

ゴールドマン・サックス
「中小企業経営革新プログラム」
社会的インパクト評価報告書

公益財団法人パブリックリソース財団
2016年2月

目次

1 ゴールドマン・サックス「中小企業経営革新プログラム」社会的インパクト評価の概要

1.1 本評価の目的と概要	P2
1.2 評価の対象	P2
1.3 「中小企業経営革新プログラム」の仕組み	P3
1.4 本評価の方法	P3
1.5 評価の体制	P4
1.6 評価結果	P5
1.7 考察および提言	P7
1.8 各企業における取り組みおよびインパクトの概要	P9

2 資料編:各団体における組織基盤強化のインパクト評価結果、および SROI について

2.1 有福温泉株式会社	P16
2.2 酒井産業株式会社	P22
2.3 山川醸造株式会社	P28
2.4 農業生産法人 株式会社 ぐしけんファーム	P32
2.5 SROI とは	P37

1. ゴールドマン・サックス「中小企業経営革新プログラム」社会的インパクト評価の概要

1.1. 本評価の目的と概要

Goldman Sachs Japan（以下ゴールドマン・サックスとする）「中小企業経営革新プログラム」とは、ゴールドマン・サックスがCSR活動の一環として行う、地方の中小企業の経営革新を目的とした半年間のインターンシップ・プログラムである。インターン生として参画する大学生は、中小企業の経営革新に参画することで企業家精神を学ぶ。ゴールドマン・サックスは日本経済の更なる活性化に向けて中小企業の役割を重視しており、若い学生の育成にも注力していることから今回のプログラムが設立された。

本評価の目的は、本プログラムの「社会的インパクト」を把握し、内外へのアカウンタビリティを果たし、インパクト最大化のためのプログラムの改善に寄与することにある。

本評価は、プログラム主催者であるゴールドマン・サックス、インターンシップにおける学生や受け入れ企業・地域のコーディネート機関との調整を統括したNPO法人ETIC。（以下ETIC. とする）からの情報収集により、公益財団法人パブリックリソース財団が実施した。

1.2. 評価の対象

ゴールドマン・サックスから「中小企業経営革新プログラム」の実施のために提供された寄付は、第一期（2014年9月から2015年3月）分、第二期（2015年4月から10月）分を合わせて54,854,156円である。第一期29社、第二期20社、合計49社におけるインターンシップ・プログラムの実施に活用された。

本報告書では、第一期のなかでも特にユニークな成果が得られた以下の4企業における事例について、同ファンドによる社会的インパクトを評価する。評価対象団体は、以下の4団体とする。

【評価対象団体】

有福観光株式会社（観光業、島根県）

酒井産業株式会社（木材製品製造業、長野県）

山川醸造株式会社（伝統食品製造業、岐阜県）

農業生産法人 株式会社 ぐしけんファーム（食品製造業、沖縄県）

1.3. 「中小企業経営革新プログラム」の仕組み

図1-1に示したように、同プログラムの仕組みは次のとおりである。

まず、インターン先企業がコーディネート機関の協力のもと申請書をゴールドマン・サックスに提出する。

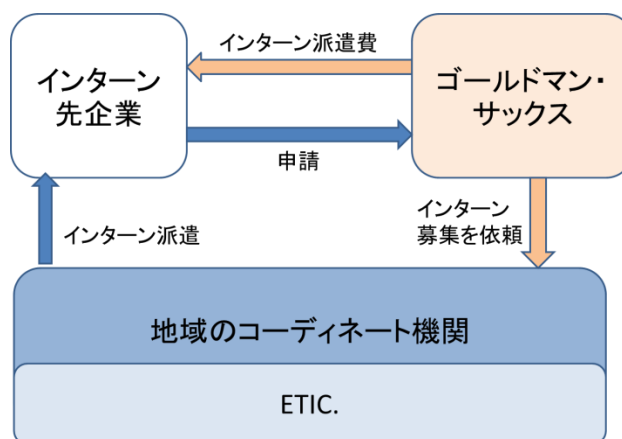
インターン先企業が審査に合格した後、ゴールドマン・サックスがコーディネート機関（学生と企業を繋ぐ役割）にインターン生募集の依頼をする。

コーディネート機関は、企業と学生のマッチングを行い、インターンシップが開始される。半年のインターンシップ前後には、ETIC. による座学研修や、中間報告会・最終報告会が開催される。

インターンシップ実施期間中、コーディネート機関は企業と学生の間に入りインターンシップがより充実したものになるよう双方に働きかける。

インターン先企業に対しては、40万円の実施支援金（助成金）が支払われる。支援金は、学生への活動支援金や、コーディネート機関に対するコーディネート費用として活用される。

図1-1：「中小企業経営革新プログラム」の仕組み



（出所）日本経済新聞朝刊平成26年10月8日の一部修正。

1.4. 本評価の方法

各企業におけるインターンシップ・プログラムが、幅広いステークホルダーに対し、どのような成果をどれくらい発生させたかを総合的に評価するために、ステークホルダーの変化に着目して評価を行うSocial Return on Investment（以下SR0Iとする。詳細は2.5にて後述）を活用し、評価を行った。

今回の評価においては、インターン先企業における成果だけでなく、地域経済活性化への寄与、大学生の就業経験による自己成長等、社会的な部分についても測定した。

1.5. 評価の体制

【実施責任者】

岸本 幸子（パブリックリソース財団 専務理事/事務局長）

【業務担当者】

田口由紀絵（パブリックリソース財団 チーフ・プログラムオフィサー）

【評価者】

田口由紀絵、藤井有希

1.6. 評価結果

図表1-5-1 評価結果の概要

企業名	業種	経営者	コーディネート機関	インターン生	インプット	アウトカム	SROI	インパクトの大きかったステークホルダー 第1位	インパクトの大きかったステークホルダー 第2位	インパクトの大きかったステークホルダー 第3位
有福観光株式会社(旅館種口)	サービス業(旅館業)	代表 樋口忠成氏	株式会社シーズ総合政策研究所 担当コーディネーター:青山桃子氏	小堺光倫氏 平野浩太郎氏	¥3,952,896	¥12,600,450	3.19	企業にとって(1.53) 【コスト削減、社長との議論、広報効果】	インターン生にとって(1.50) 【インターン生がフルタイムで2名入ったことの相乗効果と、経営分析等によるインターン生の学び】	コーディネート機関にとって(0.1)
酒井産業株式会社	木工製品、工芸品、家庭用品製造卸	専務取締役 酒井久徳氏	塩尻商工会議所 担当コーディネーター:塩尻市役所 山田崇氏	三浦希枝氏	¥1,489,592	¥7,880,786	5.29	コーディネート機関にとって(2.38) 【新規のインターンシップ事業に補助金獲得】	企業にとって(1.60) 【コンサルティング効果、広報効果、売り上げ獲得】	インターン生にとって(1.00) 【働くということ、広報・マーケティングの学び】
山川醸造株式会社	味噌醤油醸造	代表 山川見生氏	NPO法人G-net 担当コーディネーター:南田修司氏	桜井亜美氏	¥1,060,616	¥3,619,361	3.41	企業にとって(1.46) 【広報効果、売り上げ獲得、コンサルティング効果】	インターン生にとって(1.41) 【働くということ、広報・マーケティングの学び】	コーディネート機関にとって(0.28) 【新規のインターンシップ事業を開始】
農業生産法人 株式会社 くしけんファーム	果樹園の経営	代表 具志堅興一氏	株式会社ルーツ 担当コーディネーター:新垣潤一氏	金良宗貴氏	¥2,010,616	¥9,025,487	4.49	企業にとって(1.78) 【新入社員の獲得、広報効果、売り上げ獲得】	インターン生にとって(1.72) 【働くということ、営業についての学び】	コーディネート機関にとって(0.9) 【新規のインターンシップ事業を開始】

インターンシップの期間:2015年4月~9月

評価の対象となる4か所で行われたインターンシップ・プログラムは、SROIの値が、3.41~5.29となった。SROI値が1を超えていれば投資対効果があると考えられることから、今回のSROIの分析により、本プログラムは、投資に対する社会的インパクトが大きいプログラムであったことがわかった。各事例におけるSROIの算出根拠については、「2 資料編」において詳述する。

なお、評価のためのインタビューにおいて、いずれのインターン生も「人生が変わった」と述べており、プログラムの大きなインパクトであったといえよう。しかしそのインパクトの貨幣価値換算は難しく、今回のSROIの分析には含めていないことを申し添える。また、ETIC. が主催した選考会や中間報告会でのプロジェクトブラッシュアップ、報告会でのグループワーク等が経営者に与えた影響についても今回の評価には含めていない。

本項では、企業ごとに社会的インパクトが高くなった要因を把握するために、SROIを構成している要素をステークホルダー別に分析する。図表1-5-1は、SROI をインターン生におけるインパクト、企業におけるインパクト、コーディネート機関におけるインパクト、地域や社会におけるインパクトに分け、影響の強かった上位3位のステークホルダーにおけるインパクトを記載したものである。

有福観光株式会社（旅館樋口）においては、インターン生2名が住み込みで働いたため、インターン生自身の時間投入が大きいのに加え、企業側はインターン生の滞在費を負担するなど、インプット（投入した価値）が3,952,896円と、他の3企業に比べ約2倍～4倍になった。インパクトも12,600,450円と4企業の中で最大であったが、SROIは3.19で、4企業の中では最も低くなった。インパクトをステークホルダー別にみると、最も大きかったのは企業にとってのインパクトである。インターン生が朝食サービスの改善に取り組み継続的なコスト削減がはかられたことや、財務分析やシフト分析などのコンサルティング業務に取り組んだため、成果を生んでいる。インターン生にとってのインパクトも大きかった。インターン生が2人であることの相乗効果や経営者の時間投入が大きかった効果として、インターン生における学びの価値が「新入社員が入社後3年間に経験する学びに匹敵する」ほど大きかった。

酒井産業株式会社においては、インプットが1,489,592円、インパクトが7,880,786円、SROIは5.29で、4企業の中で一番高いSROIだった。インパクトをステークホルダー別にみると、最も大きかったのは、コーディネート機関におけるインパクトである。本インターンシップを実施したことが契機となり、コーディネート機関（塩尻市）が国からの交付金（700万円）を得ることに成功したことが貢献している。また、企業にとってのインパクトは、専務があたためていた構想を実現に至らしめたコンサルティング効果が大きかった。今回インターン生が保育園という新規顧客を開拓したことで将来の売り上げが上がる可能性があり、長期的に見た場合にさらにSROIの値が拡大することが考えられる。

山川醸造株式会社においては、インプットが1,060,616円、インパクトが3,619,361円、SROIは3.41だった。インパクトをステークホルダー別にみると、最も大きかったのは、企業におけるインパクトである。インターン生が開発した新規商品の売り上げ、新聞やオンラインニュースなどメディアに計14回掲載されたことの広報効果が貢献している。また、今回のプログラムで、地域の有名企業と提携して自社製品を作るという成功事例ができたことで、同社としての商品開発の新たなひな形をつくることができた。これも長期的に見た場合にさらにSROIの値が拡大することが考えられる。

ぐしけんファームにおいては、インプットが2,010,616円、インパクトが9,025,487円、SROIは4.49だった。インパクトをステークホルダー別にみると、最も大きかったのは企業におけるインパクトである。インターン生が同社に正社員として就職したことが貢献している。インターン期間を経て即戦力になる人材を採用できたことが企業にとっての価値を生んでいる。

1.7. 考察および提言

今回の評価においては、インターン先企業におけるインパクトだけでなく、地域経済活性化への寄与、大学生の就業経験による自己成長などの社会的な部分についても測定することを試みた。その結果、本プログラムが一企業の経営革新にとどまらず、インターン生の成長を支援し、地域コーディネーター機関を通じて地域の他の企業等にも一定の影響を与えていることがわかった。

インターン先の企業におけるインパクトについては、4企業とも1を超えるSROIを測定していた。企業によってインパクトの内容は、コスト削減、広報効果、コンサルティング効果、新規商品や新規販路の獲得、新入社員の獲得など多様であったが、着実な成果を生んでいるといえよう。

インターン生におけるインパクトは、予想以上に大きいものがあつた。前述したように、インターン生が「人生が変わつた」と形容するインパクトの貨幣価値換算は難しく、今回のSROIの計算には含まれていない。しかしインターン生が単なる就業経験ではなく、自ら考え、挑戦し、経営上の課題を解決する経験を実践において積んだことは、今後のインターン生の人生や彼らが社会で創り出す価値の質を変えるものであるといえよう。

企業やインターン生におけるインパクトに加え、コーディネーター機関の力量もSROIを向上させるうえで貢献していた。岐阜のG-netのように、長期インターンシップの経験が豊富でノウハウの蓄積があるコーディネーター機関もあれば、沖縄のルーツや島根のシーズ総合政策研究所のように長期インターンシップが初めてというコーディネーター機関もある。塩尻のように市役所の職員がコーディネーターを担ったところもあつた。インターンシップの経験の有無や組織の形態には違いはあるものの、どのコーディネーター機関も、地域の中小企業とのネットワークを構築しており、普段からさまざまな機会に地域の経営者と顔を合わせて関係性を築いていた。そのため、本プログラムにより成果を上げることが期待できる企業を適切に選定し、学生を送りこむことができた。このコーディネーター機関のマッチング能力が、本プログラムの効果を高めたといえる。さらに、長期のインターンシップ期間中では、経営者が学生をどのように導いたらよいか迷つたり、学生のモチベーションがアップダウンしたりする。経営者と学生の両者をこまめにフォローし、相談に乗り、アドバイスしたコーディネーターの役割は大きかつた。

また、酒井産業株式会社のSROIが高くでたのは、コーディネーター機関である塩尻商工会議所が本プログラムをプロトタイプとして新規のインターンシップ事業の財源獲得に成功して、他企業に対する経営革新に取り組み出したことが大きく貢献している。山川醸造株式会社のコーディネーター機関のG-net、ぐしけんファームのコーディネーター機関の株式会社ルーツにおいても、同様に、本プログラムをモデルとする新プログラムの展開が始まっている。本プログラムがコーディネーター機関を通じて、横展開をしていることは高く評価できる。

以上の分析から、SROIの値を上げるためには、以下の取り組みが効果的であるといえる。

- 能力が高いコーディネート機関の参画、あるいはコーディネート機関の能力開発
インプットを増やしたとしても、企業やインターン生の選考、企業とインターン生のマッチングやフォローが適切に行われなければインパクトは増大しないことが考えられる。
ETIC. のコーディネート機関の発掘能力の高さを活かすとともに、コーディネート機関の能力開発への取り組みが効果を生むことも考えられる。
- コーディネート機関による新たなインターンシップ・プログラムの展開
本プログラムの取り組みを活かして、コーディネート機関が地域で新たなインターンシップ・プログラムを開始する。沖縄の株式会社ルーツのように、長期インターンシップを初めて実施するコーディネート機関が、新たな長期インターンシップ・プログラムを開始できると、インパクトが大きくなる。

1.8. 各企業における取り組みおよびインパクトの概要

1.8.1. 有福観光株式会社

同社が経営する旅館「樋口」は、島根県の山間にある有福温泉の旅館のひとつで、明治30年創業の老舗である。

定員45名の和モダンの高級旅館で、「隠れ家」的な非日常の空間が人気の宿であるが、年間を通じた集客が課題である。旅館「樋口」の単独の営業努力のみならず、有福温泉全体の魅力を高めるための取り組みにも力を入れている。

今回の「中小企業経営革新プログラム」では、東京の大学に通う2名の大学生が、大学を休学して6カ月間、泊まり込みで旅館「樋口」でのインターンシップを行った。インターンシップ期間の前半（約3カ月間）は、旅館のスタッフとして接客をふくむ現場業務を行い、後半は樋口社長とともに経費圧縮と新サービスの立案・実行に取り組んだ。経営の分析やリサーチを行うとともに、朝食をビュッフェ形式に切り替えて年間約150万円相当の経費削減をはかるなどの成果をあげた。

今回の同社への「中小企業経営革新プログラム」におけるインプットに対するインパクトを貨幣価値換算した結果、**SRROIの値は3.19**となった（インプット：3,952,896円、インパクト：12,600,450円）。インターン生が住み込みで2名入ったことからインプット（投入した価値）が大きかった。これは、インターン生の滞在費を企業が負担したことや、インターン生が休学してインターンシップに専念するなど時間的投入が大きかったこと、コーディネイト機関がマッチングやフォローを丁寧に行ったことなどによる。インパクト増大の要因は以下のとおりである。

- ・ インターン生がフルタイムで2名入り、財務分析やシフト分析などを行いつつ、経営者と3名で議論を繰り返した。2人であることの相乗効果と、経営者の時間的投入が大きかったことの効果により、学びの価値が非常に大きくなった。
- ・ 企業にとっては、インターン生が朝食サービスの改善を行ったことにより年間約150万円相当の経費削減がはかられた。また、財務分析やシフト分析などのコンサルティング効果もあった。
- ・ インターンシップの取り組みが新聞記事に掲載された

また、コーディネイト機関である株式会社シーズ総合研究所は、長期インターンシップ・プログラムの経験は初めてであった。今回ノウハウや実績を蓄積できたものの、新規のインターンシップ・プログラム開発にはまだつながっておらず、コーディネイト機関にとっての

インパクトは現時点では小さい。今後、コーディネート機関による新規インターンシップ・プログラムが開発されれば、インパクトはさらに増大することが考えられる。

1.8.2. 酒井産業株式会社

伝統工芸木曾漆器の産地問屋として先代代表が創業。時代の変化にあわせて、産地を大切に
にする生活協同組合等に漆器木製品の卸を行ったり、全国伝統工芸産地の生産者ネットワー
クを活かした事業を広げたりするなどの経営努力を行っている。

特に「木育」という新しい切り口で国産材を使ったおもちゃの分野に乗り出すなどして、
新たな顧客開拓を試みたり、自治体と協力して「木育の町、塩尻」を打ち出そうとしている。

今回の「中小企業経営革新プログラム」では、松本市の大学に通う学生が、週に2日のイ
ンターンシップを行った。任された役割は、保育園・幼稚園に対する木のおもちゃの営業で
ある。

同社では、インターン生が来る前にも保育園等に対して木のおもちゃの販売の営業を試み
ていたのだが、「業者」として見られていたために保育園の敷居は高く、入り込めていなか
った。しかし今回、若者のインターン生が「学ばせてください」という姿勢で保育園の門を
叩き、繰り返し訪問することで保育園からの信頼を得ることができて売り上げにつながるな
ど、保育園との関係を初めてつくることができた。またインターン生であるという理由で、
市や、保育園・幼稚園の園長会議でプレゼンをする機会が持てたり、新聞の取材が入って記
事になったりするなど、同社の木育への取り組みを各方面に発信することができた。

今回の同社への「中小企業経営革新プログラム」における**SROIの値は5.29**となった（イ
ンプット：1,489,592円、インパクト：7,880,786円）。インパクト増大の要因は以下のと
おりである。

- ・ 本インターンシップがプロトタイプになり、コーディネート機関（塩尻市）が国からの
交付金（700万円。本プログラムの寄与率は50%）を得ることができた
- ・ コーディネーターやインターン生が、同社において単独で「木育」に関する戦略づくり
に取り組んでいた酒井専務のコーチングや戦略コンサルティングの役割を果たした
- ・ インターンシップの取り組みが新聞記事に掲載され、広報効果があった

インターン生が保育園という新規顧客を開拓したり、コーディネーターとともに市役所に
働きかけたりしたことで、将来的に保育園での木のおもちゃの購入が増えたり、市の予算が
ついたりする可能性がある。今回のSROIの数字には反映されなかったが、将来的に酒井産業
の売り上げが上がれば、長期的にSROIの値が拡大することが考えられる。

1.8.3. 山川醸造株式会社

同社は、昭和18年創業の醤油の蔵元で、名古屋市を中心とした約1,000軒の麺類店が主な顧客である。オーダーメイド醤油で培った技術・ノウハウを活用して、個人消費者向けの商品開発にも取り組み、たまごかけごはんのたれ、アイスクリームにかける醤油等の専用醤油の開発や、地域のスイーツ店とのコラボから生まれた醤油スイーツ等、多数の商品開発を行っている。地域での認知度向上のために蔵開放イベントを年2回開催しているが、マンネリ化しつつあるという課題を抱えている。

同社にとってインターン生は8人目であり、受け入れについてはあまり不安は感じていなかった。インターン生は愛知県の大学に通う学生で、週に4回山川醸造に通ってインターンシップを行った。

インターン生の役目は、毎回1,000人以上のお客様が訪れる蔵開放イベント「たまりやカフェ」の企画運営である。インターン生は、このイベントで販売するために、地元でハム・ソーセージの製造販売で全国規模の知名度がある明宝特産物加工株式会社の協力を得て、自社商品としての「醤油フランク」を開発した。地域の他企業に醤油を使った商品の開発を依頼するのではなく、同社が売り出す商品の開発に協力してもらうというタイアップの方法は、実は同社にとって初めてであり、地域企業間の連携方法の新しいひな形となった。

そのほか、バレンタイン企画にあわせて「たまりショコラ」を開発するなど、醤油を使用した3商品の開発を行った。これらの商品は、同社で今後も継続的に販売される予定である。

今回の同社への「中小企業経営革新プログラム」でのSRROIの値は3.41となった（インプット：1,120,616円、インパクト：3,619,361円）。インパクトの増大に貢献した要因として特徴的なのは、以下の点である。

- ・ インターン生が開発した新規商品の売り上げが上がり、継続的な販売が決まった
- ・ 新聞やオンラインニュースなどメディアに計14回掲載された

また今回のプログラムでインターン生が始めた、地域企業間との新たなタイアップの手法により、今後、同社で新規商品開発が行われて売り上げが伸びた場合、長期的なSRROIの値が拡大することが考えられる。

1.8.4. 農業生産法人 株式会社 ぐしけんファーム

同社は、具志堅社長が本業（電力会社への資材の卸会社）の傍ら家族で行っていた週末農業がもととなり、マンゴー、シークワサーを自社農園にて栽培、無添加のアイスクリームなどに加工して自前のカフェで出したり、県内の飲食店に販売したりしている。ヤギミルクアイスなど、沖縄ならではの特色を活かしたアイスクリーム等の売り上げを伸ばすことが課題である。

今回の「中小企業経営革新プログラム」では、沖縄の大学に通う学生が住み込みでインターンシップを行った。最初の3か月間は、ぐしけんファームについて知るために、石拾いなどシークワサーの畑の開墾作業を行った。このときの経験が、インターンシップの後半に実施した営業活動で、自社製品の優れたところを熱くアピールするために役立った。また、飲食店などへの訪問120件、新規契約30件、売り上げ65万円といった成果をあげた。

インターン生はインターンシップの終了後、決まっていた沖縄の大手企業の内定を断って、インターン先のぐしけんファームに就職した。当初受け身で内向的だったインターン生がインターンシップに挑むことで、能動性や自主性が育った。本人の弁を借りれば「人生が変わった」経験であった。

今回の同社への「中小企業経営革新プログラム」の**SROIの値は4.49**となった（インプット：2,010,616円、インパクト：9,025,487円）。インパクトの増大に貢献した要因として特徴的なのは、以下の点である。

- ・ インターンシップ終了後、インターン生が正社員としてインターン先の企業に就職した（インターン期間中に会社として人財の見極めができ、社員が入社するという組織変化がおきた）。
- ・ コーディネート機関に、営業を核としたインターンシップ・プログラムの「型」ができ、コーディネーターに、インターンシップ・プログラムを成功に導くためのノウハウが蓄積されたため、新たに6社のインターンシップ・プログラムを行うことができた。

2. 資料編:各団体における組織基盤強化のインパクト評価結果、および SROI について

2.1 有福温泉株式会社

2.2 酒井産業株式会社

2.3 山川醸造株式会社

2.4 農業生産法人 株式会社 ぐしけんファーム

2.5 SROI とは

2.1. 有福温泉株式会社

社名	有福観光株式会社(旅館樋口)
所在地	島根県江津市
業種	サービス業(旅館業)
創業年月日	明治30年6月
資本金	資本金:3,000万円
従業員数	【正社員】15人(役員3名除く) 【パート・アルバイト等その他】8人
代表者生年月日	西暦1972年3月19日生まれ
スーパーバイザー(受入担当者)	樋口社長
ウェブサイト	www.arifuku.com
コーディネーター機関	【団体名】株式会社シーズ総合政策研究所 【担当コーディネーター名】青山桃子

2.1.1. 事業の概要

同社は、創業100年を超える老舗旅館である。同社が旅館を構える有福温泉街は、9か所の温泉から成り立っている温泉地であり、1960年-70年代では年間30万人が訪問していた。しかし、それ以降客足は減少し、90年代には年間10万人まで落ち込んだ。当社は創業以来歓楽街の湯治スタイルを貫いていたが、温泉街の経営環境の変化に対応し、2006年より個人客主体の宿として設備とサービス改革に取り組みを開始した。全27室110名収容の温泉旅館から、一部屋あたりの面積を広くし、2名定員に特化した全20室(45名収容)の和モダンの高級宿へ転換を図ったのである。特に露天風呂やインテリア、地元の食材の活用にこだわり、山奥に隠れ家として来るような温泉を目指している。さらに旅館としての機能と有福温泉の観光資源(外湯、カフェ、神楽)を組み合わせ非日常の旅行付加価値を提供している。

2.1.2. 同社の課題と経営革新

同社は親族経営の脱却をはかり、経営陣の世代交代を図ったところである。また、地域としても、2008年に70歳代が中心だった有福温泉旅館組合の役員改選があり、40代の旅館経営者が組合長に就任した。そして、小川旅館、三階旅館、旅館樋口の3名の若手経営者が中心となり有福振興株式会社を設立した。総事業費1億7千万円の再建計画をまとめ、2010年4月には有福カフェをオープンし、空き部屋が一括で検索できるウェブを旅館4軒で設置する等、新たな試みを行った。その後、江津市がこの地域活動に理解を示し、温泉街中心部の空き家を伝統芸能・石見神楽の演芸場に改装するなどの協力を得た。民間、行政、金融が一体になり、地域活性化を促進している。

2.1.3. 当プログラムに応募した経緯

今回同社がインターンシップを受け入れた経緯は、社長がインターンシップに理解があり、若い学生に自社の経営革新を間近で見てもらおうというコンセプトに共感を示したからである。地域コーディネーターであるシーズ総合研究所の青山氏は、地域振興のためにも観光業を応援したいとの考えがあり、インターン先候補として、革新的な経営を行っている樋口社長を真っ先に思い浮かべたという。

2.1.4. インターンシップの内容

今回の「中小企業経営革新プログラム」では、東京の大学に通う2名の大学生（小堺くん、平野くん）が、大学を休学して6カ月間、泊まり込みで旅館「樋口」でのインターンシップを行った。

インターンシップ期間の前半（約3カ月間）は、旅館のスタッフとしての接客をふくむ現場業務を行い、後半は樋口社長とともに経費圧縮と新サービスの立案・実行に取り組んだ。

インターン生2人と樋口社長は、週に1度はディスカッションの機会を持ち、経営戦略やマーケティング、人事、財務などの経営について、「働くこと」や「暮らすこと」について議論した。インターン生にとって大きな学びの場になるとともに、経営者として孤軍奮闘していた樋口社長にとっても考えを整理する機会となった。

また、インターン生2人は各種研修を受けたり独学したり、経営データの分析をするなどして朝食改善を提案し、ビュッフェ形式に切り替えることで年間約150万円相当の経費削減をはかり成果をあげた。

2.1.5. SROI分析

- ・ 評価対象期間：2014年8月～2015年3月
- ・ 情報収集の方法：2015年9月～11月にかけて、樋口社長・コーディネート機関の青山氏・インターン生の小堺氏3者へのヒアリング調査、ETIC. およびゴールドマン・サックス担当者へのヒアリング、およびETIC. を含むコーディネート機関から提供された資料の分析

2.1.5.1. インプット

- ・ インプットの合計：3,952,896円。内訳は以下のとおり。
 - 企業：580,584円
 - ◇ インターン生宿泊費・食費を1カ月1人30,000円と想定。6か月分×2名

- ◇ 社長の投入時間の単価は、国税庁の民間給与実態統計調査をもとに時給換算で2,828円と想定。78時間×2,828円
- インターン生：1,597,440円
 - ◇ 島根県の最低賃金：時給696円で換算。1,320時間×2名×696円（活動支援金24万円分を除く）
- コーディネーター機関：850,000円
 - ◇ 中小企業診断士の時給を5,000円として適用。200時間×5,000円（コーディネート費15万円を除く）
- ETIC.、ゴールドマン・サックス：924,872円
 - ◇ 本プログラムの助成金として各企業に支給した金額：400,000円
 - ◇ ETIC.の本プログラム全運営経費の1社あたりの金額：524,872円

2.1.5.2. アウトカムおよびインパクト

- ・ インパクトの合計：12,600,450円。 内訳は以下のとおり。

2.1.5.2.1. 企業(旅館樋口)にとって

【アウトカム】

- 1) 顧客管理システム(Salesforce)の運用を改善し作業が効率的になった。
Salesforceシステム利用率60%から90%に向上した。
- 2) プログラム実施前は部屋食のみだったが、朝食会場を設置したことで、従業員の負担が減った。また従業員のシフトについて一カ月の稼働率とポジションごとの人数調査結果、理想的な人員配置、一週間前にシフトがわかるようなシステムを構築した。結果として、人件費が毎朝0.5人～1人分削減（年間100万相当）された。またビュッフェ化による原材料費削減が年間約50万円相当図られた。さらに、リピーターの獲得に貢献した。和食のみだったサービスから和洋ビュッフェスタイルにしたことで、顧客満足度が2倍に向上した。
- 3) 経営に関するリサーチ・それを基にした提案や社長とのディスカッションにより効率的な経営ができるようになった。業務委託費が125万円削減された(社長談)。
- 4) メディア(NHK world取材1回、日本経済新聞2回、中国新聞1回掲載)に取り上げられたことで知名度があがった。
- 5) 経営者として孤軍奮闘していた社長にとって、データをもとにディスカッションするなど、考えを整理する機会となった(社長とインターン生とのディスカッションは、第一期インターンシップ実施期間中である6ヶ月間、毎週3時間行われた)。

【財務プロキシ、およびインパクト】（上記アウトカムのそれぞれについて、以下の通り貨幣価値換算を行った）

- 1) 0円：業務委託をすることによって得られる効果ともいえるが、今回は重複を避けるために算出しなかった。
- 2) 仮に他社に業務委託した場合にかかっていたであろう費用が、インターン生が実施したことによりかからなくて済んだ分の換算：1,500,000円。
- 3) 業務委託の場合、1,250,000円（樋口社長ヒアリングより）。
- 4) 日本経済新聞西部支社版、中国新聞の掲載広告を使用した場合の費用：1,282,500円（3回分）。
- 5) 戦略コンサルタント（70万円相当）、およびコーチング契約料（20万円相当）（樋口社長ヒアリングより）。

2.1.5.2.2. インターン生にとって

【アウトカム】

- 1) ①社会人のマナー研修、②ホテルマンとしての研修（ホスピタリティ研修（元ホテル支配人）、ドリップ珈琲研修（コーヒー焙煎士）、カプチーノ研修（バリスタ））、③社会人としての生き方研修（二宮金次郎7代目子孫）、（メンタルアドバイザー）を受け、その他講師との交流を通じて、社会人としての基礎を身につけた。
- 2) ①旅館樋口を例にした投資計画・プライシング・経営戦略・マーケティング（チャンネル戦略）・人事・財務状況（銀行向け資料作成・PL, BS, CFの把握）、②有福カフェを例にした財務状況、店舗マネジメントを実施したことによって、自主性が育ち、経営の視点を習得した。また指示を待つのではなく、自ら考え行動するようになった。結果として、就職活動を開始しようとしていた方針を転換した。
- 3) ①樋口社長とのディスカッション、②有福カフェ葉柴店長とのディスカッション、③盆子原自治会長、他旅館若旦那、商店主とのディスカッションを通じて、有福温泉の過去・現状、防災政策、地熱発電事業について知り、より地域に密着したインターンシップが実施できた。結果としてコミュニケーション能力が培われた。

【財務プロキシ、およびインパクト】

上記アウトカム全体の価値をインターン生にヒアリングしたところ、企業に入って3年間仕事をしたのと同程度の価値であるとの回答を得た。一般企業での3年分（新入社員が戦力になるまで企業が負担する額）の算出には諸説あり、引用可能な数字が

見つからなかったことから、実践的にビジネスを学ぶビジネススクールで2年学んだのと同等（300万円相当）と考えた。

2.1.5.2.3. コーディネート機関(シーズ総合政策研究所)にとって

【アウトカム】

社長とインターン生との潤滑油役を担い、会社の定期訪問、インターン生の日報チェック、社長・インターン生とのメール・電話連絡等のフォローを実施したことで、今回のインターンシップ・プログラムが長期インターンのプロトタイプとなった。

【財務プロキシ、およびインパクト】

次回同様の仕事を有償で行うとした際の代金：500,000円（シーズ総合政策研究所ヒアリング）

2.1.5.2.4. 地域社会にとって

【アウトカム】

- 1) まちづくり関連では、公衆浴場（御前湯）利用状況調査を盆子原自治会長と協力して実施した。具体的には、利用者データ解析、センサーによるボイラー稼働率データ解析を行い、住民説明会で使う資料を作成した。
- 2) また樋口社長が立命館大学で100人規模の講演を実施したことで、一企業に留まらず、大学や地域社会への広がりを見せた。
- 3) さらに全国紙に掲載されたことで、社会への波及効果につながった。

【財務プロキシ】

上記1)および3)については貨幣価値換算が難しい。2)については、講演費50,000円をインパクトに換算した。

2.1.5.3. ソーシャルリターンの計算

今回の同社への「中小企業経営革新プログラム」におけるインプットに対するインパクトを貨幣価値換算した結果、**SRROIの値は3.19となった（インプット：3,952,896円、インパクト：12,600,450円）**。インパクト増大の要因は以下のとおりである。

- ・ インターン生がフルタイムで2名入り、財務分析やシフト分析などを行いつつ、経営者と3名で議論を繰り返した。2人であることの相乗効果と、経営者の時間的投入が大きかったことの効果により、学びの価値が非常に大きくなった。

- 企業にとっては、インターン生が朝食サービスの改善を行ったことにより年間約150万円相当の経費削減がはかられた。また、財務分析やシフト分析などのコンサルティング効果もあった。
- インターンシップの取り組みが新聞記事に掲載された

また、コーディネート機関である株式会社シーズ総合研究所は、長期インターンシップ・プログラムの経験は初めてで、ノウハウや実績を蓄積できたものの、新規のインターンシップ・プログラム開発にはまだつながっておらず、コーディネート機関にとってのインパクトは、現時点では小さい。今後、コーディネート機関による新規インターンシップ・プログラムが開発されれば、インパクトはさらに増大することが考えられる。

2.2. 酒井産業株式会社

社名／団体名	酒井産業株式会社
所在地	長野県塩尻市
業種	木工製品、工芸品、家庭用品製造卸
創業年月日	1935年4月1日
法人設立年月日	1973年11月7日
資本金	5,000万円
従業員数	【正社員】34人 【パート・アルバイト等その他】11人
代表者生年月日	1939年5月25日生まれ(満74歳)
スーパーバイザー(受入担当者)	酒井専務 1948年10月11日生まれ(満65歳)
ウェブサイト	http://www.kiso-sakai.com
コーディネート機関	塩尻商工会議所 【担当コーディネーター名】塩尻市役所職員:山田 崇

2.2.1. 事業の概要

同社は、伝統工芸木曾漆器の産地問屋として先代代表が創業した。現在の代表が戦後の復興景気、観光ブームと共に漆器需要が高まった全国観光地のホテル旅館向けの漆器企画提案と販売を拓げた。また事業発展と安定供給を目指し、大手流通（大型店舗）への漆器木製品の卸を開始、店舗内に自己店舗も経営した。しかし品質より価格というこの業界に見切りをつけ、産地を大切に協働する姿勢に賛同し、中央や全国各地の生活協同組合に漆器木製品の卸を中心的に行うようになった。その間培ってきた全国伝統工芸産地の生産者ネットワークを活かし、国産材利用、商品開発、事業拡大と後継者育成を目指し、難しい高品質産体制を構築。国産材利用、産地育成などから森林環境保全、空気水土壤改善など既に木育を広めることに注力している。

メインの顧客は、全国の生活協同組合（連合本部・事業連合・単協・職域・学校など）や、自治体、省庁、大学などの教育施設、病院のリハビリ、カーディーラー、スポーツ場の子どもやシルバー関連施設である。

2.2.2. 同社の課題と経営革新

地域伝統産業の衰退、外国産材偏重、国産材利用の減少、林業の再生など、同社の事業にとって逆風が吹く中、伝統工芸の価値を見直したり、「木育」という新しい切り口で国産材を使ったおもちゃの分野に乗り出したりするなど、新たな顧客開拓をはかっている。一方で、

地元の中小企業を就職先として考える若者は少なく、募集をしても若手人材がなかなか集まらないことが課題であった。

「木育」への本格進出については、酒井専務が構想を温めていたものの社内に相談相手がおらず、また保育園などに新規に営業をかけても中に入り込むことができずにいた。

2.2.3. 当プログラムに応募した経緯

塩尻市役所職員である山田さんが商工会議所出向中に、地域の産業活性化のパートナーとして同社に声をかけた。同社では長期のインターンシップ受け入れは初めてであったが、コーディネーターのサポートがあること、「木育のまち塩尻」を目指す行政との連携に関心があること、全国的な取り組みである当プログラムに参加することで「木育」を全国に広めること、等が動機となり、今回のインターンシップに応募した。

2.2.4. インターンシップの内容

今回の「中小企業経営革新プログラム」では、松本市の大学に通う学生（三浦さん）が、週に2日、松本から電車でおよそ30分の距離である塩尻市の同社に通う形でインターンシップを行った。

インターン生が任された役割は、保育園・幼稚園に対する木のおもちゃの営業である。酒井専務やコーディネーターと週1回の打ち合わせを持つなどしてアドバイスをもらいながら、基本的には自分で考えて動くことが期待された。

最初は保育園等から良い反応が得られず苦心したが、アンケート調査を行ったり、木育に関する「お困り事講座」を開催したりするなどして、複数の保育園にニーズを拾ううちに、だんだん声がかかるようになり、少しずつ売り上げにつながった。

実は同社ではインターン生が来る前に保育園等に営業をかけていたのだが、「業者」として見られていたために保育園の敷居は高く、全く入り込めていなかった。しかし今回、インターン生（大学生）が「学ばせてください」という姿勢で保育園の門を叩き、繰り返し訪問することで保育園からの信頼を得、木のおもちゃに関する困りごとを引き出すことができ、売り上げにつながったことは快挙である。

また、インターン生であることを活かして、コーディネート機関がアレンジするなどして市や、保育園・幼稚園の園長会議でプレゼンをする機会を持ったり、新聞の取材が入って記事になったりするなど、同社の木育への取り組みを各方面に発信することができた。

2.2.5. SROI分析

- ・ 評価対象期間：2014年8月～2015年3月

- ・ 情報収集の方法：2015年9月～11月にかけて、酒井専務、コーディネート機関の山田氏、インターン生の三浦さんへのヒアリング調査、ETIC. およびゴールドマン・サックス担当者へのヒアリング、およびETIC. を含むコーディネート機関から提供された資料の分析

2.2.5.1. インプット

- ・ インプットの合計：1,489,592円。 内訳は以下のとおり。
 - 企業：217,680円
 - ◇ インターン生への交通費：8,000円×6カ月
 - ◇ 専務の時間投入：経営者の投入時間の単価は、国税庁の民間給与実態統計調査をもとに時給換算で2,828円と想定。60時間×2,828円
 - インターン生：0円（助成金からの活動支援金の範囲内）
 - コーディネート機関：347,040円
 - ◇ コーディネーターが塩尻市の職員であり、業務のおよそ20%の時間を費やした。塩尻市職員の平均給料月額289,200円。6カ月×289,200円×20%（実施支援金から支払われたコーディネート費15万円を除く）
 - ETIC.、ゴールドマン・サックス：924,872円
 - ◇ 本プログラムの助成金として各企業に支給した金額：400,000円
 - ◇ ETIC. の本プログラム全運営経費の1社あたりの金額：524,872円

2.2.5.2. アウトカムおよびインパクト

- ・ インパクトの合計：7,880,786円。 内訳は以下のとおり。

2.2.5.2.1. 企業(酒井産業)にとって

【アウトカム】

- 1) 保育園・幼稚園の現状、先生方の思いを知るために市内9保育園でアンケートを実施しマーケティング・ニーズ調査を行ったり、保育士向け木育講座プログラムを塩尻市内8つの保育園で実施したりするなどして、保育園3園から売り上げをあげた。
- 2) 「お困り事講座」開催により「木育」事業が新たな展開を迎え、今後の収益増加や社会的認知に繋がった。
- 3) 「木育」に関し塩尻市へアピールし、予算化への道筋を立てた。
- 4) 地元紙への掲載、地元TVに出演しインターン生を広告塔とした宣伝効果を得た。

- 5) 専務が温めていたビジョン（構想）をコーディネーターが整理し、インターン生が実行することで、「木育」事業が動き出した。また、専務が社員に伝えるべきことを学ぶ機会となった。
- 6) インターンの受け入れ経験を積むことで新たなインターンの受け入れができた。また、若手の新入社員を4人採用できた。

【財務プロキシ、およびインパクト】（上記アウトカムのそれぞれについて、以下の通り貨幣価値換算を行った）

- 1) 商品売上：507,380円
- 2) 今後の収益増加が現時点では予測できないため、計測していない
- 3) 今後の塩尻市での予算化がまだ決まっていないため、計測していない
- 4) インターン生を広告塔とした宣伝効果：687,500円（信濃毎日新聞9月3日、塩尻タイムス、タウン情報に計8回掲載）
- 5) 目標と効果によって戦略コンサルタントに依頼：700,000円（専務にヒアリング）。
- 6) インターン生が様々な場所で発表することで若者の関心を引いたが、貨幣価値換算はできない

2.2.5.2.2. インターン生にとって

【アウトカム】

インターンシップでの活動を通して、①社会を多面的に見ることができ、働くことがリアルになった。②インターン終了後から開始した就職活動において、広い視野で志望先を検討し、インターンが長野県で就職することの決め手になった。③自主性が育った。④専務を通して、経営者としてのモノの見方を学んだ。

【財務プロキシ、およびインパクト】

インターン生は、インターンシップにより得たもの（社会を多面的に見ることができるようになった、視野が広がった、仕事のスキルを身に着けた、経営者としてのモノの見方を学んだ、等）には値段がつけられないほどの価値があるとコメントしていたが、他のインターン生の意見を参考に、国内のビジネススクール1年分（1,500,000円）に相当すると判断した。

2.2.5.2.3. コーディネート機関（塩尻商工会議所・塩尻市役所）にとって

【アウトカム】

- 1) 専務の構想をいっしょに整理したり、インターン生の相談に乗ったりアドバイスをしたり、そのための勉強をしたり、専務とインターン生の潤滑油となったり

といった活動により、コーディネーター自身の力量育成に繋がった。また、さらにインターンシップ・プログラムを展開していくためのコーディネーター養成の構想が広がった。

- 2) 今回のインターンシップ・プログラムがプロトタイプとなり、市としてインターンシップ・プログラムを開始（3社7人を受入）した。さらに国から「地方創生先行型交付金タイプ1」（700万円）を得て、女子学生を対象とした実践型インターンシップのプロジェクトを実施することが決まった。

【財務プロキシ】

- 1) 啓発研修を受けた場合の費用：50,000円
- 2) 地方創生先行型交付金タイプ1：700万円（当プログラムの寄与率は50%）

2.2.5.2.4. 地域社会にとって

【アウトカム】

インターンプログラム・地域学生の参加者数が増えたことで、地方から都会への流出を防ぎ、地域に優秀な人材が残った。

【財務プロキシ】

行政（長野県）による歳入：439,846円（行政にとっての経済波及効果を、行政収支算出方法で算出。）

2.2.5.3. ソーシャルリターンの計算

今回の同社への「中小企業経営革新プログラム」におけるインプットに対するインパクトを貨幣価値換算した結果、**SR0Iの値は5.29となった（インプット：1,489,592円、インパクト：7,880,786円）**。SR0Iの値が高く出た理由として特徴的なのは、以下の点である。

- ・ コーディネート機関は、今回初めて長期（半年）のインターンシップ・プログラムに取り組み、大きな成果をあげた。これにより、コーディネーターが所属する塩尻市役所が、独自の実践型インターンシップ・プロジェクトを企画し、国からの交付金（700万円）を得ることができた
- ・ コーディネーターやインターン生が、同社において単独で「木育」に関する戦略づくりに取り組んでいた酒井専務のコーチングや戦略コンサルティングの役割を果たした
- ・ インターンシップの取り組みが新聞記事に掲載され、広報効果があった

また数字には反映できないが、同社にとって大きな意義があったのが、インターン生が入ったことで同社が保育園・幼稚園との信頼関係を構築するきっかけになったこと、同社の木育への取り組みを新聞記事の掲載やイベントでの発表などにより発信できたことなどがある。

今回の評価では、インターンシップ期間中のインパクトを計測したが、将来的に塩尻市が木育に予算をつけて保育園・幼稚園で木のおもちゃの購入が始まれば、本プログラムのインパクトはさらに大きくなるであろう。

上記の社会的インパクトを生むためには、コーディネーターの役割が欠かせなかった。具体的には、

- ・ 長期のインターン生を初めて受け入れる専務を支えた
- ・ 専務が1人であたためていた構想を引き出し、共に整理した
- ・ インターン生のスキルアップを支えた（そのためにインターンの指導方法を自身も勉強した）
- ・ 「インターン生」であることを活かした活躍の場を工夫した（塩尻市でのプレゼン、木育を伝える場での発表、新聞社の取材、等）

など、商工会議所や市役所でのネットワークも活かしつつインターンシップ活動を支えたことで、インパクトの増大に貢献した。

2.3. 山川醸造株式会社

社名／団体名	山川醸造株式会社
所在地	岐阜県岐阜市
業種	味噌醤油醸造
創業年月日	昭和 18 年 3 月
法人設立年月日	昭和 23 年 7 月 10 日
資本金	1000 万円
従業員数	【正社員】10 人
	【パート・アルバイト等その他】2 人
代表者生年月日	西暦 1958 年 9 月 22 日生まれ(満 55 歳)
スーパーバイザー(受入担当者)	西暦 1958 年 9 月 22 日生まれ(満 55 歳)
ウェブサイト	http://www.tamariya.com
コーディネート機関	【団体名】NPO 法人 G-net
	【担当コーディネーター名】南田修司

2.3.1. 事業の概要

同社は、昭和18年に創業、昭和23年に会社設立した醤油の蔵元である。東海地方特産のたまり醤油を杉の木桶で2年熟成させる手法を取っている。創業時より業務用に特化した営業を展開し、初期においては煎餅・あられ業界、昭和40年代以降は麺類業界を中心に相手先の用途や好みに合わせて、オーダーメイドで醤油をブレンドすることで顧客を獲得し業務用醤油の受注を拡大してきた。名古屋市を中心に約1,000軒の麺類店が顧客である。

2.3.2. 同社の課題と経営革新

バブル経済崩壊以降、大手醤油醸造企業への一極集中が加速する中（戦後6,000蔵と言われた会社も今では1,500蔵以下になり、シェアの70%を大手15社が持っているといわれている）、杉の木桶で2年間も熟成して製造する醤油は、味は美味しくとも、生産量・価格競争では苦戦を強いられてきた。そこで、オーダーメイド醤油で培った技術・ノウハウを活用した、個人消費者向けの商品開発に取り組んできた。一般消費者向けにはたまごかけごはんのたれ、アイスクリームにかける醤油等の専用醤油の開発や、地域のスイーツ店とのコラボから生まれた醤油スイーツ等の販売も開始した。また年2回の蔵開放イベントを開催し地域の中での認知度向上を目指している。

2.3.3. 当プログラムに応募した経緯

インターン生を受け入れることが今回で8回目である同社では、蔵開放イベントを、毎年インターン生が取り仕切ることにしている。マンネリ化の打開と、新商品の開発を期待して、当プログラムに応募した。

2.3.4. インターンシップの内容

今回の「中小企業経営革新プログラム」では、愛知県の大学に通う大学生（櫻井さん）が大学に通いながら週に4回、山川醸造でのインターンシップを行った。

インターンシップ開始直後からは、半年に1度実施される蔵元開放イベント「たまりやカフェ」の企画運営を行った。醤油スイーツの販売やみそのつかみ取りなど毎回1,000人を超えるお客様が訪れるイベントは、毎年インターン生が取り仕切ることになっている。櫻井さんは蔵開放イベントとバレンタイン企画において3商品の開発を行った。

インターン生と山川社長は、主にインターンシップ開始直後は頻繁に話し合い、相談の機会を持った。またインターン生は醤油を使用した新商品アイデアを多く提案し、社長とのディスカッションを通じて形にしていっていった。インターン生にとって大きな学びの場になるとともに、経営者として孤軍奮闘していた山川社長にとっても考えを整理する機会となった。

インターン生は、イベントでの売り上げ以外にも、継続して今後売り上げに貢献することが見込まれる商品開発を実施した。

2.3.5. SROI分析

- ・ 評価対象期間：2014年8月～2015年3月
- ・ 情報収集の方法：情報収集の方法：2015年9月～11月にかけて、山川社長・コーディネータ機関の南田氏・インターン生の櫻井氏3者へのヒアリング調査、ETIC. およびゴールドマン・サックス担当者へのヒアリング、およびETIC. を含むコーディネータ機関から提供された資料の分析

2.3.5.1. インプット

- ・ インプットの合計：1,120,616円。内容は以下のとおり。
 - 企業：135,744円
 - ◇ 社長の時間投入：経営者の投入時間の単価は、国税庁の民間給与実態統計調査をもとに時給換算で2,828円と想定。12時間×2,828円
 - インターン生：0円（助成金からの活動支援金の範囲内）
 - コーディネータ機関：0円（実施支援金から支払われたコーディネータ費 15万円相当）

2.3.5.2. アウトカム及びインパクト

- ・ インパクトの合計：3,619,361円。内容は以下のとおり。

2.3.5.2.1. 企業(山川醸造)にとって

【アウトカム】

- 1) ①自社商品である醤油とのコラボ先開拓、②店舗やイベントでの集客力不足を補うための新商品開発実施し、結果として新規商品を3品開発し、今後5年ほどで年間11万円の売り上げを見込んでいる。③店舗を運営、半年に1回開始されている蔵開放イベントの企画運営リーダーを実施し、74万円の売上に貢献。
- 2) Yahoo!JAPANニュース、岐阜新聞(10月19日、2月11日)、中日新聞、日経新聞を始めとするメディア14紙に掲載されたことで広告宣伝効果を得た。
- 3) 社長の商品企画アイデアを相談する参謀役ができたことで、温めていた構想が整理された。

【財務プロキシ、およびインパクト】（上記アウトカムのそれぞれについて、以下の通り貨幣価値換算を行った）

- 1) 新規商品開発 945,800円（寄与率勘案後）
- 2) インターン生を広告塔とした宣伝効果：1,000,000円
- 3) コーチング料に換算：120,000円相当（社長ヒアリング）

2.3.5.2.2. インターン生にとって

【アウトカム】

商品知識を習得し（たまり醤油への理解・わかりやすく伝える工夫）、店舗運営、コラボ商品の企画検討を実施したり、イベントを成功させたりした。その経験を通じて、就職活動における自身の強みができる。また、自主性が育ち、経営の視点を習得した。

【財務プロキシ、およびインパクト】

インターン生が、インターンシップにより得た上記の点について、他のインターン生の意見を参考に、国内のビジネススクール1年分（1,500,000円）に相当すると判断した。

2.3.5.2.3. コーディネート機関(G-net)にとって

【アウトカム】

社長とインターン生の潤滑油の役割を担い、フォロー（会社の定期訪問、インターン生の日報チェック、社長・インターン生とのメール・電話連絡）、本プログラムがプロトタイプとなり、楽天ネットショップとのコラボレーションの計画が立ち上がった。また継続してインターン派遣を実施しており、問い合わせ件数は月平均5件である。

【財務プロキシおよびインパクト】

新たに2社のプログラムが実施された。1社45万円×2社。そのうち当プログラムの寄与率が三分の一であったので、インパクトは300,000円。（コーディネーターへのヒアリングより）

2.3.5.2.4. 地域や社会にとって

【アウトカム】

他社が本プログラムについて知ることによって地域への広がりを見せた。

G-netへの問い合わせ件数：6件/月

【財務プロキシおよびインパクト】

0円：地域社会への効果は算出根拠に乏しいため、今回は省略した。

2.3.5.3. ソーシャルリターンの計算

今回の同社への「中小企業経営革新プログラム」におけるインプットに対するインパクトを貨幣価値換算した結果、SRROIの値は3.41となった（インプット：1,060,616円、インパクト：3,619,361円）。同社は毎年インターン生を受け入れており、コーディネート機関も長期インターンシップの実績が豊富であるので、企業やコーディネート機関にとっての今回のインターンシップに限定したインパクトを計測するのは難しい。インパクトの増大に貢献した要因として特徴的なのは、以下の点である。

- ・ 14紙ものメディアに取り上げられた
- ・ 継続的な売り上げにつながる新商品の開発ができた

2.4. 農業生産法人 株式会社 ぐしけんファーム

社名	農業生産法人 株式会社 ぐしけんファーム
所在地	沖縄県名護市
業種	果樹園の経営
創業年月日	農畜産物の生産・加工・販売
法人設立年月日	2007年5月7日
従業員数	【正社員】4人
	【パート・アルバイト等その他】0人
代表者生年月日	西暦1976年6月10日生まれ(満37歳)
スーパーバイザー(受入担当者)	同上
ウェブサイト	http://www.gushiken-farm.co.jp
コーディネート機関	【団体名】株式会社ルーツ
	【担当コーディネーター名】新垣潤一

2.4.1. 事業の概要

同社の成り立ちは、本業（電力会社への資材の卸会社）の傍ら家族で行っていた週末農業である。先代の「農業を仕事にする」という強い想いの基に創業され、現社長に引き継がれた。マンゴー、シークワサーを自社農園にて栽培、自社工場にてアイスクリームなどの商品を製造し、県内の飲食店への販売している第六次産業である。

同社の商品は、①収穫したフルーツ、②県内の生産者と協力し委託製造を担っているフルーツを使用したアイスクリーム、③また地元の名産であるヤギの飼育をしたヤギミルクアイス、④ジェラートである。ジェラートはアイスクリームの質を高めた商品として自社で専門のカフェを立ち上げ提供している。

2.4.2. 同社の課題と経営革新

同社のこだわりである無添加アイスクリームは、その保存期間やコスト面で競合大手に劣性を強いられていた。しかし、沖縄の素材にこだわり、社長は原材料に絶対的な自信を持っていることから、沖縄県内のこだわりのある飲食店・カフェに対して販路拡大のチャンスが大いにあると考えていた。

2.4.3. 当プログラムに応募した経緯

コーディネート機関である株式会社ルーツの新垣さんが、これまでつながりのあった企業の中から同社を選んで声をかけた。沖縄ではインターンシップ・プログラムはまだあまり一般的ではなかったが、具志堅社長がバイタリティのある方なので、インターン生を柔軟に受

け入れてくれそうなこと、同社で営業として動ける人材を必要としていたことなどから同社を選んだ。実際に社長は、長期的に自社製品の売り上げを伸ばすための営業人材として期待を持ち、インターン生を受け入れることとした。

2.4.4. インターンシップの内容

今回の「中小企業経営革新プログラム」では、沖縄の大学に通う学生（金良くん）が、具志堅社長のお母さまのお宅に住み込んでインターンシップを行った。

インターン生は、最初の3か月間、社長の想いや自社の強みを理解し、ぐしけんファームについて知るために、シークワサーの畑開墾作業を行った。具体的には、石拾いを毎日続けるという苦行を乗り越えたわけだが、このときの経験が、インターンシップの後半に実施した営業活動に役立った。沖縄のカフェ・飲食店をまわり、自社のこだわりの「ヤギミルク」等の売り込みを行う際に、自社製品の優れたところを、自信をもって語る事ができたのである。

インターンシップ期間中に、社長と共に、あるいは自力で約120件を訪問し、新規契約を30件獲得することができた。目標の45件獲得には及ばなかったが、イベントに出店して売り上げは合計65万円を達成し、売り上げベースでは目標の40万円を上回ることができた。

6か月間のインターンシップの終了後、インターン生はすでに決まっていた沖縄の大手企業の内定を断って、ぐしけんファームに正社員として入社した。受け身で内向的だったインターン生が、自らインターンシップに挑むことで能動性や自主性が育ち、本人いわく「人生が変わった」そうである。

2.4.5. SROI分析

- ・ 評価対象期間：2014年8月～2015年3月
- ・ 情報収集の方法：2015年9月～11月にかけて、具志堅社長、コーディネイト機関の新垣氏、インターン生の金良くんへのヒアリング調査、ETIC. およびゴールドマン・サックス担当者へのヒアリング、およびETIC. を含むコーディネイト機関から提供された資料の分析

2.4.5.1. インプット

- ・ インプットの合計：2,010,616円。内訳は以下のとおり。
 - 企業：315,744円
 - ◇ インターン生宿泊費・食費を1か月1人30,000円と想定。6か月分×1名
 - ◇ 社長の投入時間の単価は、国税庁の民間給与実態統計調査をもとに時給換算で2,828円と想定。12時間×2,828円

- インターン生：680,000円
 - 6か月間の労働提供。助成金からの活動支援金以外
- コーディネート機関：90,000円（マッチング、インターンシップのフォローに費やした時間（企画・募集・マッチングの段階で週に4時間×6週間、インターンシップ期間中は1時間×24週間、合計48時間）×1000円から、本プログラムの助成金による支給額150,000円を除いた額）
-
- ETIC.、ゴールドマン・サックス：924,872円
 - ◇ 本プログラムの助成金として各企業に支給した金額：400,000円
 - ◇ ETIC.の本プログラム全運営経費の1社あたりの金額：524,872円

2.4.5.2. アウトカムアウトカム及びインパクト

- ・ インパクトの合計：9,025,487円。内訳は以下のとおり。

2.4.5.2.1. 企業(ぐしけんファーム)にとって

【アウトカム】

- 1) ファームがどのような想いを込めて商品を生産・製造しているのか、自社製品の強みは何かについてインターン生が理解した上でアイスクリーム販売を行い、社長との帯同・単独併せて120社訪問した。結果として新規契約45件を獲得した。
- 2) インターン期間中に会社として人財の見極めができ、社員が入社するという組織変化がおきた。
- 3) 沖縄タイムスなどに記事が掲載されたり、琉球放送の番組で紹介されたりするなど宣伝効果を得た。

【財務プロキシ、およびインパクト】（上記アウトカムのそれぞれについて、以下の通り貨幣価値換算を行った）

- 1) 売上：650,000円
- 2) 社員の入社：本来、インターン生が就職する予定だった沖縄の大手企業がかかるリクルート費 2,000,000円（エンジャパン 新卒採用総予算額(企業規模別)/一人当たりの採用コスト(業種別)2008 年度・企業動向)
- 3) 沖縄タイムスでの記事掲載や琉球放送での放映：930,000円相当
 - ・ 沖縄タイムズ広告掲載料→1段×1センチが9000円、18万円相当。
 - ・ 琉球放送の広告料は15秒15,000円～、25分だと最低で見積もって150万円。インターン生の寄与率50%として75万円

2.4.5.2.2. インターン生にとって

【アウトカム】

- 1) 最初の3ヶ月間、シークワサー畑の耕作、製品の梱包等を含めた製造を実施したことによって、製品への熱い思いを持って営業に出かけられるようになった。
- 2) 営業活動を通じて自主性が育ち、経営の視点を習得して人生が変わった。

【財務プロキシ】

- 1) 商品知識：売り上げに換算
- 2) 大学6年分：3,450,000円（ヒアリングより）

2.4.5.2.3. コーディネート機関(株式会社ルーツ)

【アウトカム】

今回のインターンシップ・プログラムを行うことで、ルーツにとって、1つの新しい「型」ができた。これまでは、沖縄の中小企業では、インターンシップの学生をどのように使ったらいいのかわからないために、インターン受け入れに消極的であった。しかし、ぐしけんファームで、学生が営業をかけてうまくいった（何件もまわる、他の企業とのつながりができるなど）という成功事例ができ、それをRootsが他企業に紹介することで、インターンを受け入れたいという企業を増やすことができた。

また、コーディネーターにとっては、インターンシップの途中で学生がどんな段階でどんなふうになり、どんなフォローが必要になるか、といった経験の蓄積ができ、その後のインターンシップ・プログラムに役立てられている。

当インターンシップ・プログラム終了後、ルーツとして6件のインターンシップ・プログラムを実施することができ合計で200万円の売り上げにつながった。

【財務プロキシ】

当インターンシップに取り組むことで実施することができた新たなインターンシップ・プログラムによる収入：2,000,000円（1社20万円×2社、1社40万円×4社、合計6社）

2.4.5.3. ソーシャルリターンの計算

今回の同社への「中小企業経営革新プログラム」におけるインプットに対するインパクトを貨幣価値換算した結果、SRROIの値は4.49となった（インプット：2,010,616

円、インパクト：9,025,487円）。インパクトの増大に貢献した要因として特徴的なのは、以下の点である。

- ・ インターンシップ終了後、インターン生が正社員としてインターン先の企業に就職した（インターン期間中に会社として人財の見極めができ、社員が入社するという組織変化がおきた）
- ・ コーディネート機関に、営業を核としたインターンシップ・プログラムの「型」ができ、コーディネーターに、インターンシップ・プログラムを成功に導くためのノウハウが蓄積されたため、新たに6社のインターンシップ・プログラムを行うことができた

コーディネート機関の新垣さんによれば、インターンシップが始まる前の、企画・募集・マッチングの段階でかなりの労力をかけたとのことである。インターンシップ・プログラムの成功のカギを握るのは、コーディネーターによる企業の発掘と学生とのマッチングであるといえる。

2.5. Social Return on Investment (SROI) とは

2.5.1. SROIの概要

SROIは、非営利組織や社会的企業等が行う社会的活動に対して、財務的評価のみでは測れない、「活動の社会的価値」をはかる計量的評価手法である。

SROIにおいては、事業の社会的インパクトは「投資対効果」として示される。しかし、社会的インパクトを金銭価値に換算することが目的ではなく、その算出のプロセスにおいて、社会的価値そのものを測る基準についての議論の基礎を形成することがSROIの目的と効果である。

SROIは、2000年から米国REDF(ロバーツ・エンタープライズ開発財団)が開発し、英国とオランダを中心とする欧州でも普及した。活動成果の社会性評価、組織の戦略議論のためのツールとして評価され、2006年からは英国内閣府が評価プロセスの標準化を支援している。

2.5.2. SROI分析の実施によって期待される効果

- ・組織の実施するプロジェクトの社会的成果をわかりやすく表現し、理事会、スタッフ、協力者、寄付者等、内部・外部のステークホルダーに理解を深めてもらうことができる。
 - ・組織の活動が、ミッションに基づいた優先順位に沿ったものになっているかどうか、各プロジェクトに投入するリソースに対して、どのような結果が出ているか、成果を適切に管理する基盤を作る。
 - ・目的とする社会的な変化を引き起こすために、どのようなステークホルダーとの協働が重要かを形に表し、またどのような戦略が必要かについての議論を創出する。
- スタッフ、協力者、寄付者等、内部・外部のステークホルダーとの対話を創出し、彼らが事業計画に関与する機会を提供する。

2.5.3. SROIの6つのステップ

- ①プロジェクトが対象とする事業の中から、SROI分析の適用範囲を決定し、鍵となるステークホルダーを特定する。
- ②プロジェクトの結果として起こる事業成果を列挙する。
- ③事業成果を検証し、社会的な価値に対する評価を行なう。
- ④プロジェクト以外の要素による要因を除外し、プロジェクトの実質的なインパクトを確認する。
- ⑤SROIを算出する。
- ⑥結果を報告し、継続的にSROIを活用するプロセスを確立する。

2.5.4. 主要アウトカムと貨幣換算について

SROIの手法について冒頭で説明したとおりであるが、アウトカムと財務プロキシについて以下に基本的な考え方を示した。

事業評価でいうアウトプットとは、事業を実施することによって直接発生した成果物・事業量であり、アウトカムとは施策・事業の実施により発生する効果・成果であるといえる。たとえばサッカーゴールをいくつか建てたかを証明することがアウトプット、それにより何人の人が実際に利用したかを示すものがアウトカムである。また、SROIはその評価の指標として、貨幣価値換算を利用している。財務プロキシとは、同じ変化を得るために、どのような代理変数を使うかという指標である。