

「ローカルベンチャー」って何？

この本を手にとってください、ありがとうございます。

私がメインフィールドとしている岡山県西粟倉村では、この10年ほどで約30社のローカルベンチャーが生まれ、その売り上げの合計は約15億円となりました。

売り上げの増加は雇用の増加につながり、2017年はいかに人口増加に転じました。西粟倉村では、ローカルベンチャーが群れとして育ってきているのです。私はこのプロセスを、その群れの一員として体験してきました。これは西粟倉村だからできたことではないと思っています。どの地域においても「地域にはビジネスの可能性があふれている」ということをお伝えしたく、西粟倉村での体験を元にこの本を書きました。

そもそもこの「ローカルベンチャー」という言葉、2009年ごろまでは存在していませんでした。実はこの言葉は、私が提唱させていただいたものなのです。「地域には可能性があり、ビジネスを通じてそれを掘り起こすことは実にワクワクする、おもしろいことなのだ！」という強い思いから――。

まずはそれが生まれた背景を、私のこれまでの試行錯誤とともに振り返ってみます。

私の転機は2003年のことです。当時は、大学を卒業して初めて入社した民間の総合シンクタンクに勤めていました。社会人になって5年目、29歳のときです。

きっかけは『特定非営利活動法人ETIC』との出会いでした。特定非営利活動法人『ETIC.』が主催する「STYLE」というソーシャルベンチャーのビジネスプランコンテストの運営に会社の先輩が関わっていて、よく分からないままにエントリーさせられ（笑）、参加したのです。

「林業への取り組みを起点に田舎のイノベーションを実現させたい」というプレゼンテーションをしたところ、なぜか順調に審査が進み、ファイナル選考まで残していただきました。そのとき私は、「STYLE」に参加している皆さんの魅力的な挑戦者たちに出会い、初めて「ソーシャルベンチャー」という世界に触れたのです。「ソーシャルベンチャー」とは、社会貢献や課題解決などのために起業したベンチャー企業のこと。「社会起業家」と呼ばれることもあります。

「ビジネスを通じて社会課題を解決していこうとしている、熱心な若い人たちがこんなにいるのか……」

その多さと熱量に圧倒され、大きな刺激を受けました。そのとき参加していたのは、強制的に子どもが売られてしまう問題の解決にカンボジアで取り組んでいる『特定非営利活動法人かものはしプロジェクト』などがありました。今や著名な組織ですが、当時は活動の初期でした。

2003年は、六本木ヒルズがグランドオープンした年です。『トヨタ自動車』の「プリウス」や、『アップル』の「iPad」がヒットした年だといえば、当時の様子を思い浮かべてもらえるでしょうか。新しいものはたいてい大都会、東京で始まります。当時の「ソーシャルベンチャー」や「社会起業家」も同様でした。私は出身地や大学は京都、就職は大阪と関西にはかりいたので、それらが遠い存在だったのです。

だからこそ「ソーシャルベンチャー」の世界に触れ、参加者たちが純粋な気持ちで一生懸命チャレンジしている姿に、とても強く魅せられました。「東京にはこういうプレイヤーがゴロゴロいるんだ……。みんなすごく頑張っていて、キラキラしていて、すご

いな」と、カルチャーショックすら感じました。まさか、自分が「ソーシャルベンチャー」だという感覚は一切なかったのです。

しかし、同時にこうも思いました。

「こういう人たちは東京にはいるけれど、地域にはいない。地域にも発生していけば、地域がおもしろくなる。地域で活躍するベンチャーが出てきたらいいのになあ」

当時の私は20代。総合シンクタンクで研究員として働き、地球温暖化の国際会議の裏方のような仕事から、自治体の介護保険事業計画など、自治体、県、国の調査・コンサルティングに関わり、とくに2000年から2004年ごろは森林・林業関連の制度設計や計画策定などを手がけていました。都会ではなく、地域に関する業務がほとんどだったのです。

そのなかで痛感していたのは、新しいチャレンジをするようなプレイヤーが都会にはかり集中していて、地域には少ない、またはいないことでした。誰がそれを実行するのか不確定なまま、地域での計画書を書き進めなければならないケースが度々あったからです。自治体の仕事では誰がその計画に魂を入れて実行していくのかがわからないまま

進むことが往々にしてありました。地域に関する分厚い報告書などを書いて「これは何のためになるんだろう。本当に地域の未来につながっていくのだろうか。どういう成果や価値を生んでいるんだろう……」とむなしさや疑問を感じたこともあったのでした。だから、「地域にベンチャーがいればいい。仕事がないんだったら、仕事をつくる人がいたらいいんだ！」というシンプルな解を得たとき、ふっと明るいイメージが湧いたのです。

「私が分厚い報告書を書き続けるよりも、そういう人が一人でも地域にいることが、きつと意味があるぞ」

それから私は、「調査屋やコンサルタントというより、自分自身がプレーヤーに近づいていきたい。また、プレーヤーを増やしていくことにも着手できないだろうか」と考えるようになりました。

そのとき、私のなかに「ローカルベンチャー」という言葉はまだありませんでした。

私と西栗倉村の出会い

2005年、『アミタ』の事業部として『アミタ持続可能経済研究所』が開所される際に転職し、研究所長に着任しました。シンクタンク (Think tank) ではなく「ドウタンク (Do tank)」を標榜していました。高い研究力や専門性を持ちながらも、「Do」、つまり実践までを行える行動する専門家集団をつくろうと設立された組織でした。

しかし、ここでも「地域のプレーヤーが足りない」問題に行き当たったのです。私たちがどんなに調査・分析をして、提案をしても、現場でやる人がいないと何も動かないのです。当たり前ですけど（笑）。

やはり、人やお金などを実際に動かさないと何も地域は変わらないし、地域でプレーヤーが増えないと社会を変えていくことはできないので意味がない。リスクをとって何かにチャレンジするプレーヤーが現れないと、過疎化・高齢化が加速し続ける悪循環の構造は変わらない。地域で活躍する挑戦者をなんとか生み出していくにはどうすればいいのか――。

そんなころに、のちに深く関わることになる岡山県・西粟倉村^{にしあわくらさん}と出会いました。

西粟倉村は、岡山県の最北東端に位置していて、兵庫県や鳥取県と接しています。『アミタ』は、「地域再生マネージャー」（コンサルタントや専門家を3年間自治体に派遣し、民間のノウハウを活用しながら地域を活性化する制度）という立場で西粟倉村の地域再生に関わっていました。私はそのことを一切知らずに転職したのです。

なぜ西粟倉村が「地域再生マネージャー」を迎えていたか。そこには、大きな理由がありました。

西粟倉村は2004年、全国各地で過疎化や高齢化が進むなか、国策として市町村を合併させる「平成の大合併」にノーを突きつけたのです。当時村内では激しい賛否両論があり、回収率が96・76%だった住民アンケートでは「合併賛成」が約41%、「合併反対」が約58%、無効が1%という結果だったといえます。この結果に基づいて、西粟倉村は美作市への合併協議会から離脱し、自立の道を選択します。

当時の村長は、「この村を立て直したい！」と農林業者から村議を経て村長になった道上正寿さんでした。「合併すれば行政の合理化によって地方の行政改革が図れる」と

もつとも叫ばれていた時代での、合併拒否宣言。村の財政は苦しい状況だったため、地元新聞ではこの決断が疑問視されたそうですが、道上さんは「絶対に合併は考えられませんでした。合併してしまうと、小学校の統廃合が進み、過疎になるシナリオが見えていましたから。村の存続を絶対にあきらめたくなかったんです」と言います。

しかし、そうは言っても人口約1700人（当時）の小さな山村で、高齢化率は約35%。しかも県下で最低の財政力しかない。そんな村が自主・自立の決意をしたのです。厳しい道を選んだからには、独自のビジョンを打ち出していないといけません。「どうしたらいいのか」。そうした危機感が高まっていたころ、総務省で「地域再生マネージャー」事業が実施され、西粟倉村はこれを導入しました。「地域でチャレンジするプレーヤーが足りない」と嘆く私と、大きな決断をしたものの危機感を持つ小さな山村は、そんなころに出会ったのです。

一方、『特定非営利活動法人EHC』もその後、都市のみならず地域でも活動を始めます。

経済産業省のモデル事業「チャレンジ・コミュニティ創成プロジェクト（通称・チャレコミ）」がスタートし、地方都市で新しいチャレンジをする人たちのコミュニティを育てていこうとしていたのです。これは東京の動きを地方都市に広げていくプログラムとして、今も存続しています。

私はそのとき、「自分がやりたいと思っていたことはまさにこれだ！」と思い、『アマタ持続可能経済研究所』として「チャレコミ」にも参画させてもらいました。「挑戦者のコミュニティをつくる」というコンセプトに深く共感し、一緒にやりたいと思って関わりました。

当時の「チャレコミ」は、経営者や企業、ベンチャーのもとで学生がインターンシップをし、それを通じて起業家型の人材が育つて、ベンチャーが増えていくというモデルでした。それを地域へも展開させ、インターンシップをやってみようというものです。でも、例の壁にぶち当たります。そもそも山奥の過疎地にはインターンを受け入れるような挑戦的なプレーヤーがいらない（笑）。結局いつもその壁に行き当たってしまった、何とかインターン生が行けるような企業はないだろうかと考えていました。

西栗倉村でベンチャーが続々と誕生

そんなとき、2006年に西栗倉村で、間伐材で保育家具・遊具などをつくる『木の里工房 木薫』^{もつくん}というベンチャー企業が誕生することになったのです。私は「おお、ついにきたぞ……！」と興奮しました。2003年以来イメージしていたことによりやく近づける感覚をもったからです。この『木の里工房 木薫』については、第3章で詳しく紹介します。

この会社の設立を機に、西栗倉村にうねりが生じ始めます。インターン生やスタッフ、さらにはインターン、Uターンの移住者や村で起業する人たちも受け入れていくという風潮が高まったのです。

『木の里工房 木薫』のチャレンジを加速させていくこと、このチャレンジをきっかけに新しいチャレンジを生み出していくことが、地域の未来を切り拓くことにつながる。チャレンジする人を発掘・育成していくことに投資していくことが重要だ」と考えた村役場は、2007年、村を一つの会社のように考えた「村の人事部」というコンセプト

で「西栗倉村雇用対策協議会」を設立しました。設立には私も企画から関わらせてもらいました。役場の担当の方と一緒に厚労省へ行つてプレゼンをし、補助金をいただくことができたのです。

地域で採用・育成という機能を構築し、さらにインキュベーション（起業や新事業をサポートし、それを促進させる）をしつかり行うための組織でした。地縁血縁を重視してきた地域で、やる気と能力のある人材を地域外にも求めることはそう簡単に理解されませんでした。でも、役場の担当の方は批判があるなか、信念をもつて立ち上げを進め、さらに役場が仲介して空き家を移住者に斡旋する仕組みをつくりました。約70軒ある空き家の所有者すべてと交渉し、移住者のための住宅確保を進めたのです。

この「西栗倉村雇用対策協議会」の取り組みがきっかけとなり、さまざまな会社が西栗倉村に誕生していったのです。

実は、私自身もその一人です。西栗倉村に可能性を感じ、2009年に『西栗倉・森の学校』を立ち上げました。この会社については第2・3章で詳しく紹介します。

地域の宝物を自分なりの視点で見つけ、地域でビジネスを起こす。その起業家たちが

増えていき、お互いに関連を持ちながらその地域の経済を成り立たせていく。まさにそのころ、それが西栗倉村で始まりつつありました。

そうだ、ソーシャルベンチャーではなく「ローカルベンチャー」だ！ローカルにおいてもベンチャーがアリなのだといいことを伝えていこう。以来、私はこの言葉とコンセプトを発するようになったのです。

2014年に『西栗倉・森の学校』の運営が黒字転換できたあたりからでしょうか。風向きが少し変わってきたのを感じるようになりました。それまでは少なからず地域で「売り上げや雇用を生み出すことなんて本当にできるの？」という視線があったのですが、「地域でベンチャーってアリなんだ！」という空気に変わったように感じたのです。その背景には、東日本大震災を経た時代の変化もあったたのでしよう。

2015年にはもう一つの会社『エーゼロ（当時の社名は森の学校ホールディングス）』を立ち上げました。そして、本書で紹介するさまざまな事業を始めた、まさにその年。全国各地のさまざまな人を紹介するソーシャル&エコ・マガジン『ソトコト』で「地方

で起業するローカルベンチャー」という特集が組まれました。

誌面では「ローカルベンチャー」とは、自分の視点を持ち、見落とされていた地域にある宝物を上手に見つけて、仕事をつくること」と紹介されました。「ソーシャルベンチャー」から「ローカルベンチャー」への流れを汲み取って企画された特集だったので。このなかで、ありがたいことに私たちは「ローカルベンチャー発祥の地。岡山県・西粟倉村で起きていること」と題して活動を取り上げていただき、なんと表紙にもオフィスである廃校の小学校を背景に並ぶ私たちの写真を採用していただきました。

この後、地方創生の流れのなかで広がっていったのが、本書のタイトルとなる「ローカルベンチャー」という言葉だったのです。

西粟倉村では2018年までに「ローカルベンチャー」が約30社創業されました。

全国各地でも誕生しています。2016年9月、「ローカルベンチャー」をもっと地域で育てていこうという西粟倉村と『特定非営利活動法人ETIC』の呼びかけで、地域の新たな経済を生み出すローカルベンチャーの輩出・育成を目指した全国の自治体

「ローカルベンチャー推進協議会」をつくりました。

現在参画している地域は、北海道下川町、北海道厚真町、岩手県釜石市、宮城県気仙沼市、宮城県石巻市、石川県七尾市、岡山県西粟倉村、島根県雲南市、徳島県上勝町、宮崎県日南市の10自治体です。ローカルベンチャーが今後5年、10年と育っていくためのプログラムや仕組みを協働で開発しています。

2017年春からは、『特定非営利活動法人ETIC』と「ローカルベンチャー推進協議会」が、地域資源を活用しながらビジネスをつくりだすためのマインドとスキルを身につける学びの場として「ローカルベンチャーラボ」も始めました。各地の先進的取り組みをしている起業家などがメンターになり、テーマの背景と課題の本質に迫り、その課題解決を目指すプランニングを行っています。『エーゼロ』からは私と事業開発マネージャーの花屋雅貴がメンター、ファシリテーターとして参加しています。