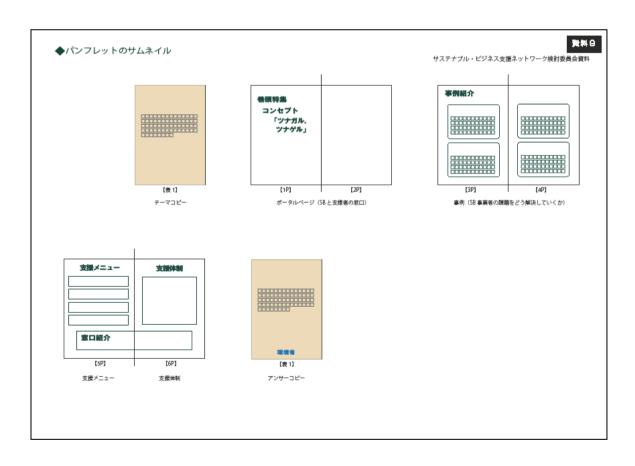
| | *8 T | 1 | |
|---|---|---|-------------------|
| | Q 6. 以下の3点について支援の満足度を5段階で評価してください。また、要望・改善点がありましたらご記入ください。 [1. 診断について] 満足度 (抜当にO) (満足) 5 4 3 2 1 (不満) 要望・改善点 | (権) | |
| \$ \$ | た 選 - | | |
| 数 : : : : | \$ 12° 2 | 0 0 | |
| としたと | 3 | m m | いました |
| 画値は向 | 番号 4 | 4 4 | 7. F |
| A 会 会 会 | 5 5 段 | م ا | ር |
| 90事業0 | 日東 (田東) | (議足) (議足) (議足) | ご協力験にありがとうございました。 |
| بر <u>۾</u> | いて文書 | 1307 | |
| 伴走支援によって、自らの事業の社会的価値は向上したと感じますか? | 以下の3点につ たらご記入くだ 診断について] 整度(該当にO) 要望・改善点 | 支援メニューについて] (後 後当にの) ((| |
| | 6. 以下の3点につましたらご記入ぐた 1. 診断について] 選及度(該当にO) 要望・改善点 | 1 | |
| ٥ ت | 0 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 | [2] 機 | |
| | | | |

|--|

| | | 1 : 4 - 1 : 2 · 4 · 1 · 2 · 4 | 2 |
|--------------|---|---|---|
| | 书表物用 學無物理 | 30C69Lボーナゲ1 11月~12月に計4回ヒアリング。対象者は事務局長 の佐藤氏。 | MTGA57 11月~12月に計4回ヒアリング。対象者は代表の戸田氏、スタッフ、主催イベンケの協力団体など。 |
| 進歩 | (支援メニュー作り)プランニング | 5回目の訪問時に提案。 () 專業構想の整理 (②収支計画書の内容確認、 (③不放とい連携支援 を行うとにより, 華業者の目的である「地域経済の 循環に寄与するとともに、市民の節電意識を高め、原 子力発電に頼らない地域づくり」を促進させることを目 | 5回目の訪問時に提案。 ①事業機動の整理 ②都市部の連携パートナー作り、 ③SNSSなどを活用した広勢支援 を行うことにより、農村部と都市部の相互支援コミュ ニティの形成とそれによる中山間地域の活性化及び 持続可能性の向上」を目的とおく。 |
| | ローナイネート | ・支援メニュー①にあたって、市民を巻き込んだファンド組成の先駆者である元・備前グリーンエネルギー(株)井筒圧をコーディネート・支援メニュー②にあたって、momoが企画する塾の事例提供者として佐藤氏を招き、PM志望者と交流。 | ・支援メニュー②にあたって、都市部の婦人グループ 「もりりんず」代表佐治氏をコーディネート。 ・支援メニュー①にあたって、中山間地の若者定着に関する調査の専門家岡田氏や高野座長をコーディ ネート。 |
| | 発見課題 | コーディネートと専門家との意見交換などを通じて、 市民を巻き込むためのストーリース(4)や、各種リスク マネジメント(与信、設置箇所、信用力など)の必要性 を認識。 | 戸田代表の構想を文字やマップに落とし整理していく ことで、事業が前に進むことを本人が改めて自覚した。 ファシリテータ的な支援者の重要性を認識。 |
| 成果 * | 社会的価値 | 国定価格買取制度、メガソーラーが普及する中で、 旧来のモデルが市民によって魅力的なモ/なのかを 見直す機会となった。 | 中山間地域全般の社会的価値を踏まえながら、旭地区ならではの社会的価値、魅力を現在調査中。 |
| , | (つながり) コミュニティ形成 | 件走支援前に既につながりのあった飯田市の「おひさ ま進步エネルギー(株)に加え、今回招いた井崎氏 とのつながりも生まれ、エネルギー系市民ファンド事 業のネッドフークが強まった。 | ・専門家の岡田氏や高野座長を巻き込む場を設定し 都市部の岩者とつながる企画が提案された。 ・都市部で旅行代理業を起業する予定の女性の起 業支援をすることで、都市住民とのつながる企画が進 がた。 |
| 福政 明秋 | 監 瞹 | ・毒業実施地域の決定が遅れたことで、ステークホル ダーの把握ができていない。 ・毒業が動かない間の支援方法に苦慮していた(因り ・事を関き、その手伝いをするだけの関係に陥る傾向)。 | ・目標指標が絞れず、伴走支援の効果が実感しにくい。 い。 ・支援範囲外のことに対しても、関係ができた以上対 応しているが、時間や労力の負担が大きい。 |
| 10.441.74 | 松糠乓 | ・事業者とPMの関係硬直や、支援の偏りを防ぐため、複数のPMが単一事業所に訪問する機会があったほうが 良し。 ・事業停滞時の伴走支援のあり方について明確にする必要がある。 ・支援範囲の明確化と、範囲外のことに対する対応方針を事前に提示しておく。 ・連携できる専門家の集積。 ・PMに求める要求や資質が高くなりすぎで対応できる人材がいるのかという疑問が出る。 | 数のPMが単一事業所に訪問する機会があったほ 数要がある。 そ事前に提示しておく。 ががいるのかという疑問が出る。 |

【資料7は第二回委員会「資料4」を参考】





XF. 2013/2/20 (株) PS サポート 2)「サスプログラム支援人材登録・養成構座」の参加者の宿題(支援メニュー)発表の場とする。 *それぞれの役割は企画者の懸手な案ですので、修正討議職います。 1) 事業者も支援者も企画側も交じって相互支援(共助)の関係を千年ゼミ形式つくる。 2) SB事業(4事業)を取り巻く相互支援コミュニティ形成のきっかけとなる 1)参加者がサスプログラムのプラットフォームの核人材となっていく →フェイスブック「サスプログラム」の活性化 g(グラム)の増加 3) フェイスブック「サスプログラム」をはじめ、お友連招待メール 2) PSサポートでメール密内を作成 →名委員からお観いメール •参加者对応:加藤委員 酒向委員 木村委員 鈴木委員 新海委員 5) 中部地方環境事務所より記者発表、記者クラブへの投げ込み 4) サスプログラム支援人材登録・養成講座の参加者に案内 →月例のサスプログラム千年ゼミを名古屋大学で展開 4. 本会のコンセプト (組み立ての基本ポイント) 3) 来年度以降のサスプログラム事業の結束を固める →SB支援アドバイボリー委員会の結束、 3. 本会による成果目標 (イメージ) 1) 各委員が個別にSB関心層を誘う ・終了後の懇親会は行いますか? ・会場数2番:山下 鈴木直也 2. 運営の役割分担 ·全体航指:近藤被指 野村: 萬木 赤塚 カメラ広報:成田 運営管理:村田 司会: 久野委員 進行:高野座長 6. 広報活動

2013/2/20 (株) PS サポート 75510 ・東海地域において、サステナブルビジネスを核にした相互支援のプラットフォームを形成するための *プロセスマネージャー(サスプログラム支援人材登録・養成講座参加者 約25名の中から) 15:30 SB事業者を囲んで千年ゼミ ~相互支援のあり方について考える~ 進行 高野座長 地域再生機構 森 、オズ 江崎 + PM2名 聚筑省中部地方縣境事務所 近藤湖括 名古屋大学大学院 准教授 高野座長 *SB事業者(おひさま自然エネルギー、M-easy、地域再生機構、オズ等) ファシリ 加藤委員 元岡PM ファシリ 酒向委員 船木PM ファシリ 久野委員 山下 ファシリ 鈴木委員 鈴木直也 ファシリ 新海委員 村田 *上記の関係者がお誘いする事業者、支援者、プロボノ、学生等の知人 コーディネータ 高野座長 起棄支援ネット 久野委員 プラザー工業 加藤委員 サスプログラム成果発表会 企画案 PSナポート 村田 PSサポート村田 足がかりとし、来年度以降のSB支援ネットワークがくりに確認。 2012年度に行ってきたサスプログラム活動の発表の場とする。 ・会場: 名古屋大学 環境総合館の講義室 (定員 50 名程度) ・対象:サスプログラムのフラットフォームの核となる方々 · 開催日:2013年3月26日 (火) 14:00~17:00 3. あいちコミ財グハープ(木村委員) 16:45 サスプログラムの来年度以降の事業案 *SB支援ネットワーク検討委員の方々 5. 人と動物の共生グループ(奥田) 2. おひさま自然グループ(佐藤) 1. M-easy グループ (佐治) 4. オズグループ (江崎) * 秦境省中部地方秦境事務所 14:10 サスプログラムの主旨説明 14:25 サスプログラムの成果報告 13:00 会場設営 スタッフ集合 14:40 SBの課題と支援の課題 16:30 各グループの成果共有 *PSサポートスタッフ 14:00 開資 司会者の案内 ~パネルトーク~ ·定員:50名程度 参加無料 13:45 開場 受付開始 14:05 主備者あいさつ 16:55 開会あいさつ 1. 目的・ねらい スケジュール案: 15:15 休憩 17:00 終了 2. 開催条件

3-2. プロセスマネージャー派遣業務

1) おひさま自然エネルギー株式会社

平成24年度 サステナブルビジネス伴走支援プロジェクト 活動報告書(平成24年10月活動分)

| | マネージャ 氏名 | 鈴木 雄介(ク momo) | コミュニティ | ・ユース・バン | 支援団 | 体名 | おひさま自然エ | ミエネルギー株式会社 | | |
|--|---------------------|-------------------------------------|--------|--|------------------------------|--|----------------|---|---|--|
| 活動状況(会合、作業、交渉など) 日付 内容 面談者 1 0 月 顔合わせ会合 平沼 辰雄 | | | | 進捗状況・先行事例で | 判断 | ·募集 | 課題代行業の提携予 | 対応方針 11/1(木)10: | 事務局コメント (状況判断、PM との 連絡状況など) 事業者とPMの情報格 | |
| 24日 | 認 ・関係者の ・伴走支援 | クトの趣旨確 の自己紹介 ニーズの整理 ケジューリン | 佐藤 典生 | 野訪びを ・働知示 県間、作 現き県し 田ノ社。 はけ倉い 自に市る。 | ハウを学 業計画書 台体への 主力。愛 | 話 一金 ・ず難 一名 ・済安 一もをな ・場が 銀調 人、。 平。 事。。 計の熟状 太所に うきょう いっぱい 陽に | あるだけである。 は、 | 00~12:00 当社事務所へ訪問。事 業内容および事業計 画書、相談ニーズの確 認。 | 差を埋めるため、事 務局側でも事業者の 動向を伺い、PMへ伝え ていく。 | |

平成24年度 サステナブルビジネス伴走支援プロジェクト 活動報告書(平成24年11月活動分)

| | マネージャ 氏名 | 鈴木 雄介 ク momo) | ミロ) 1 | ュニテ | ィ・ユース・バン | 支援団体名 | 3 | おひさま自然エネルギ | 一株式会社 | |
|------------|---|--------------------------|-------|-----------|---|---|---------------------|--|---|---|
| | | | | - | プロセスマネージャ | ーが記入 | | | | |
| 活動 | 状況(会合、 | 作業、交涉 | など) | | 進捗状況: | 判断 | | 課題 | 対応方針 | 事務局コメント (状況判断、PM との 連絡状況など) |
| 日付 | 内 | 容 | 面談 | 炎者 | | | | | | |
| 1 1 月 1日 | 第1回訪問 ·事業内容 ·事業計画 | の確認 | 佐藤 | 典生 | ・事書では画書で。・金融機関 1 1 / 6 書をとし信用 成2 4 年整 6 に電子 7 年 4 年 8 年 7 年 4 年 8 年 7 年 7 年 8 年 8 年 7 年 7 年 8 年 8 年 7 年 7 | 今後の視野 (火)に 炎予定。 新工ネ事ギ 様エネル域活 大 で 調査』へ に 調査』へ | 存一込 →年 ・場を →し場の 名でき | アンドラス (大き) を (| 1 1 / 1 4 (水) 10:0 0~12:00 当間。 対間。 対応 対応 対応 対の 大の での の 大の での の での の の での の の の の の の の の の の の の の | 訪よ動解同ら「決めき不が リ業いではいに、 リ業いではいいでは、 リ業のでは、 リ業のでは、 リ業のでは、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は |
| 1 1 月 | 第 2 1 1 6 7 7 9 1 9 1 9 1 9 1 9 1 9 1 9 1 9 1 9 1 | ら(火)岡 iとの面談 '(水)PM | 佐藤 | 典生 | ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 能業な査ジ がロヽ 動さの れでぎはい 再一る。機る況 ル融金般 可お 、社と がる況 こ会自 | 把光業者ク | 事業の目的・動機」は 屋できたものの、太陽 パネルを取扱う地元企 や太陽光パネルの利用 出資者などのステー ホルダーがはっきりと ていない。 | 1 1 0 (金) 1 2 : 0 0 0 ~ 1 2 : 0 0 4 計問。トレン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 管理していくことと、事業が進む中で想定される問題について検討することをPMへ提案した。 |
| 1 1 月 3 0日 | 第3回訪問 ・本 リ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ | ジェクトで いことは何 | 佐藤 | 典生 | ・『「等」になる。 ・『「等」に、 ・『「等」に、 ・『「等」に、 ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ | を可通射プ倉 に万更保を備能じ発口市 総円。、内促エた支ジに 会のフ第部進ネ地援ェす を増ルニで 朝資タ種取事ル域調クる 開資タ種取 | ーク ウェ Fac | 市民の巻き込み方(ワ クショップ、シンポジ ム、サスプログラム vebook 等)を具体的に とし込んでいく必要が る。 | 1 2 / 1 7 (火) 10:0 0~12:00 当社事務へ 訪問。12/1 4(金) PM合同 ミーティ の共有 | |

平成24年度 サステナブルビジネス伴走支援プロジェクト 活動報告書(平成24年12月活動分)

| プロセスマ 一氏: | | 鈴木 雄介(: ク momo) | コミュニティ・ | ユース・バン | 支援団体 | 団体名 おひさま自然エネルギー株式会社 | | | | |
|--------------|--------|-------------------------------|---------|--|---|--|---|---|---|--|
| 日付 | 状況(会合 | セスマネージャ 進捗状況: ・1 2/3 (J | 判断 | | 課 題 | 対応方針 | 事務局コメント (状況判断、PMとの 連絡状況など) 停滞中の事業に対し | | | |
| 2 1日 | . 12/1 | 4 (金) PM 合 ングの共有 | 佐藤 典生 | ・百資円も/議 ・市(かい討況 ・種登申-万本へ検6。 期選に来が。 来金録請2円金第し(満選に来岩め 年融を予2、で進 年融を予2、で進 年融を予り、で進 日間東定のがわりずれがおります。 | を . 割りの 半1khik に又す . 決5当、会 う/るいとな 、引務 . | まが方う ・ルニを申種登の<開 →し専談で進針恐 当で種東請金録設5始 実て門やりかかれ そに会注。鬲。置戶。 飛しる! | は、 会員と である、 会員と である、 ですし。 ケ1品局月取光を資 者とら管スの、て ジ月取へ>引パ検募 がかの理を がかの理を がかの理を では、 では、 では、 では、 では、 では、 では、 では、 | 1/8 (欠) 10:0 ○~12:00 当社事務所へ訪問。 『PM支援企画提案書』 の確認支援内容の実 施時期を調整する。 | 停でする。 神の何きか。 は、まででする。 は、までできまった。 は、までできまった。 は、までできまった。 ででする。 に、なが、まででできまった。 ででできまった。 ででする。 ででできまった。 ででする。 ででできまった。 ででできまる。 ででできまった。 ででできまった。 ででできまった。 ででできまった。 ででできまった。 ででできまった。 でできまななななななななななななななななななななななななななななななななななな | |

平成24年度 サステナブルビジネス伴走支援プロジェクト 活動報告書(平成25年1月活動分)

| プロセスマネージャー 氏名 鈴木 雄介 (コミュニラ ク momo) | | | | ニティ | ィ・ユース・パン | 支援 | 団体名 | おひさま自然 | エネルギー株式会社 | |
|--|--|--------------|--------|-----|--|---------------------------------------|---------------------------|--|---|--|
| | | | | プロ | セスマネージャー | が記入 | | | | |
| 活動状況(会合、作業、交渉など) | | , | 進捗状況判断 | | 課題 | | 対応方針 | 事務局コメント (状況判断、PM との 連絡状況など) | | |
| 1月8日 | 内 第5回訪問 ・『PM 支援企 の内容確認 ・支援内容等 整 | :画提案書』 | 佐藤生 | 典 | ・支援メニュー て、市民を巻き込めのノウハウ等 する専門家の派 行うことで確認。 | むた を有 遣を | | を巻き込むため ハウ不足 | 1/26(土)18: 00~20:00 株式会社ピー・エス・ サポート事務所にて 支援メニューの実施。 | PM に足りない能力 (市民を巻き込むた めのノウハウ)を補 うため専門家の派遣 を提案実施したが、 事業者がそのアドバ イスをうまく落とし |
| 1月26日 | | ューの実施 ノて、岡山県 | 佐藤生 | 典 | ・ン →す・務 →・ →リ出地異ネもたる・2 選ぜな 域民 集 当 ロ ト りにてにるをれが 倉田 ロ ト りにてにるをれが 倉で 出 ー 組対くよ(設が出 市で お意 に へ ー のてるて太し来し 選片 で の にの ぬ の スお(仮共陽だれて 楽 市 会議 伴 の の スお(仮共陽だれて 楽 市 会議 件 の の スお(仮共陽だれて 楽 市 会議 件 の の の の の の の の の の の の の の の の の の | を改う 対確 ト金説感光くいく (1)回 業 応立 一を)。がパて人れ / | →脈連・→(・・)・地資の用 単: 一 一 の 設 | の確保 金、技性 人の可能 の 金、技性 力の か梨 所の ら県 の の の の の の の の の の の の の の の の の の | 2/7 (木) 10:0 0~12:00 当社事務所へ訪問。支 援メニューの振り返 り(気づき、学び)、 新たな課題や今後の 取り組みなどの確認。 | イ込な人イかこ認 まるてした面シを案とて家ドくおる 滞とい防え描ッにといるがした。 業支ク硬者業のとくで専の聞んで が援の直を者チPM によが。誰ら掴要。 業支ク硬者業のとくですがした。 すし出ぐたくク提 |

平成24年度 サステナブルビジネス伴走支援プロジェクト 活動報告書(平成25年2月活動分)

| | マネージャー 鈴木 i 氏名 ンク mc | | ティ・ユース・パ 支援[|]体名 おひさま自然 : | エネルギー株式会社 | |
|-----------|--|---|---|--|--|--|
| | | 7 | プロセスマネージャーが記入 | | _ | 事務局コメント |
| | b状況(会合、作業、交》 | - · · · · · · · · · · · · · · · · · · · | 進捗状況判断 | 課題 | 対応方針 | (状況判断、PMとの 連絡状況など) |
| 日付 | 内容 | 面談者 | | | , ,_, | |
| 2月7日 | 第7回訪問 ・支援メニューの振 り返り (気づき、学 び)、新たな課題や今 後の取り組みなどの 確認。 | 佐藤 典生 | ・増資や役員等に関する定変更が完了。 ・太陽光パネルの設置場所のいて、事業所(熱田区、沢市)2箇所、個人宅(天区)1箇所交渉。 | 者との連携不足 に・設置箇所が広範 稲 囲となった場合 | 2/11(月・祝)1 3:15~16:30 コミュニティ・ユース・バンク momo イベントに事例提供者として参加。 | 今回の伴走支援の成果として、事業者のでは、事業の短期的持続可能性ではなく、長期 |
| 2月1 1日 | 第8回支援メニューの実施・コニティ・ユース・バンク momo イントに参加。・資金の借り手、プロセスなどの人材として変数のでは、マンドのでは、サービーが、サーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サービーが、サーが | 佐藤 典生 | ・佐藤さんの気づきとして、「間合いが大事」「共感と観性の維持」「激励を忘れい」 ・参加者の感想として、「サステナブルビジネスの理解が深まった」「当事の主体性をる様々な人が源とかかわりを持ちながら視野を広げる」 | 客な 工夫は?」という 質問に適切にを えこと・「金融機関からは、明明 開期 戦い ままない ままない かいま かいままない かいま かいままない かいままない かいままない きょう かいままない かいままない きょう かいままない きょう しょう はんしい しゅう という というというという という というという という という という と | 2/18 (月) 10: 00~12:00 当社事務所へ訪問。支 援メニューの振り返 り(気づき、学び)、 新たな課題や今後の 取り組みなどの確認。 | 高的上で、 は持い第二者者大気分に が可こ者者大気分に が可こ者者大気分に を可こ者者大気分に を可に を可に を可に を可に をでいた をでい |
| 2月18日 | 第9回訪問 ・支援メニューの振り返り(気でき、学び)、新たな課題や今後の取り組みなどの確認。 | 佐藤 典生 | ・事業者、プロセスマネーャー、サスプログラム事局、専門家それぞれが考え資源や課題を明文化・3月1日(金)環境省主のイベントにゲスト(分会)参加予定。・3月5日(火)愛知県主のイベントにゲスト(事例介)参加予定。 | 務る もり想定外の容 量の場合の対応 (事業計画書の 書き直しの可能性も) | 2/27(水)10: 00~12:00 当社事務所へ訪問。ま とめと今後について。 | りまでは、 専門家としての 支援を期待考えられる。 事務にといる。 事務にといるの切なは、 事務にし、の切なが要が でするのがある。 |
| 2月27日 | 第10回訪問 ・まとめと今後につ いて | 平沼 辰雄 佐藤 典生 | ・20日(水)岩倉市へ記 し、環境保全課担当者との 談。 →市の方針が検討段略まで んでおらず。(トップに は至らず。(トップに は空られず) ・21日(木)長野県商い もれず) ・21日(木)長野県商の 第四申請の第二年の 第二年の 第二年金融 第二年 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 | 他 での は での 得 市 引 フ ・ | | |

伴走支援効果セルフチェックシート

支援者名 鈴木 雄介

日付 平成25年3月4日

事業者名 おひさま自然エネルギー株式会社

Q1. 事業の強み・弱みは把握できましたか?

| 強み | 長野県飯田市の先行事例からのノウハウ継承 |
|----|-----------------------------------|
| 弱み | ファンド募集業務が外部依存、佐藤取締役に業務負荷が集中していること |

Q2. 地域コミュニティの強み・弱みは把握できましたか?

| 強み | 弁護士や金融機関経験者などから構成される、当社関係者のネットワークの広がり の可能性 |
|----|---|
| 弱み | 地域コミュニティ(特に行政セクター、市民セクター)と関わる機会が少ないこと |

Q3. 事業の持続可能性を向上させるために、何を支援すべきと判断しましたか?

当社が作成した収支計画書をもとに、対話を通して、「目的や課題」「想定されるリスク」 「活用可能な経営資源」などをブラッシュアップしていきました。その中でも「想定されるリスク」については、今後事業で連携していく可能性のある実施地域につながりがある専門家の派遣を通した、学びの場が必要であると判断しました。

Q4. 地域コミュニティの持続可能性を向上させるために、何を支援すべきと判断しましたか? 当社がこれから連携すべき地域コミュニティは、支援者が取り巻くネットワークとも相通ずる ことから、人材を中心とした地域コミュニティと関わる機会が必要であると判断しました。

Q5. サスビズを核とした地域のつながり作りに向けたシナリオを設定できましたか?それはどんなものでしたか?

事業および地域コミュニティのそれぞれにおいて、以下のシナリオを設定しました。

- ①市民を巻き込んだファンド組成の先駆者である、元・備前グリーンエネルギー株式会社の井 筒耕平氏を招き、事業を進めていく上での不安や課題について意見交換を行いました。
- ②コミュニティ・ユース・バンクmomoが企画するイベントにおいて、当社を事例提供者として招き、事業モデルが市民にとって魅力的なものかを一緒に考えました。

Q6.コーディネートした専門家を通じて、事業者にどんな気づきを与えられましたか?

市民を巻き込むためのストーリーづくりや、各種リスクマネジメント(与信、設置箇所、信用 力など)の必要性を認識しました。

Q7. コーディネートした専門家と事業者が関係を継続させるために、どんな支援を行いましたか?

具体的な継続支援は行っていませんが、今後事業で連携していく可能性のある実施地域につながりがある専門家をコーディネートしたことから、事業展開次第では、専門家と事業者の関係は継続していくものと考えます。

Q8. 事業の持つ社会的価値を、外部へ発信するために、どんな支援を行いましたか?

事業の社会的価値を広めるため、資金の出し手や借り手、プロセスマネージャー志望者などのステークホルダーが支援者を取り巻くネットワークとも相通ずることから、多様な人材と交流する機会が必要であると考え、コミュニティ・ユース・バンクmomoが企画するイベントに、事例提供者として当社を招きました。またイベントの内容については、ブログやSNSなどで外部に向けて発信を行っています。

Q9. サスビズに伴走することで、自身が得たメリットとしてどんなものがありましたか?

まず事業者とは、とても良好な関係でした。それは半年間で 10 回の訪問という頻度が、主な要因であると振り返ります。対話の頻度を増やしていくことで、その間の小さな動きにも気づくことができ、また気軽に話し合える関係づくりを築くことが出来ました。この体験は、本業においても応用できると思い、大きな気づきとなりました。

次に、他のプロセスマネージャーやサスプログラム事務局などとのミーティングを通して、多様な人材と交流を重ねることで、多角的な視野を育むことが出来ました。自分たちで出来ないことは周りを巻き込んで、一つずつ課題を解決していく大事さを学ぶことができました。

Q10. 今回の伴走支援のスキームで、より有効な伴走支援を行うために改善すべき点としてお感じになったことをお聞かせください。

サスビジの支援体制として、事務局を主としたコーディネートが重要であると感じました。事業者の困りごととプロセスマネージャーに求めること、またプロセスマネージャーが役割を認識して、事業者に伴走することの環境づくりが必要です。事業者がプロセスマネージャーと解決してしまう、あるいはプロセスマネージャーが解決してしまうだけの関係では、その場の困りごとは解決できたとしても、今後の出来事に対応できないケースが出てくると思います。今回の伴走支援においては、佐藤取締役以外の当社関係者との対話がほとんど出来なかったことや現地調査が叶わなかったことから、非対称な情報に対して、一定の限界を感じました。一方で、伴走支援におけるアイデアが足りなかったと反省しています。例えば、時には他のプロセスマネージャーに帯同して、他の事業者と交流を行うような多様な機会を設けることが、事業者にとってプロセスマネージャーにとっていい気づきになると思いました。

伴走支援効果検証アンケート

日付 平成25年3月1日

事業者名 おひさま自然エネルギー株式会社

- Q 1. 支援前に抱えていた課題について、伴走支援によってどのように状況が変化・改善されましたか? (課題は伴走支援プロジェクト顔合わせ会の議事録から抜粋)
- ●金融商品取引業資格取得までの間の資金調達

第二種金融商品取引業の登録をしている、飯田市のおひさま進歩エネルギー(株)に募集代行を依頼して行う事とした。

●ビジネスモデルのシステム化、及びそれまでの行動計画の策定

事業計画の作成の検証を行えた。顧客の開拓手法についての示唆を受けることができた。

●マンパワーの不足

NPO・市民運動体との連携を図るなど、外部のマンパワーを活用する事の認識が広まった。

●ステークホルダー(行政、市民など)の巻き込み戦略

行政へ政策提案を行うなどの方法を議論した。

Q2. 事前に期待した支援効果と実際の支援効果を比べたとき、どんな差異がありましたか?

| 期待を上回った ところ | 対話することによって、自らの考え方を検証できた点 |
|-------------|--------------------------|
| 期待を下回った ところ | 当社の課題がダイナミックには改善されなかったこと |

Q3. 支援前には感じていなかったが、伴走支援によって気づいた課題がありましたらご記入ください。

事業執行の行程管理の手法の紹介を受け、改善する必要を感じた。

Q4. 伴走支援による自らの事業の持つ新たな社会的価値の発見がありましたらご記入ください。

これから獲得しようとしている当社の資金調達能力が、NPO、市民運動団体との連携をはかる上での資産となること。

| | | | 1 |)おひさ | ま自然エス | ネルギー | -株式会社 |
|------------------------------|-----------|----------|--------------|--------------|-------------------|----------|----------|
| Q5. 伴走支援によって、 | . 自らの事業の |)社会的 | 価値は向 | 上したと | 感じます | か? | |
| 市民・社会運動における的使命はより高まった。 | | 置が確 | 認でき、 | 手生可能 | エネルギ | ・一の普 | ・及という社会 |
| Q 6. 以下の3点につい ありましたらご記入くだ | | ₹を5段 | 階で評価 | してくだ | さい。ま | た、要 | 望・改善点が |
| 【1. 診断について】 満足度(該当にO) | (満足) | <u> </u> | 4 | 3 | 2 | 1 | (不満) |
| 要望・改善点 | (//-///// | | <u> </u> | | | <u> </u> | (1 //~)/ |
| 【2. 支援メニューにつ | ハて】 | | | | | | |
| 満足度(該当に〇) | (満足) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | (不満) |
| 要望・改善点 | | 期間カ | ジ短いのて | ご、もうク | かし長く [、] | すべき | |
| 【3.コーディネートに | ついて】 | | | | | | |
| 満足度(該当に〇) | (満足) | ⑤ | 4 | 3 | 2 | 1 | (不満) |
| 要望・改善点 | | | | | | | |
| | ご協力誠に | ありが。 | とうござい | いました。 | | | |

2)株式会社 M-easy

平成24年度 サステナブルビジネス伴走支援プロジェクト 活動報告書(平成24年10月活動分)

| | プロセスマネージャー 元岡 征志 | | | | 支援団体名 | 株式会 | ·社M-eas | s у | |
|----------|--|---|--------------------------------------|---------------------------|--|--|--|--|---|
| | | | プロ | 1セスマネージ | ャーが記入 | | | | |
| 活! 日付 | | | | 進捗状況 | 兄判断 | 課 | 題 | 対応方針 | 事務局コメント (状況判断、PM と の連絡状況など) |
| 10 月 24日 | サスティナスティジカー・確認 プメ S を | クト カトの 趣 トの成わ サリ合 の サイ 要の 共有 一 ズの 整 エ で の の の の の も る も る ら る る る る る る る る る る る る る | M-easy 代戸他 お環P B か な省S務 木 ま | ・事業概要の ・FBグルー げによる: | 内容の契約 の共のション 一方の カース・カー スティー スティー スティー スティー スティー スティー スティー スティ | 支援 実連情報 (田んぼオ 都市候補た F B を活 | ーナー制、 き支援など) 連携先団体 ごし 用したシス 楽と活用方 | ≪・事ニの根 ・現とでである。 ・現とでである。 ・現とでである。 ・現とでである。 ・現とでである。 ・現とでである。 ・現とでである。 ・の代表が、はいいでは、では、できる。 ・の、できる。 ・の、で。 ・の、できる。 ・の、できる。 ・の、できる。 ・の、できる。 | 事業者を面 を対した。 を対した。 を対した。 を対した。 のののののののののののののののののののののののののののののののののののの |

平成 24 年度 サステナブルビジネス伴走支援プロジェクト 活動報告書(平成 24 年 11 月活動分)

| | マネージャー 元岡 | 征志 | 支援団体 | 株式会社M一ea | s y | |
|-----------|--|---|--|---|---|---|
| | 5動状況(会合、作業 | | 2スマネージャーが記入 | | | 事務局コメント (状況判断、PMと |
| | | | 進捗状況判断 | 課題 | 対応方針 | の連絡状況など) |
| 日付 11月4日 | 内容 ・旭地区の現地確認 ・Measy のこれまで み ・事業の現状確認 ・都市と田舎の 交流イメージ 有 ・一社一村運動など 考情報の共有 ・次回の訪問日程記 | での歩 代表 戸田友介氏 スタッフ 2名 での共 | ・「若者よ田舎をめト」 の経過確認 ・田んぼオーナー制の 可能性検討 ・まち側パートナーの 候補について など ≪次回の予定 ≫ ・11月11時、 旭現地訪問予定 | ・伴奏ニーズの精査 絞込み ・伴奏支援の 成果イメージの共 有 | ≪次回の目的≫・イベント 開催状況の確認・地域資源の 活用状況の確認 ≪対応方法≫・代表へのヒアリン・イベント協力者等へのヒアリング | 事一事テがへ問通こり能続をメにれているでは、大きさいでのでのであるが、これでのでのであるが、これでのでのであるが、これでのでのであるが、これでのでのであるが、これでのでのであるが、これでは、これでは、これでは、これでは、これでは、これでは、これでは、これでは |
| 11 月 11 日 | ・イベント開催時の 状況確認 (地元関係者や協 体との連携状況 ・参加者の人数、 客層などの確認 ・次回の訪問日程記 | 代表 戸田友介氏 イベント ご縁市 協力団体 | ・地元での事業展開の 状況確認 ≪次回の予定≫ ・11月22日14時、 名古屋にて会合予 定 | ・まち側パートナーの イメージや連携方 法 | など 《次回の目的》 ・まち側での事業連携イメージの共有 《対応方法》 ・代表 ・代方表 ・代方表 ・代方法 ・はずートナー 候補団体とのなど | み様 事しがしいる部すメを で、 者地をなみしよめー で、 者地をなかしよめー で 中のえり強はりのの に かっる二 実に で は で で で で で で で で で で で で で で で で で |
| 11 月 22日 | ・まち側での事業 について ・連携候補団体との コミュニケーン ・まちと田舎をつた 交流事業のア ア | 戸田友介氏 アグロプエル タ鈴木氏 もりりん'ず 代表 佐治氏 | ・まち側パートナーの 事業アイデア ・パートナー団体の 支援方法 ≪次回の予定≫ ・12月13日10時、 旭:福蔵寺にて | 事業構想の整理に向けた情報整理 まち側パートナーとの連携方法 交流事業のターゲットの絞込み | ≪次回の目的≫ ・関係資源マップ の整理 ・戦略SWOT分析 のための情報整理 ≪対応方法≫ ・代表へのヒアリング ・スタッフ及び 関係者との情報抽出 など | |

平成 24 年度 サステナブルビジネス伴走支援プロジェクト 活動報告書(平成 24 年 12 月活動分)

| | マネージ 氏名 | 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 | | 株式会社M一easy | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|--------------|---|--|---|
| *- | 氏名 動状況(会 か ・ Measy 関市 略 か の ・ 次 平 の の で 25 | 元 () () () () () () () () () (| ブ | プロセスマネージャ 進捗状況 ・今全体個い 田作のの事人の事人の事人のの事人のの事人のの事人のの事人のののののののでである。 ・戸向とれて、田のののののののののののでである。 ・では、一では、一では、一では、一では、一では、一では、一では、一では、一では、一 | ーが記入 記判断 M-easy 戸な のある。 はよ整。 にとづをる。 地関労労える。 なで窺える。 中旬 | 部 市ナュル 具りのづく | 会社 D (テず x x x x x x x x x x x x x x x x x x | sy 対応方針 《次連携のの ・連とて ののようで でのので がでで がでで がでで がでで がでで がでで が | 事(と 次体にりうはの伴を必る 事は携け指良務 状の 年的向づ支見の走測要。 務「関増標いる 判絡ど 度なけく援え、支ると 局都係えとのよ 断状 降業つ、方い年の差し ともどかるはい の構なと向る間成して しのれ」のなり りかい りゅうしん しゅうしん しゅうしん しゅうしん しゅうしん しゅうしん しゅうしん しゅうしん しゅうしん しゅうしん しゅうしゃ アルター・アルター・アルター・アルター・アルター・アルター・アルター・アルター・ |
| | | | | 旭現地訪問予 5 | Ē | | | | |

平成24年度 サステナブルビジネス伴走支援プロジェクト 活動報告書(平成25年1月活動分)

| プロセ | スマネージャー氏名 | 元岡 征志 | | 支 | 接団体名 | 株式会社 | ±M−easy | |
|-------|---|-----------------------|---|--------------------------|--|--|--|--|
| | | | プロセスマネージャ | ーが記入 | | | | 事務局コメント |
| 日付 | 助状況(会合、作業、3 内容 | を渉など) 面談者 | 進捗状況判断 | | 課題 | | 対応方針 | (状況判 断、PM と の連絡状 況など) |
| 1月8日 | ・SB 支援ネットワーク 委員会への参加 ・支援対象者: Meass の事業概要紹介 ・支援内容の進捗状況の 報告 ・今後の課題共有 | ットワークをかり、 | ・SB 事業者である Mea 田氏が出り PM より事業 大切当 PM 状況に明、報告。 ・今後の支援の見通調のの見のでではがない。 ・今後ではなど。 ≪次回の予定≫・平成 25 年 1 月 9 日 (調整中) ル現地訪問予定 | ったた 概要や いて 説 や仕組 につい | プロでは、 | 或を入り こま見い うまりえい (俯入り) 合、状い プ、りまりでの ロそ的ジョし援 せ門はで ボれにメ | ≪次回の目的≫ ・対象地域(旭)に関連する情報収集 ≪対応方針≫ ・次回、外国人学生向けの里山体験プログラムへの同行が参加 ・代表及び参加者、地元関係など | 事に情自足る自れたに深をの行次降業関報身しこ覚をめ造い招面う年の地すがにてとし補地詣人い談ど度事域るM不いをそう域の物てを、以業 |
| 1月9日 | フィンランド、アルト 大学学生らを対象と した「先人らの知恵に 学ぶデザインプロク ラム」(コーディネート:Measy)に同行参 加 | 田氏 ・ 鈴木氏 ・ 地元の協 | ・名古屋市内で環境教際理解教育を実施プロに参加 ・市民への意識づくりかけとして、 かけとして、田にから ルドを活用したいとあり | ている グラム のきっ フィー | ・都市周辺には、したくさんある中で、旭なのか。 ・改めて、まちの人での他の魅力を る必要がるのでか。 | で、な にとっ ・整理す | ・旭の魅力発見WSの開催検討 ・都市部で市民や若者を巻き込む際のきっかけづくりの検討 ≪対応方針≫ ・旭とまちのつながりを対象とした調査概要の情報収集 | 計に効場をとて 事ら家き画向果づ行がい 務はと合策け的くうでる 局専のわ定たなりこき か門引せ |
| 1月15日 | ・豊田市主催 「6 次産業化 起業 塾」への参加。 ・旭周辺の集落営農の 連携に関する意見 交換 | ト Measy 鈴 木氏 | ・農山村における事業 可能性について情報3 ・周辺の営農集落との 換により、今後の連 を確認。 | 交換。 意見交 | ・旭の地域資源を活 商品化支援、事業 のあり方。 ・集落営農など、名 代表者らに連携 あるが、全体に高 ており、担い手が ている。 | 美化支援 各団体の 意識は 高齢化し | ≪対応方針≫ ・来年度に向けた継続的なSB支援の流れづくり、専門家及び地元事業連携者と商品化、販売連携の関係づくり、など | uや住業事介域携旭ら日若促の例周とに地でわ者進先の辺のよ区はでにま事進紹地連るなの |
| 1月27日 | ・豊田市旭地区の古月家「板取の家」にて、名古屋大学大学院(SI支援ネットワーク委員会 座見交換・旭を拠点とした「住まいづくり講座」の参加者と情報交換、交流加者と情報交換、交流 | の で | ・今年度の SB 事業支援 しについて意見交換。 ・若者定着促進の調査 有効活用 ・次年度に向けた旭と つなぐ企画会議開催の | 結果のまちを | ・SB 支援の中でも、 的付加価値をり、終 住組みづくり、終 値による持続可 望まない SB 事 支援成果の評価 か。 | 先する 経済的価 能性を 美者への | ・専門家として岡田氏 への依頼使討(調査 結果の概要報告と企 画検討ワークショッ プの開催) | 魅り性てバどたカのにのイを。く能いドなっ |

平成24年度 サステナブルビジネス伴走支援プロジェクト 活動報告書(平成25年2月活動分)

| | /ネージャー 元岡 征 | E志 | | 支援団体名 株式会社M一 e a s | | asy | s y | |
|-----------|---|--|---|---|---|--|--|--|
| | | | プロセスマネージャ | 事務局コメント | | | | |
| 活動物 | 活動状況(会合、作業、交渉など) | | | 判断 | 課題 | 対応方針 | (状況判断、PM との連絡状況な ど) | |
| 日付 | 内容 | 面談者 | 219 1770 | 1361 | W. K. | 737073 21 | ۵) | |
| 2月6日 | ・専門家、イスターマングラックを座り、大きを座り、大きのでは、一年のでは、大きのでは、一年のでは、「中では、一年のでは、「中では、一年のでは、「中では、一年のでは、「中では、「中では、「中では、「中では、「中では、「中では、「中では、「中 | Measy | ・専門家より、旭コ ・専門家より、旭コ とりだ着名の定着名。 ・企画を共有。 ・企画で一」「住みでいてはのいではでいた。 ・では、では、では、では、では、では、では、では、では、では、では、では、では、で | 集要因に関する J里ワーキング らき千年ゼミ」 ほらし入門セミ す。 -トナーの候補 に学を紹介。連 | 出された企画案アップ 企画の実現に向けっプ支援 連携との関係強化 企画の推進体制の構築 | ・事務もフグに画 人のでした 一事 でいっぱい アンド できる かいがん かいがん かいがん かいがん かいがん かいがん かいがん かいがん | 伴と事築り構係のいげらて取ネ走し業」「「や、えたれ成後巻ト援、企携年地経るこる果事くの水画の度域営化と。に業支一成年の広事の指」がこよ者援ク界度構が業関針と挙れっを者が | |
| 2月20日 (水) | ・SB 支援ネットワーク 委員会への参加 ・支援対象告 ・支援内容の進捗状況と 成果イメージの報告 ・今後の課題について | SB ックの 参位 (支ト委事 M 局装ワ員 者 省ネー対、者事 後ネー対、者事 の の の の の の の の の の の の の の の の の の の | ・担当プロセスマネ 員会へ参加し、状があったため、前 同席。 ・支援状況の進捗状 今後の見通しつし 《次回の予定》 ・3月17日:調整「 | 、沢の報告要請 対回に引き続き 況を共有の上、 次年度に向けた いて報告。 | ・今後構築ネットス SB 支とどでり に連わい。 ・ 対象 事 へを (Measy) 支援続 のように ののか。 ・ 対表の が、 が、 が、 が、 が、 が、 が、 が、 が、 が、 | ≪次回の目的≫ ・今年のの ・今年次企画の ・今年次企画の ・今年で ・3月26日 | 内て想で支誰かが局よ終引マ成要 発いさ、援が、生とるわ継ニもが にこるPM 役きう。は期あ関ルす。 がが一的割継課事M間とすのる ががのる作必 | |

伴走支援効果セルフチェックシート

 支援者名
 元岡 征志
 日付 3月4日

 事業者名
 ㈱M-easy
 代表 戸田 友介

Q1. 事業の強み・弱みは把握できましたか?

| 強み | 地域密着力、地域の経営資源(行政、地元キーマン、研究者など)の活用力 |
|----|------------------------------------|
| 弱み | 中期的事業構想力、資金力、組織内連携力 |

Q2. 地域コミュニティの強み・弱みは把握できましたか?

| 強み | 豊富な地域資源(自然、歴史、地元を支えるキーマン、行政との関係) |
|----|----------------------------------|
| 弱み | 周辺集落との連携力、豊田市以外からの認知度 |

Q3. 事業の持続可能性を向上させるために、何を支援すべきと判断しましたか?

中期的な事業の方向性の明確化、事業案の言語化

都市部(豊田市中心街以外)とのパイプづくり、連携パートナーの発掘

Q4. 地域コミュニティの持続可能性を向上させるために、何を支援すべきと判断しましたか?

対象事業者(M-easy)の事業推進力の強化、都市部との循環事業の構築 周辺集落と連携した全体(面的)価値の向上、多様なネットワーク構築支援

Q5. サスビズを核とした地域のつながり作りに向けたシナリオを設定できましたか?それはどんなものでしたか?

「まち」と「いなか」をつなぐ、継続的な人材交流のシナリオが少し見えた。

具体的には、都市部で展開するパートナー団体との共同企画案件の検討。

Q6. コーディネートした専門家を通じて、事業者にどんな気づきを与えられましたか?

「旭地区の若者定住促進」に関するプロセスや誘因要素の整理。

ニーズの再発見と新規の企画を検討する際の対価の目安につながった。

Q7. コーディネートした専門家と事業者が関係を継続させるために、どんな支援を行いましたか?

専門家を交えた企画会議において、次年度の講座やプロジェクト案が企画された。

Q8. 事業の持つ社会的価値を、外部へ発信するために、どんな支援を行いましたか? プロセスマネージャー個人のフェイスブックページやサスプログラムFBによる広報支援。 伴走支援のプロセスや支援事業者の企画事業について、外部へ情報発信した。

- Q9. サスビズに伴走することで、自身が得たメリットとしてどんなものがありましたか?
 - ・サスティナブルビジネスといった新しい概念の事業について意識することができた。
 - ・従来とは異なる概念による組織診断、事業診断、地域診断を試すことができた。
 - SB伴走支援を通じて、専門家や有識者、支援機関などとのネットワークが拡がった。
- Q10. 今回の伴走支援のスキームで、より有効な伴走支援を行うために改善すべき点としてお感じになったことをお聞かせください。
 - ・現状では支援の際に活用できる多様な専門家やプロボノが存在していなかったため、今後の プロボノネットワークや支援ネットワークの構築が期待される。
 - ・対象事業のあり方を共に考える支援(相談機能)では、プロセスマネージャー単独でも可能と言えるが、その先にある対象コミュニティのサスティナビリティ(持続可能性)を考慮するためには、そのコミュニティの成立要件をよく知るキーマンとの連携が欠かせない。

伴走支援効果検証アンケート

日付 2013/3/1

事業者名 株式会社 M-easy

Q 1. 支援前に抱えていた課題について、伴走支援によってどのように状況が変化・改善されましたか? (課題は伴走支援プロジェクト顔合わせ会の議事録から抜粋)

●事業構想の整理

定期的に話を聞いていただけたり、FB上で情報共有をさせていただいたおかげで、少しず つ整理ができたと思う。

●都市部コミュニティとのつながり

来年度、大ナゴヤ大学での講座につながりそう。つながりを模索し、生み出し続けるための、示唆をえられたと思う。

●地域を訪れる若者との関係構築

上記2つと同じ。

●地域全体のプロデュースに関わる計画づくり

来年度は地域のまちづくりをしかけていくつもりだったので、今回できたつながりの皆さん とも連携を考えながら進めたい。

Q2. 事前に期待した支援効果と実際の支援効果を比べたとき、どんな差異がありましたか?

| 期待を上回った ところ | 寄り添って支援いただいたこと。 |
|----------------|-----------------------------------|
| 期待を下回った ところ | プロボノ的に動く人とのご縁がもう少しできるとよかった。今後に期待。 |

Q3. 支援前には感じていなかったが、伴走支援によって気づいた課題がありましたらご記入ください。

サステナブルビジネスを、「ビジネス」として「稼ぎ」として考え始めるというマインドセットから関係者と共に抜け出すこと。

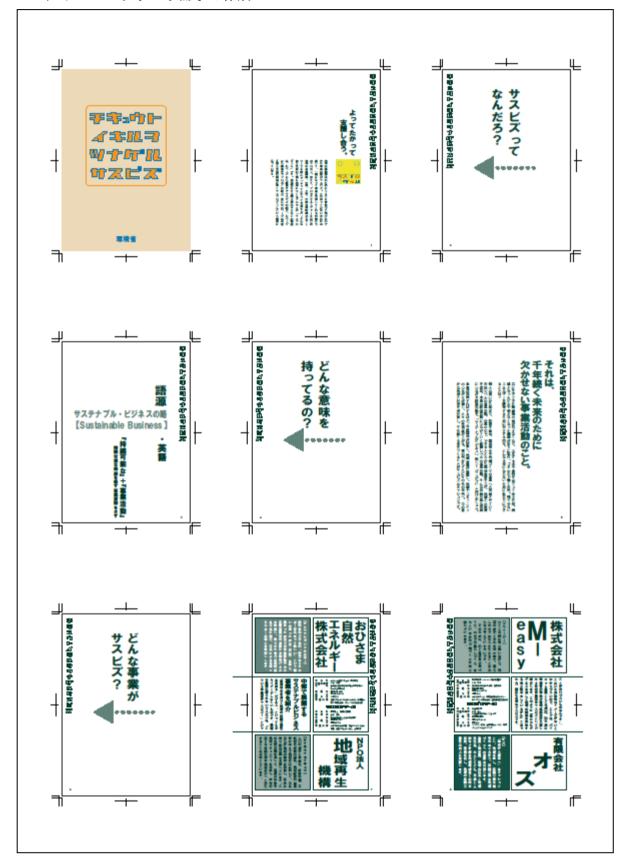
「暮らしのなかではたらく」という価値観を表現すること。

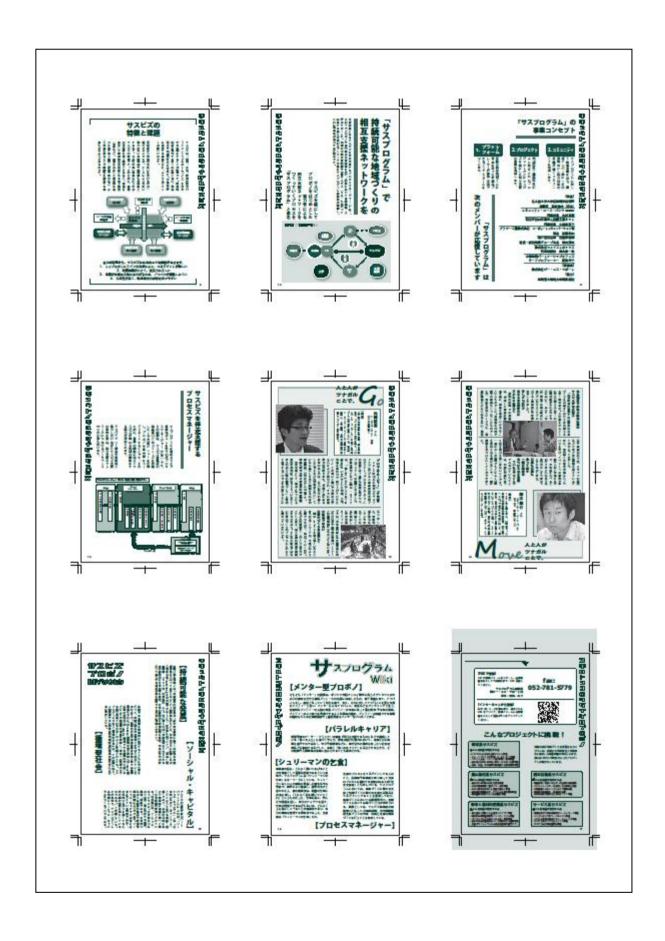
Q4. 伴走支援による自らの事業の持つ新たな社会的価値の発見がありましたらご記入ください。 「暮らしのなかではたらく」という価値観は、社会の中で価値をおびてくると思うということ をあらためて認識しました。

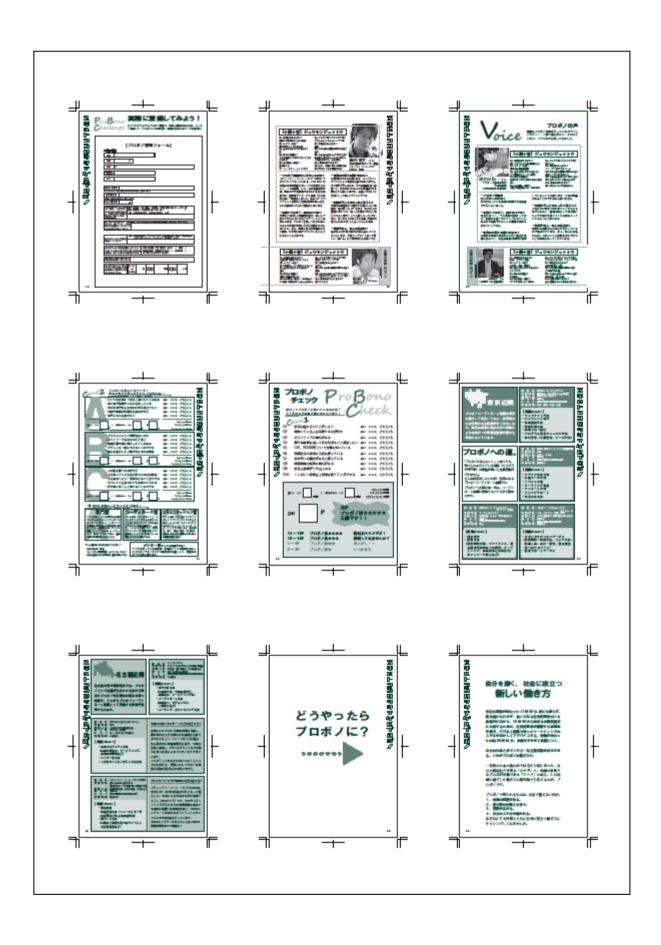
| 、自らの事業の | 社会的 | 価値は向_ | Lしたと! | 感じます | か? | |
|-----------------|--|---|--|--|--|---|
| <u>を</u> が判断するこ | ことと見 | 思います。 | | | | |
| て支援の満足度 い。 | を5段 | 階で評価し | してくだる | さい。ま | た、要望 | ₫・改善点があ |
| | | | | | | |
| (満足) | 5 | 4 | (3) | 2 | 1 | (不満) |
| 起業支援と | いう従 | 来のプロセ | スの中で | ごは正攻流 | まだと思 | いますが、 |
| み込んだサスト | ビジに | マッチした | 手法を開 | 発しては | ましい。 | |
| いて】 | | | | | | |
| (満足) | 5 | (4) | 3 | 2 | 1 | (不満) |
| 途中でいる | いろと | :変化する | 中で対応 | ありがと | うござい | い ました。 |
| っせて寄り添い | 莫索し ⁻ | ていただけ | てありか | <i>うたかった</i> | こです。 | |
| ついて】 | | | | | | |
| (満足)(| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | (不満) |
| | ご縁か | 「でき来年」 | 度の展開 | にもつな | がりまり | した。 |
| | | | +_ 曲: | ᄑᄪᄺ | く機能し | しています。 |
| っと上手に使う | とよい | と思いまし | ノに。豆! | Д МІФФ | 1 120110 | |
| っと上手に使う | とよい | と思いまし | ンだ。 豆 l | 山 似1みみ | · 1/2/1/0 | |
| っと上手に使う | | _ | | | · 1,2,115 | |
| | | _ | | | (1)2.115 | |
| | | _ | | | | |
| | | _ | | | | |
| | | _ | | | | |
| | | _ | | | | |
| | | _ | | | | |
| | を で 支援の満足度 に で に が に が に が に が に が に が に に が に に に に に に に に に に に に に | 世が判断することと で支援の満足度を 5 段 (満足) 5 起業支援という従 み込んだサスビジに いて】 (満足) 5 途中でいろいろと かせて寄り添い模索し ついて】 (満足) 5 多くのご縁か | で支援の満足度を 5 段階で評価しい。 (満足) 5 4 起業支援という従来のプロセムのとができませる。 (満足) 5 4 を中でいろいろと変化するのせて寄り添い模索していただけついて】 (満足) 5 4 多くのご縁ができ来年 | を史が判断することと思います。 (支援の満足度を 5 段階で評価してください。 (満足) 5 4 3 起業支援という従来のプロセスの中ではみ込んだサスビジにマッチした手法を開いて) (満足) 5 4 3 途中でいろいろと変化する中で対応のせて寄り添い模索していただけてありからいて) (満足) 5 4 3 多くのご縁ができ来年度の展開 | を で 対 判断することと思います。 「で 支援の満足度を 5 段階で評価してください。またい。 「満足) 5 4 3 2 起業支援という従来のプロセスの中では正攻法を み込んだサスビジにマッチした手法を 開発して にないて 3 2 途中でいろいろと変化する中で対応ありがといせて寄り添い模素していただけてありがたかった ついて 3 2 多くのご縁ができ来年度の展開にもつな | で支援の満足度を5段階で評価してください。また、要当い。 (満足) 5 4 3 2 1 起業支援という従来のプロセスの中では正攻法だと思 なみ込んだサスビジにマッチした手法を開発してほしい。 いて】 (満足) 5 4 3 2 1 途中でいろいろと変化する中で対応ありがとうござい のせて寄り添い模索していただけてありがたかったです。 ついて】 (満足) 5 4 3 2 1 多くのご縁ができ来年度の展開にもつながりまり |

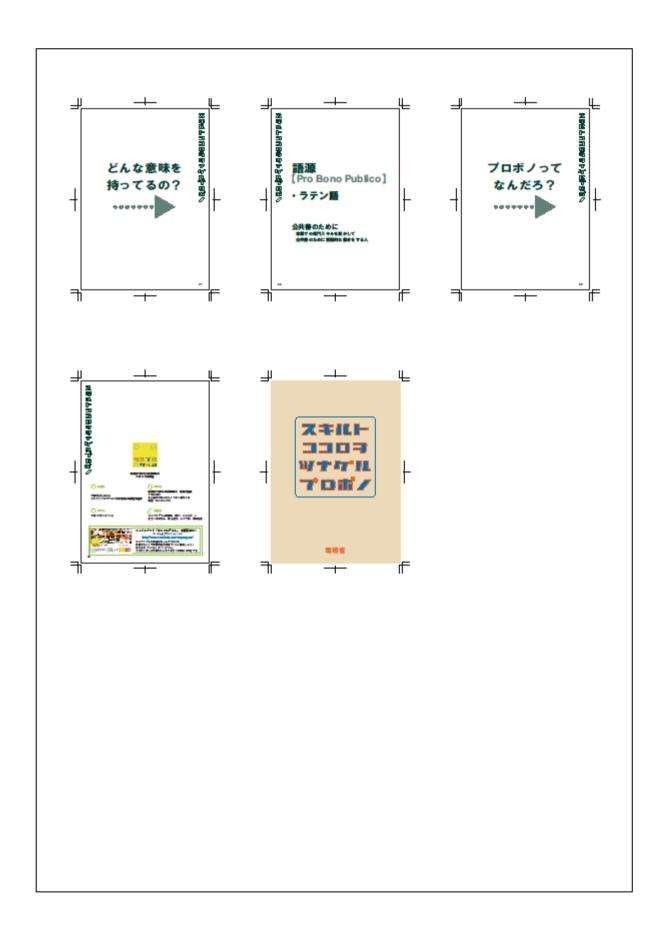
3-3. 広報業務

1) サスプログラム小冊子の作成



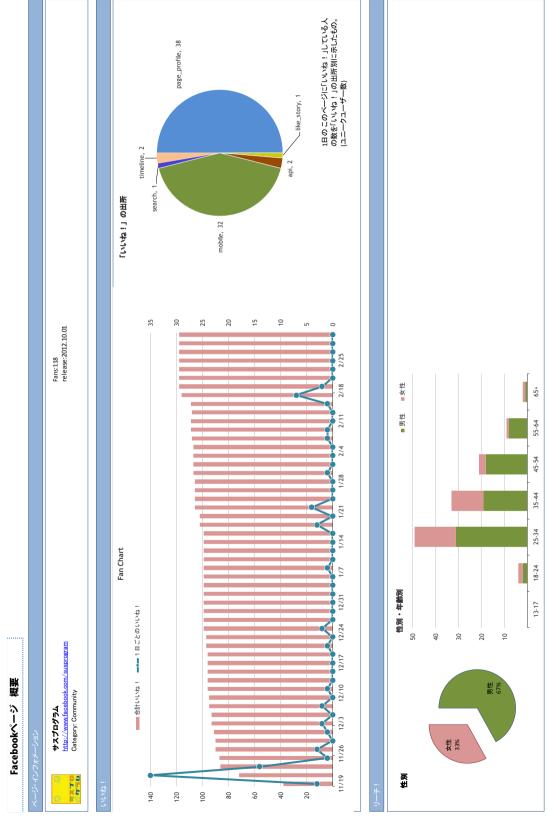






2) フェイスブックによる広報活動

(2012年11月1日~2013年3月6日)



3) 支援人材養成講座

【講座テキストは第三回委員会「資料1」を参考】

資料1

サスプログラム支援人材登録・養成講座 平成25年2月

本事業の経緯と主旨

●本事業開始の経緯

持続可能な社会の実現のためには、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 や社会的企業が必要不可欠ですが、自立した事業活動を行えていないところがほとんどです。

そのため、環境省では昨年度、「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」を行い(弊社受託)、環境NPO等の活動を促進していくための、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の習得プロセスを地域の中間支援組織等が理解し、支援するための「地域支援マニュアル」を作成しました。

その作成の参考とすべく環境系 NPO 及び社会的企業の支援に造詣の深い委員を招聘し開催した「環境系 SB/CB 支援研究会」において、支援体制のあり方にも言及が及び、「ネットワーク型支援体制の必要性」が訴えられ、本年度、「中部地方におけるサステナブル・ビジネス*支援連携体制構築等業務 (中部地方環境事務所)」を弊社が受託し、サステナブルビジネスを支援するためのネットワーク構築業務を行っています。

●本事業の主旨

本事業では大目的を「持続可能な発展を遂げるために、環境保全及び地域づくりに貢献する民間事業活動を活性化する」こととし、本年度の業務で達成すべき目的としては「東海地域においてサステナブルビジネスを支援する体制を構築する」事としています。

そのために、

1. サステナブルビジネス支援ネットワーク検討委員会

目標:支援ネットワークの設立

2. サステナブルビジネス伴走支援プロジェクト

目標:パイロット事業による支援効果の検証

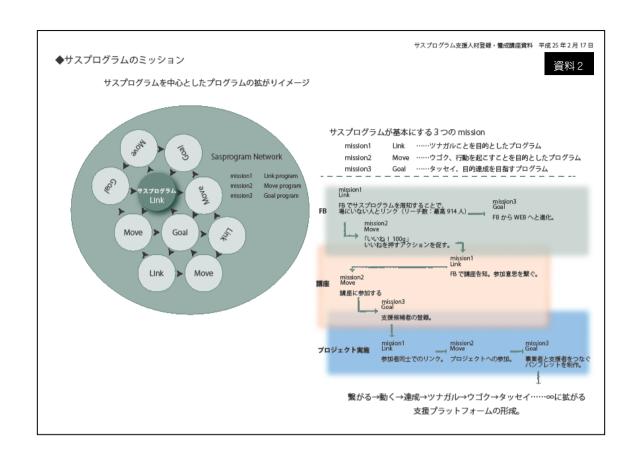
3. 広報業務

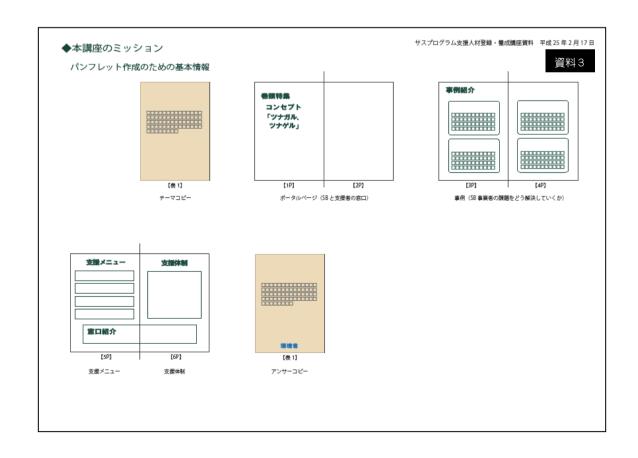
目標:支援者及び、サステナブルビジネス事業者への支援ネットワークの周知とそのコーディネート

の3点の業務を行っております。

※サステナブルビジネス

持続的な発展に資する事業活動を指す言葉。低炭素社会や循環型社会の構築、生物多様性保全等 をめざした環境保全事業の実施を通じてまちづくりや地域活性化といった地域の経済社会にも付加 価値をもたらす事業を、本事業では「サステナブルビジネス」と呼びます。





プロセスマネージャー能力診断シート

| 氏名 診断日 年 月 |
|------------|
|------------|

| | | | 鉄当する | ロに ノを ださい | 入れてく |
|----------|-----|--|------|---------------------|------|
| | | 項目 | はい | どちらとも 言えない | いいえ |
| | | 話を途中でさえぎったり、話の腰を折ったりしないで、最後まで聞こうとする | | | |
| = | M | 話の最中に、正しく理解しているかどうか確認のために要約したり、確認の質問をしたりしている | | | |
| ш п п | < | わからないところは、質問してきちんと確かめるようにしている | | | |
| ニケー | | 相手が黙っているとき、相手が発言するのを待てる | | | |
| シ | | 何かを伝えるときは、何が、いつ、どうなっているかというように出来るだけ具体的に表現する | | | |
| ョン | 伝え | 提案するときは、複数の選択肢、比較のための資料を提供している | | | |
| b | る | 人の意見に反対するとき、感情的にならず、ニュートラルに是非を表明できる | | | |
| | | 相手の嫌がることやマイナス面でも、率直に伝えることが出来る | | | |
| | | 自分のやりたいこと、チームの目指すことについて、周囲の人間にいつも語りかけている | | | |
| | 自己 | 自分の問題点や不都合を指摘されても、謙虚に聞く耳を持っている | | | |
| 4 | 開示 | わからないことがあると、こだわらず、人に助言や指導を求めることが出来る | | | |
| 係構 | | 自分の不安や恐れを隠さずに打ち明けることをためらわない | | | |
| 禁力 | Į. | 初対面の人とも、打ち解けて話が出来る | | | |
| 73 | 医係づ | 自分自身が困ったときに頼りになる人のネットワークがある | | | |
| | ζ, | 相手の人格、地位に襲わらず、相手の話を聞き、意見することが出来る | | | |
| | ٥ | 地域の行事に積極的に参加するなどして、多様な地域構成員とのつながりを持っている | | | |
| | ナ | 目的・目標の設定と、それを達成するための計画を立てることができる | | | |
| | ラン | 複数の利害関係者間、意見の異なる人達の間を調整して、合意に持っていくことができる | | | |
| | ニン | 意思決定の際には、部分最適ではなく全体最適に結びつく選択肢を提示できる | | | |
| 伴 | グ | 事業全体の効果を考えて優先順位を設定できる | | | |
| 走力 | | 相談や支援を通じて、相手のモチベーションを高めることができる | | | |
| | 伴 | 自説に関軟せず、全体をまとめたり、集約することに心を砕く | | | |
| | 走 | 人を第三者に紹介するとき、その人の思いや意図が伝わりやすいように場を設定できる | | | |
| | | 相手の内発性を損なわず支援を行うことができる | | | |

| ■基本情報 | | | ネージャー | 豆啄フィ | 4 |
|--|--|--|---|---|---|
| 氏名 | | | | | |
| 年齢 | | オ | | | |
| 住所 | Ŧ | | | | |
| | Т | | | | |
| 電話番号 (ご連絡先) | | | | | |
| mail | | | | コ | |
| ■ご職業 | | | | _ | |
| 勤務先·所 | 属等 | | | | |
| ※フリーラン | ⁄ス・個人事業主 | の方はその | 含をご記入ください | | |
| 勤務先所在 | 生地 | | | | |
| ※駅名、市町 | 村名などをご記 | 入ください | | | |
| 社会人経験 | 年数 | 年 | | | |
| たのご経験 | ご専門に当て | り.農杯源 | 術職 2.管理職 3 順業職 7.生産労 用品の営業販売、1 | 務職 8.その他 | (|
| たのご経験 はまるもの き、下記記 | ご専門に当て | 6. 晨 杯 湯 【例:事務』 | 1. 栗曜 / . 生産労 用品の営業販売、1 | 務職 8.その他 食品加工会社役員、 | など】 |
| たのま、 発も記さ でる下名答 NPO、 ジ等の が境業 企業 のま、 のま、 のま、 のま、 のま、 のま、 のま、 のま、 | ・ご専門に当て をお選びいただ 入欄に具体的な | ・展本源 【例:事務』 「一般 と】 | !栗職 /.生産労 | 務職 8.その他 食品加工会社役員、 | など】 |
| たはき業数 NPOに業数 NPOに業ら 支援企た を対した。 大はき業的 大きなである。 大きなできなである。 大きなできなである。 大きなである。 大きなである。 大きなである。 大きなである。 大きなである。 大きなである。 大きなであるである。 大きなであるである。 大きなであるである。 大きなであるであるである。 大きなであるである。 大きなであるであるである。 大きなであるであるであるである。 大きなであるであるであるである。 大きなであるであるであるである。 大きなであるであるであるであるであるであるであるであるであるであるであるであるであるで | ・ごお買いはいいです。 ・ごお欄入下にいたな複いです。 を入欄入下にいたな複いでは、 ・ごお欄入下にはいいでは、 ・ごお欄入下にはいいでは、 ・ごお欄入では、 ・ごおしていました。 ・ごもでは、 ・ごもでは、 ・では、 | 6. 展本湯 【例・事務】 | ■ 栗 職 / 生産労 用品の営業販売、1 | 務職 8.その他 は品加工会社役員、 スの起業支援経験 | (など】 (約〇件)あり |
| たはき業数 のま、務回 いアのに業をのいる下名答 いのま、務回 いのででである。 いのででである。 であるであるである。 であるであるである。 であるであるである。 であるであるであるである。 であるであるであるである。 であるであるであるである。 であるであるであるである。 であるであるであるである。 であるであるであるであるである。 であるであるであるであるであるであるであるであるであるである。 であるであるであるであるであるであるであるであるであるであるであるであるであるで | ・ごお欄では、 では、 では、 では、 では、 では、 では、 では、 では、 では、 | 6. 展本湯 【例・事務】 | 1. 栗曜 / . 生産労 用品の営業販売、1 | 務職 8.その他 は品加工会社役員、 スの起業支援経験 | (など】 (約〇件)あり |
| たはき業数 NP境企た あを あ酬を ある がし がます かまます シャスタ かんし がます なと支 ない かまする かんし がまする かんしん かんしん かんしん かんしん かんしん かんしん かんしん かんし | ・ごお選に下 にいたの後 スリー・ では できる | 6 · 展本 7 · March 1 · Mar | 集職 / 生産労 用品の営業販売、1 ソーシャルビジネ 計画作成、マーケラ オコーディネート、 無報スで 3 . 狭域地方 | 務職 8.その他 食品加工会社役員、 スの起業支援経験 コーチング、地域資 コーチング、話し | 、 (約○件)あり (約○件)あり 原発掤、広報、 力」など) 」など) |
| たはき業数 NP境企た あを あ酬をは 上のま、務回 O、ビ業ら 支 な記 なと支ま 記をも記を可 ソネのの に がし がますも 間線の記ご ース支内 たがし がますも 間に | ・ ごお欄入 マホ経を さんだい で で で で で で で で で で で で で で で で で で で | B . | 集職 / 生産労 用品の営業販売、1 ソーシャルビジネ 計画作成、マーケラ オコーディネート、 無報スで 3 . 狭域地方 | 機服 8.その他 は品加工会社役員、 スの起業支援経験 ティング、地域資源 でリースのでは、 関(「尾張地方 | 、 (約○件)あり (約○件)あり 原発掤、広報、 力」など) 」など) |

環境省中部地方環境事務所 平成 24 年度事業

書名:「平成24年度 中部地方におけるサステナブル・ビジネス支援連携体制構築業務報告書」

発行日 : 平成 25 年 3 月 15 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