

**平成 22 年度 調査・研究事業**

**女性社会起業家の生き方・ビジネス運営の調査、  
および潜在的な女性社会起業家のための創業支援の手法研究**

## **報告書**

**平成 23 年 2 月**

**(社) 中小企業診断協会**

## はじめに

何故か社会がうまくいっていない、何か自分が貢献できる道はないかなど、これまでとは違う働き方・生き方を探している女性が潜在的に増えている。特に、社会の現実に逡巡する30歳前後の女性陣、M字型といわれる30歳代後半に家事・育児で仕事から離れた女性たち、その後の子育てを終えた40歳代50歳代の女性層など、いずれもが今後の社会での働き方・生き方を探っている。そうした女性たちの創業選択肢の一つとして注目されているのが（意識するとせざるに関わらず）生活に密着した社会問題の解決型事業であるソーシャルビジネスである。

このような「社会起業家予備軍」の増大という背景のもと、本調査・研究は、「女性と社会起業」をテーマとしている。具体的には、女性の社会起業家の働き方・生き方を整理分析し、その特徴・課題等を抽出することにより、ソーシャルビジネス振興の一助とするものである。

本報告書の構成は「ソーシャルビジネス」「事例研究」「まとめ」に大別される。

第1章では、社会起業家すなわちソーシャルビジネスの概念を総括するとともに、ソーシャルビジネスを女性の視点から切り込み、その背景、意義、課題等を整理する。

第2章は、今先進的にチェンジメーカー（社会を変える担い手）として活躍している女性社会起業家20事例を、社会性・事業性・地域性・革新性の視点から整理・分析を試みている。ヒアリング形式での取材結果である。

分野は、地域活性化、子育て支援、キャリア開発支援、女性・障がい者や高齢者・ホームレスなどの自立支援、保健・医療・福祉、グローバル・イシュー（南北格差、貧困、環境）、中間支援、金融等と多岐にわたっている。そのいずれもが、非営利・奉仕・慈善などのチャリティ精神による生き方でも、利益のみを追求するビジネス・オンリー的な働き方でもなく、両方を兼ね備えた「地に足のついた」「キラリと光る」働き方・生き方である。「社会起業家予備軍」やその支援者、そして支援を志す方々には大いに参考になる内容となっている。

第3章では、創業時、成長期、成熟期に分けて、女性社会起業家の課題と解決策を抽出・整理するとともに、今後に向けての方向性の提示を試みている。

以上本調査・研究は、ソーシャルビジネスの研鑽を積み、また自らもチェンジメーカーへの志を持つソーシャルビジネス研究会会員の手でまとめたものである。本報告書を手にする諸氏と“熱い思い”を共有し、ソーシャルビジネス振興をともにすることができたらと願っている。

最後に、事例調査にご協力をいただいた企業、団体の方々に深く感謝するとともに、益々のご活躍を願うばかりである。

（社）中小企業診断協会 東京支部  
ソーシャルビジネス研究会代表 田中尚武

## 目 次

はじめに .....	(田中尚武)---	1
目 次 .....		2
第1章 ソーシャルビジネスとは? .....		3
1. ソーシャルビジネスとその輩出の背景 .....	(油井文江)---	3
2. ソーシャルビジネスとは .....	(小堀 悠)---	5
3. 社会性・事業性・地域性・革新性とは .....	(齊藤淳子)---	6
4. 女性とソーシャルビジネス .....	(齊藤淳子)---	9
5. 抱えている課題 .....	(榊原和加子)-	11
6. 調査研究対象 組織全体図 .....	(野田さえ子)-	12
第2章 事例分析：女性の社会起業家の創業・発展の経緯（インタビュー結果） .....		14
1. 地域活性化分野 .....		14
2. 子育て支援 .....		40
3. キャリア開発支援 .....		52
4. 女性・障がい者や高齢者・ホームレスなどの自立支援 .....		68
5. 保健・医療・福祉 .....		82
6. グローバル・イシュー（南北格差、貧困、環境） .....		110
7. 中間支援・金融 .....		131
第3章 まとめ .....	(兼子俊江)-	150
1. 活動を展開する上で工夫してきたこと .....		150
2. 活動を展開する上で苦勞した点とその対処法 .....		154
3. まとめ .....		157
おわりに .....	(油井文江)-	159
参考文献 .....		161
当研究の調査メンバー紹介（50音順・敬称略） .....		162

# 第1章 ソーシャルビジネスとは？

## 1. ソーシャルビジネスとその輩出の背景

(1) 「誰かを幸福にする」「何かを変えたい」

病児保育サービスを手掛ける駒崎弘樹さん（NPOフローレンス代表）は、日本を代表する若手社会起業家である。「世界を変える社会起業家 100 人」にも選ばれた。彼が著書で言う。「『日本社会の役に立ちたい』・・・なんてこった。自分がこんなことを思っていたなんて。こんなことを僕が言い出したらみんなは何と言うだろう。「中学生日記」に出てくる学級委員みたいなやつが作文で書きそうな言葉だ。ああ、どうしよう。僕は実は「中学生日記」だったんだ。人間NHKだったんだ・・・」。

1

ここでの NHK は残念ながらウソっぽい既存社会の比喻である。『学級委員』なんてナイーブ過ぎて恥ずかしい・・・。

学生 IT ベンチャーだった駒崎さんは、富を手に入れようと働き続ける日々に疑問を抱く。「自分は本当は何をしたかったんだろう」。そして多くが困っているながら目を向けられることのなかった「病児保育」を事業として始めた。「自分だけが儲けてもハッピーになってもつまらない。誰かを、幸福にするという、新しく楽しい働き方をしたいから」。

同世代の女性社会起業家村田早耶香さんは、カンボジアの児童買春の被害を防ごうと、現地の農村で工房を営む。「あなたがうれしいとわたしもうれしい」との思いが事業の高いハードルを越えさせ、海外での社会起業を生んだ。人間は他人の悲しそうな表情を見ると悲しくなる。嬉しそうな表情を見ると嬉しくなる、そんな「共感」の感情を持つ動物だ。村田さんはカンボジアの子どもの笑顔を見る幸福感にやりがいを見出し、学生起業をした。それが今や堂々たる海外支援 NPO として、他が仰ぎ見る事業を展開する。

今こうした「社会起業家」たちが増えている。

手元にある、別の 1 冊「チェンジメーカー～社会起業家が世の中を変える」（渡邊奈々著）。世界で展開される社会起業が 18 事例紹介されている。ここでいう社会起業（ソーシャルビジネス）とは「古くさい社会福祉でもなければ、儲ければ勝ちという従来型のビジネスでもない。両方を組み合わせた全く新しい社会問題解決のあり方」であり「新しいビジネスのあり方」である。「97、98 年頃から米国の一部エリートたちの間で注目され始めた」のだという。

経済的成功者が慈善活動をすることが称賛される国で「経済的リターンだけではなく、社会的リターンを同時に追求する」ことを望む人たちが出てきた。ビル・ゲイツ氏のような一握りの成

---

<sup>1</sup> 駒崎弘樹著（『社会を変える』を仕事にする 社会起業家という生き方）

功者による慈善ではなく、自分たちが事業を通じて社会に富を還元できる仕組みを作りたいとする意識の変化がここにある。

渡邊氏は「世の中の問題と矛盾に気づき、何かを変えたいと思って、内側から輝く光を発している、そんな魅力的な社会起業家たちの働き方を通して、自分の将来を形づくる手がかりを模索する人達に何かのヒントを提示できれば・・・」と海外事例の紹介をした。

一方の日本でも、社会的課題を解決しようという NPO 活動や法人事業は以前から存在した。しかし、その意識と洗練という点では、古い社会福祉の域を超えられず、組織マネジメントも拙い例が多い。長い年月を数える組織の中には、若者を吸引できず高齢化する例が少なくない。事業の経済的自立度も高いとは言えない組織が多かった。

経営学者 P. ドラッカーは「マネジメントが必要なのは起業経営だけではない」として、企業であれ企業以外であれ、あらゆる近代組織において、マネジメントによる洗練（効率化）の大事さを説いた。そして今、社会起業のニューウェーブともいうべき 20～40 代の若い社会起業家たちが、社会的課題を経済事業としてマネジメントする波をうねらせ始めている。その波は先輩格の事業体をも動かし、新たな社会起業の動きを生みだしている。

## (2) 「私益・共益・公益」を考え始めた

日本での社会起業のニューウェーブには、起点と言うべきものがある。91 年に失速した IT ベンチャーブームと、アメリカのマナー至上主義とグローバリズムへの深刻な懐疑である。

IT ベンチャーブームを見て育った 1976 年前後に生まれた起業家群を「インターネット第 3 世代」あるいは「76 世代」という。その特徴は、仕事は私益のためであり、夢は「億万長者」にある。しかし、続く「82 世代」と呼ばれる第 4 世代の起業家群は「私益」から「共益」へ、そして「公益」へと志向を変化させた。

この「82 世代」は 1982 年前後に生まれた社会起業家群で、仕事は社会貢献のため、困っている人たちのためにするものと言い始めた。夢は「理想の社会への変革」。尊敬する人は、ガンジー、マザー・テレサ、キング牧師だそうだ<sup>2</sup>。

消費者としての若者も、環境とビジネス、貧困とビジネス、精神とビジネスが両立することを願う「ソーシャル・コンシューマー世代」が登場し、フェアトレードやまちづくりの支え手となり始めた。これらの層が示すのは、競争とサバイバルの「肉食」ではなく、「草食」系の起業家や消費者たちである。彼・彼女らは「年収 300 万円でもいいから、社会貢献になる自分のやりたい仕事で（食べていかれる程度の）生活をしたい」との意識をビジネスや生活スタイルで実現しようとする。

---

<sup>2</sup> 出所：ソーシャル・ビジネス大学ホームページ <http://social-design-net.com>

21世紀に入った現在、経済学者のケインズ、ガルブレイス、ドラッカーなどが再び評価されている。いずれも、経済は「私益」ではなく「共益・公益」を実現する道具だと説いた先達である。今彼らが読まれるのは、経済の行き過ぎた市場偏重や「私益」の追求が、地球上いたるところで問題を起こし、閉塞しているからだろう。

市場経済による経済のグローバル化は、経済の摂理でも社会の摂理でもない。その過剰な合理主義と市場礼賛がもたらした荒廃が、道徳的な配慮と共通善の実現を理念としたケインズやガルブレイスを呼び戻している。そしてドラッカーが「組織はすべて、人と社会をよりよいものにするために存在する」と語り、「企業の存在理由は世のため人のため」と繰り返した経営思想が、今社会起業を輩出する精神的な背景となっている。

グラミン銀行のムハマド・ユヌス氏は、世界的規模でソーシャルビジネスを展開するが、そのビジネスモデルは、「最小の利益追求」「利益の社会配分」「投資を上回る出資者への配当はしない」というこれまでの資本主義とは異なるモデルだ。

社会起業家フォーラム代表の田坂広志多摩大学大学院教授は、「21世紀の社会起業家はどこに向かうか」との論の中で、「すべての働く人々が、社会起業家をめざす時代がやってくる」「株主中心の資本主義は、社会貢献の資本主義へと進化する」と語る。

バングラディッシュやアフリカで、持続可能な社会づくりを支援する社会起業家の原丈人氏（デフタ・パートナーズグループ会長）も、多くの人が幸せになれる「公益資本主義」を唱え、最貧国で興す事業で持論の真価を問うている。

私益至上の経済モデルが再検証の過程に入っているようだ。新たな「公益」と平等な社会づくりが、経済のオルタナティブ（もうひとつの選択）として始まっている。社会起業は今、世界的にその牽引力になろうとしている。

翻って私たちの周りでも、社会的問題は暮らしの格差や貧困、差別と孤立、精神の荒廃となって現れている。身近な危機として人間の未来を奪う地球環境破壊も避けがたくある。若い世代の敏感な感性がこうした状況に反応する。そして以前から社会的問題に取り組んできた世代も自分たちの事業にビジネス手法を取り入れ始めた。

私たちは未だ幸せな地球社会を手にはしていない。しかし、その解決に取り組む社会起業の充実と豊かさに未来を信じていることができる。

## 2. ソーシャルビジネスとは

日本では、2000年頃から「ソーシャルビジネス」が注目され始め、事業内容だけでなく、社会への貢献を重視した生き方・働き方に共感が集まっている。このことには前節で示したように、社会問題が多様化し、従来型の企業や行政の活動領域では解決が困難な問題が増えることで新た

な解決の担い手が求められると同時に、担い手側の価値観が変化している背景がある。

ソーシャルビジネスという言葉が浸透したきっかけは、2007年に経済産業省が従来のコミュニティビジネスの概念を発展させ、ソーシャルビジネスを用い始めてからである（それまでは、社会起業、社会的企業といった言葉が多く用いられていた）。また同省は、「ソーシャルビジネス研究会（座長：谷本寛治 一橋大学大学院商学研究科教授）」の開催および事例集である「ソーシャルビジネス 55 選」の作成をしている。

ただし、ソーシャルビジネスの定義に関しては、現在もなお議論が続いており結論は出ていない。名称についても、ソーシャルビジネスと同様の意味で「ソーシャル・エンタープライズ」、「社会起業」、「社会的企業」などの言葉が用いられるが、明確な使い分けがなされているわけではない。また、法人の種別に関しても規定はなく、NPO 法人、社団法人、財団法人、株式会社など様々な法人がソーシャルビジネスの事業体として確認されている。

そのため本報告書では、ソーシャルビジネスを「社会的課題の解決に事業を通じて取り組む事業体」として定義する。

法人の種別は問わず、次の4つの要件を兼ね備えた事業体をソーシャルビジネスとして扱うものとする。

- ・社会性
- ・事業性
- ・地域性
- ・革新性

これらの4要件については、次節「社会性・事業性・地域性・革新性とは」で詳述する。

### **3. 社会性・事業性・地域性・革新性とは**

#### (1) ソーシャルビジネスの要件

ソーシャルビジネスは、その言葉が示すとおり、社会性と事業性が組み合わさっている。営利企業は、高い事業性の実現とそれによる利益の最大化を追求し、一方、NPO や慈善団体は、社会貢献や社会的課題の解決がミッションであり存在意義である。ソーシャルビジネスは、これら2つの性格を有しており、それが「ダブルスタンダード」の実現が求められると言われる所以である。

ソーシャルビジネスの支援を行う経済産業省では、社会性、事業性の要件を次のように示している。

### 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。※解決すべき社会的課題の内容により、活動範囲に地域性が生じる場合もあるが、地域性の有無はソーシャルビジネスの基準には含めない。

### 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。

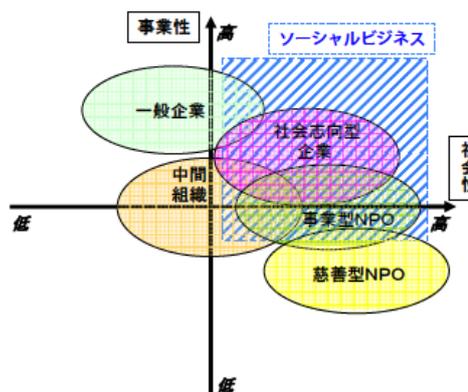
出典：経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」

さらに、同報告書ではソーシャルビジネスの3つ目の要件として、革新性を挙げている。

### 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。

＜ソーシャルビジネスの担い手＞



この考え方の元になったのは、社会企業や企業の社会的責任の研究者である谷本寛治一橋大学教授が提示した以下のソーシャル・エンタープライズの要件である。

**①「社会性」社会的ミッション(social mission)**

ローカル／グローバル・コミュニティにおいて、今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。そのベースにはそれぞれの領域においてどのような社会を求めていくのかという価値やビジョンがある。社会的なミッションに地域社会、ステークホルダーからの支持が集まることで、ソーシャル・エンタープライズの存在意義が認められ、事業は成立する。

**②「事業性」社会的事業体 (social business)**

社会的ミッションをわかりやすい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。この社会的事業を形にする組織形態は様々にありうる。事業においてはマネジメント能力、特にステークホルダーとのコミュニケーション能力、商品・サービスの開発力、マーケティング力が求められる。さらに市場社会において活動事業体であるから、ステークホルダーにアカウンタビリティをもって経営活動を行っていく必要がある。

**③「革新性」ソーシャル・イノベーション(social innovation)**

新しい社会的商品・サービスやその提供する仕組みの開発、あるいは一般的な事業を活用して（提供する商品自体は従来のものと変わらないが）社会的課題に取り組む仕組みの開発。こういった社会的事業を通して、新しい社会的価値を実現し、これまでの社会経済システムを変革していく可能性を示していくこと。

出典：谷本寛治「ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭」中央経済社

(2)本報告書における要件（4要件）

本報告書の調査研究では、これらの要件を踏まえて、①事業性、②社会性、③地域性、④革新性をソーシャルビジネスの要件として整理した。

なお、経済産業省の要件では「地域性」を要件として設定していないが、これは活動領域が日本全国にわたる事業体や国際協力を業とする事業体を考慮してのことである。しかし我々は、事業を展開する上でソーシャルビジネスは、幅広い意味で地域資源や地域のネットワークを利用することから、地域性を要件として加え、ローカル／ナショナル／グローバルの3段階で整理した。

#### ①事業性

- ・マーケット
- ・資金調達方法
- ・ビジネスモデル
- ・継続的に経営する仕組み

#### ②社会性

- ・ミッション
- ・解決すべき社会的課題

#### ③地域性

- ・活動領域
- ・ネットワーク
- ・地域資源の活用方法

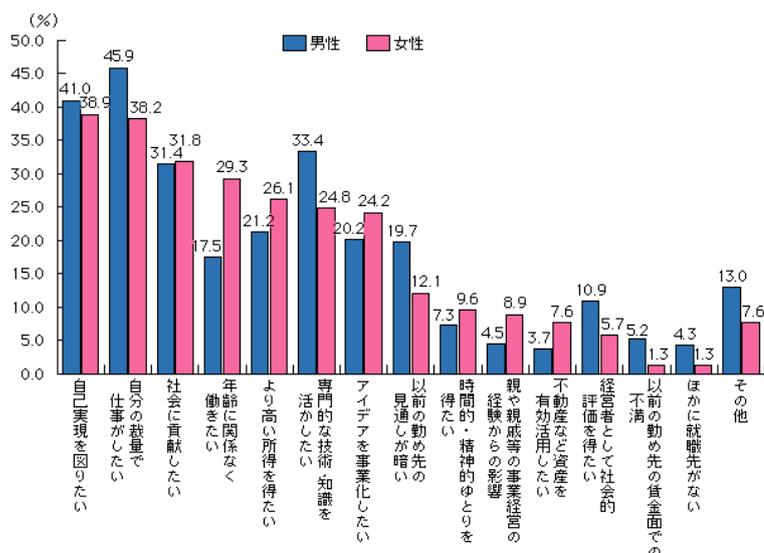
#### ④革新性

- ・新しい社会的価値を創出し、新しいマーケットを顕在化させる新しい社会的商品・サービス、またはそれを提供するための仕組み
- ・他地域展開を可能とする仕組み

### 4. 女性とソーシャルビジネス

近年の起業家の傾向として、女性起業家の割合が増えていることが挙げられる。日本政策金融公庫総合研究所が毎年実施している「新規開業実態調査」によると、1991年度（調査年度）には新規開業の中で女性が経営する企業の割合は、12.4%であったのが、2000年度には14.4%へ上昇し、最新2009年度は14.5%と2000年度の水準に戻ったものの、2004年度から2006年度は16%台を記録するなど、景気の影響を受けているものの着実な伸びを示している。

中小企業庁「創業環境に関する実態調査」（2002年中小企業白書）によると、男性に比べて女性の創業者は「年齢に関係なく働きたい」という理由を挙げる割合が高い。次に、「より高い所得を得たい」「アイデアを事業化したい」といった項目が並ぶ。また「社会に貢献したい」という動機もわずかながら女性創業者が男性創業者を上回っている。



資料：中小企業庁「創業環境に関する実態調査」（2001年12月）  
 (注) 複数回答のため合計は100を超える。

女性がソーシャルビジネスを始める要因として、以下3点が挙げられる。

### (1) 地域とのつながりが深い

男性がいわゆる「企業戦士」であるのに比べて、女性は地域での活動時間が相対的に長い。町内会などのご近所づきあいや地元で買い物をするなかで、地域が抱える課題に直面する機会が多いと考えられる。また地域でのネットワークが形成されているため、事業を開始してから協力を得られやすい。地域の人々はある時はともに事業を進めるスタッフであり、ある時はサービスを受ける顧客である。

### (2) 子育てに充てる時間が長い

子どもが遊べる環境やコミュニティに対する課題認識から、事業を開始する例が見られる。同じ年頃の子どもを持つ母親が抱える問題をよく知っており、したがって想定顧客を事業開始前から掴んでいるため、マーケティングも容易となる。

### (3) 当事者意識が強い

社会的課題に直面したとき、「私がやらなければ」「私にできることはなんだろうか」といった衝動に駆られて立ち上がるケースが多いように思われる。働くことを、お金をもうける手段として、あるいは生活する手段として捉えるよりも、社会に貢献する手段として捉える女性が多いからであろう。

今回の調査研究でもこのような傾向が確認され、特に上記要因のうちひとつだけではなく、複数組み合わせあって起業に至っているケースが多い。

## 5. 抱えている課題

前述したとおり、自分の生活体験の中から社会的課題を発見したことをきっかけに、ソーシャルビジネスを起業する女性が増えてきている。しかし、起業後に成功に至るかどうかは、以下に示すような商品・サービスを生み出すための経営資源の使い方やマーケティングやビジネスモデルなどの経営要素がカギを握っている。

経営資源：【ヒト】、【モノ・サービス】、【カネ】、【時間】、【情報・ネットワーク】

経営要素：【マーケティング】、【ビジネスモデル】

繰り返し述べているように、ソーシャルビジネスは利益と社会貢献の両面を追及していく必要があり、そのためには外部資源をうまく利用することが重要となる。一般の日本企業のように自前主義で経営資源を全部揃えるのではなく、必要に応じて外部から調達することで限られた経営資源で柔軟な経営をおこなうことは、事業化が困難な領域で展開されるソーシャルビジネスにとっては生命線といえよう。このような外部資源を獲得する上で重要な点が社会性である。社会性を有する事業であることを訴えかけていくことによって、外部資源の獲得を実現することができる。組織形態として、株式会社よりもNPOが多いことも、社会性を訴えかける上でNPOの方が理解を得やすいということが理由のひとつといえよう。

近年、ワーク・ライフ・バランスが注目されているが、時間の使い方にも女性ならではの工夫がありそうである。限られた経営資源のなかで、いかに工夫して経営していくかが、組織存続の要となっている。

組織のライフサイクルに合わせ、その時々で重点を置く経営資源も変化してくる。創業期は経営者のヒトの力が推進力となり、商品・サービスを創出し、マーケティングに全力を注いで、事業を軌道に乗せていく。そして、ビジネスモデルが確立し、ある程度マーケティングが成功すると、事業経営が軌道に乗り出し、一定の商品・サービスを提供できる供給体制に移行していく。量産される規模になってくると、それに見合うヒト、モノ・サービス、カネなどの経営資源が新たに必要となり、次の成長ステージ、拡大期へと進んでいく。

経営資源の有効的活用によって、事業は発展していく。創業期、拡大期、成熟期とそれぞれの成長ステージで、経営資源のウエイトのかけ方は異なっている。

調査研究では、これらの経営資源・経営要素に注目して、活動を展開する上で工夫した点をヒアリングし示した。

## 6. 調査研究対象 組織全体図

### (1) 調査研究対象

本研究の調査研究対象として、20の企業・団体を選出した。

選出基準は、前述したソーシャルビジネスの4要素（社会性・事業性・革新性・地域性）に該当し、そのうち女性が主体となっている事業体とした。

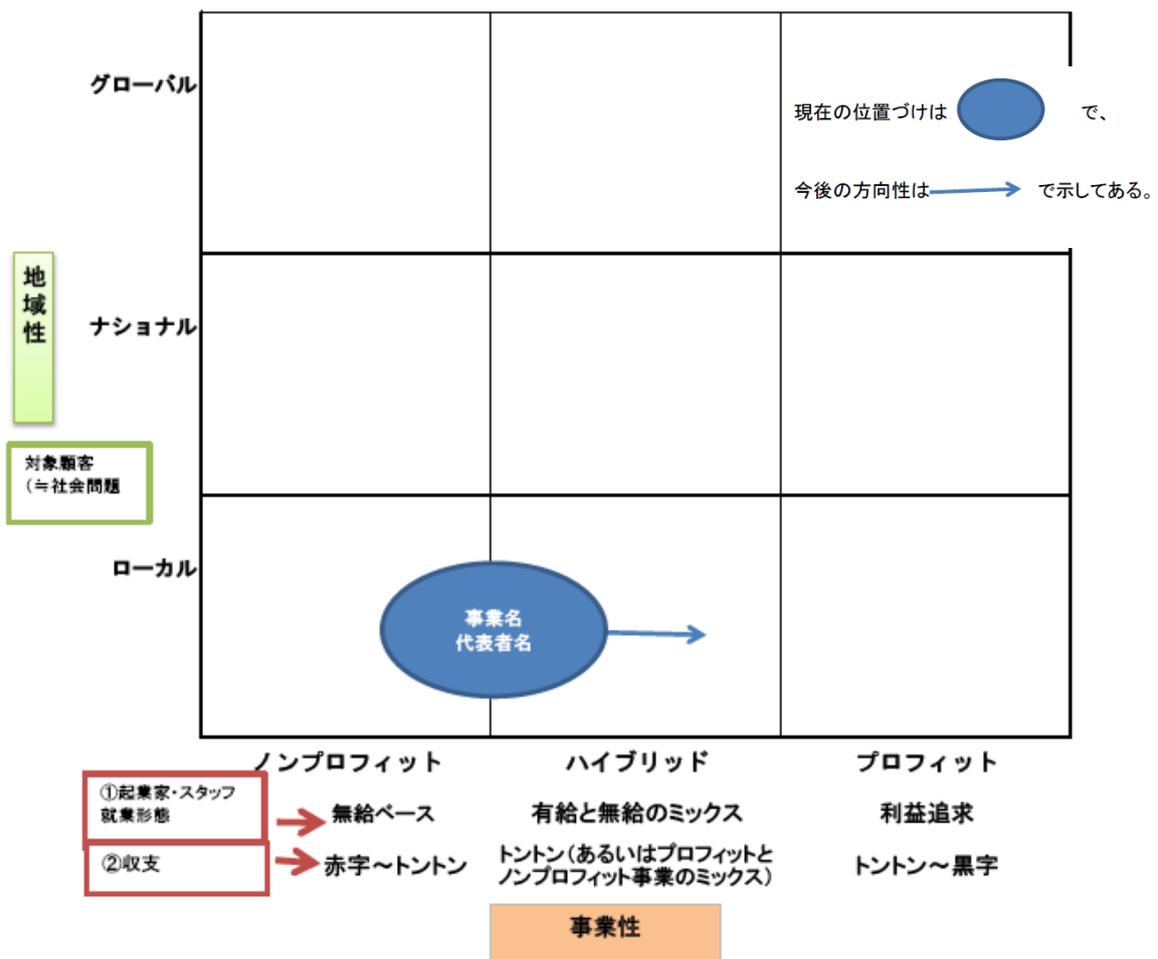
また、ソーシャルビジネスを立ち上げた女性達が対処している社会問題によって、以下のカテゴリー分けを行い、それぞれのカテゴリーの中から、ビジネスモデルの汎用性や人物の魅力の観点により、将来の社会起業家の参考となると思われる、起業家・事業者を抽出した。

カテゴリー	組織名	氏名
<b>地域活性化分野</b> ・教育・人材教育 ・まちづくり ・地域プロデュース ・農業振興	1. いちのみや大学 2. コミュニティ・ダイニング大里 3. 特定非営利活動法人地域魅力 4. 株式会社 Rolling-C	日野絹枝氏 野老真理子氏 田中美乃里氏 小澤珠美氏
<b>子育て支援</b>	5. 特定非営利活動法人びーのびーの 6. 特定非営利活動法人 NPO 北町大家族	奥山千鶴子氏 村上孝子氏
<b>キャリア開発支援</b>	7. 特定非営利活動法人 NPO カタリバ 8. 株式会社フラジュテリー	今村久美氏 橘田佳音利氏
<b>女性・障がい者や高齢者・ホームレスなどの自立支援</b>	9. 特定非営利活動法人ばれっと 10. 特定非営利活動法人ちゃんぷるーの会	谷口奈保子氏 紀平容子氏
<b>保健・医療・福祉</b>	11. 株式会社リリムジカ 12. 楽患ナース株式会社 13. 特定非営利活動法人このゆびとーまれ 14. 特定非営利活動法人マドレボニータ	柴田萌氏 岩本ゆり氏 惣万佳代子氏 吉岡マコ氏
<b>グローバル・イシュー (南北格差、貧困、環境)</b>	15. 特定非営利活動法人かものはしプロジェクト 16. 株式会社 Hasuna 17. 株式会社ワクワーク・イングリッシュ	村田 早耶香氏 白木夏子氏 山田貴子氏
<b>中間支援団体・金融</b>	18. 特定非営利活動法人 Mystyle@こだいら 19. 東京コミュニティパワーバンク 20. 株式会社インテグレックス	竹内千寿恵氏 坪井眞里氏 秋山をね氏

(2) ソーシャルビジネスのポジショニングマップ

ソーシャルビジネスの事業体が、どのような位置づけで活動を開始し、今後どのような方向性を目指しているかを可視化させるため、下図のようなポジショニングマップをそれぞれのケースごとに作成した。特に、潜在的な女性社会起業家のための創業の際に目安となるよう、女性のワーク・ライフ・バランスと密接に関係する①事業性および②地域性の二事象を取り、事業性を横軸に、地域性を縦軸にとり、それぞれのケースをプロットした。

事業性は、指向性として利益を求めている、あるいは結果として利益を計上しているグループを右側に、収支均衡で経営しているグループを真ん中に、赤字あるいは補助金・寄付などに頼って経営しているグループを左側に配置した。縦軸は、活動地域あるいは社会問題をかかえる対象者がどの範囲に及んでいるかをもとに、グローバル、ナショナル（全国レベル）、ローカル（地域レベル）の3つのグループに分けた。



## 第2章 事例分析：女性の社会起業家の創業・発展の経緯（インタビュー結果）

### 1. 地域活性化分野

(1) 教育・人材教育 「いちのみや大学」 事務局長 日野絹枝氏

取材日時：平成22年11月25日（木）15:00～16:00（執筆担当 野田さえ子）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b>市民大学「いちのみや大学」</p> <p><b>代表者氏名：</b>学長 野田直人</p> <p><b>住所：</b>愛知県一宮市大和町宮地花池字中道 38-2 いちのみや大学事務局：(有限会社人の森内)</p> <p><b>資本金：</b>なし</p> <p><b>従業員数：</b>なし</p> <p><b>事業開始年：</b>2009年10月</p> <p><b>TEL/FAX：</b>0586-72-5445</p> <p><b>Email：</b>info@ichinomiyadaigaku.com</p> <p><b>URL：</b>http://ichinomiyadaigaku.com/</p>	<p><b>名前：</b>日野絹枝（ヒノ キヌエ）</p> <p><b>役職：</b>いちのみや大学 事務局長</p> <p><b>プロフィール：</b>中学校での美術の先生の後、結婚。二児の母。主婦として過ごすも、趣味の美術作品の制作や国際交流協会のボランティアとして精力的に活動。子育てが一段落した頃、続けていた図書館司書としてのパートの仕事から、ソーシャルビジネスにも取り組んでいる企業のフルタイムスタッフへ転職。2009年10月より、「いちのみや大学」を立ち上げる。その後、事務局長として、全活動を取り仕切る。</p>
ソーシャルビジネスとしてのポジショニングマップ	
<p>現在の位置づけは ● で、 今後の方向性は → で示してある</p> <p>①起業家・スタッフ就業形態 → 無給ベース ②収支 → 赤字～トントン</p> <p>ノンプロフィット      ハイブリッド      プロフィット</p> <p>利益追求 トントン～黒字</p> <p>事業性</p>	

事業性	社会性
<p><b>マーケット：</b>対象顧客は、一宮市内在住者を中心に、知的な好奇心あふれる、主に中高年者。</p> <p><b>資金調達方法：</b> 資金調達なし。多額の投資は不要。</p> <p><b>ビジネスモデル：</b>講座参加者からの参加費徴収。</p> <p><b>継続的に運営する仕組み：</b> 月1回開催。企業内に事務局併設により、人件費・事務所費を節約。</p>	<p><b>ミッション：</b>市民の中から講師を発掘、街まるごとをキャンパスにして、一宮のよさを誰もが楽しめるようにする。</p> <p><b>社会的課題：</b>地域の活性化。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域：</b>主に愛知県一宮市市内。</p> <p><b>ネットワーク：</b>地域内の人的ネットワークの活用。</p> <p><b>地域資源の活用方法：</b> 地域で活躍する人が資源。地域で活躍する企業や、史跡、食文化の担い手等を講師として、その人が携わる領域を講座という形で、市民が参加できる市民大学を運営。</p>	<p>町全体をキャンパスに、町の人材を講師に、誰もが生徒になれる、先生になれる革新性のあるソーシャルビジネスを展開しはじめたのは、「シブヤ大学」「大ナゴヤ大学」である。</p> <p>「いちのみや大学」では、このような都市型の市民大学の運営方法、特にマーケティング方法やコスト回収方法を、地方都市の状況にあわせて変更させている。</p>

## ① 事業概要

「いちのみや大学」が設立された愛知県一宮市は、古くは尾張の国一宮として栄え、近代は繊維の街として、「ガチャットと言えば万儲かる」と呼ばれた「ガチャマン」時代を経験している。しかし、現在では、繊維産業のグローバル化に伴い、かつては「のこぎり屋根」として有名な毛織物工場が次々と閉鎖され、その跡地が郊外型の大型ショッピングセンターへと建て替わる等、町が少しずつ変化している。名古屋から数十分の土地柄であるため、名古屋へ通勤する人々のベットタウンと化し、古くから一宮に住んでいる住民と、新たに流入している住民とでは、同じ一宮に住んでいながらも、出会う場所も限られているのが現状である。

しかし、この人口 38 万人の一宮の街は魅力に溢れる。古墳・城跡などの歴史的な遺跡や、木魚生産などのユニークな産業、茶文化、伝統的な祭り、また喫茶店のモーニングサービスなどのさまざまな文化が存在している。この一宮のよさを市民自ら再認識できる場として、市民大学「いちのみや大学」が設立された。

いちのみや大学は、学校教育法上で定められた正規の大学ではなく、一宮の街をまるごとキャンパスにして、様々な知識や技術を持つ一宮の人々を講師とし、互いに学び合う場を創り出そうというものである。講座には、市内在住・在勤者を始め、市外からも誰でも参加できる。

「いちのみや大学」には、芸術学部、国際学部、歴史学部、理学部、家政学部、社会福祉学部と多彩な学部がある。市民の中からおもしろい逸材を発見した暁には、その人のテーマにあわせ、学部が拡張している。

2009年10月に開講した「いちのみや大学」は、その後、平均月一回程度の頻度で講座を開催している。

これまでの講座（一部抜粋）は、以下のとおり。

#### 「のこぎり屋根の織物工場見学と、玉の井散策」

2009年夏に放映されたドラマ「官僚たちの夏」のロケ地ともなった葛利毛織株式会社の織物工場の見学を行った。同社では、「ジョンヘル織機」という50年以上前の織機を使って最高級の毛織物を織っている。ポールスミス、バーバリー等の世界の有名ブランドからも高い評価を得て、生地を納入している会社の葛利社長が講師として登壇した。

#### 「地元一宮の現代アートの仕掛け人 織部亭 大島誠二さんに聞く」

数十年前、尾張一宮駅の前にあった繊維関連業者が一斉に移った、せんい団地と呼ばれるエリアの南方に、一宮の現代アートの発信地ともいべきギャラリー併設の老舗レストランがある。1985年オープン以来、愛知トリエンナーレのプレイバント出品作家である松岡徹氏など才能あふれるアーティストが集う場でもある。一宮商店街を中心として、百か所以上に百名以上のアーティストが作品を仕掛ける巨大アートプロジェクト「街は今アートで溢れる」の仕掛け人である、同喫茶店オーナーの大島誠二さんから、これまで取り組んでこられた現代アートの話しや、悪性リンパ腫を二度にもわたって克服した生き様等を語ってもらった。

#### 「妙興寺を体感する」

名鉄本線妙興寺駅の東側に見える深い森の中にある「妙興報恩禅寺」。鎌倉時代に創建された臨済宗の寺院である。現在も、修行の場として、雲水たちが昔ながらの戒律に沿って日々修行を重ねている。この神聖な場にて、老師様からのお話を聞いたり、座禅体験をしたり、庫裏や禅道などの修行の場を見学したりと盛りだくさんの内容。今もなお禅の精神が生きている妙興寺のすばらしさを体感する講座となった。

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

繊維産業が衰退気味の地域において、地域魅力の発見、ネットワークの構築をミッションとしている。

### 【事業性】

「いちのみや大学」では、その事業単体で独立採算を図ることを考えていない。もともと、途上国の経済・社会開発のコンサルティング会社である企業内に「いちのみや大学」の事務局がおかれている。同社では、企業の地域の社会貢献事業の1つとして「いちのみや大学」の運営を行っている。運営人件費、事務所経費は企業内のリソースで賄い、会場代、講師謝金、宣伝費などは基本的には、参加者からの会費から賄うよう、運営を行っている。

### 【地域性】

地域で活躍する人や地域が大切にしている場所・文化が、同事業の資源となっている。主に、地域で活躍する企業や、史跡、食文化の担い手、各人的ネットワークのハブ的な存在者等を講師として、その人が携わる領域を講座に取り上げるという形で、市民が参加できる市民大学を運営している。

市民大学の運営効果は、ただ単に講座を開催し、参加者の満足を得るという側面にとどまらない。受講生同士、講師と受講生、開催者と講師・受講生、その他の支援団体や外部からの団体などとの人的ネットワークが広がりつつある。また、それまでは、芸術関係者は芸術関係者のみ、飲食店では固定顧客のみの人的ネットワークであったものが、当大学の講座を通して、参加者および参加者受入れ側双方において、新たなネットワークの広がりが生まれている。また、例えば、一宮独自の文化・旅先をバックにしようとする旅行会社等の外部機関からも問い合わせを受けたりもしている。こうした様々なアクターを地域内でつなげる役割を果たしている。

### 【革新性】

ビジネスモデルとしての革新性は、市民大学のビジネスモデルの発祥である東京の「シブヤ大学」、名古屋では「大ナゴヤ大学」などにある。「シブヤ大学」や「大ナゴヤ大学」のような都市型市民大学のビジネスモデルを、ローカル地域に適用できるようにしたところが「いちのみや大学」の工夫点である。

「シブヤ大学」では、地域密着型の新しい教育の提供を試みている。渋谷を拠点とする企業

や、病院、大学の職員、アーティストなど 526 名程が講師となり、渋谷の街すべてをキャンパスととらえ、ユニークな講座を開催している。また、講座開催の他、シブヤ大学では、ゼミの運営や、学生同士の自発的なコミュニティであるサークルの支援、学生割引などの学生特典の付与を行っている。主に、企業からの協賛金や宣伝広告費で運営しているが、その他、参加者からの参加料を徴収している場合もある。

「大ナゴヤ大学」もシブヤ大学の姉妹校として、名古屋を中心に運営されている。元アナウンサーや、脚本家、酒屋店主などの企業家、動物園の園長、など多彩な講師人（105 名）による講座の開催が中心である。会員制による会費徴収が主なビジネスモデルである。具体的には、個人会員による会費（年一〇一万円か、一〇 88,888 円）、法人支援会員による会費（一〇 10 万円）、そして受講生による寄付により運営している。

一方「いちのみや大学」におけるビジネスモデルは、「大ナゴヤ大学」や「シブヤ大学」と異なり、企業協賛や寄付、補助金等を利用していない。これは、基盤産業である繊維産業がかつての勢いを失いつつある土地柄であり、企業による大口の寄付・広告宣伝を獲得しにくい点が考えられ、講座受講者から受講料を徴収するという方式をとっている。また、マーケティング手法についても、後述のとおり変更を行っている。

### ③ 事業開始までの経緯

「いちのみや大学」事務局長の日野絹枝氏は、2009 年 10 月より「いちのみや大学」事務局長として、全活動を取りしきっている。

「大ナゴヤ大学」や「シブヤ大学」の掲載記事が新聞に載り始めた頃、「一宮でもやったらおもしろいのではないか」と思ったことがきっかけとなっている。これまで、尾張一宮における生活体験の中から漠然として持っていた地域振興への思いが、形になった瞬間である。

立ち上げに際しては、まず、これまで自らが趣味として活動してきた人脈を駆使し、一宮の現代アートの仕掛け人でもあり、アーティストを支援してきた飲食店のオーナーに会いに行き、講師依頼を行うところからスタートさせている。これが、記念すべき第一回目の講座へと繋がった。

### ④ 活動を展開する上で工夫した点

#### 【ヒト】

日野氏は普段から、芸術関係者、地域住民関係者、学校関係者、NPO、行政関係者などの幅広い人々とのネットワーク作りを行っている。ネットワーク構築力は事務局長である日野氏の天賦の才によるが、個人の普段の何気ない努力の積み重ねの賜物で「いちのみや大学」は成り

立っている。「誘われたイベントはすべて顔を出す」という日野さん。趣味である芸術関係の展覧会へのお誘いはもちろん、「尊厳死について考える」といった堅いタイトルを持つ講座へのお誘いを受けた行事にも積極的に参加し、普段から人脈を広げている。

#### 【モノ・サービス】

自分にとっておもしろい講座と思っても、顧客に来てもらわなければならないというプレッシャーがあるそうだ。人気のある講座は、やはり、食べ物や国際的なトピック、形式としては、参加型のワークショップ形式の講座である。テーマにあわせて顧客層も異なるため、時間帯の設定にも苦心している。主婦をターゲットにするのであれば、平日午前中、働く層をターゲットにするのであれば、休日の午前・午後などにイベントを設定する等、工夫している。

#### 【カネ】

講座の内容、顧客の期待感、会場費、講師代など複雑な要因を斟酌しながら、一講座あたりの参加料を決めている。講師代、会場代などを含め赤字を出すことは今までないが、講座運営にかかる人件費までは賄い切れていない。このように、採算性を考えながら運営するということは、補助金の運用事業とは異なる視点であり、今後も課題としている。

#### 【時間】

事務局長の日野さんは、家族の成長段階に応じて、働き方を変えている。子どもが中学校に入った頃という、少し子育ての手が離れた頃にフルタイムの勤務を開始している。晩御飯の準備が多少遅れても、家庭内で融通がきくようになったため、残業や休日勤務も可能となっている。

#### 【情報・ネットワーク】

市民大学運営にあたっては、情報収集力・ネットワーク構築力が非常に大切である。日野さんの場合は、子どもの頃から他者のために情報を集め提供することが大好きで、図書館司書にあこがれていたそうである。現在も、情報収集への情熱は変わらず、起床の後、家事をこなした後、40分から1時間程度、毎朝隅々まで新聞に目を通し、切り抜きをするのが日課。また、帰宅後も本や新聞に目を通すと、気づくと1時、2時ということもあるそうだ。常に情報収集を行っている。好きなことをそのまま活かせる仕事に就いていることになる。

#### 【マーケティング】

いかにおもしろい講座を企画したとしても、人におもしろいと思ってもらい、また参加して

もらわなければ市民大学は成り立たない。このため、いかに人に知ってもらえるか、「マーケティング」にいつも苦心している。

当初は、人的リソースが限られているため、インターネットにより学生登録をしてもらい、そこから次回講座の案内をする、というネットを中心としたマーケティングを考えていた。(現在のネット上の学生登録数は110名程度)。

しかし、実際に講座に参加する顧客は、インターネットに慣れていない中高年層が多く、「ちらし」「FAX」等、人手やコストが必要となるマーケティング手法をとらざるを得ない。また、同地域の特色かもしれないが、新しいイベントに参加するきっかけは、口コミや紹介を基本とする。地方都市での市民大学講座運営は、運営スタイルやマーケティングスタイルをその地域にあったものに変更する必要性が生じたため、「いちのみや大学」では、地道に、1) ちらし作りおよび市内各地へ配置、2) ローカル支局の新聞記者、雑誌記者への情報提供(話題作り)、3) 口コミの3つの方法を主体として運営している。

#### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

事業を開始してから1年あまりであり、まだ創業期にある。

事業を始めてから一貫して苦労している点は、マーケティングの部分である。特に、講師の方々も講師をやることに遠慮している方が多く、主催者の方で背中を押しつつ、講師をお願いするが多い。にもかかわらず、実際に開催してみると参加者が少なかったケースもあり、主催者側として申し訳ないと思うこともあったそうである。

同事業の持続的運営を考える場合、重要なのは、いかに受講生の多い講座を開催できるか、という点につける。

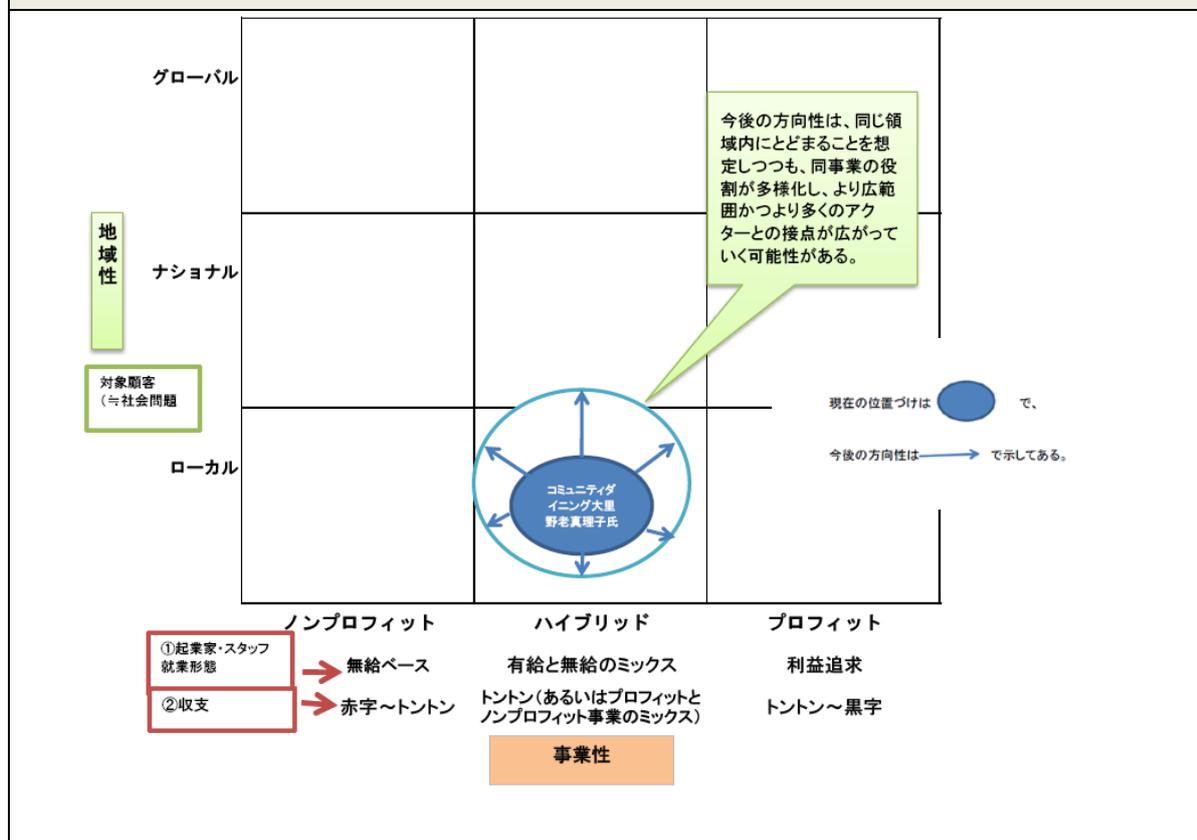
今後の発展の方向性としては、観光業界とのタイアップ、地元企業や地元団体との連携強化などが求められていくかもしれない。

(2)まちづくり「コミュニティ・ダイニング大里」 代表取締役 野老真理子氏

取材日時：平成22年12月6日（月）11:00～14:30（執筆担当 野田さえ子）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b>「コミュニティ・ダイニング大里」</p> <p>大里総合管理株式会社内</p> <p><b>代表者氏名：</b>野老真理子</p> <p><b>住所：</b>千葉県山武郡大網白里町みやこ野 2-3-1</p> <p><b>資本金：</b>1,000万円</p> <p><b>従業員数：</b>24名程度</p> <p><b>創業年：</b>1975年</p> <p><b>TEL/FAX：</b>0475-72-3473/0475-72-4001</p> <p><b>Email：</b>info@ohsato.co.jp</p> <p><b>URL：</b>http://www.ohsato.co.jp</p>	<p><b>名前：</b>野老真理子（トコロ マリコ）氏</p> <p><b>役職：</b>大里総合管理株式会社 代表取締役</p> <p><b>プロフィール：</b>1995年、母親が創業した不動産会社を34歳で引き継ぐ。土地、建物の管理・売買、リフォームやその他の生活関連支援業の本業とともに、企業と地域社会との融合を図るため、ビーチ・駅前広場等の清掃や文化・教養講座の主催、学童保育、コミュニティ・レストランの運営などの地域環境の整備に関する社会貢献事業に力を入れている。</p> <p>2007年に、社員食堂であった社屋2階のキッチンスペースを地域に開放、地域の人材からシェフを募り、一日ごとにシェフが交代するワンデイ・シェフ・レストラン事業を開始。</p>

ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット（顧客）：</b>地域住民、会社の顧客、社員。</p> <p><b>資金調達方法：</b>社屋内の社員食堂施設を活用しているため、新たな設備投資は不要。社内で調達。</p> <p><b>ビジネスモデル：</b>地域住民、社員、会社の顧客等の、食を通したふれあいの場を提供する。シェフは料理好きな地域住民。各シェフが日替わりで調理を担当し、健康食を提供。</p> <p><b>継続的に運営する仕組み：</b> 社屋の空き時間・スペースを有効に活用。当社の社会貢献事業へ参加する地域住民、本業の顧客、社員など多くの人が常に入出入りをし、顧客となっている。</p>	<p><b>ミッション：</b> 「食」を通じてよりおおきなコミュニティの場になることを目指す。</p> <p><b>社会的課題：</b> 地域振興、まちづくり、ネットワークづくり。 同地へ移住してきた人たちや地元の人たち、孤立しがちな育児世代や退職世代の人たちの活躍の場やふれあいの場の提供を行っている。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域：</b>本社のある、千葉県大里の住民が中心。ただし、社会的貢献を行う当社に共感した別の会社の社員研修先として、受入れ実績もある。</p> <p><b>ネットワーク：</b> 地域住民同士の交流を含め、同システムを導入する他のレストランを運営する人たちとの交流も行っている。</p> <p><b>地域資源の活用方法：</b>シェフの発掘、お客の開拓。地元野菜の活用等。</p>	<p>三重県にあるコミュニティ・レストラン「こらぼ屋」が始めたワンデイ・シェフ・システムを導入。</p> <p>「コミュニティダイニング大里」の革新性は、本業である不動産業や、カルチャー教室やイベント、学童保育事業を幅広く行い、様々な人たちが幅広く利用できることで、施設稼働率や集客効率を非常に高めている点である。</p>

## ① 事業概要

「コミュニティダイニング大里」は、レストランに集まった「お客さんとお客さん」、「シェフとお客さん」、「シェフとシェフ」が自由に話しを楽しみながらランチタイムを過ごすことで、様々なコミュニケーションの輪が広がり、「食」を通じてより大きなコミュニティの場になることを目指している。

会員登録をした、料理好きな地域住民（主婦・会社員・学生など）が日替わりで調理を担当して、自分の得意なオリジナル・ランチ（限定 30 食）やデザートを作っている。

提供する食材は、地域の野菜が中心。品目数も多く、家庭料理、創作料理、イタリアン、マクロビオティック食など多様であり、野菜中心の健康食を提供している。

会社の定休日である水曜日、および土曜日・日曜日以外、週 4 日間営業している。

利用者は、同レストランの常連客である地域の住民や、特定シェフのファンとなっている顧客、当社の社員、当社で昼食時に開催される無料コンサートの参加者や、カルチャー教室参加者など多種多様である。

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

当社がとりくんでいるのは、地域づくり、地域問題の解決である。

千葉県の九十九里浜の海岸近くにある大網町は、住宅地として、また別荘地として人気のある地区であるが、土地だけを購入し定年後移住したいと考えるオーナーも多く、草が伸び放題になったり、治安上問題になったりするケースもある。そこで、草刈りや見回りなどの不動産管理業をスタートさせている。現在は、その不動産管理業を中心に不動産売買、リフォーム、清掃・草刈り、生活関連支援事業などを手掛けている。

地域と関わり続ける不動産業として、地域の価値を高めていくことが大切と考え、「待ったなしの環境問題や地域の社会問題に真正面から向き合っていこう」と、社員と地域の核となるメンバーと一緒に、様々な社会貢献プログラムを立ち上げている。現在、137の社会貢献プログラムを実施している。ビーチの清掃や、福祉、農業振興、文化・教養講座やイベントの開催、学童の運営など多くの活動を行っている。また、野老さんは「問題を抱えている人自らがその問題を解決する側に回ると、その問題は半分解決したようなものだ」と考えている。このため、多くの人々が主体的に様々な活動にかかわることができるような場づくり、機会づくりを積極的に行っている。

2007年からスタートさせたコミュニティ・レストラン事業は、そうした活動の延長上にある。

### 【事業性】

事業性の位置づけは、プロフィット事業とノンプロフィット事業との中間にある。

価格帯は800円。デザート・コーヒー付きで1,200円程度。限定30食であるため、一日当たり数万円の売上にしかない。その売上のうち7割をシェフが、3割を光熱費・間接費として当社が受け取る仕組みである。しかし、シェフも当社も、“儲け”ではなく“交流の場”や自分の才能を見せる場として、同レストランで働いている。

なお、本業である不動産関連事業で雇用されているスタッフの一人が、ワンデイ・シェフのコミュニティ・レストランのコーディネーターの役も担っている。なお、シェフは、地域の主婦・飲食店経営者OBなどである。

なお、社屋のスペースを活用しているため、同事業のためだけに行う初期投資はなく、また

施設稼働率も高いため、事業の継続性が高い。

#### 【地域性】

千葉県の大網町を中心として活動している。シェフや顧客も大網町の住人がほとんどである。しかし、様々な人と人とのつながりの中から、地域を超えたふれあいに発展するケースもある。例えば、当社の社会貢献事業に共感した大手眼鏡販売店の社員研修を依頼され、コミュニティ・レストランのある二階スペースが、社員研修の受入れ場となった経緯があった。(2泊3日の研修であったため、当社のスタッフが3度の食事を交代で作ったそうである。)

#### 【革新性】

ワンデイ・シェフという斬新なアイデアは、三重県にある「こらぼ屋」のオーナーである海山裕之氏が発案している。2001年11月に三重県四日市市で、「こらぼ屋」がオープンしてからまたたく間に、このワンデイ・シェフ・システムを導入するコミュニティ・レストランが13都道府県22店舗(2009年1月現在)に拡大している。

当社のワンデイ・シェフのコミュニティ・レストランの革新性は、本業である不動産業や、カルチャー教室やイベント、学童保育事業の様々な人たちが多く日々訪れ、それぞれの関係者の境界なく利用でき、施設稼働率や集客効率が非常によい点である。また、16:00以降は、このレストラン・スペースが学童保育スペースに変わる。この際、同レストランの設備を利用して、子どもたちの自主的な取り組みとしてお菓子づくり等を行っている。また、子ども達は、階下で仕事をする当社の社員に販売できるようなお菓子作りを目指しており、同一のスペースや施設を利用しながら複数の事業を行うことで、各活動が有機的につながり、それぞれが発展している点がユニークである。

ワンデイ・シェフ・レストランを単一事業として営む別のお店では、集客やビジネスの継続性、とくに収益性を確保することに苦労している店舗が多い。しかし、「コミュニティ・ダイニング大里」では、多くの社会貢献事業を手掛けており、結果として、人的資源、スペース・設備などの面で、既存の事業との「シナジー」を活用する「範囲の経済」を利用した、効率的でかつ持続可能性のある社会貢献事業の展開を行っている。

#### ③ 事業開始までの経緯

もともと野老さん自身、小さい頃から「食」の大切さを認識していたが、数年前、社員の健康診断の結果が非常に悪かったのをきっかけとして、玄米食などの健康食を少なくとも一食は食べられるよう、社員食堂をスタートさせた。3年前に、このワンデイ・シェフのシステムの話聞いた際興味を持ったのが第二のきっかけである。すぐに社員の何人かを含め、同レスト

ランを見学し、「誰ももうからないけど、誰も損しない」システムが自分たちにあっていると共感し、早速、ワンデイ・シェフ・システムを導入し、運営を開始している。

#### ④ 活動を展開する上で工夫した点

##### 【ヒト】

ワンデイ・シェフは現在7名。それぞれ、様々なイベント等に応じてシェフ同士、協力し合う体制となっている。また、社員の中に食品衛生管理資格を取得している人材がいる。

シェフの中には、自ら地元の伝統文化である「獅子舞」の保存会に参加している方もいて、地域振興に一役かっている。

##### 【モノ・サービス】

野菜を中心とした健康食にこだわったランチの提供を行っている。また、相席をモットーとしており、自然と様々な人との会話が弾む仕組みになっている。シェフもコーディネーターも積極的にお客の中に入り込んでおり、食事を作る人と食べる人との境界線もあまりない。

##### 【カネ】

社員食堂からの転換であるため、初期投資は多く必要としない。また、スペースや備品など会社が負担しているため、資金調達には苦労していない。お釣りのやりとりに関し、シェフと店側で計算があわずに困ったことがあり、その時から「釣銭は店側で用意する」など、ルール化を行って対処している。

##### 【時間】

社員の一部の時間と、地域住民の一部の時間をうまく結び付けている事業である。シフトに入るシェフも1～2週間に1回程度である。このため、一人あたりの業務負荷が過剰にかかることが少ない。

##### 【情報・ネットワーク】

ワンデイ・シェフ・システムの本家「こらぼ屋」のスタッフや、その他のワンデイ・シェフとの情報を交換したり、交流会を開催したりしている。また、当社は100以上の社会貢献事業を行っており、それぞれの活動に連なる様々なネットワークを有している。

### 【マーケティング】

最初は、集客に多少の難しさがあったが、当社の顧客、社員、昼間に無料で開催しているコンサートの聴講者、カルチャースクール参加者に対し、フェーストゥーフェースで直接声をかけることにより、お客を増やしている。当社を訪問した多くの方に対し、社長や社員自ら笑顔で「お昼食べてってよ」と声をかけるのが一番強力な集客方法である。

#### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

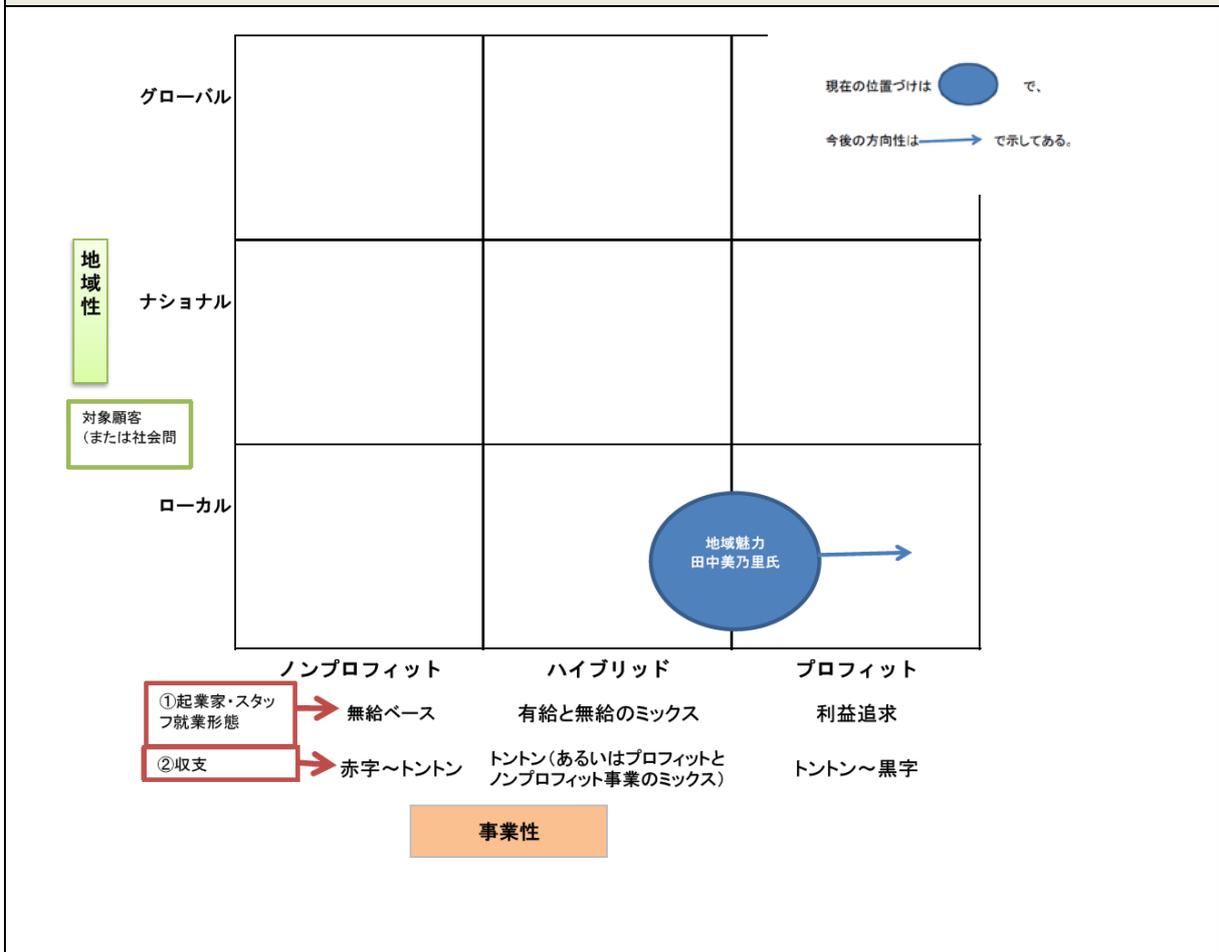
立ち上げ当初、お店の利用客の広まりに多少苦労した程度で、上述のとおり、さまざまネットワークを通じた直接の働きかけにより、安定した客数を確保している。

(3)地域プロデュース「特定非営利活動法人地域魅力」理事長 田中美乃里氏

取材日時：平成22年11月16日（火）10:00～12:00 （執筆担当 田中尚武）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b>特定非営利活動法人 地域魅力</p> <p><b>代表者氏名：</b>田中美乃里</p> <p><b>住所：</b>〒252-0816 神奈川県藤沢市遠藤 4489-105 慶應藤沢イノベーションビル218号室</p> <p><b>資本金：</b>無</p> <p><b>従業員数：</b>3人（常勤） 会員25人</p> <p><b>創業年：</b>2006年4月27日法人登録</p> <p><b>TEL/FAX：</b>0466-48-3280</p> <p><b>Email:</b>queen@sfc.keio.ac.jp</p> <p><b>URL:</b>http://chiikimiryoku.jp</p>	<p><b>名前：</b>田中美乃里（タナカ ミノリ）</p> <p><b>役職：</b>理事長</p> <p><b>プロフィール：</b>1977年神奈川県逗子市生まれ。2002年慶應義塾大学政策・メディア研究科修了（現在助教）。大学でコミュニケーション研究に携わりながら、2006年に特定非営利法人地域魅力を設立。藤沢市の地域情報化における実践経験とネットワークを活かし、地域における情報共有、交流、コミュニティを、課題解決のための仕組みとして位置づけ、魅力あふれる地域づくりを展開中。ご当地グルメ「藤沢炒麺」を開発し、ブームとなる。</p>

ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p>「藤沢炒麺」を中心に</p> <p><b>マーケット:</b> 藤沢市を中心エリアとし、ご当地グルメ・地産地消などのニーズに対応。</p> <p><b>資金調達方法:</b> 事業売上げ（出店等での売上げ）＋藤沢市協働事業負担金。</p> <p><b>ビジネスモデル:</b> 地産地消による地域経済の活性化とシティツールプロモーションの推進。</p> <p><b>継続的に運営する仕組み:</b> 市民まつりなど各種イベントへの出店、および各種プロモーションツールの開発。</p> <p><b>存在価値:</b> 生産意欲の喚起と地域イメージの向上に貢献。</p>	<p><b>ミッション（経営理念）:</b> 魅力的な地域づくりにより地域価値を高め、藤沢市内外に発信。</p> <p><b>目標:</b> 地域のブランド価値の向上と、藤沢市への交流人口の増加。</p> <p><b>社会的課題:</b> 地域経済の活性化と遊休農地の解消。食育の推進。</p> <p><b>組織としての社会性:</b> 雇用の創出と人材育成（社会教育）。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域:</b> 主として神奈川県</p> <p><b>ネットワーク:</b> 地域的には、畜産・農産者との連携と協働。バック体制としては「地域メディア研究会」を中心とする全国的な研究者・実践者陣。</p> <p><b>地域資源の活用状況:</b> 地産地消をテーマに藤沢産ならではの農産・畜産物を発掘・活用するとともに、「藤沢炒麺」を新しく地域資源として育成。</p>	<p>ヒット商品と地域ブランド品の違いを明確に認識し、ご当地グルメの開発を通じて、地域価値の向上を図りつつ、遊休農地の解消・地域経済の活性化・食育・人材育成・交流人口の増加等、地域の課題解決に大きな成果を上げている。</p>

## ① 事業概要

特定非営利活動法人地域魅力は「地域に生きる、人、物、情報、逸話、思い、願い—それらがすべて地域の魅力。気づき、寄せ合い、伝え、活かしていく中で、豊かで強い地域人生活をつくりたい。わたしたちは、『地域メディア』を活用し、地域の人・もの・お金・情報といった、地域の手や財産をもとにして、地域に新しい果実を生み出す地域プロデュースを行い、地域の魅力を高める」ことを目的に設立された<sup>3</sup>。

この趣旨のもと生まれた「藤沢炒麺」を一つの果実に、さまざまな事業（活動）が発展的に展開されている。

<sup>3</sup> NPO 地域魅力ホームページより。http://www.chiikimiryoku.jp/

1) 藤沢炒麺：藤沢市相互提案型協働モデル事業「食」によるシティプロモーション事業  
「藤沢炒麺」は藤沢で小麦を栽培している「さがみ地粉の会」「葛原地粉を作る会」等農家グループ、農協、地元の製麺所と連携し開発した麺メニュー。コンセプトの開発は当 NPO であるが、藤沢産の小麦粉の使用に加えて、地場の食、野菜・豚肉・牛肉・魚肉などを 2 点以上使用している約束事がある他は、後は作る人（事業者）の工夫次第というのが特徴的。単独でのヒット商品開発ではなく、「ご当地グルメ」の仕掛けへの工夫がある。

もちろん、独自事業としても市民祭りなど地域のイベント等に積極的に出店、毎度長蛇の列を作るなど、その活動は目覚しい。

2) 地産地消レシピコンテストの企画・運営：藤沢市相互提案型協働事業モデル事業「農工商連携 地域食材理解推進普及事業」

藤沢市内の小学 5 年生を対象に藤沢市内でとれる農水産物を使用した学校給食で食べたレシピを募集する事業。審査は小学校給食の栄養士、その他市内在住の著名料理専門家などを招いて行い、優秀メニューについては次年度の学校給食へ活かす仕組み。その教材として「藤沢の食材もの知りブック」を市と協働で制作・発行し、事業の運営を実施する。

3) 湘南藤沢グル麺コンテスト：市制施行 70 周年特別企画事業（平成 22 年 11 月 20 日）

地場産の小麦でつくる“地粉”を活用した市内の新たな名物の創出による地域商業・観光の振興とともに、地産地消の推進を図り地域全体の活性化へ繋げていくことが目的。「藤沢炒麺」は本家としてゲスト出品。ちなみにグランプリ（一般の部）は、古久家の「ふじさわ雲呑麺」。

4) 市内各所で人気メニューに

市内 4 店舗（2001 年 12 月現在）でも独自に工夫を加えた「藤沢炒麺」がメニューとなっている。その他市役所・慶応義塾大学湘南藤沢キャンパスの食堂（限定販売）でも人気メニューになるなど広がりを見せている。

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

当 NPO は、どこかで誰かが欲しいと思っている地域の情報を受け取ったり、また発信したりする、そんな地域に密着した伝え合いの仕組みのことを「地域メディア」と呼び、これを活かすことで、地域の魅力を高めるたくさんの可能性があると考えている。1. 地域経済の活性 2. 地域における安心安全の確保 3. 地域をプロデュースする人材の育成・支援をテーマに、自治体や企業を対象に研究事業を請け負ったり、藤沢市と共同で地域ポータルサイトを運営したりしている。

### 【事業性】

「藤沢炒麺」は典型的なコミュニティビジネスといえよう。藤沢市は都市農業の振興施策として地産地消を重視（2010年9月神奈川県初の地産地消推進条例を施行）し、「コミュニティビジネスは税収など数字には表れにくい、農業や商業、地域コミュニティの活性化につながる」として、支援に力を入れたい」としている。この流れに乗って、自己資金にプラスして補助金等を効率よく取り入れ、それを「タネ銭」として事業展開を意欲的に図っている。

事業規模は、法人全体で約1,000万円（通常年）であり、「藤沢炒麺」関連に限れば約300万円。

### 【地域性】

地域魅力（価値）の向上を図るためには、「食文化」は欠かせない。仙台の牛タン、富士宮のやきそばのように、藤沢のもので何かできないか、このアイデアが「藤沢炒麺」の開発につながった。当NPOが企画提案し、行政がそれを事業として採用。当NPOが連携のハブとなり、食材の調達、製造、販売もすべて地域内で循環させている。目標も藤沢市の魅力向上とその結果としての交流人口の増加であり、地域性は高い。

### 【革新性】

「藤沢炒麺」は単なるヒット商品ではなく、地域資源の発掘・活用による地域魅力の向上というスタンスに革新性がある。

また「藤沢炒麺」の開発とその展開は、藤沢市相互提案型協働モデル事業「食」によるシティプロモーション事業（市民活動団体提案協働事業）の範疇にある。この事業の特徴は、市民（活動団体）が、藤沢市の魅力向上のために企画提案し、採択されたものを行政と市民（活動団体）が協働で推進していくものである。市の募集事業に市民（活動団体）が応募する形式とは発想が逆で、常に新しいアイデアの提案とその実行が求められる点に特徴がある。制度的に見ても革新性があるといえよう。

### ③ 事業開始までの経緯

田中さんは大学院卒業時、迷いを持ちながらも就職活動に臨み、何百倍もの難関を潜り抜け、一流企業の最終面接まで進むが結果として失敗。どうせなら「自分のやりたいことをやろう」と思い、研究員として大学院に戻り、コミュニケーションと地域課題の解決の研究に携わる。と同時に、藤沢市の「電子会議室」の運営委員となり、市民活動の第一歩を踏み出す。ここでの体験が人脈とノウハウの蓄積になるとともに、行政との「協働」領域において、個人主体で

できることの限界を知ることになる。

さらに「研究ばかりでは、自分のエネルギーにならない。現場感がない研究員では意味がないのでは。関係する多方面からも現場の話を求められるし」との思いに至り、「魅力的な地域づくりにより藤沢市の地域価値を高め、市内外に発信する」ことをミッションに、2006年4月特定非営利活動法人地域魅力を設立することとなる。

以降、藤沢市関連に限って列挙すると「市域情報ポータルサイト」「防犯対策システム」「子育て情報プラットフォーム」「ICTを使ったシティプロモーション」「環境ポータルサイトコンテンツ」などの諸事業に中心となって関係する。

2009年春、「食」によるシティプロモーション調査研究事業に「藤沢炒麺」を提案。この事業は、地産の食材に対する市民の興味関心を喚起し、また全国に向けて、「食」による藤沢市の魅力のアピールを進めていくものであり、これがブームを巻き起こすこととなる。

「予想以上の手応え。藤沢炒麺が話題になり、農家の人から『自分たちのつくった小麦が、地元産だと意識されながらみんなに食べてもらえるという、こんなに幸せなことはない』『これで小麦作りを続けられる』と言われたのがうれしい」と田中さん。小麦の作付面積を増やす話もあり「地産地消の応援」に一役買っている。

#### ④ 活動を展開する上で工夫した点

##### 【ヒト】

常勤スタッフの他、学生や社会人などでボランティア会員を組織する。原則として有給で出店（展）等各種イベントの運営に当たる。これを当NPOは単なる人員補給とは見ず、一種の社会教育の場の提供と考えている。経験してみたいとのホームページ等からの応募が結構あり、その意義は高いと思っている。

##### 【モノ・サービス】

「藤沢炒麺」の作り方は焼きそばとほぼ同じで、野菜と豚肉などを炒めた後、麺を加えてさらに炒めて塩・こしょう、鶏がら出汁で味付けする。それだけに味等品質の保持には気を使い、毎晩のように自宅で研究を重ねている。

##### 【マーケティング】

各種チラシ、のぼり旗、Tシャツ等の制作はもちろん、イベント時にも必ず「藤沢炒麺」にそのいわれや思いを述べたメッセージカードを添付するなどきめ細かい。のぼり旗なども貸し出す体制を整えているなど「地域」を意識している。ブログなどITの活用による情報発信も専

門家だけにそつがない。

田中さん個人にも取材等が多数あり、それに積極的に応じることにより、いわゆる「広告塔」の役目を果たしている。

#### 【カネ】

丁寧な仕込みときめ細かいマーケティングの実施により、イベント会場等では常に長蛇の列ができるほどである。この事業売り上げと協働事業負担金で、堅調に利益を確保している。

#### 【情報・ネットワーク】

田中さんの人脈の一つに、「地域メディア研究会」がある。当 NPO の理事会にもそのメンバーが数多く名を連ねている。全国各地の大学教員、研究員、行政パーソン、企業人とのネットワークが、当 NPO 法人を支えている。

積極的かつ活発な活動の積み重ねによる藤沢市職員、農業・商業者、農協など、地元のネットワークの密度も濃い。

#### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

NPO 創業時は、NPO 自体が現在ほど社会に理解されておらず、例えば周囲の年配者（親を含む）からも「早くちゃんと会社に勤めるように」などと言われたが、今は新しい価値観の実践活動として認められたと考えている。これには新聞や雑誌などの取材も後押しになったと思うとのこと。

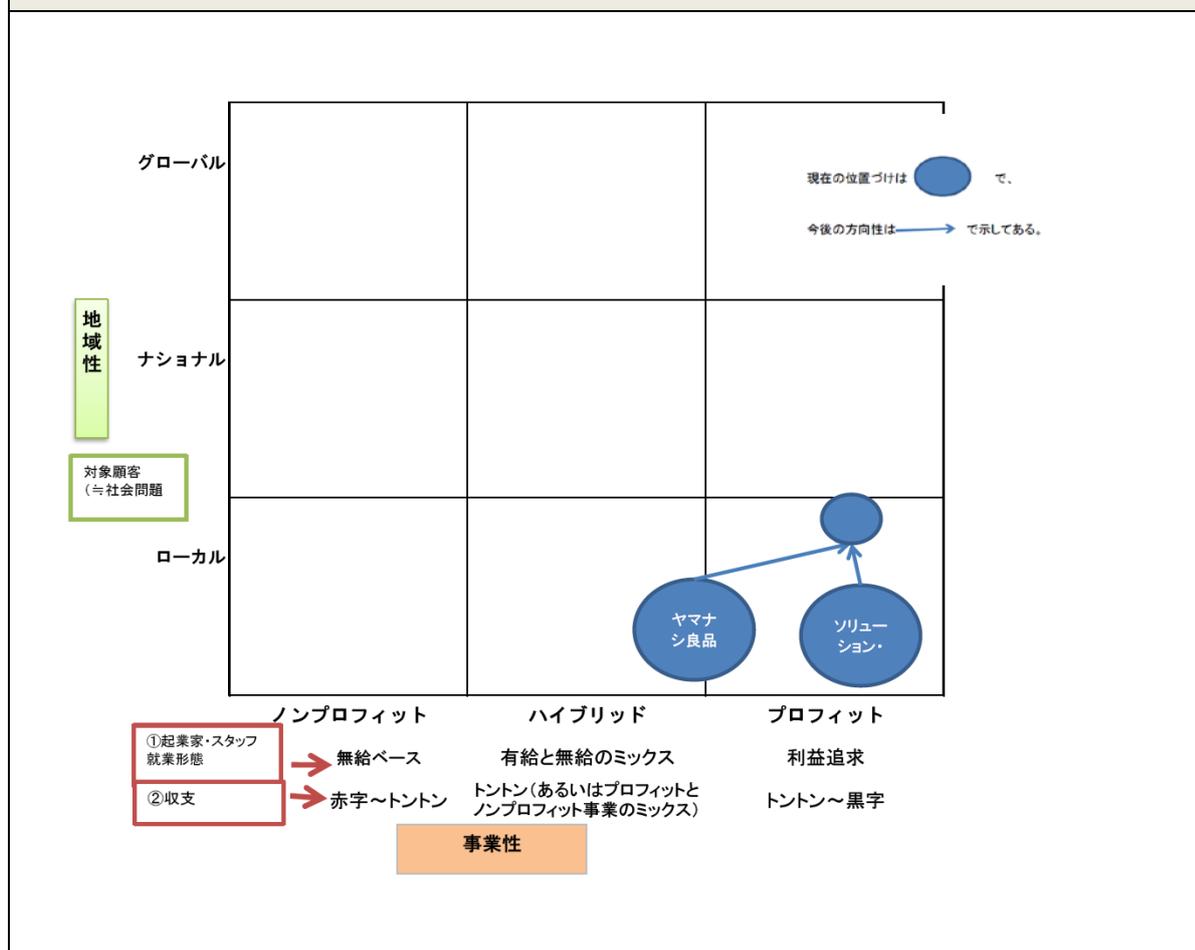
法人組織の最初の仕事は、「市域情報ポータルサイト」への参加であったが、ワンストップ・サービス型の提供から、分散型のサイトへの移行という新しい流れもあり、かなり苦労した。続いて安全安心や子育て、環境関連の事業は、いずれも市が提案する事業への応募型というタイプであり、既存のフィールドの中で事業をこなしていったが、これらの事業を進める中で、地域の「ひと」と「現場」に密着しながら、藤沢の魅力は食にあるのではとの道筋が見えてきて、「藤沢炒麺」の市への提案、採択につながった。実際の藤沢産の食材（小麦粉・野菜・豚肉・牛肉等）、および生産者・加工業者等地域資源の発掘とその連携・協働には苦労したが、前述の「ひと」と「現場」のネットワークに助けられたという。

(4)株式会社Rolling-C 代表取締役 小澤 珠美氏

取材日時：平成 22 年 10 月 18 日（水）10:00～12:30 （執筆担当 兼子俊江）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b>株式会社 Rolling-C</p> <p><b>代表者氏名：</b>小澤 珠美</p> <p><b>住所：</b>山梨県甲府市宝 2-7-11</p> <p><b>資本金：</b>1,000 万円</p> <p><b>従業員数：</b>15 名（その他外部連携者多数）</p> <p><b>創業年：</b>1996 年</p> <p><b>TEL/FAX：</b>055-228-4125/055-228-4135</p> <p><b>Email：</b>ozawa@rolling-c.co.jp</p> <p><b>URL：</b>http://www.rolling-c.co.jp/</p>	<p><b>名前：</b>小澤 珠美（オザワ タマミ）</p> <p><b>役職：</b>代表取締役</p> <p><b>プロフィール：</b>山梨県出身。東京でフリーランスとしてデザインの仕事をした後、郷里に戻り、デザイン会社を起こす。提携企業と手掛けた総合的な企業デザイン提案が全国展開されたのを契機に Rolling-C を設立、。クリエイティブ視点を持つマーケティング会社として山梨を中心に事業展開し今日に至る。2009 年夏、地域活性化事業として地域産品の小売店舗「ヤマナシ良品」をスタート。地域を超えて注目を集め始めている。一児の母。</p>

ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット：</b> 山梨県在住の一般生活者、観光客。地域資源に携わる農家や加工業者。</p> <p><b>資金調達方法：</b>自己資金、銀行借入、補助金</p> <p><b>ビジネスモデル：</b> 消費者と一緒に地域資源を活用した山梨の良品を生み出し、「ヤマナシ良品」で販売する</p>	<p><b>ミッション：</b> 地元の小規模事業者へ販路を提供して地域経済を活性化させ、地元を元気にする。</p> <p><b>社会的課題：</b> 地域資源の活用は地元経済を活性化させる意義を有しているが、商品開発や販路に課題がある。規模の小ささゆえに新しい取組を形にできず、表に出てこない地域資源は多い。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域：</b> 山梨県全域</p> <p><b>ネットワーク：</b> 官民を問わず地域内の有機的ネットワークを有す（消費者、生産者を始めとする事業者、行政、マスコミ等）</p> <p><b>地域資源の活用方法：</b> 地域の「ヒト、モノ、コト」が資源である。地域産品を当社がデザインし地元消費者の意見を集めて育てる。</p>	<p>ビジネスモデルにテストマーケティングを導入して、「消費者が育てるブランド」の確立を目指している。</p>

## ① 事業概要

(株) Rolling-C は、山梨県地域を中心に展開するマーケティング会社である。“solution of creative spirit”「ソリューションの神髄はクリエイティブスピリッツから生まれる」を、方針として掲げ、クリエイティブな視点からのソリューション提供をベースとしている。当社設立以降マーケティング事業を展開するなかで、地元山梨の活性化の重要性を認識。当初持ち出しで始めた『地域活性化事業』の一つとして具現化させたのが、2009年にスタートした『ヤマナシ良品』という地域ブランディング構築・販売事業である。

### 1) Rolling-Cの『マーケティング事業』

#### a. ソリューション

顧客意識のリサーチ・関連業務管理・クリエイティブ（制作）など施策をつなげて、「顧客満足度向上」に結び付ける総合的なマーケティング支援である。元来当社はクリエイティブなモノ創り集団であり、その強みを活かして企画段階のテーマ設定、収益フローの構築から

提案まで、トータルで「売上げが増える仕組み作り」をサポートする。具体的には、CRM (Customer Relationship Management) や Sale s Force 等の情報システムの活用等である。

#### b. クリエイティブ (制作)

広報・広告、販売促進、CS 分野における①紙媒体・サイン媒体における企画・編集・デザイン、②web-IT 媒体における企画・デザインとシステム構築、③映像媒体における企画・撮影・編集とシステム構築、などである。従来の支援分野にとどまらず、地域活性化・環境・子育て支援を目的としたプロモーションに広がりが出てきた。

#### 2) Rolling-Cのミッションとして取り組む『地域活性化事業』

地域の経済活性化に関する多角的な事業である。本社が存在する山梨地域を中心に、地方経済を活性化し、地域のブランディング向上を目的とする。その一つである「キッズカンパニー」は2008年から始まり、子ども達の就業体験を行いながら地域経済活性化を図るものである。2009年からは、地域資源を使用した商品の販売事業「ヤマナシ良品」がスタートした。

「ヤマナシ良品」のコンセプトは「ヤマナシの活性化を目的とした、地域住民と育てる山梨の地域ブランド」作りにある。地域資源を使って生産された商品を扱っている物産館、土産物店は多いが、当社はコアコンピタンスであるクリエイティブ力を活用して、商品の企画・開発段階から支援し、「ヤマナシ良品」というブランドを創り、販路を提供する。

「ヤマナシ良品」は、商品を消費者に育ててもらうことを目的としている。商品を作り出す過程から当社が関わり、消費者の声を反映させることで、山梨の良品を「見える化」させていくものである。山梨を元気にするその源泉は、山梨で生まれる「ヒト・モノ・コト」にある。これらを「見える化」することで、実質的な経済効果に繋げ活性化を目指すことができる。

「ヤマナシ良品」は、現在2店舗を軌道に乗せるべく経営資源を投入しており、その他にもイベントの開催が続いている。

総合スーパー (GMS=ジェネラルマーチャンダイジングストア) やショッピングセンター (SC) 等から新規出店要請は多く、ヤマナシ良品の集客力に期待する店舗は多い。

2009年8月に中央高速双葉サービスエリアで開店、2010年1月渋谷 PARCO イベント開催を経て、2010年2月から山交百貨店地下一階の店舗 (物販: 飲食=50: 50、延床面積 15 坪、スタッフ 4 名) がスタートした。

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

規模の大きな会社は自社で販路を持っているが、規模の小さな事業者の埋もれている地域資源、量産できない地域資源の掘り起こしを行い、一人歩きできるように育てるという使命を持っている。それが地域を豊かにし、「地域を元気にする」ことにつながると考えている。

### 【事業性】

当社は既存マーケティング事業と、地域活性化を目的とした新事業が併存している。ヤマナシ良品事業は、既存事業のクリエイティブ力を強みとしてスタートした。ヤマナシ良品の現在の収支は、補助金（2012年度まで）があつてトントンというレベルにあるが、社会的ミッションに賛同するメディア、また行政の後押しは大きく、地元への浸透は急速に進んでいる。補助金がある間に、事業の黒字化を図ることが喫緊の課題である。

一方、クリエイティブ事業部の営業サイドからみると、ヤマナシ良品からつながった受注案件が増加し、当事業部の売上に貢献している。既存事業と社会貢献性の高い新規事業間のシナジーの発揮が、今後ますます期待されるところである。

### 【地域性】

地域の「ヒト、モノ、コト」をヤマナシの貴重な宝と捉えて事業展開している。「コラボレーション」の概念を元に、提携先と仕事を作り上げ、共に向上を目指す地域密着型の企業を目指している。もともと事業基盤は地域に根差していたが、ヤマナシ良品事業は、当社が存在する山梨地域の活性化を目的としたものである。また小澤さんは、地域の女性が活躍できる場を提供していきたいという使命も持っている。

### 【革新性】

消費者が選ぶブランドとして確立させるために、消費者の意見を反映するシステムを構築し、またテストマーケティングを販売に取り入れ、「試せる」「一緒に作っていける」仕組みと、生産者にフィードバックする機能を組み込んでいる。単なる土産物店（セレクトショップ）とは明確な差異化を図っている。

## ③ 事業開始までの経緯

### 1) 起業の経緯

小澤さんは東京を拠点にフリーでデザインの仕事をしていた。その当時のメディア関連の

お客さんを引き継ぎ、山梨県で起業した。山梨に戻ったきっかけは、子どもが欲しかったからである。将来的に結婚も含めてライフスタイルを充実させながら起業できないかと考えた。しかし戻ってきて感じたことは「山梨はこれでいいのだろうか」という地域経済やあり方に対する疑問だったという。

営業を行う中で、現在共に当社の経営陣として仕事をしている渡辺さん、岩波さんの会社と提携し、分担して仕事をするようになった。小澤さんは得意のデザイン部門を担当した。デザインは作り上げるのではなく、基本コンセプト等様々な関わりの中で、クライアント自体が向上するものである。こうした仕事をする中で、小澤さん自身は消費者の反応とその効果に興味を抱くようになった。

東京のマーケティング会社と共同してガス会社の顧客満足（CS）事業を支援する中で、地域の女性を組織化した「CS レディ」を立ち上げ、トータルの起業デザインを提案するに至った。それが全国規模のプロジェクトとなってスタートしたところで、1996年（株）Rolling-Cを設立し、いわゆるクリエイティブな視点で考える企業としてレボリューションを起こしていこうと立ち上がった。

## 2) 社会的ミッション

2008年ガス会社のCS事業の中止が決まり、次のコア事業を探す必要に迫られた。残された時間は半年だった。役員のみならず、社員も一緒にできることを考えた。

それまで、マーケティング会社として山梨県の事業である地域資源活用の事業化サポートの手伝いをする中で、地域資源に携わる県内の色々なメーカーと出会い、またCS事業で地方を回ったが、地域はどこも同じように疲弊しているという実感も持った。そのような経験から「地域資源活用」の可能性を認識し、地域でクリエイティブ視点からモデルを考えていくのが当社のあり方ではないかと感じた。また、地域資源活用事業の手伝いをしている時に、地域資源活用はアウトプットが弱点だと考えていた。

このため、当社クリエイティブ事業がパッケージやセールスプロモーション関連の支援の中から自社でモデルを作り、具体的に「見える化」を図り実現させたのが『ヤマナシ良品』である。

小澤さんは、「困っているところに入り込んでいこう」と考えている。「それが稀少なものの、社会から求められていることだ」と思っている。

## ④ 活動を展開する上で工夫した点

### 【ヒト】

「ヤマナシ良品」は新事業であり、すべてが未知の挑戦である。そのためノウハウの蓄積が

なく、未だひとつ一つ行っている状況なので、すごく体力に負担がかかり、精神力と持続力という点で、まだまだ未熟な会社である。会社としてスタッフに言っているのは「創造できる人間になろう。業務的な人間ではなく、新しいモノを作り出せる人間になってもらいたい。」ということである。まだまだ足りないが、スタッフの意識変革からスタートしている。チーム力が大事だと認識していて、既存2店舗でオペレーション含むノウハウを蓄積し、今後の店舗戦略につなげたいと考えている。

#### 【モノ・サービス】

「ヤマナシ良品」の魅力は、県下をくまなく調べ、「目利き力」によって地元から発掘し、集めた商品を、消費者目線で作り上げるところにある。それだけでなく、徐々に高まっている地域産品に対する消費者の関心を背景に、地域を元気にしたいという熱い思い、テストマーケティングや「見える化」といったコンセプトの面白さが、人目を惹く「ヤマナシ良品」というブランドの魅せ方と相まって、地域の注目を集めている。

テストマーケティングは消費者参加型の商品開発であり、「試せる」「一緒に作っていくこと」が消費者の選ぶブランド確立のためには必須である。セレクトショップ(土産物店、物産館等)との最大の違いは、この品揃えにある。

#### 【カネ】

当社はクリエイティブ集団であり、小売ノウハウを持っていない。また販売とクリエイティブ部門の会計資料フォーマットが異なる、社内外コストの計上の方法が異なるなど、部門毎ハード、ソフトの違いが明確になって混乱をきたすようになった。設立以来、既存事業分野において専門の会計士にサポートをお願いしてきたが、販売に強い会計士に変えて、今後は攻めの会計を行うことにした。

#### 【時間】

創立以来、一貫してクリエイティブにベースを置きながら、大胆に変革を起こし実行してきた。「ヤマナシ良品」についても、これまでと同様、スピード感を持った大胆な事業展開がなされている。慣れない店舗運営に対しても、経験者、意欲を持った社員、アルバイトの新規雇用で、現場で着実にノウハウを積む努力を行っている。

#### 【情報・ネットワーク】

山梨県商工会連合会の「逸品山梨」事業等、新しい展開に積極的にチャレンジすることで、官民を問わず、「ヤマナシ良品」事業や当社に注目する人は多く、マスコミも頻繁に取り上げて

いる。それが、当社と事業の認知度アップへと繋がり、更に、様々な形でのコラボレーションに繋がっている。今後も、様々な方面での、広く、深いネットワークが当社を支援する役割を果たしていくものと考えられる。

情報システムは、ほぼリアルタイムに売上情報が把握できる「なんちゃってPOS」や、顧客管理システムを導入したところであり、その活用は今後の課題である。

#### 【マーケティング】

「ヤマナシ良品」の魅力は集客力への期待も大きい。渋谷 PARCO、ミッドタウン、e-cute 立川等でのイベントなど、県外イベントへの出展要請が多い。また、イオングループ等大型店舗への出店についても、わざわざ営業しなくとも先方から声が掛かるという状況を生み出している。

地域ブランドとしては、まずはファンを地域で育成したいと考えている。

#### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

「ヤマナシ良品」は、スタートして1年半であり、まだ創業期にある。商品開発を始めた時からずっと県内を車で走り回り、商品発掘を続けている。特定世代に受け入れられる商品、多様化したライフスタイルに適した商品など、需要はあるが供給が十分ではないマーケットはきつとあると考えている。ここでしか買えないものを追及している。

課題は、既存事業とヤマナシ良品事業は、両ビジネスのパラダイムが異なることである。ヤマナシ良品は小売・サービス事業であり、収益の捉え方、事業計画の立案等々についてクリエイティブ事業と同じ考え方、方法でやっているのは、オペレーションはできない。またスタッフの意識変革（チームビルディング、創造体質へ）がなければ経営層がどのように理念を伝えたところで、期待するような成果はあがらない。

拡大期に向けて当社は、組織体制の変更、経験豊かなマネージャーの雇用、会計士の変更、外部専門家のアドバイスを受けて社内体制を抜本的に見直している。

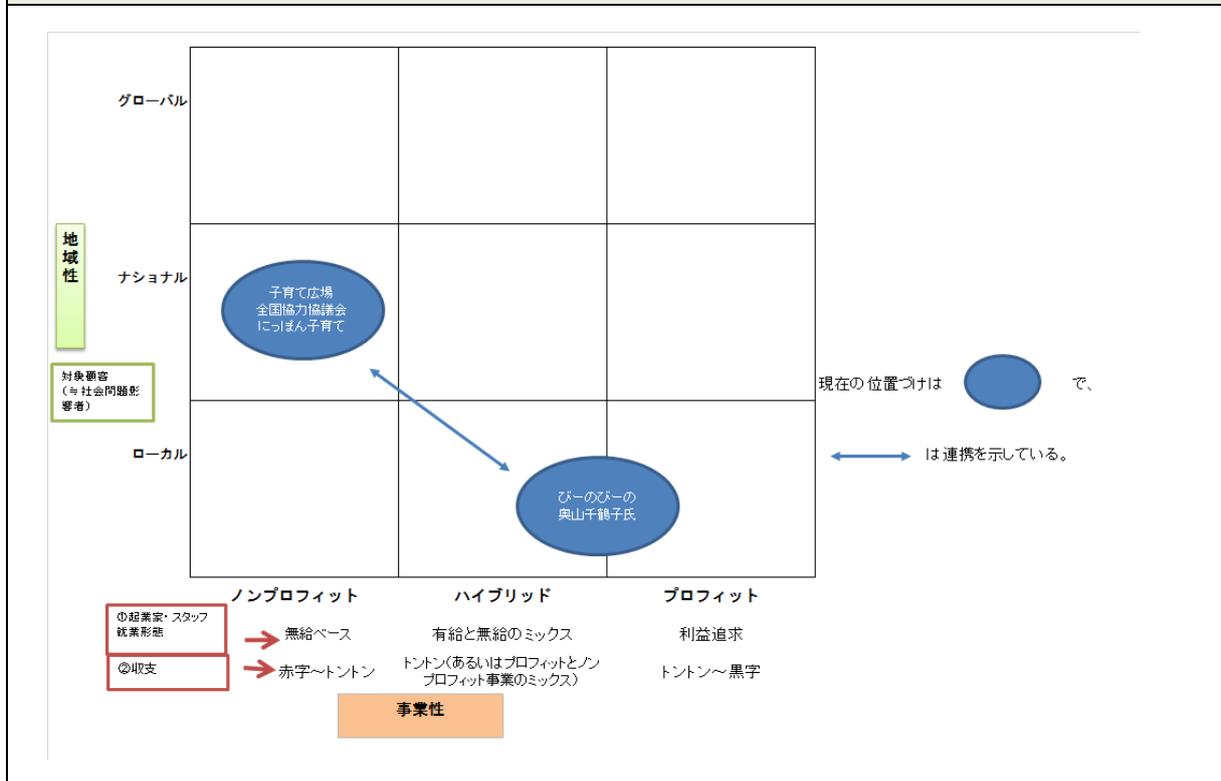
## 2. 子育て支援

(5) 「特定非営利活動法人 びーのびーの」 理事長 奥山千鶴子氏

取材日時：平成 22 年 11 月 25 日（木）9:30～11:15 （執筆担当 田中尚武）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b>特定非営利活動法人 びーのびーの</p> <p><b>代表者氏名：</b>奥山 千鶴子</p> <p><b>住所：</b>〒222-0037 横浜市港北区大倉山 3-57-3</p> <p><b>資本金：</b>200 万円（自己出資）</p> <p><b>従業員数：</b>有給常勤 4 名+10 名（週 3 日程度）</p> <p>主なメンバー：専任アドバイザー 2 名、有償スタッフ 26 名、運営ボランティア 25 名、登録ボランティア 18 名、登録学生ボランティア約 100 名</p> <p><b>創業年：</b>2000 年 2 月法人登録</p> <p><b>TEL/FAX：</b>045-540-7422 / 045-540-7421</p> <p><b>Email：</b> admin@bi-no.org、</p> <p><b>URL：</b> http://www.bi-no.org</p>	<p><b>名前：</b>奥山 千鶴子（オクヤマ チズコ）</p> <p><b>役職：</b>理事長</p> <p><b>プロフィール：</b>商店街の空き店舗を活用した親と子のつどいの広場事業「おやこの広場びーのびーの」、横浜市港北区地域子育て支援拠点「どろっぷ」、預かり保育事業「ゆーのびーの」を運営。子育て当事者の力を生かした地元幼稚園・保育園のガイド発行、子育て応援 WEB の運営の他、学生からシニア世代まで多様なボランティアと協働し、地域中心に幅広い活動を展開中。NPO 法人子育てひろば全国連絡協議会理事長、にっぽん子育て応援団企画委員を兼務。高校生を筆頭に 3 児の母。</p>

### ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット</b> (対象顧客、ニーズ) : 港北区の子育て中の親を対象に、子育ての相談支援、子どもたちの健全な育成をめざす。</p> <p><b>資金調達方法</b> : 会費・利用費・寄付金・助成金・事業収入など</p> <p><b>ビジネスモデル</b> (組織的に運営する仕組み) : 子育てひろば・預かり保育事業にプラスして、幼稚園・保育園のガイド誌・子育て応援 WEB などの事業のミックス</p>	<p><b>ミッション</b> (経営理念) : 乳幼児を育てる家族の「第一歩」を応援し、子どもを中心としたソーシャルキャピタルをつくり上げる</p> <p><b>組織としての社会性</b> : びーのびーの事業活動から発展し、全国的なアドボカシーの母体として社会的責任を担う。</p> <p><b>目標</b> : 「地域の子育て支援事業」をすべての子育て家庭に普及、トータルな子育て支援サービス基盤の確立 (介護保険の子ども版)</p> <p><b>社会的課題</b> : 全ての子育て家庭を対象とするセーフネットの整備</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域</b> : 港北区 (子育て事業) + 全国 (NPO 法人 子育てひろば全国連絡協議会・にっぽん子育て応援団)</p> <p><b>ネットワーク</b> : 学者・有識者・アドバイザー・実践者・行政など幅広い「人の縁」でネットされている</p> <p><b>地域資源の活用状況</b> : 商店街空き店舗の活用、幅広い人材との協働</p>	<p>子育て支援といえば働く母親のための保育所や預かり事業しか頭になかった状況を、専業主婦の母親自らが主体となって立ち上げた。常時開設の「もうひとつの家」は、行政にも大きな衝撃を与え、国・基礎自治体の各種制度設計の呼び水となるなど、時代を動かした。</p>

## ① 事業概要

核家族化、少子化が進行し地域的なつながりが薄れる中、子育てに悩む親を支援するとともに、子どもたちの健全な育成をめざし、地域の中で支え合い育て合うための施設運営事業を行い、活力ある住みよい地域社会をつくることを目的に2拠点8事業を行っている。

### 1) おやこの広場びーのびーの：横浜市社会福祉協議会「親と子のつどいの広場事業」

商店街の空き店舗を借り、子育て当事者で立ち上げた子育て広場。子どもの遊びや育ちを見守り出会えるひろば。子どもも大人も居心地の良い居場所を目指している。

### 2) 港北区地域子育て支援拠点「どろっぷ」：港北区地域子育て支援拠点委託事業

0歳～6歳児までが登録。横浜市次世代育成支援行動計画「かがやけ横浜子どもプラン」における1区に1つの支援拠点モデル事業として開設。民設民営ながら、行政と協働の理念を共有しながら事業を推進している。

3) 預かり保育事業「ゆーのびーの」

幼稚園など集団保育に移行する前の2, 3歳児を中心のグループ保育。週1回おやこの広場びーのびーで行う。プレ幼稚園が少ない港北区の中で、在宅家庭支援のグループ保育の場として運営している。

4) 子育て関連情報の編集・制作・販売

広報誌「びーのびーの通信」「<sup>あつと</sup>at だろっぷ」の発行。「幼稚園・保育園ガイド」の発行など。

5) WEBサイトの編集・制作・運営

港北区子育て応援マップ「ココマップ」の発行（港北区社会福祉協議会委託事業）。

6) 菊名WARA・びー実行委員会

小学生を中心に親子でまちの歴史を学び、交流を深めることを目指した地域交流事業。

7) わくわく子育てサポーター

学生ボランティアによる乳幼児家庭への育児支援事業。次世代の親となる学生に乳幼児との交流機会を提供し、学生が地域の子育てに参加する「子育ての社会化」への可能性を探る。

8) ブログ「とれおんパーク」の制作

㈱トヨタオートモールクリエイティブ業務委託事業。「トレッサ横浜」HP内ブログ「とれおんパーク」や「べんりガイド」の記事を子育て世代の視点から作成。

② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

**【社会性】**

NPO法人設立の目的は、核家族化、少子化が進行し地域的つながりが薄れる中、子育てに悩む親を支援するとともに、子どもたちの健全な育成を目指し、地域の中で支え合い育て合うための施設運営事業を行い、活力ある住み良い地域社会をつくることにある。具体的には、子育て幸せ社会を市民主導でつくる。そのためには新たな公共サービスを担う作り手を増やすことである。

また奥山さんのミッションとして、「地域の子育て支援事業」をすべての子育て家庭に普及、トータルな子育て支援サービス基盤の確立（介護保険の子ども版）への活動（にっぽん子育て応援団）がある。

**【事業性】**

事業規模は2009年度1,600万円強である（「だろっぷ事業」3,800万円強は含まれない）。会費・利用費・寄付金・助成金・事業収入などを効率よく組み合わせて、多彩な活動を展開しているのが特徴的である。支出で最も多いのは人件費（800万円強）である。ちなみに奥山さん

個人は当 NPO 法人からは無給である（横浜市の教育委員報酬の他、講演料などがあるが、その講演料も当 NPO 法人に寄付している）。

### 【地域性】

他地域からも拠点をつくり、事業を展開して欲しいとの要望もあるが、活動範囲を港北区に限っている。地域の課題は地域で解決していくことが、人材の育成などでも是非必要との考えに立っている。

別途、NPO 法人子育てひろば全国連絡協議会（理事長）として、全国的に支援する仕組みを持っている。

### ③ 事業開始までの経緯

奥山千鶴子さんは大学卒業後、学会や会議等の企画・運営を手がけるミーティングビジネスの会社に就職。10 年間バリバリ仕事をこなすが、その間結婚、妊娠となり産休を 8 ヶ月取り（ちなみに会社では産休取得者第一号、無給であった）、翌年会社に復帰。仕事と子育ての両立ということで、両親に子どもを預けるため菊名に転居。しかしその両親も一年後帰郷することとなり、悩んだ末に退職し、子育てに専念することとなる。

復帰した一年目、1 月に淡路・阪神大震災、3 月に地下鉄サリン事件という衝撃的な事件が起り、自分の身を守るのももちろんだが、子どもも守らなくてはと強く感じたことも、退職を決意した大きな動機であった。

仕事では、バブル期でもあり、人一倍何でもできると思い上がっていた（本人の言葉）が、いざ退職してみると抜け殻のようになってしまい、ストレスや閉塞感、孤立感に悩まされる。当時 2 歳の息子の友だち一人つくるのも大変で、なじみのない地域で生きていくことの難しさに直面した。

転機となったのは、港北区の「子育て通信」の編集・発行の手伝いを始めたこと。そこで地域に生きる母親たちと知り合いになって、子育てすることの楽しさ、喜びが生まれた。と同時に自分が感じている悩みは、自分だけではないと気が付く。

「人間関係をつくることは難しい。どんなに便利な世の中になっても、子育ては地域でやっていかなければならない。その意味では、産休・育休は大切なことで、『生き直し』する時期ではないか。子どものために自分ができることを考える時期ではないか。人に感謝することを学ぶ時期ではないか。それも父親もいっしょに」と奥山さんは振り返る。

創業のきっかけは、「子育て通信」の活動を通じて、親子誰もが集えるひろば（居場所）が必要だと感じたこと。そんな時に出会ったのは、行政が在宅で子育てしている家庭を支援する「吉祥寺 0 1 2 3」。これに衝撃を受け、何日何時から開催という日時が決められたものではな

く、いつでも親子が集える常設の「つどいの場」のあり方を原美紀さん（「子育て通信」の仲間、現事務局長兼どろっぷ施設長）と煮詰め、NPO 法人を設立（2000 年 2 月）し、「おやこの広場びーのびーの」を菊名西口商店街の空き店舗を活用してオープンすることになる（2000 年 4 月）。

#### ④ 活動を展開する上で工夫した点

##### 【ヒト】

スタッフの面では、どう「びーのびーの」と関わりたいかをポイントに、面談を最も大切にしている。家庭の事情などと兼ね合わせて、細く長く、ライフステージに応じて活動して貰うためである。

利用者にも趣旨を丁寧に説明し、賛同の上で会員となってもらっている。

##### 【モノ・サービス】

事業を進める上では、ニーズの掘り起しが重要である。母親たちとスタッフの会話から地域の情報、家庭の困り事、仕事の悩み等を掴み、会員に情報を届けることを心している。

##### 【マーケティング】

「びーのびーの通信」「at<sup>あつと</sup>どろっぷ」など広報誌、子育て応援WEB等でのきめ細かい発信に留まらず、奥山さん自らが各種の委員会・審議会・講演等をこなすことにより、結果として広く深いマーケティングとなっている。

##### 【カネ】

資金調達との兼ね合いであるが、事業毎に、これは委（受）託か、補助か、企業とのタイアップが良いのかを徹底的に吟味し、自主事業、行政との協働事業、企業との協働事業を使い分けている。

##### 【情報・ネットワーク】

重要性を明確に認識し、仲間との出会い、見学先での出会いなど「人の縁」つながりを大切にしている。多方面よりアドバイザー、理事などになってもらい、法人運営の諸局面、税務、労務などでサポートしてもらっている。

#### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

2000 年の創業から今年で 10 年目を迎えた。振り返ってみると意味があることであり、草の

根から始まった事業が、第2種社会福祉事業に位置付けられるなど、ようやく社会的に位置付けられた感があるとのこと。

### 【創業時】

個人的には事業として腹をくくるということで、子どもを保育園に預ける。拠点探しも難航。最初一戸建てを探したが、近所迷惑になると言われたりして頓挫。縁あって商店街の空き店舗を紹介されてオープンにこぎつけた（結果として親も子も商店街の皆さんと仲良くなり、地域で育てられて、守られているという良い関係ができ上がった）。もちろん金銭的にも難渋。運営形態は1回毎の利用料ではなく会員制にしたのがポイント。その裏には、港北区の出生数や、親子の居場所が公園しかない点に目を付けた等、マーケティング感覚を働かせている。早くも2ヵ月目で経費の遣り繰りでピンチを迎えたが、スタッフ・会員全員で宣伝やイベント企画にも知恵を絞りなんとか乗り切る（お金のない素晴らしさ、人と人の助け合いの有り難さを知る）。その後、民間助成金、行政からの事務所・光熱費補助なども受けられるようになり継続的に事業を続けられる感触を得る。

### 【拡大期】

2002年横浜市社会福祉協議会「親と子のつどい広場事業」受託。2005年「大倉山ひろば」を開設、菊名とあわせて2拠点に拡大。妙蓮寺に「ゆーのびーの」開設（後「菊名びーのびーの」に移行）。2006年「どろっぷ」オープン（第2種社会福祉事業、港北区よりの受託事業。「大倉山ひろば」閉館）。このように事業を拡大してきたが、大きな問題は雇用関係と事務局の人材育成。フル、パート、ボランティアなど多様な形態があり、また個々人の課題もある。人間関係がギクシャクすることも過去にはあったが、労務・税務等の専門家のアドバイスを受けて雇用規則などを整備すると同時に、有識者（アドバイザー）から種々の研修を受けて運営力を磨いている。

### 【成熟期】

既存事業は軌道に乗っている。個々の事業は、事業拠点ごとに特化しているので、運営はそのスタッフの納得と誇りのもとに任せることを基本とし、奥山さんは現在、理事長として全体を見る立場に徹し、子育てひろば事業の質的向上を目指し、活動の場を全国に広げている。

その一つは、NPO法人子育てひろば全国連絡協議会（理事長）。全国各地に急速に広がりつつある「子育てひろば」を有意義なものとして大切にし、より育てていくために「びーのびーの」「どろっぷ」での実践ノウハウをもとに、情報の共有、相互交流や、調査研究、研修など、子育て支援の質的向上を図る各種プログラムを推進するべく、リーダーシップを発揮している。

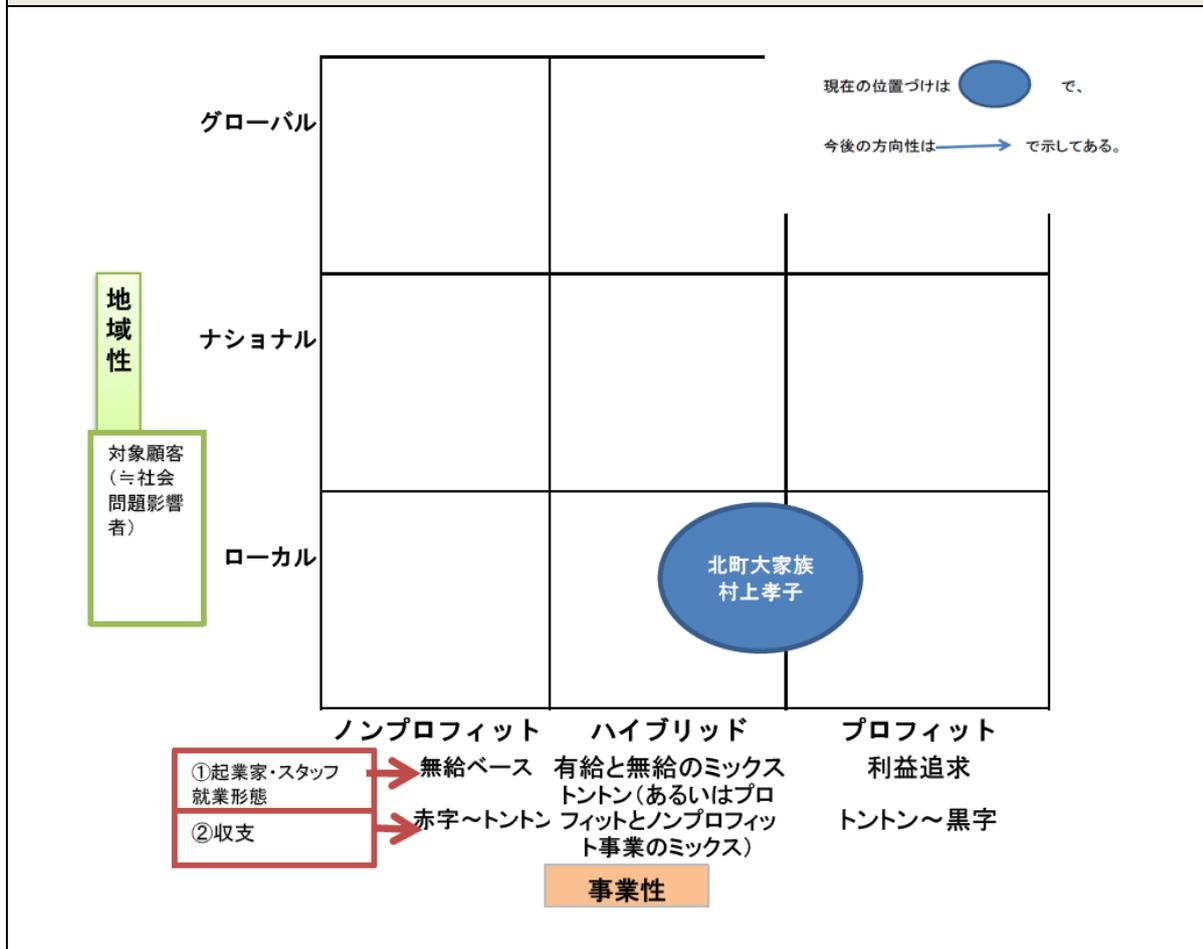
また、にっぽん子育て応援団企画委員としても活躍。子どもと子育て家庭の声を聞き、共に活動をしながら、取り組むべき政策の実現のために必要な財源の確保（「地域の子育て支援事業」への基礎給付制度の確立）について、世代や党派を超えた合意をとっていくことを目指している。セミナー・シンポジウム、調査・研究等内容は幅広いが、同時に、企業、政府、政党などへの提案活動が特徴的である。

(6)「特定非営利活動法人 NPO北町大家族」 事務局長 村上孝子氏

取材日時：平成 22 年 10 月 18 日（月）13:00～15:00 （執筆担当 榎原和加子）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b>特定非営利活動法人 NPO 北町大家族</p> <p><b>代表者氏名：</b>理事長 本田素子</p> <p><b>住所：</b>東京都練馬区北町 2-35-4</p> <p><b>従業員数：</b>理事 13 名、監事 2 名、一般会員 15 名、特別会員 3 名、計 53 名</p> <p><b>創業年：</b>2001 年 7 月（法人設立）</p> <p><b>TEL/FAX：</b>03-5920-5533/03-3931-8084</p> <p><b>URL：</b>http://www.kitamachi.com</p>	<p><b>名前：</b>村上 孝子（ムラカミ タカコ）</p> <p><b>役職：</b>事務局長</p> <p><b>プロフィール：</b>トロフィーとギフトを商う店のおかみさん。商店街の活性化活動から、高齢者支援と子育て支援の社会貢献活動に入る。NPO 北町大家族を設立し、現在は事務局長を務める。内閣府より、地域活性化伝道師に選ばれている。快調で明るい性格。前向きであきらめない。行き交う人に気さくに声をかけ、回りの人を巻き込んで、活動を展開してきた。走り出したら止まらない行動力の持ち主。趣味はカラオケ。</p>

ソーシャルビジネス・ポジションマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット:</b>東京都練馬区北町から近隣地区の子育て中の親子や高齢者</p> <p><b>資金調達方法:</b>助成金、補助金、会費</p> <p><b>ビジネスモデル:</b>初期は自主事業のため、会員から参加費を徴収して、地域通貨で返金していた。現在は多くが委託事業となり、区の補助金にて運営している。</p> <p><b>継続的に運営する仕組み:</b>大勢の人が利用しやすいように、来たい人が自由に参加できる体制作り</p>	<p><b>ミッション:</b>地域住民に対するご恩返し、社会貢献、愛</p> <p><b>社会的課題:</b>都市部の孤立しがちな子育て中の親子や高齢者に、ふれあいの場を提供し、交流活動を通して、地域に大家族のような関係を取り戻す</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域:</b> 東京都練馬区北町からその近隣地区。練馬区と板橋区</p> <p><b>ネットワーク:</b> 商店街、地域情報誌、区報</p> <p><b>地域資源の活用方法:</b> 会員も講師も地元住民、口コミによる講師人材の掘り起こし</p>	<p>商店街の活性化活動から、地域住民のご恩返しに社会貢献活動を展開した。</p> <p>ボランティア活動に地域通貨を利用して、地域の活性化を図った。</p>

## ① 事業概要

### 1) 子育てひろば事業「かるがも親子の家」「かるがも親子・氷川台」

地域の子育て中の若い親子（0～3歳までの親子）に遊びの場と情報交換の場を提供し、育児支援をする。具体的には週3回開催し、自由な遊びを中心としながらも、育児講演会、育児相談、料理教室、リトミック、クリスマス会、フリーマーケット、3世代交流のうどん打ち大会などの年間行事を行っている。

### 2) いきがいデイサービス事業 「北町地区区民館」「田柄地区区民館」

区の委託事業で、高齢者を閉じこもりにさせないため、高齢者向けの情報提供、頭脳の活性化、健康維持、ストレス発散などのプログラムを組んでいる。週一回午前中に開催している。

### 3) 「北町いこいの家」事業

自主事業で、65歳以上で、当会館まで自力で歩いてこられる人を対象としている。参加費は300円。後述の地域通貨で、200ガウを返金している。カラオケ教室、ダーツ、輪投げ遊び、ぬり絵、うどん打ち、映画鑑賞などの行事を行っている。

### 4) 相談情報ひろば「ハーモニー北町」事業

毎週月～土曜日に開かれており、地域のサロンとして区とのパイプ役となり行政相談の窓

口となるよう開催されている。また、会議室は地域のコミュニティ活動室兼会議室として、地域のグループ活動に活用されている。

#### 5) 地域通貨「ガウ」の発行事業

地域通貨は平成13年9月より流通している。地域通貨はかるがもの鳴き声から「ガウ」と名付けられ、1ガウは1円で換算される。ガウは、北町大家族の利用料の支払い、ボランティアの謝礼、町会の防災訓練の弁当代、イベントの景品などで発行され、地域商店街の40店舗で利用できる換金型の地域通貨である。

### ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

#### 【社会性】

川越街道の宿場町として栄えた町であるが、商店街に空き店舗が目立つようになってきた。都市化でマンションが立ち並び、移り住んできた住民同士が孤立した状況になっていた。児童虐待が社会問題化し、介護保険制度が導入される時期だった。孤立した子育て中の親子や昼間独居の高齢者に交流の場所を提供し、子育ての不安の解消や高齢者の居場所作りをして、地域の人と人の絆を深めた。うどん打ちやクリスマス会を三世代交流で行い、フリーマーケット、ハロウィンのお祭りなど季節行事も定着していき、住民同士がお互い知り合い、名前で呼びあう家族のような関係に育っていった。

#### 【事業性】

かるがも親子の家を開設した当初は、週1回の取り組みであったが、週3回事業を行えば助成金の支給対象になると知り、週3回の本格的な事業展開を行った。自由な遊びの場の提供だけに留まらず、育児講座などのカリキュラムを整え、事業体制を確立していった。これにより、「こども未来財団」の「敬宮愛子様 ご誕生記念 親子よろこびの広場事業」に指定され、3年間の助成金を獲得することができた。資金面の安定はその後の事業拡大への土台となった。また、その実績が評価され、練馬区の委託事業を獲得する。

#### 【地域性】

東京都練馬区北町を拠点としている。徒歩・自転車で通える地域密着型の運営である。地域で利用者やボランティアを募集し、利用者の中からも講師役になる人が現れるなど地域一体となった交流が進んでいる。子育て支援事業、高齢者支援事業とも拠点を近隣の地区にも展開している。

## 【革新性】

商店街の活性化で福祉活動に取り組んだことが話題を呼んだ。NPO 法人を立ち上げ、その後、社会貢献活動の対価を地域通貨で支払うビジネスモデルを確立した。ボランティア活動と地域通貨の組合せが功を奏し、ガウの流通で、買い物による地域経済の活性化と人的交流により地域のきずなが取り戻せた。

### ③ 事業開始までの経緯

前身は、ニュー北町商店街振興組合の活動であった。理事に4人の女性が誕生する。福祉部門を担当し、福祉・子育て関係のイベントを企画し、交流を深めていた。北町地区はマンションが増え、流入してきたマンション住民との交流が課題となった。そこで、子育てや安心・安全といったテーマが検討された。

変化へのきっかけは、平成10年に大型店サティが出店することが決定したことから始まる。大型店に対抗するために、商店街活動の見直しが始められた。大型店にできない地域密着型活動を模索した結果、人と人とのふれあいの場を提供するボランティア事業が生まれる。

平成12年7月から、高齢者のミニデイサービス事業「北町いこいの家」、続いて子育て支援事業「かるがも親子の家」を始めた。地域のボランティアを募集し、地域一体となって事業が進められた。

### ④ 活動を展開する上で工夫した点

## 【ヒト】

商店街の再活性化に向けた活動のなかで、村上さんを中心に4人の女性が発起人となる。かるがも親子の家を始める時に、育児の専門家が必要になったが、村上さんの声かけにより、地域に住む医者や看護師などの有能な地域人材を掘り起こすことができた。それぞれの事業に専任スタッフを置き、組織の責任体制を明確にした。

## 【モノ・サービス】

商店街活動の拠点として「北町アートプラザ」があり、60畳の和室を活用できた点が大きい。活動拠点が無償で確保されたので、それを活かした事業展開をした。畳の大広間で、カラオケ教室の開催や、スクリーンを活用して映画鑑賞などもできた。畳の部屋は赤ちゃんが遊ぶにも安全であり、布団を敷いて寝ることもでき、高齢者や赤ちゃんには最適な施設だった。また、2カ所目のかるがも親子の家の拠点を探すときには、商店街に子育て支援の場を作ることにこだわった。

### 【カネ】

一つ目には、地域通貨ガウをボランティア活動の謝礼として活用したことである。この地域通貨は商店街の買い物で金券として使えた。利用料を払い、同額の地域通貨ガウをもらうと、買い物に使える、商店街の人と触れ合うことで交流が増えた。

二つ目には、こども未来財団より「助成金」を獲得したことである。これが評価され、練馬区の委託事業を獲得した。

### 【マーケティング】

徹底的な口コミネットワークを利用している。立ち上げ当初は、商店街の理事4人の個店のお客さまをはじめ、子育てで出会った仲間などに声をかけ手伝ってもらった。町会や老人会、病院などあらゆるところにチラシを置いてもらい、広告宣伝を行った。

## ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

### 【創業期】

高齢者支援では、健康維持のため介護保険にかからないための事業をいろいろと行った。

その取り組みのなかで、高齢者特有の「すぐに忘れてしまう」気質や「こだわり」などを経験し、うまく対処する技術も身につけていった。例えば当初弁当を提供していた時は、事前申し込みから、当日申し込み制にした。

### 【拡大期】

助成金が入ってくるようになると、運営資金に回すよりも報酬に配分するように期待する人がでてきて、一部の人が辞めて人手不足になった。そこで、アートプラザの広間を利用していたグループにお願いし、一時期ボランティア活動に参加してもらい、助けてもらった。

### 【成熟期】

他地区に展開するようになると、新しい利用者の中にボス的な存在が交じったことがあった。楽しい集いの場に、場を取り仕切ろうとする人物がでた。利用者の公平さを保持するため、①宗教の話はしない、②特定の政党の話はしない、③利用者同士仲間を物売りの対象にしない、という3つの約束事を決めた。講師の先生にも守ってもらい、喜ばれた。

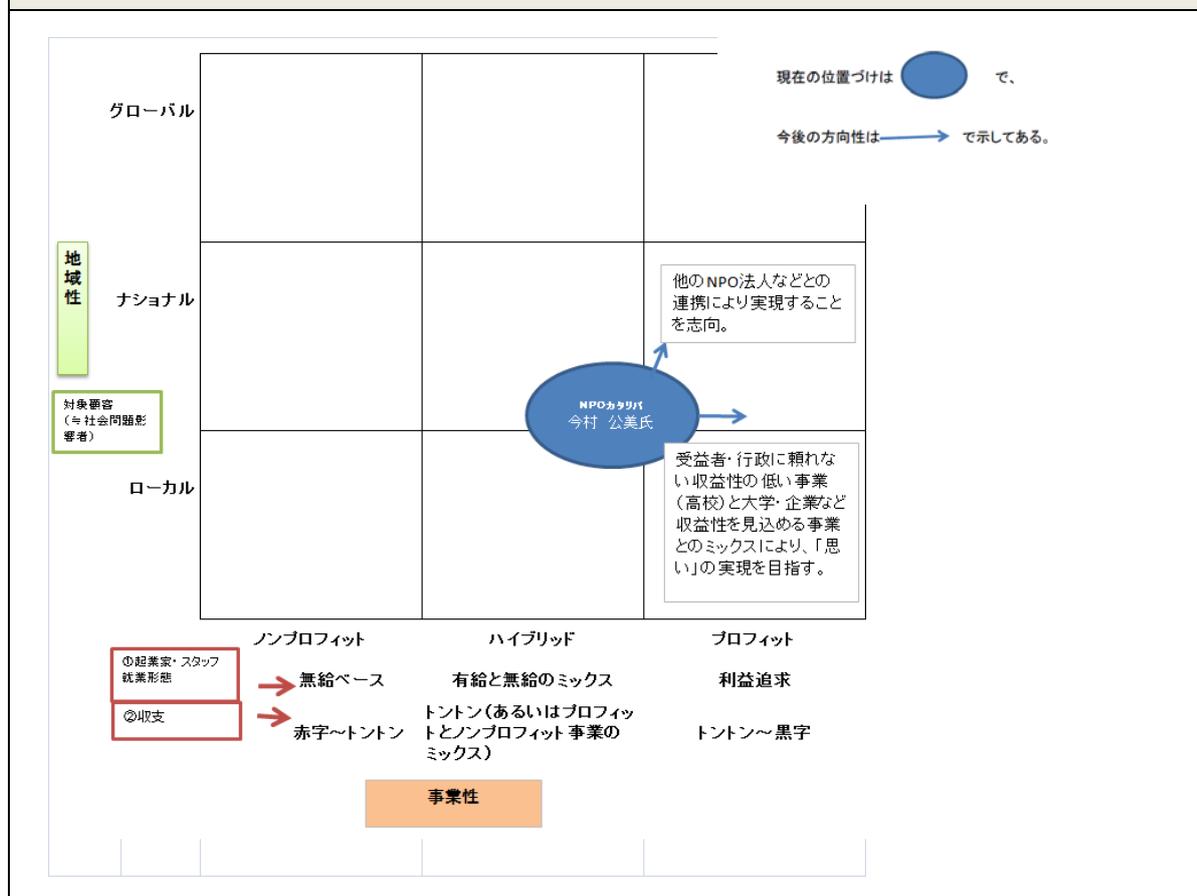
### 3. キャリア開発支援

(7) 「特定非営利法人 NPOカタリバ」 代表理事 今村 久美氏

取材日時：平成 21 年 12 月 11 日（土）19:00～20:30（執筆担当 白土貴久）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b> 特定非営利活動法人 NPOカタリバ</p> <p><b>代表者氏名：</b> 今村 久美</p> <p><b>住所：</b> 東京都杉並区高円寺南 3-66-3 高円寺 コモンズ 203</p> <p><b>従業員数：</b> 事務局職員 16 名（専従 11、学生職員 7）。 ボランティア約 4,000 名。</p> <p><b>創業年：</b> 2001 年 11 月</p> <p><b>TEL/FAX：</b> 03-5327-5667</p> <p><b>Email：</b> hello@katariba.net</p> <p><b>URL：</b> http://www.katariba.net/</p>	<p><b>名前：</b> 今村 久美（イマムラ クミ）</p> <p><b>役職：</b> 代表理事</p> <p><b>プロフィール：</b> 岐阜県出身。2002 年慶応大学環境情報学部卒業。大 学在学中からカタリバの活動をはじめ、2006 年 NPO の法人格を取得。代表理事就任。2009 年日経ウー マン「ウーマン・オブ・ザ・イヤー」受賞。</p>

#### ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット:</b>①現在・過去・未来における自分自身の位置づけ・キャリア形成・成長に対し、「意欲」を持ってないごく普通の若者たち(高校生・大学)、②①の若者達が所属する高校・大学など。</p> <p><b>資金調達方法:</b>①企業・個人の寄付金、②会員・賛助会員からの会費。③NPO支援団体からの助成金。④クライアントからの事業収益</p> <p><b>ビジネスモデル:</b></p> <p>①主力事業である高校企画事業では、直接のサービスの受け手である「高校生」および公立高校からの対価(月謝、公立高校の予算)を得るのが難しい。</p> <p>②一方、高校企画事業で得た経営資源(後述)を再評価。それを大学・企業研修という収益性の高い新事業に展開させ、主力の高校企画事業を支えるビジネスモデルを産み出している。</p> <p><b>継続的に運営する仕組み:</b>①キャスト→コアスタッフ→プロジェクトマネージャー→コーディネーターという学生ボランティアのキャリアステップの体制、②経営、事業性、ファンドレイジング、学校の先生への啓蒙活動などスタッフの役割分化。</p>	<p><b>ミッション:</b>自己肯定感を持ってない高校生・大学生のスタンスを変え、進路選びや自分の成長に対して強い動機を持った若者になってもらうための機会を提供すること。結果として、高校・大学の退学率を減少させること。</p> <p><b>社会的課題:</b></p> <p>意欲が低い高校生の比率が他国とくらべて高いこと、高校・大学での中途退学者が特に公立高校や学力底辺にある大学で顕著に見られること。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域:</b></p> <p>①東京都・神奈川県を中心とした首都圏での活動。</p> <p>②他のNPO団体、教育委員会等と連携し、沖縄・青森・兵庫・大阪・愛媛・徳島・岐阜でも活動を展開。</p> <p><b>ネットワーク:</b></p> <p>①活動会員(キャストとしてカタリバを支える)、</p> <p>②正会員(活動をお金と気持ちで支える/活動会員OB・OG)、</p> <p>③賛助会員(活動をお金と気持ちで支える)</p> <p>④団体会員、⑤特別スポンサー(日本財団他)</p>	<p>①「若者の意欲の低さ」という重要だが、抽象的な課題に対して、キャリア学習授業「カタリ場」という具体的で独自性のある解決策を事業化したこと、</p> <p>②一見、高校生に対してサービスを提供するボランティアスタッフ(大学生)も受益者と定義し、「コミュニケーション報酬」というやりがいの報酬をマネジメントコストとして費用をかけてきたこと。またその価値を大学・専門学校企画事業、企業連携事業に展開し、収益性を高める事業に成長させていること。</p>

## ① 事業概要

### 1) 高校企画事業（キャリア学習授業「カタリ場」の提供）

「カタリ場」とは、高校生の進路意欲を高めることを目的とした「動機付けキャリア学習プログラム」である。大学生や専門学校生（カタリバキャスト）が高校を訪問し、主に「進路」や「総合的な学習の時間」などの授業の一環として、年間約 80 の高校・約 2 万人の高校生に対して実施している。

1 回のプログラムで約 240 名の高校生に対して、40～50 名のカタリバキャストがボランティアとして授業を行う。場所は、主に高校の体育館で行われ、生徒 4～6 名に対し、1 人のキャストがついて班を作る。

プログラムは、主に「座談会」「先輩の話」「まとめの時間」から構成されている。「座談会」は、生徒がキャストに話をする時間である。好きなこと、嫌いなこと、未来への夢、漠然とした不安など潜在的・無意識に感じていることや日ごろ感じている思いをことばにしてもらう。キャストは、高校生の目線でコミュニケーションを取りながら生徒を褒めることで、生徒の自己肯定感を高めていく。

「先輩の話」では、生徒の話に続いて、キャストが紙芝居式のプレゼンテーションを行う。キャストは今打ち込んでいることや夢についての話を高校生に語っていく。内容は、失敗談や高校生のときの自分への後悔を含むことが多く、高校生はそれを聞きながら、「なりたい自分像」の具体例としてキャストを見る目線が変わっていく。

「まとめの時間」では、「座談会」と「先輩の話」を通じて、生徒自身が見えてきた自分や興味・関心を具体的な行動につなげていくために、キャストと「約束」をする。その「約束」をカードに書くことによって、授業の体験を日常につなげていく。

以上で 1 つのプログラムを構成しており、100～150 分程度で行われる。

生徒は、先生や親（縦の関係）に対しては本音が言いにくい事が多く、また同級生（横の関係）にはまじめな話はしにくいことも多い。高校生にとって、「カタリ場」でコミュニケーションを行うキャストは、少し歳が上の他人の先輩であり、キャストの話は先入観なく受け入れることが可能となる。高校生も本音を口にしやすい。NPO カタリバはこれを「ナナメの関係」と呼び、「ナナメの関係」を高校生に提供することにより、高校生の前向きな潜在意識を引き出すことを可能にするプログラムとして、「カタリ場」を位置づけている。

### 2) 大学・専門学校企画事業

2008 年より、「カタリ場」事業を大学など高等教育機関に入学したばかりの新生を対象に開始。本プログラムは、嘉悦大学と共同開発という形で同大学 1 年生 350 名全員に対して、入学直後の初年次教育という形で行われている。基本的な考え方は、高校企画事業の内容と同じだが、高校の 100～150 分 1 回に対して、4 日間のプログラムとなっている。また、高

校企画事業での「先輩の話」は「キャストプレゼン」という形で、「まとめの時間」におこなわれる「約束」は「プレゼン発表」という形で行われ、より具体的な形で情報活用能力、意思決定能力、将来設計能力を向上させることを狙いとしている。4日間のプログラムの内容は、以下のとおりである。

時間	内容	狙い
1日目	座談会	人間関係形成能力向上、目標の設定
2日目	キャストプレゼン	情報活用能力向上、未来の自分をイメージ
3日目	プレゼン作成	意思決定能力向上、目標の明確化
4日目	プレゼン発表、アクションプラン約束	将来設計能力向上、意思の継続

### 3) 企業連携事業、普及啓発事業

2009年より企業向けに「カタリ場」を提供する企業内カタリバ事業を開始。

東京都中野区の小原病院の介護士、看護師のマネージャーを対象に1泊2日の合宿形式で働くスタンス研修を実施。(株)ベネッセコーポレーションの社員を対象には「カタリ場」のキャストを体験してもらう「キャスト体験型研修事業」を行っている。

また、教育問題全般、高校・大学の現状などを一般に広く行う「講演事業」、社会作りへの参加の仕方を各界からのゲストを招いて一緒に考える「カタリバ大学」を開催している。

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

「私は人並みの能力があるか」	あまり思わない、全く思わない	46.7%
「私はダメな人間だと思う」	とても思う まあ思う	65.8%
「私の社会参加で社会を変えられる」	あまり思わない まったく思わない	68.3%

これは日本の高校生を対象にした意識調査の結果である。<sup>4</sup>

「元気がない」「覇気がない」などと一般的にいわれる現代の若者の問題が、クローズアップされるようになって久しい。このように自己に肯定感を持たない若者の存在は、様々な形となって社会問題として表面化し、問題提起されている。高校・大学での中途退学者が特に公立高校や学力底辺にある大学で顕著に見られること。企業においても若手社員を中心にキャリア

<sup>4</sup> 財団法人 日本青少年研究所（2009）「中学生高校生の生活と意識の比較」

形成がうまくできずに就職してしまい、退職してしまう若者が見られること。また、若者だけではなく、100万人が心の病と診断され、1日90人の人が自殺をしている。

NPO 法人カタリバはこれらの問題の理由として、核家族化や地域社会におけるつながりの希薄化などにより、異なる年齢層との交流の場が乏しくなっていることやそのためにモデルとすべき生き方を見つけにくい状況に置かれていること、さらに「自分にもできるかもしれない」という自己肯定感を持つ機会が少なくなっていると考えた。「カタリ場」というプログラムの提供により、自己肯定感を持ってない高校生・大学生・若者のスタンスを変え、進路選びや自分の成長に対して強い動機を持った若者になってもらうための機会を提供すること。結果として、高校・大学の退学率を減少させるという効果をもたらしている。

### 【事業性】

NPO カタリバの収入の内訳は以下の通りで、事業収入が全体の9割を占めている。

(2009年度)

・会費・寄付収入	3,098 千円	(収入合計の 6%)
・事業収入	43,532 千円	(収入合計の 89%)
・その他収入	2,166 千円	(収入合計の 4%)

また、主な事業収入の内訳は以下の通りである。

・高校企画	19,213 千円	(事業収入の 44.1%)
・大学企画	7,155 千円	(事業収入の 16.4%)
・地域展開	4,300 千円	(事業収入の 9.9%)
・企業研修	3,086 千円	(事業収入の 7.1%)

NPO カタリバは創業当初からのミッションとして、公立高校に対する「カタリ場」の提供にこだわってきた。実際、事業収入の4割強を占めている。しかし、公立高校は都の財源の問題があり、学校側からの財源の確保が難しい。また、生徒側からの料金収入という観点から考えても、特に学力底辺高と呼ばれる学校の場合、学費未納者が多く、「年間12万円の学費が払えない」「修学旅行にも行かせられない」というのが実態である。これは、貧困の問題もあるが、親の意欲の問題が大きい。たとえばブランドのバックを持った若いお母さんが給食費を納めないなど笑えないケースがあり、そのような家庭から子どもの意欲を高める学習のために月謝を集めるのは現実的には無理がある。公立高校に対して、「カタリ場」を提供するという企業理念から高校事業を主力事業とする位置付けを変えるつもりはないが、収益という面で考えると、

高校事業は厳しい状況にあるのが実態である。2009年度は学校の自主財源の割合が増えたが、安定した事業収入の確保のためには、財源に頼らない事業構成にすることが事業開始時からの課題だった。

このように高校企画事業では受益者負担が難しいことから、他の事業収入とのポートフォリオを模索してきたが、その中から前述した大学企画事業、企業連携事業が事業として成長しつつある。

大学全入時代となり、大学の進学率は54.4%（2010年5月現在）と半数を超え、誰でも大学に入れる時代となった。しかし、大学に入るメンタリティがなく「なんとなく大学に来た」生徒の存在は、中途退学者の増加による大学自身の損失やそれに伴う社会的コストの増大（ニート化で納税者にならない）という新たな問題を引き起こしている。

これらの課題は、現在の公立高校で起きている問題の延長上にある問題であり、大学、企業でも同様のニーズがあることが分かった。大学企画を実施した嘉悦大学では新入生の退学率を減少させるという具体的な効果にも結びついており、今後の展開が期待される。私立大学や企業は「カタリ場」のプログラムを組む十分な予算を確保することも可能であり、理念から外れない形で収益性を向上させることを可能にしつつある。

#### 【地域性】

東京都と神奈川県を中心とした関東地方での活動が中心だが、最終的には日本全国での「カタリ場」の提供を模索している。地方への展開は、各地域の学生団体や教育委員会、NPOなどと連携によって行われている。沖縄、青森、関西、四国などで「カタリ場」が実施されたが、連携する団体からの視察や地域学生インターンシップの受け入れ・研修を行っている。

#### 【革新性】

カタリバは、4,000名のボランティアと活動会員の力に支えられている。一見すると、「価値を提供される側＝高校生、価値を提供する側＝ボランティア（大学生中心）」という構図になるが、「カタリ場」の受益者は、高校生だけではない。ボランティア自身が「カタリ場」に参加し、企画運営することで、自分自身を振り返り、自分の立ち位置を再認識することが可能になる。高校生に自分のたどってきた道を示すことによって、ボランティア自身が自己認識と自己実現の機会を与えられている。これはボランティアの本質かもしれないが、カタリバはこのことにいち早く気づき、「コミュニケーション報酬」という形で、ボランティアのモチベーションを高め続けるために多額のマネジメントコストをかけている。ボランティアを集めてのセレモニーや個別の面談などを行い、ボランティアに「新しい仲間ができた」「自分は何かの役に立っている」という気持ちになってもらうための仕組み作りを行っている。これは、「カタリ場」という

プログラム自身の価値を高めることにつながっている他、大学事業や企業連携事業の参加者から希望者を募り、高校での「カタリ場」に参加してもらうという新たな事業の創出にもつながっている。以下は筆者の個人的な見解だが、ボランティアと高校生というステークホルダーが「自己実現」と「自己へのポジティブなイメージ作り」という価値を交換することにより、社会的意義の大きな事業となっている。カタリバの革新性はこの事業モデルにあると考えられる。

### ③ 事業開始までの経緯

NPO カタリバは、代表の今村さんと共同設立者の竹野さんの2人の女性起業家によって立ち上げられた。代表の今村さんは、岐阜県高山市の出身で、ごく普通の中学、高校を卒業している。その高校は今では進学校になったが、当時は、(学力的に)他の高校に行けない子どもを受け入れるポジションの高校だったという。学年の1/4が大学に進学するという高校在学中、今村さんはAO入試の存在を知り、猛勉強の末、慶応義塾大学湘南藤沢キャンパス(通称SFC)の環境情報学部に進学する。入学当初の大学の印象は「お金持ちのいる学校」。自分の故郷では見たこともないような車(外車)で通学している学生を見てびっくりしていたが、その後、あることに気づいた。

SFCには、グループワーク型授業を受ける機会が多い。これは小さなグループ単位にある課題が与えられ、それをグループ単位で話し合い、コンセプトを決め、役割分担を決めて実行していくというもので、みんなで助け合いながらこれを繰り返していく必要がある。ここでは自らが指示待ちになることなく、自発的にものごとに取り組むことが要求される。今村さんは意欲の高い仲間や先輩たちと話しをし、共同作業をしていくうちに、「意欲を持って何かに取り組むかっこよさ」に気づくようになった。このような先輩との関係こそ「ナナメの関係」なのかもしれないが、高校生のとき「校庭の裏でタバコを吸うこと」や「金髪にする」など悪ぶることをかっこいいと感じていた自分とは全く違う意識を持つようになっていた。

そんな高校生活と新たな大学生活とのギャップを感じたのは、成人式に出席するために地元に戻ったときだった。久しぶりに会った同級生の姿は高校時代と全く同じだった。

「友人たちは高校のときの意識のまま、大学に通い、“大学つままないな”などといい、狭い視野で先輩や世の中に不満をもっている。私はこんな飛騨高山に帰るのは恥ずかしい。自分がその出身だと人に言いたくない。実家で働くなんて考えられない」と思ったという。

その後、故郷の高山にも、実はすごく面白い人や地域活性化のために様々なことに取り組んでいる方がいることに気づいたが、そのときにはそのような意識を持てなかったという。

今村さんは、その時、学力レベルも経済力も変わらないのになぜ自分は前向きな思考回路を持つことができるようになったのかと考えるようになった。そして、

「自分はたまたまSFCという恵まれた環境に身を置くことで、チャンスを与えられた。でも、

地元に残っていたらそのような意識を持つことができなかつたかもしれない。

地元の友人たちのような普通の高校生が SFC に行かなくても、意識が変わるチャンスを『ナメの関係』という形で何かできないか」と思ったそうである。

その思いがカタリバの着想の最初のきっかけである。

職業選択という発想で、起業という道を選んだが、それほどハードルが高いという意識はなかったという。サークルを立ち上げる乗りだったと今村さんは語っている。

#### ④ 活動を展開する上で工夫した点

##### 【ヒト】

先述したとおり、ボランティアに対する「コミュニケーション報酬」のため、マネジメントコストをかけている。職員への金銭的な十分な報酬の提供は今後の課題となっている。

##### 【モノ・サービス】

「カタリ場」を開催する際、その高校ごとに事前ニーズを探索。高校のニーズに沿ったスタッフの選定を行っている。開催前にも綿密な打ち合わせを行っており、サービスの質向上を図っている。また、コミュニケーション報酬によるボランティアのモチベーションアップが当日のサービスの質に影響することから、ヒトの管理がサービスの質向上のためにも不可欠な要素となっている。

##### 【カネ】

本業の高校企画、大学企画、企業連携事業のほか、カタリバの活動を伝える講演による収入や寄付など収入の多角化を図っている。

##### 【時間】

創業当初は、組織をフラット化し、今村さんが直接マネジメントを行う形を取っていたが、組織と事業規模の拡大に伴い、1人でマネジメントしきれなくなった。また、直接指示することで、やらされ感が出てしまい、モチベーションの低下の要因となってしまう。そこで、今村さんは経営、営業、広報に特化。学校渉外や学生のマネジメントなどを主要メンバーに権限委譲し、役割分担を行った。これによって、組織の運営がスムーズに行えるようになり、組織拡大に結びついた。

### 【情報・ネットワーク】

ボランティア参加者、経験者からの口コミを通じて、カタリバの理念に賛同し、支援するネットワークが拡大している。(下記)

- ①活動会員（キャストとしてカタリバを支える）、
- ②正会員（活動会員OB・OG）、
- ③賛助会員（活動をお金と気持ちで支える）
- ④団体会員、
- ⑤特別スポンサー（日本財団他）
- ⑥カタリバ大学 など

### 【マーケティング】

基本的には、カタリバのボランティアスタッフ経験者、カタリ場に携わった教育関係者など、同じ理念を経験し、共有したメンバーがカタリ場の活動を支えている。そのような意味でも「コミュニケーション報酬」によるボランティアへの活動の成果が、インナーマーケティング<sup>5</sup>の1つとして効果を上げている。一方、企業とのタイアップをどのように進めていくかが今後の課題となっている。

#### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

先述したとおり、カタリバは、共同設立者の竹野さんと2人で立ち上げた組織である。「ナメの関係」という新しい考え方が当初は理解されず、苦しい時期が長く続いた。そのため、資金の面でも苦労した。補助金に頼らず徹底的に事業性にこだわった事業展開を図ったが、高校企画事業で受益者からの料金収入というビジネスモデルが行き詰まり、多様な収入確保の方法を模索しなければならなかった。大学企画事業や企業連携事業等で収入は安定しつつあるが、職員が十分に食べていけるだけの安定的な事業収入の確保に関しては依然として模索が続いている

---

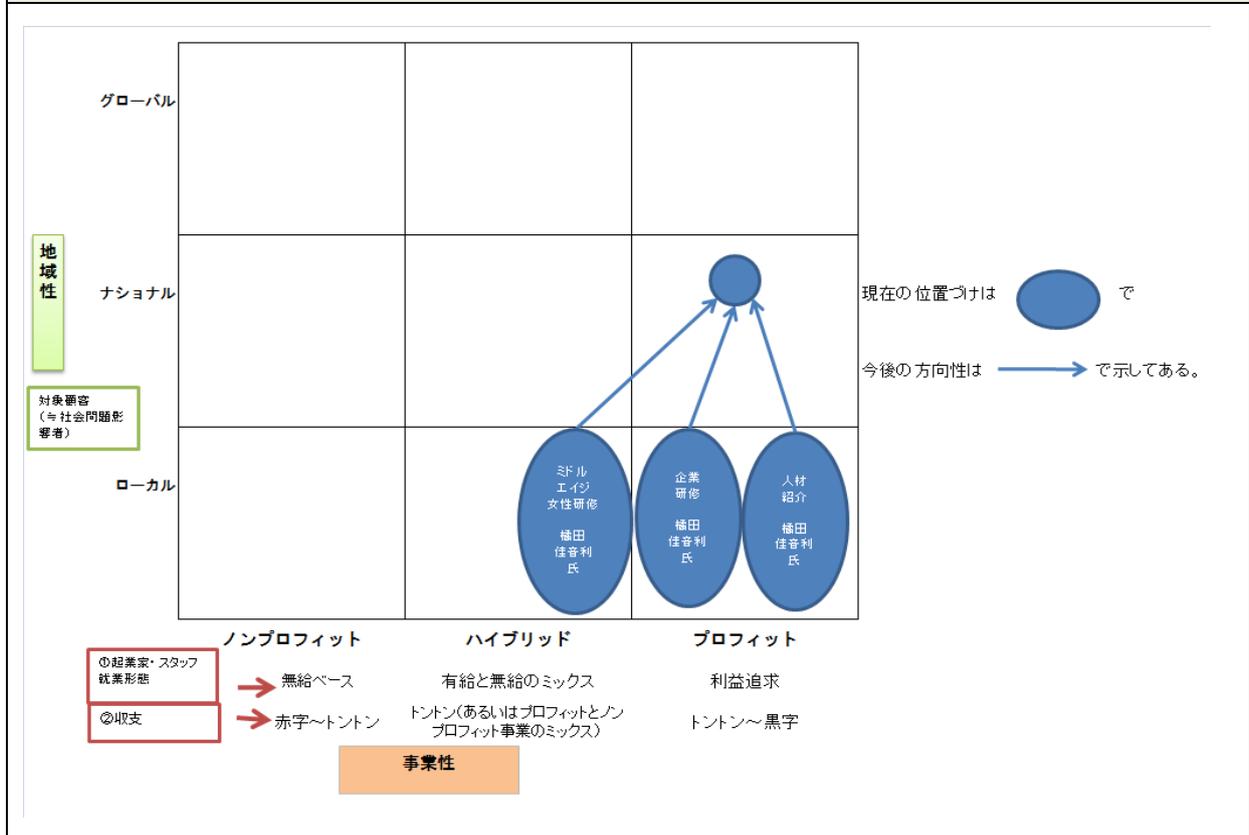
<sup>5</sup> マーケティング活動のうち、事業者の内部の人員（例：株主や社員、パートなどの従業員）を対象とするもの。インターナル・マーケティング。企業内の従業員をあたかも顧客のように考えて、そのニーズに応じた仕事の提供を目指すこと、またそれに伴う組織の成果向上を主要な目的とする。

(8)「株式会社フラジュテリー」代表取締役 橘田 佳音利氏

取材日時：平成 22 年 12 月 29 日（水）16:00～18:30（執筆担当 兼子俊江）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b>株式会社フラジュテリー</p> <p><b>代表者氏名：</b>橘田 佳音利</p> <p><b>住所：</b>東京都港区赤坂 2-15-4 赤坂第一ビル 503</p> <p><b>資本金：</b>2100 万円</p> <p><b>従業員数：</b>2 名＋連携個人事業者 6 名</p> <p><b>創業年：</b>2003 年</p> <p><b>TEL/FAX：</b>03-6230-4480/03-6230-4481</p> <p><b>Email：</b>kitsuda@frajouterie.com</p> <p><b>URL：</b>http://www.frajouterie.com/</p>	<p><b>名前：</b>橘田 佳音利（キツダ カオリ）</p> <p><b>役職：</b>代表取締役エグゼクティブマチュアパイザー®</p> <p><b>プロフィール：</b>大学卒業後、住友電気工業（株）に入社、結婚のため退社するも半年で仕事復帰。以来海外での生活以外は常に仕事をして多様な職種を経験する。度重なる国内外の転居・出産・離婚、二人の息子の子育ての中で繰り返された再就職を経て、中高年（ミドルエイジ）女性の雇用環境変革を目的に起業した。趣味はヨット（全日本選手権レディース優勝他）、歌うこと。息子たちの人生の節目には近所の写真館で必ず記念撮影をしている。</p>

ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット：</b> ミドルエイジ（35歳以上）女性と雇用する側である企業</p> <p><b>資金調達方法：</b> 自己資本</p> <p><b>ビジネスモデル：</b> 女性および企業に対して、雇用に関する総合コンサルティングを実施する。モチベーションアップの人材育成研修事業と人材紹介事業のミックス。</p>	<p><b>ミッション：</b> すべての人が煌めいてその人の持つ能力を發揮できる社会を目指す。</p> <p><b>社会的課題：</b> ミドルエイジ女性の再就職・転職は、年齢、性差別に阻まれ、その能力を活用できていない。</p> <p><b>目標：</b> 働きたい人は持つ能力を發揮し、企業はそれによって発展するために、煌めくミドルエイジ女性を輩出して社会変革を期する。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域：</b> 人材紹介業の全国許可は得ているが、エリアとしては東京近郊が中心である。</p> <p><b>ネットワーク：</b> 企業については、エリア内の人脈でつながっている。</p> <p><b>地域資源の活用方法：</b> 特になし。</p>	<p>ミドルエイジ女性に特化して、人材・雇用創出を行っている事業者は他にはない。この分野のパイオニアであり、未だにユニークな存在である。</p> <p>年齢、その経験を味方にして、女性が今よりもっと働きやすい環境を創出するために、女性自身のみならず雇用先である企業に対しても働きかけている。</p>

## ① 事業概要

ミドルエイジ女性に特化した人材・雇用創出コンサルティング会社である。若さには可能性という素晴らしさがあるが、年齢と共に積んだ経験には、人としての煌めきがある。それを企業にも、働く本人にも知ってもらうのが当社の役目と心得ている。女性たちが社会で生き生きと働ける環境を実現するために、以下の2分野で事業を展開している。

- 1) ミドル女性向けサービス
  - a. 研修・カウンセリング事業

就業に成功するためのノウハウと心を磨く研修で、年齢にとらわれず挑戦できる煌く自分創りが目的である。ミドルエイジ特有のデメリットを認め、注意改善を習慣とすることで、年齢をメリットに転化させる。グループ講座、個別カウンセリングがあり、単なる理論の展開ではなく、橘田さんの体験から生まれたプログラムであることが特徴である。現在の主力研修の一つを紹介する。

#### 【ウィメンズセールスアッププログラム (WSUP)】

就職面接に向け、雇用の現状を認識し、自己を知り、社会で求められる人材に自分を変革するための講座。講座を受講した受講認定者には、優先的に企業紹介を行う。受講者の約8割が転職・再就職に成功した実績を持つ。2時間／5日間コース 受講料 60,000円（当社登録者は30,000円）

#### b. 就業支援事業

就業希望者の個々の課題を解決するサービスである。今後、強化していく事業分野と捉えている。

現在人気なのは「履歴書用プロマイド制作」サービスで、応募した履歴書が審査を通過するための履歴書作成をトータルで支援するものである。美容室等との連携で、履歴書作成のカウンセリングから、メイクアップ、写真撮影までを一貫して行う。履歴書カウンセリング、ヘアーセット、フルメイク、写真撮影のセットを15,750円で提供している。

#### 2) 企業向けサービス

##### a. 人材紹介事業

ミドルエイジ女性に特化した女性の転職・再就職支援である。当社の研修を受けたメンタルスキルの高い人材が持つ能力と経験を、企業が求める人材像とマッチングさせる。雇用環境悪化以前は、主力事業だった。

##### b. 企業研修事業

事業実績につなげるモチベーションアップ研修、部下のモチベーションを上げるための幹部向けモチベーションアプローチなどの研修を実施する。ミドル女性活用を徹底的に知り尽くした当社だからこそできる研修内容であり、業種・規模を問わず利用企業は幅広い。現在、主力事業となっている。

##### c. 育児休業サポート事業『Frapla (フラプラ)』

「育児休業制度」の課題である業務、休業者、助成金申請の3つをワンストップでサポートする。育児休業制度をコストではなく企業の利益へとシフトさせるサービスである。

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

仕事は年齢ではなく、その人それぞれの能力と経験、前向きな努力で認められるものである。しかし現実には、女性は性差別、年齢差別を受け、特にミドルエイジ女性の雇用環境は厳しいものがある。このため、働きたい人が年齢にとらわれず仕事をし、就業者・企業の双方が発展し幸せになる社会を目指す。そのために、(1)企業にとって必要な有能な人材を輩出する、(2)社会に必要な就業の機会を創る、ことを目的として事業を展開している。

### 【事業性】

創業以降、主たる収益源は企業への人材紹介事業で順調に成長してきた。ミドルエイジ女性の研修は、企業に責任を持って紹介できる人材の育成として、無料で実施してきた経緯がある。しかしリーマンショック以降、社会の雇用環境は急激に悪化し、特に2010年に入ってから、企業の求人減少が続け、人材紹介事業は大きな落ち込みを余儀なくされている。雇用情勢に大きく影響を受けるリスクの高い事業といえる。

一方、人材紹介業を発展させる中で蓄積されてきた研修プログラムが、社員のモチベーションアップとそれをキープさせたい企業のニーズに合致し、人材紹介事業の落ち込みをカバーしている。

今後はこれまで無料で実施してきたミドルエイジ女性を対象とした研修等を有料化する方針で2011年から組み直しを図る。「成功するためのノウハウを学び、心を磨く」ためには、女性側にも甘えは許されず、そのための覚悟が必要との考えによる。そのため、事業概要は「人材紹介業」から、「働くミドルエイジ女性のトータルケア」に軸を移し、それに伴い事業内容は「就職のための煌めく自分づくり＝モチベーションアップ」のコンサルティングにシフトしている。

### 【地域性】

「人材紹介業」は全国で展開できる認可を取得しているが、現在の活動エリアは東京を拠点とした関東圏である。

将来的にはフラジュテリーがミドルエイジ女性の就業に関するデファクトスタンダードになり、全国展開したいと考えている。

### 【革新性】

今日の雇用環境において、社会的評価が極めて低いミドルエイジ女性支援にフォーカスして

取り組んだパイオニアである。

その功績が認められ、第9回日経ウーマン「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2008」キャリアクリエイト部門3位入賞、総合第10位入賞を受けている。その授賞理由は、橘田さん自身の離婚や失業を経て前向きに人生を切り開いた行動力への評価もあるが、35歳以上の女性の「正社員雇用」にこだわり続けてきた点、40～50歳代の女性に希望をあたえたという社会への貢献度にある。

### ③ 事業開始までの経緯

人材紹介業を始めようと思いついたのは、起業の2年前である。橘田さん自身が受けた男女差別・小学校での母子家庭差別が背景にある。しかし起業準備のため人材派遣会社で実態を学ぼうとした就職活動では、年齢という壁を嫌というほど経験した。働きたいのに面接すらしてもらえない。プライドはズタズタに傷つき、2人の子どもを抱えながら途方に暮れる毎日で、7カ月間ひきこもり状態になる。その苦しみを乗り越え、同じように悩む女性の支援こそ自らの使命であると強く認識したことが、現在の事業にかける熱い想いとなっている。苦しみを知っているからこそ、ミドルエイジであるがゆえに余力を持って余している人たちを、少しでもサポートしたいということ、働きたい女性が年齢にとらわれずに当たり前のように仕事に就ける社会に変えていきたいと想う気持ちに揺らぎはない。

人材派遣会社に就職後は、ミドルエイジ女性の仕事の実態を克明に記録し、その分析が現在の研修プログラムの基礎となっている。またその就職先で、ウェブサイトのサーバー用のプログラミングであるCGIを学び、起業の8カ月前から自らウェブサイトを立て上げる。

経営については、企業家である父の仕事を手伝う中で、広く浅く知っていた。しかし東京商工会議所の起業家支援プログラムで学び直し、事業計画書を学ぶ。結局、事業計画書を書く前に起業してしまったが、計画づくりの重要性は認識した。

### ④ 活動を展開する上で工夫した点

#### 【ヒト】

研修講師を養成するマチュアバイザー認定制度を設けている。マチュアバイザーは（1）育児休業支援プログラムサポート業務、（2）研修講師、（3）コンサルティング営業業務、を担当するもので、当社のマチュアバイザー養成プログラムを修了して認定資格を得て活動する。現在6名の認定マチュアバイザーが個人事業主として当社と連携を組み、同じ使命感をもって共に活躍している。今後、マチュアバイザーの増員を事業展開の重要事項として捉えている。

社内における橘田さんのスタッフとのコミュニケーションは、朝の「いいところ見つけ」か

ら始まる。何気ないことでも、お互いに認め合うことで、気持ちよく仕事に臨むことができる。

#### 【モノ・サービス】

社会の女性への偏見と共に、女性自身の甘さを実感している。就業希望の女性たちとは、無料カウンセリングで就業の悩みなどを聞いてきたが、ボランティアでは継続できないことを痛感、今後は有料カウンセリングに移行して、自分の魅力を見つけるノウハウを教えることに注力したいと考えている。合わせて2011年からWebサイト上での採用情報の提供はやめて、自信を持って紹介できる女性を企業とマッチングさせていく。

#### 【カネ】

すべて自己資本で起業した。補助金等の利用はない。

#### 【時間】

起業前に勤めた人材派遣会社は起業の3か月前に退職した。その後人材紹介業の許可が下りるまでの3ヶ月間は、自分なりの体制作りとして、家にいる時でも出勤したつもりできっちり化粧をして仕事モードに入った。

#### 【情報・ネットワーク】

就業希望の女性はほぼすべてがウェブサイトから応募される。企業は98%が橘田さんの人的ネットワークを通じての取引である。ウェブサイトは現在外注し、橘田さん自身は自分の仕事に集中しているが、ブログだけは毎日書くようにしている。著書の出版「煌めくミドルと諦めミドル～ミドルエイジ女性の転職・再就職」（2008年 長崎出版）を始め、各種出版物等に掲載されるなど、メディアへの露出機会は多い。

#### 【マーケティング】

事業拡大と共に、理念に賛同するスタッフを雇用し営業を展開してきたが、実のところ営業力は弱かったと考えている。はじめから営業力のあるスタッフで固めておけばよかったと反省している。

#### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

人材紹介においては、すぐに戦力となる人材を必要とする企業ニーズと、保有する人材のマッチングが極めて難しい。明日にでも働ける2名の人材紹介を希望する企業に、スキル面では申し分ないものの、当社の研修を未受講の女性を紹介して、大失敗したことがある。かねてよ

り研修は、ミドルエイジ女性が持つデメリット「誰でもある程度年齢を重ね、経験を積むと人の話が聞けなくなり、自分の意見を通したくなる」「社会常識を軽んじる」などを自ら認め、それを克服する習慣を習得するものである。しかし企業の緊急の要望に応えるため、仕事スキルの確認だけで紹介したところ「かつて実践してきた自分の仕事の仕方を押し通す」「TPOを無視した振る舞い」で2人とも退職させられた。紹介先の企業からは当社の謝罪さえ拒否され、今後の取引を断られた。それ以来、研修を行い、責任を持って人材紹介することの意義を強く認識している。

現在の課題はビジネスモデルの再構築である。当初は無料で開催する研修を受けた人材の紹介で企業需要に応じて利益を生み出してきたが、ここに来てこのモデルは雇用環境の悪化を受け、その継続が困難になっている。また事業を進める中で、自分に投資ができない女性はスキルアップできないことも痛感。ミドルエイジ女性向けコンサルティングと、これまでのノウハウを活かした企業に対するモチベーション研修の組み合わせで収益構造の改善を図っている。

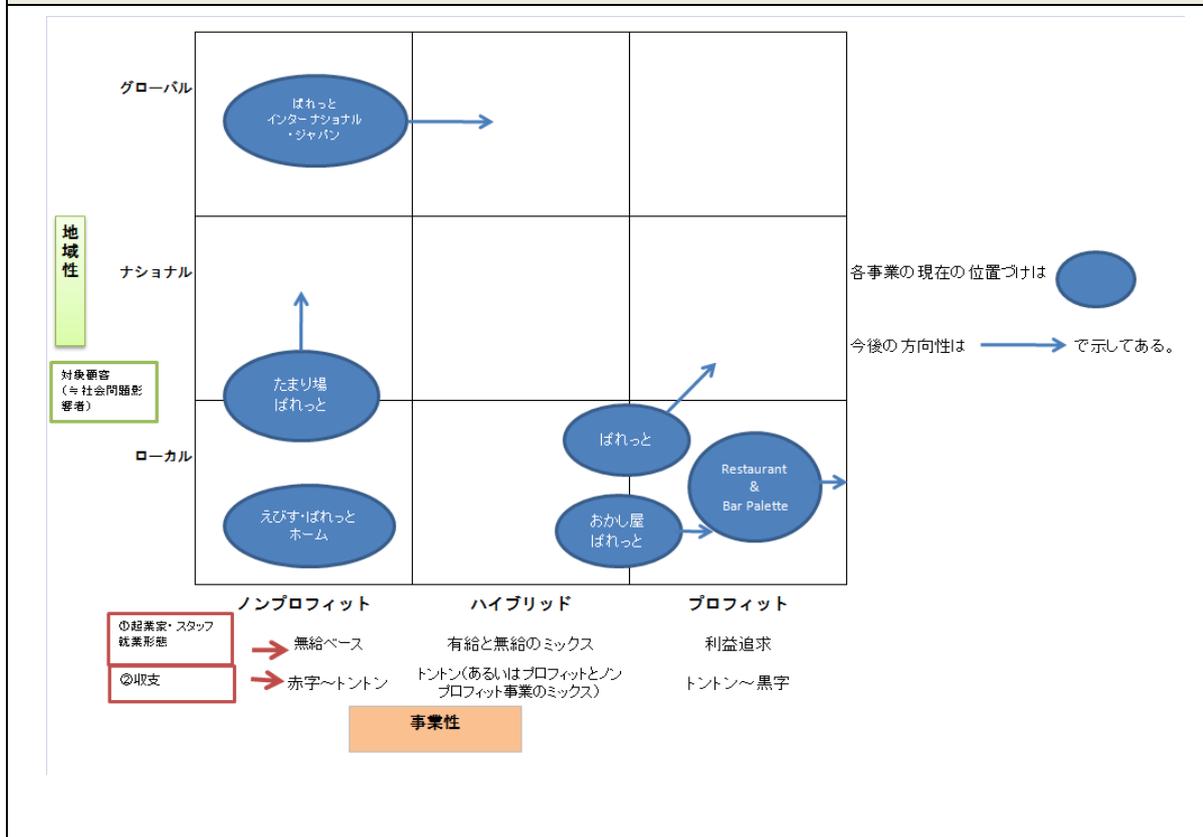
#### 4. 女性・障がい者や高齢者・ホームレスなどの自立支援

(9) 「特定非営利活動法人ぱれっと」 理事長 谷口奈保子氏

取材日時：平成22年12月8日（水）11:30～13:30（執筆担当 榊原和加子）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b>特定非営利活動法人ぱれっと</p> <p><b>代表者氏名：</b> 谷口奈保子</p> <p><b>住所：</b>東京都渋谷区東 3-23-2 銭屋マンション 501</p> <p><b>従業員数：</b>理事 10名、監事 1名、スタッフ 14名</p> <p>会員数 423 件（個人、団体含む）</p> <p><b>創業年：</b>2002年3月25日</p> <p>（ぱれっとを支える会設立：1983年7月10日）</p> <p><b>TEL/FAX：</b>03-5766-7302/03-3409-3790</p> <p><b>Email：</b>palette@npo-palette.or.jp</p> <p><b>URL：</b> :http://www.npo-palette.or.jp</p>	<p><b>名前：</b> 谷口奈保子（タニグチ ナオコ）</p> <p><b>役職：</b>理事長</p> <p><b>プロフィール：</b></p> <p>大学生時代に、英語を専攻しなければ、演劇に進みなかったというお人柄。長女を小児がんで亡くされたのを契機に、医療のボランティア活動を始める。さらに子育ての最中に大学に入り直し福祉を学び、障がい者のボランティア活動を。先進事例の視察や研修などで海外出張も多くこなす行動派。誰でもが当たり前の暮らしができるように、障がい者だけの狭い世界に風穴をあけた正義と信念の人。</p>

#### ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット:</b>知的障がい者を核に健常者もターゲットにして、余暇活動、就労、生活の場作りと交流支援。</p> <p><b>資金調達方法:</b>会費 2.9% (3,237 千円) 寄付 8.0% (8,937 千円)、助成金 4.5% (4,983 千円)、補助金 59.1% (65,326 千円)、その他事業収入 25.5% (27,978 千円)</p> <p><b>ビジネスモデル:</b>会費収入、助成金、補助金での運営に加え、株式会社形態などをミックスしている</p> <p><b>継続的に運営する仕組み:</b>専任スタッフと運営を支えるボランティアの存在</p>	<p><b>ミッション:</b>就労暮らしや余暇などの生活場面において、障害のある人たちが直面する問題の解決を通して、すべての人たちが当たり前で暮らせる社会の実現に寄与する</p> <p><b>社会的課題:</b> 障害のある人が就労・暮らし・余暇の面で向上できるよう、選択肢を増やし、自立を支援する</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域:</b> ①恵比寿地区拠点の活動。②国内のNPOの交流。③アジアの国からインターン生の受け入れなど国際交流。</p> <p><b>ネットワーク:</b>障がい者の親子、学生、社会人、ボランティア、国内外のNPO、企業、行政</p> <p><b>地域資源の活用方法:</b>地域住民や近隣の大学生及び社会人によるボランティア、企業のCSR活動の一環として社員のボランティア。小学校を会場とした福祉バザー、大学を会場としたイベントの開催、行政や企業との連携。さらには、海外の支援にまで発展</p>	<p>福祉の発想の転換。障がい者の保護から障がい者の自立へ。</p> <p>組織としての社会性（コンプラ）</p> <p>障がい者を中核としながらも、一般の人も参加できる体制づくり</p>

## ① 事業概要

### 1) たまり場ぱれっと（誰でも自由に集い新しい仲間と可能性を見つける余暇活動の場）

開放日は月1回で、お花見、ラーメンツアー、料理教室、各種パーティ、カラオケなど多岐にわたっている。クラブ活動としては、野球ファン倶楽部、外国語を学ぶクラブなどを随時開催している。また年2回の宿泊行事、プチ・バカンスやえびす雪あそび合宿もある。

### 2) おかし屋ぱれっと（クッキー・ケーキの製造・販売を通して社会参加と自立を目ざす福祉作業所）

通所作業所として、学校卒業後の就労の場であるとともに、一般企業に就職を希望する人には、企業就労の支援もおこなっている。現在、通所員は10名で、渋谷区在住で愛の手帳所持者。現在、スタッフは常勤職員3名、非常勤職員1名、アルバイト1名、作業ボランテ

イア 10 人。

- 3) Restaurant & Bar Palette (障がい者・健常者・外国人が融合して最高の味とサービスを提供する株式会社ぱれっと)
- 4) 恵比寿という都内の激戦区にあって、1991 年から存続しているスリランカ料理を中心としたレストラン。
- 5) えびす・ぱれっとホーム(知的障がい者が自立した生活を目ざし地域の中で暮らす家、ケアホーム、緊急一時保護事業)
- 6) ぱれっとインターナショナル・ジャパン(国外の民間非営利団体との交流と研修事業・障害のある人を対象とした国際支援事業)
- 7) ぱれっとの家 いこっと (障がい者と健常者が共に暮らす家)

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

障害のある人たちが直面する問題の解決を通して、すべての人たちが当たり前で暮らせる社会の実現に寄与することを目的としている。余暇活動の場作りから始まって、就労の場の第一歩として、福祉作業所を開設し、障がい者も健常者も共に働く株式会社のレストランを設立した。暮らしの場として、障がい者のためのケアホームとショートステイを開設し、さらにはコレクティブハウスにヒントを得て、障がい者と健常者が共に暮らす家を運営している。

### 【事業性】

余暇活動の充実を目指した「たまり場ぱれっと」は主に会費収入による運営である。就労支援を目指した福祉作業所「おかし屋ぱれっと」は従来の下請け的な組織から脱して、独自の商品クッキー・ケーキを製造・販売する店舗として経営されている。また、その仕事を通して通所員の社会性を育成する場としても機能している。Restaurant & Bar Palette は、株式会社による運営である。「いこっと」は一般企業と連携し、恵比寿という一等地に障がい者と健常者が共に暮らす家を建て、住むという新たなビジネスモデルを構築した。

### 【地域性】

恵比寿を活動拠点とし、恵比寿周辺の知的障がい者の支援が核となっている。その親と地元の学生や社会人がボランティアの主体となり、地元の主婦や地域住民を巻き込んだ活動を展開している。地域の一つひとつ拠点作りをしている。おかし屋ぱれっと、Restaurant & Bar Palette、えびす・ぱれっとホーム、ぱれっとの家・いこっとは徒歩圏内に近接している。また、スリラ

ンカぱれっとは、おかし屋ぱれっとの事業をスリランカという海外で展開したものである。

### 【革新性】

障がい者は「保護する対象であり、目立たない存在であり、学校を卒業したら福祉作業所で保護の中過ごす」という狭い世界を、一般の人と同じように生活できる道を開拓した。そのため、「一般の人をできるだけ巻き込む。」「地域に開かれた拠点にする」ことに腐心した。

おかし屋ぱれっとは、下請け的な福祉作業所の概念を変え、企業経営的な視点を取り入れ、商売として成立する経営を目指した。また、仕事を通して通所作業員の社会性を育成することに重点を置いている。企業の障がい者雇用がなかなか進展しない中で、障がい者が当たり前で就労できることを実証したのが Restaurant & Bar Palette である。

たまり場ぱれっとのイベントでは大学を会場とした「ぱれ・コレ 2010」というファッションショーを開催した。障害の有無に関わらず、専門家も巻き込んだ、大人から子どもまで楽しめる催しである。また、たまり場ぱれっとの英会話教室は、外資系の企業との交流を契機に発生したもので、障害のある人と一般の人が共に授業を受けている。

### ③ 事業開始までの経緯

渋谷区教育委員会で実施している月 1 回の「えびす青年教室」（知的に障害のある青年のための社会教育の場）から始まった。そこに集う青年たちの人間関係や生活圏の狭さに疑問を感じたボランティアの有志が日常的に安心して集い、活動できる拠点を作ろうと呼びかけ、1983 年に「たまり場ぱれっと」（余暇活動）が生まれた。障害の有無・性別・人種に関係なくいろいろな人たちが出会い、交流する場として、「ぱれっと」と名付けられた。

### ④ 活動を展開する上で工夫した点

### 【ヒト】

人を育成することを最も重視した。第一には次代を担う若いスタッフの育成である。トップの決断は 10 あるうちの 2 でいいと割り切り、組織の意思決定をスタッフに委ねた。たまり場ぱれっとでは、学生がボランティアの中心となって活動が始まった。プログラムが終わるごとに、徹底的に意見交換して議論があった。幾多の議論を重ねて、スタッフは育ち、前例のないものを次々と創り出していった。第二は、知的障がい者たちの可能性を信じたことである。「障がい者だから〇〇はできない」という既成概念を取り外し、数々の挑戦を試み成功している。スリランカぱれっとの事業立ち上げ時には、通所作業者が海外出張してクッキー製造現場で指導にあたった。

### 【モノ・サービス】

Restaurant & Bar Palette では、障がい者が作るものだから、という甘えではなく、カレーの味で勝負しようと、本物の味づくりを目指した。カレー屋を作るにあたり、スリランカに足を運び、スリランカ人のコックを現地で募集し採用した。外国人雇用にはビザの取得だけでも膨大な作業を伴ったが、一つひとつ乗り越えていった。スリランカコックとの意識のズレから、コックは何度か交代した。メニューは、日本のアレンジを加えて、現在に至っている。

### 【カネ】

えびす・ぱれっとホーム建設では、渋谷区は地価が高く、資金面で難航した。ある会社がグループホーム用に建てた建物を、区が借り上げる方式で話は進んだ。区のグループホームに対する補助金だけでは、家賃はまかなえなかった。区からの提案で、緊急委託事業をぱれっとに委託して、その補助金との抱き合わせで家賃を支払う仕組みとした。

### 【ビジネスモデル】

「いこっと」は、コレクティブハウスにヒントを得た共同生活の拠点である。グループホーム設立時からの構想を具体化し、「家づくりワークショップ」を立ち上げて、ハード面・ソフト面を1年以上かけて検討した。「いこっと」の建設にあたっては一般企業と連携するビジネスモデルを構築した。建物オーナーである一般企業とぱれっとで建物のサブリース契約を結び、一方でぱれっとと入居者で賃貸契約を結んでいる。公的補助の対象外の建物であるが、渋谷区独自の支援として共有備品に対する補助金を得ている。ぱれっとは運営面で、①入居者による自主管理の運営補助や支援業務、②入居者の相談窓口、③家賃管理、④鍵の保管、⑤「ぱれっとの家 いこっと」の広報宣伝活動、⑥契約書作成支援など管理・運営上のサポートをしている。

### 【情報・ネットワーク】

情報誌「ぱれっとつうしん（年10回発行）」による紙媒体と、ホームページによる電子媒体による情報発信を行っている。国内のNPO関係者の交流の場として、スリランカレストランを会場にした「ぱれっとサロン」がある。ぱれっとインターナショナル・ジャパンでは、海外からの研修生の受け入れや、NPO業界のシンポジウムなどを開催している。また、年間約100件の見学受け入れや、講演依頼及び取材の受け入れを随時行なっている。

### 【マーケティング】

「いこっと」の完成に向けての入居者希望説明会には、ぱれっとつうしんにチラシを折り込

む他、プレス関係者にプレリリースを送付し、広報活動を展開した。

## ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

### 【創業時】

#### 1) 「たまり場ぱれっと」1983年から「おかし屋ぱれっと」1985年時代

障がい者の親の理解を得ることが最大の課題だった。障がい者の親ではない者が、障がい者自立の運動を立ち上げることに對して、反感があった。母親が子どもを守る時代にあつて、親の亡き後も子どもが安心して暮らせる生活を連携してつくりましょう、と言ってもなかなかうまくいかず、最初は親との戦いだった。何回も何回も話し合いを重ねることで氷解していった。

### 【拡大期】

#### 2) 「Restaurant & Bar Palette」1991年

レストランは働く場の選択肢を増やすために設立された。おかし屋ぱれっとでは、通所員と職員しかいない狭い世界であつた。そこで障がい者も一般の人も働く場を株式会社として設立した。

#### 3) 「えびすぱれっとホーム」1993年

ぱれっと活動も10年が過ぎ、障がい者の親が高齢になってきて、暮らす場が心配の種となった。そこで、立ち上げたのが、知的障がい者が地域の中で暮らす家、ケアホームであり、緊急一時保護事業も同時に立ちあげた。

#### 4) 「ぱれっとインターナショナルジャパン」1999年

スリランカぱれっとは、障がい者も活動できるおかし屋ぱれっとプロジェクトを海外に展開したものである。1999年に始まり、スリランカの地元企業による障がい者雇用のためのNPOが設立されて、2010年に幕を閉じた。他にも、アジアからの研修生の受け入れや障がい者支援を行っている。

### 【成熟期】

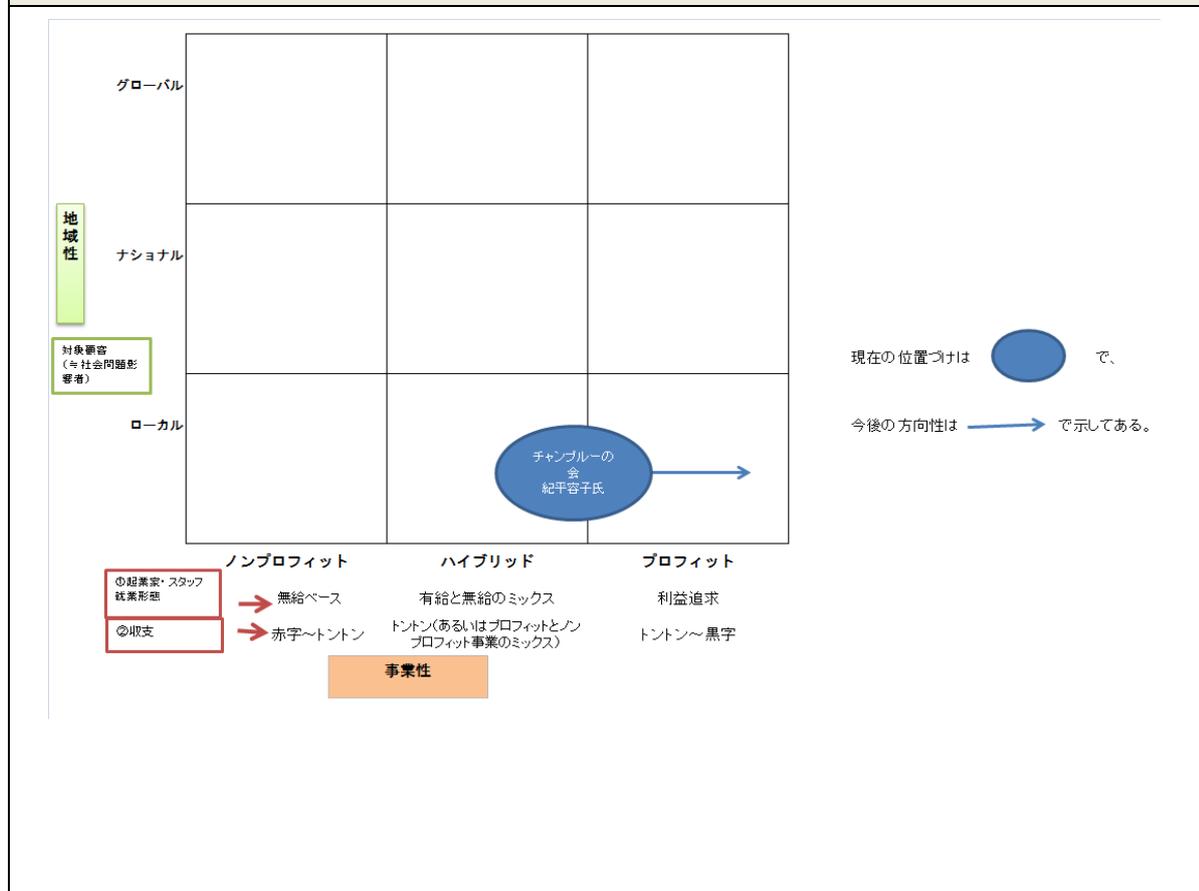
#### 5) 「ぱれっとの家 いこっと」2010年

障がい者のみの施設である「えびす・ぱれっとホーム」の実績と経験を生かし、障がい者と健常者が共に自立して暮らす家「ぱれっとの家 いこっと」を建設した。この新しい事業の今後の成り行きを見守っている。

(10)「特定非営利活動法人 高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会」代表 紀平容子氏  
 取材日時：平成23年1月13日（水）11:30～13:00（執筆担当：油井文江）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b> 特定非営利活動法人 高齢社会の食と職                      を考えるチャンプルーの会</p> <p><b>代表者氏名：</b> 紀平容子</p> <p><b>住所：</b> 〒190-0001 東京都立川市若葉町 1-11-5 2F</p> <p><b>事業規模：</b> 3000万円</p> <p><b>従業員数：</b> 常勤3名、パート25名                      無給ボランティア20～30名</p> <p><b>創業年：</b> レストラン：1999年、                      デイサービス：2003年</p> <p><b>TEL/FAX：</b> 042-535-8239/042-535-8239</p> <p><b>Email：</b> NPO-sara@train.ocn.ne.jp</p> <p><b>URL：</b> http://members.jcom.home.ne.jp/NPO-sarah/</p>	<p><b>名前：</b> 紀平容子（キヒラ ヨウコ）</p> <p><b>役職：</b> 代表理事</p> <p><b>プロフィール：</b>                      兵庫県出身。地方公務員を経て、イラスト制作、ライター。                      1987年～99年、職住接近によって、仕事と家庭の両立を図ろうと、仕事仲間と共同事務所を運営。阪神淡路大震災がコミュニティを考える1つのきっかけになり、1998年に地域の女性たちと「高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会」を立ち上げ、2000年に法人格を取得し、代表理事となる。</p>

ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット：</b></p> <p>地域住民、子ども、高齢者</p> <p><b>資金調達方法：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自主事業であるレストランサラ、デイサービスさら、ひろばサラでの収益</li> <li>・寄付金、協賛金</li> <li>・行政等の補助金</li> </ul> <p><b>ビジネスモデル：</b></p> <p>・地域の女性たちが中心になって働く場と消費する場、憩う場を創り合い、事業として収益性を取る</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業収益を地域の雇用に還流させる</li> </ul> <p><b>継続的に運営する仕組み：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域ニーズに沿った新事業へのチャレンジ</li> <li>・女性の職へのエンパワーメントと人材育成</li> </ul>	<p><b>ミッション：</b></p> <p>地域の高齢者や障がい者に対して食事と生活についての情報・サービスの提供をし、福祉やまちづくりに寄与する</p> <p><b>社会的課題：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域での職づくり</li> <li>・地域での職・食・安心に係る生活の質の向上</li> <li>・地域の人たちが安心して集える場づくり</li> <li>・福祉やまちづくりへの貢献</li> </ul>
地域性	革新性
<p><b>活動領域：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・半径 3～4 km、自転車で行ける範囲</li> <li>・特に隣接する大型団地とその周辺</li> </ul> <p><b>ネットワーク：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民</li> <li>・行政、公的支援機関、同業・異業の組織、機関</li> </ul> <p><b>地域資源の活用方法：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の女性を雇用し、人的資源とする</li> <li>・商店街組織と各商店</li> <li>・地域行政や関係機関との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域力の発掘・活用</li> </ul> <p>地域の女性、高齢者、同業・異業者、行政等との連携による地域の QOL の創造と提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業を創り出すチャレンジ性</li> </ul> <p>「食・健康・安心」をテーマに、問題の解決を地域の人と進め、市場開拓にチャレンジ。事業はスパイラルで新規開発される</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・就職先としての魅力ある職場志向</li> </ul> <p>事業が就職先の一つとして選ばれる事業体に成長することを旨とする。賃金面でも魅力的な職場づくりを志す</p>

## ① 事業概要

チャンプルーの会は、「歳をとっても、住み慣れた地域で安心して暮らし続けたいというあたりまえの願い」をかなえるために活動する NPO 法人である。名称の「チャンプルー」は、ゴーヤチャンプルーなど沖縄のまぜこぜ炒め料理からイメージしたもので、地域に暮らす人がお互いに持ちつ持たれつ、助け合って暮らしたいという思いによる。

「近くに“私”のことを気にかけてくれる人がいれば安心できる。そのための人と人の関係を結び直す“仕掛け”」の事業として、レストランサラ、デイサービスサラ、ひろばサラを展開。3つの“サラ”は会員の会費(5,000円/年)や寄付金、レストランやデイサービスの収益で運営している。

#### 1) レストランサラ

食事を通じて人のつながりを創ることを目的に、誰でも年齢を問わず利用してもらえるメニューを心がけている。高齢化する地域特性に合わせ、地元産の安全な素材を保存料や添加物などは使用せずに家庭の味付けで仕上げる。調理の個別対応をするために、刻んだり柔らかく煮返したりし、ご飯も普通から柔らかいものまで4種類を炊き分けている。予約制の弁当の宅配は外出が困難な高齢者に好評であり、安定した収益源になっている。

#### 2) デイサービスサラ

要介護認定者を対象に、デイケアサービスを行う。定員9名と規模は小さいが、ヘルパーと介護福祉士が12名でケアに当たる。大きな施設ではできない1対1のオーダーメイドサービスが喜ばれ「サラに来ると症状が改善する」と、地域でも評価の高い施設となっている。商店街に立地し、だれでも気軽に立ち寄れて見学もできる。

#### 3) ひろばサラ

歩いていけるところに、学んだり楽しんだりできる場所がほしいとの声に応じて始めたフリースペース。レストランサラの隣で、子育て中の親子教室や子ども向け、シニア向けの講座がほぼ毎日開かれている。地域の人々の自主的な活動拠点であり、立ち寄りやすい交流の場となっている。

### ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

#### 【社会性】

地域での自分たちの職場づくりから始めて、地域の人のための「食・健康・安心」周りの課題を、次々に事業化しているが、そのいずれもが地域のユーザーや関わるスタッフの声が起点となってスタートし成長したものである。規模は生活地域に見合った単位で小さいが、今や女性や子ども、高齢者に頼られる拠り場として、地域社会で求められる機能を十二分に発揮する事業へと成長した。

#### 【事業性】

紀平さんは「女性による事業の可能性は無限大」と語る。女性は地域や生活でのアンテナが高く、多様な発想力を持つ。勉強も熱心にするし、何よりコミュニケーション能力が高い。「隠

れた能力とタフな生命力をもつ女性たちが、今までは開花チャンスがなかった」が、社会が高齢化し、生活全般が成熟する中で、こうした女性こそが求められる事業を生みだし、成長させるのだと言う。

#### (現状の事業の課題)

サラの事業は、レストラン以外は、行政による商店街の空店舗活用支援事業を利用している。この公的支援策による家賃補助が3年間で終わるため、その後の収益の維持が一番の課題である。現在の売上は3,000万円弱。家賃補助がなくなると、現状の水準では100万円の赤字計上が想定されるからだ。

現在、デイサービス事業の収益は安定しているが、レストラン事業に収益面の課題がある。レストラン部門と併営する弁当の予約・宅配は、売上への貢献はもちろん材料の計画的仕入れにより、レストラン事業全体の材料の廃棄率をゼロにするメリットにもつながっている。しかし、レストランでの飲食売上は3割でしかなく、集客が課題である。

#### 【地域性】

地域の生活の質を高めるために、やれることは何でもやるというのが基本的姿勢である。活動エリアは、半径3～4km。自転車で無理なく利用できる範囲が対象だ。地域の外からも要望を受けたりするが、誰にでも手を差し伸べようとする事業として破綻してしまう。このため常に原点に戻り、どこまでやるべきか確認しながら地域の中でできることをやっている。

できれば中学校区に1つの割合で、サラのような小規模フォーラムができるとよいと考えている。各フォーラムが連携することの地域社会でのメリットは大きい。

#### 【革新性】

サラの革新性は、地域力の発掘・活用とともに、事業を創り出すチャレンジ性にある。「食・健康・安心」をテーマに、問題の解決を地域の人と進める事業にチャレンジし続けている。

レストラン事業の収益の伸び悩みに対し、弁当の宅配にチャレンジして状況の打開を図ったこともその現れである。「待っていても答えは来ない」と、行政や地域のキーパーソン向けの試食会を重ねて市場を開拓した。これが今レストラン部門の売上の7割を占める事業に成長した。加えて弁当の宅配は、高齢者の「ベッドサイド」(の生活や希望)が見えることにつながり、次のデイサービスやひろばサラを生む原動力になる。

サラでは、こうした事業が就職先の一つとして選ばれる事業体に成長することを目指している。働きがいや生きがいとともに、賃金面でも魅力的な職場になる、これもサラの志と活動の革新性の一つである。

### ③ 事業開始までの経緯

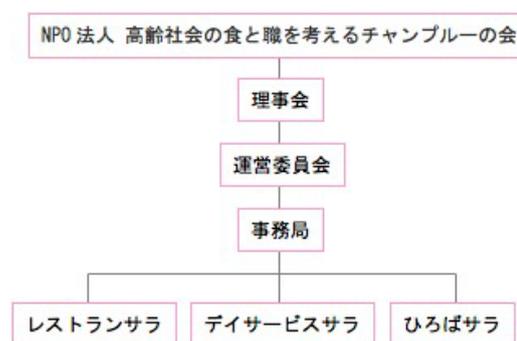
#### 1) 地域にいる女性たちと仕事をする

紀平さんは夫の転勤で自分自身の公務員の職を断念した経験がある。家族の都合で5年近く携わった社会教育の仕事から離れる他なかったが、「仕事をしたい」「男性と違う働き方を創り出したい」との思いは強かった。当時周りを見ると、能力も経験もあるのに仕事ができないでいる女性たちがたくさんいた。このため地域に仕事を起こそうと考え、30歳代半ばで3人の女性による編集プロダクションを共同設立した。

その後、ハードな編集ワークは長く続けられる働き方ではないと考えたことと、住んでいた場所が東京郊外の高齢化しつつある団地だったため、「年をとっても元気に働ける職」「健康と生きがいと友達。それを手に入れる場所を今のうちに作っておこう」の発想が食につながって、団地に隣接する商店街でレストランを始めることになった。

#### 2) NPO法人化

3人で始めたレストラン事業は立ち上げ時から3年間赤字経営が続いた。そのまま商店としてやっていると、経営状況の悪化によって継続性が保てなくなることが懸念された。そこで「収益性のためだけではなく、地域のために持続して活動する」という原点に戻り、公益を追求する視点から、最もふさわしい形態であるNPO法人となることを決意。今では、NPO法人として公益のためにやっていることを対外的にアピールできるメリットを強く感じている。



### ④ 活動を展開する上で工夫した点

#### 【ヒト・組織】

#### 1) 組織運営のために工夫していること

マネジメントでは、経営側とスタッフとフラットな関係を志向している。しかし収益事業をやるということは組織としての決定を誰かが行い、責任をとらなければならない。公益性を追求することに親和的な横の関係を大事にしつつ、収益事業の遂行に必要なマネジメントも意識している。

現在スタッフは常勤が3名、時間給のパート社員が25名。当初は社会保険などに入れなかったが、事業が軌道に乗って、今ではすべて手当しながら働いてもらえるようになった。

どうしてもスタッフが足りない時は、就労調整をしている人にボランティアを頼むこともある。

スタッフは各人の事情にあわせて働いている。それぞれの事情を汲むと管理する側は大変だが、スタッフの年齢幅が30代半ば～70代までと幅広いこともあり、結局うまく棲み分けができるという実態もある。

## 2) 持続性・継続性をもつための工夫

「職へのエンパワーメント」が大事だ。働き手の多くは主婦で、生活の中での評価チャンスがなく自己肯定感の低い人が多い。それが、働く目標設定をすると、個人の自己実現にむけて生き生きと働き始める。紀平さんは「人は人の中で変わる。その変わる姿を見たときのワクワク感や、皆で問題解決したときの『やった～』という喜びが自分を支えている」と語る。

このエンパワーメントに有効なのは、常に新しいことを始めることと、刺激的な目標設定をすることである。また、活動が長くなると、活動の新陳代謝や組織の世代交代が大事になる。30代、40代の若い人の発想には素晴らしいものがある。「常に若い発想で新しいことに取り組んでいきたい」と言う。

## 【モノ・サービス】

特徴は個別対応とオーダーメイドのサービスである。このきめ細かさが他との一番の差別化になっている。

一方、紀平さんによると「弱みはサービス水準のばらつきと不安定さ」と言う。主婦の業務に対する一種の甘えが生むもので、プロ意識の弱さともいえる。経営での非効率につながるため、「仕事」意識の獲得が常に課題である。

## 【カネ】

寄付は常にあてにできるものではないので、寄付に頼らずに事業をやっていけるように考えている。レストランとデイサービス以外のプラスαの活動は公的機関の助成金も活用している。

サラの事業は、レストラン以外は行政による商店街の空店舗活用支援事業を利用している。この支援策には3年間の家賃補助がある。拠点を持つことで住所や電話番号を持つことができるなど、事業化にはずみがつく施策だ。サラも立ち上げの際の家賃補助が非常に大きな助けとなった。

## 【時間】

### 1) ワーク・ライフ・バランス

サラではスタッフが各人の事情にあわせて働いている。子どもの迎えがあり 14 時までの勤務を選ぶ人、長時間働けない人、逆にキャリア志向が強い人等様々である。サラで働く間に資格をとって、その後のキャリアにつなげる人もいる。当初就労調整をしていた人でも、やりがいに目覚め、就労調整をしなくなることもある。それぞれが補い合って個人のワーク・ライフ・バランスとサラでの業務とのバランスをとっている。

### 2) 高齢社会化

高齢者の安心の確保のために、地域との助け合いの取組として、救急車を呼ぶ時に必要な情報を網羅した緊急対応ノートを作成し、各家庭に常備する取組を進めている。ノートには、薬の服用状況、延命治療に対する希望の有無（延命治療の有無によって搬送先の病院が異なってくるため、たらい回しを防ぐことができる）等を記載する。また、サラのスタッフで連絡すべき 5 人を掲載したリストも作成している。現実にかこうした取組により、孤独死を数件防ぐことができた。助け合いネットワークの発想を展開した、‘つながり特区’ができればよいと考えている。

## 【情報・ネットワーク】

### 1) ネットワークの築き方、活用の仕方

井の中の蛙にならないように、同業、異業を問わず常に外部と交流をしている。行政の施策とも密接に連携をしている。サラの今日があるのは、助け合い・支え合うネットワークのおかげである。

## 【マーケティング】

### 1) 活動を知ってもらうための工夫

広報に力を入れるため、取材や見学を積極的に受けている。公の発行物での登場回数を多くするため、情報内容にも変化を付けるように工夫している。団地周辺でのチラシ配布やホームページの充実も心がけている。

### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

大変なのは継続すること。立ち上げ時のメンバーが頑張れるのはせいぜい 10 年が限度と考えている。10 年の節目を迎えたサラについても例外ではなかった。継続して思いを共有していけるかが課題となり、立ち止まって次の戦略を考えなければならない時期がくる。

このような思いで 10 年目を迎えた時に、生協の助成金に自分たちの組織を強化する企画を

提案したところ採択された。これがサラの大きな転換点となった。具体的には、地域コミュニティづくりを応援していくための人材育成を目的とするプログラムの実施だった。それは同時に自分たちの事業をとらえ直し、経営に必要な考え方やスキルを得ることもあった。この時の数を重ねたワークショップと討議がメンバーの求心力の源となっている。

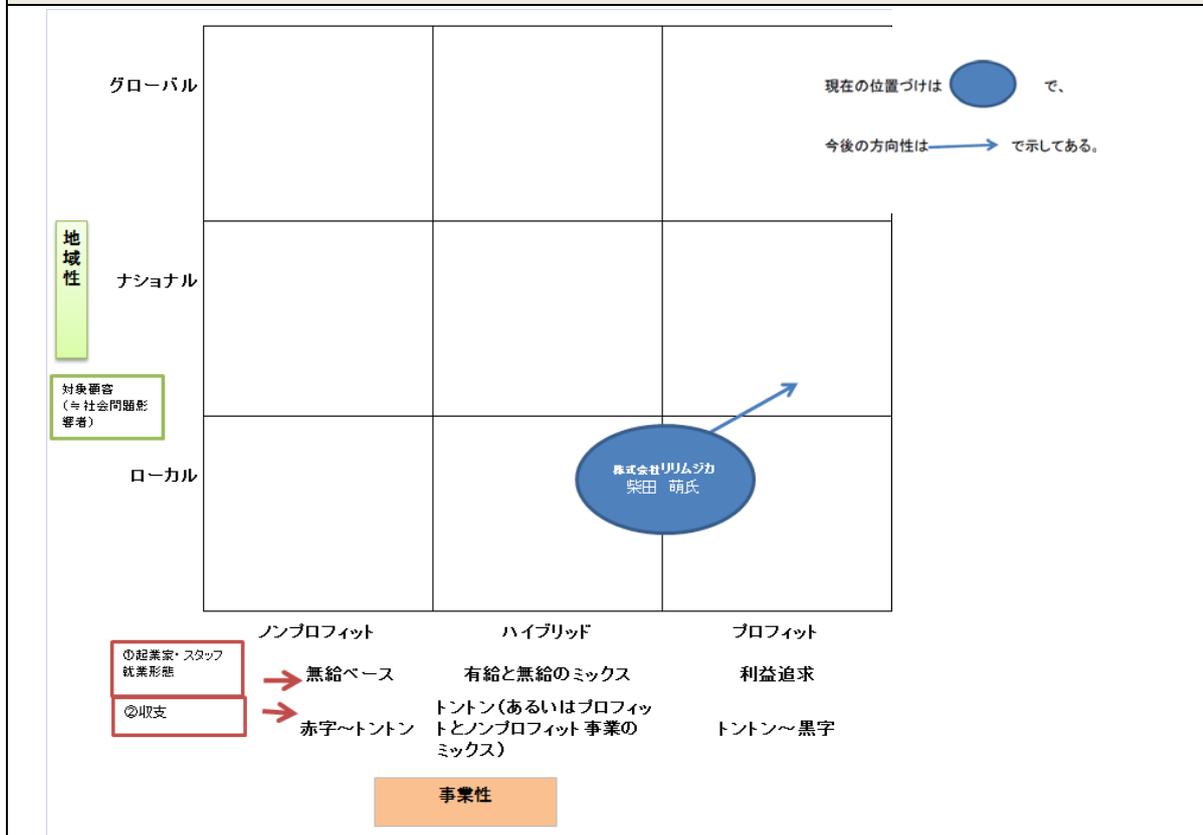
## 5. 保健・医療・福祉

(11) 「株式会社リリムジカ」代表取締役社長 柴田 萌氏

取材日時：平成22年12月5日（日）13:00～15:30（執筆担当 白土貴久）

組織概要	インタビュー対象者
<p>名称：株式会社リリムジカ</p> <p>代表者氏名：柴田 萌</p> <p>住所：東京都杉並区天沼 3-4-11</p> <p>資本金：600,000 円</p> <p>従業員数：代表、取締役、スタッフ 2名の計 4名</p> <p>創業年：2008年4月</p> <p>TEL/FAX：03-5829-8411</p> <p>Email：moe_shibata@liry musica.co.jp</p> <p>URL：http://liry musica.co.jp/</p>	<p>名前：柴田 萌（シバタ モエ）</p> <p>役職：代表取締役社長</p> <p>プロフィール：日本音楽療法学会会員。4歳より、ピアノ、電子オルガンを習う。国立大学工学部志望から一転音楽療法士を目指して、昭和音楽大学音楽療法コースで自閉症児、認知症の高齢者向け音楽療法を学ぶ。</p> <p>大学在学中の実習時に経験した自閉症児との触れ合いをきっかけに音楽療法士を職業として身を立てていくことを決意。卒業後の2008年、株式会社リリムジカを設立。現在に至る。</p>

### ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット：</b>障がい児（売上比率1割）。高齢者（売上比率9割）</p> <p><b>資金調達方法：</b>自己資金（多額の資金不要）。金融機関。</p> <p><b>ビジネスモデル：</b>①施設事業者との情報共有と少人数制による価値の高い音楽療法の提供、②理念の情報発信によるネットワークの拡大、③ご本人・ご家族からの料金徴収。</p> <p><b>継続的に運営する仕組み：</b> 営業、経理担当経営パートナーとの共同運営体制。</p>	<p><b>ミッション：</b></p> <p>①介護や介助の必要な方が当たり前人間らしい生活を全うする社会を築くこと。</p> <p>②介護や介助を必要とする方のための施設が、利用者のクオリティオブライフ向上に全力で取り組める環境を築くこと</p> <p><b>社会的課題：</b></p> <p>施設は3大介護（食事、入浴、排泄）に加えて、更に利用者一人ひとりに寄り添った日常づくりに力を入れたいと考えているが、現在の人員体制では思うように取り組みにくい場合がある。熱意ある現場職員のモチベーションにも影響を与えていること。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域：</b>特に決めていない。提供できる地域ならどこでも。現在は関東15ヶ所と契約。</p> <p><b>ネットワーク：</b>ブログ、ツイッターによる情報発信で価値を共有する方とのネットワークを構築。</p>	<p>多額の資金や、技術がない中で、徹底的に理念を磨き、情報発信することで、同じ理念を共有する方たちとのネットワークを築いた。そこから有効性の高いビジネスモデルを生み出したこと。</p>

## ① 事業概要

障がい児、高齢者に対する音楽療法サービス提供事業を行っている。

音楽療法サービスとは、1セッション45分と振り返り45分（グループプログラムの場合）という単位で、参加型の音楽プログラムを行うものである。障がい児や高齢者1名に1人の音楽療法士がサービスを提供する個人プログラムと、主に特別養護老人ホーム、認知症グループホーム、デイサービスなどの介護施設において、5～12人のグループにサービスを提供するグループプログラムがある。

ピアノや電子オルガンなどを会場に用意するが、通常の演奏会のように「音楽を鑑賞していただく」というサービスを提供するものではない。実際、柴田さんも「ちょっと歌いに来ました」というスタンスで、あらたまった演奏会という雰囲気をあえて隠すことが多い。サービスの提供を受ける方が、自ら歌ったり、振るだけで音が出るトーンチャイム（ハンドベルと似た音のする楽器）などを使って音を出してもらったりと、自ら参加してもらうことで、体や脳の機能を積極的に使い、主体的に参加したという満足感を味わってもらうことが、このサービスにとって重要なポイントである。

音楽は論理や言葉がなくても人の感情に直接働きかけ、コミュニケーションを可能にする。そのため、反応を示しにくい重度の認知症の方が音楽をきっかけに昔の話を始めたり、自閉症の子どもが急に柴田さんの手を引っ張って遊ぼうと誘ってきたり、施設の職員がびっくりすることもしばしばあるそうだ。

このように音楽療法サービスは、リハビリテーションやセラピーの一貫であり、45分のセッション以外に参加者が音楽療法士になじむまでの30分の準備時間と45分の「振り返り」（その日の参加者の反応や今後の対応などを施設の方と情報共有し、記録に残す作業）を合わせて1つのサービスを構成する。

参加者（利用者）の記録を残しながら、その人に合った対応を継続的に見ていくという音楽療法の性質から、利用の際は予め契約を結んだ上で定期訪問する形をとっており、2010年12月現在、施設1ヶ所あたり原則2回／月のセッションを継続して実施している。

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

特別養護老人ホームや認知症グループホームなどの介護施設では、3大介護（食事、入浴、排泄）に加えて、更に利用者一人ひとりに寄り添った日常づくりに力を入れたいと考えている。しかし現在の人員体制では思うように取り組みにくい場合がある。「もっと患者さんごとにきめ細かい対応ができないか」「何かやれることはないか」というニーズへの解決策としてリリムジカの音楽療法は認知されつつある。

音楽療法を取り入れた介護施設の職員たちが、音楽療法によって利用者のいきいきしている姿を見て、「音楽療法以外の方法でも創意工夫で自分たちにも何かできることがあるのではないか」という意識を持つケースが多い。これをきっかけに、職員のモチベーションが上がったり、施設と利用者家族との関係がより深まったりすることもある。他の施設でも「この施設の真似をしてみよう」という動きが増えれば、結果として社会全体に「ご利用者によりよい日常生活を提供する」施設が増えることが期待される。

音楽療法士は、まだ一般的には「ボランティア」と認知されることもあり、「サービスの対価としてお金をいただく」職業としては、これから確立していく分野である。リリムジカは、音楽療法士をプロの職業として確立させるモデルケースを構築した草分け的存在であり、その社会的価値は大きい。

### 【事業性】

当初は「障がい児に特化したサービスを提供したい」というこだわりがあったが、高齢者向

けサービスへと事業を広げることで、結果として対象とするマーケットサイズが拡大した。

利用者とは日々接している介護施設の職員や利用者の家族の意向がサービスの導入を左右する。利用者へ価値を提供するだけでなく、「職員や家族にとってのメリット」を価値として提供するという視点への変化により、採用する施設が劇的に増加した。

料金の支払い方法を従来の施設ルート以外に、希望する利用者の家族から直接徴収する方式を採用した。音楽療法の予算を捻出できる施設は限りがあるため、支払い方法の多様化は顧客拡大の直接のきっかけとなっている。また、音楽療法は継続して行うメリットが大きく、定期的実施することで安定した事業収入を得ることが可能となっている。

会計・営業・企画を担当する経営パートナーとの二人三脚の体制により、事業運営を安定させている。

### 【地域性】

現状は「行ける範囲であればどこでも」というスタンスで対応しており、関東エリア 15ヶ所と契約している。東京・神奈川が中心だが、栃木・群馬など北関東まで契約先の範囲を広げている。

地域密着が重要と考えており、契約先が増えれば、信頼できるスタッフに特定の地域を任せられることも将来的には考えている。

### 【革新性】

「理念」という経営資源を磨くことにより新たなビジネスモデルを産み出し、それが当社の仕事のやり方そのものになったという点が革新的である。「理念」を抽象的なものではなく、「誰に何を提供できるのか」という極めて具体的なテーマとして捕らえ、それを愚直に磨き上げた。そのことが、賛同者を得るきっかけとなり、いままでにない音楽療法のビジネスモデルを産み出すことにつながった。

一方、ミッションは「介護や介助を必要とする人が当たり前人間らしい生活を全うする社会を築くこと」であり、音楽療法はそのための1つの手段と考えている。ミッションにより、同じ価値観を持つ人たち（介護職員、介護関連ビジネス、介護や音楽療法に関心のある人など）とのゆるやかなネットワークを形成することが可能になり、ぶれのない方向づけとビジネス拡大の原動力にもなっている。

### ③ 事業開始までの経緯

代表の柴田さんは、4歳の頃からピアノ・電子オルガンを習っていたが、「音楽では食べていけない」という周りの大人からのアドバイスもあり、「大学の工学部からIT企業へ」という

進路を考えていた。高校3年生のときに音楽療法士に興味を持つ母親の影響で、音楽療法士をやりたいという気持ちが強くなり、急きょ進路を変更。専門知識を学ぶために音楽大学の音楽療法コースに進んだ。

しかし当時、音楽療法士はボランティアが一般的で、生計を立てる職業として成り立っていなかった。また、音楽療法士は認知症の高齢者や障害を持つ子どもたちと人としてまっすぐ向き合っていかなければならない大変な仕事であり、入学後も「職業として選択すべきか」迷っていたという。

そんな時、音楽療法の実習で担当した自閉症の子どもと接した体験が、柴田さんの決意を促すきっかけとなる。「自分を人として認知していないのではないか」と思われるほど無反応の自閉症の子どもが全7回の実習最終日に、トランポリンで一緒に遊ぼうと柴田さんの手を引っ張った。はじめは会話や表情のやりとりもできなかったのが、音楽で触れ合う体験を通じて心が通じ合えたと知って「鳥肌が立つほど嬉しかった」これが音楽療法士を職業として選択することに迷いがなくなるきっかけになった。

「音楽療法士は全国に1500人とも7000人とも言われているが、非常勤のボランティアや施設で介護をやるかたわらというケースも多い。本来、専門性が要求される仕事だが、創業当時は音楽療法士を派遣する会社もなく、職業として対価を得られる仕事になっていなかった。それならば自分で音楽療法士が集まる組織を作り、寄付や補助金に頼らずに対価を得る音楽療法を提供する会社を興そう」と決意する。勉強会で隣に座っていた管さん（現取締役）に自分の思いを語ると、意気投合。半年の準備期間を経て、大学卒業後、600,000円の貯金を資本金として、株式会社リリムジカを設立する。

#### ④ 活動を展開する上で工夫した点

##### 【ヒト】

現在2名の非常勤スタッフを雇用している。採用の基準は音楽療法士の専門知識を持っていることを最低条件として、9割が人柄を重視したものだ。それは、音楽療法士が「音楽そのものを提供する」サービスではなく、利用者のセッションへの参加や音楽療法士と利用者のコミュニケーションを通じて、利用者の生活の質の向上や身体機能・認知機能の維持、精神安定を図ることがそのサービスの本質だからである。そのためには、音楽の技能は前提としながらも、人とコミュニケーションを取っていこうという気持ちや表情、雰囲気などが重要となる。また、音楽療法を実施する組織の中には、マニュアルを作成し均一なサービスを提供しようというところもあるが、リリムジカでは、マニュアルよりも理念や考え方を理解してもらうことの方が大切と考えている。そのため、セッションのやり方そのものはスタッフのや

り方に任せ、定期的なミーティングや一緒に勉強会に参加して理念を理解してもらうための活動を行っている。

#### 【モノ・サービス】

音楽療法は1回限りのサービスではなく、セッションでの利用者の行動を記録に残し、次のセッションにフィードバックし、その効果を高めることが必要である。サービスとしての付加価値を高めるため、利用者をきめ細かく観察することが重要で、そのためグループセッションは最大12名までとし、また施設の職員の方を巻き込み、情報共有することで、セッションの効果を高めている。

#### 【カネ】

商学部出身の管取締役と二人三脚の経営体制となっている。音楽療法という専門で視野が狭くなることを回避し、営利企業としての観点を失わない役割を果たしている。会計的シミュレーションを通じた事業設計を行っている。

#### 【時間】

平日の日中は、自らセッションを行うため介護施設へ。メールチェックや事務処理は、夕方以降の時間や土日を利用して行っている。また、その合間に勉強会への参加やリリムジカの活動を通じて知り合った「思いや理念を共有できる人たち」との会食などで時間を過ごす。会食は、仕事での着想を得ることに役立っていると同時に、柴田さんにとっては、「リラックスできる時間」でもあり、それによって「心身のバランスを取る」ことを可能にしている。

傍から見ると忙しい生活を送っているようにも見えるが、柴田さんにその意識はない。リリムジカの事業活動以外の時間も、すべての活動が仕事の着想を得、刺激を得るための大切な時間となっていて、「オンとオフの境がない」生活を楽しんでいる。

#### 【情報・ネットワーク】

思いや理念をことあるごとに人に話し、またツイッターやブログで発信しつづけることにより、同じ理念を持つ人たちとの「ゆるやかなネットワーク」を形成。これは直接仕事に結びつく利害関係を持った人たちの集まりということではなく、ミッション実現に向かって同じ方向を向き、必要とあらばお互いに手を差し伸べあう関係を築くことを目的としている。このネットワークは、志の高い人達と相互に刺激しあいながら事業を継続させていくための基盤となっている。

## 【マーケティング】

マーケティングを意図した活動は行っていないというが、「利用者・施設・家族に対して自分たちのサービスがどのような価値を提供できるか」(PRODUCT)「その価値を誰にどのように伝えるか」(PLACE)「料金体系はどうするか」(PRICE)「広く社会やマーケットにそれをどのように伝えていくか」(PROMOTION)など極めてマーケティング的なアプローチで音楽療法のサービスを展開している。

### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

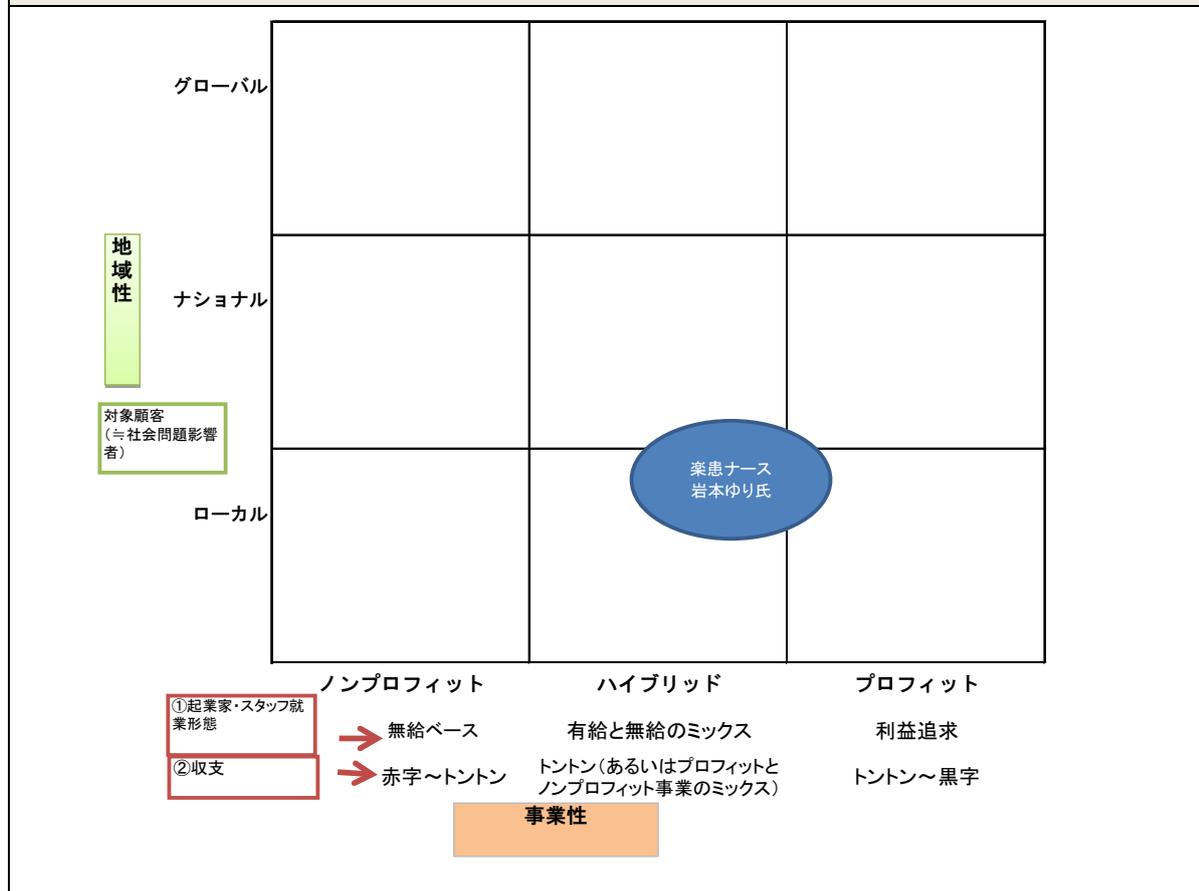
事業開始後1年間、月商15,000円という時期が続いた。「音楽療法という価値のあるサービスを提供しているのに」という気持ちで、「世の中からもっと支持されるはず」と期待していた気持ちを挫かれた。悩んだ末、通いはじめた「社会起業塾」というプログラムで、「その価値とは何か」を問われ、具体的に答えられないことに気が付いた。これをきっかけに50人以上の関係者に音楽療法の価値とは何かをヒアリングした。柴田さんの出した結論は「いい音楽療法を提供してあげる」という視点ではなく、「施設の職員の方が日々利用者の生活の価値をどうしたら上げられるのかという悩みの解決に役立てないか」という観点で見ることが大切であるということだった。この意識の転換をきっかけにリリムジカにアドバイスをする人たち（施設職員の方たち）が現れ、二人三脚で試行錯誤を繰り返しながら、今のサービスのやり方を確立することができた。その効果は数字にはっきりとした形であらわれ、売上が右肩上がりでも拡大。新たにスタッフ2名を雇用するまでになっている。創業3年目の今、事業基盤を確立できたので、次は月100セッション、月商150万円に向けた事業の拡大を目指している。

(12)「楽患ナース株式会社」取締役 岩本ゆり氏

取材日時：平成22年12月22日（水）15:00～16:30（執筆担当 小堀悠）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b> 楽患ナース株式会社</p> <p><b>代表者氏名：</b> 岩本貴</p> <p><b>住所：</b> 東京都足立区千住</p> <p><b>資本金：</b> 100万円</p> <p><b>従業員数：</b> 4名 (在籍医療コーディネーター25名)</p> <p><b>創業年：</b> 2007年</p> <p><b>TEL/FAX：</b> 050-1256-8627/03-3888-3118</p> <p><b>Email:</b> info@rnurse.jp</p> <p><b>URL:</b> http://www.rnurse.jp/</p>	<p><b>名前：</b> 岩本 ゆり (イワモト ユリ) 氏</p> <p><b>役職：</b> 楽患ナース株式会社 取締役 NPO 法人 楽患ねっと 副理事長</p> <p><b>プロフィール：</b> 1995年より助産師、1999年より看護師として、病院に勤務する。がん看護に携わったことがきっかけで、医療従事者中心の医療のありかたに疑問を感じ、患者中心医療の実現を目指し、2001年に楽患ねっとを設立した。</p> <p>2003年より医療コーディネーター事業を開始。2007年に事業を独立させ、楽患ナース株式会社を創業。現在は、全国に25名の医療コーディネーターを配置し、患者が納得できる医療を実践している。</p>

ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット（顧客）：</b>がん患者、不妊治療者など医療に不安を感じている患者</p> <p><b>資金調達方法：</b>事業収入にて運営。足立区の創業支援制度を利用（インキュベーションオフィスなど）。</p> <p><b>ビジネスモデル：</b>NPO 法人で医療コーディネーターを育成・認定する。医療コーディネーターは、当法人より患者の紹介を受け、有償で相談業務をおこなう。当法人は、相談料の一部を委託費として徴収する。</p> <p><b>継続的に運営する仕組み：</b></p> <p>人材育成、啓蒙活動などの非営利事業は NPO 法人で展開し、収益事業のみを株式会社で実施している。NPO 法人での活動が知名度や信頼性の向上につながり、差別化を図っている。</p>	<p><b>ミッション：</b></p> <p>患者が“自分らしく納得のいく医療を選択する”ことを支援する。</p> <p><b>社会的課題：</b></p> <p>医療従事者による「治す」ことを主目的とする従来の医療から、患者が納得して治療を選択する事を重要とした患者中心医療への変革。</p>
地域性	革新性
<p>特定の地域性は特に有していない。（訪問看護事業のみ足立区周辺で展開）</p> <p><b>活動領域：</b></p> <p>約 8 割の医療コーディネーターが首都圏でサービスを提供している。</p> <p><b>ネットワーク：</b></p> <p>地域医療機関、患者会との連携</p>	<p>患者会、医師、専門家などの連携により多くの知見に基づいて、独自の医療コーディネーターの育成・認定制度を有している（合格率 2～3 割）。</p> <p>医療コーディネーターサービスを提供するだけでなく、医療機関のコンサルティング、セカンドオピニオンガイドの発行、医療コーディネーター間の事例研究など、医療業界の変革に取り組む。</p>

## ① 事業概要

患者中心医療の実現を目的に、医療コーディネーターサービスを提供している。医療コーディネーターとは、患者やそのご家族が病気で悩んだ時、医者（医療機関）と患者の間にはいり、患者が納得のいく医療を選べるように中立的な立場でサポートする医療の専門家を指す。

主なサービス内容として、相談対応、診察同行がある。相談では、医師の診断や病状の整理、今後の治療や療養に関しての意思決定のサポートなどを行う。診察同行は、医師とのコミュニケーションやセカンドオピニオン利用をサポートする。

現代の病気は、治療をすれば必ずしも元通りの体に戻るというわけではないため、患者本人が納得して治療を選ぶことが、その後の人生に大きな影響を及ぼすという考えに基づいている。しかし、病気が重大であるほど患者は冷静な判断をすることが困難になり、医師も患者一人に

対する診察時間が限られている現状では、患者が自分の意思で治療を選択することは非常に難しい。このような状況の解決手段として、医療コーディネーターサービスを提供している。

医療相談の費用は、1時間まで10,500円、以降10分ごとに1,750円で提供している。

サービス開始当初は、利用者の8割ぐらいはがん患者（うち9割が末期がん）だったが、最近では医療コーディネーターサービスが浸透し、様々な病気の患者からの依頼が増えている。また、2010年より足立区周辺を対象に訪問看護事業を開始している。

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

当社の社会的な目的は、医療従事者による「治す」ことを主目的とする従来の医療から、患者が納得して治療を選択する事を重要とした患者中心医療への変革である。

従来型の医療が展開される医療機関の中では、患者中心医療の実現は困難であるとの理由により、外部から患者を支援する医療コーディネーターサービスを提供している。

患者に寄り添った医療に魅力を感じ、医療コーディネーターを志す看護師も増加しており、医師からも患者の気持ちを代弁し、専門用語を噛み砕いて説明してくれる通訳者として信頼を徐々に獲得している。

### 【事業性】

事業は、プロフィット事業(株式会社)とノンプロフィット事業(NPO)の両面を展開している。

株式会社では、医療コーディネーターサービスや訪問看護サービスを有償で提供しており、医療コーディネーターの利用料は、1時間10,500円である。現在は、全国の25人の医療コーディネーターに対し、患者の仲介を行っているが、専門の医療コーディネーターは岩本ゆりさんのみであり、それ以外は病院看護師との兼業である。今後の専門化に向けては、一層の利用者の確保が課題となる。

しかし、医療現場において「患者の納得」が大切であるという認識は、医療従事者および患者双方にまだ浸透していないのが実情だ。大病を経験した人やサービスの利用者からはその重要性が聞かれるが、まだまだ一般的に認知されてはならず、普及啓発による市場の開拓が引き続き求められる。

一方NPOでは、希少疾患患者向けのメーリングリストの運営や患者会結成の支援、看護師やがん患者向けのSNS運営、セカンドオピニオンの普及促進、医療コーディネーターの養成などの非営利事業を展開している。

### 【地域性】

2010年に開始した、訪問看護サービスは足立区を中心に展開しているが、医療コーディネーターサービスは、特定地域での事業は行っていない。ただし、医療コーディネーターは、地域の医療事情に精通している必要があり、地域の医療機関等との連携も必要なことから、将来は全国の都道府県に、地域の情報をもったコーディネーターが配置できるようにしていきたい。

### 【革新性】

医療コーディネーター事業の革新性は、医療は医療機関が提供するものであり、患者は専門家である医師の診断に従うという概念を覆したことにある。

患者が納得して医療を受けるために必要なプロセスを体系化し、サービスの提供をおこなっている。

#### ※納得して医療を受けるためには



引用：楽患ナース HP より

### ③ 活動の経緯

#### 1) この世界に飛び込む前は…

1995年より助産師として病院に勤務。その後、ホスピスに携わりたいと考え、がん患者の多い病棟や緩和ケア病室に勤務する。

しかし、がん医療の現場は想像とは大きく異なり、穏やかに死を受け入れている人はほとんどいなかった。多くの人は、それまでの治療に納得できず、自分の現状を受け入れることができていなかった。1つ1つの治療に納得感がないと、最後まで納得できないという現実を痛感する。

また、治療内容を自分意思で決めなかったことに後悔をしている患者も見うけられた。

目の前の患者に対して、もっとできることがあるはずだと考えながらも、病院の中では、主治医の意見に反することは言えない。医師が中心になっている医療現場では、患者が中心の医療などは現実的ではなかった。

## 2) 飛びこむ・始めるきっかけ（社会的ミッション）

偶然受講したホスピスボランティア講座で、多くの医療従事者や患者、遺族と知り合いになり、患者中心の医療が医療機関の外であれば実現できるのではないかと想いを強くした。この講座のメンバーを中心に任意団体で活動を開始する。（後に、NPO 法人楽患ねっと）

## 3) 最初の一步は具体的に何から始めたか

最初の活動は、患者会の紹介をおこなった。当時は、患者会の情報があまり整理されておらず、患者自身が患者会を探すことが困難だった。そのため、ホームページに患者会のリストやデータベースを作成した。また、患者会が存在しないような希少疾患の場合には、ホームページ上で患者に呼びかけをおこない、同じ患者同士を結びつける活動をした。

活動の当初は、医療相談はおこなっていなかったが、次第に専門的な相談の依頼が増えてきた。

相談が必要となる主な原因は、医師とのコミュニケーションができていないこと、専門的な説明が理解できず不安が払拭できない、治療1回1回の説明はあるが治療全体の説明がされていない、病気のショックで混乱してしまいどうしたらよいか整理ができないなど、医師の治療を第3者的に補完するサービスが必要であると考え、医療コーディネーターサービスを始めることになる。

医療コーディネーターサービスを始めるにあたり、最も気をつけたことは中立性だった。医療機関に所属したままでは、中立的な対場で患者に接することができないとの考えから、病院を退職し、事業に専念することになった。

## ④ 活動をやってきた今現在の心境やこぼれ話

相談料の設定に悩み、病気になった際に患者がどこに相談しているかをヒアリングしたところ、医療機関以外では「占い師」に相談している方がおり、占い師の相談料を参考に必要経費も考慮した上で設定した。

## ⑤ 活動を展開する上で工夫した点

### 【ヒト】

一地域の取組みとしてではなく、全国各地でのサービス提供を志していたため、医療コーディネーターの研修生を各地から受け入れている。現在は、首都圏を中心に北海道、名古屋、大

阪でもサービスを提供している。

#### 【モノ・サービス】

医療コーディネーターの質にこだわり、研修受講後には実技を伴う認定試験を実施しているが、合格率は3割に満たない。特に重要視している点は、医療者の立場ではなく、患者の視点で中立的に判断することができるかどうかである。このことを判断するために、面接試験では、実際に患者が参加し、想像力・多様性の理解などをチェックしている。

研修を受講する看護師も、従来医療の中で指導するという立場の教育を受けているので、患者の視点で判断することは容易ではないという。実際に医療コーディネーターに認定される人の大半は、自身や家族が病気の経験をしており、患者の立場になったことがあるという。

現在も医療コーディネーターの養成は継続しているが、認定の基準を緩和する予定はなく、一層の質の向上に重きをおいている。

#### 【カネ】

相談業務が中心となる医療コーディネーターサービスは、初期投資はほとんど必要としない。相談の多くは、患者の自宅や病院などで実施されるためだ。ただし、専門の医療コーディネーターとして生計を立てるためには、相当数の利用者が必要となり、現在は岩本ゆりさんのみである。

なお、現在は足立区の創業支援を受けており、格安でインキュベーションオフィスを利用している。

#### 【時間】

医療コーディネーターは、看護師資格をもっているため、病院等の勤務と兼業するケースが多い。病院勤務では得られない気付きや充実感があるため、相乗効果が期待されている。

#### 【情報・ネットワーク】

60を超える希少病のメーリングリストや患者会と連携しており、患者の経験を常に共有する仕組みを持っている。また、理事には医師や専門家がおおり、医療に関する専門的なネットワークを有している。

#### 【マーケティング】

設立当初は、知り合いなどが利用者の大半を占めていたが、2007年頃からメディアに取り上げられるようになり、新規の顧客が増加している。現在も直接的な宣伝活動は行っておらず、

口コミやメディアへの露出を中心に顧客を獲得している。

⑥ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

当初、病院や患者会と連携し患者の紹介をうけるなど、協力体制を構築できると想定していたが、病院は医療保険が適用されないサービス（つまり全額自費）を紹介することに対して強い抵抗感があり、できなかった。

そのため、利用者による口コミを中心とした集客手段に変更せざるを得なかった。

⑦ 被取材者(代表)からの起業や社会起業を目指す女性への(熱い)メッセージ

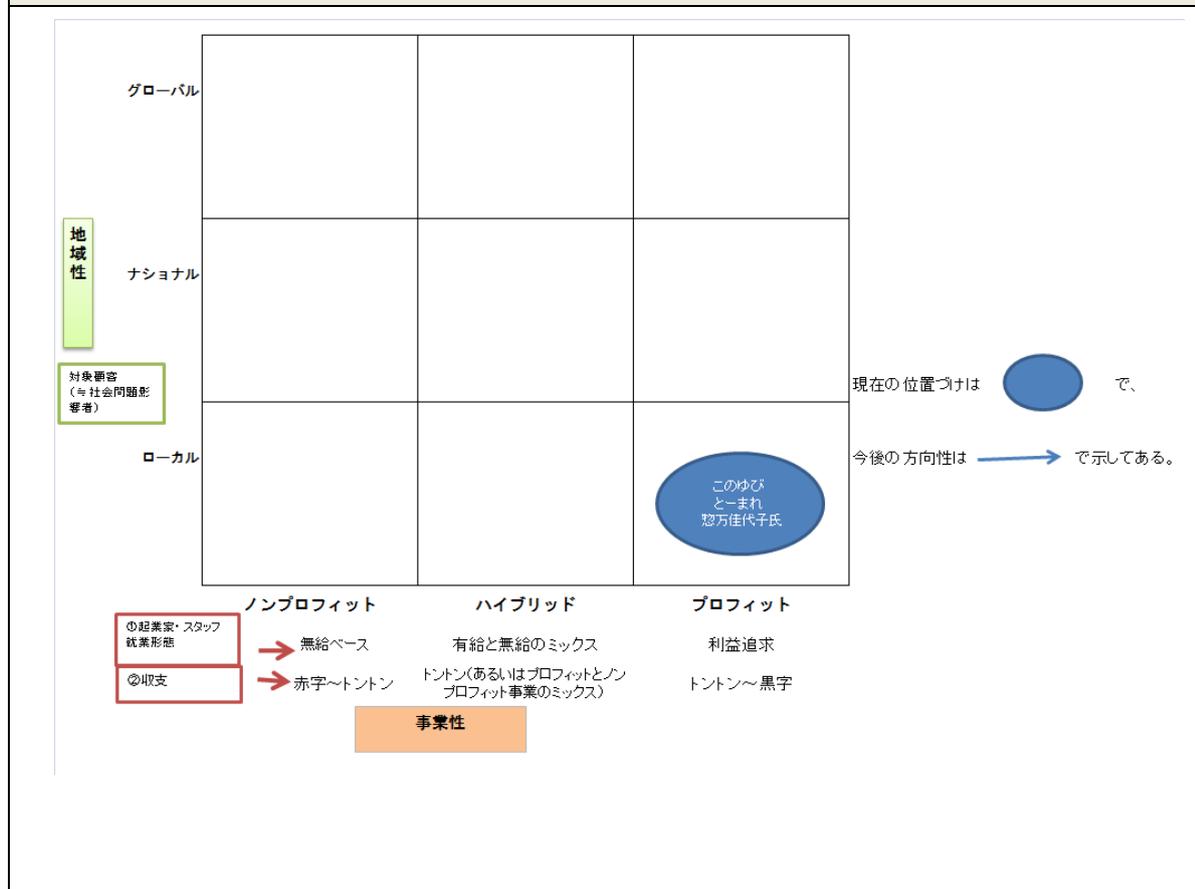
社会起業は、ボランティアを超えて収益を上げるのはハードルが非常に高い。とはいえ、収益に関わらず、困難なことがあっても、細く長く続けられる事業かどうかポイント。一度始めたからには責任が生じるので、頼ってくる人達をずっとサポートしていけるように、継続していく覚悟をもって始めて欲しい。

(13) 「特定非営利活動法人 このゆびと一まれ」 理事 惣万佳代子氏

取材日時：平成 22 年 12 月 18 日（土）10:00～11:30（執筆担当 白土貴久）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b> 特定非営利活動法人このゆびと一まれ</p> <p><b>代表者氏名：</b> 惣万 佳代子</p> <p><b>住所：</b> 富山県富山市富岡町 355</p> <p><b>従業員数：</b>職員 53 人 有償ボランティア 7 人 無償ボランティア 40 人。</p> <p><b>創業年：</b>1993 年</p> <p><b>TEL/FAX：</b> 076-493-0765</p> <p><b>Email：</b> konoyubi@r9.dion.ne.jp</p> <p><b>URL：</b> http://www.geocities.jp/kono_yubi/</p>	<p><b>名前：</b> 惣万佳代子</p> <p><b>役職：</b> 理事</p> <p><b>プロフィール：</b></p> <p>1973 年 3 月富山赤十字看護学院卒業後、富山赤十字病院に 20 年看護婦として勤めた後、仲間 3 人とともに退職。1993 年民営デイケアハウス「このゆびと一まれ」を開所。乳幼児、障がい者、高齢者を一緒に預かるといういままでにない方式が注目され、同年「'93 とやま TOYP 大賞」受賞。その後「第 1 回 NHK ふるさと富山大賞」など受賞。日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー2003 では総合 2 位に輝く。宅老所・グループホーム全国ネットワーク代表世話人。</p>

ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット:</b>富山市および近郊の乳幼児、障がい者、高齢者など必要とする方すべて。</p> <p><b>資金調達方法:</b>共同で立ち上げた3人の退職金、国民金融公庫、寄付金。</p> <p><b>ビジネスモデル:</b></p> <p>「思い」が先行した創業であったが、創業後の介護保険制度の施行により、事業として安定した運営ができるようになった。</p> <p><b>継続的に運営する仕組み:</b></p> <p>①自己所有の土地を確保でき、賃借料等の経費が発生しなかった。②事業開始後3～4年間は、地域の方からの寄付金で事業を運営することができた。③介護保険制度開始後は、安定的な事業運営が可能になった。</p> <p>④お金については会計士、人事に関しては社会保険労務士など外部の専門家の活用によって、第三者の立場からの助言にもとづいて経営を行っている。</p>	<p><b>ミッション:</b>子どももお年寄りも障がい者もいろいろな人がお互いに支えあいながら、地域の中で自分らしい暮らしを見付けられるように、小規模であったか「ふつうの日常生活」を送れること。</p> <p><b>社会的課題:</b></p> <p>①病院を退院した後、家族の負担のため、老人病院に転院され、人間らしさとほど遠い最後を迎える高齢者の方の存在。</p> <p>②行政の壁があり、乳幼児、お年寄り、障がい者はそれぞれの専門の施設に行くのが普通である。子どもがいてお年寄りがいて障がい者の方が家族のように一緒に明るく人間らしい生活を当たり前にするのは難しい。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域:</b></p> <p>①富山市および近郊を活動領域とし、全国展開は考えていない。</p> <p>②同じ志を持つ人が、その地域に合ったやり方で、それぞれに活動していくことが望ましいと考えている。</p> <p><b>ネットワーク:</b></p> <p>高校・中学・小学校のOB、赤十字病院OBなど地域の下支えにより、創業期の運営が成り立った。</p>	<p>高齢者、障がい者、乳幼児が共に家族のように暮らす施設は、「このゆびと一まれ」が全国初で、この方式は、「富山型」と言われている。富山型のメリット・効果が認知されるにつれ、同様の施設が全国に生まれ、現在では約600ヶ所を数えている。</p>

## ① 事業概要

### 1) デイサービス事業（富山型）

昼食、入浴、散歩など一人ひとりのニーズに合った日中の過ごし方のサポート。従来、お年寄り、乳幼児、障がい者（児）のいずれかに絞り込んでいた施設しかなかったが、これらをすべて同時に見るいままでないサービスを提供している。

対象は以下のとおりである。

介護保険適用の方  
介護保険が適用されない高齢者（生きがい対応型）  
自立支援法にもとづく障がい者（児）  
乳幼児等希望する方

これらの人たちが共に過ごすのが「このゆびと一まれ」の特徴である。

「B29 がやってくる」と鍋を頭に、いつも走り回っていた認知症のお年寄りが、赤ちゃんが泣き出した途端、赤ちゃんをあやしはじめ、おっぱいをあげようとして周りを驚かせる。

子どもたちが室内を走っていると、「テーブルの角に頭をぶつけては危ない」と角を手で押さえる認知症のお年寄りたち。目も見えず下半身不随の女性が小さい子どもにキーボードで音楽を弾いて聞かせたり、手作りの手芸品をあげたりする。ここでは、障がいを持った人も認知症の高齢者もいきいきと明るく子どもと遊んでいる風景が見られる。

デイサービス事業は以下の3ヶ所で実施している。

このゆびと一まれ（富岡町）、このゆびと一まれ向かい（富岡町）  
このゆびと一まれ茶屋（茶屋町）

## 2) ショートステイ事業

短期間泊まっていただき、ご家族に代わって介護する。

対象は以下のとおりである。

介護保険適用の方  
自立支援法にもとづく障がい者（児）

ショートステイ事業は、このゆびと一まれ茶屋（茶屋町）で実施している。

## 3) グループホーム

介護保険適用の方を対象に認知症高齢者の住まいとして安心して楽しく毎日暮らせるお手伝いをする。

グループホームは、このゆびと一まれ茶屋（茶屋町）で実施している。

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

介護を必要とするお年寄りは自宅に帰りたくても、家族の事情などで老人病院に転院させられるケースが多かった。家族の負担にならずに、日中を過ごしてもらえる施設を作ろうとの思いで開所した「このゆびと一まれ」は、そのような在宅介護施設の草分けとして高い社会性を有する。

高齢者、障がい者、乳幼児を受け入れる施設は、縦割り行政の弊害で、対象をそれぞれ絞り込んだ施設しか設立を許可されないのが一般的である。家族のようにみんなと一緒に暮らせる施設は、お年寄りを元気にし、子どもを育てるという意味でも意義は大きい。惣万さんを始め、「このゆびと一まれ」のスタッフの訴えで、このような形の施設が認められ、「富山型」として全国で同様の施設が600ヶ所設立されている。現在でも「富山型」のモデルとして、事業を継続していること自身、同様の施設の励みになっており、その社会的価値は高い。

### 【事業性】

介護保険制度施行前は、寄付金等を除いた施設の事業収入は12万円/月程度であったが、介護保険制度施行後は、事業収入も安定し、寄付金に依存しない経営を可能にしている。直近の年商は約2億円で、うち寄付金は1,000万円程度である。設立当初はスタッフの給与レベルが10～15万円という時期もあったが、現在は業界の中では高い給与レベルを維持している。利益も每期計上している。

### 【地域性】

事業開始後、17年の間には、事業を全国に拡大してはどうかというアドバイスもあったが、惣万さんは「このゆびと一まれ」を全国展開するつもりはない。規模を拡大すれば、目が行き届かなくなってしまうということと、人を相手にするという介護の性格からマニュアル化による標準化はなじまないというのがその理由である。惣万さんは、各地域から同じ志を持った人がその地域に合ったやり方で事業を展開すればいいと考えている。

事業開始時、惣万さんの思いを支えたのは寄付金など地域の人たちの支援であった。施設の利用者も地域の人たちである。地域からの信頼がこの事業を支えている。

### 【革新性】

高齢者、障がい者、乳幼児を同時に受け入れる施設は、日本で「このゆびと一まれ」が最初である。みんなを一緒に見るのは、看護の世界では常識だが、福祉の世界では非常識であった。

当初、「該当する法律がない」という理由で、補助金は支給されなかったが、県に対して補助金を出すよう家族や利用者の署名を携えて何度もかけあった。施設の評判の良さもあり、1998年、県は高齢者と障がい者を一緒に受け入れる施設への助成を決めた。福祉の分野では「よそ者」だった惣万さんが縦割り行政の壁を打ち破った結果といえる。

### ③ 事業開始までの経緯

惣万さんは、富山赤十字病院の看護師だった。介護を必要とする高齢者は退院後も家庭の事情があり、老人病院に転院させられることが多い。当時老人病院では、暴れてベッドから落ちないようにと、手足を縛られ、人間的な生活を送るのは難しい状況だった。「家に帰りたい」と涙を流す患者の姿を見て、「いくら命を助けてもお年寄りが亡くなる前に泣いている。看護師として何かできることはないか」と思ったのが、設立の動機であった。

また、惣万さんは実際に自宅で母を介護した体験もあった。リウマチが悪化して「余命半年」といわれたときに、家族は母のためにベッドを用意して、大家族と余命を一緒に過ごしてもらおうと思った。母はにぎやかな家族のもとで生きがいを取り戻し、15年後64歳で逝った。

そのような体験があって、「高齢者、障がい者、乳幼児など必要とするすべての人が家族のように過ごせる施設」を作ろうと考えるようになった。赤十字病院の同僚の西村和美(58)さん、梅原けいこさん(59)と思いを共有しているうちに、「やればできる」という気持ちが強まった。

1993年3人は赤十字病院を退社。3人が退職金1000万円を出し合い、富山市富岡町に2階建ての家を「デイケア施設」として事業を開始。土地は惣万さんが自分の土地を提供した。

### ④ 活動を展開する上で工夫した点

#### 【ヒト】

ここ数年新卒を採用しているが、3ヶ月の実習期間は、複数の先輩をつけるようにしている。(ただし教育責任者は1人とし責任を持たせるようにしている。)1対1の場合、相性が悪いと先輩も新入社員も共に自信をなくしてしまうことに配慮している。「このゆびと一まれ」が嫌になって辞めるのは仕方がないが、介護の仕事を嫌いになって辞めてしまうのは、日本の損失と考えている。そのため、新人を大事に育てるよう指導しており、従業員の定着率は高い。

#### 【モノ・サービス】

利用者のニーズにきめ細かく対応するようにしている。利用時間を利用者の要望に応じてきめ細やかに対応したり、高齢者を迎えに行く際に、高齢者の要望にしたがって掃除の手伝いをしたり、片付けをするなどである。マニュアル以上の心遣いが「このゆびと一まれ」の強みで

あり、標準化が難しい点でもある。

#### 【カネ】

資金の使途と配分を客観的に処理するため、会計士と相談して対応している。介護保険制度適用前は、寄付金に依存していたが、現在は寄付金に頼らずに収益を上げることが可能になっている。そのため、寄付金の辞退を申し入れたこともあったが、現在でも一定の寄付金収入がある。

このゆびと一まれ茶屋町の建設の際には、建設費用として国の補助 2,000 万円、富山市の補助 500 万円、銀行借入金 2,000 万円、県の社会福祉協議会 2,000 万円、NPO 法人として 100 万出資という内訳になっている。土地は地主より 30,000 円/月で借りている。

#### 【時間】

施設を新築した時、当初は自宅マンションから通うつもりだった。しかし、伯父から「住み込んで仕事をすべきだ。仕事はそんなに甘いものではない」と諭され、その施設に住み込むことになり、今日に至っている。したがって、施設そのものが自宅である。副代表の西村さんと 2 人で施設に暮らし、自らを「旅館の女将」と称している。営業は年中無休である。

#### 【情報・ネットワーク】

高校・中学・小学校の生徒会、赤十字病院OB会、富山市など地域のネットワークが「このゆびと一まれ」の運営を支えている。

また、「富山型」施設の中心として、同じ志を持つ人を研修で育て、他のエリアで展開する等の活動も行い、全国の富山型施設のネットワークの中心となっている。

#### 【マーケティング】

コンセプト・理念自体の独自性と社会性の高さから、マスコミにしばしば取り上げられ、全国の人たちから寄付金が集まった。創業当初の厳しい経営状況の中、結果として事業を下支えした。しかし、施設の事業が拡大したのは、地域の口コミによるものである。

#### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

「高齢者、障がい者、乳幼児など必要とするすべての人を対象にした施設を作りたい」と市役所に相談しに行ったところ、「お年寄りだけに絞るか、障がい者だけに絞るかどちらかにして欲しい」といわれた。すべての人を対象にすることで、法律の枠から外れたため補助金なしでのスタートだった。

開所当初は、1日平均2名弱の利用者で、厳しい状況が続いた。無許可で補助金が出ないため、利用者は利用料1日3,000円を全額負担しなければならず、それが響いた。

厳しい事業環境の中、経営を続けられたのは、周りの支援の力が大きい。当初、国民金融公庫の借入れを断られたが、商工会議所の所長が「3人の看護師が一所懸命新たな施設を作るのを応援するのが国民金融公庫の役割だ」と、推薦状を書いてもらうことができ、600万円の借入れが可能になった。

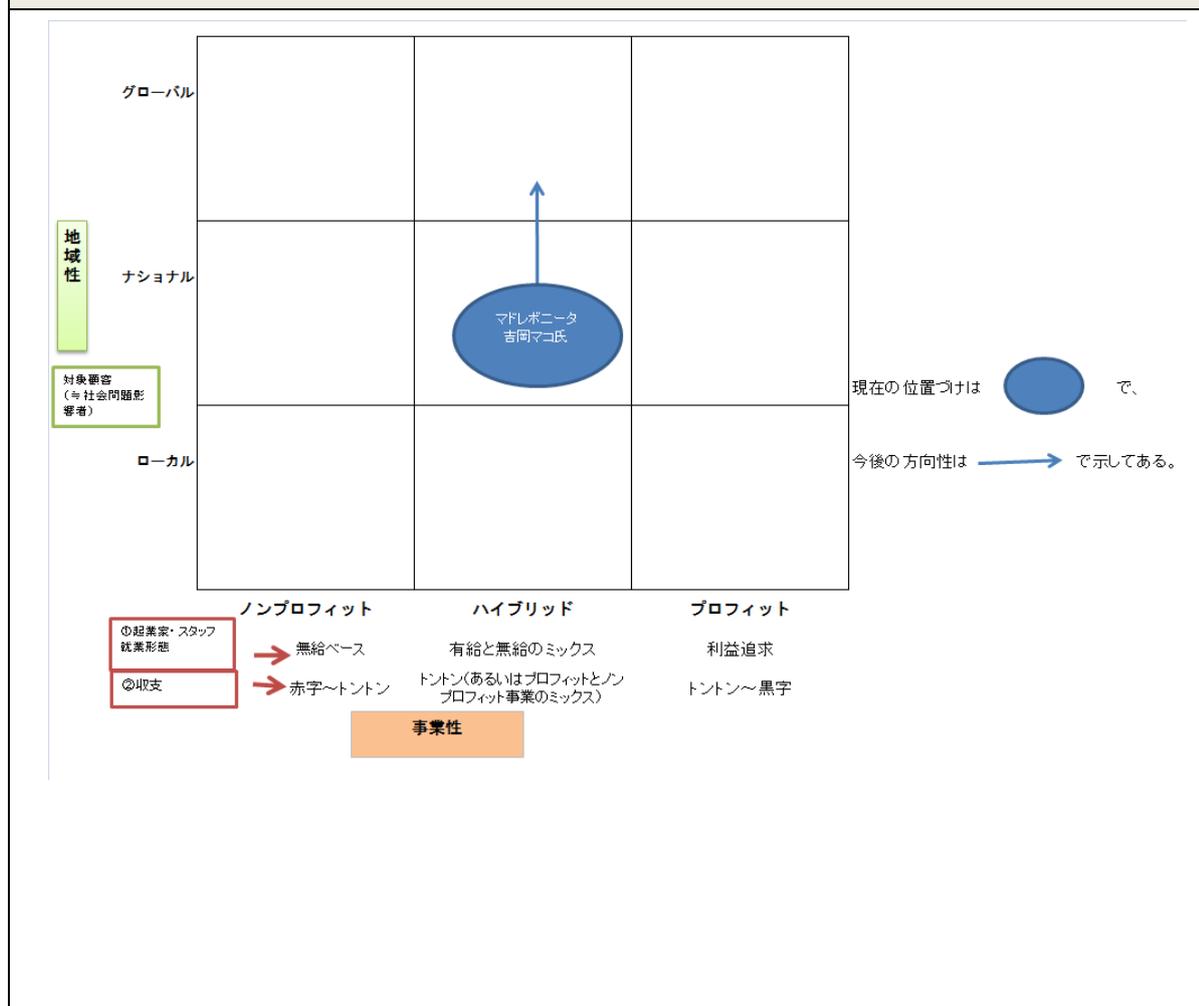
また出身高校・中学・小学校の同級生がOB会に掛け合い、1口3,000円の寄付金を募った、赤十字病院のOB会からも寄付金があり、結果1,000万円以上の寄付金が集まった。さらに「挑戦する看護師たち」として、テレビに取り上げられたこともあり、寄付金は全国から集まり、今でも続いている。特に介護保険制度開始までの厳しい経営環境の中、「思いと熱意」が地域や全国の人たちの共感を呼び、「このゆびと一まれ」の事業を下支えした。

(14) 「特定非営利活動法人マドレボニータ」 理事長 吉岡マコ氏

取材日時：平成 22 年 12 月 15 日（水） 10:00～12:30（執筆担当 茂木君之）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b>特定非営利活動法人マドレボニータ</p> <p><b>代表者氏名：</b>吉岡 マコ</p> <p><b>住所：</b>東京都杉並区高井戸西二丁目 12 番 23 号 301</p> <p><b>従業員数：</b>常勤役員：1 名、非常勤役員：3 名、非常勤社員：6 名</p> <p><b>創業年：</b>1998 年 9 月</p> <p><b>TEL/FAX：</b>090-8490-5274/03-6762-3650</p> <p><b>Email：</b>info@madrebonita.com</p> <p><b>URL：</b>http://www.madrebonita.com</p>	<p><b>名前：</b>吉岡 マコ（よしおか まこ）</p> <p><b>役職：</b>代表理事</p> <p><b>プロフィール：</b></p> <p>1996 年東京大学文学部美学芸術学卒業後、同大学院（後に中退）にて身体運動科学を学ぶ。大学院在学中の 1998 年 3 月に出産を経験し、産後の辛さとともに、産後の母親をサポートする仕組みがないことを実感する。1998 年 9 月より、産後の母親の心・体をケアする「産後のボディケア&amp;フィットネス教室」を始める。</p>

ソーシャルビジネスとしてのポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット：</b> 産後の母親、産後のケアに関心がある団体・個人</p> <p><b>資金調達方法：</b> 借入金はない。事業収入（会費含む）により運営している。</p> <p><b>ビジネスモデル：</b> 教室事業、インストラクター養成事業、研究・開発事業の3つの事業を展開する。</p> <p><b>継続的に運営する仕組み：</b> 教室事業、インストラクター養成事業、研究・開発事業の3本柱により、安定した収益を生む仕組みを構築している。</p>	<p><b>ミッション：</b> 産後という不安定な時期にある母親の心と体をサポートし、「美しい母」を増やす。</p> <p><b>社会的課題：</b> 産後の母親のケアという、いままで世の中に存在していなかったサービスを提供する。産後の母親が心身ともに健康な状態で子育てができるようにサポートする。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域：</b> 9都道にて33教室事業を展開している。（拡大中）</p> <p><b>ネットワーク：</b> 各教室では、地域の住民を対象に、認定インストラクターが地域に根付いた活動をしている。</p> <p><b>地域資源の活用方法：</b> 各地域での活動は、インストラクター養成講座を卒業した認定インストラクターに任せている。</p>	<p>いままで社会に存在していなかった「産後の母親のケア」という新分野を創りあげた。</p>

## ① 事業概要

日本の制度では、妊婦のケアは充実している。産まれてくる子ども（乳児）のケアも素晴らしい。では、妊婦が出産をした後のケア（産後のケア）はあるのか、いや全くない。

### 【妊婦のケア、乳児のケアの一例】

- ・妊婦： 妊婦検診、母子手帳、出産費用補助など
- ・乳児： 予防接種、検診など

出産後に直ぐ妊娠前の状態に戻れるのなら、産後のケアなどは必要ないかもしれない（出産後直ぐに、元の状態に戻れると思っている人は多い）。しかし、産後の母親は、出産による肉体的ダメージ・ホルモンバランスの崩れ・母親としての責任といった肉体的にも精神的にも不安定な中、24時間休みなしの子育てという重労働により、心身ともにボロボロになっている。産

後の母親へのケアが未整備であることは、産後うつ・育児ノイローゼ・乳幼児への虐待といった社会問題の原因の一つともいうことができる。

上記の問題を解決するために、産後に特化したヘルスケアプログラムを開発し、教室形式でサービスの提供をはじめたのが「NPO 法人マドレボニータ」である。

現在は、事業の幅を広げ、下記の3事業を行っている。

#### 1) 産後ケアプログラムの提供（教室事業）

マドレボニータが創業時から提供している「産後のボディケア&フィットネス教室」である。

1レッスン120分、4回レッスンで1クールとなっている。4回のレッスンを通して、無理なく産後の母親の心身の回復をサポートしている。

教室でのプログラムは、下記の3要素で構成されている。

##### a. 有酸素運動

バランスボールを用い、産後の体に負担をかけることなく、筋力・持久力の回復と、シェイプアップが同時に行える運動を行う。赤ちゃんは近くのマットに寝かせているため、安心して運動することができる。

##### b. コミュニケーションスキルを高めるワーク

産後の母親は、大人同士で話をする機会が激減し、視野が狭くなりがちである。創造性を発揮させるワークをすることで、脳を活性化させ、コミュニケーションスキルの向上を図る。子どもやパートナーとの良好な関係維持や、職場復帰への準備にも役立っている。

##### c. セルフケア

教室以外の時間で自分自身をケアする方法を、肩こり・腰痛の解消法から、美しい体型・健やかな体づくりまで、幅広く教えている。

2011年2月現在、22名の認定インストラクターが、全国33か所で教室を運営している。1教室あたりの定員は8~10組である。

#### 2) インストラクターの養成

マドレボニータ認定の「産後セルフケアインストラクター」志望者向けに、インストラクター養成コースを提供している。日本では、年間約100万人が産後の母親になる。多くの産後の母親に、産後プログラムを提供するために、インストラクターの養成をはじめた。養成コースは、受講料をとって運営するマドレボニータの収益源の一つではあるが、むやみに受講生を増やすことはしていない。マドレボニータの想いに賛同し、インストラクターとして産後の母親を助けたいという気概を持った人のための養成コースである。養成コース

は、厳しく長い道のりである。3ヶ月間の養成コース、筆記試験と実技試験を行い、合格者は3カ月間の実習を経て、はじめて「認定セルフケアインストラクター」になることができる。認定インストラクターになるまで、合計約30万円の費用がかかるが、インストラクターとしての技術を教えるだけでなく、個人事業者として事業を開始するための支援から、教室運営のノウハウまで、マドレボニータはインストラクターへの支援は惜しまない。

### 3) 産前産後ケアの研究・開発

アンケートやインタビューをもとに、産後の身体の状態と夫婦関係についてまとめた「産後白書」の販売や、会員向けに「産後の専門誌：マドレジャーナル」（年6回）の発行をしている。

会員の方からの会費には、マドレボニータの想いに賛同し応援するという寄付的な側面もあるかもしれないが、マドレジャーナルを含む各種情報提供を行い、会費に見合う価値を提供するようにしている。研究の進んでいない「産後のヘルスケア」の情報は、医療や教育などの分野の個人・法人会員にとって大変有益なものになっている。

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

産後の苦しんでいる母親をサポートし、健康な状態で子育てを行える環境を整えている。健康な状態での子育ては、育児ノイローゼや乳幼児虐待などの予防にも繋がる。教室という出会いの場を提供し、充実した母親同士のコミュニケーションを形成する場にもなっている。母親同士のグチ大会ではなく、人として美しく生きようとする大人たちの集まる場として、子どもたちに誇ることができる美しい大人の文化を創造している。

### 【事業性】

収益をあげ、働く人に適切な収入を支払う仕組みを構築している。

認定インストラクターは、個人事業主であるため、各自の責任のもとに活動をしているが、事業が成功するよう支援を惜しまない（認定インストラクターは、毎年4月に更新料：25,000円をおさめている）。常勤役員である吉岡さんは、本事業で生計を立てている。非常勤社員にも、ボランティアでなく適正な給与を支払い、非常勤社員6名に常勤社員2名分にあたる仕事を任せている。これは、社員のワーク・ライフ・バランスを尊重しているためである。

NPOだからボランティアという意識はなく、提供するサービスに対して、適正な収入を得るというビジネスマインドを持って取り組んでいる。

### 【地域性】

マドレボニータとしては、特定の地域に限定をせずにサービスを提供している。インストラクターを養成し、認定インストラクターが、日本各地で地域に根付いた教室を運営している。

各地にいるインストラクターという地域の人的資源を活かし、それぞれの地域に産後ケアサービスを提供している。2011年2月現在、東京だけでなく、北海道・埼玉・千葉・神奈川・静岡・愛知・岐阜・沖縄で同じ教室が、認定インストラクターによって開催されている。

### 【革新性】

いままで存在していなかった産後ケアという新たな分野を創り、市場を開拓し、担い手を育てた革新的な取り組みである。

### ③ 事業開始までの経緯

本人の出産後に心身ともどもボロボロになった実体験が、直接の創業動機である。

大学時代から、ダンスや演劇といった体を動かすこと、心と体のつながりに関心を持ち、「身体論」を卒業論文のテーマにした。身体論という哲学だけでなく「からだの仕組み」を研究したくなり、運動生理学や解剖学を独学で学び、理系大学院へ入学し「身体運動科学」の研究を始める。

大学院在籍中に妊娠・出産し、出産後に予想外の産後の辛さを体験する。妊娠時・出産時は行政からのサポートがあったため、「産後の母親」へのサポートもあると期待していたが、そんなものは全くなかった。民間サービスを探しても何もない。あるとしても、産後の母親の不安な心理につけこむ商売のみであった。憤りを感じることもあったが、憤ったところで解決しないため、運動生理学の知識をもとに、自らの体を実験台として「産後の体を動かしてリハビリする」ことを始める。この経験をもとにプログラムを整え、1998年9月（出産後6カ月目）に「産後のボディケア&フィットネス教室」を開始する。

初回から7組の母子が参加、新聞に掲載されるなど、まずまずのスタートをきったが、生活していくだけの収入は得られない（教室開始2ヶ月目に、パートナーと離別している）。教室は4ヶ月で閉鎖し、一般企業へ就職することになった。しかし、「産後プログラムの提供をしたい」という想いは収まらず、半年後に退職、教室を再開する。フィットネスクラブでのアルバイトとの兼業で、生活は楽ではなかったが、やりたいことをできることに喜びを感じていた。

教室で実績を重ねていき、プログラムの改良を重ね、インストラクター養成といった新事業をスタートさせていく。徐々にアルバイトの比率を下げていき、本業一本で活動できるようになっていった。

#### ④ 活動を展開する上で工夫した点

##### 【ヒト】

マドレボニータでは、人を大変重視している。各教室でのインストラクター1人1人が、産後ケア文化を根付かせていく役割を担っている。そのためには、実績・理論に基づいた品質の高いサービスを提供することが求められる。インストラクターの品質を保証するために、2006年から認定制度、2009年からは更新制度を導入している。

##### 【モノ・サービス】

前述したインストラクターの品質向上・維持の取組みからもわかるように、サービスの質への拘りは非常に高い。毎月の報告書提出と報告会、報告書の活用や毎月の表彰などの実施により、各教室での情報をインストラクター全員が共有し、プログラムの改善に取り組んでいる。いままでの経験から標準化されたプログラムは完成しているが、そのクオリティを統一し、高めていくPDCAサイクルを実施するために、緻密にデザインされたプロセスがある。

##### 【カネ】

教室運営は、労働集約的な事業であり、利益率を高めることは難しい。会員数・会費収入を増やすことで、研究・開発事業は利益率を高めていくことができる。そのためにも、日々の活動の成果を蓄積し、調査・研究活動を続け、価値の高い産後ケアの情報を提供している。

##### 【時間】

産後ケアの文化を、できるだけはやく世の中に浸透させるために、インストラクターを養成して各地域での普及活動を行っている。また、調査・研究した成果を情報発信することにより、産後ケアの文化普及を加速させている。

##### 【情報・ネットワーク】

外部資源を積極的に活用している。SVP東京（ソーシャルベンチャーパートナーズ東京）から人的支援・資金支援（資金支援は2006・2007年の2年間）を得ている。NEC社会貢献室と協力して、「NECワーキングマザーサロン（子どもを持つ母親が語り合い・考えあう場を提供）」を実施するなど、他団体とも上手に連携している。また、会員や教室の卒業生からボランティアを募り、様々なプロジェクトを進めている。

## 【マーケティング】

各種メディア（ブログ、Twitter、テレビ、新聞、雑誌など）を有効活用して、情報発信を行っている。

### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

最も苦労したこと・悩んだこと・辛かったことは、「更新制度」施行時に、3名のインストラクターが辞めたときのことである。更新制度導入にともない、インストラクター内で議論となった。建設的な議論であれば問題はなかったが、感情的な言い合いに発展していった。

最終的には、考えの異なる3名が辞めることになったが、心を痛めた人も多くいた。本来は仲間同士で助け合っていかなければならないのに、仲間を傷付けるという、最悪のでき事が起こった。人間というものは難しい、ということを学んだ。教育で人間性や性格を変えることはできない。このことが教訓となり、養成コースの研修生選考は、時間をかけて、いくつものステップを踏んで慎重に行っている。

もちろん、インストラクターへの配慮も怠ることはない。インストラクターには品質の維持（更新制度）を課すだけでなく、毎月の報告会（地方のインストラクターはスカイプを活用）や、表彰制度の導入、誕生日のお祝いなどを行い、皆が楽しく一体感を持ってマドレボニータの一員として活動できる環境作りに余念がない。

現在の認定インストラクターは、お互いを尊重し合えるプロフェッショナルばかりである。

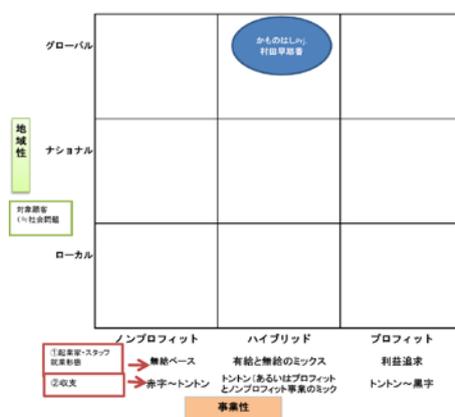
## 6. グローバル・イシュー（南北格差、貧困、環境）

(15) 「特定非営利活動法人かものはしプロジェクト」：共同代表 村田早耶香氏

取材日時：平成 23 年 1 月 12 日（水）14:00～16:00（執筆担当 油井文江）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b> 特定非営利活動法人かものはしプロジェクト</p> <p><b>代表者氏名：</b> 共同代表：村田 早耶香、青木健太、本木 恵介</p> <p><b>住所：</b> 日本事務所 〒150-0031 東京都渋谷区桜丘町 31-8 渋谷ビレッジ南 平台 2F</p> <p><b>事業規模：</b> 1 億 1000 万円</p> <p><b>従業員数：</b> 日本事務所：13 名 カンボジア事務所：12 名</p> <p>※2011 年 1 月時点</p> <p><b>創業年：</b> 2002 年</p> <p><b>TEL/FAX：</b> 03-6415-7744/03-6415-7745</p> <p><b>Email：</b> info@kamonohashi-project.net</p> <p><b>URL：</b> http://www.kamonohashi-project.net/</p>	<p><b>名前：</b> 村田 早耶香（ムラタ サヤカ）</p> <p><b>役職：</b> 共同代表</p> <p><b>プロフィール：</b> 1981 年 10 月 24 日生まれ、東京都出身。2001 年「第二回児童の商業的性的搾取に反対する世界会議」（横浜会議）若者代表。2002 年仲間と共に「児童買春という悲劇をなくしたい。世界の子どもたちが笑って暮らせる世界を創りたい」とかものはしプロジェクトを創業。2004 年フェリス女学院大学国際交流学部卒業。2005 年日経 WOMAN 主催「Woman of the year 2006」リーダーシップ部門を史上最年少で受賞。2006 年日本青年会議所主催、人間力大賞・参議院議長奨励賞受賞。2007 年国際青年会議所主催、過去にケネディやキッシンジャーが受賞した TOYP（The Outstanding Young Person）受賞。2009 年国際ソロプチミスト日本東リジョン主催「女性のために変化をもたらす賞」受賞。初の著書「いくつもの壁にぶつかりながら～19 歳児童買春撲滅への挑戦～」を PHP 研究所より出版。</p>

### ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カンボジアの児童買春の被害に遭う恐れのある子どもや女性</li> <li>・児童買春に反対し、支援活動をする日本の個人や組織</li> </ul> <p><b>資金調達方法：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本での IT 事業(経済事業)</li> <li>・日本でのサポーター事業(寄付)</li> <li>・カンボジアでのファクトリー事業</li> </ul> <p><b>ビジネスモデル：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・収益源：日本でのサポーター事業による会費、寄付と IT 事業他による経済事業</li> <li>・支援事業：カンボジアでの経済的自立支援事業と予防事業</li> </ul> <p><b>継続的に運営する仕組み：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内経済事業の成長</li> <li>・カンボジア現地での経済事業の成長と他国・エリアへの横展開</li> </ul>	<p><b>ミッション：</b></p> <p>強制的な商業的性的搾取を防止する活動を、持続的かつ発展的に行うことにより、全ての子どもたちが未来への希望を持って生きられる世界を実現させる</p> <p><b>社会的課題：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カンボジアの最貧困層の経済的自立。</li> <li>・児童買春の加害者を減らすために、法執行力を上げること</li> </ul>
地域性	革新性
<p><b>活動領域：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カンボジア シェムリアップ州</li> <li>・日本国内（資金調達活動）</li> </ul> <p><b>ネットワーク：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カンボジア シェムリアップ州クチャ村の行政、村民</li> <li>・カンボジア 内務省</li> <li>・日本のサポーター(個人、組織)</li> </ul> <p><b>地域資源の活用方法：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カンボジア現地の農産品使用</li> <li>・カンボジア現地の商品流通経路使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・児童買春防止への取組</li> <li>・学生による社会起業</li> <li>・最貧困層への経済的自力支援</li> </ul>

## ① 事業概要

児童買春の防止を目指し、経済発展途上国で被害に遭い発展途上国で被害に遭う危険性のある子どもや女性を支援するかものはしプロジェクト（以下かものはしと表記）のミッションは、「強制的な商業的性的搾取を防止する活動を、持続的かつ発展的に行うことにより、全ての子どもたちが未来への希望を持って生きられる世界を実現させる」である。

共同代表の村田早耶香さんは、「児童買春は、子どもの人権を踏みにじる最悪の形態の児童労働であり、悲惨な被害が日々起こっている」と言う。現在活動をしているカンボジアに限らず、途上国で被害がひどいと聞けば支援に動く構えでいる。

支援の具体的内容は、支援対象国・エリアの実情によって異なる。現在支援中のカンボジアでは、女性の経済的自立を図る支援を中心に、予防効果の高い警察の取り締まり活動や孤児院への資金的支援を行っている。こうした現地での活動を支える事業として、日本国内で IT 事業やサポーター事業を幅広く展開している。

### 【事業内容】

#### 1) コミュニティファクトリー事業

カンボジア農村部の貧困を解決するために、職業訓練と雇用を提供  
村の女性達が安定した収入を得られるよう、雑貨の工房を事業として運営

#### 2) 孤児院支援

ストリートチルドレンや人身売買の被害者である子どもたちを、児童買春・人身売買の危険から守るために、ポイペトにある孤児院「Domnom Tek（ドムノータック）」を支援

#### 3) 警察訓練支援

買う側を取り締まる対策として、カンボジア政府とともに「法執行トレーニングプロジェクト LEASETC」を資金的に援助

#### 4) IT事業

安定した収益を上げ、全事業を支えるために、日本で企業の WEB サイトの一部を制作 (HTMLコーディング、WEB サイト制作など)

#### 5) サポーター事業

国際協力への参加の輪を広げ、活動に必要な資金を獲得するために、会員事業の運営や、企業・その他 NGO 団体等との連携プロジェクトを企画・実施

講演会を数多く行ったり、チャリティイベントにも参加、児童買春・人身売買問題の現状を伝え、問題解決に向けた協力を呼びかける

## 【沿革】

2002年－大学生3人でかものはしプロジェクト（任意団体）を立ち上げる

2003年－NPO法人ETIC.主催「ソーシャルビジネスプランコンペティション STYLE2003」

優秀賞受賞

2004年－首都プノンペンにカンボジア事務所設立、NPO法人格の取得（9月22日）

2006年－現地NGOと連携し、農村部でコミュニティファクトリー事業を開始するが、

NGOとの関係が悪化し、チクライエン地区のファクトリーを休止

2008年－かものはし独自運営のコミュニティファクトリー事業を、

シェムリアップの仮設ファクトリーで開始、15名の女性たちの雇用を開始

2009年－児童買春の被害にあうリスクの高い子どもたちを保護するために、

孤児院支援を開始

2010年－子どもを買う側をしっかりと取り締まるべく、警察訓練支援を開始

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

村田さんの「社会起業」の定義は「社会的問題を事業的手法をもって解決すること。理念の実現にビジネスの手法を使うこと」。かものはしはこの定義通り、児童買春の被害に遭いそうな子どもや女性が被害に遭わず、将来に希望を持って生きられるようになってもらうための事業活動である。

### 【事業性】

（現状の事業の課題）

#### 1) カンボジアでのファクトリー事業の事業収支の向上

現在の収支では採算の自立度が20%に止まるため、日本での集めた支援やIT事業部の収益の多くが工房の運営に使われる。8月の売上実績は2000ドル/月。月8,000～1万ドルが自立の収支ラインであり、2012年の黒字化を目指している。

#### 2) ファクトリーでの生産力とデザイン力が課題

工房では、電気がないため足踏みミシンと手編みで作業が行われている。今は素材加工（染色）から製品生産（デザイン、縫製）に集中している。イグサ製品は欧米人のオリエンタル嗜好に合うため、販路であるホテルや土産もの屋での販売は順調だ。

製品のデザインは日本人デザイナーのボランティア協力による。一般的なカンボジアの製品は、隣国タイやベトナム製品の商業デザイン力に比べるとまだ課題がある。かものはしの

製品のデザインは、競合になっている製品と比べると、デザイン面で優れている。規模が小さいため、生産量に制約があることが課題である。

### 3) 難しい労務管理

工房での就業者は最貧困層に限定している。最貧困層は教育・訓練が一般水準を下回っており、技術等の習得に時間がかかること、家庭の問題などを抱えやすい環境から、就労が不安定な傾向がある。

## 【地域性】

### 1) 地域に合った活動

シェムリアップ州クチャの工房では、手工芸品の生産とともに識字教育も行っている。「魚を提供するのではなく、その釣り方を教える」モットーからだ。

現在、ワーカーは70名おり平均年齢は20歳である。昼の休憩が2時間あり、その内の1時間を識字教育に当てている。

## 【革新性】

### 1) 児童買春防止への取組

子どもが大人によって商業的に性的搾取をされる問題を正面から取り上げた。当プロジェクトが発足した2002年当時、少なくとも日本国内には、カンボジアで児童買春防止に特化した取組をする組織はなかった。

### 2) 学生による社会起業

社会貢献意欲が強く、かつ社会的課題を事業で解決しようという社会起業が、学生の時から思考され実行され、多くの若者をエンカレッジした。

### 3) 経済的自立支援

ファクトリー活動の狙いは現地での生産技術の取得、雇用の創出、収入の確保、経済的自立にある。村人の経済は、8割が農業+出稼ぎ+漁業である。かものはしはこれに手工芸品の生産という新たな産業を自分たちで起こす殖産プロジェクトでもある。

### 4) 最貧困層への支援

かものはしでは、支援対象を最貧困層に絞っている。最貧困層とはマイクロファイナンスでも融資対象とならないような、支援の届きにくい層である。このため、独自の採用基準とリサーチで、ファクトリーでの従業員を選出している。

## ③ 事業開始までの経緯

かものはしは村田さんの情熱から始まった。その最もプリミティブな動機は、子どもが犠牲

になることの痛み、5歳の子どもまでが買春宿に売られる現実への怒りである。当時、女子大在学中の20才であった村田さんがプロジェクトの設立を提唱した。これに呼応した東大生2人がもともと社会性のあるテーマへの関心が強かったこともあり、カンボジアでの「社会起業」に共同設立者として動いた。

村田さんは次のように語る。「大学2年生の時に、カンボジアやタイでの児童買春の実体を知り、衝撃を受けた。児童買春の被害に遭った子どもは、精神的なショックでトラウマを抱え、一生差別を受け続ける。それまでの自分は、国際問題に関心がある普通の学生だったが、先進国の自分たちと途上国の子どもたちとのあまりの格差に理不尽さを感じた。自分ができることはないかと既存の団体での支援活動を探したができなかった。ならば自分で始めようと決意した」。

しかし立ち上げは一足飛びにはいかない。児童買春防止の活動は、最初は大学での授業ジャックからスタートする。

「大学の授業時間に『5分だけ話を聞いて下さい』と授業をジャック。東南アジアで自分が見たこと感じたこと、多くの子どもが大人から虐待され、死んでいる現実を学生たちに訴えた」。学生たちからも多様な意見が数多く寄せられた。この結果をまとめて参加したのが、2001年に横浜で開催された「第2回児童の商業的性的搾取に反対する世界会議」であった。

その後、村田さんは本木恵介さんと青木健太さんという2人の東大生と出会う。彼らは持続的なビジネスモデルを構築し、社会の問題を解決する事業をしたいと考えていた。2人はこの問題に対して3ヶ月を期限に現地調査をしてみて「やれる」と判断できるなら参画しようとなった。現地のNGOを多数訪問しヒアリングをした結果、支援の対象を被害がより深刻なカンボジアに定め、問題解決のために起業することに合意。現実の重さを知り、3人は普通に就職する気持ちにはなれなくなっていた。「就職できても、やりたいことができるかはわからない。途上国の子どもたちのために誰も動こうとしないなら、誰かがやらないといけないのではないか」。

#### ④ 活動を展開する上で工夫した点

##### 【ヒト・組織】

組織運営のために、情報開示、情報共有、運営の透明性確保、に留意している。悪い情報もきちんと伝えることが大事だと考えている。スタッフやボランティアだけでなく、支援者や社会に対しても同様の努力を重ねている。

マネジメントでは、共同代表の3人がそれぞれの強みを活かした布陣を敷く。村田さんが、ポリシーやミッションを多くの人に伝えるサポーター事業部で活動。本木さんが、全体の戦略づくり。青木さんが、カンボジア現地でファクトリー事業の成長を担当する。

### 【モノ・サービス】

商品の特徴は、社会貢献性をコンセプトに、カンボジアのお土産市場で売れる水準の商品づくりにある。日本の百貨店で流通するレベルを目指してはいない。

強みはデザイン性と品質。また、社会貢献性をアピールできる点にある。このため商品には、児童買春防止、経済的自立支援の活動をアピールするタグを付けている。

### 【カネ】

日本での IT 事業とサポーター事業が収益の大半を支える。この日本での事業収益の多くを児童買春防止の活動に回している。

今後の活動の方針としては、児童買春被害の酷いアジアでの横展開を考えている。

### 【時間】

人の自主性を尊重する。例えばスタッフやボランティアは、どんどん成長したい人には、責任のある仕事を任せ、その思いのままに。事情があり、時間を区切って働かなければならない人は、そのようにする。どちらも選べるようにしている。村田さん自身は「2011年は仕事の年にしたい。事業を成長させていきたい。四六時中かものはしのことを考えている」そうだ。

### 【情報・ネットワーク】

情報収集を大事にしている。収集に当たっては、まず書籍等で調べて、専門家に直接聞いて回ることが多い。専門家の力を素直に頼る組織を作った。これがかものはしのネットワークにもなっている。

### 【マーケティング】

マーケティングのゴールは、買春防止活動への社会的理解と共感の増加、それによる協力の拡大にある。このため、講演会やメディアでのアピールや執筆などのいわゆる広報活動に力を入れている。村田さんは、ほぼ毎日のように企業への協力依頼の訪問、講演に動く。

また、人々が参加しやすいように、商品を買うことでNPOに寄付ができる「コーズマーケティング」という仕組みにも力を入れている。具体的には、「パソコンを買うと子どもが教育を受けられる」（パソコン1台お買い上げごとにカンボジア孤児20人が教育を受けられる！）として、パソコン販売会社と提携して商品代金に寄付を埋め込んだ「パソ貢献キャンペーン」もその一つである。

## ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

当初は、組織的な事業には素人であったため、収益が確保できず、業務上の失敗もあった。初年度スタッフは無給でスタート。その後も毎月の給料は5万円という事態が1年間続くこともあった。代表としての自分の非力さに悩むことも多かった。「仕事はきつい日々が続き、代表としての責任感につぶされそうな時期。何度泣いたか」。

それでも講演を続けて共感を求め、寄付会員を増やし続けた。IT関連の仕事で資金を貯め、カンボジア駐在員2名を現地に派遣できるまでになる。

### 1) 現地のNGOとの関係の悪化

農村での活動ノウハウをもつ現地NGOと提携して、1年以上経過した時点で問題が発生した。基本的な路線上の違いからだった。海外での活動に特有のコミュニケーションギャップの問題も大きかった。最終的にはこのNGOとの提携を解消することになる。

### 2) 活動の中盤で経営上の試行錯誤があり、意見の相違で離れたメンバーもいた。

事業の中核は「農村支援か都市部のパソコンか」が問題になった。プノンペンのような都会の保護施設にいる子どもへの教育も大事だが、問題の発生源である農村部の貧しさに向き合わなければ、児童買春の問題は終わらない。スタッフ内部で、農村支援と都市部のパソコン教室のどちらに比重を置くかで意見が割れ、一時は団体分裂さえ危ぶまれた。このプロセスを経て農村支援が始まった。

### 3) 困難をどう乗り越えたか

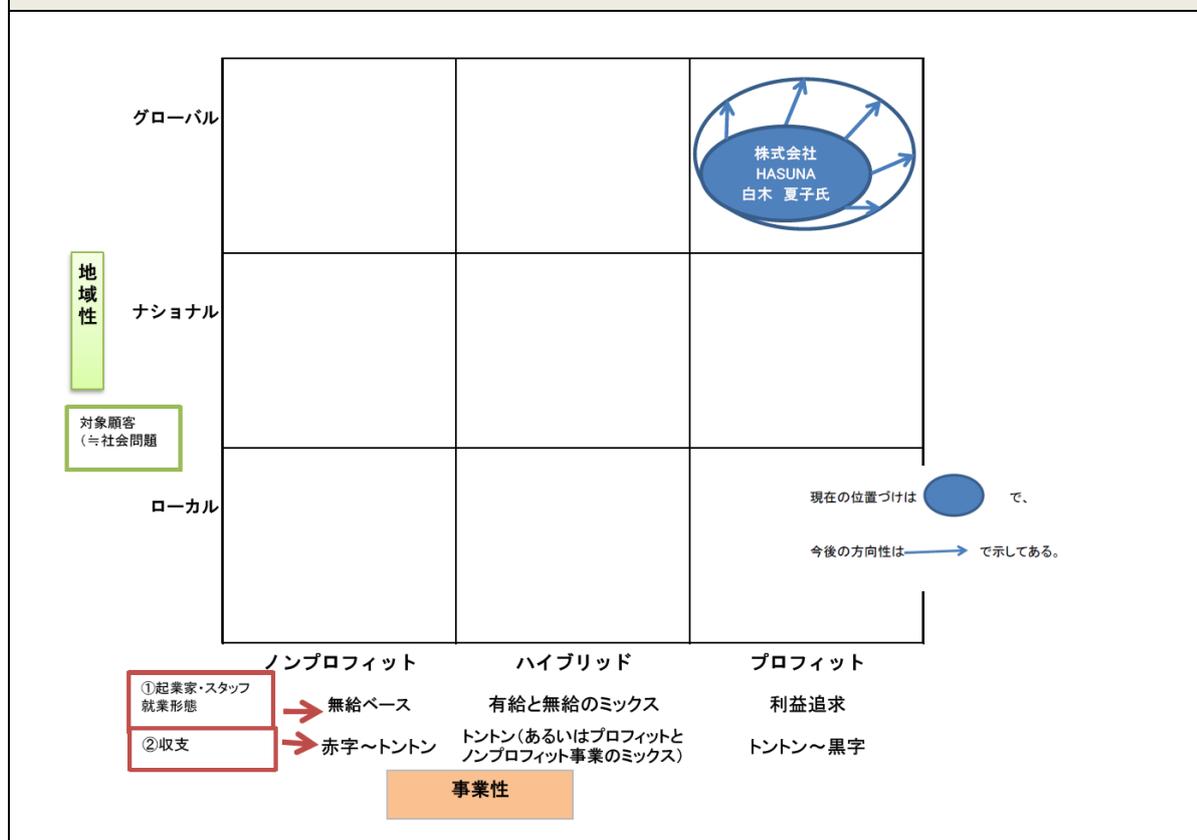
とにかく活動の理念に戻ること、である。メンバー全員での情報共有を心がけ、常に情報開示と説明を行うことも欠かせない。何があってもミッションである「児童買春を解決する」という基本にみんなが合意することで困難を乗り越えられる。

(16)「株式会社HASUNA」代表取締役 白木 夏子氏 (執筆担当 齊藤淳子)

取材日時：平成22年12月21日(火) 17:00～18:00

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b> 株式会社 HASUNA</p> <p><b>代表者氏名：</b> 白木夏子</p> <p><b>住所：</b> 東京都渋谷区支渋谷 2-19-10 青山キングビル 4F</p> <p><b>資本金：</b> 950 万円</p> <p><b>従業員数：</b> 4 名 (従業員 1 名、アルバイト 1 名)、プロボノ約 30 名</p> <p><b>創業年：</b> 2009 年 4 月</p> <p><b>TEL/FAX：</b> 03-5774-6221/03-6893-3922</p> <p><b>Email:</b> info@hasuna.co.jp</p> <p><b>URL：</b> www.hasuna.co.jp</p>	<p><b>名前：</b> 白木夏子 (シラキナツコ)</p> <p><b>役職：</b> 代表取締役</p> <p><b>プロフィール：</b> 1981 年生まれ、名古屋市の南山短期大学卒業後、2002 年から英ロンドン大学キングスカレッジにて発展途上国の開発について学ぶ。卒業後は国連人口基金ベトナム・ハノイ事務所とアジア開発銀行研究所にてインターンを経験。ビジネスを通じて貧困問題に貢献したいという思いから、ビジネスについて学ぶため投資ファンド事業会社で勤務。3 年後の 2009 年 4 月にエシカル・ジュエリービジネスを展開する株式会社 HASUNA を設立。2010 年 12 月に日経ウーマン「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2011」を受賞。</p>

ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット:</b> 愛や感謝、お祝いの気持ちを込めたジュエリーを購入する人々。特に年間 72 万組誕生する新婚カップル。</p> <p><b>資金調達方法:</b> 当社の事業に共感する人々や家族、白木さん本人の出資。</p> <p><b>ビジネスモデル:</b> 児童労働や紛争の資金源となる取引、環境破壊などをもたらさない、フェアトレードの素材を使ったデザイン性の高いブライダルジュエリーとジュアルジュエリーの制作・販売。</p> <p><b>継続的に運営する仕組み:</b> インターンやプロボノが中心となって実施するリサーチプロジェクトによるマーケティング活動を取り入れている。2010 年からは正社員を採用。</p>	<p><b>ミッション:</b> ジュエリーのデザイン・素材調達・生産・流通過程において、関わる全ての人の幸せを最大化し、社会や自然への負の影響を最小限にする。</p> <p><b>社会的課題:</b> 発展途上国の宝石や貴金属の採掘現場で見られる児童労働や過酷な労働環境、環境破壊などを解消する。また、彼らの労働に対して相当の対価を支払うフェアトレードの仕組みをつくる。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域:</b> 発展途上国の採掘現場からジュエリーの素材となる宝石や貴金属を調達している。その他、その地域でしか採れない貝殻等を素材として採用している。</p> <p><b>ネットワーク:</b> 素材を調達してくれる現地パートナーがストリートチルドレンであった現地の若者たちに技術指導や生活維持のサポートをしている。</p> <p><b>地域資源の活用方法:</b> 発展途上国から現地の人々に加工を担当してもらった素材を調達している。現地の人々は加工技術を習得することができ、雇用機会を得られている。</p>	<p>白木氏は世界で起きている事象に衝撃を受け、当事者意識を持って行動に移した。</p> <p>開発援助・国際協力の業界ではなくビジネスで貧困問題を解決すると決めてから、自分の得意分野にひきつけ、エシカルジュエリーの制作を「生業」とすることに思い至った。</p>

## ① 事業概要

“ビジネスを通じて貧困を解決する”。

ファッションやものづくりに馴染みがあった白木さんは、このミッションを果たす目的で、フェアトレードの素材を使ってエシカル（環境や社会に配慮した）なジュエリーの制作・販売を行っている。ジュエリーでも特に特別なブライダルジュエリーを中心の事業としながら、デザイン性に富んだアクセサリーも展開している。

当社が目指すのは以下の実現である。

- a. 人：働く喜び・誇りを感じながら仕事に取り組める環境をつくること
- b. 社会：文化の尊重と継承を通して、過去と未来をつなぐ役割を担うこと
- c. 自然：環境への影響を最小限に止め、生物多様性を尊重すること

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

富裕層が買い求めるジュエリーの裏側には、劣悪な労働環境に苦しむ貧困層がいる。自らジュエリービジネスに乗り出し、フェアトレードの素材を採用している。そこには、「採掘現場の実情を日本の多くの人に知ってもらいたい。労働を搾取するジュエリー業界を少しでも是正したい。」という思いがある。発展途上国の貧困問題を解決するための当社のこのような取り組みは社会的意義が大きいといえよう。

### 【事業性】

ブライダルジュエリーとアクセサリーを2本柱とし、安定的な収益を得られるブライダルジュエリーに力を注いでいる。

プロボノを活用したマーケティングリサーチを元に、ターゲットとする顧客へのアプローチを図っている。

### 【地域性】

ジュエリーの素材となる宝石や貴金属は、そのほとんどが発展途上国で産出されるものである。

また、その地域でしか採れない貝殻なども採用している。その加工は現地の人々が、技術指導を受けながら行っている。

コロンビア、ルワンダ、ベリーズなど、調達先はさまざまだが、いずれも採掘現場は、労働環境や環境破壊がないかを考慮している。

### 【革新性】

白木さんはフォトジャーナリストの講演を聞いて、世界の貧困や環境破壊の現状を知り、いても立ってもいられない気持ちに駆られ、こうした問題の解決に貢献するのが自分の生きる道と目覚めた。世界で起きている事象に衝撃を受け、当事者意識を持ってすぐさま行動に移したのは革新的といえよう。

さらに、開発援助・国際協力の世界ではなくビジネスで貧困問題を解決すると決めてから、自分の得意分野にひきつけ、エシカルジュエリーの制作を生業とすることに思い至ったのは革新的であった。

### ③ 事業開始までの経緯

国際協力の分野で働くことを志向し、インターンを実施する中で、開発援助の世界で働く限られた人々が一生懸命身を尽くしても、そのインパクトは大きくならないのではないかと疑問を抱いた。途上国の現状に関心のない人たちをどう巻き込むかを考えたときに、ビジネス（経済活動）を通じた働きかけがよいのではないかと思い立ち、ビジネスを学ぶため、ベトナムから日本に戻り不動産投資ファンドの運用会社に就職した。1年目は休みなく働き、2年目に異動があってから、自分のやりたいビジネスについて検討を再開した。

まずは起業したことのある人や知識のある人に聞いて回った。“ビジネスを通じて、貧困問題を解決する”。このキーワードで様々なビジネスモデルを考えた。途上国の女性の自立に特化したマイクロファイナンス、途上国の社会起業家を支援するファンド、途上国のリゾート地の不動産を買ってエコリゾートをつくり海外からのお金を呼び込む。いろんなビジネスモデルを考えたが、リスクの高すぎるもの、身の丈にあっていないもの、自分がワクワクしないものは削って、消去法で見つけた答えがジュエリー制作だった。

ジュエリーでビジネス、と考えているとき、宝石や貴金属の採掘現場の劣悪な労働環境を目の当たりにしたときのことを思い起こす。早速、金山の労働について日本でどのように紹介されているか検索してみると、ほとんど情報がない。それならば自分が伝えなければと使命感を覚えたのだった。

こうしてフェアトレードのダイヤモンドや金、貝殻などを調達し、社会や環境に配慮するエシカル・ジュエリービジネスが始まった。

### ④ 活動を展開する上で工夫した点

#### 【ヒト】

設立直後は、実質一人の会社であったため、商品企画、素材調達、商品施策、マーケティング、制作、営業・販売、物流、カスタマーケアといった対外的活動に加え、会計・税務、在庫管理、総務といったバックオフィスまでほぼ全てを自ら行わなければならなかった。

強力な助っ人となったのはプロボノやインターン。彼らにはマーケティング調査やCRM等をプロジェクト単位で担当してもらっている。今は、社員とアルバイトもサポートしてくれている。

また、すぐ側に良き理解者がいたことも大きかった。白木さんのパートナーは、当社や白木さんの活動を応援してくれている。

### 【モノ・サービス】

エシカルジュエリーを掲げているので、素材調達は大変苦勞している。宝石や貴金属に関してはその由来が分からないことが多いうえ、その産出方法や労働環境に関しても不透明なことが多いからだ。しかし、エシカルを掲げる当社としては、素材の産出地域、産出方法が明確なものを選り、適正な価格で仕入れている。

ダイヤモンドは政府の厳しい環境基準をクリアしているカナダのもの。金はFL0（フェアトレード認証機関）の認証が付いたコロンビアのものを使用している。これらは海外でエシカルジュエリーを展開する事業者から紹介を受けて仕入れルートを確認した。

例えば、中米にある、カリブ海に面した美しい国ベリーズ。現地の研磨職人が、浜辺に打ち上げられた貝殻(白と黒のまだら模様が美しいウィルクス)を一つ一つ丁寧に磨きあげている。こういった素材の調達先は、それまでのネットワークを頼ったりフェアトレードを行っている人たちにアピールしたりして、地道に広げている。

### 【カネ】

当初、代表である白木さんの出資金 150 万円で事業を始めたが程なく底を突き、全ての事業活動がストップした。銀行などに相談に行っても融資を受けられなかった。

事業計画書を書き、電話をし、直接会って事業の説明をして、親や当社に共感してくれる人たちからやっとのことで 600 万円を集めた。その後、白木さん自身と共感者からさらに 200 万円を増資し、現在資本金は 950 万円である。

売上は 1 期目が 1,360 万円、2 期目は 4,500 万円（予想）である。

### 【情報・ネットワーク】

事業に共感して出資に応じてくれた人たち。素材を調達してくれる現地パートナー。マーケティングや CRM のリサーチプロジェクトを進めてくれるプロボノやインターン。当社のジュエリーを気に入って購入した顧客は知り合いに勧めしてくれる。

ビジネスのすべてのフェーズに人のネットワークがあり、ネットワークから得られる情報、発信される情報がある。

### 【マーケティング】

ジュエリーは、人に勇気を与えたり、人を輝かせたりするものである。特に、婚約指輪や結

婚指輪は2人の愛の証であり、ときには親から子へ、子から孫へと代々受け継がれる。婚約指輪や結婚指輪は、ジュエリーのなかでも特別なものであり、ブライダルジュエリーの事業を柱としながら、フェアトレードで調達した牛の角や貝殻、羽根を利用できるカジュアルジュエリーの事業を展開している。

婚約指輪や結婚指輪については特定のブライダル雑誌で記事にしてもらうこと等で年間72万組とも言われる潜在顧客にアプローチしている。

一方、カジュアルジュエリーは、毎シーズンのコレクションを検討するため、市場動向をリサーチしている。ファッション雑誌にはデザイン性を打ち出し、数あるブランドに負けない地位を獲得すべく努めている。

#### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

もっとも難しいのは素材の調達である。これには地道にネットワークを開拓し、徐々に調達先を拡大している。今後はすでにフェアトレードの環境があるところと取引するだけでなく、自らフェアトレードの環境を作り出そうと考えている。すでに構想があるのは、モンゴルの金のフェアトレードである。現地とのコネクションを持つ有識者の協力を得て、金の取引システムを確立する予定にしている。

次に、苦労したのはマーケティングであった。当初、素材をうまく活かさず、デザインがゴテゴテした商品になっていた。とはいえ、逆にシンプルにしすぎると、ナチュラルジュエリーになって、これもまたターゲットとする顧客にアプローチできない。デザイン上の至らなさを痛感し、研究を重ねてデザイン力の向上を図った。

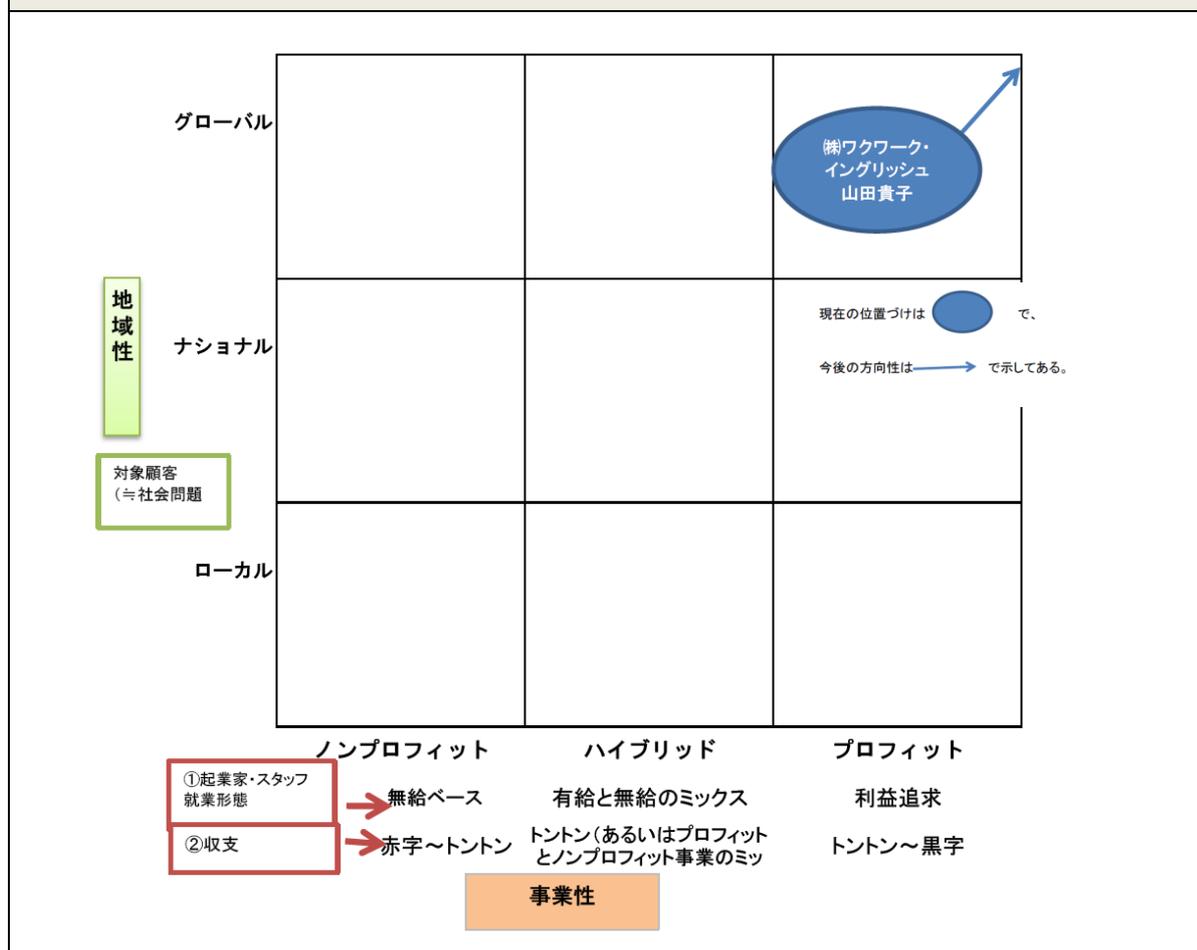
ブライダルについては、潜在顧客への事前アプローチが重要となる。特定のブライダル雑誌に記事を書いてもらうなどマーケティングを工夫しているが、クチコミによる広がり大きい。アクセサリーはセレクトショップや百貨店、オンラインショップで取り扱ってもらえている。バイヤーの目に適うということは、マーケットが求めているものに応えられているということである。一定の評価を得られた今、お客様のニーズを直接聞き取れる直営ショップをオープンする計画が進行中である。

(17)「株式会社ワーク・イングリッシュ」代表取締役社長 山田貴子氏

取材日時：平成22年11月22日（月）19:00～20:30（執筆担当 原賢治）

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b>株式会社ワーク・イングリッシュ</p> <p><b>代表者氏名：</b>山田貴子</p> <p><b>住所：</b>東京都渋谷区広尾1-13-1 フジキカイ広尾ビル6階</p> <p><b>資本金：</b>1,200万円</p> <p><b>従業員数：</b>43名（内現地スタッフ40名、日本スタッフ常勤1名、非常勤2名）</p> <p><b>創業年：</b>2010年6月</p> <p><b>TEL/FAX：</b>03-6408-0801</p> <p><b>Email：</b>taka@wwenglish.jp</p> <p><b>URL：</b>http://wwenglish.jp/corp.html</p>	<p><b>名前：</b>山田貴子（ヤマダタカコ）</p> <p><b>役職：</b>代表取締役</p> <p><b>プロフィール：</b></p> <p>2009年10月㈱WAKU WORK設立。2010年6月㈱ワーク・イングリッシュ設立。（㈱ウィル・シードとの合併）フィリピンの大学生を雇用し、Skypeを使ったオンラインでの英会話レッスンを事業化している。</p> <p>現在、藤沢市にある慶応大学湘南藤沢キャンパス SFCの社会起業家の育成を目指す政策・メディア研究科社会イノベータコースに在籍している。</p>

ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット：</b>大手銀行・広告代理店・商社などの企業、社会人、学生、韓国人などの英会話を学ぶ人たち。</p> <p><b>資金調達方法：</b>事業収入、親からの借入、(株)ウィエル・シードの出資</p> <p><b>ビジネスモデル：</b>パソコン同士で無料通話ができるインターネット電話スカイプで、フィリピンの講師と英会話レッスンを行う。</p> <p><b>継続的に運営する仕組み：</b>他の事業者がレッスンを行った時間分しか給料を払わないのに対し、当社は事務所に来てもらっている時間は給料を保証することで、質の高いサービスを提供している。</p>	<p><b>ミッション：</b>フィリピン人の資源を活かした仕事をつくり、援助ではなく自立を支援する。</p> <p><b>社会的課題：</b> フィリピン全土では、貧困から学校にも行けず、ゴミ山やスラムで暮らすストリートチルドレンが 300 万人以上もいると言われている。この問題を解決すべく、様々な NGO が精力的に活動をしているが、解決への歩みは遅々として進んでいない。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域：</b> フィリピン、日本、世界。</p> <p><b>ネットワーク：</b> フィリピンの NGO 団体、(株)ウィル・シード、ETIC の社会起業塾から広がった人脈など。</p> <p><b>地域資源の活用方法：</b> フィリピンの資源である「英語」を活かし、優秀な大学生に研修を行い講師として雇用。その大学生が週末には自らの NGO、孤児院で子どもたちに英会話レッスンを行い、循環を生み出す。</p>	<p>フィリピンの資源である「英語」と IT 技術を活用した「スカイプ」を融合させ、廉価な英会話教室を実現。しかも、根底にはフィリピンの貧困問題解決というミッションを掲げている。</p>

## ① 事業概要

全体構想：2011年3月、フィリピンに職業訓練／開発センターを設立し、NGOからの支援を受けている学生の自立と夢の実現を目指す。大学生が学費を自ら稼ぐとその浮いた分で3人のストリートチルドレンを保護することができる。NGOには大学生の紹介と新規のストリートチルドレンの保護を約束してもらい、企業には訓練センターへの資金提供とインターンシップの受け入れ、雇用を担ってもらう。訓練センターでは英会話事業だけでは対象となる学生が限られてしまうため、IT教育や起業家教育、その他のプログラムを開発し支援していく。

### 1) 英会話事業概要

インターネットの無料オンライン電話を使用したマンツーマンの英会話レッスン。

料金プラン：下表のとおり。

回数	実施日	レッスン時間	料金
週2回	平日	25分	6,000円/月
		50分	10,000円/月
週3回	平日/土	25分	9,000円/月
		50分	15,000円/月
毎日	平日/土	25分	12,000円/月
		50分	20,000円/月

### 2) 講師

第二言語として英語の教授法をマスターしたフィリピン人を採用。

自身が英語を習得した経験を持っていることから、より深く受講者の課題を理解し適切に指導することができる。英語を教えることを目的とするのではなく、受講者の目的を共有し、理解し、その目的を達成することをミッションとする。

### 3) ラーニングシステム

人材育成会社の監修のもと、入会時にチェックアップシートやレベルテストを活用して受講者の「英語を学びたい目的・目標」をしっかりと共有し、毎回のレッスンで受講者のニーズやレベルに合わせしっかりと成長をサポートする。

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

フィリピンのストリートチルドレンを保護するために、NGOと協働し、NGOが支援している大学生の能力を活かした職を作り、その分の支援金をストリートチルドレンの保護に回す。

### 【事業性】

最初に始めた英会話スクールの事業は、一般企業の競争がひしめく中、高い品質のサービスを付加価値として、価格競争に巻き込まれない戦略を打ち出している。また、2010年3月に設立予定の職業訓練/開発センターでは、企業から訓練生の訓練中の給与支給やインターンシッ

プの受け入れ、雇用先として協力を仰ぐ仕組みになっている。

#### 【地域性】

職業訓練／開発センターについては、現地のフィリピン人によって設立のプロセスから関わってもらい、自分たちで立ち上げたセンターという意識を持ってもらうことを大事にしている。現地人による現地人のためのセンターを目指している。

スカイプによる英会話スクールについては、サービスの提供拠点はフィリピン、顧客は日本のみならず韓国の会員もいる。

#### 【革新性】

英会話スクールに関しては、インターネット回線を使用した無料テレビ電話のスカイプを使い、フィリピンの講師を雇用することでリーズナブルな価格設定を可能にしたことである。

また、山田社長は大学院生であり、社会イノベータコースで学んだことを、実践の場で活かしていることも革新性として挙げるができる。

### ③ 事業開始までの経緯

#### 1) 大学1年11月

サイパンが好きになり年間7回行った。そこでフィリピンやバングラディッシュからの出稼ぎ労働者と知り合いになる。知り合ったフィリピンから出稼ぎに来て20年になる人から「これが俺の生き方だ、興味があるなら一度フィリピンを見に行っただ方がいい」と言われる。

#### 2) 大学2年春休み

どうやったらフィリピンに行けるか親に相談したら断られたが、フィリピンに語学留学で1カ月行くことができた。そこでストリートチルドレンに会い衝撃を受ける。

#### 3) 大学3年

サイパンに数回訪問、フィリピンには2カ月滞在。

#### 4) 大学4年

外務省のODAモニターに申し込み、2週間バングラディッシュに行き、貧困・援助・自立の問題に巻き込まれていった。

#### 5) 大学4年冬

S F Cの増田教育財団の助成金で6カ月間フィリピンに行く。

大学4年の春までは、現地の子たちとスポーツでコミュニティの構築や自立・人間力の構築ができないかと考えていた。しかし「スポーツでは食べていけない」というストリートチルド

レンの親の言葉を聞き、自分の自己満足ではないかと思うようになる。

スポーツでの支援の限界に気づき、大学院に入学したが、これ以上フィリピンに中途半端に関わるのは失礼なので辞めようと2009年の4月に思い、地元の地域活性化をすることにした。しかし、その時講演に来た清水みさ子さんの「気づいてしまったことがあるならやらなければならない」との言葉を聞いて、再度奮起する。3年間関わってきたフィリピンの子どもたちの代弁者になるべく一生やる覚悟で起業を決意。大学2年の春に英語教師として知り合った現地のメンバーに相談したところ「フィリピンの資源は英語である」とのことで彼らと一緒に立ち上げることとなった。5月にはETICの社会起業塾に応募し、6月にフィリピンに戻り中心メンバーの5名に説明した。

NGOを立ち上げようともしたが、NGOは自立した組織ではなく、ファンドを集めそれを財源としている。究極論としては、NGOは無くならなければならないと考えている。10万のNGO団体があるが、問題が解決した後のこの人たちの仕事は何なんだろうと思った。NGO団体の存続に矛盾を感じ、自分たちは違うことをしたい、効率を上げ一人ひとりの問題に向き合いたいと思うようになった。

2009年（大学院1年）の9月から開講するETICの社会起業家塾の対象に選ばれるため、7月のキックオフ合宿、8月のプレゼンに全力を尽くし、9月に選ばれることになり、2010年3月までの半年間、皆に支えられてきた。

また、2010年1月7日にSFCの講義で、(株)ウィルシードの船橋社長の講演を聞き、船橋社長がフィリピンの支援を考えていることを知る。講演後にランチに行き、すっかり意気投合し、(株)ワクワークと(株)ウィルシードの合弁会社(株)ワクワーク・イングリッシュを6月18日に設立することとなった。

#### ④ 活動を展開する上で工夫した点

##### 【ヒト】

取材時の2010年11月時点でフィリピンの現地スタッフは40人、2011年3月には100人の雇用を目指している。

自分の夢をワクワクしながら叶える場所として「ワクワーク」と名付けている。

現地に見学に来る企業の方々からも「こんなに楽しみながら働いている人達はいない。新人社員を連れてきたい」と言われる。

##### 【モノ・サービス】

職業訓練／開発センターについては、ただ単に箱を作ることが目的ではない。現地の人と汗

をかき時間を掛け、ブロックから一つ一つを一緒に作って行きたい。地域の人たちに自分たちが作ったセンターとして、認識してもらいたい。

プロセスをデザインし、人が巻き込まれる仕組み、競争していく仕組み、価値観を形成していく仕組み作りは大学院で学んだ。

また現地での研究チームを作り、「これが最善策なのか」「小学生向け、中学生向けではどうか」「NGOの職員への教育をすべきでは」「ITなのか理美容なのか」「社会がどう変わるのか」など様々な問いを発しながら研究する組織を作りたい。

英会話スクールについては、プライドとして、あえて社会貢献とうたっていない。

### 【カネ】

創業資金の100万円は親から借り入れた。

職業訓練／開発センターの資金については、(株)ウィルシードの船橋社長から会社の10年間の利益の1%を出資してもらっている。

### 【時間】

常に走りながら問い続けている。「何故このステップなのか」「これでどう社会は変わるのか」「他に効果的なものはないか」「思い切って変える」「変化し続ける」と。

サンフランシスコで職業訓練センターの事例を見に行ったが、現地の職業訓練センターは自分が考えているようなことはすでにやっていた。彼らはすごい速さで進んでおり、研究者が書面に落として研究しているときに、彼らは半歩先を進んでいる。その時自分は研究者ではないと思った。

### 【情報・ネットワーク】

ブリティッシュカウンセル、国際協力基金が主催するタイのシンポジウムで、東アジアの社会起業家が集まり、参加者200名の中から総評のプレゼンター10名に選ばれ、その時のネットワークを繋げている。

日本ではETICの社会起業家塾で様々な人達と知り合いになることができ、狭い世界で色々なところで出会うことがある。

### 【マーケティング】

本人曰く「見切り発車」が多いとのこと。2009年4月21日に現地メンバーに事業を誘ったそのすぐ後の5月には、オンライン英会話のトライアルのWEBをリリースしている。また会社の登記はまだ事業内容が固まっていない段階の2009年10月という具合である。

しかし、彼女が大切にしていることが一つある。それは「心の声に正直に、野性的本能的に感じるままに動く事も必要」ということである。現地メンバーがフィリピンの資源は「英語」であると言ったこと、WEBのプレリリースで1時間700円のサービスが好評であったことなど、自然とマーケティングを行っているようである。

⑤ 活動を展開する上で苦勞した点とその対処法

「思い9割」で発進したので、コスト計算も無知だった。1年間は大変だったが、今年の11月に料金を改定し軌道に乗せていく予定である。

モットーは「よく遊び、良く学び、良く働く」。

また、ライフセービングをやっていたので「最後は体力」と思っている。ライフセービングは日本1位だった地元のクラブチームで心身ともに鍛えられた。

さらに高校の先生から教えてもらった言葉、「求めよ さらば与えられん (Ask, and it shall be given you)」「ノーブレス、オブリージュ」(高貴なるものの義務)を大事にしている。

## 7. 中間支援・金融

(18) 「Mystyle@こだいら」代表理事 竹内 千寿恵氏 (執筆担当 原賢治)

取材日時：平成22年11月2日(火) 10:30～12:00

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b> 特定非営利活動法人 Mystyle@こだいら</p> <p><b>代表者氏名：</b>代表理事 竹内 千寿恵</p> <p><b>住所：</b>東京都小平市小川町2丁目1326-7 ウィステリア・アベニュー103</p> <p><b>資本金：</b>なし</p> <p><b>従業員数：</b>常勤1名、非常勤3名</p> <p><b>創業年：</b>2006年6月</p> <p><b>TEL/FAX：</b>TEL 042-348-8456 / FAX 042-348-8457</p> <p><b>Email：</b> takeuchi@mystyle-kodaira.net</p> <p><b>URL：</b> http://mystyle-kodaira.net/</p> <p><b>ブログ：</b> http://cbstyle1006.blog115.fc2.com/</p>	<p><b>名前：</b> 竹内千寿恵 (タケウチ チズエ)</p> <p><b>役職：</b> 代表理事</p> <p><b>プロフィール：</b></p> <p>大学卒業後、教育出版社で編集に従事。結婚後、転勤生活。出産、子育てを通じて、核家族にとっての地域ネットワークの重要性を実感。小平市に居を構えて後、複数のNPOで事務局をつとめるかたわら、地元小平市において地域ポータルサイト「こだいらネット」(小平商工会主宰) 立ち上げに参画。市民サポーターの組織化、とりまとめ、サイト運営管理を担当。2006年11月特定非営利活動法人Mystyle@こだいら設立。</p>
<p>ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ</p>	

事業性	社会性
<p><b>マーケット:</b>小平市及びその周辺地域のコミュニティビジネス事業者及びまちづくりに関心のある地域住民</p> <p><b>資金調達方法:</b> 代表者からの借入、受託事業収入</p> <p><b>ビジネスモデル:</b> 中間支援組織として、地域ポータルサイト「こだいらネット」(小平商工会)の運営受託、「人材バンク」(パルシステム東京)事務局受託</p> <p><b>継続的に運営する仕組み:</b> 中長期的な視点に立ち、最低限の固定費を賄える安定した収入源を確保。</p>	<p><b>ミッション:</b>「住んでいるまちで自分らしく働く(ワーク・ライフ・バランス)」+「暮らしやすくあたたかみのあるまちづくり」をコミュニティビジネスで実現すること</p> <p><b>社会的課題:</b> コミュニティビジネスを志向する多くの人々は、マネジメント経験が不足したまま、思い先行で事業をスタートし、その結果、ビジネス性・継続性など、さまざまな面で課題を抱えている。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域:</b> 小平市及びその地域周辺</p> <p><b>ネットワーク:</b> 小平市、嘉悦大学、市民、地域金融機関、小平商店街、市内NPO、パルシステム東京など</p> <p><b>地域資源の活用方法:</b> こだいらネットの運営のための市民サポーターの募集、養成講座の開催を通じ、C B担い手候補、事務局候補の発掘、商店街とのネットワークを構築している。</p>	<p>専業主婦だった小学校PTA役員仲間が一からビジネスやウェブサイト運営を勉強し、コミュニティビジネスの中間支援組織を立ち上げ運営している。</p>

## ① 事業概要

小平市およびその周辺の地域社会において、地域密着のコミュニティビジネス中間支援組織として、自分らしいスタイルで働くワーク・ライフ・バランスの実現と地域社会の活性化、および暮らしやすいまちづくりに寄与することを目的とする。

「講習会・相談会」を通じた人材の育成、「交流会」を通じた地域ネットワークづくり、「地域資源」の調査・発掘、「支援情報」の提供、並びに、地域コミュニティの情報交換の場としての「地域ポータルサイト」の運営・普及事業などを通じて、力のあるコミュニティビジネスを育むための基盤づくりに取り組む。

特定非営利（本来事業）としての事業概要

- 1) コミュニティビジネスに関する企業・経営支援事業
  - a. 相談事業
  - b. 人材、資源等のマッチング事業
- 2) コミュニティビジネスに関する調査研究事業
  - a. 実態調査
  - b. コミュニティビジネス推進のための研究
  - c. 調査・研究報告書の作成
- 3) コミュニティビジネスに関する教育事業
  - a. 講習会、セミナー、シンポジウム等開催事業
  - b. 講師派遣
- 4) コミュニティビジネスに関する情報収集および情報提供事業
  - a. 機関紙・出版物の発行
  - b. ウェブサイトの開設・運営
- 5) コミュニティビジネスに関わる団体との情報交換およびネットワークの構築
- 6) 地域情報発信事業
  - a. 地域ポータルサイトの企画・運営
  - b. 地域ポータルサイトに関わる市民サポーター育成事業
  - c. 地域ポータルサイト普及のための講習会等の啓発事業

② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

**【社会性】**

自分らしいスタイルで働くワーク・ライフ・バランスの実現と地域社会の活性化、および暮らしやすい街づくりを実現するために、地域で活動するコミュニティビジネス事業者の経営支援や企業支援を行っている。

また地域ポータルサイト「こだいらネット」の運営を通じ、市民サポーター、商店街、商工会などとのネットワークを構築している。

**【事業性】**

売上規模は年間予算で800万円ほどであり、経営基盤の確立のために安定した収入源として2つの受託事業を行っている。

1つ目は小平商工会から委託を受けている地域ポータルサイト「こだいらネット」の運営で

ある。

2つ目はパルシステム東京から委託を受けている「人材バンク」事務局業務である。この事業は学びたい組合員と、特技を活かしたい登録講師とのコーディネートであり、コミュニティビジネスへの発展の可能性を秘めている。

いずれも中長期的な視点に立ち、「ミッションの実現につながる事業か」「パートナーが築ける事業か」といった視点を重視している。

#### 【地域性】

小平市とその周辺の各機関との事業連携を通じたネットワークが構築されている。小平市とは提案型公募事業として「CB 入門講座」「CB 起業講座」を開催している。嘉悦大学とはコミュニティビジネスフォーラムでの会場提供やプロボノでの講師協力を得ている。市民とは「こだいらネット」の市民サポーターとして協力してもらい、地域金融機関多摩信用金庫とは多摩信金が企画する多摩の情報誌「多摩ら・び」の特集号で市民参加のプロジェクトをコーディネートした。商店街とは選挙キャンペーン広報協力や店舗取材、事業紹介などで協力。その他、小平商工会とは「こだいらネット」の運営協力、市内の特定非営利活動法人とは講習会のコラボレーションや広報の相互協力を行っている。

#### 【革新性】

小学校 PTA の役員仲間が集まり始まった地域ポータルサイトの運営を中心とした、民設民営のコミュニティビジネスをサポートする中間支援団体。

### ③ 事業開始までの経緯

竹内さんには子どもが2人おり、夫は10年間で8か所引っ越すほどの転勤族であった。

2人目の出産のときは、両親は二人とも他界し里帰り出産などはできず、近所に頼るしかなかったが、1人目の子どもが通っていた幼稚園の知り合いで、保育ママとして有料で面倒を見てくれる人がいた。保育士の免許を持っている専門性の高い方で、子どもも気に入っており、夫が遅くなる時などは夕食を出してくれたり、泥んこで服が汚れた時には洗濯をしてくれたり、休日はアウトドアに連れて行ってくれるなど、ビジネスライクではなく、近所のおじちゃん、おばちゃんが面倒を見てくれるという関係が良かった。おかげで下の子と向き合うことができた。このとき「街にはSOSを出す人とそれに応じてくれる人がいる。足りないのはそれを結ぶ仕組みである」ということに気付く原体験があった。

その後しばらく転勤が続いたが、あまりに転勤が多いため夫は転職することになり徳島県に居を構えることになった。しかし慣れない仕事で夫は疲れ、収入も減り、自分も仕事をしよう

と思ったが、自分にできる仕事はなかった。その時「仕事がなければ自分で仕事を作ろう」と思った。

そして、10年前に小平市に引っ越してきた。国木田独歩の「武蔵野」の一節に惹かれ、武蔵野・多摩地域に住もうと決め、たまたま小平にいい物件が見つかり引っ越した。

先に小平に来ていた夫から「主婦のサークルができています」とメールが届いた。2000年ごろは主婦のSOHOなど、アンテナを張っている人たちに少しずつコミュニティができてきた頃であった。それらの中にはSOHOでどう儲けるかなどの目先のなところが多かったが、夫から紹介されたところはガツガツせず、5年・10年先のことも視野に入れながらステップアップする雰囲気があり、その団体にボランティアとして、会員管理、メルマガの発行を手伝うこととなった。そこでスキルを身につけていった。

その後、小平商工会が主催する地域ポータルサイト「こだいらネット」の運営に市民サポーターとして参加し、発起人メンバーと知り合うことになった。

#### ④ 活動を展開する上で工夫した点

##### 【ヒト】

設立してから現在まで走り続けており、止まったことがない。スタッフには慢性的に負荷がかかっており、休憩なく筋トレをしているようなものである。自分はやりたいからいいが、スタッフの中にはしんどいと思っているものもいる。そのケアを時々忘れてしまい申し訳なく思っている。しかし手とり足とり教えることはしない。場は与えるが、自分で学んでいく力をつけていって欲しい。

##### 【モノ・サービス】

中間支援団体として、自分ができていないのでは話にならないので、事務局には負荷をかけているかもしれないが、相談に来た人が自分の方が知っているという状況では意味がないので、いつもアンテナを張って、常に半歩先、一歩先を見て吸収していくよう心がけている。

##### 【カネ】

立ち上げ当初の資金調達は竹内代表が全額用意した。特に他のメンバーに頼ることなく依頼もしなかった。100万円未満であるが、夫には知らせずへそくりの中から捻出した。もともと経費は抑えているので、事業が赤字になったことはない。借入れもなく自分たちの範囲の中で回し、大きな冒険はせず、少しずつ堅実にプラスにしていっている。

## 【時間】

事務局は17時半定時で帰るが、自分は遅くなりそうな時は夕飯も作って出ていく。現在、平日2日と土曜日の週3日、小平市にある嘉悦大学の大学院に通っている。平日は18:20分から21:30まで講義がある。講義後は自転車で40分かけ自宅まで帰り、洗濯などを済ませ12時ごろ就寝し、翌朝は5時半に起床している。

## 【情報・ネットワーク】

「こ दौर ネット」の取材を通じ、一つ一つ一緒にプロジェクトをやっていく中で絆を作っていくことを重要視している。ネットワークは、いきなり「一緒にやりましょう」と言っても無理。

## 【マーケティング】

設立総会は地域デビューの絶好のプレゼン機会ととらえ、地域内の多彩な関係者に認知されるため、今後、つながり、協力したい相手（商工会、商店街関係者、行政、地域のNPO関係者など）もオブザーバーとして設立総会に招待した。また、招待用資料には単なる日時と場所を知らせるだけでなく、自分たちが目指すことをプレゼンする意識で内容を盛り込み、参加の見込める相手以外にもプレゼンしたい相手には送付した。またコミュニティビジネスの意義を地域に広く発信するために設立3ヶ月後にはシンポジウムを開催し、新聞、地域情報誌、FM放送局、地域ポータルサイトなど地域に告知できる媒体へは全てプレスリリースした。その結果、定員100名を越える130名の参加で当日は立ち見が出る状態となった。

### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

活動拠点となる事務所については、市役所などの公共施設が集中している場所を選んだ。人が訪ねてきやすい1階で、他の住民にも迷惑がかからない角部屋の現在のところを探した。

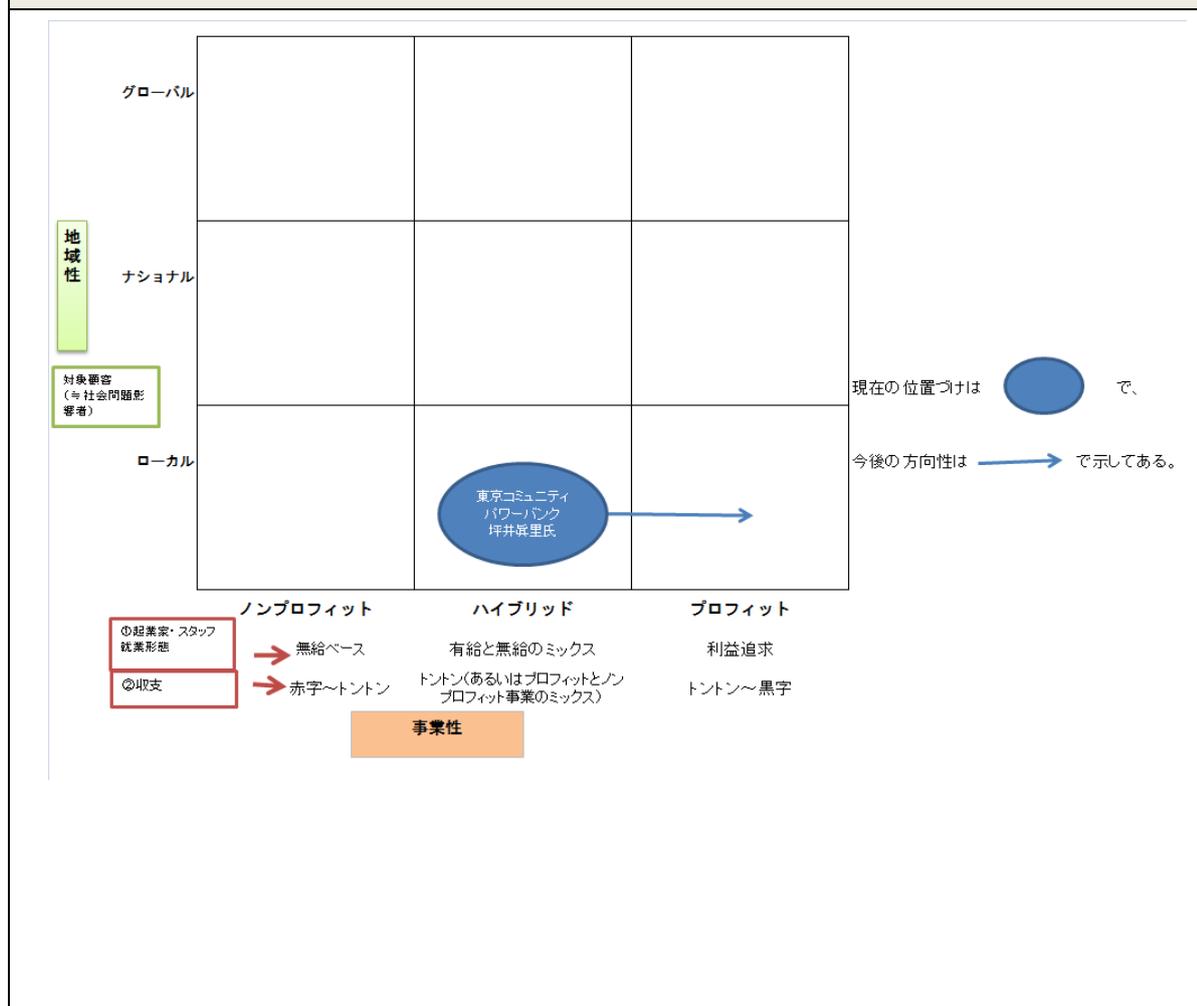
家庭には負担を掛けているが、専業主婦でいる時よりも機嫌がいいので、夫も喜んでいる。活動に関して夫は一切関知していない。当法人となんらかの形で活動に関わりたいと人がやって来るが、中間支援組織として専門性が高いため、そのような人がすぐに手伝える仕事はなく、期待が大きいだけに、それが満たされず辞めていく人が初期にはいた。一般の市民との関わり方、参加の仕方が課題である。今までは、ゆとりがなかったこともあり、きめ細かく対応することができなかったが、とっかかりとして、今年の9月から2カ月に一回、地域で「マイスタイルな夜」という交流会を開催することとなった。コミュニティビジネスに関心のある方であればどなたでも参加でき、意見交換会とその後は飲み会を開催している。開かれた形を作り、始まりの場としたい。

(19)「東京コミュニティパワーバンク」理事長 坪井眞里氏（執筆担当：茂木君之）

取材日時：平成22年12月9日（木）10:00～12:30

組織概要	インタビュー対象者
<p><b>名称：</b>東京コミュニティパワーバンク（任意団体）</p> <p><b>代表者氏名：</b>坪井眞里</p> <p><b>住所：</b>東京都新宿区歌舞伎町2-19-13 ASKビル5F</p> <p><b>従業員数：</b>常勤：2名（理事長含む）</p> <p><b>創業年：</b>2003年9月</p> <p><b>TEL/FAX：</b>03-3200-9270/03-3207-1945</p> <p><b>Email：</b>community-fund@r2.dion.ne.jp</p> <p><b>URL：</b>http://www.h7.dion.ne.jp/~fund/</p>	<p><b>名前：</b>坪井眞里（つばい まり）</p> <p><b>役職：</b>理事長</p> <p><b>プロフィール：</b></p> <p>山形県鶴岡市出身（1952年生）、大学入学時に上京する。1983年に結婚、専業主婦になる。1986年のチェルノブイリ原発事故を機に、社会運動へ参加するようになり、生活クラブ生協への関心が高まる。1990年代は生活クラブ生協の活動に打ち込む（2001年：多摩南生活クラブ生協理事長）。2003年の東京コミュニティバンクの設立に参加し、理事長に就任する。</p>

ソーシャルビジネスとしてのポジショニングマップ



事業性	社会性
<p><b>マーケット：</b> 東京都内で活動する社会的意義の高い事業者</p> <p><b>資金調達方法：</b> 市民からの出資金を融資原資とする。</p> <p><b>ビジネスモデル：</b> 融資先からの利子収入、関連団体からの会費収入</p> <p><b>継続的に運営する仕組み：</b> 利子収入のほか、関連団体から安定した会費収入を得ている。</p>	<p><b>ミッション：</b> 市民の意思のあるお金で、NPO やワーカーズ・コレクティブを支援し、市民が主役の社会をつくる。</p> <p><b>社会的課題：</b> 銀行・信用組合・信用金庫などの金融機関が融資しないNPO やワーカーズ・コレクティブなどへ資金が流れる仕組みを構築する。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域：</b> 東京都内一円</p> <p><b>ネットワーク：</b> 都内の生活クラブ生協関連を中心に、人的ネットワークを活用している。</p> <p><b>地域資源の活用方法：</b> 地域の人的ネットワークを活用している。</p>	<p>いままで当たり前のように銀行に預けていたお金に、銀行以外の新しい流れ（市民による市民のための金融）を創りあげた。</p>

## ① 事業概要

21世紀は市民が主役の社会にしていこう、たくさんの小さな経済を生み出し、市民がかかわりながら地域を元気にしていこう、という想いから活動を開始したのが「東京コミュニティパワーバンク（以下、東京CPB）」である。

事業内容は、融資である。では、銀行や信用組合などの一般の金融機関とは、何が異なるのか。東京CPBなどのNPOバンクは<sup>6</sup>、一般の金融機関が貸出しをしていないNPOやワーカーズ・コレクティブといった社会的な活動をする事業者への融資を行っている。

<sup>6</sup> NPOバンクとは、地域活性、福祉、環境保全などの活動を行うNPOや個人などに融資することを目的に設立された「非営利の金融機関」のことである。融資する資金は、NPOバンクの想いに賛同した一般市民からの出資によって成り立っている。出資者にとっては、金利がない、元本保証がないといったデメリットが多いが、自分の預けたお金が世の中のために運用されているという実感が最大の魅力となっている。現在は、十数団体のNPOバンクが、全国各地で活動している。

## 東京 CPB の融資概要

融資対象	東京都内で事業を行う小規模事業者、ワーカーズ・コレクティブ、NPO 等 (※) 組織の形態には拘らない。社会的な使命があることが重要
資金使途	設備資金、つなぎ資金、運転資金など
融資額	出資金の 10 倍まで (つなぎ資金は出資金の 30 倍まで) 最大 1,000 万円 (※) 15 万円の出資で、150 万円まで融資を受けることができる。
金利	通常融資 : 2.5% ともだち融資団 (※1) : 2.0% つなぎ融資 : 1.5% (※1 : 出資者から賛同者を集めて行う融資。詳細は HP を参照。)
担保・保証	無担保、連帯保証人 2 名以上
手数料	申請手数料 (5,000 円) 審査料 (10,000 円 : 融資額が 200 万円を超えた場合のみ)

## 東京 CPB の出資者 (会員)、出資金の状況

出資者 (個人)	557 名
出資者 (団体)	39 団体
出資金	8,680 万円
配当	配当はない。社会を良くすることが配当になっている。

## 東京 CPB の融資・投資の状況

融資・投資件数 (累積)	31 件
融資・投資金額 (累積)	1 億 3,160 万円
融資・投資残高	3,613 万円
融資先 (例)	乳幼児在宅育児者支援事業 高齢者・障がい者福祉事業 環境 NPO コミュニティカフェ

(※) 2010 年 12 月現在

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・事業性・地域性・革新性

### 【社会性】

社会的な活動をしている事業者に融資することで、間接的な社会貢献を行っている。すでに31団体に融資・投資を行い、各々の融資先が社会のために活動していることから、東京CPBの社会的意義を知ることができる。

自分のお金の預け先（使われ方）を考えると、社会の流れを作っている。当たり前のように銀行に預金しているが、本当に銀行に預けるべきなのか、銀行は社会的に意義のある事業者へ貸し出しているのか、「自分のお金の預け先（使われた方）に責任を持つ」という考え方を世に広めている。

### 【事業性】

事業性は高くないというのが実情である。2.5%以内という低金利で融資しているため、金利収入だけでは、人件費、事務経費をまかなう収益を生み出すことは難しい。現状は、関連団体からの会費収入に頼っているところが大きい。このように厳しい状況であるため、理事長であっても、収入は扶養家族に入るレベルだ。関連団体からの会費収入なしに、継続して事業を行っていきける仕組みを構築していけるよう、模索している段階である。

（※他のNPOバンクは、ボランティアのみで活動しているケースがほとんどである。）

### 【地域性】

東京都内という地域を限定した活動をしている。生活クラブ生協時代に、地域に根付いて活動してきた経験もあり、地域への拘りは強い。築き上げた人的ネットワークを活かして融資先の調査をしていることもあり、都外（自分たちの知らない地域）では、活動できないとも考えている。

ただし、都外の社会的な活動をする事業者を無視しているわけでない。他の地域では、その地域のNPOバンクがあればよいと考えている。全国各地でNPOバンクを立ち上げたいとの声があれば、会得したノウハウなどを惜しむことなく提供し、協力・支援をしている。

### 【革新性】

最初に設立されたNPOバンクは、1994年に設立された「未来バンク事業組合」である。以後全国各地で続々と誕生し、現在は十数団体のNPOバンクが活動している。東京CPBは比較的初期に設立されたNPOバンクであり、他のNPOバンクとともに、市民のための金融機関という、

今まで当たり前のように銀行に預けていたお金に、新たな流れを創り出す革新的な活動を行ってきた。

### ③ 事業開始までの経緯

社会的活動に取り組むキッカケとなったのが、チェルノブイリ原発事故であった。それまでは、いわゆる普通の主婦をしていた。生活クラブ生協の存在を知り、活動に参加するようになってからは、その活動に夢中になっていった。次第に、安全・安心・健康は、自ら取りにいかねば手に入らない、と思うようになっていく。生活クラブ生協で実績をあげ、2001年に多摩南生活クラブ生協の理事長に就任した。理事長（多摩南地区）時代に、生活クラブ生協東京で「21世紀型地域機能づくり構想」が策定され、以下の3つの新機能がテーマとして挙げられた。

- 1) まちづくりを支援するための機能
- 2) 都市農業を守るための機能
- 3) 非営利セクターを活性化するための機能

3番目の非営利セクターを活性化するための機能を担う事業体として、2003年に東京CPBが設立され、理事長に就任した。しかし、金融の知識は全くない。人様のお金を貸し出すという行為は、とても責任が重く、勇気のいることであった。事業を開始してから1年間は、融資を行うことができなかったという。それ以降は前述したとおりであり、累積で1億円以上のお金を融資・投資してきた。

### ④ 活動を展開する上で工夫した点

#### 【ヒト】

融資先の審査は「市民審査委員会」という、銀行出身の専門家や、市民事業の実践者などから構成された9名のメンバーで行っている。自分たちに不足している能力（特に金融関連）を認識し、足りないものは外部の専門家に協力してもらい、解決している。ちなみに、委員にはボランティアで参加してもらっている。

#### 【モノ・サービス】

東京CPBのサービス内容は、融資業務のみであるが、今後は融資以外の支援も提供していきたいと考えている。例えば、融資先同士を結び付けるといったネットワーク作りだ。全ての融資先が社会的意義のある団体である。事業内容は異なっても、お互いの想いを分かりあえる団体

ばかりである。融資以外の付加価値を提供できる方法を模索している。

### 【カネ】

出資金が多く、融資する原資が不足する事態には陥っていない。多くの出資金が集められたのは、それまでに培った人脈・信用力という要素が大きく影響している。（※出資者の多くは、生活クラブ生協の関係者である。）

### 【情報・ネットワーク】

生活クラブ生協時代に築き上げた人的ネットワークなしに、東京 CPB を運営することはできなかっただろう。融資先の調査をする際には、都内各地にいる仲間に、調査をお願いしている。審査のポイントとして、その地域で築き上げた実績・信用を重視している。地域のことは、その地域に住んでいる人に聞くのが一番である。

#### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

最も辛かった経験は、4 件目の融資で発生した回収不能案件だ。

今となって思えば、情報が不足していた、もっと調査すべきだった、と反省することはできる。しかし、活動初期ということもあり、融資の実績を作りたいという気持ちが、判断を鈍らせたのだろう。人的ネットワークを使って調査をしたが、その融資先を良く知っている人はいなかった。だが、融資先が提出してきた書類は問題がない、むしろ他の団体より優れていた。悩みつつ融資を決定したが、そのお金は戻ってくることはなかった。回収不能になったお金は、東京 CPB の中心メンバーの寄付で穴埋めをした。苦い思い出として、深く心に刻まれている。

この失敗は、現在の融資審査に活かされている。失敗があったからこそ慎重になり、それ以降の融資では1 件も回収不能になっていない。坪井理事長の後ろには、出資者1 人1 人の思いがある。信頼して出資してくれている仲間のことを考えると、回収不能にするなんてことはできない。

東京 CPB の融資先は、障がい者や高齢者の福祉などの難しい問題に、本当に真摯に取り組んでいる事業者ばかりだ。彼ら彼女らから成果報告を聞く度に、この仕事の遣り甲斐を実感している。「出資者の顔」と「融資先の顔」の両方の顔が見える融資をしている。「出資者の温かい思い」と「融資先の熱い思い」を繋げる融資をしている。出資者・融資先とともに住みやすい社会を創りあげていることに、喜びを感じずにはられない。

(20) 「株式会社インテグレックス」 代表取締役社長 秋山 をね氏

取材日時：平成 22 年 11 月 25 日（木）13:00～14:30（執筆担当 齊藤淳子）

組織概要		インタビュー対象者
<p><b>名称：</b>株式会社 インテグレックス</p> <p><b>代表者氏名：</b>秋山 をね</p> <p><b>住所：</b>〒150-0012 東京都渋谷区広尾 5-8-14 東京建物広尾ビル 7 階</p> <p><b>資本金：</b>6,000 万円</p> <p><b>従業員数：</b>20 人</p> <p><b>創業年：</b>2001 年 6 月</p> <p><b>TEL/FAX：</b>03-5793-3205/03-5793-3207</p> <p><b>Email：</b>respect@integrex.jp</p> <p><b>URL：</b>http://www.integrex.jp</p>		<p><b>名前：</b>秋山 をね</p> <p><b>役職：</b>代表取締役社長</p> <p><b>プロフィール：</b>1960 年生まれ。慶応大を卒業後、外資系証券会社に勤務。結婚、退社、出産、離婚、大学院での修士取得を経て日本の独立系証券会社に再就職。米国勤務時は、毎日数字だけで評価され、そのプロセス（儲けるために不正をしたり、同僚を裏切ったりなど）が問われないウォール街の考え方に疑問を抱く。帰国後、同僚から社会責任投資の存在を聞かされ、「私がやるべき仕事はこれだ」と思い立ち、起業。「日経ウーマン」が選ぶ「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2005」大賞を受賞。</p>
ソーシャルビジネス・ポジショニングマップ		

事業性	社会性
<p><b>マーケット</b>：①金融商品の運用会社、金融機関、②社会的責任（CSR）に取り組む一般企業</p> <p><b>資金調達方法</b>：立ち上げメンバーからの共同出資と個人賛同者からの増資</p> <p><b>ビジネスモデル</b>：①社会責任投資（SRI）商品に関する組成、運用の助言等による収入、②一般企業のCSR活動支援（サービス提供）による収入</p> <p><b>継続的に運営する仕組み</b>：一般企業のCSR活動支援（サービス提供）により安定的な収入を得ながら、社会責任投資を普及させるための活動を行う。</p>	<p><b>ミッション（経営理念）</b>： Integrity for Sustainability</p> <p><b>バリュー（価値観）</b>：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●インテグレックスは、第三者機関として、人を軸としたサステナブルな企業を支援します</li> <li>●インテグレックスは、誠実さを軸としたサステナブルな社会の構築を目指します</li> <li>●インテグレックスは、気候変動への対応を軸として、サステナブルな地球の維持に貢献します</li> </ul> <p><b>社会的課題</b>：全ての企業が社会的責任を果たしているわけではない、また社会的責任を果たしている企業を評価する仕組みがない。</p> <p><b>組織としての社会性</b>：日本に誠実な経営を行う企業を増やすため、日本で社会責任投資を普及させる。</p>
地域性	革新性
<p><b>活動領域</b>：日本</p> <p><b>ネットワーク</b>：上場企業のCSR・コンプライアンス担当とのネットワーク、CSR評価システムを確立した高・麗澤大教授とのネットワーク</p> <p><b>地域資源の活用状況</b>：上場企業への独自CSR調査の蓄積データ</p>	<p>社会責任を果たす企業を支援する事業を行うことにより、社会責任投資の投資対象となる企業を増やし、社会責任投資の発展につなげている。</p> <p>社会責任投資という考えを日本に導入するために起業。社会的責任というものさしを企業経営に取り入れることで持続可能な企業になることを自ら証明しようとしている。</p>

## ① 事業概要

どの企業も事業活動を通じて社会に貢献するという理念を有している。一方で、法律違反でないなら、何をやっても構わないという経営姿勢が見られる企業が存在することも事実である。2001年頃、表示偽装を始め大企業の不祥事が多発したが、これらの企業は信用を失い、信頼回復には相当の時間と費用を費やしたのである。「法令順守や環境配慮、社会貢献といった社会的責任（CSR）を果たす企業は、結果として持続可能な企業となりうる。」そういった思いから、当社は、社会的責任（CSR）に積極的な企業へ投資する「社会責任投資（SRI）」を日本に浸透させようとしている。

1) SRI部門：上場企業を対象にCSRへの取組に関する調査を毎年実施、投資運用会社に投資助言

会社を設立した2001年度より毎年、上場企業全社を対象にCSRの取組に関するアンケート調査を実施している。調査のシステムは、高嶺・麗澤大学教授が作成されたもので、企業の誠実さ・透明性（倫理性・社会性）を評価している。具体的には、a. リーダーシップ（経営トップのコミットメント）、b. コミュニケーション（経営の透明性と社外への説明責任）、c. マネジメントシステム（倫理・法令順守や情報管理体制）、d. サステナビリティ（人、社会、環境へのやさしさ）の4つの分野について、「社長・最高経営責任者」「コンプライアンス・法務担当」が回答する調査票の回答結果と、CSR報告書、ウェブサイト等の公表情報を基に、当社独自の手法で評価を行う。

この調査結果を投資運用会社に提供するとともに、社会責任投資ファンドの組成（投資ユニバースの提供）や運用に対して、助言活動を行うことで収入を得ている。現在、公募、私募合わせて8本のファンドに助言を行っている。

2) CSR部門：誠実な企業、社会的責任を果たす企業を増やすための支援ビジネス

CSR部門では、一般企業が事業活動を誠実に遂行するために、合理的にリスクをコントロールし、内部統制を有効に機能させるプログラムとして3つのサービス（ホットライン、モニタリング、トレーニング）を提供している。

第1にホットライン（リスク情報受信窓口）である。当社は、中立・公正な第三者機関として、一般企業の通報受付窓口業務を受託している。一般企業社内で法令等に違反する行為があった場合、社員が相談・通報をしやすいようになっている。不祥事が起きれば企業ブランドは大きな打撃を受け、持続可能な経営は難しくなる。そのため、不祥事の芽を早めに摘み取ることにより、不祥事発生リスクを軽減することが狙いである。ただし、収集された情報にどのように対応するかは、企業のコンプライアンス担当部署や経営者に委ねられる。当社が受託することによる効果は、通報者のプライバシーが保障され、企業のリスク情報を把握する機能が強化される点にある。

第2にモニタリング（コンプライアンス意識調査）である。社員の法令順守の意識を確認するため、意識調査の企画、設問の開発、回答の受付窓口、さらには結果の分析を請け負って、社内のコンプライアンス意識の「見える化」、「定量化」を行う。また、当該企業だけでなく、グループ会社や取引先を対象とする調査も行う。たとえば、某コンビニエンスストアでは、社員が取引先へ値引きを強要したり、値札の貼り替え作業を押し付けたりしていないか、取引先に対して調査を行う。

第3にトレーニング（役員セミナー・ケーススタディ研修）である。企業のコンプライアンス体制を構築・浸透させるために、委託を受けて役員向けのセミナーを企画・実施したり

社員へのコンプライアンス研修を実施したりしている。

これらのサービスを通して、積極的に社会的責任を果たす企業を増やすことにより、社会責任投資を日本に浸透させるという目的も達成しようとしている。

## ② ソーシャルビジネスとしての社会性・地域性・事業性・革新性

### 【社会性】

企業、特に株式会社にとって、利益の追求は必然ではあるが、利益を上げるために何をしてよいわけではない。企業本来の目的は、各企業の理念の実現であり、誠実な事業活動を遂行して社会に役立ち、社会から支持されることで利益を上げることである。当社では、社会の構成員である企業が社会的責任を果たすための支援を行っている。また社会責任投資により、社会的責任を果たしている企業が評価される環境を作り出している。

### 【事業性】

当社には、2つの事業の柱がある。1つは社会責任投資を行う投資運用会社への助言による収入であり、上場企業を対象に実施している社会的責任に関する調査結果をリソースとする。もう1つは、一般企業への社会的責任活動の支援サービスによる収入である。

### 【地域性】

証券会社で勤務していた秋山代表は、アメリカには「社会責任投資」というマーケットが存在することを知る。本来、企業は消費者や従業員、社会との信頼関係を築かなければならない、それを進めるインセンティブとなる環境が必要と考えていた秋山代表は、「日本に社会責任投資を普及させる」と強い思いを持って起業した。

### 【革新性】

当初、当社はSRI（社会責任投資）部門のみであったが、CSR（企業社会責任）部門を立ち上げた。社会責任投資ファンドへの助言だけでは「食べていけない」「安定しない」状況であったが、CSR部門は、社会への責任を積極的に果たす企業を支援し、かつ安定的な収入源を確保することに成功した。SRI部門とCSR部門の2本柱としたことは、企業経営の面での革新性といえよう。

社会責任投資を日本に広めるという理念は社会的意義が大きく、周囲の人から「なぜNPOにしなかったの」と問われることもあるという。秋山代表にはNPOという選択肢がもともと考えになかったが、社会的インパクトは当然のように考慮に入れていた。つまり、株式会社が社会

的責任というものさしを企業経営に取り入れることで持続可能な企業に成長することを自ら証明しようとしているのである。日本に SRI の考えを持ち込んだことは経済社会に対する革新と言える。

### ③ 事業開始までの経緯

秋山代表がまだ証券会社に勤務している頃、アメリカのウォール街で米国債のトレードを担当していた。ウォール街は「どれだけ儲けるか」でその人間の価値が決まり、そのプロセスは問われなかった。儲けるために不正を犯したり、同僚を裏切ったりする人々の中で、信頼関係を壊してまでその価値基準で評価されることに疑問を感じていた。

帰国後、同僚からアメリカには「社会責任投資(SRI)」という考えがあり、2兆ドルを越す投資残高があると聞かされる。調べていくうちに、自分がアメリカ駐在中に抱いた疑問を解決する考えであることが明らかになっていく。「私が日本でやるべき仕事はこれだ。日本で SRI を普及しよう。」強い思いを持って、社会責任投資の投資商品を開発するための新事業を立ち上げた。

事業企画段階で、一般企業の CSR 調査および評価を行うためには、公平性・中立性が必要という意見がメンバーで共有された。もちろん調査や評価は公平・中立に行うが、果たして一企業に属して調査・評価を行った場合、公平性・中立性が担保される環境として外部の目に映るだろうか。結局、事業を企画していたメンバー 3 人で調査会社を設立することにした。「日本で SRI を普及させる」という強い思いがあったので、独立起業することに対する不安はまったくなかった。

社名は英語で誠実さ、高潔さを意味するインテグリティー integrity とチェック (エックス X) からインテグレックス Integrex とした。

### ④ 活動を展開する上で工夫した点

#### 【ヒト】

当初は、当時の同僚で、事業を企画していた 3 人のメンバーで会社を立ち上げた。3 人で役割分担をするというよりも、アイデアを出し合って進めてきた。企業評価に関して当社をサポートしてくれたのは、企業の倫理コンプライアンスのマネジメントシステムを作り上げた高巖・麗澤大学教授である。高教授を中心とした研究会の面々も当社の挑戦に理解を示して応援してくれた。その後、金融のバックグラウンドをもつ人を縁故採用するなどして、6~7 人となった。3~4 年前から CSR 部門が拡大展開するにつれて人材が必要となり、現在では 20 人になっている。

また社外では、家族の理解があった。やっとのことで実を結びかけた初めての案件は、株式

市場の突然の暴落の影響を受け、実現が泡となって消えた。2年間持ち出し続きでやってきて、  
またも振り出しに戻ったこの結果に、もう諦めようかと思ったとき、当時小学2年生だった娘  
に激励を受けた。「良い会社を応援したいんですよ。だったら絶対にやめちゃだめ。」

#### 【モノ・サービス】

上場企業を対象にした独自の CSR 調査の結果をもとに、社会責任投資の金融商品を運用する  
金融機関に対して、投資助言のサービスを行っている。

また、CSR 調査を通して得た情報から、積極的に社会的責任を果たす活動を行っている企業  
の日常的な悩みや課題を拾い出し、それらを潜在的ニーズとしてくみ上げ、解決に向けたサー  
ビスを CSR 部門で提供している。

#### 【カネ】

立ち上げ時は、共同出資者と半々で 1,000 万円を用意した。ところが、証券投資顧問業（助  
言・代理業）の登録には 500 万円の供託金が必要であった。

社会責任投資商品を開発するためには、まずは各企業の CSR 活動を評価せねばならず、その  
ためには CSR 調査を持ち出しでやらなければならなかった。投資商品の開発は進まないが、調  
査だけは毎年実施しなければならず、資金は徐々に足りなくなっていく。

そんな時に助けてくれたのが、高教授が開発した CSR 評価システムの研究会の面々だった。  
個人賛同者として増資を得ることができたのである。5年目に配当ができるまでに成長したと  
き、株主からは「寄付のつもりで出資した」との言葉が返ってきた。

#### 【情報・ネットワーク】

当社は、立ち上げ当初から上場企業に対して独自の CSR 調査を実施してきた。調査結果は、  
協力を得られた各企業の CSR・コンプライアンス担当者にフィードバックしてネットワークを  
構築してきた。このような地道な努力が功を奏したのが CSR 部門のサービスだった。「社内で内  
部通報制度を作ったものの、上手く機能しない。」CSR 調査を通じたコミュニケーションを図る  
なかで信頼関係が構築されていたからこそ、担当者が悩みを打ち明けてくれた。「企業内に設置  
してうまく機能しないなら社外においてみてはどうか。その役割を当社が果たせるのではない  
か。」担当者の生の声を潜在的ニーズとして受け取り、ホットラインサービスのほか、CSR 部門  
のサービスを立ち上げることができた。

#### ⑤ 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

「社会責任投資の考えは分かる。でも社会責任投資の投資対象とした企業が不祥事を起こし

たらどうするの。」社会的責任投資商品を開発しましょうと売り込みに行っても、これまでに前例がないために運用会社はいずれも慎重な姿勢を崩さなかった。まだ社会責任投資の考えが浸透していなかった頃である。3年間、社会責任投資ファンドの組成ができなかったが、社会責任投資（SRI）を日本で広めたい、という強い思いと、いつかうまくいくと信じて忍耐強く続けてきたことが成功につながった。

## 第3章 まとめ

ソーシャルビジネスは生活に密着したところに起源を持つことが多いこともあり、女性が男性に先行して当事者として活躍の場を広げている。今回はこうした社会情勢に鑑み、ソーシャルビジネス分野で活躍する女性起業家にスポットをあて、その実態について調査を行った。

ソーシャルビジネスで起業もしくは新規創業した女性起業家の特性について、創業期、成長期、成熟期をとおして、それぞれが活動を展開する上で工夫してきたこと、どのような課題に直面し対応してきたかを整理・分析した。また具体的な取組みの中には、私ども経営コンサルタントがソーシャルビジネス支援に携わるときの貴重な示唆が多く含まれている。

本章では、女性起業家が何を想い、大事にし、そのために何を選択してきたのか、事業運営の側面からその一端に迫ることで、ソーシャルビジネスで輝く女性起業家支援のポイントを探る。

### 1. 活動を展開する上で工夫してきたこと

#### (1) 人に関すること

##### ① 認証制度の導入で専門サービスの品質を維持する

提供サービスが専門的人材によって生み出される事業では、独自の研修実施と認定制度を導入し、サービスの質の向上と品質維持を行っている。

患者中心医療の実現を目指す「楽観ナース」の『医療コーディネータ』、産後女性支援「マドレボニータ」の『ヘルスケアインストラクター』、ミドルエイジ女性の就労支援に特化した「フラジュテリー」の『マチュアバイザー』である。

事業の根幹を支えるところだけに、認証基準は厳しく設定されているものと推測される。認定後、取得者とは連携を図りながら、外部スタッフもしくはパートナーとして活躍してもらうため、その関係づくりに独自の工夫をしていると考えられる。

##### ② 足りない能力は専門家の協力を仰ぐ

組織内に不足している能力を認識し、足りないところは外部の専門家に協力を依頼している。

社会的活動事業者への融資を行う「東京コミュニティパワーバンク」では融資先の審査を金融の専門家からボランティアでの協力を得ている。商店街資産を活用して子育て・高齢者支援に取組む「NPO 北町大家族」は、育児専門家として地域の医療関係者等の協力を仰いでいる。

協力してもらえる背景には、協力者に事業理念の理解と共感があり、そうした信頼関係は、協力者と代表間の事業開始以前からの付き合いの中で構築されている。

### ③ 人材を人財にする

人の活用における取組みには、代表の思い入れや信念が強く関わっている。

障害者の社会参加と自立を目指す「ぱれっと」は、意思決定をスタッフに委ね、報告とその後の徹底的な意見交換で現場の知恵を引き出して、日々事業の革新を図っている。高校生の意欲を高める『動機づけキャリア学習プログラム』を展開する「カタリバ」は、ボランティア大学生も受益者（自己認識と自己実現の機会を得る）と定義し、コストをかけてモチベーションを高めるためのセミナー、面談等々の施策を行い、プログラムの質を高めている。

働き方に対する工夫もある。子供を地域の中で支え育てる「びーのびーの」は、当NPOとの関わりを面談で明らかにして、スタッフ自身のライフステージに応じて無理のない形態で長く働いてもらうことを目指している。レストランやデイサービスをとおして地域に暮らす人々のつながりを作る「チャンプルーの会」は、サービスの担い手である多くの主婦に対して、働く目標を設定し、職へのエンパワーメントを高めている。「カタリバ」は学生マネジメントなどの業務を主要メンバーに権限委譲し役割分担したことで組織運営がスムーズになり、組織拡大につながった。

また、人づくりにおいて基本にあるのは「理念の理解」である。

音楽療法サービスの「リリムジカ」は、事業理念を理解してもらえる人柄重視で採用している。地域活性化新事業に乗り出したマーケティング会社「Rolling-C」は、既存事業の枠組みの中でしか仕事経験のない社員と新事業の理念を共有し、チームの一員として各々がやるべきことを徹底的に話し合っている。

## (2) モノ・サービスに関すること

### ① こだわり抜く

社会貢献というミッションを持って提供されるモノ・サービスであっても、消費者の目線に立てば、数あるモノ・サービスの中の選択肢の一つでしかない。市場において何らかの優位性がなければ、淘汰されることになる。事例企業においては「こだわり抜く」ことで、消費者から選ばれる存在になったところが多い。

野菜中心とした健康食にこだわりファンを獲得する「コミュニティ・ダイニング大里」。素材調達に苦労しつつもエシカルにこだわりフェアトレード素材でジュエリーを制作する「HASUNA」。障害者が働くレストランのカレーの本物の味にこだわり、スリランカ現地でシェフを募集した「ぱれっと」。地域の触れ合いの中での子育て支援にこだわり、商店街に施設を開設する「NPO北町大家族」。

それぞれが「こだわる」ことで、市場で何らかの優位性を発揮し、ファンを獲得していると

いえよう。

## ② サービスはかゆいところに手が届く

サービスの柔軟性の高さが、強みとなっているところも多い。

音楽療法の「リリムジカ」は、セッションのやり方はマニュアルにせず理念を理解している現場スタッフに任せ、施設のスタッフをも巻き込み、そこで求められる最良のサービスを提供する。デイサービス等を提供する「このゆびと一まれ」でも、利用者のニーズにきめ細かく対応するマニュアル以上の心遣いが評価されている。「チャンプルーの会」も個別対応とオーダーメイドのきめ細かなサービスが差異化要因となっている。「カタリバ」は、プログラムを開催する際、対象となる高校のニーズを事前に探索して、ニーズに応えられるスタッフ選定を行っている。

標準化されたものの一つ上をいくサービスが、消費者の共感を得ている。こうした細やかなサービスがソーシャルビジネスに求められる価値であり、また女性の強みが発揮される分野でもあろう。

## (3) カネに関すること

### ① カネの動きを見逃さない

プロフィット・ノンプロフィットを問わず会計シミュレーションを行う、会計の専門家を迎えるなど、カネの動きを事業戦略に連動させているところが多い。

「リリムジカ」は会計的シミュレーションを通じた事業設計を行い、営利企業としての観点で事業を運営している。受託事業が多い「びーのびーの」は、事業ごとに (a) 委託・受託、(b) 補助、(c) 企業タイアップ、そのいずれであるかを徹底的に検討し、自主、共同事業（行政・企業）を使い分ける。一宮を市民自ら学び認識する講座を開講する「いちのみや大学」は、講座一つひとつの採算性を検討し、その積み重ねで運営している。

事業規模が比較的大きな「このゆびと一まれ」では、会計士と相談して資金の使途と配分を客観的に処理している。新しく小売業に進出した「Rolling-C」も小売ノウハウを持つ会計士とタッグを組み直し、新分野に向けて攻めの会計を目指している。

### ② 地域通貨を発行する

地元商店街と事業活動をつなげるために地域通貨を発行したのが「NPO 北町大家族」である。地域通貨「ガウ」をボランティア活動の謝礼に使うことで、地域経済と人的交流を活発化させて、地域のきずなを取り戻した。商店街資産活用による支援事業をテーマとして立ち上げた北

町大家族だからこそできたモデルといえる。

### ③ 営利事業との合わせ技で事業を軌道に乗せる

カンボジアで女性の自立支援を行う「かものはしプロジェクト」は、当地での工房作業だけでは事業継続に必要な収益はあげられない。そのため代表自身が日本国内で講演を続けて寄付会員を募り、別部門であるIT事業やサポーター事業で資金を貯めて、それをミッションの実現に回している。

## (4) 情報・ネットワークに関すること

### ① 既存ネットワークが事業を支える

代表が培ってきた既存ネットワークが事業展開に貢献している事例が散見される。

「東京コミュニティパワーバンク」代表は、生活クラブ生協時代に築きあげた人的ネットワークなしに立ち上げはなかつたらと述懐している。「コミュニティダイニング・大里」は関与する100以上の社会貢献事業のネットワークやシナジー効果が活かされている。

### ② 地道な信頼構築が新規ネットワークを生む

「インテグレックス」はカネに関わる事業であるだけに協力者を得るまでには時間がかかるが、CSR調査を通じたコミュニケーションの中で信頼関係を構築し、それが当事業を次のステップに押し上げている。

藤沢で地域魅力向上活動を展開する「地域魅力」は、代表の積極的かつ活発な活動の積み重ねで密度の濃い地元ネットワークを構築した。藤沢炒麺はその多方面の連携・協働によって生まれた商品である。こうした関係を作るために、代表は自身の想いや誠意を焦らず地道な取組に徹して伝えてきた。

一方、取組みが外部に認知されると、自然と人が集まってくる。徐々に広がる連携が次のつながりを引き寄せる好循環を生み出しているのが「Rolling-C」である。

コミュニティビジネス中間支援組織「Mystyle@こだいら」の代表は、事業が注目されてくると「一緒にやりたい」と希望する人が集まってくるが、専門性が要求される事業特性ゆえ、いきなりの協働は難しく、一つ一つのプロジェクトをやっていく中での絆づくりを意識している。

## (5) マーケティングに関すること

多くが何らかの形でメディアに注目され、それが新規顧客獲得などの形で寄与しているが、こ

ここに至るまでにはそれぞれが地域性や事業目的にそくした工夫と取組をしている。

#### ① クチコミやフェーストゥーフェースから始まる

地元密着のサービスを提供する「北町大家族」「このゆびと一まれ」「楽患ナース」は利用者の、また「HASUNA」はバイヤー評価による口コミ効果が寄与している。「コミュニティダイニング・大里」は代表自身が積極的に声掛けを行い、徐々に固定客を獲得してきた。

#### ② 起業家自身が広告塔になる

代表自身が広告塔の役割をはたすことで、マーケティングを支えている事例は多い。

「地域魅力」「チャンプルーの会」はメディアの取材等に積極的に応じている。また「びーのびーの」「かものはしプロジェクト」は講演会やメディアへのアピール、執筆活動などを積極的に行うことで社会の共感を得て、支援ネットワークを広げている。

## 2. 活動を展開する上で苦労した点とその対処法

活動を展開するうえで苦労した点を整理すると、創業時、拡大期、成熟期の各ステージにおいて、その内容や質が異なっている。創業初期は顧客獲得、仕組みづくりに苦労した様子が伺われ、事業規模や事業内容が拡大するにつれ、携わる人に関わる問題がクローズアップされる。当然、各ステージで内包する経営資源は異なり、それらをマネジメントする能力も問われることになる。

さまざまな辛苦を乗り越えてきた力の源泉は、事業理念であり、それを如何にビジネスモデルに落とし込み、事業として昇華させたかが、ソーシャルビジネス成長・継続の核心といえるだろう。

### (1) 創業期

多くがサービスの利用者を獲得できず、資金需要が発生している。またマネジメント力不足による失敗も散見されるが、それらを内外の多くの協力者のチカラで乗り切った。

#### ① 外部の理解を協力につなげる

既存の人的ネットワークに働きかけて顧客獲得につなげた「コミュニティダイニング・大里」、周囲の支援を受けて全国の共感を呼び資金手当てができた「このゆびと一まれ」など外部に働きかける活動が結果につながったところが多い。

外部への働きかけにおいて必須事項は『理解を得る』『信頼を構築する』ことである。

「楽患ナース」は市場に対してサービスの意義浸透を図った。「ぱれっと」は障害者の親に理念や覚悟を理解してもらうために、「インテグレックス」も前例なく慎重な姿勢を崩さない投資運用会社に、時間をかけ、忍耐強く話し合いを重ねている。

## ② 関係者が一致団結して動く

足りないところを外部から補うだけでなく、関係者パワーを結集することもポイントといえる。「びーのびーの」もやはり運転資金のやりくりで苦勞しているが、スタッフ・会員全員で宣伝やイベント企画を担当し、知恵と助け合いで乗り切った。提供者、サービス利用者のサービス継続への想いが一体となり、事業スタートを支えた。

新規事業に進出した「Rolling-C」は、社会貢献活動を具現化した会社の理念をスタッフが理解し自らが動く組織にならなければならず、既存事業との切り分けや専門人材の投入を図り、スピード感を持って新しい組織づくりを行っている。

## ③ 失敗で「強み」を育てる

『失敗』をサービス品質の向上や核となるシステム構築につなげている。

「東京コミュニティパワーバンク」は実績づくりに焦り、調査不足による回収不能を出した経験から、融資審査システムを強化した。「HASUNA」は研究開発強化に取り組み、競争力の強い商品マーケティングを行っている。

「リリムジカ」は「価値あるサービスを提供しているのに」とのおごりがあり、当初まったく売上が伸びなかった。独りよがりなサービスの提供から、利用者の立場で価値提案に転換したことで理解者を得て、現在のプログラムにつながった。「NPO 北町大家族」も高齢者対応が求められた時、利用者目線に徹底し、高齢者特性に沿ったシステムに変更して、サービスレベルを高めている。

## ④ 実務で経営ノウハウを学ぶ

ソーシャルビジネスも営利を目的とした企業同様、経営マネジメント力が求められる。

フィリピンのストリートチルドレン保護を目的とした当地学生による英会話レッスンの展開をはじめたばかりの「ワクワーク・イングリッシュ」は、想い8割、コスト計算もできないまま発進した。現在現地スタッフは急増しており、組織的運営の局面にあると推測されるが、代表自身が常に走りながら問い続けているその姿は、既存のものとは違う何か新しい価値を創出する力が感じられて、頼もしくもある。

「かものはしプロジェクト」もスタート時は組織的事業に素人で、収益が確保できず、業務上の失敗も経験してきた。多くの事業が基本的な経営ノウハウが未熟なまま想いでスタートし、

失敗を知恵に変えて成長してきたと推測される。

## (2) 拡大期

事業が軌道により次の段階を目指すステージにおいては、内部的には人に係る問題に直面している。外部的には個々の事業特性によって、多様な課題と向き合っている。

### ① 意見相違は理念に戻り合意する

これまで一緒にやってきたメンバー間に意見対立が生じている。「NPO 北町大家族」では助成金交付があった際、使途についてボランティアとビジネスの境界線で意見が対立し、納得できないメンバーが離れていった。「かものはしプロジェクト」も経営方針の試行錯誤の中で意見の相違でスタッフが離れ、以来、活動の理念に戻り合意すること、情報共有に心がけることとしている。「マドレボニータ」ではインストラクターと建設的な議論ができなかったことを問題と捉えており、この経験からスタッフの一体感が持てる環境づくり、具体的には人づくり、モチベーションアップ施策、理念の共有に力を入れている。

### ② 事業理念を貫く

この頃は、代表自身に気の緩みが出てくるころである。「フラジュテリー」はビジネスモデル（自社セミナーの受講者だけを企業に紹介する）の例外を自ら作り、得意先の信用を失った経験を持つ。以来、当社の事業の根幹（ミッションを実現するためのビジネスモデル）が揺らぐことのないよう、肝に銘じている。

### ③ 外部とのつながりを見直す

外部に認知されてくるようになると、一緒に活動したいと考える人が現れてくる。

「Mystayle@こだいら」は市民の方々の関わり、参加の仕方が課題となり、地域で開かれ場場を持つために交流会を主催し、つながりを持つようにした。

海外展開において路線上の違いから現地 NGO との関係を悪化させ、提携解消を経験した「かものはしプロジェクト」は、海外特有のコミュニケーションギャップの解消を図っている。

## (3) 成熟期

創業から時間が経ち、事業をめぐる内外の環境は大きく変化している。それにどのように対応するかが問われる時期といえる。

### ① 次の戦略を立てる

「チャンプルーの会」では、立ち上げ時のメンバーが頑張れるのは10年が限度と考えていたが、ある助成金企画に提案するため事業を捉えなおし、経営に必要な考え方、スキルを得たことが、あらためてメンバーの求心力となった。

継続するためには、一度立ち止まり理念に戻り、次の戦略を考えることが必要である。

### ② 革新し続ける

「フラジュテリー」は人材紹介業として順調に業績を伸ばしてきた。社会の雇用情勢の変化で2010年春から人材紹介の需要が激減しているが、事業成長に伴い蓄積してきたミドル女性を活かすノウハウが新たな研修事業につながっている。

社会の変化をしっかりと受け止め、継続して事業ミッションを実現する革新を図る局面に立つことがあるということである。

## 3. まとめ

ソーシャルビジネスの特徴を目で見えるモノから捉えると、それは商品・サービスの特殊性である。提供される商品・サービスそのものが、他では提供できない「何らかの価値」を内包していたり、そのモノの背景にあるストーリーが、利用する消費者の自己実現につながるものであったりする。それが市場において選ばれる優位性を持つことになる。事例企業は「社会貢献性」におごることなくその商品・サービス開発に注力し、これまで見落とされてきた隙間の市場を満たしている。その取り組みにおいて、女性の細やかさが存分に発揮されているのが、女性起業家の一つの特徴といえよう。

カネの側面からみると、一般的に女性がソーシャルビジネスに入りやすい要因の一つには、利益を出す意識が男性に比べて弱く自由に行動できるから、と言われている。確かに今回の事例においても、カネは事業を継続させるもの、とする捉え方と共に、営利企業の観点を持って事業展開しているところが多くあり、事業性は高い。

事業を展開する上で直面する課題は、一般的な営利企業と何ら変わるところはない。しかしその解決の方策の中に、ソーシャルビジネスの特殊性が見られる。

創業期においては、事業理念に「共感」する外部の協力者を巻き込んでいることである。プロモーションにおける草の根的な活動だけでなく、連携によるパワーアップも図られている。この動きの根底にあるのが、課題解決というミッションへの「賛同」であり、それが実際に多くの人を動かす力になっている。特に経営資源に乏しいスタートしたばかりの事業が不足する経営資源

を認識し、それをどうやって補うかは営利企業とまったく同じであるが、事業そのものが内包する「協力を得やすい」という特殊性は押さえておきたい。

拡大期においては、事業方針に対して意見が分かれるときである。特に利益が出てくるとなると、ミッションの遂行と利害の調整で、これまで一緒にやってきた仲間と袂を分かつつらい決断をすることもある。事例においては、事業軸である「理念」に立ち、それを曲げない選択をしている。

成熟期は、社会環境の変化への対応が求められる。今後の戦略を策定し、革新し続けることが事業継続につながる。

このように、創業当初に限らず、あらゆるステージにおいて、事業を支援する中小企業診断士の活躍の場は多い。留意しておくべきことは、ソーシャルビジネス支援においては、支援する中小企業診断士が、その理念に共感できることが大前提にあると考える。事業は理念を実現するためのものであり、それを受け止めることができなければ、起業家の想いにそった支援にあたることはできないからである。理念に基づき、多くの「ヒト」の協力の中で展開するソーシャルビジネスの支援は、客観的に事業をみるコンサルタントとしてのクールな側面を持ちつつ、その事業に熱く入り込むぐらいの意気込みと覚悟を持って、起業家の支援にあたらなければならないと考える。

## おわりに

1998年にノーベル経済学賞を受けたインドの経済学者アマルティア・センは、「経済は自己愛だけでなく、他者への共感(シンパシー)とコミットメントという動機を含む活動である」とした。共感とは、他者の不幸や幸福を気持ちで共有できることで、自己愛の範疇。コミットメントは、自己愛とは離れて外部の活動に参加していくような人間精神を発揮すること。センは特に後者の価値を強調した。そして、貧困が単純に生産性の問題だけではなく、市場競争における市場の失敗によってもたらされた事実を示すと同時に、経済学は弱い立場の人々の悲しみや喜びに触れることができなければ学たりえないと主張し、既存の経済学に限らず社会科学全体に大きな影響を与えた。

ソーシャルビジネスは、このアマルティア・センの言うコミットメント、すなわち自分の思いや信じる価値をビジネスとして示す事業といえる。

高齢者の孤立や女性、若者の生きにくさ、富や社会的パワーの偏在による生活の歪みや疎外感など、私たちの社会には様々な問題がある。それを「他者の不幸や幸福を気持ちで共有」し、コミットメントすることで解決を目指すのがソーシャルビジネスだ。

従来、こうした社会的課題は公的セクター（行政）に任せることが多かった。しかし、現代のソーシャルビジネスの担い手たちは、社会的課題を公や人頼みにせず、自らが主体となって取り組む。それも、ボランティアではなく、個性的な発想で事業収益を生む「働き方」を選ぶ。このビジネスは取り組む人自身や活動の成果を受け取る人、また、地域・社会・経済全体に満足感や生きがいを生みだし、影響しあう点に新しい可能性がある。

戦後、驚異的経済復興を成し遂げた日本。しかしこの間の経済偏重は、幸福感が世界で90番目という、課題含みの社会につながった。経済変調を前に行きあぐねる姿は、幸福追求の手段であった経済が目的化し、本当の目的や理想が置き去りであったことを思わせる。

そもそも日本には昔から「三方良し」の経営を尊ぶ風土があった。元々は近江の商人道であり、「売り手良し、買い手良し、世間良し」の三方良しの商売を行え、という教えから来る。今みると、市場経済主義が陥る私欲の暴走やウィナーテイクスオール(利益の独り占め)などの弊害を知り尽くした教えにとれる。地球規模の経済の持続的発展を考える上でも指針となるものだ。

幸せである社会を手にするために、今再び社会起業家による「三方良し」の事業づくりが求められる時代になっている。経営のコンサルティングを業とする中小企業診断士も、社会起業家の「自分たちが自分たちの社会を変える」ことにコミットするとともに、支援者（黒子）としても力を発揮していきたい。

(社) 中小企業診断協会

ソーシャルビジネス研究会

副代表 油井文江

## 参考文献

- 経済産業省(2009)、「ソーシャルビジネス研究会 報告書」
- 駒崎弘樹(2007)、『社会を変える』を仕事にする 社会起業家という生き方」、英治出版
- 財団法人日本青少年研究所(2009)、「中学生高校生の生活と意識」
- 谷口奈保子編著(2005)、「福祉に、発想の転換を！－NPOぱれっとの挑戦－」、ぶどう社
- 谷本寛治(2006)、「ソーシャル・エンタープライズ－社会的企業の台頭」、中央経済社
- 中小企業庁(2002)、「中小企業白書」
- 特定非営利活動法人ぱれっと、「<2010年度 資料>」
- 日本政策金融公庫総合研究所(1991)、「新規開業実態調査」
- 渡邊奈々(2005)、「チェンジメーカー～社会起業家が世の中を変える」、日経 BP 社
- NPO 法人マドレボニータ産後白書プロジェクト(2009)、「産後白書」
- 田中優(2008)、「おカネが変われば世界が変わる－市民が創る NPO バンク」、コモンズ
- アマルティア・セン(1989)、「合理的な愚か者－経済学=倫理学的探究」、勁草書房
- アマルティア・セン(2001)、「経済学と倫理学」、実教出版
- アマルティア・セン(2002)、「貧困の克服－アジア発展の鍵は何か」、集英社
- P・F・ドラッカー(2000)、「チェンジリーダーの条件」、ダイヤモンド社
- P・F・ドラッカー(2000)、「非営利組織の成果重視マネジメント」、ダイヤモンド社
- J・K・ガルブレイス(1978)、「不確実性の時代」、講談社学術文庫 TBS ブリタニカ
- 神野直彦(2002)、「人間回復の経済学」、岩波新書
- 神野直彦(2002)、『分かち合い』の経済学」、岩波新書
- 宇沢弘文・内橋克人(2009)、「始まっている未来－新しい経済学は可能か」、岩波書店
- 町田洋次(2000)、「社会起業家－『良い社会』をつくる人たち」、PHP 新書
- 田中弥生(1999)、『NPO』幻想と現実」、同友館
- 澤登信子・細内信孝・田中尚輝(1999)、「市民企業」、ラジオ短波
- 片岡勝(2002)、「儲けは後からついてくる」、日本経済新聞社
- 村田早耶著(2009)、『いくつもの壁にぶつかりながら～19 歳、児童買春撲滅への挑戦～』、PHP 研究所

## 当研究の調査メンバー紹介（50音順・敬称略）

### 兼子俊江（かねこ・としえ）

中小企業診断士。地域ビジネス支援をテーマに活動。特に生活者目線のモノづくりから出口までを一貫してサポート。地域を元気にするために、経営革新に取り組む事業者支援実績が多い。得意技は農業+ファッション+ITCのコラボレーション。



### 小堀 悠（こぼり・ゆう）

中小企業診断士。（特活）NPOサポートセンター職員。学生時代より、環境・まちづくり分野で市民活動に関わる。2009年より現職。社会起業支援や、社会起業家育成の研修などに携わり、平成20年には「社会起業ハンドブック」を制作（経済産業省より委託）。



### 齊藤淳子（さいとう・じゅんこ）

中小企業診断士。シンクタンクにてソーシャルビジネス等の調査研究や地域経営のコンサルティングに携わる。共訳に、塚本一郎監訳『コトラー ソーシャル・マーケティング』丸善株式会社、2010年。



### 榊原和加子（さかきばら・わかこ）

横浜市立大学商学部経営学科卒業。金融機関を経て、中小企業診断士として活動。（財）千葉県産業振興センター経営技術診断助言事業登録専門家。東京支部ソーシャルビジネス研究会所属。



### 白土貴久（しらと・たかひさ）

1998年中小企業診断士登録。ISO9001 審査員補。機械メーカーで新規事業の販売、販売企画、マーケティング、事業企画に従事。ソーシャルビジネス研究会会員。早稲田大学卒



### 田中尚武（たなか・ひさたけ）

戦略づくりファシリテーター（中小企業診断士・経営品質セルファセッター）。現在静岡市広報アドバイザー、NPO法人逗子文化の会理事長、（財）市町村アカデミー講師等を務める。1943年逗子生まれ。早稲田大学、法政大学大学院卒（政策科学修士）



### 野田さえ子（のだ・さえこ）

国際協力コンサルタント・中小企業診断士。国際基督教大学卒、オランダ社会研究大学院大学修士。国連機関勤務を経て、（有）人の森設立。日本および途上国の中小・零細企業の経営コンサルティングを行う。



### 原賢治（はら・けんじ）

社会起業家の支援を得意とし、相談業務やセミナーを開催中。NPO法人コミュニティビジネスサポートセンター地域コーディネーター、女性起業家 WITH の会アドバイザー（横須賀市）等に従事。



### 茂木君之（もてき・きみゆき）

2009年中小企業診断士登録。理工系大学院修了後、情報システム会社に勤務。コンサルティングを行う。ERPパッケージの導入・運用を担当。中小企業支援機関での勤務を経て、2011年に経営コンサルタントとして独立。



### 油井文江（ゆい・ふみえ）

株式会社ゆいアソシエイツ代表取締役。横浜国立大学卒業後、企業広報に20年携わり独立。マーケティング、女性のビジネス支援等の業務に携わる。中小企業診断士、nEQ ヒューマンアナリスト。経済産業省中小企業政策審議委員等を歴任。ビジネス関連の執筆多数



---

---

平成22年度 調査・研究事業

「女性社会起業家の生き方・ビジネス運営の調査、および潜在的な女性社会起業家のための創業支援の手法研究」

発行日：2011年2月15日

発行：社団法人中小企業診断協会 ソーシャルビジネス研究会

〒104-0061 東京都中央区銀座 2丁目10番18号 東京都中小企業会館7階

TEL：03-5550-0033, FAX：03-5550-0050

発行人：田中尚武

編集：油井文江、野田さえ子

印刷所：株式会社オーエム（大阪本社）

〒537-0025 大阪府大阪市東成区中道4-5-14-101、TEL:06-6974-1917

---

---

報告書内容についてのお問い合わせ：

ソーシャルビジネス研究会代表 田中尚武宛て メール：hiisaataanaakaa@tbu.t-com.ne.jp

---

---