

パネルディスカッション

「直面した課題をいかに克服したのか ～創業企業事例集『起こす！50』掲載企業に学ぶ～」

パネリスト	一般社団法人すまいる	代表理事	伊藤 智佳子 氏
	一般社団法人 SAVE TAKATA	代表理事	佐々木 信秋 氏
	株式会社ブリブサー	代表取締役	澁川 浩史 氏
コーディネーター	日本政策金融公庫総合研究所	主席研究員	村上 義昭

村上 ただいまから第2部のパネルディスカッションを始めます。進行役を務める村上です。どうぞよろしくお願いいたします。

第2部のテーマは「直面した課題をいかに克服したのか～創業企業事例集『起こす！50』掲載企業に学ぶ～」というテーマです。

創業企業は、創業前、創業直後、そして事業が軌道に乗った後と、ステージごとに異なる課題に直面するという点を第1部でご報告いたしました。そうした課題を創業者はどのように克服しているのか。この点につきまして、第2部では3人のパネリストの方々をお招きいたしまして具体的に考えたいと思います。

今回お招きしたお三方は、皆さんのお手元にある『起こす！50』という創業企業の事例集に収録された企業の創業者です。収録企業50社の中から、パネリストという形でご登壇いただいております。

事業内容の紹介

村上 まず自己紹介を兼ねましてパネリストの皆さんに、現在の事業内容についてご紹介いただきたいと思います。

最初は、一般社団法人すまいるの伊藤智佳子代表理事です。『起こす！50』の96ページに掲載されて

おります。伊藤さんはNPO法人障がい者支援の会すまいるの理事長も務めていらっしゃいます。では、よろしくお願いいたします。

伊藤 皆さま、こんにちは。熊本からまいりました伊藤智佳子と申します。

私は2010年にNPO法人を設立しまして、障がい者の支援施設を営んでおります。冒頭の写真は、スタッフみんなで一致団結というようなイメージで撮った写真です（スライド1）。

法人の概要を申し上げます。NPO法人障がい者支援の会すまいるは、生活訓練・就労移行支援事業という2つの事業を行っております（スライド2）。

就労移行支援事業というのは、障がいをおもちの



村上義昭 主席研究員



一般社団法人すまいる 伊藤智佳子 代表理事

方たちを一般就労につなげていく事業です。生活訓練は、例えば、初めて障がいをもたれた方が、企業への就職訓練をする前に家から一歩出ようとか、再度社会のルールの中で生活リズムを立て直そうといったようなことをして、それから就職の訓練を行うという事業です。

もう1つの法人、一般社団法人すまいるは、就労継続支援A型・B型ということで、当法人が障がい者の方と雇用関係を結び、就労支援をしていくA型と、一般就労につなげられなかった方たちに働く場を提供する就労継続支援B型という事業内容です。

働きたい思いというのは、障がいがあってもなくても、皆同じようにもってあります。障がいがあるから働きたくないという方はごく一部で、障がいをおもちの方の働きたいという思いを実現する支援を行っているというのが事業内容の柱です(スライド3)。

就労移行支援事業では、設立5年目で、87.5%という就職率を実現しています(スライド4)。就職を達成した人の数だけ、とても大きな喜びと達成感を味わっています。2010年に施設を設立して初めて一般就労につながったのは、年が明けて2011年でした。第1号の就職者が出たときの喜びというのは例えようのないものでした。

この就労移行支援事業というのは、1人の方が一生の間に2年しか受けられないサービスです。就

職がかなわなかった方たちに、私どもが仕事の間をつくってあげたいということで、2012年に一般社団法人すまいるを設立し、弁当製造販売事業にチャレンジいたしました(スライド5)。

この写真では、厨房の中で障がいをもったご利用者の方がお弁当の仕込み作業をしておられます(スライド6)。調理のほうは調理師の方であるとか、健常者のパートの方がなさるのですが、翌日のお弁当の仕込み作業として、野菜の洗浄や皮むき、キャベツのスライスやエビのパン粉づけ、ササミを切ってササミフライの準備をしていたり、ニンジンのスライスをしていたり。それぞれの障がい特性と能力に合わせて作業内容を細分化し、皆さんに仕事をさせていただいております。

ただいま自社店舗を7店舗展開しております、毎日1,200食から1,300食のお弁当をつくっているという状況です(スライド7)。

障がいがあってもなくても、みんなが等しく幸せに生きていける世の中になる日が来るようにと日々思っ

て事業を運営しております(スライド8)。

村上 ありがとうございます。

厚生労働省の統計によりますと、就労移行支援事業の就職率は全国平均25%ということです。伊藤さんのところでは、定員8名のうち7名が一般就労につながったということで、非常に就職率が高いということです。では、なぜ、伊藤さんのところの就職率が高いのか。この点については、後ほど明らかにしていこうと思います。

続きまして、岩手県からお越しいただきました一般社団法人SAVE TAKATAの佐々木信秋代表理事です。『起こす! 50』の10ページに掲載されています。では、よろしくお願ひいたします。

佐々木 皆さん、こんにちは。岩手県陸前高田市からまいりました一般社団法人SAVE TAKATAの佐々木信秋と申します。岩手県陸前高田市で1982年に生まれ、33歳になりました。今、一般社団法人

SAVE TAKATA の代表理事を務めております（スライド10）。

これまでの経緯としては、中学生くらいのころから、ぼんやりと起業を志しておりました。卒業後、上京して、専門学校でプログラミングを学びました。なぜか24歳でイベント会社を起業しました。そのときはフジロックフェスティバルやサマーソニック、ROCK IN JAPAN などの大型の野外フェスの下請けの仕事をしておりました。

ただ、どうしても、ウェブやパソコンが大好きなもので、そうした仕事をしたいと思い、26歳のときに辞任をし、その後、ウェブ会社の設立準備に入り、28歳のときにウェブ会社を設立しました。そして2011年3月、明日からウェブ会社でがんばろうと創業パートナーとお酒を飲んでいた次の日に東日本大震災があって、故郷が大きな被害を受けました。そこからボランティア活動を始めて、さまざまなご縁をいただいて、一般社団法人を設立して現在に至っています。

岩手県陸前高田市で、ビジネスで地域課題を解決するという地域課題解決型事業、ソーシャルビジネスという仕事をしております（スライド11）。

「SAVE TAKATA は、挑戦の地『陸前高田』で、日本の未来を創る地域づくりを目指します」という理念を掲げております。東日本大震災で、陸前高田は過疎化が20年進んだといわれております。その過疎化が進んだ地域で課題解決をするということは、日本中にある過疎化地域の答えにもなっていくのではないかということで、この理念を掲げております。陸前高田を良くすることは、日本の未来につながる…そう信じて我々は活動をしております。

事業内容としては、農業、ICT（情報通信技術）、若者、という3つの事業を推進しております（スライド12）。

農業に関しては、陸前高田市にある「米崎リンゴ」というおいしいリンゴの生産、加工、販売、いわゆ

る6次産業化の事業を地元の農家さんたちと一緒に取り組んでおります。ただ、日本中の農業が抱える課題と同様に、高齢化などもあり、担い手が不足しています。その担い手づくりとして、首都圏や岩手県内外の若年無業者、いわゆるニート、ひきこもりの人たちに対する自立支援として、就農体験を提供するという活動をしています。自立の先に、陸前高田に移住、定住したり、または就農者になっていただいたりすることを目指して活動しております。

ICTに関しては、これが、私がメインで担当しているものですが、陸前高田市内でホームページの制作やアプリの開発、陸前高田市の観光情報を発信するポータルサイトの運営を行っております。スライド12の左下の写真は、隣の大船渡市で高校生に対してプログラミング教室をしている写真です。

若者事業に関しては、首都圏の大学生と一緒に陸前高田市の歴史、産業、文化の調査を行って冊子にする活動をしております。

農業とICTがビジネスに近く、若者事業のほうはボランティア活動、市民活動に非常に近い形になっております。3つの事業を通して、農業の活性化や地域情報発信の強化、若者流入などを起こして地域課題の解決を図っていきたいと考えております。

一般社団法人SAVE TAKATAは2011年3月12日、任意団体として設立しました（スライド13）。3ヵ月後の6月13日に法人化をして、役員は理事3名、職員8名、ボランティア40名で運営しております。

規模としては年間収入が4,400万円程度とまだまだ小さいのですが、これから少しずつ事業拡大を行っていこうと思っております。拠点に関しては、陸前高田市に本店がありまして、仮設商店街の中に事務所があります。東京には渋谷に小さなマンションを借りて支店という形でオフィスを構えております。

村上 ありがとうございます。

SAVE TAKATAは大震災を機に設立された組織を母体としております。ですから、創業といって



一般社団法人 SAVE TAKATA 佐々木信秋 代表理事

も突然の創業だったわけですね。そのために創業直後にご苦労が結構多かったというように聞いております。この点について、後ほどお伺いしたいと思っております。

最後は、沖縄県からお越しいただいた株式会社ブリブサーの澁川浩史社長です。『起こす！50』の104ページに掲載されております。沖縄振興開発金融公庫からの推薦を受けて事例集にご登場いただきました。では、よろしく願いいたします。

澁川 皆さま、ハイサイ、グスーヨー、チューウガナビラ。株式会社ブリブサーの澁川と申します。

弊社は、スマートフォンのゲーム開発会社です(スライド18)。沖縄県に事業所を置くゲーム会社15社ほどと連携して、ゲームの開発や人材育成に取り組んでおります。沖縄県に本社を置いて運営している会社が弊社以外にほとんどなくて、多くは大企業の子会社やスタジオです。沖縄が本社で企画、開発、運営、デザインをみんな自社で手がけるという形でスマートフォン向けのゲーム開発会社をやっております。社内には、3D、2Dデザイナー、サウンドまで全部一通りできる形でスタッフをそろえています。

ゲーム事業には2種類あります。1つは東京の大きいゲーム会社の受託開発で、開発費をいただいでつくる事業。もう1つは、自社サービスとして、自社がパブリッシングしてゲームを出すという事業と

両方行っております。

特徴としましては、2012年ころ、モバゲー、グリー株式会社などではガラケーのブラウザゲームが主流を占めていましたが、そのころから弊社は既にネイティブアプリ、スマートフォンアプリゲーム開発に舵を切っていたことがあげられます。その中でUnityというゲームエンジンが今では主流になっていますが、これを2012年から取り入れました。また最新だとPlayStation4などで使うべきハイクオリティーのゲームエンジン、UNREAL ENGINEをスマートフォンに導入し、この夏から2件ほどゲームをリリースするなど、スマートフォンに限定して新たなチャレンジを行っております。

もう1つ、沖縄県の特徴として、やはり行政との連携がかなり盛んな地域で、弊社も起業時から、沖縄県との産官連携をかなり大きくやらせていただいております。お二方と比べて、ゲームという世の中に何の役にも立たないことをやっているのではないかとこのころですとずっと悩みを抱えておりました。ただ、弊社はゲームというもので「外貨」をとろう、沖縄の地域経済に貢献しようという理念を掲げております。

私は先ほど、みせかけの方言を使ったのですけれども、実は移住して8年、生まれは東京です。沖縄の方がいらっしゃるとちょっと恥ずかしいのですが。

また、沖縄の場合、普通に採用活動をしてもなかなかうまくいかないのが、高校や大学とかなり連携したり、新規開発で学生を巻き込んだりというところをテーマにしております、そこはかなり差別化されているところかと考えております。

沖縄といえば観光業がメインでして、それに続く2番目の産業はITらしいのですけれども、冬に観光客が来ないのを何とかしなくてはというテーマがあり、その中でアニメなどのゲームを使い、アニメやゲームの聖地巡礼などを沖縄出身の声優を呼んでイベントをやったら韓国からもお客様が来たなど、

ゲームコンテンツを交えての地域振興というところにも力を入れ始めております。

村上 ありがとうございます。

社名はブリブザーではなくて、ブリブサーなのですね。

澁川 そうです。

村上 その由来をご説明いただけますか。

澁川 沖縄というのは、日本が鎖国した時代から中国など海外に行く人も多い。島ではあるのですが、島にひきこもってなくて、黒糖とか琉球がすりを沖縄にもたせられた儀間真常さんという先人がいるのですけれども、そういった方を見習って、県外に出て持って帰る。一度県外に出て、いろいろな最先端の情報やマーケティングなどを得てから地元貢献しようということを理念に掲げ、儀間真常がもってきた「琉球がすり」の模様がブリブサーという模様、星の群れになっていますので、そこからつけさせていただいた社名です。

村上 つまり、社名に込めた思いというのは、外の光で明るくしてもらうのではなく、自分たちがみずから輝きたいということなのだと思います。これは、本日のお話の中で、人材などのリソースは県外に依存しないということにつながってくるのではないかと思います。それは後ほどまたお伺いしたいと考えております。

では、第1巡目で、皆さまの活動内容、事業内容というのは大体ご理解いただけたと思います。障がい者のための活動、被災地のための活動、そしてゲームと、それぞれですけれども、共通していえるのは、ある特定の会社の子会社であるとか、フランチャイズチェーンに加盟しているとかではなく、独立した経営者であるということです。独立した経営者であれば、その資金や人材などの経営資源は全て自前で調達せざるを得なかった企業なのだと思います。それだけに創業前から軌道に乗った現在までの間にさまざまな苦勞をされたのではないかと思



株式会社ブリブサー 澁川浩史 代表取締役

います。

創業して一番短いのがブリブサーさんで2年半。一番長いのが、すまいるさんで5年半経過していらっしゃると思います。事業が軌道に乗り、成長しつつあるというステージではないかと思えます。本日のディスカッションのテーマであるステージごとの課題を語っていただくのにふさわしい方々だと考えております。

創業のいきさつ

村上 それでは、2巡目です。ここでは、創業のいきさつをお伺いしたいと思います。順番は先ほどと同じ伊藤さんからお願いします。伊藤さんはもともとキャリアカウンセラーとしてお勤めだったということですが、なぜNPO法人障がい者支援の会すまいるを設立して創業しようとされたのか、お話しいただけますでしょうか。

伊藤 私は障がい者に限ってではなくて、一般の皆さまに対しての就職支援もしていました。その中で、健常者の方は2、3ヵ所面接に行かれると、ほとんどの方が就職が決まって、私の前から去っていく。ですが、障がいをおもちの方を就職支援しているときに、「障がいがおありになるのですけれども」ということで事業所の方にお電話をすると、「うちは今、障がいをおもちの方を雇う余力はあり

続きまして佐々木さんに伺います。SAVE TAKATA を設立するに至った経緯ですが、2011年3月10日から3月11日、そして、その後、法人化する6月までの動きについて、詳しく教えていただけますでしょうか。

佐々木 先ほど申し上げたとおり、私の出身地である岩手県陸前高田市は、2011年3月11日の東日本大震災の津波で一番被害を受けた町です。私はその高田町というところの生まれで、その津波がぎりぎり浸水した地域に住んでいたのです。実家の親は家具づくりの職人です。東日本大震災では、その工場が流されました。

当時、私はウェブ会社の設立をちょうど終えたところで、明日から頑張っていこうとパートナーと飲みながら語っていたところに地震が発生しました。

3月11日は東京もすごく揺れましたが、まさか自分の故郷が津波でなくなるなどと夢にも思っていなかったもので、本当に正直「びっくりした」を乗り越えて、「何なんだ、これは」という感じでおりました。

そのときに、まずは家族の安否確認を始めたのです。特にボランティア活動をしようとか、NPO活動をしようなどということは毛頭なくて、まず自分の家族や、友達が生きているのかということから活動を始めました。その活動の中で、いろいろなご縁をいただいたのです。例えば、物資を運ぶとか、ボランティアで現地に行くとか、被災地を元気づけるためのイベントをしたりとかする方々と多くのご縁をいただきまして、少しずつボランティア活動になっていくというのが、本当に震災直後の1ヵ月から2ヵ月くらいのことでした。当時100名くらいの方がかかわって動くような活動になっていきました。

2～3ヵ月すると、被災地のほうも少し落ち着いてきて、私自身も今後この活動をどうしていくかというところの岐路に立たされ、とても悩みました。この活動をやめるか継続するかいうところですごく悩んだのですが、当時のメンバーとも考えて、もと

もと過疎化していた地域でもありますし、ここでやめないで、この町のために何ができるかわからないけれども模索しようということで、地震の3ヵ月後に一般社団法人を登記したという流れです。

ただ、私自身、当時、ボランティア活動やNPO活動を未経験だったため、今のボランティア活動をどのように継続していくのか、そもそも、今の活動が必要なのかということに、正直、ずっと悩んでいた期間が非常に長かったです。とはいえ、いろいろな人の応援のおかげで、今後の展開につながってきておりますので、今はソーシャルビジネスを通して地域課題を解決しようというところを目指しています。

村上 当然といえば当然ですけども、震災という予期していない突然の出来事で創業されたので、そのための事業計画や準備、あるいは事業のコンセプトなり理念なりがまだ何もない中での創業だったということですね。

佐々木 はい。

村上 佐々木さんにはこの後で、創業直後に直面した課題、とりわけ理念が明らかではなかったために苦労したことなどについてもお話しいただきたいと考えております。

続いて、澁川さんに伺います。ブリブサーの設立も、佐々木さんと同様、突然だったというように聞いているのですけれども、創業の経緯をお教えいただけますでしょうか。

澁川 そもそも、ブリブサーという会社をつくったのが初めての創業ではなくて、26歳、12年前に会社をつくって以来、失敗をしたりバイアウトを成功させたり、何度か会社をつくってはいたのです。その中で直前に、東京でインターネット広告代理店を仲間とつくって運営していたのですが、インターネット広告代理店も、広告を右から左に裁くだけではなくて、自社でウェブメディアをもっていないと生き残れないということが課題となりました。そのとき



沖縄の会社で、そういうメディア運営で成功しているところがあって、その会社がいろいろレクチャーしてくださる機会に恵まれました。そこで、沖縄営業所を立ち上げ、その責任者として私がそこに行っ、その会社から学びました。その会社の沖縄のスタッフはとても優秀で、売り上げもばんばん上げて、月給も100万円、200万円とるような会社だったので。それをみて私は、沖縄営業所で、そのまま事業をスタートさせてもらったのです。そうしたら、沖縄営業所責任者時代に軌道に乗って、4年程度で従業員が130人くらい、年商も10億円くらいまでになり、もっと沖縄主体でやっていきたい、というような思いがむくむくと出てきて。——今はもう仲直りしたのですが、当時は突発的な事件をきっかけに退職してしまいました。創業の研究をされている場で語るのはとても恥ずかしいのですが、創業のきっかけは、突然のけんか別れということになります。

村上 けんか別れで独立するのは、よくあるパターンだと思います。

1つお伺いしたいのですが、東京の法人の沖縄営業所の所長ということでお勤めだったわけですよね。そこでは、東京本社とはどういう関係にあったのでしょうか。つまり、営業主体で半ば独立したような運営をしていたのか。それとも、本社の指示のもとに動いていたのか。つまり、澁川さんご自身、

所長とはいえ、経営者並みの裁量権があったかどうかということですが。

澁川 そこはもう完全に自由にやらせていただいて…。基本的に東京は物を売る、営業だけ東京。要するに、ウェブメディアに載せる広告の売買を東京で行って、沖縄では、それ以外の集客やサービス、何をつくろうかなど。ゲームも広告が載るからメディアだよねと言い切ってゲームもつくったりしました。そこは本当に利益率だけみて、売り上げと利益率のコミットだけできていれば自由にやらせてもらえる環境ではありました。

村上 ということは、名前は営業所長だったかもしれませんが、実際には経営者とほぼ同じようなことをやっていたらしゃったということですね。

澁川 当時はそう思っていましたけれども、今思えば本社にもいろいろ世話になっていました。

創業直後に直面した課題

村上 では、次は3巡目の質問です。創業直後に直面した課題について伺いたいと思います。今度は、澁川さんから順にお尋ねしたいと思います。

澁川さん、さっきの続きですが、けんか別れして、その日のうちに創業を決断された。当然そうなれば、事業計画も何もあったものではないと思うのですが、創業直後、どのように取引先、売り上げを確保できたのか。そのあたりから教えていただけますでしょうか。

澁川 いろいろ申し上げにくいところもあるのですが、私がやめると決断した瞬間、アプリをつくっていたチームから何人かがついてきました。その日の夜の飲み会とか、Facebookで辞めましたとシェアした瞬間、起業するのを待っていたという声や、プログラマーとか確保できているのだったら、場所も仕事も用意するよという申し出をその日のうちに次から次へといただきました。本当にスタート時の数名のところの仕事の確保というのは、辞めた日の夜

8時の飲み会から決まったところがあって、正直、あまり苦労はしていなかった部分も大きいです。

ただ、やはり事業計画がなくて、ゲームアプリをつくりたいということだけは掲げていたのですが、実際に数名でやっていくのかどうか。その先、どうするか。数名で食えているところから先をどうするかというところは正直全く考えていなかったところがあって、そこをどうやって今後設計していくかを辞めてから考えることになったのが苦労したところかもしれないです。

村上 先ほどのスライドでもご紹介がありましたけれども、沖縄県の補助事業を請けたというのがうまく創業の時期にはまったということでしょうか。

澁川 そうですね、やめた時期に厚生労働省が当時、失業者対策で全国に1,000億円くらい予算をつけた補助事業があって、沖縄県にも20億円くらい予算がついたはずです。失業者を雇用して起業する者を支援するという案件を、ちょうど沖縄県が募集していて、人を20人くらい雇うから支援してくださいといって恐る恐る打診してみたところ、「いいんじゃないの」と言われたのです。

公募事業は起業支援型という地方から起業するというコンセプトで、弊社に合っているものでした。25名を雇ってスタートすることになり、それで、前社からついてきた数名のほかにいろいろな人たちを雇う機会ができました。

村上 この事業によって、今おっしゃられたとおり二十数名の人材を確保されたそうですが、ここで雇用された人たちというのは、どういう人たちなのでしょう。

澁川 沖縄に進出する企業も多いですが撤退する企業も多いという状況がある中で、私は沖縄県でいろいろなコミュニティーを築いてきたこともあって、「あそこの大手ゲーム会社は撤退するよ」といった話があると、私のところにすぐに情報が入ってきます。それでいろいろな会社の人材を吸収していきま

した。あと、営業所長のころから産学連携を手がけていたので、つきあいのある大学の先生のツテで「OBの〇〇がいるよ」というような情報がすぐに入る環境もあって、そういう形で多くの従業員を確保できたところがあります。

村上 結構埋もれていた人材もいらっしまったのではないのでしょうか。

澁川 そうですね。沖縄県はゲームの専門学校はあってもゲーム会社がないという状況が7～8年前にはあって、優秀な人材がゲーム会社で働けないという状況があったり、沖縄では長男は家にいるべきというような習慣が残っていたりすることから、帰ってこなければいけない人も多く、そういうところで採用のチャンスは結構多かったという感じがあります。

村上 仕事の確保という点では、退職した日の夜8時には仕事を確保できたということですが、結局、これは勤めていたときのネットワークがあったからということですよね。

澁川 そうですね。

村上 ゲームの制作では他社から請け負っている仕事もあるとのことでしたが、そういう受注先も、やはり勤めていたときのつながりがあったからでしょうか。

澁川 そこは結構苦労したところですよ。私のもともとの前職はウェブメディア業でゲーム業界ではなかったもので、立ち上げの時期は、私自身もゲーム業界のコネクションがなくて、その中で25人、30人を動かすほどの大型案件となるとなかなか厳しいという状況でした。立ち上げ1年間分の人件費を先ほどの補助金で手当てしていたので、この期間に少なくとも育成をがっちりできたことと、実績として自社の作品をどんどんつくっていったということから、相手先の企業からいろいろと仕事の話をいただいたり、知人経由や、場合によっては営業代行的なことをしている方々に頼んだりして、案件を引っぱって

きたりということを進めていました。

村上 澁川さんは突然の創業ですので、事業計画という点では準備不足だったかもしれませんが、前職時代に地元の同業者などとのネットワークも築いていらっしやいましたし、あるいは、そもそも前職時代には、ほぼ経営者としての経験をしていらっしやったと。そういったことが売上げの確保につながり、あるいは創業直後の経営の安定につながっていったのではないかと思います。

次にお伺いするのは佐々木さんです。創業経緯からやむを得ないのですけれども、事業計画を含めて準備が足りていなかったということです。そのために創業直後、いろいろな苦労があったということですが、その点についてお話しいただけますか。

佐々木 私自身の創業は本当に突然のことで、何の準備もない状態で、今もいろいろな支援者の方や企業の方がかかわっているのですが、2011年はすごく特殊な時期で、陸前高田市に本当に多様な方がたくさん来る時期だったのです。当時、本当にボランティアもNPOの経験もなく、かつ、法人を立ち上げたはいいいけれども、陸前高田に何かいいことをしたいというような、ふわっとした集団の代表になってしまったので、ものすごく困りました。もう理念レベルで困りました。

以前、株式会社をイベント業で立ち上げたこともあるので、そのときと、NPOとの違いがものすごくあるなと思いました。株式会社というのは、一言でいうと売上げを上げればいいのです。悪いことをしない限り、売上げを上げればいいという共通認識があるから実はまとまりやすい面もあるし、速度感もあると思います。しかし、NPOなどいわゆる非営利型の事業をしている組織で重要なのは、理念やミッションなのです。そこに理念はあるのか、ミッションがあるのかがすごく重要です。これまでの5年での苦労の7割くらいは、そのような内部でのいざこざなどといった人的な問題です。「それは

正しいのか」というようなところもあれば、その反面、ボランティアの方々やコミットしている人たちを継続して雇用するためのビジネス案を出せというところもあったり、さらには避難所運営とか物資支援をどのようにビジネスモデルにするのかというような無理難題があたりました。

それらがなぜ解決されたかという、本当にたった3つのことだったのです。

まず1つは、何をしていたかわからなかったので、ただ座して死ぬよりも、動いて死のうとある時期に思ったのです。このままいくと、この法人はなくなるし、結局、今まで応援してくれた人に報告できないと思って、とにかく、やれることを全てやろうということで、事業、助成・補助の申請など、手当たり次第、可能な限りチャレンジし、濃密なトライアル・アンド・エラーができたというのが大きかったです。そういった中で私自身も法人としても、すごく組織体制ができ上がっていったというのが正直あります。

2つ目は、たくさんの支援者の方や、企業の方々が陸前高田市を訪れていたので、そういった方々からの応援・支援、それはお金も人材も物資もそうですし、あらゆるものを応援していただいたというのが大きかったです。

3つ目は、やはり理念が固まったというのが大きかったです。理念が固まれば、私自身も揺るぎない信念をもって動けますし、やはり理念に沿って戦略を出せたというのが大きかったかと思います。

村上 理念、戦略を立てる前の活動は、何もかも、あらゆることを手がけていたと伺っています。

佐々木 そうですね。今は3つの事業に絞ったのですが、当時は、イベントのコーディネート、物資支援、企業のアテンドなど、本当にたくさん行っていました。

村上 たくさん仕事をしていても、では、そこからどうやって、その活動をお金にかえていくかという

ところがつながっていなかったのですか。

佐々木 はい。そこをつなげることがなかなかできなかったですね。

村上 では、創業初期のそういう状況に対して資金の確保というのはどうなされたのでしょうか。

佐々木 当時大きかったのは、寄附や助成・補助です。今、その割合は、自社の独自事業による収益と、寄附・補助が50：50になっていたのですけれども、当時、95%くらいは寄附や助成・補助で賄っていたかなと思います。

村上 そういう助成金を受けたことで資金的にも何とか落ちつくことができたのですか。

佐々木 そうですね。

すみません、先ほどの2つ目で重要なことがありました。これは澁川さんとはほぼ同じだと思うのですが、その当時、企業やボランティアの方々が、SAVE TAKATAということで応援してくれたというのがあるのですけれども、ほかに、私が前職でイベント会社やウェブ会社を立ち上げるときにずっとお世話になっていた人や関係者の方がものすごい応援をしてくれたのです。私自身、ホームページを作成できるので、ホームページ制作の案件を依頼してくれたり、寄附してくれたり、ジャンパーとか買ってくれたり、そんな応援をすごくしてくれました。そこは澁川さんと一緒かもしれないです。

村上 やはり、事業を始める前のつながりというのは非常に大事だった、役に立ったということでしょうか。

佐々木 そうですね。かなり大きかったです。

村上 現在は自社の独自事業と助成金等の収入が半々くらいだということですが、同様の活動をしていらっしゃるのと比べて、自主事業の構成が相対的に高いように思うのですけれども、これは何か思いがあるのでしょうか。

佐々木 2011年6月に設立したときに、ボランティア活動とか、いわゆる従来どおりのNPO法人の活



動では、なかなか地域課題が解決しないのではないかと、持続性がないのではないかとということを感じて強く感じていたのです。50：50が一番いい比率ではないかと考え、それを目指していたので、今期に関してはかなり偶然のタイミングもあって達成できたのですが、これからも、この50：50というのを維持しながら事業を拡大していこうと決めています。

村上 ありがとうございます。

澁川さん、佐々木さんと、突然の創業ということで、創業直後ご苦労された点がありましたけれども、それに対して伊藤さんは、準備期間をある程度設けられて創業していらっしゃる。とはいえ、全く苦労はなかったとは思われませんが、いかがでしょうか。

伊藤 たくさん苦労はしました。澁川さんのとんとん拍子がうらやましく感じたくらいです。

まず苦労した点は、資金の調達です。私、50歳で起業したのです。こういう施設を運営するには最低でも500万円の自己資金を持っていないとというお話があります。私は、サラリーマン時代に自分の老後のために貯めていたお金を600万円投資しました。それでも追いつきませんでした。最初に立ち上げたのはNPO法人でしたので、融資も受けられない状況でした。銀行にお願いに行っても、NPO法人に貸した前例がないのですとおっしゃって、まず資金難という大きな壁にぶつかりました。

障がい者の施設をつくったからといって、すぐそこに10名、20名の利用者の方が集まってくるわけはありません。あそこに、すまいるという施設ができたと思っただけでも、障がいをお持ちの保護者の方や家族の方でも、やはりちょっと遠巻きにみている期間がありますので、最初に利用定員を20名で始めたのですが、10名集まるのに、おおよそ10ヵ月を要しました。私たちの事業というのは、お1人の障がい者の方を1ヵ月で何日間支援したかということで給付金収入だけを得ていくのですが、やはり利用者の方が最初の1ヵ月はゼロです。どなたもいらっしやらないということは、皆さまがいろいろご商売をされても、1ヵ月間、お客さんがゼロだったというのと同じことです。2ヵ月目にお1人来られて、次の月にご夫婦2人、障がいをおもちの方が来られ、その人のお知り合いが来られというように、少しずつ増えていったのですが、やはりその期間、スタッフを5名雇って、私まで含め6人のお給料を払い続けていたところ、あっという間に600万というお金はなくなりました。

通帳の残高が減っていくのはみていたのですが、融資が受けられないということをまざまざと見せつけられ、最終的には自分の生命保険の年金部分を全部取り崩して、そこからお金を調達しました。

村上 実は当時でも、日本公庫はNPO法人にご融資することができましたので、その点、私どもの周知不足があったのかもしれないと思います。

伊藤さんのお仕事の場合は、利用者を集めるためには、障がい者の方々の就労体験や就職先を見つけることも重要ではないかと思えます。就職実績が上がれば、おのずと利用希望者も増えるからです。だとすれば、そういう就労の体験先や就職先をいかに見つけるのか——。どのように見つけてこられたのでしょうか。

伊藤 当初はいろいろな企業を飛び込みで訪問して、こういう施設を立ち上げておりますと、名刺や

施設のパンフレットをもって回ったのですが、なかなか聞いてはいただけない状況でした。「そうね、うちには機械がたくさんあるからね」とおっしゃる、その断り文句で、障がいをもっているということは、やみくもにみんなが機械とかに手を突っ込んだりすると思われているのかなど。障がいをもっているからといって、その機械を壊しにかかる人もいませんし、手を突っ込む人もいない。そういったことをまず情報発信する必要があるなというのを痛感したのです。

ちょうど設立3ヵ月目に、地元の中小企業家同友会に加入して活動を始めてから、いろいろな企業を訪問し、直接、その会社の社長さん、トップの方とお話できて、障がい者の実習などを受け入れていただきやすくなりました。そこから就職率が上がっていきました。商工会議所にも所属し、まず企業に私たちの活動を知ってもらおうということから始めました。

村上 つまり、新しく、企業とのネットワークをつくっていかうとされたわけですね。

伊藤 そうですね。

村上 就職率を高めるために、就労移行支援のプログラムでは、障がい者一人ひとりのオーダーメイドの支援を行っているとのことですが、具体的にどのようなことを行っていらっしゃるのか、簡単にお教えいただけますか。

伊藤 障がいがあるので、これができないよね、あれもできないよね、だったら就職できないよね、ではなくて、その方のできる能力を引き出していく、探していくということから始めたのです。それで、企業に、お1人ずつのお見合いをさせるような紹介シートがあるのですが、この方のできること—集中力がありますとか、飽きずに1つのことを長く、短期集中もそうですけれども、ずっと同じことをするのが得意ですとか、それぞれの利用者の、障がいをおもちの方のできることをずっとご紹介します。

その後、配慮が必要なところ—こういったところをちょっと配慮していただけると、皆さんと同じように十分に働けるのですということで、できるところと、不足するスキルの部分を企業にもお話をしますし、施設の中でも不足するスキルを足していきながら、既におもちの能力にもう1個足していくということで、できるところをみて、そこを伸ばしていくということをやっているとずっと続けてきたことが、今やっと実り始めたかなというようには思っています。

村上 そういう足し算の発想というのは、キャリアカウンセラーならではの発想でしょうか。

伊藤 そうですね。そもそも基本としては、ご自身の強み、職業的な強み、働く上での強みの分析です。それから、Aという仕事につくには、このくらいのことのできる必要があるということが3つとか5つとか探せます。5つのうちの3つができたなら、あとの2つをどう足していこうか、どう伸ばしていこうかということになります。全部できるようになるとは限りませんので、5個のうちの3つと半分くらいできたとか、4つできたら、あと1個だけは企業の方にご理解いただく、ここだけがちょっと不足しますというところを配慮していただけるように、キャリアカウンセリングの考え方をもとに企業に提案しました。

村上 なぜ伊藤さんのところは就職率が高いのかということですが、1つは中小企業とのネットワークづくりを積極的に行われたということ、もう1つは、キャリアカウンセラーとしての経験を生かし、障がい者の一人ひとりに合わせたオーダーメイドの訓練を行っていること。こういったことが高い就職率の背景にあるのではないかと思います。

今、お三方のお話を伺って、2点言えることがあると思います。

1つは、前職での経験や能力を生かすということの重要性。もう1つは、事前であれ、事後であれ、人的ネットワークを構築することの重要性。前職の



経験を生かすだとか、ネットワークが重要だということは第1部で井上が報告したことともある程度重なるのではないかと思います。

現在直面している課題

村上 創業直後の課題を乗り越えて事業が軌道に乗ってくると、次はどういう課題に直面するのか。現在、どのような課題に直面しているのかについてお伺いしたいと思います。

まず伊藤さんに伺います。NPO法人を設立して2年後に一般社団法人すまいるを立ち上げられたということですがけれども、これはそもそもNPO法人を立ち上げるときから、事業計画として想定していらっしゃると聞いております。それはなぜですか。

伊藤 一生に2年という限られた支援期間のなかで、もうすぐ2年になろうかというところに就職が決まらなかった利用者の方の不安そうな顔。2年たったけれども就職できず、この後、自分はもうどうしたらいいのだろうというような不安を抱えておられます。そういう時期が来るのが想定できていましたので、最初から、2年たった次ステップ、次のステージをつくろうというように準備を進めていたところでした。

村上 ただ、お弁当の製造販売は畑違いの分野だと思うのですが、それを行うためには、やはり準備を入念にされたと伺っております。例えば、競合店の

調査とか、市場調査とか。どういった調査をされたのでしょうか。

伊藤 まずは出店場所を探すところから始めるのですが、私は、全て自社店舗で、2坪半、10平方メートル以下くらいのコンテナハウスをレンタルで借りて、空き地を探して、駐車場付きの店舗を設営しています。お店は、こんな感じです（スライド7右の写真）。小さなコンテナハウスです。これは販売所なので、売るだけです。工場は一括して菊池郡大津町という阿蘇の麓の町にもっています。販売所の設営に当たっては、交通量調査をしました。お店の前の道路を1時間に大体1,000台以上の交通量がないところには、いい場所が空いていても、すぐ諦めるということにしています。営業時間は朝の7時からお昼の1時までで、売り切ってしまうと閉店なのですが、7時から1時までの6時間の間、1時間に1,000台通ると全部で6,000台です。そのうちの2.5%、150人くらい寄ってくださると、お弁当を1個買う人もいれば2個買う人もいますので、1店舗で200個売れるといいなと思って始めました。今、7店舗で1,300食ということは、目標に達していないお店ももちろんあるのですが、そういった準備を行って開店してきました。

加えて、お弁当の製造工場を営んでいた人に創業当時から理事として加わっていただきました。専門的なノウハウをもっている方に最初から一緒に加わっていただいていたということです。

村上 もともとそういうことを計画していなかったからこそ、そういった経験のある方に最初から参加いただいたということですね。

伊藤 そうですね。最終目標は10店舗で2,000食販売するところを目指しています。

私がこのようにお弁当の事業で、やや注目いただくようになってから、いろいろな施設の方が、「自分もお弁当の事業をしたいのですけれども」と見学に来られます。その後実際に始めた方もいっしょ

なのですが、中には、家庭用冷蔵庫を3台寄附していただいたので、それで始めようと思っていますとおっしゃるところもあったのです。「何食つくる予定ですか」と尋ねたら、「70食から100食くらいをつくって販売しようかと思っています」と。もちろんそのようなやり方もあるのですが、1日70食だと売り上げがすごく少ないですね。その売り上げの中から障がい者の方へのお給料をお支払いするといっても、本当に限られてきます。1ヵ月、一生懸命通所してきて、お弁当の仕込みをして、3,000円くらいしかお給料をもらわない障がい者の方も、現状としてはおられるわけです。

その中で、私は、利用者にできるだけお給料をたくさん支払いたいという思いがありましたので、やはり目標を10店舗、2,000食というところに掲げて、準備のためにプロの方をお雇いするというような形で準備を進めていたところです。

村上 10店舗になり、現在、NPO 法人と一般社団法人のほうで働いていらっしゃる方は全部で三十数人ですね。規模が大きくなってきておりますけれども、そういった中で何か課題を感じていらっしゃることはありますか。

伊藤 最初、5名の従業員だったのが、今はパート従業員を含めて35名くらいになってきました。利用者の方もゼロから1人、2人と増えてきて、今60名くらいです。60名とスタッフが35名というようになってきますと、私の捉え方では5年間で急成長したと思っているのです。やはり、全従業員と私の意思疎通がきちんとできているのか、私の思いも伝わっているのか、また、社員の思いも私が酌み上げているのか。経営の仕事もどうしてもありますし、利用者の方お一人お一人と毎日お話ができないのですが、本当は支援の現場にいて、みんな一人一人に毎日声をかけたい。けれども、それができなくなっているという意思疎通の空洞化が、私の考える課題といえますか、もどかしさ、心配事の1つに

なってきました。

村上 ありがとうございます。

では、佐々木さんは現在どういった課題があるとお考えでしょうか。

佐々木 課題としては、シンプルに人材の確保です。おかげさまで理念も定まりましたし、いろいろなところ、それこそ国、県、市、企業などから連携支援のお声がけはいただくようになりました。自社事業の収益と補助も半々ずつという収入構造で、ある種、自分自身が目指していたソーシャルビジネスのミニマムサイズみたいなものは、できているかなというのは実感としてあります。しかし、正直なところ、課題解決をすることと、それをビジネスとして継続することは異質なのです。私が思っているのは、従来型のNPOの感覚、つまり困っている人とか、大変な人を助けたいという気持ちと、そこにもう1つ、ある種、相反するビジネス的なセンス、つまり売り上げだ、利益だという考え、この2つの感覚を備えた人が、やはり当法人として、私の右腕として1人いるかどうかということが、課題としてすごく感じているところではあります。

今、当法人の事業規模は年間収入が4,400万円程度と、まだまだ小さいのですけれども、おそらく私と今いる職員が頑張ったとしても、せいぜい6,000万円とか8,000万円くらいが上限かなと思っていて、やはりそこからはブレークスルーする、事業規模を大きくしたり、地域のソーシャルインパクトを高めたりするためには、右腕ですね。それらを理解して、私が調達してくる案件や予算を正確に執行してくれるようなセカンドマンが要るなというのが、まさに今の課題です。

村上 事務局長さんは右腕ではないのですか。

佐々木 事務局長が私と意思をともにしてくれてはいるのですが、3事業をこれから分社する予定がありまして、事務局長が農業のほうの代表職に就いてしまうので、ICTのほうの右腕が欲しいと考えて

います。

村上 では、澁川さんはいかがでしょう。特に伺いたたいのは人材についてです。第1部で藤田が、事業が軌道に乗ると人材の確保、育成が重要になるということを申し上げました。人材に関しては、ブリブサーでは非常にユニークな取り組み、大学生、高校生を対象とした人材育成などを行っていらっしゃるということですが、その点を中心にお聞かせいただけますでしょうか。

澁川 まず人材の確保ということでは正直あまり苦労はしていないのですが、その理由としては、もともと前職（営業所長）のときに130名くらい沖縄で雇用していたと。そういう意味の信頼感を学校からいただいていることがまず1つ。

ゲームの即戦力を育成している学校というのは沖縄のどこにもありません。琉球大学にゲームを研究している優れた先生がいらして、その人と一緒にゲームを研究する団体をつくろうということになり、それでNPO団体、IGDA（国際ゲーム開発者協会）という世界的なゲームの団体の国内拠点として、琉球大学にIGDA 琉球大学という組織をつくりました。その組織では、学生たちが自主的にゲームの勉強会とか、何時間でゲームをつくろうというような勉強会やイベントを1ヵ月に1回くらい開催する環境をつくりました。

さらにまた、私が一番力を入れている取り組みがあります。地方はどこもそうだと思うのですが、経済的な理由で大学に進学できない子というのがすごく多い。工業高校、商業高校の生徒たちは早期に目標を見つけている人が多くて、そういう生徒たちに普通にプログラムやゲームのノウハウを教えれば、進学できずに就職しなければならない場合は、そこで学んだノウハウを生かして就職してしまえばいいのではと考えて始めた取り組みです。最初は、直接、高校生に私たちが教えに行っていたのですが、やはりレベル感に差があり過ぎて、当社の負担が大き

い。そこで、琉球大学の学生に当社がアルバイト代を払って、商業高校、工業高校に週1回、ゲームのプログラミングやデザインのデッサンなどを教えに行かせる事業を始めることにしました。その結果、弊社は大学生、高校生の両方にアプローチできることになり、IGDA 琉球大学を中心に集まった大学生に入社してもらったり、高校生からも週1回の授業の中で成長した生徒をそのまま高卒採用したりと、進学できる生徒は琉大へ行くというように指導をしているのですが、進学できない生徒はそのまま働くという形で、今年も高卒の新人を2名採用しました。基本的には、弊社に入る子の多くは、学生の最終年度はもちろん、1年生、2年生のころから私と個人的に知り合いだったりして、入社につながる形です。

あともう1つ、即戦力を採用する場合は、先ほどのネットワークで沖縄のどこかが撤退したというような情報は入ってきて、そういう意味で、変な話、新規の採用では困っていないのですが、やはりお二方のお話しや、先ほどの研究報告にも出てきた2年間で30人以上増える組織の中で、やはり私の理念とか目標とか評価とか、そういうところが可視化されていなかったり、みんなに共有されていなかったりする部分が大きくて、そこで、せっかくそのように入ってきた、とても優秀な人材に無駄な不安感や苦勞を与えているのが大きいなというのが、今一番の課題かと思います。

村上 こういう取り組みを通じて、実際にプリブサーに入社された学生の方は何人いらっしゃるのですか。

澁川 学生、新卒はほぼ全員そうですね、大体10人くらいです。

村上 要は、ポテンシャルはあるのだけれども、それがなかなか顕在化できない、埋もれている。そういった学生を発掘しようという取り組みだと考えてよろしいのでしょうか。

澁川 そうですね。沖縄の子はシャイな子が多く

て、面接下手な子とかも多くて、ただ、プログラマーとかは、その辺はあまり関係ないので、インターンなどのようにリラックスした環境で見えたりすると、実力を発揮してくれたりしますので、そういうところでは発掘していく自信というのは結構もっています。

今後の事業展開

村上 最後に今後の事業展開についてお伺いしたいと思います。

まず伊藤さんに伺います。今後、どのような形で事業を進めていこうとお考えでしょうか。

伊藤 まず就職支援のほうは、できるだけ今の就職率をキープしていきたいと思っています。あと、お弁当事業は先ほど申し上げたことと重複しますが、店舗10店舗と、毎日2,000食の製造を目指しております。また、来春から夏にかけてになると思いますが、グループホームの設立の準備をただいま進めているところです。

村上 障がい者の方の自立という大きな目標があるということでしたが、お弁当事業では月額どれくらいの賃金を支払えるようになるというのが目標でしょうか。

伊藤 今、一番お給料をもらう方が、雇用関係を生じていない方（就労継続支援B型）で4時間勤務で月に5万円くらい。一番低い方、作業というよりも、家を一步出て、お仕事に来るというのを目指しておられる方でも、全国平均の工賃を下回ることはないというようになっています。

村上 それだけの工賃を得て、障がい者年金を合わせれば、何とかやっていけるといったことを考えていらっしゃるということですか。

伊藤 そうですね。

村上 伊藤さんは、最初、NPO 法人で、就労移行支援を手がけて、オーダーメイドの訓練で就職を支援する。それでも企業に就職できない人には、就労

継続支援B型という形で働く場をつくり、さらに就労継続支援A型という、雇用契約に基づく就労の場を自らつくり、そして来年春にはグループホームをつくるということです。日帰りで通所できない人には、グループホームで受け入れようということです。

伊藤 そうですね。地域外から、今、車で30分の地域までは送迎車が全部で8台走っておりますが、送迎ができない地域からも希望者が出てきましたので、グループホームということで、私どもの施設の近くに住んでいただいて、そこから施設へ働きに来ていただくとか、就職訓練を受けてもらう。一般就労が決まった方も、そのグループホームから通勤ができるというような仕組みづくりを考えているところです。

村上 このように伊藤さんの歩みを考えていきますと、いってみれば段階的に提供するサービスを広げていき、対象とする障がい者の方の幅を広げているのではないかと思います。こういう段階を経る中で、伊藤さんご自身も経営者として学習しているんじゃないかと私は思います。

次は佐々木さんから、今後の事業展開についてご説明をお願いいたします。

佐々木 スクリーンにも映されているように（スライド15）、ここ2～3年で大きく変わる予定で、3つの事業をそれぞれ分社化する予定です。ボランティア組織から始めて当初はいろいろなプロジェクトを行ってきましたが、継続性や地域のニーズを考えて、現在は3つの事業に集約しています。おかげさまでそれぞれの活動で少しずつ、規模や参加者などが増えてきたので、それぞれの活動により注力をしていくために分社しようと思っています。

まず農業に関しては2017年4月にNPO法人を設立して、事業を譲渡します。先ほども話に出た事務局長が就農して、代表理事に就任することになっています。私は理事として、予算調達や農業のICT化



に取り組んでいく予定になっています。

ICT事業のほうは、こちらも2017年4月にSAVE TAKATAという社名を変更してICT事業に特化した社団法人になっていこうと思っています。SAVE TAKATAは緊急支援のいきさつでつくった法人ですが、今後はICT事業に注力して、復興の先を目指していきたいと考えてます。社名を変更するのはそのためです。

若者事業に関しては、2016年4月にNPO法人を設立して、今参加している大学生と一緒に、市民活動として無理のない範囲で活動を続けていこうと思っています。

今後、私はICT事業に注力していきます。まだ事業モデルを組み立てている最中ですが、大枠で考えていることは、陸前高田市にウェブプログラマーを増やしていきたいと思っています（スライド16）。これは、私がもともとウェブが好きだということもありますし、あとは、地域にとってウェブの開発者が増えることは、「外貨」の獲得やICTリテラシーの向上、底上げにもつながるので、このようなモデルをやっていこうかなと思っています。今、いろいろなところを視察しながら検討しているのが、対象者をどうするかです。若年無業者、ニート、ひきこもりの子たちにしていくのか、あるいは子育て中の女性にしていくのかというところは悩みどころではあるのですが、今、そこを調査して、決めて



いこうという段階にあります。

村上 ありがとうございます。

では、最後に瀧川さんから、今後の事業展開についてお願いいたします。

瀧川 弊社の課題として人材の問題はないのですが、キャッシュフローの問題が大きくなってきます。ゲームの案件の大型化がすごく進んでいまして、1本のスマホゲームをつくる時の開発費が1億円だ、2億円だという形になってきています。それを受託することで1年間の売り上げは立つのですが、やはり毎月お金を回収できるわけではありません。

その中で第1部の研究報告でも指摘されていたように、一般的な事業を行って、キャッシュフローを安定させることを考えています。今、ゲーム業界では勝ち組、負け組がはっきりして、勝ち組は社内の精鋭部隊でどんどん大きいゲームをつくっていく。その中でホームランが出なかったタイトルは外部に運営を委託するという形で大手はゲームをつくっている。弊社からしてみると、月1億円もの売り上げは大きいと思うのですが、大手にしてみれば、それは小さい、ヒット級だと。そういうゲームの運営を弊社が請け負うので、それで運営費を毎月受け取るというビジネスを始めたりしています。

さらに、今の弊社の中で、受託の比率は残念ながらかなりの比重を占めていますので、自社サービス

に注力していくことで何とかしようとも考えています。そこに力を入れるために、沖縄の先人に倣って、来月、台湾にアプリをリリースしたり、中国の会社に弊社のゲームのタイトルをライセンス提供したりと、やはり沖縄を拠点にしたアジア進出に来年度から力を入れていこうと考えております。

村上 ありがとうございます。

ブリブサーさんがこのお3人の中では一番、創業からの経過時間が短いのですが、3年足らずで現在30人以上ということで、結構雇用を生み出しているらしいです。ただ、注目すべきは、30人という数も評価すべきだと思いますけれども、もっと評価すべきなのはその質ではないかという気がいたします。雇用的人数を生み出すだけでしたら、沖縄にはコールセンターもいっぱいあると思いますけれども、そうではなくて、瀧川さんのところは、地元の若い人たち、地元で埋もれている人材を発掘して育てるところが、より注目すべき点ではないかと思います。

そもそもブリブサーという社名、沖縄でスタッフ自身が自立して輝ける集団を目指すという思いが、そういう活動につながり、徐々にそういったものが実現しつつあるのではないかというように私は思います。

会場からの質疑

村上 ここまでのディスカッションを通じまして、パネリストのお三方が創業の各ステージで直面した課題を克服しつつある、しかも、事業が成長しているらしいということをみてまいりました。最後に、会場の皆さまから質問を1つ、2ついただきたいと思います。質問のある方は挙手をお願いします。どなたかいらっしゃいますでしょうか。後ろのほうの方、どうぞ。

会場 貴重なお話をありがとうございました。

佐々木さんにお伺いします。私が勤める自治体で

もコミュニティービジネスの支援を今年度から考えておまして、来月、シンポジウムを行います。佐々木さんのお話の中で、収入の比率においては事業収益が50%、寄附と補助金が50%というのが一番いい比率というお話がありました。なぜ50:50と考えているのか教えてくださいませんか。また、補助金が毎年同じ団体に支給されるのは、なかなか難しいと思うのですが、補助金と寄附のバランスが今のところどのくらいになっているのか、もし差し支えなければお聞かせいただければと思います。

村上 佐々木さん、お願いします。

佐々木 ありがとうございます。

私、この社団法人を立ち上げる前は株式会社を経営しておまして、そのときに、売り上げを上げる大変さであったり、創業したり、運営したりする大変さ、——特にお金ですね、というのをすごく味わってきました。今回、社団法人を設立して、収入源の多様性、簡単にいうと補助、助成とか、寄附、委託などと、通常の株式会社が調達できないものがあるというのが、個人的にすごく衝撃的だったのです。こういう事業のつくり方、進め方があるのだと。そこで、なぜ50:50と考えているかという、半分、半分だとわかりやすいというのはもちろんありますが、ではなぜ売上比率を60、70、80にしていわずに50:50にしようかと思っているか。もちろん50%という割合はどんどん増やしていく売り上げに対するものです。売り上げが8,000万円なのか、1億円なのか、2億円なのかということですが、それは掲げていく。ただ、助成・補助で調達するのがなぜ50%なのか。それは、助成・補助で調達した資金で、新しい事業や新しいビジネスに挑戦していきたいと思っているからです。

通常の会社ですと、常に同じことをしているというわけにはいかないですね。常に同じことをしている会社は、やはりスケールが小さくなっていくと思います。リスクが大きいのは、新しいことをする、

つまり新商品を開発すること、新サービスを実施すること、新しい地域を開拓することです。でも、そういったリスクをとらなければいけない。そのリスクを軽減するために、助成・補助や委託事業などを活用しながらチャレンジしようと考えており、その結果としての50:50の比率だということです。

次に、助成・補助と寄附の比率ですけれども、寄附が今、10%くらいですかね。40%が助成・補助で成り立っております。

会場 ありがとうございます。

村上 ほかに質問はございませんでしょうか。

会場 子ども向けのダンススタジオとエンターテインメントの会社を運営しています。澁川さんに質問です。大きな助成金を受けたという話がとても印象に残っています。どうすれば助成を受けやすくなるのか教えてください。よろしくお願いします。

澁川 例えば、こういう話は政治家の紹介が必要なのかなとか、地元の有力者が必要なのかなと思いがちですが、正直、そうすると行政は嫌がります。ほかの県のことはわからないですけれども、沖縄県は割と行政の方がオープンで、沖縄県庁の場合は普通に電話すれば、「わかりました」と話を聞いてくれるところです。要するに沖縄県のいいところは、行政と企業がすごく近いこと。だから、沖縄県だったら「じゃ、ちょっと聞いてみれば」と。それだけかなと思います。

公募情報は行政のホームページをみるといろいろ掲載されているので、その中で合いそうなものに出してみるとというのがポイントかと思います。あとは、公募が出る前に事前に相談をしておくとかですかね。

まとめ

村上 最後に、コーディネーターとしてまとめさせていただきます。

3人のお話をお伺いしてまず感じることは、シンポ

ジウムのテーマにあるように、創業企業は地域経済や地域社会の活力を生み出しているということです。それも、単に何人の雇用を生み出すという話ではなくて、地域経済、社会の質的向上に役に立っている、寄与しているのではないかと。障がい者の就労支援、被災地の課題解決はもちろんのこと、澁川さんのように地元の埋もれた人材を発掘することもまた、経済や社会の質的な向上に寄与しているのではないかと思います。事例集を後ほどご覧いただけますと、創業企業の多くはそうなのだとことはご理解いただけると思います。創業企業というのは、いわば健全な地域の最小単位ではないかと感じました。だからこそ、創業を社会全体で支援することが重要なのだと。

ただ、創業を支援するとはいっても、難しいのは、一律の支援では多分効果がない。直面する課題はさまざまですし、ステージごとにも課題というのは異なっています。そういったことに対応した個別の支援、あるいはステージごとに支援することが重要だと思います。

そして、支援以上に重要なのは創業者自身なのだとことです。澁川さんは前職で経営者としての経験を積み、ネットワークをつくっていた。佐々木さんも、伊藤さんも、創業後に経営者として事業運営の学習をしていらっしゃると思います。当たり前かもしれませんが、経験、学習する能力、ネット

ワークをつくる、そういった創業者の能力が事業の成否を大きく分けるのではないかと思います。

事前のアンケートによりますと、きょう会場にお越しの方のうち、3割くらいが創業希望ということでした。あるいは創業支援を手がけていらっしゃる方も多いかと思います。そういった方々に本日の研究報告やディスカッションが少しでもお役に立つことができばうれしく思います。それが、地域の明日の活力につながっていくのではないかと思います。そうなることを期待いたしまして、パネルディスカッションを終わらせていただきます。

拙いコーディネートではございましたけれども、何とか無事にディスカッションを終えることができました。どうもありがとうございます。

最後に、パネリストの3人の方々に大きな拍手をお送りいただきたいと思います。どうもありがとうございました。

