

平成 22 年度財団法人 JKA 補助事業

「新しい公共」におけるソーシャルビジネスの展開  
— 現代社会の課題と環境問題等を中心として —  
研究委員会報告書

平成 23 年 3 月

財団法人 地球産業文化研究所

**KEIRIN**



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>

はじめに

政府は、官が担ってきた公共サービスを企業や NPO、市民らが担う「新しい公共」を進めるため「新しい公共」円卓会議を平成 22 年 1 月に設置し 6 月に“「新しい公共」宣言”をまとめました。これまでの公共サービスは、行政が管理的に提供し市民は供給される立場であったのに対し、「新しい公共」では、企業・NPO・市民も公共サービスの提供者となること、行政は場を提供し、信頼し、権限を移譲することが求められます。

一方 2003 年が我が国における“CSR 元年”と言われ、多くの企業が CSR を経営の柱として取組んでおり、ここ数年は企業の本業と結びつけた社会貢献活動、環境問題への対応が大きな傾向として現れています。また、社会の様々な課題をビジネスとして解決するソーシャルビジネスを目的に NPO や企業を立ち上げた社会起業家の中には、「社会課題の解決と事業の両立」を成し遂げている事例も見え始めています。“社会の公器”としての企業の CSR 活動や NPO の専門性が「新しい公共」の重要な担い手となると考えられます。

このような状況を踏まえ、日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科 井出亜夫教授に座長をお引き受けいただき、大学研究者、公益団体、NPO 等の専門家からなる研究委員会を 9 月よりスタートしました。現代社会の抱えている様々な課題と環境問題等に焦点を当て、「新しい公共」とソーシャルビジネスにおける先駆的な事例報告などを通して議論を深めてまいりました。

研究委員会と並行して、平成 23 年 2 月に公開シンポジウム「第 21 回 GISPRI シンポジウム ソーシャルビジネスを担う CSR と NPO」において、大学、公益法人、NPO で活躍されている 5 名の有識者による講演・パネルディスカッションを実施し、また株式会社イースクエアに委託して「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」を実施いたしましたので併せて報告いたします。

本報告書が「新しい公共」やソーシャルビジネスを考えていく上で、お役に立てれば幸いです。

末尾ながら、本研究委員会で多大なご指導をいただきました井出委員長、委員各位、また研究委員会およびシンポジウムで貴重なご講演をいただきました講師の方々、ならびに本調査研究にご協力いただきました関係各位に心よりお礼申し上げます。

平成 23 年 3 月  
(財) 地球産業文化研究所

平成 22 年度  
「新しい公共」におけるソーシャルビジネスの展開  
ー現代社会の課題と環境問題等を中心としてー  
研究委員会

(平成 23 年 3 月現在、敬称略)

【委員長】

井出 亜夫 日本大学大学院 グローバル・ビジネス研究科 教授

【委員】

飯島 博 特定非営利活動法人 アサザ基金 代表理事  
エクベリ 聡子 株式会社イースクエア 取締役  
大宮 正 西村あさひ法律事務所 弁護士  
高橋 陽子 公益社団法人 日本フィランソロピー協会 理事長  
滝田 章 社団法人 消費者関連専門家会議 理事長  
塚本 一郎 明治大学 経営学部 教授  
西出 徹雄 社団法人 日本化学工業協会 専務理事  
半谷 順 経団連自然保護協議会 事務局次長  
古谷 由紀子 社団法人 日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会  
常任理事  
山口 範子 特定非営利活動法人 日本水フォーラム ディレクター

(50 音順)

【陪席】

経済産業省 商務流通グループ 博覧会推進室  
経済産業省 地域経済産業グループ 立地環境整備課

【GISPRI】

福川 伸次 顧問  
蔵元 進 専務理事  
新井 光雄 理事  
横山 昭裕 企画研究部長 (事務局)  
海野 環 企画研究部 (事務局)  
大谷 玲子 企画研究部 (事務局)

# 目 次

はじめに  
研究委員会 名簿  
目次

序論	井出亜夫 委員長 日本大学大学院グローバルビジネス研究科教授	1
第1部	研究委員会 講演録	
	研究委員会 開催記録	5
	講演録(1) 飯島 博 委員 (アサザ基金代表理事) 市民型公共事業 霞ヶ浦アサザプロジェクト 付加価値の連鎖で地域を元気にする 問題解決型から価値創造型へ	7
	講演録(2) 高橋陽子 委員 (日本フィランソロピー協会) ソーシャルビジネスの担い手を考える	38
	講演録(3) 早川雅人 講師 (ヤマト福祉財団) 賃金 一万円からの脱出(ヤマトGにおける 障がい者支援)	51
	講演録(4) 一色広樹 講師 (経済産業省地域経済産業グループ) ソーシャルビジネスの推進について	62
	講演録(5) 高木美代子 講師 (ケア・インターナショナル ジャパン) 「BOP ビジネス」における企業と NGO の連携	75
	講演録(6) 森川太一郎 講師 (P&G ジャパン株式会社) P&G ジャパン サステナビリティ活動	89
	講演録(7) 竹田義信 講師 (アサヒビール株式会社) アサヒスーパードライ 『うまい!を明日へ!』プロジェクト	97
	講演録(8) 半谷 順 委員 (経団連自然保護協議会) 生物多様性条約をめぐる最近の動向とビジネス界の関わり ～COP10の成果を中心に～	102
	講演録(9) 古谷由紀子 委員 (日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会) 消費者とCSR	116
	講演録(10) 滝田 章 委員 (消費者関連専門家会議) 企業の消費者対応	123
第2部	第21回GISPRIシンポジウム ソーシャルビジネスを担うCSRとNPO 講演録	
	シンポジウム概要	133
	講演 1 山内直人 氏 (大阪大学大学院 国際公共政策研究科) エクセレントNPOが社会変革を担う	136
	講演 2 高橋陽子 氏 (日本フィランソロピー協会) ソーシャルビジネスは企業創設の原点	148
	講演 3 小林智子 氏 (TABLE FOR TWO International) 20円で世界をつなぐ～日本発の社会貢献事業 TABLE FOR TWO	157
	講演 4 飯島 博 氏 (アサザ基金) 社会の壁を溶かし膜に変える 市民型公共事業アサザプロジェクト	168
	講演 5 早川雅人 氏 (ヤマト福祉財団) 障がい者が働くことを支援して	169

第3部	中小企業のソーシャルビジネスへの取組みに関する調査 (委託先：株式会社イースクエア)	
I.	調査の目的と概要	193
	1. 背景	
	2. 調査の目的	
	3. 調査の視点	
	4. 調査の手法	
	5. 調査の実施体制	
II.	調査結果の分析	196
	1. 取組みの概観	
	2. 取組みによる成果	
	3. 取組みの成功要因	
	4. 取組みの課題	
	5. 海外事例から学べること	
III.	概要調査	202
	1. 国内事例候補リスト	
	2. 海外事例候補リスト	
IV.	詳細調査(国内事例)	214
	事例1. 株式会社ユーズ	
	事例2. 株式会社 アーク	
	事例3. 株式会社 知床エゾシカファーム	
	事例4. 株式会社 やまと	
	事例5. 株式会社 高田自動車学校	
	事例6. 合同会社 場所文化機構・にっぽんの	
	事例7. 有限会社 北のグルメ都市	
	事例8. アイエスエフネットグループ	
	事例9. ソーシャルエナジー 株式会社	
	事例10. 環境開発工業 株式会社	
	事例11. 農事組合法人 / 特定非営利法人 共働学舎	
	事例12. 特定非営利活動法人 大牟田市障害者協議会	
	事例13. 株式会社 高齢社	
	事例14. 特定非営利活動法人 イー・エルダー	
	事例15. 特定非営利活動法人 WE21ジャパン	
	事例16. 特定非営利活動法人 アクション	
V.	詳細調査(海外事例)	278
	事例17. Supporting Initiatives to Redistribute Unused Medicine	
	事例18. Mirakle Couriers	
	事例19. Better World Books	
	事例20. SHOKAY	
	事例21. Warby Parker	

# 序 論

井 出 亜 夫

日本大学大学院 グローバル・ビジネス研究科 教授

## (グローバル経済社会の進展と新しい現実)

ベルリンの壁崩壊、中国の改革開放・WTO 加盟、インドの覚醒などの下、グローバルな市場経済の進展により世界経済の一体化が進んできた。フランシス・フクヤマの「歴史の終焉」、トーマス・フリードマンの「フラット化する世界」等の著作は、この現実を観察し、市場経済の優越性、グローバル化した市場経済における人々のチャンスの拡大等により、人間社会の未来を楽観的に予測した。一方、ピーター・ドラッカーが唱える新しい現実、ポスト資本主義社会は、グローバル・経済社会の到来、情報通信技術の進展、多元社会の出現による従来からの社会、組織の変質を観察し、来るべき社会の変化を予言している。他方、世界の経済発展に伴う地球環境問題の深刻化は、私たちに相互依存関係の認識の深まりとその対応を迫っており、また、グローバル経済の進展は一方において世界的規模での中産階級の拡大をもたらしたが、他方において伝統的コミュニティの崩壊による貧富の格差をより大きくし、これから取り残された多数の人々に対する「人間の安全保障」の視点を新たに提起している。

翻って考えてみれば、近代資本主義思想の根底には、市場経済は、自己利益の追求が社会全体の利益を実現するという前提に立つというものでもあった。独占や政治的特権でなく、自由で制約のない自由な市場経済において社会的利益が最大限実現されるものと考えた。初期資本主義のこうした理想は、現実に進展する資本の営み、資本主義社会の運動の中で変質を遂げるが、資本主義 - 市場経済とは、その中核に人間が倫理的であり、相互依存・共生することを求める社会体制であるとの理解と認識があった。

経済学は、本来、政治経済学、経世済民の学として経済社会全体の課題を対象としたものであったが、歴史の変遷、学問の分化・専門化の過程でその対象を狭め、特に新古典派経済学が純化した市場経済原理は、人間を純粋経済人（ホモエコノミクス）としてとらえ、アマルチア・セン教授がいう「合理的愚か者」像を作り出してしまった。

市場経済システムは、代議制民主主義と同じように様々な欠陥を有するが、これに代わるシステムを私たちは手にしていない。代議制民主主義システムが、幾多の困難を政治的リーダーシップとそれを支える国民の努力によって成熟させてきたように、私たちは市場経済システムをより高い次元に到達させなければならない。世紀に一度といわれる今次経済危機は、私たちに「21世紀の市場経済システムをどう構築すべきか」考える契機を与え、その中における企業・組織・個人及び政府のあり方等を展望するチャンスとしてとらえるべきではないだろうか。

こう考えたとき、株主主権、企業の至上目的は利益の追求とする考えは誤りであり、グローバル経済下においてこれを主導したいいわゆるアングロ・サクソン型またはアメリカ型コーポレート・ガバナンス（株主を最重視し、短期の利益追求に走る）は本質的に矛盾を有し、破綻を示しているというべきであろう。

現代社会の中で社会的存在としての企業の役割・責任はますます大きく、市場経済社会における企業は、新時代を拓くため新たなビジネス展開を求められている。市場原理主義・利益至上主義に傾いたグローバル経済の展開の中で、企業の社会的責任の大きさを再認識する「CSR」議論は、21世紀の市場経済のあり方を問う新しい動きであり、リン・シャープ・ペインが観察する市場経済、企業活動のバリューシフトもそれを反映したものである。また、従来援助の対象としてしかみなされなかったBOP（ピラミッドの底辺の貧困層）を市場経済の中で持続的発展の軌道に乗せようと果敢に実践するグラミン銀行ムハマッド・ヤヌス氏やC・Kプラハラードのネクスト・マーケットも市場経済の新しい展開である。

#### **（現代社会における企業・組織の位置）**

現代市場経済社会において、企業・組織の役割と責任は、年々高まっている。企業・組織の活動は、単にそれが産出する製品、サービスの対象者たる顧客、従業員、株主等従来の狭い意味でのステークホルダーとの関係を遥かに越えて、取引先としてのサプライヤー、地域社会・地球環境、競争会社、マスメディア、行政、NPO、国際社会等との関係にまで及び、その社会的責任の大きさが改めて問われている。

こうした中で、経営者、組織管理者のリーダーシップと責任も当然拡大し、企業・組織内における経営理念、方針、経営戦略・計画の策定、企業・組織内での共有、社会への発信、社会との相互作用が求められている。近年における企業内、組織内不祥事の多くは、経済成長至上主義の時代の企業・組織の活動概念が新しい事態に即応できない一例であるとともに従来は社会から等閑視されていた事項が、市民社会、情報化社会の進展の中で許されなくなったものでもある。

#### **（わが国経済社会のパラダイム・シフトと企業・組織を巡る社会経済環境の変化）**

こうしたグローバル社会の展開の中において、わが国の経済社会も明治維新、戦後改革に次ぐ第三のパラダイム・シフトを求められている。世上失われた10年、20年といわれる閉塞感はその具体的現象であるが、豊かさの追求、右上がりの成長を可能にした経済社会システムは、新たな対応を求められている。私たちは、この対応に主体的に関与していかなければならない。

企業・組織を巡る消費者や市民との関係についていえば、高度成長時代に制定された消費者保護基本法（1968年）は消費者基本法（2004年）へと視野を広げ、消費者は、単に

保護される存在から、自立し、参加する消費者として、消費者の責任と役割も問われるものとなった。消費者庁の設立はその政治的行政的対応でもある。

NPO 法の制定（1998 年）は、政府の失敗、市場の失敗に対し、第 3 のエマージング・セクター（emerging sector）として NPO が登場する基盤を与えた。

地球環境問題とともに新たに制定された環境基本法は、環境の恩沢と次世代への継承、持続的発展が可能な社会の構築、国際的協調による地球環境保全という理念を定着させつつある。具体的には、循環型社会の形成、生産者の拡大生産者責任とともに消費者責任をも問うものとなった。

国民生活との関係では、少子高齢化・福祉社会への対応が求められ、企業活動と従業員の生活、いわゆるワークライフバランス、男女共同参画が問われ、従来の企業・組織中心主義、生産・仕事第一主義に大きな修正を迫っている。

企業が社会的存在であることを一層強めている今日、マイケル・ポーターは「企業の社会的責任とは、社会が直面する課題に対し、事業を通じてこれを実現すること（共通価値の創造）」と述べているが、21 世紀における企業は、この命題をどう具現化するかの任務を帯びている。その関連において、従来の企業活動の概念を超えたソーシャル・ビジネス社会的起業家への期待も高まっている。これらの課題に応えることなしに市場経済システム、そこにおける企業組織はグローバルに広範な支持を得ることはできない。

#### **（企業の社会的責任に関する集团的、国際的取組）**

企業の役割、社会的責任論の増大を背景として日本経団連は企業行動憲章を制定、日米欧経済人からなる経済人コー円卓会議は経済人のイニシアティブからなる企業行動原則をかかげた。また、国際場裏では、国連がグローバル・コンパクトを、また、ISO（国際標準化機構）は昨年、企業・組織の社会的責任について国際的基準を策定した。また、企業の社会的責任がグローバルの問題として認識されるに依り EU（欧州連合）では、様々な公共政策と企業の社会的責任・貢献との密接な関係を論じ、CSR にかかわるマルチステーク・ホルダーフォーラムを設けている。

#### **（エマージング・セクターとしての NPO と新しい公共）**

NPO は、政府、企業に続く第 3 のエマージング・セクターであり、現代市民社会の重要な構成要素である。わが国の民法 33 条、34 条は、戦後改革においても変わらず維持されてきた。公益法人は、主務大臣の許可（一般的には禁止されているものが解除される）によって設立され、監督を受ける。これは、公益国家独占主義、国家管理主義ともいべき体制であり、明治憲法下における公益概念を継承するものだった。NPO 法の制定は、公益国家独占主義、管理主義の概念を打破する歴史的意義を有するものであるが、税制及び徴税システムは未だこの思想と決別していない。

公益は、政府も遂行の主体であるが、市民もまたその主体である。「NPO は行政の下請けではない、パートナーである」という常識と共通の価値観を社会において実現しなければならない。わが国経済社会のパラダイム・シフトにあたって、この点は特に銘記されなければならない。近代社会の形成にあたって、市民革命が不徹底であった歴史、それにとりまなう官尊民卑思想、行政依存の体質をどう克服するかという課題を背負っている。

### (新しい経済社会関係の模索－組織のあり方と個人の自立)

こうした新しい公共とグローバル市民社会の形成にあたって、企業を中心とするわが国の組織及び個人はいかなる対応を取りうるか、これも大きな検討テーマといえよう。法制・税制といった制度設計が、現存する組織、個人とどうインタラクトするかその可能性と展望を検討しなければならないだろう。福沢諭吉が明治時代に深くとらえた独立自尊の課題は、ここにあらためて提起され、また、加藤周一が鋭く分析する日本の土着思想（体系的価値観の欠如と村社会－所属集団－への強い帰属）はどうか克服、展望されるであろうか。

一方わが国においては、欧米市民社会がその形成過程で制度化したオンブズマン制度を持っていない。行政手続法、情報公開法、公益通報者保護法等の諸立法は、それにいたる先駆けと位置づけられようが、新しい公共の形成にあたりぜひとも検討していかなければならない事項であろう。

地球産業文化研究所は、「新しい公共におけるソーシャル・ビジネスの展開」研究委員会を設け、①「市民型公共事業」、②「ソーシャル・ビジネスの担い手」、③「障がい者支援の新しいコンセプト」、④「サステナビリティ活動」、⑤「生物多様性条約をめぐるビジネス界のかかわり」、⑥「消費者と CSR、企業の対応」、⑦「ソーシャル・ビジネスの推進と行政の対応」をトピックとした数次にわたる研究会を開催するとともに、「ソーシャル・ビジネスを狙う CSR と NPO」と題するシンポジウムを開催した。

この研究会、シンポジウムを通じて、新しい公共とソーシャル・ビジネスの形成、21 世紀における市場経済の形成が胎動していることを観察、確認できたので、ここにその全容を報告する。

本報告書が、新しい公共と 21 世紀の市場経済システム、一段次元の高い市場経済の形成に多少とも貢献できることを期待したい。

## 第 1 部

研究委員会 講演録

(事務局取りまとめ)

## 研究委員会講演録（1）

タイトル：「市民型公共事業 霞ヶ浦アサザプロジェクト

付加価値の連鎖で地域を元気にする 問題解決型から価値創造型へ」

講師：飯島 博 委員

所属：特定非営利活動法人 アサザ基金 代表理事

第1回研究委員会（2010年9月6日）にて

---

（本項の後に掲載のスライド参照）

● 飯島委員 アサザ基金の飯島です。よろしくお願ひいたします。私の方から霞ヶ浦で行なっている市民型公共事業について事例報告させていただきます。

【PPT1-2】この黄色い花が私どものプロジェクトのシンボルであるアサザという野生の植物です。絶滅危惧種です。これが霞ヶ浦の流域です。日本で2番目に大きな湖で、大変広大な流域を持っています。約2200平方Kmです。山は筑波山塊で、あとは平坦な地域です。細かい湖がありますがそれと合わせて霞ヶ浦です。

【PPT3】この広大な霞ヶ浦において、“自己完結しない！、付加価値の連鎖”の起こるような事業をしています。実際に行なっている代表的なものを表しています。従来の農林水産業から公共事業、それから福祉や教育、研究、観光など様々な事業を、アサザプロジェクトでは自己完結型ではなく縦割りの壁を越えて、新しいお金や人やモノの動きを作り上げていく、という流れで展開しています。

【PPT4】最初に代表的事例を紹介しますが、2000年に国土交通省と協働で行った大規模な公共事業です。34億円で行なった日本で最初の自然再生事業で、自然再生推進法のモデルになりました。

【PPT5】それから湖の反対側、最上流の水源地、こちらも今、大変荒れてしまって耕作放棄地が増えて環境が非常に悪化しています。そこで、大手企業、地場産業、それから住民と協働で、いわゆる自然保護ではなく、価値創造による再生を行なっています。

【PPT6】生物多様性や水質保全に寄与する、新しいヒトやモノやお金の流れを作り上げて行く、ビジネスモデルの展開をしています。

【PPT7】それから流域全体を隈なくネットワーク化していくうえで重要なことが、各小学校、中学校で行なわれている環境学習です。

【PPT8-10】この広大な流域を、いわゆる組織のネットワークではなく、取り組みのネットワークで被い尽くしていこうという発想で行なっています。つまり私どもには組織化されたネットワークはありません。

霞ヶ浦は広大な流域を誇っておりまして、28の市町村、3県にまたがっています。ですか

ら、流域単位の事業展開は行政はもちろん民間も出来ない。霞ヶ浦の問題にアプローチすること自体が非常に困難です。生態系レベル、流域レベル、の取り組みが難しいので「新しい公共」の考え方が出てこなければならぬわけです。いわゆる“従来の公共”では“縦割りの壁”を越えられない。「新しい公共」という空間を私たち自身が霞ヶ浦という流域単位の作り上げないと、新たな事業、公共を生み出すことが出来ない、という命題が私たちにはあります。

**【PPT11-12】** そういう状況の中で、霞ヶ浦開発事業は1960年代から行なわれていまして、非常に環境が悪化してしまいました。水質の悪化、それから生物多様性も崩壊に近づいています。特に水質悪化のためにアオコという植物プランクトンが大発生して、“アオコの湖”と呼ばれるようになりました。90年代までいろいろな施策が講じられ、約1兆円のお金が水質改善のために使われましたが、水質は悪化の一途、改善の見込みが示せないという閉塞状況の中にあっただけです。90年代、私ども市民団体も発想を変えてイチから出直そうということで、霞ヶ浦の湖岸は1周250kmあるのですが、歩いて調べ始めました。それが94年でアサザプロジェクトの始まりです。湖岸の徒歩調査の中で様々な資源、眠っているいわゆる“お宝”に気づきました。その一つが“アサザ”という水生植物です。霞ヶ浦には国内有数のアサザ群落地があることがわかりました。それまで全く注目されていなかったのです。この湖にある良いモノを活かして、良いところを増やしていけば、結果的に悪いものが減るのではないかという発想の転換です。それまでは、悪いもの“アオコ”をどうやって減らせば良いかをみんな考えていた。つまりマイナスのものを減らしていくのに対してプラスのものを増やす、いわゆる価値創造的な発想転換をアサザが促してくれました。

**【PPT13】** 95年からアサザの里親制度を始めました。誰でも思いつくことですが、アサザと言う植物が絶滅に瀕してましたので、その種子を集めて里親の皆さんに送りました。最初の年、95年は200人程度でしたのが、職場単位、学校単位での取組みが徐々に広がりまして、翌年から5千人、1万人と、あっという間に数万人規模の取組みになりました。何が良かったのかというと、それまで水質検査をしたりゴミを拾ったりという関わり方しかできなかったのですが、湖に良いモノを増やしていける、しかも自分で育てたものをそこに置いていける、みんなが湖に働きかけられるアプローチが出来るようになったということです。

それからもう一つは、植えたアサザが広がっていくと波を弱めて、水辺の植物を波から守ることができるので、いろいろな植物をまた植えていくと、徐々にではあるけれど、みんなのネットワークの輪で、あの大きい湖全体をじわじわ良くできるのではないかなど、これは一つの物語ですね。それまでは、自分たちがあの大きい湖に対して、何も出来ない、国に要望するしかないと思っていたところに、小さな一人一人の取組みが積み重なって、ネットワーク化すれば、湖全体を変えていけるのではないかと、いわばあの大きな空間が

ファンタジー化した、というところに参加者を増やした大きな要因があると思います。

【PPT14】湖に実際に小学生が入って活動するという画期的なことが、97年ごろから起きました。（この写真の）ここは横にコンクリートの垂直護岸があって、“良い子はここで遊ばない”という看板が立っています。水が濁ってますし、危険であるし、汚いから、“近づいてはいけない”と学校で指導していたところに授業中に子供が入って植え付けをするというのは画期的なことなんです。

【PPT15】その様子を見ていた地域の方々、特に漁師さんとか地元の住民の皆さんが、「子供たちが活動しているから自分たちもやらなきゃいけない」と、みんなが協力し始めて、いろんな活動がそこからどんどん広がって、最初にご紹介したような循環する事業に展開して行った。今年の3月までに延べ20万人が参加する事業になりました。

【PPT16】私どもは、“失われたネットワークを取り戻していく”、ということの主眼にしています。自然環境のネットワークを取り戻していくということは、環境問題に取り組むNPOとして当然なのですが、それ以前に、社会的人的ネットワークの構築もしていく必要があります。技術的にどのように生息環境を作ったら良いかとか、川の環境をどうしたら良いかという生態学者や環境関係の学者、専門家、NPOがやっている手法はあるのですが、それをいかに社会化していくか、社会的に実現するか、という部分については、社会システムに対してアプローチしていかないといけない。新たな社会システムを作らなければ実現しないと思っています、

【PPT17-18】それから、従来の環境対策とか環境技術、これは企業や研究者だけでなく、NPOも全く同じです。みんな部分最適化して、全体が見えない。もう一つは、研究者は制度論が好きといいますが、NPOも好きです。「新しい公共」の中でも、制度論はずいぶん出てくるとは思いますが、そういう制度論的発想から抜け出して、全体最適、要するに新しい社会システム、あるいは総合化が起きるような流れをどう作っていくのか、というところに踏み込んでいく必要があると思います。それは、霞ヶ浦に取り組む以上、あれだけ広大な流域を相手にするので、絶対実現させないといけないのです。規制や制度というものは、固定した枠組みやゾーニングを前提としていますので、新たな社会システムの構築には繋がらないのです。それからその中で産み出されてくる規制や制度に対応した環境対策や技術というものは、当然部分最適化すると思っています。新しい社会システムを産み出していく、その構築に繋がるような技術だとか、制度的見直しが必要になってくるだろうと思います。そういう意味では、規制や制限に依存するのではなく、むしろ、“欲望をデザインする”発想が必要だと思っています。欲望が作り上げる生き方や、空間、時間というものを、修正するだけでは変えていけない。新しい欲望のデザインというものが必要だと考えます。

【PPT19】そういう意味では、私どもはいわゆる制度論的なアプローチはあえて避けて、

ちょっと迂回して、その地域の土地に眠っている様々な文脈を掘り起こして、それぞれの地域の持っている様々な潜在的な機能や資源を見出して行く。そして新しい文脈の中で、それら地域固有の、あるいは、地域に眠っている資源とか価値を、付加価値の連鎖として展開していくようなデザインをしていく。それをモデル事業として実施する中で、効果を見出して明らかにし、既存の制度的なアプローチと比較することによって、制度が目指しているのと同等の効果が、私どもの目指している新たな文脈作りの中でも実現できますということを示しながら、制度的な議論に対しても刺激を与える、という流れで仕事を行っています。こういった地域・土地の文脈の中で、みんなでいろいろな価値を見出していくことは、土地の全ての人たちが関わっていくことができることなんです。制度論的な枠組みの中での議論は、専門的な知識のある人しか参加できない、というところに限界があると思います。社会技術ということが言われていますが、社会技術化というのは、私どもの土地の文脈を見出して、そこに新たな付加価値の連鎖を生み出していくような取り組みの中でしか実現しないと思います。

【PPT20】総合化というものは「する」ものではなく、「起きる」ものだと思います。そのためには“場の創出”というものが必要ですね。

【PPT21】総合化の起きる場をどう作っていくのか。先程からの議論だと、アサザプロジェクトはこういうネットワークで動いているのですが、これが「新しい公共」なのかもしれないと思っています。いわゆる“場”です。私どもは中心に組織の無いネットワークを作っており、中心には場があって様々な主体が具体的な事業を通して繋がっている。この中では、協議会もネットワークの組織・事務局もありません。具体的な事業を組める、責任を持って遂行できる組織同士が繋がりがあって、私どもが提供した“場”を活かして、新たなビジネスモデルを展開していく、ということです。

行政や大学、農林水産業など専門的に分化した組織が中心に来るのではなく、むしろそれらをネットワークの中で、上手く適材適所に配置して、様々な主体と自由に組めるような体制を作って、より専門的な機能を発揮できるようにして行こうということです。これが実際に私どもの取り組みに関わっているところで、今新しいところもどんどん入ってきているのですけれども、こういうネットワークが出来ています。国民生活白書で紹介していたものです。

【PPT22】ピラミッド型社会における市民参加から、私どもは自分達でどんどんネットワークを作っていきますので、先程のスライドでお見せしたネットワークの展開が可能です。そのネットワークの中に行政を参加させて、行政に今まで以上に専門的な機能を発揮できるような“場”を創出していくことを考えておきます。中心に組織の無いネットワークということです。企業に関しても全く同じで、ネットワークの中で、先程の議論のような企業の社会的な役割とか、あるいはこれから引き出していきたい機能といったものを、どのようなネットワークの中の配置の仕方、どんなところと組ませれば出来るのかというこ

とを、考えています。

**【PPT23】** 私どものネットワークは、市民運動とか行政の人たちが何々ネットワークと呼んでいるものとは全然違います。これは新しい価値とか意味とかを社会に投げ込んで、それが自ずと広がっていくことによって生まれるネットワークです。もう少し違う言い方をすれば“付加価値の連鎖”そのものです。行政の人たちが関わると、ネットワークの組織化をしたがるわけですが、これはピラミッドの平面図に過ぎませんので、結局機能しなくなります。市民運動の中でも権力を取りたい人とか、中心に立ちたい人が出ると、どうしてもこういう動きを組織化しようとする。そういうことが起きないようにあくまで事業を評価してもらい、良くない事業は排除されてしまう。そういった意味ではビジネスと全く同じだと思います。社会に評価される付加価値の高い事業を、いかに提案して実現できるかというところで評価してもらい、勝負していききたいですね。

**【PPT24】** 既存の組織との付き合いが当然出てくるわけですが、縦割りの壁を壊すのではなく、溶かしていこうという発想です。仕切りは必要ですから仕切りの壁を様々な非公式のネットワークで組織と組織を結びつけることによって、なんとなく壁の向こうに伝わっていくようにしていく。例えば、私どもは大手企業さんと協働事業をやっていますが、私どもの事務所の中で、同じ企業の方々が初めて会って名刺交換をして、そして一緒に仕事をしていくことがあります。NPOが絡むことによって、組織の壁が段々薄くなって、膜になっていくような、そういう展開をしていきたい。破壊・構築、破壊・構築という今までの20世紀型発想から、“良き出会いの連鎖”、そして“変容”、そして“変革”という流れにしていきたいということです。

**【PPT25】** 伝統的な日本の家屋と、これは私どもが再生をしている田んぼの谷津田の風景ですが、本当に良く似た美しい光の演出があるのですね。日本人の美意識ですね。日本は膜の文化で、壁の文化ではないと思います。

**【PPT26】** アサザプロジェクトは、100年計画を掲げていまして、10年毎に昔普通にいた様々な野生生物を取り戻して、100年後にはトキが全く普通に見られる霞ヶ浦の環境にしていこうというものです。生物がただ棲める場所を作っていくという発想ではなくて、新たな社会システムの構築として、今分断されている社会システムの連続性を取り戻すことによって、自然環境の連続性というものが自ずと生成されていく、その結果として野生生物が帰ってくる、という発想です。

**【PPT27】** 年間に1万人を超える小中学生が、環境学習に参加しています。これは非常に重要なことなのです。これが地域の人たち、それから企業や行政を巻き込んでいく上で、大きな推進力となっています。

**【PPT28-30】** このプロジェクト自体が、子供と大人の持ち味を活かして進めるものになっています。いわゆる協働の場になっています。もう一つ、子供たち、特に小学生に着目

している点は何かという、小学校区というのは、子供が歩いて通うことを前提に空間配置されているので、大体半径1.5~2kmです。これは珍しいことで、弱い人間に合わせて空間配置されているのです。それから日本全国満遍なくあります。これは教育の機会均等です。それから小学校区は面白いことに、一つの小学校区が地域コミュニティにほぼ一致しています。それから伝統的に寺子屋から尋常小学校、小学校という、直接の繋がりはないのですが、地域コミュニティの中で子供たちが育てられるという文化が日本にありますね。そういった既存の社会資源を読み替えて機能させるというのが、アサザプロジェクトのもう一つの戦略です。自分たちでネットワークを作るのは大変ですから、元々流域に満遍なく空間配置されているものを読み替えて新しい機能を付加していく。小学校というのは最初から満遍なくあったもので、これを私どものネットワークの中で機能させる。そして環境というプログラムを戦略的にそこに浸透させていけばよい。これが実際にアサザプロジェクトに参加してきた小学校です。中学校・幼稚園を入れると200以上になります。先程、縦割りで仕切られていて、霞ヶ浦流域という一つの生態系単位が面として捉えられないということをお話しましたが、こういう空間の読み替えをしていくと、流域全体が一つの面として捉えられるようになり、新たな技術開発を促す場としても機能していくのです。

**【PPT31-32】** これはNECと共同で特許を取得したネットワークセンサーの開発をしているところです。これは宇宙開発管理の研究機関と協働で、霞ヶ浦流域全体の水源地を衛星から把握しようということで、地元の小学生の学習と人工衛星の活用法とを合わせたものです。

**【PPT33】** 科学的な知識と生活知を協働させるということが大事です。どうしてもNPOは科学知に偏り過ぎて、全体になかなか展開していかない。むしろ自分たちが持っている地域全体の繋がりを良くして生活知と科学知を上手くコラボレーションさせながら、独自の事業を進めるということが必要です。とりわけ環境系のNPOとかNGOは、本当に専門的な知識でしかモノを考えられなくなっている。自分たちでビジネスモデルを作ったり、地域づくりを提案するということが、なかなか苦手です。それからもう一つ、これから日本が技術開発していく上で、社会システムの構築と一体化した新たな技術やシステムの開発が必要になってくると思います。そういうモデルを戦略的に霞ヶ浦流域で作り上げていこうと、行政や企業に売り込んでいます。霞ヶ浦流域で一つのモデルが出来れば、それを今度は琵琶湖に、あるいは宍道湖、あるいは東アジア、アフリカの様々な流域管理システムに展開していけます。企業や研究機関の持っている独自の技術というものが、システムの構築と一体化してパッケージ化されていけば、新たな世界戦略に繋がってくるわけです。

**【PPT34-39】** さて公共事業での私どもの役割ですけれども、これは国土交通省と行なった大規模な自然再生事業です。先程言いました34億円の事業ですね。霞ヶ浦の11ヶ所で、

行なったものです。こういった今荒れてしまっている環境を、こうやって取り戻しているわけです。これも従来の国土交通省の公共事業には無い様々な要素を盛り込んでいます。いわば公共事業の中に様々な付加価値を生み出していくことも「新しい公共」の視点としては必要なあとだと思います。昔こうだった場所が今こうなっています。面影が全く無いですし、実は記録もほとんどありません。それで、国土交通省の公共事業に福祉事業を直結させました。昔の記録はお年寄りが一番良く知っているのも、地元のお年寄りから地元の小学生が昔の様子を聞き取るわけです。世代間交流事業ですね。そこで得られたデータを抽出して公共事業の計画、再生事業の計画を立てていくのです。“自己完結しない福祉”、“社会のあらゆる分野に開かれた福祉”のモデルにしていこうということです。実際にこのようないろんな絵がお年寄りと子供の間で一緒に話し合いながら書かれていく。まあ1時間くらいじっくりお話して、こういう絵が出来てきた。この中にもものすごい情報が詰め込まれています。これを参考に、国土交通省の自然再生事業を決めていくのです。これはお年寄りにとってもすごく評判が良かったです。「社会参加が出来た」、「孫の世代とあんなに長い時間話できた」と。国土交通省の事業は、子供とお年寄りの出会いの場になりました。今、社会の中で一番欠けているのは、子供とお年寄りの出会いじゃないでしょうか。経験の受け渡しは、人生の中でとても大事なことだと思います。これは、道路を作っても、橋を作っても、公民館を作っても出来ると思います。そういうことをいろいろな地域で進めています。なかなかこれをコーディネートするのは難しいので、想像できないかもしれませんが、実際にこういうことができています。

【PPT40-44】このお年寄りが教えてくれた情報を基に、小さな霞ヶ浦の湖（ビオトープ）を作っていくわけです。これは国土交通省の事業の一環として行ないました。いわば国土交通省の公共事業の波及効果が、予算が無くて困っている学校の中に環境教育の施設を作るという流れを作りました。ビオトープの中には霞ヶ浦産の水草を植えて、学区内のメダカとタニシだけを入れます。そこで増えた水草を湖に植えます。1万人を超える小中学生が、湖に入ってこういう活動をしました。国土交通省の公共事業と連結したために、ビオトープという小さな池がこんなにたくさん一遍にできました。これを文部科学省の予算でやったらモデル事業が一つか二つ出来て終わりですね。しかもビオトープというのは分布しますと、環境観測システムの機能が生まれます。どういうことが出来るかという、それぞれのビオトープにはその地域固有のいろんな環境を反映させた生き物が集まってくるわけです。森があっても、実際にはすごく環境が悪化している森だと、生き物が来なかったりします。しかし、森がポツン、ポツンしか無いようだけど非常に質の高い森が残っていれば、そこから生物がたくさん供給されてきます。見た目じゃ分からない地域の環境が、集まってくる生物を評価して把握することによって分かってくる。その環境観測システムがこんなにできました。しかも、ここに何百人という子どもたちのモニターが常駐しているわけです。黙ってても、頼まなくても、見てくれる。環境省が、例えば環境モニタリン

グシステムとして、つくばの研究機関あたりでいろんな装置を作ってもらって、研究者を回らせたりしても、これだけのものは出来ないですね。小学生はお金も掛からないし、しかもヒトが育つというものです。

【PPT45】さて、その集まってきた生き物たちがどこから来たのか、という学習プログラムを展開させていきます。トンボやカエル、アメンボとかいろんなものがやって来ます。どこから来たのか調べるために、授業中に学校の外に出ていくわけです。そうすると、いろんな場所にいろんな生き物がいることが分かってきます。要するに“生き物の道（いきものみち）”があるらしいと。

【PPT46-49】ここから町づくり学習になっていきます。人間の目で見ていても気が付かない環境の連続性だとか、地域の空間の連続性だとか、空間がこんなに分断されているとか、見慣れた町の空間の全く違う見方が“生き物の目”になることで、出来るのです。いろいろな問題も分かってきます。学校の横に谷間があって、そこには昔生き物がたくさんいたらしいけど、今埋立てられて荒れてしまって、環境が悪化して生き物が通れない道になっている。ところが森がそばにあって水が湧いているので、昔の状態に戻すことが不可能じゃないだろう。お年寄りに聞くと昔はホタルやトンボがたくさんいたらしい、ということが分かりました。そこで残っている湧き水を活かして田んぼや溜池をもう一度復元出来ないか、という計画を立てたわけです。これは4年生です。地元の市役所の職員をゲストティーチャーで呼んで、どうやったら実現出来るかということをお教えしてもらいます。そして、このような詳細な計画や設計図を作りまして、他の学年や地域の大人を集めて説明会を開く。ここから公共事業と同じ流れになっていきます。さて3学期に話し合いを重ねて出来上がった役割分担を含めた計画書を、市長とか教育長それから担当部署の職員を呼んで、プレゼンをする。ここは市が持っている土地だったので、親水公園づくりをする計画もあったらしいのですが、小学生が実際に地域の人を巻き込んで行なう“公共事業”としてやろうと、市長が言いました。

【PPT50-53】さて4年生が5年生になりまして、この荒れた土地を再生するための造成の手続きを丸1年掛けてやったわけです。造成に必要な書類作成だとか測量、それから詳細な計画が固まってきたところで、最後の住民説明、それから環境アセスメント等を行なって、1年間の終わりにようやく工事に入りました。この事業の中では子供たちは、環境班と福祉班と歴史班に分かれて、それぞれ議論しながら、環境だけが良ければ良いわけではなくて、体の不自由な人や年配の人も安心して使えるような場所になるのに福祉班も非常に大事である。それから地域の歴史に根ざした設計になっているのかどうか、歴史班が評価する、という流れの中で事業を進めました。このように森からの湧き水を湛えた田んぼが2枚と溜池が再生されました。その後、管理計画を作って後輩たちに受け渡し、毎年完全無農薬で米作りが行なわれています。次の学年が自分たちもやりたいということで、また

その横の荒れた土地をビオトープに再生するという具合です。実際にこうやって出来上がった場所をずっと継続して、下の学年の子どもたちが、モニタリングや持続的な調査を行ない、改善点があれば少しずつ手直しをしていくということで、これはいわば、大人がやる公共事業よりも遥かにしっかりした公共事業になっています。

【PPT54-57】 もう一つ次の展開があります。この谷の上流に団地がありまして、最近話題のゲリラ豪雨によって、この谷が浸水するようになったのです。洪水が襲ってくる感じでした。折角増えてきたメダカとかトンボ、カエルが流される。この問題を何とか取組まないということ、谷の上流に上がって行って、雨水の流れ、行方について調べています。そして、問題の箇所、水が溢れる場所だとか、自分たちが提案した雨水浸透升とか雨水タンクの設置を重点的に行なう場所を調べて、住民に知らせることを市長に提案したものです。学校の中で実際に雨水タンクや雨水浸透升を自分たちで設置して、どの程度効果があるかを検証しています。

【PPT58】 この取り組みには、茨城県の牛久市内に13ある小中学校全てが参加しています。7年目になりますが、私どもがコーディネーター役をして、市の関係部局が子供たちの提案を実現させるために、横断的に連携をしています。専門家も入って、子供たちの学習が実際の町づくりに直結するような流れを作っています。これは、子供たちのお陰で逆に縦割りの市の各部署が繋がっている、という流れになっています。

【PPT59】 同じような取り組みで、霞ヶ浦の東側にある北浦という、霞ヶ浦の一部ですけれども、そちらの鹿嶋市でも同じように小学校を基点とした町づくりを行っています。これは鹿嶋神宮所縁の土地を再生していくということです。こちらの場合は自治会や地区公民館が大きな役割を果たしてくれています。こういった協議会を私どもが作って地域の連携の中で、子供たちの提案が一つの発端になって、地域で今までどうしても再生できなかった場所を再生するということです。

【PPT61-62】 これが企業と協働で行っている水源地の再生事業です。こちらも行政がほとんど手を付けられなくて、これは私有地で元々田んぼだった場所ですので、荒れ放題になって、ここに産業廃棄物が捨てられたり、埋められたりしてしまうのです。ですから、ここをもう一度田んぼとして活用することが大事なのです。水源地ですから、出来れば無農薬で環境保全型の農業をしていく、それが霞ヶ浦の再生に必要なことだということです。これは全く行政が手付かずの状態、私どもが新しいアプローチで実現したものです。いろいろな企業さんに参加いただいて、延べで8千人以上の方々に協力いただいています。全ての場所で、今完全無農薬でお米を作っています。霞ヶ浦流域の10ヶ所くらいで行なっています。

【PPT63-71】 地元の方々との交流も盛んに行なわれています。それぞれの場所のそれぞれの谷津田で無農薬で作ったお米は、それぞれの地域の造り酒屋さんでお酒に仕込みます。

これにも地域の皆さん、企業の方々が参加します。これはNECさんと協働で造っている地酒です。これは三井物産さんです。それぞれ違う造り酒屋で、場所も違います。これはUBS証券さんです。写真がありませんが、やはり地酒を造っています。これはホギメディカルさんで、こちらも地酒を作っています。こちらはお酒は造らないのですが、損保ジャパンさんと協働で取り組んでいます。谷津田の再生で、お酒がこれだけ出来ました。もう一本今年新しく出来る予定です。年々谷津田が再生され、新しい地酒が出来てくる。霞ヶ浦流域にこれだけ造り酒屋さんがあり、この中に満遍なくネットワーク状に谷間の水田があり、みんな荒れています。ですからここに企業さんと地元の造り酒屋そして農家と地域の住民がセットになって、「広がれあさぎの夢」というブランドの地酒を作る。そうしますと、ほぼ霞ヶ浦の流域全域で将来的に水源地の再生が実現します。先程のトキは水源地の谷間の水が湧いている場所が好きなんです。環境省さんとか県とか市からお金を出してもらわなくても、保護区域を一切作ってもらわなくても、この地酒のブランド化でトキが帰ってくる。しかも持続的に維持出来て、維持費は掛からないという体制が作られる。これは価値創造的な取組みということで、昨年行なわれました第1回生物多様性日本アワードのグランプリを受賞させていただきました。

【PPT72-78】 キヤノンさんとも協働で耕作放棄された畑を再生して、私どもの循環型事業の中で、一石何十鳥もの効果を生み出して行こうという「WIN-WIN型循環社会の構築」というのを今年から始めました。耕作放棄地を畑にして、ヒマワリを栽培する。その肥料には駆除した外来魚を使います。そして油を搾って、せんべいを作ります。せんべいには霞ヶ浦の漁協さんからエビを買い上げて、えびせんにします。そのせんべいを加工する作業は、地元の福祉作業所をお願いします。揚げた油の廃油はBDFとして自動車の燃料に活用する。これはうちでプラントの委託を受けてやっています。これは実際の荒れた場所を再生してヒマワリの栽培をしているキヤノンマーケティングの社員の方たちです。これがえびせんです。このエビは密漁しない漁師さんや生物多様性保全に寄与する漁業者からしか買い上げない。地元の商店の人にも協力いただいて、地元商店街の活性化にも繋げて、将来的にはキヨスクなどでブランドとして販売していこう、という流れになっています。キヤノンさんのこの事業は一石何十鳥も効果が生まれると期待しています。

【PPT79-80】 いろんな企業さんにご支援をいただいておりますが、事務所の組織運営費としては、何年もセブンイレブンさんから助成をいただいております。

【PPT81-86】 生物多様性の保全に関しても、行政とは大分違う取り組みをしています。霞ヶ浦はものすごく外来魚が増えています。行政では報奨金を出して、年間例えば1千万なら1千万を出して、何トン当たりいくらというお金で漁師さんから買い上げそして、捨てるわけです。その補助金も段々予算が無くなって減らされていくという状況で、継続性

は当然無いです。その程度の外来魚を取り上げても、あの大きい湖の中で外来魚を減らすことはほとんど不可能なのです。ですから大規模で継続性のある事業を展開していかなければならない。ということで何をしているかということ、霞ヶ浦には2つの漁協があるのですが、そこから外来魚を買い上げます。それを地元の流域にある加工業者にフィッシュミール、魚粉に加工してもらいます。それを地元の流域の農協さんと有機農業団体などで、野菜の肥料に使ってもらいます。そこで採れた野菜を「湖が喜ぶ野菜たち」というブランド名で、地元の手スーパーで販売するという流れを作っています。毎年100トンを目標に外来魚を買うのですが、年間1000トン以上買い上げたいと思っています。そうしますと確実に霞ヶ浦は外来魚が減ります。これは行政が補助金を出しても出来ないです。もう一つ、霞ヶ浦で懸案になっている水質の改善なのですが、外来魚というのは水の中で食物連鎖の頂点にいますので、植物プランクトンから動物プランクトン、食物連鎖を通してリンや窒素という水の汚れの原因になる物質を、体に高濃度で蓄積しています。ですから外来魚を捕獲するとリンや窒素を塊で湖から取り出すことが出来るのです。つまり、魚粉は肥料になりますので、この肥料をどんどん使うことによって、湖からリンや窒素がどんどん取り出されて、しかもこれはお金に換わってくれますので、水質改善に繋がる。今、例えば行政は、年間5億円くらい掛けて底泥浚渫とか、いろいろな水の汚れを取るための事業をやってますけれど、これは本当にお金を使えばなしで終わってしまう循環しない事業ですね。これを地域の経済主導の中で水質浄化が生まれるような流れを作っていくわけです。実際にはイオングループのカスミスーパーという地元で一番大きなスーパーの24店舗で5年間販売をしています。「湖が喜ぶ野菜たち」です。それから先程お見せしたお酒です。レシートに「広がれあさぎの夢」とありますが、アサザブランドになっています。これは、先程お話したように1000トン以上の水揚げを実現させるために、今私どもが一生懸命働きかけているのがビールだとか、ポテトチップスの原料生産に、外来種の魚粉を使ってもらうことです。企業さんとしては「年間何百トンの外来魚駆除の協力をしました」とか、「リンや窒素を何トン回収しました、水質浄化を実現しました」と袋の一部に書いてもらって、社会貢献をアピールしてもらおう。これが実現しますと霞ヶ浦は確実に水質が改善できるはずですが、先程お話しましたが、水質改善に1兆円のお金が使われても全然良くなりません。従来の自己完結型、縦割りの発想から、こういうビジネスモデルの展開へ、価値創造的な展開にしていくことによって、霞ヶ浦の問題解決が初めて実現するのではないかと思います。

**【PPT87-90】** アサザプロジェクトというのは他の地域でも結構応用可能でして、今、日本全国各地でアサザプロジェクトをモデルにした取組みが行われています。これは秋田県の地域振興局と7年目になりますが協働で行なっているものです。秋田県の八郎湖の再生事業と言いまして、流域の環境保全、地域の活性化、湖の再生を実現させて行く取組です。

秋田県には八郎太郎物語という有名な物語がありまして、この物語を活かして巨大な竜を呼び戻す事業を進めています。最初の授業に行くと、最低黒板3枚用意して下さいと、竜を呼び戻す授業から始めます。こちらも2004年から8千人を超える小学生に授業をしています。秋田県では人口流出が大きな問題になっていますから、将来優秀な人材の若者たちが自分で事業を起こして、そして地域に根付いてもらうための人づくりをしていかなければならない。これは八郎湖再生のためのモノづくり、ブランド化していこうということ、秋田県地域振興局と地元小学生が一緒になってやっています。4年生1学年が全員、委員になって会議を開きながら、県の職員も来て一緒になって会議をしながらブランドづくりをしていくというアクションです。ブランドが出来上がって、地元の商店会長とか佃煮とか業種の代表の人たちに来てもらって、これを使って下さいという、セールストークの練習です。

【PPT91】これはやはり商店街の活性化と地域の環境再生を一体化した取組です。松戸市では、江戸川と坂川という川を活かした町づくりを始めました。川に生息しているハグロトンボという、非常に弱い生き物なんですが、それをシンボルにした町づくりです。これは地元の商店街に子供たちが行って聞き取りをしました。今後、子供たちから商店街に新しいイベントの提案をしていく、ということです。

【PPT92】NECキャピタルソリューションと協働で東京都心部に生き物の道を広げていく取組みをしています。

【PPT93】こちらはシャープさんと協働で、日本全国の小学校を廻っています。地球温暖化の問題、環境リサイクルの問題、それから一番大事なことで地域との繋がり、地域生態系をうちが担当しています。気象予報士といっしょに学習展開をしています。

【PPT94】霞ヶ浦の再生が展開していくと、川や湖を通して東京都心部にも生き物が供給できます。悪化した都市環境をいかに良くしていくかという発想ではなくて、生き物の道をもっと増やしていくというプラスの発想で環境学習をやることによって、地域に対して前向きな働き掛けが出来る効果があります。

【PPT95-99】その一つのシンボリックな事業としては、原宿、表参道を中心に今私どもが行なっている事業です。今年8月に1回やって、10月にもう1回やる予定ですが、原宿の表参道商店街の人たちと協働で、地元のアーティストの人たちや子供たちなどと一緒に、新たな場の創出をしていきます。一つ大きな要素となるのは、明治神宮の中にある谷津田です。東京都心部に唯一残っていて、しかもここに里山の生物が一杯残っています。この谷は実は竹下通りに直結しているのです。一番上流には“清正の井”というのがある、水が湧いています。この水は竹下通りの暗渠を流れています、旧・隠田川です。実は谷津田はこの地形に丸ごと残ってしまっていて、明治神宮はこの谷に囲まれているのです。ここに清正の井があって、この先がさっき見ていただいた明治神宮の神苑です。そこからずー

つときて、ここが竹下通りです。実は都市にこういう里山的な環境が丸ごと残っているのが、分かってきました。

この明治神宮になっている大きな森から、涼しい風がこの谷方に流れ込んできます。冷えた風は空気が重たいので、谷底に流れてきます。これ全部が風の道なんです。涼しい風に沿って昆虫も移動してきます。昆虫というのは気温が高くなり過ぎると、変温動物ですから活動できなくなってしまいます。涼しい風のあるところにずーっと沿っていくんですね。この谷全部がトンボとかチョウの道なわけです。それを明らかにしようということで、風船や網を持ってみんなで調べていくというイベントです。実際意外と多くの生き物が見られたり、涼しい風が結構流れているのわかります。もう一つはこの地域固有の谷の地形をデザインのモチーフにしてもらって、原宿全体の共通のデザインとしてブランド各社に提案して、みんなで共通のデザインコンクールをやったら面白いのではと提案しています。

【PPT100】同じような取組みを、今北九州市でも行なっています。紫川という川の流域を川と町を繋ぐ学習と町づくりの提案をしていく予定です。

【PPT101】京都でも、誰でも良く知っている賀茂川が、実は山から流れてくる涼しい道になっています。つまり生き物の道になっているので町の中に涼しい風が、賀茂川から流れてきて、それに沿って生き物が移動していきます。それは今まで誰も調べてないので、地元の小学生と一緒に調べています。それからもう一つは過去の記録が相当残っているので、昔はどういう生き物がいたかを調べて、昔と今の比較をして、昔のようにどうしたら涼しい風が流れるのか、生き物が広がっていけるのか、という計画を作って提案をしていきます。

【PPT102】こちらは京都とは全く正反対の過疎地です。三重県大紀町という伊勢神宮所縁の宮川の上流部にある過疎地域です。過疎対策とあわせた環境学習、これはお茶が荒れて来ているのですが、これを再生して無農薬で新しいブランドのお茶を作ろうということです。これはキヤノンさんが協働で取組んでいます。

【PPT103-104】こちらは沖縄です。沖縄固有の問題があるということで、宮古島、多良間島というところですが、こちらは100%地下水に依存した地域でして、隆起サンゴ礁の島で川や湖が全く無いのです。ほとんど地面に浸み込んでしまうのです。地下水の保全をしないといけないという大きな問題があります。今サトウキビ栽培を始めとして、農薬や化学肥料の多用によって水質が悪化してくるという問題が起きています。そこで環境保全型のサトウキビ栽培を普及させ、かつ、付加価値の高いサトウキビをブランド化していくという取組みを地元小学校の環境学習を起点に行なっています。クヴァ・メールプロジェクトといって、伝統的な日本の扇子の元になったクヴァ扇ですね。これはご神木です。これを南の風を送るシンボルとして、原宿のイベントと多良間島、宮古島の環境学習を繋いで、ブランド装置の場になっている原宿で、この島で採れる無農薬のサトウキビの黒糖をブランド化していく予定です。

【PPT105-110】 さて、霞ヶ浦流域でもブランド化の戦略は行っています。これはウナギです。世界的に今減っているウナギをこの霞ヶ浦流域で再生しようという試みです。この赤い部分は森を示してまして、細い筋がみな谷津田です。約1000本あります。ものすごく谷が多いのです。明治神宮を囲っていたのと同じような谷が一杯あります。霞ヶ浦には大型の流入河川が1本もありません。56本の小さな川が集まって出来ている湖なのです。この地域的な特性を活かして、これらの網目状の水系を活かして、ウナギの一大生産地にしたいと考えています。ウナギというのはグアム沖で生まれて黒潮に乗って、例えば利根川に入って霞ヶ浦に来て、先程からいっている谷津田という一番上流の里山で育つのです。大体約7年くらい。そして海に戻って産卵するのです。ウナギは今世界的に減っているで、希少価値です。ヨーロッパウナギは、ワシントン条約で指定されて取引さえ出来ない。アメリカウナギも絶滅寸前、ニホンウナギもこのまま行くといなくなるので、養殖で何とか持たせるしかないといわれています。一つの提案としては、下流に水門が国土交通省によって作られていて、これを今の規則を少し見直して柔軟に、シラスウナギが海から上がってくる時に、ちょっと潮が湖に入れるように柔軟に管理していく。これは操作の見直しが必要なんです。それをしてもらえば、沢山の魚が上がってこられる。これをUFJ総研(現三菱UFJ総研)さんに試算してもらいました。ウナギだけではなくほかの魚も戻ってきて、年間で308億円、毎年毎年308億円の漁業利益増が見込めるという試算が出ています。こうすると世界的に獲れなくなっているウナギが、霞ヶ浦では天然ウナギが沢山獲れて、しかも観光に良い。そして環境や地域活性化に繋がっていく、という流れが出来ます。書き忘れましたが、ここの漁獲高、生産高、ものすごい量の魚が獲れるようになり、先程の外来魚の場合と全く同じで、魚の体にリンや窒素が蓄積されますので、これだけの魚を漁師さんが自分たちが努力して獲ってもらうことによって、リンや窒素が大量に湖から取り出されるということで、従来の行政がやっているさまざまな水質浄化の事業より遥かに、まず10倍か20倍の水質浄化の機能がここで産まれる。しかもこれは税金を全く投入しないで、地域の経済活動によって、湖の水質が浄化される、という流れになっています。

【PPT111-120】 これは牛久市内で行なっている地球温暖化対策です。これも農業や福祉、教育といったものと連結させて行なってきたものです。私どもの取組みは全てが小学校や中学校における環境学習と一体化しているところに特色があると思っています。

【PPT121-124】 最後になりますけれども、NPOを社会の中でどう機能させていくかということですが、私どもの今までの話を聞いていただくと分かると思うのですが、行政の機能を補完する役割のNPOではない、ということです。いわゆる縦割り・硬直化した行政システムを温存するような、何とか中で機能を持たせるような発想はありません。むしろ自分たちでネットワークを作り上げ、その中で行政が今まで以上に仕事をし易い、あるいは企

業が今まで以上に価値創造できるような“場”を見出していく、ということを考えています。循環型社会というのは、社会システムの再構築が無ければ当然出来ないわけですね。ここにホルモン・触媒と書いてありますが、社会を人間の体に例えれば、血液が足りない・足りないという話ばかりしているのではないかと私は思っているのです。税収が少なくなる一方で財政的に厳しいからどうしたら良いのかと、末端組織まで血液を送るために増やすしかない、増税するしかない。あるいは届かないところは無くしていく（廃止）しかない、あるいはタダ同然でNPOに任せるしかない、というネガティブな発想しか今まで無いのではないかと思います。「新しい公共」というのは、ここから一つ抜け出そうという視点が必要だと思います。人間の体に社会を例えたとしたら、血液だけではなくて、ホルモンが当然あるのではないかと。人間の体の中でも微量のホルモンが、離れた組織と組織を結びつけて新しい機能を産み出しているし、体全体の機能を活性化する。このホルモンの役割をする組織・主体というものについて、今まで全く議論が無かったのではないか。あるいはそういう社会設計が、なされていないのではないかと私は思います。今までの私が紹介させていただいたグループを見ていただければ、うちのNPOは小さなものです。職員は10人しかいません。財政的にももっと大きなNPOが一杯あると思います。でも、うちのような小さなNPOでもあれだけの仕事出来るし、あれだけの事業を興こせます。これは私どもがいわば“中心の無いネットワーク”という戦略の基に、離れた組織と組織、今まで出会うはずの無かった組織と組織を独自の文脈で繋ぎ合わせて、新たな価値を創造していくという戦略を自由に展開しているからです。こういう展開をしていけば、今眠っている組織と組織がいっぱいあると思います、組み合わせも無限大にあります。そうすれば社会に潜在する新たな公益はいっぱい見出せる、ということで社会に対してもっと前向きな展望が示せるのではないかと、というふうに考えています。以上です。

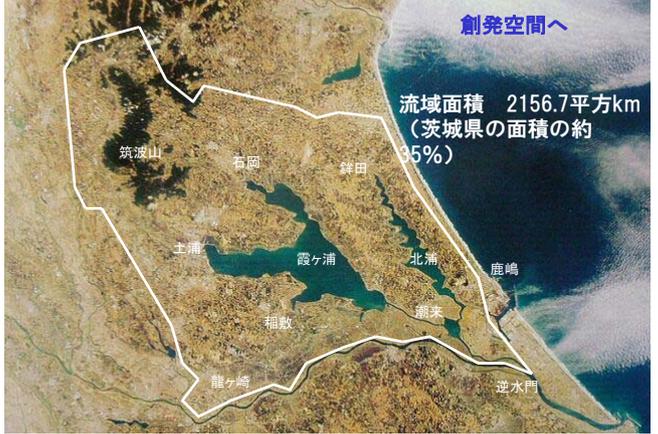
(了)

**市民型公共事業 霞ヶ浦アサザプロジェクト**  
付加価値の連鎖で地域を元気にする  
問題解決型から価値創造型へ

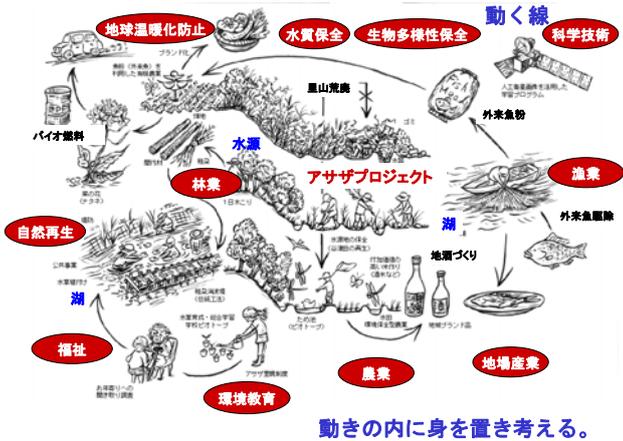


NPO法人アサザ基金 NPO法人アサザ基金 代表理事 飯島 博

**霞ヶ浦・北浦の広大な流域** この空間を読み替える！

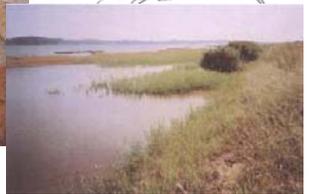


**自己完結しない事業！ 付加価値(良き出会い)の連鎖**



動きの内に身を置き考える。

**行政との協働**  
**霞ヶ浦の再生事業**



NPO法人アサザ基金

**自然保護ではなく価値創造による水源地の再生**  
ソーニングではなく



**新しい物と金の流れで生物多様性を保全する**  
**ビジネスモデルの展開**



◆登録商標

**生物多様性保全と地域活性化を一体化した**  
**まちづくり学習の流域展開**



NPO法人アサザ基金 **空間を読み直す！**

**霞ヶ浦・北浦の広大な流域**



空間を動く線になって読み替える。



**広大な霞ヶ浦**  
流域(2200平方キロメートル)  
28の市町村、3県にまたがる  
縦割り化・分断化した社会



湖岸総延長250kmは日本一

< 諸元 (琵琶湖との比較) >

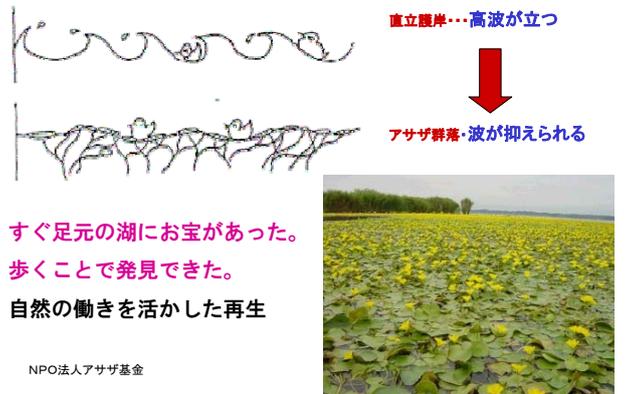
Category	Item	Unit	Lake Kasumigaura	Lake Biwa
Lake	Origin	-	Inland sea	Graven lake
	Maximum depth	m	7	103
	Average depth	m	4	41
	Surface Area	km <sup>2</sup>	220	670
	Shoreline	km	250	235
	Volume	billion t	approx.0.8	approx.27.8
	Average water turnover	days	approx.200	approx.2,000
	Elevation	m	0.16	85
Catchment area	Surface Area	km <sup>2</sup>	2,156	3,844
	Municipalities in catchment area	-	45 cities,towns,villages	50
	Municipalities bordering the lake	-	23 cities,towns,villages	20
	Catchment area population	-	approx.900,000	approx.1,130,000
	Average annual rainfall	mm	1,350(average annual volume of water about 2.82 billion m <sup>3</sup> )	1,924
	Average annual outflow	billion t	approx.1.4(average annual outflow ratio 49%)	approx.5.7

NPO法人アサザ基金

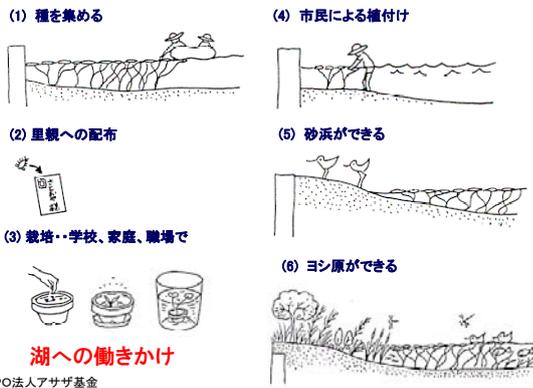
**霞ヶ浦・水資源開発による環境破壊(1970年代)**



**アサザとの出会い・湖の日常に可能性を発見**



**アサザの里親制度・物語が始まった。**  
霞ヶ浦という空間をファンタジー化する!



**子ども達が湖に入った!**



**市民型公共事業**  
湖の自然再生が各地で始まる!  
20万人が参加!



**課題! ネットワークの消失、そして再生**

自然環境の連続性・ネットワーク  
分断化・消失⇒生物多様性の低下・生物の絶滅  
社会の連続性・ネットワーク (コミュニティ・世代)  
縦割り・専門分化⇒分断化・消失  
.....空間や時間の連続性の消失.....  
連続性・ネットワークの再生をめざすアサザプロジェクト  
自然環境のネットワークと  
重なり合う  
社会的人的ネットワークの構築



**部分最適化する環境対策と技術の限界**  
研究者は制度論が好き。



規制や制度に適応した環境対策や技術は部分最適化する。

受け身の対策や技術→総合化が起きない！

規制や制度→固定した枠組み・ゾーニング

→新たな社会システムの構築につながらない。

環境という文脈で社会を読み直すことで

社会に新たな価値を創造するためのポジティブな枠組みを能動的につくる。

欧米主導の枠組み論 → 日本からの様式論へ

制度や仕組みだけではビジョンは描けない！

**欲望をデザインする。**



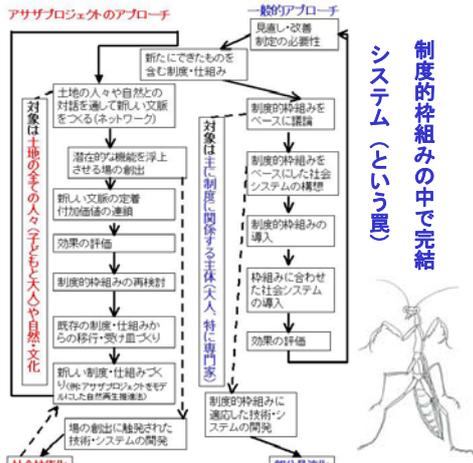
たとえば環境の保全に向けて、  
制度・規制・強制的な合意。欲望の否定など

「欲望を捨てなさい。規制を受け入れなさい。」

動きが止まる・・・ビジョンや展望につながらない。

欲望が作る生き方や空間・時間を修正するだけでいいの？  
新しい生き方や創造につながらない（問題解決型・反動的）。

だから、欲望をデザインする（価値創造型）。  
何を学ぶか（選択）ではなく、良き出会いの連鎖を通して学ぶ。



総合化は「する」ものではなく、「起きる」もの。  
環境という文脈が社会に総合化を促す。

総合化・・・未開拓の広大な領域がある。

無限の可能性が眠っている。

新しい発想が必要。

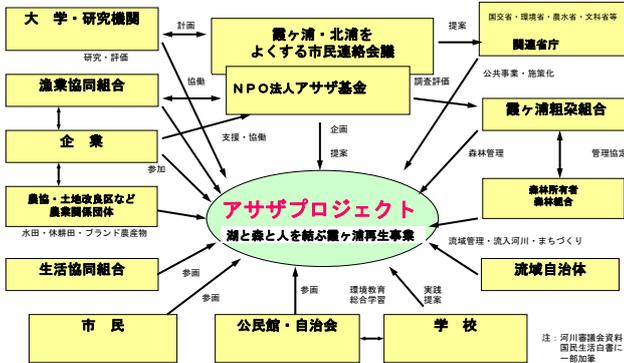
新しい価値が必要。

新しい生き方が必要。

場(竜の卵)の創出が必要。



**中心に組織の無いネットワーク～市民型公共事業**



**ネットワーク型社会の構築**

ピラミッド型社会 → ネットワーク型社会  
市民参加 行政参加

中心に組織のない広域ネットワーク

個々の人格が場として機能するネットワーク

中心は「場」・・・協働の場  
企業や行政をネットワークの中で機能させる。  
良き出会いの連鎖を提供する。

**機能するネットワークとは**

運動のネットワークではなく・・・付加価値の連鎖

価値のネットワーク 意味のネットワーク

流れの中に意味や価値を投げ込む。

動的なネットワーク 動きが止まる(組織化する)と消滅する。  
中心の無いネットワークは動き、機能し、展開する。

生成するネットワーク  
つながることで新しい意味や価値が生まれ続ける。

組織依存のネットワークは機能しない！

良き出会いの連鎖が不可欠である。

縦割りを壊す？！ 縦割りを溶かす？！

壊す ⇒ 古いピラミッドから新しいピラミッドへ。  
別のピラミッドが出来てしまう。力の論理  
破壊⇒構築⇒破壊⇒構築

溶かす ⇒ ピラミッド型からネットワーク型へ

壁(かべ) → 膜(まく) 価値創造

良き出会いの連鎖⇒変容⇒変革

環境という新たな文脈(良き出会いの連鎖)が社会に浸透することで、社会の壁を溶かすことができる・・・連鎖の力。



日本の様式  
壁で仕切らない  
日本人の美意識

自然との親和性

襖の文化  
外と屋内を仕切る障子  
は襖。

屋内を仕切る襖も動  
かすことができる。

NPO法人アサザ基金



谷津田の風景

100年の夢を地域  
の人々と共有

野生生物が  
社会システムを評価

自然環境の連続性  
と  
社会システムの連続性

破滅しないことは目標  
にはならない。

社会の潜在性に目を向  
け未来図を描く。

NPO法人アサザ基金



総合学習・環境学習との連携



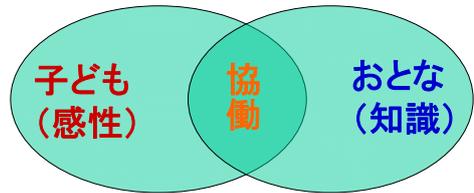
毎年1万人を超える小  
中学生が参加

子どもたちが夢を共有。



NPO法人アサザ基金

子どもと大人の互いの持ち味を活かす



子どもの感性～全体認識～総合化への意志  
大人の知識と理性～分析力と構築力  
ふたつの協働によって総合化(良き出会いの連鎖)への道をひらく。

NPO法人アサザ基金

人生のファンタジー化

アサザ基金

縦割り化した社会を、  
子ども達の感性で結び直す

子どもの日常空間に着目。空間を読み直す。

小学校区.....子どもの感性が息づく空間・日常空間

小学校区.....子ども(6歳から)が歩いて通うことを前提に  
空間配置されている。

小学校区.....地域コミュニティの範囲とほぼ一致。

寺子屋(江戸時代)⇒尋常小学校(明治時代)⇒小学校(現在)

地域コミュニティ 地域コミュニティ 地域コミュニティ

地域ぐるみで子ども達を育てる文化の復興

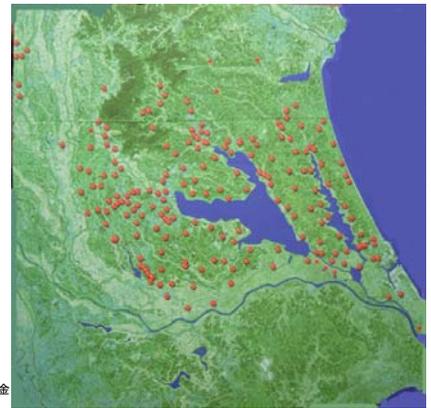
NPO法人アサザ基金

アサザプロジェクト...170を超える小学校が参加

子ども達の感性で流域を被う空間のつながりを取り戻す!

流域ぐるみで  
湖を再生する。  
幼稚園・中学校・高校を加えると200を超える!

NPO法人アサザ基金



既存の社会資源を読み替え機能させる!

生物多様性保全に向けた空間の読み直しは  
新たな技術開発を促す。



日常的なモニタリングを  
支援するインターフェイス

NPO法人アサザ基金



NECと共同特許取得



アサザプロジェクト

地域コミュニティ機能を活かした宇宙開発事業  
水源地に生息するカエルを探す。



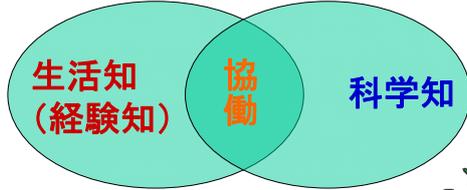
新たな技術展開を生み出す場を作る。

アサザ基金



## 新しい知の構築

人々の日常と結び付く「空間的・時間的連続性を持つ技術」



社会システムの構築と一体化した  
新たな技術展開・システム開発への  
パラダイムをひらく。  
総合化する主体は統合する意志を持つ生活者

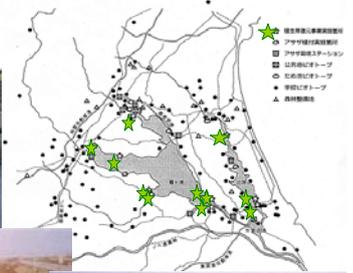


NPO法人アサザ基金

アサザ基金

33

## 子どもと大人の協働で行なう国の自然再生事業



NPO法人アサザ基金 大規模な公共事業

34

## 自然が失われた湖に、 どのようにして自然を取り戻すのか？



昔の景観が完全に失われ  
てしまった湖。



自然再生に必要な過去の  
記録がない。

NPO法人アサザ基金

35

## 自然再生の目標づくり ..お年寄りから昔の湖岸の様子を聞き取る



36

## 福祉事業との連携した自然再生事業



公共事業にお年寄りの知恵や  
経験を活かす！

湖に拡張された身体図式の復  
元。



自己完結しない福祉  
社会のあらゆる分野に関か  
れた福祉をめざす。

NPO法人アサザ基金

37

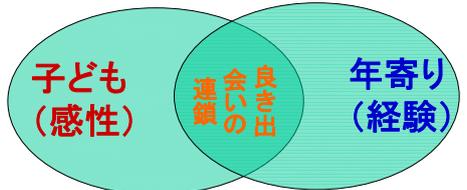
## 記憶を掘り起こす！ ..地域の環境を身体図式の拡張として 捉え直す。空間の読み直し



NPO法人アサザ基金

38

## 公共事業が世代間交流の場に！



子どもの感性～全体認識～総合化への意志  
経験と出会う喜び(生得)  
年寄りの経験～全体認識～総合化への意志  
経験を伝える喜び(体得)

NPO法人アサザ基金

人生のファンタジー化

アサザ基金

39

## みんなで学校ビオトープを作る



生き物とお話する  
生物の体のつくり、くらしを基本  
に設計する。



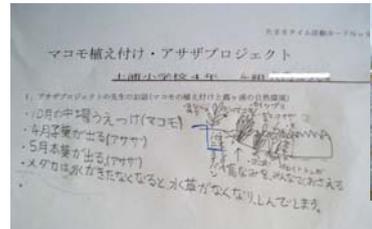
NPO法人アサザ基金

40

◆ 学校ビオトープ(霞ヶ浦に自生する植物を植える)



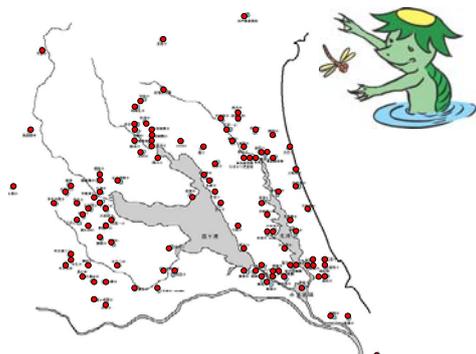
増やした水草を湖に植える



アサザプロジェクトの学校ビオトープ・ネットワーク

・・・参加校113校(2004年10月現在)

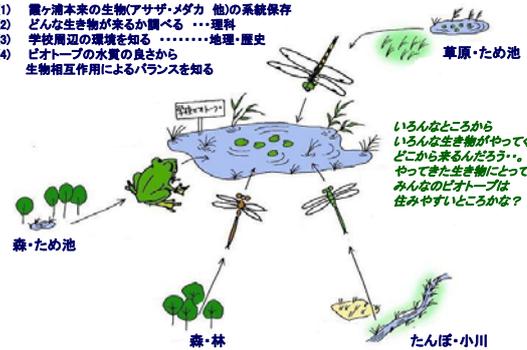
流域全体で生物供給ポテンシャルを把握する。  
流域という空間を読み直す。



NPO法人アサザ基金  
生成プロセスは要素を産出する。  
生成プロセスと要素は因果関係になるのではなく、次元を異にする。

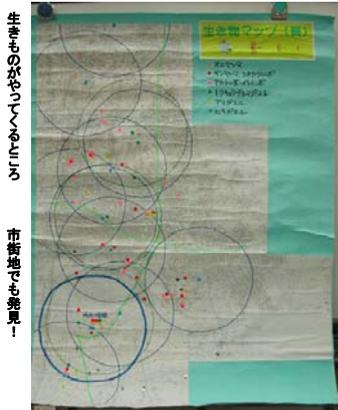
学校に集まる生物を生徒たちが常時観察。

- (1) 霞ヶ浦本来の生物(アサザ・メダカ 他)の系統保存
- (2) どんな生物が来るか調べる・・・理科
- (3) 学校周辺の環境を知る・・・地理・歴史
- (4) ビオトープの水質の良さから生物相互作用によるバランスを知る



供給ポテンシャル→地域の生物多様性を反映

生き物の目で空間を読み直す~学区のファンタジー化



自然と共存するまちづくりを考える。



生き物の目で、荒廃した水源地の再生を考える。



提案と合意形成

市役所との協議

地域への説明

(牛久市立神谷小学校)



まちづくりを市長に提案!

発表を熱心に聞く市長



ぼくたちの提案を実現するために大人力を貸してください!



## 5年生になって、現地測量と手続き

造成許可の書類作成も  
やれることは自分たち  
でやる!



学校近くの荒廃した谷津田  
で測量する生徒たち。

NPO法人アサザ基金



NPO法人アサザ基金

小学生による公共事業



年々広がるビオトープ  
モニタリングも継続中です。

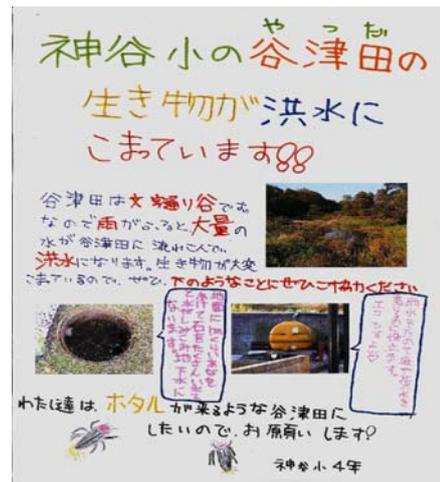
谷津田上流の市街地でゲリラ豪雨対策をテーマに。

新しい課題の  
発見。  
まちづくりを  
考え提案する。



雨水タンクや浸透弁の設置など  
のまちづくり提案を議論。

市長に提案します。



雨水タンクや浸透升を校庭に設置しました。

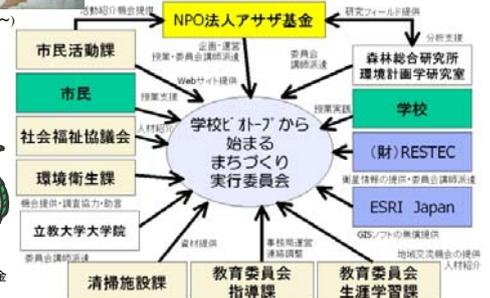
雨水の有効利用で洪水を防ぐ。



地域ぐるみで子ども達を育てる！  
子どもたちが提案するまちづくりを実現。



1 実行委員会の様子(2004年～)



トキやコウノトリの舞う鹿島神宮の森 100年構想  
地域資源を活かした計画づくりの例



山之上谷津田再生協議会設立  
地域ぐるみで子どもたちを育てる体制が整いました！



自治会や地区公民館も参加



水源地谷津田の再生による地域活性化モデル



企業と協働で水源地を再生  
流域各地で水源の湧水を湛える田んぼを復元

長年使われずに荒れている谷津田

25年以上放棄されていた谷津田がよみがえった！



再生地で稲作～完全無農薬栽培で



社員家族 延べ  
8000人以上が参加

NPO法人

アサザ基金

地域住民との交流



酒仕込みを体験・地元の酒造会社で

新たな文脈（環境）で地場産業を活  
性化する。



生物多様性保全から生まれた地酒です！  
**水源再生＝地域活性化 NEC**



65

三井物産との協働事業  
**牛久沼の源地（谷津田）を再生**



66



UBS証券（スイス本社）も参加  
 鹿嶋市・潮来市で水源再生と地酒づくり。

67

ホギメディカル㈱・牛久市と協働で水源を再生。

谷津田再生前



谷津田再生後



68

損保ジャパン環境財団CSOラーニング  
 生による谷津田の再生事業



- ・霞ヶ浦の水源保全
- ・環境と社会のあり方を深く考える人材の育成
- ・地域の活性化(旧八郷町)

NPO法人アサザ基金

69

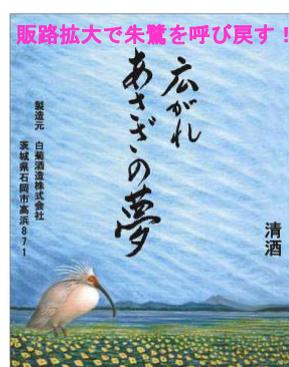
霞ヶ浦・北浦のわかさぎ、しらうお、うなぎを肴に飲みたいな。



谷津田再生の地酒が次々と登場しています！  
 今年さらに1銘柄が増えます！

70

流域各地の蔵元と連携して  
 流域ブランドをめざします！



第1回生物多様性アワード受賞

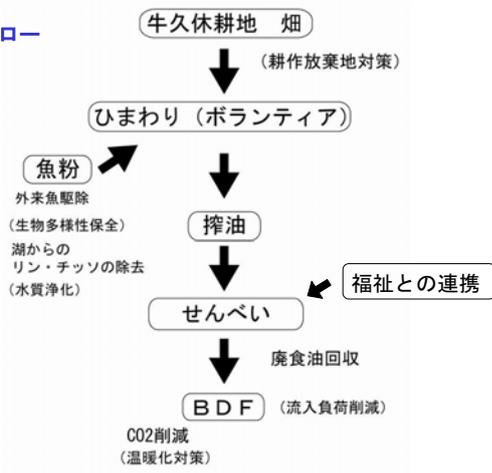
71

キヤノンマーケティングジャパン株式会社との協働事業  
**人も河童も喜ぶWINWIN型循環社会の構築**



72

事業フロー



耕作放棄の畑



ゴミの投棄  
外来種の繁茂

という問題が起こる



再生された畑

再生するには大きな労力  
が必要



社員ボランティアによる種まき



CO2を吸収しながら育つ  
ヒマワリ

まもなく開花します！！  
下：イメージ



霞ヶ浦再生を願う人々が出会い生まれる・・・  
湖がよるこぶせんべい

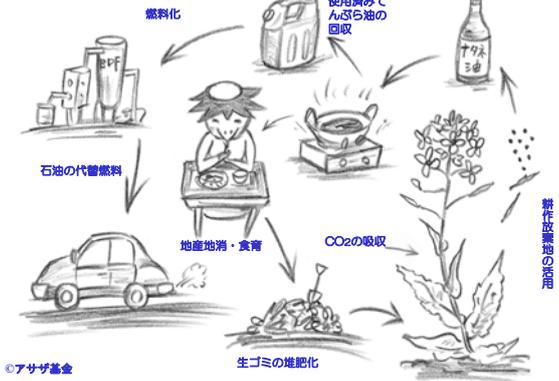
水源地谷津田からもち米、  
再生地から食用油、霞ヶ浦のエビ！



水源地再生、地域活性化、水産資源保  
全という付加価値のあるせんべいに！  
製造には福祉作業所の協力もいただきます！



せんべいづくりの後にでる廃油は燃料に  
牛久市バイオスタウン構想図 地球温暖化防止



WINWINなわけ

- エビ・・・密猟をしない漁師から買い上げ 湖の生物多様性保全。資源保護
- 福祉・・・雇用創出 社会参加
- もち米・・・水源地再生で無農薬無化学肥料栽培
- 食用油・・・廃油利活用一脱温暖化、循環型社会
- 景観づくり・・・美しい農村風景の再生

その他、多くの企業がアサザプロジェクトに  
参加！



日立電線の植付会  
損保ジャパン  
トヨタネッツなど

池で育てたアサザを植付る(株)ツムラ社員  
キャンノン・マーケティングなど。

セブン-イレブン みどりの基金  
環境パートナーシップ協定助成金  
事務所経費など組織運営費を助成  
頂いています。



生物多様性の保全・外来魚問題に取り組む



ブラックバス (北アメリカ)

ブルーギル (北アメリカ)

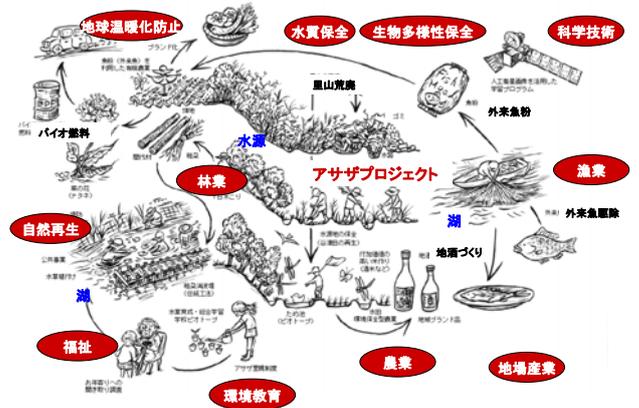


アメリカナマズ (北アメリカ)



ハクレン (中国)

循環する事業の中に位置づける 自己完結しない外来魚対策



漁業と農業の連携による外来魚駆除事業



2005年度は100トン进行回収  
2006年度も100トン进行回収  
2007年度も100トン进行回収  
2つの漁連から買い上げる。

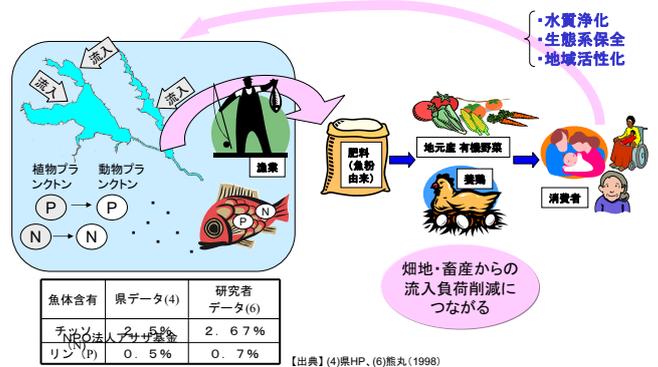


年間1千トンの駆除が目標ですが、魚粉の需要拡大が課題です。売込み中です！

NPO法人アサザ基金

循環の輪を創りながら、効果的・持続的に湖からチッソ・リンを回収

環境という文脈化で新たな結びつきが生まれる！



生物多様性ブランド！地元スーパーで販売中！



◆登録商標



カスミスーパー 24店舗で好評販売中！

イオンアグリでも肥料に活用。



水揚量拡大と魚粉需要を高めるために...

龍ヶ浦流域は加工用じゃがいも一大産地です！

スナック菓子など加工用じゃがいもやビール用麦などの栽培に外来魚粉を活用してもらい大きな需要を生み出してほしい。



ビールやスナック菓子で活用をめざす！



アサザプロジェクトをモデルにした事業・秋田県

八郎太郎物語プロジェクト (2004年)  
竜を呼び戻そう！(秋田県環八郎湖)



NPO法人アサザ

秋田での出前授業 すでに八郎湖流域の全小学校で8千人の生徒が授業に参加しました。

竜は動く線！



大きな竜=八郎太郎 トンボ=小さな竜  
地域に伝わる物語をとおして空間を生物多様性により文脈化。

八郎湖流域のブランドづくり  
秋田県地域振興局  
子ども達の学習が主役  
総合学習＝企画会議

大久保小4年生  
八郎湖を愛かにするチーム（理八郎湖・水の精創出チーム）

「発見！地域のお宝」検討委員会事務局  
大久保小4年生全員が企画委員

社会起業家を育てる。  
シンボルマークを使った新商  
品の提案を売り込む学習へ。

地元商店の人を相手にセール  
スの練習をする生徒達（下）

NPO法人アサザ基金

地元の商店会長と意見交換

千葉県松戸市  
川風を感じる街づくり  
商店街の活性化  
地元の商店街で昔の街の様  
子（環境）を聞き取る。

千葉県松戸市立中部小学校  
NPO法人アサザ基金

都市にも生き物と呼ぶぞ！ピオトープづくりがはじまった！  
都市と農村を生き物の道で結ぶ学習に展開。  
子ども達によるまちづくり・空間の読み直しが始まる。

NECキャピタルソリューション（株）と協働



荒川区尾久西小学校

墨田区二葉小学校

都内各地で展開中

NPO法人アサザ基金

シャープ株式会社  
気象キャスターネットワーク  
アサザ基金

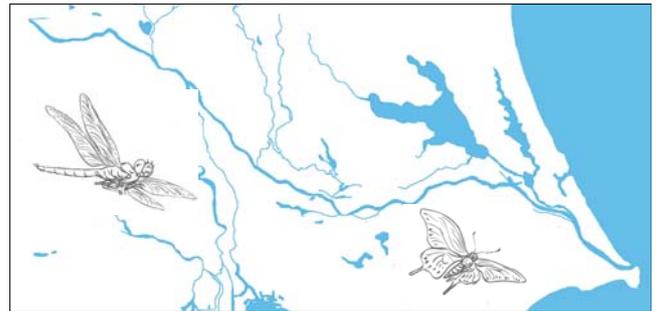
全国で協働出前授業を実施中です。

生きものとの共生

太陽光発電・リサイクル

地球温暖化防止

生きものの道で地域と地域を結ぶ  
都市と農村の交流。  
縦割りの壁を溶かす空間のファンタジー化  
環境学習によって新たな思考平面が浮上する。

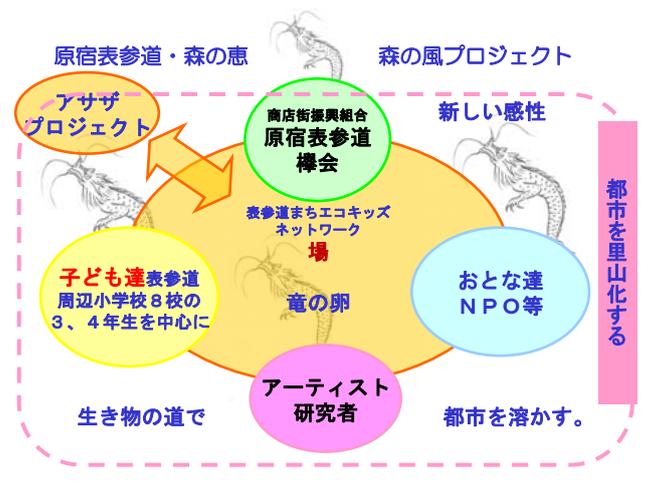


NPO法人アサザ基金

若者文化の発信地  
原宿でも空間を  
読み替える。

8月21日に風船ウォークを開催！  
8月16日に、風船トークを開催！

生物多様性保全と脱温暖化を若者のライフスタイルに浸透させる。



東京中心部に残る谷津田(明治神宮)



NPO法人アサザ基金

この谷は竹下通りにつながっている。

1881年当時の表参道周辺 赤の塗りつぶしは谷津田



NPO法人アサザ基金

都市に眠る巨大な竜

神宮の森から広がる風の道・生き物の道を体感するイベント8月21日

都市空間を読み替える

- ・表参道原宿を風と一緒に歩く。
- ・生き物の道を探すなど。



風船が教えてくれる風の道

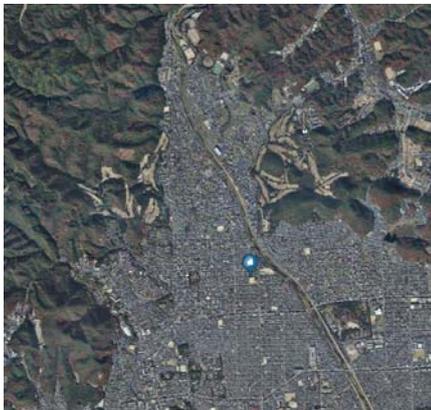
北九州市での展開・脱温暖化に向けた都市づくりを子ども達が市長に提案します。



ハクロンボの道を都市に再生  
清流と木陰、涼風を求めて生息するトンボと対話しながら都市づくりを進める。

NPO法人 アサザ基金

京都、紫竹小学校で学習プログラムを進めています。



都市の中心部を軸に生き物の道の今と昔を調べる。生き物の目で都市空間を読み直す。これからの京都を提案する。



三重県大紀町での学習  
地域のお宝さがし・七保小ブランドづくり学習  
宮川上流、人口2400人の過疎地域

NPO法人アサザ基金



沖縄県

環境保全型栽培のサトウキビのブランド化を目指します！



島の唯一の水源は地下水  
その地下水が畑の肥料などによって汚れはじめています。

多良間島と宮古島の小学校で実施中！



多良間島から南の島の風を贈る。クヴァ・メールプロジェクト

来年はクバ扇を子ども達と作り、南の島の風を原宿に贈る予定です。



神木・クヴァ



クヴァ扇 扇子の原型といわれ

写真：多良間村制施行80周年記念写真集「多良間島の八月降り」より

# ウナギの目で流域空間を読み直す

JAXA/RESTEC 提供

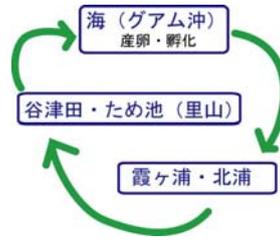
きめ細かなネットワーク全体がウナギの生息地として復活したら！  
霞ヶ浦はウナギの一大産地にできる！



湖につながる谷津田や川、池、水田などが毛細血管のように広がっています。赤色は森林

NPO法人アサザ基金

# ◆ウナギの道◆



ウナギが世界的に激減しています。

※ウナギが元気に暮らしていくには海から湖、里山までの連続した環境が必要。現在は海と湖が隔たれ、湖の植生が減少し、里山も荒廃が進み、ウナギの生息環境が失われている。天然ウナギの再生には、流域ぐるみの取組みが必要！⇒ **カムバック・ウナギプロジェクト**

NPO法人アサザ基金

# ニホンウナギ

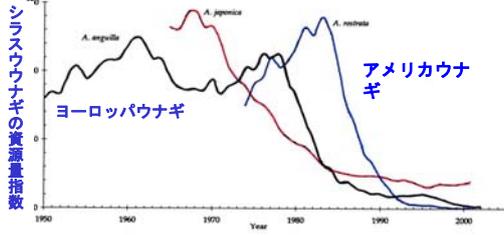


Figure 1 Time trends in juvenile abundance of the major eel stocks of the world. For *Anguilla anguilla*, the average trend of the four longest data series is shown, which trend appears to occur almost continent-wide for *A. rostrata*, data represent recruitment to Lake Ontario; for *A. japonica*, data represent landings of glassed in Japan.

ウナギは希少価値に！

流域研究会 立川賢一氏による

# 逆水門の柔軟運用による地域活性化



海から湖への魚類等の移動を可能とする。天然ウナギのブランド化する。



1997年から国や県に要望。現在、霞ヶ浦導水事業の代替案として提案中。

# ◆アサザプロジェクトによる経済効果の試算(漁業の再生)

## 逆水門の柔軟運用の最大効果(予測)

遡上障害解消と汽水域創出により、ウナギ、スズキ、ハゼ、イサザ、ヤマトシジミが全量回復

## 植生帯復元事業の最大効果(予測)

産卵適地や育成場の回復により、ワカサギ、シラウオ、エビが全量回復

	生産額/年	経費/年	利潤/	利潤増(現状比)
現状	2,551,972,191	971,411,888	1,580,560,303	-
短期	17,181,561,647	1,453,599,610	15,727,962,038	14,147,401,734
長期	36,833,629,730	4,486,346,379	32,347,283,351	30,766,723,047

長期で308億円の漁業者利潤増を見込むことができる。

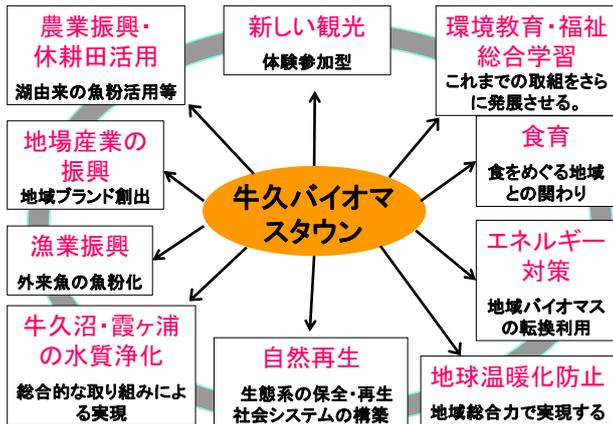
NPO法人アサザ基金

UFJ総研が試算

霞ヶ浦・北浦 この広大な流域全体がウナギの生息地になったら・・・すごいことに！

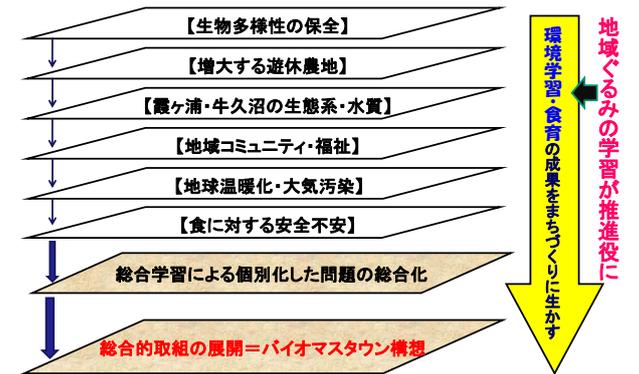
全国ブランドをめざすぞ！

流域全体を循環型に！



牛久市バイオマスタウンから始まる地域の再生と地域循環型社会 NPO法人アサザ基金

# 牛久市バイオマスタウン構想を活かしたまちづくり事業モデル



総合学習と連動した施策の総合化(問題解決能力の強化)

プラス思考のまちづくり ⇒ 住民の主体的な参加(行動)

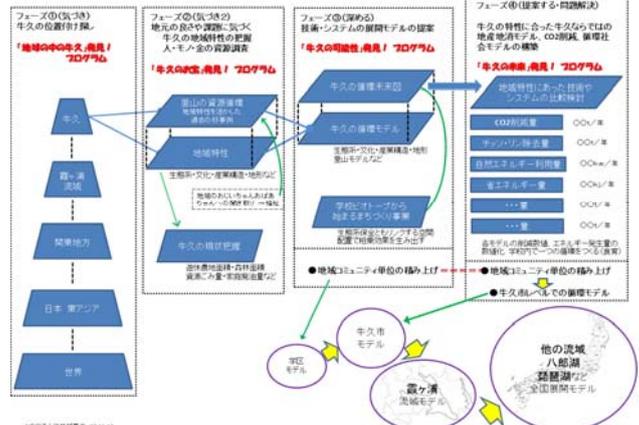
NPO法人アサザ基金

# 地球温暖化防止、循環型社会構築を目指したまちづくり学習



牛久市の取り組みの先を行く学習を展開中  
牛久の地域特性を活かした、牛久の取り組みを生徒たちと考え、まちづくりのなかでこれから実現していく。

## 学習プログラム「循環未来図つくり ～牛久発見プロジェクト～」



## 子ども達ひとりひとりが提案



地域資源の掘り起こし  
人や物の動き  
住宅や店舗の配置  
森林や水田、河川など  
地域特性を活かした脱温暖化・循環型社会の提案を考えて提案する。

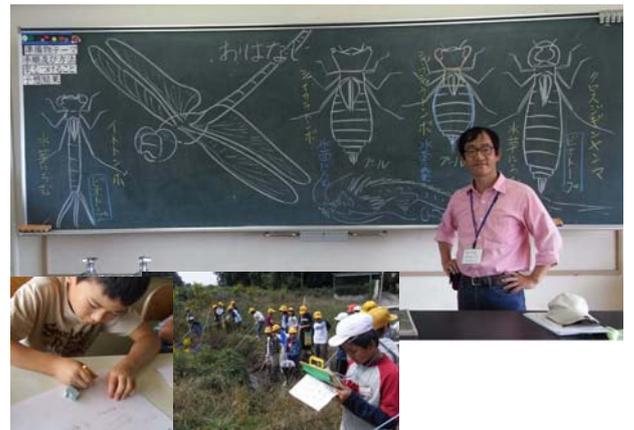
## 牛久市立下根中学校の取り組み



## 牛久市での取組の例 増え続ける遊休農地を再生する!



## すべてが環境学習と一体化して進められています。



## NPOを社会の中はどう機能させるのか

### 分かれ道

#### × 行政の機能を補完する。

少ない費用で公的な機能をNPOが維持する=下請け化  
→ 縦割りし硬直化した行政システムを温存

#### ◎ 行政をネットワークの中で機能させる。

NPOが行政など専門分化した組織間の連携をつくり  
公的な機能を引き出す=ビジネスモデルの提案。  
→ 社会システムの再構築 =ホルモン  
→ 循環型社会(良き出会いの連鎖) 触媒

NPO法人アサザ基金

アサザ基金

121

## NPOを社会のホルモンとして機能させる。

組織が巨大化し複雑化(縦割り化)して末端組織にまで十分に血液が行き届かなくなった。

どのように公益機能を維持するのか。

**増税**⇒血液を増やす。末端組織に血を送る。

**削減**⇒血液の届かなくなった組織を廃止する。

または、NPOが安い金額で請け負う。

**NPOが社会のホルモンの役割を果たす。**

⇒ 既存の離れた組織間を結び、新たな機能を引き出すことによって次々と公益を生み出す。

NPO法人アサザ基金

アサザ基金

122

## 河童がいっぱいの霞ヶ浦に！！

アサザプロジェクトをモデルにした取り組みが全国で始まっています！



NPO法人アサザ基金

123



終

ありがとうございました。

NPO法人アサザ基金

イラスト いじまひろし

124

## 研究委員会講演録（2）

タイトル：「ソーシャルビジネスの担い手を考える」

講師：高橋 陽子 委員

所属：公益社団法人日本フィランソロピー協会 理事長

第2回研究委員会（2010年10月18日）にて

---

（本項の後に掲載のスライド参照）

●高橋委員 この研究会が、「新しい公共」におけるソーシャルビジネスの展開ということで、その中で私はソーシャルビジネスそのものをしていないわけではないので、大きく考えて、講演というよりは私どもがなぜこういうことを考えてこういうことをしているのかという、ご報告をさせていただいて皆さんからご意見いただければと思います。

「新しい公共」が何かということがあるだろうと。概ね皆さんも同じかもしれませんが、従来行政が全部担っていた公共を、民間である企業であったり個人であったりと、皆で担っていこうと、その担い手になろうということであろうと思っています。ソーシャルビジネスが今ちょっとバブルのようになっておりますが、ビジネスの手法を使って社会の問題を解決しようということなのかなと思っています。ですからソーシャルビジネスをどう展開するかという時には、私のテーマを“ソーシャルビジネスの担い手を考える”にしましたけど、担い手になるのは勿論企業もあるだろうし、NPO もあるだろうし、それから病院もあるだろうし、いろいろな担い手があるのだろうということ考えています。それぞれの人たちもどのセクターも全て今、担い手にならないと、間尺に合わないなあと思っています。

【PPT2】私どものご紹介ですが、“民主主義の健全な育成”というのが私どものミッションです。従来の、選挙をして税金を払ってというのを間接民主主義と考えると、フィランソロピーというのは直接民主主義ということです。健全育成というのがあるというのは、今、健全ではないというということが前提になっています。民主主義とは、自分たちの問題は自分たちで何とかしていこうということが出発にあり、フィランソロピーが、民主主義の一つの基本になるという考え方で、フィランソロピーの推進を行っております。

フィランソロピーを広めるためには“新しい公共の担い手の育成”が重要です。“新しい”ことに対して“古い”というのは、行政に依存してきた、行政が唯一担い手であったところが“古い”ということで、行政だけではなく多様な担い手を育成しようということです。フィランソロピーといえば、“企業フィランソロピー”と思いがちですが、その担い手は、個人もあります。また、民主主義といえば個人だろう、と思いますが、個人なのになぜ企業が出てくるのだということになると思うのですが、日本はやはり企業社会

です。個人で急に何かやろうと思っても、やりにくい、やれない、あるいはそういう意識がなかなか無いということがあり、企業に属している従業員の人たちが個人として担い手になれるような啓発をしたり、先鞭をつけたり、きっかけ作りをするということも企業フィランソロピーの役割だと捉え、企業フィランソロピーの推進をしております。

フィランソロピーは元々は“人間愛”とか“博愛”という意味です。ギリシャ語のアンソロポスが“人類”で、フィリアが“愛”なので、“人間愛”なのですが、それがどういうわけか寄付をするということになって、そして今では社会貢献といわれています。しかし、私は今こそ“人間愛”が大事だと思っています。それはまさにどのセクター、どの人にとっても、今人間愛というというのが大事だと思います。自分も大切にされたい、愛されたい、自分も役に立ちたい、そういう関係作りというところが、いますごく求められているかな、と思っております。

企業フィランソロピーの方は企業の支援と書いてありますけれど、セミナーをしましたり、月刊誌を発行しましたり、個々の企業さんの社会貢献のお手伝いをしたり、NPO とマッチングしたり、コーディネーターの役割を果たしています。それから、顕彰事業を二つやっております。一つは企業の方で、“企業フィランソロピー大賞”、これは本業を活かした社会貢献をしていらっしゃる企業さんの顕彰で、今ちょうど選考時期になっております。個人フィランソロピーの方も“まちかどのフィランソロピスト賞”といって、個人で社会的なことに寄付をなさった方を顕彰しております。個人フィランソロピーの中でも、特に寄付というのが広がっていかないなと思っています。ソーシャルビジネスを進める上でも、寄付ではなくて事業だとか、寄付ではなくて投資だとか、ネガティブな枕詞に使われているのですが、寄付そのものの文化を醸成していかない限りソーシャルビジネスも広がっていかないと思っております、寄付を広げていきたいと思っております。

**【PPT3】** ソーシャルビジネスという時に、経済性をどうするかというところが結構大きいと思っていてこのスライドを出したのですが。行政依存型社会を市民依存型社会に変えようと、今そういう動きの中にあるのだと思うのですが、システムで考えた時に、従来は第1セクターの行政と第2セクターの企業しかなかった。第3セクターとしてNPOセクターとかフィランソロピーセクターとか市民セクターといわれておりますが、本来の意味の第3セクターはなかったのだと思います。第1と第2が一緒になって、半官半民企業などを第3セクターと言っていました。今まで右肩上がりでは何とかこれで来たのだけれど、それが上手く立ち行かなくなってきた、今ソーシャルビジネスとかNPOとか、いろんなことが言われてきているのだと。今、第3セクターに対する期待というのが、すごく大きくなってきております。期待は（スライドの）右側なのですが、それぞれがカウンターパートとして独立して、そして協働していくということが理想なのですが、実態は（スライドの）左側だと思っております。塚本先生が「非営利と営利との境界が少し曖昧になってきた」とおっしゃっていましたが、それがこの辺のソーシャルビジネスだと思うのです。

れど、期待がこれ（スライド右側）なのに実態がこれ（スライド左側）ということの意味として、財源の問題があります。行政は税金、企業は利益が主な財源です。第3セクターの財源は、寄付など対価ではない拠出によるものですから、財源は非常に不安定です。NPO、NGOが主なものです。最近、寄付だけに依存するのではなく、企業体として一つビジネスの形をとって、こういう社会問題を解決することが必要だということに関心がもたれています。また、企業そのものがもう少しソーシャルになりましょうということも言われており、これまでのシステムそのものをパラダイムシフトしなければならない時期に来ているようです。

【PPT4】では、ソーシャルビジネスといった時に、NPOの形態も企業の形態も両方あります。慈善型のNPOは心ある人が寄付を出したり、企業が協賛金を出したり、行政が助成金や補助金を出して回していこうとするものです。NPOの形態であるけれども寄付・助成金だけではなく、むしろ社会的投資であったり事業そのもので回していこうとするのが事業型NPOです。社会的企業というのは、一部、寄付や助成金何でもなども受けながら、できるだけ事業収入でなんとか回していけるように努力すること理想形としている方々が多いかと思っています。企業の場合は消費者が顧客です。慈善型NPOの場合は、市民は寄付者など応援者として関わる。事業型NPOと社会的企業の場合には、消費者の立場、あるいは応援者の立場、一人の方が両方の立場・気持ちがあるかと思っています。よく「NPOではなくて企業だよ」とか「慈善ではなくて社会的企業だよ」というふうにおっしゃる方がいますが、それは、事業体だけの側面だけをいっているかと思っています。従来の慈善型NPOが運動体だけの側面を強調していたので、「とにかく良いことをやっているのだからお金出してよ」という形できたのが、そうではなくて事業体としてきちっとマネジメントもして、良いサービスや商品も作って、事業体の側面をしっかりしましょう、と今いわれているかと思っています。じゃあ、「運動体ではないのか」というとそうではなくて、社会的・ソーシャルな問題を解決するという時には、運動体の側面は必ず持っていないといけない。ここをちょっと忘れがちだと思っています。その車の両輪があってはじめて本来の理想とする社会的企業であり事業型NPOになります。（運動体と事業体の）両方のところと、それから理想は消費者が応援者にもなってこなければいけないのかと思っています。

私どももNPOの一つなのですが、財源をどう確保するかということが大事なので、ここの中で日々苦労をしています。ですから特にNPOの場合、売れていく商品がそんなに無いわけなので、その時にはこのような財源の多様性といいますか、多様な財源を持つということが、非常に重要だと思っています。従来の企業ならこの事業収入だけで良いのですが。それから慈善型の場合、完全に広く薄く個人会員でやっていくというのが強いと思います。しかし、NPO・社会的企業は、特にNPOの場合、今運動体ではなく事業体というところに、“想い”がいつているのですが、運動体の側面をちょっと忘れてい

というのは、運動体というのは理解の無いところに働きかけたり、そして応援してもらっていないところを応援者にしていったり、そういう働き掛けがすごく必要なんですけどなかなか難しいですから、そうだったら助成金とか補助金とかをちゃんもらって、やりたいことをやろうと、その気持ちはすごくあるんですけど、ソーシャルなことをやっている使命として、しんどいけれど、働き掛けという運動体の側面を忘れてはいけない、と自戒を込めて思っています。

**【PPT5】** ここからは皆さんご存知の方があられるかもしれませんが、事例のご紹介をさせていただきます。香川県にある花園タクシー、“子育て支援タクシー”という協議会があって、そこに入っているタクシー会社が結構増えてきているのです。元々はタクシー会社が考えたのではなくて、香川県坂出市の NPO 法人の“わははネット”というところが考えたのです。救急車を呼ぶまでは切迫していないとか、(タクシーに) 乗ろうと思ったら途中で産まれたら困るから拒否されたとか。そういうことがあって、子育て支援をしているネットワークが、移動するときには何とかタクシー会社が応援してくれないだろうか、ということで始めました。花園タクシーというところをお願いして、チャイルドシートとか、情報誌に載せてもらったり、それから会員制にして会員さんの子供の送迎、お母さんが急に戻れなかった時に学習塾や保育園とか、急病の時とか、そういう移動でタクシーを使う。そのタクシーの運転手さんは、わははネットが主催する研修を受けて、ちゃんと認定をもらって“子育て支援タクシー”のマークを付けて走っているわけです。最初は社会貢献のつもりでやっていたのですが、思わぬ効果がありました。こういうマークを付けていますので、タクシーの運転手さんがそんなに乱暴な運転はできない、それからお客とケンカはできない。やっぱりこういうのを付けていると、ちょっとお行儀良くなれないといけないということで、研修をわざわざしなくてもこういうことをやっていると、それ自体が従業員の研修になり、マナーの向上に繋がるという、副産物みたいなものも出てきました。結局最終的にはマーケットの拡大で、子連れのお母さんたちとか子供たちとかとのネットワークができ、そして地域でいろいろな顔の見える関係作りができたということで、そういう意味ではこの会社の中での一つのソーシャルビジネスのような形になってきています。この一つの特徴は、NPO と上手く組んでやっているということです。最初は花園タクシーだけだったのですが、県下のタクシー会社さん 7 件くらいが一緒にやりましょうということになって、そして違う県からも声が掛かって、今“子育て支援タクシー協議会”というのできてきています。

**【PPT6】** お配りした月刊フィランソロピー10-11月号に、アマタホールディングスさんの社長の熊野さん、オルタナの編集長森さん、生物学者の足立直樹さんとの座談会を載せております。アマタというのは、環境のコンサルティングの会社なのですが、この社長さんの面白いのは“利他的資本主義”をどう作っていくか、ということで実験をしながら頑張

ってらっしゃいます。“森林ノ牧場”を運営しておられますが、要するに循環型社会、循環型ビジネスを作るというチャレンジとして、京丹後、那須、そして岡山にもありますが、森林を牧場にしております。ジャージー牛を放牧して、牛舎は無く草原に放牧します、そうすると下草を食べてくれ、地ならしもしてくれるので、人手がそんなに要らない。それで森林をもう一度再生しようと。乳牛からできたミルクがあるのですけれど、ミルクのパッケージが 2009 年のグッドデザイン賞をもらって、今年はまだペントアワードの GOLDAWARD という、パッケージのブランディングで賞をもらってらっしゃいます。500ml で 630 円と高価なのですが、飛ぶように売れる。今直営店が 6 店舗あり、まだこれで稼げているわけではないので、もうちょっとヒットになる商品が欲しいとおっしゃっているんですけど。しかし、こうした商品を販売することで消費者が変わってきていますよね。ですから、消費者が応援者になったり、一緒に参加して作っていく、そういう意識みたいなものが出てきますね。企業の醍醐味はそこにあるように思います。

社長の熊野さんは、信頼資本財団というのを作ってらっしゃるのです。信頼を資本にしようと。リーマンショックで何が無くなったかということ、3200 兆円の金融資産が無くなったというだけではなくて、近代社会の中での根本的な要素の“信頼”、水道をひねったら水が出るとか、こうしたら電気が流れるとかは、信頼によって成り立っているのだけれども、その信頼が無くなってしまったとおっしゃっています。お金には色は無いというけれど、もっと暖かいお金ってあったはずなのだけれど、暖かいお金が無くなって、冷たいお金だけになってしまった。それをもう一度取り戻す財団を作ってらして、ソーシャルビジネスを作りたい人たちの研修と、年に 1 回、3 人に資金提供をし、育てていこうということをやっているらしいです。資源はいずれ枯渇するのだから、資源を産み出すような産業を作っていくましようということと、“信頼”、人間同士の信頼あるいは自然との信頼というものを取り戻す産業を作っていくということ。先程の月刊誌に載ってますけれども、「貨幣価値を超える価値ってなんだろう」という話になったら、熊野社長さんが、「それは関係性じゃないか」と、「関係性を作り出す、関係性を取り戻すということが貨幣価値を超えるものではないのか」、ということで、関係性の商品作りを目指しておられます。その一つが牛乳でもあるのですけど。関係性の商品は何か、と言うと 4 つあって、1 つが自然や人の役に立ちたいという利他的な欲求を満足させるということ。2 つ目が健康対策とか化学物質対策とかで、安心をちゃんと担保して生存本能を満足させる。3 つ目が、イニシャルコストが高くて、省エネだとか利便性でランニングコストを低くして経済性欲求を満足させる。それから生活センスとか美意識というか利己的欲求を満足させる。利他的欲求と利己的な欲求と、それから生存本能ということと、それから経済性という 4 つが上手く絡み合うような商品をつくりたい、というのが熊野社長の夢であります。

【PPT7】株式会社フェリシモというのは、カタログ販売をやってらっしゃるのですけれども、先程の私どもの企業フィランソロピー大賞を一昨年受け取っていただきました。フ

フェリシモの事業の目標は何か、“事業性”と“社会性”と“独創性”が重なった部分を大きくするというのだと。この全部重なった部分をやるのがきっとソーシャルビジネスなんだと思うのです。事業性と社会性を両立させようと思ったら、独創性が無いと絶対うまくいかないですね。ですからフェリシモには社会貢献の部署は無いのです。どの部署も、営業の人も企画の人も宣伝の人もみんな全部これを求められているので、そこで考えざるを得ないわけです。

あともう一つ、カタログ販売の会社と申しましたが、やはり消費者が参加できないと面白くないわけです。消費者がそういうことに意識が高くないと商品が売れていけないので。これは社会貢献の一つなのですけれど、大体商品の一つ上乗せを寄付にしてもらっています。その上乗せの部分をいろいろなところに寄付していらっしやいます。ほとんどの商品に上乗せしていますので、寄付金額がすごく多いです。その寄付は会社がマッチングするかというと、全くしていません。全部消費者が出すのですが、ただ実際に消費者がいろいろなものを送ってきたりするので、その対応が大変です。面白いのは“フェリシモ ハッピートイズ プロジェクト 2008”で、消費者に呼びかけてクローゼットとか引き出しの中の着ていない洋服とか布とかあるでしょうと、それを剥いだりして手作りをして、ぬいぐるみですね。これは消費者の欲しい方にキットを送ってあげて、消費者の方がこれを作って会社へ送ってらっしゃるのです。それで会社へ送ってきたものを、今まで 32ヶ国、25000体というのだから、25000人のお客様がこれを作っているのですけれど、そういう橋渡しをしていらっしやるわけです。テロの時には、何かしたいな、という気持ちが担当の方であって、それでTシャツを作って販売した。次の年には、「みんなTシャツを着て写真に写したのを送って下さい」というと、10万人以上が送ってきて、結局冊子を作ったとおっしゃっています。常に消費者も一緒に、ということを考えてらっしやいます。

【PPT8】 マザーハウス、テレビなどでも有名なのでご存知かと思いますが、山口絵里子さんという 20 代の社長さんです。彼女が大学生の時にバングラデシュに行って、バングラデシュの人たちを見て、「この人たちを何とか事業で救いたい」と思ったそうです。ハンドバックの制作・販売会社ですが、二酸化炭素を何倍も吸うというので、ジュートを使用して作っています。山口さんは完全に企業でやっとうと、バングラデシュで工場を興して、向こうで作ってもらって、こちらで売るということです。試練も何回もあったようです。160 個最初に作ってそれはすぐに売れたのですが、そのあと工場のを全部騙されて持っていかれたり苦労は絶えなかったようですが、今直営店 6 店舗を運営していらっしやいます。こちらは完全に企業ですね、ソーシャルビジネスだけど、完全に事業収入だけでやってらっしやいます。同社では社会貢献もやってらっしやいまして、2000 円の買い物ごとに 1 ポイントで、25 ポイントで 1500 円が割引なのですけれども、「その中の 1000 円分は社会貢献事業に活用させて下さい」ということで、ストリートチルドレンの自立やスクールバスの提供などの支援をしてらっしやいます。今では、バングラデシュだけでな

くネパールも支援していこうとしておられます。ファンが結構多くて売れているのです。これがソーシャルビジネスの1つの典型的な形だろうと思っております。

【PPT9】この後は、NPOの形でやってらっしゃるところです。フローレンスは有名なので皆さんご存知かと思います。病児保育事業です。病気だと保育園が預かってくれないし預かってもらっても、病気になったらすぐにお母さんが呼び出される。急に呼び出されても、行けないことがあり、困っているということがよく言われていました。そこでNPO等で病児保育をやっていたのだけど、どこもうまくいかない。拠点や人件費など固定費がかかり、皆、赤字だということです。そこで、フローレンスが立ち上がりました。代表の駒崎さんのお母さんがたまたま保育士さんで「何か考えて」ということで考えたのが、場所を持たないネットワーク型の保育機能だったのです。利用する子供さんがいらっしゃるお母さんと預かる人両方を会員になってもらい始めました。預かる会員を“レスキュー隊”と呼びます。預ける側の会員のお子さんが病気になれば、すぐフローレンスに電話連絡が入ります。そうするとレスキュー隊の会員さんが駆けつけて保育園からその子を引き取ります。そして提携している小児科に連れて行って診せて、自分の家で子供を預かります。ですから、ネットワーク型の仕組みです。場所は要らないので、固定費がかからない。そういうビジネスモデルを作って成功したNPOです。これがきっかけになって、今では病児保育のNPOとか、保育園もできてきているということです。これは企業としては成功ですよね。だけど子供が病気の時くらい休める会社にした方が良いのではないか、という課題もあります。社会的課題としては、ワークライフバランスということも重要なテーマでしょう。ソーシャルビジネスで有り続けるためには、この仕組みの中でビジネスとして回していくだけではなくて、この地域のネットワーク再生であるとか、ワークライフバランスを企業の中でもっと進めるとか、そういう働きかけや提言をすることが運動ですよね。そのところが一般企業とは違うのです。ですからフローレンスはNPOとして続けていくと言っていますが、運動体の側面をきちんとやっていきたいというところだと思います。

【PPT10-11】あとの2つは、新しい若い人たちでほやほやのところなのですが、ビジネスモデルとしては面白いのかなということで、これからがすごく期待される、そして割とメディアでは持てはやされています。ただ、事業として今後どうなるかということは、まだまだ未知数です。

高校生が、自分はダメだな、と感じてなかなか動けないというので、キャリア教育の一環で大学生だとか社会人が、お兄さん・お姉さんとしてメンター的な役割で講師として自治体から請負ったりして参加をしている。これが1つの新しいソーシャルビジネスになるのではないかと、今期待されています。

似たもので、NEWVERYというのがあります。大学でも今、中退がすごく多くて困っているのので、大学と提携して中退を防ごうというプロジェクトをしています。ここでは漫

画家の人が昔居た“トキワ荘プロジェクト”というのもやっけていまして、若い漫画家志望の人に安くアパートを提供するのをビジネスとしているのです。この NEWVERY というのも非常に期待されている NPO ではあります。ただソーシャルビジネスとして、今後どう発展していくかは見守らなければ、というところです。

【PPT12】「寄付ではなくてビジネスだ」とか「寄付ではなくて社会的投資だ」とよく言われるという話をしましたら、そういうことをやってらっしゃる方が「寄付をしたことが無い人が、急に社会的投資であるとか、ソーシャルビジネスを応援することには繋がらない。やはり、それに関わっている人というのは、寄付をした経験が有る人が非常に多い」ということを伺いました。ですから、子どもの時から、寄付など、人のためや社会のためにささやかでも自分のお金を使う、という習慣が必要なようです。また、教育の観点から考えても、寄付文化を広げる、利他的欲求を満たすということは、子供たちが見失いがちな自己有用感であるとか、自己肯定感であるとか、コミュニケーション力などを育むのに非常に良いツールではないかと思っております。

寄付に関する実態でございますが、実態が良く分からないというのが実態です。これは 2009 年の NPO 白書で示しましたが、金額そのものが圧倒的に違います。内訳はアメリカは 94%が個人による寄付、日本は反対で圧倒的に多いのが企業や財団からの寄付です。個人の寄付というのは 20%。ただ自治会費とか、少額のものカウントされていないので、実態はもう少し多いだろうと思っておりますが、いずれにせよなかなか寄付文化というのが進んでいないというのが日本の現状です。そこを広げないとソーシャルな部分のマーケットというのが広がっていかないのではないのかと思っております。

【PPT13】私どもは CSR の推進をしていますけれど、CSR 経営におけるステークホルダーということがよく言われますが、一般的にはそういう人たちと良いコミュニケーションを作って、この方々が満足するような経営をしましよと思いがちなのですが、私はそんな悠長なことでは間に合わないと思っております。ですから、この人たちも社会に貢献して新しい社会を作っていかなければいけない、この人たちが、地球環境とか地域社会とか次世代を育てることをやってもらうための 1 つのきっかけを作るのが企業の社会貢献なり CSR だろうと思っております。従って、ステークホルダーは CSR 経営を推進するパートナーと考えることが重要だと思っております。

【PPT14】そういう中でフィランソロピーバンクというのを運営しています。個人の寄付というものがなかなか広がらないので、会社がある程度後押ししてくれば良いのでは、ということで、コーズリレイテッドマーケティングという商品に寄付を上乗せすることや、ワンクリック募金とか給与天引きとか株主優待券とかいろいろあるのですけれども、これは全部個人が出すものです。個人が出すものに会社が上乗せして、寄付するものです。この仕組みはまず、私どもが寄付その受け皿になって、適切な NPO を選ぶ協力をしていま

す。特に、具体的な寄付先を指定されない場合は、同じような分野で活動している団体複数に配分しています。きちっと報告があつて、顔の見える関係にしましょうという仕組みを作っております。

【PPT15】これはファンケルさんで、化粧品の会社です。こちらはお客様からのポイントからの寄付になります。全国を 10 ブロックに分けて、それぞれのブロックで重度の心身障害者を応援している NPO や施設を選んで下さい、という依頼でしたので、全国から 10 件選んで寄付をさせていただいています。

【PPT16】明治安田生命さんは、各地でチャリティーコンサートを年に 4 回やってらっしゃいます。お客様は全国にいらっしゃるので環境と子育てに関する NPO10 団体をやはり、ブロックに分けて選び、寄付をさせていただいています。そうすると従業員やお客様が近隣の NPO に寄付をしたりボランティアに行ったりということに繋がるだろうということで運営しています。

【PPT17】コーズリレイテッドマーケティングという売上の一部を寄付にというもので、王子ネピアさんが、GENKI という赤ちゃんの紙おむつの売上の一部を私どもを通じて、日本クリクラウン協会という、病気の子供たちのところに道化師の格好で訪問するというと団体に寄付をしております。お客さんや従業員が、寄付をする機会を提供しているということになっています。

【PPT18】最後に、来年度から広げたいと思っているものをご紹介します。コモンセンスというアメリカニューヨークにある NPO が 1991 年から行っている「ペニーハーベスト」というプロジェクトの日本版です。当協会では、個人で社会的なことに寄付をした人を顕彰する「まちかどのフィランソロピスト賞」を創設しておりますが、その青少年部門も 6 年前より顕彰しておりますが、子供たちは、困っている人を助けたい、という、とても素直な気持ちでお年玉から寄付するとか、いろんな寄付や募金活動をしていることを知りました。先ほども申し上げましたが、子供時代から募金や寄付になれていることが大事だと思っています。寄付にもレッスンが必要だということと、寄付そのものが非常に教育的効果があるということで、それを広げようと思っています。

アメリカの場合は 4 歳から 14 歳の子供が近所の家に、ペニー、1 セントを集めて回って、その集めたものをどこに寄付するかを自分たちで探し、決めて寄付をする、という活動を学校単位で 1 年間のプロジェクトでやっていらっしゃいます。それが非常に教育的効果があると、コロンビア大学で研究もしています。アメリカらしいのは、この写真をご覧ください。ここがロックフェラーセンターの前で、冬場アイススケート場になるところですが、そこに 1 年間全米の小学校で集めたペニーを全部ここにしています。小さい子供たちにとって寄付もそうなんですが、重さを実感することが重要だそうです。「こんなたくさん僕は集められたんだ」という達成感が大きいらしいです。子供たち自身が自分たちで

家を回って、そして課題を調査して、NPO を訪問して、そして 100 ドルだけれど NPO の代表の人がきちっとした格好をして来てくれて、「有難うございます」と言って受け取ってくれる。そうすると「自分がなんて役に立ったのだろう」と誇らしげになるというのが教育効果としてとても大きいというふうに伺っています。日本人の子供も、この顕彰事業を通じて、いろいろな募金活動をやっているというのも実感しましたので、学校がハードルが高いのですけれども、いろんなグループでできるのではないかと思って、来年の4月から試験的にスタートしようと思っています。大人はそれを応援しよう、ということで進められれば良いなと思っています。

【PPT19】二宮尊徳が“道徳なき経済は犯罪である“とっております、これは良く聞くのですが。”経済なき道徳は寝言である“とっているのを、私はいつも自戒しながら、このバランスと葛藤の中でどうやっていくかというのが、ソーシャルビジネスだけではなくて、私たちが生きていく上で、あるいは仕事をしていく上で、重要なのかなと思っています。難しいですが、そこから逃げずに腐心することが大事だと思います。自分の仕事や会社あるいは組織に、愛情と誇りを持っている姿を見せていくことが、次の世代の子供たちにとって大事なロールモデルなのかなと思って、日々悪戦苦闘しながら仕事をしているというところです。

(了)

平成22年度  
「新しい公共」におけるソーシャルビジネスの展開  
—現代社会の課題と環境問題等を中心として—  
研究委員会

### ソーシャルビジネスの担い手を考える

2010年10月18日

公益社団法人日本フィランソपी協会  
高橋 陽子



使命

民主主義の健全育成

目的

新しい公共の担い手の育成

目標

企業フィランソピーの推進

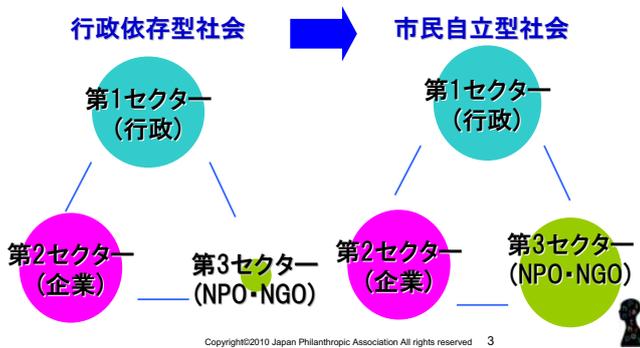
個人フィランソピーの促進

事業

企業支援	出版	顕彰	顕彰	寄付プログラム
各種セミナー 企業とNPOのマッチング 事業企画・運営 CSRのコサルテーション フィランソピーバンク	月刊「フィランソピー」 関連書籍の発行	企業フィランソピー大賞	まちかどのフィランソピー大賞	◆青少年向け「ベニーハーベスト」 ◆大人向け「Green Hal!募金」

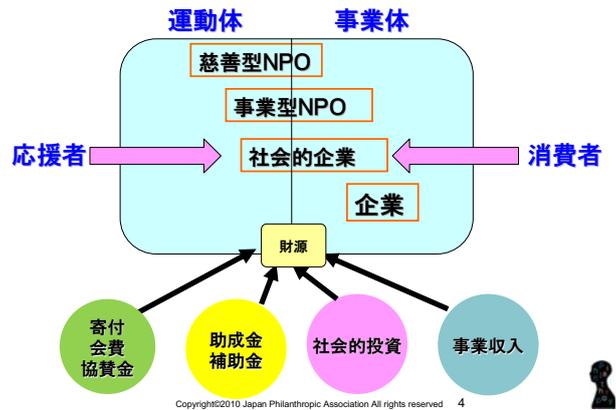
Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved

### 背景：社会システムの変化



Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 3

### 組織の特徴から見るソーシャルビジネスの可能性



Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 4

### 花園タクシー（香川県）

#### 「子育て支援タクシー」

子どもを連れて移動するとき、緊急時、親が育児に行きづまったときに電話一本で「子育て支援タクシー」につながり、タクシー利用はもちろん、必要な情報を得ることができる

#### 【サービスの種類】

- ①チャイルドシートの用意
- ②子育て情報誌、リーフレットの配布
- ③保育園や学習塾から自宅の送迎
- ④急病時の移動
- ⑤出産時の病院への移動 など



協働：NPO法人わははネット

Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 5

### アマタホールディングス株式会社

#### 「森林ノ牧場」

約5ヘクタールの森林で行なっている自然放牧型の酪農事業

【場所】  
京丹後市(2007年～)  
那須町(2009年～)

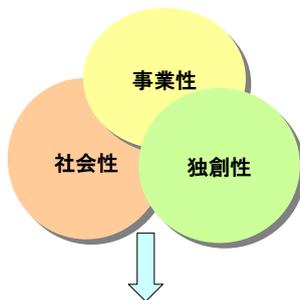


利用されていない森林に牛を自然放牧することで、人は森林を管理しやすくなり、乳製品の販売や雑穀などの林産物で新たな収益を得ることができる。地域での再雇用の場にもなっている。

Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 6

### 株式会社フェリシモ

#### 「フェリシモ ハッピーイズ プロジェクト2008」



クロゼットや引き出しの中で眠っている布や着られなくなった洋服など、思い出の布や毛糸でぬいぐるみを手づくりし、世界の子どもたちに贈るといふもの」  
32ヵ国 2万5,000体以上を寄贈  
2008年度は、四川大地震と、ミャンマーのサイクロンの被害に見舞われた子どもたちへプレゼントする



3つの重なる部分を  
出来るだけ大きくする

Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 7

### 株式会社マザーハウス

発展途上国におけるアパレル製品及び雑貨の企画・生産・品質指導  
同商品の日本における販売 直営店：6店舗

#### SOCIAL POINT CARDの仕組み

- 2,000円の買い物ごとに1ポイント計上
- 25ポイントで1,500円分の割引として利用  
1,000円分が社会貢献事業に活用  
(バングラデシュにて、ストリートチルドレンの自立支援施設へのスクールバッグの提供や、サイクロンの被災地支援)



Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 8

## NPO法人フローレンス「病児保育」

全国初、施設をもたずに子育てベテラン者と小児科医をネットワークし、地域で支える新しい病児保育のビジネスモデルの実現

社会的課題の掘り起こし

ソーシャルビジネス

WLB  
地域再生

ビジネス

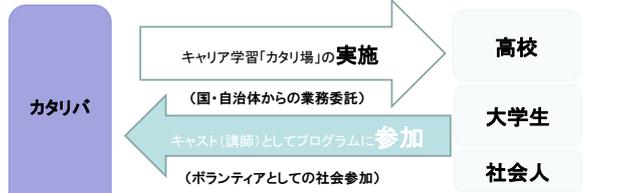


Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 9

## NPO法人カタリバ

ナナメの関係で支える高校生のキャリア教育

★ 高校生の3人に1人は、自分は駄目な人間だと感じている。



年間70校の高校に、3,800人の大学生・社会人が訪問。20,000人の高校生が参加

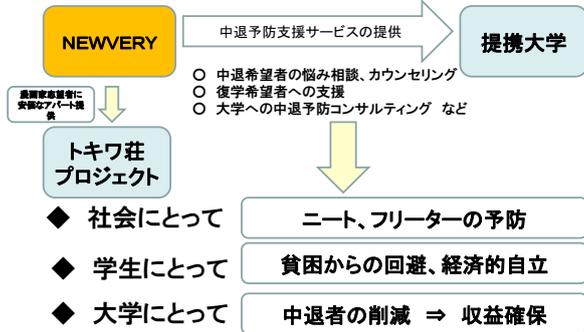
高校生が、自分に自信を持って進路を選択することが可能に

Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 10

## NPO法人NEWVERY

ストップ・ザ・ニート！大学と提携して若者の中退を予防

★ 大学・専門学校生の8人に1人が中退。そのうちの6割がフリーターまたは無職に。

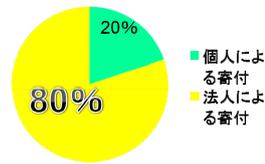


Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 11

## 寄付文化をめぐる日本の課題

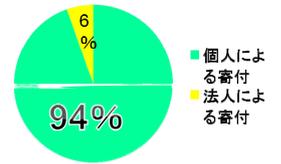
日本

総額5,935億円



米国

総額31兆3,686億円

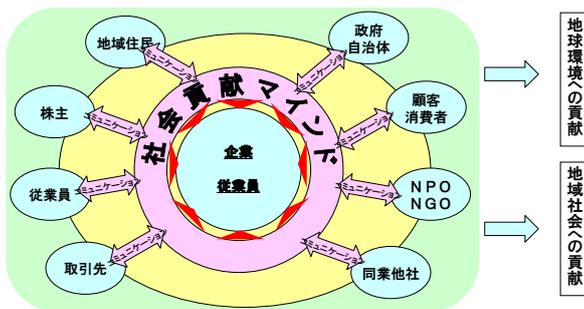


\*データはNPO白書2009をもとに作成

Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 12

## CSR経営におけるステークホルダーズとの関係

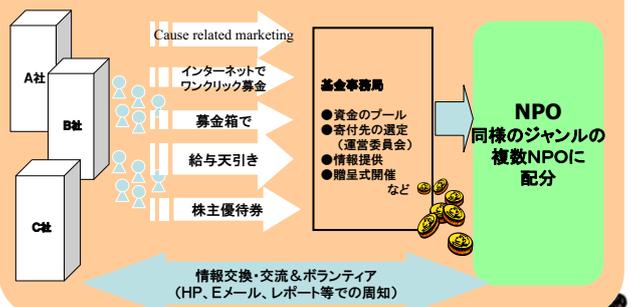
ステークホルダーは社会貢献推進のためのパートナー



Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 13

## フィランソロピーバンク

企業単位で、さまざまな方法で寄付を募り、基金としてプールしNPOへ寄付します。



Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 14

## 株式会社ファンケル

顧客からのポイントによる寄付

お客様のポイント交換メニューの中に、フィランソロピー・バンクを通じた寄付プログラムを導入。

【寄付先：全国の重度心身障害者施設】



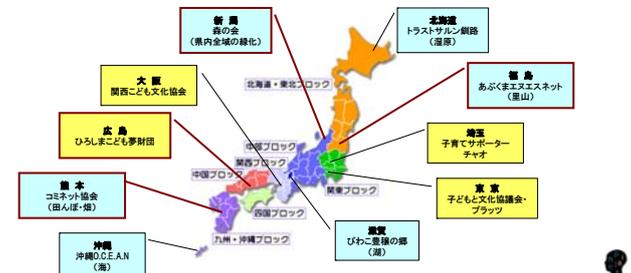
Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 15

## 明治安田生命保険相互会社

チャリティーイベントの収益金

全国4カ所で開催のチャリティーコンサートの収益金をフィランソロピー・バンクを通じて全10団体に寄付。

【寄付先：子ども/環境をテーマにしたNPO】



Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 16

## 王子ネピア株式会社

### CRMIによる寄付金

赤ちゃんの紙おむつブランド「Nepia GENKI!」の  
売上の一部を日本クリクラウン協会へ寄付

同社の乳幼児用紙おむつ製品の売り上げの一部を、フィランソロピーバンクを通じて、入院中の子ども達を支援するNPO法人日本クリクラウン協会へ寄付。

キャンペーン期間：2010年4月1日～2011年3月31日



Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 17

## NPO コモンセンツ（米国）

団体名	Common Cents (Penny Harvest Project)
URL	<a href="http://www.commoncents.org/">http://www.commoncents.org/</a>
代表者名	Teddy Gross
所在地	Common Cents, 570 Columbus Avenue New York, NY 10024
設立年	1991年
活動内容	対象：4歳から14歳の子供 参加者：926校(NY州 2009) 延べ770万ドル <ul style="list-style-type: none"><li>子どもたちが、近所を回り、1セント(ペニー)を集める募金活動をする</li><li>学校でグループを作り、地域の課題を調査し、行政やNPOを訪問し、活動内容を学ぶ→自分たちで支援先や支援金額を決定する</li><li>NPOの人に、寄付を手渡す。一バーティやイベントの開催</li><li>ボランティアプログラムなども並行して実施する</li></ul>



Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 18

## 二宮翁の格言

道徳なき経済は犯罪である。  
経済なき道徳は寝言である。

(二宮 尊徳)



Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 19

## 研究委員会講演録（3）

タイトル：「賃金 一万円からの脱出（ヤマトGにおける 障がい者支援）」

講師：早川 雅人 講師

所属：財団法人ヤマト福祉財団 常務理事

第2回研究委員会（2010年10月18日）にて

---

（本項の後に掲載のスライド参照）

● 早川講師 ヤマト福祉財団の早川と申します。よろしくお願いたします。私どもは障がい者の支援をするために設立された財団です。今年パワーアップフォーラムを 1 ヶ所 200 人くらいで全国 7 ヶ所で行ないました。お手本になるような施設が沢山増えると良いということで、施設や会社をビデオにまとめ、障がい者支援をしている人たちにご覧いただきました。委員の皆様も観ていただくと、実際にそのような施設を見学いただいたこととなりますので、まず観ていただいてからの方が説明がすんなり入ると思います。

### 【DVD 上映】

パワーフォーラム 2010「仕事が組み立てた私の暮らし ～ひとりだちした私の素顔～」  
（企画・著者 財団法人ヤマト福祉財団）

- ・株式会社大場製作所
- ・社会福祉法人武蔵野千川福社会チャレンジャー
- ・社会福祉法人共生シンフォニーがんばカンパニー

ヤマト福祉財団では毎年小倉昌男賞という表彰をやっています。昨年受賞された大場さん（最初の方）と中崎さん（3 番目の方）、一昨年受賞された新堂さん（2 番目の方）の 3 人の方の施設の様子を見ていただいたわけですが、こういう方々の活動によって（DVD の中の）3 人の女性の方々の自立した暮らしが出来るようになったわけで、こういう施設を増やすことによって、障がい者の方が幸せになって欲しい、というのが我々のアプローチです。

2 代目の社長の小倉昌男さんが、お引きになる時に株券 320 万株を寄付されまして、当財団がはじまりました。1993 年当時 1 株 2000 円くらいの時で、320 万株、時価 64 億円になりますので、社員も大変驚いたのですけれども、小倉さんの生き方、それはヤマト運輸の歴史でもありますし、そこをお話しすることで、なぜこういうことをやっているのか、ということが伝われば良いかと思います。一つは 320 万株で障がい者の福祉をやろうと小倉さんは言ったのですが、なんで障がい者の福祉なのか、というのを社員は誰も聞いておりません。私もそばにいましたけれども、そんな簡単に聞けるような人ではなかったも

のですから、聞けずじまいに終わりました、今でもどうしてなのかな、という感じはいたします。当時 320 万株を寄付した財団で、2,3 年程いろいろなことをやってみるのですが、実は障がい者福祉の分野は非常に閉鎖的なところがあって、どこから何をお手伝いすれば良いのかというニーズが全然出てこないのです。顕在的なニーズが全く分からない。お金がいるのは分かるのだけど、障がい者福祉の分野でどういう方向性を目指しているのか良く分からない、というのがありました。ただ、阪神大震災があった時に、いろいろな（障がい者の）施設が被害を受けて、障がい者の方が避難所に入れなかった。例えば自閉症の方は、避難所の他の方の迷惑になってはいけないということで、ご家族が倒れかかった家にそのまま本人と残っていたり、車椅子の方は（避難所が）バリアフリーになっていないので使えませんでした。そういう被害を受けたところに、作業所の仲間たちが救援ステーションというのを大阪につくって、被害状況の調査とかやっていたのですけれども、そこにお訪ねして寄付を 300 万円ほど小切手で置いてくることができました。そこから夏に施設見学をして欲しいということで、小倉さんが初めて施設に行きました。実態としては、本などにも良く出てきますが 1 日働いても 100 円くらいで、給料はおいくらなんですか、と聞いたら、3000 円とおしゃる。1 日でも少ないわけですが、3000 円が 1 ヶ月か、と言う話になって、小倉理事長も大変驚かれました。これはやっぱり経営者として、当時 7 万人とか 8 万人の従業員を抱えて会社経営をやったので、社員（施設の作業員）の方々に苦労させているのは経営が間違っているのではないか、ということで経営のお手伝いをするのが私たちの仕事だろうということで、方向性が出てまいりました。

現在でも施設での一人当たりの工賃が全国平均で 1 万 2 千円なのです。それを 1 万円から脱出させて 5 万円とか 6 万円とか、せめてセーフティーネットといわれている生活保護が 13 万円くらいですから、障がい者年金が月 8 万円ちょっとなので、たして 5 万円で 13 万円くらいかと、東京でもそれでも足りませんが。5 万円とか 6 万円とか出せる賃金を出せる経営をやっていきましょう、というのをスローガンにしてここ 15 年くらい活動をしてきました。

**【PPT1-2】** ヤマトグループにおける障がい者支援の位置づけですが、“社訓”として企業としての基本的スタンスです。次に“経営理念”として、宅急便はどのような展開をしていくのか、宅急便は社会的インフラとして高度化していくということを謳っております。“企業姿勢”いわゆる私たちはこういう姿勢で企業活動していくのを入っております。

“社員行動指針”は、こんなことを社員はして良い・悪いが手帳に書いております。この 4 段階で、障がい者支援は 3 番目の中に入れております。

**【PPT3】** ヤマト運輸の話になりますが、昨年 90 周年でございまして、1919 年に最初の運送会社としてスタートいたしました。当時トラックの運送は非常に珍しい時代でありまして、何かトラックで荷物を運ぶという時は、トラック 1 台借り切ってそれに全部荷物を

載せて運送するのが、その当時のビジネスでした。そこに横浜と新橋の間を、“積み合わせ”とって、2台の車で同じ時刻にスタートして新橋と横浜から、交差運行と言いますが、このダイヤを1日組みまして、荷物一個からお預かりするようにして、駅みたいな感じですよ。トラックに小口で載せますから、その分割安になるので、今の混載貨物の原型に当たるものを商品化いたしました。それが1919年です。非常に安価に横浜と新橋の間で荷物が運べましたので、ヒットいたしました。そこから関東県内、例えば宇都宮・東京、東京・千葉とか、区間毎に定期運行するネットワークを広げていきました。

社訓は12年後の1931年に作ったのですが、なぜこのような社訓を作ったのか理事長と一緒に調べたのですが、会社の社史には特に資料は残っておりませんでした。“ヤマトは我なり”、これはいわゆる全員経営のことです。“運送行為は、委託者の意志の延長と知るべし”、これは現在でいうCS経営、カスタマー・サティスファクションになります。最後に“思想を堅実にして礼節を重んずべし”、これは現在でいうコンプライアンス経営。こういう観点で1931年に制定しています。その当時の社会情勢は、戦争に進むことになる満州柳条湖事件の前後と聞いております。

【PPT4】企業姿勢の私ども会社での特徴は、2,4,5にあります。2の“人命の尊重・安全第一・営業第二”としてありまして、安全第一・営業第一と並列的に掲げるところもありますが、私どもは明確に“営業第二”といいまして、公共の道路を使って営業している以上、まず交通安全、人命の尊重を絶対追及しています。ですのでドライバーの方も入社後2ヶ月は安全教育を行ないます。営業の仕方とかお客さんとのやり取りの仕方とかのその前の前に、曲がる時は常に左折で行けとか、右折はするなとか、左折3回すると右折できるので、そういうノウハウを伝えていくようにする。そして、地域のどこで事故が一番多いとか、いろいろやっています。そこをどんどん追求していった結果、ここ10年くらいは車は運転しない方が良く、ということで台車や自転車で行った方がずっと効率が良かったという話にもなってきました。そこを追求しているところです。4番目の“法の遵守と公正な行動・公正で毅然とした経営”ですが、これは総会屋にお金を払わないとか、政治献金はしないと、理不尽な規制とかがあった場合には、お役所・行政といえども訴えてちゃんと判断をしていただくとか、そういったことを謳っております。5番目の“地域社会から信頼される企業・障がい者支援”、これは「ヤマト運輸です」と言った時にドアを開けていただけなくてはいけない、そういう会社ですので、「ヤマト運輸です」という一言で安心して地域社会に迎えられていただければ、私たちは暮らしていけないわけです。その一番身近なところで、障がい者の支援としました。これは小倉さんが財団を作った時に、あわせてここに障がい者支援がついた形になってます。ヤマト運輸の社員も、どここの家は耳の不自由な方がいるから、ボタンを押してもすぐに出てこられないところがあるとか、目の不自由な方がいらっしゃる場所については、伝票を代わりに書いたりとかやっています。ただ荷物を運べば良いという企業ではダメだよ、という中で象徴的に謳って

ます。

【PPT5】障がい者の自立支援の中身ですが、ヤマト福祉財団がまずありまして、社会福祉法人ヤマト自立センターと株式会社スワンの3つの組織があります。ヤマト福祉財団につきましては、奨学金であったり助成金を行なっています。社会福祉法人ヤマト自立センターは、埼玉県新座市にあります。障がい者を一般の会社に就職していただくための就労移行支援というのがありますが、そのための施設です。株式会社スワンは、障がい者雇用の受皿としての意味合いもある会社で、そこでノウハウとして得たものについては、フランチャイズで展開もしております。この大きな3つの形の中で、いわゆる1万円の世界から脱出して、月間5万円の収入を目指していこう、という組立になっています。

【PPT6】私どもの主な事業ですが、最初に“ヤマト福祉財団 小倉昌男賞の贈呈”、これは年に1回、今年も12月7日に行ないます。先週の木曜日に選考委員会が開かれまして、今年もお二人の方が決まりました。お一人は札幌の方で、精神障がい者の施設でパン屋さんを経営なさっているところで、ここも6万円くらいの収入を得られているところです。是非今後の財団の活動にも協力していただきたいと思っています。もうひとつ方は和歌山県の田辺市で精神障がい者の就労支援を永らくやってこられた方です。20年前といいますと、「精神障がいの方は働かせたら死ぬんだ」というのが精神科医の定説の時代に、精神障がいの方の就労支援を始められ方です。こういう方々を増やすことで私どもの活動の協力者となっただいて、またこの方々を中心にいろいろな塾のようなものやしていきたいと思えます。

2番目に“障がい者施設の改善、整備、備品購入の助成”というのがあります。これは私どもは助成財団の性格がありますので、収入のうちの半分以上は助成金として差し上げることを忘れてはいけないということで、予算の半分は助成金と奨学金の贈呈という形で進めております。

4番目には、クロネコメール便配達を障がい者の方々にやっていただくということを、私どもの財団で推進しておりまして、ヤマト運輸の方もびっくり・ひゃっくりしながら始めたことですが、今は非常に都合よくいって、障がい者の方々からも喜ばれているところです。

5番目ですが、“パワーアップフォーラムと経営塾の支援”ということで、去年まではパワーアップセミナーといって2泊3日のセミナーを小倉昌男さんが、いわゆる小倉一座とって全国ずーっと1年間やってきたこともありまして、その後継となるフォーラム、そして第2段階に入ったのです。今、自立支援法という法律ができて、工賃のアップとかは、自治体の方で施設の職員さんを集めて研修としてやるような時代になりました。私どもはそういうものは行政の方にお任せして、次の段階に入っていくということ、実践して成功している事例を真似をしていただく、という塾をこれから増やしていこうと思っております。先程のDVDの2番目の新堂さんのところは、封入作業をやっているところ

るですが、障がい者の方の生産性がすごく高いのです。そのやり方を勉強していただいて、障がい者の方の生産性をどうやったら上げられるかという勉強会を立ち上げております。そして、それを広報する“財団ニュース”を社員に配っています。

【PPT7】財団の予算規模ですが、先程の 320 万株の配当金が一株当たり 22 円で、7000 万円程毎年会社から配当金が権利として振込まれます。そして、小倉さんが寄付をして立ち上げるということで、当時社員の社員も、何か手伝えることが無いのか、ということで、賛助会員という制度を作りました。夏のボーナスで 500 円、冬のボーナスで 500 円、年間 1000 円ですが、5 万人の社員が賛助会員になっています。全体が 17 万人の母数の 5 万人ですので、ガバナンスというか、頑張らなかつたら減りますし、頑張ったら増えるところで、私たちも自律的にこういう指標の中で、良い仕事をしなくてはいけないと思っています。

そして、特徴的なのが労働組合も協力してくれておりまして、夏のボーナスの時に社員からカンパ金を集めて財団に寄付しようということで、毎年 4000 万円程いただいておりまして、今年は 4600 万円いただきました。年間の予算は毎年 1 億 8000 万円。そのお金を原資として、いろいろな企画を立てて活動しております。

【PPT8】ヤマト自立センターの事業ですが、一般の会社への就労支援、就職先の開拓、定着支援を行っております。今日も現場に行ってきましたが、今 4 年目で累積で 50 名になった報告がありまして、一つの通過点を越えたなあ、という気持ちでおります。

【PPT9】株式会社スワンの事業内容ですが、もうご存知の方もいらっしゃると思いますが、「経営のことだけ言っても、実践が何も伴ってないじゃないですか」、と小倉さんがセミナーで言われたことがあります。また、「障がい者は 1 万円札 1 枚より、千円札 10 枚の方が喜ぶんですよ」とも言われてしまいまして、それで「じゃ、自分たちも実践しよう」と言うことでやり始めたのが、このスワンです。スワンについては就労施設としての受け皿もありますが、フランチャイズとして横展開もしていくという、お手伝いもさせていただいています。今、27 店全国に広がってまして、282 名の方が働いていらっしゃいます。

【PPT10】私どもは、障がい者施設の皆さんに工賃を増やしていこうよと、というところまでやっていますが、先程消費者視線での戦略というお話がありましたけど、全く私たちヤマト運輸も買い手の立場で考えて、潜在ニーズを満足させることによって商品を産み出す。お客さんの顔が見えるようになるまで、どんな人に自分たちの商品売りたのかということ、徹底的にセグメントして、他が持っていないオンリーワンの商品を作る。オンリーワンの商品を開発すると、当然後から追いかけてくるナンバー2、ナンバー3 が出てきますから、その人たちと一緒に市場を広げる。そして広がった市場の中で、もう一回ナンバー1になることで、私たちが最終的にはマーケットを取るという戦略を絶え間なくこの 90 年間繰り返してきました。途中でやらなかった時は、会社が潰れそうになったり

ということもあったのですが、このやってきた手法を皆さんにあまり難しく言わないで、「たった一つこれだけやって下さい」と。例えば「皆さん今クッキー、クッキーと盛んに作ってますが、それは自分たちが作りたいものを売っているのでしょうか。作りたいものを売らないで、お客さんが買いたいものを作って下さい。」「じゃあ、お客さんの買いたいものって何だろう」と、そこで始めて市場をセグメントしていく、潜在ニーズを追求する、そういう思考に障がい者の施設の職員さんたちを持っていく、という手法で経営というアプローチをしています。こういうところが私どもの財団のアプローチ手法になります。

**【PPT11-13】** ヤマト運輸がクロネコメール便配達をやっていますので、そこに障がい者の方にもやっていただくという仕組みも今やっております。クロネコメール便を障がい者の施設に委託する。職員さんの見守りの中で本人が配達をするという仕組みです。なかなか会社に勤められないけど、なんとか施設の中で仕事ができる人たち向けの仕事という形で作りました。今 5 年経ちましたが 1200 人の方が配達しています。

ヤマト運輸の社員も仲間として協力しているということで、障がい者の方もヤマト運輸の制服を着ますので、非常に喜ばれます。ドライバーが道路で行きかけた時に、当然障がい者の方もヤマト運輸の制服を着ていますから、社員が挨拶をします。その挨拶をしてくれたというのが嬉しかったとって、うちにお手紙が来たりとかというのもあります。精神障がいの方が 50%以上を占めていまして、初めての仕事として挑戦する若い人が多いのも特徴です。精神障がいの方は、お父さんから認められてない人が多くて、制服を着て毎日行くようになったら、頑張っているなどお父さんが言ってくれたと言って、泣きながら話してくれた人がいました。そういう人たちの集団です。

**【PPT14】** 障がい者のクロネコメール便をこれからどのようにして行こうかと思うのですが、配達の方は今 1220 人ですけれども、緑の線で行くとあと 3 年くらいの後に 2000 人くらいにならないかなあというのが目標です。

メール便を配達する前に住所ごとに分けるという作業がございます。それは構内でやるのですが、施設からグループで出張してきて来ていただいて、そこで仕事をして、またグループで帰っていただく、そういう就労の仕組みを増やしていきたいと思っています。今東京で 30 名ほどスタートしております、あと 5 年後には 100 名くらいになってくれれば良いかと思っています。

障がい者の DM 封入、発送作業の開始となっておりますが、これはクロネコメール便の配達とか仕分けではなくて、障がい者の施設がクロネコメール便を受注して、ヤマト運輸に発送を出すという、逆転の発想です。川上に立ってもらおうビジネスをやってもらおうというのがこの仕組みです。

**【PPT15-16】** 施設が営業して顧客から DM 発送を受注します。先程の DVD の 2 番目の新堂さんの施設がそういう施設です。施設内で封入しますし、価格交渉も運送会社としま

すから、ゆうメールの方が安かったらゆうメールに出すことになります。お客さんと一緒になって一番良い選択をして、「僕たち下請けです」と言っていた人たちが、いつの間にか元請なんだ、と発想を転換してもらう仕事です。今クロネコメール便の大口は直接印刷会社から封入されまして、ヤマト運輸の方に出てくるのです。1000とか2000とか小さなものになりますと、事務所の事務員さんが自分たちでやっているのが現状です。実は誰かやってくれと、お金払うからやって、という仕事が沢山眠っております。そういう仕事をいただいてやるのがこの仕組みです。

【PPT17】しかし、それを受けてやるといっても、ノウハウ、いわゆる生産性を上げる、そういうものをしっかりやっていかないと、なかなか給料が上がらないわけですから、そういう塾を開こうということで、新堂さんを塾長にしまして塾を開いております。目的ですけれども施設では一人一人にあった作業ということになっていまして、一人が一個の作業をやって流れ作業になっていません。いわゆるラインを作るというやり方をして、工程を作って作業を単純化させることで生産性を上げる。そして生産性が上がることによって納期が分かるようになりますから、電話がかかって来て、「やってくれますか」、と言われた時に、「職員会議をやってから」、と言わないで、「ハイやります」、と言えるようなモデルにして行こうという目的です。“工賃 5 万円を目指します”という能書きをしっかりと入れてやっています。

【PPT18-20】実際にこういう形で募集もしましたが、非常に反応良くて、公募する前にこういう考えのものをやるのですという説明会をやるのですが、全然集まらないのかと思ったら集まっていただきました。東京学芸大学の特殊学校の教育の先生です。発達心理学の障がい者の能力を伸ばすという教育的指導を研究されてる先生の指導の下で、障がい者の方の生産性をどうやって上げるか、とうことを勉強することもやっております。施設の職員さんの知識欲を刺激しております、「経営とかお金儲けの話だと抵抗感があるけど、能力を上げるという勉強は良いな」ということで、評判が良いです。公募説明会、現地説明会などもやっております。

【PPT21】9月の末に合同合宿をやったときの写真です。1泊2日でみっちり勉強しました。職員の中のリーダーのような人たちが集まって来ています。どうしても障がい者施設ということになりますと、作業しやすい服装で日頃やってらっしゃるので、Gパンであったりラフなスタイルであったり来られたりするのですが、教育研修はそのような場ではないということで、リーダーのところの職員さんをちゃんと後ろに付けて、職員さんは教育がしっかりできていますから、こういう研修になりますとしっかりスーツでバシッと来ますので、塾生の人たちもこれからはTPOをしっかりしてもらってとか、職員研修の在り方からもしっかり考えていこうという、そのような研修にもなっています。

駆け足で行きましたけれど、現在こういう仕事、エンドレスな仕事なのですから、

やっております。

(了)

# 「賃金 一万円からの脱出」

(ヤマトGにおける 障がい者支援)

2010年10月18日(月)  
ヤマト福祉財団

1

## ヤマトGにおける障がい者支援の位置づけ

ヤマトグループの障がい者支援は、以下の四段階で構成されている企業理念の中の「企業姿勢」に明記されている

- 一、社訓  
(企業としての基本的スタンス)
- 二、経営理念  
(事業展開のコンセプト)
- 三、企業姿勢  
(コンプライアンスの具体的指針)
- 四、社員行動指針

2

## ヤマトグループの社訓

### 社訓(1931年に制定)

- 一、ヤマトは我なり
- 一、運送行為は、委託者の意思の延長と知るべし
- 一、思想を堅実に礼節を重んずべし

3

## 「企業姿勢」

1. お客様の満足の追求
- 2. 人命の尊重・安全第一・営業第二**
3. 働く喜びの実現
- 4. 法の遵守と公正な行動・公正で毅然とした経営**
- 5. 地域社会から信頼される企業・障がい者支援**
6. 環境保護の推進
7. 個人情報の保護
8. コミュニケーションの充実と共存共栄
9. 情報開示と説明責任の実践
10. 企業不祥事への対応

4

## 障がい者の自立支援の中身は

ヤマト福祉財団

社会福祉法人ヤマト自立センター

(株)スワン

賃金一万円から脱出して  
月間5万円の収入を目指して

5

## ヤマト福祉財団の主な事業

1. ヤマト福祉財団 小倉昌男賞の贈呈
2. 障がい者施設の改善・整備、備品購入の助成
3. 奨学金の贈呈
4. クロネコメール便配達の推進と支援
5. パワーアップ フォーラムと経営塾の支援
6. 財団ニュース等の広報

6

## ヤマト福祉財団の予算規模

1. ヤマトホールディングス株式の配当金
2. 社員からの賛助会費
3. 夏のカンパ

年間予算は約1億8千万円

7

## 社会福祉法人ヤマト自立センターの事業

1. 一般就労支援事業
2. 就職先開拓
3. 定着支援

累積47名、羽田でも計画

8

# 株式会社スワンの事業内容

1. 就労施設としての受け皿

2. 焼き立てパン屋のフランチャイズ事業

3. 27店、282名の実績

収入を増やして高い工賃を実現するには

I 買い手の立場で考えて、  
潜在ニーズを満足させる

II 顧客の顔が見えるまで市場をセグメントして、  
オンリーワンの商品を開発する

III セグメントした市場で NO. 1 になる

## 障がい者のクロネコメール便配達事業



財団法人 ヤマト福祉財団

2010.08.12

お客さまから、「ありがとう。ごろうさま。」と言われるたびに 成長します。

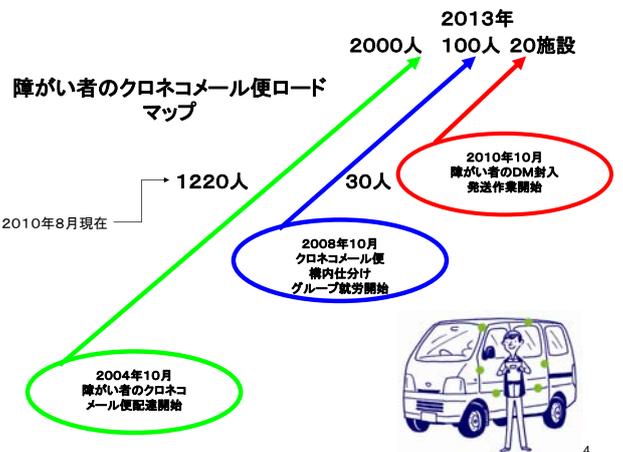


5年間で全国350施設1200人が配達する規模となりました。



ヤマト運輸の社員も、仲間として協力しています。

すべての仕事が、健常者と全く同じです。精神障がい者が50%以上を締め、初めての仕事として挑戦する若い人が多いのも特徴です。



### 障がい者のDM封入・発送作業

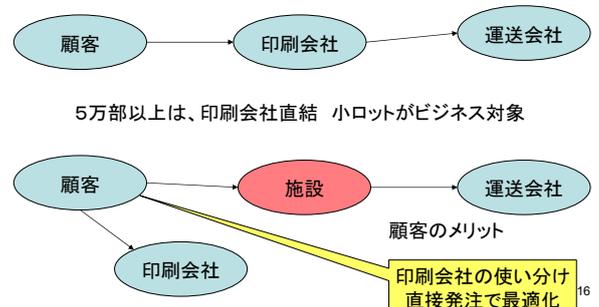


ビジネスの川上に立てる仕事です。

- 施設が営業して、顧客からDM発送を受注します。
- 施設内で、封入作業を行います。
- 運送業者と価格を交渉、顧客と共に最良の選択をすることで、下請から元請に発想を転換します。
- 大きな仕事には、仲間と組む。協力が安定につながります。

### 障がい者のDM封入・発送作業

## 目的とする事業スケール



# 働くちから 革新塾(新堂塾)

本プロジェクトは、プロジェクトリーダーのもと、共同で知的障がい者の働く力を引き出すことをめざす革新塾です。

## 目的

施設・事業所において個別的なセル方式により展開されている下請け内職的な作業を、即断即決で厳しい納期と高生産性の求められるビジネスモデルのライン・工程方式による作業に転換し、工賃向上を目指します。

## 目標

3年間で利用者の工賃5万円を目指します。

## 助成の対象と内容

プロジェクトの対象は、都市部で知的障がい者を対象に内職下請け作業を中心に行っている施設・事業所とします。塾に参加するために必要な交通費、宿泊費、会場費、資料作成費、事務管理費等を助成します。

### 働くちから 革新塾 塾生募集!

本プロジェクトは、プロジェクトリーダーのもと、共同で知的障がい者の働く力を引き出すことを目指します。

**目的**  
施設・事業所において個別的なセル方式により展開されている下請け内職的な作業を、即断即決で厳しい納期と高生産性の求められるビジネスモデルのライン・工程方式による作業に転換し、工賃向上を目指します。

**目標**  
3年間で一人平均5万円の工賃を目指す運動を行います。

**対象**  
都市部で知的障がい者を対象に内職下請け作業を中心に行っている施設・事業所において新たな取り組みを推進する事業所。

**リーダー** 新堂 麗さん  
①経験者、財入作業に慣れた方、生産性の高い仕事をする方、指導方法や接客のスキルアップも行っていきます。

**アドバイザー** 菅野 敦 さん  
本塾の内容で大きな期待を込めるのが、知的障がい者の働く力のアップに貢献すること、工程分析です。これらに関する理論的な裏づけは、現場で実践し、おに状況に応じて改善していく上で必須です。塾の運営の中では、東京学芸大学菅野敦教授の指導を受けます。菅野教授は、東京学芸大学理学部、教育福祉学専攻の准教授で、知的障がい者の働く力のアップに貢献している数少ない研究者です。

**期数**  
3年間で1クールとします。  
初年度 合同研修会 1泊2日 2回  
リーダー訪問 各施設 1回  
次年度 最終研修会 1泊2日 2回  
能力アセスメント合同実施 1回

**公募説明会のご案内**  
リーダー・アドバイザーの講演および現地見学会を行います。企業のご都合はご遠慮いたします。ご関心のある施設・事業所の方々の参加をお待ちしています。  
※公募説明会・現地見学会の交通費・宿泊費は各自ご負担願います。

**公募説明会** 平成22年6月3日(金)  
TKP 高田ビルワンフレックスセンター  
12:00 受付開始  
13:00 働くちから革新塾 概要説明  
ヤフー福祉財団事務局  
13:30 自由時間  
はたらくのすけは  
チャレンジー施設長 新堂 麗さん  
15:00 知的障がい者の働く力アップ  
アセスメント  
東京学芸大学 菅野敦教授のリーダー 菅野 敦 教授  
16:45 東京学芸大学 アワード  
ヤフー福祉財団事務局  
17:00 終了  
現地見学会 平成22年6月4日(土)  
9:30 京中央線 武蔵境駅集合  
10:00 チャレンジー 見学  
12:00 解散

**説明会の参加申込み**  
ヤフー福祉財団ホームページ(11/11更新)  
[www.yahoo-fund.jp/01/公募説明会のご案内](http://www.yahoo-fund.jp/01/公募説明会のご案内)  
概要よりお申し込みください。

**施設・事業所の選定について**  
説明会参加施設・事業所からの選定を優先する予定です。

## 公募説明会 (東京学芸大学 菅野敦教授)



## 公募説明会(現地見学)



## 第1回合同合宿



終わり

## 研究委員会講演録（４）

タイトル：「ソーシャルビジネスの推進について」

講師：一色 広樹 講師

所属：経済産業省 地域経済グループ 立地環境整備課

第3回研究委員会（2010年11月8日）にて

---

（本項の後に掲載のスライド参照）

●一色講師 経済産業省のソーシャルビジネス担当をしております一色でございます。

ソーシャルビジネスの推進については、経済産業省で平成 20 年の 4 月に「ソーシャルビジネス研究会 報告書」を公表させていただいてから、様々な取組を進めております。元々は“コミュニティビジネス”という言い方で、地域の雇用や経済活性化の担い手として後押ししようということで始まったのがきっかけと聞いております。平成 16 年の小泉首相の頃の成長戦略に位置付けられ、昨今の「社会的企業」「社会起業家」「ソーシャルエンタープライズ」という潮流を受けまして、改めてソーシャルビジネスとして捉え直して推進を図っていかうではないか、ということで始まったのがきっかけです。では、これまでどういった取り組みをしてきたかということを紹介させていただきたいと思っております。

【PPT3】まず経済産業省のこれまでの取り組みについてということでございます。最初にソーシャルビジネスについてということございまして、下記のような社会的課題をビジネスの手法で解決する持続的な事業活動ということで、実はここの定義の問題は非常に根深いといえますか非常に難しい部分があります。後ほど定義についてはより細かくご説明させていただきますが、障害者支援ですとか子育て支援とか今の行政活動・企業活動だけではどうしても解決しきれなかった、むしろ顕在化してきてしまったいろいろな社会的課題、こういったものに対してビジネスの手法で解決を図っていく事業活動ということです。こういったものを新たな産業・新しい働き方を創出する主体として振興を図っていきたいと考えております。こういった活動が行政、企業、市民の協働パートナーとなることが期待されており、政府が掲げる「新しい公共」の重要な担い手の一つとしても位置づけられております。この左下の組織形態というところが一つのポイントです。研究会の報告書からですが、NPO 法人 47%約半分、株式会社 21%、個人事業主ということで、組織形態で区別をしていないということになります。市場規模・雇用者数は英国を引き合いに出していますけれども、日本ではまだまだ伸び代があるのではないかと我々は考えております。

【PPT4】ソーシャルビジネスのより具体的な定義については、その研究会のときに 3 つほど要件を挙げさせていただいています。1 つめは「社会性」で、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。要するに、利益を最大化して分配するというだけでなく、第一義的にこういった社会課題に取り組むということをミッションとしているかどうかということ。2つめは「事業性」で、これらをビジネスの形に表して、継続的に事業を進めていくこと、要するにボランティアや行政資金のみに依存する形ではなく、サステナブルに事業性を持って取り組んでいるかということ。3つめは「革新性」で、これまでなかなか解決が難しかった社会課題に事業性を持って取り組んでいくということですので、必然的に何かしらの工夫が必要になるということですので。この3つの緩やかな要件を満たした事業を「ソーシャルビジネス」と呼んでいるということになります。したがって、誰がソーシャルビジネス事業者で誰がソーシャルビジネス事業者でない、という厳格な区分をしているわけではないということです。先ほど少しご紹介した「コミュニティビジネス」との関係ですが、簡単に言ってしまうとコミュニティビジネスはソーシャルビジネスのうち、より地域性の高いものという整理をしております。

**【PPT5】** ソーシャルビジネスの事例ということで、我々は平成21年に「ソーシャルビジネス 55選」というものを公表させていただいたのですが、その中でも葉っぱビジネスのいどりのような株式会社形態もあれば、こちらにも有名ですが病児保育を預かる NPO 法人のフローレンス、愛知県で障害者がいきいきと活躍される雇用の場を創出されているパンドラの会、こういった事業者の方々を 55選としてご紹介させていただきました。

**【PPT6】** これまでの課題と支援策ということで「ソーシャルビジネスの研究会 報告書」を公表して以降、そこで挙げられた社会課題に対応し、様々な角度から取り組みをしてまいりました。その1つが社会的認知度の不足です。要するに、「ソーシャルビジネスって何ですか？」という声があると思いますけれども、認知度が足りない。この認知度が不足しているために資金調達というものもなかなか困難であるという指摘もありました。こうした課題に対応するため、この事業環境整備として先ほど少しご紹介させていただいた「ソーシャルビジネス 55選」を選定・公表させていただいたり、2つめはワーキンググループを設置して、企業、金融機関、自治体の方々がパートナーとしてソーシャルビジネスをどう評価するかという評価のあり方、たたき台のようなものをまとめさせていただいたりしました。3つめ、日本政策金融公庫に融資制度を創設させていただきました。

(スライドの)真ん中はどの分野でも共通して言われることかもしれませんが、やはり経営ノウハウが不足しているということ、担い手となる人材が足りないということで、3種類の予算による補助事業として展開しています。1つめの「中間支援機能強化」について、中間支援というのはソーシャルビジネスを支援するソーシャルビジネス、というふうにお考えいただければと思いますが、要するにソーシャルビジネスがいろいろな展開をしていくときに、その様々なサポートが必要になります。サポートに取り組んでいる中間支援機関は都心にはいくつかあるんですけども、なかなか地方には無いという声があり、こう

いった都心で展開されている色々な機関を地域に展開していただくための補助をしているということです。

2 つめの「ノウハウ移転・支援」は、先ほどの「ソーシャルビジネス 55 選」でご紹介させていただいた事業者を始め、先進モデルでもう既に展開されている事業者の方々が他地域で展開される際に、補助の後押しをさせていただくという予算になっております。

3 つめの「村おこしに燃える若者等創出」は以前、農商工連携が出てきたときに作られた予算です。最近、都会だけではなくて自分が生まれ育った村や好きな村に行き、そこで家庭を持ってその村おこしというところで自分の人生を見出したいというような若者も増えていますが、こういった若者の思いだけでなかなか地域を盛り上げていくことも難しいということで、こういった方々の人材育成を行ってきたということです。

最後は、ソーシャルビジネスの関係者が集まる場が無いということで、「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」という活動をこれまで 21 年度まで展開してきました。

あと「全国フォーラム」を今年と昨年に開催させていただきまして、今年はメッセ方式の見本市をベルサール原宿で行ったのですけれども、足元の悪い中、当日 1,000 名以上の方がいらっしやって、関心が高まり熱気が着実に生まれてきているということを肌で実感した次第です。

最後の「地域ブロック協議会」については、経済産業省には全国 9 ブロックに経済産業局がございますけれども、ここに対応する形で協議会を作っています。協議会の中で、色々な事業者や有識者の方々に集まっていただいて、その地域のソーシャルビジネス支援・推進のあり方というものをご議論いただいたり、実際に支援していただいているということです。

**【PPT8】**以上が、報告書を公表して以来、駆け足で取り組んできた内容なのですが、実は昨年民主党政権に政権交代してから非常にこの分野に追い風が吹いてきました。といいますのも、この研究会のタイトルでもありますが、「新しい公共」という文脈で非常に鳩山前首相のリーダーシップが強く発揮されました。「新成長戦略」「産業構造ビジョン」というものも経済産業省が主導して作成させていただいたものですが、この中にもソーシャルビジネスは位置づけられています。「新成長戦略」の中では、主に雇用・人材戦略の中で「新しい公共」の支援が位置づけられており、「産業構造ビジョン」の中では、「地域生活課題解決型モデル」の 1 つとしてソーシャルビジネスが位置づけられているということです。

最後「新しい公共」ということで、円卓会議が今年の 1 月から 6 月、鳩山首相が退陣される直前まで開催されまして、慶応大学の金子郁容先生を座長に精力的に議論がなされてきました。この中でも「社会的課題を解決するためにビジネスの手法を適用して解決する事業主体は、社会に多様性をもたらしている」という記述の中で、ソーシャルビジネスは、「新しい公共」の担い手として位置づけられています。先月 10 月に「新しい公共推進会

議」ということで、また新しく「新しい公共」の推進をしていくための会議が立ち上がり  
ました。円卓会議の関係の委員も一部いらっしゃいますけれども、大幅に委員が入れ替わ  
って推進していこうということで動き出しています。

【PPT9、10】これはご紹介ですが、内閣府の「地域社会雇用創造事業」というのが今年  
から始まりまして、これが補正予算だったのですけれど、この社会起業家になりたい、な  
るためのインキュベーション支援事業ということで、いいビジネスプランを書いて持って  
こられた方々に対して 300 万円を上限に、「起業支援金」を提供するというで斬新な  
事業です。もう一つは地域の NPO 等にインターシップに行っていて、その場で  
色んな人材育成の経験を積んでいただくというような事業で、これらが緊急雇用対策の一  
環として取り組まれております。70 億もの予算がこの分野についたということで、現在も  
幅広く全国で展開されています。こちらについてはいろいろな成果と課題が両方指摘され  
ており、手探りしながら進めているというのが実態かなと思います。

【PPT12】こういった新しい公共の推進の動きを受けまして、経済産業省としてどうい  
うふうに取り組んでいこうと考えているかということなんですが、平成 22 年度以降にどう  
いったことに取り組んでいくかご説明します。

1 つめは平成 22 年度中に「ソーシャルビジネス・ネットワーク」という組織を立ち上げ  
ていきたいと思っております。後ほど簡単にご紹介させていただきますけれど、今まさに  
このネットワークの立ち上げに向けた準備を進めておりまして、事業実施計画の案を今日、  
ご参考までにお持ちさせていただきました。このネットワークの立ち上げを図って実際の  
プロジェクトをどんどん作っていくというような動きを創出していこうというものです。

次に、ソーシャルビジネスが最近注目を浴びている中で、地域の様々な関係者、例えば  
商工団体ですとか、金融機関、企業、行政機関などがソーシャルビジネスとの連携・協働  
を取り組み始めています。ソーシャルビジネスの事業をやるだけではなく、ソーシャルビ  
ジネスを支援する側もその金融機関と自治体がタイアップしたり、あとは人材育成として  
大学と中間支援機関が連携したりということで、地域の中でつながりと広がりを見せつつ  
あります。こういった連携・協働のグッドプラクティスをまとめていきたいと考えており  
ます。

ソーシャルビジネスの推進に向けたイベントを 2009 年、2010 年に引き続き、まだ日時  
は未定ですが来年の 3 月中旬頃開催させていただこうと思っております、こちらも是非  
よろしければ皆様に足を運んでいただければと思っております。

あと細かい内容になりますが、NPO も活用できる中小企業支援策を含めて、多様な法  
人格や、多様な資金調達手段を一回まとめてちゃんと整理してみようと考えています。「新  
しい公共」の中でもヨーロッパや韓国のように社会的企業の法制度を整備した方がいいの  
ではないかというような議論が出ていまして、それが本当に今日本の中にある様々な法人

格や様々な資金調達手段でカバーされないものなのかどうか、そういったことをもう一回ちゃんと地に足の着いた議論をしてみたいということでもまとめようと思っております。

あとはその中小企業支援策との連携というのはこれまでも指摘されているところだったのですが、中小企業庁は経済産業省内の組織なのですけれども、そこの連携が図られてこなかった。しかし、最近は商工団体でもソーシャルビジネスの意識が出てきた部分もありますので、なるべく連携をしていこうということで、まずは今 NPO でも活用できる中小企業支援策をまとめてみようということで協力しています。

あとはソーシャルビジネスを支援するサポーターを育成してみたり、地域のソーシャルビジネス支援団体というのをデータベースとして作成してみようというように、皆様のお役に立つためのコンテンツをいろいろ作ってみようと思っています。

平成 23 年度に新規予算事業として要求している支援策もいくつかあります。ここはですね、新しい公共円卓会議の中で、ローソンの新浪社長ですとか丸善の小城社長、様々な企業関係者の方がいらっしゃいました。その方々のご意見の中で、「新しい公共」といったときに NPO がとかく想起されがちなんですけど、これまでも企業が公共性を担ってきたはずだと。これからもより一層この公共的な部分について企業が積極的に考えていかなければいけないという力強いご提言がありまして、そういったものを受けてソーシャルビジネスとの連携、実際に協働促進といったものをコンソーシアムとしても始めていこうと、こういった予算を経済産業省としても当省のためにいくばくかご用意できないかと思ひまして今要求しているものになります。

あとはこういった事業の成果を地域の関係者とフォーラム等を通じてやはり連携を図っていくことが、地味ですけど地道な部分で大事だと思っておりますこういったことを進めています。

**【PPT13】**先ほど、「ソーシャルビジネス推進ネットワーク」が民民ベースで立ち上がると申しましたが、別途、推進に向けた研究も必要であろうということで、経済産業省が主導で進めているのが「ソーシャルビジネス推進研究会」です。

これまではこの取り組みというところでご覧いただきますと、これまでのソーシャルビジネスは事業者の支援と普及・啓発を中心に取り組んできたのかなと思います。これは引き続き大事ですし、関係府省や自治体等でも施策は充実してきたわけですが、これだけでいいのかというと、今後は足りないかもしれません。青字で書いていますけれども、まず「SB 事業者のさらなる成長に向けた環境整備」が必要で、要するに今まで内閣府の事業も含めて立ち上がってきた事業者というのがいくつか出てきていますが、それがパタッと倒れてしまっただけでは意味が無くなってしまいますので、力強く立ち上がってこられた方を後押しするというような部分が必要であると思います。そのためには多くの関係機関の連携の支援体制や、中小企業支援策との連携を図っていくこと。そして、SB がより活動しやすい制度等が本当に必要かどうかということも中長期に議論していかなければいけな

いと考えております。また、こうした事業者のさらなる成長と共に、我々が改めて考えていかなければいけない点として、やはり市場が拡大していくのではないかと。介護福祉、まちづくり、環境など SB への期待が大きい分野ごとの市場可能性を、今後検証していく必要がある程度あるかと思っております。ここはそれぞれの関係省との連携が出来る点だと思っております。

さらに、企業自身の SB や、SB との連携・協働促進ということで、最近ユニクロとグラミン銀行が提携をして新しくバングラデシュに会社を作るというような動きも象徴的に出てきていますが、企業の成長戦略とソーシャルビジネスがどう連携できるかということ、我々としては考えていきたいと思っております。

以上のように、事業者支援のさらなる展開に加え、「市場の拡大」や「企業との連携・協働」も含めて考えながら、今後の推進策のあり方を今年度中にまとめていきたいというのがこの研究会です。

【PPT14 と別資料説明】この「ソーシャルビジネス・ネットワーク」の立ち上げについては、お手元の「事業実施計画(案)」(別資料)というのをご覧いただけますでしょうか。かいつまんで説明させていただきますが、3 ページめのビジョンにありますように、「ソーシャルビジネス(SB)による新しい社会づくりのため、同じ志を持つ社会的企業や企業家が知恵を終結し、つながり、力を合わせていく“日本初”で“日本発”による経済団体を作っていこう」ということです。

下のミッションについては、“感動を生むビジネスが社会を変える”ということで、2 段落目のところに書いてありますように、“今に始まったことではなく、日本人が古来大切にしてきた価値観や地域で実践されてきたことの再評価”という部分でもあります。こうしたものをこれからいろいろなセクターと連携しながら、もう一回ソーシャルビジネスというもので、プロジェクトや雇用を作っていくかということに取り組んでいく団体を作りたいと思っております。

具体的な内容としては、6 ページをご覧いただきますと全体概要があります。構成メンバーとして社会的企業、これは NPO 等を始めとしたソーシャルビジネス以外にも大企業や中小企業、その他経済団体を始め、いろんな関係者に入ってくださいとともに、地域協議会や中間支援組織、金融機関、メディア、学識者といった方々に賛同いただいていただければ、ということで、既にかなりの方々にご参画いただくことになっています。事業ドメインとして、①のソーシャルビジネス拡大・推進ということでどうスケールアウトしていくかということ。②はソーシャルマーケティング促進ということで、企業のソーシャルマーケティングと SB をどう繋げていくかということ。③はこれからのソーシャルビジネスの担い手となる人たち、あるいは企業をリタイヤされてソーシャルビジネスの領域に入って来られようとする方々の支援や、研究についてこの“大学事業”というところ

でやっていきたいと考えています。

あとは細かいところになりますので、是非ご関心があればお読みいただきまして、個別にお問合せいただければ改めてご説明させていただくのも可能です。まだ案段階ではありますけれども後ほどお目通しいただければと思います。

【PPT15,16】いろいろな角度から参考事例を持ってきましたので、簡単にご説明させていただきます。我々のソーシャルビジネス研究会の委員にもなって下さっていますが、最近金融機関の中でもソーシャルビジネスの領域に非常に関心が高まりつつあります。その中でも象徴的に取組んでいらっしゃるのが多摩信用金庫さんです。NPO も含めたソーシャルビジネス、コミュニティビジネスに融資をされている以外にも、様々な経営支援や、地元の NPO のネットワーク支援をしています。あと中堅企業・中小企業のソーシャル化支援を色々展開されているということです。多摩信金さんのお話ですと、金融機関として今後ソーシャルビジネスは魅力が有る可能性が高いと。貸し付ける形では確かにロットは小さいですし、金利も高く設定すると借りてもらえないということで非常に難しいのですが、彼らと連携することによって例えば地元の商店街の活性化を一緒に取組もうということが出来る。あるいは中堅企業が CSR をやろうとした時のパートナーとして紹介できる。あるいは個人も含めてこれまでお付き合いのある事業者の方々に、「地域にこういう NPO がいるから連携したらどうですか」ということで、地域の金融機関として様々なリーダーシップを発揮できるということいろいろな取組みを先進的にされていらっしゃいます。

【PPT17】これは「新しい公共」でも紹介された京都の事例なのですけれども、公益財団法人の京都地域創造基金です。京都でうまく寄付を集めて金融機関とも連携をしながら、地域の歴史建造物の保全など様々な社会貢献の取組みに対して、資金調達支援を行なっているとのことです。ここに書いていますように京都信金や京都府などと連携しています。ソーシャルビジネスに対する資金調達支援というのは誰かが一人やることでリスクとコストがかかりますので、地域を盛り上げるためにソーシャルビジネスが要るのであれば、地域全体でカバーして行くという発想でこういった取組みが生まれつつあるということでご紹介させていただきました。

【PPT18、19】地域で必要なものを自ら作っていこうということで、例えばコミュニティタクシーを地域出資で展開している事例もあります。又、既存の店舗を持っているコープなどでも人々も店舗に集まってもらえないということで、地域の特産やストーリーを活かした様々な商品開発を行ったり、売上になった部分を例えば離島の本の足りない地域に本を寄付したり、地域のストーリーの付いた商品に寄付したり、店舗の中に障がい者が生き生きと働くパン屋さんをつくってみたり、地元の大学生を引き付けていくために彼らにデザインをしてもらったり、様々な形で地域と繋がりながらビジネスも盛り上げていこうという取組みが起きて来ています。

【PPT20】アサヒビールのスーパードライの「うまい！を明日へ！」プロジェクトは、全国の団体と連携しながら大企業が取り組み、これによって売上が伸びて企業の成長にも繋がっていくという事例です。

【PPT21】今後ソーシャルビジネスのポテンシャルが高いものとして、既存の中小企業があるのだと思っています。例えばエコカーを用いた離島公共交通。エコカーを作ってきた中堅・中小企業が離島公共交通として電気自動車導入の展開のプロジェクトをスタートすることで離島の社会課題を解決していこうとするなど、いろいろな形でこれまでの中堅・中小企業のノウハウ・技術を活かして、地域社会課題に結び付けていく動きも出てきています。特に、最近の若い経営者の方々の中には、こうした地域社会貢献にもう一度何ができるか、ということに対する“想い”の強い方も多いようです。こうした方々が先程のインターシッププロジェクトなどで学生を受け入れて、「地域でこういうことが出来るんじゃないですか」という提案を受けて実際にビジネスとして展開するなど、徐々にこうした動きが地域では熱を持って生まれてきているということです。

【PPT22】これはテレビでも取り上げられていましたが、日本 IBM では“プロボノ”を会社として取組まれてきたということがあります。元々“プロボノ”はイタリア語ですが、社会で様々なスキルを持った方々が、自分のスキルを活かして様々な社会貢献を行うということで、個人が取り組むケースが多かったようです。それを IBM はこういった“チャリティー・プラットフォーム”という中間支援組織と組んで、NPO のコンサルティングのようなものも含めて、社員と取組を支援しているということで、新聞にも取り上げられていました。IBM さんは元々 B to C というよりも B to B の色合いがかなり強い企業ですが、こうしたプロジェクトを通じて、社内の人材のリテンションにつながっているようです。

【PPT23】最近、様々な企業と連携して企業と SB をプロボノでつなぐ中間支援するような組織が出てきております。これが NPO 法人サービスグラントという中間支援機関です。また、先程の多摩信金さんがやっている多摩 CB ネットワークの中で、“Mystyle@こだい”という中間支援組織があるのですが、ここが“プロボノカフェ”をやったら、多摩地域の内外から「自分もできることありますか」と、若い人中心に集まったということで、大きな可能性を感じたということでした。

あとは先程簡単にご紹介させていただいた経済産業省の支援の細かい内容のスライドになりますので、必要に応じてご覧いただければと思います。有難うございました。

(了)

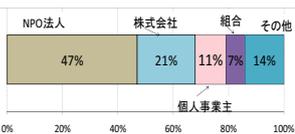
# ソーシャルビジネスの推進について

平成22年11月  
経済産業省  
地域経済産業グループ

## ソーシャルビジネスについて

- 下記のような**社会的課題をビジネスの手法で解決する持続的な事業活動**。
  - 障害者支援、子育て支援、貧困問題解決、ホームレス支援
  - 環境保護、まちづくり・まちおこし、地域活性化、国際交流、フェアトレード
- SBは、**社会的課題の解決に対して事業性を見出し、「新たな産業・新たな働き方」を創出する主体**。このような活動が、行政、企業、市民の協働パートナーとなるのが期待される。
- 政府が掲げる「**新しい公共**」の重要な担い手のひとつ。

### 組織形態



(出典) 経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」、英国内閣府「社会的企業行動計画」 3

### 市場規模・雇用者数

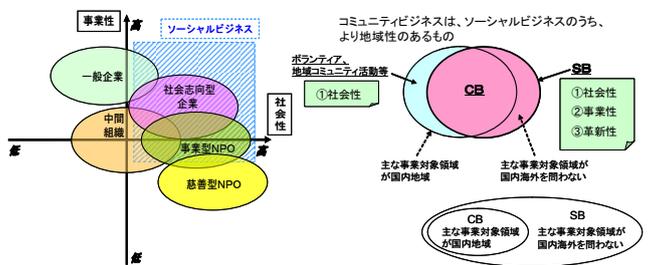
	事業者数	市場規模	雇用者数
日本	8,000	2,400億円	3.2万人
英国	55,000	5.7兆円	77.5万人

# 1. 経済産業省のこれまでの取組について

## ソーシャルビジネスの定義

### ソーシャルビジネスの定義

- 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、新しい社会的価値を創出。



(ソーシャルビジネス研究会報告書(平成20年4月)より) 4

## ソーシャルビジネスの事例(「ソーシャルビジネス55選」より)

<p><b>農業法人(株)秋津野</b> (和歌山県田辺市)</p> <p>都市と農村の交流による地域おこし —農を基本とした地域づくり—</p> <p>○ 廃校を活用したグリーンツーリズム事業を展開</p> <p>○ 地域産品を活用した直売所と販路開拓により地域経済活性化</p> <p>従業員数: 43人</p>	<p><b>株式会社いろどり</b> (徳島県上勝町)</p> <p>葉っぱを商品に —高齢者の社会参画による地域活性化—</p> <p>○ 葉っぱビジネスによる地域活性化の成功例</p> <p>○ 高齢者に使いやすいパソコンや情報共有</p> <p>○ 生きがいづくりによる医療費削減の効果も</p> <p>従業員数: 190人</p>
<p><b>NPO法人フローレンス</b> (東京都中央区)</p> <p>不登校の病児保育事業を 「施設型」「共済型」モデルで収益を安定化</p> <p>○ 共済型による病児保育事業で収益を安定</p> <p>○ 子育てによる離職を防ぎ女性の社会進出を支援</p> <p>従業員数: 55人</p>	<p><b>NPO法人バンドラの会</b> (愛知県刈谷市)</p> <p>誰からもおいしいと言われる商品づくり —障がい者自立と経済的自立の両立を実現—</p> <p>○ 障害者の働く場の提供</p> <p>○ 障害者が作ったからでなく、本においしい菓子</p> <p>○ 法人営業により企業のCSRと提携しお菓子を販売・収益安定化</p> <p>従業員数: 21人</p>

## ソーシャルビジネスの課題と支援策

<p>■ 社会的認知度が不足。 ■ そのため、企業や行政のパートナーとして認識されず、資金調達も困難。</p>	<p>■ 社会性と事業性を両立させるための経営ノウハウが不足。 ■ 担い手(経営者・従業員)や支援人材が不足。</p>	<p>■ 関係者が集う場がなく、ニーズと意欲ある担い手のマッチングがなされにくい。</p>
<p><b>(1) 広報・事業環境整備</b></p> <p>① 先進事例の選定</p> <p>○ 先進的な取組を行う事業者をソーシャルビジネス55選として選定し公表(平成21年2月)</p> <p>② 評価のあり方の検討</p> <p>○ ワーキンググループを設置し、企業、金融機関、自治体と交えて、結果をとりまとめ(平成21年3月)</p> <p>③ 資金調達の円滑化</p> <p>○ 日本政策金融公庫に融資制度を創設(平成21年4月～)</p>	<p><b>(2) 担い手人材の育成</b></p> <p>① 中間支援機能強化</p> <p>○ 21年度は6機関へ補助を行い、46機関を育成</p> <p>② ノウハウ移転・支援</p> <p>○ 21年度は15事業者へ補助を行い、他地域の74事業者への支援を実施</p> <p>③ 村おこしに燃える若者等創出</p> <p>○ 21年度は9事業者へ補助を行い、新たに107名を育成</p>	<p><b>(3) 集まる「場」の設定</b></p> <p>① ソーシャルビジネス推進イニシアティブ</p> <p>○ ソーシャルビジネス関係者が協力して全国規模での活動のあり方を検討</p> <p>② 全国フォーラム</p> <p>○ 日本最大級のソーシャルビジネス見本市を平成22年3月4日に開催(21年3月に続き2回目)</p> <p>③ 地域ブロック協議会</p> <p>○ 全国9ブロック(北海道、東北、関東、中部、近畿、中国、四国、九州、沖縄)に設置</p>

# 2. 政府の取組について

## 「新成長戦略」「産業構造ビジョン」「新しい公共」におけるソーシャルビジネス振興の位置づけについて

**新成長戦略** (平成22年6月18日閣議決)

○ 雇用・人材戦略の中で、「**新しい公共**」の支援を位置づけ(以下、本文より抜粋)

**第9章 フアの職能分野の基本方針と目標とする成果**

(8) 雇用・人材戦略 (国民参加型「新しい公共」の支援)

…また、官だけでなく、市民、NPO、企業などが積極的に公共的な財・サービスの提供主体となり、教育や子育て、まちづくり、介護や福祉などの身近な分野において、共助の精神で活動する「新しい公共」を支援する。

(地域雇用創造と「ティーン・ワーク」の実現)

…また、「新しい公共」の担い手育成の観点から、NPOや社会起業家など「社会的企業」が主導する「地域社会雇用創造」を推進する。

**産業構造ビジョン** (平成22年年6月)

○ 地域の特性に合った多様な発展モデルのうち、「**地域生活課題解決型モデル**」の1つとしてSBを位置づけ。

**「新しい公共」**(円卓会議は全8回開催:平成21年12月～平成22年6月)

○ 「新しい公共」の考え方やその展望を広く浸透させるとともに、これからの日本社会の目指すべき方向性や政策の在り方などについて議論。(座長:金子部啓 慶応義塾大学大学院政策・メディア研究科教授)

○ 議論の結果を平成22年6月4日の第8回会議で「新しい公共宣言」(※)としてとりまとめ。金子部長、鳩山元総理のほか、菅総理など主要メンバーが署名。

○ 今夏に総理主宰の会議が設置され、本年12月までに政府の対応に関するフォローアップが行われる予定。

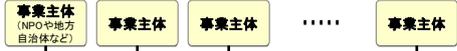
(※)「新しい公共」の重要性を示すとともに、国民、企業、政府に対する期待と提案を盛り込んだもの。宣言文の中で「社会的課題を解決するためにビジネスの手法を適用して活動する事業主体は、社会に多様性をもたらしている」として、「**新しい公共の担い手としてのSBを位置づけ**」。

今後の推進に向けて、「**新しい公共**」推進会議が設置。2010年10月より議論開始。

- ◆ NPO・社会起業家等の「社会的企業」における人材育成・雇用促進に対し資金支援等を行い、地域社会における様々な生活関連サービスの事業と雇用を自動的に創造。
- ◆ 起業支援・人材創出等を行うNPO等の民間事業者、地方自治体など（複数事業者によるコンソーシアム等も含む）に補助。事業実施期間は平成23年度まで。

### 社会的企業支援基金

公募により、12の事業主体を選定し、各々に基金を造成。事業を開始。



- ① 社会起業家インキュベーション事業**  
 一事業プラン・コンペティションの開催など  
 ・1人300万円を上限に、社会起業家のスタートアップ支援等のための「**起業支援基金**」を提供。  
 ・事業全体で、800名を目標に起業支援。
- ② 社会的企業人材創出・インターンシップ事業**  
 一インターンシップ等も活用しつつ人材創出  
 ・地域のNPO等へのインターンシップなどにより6週  
 間以上の人材創出（一定の要件の下、**月10万円**の「**活動支援基金**」を提供）

事業全体で、12,000名を目標に人材創出。



- 株式会社いろどり
- 特定非営利活動法人 えがおつなげて
- 特定非営利活動法人 ETIC.
- 一般社団法人 カーボンマネジメント・アカデミー
- 一般社団法人 環境ビジネスウィメン
- 特定非営利活動法人 グラウンドワーク三島
- 三遠南信地域連携ビジョン推進会議
- 社会的企業育成支援事業コンソーシアム
- ソーシャルビジネス ネットワーク大学
- 特定非営利活動法人100万人のふるさと回帰・循環運動推進・支援センター
- 北海道地域再生推進コンソーシアム
- みたか社会的企業人材創出コンソーシアム

## 3. これからの経済産業省の取組について

### 平成22年度以降の当省のSB振興に向けた取組について

平成22年度中に実施予定の主な新しい取組

- ★ **「ソーシャルビジネス推進ネットワーク(仮称)」の立ち上げ**  
 - SB事業者と企業を中心とした、様々なSB関係機関のネットワーク組織の立ち上げ
- ★ **SBに関する様々な連携・協働のグッドプラクティス集の取りまとめ**  
 - 地域と連携・協働し、ソーシャルビジネスに関する様々な連携・協働のグッドプラクティスを取りまとめ、公表する。
- ★ **SB推進イベントの開催**  
 - 2009年の「フォーラム」、2010年の「メッセ」に引き続き、2011年に普及・啓発に向けたイベントを開催。
- ★ **SBの事業展開や、SBの支援を、効率化するための様々な環境整備**  
 - NPOも活用できる中小企業支援策を含め、SBが活用できる多様な法人格や、多様な資金調達手段をまとめた「**SBツール活用でエンユール(仮称)**」の作成  
 - SBを支援する人材(サポーター)の育成に向けたモデルプログラムの開発  
 - 地域のSB支援団体(中間支援組織・自治体・商工団体・金融機関等)をまとめたデータベースの作成 etc

平成23年度の新規予算事業として要求している支援策

- ★ **企業とSBのコーディネート事業**  
 - 企業のリソース(ヒト・モノ・カネ)を、SBとつなぐ中間支援の機能強化を補助。
- ★ **企業とSBの協働促進(コンソーシアム)事業**  
 - 複数の企業と複数のSBが、社会課題の解決に向けて協働する事業に対して一部補助。
- ★ **SB全国フォーラム事業**  
 - SBの創出に資する先進事例やノウハウを共有するための普及啓発活動に対して補助。

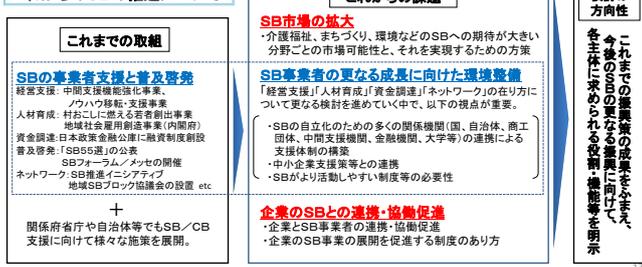
こうした具体的取組を進めるとともに、これまでのSB振興の総括を行い、更なるSB推進の戦略を練っていくため、「**ソーシャルビジネス推進研究会**」を開催

### 「ソーシャルビジネス推進研究会」の検討について

#### 現状と課題

- これまでの政府や自治体の取組により、SBの認知度は着実に高まり、SBにチャレンジする人が増えてきた。また、起業支援をはじめ、予算措置等による担い手支援メニューも充実してきたところ。(SBの普及啓発期)
- こうした現状を踏まえ、今後SBの更なる振興を図るために以下の課題を解決することが必要。(SBの展開加速期)  
 - 立ち上がったSB事業者の更なる成長に向けて、多くの機関(国・地方自治体・商工団体・金融機関etc)の役割分担・連携によるサポート体制をいかに構築するか(**SB事業者の更なる成長に向けた環境整備**)。  
 - SBの担い手支援だけでなく、SBの市場可能性を広げ、需要喚起していくか(**SB市場の拡大**)。  
 - 社会貢献を行う企業を増やし、SBとの連携・協働をいかに促進するか(**企業とSBの連携・協働促進**)。

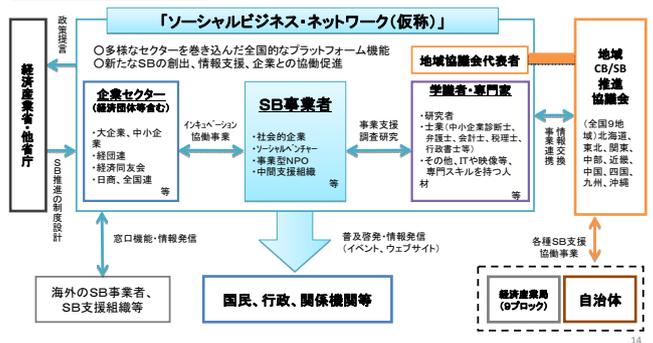
#### これからのSBの推進について



### ソーシャルビジネス・ネットワークの立ち上げ

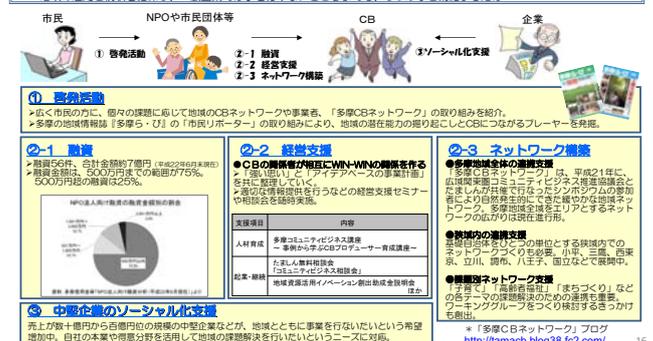
- ソーシャルビジネス推進イニシアティブは、平成23年度以降、自立的展開をしていく。
- ソーシャルビジネスネットワークとして、以下のような組織をイメージ。

＜ネットワーク組織のイメージ＞



### ★ 多摩信用金庫のコミュニティビジネス支援に向けた取組

たましんは多摩地域の地域金融機関として、地域振興(まちづくり)のための相互扶助の精神を基本に、地域コミュニティ一員として関わりのながら、金融業務は基より、法人や個人の課題解決活動を「本業」として積極的に行っている。自らコミュニティビジネスを実践しているともいえる。  
 → **CBを課題解決のパートナーとして**  
 → 多岐に渡る地域課題に対応するため、たましんと共に課題解決にあたってもらうために今から支援  
 → **地域の新しい課題として**  
 → 地域の雇用と収入を確保し、一般企業では手付けないところまで、しっかりと継続するため



## (SB推進に関する参考事例)

## ★ 地域の“志”金を集める事例（公益財団法人京都地域創造基金）

平成21年3月にきょうとNPOセンターが10周年記念事業として、本格的な資金仲介機能をもった制度を目指し設立。

### ＜特徴＞

- ①公益財団法人認定を取得
  - 寄付者が公益財団を通して寄付を行うため、寄付金控除等の税制優遇措置を受けられる。
- ②NPOの情報公開・信頼制度の活用
  - NPO情報公開：認定サイト「きょうさん」への登録と社会的認証をすべての助成金等の申請の要件とし、助成後の活動報告も求めている。支援を受ける際の正確な情報公開の徹底により、寄付者が安心して資金を託せる仕組みの構築を図っている。

「きょうさん」：各NPO団体の活動に関する基本情報、事業報告書、決算報告書等の情報を統一し、運営者がそれらを把握の上、信頼できる情報としてインターネット上で情報公開を行うシステム。情報開示レベルを5段階で評価し公表している。きょうとNPOセンターが日本財団の公益コミュニティサイトCANPANの協力を得て運営。

#### 事業指定制成プログラム

「寄付者は条件をクリアしている団体の中で、自分が支援したいという事業に取り組む団体に対して寄付を行うことができる制度。」

#### 活動成・継業

NPOを支援する寄付者オリジナルの助成プログラムをつくり、寄付者の思いより引き続き地域社会づくりに貢献できる制度。

#### 金融機関との連携

京都府、地元産金、財団の3者が協定を締結し「きょうとNPO活動支援融資制度」を創設。基金が公益性審査を行い、一定条件をクリアした場合に使用金が融資審査を実施するシステム。100万円以内の融資。無担保。融資後利子税を財団が助成(実質無利子)。京都府が閉鎖に対し利子相談を支援。

※寄付は税制優遇の対象  
※寄付は税制優遇の対象

#### テーマ毎事業型プログラム

一定の条件を満たした団体に対し、特定のテーマや地域ごと、分野ごとの独自の支援プログラムを財団に提案し、基金と共に主体的に運営に参画できる制度。団体等は基金を通して寄付者を募集するため、寄付者は税制優遇を受けることが可能となる。

#### 不動産等活用事業

寄付や適地による土地や建物を様々な手法や仕組みにより活用し、市民による公益活動に必要な資金として提供していく事業（公益財団の特権を活かしたスキームを検討中）。

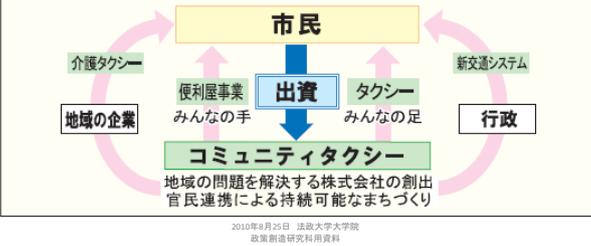
※京都地域創造基金・NPOより提供  
http://www.kjus-social.com/index.html

## ★ 地域出資の事例（コミュニティタクシー、55歳より）

名称：(株)コミュニティタクシー(三重県)

- ・地域の高齢者や、飲酒後の送迎ニーズに応える「市民タクシー構想」をベースに起業。
- ・旅客運送業の営業許可をとるため、NPOではなく株式会社として設立。（株主40人、資本金1,000万円）
- ・出資者のニーズに応じて、シニア割引や介護タクシー等も実施。
- ・市内の約1/3の高齢者が(株)コミュニティタクシーの利用登録をしている。

### 市民出資の株式会社によるコミュニティビジネス



## ★ 地域活性化に取り組んでいるコープ店舗の事例（コープおきなわ）

○ 地域の特産を活かした商品開発と、地域の人々が集まる「場」を目指し、地域活性化に貢献。

①：地域の特産やストーリーを活かした様々な商品開発（商品の売上の一部は地域貢献に）



②：障がい者の方がいきいき働くパン屋さん



③：地元の大学生の提案を取り入れたレイアウト



## ★ 大企業が本業を通じて地域社会貢献に取り組んでいる事例

アサヒスーパードライ「うまい！明日へ！」プロジェクトについて

【キャンペーン概要(第1弾)】  
平成21年3月下旬から4月下旬に製造したアサヒスーパードライ(500ml・缶350ml 1本につき1円を、全国47都道府県ごとの自然や環境、文化財などの保護・保全活動にお役立ていただく、という史上初の仕組みによる社会貢献型プロジェクト。

【キーポイント】

- 「スケール感」と「地域性」
  - …商品をプロジェクト缶に切り替えて全国一斉に展開するという「スケール感」と、47都道府県ごとに寄付する取り組みを個別選定した「地域性」をあわせ、史上初の試み。
- 「社会貢献」と「地域共生」
  - …自分が購入したスーパードライ1本で、自分が住む地域に貢献できるという「社会貢献」とともに「地域共生」につながる仕組み。本プロジェクトに賛同していただくほど(ご愛飲いただくほど)寄付金額が増え、購入場所の各都道府県の取り組みに役立てられる、という仕組み。
- 「継続性」
  - …継続的な社会貢献活動として、今後も2年2回×3年(計6回)の展開を予定。
- 「メディアとの連動」
  - …新聞広告、テレビCMで取り組み内容をPR

【キャンペーン結果(全国総計寄付金額)】

- 第1弾(2009年春)：2億1,979万2,528円
- 第2弾(2009年秋)：4億6,095万2,200円
- 第3弾(2010年春)：4億1,570万5,732円

## ★ 中小企業が本業を通じた社会貢献により展開の幅を広げた事例

(※ いずれも学生のインターンシップにおける提案により生まれた事例)

### エコカーを用いた離島公共交通@岐阜

空港やゴルフ場などへの電気自動車の導入を展開するゼロスポーツ社が、新たに同社の電気自動車の特性を活かし、原油価格の高い離島に住む高齢者の生活利便性を高めるためのプロジェクトをスタート。

### 働く女性支援コミュニティづくり@仙台

仙台のIT系受託会社社長が、働く仙台の女性を応援したいと発案したフリーペーパー事業を、東北大学学生が編集長として創刊。全国の女性支援コミュニティ事例も調査・ヒアリングし、コアな働く女性支援コミュニティを仙台に作るべく、地元自治体やNPOを巻き込んだ形で挑戦中。

### 商人による自治文化復活！従業員による地域CSR促進@大阪

創業100年を超える乾物屋。従業員によるイノベーションを促進するために、社内CSRアイデアコンペを開催。学生たちがそのサポーターとして、アイデアから計画立案、そして実行などをサポートしていき、商人による自治文化の復活から、社内意識改革を目指す。

### 廃棄野菜を活用した地産地消@新潟

市場に出せない廃棄野菜を回収し、学校給食などに活用する地産地消プロジェクト。学生が農家を誘得してまわり、本プロジェクトへの参画を呼びかけ、仕入れ・商品管理の仕組みまで構築した。

## ★ SB支援に向けた様々な人材参加(プロボノ)の積極化

事例①：IBMプロボノプログラム

■日本の社会的課題に取り組んでいるNPO・NGOに対して社員のスキルやノウハウを無償提供  
■社会的視点から自身の業務以外のプロジェクトに取り組むことによる視野の拡大、スキルの強化

チャリティ・プラットフォーム NPO・NGOの中間支援組織として、様々な教育課題に取り組む三団体を選定

日本IBM  
コンサルタント、プロジェクト・マネージャーなど、多様なスキルを持った社員を選抜

■取り組むべき課題とそれに対して取るべきアクション、ネクスト・ステップを明確化する  
■取るべきアクション、ネクスト・ステップ、競争力の強化などのための工程を策定する

WIN-WIN

支援したNPO  
育て上げネット：コート・引きこもり支援に必要なスキル・ノウハウの分析と情報共有  
シブヤ大学：組織運営の継続可能性(Sustainability)を高める収益構造の分析と資金収支管理(Fund Raising)の策定  
TRYWARP：IBMの経営モデルを参考にした既存事業の整理と今後の事業展開の方針策定

出典：日本経済新聞 2010年8月10日夕刊

### 事例②：NPO法人サービスグラント



### 事例③：プロボノカフェ(Mystyle@こだいら)



## (経済産業省の施策に関する参考資料)

## ソーシャルビジネス推進イニシアティブについて(平成19~21年度)

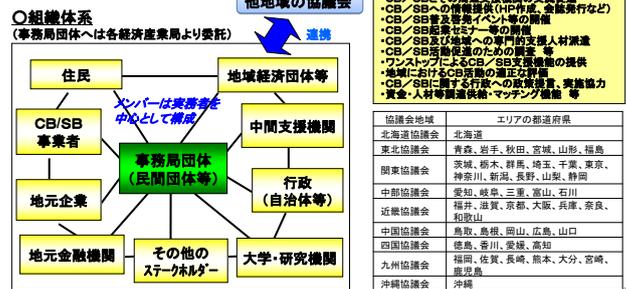
- 平成19年度に開催されたSB研究会の提言を受け、SB関係者が協力して行う全国規模での活動等のあり方の検討・提言を行う場として設置(平成20年12月～)。
- 構成メンバーは、SB事業者、学識者、企業、金融機関、中間支援機関、経済団体、関係府省等。



## 地域CB/SB推進協議会について

平成22年度予算額: 地域新規生産業創出促進事業(13.9億円)の内数  
平成21年度予算額: 90百万円

- 概要**  
経済産業局のある全国9地域において、CB/SB事業者及び支援者がネットワークを形成し、社会的課題をビジネスとして解決する動きを活発化させる「場」を構築(平成20年度末までに設置、下表参照)  
\*意見交換・交流、政策提言等を行う実務的な機能と、参加者の知見・資源を組み合わせ、地域の創意工夫によって、具体的課題を解決していく自主的な行動体としての機能を期待



## 平成22年度の地域CB/SB推進協議会の状況

平成22年6月現在



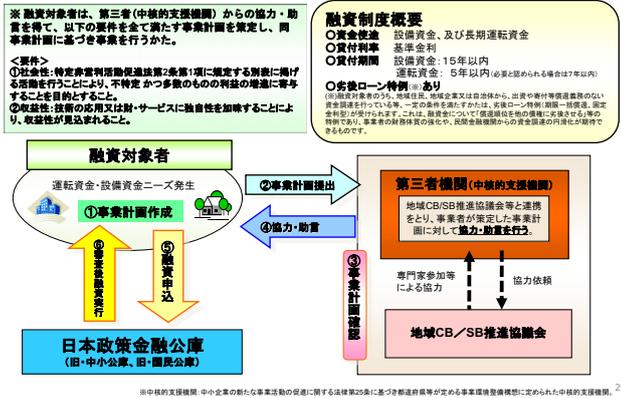
## ソーシャルビジネス全国フォーラムの開催

- 我が国初の全国規模見本市形式のフォーラムとして、本年3月4日にベルサール原宿にて、副大臣出席の下、ソーシャルビジネスメッセを開催。当日は雨にもかかわらず、1,000人以上の来場者により、大盛況。
- 現場の情報交換や、実際のビジネスマッチングにつながった事例も複数あり。(例: ローン×スワップ等)
- 今年度も同様の全国規模のフォーラムの開催を予定。



## 社会貢献型事業にかかる融資制度の創設

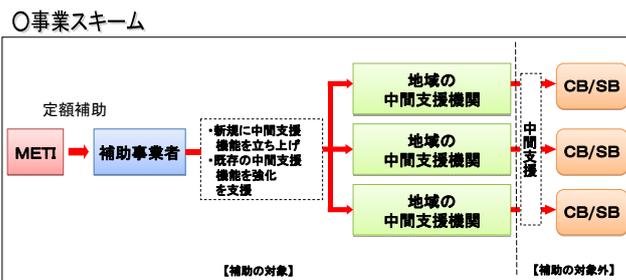
社会貢献型事業を支援するため、政府系金融機関(日本政策金融公庫)による融資制度を創設。



## 中間支援機能強化事業について

平成22年度予算: 0.8億円(1.6億円)

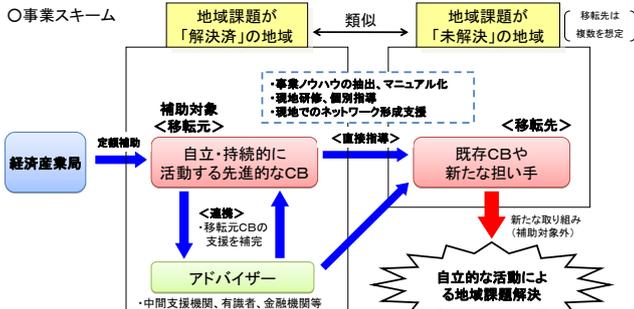
- 事業概要**  
地域においてCB/SBの起業・発展を支援できる能力ある中間支援機関を育成するため、先進的な中間支援機関が実施する地域の中間支援機関に対する研修・実地支援事業等を支援。



## ノウハウ移転・支援事業の概要

平成22年度予算: 1.0億円(1.0億円)

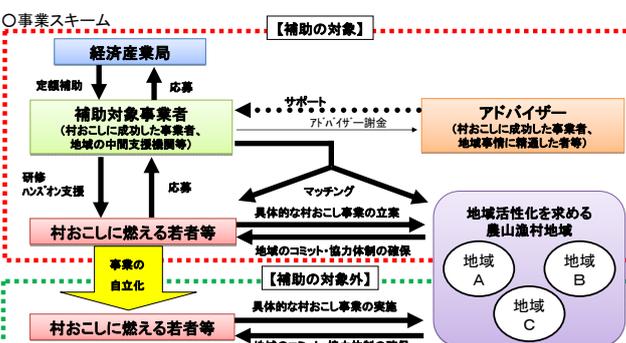
- 事業概要**  
成長したCB/SBが、類似の課題を抱える他地域のCB/SBに自らのビジネスモデル、事業ノウハウを移転するために実施する下記の取組に対して支援を実施。  
①自らの事業ノウハウの抽出、マニュアル化  
②現地研修等による自立・持続的な活動の支援  
③現地でのネットワーク形成支援



## 村おこしに燃える若者等創出事業

平成22年度予算: 1.0億円(1.6億円)

- 事業概要**  
農山村地域の活性化を図るため、農工商連携等の取組を活用したコミュニティビジネスの担い手となる人材(村おこしに燃える若者等)を奨励し、ハンズオン支援等により育成する事業に対して支援を行う。



# ソーシャルビジネス振興に関する平成23年度概算要求の内容

地域新成長産業創出促進事業(平成23年度概算要求13.0億円 新規)内数

**事業の内容**

○地域の様々な社会的課題をビジネスの手法で解決するソーシャルビジネス(SB)を振興するため、各地域におけるSBのノウハウ移転や人材育成、企業等とSBの協働促進および成果の普及啓発を支援します。

(1) **地域新事業移転促進事業**  
先進的に活動するSB事業者が類似の課題を抱える地域で行う、成功モデルのノウハウ移転や、村おこし人材等の育成について、ノウハウのマニュアル化や現地研修等に要する経費を補助します。

(2) **企業等とSBのコーディネート強化事業**  
民間団体等が、企業等のリソースとSBの事業活動とをつなげるノウハウを他地域に移転する取組に要する経費を補助します。

(3) **企業等とSBの協働創出促進事業**  
複数のSBと企業が連携したコンソーシアムが、地域において新しい社会課題解決型事業を創出し、展開する取組に要する経費の一部を補助します。

(4) **SB推進普及啓発事業**  
各事業の内容や成果を広く発信し、SBの創出につながる先進事例のノウハウ共有や情報交換を行うため、全国規模で開催するフォーラムに要する経費を補助します。

**<条件(対象者、補助率等)>**

(1)、(2)、(4) 定額10/10  
(3) 補助率1/2

**コンソーシアム**

**事業イメージ**

**経済産業省**

(1) ノウハウ移転  
村おこし人材育成

(2) 企業等とSB  
のコーディネート

(3) 企業等とSB  
の協働創出

先進的な  
SBの創出

企業等のリ  
ソースを活用し  
たSBの基盤強  
化

企業との協働  
事業によるSB  
の事業拡大

**(4) 全国・地域フォーラムによる普及啓発**

- ・各事業の成果分析、発表
- ・関係者の巻き込み、地域の支援体制強化

**SBによる新しい産業・雇用の創出**

## 研究委員会講演録（５）

タイトル：「BOP ビジネス」における企業と NGO の連携」

講師：高木 美代子 講師

所属：公益財団法人ケア・インターナショナル ジャパン

第3回研究委員会（2010年11月8日）にて

---

（本項の後に掲載のスライド参照）

● 高木講師 公益財団法人ケア・インターナショナル ジャパンのマーケティング部の高木と申します。今日はお招きいただきましてどうも有難うございます。はじめに CARE とはどのような団体かを説明させていただいた後に、私どもが持っている企業との連携事例、その中でも特に BOP ビジネスに関する事例についてご説明したいと思っております。

【PPT2】私どもは 1945 年の第 2 次世界大戦後にアメリカで設立された団体で、そもそもはヨーロッパで戦後被災した市民を支援するというで始まった団体です。国際協力 NGO として、貧困の撲滅をミッションに掲げて活動しております。現在 14 ヶ国に加盟国があり、事務局をスイスのジュネーブに置いております。そして 72 ヶ国の途上国や紛争地域において、約 6500 万人を支援しており、その規模は世界第 3 位となっています。また国連における総合協議資格を持つ NGO でもあります。なかなか知られておらず、とても残念なのですが、日本との関わりも実はございまして、1948 年から 8 年間に渡って被災した日本人もアメリカの CARE の支援を受けたことが、写真等々の記録として残っております。そういった歴史もあって 1987 年にケア・ジャパンが設立されたという経緯がございます。

【PPT3】こちらの地図にございます通り、茶色の部分が加盟国になっておりまして、日本を含めてアメリカなど 14 カ国となっています。南の加盟国として、最近インドとペルーが加盟を果たしました。一方、オレンジが現在、現地事務所を置いて活動をしている国々です。これら現地事務所では、スタッフの 9 割以上を占める現地人を雇用しており、この点においても、人々をエンパワーしつつ活動を展開しております。

【PPT4】企業連携についてご説明します。私ども CARE は、途上国において、緊急それから復興・開発支援ということで貧困削減に向けた諸活動を行っております。一方企業はといいますと、途上国において、様々なインフラ整備であったり、原料の調達・製造・販売、それから雇用、貿易等々でいろいろな活動をしています。このような中で、どのような連携事例が出てきているのかと申しますと、先程の一色様のプレゼンテーションにも出

てきましたように、BOP ビジネスにおいて協働するようなものであったり、現地の生産拠点である工場労働者に対して、CARE が識字や生活スキルなどを提供するなどの事例があります。また近年の事例としては、大成建設・鹿島建設・新日本製鐵の JO による巨大インフラ事業に際して、そこに一時的に集まる季節労働者に対して、CARE が HIV をはじめとする感染症の予防対策プログラムを提供するというものもありました。

また国内に関して申しますと、CARE は主に資金調達、啓発、広報、アドボカシー等々を実施しています。その中で、企業や社員が持っている、資金やサービス、技術・ノウハウなどの様々な強みとの連携事例が出てきています。注目すべきものとしては、“プロボノ”の話が先程出てきましたけれども、そういった社員一人ひとりの専門性を公共的な私どものような活動に活用していただくケースが出てきております。今日もいらっしやっておりますイースクエアさんは、私どもの法人会員であるとともに、社長には理事としても関わっていただいておりますが、そのことに加えて、プロボノとして企業連携に関する戦略立案などを、社員や社長さん自らがお手伝いいただくという形で、多大なるご貢献をいただいております。

さらに CRM と書きましたけれども、コース・リレイテッド・マーケティングのことで。企業がマーケティングにおいて NGO 等と連携する中で、例えば特定商品の売上の数%を寄付するという形で、顧客をつかむと共に、企業もしくは商品のブランド力を高めるという手法が、最近目立ってきています。例えば今 CARE では、丸紅さんとの連携の中、フィリピン産バナナの売上の 1%を寄付いただいております。

このように NGO と企業の連携の形は、多様化しています。従来は、フィランソロピー的な支援であったり、プロジェクトを指定する形での寄付、それから法人会員としての支援、そういったものが主流だったと思いますが、昨今では企業連携といっても、むしろ事業パートナーというような位置付けや意味合いが強くなってきているのではないかと感じています。

**【PPT5】**次に、BOP ビジネスについて掘り下げてみたいと思います。委員の皆様への BOP へのご関心と事前の知識につき事前に知り得なかったため、もしかしたら周知の情報かもしれないかもしれませんが、簡単にご説明をさせていただきます。

まず BOP 層とは、どのような人々を指すのでしょうか？世界は確実に豊かになっている一方で、非常に大きな格差が広がっています。右上にある表はよく見るものですが、年間所得が 3000 ドル以下の世帯の約 40 億人の人々を BOP 層と捉えて、そこを“大きな市場としてみる”のが、BOP ビジネスの 1 つの見方ではないかと思えます。また下の表ですが、“BOP 層”イコール“貧困層”ということで、様々な格差や貧しさゆえの不利益ということが、大きな課題となっているのが現状です。インドのダラヴィという農村地域と都市部の比較ですが、融資で見ると都市部の 53 倍の年利であったり、飲料水にしても、通

話料金にしても、都市部のそれに比べてかなり高額な設定となっています。このような貧困ペナルティにより、貧困層はますます貧しくなってしまうという、まさに負のスパイラルに陥っている状況が、BOP層で起こっているわけです。

【PPT6】BOP層の課題と可能性についてですが、課題としましては、先程申し上げた通り、貧困層であるが故の様々な不利益があります。いろいろなモノやサービスに対するアクセス阻害要因が大きいことが1つです。2つ目は“従来の貧困問題へのアプローチの限界”という点です。ODAが段々少なくなっていく中で、政府開発援助としてのお金よりも、企業が貿易だったり投資だったりという流れで途上国に関与するような、そういった資金の流れがどんどん大きくなっていますし、貧困というグローバルな課題を取り上げてみても、これまでのように政府や国連、NGOなどが中心となつての支援というアプローチだけではなかなか解決に至らないと、国際社会から評価されつつあります。

このような状況の中、民間の力、つまり市場をベースとしたアプローチが、貧困の解決に一定の有効があるのではないかと、という見方が出てきました。これまで国連にしても私たちNGOとしても、“受益者”として貧困層を捕らえていたわけですが、そうではなくて“生産者”だとか“販売者”もしくは“消費者”ということで、バリューチェーンの中にBOP層の人々を組み込むことで、潜在的な力を引き出すことが可能なのではないかと、という見方に立っているわけです。これが、BOPビジネスによる開発効果が期待される所以です。

さらに、このBOPビジネスについても大きく分けて2つ捉え方があると思っております。タイプⅠ、タイプⅡと分けました。1つ目はBOP層をコンシューマー（消費者）として捉えるものです。先程の三角のピラミッドをもう1回思い出していただきたいのですが、BOP層の中でも少し上の層の人々、つまりある一定の現金を持ち、消費者として商品を購入できるような人々をビジネスに巻き込むものです。一方タイプⅡは、貧困層の中でも底辺に位置する最貧困層の人々を、バリューチェーンの中に捉えるものです。CAREのようなNGOが関与できるのは、主にこちらのタイプⅡではないかと感じているところです。

【PPT7】BOPビジネスについては、言葉だけがすごく独り歩きをして、いろいろなところで解釈や意味付けが異なっている状況かと思えます。企業にとっては、“BOPビジネス”イコール“途上国ビジネス”、つまり新たな市場として捉えるという見方が大多数なのではないかと思えます。その場合、私どもNGOとしての関わり方ですが、企業がそういった目的で途上国に参入する場合に、現地の環境や文化そして人権などに配慮し、負荷が掛からないよう、いわば監視をするという立場が考えられます。またフェアプレー・キャンペーンなどを通じて、先進国や国際社会における世論を高めてなどの対応が考えられると思

います。

一方で、ソーシャルビジネスとしての BOP ビジネスといますか、利益の最大化を目的とするのではなくて、BOP 層が抱える社会的課題を解決することを目標に掲げるようなビジネスを BOP ビジネスという見方をするのであれば、我々 NGO としては、より前向きな形での、建設的な意味での連携の可能性が広がると考えています。

CARE では、“BOP 層が抱える様々な社会的課題を解決するための持続可能なビジネス。利益最大化を最優先としないという点で、単に BOP 層を対象とするビジネスとは一線を画す。中長期的な戦略の上に立ち、BOP ペナルティ解消や生活の質の向上、さらには新たな雇用創出による貧困削減等に資するビジネスモデルを指す。既存コミュニティにおける格差や不平等を助長したり、人権や環境等を侵害することがないように、特段の配慮を必要とする。”と BOP ビジネスを定義づけています。

【PPT8】概念的な話はここまでにして、次に具体的に私どもがバングラデシュで展開しているプログラムをご紹介させていただきたいと思います。CARE バングラデシュの説明を少しさせていただくと、1952 年に設立されており、CARE の現地事務所の中でも最大規模のオフィスとなっています。約 900 人のスタッフを抱え、年間 40 億円規模でプログラムを展開しております。

2004 年から、企業連携によるルーラル・セールス・プログラム (Rural Sales Program、以下 RSP) が始まりました。その頃から、エコノミック・デベロプメント・ユニットという専門の部署を立ち上げて専従スタッフをおき、企業連携を推進しているという CARE の現地事務所の中でも少々特異的な存在となっています。

この夏に視察をしてきたのですけれども、右上の写真については、首都のダッカから車で 5 時間くらいのところにある農村の風景です。こちらのボグラにこのプログラムを実施しているフィールドオフィスがございます。地元の方の多くは、牛を 1 世帯に 1,2 頭くらい飼っていて、主な収入源は稲作という状況の中、貧困はかなり著しい状況となっています。

【PPT9】この RSP ですが、多様なアクターによるマルチパートナーシップにより展開されているという点が最大の特徴となっています。CARE 単独で実施しているものではないですし、CARE と特定の 1 社が連携をして進めているものでもないということを先に申し上げておきたいと思います。こちらにある通り、靴やシューケア商品を中心とする Bata との連携により 2004 年に始まり、2005 年にはユニリーバ、それ以降も種子や衣類・住宅ケア用品、ヨーグルト、携帯電話など、本当に多種多様な商品・企業とのマルチパートナーシップにより展開しています。

またプログラムに関わっている BOP 層については、まさにこの写真にあるような女性

たちなのですが、年間 500 ドル以下で暮らしているような最貧困層の女性を対象にしています。CARE は、女性たちを販売者としてエンパワーしており、現在 3000 人が雇用されています。彼女たちがドア・トゥー・ドアで訪問販売をする中、その市場規模は BOP 層 375,000 世帯、約 180 万人規模となっております。ちなみに"Aparajitas"と書きましたけれど、セールスレディを示す言葉で、現地のベンガル語では"Women who never accept defeat"という意味だそうです。

このように複数のアクターが関わっている中、CARE バングラデシュはファシリテーターとして、さまざまな調整役を担っています。

【PPT10】様々なアクターが関わっている中、それぞれの目的と上位目標についてですが、例えば BOP 層については、収入や仕事を得ることによる貧困からの脱出が 1 番の目的になります。それから、支援の対象として資金をもらう、援助されるという関係ではなく、販売者としてサステナブルなビジネスに自ら参画できる場所にメリットがあります。そのために CARE は、起業、コミュニケーション、会計、在庫管理など、さまざまなビジネストレーニングを提供しています。

また CARE の目的ですが、BOP 層と重なりますが、貧困層の収入向上と雇用機会の創出が挙げられます。それから CARE は女性をエンパワーすることにより自立を支援する団体ですので、BOP ビジネスでの協働を通じて、女性のエンパワーメントや持続可能なビジネスモデルの構築が期待できるという点も重要となってきます。

企業に関しては、農村部における高品質商品の適正価格での流通、それから市場拡大、増収益などが目的となると思います。そしてもう 1 つ重要な点は、ロコミによるブランドコミュニケーションや CSR の視点です。

このようにそれぞれ違う目的でこの RSP に関与はしているのですが、共通の目的として、社会課題の解決、つまり MDGs (国連ミレニアム開発目標) でいうと Goal1 “貧困の撲滅”と Goal3 “ジェンダーの平等の推進”を、上位目標として共有しているということが非常に重要な成功の鍵といえます。

【PPT11】具体的な役割分担についてですが、まず CARE は対象地域の選定を行っています。CARE としては、企業と連携するにあたって、最貧困層がセールスレディとして関与できなければ意味がないのです。さらにセールスレディ、それから流通のハブになるような拠点やハブ・マネージャーを選考することも、CARE の役割になっています。そしてハブ・マネージャーに対する経営・販売研修を実施すると共に、販売実績のモニタリング、それから複数のパートナー企業との交渉を通じて、持続可能なビジネスモデルの構築に関与しております。

他の企業パートナー、例えば Bata やユニリーバですが、企業は売上に応じたコミッシ

ジョンを CARE とハブ・マネージャーに対して支払うことで、プロジェクト経費の一部を負担しています。また広報キャンペーンや販促に必要な物資、例えばポスターだとかチラシ、看板などの提供であったり、統一されたブランディングの観点からセールスレディが販売する時に使うカバン、時には傘とかそういった物資の提供も行っています。

覚書をそれぞれの企業と結んでいるのですが、例えば Bata やユニリーバと競合しないような企業・商品との連携を拡大していくというスタンスで、現在 6 社と共にこのプログラムを動かしています。こちらを見ていただくと分かる通り、企業と NGO がどこの部分を担うのかということについて明確な役割分担をすること、そして複数の企業が関わることで、コストやリスクをシェアしていくというところに、1 つポイントがあるのではないかと感じています。

**【PPT12】** RSP のビジネスモデルですが、左から右の流れが流通のプロセスになります。1 つのハブに対して 30 人のセールスレディを雇用し、そのセールスレディ 1 人ひとりが大体 100 世帯強を回ります。そこでセールスレディは、消費者から注文を受け、その注文に従ってサブハブ・メインハブが企業の販売店・卸から商品を調達するという流れになっています。

全てのやり取りにおいて、現金での事前払いを原則としています。よく聞かれるのは、そもそも貧困だったセールスレディがどうやって起業するのか、という点です。2004 年に始めた当初は、マイクロクレジットを通してお金を借りて起業するというのを CARE バングラデシュでも勧めていたのですが、なかなか返済の意味でうまくいわずに、多重債務に陥ってしまうケースが少なくなかったということです。2006 年くらいから、そういった方法を止め、大体 5 ドルくらいで、身内や自分自身で用意できる小規模な資金で始められる体制としています。小規模で始め、少しずつ資産を増やしていくような取組みを勧めることで人々の自立を促しています。

また CARE と各企業との覚書により、スライドにある通り 0.5% から 4% 程度の売上に対するコミッションを、3 ヶ月毎に企業からメインハブ・サブハブに支払うということで、このビジネスモデルを動かしています。2004 年に始まって既に 5 年が経ちますが、どこからかファンドをもらって維持しているビジネスモデルではなく、関係している複数企業からコミッションにより、独自に持続的に回っているモデルなのです。

**【PPT13】** 何枚か写真をご紹介します。左上は、Bata から無償提供されたバックです。ご覧いただいて分かる通り、Bata のサンダルだけではなく、ユニリーバの小分けシャンプーや美容クリーム、歯磨きやクシなど、本当に多様な商品が入っています。持つとずっしり重いのですが、これを持って、セールスレディが 1 日中戸別訪問して売ってまわっています。

CARE は、商品に対するコンサルティングも行っています。例えばこの Bata の靴ですが、現地の人々の好みだとか、磨耗しないという意味でより硬い材質が良いのではないかなどと提案し、結果として、それだったらリサイクル素材でもできるということで、最終的にはコストも削減、売上も上がったそうです。

右下の写真は、メインハブになります。白いシャツの方がハブ・マネージャーです。CARE は、対象エリアに既にある小規模商店のオーナーを 1 軒 1 軒口説いていきます。この方は従来コピーサービスのビジネスをしていたのですが、今現在はこのように多様な商品を扱っています。現在では 100 ヶ所くらいの RSP のハブが存在しています。

ピンクのシャツの男性は、商品をハブからセールスレディに運ぶサービスパーソンです。1 つのハブに対して 2 人のサービスパーソンを雇うという形で、男性も職を得ているわけです。奥の 3 人はセールスレディの女性たちです。ハブの壁には、企業から提供されたポスターやチラシが数多く貼られていました。

【PPT14】右下の写真は、1 人のセールスレディですが、RSP に参加して大体 2 年くらい経つと言っていました。元々はメイドとして働いていたということで、本当に貧しい女性だったわけです。2 年後、これは自宅兼倉庫になっている様子ですが、ある程度の在庫が蓄えられていて、資産ができるまでになっています。RSP に参加し、女手ひとつで、家も建てることができましたし、子どもを学校にも行かせることができたということで、今ではこの仕事無しには生活が成り立たないほどでした。ただセールスレディという仕事は重労働でもありますし、大変だとも言っていました。この女性の場合、大体一日に 6~7 時間、4 キロくらいを歩いて回るそうです。ちなみに、CARE がセールスレディを選ぶ基準ですが、彼女のように最貧困の女性であり、ほかに収入源が何も無い極めて厳しい状況に置かれた人々です。未亡人で、子どもを自分自身で育てなければいけない女性などが多数を占めているといえます。

【PPT15】最も重要なことが、RSP による経済効果と開発効果です。BOP ビジネスを通じて企業と NGO が連携するのは良いですが、その連携自体が評価されるのではなく、本来それによってどういう経済効果と開発効果が出たのかという点を評価すべきと考えます。CARE でも毎年、中間評価など様々な評価を実施しています。

まず経済効果に関してですが、複数の企業で様々なコストをシェアできることもあり、コスト削減というメリットがあります。例えばユニリーバの場合、1 社単独で同じ地区における流通を行うことを考えた場合、卸値の 17% 程度のコストをマーケティング&ブランディングコストとして試算していたところ、RSP に参加することによって、9% に抑えることができたという評価をしています。利益についても、RSP 全体で、9 ヶ月間で 6 千万タカ、約 8000~9000 万円くらいの利益が上がっているという報告が上がっており、売上維持・

増加に少額ですが繋がっています。

また開発効果に関しては、最も分かり易い部分として、セールスレディの収入増加を見ることで計ることができます。月収の比較では、2004年当初は200タカということで本当に少ない現金収入だったところ、2009年ベースで970タカとのこと。まだ貧困脱出とまではいきませんが、確実に月収増加が見られるということで、開発効果が出ていると考えています。

**【PPT16】** RSP は、BOP 層を販売者として捉えエンパワーメントしていますが、販売者としての BOP 層だけではなく、商品を購入する消費者である BOP 層も、同時に底上げする必要があります。またビジネスを維持するためには、原材料の調達においても、地域の人々を巻き込む必要があります。この2つの視点から、SDVCプロジェクト(Strengthening Daily Value Chain Project) という補完事業を実施しています。

そもそもボグラという地域は、ミルクポケットといわれるほど酪農が盛んで、牛を飼って生計を立てている人が多いのですが、遠隔地であるため遠くのマーケットで売ることが難しく、牛乳を不正に安く買い叩かれて、収入に繋がらないというまさに BOP ペナルティを抱えていたわけです。このプロジェクトにおいて、CARE はダノンをはじめとする国内のミルク加工業者と連携することによって、定期的に安定した価格で農民たちの牛乳を購入してもらうような仕組みを作り上げています。企業にとっては原材料の質の安定化に加えて、安定供給・需要を満たすことに繋がっています。

右上の写真は、CARE がこのプログラムで連携している商店に、地元の女性が高品質な牛のエサを買いに来ているところです。この女性は「このエサを買う前は1日に0.7リットルくらいしか搾乳できなかつたのが、1週間くらいで1日当たり2~3リットルも採れるようになって、かなり効果を実感している」と言っていました。

また左の写真は、同じくこのプログラムで提携する地元の店ですが、ここでは家畜病を治療する薬や栄養剤のようなものを購入できたり、また家畜の病気を治す獣医さんたちが定期的に巡回、または駐在しているそうです。これまでは高い交通費を払って、都市部の病院まで行き治療しなければいけなかつたといいますが、今では、農村で常に薬を手に入れることができるため、病気を未然に予防することができ、かつ、万が一病気になったとしても、交通費をかけずにここで治療ができるようになっていきます。

このように企業との連携を通じて、流通システムを整備・再構築することで、貧困ペナルティを解決し、コミュニティ自体を活性化していくことが重要なのです。

**【PPT17】** “NGO の専門分野と連携可能性” ということで少しまとめたのですが、左側が考えられる NGO の専門分野になります。“監視・提言能力” という点に関しては、途上国において企業がビジネスを行う際に、例えば CSR 監査の面で関与する可能性が考えられ

ますし、“中立・非営利”という立場の NGO としては、CARE バングラデシュがまさに担っていたように、複数の企業との調整において役に立つ可能性があると思います。また、地域に根付いた活動をしているというのが NGO の特徴でもございますので、現場を一番知っているということで、市場調査への協力やマーケティングに関する助言などでもできると思います。さらに CARE の場合は、人々のエンパワーメントに力を入れている関係から、計画から実施、評価の全ての過程において現地の人を巻き込んだ参加型の活動をするということをポリシーとしているのですが、そういった意味では商品に関してそれが“如何に必要なものなのか”という点について包括的に啓発するといった面でも連携の可能性があります。最後に“女性グループやコミュニティに対する支援”にも力を入れている点を考えると、調達や加工、流通などのシステム構築においても企業と連携ができるのではないかと考えております。

【PPT18】最後に“企業－NGO 連携の留意点”ということでまとめさせていただきました。ここに貧困削減に資する「BOP ビジネス」の6つの条件を挙げています。

1つ目は“すべての過程において協働を重視すること”です。やはり BOP ビジネス、特に社会課題の解決に資する BOP ビジネスというのは、ビジネスそのものの社会性であったり、透明性、それから効果、効果も経済効果ではなく開発効果ですが、そういったものを最大限に高めるように努力することが必要になってきますので、NGO とは限らないとしても、企業単独でやるのではなくて、様々な協働とそのプロセスを重視するということが重要なポイントになるのではないかと思います。

それから2番目ですが、“適切なパートナーを選考すること”です。CARE の場合、単に寄付をいただくような場合においては、余りお断りするようなことは正直無いのですが、こういった現場での事業パートナーとしての連携ということになると、チャンスであると同時にリスクも相当あると見ており、念入りにパートナーとしてその企業が適切か否かを調べる必要性を感じています。デューディリジェンスのプロセスを通して、企業の体質や組織、歴史だとか、CSR 活動のビジョンや内容、また連携における上位目標が本当に開発なのかどうかなど、事前に確かめることが重要だと思います。企業にとっても同様に、どの NGO と連携するのかという点は、ビジネスの成功を左右するものだと思いますので、単に有名だというような理由ではなく、事業分野との整合性やビジネスモデル構築にあたっての専門性を持った NGO をパートナーにすることが成功のカギになってくると思います。

3番目ですが、企業をはじめとする“すべてのステークホルダーが、社会課題解決という上位目的を共有すること”です。やはり BOP ビジネスにおいては、利益の最大化が最上にならないという点をしっかりと共有していくことが重要だと思います。ただ、そうはいってもビジネスはビジネスですので、中長期的には収益を得ていく方向性も念頭に置く

ことが必要だと思いますし、そのことが事業の持続性を高めることにつながるのも事実です。実際には、ダノンやユニリーバもそうですが、やはりある程度の体力と基盤のあるグローバルな企業が、先頭に立って取組まれているという印象を持たざるを得ないかと思えます。

4 番目は、“必要な基礎調査を怠ることなく、まずは小規模で始めること”です。そもそも売りたい商品や売りたい価格で売り手の主導を持って宣伝・流通させるのではなく、現地のニーズに合ったものを広めなければならないという点がございませう。そのためには、まずは基礎調査を通じて BOP 層が本当に求めているものは何なのか、突き詰めていくと人々が抱える課題は何なのかということについて、徹底的に調べることが重要ではないかと思えます。また流通などの過程で BOP 層を直接巻き込んでのビジネス体系である点を考えると、BOP 層に対するダイレクトなインパクトが大きいので、例えば Bata がわずか 49 人のセールスレディで始めたように、まずは小規模ではじめ、随時修正を掛けていくという配慮と結果を急ぎ過ぎない忍耐も重要ではないかと思えます。

5 番目は“持続可能なビジネスモデルを構築すること”です。先程ご紹介したように、他のファンドに頼らずとも回っていくようなビジネスモデルを作ることが重要です。さらに CARE のようなファシリテーションをする NGO が去った後も、BOP 層が企業からの搾取や不公正などに遭うこと無くそのビジネスの担い手であり得ることを担保するような仕組みも必要です。サステナビリティ、これはかなり重要な点かと思えます。

最後 6 番目ですが、“適宜評価を行い、開発効果を確認する”ことです。短期的売上や成果を求めずに、中期的な現地へのインパクト、開発効果を求めていくことが重要です。

【PPT19】残りスライドを 3 枚、補足情報として付けています。本日は主に CARE としての事例をご紹介しましたが、実は当財団 BOP ビジネスでの企業連携を始めようとしています。ちょうど今日、プレスリリースを出したのですが、味の素との連携でアフリカのガーナにおいて栄養強化食品を貧困層に流通させることで、現地の子どもの栄養改善を目指すという取り組みを今後行う予定です。

【PPT20】ソーシャルビジネスの定義と同様、BOP ビジネスに対する定義も様々あるということで、このスライドを付けさせていただきました。

【PPT21】最後に“BOP 層”に対する異なる定義・見解をご紹介して、発表を終わらせていただきます。先程も触れましたが、3000 ドル以下の人々と申しまして、ピラミッドの底辺の層をさらに細かく分析すると、実はこのようにイビツな形をしています。

これまで BOP ビジネスの展開における NGO との連携の重要性を述べてきましたが、実際問題、NGO が本来支援の対象としている BOP 層は、この 500 ドル以下の部分の人々

であるといわざるを得ません。一方で、企業は BOP 層の中でも中間から上層の人々が、ターゲットとなるでしょう。このような互いに異なるターゲット層の問題から、すべての場合において NGO と連携が可能かという点、なかなか難しいのではないかと思います。NGO の中には、BOP ビジネスでの企業連携に対して、かなり否定的あるいは懐疑的な団体も少なくないというのが現状です。

こういった異なる見解の存在も含め、今後のよりよい企業と NGO の連携の可能性に期待を込めて、本日のプレゼンテーションを終わりたいと思います。ありがとうございました。

(了)

# 「BOPビジネス」における 企業とNGOの連携

公益財団法人ケア・インターナショナル ジャパン  
マーケティング部 高木美代子

2010年11月8日



# 国際協力NGO 「CARE」



【歴史・ミッション】65年の経緯と実績  
1945年11月にアメリカで設立  
ヨーロッパの被災者を支援  
貧困と社会的不正と闘う国際協力NGO

【規模・実績】グローバルな国際NGO  
約70の途上国・紛争地域で6,500万人を支援、33万人のサポーター  
国連経済社会理事会の総合協議資格保持

【日本との関わり】戦後、日本の市民を支援  
1948年から8年間で1,000万人がCAREパッケージを受け取る  
1987年に日本において途上国を支援する目的で設立



# 組織と活動地域

## 組織

### > 14のCARE加盟国

アメリカ、イギリス、オーストラリア、オーストリア、オランダ、カナダ、タイ、デンマーク、ノルウェー、ドイツ・ルクセンブルグ、フランス、インド、ペルー、日本

## 地域

### > 世界約70カ国で活動

アジア、アフリカ、中南米、中東、東ヨーロッパ等

## 事務局

スイス・ジュネーブ



# 多様化する 企業連携の形



# 「BOP」とは？

Bottom of the Pyramid  
Base of the Pyramid



(出所) "THE NEXT 4 BILLION" 2007 World Resource Institute, International Finance Corporation

## インド/ダラヴィの例(Examples at Daravi city in India)

Item	Daravi	Waden Road	P. P.
融資(年利) Finance (interest/y)	600~1,000%	12~18%	53
飲料水(/m <sup>3</sup> ) Drinkable Water(/m <sup>3</sup> )	\$1.12	\$0.03	37
通話料金(/分) Calling rate (/min)	\$0.04~\$0.05	\$0.03	1.8
下痢治療 Remedy for diarrhea	\$20	\$2	10
米(/kg) Rice(/kg)	\$0.28	\$0.24	1.2

(出所) C. K. Prahalad and Allen Hammond, "Serving the World Poor Profitably"

# BOP層の 課題と可能性

## 【課題】

1. モノやサービスへのアクセスの阻害要因が大きい (＝※BOPペナルティ)
2. 従来の貧困問題へのアプローチの限界

## 【仮説】

- ★市場をベースとしたアプローチは、貧困問題の解決に(一定)有効なのではないか？
- ★受益者としてではなく、生産者、販売者、消費者としての貧困層の潜在力を引き出すことが重要なのでは？ (＝※エンパワーメント)

## 【可能性】

### 「BOPビジネス」への期待

- ★タイプⅠ 貧困層を消費者として捉えるもの(BOP as consumers)
- ★タイプⅡ 貧困層をValue chainの中に捉えるもの (BOP as employees, entrepreneurs etc.)



# 「BOPビジネス」 とは？

BOP層が抱える様々な社会的課題を解決するための持続可能なビジネス

利益最大化を最優先としないという点で、単にBOP層を対象とするビジネスとは一線を画す。  
中長期的な戦略の上に立ち、BOPペナルティ解消や生活の質の向上、さらには新たな雇用創出による貧困削減等に資するビジネスモデルを指す。

既存コミュニティにおける格差や不平等を助長したり、人権や環境等を侵害することがないよう、特段の配慮を必要とする。

(2010.10 CARE)



# Rural Sales Program In Bangladesh



# 多様なアクターによる マルチパートナーシップ

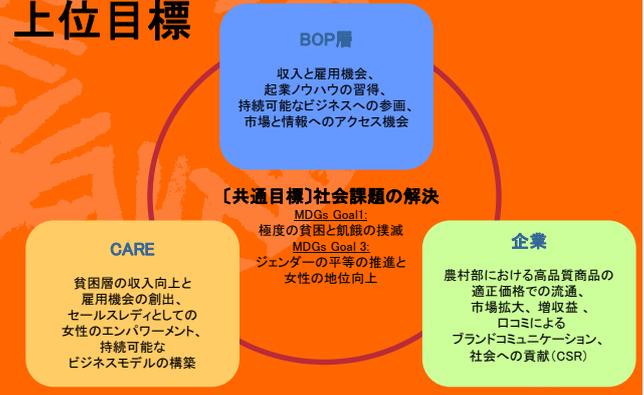
【企業/主要商品】  
Bata shoe Company/靴と靴ケア商品  
Unilever Bangladesh/フェイス・ボディケア商品  
Lal-teer Seed Ltd./種子  
Square Toiletries Ltd./衣類・住宅ケア・ベビーケア商品  
Grameen-Danone Foods Ltd./ヨーグルト  
Grameenphone/携帯電話



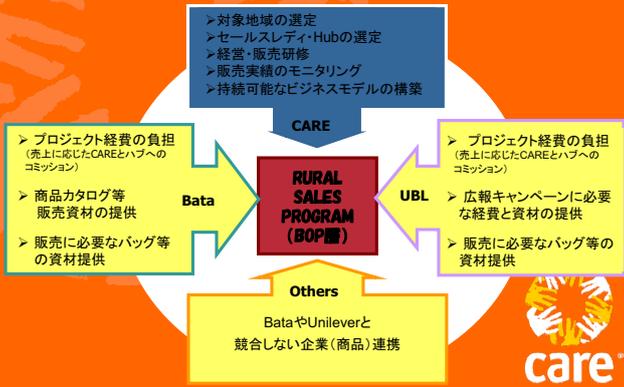
【BOP層】  
・販売者として セールスレディ(Aparajitas) 約3,000人  
・消費者として 375,000世帯(約1,875,000人)

【ファミリーター】  
CARE Bangladesh  
※Economic Development Unit (EDU)

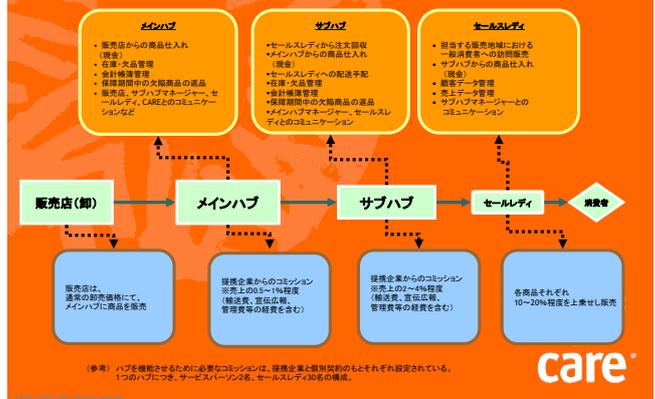
# それぞれの目的と 上位目標



# win-win-winアプローチ



# ビジネスモデル



# 経済効果と開発効果

## <経済効果>

【Cost】  
マーケティング&ブランディングコストの削減 (Unileverの場合)  
単独流通の場合 卸値17%  
→ RSP参画の場合 9% (CARE3%+Hub6%のコミッション)

【Benefit】  
売上維持・増加 (2009年1月~9月)  
BDT60,000,000 (Bata43%, Unilever40%, Square13%, その他4%)  
※Lal-teer, Grameen-Danoneは2009年8月にRSP参画

## <開発効果>

BOP層(セールスレディ)の収入増加  
月収比較 2004年200TK → 2009年970TK

(理想は、1,400TK)



# <RSP補完事業> Strengthening Daily Value Chain Project ~原料の安定調達と消費者としてのコミュニティ支援~



# NGOの 専門分野と連携可能性

- ・監視・提言能力 → CSR監査(人権・環境など)
- ・中立性、非営利性 → アクター間の調整、ファシリテーション
- ・ニーズ、生活習慣・文化、価値観等を熟知 → 市場調査、商品開発
- ・貧困層の人々を巻き込んだ活動 → 商品の広報、啓発活動
- ・女性グループやコミュニティ支援 → 調達、流通/販売、マイクロクレジット



# 企業-NGO連携の 留意点

～貧困削減に資する「BOPビジネス」の6つの条件～

1. すべての過程において協働を重視すること
2. 適切なパートナーを**選考**すること
3. すべてのステークホルダーが、**社会課題解決**という上位目的を共有すること
4. 必要な基礎**調査**を怠ることなく、まずは小規模で始めること
5. **持続可能なビジネスモデル**を構築すること
6. 適宜評価を行い、**開発効果**を確かめ、きめ細やかな軌道修正を図ること



## (補足1)味の素との連携事例



- 【課題】  
ガーナにおける貧困層、特に離乳期(生後6ヶ月から24ヶ月)の子どもの栄養不足
- 【商品】  
コーン等をベースとした現地の伝統的食品(Koko[ココ])に添加する栄養強化食品
- 【連携】  
現地コミュニティにおける受容性や流通・販売の可能性等についての具体的な調査の共同実施など
- 【スケジュール(予定)】  
2010年度 栄養サプリメントの開発、基礎調査、マーケット調査等  
2011年度 サンプルを用いた効果確認試験、テスト販売  
2012年度以降 ガーナでの本格生産、販売をスタート → 世界展開へ



## (補足2)「BOPビジネス」に対する異なる定義・見解

**多くの企業にとっての「BOPビジネス」**  
「貧困層」を「顧客」に代える次世代ビジネス戦略  
そもそもはミシガン大学C.K.フラハラード教授の「The fortune at the bottom of the pyramid」で提唱。中国、インド、南米、アフリカなど新興国の40億人の人々を**新市場**と捉える。

BOP市場の基本となるのは、「パッケージ単位が小さく、1単位当たりの利潤も低い。しかし市場規模が巨大なため、少ない運転資本でも利益を生む」ビジネス。  
例えば、米P&Gは低収入で現金不足のBOP層に消費力を作り出すため、「使い切りパック」のシャンプーを販売。

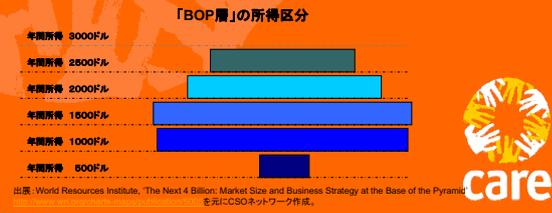
**多くのNGOにとっての「BOPビジネス」**  
BOP層が抱える様々な社会的課題を解決するための**持続可能なビジネス**

利益最大化を最優先としない点で、単にBOP層を対象とするビジネスとは一線を画す。中長期的な戦略の上に立ち、BOPペナルティ解消や生活の質の向上、さらには新たな雇用創出による**貧困削減等に資するビジネスモデル**を指す。  
既存コミュニティにおける格差や不平等を助長したり、人権や環境等を侵害することがないよう特設の配慮を必要とする。  
(2010.10 CARE)



## (補足3)「BOP層」に対する異なる定義・見解

- 多くの企業にとっての「BOP層」**  
年間所得3,000ドル以下の人々の中でも、購買力のある中間層(Volume zone)をターゲットとすることが多く、最も底辺にいる人々については、BOPビジネスの対象とはしない場合が多い。
- 多くのNGOにとっての「BOP層」**  
年間所得500ドル以下の人々を支援活動のターゲットすることが多い。  
またBOPビジネスにおいては、経済的な貧困層だけでなく、「**相対的貧困層**(教育を受けられない人、女性、少数民族、障害者、様々な権利を剥奪された人)」を含むものとする。  
(2010.10 CARE)



## 研究委員会講演録（6）

タイトル：「P&G ジャパン サステナビリティ活動」

講師：森川 太一郎 講師

所属：P&Gジャパン株式会社 エクスターナル・リレーションズ

第4回研究委員会（2010年12月6日）にて

---

（本項の後に掲載のスライド参照）

● 森川講師 P&G ジャパンから参りました森川と申します。私は企業といくつかのブランドの広報活動を行っておりまして、企業広報の一つとして、弊社のサステナビリティ活動に携わっております。

【PPT2】 概要といたしまして、P&G について簡単に触れさせていただいた後、弊社のサステナビリティ活動について、グローバルで行っているものと日本で行っているもののいくつかの焦点を当ててご紹介させていただこうと思います。最後に、弊社が日本で行うサステナビリティ活動についての今後の展開などをご紹介させていただければと思います。

【PPT3】 P&G は現在 “Touching Lives, Improving Life”、“人々の生活に触れて、よりよくする” ということをスローガンに掲げております。世界 180 ヶ国以上で商品を展開しておりまして、本社はアメリカ・オハイオ州のシンシナティーにございます。トータルの年間の売上が約 790 億ドルで、日本では 1973 年に参入して本社は兵庫県の神戸市にございます。

外部の方に弊社の紹介をさせていただくと、P&G という会社名自体を聞き慣れない方もいらっしゃるようですが、製品としてはこういったものを展開しておりまして、会社の名前より製品名で覚えていただいている方も多いようです。例えば洗剤のアリエールやボールド、柔軟剤のレノア、消臭剤のファブリーズなど家でお使いいただく製品や、女性用の製品では SK-II やマックスファクターという化粧品も展開しております。あと最近 CM でも大きく展開しておりますパンテーン、ヴィダルサスーンといったシャンプー、リンスなどを展開させていただいております。このように生活における必需品や嗜好品といったところを中心に展開をさせていただいております。

【PPT4】 ここから弊社の企業方針に触れて、そこからサステナビリティについてお話をさせていただきます。弊社は “現在そして未来の、世界の消費者の生活を向上させる、優れた品質と価値をもつ P & G ブランドの製品とサービスを提供します。” というのを企業方針に掲げています。これは弊社が創業 173 年以上になりますけれども、創業当時からこ

の理念を中心に考えております。特に“現在、未来の”と記述されておりますように、サステナビリティ・持続可能性というところは弊社が DNA として社員全体が持っているような大きな指針の 1 つになっております。現 CEO が Bob McDonald という者ですけれども、“Touching and Improving More Consumers’ Lives in More Parts of the World ... More Completely “、”より多くの生活者に触れて、より多くの世界中の場所で、より深く、より良くしていくことをみんなでやってみましょう “、ということをお願いしております。トップから一従業員まで、会社全体でサステナビリティは DNA として受け継いでいるような会社となっております。

【PPT6】実際のサステナビリティについて、どういった活動を中心に行っているかといいますと、大きく 3 つに分かれております。1 つが環境保全、もう 1 つが経済発展、最後が社会への責任と還元、この 3 つをもって“現在の、そして未来のすべての人々によりよい暮らしを”ということを目指しております。いろいろな活動があるのですが、簡単に一つずつ例を上げさせていただきます。

まず、“環境保全”についての例として、今年の春に行った活動で弊社と弊社の製品を扱っている小売店さんと協働で行った活動を挙げさせていただきます。こちらは、弊社の製品を買っていただくと、その一部が自動的に“緑の募金”を通じて、森の植樹活動、森のメンテナンス活動に使われるというキャンペーンを行いました。森というところは四季折々の景観にも深く関連があるので、コミュニケーションとしては“未来の日本の四季”ということを店頭などのキャンペーンテーマに掲げて、環境保全活動を弊社と小売店の皆様、それから実際に買っていただく消費者の皆様と共に行ったのが、1 つの環境保全の例になっております。

次に“経済発展”というところですが、弊社自身のビジネスを伸ばすというところも大切ではあるのですが、それと並行して市場を創り、拡大していくことで、市場とともにサステナブル、持続可能な形で成長を行っていくということ重視しております。例えばこちらがヨーロッパで売っている洗濯洗剤アリエールという商品で、最初は粉洗剤からスタートしたのですが、そこから粉洗剤をコンパクトにしたり、液体の洗剤を出したりなど、市場の拡大を行ってきました。ヨーロッパでは結構有名なカテゴリーですが、日本では珍しいタブレット型の洗剤が売られており、アリエールのブランドからもヨーロッパでは展開しております。例えばこういった新しい形式の製品を出すことによって、新しい洗剤のビジネス全体を拡大していくことも目指しております。日本の例ですと、ファブリーズという布に噴霧する消臭剤も日本で初めて出しまして、消臭剤という市場が拡大したということが挙げられるかと思えます。

3 つ目が“社会への責任と還元”ですが、弊社の社会的責任を重要なものとして考え、社会への還元を目指しております。例えば日本では、NPO 法人の “「仕事と子育て」カ

ウンセリングセンター”というものを共同で立ち上げております。弊社がお陰様で“女性が働きやすい職場”と世間一般に認知していただいたり、賞をいただいたりしていることから、そういった社員の持っているノウハウ・経験といったことを、カウンセリングセンターという場で情報を共有していくことによって、世間一般で働いている女性の方々のワークライフバランスを支援していく、といった活動を支援しております。

【PPT7】日本を中心にお話をいたしました。範囲を世界に拡大した形で、サステナビリティ活動をカテゴライズしたものを紹介させていただきます。弊社の活動例をマトリックスで示したものになっているのですが、上段が日本で行なっているもので、下段が世界で行なっているものになっております。左上の環境保全で、日本で行なっているものは、弊社は液体洗剤を出しているのですが日本で初めて詰替を導入した会社となっております。この詰替を導入することによって、ゴミの量の削減や、実際に洗剤を使っただく消費者の方にも、ちょっとしたことで環境保全に携われるという意識を拡大していったという活動の1つです。社会貢献の方の日本での活動を少し紹介させていただきますと、弊社のパンパースのブランドがユニセフと協働で行っている“破傷風根絶チャリティーキャンペーン”というのがあります。パンパース1パック買っていただくと、破傷風根絶用のワクチン1つがユニセフを通じて、困っているお母さんと子供に届けられるというキャンペーンを行っております。

こういった形で日本でも社会貢献活動を行っているのですが、この環境保全と社会貢献の真ん中に位置しているのが、日本の活動として力を入れている“「節水教室」での環境教育支援”になります。これは弊社が水に関する製品を作っていることから、水についての知識を蓄えていることもありまして、小学校に出張授業をし、節水の大切さや、水に関する科学ということを伝える活動を行っております。以上が日本で行っている活動ですが、下段は世界で行っている活動の紹介となります。

例えば、かなり前の話ではあるのですが、昔洗剤を使うとその排水が川に流れて川が泡だらけになったというのが、60年代・70年代にありました。日本だけでなく海外でも大きな課題となりました。弊社には環境サイエンティストというのが世界におりますが、洗浄力そのままにして泡立てる原因となる物質を取り除いて、新しい環境にやさしい洗剤の開発を行いました。今現在も世界中に多くの環境サイエンティストがおりまして、世界中で環境保全に関する研究を行っております。次に社会貢献では、“「PUR（ピュア）」で世界の子ども達に安全な水を”という活動を行っております。後程お話いたしますが、汚れた水をきれいに変えるテクノロジーで、安全な水が確保できない世界の地域に届けるという活動を行っております。

【PPT8】その他、以前の活動も含めると、先程のアリエールで“節水”をキャンペー

ンで行ったり、「仕事と子育て」カウンセリングセンター」が外部に出まして、より大きな広い活動を行ったり、CMで“ジョイ君”というキャラクターが出ているジョイというブランドがあるのですが、数年前にジョイ君を使って節水を訴えたキャンペーンもございました。また先程、世界の地域で活動を行うということで、ユニセフとPURで紹介しましたが、今後日本でも身近な活動として展開することを考えております。

【PPT9】大まかにサステナビリティ活動をご紹介いたしました。残りの時間で、2つほど日本で取り組みを強化したいと考えている活動についてご紹介いたします。1つ目が先程のマトリックスの上段の真ん中でご紹介した“環境教育”についてです。まずこれをなぜ始めたのかという背景ですが、これは冒頭申し上げましたように、元々弊社がサステナビリティをDNAとして持っていることや、水の環境科学的知見を培ってきたこと、それから消費者生活に関する知識、例えばジョイという食器洗いの洗剤や衣類用の洗剤を扱っていることから、どうしたら水を節約できるかという生活者における知識を蓄えてきたことが、大きなファクターとなっております。また、水は日本のものだけではなくグローバルなものなので、弊社がいろいろな地域に会社があるということから、いろいろな世界的な知見を持っていること含めて、こういった要素を何とか持続発展教育に還元できないかというところから、この環境教育が2008年にスタートしております。

【PPT10】特徴や実際の活動についてご紹介いたします。大きな特徴についてまずお話しいたします。弊社も以前に環境教室が始まる前にも、環境というところを外部にお伝えしていたということはありませんでした。しかし、その時点では、弊社が話したいという内容を選んで、大きな会場を借りてイベント形式で行うなど、情報としてはかなり普遍的なものをメインに伝えていた内容になっていました。実際にいろいろなお話を聞いてみますと、これを教育に使うには先生からすると少し難しい、という声がありました。というのは、先生方は学習指導要領に基づいて授業をしておりますので、企業自体が選んだ情報と教育の現場で教えている内容のリンクが非常に薄いということがありました。そこを何とか改善出来ないかということで、この環境教室では、これまで“PUSH=企業から情報を発信する”ということから、出来るだけ“PULL=学校さんのニーズに対応する”ということを特徴においた活動を現在は展開しております。特徴としましては、例えば内容は学校側にメニューを選んでもらうということを念頭においております。P&Gはいろいろなメニューを用意して、その中から学校が“こういったものが良い”、“こういった授業をやって欲しい”ということを出るだけ選べるような形で授業を展開しております。もう1つが学習指導要領についてですが、弊社の用意している1つ1つの内容が、学習指導要領をベースに弊社の持っている知識を組合せたものになっています。よって環境教室の授業を行った後に、実際の授業で「この間P&Gが教えてくれた内容は、今日やるこういうことと関

係があつて、」という形で、スムーズに実際の学習現場に使っていただける形に工夫をしております。あとは地域の情報を加えたり、先生方と事前に打合せをしたりすることによって、出来る限り学校のニーズに応じたカスタム化を考えております。

【PPT11】 実際のカスタム化、学校のニーズに対応するという観点から、プログラムは同じ“水”ということをお教えるだけでも、“社会”、“理科”、“家庭科”の各々のアングルで教科を分けて、学習進度に合わせて“3・4年生向け”、“5・6年生向け”と分けることによって、いろいろな学校に「これをやりたい」と思うことを選んでいただける内容になっております。

【PPT12】 簡単に特徴だけ説明しますと、基本的には社員が無料で出張授業を行っております。とはいえ弊社は神戸に本社と、といくつか工場が各地にあります。全国にはなかなか難しいので、社員が行けない所には“授業キット”という形で、“テキスト”や授業の“パワーポイント”、先生に読んでいただく“授業の手引き”を配布する活動を行っております。

【PPT13】 現在のところ実績を少しずつですが積み重ねておまして、全国展開では約26,000名の学生をカバーしており、出張授業は弊社の本社の兵庫県と、洗剤やファブリーズなどを作っている群馬県高崎市の工場でも社員から「是非工場でもやりたい」と手が上がりまして、各工場地域でも展開を進めております。

【PPT14,15】 先程の環境教室はローカルな日本の活動ということになりますが、2つ目の活動例として今後展開を考えている“PUR”について紹介させていただきます。PURは水浄化剤であり、元々はアメリカで浄水器のブランドとして立ち上がったものです。蛇口に付けるタイプや、水のタンクに上から水を注いで下に溜まる水が浄化されるという冷蔵庫に入れるボトルタイプなども販売しているブランドになっております。今回紹介いたしますPURは、粉薬のような形の浄化剤として、アメリカで作っております。サステナビリティの観点から、きれいな水が手に入りにくい地域、例えば水を飲む時に遠い所まで歩いて行くアフリカや、山岳地域など、あまり浄化されていない水を生活に使う地域や、災害地域など、災害が起こって安全な水が供給できない地域に配布することによって、きれいな水を確保する支援を行っております。左の図は汚い水がきれいになっていく様子を表しています。一番左がダムの水で、雨が降った後の水、湖の水をコップに入れるときれいではないのですが、PURを使うことによって右端のきれいな水になります。

(PURの海外活動の動画紹介)

<http://www.csdw.org/csdw/home.shtml> のページ内の“PUR Packets at Work”をクリックすると、動画を掲載しているページにジャンプします。

ビデオの内容は、なかなかきれいな水が確保できない地域では、それが原因で病気になる人が多く、その人口は HIV とマラリアに感染している方を合わせたのと同じ数くらいです。PUR を使うと、水に入れて混ぜると泥・細菌が沈み、沈殿を布でろ過するときれいな飲める水が出来るようになります。今のところの実績では、20 億リットルの水をこれまでの活動で世界中に配布することが出来ました。今後の活動で 2020 年頃までには 40 億リットル、約 2 倍に増やしていきたいと考えております。地域としては、メインはアフリカ地域ですけれども、アジアでも水を得にくい山岳地域や、地震などの災害時の水の支援を行っています。南米の方も山岳地域がメインとなっており、こちらでもきれいな水を確保できない地域にサポートしています。

最後に今後の展開ですが、今現在このような活動を世界中で行っておりますが、日本でも、社員をもっと巻き込んだ活動にしていきたいと考えております。会社として活動することは大切なことですが、“社会に発信する”“社会を巻き込む”にあたって、社員 1 人 1 人の力をもっと活用していきたいと考えております。先程の環境教室のボランティアを進めていくことに加え、一方 PUR では社内で色々な場所に募金スペースを確保するなど、簡単に出来るようなプログラムも盛り込み、社員を巻き込んだ活動を行うことにより、会社全体としてこういった活動を盛り上げたいと思っております。

以上、いくつかの例ですが弊社のサステナビリティ活動を紹介させていただきました。もう少し詳しい部分はお配りしたサステナビリティ・レポートに記載しておりますので、お時間のある時にご覧いただければと思います。

(了)

# P&G ジャパン サステナビリティ活動

エクスターナル・リレーションズ  
森川 太郎



## 概要

- P&Gについて
- P&Gのサステナビリティ活動
- 今後の展開

## P&G - Touching Lives, Improving Life

- 世界180以上の国々の生活を支える商品を提供
- 1837年設立、本社、米国オハイオ州シンシナティ
- 年間売り上げ790億ドル
- 1973年日本市場参入、本社、兵庫県神戸市



## P&Gの企業方針

私たちは、  
現在そして未来の、  
世界の消費者の生活を向上させる、  
優れた品質と価値をもつ  
P&Gブランドの製品とサービスを提供します。



サステナビリティ

Touching and Improving More Consumers' Lives  
in More Parts of the World ...  
More Completely



CEO  
Bob McDonald

## P & Gのサステナビリティへの取り組み



「現在の、そして未来のすべての人々によりよい暮らしを」

## P&Gの活動例

### 環境保全

洗濯洗剤で初の詰替導入



「節水教室」での環境教育支援



### 社会貢献

破傷風根絶  
チャリティーキャンペーン



環境サイエンスのリーダーシップ



「PUR」で世界の子ども達に安全な水を



## その他活動



## 活動例1(日本):環境教育

- ・ サステナビリティの知見 = 「現在、そして未来の、世界の人々の生活を改善」
- ・ 「水」の科学的、環境科学的知見
- ・ 消費者生活に関する知識
- ・ 世界的視野

➡ 持続発展教育に還元

9

## 環境教室の特徴

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px;">PUSH 企業の押し売り</div> <div style="font-size: 2em;">➡</div> <div style="background-color: green; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px;">PULL 学校のニーズに対応</div> </div>	
以前の活動	P&G環境教室
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ P&amp;Gの選ぶ内容</li> <li>・ イベント形式</li> <li>・ 普遍的な情報がメイン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校側の選ぶ内容                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* メニュー提供</li> </ul> </li> <li>・ 授業(現場)での活用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 指導要領準拠</li> </ul> </li> <li>・ カスタム化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 地域の情報</li> <li>* 事前の打ち合わせ</li> </ul> </li> </ul>

10

## 環境教室 プログラム

	3-4年	5-6年
社会	わたしたちの生活と水 ～大切な水を守るために～	地球環境から見た水 ～世界と日本の水問題～
理科	水から理解する 地球温暖化 ～水の科学から未来を見る～	水から理かいる 地球温暖化 ～身近な水とエネルギー～  おうちでできる「節水」の科学 ～お洗濯編～
家庭科		おうちでできる「節水」の科学 ～お風呂編～

11

## P&G環境教室 - 水と生活 -

- ・ 社員が出張し、無償で提供
- ・ 全国に授業キット(テキスト、PPT、授業手引き)



12

## 実績(2010年10月現在)

1. 全国展開: 26,255名 121校
2. 出張授業
  - ・ 兵庫県: 4,832名 70校
  - ・ 群馬県高崎市: 636名 7校

13

## 活動例2(グローバル):PUR



PUR: 水浄化剤  
きれいな水が手に入りにくい地域・災害地域に配布



ビデオ紹介

14

## 実績(2010年まで)

水: 約2,000,000,000 リットル

地域:



15

## 研究委員会講演録（7）

タイトル：「アサヒスーパードライ 「うまい！を明日へ！」プロジェクト」

講師：竹田 義信 講師

所属：アサヒビール株式会社 社会環境担当部長 理事

第4回研究委員会（2010年12月6日）にて

---

（本項は講演の概要です）

### 【プロジェクト概要】

「うまい！を明日へ！」プロジェクト（以下本プロジェクト）は今年で2年目になり、来年も行うことで今進めています。極めてシンプルな形です。350mlと500mlのスーパードライの缶ビール1本につき1円を、全国47の都道府県ごとに地域ごとのテーマをそれぞれ決めて、その地域で消費された分の金額を自然や環境、文化財等の保護・保全活動に寄付を行っています。

従来にも、“富士山”というプレミアムビールの売上の1円を富士山の清掃・整備活動に寄付するとか、北海道での洞爺湖サミット時には北海道エリアでスーパードライの売上1本につき1円を助成する活動を行っていました。従来のもとの相違点は、全国47都道府県ごとに個々のテーマを選定し、一斉にスタートしたことです。

### 【プロジェクトの“きっかけ”】

1つ目は、CRM（コーズ・リレイテッド・マーケティング）でありますから、マーケティング上、あるいは販売戦略に大きく絡んでいる点です。スーパードライが発売されて20年以上になり、当初の“辛口”や“スッキリした飲み口”といった価値でスタートして、その後、“鮮度”という価値も付け加えて20年以上ブランドを維持してきました。これからも支持していただくためにスーパードライの新しい付加価値を付け加えるという狙いが込められています。自分の飲んだ1本が自分が住んでいる地域に貢献できる、晩酌の時にスーパードライを極めて身近に感じられ、よりおいしく飲んでいただけるということも、大きなポイントです。

2つ目として、四国には、唯一、愛媛県の西条に当社のビール工場があります。本プロジェクトを始める1年前に西条工場が操業10年を迎え、“四国の美味しい水があるから良いビールが出来る”ことへのお礼の意味で、四国4県が進めている森の保全活動をそれぞれの県の個別のテーマで支援をすることにしたのですが、四国の方々は森林保全や四万十川・仁淀川など清冽な川や豊かな森林の保全など、環境に対しての感度が大変高く、そういう方々からの支援もいただいて大成功したということがありまして、それも“きっかけ”になっています。

### 【プロジェクトの目的】

私どものトップが「企業価値というのは財務的価値と社会的価値の総和だ」と言っております。そういう「企業のブランド価値の向上」という狙いもありました。また、地域共生型の営業活動を展開しており、各地域での“アサヒファン”作りの推進という位置づけもあります。さらにスーパードライを購入することによって、地元への社会貢献ができる。そのことによって、さらにビールの味がおいしく感じられるのではないかと、ということです。

### 【寄付先の選定】

寄付先の選定にあたっては、各支社が各県の行政の方々や各団体、中間支援NPOなどと何度も協議を重ね、各都道府県が今どんなテーマに取り組んでいるのかということヒアリングし、県民の皆さんが一番身近に感じていただけるテーマを選ぼうということで設定しています。

例えば、北海道では釧路湿原やラムサールの登録湿地の保全活動、群馬は尾瀬の環境保全、千葉は九十九里浜の環境保全、京都は文化財の保全などがあります。東京は大きな市場のため一番悩んだところですが、小学校の屋上に太陽光発電設備の設置を行っています。これについては経産省資源エネルギー庁や、東京都の環境局、各区の教育委員会などいろいろなところと接点を持ちながら、現在もプロジェクトを進めています。

### 【プロジェクトを開始にあたって】

本プロジェクト開始にあたって重要だと考えてた点は、お客様に分かり易く、しかも簡単に協力が出来るとということです。さらに1回かぎりということではなく、一定期間継続的に実施することによって大きな成果も出てくるのではないかと考えました。さらにその寄付した結果を、“きちんとご報告しましょう”、“皆さんに分かり易く伝えていく”ということをきちんとやろう”、ということでスタートしました。

47都道府県で一斉にスタートできるのか、というのが一番大変でした。何とか5ヶ月かけて、各支社の担当者が行政・NPOの方などと何回も打合せを行って、何とかテーマを決めて、寄付先を決めました。

支社の社員は、今までそのような経験は無く、今回は自分たちで決めたテーマに自分たちでお金を使えるということで、このプロジェクトを作り上げたことが、各支社の担当者の自信にもなったし誇りにもなっています。

### 【プロジェクト第1弾】

2009年春にプロジェクトをスタートしました。「あなたの1本が明日の日本をつくる。」

ということで、全国で総額 2 億 1979 万円の寄付をすることができ、予想以上の結構良い結果で、上々のスタートを切りました。第 1 弾の結果をすぐ夏に、“皆様のご愛飲のお陰でこのような寄付ができました”、ということを手頭に張り出したり、地方紙に掲載したりして、報告を行いました。

### 【プロジェクト第 2 弾】

第 2 弾をその秋に始めましたが、“缶だけが対象か”というお客様の声があり、大びん・中びんも追加しました。さらに時節柄、お歳暮のギフトについても対象に加えました。

2009 年の都道府県ごとのテーマでは、殆どが生物多様性や絶滅を危惧される動物の保全であるとか環境に絡むものが結果的に多くなっています。

第 2 弾ではさらに浸透させるために、本プロジェクトを実感してもらうツアーを企画しました。寄付した活動の結果を消費者の皆様にも体験してもらうものです。都道府県ごとにお客様を募集して実際に見学してもらいました。また、地域のマスコミや県紙に、大変関心を持っていただき、いろいろな報道をしていただいたことも、成果に結びついていると思います。

さらに、他企業様の賛同もいただくことができました。例えば大阪のあるスーパーではスーパーの売上の一部をアサヒビールの寄付と合わせて地元の県に寄付をすることなど、たくさんの企業さまとの連携が実現しました。

### 【第 2 弾後の消費者調査結果】

第 2 弾終了の時の消費者結果（各県 100 人ずつ web で調査）では、“認知率”が 46%から 62%に増加、“購入意欲率”が 45%から 65%に増加しました。ブランドイメージも“信頼できる”、“本格的な”、“品質が良い”というイメージが上がりました。

### 【プロジェクト第 3 弾】

今年の春に第 3 弾を実施にあたり、POP のデザインの見直し、特に“環境保全”という言葉を目前に出しました。第 2 弾では缶体に小さい字でキャンペーンの内容を書いていましたが、第 3 弾では、“環境保全など”ということを目大きく書いて、活動の内容を分かりやすくしました。新聞広告でも、プロジェクトに対するお客様からの声や、寄付先がどういふ活動をしているか、行政の方との対談など、内容に幅を持たせました。また、せっかく“環境保全など”と謳っていることから、POP にも FSC の認証紙を使うなどの配慮を行いました。

### 【第 3 弾後の消費者調査結果】

第 3 弾終了後で消費者調査を行ったところ、“認知度”がさらに上がっていました。ま

た、女性の方が“好感度”も“共感度”も高くなっていました。

スーパードライのブランドイメージでは“高級感”や“本格的”というイメージが大幅にアップしました。企業イメージについては、“信頼できる”、“環境保護に熱心な”、“イメージが良くなっている会社”、“一貫性がある会社”などが上がってきました。

年代の分析では、購入意向の山が2つあり、1つは男性の20代、女性の20代が上がっており、女性の40代、50代が高い値になっています。

#### 【岡山県での取組み】

“菜の花プロジェクト”を支援しています。きれいな菜の花をいたる所に植えることによって、景観を良くするとともに、菜の花から採った油を燃料にすることや、循環系の仕組みを作ったりしています。“B級グルメ”ということばを最近耳にすると思いますが、岡山では、“ひるぜん焼そば”や津山の“ホルモンうどん”などを開発しています。アサヒビールはそういった地域の活性化や、食で元気にしていく活動も併せて支援をしています。

また、岡山県真庭市では、特に森林資源を活用したいろいろな取組みを行っています。取組みを見学してもらうツアーなども行ってまして、私どもの支社と一緒に進めています。私どもの支社長が、頻繁に県や市に行ったりしているのを見ると、本当に様変わりだな、という実感をしています。

#### 【香川県での取組み】

四国は今、「水と森に感謝」という活動を全域で取り組んでいます。香川県は“アサヒビールの森”ということで、“フォレストマッチング 協働の森づくり協定”というのを結んでいます。竹林で竹が沢山増えすぎたので、竹を切ってその竹を再利用して活用する活動を行っています。

#### 【青森県での取組み】

青森では“豊かな食を育む 青森の海の保全活動”というのをしています。青森県の漁業組合連合会と県と一緒に進めてまして、ヒラメやメバルの稚魚の放流を子供たちと行ったりしています。青森県に豊かな海づくりを支援するという取組みです。最近ビールだけではなく、グループの商品でさらに CRM を広げていくということも出てきています。

#### 【宮崎県での取組み】

宮崎県の森林資源の保護活動ということで、東諸県郡の綾町には世界的にも素晴らしい森があり、森林セラピーの基地にもなっています。宮崎県の緑化機構と森林ボランティアの方と私どもの社員の家族500名が参加して桜などの広葉樹の植林を行っています。九州地区には、皆伐してしまって、それ以降植林していないところが多くあります。そこに針

葉樹だけではなくて広葉樹も植えて森を再生することを今進めています。

【最後に】

県によってはまだまだバラつきがあります。先進的なところはどんどん新しい取り組みを次から次へ輪を広げていっています。こうした活動というのは、いろいろな方たちと色々な形で繋がって広がっていくのではないかと思います。ぜひ継続した活動にしていきたいと思っています。

(了)

## 研究委員会講演録（8）

タイトル：「生物多様性条約をめぐる最近の動向とビジネス界の関わり

～COP10の成果を中心に～

講師：半谷 順 委員

所属：経団連 自然保護協議会 事務局次長

第5回研究委員会（2010年12月16日）にて

---

（本項の後に掲載のスライド参照）

●半谷委員 半谷でございます。今日は生物多様性についてお話しさせていただくということで、よろしくお願ひいたします。ご承知の様に 10 月に名古屋で生物多様性条約の締約国会議 (COP) が開かれましたので、今回はその成果を中心に話ししようと思います。

【PPT2】最初に生物多様性条約について話しして、それから議題が沢山ある非常に幅の広い条約ですので、経済界から見た主要議題についていくつか限定してお話をしていきたいと思います。それぞれについて私どもがどのような取り組みをしているのか、あるいは COP でどういう議論が行われてどういう結論になったのかということも合わせてお話ししたいと思います。

【PPT3】地球上にはいろいろな生物が関わり合いながら暮らしているのが「生物多様性」だと言われているようです。これは“Bio Diversity”の直訳ですので、言葉を聞いただけではなかなか意味が分かりにくいという批判もある言葉です。よくいわれるのが、3つの多様性があるということで、一つは“種内の多様性”、これは遺伝子の多様性ともいいますが、一人一人顔が違うということです。次に“種間の多様性”、これはいろいろな生き物がいるということです。それから“生態系の多様性”ということで、生き物だけではなくて森の生態系であったり、海の生態系であったり、森は森でも地域によって全て違うということも含んでいます。このようにいろいろなレベルで多様なもので出来上がっているということが「生物多様性」なんだそうです。最近では生物多様性というものが、“生態系サービス”というものを産み出しているという捕らえ方がされているようで、生態系サービスは全て我々が生きていく上の基本である、と言われています。

生態系サービスとは、一番分かりやすいのは食料や木材など生物資源を使うこと（「供給サービス」）ですが、それ以外に「調整サービス」といわれている、気候を調整したり、天災を和らげたりする機能があります。例えばマングローブによって津波の被害が緩和されるなどで、それをコンクリートの堤防にしたら同じ効果を出すのにどれだけ費用が掛かるかというような研究も進められています。それに加えて、景観や文化というものも生物の多

様性に依存していると考えられています。食文化というのは地域で採れる食物に依存していますし、そういったものに感謝するということから、お祭りなどができてそこから文化が生まれてくる。それはやはりその地域の生態系に依存しているということで、「文化的サービス」ということも言われています。このようにいろいろなサービスが生態系から得られているのですが、今までは、タダで、当たり前のように使ってきたのです。それが地球の人口が増えて人間の経済活動が大きくなってくると、いつまでもタダで使えるというわけにはいかないのではないかという議論が出て来ました。

【PPT4】最近では生物多様性には 3 つの危機があるといわれています。これは「生物多様性国家戦略」から引用していますが、まず、人間の活動が生態系を破壊していることによって、多様な生態系が減少している、絶滅の速度がこれまでと大きく違っていると、これまでも生物が大量に絶滅するという時期もありましたが、そのスピードを考えると随分違うのだということが言われています。次に、里地里山といわれる身近な自然では、人が自然に手を入れることが無くなってしまったことによって、里山の生態系が破壊されてきているのではないかと。あるいは、人の移動が激しくなったので、外来種（もともとそこに生息していなかった種）が持ち込まれて生態系が乱れているというようなこと。この 3 つに加えて地球温暖化の問題があってそれも生態系に影響を与えているのではないかと、というようなことが言われています。

【PPT5】生物多様性条約は 1992 年のリオ地球サミットで出来上がって、その後各国の署名が進んで翌年の 1993 年に発効したものです。このリオサミットでは気候変動枠組条約も出来ていますし、砂漠化対処条約というのでも出来ていて、これがリオ 3 条約と呼ばれています。歴史は意外と古く 20 年近くなる条約です。生物多様性条約には、米国が加盟していないのが特徴かと思えます。締約国会議 (COP) は 2 年に一度開催されています。

条約の目的は 3 つあって、第一はもちろん生物多様性を守っていくということですが、それと裏腹の関係にある「持続可能な利用」ということも目的に入っていて、今ある自然を守るだけでなく賢く使っていくことも考えられています。3 番目に遺伝子資源の利用から生ずる利益の公正で衡平な配分（英語の頭文字をとって ABS と呼ばれる）、という条項が入っています。これは持続可能な利用と関係がありますが、利用する時の公平性、justice の問題と考えられておいて、この条約では遺伝子資源や生物資源というのは“人類共通の財産では無い”ということが明確に決められておいて、“自国の主権的な権利”が認められるという形になっています。従いましてある国の生物資源はその国の主権が及ぶものと考えられています。今回、この ABS に関して、新しい議定書を作るかどうかというところが議論されました。

【PPT6】さて、10月に名古屋で行われた COP10 には、1万3千人くらいが会議に参加しまして、生物多様性の COP では過去最大規模といわれています。

【PPT7】議題は右側に示しますように非常に沢山ありますが、4つの濃い青のところが我々が関心を持って見てきたテーマです。第1に“ポスト2010年目標”ということで、新たな目標設定をしようということです。次が民間をこの生物多様性の問題に取り込んでいくにはどうすれば良いか。3番目が ABS の問題についてどう考えるか、最後に革新的資金メカニズムという議論がありまして、これは生物多様性を保全するための資金を確保するためにどうするかという議論で、特に民間の資金を導入する方法を考えようという議論でした。

【PPT8】まず目標という点ですが、結論としては“愛知目標”という名前の目標が採択されました。従来、2002年に設定された2010年目標というのがありました。「生物多様性の劣化の速度を顕著に減少させる」という極めて定性的で分かりにくい目標で、これは、結局達成できなかったという評価になっています。その失敗を踏まえて2011年以降の新しい目標を作らなければいけないというのが、今回の COP の非常に重要なテーマでした。目標は“野心的に作るべきか、現実的に作るべきか”などの議論が行われていました。この目標については、日本政府が条約事務局に対する提案ということ在今年の1月の段階で行っていますが、その検討時には経団連とも意見交換を行い、基本的には“柔軟で現実的な目標設定をすべき”という意見を申し上げています。これは、生態系は国や地域によって異なるので世界の目標を作る時にあまり細かな目標を作ると対応できないところがでてしまいますので、各国でいろいろな対応が取り得るような柔軟なものにする方が良いということです。また科学的知見がこの分野はまだ十分では無いので、試行錯誤をしながら行っていくということが大事なので、そういう意味でも柔軟性が必要ではないかと申し上げました。

【PPT9】結論は、「ビジョン」、「ミッション」、「個別目標」という体系で合意がされまして、ビジョンについては、“2050年に「自然と共生する社会」を実現する”という大きな到達点のイメージが描かれています。ミッションとしては“生物多様性の損失を止めるために効果的かつ緊急な行動を実施する”という表現でまとまっています。ここは“2020年までに損失を止めると書くべき”という意見と“それは言い過ぎだ”“書いたとしても達成出来ない”等の意見があり、最後まで揉めていたところです。それから、20の個別目標が、概ね2020年を目標年度に設定されています。

全世界の目標が定まりましたので、今後については例えば国レベル、地方公共団体レベルに目標設定が求められていますし、民間部門でもこの目標の達成にどういう貢献が出来る

るかということを考えていかなければいけないと考えています。

【PPT10】20の目標をお示ししていますが、いろいろな分野について定められていまして、目標のAは生物多様性の間接的な影響に関するもので、生物多様性の価値を全ての人が認識するといった内容も入ってまして、これをどのような基準で評価をしていくのかということは、これからの議論になっていきます。目標の4には“持続可能な生産・消費”というテーマが出ていまして、ここについてはビジネスが取り組むべきだということも書かれています。一部は数値目標も入っており、生物多様性の状態に関する目標の11では、保護地域を陸域の17%、海域の10%にする、ということも書いています。これは日本でその数値を達成しなければいけないということではなくて、日本でどうするかということはまだ議論を行うことになるわけです。従いまして柔軟な目標設定という意味では、我々が期待した通りのものになっているかとは思いますが。

【PPT11】第2のテーマ、ビジネスの参画について、経緯からお話しますと、2002年に2010年の目標が設定されました。2002年から4年経って2006年に民間参画決議というのがあります。これは2010年の目標にあと4年となった段階でなかなか達成が難しいのではないかという認識がされた上で、締約国政府や自然保護NGOだけが取り組んでいるのではダメだと、民間が積極的に参画しなければ目標を達成できない、という認識が高まってきた中で出てきた問題だと認識をしています。

前回の2008年のCOPの時には“ビジネス参画促進決議”がなされまして、ドイツで行われたこともあってドイツ政府が主導して“ビジネスと生物多様性に関するイニシアティブ”を発足させ、日本企業も10社程度参画をしました。

これを受けて2010年は名古屋でCOPが行なわれますので、ビジネスの参画については何らかの状況、日本で行なわれるので日本の状況が問われることが予想されたわけです。そこで、私どもは2009年の3月に“生物多様性宣言”と“行動指針”をとりまとめました。本日「生物多様性宣言」の冊子（別資料、<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/026/koudoushishin.pdf>参照）をお配りしていますが、7つの項目の宣言が定められています。概要を紹介しますと、“経営トップがきちんと認識を持つ”ことや、“生物多様性を通じて世界とのつながりがある”、“同時に地域ごとの多様性も考えないといけない”ことが書かれています。また“企業が自発的・主体的に具体的な取り組みを行う”、これは本業はもちろん社会貢献というレベルの両輪で行っていくということです。さらにこれまで取り組んできた“資源循環の取り組み”も生物多様性には貢献するので、今まで行ってきたことも見直していこうということです。あるいは“科学技術”も1つの日本が生物多様性に貢献できる分野です。“連携・協力”が大事であります。それから社会的なムーブメントを起こしていけないといけないので、“啓発・

教育”が必要ですよということが書かれています。次に“行動指針”が載っています。7つの項目に対応した15のより具体的な行動が書かれています。その次には“行動指針の手引き”ということでそれぞれの項目について、なぜそのような行動を取らなければいけないのか、あるいはその行動を取る時にどのような点に注意しなければいけないのか、そして、今既に行われている具体的な行動の例としてはどういふものがあるか、ということをもとめた手引書を作って企業の皆さんにお読みいただくということを行ってきました。これを通じて、生物多様性という議論については、かなり浸透が図られたと思っています。最近では独自に生物多様性宣言や行動指針をまとめる企業が増えていきますし、業種別の経済団体が同様の取り組みをしているという例も、2,3 聞いていますので、我々の宣言を出発点として企業関係者の取組みが少しずつ進んできたのではないかという印象を持っています。

【PPT12】2009年の10月には環境省と共催で「生物多様性国際対話」が神戸で行われました。ここでは、共同議長をされた涌井史郎先生のご尽力もあって、議長総括の中で“倫理と科学と経済のバランス”が重要であるということが謳われています。ここで“倫理”というのが入っていることが面白いところで、科学的に正しいかもしれない、経済的に儲かるかもしれないけれども、“倫理”も1つの評価軸として持っていないといけませんということが訴えられていまして、この辺はソーシャルビジネスというのを考える時にも1つの考え方になるのではと思っています。

その後COPの前哨戦となる会議がいくつか行われておりまして、ここでCOPの決議案が段々出来上がってきたということです。最終的には10月のCOP10の中で「ビジネス参画決議」が採択されています。09年11月に原案が出来て以降は、あまり大きな議論や修正案もなく、ほぼそのままの形で採択されています。あまり大きな論点にならなかったというのは、1つにはビジネスの参画がある程度進んだという評価がされたためではないかと、我々は認識しています。現にこの決議案の前文には“ビジネスと民間部門の生物多様性への参画は2010年までにある程度の進捗があった”ということがきちんと謳われています。

【PPT13】それから、締約国への招請事項として、“ビジネスと生物多様性に関するイニシアティブの設立を支援する”ということが謳われています。ビジネスへの推奨事項としては、影響を評価して負の影響を回避・最小化することを行う、認証のスキームを考える、自主的なコミットメントを行うなどが言われています。

【PPT14】経団連自然保護協議会としてはCOPの期間中に日本の産業界の取組みを訴えようということで、国際会議を開催してそういったことの紹介をしました。その結果については各国の閣僚級の方にもご報告する機会もありまして、ある程度ビジネスの取組みが

進んだということが理解されたのではと思っています。

【PPT15-19】決議を受けて私どもでは「生物多様性民間参画パートナーシップ」というものを発足させています。これについてはチラシ（別資料、[http://www.bd-partner.org/wp-content/uploads/COP10\\_Partnership\\_J.pdf](http://www.bd-partner.org/wp-content/uploads/COP10_Partnership_J.pdf) 参照）を配布しています。ビジネス参画の決議に“各国のイニシアティブを作る”ということが盛り込まれることを見越して、先取りする形で準備を進めていたものです。幅広い事業者の積極的な参画を促して、取組みの質・量の両面で拡充していくために参加を呼びかけてきました。経済3団体の呼びかけという形を取って、既に433の団体に入っています。ドイツのイニシアティブは全世界で42社で、それと比べると日本だけで400社を超える参加がある状況になっています。これは多少理由があって、参加要件が比較的緩やかにしてあります。パートナーシップ行動指針がチラシの一番後ろにあります。先程の経団連の行動指針と全く同じものです。“この趣旨に賛同して1項目でも良いので、それに沿った活動を行う意思のある企業さんは是非手を上げて下さい”という言い方でお誘いしており、会費などありませんので、非常に入り易い形になっていると思います。とにかく仲間を募ってやる気になってもらって、いろいろ情報交換をしながら進めていこうという考えに基づくものです。

この時に“基本理念”が必要だろうということで、経団連の宣言と行動指針を流用することにしました。それは次の3つに集約できると考えています。第一は、“自発性と主体性”ということだと思います。生物多様性については、科学的知見がまだまだ十分では無い、地域によって自然環境が違うので対応も違って来る、ということで、これだけやれば良いというようなことが示せるものではないという特徴があります。したがって、それぞれの企業で創意工夫をしながらどう行ったら良いかというのを、試しながら行うしかない、これが結局近道だろうと考えています。これは“順応的管理”という言い方で、生物多様性への対応の仕方として一般的にも認められた考え方だと言われています。従いまして“上からあれしろ、これしろ”と言うよりは、自発的に主体的に何をすべきかを考えていただくことが重要だと考えています。第二は“具体性”ということで、まず現場の生物多様性に寄与する活動を行わなくてはいけない、と思っています。その理由の1つには、生態系の劣化が切迫している、今も進行しているため、一刻の猶予もないということがあります。もうひとつには、あとでご説明する「革新的資金メカニズム」のような、経済的手法については、本当に現場のためになっているのかをよく吟味する必要があるということです。もう1つは“連携と協力”です。これは企業だけ、あるいはNGOだけが取組んでも出来ない、社会全体で行っていかなければならない、ということです。みんなで集めた知見を共有していくことで、足りないといわれている科学的知見を補っていくことになるのではないか、という考えによるものです。

今後の活動については、ホームページやメールマガジンを活用して、参加者同士情報交換をしながら、自分たちの活動をレベルアップしていただくことを期待しています。

写真は COP10 の期間に行われた「パートナーシップ発足式」の様子です。

【PPT20】今後の活動予定はこちらにあります。ホームページは既に出来ていますのでご興味がありましたらご覧いただければと思います。課題としては、現在大企業が中心なので、中小企業をどう取り込んでいくか、あるいは農林水産事業者の方にも参加していただく方法はないか、それから消費者をどう巻き込んでいくかということも、考えていかなければならないと思っています。消費者が企業に与える影響というものは大きいと思っていますので、消費者の認識の向上も図っていく必要があると思います。

海外との連携も考えていまして、海外でも同様のイニシアティブが出来上がっていますので、そういったところと連携することや、アジアの新興国の企業がこれから世界中で活動が活発になってくるといいますので、そういった企業が残された貴重な自然を破壊してしまうことのないように、日本の経験なども提供していくことができれば良いのではないかと、構想としては考えています。

【PPT21】議題の3番ですが、これは ABS の問題で「名古屋議定書」が採択されました。天然資源は各国が主権的権利を持っているということで、その資源を他の国に持ち出す時には事前に同意が必要であることや、生じた利益は衡平に配分するように契約を結ぶことが条約で決まっております。任意のガイドラインも出来ています。しかし、途上国や資源の提供国はこれが守られていないという認識がありまして、法的な拘束力のある国際的な枠組み、即ち「議定書」が必要であるという議論になっていました。

【PPT22,23】今回の論点は、途上国は過去に取得した遺伝資源の利益の配分も要求してきて、議定書の遡及適用を求めています。それから遺伝子資源を解析して分子構造が分かってくると人工的にも作れます。人工合成が出来ると元々の生物資源がなくても出来てしまうので、そういったものについても利益配分を求めないと利益が減ってしまうということで、それについても明確に書いてもらいたいという主張がありました。あるいは、提供国の国内法を利用国が守らないので、守らせる仕組みを利用国の側で作らなさい、場合によっては提供国の国内法を利用国の国内でも適用させるような仕組みを構築できないか、という主張がされました。これらについては法理論的にも容認できない部分もあり、かなり厳しい議論が行われました。結果的には、ドラスティックな、ラジカルな議論は容認されなかったということでして、“アクセスに関する法的確実性、明確性、透明性のある措置”と書いてますが、これは資源の提供国側の国内法をきちんと整備すべきということです。事前了解を取らなければいけないことになってますが、実際はどこの役所にそうい

うことを言いに行ったら分からないというのが現状のようで、その辺をきちんと整備しようということ。それから“提供国の規制遵守を利用国内においてチェックする措置”を何らか取ります、ということが求められています。最後の“地球規模の多国間利益配分の仕組みの検討”は、遡及適用が認められなかったことと関係してきますが、その国だけではなくて先進国にも既にある地球規模の遺伝子資源については、何らかの形で利益配分をする仕組みを考えましょう、ということで、過去に持ち出された遺伝子資源も含まれるのではないかと解釈も可能になっていまして、今後の課題になってはいますが、微妙なところで決着をしているとことです。

【PPT24】最後のテーマ「革新的資金メカニズム」ですが、“生物多様性保全のための資金が足りない”というのが議論の前提です。“地球環境ファシリティ (GEF)”という、国家が拠出する生物多様性を含め地球環境問題に関する資金メカニズムがあるにはあるのですが、まだまだ足りないという議論があります。先程の ABS も利益がきちんと途上国の方に還元されれば、これが保全のための資金メカニズムになったわけですが、枠組みの合意すらできていなかったという現状もありますし、実際なかなか儲けも出ないのです。新薬の開発が成功するのは、確率的には低いので、実際にはなかなか利益が出ないということで、やはり新たなメカニズムが必要ではないか、ということで、市場メカニズムを活用した民間資金の導入を検討すべきであるということが前回の COP で決議されていまして、いろいろな考え方・メカニズムのオプションが示されています。この中には“生態系サービスへの支払い”ということで、今までタダだと思っていたものにはきちんとお金を支払いましょう、という考え方もあります。これは日本では既に“森林環境税”という形で導入されている仕組みに似ていると言われていまして、あるいは天然水を使っている飲料メーカーが、その天然水を涵養する森林保全のお金を出すというような仕組みも考えられています。次に生物多様性のオフセットということも言われていまして、気候変動の方で二酸化炭素のオフセットが考えられたことの類推から考えられたしくみですが、そもそも「多様性だといっているのにどうやってオフセットするのか良く分からない」、という基本的な疑問がありまして、これについては賛否両論があります。

【PPT25,26】我々は、そのメカニズムを適用することが、現場の生物多様性を保全することに本当に寄与するかどうか、重要なメルクマールになるのではないかと考えていまして、そこを検討するように申し上げています。特に生物多様性オフセットについては、“お金を払えば環境破壊をしても良い”ということになりかねないので、よほど慎重な制度設計や事案ごとの検証がきちんと行われないと難しいのではないかと申し上げていまして、むしろ「日本経団連自然保護基金」のようなプロジェクトベースの援助プログラムが有効ではないか、ということをお願いしています。

お配りした中に日本経団連自然保護基金のパンフレット（別資料、<http://www.keidanren.or.jp/kncf/fund.html> 参照）があります。世界中の自然保護活動を行っている NGO からプロジェクトを申請していただいて、一方で国内の企業や個人の方から寄付を集めてそれを基金にして、優れたプロジェクトに金銭的な支援をしている活動です。もう 20 年近く取組んできておりまして、総額で 28 億円程度、最近では毎年 2 億円程度の支援をしており、これはプロジェクトに直接支援をしますので、活動をしている人たちに確実にお金が届きますし、プロジェクトの効果もきちんと把握できる面で、このような支援の仕方が参考になるのではないかと主張しています。

COP の結論では、この革新的資金メカニズムのいろいろなオプションについては、途上国や NGO から「自国の自然環境は売り物では無い」という主張があるのと、気候変動のメカニズムでは実際にあまり儲かっていないということがあって、結局採択されませんでした。ただ資金が足りないということは認識されていますので、これについてどう対処するのかということが今後の課題になっています。

**【PPT27】**最後に今後に向けてということですが、“生物多様性と共に歩む社会”を作っていかなければならないということで、“生物多様性が主流化する”、“メインストリーム”ということが言われています。いろいろな取組みの中に生物多様性の視点・観点が盛り込まれていることが、望ましいと思っていますので、“多くのステークホルダーによるムーブメント”が起きれば良い、これを起こしていかなければいけない、と思っています。COP10 の時には報道もかなり盛り上がりまして関心も高まったのですが、ここで点いた火を消さないようにしていかなければいけないと思っています。そのためにも「民間参画パートナーシップ」が出来上がりましたので、これをプラットフォームとして活用して今回出来た愛知目標を実現するために少しでも取組みを進めていきたいと思っています。

**【PPT28】**最後にまとめますと、生物多様性は 2 つの側面があって、資源戦略の面と自然の保全の面があると考えています。資源戦略という観点からは資源争奪戦の対象になっていますので、公正に利益配分するルールや方法をこれから考えていかなければならないことと、生物資源は再生可能性があるのが特徴ですので、これを上手く持続可能に使っていくことを考えていく必要があります。一方で自然を守るということは待ったなしで進めていかなければならないし、開発することによって生活が良くなると思っている人たちと、どうやって両立させていくかとも非常に困難な課題だと思います。

経済界としましては、事業活動による生態系への影響を把握して改善していくことは当然のことでありまして、これは本業との関わりとしてきちんと行っていきます。そのためにはトップの意識、社員教育、環境マネジメントへ組込んでいくことは行っていかなければならないと思います。一方で本業と関わりのないところでも、自然を守らなければいけ

ないことは喫緊の課題であることから、すぐに一歩ずつでも取組んでいくことが大事だろうと。その時に主体的に創意工夫と試行錯誤で行っていくことが大事であって、金融的な手法は本当にそれが役に立つのかどうかということをきちんと検証しなければならないので、具体的保全活動を優先すべきではないかと思っています。また、企業だけではなかなか出来ない、専門知識もありませんので、そういった時には現場で活動している NGO や地域の人々の知識を得ながら、連携・協力して行っていくが大事だと思っています。これは全て生物多様性宣言と行動指針に書かれていることですので、これの浸透を図りながら「民間参画パートナーシップ」というプラットフォームを利用しながら進めていきたいと思っています。以上でございます。

(了)

# 生物多様性条約をめぐる最近の動向 とビジネス界の関わり ～COP10の成果を中心に～

2010.12.16  
経団連自然保護協議会事務局 半谷 順

## 目次

- 生物多様性条約について
- 経済界からみた主要議題
  - 目標設定
  - ビジネスの参画
  - 利益配分 (ABS) に関する国際枠組み
  - 革新的資金メカニズム
- 主要議題に関する経団連の取り組みとCOP10での議論
- 今後に向けて
  - 「生物多様性民間参画パートナーシップ」
  - 基本理念の共有

## はじめに

- 生物多様性
  - 多種多様な生物が関わり合いながら存在しているということ
  - 3つのレベルでとらえる
    - 種内の多様性:
    - 種間の多様性:
    - 生態系の多様性:
  - 生態系サービスの源泉、人類生存の基盤
- 生態系サービス
  - 人類が生態系から得ている恵み
    - 供給サービス: 食料、木材、紙など資源としての利用
    - 調整サービス: 気候調整、疾病予防、水土保全、天災緩和、花粉媒介
    - 文化的サービス: 景観、文化(食文化、収穫への感謝、)
    - 基盤サービス: 光合成、水循環、土壌

## 生物多様性の3つの危機

- 第1の危機: 人間の活動や開発がもたらす生態系の破壊、種の減少・絶滅。
- 第2の危機: 里地里山など、人間により維持されてきた特有の自然に対して人間の働きかけが減少することによる影響。
- 第3の危機: 外来種などを人間が外部から持ち込むことによる生態系の攪乱。

### 地球温暖化による危機

- ◇ サンゴの白化
- ◇ サクラの開花日やカエルなどの繁殖期の早期化
- ◇ ミツバチの激減
- ◇ 地球の平均気温が1.5～2.5℃上昇すると…世界の動植物種の20～30%が絶滅するリスクが上昇する危険性あり。(IPCC第4次評価報告書～2007年)

国連ミレニアム生態系評価の対象となった24の生態系サービスのうち、60%(24のうち16)が、劣化しているか持続可能でない状態にある。

## 生物多様性条約 (Convention on Biological Diversity (CBD))

### 経緯

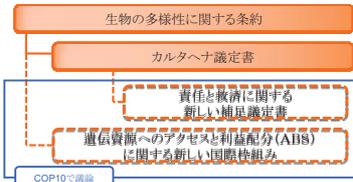
- ◆ 1992年に国連が主催した「リオ地球サミット」にて、生物多様性を包括的に保全し、かつ持続可能な形で利用していくための「生物多様性条約」が合意され、93年に発効。
- ◆ 日本を含む193ヶ国が批准(米国は未加盟)
- ◆ 条約の目的の実現を着実に推進していくため、締約国会議(COP)を2年に1度開催。

### 条約の目的

- ① 生物多様性の保全
- ② 生物資源の持続可能な利用
- ③ 遺伝資源の利用から生ずる利益の公正で衡平な配分 (ABS: Access and Benefit Sharing)

条約成立により、遺伝資源は「人類共通の財産」から「自国の主権的権利」へ大きく変化。

### 条約の全体構造



## 第10回締約国会議 (10<sup>th</sup> Conference of the Parties (COP10))

### 開催概要

- ◆ 開催場所: 名古屋国際会議場
- ◆ 開催期間: 2010年10月11日～29日
- ◆ 議長国: 日本
- ◆ 開催規模
  - 179の締約国、関連国際機関、NGO等から13,000人以上が参加。
  - COP10と並行して約350のサイドイベントが開催
  - 隣接する会場で開催された「交流フェア」には11万8000人が来場

### 経済界からみた主要議題

- 主要議題① 「ポスト2010年目標」の策定
  - ◆ 「生物多様性の損失速度を2010年までに顕著に減少させる」という2010年目標の後継目標。
- 主要議題② 「民間参画促進策」の検討
  - ◆ 企業を中心とする民間が生物多様性保全により積極的に取り組むための方策を検討
- 主要議題③ 遺伝資源へのアクセスと利益配分(ABS)
  - ◆ 途上国を中心に、遺伝資源へのアクセスと利益配分に関する法的拘束力のある新たな国際的枠組みを構築すべき旨主張。COP10での合意を目指して交渉が続けられてきた。
- 主要議題④ 「革新的資金メカニズム」
  - ◆ 途上国における生物多様性保全のための資金を確保するための新たな枠組み創設を目指す動きあり。
  - ◆ 生物多様性の経済価値の評価を推進する動きも活発化。



## COP10の議題

- ◆ 3週間におわり、10以上の交渉グループを並行開催しつつ、多くの議題を議論し、合計64の決議を採択。

<COP-MOP5> カルタヘナ議定書第5回締約国会議 10月11日(月)～15日(金) ※1週間	<COP10> 生物多様性条約第10回締約国会議 10月18日(月)～29日(金) ※2週間
<ul style="list-style-type: none"> <li>遵守委員会の報告</li> <li>バイオ安全情報交換システムの運営</li> <li>能力構築等</li> <li>資金メカニズム</li> <li>他の機関、条約との協力</li> <li>財政運営に関する報告</li> <li>表示ルールと連絡窓口</li> <li>輸送時の取扱に関する標準</li> <li>輸送に伴う締約国の権利・義務</li> <li>責任と救済</li> <li>リスク評価、リスク管理</li> <li>公衆の周知、参加</li> <li>モニター及び報告</li> <li>評価及びレビュー</li> <li>戦略計画及び作業計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010年目標の達成状況</li> <li>2010年目標「子目標1」</li> <li>作業計画・開催制度</li> <li>資金メカニズム(革新的資金メカニズム)と主要議題④</li> <li>科学技術協力・CHM</li> <li>技術移転</li> <li>世界植物保全戦略</li> <li>生物多様性年・広報</li> <li>締約国報告書作成(主要議題③)</li> <li>資金メカニズム</li> <li>陸水</li> <li>海洋</li> <li>山地</li> <li>保護地域</li> <li>持続可能な利用</li> <li>気候変動</li> <li>農業</li> <li>乾燥地</li> <li>森林</li> <li>バイオ燃料</li> <li>外来生物</li> <li>分類学</li> <li>伝統的知識</li> <li>奨励措置</li> <li>新発事項</li> <li>予算・運営</li> </ul>

## 主要議題①: 「愛知目標」の採択

- 従来の議論
  - 「2010年目標: 生物多様性の劣化の速度を顕著に減少」(2002に設定)は達成できなかった (GBO3)。
  - 失敗を踏まえた新たな目標作りが必要
  - 野心的? 現実的?
  - DPSIRモデル (Driver, Pressure, Status, Impact, Response)
- 経団連の取り組み
  - 日本政府提案(2010年1月)検討時の意見交換
  - 柔軟で現実的な目標設定
    - 生態系や環境の状態は国・地域によって異なる
    - 科学的知見が不十分 → 試行錯誤が不可欠
    - 米国が参加していない

## 主要議題①:「愛知目標」の採択

### ○ COP10の結論

- ビジョン:2050年に「自然と共生する社会」
- ミッション:「生物多様性の損失を止めるために効果的かつ緊急な行動を実施する」
  - 欧州は意欲的な目標設定「止める」を主張、途上国は反対。
- 20の個別目標を設定(一部に数値目標)
  - ビジネス関係では、「持続可能な生産と消費」への取り組み
- 今後の方向性
  - これは「世界目標」。その達成に向けた各階層での目標設定が求められる。
  - 「生物多様性国家戦略」の改訂、→自治体の「地域戦略」
  - 生物多様性への貢献度合いを図る指標にもなる。

9

## 20の個別目標(要約)

(原則として「2020年までに」)

### 戦略目標A. 生物多様性の主流化

- 目標1: 生物多様性の価値と、その保全・利用のための行動を人々が認識
- 目標2: 生物多様性の価値の、国と地方の制度(計画・会計・報告)への組み込み
- 目標3: 生物多様性に関する奨励措置の適正化
- 目標4: 持続可能な生産・消費のための計画、自然資源利用の影響の抑制

### 戦略目標B. 生物多様性への直接的な圧力の減少、持続可能な利用促進

- 目標5: 森林を含む自然生息地の損失の速度が少なくとも半減、0に近づけ
- 目標6: 水産資源の持続的管理、収穫など、生態系への漁業の影響を抑制
- 目標7: 農業、養殖業、林業の地域が、生物多様性保全のため持続的に管理
- 目標8: 過剰栄養などによる汚染の抑制
- 目標9: 侵略的外来種とその定着経路が特定、高優先度の種が制御、根絶等
- 目標10: サンゴ礁その他の脆弱な生態系の健全性と機能を維持(2015年まで)

### 戦略目標C. 生態系、種及び遺伝子の多様性の保護

- 目標11: 生物多様性に重要な地域(陸域の17%、海域の10%)が効果的に管理、保全
- 目標12: 既知の絶滅危惧種の絶滅及び減少の防止、保全状況の維持、改善
- 目標13: 作物、家畜等の遺伝子の多様性を維持、流出最小化、保護戦略策定

### 戦略目標D. 生物多様性、生態系サービスから得られる恩恵の強化

- 目標14: 生態系サービスにより、人の健康、生活、福利に貢献
- 目標15: 生態系の保全と回復(劣化生態系の15%以上)を通じ気候変動の緩和・適応、及び砂漠化対処に貢献
- 目標16: 名古屋議定書が、国内法制度に従って施行、運用(2015年まで)

### 戦略目標E. 参加型計画立案、知識管理と能力開発

- 目標17: 効果的で参加型の改訂生物多様性国家戦略及び行動計画を策定
- 目標18: 先住民と地域社会の伝統的知識、工夫等の尊重、条約実施への参画
- 目標19: 生物多様性に関する知識、科学的基礎及び技術が改善、共有、適用
- 目標20: 戦略計画実施のための資金資源動員が、現在レベルから顕著に増加

10

## 主要議題②:ビジネス参画決議

### ○ 議論の経緯と経団連の取り組み

- 2006年3月 生物多様性条約第8回締約国会議(COP8:ブラジル)「民間参画決議」
- 2008年5月 生物多様性条約第9回締約国会議(COP9:ドイツ)「ビジネス参画促進決議」  
「ビジネスと生物多様性に関するイニシアティブ」が発足。  
ブラジル、ドイツ、日本を中心に、42社が参画。  
「リーダーシップ宣言」に署名
- 2009年3月 「日本経団連生物多様性宣言・行動指針」
  1. 経営トップの認識
  2. グローバル(世界とのつながり)とローカル(地域毎の多様性)
  3. 自発的・主体的に具体的取り組みを(本業はもちろん、社会貢献でも)
  4. 資源循環
  5. 科学と技術開発
  6. 連携・協働
  7. 社会ムーブメント(啓発・教育)

11

## 主要議題②:ビジネス参画決議

### ○ 議論の経緯と経団連の取り組み

- 2009年10月 生物多様性国際対話(神戸) 環境省と共催  
「倫理と科学と経済のバランス」(議長総括)
- 2009年11月 国連主催 第3回ビジネスと生物多様性チャレンジ会議(インドネシア)
  - (1)大久保尚武評議員会副議長・自然保護協会会長が参加・講演
  - (2)ジャカルタ憲章の採択
  - (3)COP10決議の原案が議論
- 2010年5月 国連主催 条約の実施レビューに関するワーキンググループ(WGRI3:ケニア) 「ビジネス参画決議案」
- 2010年10月 生物多様性条約第10回締約国会議(COP10:名古屋)「ビジネス参画決議」採択  
※ WGRI、COPとも、大きな議論はなかった。

12

## 主要議題②:ビジネス参画決議

### ○ 決議の概要

- ビジネスと民間部門の生物多様性への参画に、進捗があったことを明記
- ビジネス参画を促進するための政策を考える際に参考にするべき取り組みを行っている団体の例として「日本経団連」を明記
- 締約国に、ビジネスと生物多様性に関するイニシアティブの設立の支援するとともに、ビジネスと生物多様性に関するグローバルパートナーシップの確立に向けて努力することを招請
- 条約事務局長に、特にグローバルレベルにフォーカスした対話の場を促進することによって、国別、地域別のビジネスと生物多様性イニシアティブの設立を奨励することを要請
- ビジネスへの推奨事項
  - 新戦略計画の実施に貢献(愛知目標)
  - 影響を測定・評価、負の影響を回避・最小化する工程と生産方法を開発・適用
  - 教訓の共有・採用、好事例の抽出、知見・技術の共有
  - 任意の認証スキームへの参加
  - 自主的なコミットメント(基準・指標に基づく)
  - ビジネスの参画を促進する取り組み
  - 政府との対話
  - レポーティング

13

## COP10期間中の経団連自然保護協議会の活動概要

### 1. 国際会議の開催

- ビジネスと生態系に関する国際対話
  - 10/26、WBCSD、IUCNと共催、丸一日、約150名参加
- ビジネスと生物多様性に関する国際枠組みへ向けた意見交換
  - 10/27、条約事務局、IUCNと共催、サイドイベント、約20名参加
- 企業経営層と各国閣僚級との懇談会
  - 10/28、条約事務局、GEFと共催、閣僚級会合行事、約250名参加
- 日本経団連自然保護基金支援NGO活動報告会(10/22)

### 2. ブース展示

- 日本経団連自然保護基金18年の支援実績 等

### 3. 他団体主催行事への参画

- ① 環境省(10/20)
- ② 中部経済連合会(10/25)
- ③ 地球生きもの委員会(10/26)
- ④ CBD市民ネット(10/27)
- ⑤ ドイツ環境技術公社(10/27)

14

## 主要議題②:ビジネス参画決議

### 「生物多様性民間参画パートナーシップ」の発足

### ○ ビジネス参画決議を先取りした取り組み

### ○ 背景

- 民間部門の取り組みの重要性
- 参画事業者の裾野を拡大する必要性

### ○ 目的

- 幅広い様々な事業者の積極的参画を促す
- 取り組みの質・量両面での拡充を促す

### ○ 対象

- 事業者(中小企業、第1次産業事業者を含む)
- 事業者の取り組みを支援する団体
  - 経済団体、NGO、政府機関等

15

## 生物多様性民間参画パートナーシップの概要

- 日本経団連、日本商工会議所、経済同友会の呼びかけ、政府の協力
- 幅広い参画を呼びかけ(参加しやすい仕組み)
- 参加要件
  - 「生物多様性民間参画パートナーシップ行動指針」(=経団連の宣言・行動指針)の趣旨に賛同し、1項目でもそれに沿った活動を実践、向上、推進する意思のあること
  - 上記の企業の活動を応援しようという経済団体等
- 「日本経団連生物多様性宣言・行動指針」を基本理念に
  - 自発性・主体性: 創意工夫と試行錯誤(順応的管理)
  - 具体性: 現場の生物多様性に寄与する具体的活動を優先
  - 連携・協働: 社会全体を生物多様性に親しいものに科学的知見の整備

16

## 生物多様性民間参画パートナーシップの概要

- スケジュール
  - 5/25 プレスリリース 参加申し込み開始
  - 10/26 COP10会場において発足行事
  - 10/27 グローバルプラットフォーム検討会合(海外の同種のイニシアティブとの意見交換)
- 予定している活動内容と参加のメリット
  - ホームページやメルマガ等を活用した、参加者どうし及び支援する団体との情報共有や経験交流
  - パートナーシップ参加を自社広報に活用

17

「生物多様性民間参画パートナーシップ」発足行事の様



## 「生物多様性民間参画パートナーシップ」(JAPAN BUSINESS & BIODIVERSITY PARTNERSHIP)参加状況

カテゴリ	参加数
事業者会員	401
経団連宣言推進パートナーズ	351
その他	50
経済団体会員	14
NGO会員	9
公会員(役所、自治体等)	9
合計	433

2010/12/7現在

19

## 活動予定

- ホームページを通じた情報交換
  - URL:<http://www.bd-partner.org>
  - 「事例紹介」 「イベント情報」
  - 「参考資料」 「メールマガジン」
- アンケート調査による全体的な動向把握
- 裾野を広げる取り組みとレベルアップの取り組み
  - 中小企業、農林水産事業者、消費者
  - 「愛知目標」達成に向けたロードマップづくり
  - レベルアップの度合いを評価する手法の検討
- 既存の様々な枠組みとの連携
- 海外との連携
  - グローバルプラットフォーム構想の具体化
  - アジアを中心とした新興国企業との連携

20

## 主要議題③:「名古屋議定書」の採択

- 遺伝資源へのアクセスとその利用により生じた利益の公正かつ衡平な配分(Access and Benefit Sharing)
- 条約で決まっていること
  - 天然資源に関する各国の主権的権利
  - 資源提供国の事前同意
  - 利用から生ずる利益の公正で衡平な配分(相互に同意する条件で)
- ボンガイドライン(2002年)

※ 法的拘束力のあるABSに関する国際枠組みが必要

21

## 主要議題③:「名古屋議定書」の採択

- 主な論点
  - 途上国(資源提供国)の主張
    - 過去に取得した遺伝資源の利益配分(遡及適用)
    - 「派生物」からの利益配分
    - 提供国国内法を遵守する措置(国内法の域外適用、特許制度の活用)
  - 先進国(資源利用国)の主張
    - アクセスの確実性等の確保(アクセスがなくなか出ない)
    - 病原体や研究利用は適用除外すべき など
- 名古屋議定書(2010年)
  - アクセスに関する法的確実性、明確性、透明性のある措置
  - 提供国の規制遵守を利用国内においてチェックする措置
  - 利用の状況をモニターするチェックポイントの設置
  - 地球規模の多国間利益配分の仕組みの検討

22

## 主要議題③:「名古屋議定書」の採択

- 主な対立点の帰趨
  - 遡及適用、遺伝資源の範囲
    - 遡及適用に関する規定なし
    - 多国間利益配分の仕組みの検討
    - 派生物についても定義規定のみ
  - 遵守確保措置
    - 提供国国内法等の遵守状況を利用国側で確認  
ただし、釣り合いのとれた方法で
    - 病原体や研究利用
      - 特別の配慮
- 今後の展開
  - 議定書の発効
  - 国内法の整備
  - 実務への影響

23

## 主要議題④:革新的資金メカニズム

- 議論の背景
  - 生物多様性保全のための資金が足りない  
cf. 地球環境ファシリティ(GEF)
  - ABSは本来、保全のための資金メカニズムだが……。  
枠組みの合意に難航。利益がなかなか出ない。
  - 市場メカニズムを活用した民間資金の導入を検討すべき(COP9で決議)
- 革新的資金メカニズムのオプション
  - 財政改革
  - 開発援助
  - 気候変動用資金メカニズムとの連携
  - 生態系サービスへの支払い
  - 生物多様性オフセット
  - グリーン商品市場

cf. グリーン開発メカニズム(GDM)

24

## 主要議題④:革新的資金メカニズム

### ○ 経団連の考え方

- そのメカニズムの適用が現場の生物多様性の保全に寄与するのにかんする慎重な検討が必要(制度設計、事案ごとの検証)
  - 生物多様性オフセットについては、金銭支払いによって環境破壊を容認することにならないか。
- むしろ、「日本経団連自然保護基金」のようなプロジェクトベースの援助プログラムが有効

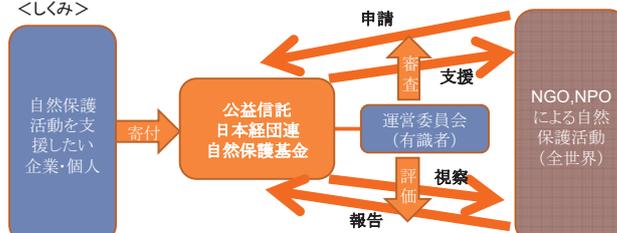
### ○ COP10の結論

- 政策オプションについては採択せず。
  - 途上国、NGOから、「自国の自然環境は売り物ではない」との主張
  - CDMなど、気候変動のメカニズムに関する途上国の不自信
- 資金動員の指標について採択
- 資金動員の目標についてはCOP11までに検討
  - 愛知目標の20番目の目標:「顕著に増加」(案では「10倍」)

25

## 日本経団連自然保護基金について

<しくみ>



<実績>

	支援額(千円)	支援件数
● 2006年度	160,000	63件
● 2007年度	184,700	59件
● 2008年度	203,000	65件
● 2009年度	197,100	61件
● 2010年度	194,000	56件

18年間の支援累計:917件、約28億円

26

## 今後に向けて

### ○ 生物多様性育む社会へ

- 生物多様性の「主流化」に向けて
- 多くのステークホルダー(自治体、消費者、NGO、科学者等)の参加によるムーブメントを起こす
- 「生物多様性民間参画パートナーシップ」のプラットフォームとしての活用
- 愛知目標の実現に向けた取り組み

### ○ 理念の共有

- 「日本経団連生物多様性宣言・行動指針」の理念
  - 自発性・主体性:理念を共有したうえで、創意工夫と試行錯誤
  - 具体性:現場の生物多様性への貢献
  - 連携・協力:知見や経験、データの共有
- 先送りされた議論への対応

27

## まとめ

### ○ 資源戦略としての生物多様性

- 資源争奪戦の対象 → 公正な利益配分の方法
- 再生可能性 → 持続可能な利用、ワズユース

### ○ 残された自然の保全

- 保全は待ったなし → 理解・浸透、
- 開発(地域住民の生活向上)との両立

### ○ 経済界の関わり

- 事業活動による生態系への影響を把握(改善)【本業】
  - トップの意識、社員教育、マネジメントへの組み込み
- できることから、すぐに、一歩ずつ 【社会貢献】
  - 待ったなし。創意工夫と試行錯誤で。主体的に。
  - 金融的手法は慎重に。具体的な保全活動を優先。
- ステークホルダーの巻き込み
  - NGO・専門家、地域住民、消費者、科学者、教育界

28

ご清聴ありがとうございました。



29

## 研究委員会講演録（9）

タイトル：「消費者と CSR」

講師：古谷 由紀子 委員

所属：（社）日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会 常任理事

第5回研究委員会（2010年12月16日）にて

---

（本項の後に掲載のスライド参照）

●古谷委員 「消費者と CSR」ということで説明させていただきます。持続可能な社会を目指すということで、消費者としてはどのような動きをしているかという話を、時間の関係上ポイントだけお話をさせていただきます。

【PPT2】“消費者利益の確保”のためにはどのような考え方があるのか、“CSR と消費者”さらに“社会的責任に関する円卓会議”という動きと3つに分けてお話をしたいと思います。

【PPT3】日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会、通称 NACS は消費者団体であることから、消費者利益を確保していくことを目指しているわけですが、消費者利益確保の方法としては、3通りあるのではないかと考えています。まず“規制”ですが、事業者を規制することで、反面としての消費者利益を確保するという方法です。戦後の高度経済成長期に消費者問題が非常に多発し、消費者を保護しなければいけないということで取られた方法です。これが一般的な方法でした。ただ、それだけでは問題が解決しないことと、それだけで良いのかという問題もあり、対立軸だけではなく消費者も企業も共に利益を得るようなやり方で、消費者利益を確保していくという方向性が出てきました。さらに現在は“協働”という方法、企業に何か問題解決を迫るというやり方ではなく、企業と消費者・消費者団体が一緒になって問題解決をしていくべきではないかというところが、1つの流れになっています。

しかし、今この3つの流れにきれいになってはいなくて、これらが混在しています。では実際にどのように取り組んでいけばよいかということについては、まず“どのような社会にしたいのか”という視点が重要になります。これは消費者団体側にも企業側にも言えることだと思います。次に“課題解決にはどのような方法が最適か”という視点も重要です。例えば“安全”ということで、最低限消費者の安全を守るためには企業の自主的な取り組みだけでは実現できず、やはり“規制”ということで法律を作らなければいけない場面も当然あります。しかし、規制だけではなく、さらに企業の自主性を尊重した方が市場原理が働いてうまくいくということもあり、むしろ規制というやり方を取らない方が良いこ

ともあります。このように課題解決にはどのような方法が最適かという視点が重要であると思います。

私たち NACS の団体は、消費者団体なのかどうかという議論もあるくらい、いわゆる消費者団体とはかなり違います。例えば皆さんがイメージするいわゆる消費者団体は、主婦連ではないかと思います。消費者団体というと、企業は問題点を指摘する“おしゃもじ運動”というイメージを持っているようですが、私たちの団体はどちらかということ、消費者被害があった場合に救済するという意味で事業者の問題点は問題点として指摘しますが、それだけではないのが私たちの特徴ではないかと思います。それは、企業の消費者志向経営を推進していく・応援していくことも行っております。そういうことを行っているのは多分私たちの団体だけだと思います。そう意味でかなり違います。私たちの団体は消費者運動をするために集まってきたというよりも、消費生活アドバイザーと消費生活コンサルタントという資格を持った方の集まりなので、仕事としてあるいは社会的な貢献をするために資格を取ったわけで、決して消費者運動をするために資格を取ったわけではないということも背景にあります。企業の中にも非常に沢山の消費生活アドバイザーがいますし、いろいろな立場で仕事をしていることが、いわゆる消費社団体と違うということがあるかと思います。

また、私たちは消費者志向経営を支援し、その中で、“消費者満足”ということを提案しています。一般に企業は“顧客満足”という言い方をします。それは自分のお客様を満足させるという形で利益を上げていくという発想だと思います。私たちはそうではなくて、目の前の契約しているお客様ではなくて、お客様以外の家族であったり、自分の利益だけではなくて他の消費者の利益であったり、ひいては未来の消費者の利益も考えた“消費者満足”ということを言っているので、かなり広いどちらかと言うと CSR に近い形の取組みを企業に要請するような内容になっているのではないかと思います。もう 1 つは先程から言っている“自主的取組み”ということで、決して規制的に力関係で迫ってということではなくて、企業が自主的に行っていただくということを私たちは本質として行っているということです。

**【PPT4】** CSR について、消費者・消費者団体側としてどのように考えているかということ、もちろん CSR は企業が行う取組みですけれども、企業の活動の影響が消費者に及ぶわけで、安全とか不祥事とかいろいろな問題で消費者に不利益を及ぼすことがあります。それを“最小限”にしていくことが大きな 1 つの柱だと思います。それだけではなくて“消費者課題への積極的取組み”持続可能な社会を作っていくにあたって期待しています。なお、CSR レポートなどを見ても、いかに自社の顧客に対して対応を十分にしているのかということや、消費者のニーズに応えた製品作りに、かなり焦点が置かれていて、持続可能な発展を考えた時に、今消費者課題とは何か、ということろまであまり深く掘り下げてやっ

ていないのでは無いのかと思っています。例えば ISO26000 が（2010 年）11 月 1 日に発行されているのですが、課題 7 の“教育”というところは従来の考え方では出てきません。やはり消費者が十分自立していないとか、企業を評価できる消費者になっていない状況があることから、教育が必要になるとか、課題 3 の“持続可能な消費”というのがありますが、企業が一生懸命に環境に取り組んでも、それを買う消費者が育っていなければ実現できないわけです。そういった取組みが現実的に企業の消費者課題として取り上げているのだろうかと思います。どちらかという自社が環境なりに取り組んでいることを、消費者に知らせたいという面が強いのではないかと思います。今後、持続可能な発展という視点での取組みを企業に期待します。

他方、今、消費者の役割が非常に大きくなっています。例えば ISO26000 は SR（社会的責任）の規格で、私自身が私どもの消費者団体でも取り組んでいかなければいけないと思っていますが、そう思っている消費者団体がどれだけあるのだろうかと思います。消費者団体は企業に対しては厳しく要求しますが、自分たちは消費者利益確保のための社会的な意義のある活動をしているという自負もあり、責任という形での役割についてはこれからの課題だと思います。

なお、企業には、コミュニケーション・エンゲージメントという観点でも、お客様の不満を聞いて製品のニーズに応えるということだけではなく、今の持続可能な社会における消費者課題を、自社はどう捉えて本業を活用してどう解決するのかということが問われていくのかについてコミュニケーションやエンゲージメントを積極的に行っていただければと思います。

**【PPT5】** 消費者団体も今非常に大きな役割を果たすようになってきているということで、“社会的責任に関する円卓会議”が、平成 21 年 3 月 24 日に総理大臣も含めた総会として決議され、始まりました。自民党政権時代に立上がり、政権が変わったこともあり、しばらく頓挫していましたが、22 年 5 月 12 日に“協働戦略の策定に向けた作業計画”や“私たちの社会的責任”宣言”を出す中で、マルチステークホルダーによる円卓会議が続いています。

どういうことを行っているかというのと、“マルチステークホルダーによる課題解決”ということで、いわゆる持続可能な社会課題というのは、“政府だけでは解決できない”、だからこそ、マルチステークホルダーで解決していくという仕組みです。政府も one of them なのです。実は one of them だからこそ、政府があまり積極的に取組みにくいという構造にもなっています。この円卓会議のなかで消費者団体は重要な役割を今果たしつつあります。

**【PPT6】** これが円卓会議のホームページのトップページでありまして、“多様な主体が政

府だけでは解決できない課題に取り組む” ようになっています、という趣旨説明が記載されています。

【PPT7】“特色”は、従来の政府の下に審議会が出来て政府に提言するというのではなく、それぞれのセクターがそれぞれの代表者を選んで円卓会議の場で議論し解決をしていく仕組みになっています。そこではさまざまな課題を検討しています。これは全く新しい枠組みですが、“新しい公共”とどう違うかということをよく質問されます。私たちは“新しい公（おおやけ）”と言っていたのですが、鳩山さんが“新しい公共”というのを言い出しまして、NPO を集めて総理大臣の諮問委員会を作ったので、その“新しい公共”と私たちがいう“新しい公”との違いは何かということが出てきました。鳩山さんが立ち上げた“新しい公共”と“社会的責任の円卓会議”の決定的な違いは、マルチステークホルダーが共に議論し課題を解決していきましょうということであり、新しい枠組みということになります。既存の仕組みとの関係という問題も出てきます。また根拠法も無いので実践する時にもものすごい障害にぶつかっています。関係者の意識についてもまだまだ十分ではなくて、政府に何とかして欲しいという意識が強く、我々が主体的に解決するという意識がまだまだ弱かったりということもあります。また、日本の社会のステークホルダーはこれ（右側）だけではなく、これらの人たちはどうするのだ、ということであるとか、なども問題になります。さらには組織の参加という面では、私の立場でいいますと、消費者団体の代表で参画していますが、私の所属している組織に十分周知して支援するような活動になっているかということ、なっていません。そういう意味で個人の努力に負うところが多くて、それだけに継続していけるかという問題があります。最後に経費の問題があります。マルチステークホルダーが参画しているが故に経費を出す仕組みが十分ではありません。細々と内閣府がホームページの運営費とか NGO の方が会議に参加するときに謝金とかは出しているのですが、我々がいろいろな活動をしているのが全てボランティアなのです。継続的なボランティアの仕組みにするという課題もあり、今大きな課題を抱えながら行っています。

【PPT8】これも仕組みの説明の 1 つですけれども、それぞれの組織が政府の選ぶ代表ではなくて、我々から代表を選んで自分たちが選んだ代表で会議を行っています。消費者団体の場合には、議論集約の場として全国消費者団体連絡会というのがありまして、全部の消費者団体が入っているわけではないのですが、主な消費者団体が入っていてここで集約して議論をしています。

【PPT9】今どのような取り組みをしているかということですが、“私たちの社会的責任宣言”の中では 4 つの課題をあげて取り組んでいます。私自身は 4 番目の“人を育む基盤の

整備”に関わっています。これは私たち消費者団体が主幹事を務めますと手を上げたのですが、事業者団体の経団連も協力したいということで、経団連と消費者団体が一緒に主査を務めています。これは画期的なことで、経団連と消費者団体が一緒に何かをすることは、かつてありませんでした。そういう意味では事業者との協働が試されています。今すごくうまくいっていると思います。事業者と消費者団体は対立軸でしか考えられなかったのが、協働して、消費者教育であるとか市民教育など「人を育む基盤の整備」についての取組みを一緒に行っているというのは、本当に時代が変わったなと感じています。実は問題は政府です。私たちは連携が上手く出来て取組みが良い形で進んでいます。

今、“協働プロジェクト”ということで、人を育む基盤ということで、いろいろなやり方はあるのですが、1つに“消費者・市民教育モデル事業”というのをやろうとしていまして、2月22日、23日に行います。これも経団連の非常な支援をいただいています。2011年春には“協働戦略”を出す予定になっていますので、ぜひ機会があれば見ていただければと思います。

(了)

# 消費者とCSR

(社) 日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会  
常任理事 古谷由紀子

## 本日のテーマ

- ▶ 消費者利益の確保
  - ▶ 消費者志向経営
  - ▶ 消費者団体の役割
  - ▶ NACSの立場
- ▶ CSRと消費者
  - ▶ 消費者への影響を最小限に
  - ▶ 消費者課題への積極的役割
  - ▶ CSRの取組み
- ▶ 社会的責任に関する円卓会議
  - ▶ マルチステークホルダーによる課題解決
  - ▶ 消費者団体の役割

## 消費者利益の確保

- ▶ 消費者利益確保
  - ▶ 規制
  - ▶ 共生
  - ▶ 協働
- ▶ 消費者志向経営
  - ▶ 消費者満足
  - ▶ 事業者の自主的取組み
  - ▶ 消費者(団体)との関係
    - ▶ NACSの立場
      - 問題指摘だけではなく支援、そして協働の取組み

### 視点

- どのような社会にしたいのか
- 課題解決にはどのような方法が最適か

## CSRと消費者

- ▶ 消費者への影響を最小限に
- ▶ 消費者課題への積極的役割
  - ▶ 事業者の持続可能な発展への取組み
  - ▶ 持続可能な発展における消費者の役割
- ▶ CSRの取組み
  - ▶ これまで
    - ▶ 取組み内容
    - ▶ 消費者団体の関与
      - 報告書、ダイアログ、第三者意見、活動
  - ▶ ISO26000の影響
    - ▶ 企業
      - 消費者課題
      - コミュニケーション・エンゲージメント
    - ▶ 消費者団体
      - CSRにどうかかわっていくか
      - 問われる自身のSR

### ISO26000の「消費者課題」

- 課題1:公正なマーケティング、情報及び契約慣行
- 課題2:消費者の安全性の保護
- 課題3:持続可能な消費
- 課題4:消費者サービス、支援及び紛争解決
- 課題5:消費者データ保護及びプライバシー
- 課題6:必要不可欠なサービスへのアクセス
- 課題7:教育及び認識

## 社会的責任に関する円卓会議

- ▶ 経緯
  - ▶ 平成21年3月24日 協働戦略の策定に向けた当面の審議方針について(総会)
  - ▶ 平成21年5月12日 個別課題の選定枠組み(総合戦略部会)
  - ▶ 平成21年8月10日 協働戦略の策定に向けた作業計画(総会)
  - ▶ 平成22年5月12日 協働戦略の策定に向けた作業計画(改定)(総会)
  - ▶ 平成22年5月12日 「私たちの社会的責任」宣言
- ▶ マルチステークホルダーによる課題解決
  - ▶ 政府だけでは解決できない社会の課題の解決へ
- ▶ 消費者団体等の役割
  - ▶ 各主体の協働

## 社会的責任に関する円卓会議とは

(出所: 社会的責任に関する円卓会議Webサイト)

### 社会的責任に関する円卓会議とは

円卓会議は、多様な主体が対等な立場で参加し、政府だけでは解決できない課題に協働して取り組むための新しい枠組みです。

安全・安心で持続可能な社会を築くためには、社会の様々な立場にある組織や個人が、その実現のプロセスに参加し、それぞれの役割を果たすことが不可欠です。

そこで、事業者団体、消費者団体、労働組合、NPO・NGO、政府などの代表12名は、多様な主体が対等な立場で参加し、政府だけでは解決できない課題に協働して取り組むための枠組みとして、円卓会議を設立することに合意しました。

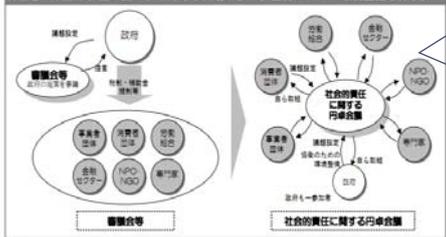
円卓会議には、各ステークホルダーが自ら選んだ代表が参加し、各ステークホルダーの総合的な行動計画である「安全・安心で持続可能な未来への協働戦略」を策定します。

## 特色

(出所: 図のみ「社会的責任に関する円卓会議Webサイト」)

### 社会的責任に関する円卓会議の特色

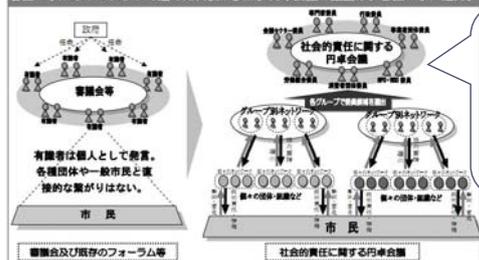
- 特色① 各担い手が自ら課題を設定し、それぞれが自ら取り組む。
- 特色② 政府は、他の担い手と対等な立場で参加。協働のための環境整備も行う。



## 特色

(出所: 図のみ「社会的責任に関する円卓会議Webサイト」)

- 特色③ 各担い手がボトムアップで選んだ代表が参加。円卓会議の議論は、各担い手に還元。



## 具体的な取組み

(出所: 「私たちの社会的責任」宣言(2010年5月12日))

### ▶ 検討課題(4つのテーマ)・・・WGを設置し議論

- ▶ ①ともに生きる社会の形成
- ▶ ②地球規模の課題解決への参画
- ▶ ③持続可能な地域づくり
- ▶ ④人を育む基盤の整備

・消費者団体と事業者団体との共同提案  
・経団連と消費者団体が主査を務める

### ▶ 協働プロジェクト

- ▶ 消費者・市民教育モデル事業
  - ▶ 2011年2月22日、23日(於:文科省)実施決定
    - 消費者・市民教育等持続可能な社会を担うための教育について、教材、模擬授業、出前講座等の情報共有と課題解決のシンポジウムの開催
- ▶ 「地域円卓会議」のモデル開催

### ▶ 協働戦略策定(2011年春)

## 研究委員会講演録（10）

タイトル：「企業の消費者対応」

講師：滝田 章 委員

所属：社団法人 消費者関連専門家会議 理事長

第6回研究委員会（2011年1月24日）にて

---

（本項の後に掲載のスライド参照）

●滝田委員 私の属しております社団法人消費者関連専門家会議の活動内容をご報告したいと思います。通称 ACAP（エイキャップ）と言っております。消費者庁所管の社団法人で設立が 1980 年で、本年度 30 周年ということで各種記念行事を行っております。詳しい活動内容については、パンフレット (<http://www.acap.or.jp/ippan/ACAPinfo.pdf> を参照) に書いておりますが、30 周年を記念して活動内容の DVD を作りました。これを最初に観ていただいた後に具体的にお話をさせていただきます。

（DVD 上映）

ご覧いただきましたように、ACAP は私も含めて会員は企業の消費者対応部門の担当者になります。私自身も ACAP の理事長をやっておりますが、現在でもキッコーマンのお客様相談センターに勤務しております。この仕事は 10 年ちょっとになりますが、基本的に会員はどこかの企業でお客様と対応する部門に属している人たちで、現在、会員企業数で約 600 社、会員数で約 900 名の規模になっています。もちろん食品会社も沢山入っていますが、トヨタさん、パナソニックさんとか、ほとんどの企業に現在加入していただいている状況です。先程の DVD で足りない部分について補足してご説明させていただきます。

【PPT2】“消費者問題”という言葉は一般的に使われ過ぎてしまって、何となく分かっているようで分かっていない部分があるのではないかと、思っています。“消費者”、“事業者”、“消費者問題”というのはどういう言葉なのかということを、ちょっと硬い言葉で定義しております。消費者対応部門というのは、先程キッコーマンとかトヨタさんとかパナソニックさんという名称を出しましたが、基本的に“B to C”の取引形態のある企業さんにある部門です。例えば原材料を作って納品している企業さんですと、相手は企業ですから別に消費者対応部門というのは必要ないわけです。あくまで自分のところで製造・販売する商品が最終消費者に届くような企業形態の会社には必ずそうした消費者対応部門というのがあつたわけで、ACAP の会員というのはそういう企業の担当者の集まりということになります。

ちょっと余談ですが、“消費者”や“事業者”というのは対義語で使われていますが、大した違和感も持っていないかと思つています。“消費者”という言葉は皆さんのお考えとして

は、モノを買ったり入手して自分の消費につなげる立場としてイメージをお持ちだと思いますが、元々”消費者“という言葉は生物学から出てきている言葉で、自分では栄養素を作れなくて、例えば木の実や葉っぱとか動物の肉とかを摂取して自分の栄養源にするものを”消費者“というそうです。一般的に動物が”消費者“でその反対側は”生産者“です。ですから本来は消費者の対義語は生産者で、例えば木や稲であったり、そういったものが生産者になります。消費者というのは本来でいうと、自分では作れないけどひとの作ったものを摂取して自分の栄養源にするという生物学の言葉なのですが、今は一般的な言葉として購入・入手して使用する人のことを指す言葉になっています。

**【PPT3】** 次に消費者問題の推移ということについていくつか説明いたします。時代と共に日本の歴史の中でもいくつかの変遷期を経てます。最初に品質問題であったり公害問題、その後に利殖商法の問題であったり、内部告発といろいろ変遷をしてきてます。

**【PPT4-9】** 年表が続いておりますが、ポイントのところをいくつかご紹介いたします。1つは1948年からスタートしていますが、戦前まで日本の国内には消費者運動で主だった動きはありませんでした。もちろん昔に一揆という形で民衆が立ち上がる運動というのはありましたが、純粋な意味での消費者運動というものは特にありません。それが具体的に出来上がったのが1948年といわれています。この当時、マッチの相当粗悪な商品が市場に出回って、それに対して特に家庭の主婦たちを中心にこういったものを追放する運動が行われました。その自然発生的な運動の中で、“主婦連”が結成されました。ですから主婦連は既に60数年の歴史を持った団体ですが、これが日本の社会における消費者運動の起点といわれています。ということで、日本の消費者運動の歴史はもう60年を経た歴史を持っているということになります。この後に55年の森永砒素ミルクですとか、文字を見ると皆さんも思い出していただけるのではないかと思います。

この中でポイントとしては、1968年に”消費者保護基本法“という法律ができました。後ほど申し上げますが、日本の消費者問題に関わる行政の動きとしては、この消費者保護基本法と1994年のPL法が、大きな法律制定ということで、40年・50年の間に消費者と企業を結ぶ法律としては、この2つしか無かったといえるのだらうと思います。特に68年の消費者保護基本法というのは、文字通り”保護“という言葉が入っていることでお分かりの通り、この法律自体は消費者の保護を目的とした法律というよりも、産業振興が主眼の法律で、その結果、その対象である消費者も守ってあげようという、今から考えれば大変”上から目線“というか、“消費者よりもまず産業振興が大事だ“という視点で書かれた法律です。これが情けないことに、実に30数年これですとずっと来ておりました。ですからこの間の日本の社会自体の考え方が、その結果起こる公害などのいろいろな問題は、あくまで2次的な問題だという時代がずっと続きました。

その後の PL 法は、製造物責任法ということで 1994 年に制定されて、1995 年に施行されました。これはアメリカの法律に準拠したものです。15,6 年経っている法律なのですが、PL 法による裁判は 200 件いつているかどうかの極めて少ない事例しか無いのです。アメリカの情報からすると、おそらくびっくりするくらいの少なさだと思うのですが、逆に言いますとあまり日本の風土には馴染まない法律だったといえます。私が調べた限りでいうと、200 件弱の裁判事例の内の 8 割方は和解で決着しています。和解という決着をした場合に、その和解内容は公表されませんから、おそらく企業側が“ごめんなさい”という形で収まるのがほとんどのケースだと思います。そういう意味で実質は消費者の方の勝訴ということなのでしょう。具体的にその和解内容は公表されませんから、逆に言いますと他の企業にとって、判断材料や判例演習にならないという形になっています。普通の場合ですと、こういう問題が起こった時に、どういう点が争点になって、結果として企業側・消費者側がどういう決着を見るのかということが非常に大事だと思いますが、この PL 法についてはほとんどが和解ということで、残念ながらあまり他の事業者・消費者にとって参考になっていないのが現実だと思います。

その他いろいろな問題が起きました。大きなポイントとして申し上げたいのは、2000 年です。もう 11 年前のことなので皆さんもご記憶が遠くなっているかと思いますが。この年に大きな事件が 3 つありました。書ききれないので書いていませんけれども、1 つは参天製薬という目薬メーカーの製品に毒を入れたという脅迫状が届きました。参天製薬の社長さんがすぐに記者会見をして、翌日には店頭にある参天製薬の目薬を全部撤去しました。こういう大変素晴らしい対応をされたということで、これは 10 年経った今でも良い方の事例として出されています。余談ですが、この参天製薬を脅迫した犯人は脅迫状を送りつける時に、そのコピーをコンビニで取ったのですけれど、原紙をそこに置き忘れてきてすぐに捕まってしまいました。これはすぐに解決したということですが、むしろ参天製薬の対応の素晴らしさということで、ずっと歴史に残っています。残念ながら一時参天製薬の売上は落ちましたしいろいろマイナスも出たのですが、翌年すぐに V 字回復しています。ということで、企業が率先して公表することが、むしろ会社経営として大変良いことなのだという事例になっています。

あと 2 つ、三菱自動車のリコール隠しと雪印の食中毒事故がありました。この 2 つを敢えて書いてますのは、三菱自動車の問題は大変大きな問題で、特にそれを何年来ひた隠しにしていたということで、これは雪印に負けず劣らずマスコミでも大々的に取上げられましたし、経営陣の総退陣も発生しています。大変大きな事件です。一方、雪印も同様に全国的な問題になりましたけれども、この 2 つの問題の違いは、三菱自動車の場合、結果として繋がったかどうか分かりませんが、車の事故により命を落とされた方がいるということです。一方、雪印は最終的に 1 万 5 千人くらいの方が申し出て、対応を受けたわけですが亡くなった方は 1 人もいません。そういうことで、大きな同じような事故であり

ながら、その内容は全く逆なのです。三菱自動車のケースは 75 日ではないですが、1 年過ぎた以降、言われて、「ああ、なる程」と言う方がいらっしゃるけれど、このことがあったことすら国民の記憶に残ってないと思うのです。ところが雪印は 10 年以上経った現在でも、特に社長さんが「俺は寝てないんだ」という記者会見をやった場面というのは、おそらくほとんどの人が刷り込まれていると思うのですが、そのくらい印象の度合いが違います。何が違うかということ、1 つには食品かそうでないか、というところですか。その後、いろいろな事件・事故が続きましたが、ほとんどが食品絡みだということは表を見ていただくと分かると思うのです。他の事件もありましたが、それは起こってもしばらくすると話題から消えていくのです。しかし食品というのは次から次と、高級割烹で使い回しがあつたとか、白い恋人がどうだったとか、未だにあります。食品以外というのも同じくらいあつたのですが、割と短期間です。なぜそのような特徴があるかということ、基本的に食品はヒトの口に入る、逆にいうと健康とか生命に直結する商品なのです。これが他の商品との決定的な違いだと思います。

例えば先程の三菱自動車のリコール隠しが大変大きな問題になりました。しかしよくよく考えてみると、三菱自動車の国内シェアからいいますと、大きな問題ではありますが本当に我が身に繋がる大きな事件と考えた人は、国民全体から考えるとほんの一部の方で、ほとんどの方にしてみれば「うちはトヨタだ、日産だ」という人が圧倒的に多いわけです。そう意味では大きな事件であっても、いざ自分の身に繋がらないとすると比較的短期間で収まってしまふ傾向があります。逆に食品などですと、トップシェアである雪印などのそういうメーカーの与える影響が大きいです。特に牛乳などですと、もちろん飲んだ大人の方も自分の健康を心配されたのですが、同時に牛乳ですから大きな市場はお子さんです。そうすると子供が飲んだということで、お母さんやお父さんが大変心配したという特殊な事情もありました。「俺の大事な息子に、一体何をやったんだ」という気持ちが事件に拍車を掛けたということです。そんなことで特に食品企業がいろいろ問題を起こします。中国産毒餃子ですとかエコナの問題などが起こってきています。こちら辺は最近のことですので、皆さんもご記憶の中だろうと思います。

そういったことで、年表を見て分かる通り 2000 年の雪印をきっかけに、それ以前の 50 年の中で消費者と企業を結ぶ法律は、消費者保護基本法と PL 法だけです。もちろん前後にもいっぱいあつたのですが特に記録に残っているのはその 2 つの法律しかなかったのに比べて、2000 年以降の“備考”のところを見ていただければ分かるのですが、いっぱい法律ができています。食品を中心にいろいろな事件・事故が起こったために、国の方がいろいろ動き始めました。食品安全基本法ですとか、景表法の改正、消費者保護基本法の改正。2004 年になって 1968 年に制定された消費者保護基本法が改正されました。“保護”という文字が無くなって“消費者基本法”という法律に改正されています。この時に初めて「消費者の保護をついでにやってあげよう」という法律ではなくて、企業も国もしっかりやる

べきことをやって、消費者の権利を守る、そのためには消費者自身もしっかり勉強して、ものを申しでないかなければならない、という消費者の義務もこの中に謳われています。公益通報者保護法ですとか、団体訴訟権（消費者団体訴訟制度）や、改正消費生活用品安全法など、いろいろな法律ができてきています。このような法律がいろいろ整備されて、一つの到達点として、2009年9月に消費者庁が発足いたしました。いろいろな法律の整備とともにいよいよ行政機関もこのように立ち上がって、ここで日本の社会における消費者問題のスタートがやっと出来たということで、そういう意味でこの10年間にいろいろな問題が次から次に起こって、その結果としていろいろな整備が進んだということです。個人の考えですが、この10年間に消費者問題に関して“失われた10年”ということを行っています。何が失われたかという、消費者にしてみれば、“生活用品・商品に対する安心や安全の気持ち”が失われたものであり、企業にとってみると一番大事な“消費者の信頼”を失った10年だったろうと思います。そうした10年の積み重ねの中で、やっと法律も整備され行政機関も立ち上がったということで、決してこれはゴールではなくて、そういう新しいスタートがやっと整ったところだ、と考えています。そういう意味では60年の歴史の中で、過去の50年に匹敵するような、あるいはそれ以上の動きがこの10年間だったのではないかと、思っています。今日本の国内が消費者問題についてやっとスタートに立ったところだろうと思います。

そう言いながら、私なりにいくつか問題を持っているのです。団体としてではなく私の個人的な見解ですが、一つはちょうど消費者庁のスタートの時を起点とするような形で、どうも行政がここのところ足踏み状態というのがネックになっていると思います。消費者庁がスタートした時、時の総理大臣はどなたかご記憶はありますか。福田さんだと思いますが、実際は麻生さんです。消費者庁自体は福田さんが力をずっと入れて一生懸命やって来られた結果として出来たのですが、発足した当時は麻生さんなのです。その後政権交代で鳩山さん、菅さんになりました。ちなみに発足時の担当大臣はどなたでしょう。野田聖子さんです。次に福島瑞穂さんになって、次が荒井聰さん、岡崎トミ子さんで、今蓮舫さんです。消費者庁長官も、内田長官から現在福嶋（浩彦）長官にと、実に1年半くらいで目まぐるしく変わっています。これは政権交代でしょうがないのですが、お膝元がこのような状態ですから、これまで消費者団体も我々企業側も消費者庁が出来て、「さあ、新しい社会体制を構築しよう」と各方面が一生懸命になった時に、ちょっと残念ながら元締めの方が大変揺らいでいる状態です。これも個人的な見解ですが、従来の刷新会議のメンバーで事業仕分けで厳しい大鉈を振ってらした方が担当大臣になっていますから、いろいろ消費者安全行政の方に“頑張れ”というよりもむしろ“絞れ”という方に今若干動きつつあるのではないかと大変懸念しています。消費者庁は人数も増やしていただいたようですが、国民生活センターの事業はもっと統合整理や廃止をしろという考え方が出ていますから、国民生活センターさんも今受難の時を迎えているような気がします。そういうことで、行

政上のいろいろな足踏み状態が、やっとスタートし始めた日本の消費者問題あるいはこれからの各方面の努力に対して若干水を注しているのではないかという気がしています。あくまで個人的に懸念していることです。

【PPT10-13】“お客様相談室の誕生”ということですが、ACAPは私も含めて企業のお客様対応部門の集まりだと申しましたが、お客様相談室は企業の中でいつ頃スタートしたのかというと、一番古くは先程の消費者保護基本法という法律ができた時に、「これはやばい、ちゃんと消費者という言葉で冠した部門を作らなければいけない」と各企業から出てきまして、“消費者室”とか“お客様相談室”とかいろいろな名称がありましたけれども、このあたりを起点にいろいろな企業が作り始めました。最終的にはPL法の時が一番のきっかけになったと思うのです。1995年に施行された法律なのですが、この法律が導入された時はどの企業も「これはまずい」、「アメリカのように何でも裁判に訴えてということになったら大変な問題だ」ということで、このPL法導入の時どの企業も連日連夜、徹夜で勉強するという対応を検討しました。日本の企業の中で消費者対応部門が本格的に導入されたのはPL法の時だと思うのです。結果として法律自体が徹底されることはあまり無かったのですけれども、PL法がきっかけになったことは間違いないと思います。

【PPT14】最後に、日本の消費者問題の歴史と現在土俵が出来たといいいながら残念ながら足踏み状態にある中で、“今、ACAPに求められる役割は”ということ。一つお断りしますと企業のお客様相談室・消費者対応部門の役割は何かと言いますと、一つは会社を代表して消費者に情報を伝えたり、より良い消費状態を作るために情報提供をすることです。キッコーマンに勤務しておりますが、キッコーマンで年間2万6,7千件のお電話などをいただいています。あまり多い方では無いのですが、年間で26,000件くらい、1日120件くらいいただいております。分類をしますとその83%は“問合せ”なのです。例えば「お醤油には塩分がどのくらい入っているのですか」とか「今テレビで宣伝している商品は、うちの近くではどこで買えるのですか」とか、そういう“お問合せ”が全体の8割以上です。「何か変なものが入っていた」とか「腐ってしまった」とかの“苦情”は全体の10%位です。残りは例えば、「こんな大きな容器では家族で飲みきれないので、もう少し小さい容器で売って欲しい」とか「私はもっと甘いのが飲みたい」とかの“ご意見”に分類されるのが残り8%位です。ですからここで申し上げたいのは、どの企業もおそらくそのような分類というのは変わらないのですが、“お問合せ”という分類が圧倒的に多いということをご理解いただきたいのです。企業のお客様相談センターは一般的に“苦情処理係”にご理解されるのですが、そんなことは決してありません。むしろいろいろな分からないことやちょっと相談したいことを電話してくる窓口だということ。そういう意味では我々企業の消費者対応窓口で大事なことは、正確な答えを素早く相手の気持ちになってお

伝えることなのです。ですから、先程の DVD で出ていましたけれども、お客様相談センターというのは画面が 2 つ、3 つ並んだところで仕事をしています。それはデータが常に立ち上がってそれを見ながら、例えばアレルギーの原料の問題などをいい加減な記憶だけでお答えして、万一それで重篤な被害になれば大変な問題になりますから、間違いなく正確に誠意を持って迅速にお答えすることが大事な仕事だと思っていますので、ちゃんとデータベースに繋がった情報を使いながらお答えしています。それが企業の消費者対応部門の一番メインの仕事なのです。あと、残念ながら製品の不具合が発生して、それに対して誠意を持ってお答えするという苦情対応の仕事がありますし、ご意見についてはちゃんと社内に伝えるということで、お答えをしております。会社を代表して消費者に対していろいろなサービスをするという仕事の一つです。

もう一つ大事な仕事が何かというと、お客様の声やご質問などのいただいた情報を社内の然るべき部門に適切に伝えて、商品の改良とか消費者のニーズに答える新しい商品の開発とかに伝えるための社内の情報発信です。この二つが同時にお客様相談部門の重要な仕事になっています。むしろ社内に伝える、また伝えた後の実現するための仕組みというのが、今どの企業も一生懸命力を入れて構築しています。キッコーマンでいいますと、CS 向上委員会というのが社内であって、お客様の声に対してどういう取組みをするかということ、社内で担当部門の部門長が集まって定例的に会議を行っております。ですから“消費者と企業の共生を目指して”というのが先程から出ておまして、もちろん会社から給料をもらっているので会社の一員ではありますが、むしろその会社の中では圧倒的に消費者の立場に近い仕事をしていると聞いています。

ちょっと横道になりましたが、今 ACAP に求められる役割はということで、先程言いましたように日本の消費者問題は歴史としては 60 年以上ありますが、実質的な動きというのはこの 10 年だと思えます。それまでの 50 年間というのは、この会議の始まる前に井出先生がおっしゃっていましたが、日本の消費者というのは大人しく黙って従っていればお上が何とかしてくれるという風土がちょっと強かったと思うのです。そういう意味でいいますと、確かに消費者というのはもっともっと発言すべきだったのですが、比較的過去の延長で戦後 50 年間というのは、「まあ、大企業がやることだから、まさかインチキはしない」という気持ちで、ある意味では信頼をいただいていたのですが、この 10 年ですっかり信頼というものが無くなってきていると思えます。特に食品企業を中心に消費者の信頼を裏切ることがずっと続いてきたということで、今消費者と企業間の信頼関係というのは大変残念なことに相当失われています。10 年のそういったことを踏まえて、これから新しい信頼関係を構築するための踏み台にしていかなければならないだろう、と考えています。

そういうことで消費者と企業の信頼関係構築のためには、お互いのコミュニケーションの場を地道な努力で積み重ねていくことが、一番大事だろうと思っています。そういう“場

づくり”というものが一番大事で、そのために消費者の意見・考え方も良く理解し、企業側の事業も心得ている ACAP という立場、企業の消費者対応部門に属している人間がまとまって、なかなか個々の企業の努力では限界もありますし、あるいは企業の名前を背負って行いますと消費者の方にしてもなかなか素直には聞いていただけないところがあります。そういう意味で言いますと、ACAP という団体が、団体として消費者と企業の間を取り持つ場を設定し、お互いの理解を深めていく“場づくり”ということをこれから重点的に行っていくべきではないか、と考えています。

最後に一つ、いろいろな場で発言しているのですが、パナソニックが 5,6 年前にファンヒーターを回収されたのはご記憶があると思います。未だ持ってパナソニックは会社の中に事故の対応セクションを設けていて、今でも山の奥の一軒一軒までローラー作戦でやっているそうなんですけれども、時期になると TV 宣伝を未だ持ってやっています。その回収状況については逐一経産省などに届出て報告されているようですが、最初の時のスタートで届出たらその半年後にまた死亡事故があったりして、行政の方も OK と言えなくなったという背景があったのですが、パナソニックの回収は 5,6 年経った今でも対応をやめられないわけで、続けてらっしゃる。これが未来永劫やらなければいけないものかという、絶対誰が考えても回収率 100%にならないですよ。知らない間に捨ててしまった家もあるでしょうし、持っていた人が亡くなった家もあるでしょう。そのように、100%の回収は絶対有り得ない、と分かっているながら、行政としては 100%にならないと受理は出来ないとか、消費者団体にしても対応をやめてはダメ、とかの立場がいつまでも引張っている気がします。殆どのメーカーにしてみれば 100%回収というのは有り得ない数字です。パナソニックが一つの事例になって、今後同じような義務をどのメーカーも課せられるとしたら、あれはパナソニックさんだから単年度で 2~300 百億円のお金を掛けてやられるので、普通の企業だったらみんな潰れてしまいます。そういう特殊な例が日本の一つの事例として採用されてしまうというのは、国として考えた場合には大きな損失だと思います。私の考えでは、あれだけ努力して 6 千万所帯に DM まで出して努力したとなったら、その努力の後に“俺は知らなかった”という消費者が出たとしても、それは消費者の自己責任ではないかと思います。

以上でご報告とさせていただきます。

(了)

# 「企業の消費者対応」

2011年1月24日  
 (社)消費者関連専門家会議  
 理事長 滝田 章

1

## 消費者問題とは

- ・「消費者」とは  
 自分が使用(消費)することを目的として購入。
- ・「事業者」とは  
 消費者が購入するものを、作ったり、売ったりする者。
- ・「消費者問題」(原則的にB to Cの企業固有)  
 消費者と事業者の間で起こる製品、サービス、契約等に関わるトラブル全般を指す。

2

## 消費者問題の歴史

### (1) 消費者問題の推移

- ①終戦後 : 製品の品質問題(粗悪品)
- ②経済成長期: 大量生産・大量消費 ⇒大量被害  
 公害問題
- ③情報化時代: 利殖商法被害、契約問題の増加
- ④現代では : 一部の事業者のモラルハザード  
 内部告発の増加 ⇒産地偽装等多発

核家族化・高齢化・情報の多様化  
 ⇒「消費者力」の低下  
 ITの発達 ⇒IT関連トラブル増、個人情報流出

3

### (2) 主な消費者問題と行政・団体等の歴史

年	主な消費者問題	備考
1948	不良マッチ追放運動	主婦連結成
1955	森永砒素ミルク事件発生 整腸剤のスモン事件	
1960	にせ牛缶事件発覚	国際消費者機構(IOCU)設立(現IC)
1961	サリドマイド事件	日本消費者協会設立。 商品テスト開始
1962	ケネディ「消費者利益の保護に関する特別教書」	安全を求め、知らされる、選ぶ、意見を聞いてもらう「権利」
1965	アンブル入り風邪薬事件 食品赤色1号、101号禁止 ラルフ・ネーダーが車の欠陥告発本を出版	経企庁国民生活局 神戸生活科学センター

4

年	主な消費者問題	備考
1967	ポッカレモンに排除命令	
1968	カネミ米ぬか油事件	消費者保護基本法
1969	欠陥自動車問題	日本消費者連盟結成
1970	カラーテレビ二重価格問題	国民生活センター設立
1971	再販売価格維持制度反対運動 ネズミ講「天一家の会」問題化	
1972	PCB汚染問題 催眠商法(SF商法)問題	製品安全センター (NITE)の前身発足

5

年	主な消費者問題	備考
1974	灯油闇カルテル賠償訴訟	('98.1改正民事訴訟法施行)、通産省事故情報収集制度
1980		ACAP設立
1984		国センPIO-NET稼働
1985	豊田商事事件が問題化	EC閣僚理事会「PL指令」採択
1987	統一教会の靈感商法問題化 原野商法の二次被害目立つ	全国消費生活相談員協会設立
1988	国債ネズミ講(国民福祉の会)が国会で問題化	NACS設立
1994		PL法成立、'95施行

6

年	主な消費者問題	備考
1996	こんにゃくゼリー死亡事故 O157食中毒	
1997	ココ山岡倒産(宝石買戻し商法) 和牛オーナー商法破綻	
2000	雪印牛乳食中毒事故 三菱自動車リコール隠し	
2001	BSE発生、闇金融問題	消費者契約法施行
2002	雪印食品、日本ハム食肉偽装 協和香料化学事件	
2003		食品安全基本法施行、 景表法改正

7

年	主な消費者問題	備考
2004	各地の温泉で偽装表示 オレオレ詐欺、架空請求詐欺 急増	消費者保護基本法改正 (消費者基本法)、 公益通報者保護法制定
2005	マンション等耐震偽装発覚	
2006	シンドラー製エレベータ事故	
2007	不二家事件発覚 パロマ湯沸かし器死亡事故 損害賠償訴訟続発 松下大量リコール(305万台) ミートホープ食肉偽装 石屋製菓「白い恋人」事件 生保各社の「不払い問題」 「赤福」事件 「船場吉兆」事件	消費者団体訴訟制度 金融商品取引法施行 改正消費生活用製品 安全法施行  排除命令年間56件 食品不正告発3757件 (農水省受理)

8

年	主な消費者問題	備考
2008	中国産毒ギョーザ事件 製紙各社古紙配合率偽装 三笠フーズ事故米事件 メラミン混入食品事件	消費者行政一元化 議論
2009	「ガチャガチャ」誤飲訴訟和解 食品偽装摘発23件で最多 エコナの「特保」辞退 ライター火遊び問題顕在化 マクラーレン製ベビーカー事故	長期使用製品 安全点検制度 消費者庁発足 改正特商法・割販 法施行
2010	携帯電話で火傷に賠償(仙台高裁) ゆうパック遅配事件 ハンドル型電動車いす死亡事故20人	改正貸金業法 完全施行

### (3) お客様相談室の誕生

1968年「消費者保護基本法」制定

＜事業者の責務＞

#### 第4条

1. 事業者は、その供給する商品及び役務について、危害の防止、適正な計量及び表示の実施等必要な措置を講ずるとともに、国又は地方公共団体が実施する消費者の保護に関する施策に協力する責務を有する。

10

2. 事業者は、常に、その供給する商品及び役務について、品質その他の内容の向上及び消費者からの苦情の適切な処理に努めなければならない。

⇒1970年代頃から、食品、家電品、化粧品業界を中心に開設、以後増加。

実態は苦情処理係としてのスタートが多かったのでは？

11

### (4) 消費者対応部門の役割

\* 消費者基本法で追加された権利

- ①消費生活における基本的な需要が満たされる
- ②健全な生活環境が確保される
- ③消費者に教育の機会が提供される
- ④消費者に被害が生じた場合に適切・迅速に救済される

12

#### \*事業者の責務

- ①消費者の安全、消費者との取引における公正の確保
- ②消費者に対し、必要な情報を明確・平易に提供
- ③消費者との取引の際、消費者の知識・経験・財産の状況などへの配慮
- ④消費者との間に生じた苦情を適切・迅速に処理することとその体制整備
- ⑤国・地方公共団体の消費者政策への協力

さらに、商品・サービスに関しての環境保全への配慮、品質向上。事業活動に関する自主的な遵守基準作成等による消費者の信頼確保。

13

### (5) 今、ACAPに求められる役割は

- ①我が国の消費者問題の歴史は60年余
- ②実質的な動きは2000年からの10年
- ③この10年でさまざまな消費者関連の法整備が進み、消費者庁、消費者委員会等の体制整備が確立された。
- ④しかしながら行政レベルの混乱が続く中で、消費者、行政、企業とも足踏み状態となっている。
- ⑤消費者問題のリーダーとしてコーディネーターの役割を担うことが重要。

### 内田 樹 「街場のメディア論」

「どうやらメディアが求めているのは安全でも繁栄でもなく、変化なのです。そのことにメディア自身は気づいていない」

## 第 2 部

### 第 21 回 GISPRI シンポジウム ソーシャルビジネスを担う CSR と NPO

#### 講演録

(事務局取りまとめ)

## 第21回 GISPRI シンポジウム ソーシャルビジネスを担う CSR と NPO

日時： 2011年2月28日（月）13：30～17：15

場所： 野村コンファレンスプラザ日本橋 6階大ホール（東京都中央区日本橋室町）

後援： 経済産業省、日本 NPO 学会

### シンポジウム概要

市場経済システムにパラダイムシフト（思考と枠組みの変化）が求められる中、様々な社会の課題をビジネスとして解決するソーシャルビジネスが、芽生え発展しております。非営利組織（NPO）や企業の CSR（企業の社会的責任）活動が、重要なソーシャルビジネスの担い手と考えられます。

本シンポジウムでは大学、企業、NPO で本分野を探究・展開している有識者を招き、ソーシャルビジネスの実践について、講演とパネルディスカッションを通して、活発な議論が行われました。研究者、NPO 関係者、企業の CSR・社会環境担当者を中心に 102 名の参加あり盛況に終わりました。

### プログラム

- 13:30 主催挨拶 福川伸次 （財）地球産業文化研究所 顧問
- 13:40 講演 1 エクセレント NPO が社会変革を担う  
山内直人 氏 大阪大学大学院 国際公共政策研究科 教授
- 14:10 講演 2 ソーシャルビジネスは企業創設の原点  
高橋陽子 氏 公益社団法人 日本フィランソロピー協会 理事長
- 14:35 講演 3 20 円で世界をつなぐ～日本発の社会貢献事業 TABLE FOR TWO  
小林智子 氏 特定非営利活動法人 TABLE FOR TWO International
- (15:00 休憩)
- 15:15 講演 4 社会の壁を溶かし膜に変える 市民型公共事業アサザプロジェクト  
飯島 博 氏 特定非営利活動法人 アサザ基金 代表理事
- 15:40 講演 5 障がい者が働くことを支援して  
早川雅人 氏 財団法人 ヤマト福祉財団 常務理事
- 15:55 パネルディスカッション ソーシャルビジネスを担う CSR と NPO

<モデレーター> 井出亜夫 氏 日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授

<パネリスト> 山内直人 氏、高橋陽子 氏、小林智子 氏、

飯島 博 氏、早川雅人 氏

17:10 閉会挨拶 蔵元 進 (財)地球産業文化研究所 専務理事



パネルディスカッションの様子

- ※ 次項に講演およびパネルディスカッションの内容を掲載しております。
- ※ 講演4の飯島氏の内容については、本書7ページの研究委員会講演録をご参照下さい。
- ※ 3月11日の東北地方の大震災の影響により講師の皆様には十分な校正をいただいておりますが、事務局で取りまとめさせていただきました。

## 講師紹介



**山内 直人 氏**

大阪大学大学院 国際公共政策研究科 教授

1955年松山市生まれ。大阪大学経済学部卒。ロンドン大学経済学修士、大阪大学博士。経済企画庁エコノミスト、大阪大学経済学部助教授などを経て現職。米イェール大学客員フェロー、日本NPO学会会長、国際非営利研究会理事などを歴任。専門は公共経済学、政策研究、市民社会研究。著書に『ノンプロフィット・エコノミー』（日本評論社）、『NPO最前線』（訳、岩波）、『NPOデータブック』（有斐閣）、『NPO入門』（日経文庫）など多数。最近は、『寄付白書』、『NPO白書』などの企画・編集にも関わっている。



**高橋 陽子 氏**

公益社団法人日本フィランソロピー協会 理事長

岡山県生まれ。津田塾大学学芸学部国際関係学科卒業。上智大学カウンセリング研究所専門カウンセラー養成課程修了し専門カウンセラーの認定を受ける。関東学院中学・高等学校心理カウンセラーとして生徒・教師・父母のカウンセリングに従事。1991年 社団法人日本フィランソロピー協会に入職。2001年より現職。中京女子大学客員教授、明治大学兼任講師を兼務。企業の社会貢献を核にしたCSRの推進に従事。主に、企業の社会貢献活動のコンサルテーションや企業とNPOのマッチングなどに携わり、民間の果たす公益活動の推進を目指している。主な編・著書に『フィランソロピー入門』（海南書房）、『60歳からのいきいきボランティア入門』（日本加除出版）、『社会貢献へようこそ』（求龍堂）



**小林 智子 氏**

特定非営利活動法人TABLE FOR TWO International

筑波大学国際総合学類卒業後、マッキンゼー・アンド・カンパニー東京支社入社。製造業、金融、ヘルスケア等、幅広い業界のプロジェクトに従事。フランクフルト支社勤務の際には欧州の製造業、運輸業界の組織改革・オペレーション改善などのプロジェクトに従事。中国、インド、南アフリカでの製造業、運輸業界のオペレーション改善や新規市場開拓のプロジェクトにも参画。グローバルNPOへのファンドレイジングに関するコンサルティングも務める。2010年にTABLE FOR TWO Internationalに加わり、食品メーカーや小売店とのパートナーシップ案件を担当している。



**飯島 博 氏**

特定非営利活動法人アサザ基金 代表理事

長野県出身、1956年生、茨城県在住。中学生時代に水俣病などの公害事件を知り、自然と人間の共存について考え始める。1995年から湖と森と人を結ぶ霞ヶ浦再生事業「アサザプロジェクト」を開始。霞ヶ浦流域で始まった小学校での環境学習は北海道から沖縄まで全国に広まり、年間15,000人も子ども達が参加している。独自のアイデアで様々なビジネスモデルを提案、湖岸植生帯の復元や外来魚駆除事業、流域の谷津田の保全事業などを地域住民、学校、企業や行政、農林水産業を結ぶネットワーク事業として展開している。アサザプロジェクトは「市民型公共事業」と呼ばれ、これまでに20万人を超える市民が参加。先進的取組として注目されている。共著等に「よみがえれアサザ咲く水辺」（文一総合出版）/「自然再生事業」（築地書館）/「水をめぐると自然」（有斐閣選書）/「地球環境読本Ⅱ」（丸善）/「住民・コミュニティとの協働」（ぎょうせい）他多数



**早川 雅人 氏**

財団法人ヤマト福祉財団 常務理事

福岡教育大学卒業 ソフトハウスプログラマ、法律事務所事務局を経て、1999年ヤマト運輸（株）九州支社入社。2003年（財）ヤマト福祉財団入局・事務局長、2008年同常務理事。ヤマト福祉財団は、障がい者の自立と社会参加を目的として設立されました。主に経済的な自立を目的とする支援を行っています。ヤマトグループの基本でもある全員経営、CS経営、コンプライアンス経営の3つの視点を障がい者福祉に携わる方々に肌で感じていただける支援を提供していくことが私たちのしごとです。

## パネルディスカッション・モデレーター



**井出 亜夫 氏**

日本大学大学院 グローバル・ビジネス研究科教授 研究科長

1943年長野県生まれ。東京大学経済学部卒 英国サセックス大学経済学修士。通産省中小企業庁小規模企業部長、日本銀行政策委員、経済企画庁国民生活局長、経済企画審議官（OECD経済政策委員会日本政府代表）を経て、慶応義塾大学教授。中国の発展と環境に関する国際委員会WG議長。著書に「アジアのエネルギー・環境と経済発展」（2004年、編著）、「日中韓FTA」（2008年、共著）、「世界の中の日本の役割を考えるー岩倉使節団を出発点として」（慶應義塾大学出版会、2009年、共著）

## 講演1 エクセレントNPOが社会変革を担う

山内直人 氏 大阪大学大学院 国際公共政策研究科 教授

---

(本項の後に掲載のスライド参照)

みなさん、こんにちは。ご紹介いただきました大阪大学の山内です。今日は5人の講師のトップバッターでしゃべらせていただきます。ちょっと責任重大で緊張していますが、けれどもよろしくお願ひいたします。

【スライド2】私は『エクセレント NPO が社会変革を担う』という少し刺激的なテーマでお話をさせていただきますが、最初に先ほど福川顧問も触れられましたけれども、「新しい公共」という概念がよく最近使われます。この辺りからお話を始めさせていただきます。お願ひしております。「新しい公共」というのはおそらくそんなに新しい概念ではなくて、結構前から同じようなことを意味する概念はあったのではないかというふうに思います。鳩山政権のときに、鳩山さんはこの「新しい公共」という概念に非常にご執心でありまして、新しい公共円卓会議というのを自ら運営されていたわけです。「新しい公共」、つまりその公共サービスの担い手がその古い公共という時代、かつては官、あるいは政府が公共サービスを直接供給するというのが通常の供給ルートだったわけですが、けれども、「新しい公共」というのは民が担うということです。つまり企業であったり、NPO であったり、民がそういう公共サービスの中心に位置するというのが「新しい公共」という概念であるというふうに思います。

それで、「新しい公共」のどこがいいのかということですが、要するに古い公共というのは税金で主として賄うということです。税金というのは国民から強制的に徴収するものですから、使い方の方も非常に公平に使っているかどうかとか、平等、あるいは、あまり贅沢なものに使っていないかどうか、そういういろいろなチェックをしなければなりません。そういう使い方の面で非常に不自由なところがあります。ですから、例えば災害が起こって緊急に何かをしなければいけないようなときに、政府だとなかなかネットワークを軽く動くことができないというようなことが指摘されてきたわけです。「新しい公共」は担い手である企業とか、NPO、もちろん行政の補助金を使って事業をするという場合もありますけど、それ以外に寄付とか、ボランティアという資源を使えますし、それから自主事業でサービスの対価をいただいて、それを事業の実施にあてるということもあるというわけです。ですから、税金に依存する割合が少ない分だけより機動的に先駆的な事業に対応することができるというわけです。とくに社会の公共サービスに対するニーズというのが非常に多様化していますから、そういう意味で「新しい公共」に光が当たるというのは当然であるわけです。

私は関西をベースにいま仕事をしているわけですが、関西の人に言わせると、「新しい公共」は全然新しくないと。懐かしい公共なんじゃないかと言う人がいます。関西では、例えば道頓堀とか、淀屋橋とか、そういう人の名前が付いた公共施設というのはだいたいその人がリーダーシップを取って作ったものなんですね。道頓堀というのは安井道頓、淀屋橋というのは淀屋さんという大きな商家です。お上からくる公金に頼っていたのでは十分な公共サービスが供給できないという関西特有なものだったと思いますけれども、それなら自分たちでお金を出して、そういう公共サービスを提供する、公共施設を作るということを積極的にやったわけですね。しかも、自分だけでやるのではなくて、その周りの住民に声を掛けて、「あなたはこれぐらいの割合を負担してください」「あなたはこれぐらいの割合を負担してください」という形で奉加帳を回して寄付を募って公共サービスを提供したということがあります。これは大阪だけではなくて、京都とか、神戸でもありました。京都ですと町衆というのが公共サービスの担い手になったわけです。そういう意味で「新しい公共」というのはそんなに新しくないということです。おそらく鳩山さんは東京の人なので「新しい公共」だと思ったのかもしれないと思いますが、関西では普通のことだということをよく言ったりいたします。

この「新しい公共」の主役は民なわけで、企業とか、NPO が供給の担い手になります。それを支えるものとして、資源として寄付とかボランティアが使われるということで、ここから後の話はその「新しい公共」を担うに足る組織というのはどういうものなのか、とくに NPO を念頭に置いてお話をさせていただきます。そして、その後にその活動を支える寄付とか、ボランティアというものが現状でどういうふうになっていて、どういう課題があるのかということについてお話をさせていただきたいと思います。

【スライド 3】それで、現在の NPO がどんな問題を抱えているか。今日お見えの方の中には NPO で実際に活動されている方もおられると思いますし、企業で NPO とどういふふうに連携したらいいかというのを考えようとされている方もおられると思いますけれども、非常に数が多いんですね。1998 年に NPO 法が施行されて十数年経ちましたけれども、いま 4 万 1000 から 2000 ぐらいの NPO 法人が活動をしています。それで、NPO 法ができた当時からよく言われてきたことは、非常に一つ一つの組織体が零細で経営力が乏しいということが言われていたんですが、その辺りは実は数が増えてもあまり実態は変わっていないのではないかとということがございます。年間の財政規模が 1000 万円を下回るような NPO が 7 割ぐらいありまして、これは 4 万のうちの 7 割ですね。これは NPO 法人全体の数が 1 万だったときも、5000 だったときもそんなに変わっていないという現実があります。

ここで、このスライドでは問題として 3 つに整理しています。一つは課題解決力ということで、その社会の直面する課題を解決するのに必要な問題発見能力とか、あるいは事業開発を支える体制の問題、そういう問題解決力が不足しているのではないかと。そ

れから組織運営上の課題というのが2番目で、財政的な持続性とか、収入構成が非常に偏っているとか、情報開示が不十分だとか、そういう問題があるのではないかと。それから3番目は市民との距離ということであります。NPOはよく資金が足りないということを使うわけですが、実際には寄付を集めていない団体が過半数あるというふうに言われています。それから、寄付に準じた収入源として会費というのがありますけれども、その会費の比率が非常に少ないと。それからNPOというのはボランティアで支えられているとよく言われますけれども、実際はボランティアがいないNPOというのが非常に増えています。それから、団体の数が非常に多く4万を超えるぐらいになっていますから、非常に玉石混濁で非常に問題のあるNPOが全体の信用を低下させるようなリスクが常にあるということが指摘されるというふうに思います。NPO法人が4万というのは、全国の小学校の数が2万ぐらいだというふうに言われています。中学校がその半分で、高校がさらにその半分です。ですから、小学校と中学校と高校を全部足したよりも多いということなので、全国津々浦々にあるといえはるんですけども、非常に一つ一つのNPOの存在感というのは小さいということが言えるのではないかと思います。

【スライド4】それで、我々は数年前から「エクセレントNPO」という概念を提唱しています。つまり、「自らの使命のもとに、社会の課題に挑み、広く市民の参加を得て、課題の解決に向けて成果を出している。そのために必要な、責任ある活動母体として一定の組織的安定性と刷新性を維持していること」というのを「エクセレントNPO」というふうに呼んでいます。それを見た方は「なんと大変なことだ」と、「そんなNPOは本当に存在するのか」と言う人もいるし、「そんなのは当たり前じゃないか」「当然NPOである以上はそういう要件を備えていなければいけないんだ」と言う人もいます。ですから、反応は両極端であります。ですから、ここに書いてあることをどの程度深刻に考えて、どの程度完璧にこの姿を体現しようとするかによっても評価が違ってくると思いますけれども、我々は「エクセレントNPO」というのはこういうものだということ考えています。「エクセレントNPO」であるための3つの基本的条件というのは、先ほどの3つの課題の裏側ですけれども、社会変革性を備えている、市民性を備えている、組織が安定しているという3つを基本条件にしています。こういう「エクセレントNPO」というのをプロモートしていますが、逆に言えば「エクセレントNPO」に成り得る団体というのはたくさんあると思いますが、実際にこの3つの基本条件をすべて満たしている団体は非常に少ないのではないかとというのが我々の基本的な問題意識ということになります。

【スライド5】それで、3つの基本条件というのは、自らの使命のもとで、社会的な課題に向き合って解決に向けて成果を出しているというのが社会変革性です。市民性とい

うのは、活動が市民に開かれて、その活動への参加によって支えられている、あるいはその努力を行っているというのが市民性です。3番目の組織安定性というのは、ガバナンスが機能しているということと、経営を持続的に安定させるための努力を行っていること、そして、それを促す刷新力を持っていることというふうに規定をしています。

【スライド6】それで、1年を越える検討を重ねまして、それをいくつかの評価基準にブレイクダウンしています。その全体の体系というのはこの絵にあるようなもので、この市民性、社会変革性、組織安定性をいくつかの評価項目にブレイクダウンしているということです。市民性であれば、寄付、ボランティア、自覚、社会変革性であれば、課題認識、方法、能力、フィードバック、アドボカシー、自立性、それから組織安定性に関しては、ガバナンス、収入の多様性と規律、それから人材育成になります。

【スライド7】これをさらにもっと具体的なチェック項目に落としているんですけれども、ちょっとこの辺りは飛ばしまして、33の評価基準にまとめています。例えば市民性であれば、寄付やボランティアを単に受け入れているというだけではなくて、例えばボランティアの機会が人々に開かれていて、活動内容が分かりやすく伝えられているかどうかとか、あるいはボランティアとの対話の機会を作って、彼らからの提案についてフィードバックをしているかどうかとか、感謝の気持ちを伝える工夫をしているかどうかとか。それから寄付に関しても同じようなことをまとめています。寄付者を単なる資金源ではなく、団体の参加者として認識しているかどうかとか、あるいは寄付者に安心感を与えることができるようにちゃんと報告しているかどうかとか、感謝の気持ちを伝える工夫をしているかどうかとか、そういうことです。

【スライド8】それから社会変革性に関しては、課題認識ということで、例えば課題に取り組みながらその背後にある原因や理由を見出そうとする姿勢や視点を持っているかどうかとか、あるいは方法に関しては、アウトカム・レベルの成果を目指しているかどうか。つまり、例えばホームレスの支援をしているとします。それで何人分の炊き出しをしたかどうかということだけではなくて、ホームレスの数を長期的に減少させるようなことを成果手法としておいているかどうかとかいうことです。それから能力に関しては、何が課題解決に必要な技術や知識であるかを判断する力を持っているかどうか。それからアドボカシーに関しては、社会に対して組織が取り組む課題、使命や活動目標を理解してもらうよう努力しているかどうかとか、そういうことを評価の基準として設定しています。

【スライド9】それから組織安定性では、例えばガバナンスに関しては、意思決定機関、執行機関、チェック機関が明確に定義され、その選出方法と過程が透明であるかどうか。

収入の多様性に関しては、広く多様な主体から資金を集めてリスクを回避できるように収入多様性を維持しているかどうか。それから、組織の会計が透明で説明可能な会計システムに基づき適正に処理されているかどうか。人材育成に関しては、職員が組織のミッションを踏まえ、任務を理解できるような工夫をしているかどうか。少しかいつまんでご紹介しましたが、33の評価基準を設定しまして、すべてにおいてイエスカノーカ、あるいはA、B、Cという形で評価できるような体系を作りました。

【スライド 10-12】この中で市民性というのがありまして、3つの基本要件の中の市民性に関わるものとして、寄付とボランティアというのがあります。冒頭でも申し上げましたけれども、NPO といえば寄付とボランティアというふうに連想するわけですが、実際には寄付をほとんど集めていないような団体、あるいは集める努力を十分していないような団体があります。それからボランティアに関しても同じように、ボランティアを単なる安い労働力として使っているような団体も結構見受けられます。

【スライド 13】我々は寄付白書というものを昨年初めて作りました。日本ファンドレイジング協会が編者になりまして、我々が分析をお手伝いする形で作成したんですけれども、この中からいろんなことが分かってきました。日本には寄付の文化がない、非常に弱いということがよく言われるわけですが、それは一面正しい面もありますけれども、今回の寄付白書から必ずしもそうではないということも明らかになってまいりました。若干事実をご紹介したいと思います。

【スライド 14】まず、寄付が日本全体でどのぐらい行われているかということですが、個人の寄付が1年間に5400億という額の寄付が個人の寄付として行われているということが分かりました。そして、寄付以外に実は寄付に非常に性格の近い会費というものがあります。それが3700億です。つまり会員制をとっているNPOの場合でも、実際には会費に見合うサービスプラスアルファのものを会費として受け入れていると。事実上の寄付の部分があるというふうに考えまして、会費についても調査しました。寄付と会費を合わせると9200億円という数字になります。それから、一方では法人、企業も寄付をしているわけですが、企業の寄付を合わせると1兆400億円ぐらいになります。従来は個人と法人の寄付を比べると、欧米では個人中心、日本では法人中心というふうに言われていたんですけれども、今回の寄付白書で見ますと、個人の寄付の方が法人よりも若干多いということになりました。ですから、いままで言われていた日本の寄付は企業中心というのはどうも今回の推計結果を見ると少し違っているということです。せいぜい半々だと、大きく言えば半々だということが言えると思います。合計すると寄付のマーケットというのは1兆円を超えているということです。この辺りは新しいファインディングスということになります。

【スライド 15-16】アメリカとか、イギリスに比べると、まだその経済規模に比べて総額としての寄付は小さいわけですが、日本も寄付文化がないとは言えない。あるいは日本は宗教的なバックグラウンドが非常に弱いので寄付が少ないということがよく言われますけれども、それもブレークダウンをしてみると、宗教に関連する寄付というのは日本の場合も案外多いんですね。ですから、宗教的な伝統が弱いから寄付文化がないというようなことも必ずしも言えないのではないかとということが分かりました。

【スライド 17-18】それから寄付の手段として伝統的な募金箱とか、街頭募金というのは多いんですけれども、最近の傾向としてはポイント還元とか、クリック募金とか、あるいは寄付付きの商品とか、そういうルートで寄付をするという人も増えてきているのではないかとこのように考えられます。それから、所得からの寄付とは別に遺産からの寄付というのが将来的には非常に重要になるのではないかとこのように考えられます。今回アンケート調査をしまして、将来の遺産としてどういう形で残しますかという質問をしているんですが、これに対して、子供に残すとか、配偶者に残すというのは非常に多いんですけれども、あわせているんな団体に寄付をするというのも割合は小さいですけれどもかなり出てきています。ですから、この辺りは制度的なサポートがあれば、世代交代に伴う寄付、潜在的な寄付というのは非常に大きいのではないかと。特に日本の場合には団塊の世代がリタイアをして、やがてその資産が次世代に引き継がれるわけですので、これからそういう大きな資金の流れが生じると思われますけれども、それを市民セクター、市民活動、市民社会の方に還流させるような制度的なサポートが必要なのではないかということを示唆していると思います。

【スライド 19】それから寄付先を選ぶときに重視することということで、これもアンケート調査で聞いたものですが、活動の趣旨や目的に賛同・共感・期待できることというのが一番多くて、それから寄付金の使い道が明確で、有効に使ってもらえることというのが2番目にきています。それから少し下がって、寄付の方法がすぐにわかり簡便であること等々を重視するというふうに回答しています。先ほどの「エクセレントNPO」の評価基準で、寄付のところに寄付の使い道を適切に公開しているかどうかという評価項目がありましたけれども、だいたいそれと整合的な寄付者の意識というのがアンケート調査でも出ているということがお分かりいただけると思います。

【スライド 20】いま「新しい公共」関係で寄付税制を拡充しようという案が出ています。国会の状況が非常に不透明なのでどうなるかいまのところ分かりませんが、例えばNPO法人について言えば、いま4万団体のうちのだいたい200団体、0.5%ぐらいが寄付控除の確団体として認定されているわけですが、それを5%ぐらいまで

拡大しよう。つまり 2000 団体ぐらいまで拡大するようにいろんなハードルを下げようということが議論されています。それと同時に税額控除を導入して、いままでは所得控除だったのですが税額控除との選択制にして、税額控除が導入されれば寄付の 50% が還付されるという税制が検討されているわけです。

【スライド 21】それで、今回の寄付白書の調査では、ある慈善団体に 10 万円の寄付を行おうとしている場合、もし税金が還付されるとしたらどのぐらい寄付を増やしますかという質問をしています。これに対して、寄付金の 3 割が還付される場合には 10 数%の人が何がしか寄付を増やすと答えています。それが 5 割、7 割、10 割に増やすと増えてくるわけですがけれども、いま検討の対象になっている 50%税額控除というのを導入したとしても、20%の人しか寄付を増やさないというふうに回答しています。つまり 80%の人はなにも税額控除があろうがなかろうが、寄付を増やさないと答えているということということです。もし全額が還付されるとしても 4 割足らずの人しか寄付を増やすというふうに答えていないということなんですね。これは税制上の優遇措置というのは万能ではないということを示していると思います。ですから、どんなに税金が戻ってきても魅力的な活動を行っている団体がなければ寄付をする気にはならないという非常に厳しい評価をしているということを表しています。ですから、税額控除が導入され、あるいは控除適格団体が大幅に拡充されたとしても、NPO の側が活動を積極的にアピールして寄付を取りにいかないとなかなか寄付が増えないのではないかとということを示唆しているというふうに思います。

【スライド 22-23】それから、もう一つボランティアについても調査をしまして、これに関しては非常に驚くべきことに、ボランティアの総労働時間に平均的な時給をかけて金銭換算すると、10.5 兆円ぐらいの規模になるということで、寄付のざっと 10 倍なんですね。ですから、ボランティアの経済価値というのは非常に大きいということで、だいたい名目 GDP の 2.2% ということで、寄付の方は欧米に比べるとかなりまだ規模が小さいんですけども、ボランティアの方は案外日本も捨てたものではないと言いますか、この国際比較で見ますとかなり大きいですよ。アメリカとか、イギリスの場合には、いわゆるインフォーマルなボランティアというのは含まれていないので単純な比較はできないんですけども、それにしても日本のボランティアというのは経済価値として見ると非常に大きいということが分かります。ですから、税制は金銭的な寄付に関する税制が中心に議論されていますけれども、ボランティアの方も非常に重要だということがお分かりいただけるというふうに思います。

【スライド 26】最後に、最初に申しました「エクセレント NPO」の評価基準を作って、いまこの評価の対象になる NPO を募集しているというところであります。それで、い

くつかの段階、入門編とか、中級編とかというふうに分けてチェックリストに回答してもらって、それに対してコンサルテーションをするような形のスキームをいま考えています。NPOは評価というと非常に抵抗があるという人も沢山いるわけですが、評価してけなすというよりは、評価して称えるといいますか、良いNPO、エクセレントNPO、あるいはエクセレントNPOに成る得るNPOをプラスに評価するというような形で、例えばNPOなんか大賞とかいうように表彰をするとか、そういう形でこの評価のシステム、「エクセレントNPO」の活動を広めて行きたいというふうに考えております。

そのために今、「市民会議」というものを作っています、その「市民会議」が中心になって評価の実務とかそういうことを手掛けようというふうに考えております。詳細はこのブックレットの形で公開していますので、またご関心のある方がおられましたら見ていただければというふうに思います。

この「エクセレント」という言葉が非常に刺激的過ぎるというご意見をいろんなところからいただいております、「エクセレントNPO」じゃなくて「エキセントリックNPO」じゃないかというようなことも聞くんですが、エクセレントカンパニーという言葉もあるので、我々も「エクセレントNPO」というのが普通に使われるような世の中になればいいなと思ながらこの活動を続けているところであります。

ということで、社会変革を担うNPO、どういう組織がそういうのを担えるか、現状どういう問題点があるか、その活動を支える寄付とか、ボランティアの現状がどうなっていて、それにどういう課題があるかというようなことを中心にお話をさせていただきました。このあと具体的なお話があると思いますので、私の話をまずはイントロとしてお聞きいただければありがたいと思います。どうもありがとうございました。

# エクセレントNPOが 社会変革を担う

第21回GISPRIシンポジウム  
2011年2月28日  
山内直人@大阪大学

## 「新しい公共」と民の役割

- 古い公共 vs 新しい公共
- 古い公共: 政府が税金で公共サービス提供、公平性の縛り、画一的サービス
- 新しい公共: 民間(NPOや企業)が、寄付、ボランティア、補助金、事業収入などで公共サービス提供
- 新しい公共の特徴
  - 寄付・事業収入等中心、税への依存少ない
  - 多様な社会的需要に先駆的、機動的に対応できる
  - 財源が不安定・不十分→政策的支援の必要性

## NPOの現状と課題

何が問題なのか？

課題解決力	課題解決に必要な 課題の発見や事業開発を支える体制の問題 中長期の展望、PDCA、制度・政策を理解する力の不足
組織運営上の課題	財政的な持続性、収入構成の偏重、情報開示や説明力の不足、規律や倫理性の問題、独立性の問題
市民との距離	寄付を過半数が集めない、会費比率の少なさ ボランティアのいない団体の増加 玉石混濁と信頼性低下

## エクセレントNPOの定義と基本条件

### ■ エクセレントNPOとは

「自らの使命のもとに、社会の課題に挑み、広く市民の参加を得て、課題の解決に向けて成果を出している。そのために必要な、責任ある活動母体として一定の組織的安定性と刷新性を維持していること」

### ■ エクセレントNPOの3つの基本条件

- 「社会変革性」
- 「市民性」
- 「組織安定性」

## 3つの基本条件とは

- **社会変革性**: 自らの使命のもとで社会的な課題に向かい合い、その解決に向けて成果を出していること。
- **市民性**: 活動が市民に開かれ、その参加によって支えられていること、またはそのための努力を行っていること。
- **組織の安定性**: 責任ある活動主体としてガバナンスが機能し、活動持続のために経営を安定させるための努力を行い、さらに組織の不断の努力を促す刷新力を持っていること。

## 「エクセレントNPO」評価基準の体系

「エクセレントNPO」評価基準の構造—基本条件から自己点検まで—



「エクセレントNPO」評価基準—基本条件から評価項目まで—

「エクセレントNPO」評価基準(33項目)												
基本条件	市民性(9基準)			社会変革性(12基準)				組織安定性(12基準)				
評価の視点	参加と成長			課題解決				持続発展				
評価項目	寄付	ボランティア	自覚	課題認識	方法	能力	フィードバック	アドボカシー	自立性	ガバナンス	収入多様性と規律	人材育成

## 評価項目「市民性」

- 基本条件: 「市民性」と「成長」
- 評価の視点(主要テーマ): 「参加」
- 評価項目(主たる構成要素):
  - 「ボランティア」(参加機会、ボランティア運営)
  - 「寄付者(会員)」(参加機会、寄付者への報告・感謝)
  - 「ステイクホルダーへの自覚」
- 「市民性創造の自覚」  
参加と成長のお手いをする
- 「市民性」事例  
「難民を助ける会」  
ウィークデーVと週末V  
寄付者への手紙は2週間以内表彰

## 評価項目「社会変革性」

- 基本条件: 「社会変革」
- 評価の視点(主要テーマ): 「課題解決」
- 評価項目(主たる構成要素):
  - 「課題認識」(現象と原因の認識の仕方)
  - 「方法」(目標設定、計画)
  - 「能力」(専門知識・技術を探す力)
  - 「フィードバック」(評価)
  - 「アドボカシー」(市民の支持基盤)
  - 「自立性」(政治や宗教活動)
- 「社会変革性」事例  
「ふるさとの会と炊き出し」  
「野良猫の保護から、政策提言へ」

## 評価項目「組織安定性」

- 基本条件:「組織安定性」
- 評価の視点(主要テーマ):「持続発展性」
- 評価項目(主たる構成要素):「ガバナンス」(使命、意思決定機関等、チェック機能)
- 「収入多様性と規律」(収入多様性の理由、他の寄付者に説明できる資金源)
- 「人材育成」(労働環境、助言と指導)

### 「組織安定性」事例

- 「シャンティ国際V会」  
突然打ち切られた郵貯ボランティア貯金/政府補助金
- 「ワールドビジョン」  
子供の健全な育成に好ましくない資金は受取らない

## 33の評価基準(市民性)

評価項目	評価基準
ボランティア	①ボランティアの機会が人々に開かれ、活動内容がわかりやすく伝えられているか。
	②ボランティアに対して、組織の使命、目的、活動の概要を説明しているか。また、事業の成果を共有しているか。
	③ボランティアとの対話機会を作り、彼らからの提案に対してフィードバックをしているか。
	④ボランティアに対して感謝の気持ちを伝える工夫をこらしているか。
寄付	⑤寄付者を単なる資金源ではなく、団体の参加者として認識しているか。
	⑥寄付の機会が広く多くの人々に開かれ、募集の内容がわかりやすく説明されているか。
	⑦寄付者に安心感を与えることができるように報告しているか。
	⑧寄付者へ感謝の気持ちを伝える工夫をしているか。
自覚	⑨あなたは、活動に加わる全ての参加者に、市民としての意識や市民としての成長の機会を提供していること、さらに、活動を通じて、社会的な課題への気付きや課題解決の達成感や喜びの機会を共有しているという、自覚を持っているか。

## 33の評価基準(社会変革性)

評価項目	評価基準
課題認識	①自ら取り組んでいる問題やテーマを把握し、自分たちの課題として明確に認識しているか。
	②課題に取り組みながら、その背後にある原因や理由を見出そうとする姿勢や視点を持っているか。
	③自ら取り組む問題のみならず、その原因となっている制度や慣習など、社会の仕組みにかかるとも視野に入れているか。
方法	④アウトカム・レベルの成果を目指しているか。
	⑤課題認識の進化に伴い、課題解決方法(目的、計画、活動方法など)も前進・進化させているか。
	⑥中長期的視点から課題解決に向けた展望を持っているか。
能力	⑦何が課題解決に必要な技術や知識であるかを判断する力を持っているか。【専門性】
	⑧リーダー役を担う者は、課題解決のために中心的な役割を担い、また組織内外の専門家、資金などのリソースを組み合わせ、それらを機能させるためのコーディネーション能力を有しているか。【リーダーシップ】
	⑨外部の組織や人々と協力し合い、時には切磋琢磨し合いながら、互いに向上し合うような関係を構築しているか。【ネットワーク】
	⑩課題解決のプロセスで、その取り組みや成果のあり方について評価を行い、その結果をフィードバックする仕組みを有しているか。
アドボカシー	⑪社会に対し、組織が取り組む課題、使命や活動目標を理解してもらうよう努めているか。【社会への説明と理解】
自立性	⑫組織の独立性、中立性を維持しているか(各種の関係者と協調や協力するが、その前提として自立性が確保されていることが肝要である)。

## 33の評価基準(組織安定性)

評価項目	評価基準
ガバナンス	①組織の使命は明確に示されているか。
	②使命は組織のステイクホルダーに共有されているか。
	③意思決定機関、執行機関、チェック機能が明確に定義され、その選出方法と過程が透明であるか。
	④チェック・メカニズムが機能しているか(組織全体の方針、規律・透明性にかかる機能のチェック)。
	⑤組織の全体像が明確に説明されているか。
収入多様性と規律	⑥広く多様な主体から資金を集め、リスクを回避できるように収入多様性を維持しているか。【収入構成】
	⑦組織の独立性に配慮するように資金調達を行っているか。【資金調達に関する規律Ⅰ】
	⑧資金調達のプロセスは透明で、公序良俗に反するような行為による資金は受け取っていないか。【資金調達に関する規律Ⅱ】
	⑨組織の会計が透明で説明可能な会計システムに基づき適正に処理されているか。【会計システムⅠ】
人材育成	⑩会計運営上のチェックが機能しているか。【会計システムⅡ】
	⑪職員に対して、法律などで定められた基準にしたがった待遇、労働環境を提供しているか。【職員の待遇】
	⑫職員が組織のミッションを踏まえ、任務を理解できるような工夫をしているか。【職員の育成】

## 寄付・ボランティアの重要性 「寄付白書2010」から

- NPOへの支援方法として最も一般的な、自発的な意思に基づく金銭や労力の提供。
- NPOが組織を維持しながら、社会のニーズにこたえ、ミッションに沿った活動をしていくために不可欠な要素。
- 阪神・淡路大震災以降、NPOの台頭とともに寄付やボランティアへの意識も変化。
- 日本初の「寄付白書」からみた現状と課題

## 寄付のマクロ規模(2009年)



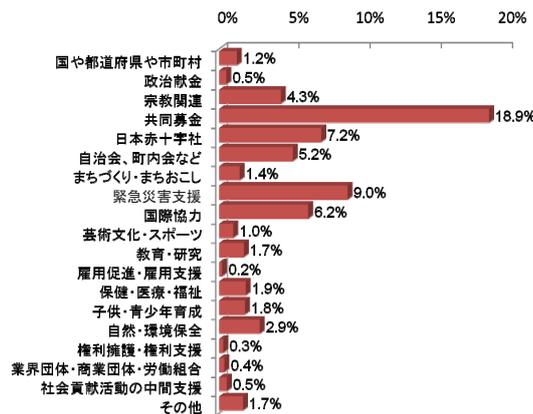
## 個人寄付のマクロ推計比較

	推計総額
家計調査(2009)	1,193億円
非営利サテライト勘定(2007)	2,593億円
NPO白書(2006)	2,775億円
寄付白書2010	寄付 5,455億円
	会費 3,755億円
	寄付+会費 9,210億円
( )は調査年あるいは推計年	

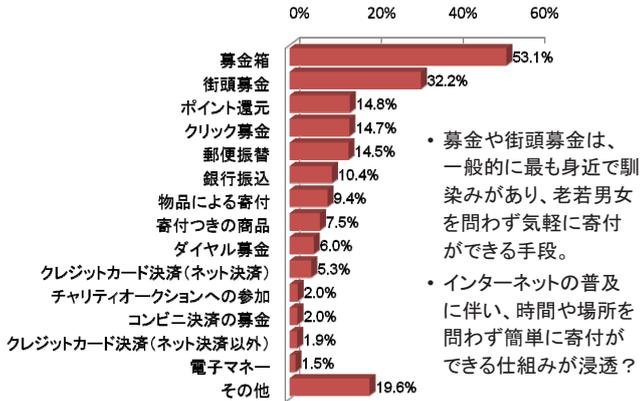
  

	個人寄付	対名目GDP比
日本(2009)	5,455億円	0.12%
アメリカ(2009)	2,274億ドル	1.60%
イギリス(2008)	99億ポンド	0.68%

## 寄付者の割合



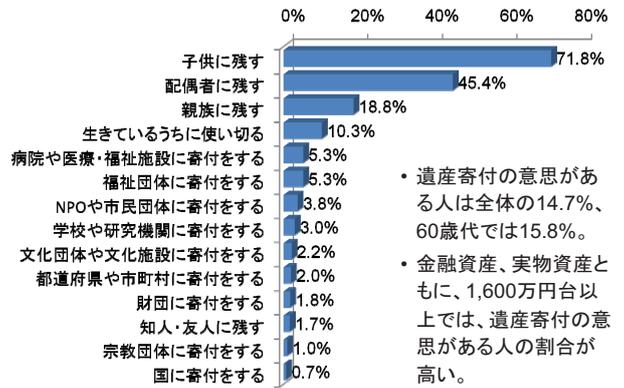
## 寄付の手段



Naoto Yamauchi 無断転用禁

17

## 遺産寄付



Naoto Yamauchi 無断転用禁

18

## 寄付先を選ぶときに重視すること

重視すること	%
活動の趣旨や目的に賛同・共感・期待できること	56.7%
寄付金の使い道が明確で、有効に使ってもらえること	55.0%
寄付の方法がすぐにわかり簡便であること	29.7%
信用できる役員やスタッフがいること	15.5%
多くの人たちが寄付していること	13.4%
報道などで社会的な評価がされていること	12.3%
経営基盤がしっかりしていること	8.4%
領収書が発行されること	3.1%
税の優遇措置が受けられること	2.0%
寄付者(個人)の名前が公表されること	1.1%
著名人が関わっていること	0.8%
寄付者に対する特典があること	0.6%
その他	5.0%

寄付金使途、事業内容の情報開示、組織的・財務的安定性、社会的信頼や認知の獲得が重要

Naoto Yamauchi 無断転用禁

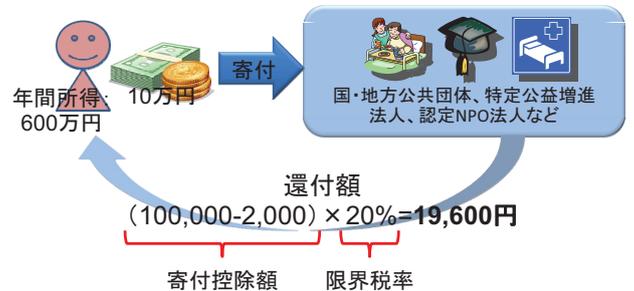
19

## 税制が寄付に与える影響

【現行の寄付控除制度(2010年度現在)】

寄付控除額 = 年間寄付金額 × 2,000円

※ただし年間総所得金額等の40%を限度とする

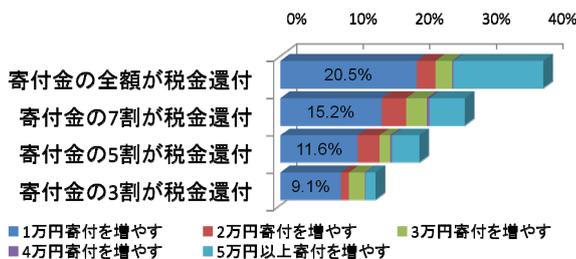


Naoto Yamauchi 無断転用禁

20

## 寄付により税金が還付されるとしたら・・・

Q.ある慈善団体に10万円の寄付を行なおうとしています。寄付により税金が還付されるとしたら、どのくらい寄付を増やしますか。



・1万円(10%)寄付金を増やす人の割合は、控除率が高くなるに伴って増加。しかし、全額還付の場合でも、6割は寄付を増やさない。⇒寄付のインセンティブ、寄付控除制度のあり方

Naoto Yamauchi 無断転用禁

21

## ボランティア活動のマクロ規模(2009年)



Naoto Yamauchi 無断転用禁

22

## ボランティア活動のマクロ規模

	寄付白書 2010	非営利サテライト 勘定(2007年)	社会生活基本 調査(2006年)
実施者割合	36.1%	32.4%	26.2%
ボランティア活動人口	3,975万人	3,365万人	2,976万人
行動者平均活動時間(時間/年)	148.8時間	150.6時間	132.8時間
総実施時間	59.1億時間	50.7億時間	39.5億時間
金額換算	10.5兆円	7.2兆円	—

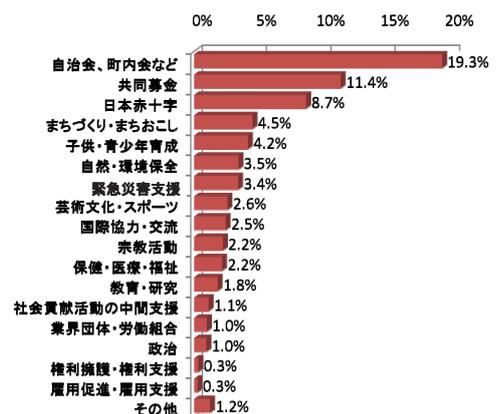
	日本 (2009年)	アメリカ (2009年)	イギリス (2007年, 2009年)
活動者率	36.1%	26.8%	66.0%
活動規模(時間)	59.1億時間	81.0億時間	17.5億時間
活動規模(金銭)	10.5兆円	1,690億ドル	227億ポンド
対名目GDP比	2.21%	1.19%	1.57%

※アメリカとイギリスの推計にはインフォーマルなボランティア活動(組織や団体を通じてではなく、個人単位で行なうボランティア活動)は含まれていないため、これを含まると、活動時間および金銭価値が大きくなる可能性がある。

Naoto Yamauchi 無断転用禁

23

## ボランティア活動者の割合



Naoto Yamauchi 無断転用禁

24

## ボランティア活動の動機

動機	%
団体や活動の趣旨や目的に賛同あるいは共感したから	35.0%
お付き合いとして	29.9%
自分に合ったボランティアの方法だと思ったから	20.5%
毎年のことだから	18.8%
慣用できる団体だから	17.6%
他人や社会のためであり、問題の解決に役に立ちたいから	16.3%
独り義務的なものだから	15.5%
その団体にお世話になったことがあるから	15.3%
活動が社会的に評価されているから	10.3%
満足や達成感が得られるから	9.7%
とても熱心に活動している団体だから	9.6%
自己発見ができるから	7.6%
家族や友人や職場の同僚が関わっている団体や活動だから	7.5%
何となく	5.7%
会社や職場が推奨しているから	5.6%
余り	3.1%
自己発見	3%
倫理	2%
社員	9%
参加	6%
理由	5%
どの	5%
学校	5%
交通	4.4%
その他	2.5%

- 20歳代  
「自己発見ができるから」「仕事や学校の評価上有利だから」「学校の単位として認められるから」→投資的動機?
- 60歳代後半  
「自己発見ができるから」→第2の人生のための新たな自己や生きがいの発見?

## 評価の活用と課題

### 「評価の主体」

- ・自己点検・自己評価が基本
- ・第三者のチェックの役割はおおきく2つ: 評価内容の確認(監査)と「誉める」

### 「評価目的」

- ・質の向上、改善点の発見
- ・可視化: わかり易く活動を伝える(対関係者、社会)
- ・議論形成のツール  
評価結果の活用: 知識・経験の蓄積と共有  
評価基準の不断の見直し(参加型が今後の課題)

## 「市民会議」の目的と目標

### (1)「目的: Goal」

わたしたちの社会は様々な名称(財団・社団・NPO、任意のボランティア組織など)と呼ばれる民間非営利の活動に支えられている。市民会議は市民と民間非営利組織との間に参加によるつながりを構築することで、強く豊かな市民社会づくりに寄与することをめざす。そのため、望ましい非営利組織の姿を明らかにして、市民と非営利組織の間に参加の良循環を作り上げることが目的とする。

### (2)「中期目標: Long Term Objectives」

- ・エクセレントNPOの概念を明示のかたちで示すこと。
- ・エクセレントNPOの必要性について問題提起し、その認識を市民社会に広げること。
- ・エクセレントNPOを目指す動きを非営利の世界に作り上げると共に、市民が非営利活動への参加を考える際の判断材料を提供すること。

## 活動の全体像

### 【目標: 活動の具体的目標】

- ・エクセレントNPOを目指す動きを作り、市民に対してはそれが見える形にする。

#### ①運動化

- 「宣言団体募集」
- ・「E-NPO」をめざす宣言団体の募集
- ・10基準の自己点検と第三者フィードバック
- ・賛同者募集

#### ②普及と見える化

- 「評価基準の普及と自己点検」
- ・自己点検(363基準)
- ・第三者フィードバック

#### ③社会化

- 「議論・褒める」
- ・市民を強くするための様々な議論
- ・表彰など褒める工夫

## 講演2 ソーシャルビジネスは企業創設の原点

高橋陽子 氏 (公益社団法人 日本フィランソロピー協会 理事長)

(本項の後に掲載のスライド参照)

みなさん、こんにちは。日本フィランソロピー協会の高橋でございます。先ほどは山内先生の包括的な「エクセレント NPO」に関してのお話だったんですが、私は普段は企業さんの社会貢献ですとか、CSR の推進のお手伝いをしておりますので、そういう観点からソーシャルビジネスは NPO の専売特許ではないよということをお話させていただきたいと思います。

【スライド 2】私どものミッションは企業さんのとかと言っているんですけども、ミッションを見ていただくと一番上にあるんですけども、民主主義の健全育成がミッションでございます。ということは、今の日本の国はまだ民主主義ではないなというのが前提にあります。やはり行政に全部お任せしてきた体質というのがあるので、そうではなくて自分たちのできることは自分たちでやっとうと、それが社会を元気にもするし、そして自分たち自身も元気になるのだというようなことでやっております。ただ、日本は企業社会ということがありますので、企業さんが変わっていただかないとなかなか個人が変わりにくいというようなことで、1991 年から企業の社会貢献 CSR ということを中心にやっております。ただ、企業としてどんと何かしようということより、むしろ従業員が個人としてどう社会的な自覚を持って働くことができるか、あるいは暮らしていくことができるかという視点での社会貢献でありますとか、社会的責任ということにフォーカスしてずっとやってきたつもりでございます。

私のプロフィールをちょっと見ていただければ、この仕事をする前は中学、高校のスクールカウンセラーだったものですから、「あなたのお気持ちは？」というような感じで、人の気持ちに焦点を当てた仕事をしていました。でも、最終的に企業が何かする、あるいは個人としてソーシャルビジネスを始めよう、起業しよう、それはすべて個人の気持ちが動かないとダメだということで、アプローチは違うんですけど、私は一人一人がみんな自分に役割があると、生まれて死ぬまでどんな人にも役割があると、それを支え合うことがフィランソロピーということでやっております。ただ、「エクセレント NPO」と先生がおっしゃいましたが、それになるように一生懸命やっているんですが、カウンセラーはカウンセラーで苦労はあるんですけども、そういう組織運営ですとか、そういうことからいくと苦労 100 倍でそれがずっと続いている現状でございます。

それで、民主主義を健全に育てるということで、目的は先生の言う懐かしい公共ですね。言葉はフィランソロピーで新しいんですが、本来日本人が持っているお互い様であるとか、そういうものをもう一度取り直そうという意味で、そういう担い手を育成しよ

うと。行政に依存してしまうのではなくて、自分たちのできることはやろうと。それで、実際にやっておりますのが、企業フィランソロピーの推進と、それから個人のフィランソロピーの促進の2つです。企業さんに関しては実際にいろんなセミナーをしたり、出版をしたり、そして、個々の企業さんの社会貢献の企画ですとか、運営をご一緒にしたりとかいうようなことをやっております。

それから、顕彰事業は2つやっております、一つは企業フィランソロピー大賞、本業をいかした社会貢献、いまソーシャルビジネス的な感じのものをしております。それからもうひとつが個人で寄付をなさった方を顕彰するというのをやっております。それで、なかなか寄付が増えないということなんですが、そういうところで企業さんが個人の浄財を預かってやるというような、そういうフィランソロピーバンクというようなことをしたりしております。それで来年度からは子供向けに、青少年向けにペニンハーベストという寄付プログラムを始めようと思っております。

【スライド3】それで、「公器としての企業」というふうにあります、企業はやはり創業はみなさん公器として始められたんだろうと思います。そういう意味でこのテーマのソーシャルビジネスは、企業創設の原点ということは多分そういうことだろうと思います。ただ、右肩上がりのときは会社のために、会社のためにとやっていったことが社会のためにもなっていた、家族のためにもなっていたんですが、今はなかなか多様な中で企業のためにと言っていると、そうではなくなってしまうと。社会のためにならなくて不祥事になってしまったりということがありますが、それは何かと考えたときに、よく企業の方は「社会とこれからは共生していかなければいけない」というふうにおっしゃるんですね。それで、私は社会と共生する企業というのはあるのかなと。社会と別のところに企業が一体あるのかなというふうに思うんですが、そういう意味では考え方としては社会の中にしか企業はない、共生ではなくて社会の中の企業として、社会の中の公器として何をするかというところに発想の原点みたいなものを置かなければいけないのかなというふうに思っています。またそういうふうと考えてらっしゃる企業さんというのが結構増えてきているのではないかと思います。

【スライド4】私がいま思っているのは、20年前から思ってたんですが、日本は結構“蛸壺”社会だなと。同質社会というふうに言いますけれども、企業は企業、企業でも同じ会社、業界、同じ会社の中でも部署が違くと全然違うね、みたいなどころがあります。行政もそう言われていますし、学校ですとか、もうあらゆるところがなんか同質化になって、蛸壺の中が社会全体みたいなどころがあります。先ほど企業がそれで不祥事というようなことを申しましたけど、やはりいまその蛸壺から出ていくことが大事なのかなと思います。NPOというのは蛸壺から出てもらうために始まったんですが、意外とこのNPOもまた蛸壺になってしまっています。ですから、NPO そのもの

ももっと社会の中のNPO、まさに公器で始まったつもりだけれども蛸壺になっているところが結構ありますが、まさに外に出てみて、社会全体に出てきて異文化と出会ってカルチャーショックがあったり、葛藤があったりという中から新しい発想とか、多様性を理解したりとかということで、新たな価値創造ということがきっと可能になるんだろうというふうに思っています。ですから、「“蛸壺”から出ようよ」というのが私のメッセージであるし、結論であります。

【スライド5】先ほど山内先生がお話いただいたことと同じことなので簡単にさせていただきますが、要はいままで行政依存できたいわゆる社会活動、公益、公共のことは全部行政にお任せする、行政と企業ですけど、この2つでだいたい機能していました。セクターとして第3セクターとか、3セクとか言いますが、あれも独立したセクターとしてあるのではなくて半官半民の1と2が共同でやっているようなものを3セクというふうに言っておりました。ですから、このNPO、NGO、いま市民セクターと言ったり、私どもはフィランソロピーセクターと言ったりしていますが、そういうものはなく言っていたと。ただ、劇的な環境の変化ですとか、人口構造の変化とか、グローバル化とか、いろんなところで非常に機敏に動くということで、この第3セクターへの期待がすごく大きくなってきて、市民が自分たちで自分たちの問題を何とかしていこうという自立型社会へいま向かおうとしている産みの苦しみのときなのかなというふうに思います。期待は右なんですけれども、実態はまだ左という、ここのこのギャップがすごくあって、このギャップを期待通りの実態にしていこうというところがいまの一つの課題だろうというふうに思っています。なかなか右にならないのは、やはり一つは財源の問題、寄付ということもあります。個人がなかなか動きにくいというようなことで財源の問題もあるし、そして、NPOそのもののキャパシティビルディングと言いますか、組織力強化ということも課題としてはいろいろあります。ですが、期待は右です。4万ものNPOが10年でできていますから、期待は右です。

【スライド6】ここから少し企業さんが本来ソーシャルビジネスなんていうふうに言っておりますので、事例でちょっとご紹介します。私どもは企業フィランソロピー大賞という本業をいかした社会貢献を顕彰していると申しましたが、一昨年にその大賞をとっていただいた企業さんでフェリシモさんです。カタログ販売をしてらっしゃる会社ですが、もともと神戸で大阪に本社をずっと移していたのに、阪神大震災のときに神戸が大変だということでまた本社を神戸に戻されたところです。この事業性と社会性と独創性、いわゆる革新性とも言いますが、この3つが重なる部分をできるだけ大きくしていくのがわが社の方針だとおっしゃっています。これは、ソーシャルビジネスの定義でできてきたような気がいたしますが、企業というのは本来こういう形でいかなければならないと。事業性と社会性を両立させようと思うと、当然、独創性、革新性がないとなかなか事業

としてうまく機能していかない、社会性をもった事業としてうまくいかないというようなことがあると思いますが、まさにそれを体現しようとしていらっしゃる企業さんです。

具体的にはいろんな製品、商品がありますよね。それに全てまではいかないまでも、だいたいほとんど寄付を上乗せしていらっしゃると思います。ですから、これは会社が出すというよりも、お客さんがそれに上乗せして出しているという感じです。そうすると、お客さんというのはいま非常に進んでおりまして、むしろそういうチャンスがもらえると嬉しいというので、右はお客さんのクローゼットに入っているような布とか糸とかがありますよね。そういうものでキットは送るんですけど、こういう人形を作ってもらって、そして会社にも送ってもらうんです。そうすると、その会社がいろんなザンビアとか、いろんな国に寄贈をします。いままでに 32 カ国、3 万 4000 体以上を寄贈しています。すごいですね。2010 年にはザンビアの結核治療中の子供にプレゼントしたということです。これはお客さんにチャンスをあげているということで、そして、お客さんと一緒に動いていこうという企業さんですが、ある意味でこれがこれからの企業の一つのモデルとして非常に考えやすいものなのかなと。まさにソーシャルビジネスの定義に割と合っている、それを目指していくことが非常に求められているのかなということの一つご紹介いたします。

【スライド 7】これはいろんなところでソーシャルビジネスの事例で“日本でいちばん大切にしたい会社”とかありますよね。あそこにも出てきていますが、日本理化学工業という企業さんです。障害者をいま従業員 74 人中 55 人、知的障害者を雇用していらっしゃいます。最初は嫌いやだったんです。養護学校の先生がとりあえず 2 人にとってほしいと。でも、とてもそれは無理だよということで、せめて研修だけでもさせてほしい、そうでないと、この子たちは働くという意味を知らないで一生終わってしまうのでということがきっかけで、彼らを雇用することになり、そして、彼らは非常に戦力になっているということです。会社のこの原点を見てみると、もともと昭和 12 年創業の会社です。それで、教師、学校の先生は黒板にチョークで書きますけど、非常に肺結核が多いんだなというようなことで、ダストレスチョークということを考えようというふうに、障害者雇用だけがあるわけではなくて、会社のあり方そのものにやはり社会の課題を解決しようという、そういう姿勢、あるいは工夫みたいなものがみられる会社だと思います。ここに幸せの 4 大要素として 4 つあります。人に愛されること、人にほめられること、人の役にたつこと、人から必要とされること。愛されることは仕事をしない中でもあるんですけど、あとの 3 つはほとんど仕事から得られることだろうということをお山会長はあるお坊さんに言われたらしいです。それからこの子たちのためにということで、この子たちのためにですけど、実際に働いていただくわけで、どうしたらこの子たちにより効率良く働いてもらえるかというふうに、一つの工程を細かく分けて人をはめこんでいくとかということをやりながら事業をやっていらっしゃる。今はホタテ貝の貝殻

を入れたチョークというのが非常にエコで良いというようなことで新しい新展開もしていらして、非常に頑張っている企業さんですが、これはまさにソーシャルビジネスというふうに言われる企業さんではないかと思います。

【スライド 8】今年のフィランソロピー大賞が初めて大企業さんになりまして、アメリカファミリー生命さんに受けていただきました。内容は何かといいますと、ガンの治療で東京や大阪の病院に来た人の保護者ですとか、ご家族が泊まるところがなかなか高額なホテルに泊まったりというのは大変でしょうということで、1日1000円で泊まれる宿泊施設というものを東京に2棟、大阪に1棟もっていらっしやいます。それも運営は会社がどんと出すのではなく、だいたい1棟につき7000~8000万円の運営費がかかるんですが、従業員の寄付、そして、アソシエイツという販売店さんからの寄付、それからアフラックのダックを買っていただいてお客さんに差し上げるそのお金もご寄付いただくというようなことで、企業全体でやっていらっしやいます。これも、アフラックの社会貢献と言ってしまえばそうですが、やはりこれも創業のときに、ガン保険というのは30年前には考えられないことでした。ガンは隠すもの、ガンになったらもう終わりみたいなものがありますので、どうしてもそうになっていました。だけど、それで手遅れになったり、精神的、肉体的にだけではなく経済的にも大変だったということがあるので、当時の厚生省がなかなかうんと言わなかったんですが、ガン専門の保険というものを作られたという意味で、まさに社会の課題、新しいニーズに応えるということやっていらしたという、そういうDNAというものはやはりずっとあるのではないのでしょうか。だからこそ、ここまでのことができるのではないかなというふうに思います。

やはり企業理念ということが非常に大事だなと思っているんですが、アフラックさんの企業理念は、一番に新たな価値創造です。やはり原点がガン保険を作ったということがあるので、新たな価値創造、それから、お客様第一、これはよくありますよね。それから人間尊重、法令遵守ということになっていますが、やはり一番にそれをもってらっしゃるといことは、会社の一つの気概を表しているのかなというふうに思います。

【スライド 9】私はいつも個人に焦点を当ててきました。個人が自分の会社や仕事に誇りと愛情を持てるということがまず第一だろうと思ってきましたが、そのために個人が自分たちで動こうということで寄付しましょうというので、これはたまたま米国と日本の「寄付白書」からの例です。やはり個人がアメリカは非常に多いところを申し上げたいというふうに思っています。国の成り立ちが違いますけれども、いま税金を払う人より使う人が増えてくる今日、個人の寄付ということが社会の問題解決にやはり不可欠になってきているということをお願いしたいなというふうに思います。

【スライド 10】そして、CSR というとステークホルダーが重要なパートナーですけれども、ステークホルダーとのコミュニケーションを非常に良くするとか、ステークホルダーにとって重要なことは何かを考えるというふうに考えがちですし、その面はもちろんありますが、私はいまステークホルダーというのは社会の課題を解決していくためのパートナーだというふうに思っています。そうしないと、企業さんだけに頼っていて、この世の中はもう持ちこたえられないというふうに思います。ですから、個人である消費者も含めて、個人が地球環境、あるいは地域のコミュニティーの活性化などに貢献して持続可能な社会を作ることができるようなあるきっかけづくりであったり、ドライブになるというのが企業さんの社会貢献であるとか、社会責任、またソーシャルビジネスを考えるときの大事な考え方ではないかなというふうに思っています。

【スライド 11】それで、大企業がソーシャルビジネスと言いますか、大企業がなさるのはやはり影響力が大きいですから、それはすごくインパクトがあるのではないかと思っています。ISO26000 が SR の規格ですけれども、11 月 1 日に発行されましたが、ひとつ大きなことはやはり消費者も権利を主張するだけではなくて、責任を果たさなければいけないということも非常に言われています。ステークホルダーがまさにそうなのだというのですが、その事例でユニリーバさんは、まさに消費者のところがいわゆる廃棄物とか、そういうものが非常に大きいんだよということで、やはりそれを少なくするための商品をどうしようかというようなことを非常に考えていらっしゃいます。ですから、この企業理念というのもまず環境、それから社会の課題に配慮した製品を作ることが明言されています。

【スライド 12】資生堂さんはファインライスというアレルギーのアトピーのお子さんとかがいますね。米のアレルギーの人のためのお米を作っています。まさに化粧品会社ですが、そういう科学技術を使ってやってらっしゃいます。それからもう一つライフクオリティーメーカーキャップと言って、痣ですとか、原爆の被爆者のケロイドとかがありますね。あれをどういうふうにかバーするかというようなことで、それはずっと 1956 年からやっていらして、いま資生堂さんは銀座のところにそういうセンターを設けてやっておられます。こういうことというのは大企業さんがやると非常にインパクトが大きいのではないかと思います。そして、資生堂さんも行動規範がなかなか面白くて、「お客様の喜びを目指そう」、これはいいですね。「形式にとらわれず結果を目指そう」「本音で語り合おう」「広く深く考え、大胆に挑戦しよう」「感謝の心で行動しよう」。これが行動規範です。企業の行動規範というのも、何か心に落ちるものにするということが、やはりその結果としてああいう活動につながっているのではないかなと思います。

【スライド 13】それから、花王さんですが、これはよくご存知かと思います。目の見えない人がシャンプーかリンスか分からないのでギザギザを付けて、そして分かるようにしようということをしたんですが、これは特許しないで業界に広げていらしたということです。これもすごく英断であったろうというふうに思います。それで、花王さんの経営理念というのを考えてみますと、面白いのは「社員の社会性感度向上」というのが明言されています。それから「社会的課題を解決する事業活動」ということ、そういうものをきちんと掲げているということで、こういうことも可能になるのかなというふうに思います。ですから、CSR ですか、ソーシャルの事業というのは、そういう経営理念の具現化につながっていくのではないかなというふうに思っております。

【スライド 14】ですから、Corporate Social Responsibility と言われているのは、会社ということもありますが一人一人のステークホルダー、従業員をはじめとした Citizen ということが非常に重要ではないかと思います。そういう意味で人材育成というのはソーシャルビジネスの一つのキーワードではありますが、企業にもそれが言えるのではないかと思っております。そして、経営者がやはり一番大事ということも言えるかというふうに思っております。

【スライド 15】最後に二宮尊徳さんの言葉であります、「道德なき経済は犯罪である」というのはこれはよく不祥事のことでも言いますが、「経済なき道德は寝言である」ということで、じゃあ、どっちにするんだという常に葛藤があるわけですよ。会社の中でも葛藤がある。NPO も葛藤がある。個人も葛藤がある。そういう意味で、その葛藤の中に身を置くことを恐れてはいけないし、その葛藤に身を置きながら常に模索していく。そして、バランスをとっていくというところが、先ほどの「エクセレント NPO」もそうですし、エクセレントカンパニーもそうですし、個人個人の市民としての資質を考えたときもそうなのではないかなというふうに思います。NPO もそうですし、ソーシャルビジネスもそうですが、これは事業体であると同時に運動体、運動体であると同時に事業体というこの 2 つの側面をもっています。ですから、この葛藤ということに身を置いてバランスを取りながら進めるということ、そのものが使命を果たすことにつながっていくのではないかなと思っております。しんどい毎日を過ごしながらのいまの感想なり、少し考えていることを述べさせていただきました。ご静聴ありがとうございました。

「ソーシャルビジネスは企業創設の原点」

2011年2月28日

公益社団法人日本フィランソपी協会  
高橋 陽子

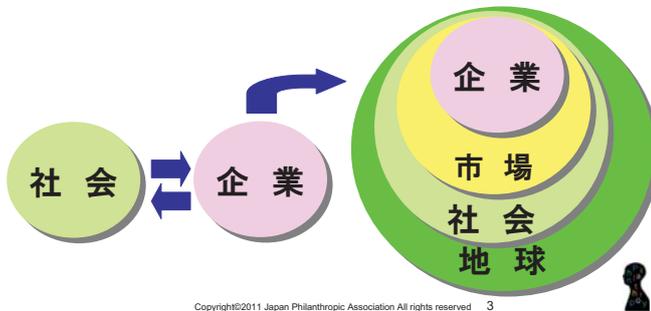


Copyright©2011 Japan Philanthropic Association All rights reserved

公器としての企業

企業と社会の対峙

社会の中の企業存在



Copyright©2011 Japan Philanthropic Association All rights reserved 3

今の社会の問題点は何か？

“蛸壺”社会からの脱却

企業・行政・同質社会の蛸壺から出よう

異文化との遭遇→カルチャーショック

柔軟な発想→多様性理解→新たな価値創造

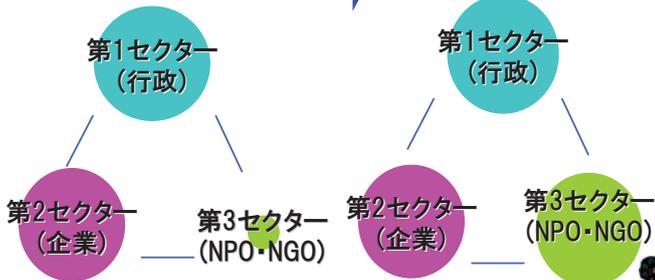


社会、そして人間という共通のフィールドへ  
Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 4

背景：社会システムの変化

行政依存型社会

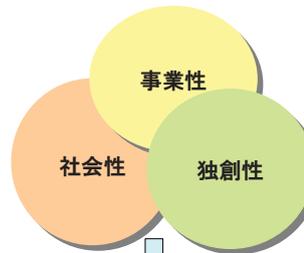
市民自立型社会



Copyright©2011 Japan Philanthropic Association All rights reserved 5

企業フィランソピー大賞 ①株式会社フェリシモ

「フェリシモ ハッピートイズ プロジェクト2010」



クロゼットや引き出しの中で眠っている布や着られなくなった洋服など、思い出の布や毛糸でぬいぐるみを手づくりし、世界の子どもたちに贈るといふもの」  
1997年から始まり、32カ国 3万4,000体以上を寄贈。2010年9月には、ザンビアの結核治療中の子どもたちにプレゼントしました。

3つの重なる部分を出るだけ大きくする



Copyright©2010 Japan Philanthropic Association All rights reserved 6

企業フィランソピー大賞 ②日本理化学工業株式会社

国内シェア30%を持つダストレスチョークメーカー  
昭和12年創業 教師に肺結核が多い→ダストレスチョーク  
従業員74人中55人の知的障害者を雇用

経営方針：「障がい者と社会をジョイントする」

幸せの4大要素 人に愛されること、  
人にほめられること、  
人の役にたつこと、  
人から必要とされること、



(働くことによって愛以外の三つの幸せは得られる)



ホタテ貝殻入りエコチョーク  
子育てに役立つキットパス →新展開

Copyright©2011 Japan Philanthropic Association All rights reserved 7

企業フィランソピー大賞③ アフリックファミリー生命 保険会社

「アフラック ペアレンツハウス」

専門病院で治療を受けるために上京した子どもと家族が滞在できる専用施設。  
2001年江東区亀戸に1棟目、2004年に台東区浅草橋に2棟目が完成。2010年には創業35周年記念事業として大阪市中央区北久宝寺町に3棟目をオープン。

利用者数:25,000人  
運営:(財)がんの子供を守る会  
機能:宿泊部屋、相談室、会議室、  
共同キッチン、図書室  
宿泊費:一泊1,000円/人

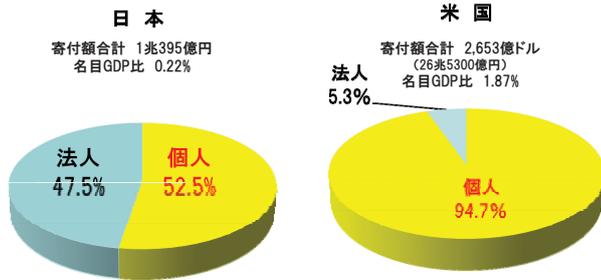
子供が小児がんをはじめとする難病に罹ったときに…



日本で初めての総合支援センター

Copyright©2011 Japan Philanthropic Association All rights reserved 8

## 寄付(個人・法人)の経済規模 <2009年>

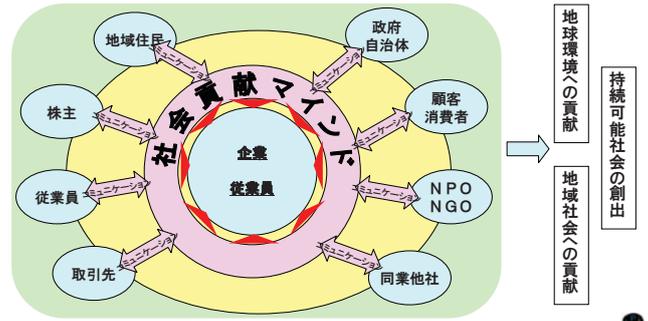


データ出所: Giving USA Foundation 2010  
『寄付白書2010』、国税庁

Copyright©2011 Japan Philanthropic Association All rights reserved 9

## CSR経営におけるステークホルダーズとの関係

ステークホルダーは社会貢献推進のためのパートナー



Copyright©2011 Japan Philanthropic Association All rights reserved 10

## 大企業の影響力を生かしたCSR

### 持続可能社会実現のため消費者啓発の責任

- ・3月15日は「世界消費者権利デー」
  - ・9月15日は「世界消費者責任デー」(2008年から)
- 国際消費者機構によるイニシアチブ

### 環境: ユニリーバの製品のライフサイクル



(提供: ジャパン CSR 統括部長 関正雄氏 資料抜粋)

Copyright©2011 Japan Philanthropic Association All rights reserved 11

## 大企業の影響力を生かしたCSR

### 社会的課題解決に向けての商品開発 (本業の技術開発) (株)資生堂

- ① ファインライス  
「ファインライス」はお米に含まれるタンパク質「グルブリン」が原因で、アトピー性皮膚炎が起こってしまう人のために開発された低アレルギー米
- ② ライクオリティー(SLQ)メーキャップ  
1956年、広島・長崎の被爆者の火傷跡やケロイドによる心の苦しみを少しでも和らげようという願いから研究開発を進め、光学的な技術も応用して、さまざまな肌の悩みを自然にカバーできる化粧品と美容術を完成させた。



Copyright©2011 Japan Philanthropic Association All rights reserved 12

## 大企業の影響力を生かしたCSR

### 社会的課題解決に向けての商品開発 (業界へ展開)

#### 花王株式会社

1991年に容器側面に識別きざみをつけたシャンプーを業界で初めて商品化。業界全体に広めた。

- 消費者の声から(1989年)
- ↓
- 盲学校訪問調査(1991年)
- ↓
- 識別方法の探索(1990年~1991年)
- ↓
- 実用新案の出願(1991年7月)



Copyright©2011 Japan Philanthropic Association All rights reserved 13

## CSRからSRへ...

Corporate Social Responsibility  
+  
Citizen Social Responsibility  
↓  
Sustainable Society



Copyright©2011 Japan Philanthropic Association All rights reserved 14

## 二宮翁の格言

道徳なき経済は犯罪である。  
経済なき道徳は寝言である。

(二宮 尊徳)



Copyright©2011 Japan Philanthropic Association All rights reserved 15

### 講演3 20円で世界をつなぐ～日本発の社会貢献事業 TABLE FOR TWO

小林智子 氏 (特定非営利活動法人 TABLE FOR TWO International)

---

(本項の後に掲載のスライド参照)

皆さま、こんにちは。NPO 法人 TABLE FOR TWO 事務局の小林と申します。最初に山内先生から NPO の全体像だとか、評価のあり方のお話と寄付の全体像についてご紹介いただいて、その後に高橋様から新しい公共、もしくは懐かしい公共の担い手としての企業での取り組みの事例をご紹介いただきましたが、私からは懐かしい公共の担い手の一つである NPO 法人 TABLE FOR TWO がどのような活動をしているかということを紹介させていただいて、具体例を皆さんに見ていただければと存じます。

【スライド 2】まずは、最初に簡単に TABLE FOR TWO はどんな活動をしているかということを紹介させていただきます。取り組もうとしている課題としては、世界の食の不均衡と深刻な健康問題を解消しようということで、4年前から活動を始めております。世界中に 70 億人ぐらい人口がいると言われていたのですが、その中の約 10 億人が食べる物が足りず飢餓に苦しんでいると言われております。一方で先進国を中心とした約 10 億人は、食べ過ぎが一つの原因となって健康を害してしまっています。日本でもメタボという言葉がこの 10 年ぐらい色々な場所で聞かれるようになってきているかと思いますが、同じようにアメリカでも成人の人口のうち 30%以上が肥満に苦しんでいるということです。これは医療費の観点からも、一つの社会問題であるとみなされております。TABLE FOR TWO はこの食べ物を巡って、片や食べる物がなくて命を落としかねない 10 億人と、片や食べ過ぎが一つの原因で健康を害してしまっている 10 億人という、すごく皮肉な不均衡をなんとか解消しようということで活動しております。

(スライド未掲載) 具体的に食べ物の量がどれぐらい違うかという事例を少しお持ちしましたが、この写真はアメリカの一般的な 4 人家族の家庭が一週間に食べる量を並べたものです。朝昼晩と月曜から日曜まで一般的にこれぐらいの物を食べていたという調査です。見ていただくと、ファストフードだとか、パッケージに入ったものがすごくたくさん並んでいて、4人でだいたい 350 ドルぐらいの食費を使っていたということです。こちらは 10 年ちょっと前の日本の様子ですが、東京近郊に住む 4 人家族が一週間で消費した食品を全部並べたときにこれぐらいになりましたという写真です。日本もアメリカと同じぐらいで約 300 ドルの食費を平均的な家族が一週間に使っていました。これがぐるっと地球を回ってアフリカのチャドという国に行きますと、これが一週間に一家族が消費できる量ということで、家族の人数もアメリカや日本に比べると多いというの

が分かりますし、食べることができる量も本当に格段の差があるということがご理解いただけるかと思います。

【スライド 3】 こういった状況を我々は食の不均衡と呼んでいます、それを解決するためにどんな取り組みをしているかをご紹介します。コアとして行っているのがこの模式図にあるような事業ですが、色々な企業さんの社員食堂ですとか、大学の学生食堂、レストランでの取り組みをしております。普段皆さんが召し上がるよりも少しだけカロリーが抑えめで、バランスが良く野菜が多めのヘルシーメニューを社員食堂や学生食堂にご提供いただいております。そこに 20 円の寄付金を付けていただいております。例えば A 定食 400 円、B 定食 400 円というところで、TABLE FOR TWO のヘルシーメニューは 420 円でご提供いただいて、そこでお預かりした 20 円の寄付を我々 TABLE FOR TWO 事務局の方で集約いたしまして、アフリカのエチオピア、ルワンダ、ウガンダ、マラウイの 4 カ国の学校給食に使っております。この日本でお預かりした 20 円の寄付ですが、実はいま支援をしている国の貨幣価値で換算すると、だいたい学校給食 1 食分の費用となります。イメージとして日本で皆さんにヘルシーな食事を召し上がっていただいて、そこでお預かりした 20 円の寄付で、もう一人学校給食を食べることができる子どもが出てくるということです。団体の名前の TABLE FOR TWO というのも“二人の食卓”ということで、日本でヘルシーメニューを召し上がっていただく皆さんと、もう一人アフリカで学校給食を食べることができる子どもが同じテーブルを囲んでいるというイメージで活動を続けております。

【スライド 4-5】 2007 年 10 月に NPO 法人として活動をスタートいたしまして、こちらのグラフがご参加企業の数推移ですが、お陰さまでいま 380 団体の方に全国でご参加をいただいております。最初はなかなか広がらない時期が 1 年近くありましたが、2008 年 4 月からの企業に対してのメタボ検診の義務付けというのが一つの契機になりまして、その後は本当に皆さんに色々な形でご紹介いただきながら活動の輪を広げております。

これまでの成果として、先進国の側では通常よりも少しカロリーを抑えたメニューを提供いただいているということで、抑えたカロリーを単純に計算すると 180 トンぐらいの脂肪が減ったはずだというふうに捉えております。換算すると朝青龍 1200 人分ぐらいの重さの脂肪がなくなったはずということになりまして、一方でアフリカの 4 カ国で約 640 万食相当の給食を配布することができました。これはだいたい 2 万 9000 人の生徒の 1 年分の給食になるということで、皆さんのお力添えがなければ給食を食べることができなかった子どもたち 2 万 9000 人が、1 年間温かいご飯を食べることができるという、そんな活動の広がりをみせております。

【スライド 6】先ほど申し上げた通り、もともと **TABLE FOR TWO** の活動は社員食堂での取り組みから始まったものですが、最近は活動の場を広げております。食べること、飲むことというのは1日に3回どなたでも関わりのあることですので、そういった日常の食べること、飲むことといったところに関係する活動を広げております。この図にありますようなレストランですとか、カフェですとか、あと変わったところだと、カラオケのお店に行ったときに野菜スティックだとか、野菜サラダを頼んでいただくと寄付につながるという取り組みも行っております。また結婚披露宴でお料理が出てくると思うんですが、そこで少しヘルシーなラインナップで出していただいて、ご出席者の数だけ給食を届けましょうという取り組みもございます。それから、右下の方を見ていただきますと、今度はコンビニエンスストアだとか、自動販売機を通じた活動というものもいまはすごく広がっておりまして、本当に身近な食の分野で活動の輪を広げております。

【スライド 7】いくつかちょっと具体例をご紹介できればと思いますが、これは今年の2010年6月に南アフリカでアフリカ大陸初のワールドカップが開催されたときに行ったキャンペーンです。アフリカの地で暮らす子どもたちへ給食とエールを送りましょうということで、左の方にあるようなファミリーレストランのチェーンさんだとか、コンビニエンスストアさんにご協力をいただいて、ヘルシーなメニューであるとか、もしくはアフリカ風の食事を出していただいて寄付をつけていただくというような活動を行いました。右の方は **JICA** さんとの連携で展示をさせていただいて、学校給食だったり、もしくは学校へ行けるような機会を子どもたちに作っていきましょうという展示を **JICA** さんのスペースをお借りして行いました。

【スライド 8-10】その他にも先ほど少しご紹介したコンビニエンスストアでの取り組みということで、これは今年の5月と6月に行ったものですが、皆さんが普段コンビニエンスストアでお買い求めになるようなおにぎりですとか、お弁当、サンドイッチだとか、そんな商品を少しヘルシーなラインナップにさせていただいて展開をいたしました。例えば一日の3分の1の野菜が入ったようなお弁当ですとか、おにぎりでもこんにやくライス入りでカロリーダウンしたようなメニューを、我々 **TABLE FOR TWO** の事務局のメンバーとコンビニエンスストアの開発のご担当の方と一緒に準備をして、約1カ月半展開の商品展開を行いました。

その他にもいろいろな取り組みをしております、元サッカー日本代表の中田英寿さんがプロデュースされたカフェで **TABLE FOR TWO** メニューを出していただくというような取り組みですとか、あとは食からは一歩離れるような活動として、**FUTSAL FOR TWO** ということでチャリティースポーツイベントなども開催しております、これは例えば1ゴール決めると10食給食が届きますよという形で活動を行っております。

他には南アフリカの子どもたちと **Skype** を通じてコミュニケーションをしましょうというイベントも行いました。ちょうどワールドカップがあった時期なのですが、日本の **TABLE FOR TWO** を支援してくださっている皆さま 200 名ぐらいと南アフリカの学校の子どもたち数十名が **Skype** でつながって、例えば「どんなものを食べているんですか」だとか、「将来の夢はなんですか」というような質問をしあうというイベントを行いました。他にもネットスーパーや会議用のケータリングのお弁当で **TABLE FOR TWO** という取り組みもありますし、一般の会社の中や街中に設置される自動販売機で、カロリーオフやノンシュガー、トクホの商品を取り入れていただいて、売り上げの何%かが寄付になりますよという取り組みも去年辺りから非常に広がってきております。

【スライド 11】 こういった活動を我々 **TABLE FOR TWO** はいろいろな企業さんと一緒に、お力添えをいただきながらやっているわけですが、そんな活動を通じていくつか感じることもあります。一つは社会貢献というのが一種の付加価値になってきているということ。いくつかコメントを抜粋したものがあるのでご紹介します。例えば一番上は新日鉄エンジニアリングの小野原副社長のコメントが新聞に掲載されたものですが、「社会にとって必須の存在となるには本業以外の社会貢献も必要である」というそんな見方は経営陣の中にも広がってきているのかと思います。もう一つは社会貢献というのは利益とはまったく関係ないところにあるのかということと実はそうでもなくて、先ほどご紹介したネットスーパーのオイシックスさんは有機野菜だとか、こだわりの食品を多く取りそろえていらっしゃるんですけど、その中で **TABLE FOR TWO** のマークの付いたベーグルを販売してくださっております。この **TABLE FOR TWO** のベーグルは寄付金がついていますので、他のベーグルに比べて 10 円ぐらい値段が高くなっているんですね。でも、実は売り上げは 1 割ぐらい多いとオイシックス高島社長がコメントをしております。こういったことから同じような商品でも付加価値のついたものであれば値段が少し高くても買うという方が増えてきていて、お客様の社会貢献意識の高さを感じるようになってきたといったコメントもいただいております。

先ほどご紹介した **NEWDAYS** さんの事例の結果が下の方に出ていますが、例えば食品の売り上げが前の年に比べて伸び悩みが続く中で、**TABLE FOR TWO** とのキャンペーンをやっていた期間は食品の売り上げが前年並みに戻ったとのこと。単なるパフォーマンスではなく業績にもつながってくるということがいま起こりつつあるのかなと感じております。

【スライド 12】 このような社員食堂やレストラン、コンビニエンスストアなどを通じた寄付金がどういうふうに使われているのかということをご紹介させていただきます。ただければと思います。**TABLE FOR TWO** の給食が届けられるのは、エチオピア、ルワンダ、ウガンダ、マラウィの 4 カ国です。色々な国がある中でこれらの国を選んだ理

由としては、貧困状況が非常に深刻であるということが一つめです。二つめは政情が比較的安定しているということ。政情が安定していない国の支援というのは難しい部分がありますので、比較的政情が安定している国への支援を行っております。三つめとして **TABLE FOR TWO** が提携する団体からの管理、報告体制を整備できるような国ということで選んでおります。**TABLE FOR TWO** の日本の事務局はいま数名の体制でやっております。現地にスタッフを置くような体制にはまだなっておりません。ですので、スライドにあるような現地で活動をしている団体と提携しながら給食を届けているというような形になっております。

【スライド 13-16 (一部未掲載)】それで、ここからちょっとご紹介するのはウガンダの状況ですが、これがウガンダの首都のカンパラという町です。首都から支援先までだいたい車で 5~6 時間かかりますので、こういった幹線道路を通過して支援先に行きます。途中から道もアスファルト舗装はされているものの穴がたくさん開いているような路面の状況が悪い場所を通過して行きます。さらに舗装もなくなったりという感じで車で半日かけていくんですが、こちらがいま **TABLE FOR TWO** が支援しているルヒイラ村です。このような家に 8 人から 10 人ぐらいの家族が住んでいます。これが学校ですね。こんな感じで教室があつて、これが給食が提供される給食室です。ここの給食室でお昼ご飯を作っていますが、多くの地域ではなるべく生徒のお父さん、お母さんにボランティアの当番制で学校に来てもらって給食を作ってもらっています。いくつか狙いがありまして、人件費を抑えることができるということが一つと、もう一つは外からの支援がもしなくなったときでも親が子どもの給食を作るという考え方を是非身に付けてもらいたいということで、提携団体とも相談して子どものご両親が給食を作るというサイクルを作ってもらっています。

これが向こうでの主食となっているポショと呼ばれる食べ物ですが、これはトウモロコシの粉をお湯で練って作っている食べ物で、マッシュポテトとお餅の中間ぐらいの食感のものです。子どもたちはこういった形で並んで器を受け取り、ポショの上に豆や野菜のスープをのせたものを食べています。だいたいこれが一人一食分の量ですが、これはかなりの高カロリーになっていて、大体 1 杯で 900 キロカロリーから 1200 キロカロリーぐらいあるとのこと。日本からするとかなりカロリーが高いなというふうに皆さんお感じになるかもしれませんが、多くの子どもたちは朝ごはんや夜ごはんを食べる量はかなり少ないということで、このお昼ごはんを食べることができるので学校に来ているという子どもたちが非常に多くおります。

【スライド 17-18】なぜ **TABLE FOR TWO** が学校給食を支援するかというところですが、一つは栄養健康状態を改善させるということがあります。そして、あと二つ大きな目標がありまして、一つは就学率の向上ということで、学校給食があるから学校に行か

せるという親が多く、給食導入後の半年から一年ぐらいでだいたい生徒の数が倍に増加するような形になっています。もう一つは教育の質ということで、きちんと集中して授業に臨めるということで、最終学年のうち8割以上が高等教育の進学試験に合格しましたということが1年、2年経つと見えてきました。やはり義務教育だけではなくて、中等教育、高等教育を受けることができると、将来の夢が広がってきます。TABLE FOR TWO が提供しているものは学校給食ではありますが、この学校給食を通じて教育の機会というものを広げていきたいというふうに考えております。その他に長期的なことを考えて学校菜園の支援などを始めておまして、給食以外の食に関わる部分の支援を去年あたりから始めたところでございます。

【スライド19】最後にこのTABLE FOR TWO にどんな人が関わっているのかということでご紹介させていただきます。ここにあるようにいろいろな方にTABLE FOR TWO の活動を支えていただいておりますが、運営を行っている事務局はいまフルタイムのスタッフが3名~4名という非常に小さな体制でやっております、この人数ですべての活動を行うことはできません。そこで、例えば左側にあるようなソーシャル社会人と呼んでいますが社会人のボランティアの方だったり、右側のTFT-UA、これはUniversity Association で大学連合の略ですが、いま全国で700人ぐらいの学生の皆さんがTABLE FOR TWO の活動を応援してくださっております。あとは左下の方にある提携企業ということで、約400社の食堂などで導入くださっている企業の皆さんや、左上の方の理事会メンバーのサポートなどをいただきながら小さな体制で活動を続けております。

【スライド20】いくつか例を挙げますと、例えば社員食堂を持っていच्छる企業のご担当の方が社会起業家に、というふうにここでは書きましたが、例えば実施初日にご担当の方が食堂の入口でTABLE FOR TWO とはこのような活動ですよとポスターを持ってご紹介をしてくださったりとか、あとは役員の方がTABLE FOR TWO メニューを食べながら社員の皆さんとお話をする場を設けてくださって、単なる個人でやっているプログラムではなく会社としてやっているんですよという姿勢をうまく伝えてくださったりしています。あとは、右下の方にありますが、栄養士さんからこのメニューはこういうところにこだわっているんですよというPOPを各社オリジナルで作ってくださって、TABLE FOR TWO の活動というのを浸透させるべくコミュニケーションを図ってくださっています。400社の企業さん個別にこういったコミュニケーションツールを作るというのは事務局では対応できませんので、ご参加いただいている企業の一人お一人の担当の方がこういった形でTABLE FOR TWO の活動に共感して下さって、必要な業務プラスアルファの部分をこういう形でやってくださっているというのが活動が広がっている大きな原動力だと感じています。

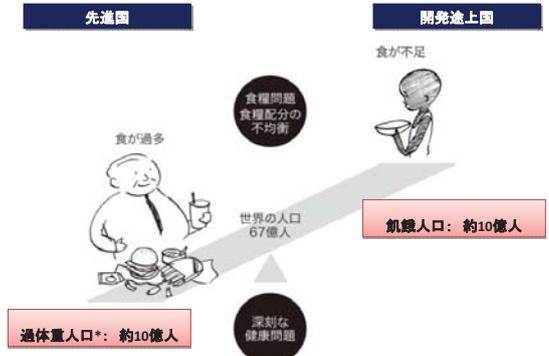
【スライド 21-22】あとは大学生の活動ということで、これは **TABLE FOR TWO** の活動に賛同してくれた大学生のメンバーが自分たちで独自の活動を展開してくれています。自分の大学の学食に **TFT** メニューを入れようとか、あとは啓発活動ということで中学校や小学校に行って食育の授業をするという活動を独自に広げてくれています。あとは、ビジネススキルを使って社会貢献をしようということで、いろいろな企業の若手社会人の方が集まって、それこそ出勤前の朝の時間だったり、夜の時間だったり、土日などの週末の時間を使って **TABLE FOR TWO** のオリジナルのお弁当箱を作ろうというプロジェクトを立ち上げてくださり、それこそメーカーさんを探すところから、デザインも含めて主導して下さって、**TABLE FOR TWO** のオリジナルのお弁当箱ができたという事例もあります。

【スライド 23-25】このように日本で始まった活動が 2010 年からは世界に向けて広がり始めておりまして、アメリカの方では支部を設立してニューヨーク、ワシントン DC、サンフランシスコなどで活動の輪が広がりつつあります。これもすべて基本的にはボランティアの方が独自に活動の輪を広げてくださっています。ヨーロッパでもイギリスだとか、スイスのいくつかの企業さんの社員食堂でこの **TABLE FOR TWO** の活動が広がり始めています。アジアでも韓国、台湾、インドといったいろんな国で独自の **TABLE FOR TWO** の活動が広がりつつあります。我々としては日本で始まって、世界に発信をしていく団体になりたいと考えてやっております。**TABLE FOR TWO** は、まだまだ活動 4 年目でエクセレント NPO と呼ばれるための道のりは遠いかとは思いますが、これからも皆さんのお力を借りながら活動の輪を広げたいと思っておりますので、どうぞよろしく願います。ありがとうございました。

# 20円で世界をつなぐ ~ 日本発の社会貢献事業 TABLE FOR TWO

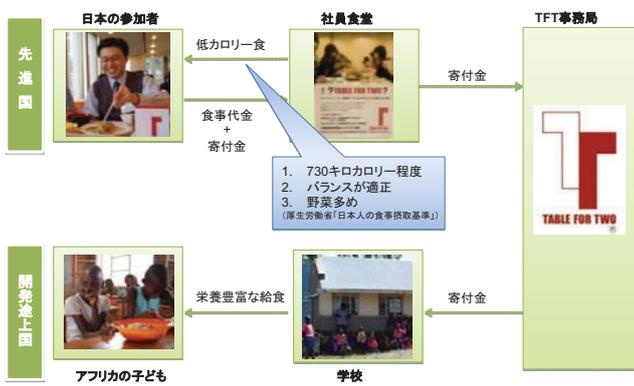


## TABLE FOR TWO 世界の食の不均衡と深刻な健康問題

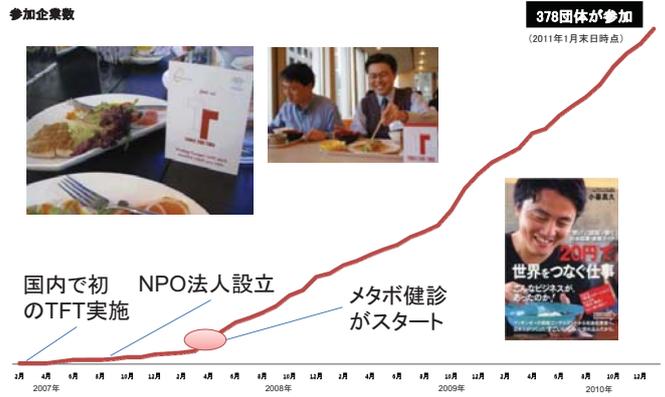


\*WHOの定義では、BMI値30以上の人が「肥満」、BMI値が25-30の人は「過体重」となる。またWHOによれば、BMI値が21を超える、生活習慣病のリスクが急激に高まる事が実証されている。現在、肥満人口は約3億人と推計

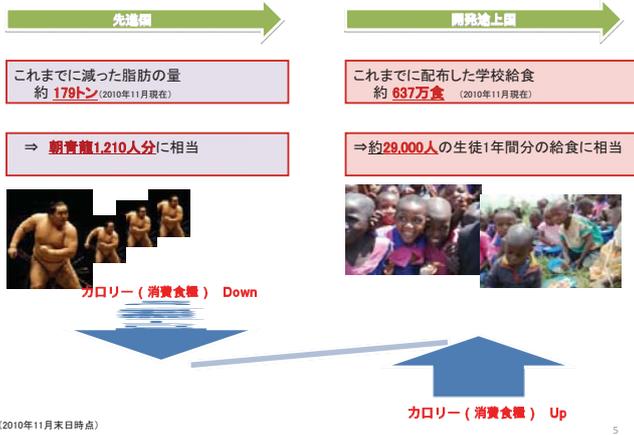
## TABLE FOR TWO 日本のカロリーOFFが、アフリカのカロリーONに



## TABLE FOR TWO メタボ健診以降、参加団体が急増



## TABLE FOR TWO これまでの成果



## TABLE FOR TWO 社員食堂以外の場面への展開

レストラン: 陳麻豆腐, SOLVIVA

カフェ: MILK cafe, A971

エンターテインメント: BIGECHO

社員食堂

コンビニエンスストア: FamilyMart, NEWDAYS

GUP FOR TWO

旅館、ホテル: IYATARA

宅配: Oisix

## TABLE FOR TWO 「アフリカに届け！ 熱いエールとあったかランチ」キャンペーン(2010)

2010 FIFA World Cup南アフリカ大会を記念し、アフリカの地で暮らす子どもたちへ給食とエールを送る

「熱いエールとあったかランチ！」

「KICK OFF AFRICA」

JICA

## TABLE FOR TWO 駅のコンビニ・NEWDAYSでもキャンペーンを

カラダにいいコト × ココロにいいコト

あなたに食べるとアフリカの子どもたちの笑顔につながる NEWDAYSで、お弁当が買えます！アフリカで学校給食に！

関東圏、静岡、長野、福島県内の店舗にて販売

女性管理栄養士が監修したオリジナル商品 33品目を開発

実施期間: 2010年5月11日～6月21日

↓ストーリー性のある商品を、週替わりで展開

5月11日～: RESET

5月18日～: RELAX

5月25日～: BEAUTY UP

6月1日～: BALANCE UP

6月7日～: 本キャンペーンの最終日！



FUTSAL FOR TWO



南アの子どもたちに会いに行こう!

Skypeイベント



BOX FOR TWO

「ランチを変えると、世界も変わる」



Osusowake Project



社会貢献が新たな付加価値に

最近、企業の社会貢献活動が目立ってきてるけど...

社会貢献は利益につながらなそう

実際の事例ではどうだったのか

「社会にとって必須の存在となるには本業以外の社会貢献も必要。持続的発展に向け社会からの厳しい目に応えられる企業へさらに近づいていきたい」 (2010/09/08 日経産業新聞)

新日鉄エンジニアリング 小野原一真副社長

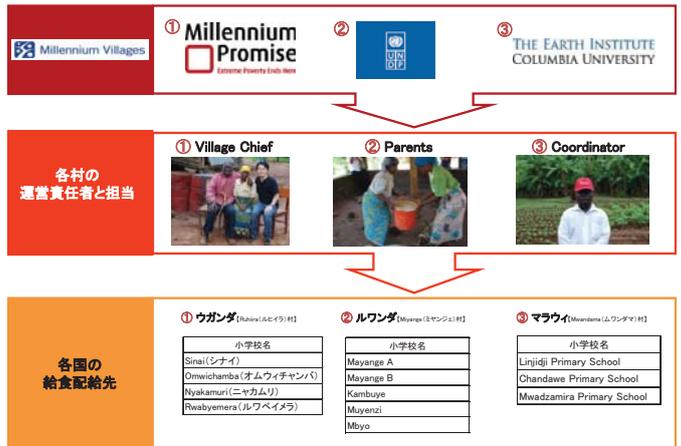
「TFTブランドのベーグルは、他のベーグルに比べて10円高い。だが、売上は1割多い。消費者の社会貢献意識の高さを感じる」 (2010/10/15 オルタナ)

オインクス株式会社 代表高島隆平

TFTが多くの企業とコラボしている理由は「寄付付きの商品の売れ行きが、通常商品より良く、参加企業に利益があるため」である。(2010/10/28 毎日新聞夕刊)

2010年、2011年とTFTはJR東日本系のコンビニNEWSDAYSと期間限定で共同開発した商品を販売した。結果、前年比80%だった商品の売上高が、この期間100%に回復した。(2010/10/28 毎日新聞夕刊)

20円の寄付金の流れは?



ウガンダ ルヒイラ村



ウガンダ ルヒイラ村



ウガンダ ルヒイラ村



ウガンダ ルヒイラ村

## TABLE FOR TWO

なぜ学校給食を支援するのか？

### 栄養・健康

1日1回、果物や野菜を食べるだけだと、**量も質も不十分な食事**しかとることができず、**栄養も非常に偏っています。**



### 就学率

アフリカの農村地域の子供たちは家庭の労働力として期待され、ヤギや牛の世話、畑仕事などの手伝いをしています。**学校に行けるのは一家の中で長男だけというのが普通**です。



### 教育の質

学校に行けたとしても、給食がないために、午前もしくは午後の**半日しか授業を行うことができず**、また十分な食べ物を摂取できていないため、**勉強への集中力も低下**していました。

給食を導入したことで...

1食のカロリーは、**約1200kcal**あり、タンパク質やビタミンなど**栄養素も強化**してあります。

(成果例)  
栄養状態は改善、健康増進につながる



給食は、学校に行く楽しみとなり、親にとっては食事の負担が軽減されました。

(成果例)  
給食導入後の半年から1年で**生徒数が2倍近く**に増加



終日授業を行うことが可能となり、**食事をとることで授業中の集中力も高まりました。**

(成果例)  
最終学年の50人のうち、**42人が高等教育への進学試験に合格**

## TABLE FOR TWO

学校菜園への支援を南アフリカでスタート

### 地域小学校

- 地域の小学校にて学校菜園の導入
- 教師・生徒へガーデニングスキル育成
- 栄養教育

### 学校菜園の発展

- 学校菜園の維持・拡大
- 給食を作る女性への**栄養教育**

### 家庭

- 生徒の家庭への**栄養教育**
- ガーデニングノウハウの伝授

### 地域コミュニティ

- 小規模農家への**技術教育**
- 灌漑システムの設備



## TABLE FOR TWO

TFTを支えてくださる方たち



創設者会議・理事会



アドバイザー

### ソーシャル社会人



### TFT事務局



### TFT-UA



### 提携企業



### TFT議員連盟



## TABLE FOR TWO

企業担当者が社会起業家に

実施初日にご担当者が食堂入り口で呼びこみ



メニュー提供コーナーにポスターを貼り周知



役員も参加、社をあげての取り組みとアピール



イントラにて栄養士さんからのメニュー情報掲載



## TABLE FOR TWO

大学生たちの情熱と行動力が社会を変える



TFT-University Association  
(TFT大学連合)

- > 設立: 2009年3月
- > TFT導入大学: 65校
- > メンバー総数: 626名 (2011年1月末日時点)

学生に「健康」を、アフリカに「給食」を。

### 大学食堂へのTFT導入



### メニュー開発



### 啓発活動



## TABLE FOR TWO

ビジネススキルを使って社会貢献に参加

### BOX FOR TWO

ひとつで一食、世界に届くお弁当箱  
平日夜や休日を使って、社会人がお弁当箱プロジェクトを推進。

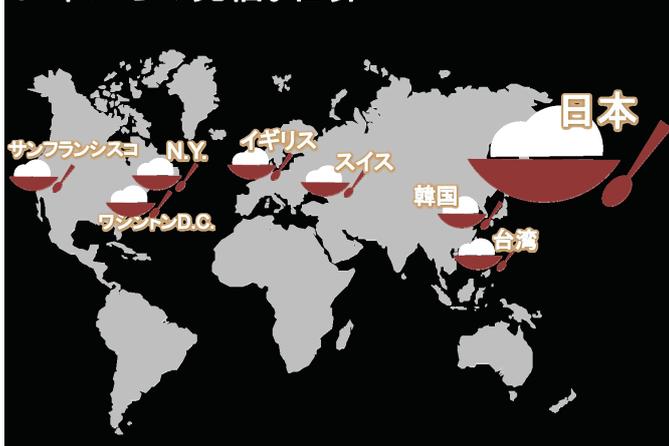


ランチを変えると、世界も変わる

> BFTを使ってピクニック  
参加費500円を寄付金に



## 日本からの発信。世界へ



## ヨーロッパでの展開

United Kingdom

accenture

Switzerland



# アジアでの展開



## 韓国

「20円で世界をつなぐ仕事」  
韓国語版出版



## 台湾



## インド



講演 4 社会の壁を溶かし膜に変える 市民型公共事業アサザプロジェクト  
飯島 博 氏 特定非営利活動法人 アサザ基金 代表理事

---

※ 本書 7 ページの研究委員会講演録をご参照下さい。

## 講演5 障がい者が働くことを支援して

早川雅人 氏 (財団法人 ヤマト福祉財団 常務理事)

(本項の後に掲載のスライド参照)

皆さん、こんにちは。私、ヤマト福祉財団の早川と申します。ご存知のように私どもヤマト福祉財団はヤマトホールディングス、ヤマト運輸を母体としてスタートしている財団でございます。当時ヤマト運輸と申しておりましたけれども、いまはヤマトホールディングスという形で業務を遂行しております。いま会社といたしましてはグローバル化を進めておまして、各アジアの拠点に宅急便の会社を出していこうというのをだいたいこの1年間で5カ所ほどやりました。それで、この2月8日に香港ヤマト運輸をスタートいたしました。香港というところはご存じの方もいらっしゃると思いますが、大変レディファーストなのです。バスに乗っているときも女性が優先ですし、荷物を持っていれば男の人がちゃんと手伝ってくれて上に持ち上げてくれたりとか、そういうところですが、2月8日に宅急便をスタートいたしましたときは70個ぐらいを配達したというふうに聞いております。そして、2月14日のバレンタインデーの日が来たのですが、バレンタインデーは日本とは逆で、男性が女性にプレゼントするそうです。しかも中国の方は面子を重んじますので、女性の面子をいかに立てるかということで職場の方に送るというようなことで、日本の男性からすると大変なイベントですけれども、そこに宅急便で果物を届けたということで、非常に果物屋さんにお褒めの言葉が届けました。その方はクロアチア人の果物屋さんですが、大変喜ばれまして、私どもの方にもそういうご連絡をいただきました。早速彼が言うには「次は母の日だ」ということで、今度は母の日専用の段ボール箱を作ってやるというふうに言ってらっしゃいまして、私どもの業務のスタイル、日本の宅急便の文化を使って、また香港で新しい小さなイノベーションが始まるのかなと思いますと、そういう報告を聞いて私も大変嬉しく思っているところです。

今日は最初から「新しい公共」であるとか、あるいは民間と行政とかということで、いろいろどちらがやるのが良いのかなという話もありましたが、ヤマト運輸という会社も非常に規制緩和との闘いをございまして、民間でやれることは民間にということをやらずと昔から言ってきた会社なものですから、私も入社して本当にここはよく徹底しているなと感心してやっておりましたけれども、そういうなんか変だなと思うと、これはこうだとはっきり言う社風がございました。それで、小倉昌男さんという方は宅急便を作った方ですが、その方がリタイアされるときにスタートしたのがこの財団です。小倉さんということ言いますと、先ほど申し上げましたが規制緩和の言葉で語られることが多いんですけども、ヤマト運輸は運輸省の管轄で許認可を受けながら事業を進めていくということがありまして、その都度お役所との交渉事がたくさんある中で、いろいろ

見えない規制でなかなか業務が広げられなかったということを聞いております。そういつたときに逆に規制で守られている側の人たちもあったわけで、それもまたその向こうにいらっしゃるのはやはり民間の方だったわけですね。そこをどういうふうに調整しながら社会を発展していくのかということを見ると、やはりこれは私どもの国が市場経済というものを選んでいの中で、やはりお客様とか、株主様とか、先ほどからステークホルダーという方々がいらっしゃるよというお話がありますが、やはりその方々がどういうふうに調整を取りながらこの社会で暮らしていけばいいのかという、いわゆる企業の存在意義というものがしっかりと選択されていくということが、これからも日本の社会が安定して発展していくことになるのではないかなというふうに思っております。

【スライド 2】小倉さんですけれども、平成 5 年にリタイアなさるときにヤマト運輸の株券 320 万株をお持ちでした。その株券を基本財産といたしまして活動がスタートいたしました。私はまだそのころはヤマト運輸にいませんでしたが、聞くところによると社員の方も大変びっくりされまして、こういうことになるとは皆さん思っていなかったものですから、賛助会員という仕組みが作られたときに社員もみんな参加して加入したということになっています。平成 5 年から平成 7 年の間までは、障がい者のためにやりたいということが先行いたしまして、その中に入ったんですけれども実は非常に閉鎖的な世界であるということも分かりまして、具体的な仕事がなかなか出来ない時代が続きました。そして、平成 7 年の 1 月に阪神大震災がございまして、そのときに障がい者支援センターというところが地元大阪にできました。どういうことが起こっていたかといいますと、いわゆる学校に皆さん避難していましたが、障がい者の方が学校に避難できないでいてご家族と一緒に家庭にそのまま残っているということが分かって、障がい者の人たちのグループが必死になって安否確認をやっていたと。そこにお金を現金を持って行ったということがきっかけになりまして、返礼として落ち着いた後に小規模作業所というところにご招待を受けました。そこにご招待を受けたところで見えた実態というのが非常に衝撃的な実態だったんですが、改めてそこから私たちの活動が始まってまいります。

【スライド 3-4】その前に、小倉さんが自分で書いた設立趣意書をご紹介しますと思います。「モノに対する欲求は満たされ潤いある人間性豊かな生活に向かっている。一方で心身に障がいがあるが故にゆとりある生活に程遠い人々が多数いる。今、もっとも求められていることは、戸外に出て社会の風にあたる機会を持つことである。日本を訪れる外国人は、街の中で障がい者に会うことが非常に少ないといっている。これを解消するためには、障がい者が自立してゆける社会基盤の整備を推進することが必要である。障がい者が家庭や地域において明るく暮らしてゆける社会環境作りへの努力を安定的に支援する」と、こういう設立趣意書の要旨で文章が残っております。その中でやはり

「日本を訪れる外国人は…」というふうに一言書いてあるんですが、これが重要なキーワードでございまして、皆さんは朝、障がい者の方と一緒に満員電車に乗ったことはないですよ。帰るときも障がい者の方と一緒に帰ることはないですよ。ところが、30分ほど時間がずれると障がい者の方が乗っているんですよ。たまに私たちが早く家に帰らなければいけないとって早く帰ると、障がい者の人たちが帰っているんですよ。つまり私たちとまったく時間をずらした中で、出会うことがないような形で障がい者の方が暮らしているということをこのときに言っているわけです。

【スライド 5】そして、先ほどの阪神大震災の返礼で受けた共同作業所に行ったんですが、そこで分かったことは月給が1万円に満たないところもあるということで、1日100円とか、3000円を給料と言っていたりしていて、仕事の大半は下請け仕事とリサイクルであるということでした。ところが、運営をしている人たちはなんとか障がい者を救おうという熱意を持っていて一生懸命働いていらっしゃるんですけども、どうやらその努力と障がい者の人たちがそれでいいと思っているのか、声をあげられないでいるのか、満足しているのか分からないなと思ったけれども、小倉さんは経営者として、これを給料と言えるのかというのが素直な思いだったようです。

【スライド 6】そこで思いついたことが、企業経営のエッセンスを障がい者施設の職員の方へしっかり伝えていこうという活動をここで潜在的なニーズとしてとらえるということをしました。経営の概念を作業所の方に持っていただいて、何を目的として、その実現のために何を実行して事業を継続していくのか、いわゆる私ども企業経営の事業の継続という一番大事なところを何もやらなくてもつぶれない作業所、毎日鍵を開けて帰るときに鍵を閉めてもつぶれない作業所、それでいいのかどうか、そこをそうではなくてということセミナーを開いてやっていこうということで、2泊3日のセミナーを小倉さんが直接自分で指導するという形でスタートいたしました。

【スライド 7】どうしてもこの言葉、「運営」と「経営」という言葉があるんですが、障がい者の施設を経営されている方々はこの「経営」という言葉を使うことをなかなかストレートに素直に受け入れていただけません。皆さん、「運営」、「運営」と言います。つまり「金儲けは汚ないんだ」とか、「金儲けはおかしいんだ」とか、「僕はもう金儲けなんかをするために福祉の世界に来たんじゃないのに小倉さんからまた金儲けのことを言われるとは思わなかった」と言って腹を立てて帰った人もいるように、「お金をちゃんと稼ぎなさい。稼がないで、それぐらいのお金を払って給料と言っておいて、一方で運動で国がちゃんと何かをすべきだとかいうことを言うのはやめなさい」ということを小倉さんは本気になって言っていました。

【スライド 8】ところが、それから 15 年経ったんですが、平成 21 年度の平均工賃ということで、これは厚生労働省の発表なんですけれども、障がい者の施設に通っている障がい者の方が手にする工賃と言われるものが、まだ半分以上が 1 万 2000 円以下です。5 万円とか、6 万円とかいうところはものすごく下の線にくっ付いているような状態で、極々わずかですけれども、こういう集団の方々に対する実践を促すという支援を行っています。

【スライド 9-10】これは小規模作業所パワーアップセミナーの様子です。2 泊 3 日でホテルに泊まり込みでいろいろと経営のことをやったり、あるいは他の実践をしている方々をお呼びして説明をするとかいうことをやってまいりました。この障がい者の働く場パワーアップセミナーの目的ですけれども、1 万円からの脱却を目指すということですよ。もう 1 万円というのはやめましょうよと。それから、障がい者の方々に働く喜びを伝える。これは働く喜びはやはりお金の多さ、1 万円ではなくて 2 万円、2 万円より 3 万円、そのお金の価値を理解していただいて、そして暮らしを豊かにしていただく。それを伝えていこうよということを言っています。今でもよく言われるんですが、「障がい者の方はお金を数えることができないのにこういうことをやって意味があるんでしょうか」ということを率直に聞いてくださる方もいるんですが、私たちが言っているのはそれでもそのお金を使ってマクドナルドに行ってハンバーガーを 30 個とか、40 個とか買って帰って来たりする人がいるんですよ。お金の価値が分からないかもしれないですけど、お金を使って一番自分の好きなことができる。その人がやりたかったことはハンバーガーを 30 個買って、みんながびっくりして「どうしたの、これ？」というふうになって注目されることがよかったのか分からないですが、そういうお金の使い方できるんです。それが私たちのいろんな立場の人たちが自分の暮らしを彩っていくための自由な本当の行動になるのかなと思っています。受講した方々が累計で 3800 人になりました。

【スライド 11-16】それで平成 21 年まではこの形でやったんですけれども、いまパワーアップフォーラムという形でスタイルを変えております。つまり、この 15 年間の間に環境が変わりました。まず小規模作業所というところは無認可小規模作業所というふうに頭に“無認可”というのが付いていまして、無認可というと格好いいんですが、普通に言うと“もぐり”になります。無認可の作業所というところと、認可を受けているいわゆる社会福祉法人のように法人格のあることとの 2 つに分かれた障がい者福祉があって、無認可のところにお金が出るものは国の法律でないわけですから、地方自治体が工面したお金を中心にして運営をしていたわけですよ。ですから、国の認可を受けたところについては職員研修もすべてそろっていますが、無認可のところはありませんでした。そういったところについての職員研修を私たちが担ってきた形になるんです

が、いま新しい法律になりまして法人格を取れば事業の認可を受けられるようにハードルが下がってきまして、いまどんどん無認可作業所といわれていたところがNPOであるとか、あるいは株式会社、あるいは小規模社会福祉法人という形で事業に進められるようになりまして、私どもの活動も次の段階に入ったなというふうに思っています。

そこでやり始めたのがパワーアップフォーラムです。一日に200人の方に来ていただいて、そこで勉強をしてみんなで刺激を与え合って帰ってもらうという企画です。全国7カ所で行いましたが、どちらの会場も非常に盛況でございまして、このような職業の方、64%が施設の職員の方が来られまして、会社員の方が1割、これはヤマト運輸の方もかなりいる感じがしますけれども、学生さん、教員の方などがお出でになりました。施設の方については一つの施設で3人とか4人で一度に来て話を聞いて帰ってもらうので、また職場に戻ってから報告をいちいちしなくていいと、すぐに帰って良いことをやろうという形で説明ができるので、非常に良かったというふうにお声があがってきております。参加者も男性と女性きれいに半分、ほぼ半分でした。年齢層もほぼまんべんなく20代、30代、40代、50代と均等にご出席されていまして。そして、これが今の理事長です。ホールディングスの会長でしたが基調講演をなさって、参考になったのが92%、参考にならなかったというのが2%ありました。その意見を理事長が読んでいまして、「俺はそんなつもりで言ったんじゃないんだけどな」と言っていました。非常に刺激になって、素直で聞いてくださった方と、そうではないんだよという思いで聞いてくださった方といろいろいらっしゃるなというのがこれで分かりました。

【スライド17-18】それから、実践をしている方々についてはきちんと表彰していこうということで日本工業倶楽部で年に1回12月の障がい者週間に合わせて、毎年お二人の方々を表彰するというをやっています。今年も二名の方が表彰されました。この方は札幌のひかり福祉会というところの方ですが、精神障がいの方のパン屋さんをやられています。精神障がいの方に一人5万以上の給料を払っていらっしゃる施設です。この方は学校の教員だったんですけれども、息子さんがお二人精神障がいになられたのをきっかけに施設を始めまして74歳で受賞になりました。

【スライド19-21】障がい者のクロネコメール便事業といたしまして、私どもヤマト運輸ではクロネコメール便というダイレクトメールなどを配達している業務を行っておりますが、このクロネコメール便の配達を施設に委託いたしまして、そこに通っていらっしゃる障がいの方に配達していただくという仕組みで今5年やっているとこところです。賃金の支払いは健常者と同じ単価です。そして、ヤマト運輸の制服を着用します。ただいま全国330カ所で1300人が従事していますが、非常にこれでやっていて良かったなと思ったのは、この1300人の約6割が実は精神障がいだったんです。しかも精神障がいの方々といっても若い方です。しかも男の人です。どういう方々かという

大学の受験であるとか、恋愛であるとか、思春期の様々なプレッシャーの中で発病した人が多かったです。そして、その方々は企業、あるいは会社、大学というところに行く前に発症してしまっていますから、社会経験がなかなかできないまま家の中に引きこもっていた方々でした。やはりお父さんに関して特別な思いを持っていらっしゃる方が何人もいらっしゃいました。非常にお父さんが厳しく「お前、何で学校に行かないんだ。どうなっているんだ」と散々叱ったあげくに、お母さんがどうも病気じゃないかということで病院に連れて行って、「具合が悪くなっていますよ」という流れの方が非常に多かったです。ですから、この制服を着てメール便の配達をすることをやるようになったときに、「お父さんが生まれて初めて僕のことを頑張ってるねって褒めてくれた」と言った人がいました。その方はそのことを一言言った途端に男泣きに泣いてしまいまして、私も本当にこの精神障がいの方の辛さを非常に感じましたし、私たちもそういう思いを持った方々がこうやって一生懸命配達してくださっているということが分かり、なお一層現場の人たちと協調しながらこの事業を推進していきたいなと思っているところです。

【スライド 22】そして、最後になりましたけれども、私どものいまやっている事業の中で、障がい者の就労移行支援事業というものを行っているところですが、これは新座にまた別に社会福祉法人を立ち上げまして、そこで2年間という法律のルールがあるんですが、2年間かけて仕事を勉強してもらって、それから諸企業に紹介して就労してもらおうということをいましているところです。これはちょっと1月に作った資料ですけども、いまクリーニングとパン屋さんをやっていて、主に勉強していただくことは2点です。“安全”について学ぶこと、それと“清潔”について学ぶこと、この2点の基本を一生懸命勉強してもらっています。そして、それを勉強して企業さんにご紹介して、企業さんで障がい者雇用という形で就労していただいて、大変喜んでいただいています。47名とここはなっていますが、これは秋の段階で、いま2月の段階では59名の方が就労になりました。ご覧のように女性の方が3人いらっしゃいますけれども、この方々もいろんな仕事を見に行くんですね。それで、男性はやっぱり物作りとか、クリーニングですとか、体を動かしたりする仕事の方を好むんですが、女性はやはり身近なお母さんの姿を見ているのかどうか分かりませんが、スーパーのお惣菜屋さんとかに行くと、「この仕事をやりたい」というふうにおっしゃるんですね。それで、女性らしいな思いますが、このようにいまクックサンというところで働いていらっしゃいます。

【スライド 23】今日はステークホルダーのお話などいろいろありましたが、私などもいま理事長といろいろ話をしましてキーワードとして出てくるのは、やはりコーポレートコミュニケーションという言葉です。企業と社会とがどういうふうに相互的にコミュニケーションを取っていくかと。人というのはその所属する立場、立場で企業であ

ったり、あるいは家に帰ったら市民であったりするわけですが、社会貢献と企業の存在意義の再認識をもう一回しようよというのを私たちの財団ではやっているところです。つまりヤマト運輸というところはまず車を使った仕事ですから、交通安全、これは徹底的にやります。まず絶対にやらなければならないことです。交通事故も実際に起こしていますが、それをいかに減らすかという努力はもう徹底してやっています。幼稚園まで行って説明しています。ネコの絵がかわいいからといって近づかないで、こういったところには来ないでということの説明しに行ったりしています。それと、環境です。これはやはり一般の道路を使っていますから排気ガスが当然出ています。そういうものをどういうふうに浄化するか。これはもちろん絶対にやらなければいけない企業としての社会的責任だと思っています。

そして、社会貢献という言葉になってくると、やはりこの1、2、3です。ヤマト運輸の場合は地域という言葉になってくるかもしれませんが、顧客と業務以外でもしっかりと対話をしていく。そして、お客さんに利益をもたらす仕組み作りをしていく。つまりこの利益というのは、地域であれば地域が豊かになる、暮らしやすくなる、あるいは便利になるという仕組みを自分たちが提案していくということですね。そして、顧客が必要とする情報も提供していく。こういうことをネットワークを使ってこれからも提供していきたいと思っています。また、ヤマト福祉財団としてもヤマトホールディングスと一体になって、いわば別働隊としてこういう福祉の世界での活動をしていきたいと思っています。以上で終わります。

## 障がい者の働くことを支援して



財団法人ヤマト福祉財団  
常務理事 早川雅人

## 創設者 小倉昌男氏



平成5年(1993年)  
ヤマト運輸の株券320万株を基本財産として設立し活動を開始する。

平成7年1月 阪神大震災  
障害者支援センター現地本部に300万円義援金を贈呈

返礼として小規模作業所へ招待を受ける。

## 設立趣意書(要旨その1)

- モノに対する欲求は満たされ潤いのある人間性豊かな生活に向かっている。
- 一方で心身に障害があるが故にゆとりある生活に程遠い人々が多数いる。
- 今、もっとも求められていることは、戸外に出て社会の風にあたる機会を持つこと。

設立発起人 小倉昌男氏 起稿

## 設立趣意書(要旨その2)

- 日本を訪れる外国人は、街の中で障害者に出会うことが非常に少ないといっている。
- これを解消するためには、障害者が自立してゆける社会基盤の整備を推進することが必要である。
- 障害者が家庭や地域において明るく暮らしてゆける社会環境作りへの努力を安定的に支援する。

設立発起人 小倉昌男氏 起稿

## 共同作業所を訪問して

- たった月給一万円!
- 仕事の大半は、下請け仕事とリサイクル

運営している人たちは、何とか障がい者を救おうと熱意を胸に抱き、一生懸命に働いているのに……

## 企業経営のエッセンスを 障がい者施設の職員へ

- 「経営」の概念を作業所の方々にもっていただく。

何を目的とし、その実現のために何を実行して事業継続をしていくのか。

2泊3日のセミナーのなかで考えていただくこととする。

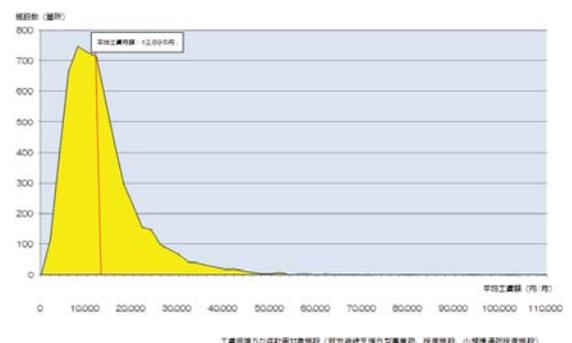
## 運営と経営

- 「運営」・・・団体の機能を発揮できるよう組織をまとめて動かすこと

「経営」・・・事業目的を達成するために継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理 遂行すること

お金儲けは、悪ではない。

## 平成21年度平均工賃 (厚生労働省による)



### 小規模作業所パワーアップセミナーのようす



9

### 障害者の働く場パワーアップセミナー

- 1万円からの脱却をめざす。  
障がい者に働く喜びを伝える。
- 生活を保障する賃金を得ることできいきとした暮らしを手に入れる。
- 受講者 累計 3832名(平成8年～21年)

10

### パワーアップフォーラム



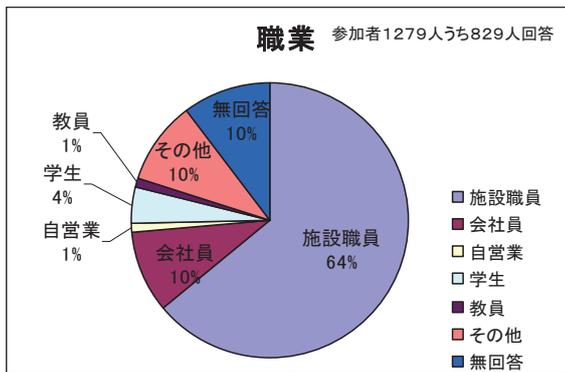
11

### パワーアップフォーラム



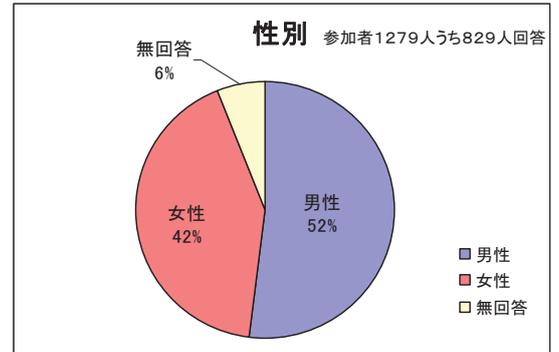
12

### 平成22年度パワーアップフォーラム 参加者の概要



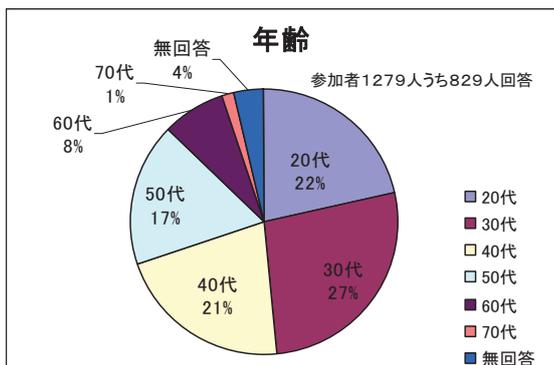
13

### 平成22年度パワーアップフォーラム 参加者の概要



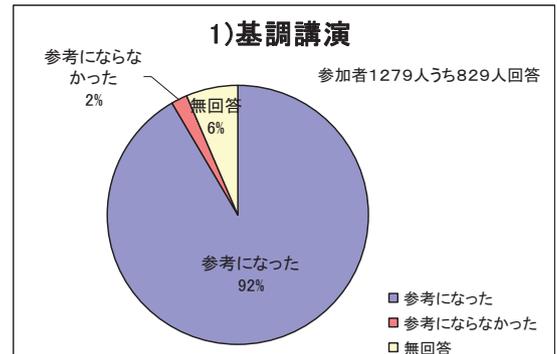
14

### 平成22年度パワーアップフォーラム 参加者の概要



15

### 平成22年度パワーアップフォーラム 参加者の概要



16

## ヤマト福祉財団 小倉昌男賞



17

## ヤマト福祉財団 小倉昌男賞



18

### 障がい者の クロネコメール便事業

- ・ ヤマト運輸のメール便配達業務を施設に委託
- ・ 賃金の支払いは健常者と同じ単価
- ・ ヤマト運輸の制服を着用する
- ・ 全国330箇所以上で約1300名が従事

19

### 地域の人と人とのふれ合いの創造



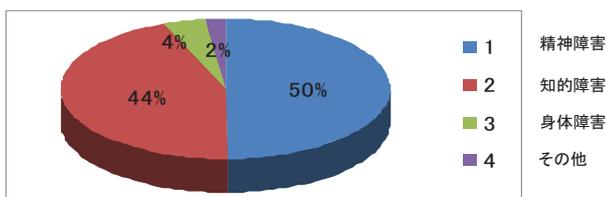
20

### クロネコメール便配達従事者

障害別では、精神障害者が半数を占める

12月実績

311箇所の施設で1,300人が、454,031冊を配達している。



21



障害者の就労移行支援事業

社会福祉法人 ヤマト自立センター  
スワンエ舎 新座(埼玉県新座市)

定員27名

利用期間 最長2年間

仕事の基本である安全や清潔について実地訓練を行うほか、働くことについて学ぶ。

現在 4年目で47名が一般の会社に就労している。

22

### コーポレート コミュニケーション

- ・ 企業と社会との相互コミュニケーション
- ・ 社会貢献と企業存在意義の再認識
  - 1) 顧客(地域)との業務以外での対話
  - 2) 顧客(地域)に利益をもたらす仕組み作り
  - 3) 顧客(地域)が必要とする情報の提供



ご清聴ありがとうございました。

23

24

## ■ パネルディスカッション

---

●井出：ご紹介いただきました日本大学の井出でございます。いろいろと示唆に富む講演をいただいたわけですが、残された約1時間の中でパネルディスカッションに移りたいと思います。

まず第一番目に、制度、規制、税制上の問題点、あるいは市民意識という点につきまして、パネラーの皆様から各自4分程度でコメントをいただきたいと思います。続きましてソーシャルビジネスの成功の秘訣でありますとか、あるいは企業やNPOや行政などとの協働における留意点ということにつきまして、同じくそれぞれのみなさまからコメントをいただき、さらに、残り時間で会場からのご質問を頂戴いたしたいと思います。ご質問の場合には質問者の所属、氏名、それからどなたに質問をしたいか、これはだいたい10分ぐらい時間をとりたいと思います。最後にこれらを踏まえました総括を簡単にさせていただきたいと考えています。それでは最初の点につきまして、山内さんからお願いいたします。

●山内：改めまして、私の後にお話になった方のお話を聞いておまして、非常に素晴らしい実践をされている方がたくさんおられるというのを感じました。非常に高い志しをもってやっておられるということもそうですが、非常にきっちりしたビジネスモデルでちゃんと継続していくような事業で、そういう活動をされている方がたくさんおられるんだなというふうに思いました。我々が目指すエクセレントNPOといえますか、エクセレント組織の域にすでに達した活動をされている方がたくさんおられるということに改めて感銘を受けました。

それで、問題点ということですが、よく寄付に関しては税制上の問題点というのがよく言われるんですけども、あまりいままで指摘されていない点として、ボランティア、あるいは有給スタッフで働く場合のいろいろな規制について少し問題を指摘させていただきたいと思います。最近「プロボノ」という言葉がよく出てくるとは思いますけれども、企業や専門職で培ったノウハウをいかしてボランティア活動をするということで、フリーランスでやっている方ももちろんおられると思いますけれども、企業とか、官庁とか、そういうところに所属をしてボランティア活動をする。おそらく所属組織は社会のためにボランティアをするのであればぜひどうぞということで、最近はいろんな制度が整ってきていると思うんですけども、有給で働くというのはどうなのかと。つまり、おそらく企業でも官庁でも職務専念義務というのが決められていて、少しでも給料とか、謝金をもらうということになると、かなり規制が厳しいのではないかとこのように思っています。ですから、企業とか、その他の組織で働きながら、例えばNPOで働く。それはボランティアというのももちろん一つの働き方ですけども、有給で働くというような選択肢をもっと認めていいのではないかと。これはたぶん法律上の問題と

いうよりは、労働規約とか、そういう労使関係の問題にも関わるのではないかと思いますので、そういう形での働き方、昼間は例えば会社で働いて、夜とか、週末をNPOで働くと。ボランティアだけではなくて、有給で二足のわらじを履くということがもう少し認められれば、マンパワーという意味でも「新しい公共」を支えることになるのではないかと思います。それもCSRの一つではないかということで問題提起をさせていただきます。以上です。

●井出：引き続きまして高橋さん。日本フィランソロピー協会は極めて早い段階からこういう団体をお作りになって様々なご苦勞があったと思います。その点につきまして規制や税制、あるいは市民意識というところにつきまして、講演の中でもお触れいただきましたけれども、改めてコメントをいただければと思います。

●高橋：苦勞というのはずっとやっておりますけど、苦勞話はまた。財政的なことというのはどちらもそうだというふうに思うんですけども、一つNPOで考えなければならぬのは、いま「新しい公共」というふうに言われていますが、行政がお金を使うのではなくてNPOに出してくれればNPOがやるよというような形のお金の流れができるんですが、それはそれで大事だとは思いますが。先ほどもおっしゃいましたように、やはり事業体であると同時に運動体であるということから考えると、一般の個人であるとか、あるいは企業さんに向けてのメッセージと言いますか、寄付をお願いするだとか、あるいはいろんな協賛をお願いするというのは、一つのメッセージであるし、普及活動です。こういう問題があるんですよ、あるいはこんなふうにして参加していただけるんですよというメッセージになると思うんです。それで、市民意識のことを考えると、やはり私たちは今、“足るを知る”という原点に戻らなければいけないとあっていて、それを上手に提案なさっているのが、TABLE FOR TWOの活動だと思うんですね。足るを知るで我慢しようよ、もっとひどいところがあるんだからと言うと、なかなか大変なんだけれども、そこでメタボというのはこれはもうアイデアというか、もうすごいなというふうに思うんですけど。一般の人がそうやってなんか参加したいなと思ってもらえるようなアイデアであったり、それから情報ですよ。私たちはやはりずっとこの中にいると、足るを知るを感じられないで、足るを知らないことばかり、不足ばかりを思うんですけども、ちょっと目を外にやると、足るを知ることを実感するので、そういうチャンスを実感できるような、そして、参加しやすくなるような、そういうのをNPOの方としては提案し続けなければいけないし、個人としては当然足るを知ることの思わなければいけないだろうなと思います。それで、NPOからみますと、私などもそうですが、褒められているうちは絶対にダメだなというふうに思っています。「偉いですね」「頑張ってください」「さようなら」というふうになるじゃないですか。だから、そうではなくて、「あっ、面白そうですね」「あっ、ぜひ参加させてください

よ」というふうに言ってもらえるような企画を提案しなければいけない。そのためには先ほども申し上げたように蛸壺から出て、いろんな異分野の人、あるいは関心のなさそうな人のところへ言って話をしてみて、そうするといろんな反応があるので、それがまた次のアクションへのヒントになったりするんだろうなというふうに思っています。ですから、それは企業の中でも言えることで、CSR の担当の方はできるだけすごく「CSR なんて」と思っている部署に行き、そういうことを考えている人たちのところに行き、どんどんどんどんメッセージを出し続ける、そして、それをちょっと面白がるというが大事なかと、失敗を含めてそういうふうに思っております。

●井出:ありがとうございました。続きまして、TABLE FOR TWO の小林さん。TABLE FOR TWO の活動は日本から世界に対して発信をする、いわゆる BOP ビジネスと申しますか、BOP を対象とした活動だと思えますけれども、とくに制度、税制、市民意識についてコメントを改めてお願いいたします。

●小林:はい。TABLE FOR TWO は先ほど少しご紹介させていただいたとおり、基本的には1食20円という小さな額を、多くの方にご参加いただいて集めていくというモデルでやっております。それで、多くの方にご参加いただくためにいくつか考えているところがあります。一つはとにかく入口を広くして気軽に参加できるようなスキームをたくさん作っていきこうということで活動をしております。誰でも1日に3回ご飯を食べますし、買い物に行ったときにはお財布を開きます。食事という日常の場面で、かつ、お財布を開くその瞬間にプラスアルファで寄付をお願いしますという、そんな気軽に参加できるような仕組みを打ち出して活動を広げてまいりました。この中で一つ気付いたのは、色々な企業のCSRのご担当の方や総務の方とお話をする中で、気軽に参加できる社会貢献活動ですとか、第一歩になるような活動というのは、皆さんすごく興味を持っていただけ、面白いと言っていただいています。こういった日々の生活に関わりのあるところから気軽にご参加いただいて、そのなかでさらに興味を持っていただいた分野で今度は能動的な活動が広がっていくということが、いま色々な場所で起きているのかなと感じております。例えばTABLE FOR TWO の例であれば、食堂でメニューを食べさせていただいて関心をもってくださいの方が、自分でももう少し何かしたいということで様々な企画を立ち上げてくださっています。例えば大学生のみなさんがサークル活動のような感じで学園祭でヘルシーメニューのブースを作ったり、独自で中学校や小学校に行き、食育の授業をしたりということをやってくれています。こういう活動は我々TABLE FOR TWO の事務局から「これをやってください」というふうをお願いしているわけではなくて、ヘルシーな食生活と途上国の飢餓を救いたいというスキームに共感してくださった学生さんたちが独自でやってくださっている活動なんですね。我々としてはプラットフォームのようなものを準備して、あとはもう参加いただく方の自由な発想

に基づいてやっていただきたいと考えて活動をしております。大学生のみなさんであればいまご紹介したような学園祭だとか、食育の授業を展開くださっていますし、社会人の方ですとヘルシーメニューを食べるホームパーティーを開催くださって、参加費の一部の寄付を **TABLE FOR TWO** にしますという参加の仕方が広がっています。気軽に参加できる社員食堂や学生食堂での活動のあとにまた一步違ったオリジナリティーのある活動が去年ぐらいからだんだん広がり始めていて、これも本当に色々な方が参加をしてくださる NPO ならではの動きなのかなというふうに考えております。

●井出：続きまして、飯島さん、アサザ基金の話を伺いますと、新しい公共が解決しなければならぬ行政との関係において、これをスムーズにやっておられるという印象を受けました。規制の問題ですとか、市民意識とか、税制上の問題等において、どういう点に鍵と言いますか、工夫があったかというふうなことを伺えれば幸いです。

●飯島：制度や仕組みの問題ですけれども、行政もそうですし、いわゆる市民団体、NPO もそうなんですけれども、いわゆる制度論的な枠組みの中でかなり行き詰っているということが見えていると思うんですね。従来の制度の中でいかに求められている公益的な機能を維持するかとか、あるいはその障害になっているものをどう取り除くのかという議論が行われていますが、それはやはり限界があると思うんですよ。そういった限界をかなり身に染みて感じている人たちは、いろんな組織の中でいらっしゃると思います。行政の中にもいらっしゃると思います。それで、私たちがやっている事業というのは、いわゆる従来の制度的な枠組みの外に、別のところに別の文脈を地域に作り上げていって、その制度が求めていた公益的な機能を新たに別のやり方で創出していくという発想です。当然、従来からの公共事業であるとか、行政の施策であるとかいうものは常に意識していて、ある意味で対抗する、競争相手になってより効率的で効果的な公共事業のモデルを作って行政に提示していくやり方です。行政側も場合によっては私どもの取り組みの中に参画をしますし、場合によっては非常な抵抗感を感じる場合も当然あります。非常にスムーズに行っているというお話ですけれども、そんなに簡単には実はいかないですね。やはり実際の公共事業では枠組みがしっかり出来ていますし、そこに利害関係もありますし、従来からの既得権益やいろんなものが当然あるわけですから、そういったものに対して新しい公共事業のあり方を、そして、同時に公共事業が本来発揮すべき公益的な機能というものを新しい文脈で作り上げていくということですから、当然抵抗はあります。行政にとっても私たちと組むことによってメリットがあるんだということを理解させていくということをやったり常に心掛けています。行政のみならず、企業であっても、地域の農林水産業であっても、私たちのプロジェクトに関わることによって具体的なメリットがある、あるいはこういう面で得をしますよ、いままでできなかったことが実現できますよと言って理解を求めます。それと場の創出の意味で

すね。それを活かしていかに様々な事が実現できるかを見せることです。そういう場というのは、別の言い方をすれば機能する魅力的なネットワークです。私たちと関わることによっていままでつながることができなかったところとつながれる、あるいは想定外の出会いが起きて新たな価値が創造できるというようなことを見せて行くということを常に心がけています。

●井出：ありがとうございます。続きまして、ヤマト福祉財団の早川さん。小倉さんが日本経済新聞「私の履歴書」をお書きになったときに、自分がいまやり始めたことは、心身障害者の月給1万円という世界に安住してはいけない、そういう枠組みを崩さなければいけない、これはちょうど宅急便ビジネスに挑戦した際、そんなことできるわけがないじゃないかと言われたが現実に実現した、それを福祉の世界で実現したいと書いておられた記憶がございます。また、小倉さん自身は「プロテスタティズムの倫理と資本主義の精神」、経済と倫理に関心が深かったと推察しています。ヤマト福祉財団をお作りになる、あるいはヤマト福祉財団が活動をする中において、規制ですとか、税制上の問題とか、あるいは市民意識というふうなところでどんな観察をされているか伺えればありがたいと思います。

●早川：いま私たちが一番誰とコミュニケーションしているかと言いますと、先ほどからも言っていますように、障がい者の施設を経営している方々とのコミュニケーションがいま一番多いです。そこで出てくる言葉として、「制度が不十分だから」「制度がなかなか自分たちを理解してくれなんだ」というお話が必ず出てくるんですね。私たちが言っているのは実践が先じゃないかということなんです。実践の後からその実践がより円滑に、より上手くやるために行政や政治が良い制度を作りましょうと動いてくれるんじゃないでしょうか。もちろん運動の歴史というものもあって、私たちもそれに十分に敬意を払うところですが、それプラス実践もやらなければいけないのがこの障がい者の分野の非常に辛いところですね。私たちも一定の理解を示しながらまずやってみよう、やってみせないとそれは制度になっていかないんじゃないかという説得をしておりますし、小倉さんもまずやってみよう、そこから何が生まれるか、だれがどうやって応援してくれるのか、出てくる人を見てみようということです。ずっとやってきたというのがいままでの流れです。本当に国の制度も変わりました。障がい者の方の自立を前提とした法律に切り替わっていったりした流れもありますし、そういった意味では改めて実践が求められている時代だなと思います。それともう一点極めて感じることでしょけれども、地域の末端までの隅々までももう国の制度は全部縦割りですね。それはもうはっきり分かりました。経産省の予算で県の経産局というところに行ったお金が市の担当部署に行って地元の経済活性化に使うようなお金の流れがあったとしても、障がい者は出てくるなどと言われるんですね。福祉の面は福祉の面ではありますが、地元で障がい者の人

も一緒になっていろいろな活性化をやろうと言っても、その経済振興策というのは地元に住んでいる一般の方々向けのものなんだというものがあって、例えばB級グルメのお祭りに自分たちも参加させてくださいとかいうと、パイが減るような感覚なんですね。分け前を減らされる、障がい者の人にもやらなくてはいけなくなるという流れで、非常に制度が作ってしまっている軋轢といいますかね。もっと枠がないような、そこでやはり考えるのは「新しい公共」といわれるところで言うならば、そういう縦割りの行政の流れの中で動く公共ではなくて、まさに横断的に動く公共がやはり「新しい公共」なのかなと思います。それで、公益法人改革というのがいま進んでいまして、財団法人も随分いろんな形で選択を迫られています。私どもも公益財団法人の認可申請をいま出しておりますが、そこに行くとなると内閣府の管轄になります。いま私たちは厚生労働省の管轄なんです。内閣府に行くということになると、あとはもう自分たちでとにかく障がい者の福祉をいろんな枠にとらわれずにやってくださいということになりますので、ある意味で行政の下請け的な仕事をしている公益法人とか、あるいはNPOとかというものが生まれ変わる一つのチャンスになるかなと思います。そういったこともこれからこの4、5年のうちにどんどん変わってくるように思いました。以上です。

●井出：ありがとうございます。それぞれの講演者のみなさまからのコメントが一巡いたしましたので、続きましてソーシャルビジネス成功の秘訣でありますとか、あるいは運営上の資金集め等を含めましてご苦勞をされたことなどについて何かお話があれば山内先生からお願いします。

●山内：組織の経営ということについては私もいくつかの団体に関わっていますけれども、世代交代の問題が結構出てきています。割とNPOの老舗と言われているようなところは阪神大震災の前後にできてNPO法ができると同時に法人化したようなところが結構多いんですけども、そうするとその創業期から考えると15年ぐらい経っているんですかね。その当時例えば45歳だった人も60歳になっているし、55歳だった人は70歳になっているわけです。創業者は非常に強い個性でネットワークを作ったり寄付を集めたりしてやってきているわけですけども、その次の世代への継承というものが上手くいっていない団体も結構あります。極端な例ですとお家騒動的になっているようなところもありますので、やはりそういう企業ならば普通にやっているような後継者の育成とかというものが、とくに小規模なNPOの場合は個人商店的にやっていてなかなか上手くいっていないようなことがでてきているので、経営という面ではそういうところに問題が出てきているというのを指摘させていただきたいと思います。それから、行政との協働ということに関しては、いま「新しい公共」の関係で結構今年度の補正予算とか、来年度予算とかで結構大きな補助金等々が予算化されようとしていて、へたをすると補助金バブル的になる恐れがあるのではないかと思います。ですから、NPO側も

行政との付き合い方に十分注意する必要があるし、行政の側も NPO にどういう形で資金を出すのかというのをよく考えないと、「新しい公共」と言いつつ、それを支える組織をスポイルして自立を阻害するようなことになりかねないということもちょっと指摘しておきたいと思います。

●井出：ありがとうございました。続きまして、高橋さんからお願いいたします。

●高橋：協働ということですが、一つの事例をお話します。私どもはいま厚労省から障がい者の自立支援法をもう一度見直そうということになっていて、それでそれぞれの障がい者施設での問題をあぶり出そうということで補助金事業が出たんですね。それで私どもはずっと就労に関してのことを企業さんと作業所などの施設とをつなぐというようなことをやってきていたので、企業としてはいまやはり 1.8%という法定雇用率もあるし、障がい者を雇用したいというものがあると。障がい者の方も働ける人は働きたい、それこそお給料も手にできれば、税金も払いたいというお気持ちもあると。それがなかなかうまくいかないの、それをつなぐことの補助事業があればそれに応募しようと思っただけでずっと見たらないんですね。企業に関わるのが全然ないんです。就労というのがあるのに企業に関わるのがないというので、私どもはやるのであれば企業とのギャップですよ。ギャップを出さない限り意味がないと思って、それで厚労省に行って「こうこう考えているんだけど」というふうに言いました。そうしたら、「それはまた次の機会では今回は障がい者の施設側の方だけのアンケートで調査をします」とおっしゃるから、「それはおかしい。税金の無駄遣いだ。就労をやるなら両方の意識を聞いて、そして意識のギャップを出さない限り意味がないんじゃないんですか」というふうに言って、「とりあえずそれで出していいですか」と言ったら、「とりあえず出してください。決めるのは選考委員の方だから」と言われて、それでだめもとで出したんですよ。そうしたら通ったんです。いまちょうどやっていて、3月10日にその報告のシンポジウムをするんですけど、ものすごい数の応募の方がいらして、いまもうキャンセル待ちの状況なんですね。それで学んだことは、やはり自分たちのミッション、あるいはいまこれをやるに当たって社会はどういうことを目指さなければいけないとか、何が課題かということ自分たちがきちんと考えて、そして、それで合わなければある意味やせ我慢も必要だなというふうに思っています。あるいは今回たまたま上手くいったわけですが、「こうでしょう」というふうにやはり提言をしながら、助成金をいただくわけですけど、「むしろこうじゃないですか」ということをそのときはだめでも次のときにそれに気付いていただければ税金の無駄遣いにならないわけなので、やはりそういうことを言うことがむしろ NPO 側の役割なのかなというふうに思っています。やはり縦割りなのかなかなか難しいし、厚労省は元厚生省か、元労働省かでまた話が全然別々になっているという状況なので、それを打破するのにだめだと言ってしまわないで、気が付いたもの、

あるいはこうありたい、こうしなければいけないと思ったものについてやはりどんどん声を出していくということが大事かなと思いました。それで、企業との協働でいえば、やはり NPO も企業側も何を指すのか、何をやらなければいけないのかということきちんと共有して、そして協働ということをかかないと、似て非なるものでいい加減に始めると結果的に良い事業にもならないなど、痩せ我慢のすすめというやつです。

●井出：ありがとうございました。それでは小林さんどうぞ。

●小林：TABLE FOR TWO という NPO を、先ほど早川さんがご講演で触れていらした通り、運営ではなく経営をしていくという観点で活動を進めていますが、その中で日々考えていることをいくつかご紹介させていただければと思います。まず一点目は社員食堂やレストランなどに TABLE FOR TWO のヘルシーメニューのプログラムの導入をお願いしますということで色々な会社さんにご紹介に上がっているんですけども、なるべくその際にお互いに分かるビジネスの言葉で話をするということを心掛けております。我々がお話をさせていただくのは例えば CSR のご担当の方もいらっしゃれば、総務部のご担当の方にお話をすることもありますし、場合によっては食堂の運営を委託されている給食会社さんと話をすることもあります。それぞれみなさん仕事の中で負っていらっしゃるミッションや業務が違っているということがありますので、そうしたステークホルダーのみなさんの意向をきちんと捉えて、どういった形であれば負担なく TABLE FOR TWO というプログラムを導入いただけるかということをお話させていただいております。もう一つ社員食堂以外のいろんな応用バージョンのプログラムの方ですが、こちらの方はお陰さまで去年辺りからいろんな企業の方や個人の方から「こんなコラボレーションをしませんか」というお引き合いをいただくようになってきました。なかなかいまの体制ですべてを進めていくのは難しいという状況がありますので、これを考えるときには一つめはヘルシーメニューやヘルシーな商品の推進というコア事業との親和性があるかどうかということ事務局の中でしっかりと話しております。

二つめは規模についてということで、コンセプトに合致するものであってもなかなか規模が見込めない場合のものはますます実現が難しいということになる場合もあります。なので、新規のプログラムについては、コアのヘルシーメニューとか、ヘルシー商品といった事業との親和性と、もう一つは規模についてしっかりと事務局の中で話をして、どういうふうに進めて行くかということを検討しております。例えばコア事業との親和性はすごくあるけれどもなかなか事務局のメンバーが時間をかけるには規模が見込めないという場合は、社会人サポーターの方や大学生のメンバーの中から「こういうアイデアがあるんだけどやりたい人はいませんか」という形で手を挙げてくれる方を募って、事務局の主導ではなく社会人サポーターや大学生メンバーの主導で実現すると

いうケースもあります。やりたい人とやれる人がマッチングするような形で新しい案件というものを進めております。

それからもう一点、ちょうど去年の後半から始まっているグローバルな立ち上げの方ですが、こちらの方も各地域の様子を見ながらどういう形で広げていくかを判断しているという状況です。いまアメリカ、ヨーロッパ、アジアでいくつか立ち上がりつつあるんですが、どこの地域でも **TABLE FOR TWO** のコンセプトを知ってくださって、ぜひ何か始めたいということで本当に草の根で始まっているボトムアップの活動がいろんな国で起きております。国によってやはり社会的背景が異なるので、**TABLE FOR TWO** のコンセプトは保ちつつどういうふうに現地化していくかということは、各地域のリーダーと電話会議などを通じて話をしております。例えばアメリカの場合はアメリカ国内の貧困層ほど太っているという状況があって、「アフリカの飢餓も分かるんだけどアメリカ国内の貧困というのはどうするんですか」という声があがってきています。日本で活動する中でも一部でそういったご意見をいただくこともあるんですけど、日本国内の貧困層への支援というご指摘はそこまでは聞こえてこなかった部分です。ただ、やはりアメリカで活動を始めるとアメリカ国内の貧富の格差が非常に大きいということで、「ここをどうするんですか」ということが持ちあがってきたりしています。この点については各国によってまったく事情が違いますので、上手く現地化を進めていくべく各国と話をしながら進めています。

●井出：ありがとうございます。続きまして、アサザ基金の飯島さん、霞ヶ浦だけではなく全国各地でいろいろな展開を始めておられるように伺いましたが、その辺りを含めましてお願いいたします。

●飯島：全国各地で国からの補助金を受けて様々な事業が行なわれていますけれども、本当にその補助金がなくなるとみんな終わってしまうんですね。その実態というのをどれだけ調べられて評価されているのかなど。私の知っている限りでは継続しているところはほとんどないですよ。それで、私が関わっているところで継続させているところはあります。それは様々な創意工夫をして、社会起業的な発想で継続、発展させていこうとしています。ある意味、私は国の従来からの補助金政策について批判的ですが、補助金も工夫次第でもっと活かせると思います。そのためには経営力のある **NPO** や社会起業家と組めば、単年度、あるいは複数年度の補助金を初期投資として捉え、事業を継続・発展させていくことが可能です。そういう方向で考えていかないと、そういうコラボレーションの発想に転換をしていかないと社会を維持できなくなってしまいます。この財政難の中で、補助金のいまのようなばらまきと批判されるようなやり方で使い続けることはできません。初めから補助金だけをあてにしている所にいくら補助金

を出し続けても自立に動きは生まれてきません。こういう実態を変えていかなかったら本当に日本はだめになると思いますね。

それから、私たちがやっている市民型公共事業と同様の公共事業をやったり行政もやっています。湖や水源地の保全事業だとか、耕作放棄地の再生だとか、外来魚駆除事業、雇用創出の何々だとか、いろいろやっているわけですよ。いわゆる行政やいろんなどころと組むことはNPOにとって当然必要ですけれども、相手の枠組みの中ですっぱり取り込まれてしまうと終わりだと思うんですね。これは一番気をつけなければいけないことで、結局そういう行政と組みながら行政の枠組みの中で仕事をするようになると、いずれはNPO自身が自己規制するようになって、「あそこまで広げてはいけないんですよ」「ここまでしかやっちゃいけませんよね」と、自分で自分の事業を縦割りの中で収束（自己完結）させようとしていく傾向がだんだん強くなっていく。さらに、それがいわゆる補助金だとか、助成金に依存する体質が出てくれば、ますますその傾向が強くなってきて、結局は従来の縦割りの行政のいまの存続不可能な非常に非効率的なシステムを温存する側にNPOが関わってしまうという状況も、僕は気をつけなければいけないと思っています。そういう意味ではNPOというのは、あるいは社会起業家というのは自分たちが自らネットワークを作り、そのネットワークの機能や効用というものきちんと見せ、きちんとアピールをして、そこに行政や企業、地域の人たちの参加です。事業によってこれだけ新しい公共がここに創出されるのであれば、公益が生まれるのであれば、あるいは価値があるのであれば、そこに自分も投資してみよう、自分はお金を出さなくても労働を提供しようと多くの人が考えます。そういう形で人々に関われるような魅力とビジョン、将来に向けて地域をこうやって良くしていくんだという説得力が何よりも求められます。そういうものを十分に持っているNPOをみんなで支援していく必要があると思いますね。ところが逆に、これは地域にとって公益を維持するために必要な事柄だから、NPOになんとか維持してもらわなければいけないという発想で、行政がNPOを作らせるとか、作ってくださいという話はいっぱいあるわけですね。これはだめだと思います。実際多くはうまくいっていません。やはりなかなか難しいかもしれないですけど、その地域に本当に自分たちでネットワークを広げ、そして、その価値のあるネットワークをみんなにきちんと見せて評価してもらえるような形が必要です。いわば事業を先行させて、あとから制度がついてくるような戦略をもっていかなければいけないと思います。私どもの自然再生の取り組みで、国土交通省と協働でやった霞ヶ浦の自然再生という大きな事業というのが2000年度にあったんですが、実はそれがモデルになって自然再生推進法という法律ができたんですね。ところが、その法律ができたあと私たちは何もできません。行政が全部従来の行政の枠組みを仕切らなければいけないわけですね。それで、行政はあらゆるNPO、住民を対等な立場で扱わなければいけないんです。私たちがどんな提案をしても、「それは特定のNPOの提案ですね」ですべてシャットアウトです。それまで私たちが行政と組みながら進めてきた様々な事

業、先ほどご紹介したような土木と福祉が組んだり、教育が関わってくるというような展開は出来なくなっています。ですから、そういう意味では NPO や民間が良い取り組みや、先進的な取り組みをしても、それを行政が取り込んで、あるいは政治家がもっとやりやすくしてあげましょう、そのために制度化してあげましょうというような展開になると、社会起業的な発想が活かせなくなり、かえって動きを止めてしまうケースもあるということを指摘しておきたいと思います。

●井出:ありがとうございました。今後大きな課題となる問題をご指摘いただきました。それでは、最後に早川さんどうぞ。

●早川:補助金というのは、行政の申請とか、そういうもので選ばれてやるものなので、どうしても上手にかける団体にお金が出て、本当に良いことをやっている人のところに流れていっているのかというのが本当にまったく違うんですね。私どもも助成金事業というものをやっていますが、もうプロみたいな人が書いた申請書と、もうこれはまったく素人で主婦の人が書いているような申請書というのがありますが、私たちはその文面から読み取って一番頑張っているところにやはり差し上げたいなというふうに思っております。企業もどこかもう他の財団が応援しているとか、他の企業さんが乗っかってやっているプロジェクトだからとかではなくて、そういう良いことをやっているところにさらに乗っかっていくという形で、本当に公金に依存していない立派な NPO をやはり企業が育てるということをやるべきじゃないかということに非常に思っています。やはりアメリカなどの NPO、NGO というのはものすごくお金を潤沢に持っていて、そこでしっかり世界的に活動ができていますね。それはやはりチャリティーというものもあるかもしれませんが、私の企業の人たちから見た CSR の尺度の中で、ここもさらに私たちが乗っかって応援していこうというのがあってもいいんじゃないかなと思います。いま一つの事例ですが、アメリカの外資系の通販会社さんが私のところに来られまして、自分がビジネスで付き合いしている会社さんが DM 発送をするのに障がい者さんを使ってほしいと、その職場に障がい者さんが入っていないから障がい者の人を入れてやってほしいと言っているだけけれども、全然やらないと。だから、自分たちの仕事をしてくれる障がい者の施設を紹介してくれないかということで、私のところにご相談に来られました。早速日本で一番頑張っている施設さんを紹介しました。そうすると、担当者の人たちが品質が全然変わらないのでびっくりしているんですね。生産性もものすごいし、こういうところだったら是非さらに継続的に仕事をやってほしいということでもうまくいった例があります。いまではその企業さんが押し掛けるようにして、ホームページまで俺たちで作ってやるからという感じになっていまして、ある意味むしろ企業の方からどんどん良い取り組みをしている NPO、団体を育てて行くとい

う視点でやっていくと、もっともっと活性化していくのではないかと思います。以上です。

●井出：ありがとうございました。いろいろ補足的なコメントもいただきましたので、会場の方からご質問があれば、2、3お受けしたいと思います。挙手をしていただきまして、所属とどなたに質問したいかというのを言っていたらいいと思います。

●Q1：2つあるんですけど、山内先生にですが非常に参考になりましてありがとうございました。ちょっと根本的に分からないんですけども、33項目の評価基準あるというんですけども、一体NPOの何を評価するのかという基本的なところ教えて下さい。それから、もう一つは多分これだけの項目でいくつかの団体をサーベされて、何か結果が出ているのかどうかというのをお聞きしたいと思います。

それから、飯島先生にお聞きしたいのは、やっとな話が分かってきてありがとうございました。それで、これはたぶん学問的にはシステムダイナミクスのアプローチに近い考え方だと思うんですけども、一つは波及効果でプラスの公益が出てくればいいわけですけども、いままでの経験で失敗例ですよ。マイナス例というか、マイナスのフィードバックで出てくる可能性もあるんですよ。そういうことはなかったのかということをお聞きしたいと思います。

●井出：それではまず山内先生お願いします。

●山内：何を評価するのかというのはひとことでは言いきれないんですが、あえてひとことと言うと、社会変革を目指す組織体として市民をちゃんと巻き込んで、かつその経営が持続発展するような形で運営しているかどうかを評価するということですね。それをブレークダウンしていくと、例えば33項目の評価基準になり、もっとさらにブレークダウンと何百項目になるんですけども、そういう形で評価をしているということです。

●飯島： マイナスのフィードバックですけども、とくに気をつけなければいけないのは国などと一緒に公共事業をやる場合ですよ。やはり単年度でかなり大きな予算がつきますから、その予算を消化しなければいけないという形で事業が動いてしまうことが多々あります。単年度で非常に早いペースで事業が動いてしまって、予想以上に大きな規模の広がりを持ってしまおうと。そうすると、環境や地域への対応が十分に出来なくなるという可能性も当然出てきます。それからもう一つ、私どもがいろいろと地域や企業の人たちと組んだ事業に関しても、これから事業が規模が拡大していったときに、マ

イナスフィードバックが起きてくる可能性が十分にあるということです。いまのところはまだ規模がそれほど大きくないですから、ブランド化した中でそれぞれのコンテキストを持った製品だとか、ものづくりが進められていますからまだある程度制御できていますけれども、これが実際に市場で大きく広がって大きな流通であるとか、そういうシステムの中に乗ったときには、そういうものに対する様々な動きへの対応というのもこれから考えていかなければならないし、いまからそういう対応を準備していかなければいけないと思っています。

●井出：ありがとうございます。それではもう少し時間がありますので、もう一問伺いたいと思います。どうぞ。

●Q2：高橋さんの話を伺っておりまして、先ほど税金泥棒だということで補助金の候補に際して言われたんだけど、ちゃんと採択された。「新しい公共」という考え方から言うと、国の方もいろいろ補助金の要綱を作って補助金の交付をされるんですけども、やはりそういうきつい言葉でも言って、国の補助金の行政に携わっている役人でもみなさんの仕事を評価して、確かに補助金の要綱に書いてなかったかもしれないけど、補助金の趣旨からしてそういうものに補助金を交付するのも大事なことだと思います。そういうことに気付く立派な役人もやはりいると思うんですね。国の役人が頭が固いということで諦めてしまって、どちらかというといまの民主党政権とか、いろいろなマスコミも国の役人は頭が固いというような形で縦割りだとかいうようにけなしすぎていることもまた委縮している面もあるわけですけども、いまの高橋さんのお話を聞いて、税金泥棒だというようなきつい言葉も言って、その効果としてか知らないですけど、やはり次の機会にその補助金を回されることなく、おそらく補助金要綱を拡大解釈して交付されたんだろうと思いますけれども。やはりそういうふうにみなさん方と接触して、「新しい公共」を作ろうという意欲的な国の役人もいらっしゃると思うので、やはりこのところはしっかり建設的な批判をして、国はやはりお金を持っているわけですから、貧しいと言ってもお金を持っているわけですし、そして、また正しくお金を使わせるためにも民間サイドからはしっかりと発言して、そして「新しい公共」という意味での良い日本を作るために、やはりへこたれず頑張っていたいただきたいなという感じはいたしました。

●高橋：税金泥棒とは言っていないですけど、税金の無駄遣いです。だから、やはり気が付いた人が提案していくということだろうと思います。それはどこの組織でもそうだと、それから、人に対してもそうかなと思っています。

●井出：『ソーシャルビジネスを担う CSR と NPO』という演題で講演、議論をいただきました。私なりに整理をいたしますと、日本経済社会が大変大きなパラダイムシフトの過程にある中で、二つ大きな問題があるのではないのでしょうか。

一つはいわゆる市場経済システムというものが「従来の市場経済」と違った新しい理念と要素を今や求められている。これは日本だけではなくて、世界的現象である、欧米におきましても経営における「バリューシフト」というものが企業の中、あるいは市場経済の中で進んでいるという指摘があります。我々は「市場経済におけるバリューシフト」を未来に向かって如何形成をしていくかが必要とされています。CSR が厳しく問われ、企業は広範なステークホルダーとの間に責任を有するとの認識の広がっている現状はそれを実証しています。講演いただいた事例の中には、日本にも十分立派な CSR が芽生えていることが確認できたと思います。

もう一つの問題は、行政との関係であります。現代社会はある意味で必然的に行政国家という側面を有します。その際、行政からの一方通行、行政への一方的依存から脱して「市民自治型社会」というものをどういうふうにするか。これはとくに開発型国家として進んできた日本の場合に大きな課題ではないのでしょうか。NPO 法は 1998 年に立法されましたが、現行民法 33 条、34 条は「公益法人は国の許可によってできること」を基本としていました。私はこれを公益国家管理主義、公益国家独占主義と呼んでいますけれども、NPO 法の成立はこの考え方に挑戦し、新たな新しいセクターを作っていくことを志したわけです。NPO 法は、企業、政府に対して第 3 のセクターを形成する社会的必然性に対応した意義を有するものではないのでしょうか。10 年余の時間を経て NPO 団体はたくさんできたけれども、日本社会はこの点において未だ初歩的な段階にあると思うわけです。新しい市民型の公共事業をどう形成するか、行政と市民の関係をどう形成して行くか、成熟社会に向かう知恵と経験が問われています。

最後にその行政との関わりの中で、本日は必ずしも明示的に議論が出ませんでしたけど、日本にはまだいわゆる「オンブズマン」の理念の形成とその制度化が出来ていません。北欧型、ヨーロッパ型の世界を見ますと、オンブズマンはまさに市民社会と行政をつなぐ制度的インターメディエーターであると考えます。行政手続法、公益通報者保護法の延長にあるオンブツマン制度を日本社会は如何に形作っていくかということも本日の議論の中から読み取れるのではないかと感じました。

そんな総括をさせていただきましたが、本日は大変インプレッシブな講演と熱の入ったご議論をいただきましてありがとうございます。このシンポジウムがこれだけで終わるのではなく、ここからご来会の皆様の次の発展の糧になることを期待したいと思います。どうもありがとうございました。

## 第3部

### 委託調査

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

(委託先：株式会社イースクエア)

# 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する中、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。

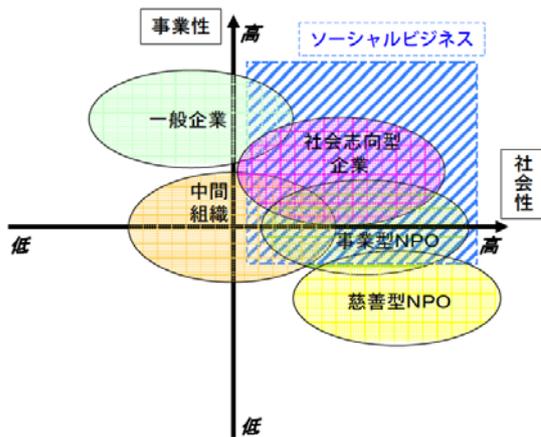
### ②事業性

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。昨年に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CO<sub>2</sub>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）  
調査補助

今中 由希子  
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、何もないとこ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。事業にか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・にっぽんのは、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「ガーソンファーム」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、ここで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や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りない。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	<a href="http://tennen.org">http://tennen.org</a>	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	<a href="http://www.kaiho.co.jp/jp">http://www.kaiho.co.jp/jp</a>	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	<a href="http://www.5baimidori.com">http://www.5baimidori.com</a>	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	<a href="http://www.ecohai.co.jp">www.ecohai.co.jp</a>	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 <sub>2</sub> 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	<a href="http://www.kurkku.jp">http://www.kurkku.jp</a>	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薬問題解決のため、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	<a href="http://www.big-bio.com">http://www.big-bio.com</a>	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	<a href="http://tokyoyuden.jp">http://tokyoyuden.jp</a>	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	<a href="http://www.ule.co.jp/">http://www.ule.co.jp/</a>	「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	<a href="http://www.chikyunome.co.jp">http://www.chikyunome.co.jp</a>	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	<a href="http://www.eco-future.net">http://www.eco-future.net</a>	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（サトウキビの搾りかす）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	<a href="http://www.kinuka.co.jp">http://www.kinuka.co.jp</a>	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。「赤ちゃんがなめても大丈夫」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	<a href="http://www.biwako-okishima.com">http://www.biwako-okishima.com</a>	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	<a href="http://www.zen-food.com">http://www.zen-food.com</a>	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	<a href="http://www.arkfarm.co.jp">http://www.arkfarm.co.jp</a>	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、継続的な買い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	<a href="http://www.bigwill.co.jp">http://www.bigwill.co.jp</a>	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	<a href="http://www.ama-cas.com">http://www.ama-cas.com</a>	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	<a href="http://myfarmer.jp">http://myfarmer.jp</a>	「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、地元にも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 えこふあーむ	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）	地域活性化 ・まちづくり	

			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。		
--	--	--	---	--	--

No.	団体名称	地域/国	URL	事業概要	分野	詳細事例
29	株式会社 アモールトーフ	東京都	<a href="http://www.amorutowa.co.jp">http://www.amorutowa.co.jp</a>	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	<a href="http://www.j-gate.net/~yamato">http://www.j-gate.net/~yamato</a>	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。	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	<a href="http://www.si-dsg.com">http://www.si-dsg.com</a>	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	<a href="http://aoken.biz">http://aoken.biz</a>	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、地域になくは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・にっぽんの	愛媛県	<a href="http://blog.nipponno.com">http://blog.nipponno.com</a>	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「にっぽんの・・・」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	<a href="http://www.tsutamaru.or.jp">http://www.tsutamaru.or.jp</a>	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	<a href="http://www.tatemachidai.gaku.jp">http://www.tatemachidai.gaku.jp</a>	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	<a href="http://www.rosenzu.com/sbus">http://www.rosenzu.com/sbus</a>	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	<a href="http://www.onomichisaisai.com">http://www.onomichisaisai.com</a>	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	<a href="http://www.36yokocho.com">http://www.36yokocho.com</a>	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。	地域活性化・まちづくり	○
39	株式会社 小川の家	長崎県	<a href="http://ogawanoie.jp">http://ogawanoie.jp</a>	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	<a href="http://www.florence.or.jp">http://www.florence.or.jp</a>	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を預かる。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	<a href="http://www.ikuji-land.jp">http://www.ikuji-land.jp</a>	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	<a href="http://www.peacemind.co.jp">http://www.peacemind.co.jp</a>	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	<a href="http://lifepalette.jp">http://lifepalette.jp</a>	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	<a href="http://www.hospital-crown.jp">http://www.hospital-crown.jp</a>	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・プラン 21	静岡県	<a href="http://wannohana.com/">http://wannohana.com/</a>	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	<a href="http://www.isfnet.co.jp">http://www.isfnet.co.jp</a>	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所持しない人）、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	<a href="http://www.fpc.co.jp">http://www.fpc.co.jp</a>	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	<a href="http://www.socialenergy.co.jp">http://www.socialenergy.co.jp</a>	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	<a href="http://www.jijyogu.com">http://www.jijyogu.com</a>	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	<a href="http://tabi-raku.com">http://tabi-raku.com</a>	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	<a href="http://www.kklp.co.jp">http://www.kklp.co.jp</a>	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	<a href="http://www.airinkai.or.jp">http://www.airinkai.or.jp</a>	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 豊芯会	東京都	<a href="http://housinkai.heteml.jp">http://housinkai.heteml.jp</a>	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	<a href="http://www.dialoginthedark.com">http://www.dialoginthedark.com</a>	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	<a href="http://care-net.biz/11/tanpopo/socialfarm.php">http://care-net.biz/11/tanpopo/socialfarm.php</a>	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	<a href="http://www.kyodogakusha.org">http://www.kyodogakusha.org</a>	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「みっくすはあつ」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	<a href="http://www.hotkan.jp">http://www.hotkan.jp</a>	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	<a href="http://www10.plala.or.jp/summarize">http://www10.plala.or.jp/summarize</a>	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	<a href="http://www.cocowine.com">http://www.cocowine.com</a>	知的障害者を雇用してワイナリーを運営する。ほとんど農業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	<a href="http://www.shinpukuseika.co.jp/html/aguri.html">http://www.shinpukuseika.co.jp/html/aguri.html</a>	（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	<a href="http://www.koureisha.co.jp">http://www.koureisha.co.jp</a>	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	<a href="http://www.npo-arata.com">http://www.npo-arata.com</a>	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・障害者と健全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	<a href="http://e-elder.jp">http://e-elder.jp</a>	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	<a href="http://www.chc.or.jp">http://www.chc.or.jp</a>	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	<a href="http://www.ss-k.jp">http://www.ss-k.jp</a>	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	<a href="http://www.appreciate-group.com">http://www.appreciate-group.com</a>	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	<a href="http://www.rakuten.ne.jp/gold/vanilla">http://www.rakuten.ne.jp/gold/vanilla</a>	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、マラ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	<a href="http://www.peopletree.co.jp">http://www.peopletree.co.jp</a>	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団体が手作りして生産し、自然素材を活かした衣料品やアクセサリー、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	<a href="http://www.hasuna.co.jp">http://www.hasuna.co.jp</a>	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	<a href="http://www.mother-house.jp">http://www.mother-house.jp</a>	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	<a href="http://www.ruiseb.jp">http://www.ruiseb.jp</a>	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	<a href="http://www.tablefor2.org">http://www.tablefor2.org</a>	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	<a href="http://www.we21japan.org">http://www.we21japan.org</a>	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	<a href="http://www.actionman.jp">http://www.actionman.jp</a>	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	<a href="http://foodya.jp">http://foodya.jp</a>	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「Bi ja (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	<a href="http://www.momobank.net">http://www.momobank.net</a>	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	<a href="http://www.eijipress.co.jp">http://www.eijipress.co.jp</a>	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	<a href="http://www.sustena.org">http://www.sustena.org</a>	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	<a href="http://www.dff.jp">http://www.dff.jp</a>	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・リレイテッド・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	<a href="http://www.bttrventures.com">http://www.bttrventures.com</a>	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	<a href="http://www.mindthecurb.com">http://www.mindthecurb.com</a>	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	<a href="http://www.chocolatebar.com">http://www.chocolatebar.com</a>	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	<a href="http://www.wornagain.co.uk">www.wornagain.co.uk</a>	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	<a href="http://fruitguys.com">http://fruitguys.com</a>	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	<a href="http://www.1298.in">www.1298.in</a>	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	<a href="http://www.ecotact.org">www.ecotact.org</a>	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	<a href="http://www.sirum.org">www.sirum.org</a>	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	<a href="http://www.vestergaard-frandsen.com">www.vestergaard-frandsen.com</a>	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つの拠点を持ち、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 <sub>2</sub> 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.krukhmer.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。	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	南アフリ	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	ソーシャル	

	Investment Exchange	カ		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。	ビジネス支援	
--	---------------------	---	--	---	--------	--

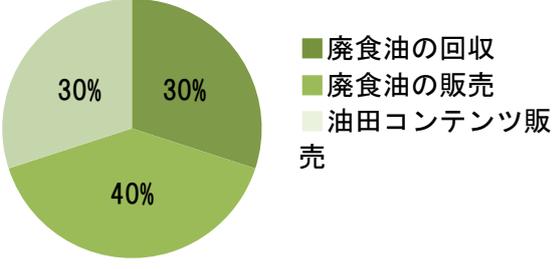
## IV.詳細調査(国内事例)

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

## 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"> <li>■ 廃食油の回収</li> <li>■ 廃食油の販売</li> <li>■ 油田コンテンツ販売</li> </ul>	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、ビ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。



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、**廃食油の回収先**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ぷ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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量と比較して、VDF

を使った場合どのくらいCO<sub>2</sub>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る。

## □ 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。

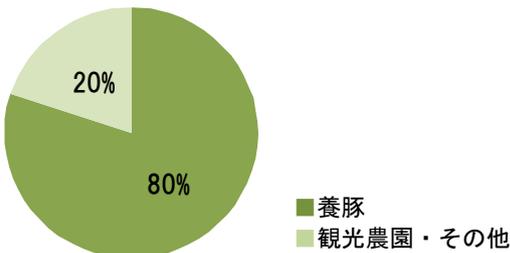
## □ 課題と今後の取り組み

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） 

#### □ 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「ガーソンファーム」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。



## 事業の推移と現状

取得した広大な土地は当初新開発地で荒地同然だったが、土の中から岩を取り除き、養豚から出る排泄物で作ったたい肥を入れて地力をつけ、無農薬で小麦を栽培するところから始めた。また、ドイツからハム・ソーセージづくりの名人を1年間招聘してノウハウを学び、1986年には、自社産の豚肉を加工する手づくりハム・ソーセージの工房をオープン。1989年には「ファームマーケット構想」の原型となる館ヶ森アーク牧場の建設を開始。スコットランドより輸入した60頭の赤鹿で養鹿と、放し飼いの養鶏も同年開始した。1992年にはハーブ園を整備し、館ヶ森アーク牧場をオープン、翌年にはペンション（8室25名収容）や農産物直売所を開設した。現在は、12haの畑で小麦を作るほか、各種季節の野菜を栽培している。無農薬栽培している小麦はすべて自家消費に回し、牧場内の施設で提供される料理、手作りのパン・ケーキ、豚まんの皮などに使用している。また、主力事業の養豚は、牧場に隣接する土地で行っており、常時飼育する豚は約26,000頭で、年間約50,000頭の豚を出荷している。肥育時の餌には動物性のものや、遺伝子組み換えトウモロコシを使用せず、数種類のハーブや米、麦、サツマイモ、タピオカなどを使用する。

同社の育てた豚の肉や園内で収穫した食材を使った料理を提供するレストランや工場も園内に開設し、安心でおいしいと評判を呼んでいる。

園内から出る生ゴミや養豚の排泄物から堆肥を作って土に返し、作物をつくるための養分とする循環型農業の仕組みを藤沢町内の農家と協力し合って実現している。

「自分たちの家族に安心して食べさせられる安全なものをつくる農業」、「つくるだけでなく、農場で売り、味わい、楽しむことのできる夢のある農業」、「田や畑をしっかり守ることで日本の国土を保全する農業」をコンセプトに、一次産業（農業）、二次産業（食品加工・製造）、三次産業（サービス）が融合した環境配慮・体験型の牧場となっている。



アーク牧場内の全体図

依然として養豚業が主力を占める（売上の80%）ものの、加工、サービスなどの事業にも取り組むことで、経営の安定度が向上した。また、農業を中心に複合的な経営を行うことで事業の魅力が増し、従業員のモチベーションも上がり、優秀な人材を確保しやすくなっているという。

## 成功要因

### ・「おしゃれな農業」の訴求

アーク牧場では、「ファームマーケット」先進国の欧州の農場をイメージした洋風の建物デザインを採用し、ハーブ園やカラフルな花畑などで、泥臭い農業のイメージを脱しておしゃれな雰囲気を訴求して観光客の人気を集めた。



アーク牧場内の花畑

### ・直接流通ルートの構築

卸会社を通さず、小売店や食品宅配会社などに豚肉や加工品を直接販売するルートを築いたことが挙げられる。事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のを使用すべく、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。

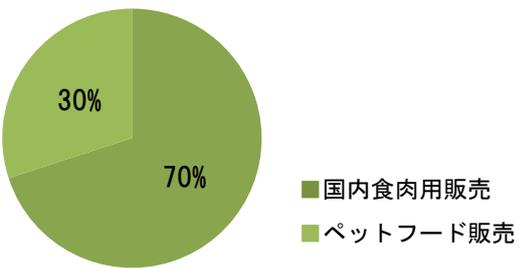
#### ・日本固有の鶏種の飼育

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	<a href="http://www.shariken.co.jp/ezoshika">http://www.shariken.co.jp/ezoshika</a>
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）  <p>■ 国内食肉用販売 ■ ペットフード販売</p>	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



エゾシカの養鹿施設

越冬地域である斜里町真鯉を選んだ。自治体からの補助金は一切受けず、自社で1億円を超える投資を行い、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勞をしたが、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、



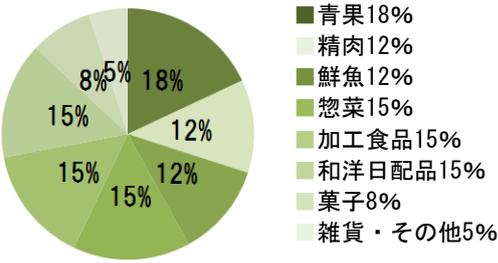
エゾシカのペットフード

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。

## 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"> <li>■ 青果18%</li> <li>■ 精肉12%</li> <li>■ 鮮魚12%</li> <li>■ 惣菜15%</li> <li>■ 加工食品15%</li> <li>■ 和洋日配品15%</li> <li>■ 菓子8%</li> <li>■ 雑貨・その他5%</li> </ul>	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



スーパーやまと 富士見店

従業員を引き継ぎながら経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だ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年間と長いと、高いリスクを背負ったの出店だった。

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。

## □ 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



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

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「葦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。



新装開店したグランディール

#### ・個人商店の支援事業

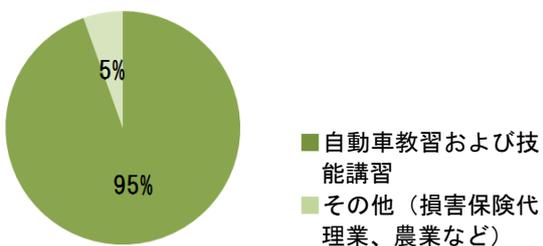
やまとは、大型店の進出などにより売上が落ち込み、経営に苦しんでいる個人商店を支援する取り組みも始めている。小ロットでしか仕入れができないために販売価格が高く、品ぞろえも貧弱になりがちな個人商店に対し、やまとが商品を原価（仕入れ値）で提供する。この個人商店の経営再建事業の第1号店となる甲府市内の食料品店「グランディール」が2011年2月25日に新装開店した。

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）  <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>	田村 満氏（代表取締役） 

#### □ 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経営する（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ド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。



トマトのハウス栽培

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、アマランサス（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。

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。合宿生が遠野ド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、遠野ド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、これまで遠野に来なかっ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。まだ、遠野ドライビングスクールの卒業生は、長期滞在で知っ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

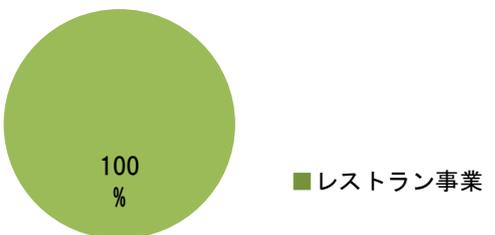
現状では、岩手県および近県からの教習生が多いが、グリーン・ツーリズムに魅力を感じ、遠方からでも遠野ドライビングスクールにやってくる生徒をもっと増やしたいという。

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・にっぽんの

### 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・にっぽんの
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「にっぽんの・・・」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「にっぽんの・・・」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、吉澤氏は2007年、東京・丸の内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）<sup>※1</sup>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）<sup>※2</sup>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。

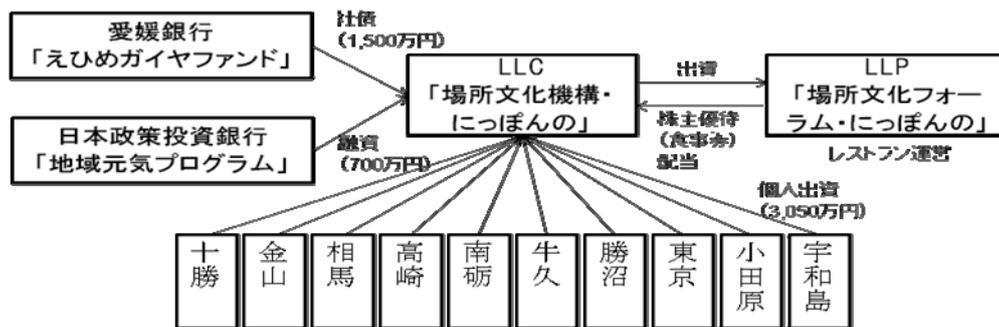
## □ 事業の推移と現状

「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の自由度が高く、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すものの、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



「にっぽんの・・・」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。



地域をテーマにした「山形 金山ナイト」の様様  
出典:にっぽんの・・・ブログ

2010年2月に合同会社を設立し、同年5月に東京・丸の内の国際ビル内の「とかちの・・・」と同じフロアに「にっぽんの・・・」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。



富山から届いた新鮮な魚  
出典:にっぽんの・・・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、「にっぽんの・・・」は46席で団体客も収容可能で、一次会は「にっぽんの・・・」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（にっぽんの・・・では「お福分け」と呼ぶ）、来客を満足させている。

「にっぽんの・・・」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、「にっぽんの・・・」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「にっぽんの・・・」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「にっぽんの・・・」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

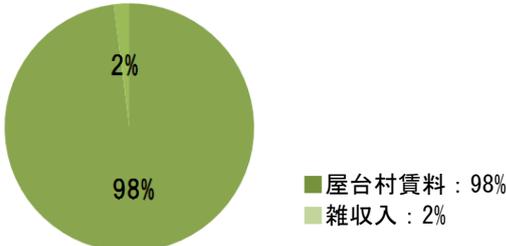
吉澤氏が代表幹事を務める場所文化フォーラムでは、「とかちの・・・」、「にっぽんの・・・」のほかに、有限責任事業組合（LLP）・合同会社（LLC）を活用したスキームで、群馬県高崎市で屋台村の運営、愛媛県宇和島市で産直市とクッキングスタジオなどの運営および歴史ある「木屋旅館」の保全・活用など、様々な地域活性化プロジェクトを立ち上げている。今後はそれぞれの地域が発行する食事券/地域通貨を互いに流通させ、人的、資金的な地域間交流を生み出して、多地域を連動させる形で地域活性化を実現させていきたいという。



## 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）  <p>             ■ 屋台村賃料：98%              ■ 雑収入：2%           </p>	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。ヒトもモノも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リ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。

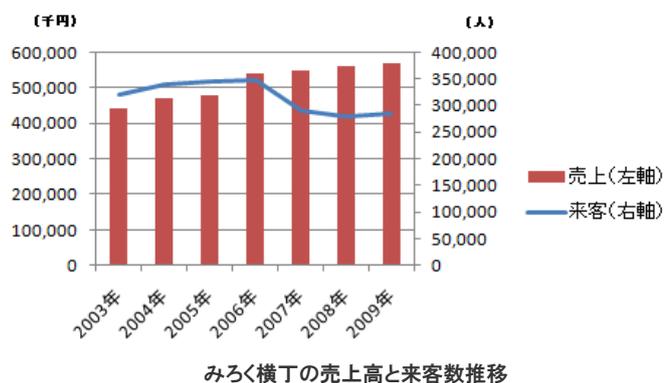
地域の食材を使うことも徹底されており、各店舗は周辺地域から調達した食材の率を表す「地域内自給率」の実績と目標が掲げられている。メニューには八戸ならではの海鮮や郷土料理（せんべい汁、いちご煮など）が並ぶ。全国から観光客を引きつける秘訣だ。



店内に掲げられた「自給率向上宣言」

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1,000万円を超す店もあるという。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き、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「よっぱらいホヤじ」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"> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ コンピュータシステムの運用、管理、保守の受託</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 経営及び投資に関するコンサルタント業務</li> <li>・ 労働者派遣事業法に基づく一般労働者派遣事業</li> <li>・ 有料職業紹介業務</li> </ul>
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"> <li>■ アイエスエフネット</li> <li>■ アイエスエフネットハーモニー</li> <li>■ アイエスエルネットケア</li> </ul>	

#### □ 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々を雇用している。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る。

## ・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と入れ替えることで、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ついていないという。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。

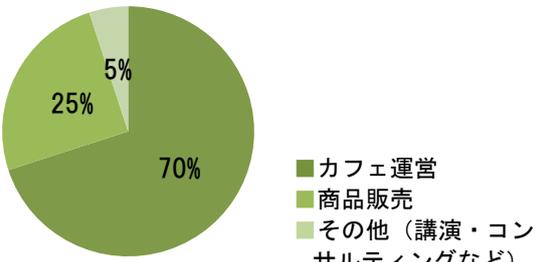
### ・「5大採用」から「10大採用」への拡大

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あると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3万円の利用率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にもかかわらず、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いった（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



カフェで開かれるイベント



授産品の販売コーナー

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な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。



豆腐サラダ

### ・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。

### ・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？」と一歩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

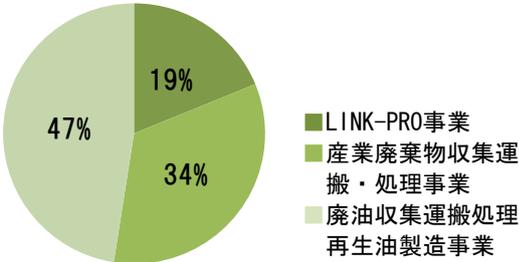
木村氏は、「いたって普通の人々が異常な結果を出そうと思ったら異常な働き方をしないとイケな

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に、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ので、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.kk1p.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"> <li>■ LINK-PRO事業</li> <li>■ 産業廃棄物収集運搬・処理事業</li> <li>■ 廃油収集運搬処理再生油製造事業</li> </ul>	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した。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<sup>\*1</sup>」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<sup>\*\*2</sup>」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



「お肉屋さんシステム」の計量機



LINK-PRO 事業の作業場

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。

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CO<sub>2</sub>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。

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。



自動倉庫

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が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。

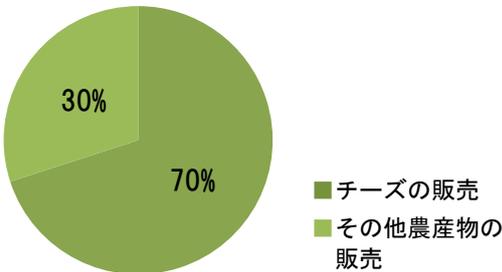
「物の循環だけでなく、人の循環へ」を標語に、同社はこれからも障害者雇用に取り組んでいく

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	<a href="http://www.kyodogakusha.org">http://www.kyodogakusha.org</a>
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）  <p>             ■ チーズの販売              ■ その他農産物の販売           </p>	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て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

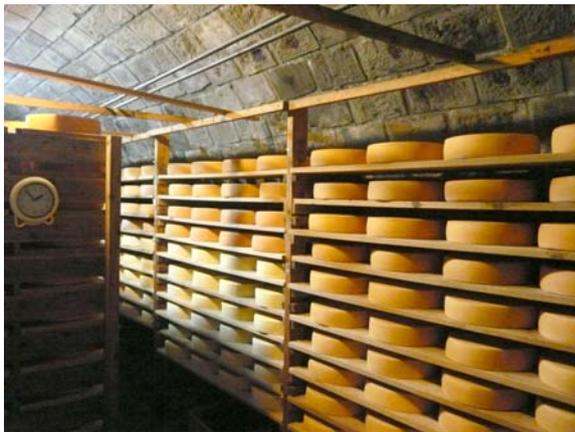
生産を始めたころは、地元の人から障害者が作業することに対し、衛生面などの懸念の声が上がり、風評被害から商品が売れなかった。そのような中、新得町に移住して2年目に、隣の農家がトラックのアイドリングをしている際、火災が発生した。それを早期に発見して、消火したのが宮嶋氏らだった。アメリカで同じような経験をしていたことが功を奏したのだ。それをきっかけに地元の人々が宮嶋氏の仕事を見に来るようになり、障害者を使って仕事をさせているのではなく、自ら率先して仕事をしている人物だとの評価を得て、認められていった。

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、経済的発展につなげ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



チーズ工場



チーズ熟成倉庫

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。

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た、昔の家族制度の良い部分を生かした仕組みができているとのことである。

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、長期に渡って「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。この繰り返しで、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「ミンタル」  
(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。

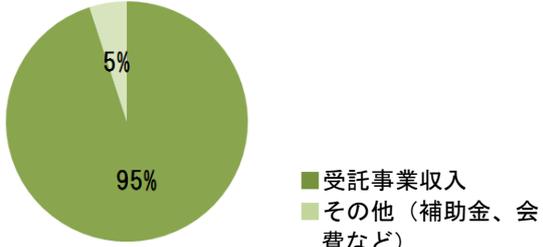
## □ 課題と今後の取り組み

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トに取り組んだ。

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



「ほっとかん」での就労相談

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。

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

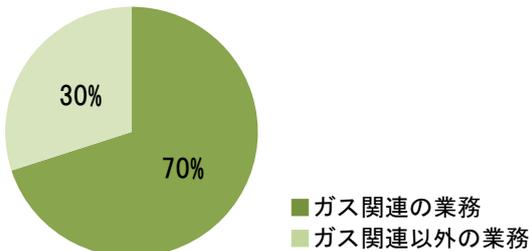
企業との協業にも挑戦していきたいという。企業の社会貢献事業（CSR）と協働できる仕組みができないか模索している。福祉関係者一般にありがちなビジネスに対する抵抗感や経営感覚のなさなどから脱し、今までにない発想で、障害者が自立できるための収益を自前で上げていけるよう、福祉という枠を超えた社会貢献度の高いビジネスモデルを検討しているという。

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うるものであり、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> <span style="color: #4F81BD;">■</span> ガス関連の業務  <span style="color: #92D050;">■</span> 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



ガス機器の点検作業



ふとんのクリーニング作業

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】

1. 職場での人間関係の早期確立のために
  - (1) 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
  - (2) 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
  - (3) 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
2. 仕事への取り組み
  - (1) 自分でできることは、進んで自分からする
  - (2) 自分の役割を自覚し、仕事は完全にやり切る
  - (3) 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
  - (4) 作業災害・交通事故、作業ミスの発生防止に努める
  - (5) ユニフォーム、身だしなみは常に清潔に
3. 心構え
  - (1) 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
  - (2) 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
  - (3) 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



## ・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



高齢者活躍支援協議会主催のシンポジウムの様子

っている。

#### ・「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同社は考える。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る。

#### ・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 1,600万円（2010年）	ヒアリング対象者 鈴木 政孝氏（理事長）
<p>■ 会費収入 ■ 寄付金収入 ■ IT講習等支援 ■ プロジェクト・その他</p>	

#### □ 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。NP0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NP0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NP0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NP0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上げるか、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り入れている。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

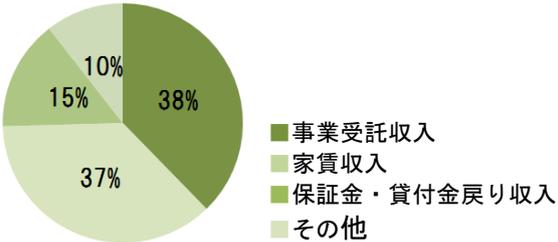
新たな収入源を作ることがイー・エルダーの最も大きな課題である。これまで主力だった中古パソコン再生寄贈事業は、新品パソコンの価格が低下していることもあり、事業としては将来的には厳しいが、これに代わる収益の柱はこれまで生まれてこなかった。

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	<a href="http://www.we21japan.org">http://www.we21japan.org</a>
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）  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業受託収入</li> <li>■ 家賃収入</li> <li>■ 保証金・貸付金戻り収入</li> <li>■ その他</li> </ul> <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>	賛川恭子 事務局長 

#### □ 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

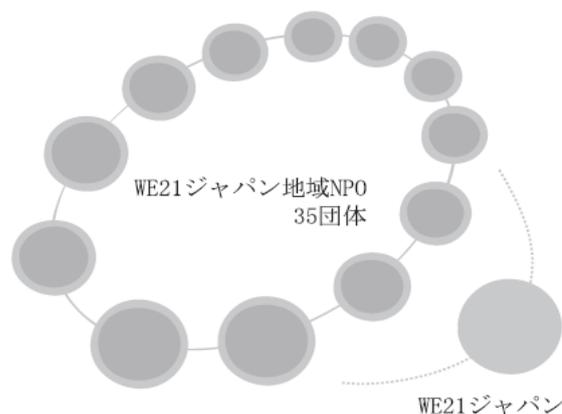
現代の日本人の暮らしが地球上の有限な資源を大量に消費し、格差や偏りのある不公正な社会を生み出しているとの問題意識に基づき、より公正な社会を創ろうとWE21ジャパンは設立された。設立のきっかけは中心メンバーが1996年に英国の大手NGO、Oxfamに研修に行ったことにさかのぼる。Oxfamは貧困問題の解決を目指して世界で活動する国際NGOで、英国内でリサイクルショップを多数（当時約800店舗）運営し、そこから得た収益を途上国支援などに活用している。

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。「アジア地域の人たち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」、「民際協力」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

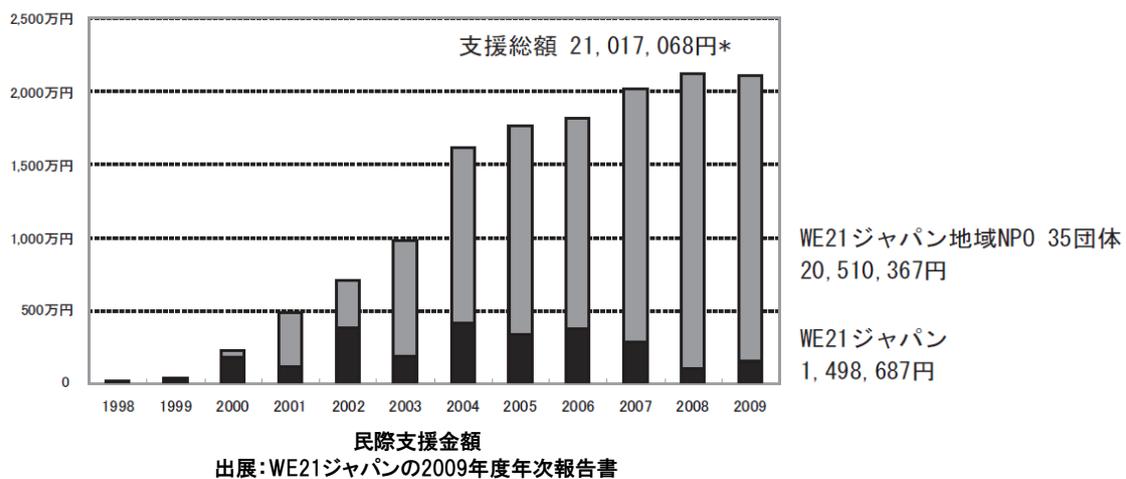
2009年度には、WE21ジャパングループ全体で、3億2,622万円分の雑貨・衣料が販売された。これはほとんどが本来ごみとして焼却処分されてしまうはずの品物であり、リユース・リサイクルによって多くの不用品に命が吹き込まれた。また、リサイクルショップで販売できなかった中古衣料は、神奈川県のご繊維業者ナカノ(株)に委託して、選別工場で細かく分類して最終的に繊維に戻したり、ウェス(工業用雑巾)にしたり、東南アジアに輸出されたりと、年間113トンが資源化された。



ナカノ(株)の繊維リサイクル工場

### ・民際支援

2009年度に民際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。



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ジャパ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ジャパングループは、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際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	<a href="http://www.actionman.jp">http://www.actionman.jp</a>
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（エコミスモ） 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 2,000万円（2000年度）	ヒアリング対象者 横田 宗氏（代表）
<p> <span style="color: #4F81BD;">■</span> 国際ボランティア体験事業  <span style="color: #92D050;">■</span> 寄付金  <span style="color: #D9EAD3;">■</span> 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ゥ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にフィリピンに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



エコミスモを作る女性ら



プランタン銀座のエコミスモ売り場

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、エコミスモ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)

事例 18. Mirakle Couriers

事例 19. Better World Books

事例 20. SHOKAY

事例 21. Warby Parker

## 事例1. 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



SIRUMの幹部  
出典：SIRUMのHP

ンフォード大学の学生が設立したNPOがSIRUMである。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 10	?	60	0
Seroquel ta...	to San Mateo Medical Center Description of San Mateo Medical Center: Hospital	0 of 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 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、時間ロスを省き、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2. 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

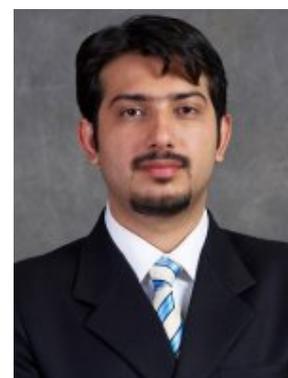
#### □ 事例概要

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つの拠点を持ち、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を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つの拠点を持ち、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、配達の追跡・スキャンなどの作業を行い、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

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CO<sub>2</sub>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3. 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CO<sub>2</sub>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、ルームメイトの使用し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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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4. 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、カシミア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5. 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 (アメリカ)
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

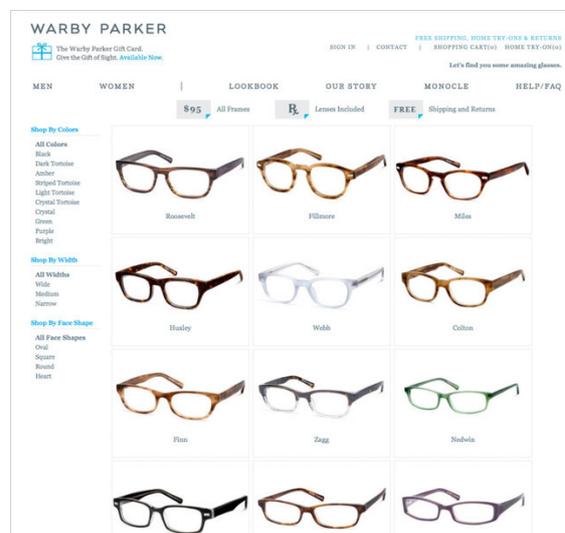
Warby Parkerの事業の成功は、安い価格だけでなく、洗練されたデザインと丁寧な販売サービスにある。

### ・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。ニューヨーカー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



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

買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とることが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  
「新しい公共」におけるソーシャルビジネスの展開  
—現代社会の課題と環境問題等を中心として—  
研究委員会 報告書

---

2011年3月25日 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。

---

ISBN978-4-902258-26-4