

平成 22 年度 財団法人 JKA 補助事業

「中小企業・NPO 等のソーシャルビジネス
への取組みに関する調査」 報告書

平成 23 年 3 月

財団法人 地球産業文化研究所

委託先 株式会社イースクエア



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

<http://ringring-keirin.jp>

目次

I. 調査の目的と概要	1
1. 背景.....	1
2. 調査の目的	1
3. 調査の視点	2
4. 調査の手法	2
(1) 有識者や実務家などに対する事前ヒアリングの実施	2
(2) 文献などによる補完調査	3
(3) 調査の対象となる団体の選定.....	3
(4) 詳細事例の作成.....	3
5. 調査の実施体制	3
II. 調査結果の分析	4
1. 取り組みの概観	4
2. 取り組みによる成果	4
① 新たな雇用や産業の創出	4
② 「公」の担い手の拡大	5
③ 市民参加による社会変革の広がり.....	5
3. 取り組みの成功要因	5
① リーダーの理念と熱意	5
② 強みのある分野への特化.....	6
③ 商品・サービスの高い品質.....	6
④ ビジネスモデルの構築.....	6
⑤ 強い広報力.....	6
⑥ 他者との協働	7
4. 取り組みの課題	7
① 安定した収入の確保	7
② 働き手への還元.....	7
③ 法規制や税制の壁.....	8
5. 海外事例から学べること.....	8
① ソーシャルビジネスの分野の違いと可能性.....	8
② ソーシャルビジネスの支援組織の存在.....	8
③ 社会起業家輩出の仕組み	9
④ 社会的成果の定量的な目標の設定.....	9

III. 概要調査.....	10
1. 国内事例候補リスト.....	10
2. 海外事例候補リスト.....	10
IV. 詳細調査(国内事例).....	22
事例 1. 株式会社ユーズ.....	23
事例 2. 株式会社 アーク.....	27
事例 3. 株式会社 知床エゾシカファーム.....	30
事例 4. 株式会社 やまと.....	33
事例 5. 株式会社 高田自動車学校.....	36
事例 6. 合同会社 場所文化機構・につぼんの.....	40
事例 7. 有限会社 北のグルメ都市.....	44
事例 8. アイエスエフネットグループ.....	48
事例 9. ソーシャルエナジー 株式会社.....	52
事例 10. 環境開発工業 株式会社.....	56
事例 11. 農事組合法人 / 特定非営利法人 共働学舎.....	60
事例 12. 特定非営利活動法人 大牟田市障害者協議会.....	65
事例 13. 株式会社 高齢社.....	69
事例 14. 特定非営利活動法人 イー・エルダー.....	73
事例 15. 特定非営利活動法人 WE21 ジャパン.....	77
事例 16. 特定非営利活動法人 アクション.....	82
V. 詳細調査(海外事例).....	86
事例 17. Supporting Initiatives to Redistribute Unused Medicine (SIRUM).....	87
事例 18. Mirakle Couriers.....	90
事例 19. Better World Books.....	93
事例 20. SHOKAY.....	96
事例 21. Warby Parker.....	99

I. 調査の目的と概要

1. 背景

日本では、少子・高齢化の進行、グローバル化の進行、産業構造の変化、IT 技術の浸透と進化などによって社会を取り巻く環境が大きく変化中、様々な社会課題が顕在化してきている。従来からのものも含め、その課題は高齢者・障害者の福祉・介護、児童虐待、自殺者の高止まり、ニートや引きこもりの増加、貧困層の増加、地域経済の衰退、中山間地での鳥獣害増加、環境問題など、様々だ。

従来こうした社会課題に対しては、行政が中心になって対応してきた。しかし、社会課題が増加・多様化し、一方で国も地方自治体も巨額の財政赤字を抱えて財源がますます限られてくる中では、行政のみがこれらの課題を解決するのは難しい状況にある。また、日々流動する課題を関係者が認識し、法制化し、対応するまでには時間を要し、どうしても後手に回らざるを得ない。一方、目の前の利潤を追い求める「従来型」の企業や、資金力や実行力が限られる市民ボランティア、慈善型 NPO のみに解決を頼ることも難しい。

こうした背景の下、ビジネスの手法を使いながら社会課題を解決する「ソーシャルビジネス」に期待が集まっている。

2. 調査の目的

経済産業省が主催するソーシャルビジネス研究会が 2008 年 4 月に取りまとめた報告書によると、ソーシャルビジネスは、「社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むもの」とされており、以下の「社会性」、「事業性」、「革新性」の 3 要件を満たす主体であるとしている。

①社会性

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

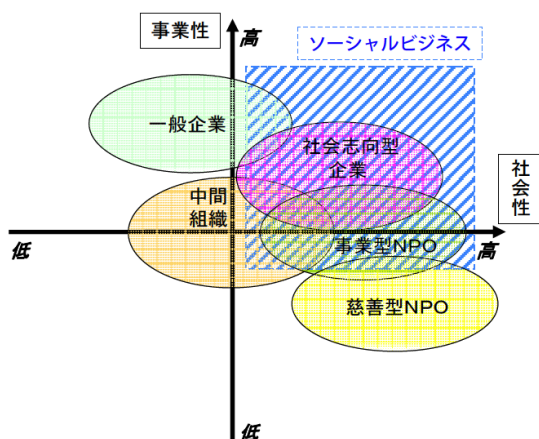
②事業性

①のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。

③革新性

新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること。

同研究会では、下記のように「事業性」と「社会性」を軸としたマトリックスでソーシャルビジネスの領域を定義している。



ソーシャルビジネスは、事業を通じて社会課題を解決し、その結果地域に新たな産業や雇用を生み出すものと期待されている。事業主体としては、企業、NPO、協同組合など、様々な形態があり得る。

財団法人地球産業文化研究所では、2010年2月に「CSR報告書に見る環境問題・社会問題への取組みに関する調査」を発表し、主に国内外の大手企業の先進的な取り組みを紹介してきた。昨年続く今回の調査では、中小企業やNPOなどの比較的小さな組織のソーシャルビジネスの先進的な事例を取り上げ、ソーシャルビジネスの課題や今後の発展性を考察するものとする。

3. 調査の視点

ソーシャルビジネスの形態や対象領域はきわめて幅広いため、以下の要件を前提として対象となる事例を抽出した。

- ✓ 中小企業やNPOなど、比較的小規模な事業体を対象とする
- ✓ 商品・サービスなどの提供を通じた事業を基本的な対象とし、寄付などによる社会貢献活動や自社の製造工程改善によるCO₂削減などは除く
- ✓ コーズ・リレイテッド・マーケティング(売上の一部を社会課題の解決のために寄付する手法)、BOP層(途上国の低所得者層)を対象とする事業は含む

4. 調査の手法

(1)有識者や実務家などに対する事前ヒアリングの実施

有識者や実務家などを対象に、面会、電話、メールで事前ヒアリングを実施し、先進団体の抽出や考察の参考情報を得た。

①ヒアリング項目

- ・中小企業やNPOなどのソーシャルビジネス先進団体(推薦団体)
- ・中小企業やNPOなどのソーシャルビジネスの動向、成功要因、課題など

②ヒアリング実施期間

2010年12月～2011年3月

③ヒアリング対象者(肩書きはヒアリング時 / 五十音順)

- 芦野 真一郎氏(山形県産業創造支援センター所長)
- 大江 正章氏(コモンズ代表)
- 大塚 洋一郎氏(NPO法人 農商工連携サポートセンター代表理事)
- 小澤 雄一氏(リソウル株式会社 社会起業大学事務局長)
- 今 一生氏(「社会起業家に学べ」著者)
- 呉 哲換氏(NPO法人 CR ファクトリー代表理事)
- 炭谷 茂氏(社会福祉法人 恩賜財団済生会理事長)
- 高橋 陽子氏(公益社団法人 フィランソロピー協会理事長)
- 濱砂 清氏(一般社団法人 SINKa 代表理事)
- 古瀬 繁範氏(NPO法人 地球と未来の環境基金専務理事)
- 町野 弘明氏(株式会社 ソシオ エンジン・アソシエイツ代表取締役社長)
- 竹井 善昭氏(株式会社 ソーシャルプランニング代表取締役)

(2)文献などによる補完調査

(株)イースクエアの中小企業のソーシャルビジネスデータベース、官公庁が作成したソーシャルビジネスに関する調査報告書や事例集、書籍、新聞、雑誌などの媒体を対象とした調査を行った。

(3)調査の対象となる団体の選定

(1)～(2)の結果、前述の「3. 調査の視点」を満たす 100 団体(国内 80 団体と海外 20 団体)の事例候補を抽出し、概要を取りまとめた(「Ⅲ.概要調査」参照)。

さらに、以下の視点に基づき、詳細調査を行う 21 団体(国内 16 団体と海外 5 団体)を選定した。

- ✓ 取り組みに先進性やユニークさがあるか
- ✓ ビジネスモデルが確立しているか
- ✓ 社会的成果(将来性含む)が大きいか
- ✓ 取り組みを他地域・他分野に横展開できる可能性があるか

なお、既にメディア等で有名になっている事例は一部を除いて対象外とした。

(4)詳細事例の作成

選定した国内の 16 団体に対してはヒアリングを実施し、海外の 5 団体については公開情報を調査し、詳細事例を作成した(「Ⅳ.詳細調査(国内事例)」、「Ⅴ.詳細調査(海外事例)」参照)。

主な調査事項は以下の通り。

- ✓ 背景と経緯(事業を立ち上げたきっかけ、動機、目的など)
- ✓ 事業の推移と現状(事業立ち上げ時から現在に至るまでの経緯、事業概要など)
- ✓ 成功要因(成功した理由など)
- ✓ 社会的成果(事業目的・計画の達成度合い、波及効果など)
- ✓ 課題と今後の取り組み(事業が抱える課題や将来に向けた展開の可能性など)

5. 調査の実施体制

本調査は、(株)イースクエアが下記の体制で実施した。

全体統括	柳田 啓之
国内事例担当(情報収集、事例作成)	大島 泰輔、田村 賢一、三觜 英子
海外事例担当(情報収集、事例作成)	今中 由希子
調査補助	小柳 智恵

II. 調査結果の分析

1. 取り組みの概観

「ソーシャルビジネス」と一口で言っても、活動する分野や事業内容は多岐にわたる。今回は便宜的に下記の 10 分野に分類したが、分野をまたがる事例も数多い。まさに、多様な社会課題に対応したソーシャルビジネスが国内外で展開されていることが分かる。

分野	事例候補数	うち詳細事例数
環境の保全・修復	15	1
農林漁業の振興	17	2
地域活性化・まちづくり	11	4
子育て支援	3	
医療・健康	8	1
障害者の自立	18	6
高齢者の自立	4	2
低所得者の自立	5	
国際協力	14	5
ソーシャルビジネス支援	5	
合計	100	21

それぞれのソーシャルビジネスの取り組み分野は異なるものの、今回取り上げた国内のソーシャルビジネス事例を俯瞰すると、いくつかの共通した成功要因、社会的成果、課題があった。それぞれの要点を紹介したい。

2. 取り組みによる成果

今回調査した団体が取り組む分野は、高齢者の雇用創出、地域の活性化、障害者の自立支援、一次産業振興など、幅広い。当然ながら、社会的成果は、各団体が取り組むテーマによって大きく異なる。

団体ごとの成果は個別の事例を参照して頂くとして、ここでは全体に共通する成果を 3 つ挙げる。

①新たな雇用や産業の創出

各団体の取り組みの結果、各地で新たな雇用や産業が創出されている。

岩手県で養豚および観光牧場を営む(株)アークでは、従来の狭義の「農業(一次産業)」のみならず、食品加工(二次産業)、サービス(三次産業)まで事業範囲を広げ、正社員・パート合わせて 90 名もの雇用を創出している。これは農業生産のみにとどまっていたのでは実現できなかった規模だ。八戸市で屋台村を運営する(有)北のグルメ都市では、市内で 25 店舗の屋台を運営し、地元客・観光客の人気を集めている。小額資金・低リスクに出店できる場として若手起業家を輩出するとともに、屋台村を「卒業」した経営者が屋台村周辺に出店して新たな雇用を生み、周辺ホテルにも宿泊需要をつくり出している。北海道の環境開発工業(株)では、障害者を積極雇用し、OA 機器の解体・再資源化という障害者の手作業に適した事業を軌道に乗せている。海外でも、聴覚障害者による配達サービスを提供するインドの Mirakle Couriers やチベット族が買うヤクの毛からアパレル製品を作る中国の SHOKAY などが途上国に新たな雇用や産業を生んでいる。

②「公」の担い手の拡大

従来は公共セクターが主に担ってきた分野を民間が担うことで、社会コストを削減しながら現場のニーズにあったサービスが提供できるという効果がある。

アイエスエフネットグループでは、引きこもり、ニート、障害者といった、従来は雇用が難しかった人々を採用して手厚く教育・訓練し、IT 事業の戦力に育てている。また、福岡県の NPO 法人大牟田市障害者協議会では、身体、知的、精神の 3 つの障害の 25 団体を取りまとめ、行政や企業からの業務を受託し、最適な障害者に仕事を振り分ける役目を果たしている。北海道の(株)知床エゾシカファームでは、増えすぎて農林業に打撃を与えているエゾシカを捕獲し、食肉や加工食品として販売する事業を立ち上げている。山梨県の(株)やまとでは、店舗の郊外流出が進む市街地に、ミニスーパーを出店して買い物弱者(自前の交通手段を持たずに買い物が困難な高齢者など)の利便性を向上させるとともに、市街地の一層の空洞化に歯止めをかけている。

これらの事業を全て公共セクターが担うと対応に時間がかかるだけでなく、膨大な社会コストがかかるが、行政と連携しつつ、民間が事業として担うことで、はるかに安いコストで機動的に目的を果たすことができる。

③市民参加による社会変革の広がり

ソーシャルビジネスが目指す「社会課題の解決」は、一事業者だけで成し遂げられるものではない。ソーシャルビジネスの事業者の活動に市民が参加することで、社会課題の解決に向けた社会変革の輪が広がっていくことも大きな成果だ。

ソーシャルエナジー(株)では、障害者の授産施設(福祉作業所)から質の高い食材(授産品)を仕入れ、カフェ兼イベントスペースで飲食サービスとして提供している。それによって、利用者は間接的に障害者の自立支援を行うことができる仕掛けだ。(株)ユーズでは、東京を油田に見立て、東京から出る全ての廃食油を 2017 年までに回収・リサイクルすることを目指す「TOKYO 油田 2017」プロジェクトを立ち上げ、市民から使用済み天ぷら油を回収し、燃料などに再生している。(株)高田自動車学校は、岩手県遠野市において、地域ならではのグリーン・ツーリズムを組み込んだ自動車教習所を運営し、大学生を中心とする教習生を他地域から誘致している。WE21 ジャパングループでは、神奈川県内に 54 店舗のリサイクルショップを運営し、収益の一部を途上国の生活向上のために寄付しているが、現在に至るまでの品物提供者は過去 9 年間で延べ約 70 万人、ボランティア参加者は過去 5 年間で延べ 18 万 5 千人にも達している。

市民がこれらのソーシャルビジネス事業者のサービスを利用したり、活動に参加したりすることで、市民の意識が啓発され、ソーシャルビジネス事業者が意図した社会変革が広がっていくという効果が生まれている。

3. 取り組みの成功要因

今回事例として取り上げたソーシャルビジネス事業者の成功要因で、比較的共通しているものを 6 つ挙げる。これらの成功要因を見ると、通常のビジネスとの相違点というより、共通点が目につく。ソーシャルビジネスが成功するためには、基本的なビジネスの骨格が欠かせないことが分かる。

①リーダーの理念と熱意

当たり前のことであるが、ソーシャルビジネスを「ビジネス」として成り立たせることは容易なことではない。社会課題解決の理念を掲げ、熱意を持続させ、強力なリーダーシップで周りを引っ張るリーダーの存在が欠かせない。NPO 法人共働学舎新得農場の宮嶋代表は、何もなかったところから牧場を立ち上げ、数々の困難を乗り越えて高品質チーズの生産を軌道に乗せた。(株)ソーシャルエナジーの木村代表は、「いたって普通

の人が異常な結果を出そうと思ったら異常な働き方をしないといけない」として、会社設立の初年度は 5 日しか休暇を取らなかったという。事業にけるリーダーの熱意はスタッフや外部にも伝わり、共感や応援の輪が広がる。

②強みのある分野への特化

自団体の強みを上手く活用してソーシャルビジネスを構築することも重要だ。例えば、(株)高齢社や NPO 法人イー・エルダーでは、代表が持つ専門分野への知見や企業との人脈が当初の事業立ち上げに大きく寄与しており、安定した仕事の受注につながっている。また、環境開発工業(株)では、OA 機器の手解体という自社サービスの強みと手作業に向けた障害者の雇用をマッチさせて、事業を成り立たせている。(株)高田自動車学校では新たに農業参入を果たしているが、自社に農業に精通した人材がいたため、比較的スムーズに事業立ち上げができた。

③商品・サービスの高い品質

「かわいそうだから」、「いいことをしているから」といった理由で商品・サービスを利用してもらうのは継続性や広がり面で限界がある。商品・サービスそのものの高い品質を保ったうえで、ソーシャルビジネスならではの価値を訴え、利用者の共感を得ることも重要な成功要因の一つだ。NPO 法人アクションがフィリピンの低所得者層がお菓子の空き袋を使って内職で作る小物入れ「エコミスモ」は、高い品質とデザイン性に加え、そのストーリー性が認められ、有名デパートのプランタン銀座による取り扱いが決まった。企業などに定年退職後の高齢者を派遣する(株)高齢社は、サービスの利用価格が安い割に経験豊富でスキルもある働き手がいる評判を呼んでいる。NPO 法人共働学舎新得農場で作られるチーズは、品質が良くおいしいという理由で飲食店から支持されている。

④ビジネスモデルの構築

前述②の強み、③の品質に加え、事業を通じて継続的にお金が回る仕組み、つまりビジネスモデルの構築も欠かせない。ソーシャルビジネスの場合、サービスの受益者(支援をしたい相手)が必ずしも対価を払ってくれるわけではないため、誰に何のサービスを提供して収益を上げていくか、よく考える必要がある。

NPO 法人アクションでは、フィリピンの貧困層の生活改善を事業目的に掲げつつ、収益の多くは、国際協力の現場を体験する国際ボランティアツアーの参加者からツアー参加費という形で得ている。合同会社場所文化機構・につぼんのは、合同会社(LLC)と有限責任事業組合(LLP)を組み合わせたユニークな資金調達の仕組みを通じて都心にレストランを出店した。地方の食材の提供や、地域をテーマにしたイベントの開催などを通じて、地域活性化を目指している。NPO 法人共働学舎新得農場では、高品質のチーズを作って販売することで、住み込みの障害者、ニート、引きこもりなど 50 名以上の生活を支えている。

経営資源に限りがあるソーシャルビジネスには、比較的低コストで、場合によっては大きな成果を生む IT 技術の有効活用も有効だ。米国の NGO、SIRUM では、オンラインシステム(ウェブ)を使い、不要になった未利用医薬品を持つ病院、製薬会社などと、その医薬品の利用者(低所得者などに低価格・無料の医療を提供する診療所)をマッチングするサービスを提供している。紙ベースの申請書のやり取りなどに手間がかかり、ニーズがかみ合わずに医薬品が廃棄されていた現状を IT で打破する画期的な取り組みだ。

⑤強い広報力

ソーシャルビジネスでは、商品・サービスの背景を分かりやすく伝え、受け手に共感を持ってもらい、応援者を増やしていくことが重要だ。広告宣伝費の限られるソーシャルビジネスにとっては、自らの存在を広く知らせ、商品・サービスの利用者を増やす手段として、お金があまり広報を活用することが欠かせない。

(有)北のグルメ都市では、運営する屋台の話題性を保つために、メディア受けする企画を狙って実施し、プレスリリースを行い、メディア露出を増やすことに成功している。屋台情報を充実させたホームページ作成

にもお金を掛けたという。(株)ソーシャルエナジーでは、ブログ、ツイッターなどを活用し、カフェへの集客や商品販売につなげている。(株)高齢社は、話題性を意識してユニークな社名をつけ、提供サービスの質の高さと相まってメディアに多数取り上げられている。東京で地方色豊かなレストランを運営する「にっぽんの・・・」では、事業の出資者や会員組織による口コミが有力な広報手段となっている。

⑥他者との協働

自団体にないノウハウや機能を外部の専門家や他団体と連携して補うことも有効だ。例えば、(株)アークでは、英国の「ガーンファーム」をモデルに観光牧場事業を構想し、ドイツのソーセージづくりの名人からノウハウの提供を受けている。また、(株)北のグルメ都市や(株)高田自動車学校では、地元環境団体と協働し、環境対策やグリーン・ツーリズムといった事業の目玉を作っている。環境開発工業(株)では福祉の専門家や社会福祉法人と協働し、障害者の採用やマネジメントを行っている。NPO 法人大牟田市障害者協議会は地元行政とうまく連携し、障害者雇用や障害者が暮らしやすい街づくりを推進している。NPO 法人イー・エルダーは、マイクロソフトや IBM などの大手企業を事業パートナーにして成功している。WE21 ジャパングループでは、過去 5 年間で延べ 18 万 5 千人にのぼるボランティアも重要な協働相手だ。

4. 取り組みの課題

今回詳細調査の対象とした 21 団体は、比較的事業がうまくいっているものが多いが、事業を広げ、より大きな効果を出していくためには課題も多い。ここでは、個別団体特有のものを除き主要なものを 3 つ挙げる。

①安定した収入の確保

多くの団体に共通する課題として安定した収入源の確保がある。例えば、NPO 法人イー・エルダーには、これまで中古パソコン再生寄贈事業が収益の柱だったが、中古パソコンが低価格の新製品と競合するようになり、サービスの優位性が薄くなってきている。同様に、NPO 法人アクションが開催してきた国際ボランティアツアーは、他団体や旅行会社などが類似のツアーを実施するようになり、参加者が減少傾向にある。(株)アークでは、観光農園への来場者が冬期に大きく減少する。年間を通じて収益を安定させるには、閑散期にイベントなどを開催して来場者を確保することが課題となっている。(株)知床エゾシカファームでは、主力事業のエゾシカの食肉卸事業の収益性が、食肉価格の下落により低迷している。

ソーシャルビジネスは「ビジネス」であり、安定した収益を確保するためには、常に変化する事業環境に気を配りつつ、商品・サービスに磨きをかけ、ビジネスモデルを更新していく必要がある。

②働き手への還元

①とも関連するが、ソーシャルビジネスの事業体は、概して働き手への給与面での待遇が低いことが課題として挙げられる。ヒアリングによると、団体の従業員の給与は月当たり数万円～十数万円と、一般的な企業勤めの給与水準に比べてかなり低くなっている。フィリピンで貧困層の自立支援を行う NPO 法人アクションの横田代表(35 歳)は月給 20 万円(経費は自分持ち)で、やりがいをもって活動しているものの、経済的にはかなり厳しいと明かしてくれた。以前給与を十分支出できなかった若手男性スタッフは企業に転出してしまったという。(株)ソーシャルエナジーの木村代表も睡眠時間を削ってカフェ運営の最前線に立っているが、自身およびスタッフに十分な給与は確保できていないという。NPO 法人 WE21 ジャパンでは、無償ボランティアが事業を支えていることもあり、有給スタッフの給与水準を上げることはなかなか難しいという。

理念に惹かれて働き手が集まっても、経済的に生活が成り立たなかったら長続きしない。また、働き手が家庭を持てば、結婚や出産、子どもの教育など、避けられない出費もある。給与面での待遇が低いと、優れた人材、多様な人材を集めることも難しくなるため、事業を継続的に運営する面から大きな課題となっている。

③法規制や税制の壁

事業をしていく上で、規制が壁になっているケースもみられる。例えば、(株)高齢社では、労働者派遣法の規定で労働者の派遣期間は3年以内に制限されているが、就業して3年後に高齢者が新たな職場を見つけることは難しい。また、環境開発工業(株)が行っている、障害者を働き手としたOA機器の手解体によるリサイクル事業では、作業工程が機械化されていないために、産業廃棄物処理の許可が下りないケースもあるという。

WE21 ジャパングループやNPO法人共働学舎新得農場はそれぞれリサイクルショップ運営、チーズ製造という収益事業を行っているが、ここを出た利益が課税対象となり、事業への十分な再投資ができないという問題もある。WE ジャパングループ全体では例年2,000万円程度が税金として徴収されており、活動目的の一つである民衆支援への支出を増やせない大きな要因となっている。公共性の高い事業の収益は非課税にしたり、優遇措置を取るなど、ソーシャルビジネス推進のためには法規制や税制の改革も必要だろう。

5. 海外事例から学べること

今回の調査では、国内の80団体に加え、海外の20団体も対象とした。国内と海外のソーシャルビジネスの違いや、海外事例から学べることを紹介したい。

①ソーシャルビジネスの分野の違いと可能性

スイスのVestergaard Frandsen Groupによる、汚染水を浄化するフィルター付き「ライフストロー」、バングラデシュで手作りの高品質な手作りおもちゃを作るHathay Bunano、インドで救急サービスを提供するDial 1298 for Ambulance、ケニアで清潔な大型トイレ設備の提供を行うEcotactなど、日本では事業にならないソーシャルビジネスが途上国を中心とした地域には見られる。今回は取り上げなかったが、途上国で水質浄化剤を販売する日本ポリグル(株)のように、日本の優れた技術を使い、途上国で必要とされている分野(BOP市場)において、現地の住民の生活向上に寄与しつつ、事業を成り立たせることができる可能性を感じさせる。日本の事業者が単独で事業を行うのではなく、現地の事情を把握するNGOなどと協働することで、地域のニーズに即した事業展開ができるだろう。

②ソーシャルビジネスの支援組織の存在

インドで視覚障害者を雇って配達サービスを提供するMiralke Couriers、中国でヤクの毛から高級ニット製品を作るSHOKAYには共通点がある。それは、両方の代表者が米国の非営利団体Echoing Greenのフェローだということだ。Echoing Greenはこれまで、事業立ち上げ段階にある社会起業家500人以上に対し、3,000万ドルを超える資金援助をしてきた。Echoing Greenは資金提供だけではなく、戦略や組織づくりのハンズオン(実務)支援、ネットワーク提供なども行っている。米国には、Echoing Greenのほか、スコール財団、アショカ財団、シュワブ財団、ソーシャル・ベンチャー・パートナーズなど、英国にもSocial Enterprise London (SEL)、Social Enterprise Coalition (SEC)など、ソーシャルビジネスの支援を行う組織が数多くある。新興国においても、ブラジルの先進事例に倣って設立された、南アフリカ共和国のSouth African Social Investment Exchangeは、非営利の団体やプロジェクトの透明性を高め、寄付金がソーシャルビジネスに流れる仕組みを作っている。資金や組織運営のノウハウ、ネットワークに乏しい若い起業家たちは、これらの組織に支えられて事業を立ち上げていく。

日本にも、同様の支援を行うETICやソーシャル・ベンチャー・パートナーズ東京といった組織があるが、支援規模や実績ではまだ米国などには及ばないと言われており、今後の発展が期待される。

③社会起業家輩出の仕組み

2000 年以降、米国と英国の有名なビジネススクールが相次いで社会的事業や社会起業家に関するコースを設立し、卒業生自らが社会起業家としてソーシャルビジネスを立ち上げるための初期資金を提供するビジネスコンテストをビジネススクールが主催するようになった。

ビジネススクールにも、ドットコムバブル時代の IT 起業家を目指す学生と違い、社会貢献を意識する学生が増え出した。2007 年には、教育 NPO の Teach for America が、アメリカの学部学生の就職先人気ランキングの 10 位に入った。米ハーバード・ビジネススクールでは 2009 年の卒業生の 2 割が、「今後は倫理的なビジネスに関わり、利益追求だけを目指さず、社会に貢献する」と自主的に誓ったことが話題になった。先に言及した SHOKAY の共同経営者はハーバード大学ケネディスクールの卒業生であり、Mirakle Courier の創業者はオックスフォード大学の MBA 卒業生だ。Better World Books は、米ノートルダム大学の学生 3 人が 2002 年に立ち上げ、今や売上が 30 億円を超える。

このように、優秀な若者がソーシャルビジネスに向かうダイナミズムが米英を中心として感じられる。日本では、慶應義塾大学 湘南藤沢キャンパス(SFC)が社会起業家育成に力を入れており、多くの卒業生がソーシャルビジネスを立ち上げている。SFCに続いて社会起業家育成に力を入れる大学や、リソウル(株)が運営する社会起業大学のように、社会起業家育成のプログラムを提供する団体は増えており、今後の社会起業家輩出の源として期待される。

④社会的成果の定量的な目標の設定

ビジネスの世界で企業が行っているのと同様に、社会的成果に関する KPI(主要評価指標)を設定し、定量的な目標値を掲げるソーシャルビジネスの事業体を海外ではよく目にする。これはビジネスを学んだ学生やビジネスの最前線で活躍してきた企業人がソーシャルビジネスを起業したり、ソーシャルビジネスを応援する Echoing Green などの中間支援組織が、ビジネスの観点を採り入れた事業評価や支援を行っていることに起因していると考えられる。

例えば、米国で未利用医薬品の活用促進を行う、SIRUM では、社会的成果を測るものとして「投資への社会的リターン(Social Return on Investment)」という考え方を採用し、以下の 3 点を KPI に掲げ、それぞれ定量的な目標を設定している。

- 1) 診療所(医者や看護婦)が医薬品を確保するために使用する時間の削減
- 2) 無料診療所で患者を治療することにより節約された金額
- 3) 廃棄せずに使用した未利用医薬品の市場価格

また、インドで聴覚障害者を雇用して配達サービスを展開する Mirakle Couriers は、より単純に、「インドの全ての州都に拠点を構え、1 万人以上の聴覚障害者を雇用する」ということを目標に掲げる。

一方、日本においても、アイエスエフネットグループが、様々な理由でこれまで働くことが困難だった 10 通りの人たちを採用する「10 大採用の実現」や「2020 年までに 1,000 名の障害者を雇用」を目標に掲げたり、(株)ユーズが「東京から出る全ての廃食油を 2017 年までに回収・リサイクルする」ことを目標に掲げるなどの例はあるが、明確な KPI や定量目標を設定するのはそれほど一般的ではないようだ。

従来型のビジネスでもソーシャルビジネスでも、資金的、物的、人的な投資を行い、何らかの成果を目指すことには変わらない。ソーシャルビジネスの場合、成果は「売上」や「利益」だけではなく、より計測や定量化がしにくい要素が入ってくることは確かだろう。しかし、KPI や定量目標を設定することにより、内部的には PDCA サイクルを回し、問題点を発見し、改善につなげることができるだけでなく、外部的には組織や活動内容の透明性を高め、支援者を増やすことにもつながる。日本のソーシャルビジネスでも、今後社会的成果に関する目標の明確化や定量化がより浸透することを期待したい。

III. 概要調査

1. 国内事例候補リスト
2. 海外事例候補リスト

1. 事例候補リスト(国内)

No.	団体名称	地域/国	URL	事業概要	分野	詳細事例
1	一般社団法人 天然住宅	東京都	http://tennen.org	シックハウス症候群の人が安心して生活できる、国産天然無垢材を使用し、化学物質を極力使わないエコ住宅の建設を支援する。宮城県の実業組合と連携し、製材・卸・プレカットまでを一貫して行うことで、林業主の利益を確保するとともに、購入者には安価に住宅を提供する。グループ内に NPO バンクを持ち、組合員がエコ家電などを購入する際の融資も行っている。	環境の保全 ・修復	
2	会宝産業 株式会社	石川県	http://www.kaiho.co.jp/jp	使用済み自動車を解体し、エンジンなどの中古部品を 65 ヶ国に直接販売。日本の中古自動車部品の品質の高さを証明する品質規格「JRS」を同業者と共に立ち上げ、国内外への普及を図る。ケニア、ナイジェリアなどの途上国においても廃棄物問題の解消を目指し、自動車リサイクル工場の建設支援を予定している。	環境の保全 ・修復	
3	株式会社 アネックス	東京都	http://www.5baimidori.com	生態系に配慮した緑化ユニット「5×緑(ゴバイミドリ)」の企画・販売。保水性の高い軽量土壌の植生基盤に、10 数種の里山の草木を寄せ植えしたユニットを、ビルの屋上・壁面の緑化用、個人宅の庭作り用に販売。狭いスペースでも緑地を作れ、里山の自然保護やヒートアイランド現象の緩和に貢献できることが注目を集めている。	環境の保全 ・修復	
4	株式会社 エコ配	東京都	www.ecohai.co.jp	自転車、電気自動車などのエコ車両を活用した環境負荷が低く安価な宅配サービスを提供。定型サイズ以内で、都内・名古屋・大阪・神戸・京都などの配達エリア内なら330円で翌日配達する、というシンプルなシステムで取り扱い件数を増やしている。「将来的には CO ₂ 排出量ゼロ」という運送業としては革新的な目標を掲げている。	環境の保全 ・修復	
5	株式会社 クルック	東京都	http://www.kurkku.jp	生産者が分かる有機食材、薪や炭など、素材や調理法にこだわったレストランやカフェを運営。また、インドの綿花農家の農業問題解決のため、有機栽培への移行を支援するプログラムを大手商社の伊藤忠と実施中。移行期間の3年は栽培支援費を支払うほか、有機農法の指導や有機認証取得のサポートも実施している。	環境の保全 ・修復	
6	株式会社 ビッグバイオ	熊本県	http://www.big-bio.com	微生物の納豆菌群を活用した水質浄化剤を製造、販売する。有機物の分解機能に優れた納豆菌類を配合、培養、保存する技術が特徴で、扱いやすく設置・施工が容易なブロックの形で製品化した。急速な経済成長により、河川の水質悪化が深刻化しているインド、マレーシア、中国などの新興国への輸出も行っている。	環境の保全 ・修復	
7	株式会社 ユーズ	東京都	http://tokyoyuden.jp	東京都内の飲食店や一般家庭などから廃食油(使用済み天ぷら油)を回収し、石鹼や VDF (Vegetable Diesel Fuel: 植物由来のディーゼル燃料)の原料として販売している。また、東京を油田に見立て、東京から出る全ての廃食油を2017年までに回収・リサイクルすることを目指す「TOKYO 油田2017」プロジェクトを立ち上げるとともに、他地域にも同様のモデルを展開する。	環境の保全 ・修復	○
8	株式会社 西日本科学技術研究所	高知県	http://www.ule.co.jp/	「破壊された自然生態系を復元する「近自然工法」を用い、河川改修・森林整備、道路や都市の基盤整備を実施。多様な生態系に配慮しながら、人の手によってある程度まで回復させ、自然自らの発展・成長を助ける取り組みを実施。全国の河川の改修を技術指導し、治水と環境を両立した持続可能な地域づくりに貢献している。	環境の保全 ・修復	
9	株式会社 地球の芽	滋賀県	http://www.chikyunome.co.jp	近江八幡市でエコビレッジ「小舟木エコ村」を企画・運営。住民・自治体・大学・商工会議所など、産・官・学・民の協働により持続可能なコミュニティづくりに取り組む。菜園付き住居、住宅木材の調達基準策定、太陽光パネルや雨水タンクの設置、コンポストによる堆肥づくりなど、様々な環境対策を実施するモデル地区となっている。	環境の保全 ・修復	

No.	団体名称	地域/国	URL	事業概要	分野	詳細事例
10	特定非営利活動法人 地球と未来の環境基金	東京都	http://www.eco-future.net	市民、企業、行政と連携し、国内の森林保全や植林、海外の森林復元や住民の自立支援、バガス(サウキビの搾りかす)を原料とした非木材紙の普及活動などを行う。パナソニック(株)が運営する「NPO サポートファンド」の環境分野の事務局を担い、環境 NPO に対して助成金の運営実務や助言を提供している。	環境の保全 ・修復	
11	日本キヌカ 株式会社	石川県	http://www.kinuka.co.jp	米ぬかを使った 100%天然素材の天然木用塗料を開発・販売。昔は米糠で床磨きをしていたことにヒントを得て、廃棄していた米ぬかを有効利用。「赤ちゃんがなめて大丈夫」という安全性と木の風合いを活かす商品特性が評判となり、特約店が増加。エコプロダクツ大賞推進協議会会長賞・DIY ホームセンター賞金賞を受賞。	環境の保全 ・修復	
12	沖島漁業協同組合	滋賀県	http://www.biwako-okishima.com	琵琶湖固有の在来種の魚を捕食し、漁業に大きな悪影響を与えているブラックバスやブルーギルといった外来魚を食材として活用。地元の飲食店と協働し、外来魚を利用した「沖島よそのコロッケ」の開発・販売を行ったり、地元企業の支援を得て、ペットフード「おさかなまるごと」を製造したりと新たな「資源」として活用を進めている。	農林漁業の 振興	
13	株式会社 ZEN風土	東京都	http://www.zen-food.com	高級食材ながら漁獲量が少ないなどの理由で流通していなかった未利用魚を、産地から飲食店などに直接配送する仕組みを構築。漁業者の収入を増やすとともに、飲食店が高級食材を割安に入手することを可能にした。また、全国の漁協とのネットワークによる水産資源の安定供給や、漁場、水揚げ日時などの明示による安全性を訴求している。	農林漁業の 振興	
14	株式会社 アーク	岩手県	http://www.arkfarm.co.jp	岩手県で養豚と観光農園を組み合わせた「館ヶ森アーク牧場」を運営。人々の健康や環境に配慮した農畜産物の生産・加工・販売および体験・宿泊サービスなどを提供し、地域外から観光客を誘致。地元農家に栽培委託した飼料米を放牧豚の餌として購入するなど、地域の農業や経済の活性化に貢献している。	農林漁業の 振興	○
15	株式会社 ティア	熊本県	-	規格外やとれ過ぎで使われていなかった無農薬・有機栽培の地元野菜を使ったレストランを運営する。高齢者、働き盛り、子どもの3世代が楽しめる飽きのこないメニューを提供。安心の食材や調理法が利用者に支持され、継続的な買入れは経営が不安定になりがちな有機栽培農家の収入安定にも貢献している。理念を共有するグループ店が他地域にも広がる。	農林漁業の 振興	
16	株式会社 ビッグウィル	徳島県	http://www.bigwill.co.jp	間伐材を使用した世界最薄の天然木材シートを製造し、間伐材の有効利用を促進している。また、製造作業の一部を障害者に委託し、障害者の地元雇用機会の創出に貢献。今後は委託先を高齢者にも拡大することを検討中。福祉・環境・雇用を循環させる 100 年先を見越した事業構想を立て、広く情報発信している。	農林漁業の 振興	
17	株式会社 ふるさと海士	島根県	http://www.ama-cas.com	過疎が進む沖ノ島で、産業力向上と雇用創出のため、官民共同の第3セクターとして設立。CAS(組織を壊さず解凍したときに生に近づける凍結技術)を導入して岩ガキなどの海産物を瞬間冷凍し、鮮度を保った出荷に成功。高級食材として評価され、輸出も展開。住宅斡旋などにより2年間で200人の1ターン就労者を獲得し、島の活性化を後押ししている。	農林漁業の 振興	
18	株式会社 マイファーム	京都府	http://myfarmer.jp	「自産自消」と耕作放棄地問題の解消のため、高齢化や人手不足などで耕作が続けられない農家と、野菜づくりをしたい市民のマッチングを実施。農家から遊休農地・耕作放棄地を借り受け、指導・管理サポート付きで市民・企業に15㎡約5,000円程度で貸し出し、現在約70の農園を運営。就農支援のための専門学校も設立。	農林漁業の 振興	

No.	団体名称	地域/国	URL	事業概要	分野	詳細事例
19	株式会社 吉田ふるさと村	島根県	http://www.y-furusatomura.co.jp	地元農家の生産した野菜や米を使用し、食品添加物をいっさい加えない安全な食品加工を行っている。オリジナル商品のたまごかけごはん用醤油「おたまはん」が全国的に大ヒットしたの機に「日本たまごかけごはんシンポジウム」を開催し、大盛況となった。雲南市・吉田村の地域ブランドを全国に発信し、地域活性化に貢献している。	農林漁業の振興	
20	株式会社 千葉農産	千葉県	http://www.chibanousan.com	耕作放棄地を開墾し、約100haでコメ、キャベツ、ジャガイモ、サツマイモなどを栽培し、加工、販売を行う。地域資源で作ったたい肥を使い、無農薬や低農薬で育てる「有機循環型農業」を実践する。40人のスタッフのうち、12人が障害者。障害者学校と提携し、障害者向けに園芸療法も提供している。	農林漁業の振興	
21	株式会社 知床エゾシカファーム	北海道	http://www.shariken.co.jp/ezoshika	エゾシカによる農林業への被害対策として、地元建設会社が立ち上げたエゾシカの食肉事業。野生のエゾシカを自社で捕獲、または地元の猟師から仕入れ、自社の放牧施設で肥育した後、解体して食肉にする。肉は卸会社を通して東京・大阪圏へ販売するほか、味付き肉などの加工食品や鹿肉ジャーキーなどのペットフードの製造にも力を入れている。	農林漁業の振興	○
22	株式会社 地域法人無茶々園	愛媛県	http://www.muchachaen.com	有機農業を実践する農業者集団。特産物の柑橘類の有機栽培にいち早く取り組み、生産・販売体制を確立。約100軒の農家が生産者会員として生産情報を公開している。顔が見える関係を構築するために消費者会員制度をとり、約8,000人が登録。新規就農者の育成・支援も実施し、農業を通じた地域活性化に注力している。	農林漁業の振興	
23	山一木材 株式会社	香川県	http://www.yamaichi-mokuzai.com	高樹齢・無垢・天然乾燥の国産木材を販売する。無垢の木で作ったカフェ兼ショールーム「KITOKURAS」を開設し、木製の住宅や家具・日用品まで「木と暮らす」生活を提案し、低迷する国産材の需要を喚起。子供向けの木のおもちゃ作り教室やマルシェなどのイベントで、木材文化の情報発信地として注目を集めている。	農林漁業の振興	
24	特定非営利活動法人 土佐の森・救援隊	高知県	http://mori100s.exblog.jp	森林の整備・保全活動を市民を巻き込んで実施し、得られた木材は原木市場へ出荷し、端材はバイオマス発電として販売。ボランティアの作業量に応じて支給する地場産品との交換券「モリ券」で市民参加の動機を高めるとともに、地域経済の活性化にも貢献。後継者不足に悩む林業界だが、「副業」として林業に取り組む市民が育っている。	農林漁業の振興	
25	農事組合法人 伊賀の里 モクモク手づくりファーム	三重県	http://www.moku-moku.com	農業振興と地域活性化を目的に、農産加工品の製造・直販・通販、苺狩り・搾乳などの農業体験、ウインナーづくりなどの食品加工教室など、農業を基盤とした「6次産業」を展開。「つくる」「食べる」「遊ぶ」「知る」「考える」ことができるファームは年間50万人を集客し、地元で多数の雇用を創出している。	農林漁業の振興	
26	木次乳業 有限会社	島根県	http://www.kisuki-milk.co.jp	乳製品の製造を行う。有機農業・有機畜産・ブラウンスイス種による山地酪農を実践している。牛乳本来の特性を損なわない低温殺菌牛乳の製造に日本で初めて成功。会員農家の収穫物の集荷・配送、営農指導、消費者との橋渡し、牛乳や有機食材の学校給食への納入など、地域の要となっている。	農林漁業の振興	
27	有限会社 えこふぁーむ	鹿児島県	http://www.eco-pig.net	耕作放棄地を利用した黒豚の放牧と自然分娩子豚による養豚業を営む。豚の餌には、食品残さや地元焼酎の廃液から自社生産した発酵飼料、飼料米などを使用。豚の放牧で再生した土地で野菜や飼料米を生産している。ハム・ソーセージなどの製造や、レストラン・ホテルの運営、アグリツーリズムも実施している。	農林漁業の振興	
28	あらい商工葬祭協同組合	静岡県	-	静岡県の旧新居町(現湖西市)の33商店が出資して、葬祭サービスを提供する「あらい商工葬祭協同組合」を設立。地域住民から葬儀一式を受託し、出資した商店が扱う果物の籠盛りや生花、仕出し弁当や引き出物などを提供。良心的な価格や親身な対応が人気を呼び、地域(旧新居町)の葬儀の約95%を受注。約1億7,000万円(2010年)を売り上げ、地域商業の活性化に貢献している。	地域活性化・まちづくり	

No.	団体名称	地域/国	URL	事業概要	分野	詳細事例
29	株式会社 アモールトワ	東京都	http://www.amorutowa.co.jp	大型スーパーなどに顧客を奪われ、シャッター通りと化しつつあった地元商店街を再び活性化させるために、東和銀座商店街の商店主たちが共同で株式会社を設立。空き店舗を利用して、宅配弁当や学校給食、学童保育などのサービスを提供している。それにより、新たな雇用や人々の交流が生まれ、地域コミュニティを下支えしている。	地域活性化・まちづくり	
30	株式会社 やまと	山梨県	http://www.j-gate.net/~yamato	山梨県内で12店舗のスーパーを運営する。市街地で増える買い物弱者(自前の交通手段を持たず食料品などの日常の買い物が困難な高齢者など)の利便性向上に頭を悩ませる地元自治体の要請に応じ、コンビニ跡地を改装してミニスーパーを開業。近く的大型店舗からパック詰めした肉や魚、弁当などを配送する体制を構築し、地域住民の生活を支えている。	地域活性化・まちづくり	○
31	株式会社 高田自動車学校	岩手県	http://www.si-dsg.com	岩手県遠野市において、地域ならではのグリーン・ツーリズムを組み込んだ自動車教習所を運営し、他地域から教習生を誘致して地域活性化に貢献する。さらに、教習所の閑散期に教官が野菜などを無農薬もしくは低農薬で栽培する農業事業も立ち上げ、高齢化が進む地域農業の活性化にも取り組んでいる。	地域活性化・まちづくり	○
32	企業組合 中央青空企画	熊本県	http://aoken.biz	2005年、荒尾市中央商店街の有志5人が企業組合を形成し、市の地域再生事業の一環として商店街の空き店舗を利用し、地元農産物の直売所を始める。直売所の隣にある5坪のスペースでワインを年間1万本手作りすることで注目を集めた。地域の高齢者や子育て世代などに支えられ、地域になくならない店となっている。	地域活性化・まちづくり	
33	合同会社 場所文化機構・につぼんの	愛媛県	http://blog.nipponno.com	地域活性化を志す人が意志あるお金を集めて合同会社(LLC)を設立し、都心にレストラン「につぼんの…」を開業。金山町(山形県)、南砺市(富山県)など7地域を中心とする新鮮な食材を使った郷土料理を提供。内装には地域の特産品を使うほか、各種企画催し物やイベントなどの実施を通じて地方文化を発信し、相互交流を図る場を提供している。	地域活性化・まちづくり	○
34	特定非営利活動法人 伊賀の伝丸	三重県	http://www.tsutamaru.or.jp	地域に増加する多国籍住民の円滑な生活支援を目的に設立された多文化交流のNPO。多言語通訳、翻訳・生活相談や観光ボランティア・地域住民との交流イベントなどの企画や情報発信を実施。自治体などと連携し専門的な書類翻訳・相談にも対応している。翻訳や外国語講座などは有料とし、コミュニティビジネスとして展開している。	地域活性化・まちづくり	
35	特定非営利活動法人 金沢マチナカ大学	石川県	http://www.tatemachidaigaku.jp	学生、一般市民など誰もが無料で受講できる講座を金沢市内で提供し、地域内の交流や商業の活性化を目指す。講師は地域で活躍する経営者やアーティストなどがボランティアで引き受け、テーマは「環境」、「食育」、「写真撮影」など幅広い。施設内には図書コーナーを設け、いらなくなった本と欲しい本を交換できる仕組みを提供している。	地域活性化・まちづくり	
36	特定非営利活動法人 生活バス四日市	三重県	http://www.rosenzu.com/sbus	バスを活用した新しい生活スタイルの確立と地域の活性化を目指し、地域住民と地元企業による新しいバスサービスの仕組みを提供。週5日間、1日5.5往復運行。一日の平均利用客は、90~100人。運営資金は利用者からの運賃のほか、沿線の協賛事業者による賛助金、市からの補助金で賄っている。	地域活性化・まちづくり	
37	特定非営利活動法人 尾道空き屋再生プロジェクト	広島県	http://www.onomichisaisei.com	過疎化・高齢化により空洞化する尾道の活性化プロジェクト。映画の舞台になるなど、独特な美しい街並みを守るために活動している。荒れ果てた空家を再生したり、再生した空家を住民のコミュニケーションの場として開放し、様々なイベントを開催している。また、尾道に住みたいという希望者と空家のマッチングも実施。	地域活性化・まちづくり	

No.	団体名称	地域/国	URL	事業概要	分野	詳細事例
38	有限会社 北のグルメ都市	青森県	http://www.36yokocho.com	青森県八戸市で日本初の環境配慮型の屋台村「みるく横丁」を運営。屋台村には 25 店舗が出店し、ゴミの分別やリサイクル、地域食材の使用が徹底されている。低リスク、小資本で出店ができる屋台村は、新たに飲食店を始めたい若手起業家の育成の場にもなっている。中心市街地に新たな賑わいと回遊空間を作り出し、地域活性化に大きく貢献している。	地域活性化・まちづくり	○
39	株式会社 小川の家	長崎県	http://ogawanoie.jp	子育てを中心に考えた家づくりを提案、設計から建築までを請け負う。子供の健康に安全な自然素材の住宅材を使用し、家族のコミュニケーションが活性化する区切りの少ない間取りで、家族の生活のあり方そのものを問い直す。木を植える所から始める、子育てを中心に考えた町づくり「千代の森」プロジェクトも実施中。	子育て支援	
40	特定非営利活動法人 フローレンス	東京都	http://www.florence.or.jp	病気になったために通常の保育園が預かってくれない子どもの面倒を見る「病児保育事業」を手掛ける。通常の保育園のように特定の施設を持たず、保育スタッフとして登録した地域の子育てベテランママが要望に応じて自宅などで病気の子どもの預かる。待機児童問題にも対応するため、空きマンションなどを活用する「おうち保育園」事業も展開する。	子育て支援	
41	特定非営利活動法人 やまがた育児サークルランド	山形県	http://www.ikuji-land.jp	育児かかわる様々な共通問題に対処するために、独立して活動していた育児サークルをネットワーク化し発足。育児サークルの元リーダーや役員経験者などが中心になり、「次のママ」の子育てを支援している。育児終了後に再就職したいという母親のニーズに応え、託児付き IT 講習会など、人材育成や再就職応援講座も開催。	子育て支援	
42	株式会社 ピースマインド	東京都	http://www.peacemind.co.jp	メンタルヘルスケアの専門企業。うつ病などのメンタルヘルスが社会問題化する前から起業し、オンラインによる 1 対 1 のカウンセリングを実施。業界のパイオニアとして、400 社以上の法人のほか、個人にもメンタルヘルスサービスを提供している。自前シンクタンクによるメンタルヘルス研究の情報発信も行う。	医療・健康	
43	株式会社 メディエイド ライフパレット	東京都	http://lifepalette.jp	癌などの病気に関する日記や体験記の専門サイトを運営。情報交換や励まし合いなど、患者同士のコミュニケーションを支援している。個人の経験やそこから得られた知恵を集合させ、病気と向き合う方法を積極的に探することができる場を目指す。Q&A や専門医のコラム・医療用カツラ・衣服の通販などのコンテンツも充実。	医療・健康	
44	特定非営利活動法人 ホスピタルクラウン協会	愛知県	http://www.hospital-clown.jp	病院にホスピタル・クラウン(道化師)を派遣し、入院中の子供達に笑顔を届ける。ホスピタル・クラウンには、長期療養する患者の創造性を膨らまし、能動性を引き出し社会性を取り戻す効果が認められている。全国 42 の病院で定期的に活動し、ホスピタル・クラウンの養成も実施している。	医療・健康	
45	有限会社 エコ・ブラン 21	静岡県	http://wannohana.com/	犬を中心としたペットのエコショップ。成分表示基準が厳格でないペットフードの実態を問題視し、無添加フード・天然素材シャンプーなどを開発・発売。盲導犬や介助犬支援の為にチャリティ活動、動物実験や無理なブリーディングの廃止を訴えるイベントを開催している。愛犬家の共感を呼びオンラインショッピング大賞受賞。	医療・健康	
46	アイエスエフネットグループ	東京都	http://www.isfnet.co.jp	就労困難者を採用する「5 大採用」を宣言し、「ニート・フリーター」、「障害者」、「ワーキングプア(時間に制約のある人)」、「シニア」、「引きこもり」を雇用して IT エンジニアとして教育し、専門サービスの提供をしている。2011 年 3 月には、5 大採用に加えて、ボーダーライン(軽度な障害で障害者手帳を不所持の人)、DV(ドメスティック・バイオレンス)被害者、難民、ホームレス、その他の就労困難な人を含めて「10 大採用」宣言をし、従来働くことに制限があった人々の雇用拡大に挑戦している。	障害者の自立	○

No.	団体名称	地域/国	URL	事業概要	分野	詳細事例
47	株式会社 エフピコ	広島県	http://www.fpc.co.jp	食品トレーの製造、リサイクルを行う。機械化できない手作業の工程を障害者を雇用することで対応。特例子会社・就労継続支援 A 型事業所・事業提携の 3 形態をとり、グループ全体で、全従業員の 20% 超にあたる 300 名超の障害者を雇用。障害者の優れた能力を活かす職場の提供と、環境問題に対応するビジネスモデルが高く評価されている。	障害者の自立	
48	株式会社 ソーシャルエナジー	東京都	http://www.socialenergy.co.jp	授産施設(福祉作業所)から質の高い食材(授産品)を仕入れ、カフェ兼イベントスペースで飲食サービスを提供するほか、店頭やインターネットで販売する。カフェは個人でも団体でも利用が可能で、授産品を消費することで間接的に障害者の自立を支援するという、誰もが手軽にできる社会貢献の方法を提供している。	障害者の自立	○
49	株式会社 日本自助具工房	大阪府	http://www.jijyogu.com	障害者・高齢者・怪我を負った人などが、日常生活で不自由な動作を自力で行えるよう補助する「自助具」の研究・開発、製造、販売を行う。自助具の使用は使用者にとってはリハビリにもなる。長年のボランティアを経て株式会社化し、定型商品のみならず、オーダーメイドにも対応し、動作が不自由な人々の日常生活を支えている。	障害者の自立	
50	株式会社 旅のお手伝い楽楽	京都府	http://tabi-raku.com	要介護者と家族が、行きたい場所へ負担なく快適な旅行・外出ができるよう、看護師・ヘルパーが同行して入浴や観光をサポートする。また、バリアフリー観光情報の提供・看護師やヘルパーの手配・旅のプランニングをする「京都バリアフリー観光案内所」を設立するなど、観光と福祉をつなぐビジネスモデルとして注目されている。	障害者の自立	
51	環境開発工業 株式会社	北海道	http://www.kklp.co.jp	産業廃棄物の中間処理業者として、主に社会福祉法人や自ら設立した NPO に業務委託する形で障害者を雇用し、OA 機器を手解体し、再資源化する。また、家庭から回収した使用済み天ぷら油を原料にした再生燃料の製造も行っている。手作業を売りにする自社事業の強みと障害者の特徴をうまく組み合わせ、37 名の障害者の雇用を生み出している。	障害者の自立	○
52	社会福祉法人 南高愛隣会	長崎県	http://www.airinkai.or.jp	グループホームなどの運営と共に、障害者の勤労支援を実施。クラブ活動から始まった「瑞宝太鼓」は、演奏者全員が知的障害者。優れた演奏技術で現在はプロの和太鼓演奏集団として、自主公演のほか、少年院・刑務所の慰問を積極的に実施し、更生をサポート。パラリンピックや国連に招聘されるなど海外公演も実施している。	障害者の自立	
53	社会福祉法人 豊心会	東京都	http://housinkai.heteml.jp	障害者通所福祉施設、グループホーム、フードサービスなどを総合的に運営する。障害者・高齢者が調理を担う、配食センター・カフェの A 型事業所で雇用を創出し社会参画を支援。マネージャー制度・研修制度・売り場拡大などの従事者が主体的に取り組む仕掛けで、意欲向上と売上向上につなげている。	障害者の自立	
54	特定非営利活動法人 ダイアログ・イン・ザ・ダーク	東京都	http://www.dialoginthedark.com	暗闇でのワークショップを通じて、様々なことを体験する「ソーシャル・エンターテインメント」。視覚障害者の世界を疑似体験し、理解することはもちろん、視覚以外の感覚の可能性、コミュニケーションやダイバーシティについて深く考える機会となっている。ビジネスシーンにおける気づきも多く、企業研修に多数導入されている。	障害者の自立	
55	特定非営利活動法人 ぬくもり福祉会 たんぽぽ	埼玉県	http://care-net.biz/11/ta-npopo/socialfarm.php	農業と福祉の共存を目指した「ソーシャルファーム」の実証モデル事業を展開する。農地所有者から作物の生産・販売を受託し、障害者や高齢者が耕作放棄地で無農薬・有機肥料の自然農法を実践。生産物はグループ内の配食サービスやカフェ、地元店で販売し、障害者の経済的な自立を目指している。	障害者の自立	

No.	団体名称	地域/国	URL	事業概要	分野	詳細事例
56	特定非営利活動法人 共働学舎	北海道	http://www.kyodogakusha.org	社会的弱者(障害者、ひきこもり、ニートなど)を雇用し、高品質のチーズを伝統製法で製造・販売している。従業員は、自身の状況に合わせて住み込みで働き、家族的な環境の中で住居と食事の提供を受けている。また、従業員には給与(月2万5千円~6万円)のほかに教育支援金を支給するなど、安心して生活できる制度を整えている。	障害者の自立	○
57	特定非営利活動法人 就労ネットうじ	京都府	-	障害者に就労機会・能力向上訓練の場を提供する事業所「みつくすはあつ」を運営する。破損した野球ボールを手縫いで修繕する「エコボール」が反響を呼ぶ。障害者に報酬と社会参加の機会をもたらし、子供達にモノを大切にすることを伝える相乗効果を生んでいる。地元スポーツ用品店が針と糸を無償提供するなど、賛同する動きが広がる。	障害者の自立	
58	特定非営利活動法人 大牟田市障害者協議会	福岡県	http://www.hotkan.jp	身体、知的、精神の3つの障害の枠を超え、大牟田市内の25の福祉施設・団体の力を総合。行政の委託事業などを受託し、障害者を直接雇用する「社会的事業所」方式で障害者の就業を支援する。また、市民の交流施設を中心商店街に開設し、障害の有無に関わらず誰もが人間らしく生きられるまちづくりに取り組んでいる。	障害者の自立	○
59	特定非営利活動法人 長野サマライズセンター	長野県	http://www10.plala.or.jp/summarize	パソコンなどのIT機器を活用し、障害者や高齢者などの社会参加を支援。音声情報を得ることが難しい、聴覚障害者・高齢者・知的障害者に対して音声を文字にして提示し、外界とのコミュニケーションを可能にする「要約筆記サービス」を提供する。筑波技術大学、ソフトバンクモバイルと協働し、携帯電話を使ったシステムも構築した。	障害者の自立	
60	有限会社 ココ・ファーム・ワイナリー	栃木県	http://www.cocowine.com	知的障害者を雇用してワイナリーを運営する。ほとんど農薬を使用せずに手を掛けたブドウ栽培や米国醸造者の指導により、安全で高品質のワインを製造し、高評価を獲得。北海道洞爺湖サミットの国際会議の晩餐会で供され、大きな話題となる。ブドウ生産に止まらずワインの醸造・販売に事業展開したことで、収入が増加・安定し、障害者の自立につながっている。	障害者の自立	
61	有限会社 宮崎アグリサポート	宮崎県	http://www.shinpukuseika.co.jp/html/aguri.html	(有)新福青果の生産受託組織である農業生産法人。定年後の生活安定のために高齢者15人を雇用、耕作放棄地の抑制にもつながっている。地域の障害者延べ50人が軽作業労働に従事しており、障害者の雇用を創出している。新規就農者の社員採用や研修生の受け入れも実施し、地域農業の後継者育成の役割も担っている。	障害者の自立	
62	株式会社 高齢社	東京都	http://www.koureisha.co.jp	定年退職後のスキルや経験豊富な高齢者を人材登録し、企業に派遣する。職種はガス機器の点検・修理やガスメーターの開栓・閉栓などのガス関連業務を中心に、マンション管理、棚卸支援など幅広い。現在登録社員数は500名を超え、高齢者が月8~10万円の給与を得られる「働く場」と自分の専門性や経験を活用できる「生きがいの場」を提供している。	高齢者の自立	○
63	特定非営利活動法人 あらた	山形県	http://www.npo-arata.com	県の新地域経済システム推進事業の支援を受け、グループホーム、デイサービスなどに加えて就業支援のため配食サービスを開始。さらに未来創造館と提携し、ケアステーションなどを併設した年齢・障害の有無による入居制限のないフロント付き賃貸マンションをオープン。高齢者・障害者と健常者に区別のない快適な暮らしを提供している。	高齢者の自立	
64	特定非営利活動法人 イー・エルダー	東京都	http://e-elder.jp	事業型NPOとして、IT分野を中心に、高齢者や障害者の社会参加・就業支援やWebアクセシビリティ支援事業などを実施している。事業を通じ、IT知識を持つ高齢者と障害者を中心とした実務家の雇用を生み出すほか、民間企業向けに社会貢献プログラムの企画・提案なども行っており、事業型NPOとして早くから活動していた草分け的存在として知られる。	高齢者の自立	○

No.	団体名称	地域/国	URL	事業概要	分野	詳細事例
65	特定非営利活動法人 コレクティブハウジング社	東京都	http://www.chc.or.jp	独り暮らし・共働き・高齢者などの家族形態の急速な変化に対し、「コレクティブハウス」という新しい暮らしを提案。独立した居住空間を保ちつつ、キッチン・リビングなどを共有する賃貸型集合住宅。「未来の長屋」とも称され、自由で自立しつつも孤立しない緩やかなネットワークを目指す。現在都内4か所70世帯が居住。	高齢者の自立	
66	一般社団法人 生活サポート基金	東京都	http://www.ss-k.jp	多重債務者や一般貸付を受けられない社会的弱者に対して、生活再生のための資金を低金利・無担保で小額融資する。融資だけでなく、生活再生への的確な助言と適切な関係機関の紹介も実施する。匿名組合契約により組成された「個人再生ファンド」に個人から1口10万円(目標配当年1.5%)の出資を募り、融資の原資にしている。	低所得者の自立	
67	株式会社 アプリシエイト	大阪府	http://www.appreciate-group.com	路上生活者や低所得で介護施設に入所困難な高齢者などが、生活保護制度を活用することで負担なく安心して住むことのできる賃貸住宅事業を営む。「サポーターハウス」と「重介護医療サポート型マンション」の2事業を運営。入居者の、生活や老後に対する不安を払拭し、社会への再参加意欲を促すことで、地域や町の活性化を行うことを目指している。	低所得者の自立	
68	チョコレートデザイン 株式会社	神奈川県	http://www.rakuten.ne.jp/gold/vanilla	カカオ栽培の現場で起きている児童労働に反対し、フェアトレードのカカオで作ったチョコレートを使って菓子作りをする。売上の一部を使い、西アフリカの児童労働の子どもの教育改善に取り組むプロジェクトを支援する「ワンモアラブ募金」に寄付したり、マリア対策のための蚊帳を寄贈したりしている。	国際協力	
69	フェアトレードカンパニー 株式会社	東京都	http://www.peopletree.co.jp	途上国の貧困問題や環境問題の解決に貢献するフェアトレードを行う。「ピープルツリー」というブランド名で店舗および商品展開を行っている。商品は、アジア、アフリカ、南米の15ヶ国、50団体が手作りで生産し、自然素材を活かした衣料品やアクセサリ、食品、雑貨などがある。2001年には、英国に姉妹会社「People Tree Ltd」を設立した。	国際協力	
70	株式会社 HASUNA	東京都	http://www.hasuna.co.jp	宝飾品原産国での過酷労働・搾取に反対し、フェアトレード調達および金・プラチナなどのリサイクルによるジュエリーを製作・販売する。青年海外協力隊などのネットワークを活用し、ルワンダ、ミクロネシア、ベリーズ、コロンビアなどから調達。現地職人の技術習得支援も行う。「エシカル・ジュエリー」と呼ばれる取り組みが注目されている。	国際協力	
71	株式会社 マザーハウス	東京都	http://www.mother-house.jp	バングラデシュなどの発展途上国でジュート(麻)やレザーなどを使った高品質なバッグ・雑貨を企画し、生産・品質指導・販売までを一手に手がける。国内に7店舗を出店し、高いデザイン性と機能性でファンを増やしている。途上国から世界に通用するブランドを作り、途上国が援助ではなくビジネスで自立することを目指している。	国際協力	
72	株式会社 ルイズビィ	静岡県	http://www.ruiseb.jp	内戦の影響で貧困状態あるルワンダの女性の経済的自立を目指し、伝統工芸品の手編みバスケットをフェアトレードで輸入、販売している。代表の小澤氏がJETROの輸入支援事業を活用して立ち上げた。現地の16の組合(約300名)と直接契約することで高品質を実現し、大手デパートなど50店舗に販路を拡大、2年間で約5,000個を販売した。	国際協力	
73	特定非営利活動法人 TABLE FOR TWO International	東京都	http://www.tablefor2.org	企業の社員食堂などの飲食施設と提携し、低カロリーで栄養バランスの取れた特別メニューを提供し、1食当たり20円の寄付を途上国の子供達の1食分の給食費として届ける。毎日の生活の中で社会貢献と健康管理を一緒に実施できる点が評価され、多くの企業が導入。屋上農園と協働し、南アフリカの学校菜園への支援も展開。	国際協力	

No.	団体名称	地域/国	URL	事業概要	分野	詳細事例
74	特定非営利活動法人 WE21 ジャパン	神奈川県	http://www.we21.japan.org	市民から寄付された衣類や雑貨を販売するリサイクルショップを拠点に、途上国の生活向上支援や市民の啓発活動を行う。WE21 ジャングループとして、神奈川県内に 35 の NPO が 54 店舗のリサイクルショップを運営し、得た資金でアジア女性の自立支援などを行っている。2009 年度はグループ全体で約 2,100 万円を寄付し、世界 29 カ国、54NGO、78 プロジェクトを支援した。	国際協力	○
75	特定非営利活動法人 アクション	東京都	http://www.actionman.jp	フィリピンに 3 か所の拠点をもち、孤児院、盲ろう学校の運営支援、ストリートチルドレンの自立支援、貧困地域の女性に対する所得向上支援事業などを行う。フィリピンにおける支援活動を体験する国際ボランティアツアーを企画・運営し、若者を啓発するとともに、参加者からのツアー参加費を活動費に充てている。	国際協力	○
76	風土屋	静岡県	http://foodya.jp	地域や文化に根差した「食」の提供を目標に掲げ、カフェレストラン「Bija(ビージャ)」を浜松市内で運営する。地域の有機農家から直接仕入れた野菜を使い、カレーのスパイス、コーヒー、紅茶などは途上国からフェアトレードで調達する。地元食材を使い、売上の 1%を環境活動に寄付するレトルトカレーも販売している。	国際協力	
77	コミュニティ・ユース・バンク momo	愛知県	http://www.momobank.net	地域の資金を地域で循環させることで地域の活性化を目指す NPO バンク。市民からの出資金を、NPO やコミュニティビジネスなど、地域課題解決に取り組む個人・団体へ、低金利・無担保で 1 件 500 万円(原則)まで融資する。融資先の情報発信などにより融資先と出資者をつなげる役割も担う。設立 5 年で 21 件、約 5000 万円の融資実績がある。	ソーシャルビジネス支援	
78	英治出版 株式会社	東京都	http://www.eijipress.co.jp	ソーシャル・イノベーションや経済開発の書籍に特化した出版社。『ネクスト・マーケット』、『世界を変えるデザイン』など多くの話題書籍を出版する。書籍を通じた社会の変革を目指している。著作権料の孤児院建設費への寄付や子供達への書籍寄付などが出資者と書籍購入者の共感を呼んでいる。	ソーシャルビジネス支援	
79	株式会社 サステナ	東京都	http://www.sustena.org	環境・サステナビリティ関連の広告メディアクリエイティブ。魅力的なデザインの中で環境、サステナビリティの意識啓発を行うというミッションのもと、「100 万人のキャンドルナイト」といったイベントや環境省の生物多様性に関する情報発信、企業の環境コミュニケーション支援などを幅広く手掛ける。	ソーシャルビジネス支援	
80	株式会社 ディ・エフ・エフ	東京都	http://www.dff.jp	1999 年にアメリカで開発されたクリック募金を日本に紹介。クリック募金という仕組みを通じて、企業と市民、NGO/NPO の橋渡しを行う。日本最大のクリック募金サイト「クリックで救える命がある。」を運営。年間 5,000 万円以上の寄付を創出している。クリック募金システムの提供のほか、コース・リレイトッド・マーケティング支援や CSR コミュニケーション支援を行う。	ソーシャルビジネス支援	

2. 事例候補リスト(海外)

No.	団体名称	地域/国	URL	事業概要	分類	詳細事例
1	BTTR	米国	http://www.bttrventures.com	産業廃棄物だった地元コーヒー店のコーヒーかすを培地にし、食用キノコを栽培する。優れた食味で、有名レストランや自然食品店などが採用している。キノコがカフェインを吸収し、分解が進んだコーヒーかすは、良質な肥料として地元農園などに販売。コーヒーかすからキノコを育てるという話題性・先進性で、各種賞金や融資を獲得している。	環境の保全 ・修復	
2	CURB Media	英国	http://www.mindthecurb.com	草木や、太陽の影、水などの自然を素材にした広告手法を企画・提案するメディア事業を展開。芝生でロゴマークを作る、路上の汚れを部分的に落として文字を浮かび上がらせるなどの手法で企業・商品ブランドの環境配慮を印象付ける。自然を破壊しない、有害物質を利用しないなど、自然に悪影響を与えない広告づくりを徹底している。	環境の保全 ・修復	
3	Endangered Species Chocolate	米国	http://www.chocolatebar.com	有機栽培されたカカオをフェアトレードで購入し、チョコレートを製造する。収益の10%を絶滅危惧種の保護を行う団体や、カカオ産地のコミュニティの社会経済発展を支援する活動に寄付。工場とオフィスを含む全ての事業所は風力エネルギーを使用し、省エネ・節水活動も積極的に実施。	環境の保全 ・修復	
4	Worn Again	英国	www.wornagain.co.uk	不要品(高速鉄道ユーロスターの制服や座席シート、熱気球など)の生地を活用し、デザイン性の高いカバンやジャケットなどを製造する。不要製品をリサイクル、リメイクすることにより、廃棄物の削減に貢献。大手企業向けには、不要繊維の再利用を提案するコンサルティングサービスも提供している。	環境の保全 ・修復	
5	The FruitGuys	米国	http://fruitguys.com	“地元で穫れた新鮮なオーガニックフルーツを、スナック菓子などの代替品として企業に配達するサービスを展開。フルーツは、現地の小規模な農家によって生産された旬のものを、鮮度にこだわって提供。顧客の健康志向、地域貢献意識を促すことで販売を促進。地域の農業を支えると共に、人々の健康を支援している。	農林漁業の 振興	
6	Dial 1298 for Ambulance	インド	www.1298.in	インドで初めての救急サービスを提供。毎日70～150件の救急対応に応じ、これまで5万人の命を救っている。患者の経済状況と病院のグレードにより、患者が負担する金額を変えるシステムを導入。国際的な医療支援団体と提携し、活動を広げている。ムンバイでは2012年までに救急車1,000台体制を整備する予定。	医療・健康	
7	Ecotact	ケニア	www.ecotact.org	清潔できれいな大型トイレ設備を提供。設備ではトイレ以外に、売店、送金、靴磨きなどのサービスも提供。ケニアでは現地の政府が過去2年間で120万ドルを投資し、40以上のトイレ設備を建設した。約30万人に安全で清潔な水と公衆衛生を提供し、設備管理で約100人の雇用を生んでいる。	医療・健康	
8	SIRUM	米国	www.sirum.org	不要になった未利用医薬品を持つ病院、製薬会社、NGO、診療所や薬局などと、医薬品の寄付を必要とする無料・低価格で検診を提供する診療所をオンラインでマッチングする。未利用医薬品の寄付にかかる手間やコストを減らすとともに、未利用医薬品の廃棄を削減、低所得者層が利用する無料・低価格診療所の医療を支えている。	医療・健康	○
9	Vestergaard Frandsen Group	スイス	www.vestergaard-frandsen.com	社会貢献とビジネスを融合させて、途上国の貧困層の生活を改善する製品を提供。汚染水用フィルター付き「ライフストロー」やマラリア対策用蚊帳「パーマネット」を提供。現地に研究開発や製造の拠点を置き、安価でニーズに合った商品を開発。国連やNGOと協力し、市場経済の外にいる人々をビジネスを通じて支援している。	医療・健康	
10	BrightMind LABS	ニュージーランド	www.brightmindlabs.com	自閉症やアスペルガー障害を持つ子供たちに認知行動療法に基づいたコンピューターゲーム「MyFriendQuest」を提供。障害を持っている子供たちが自分たちの感情を認識し、それらに対応する能力を訓練する。ADHD(注意欠陥/多動性障害)や運動障害にも効果がある。	障害者の自立	

No.	団体名称	地域/国	URL	事業概要	分類	詳細事例
11	Mirakle Couriers	インド	www.miraklecouriers.com	聴覚障害者をオフィス従業員や配達人として雇用、配達サービスを提供。インド・ムンバイ市街に2つの拠点をもち、64名の聴覚障害者を雇用し、毎月65,000通の手紙や小包を配達している。将来的にはインドの全ての州都に拠点を構え、インドの聴覚障害者1万人以上の雇用を創出することを目指している。	障害者の自立	○
12	Bolaven Farms	ラオス	http://www.bolavenfarms.com	高品質の有機コーヒー豆の栽培を通じて、貧しい小規模農家の自立を支援。農家に2年間の有機農法研修を実施し、通常の2倍の給料、食事、住居、医療手当、子供の教育を提供する。農家は研修後に資金貸与を受けて独立できる。同社の理念に共感するコーヒーショップなどに高品質のコーヒー豆をプレミアム価格で販売し、農家に還元している。	低所得者の自立	
13	Coco Technologies	フィリピン	http://www.cocogreen.net	バイオ技術を活用し、ココナッツの繊維を使用した環境配慮製品(ネット、マット、泥炭など)を製造する仕事を低所得のココナッツ農家に提供。ココナッツ栽培による土壌劣化や水質の悪化を改善する製品も提供している。売上の6割が作り手の農家の収入となり、利益の5割が農家コミュニティの社会環境課題を向上するプロジェクトに投資される。	低所得者の自立	
14	Hathay Bunano	バングラデシュ	http://www.hathaybunano.com	手作りの高品質の子供用品(服やおもちゃなど)を製造し、英国や米国などの先進国に輸出。バングラデッシュ農村地域の女性の雇用創出を目指し、女性が遠方へ出稼ぎに行かなくても済むように、自宅近くでの作業場を提供。約3,500人の女性を雇用し、32の農村地域で活動している。	低所得者の自立	
15	Better World Books	米国	www.betterworldbooks.com	不要になった本を全米1,800以上の大学や2,000の図書館から回収し、中古本としてネット販売している。利益の約7%を世界の子どもや大人の識字率を向上するために活動するNGOや財団に寄付し、途上国や米国内の貧困層の生活を向上させている。売れ残った本は全て古紙として再生するほか、中古本の発送にかかるCO ₂ をオフセット(相殺)している。	国際協力	○
16	d.light	英領ケイマン諸島	www.dlightdesign.com	インド、中国(深圳、香港)、タンザニアに拠点をもち、電力が未整備で、石油ランプを使用している途上国に、太陽光を活用したランプを販売。製品のデザイン、製造、流通、販売、マーケティングの全てを自社で行い、多様な文化や市場に合わせた研究開発を行っている。	国際協力	
17	Kru Khmer Botanical	カンボジア	http://www.krukmer.com	アンコールワット遺跡の近くに工房を構え、カンボジアの伝統医療に基づき、地域で育てられた無農薬のハーブを使って自然素材の入浴剤やキャンドルなどを手作りする。商品は現地の土産物店で販売するほか、日本向けにネット販売。事業を通じてカンボジアの文化を発信し、地域に雇用や産業を生み出すことを目指している。日本人女性が事業を立ち上げた。	国際協力	
18	SHOKAY	中国	www.shokay.com	チベット族が飼うヤクの毛をフェアトレードで購入し、カンミヤに匹敵する柔らかい手触りの高級ニット製品として販売。チベット族への安定した収入の提供、伝統文化の保護、生産における環境配慮、および現地地域の発展に貢献することを目標としている。現在は10カ国100店舗およびインターネットで商品が販売されている。	国際協力	○
19	Warby Parker	米国	www.warbyparker.com	洗練されたメガネをデザインして外部に製造委託し、インターネットで販売する。ブランドライセンス料や店舗経費が不要なため、メガネ一つ95ドルと安価。「社会に貢献するメガネ」というコンセプトのもと、購入されたメガネの数と同数のメガネ(2010年は2万本)を途上国や米国の低所得層に寄付し、生活の向上を支援している。	国際協力	○
20	South African Social Investment Exchange	南アフリカ	www.sasix.co.za	社会課題の解決を目指すプロジェクトと、資金提供者を結びつけるプラットフォームをネットで提供する。取り扱うプロジェクトは、SASIXが予算、事業計画、期待成果などを精査し、厳選したもののみ。それにより、集めた資金が有効活用され、意図した成果が得られる確率を高めている。ネットでは、プロジェクトによる定量的・定性的な社会的成果を報告する。	ソーシャルビジネス支援	

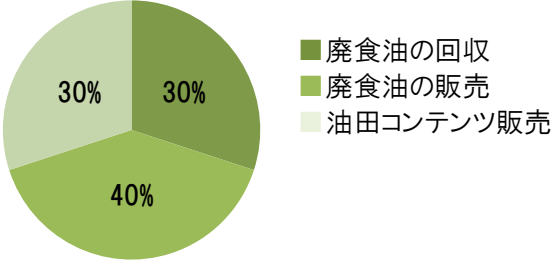

IV. 詳細調査(国内事例)

事例 1. 株式会社ユーズ.....	23
事例 2. 株式会社 アーク.....	27
事例 3. 株式会社 知床エゾシカファーム.....	30
事例 4. 株式会社 やまと.....	33
事例 5. 株式会社 高田自動車学校.....	36
事例 6. 合同会社 場所文化機構・につぼんの.....	40
事例 7. 有限会社 北のグルメ都市.....	44
事例 8. アイエスエフネットグループ.....	48
事例 9. ソーシャルエナジー 株式会社.....	52
事例 10. 環境開発工業 株式会社.....	56
事例 11. 農事組合法人 / 特定非営利法人 共働学舎.....	60
事例 12. 特定非営利活動法人 大牟田市障害者協議会.....	65
事例 13. 株式会社 高齢社.....	69
事例 14. 特定非営利活動法人 イー・エルダー.....	73
事例 15. 特定非営利活動法人 WE21 ジャパン.....	77
事例 16. 特定非営利活動法人 アクション.....	82

事例1. 株式会社ユーズ

家庭用の天ぷら油を回収し、バイオ燃料を開発・販売

名称	株式会社ユーズ
分野	環境の保全・修復
設立年度	1997年3月
代表者	染谷 ゆみ(代表取締役社長)
住所	東京都墨田区八広 3-39-5
URL	http://tokyoyuden.jp
事業概要	廃食油の回収・リサイクル・VDF(Vegetable Diesel Fuel)プラントの研究・開発・販売、食用油・厨房用品の販売、環境関連プレスの発行、講演、書籍の販売
対象国・地域	日本(オーストラリア、フランスにも進出予定)
従業員数	9名
資本金	2,000万円

売上/経常収入	ヒアリング対象者
1億3,000万円(2009年度)  <ul style="list-style-type: none"> ■ 廃食油の回収 ■ 廃食油の販売 ■ 油田コンテンツ販売 	染谷 ゆみ氏(代表取締役社長) 

□ 事例概要

東京都内の飲食店や一般家庭などから廃食油(使用済み天ぷら油)を回収し、石鹼やVDF(Vegetable Diesel Fuel:植物由来のディーゼル燃料)の原料として販売している。また、東京を油田に見立て、東京から出る全ての廃食油を2017年までに回収・リサイクルすることを目指す「TOKYO油田2017」プロジェクトを立ち上げるとともに、他地域にも同様のモデルを展開する。

□ 背景と経緯

染谷氏が環境問題に目覚めたきっかけは、高校卒業後に行ったアジア旅行にさかのぼる。チベットからネパールへの移動中に土砂災害に遭遇し、危うく死にそうになる。現地住民からこの土砂災害は天災ではなく、森を乱伐した結果起きた人災であることを聞かされ、環境問題の重要性に気がついた。折しも日本はバブル経済のまっただ中であり、「消費が美德」とされ、大量生産・大量廃棄が当たり前の世の中だった。その一方で、ゴミ問題が取り沙汰され始めた時期でもあった。そのような中、環境分野で仕事を探したが、当時、環境をビジネスにするなど不謹慎だと考える風潮があり、思うような仕事は見つからず、環境以外の仕事に就く

ことになった。いずれは環境の仕事がしたいと思いつけていたある時、実家の染谷商店が行っている廃食油のリサイクル事業は、廃棄物の削減という点で「環境ビジネス」であるということに気がつく。当時は、女性が廃食油の業界で働くということが珍しい時代であり、周りからは「なぜ、この業界で働くのか？」と反対された。それでも染谷氏は、「環境ビジネスの時代は必ず来る」と信じ、周りの反対を押し切り1991年に染谷商店に入社した。

□ 事業の推移と現状

入社後にまず取りかかったのが、廃食油の自社回収である。当時は、工場から出る廃食油を外部業者に委託して回収していたが、廃食油の回収量は伸び悩んでいた。染谷氏は、事業のテコ入れのためには直接顧客に会うことが大事だと感じ、自らの足で工場や飲食店などの回収先を一軒ずつ営業して回ったのだ。そんな地道な営業活動をしている時に、東京は多くの油(廃食油)を生み出す「油田」になるのではないかというアイデアが浮かんできた。このアイデアがその後、株式会社ユーズの事業の中核となる「TOKYO油田2017」プロジェクトにつながっていくのである。

この自主回収活動と並行して、ユーズはバイオ燃料の開発にも取り組んでいた。きっかけは、92年12月の日経新聞に、アメリカのミズーリ州でバイオ燃料が開発された、との記事を目にしたことであった。興味を持った染谷氏は、当時流通していた文献から基礎技術などの情報を入手し、ピーカーとドラム缶を使ってバイオ燃料を試作した。半年後の1993年6月にその試作品を北海道大学の教授にテストしてもらったところ、バイオ燃料として認められた。その後、墨田区という土地柄、近所に町工場が多くあったことも功を奏し、地域の技術を利用して、バイオ燃料のプラント開発に取りかかり、地域発のVDF(Vegetable Deasel Fuel:植物由来のディーゼル燃料)のプラントを完成させる。そして、世界で初めてVDFを使ってディーゼル車を走らせたのである。



天ぶら油の回収車

このように、廃食油の自主回収事業の立ち上げとVDFプラントの開発・完成によって、染谷氏の考える環境ビジネスが形になっていく中で、1997年に(株)ユーズを立ち上げることになる。染谷商店は廃食油の再生処理(リサイクル)、ユーズは資源となる廃食油の回収を分担して行っていくことになった。

ユーズを設立して最初の10年は、廃食油の自主回収事業の基盤づくりをした。地道な営業活動により、廃食油の排出先の開拓と回収

量を増やす取り組みである。それにより安定的な収益源を確保できたものの、ちょうど10年目を迎えた2007年、現状のビジネスモデルでは満足できないとの思いが生まれてきた。ユーズ20周年である2017年を目指して、社会に対して資源循環型社会の形を明確に示したいと考え、以前から温めていたアイデアである「TOKYO油田2017」プロジェクトを立ち上げることになる。「TOKYO油田2017」プロジェクトは、循環型の地域社会づくりの一環として、東京から出る全ての廃食油を2017年までに回収・リサイクルすることを目標としている。地域の商店、町会・自治会、マンション・団地などから協力者を募り、回収ステーションを設置して、一般家庭から出る使用済み天ぶら油の回収を始めた。回収ステーションの設置には年間1万円の費用がかかるが、地域の事業者(飲食店、薬局など)にとっては、集客・広告効果とともに「環境配慮」をアピールできることが魅力となっている。各回収ステーションでは、廃食油の回収だけでなく、地域の住民対象に廃食油からキャンドルを作るセミナーも開催しており、市民の環境意識の啓発につながっている。現在では、都内に

設置された回収ステーションは130か所に上る。



VDF プラント

また、2010年9月からは、「〇〇油田」という名称と廃食油リサイクル・システムのノウハウを「ご当地油田」として年間30万円で各地域に提供することを始めている。これまで「横濱油田」、「2010かながわ油田」、「みたか油田」が始動している。さらに、回収ステーションを対象に、廃食油リサイクルによるCO₂削減量を記載した証明書発行のサービスも開始した。これは、回収ステーションから集めた廃食油が最終的にはVDF(植物由来のディーゼル燃料)としてリサイクルされることから、石油由来の軽油の製造、輸送、消費に係るCO₂排出量と比較して、VDFを使った場合どのくらいCO₂が削減されたかを算定するものだ。

現在、ユーズの事業は、廃食油回収収益とそのリサイクル化収益、油田コンテンツの商品化収益(油田せっけん、回収ステーション、「ご当地油田」の販売など)からなっており、1億3,000万円(2009年度)を売り上げるまでになっている。

□ 成功要因

・安定収入の確保

飲食店や商店など、法人顧客からの廃食油回収収益とそのリサイクル化収益という安定収入源を確保していることが挙げられる。法人顧客からは、廃食油回収料金(18ℓで300~500円)を受け取るほか、回収した廃食油はVDFなどの原料として染谷商店に販売して、回収、販売の両面から収入を確保している。ユーズのビジネスが注目されたことで、廃食油回収を無料または低価格で行う回収業者が現れたが、安定収入にはなりにくい面から継続的なサービスにつながらないケースが多い。同社では回収サービスの質を落とすとして無料回収や値引きは受け入れていない。

・ビジョンの共有

自社の目指すビジョンを社員と共有していることが挙げられる。社長は事業に対して熱い思いを持っているが、社員は冷めているということはよくあることだ。しかし、ユーズには、環境ビジネスやソーシャルビジネスの理念と実践に惹かれて社員が集まってくる。染谷氏が社員に対して夢を語り、何を目指して今の事業をやっているかを理解させていることが、社員の求心力を高めながら事業を進める原動力になっている。

・事業のブランド化

事業のブランド化に成功していることも挙げられる。一般的な廃食油回収の事業者は全国に多くあるが、「TOKYO油田2017」プロジェクトを立ち上げ、社会を巻き込んだ「環境改善運動」としての意味あいや社会貢献の意義を付加することで、社会の仕組みを変えるための価値ある活動だと認知されるようになっていく。

□ 社会的成果

資源循環型社会を構築するための仕組みを作り、地域社会を巻き込みながら事業展開を行っていることが挙げられる。業務用廃食油を排出する工場、飲食店などに加え、回収ステーションを運営する一般市民、

地域貢献として回収ステーションを設ける商店など、ユーズの廃食油回収先は6,000カ所を超える。

各地域への「ご当地油田」の提供は、地域内で資源としての廃食油が循環する仕組みを東京以外にも広め、廃食油リサイクルの広がりを後押ししている。また、プロジェクトの一環として行っているキャンドル作りのセミナーは、市民の環境意識の啓発にも貢献している。

□ 課題と今後の取り組み

染谷氏は、今後「ご当地油田」を首都圏だけでなく、全国に広め、資源循環型の地域社会の構築に貢献していきたいと考えている。さらに、日本だけでなく、オーストラリアのメルボルン、フランスのパリで「ご当地油田」を展開する計画もあり、日本発の循環型社会の仕組みを世界に広めていくことにも挑戦していきたいという。

事例2. 株式会社 アーク

環境や健康に配慮した牧場を運営し、消費者を地域に呼び込む

名称	株式会社 アーク
分野	農林漁業の振興
設立年度	1972年
代表者	橋本 晋栄(代表取締役社長)
住所	岩手県東磐井郡藤沢町黄海字上中山 89
URL	http://www.arkfarm.co.jp
事業概要	畜産物・農産物の生産・加工・販売および関連サービス
対象国・地域	岩手県
従業員数	正社員:80名、パート:10名
資本金	5,000万円

売上/経常収入	ヒアリング対象者
24億円(2009年度)	橋本 志津氏(取締役会長)
 <p>■ 養豚 ■ 観光農園・その他</p>	

□ 事例概要

岩手県で養豚と観光農園を組み合わせた「館ヶ森アーク牧場」を運営。人々の健康や環境に配慮した農畜産物の生産・加工・販売および体験・宿泊サービスなどを提供し、地域外から観光客を誘致。地元農家に栽培委託した飼料米を放牧豚の餌として購入するなど、地域の農業や経済の活性化に貢献している。

□ 背景と経緯

(株)アークは、もともと(有)橋本ファームとして、埼玉県深谷市で養豚業を営んでいたが、規模拡大に伴い敷地が手狭になったために1975年に岩手県東磐井郡藤沢町に養豚場を移転した。その頃、国営農地開発事業によって藤沢町には約380haの畑地が新たに造成され、橋本ファームは地元からの要請を受けて60haもの広大な土地を取得することになった。初代社長の橋本氏(故人)は、新たな農業の形を求めて海外の農業先進国を視察し、市民が農作物の収穫や食事、買い物などを楽しんでいた英国ロンドン郊外の「ガーンソファーム」をモデルに、市民が気軽に訪れて楽しむことのできる「ファームマーケット構想」を持つに至った。

業立ち上げの当初は、埼玉県的生活協同組合と提携することで、消費者と交流を深めてニーズを把握するとともに、自社商品を安定的に販売することができた。

・ファンの確保

同社の理念や品質の高い商品に共感するファン層が通信販売の会員(約2,000人)となり、農産物や加工品を安定的に購入するとともに、折に触れてアーク牧場を訪れている。

□ 社会的成果

同社の事業は、地域の活性化に大きく貢献している。同社がある藤沢町は人口約 9 千人の小さな自治体だが、集客力のあるアーク牧場があることで、東北サファリパークも近隣に進出し、藤沢町は年間約 50 万人が訪れる観光地になっている。飼料米の購入による地元農業への波及効果も大きく、地元の稲作農家の経営を支える存在にもなりつつある(後述)。

□ 課題と今後の取り組み

・集客の安定と強化

当地では冬場は非常に寒く、雪が降ることもあるため、観光客の数が大きく減少する。冬場にも来場者・売上を安定させるための集客の企画やビジネスの仕組みづくりを「エコール館ヶ森」と名づけて3年前から地域の事業者と共同で行っているが、今後はそれを強化していきたいという。また、お盆やゴールデンウィークを除き、岩手県内および近隣の宮城県からの来客がほとんどを占めるため、首都圏の顧客を取り込むことが課題だ。

・養豚への飼料米の活用

養豚で使用する飼料は月間1,500~1,700tにもなるが、そのほとんどは輸入である。できる限り地域のもを使用すべく、2008年から地元農家に依頼して、減反による休耕田を使って飼料米を作ってもらい、牧場内の放牧豚に給与する取り組みも行っている。こうして育てた豚を「大地の米豚」と名づけ、現在は150頭の放牧豚の餌に飼料米を30%入れている。今後はこの飼料米の栽培を地元にもっと広げ、使用量を増やしていきたいとのことだ。

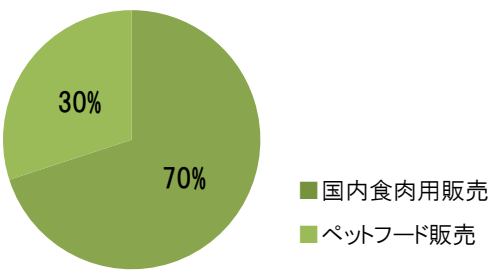

・日本固有の鶏種の飼育

養鶏ではオランダ原産の「ネラ」という鶏種を飼っており、埼玉県の養鶏業者からヒナを仕入れている。卵肉兼用種で肉も卵も味が良く、平飼いに適した品種だが、ヒナの供給リスクを避けるとともに種の保存の観点からも今後は日本固有の鶏種の飼育にも取り組んでいきたいという。

事例3. 株式会社 知床エゾシカファーム

農林業に被害をもたらすエゾシカを活用し、食肉事業を立ち上げ

名称	株式会社 知床エゾシカファーム
分野	農林漁業の振興
設立年度	2007年4月1日
代表者	代表取締役会長 土田 一吉
住所	北海道斜里郡斜里町字真鯉223-5
URL	http://www.shariken.co.jp/ezoshika
事業概要	エゾシカ食肉および加工食肉の販売
対象国・地域	日本
従業員数	7名
資本金	5,000万円

売上/経常収入	ヒアリング対象者
3,500万円(2010年)  ■ 国内食肉用販売 ■ ペットフード販売	富田 勝将氏(代表取締役社長) 

□ 事例概要

エゾシカによる農林業への被害対策として、エゾシカの食肉事業を行う。野生のエゾシカを自社で捕獲、または地元の猟師から仕入れ、自社の放牧施設で肥育した後、解体して食肉にする。肉は卸会社を通して東京・大阪圏へ販売するほか、味付き肉などの加工食品や鹿肉ジャーキーなどのペットフードの製造にも力を入れている。

□ 背景・経緯

繁殖力が強く、近年増加を続けるエゾシカは北海道に深刻な農林業被害(2009年度に約50億円)を与えている。暖冬・少雪の影響などによるエゾシカの自然死亡率の低下、高齢化によるハンターの減少などがエゾシカ増加の原因だと言われる。

知床エゾシカファームの親会社である斜里建設工業(株)は、斜里町～標津町と斜里町～知床峠までの国道の整備事業を国道交通省から請け負っており、そこでエゾシカが原因の交通事故が頻発する問題があった。これを発端にして、斜里建設工業の現会長(土田一吉氏)がエゾシカを活用した事業立ち上げを考え始めていた。ちょうどそのころ、北海道、網走支庁の提唱する「エゾシカの保護管理・資源活用・大量捕獲



エゾシカの養鹿施設

投資を行い、捕獲・養鹿施設(生体捕獲施設0.2ha、養鹿施設6.3ha)と食肉加工施設(血抜き、解体、仕分け、真空パック化、計量、急速冷凍、冷蔵などの作業所230㎡)を整備した。鹿を生体捕獲～一時養鹿～食肉加工処理まで一元管理できる道内初の施設となっている。

□ 事業の推移と現状

エゾシカは自社で「囲い罠」を設置して捕獲している。一頭の捕獲に掛かる費用は、人件費、輸送費を入れて7,000円程度だ。また、地元の猟師からも1頭当たり5,000円～13,000円で買い取っている。年間自社で約600頭を捕獲、漁師から約600頭を買い取り、多いときで1日20～30頭の解体を行っている。鹿肉のほとんどは東京・大阪圏向けに卸会社に販売している。事業開始当初は販売網の開拓に苦労をしたが、北海道の主催するマッチングイベントで滝川市の食肉卸売会社と出会い、同社が株主として知床エゾシカファームの経営に参加することで販売ルートを確認した。ネット販売は売上全体の1-2%程度にとどまるが、現在徐々に増加している。



食肉加工施設

事業のコストは、人件費、シカの餌代、輸送費、産業廃棄物処理費(内臓など販売できない部分を処分する費用)、設備管理費となっており、特に産業廃棄物処理費が大きい。また、知床エゾシカファームでは新鮮な肉にこだわり、食肉を受注生産しているため、長ければ放牧期間が10カ月を超え、餌代などのコストもかさむ。最近では3年前に比べ鹿肉の値段が半分程度に下落しており、鹿肉の需要が増えても利益が出にくい構造になってしまっている。値段が下がる主な原因は、個人の猟師が直接問屋やレストランなどに販売することで相場を下げていることだという。このような外部要因もあり、現在は事業から利益が出る状態にはない。なお、従業員一人当たり給与は、経験と技術に応じ、一人当たり月20～40万円となっている。

□ 成功要因

事業化できた要因として、先駆者たちからの紹介を受け、大学や他社との協働したことが挙げられる。事業のノウハウがゼロのところから、大学からの専門知識や地元企業との連携(販売、製造部分)をすることで、未経験からでも比較的早く事業化に成功している。また、事業がエゾシカの獣害を解決するとの話題性があり、新聞の取材などが来たことから広告効果もあった。ただし、前述の通り、現状としては事業から利益を出すのは難しい状態である。

□ 社会的成果

年間自社捕獲分600頭と地元猟師からの買い取り分600頭分を合わせて年間1,200頭のエゾシカを駆除していることが挙げられる。北海道には陸上自衛隊を出動させてエゾシカを駆除している地域もあり、知床エゾシカファームのように、事業の一環としてエゾシカを駆除できれば、公的な負担が格段に減る。

また、知床エゾシカファームでは、施設を東京農業大学に開放し、学生の実習の場として提供している。それにより、エゾシカの有効利用についての研究活動にも貢献している。また、市民も参加する公開セミナーなども行っており、野生動物の利用方法など、社会への啓発活動にも参加している。

□ 課題と今後の取り組み

エゾシカは、豚や牛などと比べ、好んで食べられる部位(ロースやモモなど)の割合が小さい(体重50~60kgのうち10kg程度)。それ以外の肉はあまり流通しないため、食肉事業としては効率が悪い。また、価格が比較的高止まりし、消費があまり広がっていない現状がある。今後は、人の食用にあまり向かない部分の肉をペットフード用に加工し、新たな市場を開拓していきたいという。ペットフード事業では、エゾシカ肉のジャーキーとチップを製造している。また、現在、OEM製造(鳥のささみジャーキー、牛タンのジャーキー)も行っており、毎月500kg程度を出荷している。また、大手食品メーカーと組んで味付き肉などの加工品にも力を入れている。エゾシカ肉に付加価値をつけて少しでも高く販売できる方法を模索していく予定だ。

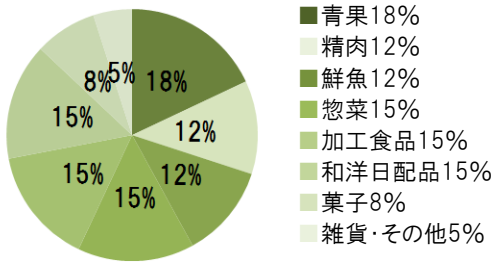



エゾシカのペットフード

事例4. 株式会社 やまと

ミニスーパーの出店で買い物弱者を支援、市中心街の空洞化に歯止め

名称	株式会社 やまと
分野	地域活性化・まちづくり
設立年度	1912年(1951年8月に株式会社設立)
代表者	小林 久(代表取締役社長)
住所	山梨県韮崎市富士見 2-12-36
URL	http://www.j-gate.net/~yamato
事業概要	スーパーマーケットの運営
対象国・地域	山梨県
従業員数	290名(社員110名、パート・アルバイト180名)
資本金	3,000万円

売上/経常収入	ヒアリング対象者
60億円(2010年度)  <ul style="list-style-type: none"> ■ 青果18% ■ 精肉12% ■ 鮮魚12% ■ 惣菜15% ■ 加工食品15% ■ 和洋日配品15% ■ 菓子8% ■ 雑貨・その他5% 	小林 久氏(代表取締役社長) 

□ 事例概要

(株)やまとは、山梨県内で12店舗のスーパーを運営している。市街地で増える買い物弱者(自前の交通手段を持たず食料品などの日常の買い物が困難な高齢者など)の利便性向上に頭を悩ませる韮崎市の要請に応じ、コンビニ跡地を改装してミニスーパーを開業。近くの大型店舗からパック詰めした肉や魚、弁当などを配送する体制を構築し、地域住民の生活を支えている。

□ 背景と経緯

(株)やまとの前身は、現社長の祖父が1912年(大正元年)に韮崎市内に開業した鮮魚店だ。昭和50年代から多店舗展開を開始し、現在では山梨県に12店舗のスーパーを運営する。この12店舗中7店舗が、経営が行き詰まった個人スーパーなどの要請を受け、運営を引き継いだ店だ。「やまとモデル」と呼ばれる同社独自の出店ノウハウで、不振店の設備や従業員を引き継ぎながら経



スーパーやまと 富士見店

営を立て直してきた。複数店舗をブロック化し、惣菜や弁当の調理やパック詰めを大型店で行って周辺の中・小型店に配送する形態を取ることで、店内スペースを最大化しつつ、商品価格を抑えることを可能にしている。

やまとが経営を引き継いできたスーパーが不振に陥った背景には、車の普及に伴う住宅や商業施設の郊外化、少子高齢化の進行などがある。かつては甲州街道の宿場町として栄え、賑わっていた韮崎市内の「本町通り」も例外ではなく、商店の閉鎖が相次いで、通り沿いで生鮮食品店を販売する店もほとんどなくなった。通りに1軒残っていたコンビニが昨年3月に閉鎖されることになり、地域に住む高齢者からは、歩いて買い物に行ける店がなくなって困るとの相談が市に相次いだ。店の半径500メートル以内に65歳以上の住民が約1,500人も住んでいることを重視した市は、こうした買い物弱者（自前の交通手段を持たず食料品などの日常の買い物が困難な高齢者など）の救済策として、コンビニ跡地にミニスーパーを誘致。複数の企業に断られた後、もともと本町通りに本店を構えていたことのあるやまとが、地域活性化のためにと引き受けた。

□ 事業の推移と現状

韮崎市のあっせんにより、山梨県の緊急雇用創出事業などを活用し、ミニスーパー運営のために新たに雇用した従業員3人の人件費として、開業から1年半の間に年間約700万円を受給できることになった。一方、やまとはコンビニの改装や備品購入に約1,400万円を投資。不動産の契約期間は10年間と長いため、高いリスクを背負っての出店だった。

80㎡という狭い店舗面積を有効活用するために、店内には調理スペースは設けずに売り場を確保し、近くの大型店舗で調理した総菜や、同社の看板商品の「298円弁当」などを運び込む。コンビニに比べ、野菜や果物、肉、魚などの生鮮食品、味噌や醤油などの調味料、コロッケや煮物などの惣菜を充実させている。

商品の値段は、コンビニより割安なスーパー価格だ。「韮崎まちなかステーション」と名づけたミニスーパーを開店してみると、当初想定していた高齢者に加え、主婦、会社員、学生なども買い物にやってきた。1日の平均来店数は300人に上り、平均売上は20万円を越す。目標としていた年間売上高8,000万円の達成が視野に入ってきた。



ミニスーパー「韮崎まちなかステーション」



弁当や総菜の販売コーナー

□ 成功要因

・地域住民からの信頼

スーパーやまとは、生ごみを持参した買い物客に買い物ポイントを出し、集めた生ごみをたい肥化して仕入れ農家に提供、生産された野菜を仕入れて販売する仕組みや、レジ袋の原価での販売と不要なレジ袋を買い物ポイントで引き取るサービスなど、先進的で地域密着型の取り組みで知られる。また、問題を起こした若者や高齢者、障害者を積極的に雇用するなど、社会貢献の姿勢が住民に高く評価されてきた。ミニスーパー出店の際にも、「やまとさんがやることなら」と多くの地域住民が支持し、積極的に来店した。

・既存店舗との連携

ミニスーパーは、販売量や仕入れコストなどの観点から1店舗だけでは成り立ちにくい事業だが、近くにある自社の大型店と連携することで、コストを抑えつつ、生鮮食品や総菜、弁当など、利用者が望む品ぞろえを可能にした。大型店で調理した総菜や弁当などをミニスーパーに持ち込み、夕方に売れ残りそうになった分は、集客力のある大型店に運んで売り切ることで、廃棄ロスを極力なくす小回りの効いた取り組みも行っている。

□ 社会的成果

ミニスーパーの出店によって、交通手段を持たない地域の高齢者などが、歩いて買い物に来られるようになった。高齢者が自ら買い物に出かけることで、店頭ではコミュニケーションが生まれる。会話を楽しみに、店に毎日通い常連客もいるという。買い物は適度な運動にもなり、高齢化の老化予防や健康維持にも間接的に貢献している。また、ミニスーパーの存在は、市街地の一層の空洞化に歯止めをかける存在にもなっており、過疎化対策の有効な打ち手として注目されている。

□ 課題と今後の取り組み

・ミニスーパーの横展開

やまとでは、ミニスーパーの1号店「葎崎まちなかステーション」を軌道に乗せた後、自治体の要請に応じて市の中心街に同様の店舗を出店する予定だ。空洞化が進む中心街では大きな売上は見込めないが、これ以上の衰退を食い止めることが、地域経済を下支えすることになると小林氏は考えている。

・個人商店の支援事業

やまとは、大型店の進出などにより売上が落ち込み、経営に苦しんでいる個人商店を支援する取り組みも始めている。小ロットでしか仕入れができないために販売価格が高く、品ぞろえも貧弱になりがちな個人商店に対し、やまとが商品を原価(仕入れ値)で提供する。この個人商店の経営再建事業の第1号店となる甲府市内の食料品店「グランディール」が2011年2月25日に新装開店した。



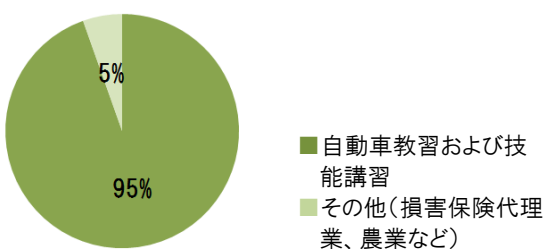

新装開店したグランディール

グランディールの主力商品はこれまでパン、菓子、酒類だったが、やまとからの仕入れで新たに肉や魚、野菜、果物、総菜、弁当の販売も始めた。品数は以前の5~6倍にもなり、価格はスーパー並みに抑えることができた。品物を原価で提供するやまと側には直接的なメリットはないが、仕入れ数量が増えれば自社の購買力のアップにつながるという。この取り組みは、経済産業省による買い物弱者対策の助成事業に認定され、グランディールが冷蔵設備の購入などにかけた費用約300万円のうち、200万円が補助金の対象となった。やまとは、グランディールの再建を成功させたうえで、同様の個人商店支援を他地域にも広げていく予定だ。

事例5. 株式会社 高田自動車学校

遠野でグリーン・ツーリズムを組み込んだ自動車教習所を運営

名称	株式会社 高田自動車学校
分野	地域活性化・まちづくり
設立年度	1968年2月
代表者	田村 満(代表取締役)
住所	岩手県陸前高田市竹駒町字相川 74-1
URL	http://www.si-dsg.com
事業概要	自動車教習、資格取得サービス、損害保険代理業、交通安全教育コンサルタント、農業
対象国・地域	岩手県
従業員数	常勤:70名
資本金	1,500万円

売上/経常収入	ヒアリング対象者
6億円(2010年度)	田村 満氏(代表取締役)
 <p> ■ 自動車教習および技能講習 ■ その他(損害保険代理業、農業など) </p>	

□ 事例概要

岩手県遠野市において、地域ならではのグリーン・ツーリズムを組み込んだ自動車教習所を運営し、他地域から教習生を誘致して地域活性化に貢献する。さらに、教習所の閑散期に教官が野菜などを無農薬もしくは低農薬で栽培する農業事業も立ち上げ、高齢化が進む地域農業の活性化にも取り組んでいる。

□ 背景・経緯

遠野市の人口は現在約3万人。少子高齢化が進み、年間の出生数は200人を切る。近隣の住田町、陸前高田市、大船渡市の人口は合計7万人だが、2030年には5万人前後になると予測されている。地元で育った数少ない若者は大学進学や就職などを機に転出し、その多くは地元に戻ってこない。自動車免許を新たに取得するのは若年層がほとんどのため、自動車教習所の受講生は減少傾向にあった。そのため、同地域で自動車教習所を運営する(株)高田自動車学校では、地元からの通学の教習生だけではなく、他地域からの合宿教習生を受け入れる合宿教習事業を1998年に立ち上げるなど、収益の多様化と安定化を図っていた。

一方、少子高齢化が進む遠野市では、市内唯一の自動車教習所の教習生が300人を大きく割り込み、採算の見通しが立たずに閉鎖されることになった。しかし、自動車教習所がないと住民生活が不便になることから、遠野市は近隣で自動車教習所を営む(株)高田自動車学校に進出を要請。遠野市が地域を挙げて取り組んでいるグリーン・ツーリズムを取り入れることで都会から人を呼び込む計画で、2004年に遠野ドライビングスクールが誕生した。



自動車教習コース

□ 事業の推移と現状

遠野ドライビングスクールでは、2004年の開校から約2年をかけ、指導員の増員や合宿生の受け入れ態勢の整備などの準備を進めてきた。地元のNPO法人 遠野山・里・暮らしネットワークと連携し、農業体験、そばうち体験、陶器づくり体験、乗馬体験などのグリーン・ツーリズムを2006年から合宿教習生に提供している。



そば打ち体験



乗馬体験

自動車免許の教習は、学科教習(座学)と技能教習(実習)に分かれ、学科教習(座学)は1日当たりの時間の制限がないが、技能教習については1日に受講できるのは上限2~3時間までという制約がある。そのため、合宿免許では技能教習が時間のボトルネックとなり、待機時間が発生する。その時間で遠野ならではのアクティビティを体験してもらうのだ。生徒は地域の民宿や旅館などに宿泊し、地域住民と交流する機会を設けている。生徒は自動車学校卒業後に改めて遠野を訪ねてくることも多く、地域の観光産業の活性化に寄与している。ちなみに、遠野ドライビングスクールでは、グリーン・ツーリズムを提供しながら、仮免許の合格率は90%以上と好成績を保っている。

こうした取り組みにより、事業引き継ぎ時に251名だった遠野ドライビングスクールの年間入校数は、2010年には通学と合宿合わせて831名に達しており、安定した経営が可能になっている。

遠野ドライビングスクールの生徒数推移

(単位:人)

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
通学生	251	370	456	504	473	436	394	397
合宿生				329	354	309	378	434
合計				833	827	745	772	831

ひとまず経営を軌道に乗せた遠野ライビングスクールだが、長期的には地域および日本全体の人口減によって入校者が減少することが予想されるため、余裕があるうちにと、教習所の教官を働き手として活用し、副業として農業に取り組み始めた。自動車学校の閑散期である4月から7月までと、9月から12月までの大部分は農繁期と重なるため、農業は教官の「稼働率」を上げる効果も期待できる。

2005年に土づくりを始め、2007年から米の栽培を開始。同年には原木椎茸の栽培も始めた。現在栽培しているのは、自根きゅうり(接ぎ木苗ではないきゅうり)、トマト、米、アマランス(雑穀の一種)、椎茸。安全なものをと、無農薬またはごく低農薬で栽培を行っている。キュウリは昨年11トン収穫でき、全量を地元の老舗味噌・醤油メーカーの八木澤商店に販売して漬物に加工された。地元スーパーからも引き合いがあるが、出荷量が足りなくて断っている状況という。今後は遊休の牧草地を使ってキュウリ畑を拡大し、冬に裏作として新たにタマネギを作る予定だ。馬の堆肥を使って無農薬栽培され、「馬米(うまい)」のネーミングで販売した米は市場価格の数倍もするが、発売後すぐに完売するという。



トマトのハウス栽培

昨年度の農業売上は250万円ほど(全体売上の0.4%)だが、4、5年後には3,000万円~4,000万円の売上を目指している。農業事業を始めるにあたって農業生産法人の設立も検討したが、設立や運営の要件に制約が多いため、(株)高田自動車学校の一部門としてやっている。今後農業事業の規模が大きくなった際に農業生産法人を別途設立することも検討中だ。

□ 成功要因

・NPOとの協働

グリーン・ツーリズムは、NPO法人遠野山・里・暮らしネットワークと連携して提供している。合宿生が遠野ライビングスクールに到着すると、NPOのスタッフがオリエンテーションを行い、農家民泊や農業体験の希望者を募り、宿泊先や体験先の手配を行う。NPOには生徒1人当たり8,000円の手数料を支払う(合宿料金に含まれる)。グリーン・ツーリズムのメニューは、農業体験、乗馬、そばうち、陶器づくり、わら細工、草木染め、乗馬体験などと幅広い。グリーン・ツーリズムに関する業務(問い合わせやクレーム対応も含め)は全てNPO側が担当することで、遠野ライビングスクールは本業の教習事業に集中することができた。

・固定費の抑制

農業事業においては、大規模な設備投資や土地購入、人材採用などを控え、固定費を抑えながら徐々に栽培ノウハウの確立や販路開拓を行った。農業専属の社員を一人雇用するほか、自動車教習の教官3人に加え、農繁期には地域住民のパートや知的障害者施設から応援を出してもらっている。障害者を雇うことで効率は落ちるが、人数でカバーしている。報酬も通常の福祉作業所の仕事より多く支払うことを見込む。今後は、農繁期には自動車学校の合宿教習生にもアルバイトとして手伝ってもらうことを計画している。

・社内人材の活用

農家出身の教官が多く、農業に抵抗感がなく、農作業のノウハウやスキルを一定程度持っているスタッフが多かった。農業専属のスタッフを増やすより、現在雇用している教官を農業もできるように育てていくことを

考えている。

・販路の自主開拓

農業事業においては、既存の流通網に頼らず、質の高い農産物の価値を認めてくれる地元の直売所、飲食店へ直接販売するか、ネット販売することで、比較的高い販売価格を保っている。

□ 社会的成果

合宿免許により、これまで遠野に來なかつた若者層を呼び込むことができ、農家民泊や乗馬体験などのグリーン・ツーリズムを通して地元にお金が落ちるようになった。また、遠野ドライビングスクールの卒業生は、長期滞在で知つた遠野の良さを周囲に伝える「伝道師」となるとともに、自らも遠野訪問のリピーターとなることで、地域活性化に大きく貢献している。

□ 課題と今後の取り組み

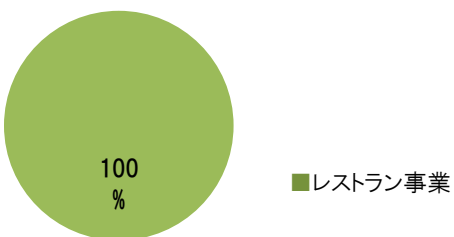

現状では、岩手県および近県からの教習生が多いが、グリーン・ツーリズムに魅力を感じ、遠方からでも遠野ドライビングスクールにやってくる生徒をもっと増やしたいという。

グリーン・ツーリズムが組み込まれた合宿教習は教習生の満足度の向上につながり、遠野ドライビングスクールの経営安定化に寄与している。また、新規事業である農業の売上はまだ小さいものの、今後、主力の自動車教習事業を補う第2の柱として少しずつ成長しつつある。次は農産物の生産を軌道に乗せた後、将来的には農産物の加工も手掛け、より多くの付加価値と職を生み出したいという。それにより、過疎化によって経営が苦しい全国各地の自動車学校の手本になるビジネスモデルを作っていきたいとのことだ。

事例6. 合同会社 場所文化機構・につぼんの

地域文化を発信するレストランを運営し、都市との相互交流により地域を活性化

名称	合同会社 場所文化機構・につぼんの
分野	地域活性化・まちづくり
設立年度	2010年2月
代表者	吉澤 保幸(代表社員)
住所	愛媛県松山市宮西1丁目4番43号大智ビル
URL	http://blog.nipponno.com
事業概要	地域活性化をテーマにしたレストランの運営
対象国・地域	金山町(山形県)、高崎市(群馬県)、牛久市(茨城県)、勝沼町(山梨県)、小田原市(神奈川県)、南砺市(富山県)、宇和島市(愛媛県)
従業員数	12名(社員2名、パート・アルバイト10名)
資本金	3,050万円

売上/経常収入	ヒアリング対象者
約4,400万円(2010年度見込み(約10ヶ月))	吉澤 保幸氏(代表社員)
 <p>100% ■ レストラン事業</p>	

□ 事例概要

地域活性化を志す人が意志あるお金を集めて合同会社(LLC)を設立し、都心にレストラン「につぼんの…」を開業。金山町(山形県)、南砺市(富山県)など7地域を中心とする新鮮な食材を使った郷土料理を提供。内装には地域の特産品を使うほか、各種企画催し物やイベントなどの実施を通じて地方文化を発信し、相互交流を図る場を提供している。

□ 背景と経緯

レストラン「につぼんの…」の発案者の一人である吉澤氏は、2003年に仲間と共に任意団体「場所文化フォーラム」を設立した。吉澤氏によると、「場所文化」とは、人間と自然が向き合うなかで生まれてきた言葉、景観、食文化、生活様式、伝統などその地域が育んできた風土全体を指す。場所文化フォーラムでは、効率化・画一化を追求し、自然を破壊してきた西欧的な近代化への反省に立ち、自然と共生する原風景を再生すべく、月1回の勉強会や4半期に1回程度の各地への訪問ツアーを行ってきた。目指しているのは、地域が本来持っている多様な「場所文化」の再生・創造だ。「場所文化」の再生・創造により、地域の魅力

が増し、地域内外の人々の交流が活性化し、地域に資金が流入して域内でお金が循環する仕組みができ、地域が自立していく。

そうした構想のもと、吉澤氏らは2007年、東京・丸の内の国際ビル内にレストラン「とかちの・・・」をオープンさせた。北海道・十勝から安全・安心な食材を毎日取り寄せ、十勝出身のスタッフが調理し、十勝の文化や風土の説明とともに、おいしい料理を提供する店だ。来店者に「場所文化」を直接伝え、食を通じて地方と都市が対等に交流できる場となっている。

出店資金は合同会社(LLC)^{※1}形式で約20人の全国の仲間から2,850万円を集め、別途設立した有限責任事業組合(LLP)^{※2}が店舗運営を担う2層構造とした。株主には、通常の出資のように金銭配当やキャピタルゲインではなく、「とかちの・・・」で使える食事券「とかち券」を交付する。株主は、オーナーの一人としてその地域との食を通じた交流を楽しみながら、投資したお金が生み出す実質的な価値を実感することができる。

「とかちの・・・」において、全国各地で地域活性化を志す人たちとの交流が生まれ、1地域だけではなく、複数地域と提携する姉妹レストラン「にっぽんの・・・」設立が具体化した。

※1 合同会社(LLC):有限責任事業会社とも呼ばれ、会社内部は組織的な規律が適用されるが、出資者は出資額までの有限責任しか負わない組織形態のこと。LLCは「Limited Liability Company」の略。

※2 有限責任事業組合(LLP):事業を目的とし、組合契約を基礎に形成される企業組織体。LLCと同様、組合員は有限責任しか負わないが、LLCと違って法人格は持たない。LLPは「Limited Liability Partnership」の略。

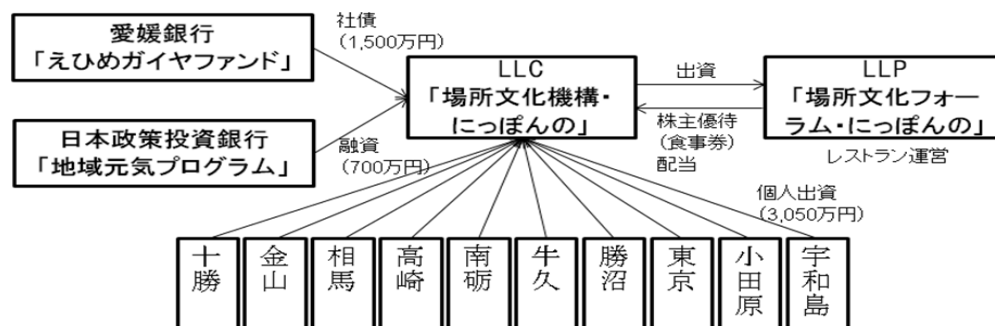
事業の推移と現状

「とかちの・・・」での事業モデル成功を踏まえて、「にっぽんの・・・」でも合同会社(LLC)形式で出資を集め、別途設立した有限責任事業組合(LLP)が店舗運営を担う2層構造とした。どちらも設立が容易で組織運営ルール自由度が高く、出資者は出資額の範囲で有限責任を負えばいいため、共同事業に適した組織体だ。また、「とかちの・・・」同様、2層構造にしているのは、出資者は店の趣旨に賛同してお金は出さずもの、日々の事業運営には口を出さないようにするためだ。LLCへの出資者とは協定を結び、事業運営は代表社員である吉澤氏と、場所文化フォーラム設立発起人の1人である後藤健市氏に任せる取り決めをしてある。それによって現場に即した機動的な事業運営が可能になっている。そして、出資者にはキャピタルゲインや配当で報いるのではなく、食事券「手間券」を交付する。これは前述の「とかちの・・・」の「とかち券」と交換可能な食事券だ。



「とかちの・・・」店頭

「にっぽんの・・・」の全体スキーム



「につぼんの…」では「とかちの…」のモデルを2つの点で進化させた。1点目は、複数地域と提携していることだ。提携する地域は、現時点では、山形県金山町、群馬県高崎市、茨城県牛久市、山梨県甲州市勝沼町、神奈川県小田原市、富山県南砺市、愛媛県宇和島市の7地域。いずれの地域にも吉澤氏の構想に共感し、食を通じて地域活性化を図りたいというキーパーソンがいて、吉澤氏が各地域にハンズオン(実地)支援などで関わっている。2点目は、金融機関との連携だ。合同会社には、全国約30名が3,050万円を出資したほか、愛媛銀行などが設立した農業向けファンド「えひめガイヤファンド」による1,500万円の無担保・無保証の社債(利率2%)引き受けおよび日本政策投資銀行の「地域元気プログラム」による700万円の低利融資(利率2%)が実現し、事業運営資金を支えている。

2010年2月に合同会社を設立し、同年5月に東京・丸内の国際ビル内の「とかちの…」と同じフロアに「につぼんの…」がオープン。内装や調度品には、山形県銀山町の金山杉や富山県南砺市の伝統漆器などの地域特産品を使うほか、地域にまつわるイベントを随時開催し、地域文化を発信し、地域と都会の交流が進む場となっている。



地域をテーマにした「山形 金山ナイト」の模様
出典:につぼんの…ブログ

席数が25席と少なく、団体が入るスペースも乏しい「とかちの…」と違い、「につぼんの…」は46席で団体客も収容可能で、一次会は「につぼんの…」で、二次会は「とかちの…」という流れもできた。お店は連日にぎわっており、初年度の来店数は17,000人、売上は約4,400万円に達する見込みだ。

□ 成功要因

・旬の食材による地域色豊かな食事のおもてなし

提携する7地域を中心とし、地方の質が高く、こだわりある旬の食材を取り寄せて提供していることが挙げられる。「地域活性化」という大義があってもおいしくなければ人は集まらない。地域から毎日届く真の食材等を女将が心を込めて調理し、店長等のスタッフが温かいおもてなしを添え(につぼんの…では「お福分け」と呼ぶ)、来客を満足させている。



富山から届いた新鮮な魚
出典:につぼんの…ブログ

「につぼんの…」には、ある特定の地域の活性化に結びつくレストランというテーマがあり、生産者の顔も見え、食材にまつわるストーリーや地域とのつながりも感じることができる。これは、数あるレストランの中で、「につぼんの…」が選ばれる大きな理由になっている。

・出資者や会員組織による宣伝や集客

約30名に上る合同会社への出資者は「につぼんの…」のオーナーであるとともに応援団である。配当の代わりに支給される食事券を使ってしばしば仲間を連れて来店するほか、店の宣伝役になっており、広告宣伝費を使わずに、口コミで評判が広がっている。その結果、来店者の半数近くが何らかの形で「につぼんの…」関係者とつながりがある常連客や紹介された人となっている。

・ハイブリッドな事業資金の確保

約30名からの出資に加え、えひめガイヤファンドによる社債引き受け、日本政策投資銀行による融資が

実現したことで十分な事業資金を確保できた。「とかちの・・・」に比べ、「にっぽんの・・・」は店舗面積が広く、初期投資金額も大きかったため、出資、社債、融資で総額5,250万円の資金を確保できたことはキャッシュフロー面で余裕を生んだ。

□ 社会的成果

「にっぽんの・・・」の食材は主に提携7地域から取り寄せており、継続的な購入は地域の生産者を支えている。また、単に食材の購入に止まらず、地域出身のスタッフとの交流、店で開催する地域イベントへの参加を通じ、都市と地域が交流する場となっている。都市民は「にっぽんの・・・」を通じて地域のことを知ってファンになり、地域は都会で認められて自信を持ち、地域の良さに一層磨きをかける。「にっぽんの・・・」で知った地域や生産者を訪問する来店者もいるという。この好循環が地域の活性化に大きく貢献している。

また、各地域の埋もれている食文化を伝えることで、日本全体の食・農林漁業の大切さを都会人が認識し直すとともに、各地域間の相互交流が、この場所をいわばハブとして進み始めている。

さらに、地域から出てきた若者達も含めた人たちの集まる居場所になり、地元の価値の再認識が進み、Uターンなどのインセンティブ醸成の場にもなりつつある。

□ 課題と今後の取り組み

・店舗稼働率の向上

現在、周辺の飲食店と比べると店は賑わっているものの、店舗を活用した各種イベントや交流会をさらに活発化させ、それに伴う参加者数、通常営業の来店者を増加させる余地は十二分にあるという。今後はPRの手段を持たない地方自治体の食を紹介するイベントを開催するなど、新しい企画や仕掛けをして、常に店の社会的価値を高めていきたいという。

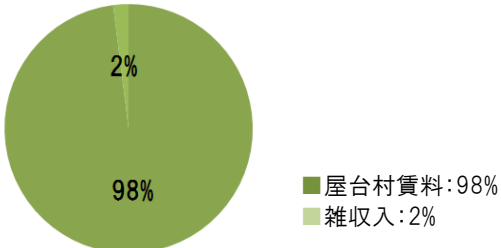

・多地域間の連携

吉澤氏が代表幹事を務める場所文化フォーラムでは、「とかちの・・・」、「にっぽんの・・・」のほかに、有限責任事業組合(LLP)・合同会社(LLC)を活用したスキームで、群馬県高崎市で屋台村の運営、愛媛県宇和島市で産直市とクッキングスタジオなどの運営および歴史ある「木屋旅館」の保全・活用など、様々な地域活性化プロジェクトを立ち上げている。今後はそれぞれの地域が発行する食事券/地域通貨を互いに流通させ、人的、資金的な地域間交流を生み出して、多地域を連動させる形で地域活性化を実現させていきたいという。

事例7. 有限会社 北のグルメ都市

環境に配慮した地産地消の屋台村を運営し、地域を活性化

名称	有限会社 北のグルメ都市
分野	地域活性化・まちづくり
設立年度	2002年9月
代表者	中居 雅博(代表取締役)
住所	青森県八戸市卸センター2丁目5-18
URL	http://www.36yokocho.com
事業概要	環境に配慮した屋台村の運営
対象国・地域	青森県八戸市
従業員数	常勤:0名、非常勤:4名
資本金	500万円

売上/経常収入	ヒアリング対象者
4,310万円(2009年度)  ■ 屋台村賃料:98% ■ 雑収入:2%	中居 雅博氏(代表取締役) 

□ 事例概要

青森県八戸市で日本初の環境配慮型の屋台村「みろく横丁」を運営。屋台村には25店舗が出店し、ゴミの分別やリサイクル、地域食材の使用が徹底されている。低リスク、小資本で出店ができる屋台村は、新たに飲食店を始めたい若手起業家の育成の場にもなっている。中心市街地に新たな賑わいと回遊空間を作り出し、地域活性化に大きく貢献している。

□ 背景・経緯

(有)北のグルメ都市の代表取締役である中居氏は、東京の大学を卒業し、草創期の日本マクドナルドで店舗開発や運営を行った後、家業(食品包装資材卸業)を継ぐために八戸に戻った。ヒトモノカネも集中する東京に比べ、地元経済の衰退を実感。一方で、深刻化する環境問題に関する啓発活動や、古紙や割り箸のリサイクルなどの地域資源循環の取り組みを、地域住民・企業・行政が協力して設立した八戸エコ・リサイクル協議会を通じて行ってきた。そのような中、人のにぎわいや地域の食文化を取り戻す地域活性化の起爆剤として環境配慮型の屋台村構想が生まれた。東北新幹線の八戸駅が2004年に開業する際の記念行事にと、この屋台村構想が取り上げられ、新幹線開業に合わせて日本発の環境配慮型の屋台村がオ

オープンすることになった。屋台村の運営組織としてNPOを立ち上げることも検討したが、設立までの手続きの煩雑さを避け、銀行からの借り入れの容易さや意思決定のスピードを優先し、有限会社「北のグルメ都市」を設立した。

❑ 事業の推移と現状

(有)北のグルメ都市は、開業時に総工費約5,000万円をかけ、八戸市中心部の230坪の土地を使い、全長約80mの路地に25店舗の固定式屋台「みろく横丁」を運営している。役員は全て本業を別に持つ無報酬の「ボランティア会社」だ。

屋台村は開業に当たって以下の7つのコンセプトを掲げた。

- ①新幹線八戸駅開業におけるおもてなしの目玉となる
- ②八戸市の中心商店街を活性化させる
- ③日本初の環境対応型・バリアフリー型屋台村となる
- ④八戸の情報発信基地となる(観光地、イベント、飲食店などの紹介)
- ⑤八戸のオーガニック食材を提供し、八戸の新名物料理・郷土料理を紹介する
- ⑥若手起業家を育成する
- ⑦スローフード時代の幕開けの象徴となる

屋台村の通路は「袖が擦りあう程度」の2.4m幅にし、道の向こうが見えないようにわざとカギ型に曲げてある。それにより、どこか懐かしい普段とは違う異空間の魅力を演出している。屋台の店舗もわざと不便にしてある。1つの屋台は3.3坪で、客席は8席とごく小さく、トイレに行くには、隣の席の人に立ち上がってもらわないといけない。エアコンもテレビも禁止だ。それにより、かえって居心地のよい空間が生まれ、店主と客、客と客の密なコミュニケーションが触発される。



みろく横丁の狭い路地



こぢんまりした屋台店内



女将さんとの会話が弾む

屋台村の建物・設備には建築廃材、廃プラスチック、廃タイヤ、ホタテの貝殻などを再生させたりサイクル素材が使われているほか、ゴミは全て分別され、生ゴミは屋台村内にある生ごみ乾燥機に投入された後に、農家に送られて堆肥化される。割り箸は、製紙会社に送られてトイレトペーパーの原料になる。紙は古紙として回収される。

地域の食材を使うことも徹底されており、各店舗は周辺地域から調達した食材の率を表す「地域内自給率」の実績と目標が掲げられている。メニューには八戸ならではの海鮮や郷土料理(せんべい汁、いちご煮など)が並ぶ。全国から観光客を引きつける秘訣だ。



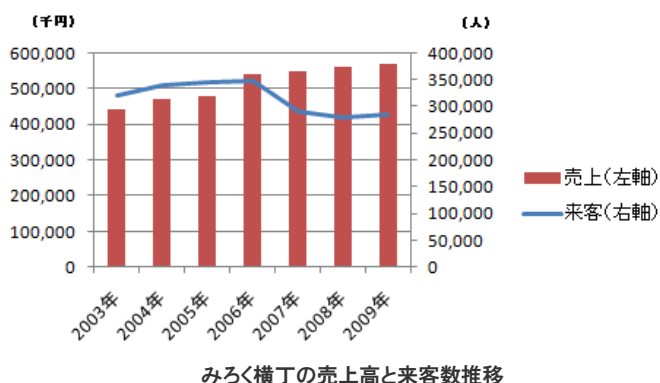
屋台村の店主は3年契約で出店する。屋台の月々の家賃は10万円

店内に掲げられた「自給率向上宣言」

で保証金は60万円と、通常の飲食店を出店するよりはるかに安い。店舗が小さく、トイレは屋台村共通なので設備投資も安くて済む。それでいて月商が300万円超、店主の年収が1,000万円を超える店もあるという。低リスクで集客力がある屋台村に出店したいという若者は多く、常時20名以上が新たに出店を希望している。入居の審査は、店主の意欲、料理のコンセプトや味など、書類、面接、試食会を通して厳しく行われる。店主の平均年齢は約29歳で、やる気のある若手起業家を育てる場にもなっている。屋台村で成功した店主は「卒業」させ、市街地に通常店舗を出店させる。これまでに12店舗が市街地に出店した。

屋台村では、店主による「自治」が重視されている。店主にサッカーのホイッスルが渡され、食い逃げや暴力行為があった際にはホイッスルを鳴らし、集まった店主たちで問題を解決する。また、月に1回全店主が集まって「テナント会」が開かれ、屋台村全体の運営状況、ゴミのリサイクルの状況、イベント予定などが共有される。テナント会への参加は店主の義務で、参加率が低いと3年後の契約更新が難しくなる。

特徴あるみろく横丁は全国に知られることになり、たちまち八戸市の人気スポットとなった。開業1年で年商4億円、来場者は30万人を超え、その後も順調に推移している。



成功要因

・地元客優先の店づくり

みろく横丁では、地元客に愛されリピートされる店舗運営を心掛けている。地元客と観光客の割合は観光シーズンの夏に5:5、冬は8:2程度。それにより、季節によって人数が大きく変動する観光客に依存し過ぎない運営が可能になっている。地元の食材を使った、地元出身の店主のお店に地元客および観光客がお金を落とすことで、地域内にお金が循環する流れを作った。

・3年ごとの店舗入れ替え

みろく横丁では、3年ごとに屋台村全体の配置換えを行うとともに、25店舗のうち8店舗を入れ替えし、マンネリ化を防いで新鮮さや話題性を保っている。設備の総メンテナンスによって食中毒を防ぐとともに、店主のやる気をリフレッシュさせる効果もあるという。

・地元環境団体との協働

屋台村の環境対策については、地元の環境団体である八戸エコ・リサイクル協議会に業務を委託し、環境マネジメントシステムの取得やリサイクルの推進などを行っている。それにより、徹底した環境対策を低コストで行うことができている。

・積極的な広報戦略

広告宣伝費は一切使用せず、マスメディアにプレスリリースを配信。マスメディアが取り上げたがる企画を狙って行い、マスメディアへの対応を最優先することでメディアへの露出を増やしている。例えば、八戸市外の横丁同士が連携したスタンプラリーで地元名物の「ホヤ」をもじったオリジナルストラップ「よっぱらいホヤ」をプレゼントする企画、みろく横丁内で夏場に行われる流しそうめん企画などだ。ホームページ作成にも力を入れており、みろく横丁のコンセプト説明やイベント案内などに加え、各店舗の特徴やメニュー、店主紹

介などを掲載している。

□ 社会的成果

・地域の活性化

屋台村が立ち上がった当初、周辺の飲食店は客が奪われることを心配したが、屋台村に入りきれない客が周辺の飲食店に流れ、むしろ地域全体を活性化する効果をもたらした。夜遅くまで屋台村で飲食する客により、周辺のホテルにも新たな宿泊需要が生まれた。また、それまで分断されていた表通りと裏通りをつなぐ屋台村ができたことで、街中での人々の回遊性が高まるとともに、多様なイベントの開催、観光客の誘致により街全体の魅力が高まった。屋台村で成功した店主は、これまでに周辺地域に12店舗を出店しており、市街地の空き店舗の減少にもつながっている。

屋台村によって、地域の食文化や伝統の保全や伝承、地域の食材を活かした新たな食文化の創造が可能になり、全国から訪れる人々と地域住民との交流の場、「食」を通じた八戸地域の情報発信の場になっている。

・環境教育の浸透

リサイクル素材を利用した施設整備や、ゴミの分別、生ごみのたい肥化、使用済み割りばしのリサイクルなどの徹底した環境配慮は、全国自治体などからの視察の対象となるとともに、地域の子どもたちが学ぶ場にもなっており、環境教育の機能を果たしている。

・「みろく横丁モデル」の全国への広がり

みろく横丁をお手本にして屋台村で地域興しを目指す事業者は全国に増えており、北のグルメ都市が核となり、全国12の屋台村から成る「全国屋台村連絡協議会」を形成してノウハウの移転を行っている。

□ 課題と今後の取り組み

・魅力の維持と話題づくり

安定的な集客のためには、屋台村の魅力を保ちつつ、新鮮さを失わないための努力をし続ける必要がある。2011年3月にはみろく横丁の一角に活イカの販売施設を新たに設置し、みろく横丁を含む飲食店に活イカを供給する仕組みを整える予定だ。それにより、日本一の水揚げを誇る八戸のイカを全国に売り込み、集客力を向上させる計画だ。

・屋台村の運営を担う人材の育成

みろく横丁の成功は、代表の中居氏の企画力や行動力に頼っていた部分が大きかった。最近では、他の経営陣や屋台村店主による企画提案も徐々に増えているとのことだが、今後の屋台村の運営を担う人材を育成することが課題となっている。

事例8. アイエスエフネットグループ

障害者、引きこもりなどを積極雇用、事業を支える戦力に育成

名称	アイエスエフネットグループ
分野	障害者の自立
設立年度	(株)アイエスエフネット:2000年1月 (株)アイエスエフネットハーモニー:2008年1月 (株)アイエスエフネットケア:2009年7月 (株)アイエスエフネットグローバル:2011年1月
代表者	渡邊 幸義(代表取締役)
住所	東京都港区赤坂8-4-14
URL	http://www.isfnet.co.jp
事業概要	主に以下の業務 <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報通信システムの設計、施工、保守及びコンサルタント業務 ・ コンピュータに関するソフトウェア、ハードウェアの開発、輸入、販売 ・ コンピュータシステムの運用、管理、保守の受託 ・ コンピュータに関するソフトウェア、ハードウェアのテスト設計・実行及び ・ コンピュータに関するソフトウェア、ハードウェアにおける検証情報の提供 ・ コンピュータの操作、プログラム制作等に関する教育事業 ・ コンピュータのハードウェア及び周辺機器のリサイクル品の販売 ・ 経営及び投資に関するコンサルタント業務 ・ 労働者派遣事業法に基づく一般労働者派遣事業 ・ 有料職業紹介業務
対象国・地域	全国・海外
従業員数	1,900人(グループ:2011年3月1日現在)
資本金	2億85万円

売上/経常収入	ヒアリング対象者
約77億円(グループ:2010年度)	渡邊 幸義氏((株)アイエスエフネット 代表取締役)
<p>1% 2% 97%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ アイエスエフネット ■ アイエスエフネットハーモニー ■ アイエスエルネットケア 	

□ 事例概要

就労困難者を採用する「5大採用」を宣言し、「ニート・フリーター」、「障害者」、「ワーキングプア(時間に制約のある人)」、「シニア」、「引きこもり」を雇用してITエンジニアとして教育し、専門サービスの提供をしている。2011年3月には、5大採用に加えて、ボーダーライン(軽度な障害で障害者手帳を不所持の人)、DV

(ドメスティック・バイオレンス)被害者、難民、ホームレス、その他の就労困難な人を含めて「10大採用」宣言をし、従来働くことに制限があった人々の雇用拡大に挑戦している。

□ 背景・経緯

アイエスエフネットでは人材を採用する際に、IT関連業務ではあるが「無知識、未経験でも可」と募集して人を集めていた。すると採用者の3割はニート、フリーターであることが判明した。一方、採用活動において、高学歴の者は2カ月の研修を受けさせても、2年ほど働いた後に転職してしまうという問題が起きていた。企業としては、2年でやめられては教育コストが回収できない。一方、ニート、フリーターの人たちは教育するのに2年はかかるが、一度就職すると長きにわたって会社に残ってくれる。また、しっかりと教育をすれば大きな戦力となり、業績にもプラスであることがわかってきた。

採用で重要なのは、学歴や経験ではなく採用後の教育であると考え、「倫理観とホスピタリティ」の教育を基礎として徹底的に伝えている。「挨拶をきちんとする」、「挨拶をされたら返事をする」、「人にされて嫌なことをしない」といった基本的なことがとても大切だとする。全てのベースとなる人間教育をしっかり行うことで、その後のスキルトレーニングの効果も上がるという。



アイエスエフネットハーモニー
作業風景

□ 取り組みの推移と現状

2000年の創業当時よりEco(限りある資源の有効活用) & Employment(意欲ある人たちの働く環境の創造)の理念を掲げ、従来は働くことが困難だった人への雇用の創造に取り組んでいる。2006年からは「5大採用」テーマに掲げ、「ニート・フリーター」、「障害者※」、「ワーキングプア(時間に制約のある人)」、「シニア」、「引きこもり」といった、従来では働くことに制限があると考えられていた人たちに対する雇用の創造に取り組んでいる。それらを実現するために、2008年1月に特例子会社「(株)アイエスエフネットハーモニー」を設立し、「5大採用」の一つである障害者の雇用促進をスタートした。また、2009年7月に別の子会社「(株)アイエスエフネットケア」を設立し、在宅勤務をベースとし、時間や勤務地域などに制約のある人たちを雇用している。それにより、グループ全体で、ニート・フリーターの雇用は500名以上、知的・精神・身体障害者の雇用は27名、シニア10名以上の雇用を生み出している(2010年6月15日時点)。また、2010年の2月には、5年以上引きこもっていた2名を雇用し、「5大採用達成宣言」をしている。

「5大採用」のうち、障害者の給与は月約12万円～14万円だ(時給1,000円で、月に約120～140時間の作業をしている)。障害者はアイエスエフネットグループからの給与のほかに、障害者年金を受け取ることができる。

アイエスエフネットの売上は2010年に74億円に上り、社会的弱者の雇用を生み出しながら、利益を確保できる体制ができています。



アイエスエフネットハーモニー
作業の工程表

・業績

●(株)アイエスエフネット

	2008年	2009年	2010年
売上(千円)	8,620,986	7,673,337	7,400,114
経常利益(千円)	21,169	45,859	11,467
障害者数(人)	12	13	11

●(株)アイエスエフネットハーモニー

	2008年	2009年	2010年
売上(千円)	90,341	78,230	81,653
経常利益(千円)	▲12,059	19,055	7,604
障害者数(人)	13	13	18

●(株)アイエスエフネットケア

	2008年	2009年	2010年
売上(千円)	—	4,686	189,602
経常利益(千円)	—	▲21,707	▲45,376

※アイエスエフネットグループでは、障害者のことを、未来の夢を実現する「FDM(フューチャー・ドリーム・メンバー)」と呼んでいる。

□ 成功要因

・経営者のリーダーシップ

社会的弱者の雇用創造に対する渡邊氏の熱意とリーダーシップが挙げられる。自分の時間はすべて会社に投下する(自分の遊び「ゴルフなど」はやめた)、会社で行うボランティア活動(朝の掃除など)には真っ先に取り組むなど、率先垂範することで社員がついてくる雰囲気をつくることに成功している。

・強みを伸ばす人材育成

人材の採用時にハードルを上げるのではなく、採用してから強みを見つめ伸ばす努力をしている。これは、ダイバーシティ経営(多様な個性を受け入れて活かす経営)をするうえで大切な考え方になっており、スキルを伸ばすための教育の仕組みがそれを支えている。

・徹底した「倫理とホスピタリティ」教育

採用したスタッフに対し、前述の「倫理とホスピタリティ」の教育を徹底的に行うことが挙げられる。人として大切なことを守れない人間は成長しない、逆にここを間違わなければ人は必ず成長する、というのが渡邊氏の信念だ。

・「仕事の切り出し」によるワークシェアリング

仕事のマネジメント方法として、「仕事の切り出し」がある。これは、社員の仕事を分類・整理して、比較的簡単にできる作業をアイエスエフネットハーモニーやアイエスエフネットケアの在宅社員に引き継ぎ、自身はより責任の伴うものを入れ替えることで、全体の作業効率を上げる仕組みである。これは、一方で担当者から楽な仕事を奪う作業であるため、促進のために「ドリームポイント制度」を取り入れており、仕事を引き渡し

た人にはポイントを加算し、それを毎月の給与に手当として反映している。

□ 社会的成果

これまで働き口がなかった人々に雇用を生み出していることが成果として挙げられる。例えば、重度障害者1名が雇用されずに税金で支援された場合、年間約400万円かかる。しかし、その1名を東京都の最低賃金で雇用した場合、逆に年間32万円の納税が発生する。40年間では「1億6,000万円のマイナス」と「1,300万円のプラス」という大きな開きが出る。これは社会的に大きな意味があることと考えられる。

□ 課題と今後の取り組み

・人材の獲得と育成

新たに獲得できる人材の数が会社の成長の速度に追い付いていないという。現在、月に20～30人を新規採用しているがそれでも足りない状況だ。また、リーダー層が不足しており、プロジェクトをマネジメントできる人間が十分に育ってない。今後は、リーダーを育てながら、2020年までに1,000名の障害者の雇用を創出し、60歳まで働ける環境の整備と月額25万円(160h/月の労働時間をベースに算出)の給与を支払うことを目標にして活動していくという。

・「5大採用」から「10大採用」への拡大

2011年3月には5大採用に加えて、ボーダーライン(軽度な障害で障害者手帳を不所持の人)、DV(ドメスティック・バイオレンス)被害者、難民、ホームレス、その他就労が困難な人を含めて「10大採用」宣言をした。アイエスエフネットグループでは、従来では働くことに制限が考えられていた人たちの雇用拡大に引き続き挑戦していくという。

事例9. ソーシャルエナジー 株式会社

障害者が作った食材を提供するカフェを運営し、 市民が手軽に社会貢献できる機会を提供

名称	ソーシャルエナジー 株式会社
分野	障害者の自立
設立年度	2009年11月
代表者	木村 知昭(代表取締役社長)
住所	東京都世田谷区経堂 3-15-11
URL	http://www.socialenergy.co.jp
事業概要	カフェの運営および授産施設で作られた食材の流通
対象国・地域	東京都
従業員数	常勤:3名、インターン:11名
資本金	500万円

売上/経常収入	ヒアリング対象者
800万円(2009年度) ※初年度につき、約半分は立ち上げ準備期間 	木村 知昭氏(代表取締役社長)

□ 事例概要

授産施設(福祉作業所)から質の高い食材(授産品)を仕入れ、カフェ兼イベントスペースで飲食サービスを提供するほか、店頭やインターネットで販売する。カフェは個人でも団体でも利用が可能で、授産品を消費することで間接的に障害者の自立を支援するという、誰もが手軽にできる社会貢献の方法を提供している。

□ 背景と経緯

ソーシャルエナジー(株)社長の木村氏は、外食産業のワタミ(株)に10年ほど勤め、ブランド管理や広報、CSRなどを担当していた。ある時健康診断で「肺に影がある」と診断された。それを機に、自分が死んだときに娘に「自分はあなたのお父さんに助けられた」と語ってくれる人を作れる仕事をしたいと考えた。

国民生活白書(平成21年度版)によると、「日頃、社会の一員として、何か社会の役に立ちたいと思っている」と答えた人は65.2%に上る。一方で、実際に社会貢献活動を行っている人はそれほど多くない。「社会貢献をしたい」という潜在的なニーズに応え、そのギャップを埋める事業を行おうと思いついた。

ワタミ時代にCSRを担当し、障害者福祉施設との窓口をして気づいたのは、国も地方自治体も財政事情が厳しさを増す中、経済的な自立の難しい障害者の生活を支えるためには税金が投じられ続けていることだ。障害者がもっと自力でお金を稼げるようになり、援助の対象から脱することができれば、教育や被災地支援などもっと他のことにも税金を使うことができる。また、社会の一員として働き経済的に自立をすることで、障害者はより生きがいを持って暮らすことができる。

しかし、授産施設(福祉作業所)で働く障害者の平均工賃は月1万円程度。さらに、2006年に障害者自立支援法が施行された後は、市県民税課税世帯で月約3万円の利用料と食費が請求されることとなり、結果として作業所等で働くために、差し引き2万円の自己負担が発生する「逆転現象」が発生した。つまり、障害者は約2万円を支払って「働かせてもらっている」状態だ。家族はそれでも何か社会の輪に加われるのならばと思い、障害者を預けているという。一方、食材・食品などを作っている授産施設の多くは、質の高いものを作っている、マーケティングや広報の力が不足していて、販売が伸び悩み、働き手である障害者に十分な報酬が支払えていない現状がある。

そこで、木村氏は自らが授産施設の商品の販路をつくり、質の高い食材や食品を仕入れ、カフェやネットで提供する事業を立ち上げることにした。障害者を支援するからといって特殊なことではなく、「社会貢献をしたいというニーズに応えるビジネス」であることを社内外に示すために株式会社という形態を選択した。同社のモデルを参考にして他の人が事業を立ち上げやすいように、設立に手間がかかるNPOを避けたという理由もあった。

□ 事業の推移と現状

ワタミ時代の部下2人を誘い、木村氏が300万円を出資、2人に100万円ずつ出資してもらい、資本金500万円で事業をスタートさせた。ちなみに、2人のうち1人は事故で障害を負った重度(2級)の身体障害者だ。

店舗の内装は必要最低限のものだけそろえ、ツイッター(簡易ブログ)でお店づくりに参加してくれる人を募集し、棚や椅子の組み立て・設置も集まってくれた人たちと一緒に行った(椅子などの背面には協力者のツイッターIDが記されている)。スピーカー、ホワイトボード、プロジェクターなど総額150万円相当の機材や店内備品を無償で提供してもらい、初期投資を180万円に抑えた。また、新たな雇用を伴う創業を支援する厚生労働省の「受給資格者創業支援助成金」を活用し、設備投資の3分の1の補助金を得た。

一方、店舗がオープンするまでに、食材・食品を作っている授産施設から商品を取り寄せ、休業日の飲食店を借りながら毎週、参加者を集めて試食をした。その中で、質が高くて味も良く、小口配送の送料をかけても価格が高くなり過ぎない約30か所を仕入れ先として選定した。

約半年の準備期間を経て、2010年3月にカフェ兼イベントスペース「ソーシャルエナジーカフェ」がオープン。様々な団体や個人に利用を呼び掛け、今ではセミナー、勉強会、映画の上映会など、毎月25件程度のイベントが開かれるようになっている。カフェでは授産施設で作られた豚肉、野菜、豆腐などの食材を調理して料理を提供。高い品質で知られるココファーム・ワイナリー(栃木県足利市・知的障害者を雇用)のワインもある。カフェに集まった人は、おいしい料理を食べながら、間接的に障害者の自立を支える「社会貢献」ができるという仕掛けだ。店頭



カフェで開かれるイベント



授産品の販売コーナー

では、クッキー、せんべい、お米などの食品も販売している。

授産施設の食材は、「美味しい社会貢献」と名づけたネットショップでも販売している。昨年9月には、埼玉県にある社会福祉法人青い鳥福祉会が無農薬で育てた「あかつき米」の在庫1,000kgを19日間で売り切った。10月に新米が出て在庫が古米扱いになる前に売り切りたいと施設側から相談があった。主な宣伝ツールはツイッター。情報がまたたく間に広がり、購入者は「古米寸前」だということを理解した上で、進んで買ってくれたのだ。

現在の月商は、カフェ運営が約100万円で、物販事業は約40万円、社会貢献に関するコンサルティングやイベントでの講演などのその他事業が月5～10万円程度だ。2010年3月にカフェをオープンさせ、11月には初の単月黒字を達成。12月は忘年会シーズンのために予約のキャンセルが多く再度赤字になったが、その後は順調に利益を上げ、事業として何とか成り立つめどが立ってきた。

□ 成功要因

・情報発信・集客力

カフェで開催するイベントの集客にはソーシャルエナジーが協力。主催者とそれまで接点が多かった層を新たに開拓できるのが主催者側のメリットとなる。ソーシャルエナジーカフェのメールマガジンには336人が登録、ツイッターアカウントには35,000人を超えるフォロワー（読者）がいる。ツイッターで集客した人はポジティブな人が多く、発信力も強いいため、集客には大きな味方になる。今後はSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）大手のフェイスブックも活用し、固定ファンづくりにも取り組んでいくという。

・食材原価率の抑制

ソーシャルエナジーカフェ（カフェ兼イベントスペース）で出すコース料理は参加者が内容を指定できない仕組みだ（サイドディッシュは追加オーダー可能）。そのため、食材の廃棄ロスを極力抑えられ、質の高いものを出しながらも原価率を抑制できている。



豆腐サラダ

・人件費の抑制

社員数は最低限の3名に抑え、学生・社会人インターンを積極的に活用している。現在、ソーシャルビジネスに興味を持つ学生など11名がインターン生として関わっている。経験の浅い学生インターンがマニュアルがなくても調理できるよう、また、来店者が授産品を活用して自宅でも簡単に再現できるように、カフェの料理メニューは簡易的に料理でき、素材を生かしたおいしさが表現できるメニューを構成している。

なお、インターン生は無給だが、実務を通して社会起業のノウハウを学べるほか、予約が入っていない時間帯にイベントスペースを無料で活用し、自己の活動報告や関心のある社会問題の解決に向けたイベントを企画・開催することができる。

□ 社会的成果

・障害者の自立支援

これまで、ソーシャルエナジーが授産施設から購入した食材・食品は金額ベースで335万円に上り、授産施設の運営を着実に支えている。また、カフェの利用者は延べ2,300人を超え、カフェの利用を通して、障害者の置かれている現状を知り、授産品を買うことで障害者の自立を応援したいと思う市民を増やすことにつながっている。

・社会貢献の輪の広がり

カフェで行われるイベントを通して新たなつながりが生まれている。NPOのセミナーやスタディツアーの説明会などを行うと、それまで「社会貢献や国際協力って何をしたらいいの？」と一步を踏み出せずにいた人たちが、そういった活動に参加するきっかけとなる。また、NPOや社会的企業だけでなく、個人で活動していきたい人のために定期的に起業セミナーなどの会合を開き、参加者が「週末起業家大賞」を受賞するなど新たな動きを生み出す場所ともなっている。

□ 課題と今後の取り組み

・カフェの稼働率アップ

木村氏は、現在月間約100万円のカフェ売上を150万円にまで高めたいという。カフェの賃料は月14万円と、人件費を除いて最大の支出だ。賃料の10倍程度の売上を確保するのが、木村氏が前職時代に学んだ飲食店成功のセオリーだという。そのためには、カフェの稼働率アップが欠かせない。自主開催のイベントは企画・運営に手間がかかるため、外部の団体や個人が主催するイベントを増やしていきたいという。また、カフェの近くでNPOや社会的企業がスペースを共有するシェアオフィスやシェアハウスの運営事業を立ち上げることも計画している。それ自体で利益は出さずとも、打ち合わせやイベント開催に伴い、カフェの稼働率アップが見込める。

・自社開発商品の拡大

ソーシャルエナジーでは、純米大吟醸酒のみを作る蔵元として有名な旭酒造(株)(山口県)で酒粕が余っていると相談を受け、クッキーを作っている授産施設(横浜愛育会おおぐち工房)とつなぎ、原料の15%に酒粕を使った「獺祭・バニラクッキー」を2010年に開発した。旭酒造(株)の社会貢献活動の一環として、授産施設側は送料負担のみで提供してもらっている。獺祭・バニラクッキーは、ソーシャルエナジーカフェのオリジナル商品として、すべて同社経由で販売。授産品の粗利率は通常品は20%程度だが、獺祭・バニラクッキーは自社開発で希少価値もあるため約35%の粗利が確保できる。今後はこのような自社開発商品を増やしていきたいという。

・卸売事業の拡大

ソーシャルエナジーは、「美味しい社会貢献」のブランドを使い、神奈川県相模原市にあるアメフトチームが運営する飲食店「ライズカフェ」にソーシャルエナジーカフェで扱っている福祉施設の食材を卸している。卸事業であれば、配送を外部委託すれば、手間はそれほどかからない。数多くの授産品を扱ってきたこれまでのノウハウを活かし、食材の卸事業を拡大していきたいとのことだ。

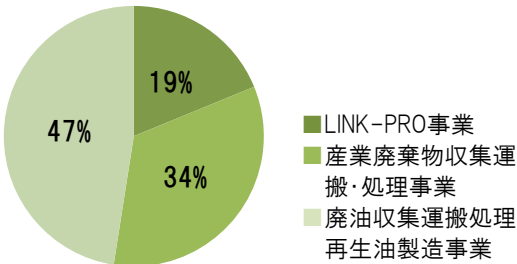

・働き手への還元

木村氏は、「いたって普通の人々が異常な結果を出そうと思ったら異常な働き方をしないとイケない」と言い、会社設立の初年度は5日しか休暇を取らなかった。最近も朝5時に帰宅し、11時には職場に戻る日々で、育ち盛りの娘(7歳)の寝顔しか見られない日が続く。2人の社員にも、前職時代の3分の2程度しか給与を出せていない。今は立ち上げ期ということもあり、働き手の献身によって事業が成り立っているため、今後は収益性や効率性をより高め、無理なく持続的に働ける環境を作っていきたいとのことだ。

事例10. 環境開発工業 株式会社

自社事業の強みと障害者の特徴を組み合わせ、障害者雇用を拡大

名称	環境開発工業 株式会社
分野	障害者の自立
設立年度	1976年5月19日
代表者	代表取締役社長 山田太郎
住所	北海道北広島市北の里 41-27
URL	http://www.kkjp.co.jp
事業概要	廃油収集運搬および処分・再生重油販売事業、産業廃棄物収集運搬および処分手業、RPF 製造事業、オイルエレメントリサイクル事業、LINK-PRO 開発事業、E.D.I 事業
対象国・地域	日本
従業員数	82人
資本金	4,800万円

売上/経常収入	ヒアリング対象者
10億3000万円(2009年)  <ul style="list-style-type: none"> ■ LINK-PRO事業 ■ 産業廃棄物収集運搬・処理事業 ■ 廃油収集運搬処理再生油製造事業 	ヒアリング対象者 佐々木 リサ氏(LINK-PRO事業/開発部 部長) 山田 太郎氏(代表取締役社長) 岡田 憲夫氏(取締役) (左から) 

□ 事例概要

産業廃棄物の中間処理業者として、主に社会福祉法人や自ら設立したNPOに業務委託する形で障害者を雇用し、OA機器を手解体し、再資源化する。また、家庭から回収した使用済み天ぷら油を原料にした再生燃料の製造も行っている。手作業を売りにする自社事業の強みと障害者の特徴をうまく組み合わせ、37名の障害者の雇用を生み出している。

□ 背景・経緯

環境開発工業の事業の柱の一つであるLINK-PRO事業(OA機器の解体事業)は、顧客の要求にきめ細かく応えるために手解体でOA機器を分解し、作業工程の機械化を極力していないことが特徴だ。2005年にLINK-PRO事業を立ち上げるにあたり、地元自治体からの要請を受け、作業員として障害者の受け入れを試行した。しかし、当初は障害者受け入れの経験が乏しく、作業が進まない状態であった。これなら、法定

雇用率を守らなくても罰金を払った方がいいのではとの意見も社内から出ていた。そんなとき、あるメーカーから大きな案件を受注し、LINK-PRO事業は人手が足りない状況になってしまった。その年は、障害者自立支援法の施行1年前であったこともあり、ある福祉専門家から障害者雇用を拡大して挑戦してみないかと勧められた。最初は、それまでの経験から手間もかかり仕事にならないので、社内から大きな反対が出た。しかし、最終的には、社会福祉法人から来た指導者に手解体のノウハウを提供して、現場で障害者の教育・監督してもらうという仕組みで始めてみることになった。同社は、これを機に、「環境と福祉の融合」を目指し、障害者の雇用に力を入れていくことになる。障害者自立支援法施行の追い風を受け、2006年4月からLINK-PRO事業(OA機器の解体事業)の中で障害者の本格的な受け入れを始めた。

また、もう一つの障害者雇用事業として、2008年3月に経済産業省の調査事業として始めた、「バイオ福祉再生重油事業」がある。これは、家庭の天ぷら油を地域のガソリンスタンドやスーパーで回収し、重油として再生する廃油回収・リサイクル事業である。もともと業務用の廃油を回収するルートは持っていたが、家庭用の油の回収にも挑戦しようと始めた。社会福祉法人を通じ、拠点から油を回収する作業を障害者が請け負う形となっている。

□ 事業の推移と現状

LINK-PRO事業は、障害者の専門家である社会福祉法人に業務委託する形で仕事はスタートした。作業自体は環境開発工業内で行い、運営体制としては、5名の障害者に対し1名の指導員がついている。一つの社会福祉法人に絞るのではなく、複数(現在5法人)の社会福祉法人に仕事を依頼することで、作業者の人数を確保している。

LINK-PRO事業では障害者の処理能力やその作業への貢献度を「社会貢献比率^{※1}」として測定するシステムを導入している。このシステムは「お肉屋さんシステム^{※2}」と社内では呼ばれている。例えば、パソコン1台を解体する時間を測定し、どのくらいの時間で作業ができているか、その作業時間を測定する。この数字を元に、その障害者の能力を判断して時給などを決めている。また、取り出したパーツごとに計量をし、全体の処理重量に対してどのくらいの率でリサイクルできたかを重量で測り、社会貢献率として算出している。この数字は顧客に報告され、顧客が間接的にどれくらい社会貢献したかを「見える化」する試みでもある。測定には独自に開発した機器を利用しており、障害者でも簡単に操作できるように大きなボタンや色で分かりやすくしている。また、解体工場内に自動倉庫機能を備え、効率化の工夫がなされている。工場に入ってくる全ての品物をバーコードで管理し、どこにどの部品があるといったことを瞬時に分かるようにしている。



「お肉屋さんシステム」の計量機



LINK-PRO 事業の作業場

バイオ福祉再生重油事業では、札幌市内のガソリンスタンドやスーパーなどに64箇所の廃油回収ステーションを設置し、業務を委託した社会福祉法人が障害者の自立支援活動として各拠点を回り、天ぷら油の回収を行っている。回収した天ぷら油を廃潤滑油などと混ぜて再生燃料「バイオ福祉再生重油」を製造している。BDFとは違って製造時にグリセリンなどの廃棄物が出ず、5%混ぜた廃天ぷら油の分はCO₂排出がゼロと見なせることから、環境負荷が低いことが特長になっている。



自動倉庫

さらに、2010年には別組織としてNPO法人「L and P」(北広島市、理事長=岡田憲夫・環境開発工業取締役)を設立した。このNPOは環境開発工業からは独立した形で設立している。他の社会福祉法人と同様に、環境開発工業から業務委託を受けて、NPOが障害者を雇用している。地元自治体から「北海道における障害者雇用のモデルケースになって欲しい」との要望があったほか、障害者雇用に対して覚悟を持って取り組むという企業としての意思がNPO法人設立のきっかけになった。現在10名の障害者をNPO法人で雇用しているが、将来的には20名までに増やすという積極的な目標を掲げている。

障害者雇用によって、環境開発工業には新たな事業の柱ができただけでなく、自社の健常者社員にもいい影響が表れた。障害者のマネジメント経験を積むことで、社員の能力の底上げになっているほか、社員のモチベーションアップにもつながっている。障害者が一所懸命働く姿をみて、自分も頑張らなくてはと気持ちを引き締まるのだという。また、障害者雇用は事業上の差別化要因にもなっている。障害者を雇用し、手作業というきめ細かな仕事で顧客の要望に応えることで、顧客企業も間接的に社会貢献に参加できるといったメリットが訴求できている。大手メーカーなどへの営業において、CSR的視点を訴求できるのは大きいと担当者も実感しているという。

※1 社会貢献比率: 解体総重量 ÷ 障害者処理重量

※2 お肉屋さんシステム: 肉屋が肉の部位ごとに精肉を解体するように、OA機器を細かく解体することからこの名がついた

・業績

このように2005年から「環境と福祉の融合」を目指して取り組みを開始し、現在では、37名(2011年1月現在)の障害者の雇用を生み出すまでに至っている。そして、LINK-PRO事業の売上は1億9,128万円、会社全体に占める割合18.5%になっており、ひとつの事業として成り立つようになっている。

	2008年	2009年	2010年
LINK-PRO 事業の売上(千円)	193,273	147,430	191,280
障害者受け入れ数(人)	26	31	37

(2009年は、リーマンショックで素材相場が大幅下落したため、売上が減少した)

・働き手への還元

環境開発工業は社会福祉法人に一括で業務委託費(1法人、20~50万円/月)を支払い、社会福祉法人が個別の障害者に給与を支払っている。給与水準は普通のパートタイマーの約半分の時給(約500円×約7時間労働/人、22日稼働/月)となる。時給は、成果と勤務姿勢を総合して決める。障害者の収入は、

能力によって異なるが月約6～7万円となる。障害者にはこれに障害者年金などの収入が加わる。バイオ福祉再生重油事業では、社会福祉法人に障害者の自立支援活動の一環として廃油の回収業務を委託している。札幌市内のガソリンスタンドやスーパーなどに設置した回収ステーションから月約4,000ℓを回収してもらい、約8万円(20円/ℓ)の作業費を支払っている。

□ 成功要因

・自社事業の強みと障害者の特徴をマッチング

OA機器の解体で付加価値を出すためには人の手を使った細かい作業が必要であるが、適切に教育すれば障害者にもできる作業があることが分かった。自動倉庫を導入して作業を効率化したり、障害者にも操作しやすい独自の機器を導入するなどの企業努力をしてきたことが、障害者が働ける環境を作りつつ、事業として成り立たせる条件を作った。障害者は概して帰属意識が高く、離職率が低いことも同社にとっては追い風になっている。健常者の場合、技術を教えても早ければ2～3カ月で辞めてしまい、採用コストだけが残ってしまうことがよくあるが、障害者は集中力もあり、継続して働いてくれることが多いという。

・福祉専門家との連携

障害者の雇用はするが、障害者の扱いについては福祉の専門家に任せているのも同社の特徴だ。環境開発工業では、障害者の指導方法などは、社会福祉法人の指導者に任せており、会社は得意分野である技術の提供にとどめている。また、障害者雇用に関しては、福祉分野の専門コンサルタントの協力を得ている。社会福祉法人との折衝や条件設定において専門のコンサルタントが入ることで、ビジネスと福祉の折り合いをうまくつけることができているという。

□ 社会的成果

雇用の提供を通じ、障害者の自立を支援してきたことが挙げられる。現在、LINK-PRO事業では37名の障害者を受け入れしており、バイオ福祉再生重油事業では、1福祉施設に業務を委託し雇用を創出している。また、事業を始めて以来、6名の障害者を正社員として雇用し、障害者の経済的自立を後押ししている。厚生労働省によると、日本企業の2010年の障害者の雇用率は平均1.63%だが、環境開発工業では7.3%に上っており、高い水準を達成している。

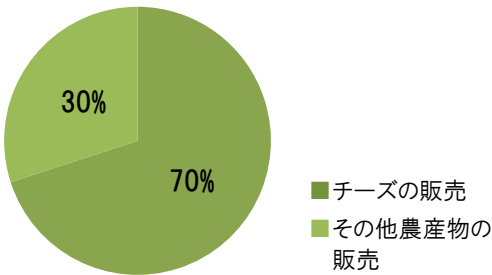

□ 課題と今後の取り組み

同社では、これまで社会で必要とされてこなかった人々が、必要とされ、輝いて働ける職場を創出し続けていきたいと考えている。そのためには企業として、営業活動を行い、継続して仕事を確保していく努力が必要である。また、この仕組みを他の同業者にも展開し、全国的に広めていきたいという。ただし、この活動を広めるには行政の支援も必要だ。例えば、廃棄物処理の許可を取る際、ある程度作業工程が機械化されていないと許可が下りないケースがある(北海道の場合)。これは、手作業を強みとする障害者を雇用する際には大きな障害となり、産業廃棄物処理業では仕事を作ることができなくなってしまう。このような規制を緩和することも必要となる。「物の循環だけでなく、人の循環へ」を標語に、同社はこれからも障害者雇用に取り組んでいくという。

事例11. 農事組合法人 / 特定非営利法人 共働学舎

社会的弱者を雇用し、高品質のチーズを伝統製法で製造

名称	農事組合法人 共働学舎新得農場 / 特定非営利法人 共働学舎
分野	障害者の自立
設立年度	1978年6月(2006年7月に東京都よりNPO法人認証取得)
代表者	宮嶋 望
住所	北海道上川郡新得町字新得9-1
URL	http://www.kyodogakusha.org
事業概要	酪農業、チーズの製造・販売
対象国・地域	全国
従業員数	農事組合法人 共働学舎新得農場 メンバー2名、パート3名 特定非営利法人 共働学舎 新得共働学舎 メンバー40名、研修生9名、理事5名(農事組合法人の理事も兼務)
資本金	38万円(農事組合法人)

売上/経常収入	ヒアリング対象者
1億7200万(2010年度:農事組合生産法人)  ■ チーズの販売 ■ その他農産物の販売	宮嶋 望氏 農事組合法人 共働学舎新得農場 代表 特定非営利法人共働学舎 副理事 

□ 事例概要

社会的弱者(障害者、引きこもり、ニートなど)を雇用し、高品質のチーズを伝統製法で製造している。従業員は、自身の状況に合わせて住み込みで働き、家族的な環境の中で住居と食事の提供を受けている。また、従業員には給与(月2万5千円~6万円)のほかに教育支援金を支給するなど、安心して生活できる制度を整えている。

□ 背景と経緯

宮嶋氏の父親は独自の教育方針で知られる自由学園(東京都)の教師だった。父親が教師をやっていた心残りだったことは、本当に教育が必要な人に手が届かなかったことだった。父親は目が見えなくなったのを機に教師を辞め、教育を必要としている人に生きる術を教えることを目指す共働学舎を立ち上げた。そ

れは宮嶋氏自身がちょうど自由学園を卒業したタイミングだった。宮嶋氏はそれには加わずに、米国に農業留学に行った。牧場で2年間働きながらウィスコンシン大学を卒業し、米国流の大規模農業を反面教師にする決意で帰国した。

父親が運営する共働学舎には色々な障害や悩みを抱える人が集まってきた。そのため、当時の社会福祉法の対象から外れてしまい、任意団体として寄付を受け取りながら活動してきた。また、その寄付を免税で受け取るために、長野県知事と国税庁長官から私署証書認定制度(私人が作成したその署名のある文書が正当な手続で記載され、成立したものであることを、公証人が証明するもの)の認定も受けた。

米国から戻ってきて、宮嶋氏は寄付で障害者などの生活を成り立たせることに疑問を感じ、ビジネスの道に進んだ。北海道の新得町に誘致されて牧場を立ち上げたが、牛乳を売るだけでは大勢の生活を支えられない。ヨーグルトやアイスクリームは流行り廃りがあり追いついていけない。

チーズの生産に取り組んだのは、学舎にいるメンバーの行動がきっかけだ。自閉症のそのメンバーは、自分の仕事の収入を1年間貯めて、その貯金が15万円になった時に、お金を他の恵まれない人に寄付したのだ。その話を聞いた町長が、素晴らしい活動をしている牧場だと感銘を受け、約3,000万円の助成金支給を後押ししてくれ、チーズづくりのための食品加工施設をつくることができたのだという。



牛舎

■ 事業の推移と現状

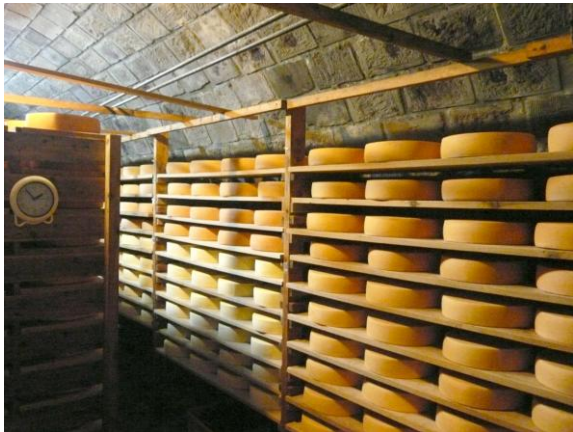
生産を始めたころは、地元の人から障害者が作業することに対し、衛生面などの懸念の声が上がり、風評被害から商品が売れなかった。そのような中、新得町に移住して2年目に、隣の農家がトラックのアイドリングをしている際、火災が発生した。それを早期に発見して、消火したのが宮嶋氏らだった。アメリカで同じような経験をしていたことが功を奏したのだ。それをきっかけに地元の人が宮嶋氏の仕事を見に来るようになり、障害者を使って仕事をさせているのではなく、自ら率先して仕事をしている人物だとの評価を得て、認められていった。

チーズの品質を上げるきっかけは、フランスAOC(Appellation d'Origine Contrôlée)の会長ジャン・ユベール氏との出会いであった。ユベール氏はAOC(「原産地呼称統制」)のことで、フランス農林省管轄の機関が、優れた農産物・酪農産物を認定する制度)の会長を27年務めたチーズ界の重鎮である。このAOCの制度によって、伝統的で小規模な製造法を守るチーズが法的に保護され、地域文化の保存、経済的発展につながっていることを知った。ユベール氏は、宮嶋氏が目指しているものが大量生産型の「工業製品」ではなく、社会的に不利な立場にある者が地域の特徴を生かして手作業で丁寧に作るチーズだということを知った。AOCの目指すものと一致していると感じ、指導しようと考えたのであった。

指導の中で、当時の食品加工施設では良いチーズが作れないとユベール氏から指摘され、1億円の資金を集め、工場を新設してチーズづくりを再開した。当初はチーズの売上が伸び悩んで苦しんだ。転機が訪れたのは、チーズの「ラクレット」がオールジャパンナチュラルチーズコンテストで全国1位を受賞したころからである。新工場を建設して、6年と2カ月が経過していた。



チーズ工場



チーズ熟成倉庫

新得農場は2法人体制(特定非営利法人(NPO法人)と農事組合法人)で運営している。もともとは当時の社会福祉法の枠にはまらないため、共働学舎は任意団体として、公益のみなし法人として寄付を集めて長野で活動をしていた。新得農場は町有地の貸借のために農事組合法人を設立が必須要件であった。母体の共働学舎は任意団体であったが活動拠点が全国で5ヶ所に増え、事業費が増大したことから国税局から法人格の取得をするよう要請があり、NPO法人格を東京都で取得した。その時点(2006年)で新得農場のチーズの売上が大きくなりすぎ、NPO法人の収益事業としては寄付金とのバランスが崩れるため新得農場の収益をNPO法人から外す必要が出てきた。よって、チーズづくりは農事組合法人が主体となり、現メンバーと研修生などが所属するNPO法人に対して業務委託する形でチーズを生産する体制となっている。さらに、全国の共働学舎との人材交流も進め、希望者は転籍も可能な体制となっている。

新得農場の特徴の一つにメンバーの働き方がある。まず、仕事は各自がやりたいことをやれるようになっている。休みたければ休んでもよい。毎朝、仕事の割り

振りをする集会をみんなで開き、人が足りないところには自分から手伝うという人が出る。この仕事の割り振りが自主性に任せられるのは、共働学舎には色々な障害を持っている人がいる中で、自分よりも弱い立場の人が一所懸命に働いている姿を見て、助け合う心が自然と生まれる風土があるからである。宮嶋氏いわく、共働学舎は自然と大きな家族となってきて、昔の家族制度の良い部分を生かした仕組みができてきていることである。

また、この働き方の背景には、障害を持った人にとって、決まりが多いことは時にストレスになってしまうことがある。スタッフいわく、共働学舎では通常1年でできることが5年かかったりすることがある。これは、すべてスタッフの自主性に任せているから進みも遅くなるが新得農場はそのやり方でよしとしている。

・業績

現在は、59名のメンバー(NPO法人54人、農事組合法人5人)が新得農場でチーズづくりや野菜づくりに従事している。2010年には1億7,200万円の売上があり、そのうちチーズが1億2000万円を占める(農事組合法人)。チーズの販路は、北海道物産展への出店、地元農協(ホクレン)との共同販売、TVへの露出などを通じて徐々に広げていった。

	2008年	2009年	2010年
売上(千円)	171,000	189,000	172,000
経常利益(千円)	1,274	741	36
従業員数(人)	50	56	59

・社員への還元

スタッフは、「メンバー」、「パートタイマー」、「研修生」の3通りがいる。メンバーへの給与の会社負担は7万円ほどで、個人負担分の健康保険料や年金掛け金などを天引きした後、2万5千円～6万円を支給。1万円を食費などの生活費として徴収し、手取りは1万5千円～5万円になる。生活保護なら15万円程度は出るが、家賃や食費などの生活費がかさむ。一方、共働学舎では支給額こそ小さいが、生活費がかからないので手元にお金が残るといふ。

また、メンバーは、福利厚生で教育支援金として子供手当を1人当たり年20万円受け取ることができる。その他の支援金として、出生祝い金が10万円、就学援助金として小学生を持つ親には年15万円、中学生は年50万円、高校生は年60万円がそれぞれ支給される。

□ 成功要因

・理念の追求

宮嶋氏が成功要因としてまず挙げるのが、創業の理念に則った、長年に渡って「ぶれない」活動である。社会で居場所のない人のために職場を作ることに専念してきたことで、彼らが何を求めているのかが分かってきた。それは、自分が生きていることを認められてもらえる場が必要であるということ。社会で受け入れてもらえなかった人たちにチャンスを提供し、うまくいったら共に喜び、またチャンスを提供する。この繰り返りで、人は自信を取り戻し、再生していく。共働学舎ではこの好循環が生まれているという。



共働学舎交流センター「ミントル」
(チーズの販売店やカフェとしても利用)

・自立した事業へのこだわり

共働学舎が寄付に頼らない自立した事業運営を追求してきたことも挙げられる。寄付や助成金を受け取っていないわけではないが、「自分たちの力で食べていく」との気概の中で、働き手には誇りが生まれ、様々な工夫や改善が生まれてきている。

・高い品質

チーズの品質にこだわった製品づくりも成功の大きな要因だ。新得農場のチーズを買う人の多くは新得農場が障害者支援をしているからでなく、チーズの品質が高く、おいしいから購入する。共同学舎の商品が長きにわたって支持され、事業が成り立つ大きな理由だ。

□ 社会的成果

社会的成果としては、社会的弱者とその家族が、安心して働き、生活できる場を生み出していることが挙げられる。これは、働き口ができるという「雇用」の面と、働き手が自信を取り戻し、社会の中に戻れるという「社会復帰」の両面の価値がある。共働学舎のスタッフは、共働学舎で働いている、と家族に胸を張って言えるようになる。社会で居場所のなかった人たちが家族を含め自信を取り戻し、社会の一員として暮らしていけるようになることはとても大きな成果と言える。

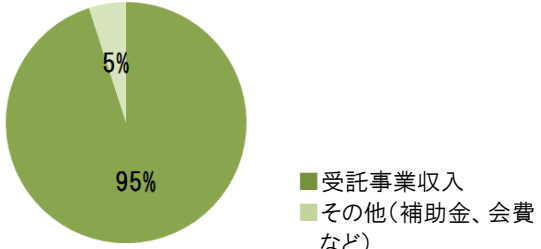

□ 課題と今後の取り組み

これまで事業を伸ばしてきた共働学舎だが、2010年度は初の減収減益となっている。主な原因は、口蹄疫問題と家畜が増えた事による自然環境保持の負担が増加したためであった。今後は、土地利用や環境改善の専門家と協働して生産と自然の調和に取り組み、自然に負担を掛けない牧場づくりを目指していく。また、チーズのいっそうの品質向上に取り組んで、業績を回復するだけでなく日本社会に対して自然との共存の大切さを訴えていきたいという。

事例12. 特定非営利活動法人 大牟田市障害者協議会

身体、知的、精神の3つの障害の枠を超え、障害者の就業を支援

名称	特定非営利活動法人 大牟田市障害者協議会
分野	障害者の自立
設立年度	1999年12月9日(2001年8月NPO法人格取得)
代表者	叶 義文(理事長)
住所	福岡県大牟田市新栄町 16-11-1
URL	http://www.hotkan.jp
事業概要	障害者雇用の促進
対象国・地域	福岡県大牟田市
従業員数	常勤:25名(法人本部職員2名 各事業所職員23名)
資本金	—

売上/経常収入	ヒアリング対象者
約9,000万円(2009年度)	大場 和正氏(理事兼事務局長)
 <p>95% 受託事業収入 5% その他(補助金、会費など)</p>	

□ 事例概要

身体、知的、精神の3つの障害の枠を超え、大牟田市内の25の福祉施設・団体の力を総合。行政の委託事業などを受託し、障害者を直接雇用する「社会的事業所」方式で障害者の就業を支援する。また、市民の交流施設を中心商店街に開設し、障害の有無に関わらず誰もが人間らしく生きられるまちづくりに取り組んでいる。

□ 背景・経緯

特定非営利活動法人 大牟田市障害者協議会(以下、協議会)の事務局長である大場氏は、自らも重度の肢体障害者であり、障害者施設に入所した経験をもつ。20代の時に障害者の働く場づくりに取り組み、重度障害者のための小規模作業所を立ち上げる。また、1993年からは市議会議員として福祉のまちづくりを推進してきた。そうした中、障害者の抱える課題の社会的解決に向けて、障害者だけではなくもっと多くの人に関わってもらえるよう、従来の枠を取り払って柔軟に取り組む必要性を感じていた。

そこで、各福祉団体や施設単独では対応しきれない案件や、当事者のみでは専門分野のみに思考が陥りがちだった状況を克服し、課題を総合的に解決、対応するために、ばらばらであった身体・知的・精神の3

つの障害と、当事者・その家族・支援者という3つの立場を超えて、大牟田市内の主だった25の団体・施設で協議会(任意団体)を設立した。

その後、3つの障害と3つの立場の当事者を講師にし、相互の誤解や偏見をなくすために、お互いを理解しあう学習会を開き、相互理解を進めていき、2002年には、NPO法人格を取得した。

□ 事業の推移と現状

協議会がNPO法人格を取得してから現在に至るまでの主な取り組みは以下の通り。行政や地元商店街などと協働して、障害者の働く場づくりや障害者が暮らしやすい街づくりに取り組んできた。

2002年

障害者の就労支援を行う部会を立ち上げ、家庭ごみの選別・破碎を行う大牟田市リサイクルプラザの資源物(ペットボトル、食品トレー、空き缶など)の手選別業務を大牟田市より受託し、運営を開始した(障害者9名を雇用)。



食品トレーの選別作業

2003年

国よりコミュニティ施設活用中心商店街活性化事業を受託(3年間)し、事務所と市民との交流施設として中心商店街に「ほっとかん」を開設し、電動カートの貸し出しや福祉の総合相談の事業を開始。

2004年

中心商店街振興組合より駐車券発行事業を受託(障害者1名を雇用)。2006年には大牟田市より大牟田市指定有料ごみ袋などの配送業務を受託(障害者1名を雇用)。また、通勤困難な障害者が在宅勤務可能な仕事として、在宅IT(データ入力)事業のコーディネーターに取り組んだ。

2007年

障害のある市民等の文化・スポーツ交流施設「サン・アビリティーズおおむた」の指定管理者(5年間)となり(障害者1名を雇用)、障害者の社会参加と市民との交流を進める取り組みを進める。ここでは、障害者へのスポーツ指導が行われ、健常者と障害者とともにソフトバレー交流会、アーチェリー交流会等が開催される。またスポーツ以外にももちつき大会、七夕まつり、カラオケ交流会といったさまざまなイベントが催されている。



障害者によるスポーツ

2009年

国・県より障害者就業・生活支援事業を受託し、「就業・生活支援センター」を「ほっとかん」内に開設したほか、大牟田市より「公衆便所清掃事業」(加盟団体に再委託)および生活保護受給者の就労支援を目指す「生活保護者就労意欲喚起事業」(複数の加盟施設で就労希望者を受け入れ)を受託している。



「ほっとかん」での就労相談

協議会は、「ワンストップ窓口サービス」を目指しており、障害者の就労支援について、行政および一般企業からの依頼を一手に受け、業務委託であれば、①協議会で受託し障害者を直接雇用し健常者と同じ条件で共に働く「社会的事業所」方式または②協議会で受託し協議会の加盟施設に再委託するおよび複数の加盟施設に再委託する方式を取る。また、一般企業からの雇用依頼であれば、協議会がハローワークと連携し企業ニーズにあった適性を持つ障害者を紹介する方式を取っている。障害者就労に関することは、協議会内の専門部会である就労支援部(就労系福祉施設中心に構成)がコーディネートしている。

協議会は、平成21年度の事業収入として8,500万円を計上した。大半は行政からの受託事業収入であり、一般企業への就労支援部門は、国・県から「障害者就業・生活者支援事業」を受託することで事業収入を得ている。

□ 事業の成功要因

・障害者団体の一本化

行政が業務を委託する場合、個別の福祉団体や施設であると、その団体や施設を選んだ合理的な理由の説明が難しい。しかし、協議会が窓口となり、市内の福祉団体を一本化することで障害者全体の事業として認知されて行政が委託しやすい環境が生まれた。

・行政の協力

障害者雇用に関する行政の理解や協力も欠かせない。大牟田市が障害者の社会参画に積極的で、協議会と協調して障害者が働く場の提供、障害者が暮らしやすい街づくりを推し進めてきた。

・大場氏のリーダーシップ

事務局長である大場氏の従来の発想にとらわれない企画力、実行力によるところも大きい。大場氏は、福祉施設への勤務経験、市議として福祉政策に取り組んだ経験を活かし、協議会という新たな組織形態を作り上げた。ともすれば意見が食い違いがちな多様な団体の意見を取りまとめ、障害者が団結してよりよいまちづくりを目指しているのは大場氏の調整力のおかげでもある。

□ 社会的成果

協議会の存在のおかげで、障害者の就労という「社会的課題の解決」と価値のある役務の提供という「ビジネス」が両立し、地域社会を支えている。協議会を通じて職を得た障害者は、行政からの業務委託において、これまでに13名で、月あたりの平均給与は12万円となっている。また、一般企業への就労者は2009年度が26名、2010年度は31名(2011年2月時点)に上る。給与は時給換算で平均700～750円程度と、障害者が一般的に得られる金額より大きい。協議会を通じて雇用した障害者は全員納税者となり、福祉費用の低減にもつながることから、一定の経済効果も生み出している。

また、協議会が運営する「就業・生活支援センターほっとかん」は毎日10名～15名程度が利用し、障害者とその家族にとってなくてはならない施設になっている。

□ 課題と今後の取り組み

・職域の拡大

就労を希望する障害者の数に対し、仕事の量が足りていない。現在協議会では、就労待ちの障害者を146名も抱えている状況であり、これまでの就労分野に止まらない新たな職域の開拓を必要としている。

・工賃の引き上げ

協議会は①一般企業への就労支援、②社会的事業所(リサイクルプラザなど)による障害者雇用のほかに、③福祉施設での物品製造販売も行っているが、③の収益性が低く、働き手への工賃引き上げが難しい。現状では内職など、障害者にとって不利、不得意なことをさせてしまっているという。そのため、生産性をのみを考慮すると健常者と競争してもどうしても劣ってしまう現実がある。長崎県雲仙市で、「瑞宝太鼓(ずいほうだいこ)」という、障害者による和太鼓興業で高い収入を得る社会福祉法人南高愛隣会のように、障害者の特性や強みを生かした文化的事業など、独自の分野に活路を見出せないか考えているという。

・企業との連携

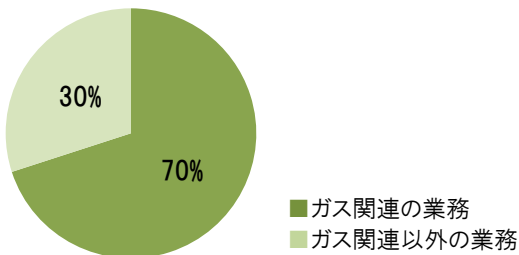

企業との協業にも挑戦していきたいという。企業の社会貢献事業(CSR)と協働できる仕組みができないか模索している。福祉関係者一般にありがちなビジネスに対する抵抗感や経営感覚のなさなどから脱し、今までにない発想で、障害者が自立できるための収益を自前で上げていけるよう、福祉という枠を超えた社会貢献度の高いビジネスモデルを検討しているという。

大牟田市障害者協議会の取り組みは、大牟田市の理解と支援の下、発展途上にあるが、その取り組みは、今後の障害者福祉のありようを変えるのみならず、地域が福祉を支えるという固定した関係性から、福祉もまた地域を支えるという、双方向の関係性に変えるものであり、今後の進展が期待される。

事例13. 株式会社 高齢社

定年退職した高齢者に「働く場」と「生きがい」を提供

名称	株式会社 高齢社
分野	高齢者の自立
設立年度	2000年1月
代表者	上田 研二(代表取締役会長)
住所	東京都千代田区外神田 3-6-4 秋葉原OSビル 5階
URL	http://www.koureisha.co.jp
事業概要	高齢者を対象とした人材派遣業務
対象国・地域	首都圏
従業員数	22名(様々な勤務形態あり)
資本金	1,000万円

売上/経常収入	ヒアリング対象者
3億1,300万円(2009年度)  <p>30% 70%</p> <p>■ ガス関連の業務 ■ ガス関連以外の業務</p>	上田 研二氏(代表取締役会長) 

□ 事例概要

定年退職後のスキルや経験豊富な高齢者を人材登録し、企業に派遣する。職種はガス機器の点検・修理やガスメーターの開栓・閉栓などのガス関連業務を中心に、マンション管理、棚卸支援など幅広い。現在登録社員数は500名を超え、高齢者が月8~10万円の給与を得られる「働く場」と自分の専門性や経験を活用できる「生きがいの場」を提供している。

□ 背景と経緯

上田氏(現代表取締役会長)が東京ガス関連会社の東京器工(株)の社長だった時代に、発生時期や発生量変動する業務の応援要員として、定年退職後も働き続ける意思のある高齢者人材を活用できないかと考えた。東京器工は東京ガスの系列会社であり、定年を65歳や70歳まで延長する独自の人事制度を作ることが難しい状況だったため、定年退職後の高齢者が、自分の専門性や経験を活かして働く場を提供する新会社「高齢社」を2000年1月に設立することになった。高齢社には上田氏が40%(400万円)を出資し、残りを5人の有志が出資した。なお、NPOで事業を立ち上げることも検討したが、手続きが煩雑で事業内容に制約も多く、顧客企業からの信用面でも劣ると感じたため、株式会社で立ち上げた。

事業の推移と現状

新会社には定年退職した人に社員として登録してもらい、会社が受託した業務に請負形式でついてもらうことから始めた。その後、事業拡大のため、派遣業・紹介事業の資格を取得し、現在では派遣業務が中心となっている。登録社員の採用条件は「60歳以上75歳未満で気力・体力・知力のある人」とし、高齢者に限っている。メディアへの露出などを機に、登録希望



ガス機器の点検作業



ふとんのクリーニング作業

者は増えており、現在の登録社員数は500名を超える。

登録社員の勤務形態は、業務のある時のみ勤務する不規則勤務形態で、週当たりの稼働日数は平均3日。原則として2人1組で1人分の仕事をこなすワークシェアリングを実施し、月8~10万円程度の給与を得ている。ワークシェアリングを実施する理由は、高齢者が自分の健康を第一に考え、自由な生活を楽しみつつ、働きたい時だけ働けるようにするためである。結果として、健康問題による欠

勤リスクが減り、厚生年金に加入する必要がなく、働き手の年金の受給額にも影響が出ない勤務形態となっている。

設立当初はガス関連業務がほとんどだったが、他業界へも積極的に営業活動を行った結果、現在ガス関連業務の割合は全体の3分の2程度に縮小している。職種はガス機器の点検・修理やガスメーターの開栓・閉栓などのガス関連業務のほか、マンション管理、棚卸支援、ふとんのクリーニングなど幅広い。

高齢社が受託を狙う業務は、研究開発や企画などの専門職ではなく、現場系のスキルが必要となる仕事に絞っており、専門人材は高齢社以外により適した会社を紹介する。

高齢者はとかく「扱いにくい」「融通が利かない」といったネガティブなイメージを持たれがちだが、派遣社員には面談時に「就労時のお願い事項」を渡して説明し、高齢社流の働き方に納得してもらった人だけを社員登録している。

【就労時のお願い事項】

- 職場での人間関係の早期確立のために
 - あいさつは自分から。派遣先企業の立場になり、新入社員のつもりで
 - たとえ上長がかつての部下でも、「さん」付けで。現役時代の職位・資格はいわない
 - 過去の成功談(自慢話)はいわない。派遣先社員さんには教えていただくという姿勢で
- 仕事への取り組み
 - 自分でできることは、進んで自分からする
 - 自分の役割を自覚し、仕事は完全にやり切る
 - 過去の知識・経験を活かしつつ、謙虚な気持ちで仕事に取り組む
 - 作業災害・交通事故、作業ミスの発生防止に努める
 - ユニフォーム、身だしなみは常に清潔に
- 心構え
 - 自分以外はお客様。自分の給料はお客さまからいただいていることを忘れない
 - かつての部下も、後輩も、いまはすべてお客様という意識を
 - 身辺はきれいに。人は常に厳しく見ていることを忘れずに

言葉で人を導く人 尊し

働く姿で人を導く人 さらに尊し

後ろ姿で人を導く人 もっとも尊し

・業績

高齢社の高齢者派遣サービスは人気を集め、業績は、創業以来ほぼ右肩上がりの成長が続いている。2009年度の売上高は約3億1,300万円で、経常利益が約2,000万円。2010年度の4-12月期は前年比で44.1%アップした。

(単位:百万円、年度末登録社員数:人)

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
売上高	35	64.8	87	163	262	296.9	313
経常利益	2.9	6.8	8.1	13.8	28	21.1	20.4
登録社員	80	102	120	209	254	340	380
配当率(%)	5	5	10	12.5	12.5	12.5	20

・社員への還元

同社では、「社員≧顧客≧株主」という社員優先の方針を掲げ、第一に社員が満足し、やる気をもって働けるための企業努力を行っている。例えば、高齢社の社員(本部スタッフ)は、勤務形態を問わず、すべて正社員扱いとし、給与は、職位と勤務時間によって定めている。例えば会長は月給50万円、社長は40万円、フルタイム社員は22万円だ。今後は報酬の算定に一部成果主義も取り入れる予定だという。このほか、経常利益の最低30%は期末手当・業績手当という形で社員に還元している。



本部スタッフおよび登録社員を招いて年2回開催する懇親会

□ 成功要因

上田氏を始めとする経営陣がガス業界に太いパイプを持っており、ガス関連業務に精通した優秀な登録社員を確保していることもあり、ガス業界に安定的な顧客を確保できている。また、登録社員の多くが年金受給者であり、それほど高い賃金が必要ないことから、経験が豊富で質も高い割にサービス料金を低く抑えることができた(同社は土日の割増料金も取らない)。さらに、派遣した登録社員に関する派遣先からのクレームには即座に対応し、作業ミスや勤務態度などが改まらない場合は派遣社員を即座に交代させることで、サービスの質を保ち、顧客の満足度を高めている。

□ 社会的成果

・高齢者の雇用創出

同社の事業の結果、これまで職を得た高齢者は延べ1,500人に達し、「定年退職者に『働く場』と『生きがい』を」という同社の理念を着実に実行に移している。受け入れ先の企業も、経験豊富な労働者が比較的安価な料金で活用できるため、サービスや競争力の強化につながっている。



高齢者活躍支援協議会主催のシンポジウムの様子

・「高齢社モデル」の広まり

2009年4月には、上田氏が中心となって高齢者の就業支援や人材派遣に関わる事業者のネットワーク「高齢者活躍支援協議会」が発足。高齢社をモデルに、高齢者を雇用する動きが他業界にも広まりつつある。今年4月に名古屋で高齢社と同様のサービスを行う会社(高齢社が一部資本出資し、非常勤取締役を派遣)が立ち上がる予定だ。

□ 課題と今後の取り組み

・新たな就業先の開拓

高齢社で働きたいという人が増える一方で、提供できる就業先(仕事)の数が追いついておらず、一時は70%前後だった就労率(登録社員数のうち就業している人の比率)は現在50%台に低下している。高齢社は、経営陣や登録社員にガス業界出身者が多いため、ガス業界への提案力が強いが、逆にそれ以外の業界が十分に開拓できていない。そのため、顧客の多様化を進めていくことが課題だという。今後は更なる営業活動により仕事の量を増やすとともに、高齢社のような高齢者専門の派遣会社を「電力業界」、「電機業界」など、ガス業界以外の業界別に設立する支援をしていきたいという。

・関連法規への対応

高齢社の事業には、法規的な障害もある。現在、労働者派遣法の規定で労働者の派遣期間は3年以内に制限されている。しかし、高齢者が就業して3年後に新たな職場を見つけることは難しく、また高齢のため新たな研修をしてもなかなか身に着かないことが多い。そのため、現役時代に長い時間をかけて身につけてきた経験と知識のある業務で、期間を限定することなく従事することが高齢者本人にとっても、派遣先にとっても最適と社は考える。そこで高齢社では、労働者派遣法の対象から高齢者を適用除外することを求め、国会議員などに対して働きかけを行っている。また、改正が議論されている「日雇い派遣(日々または30日以内の期間を定めての派遣)禁止」についても、体力的問題や年金受給資格の関係から週3日程度の就労を希望、あるいは仕事が発生した時だけ働くことを希望する人が多数を占める高齢者を適用除外することを求めていく考えだ。

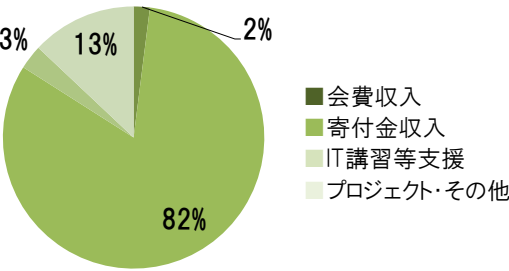

・組織の若返り

高齢社の正社員(本社スタッフ)は42歳が最年少で、高年齢化が徐々に進んでいる。高年齢化が進むと組織が硬直しがちで新しいことへの情報収集力や挑戦意欲も低下するため、高齢社自体の組織が若返りを必要としている。組織の若返り策の一環として、今年4月に初めての新卒社員(高齢者問題専攻)が入社する予定だ。

事例14. 特定非営利活動法人 イー・エルダー

事業型NPOとして、高齢者や障害者の雇用を創出

名称	特定非営利活動法人 イー・エルダー
分野	高齢者の自立
設立年度	2000年12月
代表者	鈴木 政孝(理事長)
住所	東京都港区南青山 1-20-15
URL	http://e-elder.jp
事業概要	中古パソコン再生寄贈事業、Web アクセシビリティ支援事業、シニア向け携帯電話講習会、IT 研修サービスの講師養成・派遣・開催、障害者就業支援事業、企業などへの社会貢献プログラムの企画提案と運営、小中学校向け e-ネット安心講座など
対象国・地域	日本全国
従業員数	会員 75 名(すべて IT 専門家)
資本金	—

売上/経常収入	ヒアリング対象者
1,600万円(2010年)	鈴木 政孝氏(理事長)
	

□ 事例概要

事業型NPOとして、IT分野を中心に、高齢者や障害者の社会参加・就業支援やWebアクセシビリティ支援事業などを実施している。事業を通じ、IT知識を持つ高齢者と障害者を中心とした実務家の雇用を生み出すほか、民間企業向けに社会貢献プログラムの企画・提案なども行っており、事業型NPOとして早くから活動していた草分け的存在として知られる。



中古パソコン再生作業

□ 取り組みの背景・経緯

理事長の鈴木氏は、イー・エルダーを設立する前に、社会貢献部の担当部長としてIBMに勤務していた。NPOの概念をいち早く日本に紹介した法政大学の山岸教授のセミナーを1992年に受講する機会があり、事業型NPOの重要性に気づく。その後、1999年にパソコンの2000年問題が発生した際、会社からパソコンの一斉廃棄の指示が出てパソコンが大量廃棄される現場を目の当たりにする。その際、どうにかパソコンを再生する方法はないかと考えて生まれたのが、現在イー・エルダーの中核事業になっている「中古パソコン再生寄贈事業」である。当初は、IBMの実験的な社会貢献事業として行っていた。当時、大きなニーズがあったが、IBM社内で行うには予算も人員も限界があった。事業を委託できるNPOはないかと探していたがなかなか見つからない状況であった。そのような中、定年を前にした鈴木氏が、いい団体がないなら自分で始めようと設立したNPO法人がイー・エルダーである。

□ 取り組みの推移と現状

設立当初は、「中古パソコン再生寄贈事業」と「IT研修サービス事業」が主な収益源となっていた。特に「中古パソコン再生寄贈事業」は、企業からの寄贈の申し込みが数千台もあり、かなりの収益を出していた。この寄贈事業の仕組みは、寄贈されたパソコンを再生して、社会福祉団体や教育機関などに無償（現在は、ソフト代を負担）で提供することで成り立っていた。イー・エルダーの収入は寄贈元企業から協賛金として1万円/台と、提供先からパソコン代金として約1万円をもらう形になっている。その際、再生パソコンにインストールするソフトはIBMやマイクロソフトから低価格で提供してもらっている。

しかし、最近では中古パソコンの価格が下がってきたこともあり、家電量販店などと競合するケースも出てきている。また、2008年の金融危機後、企業からのパソコン寄贈が減ったことで、収入は大きく減ってきている。2009年には収益性の改善を目指し、成果主義の徹底による経営改革と役員の意識改革に取り組んだ。その結果、今年に入って、新しい役員が百万円単位の仕事を取ってくるなど営業力が強化され、支出も抑えられる経営体質となり、今期(2011年)には単年度の黒字を見込んでいる。

現在は、寄贈事業以外にも「Webアクセシビリティ事業」や総務省から受託している「e-ネット安心講座」、「シニア向け携帯電話講習会」、「企業などへの社会貢献プログラムの企画提案と運営」、「IT研修サービスの講師養成、派遣、開催」、「障害者(通所、在宅就業支援事業)など七つの事業を行っている。事業収益の比率は、「中古パソコン再生寄贈事業」が依然50%以上を占める。

これまで、主力の中古パソコン再生寄贈事業では、4,764団体に対し、16,524台のパソコンを寄贈し、高齢者向けパソコン講座では、累計受講者が9,752人にもなっている。



携帯電話講習会



シニア向け PC 講習会

・業績

	2008年	2009年	2010年
収入(千円)	43,256	26,224	16,254
収支(千円)	▲8,500	▲4,685	▲1,594
会員数(人)	93	77	75

・社員への還元

イー・エルダーでは、ITの専門家が会員になっており、本部が受注した仕事に会員が手を挙げるか、会員が独自に受注した仕事を行うかの方式になっている。現在、会員数は75名で、年会費は3,000円。会員の収入は成果報酬制度のため、役務と実績により年間収入が最高数百万円から、1万円程度の会員と大きく異なる。

□ 成功要因

・コンセプトの明確化

まず挙げられるのは、コンセプトの明確化がある。高齢者や障害者といった情報弱者に対して「ITを中心とした非営利事業」を行うといった明確なメッセージが分かりやすかったことが挙げられる。それにより、企業スポンサーが使用済みパソコンの提供などでイー・エルダーに協力しやすい素地ができた。

・使命感の浸透

イー・エルダーでは、ただサービスを提供するのではなく、新しい社会システムを生み出す気概「信認の精神」を持って仕事に取り組むようメンバーに伝えている。鈴木氏は、NPOの使命は「社会を変革する、人を変革する」ことにあるとの信念から、メンバーにもそのような気持ちで仕事に取り組んでもらいたいと日頃のマネジメントを実行している。イー・エルダーでは最高100万円の新規事業支援金を出資する制度があり、会員が自分でビジネスプランを企画し、新しい社会システムづくりに挑戦することもできる。

・「事業」へのこだわり

日本の事業型NPOの先駆者となるとの強い目標を掲げ、営業機能の重視、顧客志向の考え方の浸透など、事業として成り立たせるための組織づくりを徹底している。一般に、NPOというと非営利団体なのでサービスが無償または低価格とのイメージがあるが、イー・エルダーでは有償だ。日本におけるNPOに対するイメージを変えていきたいとの強い思いから、専門知識を武器に有料でサービス提供を行ってきたことが、働き手のプロ意識を育て、サービスの質向上につながってきた。また、サービス収入のおかげで、補助金に依存せずに活動資金を得ることが可能になっている。

・成果報酬制度の採用

仕事は成果報酬制度を採用している。イー・エルダーには75名の会員が登録している。会員は、ITのプロとしてプロジェクトベースで業務を担当している。プロジェクトリーダーが労務費などのコストの管理をし、プロジェクトの利益の範囲でプロジェクトメンバーに報酬を支払う仕組みだ。利益の15%をイー・エルダーに残し、残りの85%はプロジェクトメンバーに分配しており、分配金の配分は役員会で最終承認をする形になっている。それにより、メンバーのやる気やプロ意識を引き出すとともに、イー・エルダーの固定費を減らすことにも成功している。

□ 社会的成果

これまで主力の中古パソコン再生寄贈事業では、4,764団体に対し、16,524台の再生パソコンを寄贈し、不用品のリユースを促進するとともに、パソコンを必要としている団体に安価に提供してきた。また、高齢者向けパソコン講座では、累計受講者が9,752人にもなるなど、情報弱者の削減に貢献している。

中古パソコン再生寄贈事業の作業を福祉施設に業務委託といった形で出し、雇用も創出している。また、Webアクセシビリティ業務ではインターネットを介して在宅障害者に仕事を提供する就業支援を行っている。さらに、民間企業向けに、社会貢献プログラムの企画・提案を行っており、社会貢献活動の啓発・普及に寄与している。

□ 課題と今後の取り組み

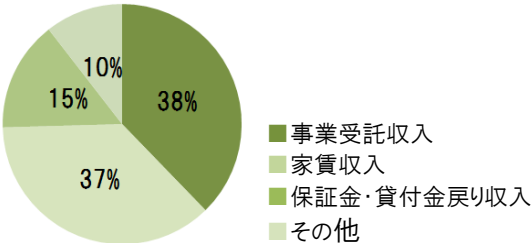

新たな収入源を作ることがイー・エルダ―の最も大きな課題である。これまで主力だった中古パソコン再生寄贈事業は、新品パソコンの価格が低下していることもあり、事業としては将来的には厳しいが、これに代わる収益の柱はこれまで生まれてこなかった。

しかし、今年度には、新規事業を立ち上げようとする意欲的な会員の動きがあるため、営業戦力も強化し、事業型NPOとして社会価値の創出をする後継者が育つことが期待されている。

事例15. 特定非営利活動法人 WE21 ジャパン

リサイクルショップの収益で、アジア地域の生活向上を支援

名称	特定非営利活動法人 WE21 ジャパン
分野	国際協力
設立年度	1998年9月(2000年2月NPO法人格取得)
代表者	藤井あや子(理事長)
住所	横浜市神奈川区栄町11-5 栄町第2ビル3階
URL	http://www.we21japan.org
事業概要	リサイクルショップの運営支援
対象国・地域	神奈川県
従業員数	5名(有給専従職員4名/有給非専従職員1名)
資本金	—

売上/経常収入	ヒアリング対象者
3億1,300万円(2009年度)	贅川恭子 事務局長
 <p>■ 事業受託収入 ■ 家賃収入 ■ 保証金・貸付金戻り収入 ■ その他</p> <p>※「家賃収入」および「保証金・貸付金戻り収入」は、WE21ジャパン地域NPOの業務代行分のため、実質的な収入は「事業受託収入」が大半を占める。</p>	

□ 事例概要

市民から寄付された衣類や雑貨を販売するリサイクルショップを拠点に、途上国の生活向上支援や市民の啓発活動を行う。WE21ジャパングループとして、神奈川県内に35のNPOが54店舗のリサイクルショップを運営し、得た資金でアジア女性の自立支援などを行っている。2009年度はグループ全体で約2,100万円を寄付し、世界29カ国、54NGO、78プロジェクトを支援した。

□ 背景と経緯

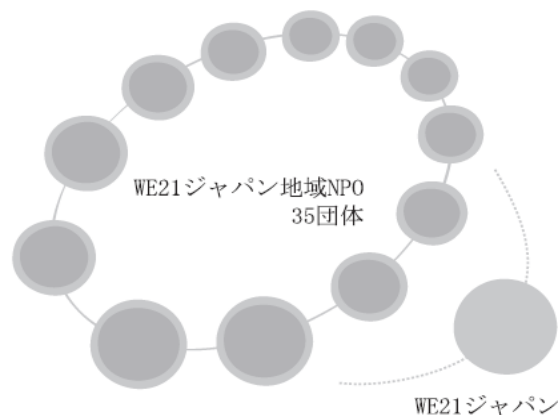
現代の日本人の暮らしが地球上の有限な資源を大量に消費し、格差や偏りのある不公正な社会を生み出しているとの問題意識に基づき、より公正な社会を創ろうとWE21ジャパンは設立された。設立のきっかけは中心メンバーが1996年に英国の大手NGO、Oxfamに研修に行ったことにさかのぼる。Oxfamは貧困問題の解決を目指して世界で活動する国際NGOで、英国内でリサイクルショップを多数(当時約800店舗)運営し、そこから得た収益を途上国支援などに活用している。

こうしたOxfamの取り組みを参考に、有志から立ち上げ資金を集め、地域住民からは衣類、雑貨などの不

用品を寄付してもらい、1998年4月に厚木にリサイクルショップ「WEショップ厚木」が誕生した。「WE」は Women's Empowerment(女性が力をつける)の略で、アジアで歴史的・社会的状況から貧困に苦しんでいる女性たちが、安定した暮らしを営むことができるよう支援する目的から名づけられた。「アジア地域のひとと国を超えてつながりあい、平和を築く」という目標を掲げて活動を開始した。

■ 事業の推移と現状

1998年4月に「WEショップ厚木」をオープンさせた後、9月に任意団体「WE21ジャパン」の設立総会を開催し、2000年2月に特定非営利活動法人格を取得。神奈川県内で続々とリサイクルショップを開店させたことに伴い、一つのNPOが全てのリサイクルショップを管轄する体制を改め、2000年8月に地域ごとにNPO法人格の取得を開始。本部機能を担うWE21ジャパンと地域でリサイクルショップを運営する地域NPOが協力する現在の組織体制を作り上げた。



WE ジャパングループの組織
出典:WE21 ジャパンの 2009 年度年次報告書

現在では、神奈川県内の行政区ごとに35の地域NPO(特定非営利活動法人WE21ジャパン厚木、特定非営利活動法人WE21ジャパン港南など)が合計54店舗のリサイクルショップを運営し、得られた資金でアジア女性の自立支援などの民際※支援事業を行っている。支援する事業は、「朝市と市場による女性の自立」、「助産婦・保健婦育成」、「乳幼児・妊婦の栄養改善」、「災害からの復興支援」などで、これらの支援活動を行うNGOに資金提供を行っている。対象国はアジアが主であるが、ハイチ(中米)、ブルキナファソ(アフリカ)なども支援の対象となっており、2009年度は世界29カ国、54NGO、78プロジェクトを支援した。



WEショップみなみ井土ヶ谷店



WEショップのスタッフとボランティア

本部であるWE21ジャパンは、全体の調整とサポート、物流・在庫管理、広報、調査・政策提言などを行って、地域NPOの活動を支える。地域NPOは、その対価としてWEショップの売上の10%(上限150万円)をWE21ジャパンに支払う。しかし、WE21ジャパンと地域NPOは親会社と子会社のような関係ではなく、地域NPOは資金面でも人材面でも自律的に運営がなされている。

また、WE21ジャパンおよび地域NPO(総称してWE21ジャパングループ)では、NGOを資金援助して終わりではなく、世界の貧困や環境の問題と市民の暮らしの関わりについて身近に触れ、考える講座やイベントの

開催を各地域で行っており、現実を知り、改善のために行動する市民を育てる役割も果たしている。

WE21ジャパングループの店舗数および売上の推移は以下の通り。2009年度には、WE21ショップ全53店舗の売上は、3億2,480万円だった。

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
店舗数 (店)	52	54	55	56	54	54	53
合計売上 (千円)	260,045	279,968	302,890	315,666	314,637	322,409	324,802

※国の枠を超えた市民交流を指す

□ 成功要因

・活動の中核を担う市民の存在

団体の立ち上げメンバーが所属していた生活クラブ生協神奈川の会員がWE21ジャパン立ち上げ当初の支持層になり、家庭の不用品の無償提供やボランティアなどの中核を担った。

・低コストの運営費

店舗の運営に責任を持つショップスタッフ(有給)を、モチベーションの高い地域の無償ボランティアが支え、販売物は市民からの無償寄付から得るという形態により、同業の営利企業に比べて運営費を安価に抑えることができた。

・リサイクルショップのイメージアップ

人によってはあまりいい印象を持っていなかったリサイクルショップに、明るい店舗デザインと「環境」、「民衆協力」という新たな価値観を取り入れることで気軽に入りやすい店にした。また地域NPOは、地域住民の協力を得ながら地域在住のスタッフが店舗運営を行うという地域密着型の運営により、地域に支持された。

□ 社会的成果

・環境保全

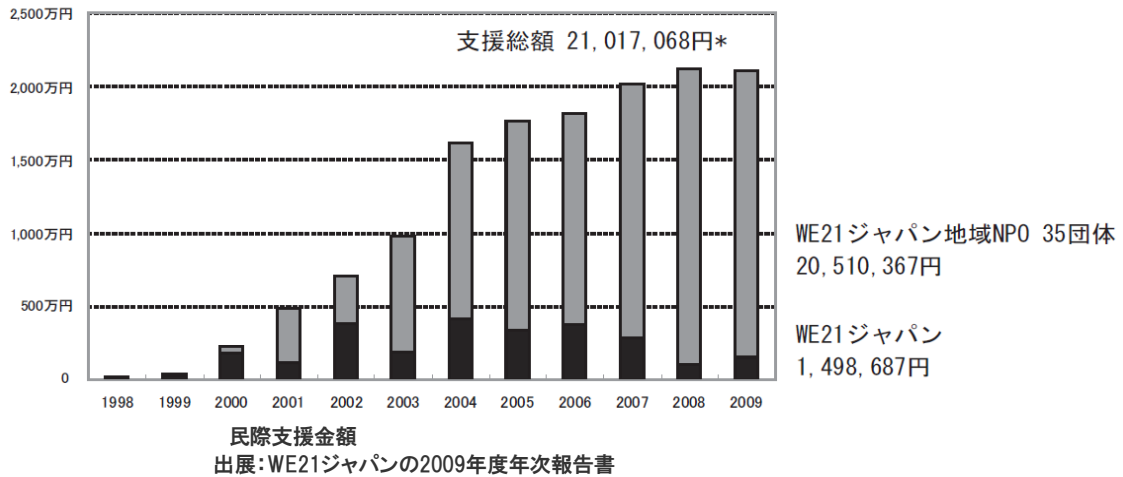
2009年度には、WE21ジャパングループ全体で、3億2,622万円分の雑貨・衣料が販売された。これはほとんどが本来ごみとして焼却処分されてしまうはずの品物であり、リユース・リサイクルによって多くの不用品に命が吹き込まれた。また、リサイクルショップで販売できなかった中古衣料は、神奈川県のご繊維業者ナカノ(株)に委託して、選別工場で細かく分類して最終的に繊維に戻したり、ウェス(工業用雑巾)にしたり、東南アジアに輸出されたりと、年間113トンが資源化された。

・民衆支援

2009年度に民衆支援に支出した金額は、WE21ジャパンが約150万円、WE21ジャパン地域NPO35団体が約2,050万円で、WEジャパングループ全体で合計約2,100万円にも上る(一部寄付金の重複解消後)。途上国の生活改善や貧困解消に大きく貢献している。



ナカノ(株)の繊維リサイクル工場



インド西ベンガル州で伝統の織物を活かして
村の収入源づくりを支援

・市民育成

リサイクルショップで販売する品物の提供者は過去9年間で延べ約70万人、ボランティア参加者は過去5年間で延べ18万5千人に達し、WE21ジャングループの活動に賛同する市民が着実に増えている。なお、WE21ジャパンの活動は、収益金をアジアのNGOに寄付して終わりではない。世界の貧困や環境の問題などを市民に伝え、行動を促す活動が地域ごとに行われており、自ら考え、行動する市民の育成に大きく貢献している。また、各地のWEショップは憩いや情報交換の場所として市民生活に欠かせない存在になっている。

□ 課題と今後の取り組み

・活動の拡大

WEショップの展開は現在神奈川県内にとどまっており、県外に活動がなかなか広がっていないという悩みがある。手を上げる人がいれば協力する姿勢ではあるが、なかなか希望者が出てこないのが現実だという。一方、既に54店舗を出店している神奈川県内では、地域NPOごとに複数店舗化（現在は1店舗しか出店していない地域NPOが過半数）を進め、地域での運営をより効率化していく方針だという。

・働き手への還元

WE21ジャパンには、有給のスタッフが5人いるが、初任給は月給18万円程度と世間相場に比べて低い水準だ。そのため、優秀な人材確保のためには、給与面での待遇改善が今後の課題となる。WE21ジャングループは、無償ボランティアに支えられて成り立っている組織のため、特定の有給スタッフにあまり高い給与を出すことは難しいが、今後はケースごとに必要性を見極めて対応することも検討していきたいという。

・税制改正の要求

WEショップでのリユース・リサイクル品の販売事業は「収益事業」と見なされ、企業と同様に課税対象となっている。そのため、地域NPOを含むWE21ジャパングループ全体の納税額は例年2,000万円を超える。それにより、活動の主目的の一つである民衆支援の額が大きく目減りしてしまっている。WE21ジャパンでは、NPOのネットワーク組織を通じ、NPO税制度優遇を求めてロビー活動を進めるとともに、WE21ジャパン地域NPOでは、物品寄付が寄付扱いされるよう求めていく。

事例16. 特定非営利活動法人 アクション

フィリピンの貧困問題に取り組み、若者に海外ボランティアの機会を提供

名称	特定非営利活動法人 アクション
分野	国際協力
設立年度	1994年9月(法人登記は2002年11月)
代表者	横田 宗(代表)
住所	東京都武蔵野市境南町 3-10-1 パールハイツタカハシ 1階
URL	http://www.actionman.jp
事業概要	(フィリピン) 児童養護施設運営支援 盲ろう学校・ストリートチルドレン支援 貧困地域の生活・所得向上支援(エコミスマ) 武道を通じた青少年育成(空手) (日本) 国際ボランティア体験 アジアン雑貨チャリティショップ「sari sari」運営 国際理解教育/講演会の実施
対象国・地域	東京・フィリピン
従業員数	常勤:日本人:4人、フィリピン人:4人 (ボランティアおよびインターン):3人
資本金	—

売上/経常収入	ヒアリング対象者
3,000万円(2009年度)	横田 宗氏(代表)
<p>■ 国際ボランティア体験事業 ■ 寄付金 ■ その他(会費・補助金など)</p>	

□ 事例概要

フィリピンに3か所の拠点を持ち、孤児院、盲ろう学校の運営支援、ストリートチルドレンの自立支援、貧困地域の女性に対する所得向上支援事業などを行う。フィリピンにおける支援活動を体験する国際ボランティアツアーを企画・運営し、若者を啓発するとともに、参加者からのツアー参加費を活動費に充てている。

□ 背景・経緯

代表の横田氏は、高校3年時にフィリピンのピナトウボ火山の噴火で被災した孤児院の存在を知り、住所だけを頼りに単身で現地を訪問し、地元の人々に交じって施設の修復作業にあたった。地元住民に支えられて約1カ月の滞在を無事終えることができ、フィリピンの人々へ恩返しを考えるようになった。そこで、大学1年生の時に任意団体としてアクションを設立し、大学生や社会人と共に孤児院支援のワークキャンプを行うようになった。

□ 事業の推移と現状

NPO法人アクションでは日本の本部のほかフィリピンに3か所拠点をもち、自立した孤児院や盲ろう学校の運営を支援する活動や、ストリートチルドレンの就学を支援する事業、貧困地域の女性の所得向上を支援する事業などを行っている。これらの活動を日本の学生などが現地で体験する海外ボランティア体験事業も行う。

フィリピンのサンバレス州カスティリヤホス行政区マグサイサイ町にある孤児院「ジャイラホーム」では、アクションが有機栽培による畑づくりを支援しており、栽培や販売、経営の指導を行い、同施設の自給自足体制の確立や、農産物の販売による収入の確保を目指している。また、ホーム内にクリーニング店を建設して運営を支援し、施設の収益源の一つに育てている。



施設の建設作業

サンバレス州オロンガポ市オールドカバラン町にある盲ろう学校「ニニョスパグアセンター」では、経済的な理由で手術を受けられない患者の医療支援を行っており、口唇口蓋裂やヘルニアなどの子どもの医療費を援助している。



ストリートチルドレン

また、オロンガポ市では、経済的な理由で就学が困難な貧困地域の児童(ストリートチルドレン)へ就学支援を行っており、毎年500名の子どもに入学費用支援、学用品・制服の支給を行っている。

これらのフィリピンにおける支援活動を日本の学生などが現地で体験する国際ボランティア体験事業を毎年春休みや夏休みなどに実施しており、2009年度は全国から137名が参加した。ツアーへの参加費は、航空券・食事代込みで2週間で16万8千円、3週間で19万円と比較的安価に抑えている。この体験ツアーの参加費は、アクションのフィリピンにおける支援活動の主な原資(全体収入の85%)になっている。

これらの主力事業に加え、アクションは、お菓子などの空き袋をリユースして作ったオリジナル商品「ecomismo(エコミスモ)」の販売を2010年5月にスタートさせた。エコミスモは、英語のecology(エコロジー)のecoと、スペイン語のmismo(それそのもの、まさしく)を組み合わせた造語だ。商品は、ポーチや財布、ペンケース、名刺入れなどの小物。利益の一部は、孤児院やストリートチルドレン支援に活用される。菓子袋で部品を作る人、部品を編む人、ファスナーを付ける人など、合計50名が内職に従事しており、歩合制で1カ月に8,000ペソ(約1万6,000



エコミスモを作る女性ら



プランタン銀座のエコミスマ売り場

円)の収入を得る人もおり、これは現地の男性労働者の給与を上回る水準だという。

高い報酬は、シングルマザーなど、不利な立場に置かれている女性の生活を支えている。また、街から空き菓子袋が消えたという効果もあったという。なお、これは必要資金、リスク、立ち上げに要する時間などの理由により、アクションの横田代表の個人出資によってフィリピン現地で立ち上げた事業で、日本におけるPRや販売にアクションが協力する形を取っている。昨年8月には、エコミスマの理念や製品デザインに共感した有名デパート、プランタン銀座が取り扱いを開始し、話題を呼んだ。

□ 成功要因

・安定した収入源

アクションの創設以来から継続実施している「国際ボランティア体験事業」という収入の柱(全収入の85%)があるため、安定的に活動を継続できている。国際ボランティア体験があまり一般的ではなかった時代からフィリピンに現場を持ち、ボランティアを志す若者を継続的に受け入れてきた実績が信用を生み、国際ボランティアツアーへの参加希望者は後を絶たない。

・現地に根付いた活動

横田代表が地域の経済界に入り込み、ロータリークラブなどを通して現地有力者の支援を取り付けている。また、現地の事情に詳しいフィリピン人スタッフを雇い、草の根で被支援者のニーズに合った活動を行っており、地域住民にとって欠かせない団体となっている。

□ 社会的成果

・フィリピンにおける貧困層の生活改善

フィリピンにおいて、孤児院や盲ろう学校の運営支援、ストリートチルドレンの就学支援、貧困地域の女性の所得向上支援など、アクションが何らかの形で支援した市民の数は多数にのぼり、子どもたちや貧しい家庭の生活改善に大きく貢献している。

・国際ボランティアツアー参加者の意識啓発

日本の大学生を中心とした若者がフィリピンの孤児院などの現場を訪れてボランティア活動を行うツアーに参加することによって、参加者の意識を大きく変えることにも成功している。1994年の団体立ち上げ以来、国際ボランティア体験ツアーへの参加者は延べ2,500人に達している。

参加者は、孤児院の敷地内にあるゲストハウスに宿泊し、孤児院に併設する小学校の増設作業、農作業、子どものイベント企画などを行う。参加者は途上国の現実に向き合うことで、意識が啓発されるとともに、ツアーを通して参加者同士でじっくり話し合い、協力し合うことで、確固たる人間関係を築き、自らの存在意義を見出し、生き方をしっかり考えるようになる。

□ 課題と今後の取り組み

・フィリピンの貧困問題の根本的な解決

孤児院や盲ろう学校やストリートチルドレンの支援は非常に重要な活動ではあるが、どうしても「対症療法」になってしまう。外部からの支援を必要とせずに自立するために、貧困地域の住民に職を提供すること(エコミスモなど)、若者たちが適切な仕事に就くためのきっかけづくりをやっていきたいという。後者については、フィリピンの就業前の子ども向けに身近な100の職業を紹介し、就労の可能性を示すガイド本「私はなりたい」を出版する計画が進んでいるという。

・国際ボランティア体験参加人数のテコ入れ

日本の学生などをフィリピンの現場に送る国際ボランティア体験事業が収益の柱となっているが、近年の経済停滞に加え、似たようなプログラムの提供者(旅行代理店や大学など)が増えたことなどから、5年前には200名を超えた参加者数は年々減少し、2009年は137名にとどまった。今後は、より参加しやすいツアー日程を設定したり、ツアーの周知先を多様化する、社会人も参加しやすいプログラムを作るなどの対策により、参加人数のテコ入れを行っていくという。

・収益源の多様化

前述の国際ボランティア体験事業は全収益の約85%を占めており、収益源の多様化を必要としている。例えば、携帯電話のアプリ(ソフトウェア)を作り、「毎月の最初の1時間分の給料はフィリピンの子どもたちのために寄付し、支援を受けた子どもたちから写真やメッセージ届く」といった楽しく手軽に寄付ができる仕組みを構築したいとのことだ。また、スポンサーとなる企業とのタイアップ企画も行っていきたいという。

・スタッフの待遇向上

フィリピン現地の活動費は何とか確保できている状態だが、働いているスタッフに支払う人件費は十分ではない。無償ボランティアの応募もあるが、安定的に活動するためには常勤スタッフが必要だ。現状では、代表の給与は月20万円程度(経費は自己負担)、常勤スタッフ(日本人)の給与は12~13万円しか出せていない。その条件だと、確保できる人材は限られるため、せめて同世代の3分の2程度は出せる状況にしたいという。

V. 詳細調査(海外事例)

事例 17. Supporting Initiatives to Redistribute Unused Medicine (SIRUM).....	87
事例 18. Mirakle Couriers.....	90
事例 19. Better World Books.....	93
事例 20. SHOKAY	96
事例 21. Warby Parker	99

事例17. Supporting Initiatives to Redistribute Unused Medicine (SIRUM)

未利用医薬品の提供者と利用者をマッチングし、低所得者の医療を支援

名称	Supporting Initiatives to Redistribute Unused Medicine (SIRUM)
分野	医療・健康
設立年度	2005年(法人化は2009年)
代表者	Adam Kircher(アダム・キルシャ)(創設者)
住所	479 Hawthorne Ave Palo Alto, CA 94301 カリフォルニア州(米国)
URL	www.sirum.org
事業概要	未利用医薬品の活用促進
対象国・地域	米国
従業員数	常勤:4名、ボランティア:20名
資本金	非公開
売上/経常収入	非公開

□ 事例概要

不要になった未利用医薬品を持つ病院、製薬会社、NGO、診療所や薬局などと、医薬品の寄付を必要とする無料・低価格で検診を提供する診療所をオンラインでマッチングする。未利用医薬品の寄付にかかる手間やコストを減らすとともに、未利用医薬品の廃棄を削減、低所得者層が利用する無料・低価格診療所の医療を支えている。

□ 背景・経緯

米国では健康保険に未加入の低所得者層を中心に約1,800万人が全国約7,000カ所の無料・低価格診療所に通っている。無料・低価格の診療所で使われる医薬品の多くは病院、製薬会社、NGO、診療所や薬局など(以下、医薬品提供者)からの未利用医薬品の寄付で賄われている。しかし、無料・低価格診療所が医薬品を必要とする一方で、過剰在庫などを抱える医薬品提供者側は未利用医薬品の寄付先が見つからず、米国で年間7,000トン(約90億ドル相当)もの未利用医薬品が寄付されずに廃棄されている。診療所は補助金を使って医薬品を割引価格で購入することもできるが、コストが膨らみ、限られた予算を圧迫してしまう。

この現状の最も大きな原因は、無料・低価格の診療所が未利用医薬品を入手するための方法が確立していないことである。そこで、無料・低価格の診療所の多くはボランティアの医者や看護婦が個人的に親しい複数の医薬品提供者に「寄付申出書」を提出することにより未利用医薬品を入手している。しかし、寄付申出書の作成が複雑で大変時間がかかるだけでなく、申し込みから未利用医薬品が届くまで数カ月も要するから、診療所は必要な医薬品がタイムリーに入手できないことが多い。

このような現状を打開するために、米国スタンフォード大学の学生が設立したNPOがSIRUMである。



SIRUMの幹部
出典:SIRUMのHP

SIRUMは未利用医薬品の再分配を支援するために、未利用医薬品の提供者と、それを必要としている無料・低価格診療所のマッチングを行うオンライン・コミュニティを立ち上げた。

❑ 事業の推移と現状

SIRUMは2010年にカリフォルニア州のサンフランシスコ湾岸地域でパイロットプログラムを開始した。SIRUMのオンライン・コミュニティでは、医薬品提供者が、不要になった未利用医薬品を登録し、未利用医薬品を必要としている無料・低価格診療所が必要な医薬品を登録できるようになっている。SIRUMのシステムは、両者のマッチングを行い、未利用医薬品を発送するためのラベルも発行する。

無料・低価格診療所にとって、医薬品のコストは輸送費のみであり、この額は寄付側の医療施設が負担することもできる。SIRUMへの登録は無料で、パイロットプログラムでは100ドル分の送料も無料にしてある。SIRUMの活動への初期投資に関して詳細の額は報告されていないが、社会起業家を支援するAshoka、Full Circle Fund、Success Instituteや、大手ファッションブランドPolo Ralph Laurenなどがスポンサーとなっている。

Sponsor Donations
A sponsorship pays for shipping quality medicine and supplies directly to an underserved community

Item	Description	Amount Sponsored	Donation Value	Donation Quantity	People Sponsoring
Acyclov...	to Correctional Health Services Description of Correctional Health Services: Pharmaceutical	0 of 0.40	?	60	0
Seroquel ta...	to San Mateo Medical Center Description of San Mateo Medical Center: Hospital	0 of 0.11	?	10	0
Encora kit to	Clinic by the Bay Description of Clinic by the Bay: Volunteers in Medicine primary care free clinic for low-moderate income uninsured/underserved adults living within a defined	0 of 0.11	?	96	0

寄付が必要な医薬品目、医療機関名、寄付達成状況を確認することができる SIRUM のウェブサイト
出典: SIRUM の HP

❑ 事業の成功要因

パイロットプログラムの実施段階のため、まだ成功したとは言い切れないが、SIRUMでは以下のメリットを医薬品提供者と無料・低価格診療所に提供することにより、事業の成功を図っている。

- 1) 医薬品提供者と無料・低価格診療所の未利用医薬品のマッチングをリアルタイムで行うことにより、時間を省き、使用期限切れで廃棄される医薬品を削減する。
- 2) 未利用医薬品の輸送や入手にかかる時間を削減し、医者が患者の診療に使える時間を増やす。
- 3) 地理的に近い医薬品提供者を紹介し、一つの要求に対して複数の医薬品提供者からの寄付を認め、緊急の需要を優先することにより、医薬品を必要としている患者に届ける時間を削減する。
- 4) 未利用医薬品の寄付プロセスの透明化を強化し、医薬品提供者も寄付をもらう診療所が計画的に医薬品の輸送・入手の管理をできるようにする。
- 5) 全ての寄付に関して統一した評価システムを導入することにより、参加している団体の信頼性を確保し、WHOによる医薬品寄付に関するガイドラインを遵守する。

❑ 社会的成果

2010年にサンフランシスコ湾岸地域で開始したパイロットプログラムでは、30万ドル以上に相当する未利用医薬品(寄付されなければ廃棄されていた医薬品)の寄付を実現した。近隣地域のコミュニティ診療所、老人ホーム、製薬会社、自治体などと協力して活動をしている。

SIRUMは提供しているサービスの成果を「投資への社会的リターン(Social Return on Investment (SROI))」という考え方で、以下の3項目で定量的に測っている。

1) 診療所(医者や看護婦)が医薬品を確保するために使用する時間の削減

SIRUMのサービスを使用することにより、無料・低価格の診療所の医者や看護婦が診療に費やせる時間が増え、医薬品提供者側も医薬品を寄付するための作業時間が減ることを成果としている。SIRUMは半年毎に会員である医薬品提供者と無料・低価格の診療所を訪問し、未利用医薬品を寄付・入手するための時間を確認している。SIRUMの時間の削減目標は、診療所では週10時間、老人ホームでは週3時間、病院では週1時間、製薬会社では週20時間である。

2) 無料診療所で患者を治療することにより節約された金額

SIRUMのサービスを使用することによる、救急患者数の削減を成果としている。SIRUMは半年毎にサービスを使用している無料・低価格の診療所を訪問し、医薬品や医療機器へのアクセスがないために、他の医療施設にかけた救急対応の数を確認している。SIRUMを使用することにより、無料・低価格の診療所からの他医療施設への救急患者数を10%削減することが目標である。

3) 廃棄せずに使用した未利用医薬品の市場価格

SIRUMのサービスを利用することにより捨てられずに活用された未利用医薬品の市場価格を成果としている。SIRUMは寄付された未利用医薬品の市場価格を常に確認している。SIRUMは3年間で100万ドル以上相当の未利用医薬品の寄付を成立させ、保険に未加入の25,000人の低所得者に、より良い医療・診療を提供することを目標としている。

□ 課題および今後の取り組み

SIRUMは今後、パイロットプログラムの実績を活用しながら、まずはカリフォルニア州全体に取り組みを広げて行く予定である。また、将来的には同様の仕組みを海外に広げることも計画している。

革新性あるアイデアと利便性あるサービスがユーザーに評価され、営利企業として活動を進めても成功する可能性は十分あるが、NPOとしてのビジョンとミッションを追求し続ける予定である。一方で、活動を持続させるために、パイロットプログラム終了後には取引額に応じて無料・低価格診療所から手数料を徴収する予定だ(医薬品提供者側が肩代わりも可能)。サービスが有料化した後も医薬品の提供者、利用者双方に利用され、持続可能なビジネスモデルにしていけるかが注目される。

事例18. Mirakle Couriers

聴覚障害者を雇用し、質の高い配達サービスを提供

名称	Mirakle Couriers
分野	障害者の自立
設立年度	2009年
代表者	Dhruv Lakra
住所	ムンバイ(インド)
URL	www.miraklecouriers.com
事業概要	郵便物の配達サービス
対象国・地域	インド
従業員数	マネジメント:4名、聴覚障害を持つ従業員:64名
資本金	非公開
売上/経常収入	非公開

□ 事例概要

聴覚障害者をオフィス従業員や配達人として雇用、配達サービスを提供。インド・ムンバイ市街に2つの拠点をもち、64名の聴覚障害者を雇用し、毎月65,000通の手紙や小包を配達している。将来的にはインドの全ての州都に拠点を構え、インドの聴覚障害者1万人以上の雇用を創出することを目指している。

□ 背景・経緯

Mirakle Couriers(以下、Mirakle)の創設者Lakra氏は、ある日、ムンバイ市街のバスに乗った。隣に座っていた少年が周りをきょろきょろしながら、必死で降りるバス停を見逃さないように確認しているのに気づき、声をかけてみたが、少年は返事をしなかった。少年は知覚障害を持ち、聞くことも、話すこともできなかったのである。Lakra氏はその時初めて、知覚障害者にとってバスに乗るといふ行動一つでさえ困難であることを知った。

Mirakleによると、インドでは聴覚障害者が全人口の約6%を占め、そのうち67%は無職である。インドの聴覚障害者の伝統的な職業は、主にキャンドル作りなどの手工芸品製作やインフォーマル・セクターにあり、聴覚障害者という理由から、低い給料、季節的な雇用、職を選べない状況に陥ることが多い。また、インド社会の目は厳しく、聴覚障害者は一人前扱いされず、CSRの一環として大企業が雇用したり、政府機関から援助をもらえたりすることも少ない。Lakra氏は聴覚障害者を雇用する配達サービス会社として、Mirakleを設立した。



Mirakle 創設者 Lakra 氏
出典:Echoing GreenのHP

□ 事業の推移と現状

Mirakleはムンバイ市街に2つの拠点をもち、64名の聴覚障害者を雇用し、毎月65,000通の手紙や小包を配達している。聴覚障害を持つ中年女性20名が社内でデータ入力・操作や、配達物の追跡・スキャンング

などの作業を行い、聴覚障害を持つ若い男性44名がムンバイ市街の公共交通を使用し、宅配便を顧客に届ける仕事をしている。ムンバイ市街にある2つの拠点では、集配作業の説明が全て手話で行われ、配達物は全てデジタルのコードを活用し管理されている。



Mirakleの配達員
出典:Mirakle CouriersのHP

配達作業の流れはこうだ。まず依頼人から各拠点に届く配達物にオフィスの女性がコードを付け、地域別に整理する。各地域を担当している男性の配達人は届け先の詳細を確認し、配達物を届け、最後にデジタル配達証明書を依頼人に届ける仕組みとなっている。

ムンバイの交通渋滞は時間が読めないこと、またインドでは聴覚障害者が運転をすることは法律違反であることから、配達人は公共交通のみを利用している。また、スタッフ同士のコミュニケーションは全て携帯電話での英語のSMS(ショートメッセージサービス)テキストメッセージを活用している。

□ 成功要因

Mirakleでは事業の基本である信頼性あるサービスと外部団体からの支援が事業の成功要因となっている。

・信頼性あるサービス

聴覚障害者を雇用している配達サービスを初めて利用する企業にとっては、その会社がミスなく配達サービスを効率よく行ってくれることと、信頼できる会社であることが重要である。充実したサービスを提供するために、Mirakleはまず配達物全てをデータで管理し、配達物が無事届いたことを証明するデジタル配達証明書を必ず依頼人に送っている。また、配達人を始め、社員全員に向けて英語でのビジネス・メッセージの作成方法、身だしなみ、ビジネス・マナーなどのトレーニングを積極的に実施している。

一方で、Mirakleは名の通った大手企業やグループと提携することにより自社への信頼性も高めている。例えば、MirakleはVodafoneや企業グループAditya Birlaと提携したり、出版社Infomedia18と提携して大手ビジネス誌Forbes(インド版)の配達を担当したりしている。(インドでは家族経営の大手企業グループが多いため、グループの一子会社に高い評価を得ると、グループ全体でサービスを活用してくれるため、事業の拡大につながりやすい。)

・外部団体からの支援

同社は、2009年に設立されてわずか2年の会社ではあるが、障害者に仕事を提供するモデルをインド全土に拡大し、社会へのインパクトの増大を目指す姿勢は、ソーシャルビジネスの立ち上げを支援する団体に高く評価されている。Mirakleの創設者Lakra氏の明確な事業目標が評価され、2009年にはソーシャルビジネスの立ち上げ支援を行う米国の中間支援組織Echoing Greenのフェローとして、約6万ドルの助成金と事業を立ち上げるための様々な支援(組織運営、技術開発、コミュニティ構築のためのアドバイス)を得ている。

□ 社会的成果

Mirakleでは、雇用している聴覚障害者の人数が社会的な成果として強調され、その他の社会的な成果（例えば、社員の満足度や自分に対する自信の向上、雇用している社員が支えている家族へのインパクト、顧客会社における聴覚障害者に関する知識の向上、公共交通を使用することによるCO₂排出削減など）については報告していない。

一方で、2009年に設立されてわずか2年の会社ではあるが、Mirakleのビジネスは障害者に仕事を提供することが高く評価され、数多くの賞を受賞し、メディアに取り上げられている。例えば、インドの首相が自ら授賞する2010年障害者エンパワーメント賞(National Award for the Empowerment of People With Disabilities)や2009年ヘレンケラー賞を受賞している。

□ 課題と今後の取り組み

「聴覚障害を持つため耳が聞こえなくても、配達サービスと言うビジネスには特に支障はない」

Mirakleはこの確信のもと、ビジネスモデルを成功させるために明確な目標を掲げている。それは、将来的にはインドの全ての州都に拠点を構え、1万人以上の聴覚障害者を雇用することである。

顧客と拠点を増やし、聴覚障害者を一人でも多く雇用し、彼らに人間らしく生活する力と働く権利を与えることがMirakleの今後の目標である。聴覚障害者を雇用するということは、その人自身だけでなく、その人の家族、その人のコミュニティ、その人が配達人として訪問する会社に大きな社会的な影響を与えている。その社会的影響を定量化し、外部に明確に伝えていくことにより、活動のさらなる評価へとつながると考えられる。

事例19. Better World Books

中古本を回収、ネット販売し、利益の一部を世界の識字率向上のために寄付

名称	Better World Books
分野	国際協力
設立年度	2002年
代表者	David Murphy(デビッド・マーフィー)
住所	55740 Currant Road Mishawaka, IN 46545 インディアナ州(米国)
URL	www.betterworldbooks.com
事業概要	中古本の回収・販売
対象国・地域	米国
従業員数	常勤:約300名、ボランティア:多数(1,800校以上の大学の学生)
資本金	非公開
売上/経常収入	約4,070万ドル(約34億円)(2009年度)

□ 事例概要

不要になった本を全米1,800以上の大学や2,000の図書館から回収し、中古本としてネット販売している。利益の約7%を世界の子どもや大人の識字率を向上するために活動するNGOや財団に寄付し、途上国や米国内の貧困層の生活を向上させている。売れ残った本は全て古紙として再生するほか、中古の発送にかかるCO₂をオフセット(相殺)している。

□ 背景・経緯

2001年夏、アパートに散らかっている古本を見つけた米ノートルダム大学の学生が、ルームメイトの使っていない本や教科書をインターネットで販売してみた。当時はまだインターネット上での物販やショッピングはそれほど一般的ではなかったが、中古の本や教科書は即座に売り切れてしまった。地域のコミュニティセンターでボランティア経験のある彼らは、2002年の春にコミュニティセンターを拠点にオンラインでの中古本販売活動を開始したところ、半年で2,000冊の中古本が回収・販売され、約1万ドルを集めることができた。

彼らは中古本の販売に成功した一方で、米国と世界の低い識字率の課題に対する強い問題意識を感じていた。UNESCO(国際連合教育科学文化機関)によると、全世界で約8億人の大人が読み書きができなく、その64%は女性であると報告されている。また、米国の成人の識字率に関する統計によると3,000万人が基礎的な識字能力を欠き、1,100万人が英語を話せない。こうした現状を改善するために、彼らは中古本の販売と読み書きできない人々への中古本の寄付を成り立たせるビジネスモデルを思い立った。

その後、彼らは投資銀行で働いていた同級生を仲間に入れ、同大学でのソーシャル・ベンチャー・ビジネス・プランのコンテストに中古本をオンライン上で回収・販売し、利益の一部を世界の識字率を高める支援をするプロジェクトに寄付するというビジネスモデル(当時の名称は「Books Drives for Better Lives(より良い生活のための本の寄付)」)を2002年の春に提案した。このプロジェクトは「ベスト・ソーシャル・ベンチャー賞」を受賞し、7,000ドルの賞金とコンテストの審査員の一人(その後CEOとなるDavid Murphy氏)からのアドバイスをもとに事業を開始した。

□ 事業の推移と現状

現在、Better World Booksは全米1,800校以上の大学キャンパスで古本を回収する活動を展開している。また、新しい本や新版を購入すると保管場所が足りなくなり、図書館が毎年何千冊もの本を廃棄している事に注目し、全米の図書館2,000施設から古本を回収している。図書館と提携している古本の回収については、古本の販売による利益の15%を図書館に提供し、利益の5%を図書館が選んだ識字率向上の活動団体に寄付するという明確な仕組みとなっている。

大学キャンパスや図書館から集められた中古本はAmazon.comやeBayを含む23のネット市場で販売されている。2010年12月より、Better World Booksは全世界への本の送料を無料にし、本の購入者へのサービスも向上させている。



Better World Books の HP

□ 事業の成功要因

Better World Books は、トリプル・ボトムライン(企業活動を経済面のみならず社会面及び環境面からも評価しようとする考え方)を実現するソーシャル・エンタープライズを目指していることが評価され、古本の回収・販売ともに支持者を集めている。

・社会面

Better World Booksは世界各国で子供や家族の識字率を向上させることを目標に本の寄付、図書館の建設、奨学金の提供をしているRoom to Read、Books for Africa、Worldfund、National Center for Family Literacy、Invisible Childrenなど約80団体と提携し、彼らを「リテラシー(識字)・パートナー(literacy partner)」と呼んでいる。



Better World Books の「リテラシー・パートナー」

・環境面

環境活動家として著名なポール・ホーケン氏の『自然資本の経済(Ecology of Commerce)』に感銘を受けた創設者はBetter World Booksの古本の輸送や事務所の運営など、全ての事業活動において排出されるCO₂を計算し、再生可能エネルギー(主に風力発電関連)でオフセットしている。

・経済面

Better World BooksはB Corporation法人認証の設立企業の一つである。(B Corporationは、米国における社会・環境課題をビジネスで解決する企業の認証であり、持続可能なビジネスのための税制優遇や、「インパクト・インベストメント」を促進するために設立され、2006年に81社が設立に加わり、現在333社が登録認証されている)

□ 社会的成果

Better World Booksが掲げる使命(ミッション)は「グローバル・ブックストアとして、世界の識字率を向上し、人々に教育の機会を与える」ことである。彼らは事業の成果をトリプル・ボトムラインの社会面、環境面、経済面で報告している。

・社会面

数多くの識字率を向上するための団体を支援している。

- ・ 識字率向上のために860万ドル以上を寄付した。そのうち、500万ドル以上は80団体以上の「リテラシー・パートナー」に寄付され、360万ドルは全米の図書館に寄付した。
- ・ 全米の大学キャンパスで行われている古本の回収・販売を通しての募金活動に180万ドル以上を寄付した。
- ・ Books for Africa、National Center for Family LiteracyとFeed the Childrenに合計330万冊の本を寄付した。
- ・ 全米の1,800校以上の大学キャンパスや2,000以上の図書館から4,500万冊以上の古本を回収した。

・環境面

回収した本は廃棄せず、購入されなければ古紙としてリサイクルしている。

- ・ 2万4,062トン相当の本を再利用・リサイクルした。
- ・ 全米の図書館における本棚の326トン相当の鉄くずを回収した。
- ・ 中古本の発送にかかる1万7,000トンのCO₂をオフセット(相殺)した。

・経済面

健全な雇用を創出している。

- ・ 200名以上のフルタイム雇用を創出している。
- ・ インディアナ州の工業地帯で使われなくなって放置されていた包装工場を改装して活用している。

□ 課題と今後の取り組み

Better World Books が図書館と提携している古本の回収による利益の配分は明確にされている(利益の15%を図書館に提供し、利益の5%を図書館が選択した「リテラシー・パートナー」に寄付する)。

一方で、一般人や大学生を対象としている大学キャンパスでの「古本の回収・販売を通しての募金活動」や「古本の寄付活動」は同社が慈善活動のみを行っているという混乱を招いていることがある。Better World Books の寄付活動とその成果は大きく評価されているが、寄付額は純利益の約7-8%にとどまることから、他の書店や出版社などの慈善活動と大きく変わらないと批判されることもある。寄付された本が恵まれない人々に寄付されるとは限らず、中古本として再販されることもあるという理解を広めるべきであると言われる。

事例20. SHOKAY

ヤクの毛で高級ニット製品を作り、チベット族の生活を向上

名称	SHOKAY
分野	国際協力
設立年度	2006年
代表者	Marie So(マリー・ソー)、Carol Chyau(キャロル・チャウ)
住所	Taikang Lu, Lane 274, No. 9 上海(中国)
URL	www.shokay.com
事業概要	高級衣料品の企画・販売
対象国・地域	生産:中国(青海省、崇明島)、販売:10カ国(中国(香港含む)、日本、オーストラリア、米国、英国、ドイツ、スイス、フィンランド、フランス、オランダ)
従業員数	常勤:約15名
資本金	非公開
売上/経常収入	非公開

□ 事例概要

チベット族が飼うヤクの毛を適正価格(フェアトレード)で購入し、カシミヤに匹敵する柔らかい手触りの高級ニット製品として販売。チベット族への安定した収入の提供、伝統文化の保護、生産における環境配慮、および現地地域の発展に貢献することを目標としている。現在は10カ国100店舗およびインターネットで商品が販売されている。

□ 背景と経緯

香港出身のマリー・ソーと台湾出身キャロル・チャウは、ハーバード大学ケネディスクール(ケネディ行政大学院)で出会い、より良い経済と社会の発展に貢献する持続可能な事業(ソーシャル・エンタープライズ)の発掘・育成・事業遂行をミッションとした「営利事業を生み出すNPO」としてVentures in Development(ViD)を2006年に米国で共同設立した。

2人がまず活動の対象国・地域として選んだのは中国(香港・台湾含む)だった。そして中国でも最も貧しい地域のひとつであり、発展の進まない中国西部農村地域(雲南省と青海省)で、これまでに2つのソーシャル・エンタープライズを立ち上げた。そのひとつが、ヤクの毛を使った製品を生産・販売する「SHOKAY」、もうひとつが、ヤクの乳を使ったチーズを生産・販売する「Mei Xiang」である。



SHOKAYの共同創設者、マリー・ソー(左)とキャロル・チャウ(右)
出典:Echoing GreenのHP

□ 事業の推移と現状

SHOKAYは、中国に住むチベット族が飼うヤク(標高3,000m以上の高地に住むウシ科の動物)の毛をフェ

アトレードで購入し、高級なニット製品(クッション、マフラー、ベビー服など)として販売している。ヤクの毛は、手作業で柔らかい部分だけ(1頭から年間100グラムしか採れない)をすき取ると、カシミヤのような極上の毛が採れる。SHOKAYは適正価格(フェアトレード)で直接ヤクの毛を買い取るために、中国の西部、青海省の約260のチベット族の家族と共にいくつかの協同組合を設立した。貴重なヤクの毛から作られた糸は、優れた編み物の産地である中国崇明島の女性たちに送られ、手編みのニット製品になる。



SHOKAY の製品(毛糸、マフラー)
出典:SHOKAY の HP

事業の成功要因

SHOKAYの成功要因は、生産者に利益を還元するビジネスモデルと、「スタイル」と「ストーリー」を持つ高級ブランドとしてのブランドポジションである。

・生産者に利益を還元するビジネスモデル

SHOKAYはチベット族の人々が安定した収入を得て、継続的に生計を立て、伝統的なライフスタイルを守れるよう、彼らから直接ヤクの毛を買い取っている。ビジネスで得た利益は、チベット族のコミュニティに再投資することで、生産者の労働意欲を高め、チベット族の人々の経済・社会を更に発展させることに貢献している。例えば、ヤクの毛の生産はこれまで男性の仕事であったが、女性にとっての社会的性差を克服していく機会として、女性を対象とした織物づくりの技術訓練プログラムを開始した。

崇明島の女性たちには、彼女たちの手編み技術の向上を助け、安全で健康的な労働環境を整え、彼女たちの手編みの技術に正当な報酬を支払っている。これは彼女たちの働くことへの意欲を高めるだけでなく、彼女たちの経済的自立にも貢献している。



手編みのニット製品をつくる中国崇明島の女性たち
出典:SHOKAY の HP

・「スタイル」と「ストーリー」を持つ高級ブランドとしてのブランドポジション

SHOKAYは「ストーリー、スタイル、そして人を慈しむ心を持った高級ブランド(luxury with a story, style with a touch of humanity)」をキャッチフレーズとして立ち上げられた。チベット族や崇明島の女性たちの生活をより良くする「エレガント」で「スタイリッシュ」な高級品としてのブランドポジションを打ち出し、最高級の商品としてデパートやブティック、インターネットなどで販売している。ショール1枚の価格は日本円で2~3万円程度と有名ブランドと肩を並べる。SHOKAYは、『Vogue』、『Marie Claire』、『Harper's Bazaar』などのファッション雑誌で取り上げられ、「ファッションで世界を変えたい」という多くの芸能人・著名人に愛されるブランドとして成長している。

□ 社会的成果

SHOKAYは、経済・社会の発展が遅れている中国西部のチベット族に、安定した収入源を確保することを目的としている。世界の人々に高級感のあるヤクの柔らかい毛を紹介し、マーケットを開拓し、原料としてのヤクの毛の価値を高めることによって、彼らに安定した雇用と、継続的な現金収入をもたらしている。

SHOKAYは、社会的企業としての成果を下記4つの視点で評価している。

1)収入の安定

チベット族の遊牧民から原材料のヤクの毛を適正価格(フェアトレード)で直接仕入れるので、彼らにより多くの収入を継続的に提供することができる。また、そのヤクの糸を使い手編みのニット製品を完成させる崇明島の女性たちにも長期の雇用と現金収入を与えることができる。

2)伝統的な文化の保護

中国では、都市と農村の格差が大きい。チベット族のヤク飼育の経済的価値を上げることで、彼らが都市へ出稼ぎに行かなくてもいい環境を提供し、彼らに伝統的な生き方を守るひとつの選択肢を与え、彼ら独自の文化に対する自尊心の回復に貢献する。

3)環境の持続可能な利用法の促進

加工していないヤクの毛を適正値段で買い取ることは、過放牧のような環境に負荷を与える問題を防ぐ。(過放牧とは、土地の広さ・生産力に対して家畜数が多過ぎるために、草地の再生産を悪化させるような放牧であり、砂漠化の原因となり、中国では問題になっている)

ヒマラヤ地方固有の動物であるヤクを保護するため、毛を刈るのは1年に1度だけに行っている。

4)地域開発

SHOKAYは共に働くチベット族の村々や崇明島で、どの地域が最も社会経済開発への貢献を必要としているかを確認する世帯調査を行ってきた。SHOKAYの利益は、調査によって援助が必要とされた地域に再投資され、還元されている。

□ 課題と今後の取り組み

SHOKAYは営利企業という組織形態で売上を順調に伸ばしているが、あくまでも利潤の最大化ではなく、ビジネスによる地域の発展を目的としていることを宣言している。今後、SHOKAYの母体であるNPO、ViDとともに、中国の少数民族の社会経済開発に貢献する新たなビジネスモデル(少数民族の文化を理解してもらうためのエコツアーなど)を立ち上げ、成功事例をもとに、将来的にはアジア諸国に類似事業を普及させていくことを目指している。

事例21. Warby Parker

ひとつ買うと、ひとつ寄付される、洗練されたデザインのメガネを販売

名称	Warby Parker
分野	国際協力
設立年度	2010年
代表者	Neil Blumenthal、Andrew Hunt、Jeffrey Raider、David Gilboa (Co-CEO)
住所	13 E 16th St New York, NY 10003 ニューヨーク(米国)
URL	www.warbyparker.com
事業概要	メガネのデザインと販売
対象国・地域	米国
従業員数	従業員:約18名
資本金	非公開
売上/経常収入	非公開

□ 事例概要

Warby Parkerは、洗練されたメガネをデザインして外部に製造委託し、インターネットで販売する。ブランドライセンス料や店舗経費が不要なため、一つ95ドルと安価だ。「社会に貢献するメガネ」というコンセプトのもと、購入されたメガネの数と同数のメガネ(2010年は2万本)を途上国や米国の低所得層に寄付し、生活の向上を支援している。

□ 背景と経緯

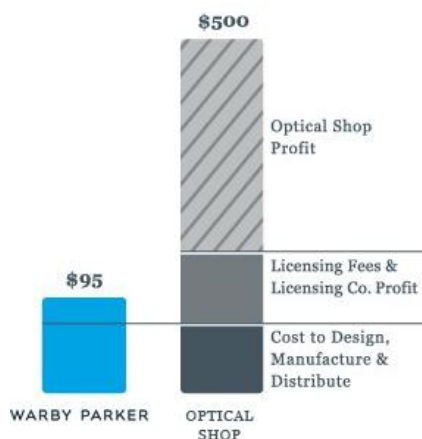
メガネ業界は有名ブランドのOEM製造を行う少数の企業による寡占状態が長らく続き、高い値段が維持されてきた。ペンシルベニア大学ウォートン・スクール(MBA)に通っていた学生4名は、Warby Parkerを創設し、より多くの人により安価なメガネを提供するために、新たなビジネスモデルを構築した。また、経済的な理由からメガネを購入できない世界の低所得層にもメガネを提供できる仕組みをビジネスモデルに組み込み、「社会に貢献するメガネ(Eyewear with a Purpose)」というコンセプトのもと、メガネの販売事業を展開している。



Warby Parkerの創業者4名
出典:Warby ParkerのHP

事業の推移と現状

Warby Parkerは、デザインとネット販売の機能に特化し、メガネのフレームの素材をイタリアで調達して中国で製造し、ニューヨークでレンズを挿入し、視力入りのレンズとフレームを95ドル(送料無料)で販売している。自社ブランドのためにライセンス料が不要で、ネット販売のみなので店舗経費も不要のため、低価格に抑えることができた。Warby Parkerのメガネ(左)とメガネ店で購入するブランドメガネ(右)のコスト構造を比較したのが下記の図だ。



Warby Parker のメガネと通常のメガネ
のコスト構造比較
出典: Warby Parker の HP

また、「ひとつ買うと、ひとつ寄付(Buy A Pair, Give A Pair)」をキャッチフレーズに、Warby Parkerからメガネをひとつ購入すると、メガネを必要としているが入手できない途上国や米国の低所得層にメガネをひとつ寄付している。

メガネのオンライン販売と社会貢献を結びつけた斬新なビジネスモデルは、米国の革新的な企業を紹介する雑誌『Fast Company』で特集されたり、起業家をテーマにした雑誌『Entrepreneur Magazine』の「最も魅力的なアイデア100」の一つとして紹介されたりと、数多くのメディアに取り上げられている。

事業の成功要因

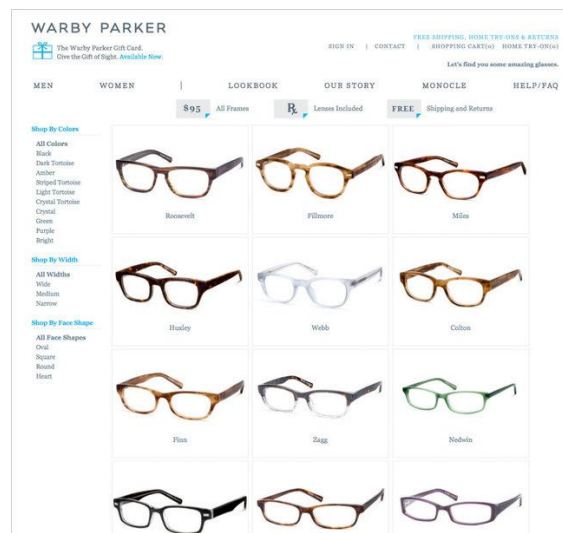
Warby Parkerの事業の成功は、安い価格だけでなく、洗練されたデザインと丁寧な販売サービスにある。

・洗練されたデザイン

Warby Parkerのメガネは洗練されつつ力強い、モダンだがレトロ調のデザインが特徴だ。現在は専門のメガネデザイナーがいるが、創業当初の27の製品は創設者の男性4人が自らファッション誌、古着屋、祖父母のメガネからアイデアを得てデザインしたものだ。事業を開始して3週間後、彼らのメガネはファッション誌『GQ』と『Vogue』のオンラインサイトで紹介された。ニューヨークer好みのデザインが人気を呼んで48時間で在庫切れ寸前となった。これにより、当初予定していた年間売上目標を事業開始一ヶ月後に達成することができた。

・丁寧な販売サービス

Warby Parkerはオンライン販売を行っているが、通常の直接販売で見られるサービスを丁寧に顧客に提供している。例えば、ホームページでは顧客が自分の顔写真をアップロードして、気に入ったメガネのフレームをかけた自分の顔をデジタル画面で確認できる仕組みを提供している。フレームを選んだ後、眼科医で調べたメガネの度数を入力するだけで購入できる。また、実物を見てから購入したい人は、気に入ったフレ



Warby Parker の製品ラインナップ
出典: Warby Parker の HP

ームを5つまで自宅に送ってもらい自宅で5日間試してから購入することも可能だ(往復送料無料)。購入されたメガネの返却率は公開していないが、当初予定していた20%以下であると報告している。

□ 社会的成果

営業実績などは公開していないが、Warby Parkerは2010年にメガネを約2万本販売したと報告している。また、Warby Parkerはホームページで「ひとつ買うと、ひとつ寄付」の意義を次のように語る。

「世界では約10億人がメガネを必要としていても、それを手にすることができない。これは世界人口の約15%が視力不足のため効率的に勉強したり、仕事したりすることができないということである。メガネはそれまで視力不足であった人の収入を20%高め、これは彼らがメガネをかける前に比べて一週間につき一日分多い給料を手にできるということである。」

上記の課題解決に貢献するためにWarby Parkerは「ひとつ買うと、ひとつ寄付」の取り組みを通して、これまでメガネを必要としてきた途上国の人や米国の低所得層に2万本のメガネを寄付してきた。寄付先は世界36カ国で、地域比率はラテンアメリカが31%、アフリカが40%、南アジアが24%、米国が5%である。メガネを提供するために、途上国で活動する社会的企業、現地の視力診療所、世界の視力改善に取り組んでいるNPO、RestoringVision.orgや財団(米富豪バフェット氏夫人のSunshine Lady Foundation)などと提携している。

□ 課題と今後の取り組み

Warby Parkerでは、95ドルという安い価格でメガネを継続的に販売していく予定である。

現在、「ひとつ買うと、ひとつ寄付」の取り組みによる社会インパクトの詳細情報が報告されていないため、メガネを使用することにより改善された生活環境、勉強や仕事への集中力など定量的・定性的に評価し報告することを期待したい。

平成 22 年度
「中小企業・NPO 等のソーシャルビジネス
への取組みに関する調査」 報告書

2011 年 3 月 初版第 1 印刷
発行者 南 直哉
発行所 東京都中央区日本橋箱崎町 41 番 12 号日本橋第二ビル 6 階
財団法人 地球産業文化研究所
TEL (03) 3663-2500
FAX (03) 3663-2301
本報告書の内容を許可なく転載することを禁ずる。

ISBN978-4-902258-27-1