

1. 社会的課題の重要性とミッションの妥当性

同社は「持続可能な地域社会をデザインすること」をミッションに掲げている。トビムシとは、森林の土壌に1㎡あたり数万から数十万棲み森の物質循環をささえる昆虫である。トビムシが落ち葉を食べて出した糞が土壌のバクテリアなどの微生物を活性化させ、豊かな土壌を作ることによって森の循環における鍵となる役割を果たしている。このトビムシのように持続可能な森を支え、そして森とともにある人々の暮らしを支えていく存在になるという思いがこの社名に込められている。

同社が創業を決意した背景には、日本の林業の衰退への危機感がある。日本の中山間地域一広葉樹主体の雑木林を中心とした里地里山は、材料や熱源（薪や墨）としての木材、きのこや山菜などの食料や肥料や飼料、また都市への炭や薪の供給源として、地域の持続可能な循環を支えてきた。しかし第2次世界大戦下の乱伐による荒廃につづき、戦後になると急増する木材需要に応えるために、経済性の高い針葉樹（杉・ヒノキ）を大量に植林する「造林」が全国各地でさかんに行われ始めた。だがほぼ同時に、エネルギー源を薪や炭から石油や電気ガスに転換するエネルギー革命が起こり、燃料としての薪や炭が競争力を失う。さらに、70年代以降は、海外から安い輸入材が急増したことで国産材も競争力を失い、林業は衰退していった。

日本の森林被覆率は67%とフィンランドについて世界的に高いが、木材自給率は戦後の95%から下落し2000年に18%台にまで落ちこんだ。その後輸入材の価格上昇により2009年には28.7%まで回復しているが、依然として低い。また、67%という数字だけを見ると、森林の量は確保されているようにみえるが、その「質」には問題がある。

林業が衰退したため、植林された杉・ヒノキは放置されて間伐が十分に行われず、細くて節の多い経済価値の低い木が密生しており、地面まで十分に日光が届かず下草が育たない。さらに針葉樹林ではドングリなど小動物のえさとなる実もないため、生物多様性も損なわれる。また針葉樹は根の張り方が広葉樹に比べて小さく保水の能力が劣ることから、森林全体の保水力が落ち洪水や山津波などの被害が増え、水源林としての価値も低下する。

すなわち、生活に必要な燃料や資源、食料の供給源として地域の暮らしを支えるインフラであった里地里山といわれる日本の森林は、国土の2/3を占めるにもかかわらずその役割を果たすことができなくなり、工業化・都市化の進展ともあいまって、地域社会は急速に衰退してきたのである。

林業などの地場産業が衰退するなかで、地域経済を支えてきたのは日本列島改造を契機とする公共土木事業であったが、最近の緊縮財政、地方分権化の掛け声のなかで公共事業

も激変し、地域経済の基盤はさらに弱体化している。よって日本経済のためにも地域活性化は不可欠であり、そのためには地場の資源と人材を活用した地域で自立型のビジネスを立ち上げていくことが求められることになる。

こうした社会的ニーズを背景に考えると、ビジネスを通じて森林を再生すること、すなわち、森林にかかわる仕事を、地域社会を支える継続的な生業として成り立つ仕組みに仕立て上げて構築することが、いかに重要か理解できよう。加えて、日本の木材をエネルギー源や木材資源として活用すれば、エネルギー・資源自給率向上に寄与すると同時に生物多様性が確保できる上、景観としての森や保水機能のある水源林の確保と国土保全という日本が抱える課題解決にも同時に寄与することができる。まさにトビムシのミッションの社会的意義はここにある。

2 ビジネスモデルとミッションの妥当性

トビムシの事業は、林業の入り口（森林経営）から出口（木材の製品化）をつなぐ複数のビジネスモデルで構成されている。現在、日本で林業に参入する際の最大の障壁は、森林が多く所有者に分散して所有されていることである。林業としては成り立たないため所有者には下草刈りや間伐などを行うインセンティブが生じない。また、遺産として相続した山林などについては、自分の所有林を正確に把握していない場合も少なくない。よって、林業として収益を生む規模に集約することが難しく、林業として成り立たせることが困難とされてきた。

この問題に正面から取り組んだのが、岡山県西栗倉村でトビムシが行っている「共有の森事業」である。役場と連携し、地元におけるネットワークを通じて小口で所有されていた土地の集約化に成功したほか、所有者ではない都市生活者にも出資という形で参加する仕組みを提供している。集約化に成功したことで機械化や商品開発までの長期での計画が可能となり、効率化やコストダウンも計れて 林業として競争力を持つことに成功した。

集約化による森林管理が可能となったうえで次に生じる課題は、最終製品（木材）にするまでの数十年の間、キャッシュフローを生み出して森林管理を継続することである。

高品質の木材として出荷するまでは、枝刈りや間伐など継続的な取り組みが不可欠である。管理の過程で発生する間伐材を利用した製品化に成功すれば、毎年継続的にキャッシュフローを生み出すことができる。日本の林業が衰退した理由の一つは薪や炭、割り箸などの間伐材を販売する市場がなくなったことが大きい。例えば、割り箸のコストは国産材では一膳あたり 3 円であるのに対して中国産は 1 円程度といわれ、中国産が市場の 9 割以上を占め、国産の割り箸は競争力がないとされてきた。

トビムシでは「国産間伐材」の環境価値に着目し、1 膳 2.5 円の割り箸に加工し飲食店向けに販売することで、間伐材でも収益があがる仕組みを作った。中国産の割り箸は成木を使用するため森林破壊につながるが、国産の間伐材を使った割り箸は、森の維持管理のた

めに不可欠であり環境保全につながるからである。また、最近増えているプラスチック箸は、熱湯消毒を行うため水やエネルギーなどの環境負荷とコストがかかり、トータルで考えると国産間伐材を原材料とする箸が合理的になるという。また割り箸を作ったあと発生する端材はおが粉（堆肥の原料）やペレット（エネルギー源）として販売するので、無駄なく間伐材を有効利用できる。将来的には間伐材や成木を使った家具や雑貨の販売も検討している。

こうした間伐材の有効利用は、木材資源の節約とグリーンエネルギーの供給、森林の生物多様性の回復という環境価値につながる。一方でこのように森にかかわることで継続的なキャッシュフローを生み出せるようになったおかげで、西栗倉村ではすでに2年間で40人以上がIターン移住し、60名の雇用を生み出して地域の活性化に貢献、社会的な価値も同時に生み出した。

3. ビジネスモデルとしての持続可能性

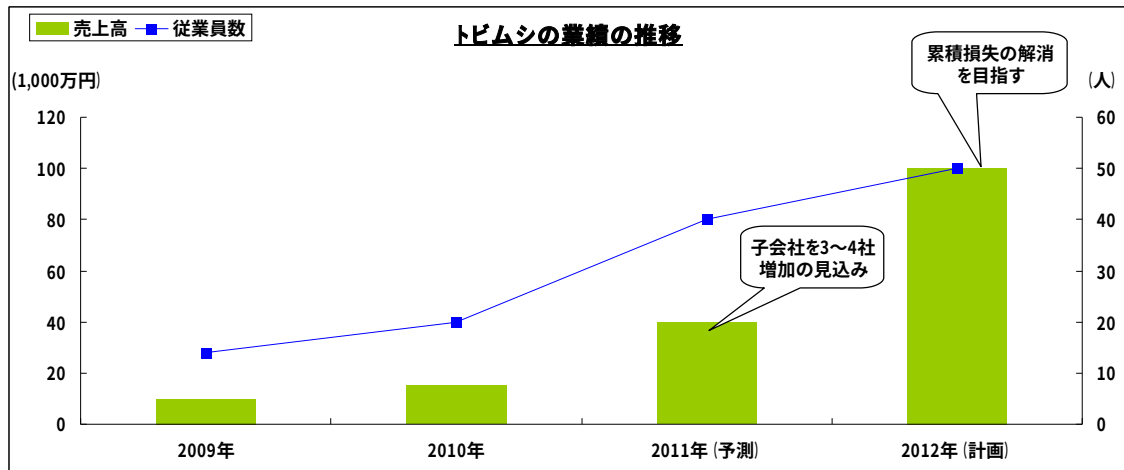
なお、この仕組みが構築できるようになった背景には、竹本社長のキャリアと、西栗倉村という地域との出会いがある。「共有の森」という形で森林の小口分散所有の壁を乗り越えられたのは、竹本社長の行政法・環境法と財務に関する豊富な専門知識にあった。環境ビジネスを始める場合のネックは、小口分散所有などの社会的制度や因習、法規制が障害になるケースが少なくない。また、特定の地域に根ざしたコミュニティビジネスの場合は、地域に溶け込み信頼を得て、上手に協同できる能力も必要である。また、地域の信頼を得ている志の高いキーパーソン（西栗倉村の村長）の存在も大きい。西栗倉村の森林のポテンシャルだけでなく、新しいビジネスモデルを活用して地域の発展に寄与したいという想いを共有する地域共同体との出会いがあったからこそ、成功したビジネスモデルといえよう。

さらに、同社のファイナンスは、単なる銀行からの借り入れではなく、事業に参加する村民や事業に共鳴した都市部の支援者から出資金を募るという形をとっている。社長は財務の専門家でもあり、ファイナンスの価値と重要性にも十分に配慮していることの表れであろう。循環型地域社会を構築し運営していく場合鍵となるのは、さまざまなステークホルダーとの信頼関係である。共有の森ファンド、割り箸ファンドなどへの出資を呼びかけることで、事業に参加する村民と都会に住む応援団を結びつけることでステークホルダーとしての参加意識を高め、トビムシ事業全体への共感を生み出すことに成功している。

業績に関しては、創業年の2009年度は、トビムシと子会社（共有の森）の2社合計で従業員14名、売上高1億円を計上した。2010年度は、「ワリバシカンパニー」がグループに加わり、従業員数は20人、売上高は1.5億円と5割増となった。この2年間の従業員1人当たり売上高は700万円程度であり、創業のための地盤固めの時期であったといえよう。今年度（2011年度）は子会社を3社から4社に拡大する予定で、従業員数は40名、売上

大和証券グループ

高は4億円、赤字の解消を見込む。来期（2012年度）は子会社を更に1社増やし、従業員数50名、売上高10億円と倍増を見込んでおり、黒字化だけでなく累積損失の解消を目指す。従業員一人当たり売上高でみると2011年度が1000万円、2010年度は2000万円と加速する見込みとなっている。今期来期の計画は見えているので、ほぼ達成可能な数字だと考える。



トビムシは、西粟倉村における林業を軸に、ワリバシやおが粉など間伐材を活用するビジネスに加えて、地域プロデュース事業、生活雑貨家具事業などによる事業の拡大を計画しているが、今後は販路の確保が鍵となろう。特におが粉の販路拡大については、会場でも質問されたが、新たなビジネスモデルであるため安定したユーザーの確保が計画通りに行えるかが注目される。

一方、ワリバシ事業は安定したキャッシュフローを生み出しているもようだが、同製品の安定的な受注が見込める飲食店などユーザーをどの程度拡大できるのかが鍵となろう。割り箸はエコではないというイメージが定着するなかで、中国産割り箸をプラスチック箸に切り替える飲食店は増えているが、国産間伐材の割り箸の「環境的価値」をどこまで納得させることができるか、その動向にも注目したい。また、家具や生活雑貨分野でも競争力を持つ魅力的な製品をどの程度供給できるかも今後の業績を左右するであろう。

中長期的視点で見ると、西粟倉村の森林資源を活用して出来ることは限られているので、同様のビジネスモデルをいかに他地域に横展開することが出来るかが中期的な成長の鍵となろう。震災後の自立的な地域復興ビジネスとしてトビムシのビジネスモデルはきわめて有効・有望にみえるが、他の地域に西粟倉村のように受け皿となるリーダーや村民がいるかという点も重要である。

西粟倉村での経験を生かすことで、新たな地域を拠点とした森作りビジネスは可能だと考えるが、竹本社長が指摘するように地域密着型ビジネスは、それぞれのステークホルダー

大和証券グループ

一との信頼関係の構築が極めて重要で、丁寧なコミュニケーションが不可欠であるが、拡大スピードが速まると、西粟倉村での初心を忘れ事業化を急ぐようになる懸念もある。

また、他の地域でも同様のファイナンス方法で資金を集めることがどこまで可能であるのか、例えば共有の森や割り箸事業に共鳴する都市部のファンをどこまで開拓できるか。一度投資したファンでも同様のプロジェクトに複数投資することはあまり期待できないと考えられるため、新たな資金をひきつけるためには魅力的なリターン（配当や魅力的な製品の提供）が提供できるかもポイントとなろう。

日本各地に西粟倉村のような自立型の元気な地域が広がることは、日本社会全体を持続可能な社会に変えていくことにつながると考えられる。3月11日に発生した東日本大震災の影響を受け、省エネや自然環境の価値を再認識する人が増えており、同社がこの追い風を利用して持続可能な地域の輪を日本各地に広げることが、結果として会社としての持続的な成長にもつながるよう期待したい。

以上