

# 古くて新しいソーシャルビジネス —社会を変える力に

—ソーシャルビジネス推進  
イニシアティブの座長  
中村陽一氏に聞く



— ソーシャルビジネス推進イニシアティブの座長を務める中村陽一氏。現在、立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科教授である同氏は、出版社、生協組織などでの勤務の後、教職に転じた経歴をもち、また、一貫して、市民活動の現場にかかわり続けてきている。中村教授は、このソーシャルビジネスのトレンドに「社会を変える力」を期待しているという。

**中村**— ソーシャルビジネスについて、学術的に定説といえる定義はいまのところありませんが、とりあえずの説明としては「社会的課題の解決にビジネスの手法をもってあたる事業体」とされています。コミュニティビジネス、社会的企業あるいは社会的起業など、いろいろな言葉や考え方が錯綜するなかで、それらを広く含む概念としていまのところは理解しています。概念・間口を広くしておき、実践を集積していくなかから、いずれ定義が絞られてくるものと考えています。

— 現在なぜソーシャルビジネスに脚光があたるのか。その背景には、社会的課題解決へのより強いドライビングフォース（推進力）が必要だ、という認識があるようだ。

**中村**— 特定非営利活動促進法が施行されて 10 年。NPO 法人の数も 36,000 を超え、NPO あるいは市民活動という言葉も、市民生活のなかになかなか定着してきました。一方で、解決を要するさまざまな社会的課題は、その質・量ともに増えこそすれ減ることはなく、むしろ深刻さを増しているといえます。しかしながら、それらに対応すべき NPO や市民活動グループは、資金や人材などのリソース面で必ずしも十分な力を持っているとはいえない、あるいは、組織としての経営力が不十分な側面があることは否めません。地域を変え、社会を変え、世界を変える市民のより強い歩み・力が求められているいま、次のステップに進む必要があるのではないかと、その一つの形としてソーシャルビジネスがあるのではないかと、思っています。

— ソーシャルビジネスは、NPO のセカンドステップ、あるいは現状からのブレークスルー（突破口）になる可能性をひめていると中村氏は考えている。その背景には、アジア型の巨大 NGO の成功例からの学びがある。

**中村**— ノーベル平和賞を受賞したグラミン銀行のユヌス氏やバングラデシュの巨大 NGO であるブラック（BRAC—バングラデシュ農村向上委員会）のアベド氏などは、特に女性など社会の底辺にいる人たちのエンパワメントとしてマイクロファイナンスをはじめとしたさまざまな貧困撲滅のための事業や仕組みを創ってきました。非常に多くの雇用を創り出すと同時に、その周辺環境の整備、たとえば、生活の基本となる衛生や医療の基盤整備や働きやすい環境をつくるための保育、教育、職業訓練などを行うことにより、地域の底力そのものを掘り起こしてきたのです。これらの NGO は NGO 関係のネットワークにとどまらず、いまや、世界的な教育機関や企業と連携事業や合併事業などを立ちあげ、彼ら自身が多国籍企業のような動きをしています。ただし、個人的な利益をあげるのではなく、社会・地域を活性化し、その恩恵が最貧層の人たちにも行き届くようにすることが目的であることが大きな特徴です。あくまでも社会を変えていくための手法であり、包括的なアプローチをとることにより、地域の人たちの経済的自立を実現し、地域を活性化し、より民主的で平和な社会を構築することをめざしているのです。

— グラミン銀行のユヌス氏はまた、アメリカを本拠とし、途上国などの社会起業家を支援する ASHOKA という NPO の顧問をしている。このアショカの創始者の考え方に、ソーシャルビジネスを推進することの意味づけを中村氏は汲み取っている。

**中村**— アショカがフェローとよばれる支援対象者を選ぶ際に、1) 創造性、2) 起業家にふさわしい性格、すなわち考えを具体化する方法論をもち、実現まであきらめずに取り進むことができること、3) より多くの人たちに影響を及ぼすアイデアであること、そして 4) 強い倫理観をもつことなどを条件としてあげています。もともと、株式会社ができた経緯も、事業を通じて社会に貢献・還元することが基本にあったはずで、企業とは本来、社会的存在のはずなのです。世界的な実業家であり社会起業家であるデファ・パートナーズグループ会長の原丈人さんは、株主の利益のための会社ではなく、経営者から顧客のみならず、地域やひいては地球全体に貢献する「公益資本主義」という考え方をうちだしています。そういう意味でも、企業の社会貢献のみならず、CSR もより SR（社会的責任）の側面が強調される方向にシフトしていくことが望まれており、また、企業の側も NPO や起業家との連携により、新しい局面を生み出すことができると考えています。

— コミュニティビジネス、ソーシャルビジネス振興について、経済産業省は、20 年度から 3 年間にわたる予算措置を講じている。

**中村**— 経済産業省は、社会に山積するさまざまな課題の解決をビジネスの形をもって取り組む新たな産業、としてソーシャルビジネスをとらえ、地域の活性化と雇用の創出をねらった支援を行っています。たとえば、ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスの認知度を高めるための広報活動、ネットワークづくりや中間支援機能強化、あるいは、コミュニティビジネスやソーシャルビジネスの担い手の育成、事例の集積とそのモデル化や応用の可能性づくり、などを中心に予算が確保されています。たとえば、先日（3 月 19 日）開催したフォーラムは、ネットワークづくりのひとつの場であり、また、その場で発表・表彰された「ソーシャルビジネス 55 選」によって全国のさまざまな取り組みが紹介されました。

## さいごに

**中村**— ソーシャルビジネスの考え方や手法は、これまでの市民による活動・運動などのなかにも、さまざまな形で潜在的にあり、実践を重ねてきていることで、必ずしもまったく新しいことではありません。今回選ばれた「日本のソーシャルビジネス 55 選」の団体などのなかには、長年にわたって地道な活動を続けてこられた NPO などが多く含まれています。ただ、新しい担い手たちによって、より洗練され、普遍的に受け入れやすい表現方法となって浮上してきたことにより、新しい展開の芽がでてきたことは確かなことだと思います。いま必要なことは定義づけや差異化ではなく、より広いビジョンとアイデアをもって、そこから、おもしろい取り組み、有望な取り組みを抽出して広く知らしめていくことで、地域を変え、社会を変え、世界を変える方向に少しでも近づけるようにしていくことだと思っています。「人は利益をあげるために生きているわけではない」という言葉に象徴されるような倫理性と実効性のある取り組みをこれからも進めたいと思います。



ソーシャルビジネス全国フォーラムより（経済産業省提供）

## 事例1

## 民間まちづくり会社による地域の活性化

株式会社 御祓川 [石川県七尾市] <http://www.misogigawa.com/>

## 川を中心としたまちづくりをめざす

株式会社 御祓川<sup>みそぎがわ</sup>は、石川県七尾市を本拠とする民間のまちづくり会社である。地方にあって、持続可能な社会づくりを行い、3つの循環（自然資源・地域経済・思想）を図りながら、「小さな世界都市・七尾」の実現をめざしている。

活動推進にあたっては「まち育て」「ひと育て」「みせ育て」を柱とし、能登の文化を大切にするとともに活動の成果を能登に還元することを大切にしている。

「御祓川」とは、七尾市の中心部を流れる川の名。かつて七尾は港町・城下町として海運を中心に栄えたが、戦後のモータリゼーションの進展などにより、活気が失われていた。そこで「港からまちのなかに賑わいをつくっていきこう」と、1986年に若手の経済人が『マリンシティ構想』を立ち上げ、海辺にフィッシャーマンズワーフをつくり、集客に成功するなどの成果をあげた。

しかし、港と街を結ぶ重要な経路であり、七尾を象徴する御祓川は、環境汚染により異臭を放つドブ川となっていた。

そのことを悲しみ、御祓川に清流を取り戻し、同時にかつてのような川沿いの賑わいを再生しようと、マリンシティ運動の中核になっていたメンバーが集まって、川を中心に

したまちづくりをすすめるために、1999年に株式会社 御祓川を立ち上げた。

その設立経緯もあり、同社の行動原則の筆頭には「御祓川浄化への利益還元」が掲げられている。

株式会社という形態をとり、もちろん、相応の利益をあげ、職員の雇用も行っているが、会社のミッションも業務内容もかぎりなくNPOに近いといえる。このたび、経済産業省が「日本を代表するソーシャルビジネス55選」のひとつに御祓川を選んだのも、ビジネス性もちつつ、社会を変えていく活動を中心にすえて実践していることが評価されたものと考えられる。



七尾市内を流れる御祓川

## まちの活気を呼びさます3つのテーマ

## (1) ひと育て——新しい自治

株式会社 御祓川の原点ともいえるべき業務のひとつが、NPO「川への祈り実行委員会」の事務局代行である。このNPOは、御祓川の浄化のためのさまざまな取り組みの中核となるとともに、「川はともだち」を合言葉に、幅広い市民

次のページへ

## 事例2

## 芸術・文化振興を核とした多彩な事業

特定非営利活動法人 宮崎文化本舗 [宮城県宮崎市] <http://www.bunkahonpo.or.jp>

## 「映画祭」をきっかけにNPO法人を設立

1995年より活動を行っている宮崎文化本舗（以下、「本舗」）は、もともとは、「宮崎映画祭」の企画・運営のために、市民ボランティアを中心として組織化された任意団体だった。数千人が参加した映画祭は、その後も継続されており、そのほかにも、文化をキーワードに、さまざまな講演会やセミナーなどをボランティアで企画・運営してきた。

しかしながら、イベントの規模が大きいくだけに、仕事と両立しながらのボランティアでなにかもを運営する方法には、一部の人に負担が偏るなどの問題があり、メンバーは活動の限界を感じ始めていた。

そのような課題を抱えていた1998年に、特定非営利活動促進法が成立し、メンバーは法人化を視野に勉強会を行うな



宮崎文化本舗が事務局を行う音楽祭

かで、映画等の文化事業だけでなく、さまざまなNPOなどの事務局機能支援を行い、組織の収入確保にもつなげることを検討し、「芸術文化によるまちづくり」と「NPO相互のネットワーク」

形成支援を柱としたNPO法人として2000年10月に認証を受けた。

## 「宮崎キネマ館」の開設と事務局代行業務

本舗の中核事業は、常設映画館「宮崎キネマ館」の運営である。スタッフを雇用でき、かつ、NPOとしての活動拠点をもつことを目的に2001年4月に開館した。しかしながら、組織としては、そこに至るまでに、かなりの紆余曲折を経てきている。まず、法人化のプロセスで、映画が好きでかわってきた人たちのなかに、NPOとして活動の幅を広げることに納得がいけない人が離れていった。また、映画館設立にあたっては、数千万円の投資のリスクを、NPO法人として、あるいは理事として引き受けることへの躊躇や不安、将来性が不透明なことなどからNPO法人化した際の理事の半分ほどが辞めた経緯もある。

それでも、キネマ館は、地方都市での映画館経営が厳しいといわれるなかで、それなりの収益を生み出してきた。

一方、自分たちの経験から、さまざまなボランティア組織やNPO等が、講演会やコンサートなどを事業として展開する際、自宅を連絡先としたり、チケット販売管理やマスコミ対応など、さまざまな準備活動をボランティアである個人で

次のページへ

の参加を得ながら、川を好きになり、川と市民のよい関係を紡ぎ直すための「親水イベント」「クリーン作戦」「川遊び」など、さまざまな事業を継続的に展開してきている。2000年には、全国の都市河川の再生に取り組む先進地からの参加を得て「全国ドブ川市民サミット」を開催した。

また、まちづくりの担い手を地元で育てるための、「まちづくり塾」をはじめ、多彩な研修・講座、講演会などを行ってきた。

これらの活動資金は、市民から集めた寄付金による「川への祈りファンド」で賄われている。

## (2) まち育て——美しい川

御祓川の具体的な再生に関しては、「川の祈り実行委員会」とともに、浄化技術の開発・運用にかかわってきた。

このプロセスとしては、まず、水質浄化技術をもつ企業に呼びかけ、浄化技術ワークショップを開催し、検討内容を県や市に提案。その後、「御祓川浄化研究会」を立ち上げ、地元の高校生からの提案をもとに、散水ろ床方式と植物浄化の2段階を組み合わせた「御祓川方式」と呼べる浄化システムを開発するに至った。水のなかに含まれる有機物を散水ろ床で除去し、リンや窒素を植物で除去し、きれいになった水を川に流す仕組みである。

この水路で育つクレソンでつくるケーキ(1,200円)が売れると、100円が「川



「御祓川方式」による浄化実験の水路にて

### 事例 1

への祈りファンド」に入る仕組みとなっている。

## (3) みせ育て——地域内経済循環

活気のあるまちづくりのためには、人が集まってくる魅力的な店舗が必要とのコンセプトから、行政などと協働して、御祓川沿いに貸店舗や拠点施設の整備を行ったり、直営店を運営したり、テナント誘致とその内容のプロデュースをしている。

直営店の「まいもん処 いしり亭」は、能登の味を提供する食事処であり、能登素材の食品も販売する。併設する「ギャラリー葦」では、能登の工芸品も扱う。インターネット販売も行っており、能登の魅力を外部にPRし、販路を拡大する窓口としての役割も果たしている。

株式会社ができ、すぐに保存にかかった建物のひとつである「しるべ蔵」。壊される運命にあったものを、所有者から譲り受け、現在地に移設したものである。当初は店舗にするつもりだったが、最終的には行政施策のなかで「まちづくり会館」として位置づけられ、さまざまなまちづくり活動の事務局拠点として情報交差点の役割を果たしている。

さらには、財団法人石川県産業創出支援機構が主体となって開設した情報発信のためのWebサイト「能登スタイル」(<http://www.notostyle.jp/>)のなかで、地元の食材や生活雑貨、衣料品、文具等を扱う「能登スタイルストア」(2008年12月開設)でのインターネット取引も運営している。

## 株式会社御祓川の運営と課題

そもそもの運営形態を会社組織とした理由について、同

すべて対応するには相当な無理があることに着眼し、そのような業務の代行を「仕事」として請け負うことを始めた。当初は利用者がなかったが、2001年秋のあるコンサートの成功をきっかけに、徐々に仕事として成り立つようになってきた。

## 活動の転機となった「綾の照葉樹林」の保護・復元

2002年、本舗に、「綾の森を世界自然遺産にする会」の事務局代行の依頼が寄せられ、受託したことで大きな転機が訪れた。綾の森を世界遺産に登録するための署名活動では、2ヶ月で14万人の署名が集まり、世界遺産の国内選考では1万数千ある候補の中から最終候補まで残った。

その過程でつくられた、人工林で分断されている照葉樹林を、元の植生に戻すための構想をまとめた提言が、環境省の目にとまり、高い評価を受けた。その後、この構想を実現するための活動を進めた結果、九州森林管理局、県、地方自治体、学術機関と地元住民の協働による「綾川流域照葉樹林保護・復元計画」の策定・実行に発展し、その事務局を担うこととなった。

このプロセスが発展的な性格をもつことができたのは、当事者や関係者の調査に裏づけられた主張と討議の場が設定され続けてきたこと、そして、単純な対立構造ではなく、アドボカシー(政策提言)の立場から社会全体をどうつくっていくのか、市民が自ら提案し、実行していくための気運をつくってきたことなど、さまざまな立場の人たちをコーディネートし、対等な議論を行う場をつくってきたことによる。

本舗は、芸術文化によるまちづくりを標榜しているが、そ

の「文化」の枠組みを大きくとらえ、文化芸術を育み享受できる社会の環境にまで目を向け、自らの活動範囲を広げていったといえる。

以来、本舗では、自主事業とともに、県や財団、基金などからも多くの委託事業を受けたり、助成金を得ての事業を行ってきている。その幅は多岐にわたり、映画にとどまらないさまざまなアート関係の事業、環境関係、まちづくり関係、観光、福祉、NPO支援、生涯学習などの事業を幅広い人びとの参加を得て実施してきている。

## さまざまな指定管理事業にも着手

本舗の取り組みとして、近年では、積極的な指定管理事業も大きな柱になっている。特徴は、単なる下請け型の事業とは一線を画し、自分たちのノウハウを活かしながら、「できること」「やりたいこと」を基本として、ボランティア精神をもちながら、ある程度の収益性が期待できることと、地域の人びとへのメリットをもたらすことのできる事業に的を絞っていることである。

本舗が企画・管理運営を担う施設である公園墓地「みたま園」は、本舗が呼びかけて人材派遣やビル管理の企業、造園事業を行う財団法人、精神障害者の就労支援を行っている社会福祉法人とで協働して受託し、多様なノウハウや資源を活かしている。

他にも、かつては県の職員寮であった建物を借り受



NPOが入居する「NPOハウス」

### 事例 2

社の代表取締役社長である森山奈美さんは次のように述べている。「発足時の中心になっていたメンバーが、みな地元企業の経営者で、NPOの設立よりも会社の設立に慣れていたことがひとつと、多くの人から同意を得ながらすすめるより、自己責任において運営できる点を重視しました」。

NPOのように会費等による収入はなく、指定管理者のように賃借料が免除されることもないため、基本的には自らの売上げのなかからすべての経費や利益を捻出しなければならないという苦労はあるが、事業の推進や新たな取り組みの立ち上げまでの意思決定のスピードがメリットとなっている。

ややもすると、会社経営に携わっている人たちだけの閉じた運動になりがちであるが、会社組織とは別に、「川の再生」という事業においては、法人格をもたない団体を立ち上げ、株式会社がその事務局機能を担うという体制で取り組んでいる。

そうすることで、たくさんの人たちの協力により、少ない負担で着実に考え方を広めていく部分と、「腹をくくりながら」事業に取り組む部分とのバランスを取りながらすすめている。ボランティアも、株式会社の従業員も、共通する目標達成に向けたコミットメントが大切にされている。

また、「まちづくり」をテーマとする同社にとっては、行政との連携強化が不可欠である。現在も積極的な呼びかけを行いながら、官民協働のためのしくみづくりを模索しているところである。

### ソーシャルビジネスとしての期待

能登半島地震から2年経つが、株式会社 御祓川にとっ

ても、震災からの復興は大きな転機となり、川沿いのまちを基点としながら、能登全体の観光資源の活用へと視野が広がった。「着地型観光」をめざす新たなプログラムとして情報発信をめざす「能登の旨美フェスタ」(<http://www.umamifesta.net/>)も、そのひとつである。

「ヒトとマチとミセの関係」の再生をめざしてきた同社の足跡は、そのままソーシャルビジネスと位置づけることができる。同社は今後も、市民がまちとの関係を結びつつ、人びとの想いをつなげて心を動かす「まちの物語」を生み出していきたいと考えている。

## Message

株式会社御祓川  
代表取締役社長 森山奈美さん



ソーシャルビジネスが、今後の社会に浸透していくためには、事業を行う側が市民に多様なかわり方を提供していく必要があると考えます。社会的課題の解決に向けて、市民が事業に参加しやすいチャンネルをつくり、うまくプロデュースしていくことが大事です。また、人はたとえ小さなことでも、自分がかかわりをもったことには思い入れをもつものです。多くの市民に、何かしら事業にかかわりをもってもらうことで、みんなで支えているという実感が生まれるとよいと思います。

け、NPO法人等の拠点として提供している「NPOハウス」などがある。

2007年からは、天然温泉をもつ宿泊施設「宮崎市自然休養村センター」の管理・運営を受託し、施設経営やサービスの見直しを行うことにより、事業収入を大幅に増やし、赤字であった収支を黒字へと転換している。

さらに、本年10月から、市民が文化・芸術に親しむための核施設として新設された「みやざきアートセンター」の管理・運営にも携わることとなった。

### 地域全体の活性化をめざして

本舗では、分野にとらわれずに柔軟かつ積極的に多彩な事業展開を行い、自らの守備範囲を広げながら、スキルやノウハウを積み重ねてきたことにより、多くの人との出会いや新たな事業の創出につながってきた。

本舗の理事長である石田達也さんは、「いままで自分たちがやりたいと思って実践してきたことが、ソーシャルビジネスとして評価されたのは、まったくの偶然」と言う。しかしながら、団体設立当初から現在まで、委託事業、自主事業、収益事業の採算バランスを取りながら、強力なマネジメント力に裏づけされた事業展開を行ってきたことは、まさにソーシャルビジネスの展開そのものといってよい。

NPOもまた事業展開には、自主財源が必要であり、そのためにさまざまな収益事業も行っているわけであるが、ノウハウの提供や考え方の整理・提言など、ソフト部分に対価を支払うことが定着していない社会的背景のなか、本舗は当初より『ソフト』を主軸に展開してきている。多彩な事業活動

によって得られたノウハウと、人とのネットワークによって「ここに頼めば、何とかなる」という信頼をつくりあげ、今に至っているといえる。

ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスが脚光をあびるなか、本舗では、社会的起業についての相談やアドバイスが求められた際には、事業に自己責任の取れる人に限って、自らの経験や知恵をもとに応援していく方針である。また「これまで培ってきたノウハウや、幅広くやってきた事業を他のNPO団体等にシフトしながら、新たな担い手の創出をとおして、宮崎市全体が活性化してくれるとうれしい」との夢をもっている。社会的な課題解決をめざす人と人、団体と団体とがつながり、ネットワークをつくり、大きな力となって社会を変えていく、その旗振り役として、今後の事業やノウハウの提供に注力していく予定である。

## Message

特定非営利活動法人 宮崎文化本舗  
理事長 石田達也さん



最近、新しい起業の形として、NPOの設立をめざす人が増えていますが、出発点において志や目標がしっかりと見える組織づくりが大切です。また、事業の継続中にも「自分たちは何をしたいのか」を常に確認しあい、場合によっては見直しのできるしくみも欠かせません。これから登ろうとしている山と辿るコースが、みんなに見えている関係こそが、理想的な組織だと考えます。