

第41巻 第5号

商学研究所報

2010年1月

専修大学商学研究所 公開シンポジウム

専修大学 KS コミュニティ・ビジネス・アカデミー共催

ソーシャル・ビジネスの課題と展望

— 社会的事業のティッピング・ポイントを探る —

専修大学商学研究所 公開シンポジウム

専修大学 KS コミュニティ・ビジネス・アカデミー共催

ソーシャル・ビジネスの課題と展望 — 社会的事業のティッピング・ポイントを探る —

Social Business and Tipping Point

＜趣旨＞

近年、子育て支援や社会的弱者の支援、環境保全活動など、様々な社会・経済的課題に取り組む事業活動、すなわち「ソーシャル・ビジネス」が各地で展開されています。反面、こうした事業活動が地域社会で十分な成果を発揮できないまま社会・経済的課題の解決が進まない状況も散見されます。そこで、この公開シンポジウムでは、ソーシャル・ビジネスの第一線で活躍する実務家と研究者を招き、社会的な事業活動が進展していくためのティッピング・ポイント（成長の分岐点となる要因）や、ソーシャル・ビジネスと社会変革に関する実践的・理論的課題と展望について検討していきます。

＜日時と会場＞

2009年8月29日（土） 13:00～15:00

専修大学サテライトキャンパス（小田急・向ヶ丘遊園駅北口）

＜ファシリテーター＞

- ・ 神原 理（専修大学商学部教授、
KS コミュニティ・ビジネス・アカデミー 副アカデミー長）

＜パネリスト＞

- ・ 嵯峨 生馬（NPO 法人アースデイマネー代表）
- ・ 大室 悦賀（京都産業大学経営学部准教授）

<目次>

1. 開会の挨拶と趣旨説明	1
(1) ソーシャル・ビジネスの概念	1
(2) ソーシャル・ビジネスのティッピング・ポイント	3
2. ソーシャル・ビジネスの現状と課題	4
(1) アースデイマナーの取り組み	4
(2) 地域通貨の仕組み	6
(3) ソーシャル・ビジネスの現状と課題	9
(4) ソーシャル・ビジネスの意義	12
3. 質疑応答	14
4. 閉会の挨拶	19

1. 開会の挨拶と趣旨説明

神原: それでは専修大学商学研究所と専修大学 KS アカデミー共催による公開シンポジウムを始めさせていただきます。

はじめに、司会である神原が最初に今回の趣旨についてお話をさせていただきます。そのあと、パネリストであるNPO法人アースデイマネー代表の嵯峨生馬さんと、京都産業大学経営学部准教授の大室悦賀先生にお話をして頂こうと思います。

まず今回のシンポジウムの趣旨について説明させていただきます。今回のテーマは「ソーシャル・ビジネスの課題と展望」ということで、社会的事業のティッピング・ポイント、社会的事業がどういうきっかけでより大きく発展してくのか、ということについて討論をしていきたいと思います。このテーマには、「ソーシャル・ビジネス」と、その「ティッピング・ポイント」という2つのキーワードが含まれていますので、順にご説明させていただきます。

(1) ソーシャル・ビジネスの概念

神原: ソーシャル・ビジネス、すなわち社会的な事業活動とは何かということですが、近年、ひとり暮らしのお年寄りのために近所のお母さん達がお弁当を作って宅配したりカフェを運営したりしています。あるいは、環境意識を高めるためにエコツアーを主催する環境NPOなどがあります。こうした団体に取り組んでいる社会的な事業活動を一般にソーシャル・ビジネスといいます。民間企業のように営利を第一義的な目的として取り組むのではなく、社会問題、例えば高齢者や子供、ホームレスといった社会的弱者の支援、環境問題、先進国と途上国だけでなく都市と地方との経済格差、健康や教育等々、経済活動だけでは解決できないような問題が世の中にいろいろあるのですが、こういった問題の解決を第一に優先し、収益は二番目・三番目という形で取り組んでいる活動をいいます。NPOなどの非営利組織だけでなく、民間企業も最近は社会的な活動に取り組むところも増えてきました。

こうした活動自体はとても大事なことなのですが、なかなかうまく社会全体に広がらないのが現状です。なぜそういった社会的な事業活動がうまく広がらないのか、どういう仕組みだったらうまく展開していくのか、そのきっかけや仕組みについて考えていきましようというのが、このシンポジウムの趣旨になります。

こうした社会的な事業活動はどのような形で展開され、どのような課題を抱えているの

か、ということが近年、様々な方面から議論・研究されています。そうしたなか、専修大学では「KS コミュニティ・ビジネス・アカデミー」という社会人向けの特別教育プログラムを展開し、地域の諸問題に取り組む人材を育成しているところです。

ソーシャル・ビジネスとコミュニティ・ビジネスは、社会問題の解決を目的とする事業活動であることは同じなのですが、事業自体としてソーシャル・ビジネスの方がより大きな組織や資本が取り組んでいることが多いのです。国家的あるいは国際的という、非常に規模の大きな社会問題に取り組むのがソーシャル・ビジネスの特徴です。活動範囲も全国的なレベル、あるいは国際的なレベルで活動するというのが一般的な傾向です。それに対して、コミュニティ・ビジネスは市区町村レベルでの活動が中心になります。近隣の人たちがみんなで時間や労力、お金を持ち寄って、子育てやお年寄りの支援、商店街の活性化、あるいは農業の活性化など、それぞれの地域が抱える問題に自分たちで取り組んでいるのをコミュニティ・ビジネスと呼んでいます。

ソーシャル・ビジネスの事例としては、「ビッグ・イシュー」という新宿や渋谷の路上でホームレスの方が雑誌を販売しているものがあります。元々はイギリスで発祥したのですが、2003 年から日本でも取り組まれるようになりました。1 冊 300 円の雑誌を販売すると、160 円が売り主であるホームレスの方の収入になる。たくさん雑誌を売れば売るほど収入が上がりますから、それを貯金して、自分で家を借りて、定職をもつことができる。雑誌を売るというビジネスを通してホームレスの人たちの自立支援を行うソーシャル・ビジネスです。

日本でも、ヤマト運輸の小倉さんが手がけた「スワンベーカーリー」というお店があります。知的障がい者の方たちは、一般の作業所で仕事をするると大体月収 8000 円くらいなのですが、それではとても自立した生活ができない。彼らが自分達でお金を稼いで生活できるように、月 10 万以上は稼げるような仕組みを作ってあげたいということで、タカキベーカーリーと協力して、知的障がい者の方たちがパンを作って売ることによって彼らの自立支援をしようとするソーシャル・ビジネスです。

これと同じような目的で活動しているのが恵比寿の「NPO 法人ぱれっと」です。知的障がい者の方たちがお菓子を作って販売したり、スリランカ料理のレストランでウェ이터をしたりしながら仕事をととして地域の人たちとコミュニケーションとり、収益をととして自立的な生活をしています。「ぱれっとホーム」では、アパートを借りて共同生活をしています。障がいを抱えた人たちが当たり前で暮らせるような世の中を実現しましょう、

という理念のもとで活動をしています。

民間企業の例としては、「フェリシモ」という通信販売の会社があります。モリハナエのハンカチなどを販売していたのですが、社会的な事業活動へと方向転換をしまして、「商品を通して人と人との関係を築いていきましょう」、「世の中にとっても喜ばれるような仕事をしましょう」という姿勢で事業展開をするようになりました。



「フェア・トレード」といいますが、ケニアやバングラデッシュなどで民芸品を作ってもらい、それを日本で販売するのですが、その際には、収益を現地の人たちに還元して自立してもらえるよう、正当な賃金を払い、現地の伝統産業を育成し、天然素材を使い、児童労働や強制労働をしない、現地の人たちにとっても無理のないペースで生活してもらい、自立してもらおうという支援活動を行っています。国内の障がい者の人たちには、ガラス細工やアクセサリーを作ってもらい、その収益で自立してもらおうということも行っています。

（２）ソーシャル・ビジネスのティッピング・ポイント

神原：いま取り上げたのは、ソーシャル・ビジネスのなかでも成功している事例なのですが、実は成功事例はさほど多くはなくて、小規模なまま活動があまり広がらない、あるいは停滞してしまっているケースが非常に多いのが実情です。では、どうすればこうした活動が広がるのか、というのがこの分野の大きな課題のひとつなのです。

ティッピング・ポイントというのですが、あるアイデアや流行、社会的な現象や行動が、一定の敷居を超えて山火事のように勢いよく広がる瞬間があります。これをソーシャル・ビジネスにあてはめると、どういった条件が揃えばソーシャル・ビジネスを急速に発展させることができるのか、例えば参加者や支持者を集めるとか、寄付金を集めるとか、あるいは自分達で作った商品を販売するときに、どういうきっかけなり条件があればうまく展開することができるのか、これが今後のソーシャル・ビジネスを考える上での課題となっています。このティッピング・ポイントを研究することである程度の成功要因なり条件がわかれば、今までよりもはるかに効果的・効率的にソーシャル・ビジネスを展開することができるし、ひいては社会・経済的な諸問題を解決することができて、より多くの人

たちがよりハッピーな生活ができるのではないか、というのが私自身の問題意識でもあり、今回の公開シンポジウム趣旨の根底にあるわけです。

ティッピング・ポイントの具体的な例について、私が関わっている「元気まちネット」というNPO団体が主催するスポーツイベントをとおしてお話させていただきます。「北アルプス山麓アドベンチャーゲーム」といって、長野県の大町市を中心とする地域の魅力を満喫しながら地域の人たちや参加者同士の交流を深め、スポーツをとおした地域交流と活性化を図ろうとするイベントです。大町市には黒部ダムや剣岳があり、冬場はスキー場が賑わうところです。そこに仁科三湖といわれる大きな湖が3つありまして、毎年夏に2日間かけてこのイベントを行っています。3人1組のチームが湖をカヌーで渡り、渡ったら今度は自転車で周辺の里山を10kmくらい走り、さらに自転車を降りてオリエンテーリングをして、また自転車で周辺を走って1日目を終える。2日目は場所を移動しながらまた泳いだり走ったりします。2001年から始めたこのイベントの参加者数やリピート率などを調べていきますと、2003年から2004年にかけて急に参加者が増加して、それ以降は毎回100人くらいの参加者が安定的に集まるようになっていきます。ここがティッピング・ポイントといって、何かのきっかけで急に数値が上昇しているわけです。では、どんな条件があったら急上昇するのだろうか。このまま参加者数が横ばいで続いたり、緩やかに下すばみになっていったりするのがソーシャル・ビジネスではよくあるケースなのですが、それを何かのきっかけで変えるにはどうしたらいいのだろうか、ということを考えていきたい。

そこで今回、嵯峨さんと大室先生にお越し頂いて、これまでの実務経験や研究を踏まえてご意見をお伺いしたいのです。まずは嵯峨さんから、自己紹介も兼ねてお話をしたいと思います。

2. ソーシャル・ビジネスの現状と課題

(1) アースデイマネーの取り組み

嵯峨：アースデイマネーの嵯峨と申します。今日のタイトルがソーシャル・ビジネスやティッピング・ポイントだということで、どちらも本当にアースデイマネーが事例として相応しいのかどうかという自信がない部分もあります。そもそも自分のことを社会起業家と言われると、何かちょっとそれは自分の洋服じゃないような気がするというか、あまり自分にとってはピンと来ない気がします。自分自身もあまり社会起業家として紹介され

ることもないし、メディアで称される社会起業家と自分とは違うように思うのです。逆に、そう言われると「僕は世の中でいわれる社会起業家と呼ばれる人たちよりも、もっと社会起業家的だ」と言いたくもなるようなところもあります。

以前、日経ビジネスで「社会起業家特集」というものがありました。そこで取り上げられたNPOの人たちと、その数ヶ月後に週刊ダイヤモンドが「社会起業家特集」をやって取り上げた人たちとがほとんど同じなのです。何か、社会起業家という相場が決まっているような感じです。もっと幅広く社会起業家というものを捉えるべきだし、英語でいう Social entrepreneur として、社会の問題に対して企業家精神、Entrepreneurship を持つて臨んでいこうというのが社会起業家だと思っています。事業で成功したということだけを捉えて社会起業家と称して取り上げるのは、メディアとしても安心して紹介できるのでしょうか。しかし、そこに至るまでの経路というのは非常に長いと思いますし、先程、神原先生がおっしゃったように、成功確率が高いとはとても言えないですね。実際にアースデイマネーがいま成功しているかということ、自分自身が勉強中なので、うまくいっているのか、いっていないのか…、もやもやとした気持ち抱えながらの状態でもあります。

ティッピング・ポイントに関して、アースデイマネーにとっての2つのバロメーターを挙げさせていただきます。アースデイマネーには参加店といいまして、アースデイマネーに協力しているお店があります。渋谷周辺のいろいろなカフェが参加しているのですが、当初の参加店は約10店舗で、しばらくは10店舗、15店舗、20店舗あたりをうろうろしていたのですが、3年くらい前から45店舗に増え、その翌年は87店舗になり、今年は128店舗になりと、かなり店舗数が伸びています。それから予算規模ですが、アースデイマネーは当初NPO法人として始めたわけですが、当時は自分はまだ会社員をやりながらNPOのメンバーとして活動していました。他のメンバーも仕事を持ちながら一緒に活動していました。そういう意味で、会社員のいわゆるサイドワークというか、ライフワークというか、週末起業といいますか、そういう時間外の活動として取り組んでいました。そうしたなか、始まって2〜3年目のアースデイマネーのNPOとしての予算規模は大体50〜60万円程度の低空飛行で飛んでいました。それが、自分自身が会社を辞めて軸



足をアースデイマネーに据えてみたらどうかと思い、他のメンバーもアースデイマネーに少し軸足を据えてみようと考えようになりました。それがちょうど重なったのが 2005 年頃ですが、その年の会計は 700~800 万円くらいで、その次の年には 1000 万円になりました。今は、様々な付随事業も含めて会計規模は 5000 万円くらいにまでなりました。そんな感じで、アースデイマネーはあくまでも仕事の外でやっている活動だったのが、アースデイマネーを仕事にするというスタッフが増えてきたことが、多少の変化、ティッピング・ポイントになるのかなと思います。

（2）地域通貨の仕組み

嵯峨：次に、アースデイマネーの仕組みについてお話させていただきます。アースデイマネーは、単位を「r（アール）」と呼んでいます。地域通貨といって、日本の通貨は円という単位ですが、アースデイマネーは 50 r、100 r と呼んでいます。どんな姿かたちをしているかというと、ひとつは電車の切符くらいのサイズの「チケット」、もうひとつは「モバイル口座」といって携帯電話で取引したり残高などを確認できるシステムがあります。

アースデイマネーは、大きく 3 つの主体、すなわち、プロジェクト、参加店、参加者を繋いでいます。アースデイマネーを手に入れるには、まず、渋谷を中心に活動しているいろいろな NPO 活動にボランティアとかスタッフとして参加して頂きます。そうすると、1 回につき 500 r とか 300 r といったアースデイマネーがもらえます。「渋谷 Flower プロジェクト」といって、渋谷駅前のモヤイ像前の花壇に毎週花を植えたり、花の手入れをするグループがいます。また、「グリーンバード」という NPO は、原宿・表参道を始めとして、いろいろなところで街のごみ拾いをしています。ごみ拾いといっても、ちょっとお散歩気分を楽しみながらブラブラとお喋りしながら気軽に取り組めるボランティアです。それから、「TOKYO 油田」というのは天ぷら油の回収をしています。「アースデイマーケット」は、代々木公園などでファーマーズマーケット、つまり農家の方々に来て頂いて市場を開くイベントです。アースデイマーケットだけは、私達が直営で運営しているのですが、その他は、他の NPO と連携してアースデイマネーを配布しています。いずれにしても、地域に良いことや環境に良いことをして頂くと、アースデイマネーがボランティアをした人たちに配られます。そのアースデイマネーを使えるのが参加店です。参加店は、カフェや雑貨店、スポーツクラブなど、130 店舗まで増えています。それぞれのお店ごとに決められたルールでアースデイマネーが利用できます。

ボランティアに参加すると、ご褒美としてアースデイマネーがもらえて、それが普通のお店で使える。そうすると、何となく「得したな…」という気分になります。そんな仕組みで地域の社会的な活動を促進しているのですが、アースデイマネーの場合は「お得」を売りにしているわけではありません。ボランティアとかNPOに関わってみたいと思う人は実は結構たくさんいるのですが、なかなか一步を踏み出せる人が少ないのです。そこに「百聞は一見に如かず。まずは足を運んで参加してみよう」というメッセージをアースデイマネーが訴求しているのです。実際に参加をしてもらわないことには、NPOを知って頂くことにはならないだろうと思い、そのための仕組みとしてこういうものを行っているのです。アースデイマネーはボランティアをするきっかけであり、ボランティアをしたらもらえるオマケのようなものです。私は前の仕事で企業が発行するポイントカードなどの事業にも関わっていました。みなさんもお財布の中にたくさんポイントカードを持ってるんじゃないかと思うのですが、そうしたカードがあると、お店でちょっと多めに買い物しようとか思うこともあるでしょう。そうした仕組みを「インセンティブ」といいますが、この発想をNPOが取り組むような社会的な事業活動の文脈に応用してみた、というのがアースデイマネーの原点になります。

こうした活動は、街のお店とNPO、ボランティアを繋ぐというだけで、ここからはあんまりお金も生まれてこないですし、正直、今でもこれは事業という意味では赤字を出しながらやっています。ただ、この活動は何が大事かという、いろんな人が繋がっていくのです。それによって、いろいろな新しいことを始めやすい状況が作られていくのです。

アースデイマネーのティッピング・ポイント、つまりこの活動が飛躍したきっかけというのは、アースデイマーケットという事業でした。アースデイマネーは2001年に始めたのですが、アースデイマーケットは2006年から始めた事業です。それまでの2003年から2004年頃は、都心で何かマーケットのようなことができないかと話し合っていました。何でそういう話し合いが生まれたかという、渋谷区在住のデザイナーと、アースデイマネーがきっかけで知り合ったことでした。彼女は以前に仕事でロンドンに住んでいたとき、街でしょっちゅうマーケットが開催されていて、すごくそれが面白かったというのです。ところが東京に戻ってくると、身近にそういう場所がなくて寂しいので、誰かに相談したいと思っていたそうです。その人がある雑誌の編集者を通して私に紹介されたのがきっかけです。僕らも割と真面目に「どうやったらできるかな…」などと話をしていると、今度はそれに反応する人が何人か集まって来て、少し時間はかかりましたがけれども、代々木公園で

始められるようになりました。

このマーケットが始まった頃は、マーケットの出店者が 20 コマ弱といった小さな規模だったのですが、回を重ねるごとに出店数が増えてきました。出店者が増えてくるとお客さんも増えてくる。朝の代々木公園は、犬を連れている人やジョギングしている人たちがくらししか通らなかったのですが、最近はマーケットを目当てに来られる方も増えてきました。そうすると、マーケットに来ることでアースデイマネーを知る人が増え、マーケットが大きくなるごとにアースデイマネーが知られていくようになりました。

アースデイマーケットは、これ自体がひとつの収益モデルでもあります。農家の方がこのマーケットに出て頂くことで、何千円かの出店料が我々の収入になります。マーケットが大きくなることで、この事業の基礎が作られていく。マーケットも今では代々木公園で月 1 回開催されていますが、それに加えて浜松町や江東区東雲でも月 1 回開催されるようになりました。マーケットの広がり、アースデイマネーの普及にも繋がり、マーケットのひとつの基礎を作るという好循環が生まれてきました。結局、アースデイマネーは、ひとつの循環系をつくり、そこからさらにいろいろなネットワークが作られています。さらに、こうしたネットワークを生かして、最近ではカフェの参加店の人たちを畑に連れて行って、農家の方々のネットワークとお店の方々のネットワークとを繋げようとしています。農家の方々から野菜をまとめて共同購入して「シブヤサイ」という飲食店向けのプログラムとして活動を始めています。今度は「アースブック」という僕らなりに環境系とか自然系とか食に関するような本をセレクトして、美容室向けのプログラムとして、お店ごとに 3 ヶ月ごとに巡回してシェアするプログラムを始めました。一冊 2000 円くらいの単行本は美容室も買うわけにいかないし、ずっとお店に置いておきたいわけでもない、シェアして巡回させておくとお客さんもすごく喜んでくれる。美容院にとっては、書籍を置く費用も抑えられてお客さんからも喜ばれるため好評です。

そういう形で、元々のネットワークを生かしながら新しいネットワークを広げ、それらのネットワークを繋げて新しいプログラムを作る。参加する美容院は、環境や自然に関する本を置いているとよりグリーンなイメージをもってもらえますし、カフェのみなさんも、近郊の農家から直接購入したものを提供しているとなると、よりグリーンな方向に事業が展開されていくわけです。そうすると、街全体を少しでもグリーンな方向へと近づけていくことができる。こういった形でいろいろなプロジェクトを展開しています。

(3) ソーシャル・ビジネスの現状と課題

大室：私は生まれが東京の府中で、いろいろな職業を経験して大学の教員になりました。ソーシャル・イノベーションに関する研究をしながら、自身でNPOの常務理事をしたり、様々なNPOにも関わっております。

基本的に社会的なミッションや社会的な課題に取り組むことは難しいです。理由のひとつは、社会的課題というのは、いまの市場システムや市場のメカニズムから出てきているので、結局はそこを変えていかなければならないのです。だから難しい。もうひとつは、マルチステイクホルダーの存在です。先ほど嵯峨さんから、「ネットワークがネットワークを生み、またネットワークがネットワークをくっつけ…」という話がありました。逆を捉えれば、いろんな人があまりにもいすぎて、それが逆に事態を難しくさせている側面がある。企業の場合は逆に、ステイクホルダーをセグメントして、自分達に都合のいいステイクホルダーだけに限ることができるのですが、ソーシャル・ビジネスやコミュニティ・ビジネスとなると地域のあらゆる人が関わってくるので、それができない。多様な価値観、多様な立場の人が関わってくるので、非常に難しいということです。

それから、嵯峨さんの言葉を借りれば、嵯峨さんお1人で何かをやってきたということではないと思います。だから世間からはよく、社会企業家という1人の個人がいて、その人がすごく頑張っているという印象をもたれるのですが、実際は全然そうではないと思うのです。1人の企業家に何が出来るかという、何も出来ないのです。結局、その人が連携とかネットワークを意識しながら活動していくことで、初めてそれがうまくいくのではないかと、最近すごく思います。そういう意味での難しさというのも出てきます。

さらに、既得権との戦いがあります。ざっくりばらんに言うと、都市部はいいのですが、地方へ行くと既得権との戦いが生じます。場合によっては、邪魔をしたり足の引っ張り合いをしたり…、ということがあります。それから、変化を拒む人たちもいますから、これもなかなか難しい。そういう意味で、この社会的ミッションというのは達成することが意外と難しいのです。でも、それに挑むことがやっぱり面白いのではないかと思います。

コミュニティ・ビジネスに関して言えば、瀬戸内海の弓削島で活性化に取り組んでいる「しまの会社」は「島民の、島民による、島民のための会社」と最初にうたっています。コミュニティ・ビジネスというのは、地域の人たちが地域のためにやるものですから、この会社はまさにそのものです。島の特産品を販売していますが、単に収益を分配するのではなく、地域の未来のために使っていく。こういう精神が非常に面白いし、これに関わっ

ている人たちはすごく元気に頑張っています。最近、一流大学を出て、大手の企業に勤めた後に、「何か違うぞ」と思い始め、会社を辞めて社会的な事業に関わる若い人たちが増えています。しまの会社のホームページに書かれてある日記には、「若者は島を愛しながら仕事を求めて都会に旅立ちます。お年寄りは荒れた山や空き家を眺めてため息をつきます。これが瀬戸内海の小さな島の話。でもこれは日本という島の縮図でもあるのです。島国の中の島国が元気になれば、島国日本全体が元気になる。」とあります。常に地域のことを考えながらも、やはり日本全体のマクロな視点も意識しながらビジネスを展開していかないといけない。結局、市場というシステムそのものをやっぱり変えないといけないし、基本的にマクロとミクロの両方を変えていかないといけない。こうした点からも、これは本当にベーシックなコミュニティ・ビジネスだと思います。

もうひとつ、嵯峨さんとの関連で面白い事例として、「smile」という地域通貨があります。地域通貨はうまくいかないのが一般的で、たぶん嵯峨さんもかなり苦労されていると思うのですが、「エコロカル・ヤスドットコム」というNPOが地域通貨を用いた太陽光発電と、「地産地消」をベースにした地域活性化に取り組んでいます。滋賀県の野洲という琵琶湖のほとりにある人口5万人くらいの小さな町です。ここの地域通貨はチケットで、太陽光発電の建設費用をこの地域通貨でまかなっています。地域通貨を買うと、その購入費で太陽光発電を作ります。太陽光発電から得た電力を売って、参加者である農家や商店などの割引かれた収入を補填していきます。全て補填できるほど発電できないので、一部だけになりますが、それでもある程度補填をしようとしています。

エコロカル・ヤスがまず、地域通貨やフリーマーケットなどをとおして地域でベーシックな循環を作っていく、参加者がそこに絡み始めることで、今度は参加者同士でいろいろな動きが始まっていきます。農家は農協に作物を出荷しますが、高齢化すると大量に農作物を作れないので農協はそれを買ってくれない。そうすると、どんどん耕作放棄地が増えていく。いま、日本中で起きている問題ですが、そのひとつの要因が、マーケットに農作物を出すためにはそれなりに大量生産をしないといけないということにあります。そうすると、お年寄りは畑をやるなど言われているのに等しいわけです。それを解消しようということで、少量しか作れない作物も自分達で売ればいいだろうと考え、エコロカル・ヤスが「すまいる市」というのを設けました。パイロット店舗を3つ程構え、そこに地域の農家が自由に出店できる仕組みを作りました。ここにいま140店舗ほどが出店しており、そこから新しい繋がりができ始めています。

野洲周辺でも、65歳以上の人が過半数を超える限界集落が増えています。しかし、そうした地域にも新聞は配達されているわけなので、すまいる市の出店者が新聞屋さんと提携して農産物の配達を始めるわけです。新聞屋も配達料を一部とれるし、ガソリン代と人件費を賄うことができコストダウンにもなる。他方、パイロット店舗では地域の人たちがいろいろなものを出品し始める。野洲は琵琶湖と山の間にある小さな街ですが、今まで市場に出て来なかったような食材がゴロゴロと出品され始めると、それが里山の風情をもたらしたり、中高年が里山を耕し始めたりして、地域の資源が少しずつ動き始めていきます。そこに福祉作業所も関わり、農家と連携した障がい者雇用が生まれたり、先程の嵯峨さんの話と同じような農家と飲食店との繋がりが生じたりしてきています。

地域通貨というひとつの潤滑剤を利用して、そこに参加する者同士がどんどん動いている。その結節点となっているのが、パイロット店舗と呼ばれる駅前のお小さなお店です。その店長が、お客様のニーズに応じていろいろなものを繋げていき、そこから新商品開発をどんどん行っている。キーワードとしては、こういう地域の新しい循環を作っていくことが非常に重要だと思います。それと、基本的に地域の活動は経営資源が不足しているので、最初から大きな事業をするのではなく、小さな取り組みを少しずつ進めていくことがすごく重要だと思います。面白いのは、この活動の中心を担っているのが市の職員なのです。その人は仕事として、地域の資源を循環させるための仕組み作りをやっている。基本的に多様な主体が参加しないとうまくいかない。NPOの人たちのなかには、全て自分たちでやりたがって、自己完結したがるケースが多いのですが、それはまずうまくいかない。

それから、先程の嵯峨さんのお話にもありましたが、地域の人たちはそれぞれ違う目的で動いているはずですが、飲食店も美容室も農家も、異なった目的を持った者同士が、ある意味、価値を共有しながら何か新しいものを作っていくという動きをしなければいけないので、全員が同じ方向を向く必要はないし、逆に同じ方向を向いてしまうとおかしくなるのではないかと思います。



(4) ソーシャル・ビジネスの意義

大室：社会的な課題に取り組む上で、なぜビジネスを活用するのかというと、やはり持続的な組織体制が必要だからだと思います。市場経済というものが作られ、様々な手法が用いられているなかで、それを使わない手はない。何よりも、社会的ミッションの普及という点で大きな課題があります。多分みなさんもそうだと思いますが、寄付をするとなると躊躇しますよね。でも、モノを売ったり買ったという行為にはそんなに抵抗感がない。社会的なミッションを市場のメカニズムをうまく使いながらお金の上に乗せて伝えていく。そのためにマーケットの仕組みが必要なのだと僕は思っています。個人の価値観の中に社会的価値というものを作っていかなければならない。先程の嵯峨さんの例でいえば、地域通貨を通して新しい関係がどんどん生まれていき、逆に参加者同士が自己組織化しながら新たなものを創り始めていく、そういう仕組み作りをしていかないと、ソーシャル・ビジネスは回っていかないとします。

ティッピング・ポイントに関してお話しすると、僕の経験を踏まえてなのですが、社会運動から入ってくるNPOの人には、どうしても「ビジネスは悪」と捉える人が多い。そうすると、ビジネスを利用しようという発想にはまずならないし、地域の需要やニーズが見えないから経営資源の獲得ができずに孤立してしまう。あまりにも理念に縛られすぎるとうまくいかないのではないかと感じています。それに対して、企業からこの分野に入ってくる人が最近は増えていますが、就職希望者もそうですし、大企業もそうですが、利益主義の姿勢が見え見えなのです。フィランソロフィーなどに着目して、世界と結びつけて事業展開する動きが今すごく増えていますが、金儲けの姿勢が強すぎる人は概して世界が見えてなくてニーズしか見ていないことがあります。

それと、事業が拡大していくとき、地域の人たちには認知されてきていても、地域の外部、東京などからは認知されていないことが多い。マスメディアやインターネットをうまく利用しながら地域への注目度を高めていく必要があります。同時に、地域通貨でいえば、地域通貨をだけに取り組むのではなく、マーケットが出来てきたり、多様な業種が繋がったりという新しい複合的な形態をつくっていかないと、なかなか外部からは見えない。東京の中にもいってそうだと思いますが。いろいろな地方で見かける事例も、ありきたりの活動という印象がぬぐえない。地産地消でマーケットをやるとか、安心な食材を届けるとか、特産品でアイスクリーム作ったとか、面白いとは思いますが、それだけでは東京のような外部にまでは届かないし、よく見えない。だから、地域のいろいろなものを組み合わせると

というのがひとつと、複合的なビジネスモデルをつくること、例えば障がい者の雇用目的だけでなく、環境問題や地域活性化など、多様な目的を実現する新たなモデルです。地域通貨も障がい者の雇用も別に珍しいものではないし、いろいろなとこで取り組まれているので目立たない。新しいモデルが生まれることで周囲の注目を浴び、広がっていく。地域通貨にしても、それはひとつのツールに過ぎないわけで、そこに何を入れるかが非常に大事だと思います。それと、一部の人にしか受け入れられないビジネスモデルではあまり意味がない。多様な人たちが参加できるようなツール、先程の例でいえば、アースデイマネーを使ってもらうためにファーマーズマーケットをやるといったことです。だから、アースデイマネーに参加できるいろいろな仕組みづくりを常に心がけていないと、一部の人しか参加しない限定的な利用になってしまう。ファーマーズマーケットがアースデイマネーのひとつのティッピング・ポイントだとおっしゃったように、いろいろな人が利用できるよう地域通貨のシスムづくりを常に心がけていく必要があると思います。

僕なりにソーシャル・ビジネスの成功の秘訣を4つお話しします。今までの研究や、いろいろな人たちの活動を見ていて思うのは、やはり複数の企業家で取り組むというのがひとつの成功タイプなのかなと思います。後で嵯峨さんに聞いてみたいのですが、嵯峨さん1人でアースデイマネーの事業をおやりになるのは無理だし、そうじゃないだろうと思うのです。一般的なモデルとして、やはり起業家タイプの方がいてガンガン突き進んでいく。それはそれで大切ですが、そこにビジネススキルを持ったタイプがガードマンとして存在してたり、専門性の高い人物いたりして、共同の経営体制を組んでいく。社会性とビジネスは相反するものなので、それを1人の人がやるのは非常に至難の技だと僕は思っています。だからそれは分けたほうがいいのかと思います。2つ目には、先程言った参加を触発するツールを多様に持つということ。3つ目は、ソーシャル・ビジネスにしてもコミュニティ・ビジネスにしても、組織ですしビジネスですから、やはりイノベーションを起こし続けなければいけない。そこには異質の人や、目的の異なった組織といかにコラボレーションしていくかが非常に重要だと思います。最後に、複合的なモデル、複数の意味を持ったビジネスモデルを作っていかなければならないと思います。

結局、社会企業とは何かと言うと、世間では社会的な事業活動で著名な方が取り上げられたりしますが、社会企業家というのはビジネスをしていますけれども、基本的にはやっぱり既存の社会政策を変えていかない限り、その人は社会企業家とはいえないのではないかと思います。そうすると、変化をもたらすチェンジ・エージェントといった役割を果た

していかなければならないのかなと思います。

3. 質疑応答

神原：それではここまでの話で質問があればお受けしたいと思います。

参加者①：貴重なお話をありがとうございます。私は横浜でサラリーマンをしながら、NPOの副理事長をやっています。3点質問をさせて頂いてもよろしいでしょうか。

まず嵯峨さんにお聞きしたいことがあります。アースデイマナーは、アースデイと関係があるのでしょうか？あと、参加登録する場合はお店が加盟料を払うのか無料なのか、その収益ですとか、そうした方法をとるに至った経緯などを教えて頂ければと思います。大室先生に質問させて頂きたいのは、弓削島の「しまの会社」の代表は、私の知り合いなのでちょっとびっくりしたのですが、この会社の収入源はどのようになっているのでしょうか？というのは、横浜にしながら岡山のNPOの副理事長をやっていると、地方にとっての外貨、いわゆる首都圏からお金をどうやって持ってくるかが大切だと思っていて、島の会社が島の中でお金を回していると、地域の発展にはならないのではないかと思い、外部とどのような関係で取引をしているのかということを教えて頂きたいと思います。

嵯峨：アースデイとの関係ですが、アースデイというのはアースデイ東京のことですね。アースデイというのは、4月22日が世界的に「アースデイ（地球の日）」といわれていて、アメリカが元々発祥なのですが、1970年から毎年4月22日に地球環境のことを考えて世界各地でイベントが行われています。我々は、年に1回がアースデイではなく、毎日がアースデイだというのが本来のことで、「毎日がアースデイ」として地球環境への取り組みを行い、それを実現するための仕組みがアースデイマナーだと捉えています。アースデイ東京の組織は、実行委員会形式で、毎年組織される任意団体です。それに対して、アースデイマナーは継続を想定した法人格をもった団体で、組織的に性質が違うものです。アースデイ東京には、実行委員会に参加する一団体としてはアースデイマナーも参加しています。アースデイ東京には約60～70のいろいろなNPOやNGO、個人が集まって4月22日のアースデイを盛り上げようと集まっていますが、その一員として我々も参加しています。

それから、アースデイマナーの参加店の負担ですが、参加店からは本当に大したお金をもらえていないという状態が今でも続いています。アースデイマナーのプログラム運営に

実費が出せるか出せないかくらいのレベルです。ですが、これを続けていくことでいろいろなネットワークが広がっていくし、新しいことが始めやすくなるような土壌が作られる。本当にベーシックな商店街みたいなものです。商店街の年会費として1店舗5000円ずつ入れてもらうというレベルの活動ですが、それによって、何か新しいことを始めるときに声をかけやすくなるという状況が起きていると思います。

大室：今の嵯峨さんの話というのは、たぶんアースデイマネーが地になっている。それ自体はあまりお金を生まなくても、それをベースにしていろいろなものを結びつけることが容易になり、それが新しいビジネスを生んでいけるということですね。

「しまの会社」はまだ創業1年くらいの会社なので、収益事業としてはまだまだ弱いです。代表は元々、島の人ではないのですが、弓削島は国立の商船学校があり、昔からいろいろな人が入ってくる地域だったことで、比較的外の人を受け入れる地域だという話をしていました。日本の地方はすごく閉鎖的で、新しい人を迎え入れるのが非常に難しいですよ。これは日本全土で起きていることですけど。収益事業としては、自分達でレストランを営業しています。いま彼らが仕掛けているのは、農業観光で、グリーンツーリズムを手がける全国の団体と連携をとりながら、都会の人間をいかに島に迎え入れるかということを考えているところです。ただ、残念ながら弓削島自体がまだ観光客を受け入れる体制をとれていないので、そこはこれからになります。地域としては、東京などの外部から来た人たちを受け入れる土壌があるかどうかはまず大事だと思うのですが、それさえできれば、あとはそうした人たちを中心に仕掛けていけるので、面白いのではないかと思います。

参加者②：初めてお聞きする話なので、なるほどと関心しきりだったのですが、代々木公園のマーケット、あそこを借りるにはどうするのでしょうか？以前、麻布十番のお祭りは道路の前に商店が集まって賑わっていたのですが、去年あたりからテキ屋が入りだし、出店料などを巡って商店街の人たちがお店を出せなくなったという経緯があるようです。マーケットは仕組みとしては面白いと思いますし、輪が広がっていくことはとても良いと思いますが、出店を巡る問題はないのか、お伺いしたいのです。

嵯峨：そういう問題はあります。代々木公園は都立の公園なので、公園管理事務所が中にありまして、公共的な性格を帯びたイベントには貸し出しを認める、占用という形で若干の占用料を払って利用することができます。確かにおっしゃる通り、この4月から指定管理者制になったことで、運用が変わるのではないかという不安があります。特定の公園だ

けに依存していると、どこかで土台がひっくり返る可能性もありますので、別の場所も含めて展開できるよう準備をしていけば、リスクを軽減できるだろうと思っています。

参加者③：専修大学の渡辺と申します。専門は流通や地域商業を研究しています。日本全国でいろいろなビジネスが行われていると思いますが、特に大室先生の話で出てきた、外から誰かが来て何かをやるというタイプのビジネスでは、外部の人を受け入れやすい／受け入れにくいということが問題になると思います。地域の人たち自身が自ら作りあげるという形よりも、外から人が入ってきたことが起爆剤となって売り出す方がコミュニティ・ビジネスとかソーシャル・ビジネスになるのでしょうか、外から人が入ってきたことで、今までうまくいっていたことが変わってしまうこともあると思いますが、そのあたりはどうなのでしょう。

大室：基本的にソーシャル・ビジネスは通常のベンチャーより5倍難しいといわれています。多くのケースは海外から持ってきたモデルを日本で展開しているというものです。これに対して、例えば嵯峨さんの地域通貨のモデルを大阪へ持って行って展開するというように、1回作られたモデルを横展開していく方が簡単です。そういう視点でみると、もちろん地域の人が地域で取り組むケースも多いですが、地域の人たちが取り組むときに一番重要なのが情報源です。東京にいて、新しい動きや成功しているビジネスモデルの情報源になるような人がいて、その人と地域の人とがリンクしている。その人から常に情報が流れていて、新しい情報や新しい取り組みが常に情報として流れるような仕組みができていする必要があります。その逆で、様々な情報をもっている外部の人が地域に入るという、どちらかのパターンです。地域の人を中心となる場合、情報源となる人を擁していて、その人が常に地方に情報を流しています。地方の都市では情報源がかなり少ないですから、もっと地方に行くとNPOそのものが少ないですし、さらにソーシャル・ビジネスももっと少ない。そうすると、いまの日本でどういうことが起きているのかがたぶん分からない。その中で、東京で様々な情報をもった人間が地方へ行くのか、地方の人間が少し外へ出て、東京から情報が流れるようにするのか、大体どちらかのパターンではないかと思います。

嵯峨：大室先生が地方の情報源は東京だとおっしゃいましたが、自分の場合、情報源というか元気の素はアメリカになります。東京ではNPOなどはまだまだ地盤が弱いし、日本全体がNPOやソーシャル・ビジネスの層が厚くないですね。NPOの数も日本では4万くらいまで増えたと言われていますが、アメリカでは寄付をすると所得控除になるNP

〇法人が 60 万くらいあります。日本とは全然違うわけです。自分の元気の素、情報源はアメリカのサンフランシスコに行くことです。街のあちこちに NPO の看板や事務所があって、レストランに入ればメニューの裏に「うちは NPO に寄付しています」とか、「寄付したい人はこの担当者に連絡してくれ」などを書いてあります。ホテルに泊まると 1.5 ドルほどを NPO に半ば自動的に寄付させられることだってあります。それくらい社会的な活動が盛んな場所があるのだということだけで気分が良くなって帰ってこられる。そういう意味ではすごくインスピレーションが得られると思っています。

大室：先程、神原先生が紹介されたビッグイシューはイギリス発祥ですが、元を辿るとニューヨークのストリートペーパーを真似てロンドンで始めたのがきっかけです。リユース食器は、ドイツのサッカースタジアムでは当たり前のように使われています。それを最初に日本に持ち込んだのは、山梨県の NPO で、ヴァンフォーレ甲府と川崎フロンターレのスタジアムで使われています。世界中を見ると、本当にいろいろなモデルがあって、市場でも多様な取引形態が開発されています。その市場プロセスに社会性を持ち込めばいろいろなことができる。そういう部分で、もっともっと視野を広くしないといけないと、地方に行くと、どうしても目の前にある地域の実情が迫ってきて、そこしか見えなくなってくる。やはり、常に外部の情報を取り入れる姿勢をもっていないといけないと思います。

地方は地方で必死に頑張っているのも、地方の興味深いモデルはたくさんあります。地方は特に自治体の財政状況が苦しいので、住民自身が何とかしなければいけないという状況にきています。だから、自分たちのやっていることがコミュニティ・ビジネスだとかソーシャル・ビジネスだと思わずに取り組んでいる人がたくさんいます。

神原：先程、大室先生が質問されていた、アースデイマネーは嵯峨さん 1 人でやってきたわけではなく、何人か他のスタッフとうまく役割分担しながらやってきたのではないかとこの点はいかがでしょうか。

嵯峨：かなり鋭いご指摘で、本当にその通りだなあと思いました。自分は元々、日本総研というシンクタンクというか、ビジネスの仕組みを考える会社に勤めていました。アースデイマネーという名前をつけたり、単位の r をつけたり、コンセプトを考えたりしたのは、広告代理店に勤めるコピーライターの池田さんで、彼と自分とはある意味二人三脚でスタートしたようなところがありました。彼はコンセプトを作り、コピーライティングして、世間に広めるということに関して非常に天才的なスキルを持っている人だと思います。一

方で、自分は仕組みづくりやモデル化するという派手ではないところを作っていくという役割をしています。確かに、他のうまくいっている団体でも、1人で頑張っているというよりは、あまり目立たない超優秀な番頭さんがいて、もう1人はあちこちに行ってネットワークを作るといような、結構この組み合わせがすごく大事で、どっちかという自分を押さえ、池田さんは瞬発力とか突破力みたいな役割分担があるかなと思います。

大室：それをすごく思うのですが、自分1人で満足しないという性格があるような気がして仕方ないのです。いまお話して頂いたような人材のセットですね。セットで動いている方が非常に多いです。1人で何かをやるというのは物理的に無理ですし、特に社会とビジネスの両方を見なければいけないので、多分1人で取り組むと自分のなかで矛盾が起きてしまうのではないかと。ある意味分裂症のような状態にならないとうまくいかないのではないかと僕は勝手に思っていて、それをさらに発展させたのが、組織を分けてしまうということです。社会的な活動はNPOとして、ビジネス軸としては株式会社でと、組織を組み合わせながら取り組む。それが本当に、ソーシャル・ビジネスのある意味ひとつの特徴なのではないかと思っています。だから、技術屋さんがそのままソーシャル・ビジネスができるのかといたら必ずしもそうではなく、ビジネスマンにソーシャル・ビジネスができるかといたら必ずしもそうではなく、多様な人材の組み合わせと、それぞれが異なるネットワークを持っていて、それが活用されることでうまく進むのではないかと。嵯峨さんと池田さんは、今までまるきり違うネットワークの中でビジネスをされてきた。それが逆に、いい形で結びついているのではないかと思っています。

嵯峨：本当にそうですね。アースデイマネーには理事が4人いますが、みんな全然違う性格です。日ごろはてんでばらばらに活動しているようで、同じ組織でありながら、1人1人が自分のプロジェクトを抱えています。でも不思議なもので、自分が代表理事でありながら、自分のハンコがどこで押されて物事が動き出していったとしても、つまり自分が全く何も聞いていないことを他の誰かが始めたとしても、みんなは絶対おかしいとは思わないだろうという信頼感があります。そういうお互いのキャラクターが全然被らない、干渉しない、でもみんなそれぞれプラスに動いている、というそんな組み合わせもあるのかなと思います。

大室：それがあある意味、成功の秘訣かも知れません。

神原：僕が関わっているNPOもそうですね。どうやったらそんな人と知り合いになるのだろうっていうくらい、あちこち飛び回って顔が広い代表がいて、その下にはお金の計算

がきちんとできる人がいて、あとはイベントの宣伝ノウハウをもっていたり、特定の分野では名の通った人がいたりします。それが役割分担しながらうまくまとまっています。

参加者①：私のところは代表が女性で、よく使う言葉が「甘える」という言葉です。とにかく周りの人に甘えることで、お互いの力を持ち出しながら上手に役割分担というか協力関係を築いています。女性の方が甘え上手なので、代表は女性にやってもらい、周りにはアイディアを出す人やお金の計算をする人間がいます。NPOができて6年ですが、とにかく支出を抑えて、収入0円でもやっていけるような体制で活動しています。イベントでリユース食器を使うときも、岡山のベネッセの会長からポケットマネーで星崎さんの食器洗浄機を貸してもらっています。普段は洗浄機を置く場所がないので星崎さんのショールームに置かせてもらって、イベントなどで使用中は「いま出張中です」という看板をショールームに立ててもらう。それで星崎さんには「環境活動を応援しています」というアピールをすることができるし、僕達は洗浄機の賃貸料も倉庫代も払わなくていい。これも、地域の企業との役割分担のような関係になると思います。

4. 閉会の挨拶

神原：そろそろ時間になりましたが、今日はソーシャル・ビジネスやティッピング・ポイントに関していろいろな議論ができたと思います。参加して下さった皆様方、本当にありがとうございました。最後にパネリストの方々にお礼の拍手をお願いいたします。

それでは、これにてシンポジウムを終わらせて頂きます。ありがとうございました。

平成22年 1 月15日 発行

専修大学商学研究所報

第41巻 第5号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 渡 辺 達 朗

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Institute for Commercial Sciences

Vol. 41 No.5

January. 2010

Social Business and Tipping Point

Published by
The Institute for Commercial Sciences
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan