

## 株式会社西日本シティ銀行が実施する 株式会社ツマミナに対する ポジティブ・インパクト・ファイナンスに係る 第三者意見

株式会社日本格付研究所（JCR）は、株式会社西日本シティ銀行が実施する株式会社ツマミナに対するポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）について、国連環境計画金融イニシアティブのポジティブ・インパクト・ファイナンス原則への適合性に対する第三者意見書を提出しました。

本件は、環境省 ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第2項（4）に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」への整合性も併せて確認しています。

\* 詳細な意見書の内容は次ページ以降をご参照ください。



## 第三者意見書

2024年9月30日  
株式会社 日本格付研究所

評価対象：

株式会社ツマミナに対するポジティブ・インパクト・ファイナンス

貸付人：株式会社西日本シティ銀行

評価者：公益財団法人九州経済調査協会

第三者意見提供者：株式会社日本格付研究所（JCR）

結論：

本ファイナンスは、国連環境計画金融イニシアティブの策定したポジティブ・インパクト・ファイナンス原則に適合している。

また、環境省のESG金融ハイレベル・パネル設置要綱第2項（4）に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」と整合的である。



### I. JCR の確認事項と留意点

JCR は、株式会社西日本シティ銀行（「西日本シティ銀行」）が株式会社ツマミナ（「ツマミナ」）に対して実施する中小企業向けのポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）について、公益財団法人九州経済調査協会（「九州経済調査協会」）による分析・評価を参照し、国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）の策定した PIF 原則に適合していること、および、環境省の ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第 2 項（4）に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」と整合的であることを確認した。

PIF とは、SDGs の目標達成に向けた企業活動を、金融機関が審査・評価することを通じて促進し、以て持続可能な社会の実現に貢献することを狙いとして、当該企業活動が与えるポジティブなインパクトを特定・評価の上、融資等を実行し、モニタリングする運営のことをいう。

PIF 原則は、4 つの原則からなる。すなわち、第 1 原則は、SDGs に資する三つの柱（環境・社会・経済）に対してポジティブな成果を確認できること、なおかつネガティブな影響を特定し対処していること、第 2 原則は、PIF 実施に際し、十分なプロセス、手法、評価ツールを含む評価フレームワークを作成すること、第 3 原則は、ポジティブ・インパクトを測るプロジェクト等の詳細、評価・モニタリングプロセス、ポジティブ・インパクトについての透明性を確保すること、第 4 原則は、PIF 商品が内部組織または第三者によって評価されていることである。

UNEP FI は、ポジティブ・インパクト・ファイナンス・イニシアティブ（PIF イニシアティブ）を組成し、PIF 推進のためのモデル・フレームワーク、インパクト・レーダー、インパクト分析ツールを開発した。西日本シティ銀行は、中小企業向けの PIF の実施体制整備に際し、九州経済調査協会と共同でこれらのツールを参照した分析・評価方法とツールを開発している。ただし、PIF イニシアティブが作成したインパクト分析ツールのいくつかのステップは、国内外で大きなマーケットシェアを有し、インパクトが相対的に大きい大企業を想定した分析・評価項目として設定されている。JCR は、PIF イニシアティブ事務局と協議しながら、中小企業の包括分析・評価においては省略すべき事項を特定し、西日本シティ銀行及び九州経済調査協会にそれを提示している。なお、西日本シティ銀行は、本ファイナンス実施に際し、中小企業の定義を、IFC（国際金融公社）または中小企業基本法の定義する中小企業、会社法の定義する大会社以外の企業としている。

JCR は、中小企業のインパクト評価に際しては、以下の特性を考慮したうえで PIF 原則との適合性を確認した。

- ① SDGs の三要素のうちの経済、PIF 原則で参照するインパクトエリア/トピックにおける社会経済に関連するインパクトの観点からポジティブな成果が期待できる事業

主体である。ソーシャルボンドのプロジェクト分類では、雇用創出や雇用の維持を目的とした中小企業向けファイナンスそのものが社会的便益を有すると定義されている。

- ② 日本における企業数では全体の 99.7%を占めるにもかかわらず、付加価値額では 52.9%にとどまることからわかるとおり、個別の中小企業のインパクトの発現の仕方や影響度は、その事業規模に従い、大企業ほど大きくはない。<sup>1</sup>
- ③ サステナビリティ実施体制や開示の度合いも、上場企業ほどの開示義務を有していないことなどから、大企業に比して未整備である。

## II. PIF 原則への適合に係る意見

---

### PIF 原則 1

SDGs に資する三つの柱（環境・社会・経済）に対してポジティブな成果を確認できること、なおかつネガティブな影響を特定し対処していること。

SDGs に係る包括的な審査によって、PIF は SDGs に対するファイナンスが抱えている諸問題に直接対応している。

---

西日本シティ銀行及び九州経済調査協会は、本ファイナンスを通じ、ツマミナの持ちうるインパクトを、UNEP FI の定めるインパクトエリア/トピックおよび SDGs の 169 ターゲットについて包括的な分析を行った。

この結果、ツマミナがポジティブな成果を発現するインパクトエリア/トピックを有し、ネガティブな影響を特定しその低減に努めていることを確認している。

SDGs に対する貢献内容も明らかとなっている。

---

### PIF 原則 2

PIF を実行するため、事業主体（銀行・投資家等）には、投融資先の事業活動・プロジェクト・プログラム・事業主体のポジティブ・インパクトを特定しモニターするための、十分なプロセス・方法・ツールが必要である。

---

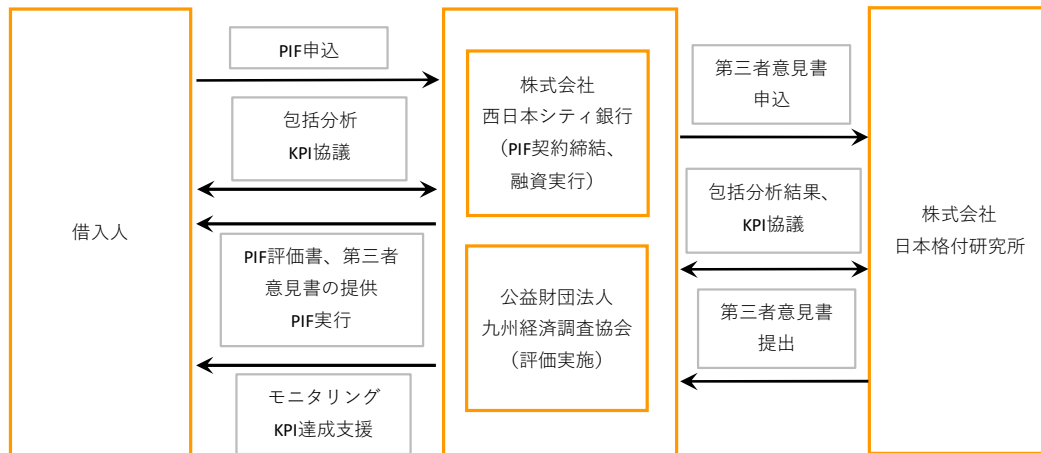
JCR は、西日本シティ銀行が PIF を実施するために適切な実施体制とプロセス、評価方法及び評価ツールを確立したことを確認した。

---

<sup>1</sup> 経済センサス活動調査（2016年）。中小企業の定義は、中小企業基本法上の定義。業種によって異なり、製造業は資本金 3 億円以下または従業員 300 人以下、サービス業は資本金 5 千万円以下または従業員 100 人以下などだ。小規模事業者は製造業の場合、従業員 20 人以下の企業をさす。



(1) 西日本シティ銀行は、本ファイナンス実施に際し、以下の実施体制を確立した。



(出所：西日本シティ銀行提供資料)

(2) 実施プロセスについて、西日本シティ銀行では社内規程を整備している。

(3) インパクト分析・評価の方法とツール開発について、西日本シティ銀行からの委託を受けて、九州経済調査協会が分析方法及び分析ツールを、UNEP FI が定めた PIF モデル・フレームワーク、インパクト分析ツールを参考に確立している。

### PIF 原則 3 透明性

PIF を提供する事業主体は、以下について透明性の確保と情報開示をすべきである。

- ・本 PIF を通じて借入人が意図するポジティブ・インパクト
- ・インパクトの適格性の決定、モニター、検証するためのプロセス
- ・借入人による資金調達後のインパクトレポート

PIF 原則 3 で求められる情報は、全て九州経済調査協会が作成した評価書を通して西日本シティ銀行及び一般に開示される予定であることを確認した。

### PIF 原則 4 評価

事業主体（銀行・投資家等）の提供する PIF は、実現するインパクトに基づいて内部の専門性を有した機関または外部の評価機関によって評価されていること。

本ファイナンスでは、九州経済調査協会が、JCR の協力を得て、インパクトの包括分析、

特定、評価を行った。JCR は、本ファイナンスにおけるポジティブ・ネガティブ両側面のインパクトが適切に特定され、評価されていることを第三者として確認した。

### III. 「インパクトファイナンスの基本的考え方」との整合に係る意見

インパクトファイナンスの基本的考え方は、インパクトファイナンスを ESG 金融の発展形として環境・社会・経済へのインパクトを追求するものと位置づけ、大規模な民間資金を巻き込みインパクトファイナンスを主流化することを目的としている。当該目的のため、国内外で発展している様々な投融資におけるインパクトファイナンスの考え方を参照しながら、基本的な考え方をとりまとめているものであり、インパクトファイナンスに係る原則・ガイドライン・規制等ではないため、JCR は本基本的考え方に対する適合性の確認は行わない。ただし、国内でインパクトファイナンスを主流化するための環境省及び ESG 金融ハイレベル・パネルの重要なメッセージとして、本ファイナンス実施に際しては本基本的考え方に整合的であるか否かを確認することとした。

本基本的考え方におけるインパクトファイナンスは、以下の 4 要素を満たすものとして定義されている。本ファイナンスは、以下の 4 要素と基本的には整合している。ただし、要素③について、モニタリング結果は基本的には借入人であるツマミナから貸付人である西日本シティ銀行及び評価者である九州経済調査協会に対して開示がなされることとし、可能な範囲で対外公表も検討していくこととしている。

---

要素① 投融資時に、環境、社会、経済のいずれの側面においても重大なネガティブインパクトを適切に緩和・管理することを前提に、少なくとも一つの側面においてポジティブなインパクトを生み出す意図を持つもの

要素② インパクトの評価及びモニタリングを行うもの

要素③ インパクトの評価結果及びモニタリング結果の情報開示を行うもの

要素④ 中長期的な視点に基づき、個々の金融機関/投資家にとって適切なリスク・リターンを確保しようとするもの

---

また、本ファイナンスの評価・モニタリングのプロセスは、本基本的考え方で示された評価・モニタリングフローと同等のものを想定しており、特に、企業の多様なインパクトを包括的に把握するものと整合的である。



#### IV. 結論

以上の確認より、本ファイナンスは、国連環境計画金融イニシアティブの策定したポジティブ・インパクト・ファイナンス原則に適合している。

また、環境省の ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第 2 項 (4) に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」と整合的である。

(第三者意見責任者)

株式会社日本格付研究所

サステナブル・ファイナンス評価部長

梶原 敦子

梶原 敦子

担当主任アナリスト

梶原 敦子

梶原 敦子

担当アナリスト

望月 幸美

望月 幸美





### 本第三者意見に関する重要な説明

#### 1. JCR 第三者意見の前提・意義・限界

日本格付研究所（JCR）が提供する第三者意見は、事業主体及び調達主体の、国連環境計画金融イニシアティブの策定したポジティブ・インパクト金融(PIF)原則への適合性及び環境省 ESG 金融ハイレベル・パネル内に設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」への整合性に関する、JCR の現時点での総合的な意見の表明であり、当該ポジティブ・インパクト金融がもたらすポジティブなインパクトの程度を完全に表示しているものではありません。

本第三者意見は、依頼者である調達主体及び事業主体から供与された情報及び JCR が独自に収集した情報に基づく現時点での計画又は状況に対する意見の表明であり、将来におけるポジティブな成果を保証するものではありません。また、本第三者意見は、PIF によるポジティブな効果を定量的に証明するものではなく、その効果について責任を負うものではありません。本事業により調達される資金が同社の設定するインパクト指標の達成度について、JCR は調達主体または調達主体の依頼する第三者によって定量的・定性的に測定されていることを確認しますが、原則としてこれを直接測定することはありません。

#### 2. 本第三者意見を作成するうえで参照した国際的なイニシアティブ、原則等

本意見作成にあたり、JCR は、以下の原則等を参照しています。

国連環境計画 金融イニシアティブ ポジティブ・インパクト金融原則

環境省 ESG 金融ハイレベル・パネル内ポジティブインパクトファイナンスタスクフォース  
「インパクトファイナンスの基本的考え方」

#### 3. 信用格付業にかかるとの関係

本第三者意見を提供する行為は、JCR が関連業務として行うものであり、信用格付業にかかるとは異なります。

#### 4. 信用格付との関係

本件評価は信用格付とは異なり、また、あらかじめ定められた信用格付を提供し、または閲覧に供することを約束するものではありません。

#### 5. JCR の第三者性

本 PIF の事業主体または調達主体と JCR との間に、利益相反を生じる可能性のある資本関係、人的関係等はありません。

#### ■留意事項

本文書に記載された情報は、JCR が、事業主体または調達主体及び正確で信頼すべき情報源から入手したものです。ただし、当該情報には、人為的、機械的、またはその他の事由による誤りが存在する可能性があります。したがって、JCR は、明示的であると暗示的であると問わず、当該情報の正確性、結果、的確性、適時性、完全性、市場性、特定の目的への適合性について、一切表明保証するものではなく、また、JCR は、当該情報の誤り、遺漏、または当該情報を使用した結果について、一切責任を負いません。JCR は、いかなる状況においても、当該情報のあらゆる使用から生じうる、機会損失、金銭的損失を含むあらゆる種類の、特別損害、間接損害、付随的損害、派生的損害について、契約責任、不法行為責任、無過失責任その他責任原因のいかなるものも、また、当該損害が予見可能であると予見不可能であると問わず、一切責任を負いません。本第三者意見は、評価の対象であるポジティブ・インパクト・ファイナンスにかかる各種のリスク（信用リスク、価格変動リスク、市場流動性リスク、価格変動リスク等）について、何ら意見を表明するものではありません。また、本第三者意見は JCR の現時点での総合的な意見の表明であって、事実の表明ではなく、リスクの判断や個別の債券、コマーシャルペーパー等の購入、売却、保有の意思決定に関して何らの推奨をするものでもありません。本第三者意見は、情報の変更、情報の不足その他の事由により変更、中断、または撤回されることがあります。本文書に係る一切の権利は、JCR が保有しています。本文書の一部または全部を問わず、JCR に無断で複製、翻案、改変等を行うことは禁じられています。

#### ■用語解説

第三者意見：本レポートは、依頼人の求めに応じ、独立・中立・公平な立場から、銀行等が作成したポジティブ・インパクト・ファイナンス評価書の国連環境計画金融イニシアティブのポジティブ・インパクト金融原則への適合性について第三者意見を述べたものです。

事業主体：ポジティブ・インパクト・ファイナンスを実施する金融機関をいいます。

調達主体：ポジティブ・インパクト・ビジネスのためにポジティブ・インパクト・ファイナンスによって借入を行う事業会社等をいいます。

#### ■サステナブル・ファイナンスの外部評価者としての登録状況等

- ・国連環境計画 金融イニシアティブ ポジティブインパクト作業部会メンバー
- ・環境省 グリーンボンド外部レビュー者登録
- ・ICMA (国際資本市場協会)に外部評価者としてオブザーバー登録、ソーシャルボンド原則作業部会メンバー
- ・Climate Bonds Initiative Approved Verifier (気候債イニシアティブ認定検証機関)

#### ■本件に関するお問い合わせ先

情報サービス部 TEL : 03-3544-7013 FAX : 03-3544-7026

株式会社 日本格付研究所

Japan Credit Rating Agency, Ltd.

信用格付業者 金融庁長官（格付）第1号

〒104-0061 東京都中央区銀座5-15-8 時事通信ビル



ポジティブ・インパクト・ファイナンス  
評価報告書  
(株式会社 ツマミナ)

2024年9月30日  
公益財団法人 九州経済調査協会

# 目次

<要約> .....	1
1. 業界動向 .....	8
2. サステナビリティ活動と KPI の設定 .....	14
2-1 社会面での活動と KPI.....	14
2-2 社会・経済面での活動と KPI.....	18
2-3 経済面での活動と KPI.....	22
2-4 環境面での活動と KPI.....	24
3. 包括的分析 .....	27
3-1 UNEP FI のインパクト分析ツールを用いた分析.....	27
3-2 個別要因を加味したインパクトエリア/トピックの特定.....	27
3-3 特定されたインパクトエリア/トピックとサステナビリティ活動の関連性.....	29
3-4 インパクトエリア/トピックの特定方法.....	29
4. 地域経済に与える波及効果の測定 .....	30
5. マネジメント体制 .....	31
6. モニタリングの頻度と方法 .....	31

(公財)九州経済調査協会は、(株)西日本シティ銀行が、株式会社ツマミナ(以下、ツマミナ)に対してポジティブ・インパクト・ファイナンスを実施するに当たって、ツマミナの企業活動が、環境・社会・経済に及ぼすインパクト(ポジティブな影響およびネガティブな影響)を分析・評価した。

分析・評価に当たっては、(株)日本格付研究所の協力を得て、国連環境計画金融イニシアティブ(UNEP FI)が提唱した「ポジティブ・インパクト金融原則」および ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第2項(4)に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」に則った上で、中小企業<sup>1</sup>に対するファイナンスに適用している。

## <要約>

ツマミナは、2000年に創業した居酒屋を主力業態とする飲食チェーンを展開する企業である。コロナ禍以降、業績は急速に回復し、2027年度に向けた成長戦略(VISION2027)において、売上50億円達成(2023年度の約2倍)を目指すというチャレンジングな目標を設定している。そのため、店舗数を24店舗(2024年8月時点)から50店舗へ増やし、現在、福岡市内を中心としていた店舗展開も東京はもとより、海外も視野に入れており、2024年度中には初の海外店舗を台湾の日系ショッピングセンターのフートコードに構える予定である。

このように、同社はこの4年間で急激な成長を目指しているが、その実現には大きく2つの課題がある。1つは人材の確保である。この課題を解決し、さらには強みにしていくために、同社では人的資本経営を推進し、人的資本情報の開示とモニタリング体制を整え、我が国で初となる飲食企業によるISO30414の取得を目指しているほか、人的資本の強化のため社内の研修・教育体制の強化に着手している。2つめは食材の調達である。近年、魚介類の漁獲量の減少が著しく、買い支えでは限界があるレベルに至っている。そこで同社では、環境面での取り組みを新たにKPIとして設定し、環境面でのサステナビリティ活動にも本格的に着手する。

これら一連のサステナビリティ活動を分析した結果、ポジティブ・インパクトとして「食糧」、「教育」、「文化と伝統」、「雇用」、「賃金」、「セクターの多様性」、「零細・中小企業の繁栄」、「水域」、「生物種」、「生息地」を、ネガティブ・インパクトとして「健康および安全性」、「社会的保護」、「ジェンダー平等」、「民族・人種平等」、「年齢差別」、「廃棄物」を特定し、そのうち、環境・社会・経済に対して一定の影響が想定され、同社の経営の持続可能性を高める11の領域について、KPIが設定された。

### 今回実施予定の「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」の概要

金額	1.2億円
資金使途	運転資金
モニタリング期間	5年

<sup>1</sup> IFC(国際金融公社)または中小企業基本法の定義する中小企業、会社法の定義する大会社以外の企業

企業概要

企業名	株式会社 ツマミナ
所在地	福岡県福岡市博多駅東2-2-11 ビジネスワン筑紫口ビル301号室
従業員数	約700名（2024年6月末 パート・アルバイト含む）
資本金	300万円
業種	レストランおよびモバイルフードサービス活動 ※産業格付は国際標準産業分類(ISIC)による
事業内容	居酒屋業態を中心とする外食事業・飲食店の展開
沿革	<p>2000年 綾 杜のちどり つまみ菜 個人事業として創業</p> <p>2004年 有限会社つまみ菜設立</p> <p>2005年 ラーメン店 出店(その後撤退)</p> <p>2007年 現地の経営者と中国・青島(チンタオ)に共同出店(その後撤退)</p> <p>2011年 宅配とんかつ店出店(その後撤退)</p> <p>2016年 有限会社ジーフーズを買収</p> <p>2017年 「博多前炉ばた 一承 東京上野」開店 福岡市外への初出店</p> <p>2018年 株式会社ツマミナへ社名変更</p> <p>2018年 お酒を出さない非アルコール業態店舗を初出店</p> <p>2019年 デリバリー業態「福びん」本格始動</p> <p>2019年 店舗拡大に伴いセントラルキッチン兼デリバリー拠点となる「BASE板付」を開設</p> <p>2019年 シティ・ホテル(都ホテル博多)内に初出店 ※ブランド価値の向上に寄与</p> <p>2020年 佐賀県鹿島市の上野養鶏場を譲り受け、自社ブランドの卵の生産を開始</p> <p>2023年 人的資本経営推進のため、労務・人事管理ツールを導入</p> <p>2024年 中期経営計画・VISION2027策定</p>

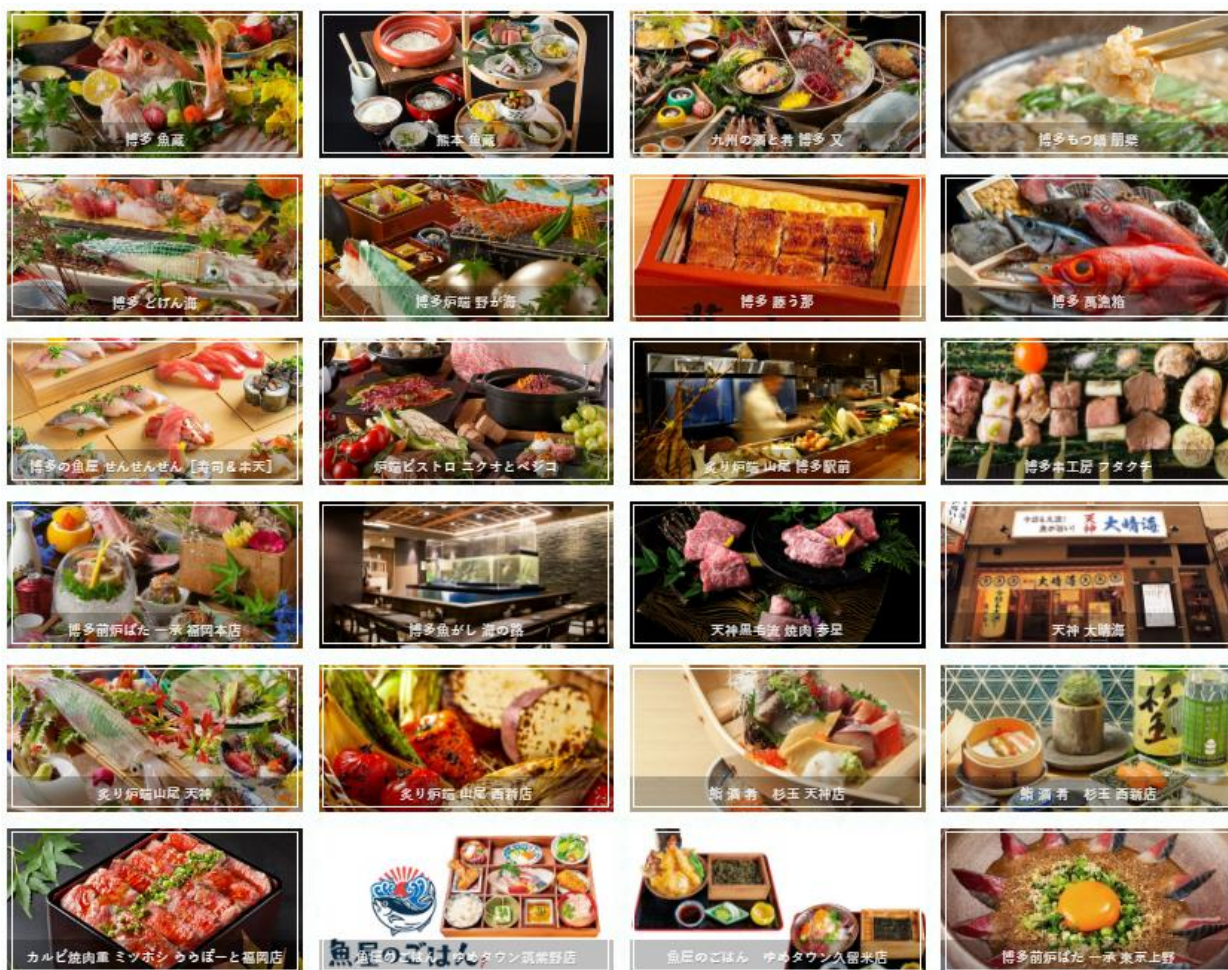
## 事業概要

### 【事業の特長】

ツマミナは、社長である藤吉玲氏が、2000年に開店した1軒の飲食店から始まる。その後、新しいタイプの店舗や新事業、一時は海外での店舗開設などを経て、2018年度には株式会社化し、現在（2024年8月現在）、福岡市都心部を中心に24店舗、従業員（パート・アルバイト含む）約700名以上を抱える企業へと成長するまでに至っている。

ツマミナが展開している店舗は、下に示しているように、その多くが海鮮を中心とする居酒屋といった業態であるが、近年は大型ショッピングモールのテナントにも合う非アルコール業態にも展開している。

### ▼ツマミナの運営店舗(24店舗)



資料)株式会社ツマミナ webサイト(<https://www.tumamina.com/>)

このように、今では、多様な業態の店舗を数多く構え、東京進出も果たし、本格的に海外への展開が視野に入る規模となっているが、第1号店開業から現在までの過程は、紆余曲折・試行錯誤の連続という印象である。

同社が現在に至るまでの歴史には、4つの大きな転機を認めることができる。

1つの転機は、1号店が徐々に軌道に乗り始めた後に開店した2号店での経験である。立地は良かったが、物件(ビル)の環境が悪かったため、当時始まったばかりのwebを集客に活用し、奏功したことが、現在のマーケティングにも繋がっているという。また、単価を上げるために当初から海鮮系メニューを投入したいと考えて採用した料理長と過ごした日々も、多くの従業員を抱えるようになった今に繋がっている。料理長はいわゆる職人気質で料理以外のことは関心がなく、お店を任せることは難しかったことから、「料理長にしかできない仕事があってはならない」と考え、藤吉社長自身が料理長

に弟子入りし営業を継続した。このような、実地で得た複数店舗のオペレーション、マーケティング、経理の知識は、経営者としての礎になっており、藤吉社長は「休みなしで体はきつかったですが、充実していました」と述懐する。

2つめの転機は、売上3億円の壁に阻まれているタイミングで、今の顧問税理士である安倍亮氏との出会いである。経営計画を立てる際、安倍氏から「将来、会社をどうしようと思っているか」と聞かれ、藤吉社長は「もちろん大きくしたい、まずは10億」と答えると、積極的に借り入れして目の前の資金繰りに追われる状態から脱却し、社長としてやるべきことに注力する必要性を説かれたという。無借金経営が良い経営という固定観念があった藤吉社長が、財務に対する知識・考え方を一変させたエピソードである。

3つめは、現在の取締役である大和氏との出会いである。大和氏は店長候補として募集した人材だったが、面接をして瞬間的に本部採用にしたという。藤吉社長は大和氏のことを「私がこうしたいとか、こういうことができないかといったことを、どんどん実現する魔法使いのよう」と評する。

そして、4つめの転機は、売上10億円の壁に阻まれていたタイミングである。大和取締役というパートナーを得て、順調に成長していくが、店舗が増えたことによる種々のトラブル対応などで、藤吉氏、大和氏とも忙殺され、計画が後退している感覚さえあったようである。その際、藤吉社長は自ら解決の糸口を探そうと書物を読み漁り、『藤吉氏と大和氏だけで物事を決めていたマネジメントに限界がある』と答えに辿り着き、より多くの人とともに成長する組織にしなければならないと考え、藤吉社長と大和取締役の下に全ての店舗が文鎮型にぶら下がっている組織を、よりピラミッド型の組織に変えていったという。

そして、現在、2024年6月にVISION2027を策定し、企業方針として、ミッション、ビジョン、バリュー（行動規範）を明確にし、人事評価、社員教育体制を一新し、さらなる成長・拡大を目指しているところである。



## 【経営理念/企業方針】

ツミナの経営理念は企業方針に従い挑戦を続けるベースになる価値観を“経営理念=IKA=Integral Keys to Ascension”と表現されている。したがって、経営理念を知るには、企業方針を読み解く必要がある。

企業方針は、MISSION(社会的使命、存在意義)、VISION(2027年のツミナの姿)、VALUE(3つの大事にする行動や心構え、価値観)からなる。

MISSIONでは、大きく2つの使命・意義が示されている。1つめ(「自然・文化・人を守り育て、新たな価値をつくり、表現します」)も、2つめ(「生産者からお客様まですべての人を笑顔にします」)も表現とアプローチこそ異なるが、いずれも自然から得た食材を、人が手をかけて、顧客に料理だけでなく、幸福感を届けるという人間のウェルビーイングに不可欠な食料供給の一端を担うことが表現されており、後述する社会、経済、環境面での同社のサステナビリティ活動に繋がっているものと評価できる。

## ▼ツミナの経営理念(IKA=Integral Keys to Ascension)

### MISSION 私たちの社会的使命、存在意義

**自然・文化・人を守り育て、  
新たな価値をつくり、表現します。  
生産者からお客様まで、  
すべての人を笑顔にします。**

わたしたちは、自然の恵みをいただいて今日の食を生み出しています。そして食は、人の命を繋ぎ、人の文化を紡いできました。

自然の恵みに感謝の思いを持つこと、地元福岡・博多の文化を尊重し、新たな価値を見出して、最もよい形で伝えます。お客様、飲食業に携わる人が笑顔になるように、1人1人を大切に思う企業であり続けます。

### VISION 2027年のツミナの姿

**九州最強でサイコーの  
飲食企業になる!**

ツミナは生まれ育った九州を愛しています。食の方で地元の魅力を最大限に表現し、豊かな自然や日々尽力されている生産者の方々、食文化を始めとする、九州の個性やその価値を、より良く、より新たな食の魅力でお伝えすることを最上の喜びとし、誇りを持ち九州最強の飲食企業を目指します。

### VALUE 3つの大事にする行動や心構え、価値観

**CHALLENGING**

何よりも能動的に「チャレンジ」すること。その勇気を讃えます。

わたしたちは、社員1人1人が問題意識を持つだけでなく、リスクを恐れず、覚悟と勇気をもって実践する姿勢を大切にしています。ツミナは社員の「挑戦したい」を応援するための制度を設けています。

**EMOTIONAL**

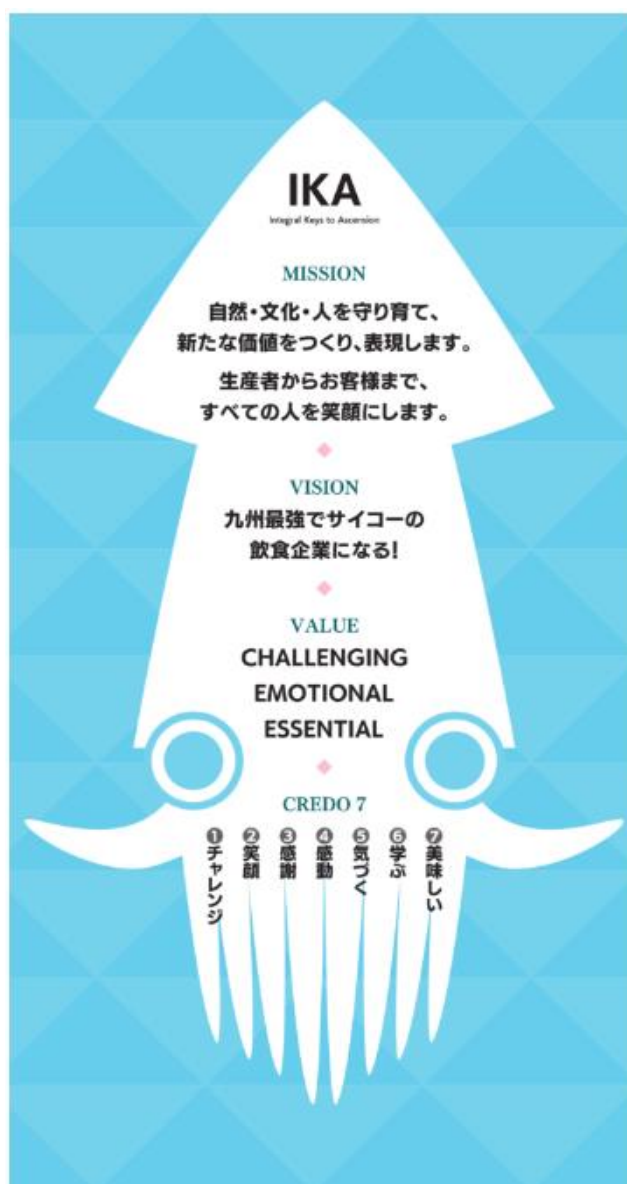
毎日「感動」を与え、毎日「感動」する人は、幸福に包まれます。

わたしたちは、飲食人として、日々自ら、感動の中に身を置きます。ツミナは、様々な学びやコミュニケーションの機会を設け、広い視野と柔らかな心を育む取り組みを行なっています。

**ESSENTIAL**

本質を捉える人、マーケットを感知できる人、未来への想像力を——考える力は人を助けます。

わたしたちは、思考すること、模索すること、試行錯誤を厭わない姿勢を持ち続けます。漫然と日々の業務をこなすのではなく、今求める価値の本質を掴み、未来のために行動する—バカ貯金に励みます。

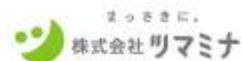


資料)株ツミナwebサイトより

VISIONは文字通り、“サイコー”の飲食企業となることを、シンプルに示すフレーズとなっているが、最高・最強のイメージは、このVISIONの実現によって得られる成果として具体的数値を伴う内容となっており、下記の売上高、営業利益、営業利益率、店舗数を達成した姿である。

▼2027年の姿

3年後・2027年の姿



「VISION 2027」の実現によって得られた成果



- ハイエンド高級業態から日常系・食事業態まで、生産者・産地のストーリーが浮かび、かつ収益性の高い魅力的なヒット業態を連発している!
- 海外出店・海外展開を果たしている!
- 九州最強でサイコーの飲食企業になっている!

資料)㈱ツミミナ提供資料

また、この「3年後・2027年の姿」では明示的ではないものの、従業員に対する待遇面でも“九州最強でサイコーの飲食企業”となっているイメージであるという。その1つの取り組みとして、2023年度から人的資本経営を指向し、飲食業界では我が国初となるISO30414<sup>2</sup>の取得に向けて取り組んでいる。現在は、開示すべきデータ収集基盤や明確なキャリアラダーの設計とそれに合わせた人材育成のプログラム作成に取り組んでいるところである。

#### ▼ISO30414の項目一覧

1. 倫理とコンプライアンス	苦情や懲戒処分の種類と件数 倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合 など
2. コスト	人件費、採用コスト、離職に伴うコスト 総給与に対する特定職の報酬割合 など
3. ダイバーシティ（多様性）	従業員の年齢・性別・障害 経営陣のダイバーシティ
4. リーダーシップ	リーダーシップに対する信頼 管理職一人あたりの部下数 など
5. 組織風土	エンゲージメント／満足度／コミットメント 従業員の定着率
6. 健康・安全・幸福	労災により失われた時間、発生件数・発生率 労災による死者数・死亡率 など
7. 生産性	従業員1人当たりEBIT / 売上 / 利益 人的資本ROI など
8. 採用・異動・退職	採用にかかる平均日数、重要ポストが埋まる迄の時間 内部登用率、内部異動数、離職率、離職の理由 など
9. スキルと能力	人材開発・研修の総費用、研修の参加率 従業員1人あたりの研修受講時間 など
10. 後継者計画	内部継承率、 後継者候補準備率、後継者の継承準備度 など
11. 労働力の可用性	総従業員数、フルタイム当量（FTE）、 臨時の労働力（独立事業主 / 派遣労働者）、欠勤 など

資料)TUNAGU webサイト(<https://biz.tunag.jp/>)

VALUEはいわゆる従業員に求める行動規範である。2つの重要な行動、心構え、価値観が挙げられている。特徴的なのは、ESSENTIAL<物事の本質を探る！>で、物事の本質を見抜くために考えることを進めている点である。今後、企業として拡大していくために、未来を考え、事業・経営方針や戦略をたてる経営企画的な役割や、プロジェクトのリーダーとして客観的な事実に基づいた冷静な判断が必要になる場面もある。そのような思いが、このフレーズに込められている。

<sup>2</sup> 2018年12月に国際標準化機構(ISO)が発表した「人的資本に関する情報開示」に関する人的資本マネジメント規格

## 1. 業界動向

本項では、飲食サービス業を取り巻く外部環境に関する動向および課題の把握を行った。

### 現在も回復途上の飲食サービス業(パブ・居酒屋業態)

最初に飲食サービス業、およびパブ・居酒屋業態の業況からみていきたい。

下図において第三次産業から、飲食サービス業と、飲食サービス業に含まれる「パブ・居酒屋」を取り出して示している。どの業種もコロナによる行動制限が緩和された2022年から徐々に回復しはじめて、すでに個人サービス業平均ではコロナ禍前の水準に達している。また、飲食サービス業全体では、コロナ禍前の9割水準にまで回復しているが、「パブレストラン,居酒屋」の活動指数はコロナ禍前の60~70%水準にまでとどまっている。2023~24年においては、忘年会など宴会需要も回復しつつあるものの、コロナ禍を経て店舗数自体が減少したために指数が低水準にとどまっている面もある。実際、(一社)日本フードサービス協会によると、2023年末の店舗数は2019年比69.0%となっている。

▼飲食サービス業の活動指数

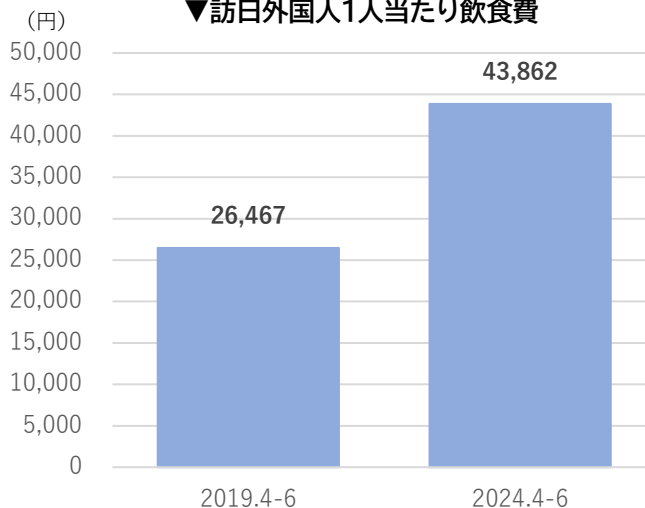


注)季節調整値

資料)経済産業省「第三次産業活動指数」より九州経済調査協会作成

一方、2023年4月から入国規制などの水際対策が終了し、2023年の訪日外国人による旅行消費額は過去最高を記録した。2024年もまた過去最高を更新する可能性が高いが、コロナ禍後における訪日外国人の1人当たり旅行中消費にみる飲食費も、コロナ禍前の2019年から58%増加しており、飲食需要にはインバウンドが多い地域とそうでない地域とで、相当に業況に格差が生じているものと考えられる。

▼訪日外国人1人当たり飲食費



資料)観光庁「訪日外国人消費実態調査」、「インバウンド消費動向調査」より九州経済調査協会作成



### 飲食サービス業の三大費用は人件費、材料費、不動産賃貸料

次に飲食サービス業の売上・費用構成から、事業の特徴をみてみたい。下表では中小企業の全産業平均と飲食サービス業平均の売上・費用、利益構成を示しているが、当然、商品仕入原価・材料費の比率が最も高い。しかし、労務費・人件費の比率もほぼ同水準となっており、飲食サービス業はこの2つの費用の比率(FL比率)をいかにコントロールしていくことが、事業を安定的に継続していく上でのカギとなっている。その他、飲食店を営む上で不可欠なリソースは店舗である。表に示した費用には動産も含まれるが、動産・不動産賃貸料の比率も、全産業平均を大きく上回っている。

したがって、飲食サービス経営の事業継続は、費用に見合う売上拡大は当然のこととして、労働市場や食材調達環境、賃貸不動産のマーケット環境に大きく影響を受ける特徴があるといえる。

#### ▼飲食サービス業の費用、利益の対売上高比率(2022年度決算)

	全産業平均	飲食店
売上高	100.0%	100.0%
売上原価	74.6%	38.6%
うち、商品仕入原価・材料費	<b>49.0%</b>	<b>34.7%</b>
うち、労務費	6.4%	1.7%
売上総利益	25.4%	61.4%
販売費及び一般管理費	22.2%	66.2%
うち、人件費	9.7%	30.2%
うち、動産・不動産賃借料	1.4%	8.2%
(別掲) 労務費・人件費計	<b>16.1%</b>	<b>31.9%</b>
(別掲) 動産・不動産賃貸料計	<b>2.5%</b>	<b>8.7%</b>
営業利益	3.2%	-4.8%

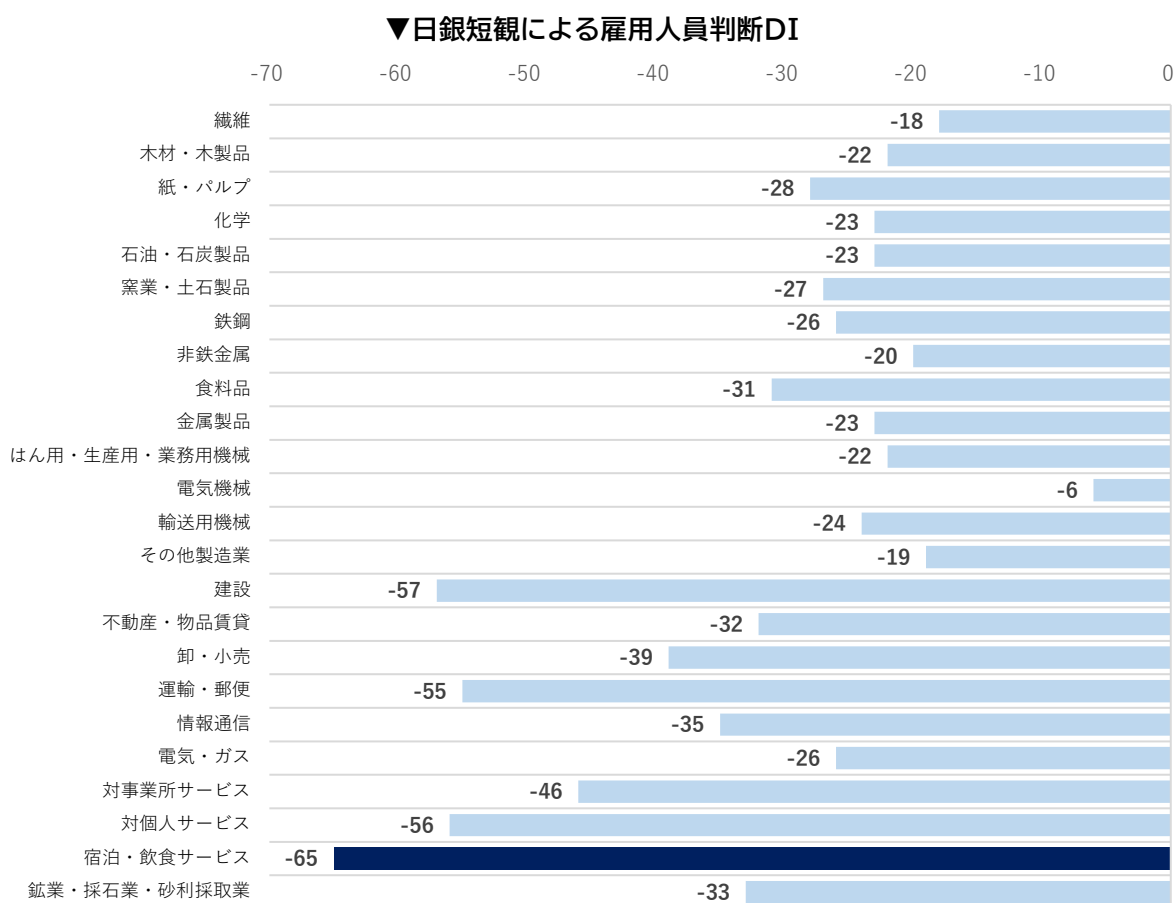
注)対象は法人組織の中小企業  
資料)中小企業庁「中小企業実態基本調査」より九州経済調査協会作成

## 重要課題の1つは深刻な人手不足

飲食サービス業は、売上に対する人件費比率を調整していく必要はあるものの、現在はむしろ、従業員を抑制できる状況になく、むしろ、過去最高レベルの人手不足の状況に陥っている。下図は雇用人員が「過剰」とする企業の割合から「不足」とする割合を引いた値(DI)であるが、飲食サービス業を含む宿泊・飲食サービス業は、他のどの産業より不足感が大きい。つまり、現在は適正な人員を確保する方向で雇用を調整しなければならない局面にある。

これだけ、雇用に対する不足感が大きくなっているのは、1つに離職率が高いことに起因する。そもそも同業界は、時間や曜日、天候、季節等による需要の変動が大きいため、パート・アルバイトを活用して人員調整を行うことからパート・アルバイト比率が高い。その結果、離職率が高くなる側面もあるが、適正水準より少ない人員でオペレーションを余儀なくされるか、店長や副店長等に就く正社員の負荷が増大することで、正社員の離職も増え、店舗をオペレーションできない状態に陥ってしまうリスクもある。実際、正社員に近い雇用期間の期限がない非パート・アルバイトの一般労働者の離職率も、宿泊・飲食サービス業が最も高くなっている<sup>3</sup>。

このような状況から、少なくとも正社員の高い離職率を抑えていくことは、飲食サービス業界の事業継続にとって重要課題だといえる。

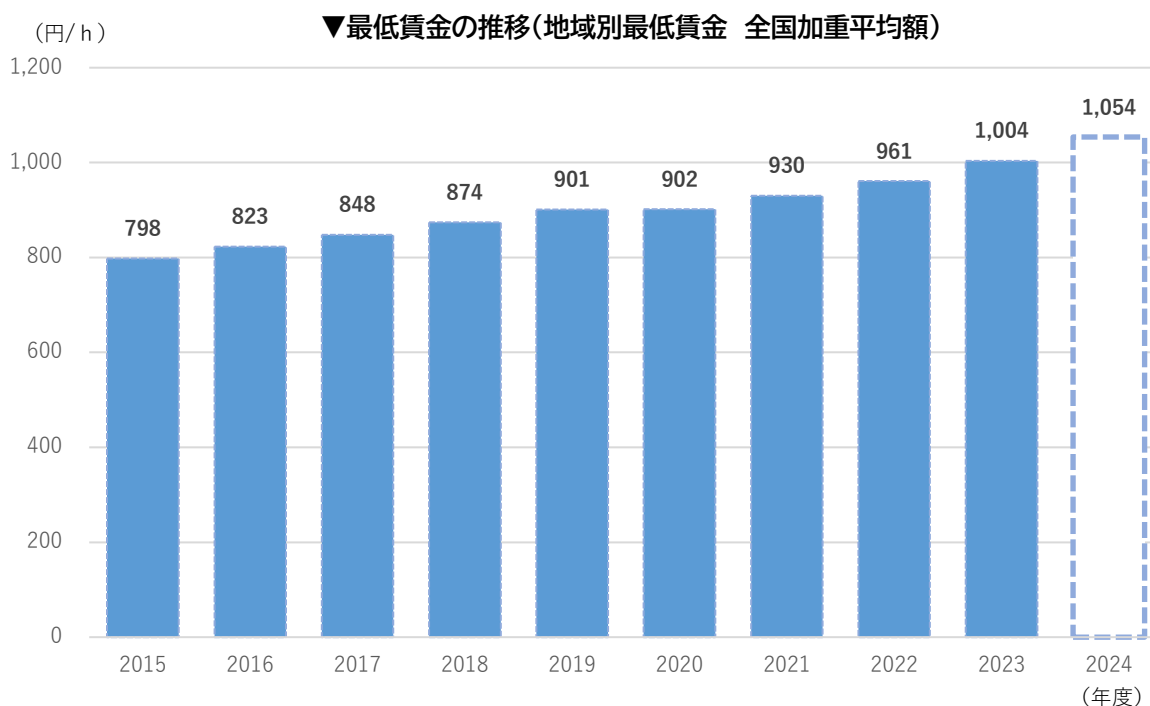


資料)日本銀行「全国企業短期経済観測調査(短観)」より九州経済調査協会作成

<sup>3</sup> 厚生労働省「雇用動向調査」(令和4年)より



このような人手不足の状況で、もちろん、人件費の上昇圧力も高い。すでに最低賃金は過去 10 年間で年率平均 2.8%上昇している。飲食店のように人口密度の高い都市部における営業を前提とする場合、安定的に人員を確保するためには、最低賃金の上昇率以上の条件が求められることは言うまでもない。



注)2024年は各機関報道などからの見込み値  
資料)厚生労働省「地域別最低賃金改定状況」より九州経済調査協会作成

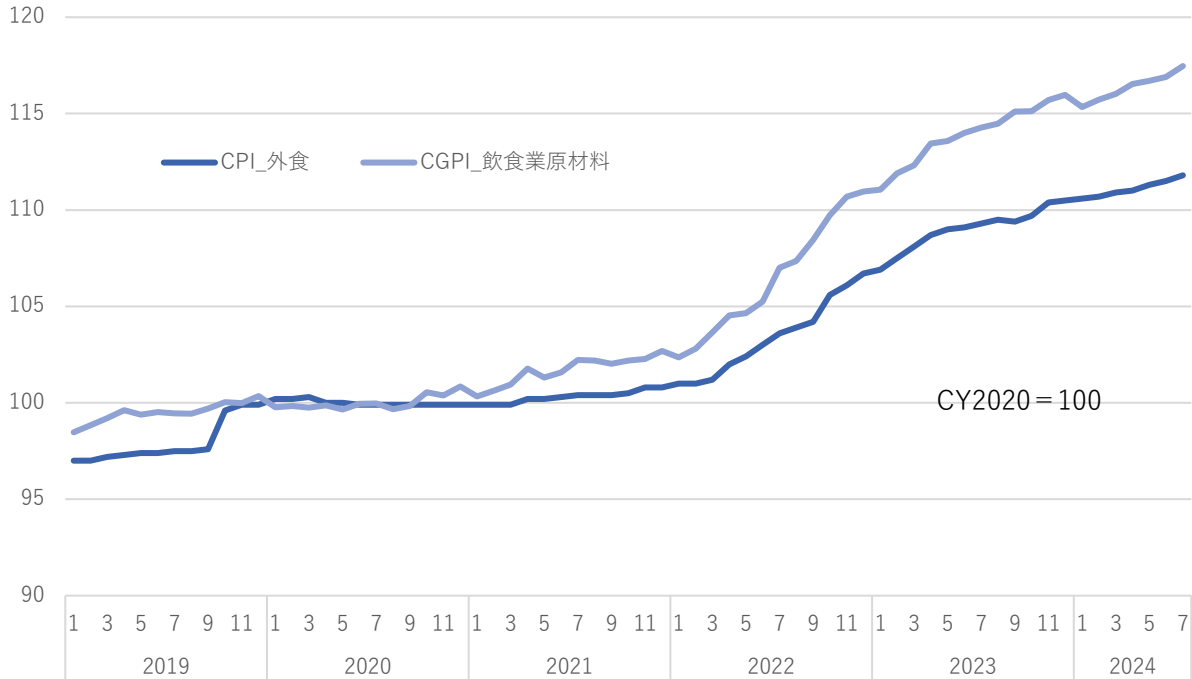
### 重要課題の2つめは食材調達

もう1つの重要課題は、食材の調達である。次頁図に示しているように、外食の消費者物価指数(CPI)と飲食業の食材費の価格変動を示す企業物価指数(CGPI)<sup>4</sup>は、いずれも上昇トレンドにあるが、その上昇ピッチは企業物価指数の方が大きい。つまり、飲食業全般に仕入価格を転嫁できず、人件費の原資にもなる付加価値(粗利)が圧迫されている状況となっている。もちろん、これは、事業の収益性に対するリスクとなるが、食材費が高騰する背景には、世界的な商品価格の上昇や円安による輸入価格の上昇にその要因を求めることが多い。そこで、農林水産省等では、食品産業に対し国内農林水産業との連携を強化するための「サステナブル食品産業モデル実証事業」や、外食産業に対しても「地場産食材マッチング・活用促進実証事業」を通じて、世界経済の変動に対する耐性を備えるための支援をおこなってきた。

しかし、国内における生産基盤も決して盤石ではない。そもそも少子高齢化により農林水産業に従事する生産者が減少しているのに加え、近年、異常気象や自然環境の変化等により農水産品の価格と品質が不安定化している等、我が国における社会、そして地球規模での環境面での変化という大きな問題が背景にもある。

<sup>4</sup> 企業物価指数は企業間で取引される財の価格変動を測定する指数

### ▼飲食業の販売価格(CPI)と仕入価格(CGPI)



注)CGPI 飲食業原材料は農水産物と飲食物品の系列を、飲食業の投入額の割合で加重平均し合成した系列  
資料)日本銀行「企業物価指数」、総務省統計局「消費者物価指数」より九州経済調査協会作成

### 求められる食品ロス対策

食品・飲食業界の事業継続を考える場合、前述のような、直接、売上や利益などに関連する重要課題を想定しなければならないのに加え、業界に対する社会的要請に対応することも無視してはならない。

その点からいえば、2015年の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」において、食料の損失・廃棄の削減目標が設定されたのを契機に、内外で「食品ロスの削減」に対する関心と、大きな排出源の1つとなる外食産業を含む業界に対する対策要請も年々高まってきた。実際、2022年度において、本来食べられるのに捨てられている事業系食品ロス236万tのうち、60万t(25.4%)が外食産業由来だと推計されている。

こうした社会的要請の高まりから、各業界での取り組みがなされた結果、食品リサイクル法の基本方針(2019年7月)、食品ロス削減推進法の基本方針(2020年3月)において設定された『2000年度比(547万トン)で、2030年度までに半減させる(273万トン)』目標は、2022年度において達成されている。しかし、この2022年度における目標達成が、活動量の増加によって瞬間的な現象になってしまわないよう、国は食品リサイクル法に基づく業種別の基準発生原単位の基準値を改めて意識させているところである。(食堂・レストラン(麺類を中心とするものを除く。))は114kg/百万円)

この基準値を下回るよう努力が促されているのは、2017年の食品リサイクル法の改正で食品廃棄物等の発生量や再生利用等の状況について定期報告を義務付けられた100t以上の食品廃棄物等を排出する食品関連事業者が対象である。一方で、は中小・零細企業が多い飲食業界においては対象とならない企業が多いものの、この基準原単位を意識して、次頁表に示した取り組みを推進し、原単位を低減していく必要があることは言うまでもない。

▼食品ロスの発生要因と課題・対策

		主な食品ロスの発生要因	課題・対策の方向
事業系	食品製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○商慣習                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・食品小売業において賞味期限の1/3を超えたものを入荷しない、2/3を超えたものを販売しない</li> <li>・先に入荷したもより前の賞味期限のものを入荷しない</li> </ul> </li> <li>○販売機会の損失を恐れた多量の発注</li> <li>○消費者の過度な鮮度志向や賞味期限の理解不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○商慣習の見直し</li> <li>○需要に見合った販売の推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・小容量・ばら売りの販売</li> <li>・売りきりの工夫</li> </ul> </li> <li>○フードバンクとの連携</li> <li>○消費者への啓発</li> </ul>
	食品卸売業		
	食品小売業		
	外食産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○消費者の食べ残し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○注文受付時の配慮                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・小盛サービスの提供</li> <li>・食べ残しの持ち帰りの提供（消費者の自己責任）</li> </ul> </li> <li>○消費者への啓発</li> </ul>

資料)消費者庁「食品ロス削減関係参考資料」(2022年1月14日版)

## 2. サステナビリティ活動とKPIの設定

### 2-1 社会面での活動とKPI

#### (1) 労働時間短縮への取り組み

前章で述べた通り、飲食サービス業は時間外労働が多く、労働時間は長い。とりわけ近年、飲食業界においては、パート・アルバイトの採用が難しく、店舗の正社員(店長、副店長クラス)への負担が大きくなっている。そのため、正社員は慢性的な超過勤務を強いられることも少なくない。企業によっては月間 300 時間に達するところもあり、同社でもかつては労働時間が 280 時間/月ほどになっている場合もあったが、コロナ禍で客数が大幅に減少した 2021 年度からは労働条件の改善に着手している。

取り組みの1つは、社員間の業務量の平準化である。同社においては 2023 年度実績で正社員平均 222 時間/人(所定内労働時間 177 時間+所定外労働時間平均 45 時間)、最長月でも 233 時間となっているが、同社では、あくまで平均であることに留意している。というのも、業務が属人化し、中には突出して時間外労働が多い社員も散見されるためである。とくに経験豊富な職人気質の社員にこの傾向が強く、こうした特定の社員から業務を切り離していくことが課題となっている。その対応として、1つには注意喚起を怠らないことはもちろん、それでも問題が解消しない場合は、業務が集中している社員を、別の店舗へ異動させることにしている。

また、労働時間を短縮する試みとして、営業時間を短縮した。当然売上は減少するが、利益が変わらないようなラインで実施している。コロナ禍を経て、客数が回復した今でも二次会・三次会需要はコロナ禍前と比べ減少し遅い時間帯の客数が少なくなったため、収益への影響はほとんどみられなかったという。

そして何より、詳細は後述するが、賃金面での待遇改善、スキル向上に向けた体系的な研修制度の充実、キャリアラダーの細分化による達成感の向上など図りつつ、離職を減らして入職者を増やし、適正な社員数、パート・アルバイトを維持することを通じ、労働時間の短縮を進めようとしている。

#### (2) 労働災害発生予防への対する取り組み

飲食業界における労働災害は、製造業や建設業と比べはるかに少ないが、客数が回復していくに伴って全国的に増えている。傾向としては、『一般に危険感受性が十分に高くない若年・未熟練である本年齢層の労働者による「切れ・こすれ」、「高温・低温物との接触」が、本業種における労働災害全体の件数を押し上げる要因となっている』(厚生労働省「令和5年労働災害発生状況の分析等」より)。同社でも少ないながら、3カ年平均 3.3 件の労働災害が発生している。

労働災害が増えるような労働環境では、従業員のエンゲージメントが低下し、離職を増やす恐れがあるほか、労働災害により負ったケガなどの治療期間中、同社にとって貴重なリソースである人的資本が棄損することに他ならない。このような同社の課題認識は、『労働災害によって失われた時間』を把握し、開示しようとする取り組みにおいても伺うことができる。

このように労働衛生面に対して経営陣自身が強い意識を持ち、2024 年度中に役員自ら「安全衛生推進者養成講習」を受講する予定となっている。加えて、後述する「ツマミナ育成 boost プラン」に沿った体系化された社内研修プログラムにおける履修科目「リスクマネジメント」の中に労働衛生分野の内容を組み込む予定である。社内研修では、ヒヤリ・ハット事例の報告、ヒヤリ・ハット予防に向けたグループワークと成果発表、人事・総務担当役員による講評という構成を検討している。

#### (3) 多様な人材が活躍する包摂的な職場づくりへの取り組み

飲食業界は、雇用形態はもちろん、性別、国籍、年齢など多種多様な人材が働いている。性別や国籍、年齢だけでなく、今後、人材の定着を図りつつ、社歴を重ねていくことになれば、従業員のライフステージも多様化していくであろう。

同社における従業員のダイバーシティをみていくと、まず性別では、パート・アルバイト含む社員全体で男性:女性=51:49 となっており、ほぼジェンダー平等の状態となっている。また、外国人の人材はパート・アルバイト含め、2023 年度末で 114 名在籍している。注目すべきは外国人正社員が急激に増加している点で、2022 年度から 2023 年度にかけて、8名から 37 名へ増加している。なかには副店長/副料理長等、リーダークラスはもちろん、料理長や店長といったマネジメントクラスの外国人社

員も誕生している。同社では、外国人を雇用してきた実績が長く、先輩の外国人従業員が新人の外国人従業員の“相棒”となって教育する伝統が、外国人の働きやすさに作用しているという。また、コミュニケーションを要する場面が多いため、日本語を覚えるスピードも速いという。

年齢ごとにみても、正社員は20～60代の社員までバラエティに富んでいるが、パート・アルバイトを含めると10代から70代まで幅広い。もちろん、出産・育児に直面する社員も少しずつ増えている。正社員の育児・介護休業法に則った育児休業取得実績はもちろん、復帰を前提にしたパート・アルバイトの育児休業取得実績も多い。復帰後は、店舗勤務ではなくオフィスワークに配置転換するなどし、正社員やパート・アルバイト分け隔てなく子育て中の従業員へ配慮した人員配置を行ってきた。加えて、同社におけるトピックとしては、厚生労働省の子育てパパ支援助成金に則った男性社員の休業取得が相次いでいる点にある。このように育児を経ても働き続ける従業員もまた、雇用形態や性別、国籍の多様性に富んでいる。

高齢者についても、経験豊富な元料理人の高齢者を活用するため、厨房に立って、高い調理技術を活かす短時間勤務の職域を開発している。傍らで経験豊富なプロの料理人の所作を見るだけでも、若い料理人への技術の承継にも繋がるのはもちろん、高齢者向きの雇用を作り続け、継続的に高齢者の雇用創出に努めていることから、福岡労働局(ハローワーク)からの信頼も厚く、ハローワークのシニア向け就業イベント等で連携することも多い。

このように、同社は、長らく性別、年齢、国籍を問わず多様な人材が働く包摂的な職場となっているが、女性に関していえば、正社員に限ると29%(いずれも2023年度)となっている。全国の飲食サービス平均はパート・アルバイトを含めた従業者平均で63%、正社員では34%となっており、同社の女性比率がわずかに低い程度である。ただ、女性の管理職比率は16.9%となっており、宿泊・飲食サービス業の係長以上をベンチマーク(24.4%)とした場合、若干見劣りしている。今後は、社員の比率と同程度にまで女性管理職を増やしていくことで、さらに多様な人材が働きやすい職場を創っていくと考えている。

#### (4) 安心安全な食糧・食事の提供に対する取り組み

同社の本業である飲食業、とくに社交の場を伴う同社業態の営業は、栄養を満たすのみならず、“アクティブで健康的な生活”にも資する。とくに、コロナ禍を経て、浅い時間帯での利用が増え、深い時間帯での利用が減っている点からも、より健康的な利用が増えていると思われる。

ただし、このような人々に社交を通じた潤いを与える場も、安心安全な料理の提供が前提である。法定(食品衛生法 第48条)の食品衛生管理者の配置はもちろんのこと、詳細は後述するが、店舗ごとの食品衛生管理を強化するため、食品衛生に対して高い知識と意識の具備が求められる調理師免許保有者を全店舗に配置する取り組みを進める予定である。

また、同社の店舗の多くでアルコール飲料を提供しているが、20歳未満の飲酒や顧客の過剰飲酒を防ぐため、オーダーが続く場合には悪酔い防止、脱水防止のため、必ずチェイサーも提供するように徹底している。また、各店舗には国税庁告示「二十歳未満の者の飲酒防止に関する表示基準」に則った表示を行っているほか、店舗でアルコール飲料を提供する際には顧客が20歳未満の可能性がある場合は、身分証明書の提示を求める等の年齢確認の実施を徹底している。


その他、同社では安心安全な食材の生産も行っている。他居酒屋チェーンから譲り受けた平飼いの養鶏事業を営んでおり、従業員の研修の場としても活用している。なお、「アニマルウェルフェア(Animal Welfare・家畜福祉)」の潮流から、欧州を中心に家畜のケージ飼育を禁止しようと法整備が進む中で、欧州の大手ラグジュアリーホテルが使用する卵に選ばれている。貴重な平飼いによる卵への引き合いは多く、自社店舗での利用より外販を優先するようにし、当初赤字であった養鶏事業の黒字化も果たしている。

▼ツマミナが経営する上田養鶏場





資料)上田養鶏場webサイト(<https://uedayokeijo.com/>)

社会面のKPI

インパクトリーダーとの関連性	健康および安全性
インパクトの別	健康および安全性:ネガティブ・インパクトの抑制
テーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 正社員の平均労働時間の短縮</li> <li>• 働きやすい職場づくりによるエンゲージメント向上</li> <li>• 労働災害の発生防止</li> </ul>
取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 定着率向上と新規採用による従業員規模の適正化</li> <li>• 労務管理ツールの活用</li> <li>• 全社員を対象とする社内研修カリキュラム「リスクマネジメント」の必修化</li> </ul>
SDGs との関連性	<p>8.5 2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する。</p> <p>8.8 移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、全ての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進する。</p> 
KPI(指標と目標)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2028年度までにすべての正社員の月間平均労働時間を240時間以内とする。 (2024年8月実績で260時間が1名、250時間台が5名)</li> <li>• 2028年度の従業員数に対する年間平均労働災害発生率(通勤時事故を除く)を、2023年度発生件数から半減させる。(2023年度 0.6%)</li> </ul>



インパクトリーダーとの関連性	ジェンダー平等
インパクトの別	ネガティブ・インパクトの抑制
テーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率の向上</li> </ul>
取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>男女年齢分け隔てなく実施する社内研修の強化による機会均等化</li> </ul>
SDGs との関連性	<p>4.3 2030年までに、全ての人々が男女の区別なく、手の届く質の高い技術教育・職業教育及び大学を含む高等教育への平等なアクセスを得られるようにする。</p>  <p>5.1 あらゆる場所における全ての女性及び女子に対するあらゆる形態の差別を撤廃する。</p>  <p>5.5 政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保する。</p>
KPI(指標と目標)	<p>2028年度の女性の管理職比率(副調理長・副店長以上=係長以上)を、2028年度時点の宿泊・飲食サービス業全国平均並み※とする。 (2024年8月時点 16.9%)</p> <p>※内閣府「雇用機会均等調査」による</p>

## 2-2 社会・経済面での活動とKPI

### (1) 社内教育体制強化への取り組み

繰り返しになるが、同社では、人的資本強化の一環として、「ツミナ育成 boost プラン」を策定し、2024 年度中を目途に実施・遂行する予定である。本プランに沿った社内研修は、具体的には、初級と上級向けプログラムに分かれており、それぞれの研修対象者に対し、①理念・ビジョン、②数値管理、③販促、④組織づくり、⑤ステップアップ、⑥リスクマネジメント、⑦産地・生産者の理解というカリキュラムを用意する。また、研修のカリキュラムに対応した和食調理に不可欠な活魚調理技術を含む社内検定制度を設け、研修によるスキルアップを実感できる体系とする予定である。「研修を受けることでどうなるか/何ができるようになるか(ゴールイメージ)を強く見せる」ことを重視しており、社員にキャリアラダーとラダーを上げるために必要なスキルとその道筋を意識させ、エンゲージメント向上はもちろん、結果的に労働生産性向上を企図する内容になっているものと評価できる。

さらに特徴的なのは講師を外部から招へいするのではなく、社内で調達する点にある。この方針には、受講する社員はより自分ごととして捉えられ、教える側の社員も人に伝える技術や学び直しの機会になるという、経験にもとづく社長の確信が反映されている。

さらに、同社は講習受講や資格・免許取得を推奨していくこととしている。飲食業界で必須である防火管理責任者と食品衛生責任の講習受講への支援はもちろんのこと、これまで社として免許取得を推奨していなかった調理師免許についても、中途採用した調理師免許を持つ料理人の衛生管理面に対する意識の高さに接したことを機に、料理技術はもちろん、調理師免許の必須科目である「公衆衛生学」「食品衛生学」や「食文化概論」に対する理解と知識涵養のため、免許取得にかかる費用の助成を行う予定である。

### (2) 企業成長に向けた雇用拡大への取り組み

飲食業界は一般的に離職率が高い業界である。一方で同社は、今後、雇用と店舗を拡大し、2027 年度の売上を、直近 2023 年度の約2倍にするという野心的な目標を掲げている。したがって、労働力不足が同社のサステナビリティ経営にとって最も大きなリスク要因と捉えている。一方で、労働力不足の問題は、業界全体が抱える課題でもあることから、良質な雇用を創出できれば、離職率を抑え、さらに採用希望者を増やすチャンスにもなると捉えている。

以上の認識のもと、働きやすい職場環境づくりを重視していることを内外に発信し、雇用を拡大していくため、飲食業界では日本初となる ISO30414(人的資本に関する情報開示のガイドライン)の取得を目指している。すでに 2022 年度よりクラウド労務管理ツールを用いて、人的資本に関する労務・人事関連のデータはもとより、年に1回、全従業員に対して、仕事や上司、仕事の負担感や満足感などエンゲージメントと関連する 12 項目について 10 段階評価させるアンケートを実施するなど、従業員のエンゲージメントを事前にチェックし、対応する体制・システムを整備した(P19 の表、図参照)。

現段階で、この取り組みに着手して2年程度であるため、成果を評価するのは困難だが、2022 年度から 2023 年度にかけて、エンゲージメントスコアは向上し、わずかながら正社員の離職率も低下している。今後も、前述した労働時間の短縮、労働災害発生予防や、後述するツミナ育成 BOOST プランによる社内研修の強化、企業成長に伴う賃金向上等によって、エンゲージメントスコア向上を図り、新規雇用の拡大と現社員の定着率を高める取り組みを推進していく予定である。

▼ツマミナ育成BOOSTプログラムの研修カリキュラム案(2024年8月末現在)

		《初級》～S2以上社員は必修 14:30～16:30 (休憩10分)		《上級》～店長・料理長以上は必修 14:30～16:30 (休憩10分)		
		実施月イメージ		実施月イメージ		
▼ツマカレ マストな知識のインプット	理念・ビジョン	<b>プログラム名：『ツマミナスピリット（初級）』</b> ゴール：社長・会社の経営理念を身近に感じ、自分自身に近いものとして再認識する ①経営理念・経営計画の説明（10分） ②経営理念ワーク（40分） ～対お客様・対従業員・仕事時・プライベート、それぞれにおいて経営理念に沿った行動とは？ ③ツマミナスピリット（社長問答）（60分） ～事前に考えてきた質問・聞いてみたいこと等を一人づつ社長に問いかける	5月	<b>プログラム名：『ツマミナスピリット（上級）』</b> ゴール：社長の考え・経営理念を、自分の言葉に変換してメンバーに伝えられるようになる ①経営理念・経営計画の説明（10分） ②経営理念ワーク（40分） ～経営理念を浸透することが何故大事か、どうやってメンバーに理念を浸透させるのか？ ③ツマミナスピリット（社長問答）（60分） ～事前に考えてきた質問・聞いてみたいこと等を一人づつ社長に問いかける	1月	
	数値管理	<b>プログラム名：『飲食店の数値管理（初級）』</b> ゴール：飲食店のPL構造や売上構成と、金銭管理の実践がわかる ・PLの構成比初歩的な理解 ・売上UP・コストダウンの方法 ※例：利益の種類、FL比率、売上＝客数×客単価の展開 ・金銭管理・店舗での会計業務（レジ締め原則など）	6月	<b>プログラム名：『飲食店の数値管理（上級）』</b> ゴール：数値管理上の問題解決策を立案するための考え方がわかる ・PLの構成比発展的な理解 ・売上UP・コストダウンの方法 ※例：営業の数値を3ヶ月間で改善するケーススタディなど ・金銭管理・店舗での会計業務（上級編）	2月	
	販促	<b>プログラム名：『マーケティング・販促（初級）』</b> ゴール：お客様視点でのマーケティング的思考方を理解する ①マーケティングの基本的な考え方（60分程度） ～コンセプト→集客（知ってもらい、来てもらう）ワーク →戦術・販促手段の理解 ②マーケティング実践編（30分程度） ～マーケ視点での商品設計ワーク →市場・ターゲット・価格戦略等（3C） ③インバウンド（20分程度） ～インバウンドに関係する業務の理解 →初級のインバウンド対応ロープレ	1月・9月	<b>プログラム名：『マーケティング・販促（上級）』</b> ゴール：マーケティングの発想を活用して販促活動実践をうまくやる方法を理解する ①マーケティング作戦立案ワーク（60分程度） ～コンセプト→集客（知ってもらい、来てもらう）ワーク →強みはどこ？どうやって実行する？ ②マーケティング実践編（30分程度） ～マーケ視点での商品設計ワーク →市場・ターゲット・価格戦略等（3C） ③インバウンド（20分程度） ～インバウンドに関係する業務の理解 →現場対応向上のためのワーク等	1月・9月	
	づくり	<b>プログラム名：『（未定）』</b> ゴール： ・コーチングなど（外部）	2月	<b>プログラム名：『（未定）』</b> ゴール： ・リーダーシップ研修（外部）	6月	
	ステップ	<b>プログラム名：『店長／料理長への道』</b> ゴール：どんな視野を持ちどんな考え・行動をすれば店長／料理長になれるのか理解する ・店長／料理長の業務とはなにか ・店長／料理長業務の中身を知る ・サービス/キッチンそれぞれのステップアップの肝 ・管理業務やチームビルディングにおける肝 ・どうすればなるか？（ワーク）	10月	<b>プログラム名：『マネージャーへの道』</b> ゴール：どんな視野を持ちどんな考え・行動をすればマネージャーになれるのか理解する ・マネージャの業務とはなにか ・マネージャ業務の中身を知る ・サービス/キッチンそれぞれのステップアップの肝 ・管理業務やチームビルディングにおける肝 ・どうすればなるか？（ワーク）	5月	
	リスクマネジメント	<b>プログラム名：『リスクマネジメント（初級）』</b> ゴール：リスクマネジメントに関する全般的な知識を得て、基本的な対応が出来るようになる ①消防・防災の基礎知識（30分） →VTR～防災・消火・避難ケーススタディ ②労働衛生（労働時間管理・ハラスメント）（15分） →小テスト→解説 ③衛生の基礎知識（30分） →VTR～手洗い・食中毒菌・予防策 ④トラブル対応ケーススタディ（初級）初期対応編（35分） →ワインごぼし・食中毒疑い・等々	5月	<b>プログラム名：『リスクマネジメント（上級）』</b> ゴール：リスクマネジメントに関して、責任者としてとるべき対応を理解し有事の対応力を得る ①消防・防災の基礎知識（30分） →VTR～防災・消火・避難ケーススタディ（責任者目線） ②労働衛生（労働時間管理・ハラスメント）（15分） →小テスト→解説（責任者目線） ③衛生の基礎知識（30分） →VTR～手洗い・食中毒菌・予防策（責任者目線） ④トラブル対応ケーススタディ（上級）初期対応編（35分） →難トラブル・難クレーム（責任者目線）	11月	
	生産者の理解	<b>プログラム名：『（未定）』</b> ゴール：生産者・産地に触れてリスペクトを育むと同時に、インスピレーションを得る。 ・うみやま合宿 ・糸島・野北漁港研究 ・産地視察	未定	<b>プログラム名：『（未定）』</b> ゴール：生産者・産地に触れてリスペクトを育むと同時に、インスピレーションを得る。 ・うみやま合宿 ・糸島・野北漁港研究 ・産地視察	未定	
	▼社内検定	調理	○〇検定（例：ベーシック活魚3種） ○〇検定（例：ベーシック調理3種・A） ○〇検定（例：ベーシック調理3種・B）	3ヶ月に1回 受験機会	○〇検定（例：上級活魚3種） ○〇検定（例：上級調理3種） ○〇検定（例：寿司検定）	3ヶ月に1回 受験機会
		サービス	○〇検定（例：サービス実践・初級）		○〇検定（例：サービス実践・上級）	
		店舗管理	○〇検定（例：店舗管理技能・初級）		○〇検定（例：店舗管理技能・上級）	
販促			WEBマーケティング検定（検討中） インバウンド対応検定（まずは重点店舗のみ）			
法定				防火管理責任者 食品衛生責任者（料理長）		

資料)ツマミナ(株)提供

### ▼ツミナのエンゲージメントスコア(全社員)

	2022年	2023年
仕事の負担	7.69	7.78
職務	7.59	7.96
成長の機会	7.62	7.97
上司	7.75	8.09
同僚	7.65	7.98
承認と報酬	7.26	7.74
人事評価	6.87	7.43
文化	7.32	7.86
経営層との信頼関係	7.66	8.18
アウトカム	7.04	7.75
離職意思	6.58	6.80
心身の健康	7.32	7.63
<b>合計</b>	<b>7.46</b>	<b>7.85</b>

資料)㈱ツミナ提供資料

### ▼エンゲージメント評価回答の様子



資料)SmartHR社 【SmartHR導入事例:飲食業】  
株式会社ツミナの動画より

### (3)企業成長と賃金向上への取り組み

以上の人材育成への投資は、規模拡大、利益成長が目的でもあり、その実現の必要条件でもある。実際、同社では2027年度を目標年次として、「九州最強でサイコーの飲食企業になる！」をVISIONに、2027年度末50店舗(2024.8現在24店舗)、2023年度売上25.5億円から、ほぼ2倍の50億円へ拡大する具体的な数値目標を掲げている。また、売上とともに営業利益の目標5億円、営業利益率10%を目指し、飲食業界において突出した高収益企業を目指している。この実現には、店舗数を拡大する必要があるため、今後は福岡市以外のマーケットを目指す。すでに進出した東京での店舗を拡大するとともに、日系デベロッパーのSCと随伴進出する格好でタイに出店するのを機に、海外店舗も増やしていく予定である。

一方で、“最強でサイコー”は次頁図に示す“クオリティや心”と明記されているが、藤吉社長は、待遇面でも“最強でサイコー”な企業を目指すことも強調している。新規雇用と定着率の向上で従業員を増やしていきながら、仲間になった社員それぞれが前述の研修で得た知識を活かし、売上原価のコントロールや需要見込みに併せたシフト編成、すでに一部店舗で導入しているセルフオーダーシステムによる効率的な接客オペレーションを実現できれば、従業員の増員と賃上げを実現しつつ、人的資本投資による成果指標である人的資本ROI(営業利益/人的資本コスト)を高めていくことも可能であろう。

このような考え方で、同社では、2028年度まで正社員1人当たり給与、およびパート・アルバイトの時給単価の年率3.2%アップ(2024年度から2028年度までの5年間で17.1%アップ)を目指すKPIを設定した。併せて、前述の雇用拡大、社内研修強化、賃上げという一連の人的資本投資のリターンも重視するために、人的資本ROIを、コロナ禍前の2018年度における資本金10億円以上の飲食サービス業平均17.2%<sup>5</sup>へ引き上げる。

<sup>5</sup> 経済産業省「企業活動基本調査」より算定

## 社会・経済面の KPI

インパクトレーダーとの関連性	健康および安全性、教育、文化と伝統、社会的保護
インパクトの別	教育、文化と伝統: ポジティブ・インパクトの増大 健康および安全性、社会的保護: ネガティブ・インパクトの抑制
テーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内研修制度の充実による人材育成</li> <li>・「和食文化の理解促進と継承」を含む研修プログラムの実施</li> <li>・職場の衛生管理/和食文化継承意識醸成に繋がる調理師免許保有者の育成</li> </ul>
取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ツマミナ育成boostプランによる社内研修プログラム策定・実施</li> <li>・社内研修履修による検定制度創設</li> <li>・調理師資格・免許取得に要する費用補助</li> </ul>
SDGs との関連性	<p>4.3 2030年までに、全ての人々が男女の区別なく、手の届く質の高い技術教育・職業教育及び大学を含む高等教育への平等なアクセスを得られるようにする。</p> <p>4.4 2030年までに、技術的・職業的スキルなど、雇用、働きがいのある人間らしい仕事および起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。</p>  <p>11.4 世界の文化遺産及び自然遺産の保護・保全の努力を強化する。</p> 
KPI(指標と目標)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ツマミナ育成BOOSTプランによる社内研修プログラムを2024年度中(翌年6月末)までに本格開始し、2028年度までにすべての正社員が履修済の状態とする。</li> <li>・ツマミナ育成BOOSTプランに沿った社内研修プログラムの成果として各検定の修了者数を下記の通りとする。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・活魚検定・上級 7名</li> <li>・活魚検定・初級 10名</li> <li>・サービス検定・上級 7名</li> <li>・サービス検定・初級 15名</li> <li>・寿司検定 5名</li> <li>・マーケティング検定 7名</li> <li>・インバウンド対応検定 5名</li> <li>・店舗管理業務検定 15名</li> </ul> </li> <li>・2024年度中に調理師免許の資格取得にかかる費用助成制度を設け、2028年度までに1店舗1調理師免許保有者の体制をつくる</li> </ul>

インパクトレーダーとの関連性	健康および安全性、雇用、賃金
インパクトの別	健康および安全性:ネガティブ・インパクトの抑制 雇用、賃金:ポジティブ・インパクトの増大
テーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業成長に向けた従業員数の拡大</li> <li>・1人当たり賃金水準の引き上げ</li> </ul>
取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人的資本情報の開示</li> <li>・エンゲージメントスコアのモニタリング、対応</li> <li>・人件費増を担保する収益力の向上</li> </ul>
SDGs との関連性	<p>4.4 2030年までに、技術的・職業的スキルなど、雇用、働きがいのある人間らしい仕事および起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。</p>  <p>8.5 2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する。</p> 
KPI(指標と目標)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2028年度までに従業員を950名まで拡大する。(2023年度末 674名)</li> <li>・上記の従業員数拡大を実現するため、2028年度までに正社員離職率を15.1%以下にする。 ※離職率=期間中の正社員離職者数/当年度期首の正社員数 ※離職率15.1%は福岡県全規模全業種常用労働者の平均値</li> <li>・上記の離職率低減を実現するため、2028年度までにエンゲージメントスコア8点以上にする。(2023年度7.85点)</li> <li>・上記の従業員数拡大、離職率低減、エンゲージメントスコア向上を実現するため、2024~2028年度の従業員1人当たり人件費アップ率を毎年3.2%とする。(2028年度/2024年度 5年率17.1%)</li> <li>・2028年度までに人的資本ROIを17.9%※超とする。(2023年度は-4.4%) ※17.9%はコロナ禍前となる2018年度の資本金10億円以上飲食サービス業企業の平均</li> </ul>



## 2-3 経済面での活動とKPI

### (1) 海外展開への取り組み


同社の一貫した人的資本への投資は、企業としての利益・付加価値成長が前提となるのはもちろんである。VISION2027に沿って、2027年度向けに同社では売上を50億円(2023年度実績25.5億円)、営業利益を5億円(2023年度実績8.1百万円)、そして、その実現のために店舗数を50店舗(2024年8月末現在24店舗)まで拡大する予定である。その1つの手段として、2024年度から本格的に海外での店舗展開を進めている。すでに、大手デベロッパーが台湾で開発するショッピングセンターのフードコートに入居する形態で出店する予定である。

同社では、併せて海外のマーケット情報収集など行いながら、主力業態である日本食レストランの出店も検討している。どの程度の客単価を想定するかで、店舗のコンセプトも異なってくることから、競合状態や現地市場の料金負担力など調査しながら、具体化させていく予定である。

### (2) 企業成長による取引拡大・直接調達による「零細・中小企業の繁栄」への貢献

前述の通り、同社では「自然・文化・人を守り育て、新たな価値をつくり、表現します。生産者からお客様まで、すべての人を笑顔にします」を企業方針とし、食材調達先についてもとりわけ同社の主力メニューに使われることが多い魚介類については直接、生産者から調達しているものが多い。実際、同社では食材の調達先として37社・者と取引しているが、そのうち16社・者は生産者である。そしていずれも長期固定的な顧客であり、利ザヤ目当てのスポット的な調達活動とは一線を画している。

このような調達方針は、前述のVISION2027にある3つのVALUE(行動指針)の1つ『本質を見る目を養い、本物の生きる力を育む』取り組みの一例として産地・生産者視察が挙げられているほか、前述のツマミナ育成 BOOST プログラムの研修カリキュラムに、『産地・生産者の理解』を促すプログラムとして落とし込まれている。こうした取り組みは、社員全員が産地・生産者への理解をさらに深め、社として生産者と持続可能な共存共栄関係を構築したいという思いが込められていると評価できる。

インパクトリーダーとの関連性	セクターの多様化
インパクトの別	ポジティブ・インパクトの増大
テーマ	域外進出による企業成長
取組内容	東京都、およびアジアを中心とする海外における店舗開発
SDGs との関連性	<p>8.2 高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上およびイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。</p> 
KPI(指標と目標)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2028年度末までに海外に3店舗を展開する。</li> <li>2024年度中にフードコートテナント業態による進出</li> <li>2025～26年度 海外マーケット/物件調査</li> <li>2027～28年度 同社の国内における標準店舗フォーマット業態である日本食レストランを2店舗開設</li> <li>計 2028年度までに海外に3店舗</li> </ul>

## 2-4 環境面での活動とKPI

### (1)水産資源管理保全への取り組み

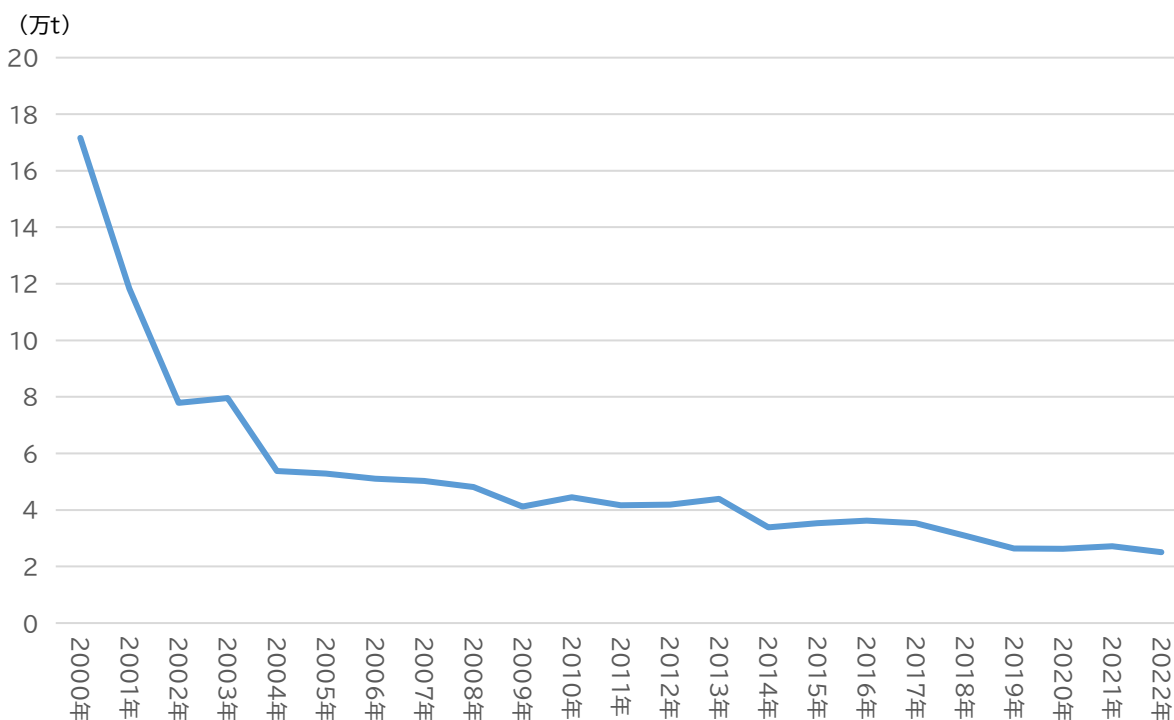
インタビューにおいて同社の長期的な継続可能性へのリスクを尋ねたところ、1つは人材確保であった。この点に対してはリスクという意識ではなく、チャンスと捉え、人事・労務面での改善に取り組んでいることは、先に紹介した通りである。

しかし、2つめにリスクとして挙げた食材調達の持続可能性については、社長曰く「リスクしかない」という重要課題として認識されている。食材のうち、野菜については、品薄や価格が高騰していたりする場合には、普段使っている野菜から別の野菜に代替するなどして対応することができる。肉は相場の動きが激しいものの、比較的安定的に調達できるという。しかし、問題は魚介で、とくにイカは、博多の居酒屋では(透明な)イカのお造りが主力メニューとなっていることが多い。そして、同社がいかに重要な食材として認識しているかは、イカ(IKA)になぞらえた企業理念(IKA=Integral Keys to Accension 上昇への不可欠なカギ)や、社員による社内業務改善活動を促すポイント制度の名称(iCard)とカードのデザインからも伺える。

そして今、このイカの漁獲量が大きく減少している。漁獲量が減少している理由は、1つに、イカの産卵場となっている藻場が消失する”磯焼け”問題がある。さらに資源自体が減っている状況にあって、漁に行っても獲れないため、漁師は漁を止め、さらに漁獲量が減るといった悪循環に陥っている。

現在までイカは養殖が難しく、我々が口にするイカは100%天然であるため、今のところ、イカの資源を再生していくしか、当事業リスクを回避する術はない。そのため、このような重要課題に対し、同社でも何らかの取り組みをすべく、同社店舗で提供する「イカのお造り」1品につき19円(“いい九州を!”というメッセージを込めた金額)を、沿岸部の藻場再生に取り組む団体への支援に廻す寄付つきメニューを開発する予定である。このような取り組みは同社のみならず、広く顧客へ藻場消失という問題を知ってもらえる機会になる点や、エンカル消費需要の受け皿になって同社の売上拡大にも資するという点において、高く評価しうる取り組みである。

▼その他いか類の漁獲量の推移



注)「その他いか類」とは、「こういか類」、「するめいか」、「あかいか」以外のイカ。お造りで出されるイカはほとんどがヤリイカかアオリイカのため、その他いか類のデータにしている




資料)農林水産省「海面漁業生産統計調査」より九州経済調査協会作成


## (2)リサイクル・廃棄物減量化への取り組み

1.で述べた通り、食品ロスの問題は、外食産業においても解決すべき社会課題である。同社では賞味期限切れで廃棄を余儀なくされるものや、食べ残しによるロスはさほど多くないというが、有限会社ハリオスが実施している廃用油回収リサイクルプロジェクトに参画し、これまで(2023年8月~2024年7月)に店舗から発生する9,863kgの食用油のリサイクルに協力する取り組みを実施している。

また、それ以外の食品廃棄物については、指定の産業廃棄物業者へ依頼し、マニフェストなどにより適正に処理されていることを確認したが、同社では食品ロス(廃棄物減量化)の問題に対し、より積極的に関与するため、普段から行っている食材を有効活用できるメニュー開発などの取り組みや、福岡県や福岡市が推進している食品ロス削減運動に従い、料理提供量の調整、持ち帰りへの対応、食品ロスを削減する独自の取り組みなど実施する予定である。

### 環境面のKPI

インパクトレーダーとの関連性	水域、生物種、生息地
インパクトの別	ポジティブ・インパクトの増大
テーマ	食材調達を脅かす水産資源の保全・再生
取り組み内容	イカや多様な生物の産卵場、生息地となる藻場の保護・再生活動への支援
SDGsとの関連性	<p>2.3 2030年までに、土地、その他の生産資源や、投入財、知識、金融サービス、市場及び高付加価値化や非農業雇用の機会への確実かつ平等なアクセスの確保などを通じて、女性、先住民、家族農家、牧畜民及び漁業者をはじめとする小規模食料生産者の農業生産性及び所得を倍増させる。</p>  <p>12.2 2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する</p> <p>12.8 2030年までに、人々があらゆる場所において、持続可能な開発及び自然と調和したライフスタイルに関する情報と意識を持つようになる。</p>  <p>14.4 水産資源を、実現可能な最短期間で少なくとも各資源の生物学的特性によって定められる最大持続生産量のレベルまで回復させるため、2020年までに、漁獲を効果的に規制し、過剰漁業や違法・無報告・無規制(IUU)漁業及び破壊的な漁業慣行を終了し、科学的な管理計画を実施する。</p>  <p>14.7 2030年までに、漁業、水産養殖及び観光の持続可能な管理などを通じ、小島嶼開発途上国及び後発開発途上国の海洋資源の持続的な利用による経済的便益を増大させる</p>
KPI(指標と目標)	・2028年度までに、同社店舗の主力メニューであるイカのお造り1品につき19円を、沿岸部の藻場再生活動に対して支援する”寄付付きメニュー”を開発し、寄付実績を残す。

インパクトレーダーとの関連性	廃棄物
インパクトの別	ネガティブ・インパクトの抑制
テーマ	食品ロスの抑制
取り組み内容	食品ロス削減運動への参加
SDGs との関連性	<p>12.3 2030年までに小売・消費レベルにおける世界全体の一人当たりの食料の廃棄を半減させ、収穫後損失などの生産・サプライチェーンにおける食品ロスを減少させる。</p> <p>12.5 2030年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。</p> 
KPI(指標と目標)	<p>・2028年度までに、福岡県が展開する「食べもの余らせん隊」に登録し、食品ロス削減に向けて先進的な取組を実施している優良事例認定店舗を輩出する。</p> <p>2024年度 「食べもの余らせん隊」に登録  2025～2027年度 未利用食材等を活用したメニュー開発  2028年度 福岡県優良事例認定店舗への掲載</p>

### 3. 包括的分析

#### 3-1 UNEP FIのインパクト分析ツールを用いた分析

UNEP FIのインパクト分析ツールを用いて、網羅的なインパクト分析を実施した。その結果、ポジティブ・インパクトとして「食料」、「文化と伝統」、「雇用」、「賃金」が特定された。ネガティブ・インパクトとしては、「児童労働」、「健康および安全性」、「賃金」、「社会的保護」、「廃棄物」が特定された。

#### 3-2 個別要因を加味したインパクトエリア/トピックの特定

ツマミナの個社要因を加味して、同社のインパクトエリア/トピックを特定した。

その結果、社内研修制度を有し、すでに一部社員教育を行っていることから「教育」のポジティブ・インパクトを追加した。その他、社会のインパクトカテゴリーの「ジェンダー平等」についても、経営陣による性別に関係なく、求職者が有するスキルや熱量などを第一とする採用活動を前提としてきた結果、パート・アルバイト含む従業員の男女比がほぼ1:1であることや、正社員の女性比率も全規模同業種平均とほぼ同水準となっているため、ネガティブ・インパクトを抑制する取り組みとして評価した。同じく、外国人従業員も同様に、日本語能力に関係なく外国人従業員が働きやすい環境を醸成し、その結果としてリーダー/マネジメントクラスの外国人社員を育成している取り組みにより、「民族・人種平等」のネガティブ・インパクトを抑制する取り組みとして評価した。同様に、高齢熟練技術者に向く雇用を継続的に開発してきた取り組みと、その高齢者の働きが若い従業員に対しても好影響を及ぼす点を経営陣も高く評価していることから「年齢差別」のネガティブ・インパクトを抑制する取り組みとして評価した。一方、UNEP FIによりネガティブ・インパクトが特定された「賃金」と「社会的保護」は、最低賃金以下で働く従業員がいないこと、及び同社が正社員、パート・アルバイトに関わらず社会保険負担義務を果たしていることを確認したため削除した。

経済のインパクトカテゴリーでは、同社が創業以来、順調に店舗と売上を増やし、食材を直接、かつ長期安定的に調達している多くの生産者をはじめとする、多くの取引先の所得や売上にも貢献していると判断できるため、「零細・中小企業の繁栄」へのポジティブ・インパクトを追加した。

【特定されたインパクトエリア/トピック】

インパクト カテゴリー	インパクト エリア	インパクト トピック	ポジティブ インパクト	ネガティブ インパクト	
社会	人格と人の 安全保障	紛争			
		現代奴隷			
		児童労働			
		データプライバシー			
		自然災害			
	健康および安全性				●
	資源とサービスの 入手可能性、 アクセス可能性、 手ごろさ、品質	水			
		食糧	●		
		エネルギー			
		住居			
		健康と衛生			
		教育	●		
		移動手段			
		情報			
		コネクティビティ			
		文化と伝統	●		
		ファイナンス			
	生計	雇用	●		
		賃金	●		
		社会的保護			●
平等と正義	ジェンダー平等			●	
	民族・人種平等			●	
	年齢差別			●	
	その他の社会的弱者				
経済	強固な制度・ 平和・安定	法の支配			
		市民的自由			
	健全な経済	セクターの多様性	●		
		零細・中小企業の繁栄	●		
	インフラ				
経済収束					
環境	気候の安定性				
	生物多様性と 生態系	水域	●		
		大気			
		土壌			
		生物種	●		
		生息地	●		
	サーキュラリティ	資源強度			
		廃棄物			●

【表示の分類】

特定されたインパクトエリア/トピックの表示分類	ポジティブ・ インパクト	ネガティブ・ インパクト
UNEP FIのみで特定されたインパクトエリア/トピック		
UNEP FI、個社分析双方で特定されたインパクトエリア/トピック	●	●
個社分析でのみ特定されたインパクトエリア/トピック	●	●



### 3-3 特定されたインパクトエリア/トピックとサステナビリティ活動の関連性

ツミナのサステナビリティ活動のうち、ポジティブ面のインパクトエリア/トピックとして、また、安心安全な食糧・食事の提供に対する取り組みが「健康および安全性」、「食糧」のポジティブ・インパクト増大に繋がると評価する。

次に、企業成長と賃金向上への取り組みは「賃金」のポジティブ・インパクト増大につながると評価される。これらの取り組みは企業成長が必須であるが、その手段の1つである海外展開への取り組みは「セクターの多様性」のポジティブ・インパクト増大につながり、さらに、これまで、そして今後の同社の成長拡大が、取引拡大を通じ調達先の所得向上に波及するため、「零細・中小企業の繁栄」のポジティブ・インパクト増大につながると評価される。

環境面としては、イカや多様な生物の産卵場、生息地となる藻場の保護・再生活動への支援への取り組みが「水域」、「生物種」、「生息地」のポジティブ・インパクト増大につながると評価される。

一方、ネガティブ面については、労働時間短縮と労働災害発生防止への取り組みが「健康および安全性」がネガティブ・インパクト抑制につながると評価できる。また女性管理職比率の向上をはじめとする多様な人材が活躍する包摂的な職場づくりへ取り組みが「ジェンダー平等」、「民族・人種平等」、「年齢差別」、および食品ロス削減運動への参加が「廃棄物」のネガティブ・インパクト抑制につながる取り組みとして評価される。

ポジティブ面、ネガティブ面双方につながる取り組みとしては、社内教育体制強化のうち社内研修制度の充実が「教育」のポジティブ・インパクト増大につながるほか、これら社内研修強化や免許取得支援などの一連の取り組みは、社内研修カリキュラムに産地研究が組み込まれていること、和食の調理技術に関わる検定制度創設、および「食文化概論」が必修科目となっている調理師免許取得支援により「文化と伝統」のポジティブ・インパクトを増大させる取り組みとして評価される。加えて、「公衆衛生学」「食品衛生学」が必修とされている調理師免許支援は、「健康および安全性」とともにネガティブ・インパクト抑制につながり、取得費用の取り組み自体が「社会的保護」のネガティブ・インパクト抑制につながると評価される。その他、上記の企業成長に向けた新規採用とエンゲージメント向上による離職率の低下も目指す従業員数拡大への取り組みは「雇用」のポジティブ・インパクトの増大につながる取り組みとして評価されるとともに、エンゲージメントスコアをモニタリングし都度対応して離職率を低下させる取り組みは、労働衛生面での向上にも資する点から「健康および安全性」のネガティブ・インパクトを抑制する取り組みとしても評価できる。

### 3-4 インパクトエリア/トピックの特定方法

UNEP FI のインパクト評価ツールを用いたインパクト分析結果を参考に、ツミナのサステナビリティに関する活動を同社のHP、提供資料、ヒアリングなどから網羅的に分析するとともに、同社を取り巻く外部環境を勘案し、同社が環境・社会・経済に対して最も強いインパクトを与える活動について検討した。そして、同社の活動が、対象とする営業地域やサプライチェーンにおける環境・社会・経済に対して、ポジティブ・インパクトの増大やネガティブ・インパクトの抑制に最も貢献すべき活動を、インパクトエリア/トピックとして特定した。

#### 4. 地域経済に与える波及効果の測定

ツミナが本ポジティブ・インパクト・ファイナンスのKPIを達成することによって、現在の売上高25.5億円を、5年後に売上高50億円とすることを目標とする。

このような同社の事業による地域経済への効果を、「福岡県産業連関表(106部門表)」を用いて試算すると、現在の売上高(25.5億円)によっても、雇用者所得増による消費増なども含め、福岡県へ計40.0億円の経済波及効果があるものと試算される。

さらに、上記の売上高50億円の目標を実現した場合、78.5億円の経済波及効果を生み出す企業となるものと見込まれる。このうち、売上50億円は同社に帰属する効果であるが、28.5億円(=78.5億円-50.0億円)は社外への経済波及効果である。

なお、この78.5億円の経済波及効果(生産誘発額)は、37.0億円の付加価値を生み、そのうち21.5億円は雇用者への所得となる。このようなメカニズムによって、地域内に各種需要が喚起され、その経済効果は幅広い産業へ及ぶこととなる。

(百万円)

	生産誘発額	うち粗付加価値誘発額	
		うち粗付加価値誘発額	うち雇用者所得誘発額
第1次波及効果	6,944	3,099	1,924
第2次波及効果	907	596	221
合計	7,851	3,695	2,145

第一次波及効果は同社の売上と同社の生産増に必要な原材料やサービス需要による効果

第二次波及効果は、第一次波及効果で誘発される生産増に伴い増加する雇用者所得がもたらす消費需要による効果

波及効果の倍率 **1.57** 倍

※波及効果の倍率は、生産誘発額の合計/同社の売上

産業別にみた経済波及効果は、同社の産業である「飲食サービス」と、食材調達面での取引関係から「商業」、「食料品」が大きい。その他、「その他の対事業所サービス」、「電力」、「金融・保険」など、同社がもたらす生産と需要が広く波及するものとみられる。

順位	産業部門	金額 (百万円)	順位	産業部門	金額 (百万円)
1	飲食サービス	5,060	6	金融・保険	120
2	商業	467	7	通信	102
3	食料品	267	8	道路輸送(自家輸送を除く。)	94
4	その他の対事業所サービス	178	9	不動産仲介及び賃貸	91
5	電力	133	10	廃棄物処理	89

## 5. マネジメント体制

ツマミナでは、本ポジティブ・インパクト・ファイナンスに取り組むにあたり、プロジェクトチームを結成した。最高責任者として藤吉 玲 代表取締役社長を中心に、自社の事業活動とインパクトとの関連性、KPIの設定等について検討を重ねた。

本ポジティブ・インパクト・ファイナンス実行後においても、藤吉 玲 代表取締役社長を最高責任者とし、大和 正統 取締役を実行責任者として、全従業員が一丸となり、KPIの達成に向けた活動を実施していく。

最高責任者	藤吉 玲 代表取締役社長
実行責任者	大和 正統 取締役

## 6. モニタリングの頻度と方法

本ポジティブ・インパクト・ファイナンスで設定した KPI の達成および進捗状況については、西日本シティ銀行とツマミナの担当者が定期的に会合の場を設け、共有する。会合は少なくとも年に1回実施するほか、日頃の情報交換や営業活動の場などを通じて実施する。

西日本シティ銀行は、KPI達成に必要な資金およびその他ノウハウの提供、あるいは西日本シティ銀行の持つネットワークから外部資源とマッチングすることで、KPI達成をサポートする。

モニタリング期間中に達成したKPIに関しては、達成後もその水準を維持していることを確認する。なお、経営環境の変化などによりKPIを変更する必要がある場合は、西日本シティ銀行とツマミナが協議の上、再設定を検討する。

以上

### 本評価書に関する重要な説明

1. 本評価書は、九州経済調査協会が、西日本シティ銀行から委託を受けて実施したもので、九州経済調査協会が西日本シティ銀行に対して提出するものです。
2. 九州経済調査協会は、依頼者である西日本シティ銀行および西日本シティ銀行がポジティブ・インパクト・ファイナンスを実施する株式会社ツマミナから供与された情報と、九州経済調査協会が独自に収集した情報に基づく、現時点での計画または状況に対する評価で、将来におけるポジティブな評価を保証するものではありません。
3. 本評価を実施するにあたっては、国連環境計画金融イニシアティブ(UNEP FI)が提唱した「ポジティブ・インパクト金融原則」に適合させるとともに、ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第2項(4)に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」に整合させながら実施しています。なお、日本格付研究所から、本ポジティブ・インパクト・ファイナンスに関する第三者意見書の提供を受けています。

<評価書作成者および本件問い合わせ先>

公益財団法人 九州経済調査協会

調査研究部 部長 片山礼二郎

〒810-0004

福岡市中央区渡辺通2-1-82電気ビル共創館5階

TEL 092-721-4905 FAX 092-721-4904