



**Inter Local  
Partners**

## 自己紹介

地域プロデューサー

株式会社

インターローカルパートナーズ 代表

大阪市出身。愛媛県今治市のタオル美術館のキュレーターを経て、山口県長門市にて地域商社「ながと物産合同会社」の販売戦略プロデューサーとして一次産業支援や道の駅「センザキッチン」の立ち上げに携わる。現在は、全国の地域プロデューサーと連携した地域ビジネスを継続・発展させるための仕組みづくりや事業スキームを確立させていくプロデュース事業や地域人材の育成などに取り組む。東北の食を未来につなげる一般社団法人の理事や、広島県尾道のまちづくり会社の取締役なども兼任。



## インターローカル 【Inter Local】

1. インターナショナル (国家間) という枠組みではなく、より小さな「地域と地域」「地域と企業」「人と地域」「人と人」の単位でそれぞれが結び付く関係性。
2. 地域間が結び付くことにより創出される新しい価値。



WW

有楽町FUKUGYO案内所



## 本気になれること、もう一個

オフィスという“空間を超えて働く”ことに手応えを感じた私たちにとって、テレワークやワーケーションなどに代表される新しい働き方が、これからのワークスタイルとして浸透するかどうかは、毎日の働き次第。日本中が「兼業・副業とは何か?」を捉えきれていない状況の中、副業や、複業、そして福業に出逢えるきっかけをご提供します。



## これまでの地域づくりの取組 | 背景

- 地域においては「ローカルプレイヤー」「地域プロデューサー」「連携型プレイヤー」といったタイプの人材が不足している

### ■ 地域で不足している人材のタイプ

#### ローカルプレイヤー

自前で資金を調達でき出資や運用を担い、小規模であろうと自分たちのプロジェクトをスタートさせる人材。

#### 地域プロデューサー

地域全体を横断する複数のプロジェクトを統括。地域への再投資や新規性の高いプロジェクトを創出する。

#### 連携型プレイヤー

企業、地銀、行政側から地域のローカルプレイヤーやプロデューサーと連携し、地域全体の課題解決をサポートする人材。

連携型プレイヤー



創業・起業



ローカルプレイヤー



子ゼブラ



地域プロデューサー



親ゼブラ



## これまでの地域づくりの取組 | せとうちパレット (1/2)

- そのため、JR西日本と連携し、せとうちパレットプロジェクトを開始した



### みんなで描く、せとうちの未来

海と島々が織りなす、美しい景色。  
おだやかな気候や風土で育まれた人々の暮らし。

せとうちを、もっと世界に知ってほしい。  
何度でも訪れたいエリアにしたい。  
そしてこれからも、この豊かな暮らしを守りたい。

世界に誇る、魅力あふれるせとうちへ。  
たくさんの人たちと  
より良い未来を描いていくプロジェクトです。



Inter Local  
Partners



## これまでの地域づくりの取組 | せとうちパレット (2/2)

- せとうちパレットでは、地域に不足する人材を育成・発掘するプロジェクトを行っている



### 次世代せとうちトレセン

#### 地域プロデューサー

地域資源を活かした事業を運営しながら、地域内外とのネットワークを活かして横断的なプロジェクトを創出する「ハブ」的存在。



#### ローカル起業家塾

##### ローカルプレーヤー

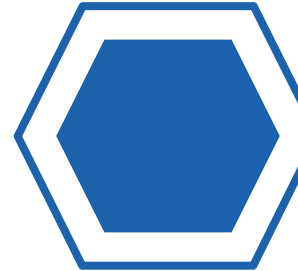
地域内経済を回す担い手として、「現場」を起点に地域の魅力を磨き、交流や関係人口の受け皿となる存在。



#### 地域共生推進プログラム

##### 地域共生プレーヤー

地域プロデューサーやローカルプレーヤーの活動を支援する立場から、地域との協働プロジェクトを推進する。



## 実証で取り組む地域課題

- 一方、地域においては人材面に加え資金面でも横断的な連携を支える仕組みが乏しく、横断的に地域事業を支援する仕組みが求められる

行政支援の制度的限界や形式的な**広域連携**の形骸化  
多様性を欠いた資金スキーム



横断的連携を支える**中間支援の不在**、面展開を実装する共創基盤が必要

# 実証で取り組む地域課題 | 現状の調達環境

- 特に、本業以外に地域事業を面的に展開しようとするゼブラにとっては、適した調達方法がないことが課題となっている



事業環境	ある地域において、 <b>単独のローカル・ゼブラ事業を 立ち上げ</b> 例：飲食・宿泊・福祉...	本業以外に <b>地域事業を面的に展開</b> 例：ホテル事業から始まり、 周辺に飲食施設も立ち上げ	創業地域において、 <b>複数の主力事業を展開</b> または <b>複数地域での主力事業展開</b> (スケール段階)
	数千円程度	数千円程度	数千円～数億円
資金	2～5%	2～5%	5%～
調達手法	創業融資等 (日本政策金融公庫 / 地銀など)	<b>適した調達方法がなく課題</b>	金融機関/投資会社等からの デッド/エクイティによる調達

# 実証で取り組む地域課題 | 成長期における資金調達の課題と方向性

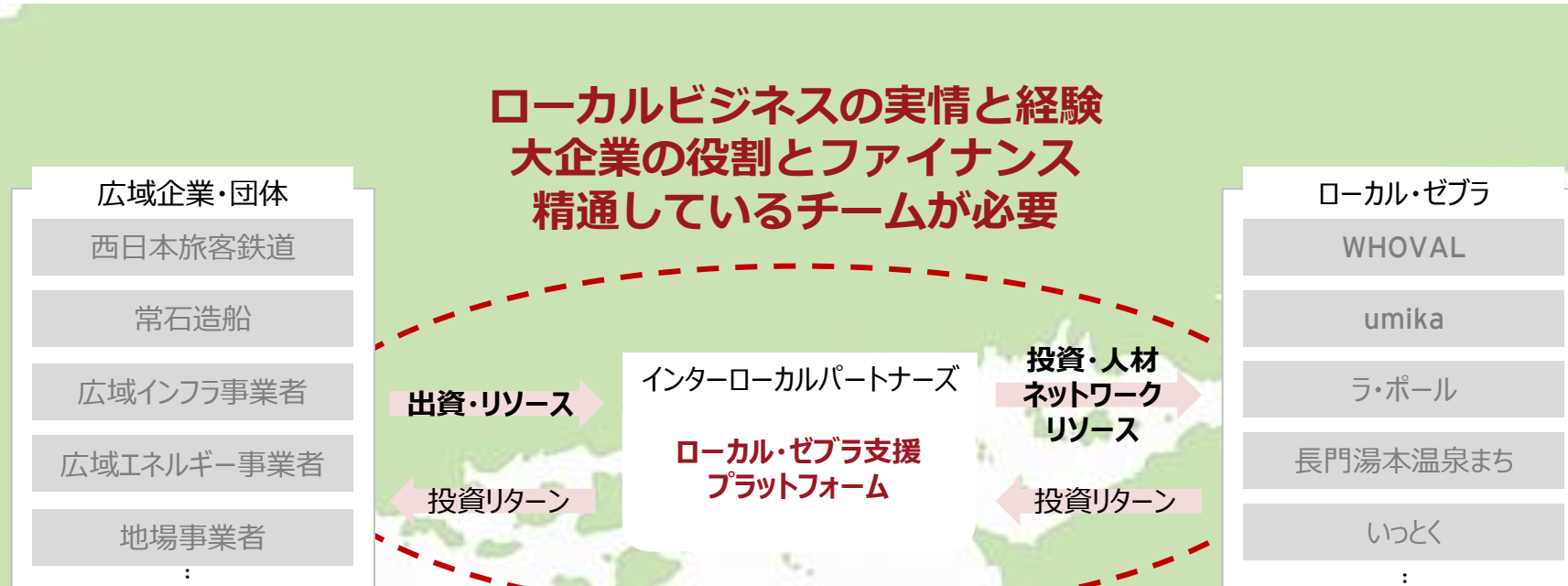
- そのため、通常の株式や融資・社債に加えた新しい方向性の検討が必要

調達方法		成長期のローカル・ゼブラにおける課題	方向性
株式	普通株式	✓ 持ち分が希薄化する	✓ 地域事業の趣旨から難しい
	優先株式	✓ 事業リスクがあるため、高いIRRを求められる(5%~)	✓ IRRを抑えた調達方法を検討
融資・社債		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 企業からの資金調達を前提とした際、融資・社債での調達は見込みにくい</li><li>✓ 金融機関からすでに借入れがある場合、事業が成熟するまでの数年間融資を待たされる可能性がある</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 広域企業からの投資という観点から、調達の入り口としては難しい</li><li>✓ 投資の出口としてリファイナンスでの在り方は検討予知有り</li></ul>

企業が成長期のローカル・ゼブラを資金面から支援するスキームを想定した場合に、通常の株式や融資・社債での実行には課題が伴うため、新しい方向性の検討が必要

# 実証で目指す仕組み | 人材・ネットワーク支援機能も備えた地域資本を軸とした広域プラットフォーム

- 地域課題を踏まえ、本実証では、地域事業者には不足する人材・資金面を支援する広域プラットフォームの組成を検討する



## Point①

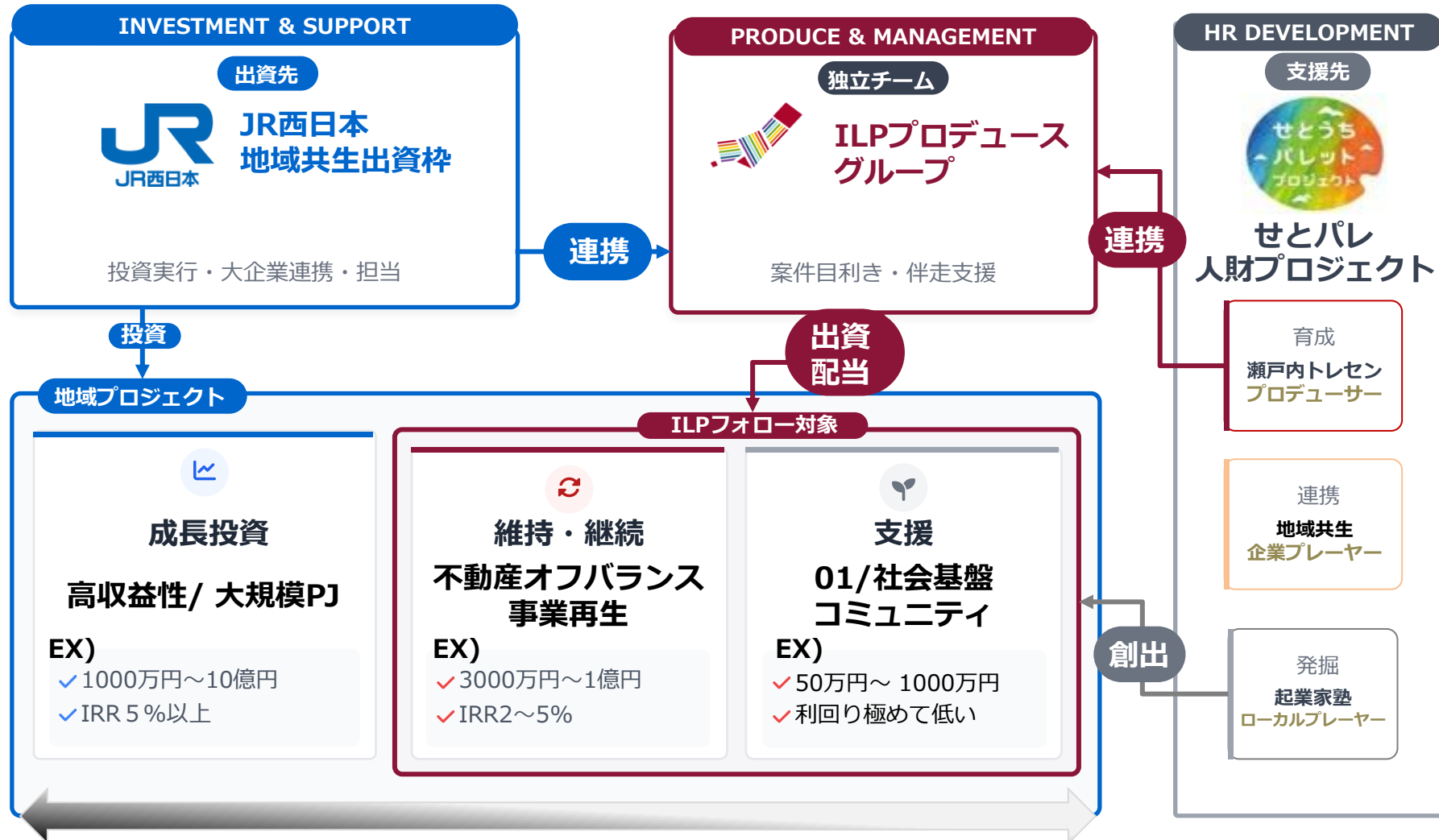
最適な支援の仕組みづくり  
ファンド・投資会社等、ローカルゼブラに必要な支援が提供できる組織を組成

## Point②

資金提供されるモデルづくり  
大企業群がCSR/V的に資金提供ができるよう  
社会的インパクトを可視化

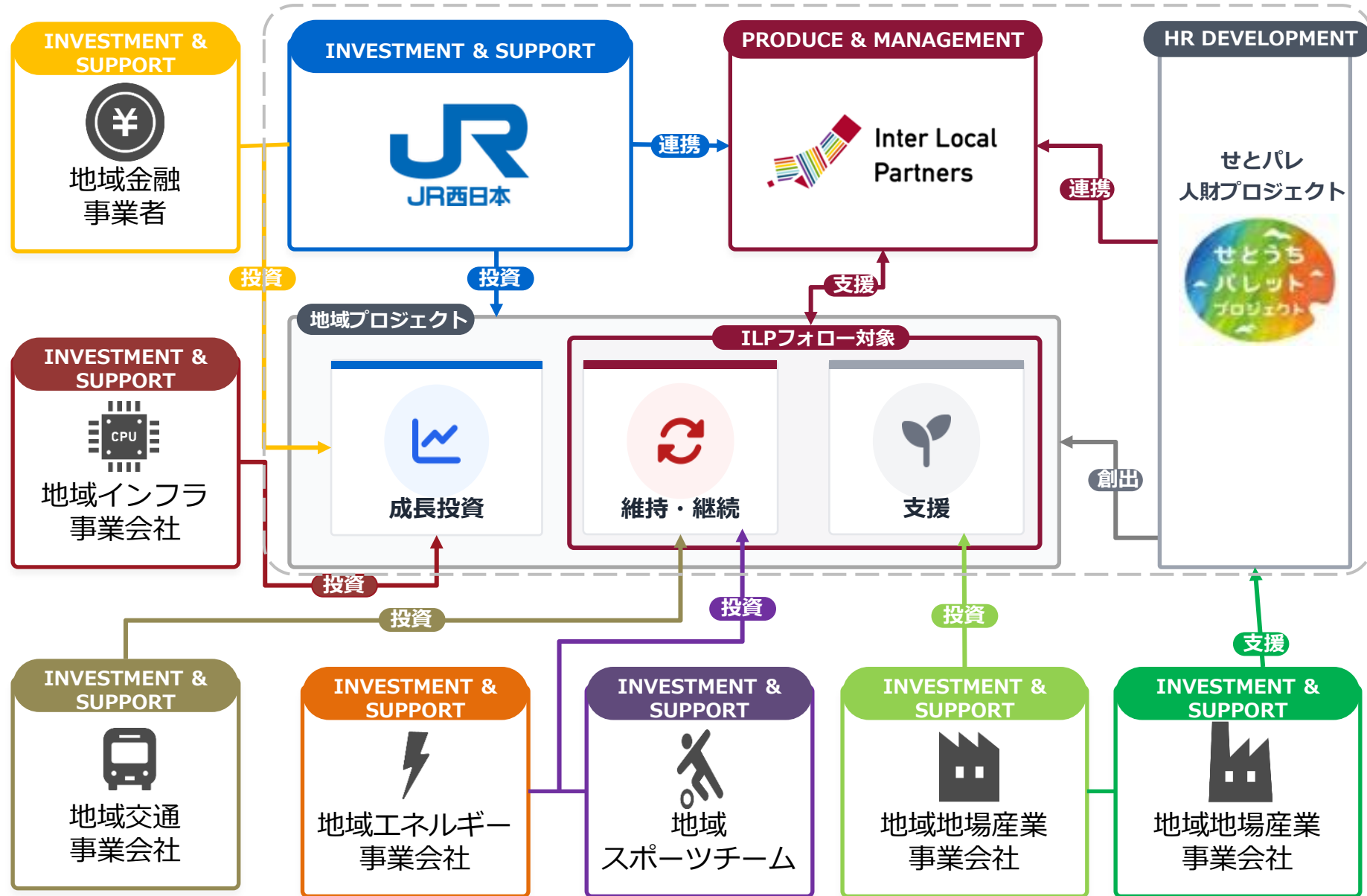
# 実証で目指す仕組み | 人材・ネットワーク支援機能も備えた地域資本を軸とした広域プラットフォーム

- JR西日本と連携し、ILPプロデュースグループが地域に対する支援を担う座組を策定



# 実証で目指す仕組み | 人材・ネットワーク支援機能も備えた地域資本を軸とした広域プラットフォーム

- 地域事業会社や金融機関等多様な主体の参画も見据える



## 具体的な実証内容・気づき | (1) From Local Zebras to Projects

- 実証ではまず、ローカルゼブラ事業側の観点で、広域の企業・団体に対して提供できるリターンや波及効果の整理を実施した

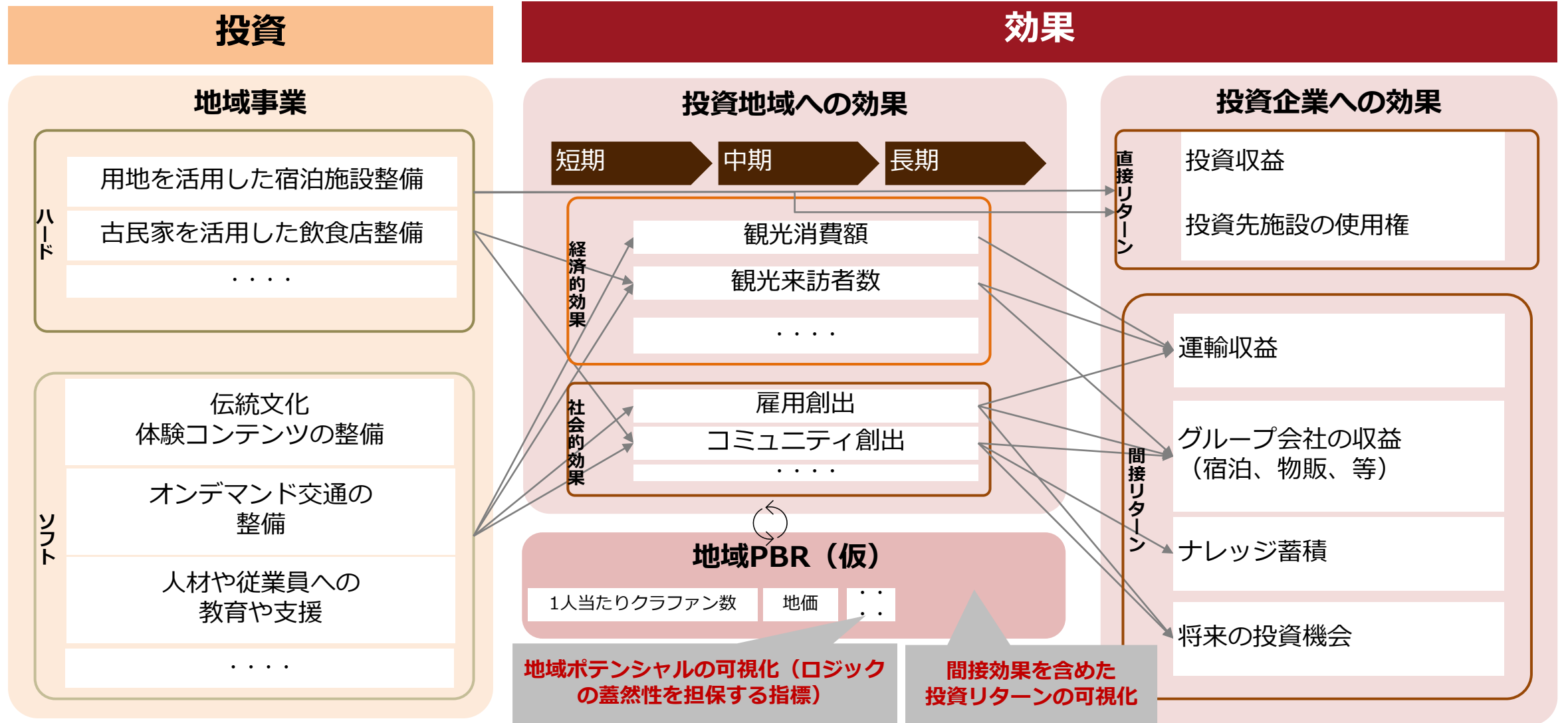


Point ① 得られる直接リターン・間接リターンの検証

Point ② 地域への経済的・社会価値・波及効果の検証

# 具体的な実証内容・気づき | (1) From Local Zebras to Projects | ①リターンの整理

- 事業案をリストアップし、各事業がどのような直接・間接リターンを提供できるかゼブラ事業者とのディスカッションを通して整理した

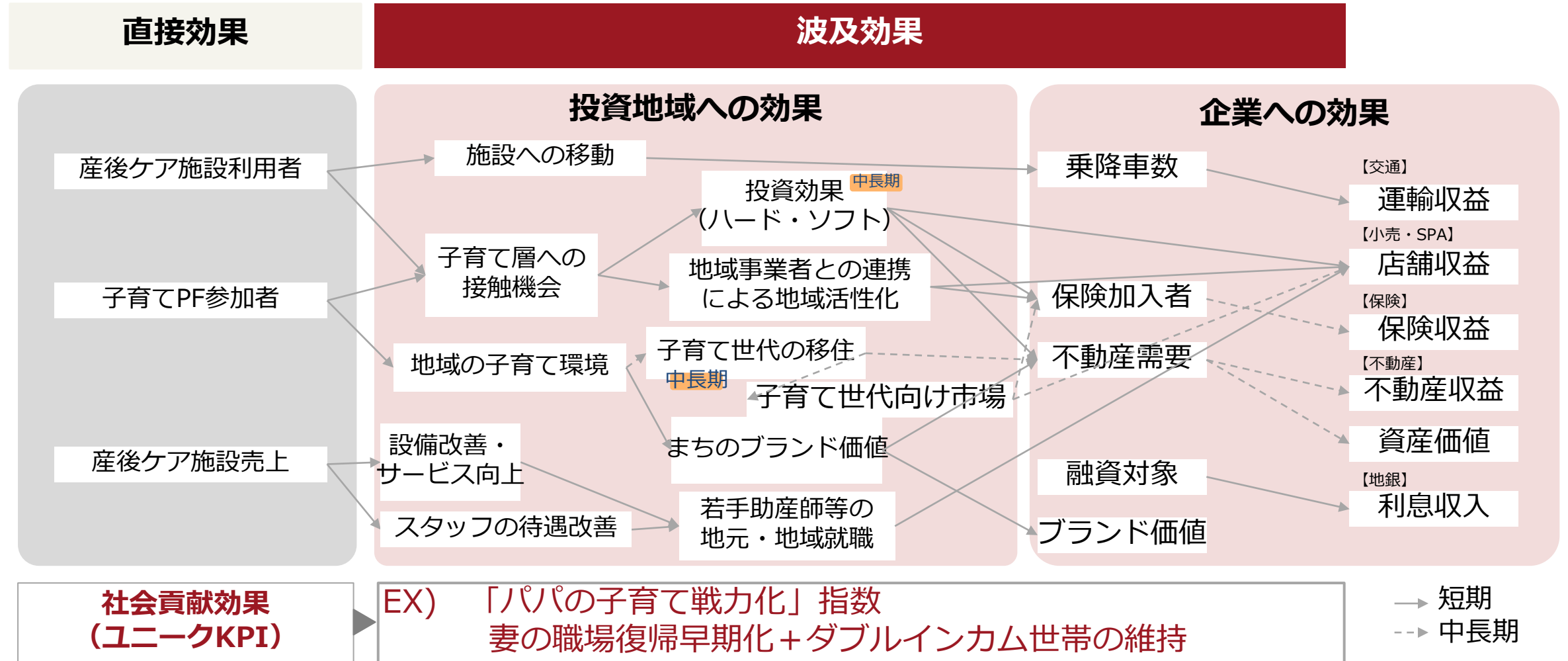


# 具体的な実証内容・気づき | (1) From Local Zebras to Projects | ②波及効果の整理

- 更に、企業への効果に加え、社会にだしうる効果の指標（ユニークKPI）の整理を行った

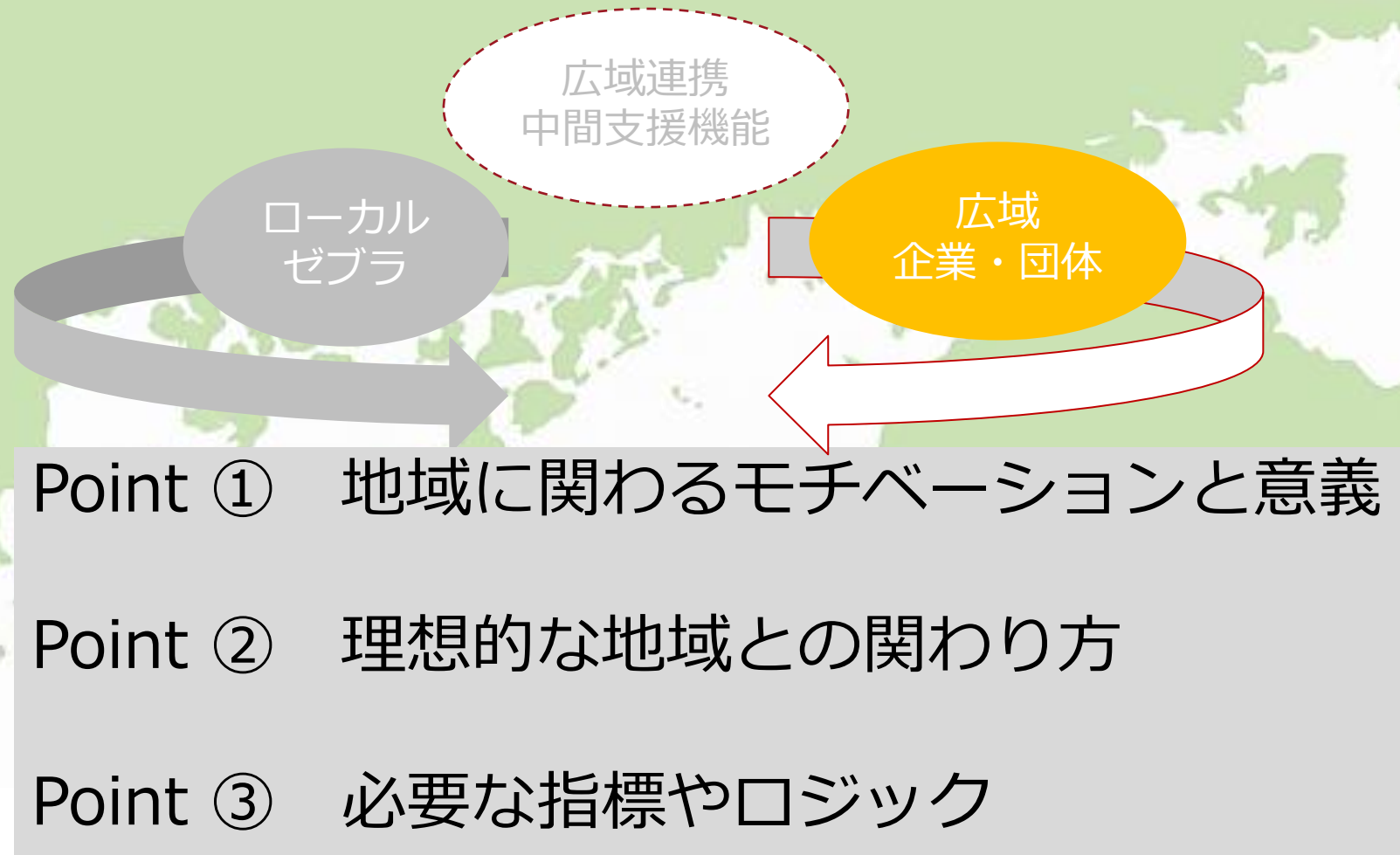
## (例) 【神戸】 持続可能な産後ケア施設の運営（株式会社W）

【事業規模】  
 初期投資：60~100百万円  
 ※大規模化する際は300~500百万円



## 具体的な実証内容・気づき | (2) From Local company to Projects

- また、企業側の観点で、2度のカンファレンスの実施を通して、企業が地域に対してコミットする動機や方法の整理を実施した



## 具体的な実証内容・気づき | (2) From Local company to Projects

- カンファレンスの中では、地域に対して関与したい理由が語られた

# Well-Being

## 持続可能な社会づくり地方創生

レジリエンスの確保

本業への波及効果

## 企業ブランディング

## 事業シナジースの創出

コミュニティ形成

賑わいの創出

## 郷土愛の醸成

従業員エンゲージメントの向上

## 人的資本の育成

新たな価値の共創

## 地域課題の解決

社会的価値の向上

## CSV

## 伝統文化の継承

## R&D

## 新市場・イノベーションの探索

## 具体的な実証内容・気づき | (2) From Local company to Projects

- 一方で同時に、一定規模の投資を想定をした場合には、結局IRRが求められてしまう現実も明らかになった

# Well-Being

## 持続可能な社会づくり地方創生

レジリエンスの確保

## エンディング

賑わいの創出

そうは言っても  
会社として判断するには、  
やっぱりIRRで5%くらいは・・・

コミュニティ

## 郷土型

新たな価値の共創

## 人的資本の育成

## 地域課題の解決

社会的価値の向上

## CSV

## 伝統文化の継承

## R&D

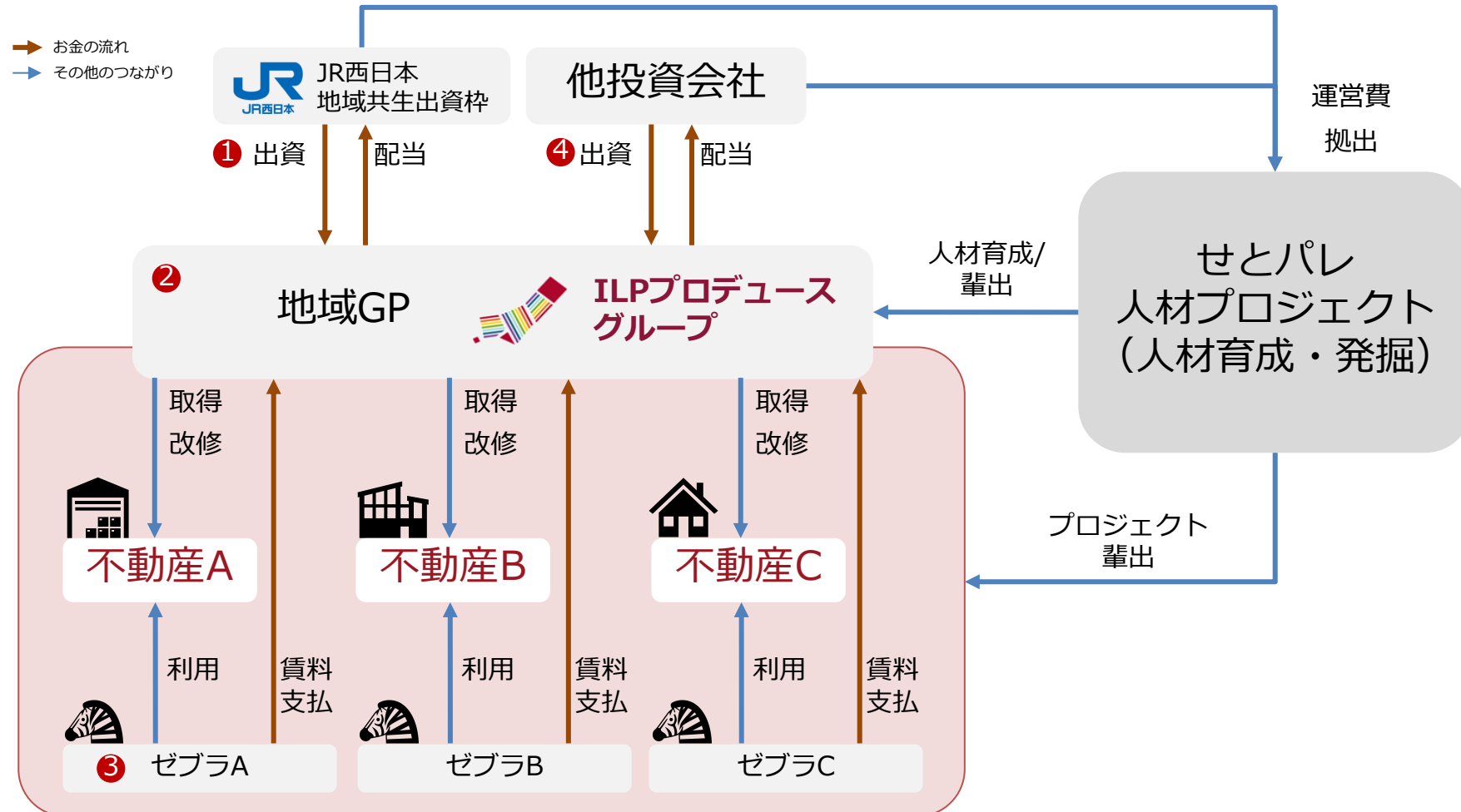
## 新市場・イノベーションの探索

## 具体的な実証内容・気づき | (2) From Local company to Projects

- 結局はIRRが求められてしまう現実を踏まえ、不動産を投資対象としリスクを抑えることでIRR制約を乗り越えられる投資スキームを構想した

### 地域GPが不動産を取得し、ローカルゼブラ事業者に貸出を行うスキーム例

一つ一つの事業を対象に投資する事なく、地域GPがバルクで所得管理



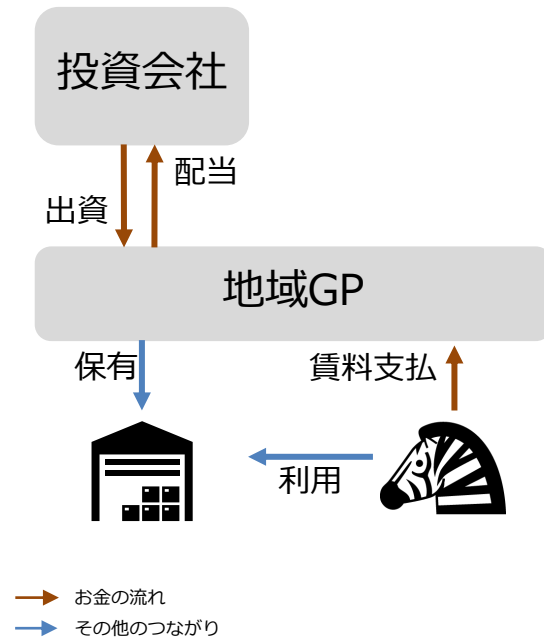
## 具体的な実証内容・気づき | (2) From Local company to Projects

- さらに、この構想では出口戦略も描くことで、投資しやすい仕組みとし、大企業からの投資呼び込みを狙う

### その場合の出口戦略（償還オプションのイメージ）

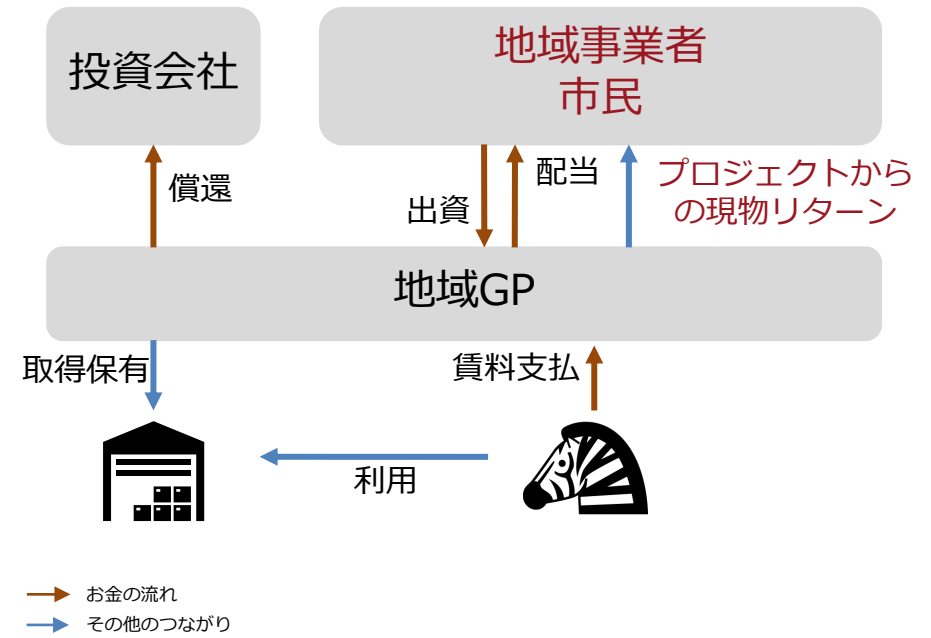
#### 事業立ち上げ期から確立期まで

不動産への初期投資を抑えて事業の立ち上げが可能



#### 事業確立後

リファイナンスにより地域GPが不動産を取得し、出資金を一括で償還



ローカルIPOや投資型クラウドファンディング、DAOファイナンス等多様な調達方法も検討可能  
(その場合、地域GPや事業者が組成したファンド等を通じた保有の可能性もあり)

## 具体的な実証内容・気づき | about Local company for local~企業の類型~

- 積極的に資金投下だけを目的にしている地域企業は意外と少なく、企業によって地域へのかかわり方は異なる
- 自ら地域を牽引する「自実践・アンカー型」、ゼブラを育て・組む「共創・インキュベート型」、非財務資本で地域とかがわる「地域コミット・サポーター型」が代表的なパターンである



### 自実践・アンカー型

Self-Practitioner

自らが  
「ローカル・ゼブラ」  
として地域を牽引

創業者・オーナー経営  
アセットの再定義  
自走力

EX)本業以外の事業を  
企画・運営可能



### 共創・インキュベート型

Co-Creation Investor

専門性を持つ  
ゼブラ企業を  
「育てる・組む」

「餅は餅屋」の思想  
投資家・発注者視点  
リソースの開放

EX)自社の領域と  
ゼブラの支援の掛け合わせ



### 地域コミット・サポーター型

Community Supporter

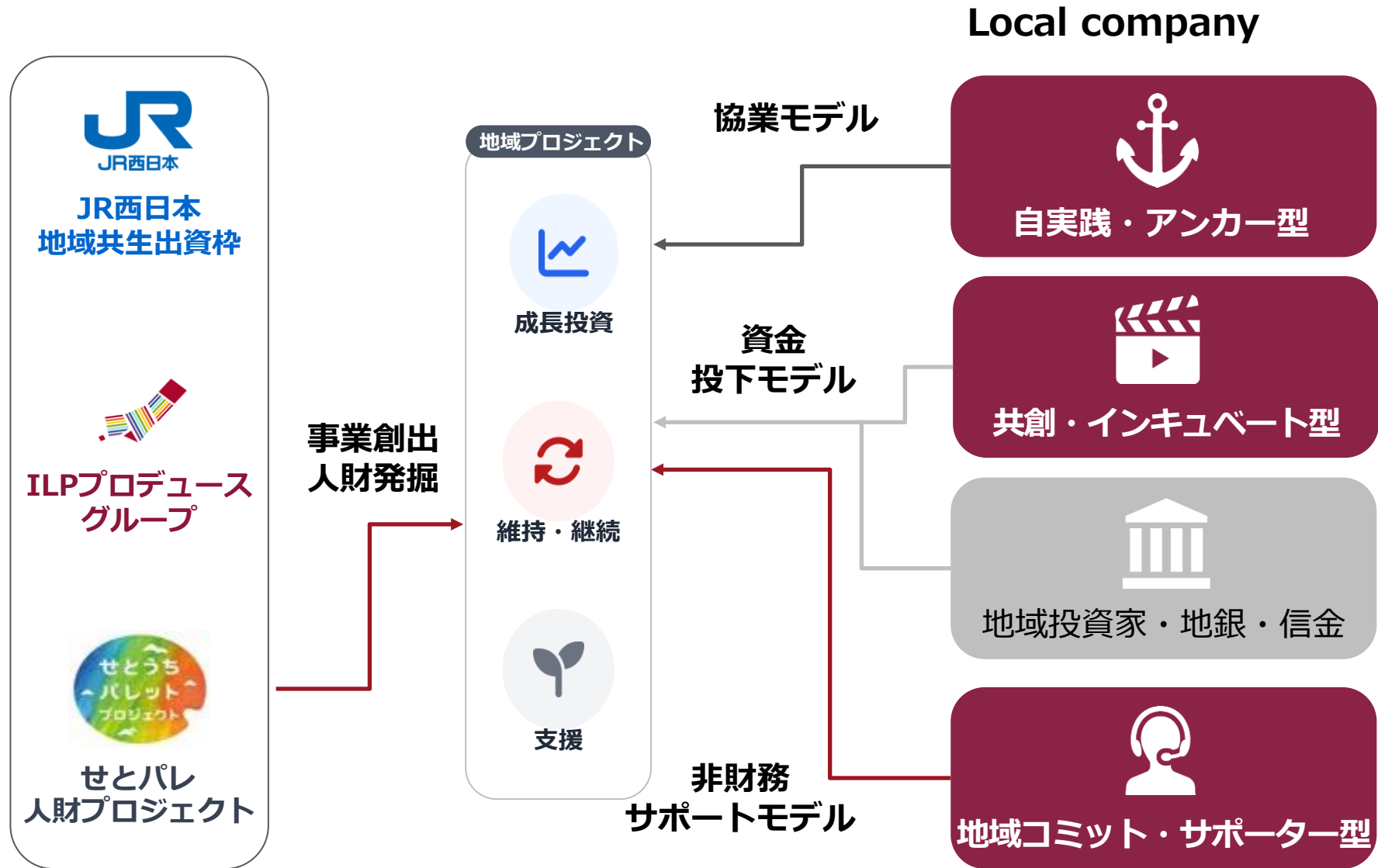
金銭以外の  
「非財務資本」で  
地域を支える

現場レベルの貢献  
制約の中での工夫  
精神的支柱

EX)地域の祭に協賛、  
自社に実業団チームを保有

# 今後の動き | Next action for local SETOUCHI

- 企業の類型に応じた参画の在り方を踏まえ、瀬戸内地域でのプラットフォーム実践に取り組んでいく



フィジカルに出会う機会や紹介する機能がかなり重要

# **APPENDIX**

# カンファレンスで上がった意見 | 地域に関わるモチベーション

理由の分類		企業	地域へのかかわり方
本業		オンライン ガイアックス	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>DAOのOSづくり</b>を事業として行っており、地域内資金循環の仕組みや、金銭だけで賄えない指標を作ろうとしている</li> <li>• また、インパクトファンドの組成も検討中</li> </ul>
		オンライン YMFG ZONEプランニング	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地銀を母体として人口減少への危機感から生まれた会社であり、<b>自身もリスクを取る地域課題解決のプラットフォーム</b>になろうとしている。(ファンド) 地域に投資するために必要なロジックづくりも独自で行っている</li> </ul>
		長大	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 橋梁などの建設コンサルタントから派生して、<b>自治体支援などのまちづくり</b>も事業として行っている</li> <li>• 共助を地元企業とやっていきたいが難しいところもある。エンジェル投資ができるわけではない</li> </ul>
		ちゅうぎんキャピタルパートナーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>スタートアップ向けの投資や事業承継ファンド</b>などを行っている</li> <li>• 三豊の古民家再生へ出資の実績があるが、今後さらに取り組むためのヒントが欲しいとかがえている</li> </ul>
新規事業探索		中国銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSRに加え、将来的に本業の融資以外の事業となることを期待し、事業探索観点で創業支援などの取組を行っている</li> <li>• 1年で回収できるような性質のものではなく、現状は赤字を掘っている部門</li> </ul>
主力事業への波及効果	地域との協業	JR西日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コロナをきっかけに、地域振興が重要と再認識。</li> <li>• これまでハードに対する投資は長年行ってきたが、<b>地域の企業と手を携えて</b>どうやって取り組んでいくかを検討している</li> </ul>
		両備HD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>地域の起業家との協業モデル</b>を作っていこうとしている</li> <li>• 資本コストが無視できない中で、どう取組を展開するかを模索中</li> </ul>
	大アジェンダ	良品計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>商店街活性化</b>に取り組んでおり、その中で、商店街サイズの無印良品も出店。宿泊事業等にも手を広げており、地域と連携協定を結びながら進めている</li> </ul>
		オンライン 東京海上日動	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域が活性化することによって新たな挑戦が生まれ、本業の保険につながることを期待している</li> <li>• 特に<b>レジリエンスや自然共済、GX</b>に取り組んでいる</li> </ul>
	オンライン 日本航空	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域の往来の数は本業収益に関わってくることから、地域へのかかわりを作ろうとしている</li> <li>• また、コロナ以降、つながりを大切にすることで<b>Well-Being</b>をたかめるという理念的な面も企業として重要視している</li> </ul>	
純粋CSR (IR)		中国電力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現時点ではお祭りの支援程度しかできていないが、<b>自治体を通じたスタートアップ</b>支援も行っていきたいと考えている</li> <li>• 本業の電力事業への波及はあまり経営層に刺さらず、IRに乗せられる取組であることが重視される現状</li> </ul>
		岡山トヨタ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 店舗を地域住民に居場所として開放する取組を行っている</li> <li>• <b>本業への波及のさせ方は見えておらず</b>、社内的には肩身の狭い立ち位置である</li> </ul>
ポイント		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業の性質を踏まえたお金の集め方の検討が必要 (最初の呼び水としての投資は地域オーナー系の地域協業を推進しやすい企業とはじめ、そこから大企業につなげていく、等)</li> </ul>	

「本業」「主力事業への波及効果」「新規事業探索」「純粋なCSR」といったモチベーションがあり、企業のお金の出しやすさも、企業によって異なる

# カンファレンスで上がった意見 | 連携に向けた課題と示唆

分類	議論内容	課題/求められる機能
ゼブラ事業とのマッチング	<ul style="list-style-type: none"> <li>リターンが薄いならその分の対価が欲しい。<b>具体的に何が得られるか</b>を提示いただきたい (ちゅうぎんCP)</li> <li>大企業の「地域との連携」はきれいごとに聞こえる。<b>具体的にどのようにかかわってくれるのか</b>見えない (WHOVAL)</li> <li>そもそも、企業として<b>どのようにプロジェクトを発見していくか</b>も課題 (岡山トヨタ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大企業とローカル・ゼブラ連携をできる仕掛けが必要 →プロジェクト/大企業の発掘 →言語の翻訳</li> </ul>
ゼブラ事業への支援	資金	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域プレーヤーとしては、<b>事業の呼び水になるような最初の資金</b>が欲しい (umika)</li> <li>一つ一つのプロジェクトは、会社の規模的にインパクトのある投資になりにくい。<b>共同事業体</b>であると出しやすい (JR西)</li> <li>投資したものに対する<b>2次マーケット</b>があると投資しやすいのではないか (両備)</li> <li>プレーヤー単体ではなく、総合計画内の位置づけや他企業との連携など、<b>面での取組</b>となると説明しやすい (JR西)</li> <li>一社対一社で取り組むのではなく、<b>ある程度まとまって取り組む</b>ことが重要だが、DMOほど大きい組織になると話が進まない (古田)</li> <li>直接プロジェクトに投資するのではなく、<b>ローカルマザーファンドのような形</b>があると連携しやすい。一方で、インパクトの印象は弱くなってしまう (東京海上)</li> </ul>
	人材	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>大企業人材ノウハウや、人材の交流</b>も地域側としては必要としている (Bluetooth)</li> <li>地域で複数事業をまとめられる<b>プレイヤーも限られている</b> (古田)</li> <li>事業アイデアフェーズから<b>大企業に関与</b>してもらうのがよい。<b>兼務するようなプロジェクトの仕方</b>もあり得る (W)</li> <li>地域側には、<b>ファイナンスやプロジェクトマネジメントなどのノウハウ</b>が足りていない。大企業からその点も支援いただけると良い (WHOVAL)</li> </ul>
企業内の上申	<ul style="list-style-type: none"> <li>JR西は<b>自社事業にはねる効果の算出を進めている</b>一方、中電では、<b>本業への効果よりIRに乗せられるような説明が経営層に響く</b>など、企業により状況が異なる (グループ1)</li> <li><b>自社独自で、投資効果モデルを作成</b>している (YMFG)</li> <li><b>なぜその地域に投資するのか</b>の理由付けが難しい (グループ1)</li> <li>どのように効果を可視化するか、<b>定量面と定性面の掛け合わせが難しい</b>。指標を整理し、企業と突き合わせて何が刺さるか明確化するような支援が必要なのではないか (グループ2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの波及効果等の整理により、<b>効果を数字で見せることは重要</b></li> <li>一方、一部大企業はよりIR面を重視するなど、<b>企業によって求めるものは異なる</b></li> </ul>

マッチングや支援内容・上申の支援における課題を解決できるような、間に入る**“目利き役”**“**つなぎ役**”が必要