

一般社団法人、この3つの選択肢に絞り込まれた。この議論についてはかなり長期化した。
最終WSを9月に予定していたが、1ヶ月遅延し10月に開催となったのはこのためである。

表 4-1 法人種と特性比較(WS#4 資料より)

法人形態	株式会社	合資会社	合同会社(LLC)	一般社団	公益社団	一般財団	公益財団
目的	営利	営利	営利	非営利(収益事業は可能)	非営利(公益活動)	非営利(財産の利用。収益事業は可能)	非営利(財産を利用した公益活動)
根拠法令	会社法	会社法	会社法	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律
認可	不要	不要	不要	不要	不要	不要	必要(公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律)
出資の種類	・金銭 ・その他の財産	・金銭 ・その他の財産 ・信用、労働	・金銭 ・その他の財産	—	—	・金銭 ・他財産 ※計3百万円以上	・金銭 ・他財産 ※計3百万円以上
出資者責任	有限	無限責任が基本 ・連帯社員は無限責任 ・運営せず利益分配を受ける程度の社員は有限責任	有限	有限	有限	有限	有限
出資者が負う責任	出資額の範囲	出資額の範囲	出資額の範囲	財産(基金など)の範囲	財産(基金など)の範囲	拠出資産の範囲	拠出資産の範囲
出資者の名称	株主	社員	社員	—	—	—	—
経営主体	取締役(会)	社員(総会)	社員(総会)	社員(総会)、理事(会) 一部あり(法人税法上の非営利型法人の要件を満たす場合、非営利活動に対しては非課税)	社員(総会)、理事(会) あり(非収益事業は非課税)	理事(会)、評議委員会(会) 一部あり(法人税法上の非営利型法人の要件を満たす場合、非営利活動に対しては非課税)	理事(会)、評議委員会(会) あり(非収益事業は非課税)
税制優遇	なし	なし	なし	—	—	—	—
設立費用	約25万円 登録免許税15万円、定款認証費用5万2千円、定款印紙4万円	約10万円 登録免許税6万円、定款印紙4万円	約6万円 登録免許税6万円	約11~12万円 公証人手数料5万円、登録免許税6万円	—	約11万円前後	—
資金調達方法	・金融機関からの融資 ・社債 ・株式の発行による資金調達	・金融機関からの融資 ・社債	・金融機関からの融資 ・社債	・金融機関からの融資 ・基金 ・寄付	・金融機関からの融資 ・基金 ・寄付(寄附者が控除特典)	・財産を所有する個人や企業による調達	・財産を所有する個人や企業による調達
利益の扱い	出資額に応じて出資者に配当に拘らず定款にて分配比率を自由に決定	社員が設けた利益を出資額に拘らず定款にて分配比率を自由に決定	—	配当できない(留保)	配当できない(留保)	配当できない(留保)	配当できない(留保)
メリット	割愛	・取締役・監査役が不要 ・役員会開催や、株主総会が不要	・決算公告の公表義務がない ・出資者と経営主体が同一(社員) ※意思決定が早い。一方、社員同士の対立で活動停止 ・利益や権限の配分が出資額とは関係なく定款で設定可 ・社員全員の同意があれば、株式会社に変更可能	・活動目的が非営利であり、活動に集中出来る ・事業に制限がなく、短期間で事業を開始できる	・寄附金控除やみなし寄付金適用などの優遇措置 ⇒資金を集めやすい ・社会的信用力が強化される	・活動目的が非営利であり、活動に集中出来る ・事業に制限がなく、短期間で事業を開始できる	・寄附金控除やみなし寄付金適用などの優遇措置 ⇒資金を集めやすい ・社会的信用力が強化される

表 4-2 現実的な4 選択肢における湯沢地域エネルギー会社の姿(WS#4 資料より)

	株式会社	LLC	社団法人	評価(所感)
事業	目的	営利(株主還元)	営利(社員還元)	非営利(事業目的達成)
	収益事業の実施	可	可	可
	非営利事業の実施	可(事業目的上、一般的に消極)	可(事業目的上、一般的に消極)	可(事業目的化し法人の方針と出来る)
資金	出資金(イメージ額)	10百万円	10百万円	— (基金設定は任意で可能)
	出資者(イメージ)	株主:10社@1百万円 地元企業(発電者、需要家)	社員:10社@1百万円 地元企業(発電者、需要家)	社員:社数任意@0円 市、地元企業(発電者、需要家)
	融資	20百万円(公庫)+30百万円(地銀枠)	20百万円(公庫)+30百万円(地銀枠)	20百万円(公庫)+30百万円(地銀実行)
	その他	社債、株式	社債(最大1億)	基金、寄付
経営	最高意思決定	株主総会	社員総会	社員総会
	経営	取締役会	—	理事会
利益	公益利用	可(事業目的上、一般的に消極)	可(事業目的上、一般的に消極)	可(事業目的化し法人の方針と出来る)
	内部留保	可(取締役会)	可(社員総会)	可(理事会)
	投資	可(取締役会→株主総)	可(社員総会)	可(理事会→社総)
	割引率UP	可(取締役会)	可(社員総会)	可(理事会)
	配当	必要(法人方針、目的化)	必要(法人方針、目的化)	不可(法人方針、目的外)
発展	上場(資金調達)	株式会社化(資金調達)	株式会社化(資金調達)	非営利型社団(節税:一部非課税)⇒公益社団(節税、資金調達(非課税寄付))
評価	○ 大きな資金調達が可能? ○ 運営のガバナンス × 出資を伴い参加ハードル高 × 行政と連携が難 × 出資額に応じて権限・メリットを享受するモデル × 公告義務等 △ 経営者とサポート体制次第	○ 出資/経営/意思決定が同一。 スピード、推進力が高い ○ 社員全員の合意で株式会社化 ○ 権限、利益分配を自由設定 × ガバナンス(ワンマン社長の集合体) × 出資を伴い参加ハードル高め × 行政と連携が難 △ 経営者とサポート体制次第	○ 利益の活用が柔軟 ○ 出資不要で参加ハードルが低く有限責任 ○ 市の関与可能性が高い × 配当できない × 資金調達は運転資金程度 × 大きな投資は不向き △ 経営者とサポート体制次第	社団法人が一つ頭出ている感じがする。。。 ・大きく投資するなら株式会社 ・ワンマンでつがつ育てて株式会社化を狙うならLLC ・行政と共に事業目的を追求するなら社団法人

議論のポイントは、ビジョンの達成(農林食の活性化を通じた地域の活性化)と、事業継続性(ビジネス、収益性の追求)の両立であった。それらの具体的な達成のためには、行政の関与と一定の距離感が求められた。加えて、湯沢市としての事業出資は現段階(将来は別として)、出資を伴わない形での関与を求めている。そのため、株式会社と一般社団法人の2択として、いずれの方法が良いかを議論した。

度重なる協議の結果、協議会としての最終結論としては、地域エネルギー会社の法人種は株

式会社とした。ただし、地域エネルギー会社は位置付けに公益性を持たせ、その運営(供給先や利益の活用)に対して議会が評価するというチェック機能を付加した。その一方で、協議会は地域エネルギー会社からの電気購入、および地域エネルギー会社への再エネの卸販売に向けて電源の開発含めて協力する。この証として協議会と地域エネルギー会社は協定書を締結した。

協議会を軸とした地域エネルギー会社の設立、および運営への関与は、地域エネルギー会社の独立した発展を推進しながら、一定の割合でしっかりと経営に関与し公益的な活動を担保させるというビジネスと公益性の両立につながる形と考えられる。

なお、当該地域エネルギー会社の最終的な名称は、「ローカルでんき株式会社」に決定し、株主構成は協議会メンバーである秋田銀行、北都銀行、ほか5社から14百万円を資本調達した。

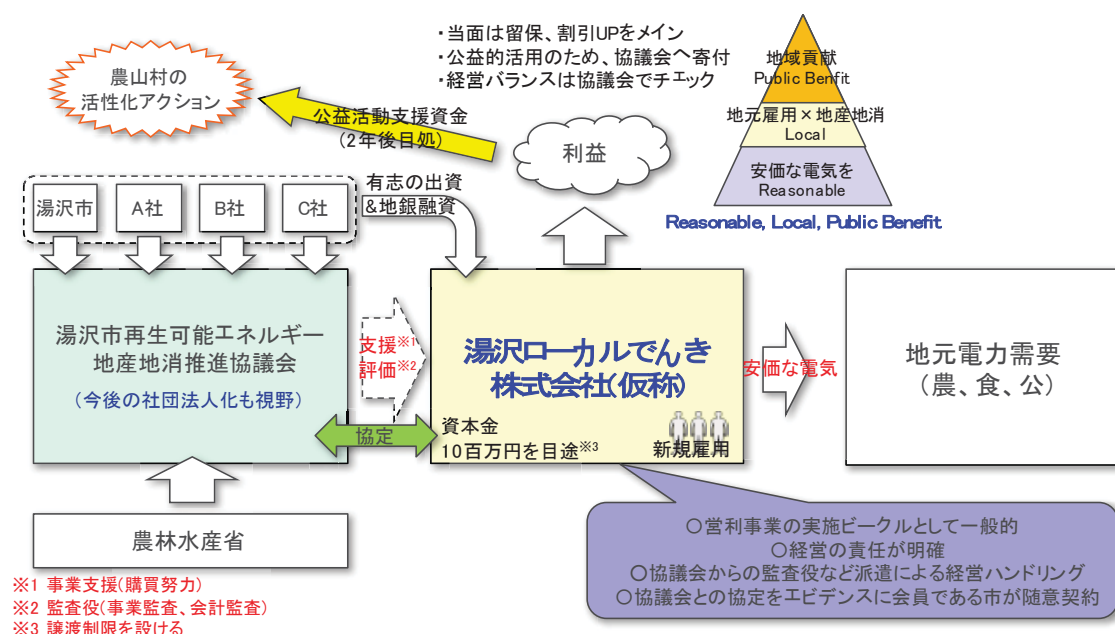


図 4-1 2 最終決定された法人種とモデル(WS 資料抜粋)

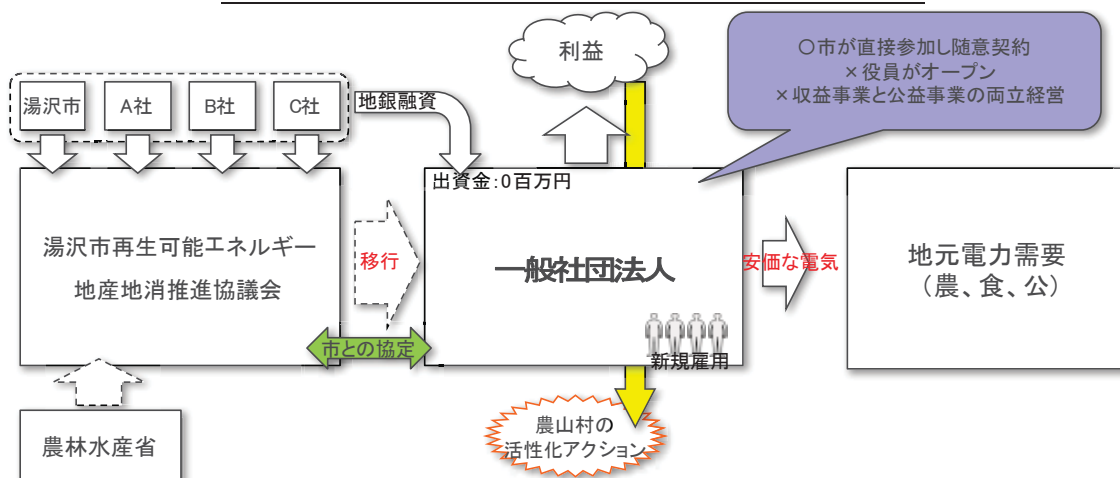


図 4-1 3 一般社団法人案(WS 資料抜粋)

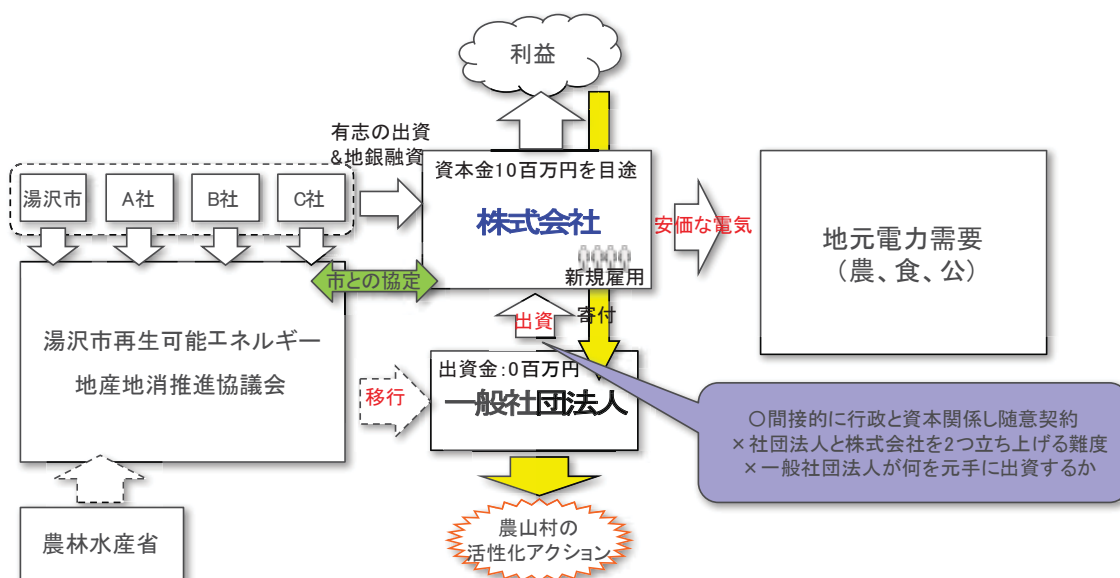


図 4-1 4 ハイブリッド案(WS 資料抜粋)

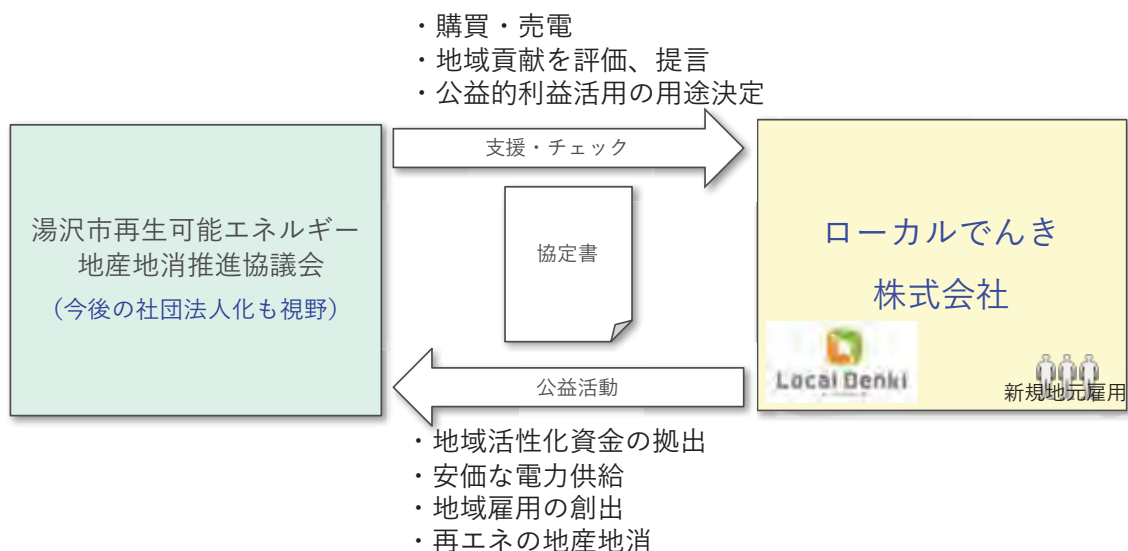


図 4-15 協議会とローカルでんき株式会社による“協定書”の概要

・利益の活用について

協定書の通り、ローカルでんき社の利益を活用した公益的事業に関しては協議会によって決定することとなる。ただし、事業開始まもない地域エネルギー会社が全ての利益を公益利用に充当することは、事業継続性の観点からも望ましくない。また、公益利用といった場合においても、対象や施策の方向性(投資回収型～寄付)まで様々である。

最大の問題となるのは、地域のエネルギー需要者の購買によって発生するローカルでんき社の利益利用について、どのような合意プロセスを踏むか？ということと言える。

今年度事業では、利益利用に関する選択肢と施策の頭出しで終了しており、来年度は合意形成プロセスの構築も含め地産地消農林業活性化部会にて協議検討する。4月以降、実際にローカルでんき社が想定通りに収益を重ねることができているかをチェック、場合により改善しながら、具体的な施策への資金利用も試験的に行なっていく予定である。

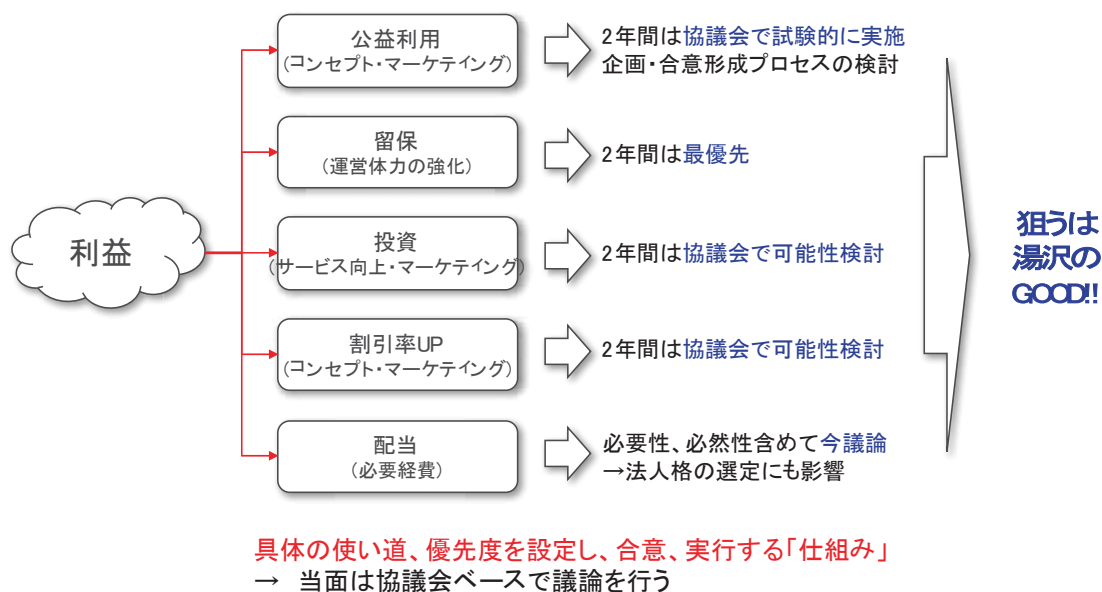


図 4-1 6 ローカルでんき社の利益活用選択と短期的な方向性(WS4 回目抜粋)

4.2.3. 営業戦略

まず、第2回ワークショップにおいて、協議会メンバー(農業、林業、食、公共施設)のエネルギー需要ポテンシャルを調査した。協議会メンバーから、直近一年分の電力料金の明細書の提出を依頼し、使用電力量、および利用料金を集計し、地元エネルギー会社立ち上げの際の需要のポテンシャルの検討を行った。事業収支シミュレーションの条件は以下の通りである。

ワークショップのときに使った需要家集計データ関連資料の提示

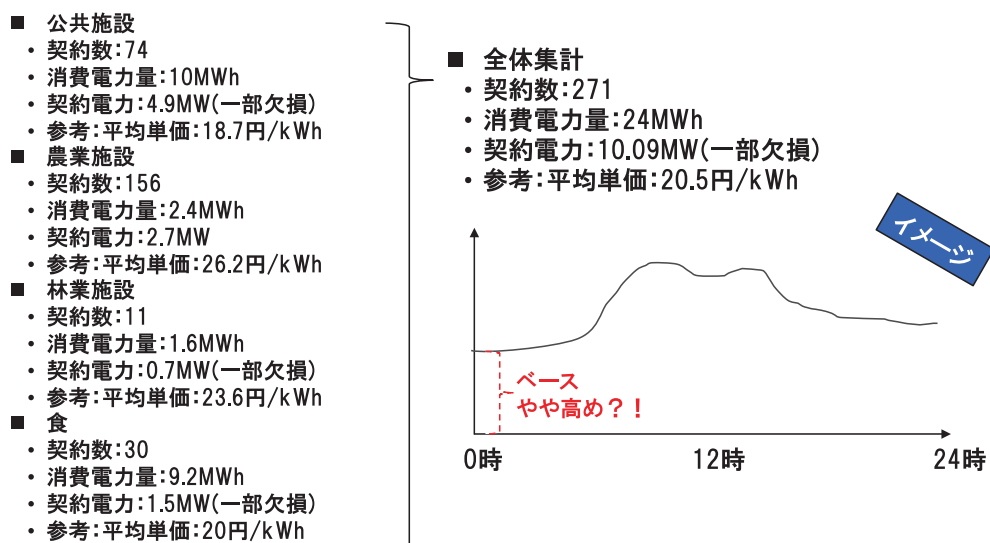


図 4-1 7 協議会メンバーの電力需要状況(第4回 WS 資料より)

ローカルでんき株式会社は、農・林・食・行政の供給先を最優先とする。また、協議会メンバーの電力需要のうち、まずは公共施設から切替を実施し、供給実績を積み上げある。その後、農・林・食の民間分野に広げ、平成 29 年度中に 10MW を達成する。なお、営業目標としては平成 30 年度で 20MW、平成 31 年度に 30MW を数値目標として設定する。これら数値達成のため、農・林・食の各業界を代表する協議会メンバーを中心に業界団体に働きかけ、水平展開を行う予定である。

なお、地域エネルギー会社として、個人宅も含めた供給に関しても発案があったが、当面の優先度は農・林・食及び行政施設とする。契約種別に関しては、低圧から特別高圧まで契約電圧について制限はせず、当面の間は法人向け供給を実施する。

		(単位 MW)											
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
公共	(5MW:74契約)	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
農業	(3MW:156契約)	0.00	0.50	1.00	1.00	1.50	2.00	2.50	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
林業	(1MW:11契約)	0.00	0.25	0.50	0.50	0.75	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
食	(1MW:30契約)	0.00	0.25	0.50	0.50	0.75	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
契約計	(10MW:271契約)	5.00	6.00	7.00	7.00	8.00	9.00	9.50	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00

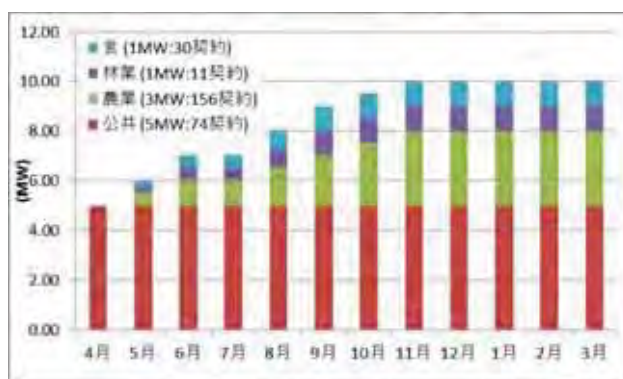


図 4-18 営業計画(H29 年度)

4.2.4. 調達戦略

地域での再生可能エネルギーの創出、並びに消費については大命題となるが、現時点では地域資源を活用した水力、地熱、バイオマスなどの再エネ発電事業はあるものの、買取先となる電気事業者は大手小売事業者(みなし小売電気事業者含む)のみである。これらの協議会メンバーの発電事業者とも協議を行う中で、まずはエネルギーの買取先となる地域エネルギー会社の立ち上げ、実績を積むことが求められた。ついては、立ち上げ当初の調達戦略としては、運転資金に限界がある中での安定的な調達をファーストステップとし、実績蓄積を優先事項と位置付けた。

まず、FIT 電源については、平成 28 年時点においては多額の運転資金が必要となること

わかっている(4.2.5.資金計画にて触れる)。そのため、事業開始直後から FIT 電源からの電気調達を行うことは地域エネルギー会社の資金環境から難しいと考えられた。

また、今後の問題として、CO₂ 排出係数の観点から FIT 電源は需要家に対して不利となる可能性が高い。実排出係数としてはゼロであるが調整後排出係数としては全電源平均の CO₂ が加算される。この部分の整理は、温対法に基づく事業者別排出係数算出方法等に関する検討会(資源エネルギー庁)にて協議がなされているところではあるが、現段階で劇的な変更は考えにくい状況である。

(参考) FIT電気の環境価値についての発言等

＜総合資源エネルギー調査会 基本政策分科会 電力システム改革小委員会 制度設計ワーキンググループ＞

○再エネ電源については、FIT制度ができる以前のものとFIT制度ができて以後のものがある。後者については、交付金の費用補填を受けているため付加価値を与えて販売することは不適切であり認めるべきではない。

○FITは基本的に買取義務があり、FIT対応の電源がどれくらい増えるのかというのは、その事業者が買っているか買っていないかということと直接は関係ない。それなのに、FIT対応電源ですと売るのは、詐欺的ではないか。

○FIT対象の電気は、確かに実排出係数はゼロ。CO₂フリーの電気であるので、一見すると確かにFITの電気もグリーンじゃないかと思われる。

ただし、FIT電気の負担は全需要家が負っていて、割り当てられる環境価値というのは基本的に需要家に帰属していて、小売事業者には帰属していない。

○小売事業者が受け取るCO₂というのは、全電源平均のCO₂。仮に小売事業者がグリーンの電気ですとか環境に優しい電気ですと言っても、それは再生可能エネルギーを育てることにはならない。
結局、小売事業者にお金が貯まるだけ。

○FIT電気については、グリーンじゃなくてグレーに近い。グレーでも何でもいいが、そっちの方が実態に近く、いすれにしても全電源平均なので、間違った認識が持たれないよう名称を決めたほうがいい。

○FIT制度は再エネ由来電気であること等を付加価値として需要家に電気を販売することを想定した制度ではない。

○FIT制度による交付金の交付を受けずに、全てのコストを負担して再生可能エネルギー（FIT以外）を販売する事業者との公平性を阻害する。

○付加価値の創出に係るコストを負担しないまま、あたかも付加価値を有する電気として販売することは不適切。

図 4-19 FIT 電源の環境価値の取り扱い

温対法に基づく事業者別排出係数算出方法等に関する検討会第14回資料より抜粋

次に考えるのは、FIT 法によらない再生可能エネルギーの調達である。需要家に対する CO₂ 排出量の削減効果、並びにコスト競争力含め極めて有効な調達先であると認識された。優先的に調達を目指すものの、存在自体が非常に限られており今後の発電所開発並びに旧来からの再エネである水力発電などからの積極調達を目指すものとする。

以上の議論から、電力会社からの常時バックアップ、および日本電力卸取引所(JEPX)からの電力調達については、地産地消というコンセプト上の問題があるものの実績を積む上で対象とすることで方向決定した。

繰り返しになるが、地産地消を通じた地域の活性化を目的とする協議会において、地域に新たな電源開発を含めた地産地消は目指すべき方向性である。制度変更やそもそもの国内の

電力余剰環境を踏まえて慎重に議論すべき内容ではあるが、これらは今後の最重要テーマとなる。

契約タイミングや価格、変動リスクも考慮し、事業目的・コンセプトを満たす方策を検討した

		電力の調達方式			
		FIT	非FIT	JBU	JPEX
契約方式		FIT制度で規定	再エネ事業者との私契約	電力会社との私契約	JPEXとの私契約
調達の自由度(大/中/小)		低 (相対契約:出なり)	低 (相対契約:出なり)	高 (買いたいときに買える)	中 (数か月前～数時間前)
取引ロット(大/小)		- (規定なし)	- (規定なし)	- (規定なし。需要の30%が購入上限)	大 (500kWh/30min～)
環境訴求	CO2排出係数(高/低)	高 0.556kgCO2/kWh (環境価値は剥奪)	低 ≈0kgCO2/kWh (100%再エネ発電のため)	高 0.573kg-CO2/kWh (東北電力0.573kg-CO2/kWh)	中 0.4kg-CO2/kWh (JEPX公表値)
	地産地消(高/低)	高⇒中 (直接売買は規制。表明はOK)	高 (発電所と直接契約可能)	低 (発電所は不特定)	低 (発電所は不特定)
電力調達価格	電気本体価格(高/中/低)	低～中 (10円/kWh前後)	中 (5円/kWh～15円前後)	高 (8～12円/kWh+基本料)	低～中 (10円/kWh前後)
	電力以外のコスト(高/低)	高 (発電監視装置50万円前後 +運転資金+金利)	中 (発電監視装置:50万円前後)	低 (初期コスト不要)	中 (預託金・信任金:200万・年会費50万)
	価格評価(高/中/低) 買取価格+電気以外のコストの総和	高	中	中～高	低

○

地産地消の表現は可能
高CO2で運転資金など課題

◎(制度変更後)
地産地消の表現は可能
高CO2だが運転資金は不要？！

☆

地産地消、低CO2、グリーン
存在がレア

○

地産地消ではないが
非常に使いやすく
ただし、やや高額でCO2が高い
→短期的な調達先

◎

使いやすく安い
CO2も低い
コンセプト上の問題がある
→短期的、補完的な調達先

図 4-20 ローカルでんき株式会社の調達戦略(第4回WS資料より)

4.2.5. 資金計画

地域エネルギー会社を立ち上げ、運営するにあたっては、一定の運転資金が必要となる。この原因は、電気調達と電気代収入のタイムラグである。加えて、平成28年制度において地域のFIT電源からの電力調達に関しては、巨大な運転資金が発生する。立ち上げ当初の運転資金調達力は数千万レベルと考えられるが、この範疇ではFIT電源の調達は限定的なものになる。

地域エネルギー会社では、すべての資金を資本で調達することは現実的ではないが、当面14百万円の資本を協議会メンバーから調達し、不分会を協議会メンバーでもある地銀(秋田銀行、北都銀行)から調達することとした。

4.3. フェーズ2

4.3.1. 事業構築

地域エネルギー会社の事業構築に向けては、行政内の合意形成プロセスと同時に資本・資金調達を実施し12月に「ローカルでんき株式会社」は法人登記を実施した。

4.3.2. 届出、契約

ローカルでんき株式会社が実施した届出、契約を表 4-4 に示す。これらはすべて小売電気事業の実施に必要な届出関係となっている。

表 4-3 届出概要(平成 29 年 3 月時点)

届出名	提出先	内容
加入申請	電力広域的運営推進機関(OCCTO)	小売申請時に添付が必要となる“加入申込書の写し”を受領
小売電気事業登録申請	資源エネルギー庁	登録申請書、小売電気事業遂行体制説明書、苦情等処理体制説明書、の 3 様式を記入
加入届出	電力広域的運営推進機関(OCCTO)	通知書と小売電気事業登録の写しを添付して届出
入会申請	一般社団法人日本卸電力取引所(JEPX)	卸電力市場を活用した電力売買の実施に必要
入会申請	一般社団法人ローカルグッド創成支援機構	需給管理業務の教育、システム利用に必要

表 4-4 関連契約(平成 29 年 3 月時点)

契約名	締結先	内容
需給契約	需要顧客	価格、期間、その他条件
受給契約	発電事業者	価格、期間、その他条件
託送供給契約	一般送配電事業	送配電線利用代金＋需要インバランスに関する取決め
発電量調整契約	一般送配電事業	発電インバランスに関する取決め
サービス利用契約	一般社団法人ローカルグッド創成支援機構	ソリューションラック利用に関する取決め

4.3.3. 人員体制

ローカルでんき株式会社では、3 名地元雇用(秋田県の推奨する A ターン事業も活用)した。需給管理業務を実施するためには、2 名以上の人員配置が望ましい。加えて発電所の開発や料金メニューの開発、公益的な事業計画など企画人員が必要となる。しかし、当面はこれらのタスクの大部分を協議会が担う為、ローカルでんき株式会社としては、新規雇用の 3 名を全員需給オペレーションができるようにしつつ、それぞれが営業、経理、総務を兼務する形でスタートする。

なお、3名は3月初旬から一般社団法人ローカルグッド創成支援機構にて、需給管理、各種報告、緊急時対応、制度詳細の理解、システム利用のトレーニングを受けている。

4.3.4. システム等基盤構築

小売電気事業に必要となるシステムは、需給管理システム、顧客管理システムの最低2システムが必要となる。今回は一般社団法人ローカルグッド創成支援機構で地域新電力各社が共同利用しているクラウドシステムをシェアリングする。

当該システムの特徴は、クラウド環境である為、トレーニング時の環境が湯沢市内に戻った際にも引き継がれる。また、複数の地域エネルギー会社で共同利用(シェア)している為、安価に利用可能となっている。

また、エネルギー事業を実施する上で必要となる、専門的な法務機能やコールセンター、及び導入に際しては莫大なロットが必要となる IOT センサー類についても利活用が可能な環境となっている。

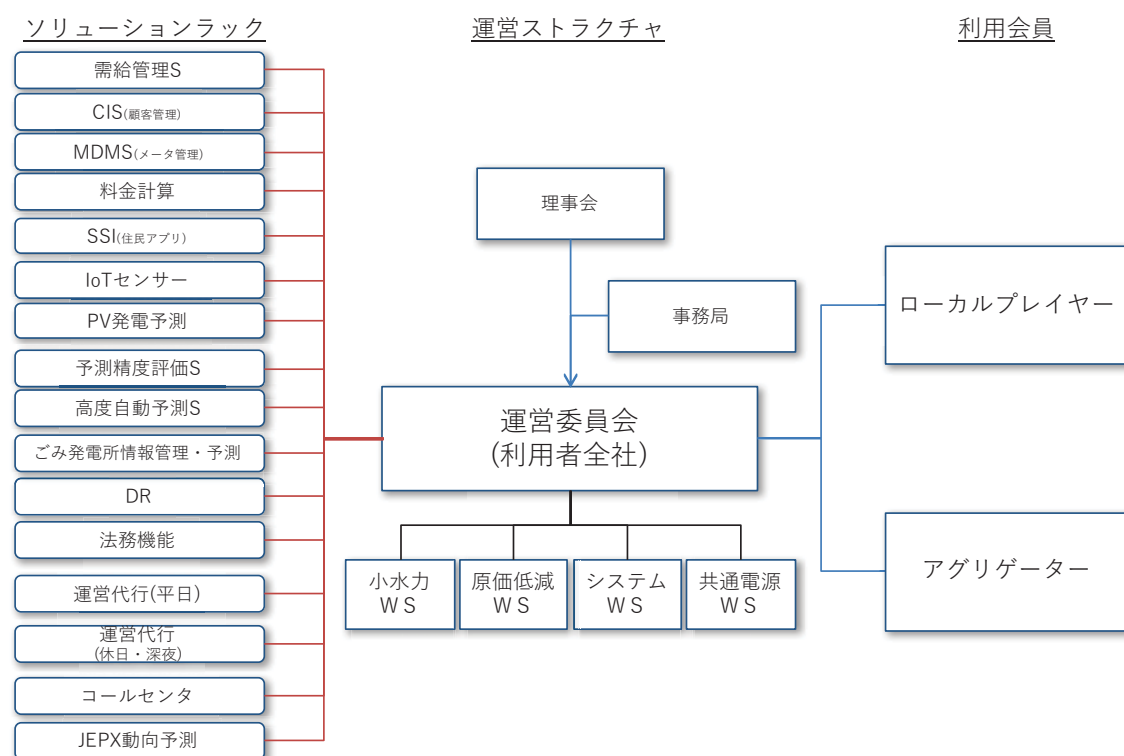


図 4-21 ローカルグッド創成支援機構のシステムソリューションラック

4.4. 他先進地域との情報交換プラットフォームの構築検討

先進地として2箇所の視察と意見交換を行い、地域エネルギー会社設立の方向性検討の判断材料とした。

4.4.1. 一般社団法人 東松島みらいとし機構（宮城県東松島市）視察

一般社団法人東松島みらいとし機構(HOPE)は、電気事業で得られる収益を直接公益的事業に利用する特性を持っている。HOPE は、そもそもの法人の設置目的が「震災復興」「環境未来都市の実現」と「復興まちづくり」という公益的な位置付けにあり、非常に多彩な公益事業の企画と実施を創業以来 5 年にわたって続けている。電気事業は、この企画と実施を継続するためのエンジンという位置付けになっている。その結果、割引率は数%程度にも関わらず、公共施設、農協、漁協、産業も HOPE から電力購入を積極的に行っている。

HOPE は市とともに、2016 年 8 月に「スマート防災エコタウン」を建設し、架空・埋設合わせて約 5km の配電網(マイクログリッド)を保有している。東松島市ではマイクログリッドの中心に約 500kW の太陽光発電設備を設置し、エコな地産地消と病院や住宅などの無停電化を実現し、住民の高い評価を得ている。

登録電気小売事業者 414 社のうち、特定送配電事業者登録をしている一般社団法人は、HOPE ともう 1 社のみ。一般社団法人は株式会社と機能面はほぼ同じであるが、法人としてのドライビングフォースが異なると言われている。株式会社の所有者は株主である一方で、一般社団法人は社員(≒株主)であり、また社団法人は社員がイコールパートナー。社団法人は利益を得ても得なくてもよく、むしろ存在意義としては「目的の遂行」となる。株主は基本的にリターンを求めるが、社員はそもそも配当が禁止されている。

4.4.2. ローカルエナジー株式会社（鳥取県米子市）視察

ローカルエナジー株式会社(LE)は、「エネルギーの地産地消による新たな地域経済基盤の構築」を理念として 2015 年 12 月 21 日に設立された。コンセプトは「まちのエネルギーをデザインする」。

(特徴)

① 金融機関融資を受けない

電気小売事業で必要となる運転資金は、事業規模に応じて大きくなる。特に昨年度までは、FIT 交付金(4 ヶ月遅れの入金)が資金調達面の大きな壁となっていた。LE 社は、資金調達の手法として、金融機関からの仮受けを行わず、全て地元企業からの出資金で調達した。地元企業 90%、行政 10%の割合で最大株主は地域の CATV 会社である中海テレビ放送株式会社(50%)。

② 徹底した地産地消

同社は 2016 年 4 月 1 日からの供給開始にあたって、まず地域の電源調達から優先的に

取り組んでいる。需要確保をファーストステップとする地域エネルギー会社がほとんどの中、同社は電源確保→需要確保→電源開発→需要拡大・・・という成長シナリオを描いている。なお、事業開始時点で供給電源の90%が地元発電所。

③ ※5 B2B2C

現時点で国内に他に事例がない、同社の最大の特徴と言える。同社は公共施設以外に電気を小売せず、地元民間需要に対しては、希望する地元企業と同社がバランシンググループを組んだ上で間接的に小売する。つまり、同社は地元発電所から電力を調達する窓口となり、地元民間需要に販売したいという地元企業に対して卸販売並びに需給管理代行を行っている。

B2B2C を選択した理由は、純民間企業の営業力や苦情対応力、およびセット販売などの提案力を生かし、行政出資の同社と純民間が連携し、小売電気事業で収益を生み出すことができるためである。

※5 B2B2C とは Business to Business to Consumer の略称。商取引の形態のうち、企業が他の企業へ商品やサービスを提供し、提供を受けた側の企業がさらに一般消費者へ提供する取引形態のことである。

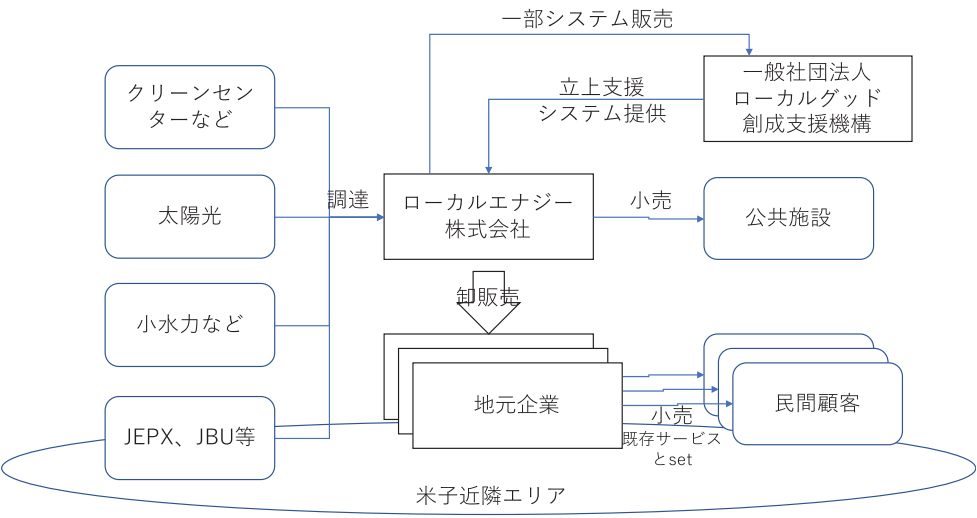


図 4-22 ローカルエナジーの事業スキーム

5. 平成28年度事業のまとめ、今後の想定課題、次年度の計画
 5.1. 平成28年度事業のまとめ
 当初計画していたタスクは全て対応した。ただし、2ヶ月の工程遅れとなったこと、展開手法として部会を開催せず全て全体ワークショップで対応した。

表 5-1 フェーズ1 ビジョン構築 タスクの予実

タスク	予定	実績
1) 共有ビジョン	事業目的・理念の共有合意	協議会及び地域エネルギー会社の目的

ン策定		理念の構築と共有を実施
	優先度の設定と定量目標	共有ビジョン達成のための展開ステップの策定と、事業目標の定量化を実施
	戦略方針の合意	運営、営業、調達の個別方針を全社参加の WS で決定
2) 事業運営計画	内製化・アウトソーシングの範囲決定	人員他全て地域で内製化し、外部からは専門ノウハウを獲得する方針決定
	法人種、運営体制、人材確保、教育など	株式会社とし運営は全て地域内製化。ローカルグッド創成支援機構を活用。
3) 営業戦略	営業優先度の設定	農・林・食・行政の協議会メンバーを最優先に供給する。スタートアップ時は公共施設から開始し、実績を積む。
	顧客開拓の方針と具体策	各業界団体にアプローチし、2017 年度目標値の 3 倍を最終目標とする
4) 調達戦略	調達優先度の設定	JEPX、JBU で供給実績を作り、地域の再エネ発電所と交渉&新設検討
	発電事業との接点と具体化、JBU や JEPX との比較	地元の発電事業者を協議会メンバーに招聘し、他の調達方法と詳細比較
5) 資金計画	支払タイミングの調整	運転資金の観点から FIT 発電所からの電力調達を初年度は見送る
	運転資金の拡張調整	地銀に協議会の監事として招聘、並びに地域エネルギー会社に出資者として参画してもらった。

表 5-2 フェーズ 2 事業構築・実施 タスクの予実

タスク	実績
1) 事業体構築	12 月に法人登記を実施。資本金 14 百万円を調達し 4 月からの供給開始体制を構築した。また、先進事例と情報交換を行い、方向性を確認した。
2) 届出、契約	小売り電気事業者のライセンスを取得し、平成 29 年 4 月供給開始に向け湯沢市との需給契約を締結。4 月以降順次、農・林・食の施設との契約を締結。
3) 人員体制	新規雇用を 3 名創出。ローカルグッド創成支援機構にて専門知識を教育した。

4) システム等基盤構築	同法人の実績あるクラウドシステムをシェアリングする。
--------------	----------------------------

5.2. 今後の想定課題

5.2.1. 今後想定される課題

協議会のコンセプトである、再生可能エネルギーの地産地消ビジネスを通じた地域活性化について、微細な課題はそれほど想定されず目的は達成されると考えられる。むしろ、問題は地殻変動に近い変化が起こった場合を想定する。

・ 響かない公益事業の実施

地域エネルギー事業を通じた地域活性化を行う本事業において、地域活性化に寄与しない公益事業を実施することが最大のリスクとなる。地域エネルギー会社は、地域の需要家(今回は農・林・食、行政)に支えられている。そのため、彼らの視点から見た公益性が求められ、合意が必要と言える。

もし、公益的な位置付けがローカルでんき株式会社に無くなった場合、電気の小売や調達に関して、特別な意義や理由をなくし、単なる小売電気事業者の1つとして扱われる。

・ 市内企業の電気事業参入

地元産業界においても電力自由化を契機に、小売電気事業に参入する先進的企業の存在が考えられる。これ自身は、地域活性化の観点から望ましい行動と考えられるが、マーケットが小さい地域エネルギー事業においてはバッテリー確率が高く、域外からの競合参入時に疲弊している危険性がある。また、地元企業が大手企業とのバランスグループ等で事実上の看板貸しをする場合、玉石混交の中で地域に競争が発生することとなる。

・ 大手競合他社によるプレッシャー

みなし小売電気事業者である旧電力会社各社による、強力な値下げ対応が考えられる。現在、市場シェア4%程度の新規参入者に対しては、短期間のプレッシャー対応は大手企業にとっては問題とならないと考えられる。

・ 制度変更

電気事業法や温対法、FIT 関連法や周辺法の変更はリスクとして想定される。また、場合によってそれらを日々のオペレーションに反映するため、システムの更新が必要となる。このような情報は、特殊な環境で流通するため一般には得にくい。

5.2.2. 解決方針

基本的にはこれら想定課題を解決するため、来年度以降の事業内容が存在する。

・ “響かない公益事業の実施”への解決方針

ステークホルダーである農・林・食が求める“公益性”を理解し、具体的な施策に落としていく。かつ、それらは常に移り変わることで、場合によっては競合同士の争いに加担することになることを考え、協議会でしっかりと方針決定する仕組みづくりが必要となる。来年度事業とする。

- ・ “市内企業の電気事業参入”への解決対応

地域活性化の観点から、市内企業で地域エネルギー事業を実施したい企業を集め、協議会を活用した連携方法を検討するべきと考える。出資等による連携だけでなく、例えば米子市が実施したような地域内バランスンググループの形成も一つと考えられる。いずれにせよ、本課題はスキームのバージョンアップにつながるチャンスであると考ええる。

- ・ “大手競合他社によるプレッシャー”に対する解決方針

第一に価格競争力をつける必要がある。事業コンセプトが良くても価格競争力がない事業に持続性はない。一方で地域エネルギー会社がコントロールできるコストは、運営コストと調達コスト程度しかない。運営コストはローカルグッドのシェアリングシステムで競争力を持たせるとして、課題は調達コストと言える。再エネは FIT である限り、市場単価連動となることから、FIT では競争力を得られないと言える。まして、プレミアム買取などを実施することは問題となる。

新規電源の開発やアフターFIT も含め、FIT によらない再エネの獲得(非 FIT)を戦略に入れる必要がある。

- ・ “制度変更”に対する解決方針

まず、制度変更に関する中央の情報をいち早くキャッチする、また、場合によっては発信を行うネットワーク構築が重要と言える。そのためには業界団体であるローカルグッド創成支援機構への参画は大きな意味を持つ。

また、このようなリスクに対しては、軸足となる農林水産省との連携を具体的に構築していく必要があると考えられる。

5.3. 次年度の計画

5.3.1. 全体推進体制

全体の事業推進体制は平成 28 年度と変化しない。

ユニット毎の変更点としては、藤井延之副会長は平成 28 年度一杯で湯沢市副市長を退任するため公認の会長を選定する必要がある。これは、市側人事の安定化を待って整理し直すこととなる。また、事務局は地域エネルギー会社のローカルでんき株式会社が平成 29 年度から主体隣、より実務に即した体制に変更する。

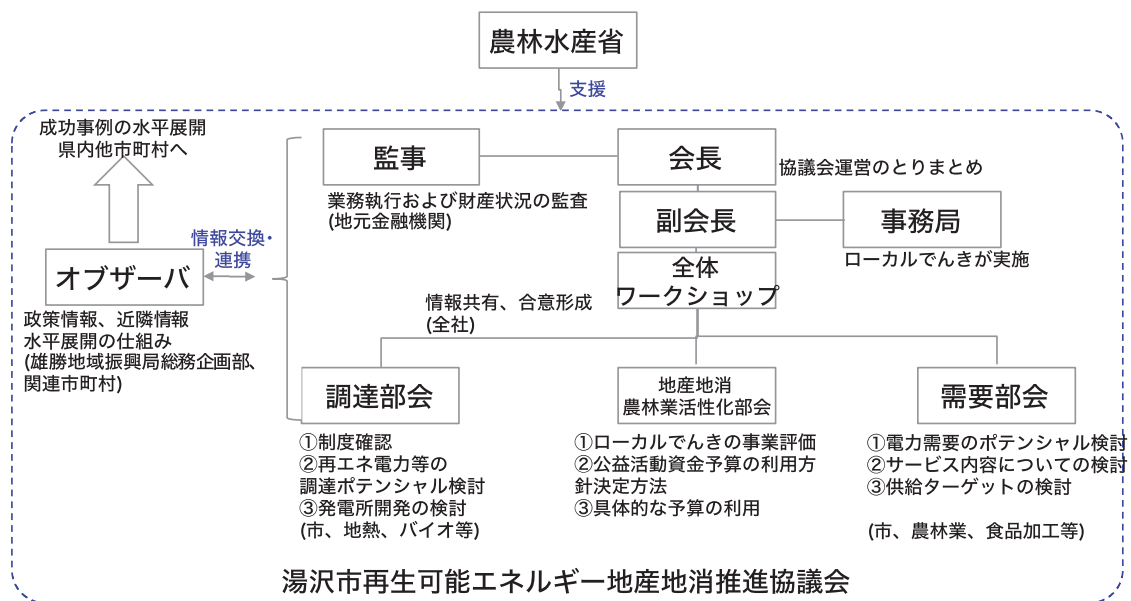


図 5-1 来年度の協議会体制案

5.3.2. 調達部会運営方針（案）

再エネ電源の開発を注力テーマとする。地熱、木質バイオマスと太陽光発電に関して、再エネ発電所の投資を検討する。また、既存再エネ発電所については事業主体との打ち合わせも含め具体的調達調整を行う。なお、新設再エネについては農家等の市民参加の再エネ投資のフレームワークなど金融手法についても検討を行うとともに、農山村における再エネ導入ガイドラインにつながる検討を行う。このほか、新 FIT 制度による電力調達の具体策検討や再エネ調達のポテンシャル検討などの基礎調査も行う。

①再生可能エネルギー発電所の新設検討

湯沢の地域資源を活用したエネルギープラント(バイオマス、地熱、太陽光など)の新設検討を行う。その際、市民出資の枠組みについても検討する。

②既存再エネの地産地消化アクション

既に稼働している再生可能エネルギーについて、地産地消を通じた地域活性化を実現するため、具体的にローカルでんき株式会社への売電を検討する。

③農山漁村再生可能エネルギー法に基づく基本計画の検討

①、②の検討を通じて、農林食の健全な発展と共生できる再生可能エネルギーのあり方を整理し、基本計画の検討を行う。

5.3.3. 需要部会運営方針（案）

ローカルでんきによる電力供給サービスに関して、価格・非価格の両面からの価値について、実際に電力購入を行なっている協議会メンバーとともに評価し、場合により改善を行う。また、エネルギー供給に関係し、省エネ診断や見える化などの需要家向け新サービスの企画、検討を行う。

① 省エネ・電気代節減サービスの検討

省エネ診断や電力利用見える化システムなどの導入によって、農林食産業のエネルギー効率の改善と競争力強化を促す仕組みを検討する。

② ネガワット・VPP の検討

平成 29 年から本格化したネガワット取引を研究し、農林食産業および地域エネルギー会社の新たな収入源の検討を行う。

③ エネルギーレジリエンス

湯沢特有の災害が起因した停電リスクに対し、BCP(Business Continue Plan)の観点から蓄電池リースやリスク情報配信などのサービスを検討する。

5.3.4. 地産地消農林業活性化部会運営方針（案）

ローカルでんき株式会社の小売電気事業の収益確認の実施と、公益活動の企画と合意形成ルールの方針策定を行う。また、平成 29 年度中に何らかの公益的事業(試験的)を実施する。

なお、合意形成ルールにおいては、特に数ある施策の中で、農・林・食の活性化(地域活性化)に本質的に資する公益施策を見出す評価軸を検討する。施策の評価を定量化し比較するフレームワークを学識経験者と構築し、判断材料の一つとする。

また、試験的事業に関しては、現状のエネルギー需要家の直接的なメリットにつながる施策(例えば、米、日本酒やうどんのアピール施策、拡販施策など)を検討し、実施する。

① ローカルでんき株式会社のモニタリング

平成 29 年 4 月から開始したローカルでんき株式会社の収益性をモニタリングし、調達部会および需要部会における施策検討に活用する。

② 農林食 活性化資金の利用方針フレームワークの構築

ローカルでんき株式会社が創出しする“農林食 活性化資金”について、最適な活用と合意形成を目的としたフレームワークを作成する。また、“資金”の活用を想定した複数施策案について、地域経済的な観点からどの施策を優先度高く取り組むべきかを図る“評価軸”を外部の有識者と連携して検討を行う。

③ 農林食 活性化資金の試験的利用

平成 29 年 4 月からの供給開始によって得られる利益の一部を試験的に活用し、農林食の活性化を実施する。

取組項目	1 年目 (H28)				2 年目 (H29)				3 年目 (H30)			
事業の企画・構想、推進協議会運営												
企画、全体構想、詳細設計の作成、事業の進捗管理												
F S 調査												
ワークショップによるビジョン構築												
需給バランスの調整、事業性評価、事業計画												
地域調整												
事業実施合意形成												
発電事業計画設計												
既存再エネ発電施設からの電力調達検討、実施												
地域に適した再エネ発電事業の検討												
新電力設立												
設立、系統との切替に向けた関係者の調整												
設立、雇用、ライセンス、トレーニング												
地域活性化												
地域活性化策の検討												
事業利益を活用した具体施策の実施												

図 5-2 本事業の全体展開イメージ