
地域元気企業

～地域資源を活かしたビジネスモデルの構築～

2018 年 7 月



はじめに

各地域における多様な地域資源を活用して地域の活性化や地域維持に向けて独自のビジネスモデルを構築する企業を紹介するため、地域元気企業調査を実施した。

3つの選定基準に基づき地域元気企業をリスト化した上で、インタビューを実施させて頂いた16社について、ビジネスモデルの特徴と背景、加えて地域元気の視点から見たポイントをまとめた。

I 地域元気企業の選定基準

第1の選定基準である「地域性」は、地域に賦存する地域資源を最大限に活用しながら、地域経済の活性化や地域維持を図る企業を指すものである。具体的な選定の視点としては、一次産品・ものづくり、伝統・文化・観光、まちづくり・コミュニティとした。

第2の選定基準である「先端性」は、世界や日本における水準感の中で、最先端に挑戦しながらイノベーションを実現し、地域経済に新たな資金循環をもたらす企業を指すものである。具体的な選定の視点としては、航空宇宙、ヘルスケア、ICTとした。

第3の選定基準である「事業性」は、地域に多様な雇用機会を提供しながら、長期にわたって持続的に地域経済を牽引する企業を指すものである。具体的な選定の視点としては、地域牽引性、長期持続性、就労多様性とした。

選定基準 - 選定の視点 - キーワード

選定基準	選定の視点	キーワード
【A】地域性	【A-1】 一次産品・ものづくり	農林水産業、6次化/農商工連携、ジビエ、地域商社、ものづくり
	【A-2】 伝統・文化・観光	伝統工芸、地域文化、観光
	【A-3】 まちづくり・コミュニティ	スポーツ、まちづくり、商流・物流、コンパクトビレッジ
【B】先端性	【B-1】 航空宇宙	航空機、衛星
	【B-2】 ヘルスケア	先端医療、健康管理、医療経営
	【B-3】 ICT	IoT、ロボット
【C】事業性	【C-1】 地域牽引性	革新技術、産学連携、バリューチェーンコア
	【C-2】 長期持続性	長寿企業、環境貢献、BCP、健康経営
	【C-3】 就労多様性	働き方改革、女性活躍、シニア活躍、障害者雇用、出産・育児、シェアリングエコノミー

II 地域元気企業の16事例

地域元気企業の16事例については、6次化、コミュニティ、観光、文化、ものづくり、ヘルスケアといった多様な分野にわたるものである。

分野	地域元気企業の事例
6次化	[1] 舞台アグリノベーション(株)(宮城県仙台市) ～サプライチェーンを俯瞰した経営資源の結節～ [2] (株)四万十ドラマ(高知県四万十町) ～地域自然資源の価値化～ [3] テラスマイル(株)(宮崎県宮崎市) ～営農データ分析ツールの開発～
コミュニティ	[4] (株)コミュニティネット(東京都千代田区) ～新たなシニアコミュニティの形成～ [5] (一社)ノオト(兵庫県篠山市) ～古民家等を中心とした歴史地区の面的再生～ [6] エーゼロ(株)(岡山県西栗倉村) ～新しいローカルライフスタイルの提案～
観光	[7] (株)グラフィックホールディングス(北海道札幌市) ～北海道の魅力発信ビジネスの統合～ [8] (株)スーパーホテル(大阪府大阪市) ～健康と環境の融合による地域活性化～
文化	[9] (株)花火創造企業(秋田県大仙市) ～地域文化の技能継承～ [10] (株)白謙蒲鉾店(宮城県石巻市) ～地域協働によるサプライチェーン強靱化～ [11] (株)ソニー・ミュージックコミュニケーションズ(東京都港区) ～どこでもテーマーパーク構想～ [12] (株)加賀麩不室屋(石川県金沢市) ～伝統の堅持と革新の連続～ [13] (株)田部(島根県雲南市) ～たたら文化の歴史時間軸の舵取り～
ものづくり	[14] (株)SHINDO(福井県あわら市) ～産地技術の先端転用～ [15] HITOYOSHI(株)(熊本県人吉市) ～地域アパレルブランドの訴求～
ヘルスケア	[16] (社医)石川記念会(愛媛県四国中央市) ～新しい地域医療体制の構築～



これらの事例は地域資源のタイプから6つに類型化することができる。

地域資源	概要
地域文化	地域で培われた文化の魅力
地域課題	地域が直面する経済社会課題
経営資源	地域の企業、経営者による異業種連携等の企画力
技術・技能	地域に蓄積された技術・ノウハウ
コミュニティ	地域のコミュニティが持つ特性
新資源	外部から採用された人材・ノウハウ等

また、ビジネスモデルの展開可能性から3つに類型化することができる。

モデル展開	概要
独自モデル	特定の地域を想定したビジネスモデル
地域モデル	他地域への展開可能性のあるビジネスモデル
全国モデル	当初から各地域に展開することを想定したビジネスモデル

16 事例を地域資源とモデル展開のマトリックスから捉えると以下の通りとなる。

		モデル展開			
		独自	地域	地域→全国	全国
地域資源	地域文化	(株)花火創造企業 (株)加賀麩不室屋 (株)田部		(一社)ノオト	
	地域課題		(社医)石川記念会	(株)四万十ドラマ	(株)スーパーホテル
	経営資源		(株)グラフィックホールディングス 舞台アグリノバージョン(株)		
	技術・技能		(株)SHINDO HITOYOSHI(株)	テラスマイル(株)	
	コミュニティ		(株)白謙蒲鉾店	エーゼロ(株)	(株)コミュニティネット
	新資源				ソニー・ミュージックコミュニケーションズ(株)

以下では、地域元気企業の16事例について、ビジネスモデルの特徴と背景、加えて地域元気の視点から見たポイントを紹介していく。

目 次

[1] 舞台アグリノバージョン(株) (宮城県仙台市)	5
[2] (株)四万十ドラマ (高知県四万十町)	9
[3] テラスマイル(株) (宮城県宮崎市)	12
[4] (株)コミュニティネット (東京都千代田区)	15
[5] (一社)ノオト(兵庫県篠山市)	18
[6] エーゼロ(株) (岡山県西栗倉村)	21
[7] (株)グラフィックホールディングス (北海道札幌市)	24
[8] (株)スーパーホテル (大阪府大阪市)	27
[9] (株)花火創造企業 (秋田県大仙市)	30
[10] (株)白謙蒲鉾店 (宮城県石巻市)	33
[11] (株)ソニー・ミュージックコミュニケーションズ (東京都港区)	36
[12] (株)加賀麩不室屋 (石川県金沢市)	39
[13] (株)田部 (島根県雲南市)	42
[14] (株)SHINDO (福井県あわら市)	45
[15] HITOYOSHI(株) (熊本県人吉市)	48
[16] (社医)石川記念会 (愛媛県四国中央市)	51

[1] 舞台アグリノベーション(株) (宮城県仙台市)

～サプライチェーンを俯瞰した経営資源の結節～

A ビジネスモデルの特徴

(日本最大級の精米工場)

舞台アグリノベーション(株)は、東日本大震災からの震災復興を契機として 2013 年にアイリスオーヤマ(株)と(株)舞台ファームの共同出資により設立されたもので、2014 年に大規模な亘理精米工場を宮城県亘理町に設置している。販路を担う川下企業と米作を担う川上企業による精米という川中企業の設立であり、大規模化による農業革新におけるモデルケースとして注目されている。

亘理精米工場は、年間精米能力 10 万 t で 42,000 パレットの保管能力を有している。敷地面積 58,180 m²、延床面積 15,851 m²、建築面積 11,503 m²で、精米工場のほか、玄米用自動倉庫から構成されている。

亘理精米工場は、従来の精米工場にないいくつかの特徴を持っている。第 1 に低温によるコメの鮮度管理である。通常の精米工場とは異なり、玄米の鮮度を保つためトータルコールド製法として保管・精米・梱包の各工程を全て低温管理している。

もっとも大きな特徴として、精米時には徹底した温度管理で摩擦温度を最小限にすることで、玄米に含まれる酵素の毀損を最小限に抑え、コメの本来持っている美味しさを損なわない仕組みとなっている。

第 2 に密封化である。コメは湿気や乾燥に弱く精米後は一気に酸化が進むことから、同工場では精米後直ちに高気密性の小分けパックに脱酸素剤を封入した「新鮮小袋パック」に充填し、鮮度・美味しさを長期間に保つ工夫を行なっている。

第 3 に工程効率化である。工場建屋の上階から下階に向けての工程垂直化によりコメの移動距離を最小化することで米ぬかの発生を最小限にするとともに、割米の発生を少なくすることで精米品質を保持している。また、倉庫管理から包装に至るまで自動化を進めることで人的要因に起因するミスや異物混入を極小化することができる。

（震災復興への取組）

舞台アグリノベーション(株)は、コメの調達を通じて、東日本大震災からの震災復興に寄与している。例えば、福島県において、舞台アグリノベーション(株)は、(株)紅梅夢ファームと連携し南相馬市小高区にて稲作の営農再開支援事業を実施しており、2017 年度に第 1 回目として、約 9.0ha の圃場で福島県の奨励品種である天のつぶを主食用として作付を実施した。

2016 年 7 月の避難指示解除（帰還困難区域以外）以降の田植えとしては初めての取組であり、生産された玄米は、舞台アグリノベーション(株)に全量買取され、パックライス「南相馬産の天のつぶ」として販売されている。

具体的には見ると、小高区の農地所有者（19 名）が農地オーナーとして農地を貸し出すほか、草刈・水入れ、乾燥調製などを担い、育苗、耕起・代かき、田植え、稲刈りなどの作業は作業委託先の地元農業法人である(株)紅梅夢ファームと舞台アグリノベーション(株)の関係会社である(株)舞台ファームが共同で実施している。

この際、(株)紅梅夢ファームが①農地復旧、②通常農作業実施、③農地借り受け等を担い、(株)舞台ファームが①代理育苗、②労働力派遣、③栽培技術協力等を担う。出荷については、舞台アグリノベーション(株)が、①全量買取、②品質確認・検査、③精米・製品化の役割を担っている。

B ビジネスモデルの背景

（アイリスオーヤマ(株)による商品開発）

舞台アグリノベーション(株)の亘理精米工場の販路を担うアイリスオーヤマ(株)は、前身の大山ブロー工業所を先代から引き継いだ大山社長が 1971 年に設立したもので、生活者の潜在的な不満を解消し暮らしをより豊かで快適にする製品を、業種にこだわらずに次々にリリースしている。

積極的な新商品開発で知られ、近年では、LED や家電製品が多くなっている。亘理精米工場で生産される商品は、こうした取組の中で培われたアイデアによるものである。

2013 年に生鮮米シリーズとして精米の販売を始め、コンビニ・スーパー・ドラッグストア・ホームセンターを中心して全国各地で販売を行なっている。精米商品の取扱い品種は、各県の代表的な銘柄米を中心としたラインナップとなっており、精米以外にも近年ニーズが高まっている「パックライス」や「切り餅」などの商品も展開している。

亙理精米工場で生産される商品の特征の一つは、小分けパック化である。コメについては、これまで kg 単位での販売が主流となっていた。1 世帯あたりの家族人数が減少する中で、1 袋 3 合(450g)を単位とすることで消費者ニーズを捉え、単身者や核家族を中心に売り上げを伸ばしている。

準備が簡単なパンや麺類に需要が代替されてきたことを踏まえ、コメを「かんたん、便利、おいしい」な商品としてユーザーインの発想で開発されたものである。また、高気密のフィルムと脱酸素剤を活用することで、消費者は常時新鮮で精米したての品質が味わうことができる。

コメに初めて賞味期限という概念を導入することが可能となることで、他社との優位性であるコメの鮮度についてしっかりと消費者に訴求している。

(株)舞台ファームによる農業連携)

(株)舞台ファームは、針生社長が 15 代続く実家の農業を引き継ぎ、2003 年に(有)舞台ファームを設立し、翌年株式会社化した農業生産法人である。(株)舞台ファームは、典型的な農業主導の 6 次産業化を進めており、コメ・野菜で独自のサプライチェーンを構築している。

事業としては、コメ以外にカット野菜の製造を手がけ、大手コンビニ・スーパーを通じて消費者に販売しているほか、グループでは大型水耕栽培施設や障がい者支援を手がける法人も運営している。

舞台アグリノベーション(株)に供給する玄米については、東北地方を中心に、農業者、営農組合、農業法人等と広範な連携を実施している。(株)舞台ファームは、舞台アグリノベーション(株)との関係において、仕入開拓(契約栽培用農地と生産者の確保)、営農指導(作付など)、コストダウン(機材の共同使用など)、人材育成・派遣などを担当している。

また、震災復興の観点から、2018 年には福島県浪江町と(株)舞台ファームが連携し、地元農業者との座談会を通じた地域農業復興のための取り組みを始めている。地元農業者が(株)舞台ファームと連携することで営農再開が加速する一方、収穫されたコメは舞台アグリノベーション(株)に販売することで、安定した販路と安心感を農業者に提供することが可能となる。

C 地域元気のポイント

震災復興を契機としてピンチをチャンスに転換することで、消費者ニーズの変化を捉えたコメの小分けパック化、製造業からヒントを得た精米工場の施設設計等、産業化される農業にあって先行事例となっている。コメの品種を問わず精米にこだわった美味しさを追求する商品として消費者ニーズを追求する

一方、契約栽培を中心とする農業者との連携により、生産者が安心して農業に取り組んでいける仕組みを構築している。変革によって農業地域に元気をもたらすビジネスモデルである。

<舞台アグリノベーション(株)の亘理精米工場>



(出所)舞台アグリノベーション(株)HP

[2] (株)四万十ドラマ (高知県四万十町)

～地域自然資源の価値化～

A ビジネスモデルの特徴

(6 次化の取組)

(株)四万十ドラマは、1994 年に高知県北幡地区の旧 3 町村(大正町、十和村、西土佐村)が地域の特産品拡販及び観光客誘致に取り組む組織として共同出資(800 万円×3)により設立したものである。その後、2005 年に地域住民が株主となり民営化されているが、3 町村が補助金を出さなくなった 1999 年以降もほぼ黒字決算を続けていた(2003 年に累積赤字解消)という背景がある。

つまり、(株)四万十ドラマは 1994 年の設立当初から速やかにビジネスモデルを立ち上げることに成功している。なお、現在(2016 年度)の売上は約 5 億円である。

(株)四万十ドラマの取組は、地域の自然資源を活用し、山と川の暮らしと天然素材に新しい価値観をつくり、流域に住む人とともに生活文化、技術、知恵、風景を残しながら、四万十川流域の新たな産業をつくることである。事業開始から 3 年でヒット商品が生まれた。代表的な商品は、1997 年に発売した「四万十ひのき風呂」であり、ヒノキの端材にオイルを染み込ませた浴室用芳香剤で 1 枚 300 円で 80 万個売れ、経済効果は 2 億円となっている。

その後、四万十の産品である栗や茶を活用した商品開発を進め、地域でサプライチェーンを構築することで、農産物を生産してそのまま JA か市場へ出荷していた地域が、生産から販売までを行うことで地域経済の活性化に寄与している。近年の人気商品は、「しまんと地栗・渋皮煮」である。

(道の駅とおわ)

(株)四万十ドラマの商品を含め、地域産品の直接販売を担うのが地産地消、交流、地域振興の拠点として、2007 年 7 月に開設された道の駅とおわである。

2007 年から 2018 年の間、(株)四万十ドラマが指定管理者として運営した。高知市から車で約 2 時間の立地であるが、年間約 15 万人(2015 年)を集客し、売上は約 1.5 億円となっている。高知県における 21 番目の道の駅で、施設は、敷地面積約 8,800 m²で農林水産物直販所棟 407 m²、倉庫・交流施設棟 129 m²、食材供給施設棟 360 m²である。

滞留型の道の駅を目指し、直売所では、地元の生産者による野菜や加工品を販売している。特産

である栗を使った「しまんと地栗・渋皮煮」、独特の香りを誇る香り米十和錦などのオリジナル商品が約 100 点以上あり、地元女性グループの十和おかみさん市(約 100 名)が活動している。

とおわ食堂では、天然ウナギの四万十川の天然鰻丼など地元食材にこだわった料理を提供し、また、体験プログラムとして、しまんと新聞ばっぐ教室、川エビ取り教室、マイ箸作り教室等が高知県内外から多くの参加者を集めている。

B ビジネスモデルの背景

(ローカル・ローテク・ローインパクト)

(株)四万十ドラマの商品開発に一貫しているのは、「最後の清流」四万十川に負担をかけない仕組みづくりである。ローカル、ローテク、ローインパクトをコンセプトの 3 本柱とする商品開発となる。

ローカルとは、四万十川を共有財産に足元の豊かさ、生き方を考えるネットワークを構築することである。ローテクとは、農林漁業に息づく技術や知恵や第 1 次、第 1.5 次産業にこだわることである。ローインパクトとは、四万十川に負荷をかけない風景を保全しながら活用する仕組みをつくることである。1996 年に設立された四万十ファンクラブ RIVER の会員ネットワークがこうした価値観を広めている。

こうしたブランディングとともにその効果も想定して商品開発は行われる。具体的には、バイヤーが商品に込めた地域の考え方を理解し、四万十の考え方が広まり、四万十を訪れる人が増え、四万十への人の流れが増えることが望ましいと考えている。これを四万十の資源から生まれた商品が世の中を循環し最後は地元に着地する産業とし、「四万十川方式地元発着産業」と呼んでいる。

(リーダーの存在)

こうした(株)四万十ドラマの事業を牽引してきたのが、1994 年の(株)四万十ドラマ設立時に 40 人の全国公募により専従職員として採用された当時 JA 職員だった畦地社長である。民営化後の 2007 年には社長に就任している。

(株)四万十ドラマでは、商品のパッケージデザインを、商品を手にとってもらう際に地域の考え方を伝えるコミュニケーションスイッチとして位置付けている。このため、パッケージデザインは、地域在住のデザイナーにより生活者としての視点を交えて行われ、原材料の調達、生産方法等を踏まえて決定される。商品のブランディングについては、①誰が、②どんな思いで、③どのようにするか、が重要となる。

こうした考え方の起点は、設立当時四万十で住んでいたデザイナー梅原真氏である。畦地社長はこ

の出会いによって、目からのウロコの衝撃で、地元の豊かさを気づかされたという。例えば、梅原真氏の「四万十で売る商品はすべて新聞で包もう」という発想から生まれたのが、海外のミュージアムショップでも販売された「しまんと新聞ばつぐ」である。自然への想いを伝えることで、栗、茶、コメといった四万十の自然資源を活かした産品が地域の活性化に繋がっている。

C 地域元気のポイント

「最後の清流」といわれる四万十川の流域で、地域の自然資源を最大限に活用し、今でいう「6次化」の取組を20年前から実現している先行的なビジネスモデルである。

第1次産業における地域との連携に加えて、第2次産業における域内内製化、第3次産業におけるデザインや道の駅の活用が連動することで発着型のサプライチェーンを駆動させ、全国の多くの地域に自然資源を活用して元気になる手法を見せつけた。

<㈱四万十ドラマの循環型のものづくり>



(出所)㈱四万十ドラマ HP

[3] テラスマイル(株) (宮崎県宮崎市)
～営農データ分析ツールの開発～

A ビジネスモデルの特徴

(可視化・予測・分析)

2014 年に宮崎市で設立された営農データ分析サービスのテラスマイル(株)は、(株)エムスクエア・ラボと共同で農業の経営分析ができるクラウドシステムである RightARM(ライトアーム)を開発した。研究開発・社会実証には総務省・経産省、そして農水省の支援事業を活用し、2017 年 11 月から本格販売している。

RightARM は、営農に係る出荷、売上、コスト、栽培環境、センサーなどの基本情報を、ICT/IoT を介して半自動的に入力することで、15 パターンで現状をデータ分析したり、機械学習により次月の出荷量を予測したりするツールである。

RightARM の導入により、農業を企業経営のようにデータ管理し、生産性・収益性の切り口から見える化された情報をもとに、改善箇所・要因等を明確にする。つまり、農業経営で管理会計が実現できる。分析レポートをもとに PDCA を回し、改善手段の検討や、計画策定などを行い、データの利活用により安心した経営が行えるという効果がある。

例えば、施設栽培において、稼ぐ農業者が冬場に出荷量を落としていないという勝ちパターンが分かり、そのための 12 月の最低温度と湿度管理が重要になることが分かれば、加温・換気等の対応をすることで生産量の増加が見込まれる。まずは、可視化することによって自社をカルテ化し、成長のための相関関係を見つけることが重要である。

(営農 PDCA サイクルの構築)

営農作業の数値化により、出荷計画(P)、営農(D)、予実管理(C)、改善(A)というサイクルが駆動することで、農業事業者の生産性や収益性に向上の動きが見られる。2017 年 11 月に本格販売が開始された RightARM であるが、例えば、宮崎県では自治体・宮崎経済連などを巻き込んだ全県展開の動きがある。

昨年秋にスマート農業の先進事例として発表されることで、他にもいくつかの県で同様の相談が始まっている。九州で既に農業参入している企業や、これから農業参入を考えている企業、法人化を考えている農業経営者からの相談も多い。

農業のデータ化については、日本では一般化していないが、既に多くの農業先進国で普及しており、農業事業者のみならず、流通や金融の関係者に利用されている。小売・加工・流通企業については、農作物の安定供給などを通じて近年進展している中間流通の効率化を図ることができれば、出荷価格の引き上げに繋がる。

また、金融機関については、事業性評価やモニタリングに役立つ。実際、(株)筑邦銀行では、テラスマイル(株)と農業経営者向け支援サービスに係る包括営業連携契約を締結し、RightARM を活用して農業経営者に対するソリューション提供としている。

B ビジネスモデルの背景

(コンサルティングビジネスの展開)

RightARM は、これまでの地方公共団体・農業法人向けコンサルティングビジネス展開の経験値を製品化したものである。テラスマイル(株)設立前の 2011 年から生駒社長が宮崎県と現地の農業法人との共同で設立された農業生産法人のミニトマト生産をマネジメントした経緯がある。

この際、農業事業者からの「経営も販売も生産も分からない」との回答に、生駒社長が農業の可視化を始めたことがこのビジネスモデルの起点である。販売単価を約 2 倍、出荷量の約 7 割強を契約出荷とすることで、2 年で農業生産法人の通年営業黒字を達成している。

テラスマイル(株)設立後には、宮崎県からの委託で宮崎県西都市においてピーマン生産へのコンサルティングを行っている。西都市は、ピーマンの産地として知られ、施設園芸のピーマン農家が約 170 あるものの、高齢化等により 10 年後には半減すると想定されており、収量拡大による産地維持が課題となっていた。

テラスマイル(株)は、20 代から 40 代の若手農業事業者による営農集団である西都ハッピーマンに対し、インタビュー、勉強会、可視化、データ分析を行ったところ、12 戸の平均反収(10a あたりの収量)が 2014 年の 10 トンから 2017 年には 14.3 トンに増加している。

こうした地方公共団体・農業法人向けのコンサルティングビジネスでの経験を踏まえ、可視化・予測・分析に機能を絞った営農データ分析ツールである RightARM の開発に至っている。

(可視化のハードル)

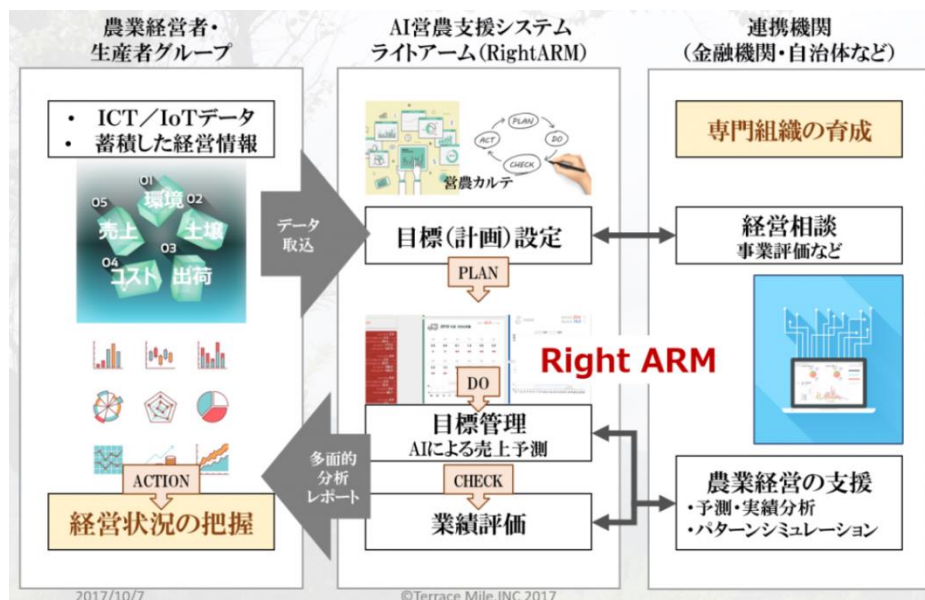
RightARM の利用の前提となる営農データの数値化について、これまで数値化をしてこなかった農業事業者にとっては、データの記録と改善を習慣づけるまでに課題がある。生駒社長によれば、データを取らない家業としての農業と、データ管理が当たり前の法人経営との差が年々大きくなっているという。

テラスマイル(株)の生駒社長は、農業経営を三つで捉えている。第 1 に、単位当たりの収量を増大させる「生産性」。今後は自動選別機やロボットトラクターも導入される。第 2 に、単位当たりの売上を向上させる「収益性」。様々な予測に人工知能を組み込み適切なタイミングで出荷することが重要となる。第 3 に、「らしさ」。農作物やその地域がもつストーリーである。品目・時期・官能(甘み・コク味)がそれにあたる。こうした農業を実現するために RightARM が活用されることが望ましい。

C 地域元気のポイント

暗黙知・職人技であった営農を数値やデータにより可視化することで、予測と分析を可能とし、農業事業者の事業に影響を与えるのみならず、小売・加工事業者や金融機関までのサプライチェーンを繋ぎ合わせるビジネスモデルである。数値の絞り込みによる簡便性と予測・分析の分かりやすさにより、全国の農業地域に対して数値化による元気の可能性を示している。

<テラスマイル(株)の AI 営農支援システム RightARM>



(出所)テラスマイル(株)HP

[4] (株)コミュニティネット (東京都千代田区)

～新たなシニアコミュニティの形成～

A ビジネスモデルの背景

(シニアライフを楽しむ)

(株)コミュニティネットは 1997 年に設立された高齢者向け住宅の運営会社で、展開するゆいま～るシリーズは自立した高齢者を対象とした住宅であり、一貫して住宅と介護を分離し、ひとつの施設に住宅のほか飲食施設やコミュニティ施設を設置し、地域との多世代交流を図る一方、介護が必要になってからのサポート体制も敷くことで、介護が必要になってから施設に移るのではなく、元気なうちに移り住み、生活を楽しむことができる施設となっている。

具体的には、入居予定者による施設設計(入居者参加型)、サービスの施設外利用や地域の医療・介護事業者との役割分担(地域開放型)による地域トータルケアの考え方が採られている。

この底流には、高齢者の生活支援を充実させるために、特に都市部ではかつてのような隣近所による支え合いのある社会を取り戻すことが必要との問題意識があり、地域交流の機能を高めることで、施設は住まいの機能のみを担い、地域との交流の中でサービスが提供されることが望ましいと考えている。

(多様な施設展開)

ゆいま～るシリーズは、2009 年から 10 件が開設されており、立地点の地域特性に応じていくつかのタイプに区分される。都市圏では、第 1 号で地域に開かれた食堂と図書館を併設した駅前立地型の神戸市のゆいま～る伊川谷(2009 年)、介護を充実させた東京都福生市のゆいま～る拝島(2013 年)、木造で認知症対応のデイサービスを併設した大阪市のゆいま～る福(2016 年)に加え、医療・介護連携を図ったゆいま～る聖ヶ丘(2011 年)やゆいま～る中沢(2013 年)といった市街地型がある。

この他団地再生型として、築 50 年の UR 団地を棟ごとリノベーションした東京都日野市のゆいま～る多摩平の森(2011 年)や地区 40 年の UR 団地に点在する空き室を活用した東京都板橋区のゆいま～る高島平(2014 年)がある。

また、地方圏においても中山間地や過疎地で開設している。東京圏での高齢者の居住不安に対応して旧別荘地を開発した栃木県那須町のゆいま～る那須(2010 年)は、生涯活躍のまち(日本版 CCRC)の先行モデルとして注目されている。また、北海道厚沢部町のゆいま～る厚沢部(2013 年)は、人口減少対策として家賃 2 万円を実現している。

B ビジネスモデルの背景

(コミュニティの形成手法)

(株)コミュニティネットがゆいま〜るシリーズの整備を行う際の特徴は、コミュニティの形成手法にある。コミュニティの構成員は、団地再生型のように既存入居者が含まれる場合と、ゆいま〜る那須のように全く新しいコミュニティを形成する場合がある。

いずれの場合も地域トータルケアの考え方の下に、(株)コミュニティネットを子として、親といわれる(一社)コミュニティネットワーク協会が施設ごとに初動期の調査や企画・構想を担い、「つくる会」を創設して入居者が納得のいく終の棲家をつくっていくこととなる。

入居後は「友の会」を組織し、コミュニティ化を図る。つまり、(一社)コミュニティネットワーク協会が入居者とともに住宅・医療・介護・コミュニティの仕組みをつくり、入居者を集めると(株)コミュニティネットが事業化するという流れである。

また、各種制度の柔軟な活用という点も特徴にあげられる。例えば、団地再生型のゆいま〜る高島平では、UR都市機構との間で20年間の定期建物賃貸借契約を締結し、高島平団地内に点在する空き室を借り受け、1室ごとにサービス付き高齢者向け住宅(サ高住)として登録し、入居者に貸し出している。全国初の事例である。

(街の中の小さな共同体)

ゆいま〜るシリーズの原点は、高橋社長が1986年に生活科学研究所所長として出版した「街の中の小さなコミュニティ」の中で示した「シニアハウス」の考え方に見ることができる。それは、「老人の諸要求をみたせるよう街の中にあり・・・シニア活力発揮の場、生きがいづくりの場であり、みんなでつくる明るく、楽しいもの」と表現されている。

老人の心の中について、①積極的に創造的な生き方を望む、②家は手づくりで、③費用はなるべく安く、④淋しいのは嫌、⑤老若幼少一緒にこぢんまりと、⑥医療に近く、⑦より自由を、と分析した上で、その解決策を「シニアハウス」として、①高年のいきがいの実現、②高年の生活保障のひとつ、③生活の利便が第一、④文化施設に近い、⑤医療機関に近い、⑥入手が容易、安い、⑦生活に合わせて自由設計、⑧所有権方式と終身利用権の二つの方法、という結論を導出している。なお、シニアハウス第1号は、1985年に開業した名古屋市のレジデンス大松である。

ゆいま〜るシリーズの独自性は介護保険制度をはじめ、高齢化を巡る様々な制度の変遷がある中

で、1980 年代からの「シニアハウス」の考え方を一貫してきたことである。高橋社長は、生活科学研究所の活動を引き継いだ(株)生活科学運営の経営を 2005 年に後進に移譲し、2006 年に高齢者向け住宅情報提供の(株)暮らしと住まいの経営者に就任した。

その後 2009 年にサービス付高齢者向け住宅の建物設計から土地開発、住宅の運営・管理・マーケティングを行う(株)コミュニティネットを吸収合併することで、現在の(株)コミュニティネットとなっている。要介護になったときにどうするかではなく、そうならないためには、どうするか、という発想の 30 余年である。ゆいま～る那須が生涯活躍のまち(日本版 CCRC)の参考とされた背景でもある。

C 地域元気のポイント

1986 年に高橋社長の著書「街の中の小さな共同体」に表現された「シニアハウス」の考え方を入居予定者による施設設計とサービスの施設外利用や地域の医療・介護事業者との役割分担により実現することで、現役と介護・医療の継ぎ目なくそうとする生涯活躍のまち(日本版 CCRC)を先行するものとして注目を浴びている。都市圏、地方圏を問わず柔軟な事業計画で対応することで、多くの地域に元気を与えるビジネスモデルである。

<(株)コミュニティネットのゆいま～るシリーズ>



(出所)(株)コミュニティネット HP

[5] (一社)ノオト(兵庫県篠山市)
～古民家を中心とした歴史地区の面的再生～

A ビジネスモデルの特徴

(城下町型と集落型)

兵庫県篠山市を活動拠点として、2009年に設立された(一社)ノオトは、古民家の再生を通じて歴史地区を面的に再生し経済循環を活性化させるビジネスモデルを構築し、全国に展開している。(一社)ノオトによる歴史地区の面的再生には、2つのタイプがある。

城下町型の典型は、篠山城下町ホテルNIPPONIAである。京文化の影響もあり多くの史跡や文化財が残され、武家や商家も残る篠山城下町において、再生された複数の古民家をホテルと見立てた事業である。受付やレストランを備えた ONAE 棟(5 室)をはじめとして、SAWASIRO 棟(3 室)、SYOUZI-AN 棟(1 室)、SION 棟(1 室)、NOZI 棟(2 室)の計 5 棟 12 室が配されている。

集落型の典型は、集落丸山である。篠山市の農村地域にある 12 戸からなる集落であり、うち 7 戸が空き家、高齢化比率 80%という人通りもない限界集落で、消滅していくことが想定されていた中、3 棟の古民家を日本の暮らしを体験する滞在施設としてフレンチ料理を提供するオーベルジュ形式とすることで再生を果たしている。

4.2ha の地区に、再生前の 2009 年は人口 19 人、空き家 7 軒であったが、2017 年には、人口 26 人、空き家 3 軒となっている。

(内発型の小さな産業)

(一社)ノオトでは、古民家を宿泊施設として再生する際に、周辺でも古民家を再生して飲食店、店舗等を配置していく。例えば、篠山城下町ホテルNIPPONIAでは、点在する 5 棟 12 室の宿泊施設の間に、伝統工芸「KITA'S ギャラリー」、イタリアン「カーザ・デラ・アミーチ」、木エクラフト「ナチュラルバックヤード」、アンティーク雑貨「ハクトヤ」、彫金・ジュエリー「応需細工所」、自然食食堂「晩めし屋よかちよる」などがある。

このような地域における内発的な小さな産業は、多様な移住者とともに雇用を創出する。例えば、カフェやレストランはシェフ、パティシエ、バリスタ等、工房・ギャラリーは、陶芸、布、和紙、ガラス、彫金等工芸作家、サテライトオフィスは、IT 技術者、デザイナーであり、また、これらの建築物の再生を行う際には、修復を担う大工、左官、家具職人等が必要となる。

篠山城下町ホテル NIPPONIA では他地域から移住してきた住民も多く含まれる。ここで(一社)ノオトが担うのは古民家の再生に加えて、古民家と、食文化や生活文化を実際に担う多様な人材とのマッチングである。

B ビジネスモデルの背景

(ローカルの価値)

(一社)ノオトのビジネスモデルが示しているのは、ローカルを突き詰めるとグローバルな価値が生じることである。古民家、食文化、生活文化の3点セットで表現され、宿泊施設であっても、飲食店であっても、店舗であっても、(一社)ノオトは、空間をつくった上で、暮らしの場で文化を身の回りに置くという考え方をとっている。古民家や在来作物、伝統工芸といったローカルな文化は、相互に親和性が高いため、まとめることで価値が増幅する。

このビジネスモデルに需要をもたらすものは主として観光である。観光といっても日帰りから一生までで捉え、いずれの場合も人々が暮らしている場所に、暮らしの豊かさを経験しにやってくる人を観光客と見ること、「文化と観光」の幸福な融合を実現することができると考えている。

再生に取り組む歴史地区については、文化的価値の高い古民家や内発型の小さな産業に係る事業者の集積が見込める地区が望ましい。開発エリアは、集落、城下町、小学校区といったコミュニティ単位をベースとしている。まちなかでなくとも、集落丸山のような田園として環境が保たれている農村集落も含まれる。こうした地区を再生することで、地域が育むローカルの価値を一層高めることができると考えているのである。

(持続可能な事業手法)

歴史地区の面的再生を持続可能な事業とするためには、観光等の需要を想定した収益事業として捉えることが重要である。そこでの(一社)ノオトの役割は、歴史地区のプランナーであり、古民家のリノベーターである。

また、飲食店や店舗等についてマッチングやテナント誘致を行っており、コーディネータということもでき、さらに、結果としてリスクをとって古民家を不動産として開発するデベロッパーとしての役割も担っている。

(一社)ノオトは、古民家再生を持続可能とするために収益事業とすることの重要性を唱えるが、(一社)ノオトの活動そのものは社会事業として全国展開することを企図している。したがって、本来、(一社)ノオトが結果として担っているデベロッパーとしての役割を各地域で担う主体が育つことが望まし

い。(一社)ノオトが、修復人材の不足など業界として解決すべき課題に取り組む背景である。

(一社)ノオトは、様々な事業手法を採用してきた。カフェなどでの転売方式やサブリース方式、集落丸山での地域運営方式のほか、ホテル事業ではファンド方式も活用している。これまで(一社)ノオトの取組の中心は、文化的に価値の高い民間建築物であったが、今後は地方公共団体が所有する建築物を活用していくことも視野に入れる。地方公共団体との PPP とすることができれば、宿泊施設、店舗等の事業者の参入のハードルが低くなり、より多様な再生が期待されるからである。

C 地域元気のポイント

ローカルを突き詰めると、グローバルな価値が生じるという考え方の下、古民家という空間の再生を通じて宿泊、飲食店、店舗等を巻き込んだ「文化と観光」の幸福な融合を図ることで地域文化の価値を実現していくビジネスモデルである。プランナーであり、リノベーターであり、コーディネーターであり、また、結果としてデベロッパーと多様な役割を果たしている。地域に広く賦存する古民家という資源の活用を通じて地域を元気にする取り組みは全国から注目されている。

<(一社)ノオトの篠山城下町ホテル構想>



(出所)(一社)ノオト

[6] エーゼロ(株) (岡山県西栗倉村)

～新しいローカルライフスタイルの提案～

A ビジネスモデルの特徴

(ローカルベンチャースクール)

人口約 1,500 人の山村である岡山県西栗倉村において、エーゼロ(株)の運営するローカルベンチャースクールは、地域を舞台にして価値創造に挑戦する事業体をローカルベンチャーとして発掘・育成を行う起業支援プログラムで、2015 年に開講されている。審査によってローカルベンチャーの事業プランが採択されると、役場、メンター、サポーター等が一体となって事業プランのブラッシュアップに伴走することが特徴である。

移住が伴う場合には、地域おこし協力隊制度を活用し、最大 3 年間、委託費として月額 20 万円、年額 100 万円の直接経費補助が支給される。例えば、2016 年度のローカルベンチャースクールでは 4 組の事業プランが採択されている。村内から 2 組、村外から 2 組である。

村内からの事業プランについては、鹿肉や猪肉などのジビエ料理を提供するフレル食堂と、障害者就労や高齢者雇用を支援する事業であり、村外からの事業プランについては、いちご菓子専門道を営む事業者による栽培から製造、新商品開発までの西栗倉村におけるサプライチェーンの構築と、林業の新規事業体の設立である。

(ローカルライフラボ)

エーゼロ(株)では、ローカルベンチャースクールに加えて、2017 年からローカルライフラボを開講している。起業のための移住というハードルを下げて、移住してみてその地域で自分の可能性を 1 年かけて探すというプログラムである。林業、農業、観光、福祉などテーマは自由であり、ローカルライフラボの研究生は 1 年間研究テーマについて探求することになる。

同期の研究生やコーディネータ、村内のメンターとともに仮説を検証しながら、起業や就職に向けて実証していく。研究生が「あ、これもアリなんだ」と新しいローカルライフを発見することが重要となる。

移住が伴う場合には、地域おこし協力隊制度を活用し、最大3年間、委託費として月額20万円、年額40万円の直接経費補助が支給される。このほか、旧影石小学校に研究のためのシェアオフィスが提供され、作業や意見交換をする場として活用することができる。

コーディネータが常駐し、月1回の面談でサポートする。受講後、研究生が起業や就職を希望する場合には、エーゼロ㈱が次のステップとしてローカルベンチャースクールや村内企業を紹介するというものである。

B ビジネスモデルの背景

（百年の森構想）

ローカルベンチャースクールとローカルライフラボを運営するエーゼロ㈱は、2015年に㈱西栗倉・森の学校の経営管理業務を行うために㈱森の学校ホールディングスとして設立され、㈱西栗倉・森の学校の移住起業支援事業（ローカルベンチャー支援事業）を引き継いだ後、2016年に農林水産業の総合的な6次産業化の研究を開始する中で、エーゼロ㈱に社名変更したものである。

エーゼロというのは、A0層という森林生態学の用語で微生物や生き物が多く住み栄養が豊富な層を指し、事業としては、人と自然の本来の価値を見出し、地域の経済循環を育てていくことを目的とし、ローカルベンチャー支援、建築・不動産、メディア、内水面養殖、獣肉加工流通等を行っている。

こうした取組の起点は、2008年に策定された西栗倉村の「百年の森林構想」である。「百年の森林構想」は、美作市との合併の是非について検討していた2004年頃に造林から約50年を経た森林を今後50年にわたって森林管理、施業、伐出を続けることで美しい百年の森林に囲まれた西栗倉村を創っていくことを目的として策定されたもので、ビジョンでは、「世代を越え、地域を越え、未来への想いを共有する森づくり」と謳われている。

（林業を中心とした地域経済循環）

「百年の森林構想」を実現していく上で、川上の森林管理、施業、伐出に対し、川下を構築するのがローカルベンチャーの役割である。まずは、伐出された木材の流通ルートが村外の原木市場から村内の森林組合へ変えられ、西栗倉村や村民が出資した㈱西栗倉・森の学校が製材を担った。

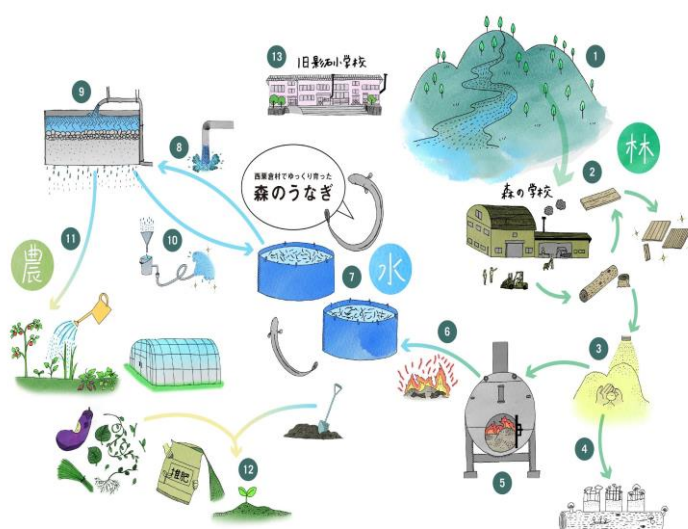
次に、伐出された間伐材を利用した木工商品の開発や販路のために、村の人事部といわれた雇用対策協議会と(株)トビムシが両輪となって、人材と資金を供給し、(株)木の里工房木薫、(株)ようびなどの木工ベンチャーを創出している。これまでの成果としては、移住 100 人以上、起業 20 社以上、売上高年 10 億円以上といわれている。

エーゼロ(株)においては、①林業→②製材・木工→③木くずチップ／④おが粉→⑤バイオマスボイラー→⑥温水供給→⑦陸上養殖(うなぎ)→⑧排水→⑨微生物による浄化→⑩水再利用／⑪農用水利用→⑫堆肥という地域経済循環の構築を企図している。現在、この循環が実現し、農作物の販売まで行なっている。ローカルベンチャースクールやローカルライフラボには地域経済循環を更に活性化させるための新たなベンチャーの創出や人材の育成が期待されている。

C 地域元気のポイント

スクールやラボの取組を「自分探しの旅」と表現するエーゼロ(株)の取組は、ビジネスというよりも社会活動のように見えるが、その効果を見ると木材関連や山村生活関連のベンチャーの創出を企図しており、林業を中心とする新しい地域経済循環の苗床とみることもできる。都会を離れてエーゼロ(株)のいう「あ、これもアリなんだ」が多くの人に実現すると多様性と密度が自律的な地域経済循環を動かし新しい地域の元気となっていく可能性がある。壮大なる社会実験場である西栗倉村の人材受入拠点である。

＜エーゼロ(株)による林業を中心とした地域経済循環＞



(出所)エーゼロ(株)

〔7〕 (株)グラフィックホールディングス (北海道札幌市)
～北海道の魅力発信ビジネスの統合～

A ビジネスモデルの特徴

(インバウンド向け飲食店展開)

(株)ノースグラフィックを中心として 2015 年に設立された(株)グラフィックホールディングスは、北海道への訪日客向け観光事業の統括マネジメントを行う会社であり、傘下に(株)ノースグラフィック、(株)イクスクルー、北海道建設(株)、(株)英広社、客来福(徐州)沐浴有限公司があり、飲食、中古車、ウェブ制作、アパレル、美容、福祉、建築、広告、農業などの事業を展開している。

(株)グラフィックホールディングスの主業である飲食事業では、札幌市内の 13 店舗を中心に飲食店計 19 店舗を有し、中でも北海道訪日客に向けたデザインにこだわった内装や北海道産の原材料を活かしたメニューに特徴のあるビュッフェスタイルの大型飲食店が注目されている。

具体的には、100 名以上の団体に対応する和食ビュッフェ形式の大型店舗北海道ビュッフェダイニング開、600 席規模のジャパニーズビュッフェダイニング伝などである。

(ローカライズされた北海道カルチャー)

(株)グラフィックホールディングスにおいては、ビュッフェダイニングを窓口として、訪日客に対して各種のサービスを提供するバリューチェーンを構築している。美容では、札幌市内で 2 店舗を展開し、宿泊では、訪日客と地域とのコミュニケーションの場として現在札幌市内でのホテルを計画中で、物販では、2003 年に(株)ノースグラフィックが創業時に北海道からのストリートアウトドアブランドとして立ち上げたナチュラルバイシクルがある。

また、訪日客に向けた事業を支えるため、グループ内で IT については(株)ノースグラフィック、福祉については障害者福祉を(株)イクスクルー、建設については北海建設(株)が担っている。

こうした事業展開は、北海道では、1 時間圏内に海、山、川という自然があり、四季の中で多様な楽しみ方ができ、北海道発祥だからこそ形づくることのできる「ローカライズされた北海道カルチャー」はアジアの若者に強く訴求するという確信に基づいている。

これは訪日客の受け入れのみならず、北海道の人々のライフスタイルをそのまま体験できる事業を海外へ展開するビジネスモデルにも発展している。既に中国の江蘇省徐州市において飲食施設付きの温

浴施設を開業し、マンガ、岩盤浴等で1日過ごせるサービスを提供している。

B ビジネスモデルの背景

(デザインを軸とした経営統合)

(株)グラフィックホールディングスの起点は、中核企業である(株)ノースグラフィックが2003年の創業時に主業としたデザインである。(株)ノースグラフィックの展開を振り返ると、デザイン会社として立ち上げ、当初はポスター製作により広告業を営み、デザインの発信媒体として自社アパレルブランドであるナチュラルバイシクルを立ち上げ、北海道のアウトドアカルチャーをより訴求するために、鹿、毛皮、木、熊をモチーフにしながら、ログハウスを表現する空間デザインとしてのナチュラルバイシクルの店舗設計、コミュニケーションのための併設型飲食スペースへと展開している。

つまり、デザインのために広告業を営み、デザインのためにアパレルブランドを立ち上げ、アパレルのために店舗設計や飲食に展開し、これらの経営統合を図ったといえる。飲食店舗の第1号となった2007年開設のミールラウンジがナチュラルバイシクルに併設されたアウトドア料理店であったことがデザインという軸を象徴している。なお、独立型の飲食店舗の第1号は、2010年に開設されたワールドジャパニーズフーデイン エンである。

(株)グラフィックホールディングスにはこうした経緯の中で、様々な異業種の組合せがある。デザイン×アパレルでナチュラルバイシクル、アパレル×飲食でミールラウンジ、飲食×空間でビュッフェダイニングへ展開するなど、常に新しい組合せを模索してきたといえる。今も次の組合せを構想している。

(縦割りよりコンセプト)

山本社長は、こうした業態においては、業種による縦割りでなく例えばアウトドアといったコンセプトで区切ることが重要と強調する。複数の事業を重ねあわせることで打ち出される価値は、ユーザーが情報を発信・媒介するSNS時代では効果的なマーケティング方法となる。

他方、人材育成もこれまでとは変わってくることに留意が必要である。例えば、アウトドア分野であれば、アパレル、無添加食品、化粧品を統合的に理解できる人材が必要となる。

(株)グラフィックホールディングスは、デザインを軸に一貫して北海道カルチャーを訴求するビジネスモデルを構築してきた。デザインとはグラフィック、空間、ITであり、つまり、見せ方である。これにより人の動きが変わるのであり、具体的には、利用のハードルが比較的低い飲食を窓口として、訪日客に様々なサービスを提供している。

C 地域元気のポイント

北海道のローカルカルチャーの魅力をアジアの若者に訴求し、価値化するためのバリューチェーンを統合することを目指したホールディングカンパニーの設立である。起点は、デザインであり、アパレル、飲食と時間をかけて段階を経てきたことで、考え抜かれた業種間の結節が地域の多様の魅力を結節し、地域の多方面に元気をもたらすビジネスモデルとなっている。

<㈱グラフィックホールディングスのジャパニーズビュッフェダイニング伝>



(出所)㈱グラフィックホールディングス HP

[8] (株)スーパーホテル (大阪府大阪市)
～健康と環境の融合による地域活性化～

A ビジネスモデルの特徴

(環境貢献の実績)

(株)スーパーホテルは1989年の設立で、当初は、シングルマンション事業を中心に展開し、そこで培った効率的な運営システムを導入することで、1996年にスーパーホテルの第1号店を博多で開業している。リーズナブルな価格でハイクオリティなサービスを実現し宿泊特化型ホテルとして現在国内125店舗を運営している。

(株)スーパーホテルは積極的な環境貢献活動で知られている。具体的に数値を見ると、宿泊者1室当たりの電力使用量は、2010年の10.9kWhから2017年には8.6kWhまで低下、宿泊者1室当たりの水道使用量は、2010年の0.40 m³から2017年には0.33 m³に減少している。

(宿泊者の参画)

こうした環境貢献の成果は、顧客の参画によって実現しているものである。宿泊者1室当たりの電力使用量の低下は、客室内で節電を呼びかけたほか、ホテル共用部及び搭屋看板のLED化の順次導入の結果であり、宿泊者1室当たりの水道使用量の低下は、温泉施設を随時導入したことにより客室での水道利用量が低下したり、混合水栓によって必要以上の水の使用が抑制されたことが要因と考えられている。さらに、廃棄物については、リユース箸により年間約200万本の割り箸を削減している。

こうした取組を分かりやすく宿泊者に訴求しているのが、(株)スーパーホテルが実施しているエコひいき活動とエコ泊である。エコひいき活動とは、連泊時の清掃不要の申し出を頂いたり、マイ箸やマイ歯ブラシを持参された宿泊者に対して、ミネラルウォーターやお菓子などをプレゼントする企画で、2008年から実施している。

また、エコ泊については、公式ホームページから予約するカーボン・オフセット付宿泊サービスであり、2010年に全店舗で提供を開始し、現在のエコ泊利用率はインターネットからの予約の約4割に達している。エコ泊のカーボン・オフセットの信頼性を確保するため、カーボン・オフセット認証を毎年取得するとともに、オフセット比率もCO₂排出量の25%から100%へ段階的に引き上げるなど取り組みを強化してきている。

B ビジネスモデルの背景

(宿泊客の共感)

環境活動と顧客満足が二律背反になりがちな中で、(株)スーパーホテルは、「五感で感じるロハス」というコンセプトを打ち出すことで両立を図っている。ロハスとは、Lifestyles of Health and Sustainability の略で、健康と環境に配慮したライフスタイルであるが、宿泊特化型ホテルの(株)スーパーホテルとしては「安心・清潔・ぐっすり眠れる」をテーマに五感に訴求することで顧客満足を高め、結果として宿泊客の環境活動への参画を促している。

五感のうちの視覚については、フロントやロビーの壁面や建物の外壁などを緑化することで、循環型社会の構築や生物多様性の推進に貢献するとともに、視覚の面から顧客の疲労を軽減している。聴覚については、オリジナルのヒーリング CD を防音性の高い客室で聴くことでリラックスと安眠を提供している。

嗅覚については、フロントロビーや朝食コーナーなどの共用部分に、ヒノキのアロマディフューザーを設置したり、また、ヒノキチップ入り枕を貸出している。触覚については、100%オーガニックのアメニティを提供したり、一部店舗で女性向けに約 70%のオーガニックコットンを使用したタオルを用意している。また。味覚については、朝食が 1 日の活力源となるよう、有機 JAS 認定野菜のサラダを提供するほか、約半数の店舗では、地産地消のメニューを採用している。

さらに、最近では、一部店舗で全室にタブレットを導入し、大浴場の混雑状況、照明、空調、TV、ランドリー等の情報を集約・一元化するシステムを提供するなど、快適性も追求している。

(エコ・ファースト企業認定)

宿泊客に環境活動への参画を促す上では、従業員の理解が必要である。2011 年に環境大臣より受けたエコ・ファースト企業認定が企業としての環境貢献の姿勢を示している。エコ・ファースト制度とは、環境の分野において「先進的、独自のでかつ業界をリードする事業活動」を行っている企業であることを、環境大臣が認定するもので、現在 40 社が認定を受けている。

(株)スーパーホテルは、ホテル業界としては初めて認定を受けた。認定企業は環境大臣に対し、地球温暖化対策、廃棄物・リサイクル対策など、自らの環境保全に関する取組みを約束している。(株)スーパーホテルは、①事業活動における CO2 排出量を削減、②循環型社会の構築や生物多様性の推進に協力、③社員の環境意識向上に努め、社会貢献活動を推進、の 3 点について具体的な数値目標とともに約束している。認定取得は、顧客と従業員の両面で、環境意識の向上に繋がっている。

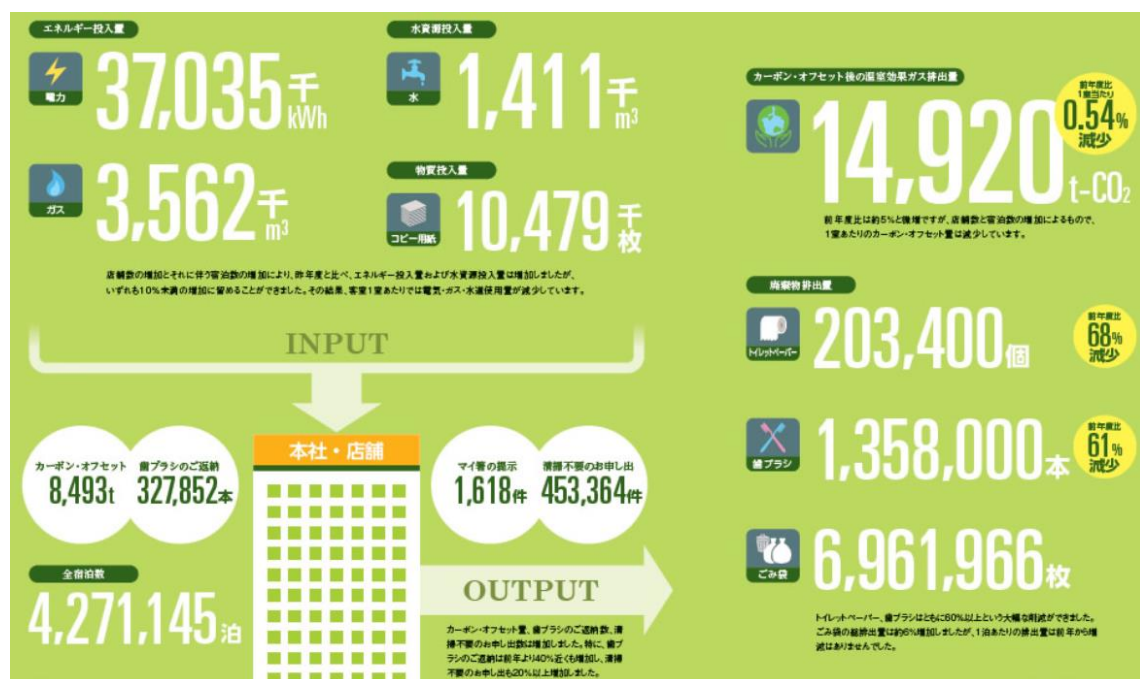
なお、こうした環境活動の起点は、2001 年の水俣市での経験である。「公害の町から環境の町へ」と転換を図っていた水俣市より、ホテル・旅館版 ISO14001 取得の要請があったことをきっかけとして、環境活動が水俣市民に根付き、日々生活が変わってくることに山本会長が共感し、ホテル業界がまだまだラゲジュアリーを売りとする時代ではあった中で、環境貢献の考え方を(株)スーパーホテルに採り入れたものである。

(株)スーパーホテルでは、複雑・多様化する環境問題を幅広く体系的に身に着けるために、「eco 検定(環境社会検定試験)」の受験を社員に推奨している。また、社員環境教育の一環でエコ泊のオフセット先である岐阜県の東白川村へのグリーンツアーも実施し、環境への理解を深めている。

C 地域元気のポイント

Lohas というコンセプトを掲げ、宿泊客と従業員が参画しやすい仕組みづくりで顧客の健康と地球の環境の両立を図るビジネスモデルは顧客と地域のいずれからも受け入れられやすく、地域の元気を支える宿泊特化型ホテルとして、店舗数は、2007 年から 2017 年の 10 年間で 63 店舗から国内 125 店舗と倍増している。

<(株)スーパーホテルの環境貢献>



(出所)(株)スーパーホテル HP

[9] (株)花火創造企業（秋田県大仙市）

～地域文化の技能継承～

A ビジネスモデルの特徴

（花火生産拠点の整備）

(株)花火創造企業は、2014 年に大仙市が大曲商工会議所及び大仙市商工会との協働で策定した「花火産業構想」の中核を担い、日本屈指の花火製造及び打上技術を基盤とする新たな花火生産拠点を整備すべく2015年に設立された。生産拠点となる煙火製造工場は2017年4月に竣工し、約1.5haの市有地に、火薬庫5棟、製造室16室（配合、星掛、仕込、玉貼、乾燥等）、管理棟、研修棟が配置されている。

花火の製造や研究開発のみならず、大仙市が誇る「大曲の花火」が有するブランド力を最大限活かし、観光や研修、大会運営支援等の機能も担うことで、地域の活性化に寄与することを企図している。

大曲の花火として知られ大仙市大曲地域雄物川河川敷で開催される全国花火競技大会は全国最高峰の花火競技会である。毎年8月最終土曜日に開催されるもので、全国から選抜された一流の花火師28名が参加し、技術を競い、今年第92回目を迎える。

動員数は、2015年に約70万人で、全国で9位であり、また、打上数は18,000発に達している。同社は、大曲の花火という集客力の高い地域文化を支えるものづくりの拠点を整備することで、花火産業の製造・販売・打上・集客というバリューチェーンを補完するものである。

（伝統と革新）

大曲の花火の歴史は、江戸時代にさかのぼる。1600年頃に常陸から秋田に佐竹藩が移り、その際、鉄砲隊とともに、秋田南部に火薬が伝えられ、江戸時代の天下太平の中で、火薬が花火となり神社ののろし花火となったと伝えられている。このような花火を神社等の祭礼の際に、住民がこぞって奉納する習わしが、やがてこの地域を訪れる人々のおもてなしに利用されるようになる。

こうした風土の中で、1910年（明治43年）、大仙市大曲地区にある諏訪神社祭典の奉納花火の余興として開催された「奥羽六県煙火共進会」が起源となり、その後名称を「全国花火競技大会」に変更し、大曲の花火は日本屈指の花火競技大会として発展していった。

秋田県大仙市は創造花火の発祥の地としても歴史がある。1963 年の第 37 回大会で、全国で初めて創造花火という提案がなされ、正式に競技種目に加わった。創造花火とは、その名のごとく、従来の丸型の概念を破った花火で、打ち上げ花火にテーマを設け、形態・色彩・リズム感・立体感など、花火師の創造性を追求した革新的・前衛的な花火である。

平成年代以降、創造花火は、色や形だけではなく、音楽、水、光の演出と融合するなど進化を続け、一時は 5 万人まで減少した観覧客を年々増やすことに成功し、現在では約 70 万人の観覧客を動員する花火大会として発展し続けている。

B ビジネスモデルの背景

（観光・交流）

㈱花火創造企業の煙火製造工場は、事業の中心は花火玉の製造であるが、大仙市が掲げる「花火産業構想」の花火を核とした地域における交流人口の増加・花火観光事業の通年化という課題にも対応している。大曲の花火は集客力が高いものの、大会当日のみであり、それ以外の時期に向けた通年化が課題となってきた。

夏冬に加えて春秋を追加することで年 4 回大会としており、それ以外に小規模なイベントもある。これらを活用しながら通年化を図るためには、周遊観光ルートの整備が必要となっていた。このため、同社では、工場見学と模型花火づくり体験を実施し、また、酒蔵ツーリズム、グリーンツーリズム等との連携を構想している。

（技能継承の取組）

㈱花火創造企業の煙火製造工場での生産については、当面は小玉を中心とした打上花火の製造・販売となる。地元の花火企業が生産から打上まで一貫して行う中、シーズンには、自社製品だけでは生産が追いつかず、輸入品や他地域からの調達に頼っている現状がある。

㈱花火創造企業は、この汎用性の高い小玉の生産と安定供給を担い、またそれにより、地元の花火企業各社が、より独創的・芸術的な大玉等で高付加価値化を図ることに注力できる環境を整備していく。将来的には、海外展開等に向けた大玉の開発も考えられる。

また一方で、花火産業構想の核となる企業として、花火産業の人材育成の一端を担うことも期待されている。この地域では結婚式や入学式のシーズンになると親族や保護者が費用を負担し、花火を打

ち上げ、地域みんなで新たな門出を祝うという文化がある。卒業式シーズンの3月中旬、入学式シーズンの4月上旬になるとほぼ毎日行われる、身近であたり前の光景である。

小松社長によれば、花火文化が地域に根付いている大仙市にあって、花火産業構想は日常の明文化である。(株)花火創造企業は、こうした地域におけるふるさと教育の観点から子供に花火の魅力を伝え、一人でも多くの花火職人を育てるという目標も担っている。

小さい頃から花火に親しむ地域性を活かし、具体的には、小中学生には、花火製造工場への見学や出張講座で対応し、高校生には、足利工業大学の集中講義を行っている。花火職人を育てるには5～10年を要するが、その土台となる、花火に対する知識や理解を深める機会を創出することで、「伝統を継承し、次代を担う」ことが、同社へ課せられた大きな役割といえる。

C 地域元気のポイント

長い歴史の上に戦後新たに創造花火を付加し、最高峰の花火大会として地域に多くの交流人口をもたらす大曲の花火を承継・発展させていくための取組である。技能承継のための花火生産拠点であり、また、周遊観光ルートの形成を促す。地域元気を担うイベントとものづくりのバランスを考える上での好材料となるビジネスモデルである。

<(株)花火創造企業の花火生産拠点>



(出所)(株)花火創造企業

[10] (株)白謙蒲鉾店 (宮城県石巻市)
～地域協働によるサプライチェーン強靱化～

A ビジネスモデルの特徴

(東日本大震災後の早期の営業再開)

(株)白謙蒲鉾店は、1912 年の創業以来、100 余年にわたり蒲鉾の生産に取り組み、現在笹かまぼこの製造事業者として宮城県内のリーディングカンパニーとなっている。原料となるすり身や塩、調味料に徹底的にこだわり、全商品の味を年 4 回見直すなど商品開発・改善を進め、また、酸素ナノバブルを利用した魚肉練製品の殺菌製造方法に代表される数多くの特許や、クリーンな状態を常時保持する最新の換気設備・衛生管理により毎日食べたい蒲鉾を目指している。

主要製品の売り上げ構成は笹かまぼこが約 5 割、さつま揚げなど揚げ物等が約 5 割である。拠点は、石巻市内の本店、魚町、門脇の 3 カ所で、1995 年に稼働した HACCP 対応の門脇工場が最も新しくまた生産量の約 9 割を担い主力となっている。

2011 年 3 月 11 日の東日本大震災の際には、石巻地域の全事業所が津波で被災(最大約 6m の浸水)した。当社の主力工場が立地する門脇地区においても住宅や工場のほとんどが跡形もなく流されたが、門脇工場については階段の踊り場まで海水が達し、1 階の設備はヘドロに覆われたものの、建物は残った。

2011 年 4 月 17 日には本店地区、2011 年 7 月 7 日には門脇工場も再開し、お中元の時期には間に合ったことを受けて、以降、震災寄附等の返礼品や贈答品として利用されてきた。また、門脇工場で働く約 100 名を含め社員は無事で震災後 3 日目には全員の避難を遂げている。

(事業継続認証の取得)

震災後、(株)白謙蒲鉾店は移転を選択することなく、主力とする門脇工場をはじめ既存の事業所を復旧することで事業活動を再開している。こうした中、(株)白謙蒲鉾店は 2014 年 2 月に事業継続に関する国際的な認証である ISO22301 を取得している。

ISO22301 の取得は、社員に対して PDCA の理解を促すことが目的であったが、結果として、人手不足の中で安全な職場として理解されるようになり、地域からの雇用についても継続的に対応することができている。

B ビジネスモデルの背景

（全社一丸となった取組）

ISO22301 に象徴される事業継続認証の取得は、(株)白謙蒲鉾店が全社一丸となって東日本大震災の教訓を受け止め、取り組むことによって実現されたものである。東日本大震災の第 1 の教訓は、津波堆積物が 3 拠点（門脇工場、魚町工場、本店）で異なったことやヘドロが乾燥する前に洗浄・消毒を行うことで食品製造工場として再利用が可能となったことである。

第 2 の教訓は、海岸近くに居住の社員や津波が遡上する川を渡って通勤する社員を把握しておくことで帰宅の可否判断に迷わなかったことである。

第 3 の教訓は、流出・倒壊の可能性が低い施設は、救助が後回しとなったので、自力で脱出できるよう救命ボートを備えておくべきであったというものである。

こうした教訓を踏まえ当初の問題意識は、①1000 年後にしか巨大地震や大津波はないだろうという震災の風化、②気象庁等の発表に対する正しい認識の欠如による過度な不安行動の増加、③経営陣不在時の所属長の判断に対する危機意識であった。

なお、事業継続体制の構築に向けて、演習や訓練時にアンケートを実施し、「ネガティブな気づき点を書いてもお咎めなし」を周知した結果、直接、経営陣に現在の不安や課題が伝わるようになり、対応策をより具体的に検討することができるようになったという。

2013 年 6 月以降、事業継続体制の構築に向けて具体的な取組が始まった。平時と有事に区分して活動体制を明確化したほか、2013 年 10 月には教育・訓練・演習・掲示・配布など活用することを目的として「防災・危機管理マニュアル」を策定し、その中で、初動から BCP 発動に伴う復旧対応や、経営陣不在時の所属長の判断について明確化している。

（危機意識の持続）

石巻地域には、明治三陸津波（1896 年）、昭和三陸津波（1933 年）、チリ地震津波（1960 年）の記憶が残っている。さらに、創業 100 年を迎えた当社には、長期の経営の考え方があり、生活・デザインも含め京都の老舗企業に毎年社員を派遣し、商法を習いに行く中で、①取引先との関係の大事さ、②有事の資金の用意の大事さを学んでいた。

こうしたこともあり、事前に準備しておいたことで早期の営業再開を果たし、また、事業継続認証の取得をはじめとした体制の再構築を速やかに実施することができたといえる。例えば、門脇工場が残ったのは、門脇工場の建物は、震度 7 の地震に耐えるものとされており、土台はかさ上げされ、津波に襲われても水が外へ抜けていく構造を採用していたことによる。つまり、地震と津波は想定内だったのである。

また、社内に水産練り製品製造技能士という国家資格の保有者が約 20 人おり、工場再開に向けた機械の調達、修理、整備に向けて、長年蓄積された失敗と改良の積み重ねの経験が活かされている。例えば、すり身の原料が変わり、それに合わせた新たな配合と最適なレシピが必要となったこともある。

こうした意識は、当社のみならず白謙会という仕入取引業者会でも共有されている。白謙会は、1 業種 1 社で構成された 50 年の歴史がある約 60 社のグループであり、日頃から、輸送日数や在庫量、さらに調達が困難になりやすい原材料や製品を特定し、調達先の分散を図ってきた。震災復興においても、すり身の入手、機械の修理、配送等で大きなサポートをしている。

C 地域元気のポイント

明治三陸津波(1896 年)、昭和三陸津波(1933 年)、チリ地震津波(1960 年)と地域に蓄積された津波の経験を活かすことで、(株)白謙蒲鉾店は、創業 100 年を目前に直面した東日本大震災での津波被害を最小限に抑え、早期の営業再開を果たしている。

移転を選択することなく、ISO22301 の取得等を通じて、サプライチェーンの更なる強靱化を図ることで、雇用の場の提供等により地域の元気維持に貢献している。

<(株)白謙蒲鉾店の門脇工場>



(出所)(株)白謙蒲鉾店 HP

[11] (株)ソニー・ミュージックコミュニケーションズ (東京都港区)

～どこでもテーマパーク構想～

A ビジネスモデルの特徴

(街をゲーム化する)

(株)ソニー・ミュージックコミュニケーションズが開発しているアプリ「舞台めぐり」は、アニメや地域の食などのコンテンツを通じて地域に新たな物語を与えることを目的として開発されたものである。スマホを片手にアニメ作品に登場する地域(聖地)を訪問することで、「舞台めぐり」の提供する AR (Augmented Reality: 拡張現実) 技術により、ユーザーはアニメで見たシーンのモデルとなった現場においてキャラクターが現地に実在しているような感覚を楽しむことができる。

仕組みとしては、アプリ上の地図に表示される地点(聖地)に近づいてスマホの GPS 機能によりチェックインすると、キャラクターが登場する風景が現れ、現地を紹介する特典ボイスが発せられたり、また、キャラクターの AR 画像とともに現地で撮影ができるというものである。

ユーザーは、①好きなキャラクターと撮影する、②現地イベントに参加する、③日記をつくる、といった体験ができ、このアプリにより「街をゲーム化」することができる。

舞台めぐりの第 1 号は、2013 年にアニメ「ガールズ & パンツァー」をテーマにリリースされたもので、茨城県大洗市を舞台にしている。舞台めぐりの登録作品数は 2018 年 3 月時点で 90 作品で、ユーザー数は 22 万人となっている。

舞台めぐりを使った聖地巡礼の 2017 年の来訪者ランキングでは、1 位がラブライブ! サンシャイン!! (沼津市/21,960 人)、2 位がガールズ & パンツァー(大洗市/10,206 人)、3 位が響け! ユーフォニアム(宇治市/6,454 人)、4 位がクレヨンしんちゃん(春日部市/3,089 人)、5 位有頂天家族(京都市/2,181 人)となっている。

リピーター率という点では、1 位がラブライブ! サンシャイン!! (2.68 回)、2 位がハイスクールフリート(2.08 回)、3 位が響け! ユーフォニアム(1.92 回)である。

(地域をテーマパーク化する)

舞台めぐりでは、ゲーム化により、その地域を①知るきっかけ、②移動するきっかけ、③体験するきっかけ、④消費するきっかけ、を提供しており、その地域においてユーザーに様々なサービスを提供する人々

をテーマパークにおけるキャストとして捉えることができる。そして、ユーザーが飲食、物販、宿泊等を利用することで地域の経済循環の活性化に繋げている。

舞台めぐりによる地域のテーマパーク化の事例は、①テーマ型、②地域型、③プロデュース型に分けて捉えることができる。テーマ型では大洗が有名である。ガールズ & パンツァーのイベントが多数開催され、具体的には、2012 年にガルパン案内所、車両ラッピング、レンタサイクル、スタンプラリー、2013 年にツアー、アクアワールドコラボ、2014 年に空港イベント、2015 年にスタンプラリーという経緯である。

地域型は、ひとつの地域で複数のアニメをテーマに舞台めぐりを活用するものである。埼玉県では 6,000 人の参加を得て、県内の聖地横断ラリーを実施している。プロデュース型では、東京都千代田区の事例がある。人気ゲームの「刀剣乱舞」をテーマとすることで 3 週間で 1.2 万人が参加しており、直接アニメの聖地とはなっていない地域でも舞台をプロデュースすることができるという事例である。

B ビジネスモデルの背景

(ゲームとリアル)

アプリ「舞台めぐり」はゲームとリアルの融合である。ユーザーが楽しいと感じる要素は、舞台めぐりによるゲームよりもリアルが優先すると想定されており、舞台めぐりの機能は、GPS と音声と AR(拡張現実)の 3 つに絞られている。

つまり、舞台めぐりをきっかけとして現地へ行くことにインセンティブが与えられることが重要で、現地においては、脳内スイッチさえ入れば、リアルの現地を借景として、現地にアニメキャラクターが出現したと認識するようになり、舞台めぐりにより現地はテーマパーク化することとなる。

舞台めぐりを開発した安彦プロデューサーによると、舞台めぐりは、2000 年代以降、デジタルからアナログ、リアルへの回帰が進む中で開発されてきたもので、日本人は情緒、感性型で行間、雰囲気重要であり、脳内スイッチの補完余地が大きいという。

(SNS 時代のマーケティング)

舞台めぐりがその地域におけるユーザーの飲食、購買、宿泊等を通じて経済循環を活性化することを企図している中、ユーザーがその地域を訪れ、その地域に魅力を感じ、体験や消費を行い、そのために繰り返し訪れるようになるためには、そのアプリやツイッターなどの SNS によって、ソーシャルループが形成されることが重要である。そのためには、ツイッターなど SNS で呟きたくするコンテンツをアプリとリアルの両方に整えることが必要である。

(株)ソニー・ミュージックコミュニケーションズでは、地域をテーマパーク化し、体験や消費に繋げる上で、おいしい、やさしいの「2C の原則」を提唱している。具体的には、おいしい食べ物とやさしい人々であり、例えば、横須賀市では、横須賀グルメスタンプラリーとして飲食店に「ハイスクールフリート」のキャラクターの看板(30箇所)を掲示し、店舗によっては、コラボメニューを用意している。

ユーザーにとって看板はコミュニケーションのきっかけであり、お気に入りの店主の店には人が集まることとなる。こうした取組は段階的に取り組めばよく、アニメ作品で地域を活性化する思いがあれば、第一歩としてはアニメのポストカードをつくり、店舗ごとに陳列するなどでも足りる。こうした取組がソーシャルループのきっかけとなる。

C 地域元気のポイント

スマートホンを持参していくことで、地域とアニメを連動させてどこでもテーマパーク化していくアプリの開発である。ゲームはリアル楽しさには勝てないとして、アプリは GPS と音声と AR(拡張現実)の3機能に絞り込み、地域のリアルであるおいしいとやさしいを前面に出す「2C の法則」を掲げ、地域振興ツールとしての機能を実現している。何気ない日常風景やおいしい食(地域資源)を技術の活用によって価値化している。地域への新たな元気の付与を考える上で参考になるビジネスモデルである。

<(株)ソニー・ミュージックコミュニケーションズの舞台めぐり>



(出所)(株)ソニー・ミュージックコミュニケーションズ HP

[12] (株)加賀麩不室屋 (石川県金沢市)

～伝統の堅持と革新の連続～

A ビジネスモデルの特徴

(商品展開)

(株)加賀麩不室屋は 1865 年に創業し、金沢の伝統的な食文化である麩の製造・販売を行っている。加賀麩は前田家の料理人・舟木伝内包早が 18 世紀初頭に創製した「すだれ麩」などで知られている。

麩の起源は 8 世紀の唐にあると言われ、日本においても仏教僧の貴重なタンパク源として、麩を採り入れた精進料理が京都などで普及していった。京都の食文化の影響もあった金沢においても江戸末期には製麩を主業とする家が現れ、(株)加賀麩不室屋もその一つであった。

(株)加賀麩不室屋では、伝統食材を提供するとともに、様々な食材、料理を麩に置き換えることで新商品を開発してきた。伝統食材としては、金沢の郷土料理「治部煮(じぶに)」に欠かせない「すだれ麩」をはじめ、料理に色や形を添える「彩り麩」、車輪の形状の「車麩」などがあるが、いずれも(株)加賀麩不室屋が創業以来作り続けているものである。

また、金沢土産として定着している「宝の麩」は、お湯を注ぐだけで彩り豊かなお吸い物に早変わりするよう、ふやきの中に多様な具を詰め込んだもので、季節ごとの商品を開発するなど、多様なニーズに対応している。

スナック風麩菓子としておやつ麩を販売しており、訪日客に対して、麩という食材だけでなく、麩を使った食文化を体験してもらう機会を提供している。

(店舗展開)

(株)加賀麩不室屋の嚆矢は尾張町店(旧本店)である。金沢市尾張町の大通り沿いに位置し、古い街並みに溶け込んだ店構えとなっており、1973 年にこの店舗で業界初となる麩の小売を開始している。また、1975 年に初のデパート内店舗として金沢市の大和百貨店(現:(株)大和)に出店している。

全国展開を見ると、1995 年に東京初出店として西武百貨店池袋本店、2001 年に大阪初出店として大丸心齋橋店に出店している。現在では、東京、大阪、名古屋などの 6 つの百貨店に出店している。

B ビジネスモデルの背景

(伝統の堅持)

不室昭会長によれば、(株)加賀麩不室屋では、伝統と革新のバランスという課題に対して、昭和 50 年代より、経営理念に「気品と伝統」を掲げ、伝統を堅持しつつ、不易流行の考え方で取り組んでいる。

麩を使う金沢の伝統食としては、代表的なものとして治部煮があるが、商家などでは治部煮以外にも伝統的な食文化の行事が継承されている。例えば、中秋の名月に見立てた安平麩と供え物の彩り麩を使ったあんかけ料理や、南瓜を練り込んだ生麩を小豆ともに煮込んだいとこ煮などがある。

(革新の連続)

(株)加賀麩不室屋は、伝統を堅持する一方、麩を活用した食材開発にも熱心で、革新を連続していることでも知られている。製法や原材料にこだわりを持ち続けながら、1973 年の彩り麩、1990 年の宝の麩と、次々と市場に新商品を投入し、他社との差別化を図ってきた。

また、(株)加賀麩不室屋が展開する飲食事業については、尾張町店に飲食施設を併設するとともに、旧市街地や美術館等にも店舗を構えることにより、家庭内伝承が少なくなった中で麩料理を普及するための販促の場としつつ、時代を先取りするための試食の場としても活用している。

1982 年に尾張町店の蔵を改装して開店した「茶寮不室屋」は日本初の麩料理専門店であり、伝統的な麩料理のほか、麩を活用したスイーツ等を活用し魅力あるメニューを提供することで、幅広い年齢層を対象としている。

その後も業態革新や商品メニューの開発に積極的に取り組み、2007 年、東京ミッドタウン・サントリイ美術館内の「shop × café」、2014 年、麩や湯葉の甘味を提供する金沢・ひがし茶屋街の「不むろ茶屋」、2015 年、富山市の複合施設 TOYAMA キラリの「FUMUROYA CAFÉ」などの出店がある。

C 地域元気のポイント

金沢の食文化の一角をなす麩の伝統を、製造・販売や飲食事業を通じて、時代のニーズに合わせて革新しながら全国展開していくビジネスモデルである。創業から 150 余年を振り返ることで、地域の元気への時間軸と空間軸の与え方を考える好材料となる。

＜(株)加賀麩不室屋のすだれ麩＞



(出所)(株)加賀麩不室屋 HP

[13] (株)田部 (島根県雲南市)
～たたら文化の歴史時間軸の舵取り～

A ビジネスモデルの特徴

(たたら製鉄の復興・産業化)

江戸時代にたたら製鉄の大鉄師であった田部家が1946年に林業の展開のひとつとして木炭生産を行う目的で設立し、その後1970年代からは生活サービス産業として、食品や住宅分野に展開している(株)田部は、2016年にたたら事業部を設置した。

たたら事業部とは、1400年前から伝わるたたら製鉄の復興・産業化を企図したものであり、TESSENとして玉鋼(たまはがね)と呼ばれる高純度の鉄を使用したゴルフパター(1本30万円、2タイプ300本ずつ)の製造・販売から始めている。

たたら製鉄とは、原料となる砂鉄を粘土でできたたたら高炉の中で、送風動力に鞴(ふいご)を利用しながら、木炭の燃焼によって還元し、鉄や鋼を生産する方法である。具体的には、燃焼後に、たたら高炉の底にできた鋤(けら)といわれる鉄塊を炉を壊して引き出すものである。

良質な砂鉄を含む真砂土(まさつち)と呼ばれる花崗岩が広く分布し、また、広大な山地に燃料の木炭を得るための森林資源も豊富であったことから、中国地方は、たたら製鉄においては全国随一の生産量となり、江戸時代の最盛期には出雲地方を中心に全国の約8割の鉄を生産していた。

たたら製鉄の経営者には有力な数家があり、砂鉄採取と木炭製造のために膨大な山林を必要とし、多くの職人を抱えていた。その筆頭が大鉄師の田部家であり、山林は2万5千haに及び、最盛期には、たたら場6カ所、鍛冶場7カ所を所有し、生産された鉄は、廻船や北前船等を通じて大阪の市場や北信越方面に出荷されていた。

パターに使われる玉鋼は、中国地方に分布する真砂(まさ)と呼ばれチタンやリンの含有量が低い砂鉄から鋤押法(けらおしほう)によって生産されるものである。

(産業・観光・研修)

(株)田部が実施するたたら製鉄の復興・産業化プロジェクトでは、その象徴として高殿によるたたら高炉を再建することを視野に入れている。高殿とは、製鉄炉の上に建屋を設置したもので、地下構造を構築して碎石、砂利、排水溝などを配置した上で、その内部に粘土によって砂鉄

を燃焼する製鉄炉を操業の度に構築するものである。

現在、日本で唯一現存する高殿が田部家のたたら場である菅谷たたらで保存されている。高殿とその周辺に配された炭場、砂鉄場、鞆、職人の住居等を合わせて人口は 100～200 人規模の山内(さんない)集落を構成しており、川沿いの谷あいには堅牢な高殿を中心に独立した山内集落を形成することで、広域からの砂鉄と木炭の調達を可能とし、長期の経営が可能となる。これは、永代たたらといわれる方式で、菅谷たたらでは 1751 年から 1923 年の 170 余年にわたって操業されていた。

(株)田部では、菅谷たたらに設定されている高殿を参考に田部家の本拠地である雲南市吉田町の田部家土蔵群に近接する約 1,000 m²の敷地に再現することを構想している。(株)田部はたたら製鉄の復興・産業化については、これを中心に産業、観光、研修の 3 本柱で捉えている。

産業については、高殿の再建によって生産される玉鋼を、ゴルフパターをはじめとして刃物、茶道具、カフス、万年筆、ネクタイピン、箸置などに展開していくことで TESSEN を総合ブランドに育て、観光については、高殿においてたたら製鉄の操業を再現することで外国人向けの刀鍛冶体験を含め観光資源としていくことを構想し、研修については、歴史的に和鉄の聖地であったことから鉄鋼メーカーをはじめものづくり企業を中心とした企業研修の場として適していると考えている。

B ビジネスモデルの背景

(交流人口のポテンシャル)

たたら製鉄は、雲南市吉田町の観光資源である。菅谷たたらが閉山されてから 60 余年が経った 1986 年に旧吉田村は鉄の歴史村を宣言し、それ以来たたら製鉄の産業遺産の保存・公開、製鉄業で繁栄した街並み保存、鉄の文化研究等の活動に力を入れている。

そうした取組もあり、雲南市吉田町では、2016 年に日本遺産「出雲國たたら風土記」の中で「田部家土蔵群と吉田の街並み」が登録されている。雲南市吉田町には田部家が所在し、たたら製鉄の企業城下町として栄えたまちであり、現在も緩やかな石畳の坂道である本町通りを中心に、田部家土蔵群、番頭屋敷、目代屋敷、小路などが保存されている。

また、出雲地方はアニメもののけ姫や映画たたら侍といった点から注目されており、2016 年 3 月に策定された雲南市観光振興計画では 5 年間で「たたら」を雲南市の観光の柱に育てていくことを決定している。

たたら製鉄を中心とした観光振興は、(株)田部にとって新たなビジネスモデルであり、出雲縁結び空港

の増便、広島空港の国際化、尾道自動車道の開通といったインフラの整備を活かし、交流人口を獲得することで、地域の文化を活かした宿泊、地元の食材を活用した飲食、伝統ある工芸品といったバリューチェーンを駆動することが期待される。

（歴史時間軸の舵取り）

田部家では、1460年に製鉄を始めたといわれる田辺彦左衛門を初代として、第10代より長右衛門となり、現在の田部社長は第25代田部長右衛門である。たたら製鉄の復活・産業化を構想する田部社長が振り返るのは1920年代の第21代田部長右衛門の取組である。

第21代田部長右衛門は、1879年に鉄師頭取に就任し、その後、洋鉄の輸入や、国内における洋式高炉との競合中で1923年に和鉄経営を廃業し、林業に転じている。100年を迎える2023年、高殿の再建を見据えた文化をどのように展開するか。構想が続いている。

C 地域元気のポイント

550年の歴史を持つ江戸時代の大鉄師であった田部家が担うたたら製鉄の復興・産業化プロジェクトである。田部家は、明治に和鉄から洋鉄に代替していく中で、林業に転じ、戦後は、飲食、住宅等の生活サービス産業を主業としてきた。一家、一企業で担う時間軸、或いはより長くは地域単位で担う歴史時間軸の舵取りを考える上で示唆に富むビジネスモデルである。

＜株田部の高殿＞



（出所）株田部 HP

[14] (株)SHINDO (福井県あわら市)

～産地技術の先端転用～

A ビジネスモデルの特徴

(航空機産業への参入)

(株)SHINDO は、1970 年に創業した繊維メーカーで、アパレル・スポーツ衣料、包装資材向け服飾繊維資材の企画・製造・販売に取り組み、中国、香港、ドイツ、フランス、イタリア、米国に生産・販売拠点を有している。

アパレル分野以外では、1991 年にシリコン原材料の加工に進出したほか、2000 年には繊維、シリコンに続く第 3 の事業として、産業資材(IM=Industrial Material)の開発・製造・販売を開始している。航空・宇宙分野をはじめとして輸送・搬送、建築・土木、環境・緑化、医療・健康関連分野等多岐にわたる用途へ展開し、主として受注生産で、繊維強化プラスチック用強化材などを開発している。

新道 CEO は 1980 年代に事業の 3 つ目の柱を立てるという目標を掲げており、産業資材(IM)によって実現されたといえる。

航空・宇宙分野については、2002 年から大手重エメーカーとの共同により、ロケット用部材としての炭素繊維複合材料(CFRP)用中間基材の開発を開始し、2005 年にロケットに採用されている。ロケットのノウハウを活用し、2007 年からは、航空機用部材向け中間基材の開発を進め、2014 年にエアバス A320neo 向けのジェットエンジン PW1100g-JM のファンケースを納入し、量産体制を確立している。また、三菱航空機(株)の MRJ についても同様に(株)SHINDO の中間基材が使われている。

ファンケースとは、エンジンブレード等を覆う部品で、鳥を吸い込むバードストライクなどによりブレードが破損した場合でも、その破片等がエンジンの外に飛び出して機体へ損傷を与えてはならないため、ファンケース自体に高い耐衝撃性が求められる。併せて燃費向上のため軽量化も要求される。

従来のファンケースはチタンやアルミニウムが主流だが、(株)SHINDO が中間基材を提供する炭素繊維複合材料(CFRP)によるファンケースは、損傷、疲労、腐食に対する高い耐久性をもち、アルミより軽く 5～6 倍の強度がある。ファンケースの軽量化により燃費 15%低減、NOx排出 2 桁削減、機体騒音 50%の軽減が実現されている。

(産学官連携)

(株)SHINDO が開発した炭素繊維複合材料(CFRP)用中間基材は、福井県工業技術センターの開織技術を活用したものである。エアバス A320neo 用のジェットエンジン PW1100g-JM は、米国 P&W 社、独 MTU 社、(一社)日本航空機エンジン協会(JAEC)で国際共同開発しており、JAEC のメンバーである大手重工メーカーが、ジェットエンジンの軽量化を図るために、構造案内翼(SGV)とファンケースに炭素繊維複合材料(CFRP)を採用することを企図する中、このうちファンケース用の中間基材を(株)SHINDO が製造したものである。

経緯としては、(株)SHINDO が2002年に福井県からの紹介により大手重工メーカーと連携し、福井県工業技術センターが開発した開織技術を活用して、多軸挿入織物による中間基材の開発に取り組んだものである。福井県工業技術センター、大手重工メーカー、(株)SHINDO による産学官連携といえる。

B ビジネスモデルの背景

(開織技術)

福井県工業技術センターは、かつての絹織物の大産地から合成繊維、炭素繊維へと変化してきた地場産地を技術面から支えてきた。開織技術とは、1996 年に開発された炭素繊維の原糸の束を薄く広げる技術で、樹脂に浸す前に繊維束をたわませ、空気流を作用させることで繊維を広げるものである。

比較的低コストのプリプレグシートを製造する実用化技術に発展させることで特許を取得し、以後、部品から成型品に至る多数の応用特許を戦略的に取得するとともに、(株)SHINDO を含め県内外の企業に実施許諾による技術移転を行っている。

(株)SHINDO では炭素繊維複合材料(CFRP)の開発実証棟をあわら市に整備し、炭素繊維を編み込む多軸挿入製編機を設置している。開織技術により従来の 1/2 の薄さ(0.02~0.1mm)で製造可能となった炭素繊維を縦横ななめの多方向に並べることで NCF(Non Crimp Fabric)を製造し、大手重工メーカーが、NCF に樹脂を含浸させファンケースを製造するプロセスである。

(多軸挿入編物の製編技術)

(株)SHINDO は、多品種少量生産の繊維加工技術を集積してきたが、高い賦形性が必要となるファンケース用炭素繊維複合材料(CFRP)の中間基材に用いた多軸挿入編物の製編技術については、

細幅繊維加工技術を応用している。繊維産地として見ると、(株)SHINDO によるデリケートな糸やシートを扱うノウハウと福井県工業技術センターが有する開繊技術が融合したものといえる。

C 地域元気のポイント

絹織物から合成繊維、炭素繊維へと移行してきた繊維産地を支えた福井県工業技術センターが1996年に開発した炭素繊維の束をほぐし薄くする開繊技術と、繊維メーカーである(株)SHINDOの複雑な形状に加工しやすい多軸挿入織物の製編技術で、航空機のファンケース用の炭素繊維複合材料(CFRP)を生産するビジネスモデルである。産地技術を先端転用することで地域に新しい元気をもたらしている。

<(株)SHINDOの航空機部品の展示(SAMPE JAPAN 2017)>



(出所)(株)SHINDO HP

[15] HITOYOSHI(株) (熊本県人吉市)
～地域アパレルブランドの訴求～

A ビジネスモデルの特徴

(HITOYOSHI のブランド化)

HITOYOSHI(株)は、2009 年に熊本県人吉市で設立された高級シャツメーカーである。多くの繊維メーカーが海外移転する中で、手縫いの高級シャツを熊本県人吉市で製造し続けている。その HITOYOSHI(株)が製造する高級シャツが 2011 年に阪急メンズ館のオープン記念で HITOYOSHI made in Japan という地域ブランドで販売された。

当時 HITOYOSHI(株)の生産のほとんどがブランド委託生産(OEM)であったが、阪急百貨店が「日本の匠」を表現する made in Japan の商品を探す中で、HITOYOSHI(株)の製品が注目され、地域ブランド名が付けられることとなったものである。

現在、阪急百貨店の HITOYOSHI made in Japan のほか、地方百貨店では La Fete Blue made in HITOYOSHI としても販売されており、商品の 3～4 割は何らかの HITOYOSHI ブランドとなっている。

HITOYOSHI(株)が年間約 15 万枚生産するシャツは全て手縫いである。10 万枚以上の手縫いのアパレル工場は全国でも数少なく九州では唯一となっている。特に HITOYOSHI(株)のように多品種少量で 10 万枚以上を手縫いで生産する工場はほぼ類例を見ない。海外には発注しにくい少量・多品種・短納期の注文にターゲットを定めた結果である。

HITOYOSHI(株)が生産する手縫いのシャツは、機械縫いと比較すると工程数は 2 倍で時間は 4～5 倍かかる。しかも、1 型 80～90 枚と少量で、9 割以上が扱いがデリケートな貝ボタンを付けていたり、また、通常 3cm に 15～18 針縫うところを 21～24 針縫うなど、細部まで品質にこだわる点が特徴である。

(地域経済への貢献)

阪急百貨店を起点とした HITOYOSHI のブランド化により、HITOYOSHI(株)は地域活性化に向けた媒体としての役割を担うようになっている。例えば、JR 九州の観光列車であるかわせみやませみ号では、乗務員の制服に HITOYOSHI(株)の生産したシャツが採用されるとともに、乗客向けに HITOYOSHI(株)の生産したハンカチが販売されている。

また、地域の雇用の場ともなっている。従業員数は、2009 年の 74 人から 110 名に増えた。地元の商業・工業高校に生活科(被服等)があり、クラスごとの見学会を開催したり、商工会議所主催の高校と地元企業の交流会で訴求してきた成果である。

B ビジネスモデルの背景

(ビジネスモデルの転換)

HITOYOSHI(株)の現在のビジネスモデルは、2009 年を機に旧来のビジネスモデルから転換を図ったものである。熊本県人吉市にある HITOYOSHI(株)の本社・工場は、2009 年までは、大手のアパレルメーカーであったトミヤアパレル(株)の製造子会社として 1989 年に設立された人吉ソーイング(株)の本社・工場であった。

グループ全体 10 工場の中では高級ブランドの委託生産(OEM)をしていたが、繊維産業の海外移転が続く中で、2009 年にトミヤアパレル(株)が破綻した際に、当時人吉ソーイング(株)の社長だった竹長現工場長と当時トミヤアパレル(株)の人吉工場への発注担当だった吉國現社長による「高級ブランド品の委託生産(OEM)を行う中で培った技術力は世界水準で通用するはずではないか」との思いによって、HITOYOSHI(株)として MBO により再生されたものである。

2009 年までの生産数量は約 24 万枚だったが 2009 年には半分以下の約 10 万枚まで減少したことから、従業員も半減し、この後、手縫いの技術を訴求することで、少量多品種の高級ブランドからの委託生産品のウエイトを増加させてきた経緯がある。

2009 年までと比較すると、少量多品種化により、製図、裁断、縫製、仕上げ、たたみという生産工程の中で、型代が固定費となる自動化で対応できる工程が減っている。これを受けて、縫製マシンも仕上げのプレスもたたみの自動機器も廃棄し、手縫い、手づくりに徹したアパレルメーカーに転換している。

(2 拠点体制の構築)

HITOYOSHI(株)は、昔の工房のように、売り場と縫い手のいる作業場が直結していることで、ユーザーのニーズに合った商品開発ができるのではないかとその思いがある。それを遠隔で実現しているのが、熊本県人吉市の本社・工場と、東京・表参道の東京支店の 2 拠点体制である。

人吉は生産拠点、表参道は企画・営業拠点である。人吉工場は、人吉ソーイング(株)の社長だった竹長工場長が、東京支店は、トミヤアパレル(株)の発注者だった吉國社長が担当している。

東京支店を、マーケットに近く、内外のバイヤーが活動する日本のファッションの中心地に置き、トレンドの移り変わりを把握することで、シャツのデザイン、企画に反映している。海外高級ブランドの委託生産（OEM）により信用をつくり、オリジナルがあることで訴求を増すという OEM 生産とオリジナルブランドの相乗効果が生まれている。

C 地域元気のポイント

アパレル生産が海外移転する中、少量・多品種・短納期に対応しながら手縫いのシャツ生産に特化することで、HITOYOSHI という地名を冠したシャツブランドの確立に成功している。熊本県人吉市の工場と日本のファッションの中心である東京・表参道の東京支店の 2 拠点体制で、生産と企画・販売のそれぞれを最適立地させた上で繋いでいる。必ずしも立地にとらわれない元気の付け方の好事例である。

<HITOYOSHI(株)の手縫工程>



（出所）HITOYOSHI(株)HP

[16] (社医)石川記念会 (愛媛県四国中央市)
～新しい地域医療体制の構築～

A ビジネスモデルの特徴

(HITO 病院)

(社医)石川記念会は、1979年に医療法人として設立され、地域医療に取り組む153床の2次救急病院として運営していたが、2012年に法人形態をより公共性の高い社会医療法人に変更するとともに、その際、県立病院から病床を譲り受け、257床の地域の中核病院となることで、年間患者受入人数も3,000人以上となっている。

2013年にHITO病院へ名称変更しており、行動規範として「Human 1st. (患者さま第一)」を掲げ、HITOにはHumanity、Interaction、Trust、Opennessという職員のあるべき姿を示す意味が込められている。

HITO病院の所在する愛媛県宇摩二次医療圏は人口が87,413人(2015年)で、全国平均と比較して病床数は多いが(1.3倍)、医師数は少ない(0.6倍)という状況にあり、入院患者の約4割、外来患者の約2割が圏域外に流出しており、いざという時に即座に必要な医療サービスを受けられない不便さや患者の長距離・長時間移動による疾病の重症化リスクが指摘されている。

また、2040年に向けて医療需要が1.03倍、介護需要が1.32倍と予測される地域であり、一層の人手不足の中で、持続可能な圏域内完結型の医療提供体制の構築に向けて新たな対応が求められていた。

そこで、2008年に電子カルテ、2009年にDPCを導入するなど、常に先進的な取組を続けてきたICT面において、2010年に就任した石川理事長が進めるのが、地域医療の課題をICTで解決する「未来創出HITOプロジェクト」である。

(未来創出HITOプロジェクト)

「住み慣れた町で健康に暮らせる、未来を創る」を目的とする未来創出HITOプロジェクトは2016年以降第1弾から第4弾として実施されている。HITO病院の医師数は開院時の17名から現在は36名(研修医含む)まで増加しているが、より質の高い医療を提供するためには、医師が患者の近くで診療に費やす時間をできるだけ捻出することが重要である。

また、将来の医療従事者の人手不足を想定すると限られた人員の中で効率的に業務が行える就業環境の整備が必要であり、HITO 病院はそれらへの対応策として、全医師への iPad の配布と院内のネットワーク環境の整備を行っている。

こうすることで、医局のデスクまで戻らなくても診療ガイドラインや実臨床データを容易に確認することができる。加えて、業務効率の向上の観点から問診内容や回診でのカルテ記載を音声認識によって行う「AmiVoice®(アミボイス)」を導入している。

また、増加していく高齢者の脊椎、関節の手術に対応するため、低侵襲のナビゲーション手術をサポートする移動式術中 CT「AIRO」を備えた手術室を新設し、二次医療圏外を含めた対応を行うとともに、若手医師に対する研修の機会を提供している。

高齢化が進展する中で、地域と一体となった医療・介護体制の構築が急務となる中、地域住民の自発的な健康管理を支援する取り組みも行っている。HITO Bar は、地域住民が本人で健康管理を行う意識を高めることを狙ったもので、HITO 病院の外来総合案内横に血圧計、血糖測定器が置かれ自身で計測できるほか、推奨する健康管理アプリの紹介に加え、インストール等の支援を行っている。

また、カルテコは、HITO 病院での診療情報の一部を患者と共有するシステムである。診療情報は基本的に患者のものであるという認識の下に、Personal Health Record (PHR)としてカルテコの運用を開始している。現段階では、診療実績の中から、①処方された薬、②診療中に使われた薬、③検査結果がシステムで開示される。

さらに歩行障害に対して、診断から治療を行う統合型歩行機能回復センターを設置し、総合診療医のトリアージの下、適切な診療科に紹介し治療を開始、歩行機能が低下した患者に対しては、HAL 医療用下肢タイプを使用したりハビリを行い、改善を促す等の対応を整えている。

B ビジネスモデルの背景

(2 次救急病院)

未来創出 HITO プロジェクトの背景にあるのは、地域の中核病院としての HITO 病院の役割の発揮である。HITO 病院は、宇摩医療圏における 2 次救急病院である。救急医療においては、受入→診療→早期在宅復帰の流れとなるが、受入については、集中治療室(HCU)を 12 床とし、効率的な空間設計と多職種の医療従事者の就業環境の整備により、高度急性期の患者を安全に受け入れる体制を強化している。

診療については、脳卒中の圏域外流出率が低下するなど、圏域内完結型の形成に寄与している。また、早期在宅復帰については、病床 257 床のうち、回復期リハビリ病床が 50 床、地域包括ケア病床が 53 床とするなどメリハリをつけた病床構成としており、効率的な医療環境の中で、POC（生活復帰支援のリハビリ）も含め、在宅生活を見据えたリハビリテーションの提供を行っている。

（在宅化）

高齢化の中で、在宅復帰後に疾病が再発することも多くなり、HITO 病院では、住み慣れた地域で専門的な医療が受けられるよう、人工関節、脳卒中、糖尿病、創傷といった特に需要の高い疾病に対して職種横断型の組織である「センター」を設置し、多職種が連携して治療にあたっている。

また、（社医）石川記念会を含め 3 法人から構成される石川ヘルスケアグループには、病院、クリニック、介護保険施設、訪問介護サービス、障がい者施設、サービス付き高齢者向け住宅等があり、施設を越えたスタッフのローテーションもある。こうした中で、HITO 病院を中核としたグループ全体で連携し、専門的な医療の提供から在宅復帰支援まで一貫して支えているといえる。

C 地域元気のポイント

社会構造とともに病院も働き方も変わるといふ石川理事長の考えの下に、ICT によって医療従事者の就労環境の改善と地域住民の健康管理を同時に実現しようとするのが未来創出 HITO プロジェクトである。二次医療圏全体を視野に入れ、地域の中核病院として、医療・介護に加えて、地域住民の日々の生活も含めて「地域」と捉えている点が特徴である。今後、各地域において地域住民の元気を維持・増進するために参考となるビジネスモデルである。

<（社医）石川記念会の未来創出 HITO プロジェクト>



（出所）HITO 病院 HP

おわりに

少子高齢化、人口減少により地域経済が多くの課題を抱える中であって、地域に元気を与える企業とは何か。各地域に賦存する多様な地域資源を活用して地域の活性化や地域維持に向けて独自のビジネスモデルを構築する企業を「地域元気企業」として捉えることで検討してきた。

「地域産業振興」という言葉があるが、そこには、「全国視点」で特定の「産業」の振興のために「地域」を活用するという側面と、「地域視点」で特定の「地域」の振興のために「産業」を活用するという側面が共存している。地域元気企業についても多くの場合、この2つの側面があることを認識した上で、そのバランスの中でご覧頂くことが重要であると思われる。

地域元気企業の選定基準については、どちらかというと「全国視点」で構成し、他方、地域元気企業の事例紹介については、どちらかというと「地域視点」で構成した。

「全国視点」で見た「産業」の方向性と、「地域視点」で見た「地域資源」の活用方向性が合致したときに、サプライチェーンが一貫し、企業の動きが活発化するように見える。

インタビューをさせて頂いて得たとりあえずの結論は、地域元気企業とは、世界や日本にある未だ見えないニーズを一早く予見しながら、地域にある隠れたシーズと繋ぎ合わせ、思いをビジネスモデルに転換してきた企業ということである。

本報告書が、地域資源を活用した地域元気企業のビジネスモデルの構築を通じて、地域活性化や地域維持の一助になれば幸甚である。

本報告書は、インタビューに応じて下さった各企業の皆様のご協力により作成されたものである。厚く御礼を申し上げます。

株式会社日本政策投資銀行 地域企画部
株式会社日本経済研究所 地域本部

執筆責任者：

株式会社日本政策投資銀行

地域企画部

中村 郁博

株式会社日本経済研究所

地域本部

越智 弘雄

Copyright © Development Bank of Japan Inc. 2018

This material has been prepared by Development Bank of Japan Inc. (DBJ) and Japan Economic Research Institute Inc. (JERI) solely for the purpose of providing information. It is not intended as a solicitation or an offer to buy or sell any financial instrument, product, service or investment or for any other transaction. This material is based on current, generally held views on the economy, society and other relevant matters, as well as on certain reasonable assumptions by DBJ and JERI. DBJ and JERI do not guarantee the thoroughness or accuracy of the information contained, which is subject to change without notice due to changes in the business environment or other reasons. Please note that DBJ and JERI are not responsible for any action taken based on this material. It is strictly prohibited to copy, extract or disclose all or any part of this material (including any attachments hereof) without prior written consent from DBJ. Any use of this material must be accompanied by attribution to DBJ.

©Development Bank of Japan Inc. 2018

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行および(株)日本経済研究所が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行および(株)日本経済研究所はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

【お問い合わせ先】

株式会社日本政策投資銀行地域企画部

電話番号 03-3244-1633

以 上