

第6章 社会的企業と条件不利地域の活性化のための協働のスキーム

第1節 条件不利地域とNPO、社会的企業、中間支援組織

1. 社会的企業とは

(地域に必要なサービスを担うNPO等)

今日、NPO等は既に大きな役割を担っており、地域社会、特に、条件不利地域など民間企業が立地しにくい地域においては、生活に必要なサービスや地域活性化などにおいても、その役割が期待されている。しかしながら、NPOの多くは、専任の職員数は限られ財政面でも行政からの支援等に依存している場合も大きい。こうした中で、事業収入を得るための活動を行うNPO法人もみられ、また、住民主導で地域に必要な事業を行うため、会社組織を立ち上げる例もみられる。

(社会的企業、社会企業とは：営利と非営利のハイブリッド)

社会のために活動する主体の組織形態は多様であるが、商品やサービスを有料・有償で提供する事業型のNPOや、会社形態により社会的課題に取り組む社会志向型企業、さらに、一般企業のCSRなどを広く含む、社会的課題の解決に様々なスタイルで取り組む事業体をさす、「ソーシャル・エンタープライズ (Social Enterprise)」(社会的企業)というコンセプトが注目されている³³。

「社会的企業」は、「営利」(市場)的側面と「非営利」(公益)的側面を併せ持つハイブリッド組織としての特徴を有する³⁴。社会的企業は、その目的を達成する上でビジネスの手法を用いるが、得られた利益は基本的に利害関係者に分配するのではなく(分配する際は配当制限が課される)、事業への再投資のほかコミュニティに還元する³⁵。

ソーシャルビジネスの事業規模は約74.6兆円、10年後には120兆円を超える市場になると推計している例³⁶もあるなど、今後の成長が期待される分野のひとつである。

第7章では、NPOと中間支援組織等の概況を把握するとともに、特に、離島や山村といった条件不利地域等において、地域活性化のための事業を展開する事業体に焦点をあて、その現状と今後の課題を把握する。

2. 地域における社会的企業・NPO法人と中間支援組織の現状

(1) NPOと社会的企業

(地域活性化は社会的企業の主要な活動分野)

我が国のNPO法人34,371団体³⁷について、定款に示された主な活動分野をみると、「保健・医療又は福祉の増進を図る活動」(58.2%)、「社会教育の推進を図る活動」(46.0%)、「前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動」(45.5%) (複数回答)等となっている。

一方、経済産業省が実施したソーシャルビジネスに関するアンケート調査³⁸によると、主

³³ 谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』中央経済社) 2006

³⁴ 原田勝広・塚本一郎『ボーダーレス化するCSR 企業とNPOの境界を越えて』(同文館出版)「第13章：社会的企業：「営利」と「非営利」のハイブリッド」ほか。

³⁵ 塚本一郎・柳澤敏勝・山岸秀雄編著『イギリス非営利セクターの挑戦』(ミネルヴァ書房) 2007年。

³⁶ 経済産業省「ソーシャル・マーケットの将来性に関する調査研究報告書」(平成17年7月)

³⁷ 平成20年3月31日現在のNPO法人の認証数。内閣府ホームページ <http://www.npo-homepage.go.jp/>

³⁸ 経済産業省「ソーシャル・マーケットの将来性に関する調査研究報告書」(平成17年7月)

な事業分野は「地域活性化・まちづくり」(60.7%)が特に多く、次いで「保健・医療・福祉」(24.5%)となっており、地域活性化等が半数以上を占める。³⁹

図表Ⅱ—6—1:NPO法人と社会的企業

	NPO法人	ソーシャルビジネス
組織形態	NPO法人	NPO法人、株式会社、有限会社、合同会社等
事業規模	100万円未満: 24.3% 100万～500万円未満: 26.9%	500万円未満: 16.3% 1,000万～5,000万円: 26.4%
常勤職員数	0～4人が約70%	0～4人 52.6%、5～9人 19.0%
収入源	全体の約60%の法人は、公的資金(補助金・助成金、委託事業費)の受け入れがない。	実施事業からの収入が過半を占め、売上高が多いほど事業収入の割合が高い。公的機関からの委託・補助金は20～30%程度。

資料：NPO法人については、事業規模及び常勤職員数については(独)経済産業研究所「平成18年度NPO法人の活動に関する調査研究報告書」(平成19年3月)、収入源については内閣府「平成18年度市民活動団体基本調査報告書」(平成19年4月)より引用。ソーシャルビジネスについては、経済産業省「ソーシャル・マーケットの将来性に関する調査研究報告書」等(平成17年7月)による。3つの調査の調査対象は異なるため、正確な比較ではない。

(2) NPOの中間支援組織の現状

(社会的企業を支援する活動の重要性：中間支援組織)

NPOや社会的企業は、目的、規模、組織形態、活動する地域、内容、目的等により、多様であり、それぞれに適した解決策、ビジネスモデルがありうる。未だ、小規模な組織も多い中で、独自に全ての課題を解決することは困難な場合も多い。NPO法人を支援するNPO法人、中間支援組織⁴⁰も数多く存在している。分野を特定せずに、常設の事務所を構えてNPOに関する相談に応じているNPO支援センターは全国で287団体⁴¹あるとされている。このうち約4分の3に当たる208団体は地方公共団体が設立したものである。

(中間支援組織の主な機能)

全国の中間支援組織の活動内容や運営体制について、明治大学非営利・公共経営研究所等が実施した調査によると⁴²、中間支援組織が支援対象とするNPOの活動分野としては、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」(71.1%)が最も多く、「まちづくりの推進を図る活動」(55.6%)、「こどもの健全育成を図る活動」(42.2%)等がこれに続く。

中間支援組織が、NPOの支援に当たって最も力を入れている機能は、「事業運営・政策に関連する専門的な相談・助言」(17.8%)が最も多く、次いで「NPO間のネットワーク構築」と「政策提言」がそれぞれ15.6%となっている。

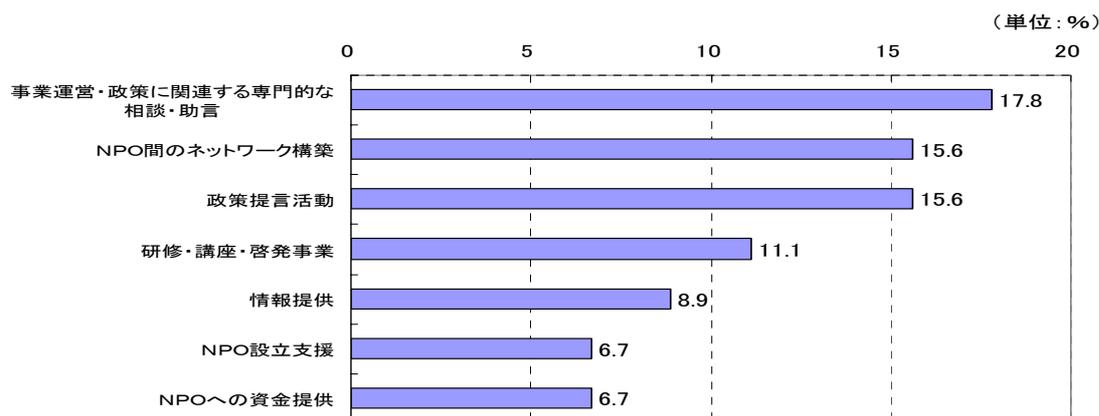
³⁹経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」(平成20年4月)では、社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むことを「ソーシャルビジネス」と定義³⁹し、組織形態としては、株式会社、NPO法人、中間法人など多様なスタイルが想定されている。

⁴⁰多面的社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会とNPOの変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者とNPOの仲立ちをしたり、また、広義の意味では各種サービスの需要と供給をコーディネートする組織(内閣府「中間支援組織の現状と課題に関する調査報告」(平成13年度))

⁴¹日本NPOセンターホームページ(平成20年4月4日現在) <http://www.jnpoc.ne.jp/>

⁴²明治大学非営利・公共経営研究所(明治大学 塚本一郎研究室)「2007年度全国NPO中間支援組織アンケート調査中間報告書」(2008年6月30日)による。全国の特定非営利活動法人格を有する、民設民営のNPO中間支援組織(計70団体：NPOサポートセンター所有のリストより抽出)を対象に、平成19年7月20日から8月10日に郵送により調査票を送付し、45団体の有効回答(有効回答率64.3%)を得たもの。

図表Ⅱ—6—2:最も力を入れている機能「1位」(抜粋)



資料：明治大学非営利・公共経営研究所（塚本一郎研究室）『2007年度全国NPO中間支援組織アンケート調査中間報告書』

(中間支援組織の組織体制)

同調査により中間支援組織の組織体制を見ると、事務局職員が居る組織が97.8%、その人数は、「1～4人」(42.2%)が最も多く、「5～9人」(28.9%)、「10人以上」(26.7%)と、10人未満が7割以上を占める。単年度の総収入額は、1,000万円未満が4分の1弱、1,000万円台が20.0%、1,000～5,000万円が3分の1強、1億円以上も4.4%となっている。

事務所は、「民間所有の施設内」が全体の約4分の3(73.3%)と多数を占める一方で、「自治体所有の施設内」に事務所をもつ団体も約4分の1に上っている。

事務局スタッフの中で最も不足していると思われる人材は、「資金調達能力の高い人」(22.2%)、「組織や事業全般を運営する能力の高い人」(20.0%)、「会計・経理に関する知識・経験のある人」(13.3%)等となっている。

このように、中間支援組織の状況も、NPOの活用が多様であるのに応じて、一様ではなく、組織体制の面でも小規模なものも含まれている。

3. 地方圏におけるNPO中間支援組織の取組事例

地域で活動する事業型NPOや社会的企業の多くは、そのビジネスモデルを模索している段階にあるものも少なくない。特に、そもそも民間企業のビジネスが成り立ちにくい条件不利地域等において、NPOや社会的企業等が、ビジネスの手法を用いて事業を継続していくことは、非営利目的であることゆえに、地域の賛同と協力を得られる面もある反面、一般には容易ではない。

以下では、条件不利地域を多く抱える岩手県及び鹿児島県を例に、NPOの中間支援組織の現状と、ビジネス的なアプローチを取り入れた取組を紹介する。

(1) 岩手県の例

(岩手県内のNPO等の現状)

岩手県内のNPO法人数は319団体であり(平成20年3月31日現在)、定款に示された活動分野は、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」(63.3%)、「まちづくりの推進を図る活動」(57.7%)、「子どもの健全育成を図る活動」(52.4%)等となっており、全国と概ね同様の傾向である。

(いわてNPOセンター)

県内の中間支援組織で、中心的な役割を果たしている「いわてNPOセンター」は、平成15年12月に設立され、会員数は正会員14名、賛助会員等107名、有給職員42名、ボランティア6名(平成19年9月30日現在)、平成18年度の事業規模は約1億6,000万円である。昭和2年開館で登録有形文化財となった岩手県公会堂の指定管理者として県から管理運営を受託し、事務局も公会堂においている。センターの主な業務は、県立大学キャンパス管理運営、道路利用に関する社会実験等の事業開発(31.9%)、中間支援(19.9%)、民間における食育活動支援、グリーンツーリズム体験ツアーの実施等の地域振興(11.9%)などとなっている。

(いわてNPOセンターの中間支援—行政との新たな協働の仕組みの構築)

いわてNPOセンターでは、民間企業出身者を中心に、社会的企業として特色ある活動を行っている。まず、第一に、行政に対して積極的に事業提案を行い、受託業務を拡大し、新たな協働の仕組みを模索している(平成18年度実績約1億6千万円)。例えば、雫石町において、バス路線の撤退に伴い、代替輸送が課題となった。同センターが中心となり、町、県立大学などと連携して調査を行い、デマンドバス事業を立ち上げただけでなく、バスの運営を受託するNPO法人を新たに設立するなど、行政、NPO、住民との協働による事業運営の仕組みを構築した。

(民間企業の経営ノウハウを取り入れた事業進捗の管理)

第二の特徴としては、いわてNPOセンター自体が、民間企業の経営ノウハウを取り入れ、成果主義に努めている点あげられる。事業部制を敷き、それぞれの役割を明確にするとともに、事業実施に当たっては「事業企画シート」と「事業総括シート」を作成し、成果指標の目標値と実績値、自己評価、協働実態評価の把握などを行い、事業の進捗を厳しく管理している。また、NPOへの支援を行う中でも、ビジネス的な発想で事業を継続できる基盤を作ることを重視している。

(岩手県内のNPO支援の取組・中間支援組織の状況)

いわてNPO支援センターの調査によると、岩手県内にあるNPOのうち、中間支援事業を実施している団体は10法人ある。これらの団体の事業規模は、中間支援事業を含めて430万円～1億6,000万円、職員数は1名～45名と幅があるが、平均すると事業規模は約3,000万円、職員数は約11名、職員のうち有給職員は約7名となっている。

同センターやこれらの中間支援組織の活動によって、岩手県下のNPOの間にも、地域活性化、観光などの分野で社会的企業への関心もみられるようになってきている。

(2) 鹿児島県の例

(人材育成に取り組む中間支援組織「ネイチャリング・プロジェクト」)

鹿児島県内でNPO等の人材育成・支援事業を中心に取り組むNPOとして、「ネイチャリング・プロジェクト」があげられる。

ネイチャリング・プロジェクトは、社会起業家の輩出と、地域再生のためのネットワーク形成・協働の推進をめざし、平成12年3月に設立された。会員数は50名、役職員9名(平成20年7月現在)、平成19年度の事業規模は約2,500万円となっている。

主な事業としては、非営利セクターの担い手育成、人材育成を支援するためのNPO企業・経営者の養成、コミュニティビジネスのためのセミナーを実施している。このセミナーは、様々な分野で事業展開しているNPO法人等の経営者などから、マーケティング、ビジネスコーチング、社会起業論などの経営戦略を学ぶ講座である。参加者は主として、NPO等で実際に活動する市民、退職後、UJIターンを希望する者などである。

平成19年までに258名の受講者を受け入れ、既に、受講後3ヶ月以内に総受講者の30%が起業し、また、61%が就職するといった成果をあげている。受講者による起業の例としては、農業、IT事業、フリースクール⁴³、文化芸術、救急介護車事業など多様である。

このほか、起業を目指す人材や企業のCSR担当者の交流の場となる「かごしま“遊”学塾」を開催するなど、企業と協働して、地域で活躍することが期待される、社会的企業家を支援している。また、県内大学生のインターンシップの受け入れ、女性のキャリア形成の支援プログラムの作成等も行っている。

4. 条件不利地域等と社会的企業

(社会的企業と地域社会の「新たな結び」)

経済産業省が実施したソーシャルビジネスに関するアンケート調査⁴⁴によると、事業の推進に当たって、市町村や都道府県との連携・協働を継続し、新たに企業や教育機関等との連携を望む事業者は40%を超える。

地域の課題の多くは、非営利セクターか、営利セクターかといった、ひとつのセクターだけで解決できるものだけではなく、行政、企業、経済団体、中間支援組織、金融機関、大学、住民等が相互に連携しつつ取り組むことが重要となる。

特に、離島や半島といった地域においては、特殊な地理的、経済的、社会的条件に対応し

⁴³学校教育法に基づかない民間の教育機関を指し、我が国では小学校・中学校・高等学校などに行けない或いは行かない子どもたちが(不登校・引きこもり状態など)学校の代わりに過ごす場所をさす。「オルタナティブスクール(代替学校)」とも言われている。

⁴⁴ 経済産業省「ソーシャル・マーケットの将来性に関する調査研究報告書」(平成17年7月)

た協働のあり方「新たな結い」が模索されている。社会的企業は唯一の解決策ではないが、公的な支援に依存する面も大きかった条件不利地域においては、地域貢献を目的としつつ、民間企業の経営に学び、持続的に事業体を運営していく発想は、協働のためのスキームの選択肢を広げるものである。

第2節 「小さな総合商社」を目指す地方の試み

1. 特産品による地域活性化と社会的企業

(1) 特産品開発、地域ブランドの取組の担い手・事業者

(拡大する少量生産の特産品の流通の可能性)

宅配便を活用した産地直送や、インターネット通信販売等の拡大により、地方の少量生産の特産品を全国市場で販売する可能性は大きく拡大してきた。1970年代に全国に広がった宅配便は、昭和57年度には取扱個数1億7千万個と郵便小包の個数を上回り、平成18年度は29億3919万個となっている。昭和62年頃からクール宅配便のサービスが拡大し、水産物など生鮮食料品にもチャンスが広がった。また、近年では、CAS技術⁴⁵の活用により、従来、遠隔地には出荷できなかった海産物などについても、鮮度を維持しつつ市場を拡大していくことが可能となった⁴⁶。最近では、和菓子をCASにより凍結し米国に輸出した例などもある。

(特産品による地域振興に関わる業種は多岐にわたる)

特産品の企画・開発、生産、製造、販路拡大等の一連の流れに関わる担い手は多岐にわたる。特産品を生産する第一次、第二次産業に携わる生産者・製造業事業者、卸売・小売業のほか、パッケージ・デザインやネット販売のためのシステム構築といった、様々なサービス産業に及ぶ。個々には少量の特産品販売を、一定以上の事業規模に育て、大消費地のニーズもとらえ特産品を作り出していくためには、地域の関係者が協働していくための調整も求められ、このようなサービス自体が付加価値を生み、地域に雇用の場を作る可能性もある。

(卸売業者等の少ない地域もある)

離島や山村などの少量、少品種の特産品について、個々の生産者等が営業担当をおくことは、一般的には現実的でない。また、地域全体としてみても、特産品の生産額や種類、販売額に限りがある場合、特産品を扱う卸売業等が成り立つことは困難な場合も多い。

卸売業の事業所立地の状況をみると、小規模市町村を中心に、卸売業が立地していない市町村も48市町村、1事業所しか立地しない市町村44市町村、5事業所未満134市町村などとなっている。

図表Ⅱ—6—3:小規模市町村における卸売業者事業所数

	全市町村 平均	人口5千 人未満	人口5千 人以上、1 万人未満	人口1万 人以上、5 万人未満	振興山村	離島地域 等	半島地域
卸売業社事業所数	201.9	3.3	9.4	43.4	6.0	22.6	44.7
卸売業者事業所総数	367028	766	2569	33763	1261	1041	7920

資料：総務省統計局「平成18年事業所・企業統計調査」

注：振興山村、離島地域、半島地域については、全域が指定されている市町村のみの数値である。詳細は凡例参照。

⁴⁵ Cell Alive System (細胞が生きているという意味。)の略。磁場で食材の水分子を振動させながら-55℃まで温度を下げることにより、水とうまみ成分を均一に凍結させる凍結技術。凍結時に細胞を破壊せず、限りなく凍結前の状態を保ったまま保存できるため、解凍した時に素材のうまみや食感、風味が失われにくい。

⁴⁶ 「都市・地域レポート2007」参照。

(産地商社の可能性)

都道府県や大規模な都市であれば、物産開発公社といった組織があっても、小規模の市町村等においては、地域全体として一定以上の事業規模にならないと、営業活動や商品開発支援の専任職員を置き、そのような組織を維持することは困難である。

沖縄県では、県レベルでの沖縄県物産公社（平成18年度総取扱高：68億円、6000品目）等とともに、離島レベルでも久米島物産公社、石垣島特産品販売センターといった産地商社がある。例えば久米島では、県の公社のノウハウ支援等も受けつつ、島の特産品の卸売や島内事業者への商品開発の助言などを行っている。このようなあり方は、県レベルでの産地商社との機能分担、沖縄ブームといった条件もあって可能となったものと考えられる。

(2) 産地と大消費地をつなぐ可能性

(都市・地域連携によるアンテナショップ)

販路拡大のために、物産展の開催やアンテナショップを展開する地域も少なくないが、運営経費が売上げを上回る場合も少なくないと考えられる。

このような中、消費地である都市と農山漁村が連携し、地方の魅力による商店街の活性化と、販路を拡大したい農山漁村の両方にメリットとなる形でアンテナショップを展開する例もある。例えば長野県木島平村は（人口5,312人、H17年国勢調査）、姉妹都市である東京都調布市に、平成15年からアンテナショップ「新鮮屋」を開設し、農産物販売と観光情報発信の拠点としている。「新鮮屋」は年間約5千万円を売り上げているが、村は交流事業全般を担当する職員一名を調布市役所に派遣しているほか、年間約100万円程度を補助している。調布市側も空き店舗活用による商業活性化事業により1年間の家賃補助を行った。木島平村は高齢者も巻き込んで耕作放棄地対策を進めているため、農家から安く買うのではなく、農業を続ける動機付けとなる程度の値段で買うことも重要であり、純粋にビジネスだけを考えるのではなく、村の将来も視野に運営している。

(社会的企業の課題としての産地の卸売業の可能性)

都市と農山漁村連携によるアンテナショップの取組は、1つの解決策であるが、木島平村の例にみるとおり、単に農産物を販売するためだけではなく、耕作放棄地維持や姉妹都市交流といった、公益的な目的のために運営されている。

小規模地域の地場産品と大消費地をつなぐ地域の卸売業は、すぐに収益に結びつかない場合でも、地域の第一次産業の維持、地域の活性化といった公益的な観点からも取り組む必要がある課題である。一方、地域に雇用をもたらすビジネスを育てていくことも不可欠であり、地域に根ざした社会的企業が取り組むべき課題のひとつと考えられる。

以下では、島根県海士町の、小さな総合商社を目指す取組を紹介する。海士町においては短期的な売上げ拡大だけではなく、U J I ターン者の働く場を創出し、島の定住人口を維持するといった中長期的な視野から、このような取組を進めている。

取組は始まったばかりであり、今後は海士町も含め各々の地域が、地域の条件に適った産地商社機能や、行政、民間、N P O等の協働の可能性等を模索していく必要がある。

2. 事例：小さな総合商社を目指す離島の取組（島根県海士町）

海士町は、離島という地理的な制約がある中、組織や細胞を破壊しない凍結システム「CAS」の導入、岩ガキ「春香」、「さざえカレー」、天然塩「海士乃塩」などの商品開発、「隠岐牛」のブランド化などで全国的に注目を集めてきた。従来は個々の事業主体が生産から営業までを単体で行ってきたが、これからは、島の特産品を総合的に取り扱う、いわば島の小さな“総合商社”を立ち上げ、島の特産品の販売を強化する体制づくりを進めている。

（1）立地・地理的条件

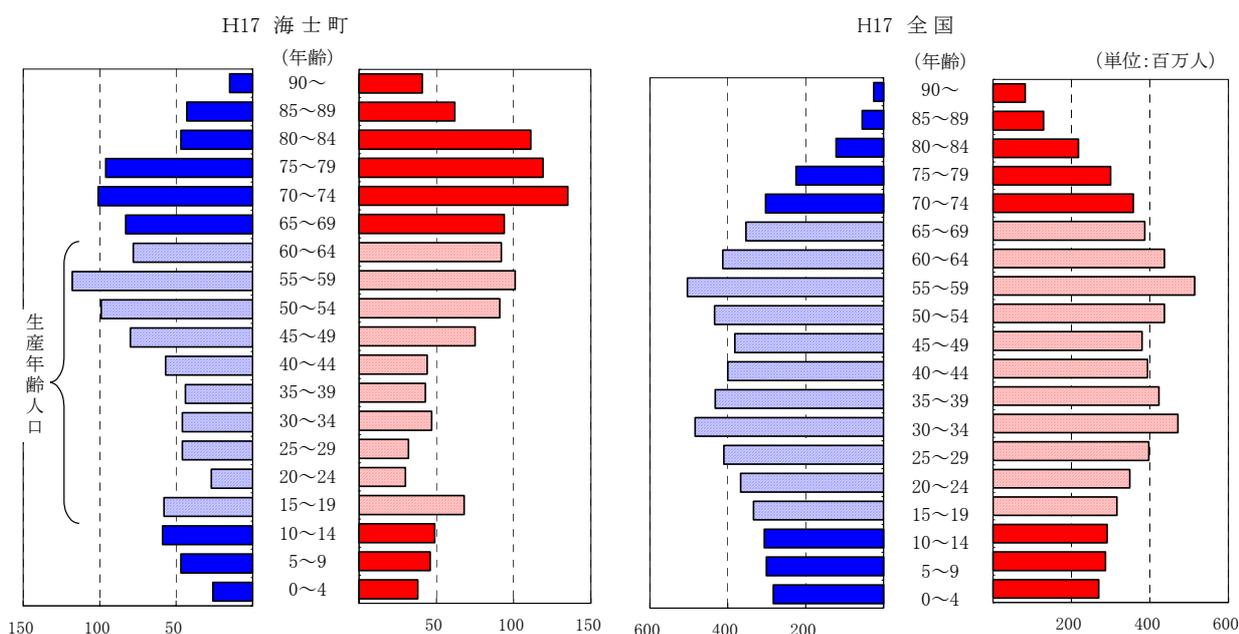
海士町は、島根半島の沖合約 60 km の日本海に浮かぶ隠岐諸島のひとつ、中ノ島全域を町域とする人口 2,581 人の町である。空港（隠岐空港）のある隠岐の島町からは高速旅客船で約 35 分のアクセスである。離島地域、過疎地域の指定を受けている。

高齢者比率は 38.0%、生産年齢人口比率は 53.1% と、若年層の恒常的な流出により、人口構成上の二極分化が進み、基幹産業である第一、第二次産業における労働者、後継者の慢性的な不足に陥っている。

<海士町から遠く三郎岩を臨む。>



図表Ⅱ—6—4：海士町の年齢別人口（人口ピラミッド）



資料：海士町資料

このため、法人を含めて課税客体に乏しく、税収だけでは基本的な住民サービスが賄えない財政状況で、住民サービスを維持・向上するため、行政が自らのコスト削減に努め、平成16、17年度に、単年度の絶対削減額1億5,000万円を目標に、行財政改革を実施した。特に平成17年度は、経常経費の見直しや定数削減、人件費の削減（町三役は50～40%、職員も平均22%の給与カット）等により2億1,450万円削減し、ラスパイレス指数は72.4で全国最下位となった。

図表Ⅱ—6—5:海士町の総人口の推移

総人口の推移 (人)								人口増減率	65歳以上 人口比率
1920	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2005	2000-2005	2005
6,001	6,986	6,160	4,257	3,537	3,119	2,672	2,581	△3.4%	36.4%

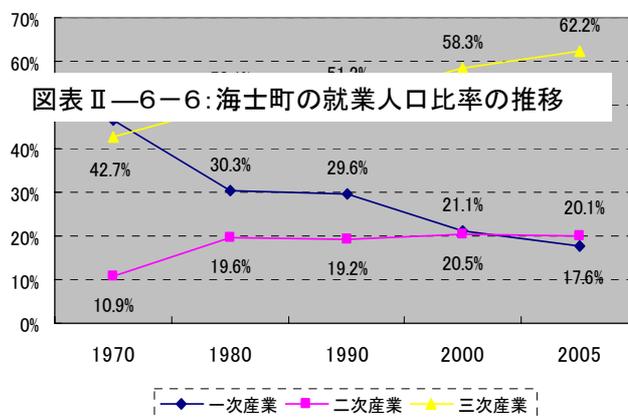
資料：総務省統計局「国勢調査報告」により作成。

(2) 従来の産業振興の取組と成果

海士町では、地域の取組として、基本的な住民サービスの維持・向上（行財政改革）のほか、産業振興対策（産業立地による生産人口の確保）と、定住対策を重視してきており、それぞれ成果を出している。

このうち、産業振興については、「海士デパートメントストアプラン」として地域再生計画を作成し、平成16年に認定を受けた。島

全体をデパート階層に見立て、島の味覚や魅力を詰め込んで、全国に発送しようという試みであり、様々な支援措置を活用し、第一次産業を興し、雇用が発生することで定住人口の増加をねらったものである。



資料：総務省統計局「国勢調査報告」により作成

(隠岐牛(上)と岩ガキ「春香」(下))

(3) 新たな取組：ITの活用と販売促進会社の立ち上げ

(ITを活用した販売促進体制の強化)

第一次産業を中心とした高付加価値化の商品づくりを核とした産業振興策は、一定の成果を収めているものの、これを全国的に販売していくため、販売促進の強化が不可欠であり、そのためには、島の特産品を総合的に取り扱う販売促進会社が必要と考えた。

すなわち、現状では各々の事業主体が生産から営業までを単体で行っている。例えば、「さぎえカレー」「岩ガキ」「海士乃塩」は(株)ふるさと海士が取り扱い、「隠岐牛」は(株)隠岐潮風ファームが取り扱っている。これに対し、核となる組織が島の全ての物産を把握し、営業・販売を推進すれば、より一層の販売効果が期待でき、さらに、離島という地理的な状況を考慮すると、市場までの距離やアクセスに左右されないITを活用した販売体制が効果的であると考えた。



図表Ⅱ—6—7:海士町におけるこれまでの産業振興の取組と成果

	取組の内容	売上げ・雇用効果等	今後の見込 (規模・売上額)
「さざえカレー」の商品化	島の周辺にはサザエが豊富に捕れることから、日常的にカレーにはサザエを入れていた。島外から来た商品開発研修生がこれに着目。さざえを取り入れたレトルトカレー「さざえカレー」を全国展開するために、平成8年から地元農協婦人部と研究を重ね、平成12年に発売。	・年間3万食を販売 ・売上額は約 13,000 千円 (平成18年)	年間4万食 18,000 千円 (目標年度: 平成24年度)
岩ガキ「春香」の商品化	UJI ターン者と地元漁師が協力して設立した「海士いわがき生産組合(株)」が岩ガキの養殖に成功し、春～初夏限定の岩ガキとして平成13年から築地市場などに出荷。	・本格的に販売をはじめた 平成14年度は出荷数約6万個、売上額1,500万円 ・平成18年度は出荷数約16万個、売上額4,000万円	年間35万個 100,000 千円 (目標年度: 平成24年度)
「隠岐牛」のブランド化	良質の黒毛和種の産地でありながら、子牛の生産に留まっていた。これを繁殖から肥育まで一貫して取り組み、隠岐牛ブランドの確立を目指した。平成16年3月構造改革特別区域計画「潮風農業特区」の認定を受け、建設業から農業への参入を可能とし、建設業者の子会社として設立された「隠岐潮風ファーム」は農地を活用した畜産業に参入。農家の高齢化と担い手不足、遊休農地の増加、公共事業の減少を背景に、建設業者の農業参入による遊休農地の有効利用とこれによる担い手不足の解消、企業的で安定的な農業経営を目指した。	・潮風でミネラルをたっぷり含んだ牧草で育った隠岐牛は肉質も良く、平成18年3月に東京食肉市場への初出荷では最高品位A5に格付け。 ・年間85頭を販売 ・売上額は約 85,000 千円 (平成18年)	年間150頭 150,000 千円 (目標年度: 平成24年度)
手作り天然塩「海士乃塩」の商品化	昔ながらの塩炊きによる天然塩づくりを復活。農林水産省の補助事業を導入して伝統製法による製塩施設を整備し、平成17年4月から本格生産を開始。	・「海士乃塩」を活用した梅干しや塩辛などの加工品づくりも開始 ・年間2.2トン販売 ・売上額は約 5,800 千円 (平成18年)	年間5トン 10,000 千円 (目標年度: 平成24年度)
新しい凍結システム「CAS (Cells Alive System)」の導入	「CAS 凍結センター」は、農林水産省の新山村振興等農林漁業特別対策事業等を活用し、総事業費約4億円で平成17年3月に設立。第三セクターの(株)ふるさと海士が運営。岩ガキ、白いか、真鯛、さざえごはんなどを加工。	・農水産物の高付加価値化による産業の活性化と、雇用創出の両面において、重要な拠点。 ・売上額は約 42,000 千円 (平成18年)	年間100,000千円 (目標年度: 平成24年度)

注: CAS(Cell Alive System、細胞が生きているという意味。)とは、磁場で食材の水分子を振動させながら-55℃まで温度を下げることにより、水とうまみ成分を均一に凍結させる凍結技術。凍結時に細胞を破壊せず、限りなく凍結前の状態を保ったまま保存できるため、解凍した時に素材のうまみや食感、風味が失われにくい。

（専門的人材の誘致）

このため平成 19 年度は、I T のスキルを有した外部人材を募集し、販売体制の構築を目指した。外部人材にこだわった理由は、第一に即戦力としての人材を求めているため、第二に定住人口の増加にも資するためである。

外部人材を誘致する方法として工夫した点は、第一に、地域の商品を扱うためには、地域住民とコミュニケーションをとりながら仕事を進める必要があり、少なくとも海士町に愛着を持ってもらわなくてはならない。そのため、単に人材の募集告知をするのではなく、体験ツアーを企画し、まず地域のことをよく知ってもらう機会を複数回にわたって設けたことである。第二に、体験ツアーの参加を呼びかける際には、HP 等で一方的に参加を呼びかけるのではなく、インターネット上の「ブログ」を用いて、町と各個人とが双方向で情報交換、交流を図ったことである。

「ブログ」に着目したのは、これを日常的に活用している人々は、もともと I T に関する興味が高く、その中には専門的な技術を有する人、それを職業としている人も多いたからであるが、このように双方向で情報交換を行うことで、体験ツアーの実効性が高まると考えた。さらに、「ブログ」を介して、体験ツアーに参加を希望する者、海士町に興味を持っている者同士の情報交換、交流が図られれば、その効果はさらに高まると考えた。

結果として、第 1 回の体験ツアーには約 60 名の応募があったが、定員の関係で 23 名が参加し、地域の歴史・文化、自然にふれ、地域住民との懇談、移住に関するヒアリングなどを行った。

このことをきっかけに、平成 19 年度末までにシステム・エンジニアを含む 3 名（いずれも 20 歳代）が町へ移住し、海士町の特産品を総合的に取り扱うための販売促進会社である（株）巡の環が平成 20 年 1 月に設立された。

（販売促進会社の今後への期待）

海士町の主な特産品の売上げは概ね 1.8 億円に至っている。人口 2,581 人の海士町で、最大限の雇用創出に関する取組を進めたことで、人口は、3,000 人程度までは拡大する可能性がある町ではみている。今後、これら特産品の付加価値を高め、新たな商品企画を行い、全国、さらには中国なども市場に販売促進等を進めていく取組は、さらに雇用を生むことにもつながると考えられる。

（4）定住対策との相乗効果

平成 16 年 3 月に策定された「海士町自立促進プラン」では、産業振興による雇用創出に取り組む一方で、平成 17 年 10 月の目標人口を 2,600 人に設定し、定住対策を進めた。当時の人口は約 2,500 人で、年間 50 人程度の現象が続く中で、1 年半後に 100 人増やすことを目標に、ハード、ソフトの対策を講じてきた。

（定住用住宅の整備等のハード事業）

海士町には、民間の不動産業者がいないため、UJI ターン者の殆どは、海士町が管理する定住用住宅に入居することとなる。島根県の（財）ふるさと島根定住財団の助成事業等を活用し、平成 15 年度以降 50 戸以上の住宅整備を進めてきたが、平成 19 年度現在、すべての住宅が入居済みとなっている。

(365日稼働する定住・移住問い合わせ窓口等のソフト事業)

定住・移住希望者からの問い合わせ窓口を担う海士町観光協会では、365日シフト勤務制、時差出勤を行い、土日の問い合わせにもきめ細かく対応してきている。

また、平成10年度より「商品開発研修生制度」を立ち上げ、地域住民とともに地域活性化に取り組もうとする人材を随時募集し、特産品開発やイベント企画など地元にはない発想で取り組んでもらっている。採用された研修生は、1年間契約（更新も可能）で町の担当課に配属され、月15万円が支給される。これまで30名を受け入れ、前述の「さざえカレー」などが開発され、島外の人材を活用した地域活性化策として定着しているが、研修生のうち4名が海士町に移住するなど定住促進策としても効果が現れている。

(UJIターン者を迎えるための職場づくりをめざして)

ハード・ソフト一体となった取組により、平成16年度から平成19年度までに93世帯167名のUJIターン者を受け入れている。

このように、海士町への関心は広がりつつあるが、実際に、島に定住者を受け入れるためには、新たな職場が必要となり、また、能力を活かすことができる職場、やりがいのある職場が不可欠となる。そのためにも、例えば販売促進会社のような多様なサービス産業を担う職場、雇用の場を創出していくことも重要となり、これによって、海士町の経済の規模を徐々に拡大していくことも必要となる。

(5) 今後の展望

販売促進会社では、単に商品情報を羅列するのではなく、生産工程や生産者のこだわり、商品に対する想い、島に伝わる伝統的製法や歴史・文化的な背景などの情報を併せて提供することで、顧客の満足度を高めるとともに、島のファンとしてリピーターの獲得を目指している。つまり、特産品の売上げが地域経済の活性化につながるだけでなく、商品を通じて島に関心をもち、島を訪れる交流人口が増えるといった二次的な効果も見込んでいるためである。

海士町総合計画（平成16年6月）の「海士デパートメントストア」構想では、「そこに行けばなんでもそろそろ」を主眼に、美味しさ（島の海産物、隠岐牛など）、楽しさ（島の自然環境など）を詰め込んだ、いわば島まるごとが、お客様にとってのデパートになることを目指している。

販売促進会社の立ち上げは、この構想の実現に向け、特に特産品を総合的に扱う、いわば海士町における“小さな総合商社”の第一歩であり、やがては、産地である離島が商品を企画し、大都市の消費者に提案していく、高付加価値のサービス産業が島に生まれることが期待される。

第3節 観光による地域活性化を担う社会的企業の可能性

1. 着地型観光による地域活性化に取り組む地域の取組体制

地方都市や農山漁村の中には、第一次産業の低迷や公共事業の縮小などに伴い、これに変わる地域の産業として、観光客等交流人口の増加による地域活性化に取り組む地域も少なくない。また、従来から観光地である温泉地などにおいても、近年の日本人の旅行者のニーズの多様化に対応していくため、地域主体で着地型、滞在型の観光を提案していくなどの取組の推進母体として、NPO法人や、会社組織等を立ち上げる例もみられる。

地域振興を目的としつつ、ビジネスとしての観光事業を進める取組は、地域に根ざした社会的企業の主要な活動分野の1つと考えられる。

(1) 観光による地域活性化のための体制・組織の状況

(観光からの取組、まちづくりからの取組)

従来、都道府県や比較的大きな都市などにおいては、地方公共団体が助成し観光協会やコンベンションビューローなどを設立する場合も多い。また、観光地の市町村などでは、旅館協同組合などが組織されているが、任意団体である場合も多い。このような観光関連の団体が母体となり、会社組織等を設立するなどして、旅行業の登録を行い、着地型の旅行商品を企画・販売する例もみられる⁴⁷。

一方、まちづくり会社や、地域振興に取り組む住民主体のNPOなどが、観光案内やボランティアガイドの育成等など、住民主体の観光関連事業を発展させている例もみられる。

このように、観光とまちづくり、地域づくりの二つの方向からの取組が見られる。

(多様な取組の体制・組織)

取組を行う事業体の組織形態としては、任意団体、財団法人、社団法人のほか、近年では、株式会社や合同会社、NPO法人、中間法人など様々である。

株式会社の例としては、観光協会自体が株式会社化したニセコリゾート観光協会、行政ではできない旅行業、物販なども行うために観光協会とは別途、会社組織を立ち上げた福島県南会津町の南会津観光株式会社、体験型観光による地域振興を目的に長野県飯田市はじめ5市町村と地元企業が設立した南信州観光公社、指定管理者制度の導入を機会に設立された愛知県足助町の三州足助公社などの例がある。また、住民主体で、かつ収益事業を行うために合同会社として出発した静岡県東伊豆町の稲取温泉観光合同会社、熊野古道の世界遺産登録をきっかけに地域経済の活性化を図るため有限会社を設立した三重県熊野市の熊野市観光公社などの例もある。

一方、NPO法人が旅行業の登録を行い、着地型観光にも取り組む例としては、NPO法人久慈広域観光協議会（岩手県久慈市）、土湯温泉まちづくり協議会（福島県福島市）などの例がある。このほか、旅行業は行わないが観光案内所の運営などをNPO法人が行う例もみられる。

さらに、兵庫県豊岡市（旧出石町）においては、NPO法人と株式会社が役割分担しつつ、観光による地域振興を進めている。

⁴⁷平成19年の旅行業法改正により、国土交通省では、地元の観光魅力を熟知した中小の観光関係者が主体となった創意工夫に満ちた旅行商品の創出を促す観点から、一定条件下で第3種旅行業者も募集型企画旅行が実施できるようになった。

（観光と地域振興のあり方を模索する地域）

観光による地域振興のための事業体のあり方としては、公益性を重視するのか、ビジネスの要素を重視していくのか、また、これらを両立させるのかによって様々な形態や組み合わせがありうる。

近年では、市町村合併を機会に、観光協会のあり方を見直し、新たな体制を立ち上げた例や、従来、観光に着目してこなかった地方都市が、周辺の農山漁村との合併により、農山漁村を中心とした着地型観光にも一体として取り組む場合など、観光と地域振興を結びつけるための協働の在り方を模索する地域もある。

（２）観光による地域活性化の課題

（地域貢献と持続性を両立するための人材が必要）

このような団体の活動の規模、従業員数などは一様でないが、地方圏の町村や条件不利地域などにおいては、概して小規模な団体が多い。

着地型旅行商品の企画や、地場産品の開発・販売などにより、事業収入拡大を目指す取組も少なくないが、アクセスに劣る離島や半島、宿泊可能人数の小さい小規模市町村などにおいて、観光関連のNPO等が事務局に専任職員を置くことが可能となる程度の事業収入を得ることは、容易ではない場合も多い。行政から事業を受託又は指定管理者として施設の管理・運営を行うことなどを活動の基礎としている例もみられる。

一方、観光ビジネスだけを目的とするのではなく公益的な観点からの地域の活性化をめざすためには、地域貢献の意欲と、経営能力を有する人材が不可欠である。

（３）外部人材の登用

（観光局長の事務局長公募）

こうしたなかで、観光による地域活性化を重視する地域の観光協会が、一定の年俸等を提示し、事務局長を公募する例も最近目立っている。地域以外も含めた外部の人材を迎え入れ、観光を活性化させようとする取組は、過去にもみられたが、近年、地域の姿勢を公募によって強く打ち出すことで、マスコミの力も上手に活かし、注目を集めている事例も少なくない。⁴⁸これらの動きの成果は、今後の地域全体の取組によるところが大きいと、公募に限らず、様々な知恵と工夫で、観光事業のマネジメント・スキルと、地域貢献の意欲をともに有する人材を広く求め、適材適所を図る取組の成果が期待される。

以下では、公募された事務局長を中心に地域住民が連携して、合同会社を立ち上げ、観光による地域活性化に取り組む静岡県東伊豆町の例を取り上げる。

⁴⁸ 平成18年11月公募の静岡県東伊豆町、平成19年10月公募の東京都三宅村ほか、平成19年、20年を通じて多数の例がみられた。

2. 事例：稲取温泉観光合同会社と観光関連の雇用創出（静岡県東伊豆町）

稲取温泉など有名な温泉を抱える東伊豆町では、従来からの団体客を対象とした一泊二食宴会型の旅行から、住民主体で取り組む、地域に根ざした観光振興に向けて、平成19年2月に稲取温泉観光協会の事務局長を公募した。旅行業の登録もし、観光商品の開発・販売など収益事業も行うため、新事務局長を中心に「稲取温泉観光合同会社」を立ち上げるとともに、住民主体の取組、ボランティアとの連携を重視し、地域一体となった取組を強化している。

（1）立地・地理的条件

東伊豆町は、温暖な気候に恵まれた伊豆半島東海岸の中央に位置し、豊かな温泉が湧出する大川・北川・熱川・片瀬・白田・稲取の6つの温泉郷を擁している。人口は約14,500人で、半島地域、振興山村の一部の指定を受けている。伊豆半島は、ほぼ全域が都市圏外に位置するが、鉄道では伊東市まで約40分、熱海市まで約80分、東京までは特急「踊り子号」で2時間30分程度のアクセスとなっている。

みかんやわさびなどの農産物、金目鯛や伊勢えびなどの海産物のほか、最近では豊かな風を利用した風力発電が地域の特徴である。

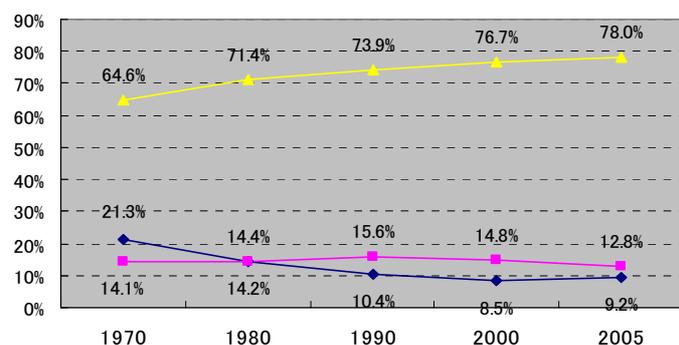


図表Ⅱ—6—8：東伊豆町の総人口の推移

総人口の推移（人）								人口増減率	65歳以上 人口比率
1920	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2005	2000-2005	2005
8,872	13,310	15,246	16,220	17,030	16,719	15,807	15,165	△4.1%	28.6%

資料：総務省統計局「国勢調査報告」。

図表Ⅱ—6—9：東伊豆町の就業人口比率の推移



資料：総務省統計局「国勢調査報告」により作成

（2）地域の産業の動向

東伊豆町は、温泉地として首都圏を主な市場としており、現在、第三次産業の就業者割合は78%でその多くが観光産業に従事している。主な観光資源としては、例年2～3月に街中を彩る「雛のつるし飾りまつり」のほか、夏涼しく冬暖かい穏やかな気候のため、ゴルフやパラグライダー、ダイビング

などのスポーツも盛んである。

特に、東伊豆町における旅館・ホテル数は72軒で、宿泊可能人数は約9,600名と、著名な温泉の多い伊豆半島の中で熱海市、伊東市に次ぐ規模となっている。なお、宿泊者数は昭和30年代以降、右肩上がりが増加していたが、平成2年をピークに減少に転じている。

(3) 取組の経緯

(地域全体での取組の必要性)

近年、日本人の旅行スタイルは、従来の通過型の団体旅行から、訪れる地域の自然・生活文化・人とのふれあいを求める体験・交流型の旅行、個人旅行へと転換しており、東伊豆町を訪れる旅行者の嗜好も、従来のように、宿でのんびり過ごすことから地域の名所・旧跡を訪れる、地域の伝統・文化・歴史・風習にふれるといった地域の魅力を深く味わうものに変わってきている。

しかしながら、東伊豆町での受け入れ体制は、未だ団体客を対象とした一泊二食宴会型の旅行形態が中心であり大手旅行会社による個々の宿泊施設への集客を主体としていた。つまり、観光交流人口の多寡は、個々の宿泊施設の営業力と大手旅行会社の集客力に依存しており、従来から、集客に対して地域全体で取り組むという経験はなく、多様化する旅行者のニーズにどのように対応するかが課題であった。

(集客戦略を担う地域の人材の育成)

東伊豆町では、地域にあるものをもう一度見直し、地域に根付いた歴史、文化、暮らしに根ざした風習に付加価値を見出すことや、地域資源を発掘し、魅力ある観光商品として開発し、旅行者にアピールすることで、旅行者のニーズに応えようとした。

その際、町では、地域資源の発掘や観光商品化に地域の住民が関わることを重視した。地域住民自らが地域資源の発掘や観光商品化に関わり、さらに訪れる旅行者に地域の良さや特性などを直接ガイドすることで、地域性の高い観光商品として付加価値が高まり、はじめて旅行者のニーズを満たすことができるという考え方である。

(4) 取組内容

(地域住民を巻き込んだ人材育成と観光商品開発)

このような取組に先立ち、東伊豆町では観光客の減少に歯止めをかけようと、平成18年11月に稲取温泉観光協会の事務局長を全国公募した。平成19年4月には、新事務局長を中心に、稲取温泉観光協会を主体として、行政、商工会、大学、住民など多様な主体から構成される「こらっしえ稲取協議会」（以下、「協議会」という。）を立ち上げ、「あるものさがしみがいて発信総合プロジェクト」と銘打ち、地域資源の発掘とその観光商品化、観光ボランティアガイドの育成等に取り組んだ。



(メディアが取材する中、こらっしえ稲取協議会が発足)

このような協議会方式を採用することにより、広く地域住民を巻き込み、地域一体となった取組を推進したのである。これらの活動には年間を通じて地域住民が延べ1,040名（実人数98名）も関わり、平成19年度末までに、観光ボランティアガイド40名が誕生し、さらに観光商品として10種類のツアーを開発した。

図表Ⅱ—6—10:こらっしえ稲取協議会が開発したツアー一覧

商品名	内容	ポイント	人数	期間、料金等
遊び ひっこり大作戦！ (カニ漁、磯遊びと味噌十づり)	伊豆半島でも稲取でしかおこなわれていないカニのひっこり漁を地元の達人と一緒に体験してみませんか？漁に使う竹竿と手くすから一緒に作ります！タカカニの味噌十の味は最高です。	さて、何匹ひっこれるか？	5名～20名	期間:5月～8月末(午後のみ) 所要時間:3時間 料金:1500円(保険料込)
遊び 毎日ラムネ大会 (ラムネ本付き)	君も太平洋のビー玉になってみよう！稲取漁港の岬から美しい稲取の海に飛び込みます！	着水までのパフォーマンスの技を磨いて8月末で開催される「ラムネ世界大会」稲取温泉川エントリしよう！目指すはチャンピオン	-	期間:7月19日～8月24日 所要時間:3時間 料金:何回飛び込んででも500円(保険料込)
遊び 稲取タケノコライド	古来より毎年山焼きをして守ってきた細腰高原まで車で移動し、MTB乗車講習後、草原をライディング。海を見下ろす景色のいい場所でおやつとお茶。草原よりみかん園まで下りみかんの試食。稲取の灘の足湯へご案内。走行距離15km。	どこか気持ちいい！絶景です♪	3名～12名 (2日前ご申込締切)	期間:年中 9時～12時・13時～16時 ※天候により中止の場合あり 所要時間:3時間 料金:6,800円
遊び シュノーケリング	伊豆の美しい海を海の達人がご案内。美しい海で生きる可愛らしくて素敵な生き物と出会えます♪	シュノーケリングで自信がついたら次は体験ダイビング！君もダイバーになれる！	4名～20名	期間:5月～8月末 14時～16時 料金:2,000円(保険料込)
制作体験 「灘のつるし飾り」制作体験	稲取江戸時代から伝わる灘のつるし飾りは、ひとつひとつの飾りに、女の子の成長を願う意味が込められているのが特徴です。その意味を地元のお母さんたちから聞きながら稲取の風習、文化を味わい、想いを込めながら制作体験をしてみてください。	片側55個、一対110個の自分だけのつるし飾りを作る一達人！毎年コンテストを実施。	30名	期間:年中 9時～17時 所要時間:1時間 料金:900円～(キット代は別途)
制作体験 ところてん制作体験	稲取は上質な天草漁で古くから有名です。元気いっぱい、ガイド役のお兄さんお姉さんが稲取の天草漁の歴史を、ビデオやパネルで紹介、稲取の海で採れた天草で自分だけのところてんを作ります。	伊豆でとれたワサビや甘夏、お好きな具を入れてオリジナルなところてんを作ってみては？	30名	期間:年中 所要時間:30分 料金:1,000円
制作体験 みかんジャム制作体験	7000坪の敷地内に日本一多くの品種が栽培されています。みかんの段々畑の上まで行くと稲取の海が一望できる絶景ポイント！自分で採ってきたみかんを使ってジャムを作ったり、生搾りのジュースを飲むことができます。	チョットおしゃべり体験スペースで自分だけのオリジナルジャムを作ってお土産に！	10名 (みかんお持ちと組み合わせれば20名)	期間:7・8・9月を除く年中 9時～17時 所要時間:45分 料金:1,000円
チウンオゲツ 星空&くわがサウオッチング	稲取の星博士、虫博士といっしょに稲取から眺めるダイナミックな星空と昆虫ウォッチング。	君も博士になれるかな？	10名～25名	期間:7月19日～8月20日 20時～21時半 料金:2,000円
体験 体験ダイビング	伊豆の美しい海を身体中でめぐり体験！	君もダイバーになれる！	2名～8名	期間:年中 10時～14時 ※昼食は各自持参 料金:12,000円(保険込)
体験 空中体験	パラグライダーのインストラクターが空中着地をエスコート。鳥の目線で稲取の海と山、伊豆の島々を鑑賞できます。陸地から島を眺めると平面ですが、空を飛ばすと、島が3Dで見えるのです。山には、野鳥もたくさんいます。	稲取で鳥になる！二人乗りパラグライダーで空中散歩！次は自分飛行のパラグライダーに挑戦してください！	1名～	期間:年中 ※天候により中止の場合あり 所要時間:1時間半 料金:9,400円(保険込)

資料:こらっしえ稲取協議会資料より作成。

(収益事業を実施するための合同会社の設立)

観光ボランティアガイドの育成、地域資源の発掘など協議会での取組を継続的に実施していくためには、収益事業として事業化することが不可欠である。また自らが開発した観光商品を募集型企画旅行として実施するためには、旅行業法に基づき、旅行業登録を行う必要がある。

協議会では、観光ボランティアガイドの育成や旅行商品の企画・販売を行うために「稲取温泉観光合同会社」（以下、「合同会社」という。）を平成19年9月27日に立ち上げ、同年11月15日に第3種旅行業、平成20年1月31日に第2種旅行業の登録を行った。

会社形態を「合同会社」にした主な理由は、株式会社と比べて、①会社の機関（役員、株主総会等）に関する制約がなく、機動的な業務運営が可能、②出資の割合とは関係なく、配当を自由に決めることができる、③決算公告が不要であり、経費が節減できる、④役員の任期に関する定めがなく、役員変更に伴う登記手続き等が不要、⑤設立時に必要な費用が少ない、という点である。

また、NPO法人としなかった理由としては、NPO法人の場合は公益の増進に寄与する市民活動を促進する目的が強く、今回のように稲取温泉の目指す旅行業も含むビジネス（営利を求める事業）に取り組むには適していない面もあるという点である。

（5）地域経済への期待される効果

合同会社の設立により、協議会が商品開発した10種類のツアーは、合同会社が窓口となって扱うことになった。このツアーが、地域独自の魅力を数多く取り込んでいることに大手旅行会社が注目し、平成20年夏から大手旅行会社と連携して全国展開することとなった。地元の観光魅力を熟知した地域住民が関わり、開発されたツアーの市場価値を、大手旅行会社も高く評価した結果だといえる。

また、合同会社ではターゲットとしている首都圏からのアクセスの向上を図るため、「はとバス」と提携して、東京ー稲取温泉の直行バスを運行しており、これを利用すれば、東京から約4時間となる。

一般的に、人材育成の必要性や着地型観光への転換の大切さは理解できても、市町村の財政上の制約から、支援が期待できず、物事が前に進まないという例もあり、持続的な活動のためには推進主体の財政基盤の強化は避けて通れない課題である。

しかしながら、合同会社の立ち上げは、収益事業を行うことにより、観光振興を担う人材育成のための財源を確保するという、持続可能な取組のためのひとつの答えであるだけでなく、さらに、合同会社において新たに3名を雇用するなど、雇用創出の点からも地域活性化に貢献するなど今後の取組が期待できる。



（合同会社による稲取温泉ー東京直行バスの運行）

（6）今後の課題

東伊豆町では、稲取温泉観光協会事務局長の全国公募で話題を呼び、多くのメディアに取り上げられたが、これに留まらず、迅速に、地域の観光振興に取り組む体制を立ち上げ、次々と新たな事業を実現し、成果を生んでいる。その結果、宿泊者数が対前年比1.8%増加（平成18年（4月～12月）340,202人、平成19年（同）346,254人）した。

東伊豆町では、継続的な取組のために、合同会社を立ち上げ収益事業も行い、観光ビジネスを本格的に進める体制を整えるとともに、住民主体の取組を重視し、協議会やボランテイ

アとの連携を図っている。地域貢献を軸に、この2つのバランスを取りつつ、地域独自の魅力を高め、地域の基幹産業としての裾野の広い観光産業を育てていくことが課題となる。

交流人口の増加が一過性のものに終わることなく、持続可能な取組のモデルと成りうるかどうか、合同会社をはじめ、住民主体の地域一体となった取組の今後が注目される。

第4節 人口が稀薄な地域の暮らしと将来に関わるサービスを担う社会的企業

1. 人口が稀薄な地域における生活関連サービス

離島や山村など、人口が稀薄な地域においては、高齢者の移送サービス、配食サービスといった福祉や住民の暮らしに不可欠なサービスは、ビジネスとしては成り立ちにくく、民間企業の進出は期待しにくい場合も多い。観光や特産品開発といった地域の将来を担う活性化の取組とともに、地域の暮らしに必要なサービスを担うNPOや、地域貢献を目的とする企業の活動が注目される。

(離島におけるNPO等の状況)

離島地域においても、NPO法人の認証を取得した団体として、少なくとも90余りが把握されている。これらのうち、島づくりに関わる活動をしている団体について、その主要な活動内容をみると⁴⁹、高齢者の介護や移送サービスといった島民の生活支援や福祉に関わる活動に携わる団体は全体の4分の1以上を占める。このほか、特産品開発・第一次産業の振興、雇用創出など地域経済の活性化に関わる活動をする団体も4分の1以上、観光に関わる団体が2割弱などとなっており、生活支援と同時に、島の将来に向けた活性化の活動においても、NPOの役割は期待される。

図表Ⅱ—6—11:離島地域における島おこしに携わるNPOの主要な活動分野

離島地域におけるNPO法人認証取得件数(回答があった地域のみ)	特に、島おこし、島づくりに携わるNPO	福祉・生活支援	交流	観光・島外との交流	地域活性化 (例:第一次産業・特産品・まちおこし等)	環境・景観	その他
91	48	13	9	9	13	8	11
		27.1%	18.8%	18.8%	27.1%	16.7%	22.9%

資料：国土交通省都市・地域整備局調べ。

注：離島振興計画フォローアップ調査に回答した地域のうち、離島地域におけるNPO法人認証取得件数として、91団体、このうち特に島づくり、島おこしに関わる団体として48団体が把握された。このうち、活動の主な内容が分かる47についてみたもの（平成19年4月1日時点調査。）

(事業を継続していく上での課題)

条件不利地域を中心に活動するNPO等は、多くの場合、専任の職員数は限られ、行政からの人的支援や受託などを活動の基礎としている場合も多いと考えられる。行政の支援やボランティアの協力などは不可欠である場合が多いが、そうした場合であっても、事務局機能を担い、中心となって活動する人材や、一部のボランティアに大きな負担がかかりすぎれば、長く継続していくことは困難になる。可能なかぎり自立的に運営していくための工夫が重要となる。

例えば、周辺市町村が連携し、サービスの利用者の規模を拡大することや、複数の関連する事業を組み合わせることで、少しずつでもコストを削減する、事務局機能を共通化して人件費を抑えるといった工夫も考えられる。

(小さな地域の協働による組織設立)

島嶼部や山間部では、地理的には近くに位置しても、個々の地域が近隣の都市や、空港・

⁴⁹離島振興計画フォローアップ調査（平成19年4月1日時点調査。）。

港湾のある都市に直結しており、集落や町村間での行き来が必ずしも活発でない場合も多い。このような集落や旧村等が協働することで、一定の人口規模に至り、組織的な取組を行うことが可能となる場合もある。

以下で取り上げる笠岡諸島の例では、従来、往来が必ずしも多くはなかった島同士が連携し、一つの組織を立ち上げている。

(複数の事業の組み合わせによるコスト削減等)

また、利用者にコストを転嫁しにくい公益性の強い高齢者への配食事業と、島外やアンテナショップでの島弁販売事業の組み合わせにより、いわば「外貨」を得ることにより、事業に協力する地元の民間事業者にとって、福祉事業への協力を続けられるような条件を整えることにもつながる。

2 事例：生活関連サービスを幅広く担う島のNPO法人（岡山県笠岡市）

「NPO法人かさおか島づくり海社」は、7つの有人島からなる笠岡諸島の過疎化・高齢化に対応して、医療・福祉分野を中心とした島の暮らしに関わるサービスを幅広く担うとともに、「しまべん」をはじめとした島の特徴を活かした地域活性化事業等にビジネス的手法を用いて取り組み、島民の生活を支える必要不可欠な存在となっている。

（1）立地・地理的条件

岡山県笠岡市は、広島県との県境に位置し、西は広島県福山市に接する内陸部と南の瀬戸内海に浮かぶ笠岡諸島で構成されている。人口は、約 57,000 人で福山市都市圏に含まれている。笠岡市へのアクセスは、広島県福山市から鉄道で 15 分程度、県庁所在都市の岡山市から鉄道で 45 分程度である。

このうち、離島地域の一部に指定されている 7 つの有人島などからなる笠岡諸島は、かつては近畿と九州を結ぶ瀬戸内海海上交通の要衝として栄えた。しかし、昭和 30 年代には主要産業であった北木石（きたきいし）に代表される石材業、漁業などの衰退とともに、市全体の約 17%、約 1 万人いた笠岡諸島の人口は、平成 17 年には市全体の 4.5%、2,566 人と急激に減少している。また高齢化率も市平均の 27.8%（平成 19 年 1 月 1 日現在）を大きく上回る 55.9% となっている。

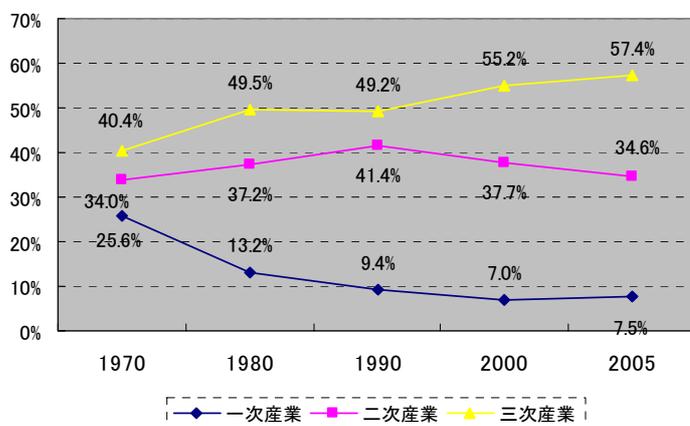
笠岡市位置図



(笠岡諸島のひとつ真鍋島)



図表Ⅱ—6—12: 笠岡市の就業人口比率の推移



資料：総務省統計局「国勢調査報告」により作成

島には定期航路があり、笠岡港からは各島へ合計1日15便程度、最も遠い六島には、笠岡港から60分程度のアクセスである。小学校は高島以外（高島は陸地部に通う）の6島にあり、中学校は北木島・白石島・真鍋島の3島は島内の学校に通学するが、高等学校は全て陸地部の学校へ通学している。また陸地部に通勤する人も少なくない。買い物については陸地部に行く便に買い揃えて帰る人がほとんどである。なお、島内の交通は北木島以外は殆どが徒歩である。

図表Ⅱ—6—13:笠岡市の総人口の推移

総人口の推移 (人)								人口増減率	65歳以上 人口比率
1920	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2005	2000-2005	2005
58,773	75,372	68,987	62,405	61,917	59,619	59,300	57,272	△3.4%	28.2%

資料:総務省統計局「国勢調査報告」

(2) 社会的課題とNPO法人の取組

1) 背景と経緯

このように島嶼部の過疎化、高齢化への対応は、市にとって大きな行政課題であったが、平成10年に島民有志の発案により、今まで相互に交流のなかった島同士が連携を密にし、共に島嶼部全体の活性化を図っていく第一歩として、6島合同の「島の大運動会」を開催することとなった。

平成14年には島おこしのための島民組織「電脳笠岡ふるさと島づくり海社」(任意団体)を設立し、平成18年9月には法人格を取得し、「NPO法人かさおか島づくり海社」と改称している。

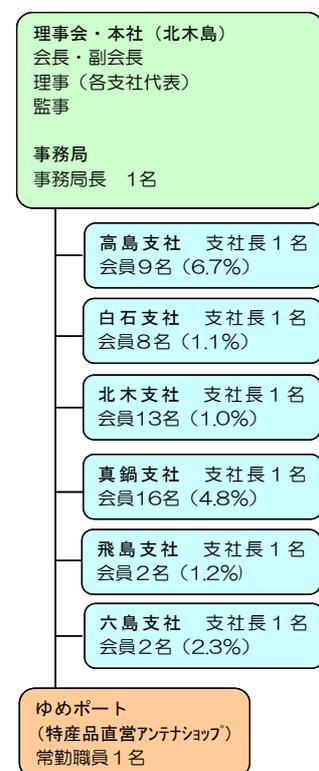
こういった動きや「島民と一緒に汗をかきサポートしてほしい」という島民の要望を受け、市は平成13年4月に市長特命組織として職員3名からなる「島おこし海援隊」を設置した。これは島民自らが行う島の活性化を支援することを任務とし、産業振興のための石材の販路拡大、観光資源を活用した修学旅行の誘致、島のIT化などに取り組んできたが、今日では、「NPO法人かさおか島づくり海社」とも連携して活動している。

2) 医療・福祉分野での取組

今日、かさおか島づくり海社は多数の事業に取り組んでいるが、何より欠かせないのは過疎化、高齢化した島に住む人々の生活を支えるためのサービスを、行政と協働して提供する役割を果たしている。

例えば、笠岡諸島最大の島、北木島では、高齢者の足の確保を図るため、平成18年10月に島内限定で過疎地有償運送事業の認可を受け、島民の輸送事業を展開しているほか、平成19年2月より介護保険事業へ参入し、デイサービスを実施するなど高齢者福祉の向上に貢献している。また、六島では幼稚園の設立要望を受け、市から委託を受け、「あゆみ園」を設立し、就学前児童を受け入れている。

図表Ⅱ—6—14:かさおか島づくり海社体系図



()内は島民に占める会員の割合
会員:島内 50名 島外21名 計71名

(3) ビジネス的手法の導入

1) 本社・支社体制の導入

かさおか島づくり海社の特徴のひとつに、本社・支社体制による内部意思決定の導入が上げられる。

これは、島ごとに支社を置き、各島の特徴を活かした取組を進めるために、各島が事業計画を作成し、これを本社会議で諮る。事業の必要性や有効性等を厳しく精査することで、限られた財源をより効果的に運用するためである。

さらに事業の実施が決定されると、本社が事業費を支援するが、支社は支援を受けた事業費の3割を、5年間で本社に返済する仕組みになっており、収益事業として出来る限り自立させていくことへの動機付けとなっている。このことは、任意団体であった当時から団体名に“会社”をイメージさせて「海社」を用いたことから、事業の持続性や自立性への意識の高さがうかがえる。

2) 拡大する地域活性化事業

かさおか島づくり海社では、行政から受託し協働して行う事業のほか、自主的に、情報発信事業、映画のロケ地誘致事業、特産品販売のアンテナショップの運営など地域活性化事業に取り組んでいる。これらの中で、最も力を入れて取り組んでいるのが「しまべん」事業である。

これは、島の特徴である海の食材をアピールして観光資源にするとともに、高齢者を中心とした地域の食のサービス向上を目的に、“島の人が島の食材で島でつくる”お弁当である。笠岡諸島6島がそれぞれの島の食材を使い「しまべん」を作り、島の特産品として陸地部のアンテナショップや注文販売、イベントや地域での販売をしている。

また一方で、「しまべん」を作っている地元の飲食店は、同時に高齢者への配食サービスを請け負っている事業者もあるが、原材料価格が高騰する中、高齢者福祉の一貫として行われる配食サービスについては高齢者に価格転嫁をすることには限界がある。しかし、「しまべん」事業は島外の消費者や観光客等域外の市場を対象とするものであり、商品の付加価値を高め、利益を上げることも可能である。両方を同時に行うことで、配食事業のコストを下げることも可能となる。

このように、各島で競争しながらより良い「しまべん」を作りながらも、販売等についてはお互いが協力し合うという体制が出来ており、平成19年度時点で、年間約6千食（約540万円）を売り上げている。この売上げのうち、5%がかさおか島づくり海社に還元されることとなっており、島民の生活関連サービスの向上に役立てられている。

つまり、島民（民宿、飲食店等）による商品開発等「しまべん」づくりが、結果として、かさおか島づくり海社の医療・福祉等生活関連サービスの提供というかたちで、その一部が地域に還元される仕組みになっている。



(「しまべん」を紹介するチラシ)

配食事業のコストを下げる

(4) 今後の課題と展望

「社会的企業」とは社会的な課題を持続的に解決するためにビジネスの手法を用い、得られた利益は、利害関係者に分配するのではなく、コミュニティに還元する。特に、離島地域などの民間企業が立地しにくい地域においては、暮らしに必要な生活関連サービスの提供といった分野で、社会的企業がその役割を期待されている。

かさおか島づくり海社は、NPO法人として、これまで各種事業に取り組んできたが、厳しい状況にあっても、事業の採算性を意識し、様々な工夫や地元企業、島民の理解も得て、少しずつでも自立的な事業としていくことを心がけている。今後は、さらに、それぞれの事業において、人を雇用できるビジネスとしていくことも課題となる。笠岡諸島の暮らしに必要な生活関連サービスを担うだけでなく、これを他の地域活性化のための事業と組み合わせることで発展させ、UJI ターン者などにとっても魅力的な職場を生むなど、地域の社会的企業として、今後もその取組が注目される。



(映画のロケ地にもなった真鍋中学校)

図表Ⅱ—6—15: NPO法人かさおか島づくり海社の主要な事業内容

事業の分野	概要	備考
主な自主事業		
しまべん事業	各島の特色ある弁当販売(年間約 6,000 食を島外に販売)	年間売上げ 約 5,400 千円
アンテナショップ「ゆめポート」	笠岡市大仙大通り商店街に立地し、「しまべん」の他、島の特産品等を販売	年間売上げ 約 12,000 千円 ※収支はほぼ均衡
住民交流事業	島同士の連携を図る「大運動会」の開催	県、市等から一部補助あり
空き家対策事業	UJIターンのための体験ツアー等の実施	—
研修事業	住民対象とした各種講演会・研修会の開催 外部団体の研修事業の受け入れ	県、市等から一部補助あり
主な市等からの受託事業		
子どもの健全育成及び介護保険法に基づく事業等	有償運送事業乗用車を使用する島内移送事業(3 島)	—
	通所介護事業(デイサービスの運営)(1 島)	—
	幼児育成事業「あゆみ園」の運営(1 島)	—
	島間移送事業(大飛島、小飛島間)(1 島)	—
情報発信・特産品開発事業等	しまづくりキャラバン、アイランダー出展のPR事業	—
	HP作成、更新	—
	フィルムコミッション(映画, TVロケの誘致、島のPR)	—

資料:かさおか島づくり海社「平成 19 年度事業計画」より作成