

参考資料

- 参考資料 1 代表的な事例紹介
- 参考資料 2 我が国の社会的事業に対する資金供給の事例
- 参考資料 3 G 8 社会的インパクト投資タスクフォース報告書
- 参考資料 4 法制比較表

参考資料 1 代表的な事例紹介

<株式会社の事例>

赤字バス路線を「見える化」で改善

イーグルバス株式会社(埼玉県川越市)

- 観光バスから路線バスに参入。赤字の撤退バス路線を引き継ぎ、GPSやアンケートを用いた「見える化」でダイヤを最適化。
- 利用者を第一に考え、赤字路線も継続運行(KPI=顧客満足度)。
- バス運転手が不足する中で、賃上げを実施して路線を維持している。
- 一部地域において、拠点(ハブ)となる停留所から各拠点(スポーク)に路線を展開させる「ハブ&スポーク」を導入し、輸送を効率化。
- 今後、ハブバス停の周辺にコンビニや薬局、飲食店、クリニック等を設置して、複数サービスを一拠点で提供し収益を高めることを構想中。



<利用者数の「見える化」>



<ハブバス停>

一事業者が複数の事業を一体的に展開

山万株式会社(千葉県佐倉市)

- ユーカリが丘地区で住宅を供給しているデベロッパー。一般的なニュータウン開発は、短期間に全区画を分譲するが、同社では、年間の新規分譲数を約200戸に制限することで、**街全体が一気に高齢化しないようコントロール**。
- 最初の分譲から30年以上を経たにもかかわらず、同市内の隣接区域に比べ高齢化率が低く、小学生以下の人口は直近5年を比較した場合25%増加した。
- **街に必要なサービスを自社のグループで提供**。不動産以外に鉄道、バス、保育、介護、農業などを総合的に運営。地元商店会とも連携し、同地区内で使える共通ポイントカード事業の取り組みを開始。
- 住民ニーズが高く、街の価値を向上させる民間交番などの事業を**グループの収益を使って、無償で実施**。



<自社で鉄道を運行>



<民間交番による巡回>

新たな需要を開拓して地域サービスを継続

株式会社愛鶴・株式会社ハートフルタクシー(神奈川県秦野市)

- 交通空白地域解消のため、行政と連携を図りながら**コミュニティタクシー**(複数人で乗り合うことで一人当たり運賃を低減。地域住民の意向によってダイヤ・昇降場所を設定。)の運行を実施。
- 地域のニーズに応じて**介護・福祉タクシー**(寝台・車椅子のままで外出を可能にするとともに、ヘルパーの資格も取得しているドライバーによる介助・看護を行う)を先駆的に運行。
- また、**タクシー救援事業サービス『陣痛119番』**(病院と連携し、事前登録による速やかな搬送)、**子育て支援タクシー**(ドアtoドアで子供の送迎。母親の就労機会の確保に貢献)を運行。タクシーに対するイメージアップを図り、ドライバー教育を徹底するなどして地域住民との間で信頼関係を築く。
- 旅行会社と提携し、ドアtoドアで観光ができる**観光タクシー**を運行するなど、新たな需要を掘り起こす事業も展開している。



<生活救援タクシー(Qタク)>



<観光タクシー(ふらタク)>

<暮らしに必要なサービスを一事業者が提供

株式会社TOKAIホールディングス(静岡県静岡市)

- 静岡県を地盤に、エネルギーと情報通信の事業を推進力に、CATV、建築・不動産、水の宅配、保険、ブライダル等、**地域の暮らしに密着した多様な事業を展開**。
- 人々の豊かな生活、地域社会の発展に貢献するため、「TLC(Total Life Concierge)」構想を掲げ、**暮らしに関するあらゆるサービスをワンストップで提供**。
- 顧客基盤の拡大を図るべくグループ横断の「TLC会員サービス」を開始。いまやユーザーの数は、グループ全体で約254万件にのぼる。
- 超高齢化社会への対応並びに地域社会の貢献を担う事業として、2011年1月に**介護事業にも参入**。今後のニーズを鑑みながら事業の拡大を図る。



<暮らしの総合サービス>



<TOKAIビル>

農協撤退後に住民出資で小売・給油事業を維持

株式会社大宮産業（高知県四万十市）

- 農協の撤退が決定したことを契機として、小売事業や給油事業を持続させるため、平成18年5月に地域住民が設立。
- 設立時は住民一人当たり平均約6万円を拠出し、**地域住民の約8割にあたる108戸から計700万円の出資**が集まった。
- **小売事業**では、農協売店のころと同等の品揃えを実現し、**6期連続で黒字経営**を達成した実績あり。給油事業では、車のガソリンに加え、農作業機械用の軽油も販売。また、高齢者宅への**宅配サービス**も実施。
- 談話スペースやイベントスペースを提供するなど、**地域コミュニティの形成場所**でもある。
- 様々な世代の地域住民との間で「**アドバイザー会議**」を定期的に開催し、地域のニーズを重視。
- 地域外からの「**外貨獲得**」のための取組として、地域の農産物（「**大宮米**」、野菜）等を地域外（高知県内の学校給食、病院食等）に販売する「**地産外商**」に力を入れている。**米の販売は毎年1000万円規模の売上げ**を達成。



<店内の様子>

子育て支援を通じて地域コミュニティ活性化を目指す

株式会社AsMama（神奈川県横浜市）

- 顔見知り同士で子育てを共助する「**子育てシェア**」に関するプラットフォームを構築するとともに、「**ママサポーター**」（AsMama公認子育て支援者）によるサービスを提供。
- 利用者から料金を一切取らずに、親同士の交流イベントを開催し、その協賛企業からの広告料等により収益を得ている。
- 「ママサポーター」からの情報発信を地域の施設で開催することなどを通じて、地域コミュニティ活性化も同時に狙う。
- **事業目的を固定化（ミッションロック）**することにより、日本ベンチャーフィランソロピー基金（JVPF）の株式会社に対する初の支援対象となり、**転換社債**を用いたハンズオン支援を受けている。**社会的企業としては最大規模の資金調達**に成功。



<「子育てシェア」のシステム>

他事業者等と提携したサービス提供

いすみ鉄道株式会社（千葉県大多喜町）

- 鉄道の撤退による地域の衰退を避けるため、沿線住民が3万人程度であり、地域生活乗客数が少ない地域において、従来の鉄道事業にとらわれず、**首都圏在住の観光客を呼び込むことで全体の収益を改善**。
- 観光鉄道路線としての利用度合いも高い地域ではなかったが、**地域資源及び鉄道自体の価値・ブランド力**を高めていく戦略。
- 地元シェフや酒屋と連携し、地域の食材等を車内で提供するグルメ列車を運行。例えば、「**伊勢海老特急**」、「**ワイン列車**」、「**スイーツ列車**」など。利益よりも、地域で積極的な人材を活用することを重視。
- 地元商店街と競合しない商品（土産物）等を扱うことで、第三セクターとして**地域との協調を図っている**。



<いすみ鉄道>



<土産物店>

住民と行政出資で地域を支える株式会社

株式会社吉田ふるさと村（島根県雲南市）

- **地元の雇用を生み出していくための組織**として、昭和60年に行政（旧吉田村）と住民（1株5万円）が出資した株式会社として誕生（収益が上がった際には、配当を出して出資者に還元をしたこともある）。株主総会だけでなく、日々の活動の中で、住民の様々なニーズを拾い上げ、具体化させている。
- 設立当初から、行政からの出向など人的支援は受けず、**同社単独で継続できる経営を前提としつつ、地域のニーズが高いサービスは不採算でも提供**。現在70名弱を雇用。
- 収益の柱である**食品加工を中心に、バス事業、水道事業、観光業（温泉宿や道の駅を運営）**などを実施。
- 特に、たまごかけご飯専用醤油は、**これまでになかった専用調味料という市場を創出**。



<食品加工事業>



<水道事業>

＜合同会社の事例＞

住民出資でガソリンスタンド・店舗等を維持

合同会社いしはらの里(高知県土佐町)

- 農協の経営するガソリンスタンドの撤退等を受け、高知県からの新事業「集落活動センター」の実施に向けた提案を契機として、平成24年、旧石原小学校区に属する4集落の全住民が会員となる住民組織「いしはらの里協議会」が発足、「集落活動センターいしはらの里」が開所し、石原地区の活性化と持続可能なまちづくりに向けた活動を開始。
- 平成25年10月には、ガソリンスタンド事業等の継続的な実施主体として、「合同会社いしはらの里」を設立。
- 同社はその構成員全員が地域住民及び地域出身者であり、地区内の6割以上の住民から合計約270万円の出資を募った。
- 生活店舗・ガソリンスタンド「さとのみせ」を運営することによって地域住民の生活を支えつつ、直販所「やまさとの市」により外貨をも獲得することによって事業の継続性を確保。



＜取組概要＞

空き家を利活用して街の内側から活性化

コトラボ合同会社(神奈川県横浜市、愛媛県松山市)

- 日雇い労働者の街のイメージが強かった横浜市寿町の活性化を目的として、簡易宿泊所の空き部屋や空きアパート等の遊休資産を利活用。ホステル事業(yokohama hostel village)や古民家をDIY(Do It Yourself)で修繕しサブリースやシェアカフェ経営等を実施。若者旅行者や外国人観光客の呼び込みに成功し、地域の雇用も創出。
- また、横浜市のアーティストや大学と連携してキャンパス外教育スペース、オープンスペース等のクリエイティブな空間を設けることで、若者と地域の中高年との交流の場を創出。
- 現在では、愛媛県松山市内でも事業展開。同市内の港町である三津地区において、「にぎわい創出事業」を松山市より受託し、移住希望者と空き家のマッチング等を行い、増加している空き家の利活用に積極的に取り組んでいる。
- 事業収益のみで借入れなしの経営。実験的事业を自ら行い、行政へ提案、連携して事業も行う。



＜ヨコハマホステルヴィレッジ事務所＞



＜ミツハマル(松山オフィス)事務所＞

＜特定非営利活動法人・任意組織等の事例＞

多角的事業展開で地域雇用に創出

NPO法人あいあい(三重県尾鷲市)

- NPO法人で介護福祉分野に参入。「在宅を安心して暮らせる場所」にするために、地元の開業医をはじめとする医療機関とも連携し、他の事業者にも先駆けて「365日24時間ケア」を実践。
- 介護福祉事業で得た収益によって、障害者福祉やレストランなどの多角的な事業を運営している。
- 障害者雇用に積極的に進めるとともに、その親の雇用を確保するために「オープンカフェありす」や「学童保育」などの経営を並行して運営するなど、家族も含めた社会的なニーズをビジネス化することで地域全体の雇用を作り出す。
- 「地域の雇用を守る」ことを最優先に掲げ、人口約2万人の尾鷲市において250名の雇用を創出している。



＜あいあいの丘＞



＜オープンカフェありす＞

女性ビジネスの展開と地域福祉への貢献

NPO法人夢未来くんま(静岡県浜松市)

- 過疎と高齢化が進む山村地域である熊(くんま)地区において、女性たちが中心となり、農産物加工・販売事業や高齢者へのサービスなどを展開。現在、会費会員は520名で、集落の約260戸、全戸が加入している。
- そばを中心とした郷土料理の「かあさんの店」、農産物加工の「水車の里」、物産館「ぶらっと」での地場産品の加工・販売、体験実習、イベント出店などで、年間7~8万人の集客を達成。
- 農産物加工品の販売から得た収益は、高齢者に対するデイサービスを実施したり、独り暮らしの高齢者への配食サービスを行うなどで地域に還元。
- 地域活性化の活動に売上をあげること(ビジネス)の観点を取り入れたことで、持続的な活動と地元の雇用創出がなされる。



＜かあさんの店＞

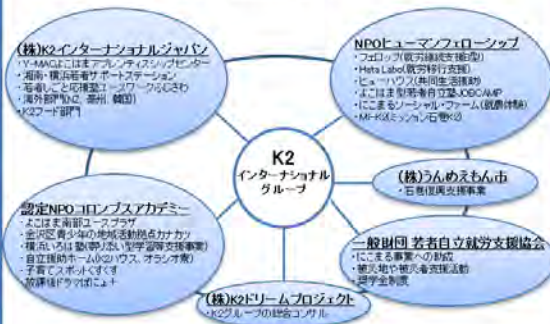


＜水車の里＞

複数の法人格を使い分けて就労支援等を実施

K2インターナショナルグループ(神奈川県横浜市)

- 当初は、任意団体のフリースクールとして立ち上げ、後に株式会社化し、**若者の就労支援**を実施(K2インターナショナルジャパン)。**会社自身が雇用創出の場としても機能**。
- その後、困難を抱える若者の増加という社会課題に対応するため**若者自立支援**NPO(コロンブスアカデミー)や、若者の自助努力だけでは自立が困難な**障害福祉**等を行うためのNPO(ヒューマンフェロニシップ)を設立。このほか、奨学金支援等を行う財団法人なども運営。
- 法人をまたぐ人事交流を円滑に実施するため、**給与制度をグループ内で統一**することで、各法人は資本関係にはないが、グループとして一体的に運営。



<グループ全体の事業内容等>

住民組織と企業が提携して運営する小売店

波多コミュニティ協議会(島根県雲南市)

- 過疎化が進行(人口約350名、世帯数約160戸)している同地区において、廃校になった小学校の校舎を利用して、自治体が地域交流センターを設置。同センターを拠点に、既存の自治会など住民組織を束ねた協議会(認可地縁団体)として活動。
- 地域に唯一あった小売店が平成26年3月に撤退。他の地域のへの移動が困難な住民への対応のため、市の仲介等を通じて全日食チェーンと提携。平成26年10月に、**全国的にも珍しい住民組織が運営する小売店「はたマーケット」を開業**。将来的には、全日食チェーンの配送ネットワークを使って、地元の野菜等を他地域へ販売すること等を視野に入れている。
- また、**地域内交通(たすけ愛号)の運行**を行うほか、収益事業として指定管理者として温泉施設を運営。



<はたマーケット>



<地域内交通たすけ愛号>

住民組織による地域サービスの維持

川根振興協議会(広島県安芸高田市)

- 高度成長期から既に都市部への人口流出が始まっていた同地区において、住民自治を深化させるために、昭和47年に同協議会(任意団体)を設立。
- 廃校になった中学校の跡地利用について、施設整備の企画段階から同会が関わり、改築した施設を拠点に様々な活動を実施。
- JAの撤退で**店舗が廃止されたことを受け、その施設を買い取り、平成12年から小売店(万屋)とガソリンスタンド(油屋)を運営**。その際、住民の参加意識を高めるために、全戸に出資(寄附)を依頼し、1戸当たり1000円の拠出を得た。
- このほか、一人一日一円募金運動を展開し、それを財源に**高齢者へのデイサービス**の実施や、市からの運行の委託を受けた**公共交通事業**など幅広く事業を実施。



<小売店とガソリンスタンド>



<デマンドタクシー>

集落営農組合等の様々な組織が連携

大分県安心院町松本集落(イモリ谷)

- 大分県の山あい位置する中山間地域で、人口約150人、世帯数54戸を擁する。松本集落として中山間地域協定を締結し、3期15年の交付金を受給。農道舗装等に活用。
- 任意の営農組合を組織し、大豆の生産・加工・販売を一本化。また、任意で設立したイモリ谷若菜分(クラブ)にて都市農村交流イベントを企画・実施。これらの組織で集落グリーンツーリズムを推進し、農村民泊や音楽会の開催などの**村おこし活動を精力的に実施**。
- 将来的には営農組合を法人化し、農業やグリーンツーリズムなど**複数の事業を統合して1つの法人の下で複合経営を行うことを検討**。
- また、高齢化の更なる進展等により買い物難民が発生することを念頭に、**集落内売店の設置や日用品の移動販売の開始などを視野に入れている**。



<松本集落の様子>



<平成16年度農林水産杯村作り部門天皇杯を受賞>