

内閣府委託調査

平成 27 年度社会的企業の 実態に関する調査研究

最終報告書

平成 28 年 3 月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

<目 次>

第 I 章 本調査の目的および作業内容	1
1. 調査の目的	1
2. 調査の内容	1
第 II 章 定性分析	3
1. 訪問先の概要	3
2. 経済社会の担い手としてソーシャルビジネスが果たしている役割	8
第 III 章 定量分析	15
1. 定量分析における社会的企業の定義	15
2. クロス集計による社会的企業とその他企業の特性比較	17
3. 回帰分析による検証	30
第 IV 章 調査結果のまとめと今後への示唆	42
1. 調査結果のまとめ	42
2. 今後の課題	43
参考 ヒアリングメモ	46
1. 株式会社八葉水産	46
2. 有限会社青柳家	51
3. ココネット株式会社	56
4. 株式会社東京ウエストインターナショナルスクール	59
5. 公益財団法人墓園普及協会	64
6. 公益社団法人長岡市シルバー人材センター	67
7. 木村産業株式会社	72
8. 株式会社上山田ホテル	78
9. 株式会社井上工務店	81
10. 株式会社美ら地球	85
11. 鳳電気土木株式会社	90
12. 大阪造園土木株式会社	95
13. 株式会社マルブン	100
14. 第一印刷株式会社	105

第I章 本調査の目的および作業内容

1. 調査の目的

本調査の仕様書で示されている通り、我が国の経済を再生し、成長を持続的なものとするためには、すべての人々が、それぞれの持ち場で、持てる限りの能力を活かすことができる「全員参加」が重要であり、自助・自立を第一としつつも、共助によって、地域を基本とする周囲の人々が支えあうことによる活力ある共助社会が必要とされている。そのためには、共助社会づくりの担い手が、様々な社会的課題を市場として捉え、課題解決を目的とする事業を推進することにより、地域経済の活性化に寄与するとともに、新たな雇用を創出するという効果が期待されている。こうしたなか政府でも、共助の活動を推進するために、必要な政策課題の分析と支援策の検討を行う場として、内閣府経済財政政策担当大臣の下、有識者による「共助社会づくり懇談会」を開催し、平成27年の3月に報告書を公表したところである。

本調査では、社会的課題をビジネスを通じて解決・改善しようとする活動を社会的事業と呼び、社会的事業を行う事業者を社会的企業と呼ぶが、共助社会づくりを進める上で社会的企業の役割がますます高まっている。しかしながら、社会的企業の実態はまだまだ明らかではない部分が多い。そこで昨年度実施した「我が国における共助社会づくりの担い手の活動規模調査」では、アンケート調査等を用いて社会的企業の数や付加価値額、雇用者数といった活動規模の測定を行った。本調査では、昨年度調査の成果を踏まえて社会的企業の実態をさらに深めていく。具体的には、ケース・スタディによる定性分析及びデータを用いた定量分析を通じて、その議論を一層深め、今後の共助社会の担い手に対する様々な施策の検討に資する資料とすることを目的とする。

2. 調査の内容

(1) 定性分析

定性分析では、昨年度アンケート調査および文献調査等によって、ヒアリング対象の社会的企業14社をリストアップした。うち8社が昨年度アンケート回答企業であり、6社が独自にリストアップした企業である。

ヒアリングでは、以下のような項目を調査した。

- 組織および事業の概要
- 取り組んでいる社会的事業の内容とその背景
- 社会的事業と他事業の関係性
- 地域や他のアクターとの関係性

- 社会的事業への取り組みがもたらすメリット
- 事業の課題と今後の事業展開に見通し
- 政策的な支援の必要性

(2) 定量分析

定量分析については、昨年度調査で用いたデータを用いて、社会的企業の実態について詳細に分析を行っている。具体的には、事業年数や企業規模、労働生産性等が社会的企業とその他企業でどのように異なっているのか、どういった企業が社会的企業になっているのか、社会的企業とその他企業ではどのような特性の違いがあるのか等を、クロス集計や、統計的な検定、回帰分析を用いて検証した。

第Ⅱ章 定性分析

1. 訪問先の概要

昨年度アンケート調査や文献調査等から訪問先企業を14社リストアップし、訪問調査を行った。訪問先企業14社について、以下では、企業及び社会的企業の概要、今後の見通しと課題に分けて整理した。

〈1〉株式会社八葉水産（所在地：宮城県、調査実施日：2015年12月3日、文献調査からの抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 創業昭和47年の気仙沼市の水産加工会社。
- ・ 株式会社八葉水産、株式会社モリヤ、村田漁業株式会社、株式会社アグリアスフレッシュの4社によって気仙沼水産食品事業協同組合を立ち上げ。水産加工品の共同購買・共同販売・共同宣伝・共同利用・共同保管・商品開発を行う。リアスフードブランドとして独自の商品開発を積極的に実施。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 「リアスフードを食卓に」プロジェクトでは、協同組合に加盟する4社にとっても新たな可能性を広げるものに育っている。引き続き、食や素材が持つ意味や、メッセージ、コンセプトを大切に、新しい商品を提案し、食育活動などを通じて、共感する人を増やしていく。

〈2〉有限会社青柳家（所在地：秋田県、調査実施日：2016年2月16日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 現在、創業30年。角館の武家屋敷、お土産店、宿泊施設を三位一体で運営。
- ・ もともと角館で米屋をやっていたが、武家屋敷を青柳家の最後の当主から引き継ぎ、固定資産税と相続税を支払うために事業を強化したことがきっかけ。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 武家屋敷のある内町にはたくさんの観光客がいるが、商店街のある外町は閑散としている。現状では、外町は内町におんぶにだっこ状態になっているが、そこをうまく連関させないといけない。

〈3〉ココネット株式会社（東京都、調査実施日：2016年1月20日、文献調査からの抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ もともとは西濃運輸の一支社の取組から始まった業務であり、ニーズにあわせて拡大

してきた。買物弱者に対する支援事業をコアビジネスとしている。

- ・ 「おやここネット」というサービスでは、買物弱者対策支援として見守り型買物代行サービスを行っている。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 地域社会への貢献と利益をどうバランスさせていくかが課題である。見守りサービスだけでは成り立たない。
- ・ 見守りサービスについては顧客や地域に広がりが見られていないのが課題。

〈4〉株式会社東京ウェストインターナショナル（所在地：東京都、調査実施日：2016年2月26日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 創業者自身が英語で苦勞をしており、娘には同じ思いをさせたくないと考え、インターナショナルスクールを探したが、学費が高ったため、自ら設立した。
- ・ 幼稚園、小学校、中学校を対象としたインターナショナルスクール。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 幼稚園→小学校→中学校と拡張してきて、今後は高校を作りたいと考えているが、それも儲けを増やしたいからではない。卒園・卒業する子どもたちに次のステージを用意しなければならないので、拡張してきた。

〈5〉公益財団法人墓園普及協会（所在地：東京都、調査実施日：2016年2月11日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 関東と関西5箇所（狭山、入間、猪名川、千早赤阪、五色台）の霊園を管理しており、昭和45年に法人化。
- ・ 事業活動としては、各霊園における墓所の販売（区画使用権の貸与）、年間管理料、お花の販売、お茶席の用意など。ほぼ毎年、同水準で推移。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 各霊園とも開設当時は墓地需要が急速に拡大し不足も深刻化していたが、現在の需要は頭打ち。そのため、管理費の見直しが必要となっている。
- ・ 経営の健全性を維持しつつ、調和のとれた霊園管理を行うことで、事業の永続性を担保したい。

〈6〉公益社団法人長岡市シルバー人材センター（所在地：新潟県、調査実施日：2015年12月8日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 市町村合併に伴い近隣のセンターと統合しながら規模を拡大してきた。調査時点で職

員数 46 人（うちフルタイム 25 人）、会員（60 歳以上）は 2,780 人で、長岡市の総人口の 2.8%にあたる人数。

- ・ 会員に生きがいや社会参加の機会を提供するため、臨時・短期の仕事のほか、平成 22 年からは一般労働者派遣事業を開始。就業意欲の強い会員に就労の場を提供している。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 元々はボランティアに近い「生きがいを感じられる場」として始めた事業も多いが、会員の就業意識の高まりを感じており、「働く場」としての要素を強めることが求められる。
- ・ 地域内の他団体と連携しながら、時代のニーズに合わせた変化が必要とされている。

〈7〉 木村産業株式会社（所在地：富山県、調査実施日：2015 年 12 月 22 日、文献調査からの抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 大正 13 年創業で、現社長は 4 代目にあたる。公共工事が主力で、小牧ダムの施工や発電所の建設等に携わってきた。現在は個人宅のリフォーム、介護施設の改装なども手掛ける。
- ・ 常務が NPO 法人を立ち上げ、小規模で、家庭的な雰囲気、対象者を（高齢者等に）限定しない「富山型デイサービス」を社会保障サービスとして実施している。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 介護報酬等の単価が年々減少傾向にあることもあり、地域のニーズに応じ事業拡大したい。例えば、最近では高齢者の住まいの確保がニーズとして上がっており、建設業としての取組みも検討中。
- ・ 株式会社でも NPO 法人でも、人材確保が喫緊の課題である。

〈8〉 株式会社上山田ホテル（所在地：長野県、調査実施日：2016 年 2 月 7 日、平成 26 年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ ある旅館が廃業したときに銀行から土地を引き取り、更地にしてコンビニエンスストアとアパート 8 軒を作った。現在、高齢の店主が店を閉めるとシャッター街になり、亡くなると廃屋になる。温泉全体でそういった時代になっており、再開発を何とか進めたいと思っている。
- ・ バスケットボールリーグの地元チームの支援や、6 次産業振興も担っている。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 新しい観光振興施策として、政府に認められた DMO として登録しようと観光課と相談している。

〈9〉株式会社井上工務店（所在地：岐阜県、調査実施日：2016年3月2日、文献調査からの抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 昭和40年に創業。岐阜県高山市に位置し林業部門と製材部門、設計・施工部門、大工部門の4部門を有する。
- ・ 関連会社に飛騨五木株式会社、株式会社飛騨プロパティマネジメント、株式会社飛騨ITアセット。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 工務店は商圈を岐阜一円のエリアに設定、特に林業施業や製材は高山をベースとし展開。飛騨五木は地域商社としてカフェ・ギャラリー、宿泊施設を展開。ITアセットは森林信託の設定化・流動化を図り信託銀行と遜色ない事業を展開したい。

〈10〉株式会社美ら地球（所在地：岐阜県、調査実施日：2016年3月2日、文献調査からの抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 2007年創業。「クールな田舎をプロデュースする」というミッションのもと、ツーリズムの企画や、海外に里山文化を発信するウェブサイト「SATOYAMA EXPERIENCE」の運営、ひだ山村・民家活性化プロジェクト、その他ソーシャルイシュー（地域課題）の解決に取り組む。

○ 今後の見通しと課題

- ・ SATOYAMA EXPERIENCE の継続と利用者拡大、収益力の強化。研修等の BtoB 事業の継続。
- ・ 海外では、ボランティアツーリズムも十分収益事業として成り立っている。非収益的な事業も継続していく中で、将来的には収支が取れるように取り組んでいきたい。

〈11〉鳳電気土木株式会社（所在地：京都府、調査実施日：2015年12月19日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 現社長で3代目となる電気設備会社。事業の5割が公共工事、4割がディスプレイ事業、1割が京都府内の寺社の庭園のライトアップ。
- ・ 京都大学経営管理大学院と組み、京都大学経営管理大学院と真言宗醍醐派の本山で世界遺産・醍醐寺と京都南部地域の歴史文化圏の活性化を目指した共同事業・研究に関する協定協力を締結。

○ 今後の見通しと課題

- ・ ライトアップの企画だけではなく、地域の活性化に繋がられるよう地域全体を長期的に見て、一緒に考え、継続的に事業を進めていく。

〈12〉大阪造園土木株式会社（所在地：大阪府、調査実施日：2015年11月26日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 昭和21年創業。本業は造園工事で、主に大阪府や近隣市町村の公共工事として植木の剪定・草刈りや公園等の緑地の指定管理。公共事業の縮小を背景として、以下の社会的事業を開始。
- ・ 環境に配慮した方法で剪定ごみの処分を行うリサイクル事業と、民有地の植樹による温暖化対策・景観改善を目的とする緑化事業では、人材採用・育成が進んでいる。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 高単価の公共工事に依存しすぎることなく、民間部門での業務開拓も進めることで、時代が変わっても安定的に事業を継続できるよう準備している。
- ・ 社員のモチベーション向上が課題であり、2014年度からは「所得倍増計画」と銘打ち、5か年計画で給与増加につながるような事業拡大の方針を社員に呼び掛けている。

〈13〉株式会社マルブン（所在地：愛媛県、調査実施日：2015年12月25日、平成26年度アンケート調査より抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 飲食店経営を行っており、地産地消を推進して、現在は、年間で7割ぐらいの野菜を地元の農家からのもので賄っている。
- ・ 地元の公民館、婦人会などで料理教室を行っている。
- ・ 小児がんなどの難病の子どもたちの就労支援として、雇用を受け入れている。

○ 今後の見通しと課題

- ・ 女性の社会進出を支援する観点から、HMR（Home Meal Replacement）商品、中食、家事代行業、1.5次商品化などに注目しており、農商工連携を進めている。そうしたところで障害者の活用もできないかと考えている。
- ・ 地元スーパーにおいて地元ブランドとして進めたい。1.5次商品で貢献していきたい。

〈14〉第一印刷株式会社（所在地：愛媛県、調査実施日：2015年12月25日、文献調査からの抽出）

○ 企業及び社会的事業の概要

- ・ 本業は印刷会社。今治の島々を紹介する雑誌の編集・企画から印刷・発行を機に、地域の魅力を発信する活動を本格的に始めた。具体的には、地元の物産を紹介するカタログ通販、インターネット通販などを実施。
- ・ その後、地元のキャラクターであるバリィさんを作り大ブレイクし、今治市の観光面でも大きく貢献してきた。

○ 今後の見通しと課題

- ・ バリィさんの知名度は上がってきたが、まだ知らない人もおり、そうした人に存在を知ってもらうことで結果として今治を知ってもらう活動を展開しているところ。
- ・ 地元のショッピングモールにおいて、バリィさんの世界観をうまく組み入れたコンセプトカフェを出店予定。I ターン人材の活用、交流人口の増加、地域の魅力発信に力を入れていきたい。他のキャラクター活動支援もしていきたい。

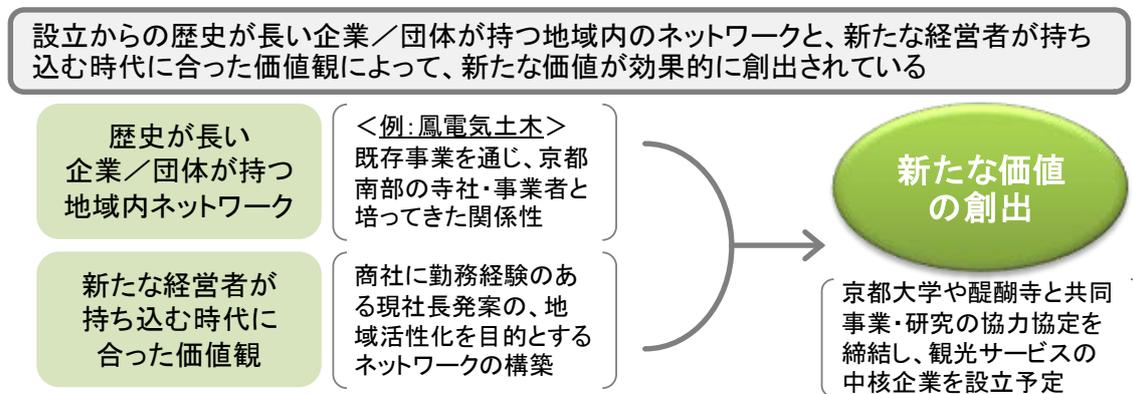
2. 経済社会の担い手としてソーシャルビジネスが果たしている役割

ここでは、定性分析（ヒアリング調査）により、経済社会の担い手としてソーシャルビジネスが果たしている役割を、(1)新たな価値の創出、(2)多様な働き方・雇用の創出、(3)ソーシャル・キャピタルの創出・醸成の3つの視点から整理した。

(1) 新たな価値の創出

○設立からの歴史が長い企業／団体が持つ地域内のネットワークと、新たな経営者が持ち込む時代に合った価値観によって、新たな価値が効果的に創出されている。

図表 1 ソーシャルビジネスが果たしている役割：①新たな価値の創出



今回ヒアリング対象とした企業／団体の多くは、設立から数十年が経過しており、経営者も複数回、代替わりしているケースが多い。そのこともあり、設立以来の事業を主力としつつも、新たな経営者（またはその予定の経営幹部）が新たな視点を企業／団体に持ち込んでいることに特徴がある。例えば、鳳電気土木株式会社では、元々商社に勤務していた現社長が、寺社と地域が一体的に観光業に関わる体制を作り、地域全体の価値向上を図る取組みを始めている。また、第一印刷株式会社が手掛けているゆるキャラ「バリィさん」は、3代目社長が地域の魅力発信を事業化するため、従業員と試行錯誤を続ける中でヒットしたものである。

長年、同一地域で事業を展開している企業／団体は、地域密着を掲げ、地域の社会構造や顧客ニーズの変化を経年的に把握している。事業の軸足が地域にあることから、その変化を捉えた新規事業または地域貢献をソーシャルビジネスとして始めるケースが多い。有限会社青柳家では、武家屋敷の資源を活かした体験型サービスを、主に外国人に提供している。株式会社井上工務店の場合は、地元産木材という自然資本を森づくりから関わることで事業の幅の拡大と安定化に成功している。

また、設立からの歴史が長い企業／団体は、所在地を中心として広く事業の根を伸ばし、本業はもちろん地域貢献活動等を通じて豊かな人脈を有しているケースが多い。そのため、新規事業または地域貢献に取り組む際にも、他社、NPO 法人、個人など、地域内の多様な主体と連携を図りやすい。株式会社上山田ホテルでは、地域のバス事業者との連携で新たなヒット商品（早朝バスツアー）を開発している。

このように、他主体との連携による外部資源と、本業で培った内部資源とを掛け合わせることで、新たな価値（財・サービス）を効果的に創出できている。

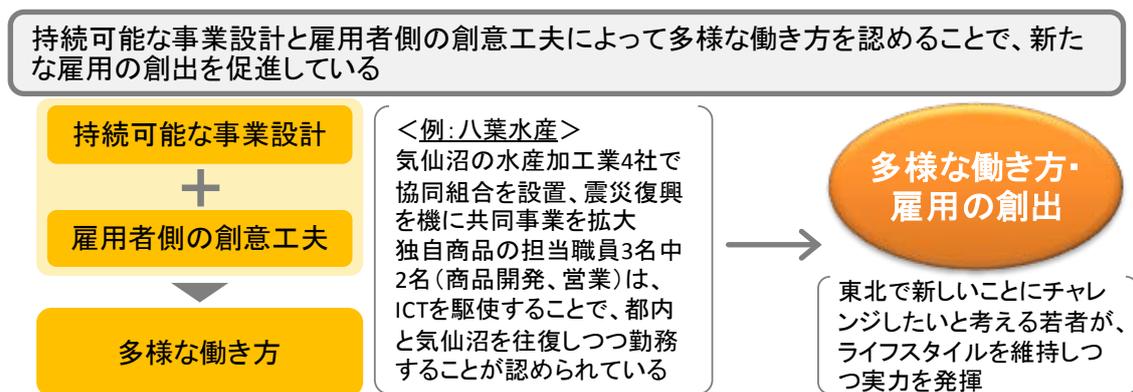
図表 2 ヒアリング調査先企業の新たな価値の創出

企業名／ 団体名	新たな価値の創出
株式会社 八葉水産	<ul style="list-style-type: none"> ・海の幸と山の幸を組み合わせ、三陸の恵みを食として楽しむことを目指す。震災後に立ち上げられた水産加工品ブランド開発プロジェクトであり、豊かな地域の将来に向けて、商品開発に留まらず食育活動や新しい働き方にも取り組んでいる。
有限会社 青柳家	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の対象を外国人向けのものに切り替えてきており、鎧を着られたり、習字や書道ができたりといった、体験型を増やしている。 ・自ら商品やサービスを売り付けようとしたことはなく、すべてお客さんからの要望で始めた事ばかりである。
ココネット 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・見守りは、スタッフが訪問したり、電話をしたりして行っているが、見守りのなかで食料品等の注文をしてもらっている。 ・配送サービスの業際部分でさまざまな事に取り組んでいく。
株式会社東京 ウエストインターナショナル スクール	<ul style="list-style-type: none"> ・安価で、日本人と外国人が共に通っているインターナショナルスクールの創設。
公益財団法人 墓園普及会	<ul style="list-style-type: none"> ・接客の質の強化や管理基準の制定など、調和のとれた墓園内の雰囲気づくりに注力している。
公益社団法人 長岡市シルバー 人材センター	
木村産業 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・NPO 法人での経験を経て、ユーザーと建設業との感覚のズレに気づくようになった。このことが、個人宅のリフォームや介護施設の改装の工夫につながり、受注も増加している。
株式会社 上山田ホテル	<ul style="list-style-type: none"> ・ホテルの若手経営者がツアーを企画したり、観光協会のもと旅館組合とバス事業者が委員会を作ったりして、早朝バスツアー等の地域資源を活かした観光事業を進めている。
株式会社 井上工務店	<ul style="list-style-type: none"> ・飛騨五木（地域の木材）を利用し、技術にこだわった事業を展開。 ・森づくりや育林・管理など原材料の調達から取り組み、日本全国に自然資本を活かした地域づくりを広げている。
株式会社 美ら地球	<ul style="list-style-type: none"> ・飛騨地域に根差した旅行会社として、日本の原風景である里山を舞台に外国人や都市部住民が「ひだびとの暮らし」に触れられる機会をプロデュース。
鳳電気土木 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・宗派を超えた寺社間コミュニケーションの向上、観光サービス産業とのネットワーク構築等を実現し、“体験型京都文化発信基地”を目指す司令塔になる民間企業を立ち上げ、ビジネスを通じた京都南部地域の活性化の中核にする予定。
大阪造園土木 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・ガーデンライフを楽しむ人たちに向けて、「造園」や「緑」をキーワードとした事業を展開。緑化から石窯等の個人用器具の販売まで広く展開。 ・庭だけでなく、マンションのベランダ庭園向けの事業も開発中。
株式会社 マルブン	<ul style="list-style-type: none"> ・少量多品種などこだわりのある農家を各店舗で活用している。その結果、四季折々の素材を出すことができ、それが強みになっている。
第一印刷 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・民間が作ったゆるキャラで初めての大ブレイク。地域の観光、経済の活性化にも寄与。 ・ショッピングモールの集客力を借り、カフェ展開を通じた、地域の魅力発信などを進める。

(2) 多様な働き方・雇用の創出

○持続可能な事業設計と雇用者側の創意工夫によって多様な働き方を認めることで、新たな雇用の創出を促進している。

図表 3 ソーシャルビジネスが果たしている役割：②多様な働き方・雇用の創出



ソーシャルビジネスは、短期的な収益の確保のみを目的とはしておらず、財務上の持続可能性を維持しながら事業を継続することを目指し運営されることが多い。そのため、収益性や効率性を追求した組織体制を構築することよりも、多様な人材を受け入れ育てることに重きが置かれているケースが見られる。大阪造園土木株式会社は造園という業務内容を伝えるだけでなく、社会貢献に対する意識が高い若者も惹きつけられるよう、経営者が夢を語ることを実践している。

また、多様な人材としては、例えば育児・介護等で労働時間の確保に限りがあるケースや、体力やハンディキャップによる制限あるいは得手不得手があるケース、など、何らかの理由で働きづらさを抱える人々も含まれる。公益社団法人長岡市シルバー人材センターでは、ボランティアに近い形の就労機会の提供に加え、人材派遣事業も開拓を進めたことで、就労意欲の強い高齢者の受け皿となっている。株式会社マルブンは難病を持つ従業員の雇用に加え、社員がハンディキャップを持った人と関わる機会を提供することで、社員教育を進めている。

さらに、IT ツールを使うなどにより、地理的な制約に縛られず、柔軟な働き方の開発にチャレンジする例も見られる。株式会社八葉水産では、東京に住みながら電話会議等で工場のある気仙沼と密に連絡を取り、月1回1週間程度の出張とすることで、両地域に軸足を置いたライフスタイルを許容している。

収益向上を至上命題とするような企業／団体では、往々にして、その組織に最適化された従業員だけが働き続けやすいシステムとなりがちである。一方で、ソーシャルビジネスは従来の働き方に縛られない多様な人々を包摂する懐の広さ、寛容さがある。これにより、これまで就労が難しかった人々が自分らしく働ける職場を提供したり、地域や産業分野を超え

た人材の還流を促進したりすることにより、新たな雇用の創出に大きく寄与している。

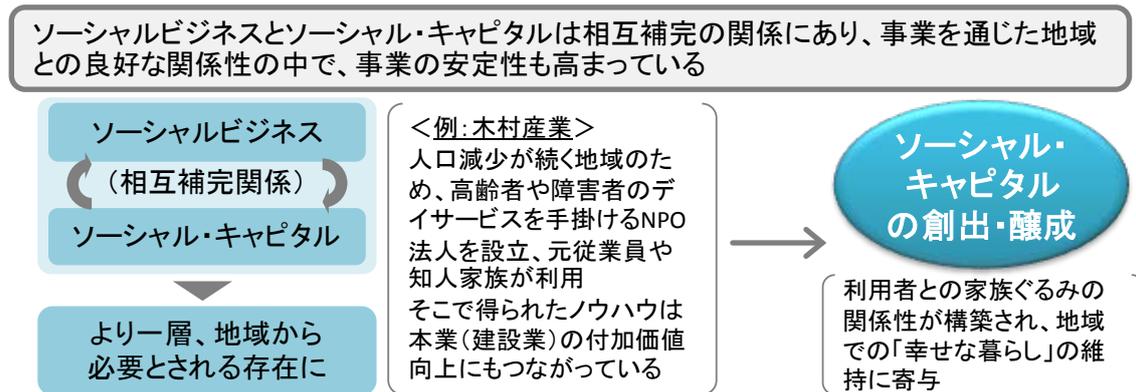
図表 4 ヒアリング調査先企業の多様な働き方・雇用の創出

企業名／ 団体名	多様な働き方・雇用の創出
株式会社 八葉水産	・東京と気仙沼の双方で働くライフスタイルを追求。自分のライフスタイルは維持しつつ、東北で挑戦できる働き方のモデルの形成にチャレンジしている。
有限会社 青柳家	
ココネット 株式会社	
株式会社東京 ウエストインターナショナル スクール	・教師は全てネイティブであり、教員免許を有している。教師の多くは、夫が日本で働いていて、自分も家計補助的に働く事を希望している人が多い。
公益財団法人 墓園普及会	
公益社団法人 長岡市シルバー 人材センター	・就業意欲の強い高齢者が働けるよう、人材派遣事業でこれまで以上に多様な事業に取り組み、適正就労の促進に寄与している。
木村産業 株式会社	・NPO 法人の経営のみ理事長が担い、事業運営は現場の職員に任せることで育成を進めている。 ・人材確保が十分ではないものの、地域内の貴重な雇用の場になっている。
株式会社 上山田ホテル	
株式会社 井上工務店	・井上工務店および関連会社を通じた人材の雇用。特に若手人材の積極登用と採用を実施
株式会社 美ら地球	・同社の採用による都市部人材の移住。 ・古民家を活用した飛騨高山オフィスプロジェクトの展開による空き屋のオフィスとしての活用を実施
鳳電気土木 株式会社	
大阪造園土木 株式会社	・最近の若者は社会貢献に対する意識が高いことから、経営者が夢を語れば大卒社員でも採用できると考え、実践している。 ・社員がモチベーション高く働く、特に若者が元気になるような会社を作るため、処遇改善を目指す。
株式会社 マルブン	・難病を持つ従業員を雇用している。また、難病の子どもを集めたキャンプを実施しており、社員の勉強機会としている。 ・愛媛大学教育学部附属特別支援学校の児童を対象に料理教室を開き、心やさしい社員の育成を行っている。
第一印刷 株式会社	・カフェのバリスタはIターン人材を活用。また、印刷業から各種コンテンツのデザイン、企画などを行うことで、多様な職種の人材の活用が進む。

(3) ソーシャル・キャピタルの創出・醸成

○ソーシャルビジネスとソーシャル・キャピタルは相互補完の関係にあり、事業を通じた地域との良好な関係性の中で、事業の安定性も高まっている。

図表 5 ソーシャルビジネスが果たしている役割：③ソーシャル・キャピタルの創出・醸成



ソーシャルビジネスは、ソーシャル・キャピタルの創出のみを第一義に掲げた事業ではない。ただし、社会課題解決や地域貢献は地域内のステークホルダー同士の結びつきを強め、支え合いの関係性を拡げることにより、結果的にソーシャル・キャピタルの創出に結び付いている。ココネット株式会社は都市部に単身で暮らす高齢者のニーズを汲んで、見守りを基礎としつつ配送サービスを手掛けている。株式会社東京ウエストインターナショナルスクールでは、創業の想いや教育の質の高さが共感を呼び、地域の学校から交流の要望があり連携を図るようになってきている。公益財団法人墓園普及会では、葬儀に伴う社会的習慣が変化する中で、健全な事業経営によって、世代を超えるつながりづくりに貢献している。

また、ソーシャル・キャピタルの蓄積がもともと豊富な地域では、社会課題解決や地域貢献への意識が高い企業／団体の活動を後押しする力が強い。そのため、ソーシャルビジネスの事業環境は良好なものとなる。木村産業株式会社が人口減少の中で地域をもう一度元気にしたいとNPO法人及び富山型デイサービスを立ち上げた際、元従業員や職員の知人家族らの利用も多かった。株式会社美ら地球では、都市部居住者や外国人に飛騨地域の暮らしを知ってもらおう観光事業を担っているが、地元の工務店や住民の理解と協力があるからこそ事業が成立していると指摘する。

このように、ソーシャルビジネスの存在が、ソーシャル・キャピタルをより豊かにする。その結果、企業／団体は、地域と強固な win-win の関係性を構築することができ、結果的に事業の安定性につながっている。

図表 6 ヒアリング調査先企業のソーシャル・キャピタルの創出・醸成

企業名／ 団体名	ソーシャル・キャピタルの創出・醸成
株式会社 八葉水産	・「リアスフード」を軸に、シェフ、デザイナー、水産業に従事する人、地元の子どもたちなどたくさんの人たちが繋がる機会が生れている。
有限会社 青柳家	・地元の高中生・中学生・小学生は無料にしている。子どもたちに地域のことをもっと知ってもらいたいという思いからである。角館のセールスマンになってくれると考えている。
ココネット 株式会社	・都市部の単身世帯の高齢者が持つ、自分のことを見守っていて欲しいというニーズを基に、サービスを提供している。
株式会社東京 ウエストインターナショナル スクール	・日本の学校からの登校や交流をしたいという要望も来ている。東村山市の学校とは交流をしており、教育委員会のレポートにも記載されている。
公益財団法人 墓園普及会	・合葬や散骨など葬儀の方式を生前に本人が決定したり、お墓参りする人が減少したりと、時代と共に葬儀に伴う社会的習慣も変化している中、事業の継続が「つながり」づくりそのものである。
公益社団法人 長岡市シルバー 人材センター	・事業開発では会員の希望と地域の関係性を両立。一例として、繊維業が盛んだったという地域特性から、縫製に関する技術を持つ会員が活躍できるよう、リサイクル事業者やクリーニング店の理解を得て、学生服等のリサイクル・修繕事業を開始。
木村産業 株式会社	・人口減少で地域が崩壊するとの危機感と、もう一度街や地域を元気にしたいとの考えからデイサービスを実施。元従業員、理事長や NPO 法人職員の知人家族など、利用者と家族ぐるみの関係に。
株式会社 上山田ホテル	・観光振興は旅館だけではなく様々な産業を巻き込んで進めないと、観光地としてあるいは新しい市として持続的に成り立っていかないの思いだった。営業活動自体が地域とのつながりづくりになっている。
株式会社 井上工務店	・製造・販売だけでなく、EC ショップやクラウドファンディング、信託手法の活用等を通じて、都市部の人材との関係を積極的に構築。
株式会社 美ら地球	・ツーリズムを通じた都市住民と飛騨地域の暮らしとの繋がり作り ・インターン生の採用によるツーリズムの担い手の育成 ・まちづくり協議会を通じた飛騨地域の価値の再発見
鳳電気土木 株式会社	・地域住民を含めた地域全体での取り組みが必要という啓蒙活動が大切。 ・少しの工夫で、地元の人を楽しめるようにするのが良い。
大阪造園土木 株式会社	・植樹会をしている NPO 法人に、造園の技術を教える形で関与しており、緑化活動に参加する人を増やしている。
株式会社 マルブン	・当社のみとの取引では十分な取引量にはならないことから、農家には他の同じように考えるレストランやホテルを紹介するなどしている。 ・農家の取引量が増え経営が安定し、有名になった農家もある。
第一印刷 株式会社	・地元の商品、大手ショッピングモールなど民間レベルでの事業連携に加えて、観光協会、今治市など行政とも連携。

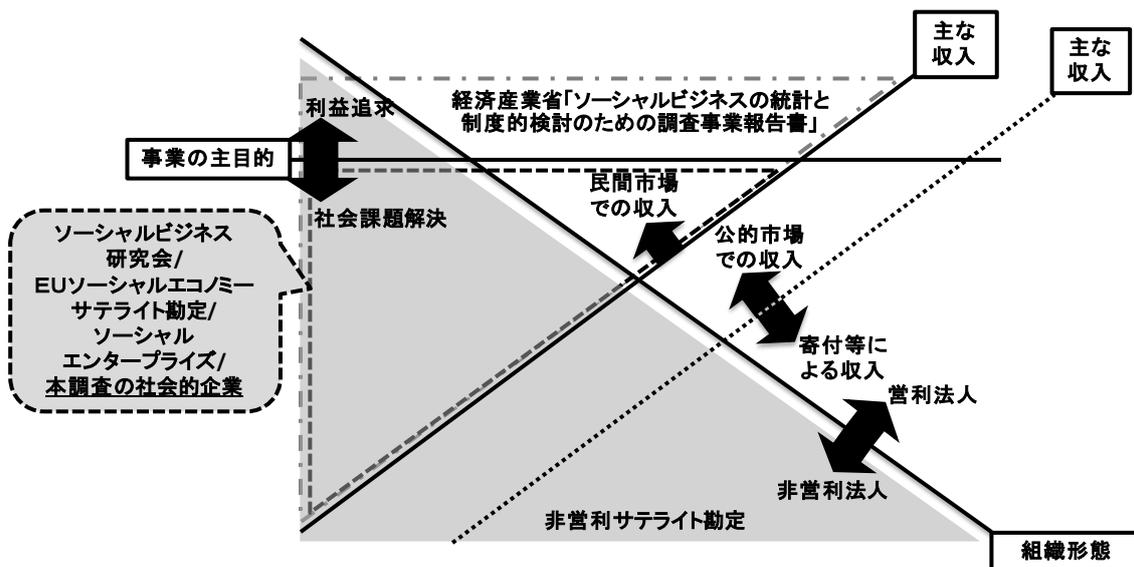
第 III 章 定量分析

1. 定量分析における社会的企業の定義

定量分析における社会的企業の定義は、昨年度実施した「我が国における共助社会づくりの担い手の活動規模調査」に準拠する。すなわち、社会的企業を「社会的課題をビジネスを通して解決・改善しようとする活動を行う事業者」と定義する。具体的には以下の基準に基づいて判定する。社会的企業を定義するにあたって、①組織形態、②主な収入（財やサービスの提供（ビジネス）によって社会的課題を解決しようとしているかどうか）、③事業の主目的（組織の主目的が社会課題の解決なのかどうか）から、既存の類似推計の範囲を含めて整理したものが図表 7 である。

今回の定義における社会的企業は、組織形態は営利か非営利かを問わず、民間市場から主な収入を得ていて、事業の主目的が社会課題の解決である事業者であるため、太点線で囲んだ吹き出し部分となる。

図表 7 推計の範囲



上記図表の太点線の範囲を、より詳細な条件として整理したものが図表 8 である。①が社会的事業をそもそも実施しているかどうか、②～④が「事業の主目的」に関する条件、⑤～⑦は「主な収入」に関する条件である。非営利法人については、③・④は満たされていると仮定する。

本章の以下の節では、クロス集計や回帰分析を用いて社会的企業の実態を定量的に明らかにしているが、昨年度調査では図表 8 の②および③で「1. とてもよく当てはまる」のみを社会的企業と定義した推計も行っている。本章でも図表 8 の②および③で「1. とて

もよく当てはまる」に該当した企業のみを社会的企業と定義した分析も行ったが、サンプルサイズの小ささ等の理由で統計的に有意な違いが確認されなかったため、以下では「1. とてもよく当てはまる」と「2. 当てはまる」のいずれかに該当する企業を社会的企業と定義して分析を行う¹。

図表 8 社会的企業の条件

	類型	条件	基準・昨年度アンケート設問
①	社会的事業の実施	「ビジネスを通じた社会的課題の解決・改善」に取り組んでいる	問2で「1. 取り組んでいる」と回答した事業者
②	事業の主目的	事業の主目的は、利益の追求ではなく、社会的課題の解決である	問3で「1. とてもよく当てはまる」および「2. 当てはまる」と回答した事業者
③		利益は、出資や株主への配当ではなく、主として事業に再投資する (営利法人のみの条件)	問5で「1. とてもよく当てはまる」および「2. 当てはまる」と回答した事業者
④		利潤のうち出資者・株主に配当される割合が一定以下である (営利法人のみの条件)	問6で50%未満とした事業者
⑤	主な収入	事業収益の合計は収益全体の一定割合以上である	問7で「事業収益／収益合計」が50%以上の事業者 (財団法人でその他収益(財産所得)が大きい場合を加味してこうした基準を採用)
⑥		事業収益のうち、公的保険(医療・介護等)からの収益は一定割合以下である	問7で「公的保険サービス(医療・介護等)からの収益／事業収益」が50%以下の事業者
⑦		事業収益(補助金・会費・寄付以外の収益)のうち、行政からの委託事業収益は一定割合以下である	問7で「うち行政からの委託事業収益／事業収益」が50%以下の事業者

¹ また、昨年度アンケート問8では、収益合計のうち社会的事業からの収益割合を質問しているが、図表5の条件に当てはまる企業であっても社会的事業からの収益割合が0%であることも考えられる。そうした企業は社会的企業から除外すべきとも考えられるが、実際にはそうした企業はほとんど存在しないため、分析では考慮しなかった。

2. クロス集計による社会的企業とその他企業の特性比較

(1) 事業年数

組織形態別に社会的企業とその他企業の特性を比較したものが図表 10～図表 12 である。それぞれ、事業年数、代表者の女性割合、収益（収益合計、事業収益）、職員数（有給職員数、常勤有給職員数）、生産性について、平均値・標準偏差・中央値を比較している。また、社会的企業とその他企業でそれぞれの統計量に差があるのかどうかの検定結果も併記している（差の検定（p 値））。

事業年数についてみると、いずれの組織形態においても、社会的企業か否かで大きな差は確認できない。ただし、公益財団法人については、社会的企業の方がその他企業と比較して事業年数が長い傾向にあることが分かる。公益社団法人および公益財団法人については、社会的企業の方が標準偏差が小さい傾向が確認できる。

(2) 代表者の女性割合

代表者が女性である割合を見ても、社会的企業とその他企業で明確な差は確認できない。若干であるが、一般財団法人については社会的企業の方が女性割合が高く、公益社団法人については社会的企業の方が女性割合が低いものの、いずれも統計的には有意な差ではない。

(3) 収益

収益合計（団体にとっての収入の合計）と事業収益の平均値をみると、中小企業についてはいずれも社会的企業の方がやや小さいが、全体の平均が 2.5 億円程度であるのに対して差は 1,500 万円程度でありそれほど大きくなく、統計的にも有意な差ではない。その一方で、標準偏差をみると、その他企業と比較して社会的企業はバラつきが小さく中央値でみると、社会的企業の方がその他企業よりも高くなっている。標準偏差と中央値の差は、統計的に有意である。こうした結果から、中小企業の社会的企業はその他企業と比較して、安定的な事業を営んでいる姿が見えてくる。こうした点をさらに確認するため、収益合計についてカーネル密度関数を示したものが図表 13 および図表 14 である。図表 13 は収益合計そのものの密度関数であり、図表 14 は収益合計の自然対数値の密度関数である。これらの図をみると、その他企業の場合は収益の小さな企業と大きな企業が共に多く、社会的企業は分布の中央に集中していることが見て取れる。

社団・財団・NPO 法人といった非営利法人についてみると、平均値および中央値のいずれでも、社会的企業の方が規模が大きい傾向にある。中央値でみると、それらの差はすべて統計的に有意である。非営利法人の場合、社会的事業を行うことで団体の事業性を高めることにより、組織の規模が大きくなり、安定的な収益基盤が確保されると考えられる。

(4) 有給職員数

中小企業の有給職員数については、収益とほぼ同様の傾向が確認できる。すなわち、平均値でみると社会的企業の方がその他企業よりも規模が小さいものの、中央値では社会的企業の方が大きく（有給職員数のみ）、標準偏差も小さい。平均値や中央値の差は統計的に有意ではないが、標準偏差の差は統計的に有意である。収益合計と同様に、有給職員数についてカーネル密度関数を描いたものが図表 15 および図表 16 である。これらの分布をみると、社会的企業の場合、分布が中央に集中するとともに、分布のピークはより大きな水準にあることが分かる。収益に関する分布とあわせて考えると、社会的企業はより労働集約度が高く、雇用の受け皿となっていることが示唆される。

社団・財団・NPO 法人といった非営利法人についても、収益とほぼ同様の傾向が確認できる。すなわち、社会的企業の方が平均値および中央値のいずれでみても、有給職員数が多い傾向にある。中央値についてみると、すべて統計的に有意な差が確認できる。

(5) 労働生産性

労働生産性の分子は生産額、分母は労働投入量となるが、それぞれの指標は図表 9 のいずれかを採用した（合計で生産額 4 パターン×労働投入量 2 パターン=8 パターン）。複数の指標を検討するのは、松永（2009）²が指摘するように、社会的企業の主たる目的は利益ではなく社会課題の解決であるため、単一の指標で生産性を測定することが困難だと考えられるためである。

図表 10～図表 12 の「労働生産性」には、上段に生産額の指標（収益合計、事業収益、自主事業収益、利益）、下段に労働投入量の指標（常勤有給職員数、有給職員数）を示している。

図表 9 労働生産性の指標

生産額の指標（分子）	労働投入量の指標（分母）
・ 収益合計 ・ 事業収益 ・ 自主事業収益 ・ 利益（＝収益合計－費用合計）	・ 常勤有給職員数 ・ 有給職員数

中小企業について労働生産性をみると、平均値ではその他企業の方が労働生産性が高い傾向にある。しかし、中央値でみると、逆に社会的企業の方が労働生産性が高く、標準偏差が小さい。中央値の差と標準偏差の差については、全体的に統計的に有意である。労働生産

² 松永佳甫（2009）「社会的企業の理論・実証分析」大阪商業大学論集 第4巻第3号

性の分子を収益合計、分母を常勤有給職員数とした労働生産性について、カーネル密度関数を描いたものが図表 17 および図表 18 である。これらの分布をみると、社会的企業の場合、分布のピークが高い水準にあると共に、分布が中央に集中している傾向があることが分かる。社会的企業は、安定して高い生産性を示しているケースが多いことが示唆される。

非営利法人については、平均値および中央値のいずれでみても、社会的企業の方が労働生産性が高い傾向が確認できる。加えて、社会的企業は標準偏差が小さい傾向にある。以上から、非営利法人の場合、社会的企業の方が平均的な生産性水準と事業の安定性の双方が高いことが分かる。

このように社会的企業の場合、全体的に生産性が高くなる傾向が確認できる。社会的企業で働いている人は、実際の労働対価にプラスして働きがいを求めるため、賃金以上の労働生産性を発揮している可能性があると考えられる。

図表 10 社会的企業とその他企業の特性比較（平均値）

組織形態	社会的企業	事業年数	代表者女性割合	収益合計(万円)	事業収益(万円)	有給職員数(人)	常勤有給職員数(人)	労働生産性(万円)							
								収益合計		事業収益		自主事業収益		利益	
								常勤有給職員	有給職員	常勤有給職員	有給職員	常勤有給職員	有給職員	常勤有給職員	有給職員
中小企業	社会的企業	25.1	10.3%	24,776	24,194	39.0	23.0	1,477	1,228	1,438	1,185	996	866	23	132
	その他企業	24.1	10.6%	26,911	25,681	44.1	28.4	1,509	1,157	1,383	1,036	1,026	768	87	82
	差の検定(p値)	0.454	0.921	0.721	0.802	0.434	0.165	0.929	0.826	0.871	0.624	0.925	0.736	0.838	0.850
一般社団法人	社会的企業	33.6	0.0%	37,880	33,422	31.7	28.1	1,766	1,613	1,388	1,283	1,065	981	271	242
	その他企業	34.5	1.4%	45,148	14,774	12.4	10.8	2,272	1,925	1,117	930	384	283	-25	-54
	差の検定(p値)	0.656	0.158	0.796	0.299	0.338	0.346	0.177	0.349	0.408	0.234	0.001	0.000	0.184	0.141
一般財団法人	社会的企業	31.5	8.7%	179,942	171,684	90.8	84.3	2,361	1,927	2,089	1,717	1,762	1,438	313	241
	その他企業	31.3	4.2%	43,432	32,260	38.2	30.0	2,688	1,975	1,288	793	857	467	56	51
	差の検定(p値)	0.912	0.328	0.211	0.187	0.235	0.219	0.632	0.934	0.100	0.019	0.073	0.017	0.258	0.259
公益社団法人	社会的企業	28.6	5.7%	27,628	23,682	15.0	10.4	3,382	2,712	2,898	2,298	1,940	1,527	-6	-4
	その他企業	29.4	9.0%	20,636	11,336	10.2	7.0	3,735	2,776	2,157	1,617	553	363	41	384
	差の検定(p値)	0.489	0.199	0.043	0.000	0.048	0.011	0.540	0.875	0.138	0.071	0.000	0.000	0.799	0.269
公益財団法人	社会的企業	32.0	6.0%	137,559	129,538	52.8	40.7	6,718	6,010	6,375	5,746	5,468	4,889	818	625
	その他企業	27.8	5.5%	39,735	29,277	24.1	17.6	3,326	2,331	1,318	986	468	273	-305	100
	差の検定(p値)	0.000	0.877	0.001	0.001	0.039	0.061	0.035	0.010	0.001	0.001	0.001	0.001	0.158	0.347
NPO法人	社会的企業	8.0	.	2,885	2,557	7.7	3.3	1,023	562	888	480	494	265	146	78
	その他企業	7.4	.	3,372	1,554	7.2	3.0	809	476	468	211	319	129	90	55
	差の検定(p値)	0.000	.	0.637	0.000	0.198	0.105	0.001	0.107	0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	0.193

(注) 中小企業、一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人の事業年数は、アンケートにおける事業年数の回答（9つの選択肢からの回答）の中央値を用いて算出している。

「差の検定」は平均値の差の検定の p 値（両側）であり、グレー地は平均値の差が 10%水準で統計的に有意な結果を表している。図表 11 で示されている通り、等分散が成り立たないケースが多いため、Welch 検定を行っている。

図表 11 社会的企業とその他企業の特性比較（標準偏差）

組織形態	社会的企業	事業年数	代表者女性割合	収益合計(万円)	事業収益(万円)	有給職員数(人)	常勤有給職員数(人)	労働生産性(万円)							
								収益合計		事業収益		自主事業収益		利益	
								常勤有給職員	有給職員	常勤有給職員	有給職員	常勤有給職員	有給職員	常勤有給職員	有給職員
中小企業	社会的企業	12.7	30.5%	52,863	52,466	57.1	30.3	2,856	2,797	2,806	2,719	2,627	2,594	2,147	1,756
	その他企業	12.4	30.8%	71,458	70,453	82.4	57.5	4,346	3,739	3,861	3,184	3,680	3,009	4,507	4,269
	差の検定(p値)	0.742	0.922	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.051	0.000	0.067	0.000	0.000
一般社団法人	社会的企業	12.0	0.0%	118,464	110,619	128.2	116.7	1,148	1,042	1,009	962	1,097	1,039	917	859
	その他企業	9.7	11.8%	252,218	58,694	29.5	27.9	3,502	3,276	3,055	2,870	944	645	1,788	1,653
	差の検定(p値)	0.072		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.229	0.000	0.000	0.000
一般財団法人	社会的企業	12.2	28.5%	725,918	702,996	290.1	289.8	2,559	2,520	2,442	2,399	2,597	2,510	970	678
	その他企業	11.4	20.2%	131,568	107,304	115.1	100.6	5,721	4,795	3,144	1,355	3,113	1,197	1,720	1,417
	差の検定(p値)	0.548	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.066	0.000	0.186	0.000	0.000	0.000
公益社団法人	社会的企業	10.5	23.3%	31,273	27,831	25.5	13.9	2,334	1,911	2,156	1,690	2,256	1,884	900	876
	その他企業	12.6	28.7%	40,012	30,110	23.0	12.6	8,260	5,912	7,041	5,485	1,947	858	2,587	5,323
	差の検定(p値)	0.010	0.004	0.001	0.266	0.122	0.168	0.000	0.000	0.000	0.000	0.040	0.000	0.000	0.000
公益財団法人	社会的企業	9.1	23.8%	251,492	247,102	123.0	110.6	13,047	12,274	12,939	12,155	12,953	12,130	5,834	4,919
	その他企業	11.5	22.8%	130,441	128,153	49.3	32.9	10,099	5,460	5,801	4,903	3,152	1,424	7,494	1,773
	差の検定(p値)	0.011	0.607	0.000	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.010	0.000
NPO法人	社会的企業	3.7		6,420	5,739	22.4	12.5	1,473	891	1,230	772	956	576	681	435
	その他企業	3.8		100,511	6,589	17.7	8.5	3,430	3,553	595	387	453	194	691	1,097
	差の検定(p値)	0.004		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.508	0.000

(注) 中小企業、一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人の事業年数は、アンケートにおける事業年数の回答（9つの選択肢からの回答）の中央値を用いて算出している。

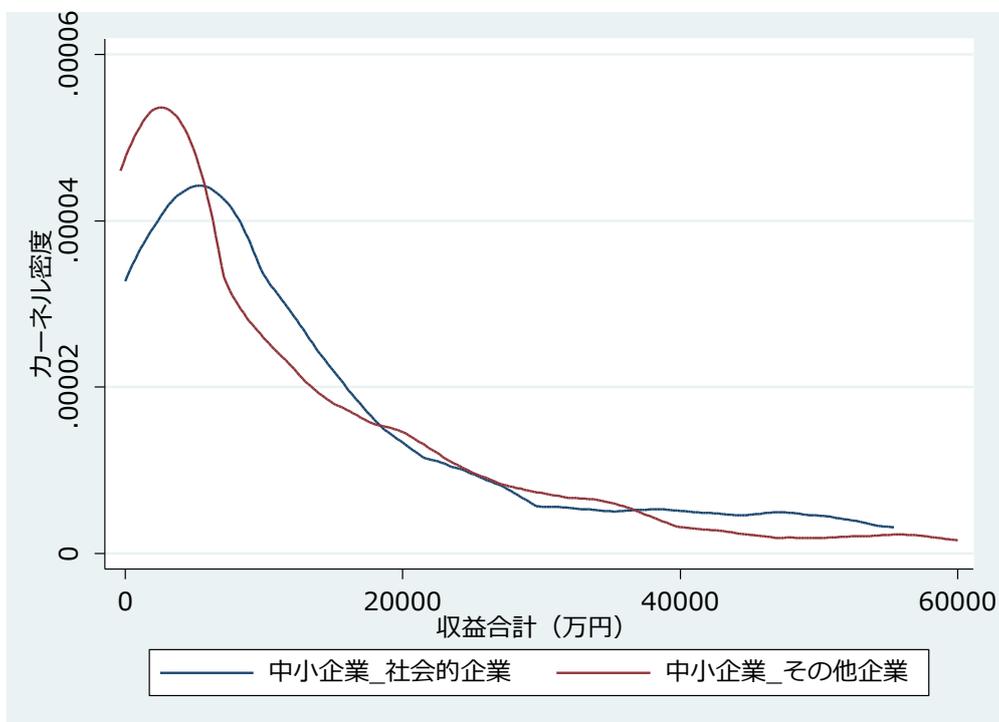
「差の検定」は等分散の検定のp値（両側）であり、グレー地は10%水準で統計的に有意な結果を表している。

図表 12 社会的企業とその他企業の特性比較（中央値）

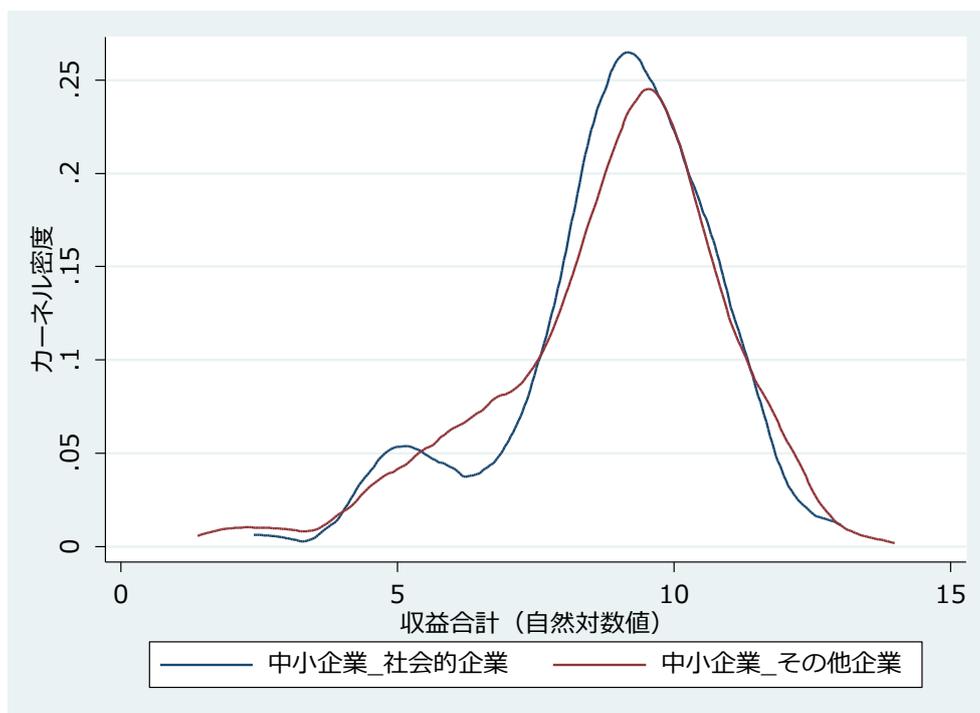
組織形態	社会的企業	事業年数	代表者女性割合	収益合計(万円)	事業収益(万円)	有給職員数(人)	常勤有給職員数(人)	労働生産性(万円)							
								収益合計		事業収益		自主事業収益		利益	
								常勤有給職員	有給職員	常勤有給職員	有給職員	常勤有給職員	有給職員	常勤有給職員	有給職員
中小企業	社会的企業	25.0	0.0%	9,037	8,900	20.0	11.0	848	639	834	624	126	90	66	39
	その他企業	25.0	0.0%	8,000	7,129	17.0	12.0	680	438	641	423	213	163	24	16
	差の検定(p値)	0.459	0.921	0.165	0.097	0.480	0.857	0.065	0.094	0.038	0.057	0.821	0.655	0.152	0.070
一般社団法人	社会的企業	40.0	0.0%	9,274	7,392	6.0	5.0	1,365	1,305	938	967	818	756	23	26
	その他企業	40.0	0.0%	4,770	953	4.0	3.0	1,242	1,034	341	301	22	22	14	8
	差の検定(p値)	0.762	0.441	0.017	0.000	0.071	0.044	0.346	0.102	0.000	0.000	0.000	0.000	0.522	0.345
一般財団法人	社会的企業	35.0	0.0%	17,834	16,241	14.5	10.0	1,630	1,330	1,391	1,012	1,098	851	9	3
	その他企業	35.0	0.0%	6,825	1,638	5.0	3.0	1,330	897	598	367	141	67	1	0
	差の検定(p値)	0.833	0.242	0.001	0.000	0.003	0.002	0.096	0.060	0.000	0.000	0.000	0.000	0.104	0.062
公益社団法人	社会的企業	25.0	0.0%	19,011	16,122	8.0	6.0	3,066	2,484	2,596	2,107	1,358	954	1	1
	その他企業	35.0	0.0%	6,343	1,264	4.0	3.0	1,670	1,320	385	234	74	49	6	4
	差の検定(p値)	0.050	0.216	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.999	0.930
公益財団法人	社会的企業	35.0	0.0%	31,557	28,377	18.5	13.0	1,829	1,288	1,497	1,066	976	585	32	3
	その他企業	25.0	0.0%	8,981	927	6.0	4.5	1,491	1,100	324	185	24	9	0	1
	差の検定(p値)	0.002	0.874	0.000	0.000	0.000	0.000	0.017	0.020	0.000	0.000	0.000	0.000	0.160	0.248
NPO法人	社会的企業	8.0	.	888	750	2.0	0.0	694	329	605	292	219	94	7	2
	その他企業	8.0	.	297	11	1.0	0.0	605	274	367	120	113	33	3	1
	差の検定(p値)	0.000	.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.021	0.037

(注) 中小企業、一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人の事業年数は、アンケートにおける事業年数の回答（9つの選択肢からの回答）の中央値を用いて算出している。
「差の検定」は中央値の差の検定（Mann-Whitney-Wilcoxon 検定）の p 値（両側）であり、グレー地は中央値の差が 10%水準で統計的に有意な結果を表している。

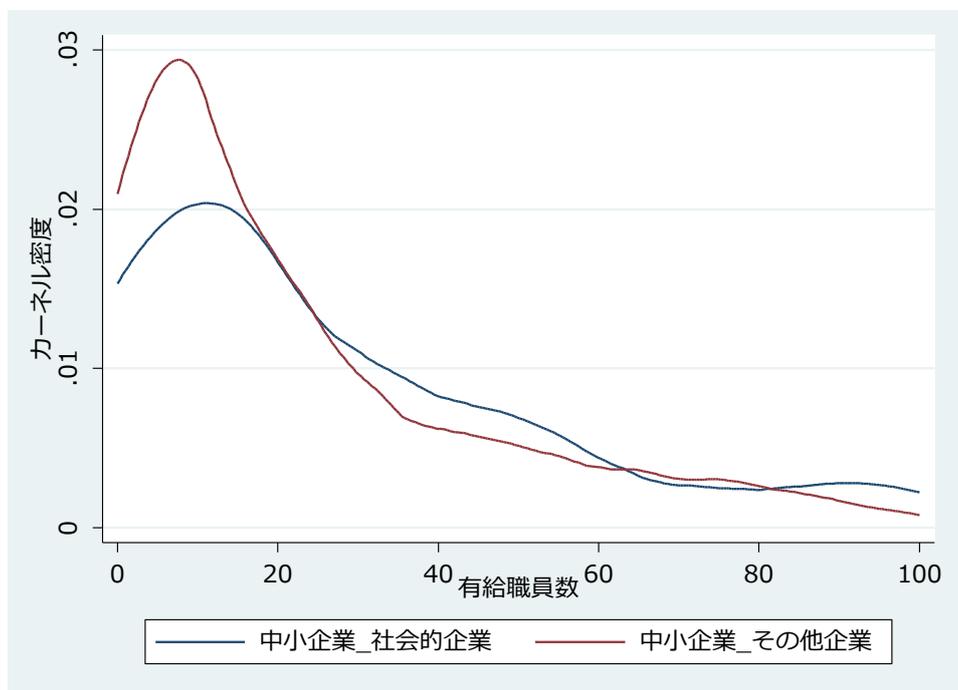
図表 13 社会的企業とその他企業の収益合計のカーネル密度関数
(中小企業・収益合計)



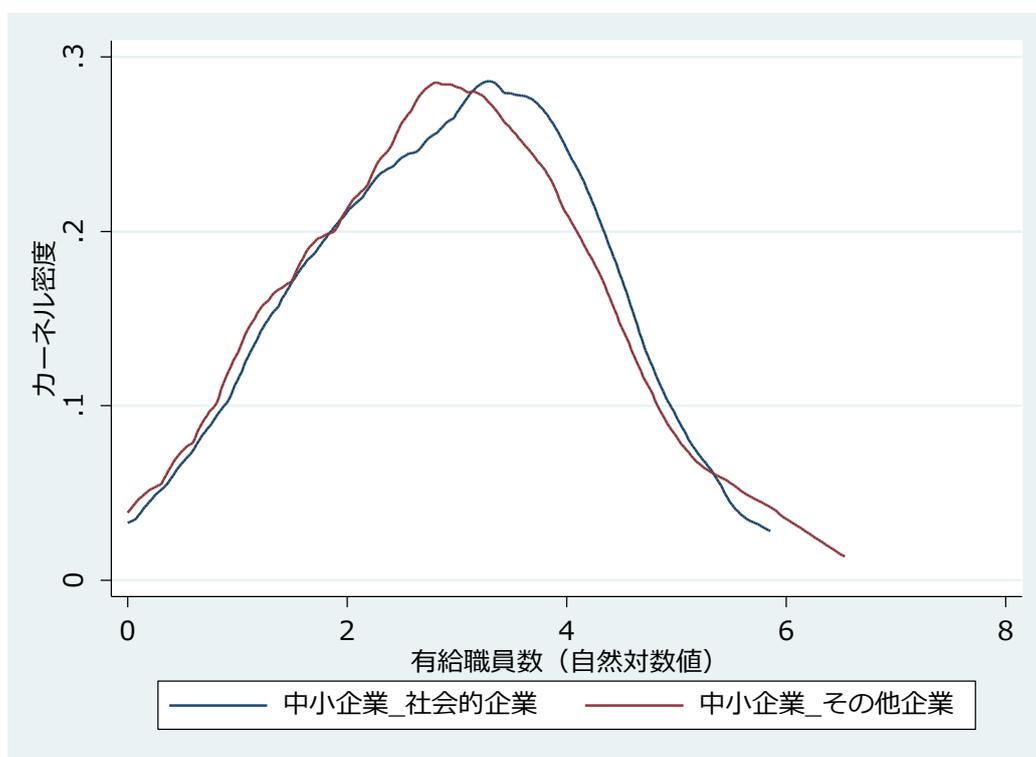
図表 14 社会的企業とその他企業の収益合計のカーネル密度関数
(中小企業・収益合計の自然対数値)



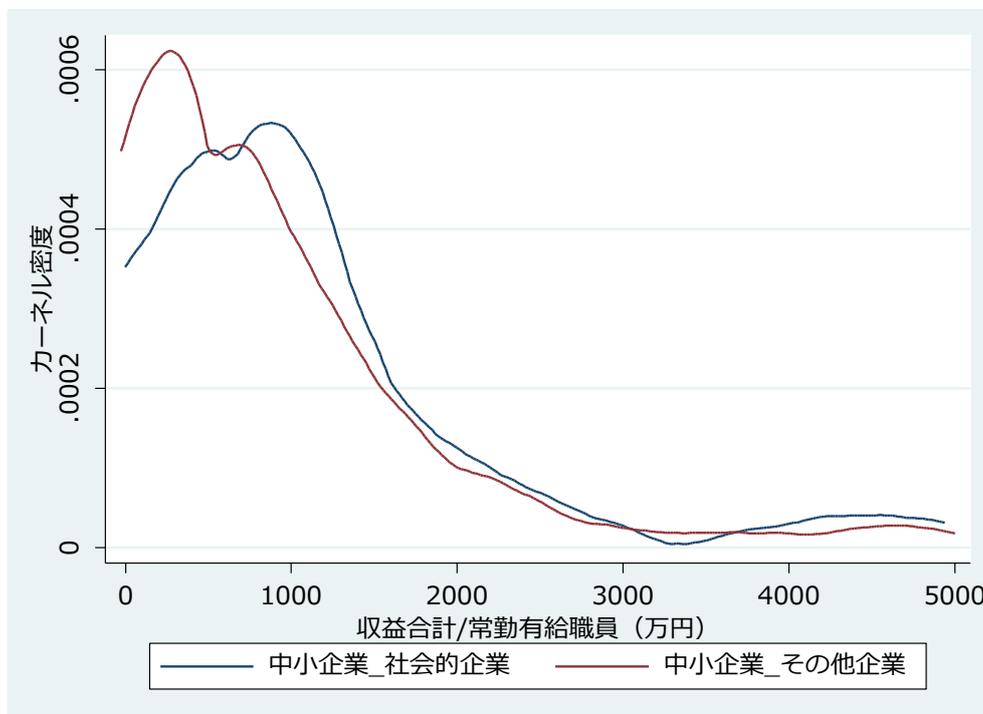
図表 15 社会的企業とその他企業の有給職員数のカーネル密度関数
(中小企業・有給職員数)



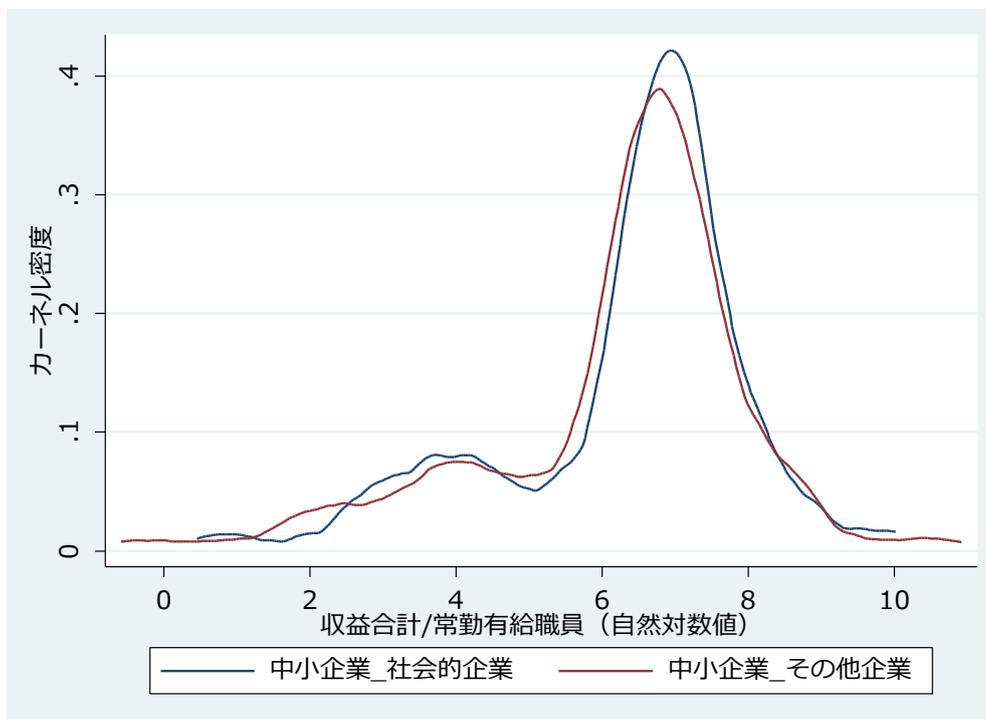
図表 16 社会的企業とその他企業の有給職員数のカーネル密度関数
(中小企業・有給職員数の自然対数値)



図表 17 社会的企業とその他企業の労働生産性のカーネル密度関数
(中小企業・収益合計/常勤有給職員数)



図表 18 社会的企業とその他企業の労働生産性のカーネル密度関数
(中小企業・収益合計/常勤有給職員数の自然対数値)



(6) 代表者の年齢

代表者の年齢分布を示したものが図表 19 である。なお、代表者の年齢は昨年度実施したアンケート調査のみで調査している項目であるため、NPO 法人については分からない。

中小企業の社会的企業の場合、50 代までで過半数 (53.3%) を占めている一方で、その他企業の場合は 47.3% となっており、社会的企業の代表者 (経営者) の方が若い傾向にある。逆に非営利法人の代表者は、社会的企業の方が全体的に年齢が高い傾向にある。

図表 19 社会的企業とその他企業の特性比較 (代表者の年齢分布)

組織形態	社会的企業	20代以下	30代	40代	50代	60代	70代	合計
中小企業	社会的企業	0.0	6.5	18.7	28.0	33.6	13.1	100.0
	その他企業	0.2	5.5	16.5	25.2	36.8	15.9	100.0
一般社団法人	社会的企業	0.0	0.0	0.0	2.4	42.9	54.8	100.0
	その他企業	0.0	0.7	2.1	20.0	47.9	29.3	100.0
一般財団法人	社会的企業	0.0	0.0	6.5	13.0	37.0	43.5	100.0
	その他企業	0.0	0.0	1.4	12.7	52.8	33.1	100.0
公益社団法人	社会的企業	0.0	0.6	0.6	8.1	37.9	52.9	100.0
	その他企業	0.0	2.0	2.3	16.4	41.0	38.3	100.0
公益財団法人	社会的企業	0.0	0.0	1.2	14.3	41.7	42.9	100.0
	その他企業	0.0	0.0	1.7	10.5	45.9	42.0	100.0

(7) 有給職員を増やす計画

有給職員を増やす計画があるかどうかの設問の回答を整理したものが図表 20 である。この設問についても昨年度実施したアンケート調査のみで調査している項目であるため、NPO 法人については分からない。

結果をみると、組織形態を問わず、社会的企業の方が有給職員の増員意欲が高いことが分かる。特に中小企業および公益社団・財団法人では、有給職員を「増やす計画が具体的にあり」という回答がかなり高くなっている。図表 21 は独立性の検定 (Pearson のカイ 2 乗検定) の結果を示したもののだが、中小企業と公益財団法人については、社会的企業の方が雇用を増やす意欲が高いという結果が統計的にも有意に裏付けられている。

図表 20 社会的企業とその他企業の特性比較（有給職員を増やす計画の割合）

組織形態	社会的企業	増やす 計画が 具体的 にある	増やし たい が、具 体的な 計画は ない	増やし たくない	合計
中小企業	社会的企業	43.4	41.5	15.1	100.0
	その他企業	26.9	46.4	26.7	100.0
一般社団法人	社会的企業	7.3	46.3	46.3	100.0
	その他企業	8.5	36.9	54.6	100.0
一般財団法人	社会的企業	6.5	54.4	39.1	100.0
	その他企業	5.8	37.7	56.5	100.0
公益社団法人	社会的企業	11.6	56.7	31.8	100.0
	その他企業	7.2	56.0	36.8	100.0
公益財団法人	社会的企業	17.9	56.0	26.2	100.0
	その他企業	9.5	45.4	45.1	100.0

図表 21 有給職員を増やす計画の割合に関する独立性の検定（Pearson のカイ 2 乗検定）

組織形態	統計値	p値
中小企業	13.4	0.001
一般社団法人	1.2	0.550
一般財団法人	4.3	0.115
公益社団法人	2.9	0.233
公益財団法人	11.8	0.003

(8) クロス集計結果からのまとめ

以上のクロス集計結果の内容をまとめると、図表 22 のような結果となる。

中小企業の場合、企業規模を平均値で見るとその他企業の方が大きい統計的には有意ではなく、中央値で見ると社会的企業の方が規模が大きく、標準偏差が小さい。また有給職員数については、社会的企業の方が全体的に多くなっている。社会的企業はその他企業と比較して事業の安定性が高く、雇用の受け皿となっていることが示唆される。労働生産性をみると、中央値では社会的企業の方が生産性が高く、標準偏差が小さい。また、社会的企業の方が職員増加意欲の高い企業が多い。

非営利法人の場合、社会的企業の方が規模が大きく生産性も高い。非営利法人の場合、社会的事業を行うことで団体の事業性を高めることにより、組織の規模が大きくなり、安定的な収益基盤が確保されると考えられる。有給職員の増加意欲についても、社会的企業の方が高くなっている。

図表 22 クロス集計結果からのまとめ

	規模		生産性	その他
	収益	雇用		
中小企業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的企業の方が中央値は大きく、標準偏差は小さい。 ・ 平均値で見ると、その他企業の方が大きいですが、統計的には有意ではない。 <p>→社会的企業は安定性が高く、平均的な規模も大きい。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的企業の方が中央値は大きく、標準偏差は小さい。 ・ 平均値で見ると、その他企業の方が大きいですが、統計的には有意ではない。 <p>→社会的企業は安定性が高く、平均的な規模も大きい。その他企業に比べると雇用の受け皿となっている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的企業の方が中央値は大きく、標準偏差は小さい。 <p>→社会的企業は、平均的な生産性が高く安定性も高い。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的企業の方が、雇用を増やす意欲が統計的に有意に高い。 <p>→社会的企業は、雇用を増やす意欲も有意に高い。</p>
非営利法人	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的企業の方が、平均値・中央値が高い傾向にある。 <p>→事業性を高めることによって、規模が大きくなる傾向にある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的企業の方が、平均値・中央値が高い傾向にある。 <p>→事業性を高めることによって、規模が大きくなる傾向にある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的企業の方が、平均値・中央値が高い傾向にある。 <p>→事業性を高めることによって、生産性が高くなる傾向にある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的企業の方が、雇用を増やす意欲が若干高い傾向。 <p>→事業性を高めることによって、雇用増加意欲が高まる傾向にある。</p>

3. 回帰分析による検証

(1) 社会的企業の決定要因分析

どういった企業が社会的企業になりえるのかの決定要因を分析する。分析は、社会的企業の場合に1、そうではない場合に0となるダミー変数（社会的企業ダミー）を被説明変数とした以下のような式を推定することによって行う。分析手法は、質的従属変数の分析によく用いられるプロビットを利用する。なお以下の式の「F」は「関数」を表しており、「ln」は自然対数を表している。組織形態別（中小企業、社団・財団、NPO法人）の違いをみるため、各変数は組織形態ダミーとの交差項を用いて分析を行っている。

$$\text{社会的企業ダミー} = F(\text{組織形態、事業年数、ln 収益合計、有給職員ありダミー、ln 有給職員数、産業ダミー、活動分野ダミー})$$

プロビット推定の限界効果（説明変数が1単位増加した時に、社会的企業になる確率がどの程度高まるか）を示したものが図表23である。推定(1)は組織形態ダミーのみを用いた推定であり、推定(2)は組織形態ダミーに加えて、事業年数、ln 収益合計、有給職員ありダミー、ln 有給職員数に回帰したものである。推定(3)はさらに産業ダミー（中小企業のみ）を追加したものである。組織形態ダミーの基準は中小企業である。

推定(1)をみると、社団・財団ダミーとNPO法人ダミーが共にプラスで有意な推定値になっており、中小企業と比較すると、これらの法人では社会的企業となる確率が12%ほど高くなるのが分かる。

しかしながら推定(2)で収益規模や職員数などの組織属性を加味すると、社団・財団ダミーはマイナスで有意な推定値になっており、NPO法人ダミーの係数は有意ではなくなっている。つまり、推定(1)からは組織形態ごとに社会的企業となる確率が異なっていることが示唆されるが、これは収益規模や職員数等の違いに起因するものであり、組織形態の違いに由来するものではないと考えられる。事業年数についてみると、NPO法人ダミーとの交差項の係数のみが統計的に有意にプラスで推定されている。つまりNPO法人の場合、事業年数が長くなるほど社会的企業となる確率が高くなり、仮に事業年数が10年長くなると、社会的企業となる確率が4.85%上昇する。収益合計についてみると、社団・財団ダミーおよびNPO法人ダミーの係数が共にプラスで有意になっている。非営利法人の場合、事業性を高めることによって収益基盤を確立することが、社会的企業になる確率を高めているものと考えられる。一方で中小企業の場合は、収益規模が社会的企業になるかどうかの確率には影響を与えていない。営利法人の場合、そもそも事業性の高い活動を展開しているため、収益規模の多寡は社会的企業になるかどうかとはあまり関係していないと考えられる。有給職員ダミーや有給職員数の係数は全体的に統計的に有意な結果とはなっていないが、NPO法人の場合、有給職員が多い事業者は社会的企業となる確率が低くなる傾向が確認できる。

産業ダミーを加えた推定(3)についてみると、基準となるその他産業と比較して、「教育、

学習支援業」の係数のみプラスで有意に推定されている。中小企業のなかでは、「教育，学習支援業」である場合は、社会的企業である確率が 24.0%高くなる。こうした産業はそもそも社会性が高く、結果として社会的企業となる確率が高いと考えられる。

図表 23 社会的企業の決定要因分析（限界効果）

変数		(1)	(2)	(3)
組織形態	社団・財団ダミー	0.119*** (0.0280)	-0.321*** (0.0513)	-0.309*** (0.0583)
	NPO法人ダミー	0.120*** (0.0183)	-0.0359 (0.171)	0.00593 (0.163)
事業年数	× 中小企業ダミー		0.00202 (0.00174)	6.76e-05 (0.00207)
	× 社団・財団ダミー		-0.000277 (0.00122)	-0.000277 (0.00122)
	× NPO法人ダミー		0.00485*** (0.00120)	0.00484*** (0.00120)
ln収益合計	× 中小企業ダミー		0.00324 (0.0120)	0.00388 (0.0125)
	× 社団・財団ダミー		0.0805*** (0.0129)	0.0804*** (0.0129)
	× NPO法人ダミー		0.0444*** (0.00281)	0.0444*** (0.00281)
有給職員ダミー	× 中小企業ダミー		0.0281 (0.142)	0.0510 (0.140)
	× 社団・財団ダミー		0.0408 (0.0762)	0.0408 (0.0762)
	× NPO法人ダミー		0.0137 (0.0132)	0.0137 (0.0132)
ln有給職員数	× 中小企業ダミー		-0.00438 (0.0189)	0.00262 (0.0220)
	× 社団・財団ダミー		-0.0200 (0.0154)	-0.0200 (0.0154)
	× NPO法人ダミー		-0.0633*** (0.00538)	-0.0633*** (0.00538)
産業ダミー	不動産業			0.0682 (0.0916)
	飲食店, 宿泊業			0.0246 (0.0959)
	医療, 福祉			-0.0654 (0.0764)
	教育, 学習支援業			0.240*** (0.0829)
	サービス業(その他)			-0.0527 (0.0753)
観測数		12,889	12,889	12,889
対数尤度		-7877	-7672	-7659
擬似決定係数		0.0023	0.0276	0.0290
LR検定統計値		35.84	435.8	457.5
LR検定統計p値		0.000	0.000	0.000

カッコ内は標準誤差

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

組織形態ダミーの基準は中小企業

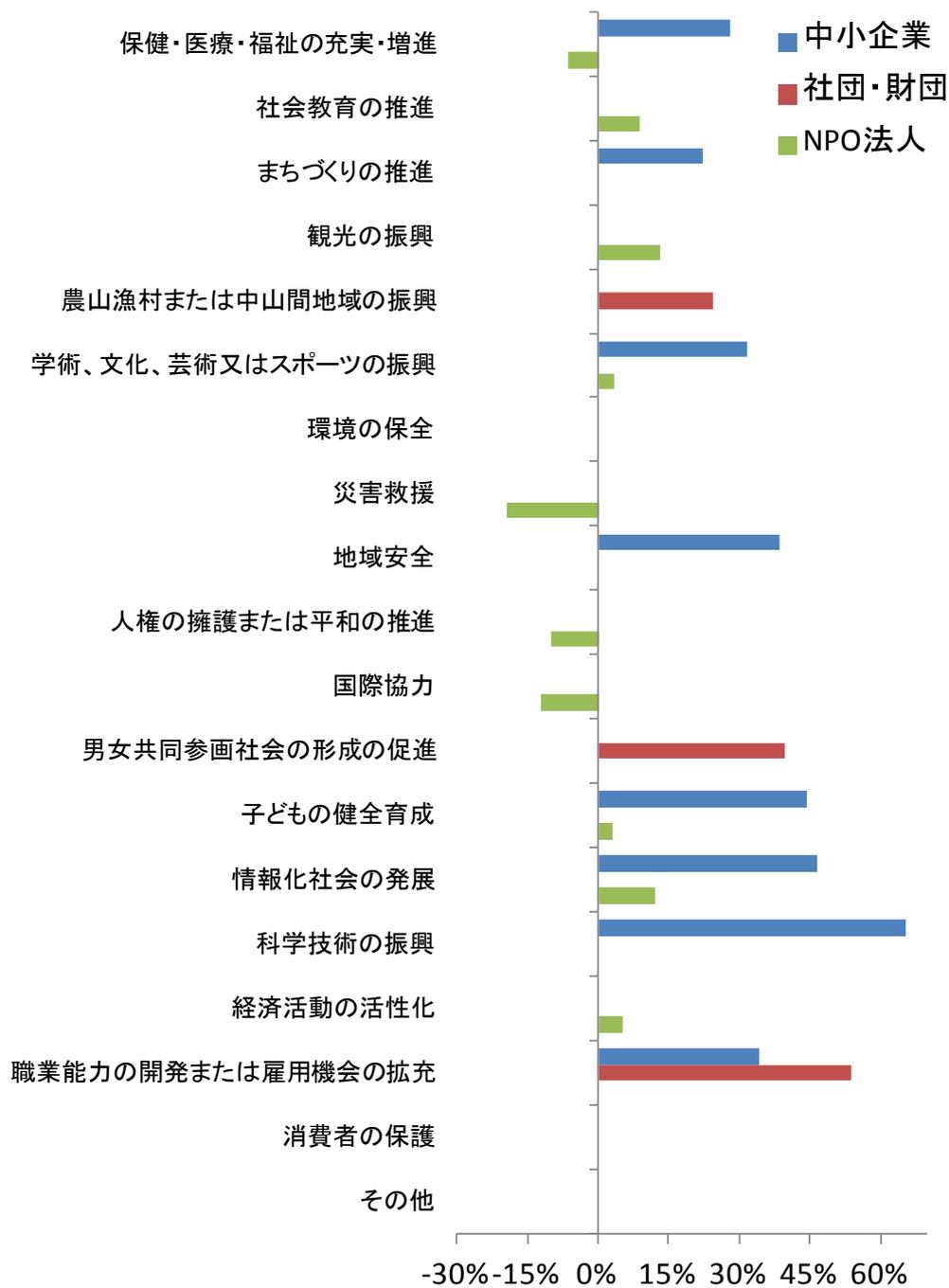
産業ダミーの基準はその他産業

図表 23 の推定(3)に主活動分野ダミーを加味して推定し、主活動分野ダミーの係数をグラフ化したものが図表 24 である。図表 24 では、有意水準 10%で統計的に有意な係数のみをグラフ化している。中小企業の場合、「保健・医療・福祉の充実・増進」、「まちづくりの推進」、「学術、文化、芸術又はスポーツの振興」、「地域安全」、「子どもの健全育成」、「情報化社会の発展」、「科学技術の振興」、「職業能力の開発または雇用機会の拡充」を主活動分野としている場合、社会的企業となる確率が高くなる。中小企業の場合、事業性は高いことが通常であるため、社会性の高い主活動分野の場合は社会的企業となる確率が高くなるものと考えられる。

社団・財団法人の場合、「農山漁村または中山間地域の振興」、「男女共同参画社会の形成の促進」、「職業能力の開発または雇用機会の拡充」を主活動分野としている場合、社会的企業となる確率が高くなる。こういった分野は事業性が高く、社会的企業となりやすいことが推察される。

NPO 法人の場合、「保健・医療・福祉の充実・増進」、「災害救援」、「人権の擁護または平和の推進」、「国際協力」などを主活動分野としている場合、社会的企業となる確率が低くなる。これらの分野は事業性が低いと考えられるため、社会的企業となる確率が低くなるものと推察される。一方、「社会教育の推進」、「観光の振興」、「学術、文化、芸術又はスポーツの振興」、「子どもの健全育成」、「情報化社会の発展」、「経済活動の活性化」を主活動分野としている場合、社会的企業となる確率が高くなるが、これはこうした分野の事業性の高さを反映したものだと考えられる。

図表 24 社会的企業の決定要因分析（主活動分野、限界効果）



(2) 社会的企業と企業特性の関係性：中小企業データを用いた分位点回帰分析

① 分析の枠組み

クロス集計でも確認されたように、中小企業の企業規模および生産性指標は、社会的企業の場合、中央値が高く、標準偏差が小さいことが確認された。ただしこうした傾向は、業種別に社会的企業の割合が異なるため、業種特性を反映してしまっただけの可能性がある。そこで以下では、回帰分析の枠組みを用いて、業種特性をコントロールした上でも上記の特性が確認できるかどうかを検証する³。

具体的には、中小企業データを用いて以下のような関数を推定する。

$$\text{被説明変数} = F(\text{社会的企業ダミー、産業ダミー})$$

被説明変数としては、規模を表す変数と生産性を表す変数の双方を用いる。規模変数としては、収益合計（万円）、事業収益（万円）、常勤有給職員数（人）、有給職員数（人）の4つを用いる。生産性変数としては、収益合計/常勤有給職員数、収益合計/有給職員数、事業収益/常勤有給職員数、事業収益/有給職員数の4つを用いる。

クロス集計で確認されたように、規模や生産性は、社会的企業か否かによって、平均値では統計的に有意な差が確認されなかったが、中央値や標準偏差では統計的に有意な差が確認された。そこで今回は、通常最小2乗法による推定に加えて、分位点回帰（Quantile Regression）による検証を行う。分位点回帰とは、被説明変数がある%点にあるときの説明変数の影響を推定する方法である。例えば10%点における分位点回帰の結果は、被説明変数が10%点（下位10%）にあるときに、説明変数が被説明変数にどういった影響を与えるのかを示している。また、通常回帰分析は説明変数が被説明変数の平均値に与える影響を推定する方法だが、50%点における分位点回帰の結果は説明変数が被説明変数の中央値に与える影響を推定する方法であり、これはまさに図表10（平均値）と図表12（中央値）に対応している。

② 規模に対する影響

規模変数を被説明変数とした推定における社会的企業ダミーの係数を示したものが図表25である。表側は被説明変数であり、表頭は推定方法を表している。分位点回帰については、10%点、20%点、50%点、75%点、90%点の5つの推定結果を示している。

最小2乗法の推定結果をみると、社会的企業ダミーの係数はすべて統計的に有意ではない。図表10でも、社会的企業か否かで平均値の差は確認できなかったが、業種特性をコン

³ ボランティアを賃金ゼロの労働力だと捉えると、ボランティアの多い事業者ほど収益規模や生産性が高くなる可能性が考えられる。そのためボランティア数も加味した推定も行ったが、以降の結果に大きな違いは生まれなかった。これは中小企業の場合、そもそもボランティア数があまり多くないためだと考えられる。

トロールしたとしても、社会的企業か否かによって企業規模の平均値には違いがないことが確認できる。

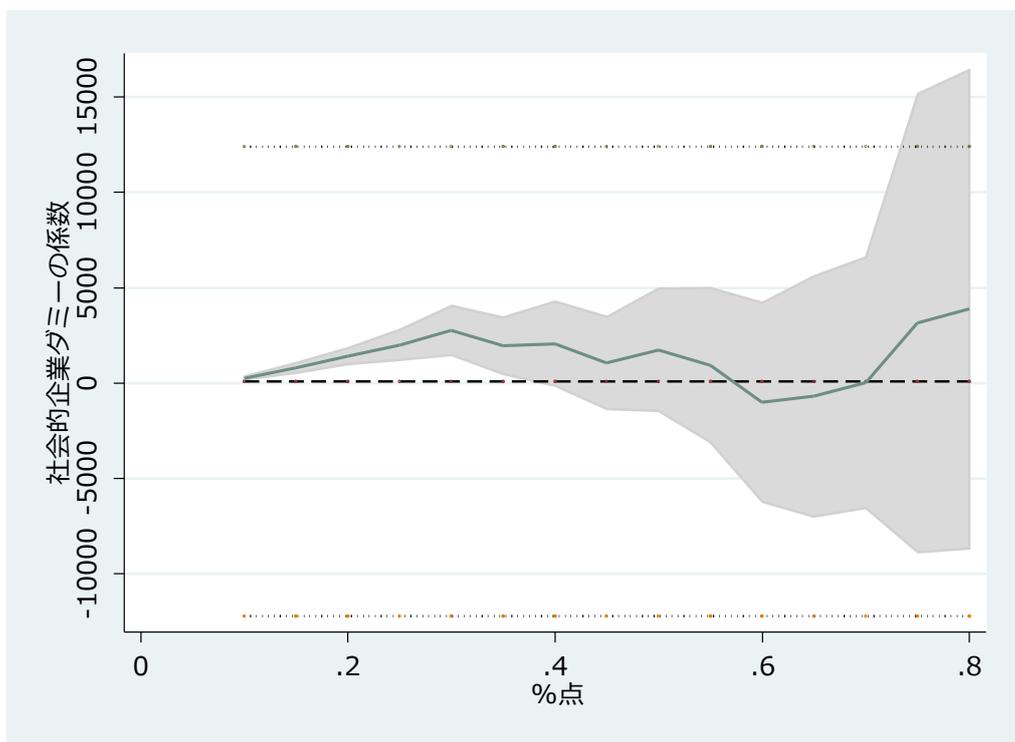
一方、分位点回帰の結果をみると、収益合計および事業収益については、10%点および25%点では統計的に有意にプラスとなっているが、50%点以上では有意ではない。つまり規模の小さな企業に着目すると、同じ業種であったとしても社会的企業の方が収益合計や事業収益が大きくなっている。その一方で、規模の大きな企業の場合、社会的企業であるか否かで企業規模に大きな違いは生まれていない。社会的企業の場合、収益合計や事業収益の標準偏差は小さくなっているが、これは社会的企業であることによって小規模企業の収益が高まっていることによるものと考えられる。収益合計および事業収益を被説明変数とした際の推定値を図で表したものが図表 26 および図表 27 である。図表をみると、規模の下位3分の1の企業については、社会的企業の方が収益が高いことが分かる。

常勤有給職員数および有給職員数については、いずれも統計的に有意な結果が得られていない。

図表 25 社会的企業ダミーが規模変数に与える影響の推定結果

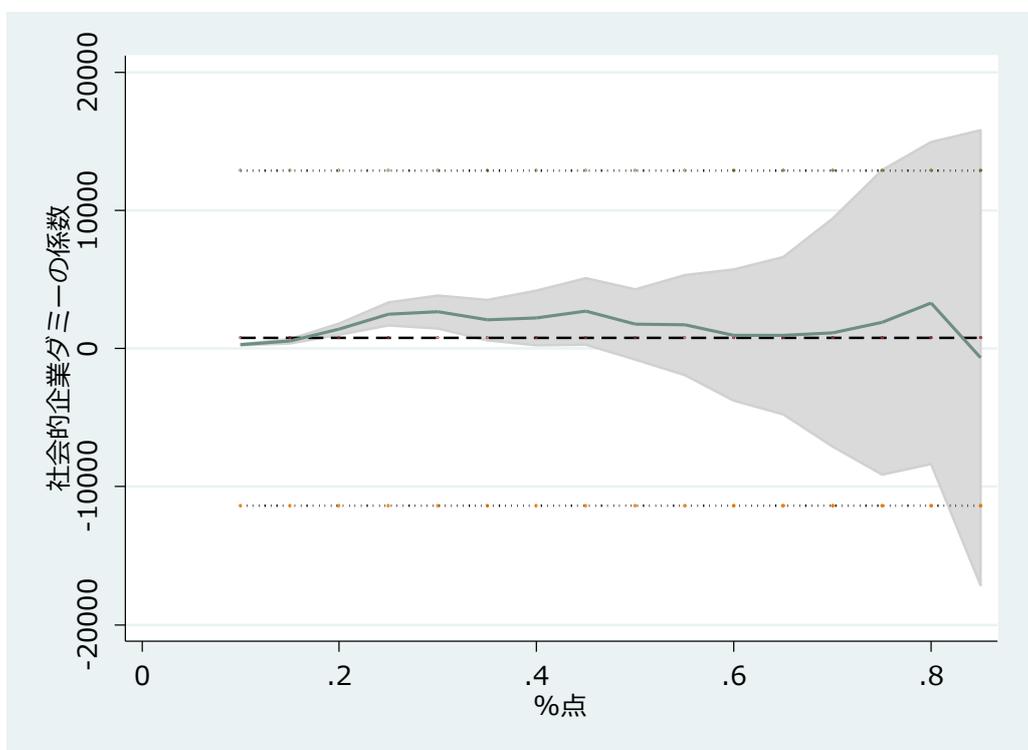
被説明変数	推定方法・%点					
	最小 2乗法	分位点回帰				
		10%点	25%点	50%点	75%点	90%点
収益合計	110.3 (7,471)	271* (157.8)	2,000*** (751.6)	1,753 (2,045)	3,143 (5,528)	-11,818 (24,085)
事業収益	756.5 (7,368)	271** (132.0)	2,500*** (715.3)	1,753 (1,937)	1,887 (5,633)	-9,378 (23,243)
常勤有給職員数	-2.415 (5.835)	0 (0.630)	1 (1.226)	1 (2.096)	2 (6.346)	6 (21.34)
有給職員数	-1.378 (8.441)	0 (0.955)	1 (1.601)	3 (3.139)	-3 (10.02)	3 (29.40)

図表 26 社会的企業ダミーが収益合計に与える影響



(注) 緑の線が分位点回帰の推定結果であり、グレー地は90%信頼区間。破線は最小2乗法による推定値であり、点線はその90%信頼区間。

図表 27 社会的企業ダミーが事業収益に与える影響



(注) 緑の線が分位点回帰の推定結果であり、グレー地は90%信頼区間。破線は最小2乗法による推定値であり、点線はその90%信頼区間。

③ 生産性に対する影響

規模変数を被説明変数とした推定における社会的企業ダミーの係数を示したものが図表 28 である。

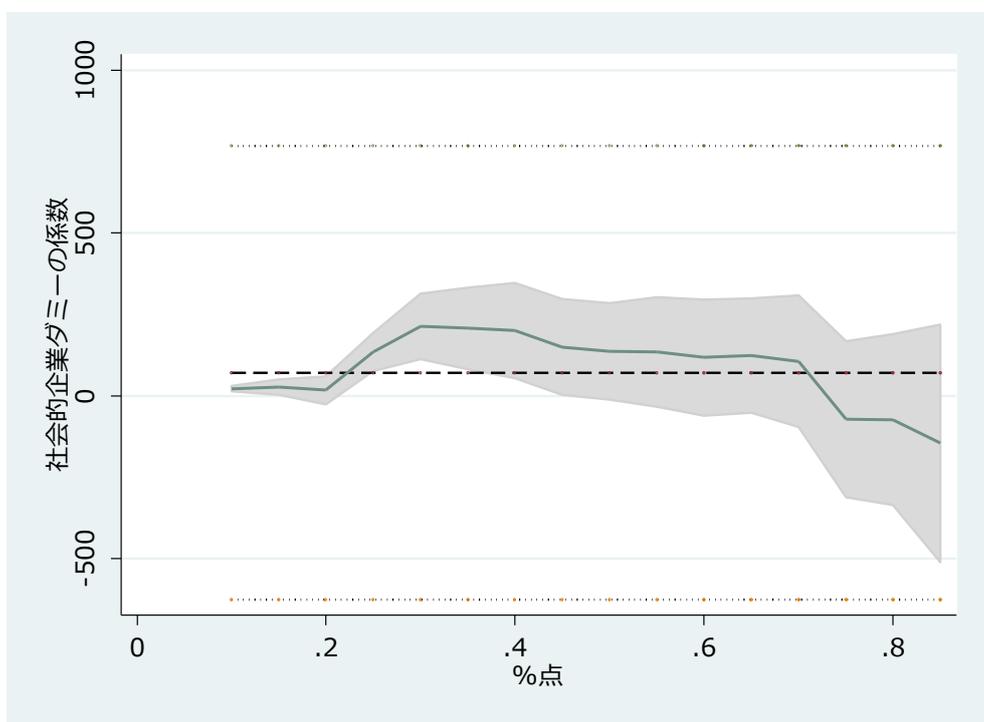
最小 2 乗法を用いた推定結果は、いずれも統計的に有意ではないが、事業収益を生産性の分子とした分位点回帰推定では、10%点・20%点で統計的に有意な結果が得られている。つまり生産性が相対的に低い企業については、同じ業種であったとしても社会的企業の方が生産性は高い。その一方で、生産性の高い企業については、社会的企業であるか否かで生産性に大きな違いは生まれていない。社会的企業の場合、生産性の標準偏差は小さくなっているが、これは社会的企業であることによって、下位企業の生産性が高まっていることによるものと解釈できる。

事業収益/常勤有給職員数と事業収益/有給職員数を被説明変数とした推定について、社会的企業ダミーの分位点回帰推定値を示したものが図表 29 および図表 30 である。下位 40% の企業に着目すると、社会的企業であることによって生産性が高まっていることが確認できる。

図表 28 社会的企業ダミーが生産性変数に与える影響の推定結果

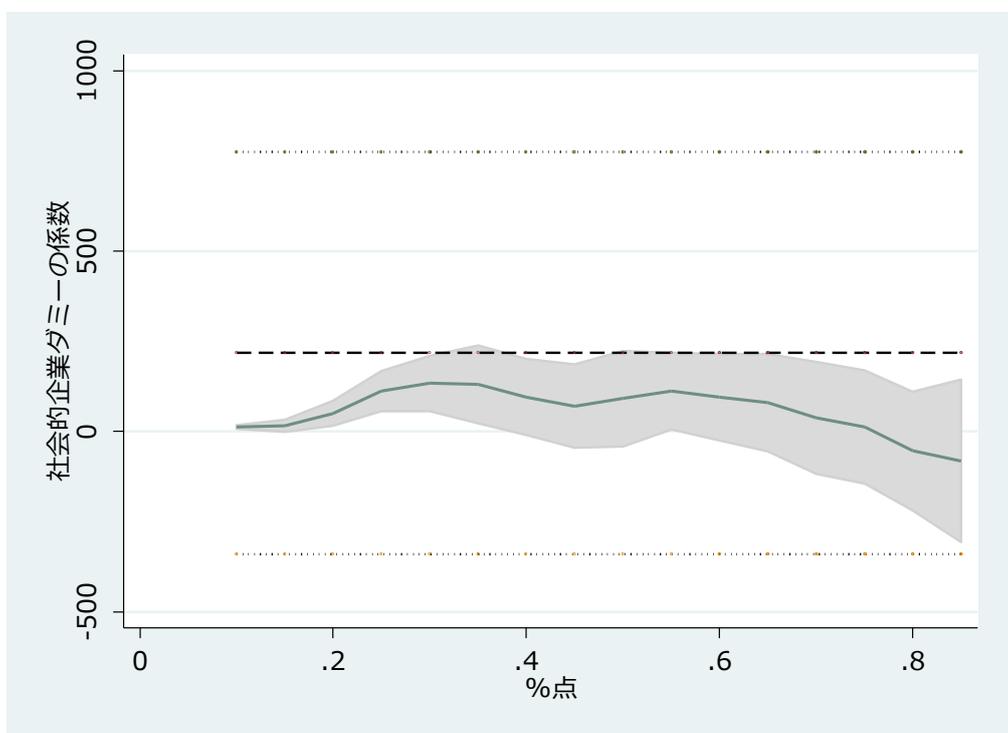
被説明変数	推定方法・%点					
	最小 2乗法	分位点回帰				
		10%点	25%点	50%点	75%点	90%点
収益合計/常勤有給職員数	-48.38 (469.0)	21.99 (15.66)	110.2 (98.91)	133.6 (138.6)	-72.01 (246.7)	-262.5 (948.4)
収益合計/有給職員数	116.6 (389.7)	12.23 (10.72)	60.57 (61.42)	91.28 (112.1)	11.96 (199.3)	-138.1 (501.9)
事業収益/常勤有給職員数	71.36 (422.9)	21.99* (12.64)	134.0 (86.70)	136.4 (126.9)	-62.50 (243.4)	-280.4 (645.1)
事業収益/有給職員数	217.7 (338.6)	12.08* (6.653)	111.8** (50.78)	91.25 (115.1)	12.33 (192.1)	-161.8 (493.3)

図表 29 社会的企業ダミーが事業収益/常勤有給職員数に与える影響



(注) 緑の線が分位点回帰の推定結果であり、グレー地は90%信頼区間。破線は最小2乗法による推定値であり、点線はその90%信頼区間。

図表 30 社会的企業ダミーが事業収益/有給職員数に与える影響



(注) 緑の線が分位点回帰の推定結果であり、グレー地は90%信頼区間。破線は最小2乗法による推定値であり、点線はその90%信頼区間。

(3) 雇用拡大意向に関する分析

図表 20 において、中小企業の場合は社会的企業の方が雇用拡大意向が強いことが確認されたが、事業年数や企業規模、生産性、業種特性といった要素をコントロールしたとしても、こうした結果が成り立つのか否かをプロビット分析によって検証する。推定する式は以下の通りである。ここで雇用拡大意向ダミーとは、アンケートにおいて「有給職員を増やす計画が具体的にある」とした企業で 1 となるダミー変数である。推定は、組織形態ごとに別々に行う。

$$\text{雇用拡大意向ダミー} = F(\text{社会的企業ダミー、事業年数、収益合計、有給職員数、事業収益/有給職員数、産業ダミー})$$

中小企業のデータを用いてプロビット推定を行い、限界効果（説明変数が 1 単位増加した時に、「有給職員を増やす計画が具体的にある」と回答する確率がどの程度高まるか）を示したものが図表 31 である。中小企業の場合、収益合計や有給職員数といった規模が大きくなると、雇用拡大意向が高まることが分かる。しかしこれらの要因をコントロールしたとしても、社会的企業の場合は雇用拡大意向が 20%ほど高くなることが分かる。

図表 31 雇用拡大意向の決定要因分析（限界効果）

	(1) 中小企業
社会的企業ダミー	0.204*** (0.0562)
事業年数	-0.00280 (0.00180)
収益合計	7.19e-07* (4.37e-07)
有給職員数	0.000536* (0.000285)
事業収益/有給職員数	-3.90e-06 (8.33e-06)
観測数	
対数尤度	-338.9
擬似決定係数	0.0878
LR検定統計値	65.22
LR検定統計p値	0.000

カッコ内は標準誤差

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

産業ダミーを考慮しているが、表からは除外している

第IV章 調査結果のまとめと今後への示唆

1. 調査結果のまとめ

本調査では定性分析（インタビュー調査）および定量分析（アンケート解析）から、社会的企業の実態について分析を行った。両分析の結果を整理すると、以下のようにまとめることができる。

(1) 社会的企業の規模・生産性と安定性、そして新たな価値の創出

定量分析の結果から、中小営利企業において、社会的企業の方がそうでない企業と比べて、収益・雇用の両面で安定性が高く平均的な規模も大きいことが示された。生産性についても、社会的企業の方が生産性の水準および安定性が共に高いという結果が得られた。また、非営利法人については事業性を高めることによって、収益・雇用の規模が大きくなる傾向が見られた。

定性分析の結果をみると、多くの企業・団体は設立から数十年が経過しており、経営者も複数回、代替わりしているケースが多く、設立以来の事業を主力としつつも、新たな経営者（またはその予定の経営幹部）が新たな視点を組織内に持ち込んでいることに特徴がある。そうした企業の多くは、地域における豊かなネットワークを形成しているケースも多い。

つまり、社会的企業の場合、変化に対して柔軟であり、長期的な視点や社会性に基づいて事業判断が出来ている。同時に、地域における豊かなネットワークやソーシャル・キャピタルを形成している。こうした地域資源と自社の強みを掛けあわせることによって、社会的企業は事業規模や生産性水準を高めるだけでなく、安定的な事業基盤の確保にまでつなげているものと考えられる。

(2) 多様な働き方の創出

昨年度実施した社会的企業の活動規模調査では、日本において、社会的企業は雇用の受け皿として重要な役割を果たしていることが明らかになった。それに加えて、今回実施した定性分析の結果から、社会的企業は雇用の量的な受け皿であるだけでなく、質的な側面でも重要な役割を担っていることが示唆された。

具体的には、社会的企業は多様な人材を受け入れ育てることに重きが置かれているケースが数多く見られた。例えば、育児・介護等で労働時間の確保に限りがあるケースや、体力やハンディキャップによる制限あるいは得手不得手があるケース、就業に際して地理的な制約があるケースなど、従来の働き方に縛られない多様な人々を包摂する懐の広さ、寛容さがある。これにより、これまで就労が難しかった人々が自分らしく働ける職場を提供したり、地域や産業分野を超えた人材の還流を促進したりすることにより、新たな雇用の創出に大きく寄与している。

(3) 社会的企業の雇用拡大意向および成長性

定量分析の結果から、中小企業の場合、社会的企業の方が雇用拡大意向が強いことが確認された。この結果は産業等の企業属性をコントロールした上でも確認されている。定性分析の結果からも、同一地域で事業を長年展開している企業・団体の場合、地域の社会構造や顧客ニーズの変化を経年的に把握しており、そうした変化を捉えた新規事業または地域貢献をソーシャルビジネスとして始めるケースが多い。

ビジネスのシーズは社会課題にあると言っても過言ではない。地域の課題や構造の変化に対して敏感である社会的企業の場合、新しい事業への意欲も高く、そうした結果が雇用拡大意向を強め、成長性を高めているものと考えられる。

2. 今後の課題

定性分析および定量分析を組み合わせる形で社会的企業の実態を明らかにする試みは、世界的に見てもほとんど行われておらず、本調査は、社会的企業の実態を明らかにするものとして、日本のみならず世界的に見ても意味のあるものだと考えられる。しかしながら、本調査でもいくつかの課題は残されており、最後にそうした課題を指摘して結びとしたい。

(1) データ上の課題①：調査項目

今後の課題の第一はデータの調査項目についてである。今回定量分析に用いたデータは、主として昨年度実施した社会的企業の規模推計のためのアンケート調査である。可能な限り正確に規模推計を行うために、アンケート調査の調査項目を絞り、回収率を高めることを目指している。

しかしながら今回実施した定性分析でも明らかになったように、社会的企業を分析するためには、地域におけるネットワークや、ソーシャル・キャピタル、経営者の特性、雇用に対する考え方などを把握することが不可欠となる。社会的企業の実態をさらに定量的に明らかにするためには、こうした項目の把握が欠かせない。

(2) データ上の課題②：パネルデータ

課題の第二がパネルデータの活用である。今回用いたデータは1時点のクロスセクションデータであり、社会的企業の決定要因についても相関関係は見られたが、逆の因果性等によって因果関係まで明らかにできていない。こうした点を克服するためには、パネルデータ等の活用が有効な手段である。社会的企業のパネルデータを構築することができれば、社会的企業の役割をより厳密に示すことが可能になり、政策的にも豊かなインプリケーションが得られると期待できる。

(3) 社会的企業の定義や規模推計の改善

第三が社会的企業の定義や規模推計の改善である。昨年度調査では、イギリスにおける先行研究等を踏まえて、可能な限り客観的な基準で社会的企業を定義した上で規模推計を行った。

本調査の定性分析では、昨年度アンケート調査にご協力いただいた回答者のうち、社会的企業の定義に当てはまる企業／団体に対してヒアリング調査を行っている。いずれの企業／団体も社会的企業と呼ぶにふさわしい事業を行っており、社会的企業が果たしている役割として、新たな価値の創出、多様な働き方・雇用の創出、ソーシャル・キャピタルの創出という 3 つに着目したが、こうした役割は昨年度の定量分析では十分には加味されていない。

こうした結果を踏まえて、今後は社会的企業の定義や規模推計の精度をさらに改善していく努力が欠かせないと考えられる。

参考 ヒアリングメモ

1. 株式会社八葉水産

(1) 企業概要

① 組織の概要

a) 株式会社八葉水産について

- ・ 株式会社八葉水産は、創業昭和 47 年の気仙沼の水産加工会社である。気仙沼で珍味や塩辛などの製造・販売を主力として行う。

b) 気仙沼水産食品事業協同組合について

- ・ 同協同組合は、株式会社八葉水産、株式会社モリヤ、村田漁業株式会社、株式会社アグリアスフレッシュの 4 社によって構成されている。
- ・ 株式会社モリヤは、煮魚やつくだ煮などを加工販売することを主としている。業務用販売が主だが、自社店舗も 1 店気仙沼市内にある。
- ・ 村田漁業株式会社は、マグロ船を持ち、原料としてのマグロ等の調達から一次加工、二次加工等を行う。
- ・ 株式会社アグリアスフレッシュは、塩蔵わかめなどの海藻類を主として取り扱う

c) 事業の概要

- ・ 4 社出資で設立した気仙沼水産食品事業協同組合は、主として水産加工品の共同購買・共同販売・共同宣伝・共同利用・共同保管・商品開発を行う。
- ・ 震災前に設立した協同組合であり、もともとは漁港近くにある大きな冷蔵庫を共同で使うことを主としていた。漁業関係ではこうした共同出資型の事業母体（協同組合等）を設立することは珍しくない。
- ・ 組合職員は 13 名。リアスフードのメンバーは、気仙沼に 1 名が常駐していて、東京と気仙沼と半々で働く従業員が 2 名いる。
- ・ 自身はデザイナー出身であるが、商品企画やイベント企画などを担当している。
- ・ 東京に住むもう 1 名は、同じく商品開発のほか営業も担当している。学生時代、東北地域で震災ボランティアとして活動していたが、その後他社に就職。リアスフードの求人募集に応募し採用された。
- ・ 気仙沼にいるスタッフは、学校給食や商談会参加等の営業活動、4 社の連絡調整役も担っている。他の水産メーカー等で働いていたが、リアスフードに関する取り組みの立ち上げ時に同社に参画した。

(2) 実施中の社会的事業

① 実施することになった背景

- ・ 同協同組合は、震災復興を目的として設立したものではないが、結果としては震災を機に新たなチャレンジが広がったと感じている。
- ・ 震災によって、三陸地域は大きな打撃を受けた。自社の施設が全壊した他、枚挙に暇が無い。
- ・ そんな中で、地域活性化と次世代に繋げるブランドづくりのミッションのもと、地域の食材を使った商品開発を行う「リアスフードを食卓に」プロジェクトを立ち上げ。産地と食卓とが交流する仕掛けづくりによって、水産業を復活させ気仙沼ファンを増やし、地域を盛り上げていきたいと考えた。

② 事業概要

a) リアスフードブランドについて

- ・ リアスフードブランドとして、独自商品の開発を積極的に行っている。
- ・ 「リアスフード」とは、三陸沿岸のリアス式海岸がつくる豊かな地形が育んだ海の幸・山の幸のことをさす。
- ・ 「リアスフードを食卓に。」プロジェクトでは、海の幸と山の幸の両方を組み合わせて、三陸の恵みを食として楽しむことを目指している。このプロジェクトは、震災後に立ち上げられた水産加工品ブランド開発プロジェクトであり、豊かな地域の将来に向けて、商品開発に留まらず食育活動や新しい働き方にも取り組んでいる。
- ・ 「リアスフードを食卓に」プロジェクトでは、①正しさ、②新しさ、③懐かしさ、④手軽さ、という4つをキーワードにしている。
- ・ ①正しさとは、食材を正しく獲り育てること、商品の作り方、価格設定や販売方法が正しいこと、情報発信が正しいことを指す。
- ・ ②新しさ、とは、食材の鮮度と目新しさ、組み合わせの新しさ、アイデアの新しさ、鮮度を保つスピーディーな提供を指している。
- ・ ③懐かしさとは、故郷の味、家庭の味、伝統日本料理といった郷愁や記憶を大切にすることを指す。
- ・ ④手軽さとは、忙しい人の時短料理を応援することや、手軽にアレンジできること、便利な使い方を提案すること、を指す。

b) 高校生リアスフードグランプリ

- ・ 独自商品の開発と、生産地と消費者との交流機会の創出を目指し、2014年8月には第1回高校生リアスフードグランプリを開催した。このプロジェクトは、東京と気仙沼の高校生が、気仙沼産の食材を使い、自由な発想で独自のレシピを考案することを目指した。

- ・ グランプリを決める最終選考会には、熊谷喜八シェフ、伊藤勝康シェフ、奥田政行シェフなどの日本を代表するシェフの協力が得られた。
- ・ 同コンテストでは、サメの肉を使った「サメ肉団子」がグランプリを受賞した。気仙沼はフカヒレの産地であり、高級食材として取り扱われている。しかしフカヒレ以外のサメ肉の活用ははんぺんの原料として使われているものの、まだまだあまり使われておらず、そこに着目したレシピとして評価された。
- ・ グランプリ受賞の「サメ肉団子」を参考に、鶏肉とサメ肉をブレンドした「気仙沼フカフカ団子」を開発した。
- ・ 気仙沼フカフカ団子は、2015年1月から販売を開始し、東京ドームホテルのレストランなどで同商品を使ったメニューが提供されている。ビュッフェ形式で、納入量はひと月50kg前後。
- ・ また気仙沼市内をはじめ、宮城県内の学校給食の食材として納品している。食育の一環として、地元の産品を食する機会として導入された。
- ・ 2015年はテーマ食材を「海藻」と設定し、開催。グランプリは「わかめロープパイ」。わかめ養殖を想起させるコンセプトと、海産物をつかった新しい菓子ということで評価された。
- ・ 今後も 高校生向けレシピコンテストを開催していきたいと考えている。

c) ほぐし BOX ギフトについて

- ・ 鰯、鮭、鯉の3種をほぐし身を詰め合わせた「Riaf ほぐし BOX」の販売も始まっている。3瓶入りBOXのギフトニーズを想定した品。
- ・ また1瓶単位での販売も行っている。
- ・ 市内の土産物店での物販や、都内の宮城県のアンテナショップやイベント等で販売。

d) 塩づくり等の食育活動

- ・ 塩づくり体験などの体験型食育イベントを開催している。
- ・ 気仙沼市内では、親子連れを対象に、塩づくり体験のイベントを開催した。2014年10月に市内の商業施設「海の市」で開催。実験的に取り組むつもりで地元で開催したが、30名ほどの参加があった。
- ・ 東京都内では、大人を対象に同様の塩づくり体験イベントを開催した。食事付きで東北にゆかりがある知り合いの定食屋さんで開催し、15名ほどの参加が得られた。
- ・ こうした体験イベントは、リアスフードを伝える大切な機会として続けていきたい。

③ その他事業

a) みちのく塩辛（八葉水産における取り組み）

- ・ Riaf の商品ではないが、八葉水産の商品として、「みちのく塩辛」の販売も開始した。（1個あたり 150g）
- ・ 同商品は東北沿岸で水揚げされたイカ、青森県産のリンゴを使った粉末果汁、日本海で捕れたハタハタを発酵させてつくった秋田のしょつつるなど、東北の食材にこだわっている。また気仙沼湾の入り口にある岩井崎で海水を煮詰めて作られた天然塩も使用している。
- ・ 震災前にレシピを開発、本格出荷を目前に被災し、販売を中止していた商品である。天然塩を作る職人も津波で亡くなったが、故人の遺志を引き継ぎ、気仙沼市観光協会長が中心となり塩づくりを再開した。協会長と八葉水産社長が同級生だったこともあり、復興に向けて意気投合、みちのく塩辛に岩井崎の塩が使われることとなった。
- ・ 同商品のパッケージは、経産省主催の「おいしい東北パッケージデザインコンテスト」で最優秀賞を受賞し、これまでにない意匠の塩辛商品として商品化した。

(3) 今後の課題や方向性

① 事業展開の方向性

- ・ リアスフードプロジェクトは、協同組合に加盟する 4 社にとっても新しい可能性を広げるものになっていると感じている。
- ・ 当プロジェクトは、いままでの商品開発や販売、ものづくりの手法にとらわれず、新しい取り組みをどんどん始める可能性を生んでいる。
- ・ コストありきではなく、食や素材が持つ意味や、メッセージ、コンセプトを大切に、新しい商品を提案し、食育活動などを通じて、そこに共感する人を増やしていきたい。
- ・ 素材選びにもとてもこだわっている。手間をかけてつくっており、その過程も伝えたい。できた商品をどう楽しむか、ウェブでのレシピ提案、写真やチラシ作成などの提案も積極的にしていきたい。
- ・ 八葉水産では、復興庁が取り組むインターンシップ事業を通じて、大学生を年間 20～30 名程度受け入れている。大学生とディスカッションやアイデアソンなどを実施しており、我々も多くの気づきがある。関西などからもインターン生が参加している。次の世代にメッセージを伝えていく意味でも、こうした活動には今後も積極的に取り組みたい。
- ・ 被災地だからこそ集まる資源もある。いままで多くのボランティアが関わってくれた他、高校生のフードグランプリでも、著名シェフが審査員を引き受けてくれた。
- ・ リアスフードプロジェクトは、シェフ、デザイナー、水産業に従事する人、地元の子どもたちなどたくさんの人たちが繋がる機会を生んでいる。多様な人が繋がる仕掛けを

今後もつづけていきたい。

- ・ 働き方の提案もしていきたい。自分自身も、東北にゆかりがあった訳ではなく、東京に住み気仙沼の会社で働いている。スカイプや電話会議、メールなど多用し、月1回1週間程度の出張で業務を行っている。
- ・ 移住することに不安があっても、どこにいても気仙沼の仕事は作れる。自分のライフスタイルは維持しつつ、東北で挑戦できる働き方のモデルとしてチャレンジを続けたい。
- ・ 「人材を引き抜く」のではなく、一緒にしようと声をかけ、巻き込んでいく。そういう働き方にチャレンジしていきたい。

② 事業展開における課題

- ・ 収益事業として事業を成立させることである。また販売量を伸ばして、雇用も増やしたい。
- ・ 販路開拓も課題である。リアスフードのスタッフも、協力4社が商品を営業する際に同行するなどしている。我々も4社の営業担当者から学ぶことがあるし、その逆もある。共同提案なども積極的に行っていききたいし、互いに学ぶことで高めあっていきたい。

③ 行政支援の必要性

- ・ 特になし

以上

2. 有限会社青柳家

(1) 法人概要

① 事業のきっかけ

- ・ 我々の事業は地域性のなかでの仕事だが、こうした事業をはじめたきっかけは父（高橋社長の父）が青柳家という武家屋敷を継いだことだった。当時、青柳トミさんという青柳家最後の当主が未亡人として1人で家を守っていた。昭和51年にNHKの朝の連続テレビ小説で「雲のじゅうたん」というドラマが放映され、角館が舞台となった。同じころ、Discovery Japan ブームで、文芸春秋やananなどの雑誌でも特集が組まれた。そうしたことによって、全国から観光客がたくさん訪れるようになった。
- ・ 当時、高橋社長の父は角館で米屋をやっていて、お米を配達するなかでトミさんの御用聞きなどをするようになっていた。そうしたなかで、観光客にどのように対応すべきかといった相談や、トミさんに代わって市役所への相談なども行っていた。
- ・ トミさんには養子の息子さんがいて、彼は東京でサラリーマンをした後に、奈良の橿原神宮に勤めていた。息子さんは、自分が青柳家を継がなければならないと思いつつも、継ぎたくないと考えて、高橋社長の父に相談していた。
- ・ 武家屋敷を運営する上で困るのが、固定資産税と相続税である。青柳家には、江戸時代から小作人に貸していた膨大な土地があった。しかし江戸時代の契約であるため、年の賃借料が300円だったり、賃借料が物納だったり、とても固定資産税を払える額にならない。
- ・ そうした状況で父が青柳家を引き継いだ。その際、有限会社をつくって法人として相続することで負担を減らす事を考えた。
- ・ 青柳家の事業は、外国人向けのものにかなり切り替えてきており、体験型を増やしている。例えば、実際に刀に触れたり、鎧を着たり、習字・書道を体験したり、桜皮細工を作れたり、といったことを増やしている。体験型のイベントは外国人が喜ぶ。外国人観光客はここ2~3年かなり増えてきている。

② 青柳家を引き継いだ背景

- ・ 私が父から有限会社青柳家を引き継いだのは今から5年前である。
- ・ 私は東京の大学を卒業した後、テレビ局に就職したが、青柳家の事業が忙しくなり角館に戻ってきた。角館に戻ってきて20年ほど経った。この業種は、お客様に対して非日常を提供する仕事であり、常にテンションを高く保つ必要がある。テレビ局での仕事の経験は、そうした部分で生きている。
- ・ また、物事は俯瞰しないと見えてこないことがある。その意味でも、東京で仕事をした経験は大きい。

③ 組織の概要

- ・ 有限会社青柳家、昭和の最後に創業しており、現在 30 年である。
- ・ 有限会社青柳家に加えて、さとくガーデンと角館山荘侘桜という 2 つの会社を運営している。さとくガーデンは雑貨屋であり、もともと父が行っていた米屋の事業を引き継いだものである。今でもコメの販売は行っている。角館山荘侘桜は 4 年前にオープンした旅館であり、武家屋敷から車で 10 分ほどのところに位置している。
- ・ 旅館を作ったのは、角館周辺に泊まる場所がなく、市場を作りたいという思いからだ。まだ 10 室のみだが、平日を含めた稼働率は 70%に達しており、売上高では 3 つの会社のなかで 1 番大きくなっている。
- ・ 宿泊業は温泉の掘削から行っており、事業のスタートのために 8 億円かけた。
- ・ 旅館を始める際、角館におんぶにだっこになるのではなく、角館がなくても成り立つ宿を作ろうと考えた。つまり、角館に来た観光客がついでに泊まる宿ではなく、その宿にわざわざ泊まりにくるものにしないといけない。なぜなら、わざわざお客さんが来てくれるような魅力のある宿でなければ持続可能性がないし、地域に貢献することもない。
- ・ そのため、旅館の工芸品などにも気を配っている。もともと雑貨屋を営んでいたため職人とのつながりがあり、良い工芸品を旅館に使っている。
- ・ 武家屋敷（青柳家）、雑貨屋、旅館は三位一体だと考えている。ただ、旅館に泊まって武家屋敷に来る人は少なくなっている。旅館に来るお客さんは、例えば 3 泊する場合、3 泊ずっと旅館に滞在し続ける人も多く、リゾート的に利用されている。
- ・ 従業員は青柳家が 7 人、さとくガーデンが 5 人、旅館が 20 人である。事業規模としては旅館がもっとも大きいですが、経費がかかるため利益率はまだ高くない。

(2) 実施している社会的事業

① 事業を拡大してきた背景

- ・ はじめは納税をするために事業を始めたところがある。
- ・ 青柳家の母屋は資料館として使用しているが、かつては青柳トミさんが自らチケット販売をするような形だった。当初はお金もなかったので、父が借り入れもしながら施設の整備などを行ってきた。平成元年に「歴史村青柳家」としてリニューアルオープンし、スタッフも増やした。
- ・ こうした歴史的な施設を民間で管理しているケースはあまりなく、全国的にみても同業が少ない。そのため、出自からして有限会社青柳家は公共的な存在だと言える。

② 武家屋敷の相続・存続が難しい理由

- ・ 武家屋敷が、ひとつの家系で代々引き継がれていることは非常に稀である。武家屋敷を維持・管理していたとしても税制上の優遇はないし、建物を建てたい場合も、第一種住

居地域であるため自由にはできない。ちなみに、青柳家のグループ会社である有限会社さとくガーデンは既存不適格に該当するため、改装出来ている。

- ・ 武家屋敷は文化財保護の対象であるが、その保護は所有者の責任になっている。文化財をきちんと保護しないと所有者に対して罰則がある。また、例えば茅葺屋根を交換する場合、市役所に相談し、市議会で審議され、県議会で審議され、文化庁に報告される形になる。所有者・市・県・文化庁の四者で協議をしたうえで、茅葺屋根の交換をすることになるが、行政が負担する上限額は700万円までという規定になっている。しかし青柳家の場合、茅葺屋根を1回交換すると1,200万円くらい必要となるが、差額の約500万円は自己負担となる。しかも職人が徐々に減っているため、交換費用も少しずつ高くなっている。茅葺屋根は10年に1回程度交換が必要になってくるため、それが負担として積み重なっていく。
- ・ 当社のように会社として運営していけば何とか事業として成り立つが、個人としてこうした負担をしていくのは厳しい。それゆえ、武家屋敷がひとつの家系で代々引き継がれていくことは稀である。

③ 社会的事業への取組が及ぼす影響

- ・ 社会的事業に取り組んでいることは、利益にもつながると考えている。青柳家の入場料は誰でも気軽に入れる価格設定としているが、地元の高校生・中学生・小学生は無料にしている。これは子どもたちに地域のことをもっと知ってもらいたいという思いからである。そうした子どもたちは、例えば県外に就職したとしても、角館のセールスマンになってくれると考えている。
- ・ 地域に対する思いや誇りを持つてくれれば、また将来青柳家に帰ってきてくれる。
- ・ 先日、角館高校で講演を行ったが、子どもたちは思いのほか地域のことを知らない。学校側も、もっと地域のことを知る時間を作って欲しいと思う。
- ・ 大人側も、子どもたちの声に聞く耳をもたないといけない。

④ 社会的事業を継続するにあたっての心がけ

- ・ 哲学を持ってぶれないことが大切である。ぶれると怖くなる。
- ・ 例えば、観光客が増えてくると、同じ飲み物でも観光地価格で値段を上げる衝動に駆られる。しかしそうではなく、販売価格や売べき商品の範囲を狭める必要がある。
- ・ 例えば、観光バスが駐車場に止まると、そこに売り子が群がってしまうことがある。しかしそれだと、角館に対する観光客のイメージが悪化する。角館の品性を守らないと良さが失われてしまう。そういったことこそ行政が規制すべきである。
- ・ 超えてはいけない一線を引いて、それを守らなければならない。貧すれば鈍するではないが、最近はその線の引き方が目に余る人も多くなったように感じる。

- ・ 私たちは、自ら商品やサービスを売り付けようとしたことはない。すべてお客さんからの要望で始めた事ばかりである。お客さんからのトイレが欲しいという要望を受けてトイレを作ったり、お昼を食べる場所が欲しいという要望でうどん屋さんをつくったりした。すべてお客さん目線で進めてきたことである。
- ・ そうした「一線」を引く事が社会的企業の宿命であり、必須条件ではないか。

(3) 今後の事業展開

① 角館武家屋敷周辺地域の現状と課題

- ・ この時期（冬）だとあまり分からないが、観光シーズン（春・夏など）だと、角館武家屋敷周辺の人の動きが良く分かる。武家屋敷のある地域を内町（うちまち）と呼び、商店のある地域を外町（とまち）と呼ぶが、観光シーズンになると内町にはたくさんの観光客がいるが、外町は閑散としている。もともとは、外町に人が集まっていた、内町にはあまり賑わいがなかったはずだが、今ではそれが逆転してしまっている。
- ・ 現状では、外町は内町におんぶにだっこ状態になっている。しかし本来はそうあるべきではない。内町に来た観光客が、お昼時やお土産を買う際に外町に行くようになれば良い。
- ・ 外町には大きく分けて3種類の商店がある。ひとつは地元向けであり、ふたつめは地元向けではあるが観光客も歓迎であるところであり、みつめは完全に観光客向けになっているところである。これらの商店がバラバラになっていて、連携が取れていない。角館は、もともと農村だったところに商業地が出来ているので、基本的には地元の人向けに商売をしてきた。しかし観光地として注目されるようになり、外から人が入ってくることに戸惑った人も多く、うまく方向転換できなかった商店も多いため、まとまりがない状態となっている。
- ・ そうした地域であったため、父も当初は相当苦労した。「武家屋敷を商売の道具にするのか」と批判されたし、私も子どもの頃に石をぶつけられたこともある。行政も、文化財はひっそりと守っていけば良いと考えている部署と、観光を推進したい部署の両方があり、縦割りに悩まされてきた。
- ・ しかし最近5~6年は、「角館は観光で頑張っていくしかない」とみんなが思うようになってきている。実際、内町の人も、業態転換やビジネス上のアイデアを求めて、青柳家の話を聞きにくるようになってきた。
- ・ 儲けばかりを気にしてはいけませんが、お金を生み出せる場所では生み出していかないといけない。

② 角館地域の課題と可能性

- ・ 地方、特に角館の課題だが、若手や2代目・3代目にもっと頑張ってもらいたいと思う。た

まにそうした若手が相談に来るのでアドバイスをするが、親や妻などに反対されるとすぐにあきらめてしまう。事業をしていて借金がなかつたりすると、店を畳んでも良いと思っている人も少なくない。行政でも、そうした若手の意識を高める取り組みをして欲しい。

- ・ 私自身が危機感を持ってチャレンジ出来ているのは、生まれ育った地域が毎日少しずつ静かになっていくのが嫌だからである。
- ・ 仙北市は地方創生特区に選ばれたため行政は喜んでいるのが、特区になったからといってお客さんが増える訳ではない。
- ・ 角館に楽しい場所をもっとつくっていく必要がある。角館には城下町特有の夜の歴史もあるし、京文化が入ってきた地域でもあるので、飲食や物産などで忘れられていて眠っている地域資源がたくさんある。例えば、角館黄八丈という織物は素晴らしいし、春慶塗と呼ばれる塗り物もある。春慶塗は能代春慶と呼ばれるが、それは能代港から輸出されていたからそう呼ばれているだけで、原産地は角館である。そうした地域資源は、若者たちの起業の機会につながると考えている。
- ・ 角館には素晴らしい地域資源がたくさんあり、一度外から眺めてみると良いところに気付く。

以上

3. ココネット株式会社

(1) 法人概要

① 組織の概要

- ・ セイノーホールディングス株式会社の子会社であり、食料品の宅配事業を中心にご用聞きや見守りなどを展開し、周辺サービスについても一括して受注代行を展開し始めている。もともとは西濃運輸の事業から始まった業務であり、ニーズにあわせて拡大してきた。
- ・ 食料品の当日配送は17年ほど前から始まった。事業拡大に伴って、より専門性を高めることを目的として別会社として分離した。河合秀治社長が2011年に分社化をし、現在5期目に入っている。
- ・ 従業員は、パート・アルバイトを含めて全事業所合計で350名超に達している。セイノーホールディングスや西濃運輸と人事は別であり、採用も別に行っている。

② 事業の概要

- ・ 買物弱者に対する支援事業をコアビジネスとしている。
- ・ クライアントは食料品スーパー・総合スーパーやその他小売業などであり、一部にはホームセンターなども含まれる。ネットスーパーの企画、運営代行事業も増加しており、システム提供からパッキング、配送代行までフルフィルメント提供も行っている。
- ・ ココネットが契約スーパーに対しOEMで配達業務を担うのが通常の形態である。その際、ココネットとして配送をしているというよりも、契約スーパーのスタッフとして配送をしており、お客さんの側からみると、スーパーの人が食品を届けてくれたと思うだろう。
- ・ 西濃運輸とは宅配・配送は別々に行っている。
- ・ 食料品の当日配送を行うようになったのは、スーパーからの依頼がきっかけだった。かつては、町のスーパーの店長などがサービスの一環として家まで配送を行っていたが、そうしたニーズが高まるにつれて対応が難しくなり、アウトソースされるようになってきた。はじめは都内で始まり、徐々に郊外へと広がっていった。かつては生鮮食料品を宅配してもらうことに品質上の不安もあったと思うが、Eコマースが一般化する中で、食料品の宅配も信頼感が高まったことがニーズが高まっている背景にあるのではないか。
- ・ 当日配送の利用者は、高齢者や子どもが小さい家庭などが多い。ネットスーパーの場合、今までは若い世代が多かったが、最近は年配の方も利用するようになっている。
- ・ 最近、宅配便等の配送で不在が多いことが社会問題になっているが、当日配送は不在率が低い。

③ 宅配事業に参入出来た背景

- ・ セイノーホールディングスは47都道府県に600超の支店を構えており、ココネットはグループのアセットを活用できることから、全国各地のニーズに応えることができ、宅配事業への参入につながっている。
- ・ スーパーは店舗への集客は得意だが、お客さんに向かっていくこと（向客）は苦手。全国各地で様々な取組実績を保有することから、我々のところに依頼が来る。
- ・ 我々の強みは、自社雇用のハーティスト（ココネットが商標を保有する造語で、食料品のお届けや見守りを担当するスタッフの名称）。軽自動車業界は個人事業主が多いため品質にムラがあり、事業主が高齢化しているという課題がある。我々は独自の教育ノウハウを保有し、サービスを提供している。

(2) 実施している社会的事業

① 見守り型買物代行サービス

- ・ 「おやここネット」というサービスでは、買物弱者対策支援として見守り型買物代行サービスを行っている。サービス提供エリアは福岡市南区・城南区であり、試験的に行っている。
- ・ 見守りサービスは九州経済産業局の支援を受けて開始した。
- ・ おやここネットの利用者は、自分のことを見守っていて欲しいと思う高齢者が多い。見守りは、スタッフが訪問したり、電話をしたりして行っているが、見守りのなかで食料品等の注文をしてもらっている。見守りの電話についても、すでにコールセンターの機能を有していることが大きい。見守りサービスだけでは成り立たない。

② 課題

- ・ おやここネットには課題も多い。第一が広がりである。おやここネットの利用申請はあまり増えておらず、常連の方の利用が中心となっている。第二がエリアである。現在は福岡市の一部の郊外住宅地にサービスエリアが限定されている。
- ・ おやここネットの利用料金はだけでは収益性の確保は難しいが、ココネットが行っている他の事業を組み合わせることで成り立っている。「喜くばり本舗」というご用聞き事業がコアビジネスとしてあるため、もともとこの地域でサービスを展開していることが大きい。
- ・ 地域社会への貢献と継続性をどうバランスさせていくかが課題である。

(3) 今後の事業展開

① 新規事業を展開する際のきっかけ

- ・ ココネットは買物弱者支援がメインであり、コアビジネスはラストワンマイル事業（配送サービス）だが、配送サービスの業際部分でさまざまな事に取り組んでいる。ココネ

ットのトップ河合秀治社長はセイノーホールディングスの経営企画室を兼務しているが、基本的にはトップがアンテナを張っており、新しい取組を検討している。

② 事業の今後の見通し

- ・ 日本は世界各国の中で最も早く少子高齢化が進む「高齢先進国」となる。このような社会環境において、我々の事業は必要不可欠なインフラになると考えられる。食料品のお届けに留まらず様々な生活のお困りごとを解決できる機能が社会インフラとして求められると考えられるので、これからも様々なサービス、企業と連携して展開を進めたい。
- ・ 我々の事業は政令指定都市を中心に展開が進んでいるが、限界集落を抱える地域や地方都市からのニーズも増えてきている。このような地域でも、市区町村や地域企業と連携して展開を進めたい。

(4) その他

① 政策的な支援の必要性

- ・ 要介護状態の少し手前にあるような方々に対して、我々のサービスのニーズが高い。そうした方々の日常生活を支援するような政策が必要ではないか。
- ・ 企業における地域包括ケアの具体的な取組を進める必要性を感じている。

② 海外事業展開

- ・ まずは日本国内の社会課題の解決を優先的に進める。その上で日本で確立した仕組みがいずれ高齢化するアジア各国や諸外国の見本となることが考えられ、その時は仕組みを輸出していく。

以上

4. 株式会社東京ウエストインターナショナルスクール

(1) 法人概要

- ・ 13 年前に国立市で創業したが、その後、手狭になったため立川市に移転した。もともと「くにたちキッズインターナショナル」という幼稚園を運営していたが、幼稚園の卒業生が通える学校が欲しいという要望を受けて設立した。
- ・ 現在、八王子市と立川市で2校運営しているが、5年前に神奈川県大和市中央林間にセントラルフォレストインターナショナルスクール（CFIS）という幼稚園を設立した。CFISには園児が100人ほど在籍しており、半分以上はアメリカ人である。中央林間は厚木基地から20分程度の距離である。CFISは立川市に幼稚園も設立しており、2社で2校ずつ運営している。
- ・ 4校運営していると、何かあった時に対応が難しいため、大きな学校に絞りたいと考えていた。そこで、くにたちキッズインターナショナルについては運営を移管することになった。八王子校舎はまだ拡張性もあるので、ここを広げていきたいと考えている。
- ・ アメリカ教育省の幼稚園・小学校・中学校の認可を受けている。
- ・ 東京ウエストインターナショナルスクール（TWIS）の従業員は40人で、5～6人がパートである。国立市には10人の従業員がいるが、2016年4月から運営が別になる。

(2) 実施している社会的事業

① 事業をはじめたきっかけと現在までの経緯

- ・ 加藤理事長は現在56歳であり、この事業を始めたのは42～3歳の頃である。
- ・ インターナショナルスクールの事業と、勤め人としての仕事をずっと並行してきたが、6年前に会社を辞め、それ以降の7年間はこちらの事業に集中してきた。
- ・ 教育学部を卒業したが、教師にはならず民間のメーカーに就職し、8年くらい勤務した。海外で働きたいと考えていたが、結局海外に行く事は出来なかった。そこで外資系企業に転職した。
- ・ 外資系企業でも8年ほど勤務したが、上長はアメリカ人で仕事も全て英語だった。通訳もおらず非常に大変で、その頃に初めて英語の夢を見るほどだった。バブルの少し前くらいの時期である。仕事が22時頃に終わって会社の外に出ると日本語が聞こえてきて、それでほっとするような生活だった。
- ・ その頃に矛盾に気がついた。外資系企業の場合、仕事は出来るものの英語が得意でない日本人がおり、彼らの成果を英語だけが出来る日本人が横取りしているような状況だった。英語が出来る人の給料は高く、3倍くらいの格差がついていた。それが本当に嫌だった。
- ・ 私は輸入の仕事をしており、アウトレットショップの担当などもしていた。私は比較的英語が出来る方だったので部長になることが出来たが、自分よりも英語力の低い人は出世する事が出来ず、それが嫌だった。英語で一番難しいのが、飲み会などでの会話で

ある。みんな出世をしたいと考えているので、自分よりも英語のできる人たちが、飲み会で私の悪口をよく言っていた。英語で負けるのが嫌だった。

- ・ その頃は娘が生まれた頃で、娘にだけはそういう思いをさせたくないと考え、2歳の娘が入学できるインターナショナルスクールを探した。麻布にそうした学校があることが分かったが、月謝が20万円で、年間で240万円と非常に高かった。もっと安価に通えるところが必要だと考えて設立したのがTWISである。そうした経緯でTWISは娘よりも1歳若い。
- ・ TWISを国立市で始めたのは、私が国立に住んでいたからである。当時、国立にマンションを購入したが、そのマンションを他の人に貸して、幼稚園の一室で寝泊まりしながら運営していた。
- ・ 今でも、大きなインターナショナルスクールで学費が年間240万円以下のところはほとんどない。
- ・ 幼稚園の卒園生から小学校に通いたいという要望があったため小学校をつくり、小学校の卒業生から中学校に通いたいという要望があったため中学校を作ってきた。
- ・ TWISを設立してからは本当にお金がなかった。企業で働いて得たお金をつぎ込んで何とか運営している状況だった。運営費のうち授業料で賄えているのは半分程度で、赤字となる部分を自ら補てんしてきた。
- ・ 法人形態は株式会社であり、政府からの支援もないし、税制上の優遇措置もない。昨年、東京都の計らいによって幼稚園については消費税が非課税となったが、それでも非常に厳しい運営状況である。
- ・ このビジネスはほとんど儲けが出ず、10年以上やらないと事業として安定もしないため、非常に厳しい。
- ・ TWISの授業料は年間120万円程度である。運営が厳しければ授業料を上げるという選択肢も考えられるが、もともとの設立趣旨が安価なインターナショナルスクールの設立なので、授業料は上げたくない。コストも相当切り詰めている。八王子校舎は20年の定期借地で、建物は自社のものだが、土地が借地なのは買えなかったためである。

② 学校認定

- ・ 設立時は、横田基地内の学校で校長先生をしていた方に、校長先生になってもらった。校長先生の伝手を頼って、AdvancEDの認定を受けている。AdvancEDはアメリカの学校認定団体のひとつであり、認定を受けている学校を卒業すれば、日本と中国以外のどこの学校にも進学することができる。ちなみにAdvancEDの認定には3年を要したが、2年前に認定を取得できて以降、生徒が急増している。
- ・ 現在はWASC (Western Association of Schools and Colleges) 認定の準備を進めている。WASCが取得できれば、卒業生は日本と中国の学校にも進学できるようになる。
- ・ ちなみにアメリカの教育省の下には6つの学校認定機関があり、AdvancEDもWASC

もそのひとつで、それぞれが地域分担している。WASC は太平洋エリアと東アジアエリアが担当であり、AdvancED はアメリカの北部・中部を担当エリアとしている。そのため両者に質の差はなく地域分担の違いだけなのだが、日本では WASC が昔から認知されてきたため、日本の大学に進学するためには WASC 認定が必要になってしまっている。ただし日本でも私立大学であれば、今の状態でも進学はできると思う。ただしそれは確実なものではないので、WASC 認定を受けたいと考えている。WASC の認定には4年くらいかかりそうである。

- ・ 利益は非常に少なく、ぎりぎりの状態で運営している。

③ 生徒の状況

- ・ 現在、幼稚園に20人、小学校に150人が在籍しているが、来年度からは200人になる予定である。
- ・ 生徒の学年別構成はピラミッド型になっていて、3年生～7年生（中学1年生）は各学年14人ほどだが、2年生は30人、1年生は40人と急増している。
- ・ 現在、生徒の4割が外国人で、3割程度がアメリカ人である。アメリカ人のうち、半分以上は横田基地に勤務する人の子女である。残りの6割は日本人だが、その半分は帰国子女である。学校では、日本語の授業以外はすべて英語で行っており、英語が出来ない子どもは入学できない。
- ・ ちなみに横田基地内には無料の学校があるため、わざわざ TWIS に来るのは、良い教育を求めるそれなりの層である。横田基地からの子どもが2年前から急増している。
- ・ 当初は、全学年1クラスずつを想定したのだが、入学希望者の急増があり、1年生と2年生については2クラスずつに増やしている。
- ・ 横田基地から校舎までバスで結んでいる。そのほかにも、立川・国立方面、町田・多摩センター方面、八王子駅方面にスクールバスを運行している。
- ・ 一番遠くから来ている子どもは横浜からである。以前は池袋から来ている生徒もいた。
- ・ わざわざ遠方から来ているのは、東京近郊のインターナショナルスクールで外国人がいるのがここだけだからである。有名なインターナショナルスクールの場合、外国人しか入ることが出来ず、それ以外のインターナショナルスクールの場合は英語がネイティブの子どもがいない。
- ・ ポリシーとしては、生徒のうち日本人と外国人が半々になるようにしたいと考えている。そのため外国人の授業料は半額にしている。横田基地内の幼稚園の場合、平均的な授業料は月4～5万円程度であり、それよりも高い料金設定にしてしまうと、わざわざ来てくれなくなってしまう。またネイティブの生徒は日本人生徒にとっては「先生」でもあるため、授業料を優遇していることを批判されることはない。

④ セントラルフォレストインターナショナルスクールをはじめたきっかけ

- ・ オーストラリアに保育所を運営している会社があって、かつて全世界に約 300 校展開していた。その企業は日本に進出したいと考えており、中央林間に進出した。入居したビルのオーナーは、それを機に中央林間を国際化したいと考えており、ビル全体を改装した。しかしながら、日本に進出してから 1 年程度後にリーマンショックが起きた。リーマンショックと保育園の運営は無関係だったが、その企業はアメリカにたくさんの土地を保有しており、300 校の多くが閉鎖される事になり、中央林間も閉鎖された。
- ・ ちょうどビルが空いていたところに私が訪れ、志があるのであればということで大家さんがビルを貸してくれることになり、CFIS を 5 年前にスタートさせた。

(3) 社会的事業に取り組んできた効果と思い

- ・ 創業した企業のうち 3 年程度で 9 割方は潰れてしまうが、長く続けてこられたのはポリシーを大事にしてきたからという面もあるだろう。校舎にある温水プールも半額で作ってもらったし、学校のロゴも本当は最低でも 20 万円くらいかかるところを、1 万円で作ってもらった。
- ・ 人間は 60 歳くらいまでしか働くことができず、非常にちっぽけな存在だと思う。そんな中で、お金を持ったまま死んでもあまり意味がないと考えている。むしろお金は後からついてくるものだと考えている。

(4) 今後の事業展開

- ・ 幼稚園→小学校→中学校と拡張してきた、今後は高校を作りたいと考えているが、それも儲けを増やしたいからではない。卒園・卒業する子どもたちに次のステージを用意しなければならないので、拡張してきた。実際、親御さんにも、徐々に拡張していくことは利益を度外視して約束している。
- ・ 校舎の前の部分が中古自動車屋さんだが、その部分をさらに借りて、高校を作りたいと考えている。貸主さんからも内諾は得ている。
- ・ 事業が安定するまでには 20 年を要する。自分の意思決定が間違えば潰れてしまう。意思決定が遅れば、資金がショートしてしまう。非常に厳しい仕事なので、なるべく早く事業を譲りたいと考えている。

(5) その他

- ・ 日本の学校から登校と交流したいという要望も来ている。東村山市の学校とは交流をしており、教育委員会のレポートにも記載されている。
- ・ 教師は全てネイティブであり、教員免許を有している。そうでないと、国際的な認定は取得できない。授業料を安く抑えていることもあり、教師にもそれほど恵まれた給料は支払っていないため、教師を探すことには苦労している。そのため教師の多くは、夫が

日本で働いていて、自分も家計補助的に働く事を希望している人が多い。

- ・ 現状では、小学校の卒業生のうち、TWIS の中学校に進学するのは 50%程度にとどまっております、その部分は少しさびしいと考えている。

以上

5. 公益財団法人墓園普及協会

(1) 法人概要

① 組織の概要

- ・ 職員数は36人で、本部事務局を担当する職員2人と、霊園の管理事務所で事務を担っている職員34人で構成される（平成27年3月末現在）。
- ・ 当会の理事長は、墓地に関する知識の啓蒙普及ならびに墓地経営の健全な発展を図ることを目的とした全日本墓園協会の常任理事を兼ねている。
- ・ 厚生労働省や自治体とは、委員会の委員として専門知識を提供する等の活動を行っていたこともある。
- ・ 昭和44年に狭山湖畔霊園で公園墓地及び納骨堂の経営を開始したのが財団法人のはじまりで、兵庫県猪名川霊園の経営許可を受け昭和54年に墓園普及会と改称した。

② 事業の概要

- ・ 定款に定めのある通り、霊園を永続的にお守りすることが事業である。霊園の運営事業自体に公益性があると認められており、公益認定は平成24年4月に取得した。
- ・ 平成26年度の事業活動収入は約6.3億円で、ほぼ毎年同水準で推移してきた。事業活動収入は、各霊園における墓所の販売（区画使用権の貸与）、年間管理料、お花の販売、お茶席の用意などからの収益の合計である。
- ・ 厚生労働省の通達によって霊園を新規に開設することはできないため、現状の維持を事業の基本とする必要がある。そのような中でも、事業として実施するからには収益性を担保しなければならず、継続の難しさを感じている。

(2) 実施中の社会的事業

① 実施することになった背景

- ・ 墓地経営の事業主体は原則として地方公共団体とされ、これが難しい場合であっても、公益法人または宗教法人に限るとの規制が「墓地、埋葬等に関する法律」などで定められている。
- ・ 現在、当法人では5箇所の霊園（狭山湖畔霊園、入間メモリアルパーク、猪名川霊園、千早赤阪メモリアルパーク、五色台メモリアルパーク）を運営している。このうち、狭山と入間は当会で新規開設したものだが、千早赤阪は採石場だった土地を買い上げたもの、五色台は近隣5市町村が共同火葬場に隣接した霊園を開設したいということで頼まれて開設したものである。また、猪名川はもともと宗教法人の開発した霊園であったが、同法人が霊園の管理を投げ出してしまったことから当会で引き受けた、という経緯がある。

② 現在の事業環境

- ・ 5箇所のお墓は、開設当時は人口増加期で、かつ流入人口が多い地域に比較的近く、墓地需要が急速に拡大し不足も深刻化していたため、利用者の確保が円滑に進んだ。しかしながら、現在の事業環境は頭打ち、現状維持の傾向である。
- ・ 収益の3割を占めるお墓の販売及び管理（新規契約）は、頭打ちであるが管理費用の支出規模に波はない。厚生労働省の統計でも死亡数は横ばいになっており、今後も需要が増加に転じることは想定されていない。
- ・ 昨今、葬儀に伴う社会的習慣も変わってきている。例えば、合葬の割合が増加しているほか、散骨を希望する人も出てきている。葬儀の方式を生前に本人が決定することも増えてきた中で、死去後に高額な費用を支払いたいと考える人は減っている。
- ・ 以前は「墓自慢」という言葉があったように、故人を偲ぶために立派なお墓を建ててお坊さんに清めてもらうのが当然のこととされていたが、特に都市部を中心としてこのような社会的風習が薄れてきており、お墓参りをする人も減少傾向にある。しかし、墓所を求める顧客は必ず存在するので、その要望に応えられる霊園を目指している。
- ・ また、霊園が住宅地近くにあることについて、近隣住民が快く思っていないケースもある。例えば、狭山は昭和44年に山間部を拓いて開設したものだが、その後に住宅地が広がってきたため、近隣住民への配慮から、購入済みの土地を墓域として整地することができずにいる。土地が余ってしまったとしても荒れるばかりなので、事業ではなく、貸し農園として近隣住民に無償で利用してもらっている。

(3) 今後の課題や方向性

① 事業展開の方向性

- ・ 「選ばれる霊園」として事業を継続することに尽きる。お墓参りに来る人たちが「よい霊園だ」と思ってくれるような雰囲気づくりを心掛けており、中でも、信頼性の高さや接客の質を強みとしている。
- ・ また、「メモリアルタウン憲章」を制定し、使用者も管理者も一体となって霊園の維持・管理をしていくための基準を示している。例えば、墓石の建立規定を設けて大きさや外観に関して石材業者を通じて指導しており、霊園内の調和を保つことで、誰もが快適に感じられる霊園としていきたい。
- ・ なお、お墓の永続性を担保する健全な経営も事業に不可欠な要素である。同業の事業者がゴルフ場投資を手掛けた結果、多額の負債を抱えて経営破綻したことがあったが、当会では経営の健全性に充分気をつけている。

② 事業展開における課題

- ・ 事業の継続が至上命題だが、お墓の管理費だけでは必要経費の3割程度の収益しか得られない。そのため、現状では墓所の販売に伴う収入がなければ収支が均衡せず、収益

構造の改善が不可欠な状況である。

- ・ 事業内容は定款で定められているため、新たに事業を始めるのは困難であり、霊園管理の収益支出構造の見直しを検討している。具体的には、管理料の見直し（値上げ）が必要である。市場の縮小の中でいかに経営を行うか日々悩んでいる。

③ 行政支援の必要性

- ・ 当会では、行政支援の必要性は特段感じていない。

以上

6. 公益社団法人長岡市シルバー人材センター

(1) 法人概要

① 組織の概要

- ・ 設立は 1983 年で、高齢社会が進展する中で 32 年間運営を続けてきた。市町村合併により近隣市町村にあったシルバー人材センターと統合する形で発展し、現在は本部の他、5 箇所の事務所と 3 箇所のワークセンターを有している。将来的には、事務所以外のワークセンターには職員を配置せず、会員が運営する拠点としたいと考えている。
- ・ 平成 27 年 12 月 1 日現在、職員は 25 人で、パートタイム職員も含めると 46 人が事務局として勤務している。昨年度のアンケート回答時点からは職員が 1 人減ったが、その分、就業推進員を増員している。
- ・ 会員数は平成 27 年 3 月末日時点で男性 1,856 人、女性 924 人、合計 2,780 人で、平均年齢は 71.1 歳である。会員としての入会資格は 60 歳以上という基準が設けられており、長岡市の総人口に占める会員の割合は 2.8% に上る。ただし、定年の延長の影響もあって、会員数は微減の傾向にある。
- ・ 多くの会員が、1 日 2~4 時間程度の短時間の就労をしている。
- ・ 平成 24 年から公益社団法人に移行している。

② 事業の概要

- ・ 設立当初は植木剪定、草刈り、駐輪場整理など、シルバー人材センターの典型的なイメージとされる事業から始まった。シルバー人材センターは、会員である高齢者等に「臨時的・短期的又はその他の軽易な仕事」（週 20 時間、月 10 日程度）を提供するものとされており、民業圧迫とまらない範囲で事業を実施している。
- ・ 平成 27 年度予算では、経常収益は約 11.4 億円で、このうち受託・独自事業は 10.5 億円、派遣事業は 0.1 億円、受取補助金は 0.7 億円である。
- ・ 当法人自体が公益認定を受けており、高齢者に生きがいや社会参加の機会を提供することを事業としているため、特定の事業が社会的事業ということではなく、法人自体が社会的企業だと考えている。

(2) 実施中の社会的事業

① 実施することになった背景

a) 就労意欲の高い高齢者の増加

- ・ 当法人でも他地域のセンター同様、「臨時的・短期的又はその他の軽易な仕事」の機会の提供を行ってきたが、近年、生きがいや社会参加といった目的以外に、就業意欲の高い高齢者が会員になる傾向が強まっている。当法人の会員になると同時にハローワークに登録する人も多い。

- ・ この背景として、年金受給年齢の引き上げや高齢者等の雇用の安定等に関する法律の改正など、高齢者の生活や雇用に関連の深い法律の改正があったものと考えている。当法人では1ヶ月平均配分金が3~3.5万円ほどだが、これを上回る収入を得たいという希望を持つ会員も多く、生活のために働く会員が増えている印象である。技能講習会を開催すると、手に職をつけたいというニーズを持つ会員の参加が多いこともその証左である。

b) 会員ニーズの変化に伴う職種の多様化

- ・ 当法人では入会申込書に希望職種を記載してもらっているが、パソコンスキルを活用など比較的高度な業務内容に対する会員のニーズも高まっており、結果として職種の多様化が進むこととなった。
- ・ これまでは単純作業だけでなく複合的な業務も職業紹介事業として実施してきたが、労働局からはこれらが混在しているとの指摘もあり、事業を分けたほうが高齢者の適正就業につながると考えるようになった。

② 人材派遣事業

a) 事業概要

- ・ 就業意欲の強い会員は比較的長時間の就労を望むことから、既存の請負事業よりも収入が多くなる一般労働者派遣事業を実施している。平成26年度には受注件数100件、就業実人数199人、延べ派遣人員21,771人日、契約金額約1億円の事業となっている。
- ・ 60歳以上は派遣期間3年という上限が撤廃されたことから、今後さらに受注が進むのではないかと期待している。

b) 事業の背景と得られた成果

- ・ 平成16年の労働者派遣法の改正によりシルバー人材センターでも人材派遣事業ができるようになったことから、これまで以上に多様な事業に取り組めるようになってきているだけでなく、適正就労の促進にも寄与できるようになった。
- ・ より幅広い就業機会を提供したいとの考えから、新潟県シルバー人材センター連合会が平成22年2月に人材派遣業の届出を提出し、当法人では平成22年4月から一般労働者派遣事業を開始することになった。会員が就労する場合は、連合会が雇用主となり、当法人は事業所の形となる。
- ・ ただし、いまだに「シルバー人材センター」というと草刈り等のイメージが強いようで、多様な事業を行っていることに関してはPR不足を感じている。

③ にこにこ子育て応援事業

a) 事業概要

- ・ 事務局職員の発案により、平成 24 年度から開始した事業である。会員の就業機会を増やすことが目的であり、特に子育て経験を活かしたい女性会員をイメージしたものである。
- ・ 事業の中では、一時預かり（ぴょんちゃんルーム）と放課後児童クラブの運営に協力している。ぴょんちゃんルームは本部がある長岡駅前に 1 箇所、放課後児童クラブは地域内で 11 箇所を実施している。
- ・ 一時預かりは 1 時間あたり 500 円となっているが、これは平成 27 年度までの国の補助事業で実施しているため、利用料を比較的安価に抑えられているものである。補助事業が終了する来年度（平成 28 年度）からは自主事業として継続する予定であり、価格改定を検討中である。

b) 事業の背景と得られた成果

- ・ 子どもの一時預かりについては、長岡市内では保育園や子育て施設などで行われていた。当法人でも平成 20 年度頃から現在とは別の場所に一時預かりを行う場所を設けていた。
- ・ ただし、他の実施者は認可及び認可外保育施設として市の補助を受けて実施しているため利用料を 300 円前後に抑えられていたが、当法人では平成 24 年度の補助事業以前は 700 円であったため、なかなか利用者が集められなかった。当法人では、就労する会員に対して対価を支払ったり、講習を実施して基礎技術を身に付けてもらったり、比較的手厚い人員体制としていたため、その分のコストを上乗せする必要があった。
- ・ 認可外保育施設として事業を実施するのであれば、比較的安い利用料に設定することもできた可能性はあるが、認可外保育施設の基準を満たすほどの体制整備や事業継続見込みはなかったことから、現行の形で継続している。
- ・ 児童クラブの運営は、地域内に類似の取組みもあるため、有償ボランティアに近い独自事業の位置づけで始めたものだが、長岡市とは体制構築の必要性について継続的に議論を重ねてきた。その結果、来年度からは市と派遣契約を締結し、継続できることになった。

④ 制服・体操服のリサイクル事業

a) 事業概要

- ・ 地域の学校の制服や体操着を回収し、必要に応じ修繕をした上で販売する事業である。資源物再生を行う事業全般を「サンアール（3R）事業」と称しており、他に粗大ゴミ再生業務、資源物拠点回収受付業務等を手掛けているが、そのうちの 1 事業となる。
- ・ 平成 26 年度に開始し、準備期間を経て平成 27 年 2 月から本格的な活動を開始した。

平成 26 年度は受付点数（回収数）423 点に対し販売件数 13 件で、平成 27 年度は受付点数 844 点に対し販売件数 176 件だった。

- ・ 事業開始当初は在庫を確保する必要を感じ、フリーペーパー等で提供を呼びかけるなどしてきた。取扱う制服や体操着は、中古品のため、学校やサイズなど購入希望者の要望に合ったものが揃っているわけではないため、いかに提供者を増やし、品揃えを良くするかが課題である。

b) 事業の背景と得られた成果

- ・ 2 着目の制服が必要になった場合には、以前は友人や近隣での譲り合いが一般的だったが、地域のつながりが薄れ、譲り合いもなくなりつつある。当法人にも子育て世代の職員がいるため、このような問題意識を持って始めた事業である。シルバー人材センターの中では、佐賀県内で同様の事業が行われているとの情報があり、長岡市でも実施しようということになった。
- ・ 長岡や栃尾は元々繊維産業が盛んだった地域で、当法人には縫製に関する技術を有する会員も一定数いる。現在では繊維産業関連企業の多くは海外移転しており、雇用の場は減少してしまっただが、丈詰めや修繕などが会員の就業に結びつくのであれば、という思いで事業を開始した。
- ・ 当法人では新たな事業を開始するにあたって、民業圧迫に当たらないことの確認を行っている。制服販売業者に話をしに行ったところ、地域にとって良いことなのでどんどん進めて欲しいとの励ましとともに、品物が集まらないかもしれないとの指摘を受けた。他にも、リサイクルショップでは制服は購入者が限定されることから取り扱っていないこと、市役所ではリサイクルの促進はぜひ進めて欲しいというスタンスであること、学校では事業自体は歓迎だが積極的な関与はできないことなど、様々な関係者に会って話をし、調整を図ってから事業を開始した。
- ・ 制服を譲ろうとしてくれる人たちは、多くがクリーニングをした上で持参するなど、持ち主の制服への思い入れが強いことを感じる事業である。そのため、制服自体はよい状態で管理されており、修繕の必要性はそれほど高くないことが分かってきた。
- ・ 事業を通じた副産物として、クリーニング店にもチラシを置かせてもらった当初、クリーニング店も当法人と同様に修繕を手掛けている点が競合するので、チラシの文言の変更を求められた。その後、実はクリーニング店の修繕作業は高齢化で難しくなっていることが分かり、徐々にクリーニング店経由で当法人が修繕の発注を受けるようになってきた。事業を通じて地域とのつながりを深めた結果、新たな受注が生じたという一例である。

(3) 今後の課題や方向性

① 事業展開の方向性

- ・ 高齢者の就業意欲の高まりにより、当法人が手掛ける事業もボランティアではなく就業機会であるという意識を強めていかないと、継続した人材確保が難しくなってくるだろうと感じている。にこにこ子育て応援事業のような、元々はボランティアに近い形で始めた事業であっても、今後は「働く場」としての要素を強めていかないといけないのではないか。時代に合わせた変化が必要である。

② 事業展開における課題

- ・ 労働意欲の高い高齢者が増える一方、シルバー人材センターがその受け皿として十分に機能できているとは言い難い。短時間の業務しかなく働きたくても働けない、草刈りなどばかりで希望する業務がない、といった古いイメージが定着してしまっており、敬遠されている部分もあるだろう。
- ・ 事業を行うこと自体が「新しいシルバー人材センター」のイメージ構築につながると考えており、他団体との連携などしながら新たな事業を生み出していきたい。
- ・ ただし、行政は縦割りのため、事業が進めづらいこともある。介護予防教室の立上げでは、各地域の介護予防教室に派遣することを想定して会員に介護予防体操指導者養成研修を受けてもらったものの、派遣先をなかなか紹介してもらえず、会員から不満が出てきたことがあった。

③ 行政支援の必要性

- ・ 一億総活躍社会と言われる中で、高齢者の就労が持つ意味は、医療保険や介護保険の給付を受けずに元気で暮らす健康寿命延伸の効果があるという点で、重要な位置づけになるのではないか。いつまでも行政からの補助金に頼ってはいけないと思うが、センターとしては、安定的な財政・事業運営を図るため、仕事や会員の拡大により、事務費や会費などの自前財源を確保して行かなければならないが、公益性の高いシルバー事業を継続するためには、ある程度の補助は必要である。
- ・ 高齢者の就労が健康寿命延伸や社会保険給付軽減にどの程度寄与するかについて、既存の研究等があればもっと大々的に PR してもらいたい。

以上

7. 木村産業株式会社

(1) 企業概要

① 組織の概要

- ・ 創業は大正 13 年（1924 年）で、現社長は 4 代目となる。小牧ダム（1925 年着工）の建設に際し、各種土木・建設資材や作業員の手配を行う事業のために興された会社である。
- ・ 現在の従業員数は、建設現場の監督と事務職員の計 13 人である。最盛期には作業員も正規雇用しており、40～50 人ほどの従業員がいたが、建設工事の機械化に伴って作業員は内部で抱えずに請負契約などで確保するようになってきた。現在では、繁閑に応じて協力会社等に外注するのが慣習となっている。
- ・ 株式会社とは別法人で「NPO 法人まま」の経営も担っており、本社に隣接した場所にある「デイサービスしょうずんだ」を同法人が運営している。

② 事業の概要

- ・ 建設業、中でも公共工事が主力であり、小牧ダムの施工をはじめ庄川水系の発電所の建設等に携わってきた。そのため、主な顧客は地方自治体（富山県、砺波市など）や関西電力ということになる。
- ・ 土木資材や建築資材を幅広く取り扱っており、火薬の取り扱い免許もある。また、建設業と関連の深い金物も扱っている。例えば、ガードレールや標識の設置など、道路の安全管理の業務を自治体から受注し施工する。
- ・ 個人の住宅のリフォーム事業も手掛けている。特に最近では、在宅介護への対応が必要となった場合の住宅改修（親孝行リフォーム）を新たな事業として育てたいと考えており、ユニバーサルデザインである波型手すり「クネット」の販売協力店として施工も行っている。現在は、地元産の間伐材を用いた資材を地域ブランドとして売り出したいと考えている。

(2) 実施中の社会的事業

① NPO 法人によるデイサービスの運営

a) NPO 法人の概要

- ・ NPO 法人を設立したのは平成 18 年 10 月であり、その後、平成 19 年 4 月からデイサービスを開始した。
- ・ 現場の職員は、常勤の介護職員が 4 人、パートの介護職員が 2 人の計 6 名である。ただし、常勤のうちケアマネジャーの資格を持ったベテラン職員 1 人が高齢を理由に退職する予定となっている。
- ・ 職員の採用は職業安定所や知人のついでで紹介を受けたものが多く、合併前の旧庄川町エリアを中心に、高岡市や南砺市からも通勤している。介護施設勤務経験のある職員が多いが、保育士資格を持つ職員を新卒で採用したこともある。富山型デイサービス（年

齢や障がいの有無に関わらずに受け入れ、地域と共に歩むという理念)ということで、
想いが強い職員が多い。

b) デイサービスしょうずんだの概要

- ・ 富山型デイサービスとは、小規模で、家庭的な雰囲気、対象者を（高齢者等に）限定しないデイサービス（通所介護）のことである。しょうずんだの定員は開設当初から 10 人で、利用者のおおむね 7 割が高齢者、3 割が障害者となっている。なお、今後は砺波市が介護保険上の制度改正で介護予防・日常生活支援総合事業へ移行することに伴い、地域密着型デイサービスとして位置づけられるため、制度上の定員は 18 人以下となるが、定員はしばらく 10 名のままで運営を行う。
- ・ デイサービスでは定員が 11 人以上になると専属の看護師の配置が必要になるが、その確保が難しいこと、利用者数を増やすと現在の家庭的な雰囲気が損なわれてしまう懸念があることから、新規の利用依頼があっても断らざるを得ない状況である。実際には常勤の職員がもう 1 人いれば利用者をより多く受け入れられるが、人材確保がハードルとなっている。
- ・ 特別養護老人ホームや介護老人保健施設などでも対応が難しいような、いわゆる「困難ケース」を紹介される傾向がある。例えば、認知症に伴う徘徊などの問題行動があるケースが比較的多い。ただし、そのこと自体は地域から質の高さを評価されているということでもあると前向きに考えられるし、地域から愛される事業者でありたいという考えから、できる限り受け入れるように努めている。

c) その他の介護サービス

- ・ ケアマネジャーの資格を持つ職員がいるため、4 年ほど前から居宅介護支援も実施している。資格を持つ本人がどうしても居宅介護支援をやりたいと言うので任せていたが、その職員が退職するに伴い居宅介護支援は休止しようと考えている。
- ・ 居宅介護支援は、業務が大変なわりに介護報酬は高くないため、サービス単体では収益が出せない。大規模な法人のように、自法人の様々なサービスを優先してケアプランに入れる、いわゆる「抱え込み」をしないと採算が合わない。ただし、大規模な法人では「抱え込み」による介護報酬上の減算対象を避けるため、困難ケースは自法人のサービスをケアプランに入れずに、外部のサービスを利用しようとするインセンティブが働く構造になっている。

d) NPO 法人の設立経緯

- ・ 人口減少、若者の流出、空き家の増加などが進む中、田舎である旧庄川町エリアで自分たちがいつまで暮らしていけるかを考えると、見通しは非常に厳しいと感じていた。純粋に商売のことだけを考えれば、田舎からはお金を払う人がどんどん減っていき、当社

が主力とする公共事業も人口の多い地域に市場が移っていくことは自明である。小学校は以前 3~4 クラスはあったが、現在は 1 学年で 1 クラス 34 人ほどになり、人口減少を肌で感じることも多くなった。このままだと地域が崩壊するのではないかと不安になる。

- ・ そんな状況でももう一度、街や地域を元気にしたいと考えるようになった頃に、富山型デイサービスの存在を知る機会があった。そして、富山型デイサービスの関係者に会って話をする中で、自分でもできると思うようになった。
- ・ 偶然、妻が介護施設で働いていた経験があり、「私は木村産業と結婚したわけじゃない」という言葉の通り、もともと介護への強い思いがある人だった。その妻は、介護保険創設（2000 年）当時、建設業がビジネスチャンスとばかりにこぞって参入し、たいした利益が出ないことが分かって撤退が相次いだことをよく知っており、建設業が介護に参入するというだけで、地域から白い目で見られることを懸念していた。実際、自治体担当者からは、当初はまったく信頼されなかった。
- ・ そのような認識をされることは仕方ないことであり、また収益が上がらなくてもトントンになればよいという考えで、腹を決めてやろうと思い立ち、NPO 法人を設立することにした。株式会社立とすることもできたが、建設業を背景としているため、他社と同様に収益目的だと思われたくないこともあって、NPO 法人にしたものである。その後、富山県が開催していた「とやま起業未来塾」で経営の勉強をしつつ、ビジネスプランを作りながら創業の準備を進めた。

e) 利用者の状況

- ・ 利用者の多くはある程度元気なうちから利用を開始するが、徐々に ADL が低下し頻繁には外出できなくなってくる。それでも、元々木村産業の従業員だったり、旧庄川町エリアで暮らしている（自分も含め）職員の知り合いやその家族だったりするので、認知症で家族の名前を忘れてしまっても、デイサービスの職員のことは覚えている、といったこともある。利用者とは、子どもの頃から家族ぐるみの付き合いをしている、という感覚である。
- ・ 例えば、家族がいる利用者から、休日に木村産業に電話が掛かってきて、利用者宅の柿を取りに来るよう言われたことがあった。そういった場合は柿を取りに行った上で、翌日、デイサービスの利用者全員で干し柿づくりをする。

② 本業（建設業）との関連性

a) 自身の意識と投入時間配分の変化

- ・ NPO 法人設立当初は木村産業との掛け持ちをしていたが、NPO 法人で職員の育成を進めてきた結果、現場を任せられるようになり、現在は自分の時間のほとんどを木村産業に費やすようになっている。NPO 法人の理事長としては、年間計画や資金繰りを見

るぐらいである。ただし、昼食はどんなに忙しくても、しょうずんだに行ってとるよう
にしており、現場の様子に変わりがないか、職員とのコミュニケーションは怠らないよ
うに気を付けている。

- ・ NPO 法人に注力していた時期もあったが、木村産業から少し距離を置いてみたときに、
地域からなくしてはならない会社で、大事にしなければいけないと改めて感じるよう
になった。デイサービスを始めた際、社長からは家業を継ぐよう言われていたが、改め
て、会社の立て直しに向けてやれることはすべてやる、という覚悟を自覚するようにな
った。
- ・ 経営者の勉強会で木村産業の昔の資料を調べた際に、本社の 2 階が元々は映画館とし
て使われていたこと、田舎にも近代的な建物を作って地域の人々に見せようとしたこ
となど、過去の社長たちが地域の文化を作るために貢献してきたことを知った。また、
デイサービスの利用者からは、先代の社長が地域の祭りで活躍した話を聞く経験など
もあって、会社への想いが強くなった。
- ・ 建設業は本来、懐の深い業種である。行き場のない人に仕事を提供したり、そういう人
たちと会社を興したりすることができる、という側面もあり、地域貢献性が高いはずで
ある。

b) 民間部門への注力と「業界ズレ」の是正

- ・ 昨年度は建設業も好況だったが、現在は企業の設備投資が好調なだけで、建設業として
の売上は 3 割減程度まで落ち込んでいる。特に、当社のような公共部門の売上比率が高
い場合は外部環境に極めて大きな影響を受けるため、個人宅のリフォームや介護施設
の設計など、民間部門にも軸足を置けるようにしようとしているところである。
- ・ 現在は公共事業への対応で手一杯になってしまっており、民間部門の開拓に十分な時
間を振り向けられていないが、一級建築士事務所を上げたことで、介護で培ったノウ
ハウを活かして特別養護老人ホームの施行を任される機会も出てきた。例えば、古い施
設では入り口に鍵を掛ける設計になっていることもあるが、富山型デイサービスを運
営してきた自分にとってはあり得ない発想である。同様に、介護施設のリフォームをし
てみて、介護職員がまったく気づいていない余分なデザインなど、設計者の意図が介護
現場とずれていることを感じる機会がある。
- ・ NPO 法人での経験を経て、建設業として、あるいは木村産業としても、まだまだ至ら
ない部分が多いことに気づくようになった。いわば「建設業ズレ」とでも言うような、
介護に携わるユーザーとの感覚のズレがある。他方、介護に携わる人たちも感覚にズレ
があり、介護をすること自体が目的化しているケースもみられる。
- ・ 建設も介護も、地域の人々が幸せに暮らせるための手段である、という認識が重要であ
る。かつて自分もそうだったように、特定の業界だけに留まっていると、その業界特有
の視点でしか物事が見られなくなってしまう。このことに気づいた人が増えれば、新し

い成長や新しい仕事が生まれてくるのではないか。

c) 経営戦略としての相乗効果の是非

- ・ NPO 法人は木村産業とは会計を明確に分けており、NPO 法人は採算が合うように運営している。NPO 法人としてはぎりぎり黒字を達成できているが、企業会計としては赤字になるレベルの運営状況である。
- ・ NPO 法人という法人格自体が、一定の会員数を前提としていること、理事会というガバナンス機構が明確に位置づけられていることから、地域の理解が不可欠なものだと認識している。もしもデイサービスを株式会社として運営していたとしたら、現在でも地域から白い目で見られていたのではないかと思う。
- ・ 最近になって、建設業と介護サービスの相乗効果は意識するようになってきたが、そんなにうまくいかないものである。また、NPO 法人の起業準備中に、建設業をインフラ整備、介護サービスをソフトと位置づけて、経営の両輪として相互に利益を出すというビジネスプランを発表した際、地元の名士からは NPO 法人を収益のための道具にしてはならない、という批判を受けたこともあり、意識しすぎないことが重要だと感じている。

③ 今後の課題や方向性

a) 事業展開の方向性

- ・ 介護報酬は年々減少しており、市場全体としては成長産業といえども先細りとなることは明らかである。そのため、地域のニーズに柔軟に対応しつつ、事業自体は拡大しないといけないと感じている。
- ・ 最近では、独居である高齢者の住まいの確保に対するニーズを感じている。広い一軒家に単身で住んでいると、管理も行き届きにくくなる。地域の診療所の医師からの相談もあり、高齢者が元気なうちに共同生活する住まいに住み替えができるよう、高齢者版のシェアハウスのようなものを作れないかと考えている。

b) 事業展開における課題

- ・ 会社でも NPO 法人でも、人材確保が何よりの課題となっている。お金をかけてでも採用を進めなければいけない状況であり、職業安定所と知人の紹介の両面で取り組んでいる。
- ・ 会社の採用面接では、学生には「仕事や会社の雰囲気が楽しいから、あまり固く考えずに遊びに来て」というメッセージを発信しているが、建設業自体が自らの良い面（まちづくりへの貢献）を十分に発信できていないことに加え、学生と会う機会自体がそもそも少ない。とはいえ、中小企業は資金力も乏しいため、人海戦術しかないのではないかと考えている。

- ・ 一方、NPO 法人は富山型デイサービスという特徴のある事業所ということもあって、理念や雰囲気が合う人でないと定着が難しい。そのため、なるべく知人のツテを通じて採用活動をしている。

c) 行政支援の必要性

- ・ 人材確保の課題では、地方に若い人がおらず確保が困難であることは誰もが認識していることであり、少ないパイを様々な業界で取り合うのではなく、海外からの労働力の確保を真剣に考えるタイミングに来ているのではないか。国内の設備投資が進んでも、それにより作った機械を操作する人がいなければ経済成長にはつながらない。

以上

8. 株式会社上山田ホテル

(1) ホテルの歴史と社会的企業としての考え方

- ・ 130年ほど前まで当地には何もなかったが、当社は上山田の地で温泉を掘った一人の末裔である。かつて上山田の中心地は今ほど川沿いではなく山寄りにあったが、先祖が川沿いの農地を保有し河原で温泉を掘り、その後旅館や茶店などを展開してきた。当初は温泉の大湯（管理）を経営しており旅館経営ではなかった。戸倉上山田温泉開湯後26年に分家を出すことがきっかけとなり旅館を建てた。また、かねてから村役人や村長を務めるなど地域の発展に取り組んできており、現在でもそういった意識が強い家風である。
- ・ 若林社長自身は、東京でサラリーマン暮らしを3年ほどした後、当地で観光業に係わってきた。かつてはバブルで景気がよく、またバブル崩壊後も長野オリンピックがあり好景気が続いていたが、長野オリンピック後に一気に不景気になった。信越線の特急が戸倉駅に停車していたが、新幹線の開通後は新幹線では上田、長野の間にある当地には停車せず、大手旅行会社の最寄り戸倉駅停車特急と組み合わせた宿泊パッケージが上田からの、しなの鉄道乗り換えとなり、不便となった。また、旅行が電車中心から上信越自動車道開通など車中心にシフトしてきた時代でもあった。加えて、旅館の多くで、それまでの過大な投資の結果、負債を返済できなくなってきた。環境の変化に対して、一つのホテルではなく、「地域全体」を売り出していくためにはどうすればいいのかに問題意識が移ってきた。
- ・ 初代の旅館を始めた本家の兄は、アメリカに移民として渡り現地で新聞社を起こした人でもある。残念ながら新聞社は失敗して日本に帰ってきたが、その後、次男を分家（宿泊業の開始）に出すときに、アメリカには「ホテル」があるとして、当時から洋風としてダンスホール、ビリヤード場等かなり進んだ部分を取り入れた。
- ・ また、当地では戦時中、社会貢献として疎開者を引き受けたが、その際、世田谷にある特別支援学校からも疎開の受け入れを要請され、当時村長をしていた祖父が普通学校の生徒は他の旅館にお願いして、自分のところで受け入れる決断をした。特別支援学校側では、疎開の受け入れ先が決まらず困っていたところであったが、当旅館で受け入れたことが現在においても感謝されている状況であり、しばしばマスコミなどでも取り上げられる。この特別支援学校の生徒の疎開引き受け後、わずか三日で東京には空襲があったとのことである。足かけ3年間上山田分校として存続した。その間ホテルが営業できず、戦後の復興時期には当社は出遅れてしまった。ただ、幸か不幸かリニューアル工事後発のため広い部屋でのホテル営業で再開して業績も良かった。
- ・ もうけを重視していたら、祖父は疎開を受け入れなかっただろう。地域のため、人のために仕事をする意識が強く、困った人がいたら助けたいとの思いがあった。情けは人のためならず、であり、必ず自分に帰ってくる。当社のルーツはまち作りにあり、今後もこうした考え方を大事にしたい。

(2) 上山田の観光振興への貢献

- ・ 12 年ほど前、一市二町合併するまで社長自身は町議会議員をしていたが、合併の際に財政再建のために議員定数を減らすべきとの考えで自ら辞職することにした。合併後、新しい市として観光振興をすることになったが、千曲市の名前は知られていない状況である。旧自治体の観光協会が合併して千曲市観光協会を作り、当初は任意団体として協会を設立し、翌年には有限責任法人として、現社長はその代表理事になった。さらに翌年には一般社団法人に改組して、その後 8 年間観光協会の代表を務めている。DMO (Destination Management/Marketing Organization) に近い考え方で進めようとしてきた。さらに、新しい観光振興施策として、政府に認められた DMO として登録しようと観光課と相談している。
- ・ 観光振興は旅館だけではなく様々な産業を巻き込んで進めないと、観光地として、あるいは新しい市として持続的に成り立っていかないとの思いだった。営業自体が地域とのつながりになってきている。ただ、現状での手応えとしては難しい面を感じている。各地に同じような考えで観光振興、地域振興に取り組んでいるところがあるが、何処も苦労しているようだ。スノーモンキーの写真一枚で多くの外国人観光客が押し寄せるのが実態である。何か一つで大きな流れが変わる。こうしたキラーコンテンツを作りたいと思っている。
- ・ 具体的な取り組みとしては、ホテルの若手経営者がツアーを企画したり、観光協会のもと旅館組合とバス事業者が委員会を作ったりして観光事業を進めている。例えば、近隣には善光寺別院があり、最近まで手つかずの状況で荒れていたが、整備して、昨年のご開帳に合わせて早朝 5 時からのバスツアーを企画したところ、40 日間で 1,000 人もの参加者が集まった。
- ・ 今年はさらに企画を進めて、7, 8, 9 月には朝 4 時から峠の向こうの麻績村(おみむら)に行つてアルプスの朝日を観るツアーを実施する計画を進めている。これも旅館組合の若手の発案である。

(3) DMO (地域的な取り組み) の今後の方向性

- ・ 上記の通り、一般社団法人千曲市観光協会は、DMO を目指して発展的解散し、株式会社として再組織化する方向にあり、農業者、まち作りをしている人と一緒に進めていこうとしている。ただ、過去には千曲市観光協会を作り全市的な動きをしようとしたが、当初、他の経営者団体などから、旅館のために何故協力しなければならないのかと意見も頂いた。その後、様々な機会に話をして 10 年経過してようやく理解を頂けるようにはなったが、地域全体としての取り組みといっても、関連する団体の考えがどうしても出てくる。特に一企業が地域に係わって農業、商業、工業と組んでいくときには批判も出る。そのような場合に、地域の交流人口が増えれば産業にも好影響が現れると丁寧に

説明してきた。また、地域に新しいバスケットボールチームができて、その関係から旧市の方の話す機会も増え、徐々に理解が進んできた。

(4) 旅館街の高齢化・廃業と再生

- ・ 近年、廃業する旅館が増えてきた。以前流行った飲食店でも現在はシャッターが閉まった状態になっていることもある。それを何とかしたいと考え戸倉上山田温泉を考える会を設立して、市と情報交換して対策を進めようとしている。
- ・ ある旅館が廃業したときに銀行から土地を引き取ってくれと依頼され、そこを更地にしてコンビニエンスストアとアパート8軒を作った。コンビニには足湯もあり、近くの老人も多く買い物に来るなどして非常に繁盛している。アパートもすでに部屋は埋まっている。
- ・ 現在、高齢の店主が店を閉めるとシャッター街になり、亡くなると廃屋になる。温泉全体でそういった時代になっている。再開発を何とか進めたいと思っている。
- ・ 観光地が活性化しない一番の理由は、住む人が減っていることにあるのではないか。アパートのすぐ近くにコンビニがあって、250円では入れる温泉がある。こうした住環境を整えていくことも大事だ。

(5) スポーツ振興

- ・ 観光協会会長を務めていた際に係わったBJリーグの信州ブレイブウォリアーズを応援するために、現在、社長本人と会社が当該チーム運営会社の株式を保有し、また、社長が副会長も務めている。スポーツの観点から千曲市の名前を売っていくお手伝いをしている。

(6) 6次産業振興への貢献

- ・ 6次産業の振興にも貢献したい。具体的には、近隣に杏の里があるが、そこで杏の木がどんどん切られている実態がある。背景には生産者の高齢化や、量産品の価格低下が原因となっている。そのような中、高付加価値商品としての杏を作りたいと若い農業家が会社(株式会社AFT) 杏宝園(きょうほうえん)を設立してがんばっている。それを応援している。
- ・ これまでは、旅館と農業のつながりと言えば、リンゴ狩り、ブドウ狩りなどはあったが、これからは、特定の農業者だけではなく、例えば杏の高付加価値化を応援することで、景観を守っていけるのではないかと考えている。
- ・ その他、当ホテルでは、メニューの8割の素材を地元産にしている。

以上

9. 株式会社井上工務店

(1) 企業概要

① 組織の概要：株式会社井上工務店について

- ・ 昭和 40 年に創業。株式会社は昭和 55 年に設立された。岐阜県高山市に位置する工務店で資本金は 3,000 万円。
- ・ 高山地域では有数の工務店であり、自社で林業・製材部門を有し、手刻み・墨付けも自社で内製化している。そのため大工も自社で正社員採用している。
- ・ 関連会社として、飛騨五木株式会社、株式会社飛騨プロパティマネジメント、株式会社飛騨 IT アセットを有する。

② 事業の概要

a) 井上工務店について

- ・ 林業部門と製材部門、設計・施工部門、大工部門の 4 部門を有し、従業員数は 30 名である。
- ・ 森林管理・伐採・製材・建築を一貫して行う点が特徴である。
- ・ 林業班は森林管理（苗木の植林から伐採まで）・原木販売などを行う。製材班は原木仕入れ、製材を行った上で、乾燥・端材の活用まで行っている。
- ・ 建築はデザイン住宅や飛騨高山の気候風土に合わせた価格・使用に応じた 3 つのタイプの自然素材・県産材を活かした住宅の提供を行っている。

b) 飛騨五木株式会社について

- ・ 飛騨五木株式会社は、2015 年に創業した。杉・桧・樺・栗・姫小松という飛騨高山の暮らしと文化を支えてきた 5 つの建築材にあやかってつけた社名である。
- ・ 井上工務店でも飛騨高山の生活に馴染み、生活とともにある五木を使った住宅を展開しているが、飛騨五木株式会社ではこれらの魅力をより身近に感じてもらうことを目指して、オリジナルの商品開発や、宿泊施設の運営などを行っている。
- ・ オリジナル商品としては、例えば五木を活用した枡や檜皮染、フロアパネル、時計などの製作販売がある。
- ・ リノベーション家具や建具の開発・販売なども行っている。
- ・ FAAVO 飛騨高山を活用して、夏休み中に行う森林教育プロジェクトにも試みた。
- ・ また楽天と飛騨信用組合、NPO 法人 G-net と協力して、EC サイトの構築にもチャレンジした。(http://www.rakuten.co.jp/hidagoboc/) これはネットショップの立ち上げにチャレンジしたい中小企業に対し、NPO 法人 G-net がインターン生を派遣、学生と協力して EC サイトを構築するというもの。

c) 株式会社飛驒プロパティマネジメントについて

- ・ 井上工務店のグループ会社。平成 15 年設立。株式会社飛驒プロパティマネジメントは、岐阜県高山市・各務原市・可児市で賃貸斡旋・管理や売買仲介・アパート建築などを行っている。
- ・ 事業は（１）リーシング、（２）プロパティマネジメント、（３）ベンダー事業の 3 つに大別される。
- ・ （１）は不動産賃貸・売買の顧客獲得やあっせんである。
- ・ 保有する「山林売買.net」は、山林を売買するオーナーや買い手のためのウェブサイトである。山林の売買の流動性は高くないが、本ウェブサイトには 1 日あたり数件の問い合わせがある。
- ・ （２）は建設した建物の管理、（３）は空き物件含め、物件の価値向上のためのワンコインベンダー（自販機設置）やコインランドリーの管理などを行う。

d) 株式会社飛驒 IT アセットについて

- ・ 株式会社飛驒プロパティマネジメント、井上工務店のグループ会社。平成 17 年設立。飛驒高山や岐阜県近隣の地方不動産証券化・流動化事業を実施している。
- ・ 一旦まちづくり会社となったが、現在はグループで資本を持ち直し、グループ会社として営業している。

(2) 実施中の社会的事業

① 実施することになった背景

- ・ 井上工務店グループは長く飛驒高山で事業を行ってきた。創業から 50 年を経て、近年はより一層、飛驒の匠の技や歴史を次世代に伝えたいと考える気持ちが強まっている。そのためには地域の木材を利用し、技術にこだわった事業を展開していく必要がある。
- ・ また工務店でありながら、森づくりや育林・管理など原材料の調達から取り組んでいる点もユニークだと考えている。こうした特徴を活かして、飛驒や日本全国に自然資本を活かした地域づくりを広げていきたいと考えた。

② 事業概要

a) 飛驒五木株式会社について

- ・ 飛驒五木株式会社は、2015 年の創業以来、地域商社として位置付け活動を行っている。
- ・ ビジョンは、「地域で愛され、旅する五木」である。林業・製材・建築の現場に関わってきた井上工務店であるが、飛驒地域は技術力に定評があるものの、木材そのものに付加価値があるわけではない。これらを地域ブランド化する取り組みも進めている。
- ・ 人口 9 万人の高山市であるが、東京都と同程度の面積（2177.61k m²）を誇り、その 92% が森林である。これは森林面積だけで大阪府と同程度となることを意味する。その一方

で年間 400 万人が訪れる国際的な観光都市という側面を持つ。こうした立地特性を活かして、木材や自然エネルギー（小水力や木質バイオマス）など、豊かな自然資本を活かした地域づくりを進めている。また地域還元のための森林教育やコミュニティづくりにも取り組んでいる。

- ・ 2015 年～2019 年の最初のステージでは、経営の長期安定化を目指して高山を核としたブランドの創出や、衣食住学遊を核とした商品開発、木材総合 E コマースの運用（マーケティング機能の確立）、都市との連携などを進めている。
- ・ 自社オリジナル製品としては、栓皮染製品や大工道具、置時計等を開発し EC 販売を始めた。また飛騨五木をふんだんに活かしたマンション開発・賃貸も株式会社飛騨プロパティマネジメントが中心となり進めている。

(3) 今後の課題や方向性

① 事業展開の方向性

- ・ 商社は多面的な機能を果たし、多様な価値を提供できる。いままで井上工務店が培ってきた資源や財産を活かしつつ、世界に発信する企業に育てていきたい。
- ・ 現在はカフェ兼ギャラリースペースの開設準備中である。また宿泊施設も本格稼働させていきたい。
- ・ 飛騨 IT アセットについては、現在信託会社として財務局の登録を進めている。（登録後社名変更の予定。）
- ・ 地方案件に特化した信託会社として、飛騨高山を始め、全国の自然を活かした信託を組成することを強みとしていく。
- ・ 財務局登録が済めば、東海圏の専門信託会社の設立は、弊社のみとなる。また森林信託の取り扱いが日本初となる。不動産はもちろんのこと、金銭信託などにも対応でき、信託銀行の取り扱い事業と遜色ない事業活動ができる状態となる予定である。
- ・ また飛騨 IT アセットは、関連会社と連携を行うことで、山林の信託設定化・流動化を図り、売買も含め山林の権利関係をトータルでコーディネートしていきたい。
- ・ 工務店としては商圏を岐阜一円のエリアに設定、特に林業施業や製材は高山をベースとして足元をしっかりと固めていく。高山を中心に、「飛騨の森から旅する五木 飛騨のまちから旅する匠美」を理念に、支店のある岐阜市や各務原市近郊や可児市などでの展開を想定している。
- ・ 一方で信託会社や不動産、地域商社としての飛騨五木株式会社は、商圏は飛騨高山に限らない。全国をターゲットに取り組むことができる内容である。実際に北海道や岩手などのエリアの林地所有者からの問い合わせも受けている。
- ・ 森林信託を活用し、ソーシャルインパクトボンドの組成にもチャレンジしていきたい。

② 事業展開における課題

- ・ 人材の確保。NPO 法人 ETIC.が運営する求人サイト Drive Regions を使い、採用活動を実施。2/18 に人材募集を開始したが、すぐ2名の応募があった。その後マッチングが上手く進み、飛騨五木株式会社で4月から新たな人材を採用することとした。
- ・ コミュニティ財団の設立と同時並行で大学設置基金の設置を目指しており行政などとも連携し活動を進める予定である。コミュニティ財団の設立について、まだ手探りであるため、今後研究を進めていきたい。

③ 行政支援の必要性

- ・ ソーシャルインパクトボンドの組成については行政各所との話し合いが必要であり、やり取りを進めているところである。

以上

10. 株式会社美ら地球

(1) 企業概要

① 組織の概要

- ・ 創業は2007年である。自分自身も創業者の一人。代表取締役の山田拓氏と自身は東京でのコンサルティング会社等勤務後、退職。2人で世界一周の旅に出かけ、訪問先各地で自然や暮らしの豊かさに触れた。
- ・ 2年間の旅から帰国した後、飛騨市を訪れ、自然の美しさや暮らしの豊かさにほれ込んだ。
- ・ 2006年から2007年にかけて、飛騨市観光協会会長と繋がりがあり、たまたま観光協会のアドバイザーを担うことになった。そこで移住に先立ち、2007年に美ら地球を創業。2008年に本格移住した。
- ・ 現在社員は11名。主力商品である自転車ガイドツアーを担うガイドが4人、アート&カルチャーを主とするガイドが2人、まちづくり関連を主担当とする社員が2名、受付専任が1名。
- ・ これに加えて代表取締役と取締役、時期によっては半年～8カ月程度常駐する大学生インターン生や外国人インターン生がいる。

② 事業の概要

- ・ 「クールな田舎をプロデュースする」というミッションのもと、ツーリズムの企画や、海外に里山文化を発信するウェブサイト「SATOYAMA EXPERIENCE」の運営、それから古民家の手入れを手伝う「ひだ山村・民家活性化プロジェクト」、その他ソーシャルイシュー（地域課題）の解決に取り組んでいる。

(2) 実施中の社会的事業

① 里山ツーリズム事業

a) B to C 事業

- ・ SATOYAMA EXPERIENCE は、飛騨地域に根差した旅行会社として、日本の原風景である里山を舞台に外国人や都市部住民が「ひだびとの暮らし」に触れられる機会をプロデュースすることにある。
- ・ 事業開始当初から「飛騨里山サイクリング」として里山を自転車でめぐるツアーをプロデュースしてきた。一昨年度、複数の事業を「SATOYAMA EXPERIENCE」としてブランド統合、ウェブサイトもリニューアルした。
- ・ SATOYAMA EXPERIENCE は現在、1. 飛騨里山サイクリング、2. アート&カルチャー、3. タウン&ビレッジウォーク、4. ロングステイ、5. 板倉の宿 種蔵、6. マガジン&イベントの6つで構成されている。
- ・ 1. 飛騨里山サイクリングは、スローペースのガイド付きサイクリングである。飛騨の

自然を体感しながら、ガイドが暮らしの豊かさを解説する。

- ・ 現在は2つのコースがある。スタンダードコースは3.5時間で全長22キロ。ハーフのコースは2.5時間で全長12キロのコースである。
- ・ レンタルバイクも行っているが、主力ではない。ツアーのコース設定も練り上げて考えており、ガイドが地元の人々とツアー客を繋ぐ役割を果たすことを重要視している。
- ・ 飛騨里山サイクリングは、世界最大の口コミサイト「トリップアドバイザー」で常に5つ星の評価を得ている。現在までに450件程度の体験者の口コミコメントが掲載されている。
- ・ 口コミコメントには、全て担当したガイドが返信のコメントをしている。
- ・ 参加者の70%程度が外国人旅行者で、残る30%が日本人観光客である。
- ・ 2012年度までは、日本人の割合の方が高かった。これは東日本大震災の影響もあり、日本への外国人旅行者が一気に減少したことも影響していたと考えている。
- ・ 高山市は全国平均に比べて欧州からの旅行者の割合が多い。全国平均が8%だが高山市は20%と聞いている。
- ・ 全体としては中国人・韓国人などアジア系の旅行者の方が多く、近年その数は増え続けているが、欧米豪の旅行者も一定程度いる。
- ・ 特に欧米豪の旅行者の場合、田んぼや神社に触れることがないため新鮮な驚きを持つようである。湧水や市場など日本人からすれば何気ない風景にも感動する。
- ・ 我々自身も移住者であり、地元の人々にとっては何気ない風景であっても、外から来た人にとって新鮮な驚きを持つ風景がたくさん存在していることを実感している。我々自身が顧客目線であり、それが価値を提供する際のポイントになっていると感じる。
- ・ 2. アート&カルチャーは、文化体験プログラムである。街中の酒蔵をめぐるツアーや酒粕石鹸づくりなどがある。
- ・ 3. タウン&ビレッジウォークは、古川の街中を歩く、まちあるきツアーである。
- ・ 4. ロングステイは、飛騨古川地域の古民家に泊まるプログラムである。現在は3つの民家を貸し出している。

b) B to B 事業

- ・ 自治体や商工会・商工会議所からの依頼を受け、宿泊事業を営む事業者に対して研修等によるサポートを行っている。外国人対応、エコツーリズム、ロジカルシンキング等。自らの経験をベースにした研修を行っているのが特徴である。
- ・ 視察にも対応している。
- ・ 平成27年度には、富山県からの委託を受け、富山県内の社会人をインターン生として受け入れた。これは「富山観光未来創造塾」に新設された「グローバルコース」にあたり、ツーリズム分野で起業を目指す大学生が、インターンを通じて経験を積み、最後はビジネスプランを書きあげるといった点が特徴である。美ら地球では半年間社会人を受

け入れた。

- ・ B to B 事業は収益性も高く、自分たちの経験を活かせることでもある。他地域と共有できる悩みも多いため、全国各地から引き合いがある。

② ひだ山村・民家活性化プロジェクト

- ・ 2009 年から 3 年間にわたり、飛騨地域の古民家を調査した。その結果手入れが出来ない民家が多く存在することが明らかになった。
- ・ 1 軒でも多くの飛騨地域の民家を残そうと、ボランティアによる「飛騨民家のお手入れお助け隊」を組織。
- ・ 例えば 2014 年 5 月には、明治 3 年築の古民家でボランティアや地元の児童・園児 15 名が保護者とともに参加。床磨きや民家の見学、餅つきなどを楽しんだ。参加者は箒で床を掃き、雑巾で柱や壁を磨くなどして手入れの手伝いをした。
- ・ ひだ山村・民家活性化プロジェクトの一環として、「飛騨里山オフィスプロジェクト」を実施。地元工務店である「柳組」とタッグを組み、空き家となった伝統的な民家をリモートオフィスとして貸し出すことを始めている。
- ・ 上述した 4. ロングステイで掲載している民家は、SOHO にも対応している。現在は 3 棟の民家の管理は地元工務店が行い、美ら地球は問い合わせ窓口として顧客獲得や情報発信に努めている。
- ・ 「板倉の宿・種蔵」は、飛騨市宮川町種蔵にある古民家である。美ら地球では、「板倉の宿・種蔵」の運営を指定管理者として引き受けている。
- ・ 「板倉の宿・種蔵」はかつて集落で運営管理し貸出を行う宿泊施設だった。しかし集落でこの機能を維持することが難しくなったことから指定管理者に変更、美ら地球が運営を行う形となった。
- ・ 古川地域からも離れており、大変小さな集落である。宿泊客には、宿泊したついでに草とりなども手伝って欲しいと声をかけるようにしている。
- ・ 種蔵も里山オフィスも、宿泊各の中から里山サイクリングツアーの利用者も生まれるなど相乗効果もある。

③ ソーシャルイシュー（地域課題）解決への取組み

- ・ 飛騨市のまちづくり協議会の運営を受託。官民連携プラットフォームを構築することを目的にコーディネート業務を担っている。
- ・ 2014 年から 2016 年には、「座学ひだびとに『飛騨』を学ぶ」として連続講座を運営している。昨年度は高山市で美ら地球の主催事業として開催、今年度は上記飛騨市まちづくり協議会の事業の一つとして企画している。
- ・ こうした取り組みは行政からの委託事業の一環ではあるものの、自分たちは飛騨市の資源を活かして事業を行っていること、また地元の人たちの理解や協力があって成立

していること、地域のことをもっと知りたいという意欲を持っていることから、こうした取り組みも収益事業と並行して取り組んでいる。

- ・ インターンシップの一環として、海外の大学に在籍する外国人が美ら地球でインターンをする際に受け入れを行っている。
- ・ 7年前からは、フランスのル・アーブル大学から4ヶ月間のインターン生を受け入れている。次年度も受け入れ予定である。

(3) 今後の課題や方向性

① 事業展開の方向性

- ・ フラッグシップツアーである里山サイクリングについては、収益力を高め、シーズンを通じて利用者を増やしていきたい。
- ・ 冬季は雪が降らないかぎりには里山サイクリングの参加者が得られている。外国人率が高いが、殆どの場合が個人による予約である。
- ・ 海外の旅行エージェントを通じた予約も増加を見せており、現在は参加者の30%程度である。なお前年度は10%であったため、旅行エージェントを通じた予約は増加傾向にある。
- ・ 岐阜県や高山市ではインバウンド観光の推進に力を入れている。「トラベルマート」と呼ばれる商談会 (<http://vjtm.jp/j/>) にも過去参加。当初は無名の零細企業でほとんど商談に結び付かなかったが、トリップアドバイザーのロコミ拡大などの影響もあり、徐々に商談が生まれるようになった。
- ・ また岐阜県や高山市が主導する、アメリカ、オーストラリア、フランス、イギリス（ロンドン）などでの商談会にも参加している。こうした機会は新しいエージェントとの関係構築に繋がる機会となっている。
- ・ 自分たちとしてはトリップアドバイザーをプロモーションツールと位置付けている。登録当初はこんなに集客ツールとして機能すると思っていなかったが、ロコミがたまってきたこともあり、大変影響力のあるツールに成長している。
- ・ 日本人のみを対象にしては、当社のようなツーリズムは成立しない。しかし海外に目を向けると、ボランティアツーリズムも十分収益事業として成り立っている。ひだ山村・民家活性化プロジェクトのような非収益的な事業も継続していく中で、将来的には収支が取れるように取り組んでいきたい。
- ・ 各地で研修する際には、地域資源調査・サービス開発・マーケティング・サービス提供の4つのフェーズのうち、地域資源調査そのもの自体が地域への啓もう活動になると伝えている。事業戦略を策定し、組織人材開発を行い、業務管理を進めるということは事業運営として当然であるが、同時に地域資源マネジメントが成立しなければこうした自然資源や暮らしを活かした里山ツーリズムは成立しない。地域資源の維持継承・地域コミュニティとの関係づくり・シェアリングイベント（価値観を共有するための各種

イベント) が収益事業を支える根幹として重要である。

② 事業展開における課題

- ・ 課題として、冬の間観光客の減少がある。今年からオフシーズン向け企画として「スノーシューツアー」を企画した。残念ながら暖冬の影響があり今年の需要は20名弱ほどであったが、来年度以降も取り組んでいきたい。
- ・ また、1回あたりのツアーの参加者人数の増加に向けて課題がある。1回のツアーは8人が定員だが、8人には達せず4人程度で出発することが多い。ツアーは1家族あたりではなく、数組が一緒になり運営する形としていること、荒天でない限りは雨でも決行する形としている。しかし1名あたり〇円という単価設定をしているため、8名に達しない場合は収益率が低下する。ツアーが発生しなくても人件費は発生する。従ってどのように人件費分を稼いでいくかが焦点となる。
- ・ 人材の確保。語学が出来なければ電話番すら難しい。「日本仕事百貨」(株式会社シゴトヒトが運営するウェブサイト) などを通じて人材採用に努めている(<http://shigoto100.com/2014/02/churaboshi.html>)。
- ・ 移住を伴う就職であるため、その点もハードルになっていると感じている。社員の95%は移住者。飛騨の冬は厳しく、その点も理解がないと移住・定住は難しい。
- ・ 単にネイチャーガイドとして活動したい人では採用できない。語学力があり、ツアーマネジメントが出来、ペーパーワークができなければいけない。マルチタスクの人材を求めている。

③ 行政支援の必要性

- ・ 新規就農者に対する補助金のような形で、ツーリズムに新規就職する人材に対する補助金・助成金を交付して欲しい。地元へ人材を送ることは地方創生に繋がると思う。
- ・ 地域おこし協力隊のような、間に行政等を挟まなければ手を上げられない仕組みはやめるべき。やる気のある民間団体が直接手を挙げて新規就業者を受け入れられる仕組みにすべきである。

以上

11. 鳳電気土木株式会社

(1) 企業概要

① 組織の概要

- ・ 当社は、今の中山社長が3代目となる電気設備会社である。事業規模は7億円で、事業の5割程度が公共からの電気工事、4割は国際会議場、都メッセなどの展示会場、ホテルなどでの国際会議、学会に係わる、企業のブース等の照明、電気設備施工などを含んだディスプレイ事業(MICE)である。設計やデザインなども手がける。残りの1割が、京都各地、寺社の庭園などのライトアップである。この三本柱で事業を実施している。
- ・ 現在業務が多いのは後者の二つである。クライアントは京都府、京都市、広告代理店、企画会社などであり、また、ライトアップについてはお寺から直接依頼されるケースもあり、広告代理店を通じての場合もある。

② ライトアップ事業について

- ・ ライトアップに関して、当社で現在事業の方向性を変えつつある。寺社などの依頼者と当社間に企画会社を入れず、当社スタッフがどうしたらきれいに見せることができるかを寺社に直接提案するようにしている。直接主催者側の視点を考慮して提案し、当社のブランドを出していこうと動いている。例えば、醍醐寺のライトアップでは当社が前面に出た。
- ・ ライトアップでは、単に綺麗にするだけで人が観に来るわけではない。感動を100とすると、技術ができるのはその内50であり、広報や関連する仕組みが50を占める。綺麗ではないかとの期待を持って観に来て、来たら想定を超えて綺麗だと感動してもらわなければならない。見に来られた後の部分こそ技術が担えるところだ。最初から期待がないと観に来る人は増えないが、そこは当社ではできず、これまで考えてこなかった部分だ。当社としては前半部分も含めて、主催者側に係わっていこうとしている。そうした中で、社会的事業を強く意識してきた。

(2) 当社が考える社会的事業

① 基本的な考え方

- ・ 当社の社員は皆技術者であり、営業は中山社長が行っている。そのこともあり、当社外にコンテンツを企画・制作する会社を作っていきたい。また、コンテンツを作る会社ではライトアップの企画だけではなく、社会的事業につながるようなコンテンツを提案していきたい。現在の鳳電気土木は現場の実働部隊との位置づけだ。
- ・ 短期間でのイベント実施に留まらず、地域の活性化に繋げられるよう地域全体を長期的に見て、一緒に考え、継続的に事業を進めていくことが重要だ。企画のコンテンツを作って、長期的な地域活性化を実現していきたい。

② 京都の観光産業への見方・課題

a) 国際会議の現状と課題

- ・ 一部の展示会場関連事業では地域への波及が限定的だと感じる。例えば、京都市内での国際会議では参加者の多くは旅館には泊まらず、地元に戻元される割合は限定的である。
- ・ 観光地も外国人が多く訪れるのは一部地域に限定されがちである。京都の観光地・寺社の中に、勝ち組と負け組ができてしまっているとも言われている。
- ・ そうした状況の中で、国際会議への参加者で、旅館に泊まりたいと言われる方に、旅館での宿泊を案内するように関係者に提案している。こうした提案は、本業の電気工事会社とは関係ないと周囲から言われるので、当社としては別会社を立ち上げることに意味があると考えている。

b) 寺社の抱える課題

- ・ 寺社に対して長期的なコスト低減効果の高いLEDを使った照明を提案しているが、観光客が減っている寺社では、長期的な効果にまで考えが及びにくい。その場合には、寺社側のニーズに沿ってまずは集客方法を一緒に考え、その考えの中で祭りやイベントをどうするかを提案している。相談を進める中で、実際にライトアップの希望が出てくれば、当社の電気事業につながっていく。

c) 京都ブランドの課題

- ・ 現在、京都には多くの観光客が訪れているが、京都のブランドは十分確立されていないのではないかと危機感を持っている。行政、寺社、地域が一体となった京都ブランド作りが求められているとの問題意識を持っており、当社は京都のプロデューサーになりたい、あるいは、プロデュースできる人を創っていければと思っている。
- ・ 例えば、「おもてなし」については、おもてなしを感じる感性が必要であり、そうした感性が高い人を育てて行きたい。観光客がもてなしを感じ、これまで以上に高いお金を出して頂けるように考えることで、サービスの生産性向上に繋げていかなければならない。
- ・ また、寺社の夜間ライトアップに対しては、欧米の人は想像以上に来ていないと考えている。欧米人は寺社に対して、きれいだから観に行くのではなく、文化的な精神性を期待しており、現状の取り組みでは、欧米人に対してお寺の良さを十分伝えていないのではと考えている。当社が現在提案しているお寺に対しては、ライトアップではなく「夜間拝観」と位置づけ、夜のお祈りの空間を作ることで欧米の人にも来てもらいたいと思っている。もちろん、日本人にも来てもらいたい。

d) 寺社と地元の関係

- ・ 当社の提案では地域の課題解決を優先している。地元とお寺が WIN-WIN の関係になるようにしたい。背景には、夜のライトアップをお寺がしても、周辺地域が賛成せず、商店街は早い時間に閉めてしまうといったことも生じている。そうすると、ライトアップをするお寺にも人が来なくなってしまう。当社としては、お寺が夜ライトアップをするので、地域も一緒になって進めましょう、こうした機会をチャンスにしてください、お寺さんだけ儲けさせても仕方ないですよ、と提案している。
- ・ 具体的には、地域で委員会を立ち上げ、毎年の祭りやイベントを委員会を軸に進めていけないかと考えている。また、地域の事業者が一社あたり5万円を出し、その資金を広報等に使える、少なくともイベントによって投下した資金を回収したいとの発想が強くなり、その結果、出資者から様々工夫された提案が出てくるのではないかと。お金を出していないと、批判的な意見に終始してしまいがちである。
- ・ 商店の取り組みにも温度差があるようだ。それが、結果的に地域全体の活性化を阻害しているところがある。一方で、地域はこれではいけないと危機感をもつ商店もあり、当社ではそうした人をサポートしたい。手が足りないところがあれば、そこに人を出せる。電気工事の本業につながる部分の有無に係わらず社会的な課題を解決していきたい。
- ・ コミュニティの中心としてお寺があるはずだ。日本人がお寺の良さを分からなければ、海外の人に伝えていけないのではないかと。現在は、400年前のものを今の人に見せているが、果たして400年後に、今のものを見せられるだろうか。今の文化を創る場をもっと作っていかなければならない。

(3) 社会的課題の解決に向けて

① 社会課題解決への事業展開の必要性

- ・ 当社は技術系の会社である。かつては、製品カタログをお客様に見せて、技術的に高いものを導入することで顧客の利益につながってきたが、今は必ずしもそうならない。高い技術の提案に対しては、「そこまで本当に必要なのか？」と言われることが多い。物質的な部分だけでは新たな価値を生み出せない。技術だけではお客さんは喜ばない。
- ・ 一方で、社会的な課題は多く、企業は単にいい会社、プロパガンダ的な会社ではなく、人々が豊かになっている中で、課題解決のために持続的な活動を提案していかないといけない。そうした提案が今求められているのではないかと。
- ・ 大手電機メーカーの方が同じことを言っていた。(大手会社は) 技術で皆さんの悩みを解決して来たが、今は、悩みがなくなっている。ビジネス上のパラダイムシフトが起きている中で、中小企業はそれに対応していかなければならない。その際、企業は、奉仕活動的な部分だけではなく、組織として少し先を見て社会的な課題の解決に貢献しなければならないのではないかと。

② DMC の提案

a) 提案の方向性

- ・ 京都には観光寺院と言われ檀家をもっていないお寺はいくつかある。信徒も観光客も同じでお金を落としてくれ大切であり、お寺は観光客に目を向けないといけない。一方で、国宝や重要文化財の補修などにはお金がかかり、費用捻出のために一部の土地を売らざるを得ない状況もみられる。これがお寺の実情だ。
- ・ お坊さんは観光のプロではない。そこで、アウトソーシングの受け皿となる会社を作ろうとしている。宇治市が電通と組んで DMO (Destination Management Organization) を作ろうとしているというような話を聞いたことがあるが、当社は京都大学経営管理大学院と組み、京都大学経営管理大学院と真言宗醍醐派の本山で世界遺産・醍醐寺と京都南部地域の歴史文化圏の活性化を目指した共同事業・研究に関する協定協力を締結する予定である (平成 28 年 1 月 28 日に締結し、プレス発表済み)。具体的には世界有数の観光都市の一つである京都において、観光サービスの生産性向上、宗派を超えた寺社間コミュニケーションの向上、観光サービス産業とのネットワーク構築、ならびに新しい日本文化・コンテンツサービスの創造を実現し、“体験型京都文化発信基地”を目指すための司令塔になる民間企業である DMC (Destination Management Company) を立ち上げ、醍醐から始まる、ビジネスを通じた京都南部地域の活性化の中核にする予定である。
- ・ 一つには、お寺は宿坊を持ち、人を泊めたりしているが、そうした業務を引き継いでいきたい。また、京都南部には良いところであるにも関わらず、人があまり来ない寺社がある。特定の寺だけではなく京都南部地域全体の活性化を実現したい。そしてそこでの実績を他の地域にも展開したいと考えている。京都全体の価値を上げていく方向にしたい。

b) 発案の経緯

- ・ 現在、京都大学サービス価値創造プログラムで勉強しているが、経済社会がもの作りからサービスの方向に向かっている中で、サービスの生産性を高め、価値を作っていく方向性にある。この事業でもそうしたことに繋げていきたいと思っている。
- ・ 中山社長は元々商社におり、技術者ではない。技術者の限界をいろいろと感じており、技術が何でもかんでも解決するとは思っていない。技術が先ではなく、社会的な課題の解決が先ではないか。社会課題のニーズと技術を繋げられていないところに日本の問題があるのではないか。
- ・ 現在の取り組みは、社長となって京都に戻ってきた後、青年会議所や経済同友会に加盟してできたつながりのある人と一緒に進めている。当初は、何かおもしろいことができなかつたかといった軽い考えだったが、そのうち、これは対応しないといけないと変わってきた。中山社長と同じように考えている経営者は多いのではないか。

③ 事業を進めるにあたっての方向性

a) 持続性・事業性の重要さ

- ・ 自主財源をもって、ビジネスを通して価値を出して社会に貢献したい。対価が発生するのは当然である。得られた対価を次に繋げていくことが大事。ボランティア活動では継続しない。
- ・ 新しいことはいろいろやっているが、持続できなければ意味がない。苦しくなると補助金が欲しいとなるが、それではだめだ。DMC でしっかりと将来の姿を作っていくたい。
- ・ バルセロナではオリンピックが開かれるまでガウディの建造物が観光資源になるとは思っていなかったそうだ。現在、MICE を誘致して、その収益の一定割合を観光資源に回しており、観光局（DMO）がその役割を担っている。社が目指しているのは DMC であり、京都南部全体を活性化していくことがその足がかりである。
- ・ また、行政の予算をどう使うかについても、継続を視点に置くべきだ。どこに着地点をもっていくか。地域にどうお金が落ちるかが見えないと、また、指標化できないといけない。

b) 地域作り

- ・ 町をよくすることについては、ここに住みたいと思う人がいなければいけない。何よりも住民が、観光客などからも、いい意味で見られたいと思っていないとだめではないか。こうした地域全体での取り組みが必要という啓蒙活動が大切。
- ・ 観光地には、賑やかしくされたくない住民もおり、それは理解できるが、少しの工夫で、地元の人が楽しめるようにするのが良いのではないか。

c) その他

- ・ こうしたことは、現在 MICE での事業が好調だからこそできているのかもしれない。新しい取り組みに、早くもっと人を入れ、回していきたい。

以上

12. 大阪造園土木株式会社

(1) 企業概要

① 組織の概要

- ・ 創業は1946年である。戦後間もない頃までは、個人事業主の造園業者が多数ひしめいていたが、進駐軍からの発注を受けるために株式会社化する必要があり、当時の組合幹部が寄り合って企業になったという経緯がある。そのため、創業以来、小規模ながらも同族経営となったことはなく、自身で7代目の代表取締役である。
- ・ 創業当時は230人ほどの社員数だったが、分社化や度重なる不景気を経て、現在は15人である。ただし、株式の持ち分は分散しており、ガバナンスがしっかりしている。この企業規模では珍しく、株主総会を毎年開催している（参加者数は2～3人）。
- ・ 社員のほとんどは造園施工管理や土木施工管理に関連する資格を有しており、事務員は2人である。つい最近、中途採用をして1人増員している。これまで長らく採用を行ってこなかったが、定年後再雇用していたベテラン社員（リサイクル事業担当）が退職することに伴い、技術の継承のために増員したものである。
- ・ 元々自分が造園会社で就職を考えるようになったのは、当時は景気が良く安定的に働くことができそうだったこと、造園学科で環境保全について学ぶ中で社会によいことをしている業種だという認識があったことが決め手だった。同様の認識を持つ社員が多い。

② 事業の概要

- ・ 全事業合計で、年間3～4億円の売上有る。本業は造園工事（緑化事業）であり、大半は大阪府や近隣市町村（大阪市、堺市など）の公共工事となっている。公共工事の内容としては、植木の剪定・草刈りや公園等の緑地の指定管理であり、当社のみで入札に応じることになれば、他社とジョイントベンチャーを組んで提案することもある。
- ・ 公共工事以外の緑化事業として、マンションの植栽の管理、個人宅の庭園の造成なども手掛けている。
- ・ 緑化事業以外の事業としては、リサイクル事業、「緑の風のみち」事業、その他事業があり、3事業の合計で2,400～2,500万円程度の売上規模（全社売上の10%弱）となっている。内閣府が実施した平成26年度アンケート調査には、これら3事業を「社会的事業」と捉えて回答したものである。

(2) 実施中の社会的事業

① 実施することになった背景

a) 公共工事の受注の不安定化

- ・ 大阪万博（1970年）の前までは、公共事業では随意契約が非常に多かったほか、近畿圏でも株式会社の形態をとる造園会社は4～5社しかなかったため、入札となっても高

い確率で落札でき、寡占状態が続いていた。また、大阪万博を機に造園会社が急増したが、阪神造園建設業協同組合を設立して業界としての地位向上を図り、守勢といえども随意契約によって十分な売上を立てることができていた。

- ・ 1990年代の終わり頃から、造園業の公共工事における談合が明るみに出て、2000年前後から一般競争入札の形式が幅広く採用されるようになり、安定した売上が確保できなくなった。造園業は業界が小さいため社会的に批判されやすく、談合の実態がテレビで実況中継されるなど、造園会社にとっては風当たりが非常に厳しい時期が続いた。

b) 剪定ごみの処分コストの増大

- ・ 上記に加え、枝や葉などの剪定ごみは、以前は野焼きによって処分できていたが、廃棄物の処理及び清掃に関する法律の制定など環境配慮の必要性が社会的に高まったことに伴い、造園会社では剪定ごみの処分コストを支払わなければならなくなった。
- ・ このような社会的な批判や基準の変化から、今後は環境の時代が来るという認識が社内で広まってきた結果、これまでの経営者が社会的事業を順次立ち上げてきたものである。

② リサイクル事業

a) 事業概要

- ・ 平成4年に開始した事業で、堺市美原区の「堺グリーンリサイクルセンター」を運営している。同地域は、堺市と合併する前は旧美原町といって、庭付きの戸建て住宅も比較的多く、造園会社が現在でも多い地域である。
- ・ 旧美原町では、一般廃棄物の処理となかなか許可を出してもらえなかったが、堺市と合併したタイミングで正式に一般廃棄物再生活用業の許可を得ることができた。ただし、顧客が持ち込んだ剪定ごみの堆肥化によるリサイクルは認められているが、薪として販売するのは燃料と見なされるため、自社の剪定分のみを薪にしている。

b) 事業の背景と得られた成果

- ・ 前述のように野焼きができなくなったことで、造園業にはつきものの剪定ごみの処分コストが増大したこと、焼却場を利用するにしても枝の太さや長さなど、制約が厳しくなってきたことから、やむにやまれずに事業を始めたものである。
- ・ 当初は同業他社とのジョイントベンチャーとして運営していたが、その後いったん子会社化し、12年前からは当社に事業を戻して運営している。平成4年時点では3社による共同運営だったが、焼却場の利用が比較的容易だったこともあり、顧客が思ったように確保できず、事業の採算が合わなかったため他社が運営から離脱することになった。
- ・ 20年間で事業環境が大きく変わった結果、初期投資にはかなりの金額と2年程度の準

備期間がかかったものの、現在では利益が残るようになった。昨年夏以来、中途採用で若手社員を 2 人増員し、長い間支えてもらってきたベテラン社員の退職に備えノウハウ継承に努めている。

③ 「緑の風のみち」事業

a) 事業概要

- ・ 「緑と風のみち」とは、大阪湾と生駒山系をつなぐ区域（100m 幅）をグリーンベルトとして整備することで、ヒートアイランド現象が多発する生活環境を改善する試みとして大阪府が実施していたプロジェクトである。
- ・ 当社としては、大阪府が指定した 12 箇所の「みどりの風促進区域」の区域内を緑化した場合に、大阪府から施工費分（100%）の助成金が支給されるという制度を活用した事業である。このプロジェクトは約 3 年間の限定実施であり、今年度で終了することになっている。
- ・ 具体的には、区域内の法人・個人の敷地内にある程度の大きさの植樹をすることが求められていた。プロジェクト開始当初、大阪府の担当者が業界団体に PR に来たが、他社は他の公共工事と比べて単価が小さく、かつ飛び込み営業をして初対面の法人・個人に植樹を勧める必要があり、営業コストを掛ける点で尻込みして、多くの造園会社は手を出さなかった。

b) 事業の背景と得られた成果

- ・ 当社では、公共工事の先細り感もあって新規開拓しなければいけないと考えていたタイミングであり、かつ、施工する法人・個人にとっては自身の持ち出しがゼロという、提案しやすいものであったため、積極的に対応することにした。
- ・ 結果的に、プロジェクトの中でもかなりの割合を当社が施工することができ、飛び込み営業もできるという自信につながって、目に見えない成果が残った。さらに、病院などの規模の大きな法人の場合は 1,000 万円近くの工事となり、利益率もよかったため収益の拡大にもなった。
- ・ 緑化は、温暖化対策としてだけでなく、景観の改善にも一定の効果があり、特にプロが手掛けることでの改善効果は高いと自負している。一般の住民がこのことにどれだけ気付いているかは分からないが、社会的な価値が高い事業だったと考えている。

④ その他事業

a) 薪を使用する個人用器具

- ・ 当社オリジナルの石窯「Bottega」の販売を 2015 年から開始した。石窯には、知人に頼んで栃木県で採掘される大谷石を使用している。また、近いうちに薪ストーブも手掛けたいと考えている。キーワードは剪定・樹木伐採から発生する丸太（薪）の有効活用で

あり、今後薪の販売も計画中である。

- ・ 「緑の風のみち」事業を通じて個人宅とのつながりができたことで、既存の事業を次の顧客開拓につなげる展開を意識的に考えるようになった。石窯の販売を始めたのは、庭でバーベキューをすることで、ガーデンライフをより楽しいものとして、多くの人に経験してもらいたいと思うようになったからである。

b) 特定非営利活動法人グリーンベイ OSAKA

- ・ 元々は産業廃棄物最終処分場であった堺第 7-3 区の一部を「共生の森」として、毎回 100 人規模が集まる植樹会をしている NPO 法人に、当社でもボランティアに関与している。以前当社がメンテナンスを担当していたマンションの住民がこの NPO 法人の設立に関わったことがきっかけで、大企業も巻き込んだ活動に発展している。
- ・ 当社では、造園の技術を住民に教える形で関与している。創業が古いこともあって、社会から信頼される会社、安心して付き合ってもらえる会社であることが当社の誇りでもある。

c) ベランダ庭園

- ・ 数年前に、日本造園組合連合会が厚生労働省の助成金を得て取組んだ庭作り塾で作庭した戸建て住宅用のモデル庭園（万博公園内に設置）を、展示期間終了後にオークションにかけたところ、約 100 人いた参加者のうち戸建て住宅居住者はたった 3 人しかおらず、戸建て住宅が減っていることを痛感した。さらにその後、ニュータウンにも空き家が増えてきているという話を聞きき、マンション居住者にもガーデンライフを楽しんでほしいと考えるようになった。
- ・ 昨年度からは、ベランダ庭園用のモデル庭園の開発に向けて、社内に開発チームを立ち上げて、無農薬野菜の栽培によるキッチンガーデンなど、コンセプトを改良しているところである。

(3) 今後の課題や方向性

① 事業展開の方向性

- ・ 当社の本業である緑化事業は、それ自体も社会貢献性があると考えている。庭に木を 1 本植えただけでも見る人の心を癒すことができるし、プロの手をかければ居住者のプライバシー保護や土壌保全の意味も持たせるなど、様々な角度で顧客に喜んでもらえるよう工夫を尽くすことができる。
- ・ 当社は、庭を中心としたガーデンライフを楽しむ人たちの手伝いをする会社であり、今後も「造園」や「緑」をキーワードとして、庭を中心とした事業を軸に展開していきたいと考えている。
- ・ イメージとしては、これまでのような数千万円という高単価の公共工事を手掛けるだ

けでなく、低価格であってもマス向けに提供することで、時代が変わっても安定的に事業を継続できるよう、なるべく広い層を顧客とする会社になりたい。

② 事業展開における課題

- ・ 最も大きな課題として、社員のモチベーションをいかに高めるかに苦勞している。造園業では自分自身がそうであるように、何となく造園が好きで、何となく仕事が楽しいと考えている社員が多く、必死になって働く文化が根付いていない。業界全体として低年収であり、収入を高めないと将来的には造園業自体が地盤沈下してしまうと危惧している。
- ・ そのため、当社では 2014 年度から「所得倍増計画」を実行し、5 か年計画で進めると社員に伝えている。昨年度発表した際には、社員は「そんなことができるわけがない」という白けた反応だったが、倍増とはいかないまでも、それに近いぐらいまで収入を引き上げるために努力しているところである。
- ・ このように、経営者が夢を語れば大卒の社員も採用できるようになると考えている。最近の若い人たちは社会貢献に対して敏感に反応するため、若い人が元気になるような会社を作りたい。従業員規模約 100 人の知人の会社でも、アジアでの社会貢献に寄与していることを PR して、コンスタントに大卒の新卒社員を確保している。

③ 行政支援の必要性

- ・ 民間ができることは民間に任せてほしいと思うが、一般廃棄物再生活用業の許可を得る際にも相当な時間を要した経験から、行政には即時かつ柔軟な対応を求めたい。剪定ごみを焼却してバイオマス発電を手掛けたいと行政にかけ合った際にも、結局許可してくれなかったが、環境負荷の軽減に寄与する事業であれば、本来は規制緩和等で支援すべきではないか。
- ・ 行政では大企業の支援は得意だが、中小零細企業にも目を向けた施策を講じていただきたい。

以上

13. 株式会社マルブン

(1) 概要

① 事業概要

- ・ 飲食店経営を行っている。

② 経営理念

- ・ 眞鍋社長は20歳の時に急遽会社を継ぐことになった。元々異なる道に進む予定で、継いだ後も経営のことは分からなかった。その後、37歳頃から経営の勉強をして、良い生活ができるようになり、田舎の奇跡とも言われたことがある。何でもモノが手に入ったのにもかかわらず、満足できず心と体のバランスが崩れてしまった。そのときに、経営とは何か、成功とは何かを考え直し、成功とは自分で実感できないものであり、自分の幸せを追求することが大切であるとそのときにわかった。様々な経営の勉強会に参加して、経営理念を作り、その理念を因数分解することで組織や様々な方針、教育方針を作ってきた。
- ・ 現社長の眞鍋氏が社長になってのち、現在の理念を掲げた。その後社員が中心となって、経営理念の実践についてわかりやすい形でスタイルブックと題した方針書を手帳スタイルにまとめた。
- ・ ダイバーシティの仕組みを作っている。100名程スタッフがいるが、アルバイトは71.5%が女性である。社員も3分の1が女性。女性をしっかり活用して、社外への流出を避けたいと思っている。結婚、出産での育児休業について現在二人が適用されている。
- ・ 理念の一つに、「私たちは、自立した心やさしい人財を育成し続けます」ということがあり、そのことから障害者雇用に取り組んでいる。現在二人いるが、一人は自閉症、もう一人は内臓に障害がある。

③ 経営の実践について

- ・ 当社では、おいしさを追求するという理念があり、デフレの時でも値段を下げずに商品の質を上げていった。質の追求は中小零細企業が生き残る道であると考えており、商品はすべて手仕事手づくりとしている。これは大手のチェーンストアの戦略とは全く逆である。規模を追求しない多店舗化経営を目指している。量を追求しているのではない。社員の独立も認め支援している。休みの日に独立塾として人の育て方や採用の仕方などを無料で教えている。元社員からお金は取れない。これまで7人が独立して、皆一人前になり安心している。
- ・ ライバル企業のことを見るのは大切だが、小さなところで競争していても仕方がない。むしろ、お客さま満足と競争していると考えており、たくさんのお客さまに来てもらうのが大事だ。他の企業との品質の競争はいいが、一緒になってやっていく面も同時にある。

- ・ B級グルメとして、地元での「ナポリタン街道づくり」を進めている。横浜赤煉瓦での大会では、2,500食売って第二位だった。このイベントは社員の集中力強化の研修にもなったと考えている。
- ・ ナポリタンの皿となる鉄板自体を地元の工業高校につくってもらい、また、鉄板下の木の受皿も農業高校で作ってもらおうと考えている。愛媛西条てっぱんナポリタンはカルビーのポテトチップスにもなった。西条市に提案もしつつ、愛媛西条てっぱんナポリタンを販売しているショップマップを作ったり、ポイント制を導入したりしてブランディングをしているところである。こうした活動を通じて地元にも貢献したい。
- ・ 社員が幸せになるには、どうすればいいのかを考えることが第一で、儲かることが先ではない。現在、食材のトレーサビリティはしっかりしており、産地表示は当たり前であり、当社ではこれをあまり前面には出さない。上から目線で、やってあげているというのはない。あくまでも従業員の幸せの中で win-win 関係になればいい。単なるボランティアでは続かない。お互いに win-win だと意見が出てくる。お客さんから得た利益であるので、どう使うかが大事である。

(2) 社会的事業

① 地産地消への取り組み

- ・ 地産地消については、農家を一件一件これまで150件以上回った。現在は、年間で7割ぐらいの野菜をそうした農家からのもので賄っている。そのほか、鯛、チーズ、鶏肉、卵もそうした生産者のものを使っている。食材がおいしくなければ商売にはならないので、値段と味が合わないといけない。ただし、思想偏重にならないように、本業からぶれないようしている。
- ・ 地産地消を進めたきっかけとしては、社長の眞鍋氏が、丸ビルができた当時、ビルの中のレストランで食事をしたところ、料理がとてもおいしく食材の産地を訪ねたら愛媛の野菜と魚だった。価値を探すのに足下を見ていないと反省した。これまで、地方では、東京で良いとされるものを地方に持ってくるようなところがあったが、そうではない部分があると気づいた。
- ・ なお、農業自体もレストランが取り組むところがあるが、当社については、自分たちで農業ができるものではないと感じており、そちらはプロの農家に任せることにした。
- ・ また、当社のみとの取引では十分な取引量にはならないことから、農家には他の同じように考えるレストランやホテルを紹介するなどして、農家の取引量が増え経営が安定し、中には有名になった農家もある。愛媛県で名が知れるようになった農家の多くは、最初は当社との取引がきっかけになっている。こうした農家にも自信を持ってもらうことにつながっている。
- ・ 現在野菜は形で評価され、品質で評価されないところが多く、その結果、良いものを作っている農家が困っている。当社では、こうした質の高い野菜を値切らないで購入する。

農家の多くは世帯年収が低く、それで値切ってはいけないと思った。初めて伺う農家に対しては野菜を育てることへのこだわりなどをまず聞いて、最後に値段を聞き、商品がよければ値段にはこだわらず取引をする。

- ・ 当社は中小零細企業なので、質を高めることに重きを置いている。質のいいものを作っていることから素材の品質にはこだわる。もちろんいたずらに高い値段は付けない。
- ・ 料理人は、腕が良ければそれなりにおいしいものを作れるが、やはりおいしい素材を使うことが一番である。
- ・ お魚は地産地消が難しい。海はつながっており、地域でとれるものを使うことは難しい。その中で、地元の鯛の養殖業者とは取引がある。養殖でも餌や育て方にこだわっている業者である。
- ・ 当社の場合、小さな農家を使うことができる。少量多品種などこだわりのある農家を各店舗で活用している。その結果、四季折々の素材を出すことができ、それが当社の強みになりメリットが大きい。
- ・ 少量多品種の農家は一番儲からないとされるが、それは安定供給ではないからだ。そうした農家を多くの店舗や事業者が活用できれば、農家自体の経営の安定にもつながるのではないかと考えている。

② 地域での料理教室

- ・ 地元の公民館、婦人会などで料理教室を行っている。多いときには年間30回ぐらい実施する。地元で作れるもの、地元で買えるものを素材に使い、材料費だけを参加者からいただいて実施している。
- ・ 料理教室は地元から頼まれて始めた。当初、お金は受け取れないと返そうとしたが、結局いただいたお金で道具を買った。それが、「あの先生はただである」というのが広まって、あちこちから料理教室への声がかかった。今料理教室は若手料理人がやっている。料理教室をすることは、料理人が人に教えること、加えてお客さまと直接話をする機会にもなり、結果、若手の育成につながる。実際の仕事では、先輩になると後輩に教えなければならぬが、そのときのスキルアップにもつながる。若手の中にはうまく話せない社員もいるが、参加者が気さくな年配の女性だったりして良い訓練になる。ここは田舎であり、face to face のつながりは大切にしたい。楽しさと教育が一緒になっている。上から目線での「やってやっている」では続かない。

③ 難病者の支援

a) 活動の概要

- ・ 小児がんなどの難病を抱えていても、障害者手帳を持っていない子どもがいる。愛媛大学医学部、愛媛県立病院の小児科医が NPO 法人を作ってそうした子供たちの支援活動をしているが、当社ではそこからの雇用を受け入れている。その関係で、夏に子供たち

を集めたキャンプを実施しているが、当社の社員にとって非常に勉強になる機会となっている。

- ・ また、愛媛大学教育学部付属特別支援学校の児童を対象に料理教室を開いている。こちら心やさしい社員の育成が目的である。いずれも、ボランティアの意識はほとんどない。
- ・ 元々、難病を抱えているが障害者手帳をもらうに至っていないなどの子どもに対して、小児科の医師が中心となって支援するためのNPO法人があった。眞鍋社長は、当初報道で新潟県での取り組みを知ったが、地元でも同様の支援をしているところがあると知り、実際に話を聞きに行ったのが活動のきっかけである。話をお聞きすると、事業性を高めることが必要で、そのためには経営者目線が求められているとのことで、眞鍋氏の他、菓子製造業、IT関連の経営者らが活動に参加することになった。出口には就労が重要とのことで、インターン先を確保するなどして活動を始めた。
- ・ こうした活動を始めたのは、眞鍋氏が50歳を超えたとき、今後の人生はこれでいいのかと考へ、社会に貢献したいとの想いが出てきたことに始まる。将来、仕事からリタイアした後でもできること、合わせて会社の事業にとっても良いことをしたいとの考へであった。
- ・ 当初、こうした活動には疑問を感じる社員が多かったが、次第に巻き込んでいくことで前向きに取り組めるようになってきた。
- ・ 当社では社員の心の教育を重視しており、社員に本を読ませることなどもあるが、心の教育はなかなか難しい。そのような中、子どもたちと触れ合うことで感動したり、エネルギーをもらったり、知的障害の子が一生懸命話すのを聞いているうちに優しい心に刺激が入り、自然と心が育って行っている。当社は日本一やさしいレストランでありたい。その実現のためにどうすればいいか。社員の心の優しさは理念に掲げており、経営での具体化は体験させるのが一番効果的である。

b) 難しさ、課題

- ・ 障害者のマッチングには難しい面が多い。子ども本人の要望だけではなく、親の要望もあり、関係性が難しくなってくるのではないかと。また、親子双方の依存もあり、将来どれくらい自立できるかは大きな問題だ。障害者自立支援法ができたが、親が死んだら残された本人はどうなるのか。国の補助がないとどうなるのだろうか。当社にはもう少し自立度が高い子が来ているが、今後の方向性が見えないのではないかと。障害者が社会に出てきたことは良いことだが、社会に出ること自体が難しい子もいる。障害者の割合6%と障害者雇用率2%のギャップをどう埋めるか。当社ではうまくマッチングができれば、各店舗に一人ぐらい障害者がいてもいい。その子たちができる業務をどう作るかが大事な点だ。昨年度カフェを出したのは、そうした人を活用したいことがあるが、マーケティングがないとうまくできない。プロが考えた仕組みの中で障害者が入らないと持

続した仕組みにはならないのではないか。マーケティングを考えないとうまく進まないことが多い。

(3) 今後の取り組み

- ・ 女性の社会進出を支援する観点から、HMR（Home Meal Replacement）商品、中食、家事代行業、1.5次商品化などに注目しており、当社としても農商工連携を進めてきた。関連した補助金を申請したが採択されず、その結果として自分たちで進めていこうと考えている。そうしたところで障害者の活用もできないかと考えている。ただし、当該領域は現在大手企業の参入が多く、当社としてはニッチな分野を探していかないといけない。地元スーパーにおいて地元ブランドとして進めたいと思っており、価格、量などマーケティングを進めたい。当社としては1.5次商品で貢献していきたい。
- ・ 今年は賃金を5.6%引き上げた。ただ、今期にどうつながっていくか、生産性が低い業種なので、どうしていくか。

以上

14. 第一印刷株式会社

(1) 事業概要

- ・ 本業は印刷会社。昭和 24 年。創業 66 年の事業。地域に密着し、フットワーク軽く、顧客の需要に合わせて、会社案内やカタログの印刷などを行っている。

(2) 社会的事業

① 経営理念

- ・ 現社長の祖父が創業者だが、地域文化への貢献が経営理念の一つとしている。単に印刷物を作るのではなく、文化の担い手になりたいとの思いで事業を行っている。

② 初期の具体的な活動

- ・ 1999 年にしまなみ海道ができたが、四国と本州を結ぶ橋の中では最も新しく、最も知られていない。しかし、今治としてはエポックメイキングな出来事であり、これを機に、島々のことを紹介する「メイドインしまなみ『島に暮らす』』という雑誌を編集から企画、印刷まで手がけて発行した。取材すると、橋が架かった島々、架かっていない島々、いずれも魅力が一杯で、それまで知らなかったことがたくさんあった。くまなく取材することで、愛郷心も出てきて、地元が好きになった。こうした取り組みについては、今でこそ地域創生と言われるが、現在からみてもいいことではないかと考えている。本を作ることで、出版ノウハウも得ることができた。
- ・ その後、せっかくなので、地元の物産を紹介したカタログ通販を実験的に始めた。ちょうど楽天市場が拡大している時期であり、メイドインしまなみのギフトショップを展開して売ってみようとした。今治は今でこそタオルで有名になっているが、当時まだ普及していないインターネットでの販売だった。産地からの取り寄せグッズ、販売代行もやらせていただいた。こうした活動も、地域の魅力を全国に発信していくことの一環であった。インターネット通販サイトを作るまでのノウハウが各店にはなく、それらを当社が一括代行することで win-win の関係ができたのが良かった。当社にネット通販のノウハウも得られた。
- ・ その他、地域の魅力を地元の人に知ってもらうためのポータルサイトを立ち上げたが、これは収益面で採算が合うまでには至らなかった。
- ・ 上記の雑誌については、大当たりはしなかったが、地元の生産者などのデータベースができ、また、当社の地元志向の方向性を地元伝えることができ、認知されるようになってきた。

③ バリィさん誕生

- ・ 現会長が今治地方観光協会の副会長を務めていたこともあり、当社と観光協会との関係性は元々深かった。また、観光協会のパンフレット等印刷物の作成、ホームページの

運営管理も当社が担当しコンテンツが充実してきたが、もっと今治の魅力をソフトに伝えることができないかと模索をしていた。そこで、当時のゆるキャラブームに乗って、当社が何か考えることになった。当社から数案を提案したが、その一つがバリィさんであった。

- ・ 当社は情報誌の出版やインターネットでのサービス業のノウハウを得てきたが、その際同時に、東京の代理店を通じて、ファンシーグッズ関係の商品化ノウハウを得てきた。その関係で、当社内にイラストを描き続ける社員がおり、具体的にゆるキャラを提案してみようとなった。
- ・ バリィさんについては、偶然出てきたと言うよりは、それまでの様々な活動を当たるかどうか分からない中で試行錯誤してきたものが一つにつながってきたと言える。後から考えると、偶然ではなく必然であった。たまたま感觸度が高かったのがバリィさんであった。2009年の春頃はこのような状況で、観光協会の依頼で作ったキャラで、少し動く程度であった。

④ バリィさんのブレイクまでの道のり

- ・ 当社の若い社員たちの間でバリィさんかわいいよね、と広まり、特に企画スタッフ、事務員、若手男性からせつかくなので商品を作りたい（ノウハウはある）、メモ帳などのグッズを通じてもっとたくさんの人に知ってもらえるのではないかといった意見が出てきた。全身で今治の魅力を表現しているのがバリィさんであり、観光協会にグッズの作成を提案したが、社団法人という組織の特性上、グッズの展開までは難しいという話になった。そこで、バリィさんの管理・展開を当社が行い、観光協会のHPでも登場するという仕分けをした。
- ・ 当社内にはイラストレーターがおり、バリィさんを生き生きとした表現で動かせることもできる。また、同時に商標も取得して権利を確定させた。
- ・ ちょうど、広島県のある商業施設で物産展を行う情報を入手し、そこに出せば絶対売れると考え、出店決定からイベント実施まで短期間しかなかったことから、見切りでグッズ製作を決定した。ところが、知名度が皆無に等しい状況だったから採用されず、出店できなかった。要はマーケティング、ブランディングが全くできていなかった。当社には売るノウハウが皆無であった。
- ・ 大量の在庫が積み上がったが、一般の営業をやりながら、土産屋、道の駅などお客さんが見込まれるところに売り込むことにした。いろいろつてを使って、ワンコーナーを借りられるようにした。
- ・ このようにバリィさんはマイナスからのスタートだった。一般にゆるキャラは行政が予算を付けて作成される。キャラクター自体、名前、デザインも公募される。行政としてはこうした手法でないと公式キャラクターとして運用することができない。
- ・ バリィさんの場合、民間の会社が立ち上げたキャラクターであるため、市担当者は皆か

わいいと評価してくれて個人的に応援して頂いてはいたが、行政としての踏み込んだ直接的な支援ができないでいた。そのため県外まで交通費を負担して積極的に PR するための予算もなく、通常ゆるキャラでは真っ先に作られる着ぐるみも、100 万円近くかかるので当社では作成できない状況だった。ショップカードやポスターを作るなど地道に活動を進めるしかなかった。

- ・ その中で、バリィさんを考案した当社のデザイナー本人が本当によく頑張ってくれた。SNS を徹底的に活用した。今治で話題になっているようなブログにコメントを残し、ツイッターでもつぶやくなどした。今まで仕事として手掛けたことのない領域だったため、社内ではネットで遊んでいるなどと揶揄されながらも、少しずつ認知度が高まっていった。
- ・ 当時、ブログやツイッターを駆使しているゆるキャラはそれほど多くなく、SNS の活用で伝播したようだ。バリィさんがつぶやく特徴的な今治弁(方言)と可愛いシルエットで愛郷心を感じてもらう事により、徐々にソーシャル上で広がり、現在離れている今治出身者の心に刺さって、ツイッターなどが広がっていった。見えない力が広がってくれた。
- ・ そのうち、地元のメディアが動くようになり、ご当地紹介番組にも取り上げてもらい地元での知名度が高まった。ここまで1年ぐらいかかっている。
- ・ 翌年の夏、地元のお祭り「おんまく (2010年8月)」に、バリィさんの踊り隊を出そうということになった。一緒に踊りたい人を HP 上で募集したところ、わずか1週間で100人ぐらい集まった。バリィさんを好きでいてもらえる人が多いことが分かった。県外の広島、大阪、東京、京都からも大勢来てもらっている。さらに嬉しい事に、初出場で最優秀賞を頂いた。
- ・ それで、ここまでバリィさんが支持されているのなら、着ぐるみを作らなきゃと考えるようになった。着ぐるみを作るとなると、週末も出演するために休みなしで出勤しないといけない。維持管理や出演のルールなども決めないといけない。今まで想定しなかった問題がたくさん出てくるかもしれない。経営会議でも喧々諤々の議論となった。ただ、多くのファンの後押し、そして何よりもバリィさんに関わるスタッフたちの強い熱意により、最終的に着ぐるみを作ることになった (2010年11月)。

⑤ キャラクターの位置づけ

- ・ 着ぐるみができ、バリィさんは観光協会の会長から今治最初の観光大使に任命された。観光大使という公的な肩書きを頂くことにより、行政も活用しやすくなって、行政との結びつきもさらに強くなった。主軸は民間のキャラクターだが、単なるキャラクターではないことをポリシーとして公式キャラ的な考えで市が扱う。ただのキャラクタービジネスではない。地域活性化に貢献したいという想いで展開している。
- ・ 当初は印刷会社ができるぐら이의グッズ数だったが、今は300種に至る。一部ライセン

ス商品もある。腹巻きのコレクションに地元の企業の名前を入れるなど地元企業などとコラボした限定商品を作っていく。そこでしか買えない、買うためには行くしかない、という点にこだわり、どこでも買えるような商品にはしなかった。中には、地元の金融機関で定期積み立てをしないともらえないようなものも作った。

- ・ 商品コンセプトに関して、バリィさんは今治の魅力を発信するキャラクターであり、例えば、讃岐うどんなど他県の特産品とのコラボはできない。その辺りは厳しく規約を決めている。小さいお子さんにも好きな方が多いので、お小遣いで買えるよう価格帯は安くしている。地元企業とのコラボを積極的に進め、また、販売店に支えてもらっているので、自分たちでは直接販売しない。
- ・ 販売エリアを絞り込んでいる。売れ筋商品は愛媛県内でしか買えないようにしている。ただし、ライセンス許諾したグッズについては、流通はハンドリングできないので任せている。とことん愛媛・今治にこだわる商品にした。他のゆるキャラたちと同じことをしても意味がない。
- ・ ゆるキャラグランプリで日本一をいただいた後、たくさん問い合わせをいただいたが、常に原点である「愛媛・今治にこだわる」というポリシーを大事にしている。自分のやり方を貫き、何があってもバリィさんらしくやっていく。
- ・ 2011年には、ゆるキャラグランプリでくまモンと一位を激しく争った。また、2012年に全国放送のテレビ番組にいくつか出演したが、これが知名度拡大に大きく影響した。また、2012年のゆるキャラグランプリでは、愛媛県知事や今治市長にも全面的に応援して頂いた。中村知事は若くて発想も柔軟で、ゆるキャラを活用して地域に発信することへの関心も高い。
- ・ 今年は西日本初開催となるゆるキャラグランプリ 2016 を愛媛で行う。来年の2017年には愛媛で国体が開催されるのでそちらにも深く連携して愛媛を盛り上げたい。商店街とキャラとの連携も実施している。中心市街地の活性化事業を2012年から実施しているが、その一環で今治ABC祭を開催し多くの人に今治へ来ていただいた。交流人口の増大に微力ながら貢献できたのではないか。このイベント設営に関してキャラクターについては当社が責任を持って実施しており、これまでのノウハウ蓄積が活かされている。

(3) 今後の展開

- ・ 知名度はおかげさまで上がってきた。ある程度の方には、存在が認知されてきた。しかし、ゆるキャラはニッチな世界であり、知らない人に知ってもらうための活動として、昨年度からショートアニメをテレビで放送することで、バリィさんを知らない人にも見てもらい存在を知ってもらう。その結果として今治を知ってもらう。また、愛媛のご当地アイドルとコラボユニットを組んで、CDをリリースしたり、少女漫画の雑誌の中に組み込んでもらう。裾野を広げる活動をしている。

- ・ テレビ等のメディアにおけるゆるキャラ自体の盛り上がりが終わりにかけているところはある。地元の活性化をどうしていくか。次の一手として、今治のショッピングモールへの出店の要請をいただいております、そこにバリィさんの世界観をうまく組み入れたコンセプトカフェ（TORITO CAFE）を出すことになった。このカフェでは地元の農家と提携した商品を作り、コーヒーと地元の食材を使ったメニューを展開する。ストーリー性をつくって、この島にはこんな人がいるというような地域の魅力を発信できるようなものを展開したい。
- ・ ショッピングモールの集客力を借りて、そこに来ると、ついでに市内の観光地やお店にも行くきっかけとなるパイプ役となる空間を提供したい。バリィさんのキャラも一部使いながら、持続できるようなデザインとした（都会なら期間限定のキャラクターカフェも可能だが、今治の規模では無理）。ブランディングも自分たちでおこない、ブランド力を高めたい。
- ・ ショッピングモール側も今治のポテンシャルを活かして、本気で企画を進めたいとの印象を得ている。当社もそこをお手伝いできるようにしていきたい。一出店者ではなく、プロモーションパートナーになりたい。
- ・ カフェはバリスタが身内におり、その人にバンクーバーからIターンで今治に移住してもらい任せることにした。雇用創出につながり、ひいては定住人口の増加に繋がると考えている。人を地元へ誘導するツールとして、「TORITO 通信」の配布によって地域の人同士をつなぐことで新たな交流作りを計画している。今治は国家戦略特区にも指定されて、全国からも注目もされ始めている。そういったところで、魅力的な情報発信ができればいい。
- ・ バリィさんで得たノウハウを使って、他のキャラの活動支援をしたりしていく。企画会社はコンテンツを拡散する手法を持っているがコンテンツに苦勞しているという話を伺ったことがある。求められているのはコンテンツである。当社にはコンテンツを作るノウハウがあり、それを活かしていきたい。
- ・ ある程度忙しいときに、業務の一部を外部委託する話も出たが、知財の管理、契約のチェックなどは確かに小さい会社では対応しづらいが、自分たちが取り組みノウハウを自分たちに残すようにした。その蓄積がようやく実ってきて、次に展開出来るかと期待している。

以上