

## 平成23年度マスターセンター補助事業

雇用創出につながる新たな事業展開に関する調査研究

### 報 告 書

平成24年 1月  
社団法人 中小企業診断協会 宮崎県支部

## はじめに

今年度宮崎県支部で取り上げたテーマは、「雇用創出につながる新たな事業展開」である。

昨今、ヨーロッパに端を発する金融危機や、わが国内の景気回復の遅れ、また、東北大震災等の県外経済状況の悪化の影響、それに加えて宮崎県内では畜産業の口蹄疫の処理等により、県内の雇用状況は極めて低水準に留まっている。

宮崎県の産業構造は、農林水産業である第一次産業が全産業の基盤的な位置にあり、この農業と関連する食品加工業などの製造業や、観光業などで産業構造が構築されている。

また、社会的な現象として住民の高齢化の進展は一段と加速されており、この社会的傾向を受けて介護等の関連産業が拡大している。

さらに細かく観察してみると、第一次産業や福祉産業は、県内市場においては、あらゆる産業と密接な関連を保持しており、例えば公共工事予算の削減で事業規模が縮小している建設業が農業分野や林业関連の事業を開始したり、福祉介護施設の運営等に進出している事例が多く、また、施設園芸農家が自社農園をリニューアルして一般客に開放し、観光農園を運営するなどサービス業の分野へ進出している事例もある。

県内市場においては、このように産業間の枠を超えた新事業の展開がみられている。

このような県内産業構造や、高齢化社会の進展を踏まえて、こんご県内雇用情勢の活性化を図るためにには、県内企業の基盤となっている農林水産業及びその関連企業における雇用機会の拡大と、介護等福祉に関連する分野における雇用創出等が中心的な施策になるものと思われる。

従って、宮崎県支部としては、今年度のテーマ推進のためには、第一次産業である農林水産業とそれを取り巻く産業、及び福祉関連産業での「雇用創出につながる新たな事業展開」の推進を中心とした論文構成とした。

参加メンバーは、それぞれ自己の担当分野について専門家の指導を担当していること、および蓄積されたノウハウを適用することが可能な構成となっているので、充実した内容が期待される。

研究委員代表 佐々木隆行

## ＜ 目 次 ＞

はじめに

第1章 小売業における新事業展開の展望と事例 ..... 1

第2章 青島地域の活性化支援と雇用創出 ..... 10

第3章 観光産業と雇用 ..... 20

第4章 ソーシャルビジネス ..... 30

第5章 高齢社会における雇用対策 ..... 40

第6章 農業分野における雇用創出の方向性 ..... 50

第7章 バイオマスビジネスによる新たな雇用創出 ..... 59

おわりに

# 第1章 小売業における新事業展開の展望と事例

## 1. 東北大震災後的小売業の現状

### (1) ライフラインを提供する「小売業」

小売業はリーマンショック以降、店舗の大型化、インターネット販売の売り上げ増などにより、全小売業の店舗面積が増加傾向にあったものの、中小小売業は、大手との競争激化、後継者難などで撤退や廃業を余儀なくされていた。そして2011年3月11日の東北大震災。阪神大震災以来の未曾有の大震災は死者・行方不明者合わせて2万人にも上る被害をもたらした。もちろん東北地方の小売業の多大なる被害を受けたが、大手スーパーのイオングループは「ライフラインの復旧が小売業の使命」として翌日には店頭の仮設店舗で一部業務を再開した。

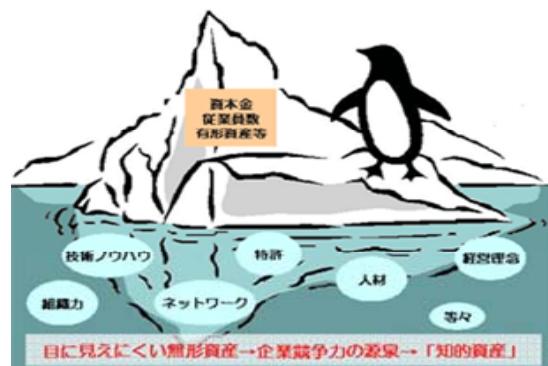
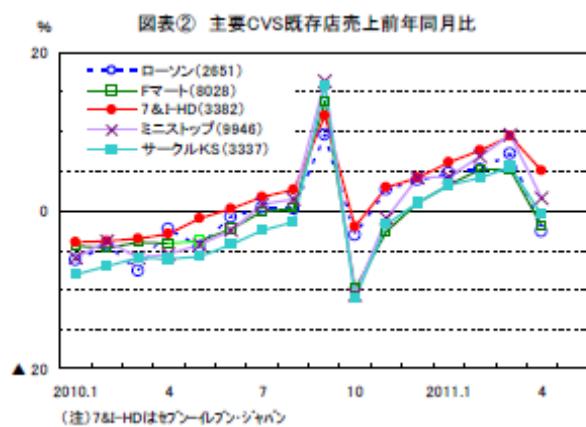
また、セブン-イレブンは震災後まもなく、宮城県に若手社員を中心に約60人を送り、散らかった被災店舗内の片付けから、再開にまでこぎつけた。現地工場の被災で仕入れられなくなった総菜などの食品は、首都圏や新潟、長野などから調達するなど、有事での強さを見せた。セブン-イレブン・ジャパンの全店売上高は震災後の1週間で前年同期と比べて2割増となった。(図表②参照)

このようなことから震災後もっとも求められていたのが食品などライフラインを提供する「小売業」ということが明らかになり、各大手スーパー、コンビニ会社は東北地方への出店を加速することになった。

これは大手企業だから震災後に伸びただろうか。そうではない。お客様が「ほしいものをほしいときにはほしいだけ」買うことのできる店を求めてそれがたまたまコンビニエンスストアだったのである。この消費者志向の流れは中小小売店も注目しなければならない。そのためには中小小売店が持つ「強み」を抽出する必要がある。

### (2) 中中小売業が持つ「強み」

まず企業が持つ「強み」というものを考えていく。どんな企業にも「強み」があり、これが競争力の源泉となっている。そしてその強みというのは目に見えない資産であることが多い。これを知的資産という。知的資産とは、目に見える資産である「物的資産」とは対照的になり、物的資



産を生み出す源泉ことを指す。例えば、技術ノウハウ、特許、人材、組織力、顧客とのネットワーク、経営理念などが知的資産である。

貸借対照表の資産の部は商品や製品など目に見える資産を計上しているがこれはその企業が持つ「知的資産」から生み出されたものであり、物的資産は結果でしかない。従来は、物的資産ばかりが経営の要素として重視されてきたが、今後は「知的資産」（いわゆる強み）を活かした経営を行ってることが戦略上の大きなポイントとなる。

知的資産は大きく分けて以下の3つに分類される。

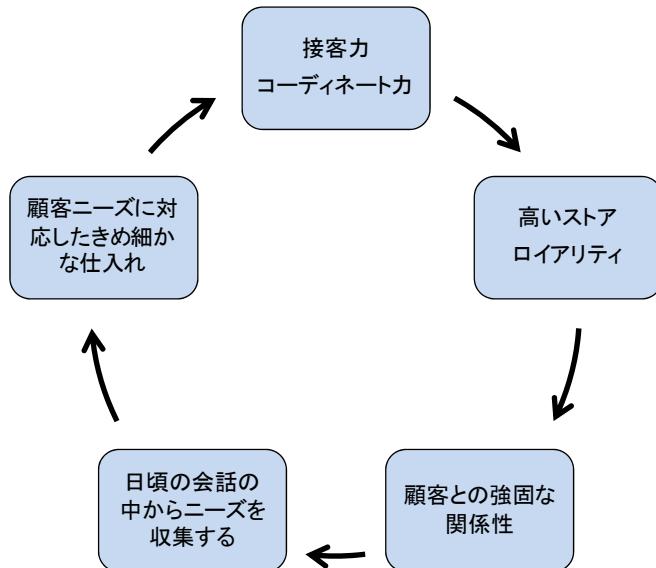
#### 【知的資産の3分類】

人的資産	従業員が退職時に一緒に持ち出す資産
例) イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーション等	
構造資産	従業員の退職時に企業内に残留する資産
例) 組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービス等	
関係資産	企業の対外的関係に付随した全ての資産
例) イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力等	

「人的資産」が個人に付随するもの、そして「構造資産」が組織に付随するものである。そしてこの二つの資産が作りだす商品・サービスを提供した結果、顧客満足を得ることができ、ロイヤリティを確立できる。これが「関係資産」である。これらの知的資産はどれをとっても企業の財産であり、競争力の源泉となる。

では中小小売店にとって「知的資産」に挙げられるのは何であろうか。小さな小売店にとって強みとなりうるのは「きめの細かい対応」がまず挙げられる。顧客は様々なニーズを抱えて小売店に商品やサービスを求めてくるが大手の企業では顧客一人一人の要求までは応えることができない。なぜならば、大手は顧客との関係よりも利益を重視するためどうしてもコスト重視・効率重視にならざるを得ないからである。株式上場企業の場合は特にROE（株主資本利益率）やROA（総資本対経常利益率）などの指標で業績を評価され、その評価が株式価値に反映される。小売業の一番のコストは人件費である。いかに人件費を抑えて最大の利益を上げられるかが問われる所以である。当然人員も必要最低限で運営できるように店舗運営がなされている。このような大手企業の状況の中、中小小売店はどうするべきか。大手ができない「かゆい所に手が届く」経営を行っていくしかないのである。次に挙げられる強みは「接客力」であろう。顧客のニーズや状況に応じた商品・サービスを提供していく、人対人の関係の中で生み出される価値は中小小売業が提供していくべき価値であり、大手には生み出しにくい価値である。そして、高い顧客満足度が得られると何度も足を運んでくれるリピート客になってくれる。この段階で顧客との関係性は強固なものであり、「顧客との関係性」という資産である。上記のことをまとめると以下のスパイラルになっていると言える。

## 【中小小売店で活用するべき知的資産のスパイラル】



日々の接客の中から、要望やニーズを聞き出し、それに対応した商品・サービスを提供する。単に商品を売るのではなく、「課題解決型経営」を行っていくべきであろう。そのためには、最も顧客に近いところで商売を行なっている中小小売店が優位性をこの分野で発揮できるに違いない。

## 2. 中小小売業の新事業の展望

前項までは中小小売店が持つ「強み（知的資産）」について触れてきた。今度はその強みを生かした新しい展開をどのように検討していくべきかを述べていく。強みを経営にどう生かしていくべきか議論を進めていかなければならないが、その前に事業環境の「外部環境（機会）」について抽出する必要がある。なぜならば事業機会に対して強みが適合できないと強みが生かせないのである。強みはそれを生かせる機会があれば強みとして成立する。

これから事業機会は何であろうか。例えば衣料品店を例にあげると、「人口の高齢化」はチャンスであると言える。なぜなら大手のようなモール型の店舗は家族連れがターゲットになり、高齢の人がほしい衣料品は少ない。また広い店舗を歩いて商品を探すのも一苦労である。とすれば中小の衣料品にとっては「高齢者の生活に欠かせない衣料品店」としてドメインを設定すれば高齢層に必要な商品やサービスもわかるはずである。ここで生かせる強みが「接客力・コーディネート力」である。高齢者にいつも寄り添い、半ば「御用聞き」のようにすぐに何かあれば家まで飛んでいくような事業が求められるようになるだろう。

「御用聞き」を実践して業績を上げているのが「でんかのヤマグチ」。東京の町田というところにある町の電気屋さんだが2店舗で12億を売上げ、大手家電量販店よりも価格が高いにもかかわらず地元の顧客に絶大なる信頼を得ている。でんかのヤマグチのモットーは、「トンデ行きます！」で、家電に関する以外の事でも営業担当者がすぐに駆け付け応対してくれる。



店舗名: でんかのヤマグチ  
本社: 東京都町田市  
設立: 1979年  
店舗数: 2店舗  
年商: 12億3600万円  
従業員数: 41名

### 【でんかのヤマグチのチラシ】

例えば、夫婦二人の家庭が旅行にいくとすれば留守の間ペットのえさや散歩に連れて行ってあげるし、大掃除でタンスを動かすとなれば喜んで手伝いしに行くという。

このような地道な取り組みを続けてきた結果、ふと家電についてお問い合わせしたいと思ったときに「でんかのヤマグチに頼もう。」ということになる。価格は決して、大手量販店よりも安くないが、人間関係を大切にする姿勢が顧客に支持されている。まさに「きめ細かい対応」が「顧客との信頼関係を構築」していい循環になっている例である。

### 3. 中小売業が新事業に取り組んだ事例

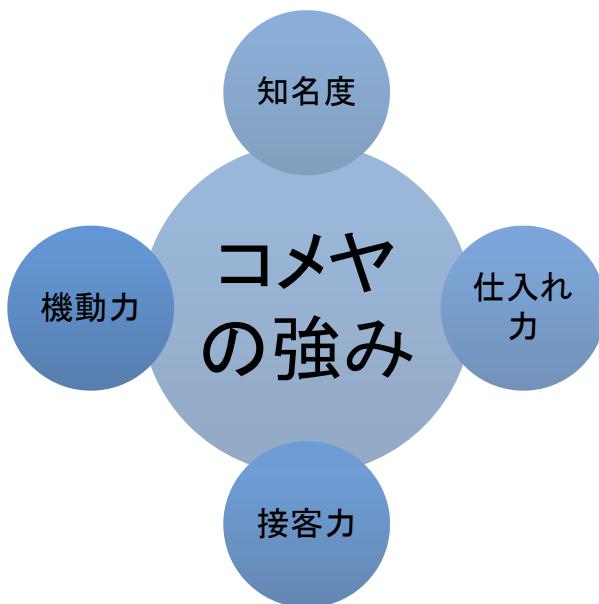
#### (1) 外販事業の強化：(株)ユアーズコメヤ

(婦人服小売業 宮崎県延岡市)

ユアーズコメヤは、創業70年を迎える延岡では老舗の衣料品店であり、地元の中高齢層のお客様からの高い信頼を得ていた。高い信頼を得ている理由は、まず、「丁寧な接客を行うこと」である。お客様一人一人に対して友達のように気軽に接していく、無理に勧めようとせず本当にその人に合うかどうかをアドバイスするような接客方法である。

このためお客様も安心して買うことができ、自分に似合った商品を選んでくれるので満足度も高い。また、「質の良い商品を中心とした仕入れ」である。衣料品はどうしてもコストの関係で中国製になってしまふが特に肌着などの直接肌に触れる衣料品に関しては今でも「日本製じゃないとだめ」という高齢の方も多い。やはり素材の質感や縫製が中国製は日本製にはまだまだ劣るので高齢の方は特にこだわるのである。これについてもコメヤでは一部中国製は取り扱うが日本製を主体とした品ぞろえを意識している。このため「コメヤはいいもの置いているよ」という支持が得られているのである。

【コメヤの強みのイメージ図】



ユアーズコメヤの店内

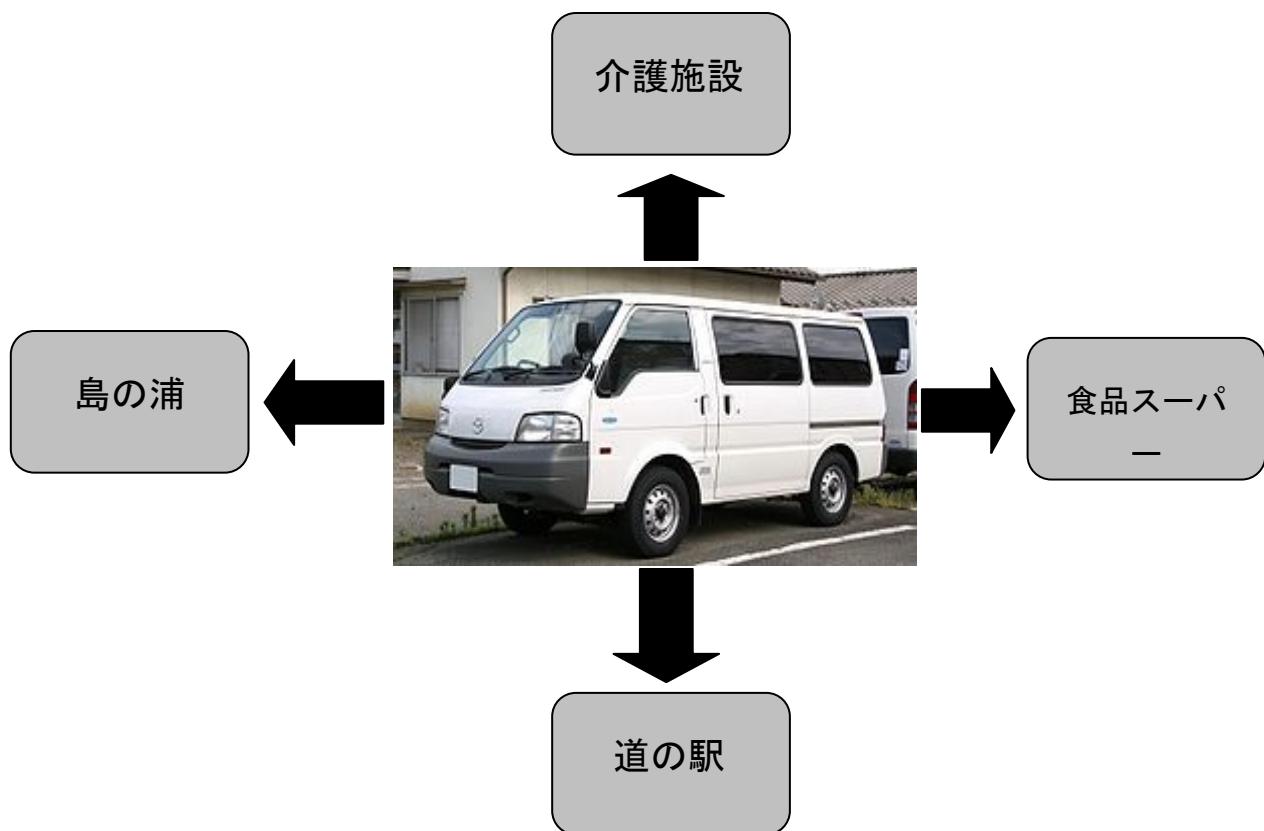
同社は旧来は延岡2店舗、門川町1店舗、日向市に1店舗の合計4店舗を有していた。しかし、門川と日向の2店舗は賃貸物件で家賃支払いが収益性を下げる大きな要因であった。このため、これらの2店舗は平成20年度と21年度に閉店することを決定し、延岡の2店舗で経営を行っていくことにした。ところがこれにより売上高は大きく減少するため、有利子負債の返済に必要な売上高を確保

するため、有利子負債の返済に必要な売上高を確保するためには店舗の売上高を高めることはもちろん店舗以外での売上高の確保手段を模索することとなった。

それが「外販」である。老人介護施設やAコープ、道の駅等に一定期間スペースを借りて出店するのである。以前から年に何度か行うことがあったがあまり力を入れておらず、売上もほんのわずかであった。外販に力を入れるため、外販営業の担当者を一人配置してチラシを配って回るようにした。そして今まで取引のなかったAコープやマルイチなどの食品スーパーにも粘り強く営業を掛けていった結果、少しずつではあるが出店の承諾を得られるようになり、今では外販が同社の売り上げの柱の一つとなっている。



介護施設内での販売会の様子



昨年から今年にかけて外販の売上実績が 1 0 0 0 万円ほどになる。同社の全体の売り上げの 1 0 % を超える数字で今後も強化していく予定である。

{2010年9月～2011年8月外販事業売上実績}

施設	1,533,742
スーパー	
道の駅	9,197,739
島の浦	
外販合計	10,731,481

(単位：円)

外販が好調な理由は、特に高齢者層の人たちは洋服や肌着などの衣料品を買いに行く場所がほとんどないからである。また、西郷や日之影などの山間部についても高齢者層が車で延岡まで衣料品



食品スーパーの店頭で販売会

を買いに行くことは困難であり、こちらから出かけていけば大変喜んでいただける。山間地域ほどこのようなニーズはまだまだ存在すると思われ、ビジネスチャンスは大きい分野だと言える。

## (2) 農家との連携によるサクサク最中の開発：㈱虎屋 (菓子製造業 宮崎県延岡市)



イオン延岡店

「日向の国 虎屋」は宮崎県延岡市の駅前に位置する和洋菓子店。昭和24年に創業して今年で61年目を迎える延岡でも老舗のお店である。名物は、延岡発祥『破れ饅頭』。北海道十勝産の高級小豆を使った粒あんを使ったこだわりのある一品で延岡を代表とする銘菓となっている。

同社で使用する菓子原材料は、大部分が大手業者の製品で、あり製造者・製造場所・製造環境等を使用者として確認することができず、安全・安心の菓子作りの観点から常

に不安を持っていました。そんな中、米作農家の松田さんが

「食の安全」をキーワードに独自の栽培方法で製菓製パン用の米を作り、自家製粉を志していることを知った。「地産地消」をもっと同社の菓子製造に取り込むべし、という方針に合致し連携を進めることとした。また、別途 新製法によるサクサク最中の開発を模索していた同社は、この安全な当地産米粉を用いて最中種を作り、餡が直接最中種と密着しないよう、その間に遮断フィルムを挟むことで、從来にない安全安心の食感サクサク最中製造販売への挑戦を決めた。



最中のイメージ（既存のあゆ最中）

現在、菓子専門店を中心に流通している「サクサク最中」は大手製餡メーカーの専用機により充填された規格品が唯一のものである。この規格品ですらその食感でファンが多いことから「小豆の味が活きている」と評価の高い自家製餡を用いて、さらに手軽に食べられるサクサク最中があれば、市場に歓迎されることは間違いないなく、市場規模は全国に広がることが期待できる。

計画としては、11月から1年間は皮の部分に最適な米粉の栽培を延岡の米作農家と連携して模索し、同時にサクサク感を味わうことができるような最中とあんを遮断するフィルムの開発に時間を作る。

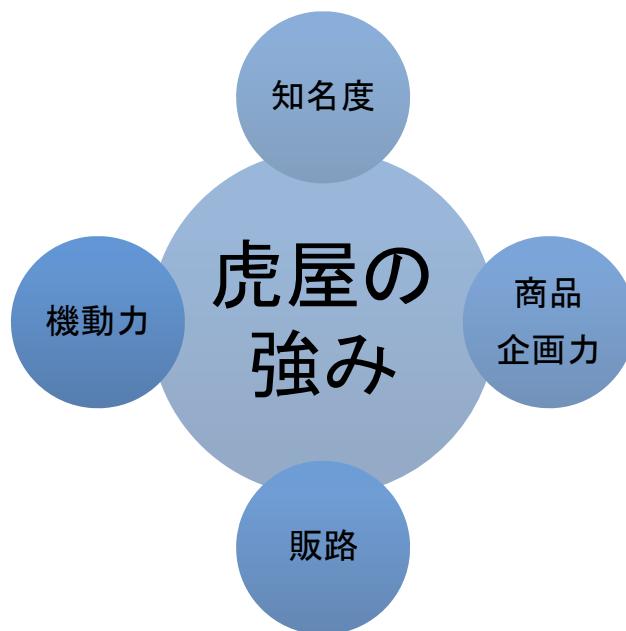
そしてその後2年後は消費者への試食会などを開きながらマーケティングリサーチを実施して、3年後に本格的に販売を開始する計画である。

このような新製品開発が可能になった背景には、一つが同社の「商品開発の高い企画力」である。主として社長が陣頭指揮をとりさまざまな新製品開発を行っているが、社長が独自で動く分機動力も高く、決断も早い。ワンマン経営は、一般的には悪いイメージをもたれる感があるが外部環境の変化が激しいときにはいかに迅速に決断して行動に移すかが経営の明暗を分けることが多い。同社はそういう面では社長が旗振り役となって機動力の高い経営ができている。

二つ目の背景としては、地元の農家とのネットワークである。今回連携する米作農家の祝子農園さんは早くから無農薬の米粉製作に取り組んでおり、県内のベーカリーショップや道の駅などにも納入実績がある。米の安全に対する意識の高い農家とのつながりが今回の新製品開発を可能にしている。

三つめが同社が全国に有する販路である。同社の商品の販売先は本店やイオン延岡店などの店舗はもちろん、延岡観光協会や宮崎空港駅などにも販路があり、延岡のお土産としての知名度は高いものがある。また、県外も生協や関東の高級スーパー紀伊国屋等にも商社を通じて卸しており、全国的にも同社は幅広い販路を抱えている。これだけの販路を抱えていれば新商品開発後の業績の上乗せ効果は高いものが期待でき、同社の和菓子店としてのイメージの強化にもつながる。

【虎屋の強みのイメージ図】



上記に取り上げられたことはいわゆる同社の「強み」であり、知的資産である。これらの強みを生かした新商品開発でさらなる発展を期待したい。

#### 4. 中小企業診断士の役割

以上、事例を交えて中小売業の新事業の方向性について検討してきたが、どの企業も今まで培ってきた強み（知的資産）を生かした取り組みと言える。そして、これからあるべき中小売業の姿とは待ちの姿勢ではなく「積極的にこちらからお客様のもとへ出向いていく」攻めの姿勢が必要である。そしてお客様との関係の中から課題やニーズを引き出し、それに適合した商品・サービスを提供していくのである。

東北大震災以降とくに「人と人とのつながり」を重視する人が増加し、結婚率も上がったという。この機会をチャンスととらえれば中小売店の生き残る道はきっとあるはずである。

それでは、私たち中小企業診断士の役割とは何だろうか。以下にあげていく。

##### ① 事業承継・再生の道筋の提示

中小売店はもちろんのこと多くの中小企業の経営者は高齢化しており、後継者も存在しない場合も多い。事業を承継するにしても、事業を整理するにしてもどのようにしていいのかわからない経営者も多いはずである。その未来図を描くことをサポートするのが診断士のこれからの大変な役割である。事業承継計画・事業再生計画などの作成の支援を積極的に行っていくべきである。

##### ② マーケティング強化のサポート

小売店はいかに集客力をあげてより多くの商品を販売するのかが最重要課題である。また、お客様のニーズに適合した商品開発・仕入れも必要でマーケティングのサポートが不可欠となってくる。

##### ③ コーディネーターとしての役割

中小売業は、仕入先もあり、販売先もあり、一社で成り立っているものではない。独自の商品を開発したり、仕入れをするためには外部との連携が必要である。そのためにも診断士がコーディネーター役となりマッチング機能を発揮すれば新たな事業展開が見えてくる。これは幅広い知識を有する診断士ならではの機能ではないだろうか。

#### 【参考文献等】

- |   |            |
|---|------------|
| ・中小企業のための知的資産経営マニュアル  | 中小企業基盤整備機構 |
| ・でんかのヤマグチさんが「安売り」をやめたわけ   | 山口 勉 宝島社   |
| ・でんかのヤマグチホームページ <a href="http://www.d-yamaguchi.co.jp/">http://www.d-yamaguchi.co.jp/</a> |            |

## 第2章 青島地域の活性化支援と雇用創出

日本経済の閉塞感が改善する気配は見えない。長引く不況に加え昨年春から夏にかけての口蹄疫被害を受けての宮崎経済もいっそう厳しさが増している。昨年のレポートでも口蹄疫復興への処方箋として”連携”を切り口に宮崎経済復興のポテンシャルについて考察した。対外輸出入、観光、知的インフラの構築について論じたが、中でも観光について本県の観光資源、食文化でアジアからの観光客を呼び込み地域経済の活性化を図る施策を考え、これまでの商圈、商流を拡大し交流人口の増加を訴えた。

また国内観光客に加え海外からの観光客を呼びこみ交流人口を増やすことによってマーケットサイズを大きくしていくことが求められる。さらに海外の観光客を呼び込むことによって、観光客数のみならず客単価の上昇も見込める。国内で1人が日帰り旅行をした際に落ちる金額は7,900円、1泊すると24,000円になる。一方外国人が来日した場合118,000円と約5倍に跳ね上がる。人口減少時代の経済活性化策として重要な要素であることが確認できる。

少子高齢化で定住人口が増えないのであれば、交流人口の拡大による地域活性化が必須である。地域交流ビジネスにおけるキモは、各地域における交流人口の増加を観光を主軸として実現することである。秋田県によると県外からの宿泊客が10万人増えると、定住人口が1,934人増加したものに相当する経済効果（総消費額33億円）があるとの試算が発表されている。地域の魅力を磨きながら、ほぼすべての産業を連携させ高い付加価値を生むことによって不況を脱していく必要がある。

この章では、交流人口の拡大を目指して本年宮崎商工会議所が取り組んだ青島地域活性化支援事業の事例を中心に、観光の面から見た宮崎経済の活性化について論じていく。

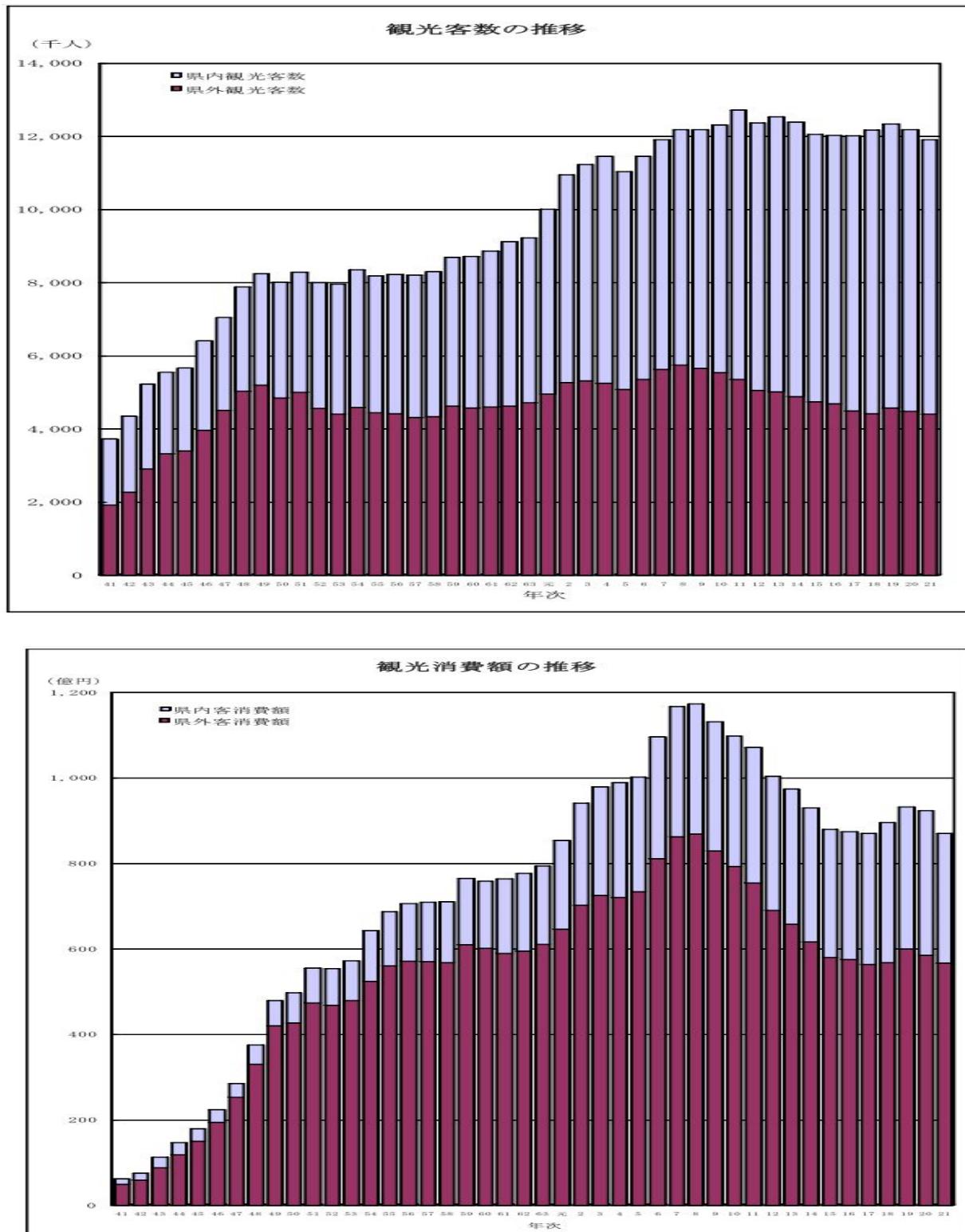
### 1. 宮崎県の観光客の推移

まず宮崎県における観光客総数を見ると、平成11年の1,271万人をピークとして徐々に減少し、平成21年は1,190.4万人で、前年に比べ27.3万人（2.2%）減少した。リーマンショック以来の世界同時不況以来、景気や雇用が厳しい状況が継続していることと、新型インフルエンザが流行したことが大きく影響したものと考えられる。

県外客と県内客に分けてみると、県内客は平成2年以降、長期的には増加傾向で、平成19年には777.7万人と過去最高を記録した。一方県外客は平成8年の574万人をピークとして減少し続け、平成21年は440万人と平成8年に比べて133.7万人の減少となっている。

また、観光消費額をみてみると平成21年は870.09億円で、前年に比べ53.8億円減少し、ピーク時の平成8年から比べると304億円減少していることとなる。平成21年の観光消費額の内訳としては、県外客によるものが567億円（前年比3.2%減）県内客によるものが303.1億円（同10.4%減）となっている。観光客1人当たりの単価でみると、県外客は12,874円、

県内客は4,042円である。



## 2. 青島地域の概要

次に本稿のテーマである青島周辺地域の概要について述べる。宮崎市の南部に位置する青島は宮崎県内でも著名な観光地として有名である。現在、多くの観光客が訪れる青島神社には、海幸彦山幸彦

にまつわる神話があり、縁結びのご利益があるとして近年では恋が叶う「宮崎恋旅」の主要スポットとしてつとに有名である。県内の観光施設の中でも道の駅フェニックスに並び第6位に入る施設となっており年間77万人が訪れる一大観光スポットとなっている。

その他にも県立亜熱帯植物園、青島海水浴場、白浜海水浴場、城山（じょやま）公園、青島温泉、白浜オートキャンプ場、堀切峠、こどものくに、県総合運動公園、椿山森林公園、加江田渓谷、青島自然休養村、ゴルフ場、パークライダーのライトエリア、木崎浜などがあげられる。

また地形的として青島をみると、太平洋に面した青島地区だけではなく、鰐塚山系がすぐ近くまで迫り、山側に椿山森林公園、加江田渓谷、青島自然休養村のほか、パラグライダーのライトエリアもあり、山側の施設と連携させることで、青島地区でのレジャーを一層豊富にすることができる。

順位	観光地・観光施設名	市町村名	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	前年比
1 (1)	高千穂峡	高千穂町	1,137,135	1,093,940	1,316,700	1,496,532	113.7%
2 (3)	鶴戸神宮	日南市	712,579	760,032	889,301	1,026,739	115.5%
3 (2)	西都原古墳群	西都市	958,706	992,989	976,151	905,016	92.7%
4 (4)	酒泉の杜	綾町	873,396	862,125	873,822	826,782	94.6%
5 (5)	道の駅フェニックス	宮崎市	836,822	840,239	821,914	793,583	96.6%
6 (8)	青島（青島神社）	宮崎市	596,431	565,371	667,026	745,368	111.7%
7 (6)	えびの高原	えびの市	813,019	799,261	812,091	741,072	91.3%
8 (7)	霧島ファクトリーガーデン	都城市	648,725	640,744	670,092	678,041	101.2%
9 (9)	高千穂牧場	都城市	610,389	592,385	558,863	516,241	92.4%
10 (11)	宮崎神宮	宮崎市	519,920	493,450	443,800	509,540	114.8%

また観光資源の1つとしてのイベント・祭りも活発に行われている。1月の成人式の日の「青島神社裸まいり」、7月下旬の「海を渡る祭礼」、夏には青島、白浜両海水浴場での海水浴、ジェットスキー、AO SHIMA サマーフェスティバル、木崎浜での全国的なプロ・アマのサーフィン大会が開催され全国でも有数なサーフィンスポットとして多くのサーファーが訪れている。2月には青島自然休養村の好隣梅まつり、読売巨人軍の春秋キャンプ、12月の青島太平洋マラソンなど様々なイベントが開催されている。

青島は観光地としての魅力が複合し、全国の観光地と比較しても非常に優れたポテンシャルを持っているといえる。その結果、青島神社が今年6月、ミシュラングリーンガイドジャポンの2つ星を獲得することに成功した。

### 3. 地域活性化の動き

上記のように青島の観光資源を俯瞰してみると、地域の観光資源を活かしたまちづくり、地元が自ら考え自ら行う地域づくりが重要である。これらのことと鑑みて、平成17年市・県・関係機関で、

青島地域活性化構想の試案を策定し、平成18年には、青島地域活性化検討会議が発足し、基本構想の策定に着手した。

青島地域活性化検討会議では、旅行会社、旅行者などからも詳細なアンケートをとり分析している。

#### (1) 青島についてのアンケート調査（定量調査）

旅行者の属性は女性が60%、20～60代が40代を除いて20%。県外が70%

家族親子づれが28.3%、夫婦29%、友人・知人20.3%、恋人8%

はじめて訪問31.5%、2回目18.5%、3回目12.2%、5回目以上30.4%

青島の情報収集源はネット26.6%、旅行雑誌23.8%、ガイドブック20.6%

立ち寄ったところ　鬼の洗濯岩64.7%、青島神社62.9%、堀切峠42.7%、道の駅39.5%

　　青島ビーチ35.3%、商店街26.2%、こどものくに25.2%

よかつたところ　鬼の洗濯岩25.5%、青島神社22.4%、堀切峠16.4%

悪かつたところ　特になし52.4%、商店街6.3%

評価できるスポットは鬼の洗濯岩や堀切峠。理由は他にない独自のものがある。

#### (2) 青島についてのアンケート調査（定性調査）

##### ① 観光客からの意見

日本一、世界一などネームバリューのあるところが少ない

昔と変わっていかなければ行く気にならない。

景色以外のテーマや付加価値がない。

観光客にとって青島に行くメリットが明確じゃないとダメだ。ただ来てくださいではダメ。

青島の温泉はあまり知られていない。

マリンスポーツは青島のイメージにかなり定着している。

夜になると買い物や散策ができない。

新しいお土産の開発が必要。

この素晴らしい景色を守ってほしい。

九州ではより身近な地域への回帰がみられる。

受け入れ側が観光客なれしていないが、一生懸命対応する姿勢は好まれる。

テレビや雑誌に紹介され話題になることが必要。

江田神社から鵜戸神宮までを一連の観光神話ルートとして設定すると街なかと青島の連携も図れる。

##### ② 県外代理店からの意見

青島神社や鬼の洗濯岩などを観光の第一目的に考えている人はおらずコンベンションなどの空き時間にいくという意見もある。

観光スポットで評価できるところはあまりない。

景色はいいが九州はどこもいいので差別化や具体的なPRが必要。

青島は一年中同じ景色のイメージ。

日本一や世界一ができると人が着やすい。

現状では30分～1時間の立ち寄りコースが主。景観と神社を見てバスに戻るパターン。

### ③ 青島の魅力として挙げられるもの

1) 県外代理店の意見 ホテルからの眺め、景色

2) 観光客からの意見 海、海の景色、伊勢海老、人が親切、あたたかい

### ④ 青島の課題

#### 1) 県外代理店からの意見

魅力があるのは青島神社一帯ぐらいだ。

県外で知名度が高いのは青島よりシーガイア。青島はついでによるという感じだ。

半日空き時間があってどこに観光に行ったらいいかと聞かれると青島より綾を薦める。

ネームバリュー、新しい観光施設、イベント（その日にしかないようなもの）。

観光客の好みが細分化し、より質の高いものを求めるようになってきている。

マリンスポーツだけではお金が落ちないので安く泊まれる宿やおいしい飲食店などの連携が必要。

#### 2) 観光客からの意見

夜になると買い物や散策ができない30.1%、飲食店が少ない25.2%。

バスや電車が不便14.0%、駐車場が不便10.1%。

どこに観光に行けばよいかわからない。

青島へまた是非来たい67.8%、わからない21.0%。

是非来たい理由：海がきれい、景色がいい、夏に期待。

来たくない理由：インパクトに欠ける、めずらしいものがない、活気がない、一度来ればよい。

九州内から青島への商品は宿泊のみのフリープランしかないところがほとんど。

首都圏からは景観・神社を紹介する通過スポット的な位置づけ。食事、宿泊、お土産などのイメージはない。

などの厳しい意見が散見された。これらの現状、課題から、

① ひと・もの・情報が交流する元気な青島 ② 地域の人が愛する青島

③ 豊かな景観に包まれた美しい青島 ④ 快適・安全に歩ける便利な青島

青島地域活性化基本構想としてこの4つが青島地域活性化の目標として掲げられ、このテーマの下、ソフト、ハード事業が進められている状況である。

## 4. 青島地域活性化支援事業の取り組み

### (1) 事業内容

これまでの青島地域活性化検討会議が導出した「青島地域活性化基本構想」を軸に、青島地区の活性化事業がハード、ソフトともに進められ観光客と地元住民の交流を図ってきた。しかし前述したように平成17、18年に策定された基本構想のときよりも現状はさらに厳しい状況におかれしており、さらなる青島の魅力向上、情報発信力にバイアスをかけていく必要が出てきた。

そこで地域住民に過去の取り組みで不足している点やニーズを聞き取り調査したところ、アンケート結果とも重複するところはあるが、

- ① 青島の魅力がまだ広く知れ渡っていない、② インパクトのあるものがまだ足りない、
- ③ 全国区になれるようなものが欲しい、④ 日本一（日本初）が欲しい、

との意見が散見された。それに対応するため、青島のさまざまな有名施設、有名人、有名店を巡るルートマップを作成し、そこにタイやラオスなどでタクシーとして活用されている南国風車両（トウクトウク）を活用し、マップ上の地域資源間を回遊させることで、高い話題性と共にワクワク感を演出し青島を深く知ってもらい、交流人口の増加に寄与することを目的として事業を開始した。

実施に当たっては実行委員会を設立し、地元住民、事業者、旅行代理店、交通機関等広く呼びかけ地元密着型の事業として展開する。また次年度以降の収益の確保についてもその実行委員会で検討し実行していった。



この事業推進のために、中山間地域新産業・雇用創出緊急対策事業を活用して、ハローワーク経由で3名のスタッフを雇用した。トウクトウクを運転し観光し施設間をただ回るのではなく、京都や滋賀の人力車のように各地を案内しながら観光客をおもてなしする必要があるので、観光事業に興味が

あり、自然と青島を愛し、コミュニケーション能力、接客接遇能力の高いものを採用条件とした。

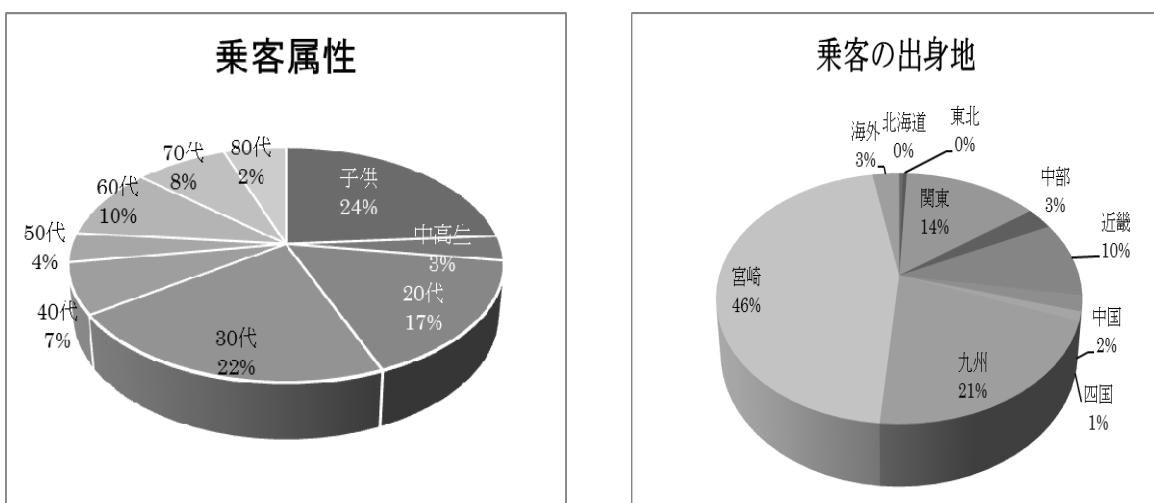
青島神社儀式殿内に「青島トウクトウクトローリー事務所」を開設し、専門スタッフ3名を常駐させた。また実行委員会で巡回ルートの決定、マップの作成を行い、マップをホテル、関係事業体に配布し利用促進を図り、本格運用を開始した。本格営業開始後は、10時～16時とし運行利用記録を蓄積していく。その利用実績をもとに次年度よりのスポンサー獲得など営業活動も同時に行う。営業先として大手旅行代理店、大手カード会社、地元各ホテル、地元各事業体に対して行う。

7月2日の海開きの日に合わせて、青島トウクトウクトローリー事業のオープニングセレモニーを行った。宮崎商工会議所米良会頭、青島商工振興会ビヨーン・クーン会長、宮崎市議会議長、副議長、青島地域振興協議会会長他多数の来賓を迎える、また県下すべてのマスコミも取材に訪れ、事業の開始を広報した。



## (2) トウクトウク運行実績

7月2日より運行開始し、最初の7月で1,085人、8月で1,710人を達成し、11月20日現在で5,548人に達するなど大変な活況を呈した。しかも11月は海水浴シーズンの乗降客数より増えている状況である。その間青島地域だけではなく、宮崎市中心市街地での若草街市にもトウクトウクPRブースを設け300人以上の方々にトウクトウクを体験していただいた。



中心市街地でのPR活動のほか、県内紙を中心に多数記事にしていただいた。テレビ、ラジオ、雑誌、フリーペーパー、CM、フィルムコミュニケーションの協力を得て全国放送のテレビ局など多数の媒体に露出することができた。また県外から来た観光客に、南国宮崎、青島をアピールするため楽曲も作った。アメリカ（ハワイ）と日本のハーフで青島を愛するアーティスト（チヨティア）氏にトウクトウク事業のテーマソングを作っていただき、ラジオでの放送やトウクトウク車内で流し、南国の演出に一役かっている。

## 5. 今後の事業展開について

この中山間地域新産業・雇用創出緊急対策事業は、直接は県からの補助金ではあるが補助元は厚生労働省の緊急雇用対策からの支援である。ふるさと雇用対策事業とは異なり1年間の時限的な補助であり、この事業自体も来年2月には事業終了となる。この青島地域活性化支援事業終了までに、前述のスポンサー契約を締結し、次年度以降の運営費を捻出し、雇用を継続させる予定である。この項では今後の青島地域活性支援事業の今後の事業展開について論じていく。

観光交流人口の増加は地域活性化にとって不可欠である。また以前、青島地域活性化検討会議で議論されたように、魅力ある街づくりのためのプロセスとして、よそ者（地元民以外）をいれて多様な意見を聞き、旅行会社と有機的に連携しながら発地側の論理を組み入れながら商品開発を行っていくべきである。観光消費額の所でも見たように県外客の単価は県内客の3倍であり、戦略的に県外客を誘客するような仕組みが必要であり、だからこそ発地側へのプロモーション、ブランド発信、こまめな情報提供が必要だ。

今後の事業展開における収入の柱として、①収益事業、②グッズ販売、③スポンサー契約、④補助金の4本を考えている。ここでは収入の中心となる①収益事業について考察する。

### （1）収益事業について

前述したように総体としての人口が減少していく中、宮崎・青島に訪れる観光客を増やし、来たお客様を回遊していただき行動流動化を図り、客単価を上げていく。県内外、国内外の観光客を増やしていく不断の取組みを行いながら、リピーターを拡大させていくことによって客単価の上昇を図っていく。次ぎに宮崎・青島に来たらこんな仕掛けがある、つねに商品を作り出しカスタマイズしていく。その商品開発等はプラットフォームとしての実行委員会組織を組成し、その配下に地元住民、地元商工を中心としたプロとしてのおもてなし、パッケージ商品を連結させ、それぞれが有機的に連携しながら高付加価値の商品を開発する。最終的にはホテルへの宿泊客の増加、バス、タクシーの乗降客数の増加が図られることによりマーケットサイズ自体を拡大させ、関連産業も育成していくような方向性にもっていく。

この中山間地域新産業・雇用創出緊急対策事業で事業展開しているトウクトウクは、そもそもアンテナショップの概念である。一般的には県内様々なところから1つの建物内に商材を集めて顧客を回遊させるが、青島の場合は観光資源が点在し、場所場所で非常に価値がある場所が多い。そこをトウ

クトウクで繋いで回遊し、地元民でさえ知らないような観光資源を紹介することで、青島の新たな魅力を発信するというコンセプトである。

## (2) 具体的な収益事業について

### ① 青島全体をテーマパークとして考える

このアンテナショップのコンセプトを活かしながら、トウクトウクトローリーのルート内にさまざまなマネタイズの仕掛けを落とし込んでいく。

青島神社参道入口（商店街の入口）、JR青島駅、ホテル、来客者の交通手段が変わる駐車場などに特設ブースをもうけ、青島に来た観光客に様々なパッケージ商品（オプショナルツアーア）を提案しチケットを入口の段階で購買してもらう。具体的にはトウクトウクでしか行けない場所、あるいは自家用車では案内がないと行けない（行くのが億劫な）ところへのツアーを展開する。例えば地元民にもあまり認知されていないバラグライダーの発着所、揚げたての練り物が食べられる商店、さしみにぴったりの醤油工場、漁師飯を食べさせてくれる民宿、青島が一番よく見えるフォトスポット、ドイツ人が創る窯などを紹介していく。もちろん現在青島のほかの事業所で展開している、サーフィン教室、ボディーボード教室、ビーチフィットネス、SPA、ストーンセラピー・トリートメント、アクアアクティビティなど体験型ツアーと連携し、1つのパッケージとして商品をつくり紹介する。

市内・県内には紹介だけで終わっている事業がたくさんあり、観光客からしてみると大変興味はあるが行き方がわからない、足がないという声も相当数ヒアリングできている。そういう方々向けに宮崎空港、JR、車（駐車場）、カーフェリーとも連携して交通手段が変わるポイントにトウクトウクを配置し、体験、交流、学ぶ場所へご案内することにより、オーダーメイドの旅程を組み付加価値を付ける。

### ② 青島パスポート

どこのホテル、民宿に泊まっても上記体験ツアー、観光ツアーが体験できる青島パスポートをつくり、スタンプラリー形式で集めると無料でオプショナルツアーアが組めたり、またホテル、民宿に連泊した観光客限定で5,000円分のクレジットを発行しオプショナルツアーアを体験するなど、地元に資金が落ちるような仕掛けづくりを行う。

前述の乗客の属性を見ると半数以上が県外客である。県外客からヒアリングを行うと、青島「らしさ」を五感で感じたいという要望が多い。その1つに食事がある。ホテルでの食事もよいがぜひ地元民、一部のサーファーしか知らない穴場のお店を紹介し、そのお店での会話、方言、独特の焼酎の飲み方、風習などを学んでいただきたい。1店舗が満席なら他のところを紹介するなどコーディネートすることで観光客の利便性を図っていく。

### ③ スポンサー

トウクトウクは大変認知度が高い乗り物である。街で運転をしているとほぼ80%以上の来街者がふりむく。宮崎市景観課との調整が必要となるが、トウクトウク車体に交通広告を掲出し、宮崎・

青島の新名物であるトウクトゥクで広告主に喜んでもらいながらトウクトゥクも紹介できる。

さらに前述のオプショナルツアーは特に体験型ツアーは6,000～8,000円と初心者がやるには割高感があり障壁となっている。スポンサードで割安感を出しながら体験者を増やしていく仕掛けづくりを行う。

### ③ その他の商品開発

#### 1) 高齢者を対象とした定住提案

青島はかつての新婚旅行ブームで高齢者層に知名度が高く、近くに海水浴場や加江田渓谷など自然環境にも恵まれている。青島地区に団塊の世代を中心とした退職者の移住を促し、シニアタウンにして全国からの移住を勧める。

#### 2) 買い物難民対策

青島地区にはスーパーマーケットは1店舗しかない。しかし品揃えも豊富で品質も良く遠く市街地から買いに来る顧客も多い。一方で地元の高齢者にとっては、車の運転に不安を覚えたり、近くに身よりもなく頼む相手もいない高齢者も存在する。観光客等の送客が落ち着いてくる夕方にトウクトゥクを活用して高齢者宅へ食材を宅配する。あるいは直接自分の目で見て買いたい、店舗のスタッフと会話したい高齢者もいるので、送迎サービスも実施する。高齢者からは送迎料金は徴収せず店舗からのキックバックをして利便性を図る。

#### 3) MICEの客を青島に誘客

MICE特にコンベンション等で宮崎に訪れた企業に対して青島をPRする。コンベンション目的でくる企業は会議後1泊して次の日の昼から夕方に戻る傾向が強い。県内で半日で行ける場所は限られてくる。その選択肢の1つとして青島を紹介し、リフレッシュと観光をしてもらいリピーター化を目指す。

## 6. 中小企業診断士としての役割

本稿では観光、特に青島地域に絞った観光戦略を考察した。しかしここで十分に論ずることはできなかったが、オール宮崎、オール九州で国内外からの誘客、創客を目指し、来た観光客を回遊させ高度流動化させていくことによって地域活性化を図っていかなければならない。そこには当然に高度な連携、コーディネータが必要であり我々中小企業診断士もその一役を担う。全てをゼロから構築するのではなく、新しい結合、新しい認識のもとに組立、観光客に魅力を提供していく。紹介だけや単発単発の事業で実施していては新しい価値は生み出せない。また地域に閉じた観光施策では十分なアウトプットが出せない。小売店舗の業態化が進んだように、商品ありきではなく、コーディネートしていくことによって、今まで存在していたのに体験できなかったプログラムを構築していく、地域活性化に寄与していきたい。

## 第3章 観光産業と雇用

### 1. 観光産業の特色

地域経済の再建が喫緊の課題となっている中で、地域資源を観光資源とした観光産業の活性化による新たな事業展開による雇用創出が望まれている。雇用創出に観光産業がどのように貢献するかを考察するに当たり、まず、観光産業について考察する。

観光産業は「楽しみのための旅行」に関連する準備、移動、宿泊、活動の4つの行為に対応したサービスを提供する次のような広範な業種から構成される産業群であるといわれている。

- |               |              |
|---------------|--------------|
| (1) 準備に関連する業種 | 旅行業・通信業・出版業等 |
| (2) 移動に関連する業種 | 運輸業等         |
| (3) 宿泊に関連する業種 | 宿泊業・飲食業等     |
| (4) 活動に関連する業種 | 娯楽業、その他      |

なお、観光に関する産業分類を表す言葉としてレジャー産業といわれることもあるが、観光産業との相違点は、観光産業は飲食店を含むサービス業で構成されているが、レジャー産業にはレジャー関連用品・用具の製造業、販売業も含んでいることである。

現在の公的な統計は、供給者の特質によって捉えられる、縦割型の産業分類となっていて、観光産業やレジャー産業という需要者サイドに視点を置いた横断型の産業概念は取り入れられてない。従って、現在は観光産業、レジャー産業どちらも産業としての統計数値は政府統計には存在しないので、全体的な数値を把握するには、構成する個々の業種の多くの統計数値を加算しなくてはならない不便さがある。ちなみに日本標準産業分類から取り出した観光産業を構成する業種を例示する。

#### 日本標準産業分類から取り出した観光産業

運輸・通信業	サービス業
放送業	洗濯・理容・浴場等
道路旅客運送業	・公衆浴場業
運輸に付随するサービス業	その他の生活関連サービス業
飲食・宿泊業	・旅行業
一般飲食店	物品賃貸業・娯楽業・
・食堂、レストラン	・自動車賃貸業
・そば・うどん店	・その他の物品賃貸業
・すし店	娯楽業
・喫茶店	・映画館
旅館その他の宿泊所	・映画サービス業
・旅館	・劇場・興行場
・簡易宿泊所	・その他の娯楽業

観光産業には長い歴史を持つ業種もあれば、歴史の浅い業種もあり、成長業種と衰退業種が混在するという、多様性、業種間の激しい盛衰が特徴となっている。

また、他の見方から次のような特色を持つともいえる。

- (1) 観光産業は地域資源活用により成立っている
- (2) 多種多様な産業による、異業種複合産業である
- (3) 移輸出産業であり経済自立への役割を持っている

観光産業の特色が、「移輸出産業である」、「多様な産業により構成される」「地域資源の活用により成立する」といった点が地域経済の振興に大きく貢献し、地域経済活性化に大きく寄与する。

住んでいる人々が誇りを持ち、生き生きとして暮らしている地域、またそこでしかない文化を大切にしながら、訪れる人々を温かくもてなすことの出来る地域には、おのずから旅行者が集まるようになる。自分達のふるさとを素晴らしいと評価してくれる人々を迎え入れ、相互に交流することは、人間の大きな喜びの一つといえる。同時に、観光産業は、宿泊や交通運輸はもとより、農林水産業や商工業等の幅広い地域産業の振興に密接に関っており、地域の活性化の重要な柱になる。

また、観光産業には労働集約的産業という特徴がある。一般に観光産業は人手産業とも呼ばれており、人が財産とも言われる。中でも、旅行業は大きな固定資産は持たず、多くの従業員を抱えているので、明らかに労働集約的な業種である。しかし、運輸業や宿泊業は製造業に匹敵するほどの大きな固定資産を抱えているので、一見労働集約的業種ではないように見えるが、総支出における人件費の割合は製造業の2倍以上になっていて、旅行業同様に労働集約的な業種と言える。このように観光産業による雇用の創出が期待されるので、観光振興を謳う自治体が全国的に多数見られる。

## 2. 観光産業の雇用の現状

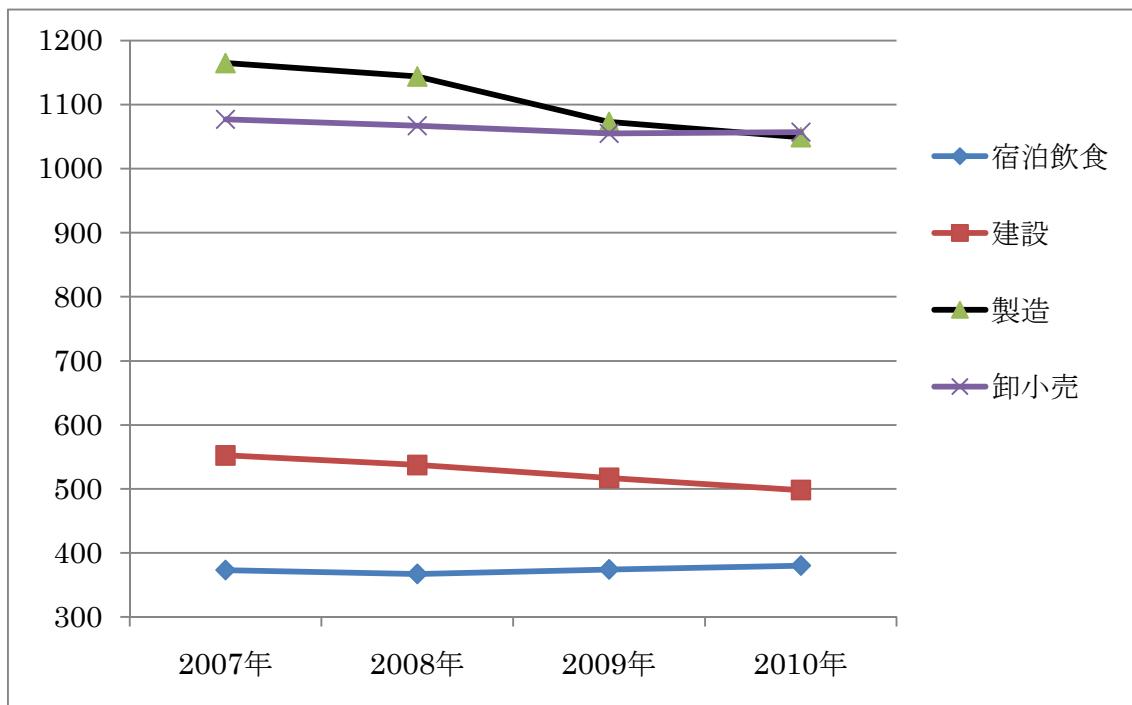
### (1) 従業員数の推移

観光産業は国民の「余暇を有益に過したい」という期待とニーズに応えながら、順調な経済発展や、宿泊施設の充実、運輸・通信技術の革新的な進歩を背景に、大きく発展してきた。わが国の観光の現状や今後の高齢化社会の到来から考えて、将来的にも観光の増大は予測される。しかしながら、前述したように産業としての統計数値が政府統計には存在しないため、大まかな傾向を知るために、不完全ではあると思われるが、観光産業の中核的存在と言われている運輸業、宿泊業、旅行業の中で、主要業種である宿泊業・飲食業の従業者と他産業との比較をしてみると次図のとおりである。

図に見られるとおり、最近の4年間の傾向は建設業、製造業、卸小売業の従業員数はいずれも減少傾向にあるが、宿泊業・飲食業は増加傾向にある。ちなみに全産業における従業員数も2007年6,412万人、08年6,385万人、09年6,282万人、10年6,257万人と減少しており、現在雇用の創出が重要政策課題として、緊急雇用対策事業助成金等の施策が実施されているところである。

## 全国従業員数の推移

統計局労働力調査：単位万人



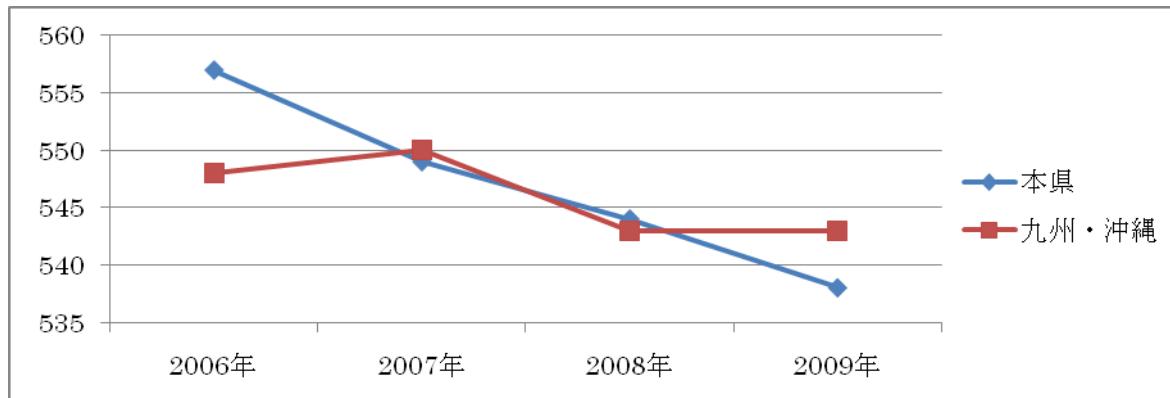
上図で分かることおり、卸小売業では10年には前年を上回っており、回復傾向にある。

また、観光産業の3大業種は、運輸交通業、宿泊飲食業、旅行業であるが、この統計では旅行業は運輸交通業に付帯するサービス業に分類されており、2007年30万人、08年30万人、09年29万人、10年29万人と減少している。これは機械や科学技術の発展、特にITの画期的な発展が事業のあり方に影響を及ぼしていることによると考えられる。例えば、インターネットによる旅行商品の販売、旅館ホテル客室、航空座席のITを活用した販売が続々と登場して来ており、対面販売が減少してきていることによる。

また、本県と九州沖縄における従業者数の推移は、下図のとおりである。

## 本県の従業員数の推移

統計局労働力調査：単位 本県千人、九州・沖縄万人



図に見られるように、本県も九州沖縄も共に減少傾向にあるが、本県は九州・沖縄に比べて下降速度が速いことが読み取れ、それだけに雇用創出が喫緊の課題になっていることが分かる。

## (2) 雇用の特性

前述のように人が財産と言われるサービス業である観光産業における雇用の特色として、現場の従業員は、ともすれば顧客へのサービスやホスピタリティーの精神が強要されるあまり、一方で勝手し放題な顧客の欲求に翻弄され、他方で経営者に低賃金・長時間労働のもとで極端にいえば下僕のような扱いを受けるといった事態を生じている。

たとえば、旅行業においては、特に女子大生からは就職したい業種として高い評価を受けている企業があるが、実際社員となって働いてみて、低賃金・長時間労働に耐えきれずスピノアウトするものも少なからず発生している。

また、観光はシーズン、オフシーズンがあり、需要の繁閑に伴う労働力の調整が発生する。このため、大手企業ではアルバイトや期間社員、派遣社員など正規社員以外の占める割合が増加してきている。一方、小規模企業では家族労働が主体で、特に着地型の体験型観光では兼業が多く、観光客が多く来る時期だけ、アルバイトやパートにたよることが多く見られる

## 3. 人が宝の観光産業

最近は「ゆとり」とか「癒し」とかの言葉が観光においても盛んに使われるようになってきている。いま人々の価値観が大きく変化している。モノからココロへと移行してきていると言われて久しいが、ようやく自らの日常生活の中でココロの満足を求めるようになってきている。観光に出かけても、美しい景色や豪華なホテルの施設の素晴らしさだけでなく、そこでの人々との交流を通じた居心地の良さ——ホスピタリティが満足度の大きな決め手になってきている。どんな素晴らしい豪華な設備も、廊下ですれ違う従業員や清掃のおばさんの「いらっしゃいませ」「こんにちは」等の声と笑顔には敵わないでのある。

ホスピタリティの特性は、常に相手があつてのこと、すなわち相互関係の上に成り立つことであると言える。しかも主と従の関係ではなく、常に主と客は対等の立場である。「お客様も人間、従業員も人間」という考え方を持つことが真のホスピタリティには必要であり、こうした対等の立場から、常にお客様と同じ目線で考え行動し、誇りをもって仕事に取組み、相手を思いやり、お互いの満足感を高める仕事へつながるのである。ホスピタリティはもともと相手を快適にさせたいという思いから始まるのであるが、結果として自分もまた快適になれる。

観光産業では単に施設や食事などが商品ではなく、役務サービスそのものが商品であり、役務サービスの基本は人である。旅の付加価値はツアーコンダクターやガイド、旅館・ホテル等観光施設の従業員、さらには街で出会った人によって大きく左右される。

商品に品質管理は必須である。観光産業における品質管理はサービスの品質を高めることであるが、サービスの品質管理はとても複雑微妙であり、とうてい機械化できるものではなく、一人ひとりの人

の手によって行われる。サービス品質を高いレベルで維持するには、一人ひとりのモチベーションを高めることが欠かせない。サービスの品質については、最高のものとして、サービスに付加価値がついた、いわゆる「ホスピタリティ」であるという説があるように、サービスにおけるホスピタリティは重要であり、ひとえに人によっている。まさしく人は観光産業の宝と言える。

#### 4. 本県での取組み

本県においても雇用拡大は最重要課題として種々の取組がとられている。その1つとして本県では「ほほえみと光と花の国 みんなでつくる元気、感動みやざき」を掲げた、平成17年度を初年度とした10ヶ年計画の「宮崎県観光・リゾート振興計画」が策定されている。この計画の中で、本県固有の地域資源を生かした観光地づくりの取組を推進し、さらに「点」から「線」へ、「線」から「面」へといった広域多岐な魅力作りに取組むと述べられている。具体的な取組としては、それぞれの地域で、プラス500人、プラス1000人という新たな旅行者の支持を得られる、小さな魅力を数多く積み上げることで、県全体の魅力を高め、総受入旅行者数の増加につなげること、また、ただ通過するだけの観光から宿泊へ、単泊から連泊へと、訪れた人が長期間滞在し、また、リピーターとなって繰り返し訪れてもらえるような、魅力ある観光地づくりを進め、交流人口の増加、雇用拡大等によって経済効果アップを図ることが掲げられ、次のような方針が述べられている。

- ① シーガイア、青島リゾート、酒泉の杜等の大型集客施設を含む、これまで築いてきた観光リゾート基盤と地域資源を活用した観光メニューとの連携を図り、相乗効果を生み出していく必要がある。
- ② 農業や工芸など自然産業から、ITなどの先端産業まで、観光と連携できる可能性を有する産業を各市町村より抽出し、新しい「産業観光」を形成して行く必要がある。
- ③ 本県ではグリーンツーリズムやエコツーリズム、ブルーツーリズムなどを「ふるさとツーリズム」と呼称している。人に出会い、学び、交流し、暮らしに触れる「参加」「交流」「感動」がセットになった新しい形の観光「ふるさとツーリズム」を本県観光の大きな柱として育てる。

この方針に基づき、平成22年に宮崎県の体験型観光情報「ゆっ旅宮崎」と題するガイドブックが作成された。このガイドブックの巻頭には宮崎をゆったり旅してみませんか?との見出しで次のような趣旨が述べられている。

『宮崎県には、水と緑に恵まれた豊かな自然と、日本人にとっての心のふるさとと呼べるような原風景のほか、大地や海の恵みを生かした、おいしい食べ物や焼酎、各地に伝承されている神楽や祭りなど、地域の中で守り続けられているたくさんの資源があります。

また、何よりも、ここで幸せに暮らす人々がいて、外からのお客さまをあたたかく迎え入れる豊かな人情にあふれています。

このような宮崎の自然や田舎暮らしの良さを「ゆったり、じっくり」味わっていただくため、宮崎県では、その土地ならではの体験や人々との交流を取り入れた体験・滞在型観光を「ゆっ旅宮崎」

の名称で展開しています。

「みやざき」のあたたかい人情とふわりとした空気感にふれ、豊かな自然と大地の恵みを五感で感じてみませんか?』

このような趣旨により、ガイドブックには本県を県北（山の恵み）、県央（森の恵み）、県西（大地の恵み）、県南（海の恵み）の4つのエリアに区分し、種々の体験型観光を紹介している。以下に主なものを抜粋して記載する。

## 県北エリア

・神話にふれ、神秘にふれ、村人の笑顔に出会う旅

高千穂・神話の里巡り

高千穂峡や天岩戸神社など、地元ガイドが案内する神話の里巡りや自由散策が楽しめます。

高千穂の神話にふれる癒しの旅

2泊3日モデルプラン

1日目 五ヶ瀬ワイナリー見学 五ヶ瀬町農家で山里の暮らし体験 夕食（農家民宿）

2日目 高千穂ヒーリングスポット巡り 高千穂観光夜神楽鑑賞 高千穂宿泊

3日目 日の影の森林セラピーウォーク（ガイド付き）

・「あるがまま」のもてなしが出会いをつなぐ

夕日の里の農村民宿

五ヶ瀬町桑野内は阿蘇五岳を見渡せる絶景の地、ここを染める夕焼けは素晴らしい。

夕日の里の農村民宿 これが体験できる

農家の日常の暮らし 季節の農作業 豆腐づくり 神楽などの文化体験

・森と食と文化 山の暮らしを体験

諸塙でやま学校しよう！

山の大自然を満喫する生活。村の人や仲間と一緒に作業し、語らい、とれたての食材を使って料理をつくる。

1泊2日満喫計画

1日目 どんこ亭で昼食 しいたけの館21を見学 森の体験講座など 囲炉裏端で夕食

2日目 食体験講座 やま学校特別講座など

諸塙やま学校 これが体験できる

春：山菜採りと料理 山茶摘み 釜茶づくり

夏：古代米田植え ホタル鑑賞 天然ウナギ捕り カヌー教室

秋：秋祭り参加 手漉き和紙講座 十割そば打ち

冬：広葉樹植林 夜神楽鑑賞 田舎豆腐づくり

## 県央エリア

### ・スローライフが楽しめる美しい里 照葉樹林文化が残る綾町

日本有数の照葉樹林が広がる綾町、緑と水に恵まれ有機農業が盛んです。生態系にやさしい農業を体験し、収穫した野菜を料理してスローフードを味わえます。また、綾町は森の恵みに育まれた文化とクラフトの町としても有名で、クラフトの体験ができます。

照葉樹林の里でスローフード・スローライフを満喫する旅

#### 2泊3日モデルプラン

1日目 町巡りツアー クラフト体験（陶芸・織物・箸作り等） 夕食（民宿等）

2日目 農業体験 昼食（農家） ソーセージ作り スローフード談義 民宿等泊

3日目 ガイドと照葉樹林トレッキング 昼食（オーガニック弁当）

### ・里の暮らしを満喫！古代ロマン溢れる西都市

国内最大級の古墳群のある西都原。山里の自然が豊かで、古代ロマンに溢れた西都市には、歴史や山の幸を活かした多彩な体験メニューがあります。

古代ロマンと農村の暮らし体験ツアー

#### I泊2日モデルプラン

1日目 西都原古墳群及び西都原考古博物館見学 夕食（農家民宿）

2日目 郷土料理つくり体験（わけしご飯）

### ・土に触れ、採って味わう面白さ

久家農園

旬の野菜を収穫して、料理して。食べる。考えてみれば当たり前のことなのに、とても楽しい。

もちろん、みかん山に寝転んで、ただボーっとするのもいい。「ここでの過ごし方は自由気ままにどうぞ。

#### 1泊2日満喫計画！

1日目 久家農園で時間を忘れて自然を満喫 野菜の収穫体験、周辺散策

収穫した野菜とハーブ牛のバーベキューの昼食

農業体験、加工体験、周辺散策など

2日目 木城えほんの里見学 木城温泉「湯らら」で入浴と昼食 高鍋湿原見学

久家農園 これが体験できる

春：キャベツなど春野菜の収穫、みかんの花祭り

夏：ナス、ゴーヤなど夏野菜の収穫、ホタル鑑賞会、あじさい祭り

秋・冬：みかん、ブロッコリー、大根など冬野菜の収穫 みかん収穫祭、餅つき体験

年間：餅つき、団子作りなどの加工体験、料理体験

## 県西エリア

### ・大自然と人の温もりあふれる「北きりしま田舎物語」

小林市、えびの市、高原町からなる北きりしまエリア。美しい霧島連山の雄大な眺めと、のどかに広がる田園風景。このエリアでは「北きりしま田舎物語」と題した四季折々の体験や農家民泊ツアーが開催されます。

#### 北きりしま田舎暮らし体験ツアー

##### 2泊3日モデルプラン

1日目 各農家プログラム（農家体験、新鮮な旬の食材を使った田舎料理づくりなど）

2日目 農業体験 クラフト体験 夕食（農家民宿）

3日目 観光地巡りやえびの高原トレッキングなど

こんな体験もできます！

椎茸狩り、こま打ち、郷土料理づくり、ゆず胡椒づくり、川遊び、魚釣りなど

## 県南エリア

### ・風を感じる丘で森と人とふれあう

#### 農園びくにく

春には桜が咲き誇り、チェリータウンと呼ばれる日南市北郷町。緑濃い飫肥杉が山々を彩るように繁り、町の中心部を清流・広渡川が流れている。この自然豊かな町で森の魅力を満喫しよう。

#### 1泊2日満喫計画！

1日目 パン、ピザ焼き体験、試食（空き時間は周辺散策や竹細工作製）

山菜採りなど各種体験 北郷フェニックスの温泉へ

2日目 コーヒー焙煎体験、試飲 大藤即売所で自然薯入り手打ち蕎麦を味わう

猪八重滝群で森林浴や桜の名所・花立公園の散策、焼酎道場の見学など

これが体験できる！

通年：燻製づくり

季節限定：ジャム作り、タケノコ狩り、梅ちぎり、フレッシュハーブの入浴剤作りなど

このようにA4判52ページに亘る種々の着地型体験観光について、以下のように体験を8種類に分類してマークつけをして紹介している。

① 農業体験	62ヶ所	② 酪農体験	3ヶ所
③ 漁業体験	6ヶ所	④ 自然体験	19ヶ所

⑤ 文化・歴史体験	23ヶ所	⑥ 食・グルメ体験	31ヶ所
⑦ 工芸・クラフト体験	29ヶ所	⑧ スポーツ体験	16ヶ所

さすがに農業県である本県における体験型観光の中で農業関係の体験が群を抜いて多数である。

いわゆるグリーンツーリズムと呼ばれる農山漁村地域において自然、文化、人々との交流を楽しむ滞在型旅行であり、農作業体験や農産物加工体験、農林漁家民宿等がこれにあたる。平成4年に農林水産省で提唱されて以来、これまで観光とは無縁と思われてきた農山漁村地域や中山間地域で、大きな期待が寄せられている。

その他では食・グルメ体験、工芸・クラフト体験が多いが、取り上げられている8種類以外にも観光ニーズを踏まえ、地域の特性を生かした参加型・体験型・学習型等多様な「ニューツーリズム」の可能性がある。レジャー白書では、例年人々の現在と将来の「自由時間意識」について調査しているが、いわゆる既存の余暇の領域を超えた多様な生活領域への関心が高く、これらの潜在需要も大きい。こうした意識を背景に「健康・医療」「美容」「学習・能力開発」「地域」「自然接触」など、余暇や観光の外部にある生活領域・分野との間のクロスオーバーの事例が増えて来ている。代表的なものが「健康・医療」分野であり、「ヘルツーリズム」などが典型的であろう。「産業観光」なども「学び（学習・能力開発）」の要素を中心核に組込んだ旅であり、今後もこうした新しい観光が登場していくものと思われる。新しい観光はテーマ性が特徴であるが、その「テーマ」が地域における新たな観光交流資源の発掘・創出の導きになる。これまで有名な観光資源が何も無いと考えられていた地域でも、斬新な領域間クロスオーバーによる切り口次第では、思いもよらぬものが観光交流資源となり、集客交流につながっていく可能性を持っている。

既成の概念に囚われて、何か観光資源はないかと漫然と探しても、なかなか見つからないが、訪れた人にどうやって楽しんでもらえるか、どんな感動を味わってもらえるかといった視点で探すことにより、思いがけない観光交流資源が発見できるものである。

## 5. 観光産業による雇用の創出

地域の雇用創出を目指して、これまでも観光産業の振興が進められてきたが、交流人口の増加に伴う雇用の動向の把握が困難なこともあります十分な成果をあげていないと言えよう。旅行者は単なるサービスの提供だけでは満足せず、これに付随するなんらかの気遣いに期待する。これが「ホスピタリティ」であって、サービスに伴う従業員の態度やサービスなどを指す。地元住民が来訪者を心から歓迎する姿も、ある種のホスピタリティといえよう。サービスとホスピタリティを明確に区別することは大変困難であるが、単なる施設運営の一端であったり、施設の機能を引き出すための業務はサービスといえ、ホスピタリティはサービス従事者が旅行者を心からもてなすための自発的な行為であるといえよう。

住んでいる人々が誇りを持ち、生き生きとして暮らしている地域、またそこでしかない文化を大切にしながら、訪れる人々を温かくもてなすことの出来る地域には、おのずから旅行者が集まるように

なる。自分達のふるさとを素晴らしいと評価してくれる人々を迎えることは、人間の大きな喜びの一つといえる。同時に、観光産業は、宿泊や交通運輸はもとより、農林水産業や商工業等の幅広い地域産業の振興に密接に関っており、地域の雇用創出の重要な柱になる。

本県には、神話や伝統に彩られた、日本発祥以来の悠久の歴史と、西都原古墳群をはじめとする歴史文化遺産、神楽や祭などの伝統文化が数多く残されており、また、日向神話とともに、その舞台と伝えられる雄大な自然景観は高く評価されている。神話・伝説を地域において今まで培われた豊かな物語として捉え直し、地域の生活文化の中に息づく、現代につながる知恵を見出すことにより、新たな観光資源としての魅力づくりを進めるとともに、ビジュアルな面白さを加えることで、より効果的な情報発信を行うことが、観光産業による雇用創出には欠かせない。

## 6. 中小企業診断士の役割

雇用を生みだし地域活性化を図るために今や全国各地で地域資源を観光資源として発掘し、着地型観光を造成する傾向が顕著となってきている。このような状況の中で着地型観光により地域への交流人口を全国的なものにして行くことは容易ではない。

地域の観光資源の特性を活かして、いかに観光産業を創造し、的確な流通市場に、効率的に提供していくことを可能とするかについての専門的知識が診断士に対して期待されている。

着地型観光産業として定住環境破壊を引き起すことなく旅行者の多様化するニーズに対応するためには、経営的なセンスや専門知識が必要とされるが、これらの分野における支援も診断士としての役割であろう。

### 主な参考資料

- |                |             |         |
|----------------|-------------|---------|
| ・観光経済学の原理と応用   | 河村 誠治著      | 九州大学出版会 |
| ・日本を変える観光力     | 堀川 紀年著      | 昭和堂     |
| ・新たな観光まちづくりの挑戦 | 観光まちづくり研究会編 | ぎょうせい   |
| ・観光と観光産業の現状    | 塙江 隆著       | 文化書房博文社 |

## 第4章 ソーシャルビジネス

東日本大震災の復興に多くの若者がボランティアとして参加した。彼らの中には今も被災地にとどまり、支援活動を行っている人もいる。自らの生き方や働く意味を問い合わせる、もっと地域の中で自分のいきがいを見つけたいという若者が増えている。

底なし不況といわれ、就職口が見つからない現代、日本は大震災という未曾有の歴史的ショックが加わり、あらためて働く意味が問われている。

地域へ行きたい、ソーシャルビジネスに携わりたいという若者たちも今年に入って目立って増えている。この時期に「ソーシャルビジネス」が生み出されることで、人が動きだし、地域がぐっと楽しく、ゆたかな生きがいを創造してゆく契機となるのではと期待が高まる。

### 1. ソーシャルビジネスとは

子育て支援や高齢者対策、環境保護、地域活性化など私たちの周りには、多くの社会的課題がある。国や地方公共団体の財政が厳しい中、こうした社会的課題に行政だけで対応することは難しいのが現状で、また、行政以外の立場からも、NPO、NGO、ボランティアなどによって、社会的課題を解決するための取り組みが活発に行われているが、社会に必要な活動として継続していくことが困難な状況にある。

こうした、ビジネスの手法を活用し、事業性を確保しながら、社会的課題を解決しようという「ソーシャルビジネス」が注目されている。ソーシャルビジネスは、利益の追求よりも、社会的課題の解決を目的としており、その点ではボランティアとも共通している。ただし、ボランティアと異なるのは、問題解決のための取り組みを持続的に行える事業として成り立たせるために、ビジネスの手法を活用している点にある。

ではソーシャルビジネスの定義を考えてみよう。

ソーシャルビジネスは社会性、事業性、革新性の3つのキーワードから性格づけされる。

#### (1) 社会性

現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること

〈社会的課題の例〉

環境問題、貧困問題、少子高齢化、人口の都市への集中、ライフスタイルや就労環境の変化等に伴う高齢者・障害者の介護・福祉、子育て支援、青少年、生涯教育、まちづくり・まちおこしなど

#### (2) 事業性

(1) のミッションをビジネスの形にし、継続的に事業を進めていくこと

#### (3) 革新性

新しい社会的商品・サービスやそれを提供するための仕組みを開発したり、新しい社会的価値を創

出したりすること

## 2.なぜ今ソーシャルビジネスか

ソーシャルビジネスの意義が認識されるにつれ政府もさまざまな施策で応援を始めた。国の財政も厳しい状況を迎え、政府はソーシャルビジネスを「新しい公共」の重要な担い手の一つとして位置づけ、今後の役割を期待している。これまでも、経済産業省では、ソーシャルビジネスの取り組みをさらに広げていくため、さまざまな支援策を行ってきた。

〈主な支援策〉

### (1) 広報・事業環境整備

先進的なソーシャルビジネスの事例を整理し、成功モデルを「ソーシャルビジネス55選」として選定。各事業者の社会的課題解決にかける想いや理念、成功に至るまでの課題や困難などの経験を紹介することにより、ソーシャルビジネスに参加したい・協力したい、自ら事業者として活動したいと思っている人たちの、最初の一歩を踏み出すきっかけづくりを行っている。

また、ソーシャルビジネスを支援するための融資制度として、日本政策金融公庫に「企業活力強化貸付（地域活性化・雇用促進型）社会貢献型事業関連」を創設し、資金調達の円滑化を図っている。（詳しくは日本政策金融公庫の窓口まで）

### (2) 担い手人材の育成

ソーシャルビジネスの起業や経営を支援する地域の中間支援機関の強化を図るほか、成功したソーシャルビジネスのビジネスモデル、事業ノウハウを他の地域の事業者の移転するための支援を実施。また、農山漁村地域で、ソーシャルビジネスの手法を活用して地域の活性化に取り組む担い手を育てるため、「村おこしに燃える若者等創出事業」を実施している。

### (3) 集まる「場」の設定

平成22年12月にソーシャルビジネスの事業者が中心となった民間のネットワーク組織「ソーシャルビジネス・ネットワーク」が設立された。今後は、ソーシャルビジネスの事業展開の拡大や人材育成、ソーシャルビジネス関係者の交流、ネットワーキング活動を行っていく予定である。また、毎年3月にソーシャルビジネスの見本市としては最大級となる「ソーシャルビジネスメッセ」を開催し、全国から集まる事業者や企業関係者のビジネスマッチングを図っている。

### (4) 地域社会雇用創造事業

又内閣府は、平成22年、70億円の予算をNPOに投下する「地域社会雇用創造事業」を開始した。社会企業家育成の中間団体「ETIC」は、この事業の一環として日本のソーシャル・ベンチャーのビジネスマーケットを創出する「ソーシャルベンチャー・スタートアップマーケット」事業を開始した。いまや国もソーシャルビジネスを支援する時代になった。大きな時代の流れが来ているのである。

### 3. 宮崎県のソーシャルビジネスの現状

宮崎県でソーシャルビジネスに取り組む団体（N P O）の状況を調べた。

#### (1) Rainbow Tree の取り組み

N P O 法人 Rainbow Tree は、宮崎県串間市市木を拠点の活動する若手の農業従事者を中心に活動する団体である。ニプロ F N C 1 6 0 2 という草刈り機等を使って行う草刈り事業や田畠の耕運事業、有機肥料の販売事業（牛糞、みみずの糞）等を行っている。

彼らは、串間市を拠点に、持続可能な循環型コミュニティーの実現を目指している。地域コミュニティーや昔から伝わる伝統文化を大切に土地で 2 0 年間続けてきた塩作りや自然体験教室を中心に農家支援事業や地域作りや環境保護活動等 2 0 1 1 年 3 月より N P O 法人として活動している。

##### ① 代表理事久志尚太郎氏のメッセージ

夢の田舎暮らし。楽園だとおもった、この美しい土地も実際に住んでみると様々な問題を抱えていました。土地に入って感じる、今、地方が抱える様々な問題は、都会で数字や文字から理解するそれとは大違いです。今、私達に出来る事、今、次の世代の為に出来る事。微力ですが人と人の縁に支えられ、小さい事をコツコツと楽しくやっています。

##### 代表理事久志尚太郎氏の経歴

Rainbow Tree の代表の久志尚太郎氏は若くして渡米し、さまざまな経験を積みながら、帰国後串間市市木地区に居をかまえ、ソーシャルビジネスを運営する N P O 法人 RainbowTree を設立した。氏の経歴を記す。

1 9 8 4 年 7 月 1 日東京都生まれ。千葉県の中学校を卒業後、アメリカへ単身渡米。アメリカの高校を 1 6 才で卒業し、大学へ入学するも早々に 9. 1 1 テロを経験。

時代の変化を肌で感じるべく、大学をドロップアウトし、アメリカ横断の旅へ出かける。1 7 才で日本に帰国後は、独学で I T を学び、外資系証券会社や米軍基地などの様々な I T プロジェクトに携わる。1 9 才で外資系コンピューターメーカーに入社後は、同法人営業部のトップセールスマン、セールスマネージャーとして数々の賞を受賞。また人材育成や新人教育、セールスマニュアルの作成や新規事業モデル作りなどにも従事。2 0 1 0 年 7 月同社退職後、2 0 1 1 年 3 月に N P O 法人 RainbowTree 設立。趣味は旅と音楽。2 年かけて世界 2 5 カ国を放浪。又世界最古の管楽器ディジユリドゥの奏者でもある。妻、息子、愛犬の3人家族で現在田舎暮らしを満喫中。

##### ② 事業部の紹介

###### 幸島の釜炊き塩事業部

黒潮に面した外洋から美しい海水をくみ上げて、天然塩を丁寧に手塩にかけて作っている。微粒と粗粒の2種類ある。またの名は HappySolt。おいしそう♪宮崎県の恋旅認定お土産。

###### 農家支援事業部

休耕田の草刈りや、田畠の耕運、有機堆肥肥料の販売などを実施。新規の販路開拓に、人材派遣やパッケージデザインまで出来る限りの支援を実施中。高齢化率 7 0 % 近い地域の農家さんを支え

る！



#### 農家支援事業の請負表（金額）

##### 草刈り事業農作物残さ処理事業

1反（10a）	8,000円（反）
3反（30a）	7,500円（反）
3反以上	7,500円（反）

##### 田畠の耕運事業

1反（10a）	8,000円（反）
3反（30a）	7,500円（反）
3反以上	7,500円（反）

#### 楽農楽食プロジェクト

感動自給体験をモットーに、自分で作り食べる楽しさを伝えるべく、年間を通して毎月実施している。農業／農村体験事業。所謂グリーンツーリズムや自然学校。米、そば、麦、大豆、オクラ、ゴボウ、塩、日向夏などの作物の自給に挑戦！

#### 地域作り事業部

ボランティア活動や、地域のイベント参加などは勿論のこと、行政や観光協会などのコンサルティングやコーディネート、プランニング、デザインなど地域に密着しながら、様々な形で地域づくりを進めている。講演やワークショップなどのご依頼も受け付けている。

#### 市木の木事業部

幸島前の幸島ドライブインを拠点に、地域のニーズに合った地場産品の買い取り販売と福祉サービス（軽作業サービス）が一つになったモデル事業を2011年10月から串間市の委託を受けて展開中。インターネットの活用や都市部のスーパーとの提携など、地域に今までなかった新しい取り組みに挑戦。地域のワンストッププラットフォームとして複合的に地域のニーズに答える事により、相乗効果を生みだし、市木地区住民の収入の機会が増え、住民同士のおしゃべりが増え、買い物の利便性が確保され、安価な福祉サービスの提供が可能となることで、暮らしの安心と生き甲斐を創造することを目的としている。

プラットフォームは、串間市市木の幸島入り口にあり、長年閉鎖していた「幸島ドライブイン」が使用され、11月22日改裝オープンした。食堂だった土間に、ゴボウなど地取れの野菜や穀物を並べて販売、地元農家と消費者をつなぐ。地域の人や観光客が気軽に立ち寄れる休憩スペー

スのほか、幸島や石波海岸の観光案内コーナーも設ける。将来的には、食事の提供も視野に入れる。この事業によりスタッフ3人を雇用。



外観



店内

### ③ 効果

Rainbow Tree の事業はいずれも地域（市木地区）において課題であったものを解決するミッションからスタートしている。特に2011年10月から串間市の委託を受けて展開するワンストッププラットフォーム事業は、今後の地域の生活、福祉、高齢化、過疎対策を考える上で民間、NPOの担う役割やその可能性を探る実験事業になるであろう。

Rainbow Tree の取り組みが地域の中間地域での課題解決とすると次の事例は、都市部での課題対策に取り組んでいるのが宮崎文化本舗である。

#### （2）宮崎文化本舗の取り組み

映画を通じた文化振興と事務局事業による地域貢献～

特定非営利活動法人宮崎文化本舗（宮崎県宮崎市）は、①自らの強みを生かした事務局代行事業による収益確保、②幅広いネットワークを活用した集客・提案機能 ③複数の関係者間の間に入ってのコーディネーション機能を活動の柱にして街づくり・観光・農業体験等の分野で地域活性化のための人づくり・仕組みづくりに取り組んでいる。

##### ① 事業概要

映画を中心とした芸術文化のまちづくりと、市民活動団体の事務局代行事業を実施。事務局代行機能では映画祭の運営ノウハウを元に集客、チケット販売管理、マスコミへの対応、名義後援や協賛の依頼、広報活動、関係機関との調整といった幅広い業務に対応。

###### 1) 映画を通じた文化振興を

元々は、市民ボランティアを中心に映画祭を実施していたメンバーが中心となって設立。法人化するにあたっては事業運営を如何にするかが課題であった。そこで映画祭時代に培ったノウハウを事務局代行機能として提供することで収益を確保する道を選ぶ。

###### ② 強みを活かした事務局代行で収益確保

映画館事業単独では収益の確保が難しいと判断し、事務局代行機能を提供するようになる。最初の案件は、歯科医師グループが障がい者のコンサートを実施したい、その活動の事務局代行を

してほしいという内容であった。会場やチケットの販売、集客、宣伝、当日の司会進行のノウハウを提供してところイベントは大成功。さらに価格体系も月2000円の格安料金で、仮に利益が捻出されれば折半という一部成功報酬体系にしていたところ、大きな収益となる。これをきっかけに多くの市民団体や個人からの事務局代行が依頼されるようになり、映画事業の収益を確保できるようになる。

また引き受ける事務局代行も何でも全てをやるわけではなく、地域の活性化に繋がり、営利第一主義でない団体で制約を設けることで活動の健全性を維持している。

### ③ 宮崎文化本舗の事業モデル

#### 1万5千人を集めるアイディアと実現力

天満橋の開通式では、1万5千人の集客に成功した。通常の開通式では自治会が渡り初めをして終了となるところを、「市民が集まるような開通式にしたい」という要望を受けて依頼がきた。当初資金が0ということだったので、それでは難航性、現実性の側面から指摘し、450万円の協賛金を捻出してもらう。それを元手に助成金を申請。イベント開催に必要な資金を確保する。また必要なボランティアや人材をこれまでのネットワークで確保。橋の開通イベントとして橋と河川敷を利用して市民参加の自転車レース・天満橋サイクルフェスタなどを行った。さらに「夜の歩行者天国」ということで開通前の車道に、キャンドルをともそうというアイディアを提供。また先着5000名に「天満ばし(わりばし)」プレゼントという企画を組み合わせ、橋の開通イベントとしては異例の1万5千人の市民に参加していただいた。これまで事務局代行をして付き合いのある市民団体。個人、さらには行政といった幅広いネットワークにリーチできるからこそ、実現できた結果といえよう。

「思い」が先行しがちなイベントに対してきっちりと実現性の有無を判断してアドバイスする点や、複数の関係者が関わる中でのコーディネーション能力も見逃せない。

### ④ 映画事業と事務局代行事業との相乗効果

事務局代行事業を通して培った幅広いネットワークは、映画事業への好循環を生んでいる。例えば環境啓発系の映画、福祉的要素がある映画…といった映画を上映する際にどういった団体、層に対して働きかけければ入場者客数の増員が見込まれるかといった点が把握できたことでより効率よい運営が可能になっている。

次の事例は宮崎県ではないが、鹿児島県の事例である。

### (3) 特定非営利活動法人ネイチャリング・プロジェクトの取り組み

～「真に自立した人材育成を一コミュニティビジネスの推進、社会起業家の支援・育成～

特定非営利活動法人ネイチャリング・プロジェクト（鹿児島県鹿児島市）は、①自らのコミュニティビジネス体験に基づいた実践的アドバイス ②様々な関係者のWin-Winを考える共感力・仕組み構築力 ③「農」に関する卓越した知見を活動の柱にコミュニティビジネスの推進や社会起業家の支援・育成を行っている。

## ① 事業概要

「真に自立した人材を育てること」を目的に、退職予定者のためのコミュニティビジネスセミナーや若者を対象とした社会起業家研修などを実施。代表者の広告プランナー時代の能力、ネットワークを活かし、地元企業のCSRや事業を巻き込み、関係者全てをWin-Winにする仕組み作りに取り組む。

36歳の時、体を過労で壊したことをきっかけに食の重要性に目覚め、食べたトマトの味が忘れられず自然農法の第一人者・清水幸次郎氏に弟子入りする。修行の後、18ヘクタールの農地を所有し自然循環型農園「ネイチャーリング・ファーム」を開園。広告プランナー時代の能力を活かし、地域の生産者とのネットワークを構築し、農産物の販路を拡大。ネイチャーリング・ファームでの成功を元に、畑を耕すところから、人を耕すこと=人材育成の重要性を感じ、自信の経験を元にコミュニティビジネスや社会起業家の育成・支援を目的として2000年にネイチャーリング・プロジェクトを設立。

## ② ソーシャルビジネスの原点

ネイチャーリング・ファーム時代、地域の農家が、特定品種の種を毎年購入したり、高価な農作業機械や農薬を導入することで、農協への依存度が高くなってしまい、収益性を圧迫していることを目の当たりにした。そこで自然農法を教え、安心な無農薬野菜の作り方を指導した。徐々に農家の人も熱心に作り始めるが、販路がない。市場に持つても規格外ということで最下層のランクにおかれる。そういう問題を解決するために、形では損をするが味はよいかから加工では勝負できるのではないかと考える。昔のネットワークを活用し、福祉施設や病院の介護給食に提案を行う。無農薬の野菜は形もばらばらであるが、大きいので加工には向いている。さらに残渣の処理のために菌床を提供することで、残渣の原料となり、野菜を届ける際に回収ができる。こういった循環型の仕組みを作り出すことに成功する。事業実施の中、彼らが取り組んでいることはソーシャルビジネスであるということに気づく。ソーシャルビジネスの海外事例の研究も進めており、後は農業だけでなく、ソーシャルビジネスを生み出すような人材を育てるようなプロジェクト型組織を形成できぬいかと考え始める。結果、農家が自立できるところをみはからってマーケットを全て農家に開放し、ネイチャーリング・プロジェクトへと至る。

## ③ 自然循環型農業のノウハウを活かして

ネイチャーリング・プロジェクトの最初の収益となったのは、自然公園の管理委託業務であった。それまで芝生の管理のために、ヘリコプターを飛ばし除草剤をまいていたが、公園の上流には水源がある。安全性の面で大丈夫なのかといった住民からのクレームに行政が困惑していた。そこで氏が持つ自然循環型農業のノウハウで、強酸性の微生物を培養して対処することで、芝以外の発芽をとめることができる形での対応を提案し実行。これにより住民のクレーム対応、環境保護を同時に達成。さらに、ユニークなのは大学と連携して、この効果の検証を論文のテーマとして研究されることで、これまで人気がなかった公園に定期的に巡回する人材を生み出したことだ。

さらにこれまであまり人がいなかつたことで駐車場を不当占拠していた地元の少年たちにも働きかける。駐車場をスケートボードの遊び場にしていた子供達に話しかけ、合法的に遊べる場にするにはどうすればよいかの方法を教えてあげた。行政に利用減免願いを出し、法人保証人をつけ、使用許可を出させるまでの道筋をつけてあげた。これにより、地元の少年達に大きな自信を与え、子供達は自分達の遊び場を大事にするために綺麗に使う規則やルールも策定するようになった。これによって公園は完全に蘇り、今では活気あふれる公園となっている。こういった形で既存のリソースを使って行政と市民とを結びつけながら Win-Win の仕掛けを提供していき共感力・仕組み構築力が現在の支援の中でもコアとなっている。

#### ④ 地域でのソーシャルビジネス・コミュニティビジネスの発展のために

上述の経験を通じた社会起業家の育成プログラムとして、様々な座学ならびに実践型のプログラムを提供しつつ地域全体に N P O で働きたい人材を呼び込む仕掛けも手がけている。「コミュニティ・ジョブセンター天文館」では、子育てを終えて一段落した主婦、定年を終えて退職した人材といった今後は社会貢献の世界でスキルを発揮したいと願う人材を手がけて、インターンシップのマッチングや、キャリア相談にのっている。また企業の社会貢献室と社会起業家のマッチングも手がけ、地域でのソーシャルビジネス・コミュニティビジネスの支援に精力的に取り組んでいる。

#### ⑤ 事業者からのメッセージ

先の見えにくい社会情勢の中、真に自立した公益サービスの担い手づくりこそが、時代の要請ではないかと考えています。

私どもは約 10 年前に渡り地方都市、鹿児島において、業種や職種、年齢などを問わず、様々な方に「社会起業家養成プログラム」を実施・提供させて頂き、構築してきたその実践を踏まえ、「ナショナルマネジメント」から「ローカルマネジメント」へのパラダイムの大転換が、今後ソーシャルビジネス／コミュニティビジネスが社会的成果を上げていくために必要不可欠であると考えています。今後、「社会起業家プログラム」の初等・中等教育への展開や、若年層～中高年を対象とする、インターンシップ利用者による運営関与や利用者同士の交流促進を含む「双向型キャリアセンター」の確立に邁進していく所存です。（経済産業省発行「ソーシャルビジネス 55 選」引用）

### 4 今後のソーシャルビジネス

ソーシャルビジネスは、社会的課題を「ビジネス的手法」で解決することである。従来政府や行政が税金や補助金を使って社会的課題を革新的に行うことである。ビジネスとしてきわめてイノベティブな側面をもちあわせせていないと「志」だけでは付加価値は生み出せないのである。税金や補助金を使って行われてきたいわば公的事業を民間の力でやるということは、普通のビジネス以上にむずかしい。優れたビジネスモデルやマネージメント能力が必要とされる。

社会貢献で生活していく。言葉としては聞こえがいいが、現実にはそう簡単ではない。日本の N P O の平均年収は、ざっと 200 万円といわれている。ワーキング・プアの問題に取り組んでいる N P

〇が実はワーキング・プアだったという笑えない現実がある。又30歳定年説というものもある。経済的事情から30歳になるとNPOをやめていくという現実である。

やる気だけではソーシャルビジネスは成功しない。成功するためにはしっかりしたビジネスモデルを作ることである。そのビジネスモデル構築の手順を次に記す。

### ビジネスモデル構築の手順

ニーズの発見 (社会の問題意識)



ミッションの確立 (社会的使命)



事業コンセプトの構築 (明確化)



ビジネスモデルの構築 (差別性、優位性、マーケティング的志向)



団体のたちあげ (NPO, 株式会社) 資金、人材

ソーシャルビジネスの成功している事例を見るといずれも優れたリーダーがいることである。企業はヒトだといわれるが、ソーシャルビジネスもやはりヒトである。優秀な人材を確保するためにはリーダー自身がミッションや事業コンセプトをきちんとプレゼンテーションできなければいけない。

つまりミッションと事業コンセプトがあり、それを語れるリーダーがいれば優秀な人材はおのずと集まってくる。

## 5 中小企業診断士の役割

私は現在、商工会議所に勤務している。商工会議所の行っている人材育成事業（振徳塾）のセミナーで本欄の事例で紹介したNPO法人 Rainbow Tree の代表久志尚太郎氏と出会った。

海外経験の豊富な彼は、グローバルな眼を持ち、地域が抱える課題の中にニーズを見つけ、ミッションを構築、コンセプト、ビジネスモデルの一つに草刈り事業農作物残さ処理事業やワンストッププラットフォーム等を展開中である。いずれもきつい労働を伴うもので、同世代の若者から見れば、久志氏がどう映っているのだろう？ 彼は行政や観光協会などのコンサルティングやコーディネート、プランニング、デザイニングなどの地域に密着した地域づくりも進めている。商工会議所と類似の内容も多い。いわば同業、競合の関係にある。

これは Rainbow Tree だけでなく宮崎文化本舗や積極的にソーシャルビジネスを展開しているNPOにはスキルの高いリーダーシップのとれる人材が多く、マーケティングやコンセプトの構築等に力のある中小企業診断士とネットワークをつくり、地域づくりを行えば大きな成果が期待できると思う。

志を持ち、能力を持ちながらあえて大企業を選ばず、地域にはいり、地域の課題克服に情熱を燃やす若者を見るたびに、その将来の成功を祈らざるをえない。私は彼らのまさにアシストでありたい。

#### 参考文献

- |                |          |         |
|----------------|----------|---------|
| ・ソーシャルビジネス入門   | ベン・コーベン著 | 日経BP社   |
| ・ソーシャルビジネス 55選 |          | 経済産業省   |
| ・社会企業家になる方法    | 大島 七三著   | アスペクト   |
| ・社会貢献でメシを食う    | 竹井善昭著    | ダイヤモンド社 |

## 第5章 高齢社会における雇用対策

### ～コミュニティビジネスは高齢者雇用の受け皿となり得るか～

我が国は、生活環境の改善や医学・医療技術の進歩による平均寿命の伸び、合計特殊出生率の低下などによる少子化の進行により、世界に類を見ないスピードで人口の長寿化と高齢化が進んでいる。

少子高齢化の進行は、生産年齢人口の減少や、医療・介護を中心とした社会保障給付の増大、ライフスタイルの変化等により、労働市場、消費市場の構造的な変革をきたし、我が国の社会経済の活力を衰退させることが危惧されている。

一方、元気で勤労意欲の高い高齢者も増加しているが、労働需給がマッチングせず、離職後の再就職や起業についても不安定で、雇用環境は厳しいものがある。

国は、年金の受給年齢や医療・介護保険の抑制等を念頭に、「70歳まで働く」生涯現役社会の実現にむけて様々な施策を打ち出しているなかで、ソーシャルビジネス（S B）やコミュニティビジネス（C B）による雇用の確保をとりあげている。

本稿では、高齢化の進展が著しく、高齢者の就労範囲も近隣性となる中山間地域において、地域性の高いC Bが高齢者雇用の受け皿となりうるか、高齢者の就労状況や、C Bにおける高齢者雇用の状況について概観し、もって高齢者雇用C Bの事業展開のあり方について考察する。

#### 1 高齢化の現状

##### (1) 少子・高齢化の進行

我が国の人口は2004年にピークを迎え減少局面に行っており、2010年（H22）の国勢調査によると、総人口は1億2,806万人で、うち65歳以上の高齢者人口は過去最高の2,958万人となり、総人口に占める割合（高齢化率）も23.1%となっている。

高齢者の人口は、「団塊の世代」がすべて65歳に達する2015年（H27）にはおよそ3,400万人（高齢化率26.9%）に達し、国民の4人に1人が65歳以上という高齢社会を迎えようとしている。2042年（H54）以降、高齢者人口は減少に転じるもの、高齢化率は上昇を続け、2055年（H67）には人口9,000万人、高齢化率40%と推計され、国民の2.5人に1人が65歳の超高齢社会が到来する。（図1）

宮崎県においては、2000年に20%を超え既に超高齢社会となっているが、2009年（H21）には25.6%となっている。2015年には30%に達し、うち17の市町村が30%を超える、2035年には36.9%と、総人口の1/3を超えると予測されている。

##### (2) 生産年齢人口の減少

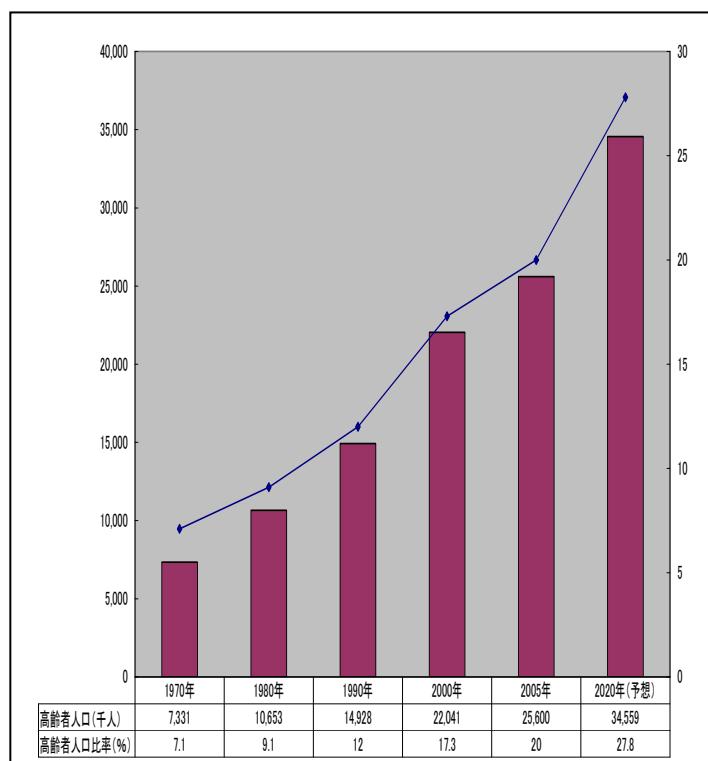
生産年齢人口は減少傾向にあり、2010年の生産年齢人口（15～64歳）は6006万人となっている。これは前年に比べ32万人減少し、13年連続の減少となった。2010年には3.33人で高齢者1人を支えていたものが、2035年には6,000万人となり、1.7人で支える人口構

造になると予測している。

### (3) 平均寿命

厚生労働省の調査によると、終戦直後の1947年(S22)には、男50.06歳、女53.96歳であったものが、高度成長期の1975年(S50)には、男71.7歳、女76.9歳に、2009年(H19)には、男79.6歳、女86.4歳まで、伸びてきており、2055年には男女とも引き続き伸びて、男83.7歳、女90.3歳になると推計しているが、その8割が介護や支援認定を要しない健常な高齢者である。(図3)

図-1 高齢者人口及び高齢者人口比率の推移 (全国)



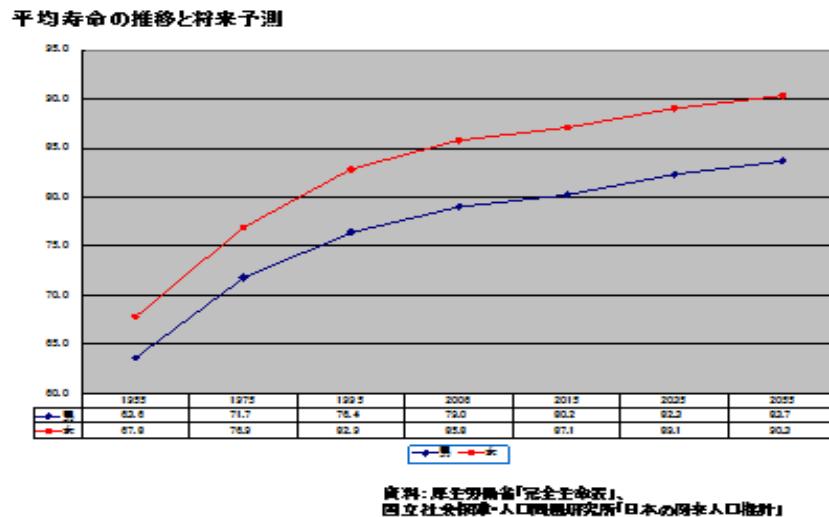
資料：国勢調査（総務庁統計局）、2020年は国立社会保険・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

図-2 高齢化の現状 (2010年) (構成比%)

	総人口	男	女
高齢者人口 (高齢化率)	23.1	20.3	25.8
65～74歳人口	11.9	11.5	12.3
75歳以上人口	11.2	8.7	13.5
生産年齢人口	63.7	65.8	61.6
年少人口	13.2	13.9	12.6

資料：総務省「人口推計」(22年10月1日現在)

図-3



10

## 2 高齢者就労の現状

### (1)高齢者の雇用・就業の状況

2005年から2030年にかけて、多くの年齢階層で労働力人口が減少し、総数では約23%もの減少が予想されるなかで、65歳以上の労働力人口は6.3%上昇し、労働者人口全体に占める割合も2005年の8%台から2020年には12%台に達すると推計されている。

これは、労働者の高齢化の進行に合わせ、2006年に制定された高齢者雇用安定法による定年の引き上げ、雇用制度の導入等が起因していると推測できる。

高齢者の産業別就業割合をみると、第一次産業以外では、卸売・小売業、サービス業（他に分類されないもの）建設業、製造業、などが比較的大きな割合を占めている。

九州における特徴は、福岡県を除いては第一次産業人口比率が高い。とりわけ宮崎県（50.3）、鹿児島県（51.6）は、全国平均（27.0）を大きく上回っている。（図4,5）

### (2)企業における高齢者雇用の実態

55歳以上の従業員の占める割合は、全体ではおよそ3割である。これを従業員規模別にみると、30人未満ではおよそ5割を占めるが、規模が大きくなるほどその割合は低くなっている。100人を超える企業ではおよそ2割となっている。

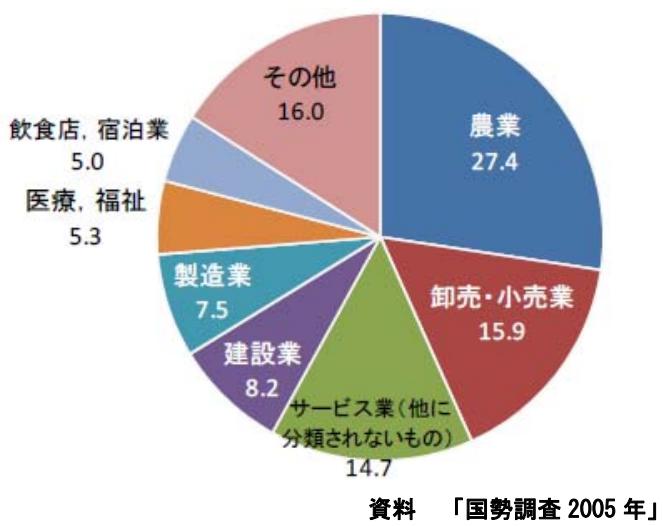
雇用の課題としては、処遇の決定や仕事の確保、人件費の負担増、生産性の低下、社員のモチベーション低下が挙がっている。

また、雇用の効果としては、人手不足の解消、人件費の削減、若年層へ人材育成、技術承継、生産性向上、即戦力などが挙がっている。

高齢者雇用への環境が整っていない一方、これまで蓄積してきた技術や人脈、経験等のマンパワー

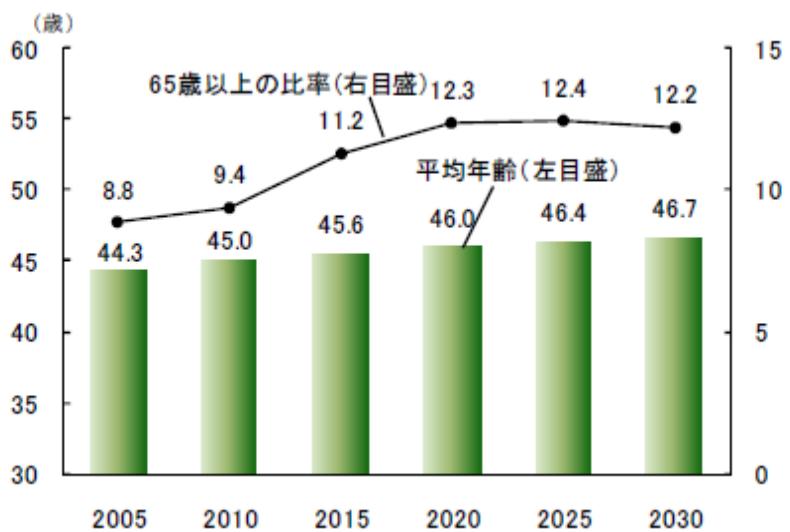
に期待を寄せていることがうかがえよう。

図一4 業種別就業者比率（九州）



図一5 労働力人口の平均年齢と労働力人口に占める

65歳以上の比率（九州）



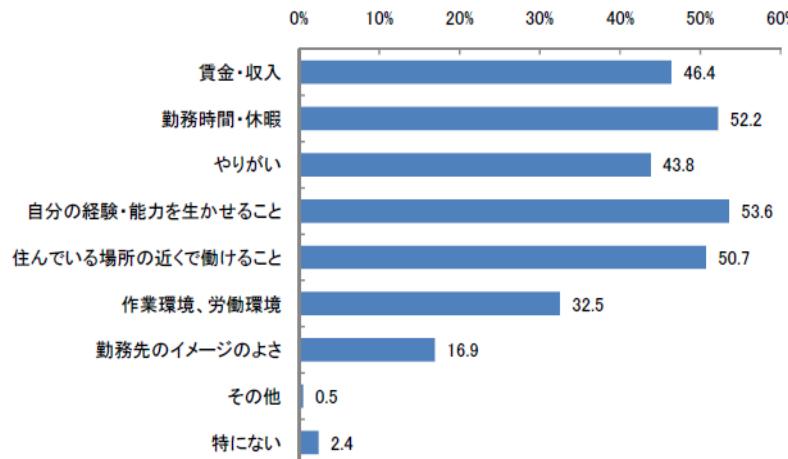
### (3)高齢者の就労意識と潜在意欲

就労したいと考えている高齢者は7割を占めている。就労可能年齢は、「働くうちは何歳までも働きたい」が5割を占め、「65歳まで」24.4%、「70歳まで」21.9%となっており、生涯現役志向がうかがえる。

就労場所については、約7割が現在の職場（会社、事業所など）や系列企業での継続雇用を望んでおり、起業や非営利団体での活動は1割程度となっている。

就労にあたって重視することは、これまでの経験や能力、勤務時間・休暇、住居の近く、賃金・収入、やりがいと続いている。（図6）

図-6 重視する条件



出典：九州経済産業局「シニア人材の就労意向アンケート調査」

### 3 コミュニティビジネスの現状

#### (1) ソーシャルビジネス(SB)の位置づけと定義

国は、地域の経済社会が持続的・安定的な成長を遂げるためには、地域社会の活力を高め、地域経済を牽引するような新たな産業と雇用を生み出す取組が喫緊の課題であり、その解決策としてソーシャルビジネスを位置づけており、期待が高まっている。

その定義は、様々な社会的課題（高齢化問題、環境問題、子育て・教育問題など）を市場として捉え、ビジネスの手法を用いてその解決を目的とする事業で、「社会性」「事業性」「革新性」の3つの要件有する事業と捉えられている。（図7）

図-8 SBとCBとの関係

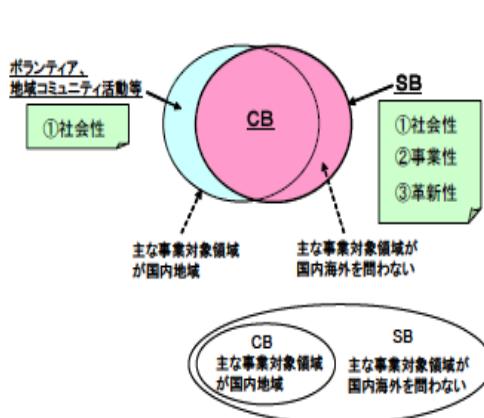
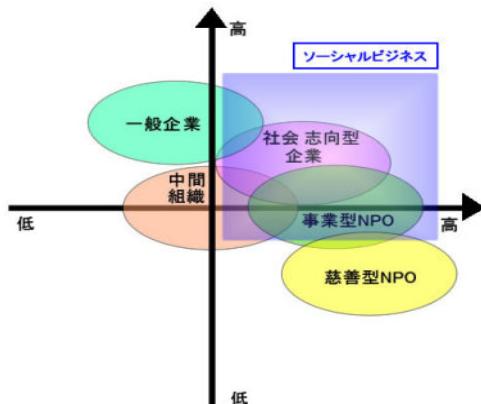


図-7 SBの主な領域



出典：ソーシャルビジネス研究会報告書

## (2) コミュニティビジネス（C B）の位置づけ

C Bも社会的な課題をビジネスの手法を通じて解決する活動である以上、社会性、事業性、革新性を要する事業体であると考えられるが、C Bの中には必ずしも事業性や革新性が高くない地域でボランティア的展開をしている事業や、あるいは必ずしも社会性や革新性が高くない地域での小さな事業活動をも含まれていることから、国は活動領域や解決すべき社会的課題について一定の地理的範囲が存在するものをC Bと位置づけている。（図8）

## (3) S B、C Bの現状

国は実態調査から、S B、C Bの事業者数は約8,000件、市場規模は2,400億円、雇用者数は3.2万人と推計、3年後（H23年）には約2.2兆円規模のマーケットになると推定している。

またその組織形態は、様々な事業体が運営しているが、N P O法人が最も多く（47%）、次いで株式会社（21%）、個人事業主、組合となっている。

その活動分野は多岐にわたるが、分野別にみると「保険・医療・介護」が最も多く、ついで「社会教育」、「子供の健全教育」「まちづくり」「芸術・文化・スポーツ」「環境保全」「職業能力・雇用機会」と続いている。（図9,10）

図-9 SB、CBの事業活動分野



出典：福岡市「コミュニティビジネス事例集」22/3

**図-10 特定非営利法人の活動分野**

活動の種類	法人数	割合 (%)	H23/6 比 増加数
保健・医療・福祉の増進	25219	57.8	439
社会教育	20315	46.6	351
子どもの健全育成	18354	42.1	360
まちづくり	18296	41.9	342
学術、文化、芸術、スポーツ	14715	33.7	239
環境保全	12522	28.7	175
職業能力の開発・雇用機会の拡充支援	9378	21.5	273
国際協力	8523	19.5	139
人権擁護・平和の推進	7023	16.1	129
経済活動の活性化	6771	15.5	208
地域安全	4550	10.4	111
消費者保護	2646	6.1	61
(2011/9/30までに認証を受けた43631法人の定款から集計)			

#### (4) C Bにおける高齢者雇用の状況

C Bでは、事業所代表者の35%が65歳以上、従業員は25%が60歳以上となっている。(図11) 事業に不足している能力は、事業に直接関連する技能が最も多く、次いで事務処理、財務・会計処理と続いているが、高齢者に期待する能力にもこれらが反映されている。(図12, 13)

一方、高齢者に雇用の場として提供するには、就労してもらう体制がない、やってほしい職務が少ないなどのC B事業所もある。

活動には、約8割がほぼ満足しているが、不満の理由には、「希望する収入が得られない」(25.0%)が最も多く、「団体の活動内容が本来やりたい活動と違う」(13.9%)、「活動が適切に評価されない」(12.2%)のウエイトが高い。

図-11 事業所の年齢別構成 (%)

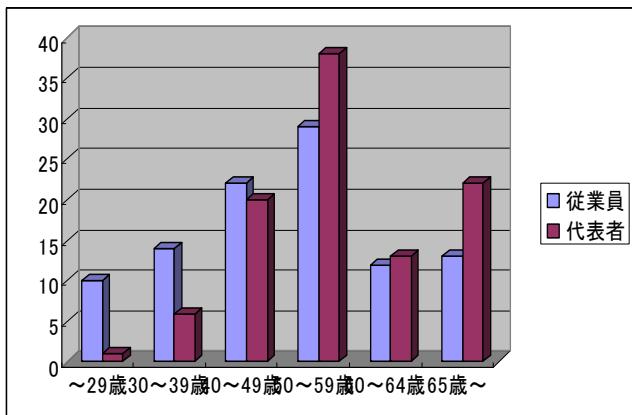


図-12 不足している能力

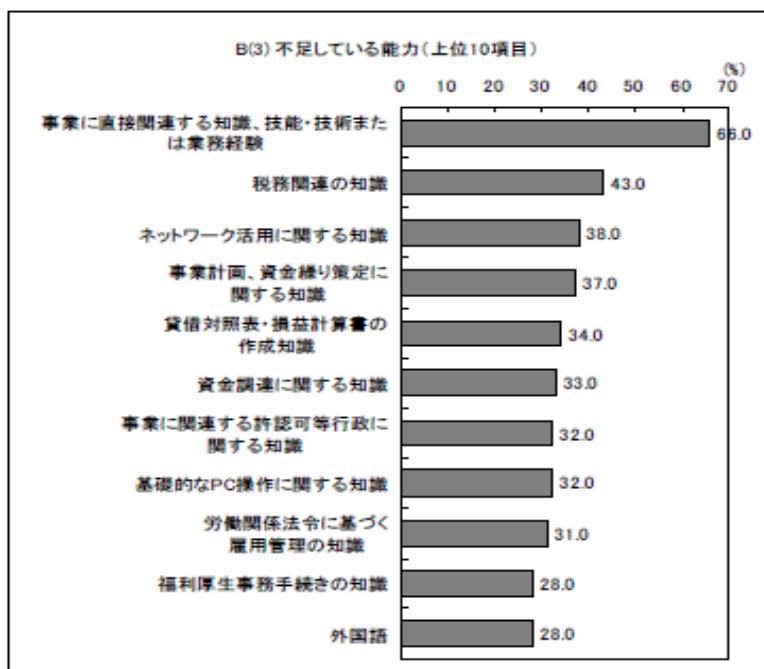
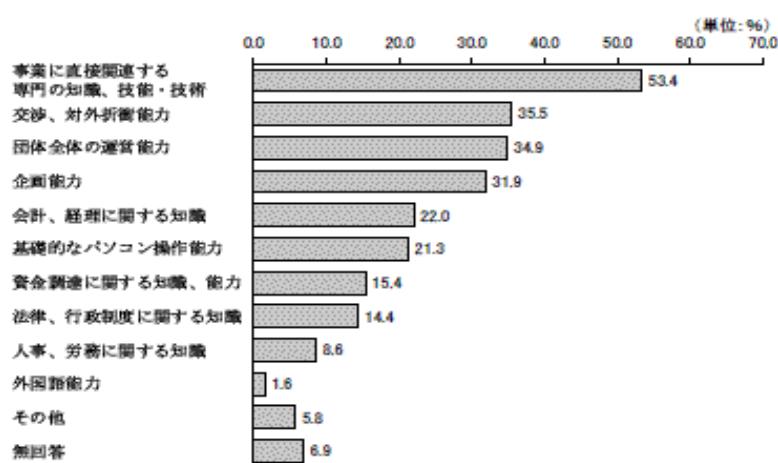


図-13 高齢者に期待する知識・技能



#### 4. 成功のためのCB展開の留意すべき点

S BやC Bは、地域や社会が抱える課題の解決にビジネス手法を取り入れることであり、有効な地域雇用創出の手段であると考えられるが、高齢者雇用については、様々な課題があることが分かった。そこで、高齢者雇用を成功させるための、C B展開で留意すべきポイントを以下に列挙してみる。

##### 事業者側

- 企画能力、技術力などの培った知識や豊富な経験、人脈を最大限に活かす。
- 適正な報酬・賃金体系が責任、質の確保につながる。
- 事業参画による情報共有が、モチベーション向上に(責任感、やりがい、充実感)
- セミナー、研修会への参加機会の提供しスキルアップ
- 社会性と事業性の共感を持つことが、信頼と協働関係を築く
- 弾力的な就業時間や労務形態の選択が、健康維持と労働生産性を向上
- 責任と権限が不透明な横並びの平等対処は、組織の活力を衰退
- 雇用の目利き力で、事業や組織の質の低下を防ぐ

##### 就労高齢者

- 過去の経験や肩書にとらわれない、新たな自己研さんと意識改革
- コミュニケーションスキルの向上
- 自己健康管理
- 自ら率先して行動する積極性

#### 5. 先進的事例

##### (1) 第3セクター 株いりどり（徳島県上勝町）

人口の半数以上が65歳以上の高齢者という町で、地域を活性化するために料理の添え物に着目したのが端緒。農家の畑や裏山に栽培している木の葉や草木を「つまもの」として商品化し、全国の高級料亭などに出荷する「葉っぱビジネス」を展開。その全国シェアは約8割、雇用生産者数190人(平均年齢68歳)、年商2.5億円高齢者が利用できるパソコンを開発し、市況を見極めながら生産する体制をつくり上げた。

高齢者に良いものを出荷すればお金を稼げる(月収50～70万円)という生きがいと自信ができ、生活や地域の活性化につながっている。

##### (2) 企業組合ファームまま喜ね舎（きねや）（福井県福井市）

地域の食文化を伝承するために、より働きやすく誰もが気軽に平等な立場で参加できる企業組合を創設し、地域の高齢女性の雇用の場を創出した。

職員は全員が女性である。職員数35人のうち、60歳以上は27人で高齢者比率は77%。最高年齢者は72歳。

当初、農家の婦人を中心に11のグループがJA福井の農産物直売所に惣菜加工品を販売していた

が、効率化を図るために一本化、これにより 11 グループ合わせて 580 万円ほどであった売り上げ、1 億 3,000 万円（H22 年）に拡大。

平成 23 年、企業組合を創設し、レシピの共有化、衛生管理や在庫管理の統一を図るとともに、社会保険制度や労働保険制度を適用することができ、安心して働く職場環境が整備された。

高齢者雇用に積極的に取り組む企業を表彰する厚生労働省の 23 年度の「高齢者雇用開発コンテスト」で、厚生労働大臣 優秀賞を受賞

## 6. 九州各県等の支援策

C B は、地方自治体にとっても有効な地域雇用創出の手段であり、地域課題解決や地域経済の活性化につながることから、行政は支援関連施策を充実し、内発的雇用創出につなげていく必要がある。

発展を阻害する要因を取り除き、事業がスムーズに展開できるよう、ヒト、モノ、カネ、情報、課税など、足りない経営資源を補うコーディネート的役割を担うことも望まれよう。

経済産業省は事業支援策として、全国 9 つの地域ブロック毎に、「地域コミュニティビジネス・ソーシャルビジネス推進協議会」を設置し、B S、C B の関係者が参加し、活発な意見・情報交換や交流等を進める場を提供している。

また、九州各県や自治体においても、支援のための施策が打ち出されているので紹介しておきたい。

経済産業省 : [http://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/sb/sb\\_sien.html](http://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/sb/sb_sien.html)

九州各県等 : [http://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/sb/kakuken\\_sien.htm](http://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/sb/kakuken_sien.htm)

### 【参考文献等】

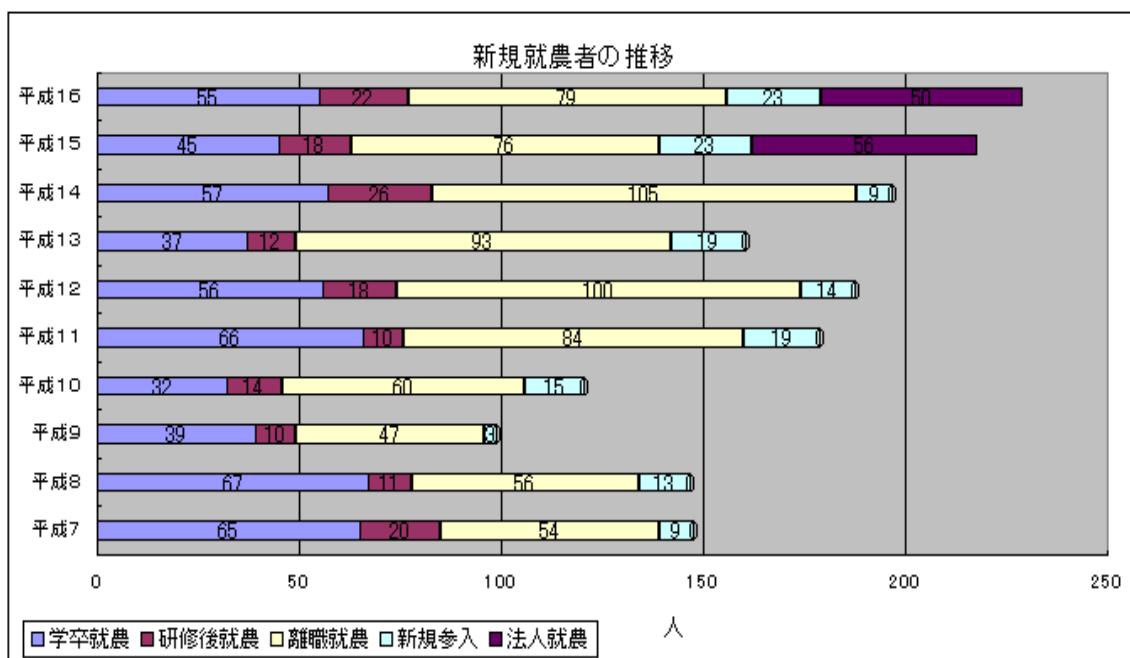
- ・「日本の都道府県別将来推計人口」 国立社会保障・人口問題研究所
- ・「シニア人材の就労意向アンケート調査」 九州経済産業局
- ・「新成長戦略」（平成 22 年 6 月 18 日閣議決定）
- ・「産業構造ビジョン 2010」（平成 22 年 6 月 3 日） 経済産業省
- ・「ソーシャルビジネス研究会報告書」 ソーシャルビジネス推進研究会
- ・23 年度 「高齢白書」
- ・「高齢者の社会参画に関する政策研究報告書」（平成 17 年 8 月） 内閣府
- ・「ソーシャルビジネス研究会報告書」（平成 20 年 4 月）
- ・「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」（平成 23 年 3 月）
- ・「地域に持続的な経済成長をもたらすための人材活用等に関する調査報告書」  
(平成 21 年 3 月) 九州経済産業局
- 「コミュニティビジネス事例集」（平成 22 年 3 月） 福岡市

## 第6章 農業分野における雇用創出の方向性

### 1. 宮崎県における就農者の状況

宮崎県によると、県内の新規就農者数は全国と同様に農業法人への就農が進んでいるため増加傾向にあり、2010年には301人の就農実績があり、1997年の99人から3倍増となっている。

ただ、全体の農家数は減少の一途で、2000年は約5万6千戸であったが、2010年は約4万6千戸と10年間で1万戸以上も減っており、新規就農者の増加分では全体の減少を補える状況ではない。



資料：地域農業推進課調べ

### 2. 国の就農促進制度

現在、国内各地に於いて後継者不足の解消のために全く異業種からの人材（定年退職者を含む）もしくは、新卒の大学生、或いはニートなどの失業者を新規就農させる取組が行われており、これは林業や漁業などの他の一次産業にも共通してみられる事である。

しかし、新規就農には制度的な課題も散見される。特に重大な課題は新規就農者の農地確保の壁である。

日本の農地は農地法により農家以外への売却や他用途への転用が厳しく管理されている。田圃や畠、雑種地などの地目を持つ土地は固定資産税が宅地に比べて安価で、地価自体もきわめて低い傾向にあるために、実際に耕作する能力を持つもの以外への売却は脱税や資産隠し、或いは不正な土地利用の防止の観点から認められていない。

農地法の管理下にある農地を購入するには農家資格を有することが絶対条件とされているが、

この農家資格は一定以上の規模の農地を継続的に耕作している実績が認められなければ取得できないため、農家の出身者または婚姻などの手段で先代の農地を自己所有すること以外には極めて難しいということにもなる。

そのため、現在の就農形態としては、おおむね次のような手法が主流である。

どのような方法で就農する者も、原則としては農地改革以前に多くみられた就農形態である小作人の立場に近い。

#### (1) 農業法人への就農

農業法人は、個人大規模農家が法人化している場合や、複数の中規模農家の集合体が組合化したもの、或いは異業種の大企業などが出資して設立されたものなどが存在する。雇用形態は正社員もしくはアルバイトであり、大規模な農地を実際に耕作する従業員としての立場に近い。

法人設立が可能なほどの大規模農地の確保が難しい関係上、どうしても法人の存在地域がある程度以上偏ってしまいがちな事が課題である。

#### (2) 大規模農家への研修生入り

労働形態は（1）に類似している。元々は酪農家の労働力確保の手段として広く行われていた手法であるが、近年では大規模稻作や畑作などでも用いられている。

正規の雇用関係ではなく、農業研修生として大規模農家は国や自治体の研修補助金を受け取り、研修生を養うことになるため、就農者の立場としては年季奉公或いは徒弟制度の弟子入りの関係に近くなる。

被雇用者としての立場が法人への就農と比べて弱くなる反面、ある種の有機農法などの特殊な農業技術を持つ農家に研修する場合、その農家の技術を直に学ぶ機会が得られるメリットもある

#### (3) 農業協同組合または自治体の農業研修を経ての独立

各研修主催者の研修を一定期間受けた後、その土地もしくは別の土地にて一定規模の農地を借り受けて、耕作を行いながら独立する手段である。

農業者研修教育施設などを経る手段も広義の意味では含まれうる。耕作対象としては比較的小規模ながらも作物の換金性の高いビニールハウスでの野菜や果物が多く用いられる。

研修から独立までには多額の持ち込み資金が必要になる反面、ある程度確実に事業としての農業を開始できるため、特に転職や定年を超えたある程度以上資金力のある労働者の受け入れ先として広まりつつある。

（1）や（2）の場合には新規就農者は労働者としての立場となるため、新卒学生やニートなど自己資金がさほどない者でも就農できるメリットがあるが、就農先によっては激務薄給など労働条件が極めて過酷であったり、他の職種の徒弟制度同様に実質的には無給に近い立場となる可能性があることも覚悟しなければならない。

現状では新規就農者や農業研修生の人権保護を目的とした労働組合も存在しないため、労働条件の確認は事前に十分行っておく必要がある。

(3) の場合には新規就農者は農業技術者（小作人）であると同時に経営者としての立場となるため、しっかりととした経営感覚及び、十分な経営資金を持つ者でなければ継続して事業を続けることが難しい問題が存在する。

自己資金が乏しい場合には研修経営元が融資を行ってくれる場合もあるが、この状態から小作農地を実際に購入して完全独立するのは決して容易なことではない。

新規就農の労働条件としての問題点は、日本の農業というものの構造的な収益性の低さや各農家が抱える人件費削減の課題などと密接に絡んでいる。

受け入れ側は技術や農地の継承というよりも単なる安価な労働力か、地主として農地の減価償却を行うための小作人としてしか新規就農者をみていらない例も散見され、就農側も特殊な農業技術の習得や収益の大きな販売営業手段の確立など、経営者・技術者として高度な専門知識が必要であることを理解せず、派遣労働に似た単純労働先としてしか農業を捉えていない例が散見されることが、こうした労働条件と現実のミスマッチを生む要因ともなっている。

### 3. 宮崎県の農業

#### (1) 全国における本県農業の位置

総農家数は全国の 1.8% 主業農家は 2.9% 農業就業人口は 2.0% 農業産出額は 3.6% を占めている。

また、主要品目の生産量の全国シェアは、野菜ではピーマン（全国 2 位）のシェアが 18.0% と高く、その他、きゅうり（全国 1 位）、さといも（全国 2 位）が上位に位置している。

さらに、葉たばこは全国 2 位の収穫量であり、茶の収穫量も全国 4 位となっている。

畜産では、ブロイラー（全国 2 位）のシェアが 17.2% と高く、豚（全国 2 位）、肉用牛（全国 3 位）も上位に位置している。

#### 主要指標の全国シェア

	単位	年(年度)	宮崎県	全国	県／全国(%)
総 農 家 (うち販売農家)	千戸	平22	45.8 (31.0)	2,528 (1,631)	1.8 (1.9)
主 業 農 家	千戸	平22	10.6	360	2.9
農 業 就 業 人 口	千人	平22	57.1	2,606	2.2
耕 地 面 積	千ha	平22	69.0	4,593	1.5
農 業 产 出 額	億円	平21	3,073.0	83,162	3.7

## 人口等の推移

項目	単位	昭60	平7	12	17	22
人口	人	1,175,543	1,175,819	1,170,007	1,153,042	1,135,120
農家人口	人、%	317,304 (27.0)	193,938 (16.5)	166,005 (14.2)	130,445 (11.3)	105,450 (9.3)
就業人口	人	557,801	582,549	566,981	552,738	552,738 (H17)
農家就業人口	人、%	129,571 (23.2)	86,210 (14.8)	77,916 (13.7)	66,245 (12.0)	57,076 (10.3)

資料:総務省「国勢調査」(平成22年10月調査)

農林水産省「農業センサス」(平成23年2月調査)、農業構造動態調査

注:平成3年からは、農家人口及び農業就業人口の調査対象は、販売農家のみになった。

### (2) 本県における農業の位置

平成20年度の県内総生産は、3兆5,507億円であり、このうち農業は1,451億円で全体の4.1%を占めている。

また、平成22年の県の農家人口は10万5,450人で県の総人口の9.3%を占め、農業就業人口は6万6,245人となっている。

### (3) 農 家

本県の総農家数は年々減少し、平成17年は4万5,804戸で、そのうち販売農家数は3万958戸となっている。

#### 農家戸数等の推移

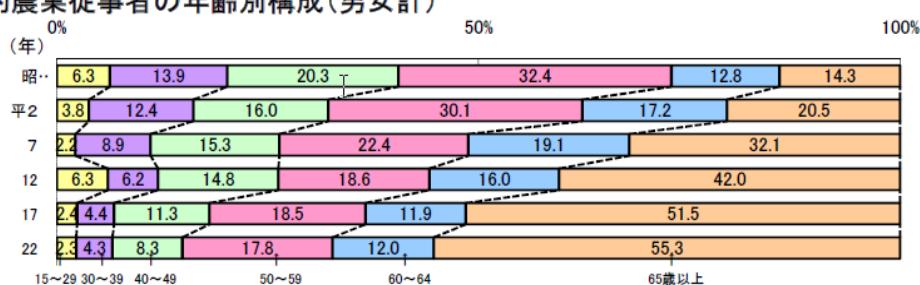
(単位:戸、人)

項目	年	昭60	平2	7	12	17	22
総農家数		78,127	68,612	61,866	56,195	50,735	45,804
販売農家		—	—	48,054	42,006	35,245	30,958
販売農家内訳							
主業農家		—	—	20,246	15,366	12,588	10,620
準主業農家		—	—	9,926	8,084	5,371	5,083
副業的農家		—	—	17,882	18,556	17,286	15,255
農家人口		317,304	274,812	193,938	166,005	130,445	105,450
農業就業人口		129,591	113,228	86,210	77,916	66,245	57,076
基幹的農業従事者		90,670	79,344	66,498	56,632	54,795	49,198

■準主業農家～農外所得が主で、65歳未満の農業従事60日以上の者がいる農家

■副業的農家～65歳未満の農業従事60日以上の者がいない農家

#### 基幹的農業従事者の年齢別構成(男女計)



販売農家のうち、主業農家は1万620戸で34.3%、準主業農家は5,083戸で16.4%、副業的農家は1万5,255戸で49.3%を占めている。

基幹的農業従事者の5割以上が65歳以上となっており高齢化が進展している。

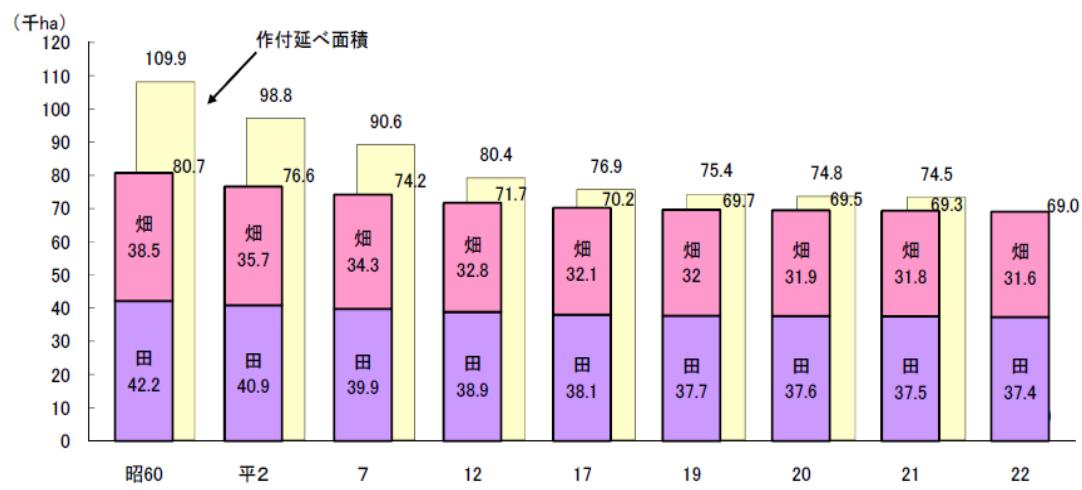
#### (4) 農地

本県における平成22年7月15日現在の耕地面積は6万9,000haで、前年に比べ300ha(0.4%)減少しこのうち田は3万7,400haで前年に比べ100ha減少し、畠は3万1,600haで前年に比べ200ha減少した。

耕地の利用状況は、平成21年の作付延べ面積7万4,500haで、稻2万200ha、飼肥料作物3万1,800ha、野菜1万500haとなっており、この3作物で作付延べ面積の83.9%を占めている。

耕地利用率は、昭和60年から低下傾向にあるものの、平成21年は107.5%で、佐賀県、福岡県に次いで全国第3位の高い利用率を示している。

#### 耕地面積、作付延べ面積の推移



■耕地利用率～耕地面積を100とした場合の延べ面積の割合

#### (5) 農業経営

平成21年の1戸当たりの農業所得は162万5千円で、主業農家1戸当たりでは559万3千円である。

また、農業所得に農業生産関連事業所得、農外所得及び年金等の収入を加えた農家総所得は、販売農家1戸当たりで486万1千円、主業農家1戸当たり678万6千円となっている。

農業経営の安定を図るために、農産物の価格変動や気象災害にも対応できる高度な経営管理が不可欠であり、農業簿記記帳等による正確な収支の把握から、家族経営協定等の長期経営ビジョンに基づく計画的な投資といった経営企画力、経営管理能力の向上を支援することが求められている。

## 個別経営(販売農家)の経営収支

(単位:千円、%)

項目	年	昭60	平2	12	17	19	20	21
農業所得 A		1,286.2	1,523.5	1,705.5	2,288	1,962	1,905	1,625
農業粗収益		4,511.7	4,969.2	6,546.7	7,859	7,507	9,240	9,764
農業経営費		3,225.5	3,445.7	4,841.2	5,571	5,545	7,335	8,139
農業生産関連事業所得 B					—	—	—	—
農外所得 C		2,687.5	3,470.2	2,889.9	1,289	1,769	564	546
D (A+B+C)		3,973.7	4,993.7	4,595.4	3,577	3,731	2,469	2,171
年金・被贈等 E		710.5	1,198.6	1,681.5	1,263	1,471	1,316	2,690
農家総所得 D+E		4,684.2	6,192.3	6,276.9	4,840	5,202	3,785	4,861
農業依存度 A/D		32.4	30.5	37.1	64.0	52.6	77.2	74.9

### (6) 農業生産

本県の農業生産は、温暖な気候や豊かな大地を活かし、畜産・野菜を中心に順調に伸びてきたが、平成2年をピークに減少傾向にある。

平成年農業産出額は3,073億円(全国5位)となった。

農業産出額の作物構成比は、畜産が56.2%を占め、次いで野菜が21.7%、米が7.4%、工芸農作物が3.0%となっている。

平成21年の生産農業所得は、942億円になった。

## 4. 宮崎県の就農支援制度

### (1) 就農へのスキーム

宮崎県での就農支援制度を所管しているのは「宮崎県新規就農相談センター」(社)宮崎県農業振興公社 担い手支援課 所在地 〒880-0913宮崎市恒久1丁目7番地14 Tel0985-51-2011であり、同相談センター担い手支援課では、農業改良普及センターなどで長年実践的指導を行ってきたベテラン専門相談員が農業についての疑問・不安から就農に至るまでの相談に応じている。

就農希望者が就農に至るまでのスキームは、概ね次の経緯で表現できる。

<就農の芽生え> 家族と共に農業はどんな職業か農村見学などを行い、農業・農家の生活を認



識する。

<就農の情報収集>就農したい県の農業振興公社 担い手支援課へ電話等で相談や就農ガイダン

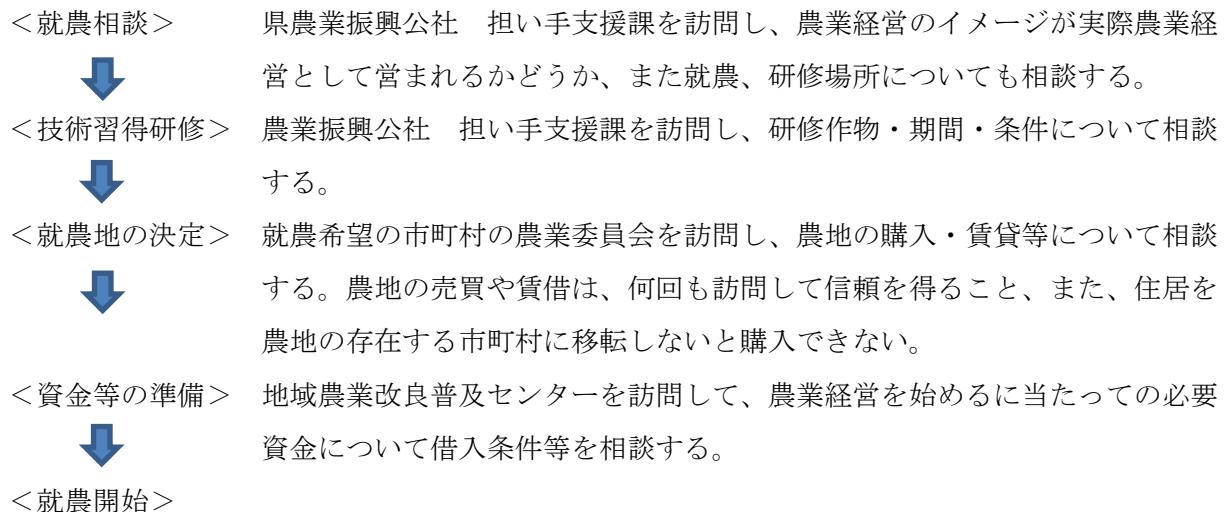


スに参加して情報収集に努める。

<就農イメージ> 花、キュウリなどの作物の選定や就農場所について家族と話し合い将来の農



業経営のイメージを描く。



## (2) 研修制度

### ① みやざき農業実践塾での研修

新しく農業を開始する方を対象として、研修終了後は宮崎県内で就農を予定している50才未満の人が対象となる。

申込期間 3月1日～4月30日

コース 実践コース

研修期間 每年7月から翌年6月までの1年間、7月から12月までの6ヶ月間（2コース）

研修費 自己負担

### ② 先進農家等での研修

宮崎県内で農業技術・経営能力が高く、指導力の高い個人経営（雇用型の経営）農家に研修生を紹介し、受け入れを依頼する研修方式。

### ③ 農業法人での研修

県内で農業生産法人として成果を上げている法人のうち研修生を受け入れている法人に研修生を紹介し、受け入れを依頼する研修方式。研修期間や研修内容については、就農相談者の意向やレベルに合わせて相談を進める。

## (3) 農地の取得について

新しく農業を始めるには、農地の取得が最も基本的な経営資源である。特に新規就農者には、農地の確保が困難である。農地をすぐに買い入れることは難しいので、まずは農地を買うよりも借り入れる方法から農業を始めることが重要である。

農地の情報については、農業会議、市町村農業委員会、県農業振興公社等に相談する。また、農地取得等の許可手続きは市町村農業委員会が行っているので、農地等（農地又は採草放牧地）を買ったり借りたりする場合は、次の要件が必要である。

### ① 取得者（又はその世帯員）が取得した農地又は農地のすべてについて耕作すること。

- ② 取得者（又はその世帯員）が農作業に従事すること（年間150日以上）
- ③ 取得後の農地面積が50a（ただし、この最低面積は市町村によって異なる場合がある）  
以上であること。
- ④ 経営状況、通作距離から考えて、取得者（又はその世帯員）が取得農地で効率的な農業経営が行われること。

#### （4）その他の就農支援事業

＜就農以前＞

- ① 就農情報の提供 窓口：県農業振興公社 担い手支援課、各地域農業改良普及センター 各種研修制度を利用できる。
- ② みやざき農業実践塾（実践コース、体験コース） 窓口：農業総合研修センター
- ③ 先進農家等受け入れ研修 窓口：県農業振興公社 担い手支援課  
＊資金を借り入れして研修を受けられる。
- ④ 就農支援資金（就農研修資金、就農準備資金） 窓口：県農業振興公社 担い手支援課

＜就農しようとする時＞

- 資金を借り入れして施設や設備・機械、母牛、母豚等を導入できる。
- ⑤ 就農支援資金（就農施設等資金） 窓口：各地域農業改良普及センター、JA 施設整備の助成、  
新規参入者経営開始支援事業（新設又は中古施設整備費の1/3以内の助成、農業協同組合が施設を整備し5年以上の期間で貸付する。窓口：市町村

＜就農後＞

- 新規就農者の研修を行う。
- ⑥ 新規就農者のための経営・技術者研修会 窓口：各地域農業改良普及センター
  - ⑦ アグファミリー制度 窓口：県農業振興公社 担い手支援課

### 5. 中小企業診断士の役割

農業を取り巻く雇用環境は依然としてきびしい状況が継続しているといえる。以上述べたような、さまざまな就農支援策が、国、県、JA等関係機関で制度化され、実施されているが冒頭の数値に表れているように宮崎県の農業就農者数は減少の一途にあるとみるとみることができる。

それぞれの施策は、勿論就農を希望する人にとってはそれなりに有効であり、就農意欲を高める効果もあると思われるが、最も重要なことは農業そのものを「儲かる産業」に仕向けることである。

従来から、我が国農業の生産性の低下や、国際競争力の脆弱性などが大きな課題として取り上げられておりその改革に向けて国を挙げての努力が続けられているのは周知のことである。

現在、国や県が推進している農業者の経営活性化策の中心を構成しているのは「農商工連携」

と「農業の6次産業化」の2つである。

この2本の大きな活性化政策を普及させることが、現段階で考えられる農業における雇用機会の拡大に最も有効な支援制度ではなかろうか。

農商工連携制度では、経済産業省の制度をそのまま置き換えた県の支援制度「みやざき農商工連携応援ファンド事業」が既に3年目を迎えて、さらに拡大の時期のさしかかり、既に過去5回の募集により50件近い案件が認定を受けている。

また、農水省が主導する「農業の6次産業化制度」が23年から施行され、今年10月末でに県内で16件が認定され、両制度共に新商品開発や新販路開拓に向けて新事業の展開が本格化している。

この2つの事業を確実に推進することにより、農業者の新分野開拓が進み、それに伴う雇用ニーズの増加も確実に進行することになる。

われわれ診断士としては、国や県の就農制度の普及に協力することは勿論であるが、それに先行して解決すべき農業経営の活性化支援に取組むことが最も重要な役割と考えて、農業者の新事業計画の策定及び実施に積極的に参加することにより、雇用機会の拡大増加を推進することが当面の課題であると考える。

特に、農業の6次産業化策の施行に当たって、国は従来までのハード的な支援に加えて、6次産業化を目指す農業者の事業計画の策定や、事業計画認定への応募、さらには認定後の事業推進のサポートなど、6次産業化推進に多面的なアシストを行う役割を持つ「6次産業プランナー」の設定を決め、全国各都道府県に数名の配置を行っている。

この6次産業化プランナーは、毎年春に募集が予定されているので、診断士としては積極的に応募して、全国農業者の経営効率化を直接サポートする意識と参加が求められる。

## 第7章 バイオマスビジネスによる新たな雇用創出

### 1. バイオマスビジネスの現状と課題

#### (1) バイオマスビジネスの現状

このバイオマス事業は、総務省が主たる推進母体となって「バイオマス・ニッポン総合戦略」を受けて2004年に決定され、バイオマス利用推進に向けての具体的な政策が本格的に動き始めた年となつたといえる。

それを受け、自治体、事業者、NPOなどのバイオマス利用事業に関連する助成制度も、バイオマス等未活用エネルギー実証試験事業・同事業調査、バイオマス利活用フロンティア推進事業など多数あり、今年度から、「バイオマスの環づくり交付金」、「クリーンエネルギー地域内自給支援」、「再生エネルギー高度導入地域整備」等の新設も行われることになっている。

本格化するバイオマス利用への取り組みだがいよいよバイオマスにかかる動きが本格化してきた。下の表に示したように、様々な分野で数多くの取り組みが始まっている。

しかし一方で様々な問題もいよいよ顕在化してきた。現在、積極的な取り組みが行われているものとしては、発電・熱などのエネルギー利用分野、バイオエタノール、バイオディーゼル燃料など燃料としての利用分野、マテリアル利用分野等がある。それぞれの事業が、様々な事業展開となっているが、本稿では一連のバイオマス事業を通じて、いかなる雇用促進・拡大効果が期待できるかなどについて経済波及効果測定などの手法を使って考察を行った。

#### (2) バイオマスビジネスの課題

バイオマス利用に立ちはだかる課題とは、先ず課題として挙げられるのが、①コスト、②資源収集システム（ロジスティクス）、③利用の効率化（熱利用等の不足）、④行政・手続きの壁、品質規格・安全性基準の不整備等などのマネジメントに関わる問題である。それぞれ重要な問題であるが、これを一言で言えば、「いわゆる変換部分（プラント等）の技術への関心が高いが、入口（資源収集）と出口（利用先）の問題及びマネジメントは比較的軽視されてきた」というところに尽きるものと考えられる。

ちなみに、報道による計画中のバイオガスプラントの事例では既に資源収集ルートが確立されており、しかも熱などの利用先が確定しているもの（主に都市部や工場団地の食品加工廃棄物利用）の採算性が、他に比べて効率面が優れており、この事業雇用拡大も成果を収めているようである。

したがって、バイオマス事業の普及を図り雇用拡大を図るには、先ずはバイオマス事業を推進・普及することが優先される。

そして、バイオマス事業が推進されることによって、再生可能なバイオマスエネルギー供給を起点とした地域の産業振興を行いながら雇用拡大等を目指すのが課題となっている。

今日、全国的に「バイオマスビジネス」が注目を集めるなか、本県の市場規模及び消費者ニーズ（利

用者ニーズ) 等のフィールド調査結果を基にして、バイオマスビジネスにおける事業採算性の可能性と、その事業推進に伴うコンサルティングのあり方も課題となっている。

## 2. バイオマスビジネスの必要性

本県はスギ生産日本一、林業産出額全国4位の林業先進県であり、その中でも都城盆地エリアは、豊富な森林資源を有し、これを活用した木材関連産業が集積した地域である。地球温暖化の防止が地球規模の課題として顕在化している中で、豊富な森林資源を有する本県は、そのポテンシャルを活かし、健全な木材の循環による二酸化炭素の吸収・固定を推進し、地球温暖化防止に貢献するモデル県を目指している。

そのためには、国産材の利用の拡大、豊富に賦存する林地残材などの未利用木質バイオマスの有効活用等により、山村の活性化(=林地管理の強化)を図り、ひいては持続可能な林業経営を確立することが必要である。このため、県では本エリアに木材利用技術センターを設置し、スギを中心とした国産材の需要拡大のための研究開発に取り組むとともに、全国に先駆けた木材乾燥設備の導入等の施策を推進している。2003年9月文部科学省より「都市エリア产学官連携促進事業」(一般型:3カ年事業)として選定され、「バイオマスの高度徹底利用活用による環境調和型産業の創出」を中心テーマとして、研究テーマを大きく2つに分けて宮崎県都城市において研究事業が開始となった。先ず研究テーマ1では、低品質の木炭を助燃剤とする家畜排泄物処理とそのエネルギーのカスケード利用(熱の多段階利用)システムの開発となっている。

次に研究テーマ毎に、そのテーマを検証すると、バイオマス活用システムから派生する有用物質の回収及び新規機能性物質の開発成果となっている。バイオマス燃焼エネルギー利用のテーマでは、今まで燃焼が確認されていなかった畜糞(豚糞)と木炭の混合燃料について熱分解特性(DTA)を測定し、混合燃料の燃焼特性を明らかにした。さらに燃焼実験により、混合燃料の燃焼ガスの炉出口温度及びガス成分を測定し、混合燃料の組成による燃焼ガスの特長を明らかにした。

次にバイオマスエネルギーを利用した木材乾燥工程からの有益物抽出と利用では、生活・産業に役立つ有用物質が見出されており、既に特許出願を済ませたシーズ発明も着実に生まれている。

具体的には、

- ① 粪燃焼灰からヒドロシアパタイトのような有用リン化合物の回収。
- ② 木材乾燥工程から生成する精油などの生理活性成分の有効活用。
- ③ キシラナーゼによるオリゴ糖の产生などの発明。

そして次なるステップの一つは产学公連携によるシーズ育成へ発展させることである。これら成果育成の俎上に挙がっているテーマの育成については、研究推進委員会や事業推進委員会への協議を踏まえ、都城盆地エリアを始めとする産学公の有識者や本プロジェクトに関連する団体・機関等にも呼びかけている。そして、その事業から、新たな事業展開を図る企業も出現している。

### 3. バイオマスビジネス市場のフィールド調査（事例研究）

#### （1）全国の事例

全国の動向を見ると、2008年は、2年前に決定された「バイオマス・ニッポン総合戦略」を受けて、バイオマス利用推進に向けての具体的な政策が本格的に動き始めた年となった。自治体、事業者、NPOなどのバイオマス利用事業に関連する助成制度も、バイオマス等未活用エネルギー実証試験事業・同事業調査、バイオマス利活用フロンティア推進事業などあった。今後2005年度からは、バイオマスの環づくり交付金、クリーンエネルギー地域内自給支援、再生エネルギー高度導入地域整備等の新設も行われることになっており、より一層の活発化が期待されている。

全国各地の特徴的な動きでは、岩手県において、木質ペレット利用推進によって自治体だけでなく一般家庭や企業がペレットストーブ購入資金を補助する制度を開始した。県のホームページでもペレットストーブのページを開設、県民の利用促進の呼びかけを行っている。

次に北海道滝川市の衛生施設組合では、全国に先駆けて生ごみの分別収集と高速メタンガス発酵およびエネルギー利用を始めた。ここでは、可燃ごみを廃棄物発電に利用しているが、水分量が多く発電効率を下げる生ごみを別途処理する必要性が生じたため、生ごみ従量制によるごみ有料化を行うことによって4割近くのゴミを減らす試みも行っている。

次に埼玉県小川町では、有機農業生産者らで組織したNPO法人小川町風土活用センターが、自治体からの補助金と自己資金（約160万円）によって生ごみ発酵プラントを制作した。ゴミの処理過程から出る液肥は、周辺の農家が畑に利用し、メタンガスは近くの住宅にガス管で送られ家庭用燃料として活用されている。このコストを比較すると、通常ごみ焼却費は1kgあたり30円前後かかるのに対して、ここでの処理費は約12円で済むなど安価な物となっている。

最後に青森県では、経済構造特区制度ができる前から、バイオマス等の地域の再生可能エネルギー利用を検討している。ここではバイオガスや風力発電などを組み合わせたマイクログリッドプロジェクトを推進している。通常、補助金を利用して建設された下水処理場での発電機設置は、目的外使用として売電を認めていなかったが、特区による規制緩和によって実現することになった。他にも地域発電システム構築や、カドミウムに汚染された米を原料とするエタノール製造を図るなど、次々とプロジェクトを立ち上げるなど注目を集めている。

#### ○H20年度 各省庁の主なバイオマス利用推進策

官 庁	推 進 策 の 内 容	
内 閣 府	総合科学技術会議の開催等	
農 水 省 他	バイオマстаун構想	自治体がバイオマстаун構想書を策定、それを広く一般に公開し、バイオマスの環づくり交付金により支援

農 水 省	バイオマス生活創造構想事業	バイオマス由来のプラスチックの利活用を推進するための技術・研究開発、普及啓発や導入支援
林 野 庁	木質ペレットの規格化	昨年度に業界に研究会を発足させ、2、3年かけて自主的にまとめる予定
	木質バイオマスの利用推進	急傾斜地用の伐採搬出機械の開発推進、木材チップ安定供給体制構築に向けた指針の作成・普及等
経済産業省	新エネルギー産業ビジョンの策定	新エネルギーの市場環境整備により産業として競争力を高める政策への転換
経 产 省 国 交 省 環 境 省 他	バイオマス燃料導入の推進	バイオマス燃料導入の課題等の取りまとめ、バイオディーゼル燃料規格化、バイオエタノール3%混合ガソリン(E3)実用化に向けた給油実験等(経産省)、バイオディーゼル燃料専用車の安全・環境性能についての評価実施(国交省)、E3普及のためのロードマップに基づく普及策促進(環境省)
国土交通省	循環型社会構築の形成に向けてのバイオマスの有効活用	積雪寒冷地におけるバイオガスプラント技術の普及に向けたマニュアル等の取りまとめ、ディスポーバー普及時の影響についての委員会の開催等
環 境 省	環境と経済の好循環のまちモデル事業	環境と経済の好循環を実現し、その取り組みを国内外に普及させるモデル事業の実施
	廃棄物処理の合理化	小型焼却炉設置(200kg/h未満)の基準を緩和
文部科学省	一般・産業廃棄物・バイオマスの複合処理・再資源化実証プロジェクト	廃棄物・バイオマスの再資源化のためにエネルギー変換効率の高いガス化実証プラントを開発、実用化と普及のための社会システム設計に関する研究開発の実施
経 产 省 他	愛知万博(2005年3月開幕)	生ごみのバイオガス利用、バイオマス・プラスチック製食器の利用、バイオガス発電・燃料電池・太陽光発電などを組み合わせたマイクログリッドの構築
経 产 省 環 境 省	CDM/JI(海外における温暖化防止事業)	CDM/JI事業の政府承認申請の受付を開始。バイオマスの利活用に係わるJI/CDM事業の実現可能性調査の実施、CDM認証モデル事業

資料)「バイオマス白書2010」バイオマス産業社会ネットワーク

## (2) 県内の事例

本県では、家畜排せつ物等の堆肥化をはじめ、民間の取り組みを中心に牛ふん尿や鶏ふん等発電、牛ふん尿や焼酎粕のメタンガス発酵による熱利用、バイオプラスチック製の魚箱の活用など様々なバイオマス活用の取り組みが進められている。

また、木質バイオマスについては、製材工場等での木質系燃料発電の取り組み等が始まっているが、賦存量が多く効果的な利活用が求められている林地残材については搬出コストの課題等により活用されていない現状にあるといえる。

このような中、本県では文部科学省の都市エリア産学官連携促進事業の採択を受け、平成16年度から平成18年度の3か年の研究事業として、都城盆地地域をエリアに、木質バイオマスと豚ふんの焼却熱利用による木材乾燥システムの開発と燃焼過程から派生する新規機能性物質の開発等の研究が始まっている。この研究は、県内大学や公設試験研究機関、林業、農業、製材業、製造業等多様な機関・産業が参画した研究であり、バイオマス利活用のリーディングプロジェクトとして期待されているが、素材としてのバイオマス（林地残材、間伐材、風倒木等）の集荷及び搬出方法など課題も山積しており、山村のシルバーパワーの活用など新たなコミュニティに形成による取り組みを模索しているのが現状である。さらにバイオマス事業を産業としての継続性を目指すならば、総コストの低減等の課題解決も必要である。

【本県のバイオマスエネルギー賦存量】

	潜在賦存量		採取可能量	
	(10 <sup>6</sup> MJ/年)	原油換算 (千kl/年)	10 <sup>6</sup> MJ/年	原油換算 (千kl/年)
木質系	635,436	16,420	1,682	43
家畜排せつ物	7,084	183	1,607	42
焼酎粕	144	4	0.3	0.01
合 計	642,664	16,607	3,289.3	85.01

資料) 2008年 宮崎県新エネルギービジョン

### ① みやざきバイオマスリサイクル株式会社

みやざきバイオマスリサイクル株式会社は、操業開始が平成17年5月の新しい会社である。この会社は、南国興産株式会社の鶏ふん処理参加農家以外の鶏ふん処理を目的として設立された。操業開始からまだ2年足らずで、南国興産株式会社と同様に先進的な取り組みが高く評価され、平成18年1月には、平成17年度バイオマス利活用優良事業として「農村振興局長賞」（農林水産省）を受賞し、平成18年11月には、平成18年度第11回新エネ大賞で「新エネルギー財団会長賞」（優秀導入活動法人部門）を受賞している。当社は、国内では初めて、養鶏農家で発生した鶏糞を

直接焼却し、発生した熱の全量で発電し売電するとともに、焼却灰を肥料の原料とするなど、バイオマスの有効活用を図っている。宮崎ならではの資源を活用しているだけでなく、養鶏農家の鶏糞処理の負担を軽減している。

また、雇用の創出にも貢献している。県内の養鶏農家から排出される鶏糞を直接焼却し、その熱の全量を電気に変換し売電している。1日400トン、年間で13.2万トンの鶏糞を焼却しており、焼却灰は高い濃度のリン・カリウムを含む肥料原料として販売。発電出力は11,350kwを有し、年間で約17,000戸分に相当する電気を生み出している。

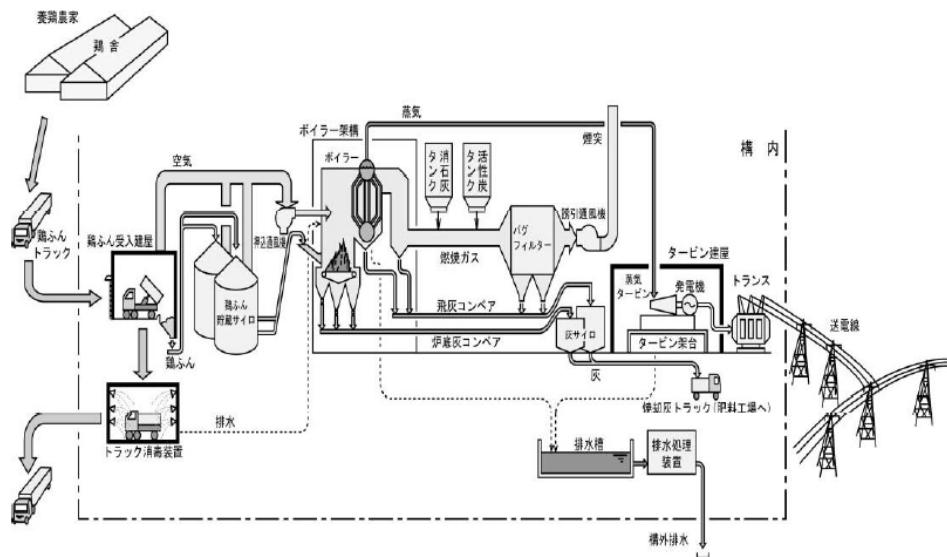
事業名	生産振興総合対策事業（H14～H16） (耕畜連携・資源循環総合対策事業)
事業費	4,147,940千円*
補助率	国1/2以内、県1/6以内
鶏ふん焼却量	13万2千トン／年（440トン／日）
事業参加農家	<p>【プロイラー農家】約9割 (鶏ふん約11万9千トン／年)</p> <p>株式会社児湯食鳥 日本ホワイトファーム株式会社 丸紅畜産株式会社</p> <p>【種鶏農家】約1割 (鶏ふん約1万3千トン／年)</p>
発電機出力	11,350kw
ボイラーワーク	<p>種類：ストーカー方式 蒸発量：55トン／時 圧力：7.43MPa</p>
焼却灰発生量	約1万3千トン／年（焼却量の10%）
焼却灰の用途	肥料原料として販売
焼却灰の販路	関連会社の肥料販売部門（粉状）

注) 事業費\*は、補助対象事業費

これまで、養鶏農家から排出される鶏糞は、発酵堆肥として還元されていたが、供給過多になる傾向があり、野積み等の不適切処理による悪臭や土壤・地下水汚染等が問題となっていた。そのような中、平成11年に家畜排泄物の管理の適正化を義務づける法律が施行され、県内の養鶏農家、プロイラー会社、電力関連会社が共同出資をし、鶏糞発電事業を開始した。この事業により、養鶏農家の鶏糞処理の負担が大幅に軽減されるとともに、これまで処理困難であった鶏糞が、地域のバイオマス資源として有効活用されることとなり、県内養鶏産業の安定化と環境負荷軽減が図られている。



「みやざきバイオマスリサイクル株式会社（略称MBR）



みやざきバイオマスリサイクル株式会社 鶏ふん発電施設の処理系統図

#### 4. 本県における木質バイオマス事業の経済効果（試算）

仮に、宮崎県内において、毎年1億円のバイオマス事業が創設された場合、以下のような経済波及効果が期待できるものと推察される。

##### 1 分析内容(事項・与件データ等)

木質バイオマス事業の新規需要が1億円増加したと仮定

うち県内最終需要額	100,000,000
消費転換係数	0.832

(平成22年宮崎市家計調査年報)

##### 3 分析結果

区分	生産誘発額			就業誘発者数	
	うち粗付加価値 誘発額	うち雇用者所得 誘発額			
		誘発額	うち雇用者所得 誘発額	うち 雇用誘 発者数	
第1次波及効果	136,572,755	73,685,083	35,182,245	16	11
直接効果	100,000,000	54,399,129	26,496,927	12	8
第1次間接効果	36,572,755	19,285,954	8,685,318	3	2
第2次波及効果	29,139,093	18,501,475	8,952,249	3	2
総合効果	165,711,849	92,186,559	44,134,495	18	13
波及効果倍率		1.66倍			

※ 四捨五入による端数処理のため、内訳と合計は必ずしも一致しない。

※ 波及効果倍率=生産誘発額（総合効果）／最終需要額

以上のような試算によると、木質バイオマス事業への1億円の投資によって新規雇用18名（総合効果）が期待できる結果となった。

## 5. 今後の展開（方向性等）

エネルギーの安定供給は、我々の生活や産業に欠かせないものであるが、石油、石炭など化石燃料を現在のペースで消費していくば、近い将来枯渇することが予測されている。また、化石燃料の消費に伴う温室効果ガスの排出量の増加により地球温暖化が進行しており、地球レベルでの環境への影響が懸念されている。

2002年に批准締結された京都議定書において、我が国は2008年から2012年に1990年比で6%の温室効果ガスの削減が求められているが、2003年度における温室効果ガスの排出量は1990年比で約8.0%の増加となっており、省資源・省エネルギーの取り組みや新エネルギーへの転換など国をあげた対応が求められている。

このような中、2002年12月に閣議決定された「バイオマス・ニッポン総合戦略」において、①地球温暖化防止、②循環型社会の形成、③農産漁村活性化等の観点から家畜排せつ物、林地残材などのバイオマス利活用を積極的に推進することとされている。

本県においても県内に豊富に賦存する家畜排せつ物や木材をはじめ、農産物残さや食品残さ、生活排水汚泥等の利用可能なバイオマス資源の活用を積極的に図る必要があるといえる。また、バイオマス資源を新たなエネルギーや製品に活用するにより、新たな資源循環型産業の創出や農林水産業の活性化など地域における経済の活性化や、山村地域での雇用創出に資するものと期待を集めているといえる。このようにバイオマス資源の利活用については、県内をはじめ全国で取り組みが始まられているが、それぞれの地域の実情に応じた取り組みが必要であり、バイオマス資源の供給側とそれらの資源をエネルギー等として利用する需要側の連携や経済性の確保等多くの課題を抱えており、技術的な課題の克服等今後様々な取り組みを進めていくことが、エネルギー需要の開拓に繋がり、新規雇用の発生にも繋がるものと推察される。

## 6. 中小企業診断士の役割

バイオマス資源の利活用については、県内をはじめ全国で取り組みが始まられているが、それぞれの地域の実情に応じた取り組みが必要であり、バイオマス資源の供給側とそれらの資源をエネルギー等として利用する需要側の連携や経済性の確保等多くの課題を抱えており、技術的な課題の克服等今後様々な取り組みを進めていく必要があると思える。

バイオマスの利活用については、近年、畜産系のバイオマスを中心に県内各地で取り組みが進められているのは周知のことだが、木質バイオマスについては、特に林地残材の活用に関して、原料の運搬・確保等の面で課題も未解決のままである。したがって、地域の現状に即した新たな研究開発テーマの発掘等を行い、国等の研究開発支援事業等を積極的に活用しながら、研究開発・事業化を進めることが重要と思える。そして、その解決には以下の取り組みが有効となるであろう。

今後の事業を継続する上で中小企業診断士が果たす役割は、採算性及び収益重視の視点に立ち、事業の継続性を主眼とした指導や、行政等の補助金等に過度に依存することなく、事業に必要な経費は事業収入で賄うことを想定したビジネスモデルの構築や事業の継続性、将来性という観点より地域需要を掘り起こし経営地盤をかためる中心的役割を果たすことが肝要であろう。

以下、役割をまとめると、

(1) 組織体制作り

関係諸団体との連携及び呼び掛けを強化し、セミナー等の開催による人材育成を行うこと。

(2) キャッシュフローの確保

利用者志向に徹し、常に利用者の満足度を得られる経営戦略を展開によって需要を喚起し、事業運営に必要とされる売上高を確保するためキャッシュフローの概念を定着させること。

(3) 採算性の確保

関係諸団体との連携及び呼び掛けを強化し、セミナー等の開催による人材育成を行うこと。

(2) キャッシュフローの確保

利用者志向に徹し、常に利用者の満足度を得られる経営戦略を展開によって需要を喚起し、事業運営に必要とされる売上高を確保するためキャッシュフローの概念を定着させること。

(3) 採算性の確保

財務諸表等のディスクロージャーを推進し、経営の透明性を向上させるための具体的な方策を立案し、経営体質の強化によって事業に必要な経費は事業収入で賄うためのビジネスモデルの構築へのアドバイスを行うこと。

## おわりに

宮崎県の基幹産業である「農業」は、平成21年から22年にかけた家畜の口蹄疫の発生や、23年には鶏インフルエンザも流行して、直接の被害者である畜産業、養鶏業はもちろん、取引関係が多い農林水産業や、それを取り巻く食品加工業等の製造業、また畜産地域内外の商工業者に対しても甚大な被害をもたらし、それに伴い県内産業の多くの企業で、景気低迷を要因とする雇用の縮小がみられた。

しかし、平成23年後半の時期を迎えて、口蹄疫の直撃を受けた畜産農家の半分以上が口蹄疫の被害から立ち直り牛や豚の飼育を再開しており、畜産業を取り巻く製造業や商店等の各産業においても口蹄疫からの復活機運は急速に高まりをみせている。

この復興の盛り上がりは県内全ての産業に波及し、各事業分野、各企業での雇用の創出につながるものと期待される。

その意味では、今回宮崎県支部が取り上げた「雇用創出につながる新たな事業」は、まさに時機を得たテーマであるといえる。

報告書の構成をみると、復興の当事者である「農業」を始め、同じ事業分野の「バイオマスビジネス」や、さらに事業の枠を広げて「地域活性化」「観光」「小売」などの広い分野に亘っている。

また、今回の特徴的な動向として「ソーシャルビジネス」の適用が注目されている。ソーシャルビジネスは、利益の追求よりも、社会的課題の解決を目的としており、その点ではボランティアとも共通している。ただし、ボランティアと異なるのは、問題解決のための取り組みを持続的に行える事業として成り立たせるために、ビジネスの手法を活用している点にある。

このように今年度も、宮崎県が直面しているさまざまな課題解決に向けて、有効な解決策をテーマとした内容が多いと共に、新しい試みも加わり、われわれの活動に新風を送っている。

以上の様に前向きで、新規性を加えたわれわれの提言が、口蹄疫や鶏インフルエンザ、さらには新燃岳の噴火などの災害を乗り越えて、逞しく復興の道を歩んでいる県内企業への支援のひとつとなればまことに幸いである。

研究委員代表 佐々木隆行

## 『執筆者一覧』

第1章 馬場 拓	B'Sコンサルティング代表
第2章 杉田 剛	宮崎商工会議所
第3章 宮崎 健一	宮崎経営支援センター代表
第4章 黒田 泰裕	日南商工会議所
第5章 大崎 孝一	中小企業基盤整備機構登録アドバイザー
第6章 佐々木隆行	ささ経営研究所代表
第7章 長友 太	マネジメント・エフ代表