

地域と 価値と ビジネスをめぐる 探究

主催：近畿経済産業局
協力：四国経済産業局、東北経済産業局
運営：Loftwork Inc.

目次

〔●1 本事業について〕	3
〔●2 事業者同士のワークショップとリサーチツアー〕 ...	8
ワークショップ	10
インパクト投資家の視点	23
リサーチツアー	27
〔●3 事業者に関する現状インタビュー調査〕	36
5つの質問への事業者の回答	38
近畿地方の事業者	44
東北地方の事業者	64
四国地方の事業者	82
〔●4 おわりに〕	99



事業の「社会的価値」と
「利益」の関係についての意識調査



1. 本事業について

経済産業省の見解

日本経済・産業は人口減少という社会の大きな構造変化に直面している。とくに地方経済に目を向けると、少子高齢化の進展と若者世代の首都圏への流出の加速、加えて価値観の多様性とVUCAへの対応という、多様かつ複雑な課題が加速度的に顕在化している。

経済産業省では産業構造審議会経済産業政策新機軸部会において、日本経済の長期持続的な成長環境を構築すべく「国内投資拡大、イノベーション加速、国民所得向上の3つの好循環」の大きな障壁となりうる少子化という観点に対し、地方と都会、大企業と中小企業といった格差解消を成長につなげていくとともに、域内需要の減少をもたらす少子化を食い止める必要性から「地域の包摂的成長」をミッションとして設定した。

地域経済・企業の活性化により地方での「良質な雇用機会」と「豊かな暮らし」を創出すべく、地域全体の魅力(経済・産業・暮らし)を高めるビジョンの創出と、資金や人材などが循環するエコシステムの確立を通じた「地域の価値の再構築」が求められると考えている。

近畿経済産業局としての取り組み

左記を受けて、近畿経済産業局は、エリア内の事業者との関係性の近さを活かし、「今、地域・社会の価値向上につながる営みとは」「それを担い得る人物とは」について、現在進行形の諸活動の実際から示唆を得るべく、2020年度から本調査事業を開始した。

以後の3年間、本局のサービス対象エリアにて、人々の間で「地域・社会の価値を高めるキーパーソン」と噂される事業者を地道に訪ね歩き、人物・事例の実際を調査。出会った事業者それぞれの見解やノウハウが、それらを必要とする他者に届き、活用される機会を充実するために、記事や報告書により以下の発信を行ってきた。

○調査で出会った「キーパーソン」の見解や活動紹介

○調査情報から帰納的に形成した「地域・社会の価値を高めるキーパーソン」の最大公約数的な要件（スキル・マインドセット等）仮説

○上記要件仮説の持ち主と他の地域住民・行政職員とが共に活動する際、相互に抱きやすい課題感や、生じやすい論点の整理

また、合わせて人物交流の場づくりも行うことで、社会への還元を試みてきた。

事業の「社会的価値」と「利益」の関係についての意識調査

●—— 本事業の目的と目標

過年度までの取り組みから

過年度までの調査で出会った事業者たちは、自らの事業活動を「いかにして金銭的利益を増大させるか」という観点からのみでなく「いかにして社会的な価値を作るか／関わる地域・社会の価値を高めるか」という観点からも、ビジネス全体をデザインしている傾向が高かった。それは、調査の際に、前述のような問いを有していたことによる、当然の帰結とも言える。

一方で、皆それぞれに、人々の間で噂になるほどの社会的価値を作っているにも関わらず、事業の種類や、金銭的利益の増大率はまちまちであった。これもある種、当然のように思える。しかし、我が国の経済成長のためには、地域経済・企業の活性化による、地方での「良質な雇用機会（事業の生産性向上）」と「豊かな暮らし（価値ある生活）」の創出を通じた「地域の包摂的成長」が必要となると、これらの「当然」は、難問にもなりやすい。

事業者の生み出す社会的価値と金銭的利益の増加は、必ずしも、あらゆる事業において比例するわけではないのだとしたら、「事業の社会的価値」を、金銭的利益以外で、どう評価・支援すべきかを、考える必要がある。

本年度の調査事業の目的

以上の問題意識から、本年度の事業では、

1. 「地域・社会の包摂的成長を見据えた、事業の社会的価値への評価・支援」のあり方についてヒントを得ること
2. 調査を通じて得られた情報や示唆を、多様なセクターの人々に共有し、共に考え始めるきっかけを作ること

を目的とし、近畿、東北、四国エリアにおいて「地域・社会の価値向上」に自覚的な事業者を対象とした、調査事業を実施したい。

本年度の調査事業の目標

上記それぞれの目的に資する、

- 1 近畿・東北・四国エリアの事業者13名、社会的価値の支援事業者1名を対象とした調査、および、研究会を主催すること
- 2 上記の結果、得られた情報や示唆をまとめた、報告書（本資料）を作成し、WEB上で一般に公開すること

以上を本調査事業とする。

過年度までの取組み、本年度の調査事業の目的と目標を踏まえて、今回の調査では、以下をテーマに4つの問いを立て、調査事業を進めていった。

社会の包摂的成長を見据えた、 事業の社会的価値への評価・支援のヒントを探るための Research Questions

人口減、内需や税収の縮小、金銭的利益獲得力の地域間格差拡大が進む日本社会において、

1. 事業者が、社会的価値の創出と利益の創出とを両立させていく事の重要性とは？
 2. 事業者の生み出す社会的価値を含めて、応援・支援の判断を行う際に適切な評価方法とは？
 3. 地域の中で人々は「すぐには役に立たなそう／利益を産まなそうな営み」の価値を、どう信じ合うことができるのだろうか？
 4. 人々が「地域・社会の包摂的成長」を意識し、地域を超えて繋がるために、どんな価値からなら信じ合う事を始められるだろうか？
-

●— 実施内容の全体像

インタビューと現地視察 in 近畿エリア (1月～2月初旬)



近畿エリアで地域・社会の価値向上につながる営みを行なっている5名の事業者のフィールドに赴き、事業者のステークホルダーもふくめたインタビュー・視察を実施した。

ツアーの実施 (2/28)



近畿エリアの1名の事業者がいるフィールドに、その他の近畿エリアの事業者4名とおもむき、視察およびワークショップを実施、事業者同士の交流も促進した。

インタビューと現地視察 in 四国・東北エリア (1月～2月初旬)



四国・東北クエリアの8名の事業者の活動フィールドに赴き、事業者のステークホルダーもふくめたインタビュー・視察を実施した。

研究会の実施 (2/9)

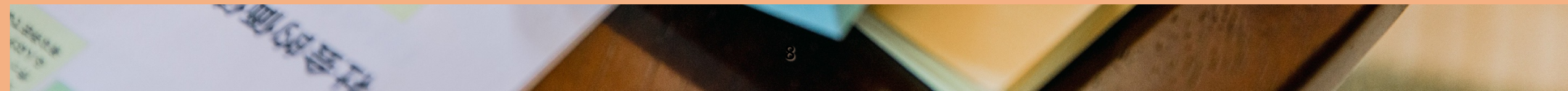


近畿エリアの事業者5名と社会的価値の支援事業者を招き、ロジックモデルを中心としたビジネスのあり方を研究した。

本報告書の作成 (3月)



本調査事業におけるインタビューのと研究会、ツアーの実施内容を発信するための資料づくりを行った。



8

●— 実施内容



本事業では、近畿エリアの事業者5名のビジネスにおける「社会的価値への評価・支援」をテーマにワークショップ（2/9）およびサーチツアー（2/28）を実施した。

社会的価値とよばれる抽象的な概念を扱うために、本調査では、インパクト投資家である一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）の加藤有也氏の協力のもと「ロジックモデル」と呼ばれるフレームワークを活用した。

ワークショップのなかで事業者は、自身が現在もっているリソースと事業により達成したい状況（アウトカム）をつなげる論理を改めて構成。それぞれの事業を言語化し議論を活性化しつつ、事業者同士のコラボレーションの可能性を探り、今後の新しい取り組みを促進することを目指した。

サーチツアーにおいても、ロジックモデルを中心にアイディエーションを行った。

●— ワークショップの実施 (2024/2/9)

ワークショップでの内容を踏まえて、「まほうの다가しや チロル堂」にてリサーチツアーを実施。4人のゲスト事業者が現地を視察した。その後、ロジックモデルに沿って事業・活動アイデアの検討を行い、事業者の垣根を越えて議論を交わした。

開会のご挨拶/自己紹介 (9:30)



近畿エリアのキーパーソン5名を中心に、本ワークショップ参加者の自己紹介として、それぞれの活動についての紹介。

ロジックモデル作成 (13:00)



ゲスト事業者4名による、ロジックモデルを踏まえた事業・活動アイデアのプレゼンテーションを実施。

インパクト投資の概要と今後の動向の共有 (10:00)



一般財団法人社会変革推進財団(以下、SIIF)の加藤さんより、インパクト投資の概要や動向に関する共有。

ロジックモデルの作り方 (10:30)



SIIFの加藤さんより、ロジックモデルの概要と作り方の流れ、作る上でのポイントなどの説明。

チロル堂公式HP <https://www.tyroldo.com/>

ロジックモデル発表 (14:00)



各事業者がインサイトを参加者全体に共有。ワークショップ・リサーチツアーを通じて得た気づきをふりかえった。



● ワークショップにおける 対話中の発言

濱田祐太（株式会社ローカルフラッグ）

起業したのは「地元は好きだけど働きたい仕事がない」と思ったのがきっかけです。自分たちがリスクをとって事業を作り、まちの外へ売って稼ぐことで雇用を生んでいく。まちの外と内で話題になることで地方に人が集まるモデルケースをつくっていきたいです。



坂本大祐（合同会社オフィスキャンプ）

チロル堂を通して見えてきた課題は、地域課題がアウトソースされている、つまり、子どもの貧困は大人の課題なのにも関わらず認識できていないこと。チロル堂をきっかけに地域課題を自分ごととして考え、行動できる大人が増えたらいいと思っています。



入谷佐知（認定NPO法人D×P）

私たちが扱う課題は地域に関わるからか「行政がやることでしょ」とお金が集まらず、行政も中々動いてくれないという「手付かずの課題」になっています。課題やアウトカムの主語を明確にしながら整理して、適切なステークホルダーを巻き込んでいきたいです。



加藤有也（SIIF・インパクトオフィサー）

街づくりのような様々なステークホルダーが関わる事業をやる場合、誰の課題なのか、誰のアウトカムなのかを混在させないことが重要です。主語を明確にできると利害関係が整理できて、ロジックモデルの意味がはっきりしていきます。





● ワークショップにおける 対話中の発言

石井拳之（株式会社仕立屋と職人）

僕は自分の事業が生む社会的価値という言葉があまりピンときていません。大事にしているのは、自分たちが作り手として健やかにものづくりに没頭できる環境づくり。自分たちがやりたいことをやり「結果的に社会的価値になっていた」みたいな方がしっくりきます。



金山宏樹（株式会社シカケ）

私は「道の駅再生請負人」として活動していますが、道の駅であることにこだわりはありません。最終的な成果として、能力と評価が正しく比例し低賃金から抜け出す人を増やしていくための手段として、「道の駅再生」を戦略的に選択しています。



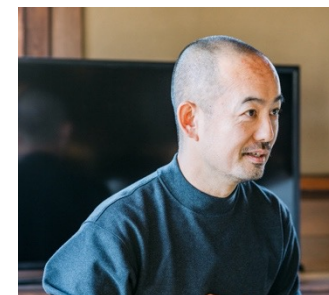
濱田祐太（株式会社ローカルフラッグ）

アウトカムの指標をどこに置くかにかなり時間がかかりました。移住者の数なのか起業家の数なのか、はたまた雇用を生むことなのか。アウトカムが変わるとすべて変わってくるので、自分たちがどこへ向かうのかの設定はすごく大事だと思います。



加藤有也（SIIF・インパクトオフィサー）

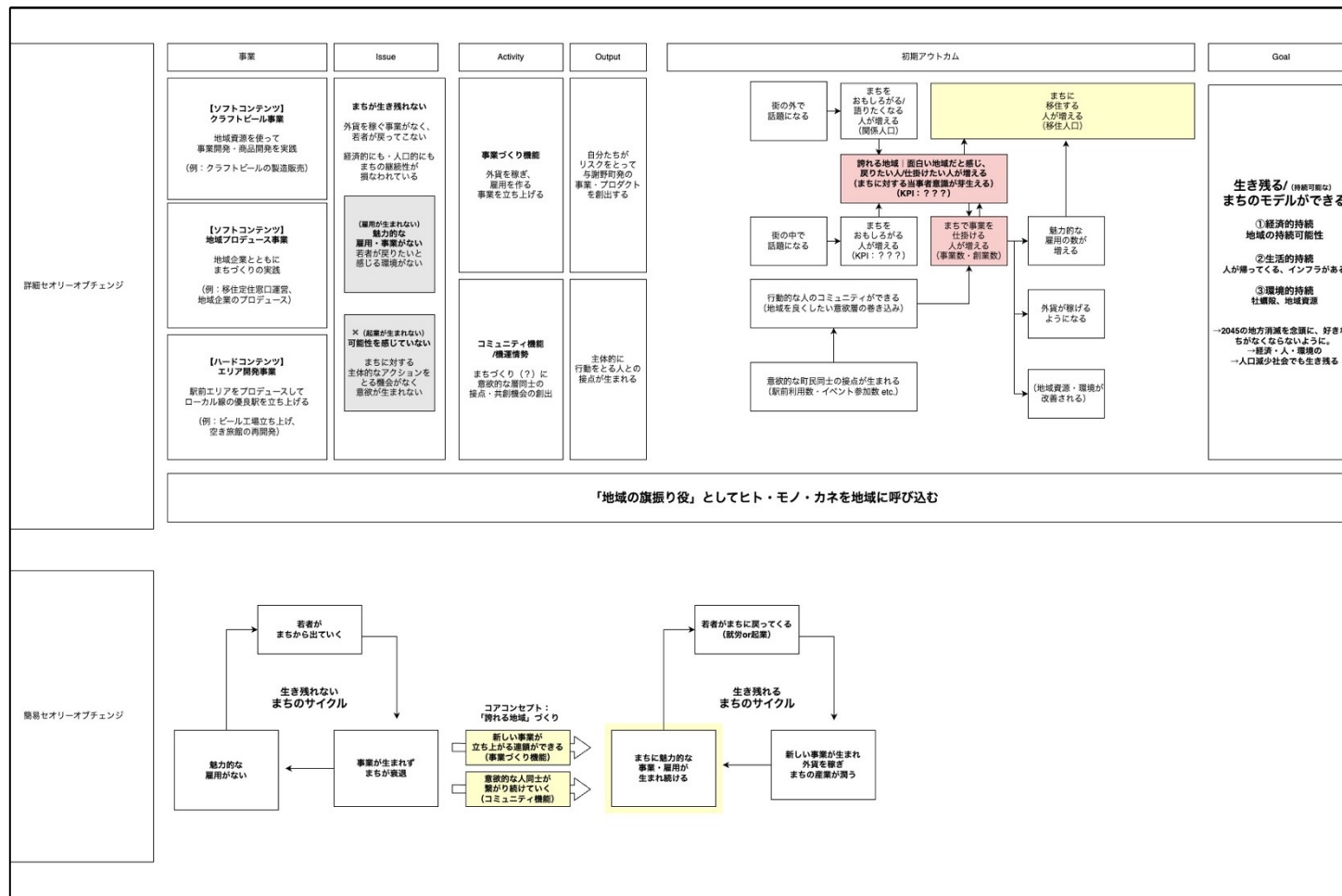
自分のやっていることを必ずしも社会的価値と繋げる必要はありません。今は個人的なゴールでも、いつかそれに引っ張られていく人が出てきます。自分ごとではない社会的価値を追うよりも、情熱をそそげる個人的なものであることはむしろ良いことです。







ロジックモデル 濱田祐太さん



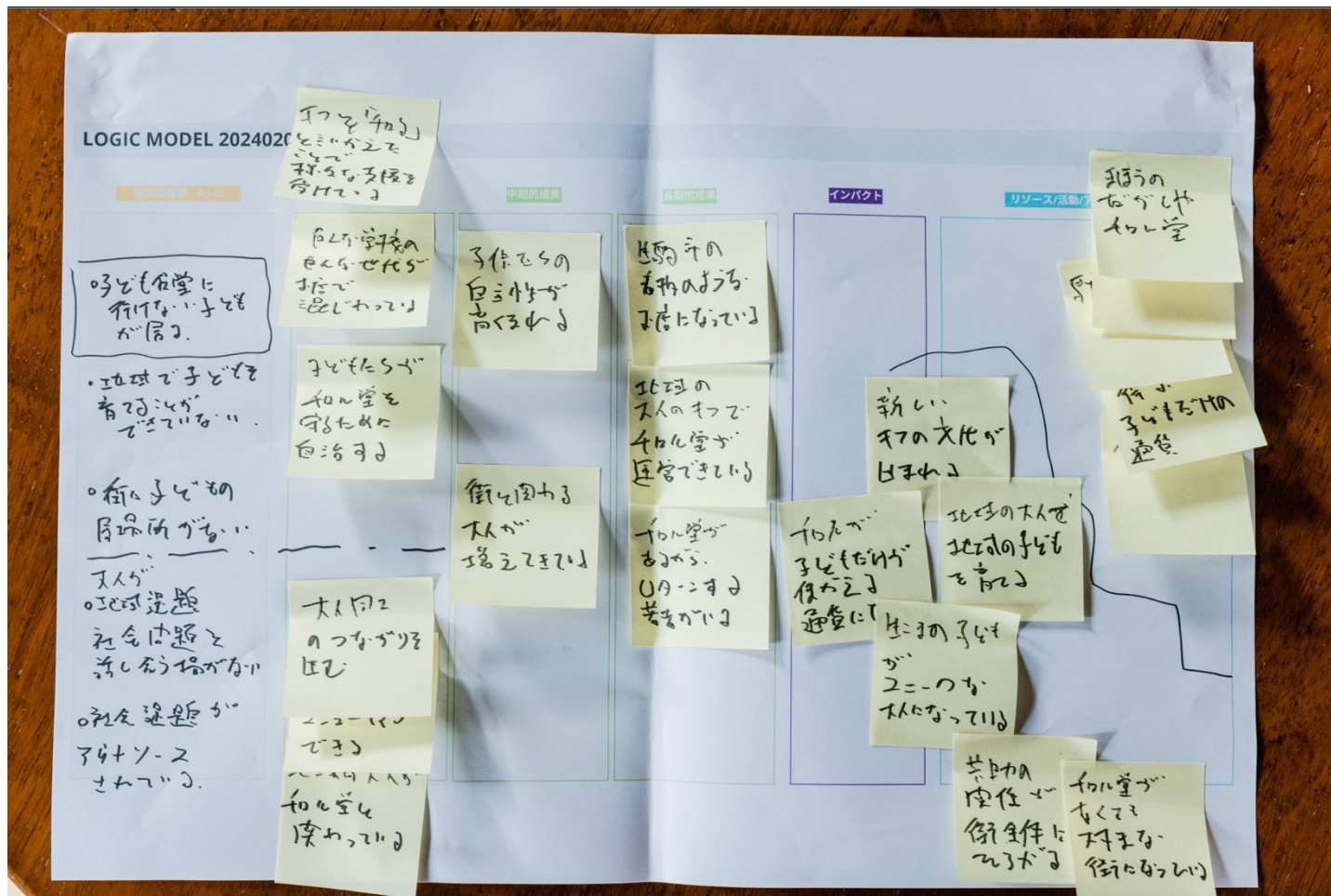
◎地元に魅力的な仕事をつくる

私たちの会社では、クラフトビールの販売事業を主軸に、まちづくり事業も展開しています。起業のきっかけとなった課題意識は大きく2つあり、「地元に魅力的な仕事が不足していること」と、「地元に起業家が生まれていないこと」です。

これらを解決していくために、外から収益を得て魅力的な雇用を生み出す事業活動や、意欲的な人とのコラボレーションを促進するコミュニティ活動を行っています。これらの活動を通じて、まちの内と外で話題をつくり、与謝野町を「魅力的な地域」として認識してもらえるようにしていきたいです。

これらの成果が蓄積されることで、これからの時代も継続して発展していける地域モデルを作れるのではないかと考えています。

●—— ロジックモデル 坂本大祐さん



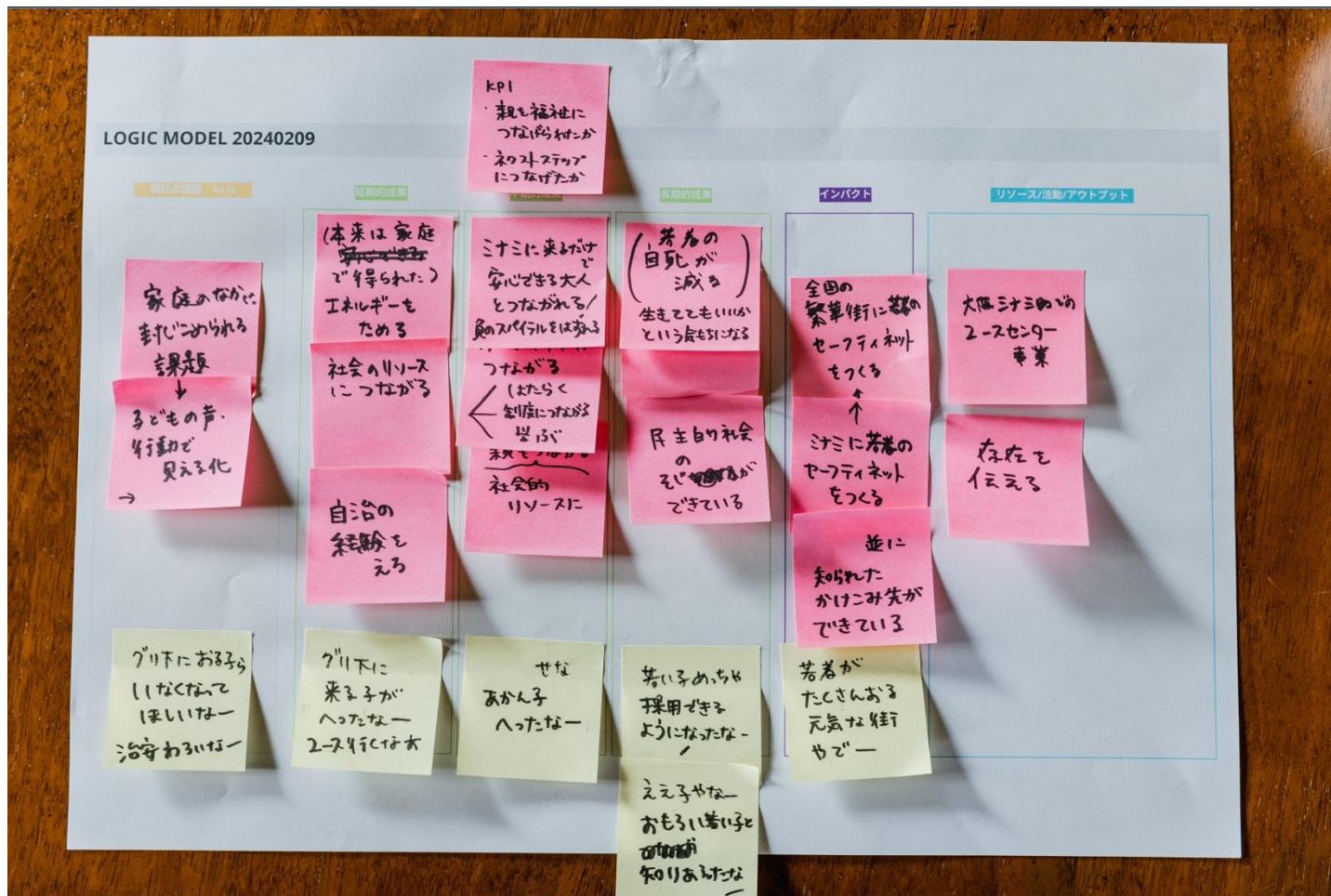
◎チロル堂がなくても大丈夫な街にする

「まほうの다가しや チロル堂」を始めた当初に捉えていた最大の課題は、子ども食堂に行けない子どもたちがいることでした。しかし、実際に運営を開始すると、「地域で子どもを育てることができていない」という問題に直面しました。

つまり、大人たちが子どもたちの貧困を自分の課題として認識しておらず、その課題や責任をチロル堂のような場所にアウトソースしているのです。だからこそチロル堂では、大人が地域の課題について対話できる場を提供し、街との関わりを持つ大人を増やしていきたい。

長期的な成果としては、地域の大人たちの寄付（チロること）によりチロル堂の運営が成り立ち、最終的には「チロル堂がなくても大丈夫な街」を実現することを目指しています。

● ロジックモデル 入谷佐知さん

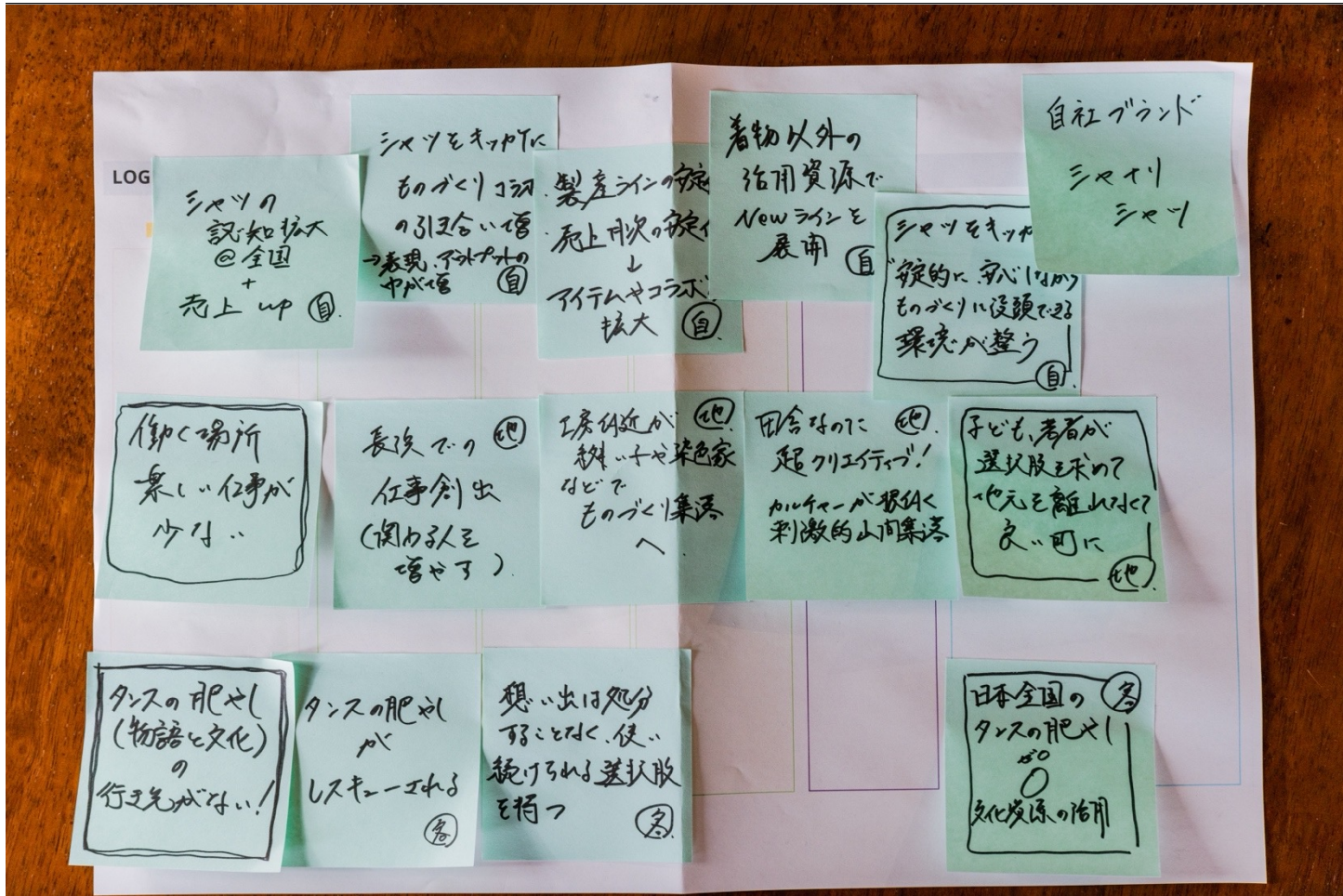


◎若者の新しいセーフティネットをつくる

私たちの事業が目指すのは、大阪・ミナミをはじめとした繁華街に新しいセーフティネットをつくることです。通称「グリ下」（グリコ看板の下）に来る若者が増えており、闇バイトなど様々なトラブルに巻き込まれています。

繁華街が若者の居場所になっていることは悪いことではありませんが、困難な状況下にある若者がさらにトラブルに遭いやすい環境であることは課題です。地域の人の中には治安の悪化を懸念される方もいます。

繁華街にユースセンターを設置することで、若者のセーフティネットをつくり、悪い循環を良い循環に変えていきたいと考えています。若者をただ繁華街から排除するのではなく、包括し、必要なサポートをすることでより魅力的な街になっていくと信じています。



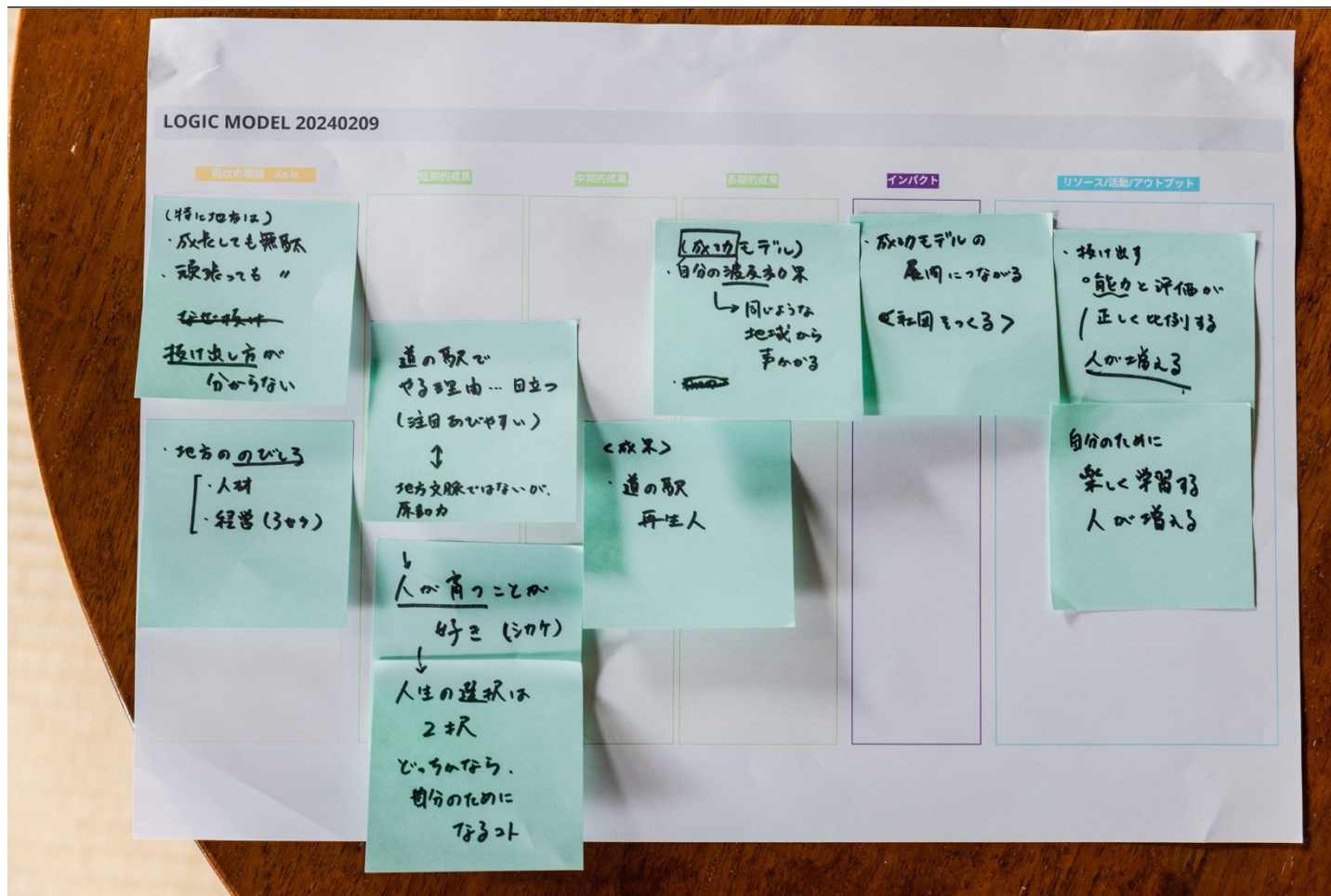
◎田舎で超最先端なものづくり

自分たちは大きく2つの「環境」をつくっていくために事業を展開しています。1つめが「自分も作り手として健やかにものづくりに没頭できる環境」、2つめが「娘が刺激的なカルチャーの中で育つことができる環境」です。

そのために、自分たちのロジックモデルは、自分たち・地域・顧客の三層に整理していて、それぞれが利益を享受できる状態を目指しています。全国に眠る「タンスの肥やし」は顧客からすると課題ですが、自分たちからすると制作意欲を刺激してくれるものです。

顧客の課題解決をしながら、自分たちがやりたいものづくりを続けていき、いつの間にか自分たちがいる地域が超最先端なものづくりが行われ、クリエイティブなカルチャーが根付く場所になっていけばいいと考えています。

● ロジックモデル 金山宏樹さん



◎自分のために楽しく学習する人を増やす

低賃金の状況から脱出することは、多くの人にとって難しい課題です。特に、賃金が低い仕事にしか適応できないスキルしか持ち合わせていないと、転職をしても低賃金から抜け出せません。

ただ、彼ら彼女らも低賃金から抜け出す方法がわからないだけで、本当は成長意欲もあるし、収入も増やしたいと思っています。僕も20代の頃は同じ課題で悩んでいましたが、「人の役に立つことでお金がもらえる」という原則を理解したことで、そこから抜け出すことができました。

この原体験から、私たちの会社では「道の駅の再生」という手段を用いて、自分のために楽しく学習しながらスキルを身につけ、低賃金から抜け出せる環境づくりを行なっています。



●—— インパクト投資家の視点

財務的リターンとともに、ポジティブかつ測定可能な社会的・環境的な影響を生み出すことをめざす投資手法、「インパクト投資」。インパクト投資家である一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）の加藤有也さんに話をうかがった。



SIIF（社会変革推進財団）は、日本財団の助成により2017年に設立された、日本におけるインパクト投資のエコシステム構築を目指して活動する一般財団法人だ。

多様なパートナーと連携しながらインパクト投資という手法を普及させ、資金の量を増やすだけでなく、その手法を通じて実際に社会変革（システムチェンジ）を誘発する取り組みを進めたいと考えている。

私自身、かねてより、困難な状況にある人と、そこから抜け出せた人の差を生み出す要因は、日本に蔓延する自己責任論的な「本人の努力」だけでなく、一人ひとりを取り巻く社会/経済の側にあるのではないかというモヤモヤを抱えていた。インパクト投資の仕事は、この違和感を解消しうるとも感じている。

社会的価値もリターンと見なすことがインパクト投資の特徴

——他の金銭的支援と比較したときに、インパクト投資の最大の特徴はどこにあるのか。

「お金に換算できないものも含めて、社会にどんな価値を生むか」も投資の判断基準になる点だ。裏を返せば「金銭的利益が出そうでも、社会的価値を生まないならば投資しない」という、一般的な投資とは異なる判断をする必要がある。投資家としての行動原理をインパクト志向を取り込むことが重要だ。

——SIIFがインパクト投資に運用するお金は、どのように集まるのか。

「集まる」よりは「集める」だ。その上で、資金を集める際は、投資家や寄付者が求める社会的・財務的リターンのバランスや水準と、ファンド等預かる側の運用方針がフィットするようにし、リターンへの期待値を揃えることが重要になる。

これまでは、インパクト投資に興味のあるアセットオーナーが、LP投資家になることで知識を深めるという例が多かった。しかし近年は徐々に、ア

セットオーナーがファンド等に対しインパクト志向を求めるような事例も生まれつつある。

——「望ましいインパクト」はどのように規定するのか。

さまざまな社会・環境課題がある中で、特にそのどれが解決されることを「望ましいインパクト」と見なすかは、アセットオーナーやファンド運営者等投資をする側の価値観しだいで決まる。

インパクト投資によって、世の中のお金の配分が変わる

——インパクト投資の希望や課題は何か。

日本でインパクト投資が可能なこと自体が希望だ。日本のインパクト投資のマーケット規模は、2021年に1兆3204億円、2022年に5兆8480億円と急成長しており、アセットクラスも多様化している。また、「インパクト志向金融宣言」や「J-Startup Impact」など、金融機関や官庁でもインパクト志向を推進する動きが生まれつつある。

あくまでインパクトを生む主体は企業だが、イン



パクト投資が注目されることで、社会課題を解決する企業にこそお金が集まりやすくなればと考えている。我々はインパクトの定量化や可視化、データで語るという形で企業に価値を提供できそうだ。

一方、成長のブーム的な側面が生じる課題として、インパクト投資を掲げながらも実際はIntentionalityを持たず、企業に働きかけないなどの「インパクトウォッシュ」の発生リスクが挙げられる。投資が本当にインパクトを生むのか、厳しく問われるようになるだろう。

ゴールや解決ルートの発見を待つのではなく、仮説に合意し共に進むことが重要

——社会課題の解決に向けて社外のパートナーと協働するシステムチェンジコレクティブ（以下SCC）というプロジェクトの狙いと、今後の展望については、どのように考えているか。

SCCを通じて、事例をもって「インパクト投資を核とした取り組みは、インパクトを生める」と証明したい。また、インパクト投資家が社会に対し

て持つべき機能を具体的に示したい。いずれは投資を決める際に必要な学術的なエビデンスまでSIIFが提供できることを目指したい。

今後は数年かけて「社会変革が起こせると期待できる兆し（初期成果）とは何か」を世に出せたらと考えている。

社会システムが変わるには数十年の時間がかかるかもしれないが、その改善のための全体像が見えるのを待っているは何も変化を起こせない。

①まずは自分たちなりの地図を作ってアクションを起こし、システムから返ってくる反応を見る、②再度やり方を見直して前に進む、③レバレッジポイントがわかったらリソースを投下する、というボトムアップのアクションを起こすことはできる。

重要なのは、正しいゴールを見つけようとするより、「インパクトについての仮説を共有して、共に進もう」と合意し、悩みながらも学び合うことではないか。



加藤有也

一般財団法人 社会変革推進財団（SIIF）、事業本部インパクト・オフィサー

総合出版社にて経営企画に従事後、コーポレートVCの設立・運営およびスタートアップ企業との資本業務提携に携わる。2019年、SIIFに参画。



●—— リサーチツアーの実施（2024/2/28）

ワークショップでの内容を踏まえて、「まほうの다가しや チロル堂」にてリサーチツアーを実施。4人のゲスト事業者が現地を視察した。その後、ロジックモデルに沿って事業アイデアの検討を行い、事業者の垣根を越えて議論を交わした。

「まほうの다가しや チロル堂」視察（10:00）



チロル堂での現地視察を実施。チロル堂のオーナーである石田慶子さんの解説を受けながら、スタッフや利用者を交えて、利用状況の調査をおこなった。

ゲスト事業者によるプレゼンテーション（15:10）



ゲスト事業者4名による、ロジックモデルを踏まえた事業アイデアのプレゼンテーションを実施。

チロル堂オーナー石田慶子さんによるインプットトーク（11:30）



石田さんよりチロル堂に関するインプットトーク。開店までの経緯や利用実態、課題、現有リソースなどを説明。

参加者による共同事業のアイディエーション（13:40）



午前中の現地視察、石田さんによる解説を踏まえて、ゲスト事業者4名がチロル堂と共同事業アイデアを議論・検討。

参加者によるふりかえり（15:50）



各事業者がインサイトを参加者全体に共有。ワークショップ・リサーチツアーを通じた知見がふりかえられた。

事業の「社会的価値」と「利益」の関係についての意識調査

● リサーチツアーにおける 対話中の発言

ゲスト事業者4名らによる、チロル堂との共同事業のアイディエーション。チロル堂運営者の石田さんを交えて行われたこの対話の中における、各参加者の発言コメントをまとめた。

地元からの寄付を集めるために（石井拳之さん）

チロル堂では特に地元からの寄付が足りていない問題があるとのことですが、街を見ていて生駒では大人と子どもの距離感が遠いことが原因かもしれないと思いました。しかし、夜の営業の強化をきっかけにこの課題も自然と解決されていくのかもしれない。



人的なリソースをどう確保するか（入谷佐知さん）

組織内だけで全ての課題を解決するよりも、必要なタイミングで必要な外部の人的リソースを確保できると良いです。例えば、自治体や企業からの出向を受け入れても良いのかもしれない。要するに、想いを持っている人をお迎えすることが大切なんです。



寄付という方法だけにこだわらない（金山宏樹さん）

私は道の駅再生を、困っている人を助けたいだけでやっているのではありません。良い資源があるなら伝え方を工夫すれば良いじゃないかと思うんです。チロル堂も「寄付」にこだわることなく、伝え方を工夫して多様な形でお金を集めても良いかなと思います。



応援を集めるためには大きな目標を（濱田祐太さん）

集客は商品や事業が流行ればできますが、「応援」を集める場合は、立ち向かう課題を含めて皆さんに自分事として捉えてもらう必要があります。地域を超えて、さらに大きなスケールで目標を立ち上げたほうが、より全国から応援が集まるのではないのでしょうか。





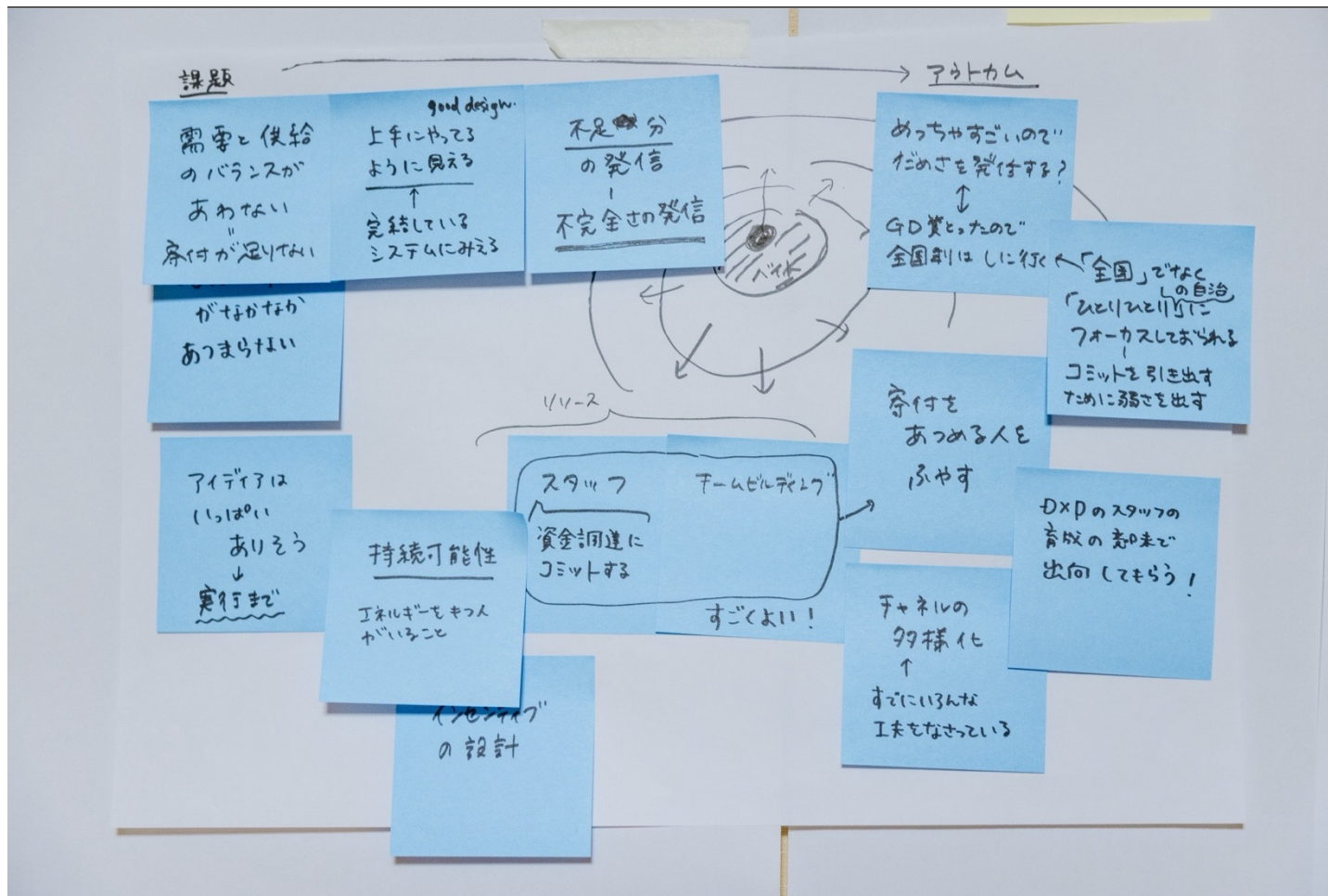
●—— 共同事業アイデア 金山宏樹さん・濱田祐太さん

ワークショップで作成されたロジックモデルや現地視察などから出てきたチロル堂の課題は、どのように解決できるのだろうか。ゲスト事業者4名がそれぞれチロル堂との共同事業・活動アイデアの議論・検討をおこなった。

◎分散した収益化の道を探る

- ・寄付不足という課題にアプローチすることが大切
- ・われわれが体験した、現地を体験してから対話してもらえるようなプログラムにも価値を感じる経営者はいそう。
- ・カレーをレトルトで販売するような可能性もありうるが、利益が子どもたちのものになるので、スタッフのやりがい搾取にならないかは要注意。
- ・Local & Waffle Projectのように、各地で自律分散的に地域性を付与していく仕組みがつくれるとムーブメントが生まれる。
- ・「情報商材」のように、チロル堂がフィードバックするだけで価値が生まれるようなコミュニティをつくれないうか。

共同事業アイデア 入谷佐知さん

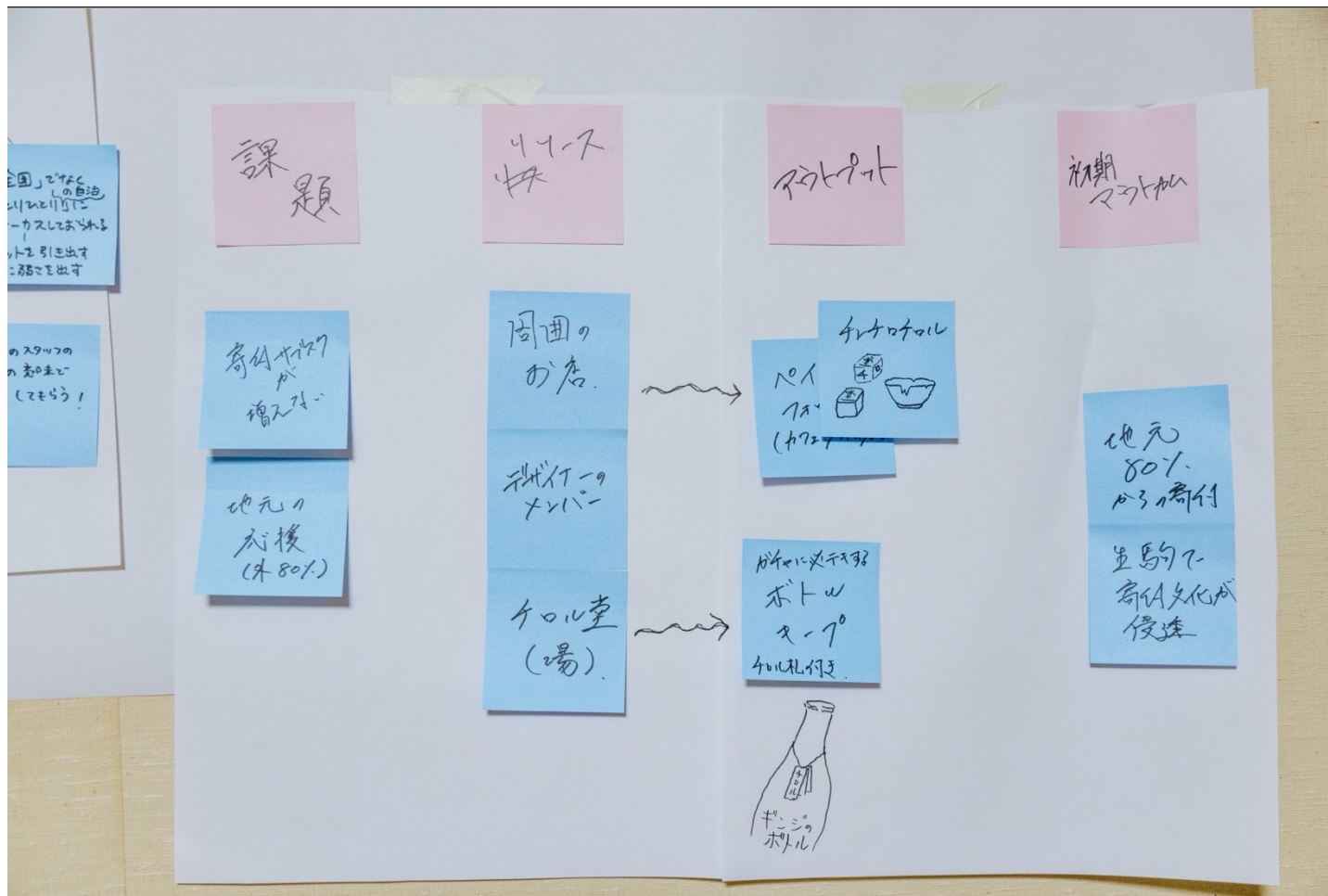


◎「弱さ」も正直に発信

・グッドデザイン賞のイメージなどで、需要と供給が完結しているような印象を外部に与えていないか？ HPの美しさと現地の手作りに感によっても悪くもギャップを感じた。もっと足りていない部分、「弱さ、不完全さ」を発信することで、周りから人的にも財務的にもコミットを引き出すことができると思う。

・わたしたちのような組織には、自分たちの「弱さ」をうまく発信する経験があったりもする。また、出向によって、弊社のスタッフが他の組織で学べる機会も常に求めているので、人材の交流も各人のタイミングをふまえて検討させてほしい。

共同事業アイデア 石井拳之さん



◎地元寄付を根付かせるために

・地元からの寄付額が少ない、地元に関わり添う施策を考えていきたい。そこで重要になるのは寄附に対するハードルをできるだけ下げることだと思う。

・たとえば、ボトルにつける「チロル札」を開発して、寄付を周囲にアピールできる「ボトルキープ」施策。もともと地域の人たちが日常で行なっている行動のなかに、寄附という行動を紛れこませられないか。

・ほかには「チンチロチロル」。ギャンブル性のある仕組みをつかって寄附するかどうかを運に委ねることで、関西人特有の「照れ」を乗り越えて寄附してもらえるのではないかなと思う。



●— 参加者のふりかえり

リサーチツアーの最後にて、各事業者がインサイトを参加者全体に共有。ワークショップおよび、リサーチツアーを通じて得られた本事業の知見がふりかえりが行われた。

こうしたら面白いを起点にできる（石井拳之さん）

社内でもロジックモデルを使っていますが、課題ドリブンで考えると、気持ちが暗くなってしまうがちでした。しかし、今回のWSで「面白い」を起点にアイデアを考えても良いのではないかと思える良い機会でした。



ツールの設計を越えることができた（入谷佐知さん）

それぞれのフィールドでスタンスは違うものの、腹を決めてやっている人たちとアイデアを出し合う体験が貴重でした。途中、皆さんの意見や議論がツールの設計をはみ出していく感覚もあり、とても面白かったです。



ロジックモデルで限界を乗り越える（金山宏樹さん）

ひとりでロジックモデルを作ろうとすると、自分ができることしかロジックモデルを描けません。でも、皆さんといっしょに考えることで、そんな方法もあるんだと思うアイデアが出てくる経験が楽しかったです。



地域や分野をまたぐことの意義（濱田祐太さん）

今回チロル堂を題材にしたように、うちの会社を題材に同様のWSをやってほしいと感じました。各地で様々な活動に取り組んでいる人たちと、多様なアイデアを持ち寄ることの意義を感じています。



●—— ホストからのフィードバック

ゲスト事業者からの共同事業アイデアは、チロル堂のホストにとってどのように映ったのだろうか。発表後、ホストである坂本さん・石田さんの2人より、フィードバックがおこなわれた。

継続的な「ワークショップ」の可能性（坂本大祐さん）

自分自身がデザインに慣れている立場にも関わらず、身につまされるというか、多様な視点から「その通りだな」と思えるアイデアをたくさんいただけて、めちゃめちゃ面白かったです。事業の当事者だからこそ見えていないことって、たくさんあるなと。参加した皆さんから「自分のところでもやってほしい」という声が出ていたのは、今回の一連のWSのフレーム自体が、とても意義のあるものだったからかなと思います。こうした取り組みを継続的に持てたらありがたいし、エリアの事業者同士だけでなく、学生や行政の方とも一緒にやってみたいなと思いました。



質問から生まれた目標（チロル堂オーナー・石田慶子さん）

何度かワークショップにお誘いいただいて、時間を過ごしたことがあるのですが、こんなにためになるなと思った機会は初めてです。みなさんの質問もすごく芯を捉えたものでしたし、最終的に出てきたアイデアの面白さにも驚いています。目標にできそうなことがたくさん生まれました。





3. 事業者に関する現状インタビュー調査

●— 実施内容



2024年の1月から2月にかけて、調査事業のプロジェクトメンバーは、近畿エリア、東北エリア、四国エリアで活動する事業者のフィールドにおもむきインタビュー調査を行った。

事業が実際に行われている地域で事業者と対話を行いながら、その社会的価値について改めて話を聞くとともに、実際の事業に関する説明を受けた。

また、外部から「社会的価値」を把握するためには、事業者の取り組みにフォーカスするだけでなく、その地域のエコシステム全体をマクロから捉えることも不可欠となる。

そのため、地域で事業者とともに様々な取り組みを行うステークホルダーにも話を聞き、事業者の取り組みを複数の視点から可視化することを目指した。

●— 問1. 自身の事業を通じて創出している「社会的価値」はどのようなものか

13名の事業者を対象に行った、事業運営の現況に関するインタビュー調査。事業者たちが抱く、自らが生み出す社会的価値や利益に対する考えを、5つの質問への回答を通じて整理した。



まちに対する期待感を生み出す

新たな事業を始めることで、地域住民の「自分の街に対する期待感」は生み出されているかもしれない。特に醸造所というハード投資をしたことは、「ここで何かできそうだ」という空気感の醸成に役立ち、地域の区長や有志と連携するまちづくり企画が動き始めた。街への来訪者も増えているようだ。（濱田祐太さん、P50）



若者に健康で文化的な生活の機会を

D×Pの事業は、「ユース世代の、健康で文化的な生活と機会」という価値を生み出してはいるとも感じる。なぜかという、支えたいユース世代の人達へのセーフティネット的な福祉というニュアンスだけが大事とは思っておらず、彼・彼女が生活圏の中では出会わないだろう人との関わりという（現状から変わることがあるかもしれないと感じる）機会を提供していると考えているからだ。（入谷佐知さん、P47）



企業変革から地域全体を押し上げる

新たな挑戦をする企業が増えれば、まずは庄内に愛着のある人のUターン就職、さらにその様子を見たIターン就職の増加が期待できる。自治体とも連携しながら地域全体を支援し、どこか特別な1社だけが注目されるのではない環境を作っていくことに、今は一番事業の価値を感じている。（伊藤麻衣子さん、P77）



学びの機会の創出・社会課題への関心を醸成

「こっから」で行っている事業の「社会的価値」は、ビジネスパーソンに限らず「大人」をターゲットとした学びや発達の機会だと考えている。「DAIS」では、社会や地域に関心を持つ人間の母数を増やすことが「社会的価値」なのではないかと思う。（巴山雄史さん、P95）

●— 問2. 今まで最も手応えを感じた 社会的価値の創出体験はなにか



大学生の力で身のあるアウトプットを創出

「及善かまぼこ」での事例がある。仙台でインバウンドの外国人向けにリサーチをしてニーズを突き止め、ホタテの形をしたパッケージを作って空港に置いてもらったら大ヒットした。大学生の力で、ここまでの実践的なアウトプットを出してくれたのはうれしかった。（山内亮太さん、P64）



自分たちがやって見せ、成果を出す

自分たちが事業で「背中で見せる」ことは大事だと思っている。地域や業界に言い訳を見つけだすときりが無い。やってみるしかないし、やり方を変えなければ好転しないということを、コンサルである自分たちがやってみる。去年は焚き火の事業を県と実証実験、集客が成功し価値創出の事例として手応えを感じた一例だ。（須田紘彬さん、P69）



感動してくれる人が一人でもいたら

自分自身が作り手としてありたいと思ったときに立ち上げたのが「シャナリシャツ」という自社ブランド事業だ。世界中にある多くのタンスの肥やしになっている着物を仕立てたいという考えよりも、一人一人に思い出のある着物がシャツになることで喜び、感動してくれる人が目の前に一人でもいたら嬉しい。そんな思いで事業に取り組んでいる。（石井拳之さん、P54）



朝市の象徴的な存在をプロデュース

日本最大級の八戸朝市の黙認キャラクターとして大人気の「イカドン」の承継プロセス。一時は、存続が危ぶまれながらも、イカドンを愛する若い世代が承継しているプロセスは、自分らしさとカオス感が同居している八戸朝市の象徴的な存在。経済的な合理性は見えにくい、循環するエネルギーの源となっているという点で大きな価値を生み出していると感じている。（外和信哉さん、P73）

●— 問3. 事業の中で重視している 優先度の高い「利益」はなにか



信頼や社会的価値の獲得が金銭的利益へ

短期的には金銭的な利益をとることが得に思えるかもしれない。しかし、より長期的かつ広い視点で考えると、信頼や社会的価値を重視することが周囲の「存続してほしい」という希望につながり、ひいては金銭的利益も含む自社の利益につながるのではないだろうか。（坂本大祐さん、P44）



担い手が「ワクワク」できているか

スタッフ一人ひとりが、ワクワクしながら学び考え続けている状態が、顧客満足や利益となり、返ってくる。このサイクルを止めない事が、何より重要なのだ。そうはいっても、事業として金銭的利益は最重要である。事業とはそもそも利益を出して存続させることが第一。その中でどれだけ世の中に貢献できているかが求められる。ただ、利益を出す過程において、その担い手たちがワクワクできていなければ、結局事業は継続していかない。（金山宏樹さん、P58）



リピートして仕事をもらうこと

個人的には、仕事の対価として再び仕事があることこそ一番の利益だと感じている。新たないい展開が生まれそうな仕事は、金銭的利益がすぐに得られるものでなくとも取り組んでいきたい。（伊藤麻衣子さん、P77）



適切なサイズで金銭的利益を得ていく

もちろん事業で生み出される金銭的な利益は大切だ。お金を稼ぐことと、誰かに価値を提供することのバランスは崩れてはいけない。デザインの仕事でも、対価として見合うものを自分で値付けしていくことが重要。しかし、今の当社は社員を抱えているわけではないので、売上や粗利に追われすぎず、その時々々のフェーズに合わせた適切な事業サイズ感でいることが何より大事だと考えている。（石井拳之さん、P54）

●— 問4. 社会的価値と利益の間には どのような関係があるか



ビジネスで成果を上げることが不可欠

金銭的利益と社会的価値の理想的な関係は、「社会的価値を追求した結果として金銭的利益が生まれ、その利益を更なる社会的価値を追求する何かに投じる」という形だろう。本当に地域に対してインパクトのある取り組みをしようと思うなら、ビジネスで成果を上げて原資を得ることは不可欠だ。（濱田祐太さん、P50）



「生きてもいいかな」が利益であり社会的価値

「生きていてもいいかな」と若者が思える状態にあることがわたしたちにとっての利益であり、D×Pの事業の価値ではないか。個人的には、この事業に人生の大半の時間を割けることをありがたくも思っている。ただ一方で、「やりがい」が利益になりすぎることには忌避感もある。（入谷佐知さん、P47）



社会課題解決のために「ビジネス」を使う

今まで、稼ぐことが難しいために営利企業が手を出せず、社会課題が放置されてしまっている現状がある。私は、ビジネスがやりたいというよりは、社会課題を解決するためにビジネスの仕組みを利用しているに過ぎない。行政システムやビジネスが成り立つような大儲けできたり、町おこしができる領域の外側にある課題を、どうビジネスで解決するか。その枠組みのなかでどうにか事業を続けられる道を模索していきたい。（佐々倉玲於さん、P82）



利益を出して社会的価値をつくる

一つの事業の中で「社会的価値」と「利益」のバランスを取るのではなく、全事業を見て両者のバランスが取れるようにしている。利益が出ないと継続性が出ないし、継続性がないと事業がなくなってしまうので、「社会的価値」も創出できない。そして「利益」を出して事業を継続することで「社会的価値」は作れると思っている。（西崎健人さん、P87）

●— 問5. 行政や金融機関に社会的価値を評価される時の課題や工夫はあるか



中長期的な支援の仕組みを

短期的な金銭的利益を追い求めるほど、その舞台として非効率な市場が小さい地域は、活動場所として選ばれなくなる。中長期的な視点で資金提供等の支援をできる仕組みがあると、都市部以外でももっと大胆なチャレンジがしやすくなるだろう。（濱田祐太さん、P50）



地方の課題にはお金が集まりくい

金融機関は未来の計画ではなく過去の数字を見てお金を貸し、投資家は株を売って儲けることを重要視することを知った。総じて社会的価値に目を向けられることは少ない。この社会の構造が変わらなければ、地方の課題にはお金が集まりにくく解決されにくいままだと思う。（佐々倉玲於さん、P82）



長期的な基準で評価してほしい

経済的価値以外にもこのような社会保障問題を副次的に解決していく部分も評価してもらえると嬉しい。民間の事業と違い、地域課題を解決しながら利益を生む活動は、短期的スパンで成果を求められると難しいため、長期的に評価してもらえるとありがたい。（小野加央里さん、P91）



小さな自治体のキーマンを見つける

パートナーシップを組む自治体を探すにあたり、その関わりも重要なポイントとなるが、規模が大きな自治体は、リソースが豊富なのでニーズがそもそもなかったり、組織が縦割りで話がスムーズにまとまらなかったりと難しく感じる人が多い。一方で、規模が小さな自治体（町村レベル）では、課題がより切実で、想いを持ったキーマンもこちらから見つけやすい。（巴山雄史さん、P95）



●—— 合同会社オフィスキャンプ 坂本大祐さん

近畿

事業者に関する現状インタビュー調査 No.1



合同会社オフィスキャンプは奈良県東吉野村にある「異なるものをクリエイティブでつなぐ」をコンセプトに掲げるクリエイティブファームだ。都会と地方、行政と民間など二項対立で語られがちなものの中にあるグラデーションを探り、その共通点や新たな可能性を発見できるような視点を、クリエイティブ、すなわち異なるものをつなぎ合わせる能力を通じて提供している。

地域の子どもを地域みんなで支える機能をもつ「まほうの다가しや チロル堂」の運営や、地域とデザインをテーマに、仕組みづくりといった広義のデザインを学ぶスクール「LIVE DESIGN SCHOOL」、コワーキングスペース「オフィスキャンプ東吉野」の管理運営など、地域に紐づくものを中心に事業内容は多岐にわたっている。

クリエイターやデザイナーが創造的な仕事に集中でき、かつ各自の得意を活かしながら活躍できる環境を整え、各々の自律性に委ねた新たな会社像を模索しながら、このような会社のかたちに共感し、増えてほしいという願いも込めて、坂本さんは日本全国でオープンな情報発信を心がけている。

人・地域・行政・社会をつなぐ

コンセプトである「異なるものをクリエイティブでつなぐ」を体現している自負はある。奈良県と行った「奥大和クリエイティブスクール事業」では、日本を代表するクリエイターたちを講師として招き、奥大和の地域や文化、そこにある価値や暮らす人、県外からの参加者などをつないで縁を作ることができた。そこから新たなプロジェクトも生まれており、奥大和が持つ価値を社会に還元する起点となれた実感がある。

このコンセプトは事業を行う時だけでなく、自分が代表を務める会社についても意識をしており、会社が社員に対して提供できている価値もあると感じている。地方で生活するフリーランスや経営者がその自由度を保ちながらも、法人化し「社員」として雇用することで、年金や保険、ローン等活用できる制度は増えるため、個人としての生活の安心も高まるし、個々ではなし得なかった規模の事業資金も集めやすくなる。もともとは事務・経理業務の負担軽減や行政と連携しやすくするための法人化だったが、そのような副次的な効果も実感している。

想定外に社会教育の場にもなった「チロル堂」

チロル堂は元々子ども食堂を運営する方達からの相談からはじまったものだ。そのコンセプトを考える中で「子ども食堂＝経済的に苦しい子が行く場所」というバイアスが子ども達を苦しめている可能性に気づいた。だから

こそ、チロル堂を子ども食堂ではなく、「普通の、そしてちょっと変わったお店」に見立てようと企てた。

店内には、カプセル自販機を介して、子どもが100円をチロル堂独自の通貨と交換できる「まほう」の仕組みがある。通貨はランダムに1〜3枚入っており、それを使うことで、後ろめたさを感じることなく100円以上の食事などを得られる。また、チロル堂には酒場やランチ営業などのメニューを持たせ、地域社会の中にある「ちょっと変わったお店」と見立てられるようにしている。さまざまな人が訪れることで「チロル堂に行く＝金銭的に苦しい」という結びつきがなくなり、気軽に利用しやすくなる。この「まほう」や「ちょっと変わったお店」という見立てによって、守られる子どもの尊厳があるだろう。

この空間ができ、違う年代・違う学校の子どもが集まる場になった結果として、年上の子が年下の子を気遣ったり、この場が自分たちのあとにも続いていくために問題が起きないよう子ども同士で気をつけたりするなど、想定外に子どもの自治の場にもなりつつある。学校と家以外の第三の居場所が生まれ、そこで社会教育が行われているような状況だ。

「見立て」によって、支援対象も同じ社会に包摂できる

社会課題の解決は、アプローチ次第で、かえってその対象が一般社会と切り離された場所に存在するよう感じ



させてしまうことがある。チロル堂のような舞台装置を作ることで課題を抱えた対象も同じ社会という舞台の中に位置付け、支援しつつ包摂することができるのではないだろうか。これが事業内でビジネスとして成立すれば理想的だ。しかし、グッドデザイン大賞を受賞するなど社会的に評価されていても、金銭的な利益を出し続けるのは難しい。現在チロル堂を支えているのは地域外からの寄付だが、他方で寄付という贈与に近いコミュニケーションのカタチは、お返しがない分関係性が完了しきることなく、双方の気持ちの上で関係性が続くように思う。この売る・買う以外の関わり方には、何か可能性がある気がしてならない。

地域で暮らしながら働くなら、信頼こそが上位の利益

金銭的な利益よりも上位に「信頼」があると考えていて、仕事をする上でもそこに重きをおいている。とくに人同士のつながりが濃い地域では、信頼は非常に重要だ。

例えば、東吉野村で運営しているコワーキングスペースは整備費用に対し金銭的利益は小さい。しかし、行政に任される形で場を運営し続けることには大きな価値があると考えてるし、実際にこの場があることで得たものも多い。同じ地域で暮らす人に「よくやっているな」と思われることによって、信頼が積み重なり、何かの可能性が広がっていく感覚がある。

そんな信頼し合える関係は、その人個人としての声を聞き、お互いの考え方を知ることでも育まれる。仕事から脱線した時間を共にすることも大切だろう。

クライアントの話を聞くことも自分にとっては利益だ。他者の話を聞き、考え方を想像することで、多元的な視点を得ることができる。自分と他者の考え方の差異から新たな価値を認識することは、自分の成熟にもつながる。

短期的には金銭的な利益をとることが得に思えるかもしれない。しかし、より長期的かつ広い視点で考えると、信頼や社会的価値を重視することが周囲の「存続してほしい」という希望につながり、ひいては金銭的利益も含む自社の利益につながるのではないだろうか。



坂本大祐
合同会社オフィスキャンプ代表

奈良県東吉野村に2006年移住。「オフィスキャンプ東吉野」の企画・デザインを行い、運営も受託。開業後、同施設で出会った仲間と「合同会社オフィスキャンプ」を設立。

HP <https://officecamp-nara.com/>
住所 奈良県吉野郡東吉野村小川610-2

●—— 認定NPO法人D×P 入谷佐知さん

近畿

事業者に関する現状インタビュー調査 No.2



認定NPO法人D×P（ディーピー、以下D×P）では、13歳から25歳までの若者を「ユース世代」とし、「ユース世代にセーフティネットと機会提供を」というミッションのもと活動を行っている。

事業内容は大きく3つに分かれる。1つ目は通信・定時制高校での対話授業や居場所事業、仕事体験ツアーといった学校での取り組み、2つ目は全国の若者とつながるLINEを通じた相談窓口「ユキサキチャット」、3つ目は大阪・ミナミの繁華街に「ユースセンター」を設立し、さまざまな機関と連携して若者をサポート。

D×Pが掲げる「ひとりひとりの若者が自分の未来に希望を持てる社会」というビジョン。ここでいう希望とは、先の見えない状況下に差す一筋の光のようなもの。若者が「まあ、今後も生きていてもいいかな」と思えるような瞬間や、社会環境を作れたらと考え、入谷さんたちは活動が続けている。

「社会的価値」と言い表すことの難しさ

私たちが「社会的価値」を何かに認めることで、同時に「社会的価値がない」と評価されるものが生まれてしまうのではないかという懸念をもっている。また、自分たちの活動は、若者一人ひとりの状況を聞いて並走するもの。それが若者個人の利益と単に捉えられるのではなく、どの程度「社会的価値」だと捉えてもらえるかに難しさは日々感じている。

一方、D×Pの事業は、「ユース世代の、健康で文化的な生活と機会」という価値を生み出してはいるとも感じる。なぜかという、支えたいユース世代の人達へのセーフティネット的な福祉というニュアンスだけが大事とは思っておらず、彼・彼女が生活圏の中では出会わないだろう人との関わりという（現状から変わることができるかもしれないと感じる）機会を提供していると考えているからだ。

生活の中のコミュニケーションに、事業アイデアが埋まっている

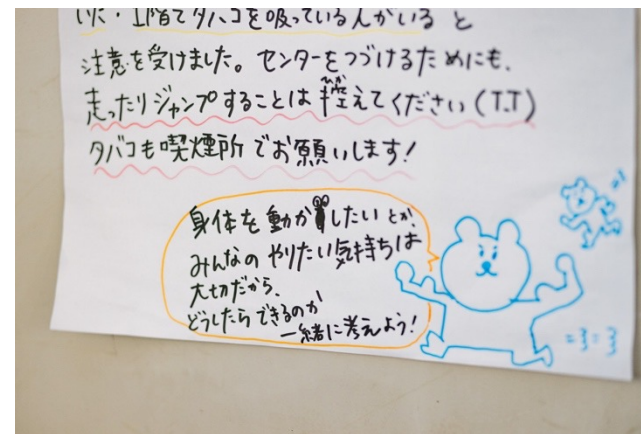
D×Pでは、代表の今井の経験から「否定せず関わる」という価値観を大切にしている。それによって見えてくるその人の背景があると信じているからで、実際、私たちがユース世代と関わっていても自分の行動をジャッジされそうだと感じた時点で、若者は相談してこない。そんな価値観で進めてきた事業には、体験をもとにアイデア

が生まれたものが複数ある。「ユキサキチャット」事業は、オンラインでつながっている他人にこそ話せることがありそうだと、今井や私が感じた体験をふまえて、リアル場で出会えない若者にリーチするために生まれた。その後、コロナ禍を経て、実情に合わせた食糧支援や現金給付、支援年齢の拡大なども行い、事業として成長していったのだ。

「ユースセンター」事業も、学生時代に街をぶらついてきたスタッフの経験から生まれた。そこではゲームやクッションなど、ユースセンター内でほしいものや置いてほしいものを若者自身がリクエストしてもらっている。そんな行為を通じて、若者がユースセンターという社会を、実際に変化させることができる経験が得られるように設計しており、その経験が、当事者たちが社会へ期待を寄せる第一歩となるかもしれないと感じている。

削ぎ落とされてしまうものがあるとしても、覚悟を持って言葉にする

事業の価値を伝えることには、さまざまな難しさがある。まず、D×Pの事業は支援者と受益者の両方が国内にいるため、支援者に届けたい情報は受益者である若者たちも受け取ることができる状態だ。D×Pでは若者たちとの関係性を作ることを優先しているため、たとえ支援者への訴求に効果的であっても、若者たちをカテゴライズする



表現など使わない言葉も実際ある。D×Pを活用した若者にとって、辛かった時期のことを発信されることに抵抗のある人も多い。

金銭や人手などのリソースを得るためには、D×Pとして支援を期待したい（企業や行政などの）相手が、価値を感じやすく納得しやすいような表現も効果的であり、それで得られるものがあると理解している。一方で、そういう表現にした際に必ず削ぎ落とされてしまう実情があることは常に悩ましい。（例えば、「ヤングケアラー」という言葉ができ、そういう子どもたちがいることが初めて世に認知され、支援施策が出来た一方で、その言葉の定義からは外れてしまう子ども達もいるというイメージ）

しかし、実際に広報をする際には断定的な表現をすることもある。それによって受ける誤解や傷つく人もいるはずだが、それでも、その内容を出すことに意義を感じるため、覚悟を持って発信している。

「生きていてもいいかな」と若者が思えることがD×Pの利益

「生きていてもいいかな」と若者が思える状態にあることがわたしたちにとっての利益であり、D×Pの事業の価値ではないか。個人的には、この事業に人生の大半の時間を割けることをありがたくも思っている。

ただ一方で、「やりがい」が利益になりすぎることには忌避感もある。「人に頼られている」という支援者側の満足感・充足感が、実は若者の選択肢を奪ってしまう可能性があるからだ。

また、私たちの活動においても、金銭的利益については、活動に必要な資金はもちろん、職員が疲弊しないサステナブルな環境づくりのために、十分なお金が必要だと長らく思っている。個人的には、スタッフひとりひとりの仕事ぶりは国家公務員と同程度の給与に値すべきものと感じている。なので、D×Pはその地域の平均給与を目指して（NPO法人では稀だと思いますが）ベースアップを行っているものの、まだまだ足りていないことが私たちの課題である。



入谷佐知

認定NPO法人D×P 理事・ディレクター

新卒フリーランスとして広報・管理業務を担う。株式会社アムにてブランド・広報戦略などに携わった後、2013年よりNPO法人D×Pに参加。2022年よりディレクターに就任。

HP <https://www.dreampossibility.com/>

住所 大阪市中央区天満橋京町1-27ファラン天満橋33号室

株式会社ローカルフラッグ 濱田祐太さん

近畿

事業者に関する現状インタビュー調査 No.3



ローカルフラッグは、京都・与謝野町を拠点とし、持続可能な地域づくりを目指して活動している。

事業内容は大きく以下の3つに分かれる。①地元産のホップや牡蠣の殻を活用したクラフトビール作り②行政と連携し、移住定住促進・起業家や事業の後継者等の人材育成③開業100周年を控える与謝野駅周辺のまちづくり。2023年には、与謝野駅近くに醸造設備を持つ飲食店も建設した。

まちの経済を盛り上げるためには、地域住民が当事者意識を持ちやすく、地域外で販売しやすい商品を作って広め、人を呼ぶことが効果的だ。創業当初からの中間支援組織的な活動は続けつつ、自ら街に事業を作り、リスクをとって挑戦することで、旗振り役として地域を引っ張っていきたいと考えている。

「自分の街に対する期待感」という社会的価値

新たな事業を始めることで、地域住民の「自分の街に対する期待感」は生み出せているかもしれない。特に醸造所というハード投資をしたことは、「ここで何かできそうだ」という空気感の醸成に役立ち、地域の区長や有志と連携するまちづくり企画が動き始めた。

街への来訪者も増えているようだ。地域経済の循環や、活動する中で蓄積してきた金融関係者や経営者等のネットワークの提供という形でも、地域に対して価値を発揮できているように思う。また、移住検討中の人や事業を始めたての人に対しては、環境整備やマッチングのために行政よりも柔軟に動けることが価値になりそうだ。

今20代後半となる世代では、「社会課題を解決するために事業を行おう、そうすることで利益も出るはずだ」という考え方が一般的なように思う。自分も、事業活動を通じて地域に貢献するために起業した。金銭的利益を出すことへの意識は、事業を進めるにつれ強くなった。

10-30年後の若者に選ばれる、価値ある仕事とは

我々の活動は、与謝野町を人口が減る中でも選んでもらえるようにしていくことを念頭に、10-30年後の地域住民に向けて行っているように思う。

若者に住みたいと思われるためには、①事業の意義②周りにいる人のよさ③賃金のうち、2つは揃う仕事が必要

だろう。①がなければ人が来ない時代はやってくだろうし、③がそれなりにあることも重要だ。

ローカルフラッグのようなまちづくりの会社は、地域にフォーカスし、あらゆることを行う。個人的には、自分の事業が明確にまちの人に影響を与え、まちの風向きの変化を感じられることにやりがいや手応えを感じるし、まちの可能性を信じる生き方はカッコいいと思う。

重視するのは、地域住民に共感され応援してもらえる事業であること

事業を通じて得られる利益としては、経済資本（金銭的利益）、社会関係資本がある。

地域における信頼やネットワーク、事業活動を応援してくれる人などが社会関係資本にあたるだろう。そんな社会関係資本ができていく中で、多くの人と出会い、社員の事業に対するモチベーションが上がることも利益の1つだ。また、我々の事業が広がることで、与謝野町をよくしようと思う人が増える点や、この地域で働く人が増えるという点では、まちにもたらす利益もありそうだ。

とくに重視しているのは、地域住民に共感され、応援してもらえる事業であることだ。使えそうな空き家や販売先になりうる店の情報をくれたり、個人的に店に製品を紹介してくれたり、住民の応援の厚さは弊社の特徴でもある。応援してもらえると、リソースの調達にも優位



になる。「ビールの販売によって応援を行動にしやすいになった」という声もあり、応援が売上にもつながっている。

もちろん、金銭的利益も重要だ。いい設備を導入すればおいしいビールができ、販売量が増えれば事業がまちにもたらす利益も増える。そう考えると、設備に投資しない手はない。指標とするならば粗利がいいだろう。それが社員への支払いの原資になるからだ。

自分が今応援してもらっているのは、「与謝野のためという共感できる志を持ち」「借金までして挑戦している」「若者」の希少性による部分もあるのではないか。今後は、現時点で与謝野を知らない人たちにも応援してもらえるようにしたり、常にその土俵の「最年少」でいられるよう、楽しみながら挑戦のステージを上げていったりする必要があるそう。20年程度のスパンで腰を据えて活動し、理念を維持しながら事業を回していくことも重要だろう。

社会的価値と利益の関係について

金銭的利益と社会的価値の理想的な関係は、「社会的価値を追求した結果として金銭的利益が生まれ、その利益を更なる社会的価値を追求する何かに投じる」という形だろう。本当に地域に対してインパクトのある取り組みをしようと思うなら、ビジネスで成果を上げて原資を得

ることは不可欠だ。

一方で、短期的な金銭的利益を追い求めるほど、その舞台として非効率な市場が小さい地域は、活動場所として選ばれなくなる。中長期的な視点で資金提供等の支援をできる仕組みがあると、都市部以外でももっと大胆なチャレンジがしやすくなるだろう。



濱田祐太

株式会社ローカルフラッグ代表取締役

京都府与謝野町出身。2019年7月、関西学院大学在学中に同社を立ち上げ、与謝野町を中心に、若者による起業・事業承継等を促進して地域の雇用や地域課題解決につなげるべく挑戦中。

HP <https://www.local-flag.com/>

住所 京都府与謝郡与謝野町下山田1342-1

●— ステークホルダーの声

下山田区 区長・山崎哲典さん

社長が駅前にビールの醸造所を建てるということで動き出されたときに、地元区長としても、このままではあかんと。この人たちと一緒に、与謝野町の唯一の駅を盛り上げようと、「与謝野駅100周年委員会」というチームを作って、企画をしています。街を良くするように一緒に考えて、リードしてくれる、なくてはならない人です。



京都北都信用金庫 常務理事・足立渉さん

地域の事業とかスタートアップは、Jカーブ的な成長よりは、時間をかけてジワリジワリ成長していくんだろうと。なので、投資みたいな感じでもう少し長期にわたって関わるのが大事ですね。濱田くんには、「この地域の土壌を良くする」という考え方を教えてもらいました。今後も、地域で出た芽が大きく育つような地域にするよう、彼とそれぞれの役割をもって連携できるよう考えています。



●— 株式会社仕立屋と職人 石井拳之さん

近畿

事業者に関する現状インタビュー調査 No.4



株式会社仕立屋と職人は、デザインの力を駆使して職人と新しい可能性を見つけ出す活動を行ってきた。実際にさまざまな職人のもとへと飛び込み、職人に弟子入りしながら、時間をかけて関係を構築。ものづくりにかける想いとユーザーとの距離を近づけていくことを試みていた。

職人とともに仕事を進めていくにつれ、支援者というポジションに違和感をもつようになった石井さん。自分たちもものづくりに携わる一作り手でないと、職人と本質的にわかり合うことはできないと思い、2023年9月には自分たちのブランド「シャナリシャツ」を立ち上げた。

タンスの肥やしとして眠る思い出があって処分することができない着物を、現代の生活様式に合わせた小粋なシャツに仕立てるという自社ブランドだ。この取り組みは大きな反響を呼び、現在までに約500着の着物が全国から寄せられるほど。「シャナリシャツ」というものづくりと、経営戦略へのデザイン適用を顧客と伴走するデザインファーム事業。この両輪で同社が描く「職人と一緒に日本のものづくり文化をスパークさせる」というビジョン実現に向けて邁進している。

シンプルに目の前に喜んで欲しい

前職、私はグラフィックデザイナーとして広告業界に携わっていたが、エンドユーザーとの距離がとても遠く、ぼんやりと見える誰かのためにデザインをすることが、本当に生涯自分がやっていくことなのかと思い悩み、一念発起して退職した。海外留学の後、日本各地を転々とする中、東北で職人のものづくりの素晴らしさを目の当たりにした。その後、地域おこし協力隊として滋賀県の長浜市にきたのがきっかけで定住している。

長浜で立ち上げた株式会社仕立屋と職人であるが、起業当初は、伝統工芸の職人が抱えている、スコープを拡げると日本の伝統産業の課題を解決したいという気持ちで大風呂敷を広げていた。

だが、今となっては考え方が大きく変わった。私自身のデザイナーという仕事は、誰かの支援者かもしれないが、自分はものづくりの職人のように一作り手としてありたいと思うようになった。要は、「職人のため」という考え方から、職人の生き様に私自身が触れ、「職人と一緒に」ものをつくりたい、すなわち、自分自身も作り手として目の前の人を幸せにしたいというスタンスへと変化したということかもしれない。

自分自身が作り手としてありたいと思ったときに立ち上げたのが「シャナリシャツ」という自社ブランド事業だ。

世界中にある多くのタンスの肥やしになっている着物を仕立てたいという考えよりも、一人一人に思い出のあ

る着物がシャツになることで喜び、感動してくれる人が目の前に一人でもいたら嬉しい。そんな思いで事業に取り組んでいる。

この事業を産むきっかけのもう一つが、私達が拠点を構えている滋賀県長浜市だ。「浜ちりめん」と呼ばれる友禅の白生地を作っている産地であり、嫁入り道具の文化も根強く残る土地。私の母親世代もみんなタンスに着物が眠っていたが、思い入れのあるものが着る機会を失い、売りに出しても二束三文にしかならない現実とその地域性が合わさり、自身が取り組むものづくりの方向性が決まった。

社会的価値へのつながり

先に述べた通り、同社を立ち上げた当時は職人の抱える課題をデザインの力でサポートすることが大事だと思い、「職人の生き様を仕立てます」というミッションを掲げていたが、振り返るとそのミッションはどこか当事者意識とは遠いところから生まれた言葉だった。

今思うと、自分が職人の立場だったら、「あなたの課題をデザインで支援したいのですが何かできることはありますか？」と上から目線で聞いてくる人間はあまり信頼ならない。けれど、そんなミッションとともに法人化をしたことで、自分たちのビジネス＝デザインコンサルティングという型にはめ込んでいく「事業化」の呪いにかかり、3年もの間かなり苦しんだ。



自分たちは職人の世界に入り込んで、弟子のようにそのものづくりの時間を共有させてもらうからこそ、職人と面白いものづくりに携わっていたのに、事業化の過程で、活動に自由さがなくなり、楽しくもなく、自分たちがどんどん面白い奴らではなくなってしまった。

一旦立ち止まり、自分たちがしたいことを改めて問い直してみた。すると、ものづくりの職人と目線や立場が近づいてぶつかり合って初めて良いモノが生まれるのではないか、と考えるようになり、そのためにも「シャナリシャツ」事業も抱えることで自らも作り手でありたいという思いと覚悟をもって、現在の「職人と一緒に日本のものづくり文化をスパークさせる」というミッションに行き着いた。

そんな背景もあり、正直、「社会的価値」という言葉は、私にはピンと来ない概念。「まちのため」という感覚も分からない。なぜなら、自分もまちの一員であり、結局、それって誰のため？と考えることになる。

私が携わっていく個人が喜びや幸せを感じてもらうことを重ねていくことが、結果として社会的価値を起こせているかもしれない。例えば、子どもも刺激をもって生活できる環境など、自分が良いと思うまちをつくっていくことが、まちの社会的価値につながるように最近感じる。

様々な領域に深く入り込めることが「利益」

もちろん事業で生み出される金銭的な利益は大切だ。お金を稼ぐことと、誰かに価値を提供することのバランスは崩れてはいけない。デザインの仕事でも、対価として見合うものを自分で値付けしていくことが重要。

しかし、今の当社は社員を抱えているわけではないので、売上や粗利に追われすぎず、その時々フェーズに合わせた適切な事業サイズ感でいることが何より大事だと考えている。この先新たに挑戦したいことが増えた時も同様で、そのときに適切な事業サイズ感に伸ばせる余力、融資だけでなく出資などを得て、動けるスタンス・余白を会社として持てているかが大事だと考えている。

私個人にとっての「利益」は、多様な地域へダイブして、土地のカルチャーに触れ、そこで色んな人に会うことが自分の肥やしとなり、そして何よりも、ものをつくるための刺激となることである。

そして、私にとっての「職人」は、日本のものづくりをつくってきた人達であり、その頂点だと捉えている。つくり手としての職人への憧れと尊敬が私のモチベーションを高め、これからの活動を支え続けてくれるものだと思っている。



石井拳之
株式会社仕立屋と職人代表取締役

武蔵野美術大学卒業後、東京の広告会社にてグラフィックデザイナーとして勤務。現在は滋賀県長浜市に移住し、同社で活動しながら、武蔵野美術大学でも教鞭をとる。

HP <https://shitateya-to-shokunin.jp/>
住所 滋賀県長浜市小谷上山田町897-1

●— ステークホルダーの声

有限会社吉正織物工場 代表取締役・吉田和生さん

私は、着物産業、シルク産業の課題を前に、他がやっていないものづくり、付加価値を作ろうとチャレンジをしてきました。その中で、石井さんには、長浜の産地、我々の工場の状況をよく見てもらった上で、一緒に全国の先進地の調査や、商品開発、ギフトショーでのブース作り、出展、発信、新たなスイッチブックの開発などに手を貸していただきました。新しい息吹を吹かしてくれるような方です。



長浜商工会議所 中小企業相談所 所長・吉井康治さん

何かプロダクトを作って終わりになるような、出口の戦略のない取り組みも多い中で、石井さんには、工芸の事業所間の意見の取りまとめや全体の発信などで、引っ張っていただいたという印象です。

数年後の今振り返ると、みなそれぞれ副次的な効果を享受しているところがあると思います。今後も、石井さんの方法で、その地域資源とかを使いながら新しい、新鮮な方向に、私達の感覚を引っ張っていってもらえると期待しています。



株式会社シカケ 金山宏樹さん

近畿

事業者に関する現状インタビュー調査 No.5



金山さんが代表を務める株式会社シカケは、道の駅の再生や立ち上げ支援などの事業を行っている会社だ。

同社を起業する前の金山さんは、2012年にご自身の出身地にある兵庫県南あわじ市が出資し、「道の駅うずしお」や「うずの丘大鳴門橋記念館」といった道の駅や観光施設を運営する第三セクターに入社した。そこでSNSマーケティングが看板商品開発を行い、新規事業なしで業績をV字回復。これらの経験を踏まえて、2017年にブランディング・集客をしたい全国の自治体、事業者を支援するため株式会社シカケを設立した。

全国に1,213カ所ある道の駅のうち、およそ1/3が赤字で、その運営主体の多くが第三セクターである場合が多い、と金山さんは話す。同社では、このような施設の運営支援など幅広く手がけつつ、道の駅再生人として各地を飛び回りながら、来訪されるお客様が非日常を感じる空間（売り場ではなく「お買い場」）を、そして、携わる施設のスタッフたちが自立的に働ける組織を全国に増やし続けている。

目指す姿は、自立型の組織

私が道の駅の事業立て直しを行うときには、「スタッフのマインドセットの変革」、「商品知識の向上」、そして「常に新商品を取り入れる」という3つの軸が不可欠である。中でもマインドセットの変革は重要だ。

引き合いを受ける地方部の道の駅でよくあるのは、スタッフの給料はさほど高くなく、仕事にもやりがいを感じていないケースだ。そもそも、この社会には、人の役に立つことで、堂々とお金を貰える仕組みがあるということ、最初に教わっていないのだ。だからこそ、支援先のスタッフに、「自分で考えて行動し、それが人の役に立つ。すると、仲間やお客様から褒められ、結果、お金を稼げるようになる」という流れを実感してもらうことが大切だ。ひとりひとりにやりがい生まれ、仕事が楽しくなるサイクルを組織の中につくっていく事が、私の仕事だ。

お客様の来店時に無言だったスタッフも、やりがいを持つと、来店を有り難いと思い、「今日はこんな商品がありますよ」と積極的にお声がけするまでに変化する。人の役に立つ経験を積むうちに、お客様の生活を幸せにする過程に貢献できることを、喜びに感じるようになるのだ。

ただし、全てのスタッフが早々にこの喜びを感じられる訳ではない。「262の法則」というものがある。どんな組織や集団でも、貢献度の高い2割、平均的な6割、低い2割の人がいる、というものだ。

だから私は立て直しの際、スタッフ皆で、各々が仕事に感じる不満とその改善点を共有するワークショップを行い、貢献度の高い2割や、平均的な6割の人の把握に努める。特に前者は「この組織をなんとかしたい、自己成長したい」という気持ちが強いので、自分で練った解決策を実行してもらう。結果、お客様の反応や、職場に生まれる良い変化を実感しはじめると、人はどんどん変わっていく。

そうした変化が、徐々に他の人々にも伝播し、自立型の組織は出来上がっていく。「人の役に立つこと」こそが、本当の意味で、「生産性が高い」という事なのだ。

ワクワクしながら働けている状態が、一番の利益

近年、道の駅の再生支援には、私たち以外にも、さまざまな事業者が取り組み始めている。ステークホルダーも複雑で、課題解決は困難と思われていた領域に挑戦する人が増えた事は、素直に喜ばしい。私自身は「誰も目をつけていない面倒くさい問題」に手をつけることにやりがいを感じる性なので、事業を通じ、支援先のスタッフのマインドセットが変わり、「私たちが離れても、利益を出し続けられる状態」になることが、私たちへの信頼となり、新たな仕事につながる状態が理想型だ。

要は、私は「人が変わり、成長していくこと」が好きなので、そういう人が世の中に増えていく事が、最大の利益かもしれない。



自身も成長と利他のために学び続ける。スタッフも、自身とお客様のために学び続ける。向き合う相手との間で、互いの学習回路が開いている状態。それが結果として、お客様の満足度や組織の売上、利益として見える形に結びついていく。これほどワクワクすることはない。

逆に、ワクワクしていない状態、つまり、成長のための学習や思考が停止している状態こそ、一番利益がない状態だと考えるし、今の社会の仕組みは、そんな人を多く生み出しているのではないかという危機感が私にはある。

だから、支援先のスタッフには常に「大行列を想定して店を作ろう」と公言している。現状維持を目標にすると、原因の追求や抜本的な改革は思いつかない。誰もがイメージとして共有できる「大行列」を目標に掲げることで、スタッフが自発的に、大行列に必要なものはなにかを考え、店はどうあるべきか、競合は何をしているのかを調べ、行動するようになり、結果、売上は大きく伸びた。

スタッフ一人ひとりが、ワクワクしながら学び考え続けている状態が、顧客満足や利益となり、返ってくる。このサイクルを止めない事が、何より重要なのだ。

金銭的利益の行方が重視される時代

そうはいっても、事業として金銭的利益は最重要である。事業とはそもそも利益を出して存続させることが第一。

その中でどれだけ世の中に貢献できているかが求められる。ただ、利益を出す過程において、その担い手たちがワクワクできていなければ、結局事業は継続していかない。

私は道の駅の再生事業を多く手掛けているが、すべての道の駅を何がなんでも存続させるべきとは思っていない。いらぬものは無くしていくべきだとも思う。利益を生み出せないものはいらぬと誰かが言わなければいけないし、「損切り」は誰かがしなければならぬ。今後高齢化社会でますます人口減になることが予想される中で、自治体や、運営第三セクターは、道の駅を、投資意義を考えた上で整備する必要があると感じる。

やりがいや大事にしている私がこういうことを言うのは変かもしれないが、利益は「出すべき」ものである。さらに言えば、その使い道こそが重要なのだ。いざという時に利益を貯め込むという思考停止の姿勢ではなく、生み出した利益を人件費に充てるのか、販管費に充てるのか、次世代の未来の投資に充てるのか。付加価値をどこに・どのような形で分配しているのかという視点は、今後の日本でも厳しく見られていくのではないだろうか。



金山宏樹
株式会社シカケ 代表取締役

兵庫県南あわじ市生まれ。南あわじ市出資の第三セクター会社に入社。EC事業部を経て平成26（2014）年6月より飲食事業部の取締役に就任。同社退社後株式会社シカケを設立。

HP <https://www.shikake.co.jp>
住所 兵庫県南あわじ市北阿万伊賀野1080番地2

●— ステークホルダーの声

株式会社まちづくり小浜 商品開発部 部長・森下泰裕さん

金山さんは一個一個現場ができるように階段を踏ましてくれるんです。だから、こっちも成功体験をいくつも積むことができ、現場スタッフは、どんどん自分で進化し始めます。進化し始めるタイミングでその時のちょうどよい考え方を教えてくれる。信頼がどんどん高まります。

また、金山さんのアドバイスを現場に落とし込んでいくだけでなく、ちょっと金山さんのアイデアが失敗して、スタッフの方が正しいという場面があります。凄い人でも失敗するし、自分たちのアイデアでも大丈夫なんだ、という心理的安全性をうまく作ってくれますね。

株式会社まちづくり小浜 道の駅若狭おばま 店長・平井さん

気づかなかったことを気づかせてくれる、正解よりもヒントをくれる方です。アドバイスされることをとりあえず聞いて、言われた通りに取り組むと、良い結果が出て、売上でも見えてくるようになりました。

お客様から「道の駅若狭おばまが、福井の道の駅の中で一番いい！」と言ってもらえることがあって、そこでも変化を実感しますね。これまでずっと小浜市の接客業の現場で働いてきましたが、この職場が一番楽しいです。



● — ステークホルダーの声

株式会社まちづくり小浜 道の駅若狭おばま 主任・湯口真由さん

私は、道の駅若狭おばま内で販売する商品のポップ作りを担当しています。元々独学で始めたのですが、最初の方は金山さんから「これじゃ商品の魅力が全然伝わらないよ」などとダメ出しをされていました。なんとなくで作っていたのですが、金山さんのように的確に指摘してくれる人は、これまでいなかったんです。

アドバイス通りに作って様子を見ていたら、お客さんの反応も変わっていった、数字に分かりやすく現れることも実感して、私もより一層、生産者にもお客様にもコミュニケーションを積極的に行うようになりましたし、スタッフからのリクエストにも応じて、ポップ作成することも増えました。

お客様から「ポップを読んでいると、ついつい予算オーバーで買ってしまいました」と言ってもらえると、それが嬉しい。これからももっと売ることを極めていきたいです。





●— 株式会社ESCCA 山内亮太さん

東北

事業者に関する現状インタビュー調査 No.6



株式会社ESCCAは、宮城県南三陸町を拠点にさまざまな事業を展開している。

具体的には、地元の中小企業向けの実践型インターン、創業支援、副業のマッチング、東日本大震災によって被災した土地の利活用のための調査といった事業を行う。いずれの事業も、地域の課題である少子高齢化と人口流出を解決するために、魅力的な仕事を創出することで、若者がもう一度帰ってきたいと思えるような、多様な思いや価値が形になった地域をつくることを目指す。

社名は、E（エンパワーメント）、S（サステナビリティ）、C（クリエイティビティ）、C（コワーキング）、A（アクション）の頭文字から取った。いずれも私自身が大事にしている価値観で、これらを体現しながら事業を運営していきたいと考えている。

3.11をきっかけに社会起業家の世界へ

私は元々、大企業でマーケティングの世界に10年ほどいた。学生時代に自費出版をやったり、学生でも本気でやれば社会人に負けないようなアウトプットが出せるという経験があり、いつかは自分でも起業しようと思っていたが、社会起業のことはほとんど知らなかった。

だが、自分の起業のために勉強しようと参加したNPO法人のETICさんで、次々と成果を出す社会起業家たちの姿を見て、その可能性に気づかされた。中でも岡山県西粟倉村のケースは大きかった。起業家が集積することで、人口動態も変わる。そうした社会構造の変化にチャレンジしたいと思った。そんな時に東日本大震災が起きた。

さっそくボランティアで南三陸町に入ったが、なかなか状況が立体的に見えてこない。もっと深く現地に入り込む必要性を感じた。それに、震災によって地域の過疎や人口流出の問題が顕在化した。自分自身も長崎県の離島出身で、そこに加担している張本人でもあると気づいた。課題も発見できたし、この街が復興するまで粘り強くやりたいと、2012年に会社を設立した。

人を通して地域をつくる

事業を進めていく上では、人と人との間柄から生まれるコミュニケーションを大事にしている。大学生のインターン事業でも、まずは経営者としてしっかり話し込む。経営課題は何なのか、経営状況や組織構造にも踏み込むこ

ともある。

手応えを感じた価値創出に、「及善かまぼこ」での事例がある。仙台でインバウンドの外国人向けにリサーチをしてニーズを突き止め、ホタテの形をしたパッケージを作って空港に置いてもらったら大ヒットした。大学生の力で、ここまでの実践的なアウトプットを出してくれたのはうれしかった。

社会的価値の感覚は、人によって異なる。だから、行政と仕事をしているというより、キーマンと仕事をしているという感覚の方が強い。だからこそ、人が変わってもしっかりと引き継ぎができるような仕組みが欲しい。価値観の相違を乗り越えることは時に困難だが、例えば、中越の復興現場と一緒に行政の方と視察して、同じ時間や風景を共有する中で信頼を形成することができた。

南三陸町の新たな社会的価値に向けて

社会的価値は一朝一夕に生まれるものではないと思う。まずは、給料を支払い、事業費を確保するという金銭的な利益、そして地域でやるモチベーションという精神的な利益の両方があって、その持続可能な積み重ねの上で少しずつ近づいていくものではないか。

最近では、高校生向けのインターン事業も始めたが、ほぼ赤字。だが、人材の環流という社会的価値の観点からは、高校生が地元のことをよく知り、数年後に帰ってこれるつながりを作ることは重要なので一歩を踏み出した。



これも、他の事業で利益を確保しているからこそチャレンジできたことだ。

印象的だったのは、たまたま創業支援事業にエントリーしてきた方が南三陸の出身で、「こんなにいい会社が地元にあったんだ」と、町内をフィールドワークして感動していたこと。確かに、自分だって長崎の離島の会社のことはよく知らない。そこにはやはり構造的な問題があるとハッとしました。

最近では、地域で新しい価値を広げていくためには、支援者側だけではなくて、事業者側にも回る必要があると感じている。理想は、この町にもっと起業家が増えて、まだ見ぬ社会的価値が生まれていくこと。新しいものが生まれることによって、それをやっている人の人生が変わったと思える瞬間が一番うれしい。



山内亮太
株式会社ESCCA 代表取締役

1999年ソニー株式会社入社以降、テレビの商品企画とマーケティングに10年間従事。2009年11月よりNPO法人ETICに参画。2015年7月より南三陸に移住し、まちづくりに従事。

HP <https://escca.jp/>
住所 宮城県本吉郡南三陸町志津川字御前下25番地

● — ステークホルダーの声

株式会社及善商店/三陸フィッシュペースト株式会社・及川善弥さん

僕は第三者と外からの意見とか、アドバイスが非常に大切だと思ってて。ただそこにはひとつ、その人に心がないといけない。亮太さんは南三陸にずっといるし、きれい事も言わないし、マイペースだし、だからそういう意味ではこの人信用できるなって。僕は10年だと思ってて、10年間続けられない人って信用しなくてもいいかなって思う。



一般社団法人サステナビリティセンター・太齋彰浩さん

インターンは最初私はよく分からなかったんだけど、亮太さんがやるっていうから、じゃあ手伝いますって始めたがやっぱり良かった。（学生は）素直な質問をするわけですね。それが社長たちにぐさっと刺さって。「社長、これ何ですか？」みたいな話して、ん？って答えられない。それで会社が変わっていくきっかけが生まれるというのを目の当たりにした。



● — ステークホルダーの声

株式会社佐久・佐藤太一さん

やっぱ若い子が来てこの場で学ぶことが、いかにこの町を明るくするし、活気がつくかというのは、一番に思ったこと。本当に純粹にみんな笑顔になる。南三陸の特徴としても元々受け入れやすい感じはある。何か新しいものが生まれるかもしれないという期待もあるし、それだけじゃなくて、いつものマンネリしているメンバーの中に、若い新鮮な頭が入って、それなりに議論できているというこの光景を見た時に、すごく有意義で楽しいと思った。

震災後に帰ってきた時、すげえ町全体が熱量あったんですよ。その後ちょっと熱が下がってきてるのを2017年ぐらいの時に少し思ったんです。その中でその光景をまた見れたことは一番かな。



●——株式会社なんで・なんで 須田紘彬さん

東北

事業者に関する現状インタビュー調査 No.7



秋田市に拠点を置く株式会社なんで・なんでは、キャリアオーナーシップの開発を専門とする人事に特化したコンサルティング会社だ。

ある研究では、自己決定率が幸福感を高めるというデータがある。自分で物事を決めていく人が、自分は幸せに生きていると思うことができるということだ。そうした考えが根本にあり、さまざまな人にとって、自分の人生を自分で決めているか？という問いかけをしていきたいという思いで、昨年10月に以前の「あきた総研」から、「なんで・なんで」という現在の社名に変更した。

事業内容は、組織内部の制度設計・コンサルティング、企業研修や町内会のファシリテーションまで多岐に渡り、ある意味で教育事業も近いとも考えている。

キャリアオーナーシップと秋田の地域課題

私の中で、起業したいという思いは子どものときからあったが、秋田に帰って就職したいような会社がなかなか見つからない。では自分で作ってしまえと、新卒で入ったリクルートの人材の知識と経験を生かして起業した。

今までの人材業は、とにかく企業に人が入ればいいというような考え方が多かった。しかし、われわれは一人ひとりにとって働くとは何か、では何のために働くのか、何のために生きるのかを考える中で、キャリアオーナーシップを持てる人を増やす人材会社を目指してきた。そのためにはリスクを取る勇気のある、キャリアオーナーシップを持った経営者も増やしていくことが必要だ。

そのなかで、自分たちが事業で「背中で見せる」ことは大事だと思っている。地域や業界に言い訳を見つけだすときりがない。やってみるしかないし、やり方を変えなければ好転しないということを、コンサルである自分たちがやってみる。

秋田県には、宿泊者数が少ないという構造的な問題がある。他県に比べて25%ほどベッド数が少なく、その分、食事や飲み屋に落ちるお金も少ない。だから、秋田県の開業率は全国でワースト1位。それでは、起業をしたりチャレンジする意欲も低くなってしまう。基本的なパイを増やしていくためには、泊まる場所とコンテンツという付加価値が必要だ。そこで去年、「夜にそれがあるから泊まる」という仕組みのためのナイトコンテンツとし

て、焚き火の事業を秋田県と実証実験することになった。

結果は、地元の方も含めて想定50人だったところに500人の方が来て、オペレーションが回らないほどの盛況となった。地域課題にメスを入れる価値創出の事例として手応えを感じた一例だ。

グラデーションの社会を目指して

われわれが目指すのは、グラデーションの社会だ。いまの社会は、経営者と従業員、先生と生徒、民と官といったように至るところに境界線があって分断が生まれている。私自身も、教育現場での一律な対応に生きづらさを感じてきた経験がある。「若いからダメ」ではなく、もっと相手の中身を見て考え、お互いに価値観を尊重しあえる関係を目指して、生きづらさが解消された社会的価値を実現していきたい。

そのために事業が与える価値はなにか。キャリアをデザインするのは、偶然をどう作るかという機会創出でもある。偶然をチャンスや仕事に変えてゆく。そして人が人を呼び、地域を巻き込む。進学も就職もそうで、孔子は「三十にして立つ、四十にして惑わず」といったが、高校生や大学生にやりたいことが簡単に見つからないのは当たり前で、予期せぬところに価値があると考えている。その上で、それぞれが自分の人生を最大化するにはどうすればいいか考え、自己判断できるキャリアオーナーシップを育むことを目指している。



やるべきことのために稼ぐ

金銭的利益の優先度は必ずしも高くない。機会創出という観点で地域への投資を重視し、もっとみんなに知ってほしいという人、たとえばデザイナーに仕事を配分したい。稼ぎたくて稼いでいるのではなく、やるべきことのために稼いでいるという意識でいる。ある意味で、価値はイコール覚悟に近いと思っている。評価や制度設計をしてもノーという経営者もいる中で、それを受け入れる覚悟があるからこそ価値に対する金額という金銭的利益も生まれるのではないかな。

「なんで・なんで」という、地域で疑問を投げかけていく会社名にした以上、既得権益で回っているものに対してお客様が受け取る価値を問い、それが本当に地域で継続すべき存在であるかを問いかけたい。そして、事業でリスクを取って挑戦を続け、地域に対して影響力を発揮していきたい。若者に対しても、秋田でもキャリアオーナーシップを持って生きていける可能性を示すことで、今後も社会的価値を実現していきたいと思っている。



須田紘彬

株式会社なんで・なんで 代表取締役

秋田県八郎潟出身・秋田市在住。大卒後、株式会社リクルートへ入社し、企業の採用コンサルティングへ従事。2013年Uターン・独立起業。現在は、若者支援に関する行政事業などを行う。

HP <https://akt-c.com/>

住所 秋田県秋田市手形十七流186-3

●— ステークホルダーの声

株式会社斉藤光学製作所 代表・齊藤大樹さん

須田さんが開催されている働く目的を考えるワークショップに参加して思ったのは、「まずは自分を知ること」がとても大事だということです。自分の過去や、大事にしてきた価値観、行ってきた意思決定を振り返ることで、自分の心が求めていることがようやく理解できてくる。すると「じゃあどうすればいいか」が、自ずと浮かんでくる感覚が体験できてとても新鮮でしたし、代々受け継いだ事業をどうしたいのかに悩んでいた背中を押していただきました。須田さんに出会えた事は、秋田に帰ってきて良かったことの一つです。近々、自社の社員に向けたワークショップも、開催したいと思っています。



株式会社バリューシフト 外和信哉さん

東北

事業者に関する現状インタビュー調査 No.8



株式会社バリューシフトは青森県の八戸エリアを中心とする観光まちづくり会社。「地域内外の交点を整え価値を創る」ことをテーマに、①人財育成事業、②地元事業者や自治体の支援事業（地域エコシステム共創）、③持続可能な観光まちづくり会社のモデル創造事業（研究開発）を展開している。

事業を通して実現したいビジョンは「Emerging Future, Collective impact for Local Ecosystem」だ。エコシステムとは、絵本『スイミー』のように、個が自律的に活動しながらも、同時に、有機的に連鎖してひとつの生き物のような秩序を形成している、本来的な状態のこと。その起点は、個の内側から湧き上がるエネルギー（Emerging future）であり、個の関係性の「ちょうどよさ」を追求する（Collective Impact）ことにより、地域エコシステムが持続循環してくと考えている。

「イカドンファミリー」のエネルギー

自身の事業を通じて創出している「社会的価値」には、八戸エリアにおける地域エコシステムを耕し続け、“自分を生きる”人財を育むこと。地域エコシステムの存在と熟成が価値共創の源泉であり、地域の持続性を高める重要な要素だと考えている。

これまでの活動の中で大きな「社会的価値」の創出を感じた事例は、日本最大級の八戸朝市の黙認キャラクターとして大人気の「イカドン」の承継プロセス。ひとりのシニアの方が個人の趣味ではじめた活動なのに、意図せずメディア取材が殺到し大きな課題を抱えてしまった。一時は、存続が危ぶまれながらも、イカドンを愛する若い世代が承継しているプロセスは、自分らしさとカオス感が同居している八戸朝市の象徴的な存在。経済的な合理性は見えにくい、循環するエネルギーの源となっているという点で大きな価値を生み出していると感じている。

持続可能な環境をつくれているか

事業を通じて得られる「利益」には、信頼やヒトへの感謝、自分たちの使命と役割の自覚や、資金的に持続可能にするための経済合理性、そして次世代に繋げることのできる、ヒトとしての役割の確認がある。中でも優先度の高い「利益」は、自分を生きて、かつ、現実世界に持続可能な環境をつくれているか、というコレクティブさが挙げられる。金銭的利益の優先度はかなり低いが、オーガニックな成長で事業が持続できるかは吟味する必要がある。

エコシステムで「社会的価値」と「利益」は一致する

事業の「社会的価値」と「利益」は、基本的には一致するものであると考えている。しかし、現実には時間軸などの制約要因によってギャップが生じる。KPIではなくインパクトを評価し、「社会的価値」と「利益」を一致さ



せるための方法論を導入する必要がある。例えば、MBOなど、自分の学びから売上利益など経済的指標まで紐づけ、全体像を把握するような可視化も重要な対処法だ。個の内発のエネルギーから成長していくプロジェクトの集積が地域エコシステムや組織の成長につながるよう、その関係性をコレクティブにしていくさじ加減を探り続けることが重要だと考える。

行政とは、改善の余地もあるが、かなり深く連携できていると感じている。支援を受けるに当たってかなり深く連携できている部分もある。他方で、まだ改善の余地もあるが、そこには弊社のリソースの問題もある。ただ、エコシステムは、見えない日常の変化を非言語レベルで感じられる場所でやらないと価値は出ない。それに、上の世代から受けた恩をこの地域で返していきたいという思いもある。これからも地域エコシステムを拡充して個の自律と地域の持続循環に貢献していきます。



外和信哉

株式会社バリューシフト 代表取締役

青森県八戸市出身。早稲田大学卒業後、フリーランスを経て2013年に地元でUターンしてバリューシフト創業。観光まちづくり事業で地域エコシステムを耕し続けている。

HP <http://www.value-shift.com/>
住所 青森県八戸市十三日町15 八戸ニューポート内

● — ステークホルダーの声

五戸町役場 総合政策課 地方創生班・鳥越由姫子さん

ワールドカフェは、その場の対話だけで終わらず、外にも広がっていき、実際に行動に移すことができる場。実際にやるところまで行くと結構ハードルがあるけど、それをできる環境であるというか、できる人が集まってくる。移住定住の事業の一環で行っているが、気持ちの面での拠り所が定住の一番の肝になると思っている。時間を割いてそこに集まって人と対話をしたいという人がたくさんいることに手応えを感じている。



農家民宿カフェ音水小屋・佐藤美穂子さん、佐藤岳広さん

自分たちは気持ちだけで、技術だったりツールのなものを何も持ってなく、バリューシフトはめちゃくちゃ持ってるので頼っちゃう。ふるさとの家も課題ばかりあって、どうしたらもうちょっと面白くできるかをワールドカフェでみんなで話すと、そこからイベントが一つできることもあって面白い。



●—— 合同会社work life shift 伊藤麻衣子さん

東北

事業者に関する現状インタビュー調査 No.9



合同会社 work life shiftでは「若者と女性」をテーマに据え、人と人、組織と人をつなぎながら、山形県内での働き方を豊かにする事業を行う。具体的には、①個別の企業に対する採用支援や組織開発、②山形県や鶴岡市等自治体と組んでの地域の企業への採用支援、③高校生・大学生への出張授業やキャリア支援等がある。

鶴岡市に移住してきて、若者が感じている閉塞感やこの地域での未来を描けていないこと、女性が自由闊達に意見を言えているとは言い難いことを感じた。自分が「よそ者」で意見を言いやすいことや、大企業やNPO法人での就業経験を活かし、若者や女性にもっとチャンスがある社会、およびその挑戦が応援される仕組みを作りたいと考えている。

企業変革のきっかけを作り、地域全体を押し上げることが最大の価値

当初はインターンシップ等の事業活動によって、参加した若者や女性が生き生きと過ごし、自分は成長できるという期待を持てるようになることが社会的価値だと考えていた。しかし活動する中で、学生インターンを受け入れた企業が自社に誇りを持てるようになったり新規事業や採用を始めたりするなどの、企業の変革のきっかけになれていることの価値が大きいと思うようになった。

新たな挑戦をする企業が増えれば、まずは庄内に愛着のある人のUターン就職、さらにその様子を見たIターン就職の増加が期待できる。自治体とも連携しながら地域全体を支援し、どこか特別な1社だけが注目されるのではない環境を作っていくことに、今は一番事業の価値を感じている。

若者と関わるイベントへの参加を機に、自社の若手社員の可能性や会社を思う気持ちに気が付く企業もあるようだ。その点では、若手が活躍するきっかけという価値も提供できているかもしれない。自治体や企業、人が出会うことで、お互いに学び合ったり、あらためて自分の未来を考えたりできる場を作りたい。

同じ地域のいい企業を知ることが、発奮のきっかけになる

最近、山形市内の事業パートナーとともに、山形のいい仕事をInstagramで紹介する取り組みを始めた。企業姿勢に関するいくつかの基準を設け、それに合致する企業だけを規模にかかわらず掲載している。投稿を見たある県内の大手企業は「うちの会社もまだまだだな」と感想をもったようだ。開始1ヶ月で、既に掲載希望の問い合わせもある。

山形、特に鶴岡市には、誰かが最初の一步を踏み出せば周囲も積極的になるという特徴を感じる。情報を地域外の人だけでなく、近隣地域の企業にも届けることで、自社を見つめ直す機会を作り、県内で高め合うサイクルを生むことができそうだ。企業の魅力を客観的に捉え、それを求める人に響く言葉で表現する際には、弊社が価値を発揮できるだろう。

事業の継続や発展のためにも金銭的利益は重要

事業を通じて得られる利益には、仕事の対価として得られる金銭的利益の他に自治体と仕事をする事で得られる信頼がありそうだ。また、若者や女性、会社などが変化するきっかけや、誰かが庄内を知るきっかけになれたと感じることも自分にとっては利益だ。視点を変えると、



自分の活動で庄内地域への就職者が増えたら、それは地域にとっての利益が生まれたとも言えるだろう。

個人的には、仕事の対価として再び仕事があることこそ一番の利益だと感じている。新たないい展開が生まれそうな仕事は、金銭的利益がすぐに得られるものでなくとも取り組んでいきたい。

しかし、時に企業や自治体の顔となるコーディネーター自身が魅力的な存在であるため・新たなコーディネート人材の育成のため・コーディネーター業務の継続のためにも、金銭的利益は重要だ。それは自分の発揮した価値をはかる指標にもなる。

だが、地方では各企業の規模が小さく採用にかかる予算が少ない場合もある中、企業や人をつなぐコーディネート業務で金銭的利益を得ることには大きな課題がある。社会的価値が金銭的利益を伴う状態が理想であるし、コーディネーターを目指す若者のためにも、そうできるよう挑戦したい。

コーディネーター人材が、限られた資源から新たな価値を生み出す

地方は人・時間・お金という資源のすべてが限られている。だからこそ、あるものを組み合わせて新たな価値を生み出すことが必要だ。そんなときに役立つのが、適切にそれらをつなぐコーディネーター人材だろう。東北経済

産業局など、その知見をもつ団体には各地に情報共有してほしい。他の自治体の事例を知ることが「自分たちも」というやる気にもつながる。

自治体だからこそ可能な、その地域出身者とのつながり作りもあるだろう。地域全体を盛り上げていく事業は、単年度で成果を出すのはなかなか難しいものだ。5年後、10年後を見据え、ぜひ複数年にわたって協業したい。



伊藤麻衣子

合同会社 work life shift 代表

名古屋市出身。大学卒業後は大手メーカーに就職。人づくりと地域貢献を目指しNPO法人ETIC.に転職。2014年に山形県鶴岡市に転入し、ヤマガタデザイン株式会社での勤務を経て開業。

HP <https://work-life-shift.jp/>

住所 山形県鶴岡市覚岸寺

● — ステークホルダーの声

株式会社村上キカイ 代表取締役・村上哲也さん

酒田青年会議所在籍時、県外に出た庄内出身の学生を地元企業でインターンをする際にアドバイザーとして入ってくださったのが伊藤さんです。「庄内地域での若者不定着に対する危機感」をコーディネーター目線で紐解いていただいた事で、広い視野からみた地域の課題とその先にある未来が繋がりました。私も些細な事でも吸収するやる気と社会に縛られていない発想力を学生から教えてもらいました。大人にも子どもにも気づき・学び多き時間を創出してくれます。



鶴岡市 商工観光部商工課 課長補佐・本間育子さん

伊藤さんとは企業向けのセミナーや、企業と若者との交流の場づくりで一緒にしています。若者との交流を通じ「どんな職場が若者に選ばれるのか」を地元企業に学んでほしいし、個々の企業の魅力を高めることで地域全体の魅力向上につなげていきたい。そうした行政側の意図を、伊藤さんはしっかり汲んでさまざまな事業のアイデアを示してくれます。地域の力を総合的に高めていくためには、企業間はもちろん、行政と伊藤さんのような民間事業者の相互の学び合いと連携が不可欠と感じています。





●—— 一般社団法人いなかパイプ 佐々倉玲於さん

四国

事業者に関する現状インタビュー調査 No.10



高知県四万十エリアに拠点を構えるいなかパイプでは「なくしたくない『いなか産業』をつなぐ」ことを目指し、担い手を探しているいなか（農山漁村地域）の事業者と、都会からの働き手をマッチングする人材派遣プログラムを運営している。代表の佐々倉さん自身も高知県出身・在住の当事者としていなかの課題に向き合いながら、事業者と働き手のパイプ役としていなか産業を支えている。

主なサービスは、①いなかでの暮らし方や働き方・生き方を体験できる30日間の研修プログラム「いなかインターンシップ」、②いなかビジネスのマッチングを支援する「いなかマッチ」、③最短で半日からいなかの入り口を体験できる「いなかドア」の3つの研修プログラムで、事業者と働き手の双方の思いを日々つないでいる。

マイノリティ当事者としていなかの課題解決に取り組む

いなかパイプがオフィスを構える高知県の四万十エリアは、農業の生産条件が不利とされている中山間地域の一つで、人口過疎地域でもある。最低賃金額・所得の面においても、高知県は国内で最下層に分類されるなど、マイノリティ地域として様々な課題を抱えている。

そもそも、日本にはそうしたマイノリティとなる過疎地域が国土の約63%を占めており、その人口は国内総人口のわずか約9%とされている。日本を100人の村だと考えた時に、たった9人で63%の土地をなんとか守っている。しかし、たった9人が抱えるいなかの課題を発信しても、なかなか共感してもらえない。マイノリティの課題をマイノリティの人々だけではなくどう解決すべきか、というのがわれわれが取り組んでいる社会課題だと考えている。

廃業に直面する「先駆者」と思いをもった「中継者」をつなぐためのパイプでありたい

いなかパイプの事業は一見すると人材派遣業だが、単なる働き手の派遣を行っているわけではない。「この事業をなくしたくない」という地元産業の先駆者と、「なくしてはいけない」という思いをもった“中継者”——いなかをつなぐリリースを繋ぐことで、「いま」と「みらい」をつなぐパイプ役を担っている。

また、そうした中継者となりうる、「とかい」に住む人々が抱える課題にも目を向けている。深刻な人手不足が叫ばれる一方、メンタルの不調を理由に休職する人や自ら命を絶つ人が絶えない現代の日本社会だが、農山漁村地域で働くという選択によって自分なりの生きがいを見出せるのではないか、という希望をもっている。やりたいことがないという若者に対して、いなかパイプでは「やりたいことがなければ人のために働く、人のために生きる」というアクションを提示している。

人手不足が叫ばれるにも関わらず、自ら死を選ぶ人が存在する、という社会全体のミスマッチを解消する。何か出口を求めてやってきた人たちが、都会の外での出会いを機に新しい未来をつくっていけるような、そんなパイプを提供していることも、いなかパイプの社会的価値の一つだと思う。

社会課題を解決するためにビジネスの仕組みを利用する

物々交換のようなかたちで、お互いに支援をし合いながら、お金を介さずにビジネスを回していきたい。いなかパイプが生み出す利益を一言で表現するのは難しいが、それでも事業を続けたいと思う。今まで、稼ぐことが難しいために営利企業が手を出せず、社会課題が放置されてしまっている現状がある。私は、ビジネスがやりたいというよりは、社会課題を解決するためにビジネスの仕組みを利用しているに過ぎない。行政システムやビジネ



スが成り立つような大儲けできたり、町おこしができる領域の外側にある課題を、どうビジネスで解決するか。その枠組みのなかでどうにか事業を続けられる道を模索していきたい。

とはいえ、社会課題を解決するとなったら、時には資金調達も大切だ。いなかパイプとは別の養殖事業で資金調達を試みた際に、金融機関は未来の計画ではなく過去の数字を見てお金を貸し、投資家は株を売って儲けることを重要視することを知った。総じて社会的価値に目を向けられることは少ない。この社会の構造が変わらなければ、地方の課題にはお金が集まりにくく解決されにくいままだと思う。融資や投資をする方にはぜひこの別の選択肢も考えていただきたい。

「いなか」の課題は「とかい」の課題でもあり、いまの社会の構造が変わらなければ解決はできない。91人のマジョリティの人たちにも、いなかの社会的価値にも目を向け、自分ごととして向き合ってみてほしい。



佐々倉玲於

一般社団法人いなかパイプ 代表

高知県幡多郡大月町生まれ。学生時代より沖縄でNPOを立ち上げ、ワークショップの企画運営やボランティア・市民活動支援などまちづくりに関わる事業を展開。2009年に高知にUターン。

HP <https://inaka-pipe.net/>

住所 高知県高岡郡四万十町広瀬583-13

●— ステークホルダーの声

株式会社しまんと流域野菜 代表取締役・斉藤香織さん

昔から持ちつ持たれつで来た地域。お金で解決しないことも多々ある中で、一事業者としては、人間関係をよく知る佐々倉さんに大きな信頼感を持っていると思います。佐々倉さんには日々常に相談している状況です。農業法人への研修生の派遣だけでなく、他の会社へも、地域の中に人が回るよう調整役を引き受けてくれています。本当にこの地域には、いなかパイプが唯一無二の欠かせない存在です。



株式会社西土佐ふるさと市 取締役・林大介さん

田舎いうたら、こういう風にコンビニもなければ何にもない。やけど、その不便さの中で、「自分たちが幸せに暮らしていくためには、こんなことができるんですよ」というのを経験させる期間を与える。すると、その人たちはええ方向に向くんじゃないかなって思うんですね。やはりいなかパイプがやろうとしていることに関しては、自分たちは良いことじゃないかなと思うんですね。



●— ステークホルダーの声

四万十市西土佐総合支所 産業建設課 課長・朝比奈雅人さん

道の駅立ち上げ、商品開発なんかも、全部会議に入ってもらった。玲於の特徴というのは、やはり町の人々のメンバーを見据えた中で、ファシリテーションするのが、一番特徴的な話じゃないかな。狙いはあるけど、玲於が誘導したんじゃなくて上手に持っていくので、みんなの意見として成り立っているように感じさせる。そこが腕かな。15年間で、ここの四万十川流域にいなかパイプがあるということが、当たり前になってきて、いろいろな仕事が進んでいる。行政もお願いするし、道の駅からもお願いするし、そういうのがこの辺の流域の人にとって違和感がないような形になりつつあるので。せっかくいなかパイプがあるがやけん、行政区間を超えて、地域づくり事業協同組合のような取り組みもできるといい。



●— オウライ株式会社 西崎健人さん

四国

事業者に関する現状インタビュー調査 No.11



オウライ株式会社のミッションは「新しい往来インフラの創造」。様々なアイデアや技術を活用し、事業の3本柱であるヒト、モノ、カルチャーの往来を促進するような事業を行っていくことで、社会を変えるきっかけを創り出している。

今まで会ったことがないヒトや、出会ったことがないモノに出会うと価値観が広がり、その積み重ねが、オウライ株式会社のビジョンである「多様な価値観を受け入れられる社会の実現」に繋がるのではないかと考えている。

ヒト事業では、宿泊・ワーキング施設の企画運営、地域起業家育成プログラムの実施、ローカル起業家プラットフォーム「So-Gu」の運営。モノ事業では、飲食・物販店運営やシステム開発。カルチャー事業ではイベント企画・運営や地域有志団体の立ち上げを行う。

たまたま「社会的価値」として評価されている意識

「社会的価値」を作っているという自覚は、正直あまりない。私たちはビジョンに掲げている「多様な価値観を受け入れられる社会の実現」を目指しているが、価値というのは、捉える側がそれを価値かどうかを判断するものなので、自分たちがやってきた事業が外から見たら「社会的価値」を生んでいるように見えるのかもしれない。

私たちが生み出せるのは価値ではなく、社会的インパクトに留まる。組織として、今まで会ったことがないヒトや体験したことがないモノとの出会いを促進しており、それが具体的になったのが、たまたま飲食店や宿泊施設の運営であったり、ローカル起業家プラットフォームの「So-Gu」であったりした。

もちろん「社会的価値」を否定しているわけではないので、ビジョンやミッションを掲げて事業をやってきた結果、「社会的価値」があると評価されるのはありがたいと思う。

事業の継続で利益を生み出し、新規事業に投資する

原則的に金銭的利益が生まれるというのは、普段のサービスや取り組みに対して、対価を払ってまで使って楽しみたいと思ってくれた人が多いことだ。それはとても喜ばしい事実だと思う。

ただし、私は何よりも継続性が大切だと思っており、その継続性には利益が必要だと考えている。事業を継続できないと、自分よがりの取り組みでしかなくなってしまう。事業の継続で利益が生まれ、それを既存の事業や新しい事業に投資することで、今行っている活動の規模を大きくしていける。金銭的な利益がなければ、新規事業に投資もできず、自分やスタッフも楽しんで仕事ができない。「ああ今日も仕事したいな」と思える状況に自分たちがいるために、事業を継続させて利益を生みだしていくことが第一だと考えている。

「社会的価値」と「金銭的利益」のバランスを保ちたい

私たちは、事業活動を通してミッションでもある「新しい往来インフラの創造」し、そこからビジョンである「多様な価値観を受け入れられる社会の実現」を事業者として目指している。利益は、それらを達成するために必要なものだと考えており、事業活動を行う上で判断基準を二つ設けている。

一つは、自分たちのビジョンやミッションに沿って事業を行ったり、始めようとしているかどうかというところ。もう一つは、金銭的利益が出るものかどうかというところ。今まで行ってきた事業で言えば、一つの事業の中で「社会的価値」と「利益」のバランスを取るのではなく、全事業を見て両者のバランスが取れるようにしている。私も関わっている地域有志団体の「イケダアップ商店」



が主催する「イケダ夜市」は、「社会的価値」に重きを置いているが、別の事業で「利益」が8割を占めるようなものもある。利益が出ないと継続性が出ないし、継続性がないと事業がなくなってしまうので、「社会的価値」も創出できない。そして「利益」を出して事業を継続することで「社会的価値」は作れると思っている。

自分の考えを伝え、率先して実行する

このような事業を続けていくために、代表である私自身の思いをシンプルな言葉にして、それを率先して体現していくことで、スタッフたちと価値を信じ合えるように工夫している。仮に私が考えている内容を言葉だけで伝えたとしても、実行が伴わなければ思いが伝わりづらい。サービスを作る事業会社の責任者として、将来像が決まったら率先してコミュニケーションを取り、実行に移していく必要があると考えている。



西崎健人

オウライ株式会社 代表取締役

宇都宮市出身。大学卒業後、人材系ベンチャー企業での勤務を経て、新会社の人材紹介事業部立上げに参画。2014年三好市池田町に移住。創業。2017年オウライ株式会社を開業。

HP <https://o-rai.co.jp/index.html>

住所 徳島県三好市池田町サラダ1804-9

●— ステークホルダーの声

オウライ株式会社 Webディレクター・田中隼さん

ローカル起業家プラットフォーム「So-Gu」の立ち上げからコアメンバーとして参画しています。0から1をデザインする西崎さんは戦隊モノでいえばレッド。私はブルーやグリーンの立ち位置で、1を10、10を100にするために一緒に頑張っています。

株式会社Fobs 取締役・横川和輝さん

地元の同業者として、もともと何もなかった場所で、ちゃんと色んなことをビジネスにしている人がいて、これってビジネスになるんだという気づきとか、学びがあります。今まで得たもので言うと、西崎さんがやってきたことを、僕が背中を見てやってきたので、勉強も経験値も色々もらいました。

ハレとケデザイン舎 代表・植本修子さん

西崎さんはまだ地方創生もない時期の移住同期ですが、自分だけがトップに立つといったことがなく、戦隊モノでいえば、みんながそれぞれ「レッドのシーンを持つ」、みんなが主役になる場面を作り合っていると思います。だから、このコミュニティの事業者たちは、不思議なくらい兄弟みたいな和気あいあいとした感じがいいですね。



田中隼さん：写真右から1番目
横川和輝さん：写真右から2番目
植本修子さん：写真左から1番目

● 一般社団法人nosson 小野加央里さん

四国

事業者に関する現状インタビュー調査 No.12



一般社団法人nossonは、地域再生推進法人である日高わのわ会から生まれた、高知県日高村を拠点とする地域商社。NPO法人日高わのわ会と日高村役場と連携することで、関係人口を創出しながら、地域を盛り上げている。

「日本一、おばあちゃんが幸せな村」をビジョンに掲げ、参加型の地域商社として、様々な方を受け入れ、その人らしさを表現しながら、地域規模にあった新たな協働と共創に取り組む。

具体的には、日高村のふるさと納税の受託運営、ふるさと納税を通じて“いきつけ”の地域を応援するサイト『いきつけのうぜい』のほか、関係人口創出事業『いきつけいなか』、地域人材マネジメント、地域課題と社会課題を組み合わせた産学官民連携事業の実施、村の中と外を繋ぐ交流施設『Eat&Stay とまと』の運営を行っている。

継続が必要な分野だからこそ、自分のワクワクが大切。

人は『ワクワクすること』が原動力だと思う。事業も同様でただ「社会課題を解決する」だけでは、内発的動機としては弱く、取り組みを続けることができない。この分野は長く続けない限り成果もでない。同じような地域課題が山積する中、自分にしかできない課題解決企画を生み出し、それに全力で取り組むことで、誰も見たことがない絶景に出会えると思うからこそ、取り組むのだと思う。

私は東日本大震災をきっかけに全国でボランティアを始めた。このものが溢れた消費社会が果たして幸せなのか、消費を促すことが幸せな世界を作っているのか、きっとそうではないと思い、その答えを探すために地域でボランティア開始。

元々、社会的課題を感じて、地域に飛び込んだわけではなくただ資本的価値以外の別の本質的な価値を知りたかった。そのボランティアや協力隊での地域活動を通じて、社会課題を見出し、それを解決するために会社を創業した。

NPO法人日高わのわ会の事務局長の安岡千春さんは、私に本当に大切なことを気づかせてくれた。事業成長が大切なのではなく、人が役割を持ち生き生きと活動することで、結果経済価値も生み出す視点を教えてくれた。

社会課題を解決しながら、いかに金銭的利益を生むか

誰かのために社会課題を解決するだけではなく、みんなで一緒に解決することを楽しさや幸せを感じる。自分のワクワクの1%を入りに99%のみんなの笑顔が広がっている事業を作っていきたいと思う。社会的課題解決というと犠牲感が伴う印象がするが、そうではない。みんなで一緒に取り組むのだ。それによって、自分自身の成長につながるし、その成長がなければ事業は続けていけない。

一方で、地域課題や社会課題を解決しながらも、サステナブルな社会を目指すにはそれをちゃんと収益化していく必要がある。地域規模に合わせて事業を考えていくときに、N=1のマーケティング手法を用いてる。分析対象として1人の顧客を中心に据え、その人のためのソリューションを生み出し、商品の差別化をつくる。

また現状、社会課題の解決事業に取り組むことが出来ているのは、日高村からふるさと納税の運営の委託を受けているからだ。ふるさと納税事業で利益を生み、それをソーシャルビジネスに投資する。人口1万人以下の自治体と連携する地域商社の一つのロールモデルになれると考えている。



『高齢者を日本のヒーローにするソーシャルビジネス』に挑戦する

「いきいきソーシャルアクション・プロジェクト」という事業は、人生100年時代に向けて、高齢者の余剰労働を活用できないかという想いと、コロナ禍で増えたメンタル不調者をどうにか減らしたいという、2つの想いから始まった。

第1弾では、土佐いきいき豆を復活栽培開始し、高齢者を豆の生産者にする取り組みを行っている。これらの原材料を使用して開発している「（仮）トマト豆サプリゼリー」は、高知大との共同研究により、ストレス過多による不調を軽減する可能性が見えてきている。メンタルヘルスの市場は、世界規模で考えても広がりが大きく、今までにない製品ポジションを獲得したいと考えている。

私たちは、身の丈にあったスモールビジネスを立ち上げていくことを目指している。地域で、各機関を巻き込みながら三方よしのソーシャルビジネスを構築する場合、利益を生み出すまでに、時間がかかると考える。

また、今回のようなソーシャルビジネスは、高齢者を生産者にすることで、社会での役割が生まれ、人との交流が生まれ、やりがいや、いきがいが生まれる。結果、介護費用削減やフレイル予防、認知症発症予防につながる。

経済的価値以外にもこのような社会保障問題を副次的に解決していく部分も評価してもらえると嬉しい。民間の

事業と違い、地域課題を解決しながら利益を生む活動は、短期的スパンで成果を求められると難しいため、長期的に評価してもらえるとありがたい。



小野加央里

一般社団法人nosson 代表理事

愛知県名古屋市出身。広告業従事。東日本大震災をきっかけに全国でボランティア、高知県日高村に2017年移住。日高村協力隊を経て、仁淀川流域を応援する地域商社nossonを設立。

HP <https://nosson.jp/>

住所 高知県高岡郡日高村沖名3-2

●— ステークホルダーの声

日高わのわ会 事務局長・安岡千春さん

やってきたことが地域の役に立てば自分たちは満足だったので、人に知ってもらおう努力をしてなかったんですよ。地域の利用者さんから「ありがとう」がもらえて「達成感や充実感」に加えてちょっとお金が回れば良いなというやり方なのでやってきました。利益追求型ではないのですがやったことに対して対価を頂くことで20年もの間成長できたのだと思います。

そこで小野さんは、「もっと外に広めることで、他の地域の人たちも生活がしやすくなる、日本の未来につながる」と私たちにはっきりと言ってくれました。今、お金に代え難い、社会に必要な価値を広げることができるようになってきたのも、小野さんがいてくれたからかなと思います。何よりも外からの視点をいつも客観的に必要な時にアドバイスくれる小野さんは日高村に、もちろんわのわ会にもなくてはならない存在になりつつあると思います。



合同会社こっから・NPO法人DAIS 巴山雄史さん

四国

事業者に関する現状インタビュー調査 No.13



共同代表として立ち上げた合同会社こっからでは、スタートアップから大手まで、様々な企業向けの人材開発や組織開発を行っている。2021年にNPO法人DAISを設立。四国のビジネスパーソンによる四国の社会課題解決を行う異業種混合型CSR研修を実施している。

私は常に、「Playful」という概念を信条としている。「Playful」とは物事に夢中になって一生懸命楽しんで取り組む様を表していて、様々な関わりを通じて、Playfulな大人、ビジネスパーソンをどうやって増やしていけるかを考えている。

改めてDAISでは、四国全域をフィールドに、企業や大学などから参加者を募り、自治体が持つリアルな社会課題の解決策を、参加者自身で開発、提案する。課題解決を通じて地域の発展に寄与すること、また参加者自身の体験を糧に次世代リーダー人材を育成することの2つが目的である。

社会や地域の課題に関心を持つ人を増やすことが「社会的価値」に

「こっから」で行っている事業の「社会的価値」は、ビジネスパーソンに限らず「大人」をターゲットとした学びや発達の機会だと考えている。

「DAIS」では、社会や地域に関心を持つ人間の母数を増やすことが「社会的価値」なのではないかと思う。参加者の中には、家庭と職場だけが自分の世界と捉える人が多い。そういった人たちが、何のきっかけもなしに、社会（外の世界）に意識や関心を向けるようになるのは難しい。しかし、企業にとっては研修という位置付けであることから、（意識や関心の有無を問わず）多くのビジネスパーソンの受け入れが可能だ。プログラムを通じて社会（外の世界）に対して、自分たちで試行錯誤した解決策の提言を行う。そのプロセスは、単に社会や地域を身近に感じられる以上に、当事者性の芽生えにもつながる。それをDAISでは「企業人」から「社会人」への変容と呼んでいる。

四国のように年間3.8万人もの人口が減っている地域で、私たちだけが課題解決を試みるよりも、10人・100人という単位に関心を持つ人が増えることに意味があると感じている。

金銭的な利益は二の次

金銭的な利益の優先度は、私の中ではあまり高くない。一番の「利益」と感じるのは、楽しいという実感や、レベルアップしたと思える手応えだ。DAIS自体も実は決して儲かっているというわけではなく、楽しさとやりがいが続けている部分はある。

DAISでは、過去参加者の有志がその後運営側となって戻ってくるという循環が顕著で、その人たちは自己実現や社会への関与、仲間づくりを目的としているケースが多い。中には、会社の外で少し羽を伸ばして自分を試したいという人もいる。どんなスタンスでも構わないが、金銭的な利益は二の次という暗黙の合意がそこにはあるように感じる。実に様々なメンバーが流動しているが、常にオープンでフラットな空気が変わらないのは、所属元では当たり前のビジネス原理といういつもの役割を一枚脱ぐことで、のびのびと自分らしく振る舞えるからなのではないだろうか。

大きく儲かりはしないが補助金や助成金を当てにしない経営、ボランティア精神に頼らない運営というのも一つの特徴で、解決したい課題を持つ自治体と、育成したい人材を持つ企業、レベルアップしたい（もしくはして良かったと結果的に感じる）参加者といった三者の欲求と能力をつなぎ、そのバランスを重視した持続可能な取り組みを心がけている。



課題解決のキーマンを見つけて理解する

パートナーシップを組む自治体を探すにあたり、その関わりも重要なポイントとなるが、規模が大きな自治体は、リソースが豊富なのでニーズがそもそもなかったり、組織が縦割りで話がスムーズにまとまらなかったりと難しく感じることが多い。一方で、規模が小さな自治体（町村レベル）では、課題がより切実で、想いを持ったキーマンもこちらから見つけやすい。

大事なことは、キーマンとなってくれそうな人が背負うリスクやコストを理解すること。お願いしたいことや一番大変な部分を共有したうえで「私たちとしてはここまでフォローできます」というコミュニケーションをしっかりと取るようにしている。

ビジネスパーソン同様、多くの行政の方たちも基本的には自分の仕事を増やしたくないという力学があるが「それでもやらなければならない」と理解してくれる人と信頼関係を構築するようにしている。ニーズを見極めて人を見つけ、相手の困りごとにアプローチすること。シンプルな話のように聞こえるが、案外これが重要なことなのだ。



巴山雄史

合同会社こっから 代表社員、NPO法人DAIS副理事長

関西学院大学卒業後、株式会社リクルートに入社。メディア営業、コンサルティング、マネージャーを経験。創業後は、人材開発、組織開発の企画・ファシリテーションを行う。

合同会社こっから
<https://kokkara01.com/>
福岡県糸島市二丈福井3119-4

NPO法人DAIS
<https://www.dais-p.org/>
愛媛県西条市大町1663番地

●— ステークホルダーの声

NPO法人DAIS 理事長・月原光国さん

最初は自社の社員育成のために強烈的な研修はできないかと巴山雄史への投げかけで始まり、そこから広がってきたのがこのDAISの活動。リアルな地域課題に異業種混合で取り組み、その答申採択判定も最終決定権を持つ首長にやってもらう。そのリアルさゆえ、予定調和的に終わらせてしまうことができない、心に刻み込まれる研修になる。研修生を出す企業、課題を出す地方自治体。それぞれが持つ「求めるもの」と「できること」の組み合わせが上手く連鎖することでこのDAISは回っていると理解している。その連鎖を回し続けることができるかどうか。十分に高い質の答申ができるかどうかにかかっていると思っている。



つるぎ町役場 交流促進課 課長補佐・三木幸枝さん

DAISの研修で一部採択になった提案が、予算がついて「つるぎRPGプロジェクト」として進行中。DAISの人たちは、やるやらないって言ったらやる方を選ぶ人ばかりが集まってるという印象で、そういうところに自分が関わらせていただくと、自分の気持ちもそっちへ行く、チャレンジしようっていう気持ちにすごくなる。予想できなくても、何かやってみようかなっていう気持ちが強くなったと思う。





4. おわりに

助け合うための対話に必要なもの

冒頭に「本事業の背景」でも記載したように、日本経済・産業が直面する課題は決して簡単なものではない。本事業の目的は、そんな状況下で一步でも前に進もうとしている事業者の方々から、「社会的価値」のつくりかたを学び、その課題を乗り越えるための道を考えることにある。

そのための仮説として今回採用したのが、ロジックモデルというフレームワークだ。ビジネスを「現在のリソース」と「将来生みたいインパクト」という入口と出口の双方向から構築する試みは、動きが予想しづらい社会のなかで、事業者がビジネスを舵取りする根幹を知るために相応しいと思えたのである。

ワークショップ・リサーチツアーでは、実際にロジックモデルについてのインプットを行い、それを使いながら対話を行ってきた。インタビューでもその観点をつねに念頭に置くようにしていた。

ただ、調査をスタートした段階から、そもそもロジックモデルというフレームワークに沿って描いた仮説が、それに沿って実施しなければならない活動の「スケジュール」に見えてしまうことへの違和感がぬぐえなかった。

そして、プロジェクトを進めていくなかで、今回の調査事業で一緒にした事業者のすべてが、ロジックモデルを使って行う思考を無意識のうちにこなしているのだと気づかされた。

「現在のリソース」の価値を、自らの仮説をもって解釈し、そこからアクションを起こす。さらにそのアクションが生んだフィードバックをもとに仮説を変更しながら、「将来生みたいインパクト」へと歩みを進めていく……。

そんなプロセスは、事業を行なっていくうえでは、ある種当たり前の営みだということに改めて気づかされたのだ。

さらに、今回の調査事業のなかで明らかになったのはロジックモデルは決して「ひとりで考えるためのツール」ではないという事実だ。少ないリソースを活用しながらインパクトを生むことは、業界や地域を縦割りで捉えているうちは難しい。

そこで他者のロジックモデルをみながら、自分がそこで何をできるかを考えること、つまり外部の人間が、とある事業に関わるために何ができるかを検討するためのツールとして有効だったのである。ロジックモデルは、自分が事業について考えることを他者に向けて翻訳することに生きるモデルだった。

自分の頭のなかを他人に伝えることは、思っているよりも難しい。それが、異なる業界で活動している人同士ではなおさらだ。

ほかの事業者が何に着眼しながらビジネスを営んでいるのか？ それをお互いに知り、社会的価値についてともに考えるためのマトリクスのようなものとしてロジックモデルは機能していたのだ。

社会的価値はひとりではつukれない

リサーチツアーやインタビューのなかでは、事業者から「コンサルティング」に関するコメントもいくつか飛び出した。外部の人間が、ビジネスを分析し、そこに対してアイデアを提示することは刺激にはなりこそすれども、実際に価値を生むところまで伴走するためには、大きなハードルがあるといわざるをえない。

本事業が目的とするリサーチのような営みも同じような課題を常に内包している。一方で今回のワークショップやツアーが幸運だったのは、多くの事業者がアイデアのなかに「自分」という主体を置いてくれたことだ。

誰しものが自分の課題に取り組むなかで、いかに他人の目的と自分の目的が重なりあうのか。なんなら「自分がそこに関わるこ

とで、自分は何が楽しいのか？」。そんな利己的ともいえる問いからスタートしながらも、お互いに助け合うためのプロジェクトの種が生まれた時間が、今回の事業のなかには確かにあった。

そこで得られた大きな気づきは、ロジックモデル、キーパーソン、社会的価値というフレームや概念そのものからは、何かが生まれることは難しいというある種当たり前の事実だ。誰かが決めた概念に対して、事業者が奉仕するような体制は決して長続きしない。

社会全体で新しい価値が生まれるような状態をつくるためには、お互いに自己が関わりあうことができる領域をまずはつくってみる必要がある。

本事業は、事業者の方々とともに、そんなスタートラインに立つことができたともいえる。今後はより大きな視点をもちながら、事業者それぞれが協働していける「関わりしろ」をつくっていかねなければならないのだ。

令和5年度 中小企業実態調査事業
プロジェクトメンバー一同

