

令和3年度

地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業
(オーガナイザー組織の持続可能な事業計画策定)

報告書

令和4年3月

株式会社ピー・エス・サポート

目次

事業の全体像 2

[1]MAP’S+Oモデル 3

- はじめに 4
- 持続可能な地域に向けての価値の転換 6
- MAP’S+O発展段階 7
- 発展段階別・ステークホルダーとの関係づくりのポイント 8
- MAP’S+O体系 9
- ビジネスモデルイメージ 14
- 参画メンバー 15
- 獲得資源 16
- 実施 17
- 成果イメージ 18
- 地域課題解決事業とエネルギー事業の開始パターンの考察 19

[2]三河山里MAP’S+O事業計画 20

- はじめに 21
- 事業の理念 22
- 事業環境 23
- 目指すべき地域像 29
- 事業方針／長期目標 30
- 行動原則 31
- コンセプト 32
- 中期ビジョン 33
- 5ヶ年ロードマップ 36
- 事業成長計画 38
- 部門方針 39
- 組織・連携体制（5年後） 40
- 5ヶ年行動計画 41
- 5ヶ年収支計画 42

[3]奥三河MAP’S+O事業計画 43

- はじめに 44
- 事業エリア 45
- 事業の理念 46
- 想定エリアの事業環境 47
- 地域経済循環の概要 52
- 目指す地域像 56
- 事業方針／長期目標 57
- 行動原則 58
- コンセプト 59
- 中期ビジョン 60
- 5ヶ年ロードマップ 62
- 事業成長計画 63
- 課題と対応 68
- 組織・連携体制（5年後） 69
- 5ヶ年行動計画 70
- 5ヶ年収支計画 71

事業の全体像



三河山里地域の
地域主体形成プロセ
スと将来計画を
MAP'S+Oで整理

↓
モデル化

↓
奥三河地域の
事業計画を策定

モデル化



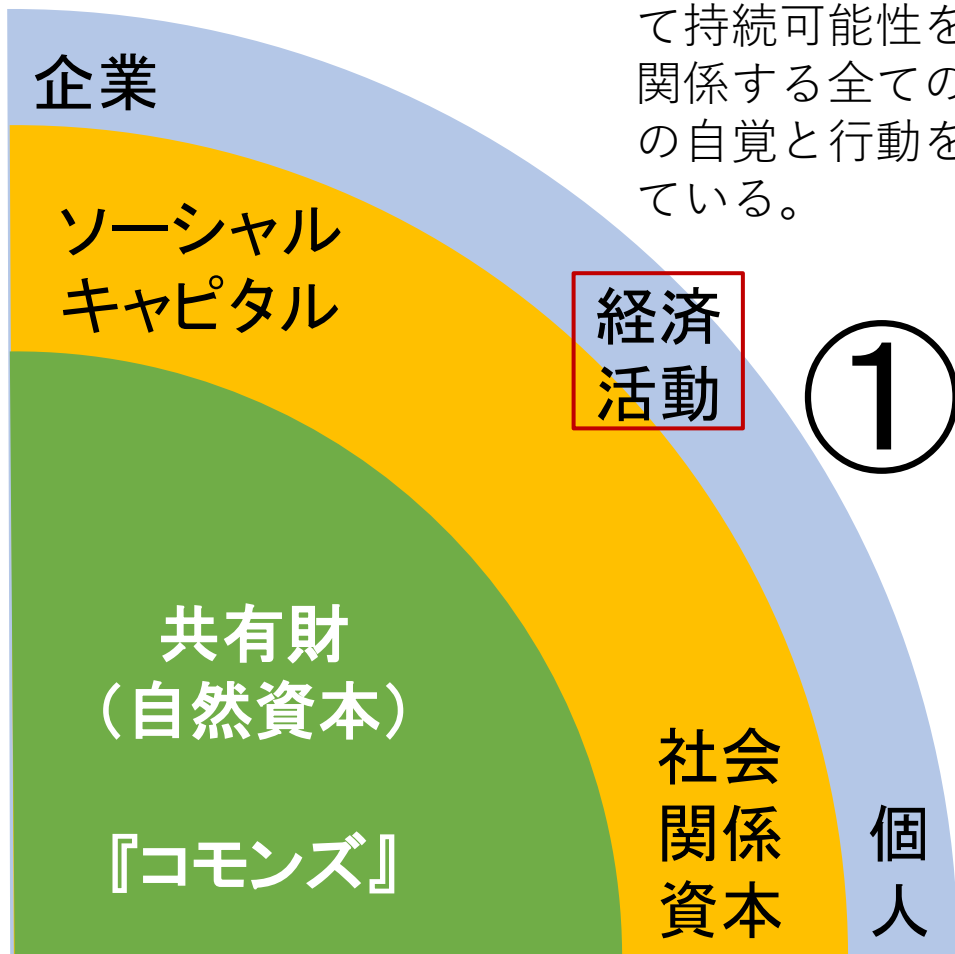
[1] MAP'S+O モデル

(株)ピー・エス・サポート

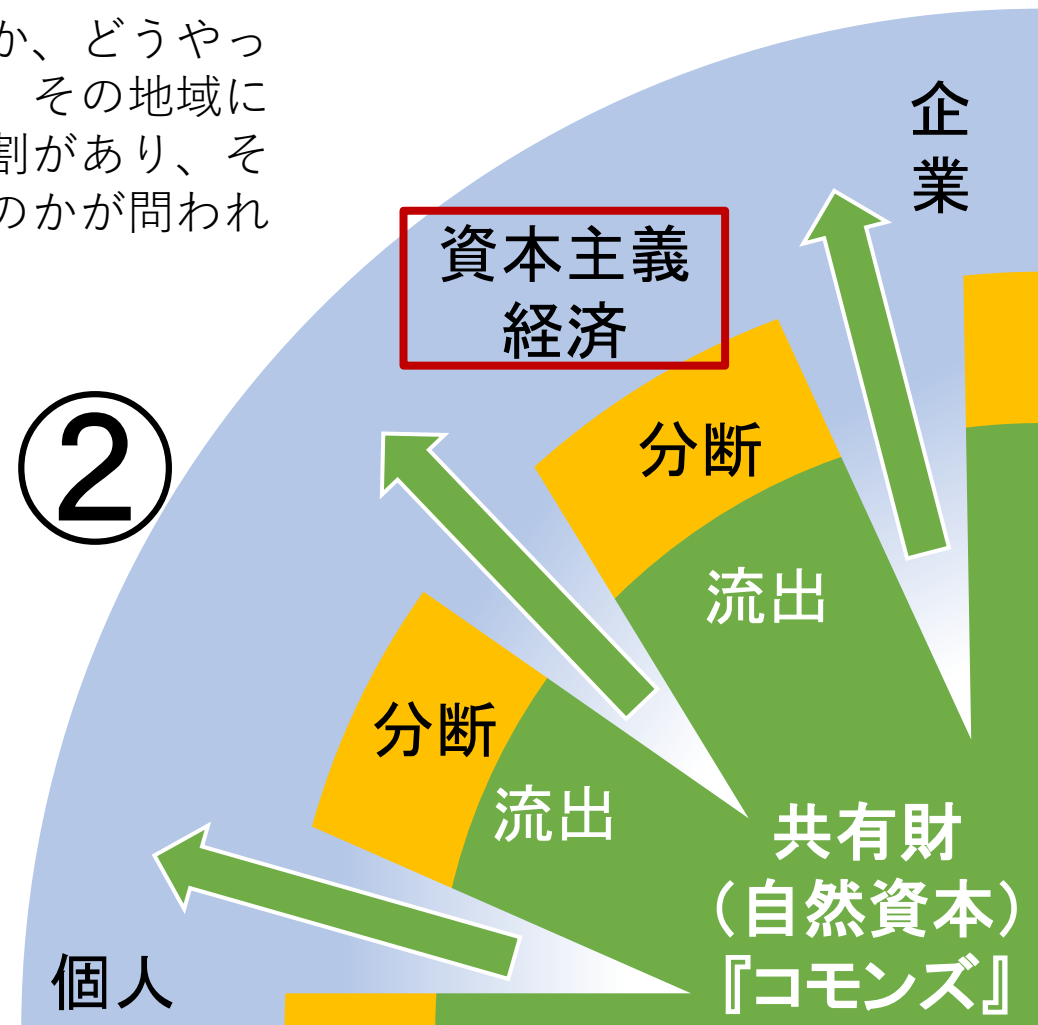


はじめに

地域が持続可能性を失いつつあるなか、どうやって持続可能性を取り戻していくのか。その地域に関係する全ての人や組織に責任と役割があり、その自覚と行動をどうやって引き出すのかが問われている。

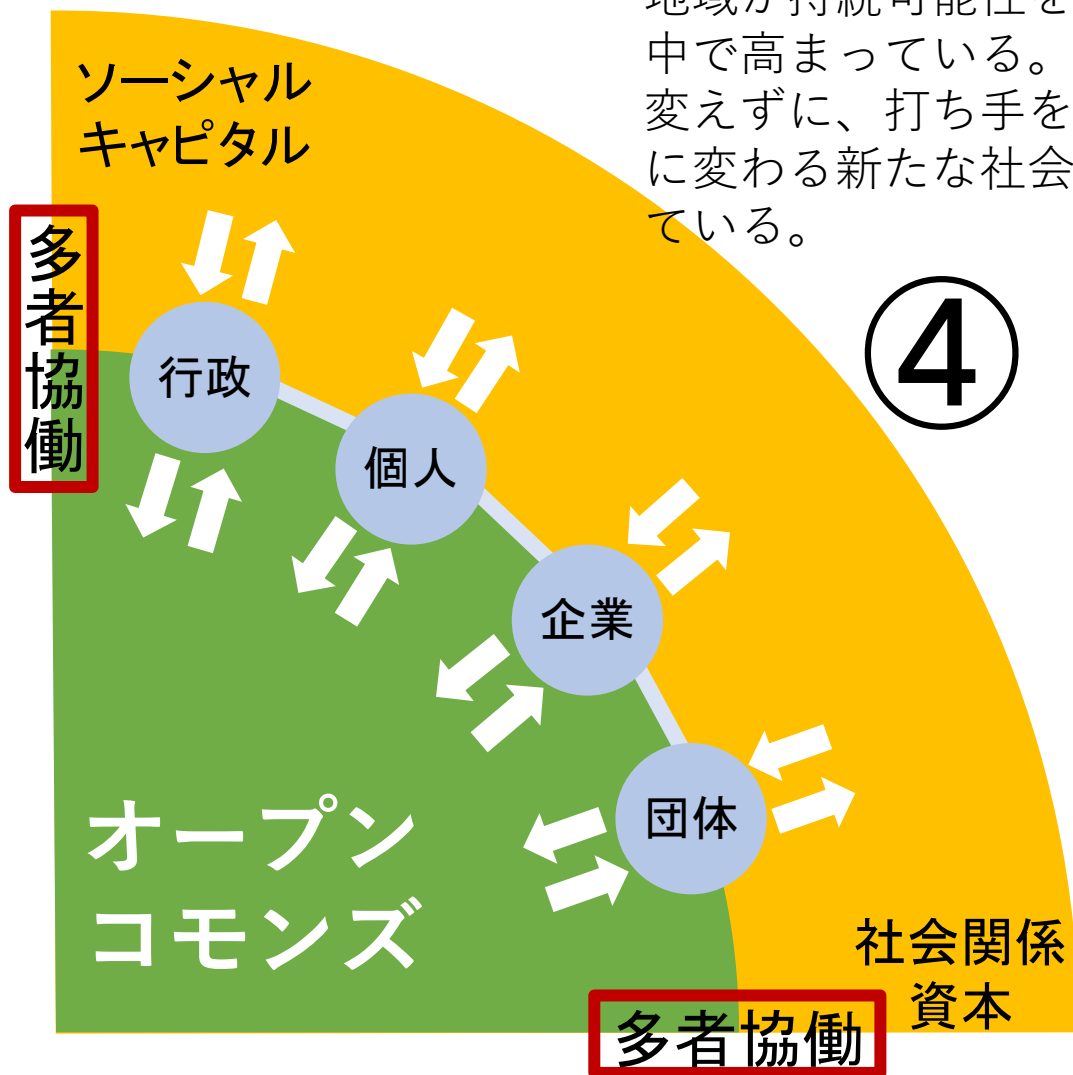


市場経済の規模がまだ小さい時代は、自然資本などの共有財（コモンズ）を社会関係資本をベースに分ち合ったり、小さな経済活動として交換。持続可能な状態。

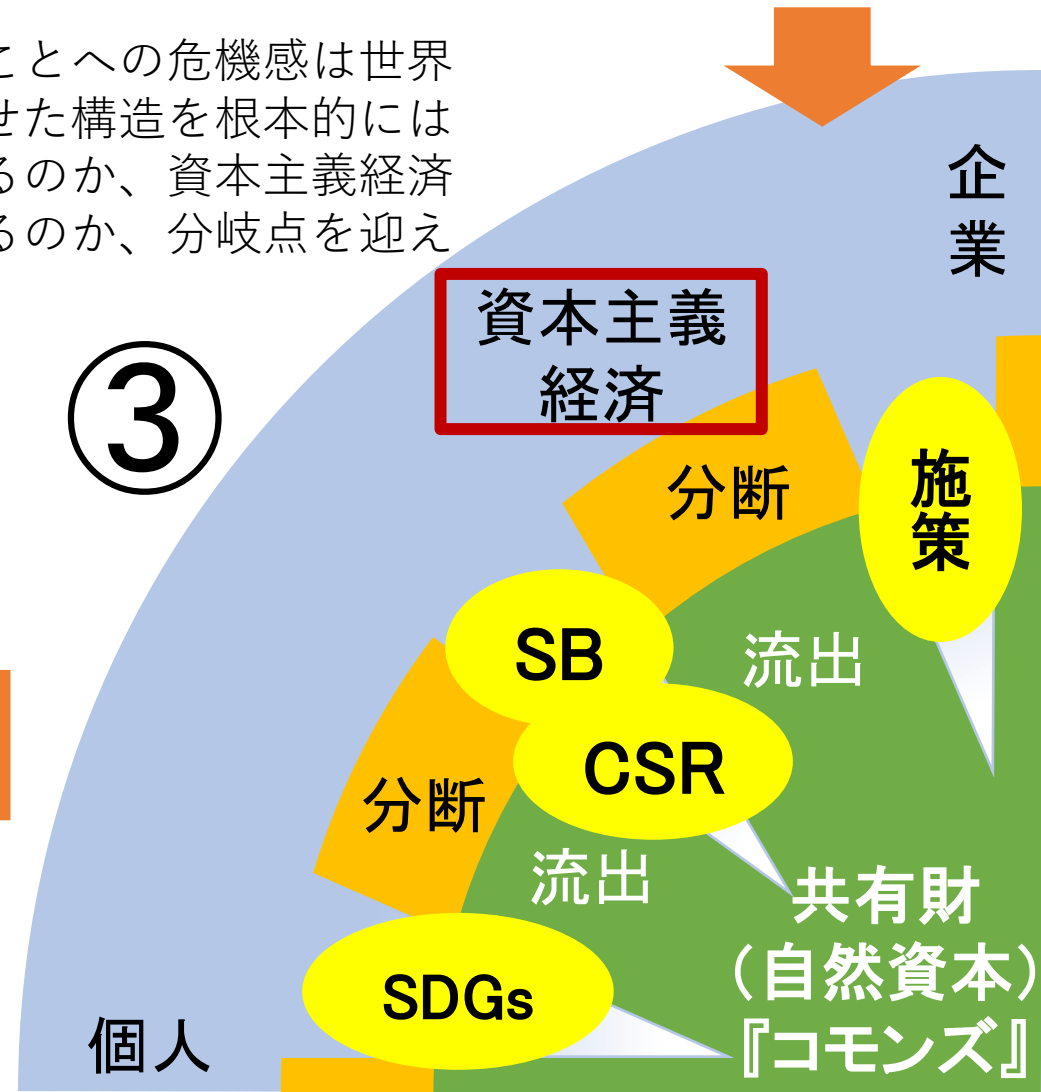


市場経済の規模が拡大し、自然資本などの共有財がグローバルな市場に流出。人々のつながりはコモンズから経済活動へと重心が移り、社会関係資本の分断が起きる。地域社会は持続不可能な状態へ。

地域が持続可能性を失いつつあることへの危機感は世界中で高まっている。経済を発展させた構造を根本的には変えずに、打ち手を増やし工夫するのか、資本主義経済に変わる新たな社会基盤を模索するのか、分岐点を迎えている。



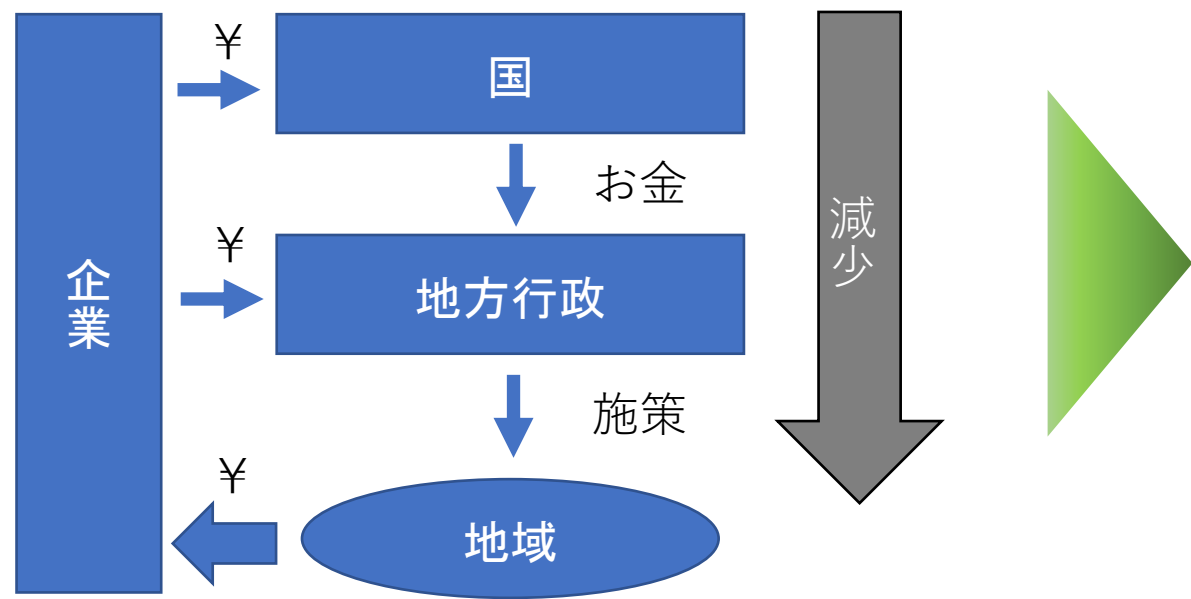
全てのステークホルダーの利害の一致（双利性）を図りながら『多者協働』を、信頼関係をベースに推進する。共有財の流出が減少し、ナレッジとしての共有財が増加。オープンコモンズとして、持続可能性を高める。



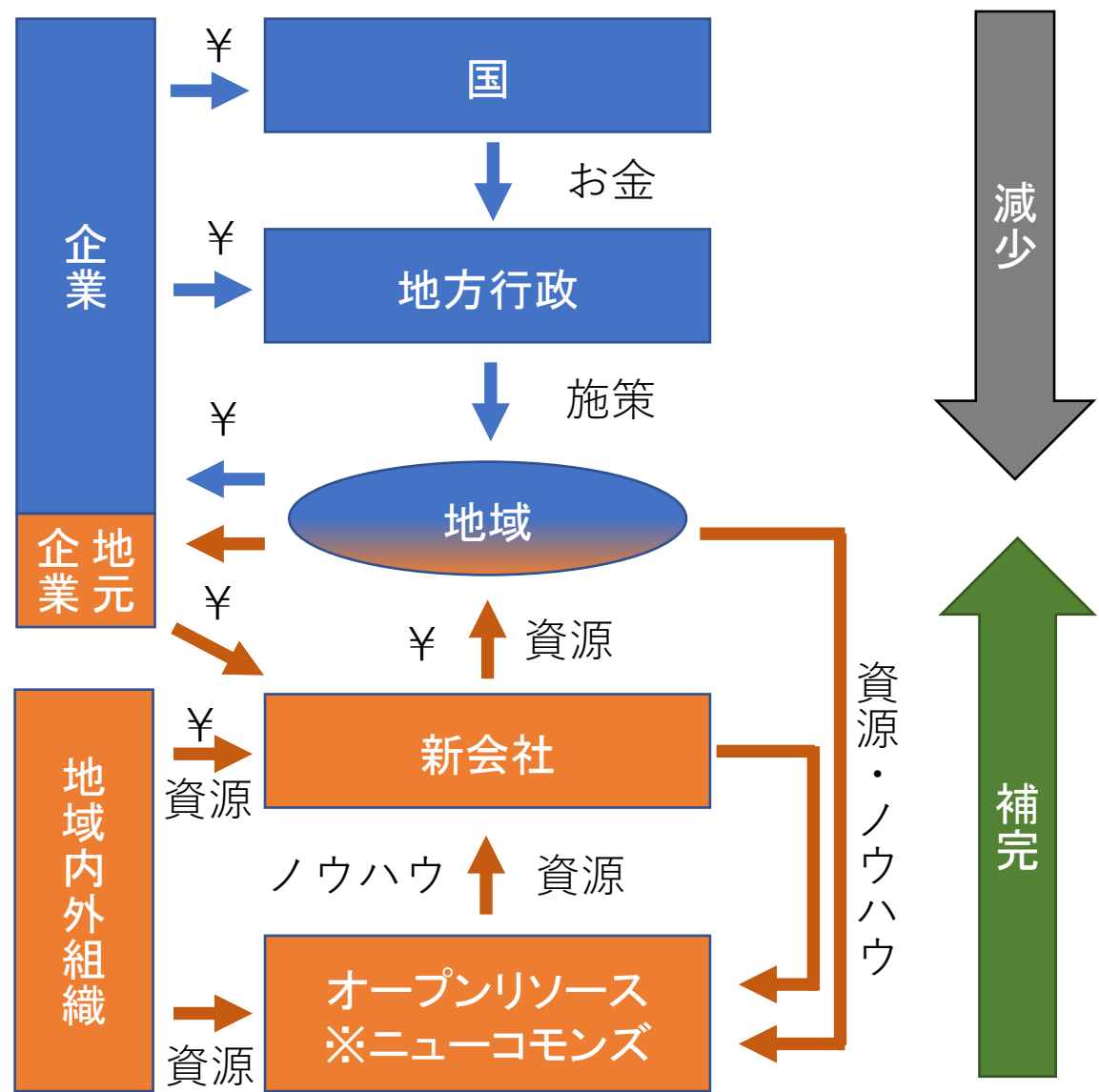
地域社会の持続可能性を取り戻すために、行政は様々な施策を実施。民間ではCSR（企業の社会的責任）やソーシャルビジネス（SB）が盛んになる。世界的にSDGsが叫ばれ、全てのステークホルダーがそれぞれの役割を果たすべく活動。しかし、大きな構造の変革にはつながらず、持続可能性は不透明。

持続可能な地域に向けての価値の転換

地域から地域外へ出たお金は企業から国、そして地方行政を経て地域に戻ってくるが、減少の一途をたどり、このシステムの中で地域を維持することは困難で限界にきている。



地域を持続可能な状態にしていくには、新しい価値に基づいた新しいシステムが必要である。市場理論とは異なる信頼に基づく関係構築から地域内外組織との協働を生み出すことで、地域を超えて資源やノウハウの循環が生まれる。結果として資源やノウハウが地域に集まり、地域内の経済循環が推進され、地域の持続可能性が大きく高められる。



MAP'S+O発展段階

I 共同学習期	II 活動実験期	III 事業展開期	IV 多事業連携期	V 住民協働期
地域のキープレイヤーが地域内外のサポーターの力を借りながら動き始める	任意団体として、実際に地域課題解決活動を始め、地域経営感覚を養う	法人化し、地域経済循環事業（電力小売事業）を開始する	地域内に重層的なネットワークが形成され、自立的な運営がなされている	住民が主体的に地域課題解決を行い、地域自治が実践されている
有志と共にビジョンや事業継続の意思を固めていく時期。巻き込みのための場づくりコーディネート【C】が大事	株主候補者や顧客としっかり手を握り、ビジネスモデルを作る時期。【MAP'S】協働により【O】を形成させることが大事	地域経済循環の核となる電力小売事業の経営安定化に注力する時期。【O】のマネジメント力が大事	地域キーマンと共に地域課題解決事業の仕組みを作る時期。【S】を【P】に転換させることが大事	住民主体で地域経済循環を回す時期（エネルギーの地産地消含む）。地域住民を【M】に転換させることが大事

M：マネージャー（地域の持続的発展に取り組む中核的な人材）
A：アグリゲーター（広域に対し、地域の持続的発展に資する製品又はサービスを提供する組織）
P：プレイヤー（M及びOに対し協力・連携する組織・人材。本モデルでは地域内の組織・人材を想定）
S：サポーター（Oへ支援を行う地方公共団体。本モデルでは地域内外の組織・人材を広く想定）

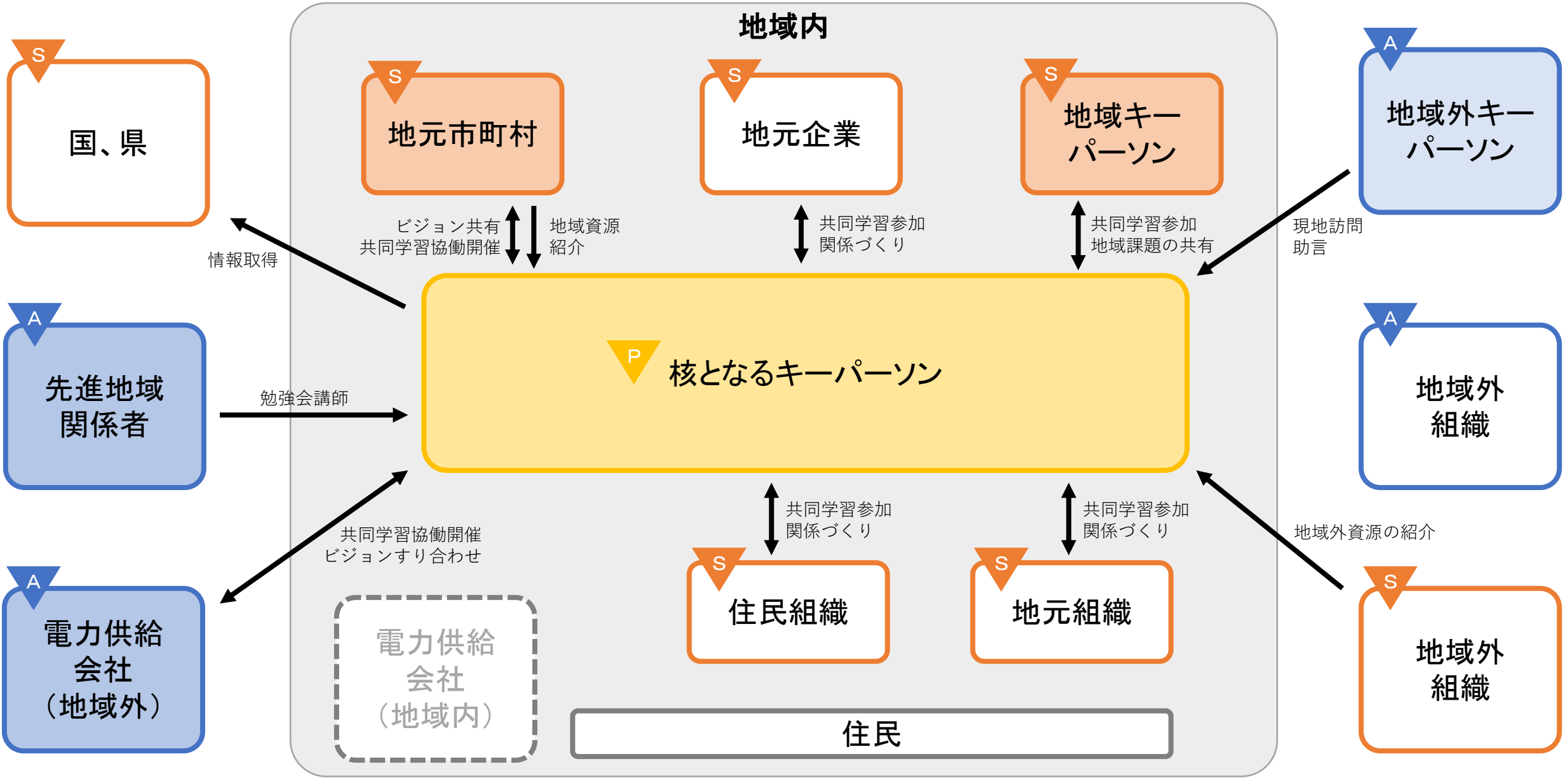
O：オーガナイザー（Mが所属し、A及びPと連携して取組の中心となる組織）
C：コーディネーター（本モデル独自の役割。MAP'Sをつなぐ役割を果たす組織・人材を想定）

発展段階別・ステークホルダーとの関係づくりのポイント

ステークホルダー	I 共同学習期	II 活動実験期	III 事業展開期	IV 多事業連携期	V 住民協働期
地域 キーパーソン	共同学習の場に参加してもらい、地域課題を共有する；継続的に会う、人を紹介する、相談に乗る、ヒアリングする	一緒に作戦を練り、構想・事業計画を立案する；一緒に重要人物に会いに行く、定期的に会議を開く	地元のローカル【M】になる支援をする、定期的に会議を開く	地元のローカル【S】とローカル【P】をつなぐ支援、【A】と連携する支援をする	住民協働によるローカル【M】による【MAP'S+O】構築支援で住民協働モデル実現へ
自治体	ビジョンを共有し、共同学習の場を協働開催する；地域の人材や団体・企業を紹介してもらう	政策と事業のすり合わせる、地域データを提供してもらう、定期的に会議を開く；活動実験への参画と信用付与	協定締結、定例会議の開催、公共施設の電力切替；地域組織・住民との調整	政策・まちづくり計画に協力する、地域内のつながり強化に協力してもらう	地域自治・地域経済循環の促進を共に下支えし、ローカル【O】の内発的発展を共に支援する
住民組織	（可能であれば）共同学習の場に参加してもらう	ビジョンを共有し、地元で活動実験を協働実施する	地域活動に必要な資源を支援する、定期的に交流する	地域活動の事業モデル化を支援する。関係性を強化する	ローカル【MAP'S+O】の推進役を担ってもらう
地元組織（非営利）	（可能であれば）共同学習の場へ参加してもらう	ビジョンを共有し、地元で活動実験を協働実施する	地域活動を支援する；株主による出資、得意分野のノウハウ・技術の提供、電力切替	関係性を強化する 関連分野事業への参画・協働事業化、発電事業への出資等	地域経済循環への協力、地域資源提供、地産価値へ貢献；コミュニティビジネス協働
地元企業（営利）	（可能であれば）共同学習の場へ参加してもらう	関係性を深める；得意分野の知恵を提供、ネットワークの紹介	株主による出資、得意分野のノウハウ・技術の提供、電力切替	関連分野事業への参画・協働事業化、発電事業への出資等	地域経済循環への協力、地域資源提供、地産価値へ貢献；コミュニティビジネス協働
住民	－	地元での活動実験に協力	事業の受益者となり、フィードバックをもらう	地元仲間の紹介協力	地域自治の担い手となる
地域外 キーパーソン	地域を知ってもらう；相談に来てもらう、現場視察で地域の人に会わせる	一緒に作戦を練り、構想・事業計画を立案する；定期的に会議を開く	定期で会議を開く、アドバイスをもらう	地域内外の橋渡し・連携を担ってもらう	重要な関係人口としてローカル【MAP'S+O】を見守る
先進地域関係者	勉強会に招く	視察・勉強に行く、インターンで働く	組織立上げのアドバイスをもらう、交流、ノウハウ交換	交流、情報交換；新しい地域づくり模索	共同で新しい地域づくり
電力供給会社	共同学習の場を協働開催し、ビジョンをすり合わせる	協働で事業計画を立案する；協定へ向けた協議と企画、定期的に会議を開く	協定締結、定例会議の開催、電力の安定的供給、地域サービスの協働開発	地域サービスの連携・協働、共に地域ビジョンを模索；地元発電事業への協力	地域経済循環への協力、地域資源提供、地産価値へ貢献
地域外組織	先進事例や地域外キーパーソンの紹介；業界・同業者のネットワーク化	業界・同業者のノウハウ提供、【A】を紹介してもらい情報交換する	情報交換会・交流会を開く、モデル事業の協働開発	モデル事業の横展開 関係人口化、地域内外の橋渡し・連携を担ってもらう	住民協働によるローカル【MAP'S+O】を地域外に横展開；関係人口化
国・県	情報を得る	情報を得る、制度を活用する	情報提供する、ヒアリング調査等に協力する	政策立案に協力する、プラットフォームを活用する	政策立案に協力する、プラットフォームを活用する

MAP'S+O体系：[1]共同学習期

M：マネージャー
A：アグリゲーター
P：プレイヤー
S：サポーター
O：オーガナイザー

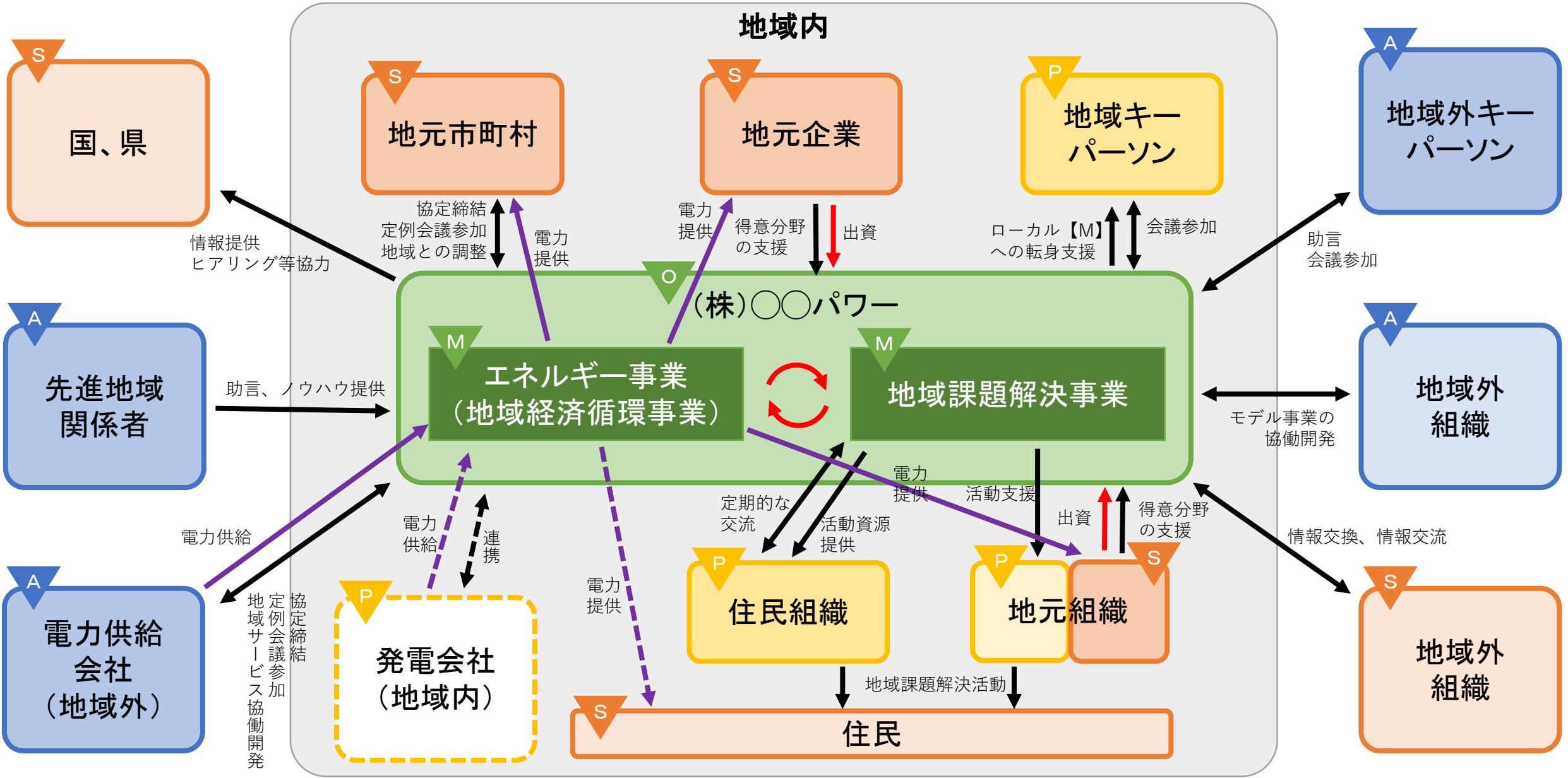


M : マネージャー
A : アグリゲーター
P : プレイヤー
S : サポーター
O : オーガナイザー



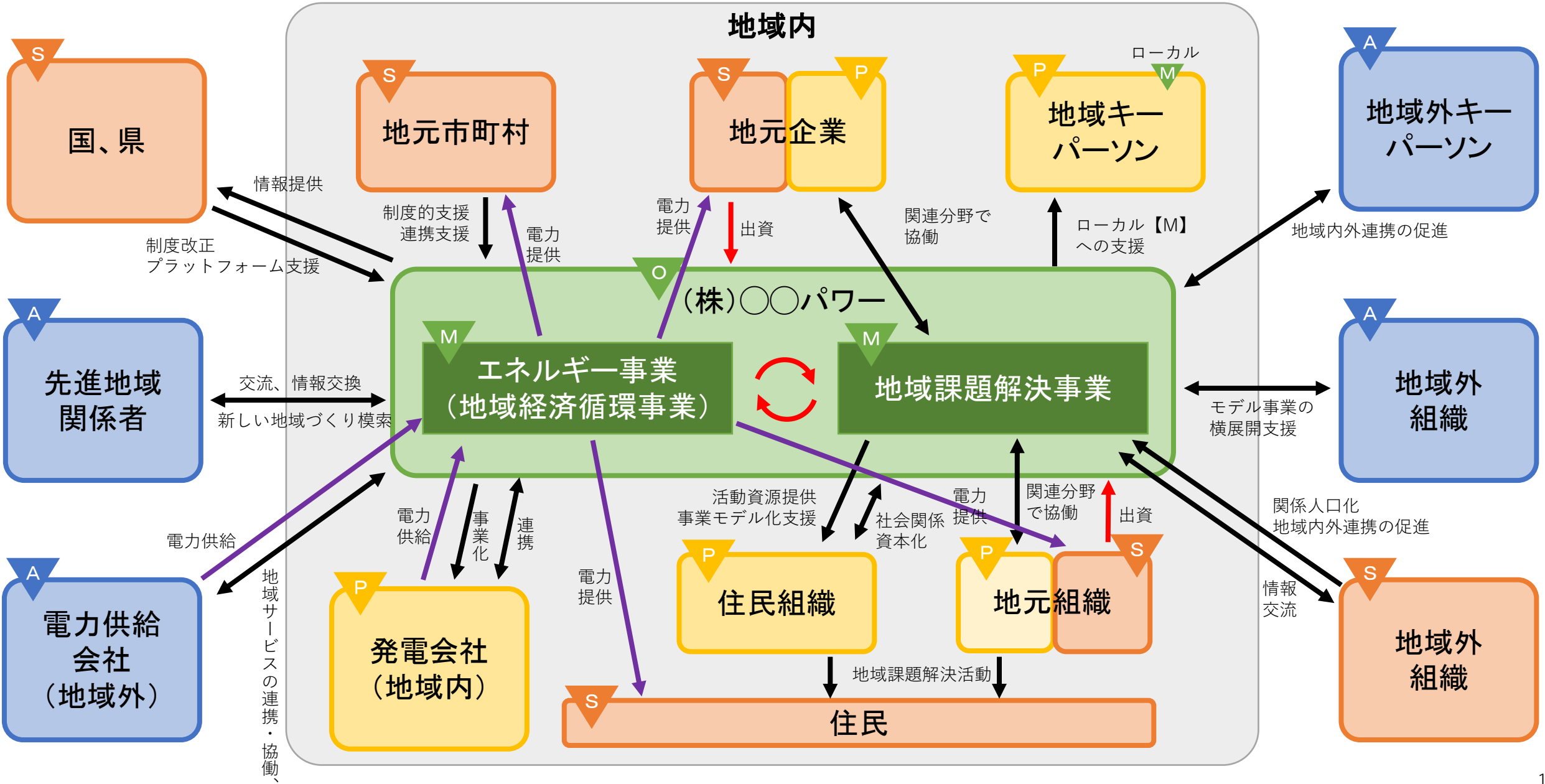
MAP'S+O体系：[3]事業展開期

M：マネージャー
A：アグリゲーター
P：プレイヤー
S：サポーター
O：オーガナイザー



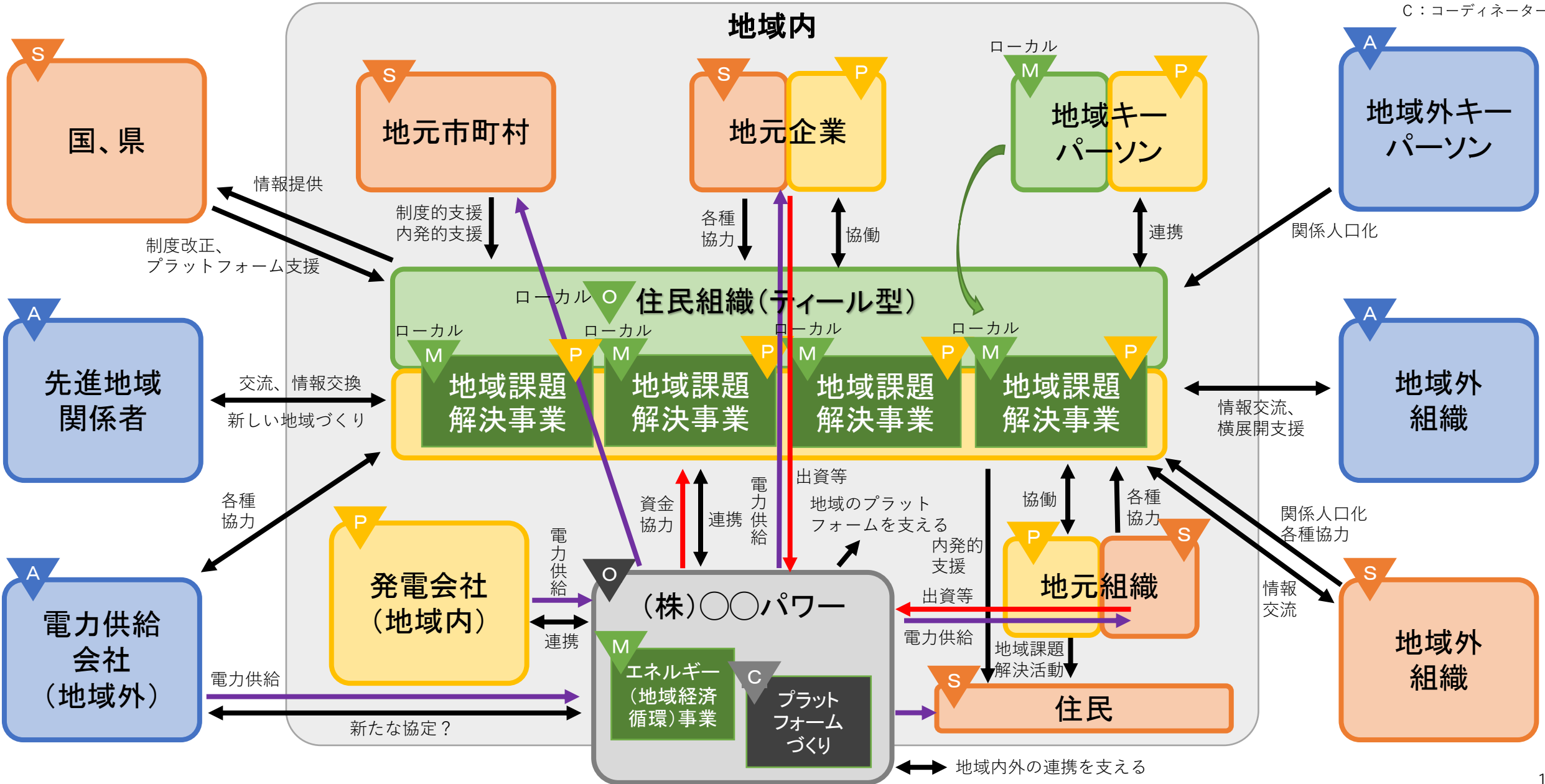
MAP'S+O体系：[4]多事業連携期

M：マネージャー
A：アグリゲーター
P：プレイヤー
S：サポーター
O：オーガナイザー



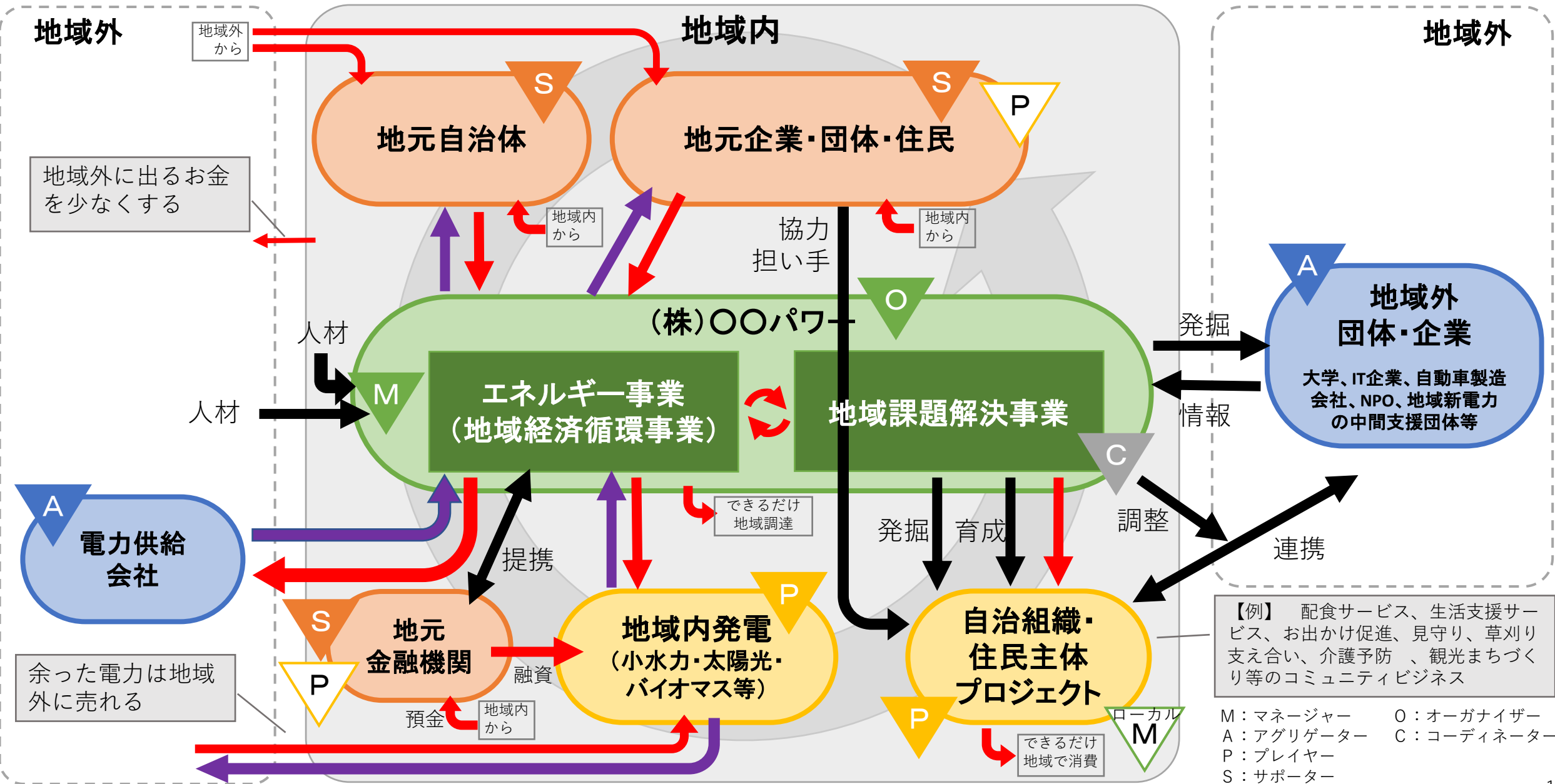
MAP'S+O体系：[5]住民協働期

M：マネージャー
A：アグリゲーター
P：プレイヤー
S：サポーター
O：オーガナイザー
C：コーディネーター



ビジネスモデルイメージ

→ お金の流れ
→ 電力の流れ
→ その他



参画メンバー

	I 共同学習期	II 活動実験期	III 事業展開期	IV 多事業連携期	V 住民協働期
【M】 マネージャー	共同学習の中でマネージャー的存在が台頭	マネージャー（地域内キープレイヤーから転身もあり）	マネージャー（経営陣）	マネージャー（事業ごとに担当M）	マネージャー（世代・男女バランスのある経営陣）
【A】 アグリケーター：広域事業者、外部より経営資源・ノウハウを提供	学習内容に応じて必要な【A】を招聘。外部より先行事例等の情報提供	地域外キーパーソン（外部より経営資源・ノウハウを提供）	電力供給事業者、業界支援団体、他地区の同業者、ICT事業協力者、コンサルタント	電力供給事業者、業界支援団体 地域課題解決事業の地域外協力者	電力供給事業者、業界支援団体 地域課題解決事業の地域外協力者
【P】 プレイヤー：当該地域のために動く人	地域内キープレイヤー	地域内の一部の協力者、地域外の協力者（関係人口）	地域内の一部の参画者、地域外の参画者（関係人口）	地域内の参画者、地域密着型企业・組合、地域外参画者	地域住民、地域密着型企业・組合、地域外参画者 発電会社（地元資本でSPC）
【S】 サポーター：仕組み全体を支える人	地方自治体、地域密着型企业・組合、地域外協力者（関係人口）、大学研究者	主に地域内の出資者自治体、地域企業・組合、地域外協力者（関係人口）、大学研究者、国・県のプラットフォーム	主に地域内の出資者自治体、地域企業・組合、地域外協力者（関係人口）、国・県のプラットフォーム	主に地域内の出資者地方自治体、地域外協力者（関係人口） 国・県のプラットフォーム	主に地域内の出資者地方自治体、地域外協力者（関係人口） 他地区の地域自治活動団体
【O】 オーガナイザー	共同学習の中でオーガナイザーの原型が形成	任意団体（NPO、一般社団）	株式会社（出資者：【M】、地元自治体、地元金融機関、地元住民、各種【S】）	株式会社（出資者：地元関係者の比率を上げて株の過半数確保）	グループ会社 投資案件はSPC（特別目的会社）
【C】 コーディネーター：参画者同士をネットワーキング cf：カタライザー、ファシリテーター	共同学習の場をマネジメント（異質人材の調整役）、【M】が【C】を兼ねる	参画メンバーの巻き込み、外部人材の紹介・招聘、【M】が【C】を兼ねる	地域内経営資源の引き出し、外部資源の紹介、【O】メンバーが【C】を兼ねる	地域課題解決事業の地域外協力者のネットワーキング、多様な【C】の存在	地域住民協働の場づくり、関係人口づくりと地域自治への参画推進（オープンコモンズ）、住民が【C】を兼ねる

獲得資源

	I 共同学習期	II 活動実験期	III 事業展開期	IV 多事業連携期	V 住民協働期
人材	地域内外の協力者（理念を共有する同志）で構成	【M】を核にした経営陣の意志固め 事務局人材の確保	事業経営者（地域キーマン）、株主、専門家からなる【O】により経営専任担当者・事務局を地元雇用	複数名を地元雇用 若手をインターン採用	複数の地域単位で事務局を雇用し、住民が支え合いの人材となり運営 将来の地域の担い手育成
施設・設備	なし	活動拠点は地域内協力者から間借	本社は間借の継続もしくは地域内に自前調達	実証モデルとして再エネの発電設備を保有	再エネの発電設備を地域で保有
原材料・資材の調達	なし	地域内調達と地域外調達の計画づくり	地域経済循環を目指し、地域内調達を優先	戦略的な地域内調達と地域外調達	地域で消費する原材料・資材は地域で生産
資金	場合により助成金・補助金を活用	出資金、寄付 場合により助成金・補助金を活用	出資（【M】、地元自治体 地元金融機関、地元住民、【P】【S】が株主） 電力小売事業収益 地元金融機関からの融資	事業収益（電力小売、地域サービス） 地元金融機関からの融資 地元関係者からの増資	事業収益（電力小売、発電、地域サービス） 地元金融機関からの融資 SPCを組成、プロジェクトファイナンス
情報	地域の課題整理、地域経済循環の現状分析、先進事例の収集	【A】【S】【C】の協力でノウハウ入手。同業種の中間支援組織との連携	電力需給システムの構築 社内情報の共有システム構築	広い情報発信による選択的情報入手	各種事業でプラットフォーム形成及び活用
知識・資格	経営知識、業界専門知識、法律・制度の知識	電力小売事業（制度）に関する知識・許認可・資格取得	安定経営のノウハウ蓄積 地域課題解決の先進事例、専門ノウハウの蓄積	発電事業（制度）に関する知識・許認可・資格取得	
ネットワーク	地元人脈を辿り共同学習	地域外キーパーソン、専門家の巻き込み	電力供給パートナーとの連携強化。地域での信頼関係づくり	電力需給管理に関するアグリゲーターと連携 多者協働による事業展開	再エネ発電に関わる事業者や専門家と連携 社会関係資本の形成
顧客	将来顧客となりうる人・団体も巻込んで共同学習	顧客層別のマーケット分析と営業計画づくり	地方自治体の電力切替	地域企業等の電力切替	地域住民の電力切替

実施

	I 共同学習期	II 活動実験期	III 事業展開期	IV 多事業連携期	V 住民協働期
方針・方策	【M】 【C】 を核に地域課題分析（アンケート、ヒアリング、データ収集） 地域経済循環の現状（漏れバケツの状態）を把握する ビジョンについて合意形成する 先進事例を調査・視察する	【O】 を軸に事業計画をつくる エネルギー分野の外部流出を減らす事業を企画する ビジョンに基づき、事業方針を打ち出し、事業計画を練る 先進事例との交流を続ける	地域自治を指針に初期【MAP'S+O】で事業計画を実践する 外部流出が多い分野で地域に呼び込める事業を企画する 【MAP'S+O】と共にビジョン、事業計画を再構築。地域の信頼づくり 地域共生型ビジネス同士の地域連携を図る	【A】、【S】を新規発掘し、連携を模索する 地域経済循環を促進するための起業家育成を企画する 連携事業者と共にビジョン、事業計画を再構築する。多者協働の実践 地域共生型ビジネスのプラットフォームを形成する	地域自治による内発的発展を促進することで、地域内に【P】を増殖 住民と共に地域経済循環の仕組みを作る 地域住民と共にビジョン、事業計画を再構築する。社会関係資本形成 地域共生型ビジネスの起業支援・人材育成を促進する
広報 パブリック・リレーションズ	地域住民：アンケート、共同学習 協働：共同学習のプロセスを公開	地域住民：モデル事例ヒアリング、出資 地域企業等：出資 協働：活動実験のプロセスを公開	地域住民：地域課題の情報共有 協働：事業展開のプロセスを公開し、ステークホルダーと意見交換する	地域住民：地域課題解決の実証モデル事業 協働：多事業連携のプロセスを公開し、第三者評価機関を設置する	地域住民：地域課題解決事業の共同化 協働：住民協働のプロセスを公開し、多様なセクターとの協働を継続する
イベント	共同学習の場を地域に開く、【MAP'S+O】巻き込みイベント	地元出資者を巻き込むイベント	事業連携者を巻き込むイベント	地域住民を巻き込むイベント	関係人口を巻き込むイベント
会議体	隔週で企画会議	隔週で企画会議 隔週でネットワーク会議	隔週で経営企画会議 隔週で経営会議	事業・プロジェクト毎の運営会議、全社プラットフォーム会議	住民会議にも参画

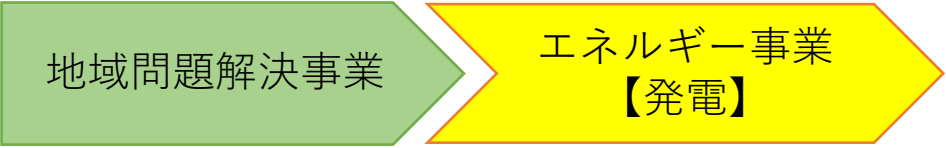
成果イメージ

	I 共同学習期	II 活動実験期	III 事業展開期	IV 多事業連携期	V 住民協働期
事業	【初期MAP'S+O】を巻き込めるような事業のビジョンができる	地域課題解決事業を実験する 事業計画ができる	地域課題解決事業を実施する 地方自治体施設の電力を自社に切り替える	地域課題解決事業を実施する 地域企業等の電力を自社に切り替える 地域サービス事業で収益が出る	地域課題解決事業を実施する 地域住民の電力を自社に切り替える 発電事業を地域に創出する シュタットベルケ的な地域課題解決事業体が成り立つ
組織	雇用する人材のビジョンができる	事務局人材が見つかる	社員を雇用する（できるだけUIターン者を含めた地元雇用）	自立型（ティール）組織になっている（世代・男女バランスを踏まえた多様な雇用形態）	自立型地域組織ができている（ティール組織の地域版）
地域	地域キーマン【M】による発案に、【P】、【S】自治体、地元企業、地域組織が賛同し、共同学習を重ねる	地域キーマン【M】を核にした事業主体【O】の形成 【A】【P】【S】の巻き込み 活動実験を通じた地域からの理解	株主をはじめ地域有志【初期MAP'S+O】からの支持により法人設立 地域との信頼関係の形成 地域内につながりと自立の実践事例が生まれる	地域経済循環効果により、地元雇用につながる地域内所得が増える。→移住者が増える 多者協働による事業が複数展開している	住民主体の地域課題解決プロジェクトが次々に発生 地域で共有できる財産（オープンコモンズ）増える。 地域関係資本の蓄積により、地域活動が創発する

用語解説：
「カタライザー」触媒の意。物事のまとめ役・世話役となる人。
「プラットフォーム」高台の意。物やサービスを利用する人と、提供者をつなぐ場。
「SPC（特別目的会社）」特定の資産・プロジェクトのためだけに作られる会社。
「プロジェクトファイナンス」特定事業に対して融資を行い、そこから生み出されるキャッシュフローを返済の原資とし、担保も対象事業の資産に限定する手法。

用語解説：
「オープンコモンズ」所有権が特定の個人でなく共同体や社会全体に属する資源をコモンズという。その中で地域外にも開放的な共有資源を指す。
「シュタットベルケ」ドイツにおいて、電気、ガス、水道、交通などの公共インフラを整備・運営する自治体所有の公益企業（公社）。
「ティール組織」組織の目的の実現に向け、全メンバーが意思決定を行う自律的な組織。組織自体がまるで「生命体」のように進化し続ける組織。

地域課題解決事業とエネルギー事業の開始パターンの考察

タイプ	開始パターン	メリット	デメリット
I		住民の主体性が進み、財源確保へのニーズが高まることで電力切替が進みやすい	事業基盤が安定しないため地域課題解決にかけるパワーが不足し時間がかかる
II		行政と協定を結び、公共施設の電力を切り替えることで、事業の基盤が安定する	住民自ら電力の切替を行うことへの理解と選択に時間がかかる
III		住民の主体性が進むことで発電事業へのニーズが高まり、資金が集まりやすい	地域活動の人材、アイデア、資金等の面で継続が容易ではなく、リーダーへの依存も
IV		電力の価格変動に左右されにくい安定的な収益が見込まれ、事業基盤が安定する	発電事業立ち上げの資金を確保することのハードルが高い
V		電力市場に左右されず、地域の強みを生かした事業で特徴的な地域づくりが可能	エネルギー事業並みの収益を出すには高度な経営能力が求められる

[2] 三河山里 MAP'S+O 事業計画

(株)ピー・エス・サポート



はじめに

本委託事業の対象地域は、愛知県の山村部であり、著しい人口減少と高齢化で暮らしを成り立たせるための基盤が衰退するなど、多様な地域課題が住民に押し掛かっている。

「おいでん・さんそんビジョン」（発行：豊田市，2016年）によれば、山村地域の現状の課題として、①少子高齢化・過疎化の進行、②農林業の担い手不足による里山環境の保全の困難化、③過疎化の進行による集落機能の弱体化、④移住促進のための空き家、空き地の不足、⑤就業機会の縮小と若者の流出、⑥暮らしを成り立たせるための基盤が衰退等が指摘されている。

地方都市の人口流出に歯止めをかける転換策として、地域経済の域外流出を止めて、地域経済循環を促す策が求められている。地方における地域経済循環を見ると、多くの市町村では、地域に入ってくるおカネは地域住民のお給料や年金、強みのある産業や観光収入、行政からの補助金などで、一部は地域に残るが、地域の外におカネが漏れ出ている。特に、エネルギーに係る費用が、地域外へ流出してしまっている現状にある。

こうした中、地域のポテンシャルに応じた形で、再生可能エネルギーなどの「地域活用電源」を育成すると共に、発電によって得られる電気や熱、さらに収益を様々な地域課題の解決や地域貢献に活かしていくことで、エネルギーの流出を防ぐだけにとどまらず、地域外への資金の流出を防ぎ、地域内で資金を回すことによって地域産業の振興や雇用の創出、地域の魅力向上につなげるなど、地域活性化の取組が自立して継続的に発展していくことが求められている。

本委託事業は、愛知県豊田市山村地域において、「MAP'S + O」の地域主体形成プロセスをモデル化すると共に、地域エネルギー事業を核にした地域経済循環による地域課題解決を推進する地域主体を形成するため、「MAP'S + O」モデルを活用した事業計画を策定することを目的とする。

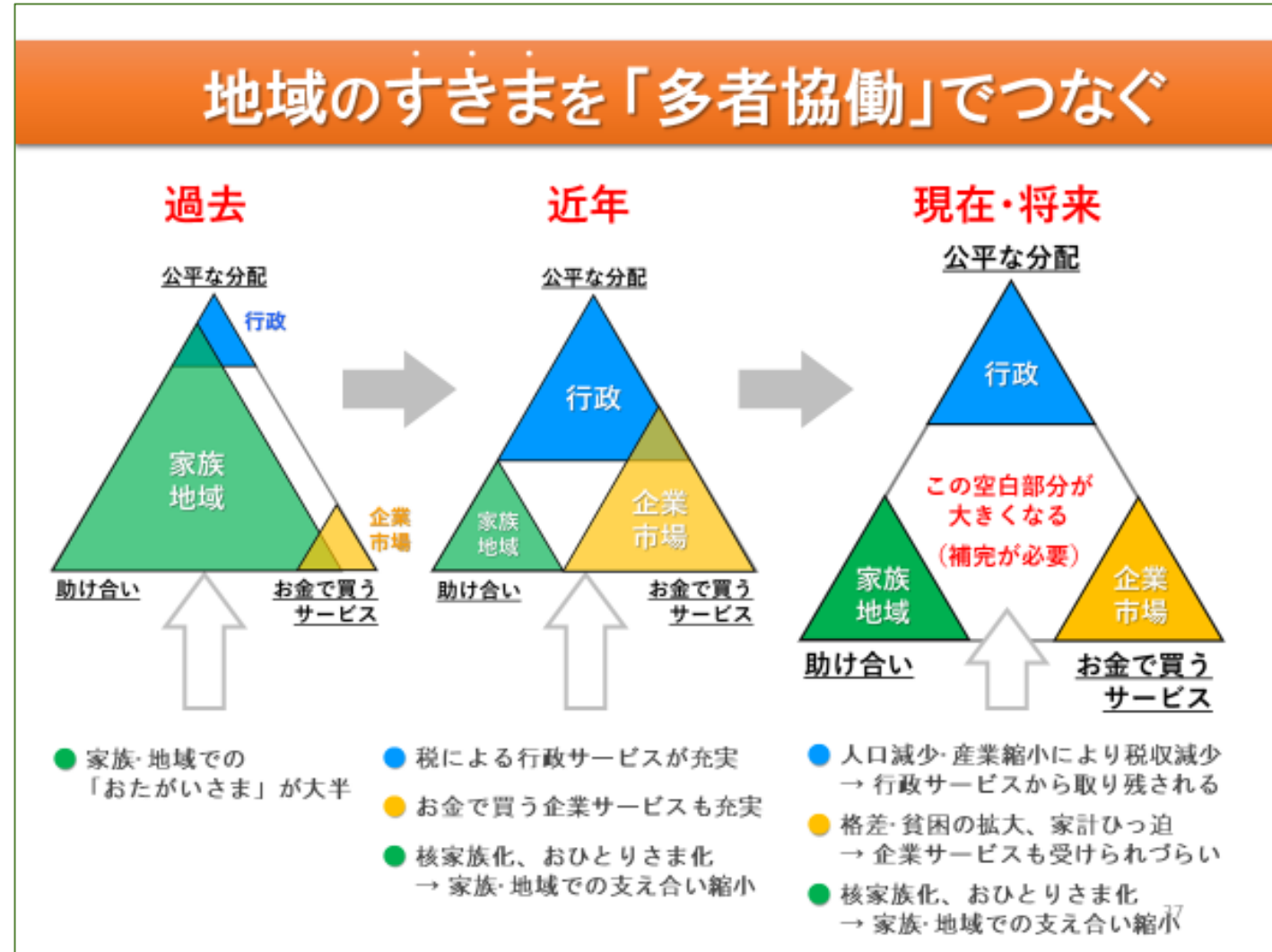
事業の理念

“自立”と“つながり”で支え合える地域をつくる。

地方では、著しい人口減少による税収減で、公的なサービスが必要な住民に行き届かなくなっています。また、市場経済の競争原理により所得格差が増大し、お金に余裕のない層は企業サービスを受けられない状況にあります。その一方で、高齢化や低年齢層の「地域離れ」により住民相互の助け合いの仕組みは衰退し、住民が「孤立化」、「分断化」する実態が一層進行しています。

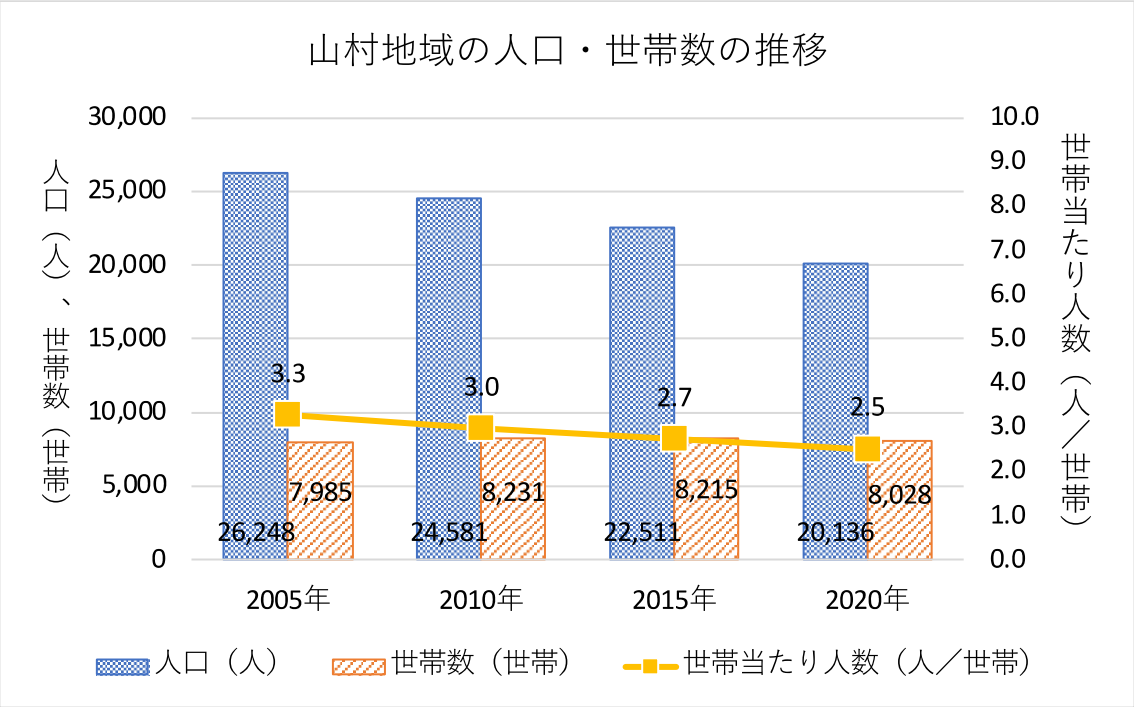
行政、企業、地域組織等の各セクターによる生活維持やコミュニティ維持の機能が限界にきている中で、新たな仕組みによる地域づくりが求められるようになっていきます。

(株)三河の山里コミュニティパワーは、「行政サービス」、「企業サービス」、「住民同士の助け合い」の補完を目指し、行政、企業、地域活動の力を合わせる「多者協働」により、“自立”と“つながり”で支え合える地域をつくります。



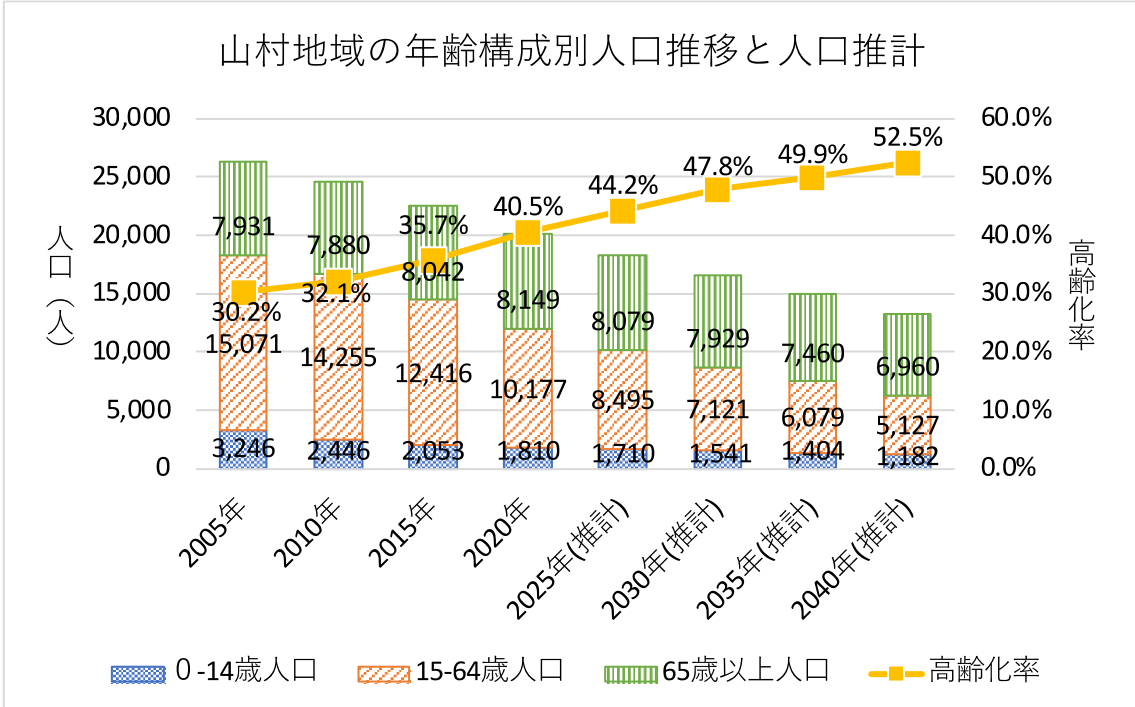
事業環境（現状分析）

山村地域の著しい人口減少と高齢化による生活基盤の衰退



(出典) 住民基本台帳

- 2020年現在、豊田山村地域の人は20,136人。
- 市町村合併した2005年から15年間で、人口は6,112人、23.2%減少している。
- 世帯数は、2010年をピークに減少。
- 世帯当たりの人数は、2005年が3.3人、2020年が2.5人と、世帯を構成する人数も減少している。



(出典) 住民基本台帳 (推計は、住民基本台帳を基に豊田市企画課推計)

- 2020年現在の山村地域の年齢構成別人口は、65歳以上の老年人口比率（高齢化率）が40.5%、15～64歳の生産年齢人口比率が50.5%、0～14歳の年少人口比率が9.0%となっている。
- 2040年には、総人口は13,269人となり、その半数以上が65歳以上となると予想される（75歳以上の人口割合も高くなる）。

事業環境（現状分析）

農林業の担い手不足による里山環境保全の困難化

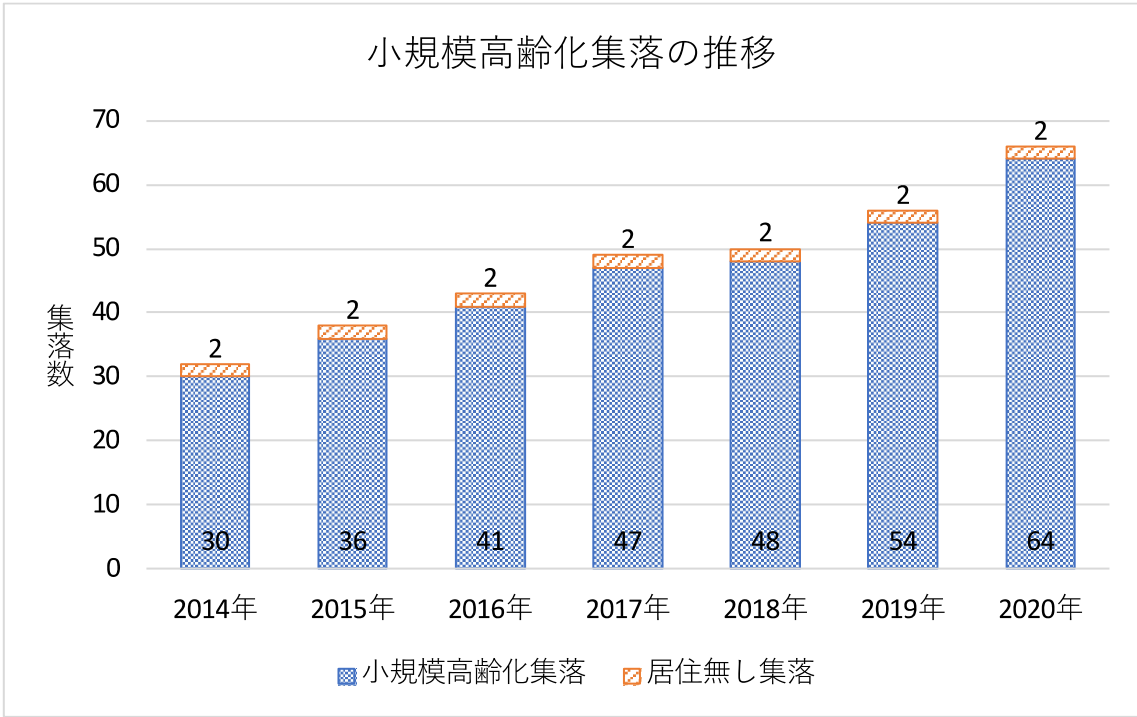
山村地域の事業所数及び従業員数の推移

	事業所数		従業員数	
	2009年	2014年	2009年	2014年
第1次産業	21	22	249	257
	1増		8増	
第2次産業	380	329	2,936	2,591
	51減		345減	
第3次産業	814	727	5,760	5,267
	87減		493減	
合計	1,215	1,078	8,945	8,115
	137減		830減	

（出典）経済センサス

- 2014年時点で、第1次産業の事業所数は全事業所の2%、従業員数は3%に過ぎない。
- 第2次・第3次産業が、事業所数・従業員数とも、2009年から2014年にかけて減少しているのに比べ、第1次産業は微増している。

過疎化の進行による集落機能の弱体化

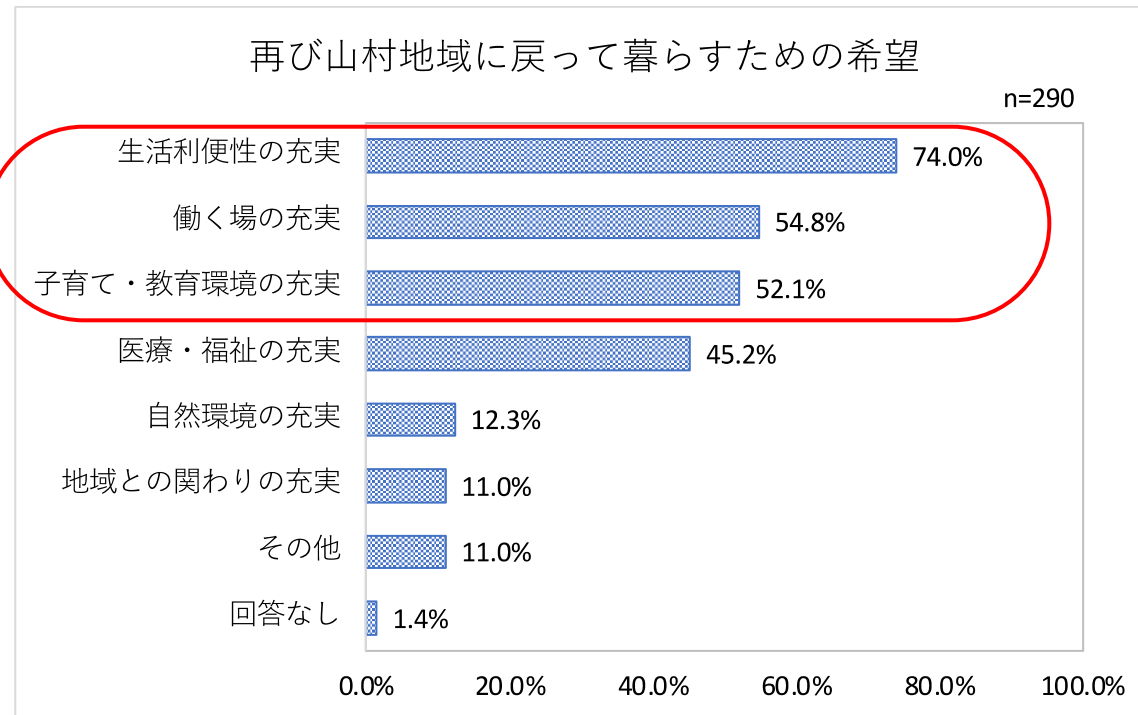


（出典）住民基本台帳を基に豊田市企画課算出

- 山村地域の全196集落のうち、2014年時点の小規模高齢化集落は30集落であったのに対し、2020年時点では64集落と倍増している。
- 2020年現在、全集落の34%が、小規模高齢化集落及び居住無し集落である。
- 居住無し集落数には、変化はない。

事業環境（現状分析）

暮らしを成り立たせるための基盤の衰退

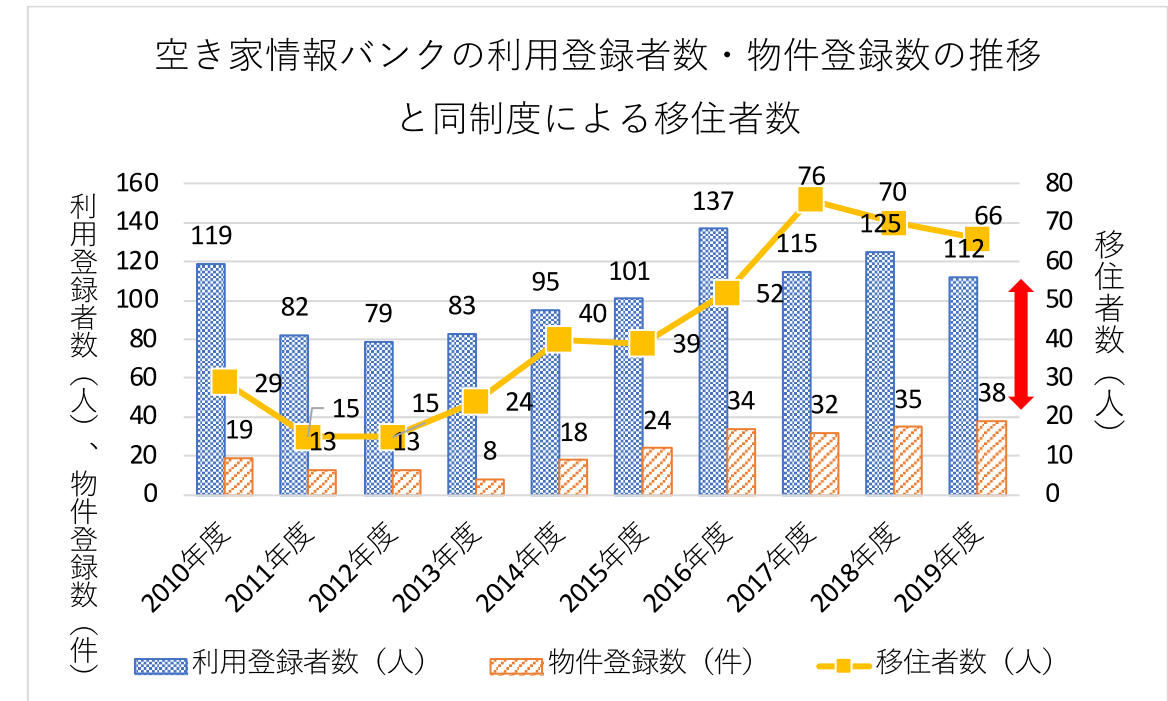


（出典）豊田市の山村地域居住に関するアンケート（2018年度）／豊田市企画課

- 「豊田市の山村地域居住に関するアンケート（2018年度）」によると、転出・転居者が再び地域に戻って暮らすために、「生活利便性の充実」、「働く場の充実」、「子育て・教育環境の充実」及び「医療・福祉の充実」を求める回答が比較的多かった。

（出典）豊田市「豊田市山村地域の振興及び都市との共生に関する基本計画－おいでん・さんそんプラン－（令和3年3月）」

移住促進のための空き家・空き地の不足

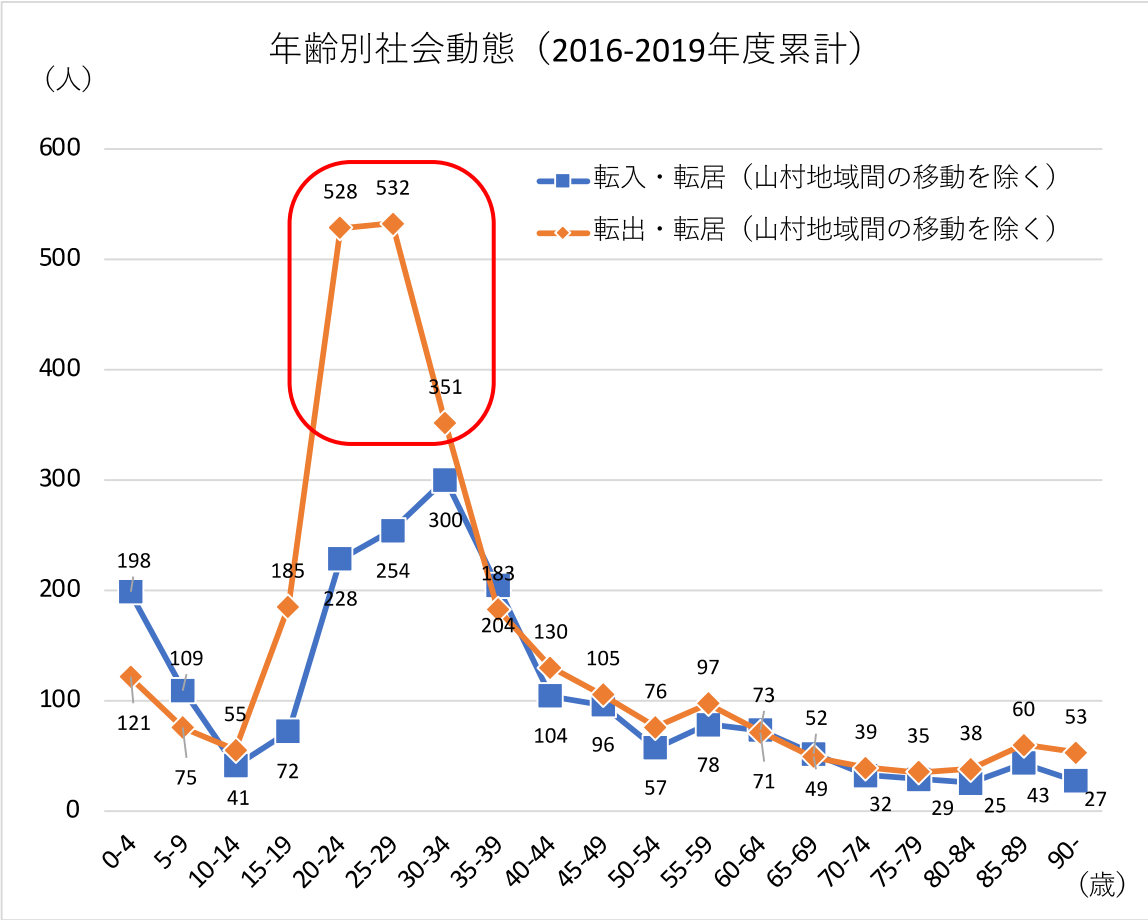


（出典）豊田市地域支援課

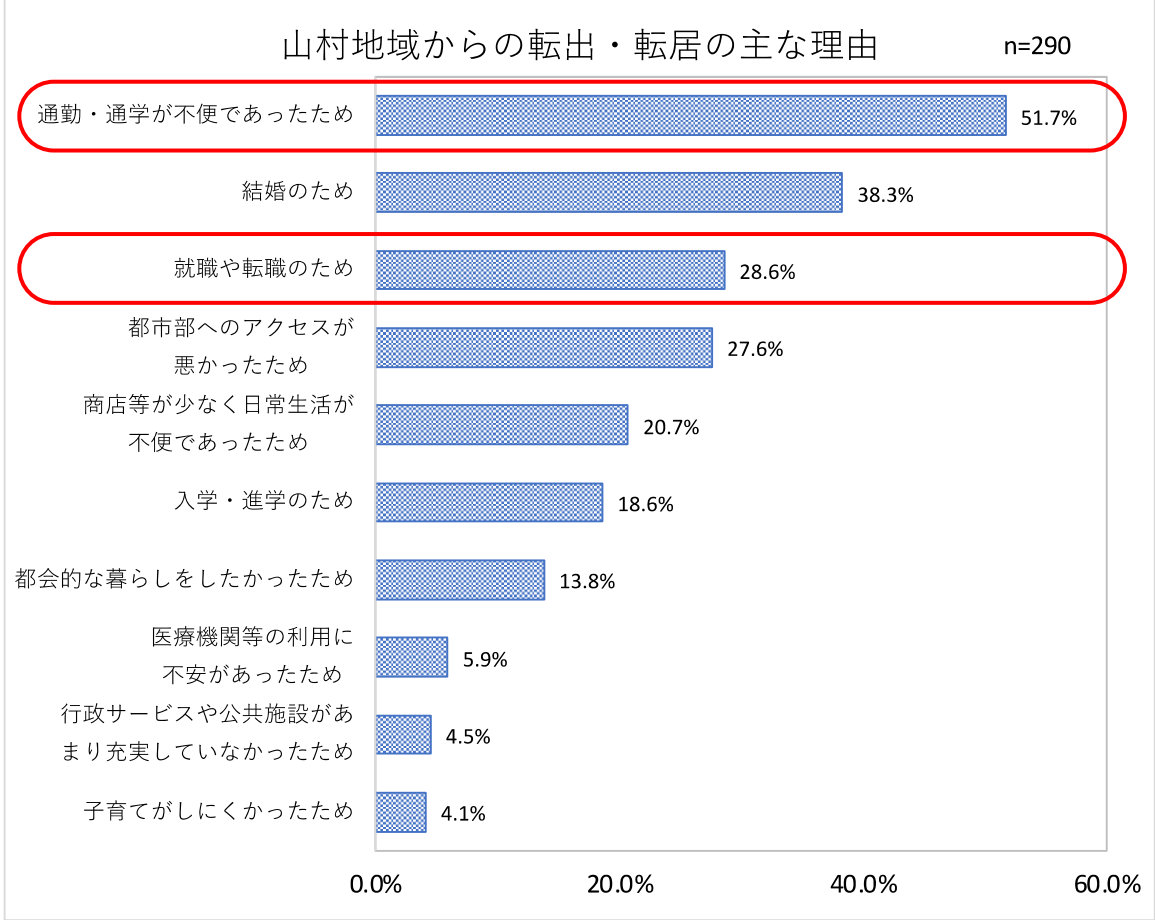
- 山村地域における空き家情報バンク事業では、2016年度以降、登録物件が増加傾向にある。
- 空き家情報バンクを介した移住者数は、2017年度が最も多く、76人であった。
- 空き家情報バンク事業を開始した2010年度から2019年度までの10年間で、移住者数は426人となっている。
- 依然として、移住希望者（利用者登録数）と空き家物件数（物件登録数）の間には大きな隔たりがある。

事業環境（現状分析）

就業機会の縮小と若者の流出



（出典）住民基本台帳



（出典）豊田市の山村地域居住に関するアンケート（2018年度）／豊田市企画課

- 2016年度から2019年度の4年間の5歳階級別の社会動態をみると、20歳から34歳の若年層の転出超過が顕著である。
- 「豊田市の山村地域居住に関するアンケート（2018年度）」によると、通勤についての不便さや、就職や転職を機に山村地域から転出・転居する傾向がみられる。

事業環境（地域課題まとめ）

各課題に対する地域ニーズ

- **山村地域の著しい人口減少と高齢化による生活基盤の衰退**
- **暮らしを成り立たせるための基盤の衰退**
- **農林業の担い手不足による里山環境保全の困難化**
 - 子育て世代の**移住・定住を促進**し、世代間バランスのとれた人口構成を目指す。
 - 子育て世代を中心とした移住・定住の取り組みにより、地域自治機能の維持を図るとともに、**地域課題の解決に向けた取り組みを下支え**する必要がある。
 - 医療、福祉、教育、交通、買い物といった暮らしに必要な生活機能の維持について、オンラインなどの**先進技術の活用**する必要がある。
 - 山村地域の暮らしを支えている事業者、地域づくりを担う自治区、商工会、観光協会及び森林組合などの公共的団体等が**事業を継続していける仕組みづくり**が必要である。
- **過疎化の進行による集落機能の弱体化**
 - 定住人口のみに捉われず、**都市と山村の交流を通じて地域へ関わる人材（関係人口）を増やし**、担い手を確保することも必要である。
- **移住促進のための空き家・空き地の不足**
 - 移住者促進のために、需要の高い**空き家の更なる発掘**が求められる。
 - 人口減少に伴い増加が予測される**空き家を地域の資源と捉えて、積極的な活用**につなげる取り組みが必要である。
 - 山村地域に住みながら希望する高校への**進学の実選択肢が広がるような環境の整備**が必要である。
- **就業機会の縮小と若者の流出**
 - 山村地域における就業機会を確保するために、企業立地の奨励をはじめ、**地域資源を生かした生業の創出**や、テレワーク、兼業・多業等を取り入れた、**新しい働き方を実践できる環境**を整えていくことが必要である。

事業環境（地域経済循環の分析）

豊田市山村地域の消費支出推計値と地域経済循環

		電力消費量	電力料金
		(GJ)	(千円)
産業部門	農林水産 鉱業建設業	22,848.2	68,608
	製造業	161,424.1	484,721
業務部門		220,374.7	892,517
家庭部門		193,710.3	1,103,073
計		598,357.3	2,548,919

（出典）株式会社三河の山里コミュニティパワー推計

- 「総合エネルギー統計」や「都道府県別エネルギー消費統計調査」〔2017〕等により各部門の電力消費量を推計。
- 対象地域から地域外へ流出する電力料金は推計25.5億円。
- 電力料金は、家庭部門が最も大きい。
- 電力消費量は、業務部門が最も大きい。
- 地域内から地域外への電気料金の流出を防ぐには、家庭部門へのアプローチするのが適切。**
- 温暖化対策の観点からは、業務部門へのアプローチも必要。**

	一世帯年間支出額 (5万人未満都市、町村)	豊田市中心間地域および準 ずる地域全体年間支出額
食費	798,648	8,684,498,352
電気代	135,732	1,475,949,768
その他燃料代	77,592	843,735,408
交通	44,316	481,892,184
自動車等関係	285,444	3,103,918,056
保険医療サービス	78,576	854,435,424

（出典）株式会社三河の山里コミュニティパワー推計

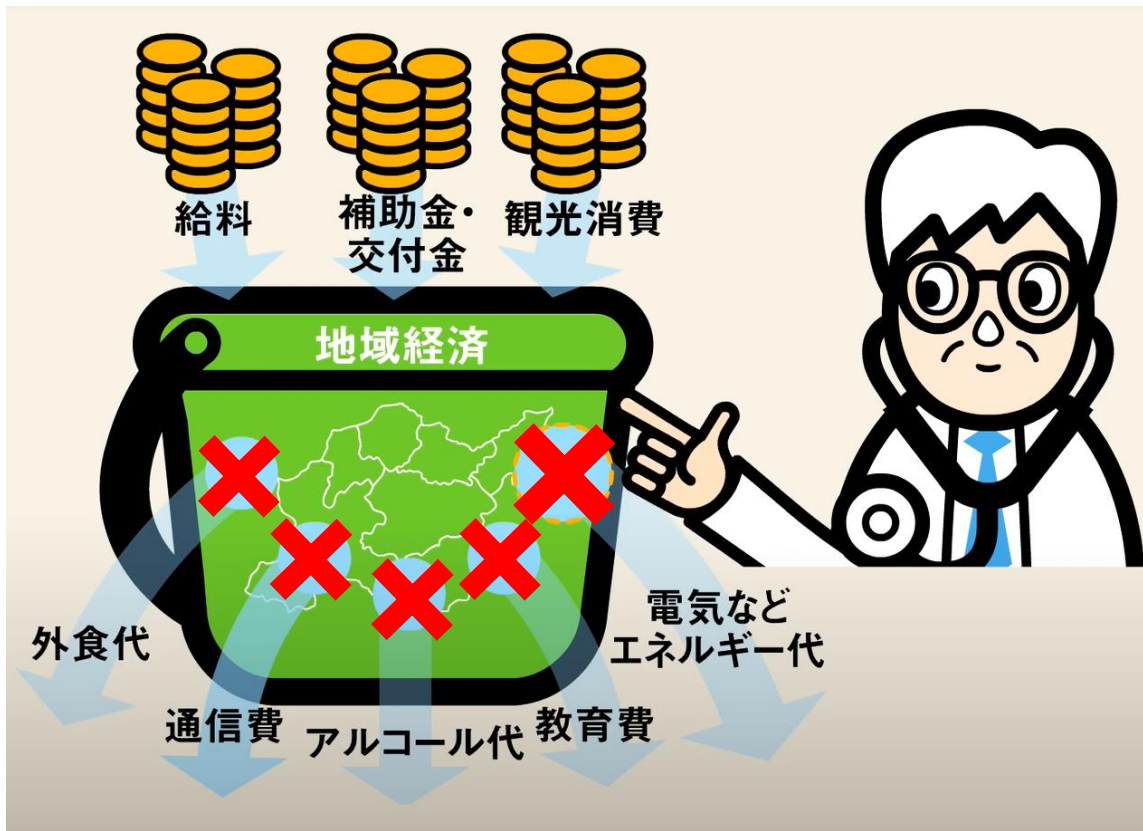
- 総務省家計調査に基づく豊田市中心間地域での年間支出額を推計（2017年、単位：円）。
- 合計の支出額は約154.44億円。
- このうち、エネルギー関連の支出額は23.19億円で、全体のおよそ15.0%を占める。
- エネルギー関連の多くは域外からの調達であり、これらを再生可能エネルギーによって地域経済循環に回すことで所得の改善が期待できる。**

目指すべき地域像



事業方針

地域経済からのバケツ漏れを防ぐ



特に、**F：フード（食と農）**

E：エネルギー

C：ケア（医療、介護、福祉）

が自立的に地域内で充足できるようになる

長期目標

●地域経済からの漏れバケツを防ぐため、

→外部に流出しているお金の1%を取り戻す

長期目標：1億5000万円（消費支出の1%）

●人口安定化を行うため、

→年間に地域の人口の1%程度の定住増

長期目標：年間80世帯のUターン（世帯数の1%）

●消費を地域内に取り戻すことによって

→どのくらい地域内所得が増加できるか？

長期目標：2億4000万円（年間1%の定住増）

※1世帯当りの所得を、300万円／年と想定

※家計調査を行い、地域内乗数効果（LM3）を算出することにより、どの程度、地域内所得が増加するのかを算定可能

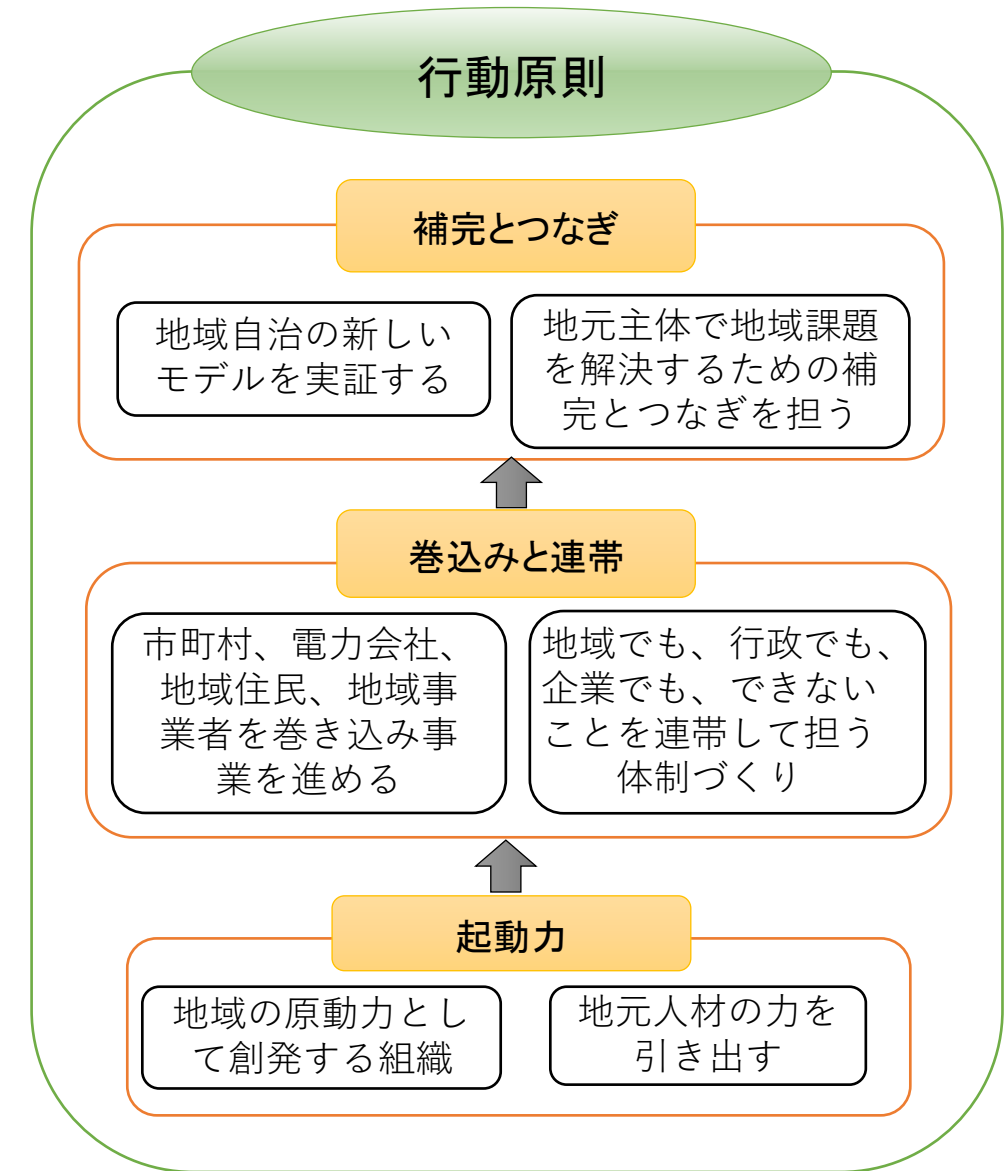
※ 藤山浩氏（一般社団法人持続可能な地域社会総合研究所所長）が提唱する「田園回帰1%戦略」に基づき、地域の消費支出の1%を地域に取り戻す長期目標とした。

行動原則

地域経済からのバケツ漏れを防ぎ、地域内経済循環を推進・実現していくには、「個人利益の追求」のみならず「地域利益の増大」を地域で考え進めることを促していく取り組みが必要。

行政や企業、キープレイヤーが頑張れば頑張るほど、地域住民の依存が進んでしまうという状況を、地域全体で頑張っていく方向に導いていく必要があり、そのためには、住民を顧客（サービスの受け手）にするのではなく、主役（担い手）にしていく取り組みが必要不可欠。

そもそも地域住民、地元企業には地域を持続可能にしていく力があるという前提に立ち、その力が最大限に発揮されるための取り組み（仕掛け）を行動原則に則って進める。

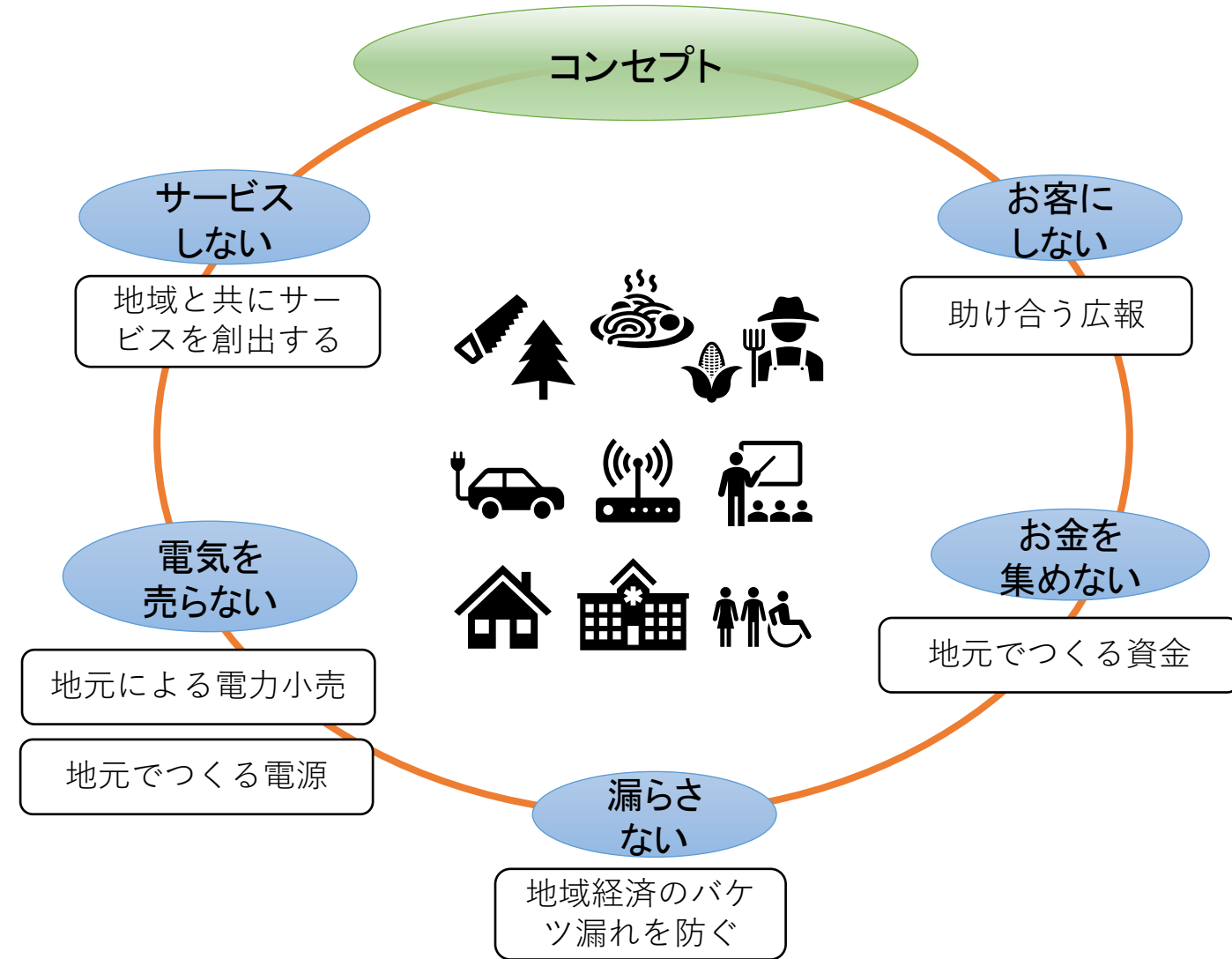


コンセプト

行動原則でも示した通り、本組織は主役ではなく『脇役』であるが、事業の性格上、情報やノウハウ、人材が集まりやすいポジションにいるため、ともすれば直接的なサービスの担い手になりがちである。

脇役である本組織は、地域の主体性を引き出し、かつ維持・推進するために、右の図に掲げるコンセプトを軸に事業を展開する。

本組織は、モデルケースとして一石を投じるような取り組みを本組織が最初だけ担うことや、多者協働の場を設けることで化学変化を起こし、新たな取り組みを生み出すきっかけづくりを行っていく。



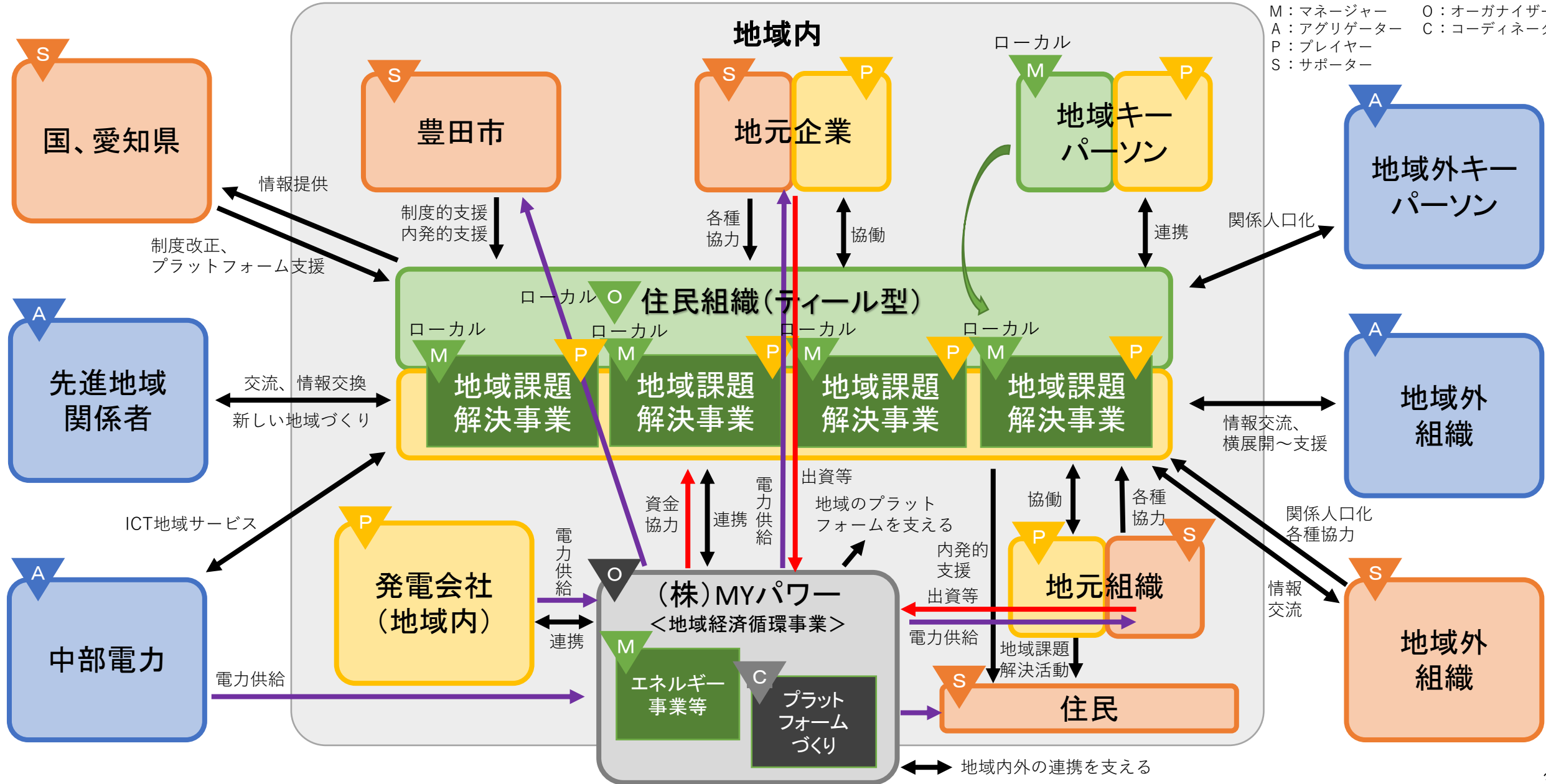


中期ビジョン：MAP'S+O関係図

(5年後：住民協働期への漸次移行)
※住民協働期への移行が可能となった地域から

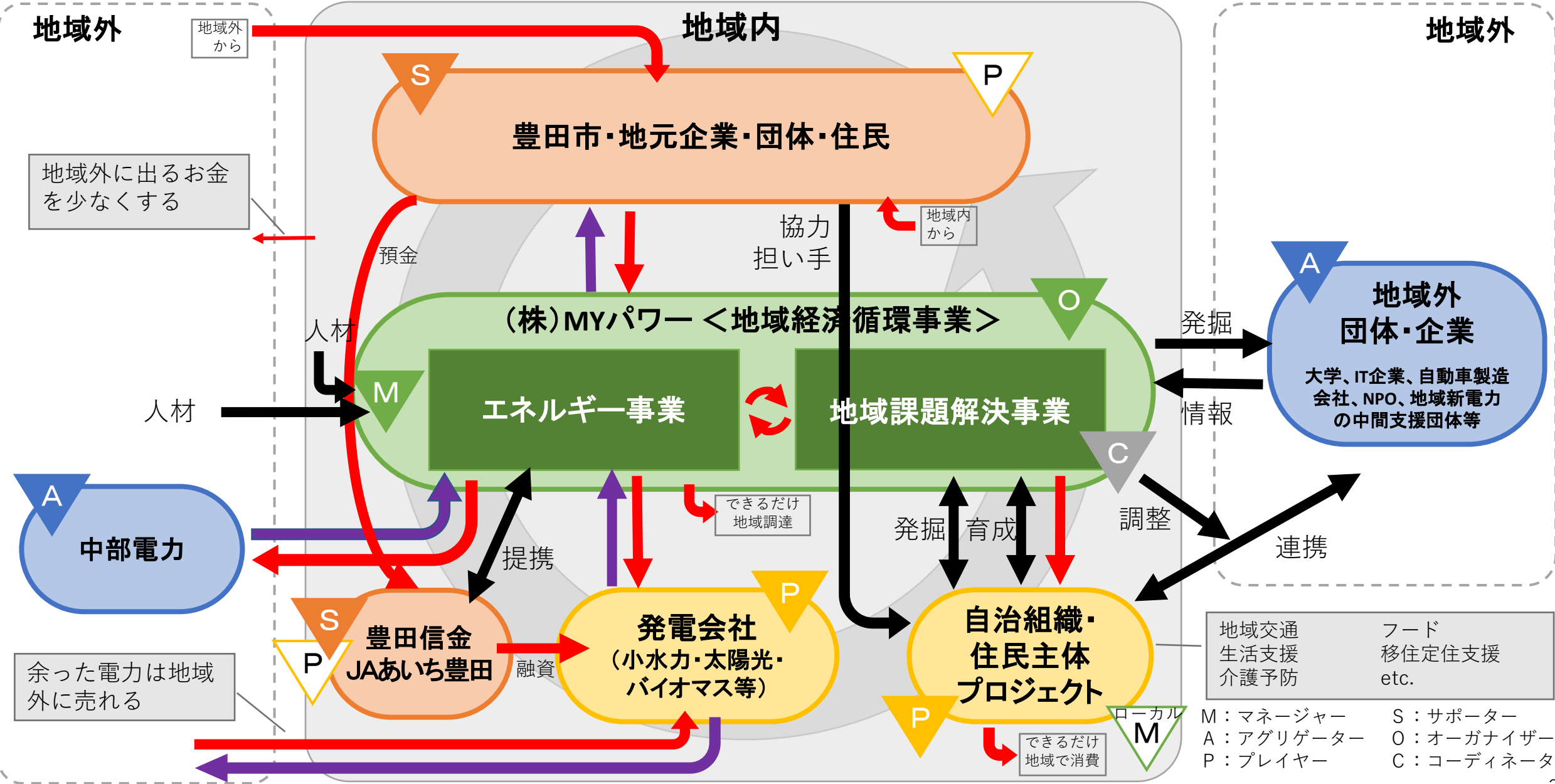
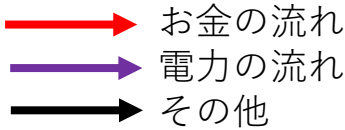
地域・社会課題解決事業を実施するに当たっての連携体制

M：マネージャー O：オーガナイザー
A：アグリゲーター C：コーディネーター
P：プレイヤー S：サポーター

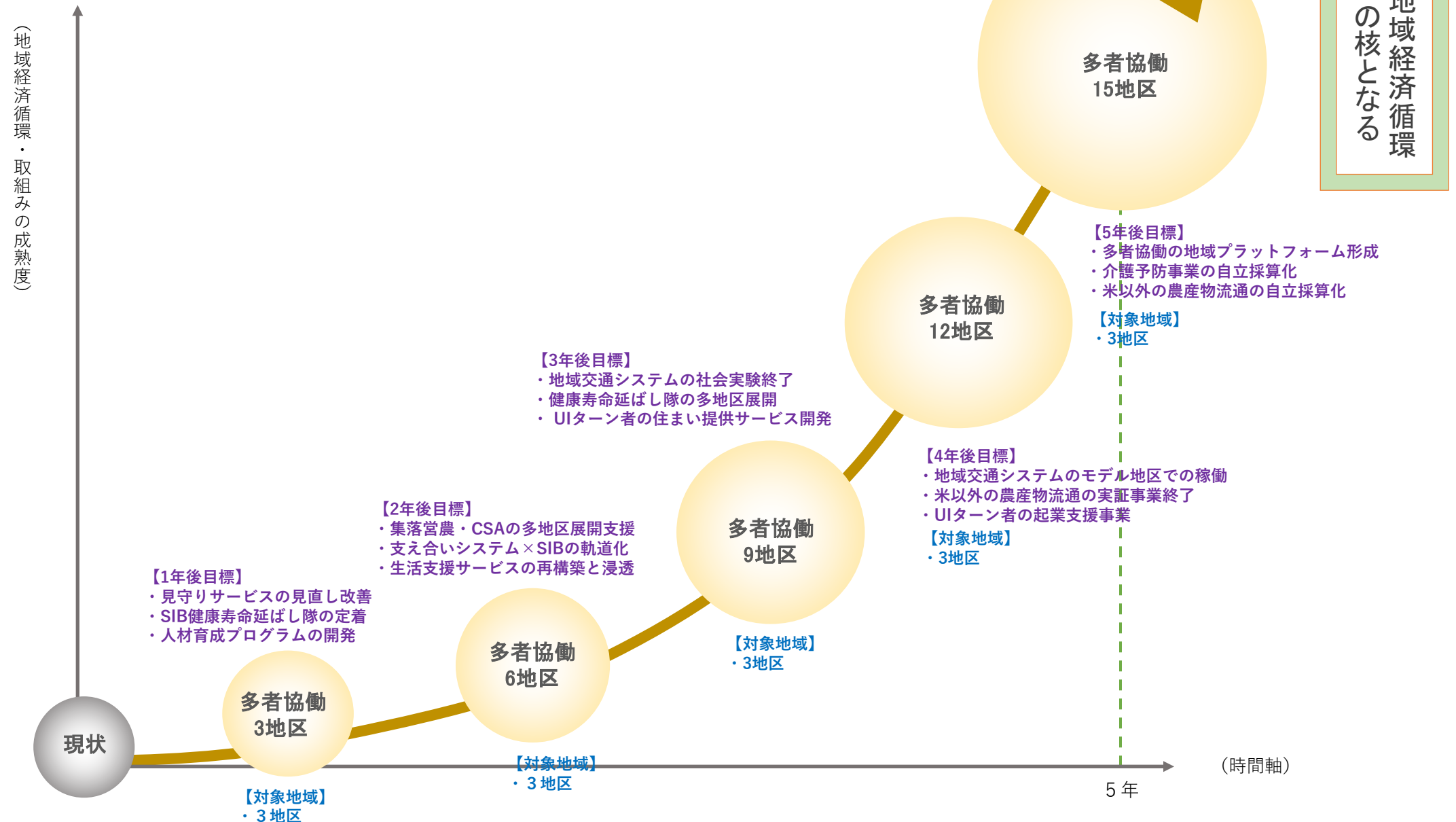


中期ビジョン（ビジネルモデル）

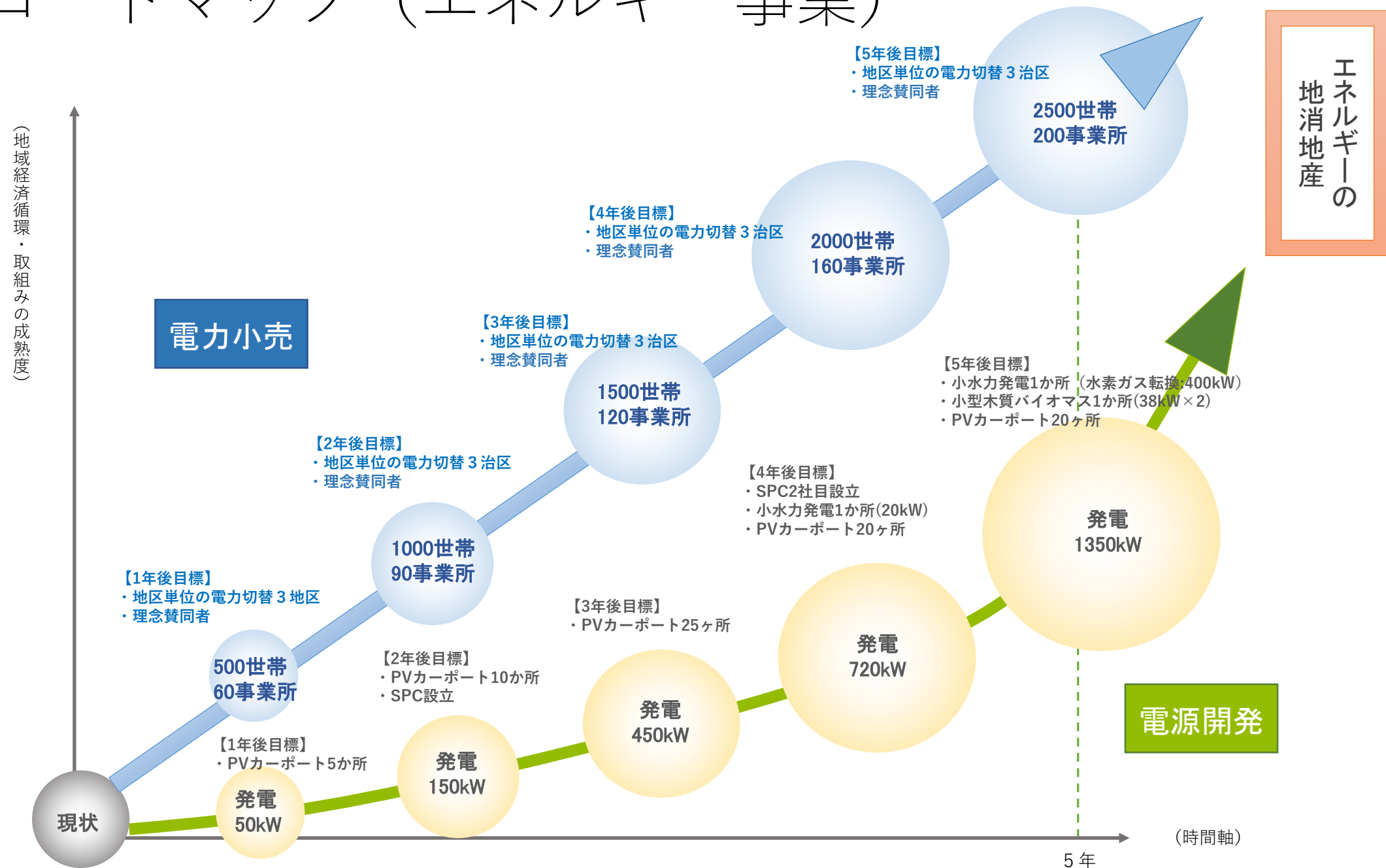
地域・社会課題解決を行う事業の内容



5ヶ年ロードマップ（地域課題解決）



5ヶ年ロードマップ（エネルギー事業）



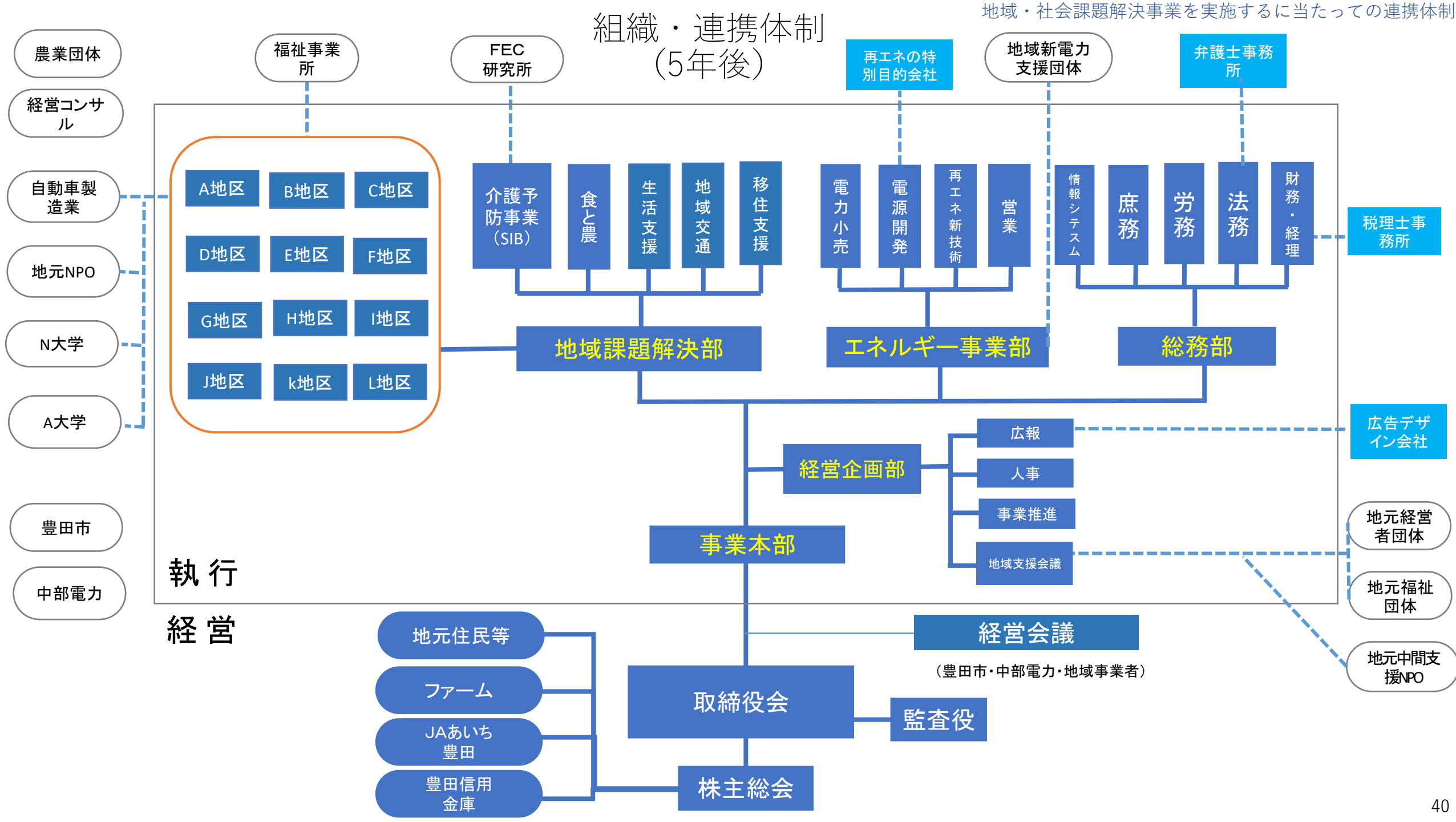
事業成長計画：地域・社会課題解決

分野	テーマ	プラン	現在値 (令和4年3月末)	目標値 (5年後：令和9年5月末)
【地域形成】 地域との信頼関係を土台に社会関係資本を醸成する	三者協定	三者協定により豊田市、中部電力、MYファームそれぞれが相乗効果を得る	三者協定のKPIあり	地域プラットフォームに10機関以上が参画
	地域プラットフォーム	三者協定を核にした地域プラットフォームを形成し、地域課題解決に取り組む	三者協定の3機関	
	地域自治	住民主体による地域課題解決の継続的活動をサポートする（地域事業）	3地区でモデル事業	地域事業が15地区（自治区）で稼働
	地域経済	地域の金融機関や企業が中心となった地域ファイナンス事業が稼働する	地域ファイナンス研究会を2年運営、資金は未	地域の資金が1億円集まる
【地域サービス】 地域の課題解決のために、多者協働の場を設定し続ける	地域交通事業	自家用有償輸送、EVカーシェア、乗合送迎など、新しい交通システムを稼働する	平成28年より稼働。たすけあいカー現在2地区	新交通システムの利用：100件／月
	生活支援事業	高齢者、障がい者等の生活困難者に対する重層的支援の仕組みをつくる	平成28年より稼働。見守りサービス現在2地区	5地区で稼働、利用200世帯
	介護予防事業	豊田市と足助病院と共同で介護サービス事業のSIBが稼働し、成果が生まれる	開始約半年で試行段階	SIBの収入：200万円／年
	食と農事業	農地の維持と耕作放棄地の復活を目指し、集落営農・CSAを支援する 自給農作物の流通事業が軌道に乗る	押井集落でCSA農業実施	集落営農・CSAが3事例稼働
	移住定住支援	地域の人材育成プログラムを地域の多者協働で運営する。 若者・子育て世代のUターン者を増やすための地域サービスを展開する	年約50世帯が山村地区に移住	若者・子育て世代のUターン者年80世帯（30世帯増）
【エネルギー】 エネルギーの地産地消を目指す（地域で消費するエネルギーは地域で生産する）	電力切替	エネルギーの地産として、事業所、家庭（集落単位）の電力切替が進む	事業所約60件、一般家庭約70件	事業所200件、家庭2500世帯
	おたがいさま電力	地域おたがいさま電力が稼働	T地区で試行開始	地域おたがいさま電力稼働10件
	電源開発	エネルギーの地産として、PV、小水力、木質バイオマスが地域主導で稼働する	PVカーポート2件	PV80件、小水力2件、木質バイオマス1件
	省・蓄・創エネ	卒FIT、自治体電源、地域内PV、非FITトラッキング等で再エネを確保する	未	再エネ電源調達1500kW
【経営】 自社の安定経営を土台に地域経済循環による地域経営の核となる	電力	電力市場の変動リスクを最小限に抑えられるプランの策定と実行 需給管理の最適化を検討	三者協定により変動リスクをクリア	プラン策定2023年、実行2025年～
	予算	経営リスクに備えた利益と地域サービスに還元する資金の確保	電力小売事業の利益で地域サービス事業を支える	経常利益500万円前後、地域サービス予算約1000万円
	人材	地元人材、Uターン、Iターンの採用強化と次世代を担う人材を育成する	地元社員雇用率73% 従業員11名（パート3名）	地元社員率80%、正社員採用2名

部門方針

経営企画部	事業推進 財務法務	○ 地域自治を促す事業やプロジェクトに対して、補完とつながりづくりの原則に基づき支援する ○ 豊田市・中電・MYパワーの連携を核として、地域のプレーヤーが活躍できるプラットフォームを形成する
	広報 (PRとは公衆との良い関係づくり)	○ MYパワーを取り巻くステークホルダーとの協力的な関係づくりを目指す ○ スタッフ・株主・協定三者・地元住民・地元事業者・MYパワーファンが、それぞれ「自分達会社」という参加意識を持てるよう関係づくりを進める ○ 地域の課題解決企業として、地域経済循環を見える化する
地域課題解決部		○ 地域の人手と地域のお金による課題解決を目指し、多者協働の仕組みをつくる ○ 自治区単位の地域経営を支援する
エネルギー事業部	営業	○ 電気をサービスとして売るのではなく、「おたがいさま電力」の考えで電気を切り替える
	電源開発	○ 地域で再エネ電源を創る、それが出来ない場合はMYパワーと一緒に電気を創る
	C I S	○ スイッチング業務を誰でも出来るようにする。需給調整の最適化を検討する
総務部		○ 関与メンバーの夢を実現する場を提供する ○ スタッフ全員がそれぞれの強みを発揮できるよう、業務環境を整える

⇒ティール組織を目指す



5ヶ年行動計画（重点事項／重点時期を記載）

地域・社会課題解決事業の想定スケジュール

	第4期 (R4.6～R5.5)					第5期 (R5.6～R6.5)					第6期 (R6.6～R7.5)					第7期 (R7.6～R8.5)					第8期 (R8.6～R9.5)																										
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
地域形成	トヨタ財団 助成事業					地域人材育成 プログラム					地域の事業者との協働で地域 インターン制度の実証事業					地域協働によるインターン 事業の実施・展開					地域の成長に沿って、必要な 連携を模索					多者協働の地域 プラットフォーム形成																					
	先行3自治区で 支援モデルの構築					A地区との協働が重点					B地区との協働が重点					C地区との協働が重点					準山村地区（一部）との 協働が重点																										
	地域経済循環分析と 地域ファイナンス研究会継続					地域ファイナンス事業 準備（ファイナンス組成）					地域ファイナンス事業の 稼働（再エネ発電へ投資）					地域経済の漏れバケツ重点分 野への投資準備					地域経済の漏れバケツ重点分 野への投資（起業支援）																										
地域 サービス	新しい地域交通システム（全体最適）の研究					地域交通システムの社会実験										新しい地域交通システム のモデル地区での稼働					新しい地域交通システム の地域内横展開																										
	見守りサービスの 見直し改善					生活支援サービスの 再構築と浸透					生活支援サービスの 対象地区拡大																																				
	試 行	介護予防（SIB） 健康寿命延ばし隊の定着					敷島支え合いシステム を活用した介護予防の軌道化					健康寿命延ばし隊 の多地区展開					支え合いシステム の地域内横展開					介護予防事業の 自立採算化																									
	集落営農・CSA（押井モデル）の横展開実験					集落営農・CSAの 多地区展開					自給農産物流通の研究					自給農産物流通の 実証事業					自給農産物流通の 自立採算化																										
	地域経済循環分析により 漏れバケツ分野の特定					地域の暮らし・なりわい づくり支援					UIターン者の住まい提供 サービスの開発					UIターン者のコミュニティビジネス起業支援																															
エネ ルギー	集落・自治区単位の電力切替 モデルの構築					地区単位の電力切替モデルの 構築					先行地区の電力切替					山村地域全般への電力切替																															
	モデル地区のおたがいさま電 力の実証事業					モデル地区のおたがいさま電 力の自立事業化					おたがいさま電力事業の地域 内横展開					地元企業と連携したの販売代理店システムの構築																															
	PVカーポートの設置推進					SPCの設立サポート					小水力発電の稼働										新たな再エネ技術の導入																										
	卒FIT購入の仕組みづくり					省エネ・コンサルの稼働					地域・環境価値の研究					地域・環境価値の電力供給																															
経営	電力市場の変動リスクを抑え るプランの策定					電力市場の変動リスクを抑え るプランの実行					需給管理の最適化の検討					需給管理の最適化を実行																															
	環境価値や地域循環の創出を意識した電力小売										卸市場に依存しない電源確保										地域サービス（一 部）自立化																										
	次世代を担う地元人材の インターン制度導入					次世代を担う人材の経営への参画										ティール組織へと移行					次世代を担う人材を中心と した経営																										

5ヶ年収支計画

5ヶ年収支計算（概要版）

株式会社三河の山里コミュニティパワー（MYパワー）

（単位：千円）

			第3期 (R3. 6～R4. 5)	第4期 (R4. 6～R5. 5)	第5期 (R5. 6～R6. 5)	第6期 (R6. 6～R7. 5)	第7期 (R7. 6～R8. 5)	第8期 (R8. 6～R9. 5)	備考
経 常 収 支	売 上	エネルギー事業	381,000	423,000	464,000	510,000	561,000	617,000	5年後に一般家庭2500世帯、企業200事業所が目標
		地域サービス	2,500	3,500	5,000	6,500	8,000	10,000	地域交通、生活支援、介護予防、フード、移住定住支援等
		合計	383,500	426,500	469,000	516,500	569,000	627,000	毎年約10%程度の売上アップを想定
	経常利益		6,300	5,100	4,400	5,500	5,700	6,000	経常利益は毎年500万程度を目指す
要 員	社員		8	8	9	9	10	10	社員は2年に1名ずつ増員、地元雇用70%を目指す
	パート		3	4	5	6	7	8	パートは毎年1名増員、地元雇用100%を目指す

[3] 奥三河 MAP'S+O 事業計画

(株)ピー・エス・サポート



はじめに

本委託事業の対象地域は、愛知県の山村部の奥三河地域（設楽町、東栄町、豊根村、新城市の一部）にあり、著しい人口減少と高齢化で暮らしを成り立たせるための基盤が衰退するなど、多様な地域課題が住民に押し掛かっている。

奥三河の各自治体が発行する各市町村の「過疎地域持続的発展計画（令和3年度）」を参考に整理すると、①山村地域の著しい人口減少と高齢化による生活基盤の衰退、集落機能の弱体化、②農林業の担い手不足による里山環境の保全の困難化、③移住促進のための空き家、空き地の不足、④就業機会の縮小と若者の流出、⑤暮らしを成り立たせるための基盤が衰退等の地域課題が指摘できる。

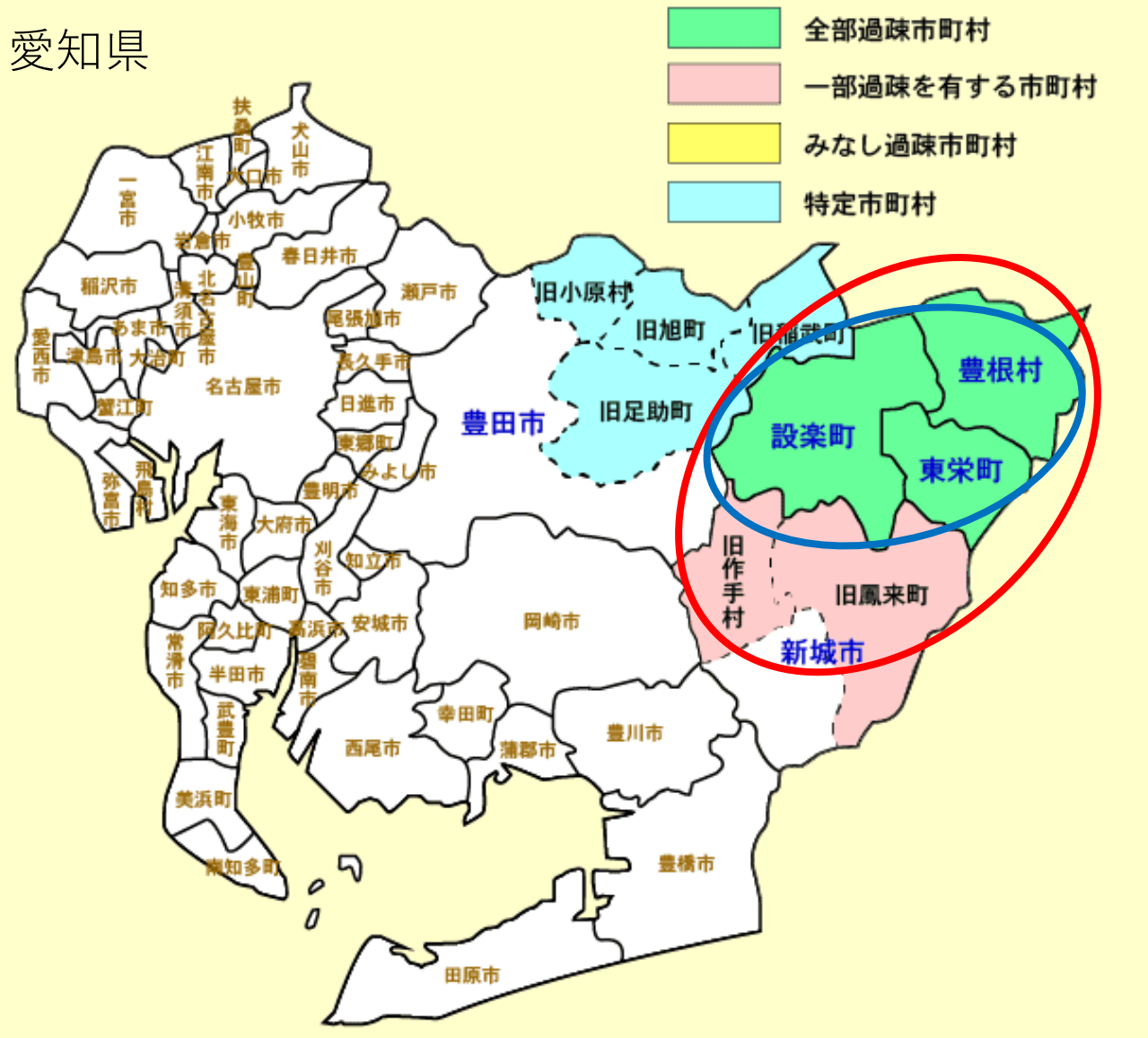
山村地域の人口流出に歯止めをかける転換策として、地域経済の域外流出を止めて、地域経済循環を促す策が求められている。「RESAS」（経済産業省・環境省，2015年）による奥三河地域の地域経済循環分析を見ると、地域に入ってくるおカネは地域住民のお給料や年金、強みのある産業や観光収入、行政からの補助金などで、一部は地域に残るが、地域の外におカネが漏れ出ている。特に、すべての市町でエネルギーに係る費用が、地域外へ流出してしまっている現状にある。

こうした中、地域のポテンシャルに応じた形で、再生可能エネルギーなどの「地域活用電源」を育成すると共に、発電によって得られる電気や熱、さらに収益を様々な地域課題の解決や地域貢献に活かしていくことで、エネルギーの流出を防ぐだけにとどまらず、地域外への資金の流出を防ぎ、地域内で資金を回すことによって地域産業の振興や雇用の創出、地域の魅力向上につなげるなど、地域活性化の取組が自立して継続的に発展していくことが求められている。

本事業計画は、隣接の豊田市山村地域で実施された地域エネルギー事業を核にした事業連携を整理した「三河山里MAP'S+Oモデル」を参考にして、奥三河地域における地域経済循環による地域課題解決事業を推進するための起点となる“MAP'S+Oによる地域主体形成”を目的に策定した。

事業エリア：「奥三河」地域の設定

愛知県



本事業で最大限想定するエリア (以下、想定エリア)

- ・ 設楽町
- ・ 東栄町
- ・ 豊根村
- ・ 新城市 旧鳳来町
- ・ 新城市 旧作手村

本事業計画で事業化を検討したエリア (以下、検討エリア)

- ・ 設楽町
- ・ 東栄町
- ・ 豊根村

「奥三河地域におけるMAP'S+O推進会議」

参加メンバー（所属）

- ・ PSサポート：推進会議委員
- ・ 三河の山里課題解決ファーム：推進会議委員
- ・ 三河の山里コミュニティパワー：推進会議委員
- ・ 設楽町役場
- ・ 東栄町役場
- ・ 豊根村役場
- ・ JA愛知東
- ・ 中部経済産業局：オブザーバー

(出典) 全国過疎地域連盟 (<http://www.kaso-net.or.jp/publics/index/50/>)

地域経営で 持続可能なまちをつくる

奥三河地域では、著しい人口減少と超高齢化で暮らしを成り立たせるための基盤が衰退するなど、多様な地域課題が住民に押し掛かっています。これまでも多くの対策を重ねてきましたが、それぞれの役割が増える一方で、十分な成果が実感できない状況にあります。今後、誰かが何らかの新しい策を打たなければ、人々が住まなくなる限界集落が増え続けることが想定されるようになってきました。

まちを持続可能なものにするためには、発想を転換することが必要です。行政を頼りに個別の便益獲得に走る個別最適の発想から脱して、地域の将来ビジョンを住民が共有し、地域の全体最適を促す「地域経営」の視野を持つことが大切です。衰退から持続可能に好転させるための策を継続的かつ効果的に打つことが求められます。地域経済のバケツ漏れ現象を防ぎ、地域内経済の循環を促進する必要があります。そのために、地域住民、地域組織、地域企業、自治体がタッグを組んだ「MAP'S+O」による奥三河連合事業体が起点となって「地域を経営する」ことが不可欠なのです。

想定エリアの事業環境（現状把握）

山村地域の著しい人口減少と高齢化による生活基盤の衰退、過疎化の進行による集落機能の弱体化

	ネガティブ面	ポジティブ面
共通	- 消防団員の減少、昼間の出勤ができないなどの消防力が低下 - 高齢化、家の点在化により、集落機能の意地が困難 - 高齢化、後継者不足により、民俗芸能の伝承が困難 - 担い手不足により、農地・山林の荒廃が進み、山里の景観が崩れてきている	
設楽町	- 人口：昭和35年14,975人→平成27年5,074人 - 高齢化率：昭和35年7.8%→平成27年47.3%	
東栄町	- 人口：昭和35年10,843人→平成27年3,446人 - 高齢化率：昭和35年8.1%→平成27年48.8% 10世帯以下の集落が約半数	町外で暮らしながら地域活動に関わる人が、遊休農地を活用した農作物の栽培等の地域活動等を行う等、地域住民と外部人材がともに地域づくりを行う事例も
豊根村	- 人口：昭和35年4,610人→平成27年1,135人 - 高齢化率：昭和35年8.2%→平成27年48.5% - 村内の労働力では施設の運営スタッフを賄いきれず、村外の労働力に頼っている	
新城市 旧鳳来町 旧作手村	- 人口：昭和35年21,420人→平成27年11,023人[鳳]、昭和35年5,449人→平成27年2,436人[作] - 高齢化率：昭和35年9.1%→平成27年40.9%[鳳]、昭和35年9.5%→平成27年43.3%[作] - 最小世帯地区は7世帯[鳳]、最小世帯地区は6世帯[作]	

（出典）各市町村の「過疎地域持続的発展計画（令和3年度～令和7年度）」から抜粋（一部、趣意を損なわない範囲で修正）

想定エリアの事業環境（現状把握）

農林業の担い手不足による里山環境保全の困難化

	ネガティブ面	ポジティブ面
共通	- 農林業従事者の減少、高齢化 - 耕作放棄地の増加 - 農作物への鳥獣害の被害の増加 → 経営意欲の減退 - 長期的な木材価格の低迷等により、林業経営が成り立たない	
設楽町	- 急峻な地形の合間で展開される農業であるため機械化や圃場整備が立ち遅れており、経営規模が小さく生産性が低い - 林家の大部分が小規模経営 - 間伐等の底入れが遅れている	夏秋トマトなどの野菜、水稻、シクラメンなどの花きは、産地としての地位を確立。
東栄町	- 農地が点在する地域の特徴もあり、自家消費が主 - 放置された森林は依然として多い - 獣類の移動に伴い、ヤマビル発生区域が拡大	- 養鶏業は町の基幹産業の一つ。担い手の確保も進んでいる - 間伐等の推進により、人工林の荒廃は解消されつつある
豊根村	- 地理的条件から耕地面積が少なく、各地に散在、日当たりの悪い劣悪な湿田や作業効率の悪い狭小田、変形水田も多く、自家用を主とする飯米水田農家が多数 - 他の産業に収入を依存する者が増え、森林そのものへの関心が低下。山林作業により生活収入を得ようとする林業家は少なく、森林組合等への依存度が高くなっている	トマト、ブルーベリー、野菜等の積極的な栽培を推進
JA愛知東	H30年度管内利用者アンケート調査によると、後継者が「未定」「継ぐ者がいない」の農家は80.4%、「予定の後継者がいる」「後継者がおり、既に農業に従事」の農家は19.5%であった	
新城市 旧鳳来町 旧作手村	- 耕地面積は一貫して減少し、極めて零細規模で経営が行われている[鳳] - 一部の農作物（水稻、梅、茶）を除き、農業生産の大部分が自家消費[鳳] - 森林の所有形態は小規模・分散的[鳳/作] - 所有者の世代交代などにより森林への関心が薄れ、管理が適切に行われない[鳳/作] - 研修等への参加を啓発しているが、林業就業者は伸び悩んでいる[鳳]	- 近年では農作業を委託する農家が増えるとともに、規模拡大による自立を志向する農家がみられる[作] - 酪農、花き、肉用牛、施設野菜等の経営作物を中心に団地化され、中核農家もみられ、農業後継者が定着[作] - Iターンによる若者の新規就農者も現れている[作]

（出典）各市町村の「過疎地域持続的発展計画（令和3年度～令和7年度）」から抜粋（一部、趣意を損なわない範囲で修正）
JA愛知東「第9次中期3か年計画（平成31年度～令和3年度）」から要約

想定エリアの事業環境（現状把握）

暮らしを成り立たせるための基盤の衰退

	ネガティブ面	ポジティブ面
共通	- 福祉現場で働く人材不足が深刻 - 医師の高齢化による後継者不足 - 北設情報ネットワーク（光ケーブル網）が耐用年数を超え、更新時期に	
設楽町	- 都市部と比較して通信速度が遅い。 - 民間バス、町営バスともに、乗客は年々減少。 - 高齢者施設は老朽化 - 診療所3ヶ所、歯科診療所4ヶ所。入院施設はない - 小学校：5校、中学校：2校。どの校舎も老朽化	- 福祉移送サービスは、シルバー人材センターに業務委託し、民間タクシー料金の半額以下でサービス提供 - 新城市消防署設楽分署による救急医療あり - 保育園が4ヶ所、子どもセンターが1ヶ所。すべて耐用年数期限内
東栄町	- 町内消費が減少 - 効率的なバス運行が難しく、運行時刻の調整や車両及び運転手の確保も課題 - 障がい者が利用できる福祉サービスが限られている - 小学校：1校、中学校：1校。中学校の施設や設備は老朽化	- 町内各地域を巡回する移動販売事業を実施 - 町村をまたぐ基幹バス運行、予約バス運行 - 診療所1ヶ所（有床）。巡回診療、へき地診療所への診療派遣、ドクターヘリ - 保育園1ヶ所、子育て支援センター、放課後児童クラブ、子育て世代包括支援センター
豊根村	- 新城市、豊橋市、浜松市、飯田市など周辺都市部の大型店で購買 - 村営バス5路線を自主運行。財政状況は厳しい - 民営の特養や訪看はない - 診療所1ヶ所 - 小学校：1校、中学校：1校。中学校の寮は廃止	高齢福祉関連施設を1ヶ所へ集中整備。ソフト面も充実化
JA愛知東	- H30年度アンケートによると、高齢者や障害者の独居世帯への見守り支援について「JAで支援・サポートしてほしい」が70.6%であった - H30年度アンケートによると、必要される生活支援・介護予防サービス事業の上位2つは「配食・安否確認」（20.5%）、「通院・買い物等の外出支援」（18.4%） - 令和3年度アンケートにおいて、JAの活動として「高齢者支援活動（配食・家事援助等）」の要望が突出して高かった（42.5%）	- Aコープ、直売所などの店舗を運営している - ガソリンスタンド、LPガス等の地域インフラ機能に関わる事業を行っている - 各地区で「地域ささえ愛」組織や助け合い組織等をつくって活動している。 - 令和3年度アンケートによると、高齢者支援の助け合い活動について、回答者の22.3%が「庭木の剪定・草刈り・簡単な修理など」の活動に、16.2%が「お弁当の配達（見守り＋安否確認）」の活動を、手伝ってもよいと回答した
新城市 旧鳳来町 旧作手村	- 消費者の購買動向は、市の中心地、豊川市、豊橋市[以上、鳳・作]、浜松市[以上、鳳]、岡崎市、豊田市[以上、作]方面の大型店へ流出 - バス路線の縮小・廃止がなされ、現在は民間乗合バス1社2路線及び市営バス5路線[鳳]、バス3路線[作]である - 小学校：19校1分校→5校、中学校：6校1分校→1校[以上、鳳]、小学校：4校→1校、中学校：1校→1校[作]	- R3年度から地域住民で組織する団体が自家用有償旅客運送を行うようになり、地域に必要不可欠な交通手段の1つになっている[鳳] - JR飯田線が地区のほぼ中央を東西に横断する形で走っている[鳳] - R1年度からはデマンドバスの運行を開始[作] - 医療機関は6施設あり、過疎地域としては比較的医療集積が高くなっている[鳳]

（出典）各市町村の「過疎地域持続的発展計画（令和3年度～令和7年度）」から抜粋（一部、趣意を損なわない範囲で修正）
JA愛知東「第9次中期3か年計画（平成31年度～令和3年度）」「第10次中期3か年計画組合員アンケート・高齢者支援アンケート（令和3年9月）から要約」⁴⁹

想定エリアの事業環境（現状把握）

移住促進のための空き家・空き地の不足

	ネガティブ面	ポジティブ面
共通		
設楽町	- 現状、若い年代が転入してきてない。町の仕事や暮らしが魅力的でないことが問題。移住希望者の理想とそれを解決するハードルに差があり、あきらめているのが現状 - 移住してきたが、田舎ならではの地域の関係をうまく作れないことで、地域になじめないなど孤立を生む原因がある。描いていた理想の生活とのギャップに悩む方もいる - 町の課題を共有して、一緒に活動していただける方が少ない - 平坦地が少なく、宅地供給はほとんどない - 町営住宅は、山間地域としては量的には満たされているが、昭和60年代以前に建設されたものが多数 - 依然として、住宅供給、就業場所の不足等は課題 - 利用できる空き家が少ない	従前に比べてUIターン者の受入体制は向上
東栄町	- 町営住宅の入居率は94.9%。ニーズに適した間取りの住宅の提供ができない場合も - 空き家は増加傾向	- 若い世帯の転入や町内での新築等による転居が相次いでいる - 田舎暮らし希望者からの相談が増加する他、町内での起業や事業承継を目指す者も - 町が空き家を借り受け、改修し、Iターン者に賃貸 - 毎年子どもを連れた家族が転入していることもあり、年少人口は横ばいで推移
豊根村	- UIターン者を呼び込むための情報発信が求められるが、一元的に発信することができていない - 都市部と農山村の地域間交流事業は多岐にわたるが、それぞれの事業を個別に運営 - 空き家が目立つ	若者定住促進を図るため譲渡型定住促進住宅や地域ニーズにあった住宅を整備
新城市 旧鳳来町 旧作手村		市営住宅を新築、整備している[鳳/作]

（出典）各市町村の「過疎地域持続的発展計画（令和3年度～令和7年度）」から抜粋（一部、趣意を損なわない範囲で修正）

想定エリアの事業環境（現状把握）

就業機会の縮小と若者の流出

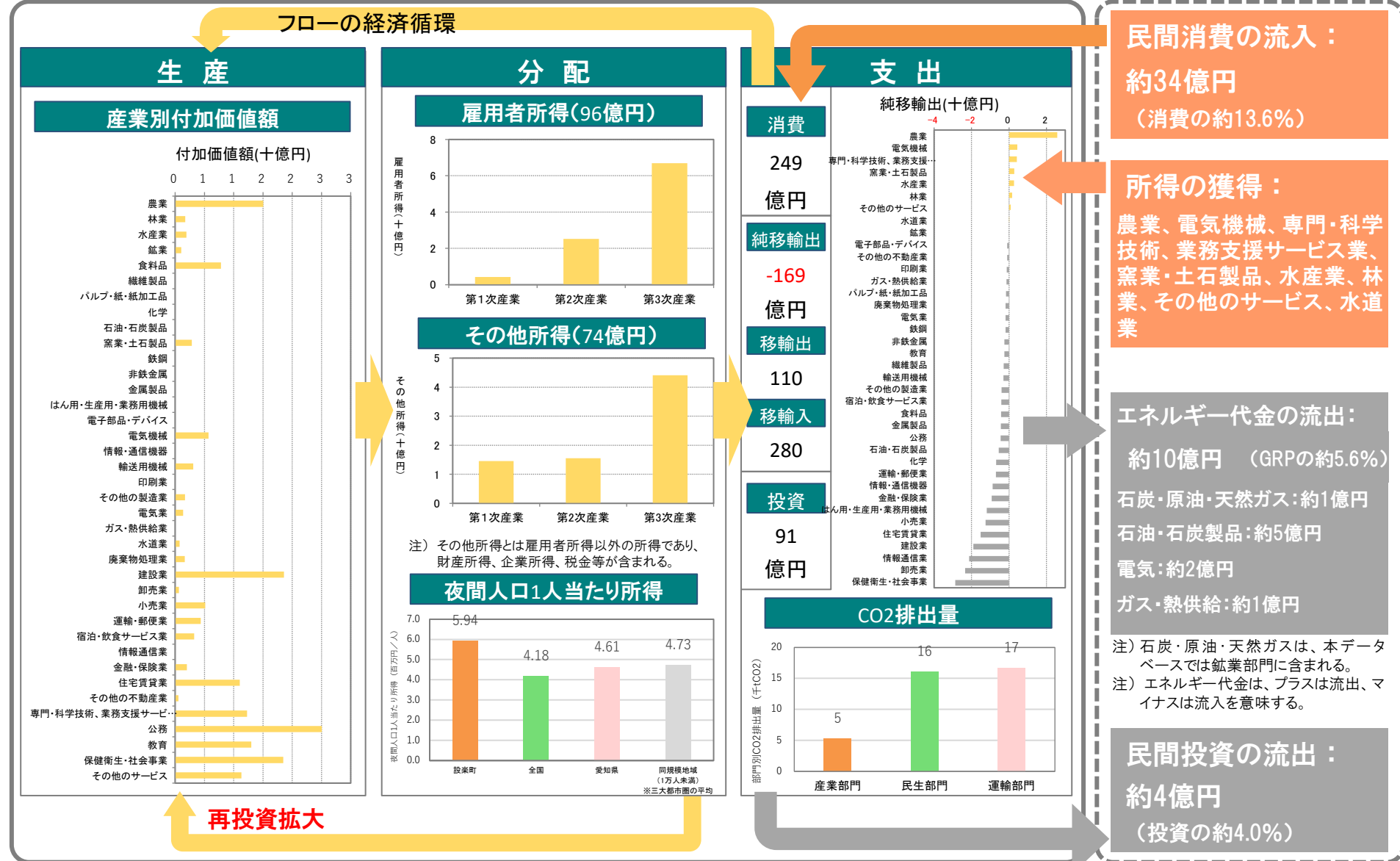
	ネガティブ面	ポジティブ面
共通	進学時・就職時に山村地域を離れ、都市部や他市区町村へ転出する傾向が見られる。	
設楽町	- 若者(15-29歳)比率：昭和35年19.7%→平成27年7.3% - 製造事業所は11箇所あるが、ほとんどが小規模事業所 - 地場産業の創出が急務であるが、未だ模索段階 - 地理的・環境的条件によって、企業の誘致は非常に困難 - 商店数の約9割が小売業者。1店舗当たりの従業員3人未満の高齢者が経営する小規模店舗が多い - 周遊型観光の需要に合った潜在的資源に恵まれていると考えられるが、活用方策の蓄積が少なく、交通の便が良くないために活かされていない	- 田峰観音は知名度も高く、観光客で賑わっている - つぐ高原グリーンパークはオートキャンプ等宿泊施設として1年通じて活用 - 道の駅アルリステーションなぐらは、販売品の評価は高く、地域のイメージアップに貢献するとともに、交流拠点施設に従前に比べてUIターン者の受入体制は向上
東栄町	- 若者(15-29歳)比率：昭和35年19.2%→平成27年6.8% - 商店等の事業者は後継者が不足しており、事業者数は減少の一途 - 観光産業の担い手が少なく、家族経営等の小規模事業者も多いことから一度に多くの団体客の対応が困難 - 東栄ドームで日本チェーンソーアート競技大会等のイベントが行われているが、地域経済への効果が不明確	- 近年、飲食店や雑貨屋等の起業者数は増加傾向 - 全国的にも珍しいセリサイト（ファンデーションの原料）が採掘されることから、ビューティーツーリズムの事業構築に乗り出している
豊根村	- 若者(15-29歳)比率：昭和35年18.4%→平成27年4.8% - 昭和60年に7事業所あった工場は、バブル崩壊等により、全て撤退 - 商店は、家内労働的な小規模経営で、日常生活用品中心の小売店	- 茶臼山高原は、四季を通した行楽地として多くの観光客が訪れている - 地域の魅力を生かした新しい商品開発など「とよねブランド」として地域ブランド化を展開している
新城市 旧鳳来町 旧作手村	- 若者(15-29歳)比率：昭和35年19.8%→平成27年10.4%[鳳]、昭和35年19.6%→平成27年9.7%[作] 34工場のうちに24の事業所が従業員数20人以下であり、従業員規模は総じて小規模[鳳] 9工場のうちに5の事業所が従業員数20人以下であり、従業員規模は総じて小規模[作] - 高度に商業機能が集積した商業地はない（長篠地区にある程度あり）[鳳] - 商店はいずれも小規模で家族経営的な店舗が大半を占めており、各集落に分散し集積は見られない[作]	- 自然と文化の観光資源に恵まれた地域[鳳] - 観光リクリエーション施設、温泉施設に観光客が訪れている[鳳] - 休日を中心に来訪者で賑わっているが、道路の凍結が心配される冬季期間は来訪者が少ない。（旧作手村）

（出典）各市町村の「過疎地域持続的発展計画（令和3年度～令和7年度）」から抜粋（一部、趣意を損なわない範囲で修正）

地域経済循環の概要：設楽町の地域の所得循環構造

設楽町総生産(／総所得／総支出)170億円【2015年】

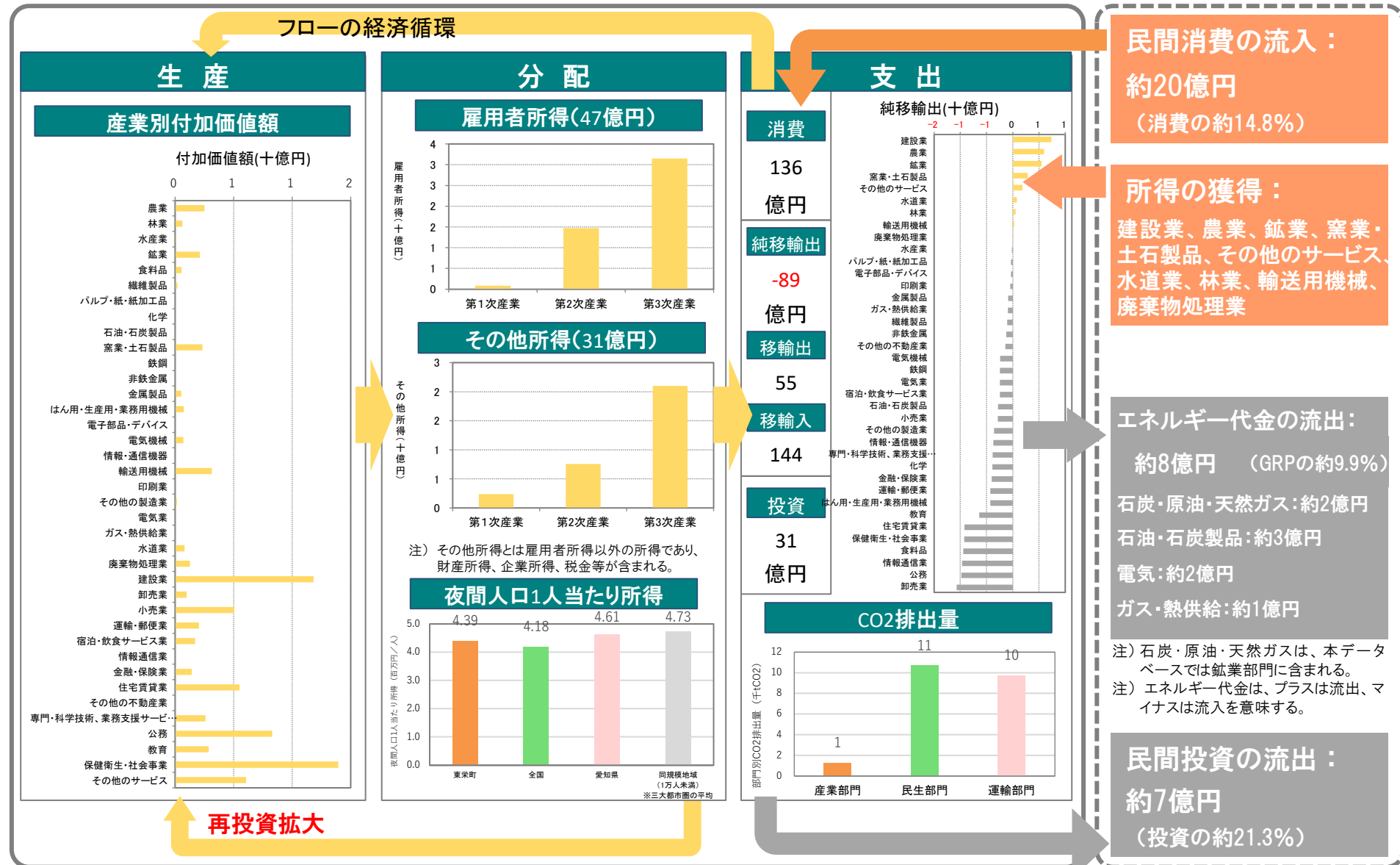
地域外



地域経済循環の概要：東栄町の地域の所得循環構造

東栄町総生産(／総所得／総支出)78億円【2015年】

地域外

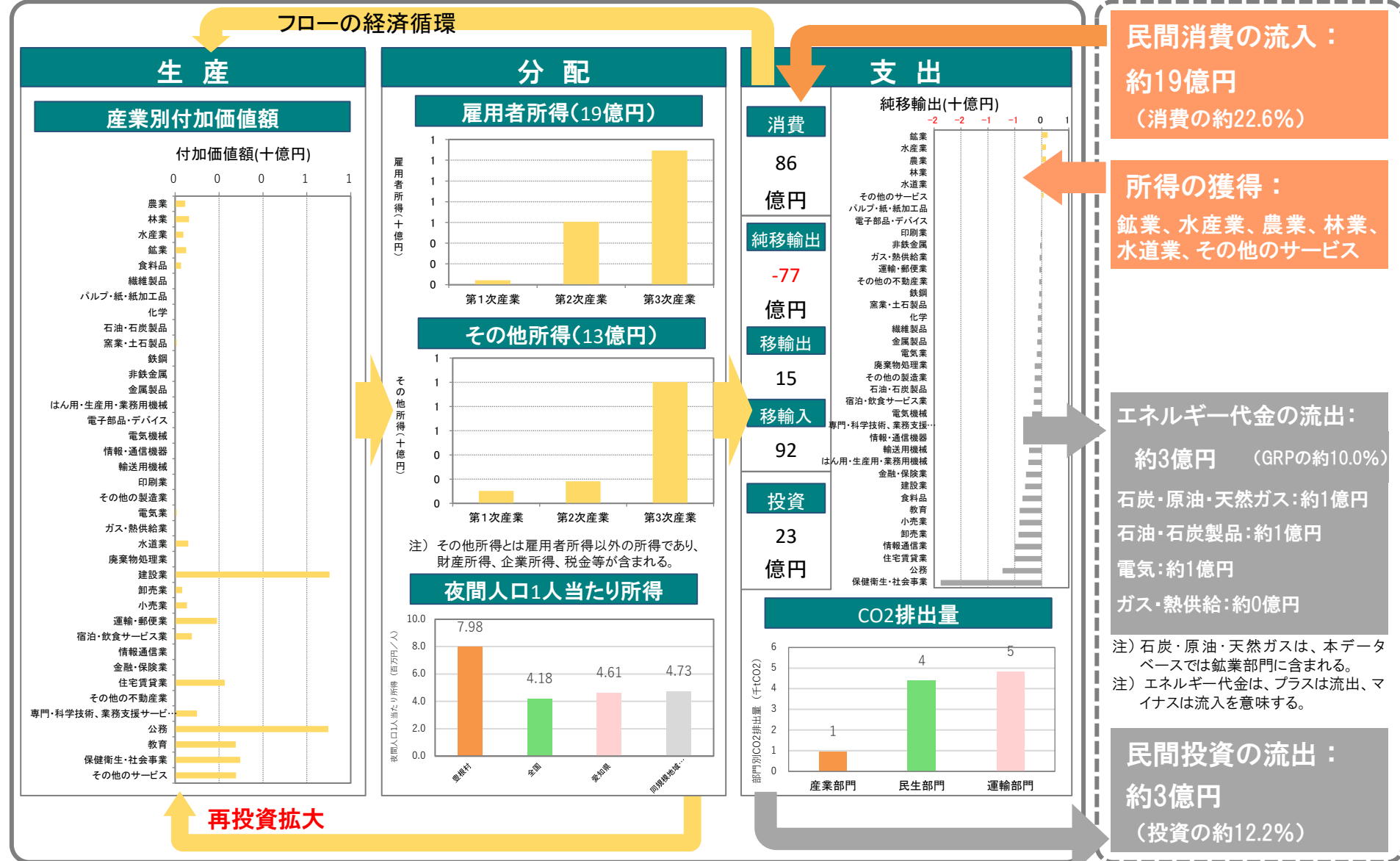


注) 消費＝民間消費＋一般政府消費、投資＝総固定資本形成(公的・民間)＋在庫純増(公的・民間)

地域経済循環の概要：豊根村の地域の所得循環構造

豊根村総生産(／総所得／総支出)32億円【2015年】

地域外

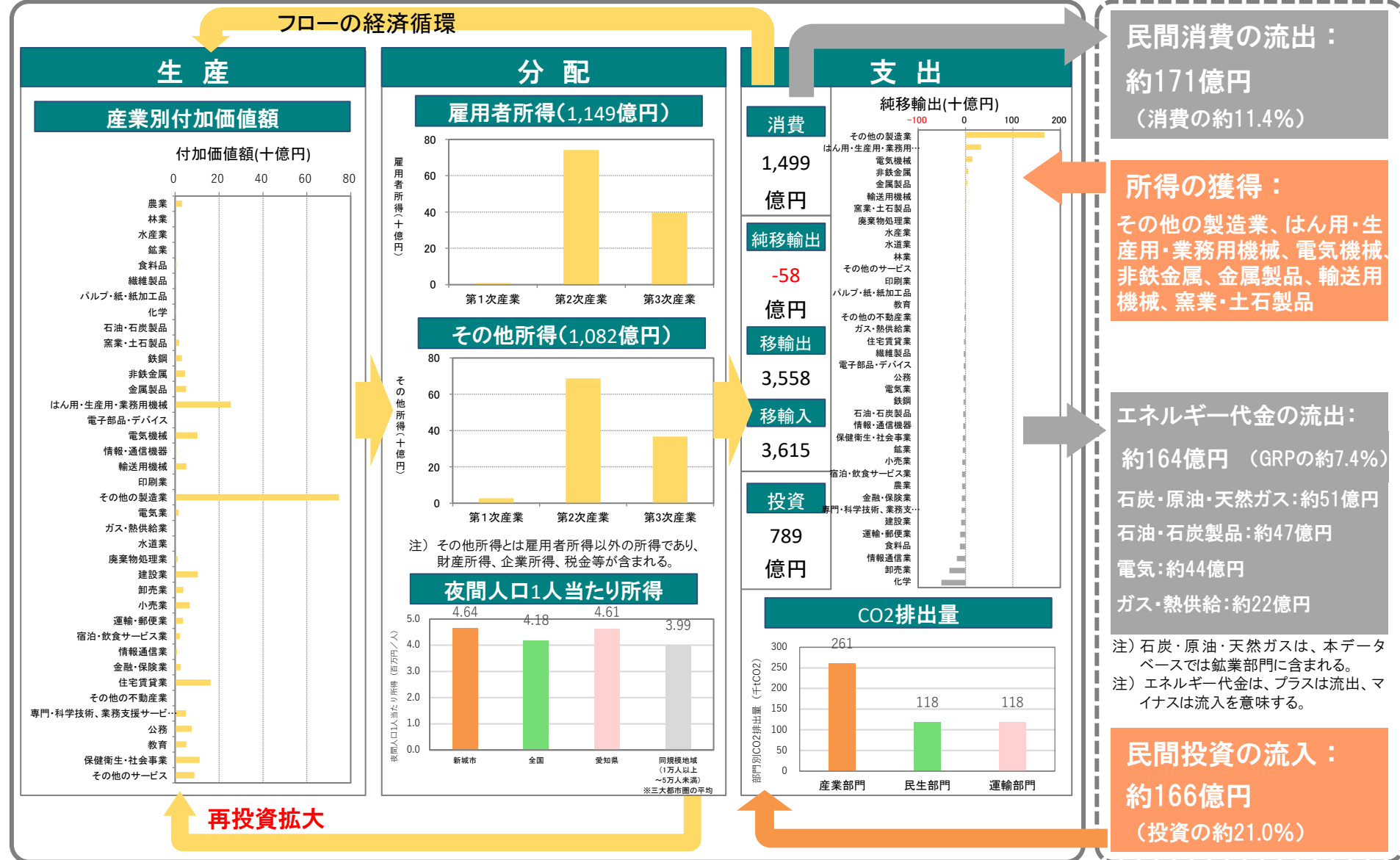


注) 消費＝民間消費＋一般政府消費、投資＝総固定資本形成(公的・民間)＋在庫純増(公的・民間)

地域経済循環の概要：新城市（全域）の地域の所得循環構造

新城市総生産（/総所得/総支出）2,230億円【2015年】

地域外

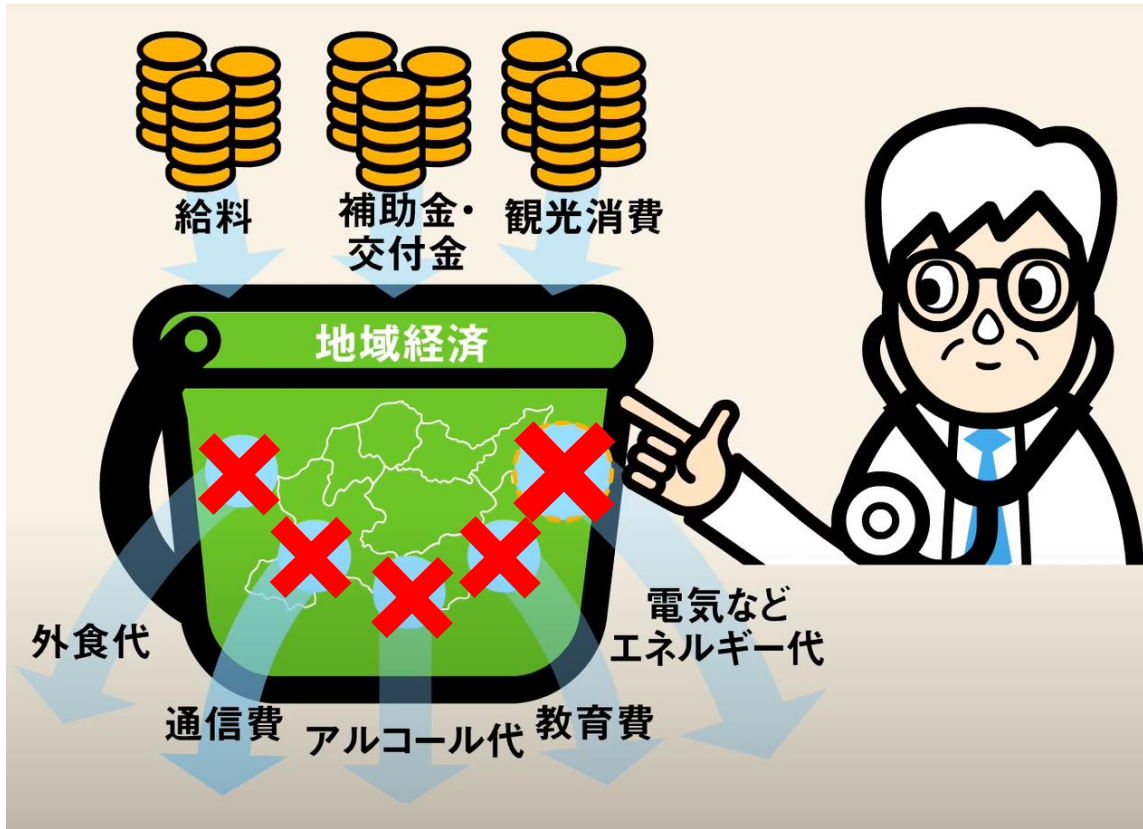


目指す地域像



事業方針

地域経済からのバケツ漏れを防ぐ



特に、**F：フード（食と農）**

E：エネルギー

C：ケア（医療、介護、福祉）

が自立的に地域内で充足できるようになる

長期目標

●地域経済からの漏れバケツを防ぐため、

→外部に**流出しているお金の1%を取り戻す**

長期目標：11億円（消費支出の1%）

※設楽町、東栄町、豊根村、新城市（鳳来、作手）の消費支出を1130億とする

●人口安定化を行うため、

→**年間に地域の人口の1%程度の定住増**

長期目標：年間100世帯のU I ターン（世帯数の1%）

●定住家族を養うため、

→ **長期目標：1億2000万円の所得増が必要（1%定住増）**

※1世帯当りの所得を、300万円／年と想定

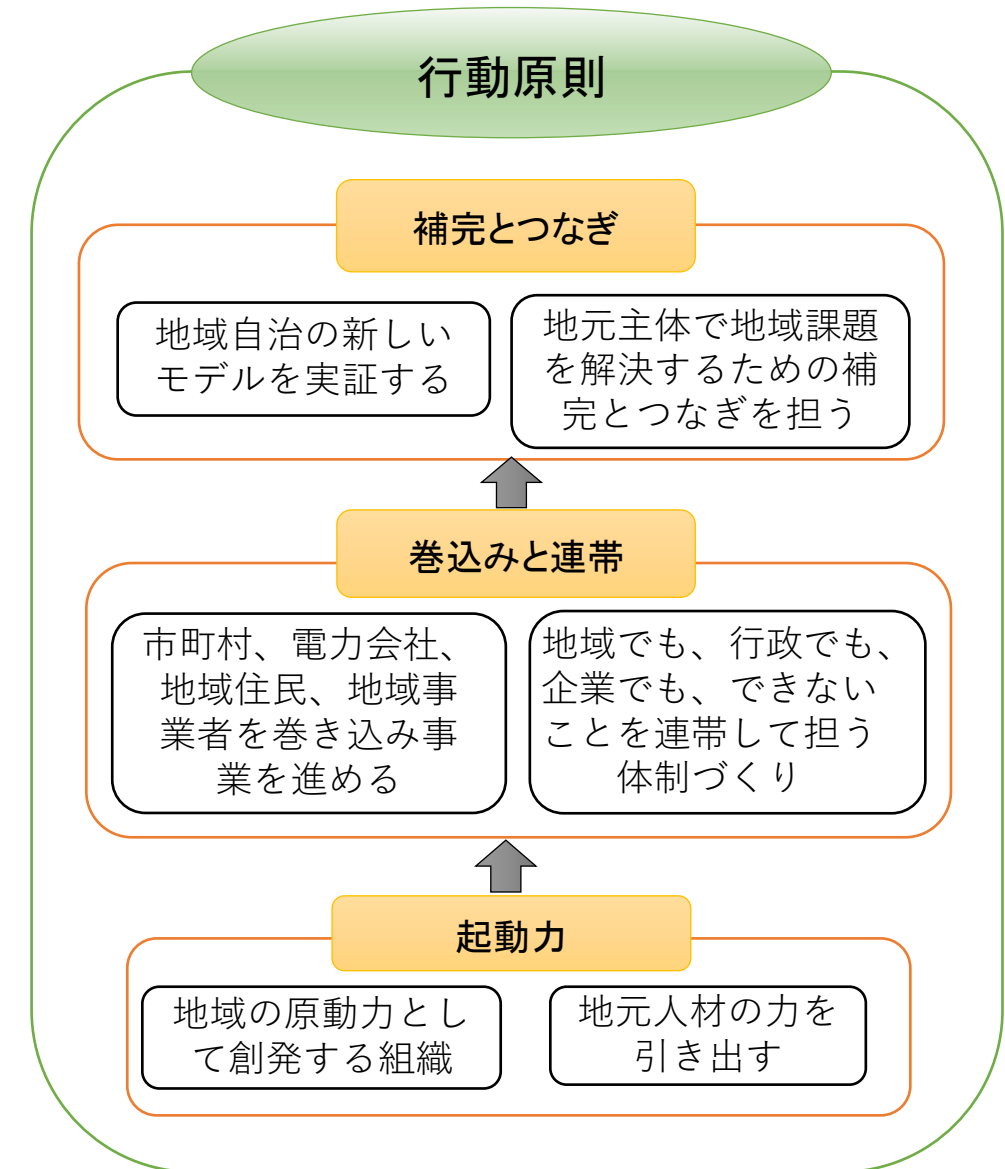
※ 藤山浩氏（一般社団法人持続可能な地域社会総合研究所所長）が提唱する「田園回帰1%戦略」に基づき、地域の消費支出の1%を地域に取り戻す長期目標とした。

行動原則

地域経済からのバケツ漏れを防ぎ、地域内経済循環を推進・実現していくには、「個人利益の追求」のみならず「地域利益の増大」を地域で考え進めることを促していく取り組みが必要。

行政や企業、キープレイヤーが頑張れば頑張るほど、地域住民の依存が進んでしまうという状況を、地域全体で頑張っていく方向に導いていく必要があり、そのためには、住民を顧客（サービスの受け手）にするのではなく、主役（担い手）にしていく取り組みが必要不可欠。

そもそも地域住民、地元企業には地域を持続可能にしていく力があるという前提に立ち、その力が最大限に発揮されるための取り組み（仕掛け）を行動原則に則って進める。



コンセプト

奥三河で4つの行政区にまたがる事業を円滑かつ効果的に進めていくためには、設楽町役場、東栄町役場、豊根村役場、新城市役所の連携と協力が必要不可欠である。

また、合意形成などの様々な場面で第3者である地域外組織の力を有効に活用することがリスクの回避、低減につながる。

そして、それぞれの地域の多様なキーパーソン、企業、活動団体が手を組みながら行政区を超えて活動を展開していくことが期待される。

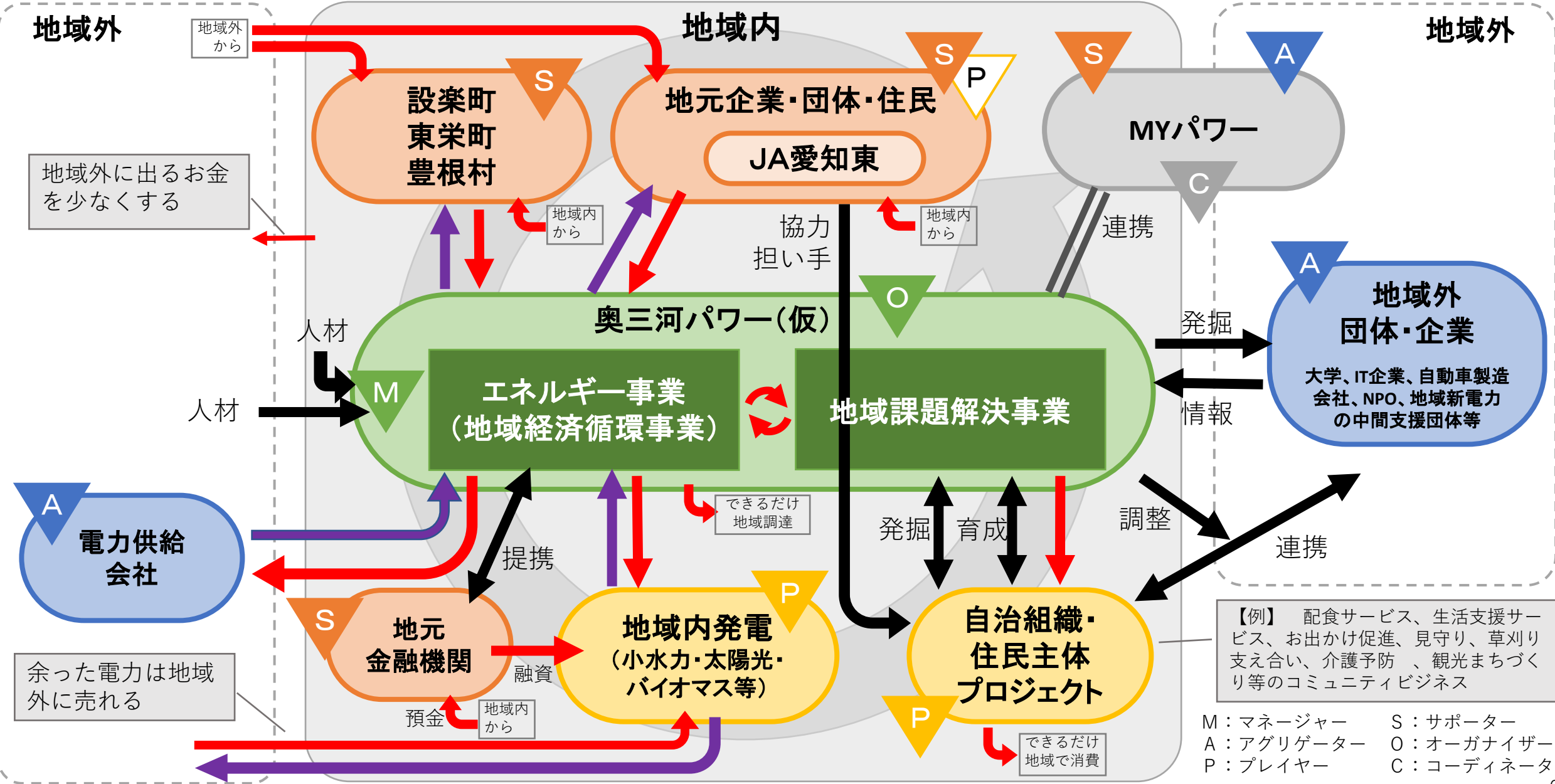
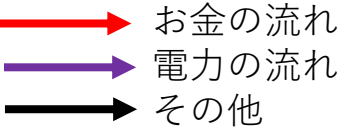
この多様な関係者が一つの目標に向かって力を合わせていけるかが成否を決定づけるといっても過言ではなく、

『**Do It Together ! (多者協働)**』をコンセプトに事業を展開する。



中期ビジョン：ビジネスモデルイメージ

地域・社会課題解決を行う事業の内容



【例】 配食サービス、生活支援サービス、お出かけ促進、見守り、草刈り支え合い、介護予防、観光まちづくり等のコミュニティビジネス

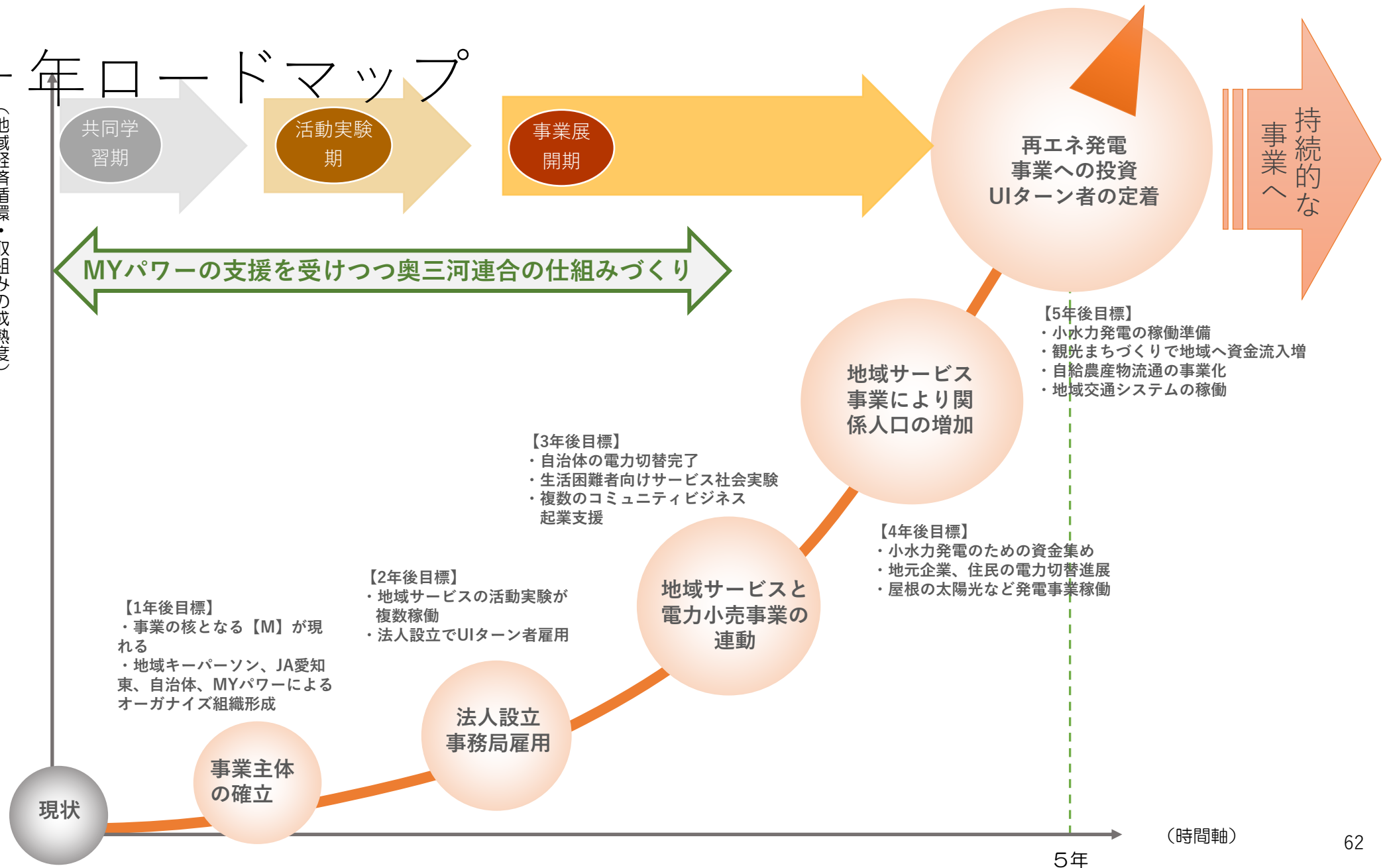
M: マネージャー S: サポーター
A: アグリゲーター O: オーガナイザー
P: プレイヤー C: コーディネーター

中期ビジョン：発展段階別ビジョン

I 共同学習期	II 活動実験期	III 事業展開期
地域のキーパーソンが地域内外のサポーターの力を借りながら動き始める	任意団体として、実際に地域課題解決活動を始め、地域経営感覚を養う	法人化し、地域経済循環事業を開始する
地域のキーパンソンを核とした有志と共にビジョンや事業立上げの意思を固めていく時期。奥三河連合の【MAP'S+O】を形成するための場づくりコーディネート【C】は、当面「三河山里【O】」が担う。	奥三河連合の地域関係者によりの事業主体を形成し、株主候補者や将来の顧客としっかり手を握った上で、ビジネスモデルを作る時期。 【MAP'S】協働により【O】を形成させることが大事	地域経営の核となる電力小売事業の経営安定化に注力していく時期。奥三河での地域サービス現場を磨き、ビジネスモデルを確立すると同時に、地域経済循環を見える化したい。 【O】のマネジメント力が大事

5年ロードマップ

(地域経済循環・取組みの成熟度)



事業成長計画：参画メンバー

	共同学習期	活動実験期	事業展開期	多事業連携期	住民協働期
	令和4年～5年	令和5年～6年	令和6年～ 年	年～ 年	年～
【M】マネージャー	共同学習の中でマネージャー的存在が台頭もしくは見出す	地域のプレイヤー【P】であった地域のキーパーソンがマネージャー【M】に転身	法人設立時にマネージャー【M】が代表取締役となり、組織運営の中核を担う		
【A】アグリケーター：広域事業者、外部より経営資源・ノウハウを提供	学習内容に応じて必要な【A】を招聘。「三河山里【O】チーム」や外部の専門家より先行事例等の情報提供	「三河山里【O】チーム」が【C】となって、本地域に適合した【A】電力供給事業者、業界支援団体、専門家を紹介	【A】として、電力供給事業者、業界支援団体、他地区の同業者、ICT事業協力者、コンサルタント等が事業協力		
【P】プレイヤー：当該地域のために動く人	地域内キープレイヤーに声をかけて共同学習の場に参加を促す。候補者は、JA愛知東、設楽町役場、東栄町役場、豊根村役場等より推奨	地域内キープレイヤーと共に、地域課題解決の活動実験を実施。一部の【P】については、本事業の【M】に転身を促す	地域交通、高齢者の生活支援、移住定住促進、農業振興等の地域課題について【P】と共に解決の仕組みをつくる		
【S】サポーター：仕組み全体を支える人	【M】や【C】のコーディネートにより、自治体、地元企業・組合、地域外協力者、大学研究者等の【S】を共同学習の場に招待	将来の出資者として【S】に期待。地域サービスを展開する際の協力者として、活動実験の情報共有を密に。	法人設立においては、出資者、寄付者、会員等の立場で協力依頼。事業展開時には、「多者協働」の一員として協力		
【O】オーガナイザー組織	共同学習の中でオーガナイザー組織の原型を形成	【M】を核に【O】を構成し活動実験を稼働。事業展開期に向けた事業計画を立案	【O】を経営層に法人設立。定期的な経営会議で密の情報共有によるマネジメント		
【C】コーディネーター	共同学習の場づくりコーディネーターとして、「三河山里【O】チーム」が【C】を担う	活動実験を実施するプロセスで【MAP'S+O】の原型を形成。「三河山里【O】チーム」が支援	【MAP'S+O】の体制をつくり事業展開を図る。「三河山里【O】チーム」が支援		

事業成長計画：獲得資源

	共同学習期	活動実験期	事業展開期	多事業連携期	住民協働期
	令和4年～5年	令和5年～6年	令和6年～ 年	年～ 年	年～
人材	JA愛知東、設楽町役場、東栄町役場、豊根村役場、「三河山里【O】チーム」より推奨したメンバー	【M】を核にした経営陣の意志固め 事務局人材の確保	事業経営者（地域キーマン）、株主、専門家からなる【O】により経営。専任担当者・事務局を地元雇用		
施設・設備	なし	活動拠点は地域内協力者から間借	本社は間借の継続もしくは地域内に自前調達 地域内発電設備の計画		
原材料・資材の調達	なし	地域内調達と地域外調達の計画づくり	地域経済循環を目指し、地域内調達を優先		
資金	場合により助成金・補助金を活用	出資金、寄付 場合により助成金・補助金を活用	出資（【M】、地元自治体、地元金融機関、地元住民、各種【P】【S】が株主） 電力小売事業収益 地元金融機関からの融資		
情報	地域の課題整理、地域経済循環の現状分析、先進事例の収集	【A】【S】【C】、「三河山里【O】チーム」の協力でノウハウ入手。	電力需給システムの構築 社内情報の共有システム構築		
知識・資格	経営知識、業界専門知識、法律・制度の知識 「三河山里【O】チーム」の協力	電力小売事業（制度）に関する知識・許認可・資格取得	安定経営のノウハウ蓄積 地域課題解決の先進事例、専門ノウハウの蓄積		
ネットワーク	JA愛知東、設楽町役場、東栄町役場、豊根村役場、「三河山里【O】チーム」	JA愛知東、設楽町役場、東栄町役場、豊根村役場、「三河山里【O】チーム」からのネットワークを活用	電力供給パートナーとの連携強化。地域での信頼関係づくり。【MAP'S+O】のネットワーク		
顧客	将来顧客となりうる人・団体も巻込んで共同学習	顧客層別のマーケット分析と営業計画づくり	自治体の電力切替（設楽町、東栄町、豊根村等）		

事業成長計画：実施

	共同学習期	活動実験期	事業展開期	多事業連携期	住民協働期
	令和4年～5年	令和5年～6年	令和6年～ 年	年～ 年	年～
方針・方策	【M】 【C】 を核に地域課題分析（アンケート、ヒアリング、データ収集）	【O】 を軸に事業計画をつくる	地域自治を指針に初期【MAP'S+O】で事業計画を実践する		
	地域経済循環の現状（漏れバケツの状態）を把握する	エネルギー分野の外部流出を減らす事業を企画する	外部流出が多い分野で地域に呼び込める事業を企画する		
	ビジョンについて合意形成する	ビジョンに基づき、事業方針を打ち出し、事業計画を練る	【MAP'S+O】と共にビジョン、事業計画を再構築。地域の信頼づくり		
	先進事例を調査・視察する	先進事例との交流を続ける	地域共生型ビジネス同士の地域連携を図る		
広報 パブリック・リレーションズ	地域住民：アンケート、共同学習 協働：共同学習のプロセスを公開	地域住民：モデル事例ヒアリング、出資 地域企業等：出資 協働：活動実験のプロセスを公開	地域住民：地域課題の情報共有 協働：事業展開のプロセスを公開し、ステークホルダーと意見交換する		
イベント	共同学習の場を地域に開く、将来の【MAP'S+O】巻き込みイベント	地元出資者を巻き込むイベント	事業連携者を巻き込むイベント		
会議体	隔週で企画会議	隔週で企画会議 隔週でネットワーク会議	隔週で経営企画会議 隔週で経営会議		

事業成長計画：成果

	共同学習期	活動実験期	事業展開期	多事業連携期	住民協働期
	令和4年～5年	令和5年～6年	令和6年～ 年	年～ 年	年～
事業	【初期MAP'S+O】を巻き込めるような事業のビジョンができる	地域課題解決事業を実験する事業計画ができる	地域課題解決事業を実施する地方自治体施設の電力を自社に切り替える		
組織	【M】が見つかる	【O】が構成できる事務局人材が見つかる	【MAP'S+O】が稼働する社員を雇用する（できるだけUIターン者を含めた地元雇用）		
地域	地域キーマン【M】による発案に、【P】、【S】自治体、地元企業、地域組織が賛同し、共同学習を重ねる	地域キーマン【M】を核にした事業主体【O】の形成 【A】 【P】 【S】の巻き込み 活動実験を通じた地域からの理解	株主をはじめ地域有志【初期MAP'S+O】からの支持により法人設立 地域との信頼関係が生まれる 地域内につながりと自立の実践事例が生まれる		

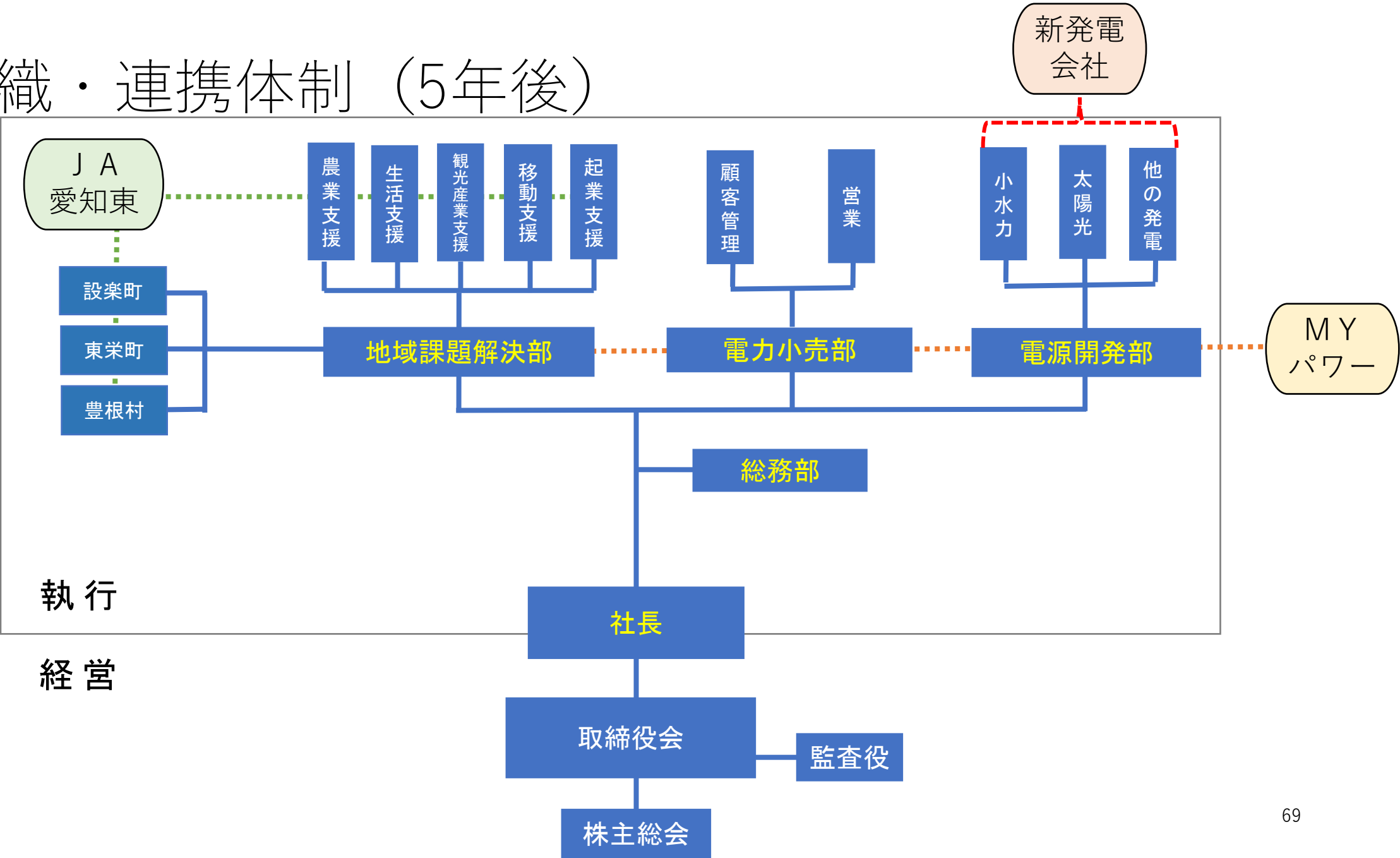
事業成長計画：地域・社会課題解決

分野	テーマ	プラン	目標値（5年後：令和9.3）
【地域形成】 地域との信頼関係を土台に社会関係資本を醸成する	奥三河連合	同様の地域課題を保有する設楽町・東栄町・豊根村等の奥三河連合により、地域課題解決事業×地域エネルギー事業を展開する	奥三河連合を運営する事業主体が稼働 奥三河地域の外部流出資金を0.2%留める
	地域自治	住民主体による地域課題解決の継続的活動をサポートする（地域事業）	地域事業が5地区（小学校区）で稼働
	地域経済	地域の金融機関や企業が中心の地域ファイナンスが集まり、事業が稼働する	地域発電への投資に必要な資金が集まる
【地域サービス】 地域の課題解決のために、多者協働の仕組みをつくる	地域交通システム	地域交通事業者の赤字、行政の財政支出、利用者の負担を最小限に抑え、全体最適に至る新地域交通システムを構築する	新交通システムの年間利用1000件
	生活支援サービス	高齢者向けの生活支援として、配食及び家事支援の便利屋サービスを支援する 生活困難者を対象に重層的な地域福祉サービスの事業化を支援する	奥三河全域で稼働、利用200世帯
	移住定住支援	空き家やシェアハウス等の住まい確保と、Uターン者の仕事づくりとしてスモール&コミュニティビジネスの起業支援を行う	奥三河で移住者年20世帯、 起業累計20件
	農業支援	農地の維持と耕作放棄地の復活を目指し、自給農作物の流通が軌道に乗る	CSA農業or自給農産物流通事業が5地区で稼働
【エネルギー】 エネルギーの地消地産を目指す（地域で消費するエネルギーは地域で生産する）	電力切替	エネルギーの地消として公共施設、事業所、家庭（集落単位）の電力切替が進む	公共施設300件、事業所50件、 家庭100世帯
	おたがいさま電力	奥三河で地域密着の電力供給拠点「おたがいさま電力」が稼働する	奥三河のおたがいさま電力3地区稼働
	電源開発	エネルギーの地産として、PV、小水力、バイオマス、風力が地域主導で稼働する	PV10件（小水力案件1件、バイオマス案件1件、風力案件1件）
	再エネ電源	卒FIT、自治体電源、地域内PV、非FITトラッキング等で再エネを確保する	再エネ電源開発100Kw
【経営】 自社の安定経営を土台に地域経済循環による地域経営の核となる	電力	電力市場の変動リスクを抑えた安定供給プランの策定、実行をする	プラン策定令和6年3月、実行令和6年10月～
	財務・予算	経営リスクに備えた利益と地域サービスに還元する資金を確保する	経常利益300万円、 地域サービス予算1000万円
	人材	地元人材、Uターン、Iターンの採用強化と次世代を担う人材を育成する	正社員2名、パート2名、地元採用率70%

課題と対応

主な課題	課題の概要	対応策
人材の確保	本事業を奥三河で力強く推進していける人材を確保する。特に【M】となりえる人材の出現が重要な課題である。	共同学習期において、自治体関係者が参加する勉強会に地域のキーパンスンの参加を促す。地域のキーパンスン候補としてJA愛知東関係者、地元事業者、地域おこし協力隊員、特定地域づくり事業協同組合からの派遣人材等が考えられる。地元情報に詳しい自治体職員から人材の推奨を期待する。
組織体制、連携体制の構築	どのような組織体制をつくるのか、どこと連携して進めていくのかが課題となる	【MAP'S+O】モデル及びその発展段階を参考にして、【M】を軸に【O】を形成する。電力事業に関わる連携については、「三河山里モデル」を参考に、MYパワーの協力（コーディネート）を得る。地域課題解決事業においては、JA愛知東のネットワークとの連携が有力と考えられる。
地域住民との関係づくり	地域住民への広報及び協働をどのように進めていくのかが課題となる。	地域内に広く広報するのではなく、地域内で本事業に意欲的なリーダーのいる地区や集落単位で協働を推進する。特に、地域課題について危機意識の強い地区は、協働事業を進めるにあたって参加度が高いというMYパワーの経験値は参考になる。スタートとしては、地域リーダーや意欲の高い住民と【O】による協議の場づくりが要所といえる。
地域課題の把握	地域住民が抱く地域ニーズ（ウォンツでもデマンドでもなくニーズ）を見極める	ニーズ把握の基本は、直接のヒアリングであり、その意味で住民との共同学習や協働事業の場におけるヒアリングは重要である。既存データとしては、奥三河の各自治体で作成している「過疎地域持続的発展計画」、JA愛知東が定期的実施している「組合員アンケート」が参考になる。これまでの多くのアンケートは世帯主の回答が主であり、女性や若者のニーズが反映されていない。MYパワーが実施した豊田市S自治区の中学生以上全員による困りごとアンケートは参考にしたい。
知識・ノウハウの学習	電力事業に関する基本的な知識とノウハウを学ぶ。	電力事業に関わる知識・ノウハウの専門性は高い。とくに、電力制度に関わる情報は、政策や市場動向による変更も多く、難易度も高い。地域新電力の中間支援団体の支援を受けるなどして全国と同業者からの最新情報の入手が欠かせない。また、中部経済産業局が立ち上げたプラットフォーム「中部ぐるりんエネルギーP F」への登録・参加も推奨される。
電力小売事業のリスク①電力仕入価格変動リスク	現状の電力市場価格はボラティリティが高く、安定した仕入れが困難な状態である。電力卸売市場では、過去に20倍超に急騰することもあった。	エネルギーの地域自給率を高めることが安定仕入の原則であるが、発電事業には多額の投資が必要で短期では到達できない。当面は、MYパワーの協力を仰ぐことをはじめ、安定的に電力供給ができるbalancingグループに加盟することで、ある程度の価格変動は抑えることが可能である。将来的には、地域内の再エネ発電を積極的に推進し、電力を安定的に確保したい。そのために、エネルギーの地産として、PV、小水力、木質バイオマスを地域主導で稼働させる。
電力小売事業のリスク②電力販売リスク	電力販売において、販売先を安定的に確保しておく必要があり、販売にあたっては常に他の電力小売会社との競争に晒されている。	まずは、奥三河の自治体と協定を結ぶ等の工夫で、地域内の公共施設に対し電力切替を進める。次に、自治組織と共に地域経済循環の意義を理解浸透させつつ、地元の事業所や一般家庭への電力切替を推進する。その際には、電力の低価格競争に巻き込まれないように、本事業において住民と共に地域課題の解決の実績をつくるなど地域価値を理解してもらう努力が欠かせない。

組織・連携体制（5年後）



5ヶ年行動計画（重点事項／重点時期）

	令和4年度												令和5年度												令和6年度												令和7年度												令和8年度											
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3												
地域形成	地域のキーパーソンを巻き込んだ地域課題把握と共有												モデル地区のサポート												多地区のサポートを展開																								地域プラットフォームの形成											
	奥三河連合体制の確立に向けた協議の継続												奥三河連合を運営する事業主体の稼働												地域ファイナンス事業の準備												地域ファイナンス事業の稼働																							
地域サービス	生活支援サービスに関わる実態把握と実証事業支援												既存活動団体との連携によるサービスの強化												地域交通システムの社会実験												新しい地域交通システムの稼働																							
													移住者の住まいの確保支援												重層的地域福祉サービス事業の社会実験												重層的地域福祉サービスの事業展開																							
													集落営農・CSAのモデル事業開始												コミュニティビジネス等の起業支援												地域起業家の事業継続サポート 観光まちづくり事業の支援																							
																									集落営農・CSAの多地区展開												自給農産物流通の事業化																							
エネルギー	電力の地産地消に向けた継続的な学習会の実施												自治体の電力切替												企業・住民の電力切替の推進 「おたがいさま電力」稼働												再エネの発電事業への投資												小水力発電の稼働											
													PVカーポート、PPAの設置推進												小水力発電の準備																																			
経営	事務局人材（地域のキーパーソン）の募集												事務局スタッフの雇用と育成												地元人材、Uターン、Iターン人材の採用強化												次世代を担う人材の獲得																							
	MYパワーから事業運営知識・ノウハウの吸収												電力市場の変動リスクを抑えるプランの策定												電力市場の変動リスクを抑えるプランの実行												需給管理の内製化の検討												需給管理の内製化を実行											

5ヶ年収支計画

5ヶ年収支計算（概略版）

奥三河パワー（仮称）

（単位：千円）

			令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	備考
経常収支	売上	エネルギー事業	0	30,000	60,000	150,000	226,000	奥三河地域公共施設等の電力切替を順次実施
		地域サービス	0	1,200	5,000	8,000	10,000	生活支援サービス等の地域課題解決事業を展開
		合計	0	31,200	65,000	158,000	236,000	
	経常利益		0	2,020	1,420	3,500	3,340	事業立上げ初期は、人件費負担を低減できれば黒字化が可能
要員	社員		0	1	2	2	2	1名は地域おこし協力隊員を想定、地元雇用優先
	パート		0	0	0	1	2	移住者をはじめ地元雇用100%を目指す