



KEY PERSON

PROFILE 3

地域と価値とビジネスをめぐる  
**探求と深化**

自分と社会との関わりしるを捉え  
価値づくりに臨む十三人による探求

経済産業省近畿経済産業局 編



# 地域と価値とビジネスをめぐる探求と深化

自分と社会との関わりしるを捉え、価値づくりに臨む十三人による探求

経済産業省近畿経済産業局 編





TOP ONE ONE GROUP  
葵日向  
L1000 PIPER PLAYER  
西元2300 PIPER PLAYER  
SEXより刺激的



空間からレジャー・介護事業まで  
ータルプロデュース

総合不動産の  
富士グループ  
Group

6241-8839 日本橋支店 4396-7111  
6644-5573

酒 たばこ  
Galaxie 賃貸のギャラント



江戶 かつお

飯子 歩兵

気込み注意  
Signet (Not in use)  
ご電報禁止標本  
口内音注意  
大塚市立図書館  
大塚市立図書館









月極有料駐車場

- 契約者以外の方の無断駐車は固くお断り致します。
- 駐車場内でのトラブルについては一切責任を負いません。

(池田町本町) 電話 TEL.72-2276

阿波池田うだつの家  
阿波池田たばこ資料館  
100m

はじめに

## 「問い」を持ち、「人」に向き合うことで、初めて見える社会

経済産業省近畿経済産業局では、約四年間、「キーパーソン」と呼ばれる人々に注目してきました。それは、地域経済の活性化という私たちが有する不断の使命を遂行するため地域に必要な要素を追求する中で、その成功の鍵を握るのは、地域の魅力を捉え直し、強みに変え、内外の人々を巻き込み、プロジェクトを推進する「キーパーソン」の存在であることに気づいたからです。

これまで、地域活性化という文脈に沿って、数々の施策が打ち出されてきましたが、どんな地域でも一定の成果を保証するような画一的なアプローチは当然ありませんでした。真に必要なのは、どんな地域社会でありたいかを追求する「キーパーソン」の熱意です。彼らの情熱こそが、地域活性化の原動力となり、必要な人を巻き込み、うまく施策なども活用しながら、仕組みに血を通わすことではじめて、地域を前に進めていくのです。

私たちは、各地で活躍する「キーパーソン」たちと対話を重ね、地域にこのような想いを持った方が、よりその活動の歩みを進めて行くために、「キーパーソン」がもつ課題観や行動特性などの解像度を高めることに努めてきました。例えば、既存の枠組みと新たな視点の両方の視点を有し、常に可能性を探究する姿勢や、専門性とともに現場感覚をも併せ持ち、真摯なコミュニケーションを通じた信頼関係醸成を行うといった行動特性を整理してきました。

これらの特徴を有する「キーパーソン」こそ、地域活性化を導く鍵となることを導き出す一方で、しかし、私たちは地域活性化の視点にこだわり、「いかにして関わる地域・社会の価値を高めるか」という問いだけに固執していた部分がありました。つまり、「キーパーソン」が営む事業の「社会的価値」に焦点を当てすぎていたのです。そこで、彼らが事業者として営む事業の本質とは何か、アウトプットたる「利益」をどう捉え、そして、その利益の解釈をもって自身の動機付けにどう作用してきたのかという、地域・日本に「キーパーソン」が少しでも増えるために欠かせない二つの問いに対して、東北・関西・四国の地域で活躍する十三名の方々と共に対話・交流・視察を行うことを通じ、改めて向き合いました。

「キーパーソン」と呼ばれる方々が捉える事業の本質については、「『社会の当たり前』に対して、自らの経験と実践を通じて培った自身の『真善美』を以て、常に『問い』つづける」ことを目的に、「外の視点と中の視点を行き来し、『肩書きではなく一人の人間として、つながりあるもの全てに想いを巡らせながら、自らの中で咀嚼し、事業の営みという形で表現している』こと、これらが共通項の可能性であると私たちは捉えました。

さらに、「キーパーソン」たちは、自らのアウトプットである「利益」を、事業継続の前提たる金銭的利益の重要性は当然としつつ、社会的利益の側面を地域や社会といった概念的な存在に求めるのではなく、彼らが直接触れあい、確かにそこに存在する「人」と携わることで生まれる、信頼の醸成、相手の前向きな変化、期待感、自らの肥やしといった、抽象的ではありつつも、一方で具体的な「人」との関係性で創出されるものを社会的利益として捉えていることもわかりました。

これらの「キーパーソン」の方々から得た示唆・可能性とは、すなわち、社会的に意義深い活動に意欲的に取り組んでいる、と対外的に評価されているような方々も、その評価は結果論（アウトカム）に過ぎず、その本質は自身が関わる「人」に向き合い。そして「自らの問い」に向き合い続けているということでした。

これまでの示唆から得られたことは、改めて、私たち行政や支援者が概念的に捉える「地域」を、どのようなレンズを用いて、どれだけ高い解像度で見ることが出来ているのだろうか、という彼らからの「問い」ではないでしょうか。

本書を通じて、彼らからの「問い」を自らの中で咀嚼して表現することで、それぞれが向き合う目の前の「人」に何が出来るだろうか、そのような終わらない探求を、共にしてくれる仲間が増えることを願います。

経済産業省近畿経済産業局  
中小企業政策調査課





本書は、経済産業省近畿経済産業局（委託先：株式会社ロフトワーク）が実施した令和五年度中小企業実態調査（地域・社会における価値創出を担うキーパーソン人材の発掘・深掘と当該人材の活動が及ぼす社会的栄養・価値の言語化試行を通じた地域の包摂的成長への貢献可能性調査）の報告書を加筆、書き下ろしを加えて、再編集したものです。

● 目次

はじめに

「問い」を持ち、「人」に向き合うことで、初めて見える社会 010

第一章

本事業に取り組んだ背景と経緯 019

第二章

東北、関西、そして四国をたどり紡ぎだす、価値観の源 各地で躍動するキーパーソンとの交流記録

関西

一 合同会社オフィスキャン普 坂本大祐さん 026

二 認定 NPO 法人 D×P (ディーピー) 入谷佐知さん 032

三 株式会社ローカルフラッグ 濱田祐太さん 038

四 株式会社仕立屋と職人 石井拳之さん 044

五 株式会社シカケ 金山宏樹さん 050

東北

一 株式会社 ESCCA 山内亮太さん 058

二 株式会社なんで・なんで 須田紘彬さん 064

三 株式会社バリューシフト 外和信哉さん 070

四 合同会社 work life shift 伊藤麻衣子さん 076

#### 四国

一 一般社団法人いなかパイプ 佐々倉玲於さん 084

二 オウライ株式会社 西崎健人さん 090

三 一般社団法人 rosson 小野加央里さん 096

四 合同会社こっから・NPO 法人 DAIS 巴山雄史さん 102

### 第三章

洞察と探求による価値観の交錯と統合 ワークショップ・リサーチツアーの活動記録

一 ワークショップ 111

一 一般財団法人社会変革推進財団 加藤有也さん 118

一 リサーチツアー 123



## 地域と価値とビジネスをめぐる探求と深化

自分と社会との関わりしるを捉え、価値づくりに臨む十三人による探求



第一章

本事業に取り組んだ背景と経緯

## 本事業に取り組んだ背景と経緯

### 「地域の価値の再構築」と「キーパーソン」

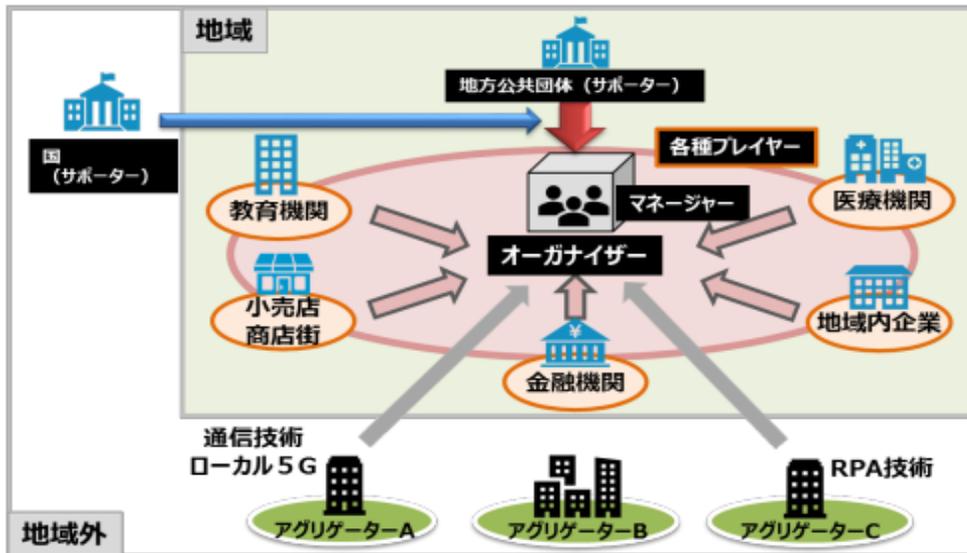
日本経済・産業は人口減少という社会の大きな構造変化に直面している。特に、地方経済に目を向けると、少子高齢化の進展と若者世代の首都圏への流出の加速、加えて価値観の多様性とVUCAへの対応という多様かつ複雑な課題が加速度的に顕在化している。

そのような中、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ている。

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」が求められている。

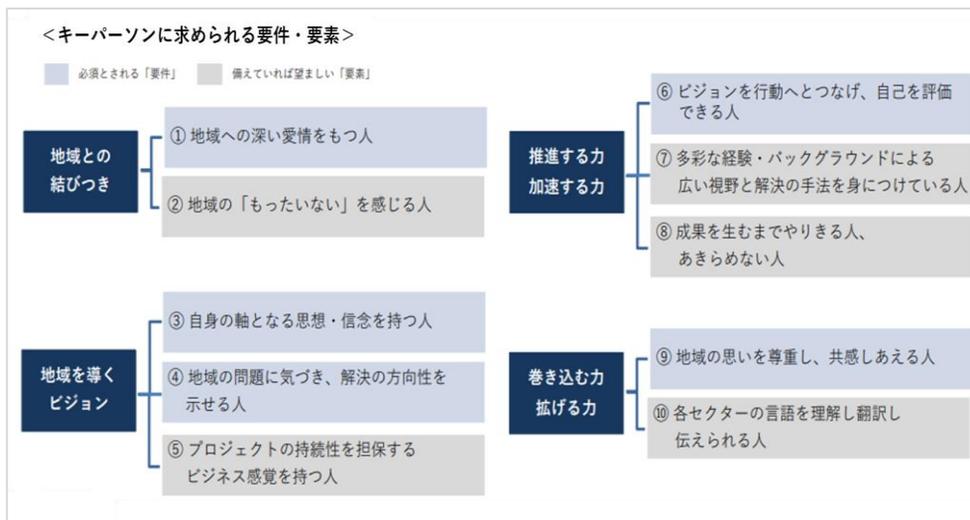
本部会の動きに先立ち、経済産業省近畿経済産業局では、2020年に経済産業省地域経済産業グループが主催した「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」における地域の持続的な発展に向けて必要な体制的モデルとしての「MAP、S+O」の考え方（図1）を踏襲し、地域の持続的な発展に必要な構成要素のそれぞれにおいて、現場実態に即して、その解像度を高めていく活動を試みた。特に、先述のモデルの構成要素たる「マネージャー（M）」に着目し、地域の実態に合わせ、地域に入り込みながらプロジェクトを企画・運営するなど、地域活性化・地域エコシステム構築の文脈において大きな役割を果たしている「マネージャー」を「地域で『コト』を起こす仕掛け人」キーパーソン」として整理し、2020年から三年間に渡り、キーパーソン人材の可視化と当該人材の交流促進・知見共有を目的に、人々の間で噂される「キーパーソン」を地道に訪ね歩き、その人物像や活動の実際を調査。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、事例集発信、研究会・セミナー・イベント等を実施してきた（図2）。

2023年度は、これまでの活動を踏まえ「地域の包摂的成長」の実現を見据え、「キーパーソン」が営む事業の社会的価値への評価・支援の在り方についての示唆の獲得と当該示唆を踏まえ、それぞれの社会的価値の意義を共に考える契機を創出することに努めた。



マネージャー	地域の持続的発展に取り組む中核的な人材
アグリゲーター	広域に対し、地域の持続的発展に資する製品又はサービスを供給する組織
プレイヤー	マネージャー及びオーガナイザーに対し協力・連携する地域内外の組織・人材
サポーター	オーガナイザーへ支援を行う地方公共団体
オーガナイザー	マネージャーが所属し、アグリゲーター及びプレイヤーと連携して取組の中心となる組織

(図1) 地域の持続的発展に向けた体制 (イメージ)  
 (経済産業省,2020,「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」)



(図2) キーパーソンに求められる要件・要素  
 (近畿経済産業局,2020,「Key Person Profile～目の前の「もったいない」を価値あるものに変える～」)

「地域の価値の再構築」と「キーパーソン」



## 第二章

東北、関西、そして四国をたどり紡ぎだす、価値観の源

各地で躍動するキーパーソンとの交流記録



## 関西

- 一 合同会社オフィスキャンプ 坂本大祐さん
- 二 認定NPO法人D×P（ディーピー） 入谷佐知さん
- 三 株式会社ローカルフラッグ 濱田祐太さん
- 四 株式会社仕立屋と職人 石井拳之さん
- 五 株式会社シカケ 金山宏樹さん





インタビューの日時・場所

オフィスキャンプ東吉野（奈良県東吉野村）  
令和6年2月2日

プロフィール

## 坂本大祐

合同会社オフィスキャンプ代表  
奈良県東吉野村へ2006年に移住。  
「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。



合同会社オフィスキャンブ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のみならず支える機能をもつ「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、仕組みづくりなどの広義のデザインを学ぶスクール「LIVE DESIGN SCHOOL」の企画、コワーキングスペース「オフィスキャンブ東吉野」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。

坂本さんが代表を務める合同会社オフィスキャンブは、クリエイターやデザイナーが創造的な仕事に集中でき、各自の得意を活かしながら活躍できる環境が必要だと考えた末にできた形だ。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・社会をクリエイティブでつなぐ

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」を体现している自負はある。

奈良県とともに実施した「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ある程度自由度を保ちながらも法人化した会社に「社員」として属することで、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。

もともととは事務・経理業務の負担軽減や行政と連携しやすくな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まほうの다가しやチロル堂

まほうの다가しやチロル堂に関わるようになったきっかけは、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、チロル堂は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、子どもが百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。通貨はランダムに一枚から三枚入っており、それを使うことで、後ろめたさを感じることなく百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、守られる子ども達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、想定外に子ども達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に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である。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、対価が明確にないという点で、寄付した人、された人の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・買うという手段以外での関わり方には、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らなくても育まれる。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、多面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。







インタビューの日時・場所

認定NPO法人D×P ユースセンター（大阪府大阪市）  
令和6年1月29日

プロフィール

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。



認定NPO法人D×P（ディーピー、以下D×P）は、13歳から25歳までの若者を「ユース世代」として、「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である。2つ目は全国の若者をつながるLINEを通じて相談窓口「ユキサキチャット」の運営。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支えている。

D×Pの「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を続けている。

## 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」を何かに指定することで、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懸念している。また、私たちの活動は、若者ひとりひとりの状況を聴いて併走するもの。それは若者個人の利益であって社会的利益ではないと捉えられる方もいるかもしれず、どの程度「社会的価値」だと捉えてもらえるかについて難しさを日々感じている。

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せているのではと感じている。なぜかという点、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。

## 生活の中に、事業アイデアが埋まっている

D×Pでは創業当初から「否定せず関わる」という姿勢を大切にしている。自分の価値観で決めつけるのではなく、どんな背景でそのような行動をとったのかについて想いを馳せる。実際、大人から自分の言動をジャッジされそうだと感じた時点で若者は相談することを諦めてしまうと感じている。

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知らない人だからこそ率直に話せることがあると感じたスタッフのSNSでの個人的体験をふまえて、リアルの中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、過去に家庭や学校に居場所がなく街をぶらついていたスタッフの個人的体験が原点にある。

ここではゲームやクッションなど、ユースセンター内では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することもできる。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っても、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、DXP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。DXPでは若者たちとの関係性を作ること優先しているため、たとえ支援者への訴求に効果的であっても、若者たちをカテゴリー化する表現など使わない言葉も実際ある。DXP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、DXP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）

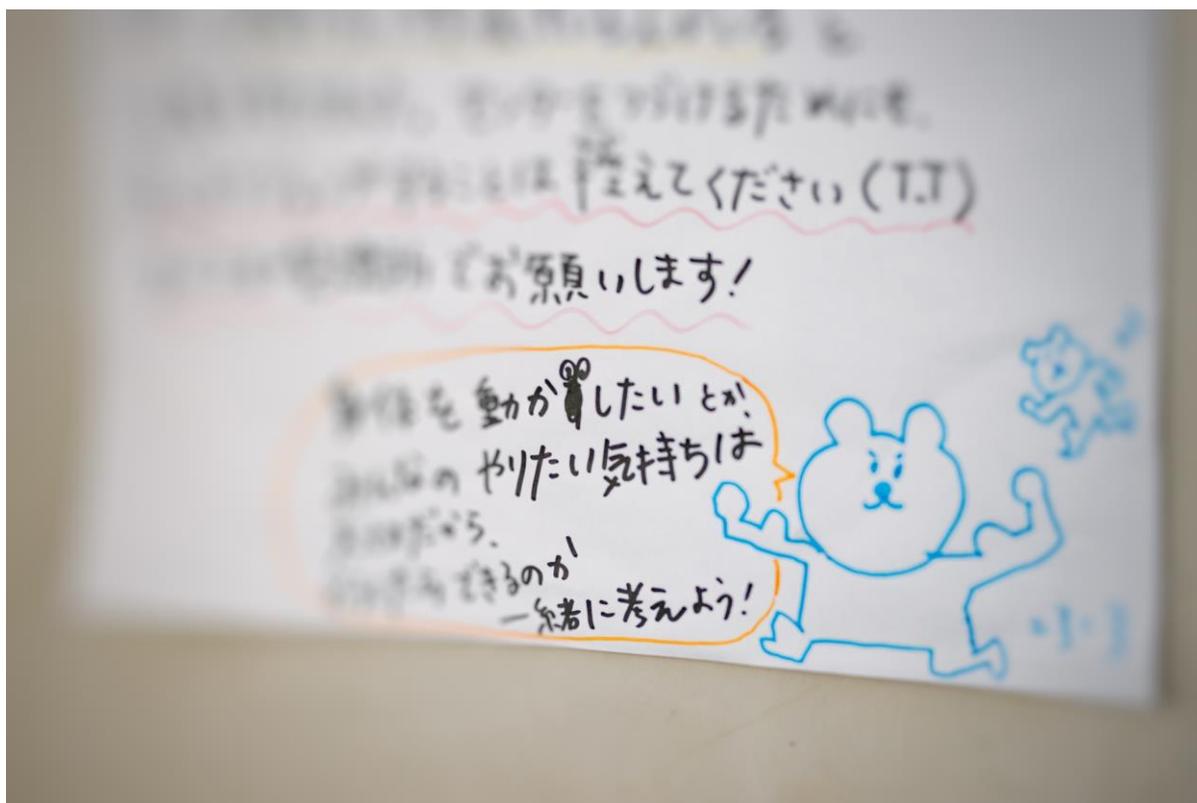
しかし、実際に広報をする際には断定的な表現をすることもある。それによって受ける誤解や傷つく人もいるはずだが、それでも、その内容を出すことに意義を感じるため、覚悟を持って発信している。

「生きていてもいいかな」と若者が思えることが利益

「事業における我々の利益とは何か？」という質問に答えなければならぬのであれば、「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利益であり、D×Pの事業の価値ではないかと思っている。

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・充足感を満たすことが目的にすり替わり、若者の選択肢を奪うようなことはあってはいけないからだ。

また、私たちの活動においては当事者の若者と直接関わるスタッフが疲弊しないサステナブルな環境づくりも必要だと考えている。医療従事者や介護・保育者と同様に、若者と関わる従業員もエッセンシャルワーカーだと思っている。若者からの複雑性の高い相談を多数受け取り、幅広い専門性が求められる従業員がバーンアウトせず働き続けられるよう、その地域の平均給与を目標してベースアップを続けている。







OPEN

TANGOYA  
BREWERY & PUBLIC HOUSE  
Instagram : tangoyabrewpub

WELCOME  
TANGOYA  
BREWERY  
PUBLIC  
HOUSE  
1杯からお待ちしてま  
金 17:30-22:30  
土 17:30-22:30  
日 17:30-22:30  
クラフトビール 6種類  
ソコドリンク 8種類  
フード 10種類  
ASOB 1杯 1,435円

インタビューの日時・場所

株式会社ローカルフラッグ（京都府与謝野町）

令和6年1月31日

プロフィール

## 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。



株式会社ローカルフラッグは、京都市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ローカル・ベンチャーである。

事業内容は大きく三つに分かれ、一つ目は地元である与謝野産ホップや牡蠣の殻を活用したクラフトビール「ASOBI」の製造・販売、二つ目は行政と連携して与謝野町への移住定住促進や京丹後地域の起業家やアトツギ等の人材育成などを行う地域プロデュース事業、三つ目は開業百周年を控える与謝野駅（京丹後鉄道）周辺のまちづくり事業。2023年には、同駅近くに醸造設備を持つ飲食店も建設している。

「まちの経済を盛り上げるためには、地域に住む人々が当事者意識を持ちやすく地域の外で販売しやすい商品を作って広め、外から人を呼ぶことが効果的だ」と濱田さんは考えている。そのため、本社では創業当初からのまちの中間支援的な活動は続けつつ、自ら事業を作り、リスクをとって挑戦することで、まさに「地方の旗振り役」として地域を引っ張っていくための挑戦を続けている。

## 「自分の街に対する期待感」という社会的価値

私たちが与謝野町になかった新たな事業を始めることで、地域の方々の「自分のまちへの期待感」は生み出せているかもしれない。

特に、与謝野駅前に自社の醸造所・飲食店というハードの投資をしたことは、「ここで何かできそうだ、駅前が何か変わる」という空気感をもたらし、実際に駅がある地域の区長や住民有志と連携するまちづくり企画が動き始めた。与謝野町への来訪者も増えているようで、地域経済の循環や、自身がローカルフラッグで活動する中で培ってきた金融関係者や経営者等の人的なネットワーク・情報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、与謝野町に移住を検討中の人や事業を始めたての人に対しては、環境整備や様々なリソースとの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ではないかと感じている。

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だと思う。自分も、事業活動を通じて地域に貢献するために起業しており、金銭的利益を出すことへの意識は、事業を進めるにつれより強くなった印象である。

### 30年後の若者に選ばれる、価値ある仕事を考える

私たちの活動は、与謝野町の人口が減っていく中でも選んでもらえる街にしていこうと、つまり、10年から30年後の地域住民に向けて行っているように思っている。若者に住みたいと思ってもらうためには、①事業の意義、②周りにいる人のよさ、③賃金のうち二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るだろうし、もちろん③がそれなりにあることも重要だ。

当社のようなまちづくりの会社は、与謝野・京丹後という地域をスコープに、ありと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がかっこいいと思っている。

### 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）、社会関係資本の2つを考えている。

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、事業に対する社員のモチベーションや思いが高まることも利益の一つだと考える。また、私たち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こと、この地域で働く人が増えるという観点では、まちにもたらす利益もありそうだ。

そういった考えをもって事業を進めていく上で、特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かどうかだ。私たちがお願いもしていないのに、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、勝手に他のお店や知り合いに自社のビールを紹介してくれたり、住民の応援の厚さは弊社の特徴だと思っている。実際、応援によっていりソースの調達にも優位になっているし、地域の方からも「今まで濱田くん達をどう応援したらいいか分からなかったが、ビールを販売してくれることによって、直接的な応援がしやすくなった」という声もあり応援が売上にもつながっていく。

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と正直、考えている。

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（応援の対象者）」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と思う。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。中長期的な視点をもって資金提供等の支援をいただける仕組みがあると、都市部以外でもっと大胆なチャレンジがしやすくなるだろう。







インタビューの日時・場所

株式会社仕立屋と職人（滋賀県長浜市）

令和6年2月1日

プロフィール

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。



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つ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。

## シンプルに目の前の人に喜んで欲しい

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ひ悩み、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來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く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ないですか？」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うた。

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お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があるか、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っ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、そこで色々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信じている。







インタビューの日時・場所

道の駅若狭おばま（福井県小浜市）  
令和6年2月5日

プロフィール

## 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。

〆〇事業部を経て2014年6月より飲食事業部の  
取締役就任。

同社退社後株式会社シカケを設立。



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で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マーケティングや看板商品開発を行い、新規事業なしで業績をV字回復させることに成功。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1213カ所ある道の駅のうち、およそ三分の一が赤字で、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改革」、「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改革は重要だ。

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を、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、「自分で考えて行動すること、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。「2・6・2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ので、自分で練った解決策を実行してもらおう。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る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、事業を通じて、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が増えていく事が、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。現状維持が目標だと、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、売上は大きく伸びていく。

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あ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。





## 東北

一 株式会社 ESCCA 山内亮太さん

二 株式会社なんで・なんで 須田紘彬さん

三 株式会社バリューシフト 外和信哉さん

四 合同会社 work life shift 伊藤麻衣子さん





インタビューの日時・場所

宮城県南三陸町

令和6年1月26日

プロフィール

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に参加。

2015年7月より南三陸に移住し、

まちづくりに従事。



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。いずれも山内さん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

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たという経験があった。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思ったNPO法人のETIC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宮城県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のが、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年に株式会社 ESCCA 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心がけていることは、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ことだ。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の一つに「及善蒲鉾」で行ったインターンシップの事例がある。仙台でインバウンドの外国人向けにリサーチを行い、商品ニーズを突き止めた。最終的にはホタテの形をしたパッケージを作り、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嬉しかった。

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ことも示唆の一つではないだろうか。

## 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の積み重ねの上で少しずつ持続可能な社会の実現に近づいていくものではないだろうか。

最近、高校生向けのインターン事業も始めたが、ほぼ赤字の状況。しかし、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だと考え、一步を踏み出した。

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ツとした。

最近は、地域で新しい価値を広げていくためには、自分たちが支援者側だけではなく、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。







インタビューの日時・場所

株式会社齊藤光学製作所（秋田県美郷町）

令和6年1月26日

プロフィール

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「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。



秋田市に拠点を置く株式会社などで・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くか？という問いかけをしていきたいという思いで、2023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

起業したいという思いは子どもときからあったが、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かった。では、自分で作ってしまったと、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たすときりがない。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ふ。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、地元の方も含めて当初の想定参加者が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。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、孔子の「三十にして立つ、四十にして惑わず」という言葉があるが、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、クリエイティブな人材との仕事を通じて、地方でもこういう働き方ができるという姿を見せている。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。

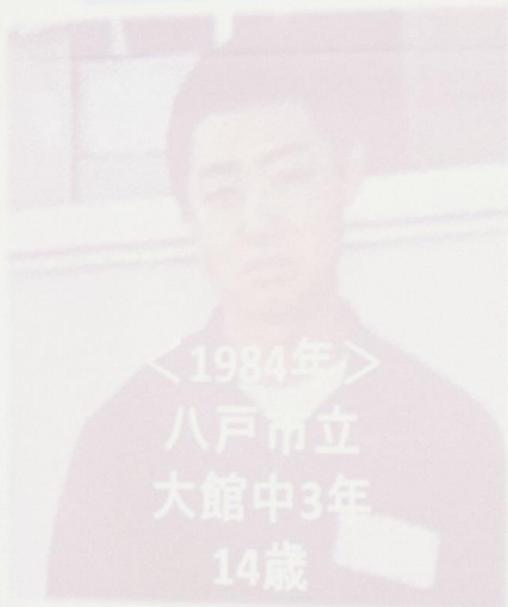
「なんで・なんで」という、地域で疑問を投げかけていく会社名にした以上、既得権益で回っているものに対してお客様が受け取る価値を問い、それが本当に地域で継続すべき存在であるかを問いかけてたい。

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。

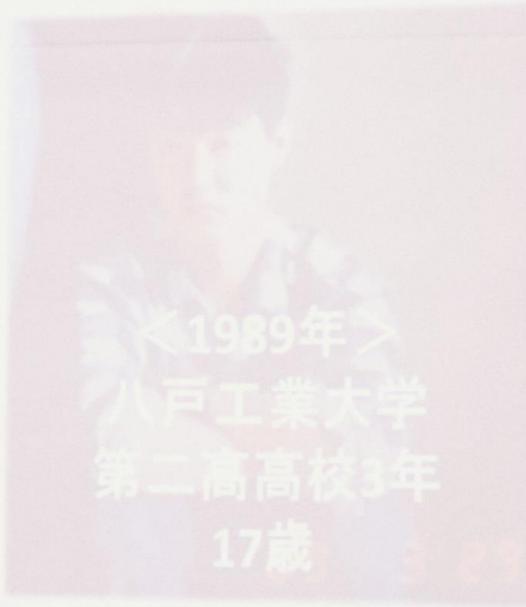




中学&高校時代



<1984年>  
八戸市立  
大館中3年  
14歳



<1989年>  
八戸工業大学  
第二高高校3年  
17歳

インタビューの日時・場所

青森県八戸市、五戸町

令和6年1月17日

プロフィール

## 外和信哉

株式会社バリュースフト 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「ターンしてバリュースフト創業」。

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。



株式会社バリュース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、人材育成事業、地元事業者や自治体の支援事業（地域エコシステム共創）、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。

そんな同社が、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（作レオ・レオニ／訳谷川俊太郎／好学社）』のように個が自律的に活動しながらも、同時に、有機的に連鎖しあっているような生き物のような秩序を形成している、そんな本来的な状態のことだ。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「ちよどよさ」を追求（Collective Impact）することにより、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

東京で23年間活動して、母親の病気や東日本大震災などを契機に「ターン創業した。地元で自力で仕事を創る力をつけるためグローバル経営大学院で経営修士（MBA）を学んだりもした。」ターン当初は、周囲の期待に応えようと気負いがあり本来の役割を見失っていた。

その反省から、自分はチャレンジする人を支える側だという自覚が芽生えた。

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」人材を育むこと。地域エコシステムの存在と成熟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、日本最大級の朝市「八戸館鼻岸壁朝市」黙認キャラクターとして大人気の「イカドン」の承継プロセスだ。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たことで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中心となってその想いを承継していくプロセスは、自分らしさとカオス感が同居する八戸館鼻岸壁朝市の象徴的な存在。経済的な合理性は見えにくいですが、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

社会的価値創出のために密接な協力関係にあるパートナーに、地域内外の自治体関係者、事業者、教育機関、市民団体などがある。

一方で、今後新たに協力関係を築きたいパートナーとしては、新しいお金の流れを創る地域内外のステークホルダー（コミュニティファンド）、ラーニングジャーニーモデルを実装できるパートナー、地域共生社会の論点を見出し共創していくパートナー、バックオフィスを整え、バージョンアップしていく人材などが挙げられる。

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。







インタビューの日時・場所

庄内産業振興センターマリカ（山形県鶴岡市）  
令和6年1月29日

プロフィール

伊藤麻衣子

合同会社 work life shift 代表

名古屋出身。

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。



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、企業一社に対する採用支援や組織開発、山形県や鶴岡市などの自治体と連携した当該地域の企業への採用支援、③高校生・大学生を対象とした出張授業の実施、キャリア支援等を行っている。

伊藤さんご自身が鶴岡市に移住してきて感じたことは、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であった。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すことで、若者や女性にもっとチャンスがある社会、そして、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

当初はインターシップをはじめとした事業活動によって、プログラムに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っているようになることが社会的価値だと考えていた。しかし、活動を続ける中で、学生インターンを受け入れた企業側が、自社に誇りを持てるようになったり、新規事業や採用活動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庄内地域（山形県北西部）に増えれば、まずは庄内に愛着のある人による「ターン就職の可能性が高まり、その様子を見た」ターン就職の増加が期待できる。関係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っていきたい。

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（ここに掲載されている企業と比較すると）まだまだだな」という感想をもらしたようだ。おかげさまで開始一ヶ月で既に掲載希望の問い合わせもある状態だ。

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ている。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。その過程にこそ、自社が価値を発揮できる場があるだろう。

## 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、自治体等と仕事をすることで得られる信頼がありそうだ。また、若者や女性、企業や組織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来ることこそ一番の利益だと感じている。新しく、そしていい展開が生まれる予感のする仕事は、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と考えている。

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り続けるため、新たなコーディネーター人材の育成のため、コーディネーター業務を持続的にするために、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、地方ではクライアントである企業の規模が比較的小さく、採用にかける予算が少額だ。こういった状況では企業や人をつなぐコーディネイト業務で金銭的利益を得ることに大きな課題がある。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。

## コーディネイト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る新たな価値を生み出すことが不可欠だ。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イト人材だろう。

東北経済産業局など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のは「自分たちも」というやる気にもつながる。自治体だからこそできる、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、中長期的にじっくり取り組むことが必要で、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。





## 四国

一 一般社団法人いなかパイプ 佐々倉玲於さん

二 オウライ株式会社 西崎健人さん

三 一般社団法人 noson 小野加央里さん

四 合同会社こっから・NPO 法人 DAIS 巴山雄史さん







インタビューの日時・場所

いなかパイプ（高知県高岡郡四万十町）

令和6年1月11日

プロフィール

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「ターソン」。

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」ことを目指している。そのために、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する。代表の佐々倉さんご自身も高知県出身・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続けている。

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。

## マイノリティー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イメージだ。しかし、たった9人が抱えてい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自分たちだけ解決するのではなく、どうしたらそれ以外の人も交えて解決していけるのか、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。

しかし、単なる働き手の派遣・仲介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」、すなわち、いなかをつなぐリリーフ人材を地元産業に繋ぐことで、「いま」と「未来」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日本の現代社会だが、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と思う。

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」の課題でもあり表裏一体だ。

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。







インタビューの日時・場所

Hesosalon 4 STAY (徳島県三好市)

令和6年1月10日

プロフィール

## 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し創業。

2017年オウライ株式会社を開業。



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」だ。

様々なアイデアや技術を活用し、事業の三本柱である。ヒト、モノ、カルチャーの「往来」を促す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る。そういった積み重ねのひとつひとつが、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。

そのビジョンに少しでも近づいていくための具体的な取組として、ヒト事業では宿泊・ワーキング施設の企画と運営、地域の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-Cu」の運営を行う。また、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、価値というものは、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を外から見たら「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と考えている。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-Cu」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

原則として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ということだ。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」が大切だと思っている。そして、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、当社のミッションでもある「新しい往来インフラの創造」を行い、その実現を通じて、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だ。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」が八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らづらい。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。







インタビューの日時・場所

eat & stay ままごと (高知県高岡郡日高村)

令和6年1月12日

プロフィール

## 小野加央里

一般社団法人 *nosson* 代表理事

愛知県名古屋出身。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を行い、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。



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である。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んでいる。

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』、地域人材マネージメント、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 とまもと』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のための企画を生み出し、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。モノ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だろうか、きっとそうではないと思う、その答えを探すために地域でボランティア開始した。

元々社会的課題を感じて、地域に飛び込んだわけではない。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、みんなと一緒に解決することに楽しさや幸せを感じている。自分のワクワクの1%を入り口に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」という言葉にはどうしても犠牲感が伴う印象がするが、本当はそうではない。みんなと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、サステイ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のも事実だ。地域規模に合わせて事業を考えていくときに、N11のマーケティング手法を用いるようにしている。事業の対象として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ように心がけている。

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。人口一万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

当社が実施している「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、高齢者の方々もつ余力や持て余す時間を労働分野に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、二つの想いから始まったものだ。

第一弾では、「土佐いきいき豆」の復活栽培を開始し、高齢者の方々にいきいき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)トマト豆サプリメント」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、相当な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、高齢者の方々に生産者となってもらうことで、社会での新たな役割が生まれ、新たな人との交流が生まれ、やりがいやいきがいが生まれる。

それが、結果として介護費用の削減やフレイル予防、認知症発症予防につながる可能性がある。

事業を通じて、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。







インタビューの日時・場所

石鎚ふれあいの里（愛媛県西条市）

令和6年2月11日

プロフィール

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。約10年のサラリーマン生活を経て2016年合同会社こっからを創業。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。



合同会社こっからは、スタートアップから大手企業までの人材開発や組織開発を行っている。また、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。

巴山さんは常に、「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す言葉であり、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、ということをも巴山さんは考えている。

そのような信条のもと、NPO法人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、自治体が直面しているリアルな社会課題の解決を、同プログラムの参加者自身で開発し提案する。

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二つを目的としているのである。

## 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

「合同会社こっから」で行っている事業がもつ「社会的価値」は、ビジネスパーソンなどの「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。

一方、「NPO法人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ている人が多い。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のが現実であり課題と感じている。

しかし、企業にとっては研修という位置付けであるため、（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。

四国のように年間三万八千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、十人・百人という単位で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、楽しさとやりがいだけで続けている部分はある。DAIS では、過去の参加者のうち、有志メンバーがその後運営側となって戻ってくるという循環が生まれている。参加者が運営側で戻ってくる理由はいくつかあるが、本人の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のではないかと思う。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。

どんなスタンスで参加いただいても構わないが、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的に参加し、活動しているが、DAISらしい常にオープンでフラットな空気が変わらないのは、(参加者の)所属する企業では当たり前のビジネス原理という慣習がな  
いことや、肩書きや役職などに囚われないことで、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、当団体の一つの特徴である。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(もしくはは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、その関わり方も重要なポイントだ。

実際に運営してみると、規模が大きな自治体はリソースが豊富なため、そもそもニーズがなかったり、(大きいが故に)組織が縦割りで話がスムーズにまとまらなかつたりと難しく感じることが多い。一方、規模が小さな自治体(町村レベル)では、課題がより具体的かつ切実で、想いを持ったキーマンもこちらから見つけやすい。

自治体とパートナーシップを組むにあたり大事なことは、「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」である。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り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の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。





### 第三章

## 洞察と探求による価値観の交錯と統合

ワークショップ・リサーチツアーの活動記録



一  
ワーケーション

令和六年二月九日  
於 ロフトワーク京都オフィス（京都府京都市）

## ワークショップ（研究会）

本年度は、関西エリアのキーパーソン五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、本調査においては、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（SIF）の加藤有也氏の協力のもと「ロジックモデル」のフレームワークを活用した。

ワークショップのなかでキーパーソンの方々は、ご自身が現在行っているビジネスをテーマに、ご自身が有する有形・無形のリソースと。自らの事業により達成したい状況（アウトカム）が流れるようにつながる論理を改めて構成。それぞれの事業が生み出すアウトプットやアウトカムを言語化することで議論を活性化しつつ、事業者同士のコラボレーションの余地を探り、今後の新しい取り組みの可能性を模索した。



開会のご挨拶・自己紹介

関西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。

インパクト投資の概要と  
今後の動向の共有

一般財団法人社会変革推進財団(以下、SIFE)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

SIFE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。

ロジックモデルの作成

ゲスト事業者5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。

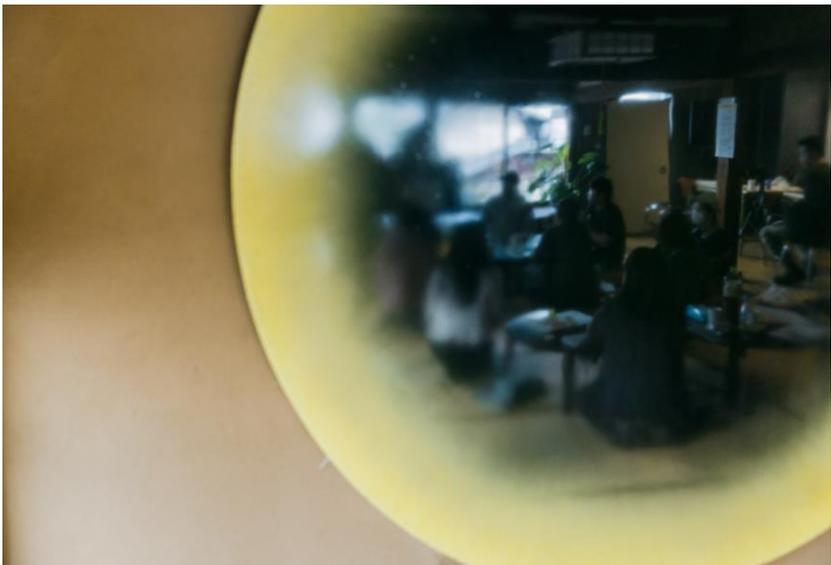
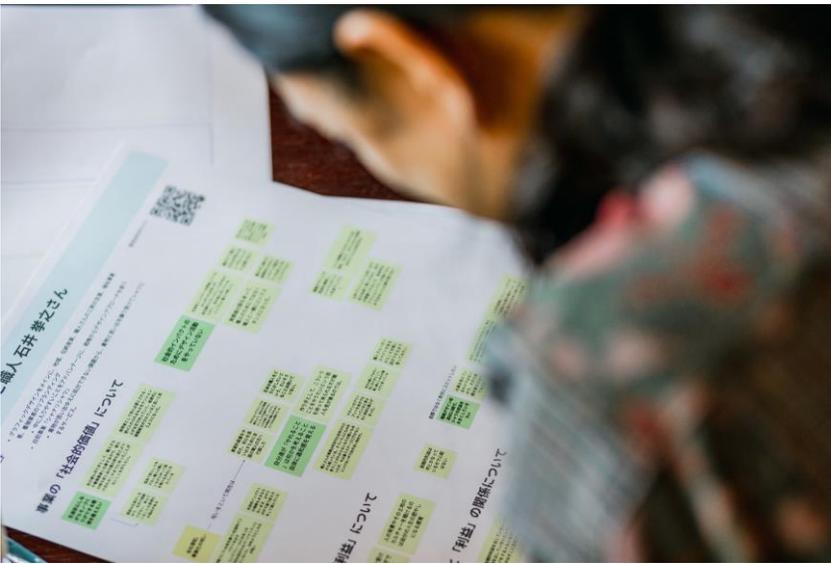
ロジックモデルの発表

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。









インタビューの日時・場所

ロフトワーク京都オフィス（京都府京都市）  
令和6年2月9日

プロフィール

加藤有也

一般財団法人社会変革推進財団（SIF）  
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、SIFに参画。



SIF (一般財団法人社会変革推進財団) 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である。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。

加藤さん自身、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、すなわち「本人の努力」如くだけでなく、一人ひとりを取り巻く社会・経済の側に、その要因が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可能性があるとも感じている。

## 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にインパクト志向を取り込むことが重要だ。

——SIF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などお金を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(機関投資家)が、「ES投資家(有限責任組合員)になることで知識を深めるといった例が多かった。しかし近年は徐々に、アセットオーナーがファンドなどに対しインパクト志向を求めるといった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など投資をする側の価値観次第で決まる。

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（投資対象の資産）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」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。

「システムチェンジコレクティブ」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、インパクトを生むことができる」ことを証明したい。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SIF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ては何も変化を起こせない。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、そして、再度やり方を見直して前に進みながら、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今からでもできる。

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だろうか。





二  
リ  
サ  
ー  
チ  
ツ  
ア  
ー

令和六年二月二十八日  
於 まほうの다가しやチロル堂・しおのめハウス（奈良県生駒市）

## リサーチツアー（現地訪問）

ワークショップ（研究会）での内容を踏まえて、キーパーソンのひとりである坂本大祐氏がその設立に携わった、奈良県生駒市にある「まほうの다가しやチロル堂」にてリサーチツアーを実施した。

「まほうの다가しやチロル堂」は一見ふつうの駄菓子屋であるが、食べる、買うといった何気ない行動が、結果として子どもたちを喜ばせることにつながる、そんな不思議な「まほう」がかかっているお店だ。

地域で子どもを育て見守るべく、同店では、子どもが店舗にあるガチャガチャに百円を入れてまわすと店内通貨の「チロル」をゲットできる。その通貨を使ってお菓子や食事などの購入ができる仕組みだ。一回のガチャガチャで一チロル、場合によっては二チロル・三チロルが出てくることもある。

つまり、百円が、二百円や三百円、ときには五百円分の商品や食事に変身する魔法がかかる。この取り組みを通じ、運営元はすべからず子どもの成長を応援えdきる仕組みを目指している。

四人のキーパーソンが早朝より現地を視察。その後、オーナーである石田慶子さんから、このユニークさが脚光を浴びると共に、不思議なまほうを持続させていくことの両立の難しさを教えてもらいながら、実際にキーパーソンの方々が、ロジックモデルに沿って事業アイデアの検討を行い、垣根を越えて共創・協働しうる領域・可能性の議論を行った。



「まほうの다가しや  
チロル堂」視察

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。

チロル堂オーナーの  
石田慶子さんより説明

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

参加者による共同可能性を  
探るアイディエーション

午前中の現地視察、石田さんによる解説を踏まえて、ゲスト事業者四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  
プレゼンテーション

ゲスト事業者四名による、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。

振り返り

各ゲスト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。















## 地域と価値とビジネスをめぐる探求と深化

自分と社会との関わりしろを捉え、価値づくりに臨む十三人による探求

### KEYPERSON PROFILE 3

2024年7月18日 初版 1 刷発行

発行者 経済産業省近畿経済産業局 総務企画部中小企業政策調査課  
大阪府大阪市中央区大手前1-5-44  
bzl-kin-chushokigyoseisaku@meti.go.jp

協力 経済産業省東北経済産業局 総務企画部企画調査課  
経済産業省四国経済産業局 総務企画部企画調査課

令和5年度中小企業実態調査事業（地域・社会における価値創出を担うキーパーソン人材の発掘・深掘と当該人材の活動が及ぼす社会的影響・価値の言語化試行を通じた地域の包摂的成長への貢献可能性調査）

事業主体（委託元）／経済産業省近畿経済産業局 総務企画部中小企業政策調査課

委託先／株式会社ロフトワーク

掲載内容・画像の無断転載・複製を一切禁じます





