第Ⅱ部

社会起業家の活躍による社会・地域課題の解決

テーマ選定にあたり

社会起業家とは、貧困や福祉といった種々の社会課題に関し、事業（ビジネス）を通じてその解決を目指す人を指す。これまで社会課題の解決は行政主導で行われてきたが、複雑化・多様化する社会課題に行政だけでは対処しきれなくなるなかで、行政では及ばない課題の解決に貢献する主体として社会起業家は注目を集めてきた。

東北圏では、人口減少や少子高齢化に伴う諸問題が全国に先駆けて進行していたが、2011年の東日本大震災により、それまでに潜在的に存在していた社会課題があぶり出され、復興をはじめ数多くの社会課題の解決に向けた対応が急務となっていた。そこに、東北圏内外から「誰かのために、地域のために」という強い思いを持って事業を起こそうとする人が多く現れたことで、社会・地域課題解決のためのさまざまなイノベーションが生まれ、広がっている。このようなイノベーティブな発想で解決手法を示す社会起業家の果たす役割は大きく、社会起業家の事業の持続性が担保され、さらに活動が広がっていくことで、社会・地域課題の解決が継続的に達成され、ひいては東北圏各地の活性化につながっていくことが期待される。

加えて、新型コロナウイルス感染症の影響で、従来の社会･地域課題は深刻化したり、顕在化したり、また新たな課題も生まれている。この局面を打破するための新しい発想を持つ社会起業家が地域で担う役割は、今後さらに大きくなると思われる。

そこで今回の東北圏社会経済白書の第Ⅱ部では、「社会起業家の活躍による社会・地域課題の解決」をテーマに、社会起業家が新たなアイデアの導入や事業モデルの工夫によって事業の持続性を確保する動きや、そうした動きを積極的にサポートする行政、民間企業・団体や金融機関といった支援者に焦点を当てている。

第Ⅱ部は5章にて構成している。第1章「社会起業家台頭の背景」では、社会起業家誕生の背景や活動の変遷と、東北圏における震災を契機とした社会起業家の動向について考察する。第2章「調査の視点」では、今回我々が注目した社会起業家の定義など、調査の基本的な考え方を整理する。第3章「アンケート調査」では、東北圏の社会起業家を対象とし、活動の現状と事業に関する課題などを明らかにする。第4章「先進事例調査」では、東北圏内外で活躍する社会起業家やその支援者（行政など）から、事業の持続性確保に関するヒントを探る。第5章「提言」では、社会起業家の活躍による社会・地域課題の解決を推進するために求められる方策について提示する。

なお、第Ⅱ部の作成は、公益財団法人九州経済調査協会および一般社団法人IMPACT Foundation Japan代表理事の竹川隆司氏の協力を得て進めてきた。また、先進事例・アンケートの各調査を進めるに当たり、関係者の皆さまから多大なる協力を頂いた。この場を借りて厚く御礼申し上げたい。

第Ⅱ部

社会起業家の活躍による社会・地域課題の解決

テーマ選定にあたり　63

1　社会起業家台頭の背景

⑴ 社会起業家の潮流　66
⑵ 東北圏における社会起業家の動向　70

2　調査の視点

⑴ 本調査における社会起業家　76
⑵ 調査の基本的な考え方　77

3　アンケート調査

⑴ 調査概要　79
⑵ アンケート結果　82
⑶ アンケート調査のまとめ　107

4　先進事例調査

(1) 調査概要　109
(2) 個別事例　112
① 愛さんさんグループ（愛さんさん宅食株式会社、愛さんさんビレッジ株式会社）　112
② 認定NPO法人マドレボニータ　118
③ 認定NPO法人Homedoor　125
④ ケアプロ株式会社　133
⑤ 株式会社ヘラルボニー　141
⑥ 特定非営利活動法人アスヘノキボウ　147
⑦ 仙台市　153
⑧ 京都市　159
⑨ 一般社団法人IMPACT Foundation Japan　INTILAQ(インティラック)東北イノベーションセンター　165
⑩ 特定非営利活動法人ETIC.　173
⑪ 株式会社日本政策金融公庫　183

5　提言

～社会起業家の活躍による社会・地域課題の解決に向けて～　190
(1) アンケート調査から見出される社会起業家が抱える課題　191
(2) 先進事例調査から見出される課題克服や成功のポイント　191
(3) 提言　193

トピックス（東北リーダー社会ネットワーク調査）　201

参考資料（アンケート調査票）　210

第Ⅱ部 社会起業家の活躍による社会・地域課題の解決

1　社会起業家台頭の背景

(1) 社会起業家の潮流

社会起業家とは

近年、少子高齢化の進行に伴う人口減少や、価値観の多様化などを背景に、社会には対処すべき課題が広がっており、これらの社会課題に向き合う新たなプレイヤーとして「社会起業家」への関心が高まっている。社会起業家とは、ビジネスの手法を用いて社会課題の解決を図る人のことである。こうしたビジネスは、ソーシャルビジネスと呼ばれ、社会起業家はソーシャルビジネスを起こす人といえる。

社会課題の解決に向けた活動は、これまで基本的に「官」が担ってきたが、「民」の領域でも「社会起業家」が現れる前から、企業の社会貢献活動や個人のボランティアなどによって実践されてきた。しかし、企業の社会貢献活動やボランティアと社会起業家には大きな違いがある。企業の社会貢献活動は本業で上げた収益を社会に還元するものであり、ボランティアは参画する人の自発的な意思による無償での奉仕活動である。それに対し、社会起業家が取り組むビジネス（ソーシャルビジネス）は課題解決に向けた活動を通して収益を上げ、その収益によって活動の持続性を担保しつつ、社会課題の解決を実現させる。社会起業家がビジネスの手法を用いて社会課題の解決を図ることを志向しているのは、企業や個人の善意に頼るだけでなく、責任を持って事業として実践することで社会課題の解決に継続的に関わっていくためである。

社会起業家の活動領域は、貧困、教育・子育て、医療・ヘルスケア、介護・福祉、男女共同参画、まちづくり、環境問題、人権など社会課題に関わるものすべてであり、近年世界的に関心が高まっているSDGs（持続可能な開発目標）との親和性が高い。

これまで「官」が中心となって関わってきたことからも明らかなように、社会課題の解決に向けた取組みは往々にして市場性が低く、社会課題の解決とビジネスの両立は、決して容易なことではない。この両立を図るためには、これまでになかった革新的なビジネスモデルであったり、新しい商品やサービスの開発が求められる。また、こうしたビジネスモデルや商品・サービスが社会に広がることで、これまで解決を図ることが困難だった社会課題解決の糸口が見えてくることにもつながってくる。

社会起業家の定義

わが国においては、経済産業省が2008年にまとめた「ソーシャルビジネス研究会報告書」において示された領域や特性が、その後のソーシャルビジネスや社会起業家をめぐる議論の土台となっている。

同報告書ではソーシャルビジネスを「社会的課題を市民自らが当事者意識を持ち、ビジネスとして積極的に事業性を確保しつつ解決しようとする活動」と位置づけている。そしてソーシャルビジネス

経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」において定義されているソーシャルビジネスの特性

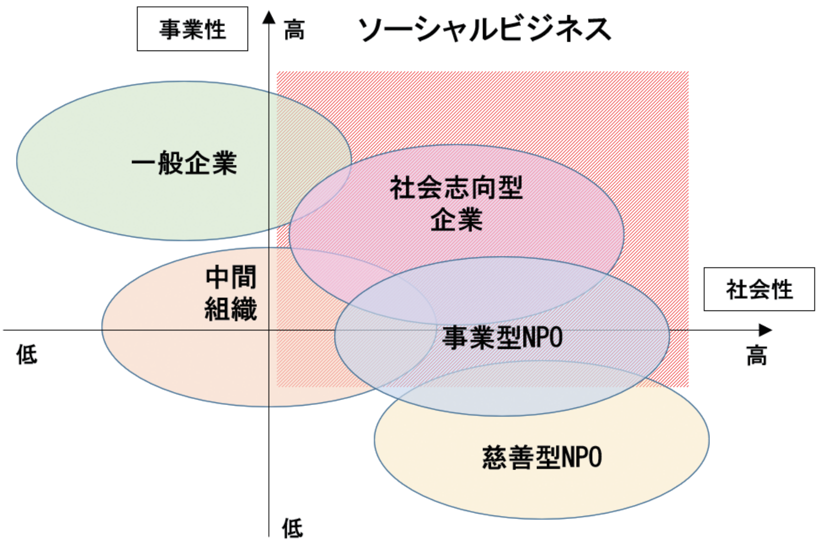
①社会性	現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。 ※解決すべき社会的課題の内容により、活動範囲に地域性が生じる場合もあるが、地域性の有無はソーシャルビジネスの基準には含めない。
②事業性	①のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。
③革新性	新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること。

資料：経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」

の特徴として、①社会性、②事業性、③革新性の3つを備えていることを指摘している。

具体的にはどのような組織がソーシャルビジネスに該当するのか。同報告書によれば、下図に示すように社会性と事業性を兼ね備えていることが重要とされている。一般企業は事業性を優先することが原則であり、社会性の高い一般企業は少数である。それとは逆に、慈善型NPOの場合は、高い社会性を有しているものの、活動のための資金が慢性的に不足するなど事業性が低い。すなわち、ソーシャルビジネスに該当する組織は、社会志向型企業（一般企業に比べ社会課題の解決を明確にうたう企業）や事業型NPOといった組織が中心になる。

経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」において示されているソーシャルビジネスの領域



資料：経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」

これまで見たように、ソーシャルビジネスや社会起業家に関しては、社会性、事業性、革新性の3つの特性を有しているが、これらの特性を一定の基準の下で線引きすることは難しく、ソーシャルビジネスや社会起業家に関する統計は存在しない。そのため、ソーシャルビジネスや社会起業家の動向を定量的に把握することは難しい。

こうしたなか、内閣府が2015年にまとめた「我が国における社会的企業の活動規模に関する調査」では、社会的企業（＝ソーシャルビジネス）に該当する組織は、以下の7つの条件をすべて満たすものと定義づけ、大規模なアンケート調査をもとに、わが国の社会的企業の数は、推計対象となる174.6万社のうちの11.8%にあたる約20.5万社であると推計し、すでに一定数の社会的企業が存在していることを明らかにした。

内閣府「我が国における社会的企業の活動規模に関する調査」における社会的企業の定義

① 「ビジネスを通じた社会的課題の解決・改善」に取り組んでいる
② 事業の主目的は、利益の追求ではなく、社会的課題の解決である
③ 利益は出資や株主への配当ではなく主として事業に再投資する（営利法人のみの条件）
④ 利潤のうち出資者・株主に配当される割合が50%以下である（営利法人のみの条件）
⑤ 事業収益の合計は収益全体の50%以上である
⑥ 事業収益のうち公的保険（医療・介護等）からの収益は50%以下である
⑦ 事業収益（補助金・会費・寄附以外の収益）のうち行政からの委託事業収益は50%以下である

資料：内閣府「我が国における社会的企業の活動規模に関する調査」

社会起業家誕生の経緯

社会にはさまざまな課題が存在し、その解決には主に「官」が取り組んできた。しかしながら、社会課題が複雑化、多様化し、「官」による対応（政策）では対処しきれなくなってきた。「官」で対応できない領域は、企業の社会貢献活動や市民のボランティア活動が補完してきたが、あくまで補完的な役割であり、限界もあった。社会起業家はこうした流れのなかで誕生した。

中でも社会起業家の誕生に大きな影響を及ぼしたのは、1980年代の英国サッチャー政権における「小さな政府」を志向する動きであったと言われている。当時の英国政府は、財政赤字が拡大し、政府が社会課題の解決に直接関与する事業を縮小していったが、これらを一方的に打ち切ることも難しい状況にあった。そこで縮小の対象となる事業を「民」で担う方法が模索され、これまでの企業の社会貢献活動や市民のボランティア活動ではなく、自ら一定の収益を上げながら社会課題の解決に貢献するソーシャルビジネスとそのプレーヤーに期待が寄せられた。

社会起業家誕生の背景には、米国を中心とした寄付文化の変容も影響している。それまでも社会課題解決に向けた事業の多くは寄付によって支えられていたが、寄付を行う側が単なる寄付ではなく、事業の社会的インパクトを吟味し、有望な事業を選んで投資するというスタンスに移行していった。このスタンスの変容を受け、社会課題解決に取り組むプレーヤーは、より高い社会的価値の創造や、持続可能なビジネスモデル作りを意識するようになった。

また、米国では、ビジネスの第一線で成功した経営者や経営幹部が自身の有するビジネススキルを生かしつつ、社会起業家としての活動にシフトしたことで、ソーシャルビジネスにかかるノウハウの蓄積が進み、社会起業家のビジネスモデルが確立されていった。

社会起業家に対する世界的な関心の高まりには、2006年にグラミン銀行の創設者であるムハマド・ユヌス氏がノーベル平和賞を受賞したことも大きく影響している。グラミン銀行は、バングラデシュにおいて貧困層を対象に起業や就労のための少額融資を低金利・無担保で行い、併せて「16の決意」と呼ばれる良い生活習慣の実践を約束させることで貧困層の生活の質の向上、貧困からの脱却を促す。グラミン銀行における融資の返済率は高く、借り手の生活改善も実現し、バングラデシュの大きな社会課題である貧困問題の解決をビジネスを通じて可能にした。グラミン銀行の事業は、銀行業としてのビジネスとバングラデシュの社会課題である貧困問題の解消を両立させ、ソーシャルビジネスと社会起業家への関心を高めることに貢献した。

社会起業家をめぐる日本の動向

わが国においても社会課題は以前から数多く存在し、課題解決に向けてはその多くを「官」が担ってきた。状況は諸外国と同様で、社会課題が複雑化、多様化していくなか、「官」の政策対応だけではカバーしきれなくなってきた。企業の社会貢献活動や市民ボランティアによる社会課題への対応は見られたが、寄付文化が根づいている欧米と比較すると、その活動の広がりには限りもあった。

しかしながら、1995年に発生した阪神・淡路大震災では、その復旧・復興に市民やボランティア団体が機動的かつきめ細かな対応によって大きな貢献をし、「官」では及ばない社会課題を解決する力を持っていることに注目が集まった。他方で、市民やボランティアによる活動を支える基盤は脆弱であり、また責任の所在もあいまいなことなどから、活動の持続性や安定性という点で課題も多かった。そこで、市民やボランティア団体の活動を制度的にも支えていくことを目的に、1998年に特定非営利活動促進法（以下、NPO法）が制定された。NPO法では、市民団体やボランティア団体に対して一定の基準のもとで法人格を認証し、法人名義での取引や口座の開設を可能にしたほか、団体に対する信頼性の向上によって活動の拡大を支えるなど、活動の継続性を担保する態勢を整えた。こうした制度の拡充により、ボランティア団体から発展的に移行したNPO法人や、新たな社会課題の解決を目指して立ち上がったNPO法人の活動は広がったが、多くの組織は運営基盤が脆弱なままであり、活動の爆発的な拡大には至らなかった。

しかしながら、NPO法人が徐々に市民権を得るようになり、社会貢献に対する意識の高い世代が増えていくなかで、2000年代後半から社会起業家的マインドをもった若者の中に社会課題の解決に向け

た活動を「業」として行おうとするプレーヤーが目立つようになってきた。加えて、一足先に社会起業家の活動が広がりを見せていた欧米の動向やユヌス氏のノーベル平和賞受賞を背景に、わが国においてもソーシャルビジネスを広げていこうという意識が高まった。当時の日本では、団塊の世代の大量退職（2007年前後）が迫っており、企業などにおける定年延長などの制度拡充と併せ、シニア人材の知識と経験を社会課題解決に生かすことができないかと模索していたことも追い風となった。また、2008年に施行された「公益法人制度改革関連3法案」によって一般社団法人の設立が容易になったことで、株式会社やNPO法人とは異なる組織形態を社会起業家が選択できるようになったという点もプラスに作用した。

そして、2009年に当時の民主党政権下で示された「新しい公共」という概念は、ソーシャルビジネスや社会起業家の活動を政策的に支援する動きにもつながった。「新しい公共」は、教育や子育て、まちづくり、介護や福祉といった公共的な財やサービスの提供に「官」だけでなく、市民やNPO法人、企業なども積極的に関わることで、より効果的な課題解決を目指したものであり、それに関わるプレーヤーとして社会起業家にかかる期待は大きかった。

2011年に発生した東日本大震災とそれに伴う福島第一原子力発電所の事故は、多くの犠牲者や避難者を出したばかりでなく、インフラがなくなったり、住居がなくなったり、風評被害を生むなど甚大かつ広範にわたる被害をもたらした。加えて、人口減少や高齢化、基幹産業の衰退といった震災前からあった課題を露わにした。一方で、こうした課題に向き合い、解決を図ろうとする志を持った人が東北圏の内外から数多く立ち上がり、これまでにない手法や発想で課題解決に向けた活動を展開している。国の政策面でも、インフラの「復旧」にとどまらず、まちのにぎわいを取り戻す「復興」を目指すことが重視され、「復興」の担い手となる志を持ったプレーヤーに対するさまざまな支援を「新しい東北」(「(2)東北圏における社会起業家の動向」で後述)と称して積極的に支援を行っており、東北を中心に全国的にも社会起業家の活動への期待は大きくなっている。

⑵ 東北圏における社会起業家の動向

それでは東北圏における社会起業家の動向はどのようになっているだろうか。
本節では、背景にある「東北圏の社会・地域課題」に触れつつ、社会起業家の動向を見ていくこととする。

東北圏の社会・地域課題

東北圏の社会･地域課題は、下表に示すように「産業･経済」から「地域づくり」まで多岐にわたる。これらの課題は全国共通、地方圏共通と言えるものが多いが、人口減少・高齢化が全国に先駆けて進む東北圏では、担い手不足や高齢者福祉など関連する課題が、いち早く表面化・深刻化している状況にある。
特に東日本大震災（以下、震災）の被災地では、こうした課題がより顕著になっている。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、首都圏をはじめとする圏外への人口流出緩和といったプラス要因も見られるが、社会的な分断が進むことで支援を必要とする社会的弱者が増加したり、対面型の対応が難しくなることで社会的弱者に対する支援活動が制限されるなど、多くの課題において状況が悪化している。

東北圏における主な社会・地域課題

課題テーマ	内　　容
産業・経済	
産業の競争力	・旧態依然としたビジネスモデルがもたらす産業の低成長・停滞 ・生産拠点の海外移転に伴う雇用減少や国内産業技術の停滞
担い手不足	・労働力人口減少に伴うあらゆる産業における労働力不足 ・事業承継、技術・技能継承における人材不足
子育て・教育	
少子化	・婚姻率低下・晩婚化傾向に伴う少子化の進行
不登校・いじめ	・不登校・いじめ件数の増加 ・子供の心身の健全な発達への深刻な影響
DV・児童虐待	・DV・児童虐待件数の増加 ・子供の心身の健全な発達への深刻な影響
母子・父子家庭	・ひとり親家庭の貧困拡大 ・子供の教育格差
健康・医療・福祉	
健康寿命	・健康寿命の延伸 ・健康意識に関する地域格差
高齢者福祉	・病院・医師不足 ・老老介護、認認介護問題
こころの健康	・メンタル疾患の増加 ・社会・職場復帰支援
環境・社会インフラ	
持続可能なインフラ	・災害に強いインフラ・費用対効果に優れたインフラ整備
生活環境・景観保護	・荒廃農地・山林、獣害
克雪	・雪害に強い都市設計 ・過疎地域における克雪体制整備
地域づくり	
移住・定住	・魅力ある地域社会の形成 ・より良いライフスタイルの追求
安全・安心のくらしづくり	・地域コミュニティ活性化（独居老人、空き家などを含む） ・大規模災害時における住民の安全確保 ・良好な治安・交通安全の確保
ノーマライゼーション	・差別・偏見のない社会の実現 ・障害者の就労支援の充実や雇用拡大

資料：東北圏各県の総合計画などをもとに作成

東北圏におけるNPO法人の動向

次に前述の課題に対応する東北圏の社会起業家の動向を探るべく、同圏内におけるNPO法人の動向を見ていく。前節「(1)社会起業家の潮流」でも記したように、社会起業家に関する統計類は存在しないため、その動向を網羅的に時系列で追うには限界がある。そこで本節では、代替する指標として、統計での把握が可能な東北圏におけるNPO法人の動向をもとに社会起業家の動向を整理するほか、社会起業家の活動を支援する国や地方自治体、企業や各種団体の主だった動きについて整理する。

「(1)社会起業家の潮流」でも見たように、経済産業省の報告書では「事業型NPOの大半がソーシャルビジネスに当てはまるが慈善型NPOは含まれない」とソーシャルビジネスとNPOとの関係をうたっている。また、内閣府の報告書では、社会福祉法人や医療法人だけではなく、公的保険サービス（医療・介護等）への依存度が高い団体（公的保険の割合が事業収益の50％を超える場合）や行政からの委託事業への依存度が高い団体（行政からの委託事業収益の割合が事業収益の50％を超える場合）も社会的企業の定義からは除外して考えている。NPO法人に関する既存の統計や情報では、事業型NPOと慈善型NPOを峻別することや社会的企業を選別して整理することは難しいが、NPOの認証動向（増減傾向）や活動領域の特徴などから社会起業家の動向にかかる傾向を見ることはできる。

内閣府がまとめているNPO法人にかかるデータベース(2020年7月末現在)によれば、全国では5万919のNPO法人が、東北圏では4,136法人が活動している（いずれも解散団体は件数に含まず）。東北圏の全国シェアは8.1％で、GDPの全国シェア（7.8％）よりはやや高いが、人口の全国シェア（8.7％）よりは低い。

また、県別に法人数を見ると、人口規模に比して、被災3県（特に福島県）における法人数が多く、震災からの復興を目指す活動の多さがNPO法人数の多さに反映されているのではないかと推察される。

東北圏のNPO法人の活動領域について見てみると、「保健、福祉、医療（第1号）」が最も多く、以下、「まちづくり（第3号）」、「子どもの健全育成（第13号）」、「社会教育（第2号）」、「NPO支援（前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動）（第19号）」の順となっている。「保健、福祉、医療」が最多となっているのは、介護保険事業を行っているNPO法人が多いためと考えられる。

また、震災前（2010年度まで）に認証されたNPO法人と震災後（2011年度以降）に認証されたNPO法人の活動領域の変化について見てみると、「観光の振興を図る活動（第4号）」と「農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動（第5号）」、「前各号で掲げる活動に準ずる活動として都道府県または指定都市の条例で定める活動（第20号）」が著しく高い伸びを示しているが、これはNPO法の改正に伴って2011年から新たに追加された活動領域であるためである。同様に第14号から第18号までの活動領域も2003年の法改正により追加されたものである。したがって、この分野も震災後に認証されたNPO法人の件数が多くなっている。

東北圏のNPO法人数
（2020年7月末現在、解散団体は除く）

青森県	419
岩手県	487
宮城県	812
秋田県	354
山形県	414
福島県	930
新潟県	720
東北圏	4,136

資料：内閣府「NPO法人ポータルサイト」NPO法人情報より作成

その他の領域で震災の前後で比率に大きな開きがあるのは、「災害救援活動」(1.54倍)や「地域安全活動」(1.19倍）であり、震災がNPO法人の設立の動向に影響を及ぼしていることがここからも推察される。

以下では震災前後に分けてその動向を見ていく。

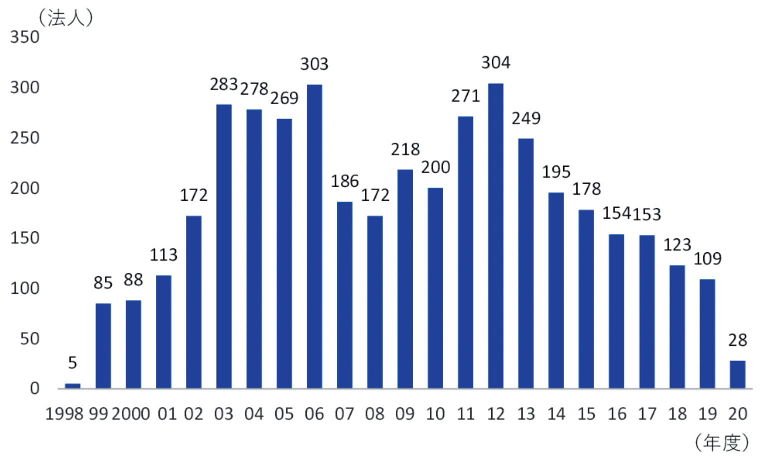
東北圏における震災前（2010年度まで）のNPO法人の認証数2,372法人に対し、震災後（2011年度以降）は1,764法人で、震災前のほうが多くなっている。これは震災前（13年間）と震災後（9年4か月）の違いもあるが、全国的にNPO法人の認証は2003～06年度にピークを迎え、東北圏でも同様の傾向があったためである。

活動分野別東北圏のNPO法人数（2020年7月末現在、解散団体は除く）

号数	活動の種類	東北圏のNPO法人数			
			震災前（～10年度）	震災後（11年度～）	震災後／前（倍）
第1号	保健、医療又は福祉の増進を図る活動	2,536	1,466	1,070	0.73
第2号	社会教育の推進を図る活動	2,135	1,135	1,000	0.88
第3号	まちづくりの推進を図る活動	2,333	1,231	1,102	0.90
第4号	観光の振興を図る活動	458	63	395	6.27
第5号	農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動	410	55	355	6.45
第6号	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	1,707	885	822	0.93
第7号	環境の保全を図る活動	1,475	827	648	0.78
第8号	災害救援活動	657	259	398	1.54
第9号	地域安全活動	769	351	418	1.19
第10号	人権の擁護又は平和の活動の推進を図る活動	710	356	354	0.99
第11号	国際協力の活動	719	386	333	0.86
第12号	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	522	254	268	1.06
第13号	子どもの健全育成を図る活動	2,233	1,151	1,082	0.94
第14号	情報化社会の発展を図る活動	601	288	313	1.09
第15号	科学技術の振興を図る活動	306	147	159	1.08
第16号	経済活動の活性化を図る活動	1,018	460	558	1.21
第17号	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	1,164	545	619	1.14
第18号	消費者の保護を図る活動	349	169	180	1.07
第19号	前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	2,117	1,106	1,011	0.91
第20号	前各号で掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動	73	11	62	5.64

注）1団体で複数の活動分野の登録がある
資料：内閣府「NPO法人ポータルサイト」NPO法人情報より作成

東北圏のNPO法人認証件数（2020年7月末現在、解散団体は除く）



資料：内閣府「NPO法人ポータルサイト」NPO法人情報より作成

しかし、東北圏では、2011 ～ 13年度における認証件数が多く、全国とは異なる特徴的な動きである。これは震災からの復旧・復興を目指す過程で、その活動を行うNPO法人が数多く設立されたためと考えられる。

また、県別・年度別の認証件数を見ると、震災後の2011 ～ 13年度は被災3県（岩手県、宮城県、福島県）における認証件数が他県よりも多い。こうしたことからも震災からの復旧・復興を目指した動きがあったことが認められる。

東北圏のNPO法人認証件数（2020年7月末現在、解散団体は除く）の詳細

（年度）

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	震災前計
東北圏全体	**5**	**85**	**88**	**113**	**172**	**283**	**278**	**269**	**303**	**186**	**172**	**218**	**200**	**2,372**
青森県		6	6	8	12	32	37	32	28	15	26	24	17	243
岩手県		10	12	22	16	32	38	37	37	19	9	18	20	270
宮城県	4	26	18	19	27	53	58	48	54	34	31	46	44	462
秋田県		8	9	6	18	21	13	11	18	16	19	27	28	194
山形県		12	8	18	20	34	30	31	51	25	24	29	16	298
福島県	1	9	14	20	38	59	55	47	69	43	37	44	39	475
新潟県		14	21	20	41	52	47	63	46	34	26	30	36	430

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	震災後計	総数
東北圏全体	**271**	**304**	**249**	**195**	**178**	**154**	**153**	**123**	**109**	**28**	**1,764**	**4,136**
青森県	28	32	24	22	15	16	17	11	10	1	176	419
岩手県	45	43	28	26	18	19	16	8	11	3	217	487
宮城県	48	73	57	26	38	18	40	28	16	6	350	812
秋田県	25	23	23	13	17	9	18	18	9	5	160	354
山形県	23	17	14	12	2	10	8	15	13	2	116	414
福島県	69	77	69	62	44	49	31	21	30	3	455	930
新潟県	33	39	34	34	44	33	23	22	20	8	290	720

資料：内閣府「NPO法人ポータルサイト」NPO法人情報より作成

東北圏における社会起業家を支える活動の動向

NPO法人の動向からも明らかなように、東北圏では震災が社会起業家の活動を動かす大きな契機となっている。

その背景には、東北圏に暮らす人たちをはじめ、Uターンしてきた東北圏出身者やIターンしてきた東北圏と何らかの縁ができた人たちの、震災により大きな被害を受けた「ふるさと」を何とかしたいという強い思いがある。そして、震災からの復興を強力に進めていこうとする国や地方自治体、さらには支援組織などがこうした人々の活動を後押ししている。

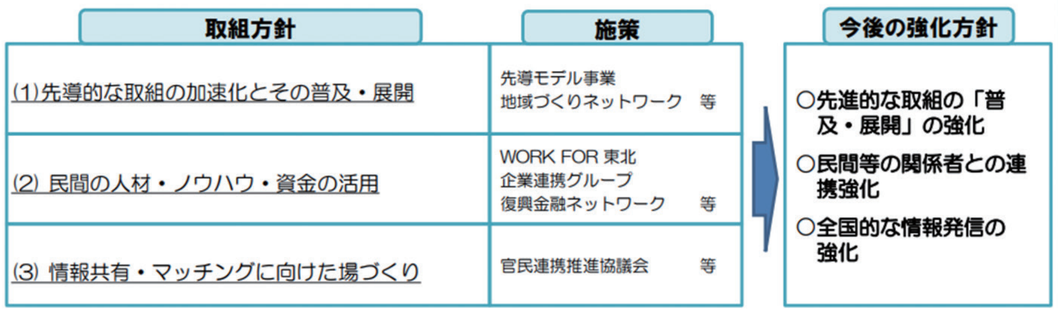
仙台市起業支援センター「アシ☆スタ」の支援を受けて起業した事業者を対象にしたアンケート（福嶋 路（2017）「仙台市における震災後の起業：仙台市産業振興事業団アシ☆スタ支援企業へのアンケート調査」）でも、起業動機では「社会に貢献したいから」が12項目中3番目に多かった。このアンケート調査は、社会起業家を対象としたものではなく、一般の起業家を対象としたものであるが、それであっても社会への貢献を強く意識している様子がうかがえ、震災後の東北圏における社会起業熱の高さが垣間見える。

以下では、東北圏において震災後に活発化した社会起業家を支える活動のうち主だったものを取り上げる。これらの活動が重層的に展開され、社会起業家を生み育てるエコシステムが構築されつつある。

復興庁「新しい東北」

東北圏における社会起業家の活動支援として大規模かつ強力に行われたものとしては、復興庁の「新しい東北」に関連する事業があげられる。「新しい東北」は、震災復興の最終目標である「まちのにぎわい」を取り戻すために、人々の活動（ソフト）の復興を目指すもので、具体的には産業・なりわいの再生とコミュニティの形成・地域づくりに取り組むことを掲げている。具体的な施策は、「(1)先導的な取組の加速化とその普及・展開」、「(2)民間の人材・ノウハウ・資金の活用」、「(3)情報共有・マッチングに向けた場づくり」の3つの柱で構成されている。

復興庁「新しい東北」の取組方針・施策と今後の強化方針



資料：復興庁「「新しい東北」各種施策の進捗状況（平成28年5月版）」

このうち社会起業家の活動に関わる取組みを見ていく。「(1)先導的な取組の加速化とその普及・展開」では、復興を進める「先導モデル事業」を選定し、その事業を推進するNPOや民間企業などに対し、住民参加の検討会開催や、専門家の招聘などに要する費用を支援している。同事業では、2013～15年度の3年間に延べ216事業が選定されている。「(2)民間の人材・ノウハウ・資金の活用」に関しては、被災地で新たな事業を立ち上げる企業やまちづくり会社設立を検討している協議会等に対して専門家や専門機関が単なる助言にとどまらず、事業化を集中的に支援するといった事業を展開している。「(3)情報共有・マッチングに向けた場づくり」に関しては、「官民連携推進協議会」を設置し、被災地で事業展開する企業・大学・NPO法人等による取組みについての情報共有・交換を進め、これらの組織間の連携を推進している。同協議会は、民間企業、各種団体･協同組合、大学、NPO法人、地方自治体、関係省庁などの法人･団体等で構成され、協議会をきっかけに取引先の開拓が進んだり、組織間のネットワークに広がりが生まれたりした。

「新しい東北」では、これらの事業を通じて被災地を中心とした東北圏における社会起業家の活動を底支えしてきた。

仙台市の創業支援施策

仙台市では、震災後に「誰かのために、地域のために」といった思いを持って事業を起こす人が増え、新規開業率（2014年の経済センサス）が政令指定都市で2位になるなど起業が活発化していた。こうした状況を受け、「日本一起業しやすいまち」を目指し、2014年1月に仙台市起業支援センター「アシ☆スタ」を開設するなど、各種創業支援施策を展開してきた。

仙台市の創業支援施策には、2つの大きな特徴がある。1つは、社会起業家の支援事業を積極的に展開していることである。その背景には、震災後に社会起業家としての意識を持った起業家が多く誕生してきたことがある。もう1つは、創業支援施策を仙台市に限定して展開するのではなく、仙台市を中心に東北全体に広げていくことを視野に入れていることである。その考えの根底には、仙台市だけが成長しても、東北全体の活力が低下してしまうと、結果として仙台市の活力も低下してしまうという問題意識がある。

2015年8月には、「女性活躍・社会起業のための改革拠点」の国家戦略特区の指定を受け、NPO法人の認証手続きの短縮が図られるなど、社会起業家に対する支援策の拡充が進んだ。2017年には社会起業家の発掘・育成支援を行う一般社団法人IMPACT Foundation Japanとの協働により、東北における社会起業家支援を行うプログラム「TOHOKU Social Innovation Accelerator」がスタートし、2019年度までに36人の卒業生（社会起業家）を輩出している。2020年7月には、スタートアップ・エコシステム拠点都市（推進拠点都市）の1つに選定され、社会起業家に対する今後の支援が加速していくことが期待される。

ETIC.「右腕プログラム」

社会起業家の育成支援などを展開する特定非営利活動法人ETIC.（東京都渋谷区）では、震災後の東北の起業家の育成を支援する「右腕プログラム」を2011～16年の5年半にわたって実施した。右腕プログラムは、東北の復興に向けた事業・プロジェクトに取り組むリーダーのもとに、その「右腕」となる有能かつ意欲ある若手人材を東北圏内外から募り、派遣する事業である。必ずしも社会起業家に限定したものではないが、派遣先の主な事業領域は、地域資源を生かした新しい経済の創出、人口減少社会を生き抜く新しい地域の暮らし方、未来をつくる子どもたちの教育であり、社会起業家的な活動を行う組織が多い。

この事業では、5年半の間で146のプロジェクトに248人の右腕人材が派遣された。また、活動終了後も6割の人材が東北に残って活躍し、右腕人材のOB・OGによる起業も22件に上るなどの成果を収めている。

INTILAQ東北イノベーションセンターの開設

東北圏における社会起業家の発掘・育成支援に関しては、2016年2月に開設されたINTILAQ東北イノベーションセンター（以下、INTILAQ）の存在も大きい。

INTILAQは、震災復興に資金を援助する「カタールフレンド基金」に採択された社会起業家の発掘・育成支援を行うものである。カタールフレンド基金は、カタール政府が1億USドルの資金を拠出し設立された「子どもたちへの教育」、「健康」、「水産業」、「起業家支援」の4分野に関わるプロジェクトに支援を行う基金である。INTILAQは、起業家支援にかかるプロジェクトで唯一採択された。

INTILAQの運営には世代のグローバルリーダー育成を目指して2010年に設立されたIMPACT Foundation Japanが携わっている。INTILAQは、社会起業家の活動をサポートするためのレンタルオフィスのほか、多彩な社会起業家の交流を促し、社会課題の解決や事業に関わるアイデアを創発する交流スペースなどのハードを備えているだけでなく、実績のある社会起業家によるセミナーの開催や法律や会計など実務に関するセミナー、ITに関するワークショップの開催などソフトの支援を行っている。

このほか、INTILAQでは、仙台市との協働によるプログラム「TOHOKU Social Innovation Accelerator」や、東北経済産業局が2019年から始めている「東北プロボノプロジェクト」等の次世代のグローバルリーダー育成のためのさまざまなプログラムを提供するなどしており、東北における社会起業家発掘・育成支援の拠点となりつつある。

なお、仙台市、ETIC.およびINTILAQの取組みの詳細は、「4 先進事例調査」で後述する。

2　調査の視点

(1) 本調査における社会起業家

本調査における「社会起業家」は、以下のように定義する。

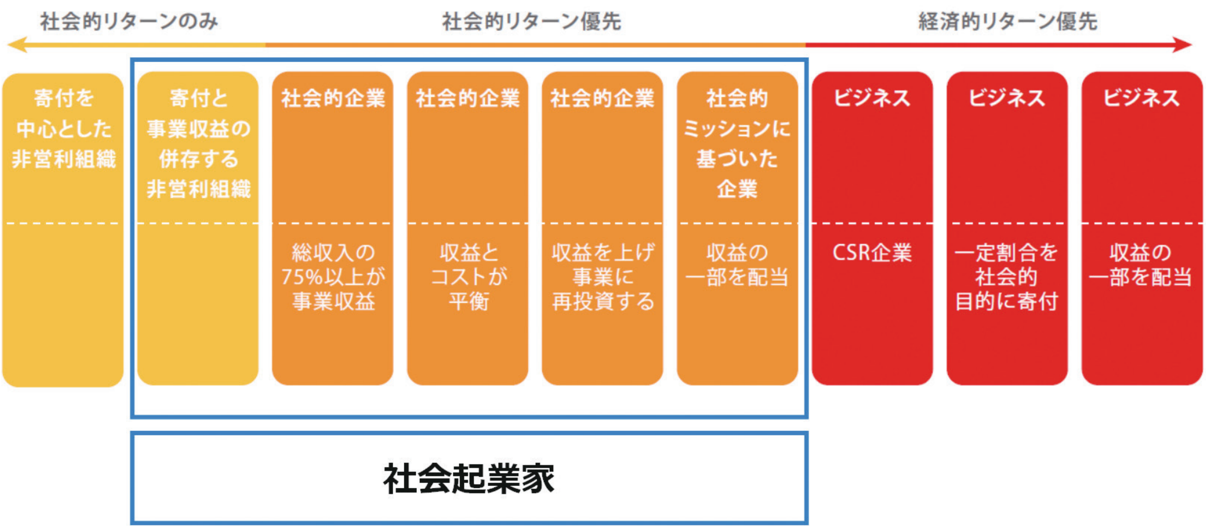
> 社会課題の解決を最優先に、事業（ビジネス）を通じて、その解決に持続可能な形で取り組む人、およびその人に率いられる組織。

企業や非営利組織など民間セクターの活動については、経済的リターンと社会的リターンのどちらを優先しているかという違いがある。多くの企業は、経済的リターンを優先して事業に取り組んでいるが、これらの企業が社会課題の解決に全く関与しないわけではなく、下図に示すように、社会的リターンを重視する度合いに応じてグラデーションを描いている。

本調査における社会起業家は、「社会課題の解決を最優先に、事業（ビジネス）を通じて、その解決に持続可能な形で取り組む人、およびその人に率いられる組織」と位置づけることから、下図における「経済的リターン優先」に該当する「ビジネス」は対象から外れる。また、「寄付を中心とした非営利組織」については、事業への依存度合いが低いことから、本調査の対象から外れる。すなわち、下図で示すところの「社会的リターン優先」に該当する企業と「寄付と事業収益の併存する非営利組織」が本調査で対象とする社会起業家像である。

本調査では、社会起業家による、社会課題の解決を図りつつ、市場性が低い分野において新たなアイデアの導入や事業モデルを工夫することで事業性や持続性を確保する動きに注目する。

本調査における社会起業家



資料：G８社会的インパクト投資タスクフォース 国内諮問委員会「社会的インパクト投資の拡大に向けた提言書」をもとに作成

⑵ 調査の基本的な考え方

社会起業家の活躍による社会・地域課題の解決に向けて、以下に示すフローで調査を行う。

「1(2)東北圏における社会起業家の動向」で見たように、人口減少や少子高齢化などの社会課題が顕在化した課題先進地域である東北圏では、東日本大震災を契機に「誰かのために、地域のために」という強い思いを持って事業を起こそうとする人が多く現れ、こうした社会起業家を支援するための動きも活発化している。

新型コロナウイルスの感染拡大により、社会課題がさらに深刻化しているなか、社会起業家には、このような局面を打破するための新しい発想が期待され、その役割はより大きくなるものと思われる。

そこで本年度の東北圏社会経済白書では、以下の2つの分析から、東北圏において社会起業家の活躍による社会・地域課題の解決を推進するために求められる方策を検討し提示する。

① 東北圏において社会課題の解決に向けて活動をしている団体や企業を対象としたアンケート調査から、設立の経緯や事業運営上の課題、支援策の活用、今後の事業展開、新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響や対処策などを定量的に把握し、社会起業家の活躍を推進するために何が課題となっているかを明らかにする。

② 東北圏内外において活躍する社会起業家のほか、社会起業家を支える行政、支援組織、金融機関への先進事例調査から、アンケート調査結果で明らかになった課題にどう対処しているか、社会起業家が社会・地域課題の解決に向けた活動をさらに前進させるためには、何が求められるかのヒントを得る。

調査の基本的な考え方（フロー）

社会起業家の潮流

①海外の動向
官だけで複雑化・多様化する社会課題を解決することに限界が生じ、欧米を中心に課題解決の担い手として社会起業家が注目される

②日本の動向
阪神淡路大震災を契機に、NPO法の制定などの環境整備が進み、社会起業家の活躍の機会が拡大

国内外の動向に対し、東北圏の動きはどうなっているのか？

東北圏における社会起業家の動向

①東北圏の社会・地域課題
・東北圏は全国に先駆けて人口減少・高齢化が進み、社会課題の先進地に
・東日本大震災によって社会課題の深刻化、顕在化が進み、その対応が急務に

②NPO法人と社会起業家支援の動向
・東日本大震災後の2011～13年に設立したNPO法人の数が全国に比して多い。特に被災３県での動きが活発
・復興庁「新しい東北」や仙台市の創業支援、ETIC.の右腕プログラム、INTILAQの開設など社会起業家を支援する動きも活発に展開

社会起業家の活躍の機会が広がるなかで活動の実態や課題はどうなっているのか？

調査のアプローチ

①社会起業家に対するアンケート調査
東北圏において社会課題の解決に向けて活動をしている団体や企業を対象としたアンケート調査から、設立の経緯や事業運営上の課題、支援策の活用、今後の事業展開、新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響や対処策などを定量的に把握し、社会起業家の活躍を推進するために何が課題となっているかを明らかにする

→ **社会起業家の活躍を推進するための課題を整理**

②先進事例調査
東北圏内外において活躍する社会起業家のほか、社会起業家を支える行政、支援組織、金融機関への先進事例調査から、アンケート調査結果で見られた課題にどう対処しているか、社会起業家が社会・地域課題の解決に向けた活動をさらに前進させるためには、何が求められるかのヒントを得る

→ **課題を克服するための工夫や取組みを整理**

社会起業家の活躍による社会・地域課題の解決に向けた方策の提示

資料：東北活性化研究センター作成

3　アンケート調査

(1) 調査概要

東北圏の社会起業家を対象にアンケート調査を実施し、彼らの活動の現状や課題、起業意識などを定量的に把握し、整理を行う。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響（課題や取組みなど）についても、あわせて把握する。

調査対象

東北圏に所在地があるNPO法人4,136団体、ならびにINTILAQ東北イノベーションセンター、ETIC.などを通じて紹介のあった社会起業家21団体。

調査方法

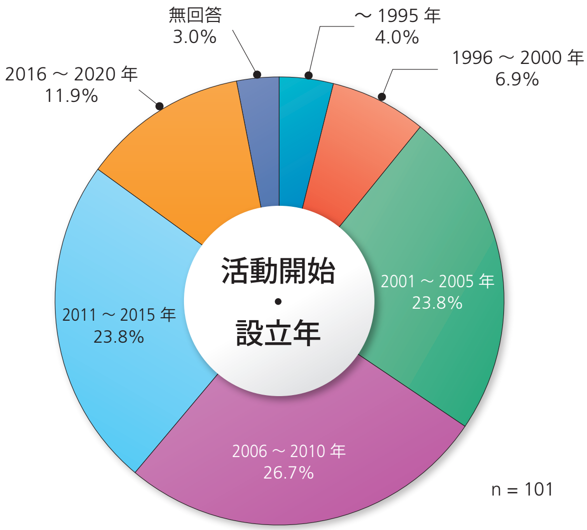
内閣府NPO法人ポータルサイトに掲載されているNPO法人名簿から所在地が東北圏にある4,136法人を抽出し調査票を郵送。また、INTILAQ東北イノベーションセンターやETIC.といった支援組織から支援を受けている団体などに対してはWeb調査への協力を依頼。

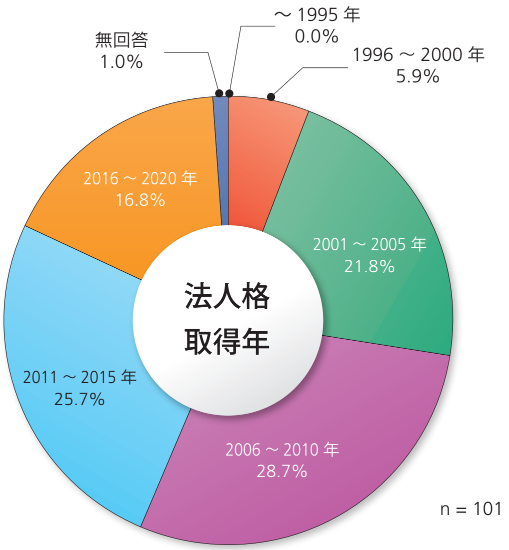
回答方法は、調査票に記入したものを返送、または専用のWebサイトでの回答。有効回答数745件のうち、内閣府「我が国における社会的企業の活動規模に関する調査」の社会的企業の条件※に基づいてスクリーニングした101件を「事業を通じ社会課題に取り組む社会起業家」として集計結果を掲載している。

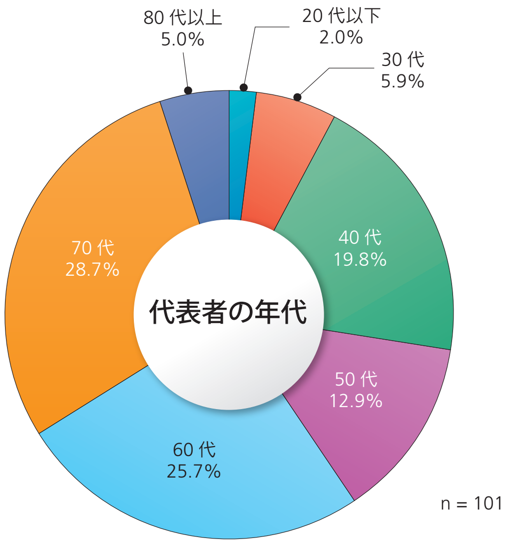
調査期間　：2020年10月16日（金）～ 11月16日（月）
有効回答数　：745件
分析対象※　：101件

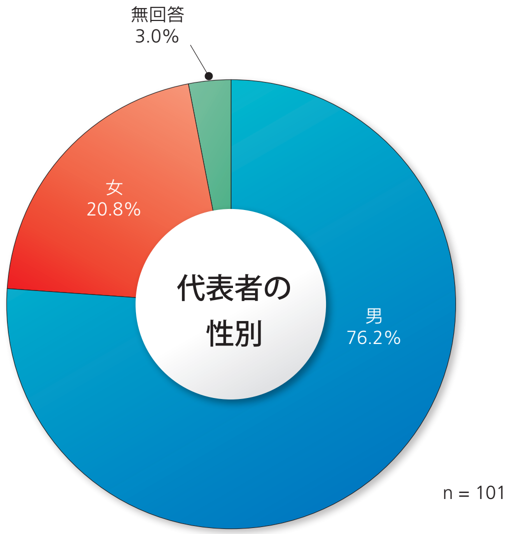
※内閣府「我が国における社会的企業の活動規模に関する調査」（平成27年3月）より。以下の①～③を満たすもの。
①事業収益（補助金・会費・寄付以外の収益）の合計が収益全体の50％以上
②公的保険サービス（医療・介護等）からの収益／事業収益が50％以下
③行政からの委託事業収益／事業収益が50％以下

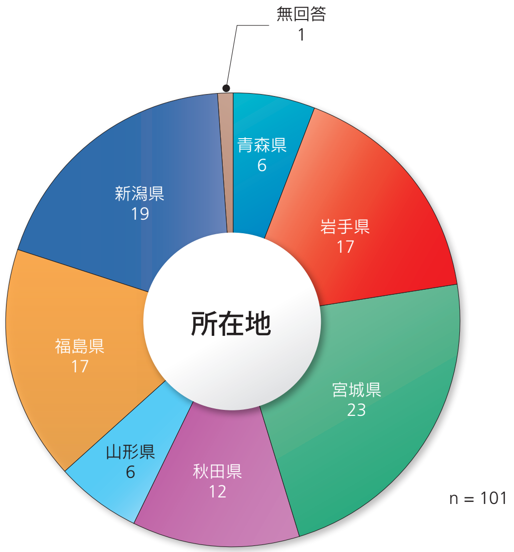
回答団体の属性

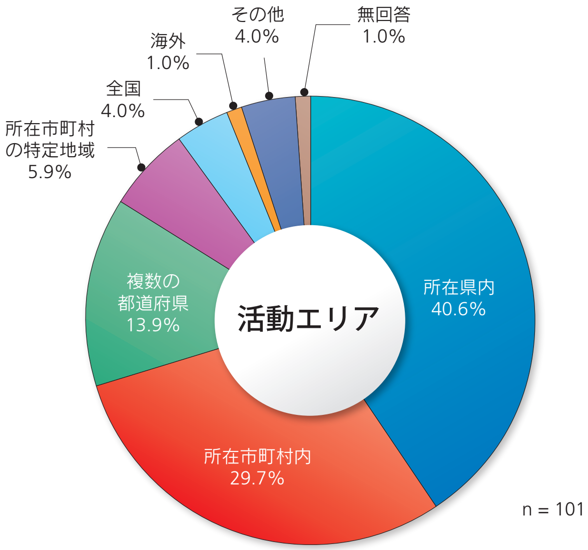

活動開始・設立年
無回答 3.0%
～1995 年 4.0%
1996 ～ 2000 年 6.9%
2001 ～ 2005 年 23.8%
2006 ～ 2010 年 26.7%
2011 ～ 2015 年 23.8%
2016 ～ 2020 年 11.9%
n = 101

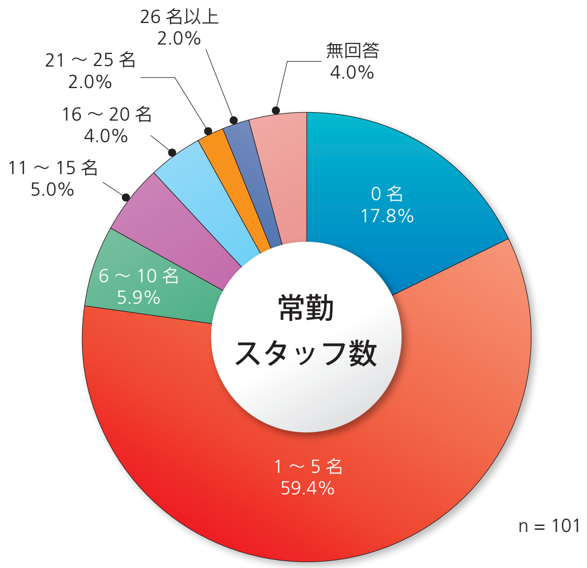

法人格取得年
無回答 1.0%
～1995 年 0.0%
1996 ～ 2000 年 5.9%
2001 ～ 2005 年 21.8%
2006 ～ 2010 年 28.7%
2011 ～ 2015 年 25.7%
2016 ～ 2020 年 16.8%
n = 101

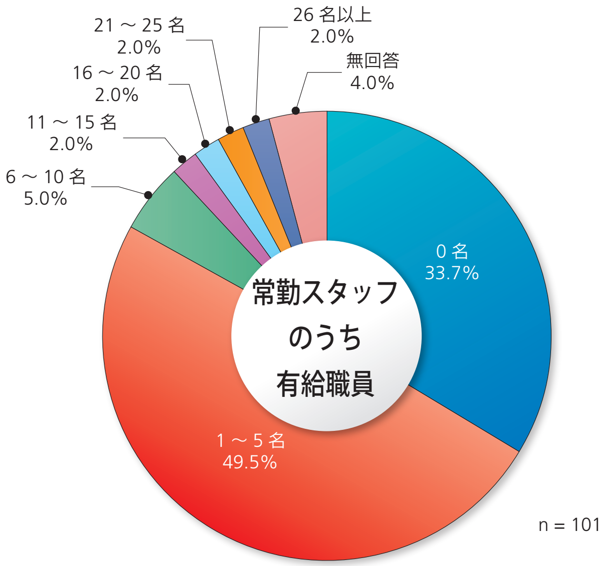

代表者の年代
80 代以上 5.0%
20 代以下 2.0%
30 代 5.9%
40 代 19.8%
50 代 12.9%
60 代 25.7%
70 代 28.7%
n = 101


代表者の性別
無回答 3.0%
女 20.8%
男 76.2%
n = 101

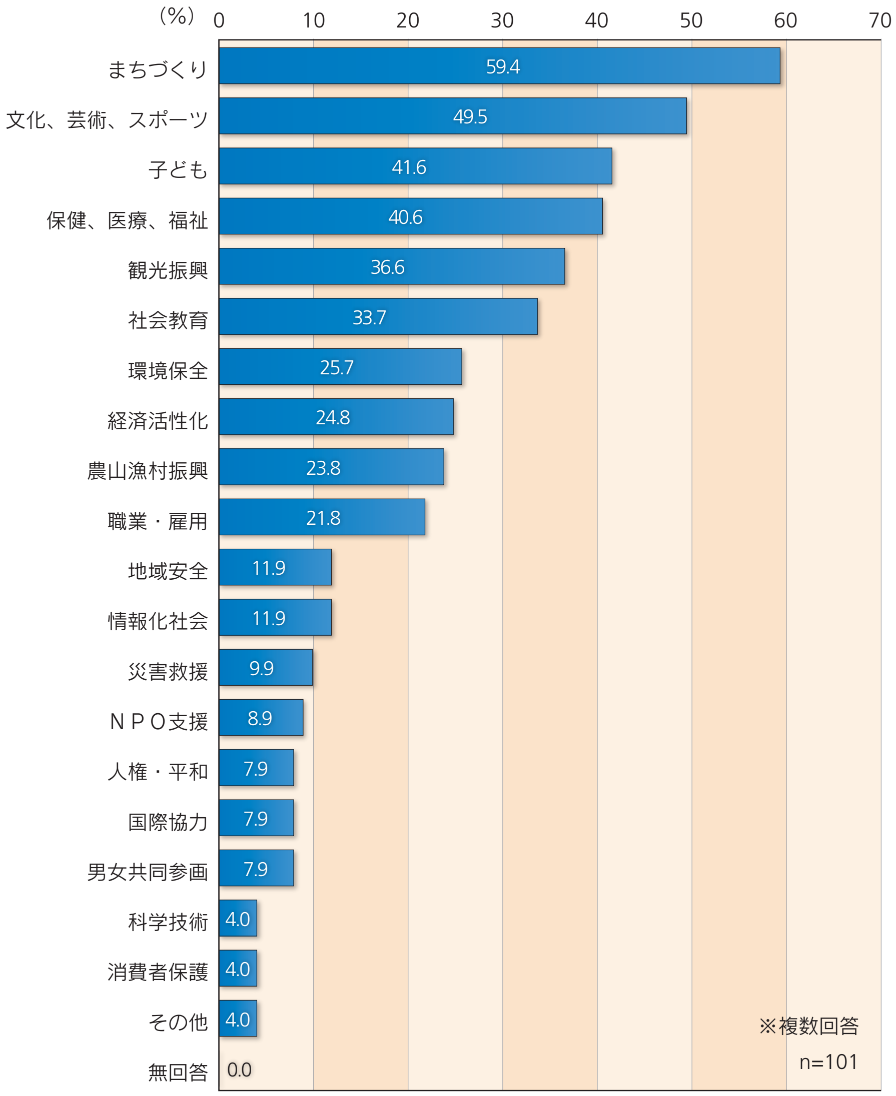

所在地
無回答 1
青森県 6
岩手県 17
宮城県 23
秋田県 12
山形県 6
福島県 17
新潟県 19
n = 101


活動エリア
その他 4.0%
無回答 1.0%
海外 1.0%
全国 4.0%
所在市町村の特定地域 5.9%
複数の都道府県 13.9%
所在県内 40.6%
所在市町村内 29.7%
n = 101


常勤
スタッフ数
0名
17.8%
1～5名
59.4%
6～10名
5.9%
11～15名
5.0%
16～20名
4.0%
21～25名
2.0%
26名以上
2.0%
無回答
4.0%
n = 101


常勤スタッフ
のうち
有給職員
0名
33.7%
1～5名
49.5%
6～10名
5.0%
11～15名
2.0%
16～20名
2.0%
21～25名
2.0%
26名以上
2.0%
無回答
4.0%
n = 101

活動分野

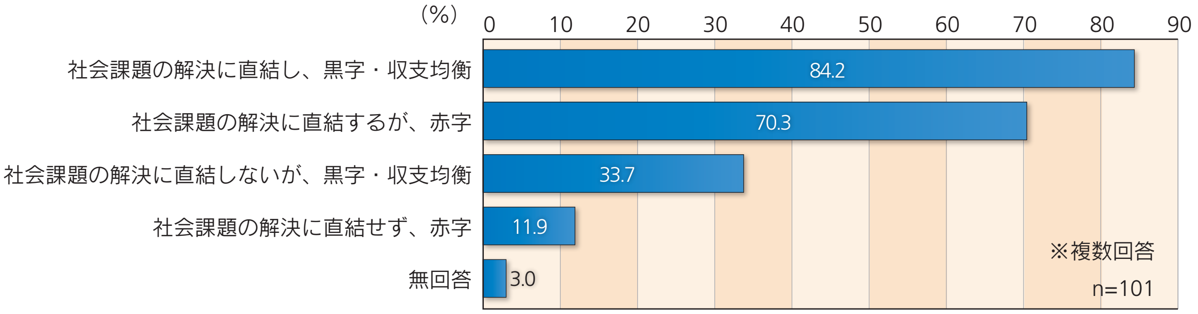

(%)
0
10
20
30
40
50
60
70
まちづくり 59.4
文化、芸術、スポーツ 49.5
子ども 41.6
保健、医療、福祉 40.6
観光振興 36.6
社会教育 33.7
環境保全 25.7
経済活性化 24.8
農山漁村振興 23.8
職業・雇用 21.8
地域安全 11.9
情報化社会 11.9
災害救援 9.9
ＮＰＯ支援 8.9
人権・平和 7.9
国際協力 7.9
男女共同参画 7.9
科学技術 4.0
消費者保護 4.0
その他 4.0
無回答 0.0
※複数回答
n=101

⑵ アンケート結果

1．主な事業の位置づけ

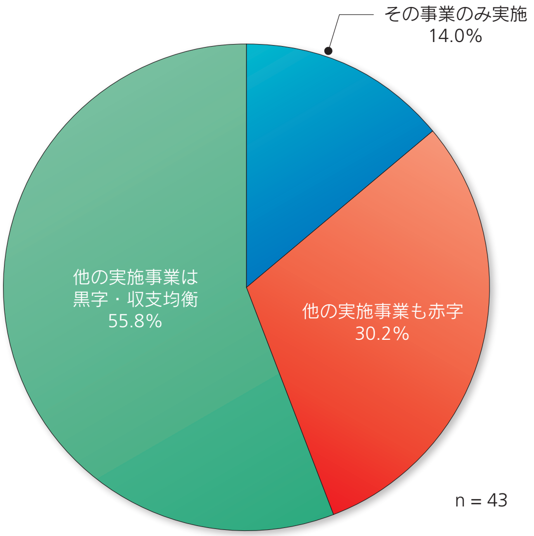
「社会課題の解決に直結し、黒字・収支均衡」が最も多く84.2%、次いで「社会課題の解決に直結するが、赤字」が70.3%、「社会課題の解決に直結しないが、黒字・収支均衡」が33.7%。最も少ないのが「社会課題の解決に直結せず、赤字」で11.9%となる。

社会課題の解決と収益性を両立させた事業が最も多いものの、社会課題の解決には資するが収益性に課題を残す事業も多く手がけており、収益の確保に苦労している様子がうかがえる。



「社会課題の解決に直結するが、赤字」の事業を実施している団体について、事業の実施状況を見ると、他に黒字・収支均衡の事業も展開している団体は55.8%であり、44.2%の団体が赤字事業のみ(「その事業のみ実施」および「他の実施事業も赤字」)を手がけている。多くの事業者が、社会課題の解決と収益性の両立に苦労していることがわかる。

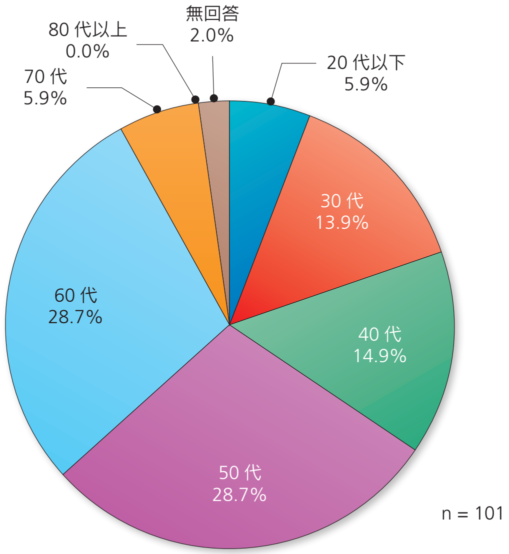
社会課題の解決に直結する赤字事業を実施している団体の事業実施状況



２．団体の設立

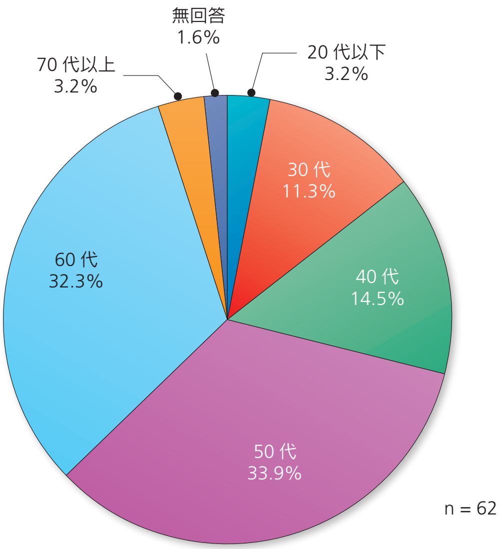
2-1 設立者の設立当時の年齢

「60代」と「50代」がそれぞれ28.7%、「40代」が14.9%、「30代」が13.9%の順になっている。50代以上が63.3%となり、中高年者による設立が目立つ。

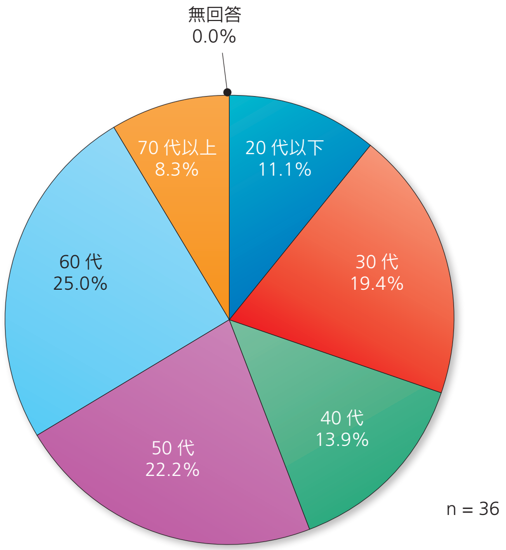


「活動開始・設立年」を東日本大震災前の「2010年まで」と後の「2011年以降」に分けて、設立者の設立当時の年齢を見ると、震災前に設立された団体（以下、震災前設立団体）は40代以下と回答した団体が29.0%であったが、震災後に設立された団体（以下、震災後設立団体）は44.4%であった。震災後の設立者は震災前と比較し若者が多く、震災を機に、社会的起業が若者による社会課題解決の選択肢の1つになった様子がうかがえる。

震災前設立団体の設立者の設立当時の年齢

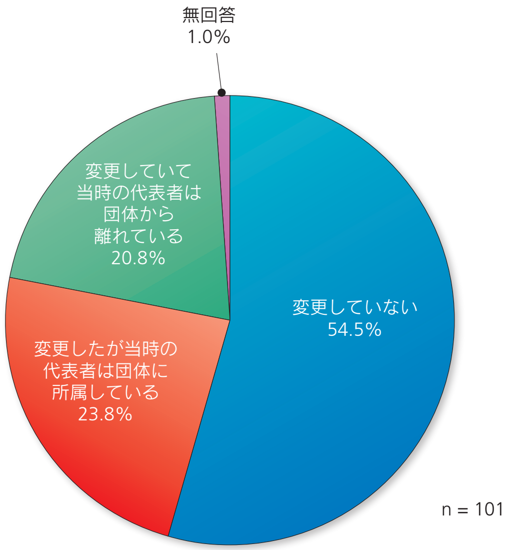


震災後設立団体の設立者の設立当時の年齢



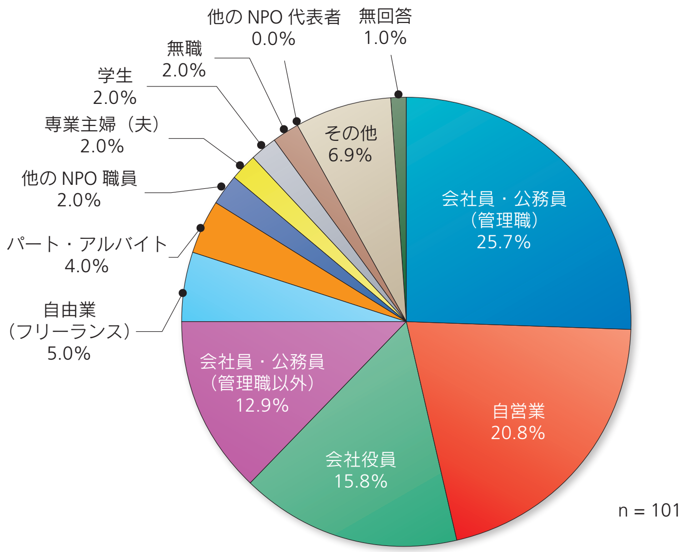
2-2 設立からの代表者変更の有無

「変更していない」が54.5%で最も多く、以下「変更したが当時の代表者は団体に所属している」が23.8%、「変更していて当時の代表者は団体から離れている」も20.8%あった。一部団体で事業継承が進みつつあることがわかる。



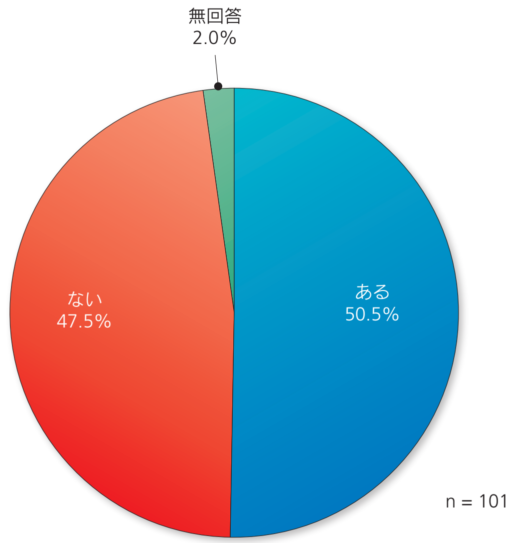
2-3 設立者の前職

「会社員・公務員（管理職）」が25.7%で最も多く、以下「自営業」が20.8%、「会社役員」が15.8%、「会社員・公務員（管理職以外）」が12.9%と続く。「学生」は2.0%にとどまり、何らかの社会人経験を経て、団体設立に至る傾向が強い。



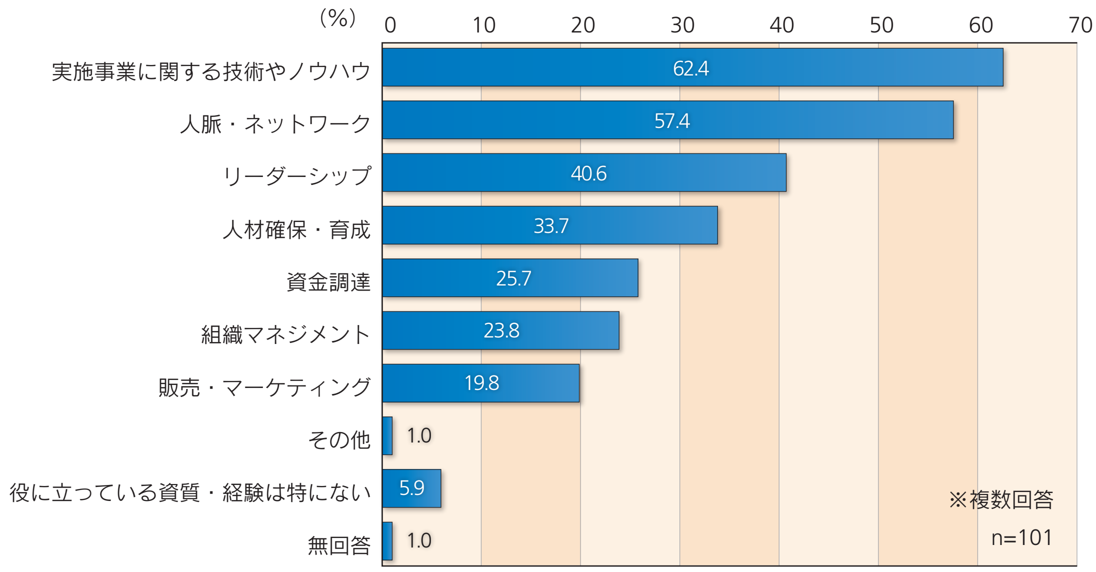
2-4 設立者の関連事業に従事した経験の有無

「ある」が50.5％、「ない」が47.5％と拮抗しており、必ずしも代表者の前職に関連する事業の団体を設立しているわけではないことがわかる。



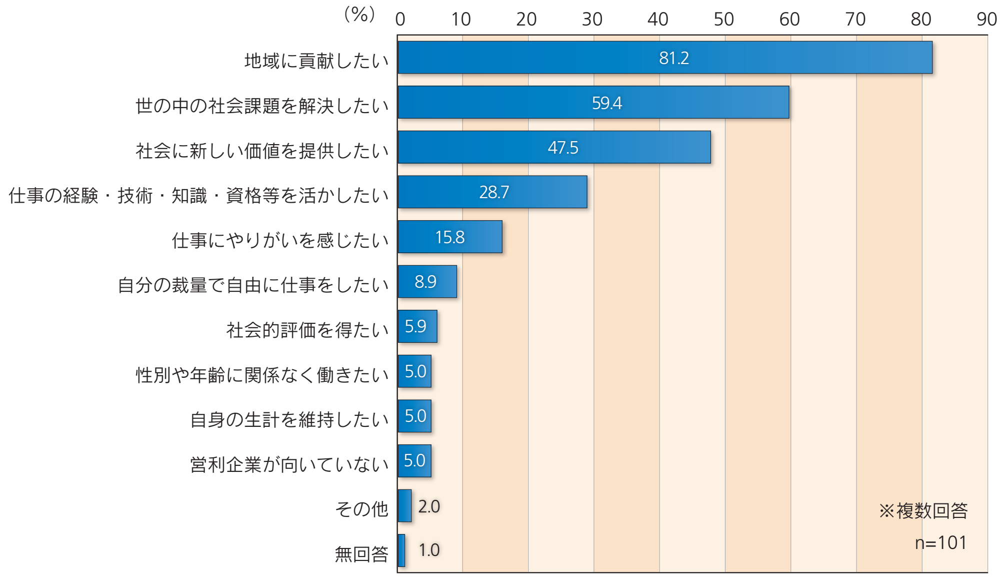
2-5 現在の活動に取り入れられている設立者の資質・経験

「実施事業に関する技術やノウハウ」が62.4％で最も多い。次いで、「人脈・ネットワーク」が57.4％、「リーダーシップ」が40.6％の順となっている。「役に立っている資質・経験は特にない」は5.9％にとどまり、何らかの資質・経験を事業に生かしていることがわかる。



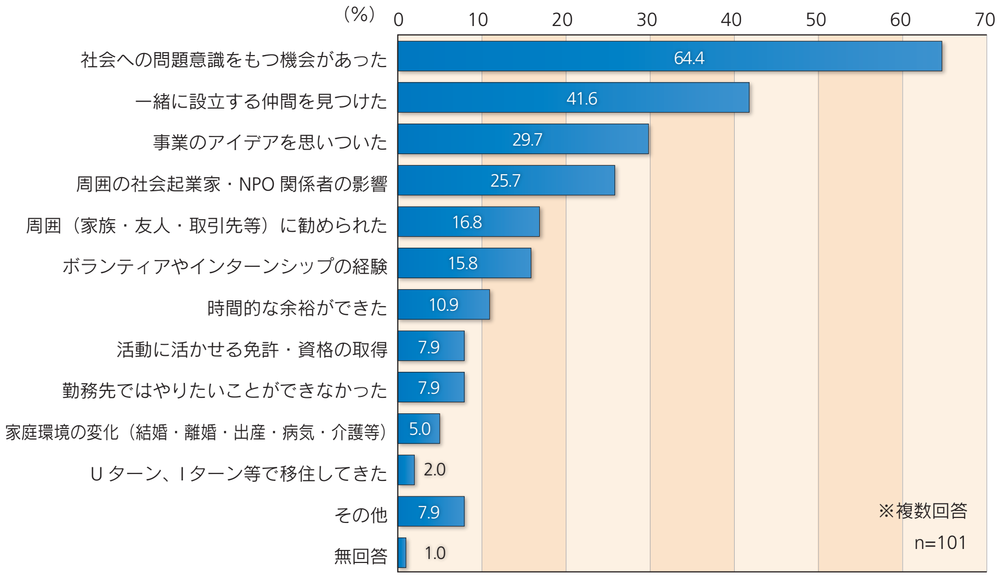
2-6 設立者の設立動機

最も多いのは「地域に貢献したい」の81.2%である。以下、「世の中の社会課題を解決したい」が59.4%、「社会に新しい価値を提供したい」が47.5%となる。やりがいや社会的評価といった利己的な動機よりも、社会や地域に資する活動をしたいという利他的な思いがモチベーションになっていることがうかがえる。



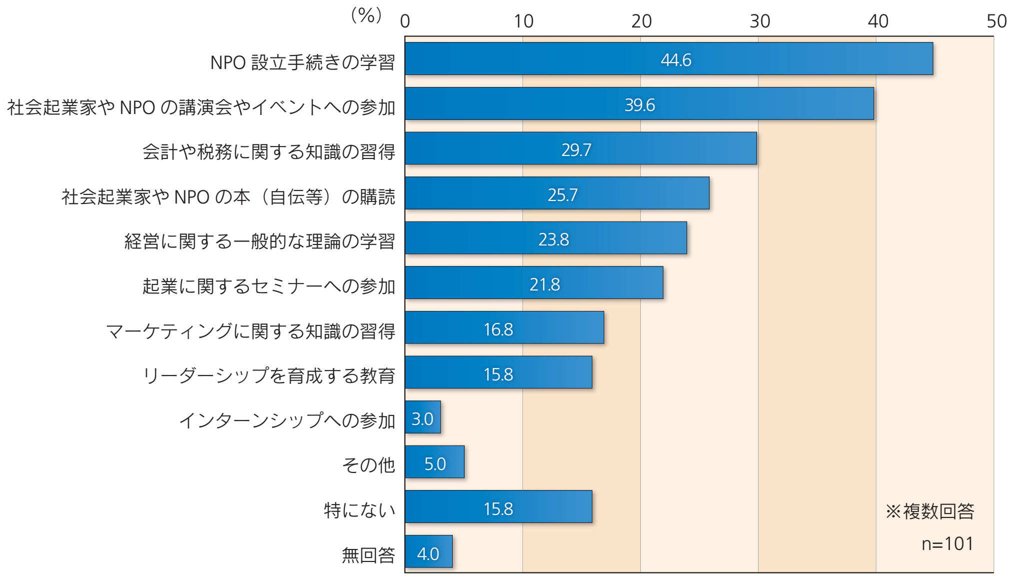
2-7 設立者が設立に関心を持ったきっかけ

最も多かったのは、「社会への問題意識を持つ機会があった」で、64.4%である。次いで「一緒に設立する仲間を見つけた」が41.6%、「事業のアイデアを思いついた」が29.7%と続く。社会への問題意識を持ったときに、それを自分たちで能動的に解決する手段として、団体設立に至ったことが見て取れる。



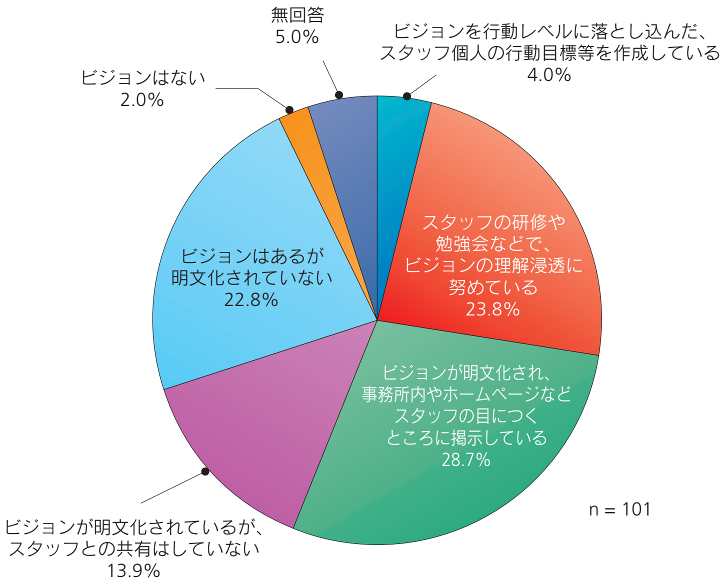
2-8 設立者が経験した起業、経営、就労等に関わる教育やプログラム

「NPO設立手続きの学習」が44.6%、「社会起業家やNPOの講演会やイベントへの参加」が39.6%、「会計や税務に関する知識の習得」が29.7%の順である。法的な手続きや会計、経営理論など、実務的なプログラムだけでなく、ネットワーキングや自己啓発につながるプログラムも受講していることがわかる。



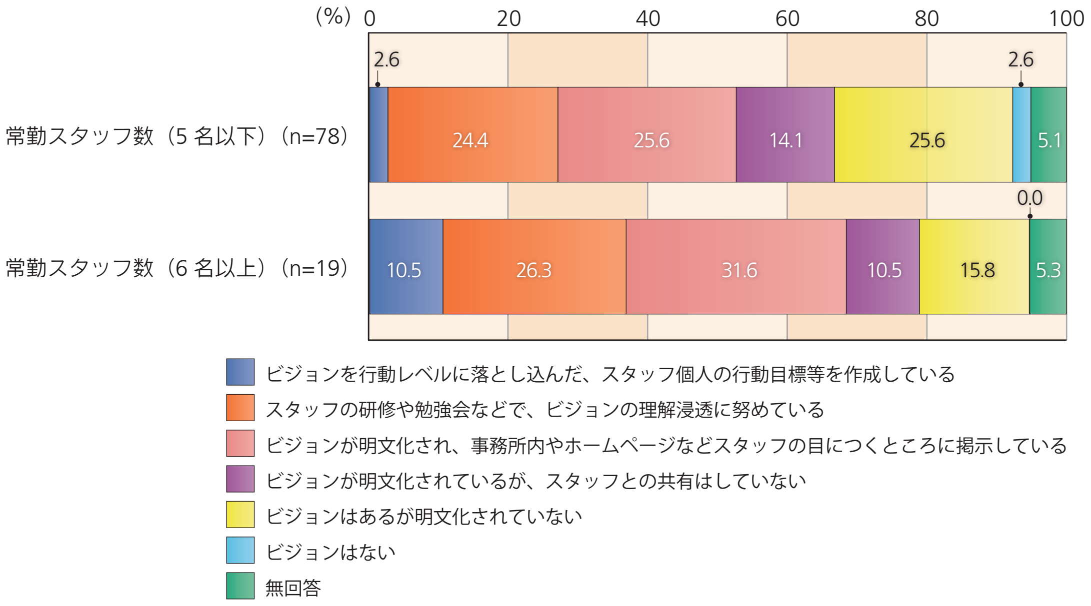
2-9 ビジョン（実現したい社会）の作成と共有の状況

「ビジョンが明文化され、事務所内やホームページなどスタッフの目につくところに掲示している」が28.7%、「スタッフの研修や勉強会などで、ビジョンの理解浸透に努めている」が23.8%であり、半数以上の団体が、ビジョンを明文化し何らかの形でスタッフと共有しようとしている。その一方、「ビジョンを行動レベルに落とし込んだ、スタッフ個人の行動目標等を作成している」は4.0%で、個々のスタッフの具体的な行動目標にまで落とし込んでいる団体は一部にとどまる。



さらに、「常勤スタッフ数」を「5名以下」と「6名以上」に分けて比較すると、「ビジョンを行動レベルに落とし込んだ、スタッフ個人の行動目標などを作成している」は5名以下が2.6%、6名以上では10.5%である。それに対し、「ビジョンはあるが明文化されていない」は5名以下が25.6%、6名以上では15.8%と、ビジョン作成後のスタッフとの共有という点において、団体の規模が大きいほど取組みが進んでいる傾向が認められる。

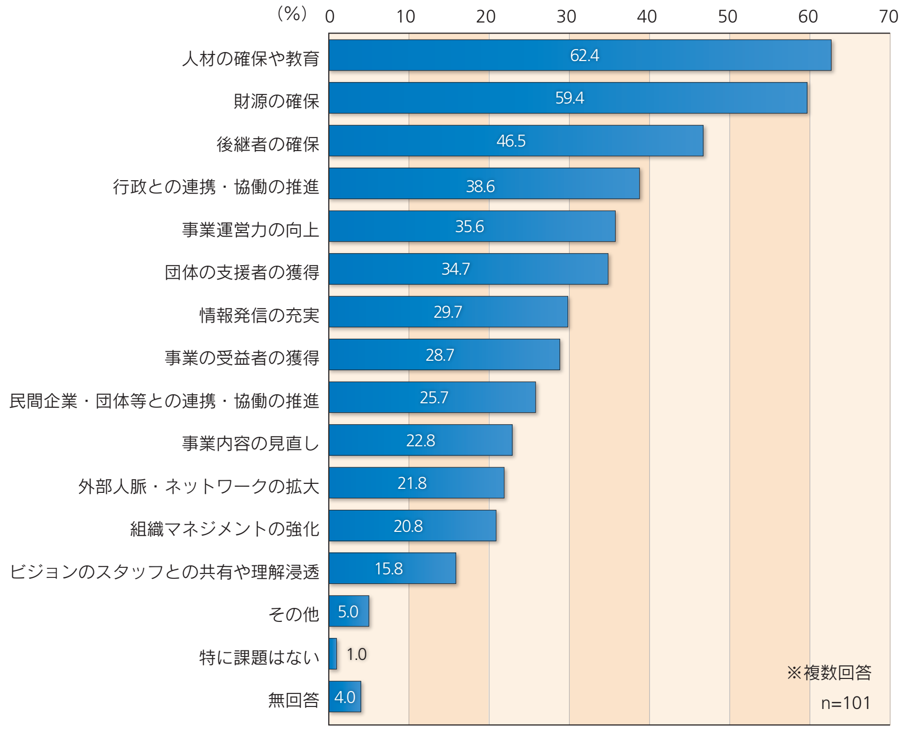
【常勤スタッフ数別】ビジョン共有のための取組み



３．団体の運営

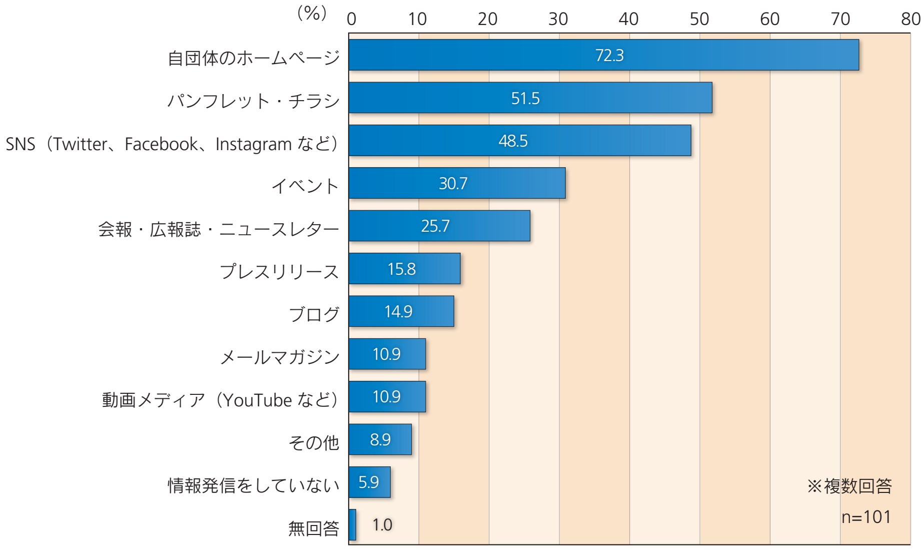
3-1 安定的な事業運営を行うに当たっての課題

「人材の確保や教育」が62.4％、「財源の確保」が59.4％、「後継者の確保」が46.5％である。また、行政や民間企業・団体との連携・協働や、支援者や受益者の獲得という回答も一定数ある。安定的な団体運営のために、人材・財源の確保をはじめとした事業基盤の強化が課題となっていることがうかがえる。



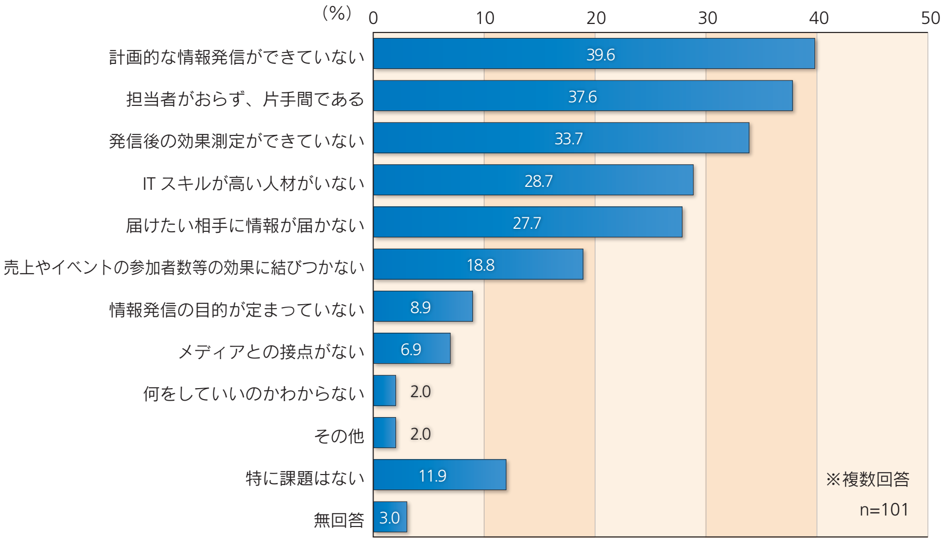
3-2 情報発信の方法

「自団体のホームページ」が72.3％で最も多く、「パンフレット・チラシ」が51.5％。「SNS（Twitter、Facebook、Instagramなど）」が48.5％と続いている。SNSを活用している団体は半数に満たず、ブログ、メールマガジン、動画メディアなど、ホームページ以外のWeb媒体を活用している団体は少ない。



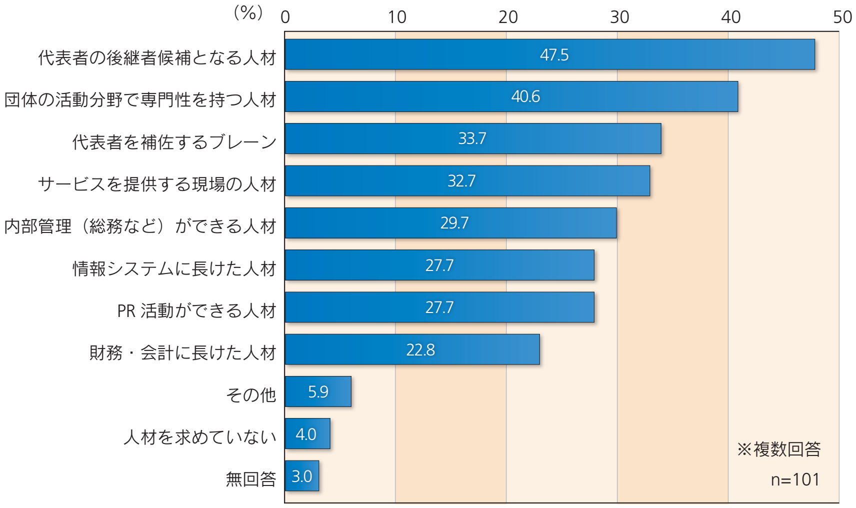
3-3 情報発信の課題

「計画的な情報発信ができていない」が39.6%、「担当者がおらず、片手間である」37.6%、「発信後の効果測定ができていない」33.7%の順で並ぶ。また、「ITスキルが高い人材がいない」や「届けたい相手に情報が届かない」などの回答もある。人材不足などの理由で計画立案や効果測定が難しく、戦略的な発信ができない状況にあることがうかがえる。



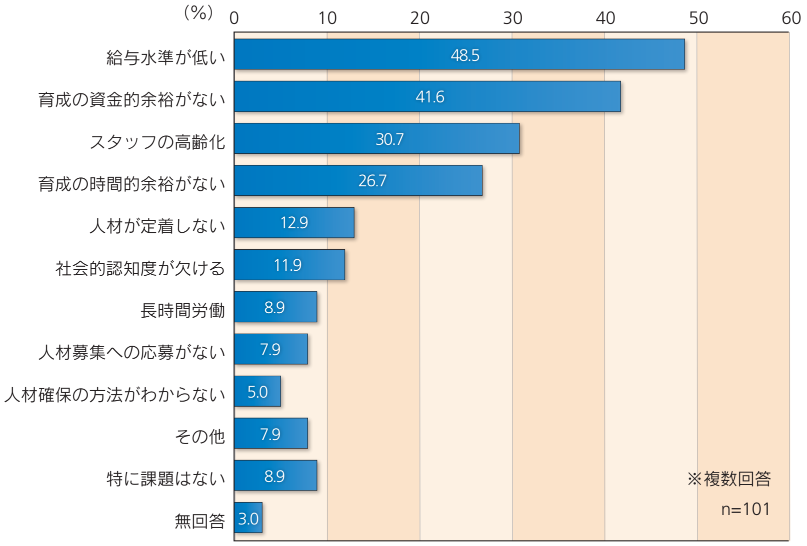
3-4 求める人材

多く挙がったのが、「代表者の後継者候補」で47.5%であった。「3-1安定的な事業運営を行うに当たっての課題」で、5割弱の団体が「後継者の確保」と答えていたことを裏付ける回答である。以下、「団体の活動分野で専門性を持つ人材」が40.6%、「代表者を補佐するブレーン」が33.7%と続く。総務や情報システム、財務・会計など事業運営に関わる人材全般が不足しているが、特にマネジメント能力や活動分野における専門性を持つ人材が求められていることがわかる。



3-5 人材確保・育成上の課題

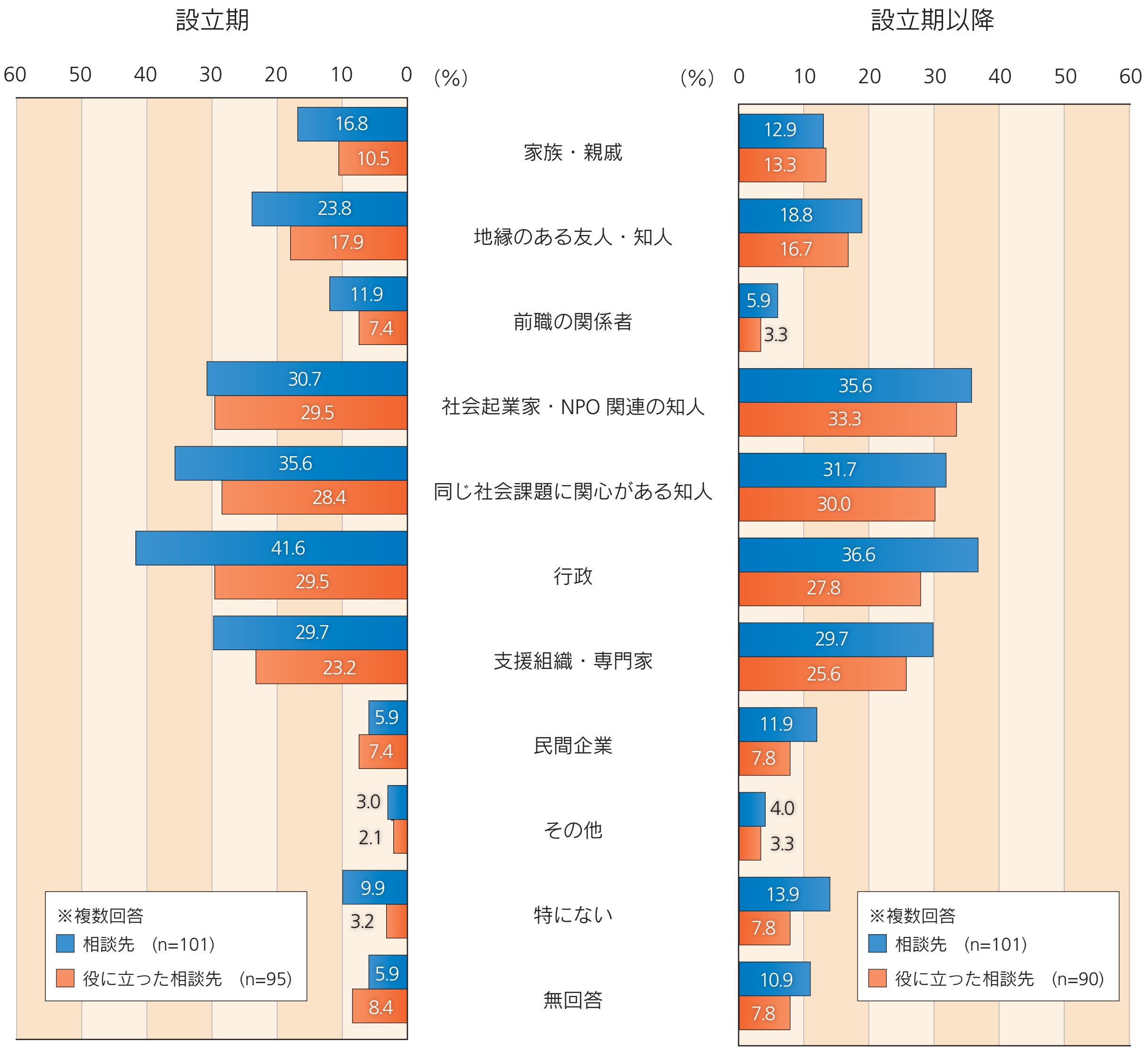
上位は、「給与水準が低い」が48.5%、「育成の資金的余裕がない」が41.6%、「スタッフの高齢化」が30.7%である。団体の資金的な問題が、待遇面や人材育成に悪影響を及ぼしていることがうかがえる。



3-6 設立期（設立から１年程度）と設立期以降の相談先・役に立った相談先

設立期の相談先は、上位から「行政」が41.6%、「同じ社会課題に関心がある知人」が35.6%、「社会起業家・NPO関連の知人」が30.7%である。また、役に立った相談先を見ると、「社会起業家・NPO関連の知人」と「行政」が29.5%、「同じ社会課題に関心がある知人」が28.4%である。

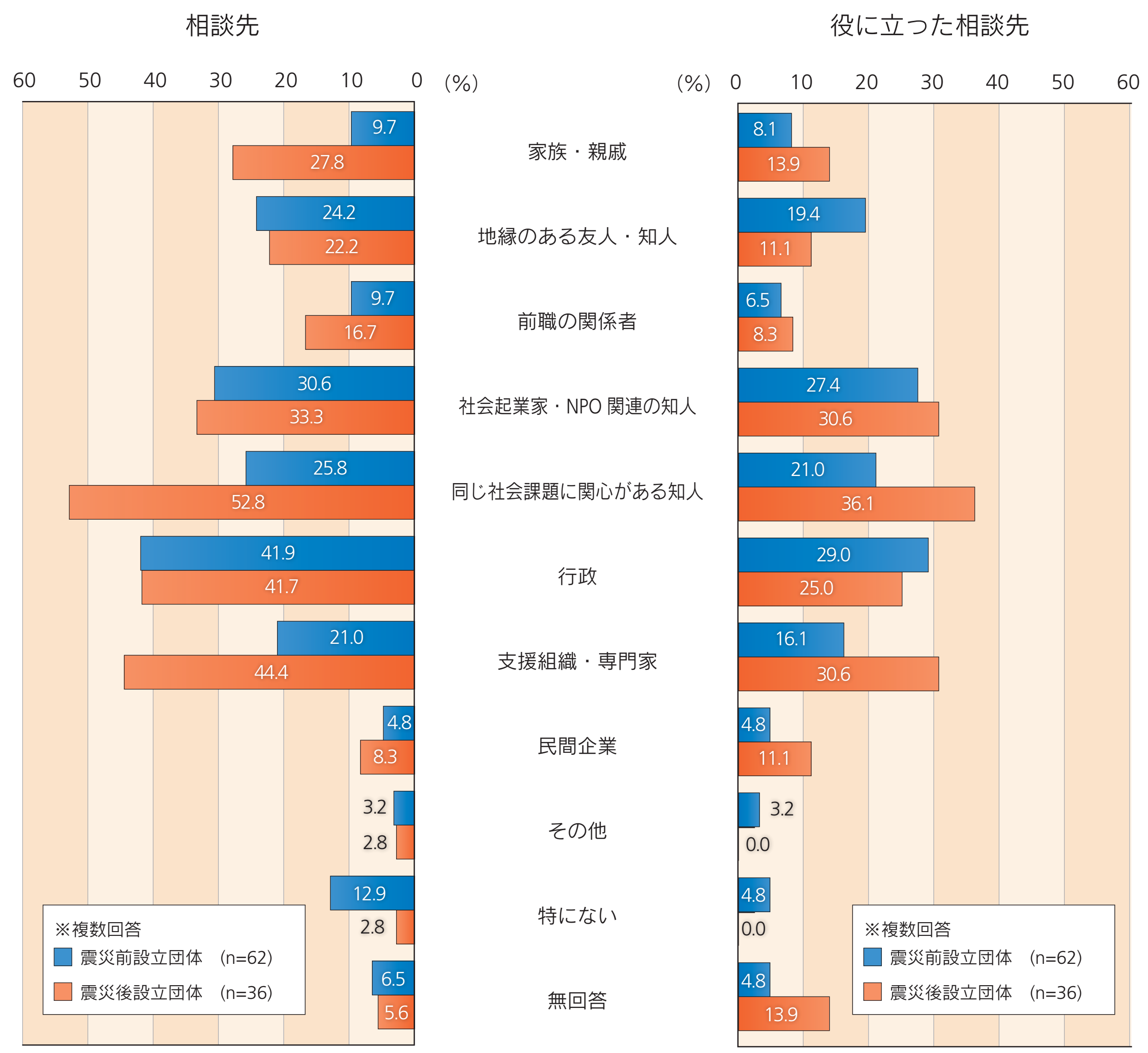
一方、設立期以降の相談先は、上位から「行政」が36.6%、「社会起業家・NPO関連の知人」が35.6%、「同じ社会課題に関心がある知人」が31.7%である。役に立った相談先をみると、「社会起業家・NPO関連の知人」が33.3%、「同じ社会課題に関心がある知人」が30.0%、「行政」が27.8%である。



いずれの時期においても、「行政」「同じ社会課題に関心がある知人」「社会起業家・NPO関連の知人」「支援組織・専門家」が多い。また、「社会起業家・NPO関連の知人」は、「相談先」と「役に立った相談先」の差が小さい。同業者（社会起業家・NPO関連の知人）からのアドバイスが役に立っており、横のネットワークが重要であることが見て取れる。

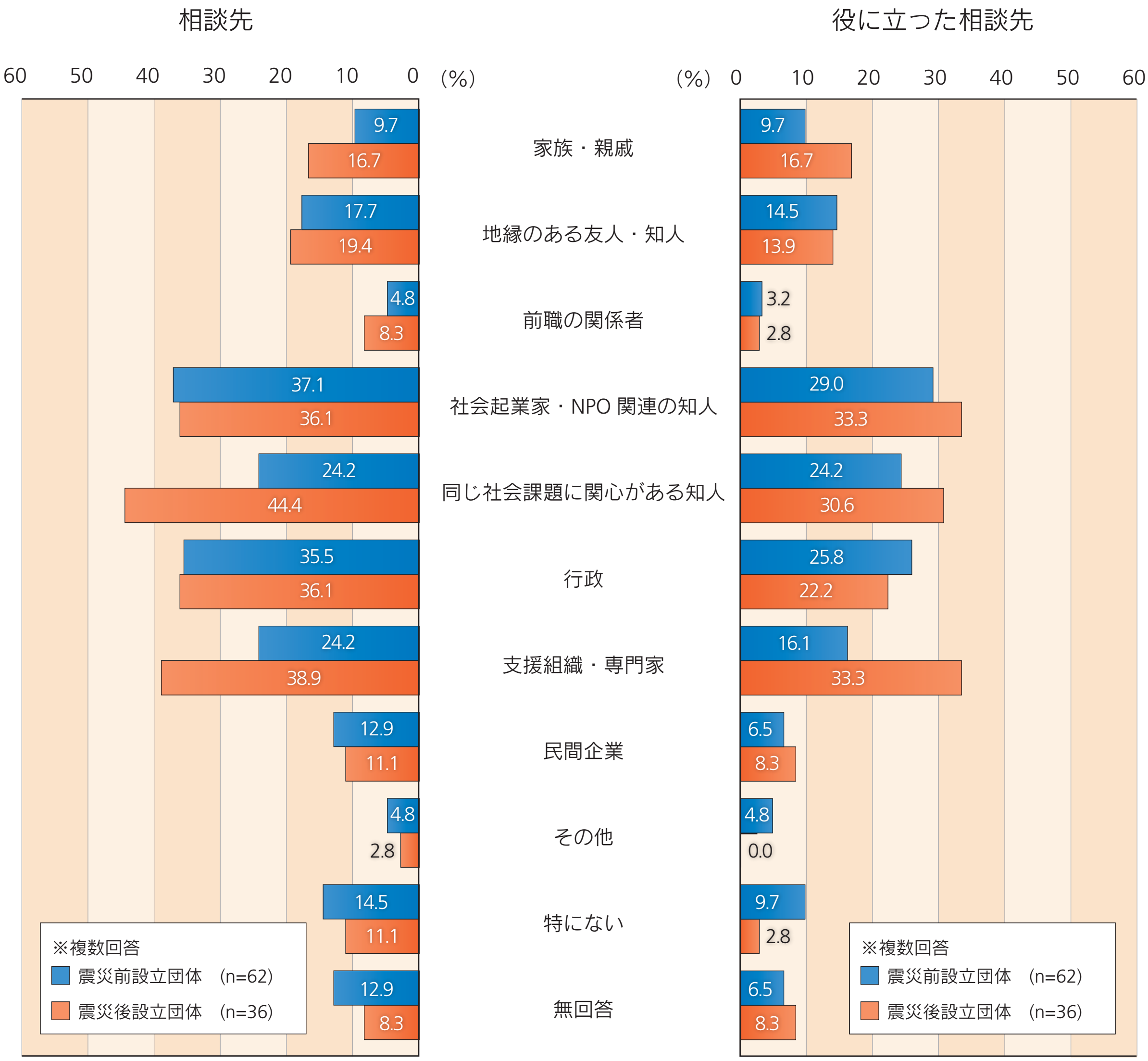
震災前設立団体と震災後設立団体を比較すると、設立期の相談先は「同じ社会課題に関心がある知人」が震災前設立団体の25.8%に対し、震災後設立団体は52.8%、「支援組織・専門家」が震災前の21.0%に対し、震災後は44.4%と差が見られた。また、この「同じ社会課題に関心がある知人」と「支援組織・専門家」は、震災後設立団体から、役に立った相談先としても評価する回答が多かった。

【設立年別（震災前後）】設立期の相談先・役に立った相談先



設立期以降の相談先でも「同じ社会課題に関心がある知人」が震災前設立団体の24.2%に対し、震災後設立団体は44.4%、「支援組織･専門家」が震災前の24.2%に対し、震災後は38.9%と差があった。

【設立年別（震災前後）】設立期以降の相談先・役に立った相談先

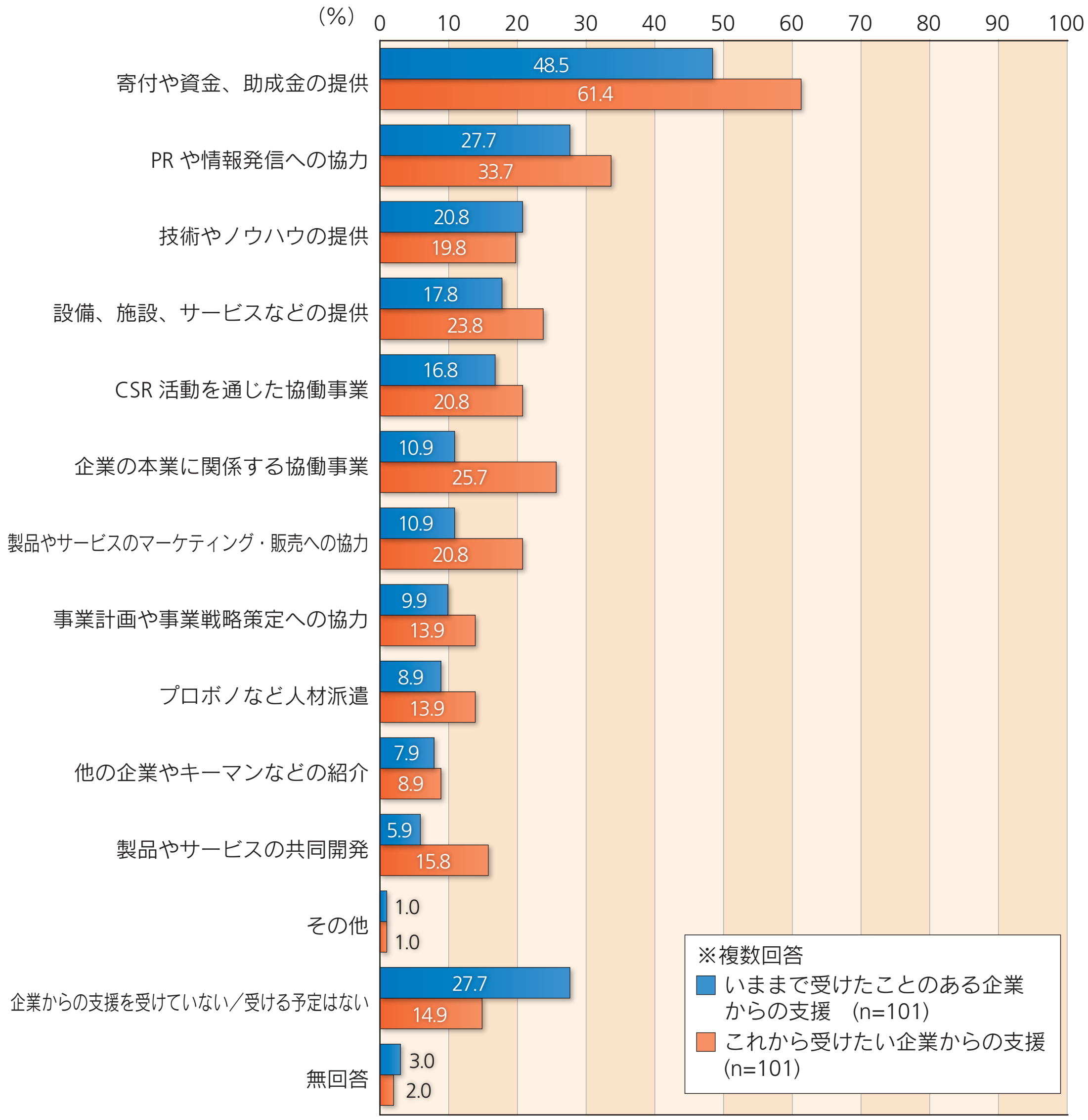


3-7 いままで受けたことのある企業からの支援

3-8 これから受けたい企業からの支援

受けたことがある企業の支援は、「寄付や資金、助成金の提供」が48.5%と最も多い。以下、「PRや情報発信への協力」が27.7%、「技術やノウハウの提供」が20.8%である。また、27.7%の団体が「支援を受けていない」と答えている。

これから受けたい企業の支援で最も多かったのは「寄付や資金、助成金の提供」で61.4%である。以下、「PRや情報発信への協力」が33.7%、「企業の本業に関係する協働事業」が25.7%となる。また、14.9%の団体が「企業からの支援を受ける予定はない」と答えている。「受けたことがある企業からの支援」と比較すると、資金面以外では、「企業の本業に関係する協働事業」「製品やサービスの共同開発」の回答が多く、寄付などを受けるだけでなく、事業を通じて企業のビジネスパートナーになりたいというニーズがあるものと思われる。

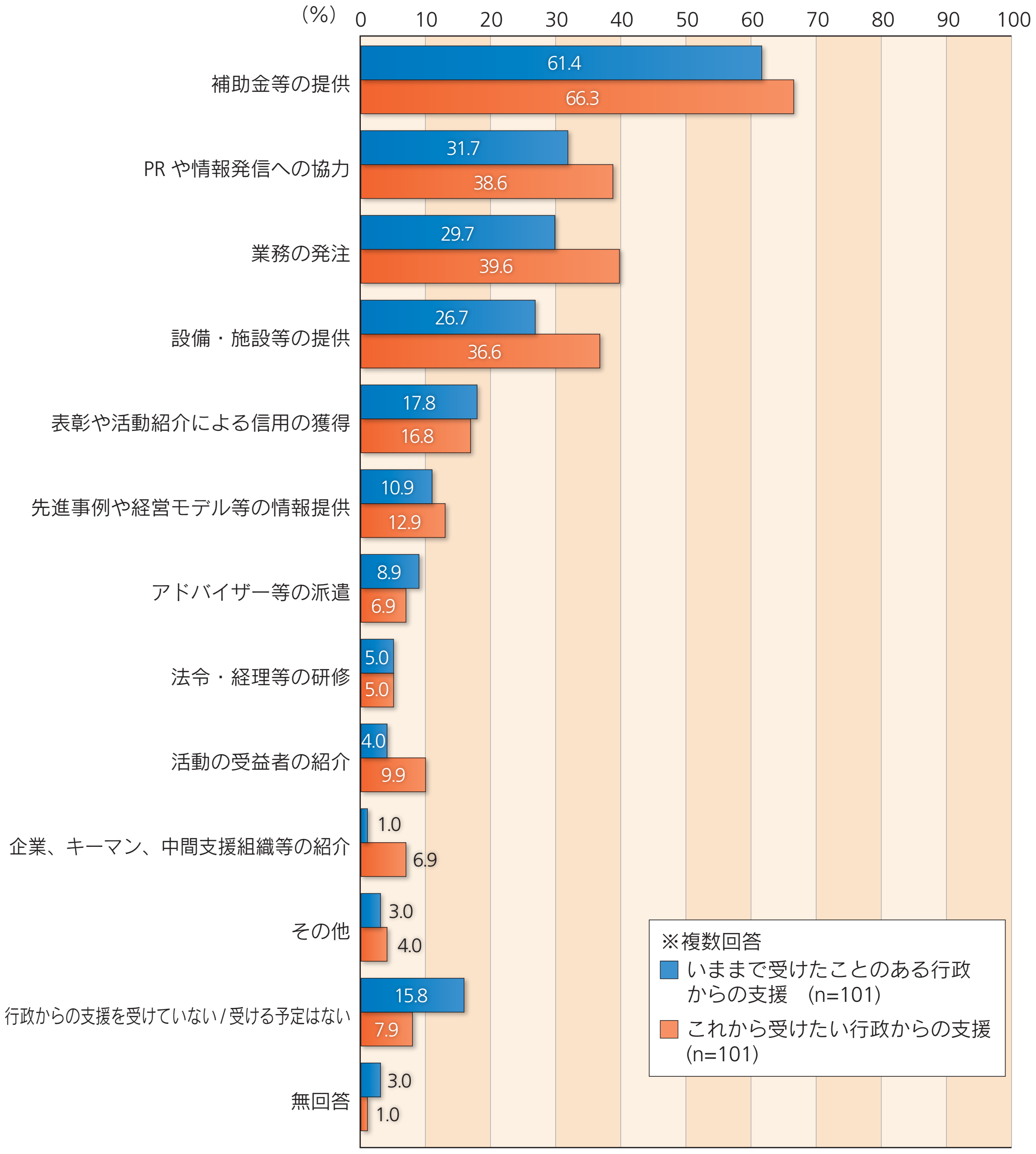


3-9 いままで受けたことのある行政からの支援

3-10 これから受けたい行政からの支援

いままで受けたことのある行政からの支援は、「補助金等の提供」が61.4%で最も多い。以下、「PRや情報発信への協力」が31.7%、「業務の発注」が29.7%、「設備、施設等の提供」が26.7%である。補助金や業務の発注など、直接収益に結びつく支援が中心である。

これから受けたい行政からの支援も、おおむね近い傾向である。最も多いのが「補助金等の提供」で66.3%で、以下、「業務の発注」が39.6%、「PRや情報の発信への協力」が38.6%、「設備、施設等の提供」が36.6%である。「行政からの支援を受ける予定はない」は7.9%で、行政からの支援はニーズが高いといえる。

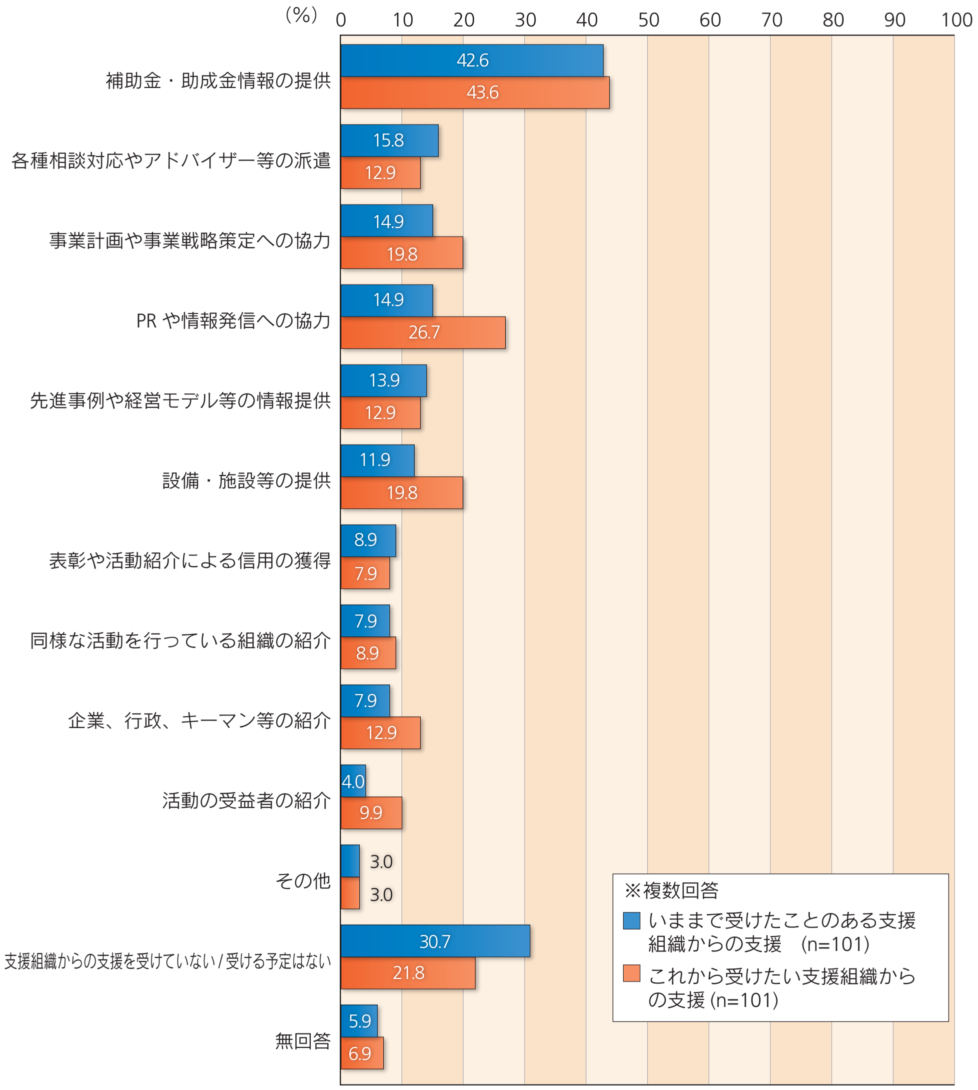


3-11 いままで受けたことのある支援組織からの支援

3-12 これから受けたい支援組織からの支援

いままで受けたことのある支援組織からの支援のなかで最も多いのは、「補助金･助成金情報の提供」で42.6%である。以下、「各種相談対応やアドバイザー等の派遣」が15.8%、「事業計画や事業戦略策定への協力」、「PRや情報発信への協力」が14.9%と続く。「支援組織から支援を受けていない」も30.7%であった。企業や行政と比べて、支援組織からの支援を活用している団体が少ないことが見て取れる。

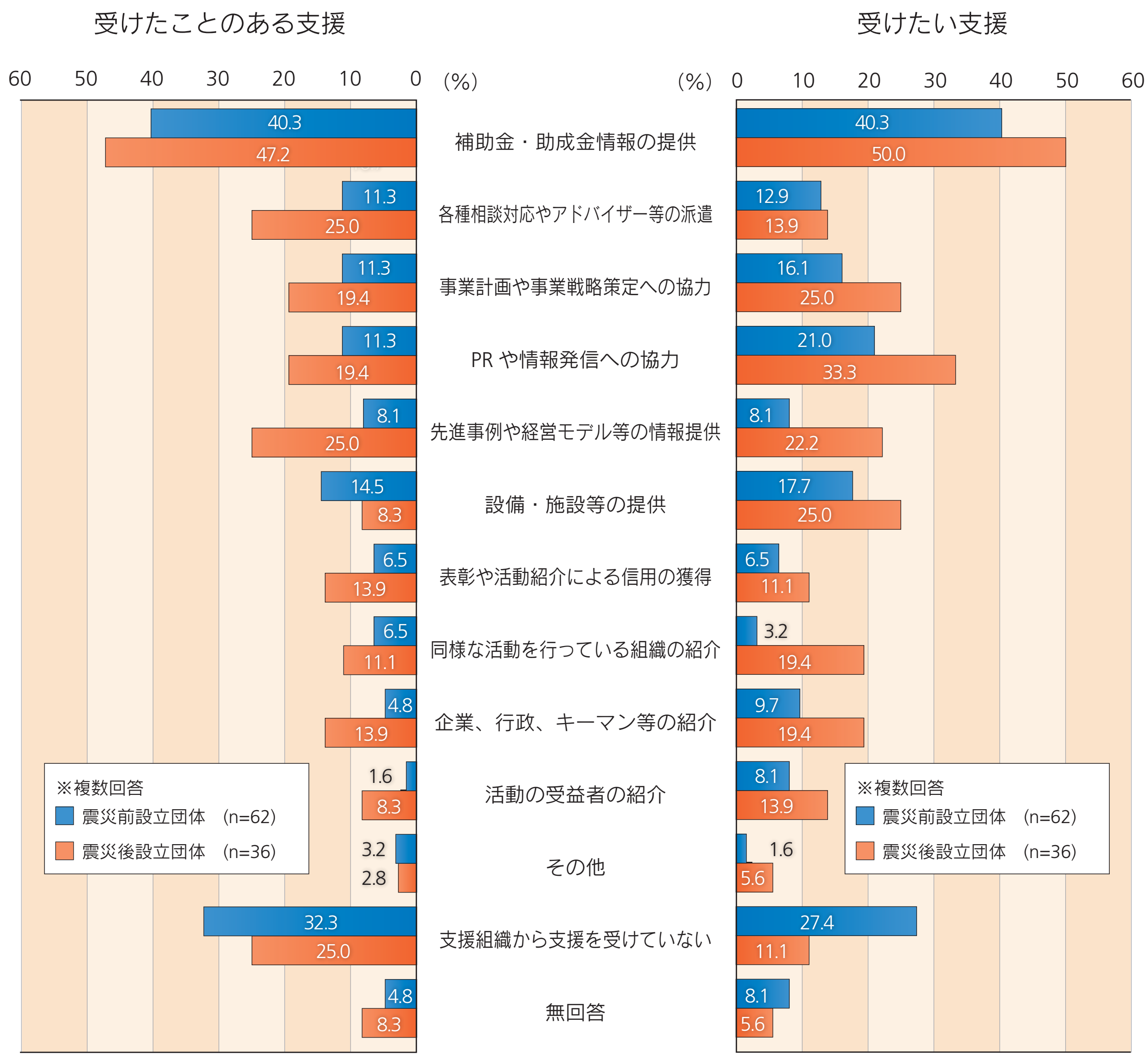
これから受けたい支援組織からの支援は、「補助金・助成金情報の提供」が最も多く43.6%である。以下、「PRや情報発信への協力」が26.7%、「事業計画や事業戦略策定への協力」、「設備･施設等の提供」が19.8%である。いままで受けたことがある支援と比べると、「各種相談対応やアドバイザー等の派遣」、「先進事例や経営モデルなどの情報提供」、「表彰や活動紹介による信用の獲得」以外はどの項目も割合が高い。「支援を受ける予定がない」と答えている団体は21.8%で、支援組織からの支援のニーズが潜在的にあると考えられる。



震災前設立団体と震災後設立団体を比較してみると、いままで受けたことのある支援については、震災後設立団体では「先進事例や経営モデル等の情報提供」（震災前：8.1％、震災後：25.0％）、「各種相談対応やアドバイザー等の派遣」（震災前：11.3％、震災後：25.0％）、「事業計画や事業戦略策定への協力」（震災前:11.3％、震災後:19.4％）、「PRや情報発信への協力」（震災前:11.3％、震災後:19.4％）の割合が高い。

総じて震災後設立団体は、さまざまな支援を得ているのに対し、震災前設立団体は支援を得ている種類も少ない。「支援を受けていない」の回答も震災後設立団体は25.0％に対し、震災前設立団体では32.3％と高かった。

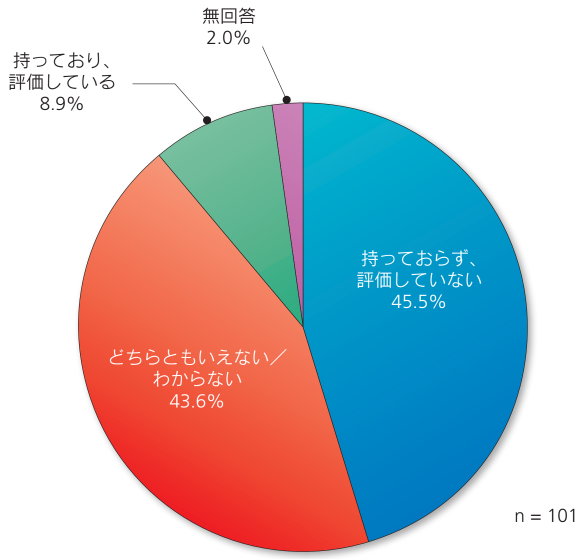
【設立年別（震災前後）】いままで受けたことのある・これから受けたい支援組織からの支援



これから受けたい支援に関しては、「先進事例や経営モデル等の情報提供」（震災前:8.1％、震災後:22.2％）、「企業、行政、キーマン等の紹介」（震災前：9.7％、震災後：19.4％）など、全ての支援で震災後設立団体の活用意向の割合が高い。「支援を受ける予定はない」の割合は震災後設立団体は低い（震災前：27.4％、震災後：11.1％）。

3-13 事業運営に伴う社会への影響に関する基準の有無と評価

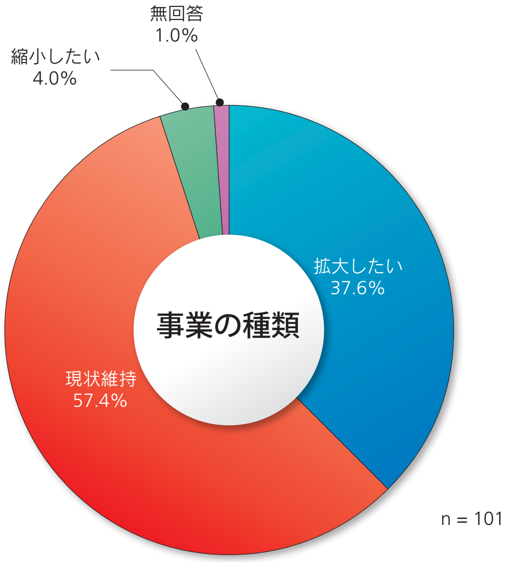
「持っておらず、評価していない」が45.5%であるのに対して、「持っており、評価している」はわずか8.9%である。いわゆる社会的インパクトに関しての評価を行っている団体は少数で、ほとんどの企業は基準を持っていないか、認知をしていないことがわかる。「持っており、評価している」と回答した団体の具体的な評価基準としては「地域の食料自給率」(地域営農推進団体)、「路上生活者の数」(自立支援団体) などが挙がっている。

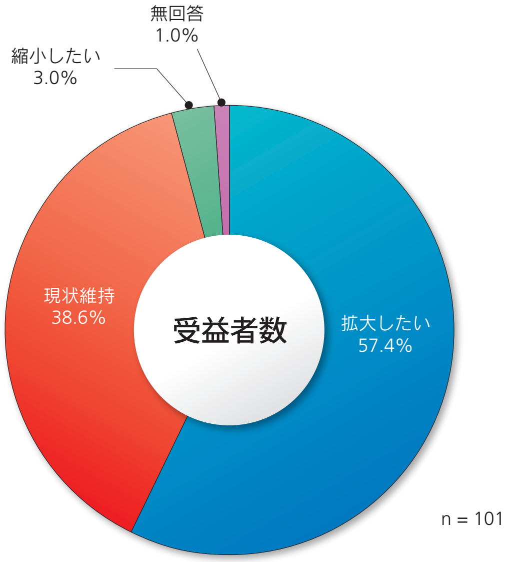


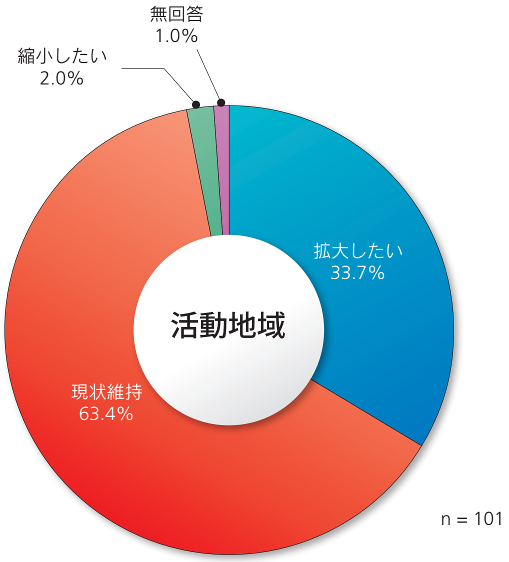
4．今後の活動（新型コロナウイルス感染拡大に伴う問題が沈静化した場合）

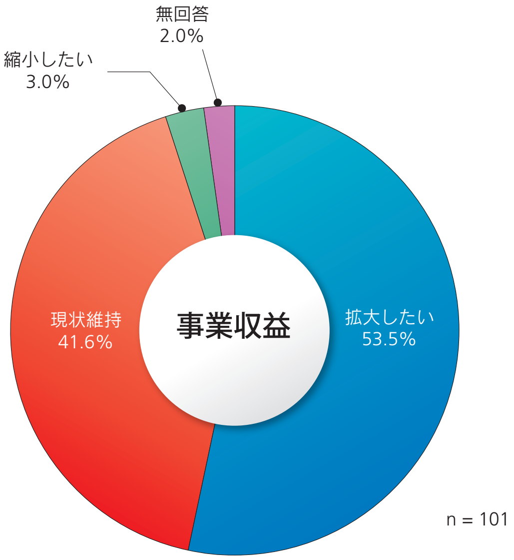
4-1 今後の事業の展開意向

「事業の種類」と「活動地域」は半数以上の団体が「現状維持」と回答しているのに対して、「受益者数」と「事業収益」は、「拡大したい」が半数以上である。事業領域と活動エリアは広げずに、受益者を獲得し収益を上げていきたいという思惑が見て取れる。





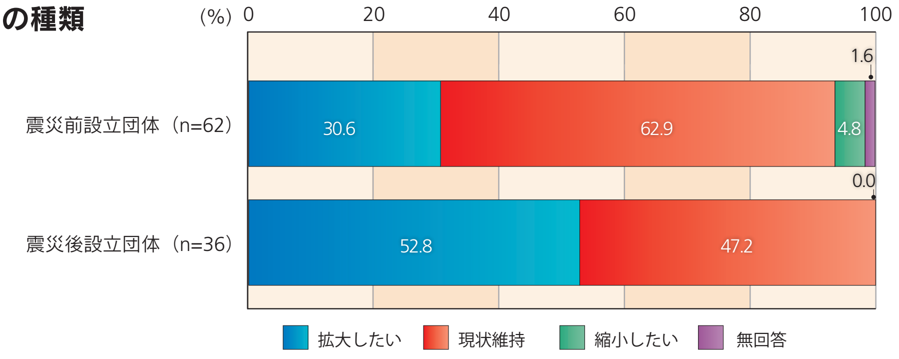




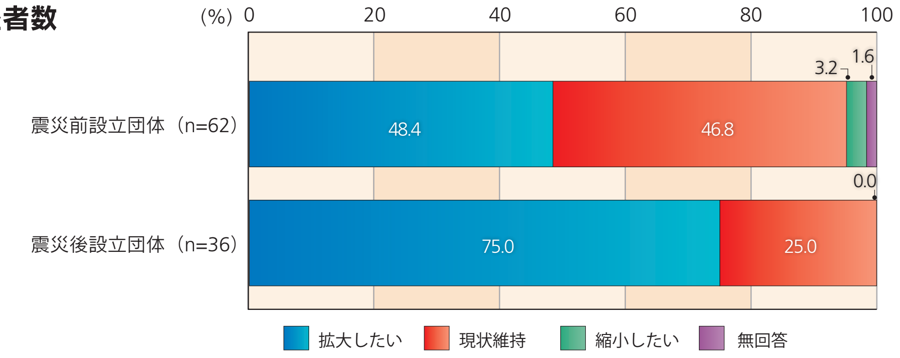
震災前設立団体と震災後設立団体で比較してみると、それぞれの項目について「拡大したい」と回答した団体の割合は、「事業の種類」が震災前は30.6％に対し、震災後は52.8％。「受益者数」は、震災前は48.4％、震災後は75.0％。「活動地域」は、震災前が32.3％、震災後が38.9％。「事業収益」は震災前が43.5％に対し、震災後は72.2％であった。震災後設立団体は、活動地域以外の項目で「拡大したい」が50％を上回り、拡大意向が強いことがわかる。

【設立年別（震災前後）】今後の事業の展開意向

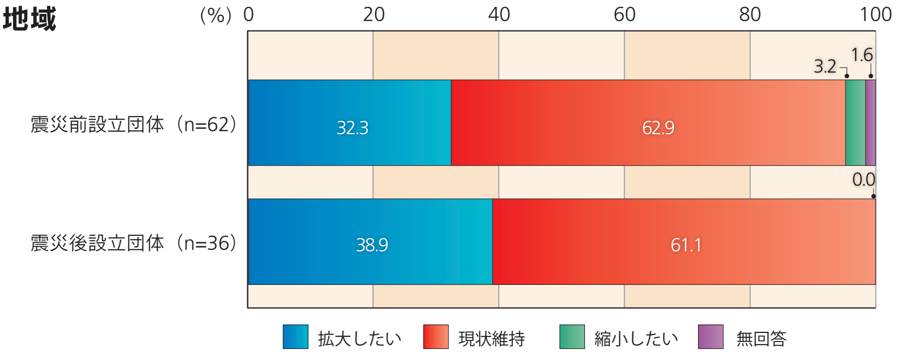
事業の種類



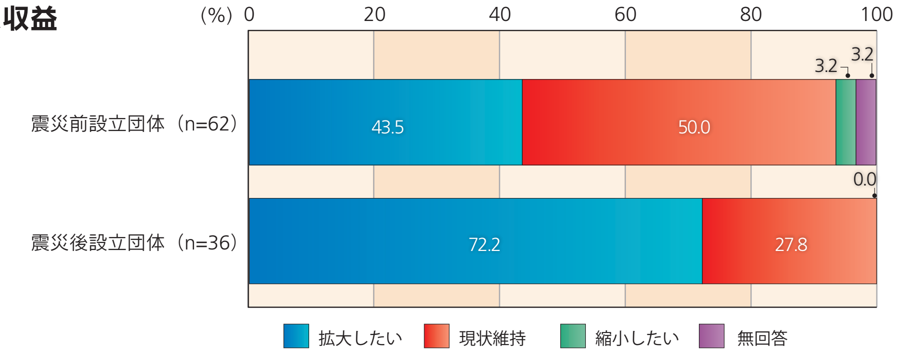
受益者数



活動地域



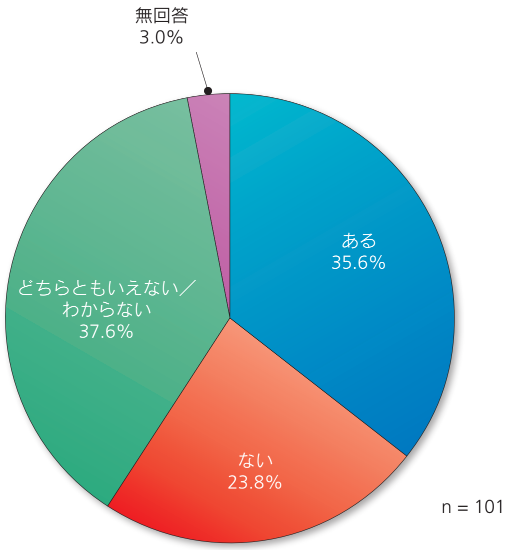
事業収益



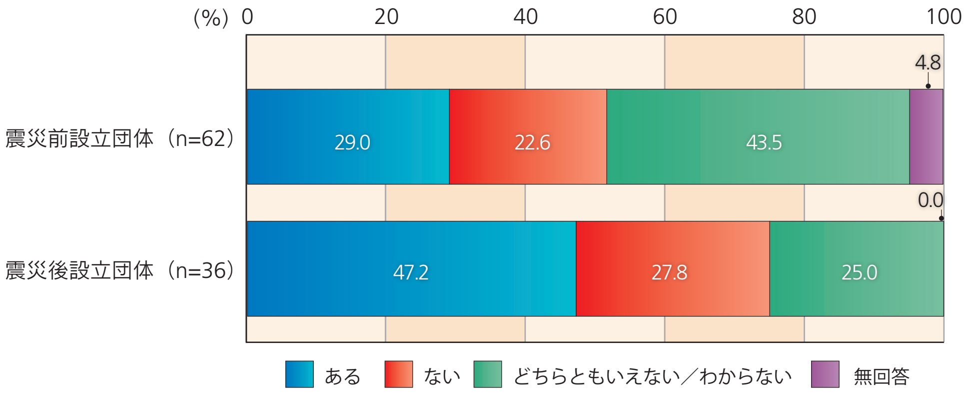
4-2 今後の事業モデル（どのように収入を得るか）の改善意向

最も多いのは「どちらともいえない/わからない」で37.6%である。次いで「ある」が35.6%、「ない」は23.8%である。「ある」と答えた団体に具体的な改善内容を聞いたところ、「安定財源を確保する」「自治体などからの受託を増やす」といった回答が多かった。

震災前設立団体と震災後設立団体を比較すると、事業モデルの改善意向が「ある」と回答した団体は、震災前は29.0%に対し、震災後は47.2%と差があった。



【設立年別（震災前後）】今後の事業モデルの改善意向

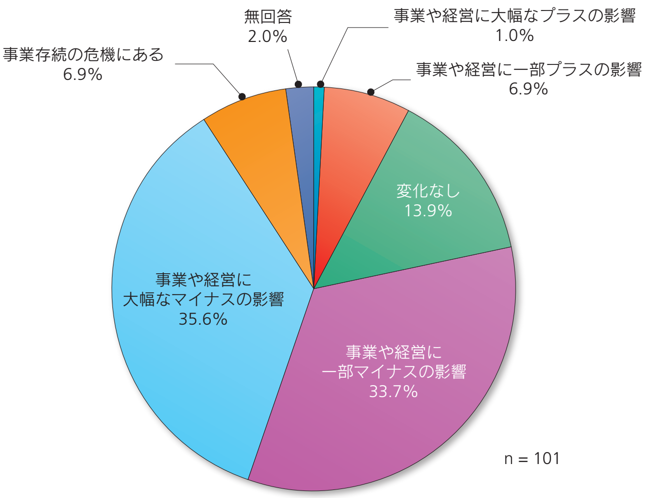


5．新型コロナウイルス感染拡大の影響

5-1 新型コロナウイルス感染拡大が事業や経営に与えている影響（2020年10月時点）

プラスの影響[1]が7.9%である一方で、マイナスの影響[2]は76.2%であり、マイナスの影響を受けていることがわかる。また、「事業存続の危機にある」が6.9%で、一部団体では致命的なダメージを受けている。

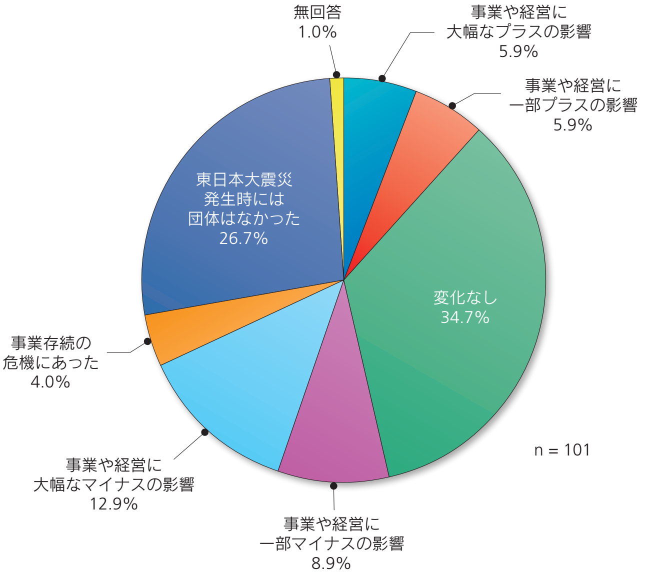
具体的な内容を見ると、「イベントや講座の開催ができず、収益が見込めなくなった」「受益者と会えず、活動が難しくなった」といった回答が多い。



5-2 東日本大震災が事業や経営に与えた影響と新型コロナウイルス感染拡大に伴う影響との比較

プラスの影響[1]と答えた団体は11.8%、マイナスの影響[2]は25.8%となり、最も多いのは「変化なし」の34.7%である。

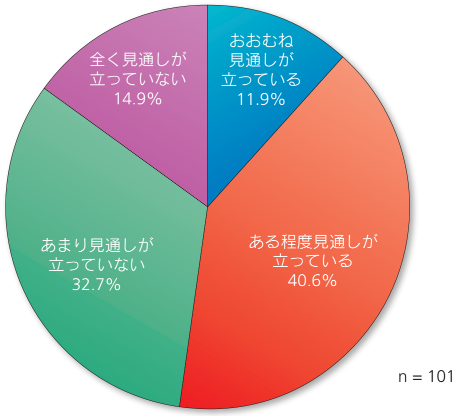
新型コロナウイルスの影響との比較については、「震災では被害地域が限定的であった」や「震災は復興に進むという方向性がわかっていたが、新型コロナウイルスは先が見通せない」という回答が多く、震災よりも新型コロナウイルスのほうが事業や経営の妨げになっている様子がうかがえる。



1 プラスの影響：「大幅なプラスの影響」と「一部プラスの影響」を合わせた値
2 マイナスの影響：「大幅なマイナスの影響」、「一部マイナスの影響」、「事業存続の危機にある」を合わせた値

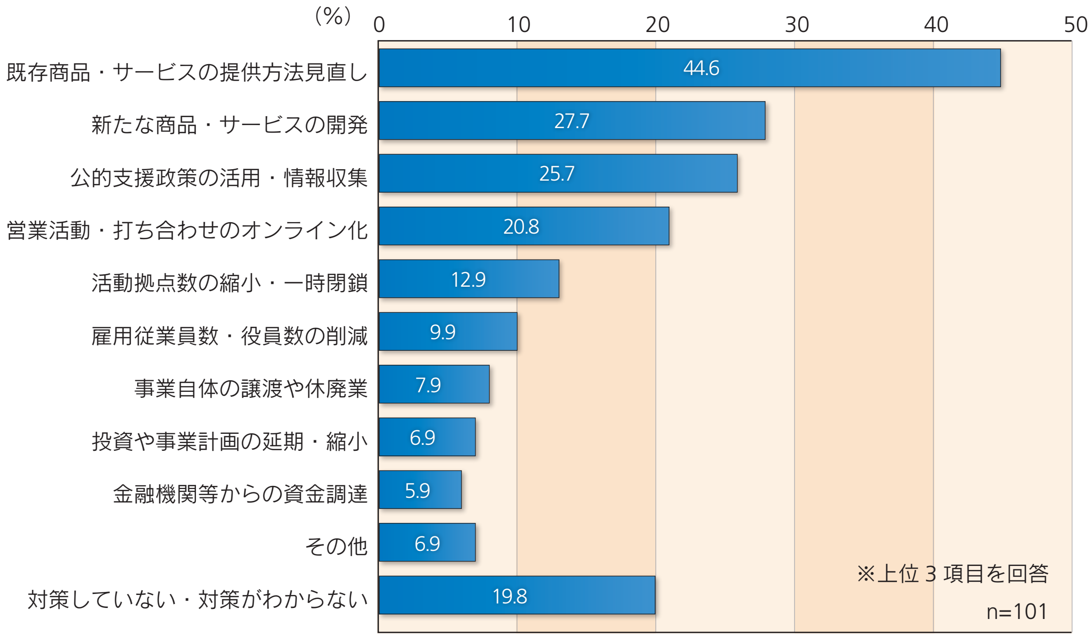
5-3 新型コロナウイルス感染拡大が、将来（今後、1～2年）の事業や経営に与える影響や範囲の見通し

「見通しが立っている」[1]は52.5%であるのに対し、「見通しが立っていない」[2]は47.6%である。



5-4 新型コロナウイルス感染症対策で力を入れている施策（上位３項目）

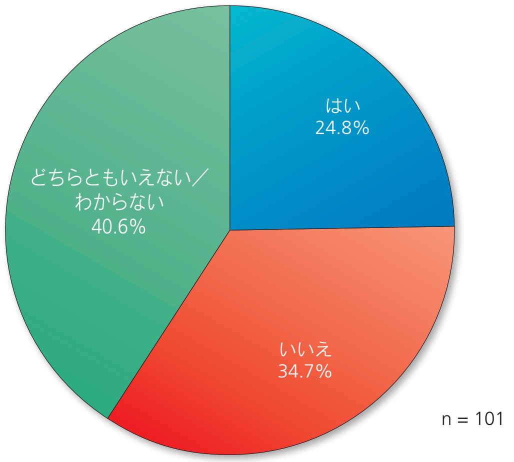
最も多い回答が「既存商品・サービスの提供方法見直し」で44.6%、次いで「新たな商品・サービスの開発」で27.7%、「公的支援政策の活用・情報収集」で25.7%と続く。集客やユーザーへの対面ができないなかで事業を続けるために、商品・サービスの刷新を図っていることが見て取れる。また、「対策していない・対策がわからない」や、「その他」として「事業縮小をした」という回答もあった。



1 見通しが立っている：「おおむね見通しが立っている」と「ある程度見通しが立っている」を合わせた値
2 見通しが立っていない：「あまり見通しが立っていない」と「全く見通しが立っていない」を合わせた値

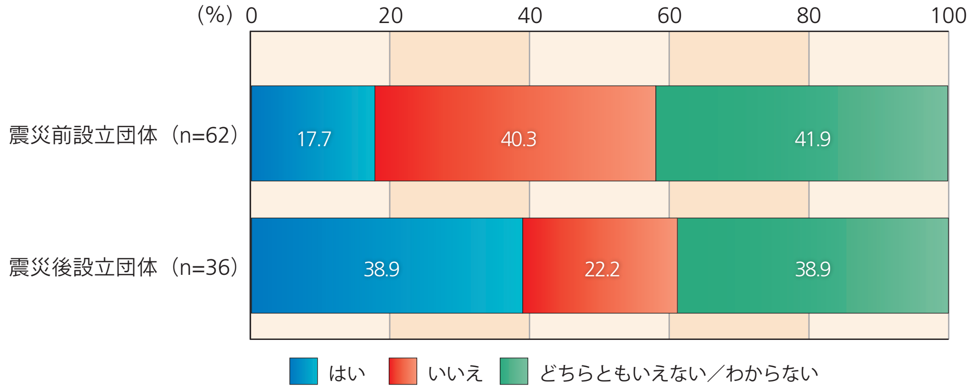
5-5 新型コロナウイルスをとりまく社会・経済情勢を契機とした、事業や社会を進化させるためのアクションへの取組み状況

取り組んでいる団体が24.8%、取り組んでいない団体が34.7%となった。約4分の1の団体が、事業や活動を発展させるための取組みに移行している。具体的な内容としては、「サービスのオンライン化など、ICTの活用」「事業計画の見直し」などが挙がっている。



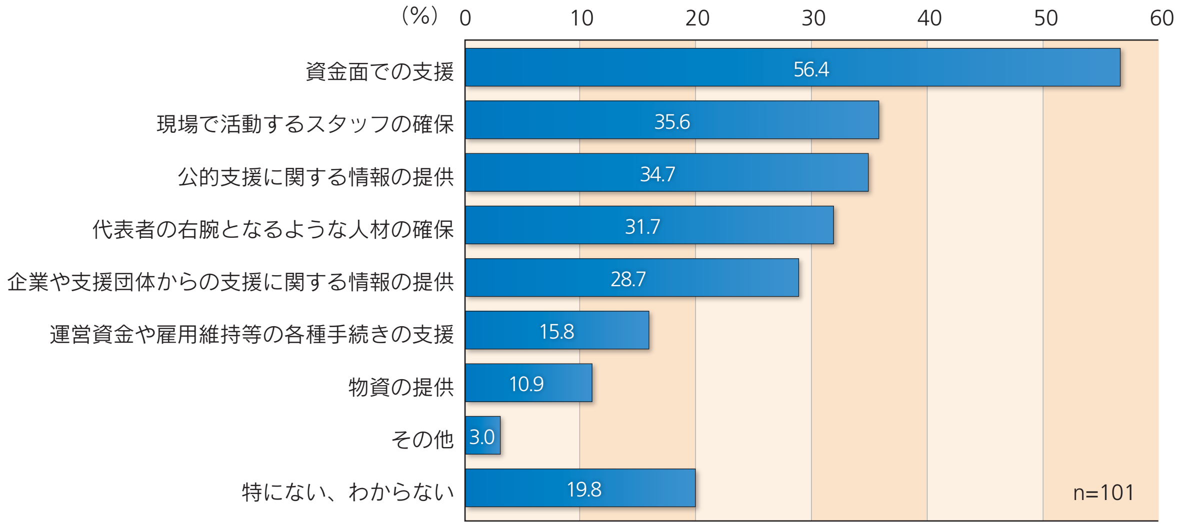
震災前設立団体と震災後設立団体を比較すると、震災後設立団体は、すでに取り組んでいる割合が高い。

【設立年別（震災前後）】アクションへの取組み状況



5-6 新型コロナウイルスをとりまく社会・経済情勢を契機とした、事業や社会を進化させるためのアクションに取り組む上で必要なサポート・機会

「資金面での支援」が最も多く56.4%であった。次いで、「現場で活動するスタッフの確保」「公的支援に関する情報の提供」と続き、資金面だけでなく人材面や支援情報へのニーズの高さがうかがえる。



⑶ アンケート調査のまとめ

社会起業家を対象にしたアンケートから、彼らの起業意識や社会課題解決の現状、新型コロナウイルス感染拡大下で直面した課題などを分析した。結果のポイントは以下のようにまとめられる。

【設立・創業の動機】

設立時の年齢は、50代以上が6割を占め、何らかの社会人経験を経て団体設立に至る傾向が強い。設立・創業の動機は、やりがいや社会的評価といった利己的な動機よりも、社会や地域の課題解決をしたいという利他的な動機が上回っている。

【ビジョンの共有】

半数以上の団体が、ビジョンを明文化し掲示するなどしてスタッフと共有しようとしているが、個々のスタッフの具体的な行動目標にまで落とし込んでいる団体は一部にとどまる。事業が拡大し、スタッフ数が増えると、ビジョンの共有が団体運営の課題になっている様子がうかがえる。

【事業の収益性】

実施事業の位置づけとして、社会課題の解決と収益性を両立させた事業が最も多いものの、社会課題の解決には資するが収益性に課題を残す事業も多く手がけており、多くの事業者が、社会課題の解決と収益性の両立に苦労していることがわかる。

【事業運営上の課題】

安定的な事業運営を行うに当たっての課題としては、人材の確保や教育だけでなくスタッフの高齢化などによる後継者の確保も含む人材面が挙げられる。このほか、財源の確保や、行政・民間企業との協働推進、支援者・受益者の確保も上位に挙がり、さまざまなステークホルダーとの連携を強めながら、財源を確保し事業基盤を強化していくことが必要であることがうかがえる。

【相談先】

事業運営の相談先として実際に役に立ったのは、設立期、設立期以降共に、社会起業家やNPOの知人や同じ社会課題に関心がある知人を筆頭に、行政、支援組織・専門家であった。同じ志を持った社会起業家同士の相談し合える関係が役に立っていることがわかる。

【受けたい支援】

企業、行政、支援組織のそれぞれから受けたい支援は、企業に対しては寄付や協業、行政に対しては補助金や業務の発注、支援組織に対しては補助金や助成金の情報が主であり、課題で浮かび上がった財源面での収益源の確保に対する支援ニーズが高いことがわかる。

【今後の事業展開意向】

今後の事業展開意向としては、受益者数や事業収益に関する拡大意向は比較的強いが、事業領域と活動エリアの拡大に対しては慎重な傾向があり、また事業モデルの改善意向も決して強くはない。

【社会的インパクト評価】

事業運営に伴う社会への影響（社会的インパクト）の評価を行っている団体はまだ少数である。

【新型コロナウイルスの影響】

新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、東日本大震災の際のマイナスの影響を大きく上回る。ただし、半数以上の団体が将来の事業に与える影響の見通しが立っており、商品やサービスの見直しや新事業開発に取り組んでいる。一方で、事業や社会を進化させるためのアクションまで至っている団体はまだ少数である。

アンケートから見えてきた社会起業家像は、社会課題の解決に対する意欲は高いが、事業の収益性や人材確保の面で課題を抱えている。公益性と収益性の両方を確保する必要があるソーシャルビジネスならではの課題が浮かび上がった。

【震災前設立団体と震災後設立団体の比較】

震災後設立団体の設立者は震災前設立団体と比較して若者が多く、震災を機に、社会的起業が若者による社会課題解決の選択肢の1つになった様子がうかがえる。また、震災後設立団体の方がビジネス機会の獲得に向けて企業や行政、支援機関との関係を深めつつ、事業を拡大したり、コロナ禍での新たな事業展開にも前向きである。震災を契機に生まれた社会起業家は、それまでの社会起業家像と比して、事業全般に積極的な姿勢が見て取れる。東北圏においては、震災を契機に若い社会起業家が新たなチャレンジを積極的に展開する様子がうかがえる。

4　先進事例調査

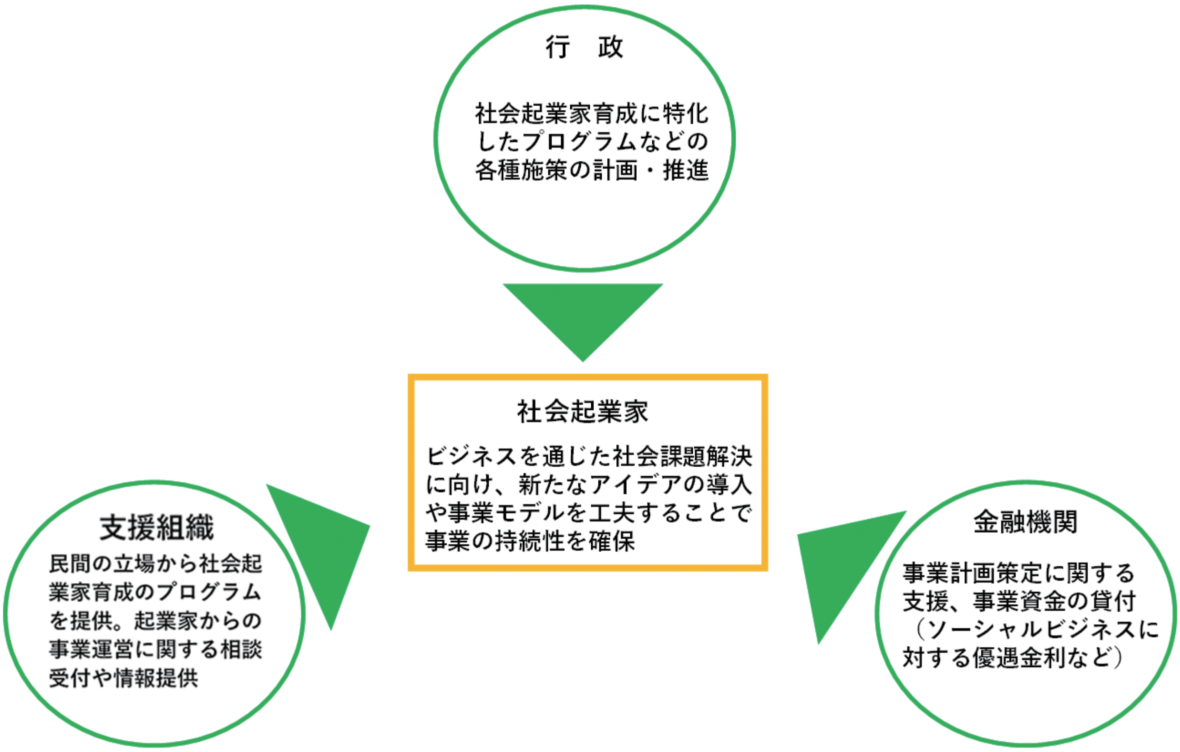
(1) 調査概要

前章のアンケート調査結果で見られた社会起業家が抱える種々の課題への対応方法など、事業の持続性確保に関するヒントを探るべく、先進事例として東北圏内外の社会起業家とその支援者を対象にヒアリング調査を実施した（計11事例）。

社会起業家に関しては、東北圏内外で活躍するプレーヤーを対象に、社会課題の解決に取り入れたアイデアや事業モデルの工夫などについてヒアリングを行った。また、支援者に関しては、取組みの違いから、行政、支援組織、金融機関の3者を対象に、それぞれの支援策の特徴や社会起業家を育成するためのポイントなどについてヒアリングを行った。

なお、先進事例調査から見出される課題克服や成功のポイントは、「5 提言」で紹介する。

ソーシャルビジネスに関わるプレーヤーの役割・関係性



資料：東北活性化研究センター作成

事例の概要は以下のとおりである。各事例の詳細は後述する。

事例調査一覧

社会起業家

No.	法人名	社会起業家	課題テーマ	概　要
①	愛さんさんグループ 愛さんさん宅食㈱ （宮城県 塩釜市） 愛さんさんビレッジ㈱ （宮城県 石巻市）	代表取締役CEO 小尾 勝吉	・高齢者福祉 ・ノーマライゼーション	・施設利用者の高齢者や障害者、また障害者を含めたスタッフなど誰もが「生まれてきてよかった」と実感できる場所づくりを目指す。 ・高齢者向けの宅食サービスを行う「愛さんさん宅食」と有料老人ホームやリハビリを主目的としたデイサービスなどを提供する「愛さんさんビレッジ」の2社で構成される福祉事業者。愛さんさんビレッジは、高齢者と障害者の共生を目指す複合施設として運営。
②	認定NPO法人 マドレボニータ （東京都 渋谷区）	吉岡 マコ （前理事長）	・少子化 ・DV・児童虐待	・全ての産婦に産後ケアがいきわたる社会的インフラの実現を目指す。 ・産後ケアの重要性を啓蒙しつつ、認定インストラクターによる産前産後ケア教室を全国で開催。取組みは、子どもの健全な育成、虐待防止、夫婦不和の予防、女性の社会復帰、少子化の歯止めなどにも及ぶ。マドレボニータとは、スペイン語で「美しい母」の意。
③	認定NPO法人 Homedoor （大阪府 大阪市）	理事長 川口 加奈	・安全・安心のくらしづくり	・誰もがホームレスにならずに安定した生活を営むことのできる社会の実現を目指す。 ・経済的貧困や社会的孤立を抱えている人、特に、ホームレスまたはホームレスになるおそれのある人で自ら生活を向上させていこうという意思のある人に対し、日常生活および就労における支援事業を展開。
④	ケアプロ㈱ （東京都 中野区）	代表取締役社長 川添 高志	・健康寿命 ・高齢者福祉 ・安全・安心のくらしづくり	・革新的なヘルスケアサービスをプロデュースし、健康的な社会づくりに貢献することを目指す。 ・病気の重症化を未然に防ぐべく、手軽に予防医療を受けられるサービスを展開するほか、看取り難民や孤立死の増加を背景に、24時間365日対応の在宅医療やマッチングシステムによる要介助者に対する外出支援サービスを展開。
⑤	㈱ヘラルボニー （岩手県 盛岡市）	代表取締役社長 松田 崇弥 代表取締役副社長 松田 文登	・ノーマライゼーション	・「障害者」という言葉がまとうネガティブな先入観を拭い、障害者、健常者が分け隔てなく得意な分野で活躍できる社会を目指す。 ・知的障害があるアーティストが描く芸術性の高いアート作品に着目し、銀座老舗ネクタイ店や異業種企業とのコラボレーションなど、プロデュース方法を工夫することで、作品の価値を世に広く伝える。
⑥	(特非)アスヘノキボウ （宮城県 牡鹿郡 女川町）	代表理事 小松 洋介	・移住・定住 ・安全・安心のくらしづくり	・女川町の社会課題解決モデルを通じて、先々に同じような課題に直面する日本や世界の課題解決に貢献することを目指す。 ・女川町を拠点に町の行政と民間、そして町外の国や県、企業、団体などをつなぎ、被災地である女川町の地域課題の解決に取り組む。地域に雇用を生み出す創業支援や、関係人口増加のためのお試し移住、まちづくり計画の策定支援など、人々の暮らしや産業の復興につながる事業を展開。

行　政

No.	自治体名	対応者	概　要
⑦	仙台市	経済局産業政策部産業振興課 イノベーション推進担当課長 林 雄次 創業支援係長 酒井 宏二	・東日本大震災を契機に高まってきた社会的起業の機運を後押しすべく、「日本一起業しやすいまち」を目標に掲げ、東北における社会起業家輩出のエコシステムの構築を目指す。 ・仙台市だけでなく東北全域を対象とした「TOHOKU Social Innovation Accelerator」を中心に、社会起業家育成に特化した支援プログラムを展開。スタートアップ・エコシステム拠点都市（推進拠点都市）に選定されたことを機に、産学官金から構成される「仙台スタートアップ・エコシステム推進協議会」のもと、「（仮称）仙台スタートアップ戦略」の策定などさまざまな取組みにより起業家育成を加速化。
⑧	京都市	産業観光局 地域企業イノベーション推進室 ソーシャル・イノベーション創出支援係長 筒井 昭彦	・「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」を掲げ、市民、企業、NPO、大学などの多種多様な組織や個人が社会的課題の解決に挑戦することで、度を過ぎた効率性や競争原理とは異なる価値観を、日本はもとより、世界にも広めていくことを目指す。 ・「京都市ソーシャル・イノベーション研究所」を拠点に、ソーシャルビジネス企業認定、ソーシャルビジネスに関わる人材育成、全国から自治体など社会起業家関係者が参加するソーシャル・イノベーション・サミットの開催などに取り組む。

支援組織

No.	法人名	対応者	概　要
⑨	(一社) IMPACT Foundation Japan INTILAQ東北イノベーションセンター (宮城県 仙台市)	代表理事 竹川 隆司 センター長 佐々木 大	・INTILAQ東北イノベーションセンター（INTILAQ）を拠点に、東北の社会起業家を育成するとともに、誕生した社会起業家が、それに続く人を支援し、継続的に社会起業家を輩出するエコシステムの構築を目指す。 ・社会起業家の活動をサポートするためのレンタルオフィスのほか、多彩な社会起業家の交流を促す交流スペースなどを備える。仙台市より「TOHOKU Social Innovation Accelerator」、東北経済産業局より「東北プロボノプロジェクト」を受託するなど、行政との連携のもと、東北における社会起業家発掘・育成支援に貢献。
⑩	(特非) ETIC. (東京都 渋谷区)	理事 山内 幸治	・起業家育成を通じて、課題が自律的に解決されていく社会・地域の実現を目指す。1993年の創業以来、1,600人を超える起業家を輩出した日本最大の社会起業家の支援組織。 ・社会起業家輩出のエコシステムの構築に向け、起業家支援プログラム「社会起業塾イニシアティブ」を展開するほか、数多くの事業を全国で展開。 ・東日本大震災後は、「震災復興リーダー支援プロジェクト」として、さまざまな復興支援や起業家支援事業に取り組み、東北のソーシャルキャピタル形成に貢献。

金融機関

No.	法人名	対応者	概　要
⑪	㈱日本政策金融公庫	仙台支店 支店長 吉池 雅恙 国民生活事業本部 東北ビジネスサポートプラザ 所長 松田 周一 上席所長代理　岸田 和也	・政策金融機関として、ソーシャルビジネスの担い手であるNPOや社会的企業が抱える経営課題の解決を支援することを目的とする。 ・ソーシャルビジネスに特化した融資制度のほか、事業計画書作成などに関する相談受付、ホームページなどを通じたソーシャルビジネスに関わる情報発信など手厚いサービスを提供。自治体、地域金融機関、NPO中間支援組織などとの連携による「支援ネットワーク」を全国に展開し経営課題の解決をワンストップで総合的に支援。

⑵ 個別事例

①愛さんさんグループ（愛さんさん宅食株式会社、愛さんさんビレッジ株式会社）

小尾 勝吉 氏

設立者	代表取締役CEO　小尾勝吉 　神奈川県出身。東日本大震災のボランティアを通じて、被災者の役に立ちたいとの想いから仮設住宅居住者向けの宅食サービスを開始。現在は宅食サービスのほか、高齢者福祉、障害者福祉にかかる事業を複合的に展開
設立年	2013年
所在地	宮城県塩釜市本町12-5（愛さんさん宅食） 宮城県石巻市大街道南4-6-20（愛さんさんビレッジ）
スタッフ数	124名（パート職員、有償ボランティア等含む）
運営資金	有料老人ホームやデイサービス、宅食サービス等の福祉事業における事業収入（介護報酬を含む）

概　要

解決を目指す社会課題	高齢者が最期まで健やかに過ごすことが難しい状況、障害者が社会で活躍する機会が限られる傾向にあること
ビジョン	高齢者や障害者が心身ともに健やかに過ごせる生活をサポートするとともに、働く人の物心ともに豊かな生活の実現を通じ、誰もが「生まれてきてよかった」と感じられる社会の実現
主な事業	・高齢者向け宅食サービス事業 ・有料老人ホーム事業 ・リハビリデイサービス ・障害者就労支援事業 など
取組みのポイント	・先進的な取組みや優れたビジョンを実現させている組織や経営者に積極的に教えを乞いに行き、自らの組織にインストールして実践 ・高齢者と障害者が共生する施設「愛さんさんビレッジ」から新しい福祉の形となるモデルづくりを目指す ・理念やビジョンに共感するスタッフに支えられ、業界平均を大きく下回る離職率を維持、後継者育成にも注力

愛さんさんグループは、高齢者向けの宅食サービスを行う愛さんさん宅食株式会社と有料老人ホームやリハビリを主目的としたデイサービスなどを提供する愛さんさんビレッジ株式会社の2社で構成される。愛さんさんビレッジ㈱では、高齢者と障害者の共生を目指す複合施設を運営するなかで、入所者や施設利用者のほか、そこで働く障害者を含めたスタッフが「生まれてきてよかった」と実感できる社会の実現を目指している。

10年計画の準備期間を経て起業

創業者であり代表の小尾氏は、幼い頃から両親が不仲で、「自分の生まれた意味はあったのか？」と自問する少年時代を過ごしてきた。両親が離婚し母子家庭になってからも、その問いは常に自分の中にあった。その後、大学に進学し、起業は意識するも具体的に「これをしたい」というものがあったわけではなく、留年も経験した。卒業後1年はアルバイトで生活をした後に、サラリーマン生活をスタートさせたが、就職先は小さな企業で自身の学びの機会はほとんどなかった。その中で松下幸之助や稲盛和夫といった一代で企業を築いた人の書物を読み、自身の不遇を憂うのではなく、自身の考え方次第で豊かになれることに気づかされた。

そして24歳の時に「10年間修業を積んで起業を目指す」ことを決意し、10年後の起業から逆算して1年ごとに目標を立て、その年の終わりには目標に近づけたかを振り返るという活動をスタートさせた。まずは起業するにあたって営業や会計、ITの知識やスキルが必要と考え、グロービス経営大学院（以下、グロービス）でMBA取得に向けた学びを重ねた。そして、夜にはアルバイトで起業のための資金を蓄えるといった毎日を送り、起業までの間に300万円の自己資金を確保したほか、企業からの出資や宮城県からの助成により資金面の手当てを行った。資金に関しては、資金を集められるかどうかというよりも資金が集まらない事業モデルであることが問題だということを学んでいたため、感謝されるような仕事をしていれば事業は回るという自信を持っており、直接的な金策よりも、困っている人の助けとなる事業構想を練り上げることを重視してきた。

2005年に母が余命半年の宣告を受け、4年間の闘病ののちに亡くなったことは小尾氏の現在の事業の着想につながる大きな転機となった。最後は胃ろうも措置され、食べたいものも食べられず栄養だけを補給されるような生活であった。体重も30キロ台まで下がってしまうほどの苦しい闘病生活を送る母を見ながら、病気や噛む力に合わせた食事の提供がなされれば、医療や介護を必要とする高齢者が少しでもいきいきとした生活が送れるようになるのではないかという思いを強くしていった。母からは最期に「私の人生には悔いがない。あなたもそのように生きなさい」と言われ、自身も悔いのない人生を送りたいと考えるとともに、多くの人が母のように苦しむことなく安らかな最期を迎えられることに貢献できるような仕事をしたいと思うようになった。

起業に向け準備を進めていた小尾氏であるが、10年間の修業の最終年である2011年に東日本大震災が発生した。小尾氏は神奈川県出身で、それまで東北とは関わりのない生活を送っていたが、震災復興のボランティア活動に参加し、被災地へ定期的に通うようになった。そこで、仮設住宅暮らしをする被災者のなかに、健康に問題を抱えている人が多いことを目の当たりにし、自分も彼らのために何かをしたいと思うようになり、被災地での起業を志すようになった。

母の死に向き合った時に感じた「病気や噛む力に合わせた食事の提供をすることで、高齢者が最期までいきいきと過ごせるような社会を作りたい」という想いと、被災後の生活で困っている人のために何とかしたいという想いが重なり、震災から2年後となる2013年3月に塩竈市で仮設住宅に暮らす高齢者向けに宅食サービスを行う愛さんさん宅食を創業した。

愛さんさん宅食では、宅食サービスを通じて「食べることの喜び」を味わってもらいたいという想いのもと、週1回、おかず1つでも配達している。メニューは弁当やおかずのほか、見た目は普通の弁当ながら舌でつぶせる「やわらか食」、腎臓病や糖尿病、高血圧に対応した弁当、飲み込みが困難な人向けへの「嚥下訓練食」など、利用者の健康状態に応じた多様なメニューを栄養士の管理のもと提供している。また、配達スタッフは、厚生労働省が取り組んでいる「認知症サポーター養成講座」と

同社独自の研修を修了しており、一人暮らしの人や認知症を抱えている人も安心して利用できるような体制を整えている。

愛さんさん宅食

資料：愛さんさんグループホームページ

事業モデルは積極的に学びに行き取り入れる

小尾氏は、愛さんさん宅食の事業を行うなかで「サービスを受けている高齢者も食事の提供を通じて元気を維持するだけでなく、リハビリも行って元気になれるほうがいいのではないか」と思うようになった。

しかし、リハビリや介護に関しては、自身の親の経験でしかノウハウがなかったため、先進的な取組みを行う他社から学んだ。例えば、兵庫県宝塚市のポラリスには自立支援型リハビリのノウハウを学びに行った。また、青森県弘前市のサンアップルは科学的介護・自立支援介護により、オムツを使わず布製パンツで生活する、胃ろうを外して普通のご飯を食べるといった成果を上げていて、これらの教えを乞いに赴いた。このように他者の優れた取組みを研究し、自らの構想にインストールしていった。

また、組織のマネジメントに関しては、経営者仲間や法人会、かつて自身が学んだグロービスなど、さまざまなネットワークを介して学習し、事業構想につなげていった。さらに、地域中小企業の経営人材を対象に、革新的なイノベーションによる新事業の開発を促進するためのプログラムである東北大学の地域イノベーションプロデューサー塾（以下、RIPS）に参加し、東北大学の研究者や先輩起業家、さまざまな領域の専門家といったRIPSの関係者による伴走支援のもと、後に開設する愛さんさんビレッジの構想を形にした。この構想は、2016年のRIPSベストイノベーション賞を受賞するに至り、卒業後の継続支援も得て、愛さんさんビレッジの事業化へと進んでいった。

高齢者と障害者の共生を目指す愛さんさんビレッジ

こうして創業から4年後の2017年、石巻市に「愛さんさんビレッジ」を開所する。愛さんさんビレッジは、介護を必要とする高齢者と働く機会が限定される障害者が共生することを目指した村という日本初のコンセプトのもと、高齢者や障害者の自立支援を促すことを目的とした施設である。

高齢者福祉に関しては、リハビリを取り入れた有料老人ホームやデイサービスなどを通じて、高齢者に少しでも元気を取り戻してもらい、いずれ迎える最期を安らかに迎える手助けをしている。障害者福祉に関しては、障害や難病を持つ人向けの「福祉人財養成学院」の運営を通じて、介護職員初任者研修の実施や、パソコンのスキルアップといった障害者の自立や就職支援につながる事業を展開し

ている。障害者に関しては、「自分という存在には価値がないのではないか」という卑下した考え方になりがちで、社会参加を遅らせる要因になっている面もあり、その考え方を変えるきっかけを作ることを目指している。また、愛さんさんビレッジでは、障害者が受講する介護職員初任者研修の現場実習を同施設で行い、高齢者と障害者が一つ屋根の下で共生することで、高齢者の自立支援介護と障害者の就労支援の両立を目指している。

愛さんさんビレッジの概要イラスト

資料：愛さんさんビレッジホームページ

理念やビジョンへの共感が低い離職率と高い幸福度を実現

介護・福祉の領域は肉体的・精神的に負担の大きい仕事であり、離職率は業界の平均が2～3割といわれているなかで、愛さんさんグループにおける離職率は1割以下を維持している。

小尾氏によればその背景には3つの要因があるという。1つ目は理念やビジョンへの共感である。愛さんさんグループの理念やビジョンに共感して入社を希望する人が多く、やりがいを持って従事しているためと考えられる。2つ目は、従業員が主体的に取り組む環境が確保されていることである。代表である小尾氏の仕事は意思決定だけで、基本的にはボトムアップ型のみんなで作っていくというスタイルとなっており、それが組織としての一体感醸成やスタッフのやりがいにつながっている。3つ目は、介護・福祉業界における構造的な問題に起因するやりがいの拠り所にある。高齢者介護のビジネスにおいては、要介護度が重い人を対象とするほうが経営的には安定しやすい仕組みである反面、要介護度の重い高齢者へのケアは、高齢者本人も働いている側も、肉体的・精神的につらい仕事となりやすい。一方、軽度な人を対象とした介護は、得られる報酬が低く、またある程度動けるため介護中の事故のリスクも高く、訴訟リスクも高い。すなわち、職員にとってはいずれにしても苦労を伴うため、仕事にやりがいが見出しにくい状況にある。こうしたなか、愛さんさんグループでは高齢者がいきいき暮らせることを活動の原点に置きリハビリを推進している。これにより、高齢者が元気を取り戻したり症状の悪化を食い止めることが実感でき、サービスを受ける高齢者はもとより、働く側も

やりがいを見出しやすいという。

また、障害者の就労に関しては、従業員の3分の1を障害者とすることで、彼らが職場に仲間がいない、相談できる相手がいないといったマイノリティにならないようにしている。その上で、何のために働くかを考え、仕事を通じて人格を磨いていくといった動機付けを進めている。

愛さんさんビレッジの様子（左：外観、右：介護技術向上研修）

資料：愛さんさんビレッジホームページ

こうした日々の積み重ねによって、やりがいのある職場環境という口コミが広がっていき、組織の理念やビジョンに共感する人が「愛さんさんグループで働きたい」と門を叩いてくるようになった。

愛さんさんグループでは、こうした活動をモニタリングすべく、2019年度から①離職率、②従業員や利用者の幸福度、③障害者雇用における所得の上昇の3つの指標から社会的インパクトを測定している。離職率に関しては1ケタ台を維持しており評価しているが、幸福度に関してはアンケートを四半期に一度実施したところ、5段階評価で平均3.6～3.7程度という評価であった。また、障害者の収入は上昇傾向にあった。これらの結果に対しては、まだまだ改善の余地があると受け止め、アンケートの声を改善につなげている。

事業の成長に伴って資金調達の手段も変化

愛さんさんグループの設立当初は、社会起業家の活動に投資を行っている一般財団法人KIBOWの社会的インパクト投資ファンドの第1号案件として出資を受けたり、RIPSの重点支援事業採択による資金援助などのソーシャルビジネスを支援する組織からの資金面での手当てが主であった。

こうした資金を元手に事業を成長させ、現在では累損が解消され、黒字経営を続けている。それに伴い資金調達の選択肢も広がり、今後の事業展開においては金融機関からの借入など多様な調達を検討している。

理想とする世界のモデルを作り上げる

小尾氏は、将来的には次の世代にバトンをつなぎ、100年続く組織にしたいと考えている。そして、人々が「生まれてきてよかった」と思える世界を小さな自治体の規模でつくっていきたいと考えている。その実現に向けては、収益を上げていくことを意識しており、事業規模の目安として宮城県内で最も小さい町の年間予算（約30億円）規模にまで育てていくことを目標としている。事業を育て、理想とする世界をつくるために、介護・福祉サービス業界に共通する「制度ビジネス」からの脱却を図りたいと考えており、独自の商品や事業領域の開拓を進めている。そこで生み出す商品は、福祉系の事業者が手がけることの多いパンやケーキといったものではなく、「ここにしかないもの」として全国に売れるものであり、その商品が世に出た際のブランディングにかかる戦略を外部のマーケティング会社と連携し検討している。

また、後継者の育成も重視しており、事業部制や分社化、ホールディングス化のような形で、それぞれの事業を複数の責任者で回していくといったグループ経営の仕組みづくりを考えている。

新型コロナウイルス感染拡大を受けてIT化を加速

介護・福祉サービスを主業とする以上、新型コロナウイルス感染拡大の影響は避けられない。影響を少しでも減らすため、従来から同業他社に先んじて進めていたIT化を加速させ、不要な接触機会を削減している。こうした取組みもあり、現時点では大きな影響を受けるに至っていない。

社会起業家を目指す人へのメッセージ

人は、その人の考えたように人生が作られていくので、自身がどうありたいか、どのようにして生きたいかを事業に込めることが大事である。そして、向き合おうとする課題に対して、なぜ自分がやらなくてはならないのかということを突き詰めることが必要である。そこを突き詰めていかないと、自分が起こした事業が少しつまずいた時に、うまくいかない理由を外に求めてしまいがちになる。また、創業そして事業を進めていくにあたっては、同じ課題に取り組む先輩起業家やその分野の専門家に積極的に相談することが重要。自分を信じ、たくさん動いて、たくさんの人と出会い、一歩ずつ階段を上がっていくと道は開ける。「生まれてきてよかった」と思えるように、是非チャレンジしてほしい。

②認定NPO法人マドレボニータ

吉岡 マコ 氏

設立者	吉岡マコ（前理事長） 1996年東京大学文学部卒業後、同大学院で運動生理学を学ぶ。1998 年自らの出産を機に、産前・産後に特化したヘルスケアプログラムを開発。2008 年NPO 法人マドレボニータを設立。指導者の養成・認定制度を整備。産後白書など調査研究にも尽力
設立年	1998年（2008年法人化、2017年認定NPO法人に）
所在地	東京都渋谷区恵比寿1－15－9 シルク恵比寿403
スタッフ数	理事6名 スタッフ（パート）5名 認定インストラクター 15名
運営資金	教室事業や養成事業による事業収入と理念に共感する会員やサポーターによる会費・寄付収入など

概　要

解決を目指す社会課題	産後うつ・乳児虐待・夫婦不和・M字カーブ問題など産後が起点となる社会問題
ビジョン	母となった女性が、産後の養生とリハビリに取り組み、自身が本来持っている力を発揮できる日本社会の実現
主な事業	・教室事業：認定インストラクターによる産前産後ケア教室を全国で開催 ・養成事業：産前産後ケアプログラムを実施できるインストラクターの養成・認定を行う（毎年更新制） ・調査・研究・開発事業：産後に関するさまざまな知見の収集・分析を行い、その成果を教室事業や養成事業へ反映。白書、レポートなどを通じて発信し、社会に対して問題提起
取組みのポイント	・産後ケア教室や養成事業などによる事業収益をベースにしつつ、助成金や寄付・会費収入などを組み合わせたハイブリッド型の収益構造により安定的な組織運営を実現。コロナ禍においては、オンライン方式のプログラムを素早く開講し、サービス提供エリアを拡大 ・社会的インパクト評価の一環としてプログラムの効果を測定し、取組みの意義や有効性をホームページなどを通じて効果的に情報発信 ・活動開始から20年以上が経過し、世代交代を図るとともに現場の声をより取り入れられる組織体制に再編

認定NPO法人マドレボニータは、吉岡氏自身が産後の心身のつらさを経験したことをきっかけに、産後の女性の健康をサポートする仕組みがないことを知り、同じ悩みを抱える女性のために「産後ケア」をサポートする事業を全国で展開している団体である。マドレボニータとは、スペイン語で「美しい母」を意味する。

自身の経験から産後ケアの潜在的なニーズと社会的な意義に気づく

吉岡氏は、大学院在学中の1998年に出産を経験した。妊娠中は「出産が済めば心身ともに楽になる」と思って過ごしていたが、いざ出産してみると産んだ後の方が心身の負担が大きく、産後の心身回復のためのケアやリハビリが必要であることを実感した。吉岡氏は運動生理学やスポーツ科学などの身体論を研究しており、知識もあると自負していたが、思いがけない事態に驚きを隠せなかった。そのようななかで、自身の探究心から「産後のケアやリハビリには何が求められるのか、どのような運動が有効なのか」ということを考え、まずは自身を実験台にプログラム開発を試行錯誤していった。

こうした活動をしている間に、「他の女性たちは何事もないように出産後の子育てをしているように見えるが実際のところはどうなのか」という疑問が湧いてきた。そこで、出産の際にお世話になった助産師を通じて、身近な女性たちに産後のケアやリハビリに関するニーズを尋ねたところ、大きな反響があり、世の中の多くの女性が声には出さなくとも産後の心身の負担に悩んでいること、産後ケアが社会にとって必要であることを実感した。

マドレボニータの教室の様子

資料：マドレボニータ提供

こうして、1998年の9月に週1回の産後ケア教室をスタートさせた。当時は、週5回のアルバイトで生計を立てつつの活動で、現在のような事業化構想があったわけではなく、個人教室の形で始めていった。活動を続けていくうちに評判が徐々に広がり、その活動が全国へ広がっていくなか、インストラクター育成の必要性を感じるようになっていた。プログラムを標準化し、インストラクターも適切なレッスンができる人材でなくてはならず、そのためには認定制度を設ける必要があり、認定を出すためには組織の法人格が必要だということで法人化を意識し始め、2年間の準備期間を経て2008年2月にNPO法人の認証を取得した。

NPO法人の設立に当たっては、インターネットの情報やe-ラーニングなどを活用して準備を進めていった。準備を進めるなかで、社会起業家の仲間であり病児保育や障害児保育などの課題解決に取り組む認定NPO法人フローレンス[1]の代表である駒崎弘樹氏から「ソーシャルベンチャー・パートナー

1　一般の保育園では、発熱など子どもが軽い病気の時に預かることができないため、親は仕事を休まざるを得えない。仕事と子育ての両立を困難にさせている問題に対し、病児保育を受け入れ仕事と子育ての両立支援を目指し設立された団体。

ズ東京」[2]によるNPOの設立支援に向けたサポート事業の存在を教えてもらった。病児保育を事業とする駒崎氏と吉岡氏は、育児期の女性を対象とする事業という共通点から接点があった。そして、フローレンスがソーシャルベンチャー・パートナーズ東京の第1期支援先だったことから、マドレボニータは紹介を受け、第2期の支援案件の募集に応募し、採択された。こうして定款の作成や会員制度の構築など設立に向けた伴走型の支援を受け、運営のためのノウハウを得た。また、ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京からは2年間で200万円の援助を受け、自社サイトや会員制度の構築に充てることができた。

3つの事業が関係しながら産後ケアを実践

マドレボニータでは、①教室事業、②養成事業、③調査・研究・開発事業の3つの事業を柱としている。

教室事業は、マドレボニータが独自に開発したケアプログラムを認定インストラクターによって提供するものであり、全国60か所で少人数制の教室を展開しているほか、オンラインでも参加型の教室を実施している。マドレボニータの顔となる事業であり、多くの受講生もいるが、団体の事業としての収益性は高いとはいえない。その理由は、受講しやすい低廉な料金設定にもあるが、教室事業の収益を本部で吸い上げるのではなく、マドレボニータの理念や活動に共感し全国各地の現場で活躍する認定インストラクターの報酬に充てているためである。

教室事業に関連しては、行政から講師派遣の依頼を受けて児童館の母子教室での指導を行うこともある。2019年には産後ケアを市町村の努力義務とする「母子保健法の一部を改正する法律」（以下、改正母子健康法）が成立しているが、未だ認知が進んでいない面もあり、こうした活動は事業の普及促進をするうえで良い機会となっている。また、活動の様子が行政の広報紙に掲載されることもあり、マドレボニータの情報が届かずにいた人に産後ケアのことが伝わることで、普及啓発の面でも効果をもたらしている。最近では、女性が働きやすい環境の整備やワークライフバランスの推進を意識した取組みを進める企業も増えており、産休・育休からの復帰をサポートするためにマドレボニータの産後ケアプログラムを福利厚生として導入する企業も増えている。このように、行政や企業とも連携し、産後ケアの普及拡大に取り組んでいる。

産前産後のステージとマドレボニータで提供しているケアプログラム

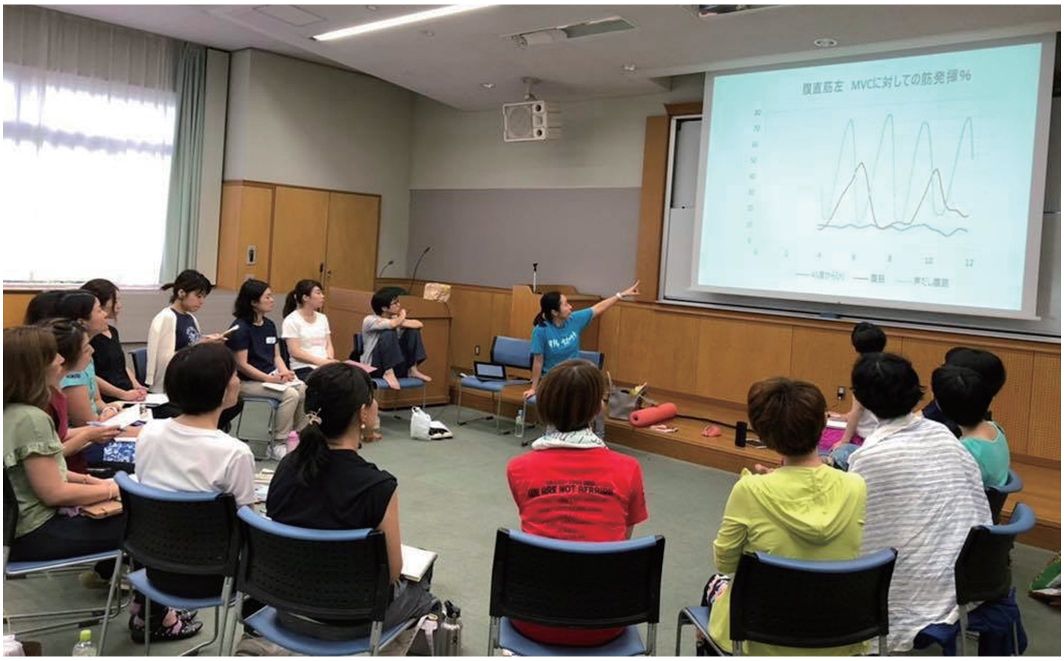
資料：マドレボニータホームページ

2　2003年に設立された、社会的な課題の解決に取り組む革新的な事業に対して、資金の提供とパートナーによる経営支援を行う団体。当時の名称は東京ソーシャルベンチャーズ。2006年から米国シアトルに本部を置く世界的な社会起業家支援組織であるSocial Venture Partners Internationalに加盟。

2つ目の柱である養成事業は、マドレボニータの認定インストラクターの育成にかかる事業である。認定インストラクターになるには、トレーニング、筆記試験、実技試験、実地研修からなる養成コースを受講する必要があり、認定資格は年に一度の更新制度を導入している。また、認定インストラクターの間では、月に1回の活動報告会がオンラインで行われており、そこでは全国の現場での学びを抽出し、皆で共有し深めている。なお、マドレボニータが提供しているプログラムはオープンソースとしており、認定インストラクターの資格を取らずに、知識を学んで個人で産後ケア等にかかる教室を開くことも可能になっている。

そのようななかで認定資格を取得したインストラクターは、マドレボニータの活動や理念に共感する人が多く、そうした人材が教室事業での指導に当たることで質の高いサービスを維持している。養成プログラムや認定資格の更新にかかる費用が団体の収益となっており、養成プログラムの実施、改善、認定インストラクターのサポートといった取組みの費用に充てている。

認定インストラクター（上）と研修の様子（下）



資料：マドレボニータ提供

3つ目の柱である調査研究事業は、収益面での貢献はほとんどないが、教室事業や養成事業の質を高めるために必要な事業であるため、助成金や寄付金を活用して行っている。こうして3つの柱となる事業が相互に関係しながら産後ケアのサポートを進めている。

社会的インパクト評価と情報発信

マドレボニータでは、社会的インパクト評価の一環としてプログラムの効果測定を行っている。扱っている複数のプログラムについて、受講後の体調や気持ちの変化に関するアンケートを実施しているが、集められたデータから特定のプログラムの受講者と非受講者に注目し、With-Without評価の手法を用いた分析（プログラムの有無による差を比較）を行っている。中には、「復職に向けて前向きな気持ちを持つようになった」という項目で、有意差が2倍近く出たものもあった。現在は、コロナ禍でスタートした「オンライン産後ケア」について、コロナ禍における産後女性の健康状態の把握とオンラインプログラムの効果測定を行うことを目的に、日本体育大学と共同研究を進めている。

また、社会的インパクトの評価結果については、ホームページなどを通じて開示し、取組みの意義や有効性に関わる効果的な情報発信に努めている。

事業収入と寄付・会費収入のハイブリッド型による組織運営

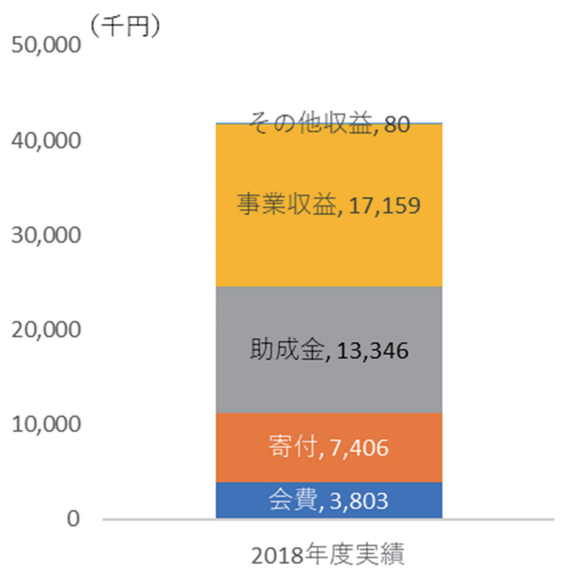
マドレボニータの収益構造は、産後ケア教室や養成事業などによる事業収益をベースにしつつ、助成金や寄付・会費収入などを組み合わせたハイブリッド型となっている。事業収益に関しては、教室事業での認定インストラクターへの報酬に多くを充てていることからもわかるように、団体運営を牽引する収益源とはなっておらず、マドレボニータの理念や活動に共感する企業や人々からの会費や寄付は重要な収入源となっている。

会員制度に関しては、正会員は年会費2万5,000円、賛助会員は1口3,500円を2口以上でスタートし、設立時の正会員は100人ほどであった。マドレボニータの理念に共感した人に支えられており、現在も150人～200人で推移している。正会員の会費は比較的高額ではあるものの、組織運営に対する発言権、総会における議決権も付与されており、会員の組織運営への参画度が高い仕組みとなっている。現在は正会員と、賛助会員に代わり「マドレ応援団」のみ募集を行っている。

マドレ応援団は、新たに設けた1,000円、2,000円、3,000円、5,000円、1万円のいずれかの額を毎月定額寄付することで、マドレボニータの活動を継続的に応援する仕組みである。マドレ応援団を通じて得られた寄付は、「マドレ基金」に積み立てられ、多胎児の母やひとり親、障害児の母といった社会的に孤立しがちな母親たちの産後ケア教室の受講料を全額負担するための「産後ケアバトン制度」をはじめ、組織のミッションともいえる全ての家族に産後ケアを普及させるための活動に充てられている。

このように毎月定額の寄付制度を採ることで安定的な事業運営を可能にしている。また、マドレ応援団になっている人に対しては、毎月のメールレター、年2回の会報でマドレ基金の運用状況や基金利用者の声を報告するなど、丁寧な発信に努めることで継続的な支援につなげている。

マドレボニータの収益構造（2018年度決算）



資料：マドレボニータ2018年度年次報告書より作成

今後に向けて組織体制を一新

マドレボニータは事業を開始して22年、法人化から12年が経過しているが、少子化が進んでいるとはいえども産前産後のケアに対するニーズは決して小さくなってはいない。2021年4月には改正母子保健法が施行されるなど、社会の動きも変わりつつある。こうしたなか、マドレボニータでは、活動領域を広げるというよりも現在取り組んでいる事業の専門特化を進めていくことで、組織のミッションでもある出産をした女性がその後も輝き続けられるための支援をしていきたいと考えている。

一方で、設立から時間が経過していくなかで、組織体制の見直しにも着手してきた。当時、事務局には10名のスタッフが従事していたが、組織運営において、インストラクターのコミットメントが足りない、最も大事な現場の声が十分生かされていないという課題が出ていたことから、間接部門のスリム化を目的に事務局スタッフ数を大幅に減らして4名としたうえ、15名のインストラクターを加えた体制で組織運営を進めていくこととした。また、理事選出もインストラクター全員に募集をかけ、現場の声がより届きやすい体制に変えていくこととした。

こうして2020年11月、吉岡氏を含む理事4名が現役を退き、6名のインストラクターが新たに理事に就任し、そのなかで10年以上の経験を積んだベテランのインストラクター 2名が共同代表理事に就任した。常に現場の声に耳を傾け、インストラクターにも組織運営に関与させるといった取組みが、インストラクターのモチベーションとコミットメントを高め、後継者育成にも寄与している。

吉岡氏自身、出産から22年がたち、子どもが社会人となったことでマドレボニータの活動の第一線から退くこととなったが、今後はシングルマザー支援など、これまでのマドレボニータの活動のなかで見えてきた社会課題の解決に向けた新しいステージで活動を広げていく。

コロナ禍を通じて社会課題に向き合い、活動することで危機を克服

新型コロナウイルスの感染拡大により、産前産後の女性向けに開講している教室を2020年3月以降開けなくなり、組織にとってもインストラクターにとっても収益源を失うという大きなマイナスの影響を受けた。しかし、オンライン方式のプログラムを素早く開講したことで、深い傷を負うことを避けるだけでなく、遠方に住むリアルの教室通いが困難な層を取り込むことができた。また、活動のための助成金の申請を軒並み対面での開催を前提に行っていたため、コロナ禍で計画通りの事業ができなくなり窮地に陥りかけた。幸い、助成金の拠出団体に相談したところ、助成金の使途変更に応じてもらえたことで事なきを得た。

とはいえ、コロナ禍において事業に大きなマイナスの影響があったことは確かで、資金確保には苦労した。助成金の申請も早くから行っていたものの、緊急支援物資の提供をするような団体が優先的に採択されていたようで苦労したが、めげずに第2回、第3回募集にも応募し続けたことで採択されたケースもあった。コロナ禍での諸課題も時期に応じて違いがあり、その時々で社会が何を求めているかといった時流を読むことが大事であること、また危機の時こそ社会課題にしっかりと向き合うことで資金は確保できるということを実感したことは教訓にもなった。

このほか、設立当初からオフィスを持たず、組織の中心人物もそれぞれが在宅で業務を行うなど、コロナ禍前からリモートワークを実施していたことから、コロナ禍においても業務運営に影響はなかった。こうした運営体制になっているのは、全国に点在するインストラクターが物理的に離れていても団結力を持って事業を遂行するためと、スタッフがパートナーの転勤などで仕事が続けられなくなることを避けたいという思いがあったためで、実際に現在の事務局長はアメリカに居を構えて業務を遂行している。

社会起業家を目指す人へのメッセージ

自分が強い関心をもって探求していること・好きなことを深めていくと、誰かのためになるということを経験すると思う。もしそういうものが見つかって、寝る間を惜しんででも「やりたい」と思ったら迷わずトライしてほしい。それが社会課題の解決にもつながっていくはずである。

また、自身もソーシャルベンチャー・パートナーズ東京からのサポートを得ていた時に言われたことだが、「助けてほしい、支援してほしい」と言えない人が多い。自身に足りないものは何か、それを言語化して人に伝え、足りないものは教えを請うという姿勢を持つことが大事である。聞かれ、頼られるということは、相談に乗る側にとっては嬉しいこと、やりがいを感じられること、相手のことを考えることが自身の成長にもつながる機会になるものであり、その中で相談する側、される側でお互いにWin-Winの関係に持っていくことが望まれる。

③認定NPO法人Homedoor

川口 加奈 氏

設立者	理事長　川口加奈 　中学生だった14歳の時にホームレス問題の存在を知り、炊き出しなどのボランティア活動などを通じて、関わりを深める。同年代の少年らによるホームレス襲撃事件にショックを受け、活動にさらに邁進し、大学在籍中の19歳でホームレス問題の解決に取り組む任意団体Homedoorを設立（翌年に法人化）
設立年	2010年（2011年法人化、2017年認定NPO法人に）
所在地	大阪府大阪市北区本庄東1-9-14
スタッフ数	運営スタッフ　常勤5名、パート4名 就労支援を受けている従業員数　30名(延べ180名)
運営資金	ホームレスの人の自転車修理技術を生かしたシェアサイクル事業のHUBchariによる事業収入、企業からの委託事業、Homedoorの活動の趣旨に賛同するサポーターや企業による寄付金など

概　要

解決を目指す社会課題	・ホームレス・ハウスレス状態に置かれた人は、自己責任ではない理由でホームレス状態になってしまっていること ・ホームレス・ハウスレス状態に置かれた人は「日常生活に戻りたい、社会復帰したい」という思いを持ちながらも、負のトライアングルにより、自力で貧困から抜け出すことが困難であること
ビジョン	ホームレス・ハウスレス状態にある人を生み出さないための社会構造をつくる
主な事業	・ホームレスの人の持つスキルを生かしたシェアサイクル「HUBchari」 ・簡易宿泊施設「アンドセンター」の運営 ・見守りや相談、就労支援・自立支援、普及啓発活動など
取組みのポイント	・受益者負担によるビジネスモデルの構築が極めて困難ななかで、事業収益を軸に寄付・会費収入やボランティアなど、複数の手段を活用することでマネタイズ ・ホームレスの人の得意分野を生かした就労支援・自立支援と事業収入の両立を図る「HUBchari」のビジネスモデル ・行政や企業とのネットワークを広げ協業機会を拡大し、収益源を確保

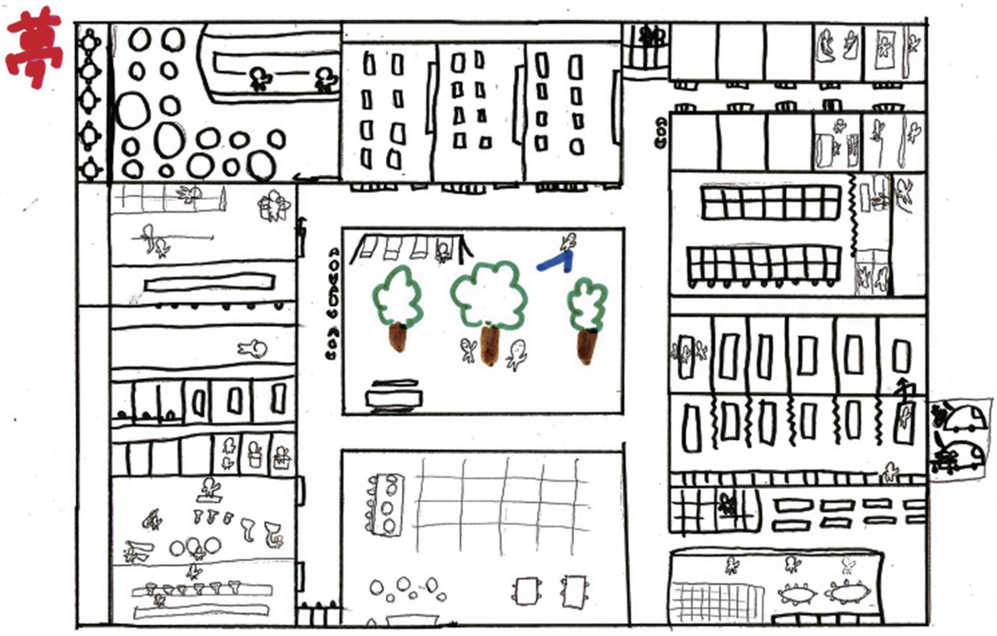
認定NPO法人Homedoorは、ホームレス状態にある人たちの生活支援や自立に向けた支援、さらにはホームレス状態になることを未然に防ぐための活動を行う大阪市に拠点を置く団体である。事業の受益者が生活困窮者であり、対価を受益者から得ることが非常に難しい環境にあるなか、団体のビジョンや理念に共感した人たちの寄付や、ホームレスの人たちが持っているスキルを事業化するなど、さまざまな創意工夫を通じて、ホームレス問題の解決に取り組んでいる。

14歳でホームレス問題の存在を知り、現場に出て活動を深めていく

理事長である川口氏は、中学生時代、大阪市内の中学校へ通っていた。その通学電車から見える日雇い労働者や路上生活者が多い釜ヶ崎の光景は、それまで彼女が知らなかった世界であった。「日本は豊かな国だと思っていたのに、なぜこういう場所があるのだろう」という率直な疑問から、インターネットや本を通じて釜ヶ崎のことを調べていくうちにホームレス問題の存在を知った。そして、調べて知識を得ただけでは物足りず、炊き出しのボランティアが行われているという情報を耳にすれば、それに参加してホームレスの「おっちゃん」たちの生の声を聞くようになった。そこで出会ったホームレスの「おっちゃん」たちは、決して皆が好き好んでホームレスになったわけではなかった。路上生活から脱出したいという思いを持っていながらも、それが容易にできない状況にあり、また過酷な路上生活のなかで彼らが飢えや病気などの恐怖と向き合って日々を過ごしていることを知る。

こうして川口氏は、ホームレス問題への理解を深めていき、炊き出しへの参加や講演活動の開催などホームレス問題への関わりを深めていった。そのようななかで、同年代の少年らによるホームレス襲撃事件にショックを受け、ホームレス問題の解決に向けた活動にさらに邁進することとなる。

川口氏が描いた「夢の施設」の絵



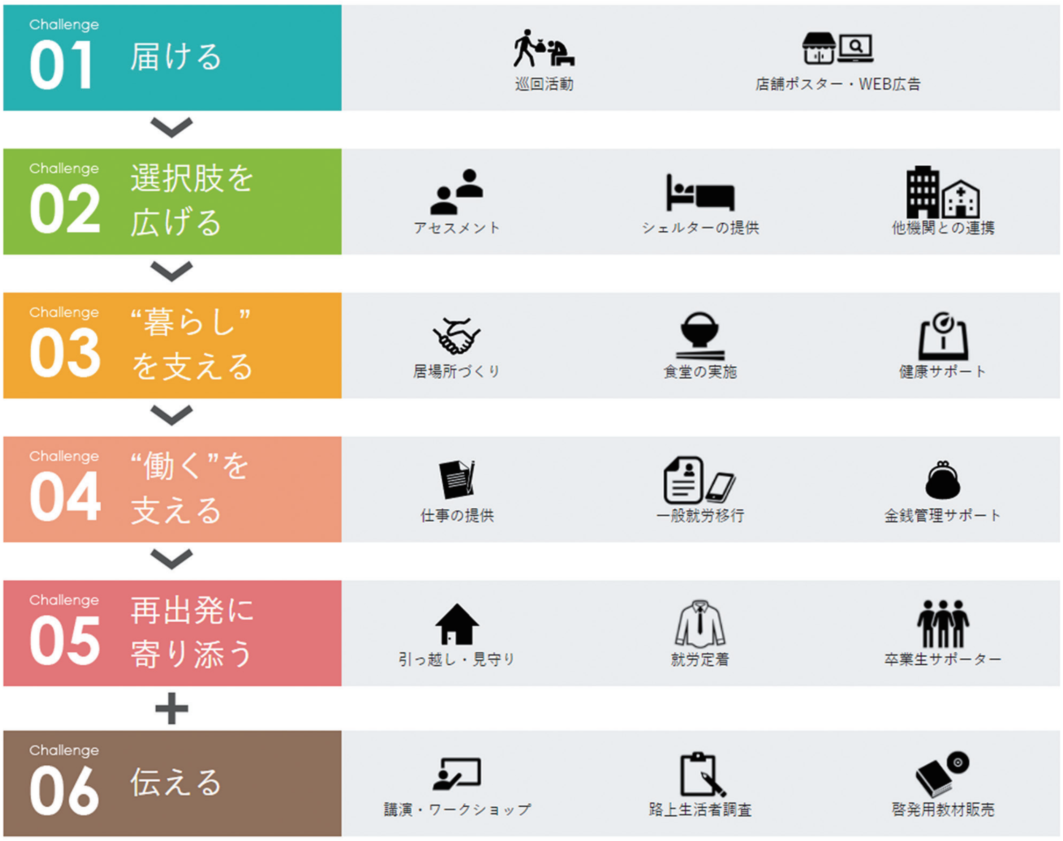
資料：Homedoorホームページ

川口氏は高校3年生の時にホームレス問題の解決に向けた夢を形にした絵を描いた。その夢とは、ゆっくり休める個室があって、栄養ある食事が取れて、働ける場所がある、「とりあえず、あそこに行けばなんとかなる」という場所を作ることだった。そんな場所が日本に1つでもあれば、ホームレスの「おっちゃん」たちを少しでも救うことができるのではないかと考えた。この夢を描いた施設の絵が、後の「アンドセンター」（詳細後述）の原点になっている。この夢の実現に向け川口氏は、大学への進路選択でもホームレス研究が進んでいる大阪市立大学を選び、ホームレス支援に関する知見を広げ、さらに大学2年の時に同じ問題意識を共有する友人とHomedoorを設立した。

6つのチャレンジを通じてホームレスの人の自立支援を実践

Homedoorでは、①届ける、②選択肢を広げる、③“暮らし”を支える、④“働く”を支える、⑤再出発に寄り添う、⑥伝える、の6つのチャレンジにより、ホームレスの人の自立支援を目指している。

Homedoorの活動「6つのチャレンジ」の体系図



資料：Homedoorホームページ

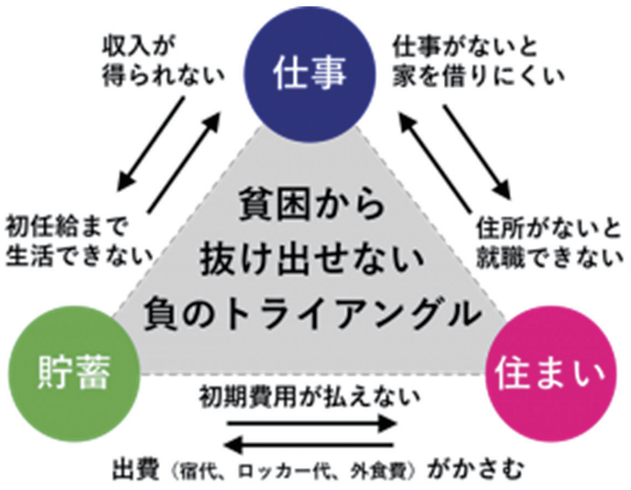
まず、①の「届ける」は、同法人の支援活動がホームレスの人たちに届くようにするための巡回活動や広告の掲示（店頭ポスターやWeb）である。巡回活動では、路上生活者に弁当や生活物資を渡す活動を通じ、彼らの健康状態を観察して声をかけ、相談に応じている。広告の掲示は、若い世代を中心に増えている「見えないホームレス」問題に対処するための活動である。これまでホームレスの問題といえば、路上生活者のような「見えるホームレス」が主体であったが、最近は、ネットカフェ難民などホームレスと判別するのが難しい「見えないホームレス」が増えている。したがって、彼らが集いがちなネットカフェや24時間営業のファーストフード店やコンビニなどに、Homedoorの活動を告知するポスターや広告を掲示するほか、特定のキーワード検索をした際に現れるポップアップ式のWeb広告を打つことで、悩みを抱えながらも相談相手が見つからない生活困窮者が相談に駆け込めるような環境づくりをしている。

②の「選択肢を広げる」は、生活困窮状態にある人のホームレス化を回避するため、状況把握のための相談対応や無料で利用可能なシェルター（緊急一時宿泊所）の提供などを協力企業や行政などのネットワークを活用しながら行うものである。

③の「“暮らし”を支える」は、店を追い出されたり、襲撃の恐怖と日々向き合っている路上生活者が安心して過ごすことのできる環境を提供するものである。そのための居場所として、2018年には宿泊も可能な「アンドセンター」（詳細後述）を開設したほか、週3回の食事の提供や健康管理のサポートなどを行っている。

④の「“働く”を支える」では、シェアサイクル事業（HUBchari）（詳細後述）などの事業を通じて就労支援を行っている。ホームレス生活から脱却するためには、それを阻む負のトライアングル（下図）に陥らぬよう対処する必要がある。そのため、就労支援に加え③で示した住まいの提供も同時に行うことで、貯金をしながら段階的にホームレス生活から脱却することを促している。

ホームレス生活からの脱却を阻む負のトライアングル



資料：Homedoorホームページ

⑤の「再出発に寄り添う」では、ここまで示した取組みを通じて進んだホームレスの人の自立支援をより確かなものにするために、住居を借りる際のサポートや再就職後の不安にいつでも気軽に相談できるよう、関係を継続するサポートなどを行っている。

そして、⑥の「伝える」では、ホームレス問題の解決を妨げている世間一般に流布するホームレス問題に対する誤解や偏見を解消するため、講演やワークショップ、啓発のための教材の販売などの活動を通じて、周囲の環境を変えていくための取組みを進めている。

Homedoorでは、①～⑥の事業を5名の常勤スタッフと4名のパートで運営している。このほか、HUBchariなどの事業を通じた就労支援の対象となっている元ホームレスの従業員30名がスタッフとして事業を行っているほか、同法人のビジョンやミッションに共感するボランティアの手も借りて夜回りや相談対応などの事業を行っている。

ホームレスの人たちが持つスキルを生かす発想から生まれたHUBchari

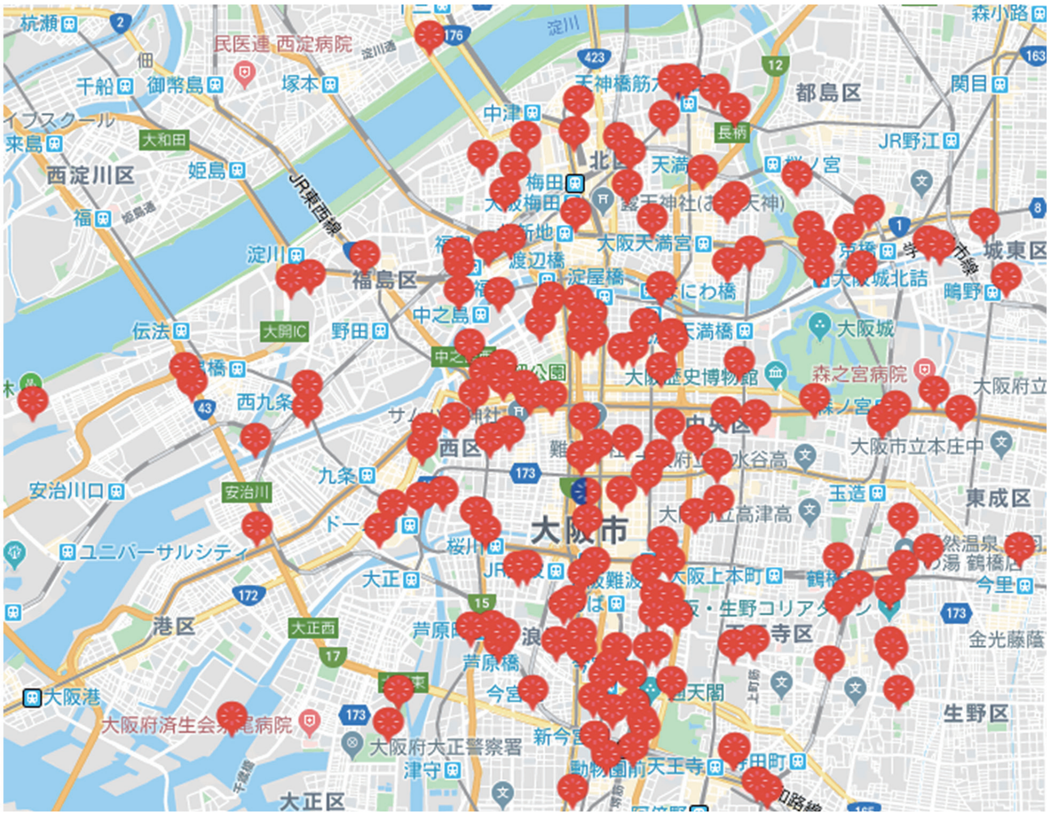
HUBchari は、Homedoorが設立から間もない2011年に手がけたシェアサイクル事業で、まだシェアサイクルが国内ではあまり知られていない時に始められた。通勤客など一般利用者から料金収入を得て、かつ自転車のメンテナンスや貸出、台数調整業務をホームレスの人が行うことで就労機会を創出するもので、同法人の主力事業となっている。

HUBchariは、川口氏がホームレスの人の就労支援を事業にすることを考えた時に、彼らの得意なことを生かした仕事は何かということを考えて生まれた事業である。川口氏が事業を構想しホームレスの人への聞き取りをしていくなかで、彼らが移動手段として自転車を積極的に使っており、壊れても自分で修理をして使い続けていることから「自転車修理が得意」な人が多いことに気づいた。そこで彼らの持つスキルを生かすために自転車に関わる事業に取り組もうと考えた。一方、大阪市では放置自転車が社会問題化しており、シェアサイクルがその課題解決に有用であると期待されていた。当時は、シェアサイクルの仕組みもまだ普及していなかったが、すでにパリなど海外では実績もあったことから、実証実験ののちに事業化を行った。こうして、支援される側のホームレスの人が、放置自転車問題を解決するという支援する側に回る仕組みのもと、ホームレスと放置自転車、2つの社会課題を一気に解くビジネスモデルを構築した。

事業スタートにあたっては、元手が限られるため初期投資をいかに抑えるかといった点に苦心をした。自転車の確保は、知り合いを頼り、「せんだいコミュニティサイクル社会実験」で使用された新古車の提供を受けたほか、シェアサイクルのシステムを広げるために必要な設置場所（以下、ポート）の確保については、企業に対しビルや店舗のデッドスペースとなっている場所を提供してもらう「ノキサキ貢献」という仕組みを提案。CSRの一環として参画を促し、ポートを増やしながら、利用機会を広げていった。

当時のHomedoorは設立から日も浅く、また川口氏以下スタッフはみな学生だったため、行政や企業からの協力を得ることは決して容易ではなかった。しかし、ホームレスと放置自転車という大阪市の社会課題を解決する新たな事業として、メディアでの露出も増えるなど社会の関心を集めたこともあり、徐々に協力者（ポートの提供者）が広がった。それによって、シェアサイクル事業の利便性も高まり利用者が増えるという好循環につながっていった。さらに、株式会社ドコモ・バイクシェアとのアライアンスによりHUBchariの貸出や返却管理のシステム化を図った結果、ポート数は劇的に増えた。

200を超えるHUBchari実施拠点（ドコモ·バイクシェアの拠点を含む）



資料：Homedoor提供

こうして、HUBchariは2020年2月現在でポート数が200を超えるまでの事業に成長した。それはすなわち、貸出・返却業務、自転車のメンテナンス業務などにあたるホームレスの人の雇用機会を創出・拡大するとともに、そこで得られた収益を受益者から対価を得ることが難しいホームレス支援活動に充てることも可能にしている。

ホームレス生活からの脱却を支援するためのアンドセンター

Homedoorでは、2018年に簡易宿泊施設「アンドセンター」を開設した。同施設は、かつて川口氏が思い描いていた「とりあえず、あそこに行けばなんとかなる」場所を作るという「夢」を形にした施設である。5階建てのビル1棟を借り上げ、18室の個室や団らん室があり、ネットに接続できるパソコンを用意している。また、週3回の食事の提供があるほか、生活相談や自立支援のための相談窓口を設置し、生活困窮者の自立支援を促す仕組みも整えている。

前述したように、最近は若い世代を中心に「見えないホームレス」が増えている。彼らは、仕事を求めて大阪以外の各地からもやってくるが、仕事が見つからず、そのまま大阪の玄関口である梅田に近いエリアにとどまる傾向がある。こうしたことから、施設も梅田付近に構え、彼らが身を寄せやすい環境を整え、ホームレス状態からの脱却支援を行っている。

路上生活者が無料で宿泊できる施設は、行政が用意したものもある。それらは個室ではなく、また休日は利用申込みにも対応してもらえないため、すぐには利用できず、結果的に野宿を迫られることになる。こうした行政の支援から漏れるニーズをアンドセンターは救い上げている。

アンドセンター

資料：Homedoorホームページ

受益者から対価を得るのが難しい事業のなかでのマネタイズ

Homedoorが行っているホームレス支援事業では、サービスの対価を受益者から得ることは極めて難しい。事業の継続性を確保するためにはマネタイズが極めて重要な意味合いを持っている。

川口氏は大学2年生の時に同じ思いを持った友人たちと起業したことから、創業時は自身の人件費を気にすることなく事業に取り組むことができた。また、学生起業ということで注目を浴びやすかったことも、設立時の事業を知ってもらい支援者の輪を広げていく上でプラスに作用した。

そうはいっても、活動や支援者を広げていくためには事業費は必要であり、そのための資金はビジネスコンテスト（以下、ビジコン）へ積極的に応募することで確保に動いた。そして、複数のビジコンで得た約250万円の賞金に、設立のために貯めていた幾ばくかの資金や助成金を加え、それを元手に活動をスタートさせた。ビジコンでの受賞歴は組織の信用にもつながり、企業からの協賛を得るなど活動の広がりにつなげることができた。

活動が拡大し認知度が高まるにつれ、Homedoorの理念や活動に共感する人の輪も広がり、寄付会員の制度を拡充することで、安定的な財源の基盤を確保していった。2017年には認定NPO法人となり、対外的な信用の面でもプラスに作用している。翌年のアンドセンターの設立と運営にあたっては、建物の維持費に月100万円が必要であるが、施設利用の対価をホームレスから得ることは困難なことから、月1,000円の寄付を継続するサポーターを1,000人集めることで持続可能な施設運営を目指す「1,000人キャンペーン」を展開した。1,000人集めるのは困難と思われたが、これまでのHomedoorの活動や川口氏の講演やインタビュー記事などを通じ、目標を超える1,100～1,200人が趣旨に賛同し集まり、活動を支えている。

Homedoorの事業は、受益者負担になじまない性格のものが大半であるが、寄付だけに頼った収益構造にはなっていない。同法人の年間経常収益（2019年度）は約7,000万円であるが、その過半

を占める約3,700万円がHUBchariを中心とした自主事業と企業などからの受託事業の収入である。HUBchariにより強固な事業基盤を構築し、かつ同法人の取組みに対する共感と信用に裏付けされた寄付からなる収益構造もHomedoorの特徴といえる。

ホームレス支援のモデルづくりを目指して

Homedoorのビジョンやミッションは、設立当初から今日まで変わらない。加えて、設立から早い段階で10年先を見据えた計画も立て、さまざまな新事業に取り組んできた。こうした事業の社会的インパクトに関する評価は、提供した仕事の数や居住移行した人の数など数字を元にKPI（重要な業績評価の指標）を定めてモニタリングし、その過程では数々のトライ＆エラーを繰り返してきたが、大筋では思い描いたように進めることができている。

ホームレス支援については、行政もさまざまな制度を整えているものの、現場と向き合うなかでミスマッチを感じる面も少なくはなく、Homedoorでは現場のニーズに対して民間組織ならではの発想で課題解決に向けた仮説を立て、PDCAを実践している。それによりホームレス支援のモデルケースを構築し、他地域でも展開できるような形で制度化することを目指している。

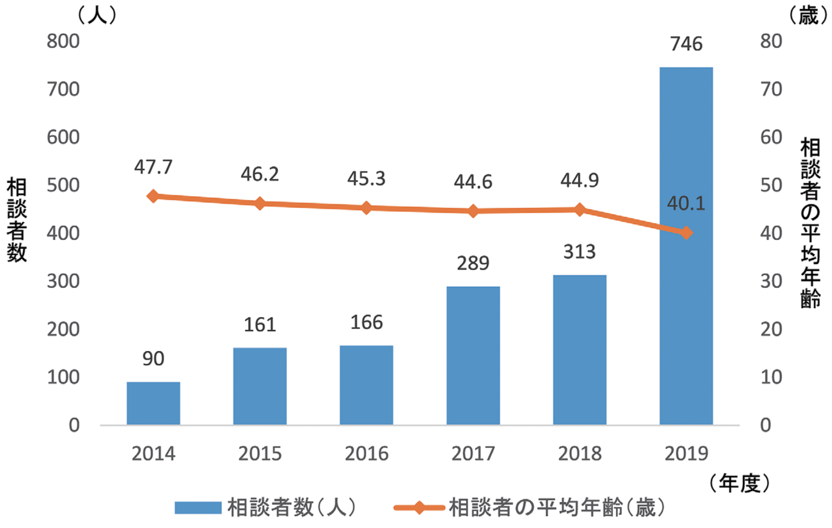
コロナ禍はホームレス問題拡大の危機

Homedoorの活動が浸透し認知度が高まるにつれて、相談件数は年々増加傾向にある。厚生労働省の調査によれば、ホームレスの人の平均年齢は60歳を超えたとされているが、Homedoorでは若い人や女性からの相談も年々増えている。また、それ以外にも「見えないホームレス」が多く、Homedoorではボランティア相談員の登録を進めて相談の増加に対応している。

加えて2020年度は、コロナ禍に伴う不況の影響で生活に困る人が増えており、相談件数は半年間ですでに600を超えている。ホームレス状態では住民票がないという理由で定額給付金が受けられないといった相談には、アンドセンターに住民登録できるようにして住民票がない人が定額給付金を得られるようにする支援なども行っている。また、DVや虐待から逃げてきた女性から一時的な避難場所としてアンドセンターを利用できないかといった相談があるなど、内容が多様化している。

このような相談件数の急増や内容の多様化に登録相談員だけでは対処が難しくなっていることから、自らの団体サイトでの求人のほか、コロナ禍で業務を縮小しているNPOから助っ人を得たり、これまでの事業を行うなかで関わりのあった新公益連盟（社会的企業・NPO団体連盟組織）を通じた人材紹介により相談体制の維持を図っている。

Homedoorへの相談者数と相談者の平均年齢の推移



資料：Homedoor「2019年度事業報告書」より作成

事業における感染防止のため、オンライン相談も試行したが、相談者もネットへのアクセスが必要になり、通信環境の確保と費用負担を伴うことから、結局は対面での相談がメインになっている。一方、HUBchariは、公共交通利用よりも自転車を使って移動しようとする人が増えたことや、フードデリバリーの需要が増え、配達を行う人がシェアサイクルを活用する機会が増えたことから、コロナ禍が事業収益の拡大にプラスに作用している面もある。

しかし、総じて新型コロナウイルスの感染拡大の影響は、健康状態に不安を抱えており、医療へのアクセスが悪い生活困窮者にとって不安の種となっている。そして、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う不況によって職を失い、ホームレス生活に追い込まれる人が増えてしまうのではないかといった危機感は大きい。

社会起業家を目指す人へのメッセージ

学生起業という形で事業を立ち上げたが、信用が足りないという点や、メールの送り方ひとつをとっても社会のイロハを知らないという点で苦労した。その意味では、ある程度社会経験を積んでから取り組んだほうが早く形になる面もあるかと思う。

ビジコンはじめ起業を支援する制度やちょっとした相談から伴走型の支援まで対応する支援組織はたくさんある。それらを最大限に活用し、またそうした機会を通じ知り合った起業を志す人たちにも相談しながら事業を形にしていった。起業を考えている人には、こうした支援制度や支援組織をうまく利用して自分のやりたい事業を形にしていってほしい。

④ケアプロ株式会社

川添 高志 氏

設立者	代表取締役社長　川添 高志 　高校時代の父のリストラがきっかけで大企業に就職することが安泰ではないとの思いを強くし、起業を考える。慶應義塾大学看護医療学部在学中の米国視察で簡易的な健康診断と治療のサービスから新たなビジネスを着想。経営コンサルティング会社や東大病院での勤務を経て起業
設立年	2007年
所在地	東京都中野区中央3-13-10　JOY HAYASHI 3F
スタッフ数	120名（管理部門10名、予防医療40名、在宅医療60名、新規事業10名）
運営資金	セルフ健康チェックの利用料、訪問看護のサービスの対価（保険料収入を含む）など

概　要

解決を目指す社会課題	・予防医療が十分に行き届かず、病気を重症化させてしまう人が少なくないこと ・高齢化の進展に伴う看取り難民や孤立死の問題
ビジョン	革新的なヘルスケアサービスをプロデュースし、健康的な社会づくりに貢献する
主な事業	・予防医療：自己採血による血液検査や出張健康チェックイベントなどを通じて生活習慣病予防を推進 ・在宅医療：高齢者を対象に訪問介護を24時間365日体制で実施 ・交通医療：自社のマッチングシステムにより、外出の際に介助が必要な人に対する外出支援
取組みのポイント	・医療行為に当たらない自己採血の方法を活用して、安価な料金で健診弱者の健康状態悪化の早期発見に貢献 ・「卒後訪問看護研修プログラム」の作成によりキャリアの浅い人材でも訪問看護が可能な体制をつくり、サービスの24時間365日対応を可能に ・東日本大震災を受け策定したBCP（事業継続計画）に沿って対処した結果、コロナ禍の影響を最小限に抑制

ケアプロ株式会社は、自己採血による血液検査を保険適用無しの低価格で提供するサービスを端緒に、訪問看護事業などを展開する企業である。手軽で低価格なサービスの提供により、これまで医療福祉サービスを受ける機会の少なかった人たちの病気の早期発見や生活習慣の改善を促すきっかけを創出し、サービスを受けた人たちの豊かな生活の実現に貢献するとともに、増え続ける国民医療費の抑制に寄与することを目指している。「ヘルス『ケア』を『プロ』デュースする」が社名の由来である。

父のリストラをきっかけに高校時代から起業を意識した進路選択

代表の川添氏が高校1年生のときに父がリストラにあった。その経験から「大企業に就職したからといって安泰ではない」ということを強く感じ、自分で仕事を作り出したい、いずれは起業したいという思いを持つようになった。そして、看護の領域での起業を志すきっかけとなったのは、中学2年と高校2年の時に祖父を亡くし、医療や看護の現場に立ち会ったことや、自身が幼少期に病弱であったことであった。

こうして、高校在学中には看護分野において起業を目指すということが明確になっており、進路選択では自身での情報収集や高校の先生からの情報提供をもとに、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス（SFC）の看護医療学部を選んだ。慶應SFCの看護医療学部は、看護師や保健師、助産師などのスキルやノウハウを学べるだけでなく、これらのビジネスに対しても理解のある人材を育てようという意識を持った学部であったためである。

大学在学中は、講義などで起業家の生の話を聞き、病院での実地研修を通じては医師や看護師から医療経営や看護経営に関する話を直接聞き、それが自身の財産になっていった。また学外では、大学3年から4年にかけて経営コンサルティング会社でアルバイトをして、現場に身を置きながら病院の経営改善などのイロハを学んだ。

さらに大学3年の時には人生の転機となる出来事に遭遇する。医療、看護と経営の関係を学びにアメリカに渡った時に、スーパーマーケットの店内でMinutes Clinicという簡易的な健康診断と治療のサービスが提供されているのを目にしたのである。そこでは、医師が常駐せず、nurse practitionerと呼ばれる医療行為もできる看護師の資格を持つ人が、最低限の診断と治療を短時間で安価に行っていた。医療費が高額なアメリカで普及するこうしたサービスは、日本でも医療サービスを受けることへのハードルを下げるものとして応用可能性があるのではないかと思ったことが現在手掛けている事業の着想につながった。

医療行為に当たらない自己採血によるワンコイン健診で創業

大学卒業後は、起業のために必要な予防医療のスキルを身につけるために東京大学病院の糖尿病代謝内科病棟に勤務する。そこで目にしたのは、糖尿病患者の多くが重症化するまで治療を受けなかった結果、足を腐らせてしまい切断の必要に迫られていたことだった。彼らが早期発見できずにここに至った理由を聞いてみると、「機会がなかった」「仕事や育児を休んでいられなかった」「お金がかかる」といった声が多く寄せられたことから、手軽な予防システムの必要性を意識するようになった。こうしたニーズを聴取していくなかで、健診を受けていない人が「受けてみてもよいか」と考える額として許容される目安が500円程度ということも分かってきた。しかし、現在の医療制度のもとで500円の低料金で健診のサービスを受けるということは、たとえ公的医療保険による自己負担額であっても非現実的であった。その時に思い出したのが過去に経験してきた看護の現場において、糖尿病患者が自己採血によって血糖値を測定していた光景であった。保健所に確認したところ、自己採血であれば医療行為に当たらないという回答があり、安価なサービスを提供する上での障壁となる人件費を抑えられることが明らかになった。こうして2007年にケアプロ株式会社を創業し、500円というワンコイ

ンでの健診サービスの事業化をスタートさせた。

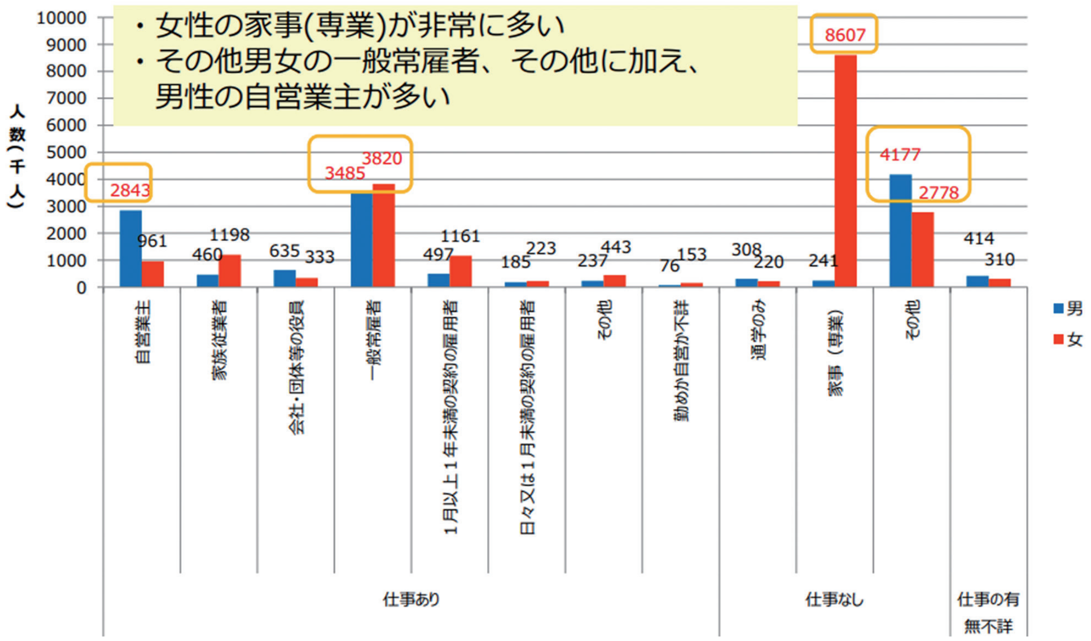
ワンコイン健診の仕組みは、利用者がケアプロから渡されるキットを用いて自身で指先などに針を刺して採血を行い、そこで採血されたものをケアプロが測定し、血糖値やコレステロール、中性脂肪などについて標準値、要注意、要受診の3段階に分けた結果を渡すというものである。結果に基づく健康指導は医療行為に当たるため、ケアプロではあくまで結果を渡すまでにとどめ、結果を見た利用者が必要と感じれば医療機関を受診するというものである。

ワンコイン健診のキット

資料：ケアプロホームページ

創業の地には東京都の中野を選んだ。中野は、20～30代のフリーターや、主婦や自営業者といった健診弱者にあたる人たちが多い地域であり、ケアプロがワンコイン健診のサービスを届けたいと思っている人が多くいると見込んだためである。中野ブロードウェイ（複合商業施設）の一角に店舗を構え、事業をスタートさせた。ケアプロ創業から1年が経過した2008年のことである。

推定健診未受診者数（性別･就業形態別）



注）厚生労働省「平成19年度国民生活基礎調査」をもとにケアプロで作成したもの
資料：ケアプロ「健診弱者白書」

オープン直後は利用者もまばらであったが、駅前でのチラシ配りや近隣の店舗への挨拶回り、プレスリリースを行いテレビや新聞などで取り上げてもらったことで評判が広がり、オープンから3か月で利用者が1,300人に達した。また、利用者へのアンケートを行ったところ、1年以上健診を受けていない利用者が4分の3を超え、うち4分の1は10年以上も未受診であった。利用者の多くはフリーターや主婦、自営業者など、ケアプロで想定していた健診弱者とされる人たちであることも明らかになり、必要とされる人に必要とするサービスが届けられる事業であることを確信した。

なお、創業から事業のスタートにあたっては、それまでの経験を踏み台にするだけでなく、社会起業家の支援組織であるETIC.が提供する伴走型の育成プログラムも活用した。ソーシャルビジネスに関わる事業立ち上げのノウハウだけでなく、社会起業家など多様なネットワークを得て、そのつながりは現在の事業運営にも生きている。

企業とのコラボによる出張サービスを展開

ワンコイン健診は、中野という限られた場所で店舗型での営業を行う以上、サービスの普及、事業の拡大には限界がある。一方、サービスの仕組みは、自己採血したものを血液検査にかけて結果を渡す（指導はしない）という手軽なシステムであることから、常設型の店舗でサービスを提供する必然性も薄い。こうしたことからワンコイン健診の出張サービスも行うようになった。出張サービスは、ショッピングセンターやドラッグストア、パチンコ店などでも行い、ケアプロの常設店に来ることが難しい人にもサービスを利用してもらうことができた。また、コラボを行う企業にとっても、顧客に喜ばれ集客にプラスとなるサービスとしてWin-Winの関係が築けている。こうした企業とのコラボによる出張サービスは継続的に進めている。最近では、全国に支社を持つ明治安田生命と、全国に出張対応できるケアプロという両社の強みを生かし、明治安田生命の支社等の会議室において、ケアプロが検体測定のサービス等を提供している。また両社の知見等を活用して、健康増進を継続的に支援するサービスの拡充を目指すこととしている。こうした活動によって、日本全国の大勢の人に健康について考える機会を提供することで健診受診率を向上させ、生活習慣病予防や医療費適正化などの社会課題に取り組んでいる。

パチンコ店での出張サービス

資料：ケアプロホームページ

グレーとされた事業を法的根拠のあるものに変革し、成長を加速

こうして普及が進み、事業も成長していったワンコイン健診であるが、手軽で安価なサービスを可能にしている自己採血に関しては、保健所や厚生労働省などから「医療行為には当たらない」との解釈が確認されていても、いわゆるグレーゾーンとして扱われ、反発を受けることも少なくはなく、事業拡大の障壁となっていた。

こうした問題を解決していくためには、事業に対する理解を広め、制度や法律を変えていくことが必要になると考え、さまざまな取組みを進めていった。具体的には、ワンコイン健診を行う際の事故対応や感染性廃棄物の処理、検査データ（個人情報）の管理に関するマニュアルの策定と開示や、これまでの事業で得られた知見を公衆衛生学会で発表することでエビデンスを示したり、マスコミとの関係構築や国会議員や経済界の重鎮などにケアプロの事業を説明し、理解者を増やす活動なども行った。

こうしてワンコイン健診の意義や有意性を広めていった結果、2013年3月に政府が開いた「産業競争力会議」において「『ワンコイン健診』のような手軽で安価な健診手段の普及を図り、主婦やフリーター等の『健診弱者』救済を目指す」といった提言がなされた。翌2014年には政府で「グレーゾーン解消制度」が創設され、ケアプロが行ってきたワンコイン健診のようなサービス（自己採血の血液検査施設）において、利用者が自己採血すること、事業者が検査結果を通知したり、より詳しい検診を受けるよう勧めることは「医業」に該当しないことが確認された。同年4月には、指先から採った血液をその場で測定し、自身の健康状態をチェックできるスペースに関して「検体測定室」という位置づけで明文化した「検体測定室に関するガイドライン」が厚生労働省から発表され、これを受けケアプロは「検体測定室」開設者第1号として申請・受理された。

これにより事業拡大の制約となっていたグレーゾーンの問題が解消され、これまで「ワンコイン健診」として提供していたサービスの名称を「セルフ健康チェック」に変えた。また、これを契機に利用機会の拡大が進み、延べ50万人以上の利用実績を誇るまでの事業に成長した。

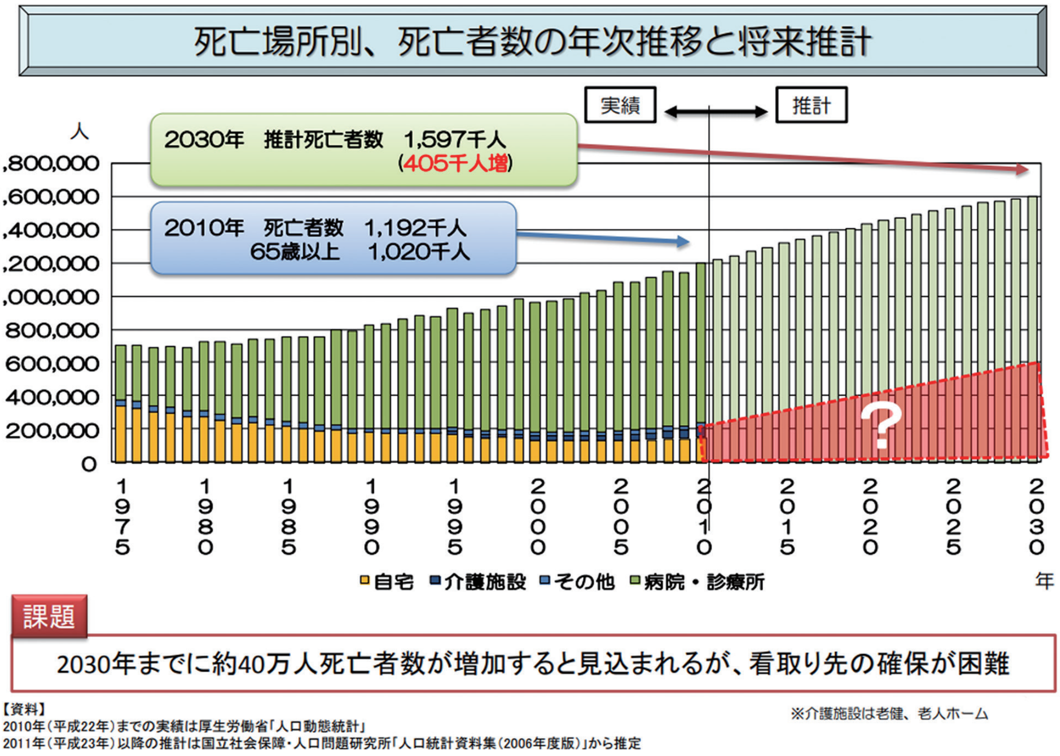
東日本大震災をきっかけに在宅看護事業に着手

2011年の東日本大震災では、ケアプロからも被災地支援にスタッフを派遣した。ケアプロに所属する看護師は、石巻市の避難所を訪問し看護にあたるなかで、家族を失って精神的に不安定な状態に陥っていたり、かかりつけ医と連絡が取れなくなってしまったり、津波で薬が流されるなど、それぞれに厳しい状況に置かれた被災者の姿を目の当たりにした。その後、避難所から仮設住宅へと生活の場を移していく人が増える一方、十分なケアが受けられないまま仮設住宅で孤独死した被災者のニュースを見聞きし、被災地で起こっている問題は将来のわが国の課題であるとの思いを持ち、在宅医療の必要性や看取りに対する意識が強まった。

こうした問題意識を持って在宅医療について調べていくと、高齢化の進展による死亡者数の増加に伴って、看取り先の確保が困難になっている状況が明らかとなり、訪問看護の必要性が高まっていると感じた。しかしながら、高齢者の数は急増し、訪問看護の利用者も増えているにもかかわらず、訪問看護ステーションで働く看護師の数はその増加スピードに追いついておらず、需要と供給のバランスが大きく崩れている。また、高齢者や看取り難民とされる人たちの4割は、首都圏や愛知、大阪といった大都市圏に集中していた。

こうした課題に対し、首都圏に拠点を置くケアプロでは「これからの時代のニーズに即した訪問看護事業に取り組むべきだ」との思いを強くし、事業化に向かってスタートした。そして、訪問看護業界の現状について深く調べていくと、訪問看護ステーションの絶対数が足りないだけでなく、夜間・休日のニーズに対応できるステーションは、訪問看護全体の1割程度しかなく、利用したくても利用できずに困っている人が多くいることが分かった。

看取り先の確保が困難になる将来予測



資料：厚生労働省「地域包括ケアシステムの構築」第1回都道府県介護予防担当者・アドバイザー合同会議（H27.5.19）資料

しかし、夜間・休日のサービス供給が不足しているのには理由があり、その課題を克服するための2つのポイントを見出した。

1つは、これまで「新卒や新人の看護師に訪問看護は無理」と言われてきたことを克服するための「卒後訪問看護研修プログラム」を作ることである。訪問看護では、知識、技術、コミュニケーション力などのスキルが通常の看護以上に求められることから、訪問看護ステーションに勤める看護師の平均年齢は50代という状況であった。しかし、夜間・休日のサービス提供のためには、独身で体力のある若手の看護師が一定数は必要であることから、知識の不足や経験の浅さを補完するためのマニュアルにあたる「卒後訪問看護研修プログラム」を作り、経験の浅い人材が訪問看護の現場でも働ける環境を整えた。看護業界では一般に新人の看護師育成に半年で約300万円の教育コストがかかっており、その投資を2年で回収し、3年目以降に組織の利益に貢献するといった人材投資の枠組みとなっているが、同社の場合は離職率が低く抑えられていることから、新人看護師の育成コストを他社よりも早く回収することが可能になっている。加えて、このプログラムは外部への販売も行っており、投資回収だけでなく、新たな収入を得ることにもつながっている。

もう1つは、事業所規模を基本的に「看護師30人チーム」とすることである。訪問看護ステーションの多くは5人未満の小規模ステーションで、全体の61％を占めている。小規模ステーションほど赤字傾向が強く、また小規模ゆえに専従の事務職員を雇う余裕がなく事務作業も看護師が行う必要があり、夜間・休日のサービス対応の余裕がないという問題があった。

もともと人手不足が顕著な業界であるが、ケアプロでは、新卒や新人の看護師を登用することで一定の規模を持った訪問看護ステーションの運営を可能にしている。こうして24時間365日対応の「ケアプロ訪問看護ステーション東京」がスタートし、中野区と足立区の2つのステーションでサービスを提供している。

交通弱者の移動支援を可能にするマッチングシステム「ドコケア」

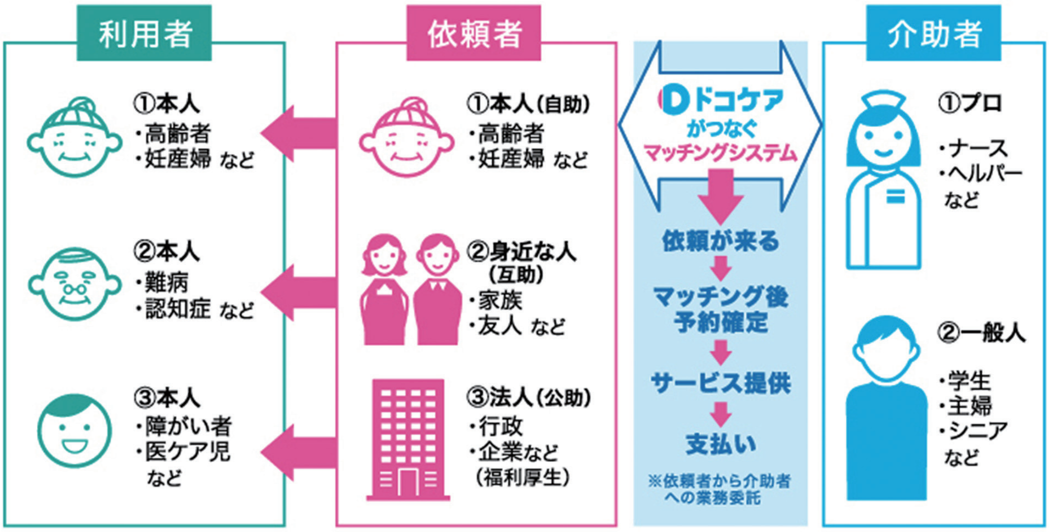
同社の事業は、セルフ健康チェックをはじめとする予防医療と在宅医療が大きな柱であるが、病気や障害を持っているなどの理由で外出が困難な状況にある人の外出支援を行う交通医療の分野として、新たに「ドコケア」の事業に取り組んでいる。

これまで、病気や障害が理由で自由に外出することが困難だった人の外出は、家族が介助することで可能になることが多かった。しかし、病気や障害のある人の外出支援で家族ができることには限界があり、最近は単身者も増えるなか身近に頼れる人がいないことも少なくない。一方、在宅医療に当たっている同社の看護師からの、勤務外にボランティアでもいいので患者さんの外出の手助けをしたいという声も耳にしていた。また、移動支援に関しては、国や地方自治体でも制度を整えているが、ニーズはありながらも制度の適用外となるものも少なくなかった。例えば介護保険制度では、日用品以外の買い物や冠婚葬祭、地域行事への参加などは外出介助として認められないといった具合である。

こうしたことから、移動支援を必要とする人と介助する人をマッチングするシステムとして生まれたのがドコケアである。仕組みとしては、介助者として登録された看護師やヘルパーなどのプロと技術や資格は持たないが支援をしたいと思う一般人が、病気や障害が理由で自由に外出することが困難な人からの依頼を、1時間当たり1,500円からの料金で請け負うサービスで、ライドシェアサービス（配車サービス）と似たものである。

最初は利用者と介助者がすでに顔見知りであるといった信頼関係のある人同士でのマッチングから始めている。2020年6月に始まったばかりだが、すでに全国15都道府県にマッチングプラットフォームへの登録者がいる。東北圏でのサービス提供はこれからであるが、これまでの事業を通じてできた医師や看護師とのネットワークを生かしてのサービス提供を考えている。また、今後の展開として、移動支援に加えドコケアをプラットフォームとした新たな事業にも取り組むこととしており、民間企業との連携を模索している。

ドコケアの仕組み



資料：ケアプロホームページ

資金調達の必要性を考慮し、株式会社で起業

ケアプロ設立に際しては、NPO法人ではなく株式会社を選択した。その背景には、ワンコイン健診の事業を構想する際に、過去1年以上健康診断を受けていない「健診弱者」は3,600万人に上ることが分かったことがある。こうした人たちを救う事業を展開することを考えると、事業規模も大きくなることが予見され、その過程でまとまった額の資金調達の必要も生じることから株式会社の方がふさわしいと判断した。

学生時代からの貯金1,000万円の自己資金を元手にスタートし、黒字化するまでは借り入れをせずにアルバイトでしのいだ。そして単月黒字を達成するようになって初めて銀行からの借り入れを行い、事業拡大のための投資を進めていった。起業から約3年、社員も10名くらいになってからのことである。資金調達に関しては、政府系ファンドである地域経済活性化支援機構（REVIC）から支援を受けているほか、在宅看護に着手したときには、日本政策金融公庫のソーシャルビジネスの枠で融資を受けた。こうしたソーシャルビジネスに関連した金融支援は、金利面での優遇だけでなく、事業の公益性をPRする効果もあった。

同社では事業の社会的インパクトを量的・質的の双方からモニタリングしており、具体的には受益者が何人いるか、健診受診率がどの程度上昇したか、看取りの件数、卒後訪問看護研修プログラムの利用者数などの指標をKPIに定めている。

順調に成長を遂げている同社の事業であるが、経営者である川添氏が自身の成長を追求することはもちろん、ナンバー2として仕事を任せられる人材を社内でどのように発掘・育成するかを重視している。同社は平均年齢の低い組織であり、すぐにその職責を担える人材は少ないことから、日々の業務の中で早い段階でリーダーを経験させるなどして、徐々に経験を積ませることを意識している。また、事業拡大に伴う人員確保の手段として、今後は、民間企業などからの副業としての人材活用も視野に入れている。それぞれの組織で培ったノウハウはソーシャルビジネスにも有効と考えている。

新型コロナウイルスの感染拡大で影響を受けるもBCPに沿って適切に対処

新型コロナウイルスの感染拡大は同社の経営にも大きな影響を与えている。人との接触を必要とするセルフ健康チェックなどの予防医療分野では、それまで行っていた47都道府県での出張サービスに制限がかかったほか、最寄りのスーパーなどでもイベントを自粛しており、事業の縮小を余儀なくされている。こうしたことから、今後は遠隔相談を取り入れていくことも視野に入れている。さらに、医師につなげると遠隔健診もできることから新たな市場が広がるチャンスになることが期待されている。

在宅医療は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う売上減はほとんどなかったものの、利用者の中に陽性者が出たことから濃厚接触者と見なされたスタッフの自宅待機が発生したという点では、事業に支障をきたした。また、感染予防のための医療資材やマスクなどの購入やテレワークのための手当で追加費用がかかった。

ただし、東日本大震災を受け危機管理体制やテレワーク規程、資金調達のシミュレーションなどBCP（事業継続計画）を策定していたことから、それに沿って適切に対処を進めた結果、影響を最小限に抑えることができている。

社会起業家を目指す人へのメッセージ

1つは、「自身が手がけようとしている事業は本当に社会が必要としているものか」ということを突き詰めることが重要だと思う。その点は事業を進めていく上でブレてはいけない部分である。

もう1つは、ソーシャルビジネスは往々にして儲からない（儲からないからこそ民間企業が手を出さない）が、それを儲かる形のビジネスに変革していくことが大事であり、それこそがソーシャルビジネスの醍醐味でもある。そして、ソーシャルビジネスにおいては、事業に関連する制度やルールの変革も求めることが必要になる場面が少なくない。そうしたなかでは、エビデンスを示しつつ、行政など対して声を上げていくことが大事である。

⑤株式会社ヘラルボニー

松田 崇弥 氏（左）
松田 文登 氏（右）

設立者	代表取締役社長　　松田 崇弥 代表取締役副社長　松田 文登 　双子の崇弥氏（弟）と文登氏（兄）は、4歳上の自閉症の兄に対する周囲の偏見の目に疑問を感じながら育つ。社会人2年目、障害者のアート作品を展示する「るんびにい美術館」（花巻市）で見たクオリティの高さに衝撃を受け、彼らの作品の商品プロデュースを着想し起業
設立年	2018年
所在地	岩手県盛岡市開運橋通2-38@HOMEDELUXビル4F
スタッフ数	社員8名（非常勤の外部協力を含めたチームとしては12名） インターンは10名（東京、東北各5名）
運営資金	原画の複製事業、アート作品のライセンス事業、アパレル事業による収入

概　要

解決を目指す社会課題	障害者に対する社会の偏見があること。社会や福祉の分野における障害者に対する態度が、支援や同情という文脈にとどまっており、自立支援などの取組みが持続可能なものになっていないこと
ビジョン	障害者に対する偏見が払拭され、障害を個性と捉え、その能力を生かすことができる社会の実現
主な事業	・原画の複製事業：障害者が手がけた作品の複製画を販売 ・ライセンス事業：所有している障害者の作品のデータを企業とのコラボ商品開発などの二次利用に展開 ・アパレル事業：障害者の手によるアート作品をモチーフにしたネクタイなどのアパレル商品をプロデュースし、店頭やネットで販売　など
取組みのポイント	・福祉とは畑違いのスタッフ人材のアイデアやノウハウを生かして、「本物」で勝負することにより障害者の持つ作品に付加価値をつけてプロデュース ・企業とのコラボレーションを積極的に展開し、企業と同社のWin-Winの関係構築へと進化 ・岩手に本社を置くことで、地域の個性的な企業として周囲からの有形無形の支援を得る

株式会社ヘラルボニーは、知的障害のあるアーティストが描いたアート作品の商品化、販売、まちなかでの作品展示プロデュースなどのビジネスを通じて、その価値を広く伝える企業である。「異彩を、放て。」をミッションに掲げ、障害者の持つ豊かな感性、繊細な手先、大胆な発想、研ぎ澄まされた集中力といった個性によって生み出されるアート作品に価値を創出し、福祉を起点に新たな文化をつくりだす事業を展開している。

「花巻のるんびにい美術館」で見た作品のクオリティの高さに衝撃を受ける

設立者である松田 崇弥・文登の両氏（以下、松田氏）には、自閉症を抱える4歳上の兄がおり、両親が障害者福祉の領域に対して積極的だったことから、福祉活動に家族で参加していた。兄に対して向けられる周囲の偏見の目に対して疑問や反発を感じながら、こうした状況を何とか変えたいと思うなど、幼い頃から福祉について考える機会の多い環境で育ってきた。

その松田氏が、社会人2年目の当時、花巻市にある障害者のアート作品を展示する「るんびにい美術館」を訪問し、彼らの作品の持つ独創性や芸術性の高さに衝撃を受けた。松田氏は、かねてより障害者の手による作品や商品が、制作に投じた労力に比して安く売られ、また買い手も、作品や商品に対する評価というよりも支援や弱者救済の意味合いで手に取っている状況に疑問を感じていた。また、障害者の就労に関しても、CSRや社会貢献としての文脈で語られることが多く、このままでよいのかという思いがあった。しかし、これだけ力のある作品であれば、商品プロデュースさえ適切に行うことで、その価値が世の中で適切に評価され、障害者の就労が抱える問題を克服できるのではないかと考えた。

当時は、兄の文登氏はゼネコン営業職として、弟の崇弥氏は広告代理店に勤めながら、業務外の時間を費やして第1号の商品となる障害者のアート作品を形にしたネクタイのプロデュースに勤しんだ。商品化に当たっては、上述した問題意識から「本物」で勝負することを最初から強く意識し、接点のあった企業を通じて高級ネクタイブランドである「銀座田屋」を紹介してもらい、同社に企画書を持ち込んだ。そこでは、作品の価値や障害者就労をめぐる問題、自らの思いを伝え、そして「本物で勝負したい」という思いから、安価にできる作品のプリントによる商品化ではなく、高級デパートに並んでも遜色のないような商品を作るということにこだわった。こうして同社の協力を得て誕生したネクタイは1本2万円を超えるものでありながらもデザインと品質の高さから多くの高い評価を受けたことに手ごたえを感じ、「るんびにい美術館」の訪問時に思い描いた事業に本腰を入れて取り組もうと、2人とも勤めていた会社を辞め起業の道へと足を踏み出した。

ヘラルボニーで扱われているネクタイ

資料：ヘラルボニー提供

事業の立ち上げにあたっては、東京都渋谷区にある「100BANCH[1]」が提供する起業を志す若者などを支援する「GARAGE Program」に応募し採択され、メンターによる事業計画策定のアドバイスから支援者の紹介まで、伴走型の手厚いサポートを受けながら準備を進めた。「100BANCH」はNPOや個人事業主など多様な価値観を持つさまざまな人が集うことで、互いに大きな刺激を受けるとともに、ここでの出会いが後の協業にもつながるなどネットワークづくりの場になっている。

社名の由来となった兄の自由帳と「ヘラルボニー」の文字

資料：ヘラルボニーホームページ

社名である「ヘラルボニー」は、松田氏の兄が子どもの時にときどき自由帳に記していた言葉で、どんな意味があるかは書いた兄にも「わからない」とされる、意味を持たない言葉である。そこから転じて「一見意味がないと思われる思いを､企画して世の中に価値として創出したい」という思いで社名に採用した。

福祉と畑違いだからこその新たな発想による挑戦

同社は現在12名のチームで運営しており、そのうち社員は8名である。社長である弟の崇弥氏は、広告代理店時代の経験を生かしてクリエイティブな分野やライセンスビジネスに関わる分野を扱い、副社長である兄の文登氏は事業の実行計画や営業統括を行うといった役割分担になっている。そのほかの社員も、ファッションデザイナーや物流会社、IT企業など、福祉とは異なる領域で活躍してきた人材で、各人が持つ異分野での経験や知見を生かして、これまでの福祉の世界にはなかった新たな発想で障害者のアート作品をビジネスとして成立させることに挑んでいる。障害者が手がけたアート作品の営業活動に関しては、福祉の世界では買い手の支援や弱者救済といった心理に頼りがちであるが、同社は作品そのものの魅力や作品やアーティストのストーリーを伝え、それを企画書に落とし込むことで、作品を高く評価し、買ってもらうという一般のアート作品と同様のプロモーションとセールスを行っている。

また、各社員の経験やネットワークを生かして、障害者が手がけたアート作品に触れる場を広げる事業を展開している。例えば、「全日本仮囲いアートプロジェクト」は、建設現場にある仮囲いの壁面にアート作品を飾ることにより建設現場をアートギャラリーに一変させる取組みであるが、これは文登氏の前職がゼネコンの営業だったことが生かされている。建設現場の仮囲いの光景は、殺風景になりがちで景観上も好ましくないことを以前から認識し、その解消に対するニーズが施主にもあることを理解していた。そこで、営業時代のネットワークを使い企業の協賛を得て形にするといった持ち前の実行力から誕生したプロジェクトで、2019年3月から渋谷区の全面的なバックアップを得てスタートした第1段以降、広がりを見せている。

同プロジェクトは、JR東日本の高輪ゲートウェイ駅の建設工事現場でも展開されたが、そこでは仮囲いに使われた作品の循環型利用もなされている。仮囲いに掲げる作品は、ターポリンと呼ばれる横断幕などに使われるビニール素材でコーティングされた生地にプリントして作られており、仮囲いに掲げる作品としての用途が済んだ後は、それを素材としたトートバッグなどに作り替えて、商品として販売するといったアップサイクルを実現させている。これら商品の販売益の一部は施主であるJR東

1　パナソニック株式会社が創業100年を迎えることを機に構想がスタート。その後、パナソニック、株式会社ロフトワーク、カフェ・カンパニー株式会社の3社が手を組み、2017年、渋谷に誕生。これからの時代を担う若い世代とともに、次の100年につながる新しい価値の創造に取り組むための施設。若い世代を中心としたプロジェクトチームに対し、各分野のトップランナーによるメンタリングの機会を提供、この場所での活動を支援する「GARAGE Program」などの事業を展開。

高輪ゲートウェイ駅の仮囲いアート（左）とアップサイクルされたトートバッグ（右）

資料：ヘラルボニー Facebookページ

日本にも還元され、アートギャラリーに係る資材費用が回収できる仕組みとなっている。

このほかにも、吉本興業とのコラボレーションによるオークションイベントの「アートオーク笑」では、「お笑い×障害者」という、これまで触れることができなかった世界へ敢えて踏み込むことで、障害のある人は支援の対象でなければならない、笑いの対象であってはいけないといった偏見を破壊することにも取り組んでいる。このイベントでは、作家である障害者の空気を読まずに切り込んでいく面白さや魅力を芸人の話術を通じて引き出していき、笑いのある場のなかで作品を評価し買ってもらうというところにつなげている。吉本興業とはこのほかにも、障害を持った作家の視点で芸人の肖像画を描いた作品を商品化した「DARE?」というアパレルブランドの開発にも取り組む。このように、企業とのコラボレーションを積極的に展開し、企業と同社のWin-Winの関係構築へと進化させている。

着実に成長するビジネス

同社の売上は会社設立から着実に伸びており、1期目は1,500万円、2期目は5,500万円、3期目となる2020年度は1億円達成の見込みである。事業が拡大し活動が広く知られるようになるにつれ、協業先や取引先の広がり方も変化している。これまでは個人のネットワーク頼みであったが、講演会の聴講者や同社の活動をメディアで知ったという方から声が掛かるようになっており、徐々にではあるが事業や理念への理解が広がってきていることが感じられる。

同社の事業の3つの柱は、①原画の複製事業、②ライセンス事業、③アパレル事業で、売上面ではライセンス事業が牽引している。ライセンス事業は、同社が全国の社会福祉法人との間で障害者の作品のプロデュースや販売にかかるマネジメント契約を結んでおり、売上（大半はアーティストである障害者の元に届く）の一部をライセンス料として同社が受け取るものである。作品の数はすでに2,000を超え、こうした豊富なストックが同社の強みにもなっている。

ヘラルボニーの3つの事業

	概　要
原画の複製事業	アートに特化した福祉施設と契約を結び、障害者が手がけた作品の複製画を販売し、原画の価値を向上させる事業。
ライセンス事業	全国に約20あるアートに特化した福祉関連団体とのライセンス契約による約2,000作品のデータを高解像度で所有。これらの作品を企業とのコラボ商品開発等の二次利用に展開していくもので、収益面でも成長が見込める事業。
アパレル事業	障害者の手によるアート作品をモチーフにしたネクタイや傘、バッグなどのアパレル商品をプロデュースし、店頭販売のほかネット通販等のチャンネルを通じて販売する事業。

資料：ヒアリング、各種資料より作成

ヘラルボニーオンラインショップのサイト画面

資料：ヘラルボニーホームページ

また、最近では障害者の作品をデザインに使用したネクタイや傘、バッグなどをプロデュースし、販売するアパレル事業が伸びている。同社では店頭販売だけでなく、オンラインショップでの販売にも注力しており、今後のさらなる成長が期待されている。

岩手に本社を置き、地域を押し上げる企業を目指す

同社は岩手県に本社を構えつつ、東京にも拠点を構える2本社制に近い経営体制をとっている。同社の取引先は東京を中心に全国に広がっており、東京に本社機能を置くほうが合理的な部分もあるが、将来的には地域を押し上げるような企業になりたいという思いから岩手に本社を置いている。

岩手の企業として活動することで、設立間もない頃から地元紙などのメディアが事業を紹介する記事を載せたり、県知事や地元選出の国会議員が同社のネクタイを着用して「岩手にはこんなユニークな企業がある」とPRに協力してくれるといった地域からの後押しを受けられた。これが東京の企業として活動していたら、数多あるベンチャーや社会起業家の中で埋もれてしまっていたであろう。

社会に根付く障害者に対する偏見を取り除き、新たな文化を創り出す企業へ

同社が目指すところは、設立の背景にもあったように、障害者が生み出す優れたアート作品が高く評価されるための仕事をすることであり、それにより低賃金にとどまる障害者の就労をめぐる環境を変えることにある。同社設立時に、NPO法人や一般社団法人といった公益性を持った組織形態ではなく、株式会社の形態をあえて選んだのは、障害者アートをビジネスとして成立させるという強い意思の表れである。

アート産業の市場規模は、日本は約3,500億円である一方、世界では約7兆円と言われていることから、先々は海外も視野に入れてビジネスを広げていくことを夢描いている。世界的に見ても、営利を追求する株式会社が「障害者×アート」を事業にしているところはないことから、同社がパイオニアとして世界各地に海外拠点を設け、世界的なアーティストの作品を扱うクリエイティブエージェンシーになりたいという思いがある。こうして障害者の作品が持つ力が広く知られ、さらには障害者だから、健常者だからといった見方ではなく、両者が分け隔てなく得意な分野で活躍できる社会を目指している。

2020年8月には、一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）から社会的インパクト投資として資金調達を受け、事業を通じて社会に根付く「障害者」への偏見が払拭される社会づくりを加速させていく方針である。

コロナ禍においてもあえて攻めの姿勢

新型コロナウイルスの感染拡大は、同社の事業にもさまざまな影響を及ぼしている。なかでも東京オリンピック・パラリンピックに向けて準備を進めていた案件や独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）の協力を得て進めていた海外展開事業が軒並み中止となり、大きな打撃となった。

一方で、オンライン会議システムを活用したアートミュージアムを開催したところ、予想以上の反響があり、1か月で1,500人以上を集めることに成功し、さらには、そこを訪れた人をオンラインショッピングなどの物販事業に誘導することもできている。

このほか、コロナ禍による景気低迷、業績悪化を受けて都市部ではアパレルのテナントが撤退しているが、その跡地である空きテナントに出店攻勢をかけている。2020年9月には名古屋市中心部の三井ショッピングパーク「RAYARD Hisaya-odori Park」に作品の展示と販売を行う「サステナブル・ミュージアム」をオープンさせている。コロナ禍前であれば出店が困難だった都心の一等地にショップを構えることで、ブランドの認知度アップを図るといった先行投資の意味合いを持つ出店も行っている。

名古屋市中心部にオープンした「サステナブル・ミュージアム」

資料：ヘラルボニープレスリリース資料

社会起業家を目指す人へのメッセージ

「誰かの力になりたい」ではなく、「自分がやりたいからやっている」という動機付けが重要。そうでなければ、事業が上手くいかなくなった際に、支援相手を言い訳にしてしまう。自分自身、アート作品として凄いと思っているから現在の事業に取り組んでいる。

事業を継続していくためには、マネタイズが重要であり、ビジネスの視点は重要であると感じている。インターンシップの学生の受け入れも行っているが、その学生の様子を見ていても「障害者の力になりたい」という思いだけでは目線が合わないと感じている。そういう意味では、福祉領域であっても、福祉を学んでいるかどうかよりも、自分事として取り組みたいという意欲のある人の方が社会起業家に合っていると感じる。

⑥特定非営利活動法人アスヘノキボウ

小松 洋介 氏

設立者	代表理事　小松 洋介 　仙台市出身。大学卒業後リクルートに勤務していたが、東日本大震災が発生。被災地支援で各地を回るなかで女川町と出会い、地域に入り込む。女川町復興連絡協議会での活動を経て、NPO法人アスヘノキボウを設立
設立年	2013年
所在地	宮城県牡鹿郡女川町女川2丁目4番地
スタッフ数	4名
運営資金	首都圏などの大手企業向けの現地（女川町）研修プログラムによる収入、女川町からの委託事業（お試し移住、創業本気プログラム）による収入など

概　要

解決を目指す社会課題	被災地である女川町の復興をめぐる諸課題。具体的には、高齢化の進展とそれに伴う医療福祉の負担増大やQOLの低下、若者の流出や地域産業の担い手の減少、人口減少に伴う市場の縮小など
ビジョン	女川町の社会課題解決モデルを通じて、今後同じような課題に直面する日本や世界の課題解決に貢献
主な事業	・現地（女川町）研修プログラムの実施 ・関係人口の創出に向けたお試し移住事業の実施 ・女川フューチャーセンター Camassの管理運営 ・町内外の起業家に向けた創業支援事業　など
取組みのポイント	・女川町の公民連携による復興に向けたさまざまな取組み（地域に雇用を生み出す創業支援など）に、アスヘノキボウが介在。それにより町の内と外とを結び、復興に向けた活動を加速化 ・少数精鋭の組織。事業部制のような形で各事業に担当スタッフを配置し、予算と権限を与えて機動的な事業運営を図る ・首都圏などの大企業向けの現地研修を実施し、自主事業によりコワーキングスペースの維持管理費に充てるなど安定した事業基盤を構築。コロナ禍におけるワーケーションやサテライトオフィスといった動きにも、企業との連携・交流の実績を生かし迅速に対応

特定非営利活動法人アスヘノキボウは、東日本大震災を契機に誕生した。宮城県女川町を拠点に町内の公共セクターと民間セクターを結び、そして町内で足りないものは町外の行政、企業、NPOなどに協力を求めながら、被災地である女川町の地域課題の解決に取り組む団体である。具体的には、地域に雇用を生み出す創業支援や、関係人口増加のためのお試し移住、まちづくり計画の策定支援などの事業を行っている。アスヘノキボウでは、女川町での課題解決のモデルやノウハウが、同じような課題を抱える日本や世界の課題解決に資するといった考えの下で事業を展開している。

被災地の課題解決を模索するなかで女川町と出会う

創業者であり代表を務める小松氏は仙台市の出身で、大学卒業後に入社したリクルートで7年目のキャリアを迎えていた時に東日本大震災を経験した。小松氏は少しでも被災地の力になろうと、週末を中心にボランティアとして復旧活動に関わっていたが、被災から半年後の2011年9月にリクルートを退職し、被災地の復興支援に本腰を入れることとなった。ただ、当時は1年程度被災地のために活動し、その後は企業への再就職を考えており、今のような姿を考えていたわけではなかった。

小松氏は復興支援に入り込み、被災地には何が必要か、何が求められるかを模索するなかで、宿泊施設の不足という問題に気づいた。被害の大きかった沿岸部では宿泊施設のほとんどが被災し、何千人、何万人というボランティアや工事関係者の泊まる場所がなかった。彼らの多くは仙台に宿泊し通っていたが、仙台だけでは収容しきれず、山形をはじめとする周辺自治体からも被災地に向かう人がいるような状況となり、被災地に向かう道路は朝夕の大渋滞が起こっていた。

こうした問題を解決するには、被災地に宿泊施設が必要であるが、がれきの撤収もままならないなかで、新たに建物を建てている余裕はなかった。一方、トレーラーハウスを活用した宿泊施設であれば、開設までの時間を大幅に短縮できる。小松氏がそのことをまとめた提案書を持って各地を回っていたところ、宿泊施設の確保を問題視していた女川町から「一緒に取り組まないか」という打診を受け、女川町の公民連携による復興に向けたまちづくりの推進組織である女川町復興連絡協議会に参画することとなった。そこでは、トレーラーハウスを活用した宿泊施設「ホテル・エルファロ」の立ち上げや復興計画の策定、新たに事業を始めたいと考える町民の企業支援などに関わり、女川の復興に向けた第一歩を踏み出した。

女川町のトレーラーハウスを活用した宿泊施設「ホテル・エルファロ」

資料：女川町ホームページ

そして、女川町復興連絡協議会の上司として出会った黄川田喜蔵氏の存在がその後の小松氏の起業や現在の活動の支えとなっていく。黄川田氏は女川町出身で震災をきっかけに故郷の復興のために帰ってきた人物で、日欧での起業経験を持つ一方で、事業を畳んだ経験も持った経験豊富な人物である。その黄川田氏と共に仕事をしたことで、起業において、そして事業を推進していく上で何が重要であるかを学んだ。黄川田氏にはアスヘノキボウ設立時に副代表として参画してもらっていたが、黄川田氏が60歳を超えた現在は「還暦以上の者は町の復興に口は出さない」という若い町民の考えを尊重する女川町の方針に則り、第一線を退いているものの、組織の活動を見守ってもらっている。

女川で課題解決のモデルを作るという活動の軸が定まる

こうして被災から約2年は、個人として、女川町復興連絡協議会の一員として、何が答えかは分からないなかで、必要とされることは何でもやるという姿勢で活動をしてきた。しかし、こうした活動を推進するには1人の力だけでは難しく、組織化して進めていくことが必要と感じ、リクルート時代の関係者に声をかけ、2013年4月にNPO法人アスヘノキボウを設立、組織化して事業を行うこととなった。

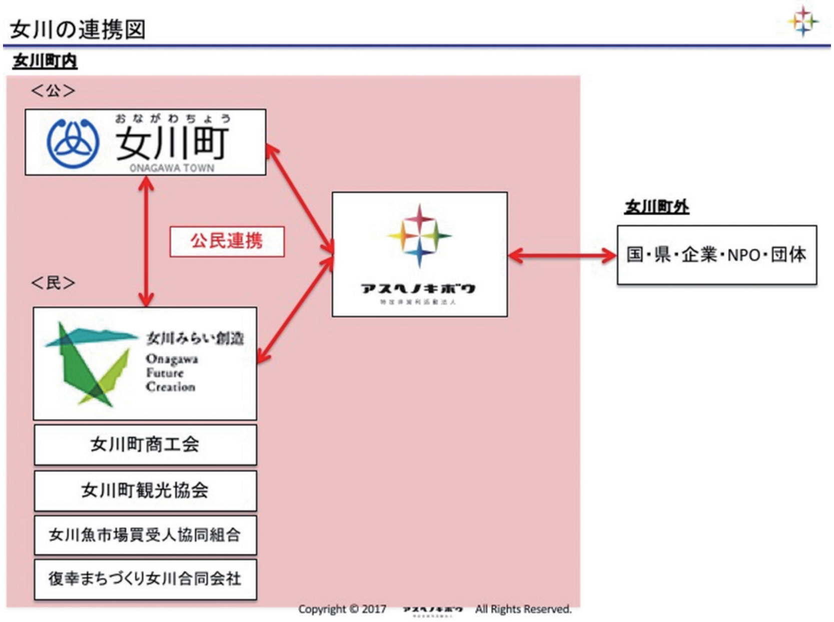
法人化した後も必要とされることは何でもやるという姿勢に変わりはなく、しばらくは、起業支援や復興に携わりたいという人材と地域とをつなぐ窓口として活動を行ってきた。活動を続けていくなかで、人口減少社会を踏まえ町をどう維持していくのか、高台に移転した後の高齢者の移動手段をいかに確保するか、増大する医療費や福祉にかかる費用の問題、高齢化の進展に伴う労働人口の減少などさまざまな課題が見えてきた。

一方で、こうした課題は女川だけの問題ではなく、日本さらには世界が今後直面する課題であると考えるようになった。女川で起こっている社会課題を事業を通じて解決するモデルを示すことができれば、その先にある日本や世界の課題解決にもつながると確信し、アスヘノキボウにおいて取り組むべき事業の軸が定まった。

こうしてアスヘノキボウでは、さまざまな課題を抱える女川町をフィールドにその解決につながる事業を展開している。具体的には、地域に雇用を生み出す創業支援や関係人口増加のためのお試し移住、まちづくり計画の策定支援といった、人々の暮らしや産業の復興につながる事業を展開している。

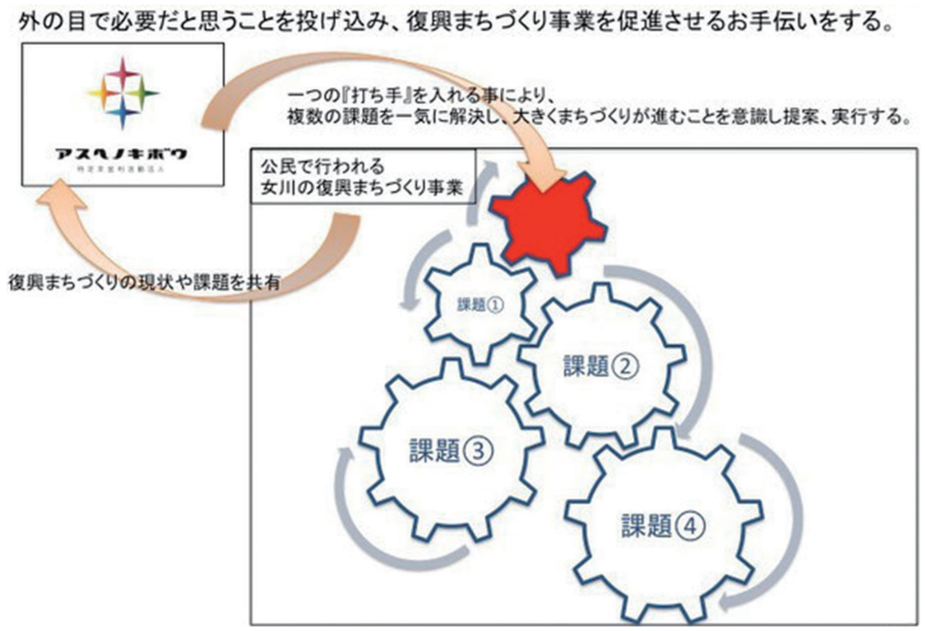
アスヘノキボウにおける事業展開の特徴は、女川町という公共セクターと女川のまちづくり会社である女川みらい創造株式会社や商工会、観光協会などの民間セクターを結び、さらに町内で足りない

アスヘノキボウにおける事業の推進体制



資料：アスヘノキボウ提供

課題解決に向けた事業イメージ



資料：アスヘノキボウホームページ

リソースは外部の国や県、企業やNPOなどの団体の力を借りて復興に向けたさまざまな事業を展開するという枠組みにある。もともと女川町においては公民連携が円滑に進む土壌があったところに、アスヘノキボウが仲介役となって町の外の力も取り入れる体制を築いている。そして、町内で展開される復興まちづくりの事業推進に当たっては、1つの課題解決に向けた取組みを歯車のように連動して他の課題解決にも結びつけていくことを志向している。

これまでの活動の知見・ノウハウ・ネットワークをマネタイズ

アスヘノキボウの主力事業であるまちづくり支援は、それ単体で収益を上げることは容易ではない。活動初期においては、震災復興に関連した助成金や補助金などの充実したメニューを活用している。アスヘノキボウが運営し事務所も構える「女川フューチャーセンター Camass」（以下、フューチャーセンター）は、女川のまちづくり活動の拠点としてシンボリックな存在にもなっているが、この建物も日本財団からの助成を活用して建てられた。

フューチャーセンターでは、コワーキングスペースや多目的スペースの管理運営を自主事業として行っているが、その事業だけでは維持管理費をまかなうことは難しい。

そこでアスヘノキボウでは、フューチャーセンターの施設を「非日常の空間」として活用することによって収益を上げている。具体的には、1泊2日や2泊3日の企業研修の場としてフューチャーセンターの施設を活用するもので、年間10～20件の開催実績がある。また、単なる場所貸しではなく、研修プログラムを小松氏が中心となり開発・提供し、研修を行う企業に購入してもらうという仕組みを取っている。プログラムの内容は、地方における起業家のケーススタディであるが、これはアスヘノキボウのこれまでの創業支援活動で蓄積してきた知見をもとに体系化されたものとなっている。

これまでの創業支援の実績は、違うところでも新たな事業を生み出している。アスヘノキボウの創業支援により、女川町での創業や雇用が創出され、その結果、地方で事業を起こしたいと考える人たちから女川町が注目されるようになった。こうした流れを受けて、町では関係人口を創り出す事業として5～30日程度のお試し移住をスタートさせ、その事業を町からの委託事業としてアスヘノキボウが運営している。

また、アスヘノキボウが近年力を入れている事業の1つに「VENTURE FOR JAPAN」がある。これは、首都圏などの新卒・第二新卒の人材を、地方のベンチャー・中小企業に派遣し、経営ポストで2年間

女川フューチャーセンター Camass

資料：アスヘノキボウホームページ

経験を積ませるプログラムである。これらの事業については、事業ごとに社会的インパクトを評価している。例えば、お試し移住であれば、年間何人来たかといった指標のほか、参加者へのアンケート調査をもとに定量・定性の両面から検証しており、VENTURE FOR JAPANでは、このプログラムによってどんな新事業が生み出され、何人の雇用を生んだかなどの指標から評価している。

なお、こうした社会的インパクト評価に関しては社会課題の解決には時間がかかることを踏まえ、短期と長期の2つの軸で評価している。

少数精鋭の機動的な組織運営

アスヘノキボウのスタッフは小松氏を含めた正職員4名である。このほか複業人材が5人のほか、プロボノや委託先を含めると多くの人数が事業に関わっている。正職員については、1人の職員が1つのプロジェクトを運営する事業部制のような形をとり、機動的な運営体制とすることを重視している。職員数を増やそうとする意識はあまり強くなく、組織は人数が増えると、その分社内調整に時間や労力を取られることになるので、予算と権限を与えられた個々の職員がベストなチームを組成し、個々人が持つ外部とのネットワークも駆使しながら事業を推進していくことを目指している。

採用に当たっては「将来やりたいことがあるかどうか」を重視している。そして、アスヘノキボウでの経験を生かしたスピンアウトも歓迎している。過去にロート製薬と女川町、アスヘノキボウの3者で取り組んでいた「健康プロジェクト」（予防医学）では、専門的な知見を持つスタッフが本プロジェクトを別法人としてスピンアウトさせた実績もある。また、人材育成においては、見込みのある人材に対しては、1つのプロジェクトを任せることで事業運営と財務を学ばせ、1人でプロジェクトをマネジメントできるだけの技量と経験を積ませている。

コロナ禍でダメージを受けるもサテライトオフィスに光明

新型コロナウイルスの感染拡大により、女川のまちの内と外とを結んで事業を展開してきたアスヘノキボウも大きな影響を受けている。域外から女川を訪れて行われる企業研修は全て白紙になり、組織の収益は50～60%ダウンする見通しである。また、お試し移住も人を呼び込むことが難しくなっ

たため、コロナ収束後の誘客を見据えたオンラインツアーの導入など建付けを変えた事業を検討している。

一方で、コロナ禍においてワーケーションやサテライトオフィスといった動きが起こっていることは女川にとってのプラス材料であるため、早くから取り組んだ。特にサテライトオフィスに関しては、これまでに連携・交流事業を積み重ねてきた企業に対し、最短1か月のお試しサテライトオフィスのセールスを行った。また、その実施に当たっては、ホテルへの滞在となると費用がかさむため、他に方法がないか行政や町内の民間事業者へ相談しながら進めている。女川においては、これまでの研修プログラムの実績もあるので、それを生かすことで他地域との差別化を図ることができると考えている。また、研修プログラムが絡むことで、こうした費用の負担を個人ではなく企業にすることで稼ぐことを模索している。

社会起業家を目指す人へのメッセージ

自分が信頼できる人、自分に本気で向き合って、時には厳しい意見も返してくれる相手を見つけられるかどうかが成否をわけるポイントになるであろう。もし、憧れを持つ、理想とする社会起業家がいるのであればその人に会いに行く、教えを乞うといった姿勢も大事である。黄川田氏がそのような存在であった。

広く浅く相談に対応する相手では足りない面が出てくる。起業し、事業を回していく上ではPDCAサイクルを回していきながら改善を図っていくことになる。それを考えるときに自身の考え方、ビジョンやミッションを理解し、また組織や事業の運営状況まで目をむけてくれる人に本音で相談できることが大事になる。

また、自分のしている仕事がどのような社会的インパクトを生み出すことができているかを分析し、どう改善していくか、うまくいっていないとすればその要因はどこにあるかを分析することも必要である。

⑦仙台市

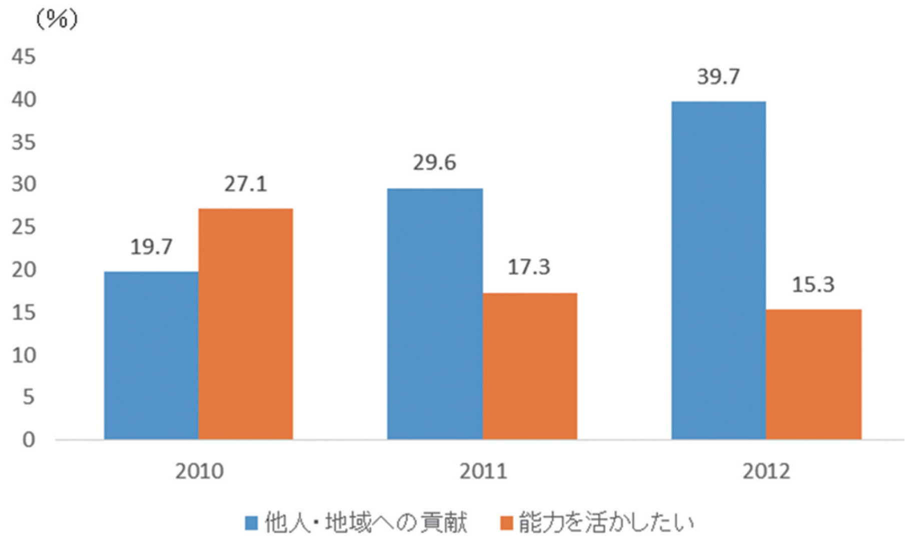
取組みのポイント

- 東日本大震災を契機に高まってきた社会起業の機運を後押しすべく、全国的にも珍しい社会起業家の育成支援施策を展開
- 少数精鋭で密度の濃い社会起業家育成集中支援プログラム「TOHOKU Social Innovation Accelerator」を通じ、社会起業家を輩出するだけにとどまらず、社会起業家輩出のエコシステムを創出することを目指した取組みを推進
- 東北の中心都市として、仙台市だけではなく東北全域での底上げが必要という考え方に則り、施策を展開

東日本大震災を受けて湧き上がった社会起業の機運

仙台市の起業支援施策は、もともとはスモールビジネスの色合いが強く、社会起業家支援に焦点を当てた政策的な支援は進んでいなかった。しかし、震災前から開催していた起業家支援セミナー参加者の意識は、震災前後で変化が感じられるようになっていた。実際、仙台市産業振興事業団が開催したセミナー参加者に受講動機を尋ねた調査から、震災前は「能力を活かしたい」とする人が多かったのに対し、震災後は「他人・地域への貢献」の比率が大きく上昇し、利他的なマインドを持った起業家が増えていることが数字上でも明らかになっていた。

仙台市産業振興事業団が開催した起業家セミナー参加者の受講動機



資料：公益財団法人仙台市産業振興事業団

さらに、起業動機に関する類似都市（札幌市、福岡市）との比較調査から、「他人・地域への貢献」を第一に挙げる傾向は、札幌や福岡にはない仙台特有の現象であることも明らかになった。

起業家の起業動機に関する都市間比較

（単位 %）

	能力を活かしたい			他人・地域への貢献		
	仙台市	札幌市	福岡市	仙台市	札幌市	福岡市
震災前起業家	20.6	19.2	16.7	16.5	16.0	18.0
震災後起業家	15.2	19.0	17.0	23.7	19.0	20.3
起業家予備軍	8.8	7.4	12.0	31.5	25.2	24.0

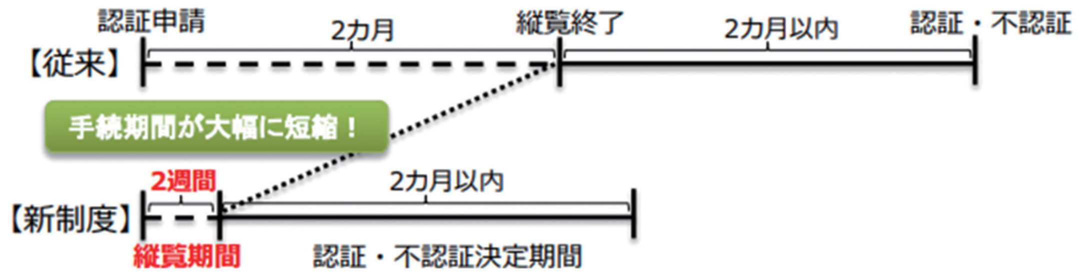
資料：有限責任監査法人トーマツ「仙台市における起業家支援のあり方に関する調査報告書」（仙台市委託調査）

こうして仙台市では、利他の想いを持った起業家を後押しすることが震災復興につながると考え、このような起業家の起業支援政策を柱の1つに位置づけるようになった。

2014年1月には起業相談窓口である「アシ☆スタ（仙台市起業支援センター）」も開設され、起業相談・起業実績も増えていった。同年2月には仙台市の経済政策の基本方針である「仙台経済成長デザイン」において、「日本一起業しやすいまち」を目標に掲げ、起業支援が経済政策の柱の1つに位置づけられるようになった。

また、2015年9月には、国家戦略特区の枠組みを活用して、社会起業家が事業を起こす際の組織体として選ばれることの多いNPO法人の設立手続きの迅速化（縦覧期間を2か月から2週間に短縮）を実現させ、社会起業家輩出の周辺環境が整っていった。その効果もあり、2014年度には12件だった仙台市におけるNPO法人認証件数は、制度が適用された2015年度は約半年の間に16件が認証された。

NPO法人設立手続の迅速化のイメージ



資料：仙台市
※2016年6月1日改正、2017年4月1日施行の現在のNPO法では、縦覧期間は1か月となっている。

また、2016年からスタートした東北の起業家が東京で自社事業のプレゼンを行うイベント「TOHOKU IGNITION」には、地場で活躍する株式会社仙台秋保醸造所[1]などの社会起業家も参加し、仙台市の起業支援施策における社会起業支援の重要性が高まっていった。このほか、2013年に80人の参加者でスタートした起業家予備軍の意識や機運の醸成を目指した「SENDAI for Startups!」は、今では3日間で1,000人の参加者で賑わう地方圏最大級の起業イベントになっている。

また、2016年には社会起業家を志す人たちが集う拠点となるINTILAQ東北イノベーションセンターがカタールフレンド基金からの支援により仙台市若林区に開設され、仙台市の行政としての施策に加え、民間主導による社会起業家を輩出する土壌が整備されていった（INTILAQ東北イノベーションセンターの事例にて詳述）。

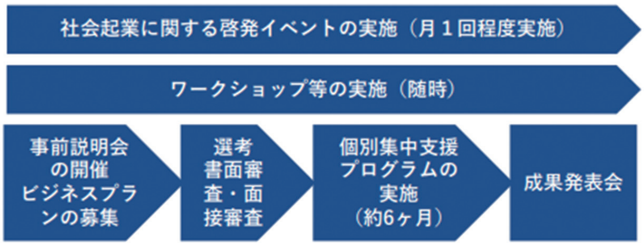
1　2015年12月に秋保ワイナリーをオープン。ワイン産業の持つ力を活かし、人・食・文化・産業をつなぎ育んでゆくことを目指し、ぶどう栽培、ワイン醸造、担い手育成、地域振興に取り組んでいる。

TOHOKU Social Innovation Acceleratorにより社会起業家支援が本格化

仙台市では、2017年に東北の起業家を育成するための集中支援プログラム（アクセラレータープログラム）をスタートさせている。このプログラムは、ベンチャー・スタートアップの急成長を促すことを目指した「TOHOKU GROWTH Accelerator」(以下、TGAプログラム)と、社会起業家の育成を支援する「TOHOKU Social Innovation Accelerator」(以下、SIAプログラム)で構成される。いずれも、少人数で密度の濃いプログラムを通じて起業家を育成するとともに、最終的にはそこで輩出された人材が次の人材を育てていくといった起業家輩出のエコシステムを創り出すことを目指している。TGAプログラムのようなベンチャー・スタートアップの急成長を目指した集中支援プログラムは他都市でも見られるが、仙台市の特徴は、SIAプログラムという社会起業家に特化した支援プログラムが設けられているところにある。

SIAプログラムの採択者は、東北各地から応募してくる希望者の中から12名を選抜している。プログラムでは、社会起業家を目指すために必要な講座のほか、社会起業家の先駆者を訪問してのフィールドトリップなどを行っている。また、座学やフィールドワークだけでなく、指導役となるメンターと1対1で社会起業家にとって最も重要なビジョン・ミッションを徹底的に深掘りする内容となっている。こうして描いたビジョン・ミッションとそれに基づく事業計画を成果報告の場である「SENDAI SOCIAL INNOVATION SUMMIT」で大勢の参加者に向けて発表し、社会起業家の取組みの広がりを加速させる（「INTILAQ東北イノベーションセンター」の事例にて詳述）。

SIAプログラムの事業の流れ



資料：仙台市

SIAプログラムをはじめとした社会起業家育成にかかる施策は、INTILAQ東北イノベーションセンターの運営を行っている一般社団法人IMPACT Foundation Japan(以下、IMPACT Japan)に企画・運営を委託している。社会起業に関する啓発普及から集中支援プログラム、さらには社会起業家支援が目指す最終的なゴールである社会起業家を輩出するエコシステムの構築に向けてIMPACT Japanと協調しながら進めてきている。

SIAプログラム受講生の成果報告の場

資料：奥羽の杜ホームページ「SENDAI SOCIAL INNOVATION SUMMIT 2020　イベントレポート」

仙台市だけでなく東北全域を視野に入れた支援策を展開

仙台市の2つのアクセラレータープログラムの特徴は、その対象を仙台市に限るのではなく、東北6県に広げて展開している点にある。SIAプログラムでは、東北各県や県庁所在市などの協力を得て、各地で受講生募集の説明会を行っている。実際、2020年のSIAプログラム受講生12名のうち、仙台市在住は3名、仙台市以外の宮城県が3名、その他の東北各県が6名という構成になっており、広く東北全域から志を持った人が集まっている。また、SIAプログラムはTGAプログラムと比較して女性の受講者が多く、年代も20代から50代まで幅広いことも特徴で、仙台市が目指すダイバーシティ経営の推進にも通じるところがある。

東北全域を視野に入れる考え方は仙台市の経済政策に共通する考え方であり、2019年3月に発表された仙台市における経済政策の基本方針である「仙台市経済成長戦略2023」にも明記されている。同戦略では、取組みの3つの視点の1つに「東北の持続的発展への貢献」が謳われ、仙台市の持続的成長に向けては東北地方全体の持続的発展を意識した取組みが必要であることが明記されている。

こうした考えに至った背景には、震災前から東北は社会課題の先進地といわれるほどにさまざまな課題が山積していたが、それが震災によって深刻化したり、進行のスピードが速まるなどの問題が噴出し、その対応が急務となってきたことがある。さらに、東北の活力低下は、回り回って東北の中心都市である仙台市の活力低下につながることから、決して他人事ではないという危機感がある。

社会起業家輩出のエコシステムに向けて

仙台市が取り組んでいる社会起業家の育成支援が最終的に目指すゴールは、社会起業家を連続的に輩出するエコシステムを構築するところにある。

2019年12月には、スタートアップ・エコシステムの形成を加速させるための組織である「仙台スタートアップ・エコシステム推進協議会」が設立された。この協議会は、東北経済産業局や宮城県、仙台市といった行政のほか、東北経済連合会や仙台商工会議所、仙台経済同友会といった経済界、金融機関（七十七銀行）、大学（東北大学）、IMPACT Japan やMAKOTO、仙台市産業振興事業団、中小企業基盤整備機構東北本部といった支援組織が参画している。産学官金がそれぞれ取り組んできたスタートアップ企業への支援施策を有機的に結合し、連携してスタートアップ企業の成長を支援する体制が確立した。

スタートアップ・エコシステム拠点都市の指定を受けた仙台市の取組み

「SENDAI for Startup!ピッチ」の開催	地域の産学官金関係者と先進都市のスタートアップ・エコシステム形成のキーパーソンが集まり、本市のエコシステム発展に向けた意見交換の場となる「SENDAI for Startup!ピッチ」を開催するとともに、地域の大企業や中小企業とスタートアップ企業の協業を促進するためのマッチングイベントを2月に開催。
「（仮称）仙台スタートアップ戦略」の策定	「SENDAI for Startup!ピッチ」での議論等を踏まえ、仙台のエコシステムを取り巻く現状と課題、目指すべき方向性、大学等の研究成果や技術シーズを事業化していくための方策等を明確にし、戦略的に推進していくための指針となる「（仮称）仙台スタートアップ戦略」を令和3年3月に策定。
「With ／ Afterコロナの社会の変化」をテーマにした支援プログラムの実施	新型コロナウイルス感染症によって明らかになった社会的課題に対して、ICTや大学の研究成果・技術シーズを活用し、その課題解決に挑戦する起業家や中小企業のチャレンジを応援するため、東北グロースアクセラレーター等の支援プログラムを通じて集中的な支援を行う。（令和2年11月開始）
アドバイザリーボードの創設	地域の経済団体や大企業等が有する経営者・専門家ネットワークを活用し、現役経営者等の経験に基づく実践的なアドバイスを受けられる仕組みを構築し、スタートアップの事業化や成長をより確実なものにするための支援を行う。（令和3年開始予定）

資料：仙台市

仙台市は2020年7月には、内閣府の「スタートアップ・エコシステム拠点都市」の「推進拠点都市」に選定された。そこでは、仙台市の取組みに関して、社会起業家を輩出するエコシステムの構築を目指す点が他都市にはないユニークな点として高い評価を受けている。今後はその取組みを加速させるために、「（仮称）仙台スタートアップ戦略」の策定などを進めている。

仙台市ではこうした起業支援に関わる施策を5人体制で行っており、そのうち社会起業家の育成支援に関しては主担当1人と副担当1人で取り組んでいる。また、起業家の事業領域に応じて部局を超えて連携する体制を取っており、例えば高齢者支援に関わる事業を起こそうとする起業家の支援に関しては福祉部局との連携のもとで業務を進めている。

社会起業家支援を通じて見える課題

社会起業家の育成支援に関する評価は、ベンチャー・スタートアップ支援のように資金調達やビジネスマッチング数などで測ることが難しい。また、社会起業家による事業の評価も定量的に計測することは難しく、これら評価の見える化が課題の1つと言える。事業や活動が与えた社会の変化を測定する社会的インパクトの評価方法は決まった答えがあるわけではなく、現状ではソーシャルビジネスが生み出された数や事業の継続性、「SENDAI SOCIAL INNOVATION SUMMIT」の参加者による「事業に共感した」「事業に参加したい」などの投票数などで判断している。

もう1つの課題としてマネタイズが挙げられる。社会起業家の育成支援に向き合うなかで、社会起業家がマネタイズの難しさに直面する場面を多く目にする。例えば、サービスの受け手が貧困層であったら、彼らからサービスの対価を得ることは難しく、別の形でマネタイズのモデルを工夫する必要があるが、そこがハードルとなっており、資金面の問題は重くのしかかる。ビジネスコンテストは発表をきっかけに企業などから引き合いが寄せられることが多く、マネタイズの面からは課題解消の方策として期待できる。一方、協業内容によっては自らのビジョン・ミッションとの間に乖離が生じてしまうといった問題に直面することもある。収益を取るかビジョン・ミッションの「想い」を取るか、両者のバランスも社会起業家にとって難しい課題となっている。

このように、社会課題解決型のビジネスは、通常のビジネスとは異なる困難さを伴うものであり、社会起業家だけで解決を図ることは容易ではなく、企業・自治体などとの連携を通じて対応することが1つのカギになるであろう。

仙台・東北ならではのネットワークづくり

仙台市では支店経済という経済構造をネガティブにとらえられがちだが、仙台支店に赴任した優秀な人材とのネットワークづくりという意味ではポジティブに考えることもできる。彼らの仙台赴任時に良好な関係を構築することで、彼らが仙台から離れた後も、仙台や東北のファンになって関係を続けることができれば、そのネットワークをさまざまな事業を展開していく上で強みとして生かすことができるからである。こうしたネットワークが社会起業家の事業の中にも生かされていくと、事業に広がりが生じることが期待できる。

ハーバードビジネススクールが仙台・東北の社会起業家から学ぶもの

震災後の2012年以降、世界的に有名な米国ハーバードビジネススクールの学生が、プログラムの一環として自費で仙台や東北の被災地を訪れ、社会起業家から直接話を聞く取組みが継続している。例えば、石巻市の一般社団法人はまのねのエピソード[2]に見られるような、決して「きれいごと」でなく、心の底から地域の課題に向き合いながらビジネスを志向している事業のあり方やリーダーの姿は、利

2　津波の被害によって多くの人の犠牲を生み、集落も壊滅的な打撃を受けた小さな蛤浜集落で、集落に賑わいを取り戻そうとカフェをオープンさせ、メディアにも積極的にアピールした結果、年間2万人もの人を集めるまでの賑わいを実現させた。一方で、急激な来訪者の増加により起こったさまざまな問題に対し、住民からの苦情を受けた。それにより、「地域の人が望まないことをするべきではない」と、きっぱりと止めて緩やかな成長を目指す方向に切り替えたという話。

益追求型ビジネスの志向が強い学生たちの価値観にはない衝撃を与えるものとして、刺激的な経験となっているという。こうした世界トップクラスのビジネススクールとの継続的な交流が、社会起業家を育てる東北の土壌を豊かにしている面もあるといえよう。

社会起業家と社会起業家を目指す人へのメッセージ

解決したいアイデアがあれば、身近な人に話してみることを勧めたい。そうすることによって、自身の覚悟が固まるし、話した相手からのフィードバックを受けて、自身のアイデアや思いが磨かれていくからである。ソーシャルビジネスに限らず、起業家とはアクションを起こす人であるので、失敗を恐れず、課題先進地である東北においてチャレンジしてほしい。

仙台市が目指す最終的なゴールは、起業家のエコシステムができあがることであり、若い人たちが進路選択の際に起業家を目指すというのが、大企業に入ることを目指すというのと同列な選択肢になってほしいと考えている。

⑧京都市

取組みのポイント

- 「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」を掲げ、企業認定と対象企業への伴走支援やネットワークの形成のバックアップ、社会的事業に伴走するキュレーター人材の育成により、多面的にソーシャルビジネスを支援
- 同構想の推進機関として「京都市ソーシャルイノベーション研究所」（SILK）を行政組織から独立する形で設置し、運営を担わせることで実行力を向上。SILKがプラットフォームとなり、京都市のソーシャルビジネス支援を一手に引き受ける
- これらの事業と推進体制によって、社会的企業の成長を実現させたり、事業を通じて育成されたキュレーターが各所で活躍したり、京都市の社会的企業支援の認知度向上や全国への波及といった社会的インパクトを創出

京都市では、2011年度からソーシャルビジネスへの支援施策に取り組んできた。現在は、ソーシャルビジネスに取り組む企業の認定制度である「これからの1000年を紡ぐ企業認定」とソーシャルビジネスを側面から支える人材の育成を主眼とした「イノベーション・キュレーター塾」の2つの事業を中心に、ソーシャルビジネス支援の推進組織である京都市ソーシャルイノベーション研究所と連携して取組みを推進している。

ソーシャルビジネスの意義に着目し、先駆的に支援施策に着手

京都市がソーシャルビジネスへの支援施策を展開し始めたのは、日本においてソーシャルビジネスの芽が出始めた2011年度、ソーシャルビジネスが持つ事業の成長性と継続性を確保しつつ、社会課題の解決に貢献するという特性に着目したことが契機となっている。それまでの行政による産業や企業への支援施策は業種別の縦割りになりがちであったが、業種横断的な支援施策が重要なのではないかといった思いも背景にあった。

ソーシャルビジネスへの支援は業種横断的な取組みであるが故に、行政機構内における本支援担当部署はその時々で変化してきた経緯がある。発足当初は商業振興の部署にその機能が置かれ、その後は企業支援の部署や、産業政策の部署などを経て、2年前から現在担当個所の地域企業・中小企業支援を担当する部署（地域企業イノベーション推進室）へ移管された。

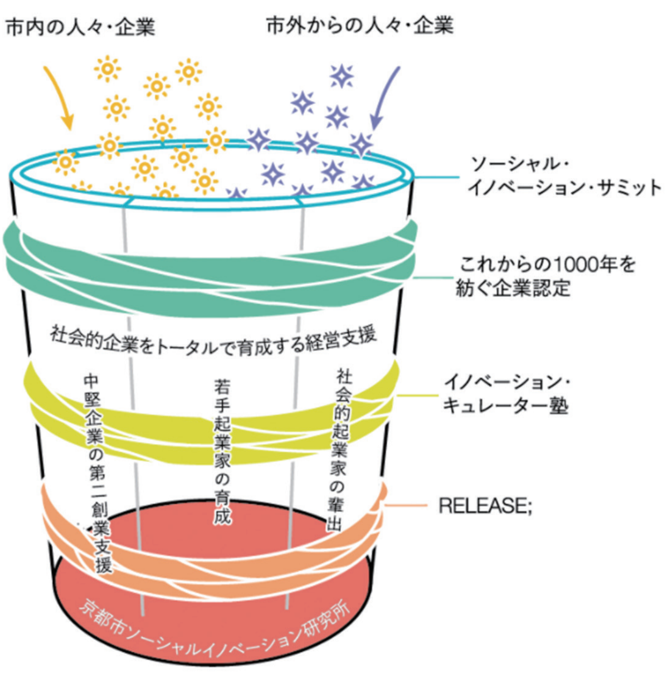
最初の3～4年は、ソーシャルビジネスに取り組むプレイヤーがどの程度存在するかも把握できていない状態であり、模索をしながらの施策展開であった。そうしたなかで、小規模なセミナーや勉強会の開催、先進事例視察などを行い、情報収集を進めていった。その間に開催したセミナーや勉強会、先進事例視察は累計で120回を超え、活動を通じて京都市においてソーシャルビジネスに取り組むプレイヤーが徐々に誕生するなど、一定の広がりが期待できるようになっていった。こうした流れを受けて、京都市では本格的なソーシャルビジネス支援へと動き出すこととなる。

京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想の策定により施策の軸が固まる

そこで京都市では、本格的なソーシャルビジネス支援をスタートさせるに当たり、施策の軸になる「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」の策定に着手し、企業支援・個社支援だけでなく、ソーシャルビジネスを広げるための環境づくりを進め、産業クラスターに拡大させていくことを目指した。

本構想は、多様な主体を生み、育て、誘致する「桶」をイメージし、桶の「立て板」に当たる部分は、社会起業家の輩出や若手起業家の育成、中堅企業の第二創業支援や、社会的企業をトータルで育成する経営支援を表している。一方の桶の「箍(たが)」に当たる部分は、「これからの1000年を紡ぐ企業認定」や「イノベーション・キュレーター塾」、ビジネスアイデア学習プログラムである「RELEASE;」を通じ、「立て板」に当たる3つの支援策と複合的に連携し、市内外からの人材や企業を呼び込んで社会的企業を育成するという体系を表している。この構想を形にしていくため、「京都市ソーシャルイノベーション研究所（SILK：Social Innovation Laboratory Kyoto）」(以下、SILK) のメンバーが中心となって事業を推進し、SILKの事業に協力をするパートナーが支える体制をとっている。

京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想のイメージ



資料：京都市ソーシャルイノベーション研究所（SILK）ホームページ

京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想における取組み

	プロジェクト名	概要
広がる場	これからの1000年を紡ぐ企業認定	社会的課題をビジネスで解決している企業や社会的課題を生まない新しい事業モデル・サービスを創出している企業を認定。各企業の目指す未来を実現するために、オーダーメイドの伴走型支援を行う。
	RELEASE;	硬直化した経済や社会システムがしなやかに変化することを目指したアクティブ・ラーニング・プログラム。新しい経済を担う若者、社会的課題を生み出さず新たな事業展開を図りたい企業、時代に求められる手法を模索する行政の３者が集い、世代や立場を越えて意見を交わし、 未来志向なビジネスを共創・実現することを目指して活動。
つながる場	ソーシャル・イノベーション・サミット	地域や社会が抱える課題に対し、革新的なアプローチで効果的・持続的なソーシャル・イノベーションに取り組んでいる方々が全国から集結。自治体や中間支援団体の皆様と先進事例を共有し、地方創生を推進する全国的なネットワークを形成することを目指したカンファレンス。
学び育つ場	イノベーション・キュレーター塾	社会の課題を「自分ごと」として捉え、ビジネスや組織をイノベーティブに導く人を育成する塾。フェアトレード普及の実践者である塾長のもと、塾生は10カ月間、学びと実践を繰り返し、多様な視座を養う。
	A-KIND塾／未来設計実践塾	持続可能な社会に向けて貢献していく「思い」を「事業」にするための技術を学ぶ塾。民間向けがA-KIND塾、公務員向けが未来設計実践塾。

資料：京都市ソーシャルイノベーション研究所「SILK JOURNAL2020」より作成

企業認定制度と人材育成が現在の取組みの2本柱

現在、重点的に取り組まれている施策は、ソーシャルビジネス企業認定制度にあたる「これからの1000年を紡ぐ企業認定」とキュレーターの育成にあたる「イノベーション・キュレーター塾」である。

「これからの1000年を紡ぐ企業認定」は、社会的課題をビジネスで解決していたり、社会的課題を生まない新しい事業モデル・サービスの創出により、売り手、買い手、世間、未来の「四方良し」の社会を実現している企業を京都市が認定し、各企業の目指す未来を実現するためのオーダーメイド型の伴走支援を行う制度である。審査は、「経営理念の実践」、「マルチステークホルダーへの配慮」、「ソーシャルイノベーションの創出」の3つの基準に基づいて行われ、多数の応募企業から厳選される。過去5回の応募が実施され、2020年4月現在で24社・団体が認定を受けている。

「これからの1000年を紡ぐ企業認定」の認定対象

① 起業後3年以上の個人又は団体（民間企業、個人事業者、NPO法人、社団法人、財団法人等）で、京都市内に本社または主たる事業所の所有地を有する、又は、今年度中に京都市内に事業所等を開設する予定があること

② ビジネスによって社会的課題の解決を行っている、もしくは社会的課題を生まないビジネスを目指していること

③ ビジネスとして収益が成り立っていること

④ 全組織的な取組として、マルチステークホルダー（消費者、従業員、株主、取引先、地域社会、地球環境など）に対し、配慮した経営を行っていること

⑤ 社会に対して大きなインパクトのある取組になっていること

資料：京都市ソーシャルイノベーション研究所（SILK）ホームページ

「これからの1000年を紡ぐ企業認定」認定企業一覧

	認定企業名
第１回	株式会社 和える / IKEUCHI ORGANIC株式会社 / 株式会社坂ノ途中 / 有限会社シサム工房 / 株式会社食一 / Dari K株式会社
第２回	株式会社アラキ工務店 / 特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス / 株式会社フラットエージェンシー / 株式会社ヘルプ
第３回	有限会社セメントプロデュースデザイン / 特定非営利活動法人寺子屋プロジェクト / 株式会社日本の窓
第４回	株式会社イワタ / 株式会社カンブライト / 有限会社匠弘堂 / 株式会社発酵食堂カモシカ / プレマ株式会社 / 株式会社マザーハウス / 有限会社ワックジャパン
第５回	アボワールインターナショナル株式会社 / 株式会社L&Gグローバルビジネス / 株式会社ナールスコーポレーション / 株式会社FUKUDA

資料：京都市ソーシャルイノベーション研究所「SILK JOURNAL2020」より作成

認定企業に対しては、SILKが各企業の支援ニーズを拾い上げた上で、人材採用や販売促進、広報支援など、さまざまな得意分野を持つSILK所属のコーディネーター6名が企業の状況に応じた支援を行うほか、必要に応じてパートナーである支援機関や金融機関なども交えサポートを行っている。

このほか、認定企業同士によるマッチングやコラボレーションの促進を意識した交流機会を作っており、認定式で代表同士の交流を図ることに加え、認定企業の従業員を集めて懇親会を設定するなど、

トップとボトムの両面から関係構築が促進されている。こうした仕掛けによってある程度関係性ができると、地理的に近く、目指す未来も近いこともあり、認定企業同士が自然とつながるようになっていく。このつながりを契機とした認定企業同士や認定企業とパートナー企業のコラボレーションも生まれている。例えば、野菜の通販宅配などを通じサステナブルな農業と社会を目指す「坂ノ途中」と、オーガニックコットンと風力発電の電力で織るタオルで知られる「IKEUCHI ORGANIC」による野菜とタオルのセット商品「食べる野菜×食べない野菜」は第1回の認定企業によるコラボ商品である。そのほか、第2回の認定団体である地雷問題や子ども兵などの問題に取り組む「テラ・ルネッサンス」と、実際のお寺を会場に子どもから大人まで幅広い世代の参加者が集まる学びの場づくりを行っている第3回認定の「寺子屋プロジェクト」の間で子ども向けのワークショップを開催するなどの成果も生まれている。

本事業を通じ認定企業が得られるメリットとしては、上述した伴走支援に加え、行政が認定することで得られる信頼の付与や、講演会や取材などによる露出機会増加などが挙げられ、後に続こうという企業のやる気を刺激する内容となっている。

もう1つの取組みであるイノベーション・キュレーター塾は、ソーシャルビジネスに関わる人材育成を行うプログラムであるが、社会起業家を目指す人をサポートするというよりも、社会起業家やそれを目指す方の伴走者となる人材（＝イノベーター・キュレーター）を育成することを主眼に置いたプログラムである。キュレーターとなる人材の層を厚くすることにより、社会起業家や社会的企業の取組みを加速させたいという考えのもとで実施している。

イノベーション・キュレーター塾の様子

資料：京都市ソーシャルイノベーション研究所（SILK）ホームページ

イノベーション・キュレーター塾の受講生の層は経営者から従業員まで幅広いが、金融機関、税理士や会計士、中小企業診断士、社労士といった士業の人が本業に生かすことを目的に受講することが比較的多い。また、京都らしい特徴として、大学の街ならではの若者や、40代前後の若い社長が第二創業の形で、企業そのものを変革させたいといった思いを持って学ぼうとするケースが見られる。京都は業歴の古い企業の層が厚く、個々の企業がその歴史のなかで自然と地域との調和など社会性を身につけてきた側面がある。こうした企業風土が身近にあることが、自らの会社も長く続く企業にしたいという思いを持つきっかけになっている。

イノベーション・キュレーター塾のプログラムは単なる座学ではなく、塾長とゲストスピーカーによる塾生らの問いに対する助言・アドバイス、塾生同士の学び合いによる気付きを得たり、悩みを打ち明けるなど密度が濃い内容となっている。塾生は、プログラムを通じて「自分は何者で、社会のた

めに何ができるのか、どのような社会を実現したいのか」など、徹底的に自分を見つめ直し、将来に対する明確なビジョンを形成する機会を得る。そのため当初はキュレーターを目指していた受講生が塾での体験に感化されて、これまでの仕事を辞めて自ら起業するケースもある。

京都市ソーシャルイノベーション研究所（SILK）が中心となった支援体制

京都市におけるソーシャルビジネス支援は、民間組織であるSILKが主体となって関連する各種事業の一元的な窓口やコーディネート機能を担うなど、ソーシャルビジネス振興のプラットフォームとしての役割を果たし、京都市がそれを側面からサポートする体制で推進されている。

SILKが置かれている公益財団法人京都高度技術研究所（ASTEM）

資料：京都高度技術研究所（ASTEM）提供

SILKの運営体制（メンバー）は、ソーシャル・イノベーションの理論研究とそれに基づいたアクションリサーチを京都市や長野県で行う長野県立大学教授の大室悦賀氏が所長を務め、フェアトレード普及の実践者である株式会社福市の代表取締役社長である高津玉枝氏がイノベーション・キュレーター塾の塾長を務めている。このほか、企業の代表や士業など別の肩書きを持つ非常勤のコーディネーター6名がそれぞれの得意分野を生かして認定企業のニーズに合わせた伴走支援を行うほか、ピンポイントでの支援や相談対応に関わる数名のフェローがサポートを行っている。このほか、常勤スタッフ1名が連絡調整等の事務局業務を担っている。これらの事業を支えるSILKの運営費に関しては、京都市からの補助金2,000万円（令和2年度）によって支えられている。また、京都市役所では担当者が2名ついて施策を推進している。

SILKの活動の側面支援を行うパートナーには、京都で活動する公益財団法人信頼資本財団や一般社団法人京都ソーシャルビジネス・ネットワークといった支援機関や商工会議所などの経済団体、金融機関が名を連ねている。また、ソーシャルビジネスに関わりの深い京都以外の企業や団体も参画している。

それぞれの事業で社会的インパクトを創出

京都市では、「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」に基づくさまざまな事業を通じて、多くの社会的インパクトを生み出してきた。

「これからの1000年を紡ぐ認定企業」は認定者数が24社・団体に上り、着実に増加している。そして、認定企業・団体へのSILKのコーディネーターらによる伴走支援の効果もあって、認定企業の経営指標

も上向いている。具体的には、売上高と社員数の伸び率を3年前と比較すると、売上高で38.3%の伸び、社員数では25.4%の伸びを示すまでになっている。また、認定企業同士のマッチングを促すような仕掛けを講じることによって商品開発やイベント開催などのコラボレーションが複数生まれるようになっている。

ソーシャル・イノベーション・サミットに関しては、2015年から2019年の5年間で、36 都道府県151 市区町村から998名の参加があり、京都市が社会的企業の発信地として認知されるようになっている。また、仙台市の「SENDAI SOCIAL INNOVATION SUMMIT」をはじめ、長野県、大阪市東成区、熊本県水俣市でも同様のカンファレンスが開催されるようになり、全国にソーシャルビジネス支援のネットワークが広がりつつある。

イノベーション・キュレーター塾に関しては、塾生が「身につけた学び」を提供した企業数は488社、人数は6,528人に上り、イノベーション・キュレーター塾での学びが京都の企業や人々の間に広がっている。

これらの活動・支援施策は、コロナ禍でこれまで行っていた一堂に会しての開催が困難となり事業展開が難しくなっている。しかし、認定企業同士の情報交換、イノベーション・キュレーター塾で生まれたネットワークを通じて、コロナ禍における前向きな対応策について共に考えたり情報を共有するなどして、お互いに励ましあいながら前進を図るといったポジティブな動きが見えている。

社会起業家と社会起業家を目指す人へのメッセージ

2点お伝えしたいと思う。1点目は、一人ですべて解決しようとするのではなく、頼れる人を見つけること。例えば自身と似たフェーズにある起業家、成功している・いないに関わらず先をいく先輩起業家、更には社会起業家を応援したいと考える企業や支援機関、行政、金融機関などである。ソーシャルビジネスに取り組む方々は「手遅れになる前に」社会を変えたいと願っているので、目指す未来が近い者同士、連携が生まれないはずがなく、さまざまな形で手助けしてもらえるのではないか。特にSDGsやESGが重視される昨今は、行政や支援機関、金融機関といったサポート役に当たる組織や団体が、課題解決型のスタートアップを支援したい状況にあると思われ、金銭面だけではなく、活動に関してさまざまな面で頼ってみてはどうか。

2点目は、徹底してマルチステークホルダーに配慮すること。マルチステークホルダーへの配慮というのは、本市の「これからの1000年を紡ぐ企業認定」における審査基準のひとつでもあるが、ここで伝えたいのは「あらゆる人たちにとってプラスとなる、つまり万人が喜ぶようなソーシャルビジネスは、皆が応援したくなり、自然とうまくいく」という考え方である。私の好きな言葉「未来が歓迎するビジネス」という視点も持つことで、持続可能なビジネスとなり、成功を得るのではないか。

⑨一般社団法人IMPACT Foundation Japan INTILAQ(インティラック)東北イノベーションセンター

取組みのポイント

- 行政（仙台市）との強力な連携により社会起業家を育成
- 徹底的な伴走支援により、ブレないビジョンを持った社会起業家の輩出を目指したプログラム「TOHOKU Social Innovation Accelerator」はじめ、他都市には見ない社会起業家育成に特化した専門プログラムを提供
- INTILAQを拠点に東北の社会起業家を育成するとともに、継続的に起業家を輩出する仕組みであるエコシステムの構築を目指し、事業を徐々にバージョンアップ

INTILAQ東北イノベーションセンター（以下、INTILAQ）は、カタールフレンド基金[1]の東日本大震災からの復興活動プロジェクトの1つとして、仙台市若林区に設置された社会起業家の育成・支援のための拠点施設である。INTILAQとは「起こす・始める」を意味するアラビア語で、英語のlaunchに当たる。スタートやチャレンジを支援するという思いを込めて名付けられた。同施設にはコワーキングスペース、オフィススペース、会議室のほかキッチンやスタジオが備えられている。運営は、2010年に次世代グローバルリーダーの育成を目指して設立された一般社団法人IMPACT Foundation Japan（以下、IMPACT Japan）が行っている。INTILAQでは、伴走支援をはじめ起業に向けたさまざまなプログラムが提供され、IMPACT Japanがかねてから持つネットワークを生かして世界的に有名な米国ハーバードビジネススクールの学生の受け入れなども行っている。

震災復興プロジェクトの1つとしてスタートしたINTILAQ

IMPACT Japanは、2010年に次世代グローバルリーダーの育成を目指して設立された組織である。設立当時は東京に拠点を置き、世界的なトークイベント「TEDxTokyo」、高校生が世界と出会う機会を提供するサマースクール「HLAB」のようなグローバル人材を育成・支援する革新的プロジェクトを企画・運営していた。

2013年、カタールフレンド基金から東日本大震災の復興のためのプロジェクトに総額1億ドルが支援され、子どもたちの教育、健康、水産業、起業家支援の4つのプログラムに充てられることが決まった。

INTILAQ東北イノベーションセンター

資料：INTILAQホームページ

1 カタールフレンド基金は、2012年1月に設立された、東日本大震災の被災地復興を支援するカタール国の基金。カタール国の前首長のシェイク・ハマド・ビン・ハリーファ・アール・サーニ殿下が設立。

その際、IMPACT Japanでは、地域・社会を変える起業家育成のエコシステムを創出すべくINTILAQを提案し、それが採用された。

こうしてINTILAQが開設され、IMPACT Japanは拠点を東京から仙台へ移し、INTILAQの運営にあたることとなった。INTILAQの運営には、運営法人であるIMPACT Japan代表理事で日米での起業経験も豊富な竹川隆司氏のほか、センター長を務める佐々木大氏、プログラムディレクターを務める本多智訓氏の事業経験を持つ3名を中心に、アシスタントスタッフ3名およびパートタイムスタッフを含め計10名のスタッフが従事している。

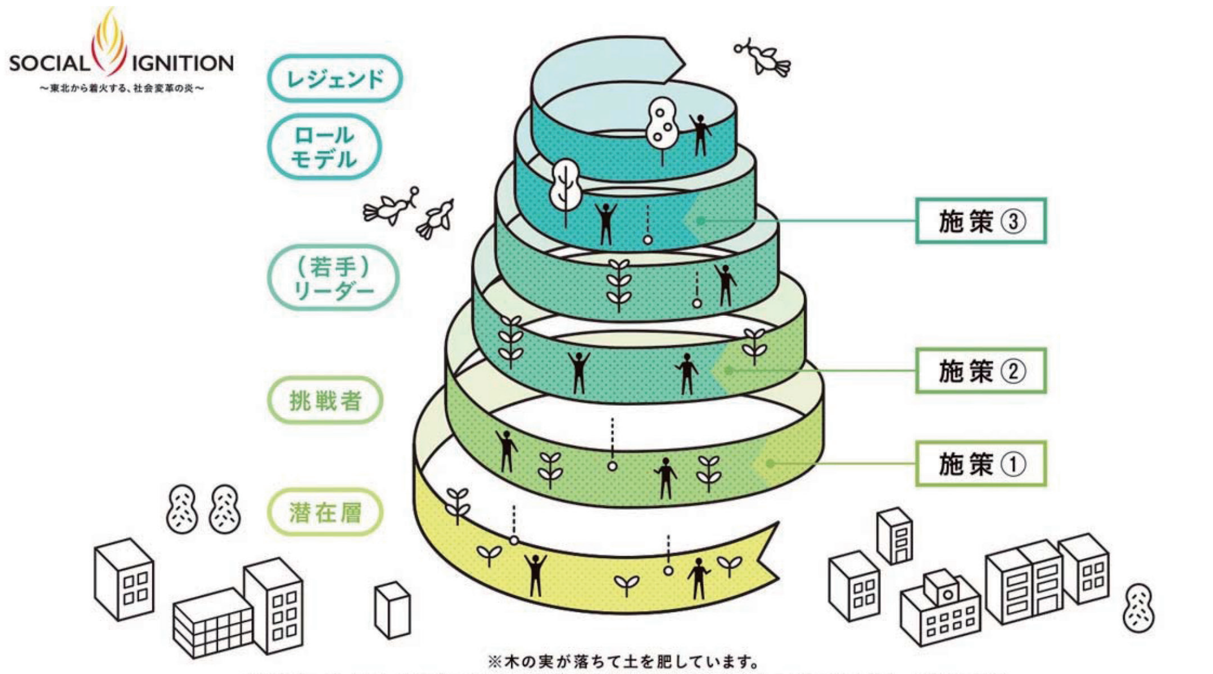
INTILAQでは、社会を変えたいという強い思いを持って、それを行動に移すことを「BE MOVED（心が動き）& BE MOVED（行動する）」といった言葉で表現し、活動のアイコンに位置づけている。そして、そうした思いを持ち、行動に移す人を「心意気（チャレンジ）」や「心生きる（感動する）」の意味を持つオリジナルの言葉である「ココロイキルヒト」と呼んでいる。起業家はもちろんのこと、小中高生や大学生、主婦などを含めた「ココロイキルヒト」が新しいことにチャレンジするマインドの育成、アイデアやビジネスチャンス創出のためのきっかけの場づくり、さらにオフィス提供やビジネスプラン遂行までを総合的に支援している。

社会起業家の輩出にかかるエコシステム構築を目指した事業を仙台市と展開

INTILAQは、仙台市と共に社会起業家育成支援に取り組んできたが、2017年度からはその支援を本格化させ、「SOCIAL IGNITION ～東北から着火する社会変革の炎～」を展開している。同事業は、仙台市の予算を活用した事業であるが、対象となる地域を仙台市だけでなく東北全体に広げて社会起業家の輩出を目指している。

この事業の構成は、社会起業家の潜在層に対するイベントやワークショップの開催を通じて挑戦者に向けた動機付けを行い（施策①）、挑戦者としての決意が固まった人に対する集中的な支援プログラムを通じて社会起業家に育てていき（施策②）、こうして育っていった社会起業家が次に続く社会起業家の卵たちにとってのリーダーやロールモデルとして活躍することで、次の世代を育てていく環

“SOCIAL IGNITION”事業の全体像と施策の内容



※木の実が落ちて土を肥しています。
これは、リーダーやロールモデルとなった人々が、次の世代の成長をサポートしていく姿をイメージしています。

	施策の内容	施策の具体的内容
施策①	「一歩踏み出す」イベント、ワークショップの開催	地域のため、社会のため、自分も何かやりたい、という様々な想いを胸に抱えている人（潜在層）を対象に、「一歩踏み出す」ことを促すため、月1回、多様なジャンルのロールモデルやリーダーの講演やパネルディスカッション（Social Innovation Night）を開催。Social Innovation Nightで刺激を受けた人が、そこでの刺激や知識をジブンゴト化させるワークショップ（Social Innovation Workshop）を複数回開催し、日々考えていること等を形に落とし込む場をつくる。
施策②	アクセラレータ プログラムの開催	イベントやワークショップを通じて「一歩踏み出す」動機付けができた「ココロイキルヒト」（挑戦者）を社会起業家に向けて集中的に支援・育成を行うため、社会起業家アクセラレータ（TOHOKU Social Innovation Accelerator）プログラムを開催。解決したい社会課題に対する想いを徹底的に掘り下げ、座学・フィールドワークだけでなく、経験豊富なメンターの伴走支援によって将来的に東北の起業家のロールモデルとなるような人材を育成することを目的とした少人数制の社会起業家を輩出するための事業。プログラム受講生は、仙台市の主催する起業家応援イベント「SENDAI for Startups!」に登壇してプレゼンも行う。
施策③	ココロイキルヒト リーダーズの創設	アクセラレータプログラムを通じて起業し、活躍している若手リーダーやロールモデルとなるような社会起業家たちを「ココロイキルヒトリーダーズ」と名付け、彼らの活躍が次に続く社会起業家の卵たちを刺激していくことで、社会起業家輩出のエコシステムを作り上げようとするもの。

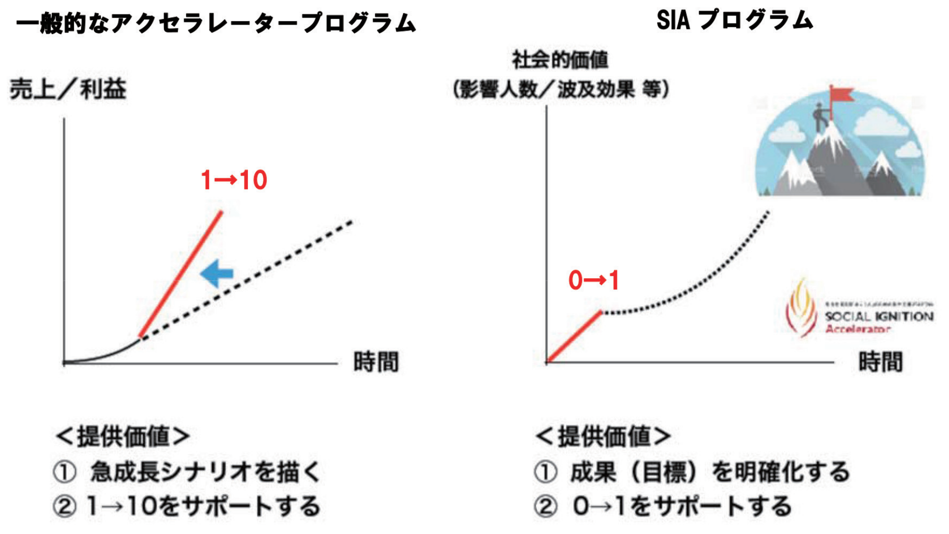
資料：SOCIAL IGNITIONホームページ、ヒアリングなどにより作成

境を整える（施策③）となっている。これら3つの施策が有機的に重なり合うことで、社会起業家の輩出にかかるエコシステムの構築を図るものである。

徹底した伴走支援により社会起業家を輩出するSIAプログラム

INTILAQが手掛けるSOCIAL IGNITION事業の中でも特徴的なのは、施策②にあるアクセラレータープログラム「TOHOKU Social Innovation Accelerator」（以下、SIAプログラム）である。ベンチャー・スタートアップを対象としたアクセラレータープログラムは、仙台市でも「TOHOKU Growth Accelerator」があり、他都市でも同様の取組みが見られる。しかし、社会起業家の輩出に特化したアクセラレータープログラムは、他に類を見ない。また、一般的なベンチャー・スタートアップのアクセラレータープログラムは、起業したばかりの現状が1とすると、それを急成長させて10に伸ばすということを目的としているが、SIAプログラムは、基本的にはまだ起業に至っていない、もしくは起業後まもない0の状態から、明確な目指す姿（ビジョン）を持って起業した状態の1を目指す

一般的なアクセラレータープログラムとSIAプログラムの違い



資料：INTILAQ提供

内容である点も、他のプログラムにはない特徴となっている。

SIAプログラムでは、プログラム終了後の起業に向けさまざまな仕掛けを作っており、プログラムを通じて以下に示すような有形無形の財産が得られるようになっている。具体的には、起業後の組織のプロフィール等でも使えるような起業家の想いを言語化したビジョン、ビジョンを実現させるための持続可能な事業計画、起業家の人となりを伝えつつ事業に共感を持ってもらうためのプロが撮影した写真や説明動画などが挙げられる。さらには、プログラムの総仕上げとして仙台市が主催する「SENDAI SOCIAL INNOVATION SUMMIT」へ登壇し、事業に関心を持つ人たちにビジョンやビジネスプランのプレゼンテーションをする機会が得られる。そして何よりも、プログラムにおける濃密な交流を通じて同じ志を持った社会起業家やメンター（伴走者）とのネットワークが形成されるのである。

SIAプログラムの運営経費は、仙台市の予算（2020年度は他のプログラムも合わせて約1,900万円）や企業協賛などによって賄われている。2019年度はNTTドコモ、2020年度は化粧品メーカーのオルビスの協賛を得て行われている。NTTドコモからは、同社が取り組むICTを活用し社会課題を解決していく実例を紹介する実践講座の開催など、オルビスからは本業での経験・ノウハウを生かしたマーケティング実践講座の提供など、資金提供にとどまらずパートナーとして共にプログラムの企画・提供を行っている。

SIAプログラムで得られる内容

資料：SIAプログラムホームページ

SIAプログラムは、仙台市だけでなく後援者である東北6県でも説明会を開催し、広い範囲から志を持った人たちが応募してくる。応募実績は2017年の事業開始から毎回20～50名程度あり、そこから毎年12名が選ばれる。選ばれた12名の受講生には6名のメインメンターがつき、2名の受講生に対し1名のメンターが付くという徹底した伴走支援体制を整えている。メンターに関しては、このほかに国内外で活躍するカリスマ的な社会起業家などのグローバルメンターが数名とさまざまな領域の専門家がスポット的に関わるサポートメンターが10数名登録されており、受講生をサポートする体制を確保している。

講座に関しては、社会起業家を目指す上での必修プログラムにあたる「基本講座」、経営に関する専門的な知識やノウハウについて学ぶ「選択制実践講座」、自身のビジョンを磨くため、すでに活躍している社会起業家の活動現場を訪問する「社会起業家フィールドトリップ」の3種類の講座を半年間で集中的に受講する。

2020年度のSIAプログラムの講座一覧

開催日	曜日	時間帯	方式	種別	テーマ
9月26日	土	AM+PM	リアル	基本講座	開校式＋ビジョン作成ワークショップ（以下、WS）
10月10日	土	10:00-17:00	併用	基本講座	ビジョン作成WS
10月17日	土	10:00-17:00	併用	基本講座	ビジョン作成WS　※フィールドトリップの中で実施
10月17～18日	土日		フィールドトリップ		一般社団法人はまのね　亀山貴一 氏
10月20日	火	19:00-21:00	オンライン	基本講座	ビジョン作成WS
10月24日	土	AM+PM	リアル	基本講座	ビジョン作成WS＆ビジネスモデル概論
11月2日	月	19:00-21:00	オンライン	基本講座	ビジネスモデル作成WS
11月7～8日	土日		フィールドトリップ		NPO法人みなとまちセラミカ工房　阿部鳴美 氏
11月10日	火	19:00-21:00	オンライン	基本講座	ビジネスモデル作成WS
11月17日	火	19:00-21:00	オンライン	基本講座	ソーシャルインパクト検討WS
11月20日	金	19:00-21:00	オンライン	選択制	ファイナンス①（クラウドファンディング実践編）
11月24日	火	19:00-21:00	オンライン	選択制	ファイナンス②（ソーシャルインパクト投資について）詳細編
11月28日	土	AM	リアル	基本講座	ビジネスモデル＆プラン発表会
11月30日	月	19:00-21:00	オンライン	選択制	ビデオ編集講座
12月3日	木	19:00-21:00	オンライン	選択制	PRと広報について
12月7日	月	19:00-21:00	オンライン	選択制	法制度変更に向けての疑似体験ワークショップ
12月8日	火	19:00-21:00	オンライン	選択制	プレゼンテーションのキモ
12月10日	木	19:00-21:00	オンライン	選択制	デジタルマーケティング（ソーシャルメディアマーケティング）
12月15日	火	19:00	オンライン	選択制	マーケティング①　オルビス社提供講座
1月9日	土	AM	リアル	基本講座	動画資料発表＆中間発表
1月16日	土	9:30-12:30	オンライン	選択制	経営管理①（組織運営のキモとは）
1月19日	火	19:00-21:00	オンライン	選択制	経営管理②（メンタルヘルス）
2月12日	金	PM	リアル		仙台市イベント最終発表会
2月23日	火		併用		卒業式

資料：SIAプログラムホームページより作成

徹底的なビジョンの作りこみ

市場性が低い傾向にあるソーシャルビジネスでは、如何に他者を巻き込めるかが成功ポイントになるが、自身とはバックグラウンドや価値観が違う他者からも一定数の共感を得なければならない点に、本ビジネスの難しさがある。

そのため起業にあたっては、起業家自身が持つ「どういう社会を目指したいか」というビジョンや、「その達成に向け何をすべきか」というミッションを明確にした上で事業をかたどっていく必要がある。中でもビジョンの言語化は、起業家の心の中にあるイメージを他人にも分かり易く、共感を生み

出すカタチに仕立てるプロセスとして重要視されている。

このことは、SIAプログラムの構成にも表れていて、基本講座前半のほとんどの時間がビジョン作成に割かれている。コロナの影響を踏まえ、2020年度の講座はオンラインを基本としているが、初期段階におけるビジョン作成の講座は対面式としている。その理由は、受講生と対面するメンターが、彼らの想いや熱量を肌で感じながら、受講生の本当の想いを引き出すためのやり取りを行うからである。

基本講座のほか、専門知識を養う選択制の講座や先輩起業家を訪問するフィールドトリップを含め、各種講座は高い頻度で開催され密度の濃いものであるが、講座以外の時間でも受講生とメンター間での徹底的なメンタリング（対話による気づきと助言）が行われる。

こうした過程を経ることでビジョンが磨き上げられ、事業性確立の難易度が高いソーシャルビジネスの分野で事業を継続していくために必要なブレないビジョンに仕上がるのである。

SIAプログラム卒業生の大半が社会起業家として活躍

SIAプログラムは2019年度末までに36名（12名×3年）の卒業生を輩出してきたが、卒業生を対象に実施した追跡調査では、36名中29名がSIAプログラムを通じて構築したビジョンとビジネスプランを形にして何らかの事業を継続している。7名は事業化には至っていないが、そのうち2名は事業内容に変化はあったものの社会課題解決に向けた活動は継続しているなど、SIAプログラム卒業生が高い割合で社会課題解決に向けた事業を起こしている。

事業を起こした29名の状況について見てみると、29名中13名が現在の事業で収支均衡ないしは収益を上げており、10名が他の事業との組み合わせで事業を維持している。残りの6名は本格的な起業に向けたテスト営業という状況である。

また、INTILAQでは、SIAプログラム卒業生に対する支援として希望者に対する継続メンタリングを制度化しており、卒業前のメインメンターを中心に継続メンターの任についている。このほか、先輩社会起業家や各分野の専門家などを紹介したり、プロボノや大企業との連携を支援するなど卒業後もフォローしている。

資金面の課題を緩和するために行われている優秀な提案への賞金の授与

卒業後の社会起業家が直面する大きな課題の1つが資金調達である。社会起業家の事業は、10年以上という長いスパンで事業の社会的インパクトを与えるものもあるが、一般的に金融機関や企業からの支援は、短期での成果を求める傾向が強いため、活動の趣旨に賛同してくれる企業に巡り合うのは難しい。政策金融機関として社会起業家支援を行っている日本政策金融公庫であっても、融資となれば返済可能な範囲での事業性を有していることが求められる。そのため、社会起業家自身がビジョンやビジネスモデルを磨くことが大事であると同時に、支援組織であるINTILAQにおいて社会起業家の資金調達をどうサポートしていくかが課題となっている。

こうしたこともあり、INTILAQでは優秀な提案には事業立ち上げの際のイニシャルコストを少しでも抑えることできるよう、SIAプログラム卒業生の成果報告の場である「SENDAI SOCIAL INNOVATION SUMMIT」において最優秀賞はじめ各賞を獲得した受講生に賞金を授与するなど、資金面でのサポートを試みている。

SENDAI SOCIAL INNOVATION SUMMITの表彰

資料：INTILAQホームページ

社会起業家輩出のエコシステムへ

INTILAQと仙台市による社会起業家輩出に向けた事業はスタートして4年が経過したことから、SIAプログラムを経て起業し活躍している卒業生も増えてきた。2019年度までは、INTILAQの中心メンバー3名と会計士など外部専門人材3名の計6名がメインメンターとして受講生に向き合ってきたが、2020年度からSIAプログラム卒業生6名をメインメンターに据え、これまでメインメンターを務めていた6名はサポートに回る形に変えた。その理由は、同じプログラムの卒業生として、受講生により近い立場で伴走できることに加え、メンターを務める卒業生にとっても自身の成長につながるからである。受講生のメンタリングは、メンターとして自身の軸を持っていないとその役割を果たせないものであり、こうしたやりがいや自身の成長機会になることが、講座を離れたところでの濃密なメンタリングを可能にしている。一方で、メンター自身も受講生との壁打ちのなかで悩む部分も出てくることから、INTILAQの中心メンバー3名が、メンターのメンターとして相談に応じる体制も確立している。

これまでのSIAプログラムにおいても、卒業生が次の代の受講生に対してサポートメンターのような役割を果たしていたが、メインメンターに置くことで、SIAプログラムを通じて輩出された社会起業家が次の社会起業家を育てるといったエコシステムの構築に向けた流れをより強くすることを目指している。

また、メンター同士、さらにメンターと受講生の間で事業を通じた連携につながることも期待できる。東北の場合、地域活性化を志向する社会起業家が多く、向き合う課題や目指すビジョンが似通っているため、違う領域で補完しあったり、事業を横展開したりという方向に展開していきやすい。例えば、子どもの課題に向き合う社会起業家同士であれば、いじめ問題の解決を目指す社会起業家と不登校問題の解決を目指す社会起業家は親和性が高く、相乗効果が期待できる。

さらに、INTILAQではSIAプログラム受講生の先輩後輩、同期といった縦横のつながりを広げるための交流の機会を数多く作っているが、彼らは自発的に動いてつながりを作っていることもあり、その意味でもエコシステムが作られる土壌ができつつある。

潜在層を掘り起こすための新たな取組み

こうして実績を上げている社会起業家の輩出に向けた活動であるが、INTILAQで開催するイベントに関しては、社会課題の解決といったテーマに関心のある層への訴求がある程度一巡したためか、徐々に参加者が固定化する傾向が出てきている。そこで社会起業家の裾野を広げるという視点から、小中高への起業（会社づくり）体験ワークショップを開催し、子どもの時から社会課題に対する関心を持ってもらうことに力を入れている。

また、INTILAQで描いている社会起業家輩出のエコシステムを構築する上では、施策①にあたるセミナーやワークショップによる動機付けから、施策②にあたるSIAプログラムを受講して起業するというアクションのステージに移行するところに高いハードルがあると感じている。そこで、講演やワークショップで刺激を受けても次の一歩を踏み出すことができずにいる人向けに、プレ起業家会員制度を設け、月1回の勉強会を通じて、彼らの決断を後押しする取組みも行っている。

コロナ禍でのリモート導入によりポジティブな効果も

新型コロナウイルスの感染拡大は、INTILAQが行うさまざまな社会起業家支援事業をこれまで通りには進められなくなるという影響をもたらした。一方で、オンラインで代替可能なものは積極的に取り入れていくことで、以前はできなかった海外を含めた遠隔地からの講師の招聘を可能にしている。また、SIAプログラムについても、リアルとオンラインのハイブリッド型のプログラム編成に変更した。オンラインを取り入れた効果もあってか遠方からの参加のハードルが下がり、2020年度のSIAプログラム受講生は、仙台市が3人、仙台市以外の宮城県が3人、残りの6人は東北各県からの参加となっている。仙台市とINTILAQで取り組んでいる社会起業家育成は、仙台市だけにとどまらず東北全域に社会起業家が活躍する舞台を広げていくことが目標であり、結果としてコロナ禍によって迫られた対応がポジティブな方向にも転じている。

社会起業家と社会起業家を目指す人へのメッセージ

「社会起業家」のはじめの一歩は、あなたの大切な誰かを1人でも笑顔にするところから始まる。ニーズの代弁者となり、一人ひとり大切な笑顔を増やしていくこと、その積み重ねが、社会を、地域をよくする原動力になることを、私たちは信じて応援している。

⑩特定非営利活動法人ETIC.

取組みのポイント

- 「社会起業塾イニシアティブ」などさまざまな取組みにより、1,600人を超える起業家を輩出すると同時に、輩出された人材が次の社会起業家を育てるといったエコシステムを構築
- 全国各地を代表する社会起業家を「地域プロデューサー」として任命。ETIC.の社会起業家の輩出にかかるエコシステムを全国に広げるとともに、地域とのネットワークを強化
- 東北では、復興に向けた事業に取り組むリーダーのもとに、その「右腕」となる人材を派遣し活動を支援する「右腕プログラム」はじめ、「震災復興リーダー支援プロジェクト」を通じて、東北のソーシャルキャピタル形成に貢献

起業家を目指す学生団体が原点

ETIC.は、1993年に起業家を目指す学生が集まり、勉強会などを行っていた学生団体からスタートした組織である。活動を開始した原点には、先輩たちが、在学中は好きなことを探求しながらも、いざ卒業となると有名企業からランク別に振り分けられて就職していく様子に、創設メンバーたちが違和感を覚えたことがある。進路選択における新たな選択肢として「起業」があることを啓蒙すべく、最初の対外的なイベント「就職ちょっと待ったシンポジウム」を企画し新聞に記事が掲載されたところ、大きな反響があり、起業に対して社会や学生たちの潜在的なニーズがあることを確信した。その後、経営者に手弁当で講師に来てもらい、年間50回近く勉強会を開催するなど、活動を本格化させていった。

こうした活動を4年間続けていくなかで、経済産業省などさまざまな組織が応援をしてくれるようになり、1997年に学生団体からNPO事業体へと移行させ、事務局の名称をETIC.（Entrepreneurial Training for Innovative Communities.の頭文字を取ったもの）とした。また同年には、かねてから構想していたベンチャー企業へのインターンシップの事業化に取り組み始めた。当時は、ネットベンチャーの隆盛期であり、NASDAQ開設という市場環境整備の巡り合わせにもあやかりながら、周囲の協力を得て事業を形にしていった。その結果、インターンをすることで起業やベンチャーという進路選択に対するハードルを下げることにも成功した。

こうした活動を続ける一方で、巷で成功している起業家の中には、志を持って起業するも、いつしか上場することが目的になる人が出てきていた。また、ネットベンチャーが立ち上がった当初は、「インターネットが社会を変える」という気概を持ったプレイヤーが多かったが、徐々にインターネットを金儲けの手段として捉えるような有象無象のプレイヤーが増えていくという移ろいを目の当たりにしていた。

このような状況変化は、これまでベンチャー支援を主な事業としてきたETIC.が改めて組織として何を成すべきかを見つめ直す契機となった。今後の方向性を模索するなかで、社会課題の解決をフィールドに奮闘する起業家の存在に行き当たり、支援を必要としていることが分かった。こうしてETIC.では、社会課題の解決に勤しむ起業家を応援すべく、2001年から事業の軸をソーシャルビジネスにシフトさせ、同年、日本で初めてのソーシャルビジネスに特化したビジネスプランコンテストとなる「STYLE」を開催した。

ETIC.の沿革

1993	・学生団体としてETIC.の前身となる活動開始
1997	・NPO事業体へ移行
	・日本初の長期実践型インターンシッププログラム（EIP）スタート
2000	・NPO法人（特定非営利活動法人）認証
2001	・日本初のソーシャルベンチャープランコンテスト「STYLE」開始
2002	・創業期のハンズオン支援「社会起業塾イニシアティブ」開始
2004	・地域プロデューサーたちの協働・相互支援プラットフォーム「チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト」開始
2007	・EIP卒業生 2,000人突破
2011	・東日本大震災
	・東北の復興リーダー支援「右腕派遣プログラム」開始
2012	・地域仕掛け人市、地域仕事づくりコーディネーター戦略会議等を開始
2013	・ソーシャルビジネス向けの資金調達と経営支援「CHANGE」開始
2014	・ETIC.創設20周年イベント
	・未来領域の仕事に特化した求人メディア「DRIVE」開始
	・東京発・400字からはじまる、世界を変えるスタートアップコンテスト「Tokyo Startup Gateway」開始
2015	・「DRIVEインターン」開始
	・EIPを終了し、現代版私塾「MAKERS UNIVERSITY」設立
	・次世代リーダー育成をより先鋭化 高校生向け「MAKERS UNIVERSITY U-18」開始
	・変革の担い手として社会的インパクトの拡大を目指すリーダーが集うコミュニティ「インパクト・ラボ」設立
2016	・右腕プログラムの全国展開「中小企業経営革新事業（YOSOMON）」開始
	・領域やセクターを超えたインパクト創出支援へ Social Impact for 2020 and Beyond Initiativeスタート
	・全国先進自治体の広域連携や民間連携による「ローカルベンチャー推進協議会」立ち上げ
2017	・アントレプレナーシップ開発の機会を日本全国に拡大へ「ローカルベンチャーラボ」開始
	・家業の成長に特化した支援プログラム「家業イノベーションラボ」開始
	・コレクティブ・インパクトをテーマとした勉強会を開始
2020	・オンライン型フィールドラーニングプログラム「774（NANASHI）」開始
	・休眠預金等活用法に基づく資金分配団体として、「子どもの未来のための協働促進助成事業」実施

資料：ETIC.ホームページ

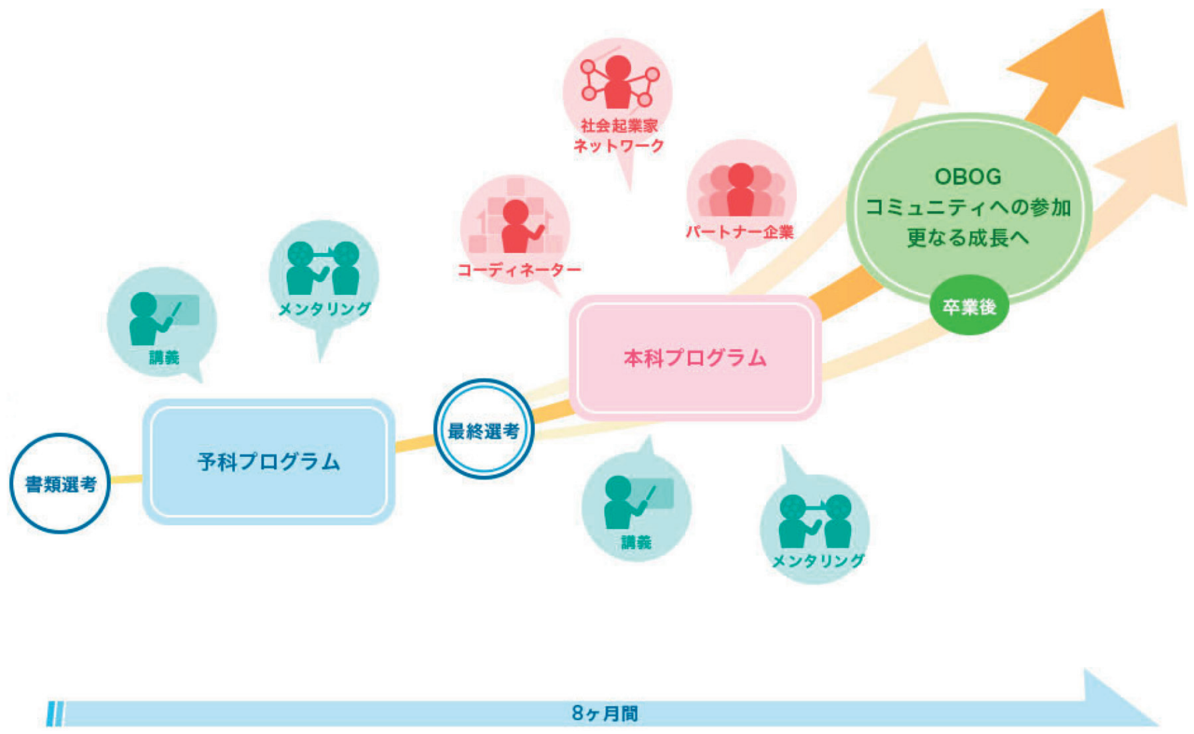
2001年から社会起業家支援に特化し、次々と成果を収める

ETIC.が社会起業家支援へと活動の舵を切った2000年代前半は、社会課題解決につながる事業のモデルを構築することに注力し、その第一歩がビジネスプランコンテストの開催であった。こうした活動に共感したNECからオファーがあり、2002年に両者の協働による「NEC学生NPO起業塾」がスタートした。その後、花王や電通なども参画し、2010年から現在の形である「社会起業塾イニシアティブ」（以下、社会起業塾）へと移行していった。

社会起業塾は、企業が主体となって社会起業家の卵を支援していくことにより、次世代の担い手を増やし、社会の課題解決を加速していくことを目指した8か月にわたるプログラムである。選考プロセスに当たる予科プログラムは、参加する15団体が4回の短期集中で講義、ワークショップ、メンタリング、プレゼンテーションを行い、自らのビジョンやプランをブラッシュアップするものとなっている。そして、最終選考での発表を経て、15団体のうち優れた提案を行った6～8団体が選考され、本科プログラムへと移行する。本科プログラムは、予科プログラムで作り込んだビジョンや事業計画をメンターや先輩起業家のサポートを得ながら半年をかけてさらに磨き上げるというプロセスとなっている。

現在、社会起業塾にはNECと花王がオフィシャルパートナーとして参画しており、「NEC社会起業塾」ではICTを活用しての社会課題解決に、「花王社会起業塾」では新しい生活文化をつくることにチャレンジしている社会起業家を支援している。また、プログラムパートナーとして電通が参画し、広報力向上支援を目的にした「伝えるコツセミナー」を本科プログラムにおいて提供している。

社会起業塾のプログラム



予科 予科プログラム（選考プロセス） 7月中旬～8月下旬	本科 本科プログラム 9月中旬～3月上旬
15団体	6～8団体
社会起業塾のエッセンスを1か月に濃縮したプログラム。短期集中でメンターとともに事業をブラッシュアップをします。	約半年間、メンターの助言を受けながら、仮説の構築と、実践での検証を何度も繰り返します。OBOGや同期生、パートナー企業と学び合う分科会も実施。

資料：社会起業塾イニシアティブホームページ

2020年度社会起業塾 予科プログラム・本科プログラムの流れ

講義

7月15日（水）14:00~17:00

講義とOBOGの体験談から、社会起業をする上で大切にしたいマインドを学びます。

ワークショップ

7月22日（水）14:00~17:00

自分自身の想い・これまでの経験をもう一度振り返り、事業を通じて何を成し遂げたいのか、またどんな社会をつくりたいのか、改めて言語化します。

メンタリング

7月29日（水）14:00~17:00

社会的事業の立ち上げ方、失敗談や資金繰り等、先輩起業家の経験を聞き、自分自身の課題を見出します。別日にETIC.コーディネーターとの個別面談も行い、事業の方向性を最適化した後、事業プランに反映します。

プレゼンテーション

8月12日（水）14:00~17:00

本科プログラムを伴走するメンターの前で事業プレゼンを行います。個別にもらったフィードバックを糧に、自身と事業の成長プランを描きます。

最終選考会　8月26日（水）（時間未定、一時間程度）

キックオフセッション

テーマ：目標と戦略・計画の見直し

グループメンタリングや講義を通じ、改めて、自分の向き合う社会課題や当事者の抱える課題、解決へ向けたシナリオを見直しながら、これから深掘りすべき論点・経営課題を明確にします。

実践＋グループセッション

- 立てた戦略をもとに、メンターやコーディネーター、パートナー企業とも事業相談しながら実践と検証を繰り返します。
- グループセッションを同期生やOBOGと開催し、学びを現場に反映させます。

中間レビュー

テーマ：仮説検証による事業進化

これまでの実践を振り返り、新たに見えてきた課題を踏まえ、事業プランの見直しと後半の行動計画を練り直します。OBOGも集結し、事業戦略を磨き合います。

実践＋グループセッション

- 磨いた戦略を元に、メンターや先輩起業家、パートナー企業の知恵を借りながら、今後の事業展開に向けたネクストアクションを現場の実践から導き出します。
- 電通による「伝えるコツワークショップ」も活用し、ステークホルダーを巻き込む力を磨きます。

ファイナルセッション

テーマ：変革のシナリオを描く

実践の成果と今後の事業展開・戦略を発表します。メンター、同期生、パートナー企業からフィードバックをもらい、新たなスタートに向けて最後のブラッシュアップをします。

資料：社会起業塾イニシアティブホームページ

社会起業塾からは、認定NPO法人フローレンス代表理事の駒崎弘樹氏[1]、認定NPO法人カタリバ代表理事の今村久美氏[2]など、日本を代表する社会起業家を数多く輩出している。また、2002年から始まったNEC社会起業塾からは62団体が卒業し、現在も53団体が各地で社会課題の解決につながる事業に取り組んでおり、2010年からスタートした花王社会起業塾からは29団体が卒業し、さまざまなフィールドで活躍している。

全国にネットワークを広げ、各地で社会起業家輩出のエコシステム構築を目指す

ETIC.は、社会起業家の輩出にかかるエコシステムの構築をゴールに、さまざまな活動に取り組んでいる。これまでのETIC.の事業を通じて輩出された社会起業家の数は1,663名に上り、社会起業塾からも多くの社会起業家が輩出され、彼らが後輩を育てていくという体制が出来上がっている。ETIC.には社会起業家輩出をサポートするメンターが108名いるが、そのうち43名はETIC.から輩出された社会起業家である。また、ETIC.のインターン事業から、社会起業塾の卒業生が立ち上げた前述のフローレンスやケアプロ株式会社[3]などに就職するという流れもできており、こうしたモデルを作っていくことが活動の肝となっている。

また上記活動は本部のある東京だけにとどまらず、地域とのネットワーク化を図ることで、全国各地でエコシステムを創り出すことを視野に入れている。その際、ETIC.に関与するメンバーだけでエコシステムを作るのではなく、地域で活躍している社会起業家をハブとしてエコシステムを作っていくことを目指している。

全国へのネットワーク化の始まりは、2004年に経済産業省との連携によりスタートした「チャレンジコミュニティプロジェクト」である。本プロジェクトでは、社会課題解決の志を持った人材が、インターンシップを通じて地域で活動する組織に入り、共に社会課題の解決に取り組んでいる。たとえ高い志を持っていたとしても、いきなり見知らぬ土地へ移住して活動することはハードルが高いことや、かつてのETIC.がそうであったようにインターンシップを通じた人材の成長が期待できるというところからこのような形式を取り入れている。具体的には、実践型インターン、副業・兼業、UIターン、関係人口の拡大などの取組みを推進しており、このプロジェクトには2020年現在、全国35地域の支援組織が参画している。

加えてETIC.では、各地ですでに活躍している社会起業家や自治体などを「地域プロデューサー」として連携し、各地域でエコシステムの構築に向け取り組んでいる。地域プロデューサーには、社会起業家を発掘・育成し、地域課題の解決に生かしていく、そうした伴走型の支援が期待されている。2020年6月現在、全国で76の組織、東北圏では20の組織が参画している。

地域との連携に関しては、ローカルベンチャー協議会の活動もある。同協議会は、2016年9月、岡山県西粟倉村とETIC.の呼びかけに賛同した全国8つの自治体により地域の新たな経済を生み出すローカルベンチャーの輩出・育成を目指して作られた組織で、持続可能な循環型経済を目指して活動する起業家を後押しするためのネットワークである。現在は全国10の自治体、うち東北圏からは釜石市、石巻市、気仙沼市の3市が参画し、4年間で202の新規事業を創出させている。

東北のソーシャルキャピタル形成に貢献

ETIC.では、東日本大震災後の復興に向けた支援の取組みにもさまざまな事業で深く関わってきた。これらの事業は、「震災復興リーダー支援プロジェクト」として、短期・中期・長期の3つのフェーズに分けて支援を行ってきた。

1 子どもの熱や軽い病気の時に、安心して預けられる場所が圧倒的に少ないという「病児保育問題」に対してだれもが仕事、子育て、そして自己実現の両立に挑戦できる社会を目指して活動。内閣府「子ども・子育て会議」委員他を務める。

2 将来の選択に迷い始め、繊細な時期を生きる高校生の「なりたい自分探し」の力になるべく活動。東日本大震災以降は、被災地や生活困窮世帯など困難を抱える子どもたちの学びの意欲と創造性を引き出す幅広い教育支援事業を次々と展開。文部科学省・中央教育審議会委員を務める。

3 「先進事例調査」の一事例として紹介。

東北圏の地域プロデューサー組織

県	地域	地域プロデューサーとなる組織	チャレ	協議会
青森	青森市	NPO法人プラットフォームあおもり	○	
	八戸市	㈱バリューシフト		
岩手	盛岡市／大船渡市	NPO法人wiz	○	
	宮古市	NPO法人みやっこベース		
	釜石市	釜石市役所／釜石シティプロモーション推進委員会／㈱パソナ東北創生		○
宮城	仙台市	一般社団法人ワカツク	○	
	石巻市	石巻市役所／コンソーシアムハグクミ（一般社団法人ISHINOMAKI2.0、合同会社巻組、一般社団法人イトナブ、一般社団法人石巻観光協会）		○
	石巻市	一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン		
	気仙沼市	合同会社colere	○	
	気仙沼市	気仙沼市役所／一般社団法人 まるオフィス／ 気仙沼まち大学運営協議会		○
	女川町	NPO法人アスヘノキボウ		
	南三陸町	㈱ESCCA	○	
秋田	秋田市	㈱あきた総研	○	
	羽後町	NPO法人みらいの学校	○	
山形	鶴岡市	サクラマスプロジェクト（株式会社キャリアクリエイト、合同会社work life shift）	○	
福島	県北／相双地区	一般社団法人Bridge For Fukushima		
	相馬市	NPO法人相馬はらがま朝市クラブ		
	葛尾村	一般社団法人葛力創造舎		
	いわき市	NPO法人TATAKIAGE Japan		
新潟	長岡市	公益社団法人中越防災安全推進機構		

注1）表中の「チャレ」は、2020 年6 月現在のチャレンジコミュニティプロジェクト会員
注2）表中の「協議会」は、ローカルベンチャー協議会参画自治体
資料：ETIC.ホームページより作成

なかでも、中核事業に位置づけられる「右腕プログラム」は、東北の復興に向けた事業・プロジェクトに取り組むリーダーのもとに、その「右腕」となる有能かつ意欲ある若手人材を派遣し、その活動を支援するものである。

右腕プログラムにより、人材を受け入れた地元のリーダー達は、外部人材の知見を取り入れることで復興に向けた活動を加速させたり、よき相談役として悩み事解決の手助けが得られるなどの成果があった。また、右腕人材として派遣されたメンバーにとっても、復興への貢献機会を獲得するだけでなく、自身のキャリア開発の機会創出といった成果を収めている。これまでに250名を超える「右腕」人材が派遣されており、そのなかには派遣期間が終わった後も東北に残り、社会課題解決に向けた活動を継続している人材もいる。事例でも紹介した愛さんさんグループの小尾氏は、右腕プログラムでMAKOTOに所属し、「右腕」としての活動を土台に今の事業を起こしている。このように右腕プログ

右腕プログラムの仕組み

資料：右腕プログラム公式サイト

ラムを通じた人材の活躍が東北におけるソーシャルキャピタル[4]の基盤を築くことにつながっている。

東日本大震災からの復興に係るその他の取組みとしては、復興に向けた起業を応援する「みちのく起業」や、被災地で復興支援活動を行う団体で大学生が3週間インターンシップを行う「みちのく復興インターンシップ」などの事業を行ってきた。震災復興に係るさまざまな事業は、復興の進捗に伴い変化する社会課題の状況などに応じてマイナーチェンジしている。例えば2015年から5年間の事業としてスタートした「東北オープンアカデミー」は、東北各地で活躍するリーダーとともに2泊3日のフィールドワークを年10回程度行いながら、それぞれの事業の参考になるような知見を得たり、リーダー間で悩みや課題を共有し、今後の活動に反映させるといった活動を行っている。

この他にも、東北の社会起業家やリーダーが集まり、お互いの地域や取組みについての理解を深めるとともに、現在の事業や新規構想について意見交換を行う「みちのく共創キャンプ」や東北の“食”分野に関わる中小企業の海外展開を支援するための「東北グローバルチャレンジ」などさまざまな活動が続けられている。

事業の成長とともに内部の組織体制を改革

ETIC.には2020年5月現在、124名（うち専従50名）のスタッフが従事し、この体制で社会起業家の輩出に資する①プログラム開発、②企画・研修・コンサルティング、③コミュニティプロデュース、④コーディネートの4分野で40のプロジェクトを動かしている。これらのプロジェクトの多くで、パートナーとなる企業の参画を得ているほか、国や地方自治体の協力・参画や、国内外の財団からの支援を得るなどしており、ソーシャルビジネスに関わる官民の幅広いネットワークを有している。こうした事業やネットワークを設立者であり代表理事である宮城治男氏をはじめ、人と組織と地球のための国際研究所（IIHOE）代表の川北秀人氏といったソーシャルビジネスに関わる第一人者と呼ぶべき人物のリーダーシップによって展開し、事業を拡大させながらETIC.が目指すエコシステムの構築へと結びつけている。

4　地域コミュニティーにおける人々の間に醸成された規範や信頼感あるいはネットワーク。

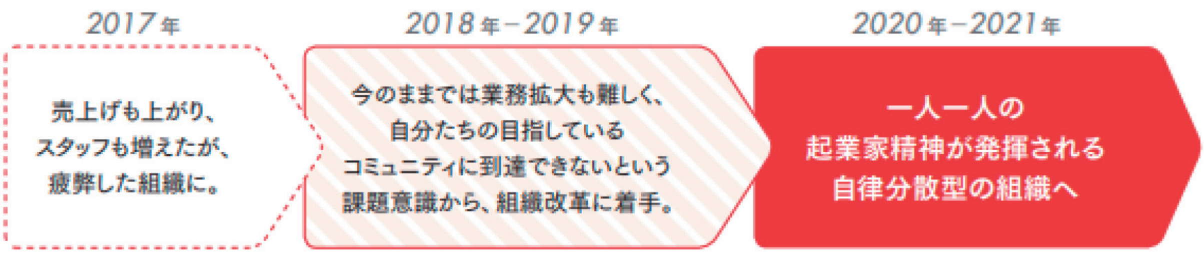
ETIC.が取り組んでいるプロジェクト一覧

プログラム開発	人材育成・リーダー輩出事業	ゴールドマン・サックス 中小企業経営革新プログラム
		地域ベンチャー留学
		東北オープンアカデミー
		774 –FIELD LEARNING–
		ハマチャレ！
		MAKERS UNIVERSITY
		MAKERS UNIVERSITY U-18
	アイデア創出事業	神奈川・大学生のための起業家創出プログラム WOW KANAGAWA 2019
		地域オモシロ大作戦
		TOKYO STARTUP GATEWAY
	事業創出・成長支援事業	アメリカン・エキスプレス・サービス・アカデミー
		家業イノベーション・ラボ
		子どもの未来のための 協働促進助成事業
		コレクティブインパクト研修
		社会起業塾イニシアティブ
		好きなまちで仕事をつくるin 四国の右下（徳島ローカルベンチャースクール）
		東海若手起業塾
		Tohoku Global Challenge
		逆転就労プロジェクト supported by Barclays
		みちのく共創キャンプ
		リーダーシップ・マネジメント支援
		ローカルベンチャーラボ
企画・研修・コンサルティング	企画プロデュース事業	コロナ禍支援基金創設
		みてね基金
	研修・コンサルティング事業	社会課題体感ラーニング ジャーニー
		人事院研修
コミュニティプロデュース		教育・学びの未来を創造する 教育長・校長プラットフォーム
		Social impact for 2020 and Beyond
		チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト
		日本全国！地域仕掛け人市
		横浜ブランチ
		ローカルベンチャー協議会
コーディネート	人材マッチング	DRIVEインターン
		DRIVEキャリア
		日本全国の実践型インターンシップ検索サイト「PROJECT INDEX」
		YOSOMON ！
	人材マッチング	ローカルR&Dセンター
	メディア事業	社会課題解決中マップ
		DRIVEメディア

資料：ETIC.「アニュアルレポート2020」より作成

一方で、ETIC.の事業が拡大し、スタッフ数が年々増加するなか、2017年頃から組織の疲弊が目に見えてきた。組織体制がピラミッド型のまま成長していく過程で、想いを持って入ってきた新しいスタッフが上から与えられる業務をこなすだけのような状況になり、スタッフのモチベーションが低下したほか、内部調整に時間と労力を割かれるなど、ありたい姿の実現に支障をきたす状況になっていった。そこで組織風土の改革に乗り出し、ピラミッド型の組織マネジメントから自律分散型チームへと変革させることにより、組織内の人材が育つ体制へと変える試みがなされた。具体的には、現場経験を通じてコーディネーターとしての専門性を高めていくことと、知見やノウハウを広げるといった2つの軸で人材育成を図っている。後者に関しては、業務時間の10%を他部門での業務に充てることを許可する「オープンドア制度」を通じて、成長の機会を創り出している。

ETIC.における組織改革の歩み



資料：ETIC.「アニュアルレポート2020」

社会起業家支援を通じて見える課題

ETIC.では、20年近くにわたって社会起業家の輩出にかかるエコシステム構築を目指して活動を続けているが、長年にわたって社会起業家を支援していくなかで見えてくる社会起業家ならではの難しい問題がいくつか存在する。

ひとつは、社会課題を解決し無くすことは容易ではなく、社会起業家にとってゴールにはなり得ないことである。一般のベンチャーやスタートアップには、IPO（株式公開）などによる第三者への売却「イグジット」という目指すべきゴールがあるが、ソーシャルビジネスの多くは終わりのない世界である。また、事業が成長し続けることが必ずしも社会課題の解決にはならないという性格も有している。その意味では、事業の目指すところは単純な収益拡大ではなく、政策への反映といったものもあれば、コレクティブインパクト[5]を目指すというやり方もある。また、ありたい自分という視点からは、組織を離れ別の分野で活躍を目指すという選択肢があってもよい。関連して、事業承継に対する意識づけも、今後は重要なキーワードになってくるであろう。アメリカなどではすでに取り組まれているが、エンドゲームと呼ばれるどのように事業をクロージングしていくかということを考えることも重要になっている。

次に挙げられるのは、事業デザインの重要性である。ソーシャルビジネスは、人々が善意や好意など、事業に関わる人が自発的意志によって参画することで支えられるボランタリーエコノミーに負う要素が少なくない。市場原理だけでは解決し得ない世界であり、ボランタリーエコノミーを回していく上では、事業の関係者の出番や役割をいかに作るか、外部の人材をいかに巻き込んでいけるかといった事業のデザインが重要になってくる。その意味では、自らが考えるビジョンや事業の提供価値を第三者にいかに理解してもらい、共感を誘い、協力者になってもらえるかが重要であり、理解や共感を得るだけのビジョンや事業構想が必要になってくる。

最後は資金面についてである。ソーシャルビジネスは、市場性が低いだけでなく、社会的に立場の弱い人が受益者であることも少なくはなく、受益者から事業の対価を得られない場合もある。した

5　行政、企業、NPO、財団など立場の異なるプレイヤーが社会課題解決のため協働し、解決を効果的に進めること。

がって、受益者以外の「第二の顧客」からいかに寄付や物資の提供、事業への協力を取り付けられるかも重要である。資金調達という意味では、ビジネスコンテストは、自身の頭の中にある構想や事業計画を練り上げていく過程で、さまざまな人に意見を聞くことで構想や計画が磨かれ、また、それを文章化することで「見える化」するという意味でも有効といえる。資金調達のテクニックに関しては、ETIC.でもレクチャーはしているものの、起業家の苦労は起業家にしか分からないので同じ道を通ってきた先輩経営者にアドバイスを求めることが一番効率的と考える。また、最近では社会起業家の事業環境も整備され、休眠預金の活用やクラウドファンディングといった選択肢も広がっている。これらの知見を持った組織と連携し、如何にETIC.として社会起業家の資金調達をバックアップしていくかという点は今後の検討課題である。

コロナ禍を成長の糧に

新型コロナウイルスの感染拡大は多くの社会起業家の活動に悪影響を及ぼしている。なかには、これまでに想定していなかった課題に直面し、ビジョンやミッションの見直しを迫られるケースもある。

例えば、自然体験プログラムを事業にしてきた団体では、コロナ禍によってプログラム提供ができない状況に追い込まれ他事業への展開を果たした。これまで扱っていた自然体験プログラムは、貧困家庭の子どもや非行に走った子どもたちを対象に豊かな心身を取り戻すという活動の狙いがあったが、活動が出来なくなったため、ターゲットや活動の狙いに共通性のある子ども食堂の事業に乗り出したのである。しかし、柔軟な対応が必要とされる一方で、事業切り替えに伴うスタッフの対応には留意しなければならない。従前の事業を支えてきたスタッフは、自然体験プログラムをやりたくて団体に入ったのであって、必ずしも子ども食堂をやりたくて入ったわけではない。そのため、代表者とスタッフとの間で温度差が生じ、組織の目指すべき方向性を問われることになった。

このようなケースでは、組織のビジョンやミッションを見つめ直し、必要に応じて修正をかけていくことが重要である。そして、ビジョン、ミッションのレベルで再度スタッフと共通意識を持つことが必要不可欠である。こうした危機対応やその際の意識を共有できるスタッフと進んでいくことができると、ビジョンやミッションが強固なものとなり、組織のレジリエンスが高まると同時に組織の成長につながると考えられる。こうした問題は、ローカルで活動する小規模多機能型の組織に出現しやすく、これまでとは異なるもう一段上のビジョンやミッションを築くことが重要になる。

また、変化への対応力という意味では、事業継続計画（BCP）を持つこともレジリエンスの強化という視点から重要である。こうした課題に対しては、経営者同士で話し合えることが大事であり、ETIC.としても経営者同士が話し合える機会を意図的に多く作るようにしている。今回のコロナ禍においてはどの地域でも対応に四苦八苦しているが、東日本大震災を経験した東北では、ソーシャルキャピタルが蓄積されており、経営者同士が相談し合える関係性も構築できていると考えている。

社会起業家と社会起業家を目指す人へのメッセージ

立場がどうかというよりも、何をやりたいか、大事にしたいのかということをしっかり持ってチャレンジしていくことが大事である。起業というものはその人をワクワクさせ、想いだけで突っ走れてしまうものだが、そういう想いを育てていけたらよいと思っている。

東北に対しては、被災3県とその他の県とではソーシャルキャピタルという点で確かにギャップはある。しかし、5年目となる東北オープンアカデミーに関わっていくなかで、被災3県を中心に始まったリーダーたちのネットワークは東北に広がり始めている。これを強固なものにしていくのは、東北のプレイヤーの気持ち次第であろう。また、東京圏との近さというのは、外部へのネットワークの構築、協力体制の確立といった点でもプラスに働くものだと思う。

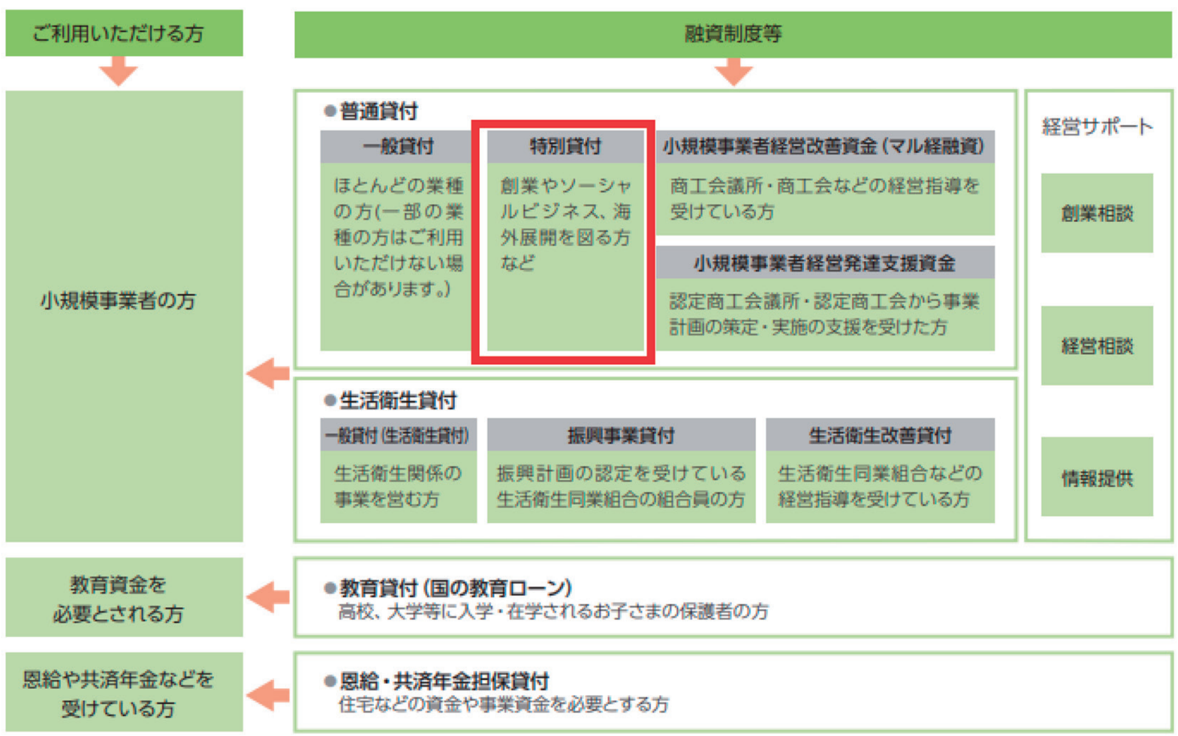
⑪株式会社日本政策金融公庫

取組みのポイント

- ソーシャルビジネスに特化した融資制度に加え、経営相談や情報提供など、政策金融機関ならではの手厚いサービスを提供
- 融資相談を通じて事業計画をブラッシュアップすることで、事業性を高め、事業の持続性を確保するための支援
- 自治体、商工団体、NPO中間支援組織などとの連携による「ソーシャルビジネス支援ネットワーク」を全国に展開し、法人設立、事業計画の策定、資金調達、人材育成といった経営課題の解決をワンストップで総合的に支援

日本政策金融公庫は、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫の3つの政策金融機関が2008年に統合して発足した政府系の金融機関で、一般の金融機関が行う金融を補完する役割を担っている。このうち個人事業主や零細商店などの小規模事業者の支援を行っている国民生活事業部門が、成長分野への取組みとして、起業・創業支援や事業再生支援や事業承継支援などと並んでソーシャルビジネス支援を位置づけており、融資はもちろんのこと、事業計画の策定や相談対応などにあたっている。

日本政策金融公庫・国民生活事業の概要



注）赤枠線は加筆
資料：日本政策金融公庫「国民生活事業のご案内2020」

特別貸付によりソーシャルビジネスを支援

日本政策金融公庫の国民生活事業部門では、各種融資制度のほか、創業相談や経営相談などの経営サポートを通じて、一般の金融機関からの支援が及びにくい小規模事業者向けの事業支援を行っている。

日本政策金融公庫のソーシャルビジネス向け融資制度の概要

ソーシャルビジネス支援資金（企業活力強化貸付）の概要	
ご利用いただける方	**次の1または2に該当する方** 1. NPO法人 2. NPO法人以外であって、次の（1）または（2）に該当する方 (1)保育サービス事業、介護サービス事業等（注1）を営む方 (2)社会的課題の解決を目的とする事業（注2）を営む方
資金の使いみち	事業を行うために必要な設備資金及び運転資金
融資限度額 （注3）	**■担保なし** 「担保を不要とする融資」をご利用する方：4,800万円 「新創業融資制度」をご利用する方：3,000万円（うち運転資金1,500万円） **■担保あり** 7,200万円（うち運転資金4,800万円）
ご返済期間	設備資金20年以内（うち据置期間2年以内） 運転資金7年以内（うち据置期間2年以内）
利率（年） （注4）	**■NPO法人** ◇特別利率B ア 保育サービス事業、介護サービス事業等を営む方 ◇特別利率A イ 認定NPO法人（特例認定NPO法人を含みます。） ウ 社会的課題の解決を目的とする事業を営む方 ◇基準利率 エ 上記ア～ウに該当しない方 **■NPO法人以外** ◇特別利率B ア 保育サービス事業、介護サービス事業等を営む方 ◇特別利率A イ 社会的課題の解決を目的とする事業を営む方
担保・保証人	お客さまのご希望を伺いながらご相談させていただきます。 **■NPO法人の特例** 利率を上乗せすることで、代表者保証が不要になります（注5）。

注1）日本標準産業分類における老人福祉・介護事業、児童福祉事業、障害者福祉事業等。
注2）社会性や事業性、革新性といった日本公庫が定める一定の要件。
注3）各種融資制度とは別枠。
注4）返済期間、担保の有無などによって異なる利率が適用される。
注5）新創業融資制度を適用する方を除く。また、NPO法人以外の方でも、一定の要件を満たす場合は、代表者保証が不要。
資料：日本政策金融公庫

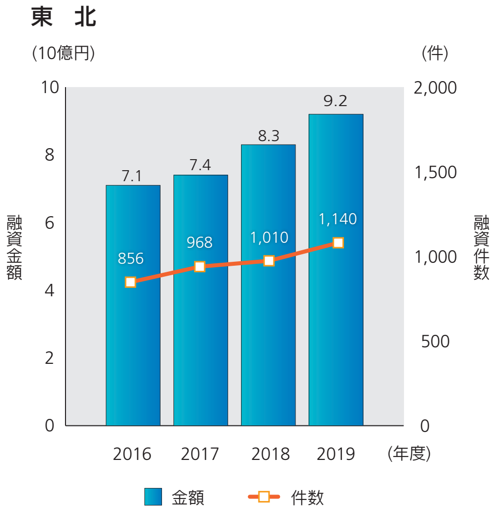
ソーシャルビジネスに関しては、高齢者や障害者の介護・福祉、子育て支援、地域活性化、環境保護など、地域や社会が抱える課題の解決に取り組むものをソーシャルビジネスと位置づけ、低利での貸付を行う「特別貸付」や経営相談のほか、ソーシャルビジネスに関する調査研究を実施し、成果をホームページで公開するなどの情報提供を通じて事業者への支援を行っている。

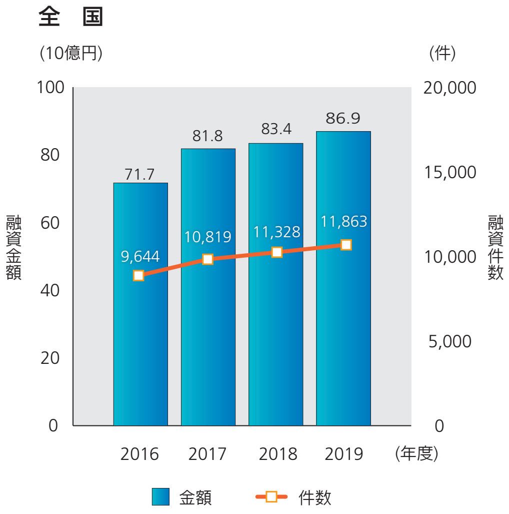
ソーシャルビジネス向けの融資制度は、NPO法人のほか、保育サービスや介護サービスの事業者や社会課題の解決を目的とするその他の法人・事業者を対象に、業歴は関係なく、無担保で約1.6％または約1.4％の低利（通常の無担保融資の場合は約2.0％）[1]で融資を行っている。また、東日本大震災の被災3県（岩手県、宮城県、福島県）で起業する人に対しては、被災地特例としてソーシャルビジネスに限らずどの分野の事業でも、創業7年以内であれば金利0.7～0.8％で上限1,000万円までを融資しているほか、設備投資については金利約0.3％で融資する制度を整えている。そのため、被災3県の社会起業家に対する融資では、1,000万円までは被災地特例による低利融資を活用し、それを超える分があればソーシャルビジネス向けの特別貸付を活用して社会起業家の活動を支援している。

融資は増加傾向も、事業規模は零細

日本政策金融公庫のソーシャルビジネス向け融資実績は年々増加傾向にあり、2019年度は東北6県で1,140件92億円、全国では1万1,863件869億円にのぼっている。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大に伴う事業環境の急激な悪化に伴い、緊急支援的な融資が急増したことから、上期だけで1年分の融資額と件数に迫る勢いとなっている[2]。

日本政策金融公庫におけるソーシャルビジネス関連の融資実績





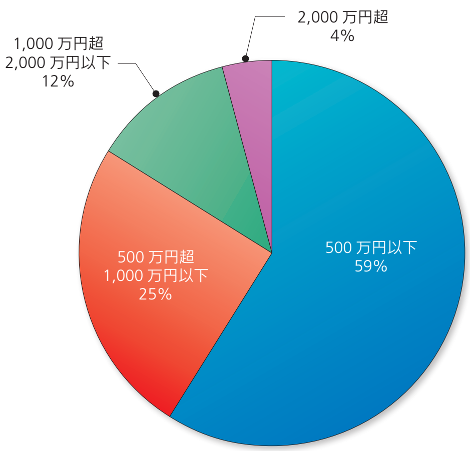
資料：日本政策金融公庫

ソーシャルビジネス向け融資の融資額は、運転資金では500万円以下が59％、設備資金であっても500万円以下が60％と、大半が小口資金の需要となっている。また、融資を受けている事業者の売上規模も5,000万円以下が53％（中央値は約4,500万円）、利益規模では100万円以下（赤字含む）が60％、中央値は約39万円と、ビジネスの規模としては零細であるのが現状である。

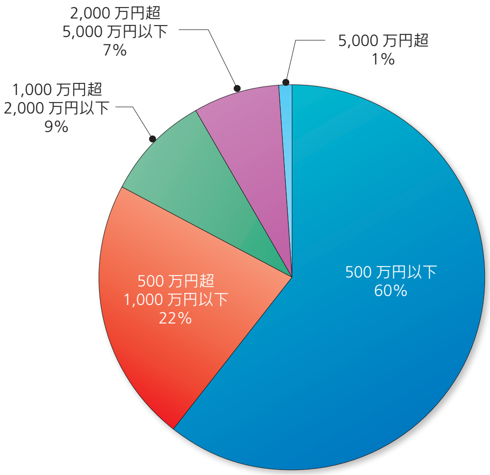
1　金利はヒアリング時点（2020年11月）のもの。
2　2020年度上期は、融資金額ベースで東北では去年同期の約1.7倍、全国では同3.6倍に増えている。

ソーシャルビジネス関連の融資金額と融資先の売上規模・利益規模

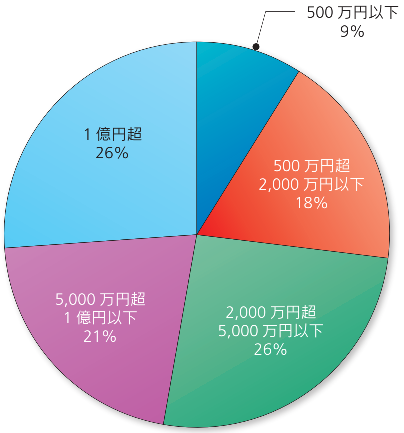
運転資金



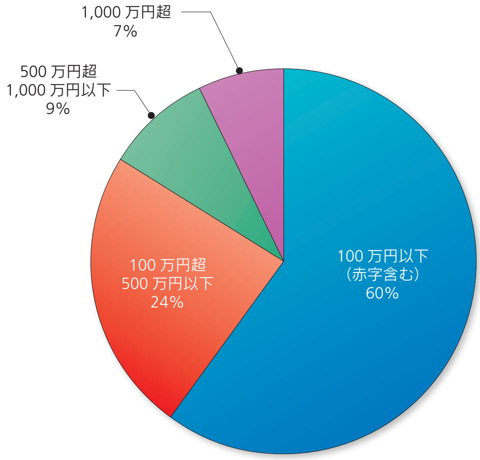
設備資金



売上規模



利益規模



資料：日本政策金融公庫

このような事業規模の小ささや収益性の低さは、一般的な金融機関にとっては融資を行う上での障害となる。金融機関が融資を行う場合、融資した資金が回収できる見込みがあること、融資先の事業の成長が期待できること、融資にかかる手間暇をカバーできるだけの収益が期待できる案件かといったことが判断材料になる。それらが満たされていなければ、たとえ融資先が「社会課題の解決に貢献する」と謳っても、融資の対象にはなり得ないからである。

融資相談を通じてビジョンや事業計画をブラッシュアップ

ソーシャルビジネスが扱う事業領域は、行政が税金を使って行ってきた事業と民間企業がビジネスとして行ってきた領域の中間に位置づけられることが多く、これまで両者のサービスが及ばなかった領域である。それは、市場性が低く民間企業のビジネスでは解決できない分野であるがゆえに、事業として手つかずになっていることの裏返しでもある。そもそもビジネスとして安定的な成長を実現させることが難しい分野であり、金融機関の貸出態度が厳しくなるのもやむを得ない面がある。日本政策金融公庫のソーシャルビジネス向けの融資においても、短期での資金回収や急成長を望んではいないものの、持続的に返済が可能かどうかは融資条件としている。

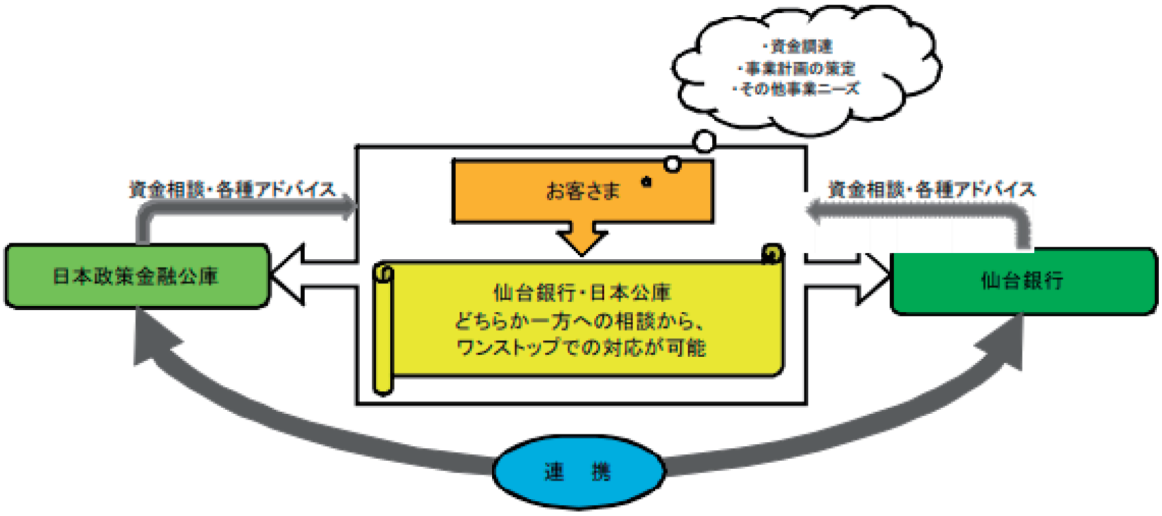
ソーシャルビジネスは、その名の通りビジネスである以上、最低限の利益を出していく必要があるため、持続可能な事業計画が作られているかどうかは極めて重要なポイントである。しかしながら、こうした領域にチャレンジする社会起業家は、夢やビジョンを持っていても、事業計画が十分詰められていなかったり、それを数字で示すことができていないケースも少なくはない。

そのようなことから、公庫に寄せられる融資相談においては、一般的な融資の際に行われる返済計画にかかる協議よりも融資に耐えうる事業計画のブラッシュアップに力を注ぎ、半年から1年くらいの時間をかけた上で融資を行う傾向にある。その意味では、社会起業家にとって融資相談はビジョンや事業計画を磨く機会であり、事業の成長や自立を促すきっかけとなっている。資金調達の手段としての融資は、助成金や補助金よりも獲得のハードルは高いが、融資を受ける過程でビジネスの成長や自立性が促され、事業の持続可能性が高まることが期待できる。

日本政策金融公庫では、こうした独自の社会起業家支援と併せて、市中銀行との連携による新たな融資メニューの造成にも動き出している。仙台銀行との間では、2016年からソーシャルビジネス向けハイブリッドローンの「SUPPORT UP」が商品化され、現在も提供されている。対象は公庫のソーシャルビジネス向け融資制度と同様であり、政策金融機関である公庫と市中銀行である仙台銀行との間でリスクをシェアしつつ、社会起業家のビジネスを支援していこうとするものである。市中銀行にとっても、地域密着型金融や地域貢献への社会的要請が強まるなかで、政策金融機関との連携による融資の推進はメリットのあるものとなっている。

日本政策金融公庫と仙台銀行の協調融資商品「SUPPORT UP」の概要と連携イメージ

対象分野	ソーシャルビジネス
ご利用いただける方	①NPO法人または、 ②NPO法人以外であって、下記のいずれかに該当する方 ・保育サービス事業・介護サービス事業等を営む方 ・社会的課題の解決を目的とする事業を営む方
金額	原則、仙台銀行・日本公庫合わせて総額50,000千円以内
期間	原則、10年以内
担保・保証人	個別相談



資料：仙台銀行・日本政策金融公庫プレスリリース（2016年10月3日）

関係機関との協働によるソーシャルビジネス支援ネットワークの組成

公庫では地方自治体や商工団体、NPO支援機関などと連携し、ソーシャルビジネスに取り組む事業者の経営課題の解決を支援するためのネットワーク構築を目指して、全国でソーシャルビジネス支援ネットワークの形成も図っている。

ソーシャルビジネス支援ネットワークでは、法人設立、事業計画の策定、資金調達、人材育成など事業者が抱える経営課題の解決に向けて、構成機関の施策・サービスをワンストップで提供するほか、構成機関との協働により経営支援セミナーや個別相談会などを開催している。社会起業家が抱える経営課題は多岐にわたり、それぞれの課題に対応してくれる相談先が分からないという問題も少なくはない。そこで身近な窓口がまずは相談に応じ、寄せられた課題に対して適切な相談相手を紹介するといった支援を行うものである。とくに金融に関しては、ソーシャルビジネスを始めようと思っている人たちが支援メニューを知らないことが多く、こうしたネットワークを活用することで事業化の計画策定の重要性や、資金調達手法を学ぶ機会が得られる。

東北圏の「ソーシャルビジネス支援ネットワーク」（2020年3月末現在）

	ネットワーク名	構成機関（日本公庫を除く）	日本公庫支店名
青森	あおもりソーシャルビジネス支援ネットワーク	NPO法人あおもりNPOサポートセンター、公益財団法人21あおもり産業総合支援センター	青森・弘前・八戸
岩手	いわてソーシャルビジネスサポートネットワーク	岩手県、いわてNPO中間支援ネットワーク、東北税理士会岩手県支部連合会、岩手県行政書士会	八戸・盛岡・一関
岩手	大船渡ソーシャルビジネスネットワーク	大船渡市、大船渡商工会議所、東北税理士会大船渡支部、大船渡市市民活動支援センター、NPO法人夢ネット大船渡	一関
宮城	みやぎソーシャルビジネス支援ネットワーク	宮城県、仙台市、東北税理士会宮城県支部連合会、宮城県行政書士会、認定NPO法人杜の伝言板ゆるる、NPO法人せんだい・みやぎNPOセンター	仙台・石巻・一関
宮城	女川ソーシャルビジネス・創業支援ネットワーク	女川町、女川町商工会、NPO法人アスヘノキボウ	石巻
秋田	あきたSB/CBサポートネットワーク	秋田県、NPO法人秋田県北NPO支援センター、NPO法人秋田県南NPOセンター、NPO法人あきたパートナーシップ、認定NPO法人あきたスギッチファンド	秋田・大館
福島	ふくしまソーシャルビジネス支援ネットワーク	福島県、東北税理士会福島県支部連合会、福島県行政書士会、福島県商工会議所連合会、認定NPO法人ふくしまNPOネットワークセンター、一般社団法人ふくしま連携復興センター、NPO法人寺子屋方丈舎	福島・会津若松・郡山・いわき
福島	こおりやまソーシャルビジネス支援ネットワーク	郡山市、郡山商工会議所、税理士法人三部会計事務所、一般社団法人グロウイングクラウド、福島銀行、東邦銀行、福島縣商工信用組合、NPO法人アイカラー福島、NPO法人コースター	郡山
新潟	にいがたソーシャルビジネス支援ネットワーク（愛称：Social Innovation Partner）	新潟県、NPO法人新潟NPO協会、関東信越税理士会新潟県支部連合会、新潟県行政書士会、新潟県労働金庫、一般財団法人新潟ろうきん福祉財団、新潟日報社	新潟・長岡・三条・高田
新潟	ながおかソーシャルビジネス支援ネットワーク	長岡市、NPO法人市民協働ネットワーク長岡、起業支援センターながおか、ながおか・若者・しごと機構、長岡大学、北越銀行、大光銀行、長岡信用金庫	長岡
新潟	上越市ソーシャルビジネス支援ネットワーク	上越市、NPO法人くびき野NPOサポートセンター、上越信用金庫	高田

資料：日本政策金融公庫

2020年3月末現在で、全国では117件、東北圏では11件のネットワークが構成されている。多くは県庁所在地やそれに準ずる県内の主要都市にその機能が置かれているが、中小都市や町村部であっても、大船渡や女川といったソーシャルビジネスの支援に対する意識の高い地域にはその機能が置かれている。

社会起業家支援を通じて見える課題

社会起業家の多くは、「地域を何とかしたい」という熱い想いを持っているが、その想いが強過ぎて、他の地域にもマーケットを広げていこうという意識が弱いことは否めない。しかし、俯瞰的な視点でマーケットを広げていこうという発想は重要である。例えば、宮城県牡鹿郡女川町の特定非営利活動法人アスヘノキボウ[3]は、提供している創業支援など研修プログラムへの参加者を女川町民に限定せず、広く各地からの参加を募っている。開催地を女川町にすることで受講者は域外から女川を訪れることとなり、ひいては関係人口の創出にもつなげている。

ソーシャルビジネスを成功に導くためには、社会起業家を支える周囲のサポートも見逃せない。前述のアスヘノキボウの事業が町民限定とせずに展開出来ているのは、代表理事である小松氏のアイデアを実現するにあたり、女川町はじめ地域の理解やサポートがあったからである。また、小松氏は、東北の社会起業家のトップランナー的存在となっているが、小松氏一人だけの力で現在の地位に至ったわけではない。アスヘノキボウを創業し女川で活動をスタートさせる前後に、商工会が小松氏に町内で活動するためのポジションを与えたり、活動の場を確保するため町が町有の施設を貸与したりするなどの後ろ盾があった。そうしたサポートに小松氏のビジョンや創造性、情熱などが重なって今があると言える。

また、行政で対応するのでは非効率、民間が取り組むには収益性が低い分野であるソーシャルビジネスを支えていくには、PFI[4]の手法や考え方を行政サービスに取り入れていく方法も考えられる。社会課題を解決しつつ、その担い手となる社会起業家を育成していくことが期待される。ソーシャルビジネスを委託などの形で中長期的に支えつつ行政コストを低減させ、社会起業家が一定の収益性を持って事業を持続的に行うことで、社会課題の解決に導くといった「三方よし」のような関係に持っていくことが望ましい。

社会起業家と社会起業家を目指す人へのメッセージ

社会起業家の世界では、東北は先進地との評価を得ている。そのような地域でソーシャルビジネスに取り組んだり、志したりしている人には、誇りを持って活動に取り組んでほしいし、エールを送りたい。

金融機関の立場から事業性を求めるが、それと同じくらいに事業を通じてどのような価値を創造していくかも重要であると考える。取り組む事業が社会に対してどのようなインパクトを与えるのか、社会をどう変えていくのかに対し、必ずしも大きな数字である必要はないが、確信をもって説明できることが求められる。そのためにも、どんな社会を目指しなぜ自分がその事業に取り組んでいるのか、そうしたストーリー性を持った明確なビジョンを持つことが大事だと考える。ソーシャルビジネスには、自治体や民間企業、会員など、さまざまな関係者からの支援が必要になる。明確なビジョンに裏付けられた事業であれば、多くの人の共感（支援）を生み、地域を越え注目され、それが多くの人とのネットワーク（支援）につながる可能性もある。

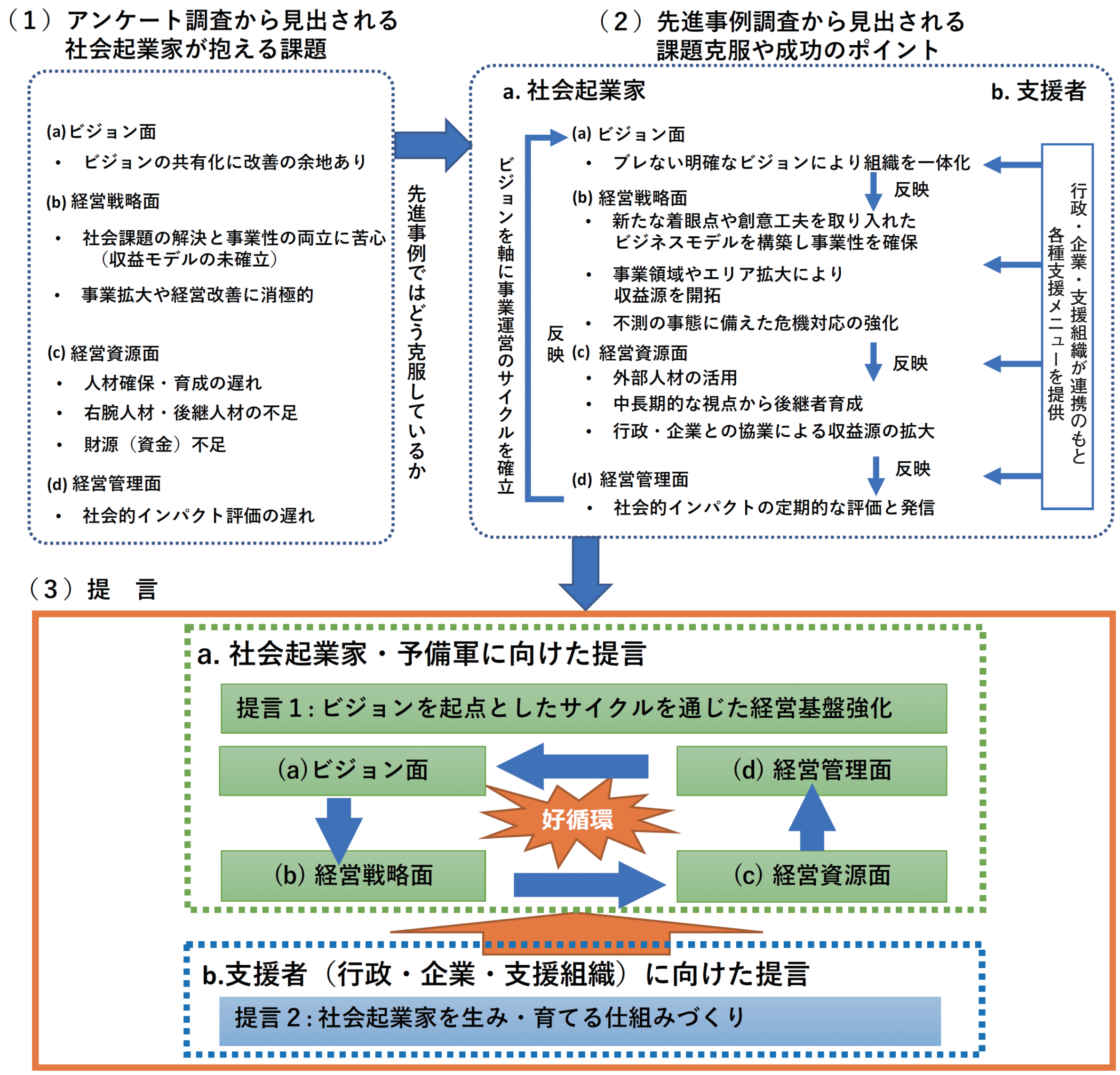
3 「先進事例調査」の一事例として紹介。
4 公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用する手法。
国や地方公共団体等が直接実施するよりも効率的かつ効果的な公共サービスの提供を目的とする。

5　提言

～社会起業家の活躍による社会・地域課題の解決に向けて～

今年度の東北圏社会経済白書第Ⅱ部では、「社会起業家の活躍による社会・地域課題の解決」をテーマに、東北圏で活動する社会起業家を対象としたアンケート調査から見出される課題に対し、先進事例調査をもとに課題克服や成功のポイントを整理のうえ、社会起業家・予備軍と、それを支える行政・企業・支援組織といった支援者に求められる方策を提言する。

フロー図



資料：東北活性化研究センター作成

（1）アンケート調査から見出される社会起業家が抱える課題

アンケート調査から見出される課題は、①組織を運営する上での土台となる「ビジョン」、②ビジョンを形にするための「経営戦略」、③人材や資金といった組織を動かすために必要な「経営資源」、④事業を評価し、次なる改善につなげるための「経営管理」の4つのキーワードの面から整理できる。課題の詳細は、以下のようにまとめられる。

（a）ビジョン面

- ビジョンを定めている団体は多数あるものの、スタッフ個人の行動目標への落とし込みまでには至っておらず、ビジョンの共有化に改善の余地がある。

（b）経営戦略面

- 社会課題の解決を図りたいという意向は強いものの、実際の事業における収益性の確保には苦心しており、収益モデルが確立できていない。
- 今後の事業展開については、受益者数や事業収益の拡大意向はあるものの、事業領域や活動エリアを広げることへの積極性は低い。また、経営改善に対しては、事業モデルの改善意向や新型コロナウイルス感染拡大を踏まえた新たなアクションは低調である。

（c）経営資源面

- 組織を運営する上で必要な人材の確保や育成が遅れている。
- 代表者の右腕となるような人材の確保や育成だけでなく、業歴の長い団体では、代表者も含めたスタッフの高齢化に対応するための後継人材の確保に課題を抱えている。
- 収益源の確保について、行政からの補助金交付や業務発注、また民間からの寄付や協業に対する期待が大きく、全体的に財源（資金）不足に苦慮している。

（d）経営管理面

- 事業運営に伴う社会への影響（社会的インパクト）を評価するまでには至っていない団体が多い。

（2）先進事例調査から見出される課題克服や成功のポイント

先進事例調査では、トップランナーたる社会起業家において、アンケートから明らかになった課題に対し、どのように向き合い、克服しているかといった点を中心に検討を行った。併せて、社会起業家の事業をサポートする支援者は、どのような取組みを通じて社会起業家の活躍を後押ししているかについて確認した。

先進事例調査から見出される課題克服や成功のポイントは、以下のようにまとめられる。

a. 社会起業家

（a）ビジョン面

- 課題解決への強い思いをもとに明確なビジョンを掲げ、他者の共感を生むことで、チーム作りの円滑化や支援者拡大を図り、事業の拡大や成長、社会課題の解決に結びつけている。

（b）経営戦略面

- 社会課題の解決と事業性の確保の両立という難題に対しては、これまでになかった新たな着眼点でビジネスモデルを構築したり、未開拓であった市場に参入するための創意工夫を事業に組み込んだり、また、事業領域やエリアを拡大（面的拡大）し、収益源を開拓することで両立を実現させている。
- 不測の事態に備え、その影響を最小限に抑えるために事業継続計画（BCP）を策定している。今回のコロナ禍では、オンライン化などにより、これまでできなかったサービスの提供や、新たな需要層の開拓など、マイナスをプラスに変えるための取組みを進めている。

（c）経営資源面

- インターンシップやボランティアなど外部人材を活用し人材を確保している。
- 中長期的な視点から計画的に後継者育成を図っている。
- 社会起業家同士や行政・企業・支援組織などとの関係を強化し、そこで生まれたネットワークを通じて協業を進めることで相乗効果を発揮し、収益源の拡大と自らの組織だけでは解決が困難な複雑化する課題にも対応している。

（d）経営管理面

- 事業の社会的インパクトを定期的に評価し、支援者を含めた外部に対する丁寧な情報発信により、企業や会員などから共感を呼び込み、寄付や会費などの継続的な支援を獲得している。

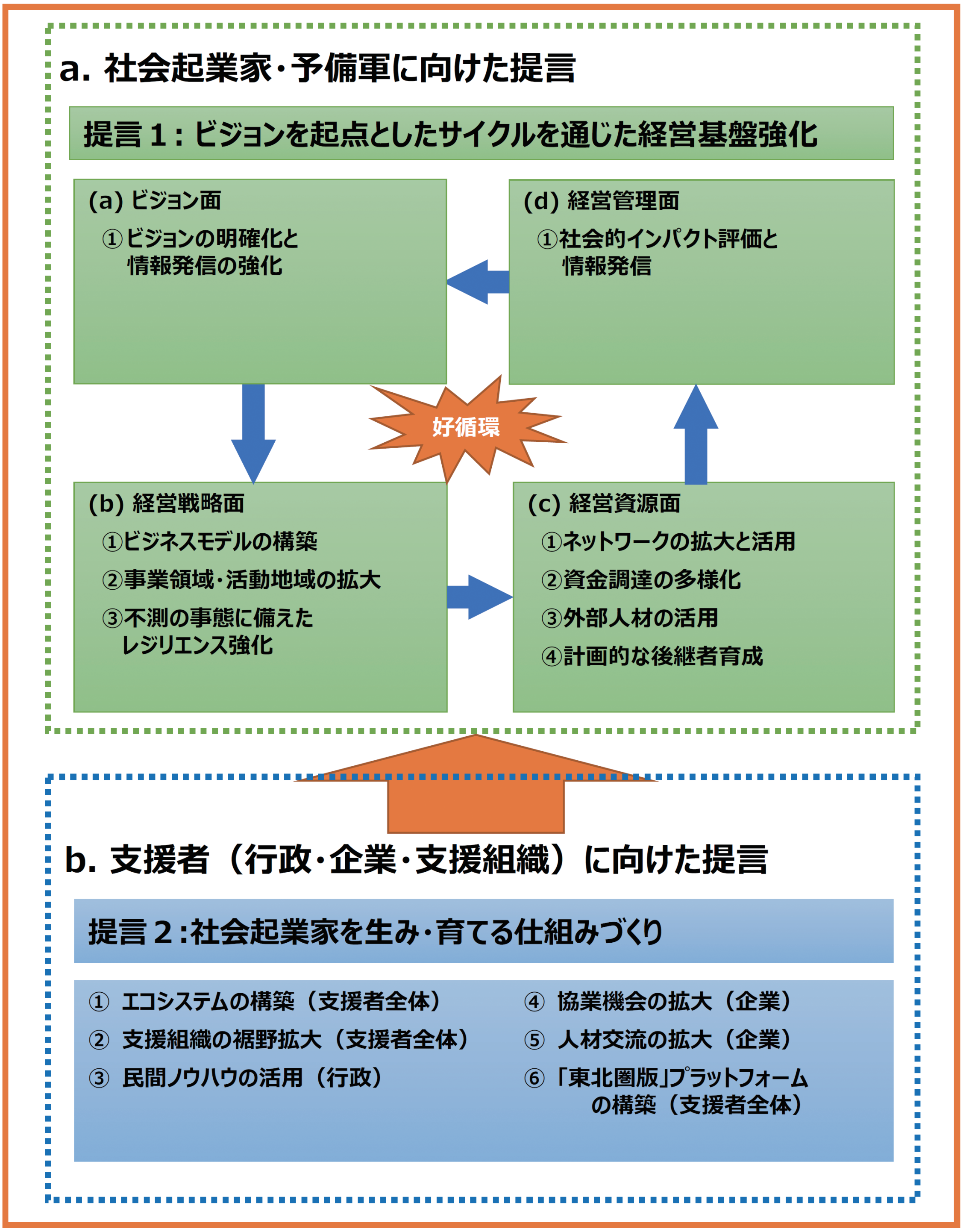
上記4つのキーワードにおける課題克服の取組みは、それぞれが独立して取り組まれているのではなく、ビジョンを経営戦略に反映させ、経営戦略に基づいて経営資源を活用し事業を動かす、事業の社会的インパクトを評価しビジョンに立ち返るといったように、ビジョンを軸にサイクルを描きながら事業運営の継続的な改善を図っている。

b. 支援者（行政・企業・支援組織）

- 社会起業家の育成に積極的な行政や支援組織といった支援者においては、社会起業家を次々に輩出するエコシステムの構築や、社会起業家、行政、民間企業、支援組織などを巻き込みマッチングを促すプラットフォームの形成を図るとともに、伴走型の育成プログラムなどさまざまな支援メニューを通じて、社会起業家を生み・育てるしくみを創出している。育成プログラムについて支援組織は、ビジョンの作りこみ、磨き上げについて、事業を成功に導く上での重要なポイントとして重点的な支援を行っている。
- ソーシャルビジネスに特化した融資制度を持つ金融機関においては、融資における審査プロセスなどを通じてビジョンや事業計画をブラッシュアップすることで、事業性確保のための支援を展開している。
- また、こうした社会起業家の支援に当たっては、行政・企業・支援組織などが連携しながら取り組んでいる。

（3）提言

社会起業家の活躍による社会・地域課題の解決に向けては、社会起業家やその予備軍の取組みだけでなく、行政・企業・支援組織などの支援者が連携しながら支援策を展開することが求められ、社会起業家・予備軍と支援者が両輪となり進めていくことが重要である。したがって、提言にあたっても、「a. 社会起業家・予備軍に向けた提言」と、「b. 支援者（行政・企業・支援組織）に向けた提言」に分けて取りまとめる。



資料：東北活性化研究センター作成

a. 社会起業家・予備軍に向けた提言

提言1：ビジョンを起点としたサイクルを通じた経営基盤強化

社会起業家・予備軍に向けては「ビジョンを起点としたサイクルを通じた経営基盤強化」を提言する。

アンケートから見える課題や、事例から見える成功のポイントで指摘した4つのキーワード（①ビジョン、②経営戦略、③経営資源、④経営管理）は、独立したものとして考えるのではなく、相互に連関し合うものとして推進することが重要である。

すなわち、「ビジョン」を確立し、それを内外に発信することは、スタッフや支援者の共感を集め、経営に必要なヒト・モノ・カネを集める土台を作ることにつながる。その上でビジョンに基づき、事業性が低いとされる社会起業家の事業を成立させるためのビジネスモデルを構築したり、事業の拡大により安定経営を図ったり、危機にも対応できる体制を整えるといった「経営戦略」を策定する。こうして策定された経営戦略のもと、人材、ネットワーク、資金といった「経営資源」を活用し事業を動かしていく。実施した事業に対しては、その成果や意義を客観的に評価し発信することで、事業の改善や新たな支援者の獲得につなげられるよう、「経営管理」を推進する。そして、「ビジョン」に照らし合わせながら、次なる事業の展開を図っていく。このように、ビジョンを起点にサイクルを継続的に回しながら好循環を生み出し、経営基盤を強化していくことが重要である。

以下、4つのキーワードに沿って提言の実現に向けた施策を提示する。

(a) ビジョン面

施策①ビジョンの明確化と情報発信の強化

（関連事例：愛さんさんグループ、マドレボニータ、Homedoor、ケアプロ、ヘラルボニー、アスヘノキボウ、INTILAQ、ETIC.）

- 社会課題の解決と事業性の確保を両立させる事業（ソーシャルビジネス）を推進する上では、組織の根幹となるビジョンを明確に定め、そのビジョンと照らし合わせながら事業を計画→実行→改善していくことが必要である。
- 確固たるビジョンに基づいた、組織としての一貫した行動は、事業の成果を高めるだけでなく、組織や事業に対する共感を生み、外部からの支援拡大にもつながるため、組織内でのビジョンの理解浸透のほか、各種媒体を活用して積極的に情報発信などを行っていくことが重要である。
- 実際、INTILAQなどの社会起業家支援を行う団体では、組織経営のテクニカルなサポートよりも、ブレないビジョンの確立・磨き上げに力を注いでいることからも、その重要性が認められる。

(b) 経営戦略面

施策①ビジネスモデルの構築

（関連事例：マドレボニータ、Homedoor、アスヘノキボウ）

- ソーシャルビジネスは、モノやサービスの受け手（受益者）に社会的弱者が多く、受益者から対価を受け取れない、あるいは受益者からの収益だけでは赤字の場合が多い。こうした事業特性を踏まえ、受益者以外から収入源（第二の顧客）を開拓し、事業資金に充て事業の安定性や継続性を高めるビジネスモデルを構築する必要がある。
- 受益者以外からの収入源の事例としては、Homedoorの「HUBchari」のような一般顧客を対象とした自主事業や、マドレボニータやHomedoorで見られたビジョンや事業に共感する人や企業などからの会費や寄付があげられる。このように複数の収入源を組み合わせたハイブリッド型の収益構造を構築することで、安定的な経営基盤を確立することが求められる。
- このほか、アスヘノキボウのように外部からの研修で上げた収益を、コワーキングスペースや多目的スペースの維持管理費に充てるという形で事業の収支を合わせるといった取組みも考えられる。

施策②事業領域・活動地域の拡大

（関連事例：アスヘノキボウ）

- ソーシャルビジネスは、社会起業家本人の身の回りの課題解決を目的としていることが多く、その成り立ち故に、地理的な活動範囲や受益者数が限られ、収益性を確保しづらいことが指摘されている。こうした特性が、収益源の確保・拡大における課題につながっている側面もある。アンケート結果からも、事業領域や活動地域の拡大に対して積極的とはいえないことが明らかになっている。
- アスヘノキボウの事例では、拠点となる施設（フューチャーセンター）を活用して、他地域から企業研修を誘致し、アスヘノキボウが有しているノウハウをプログラムとして提供・販売することで収益源の拡大を図っている。
- このように、他地域への事業展開や、自分たちのモデルやノウハウが生かせる事業を関連する領域へ広げることも視野に、事業を拡大していくことが求められる。こうした取組みは、組織や事業の拡大だけでなく、より広範囲に困っている人を助ける可能性を広げ、事業価値（社会的意義）も向上させていくことにもつながる。

施策③不測の事態に備えたレジリエンス強化

（関連事例：マドレボニータ、ケアプロ、アスヘノキボウ）

- このたびの新型コロナウイルスの感染拡大のような不測の事態に備え、危機管理力を高めておくことは、マイナスの影響を最小限にとどめることを可能にする。
- ケアプロの事例では、BCP（事業継続計画）の策定によりコロナ禍においても柔軟な対応が図られていた。また、マドレボニータにおいては、オンライン方式のプログラムを素早く開講し、サービス提供エリアの拡大といった効果を生み出している。
- 数々の経営課題への対応に追われる社会起業家にとって、危機への対応が後手に回りがちである。しかし、事業の継続に支障が出ると、受益者が負の影響を被ったり、社会課題の深刻化にもつながるため、備えを進めていくことが重要である。

（c）経営資源面

施策①ネットワークの拡大と活用

（関連事例：愛さんさんグループ、マドレボニータ、Homedoor、ケアプロ、ヘラルボニー、アスヘノキボウ、仙台市、京都市、INTILAQ、ETIC.）

- ソーシャルビジネスの経営には、さまざまな課題がつきまとう。こうした課題の解決には、行政や支援組織、社会課題解決という共通の問題意識を持つ者同士のネットワークを広げると同時につながりを深めることが重要である。特に、先輩起業家（縦のつながり）と起業家を目指す仲間（横のつながり）に関しては、課題や悩みの解決に当たり同じ目線で探ることができるため、経営のヒントが得られやすいほか、起業家同士が連携することでビジネス展開の広がりも期待できる。
- アスヘノキボウの事例では、起業を経験した上司から多くのことを学んだ前職での経験が、設立とその後の事業に大きな影響を与えた。愛さんさんグループの事例では、事業に必要な知見やノウハウを得るために積極的に先進事例を学びに行き、自身の事業に反映させている。マドレボニータの事例でも、先輩起業家から事業の成長につながるさまざまなチャレンジへの導きを受け、そこから新たなネットワークを築き上げ、事業を成長させている。
- また、詳しくは後述するが、仙台市や京都市の事例、INTILAQ やETIC.といった社会起業家を支援する組織の事例においても、ネットワークづくりをさまざまな形で仕掛けている。社会起業家においては、ネットワークを積極的に活用し、事業に取り込んでいくことが求められる。

施策②資金調達の多様化

（関連事例：日本政策金融公庫）

- 収益性の低いソーシャルビジネスにおいて、資金調達は大きな経営課題の一つである。事業の持続性を確保するためには、自己資本と負債のバランスに留意しつつ、ビジョンへの共感に基づく会費や寄付などの支援のほか、融資を含めた資金調達の多様化を図ることが必要である。
- 金融機関からの支援については、ソーシャルビジネスに対し、金利面での優遇制度を用意しているところもある。そして、審査というプロセスを経ることで事業計画のブラッシュアップが図られるといった副産物も期待できることから、積極的な活用が求められる。また、融資だけではなく、外部人材の紹介や情報発信などのさまざまな経営支援を得ることも可能である。
- 資金調達に関しては、このほかにもクラウドファンディングや休眠預金の活用といった新たな手法も増えている。クラウドファンディングは、ビジョンに共感する人たちからの支援を得るには適切な手段といえる。また、休眠預金の活用は、社会起業家の事業を支えるための手段として制度が整えられている。こういった多様な手段により資金調達を図っていくことが求められる。

施策③外部人材の活用

（関連事例：ケアプロ、ヘラルボニー、アスヘノキボウ）

- ソーシャルビジネスにおいては、資金調達と並び人材の確保も大きい課題である。アンケート結果からも社会起業家を補佐するブレーンから総務まで事業運営に関わる人材全般が不足するほか、人材育成の資金的・時間的余裕がないといった課題が明らかになっている。
- 経営体力の弱いソーシャルビジネスにおいて、フルタイム勤務での人材採用は容易ではない。一方で、インターンシップのほか、プロボノや副業･兼業といった多様な働き方が進んでいる。こうした人材をスポット的に取り込むことで、人材不足解消と同時に経営力の強化を図ることが可能になる。また、インターンシップや副業・兼業人材が後に正規のスタッフとして活躍するといったキャリアパスも想定される。

施策④計画的な後継者育成

（関連事例：愛さんさんグループ、マドレボニータ、アスヘノキボウ）

- 社会課題は解決に終わりがないものも少なくないため、一代限りの事業にはなじみにくい。さらに、多くの社会起業家は創業者としての強い想いとバイタリティで周囲の支援を得ながら事業を育ててきたため、事業が組織というよりも個人に紐付きやすい。
- そのようななかで、後継者の育成は一朝一夕にはいかず、経営体力を考えると民間企業のように後継候補を好待遇でヘッドハンティングすることも現実的ではない。したがって、ビジョンに共感し、組織に関わる後継候補を早い段階で見出し、計画的に育てていくことが必要である。
- マドレボニータは、事業をスタートさせてから20年以上が経過し、経営陣の大胆な世代交代を実現させた。また、愛さんさんグループ、アスヘノキボウでは、中長期的な後継者育成の視点から若いスタッフに責任のある仕事を任せるなど経験を積ませている。

（d）経営管理面

施策①社会的インパクト評価と情報発信

（関連事例：マドレボニータ、Homedoor、ケアプロ）

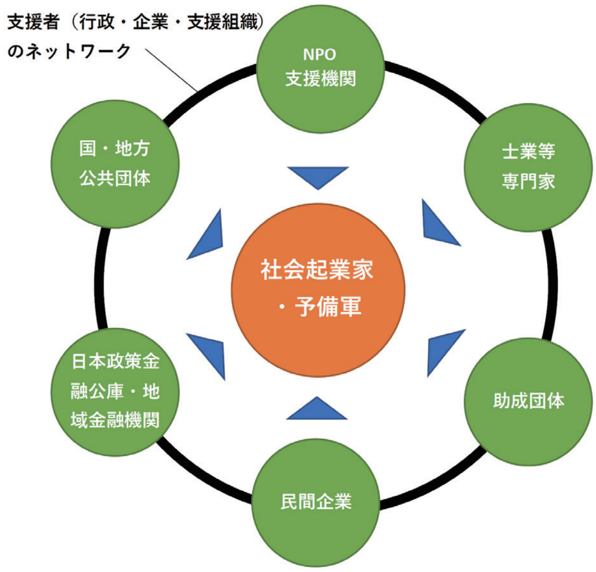
- ソーシャルビジネスの事業継続には、活動に対する効果（社会的インパクト）のモニタリングが必要不可欠である。社会的インパクトを見える化し、適切に評価した上でビジョンと照らし合わせながら事業の改善につなげていくことが求められる。
- マドレボニータの事例では、社会的インパクト評価の一環としてプログラムの効果を測定し、取組みの意義や有効性をホームページなどを通じて効果的に情報発信している。
- 社会的インパクト評価の対外的な発信によって事業の意義をPRすることは、新たな支援者獲得につながり、ひいてはソーシャルビジネスに不足している資金や人材の継続的な獲得につながる可能性が広がる。

b. 支援者（行政・企業・支援組織）に向けた提言

提言2：社会起業家を生み・育てる仕組みづくり

社会起業家を側面から支える支援者（行政・企業・支援組織）に向けては、「社会起業家を生み・育てる仕組みづくり」を提言する。

社会起業家・予備軍と支援者との関係性



資料：日本政策金融公庫資料をもとに作成

社会起業家を生み出すためには、社会起業家同士のネットワーク化を促進し、持続的に社会起業家を生み出す仕掛けが求められる。そして、社会起業家を育てるためには、社会起業家が活躍するフィールド（事業機会）を創造と拡大することが重要である。そして、これらのフィールドづくりには、社会起業家の活動を支援する行政、企業、支援組織など多様な主体の参加と協力が必要不可欠である。事業機会の創造と拡大に向け行政や企業と協業を図ることで、社会起業家にとって最大の課題となっている収益源の確保につながる。さらには、協業を通じた人材交流により、不足するマンパワーも確保できる。行政や企業にとっても社会起業家のビジネスノウハウや人材育成の機会、新たな顧客が獲得できるなど、双方にメリットのある取組みといえることから、積極的な参加が望まれる。

また、こうした取組みは、個別に実施するよりも統合して実施することで相乗効果を発揮し加速度的に進むことが期待されることから、さまざま主体が関与し連携しながら取り組める体制を組成していくことが望ましい。

なお、東北圏では東日本大震災を契機に、社会起業家育成に関わる環境が被災3県を中心に整備されつつある。こうした環境を東北圏全域に広げていくためにも、先行する県の知見やノウハウを圏内で共有し、一体となって取組みが進められることが望まれる。

以下、提言の実現に向けた施策を提示する。

施策①エコシステムの構築（支援者全体）

（関連事例：仙台市、INTILAQ、ETIC.）

- 社会起業家を持続的に生み出す仕掛けとして、仙台市とINTILAQ、またETIC.の事例にあるように、社会起業に立ち上がった人が、次に挑戦しようとする人を支援していく、そしてまた次の人へと自然に循環していくエコシステムの構築が有効である。
- 仙台市の事例で見た仙台スタートアップ・エコシステム推進協議会における施策や、仙台市とINTILAQ、つまり行政と支援組織の強固な連携によりエコシステムの構築を目指す

「TOHOKU Social Innovation Accelerator」などの活動は、全国的に見ても先駆的な取組みといえる。今後もこうした活動を強化・継続し、東北全域で胎動を始めた社会起業家を輩出するエコシステムをさらに前進させることが求められる。

施策②支援組織の裾野拡大（支援者全体）

（関連事例：アスヘノキボウ、INTILAQ、ETIC.）

- 市町村や特定地域における支援組織としては、アスヘノキボウの創業支援や、ETIC.が目指す全国ネットワーク「地域プロデューサー」の事例が挙げられるが、東北圏内において同様の取組みを広げ裾野を拡大していけば、社会起業家・予備軍にとって身近なところに支援組織が配置され、より相談しやすい環境が整うと考えられる。
- 支援組織には、社会起業家や予備軍の事業領域や事業成長段階に対応して、個別具体的な解決策を社会的観点及び経営的観点の双方から提案できる戦略策定能力が求められる。しかしながら、これだけの機能を市町村レベルで確保することは容易ではない。また、組織体のあり方もINTIALQ やETIC.のような独立した専門的な組織を構えることはすぐには難しい。
- したがって、行政や地域の企業、経済団体などがネットワークを組んで、それぞれの知見やノウハウをもとに社会起業家や予備軍を支えることが現実的である。例えば、既存の創業支援制度の枠組みをソーシャルビジネス部門にも広げたり、専門的な支援や知見が必要な場合には、先行して人材を輩出しているINTILAQやETIC.といった組織や東北圏で先駆的に活躍する社会起業家の支援を仰ぐ形が考えられる。

施策③民間ノウハウの活用（行政）

（関連事例：アスヘノキボウ×女川町）

- 行政サービスの大半は、社会課題の解決に資するものであるが、一方で費用対効果が必ずしも高いとはいえなかったり、ニーズとの乖離が見られるケースもある。こうした課題に対し、現場視点やノウハウの蓄積がある民間事業者（社会起業家）の活用を通じ、民間の創意工夫によるコスト削減とサービスの質の向上（バリュー・フォー・マネーの向上）を実現させることが考えられる。
- 社会課題の解決に向けて行政と社会起業家の連携による体制の構築が進めば、社会起業家は安定した事業機会を獲得することができるなど、社会起業家の支援に資する方策にもなる。
- 女川町では、創業支援やお試し移住など、通常は行政が取り組む施策を町内で活動するアスヘノキボウに委ねることにより、事業の成果を高めると同時に社会起業家の育成にもつなげている。アスヘノキボウは、町では持ち得ない町外とのネットワークを生かし、町の中と外を結びつけて事業の成果を高めている。

施策④協業機会の拡大（企業）

（関連事例：Homedoor×ドコモ・バイクシェア、ケアプロ×明治安田生命、ヘラルボニー×JR東日本）

- これまでの民間企業と社会起業家との連携に関しては、本業と直接関係ない領域も含めたCSR活動が主流であったが、景気の浮沈などによって予算も影響を受けやすく、持続性に課題があった。
- そこで民間企業には、社会起業家を戦略的パートナーの選択肢の一つとして捉え、積極的にアライアンスの機会を拡大し、本業を通じた協業を促進していくことが望まれる。こうした取組みであれば、企業の成長に直接結びつくものとして事業の持続性が確保できるだけでなく、社会課題の解決に貢献し、またその主体となる社会起業家の支援にもつなげることが可能になる。
- 例えば、サイクルシェアリングシステムの管理運営を事業にしているドコモ・バイクシェアは、Homedoorが取り組んでいるシェアサイクル事業と協業して、新しいサービスを提供している。JR東日本では、ヘラルボニーとの協業により駅や工事現場をアートで飾る取組みを

当初はCSRに近い形で行っていたが、そこで使用した作品をアップサイクルして商品化するといった動きにシフトしていき、事業性を高めるだけでなく環境負荷の低減にもつなげる取組みへと昇華させている。

施策⑤人材交流の拡大（企業）

（関連事例：ETIC.）

- 解決困難な課題に向き合いその解決を模索するソーシャルビジネスの現場は、社会的な変化や多様性への感度が高い課題解決型の人材を求める企業にとって、社員育成の場として捉えることができる。一方、アンケート結果においては、ソーシャルビジネスの事業運営上の課題として人材不足が上位にあげられ、企業から受けたい支援としても、ノウハウの提供や事業計画策定への協力など人材面に関わるものが挙げられている。
- 企業には、パートナー企業としての協業や、副業・兼業への期待が高まっている機会を捉えた、ソーシャルビジネスに関する人材交流を拡大する動きが望まれる。社員が別のフィールドに身を置くことで、これまで培われた価値観やスキルを見つめ直す機会となり、自身の強み・改善点を発見することにつながることも期待される。社会起業家にとっても人材不足の解消と企業からのビジネスノウハウの提供が期待でき、Win-Winの関係を構築することが可能になる。
- ETIC.が震災復興のための事業として取り組んできた「右腕プログラム」は、復興に取り組む地元リーダーのもとに外部人材を派遣し活躍してもらうことで、地元リーダーの右腕として活動をサポートすることを通じ、派遣人材にとって復興への貢献機会となるだけでなく、ソーシャルビジネス分野におけるキャリア開発の機会にもつながっている。愛さんさんグループの代表取締役CEOである小尾氏は、自身が創業までの研鑽期間と位置づけた時期に「右腕プログラム」に参加しており、そこでの経験も創業に生かしている。

施策⑥「東北圏版」プラットフォームの構築（支援者全体）

（関連事例：京都市）

- 社会起業家の育成・輩出に向けては、京都市の事例で見られたような社会起業家、自治体、支援組織、民間企業などさまざまな主体が関与するプラットフォームを構築することが期待される。
- 具体的には、オープンイノベーションにより、社会起業家と自治体を行政サービスへの民間ノウハウの活用という観点でつないだり、社会起業家と民間企業とのコラボレーションにより新しい商品やサービスを共創する機会の拡大、さらにはその後の事業化までの動きを促進・サポートすることが考えられる。こうした取組みを通じて、新たな事業機会の創出を図り、社会起業家が育成・輩出される環境を整えることが望まれる。
- 東北圏においても、各県や経済団体が名を連ねる会議体や協議会といったエコシステムの構築を目指した組織などを手始めに、こうした体制を組成していくことが期待される。

トピックス

「4 先進事例調査」に協力いただいた特定非営利活動法人ETIC.は、東日本大震災後の復興支援にさまざまな事業を通じ深く関わり、社会・地域における人々の信頼関係や結びつきを表す「ソーシャルキャピタル」の基盤を築いてきた。震災から10年目を迎える2020年度、震災を機に形成された人のつながりを調査する協働事業「東北リーダー社会ネットワーク調査」を進め、その概要について、同事業のリーダーである京都経済短期大学の菅野氏に寄稿いただいた。

なお、「東北リーダー社会ネットワーク調査」の詳細については、以下のURLから参照されたい。

QRコード：

URL：
http://etic.or.jp/recoveryleaders/socialnetwork/

東北リーダー社会ネットワーク調査

京都経済短期大学　菅野　拓
みちのく復興事業パートナーズ（事務局：NPO法人ETIC.）
一般社団法人みちのく復興・地域デザインセンター

東北リーダー社会ネットワーク調査の背景

東日本大震災が発生してから10年が過ぎたが、復興の過程において、様々な新しい物事が生じている。政府が進める復興事業や外部からの大きな支援の流れは一段落していく一方で、東北の中からは小さくとも自立的な新しい事業の流れが生まれつつあるように思われる。例えば、様々な主体が実施するケアの取り組み、地方創生と括られる新たな地域づくり、地場産品の再構築やリブランディング、マイノリティのエンパワメントなど、多くの被災地の様々な領域で新たな取り組みが見られる。そもそも沿岸被災地では震災前はNPOなどサードセクターの存在は小さいものであったが、どこにでも見かける存在になった。

東日本大震災とは一見関係ない物事も多い。ただし、実際にそれにかかわる人から見るとどうであろうか。震災ボランティアでつながった人同士でプロジェクトを始めたり、震災前から地元に住む人に加えて被災地外に住む人とのつながりの中で取り組みを展開したりと、震災を機に形成された人のつながり＝社会ネットワークの恩恵を受けている場合は多々あるだろう。様々な注目すべき取り組みの現場を歩いて私たちが得た実感は、人のつながりの力であった。これを可視化し、今や将来への示唆を得ること。欲を言えば新たな社会のつくり方を理解すること。これが「東北リーダー社会ネットワーク調査」を実施した大きな目的である。

本プロジェクトで注目する概念は「ハブ」である。「ハブ」とは車輪の中心部や、航空機用エンジンのプロペラを取り付ける金具を意味する言葉だ。転じて多くのネットワークが結節する中心という意味で使われる。「ハブ空港」はこの用例である。「ハブ」という概念は、本プロジェクトチームのメンバーである菅野拓が過去に実施した調査で見出された。菅野は、ボランタリーエコノミーの担い手ともいえるNPOや協同組合などのサードセクターが、なぜ東日本大震災に由来する様々な問題に対応し、その解決法など新しいやり方を効果的に生み出しているのかを説明しようと試みた。その際、サードセクターのリーダーが保有する社会ネットワークに注目した。ソーシャルキャピタルの重要な構成要素と捉えられることが多い社会ネットワークだが、それを微細に把握し、かつ、全体構造を捉えることを試みた。結果、彼らのネットワークの構造は、ほんの一握りの人が多くの人から信頼され、様々な情報をやり取りする中継点となるようなハブが存在するものであることがわかった。そのつながり方はまるでインターネットのようであった。インターネットではGoogleのような多くのネットワークをもつ検索サイトを経由することで、世界中に10億以上あるホームページからわずか数クリックで目当てのホームページを閲覧できる。サードセクターの社会ネットワークはインターネットのように全国に広がり、ハブが存在することから情報の伝播性が高く、効率的に知識のシェアが可能であったのだ（詳しくは菅野拓（2020）『つながりが生み出すイノベーション―サードセクターと創発する地域―』ナカニシヤ出版を参照のこと）。

過去の調査ではサードセクターに限定した調査であった。しかし、被災地域に目を向けると、いくつかの注目すべきプロジェクトは、必ずしも1つのセクターに閉じて実施されているわけではない。サードセクターに限定せず、行政職員や営利企業の人物、地縁組織の人物なども含め、リーダーたちはどのようにつながり、そのつながりを生かしてどのような取り組みが地域に現れたのか。ここに社会を変えていくヒントがあるのではないか。そのような思いから、課題先進地域とも言われ、様々な取り組みが生じている被災した地域の社会ネットワークを調査する、「東北リーダー社会ネットワーク調査」を菅野、みちのく復興事業パートナーズ[1]、みちのく復興・地域デザインセンター[2]の協働事業として実施した[3]。

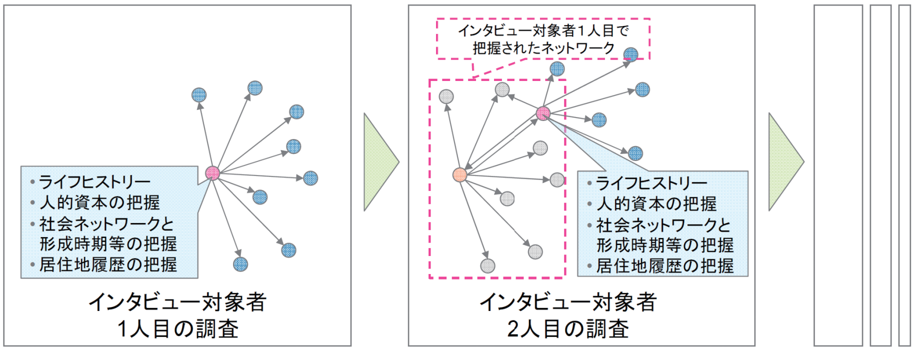
---

[1] NPO法人ETIC.が事務局。東日本大震災の復興に向け、現地で復興に取り組み、今後の東北を支えていく現地のリーダーたちを企業が力を合わせて支援していくこと通じて、東北の自立的な復興の流れを支える企業コンソーシアム。詳しくは http://www.michinokupartners.jp/　を参照のこと。

[2] 岩手・宮城・福島の被災3県域において「市民活動分野の調査・研究」、「復興支援活動がさらに推進する為の3県域のコーディネート」「調査・研究・コーディネートでえられた知見・経験に基づく提言・発信」の活動を通し、東北外で災害復興や防災、また平時の地域づくりに取り組む皆様に、東日本大震災からの復興経験を波及・活用し、持続可能な地域づくりに資する地域間ネットワークを構築する事を目的として3県の連携復興センターにより設立された団体。詳しくは https://michinoku-design.org/ を参照のこと。

[3] 詳しくは https://www.etic.or.jp/recoveryleaders/socialnetwork/ を参照のこと。なお、本調査の一部はJSPS科研費19K13452の助成を受け実施している。

図1　リーダー数珠繋ぎ調査のイメージ



調査の方法

「東北リーダー社会ネットワーク調査」では、人のつながりを可視化するために、以下のような社会ネットワーク調査を実施した。この調査では、ある地域のリーダーにインタビューして、その社会ネットワークを把握したうえで、把握できた別のリーダーのうち同じ地域に住む人に対して、まるで数珠繋ぎのように、インタビューを行っていった。そのため、この方法について「リーダー数珠繋ぎ調査」と呼んでいる（図1）。

この「リーダー数珠繋ぎ調査」は以下のように実施した。調査対象地は、沿岸被災地域で、岩手県釜石市、宮城県気仙沼市、石巻市、福島県南相馬市の4地域である。なお、原発事故により避難指示区域となった南相馬市については、2016年7月に避難指示が解除された小高区に焦点を当て調査を実施した。人のつながりを扱う調査であるため、一定の人口規模があり、また、大きな被害を受けた地域を被災3県の沿岸市町村の中から選定している。この4地域において、リーダーにインタビュー調査を実施した。基本的な調査手法はスノーボールサンプリング（ある調査対象者から次の調査対象者を紹介してもらい、雪だるま式にサンプル数を増やしていく方法）にもとづく半構造化インタビューである。インタビュー対象者は2020年4月時点で4地域に居住している人物である。インタビュー対象者の選定は以下のように実施した。ある対象者から、東日本大震災以降の活動のなかで信頼し、お世話になっている・いたと感じている人物や活動の立ち上げや変化に大きく関与したと感じている人物（以下、キーパーソンと呼称）を、最大10人把握した。把握したキーパーソンのうち、当該地域に居住している人をインタビュー候補者とした。時間・費用・所在が把握できるかどうかなどを理由として、インタビューを悉皆で実施することは難しいため、できるだけランダムにインタビューを実施した。また、死去している人、調査時点で海外在住の人などインタビューが物理的に難しい人へのインタビューも実施していない。

主な調査項目は、基本的な属性、セクターの区分、社会ネットワークとその形成時期、居住地の履歴などである。なお、セクターの区分は、政治・行政セクター（行政職員や議員など）や市場セクター（営利企業に勤める人など）、サードセクター（NPOに勤める人など）などである。

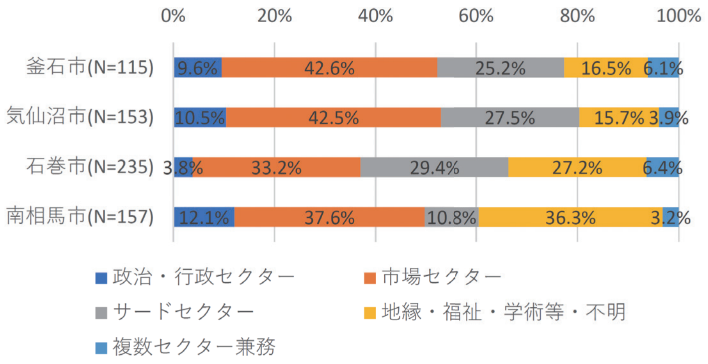
調査実施期間は2020年6月24日から2021年1月31日であり、4地域合わせて99名のインタビューを実施した（釜石市18人、気仙沼市27人、石巻市33人、南相馬市21人）。本論の社会ネットワークの分析ソフトウェアはPajek 5.11を用いた。なお本論の報告は速報値であることを断っておく。

調査結果の概要

4地域合計99名に実施したインタビューによって、釜石市115人、気仙沼市153人、石巻市235人、南相馬市157人のキーパーソンを把握した。複数の地域からキーパーソンとして指名される人物もいたため（3地域から1名、2地域から6名）、把握できたキーパーソンは合計652名であった。

キーパーソンの所属セクターを、上述した主たる3つのセクターと、地縁組織や医療・福祉関係機関、大学などに所属している場合（地縁・福祉・学術等・不明）、複数セクターを兼務している場合の5区分によって地域ごとにみたものが図2である。

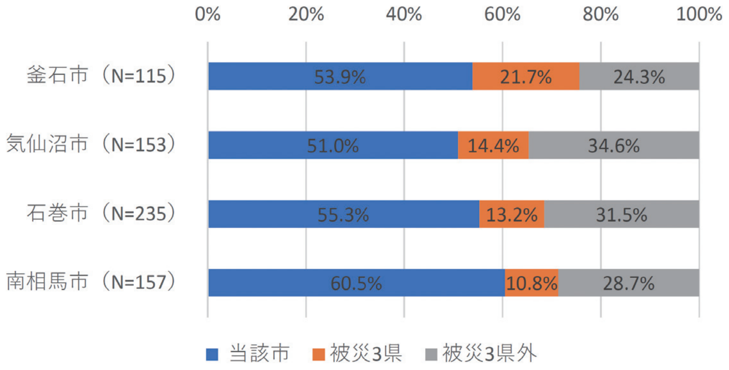
図2　所属セクターの構成比



釜石市と気仙沼市は政治・行政セクター1割、市場セクター3割、サードセクター2割5分程度とよく似た構成比となっている。石巻市は政治・行政セクターが、南相馬市はサードセクターが、釜石市・気仙沼市に比較して社会ネットワークにあまり参与していない。南相馬市については、原発事故によって震災当初のサードセクターによる支援がためらわれたことが影響している可能性がある。

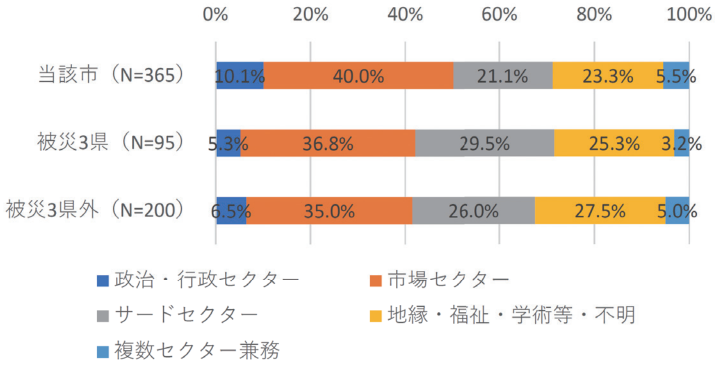
キーパーソンの2020年4月時点の居住状況を地域ごとにみたものが図3である。当該市に居住しているキーパーソンが5割以上を占め、全体によく似た構成比である。釜石市は被災3県に住むキーパーソンの割合が大きく、南相馬市は地元に住むキーパーソンの割合が大きいことが特徴である。

図3　居住状況の構成比（2020年4月時点）



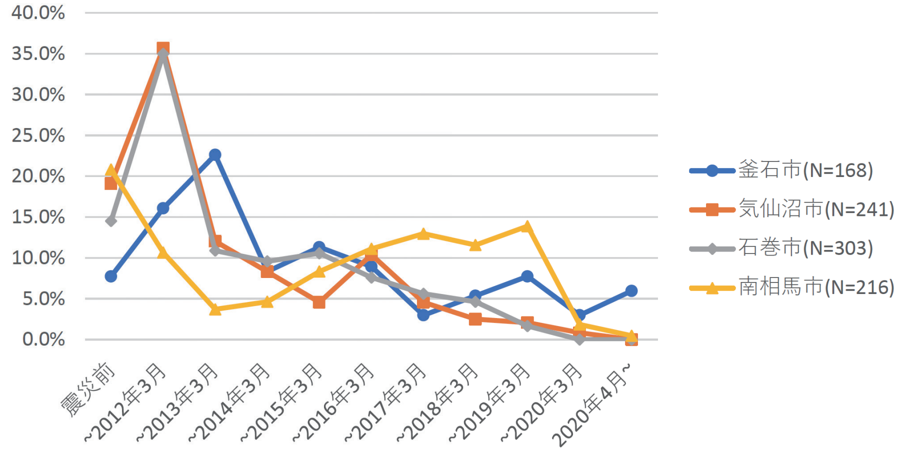
キーパーソンの居住状況ごとに所属セクターの構成比をみたものが図4である。被災3県と被災3県外はよく似た構成比である。それに比較し、当該市では政治・行政セクターや市場セクターに所属するキーパーソンの割合が大きく、サードセクターに所属するキーパーソンの割合が小さいことが特徴である。

図4　居住状況ごとにみた所属セクターの構成比（4地域合計）



震災前から調査開始までを全体として、各地域のつながりの形成時期の構成比を見たものが図5である。気仙沼市と石巻市は比較的よく似ており、1～2割の震災前のつながりをベースに、震災直後に急激につながりが形成されている。それに比較し、釜石市はピークがずれている。地方創生にかかわる取り組みなどがさかんになって以降に形成されたつながりだと推察できる。最も特徴的なのは南相馬市で、つながりの形成は2013年度で底をうち、そこから徐々に増えていく。原発事故によって様々な活動が躊躇され、つながりがうまく形成されなかったと考えられる。

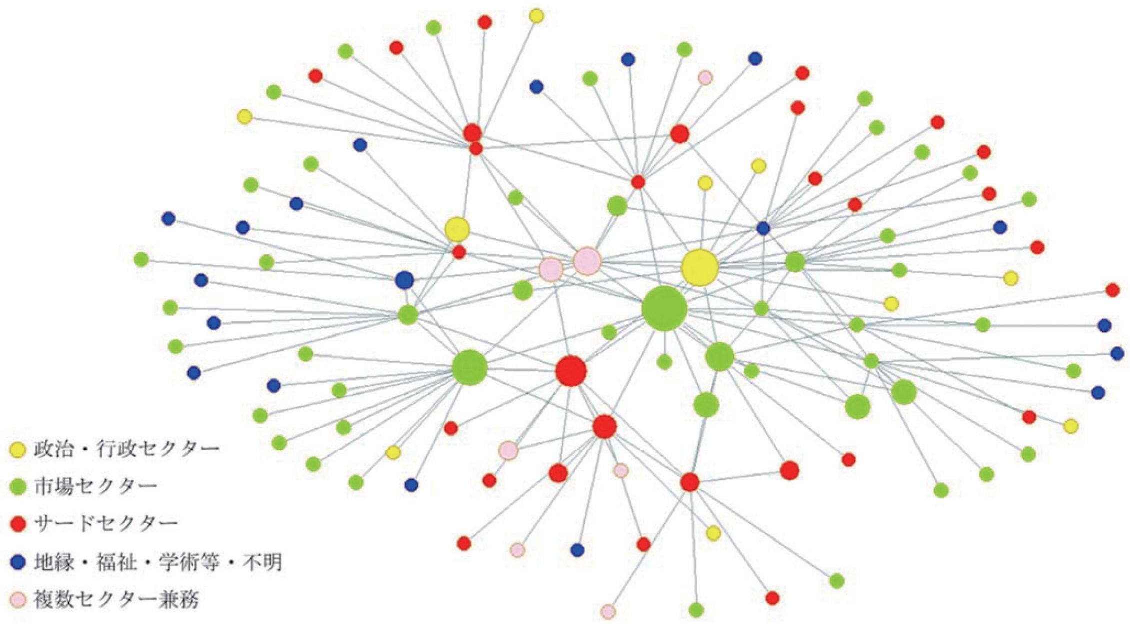
図5　つながりの形成時期の構成比



各地域の社会ネットワーク

ここからは、各地域の社会ネットワークの構造を検討する。釜石市の2020年5月時点の社会ネットワークをみると、多くのキーパーソンから指名を受けるハブが、市場セクター、政治・行政セクター、サードセクター、複数セクター兼務にバランスよく存在していることがわかる(図6)。

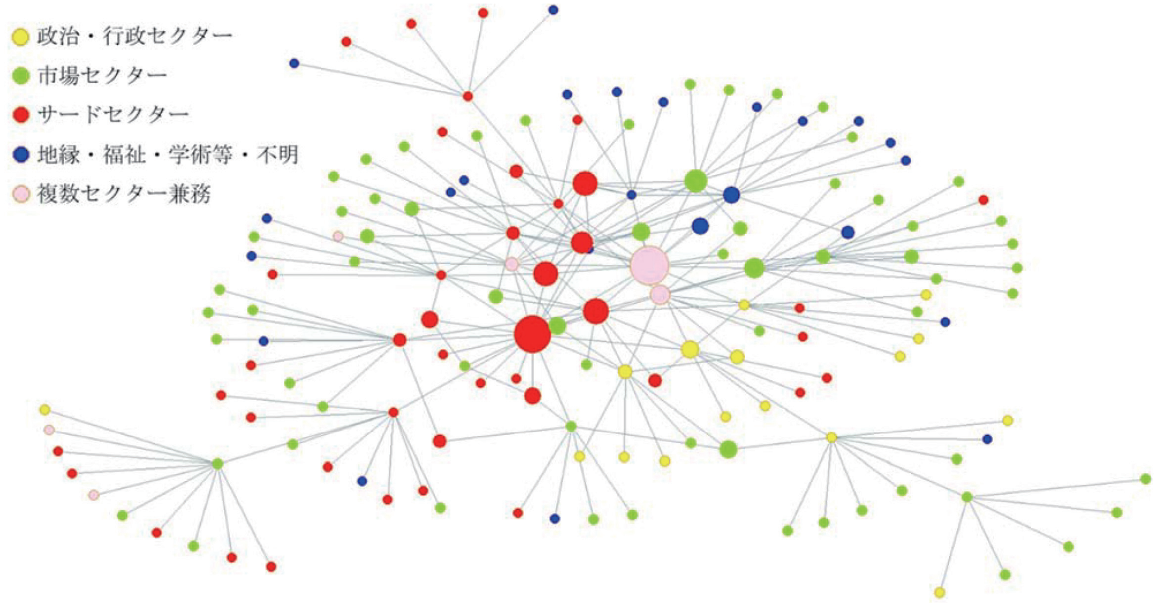
図6　釜石市の社会ネットワーク（2020年5月時点）



注　ノード（丸）の大きさは被指名数を反映（最大10名）

気仙沼市の2020年5月時点の社会ネットワークをみると、多くのキーパーソンから指名を受けるハブはサードセクターや複数セクター兼務を中心としたもので（最大のハブはサードセクターの兼務者）、そこに様々なセクターがバランスよくつながっていることがわかる（図7）。4地域の中でも、最も多くのキーパーソンから指名を受けるハブが存在していることも特徴である。

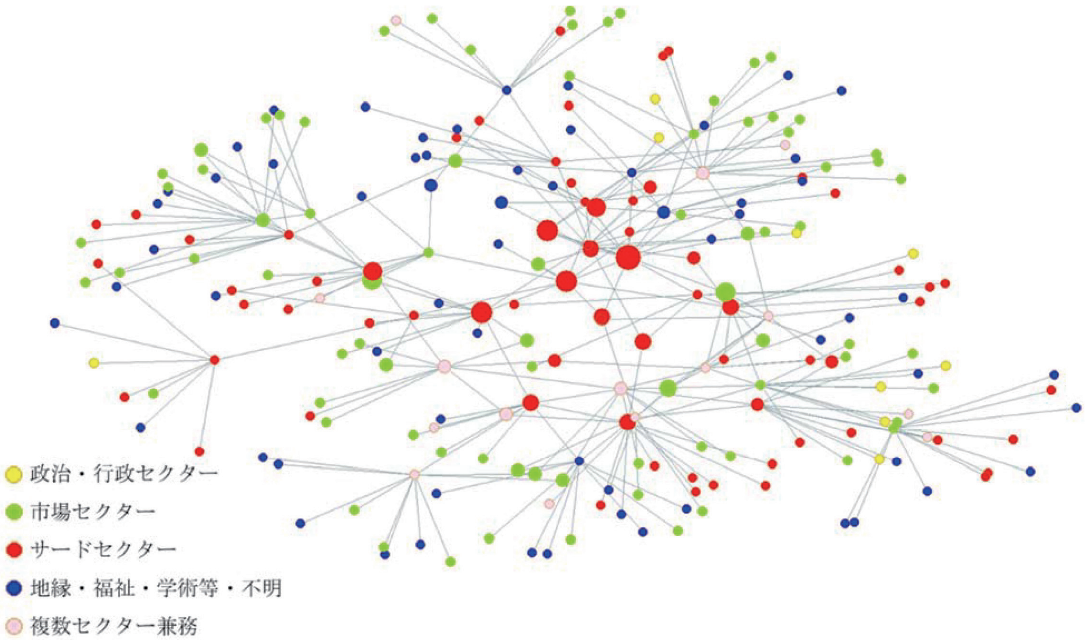
図7　気仙沼市の社会ネットワーク（2020年5月時点）



注　ノード（丸）の大きさは被指名数を反映（最大15名）

石巻市の2020年5月時点の社会ネットワークをみると、ハブの被指名数が総じて小さく、中心的につながっているのはサードセクターに偏り、他のセクターは周辺に位置しがちであることがわかる（図8）。

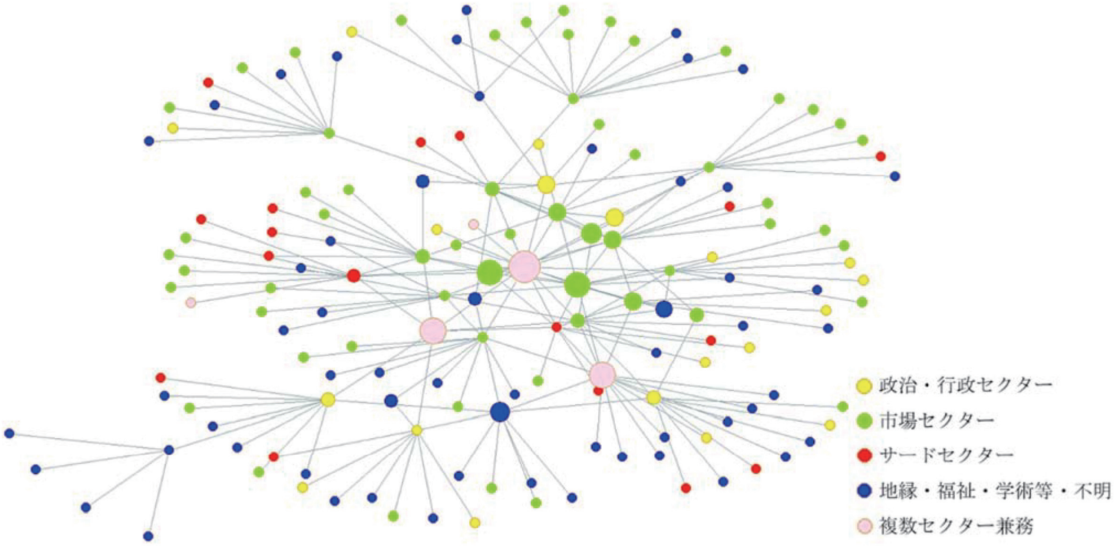
図8　石巻市の社会ネットワーク（2020年5月時点）



注　ノード（丸）の大きさは被指名数を反映（最大7名）

南相馬市の2020年5月時点の社会ネットワークをみると、他地域と比較してサードセクターが中心に存在しておらず、市場セクターや複数セクター兼務が中心的なハブであることがわかる（図9）。

図9　南相馬市の社会ネットワーク（2020年5月時点）

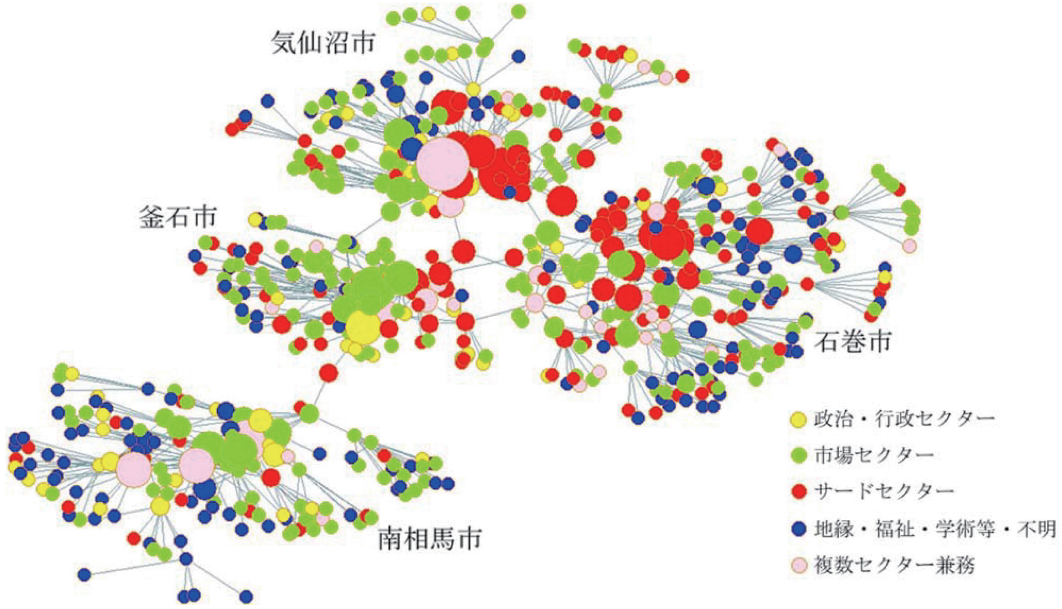


注　ノード（丸）の大きさは被指名数を反映（最大10名）

4地域を統合した社会ネットワーク

4地域を統合した652名のキーパーソンの社会ネットワークを図10に示す。釜石市・気仙沼市・石巻市の津波被害が大きかった地域はサードセクターや複数セクター兼務が中心的に各地域をつなげていることがわかる。南相馬市は他地域とわずか1人のサードセクターの媒介者を通じてつながっている。地域をつなぐ媒介者のほとんどはサードセクター専業者か兼務者であり、サードセクターの特徴として地域をつなぐ社会ネットワークを形成していることがわかる。

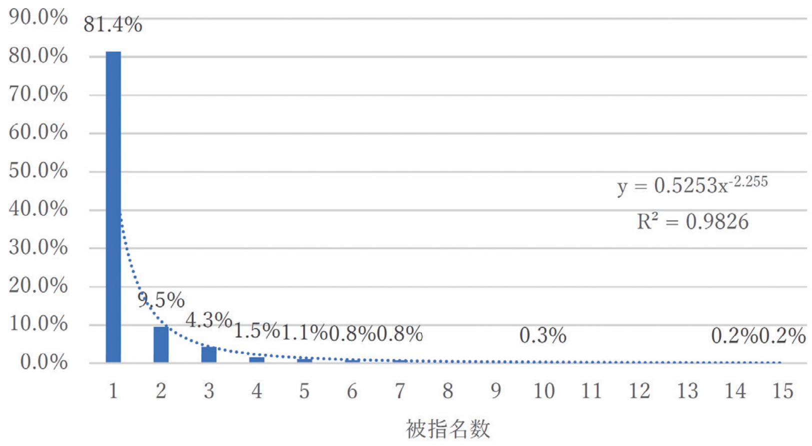
図10　4地域の社会ネットワーク（2020年5月時点）



注　ノード（丸）の大きさは被指名数を反映（最大15名）

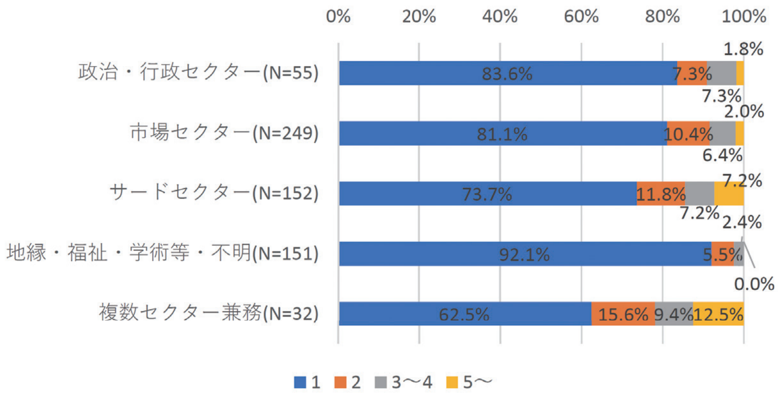
被指名数ごとにキーパーソンの人数の構成比を示すと、図11のようになる。この社会ネットワークはごく一握りのキーパーソンが多数のつながりを保有するハブが存在するスケールフリー・ネットワーク（一部のノードが多数のつながりを持つ一方で、ほとんどのノードは少数のノードとしかつながっていないような構造のネットワーク）であり、インターネットとよく似ているということが分かる（なお、4地域の社会ネットワークについてそれぞれ同様の図を作成しても、すべての地域でスケールフリー・ネットワークとなっている）。スケールフリー・ネットワークは情報伝播性が高く（Googleの利便性を想起してほしい）、ランダムにつながりを削除しても、全体構造は変化しない（検索サービスなど多数のネットワークを保持しているホームページでない限り、サーバーダウンしたところで、インターネットの恩恵はほとんど変化しないことを想起してほしい）。この社会ネットワークの中でハブが生み出され続ける限り、つながりを通じて効率的に情報をシェアすることが可能である。

図11　4地域の被指名数ごとにみたキーパーソンの構成比



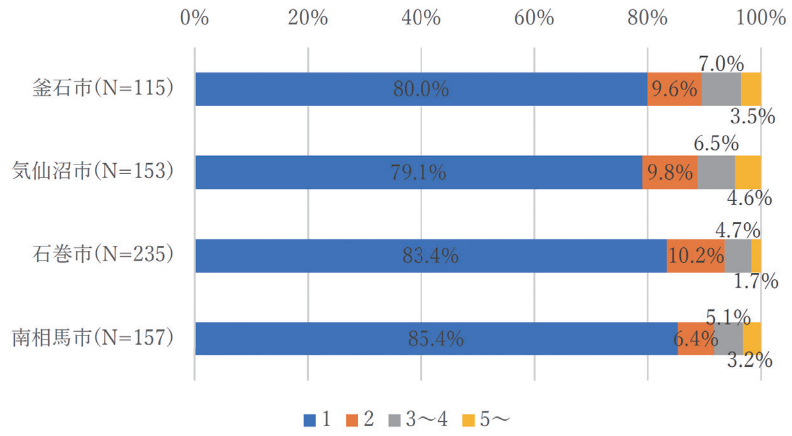
どのセクターのキーパーソンがハブとなっているのかを示したのが図12である。サードセクターや複数セクター兼務がよりハブとなりやすいことがわかる。政治・行政セクター、市場セクター、サードセクターのうちで最もハブとなりにくいセクターは政治・行政セクターである。ただし、市場セクターや政治·行政セクターにも、専業やサードセクターとの兼業としてハブの役割を担うキーパーソンも存在し、単純にセクターのみでハブの存在が規定されるわけではない。

図12　セクターごとにみた被指名数の構成比



地域ごとのハブの存在しやすさを示したものが図13である。気仙沼市や釜石市が多くのキーパーソンから指名を受ける人物が多く、ハブがより多く存在していることがわかる。

図13　地域ごとにみた被指名数の構成比



まとめ

上記の分析より理解可能なことを簡単にまとめておく。

東日本大震災がつながり形成に大きく影響し、震災直後のつながりが大きな割合を占めることが一般的だが地域差もある。原発事故の影響からか南相馬市は震災直後のつながりが少なく、その後の取り組みを通じてつながりを形成している。

4地域を統合した社会ネットワーク、および、いずれの地域の社会ネットワークも、ハブが存在するスケールフリー・ネットワークであり、地域内外にネットワークを張り巡らせている。ただし、セクターの構成比や、ハブのつながりの保有量（指名を受けた人数）、ハブの存在しやすさに地域差があることもわかる。

ハブとなりやすいのはサードセクターや複数セクター兼務のキーパーソンである。さらに、サードセクター専業者や兼務者が地域間をつなぐ役割を果たしている。ただし、市場セクターや政治・行政セクターにも、ハブの役割を担うキーパーソンが存在し、単純にセクターのみでハブが存在することを説明できない。特に複数セクターを兼務するキーパーソンは、それぞれのセクター特有のルールや規範を理解し、異文化を翻訳できる立ち位置にいる。どのようなセクターであっても、持続可能性やマイノリティへの配慮などが求められる現代において、様々なつながりを紡ぎ出す公益性や共益性を帯びた振る舞いをする人物を理解することは重要であり、鍵のひとつは文化の翻訳能力かもしれない。今後さらなる検討を進めたい。

最後に仮説的なレベルにまで踏み込んで考察する。政治・行政セクター、市場セクターのみならず、サードセクターや複数セクター兼務のキーパーソンを地域としてどのように扱い、ハブを生み出しながら様々なつながりを地域として保有していくのか。これこそが様々な知識・情報や新たなキーパーソンを地域に取り入れ、新しい取り組みを生み出し、また、それを持続させていく創発性の高い地域を作ることにつながるのではないだろうか。本論は未だ速報的な分析にとどまる。ハブの存在によって、地域に何がもたらされているのかについて今後考察を深めたい。

参考資料（アンケート調査票）

東北活性化研究センター **社会課題解決にかかる活動の現状と課題に関するアンケート**

※可能であれば、設立者の方（ないし設立時の出来事に詳しい方）のご回答をお願いします。

貴団体の概要についてご記入ください。

貴団体（法人）名	
ご回答者様氏名	
所在地・連絡先	〒　　　－ Tel （　　　　　）　　　　－
常勤スタッフ数	名　（うち有給職員 ＿＿＿＿名）
活動開始・設立年 法人格取得年	(活動開始・設立年)　　　　　　年 (法人格取得年)　　　　　　年
代表者の年代 （どれかひとつに○）	1　20 代以下　2　30 代　3　40 代　4　50 代 5　60 代　6　70 代　7　80 代以上
代表者の性別	1　男　2　女
活動エリア	1　所在市町村の特定地域　2　所在市町村内　3　所在県内 4　複数の都道府県　5　全国　6　海外 7　その他（　　　　　　　　　）

Q1 貴団体の活動概要について、お尋ねします。

1-1　貴団体が取り組んでいる活動の分野は何ですか。定款に記載の活動分野（法人登録の際の特定非営利活動の種類に合わせた選択肢です）すべてに○をつけてください。また、その中で中心となる活動分野を１つに◎をつけてください。

1	保健、医療、福祉	2	社会教育	3	まちづくり	4	観光振興	5	農山漁村振興
6	文化、芸術、スポーツ	7	環境保全	8	災害救援	9	地域安全	10	人権・平和
11	国際協力	12	男女共同参画	13	子ども	14	情報化社会	15	科学技術
16	経済活性化	17	職業・雇用	18	消費者保護	19	ＮＰＯ支援	20	その他

1-2　貴団体の直近の決算年度の収益について、以下の科目が経常収益または事業収益に占める割合をお答えください。（○はそれぞれ１つだけ）

科目	割合
経常収益に占める事業収益の割合	1　得ていない　2　～24%　3　25～49% 4　50～74%　5　75～99%　6　100%
事業収益に占める公的保険制度（医療・介護・障害福祉等）からの収益（※１）の割合	1　得ていない　2　～24%　3　25～49% 4　50～74%　5　75～99%　6　100%
事業収益に占める行政からの委託事業収益（※２）の割合	1　得ていない　2　～24%　3　25～49% 4　50～74%　5　75～99%　6　100%

（※１）介護保険事業や障害者自立支援事業の給付金等を指します。利用者の自己負担分も含めてください。
（※２）国や地方自治体等からの委託事業によって、得た収益を指します。

1-3　貴団体が展開している主な事業（収益の大きい順に最大３つまで）について、それぞれの事業の主たる事業領域、事業の位置づけなどについて選択肢からお選びください。

※　同じ事業領域でも違う事業であれば、個々に記載してください。（例：保健、医療、福祉の事業領域を行う団体で、介護と健康づくりの事業を行っている場合、事業１に介護事業を、事業２に健康づくり事業を記載）

事業1

（事業領域・○はひとつだけ）

1　保健、医療、福祉　2　社会教育　3　まちづくり　4　観光振興　5　農山漁村振興
6　文化、芸術、スポーツ　7　環境保全　8　災害救援　9　地域安全　10　人権・平和
11　国際協力　12　男女共同参画　13　子ども　14　情報化社会　15　科学技術
16　経済活性化　17　職業・雇用　18　消費者保護　19　ＮＰＯ支援　20　その他

（事業の位置づけ・○はひとつだけ）

1　社会課題の解決に直結し、黒字・収支均衡　2　社会課題の解決に直結するが、赤字
3　社会課題の解決に直結しないが、黒字・収支均衡　4　社会課題の解決に直結せず、赤字

（当該事業の収入が団体の総収入に占める割合・○はひとつだけ）

1　得ていない　2　～24%　3　25～49%　4　50～74%　5　75～99%　6　100%

（収入源・○はいくつでも）

1　該当事業で提供するサービスや物品の対価　2　該当事業への寄附金
3　該当事業への補助金・助成金　4　クラウドファンディング
5　行政からの請負、業務委託　6　団体への寄付金・会費
7　その他（　　　　　　　　　　　　　　　　）

事業2

（事業領域・○はひとつだけ）

1　保健、医療、福祉　2　社会教育　3　まちづくり　4　観光振興　5　農山漁村振興
6　文化、芸術、スポーツ　7　環境保全　8　災害救援　9　地域安全　10　人権・平和
11　国際協力　12　男女共同参画　13　子ども　14　情報化社会　15　科学技術
16　経済活性化　17　職業・雇用　18　消費者保護　19　ＮＰＯ支援　20　その他

（事業の位置づけ・○はひとつだけ）

1　社会課題の解決に直結し、黒字・収支均衡　2　社会課題の解決に直結するが、赤字
3　社会課題の解決に直結しないが、黒字・収支均衡　4　社会課題の解決に直結せず、赤字

（当該事業の収入が団体の総収入に占める割合・○はひとつだけ）

1　得ていない　2　～24%　3　25～49%　4　50～74%　5　75～99%　6　100%

（収入源・○はいくつでも）

1　該当事業で提供するサービスや物品の対価　2　該当事業への寄附金
3　該当事業への補助金・助成金　4　クラウドファンディング
5　行政からの請負、業務委託　6　団体への寄付金・会費
7　その他（　　　　　　　　　　　　　　　　）

事業3

（事業領域・○はひとつだけ）

1　保健、医療、福祉　2　社会教育　3　まちづくり　4　観光振興　5　農山漁村振興
6　文化、芸術、スポーツ　7　環境保全　8　災害救援　9　地域安全　10　人権・平和
11　国際協力　12　男女共同参画　13　子ども　14　情報化社会　15　科学技術
16　経済活性化　17　職業・雇用　18　消費者保護　19　ＮＰＯ支援　20　その他

（事業の位置づけ・○はひとつだけ）

1　社会課題の解決に直結し、黒字・収支均衡　2　社会課題の解決に直結するが、赤字
3　社会課題の解決に直結しないが、黒字・収支均衡　4　社会課題の解決に直結せず、赤字

（当該事業の収入が団体の総収入に占める割合・○はひとつだけ）

1　得ていない　2　～24%　3　25～49%　4　50～74%　5　75～99%　6　100%

（収入源・○はいくつでも）

1　該当事業で提供するサービスや物品の対価　2　該当事業への寄附金
3　該当事業への補助金・助成金　4　クラウドファンディング
5　行政からの請負、業務委託　6　団体への寄付金・会費
7　その他（　　　　　　　　　　　　　　　　）

Q2 貴団体の設立について、お尋ねします。

2-1 設立者の設立当時の年齢について、お答えください。（○はひとつだけ）

1 20代以下　2 30代　3 40代　4 50代　5 60代　6 70代以上

2-2 設立者の性別について、お答えください。（○はひとつだけ）

1 男　2 女

2-3 貴団体の設立から代表者の変更はありましたか。（○はひとつだけ）

1 変更していない　2 変更したが当時の代表者は団体に所属している
3 変更していて当時の代表者は団体から離れている

2-4 設立者の前職について、お答えください。（○はひとつだけ）

1 会社員・公務員（管理職以外）　2 会社員・公務員（管理職）　3 会社役員
4 自営業　5 他のNPO職員　6 他のNPO代表者
7 自由業（フリーランス）　8 専業主婦（夫）　9 学生
10 パート・アルバイト　11 無職　12 その他（　　　　）

2-5 設立者は、団体設立前に、現職と関連する事業に従事した経験はありますか。

1 ある　2 ない

2-6 設立者の資質･経験で、現在の団体での活動に取り入れられているものをお答えください。（○はいくつでも）

1 実施事業に関する技術やノウハウ　2 資金調達　3 人材確保・育成
4 販売・マーケティング　5 組織マネジメント　6 リーダーシップ
7 人脈・ネットワーク　8 その他（　　　　）
9 役に立っている資質・経験は特にない

2-7 設立者の設立動機について、お答えください。（○はいくつでも）

1 世の中の社会課題を解決したい　2 地域に貢献したい
3 社会に新しい価値を提供したい　4 性別や年齢に関係なく働きたい
5 自分の裁量で自由に仕事をしたい　6 自身の生計を維持したい
7 社会的評価を得たい　8 仕事の経験・技術・知識・資格等を活かしたい
9 仕事にやりがいを感じたい　10 営利企業が向いていない
11 その他（　　　　）

2-8 設立者が設立に関心を持ったきっかけについて、お答えください。（○はいくつでも）

1 周囲の社会起業家・NPO関係者の影響　2 周囲（家族・友人・取引先等）に勧められた
3 社会への問題意識をもつ機会があった　4 ボランティアやインターンシップの経験
5 事業のアイデアを思いついた　6 一緒に設立する仲間を見つけた
7 家庭環境の変化（結婚・離婚・出産・病気・介護等）
8 時間的な余裕ができた　9 活動に活かせる免許・資格の取得
10 勤務先ではやりたいことができなかった　11 Uターン、Iターン等で移住してきた
12 その他（　　　　）

2-9　設立者がこれまでに経験した、団体の設立（起業）、経営、就労などにかかわる教育やプログラムについて、お答えください。**（○はいくつでも）**

1　社会起業家やNPOの本（自伝等）の購読
2　社会起業家やNPOの講演会やイベントへの参加
3　インターンシップへの参加
4　起業に関するセミナーへの参加
5　リーダーシップを育成する教育
6　NPO設立手続きの学習
7　経営に関する一般的な理論の学習
8　会計や税務に関する知識の習得
9　マーケティングに関する知識の習得
10　その他（　　　　　　　　　　　　　）
11　特にない

2-10　貴団体におけるビジョン（実現したい社会）の作成と共有の状況について最も近いのはどれですか。**（○はひとつだけ）**

1　ビジョンはあるが明文化されていない
2　ビジョンが明文化されているが、スタッフとの共有はしていない
3　ビジョンが明文化され、事務所内やホームページなどスタッフの目につくところに掲示している
4　スタッフの研修や勉強会などで、ビジョンの理解浸透に努めている
5　ビジョンを行動レベルに落とし込んだ、スタッフ個人の行動目標等を作成している
6　ビジョンはない

Q3　貴団体の運営について、お尋ねします。

3-1　安定的な事業運営を行うに当たっての課題は何ですか。**（○はいくつでも）**

1　事業内容の見直し
2　後継者の確保
3　人材の確保や教育
4　財源の確保
5　事業の受益者の獲得
6　団体の支援者の獲得
7　外部人脈・ネットワークの拡大
8　事業運営力の向上
9　行政との連携・協働の推進
10　民間企業・団体等との連携・協働の推進
11　情報発信の充実
12　組織マネジメントの強化
13　ビジョンのスタッフとの共有や理解浸透
14　その他（　　　　　　　　　　　　）
15　特に課題はない

3-2　貴団体の活動について、どのように情報発信していますか。**（○はいくつでも）**

1　自団体のホームページ
2　メールマガジン
3　ブログ
4　SNS（Twitter、Facebook、Instagramなど）
5　動画メディア（YouTubeなど）
6　プレスリリース
7　会報・広報誌・ニュースレター
8　イベント
9　パンフレット・チラシ
10　その他（　　　　　　　　　　　　　）
11　情報発信をしていない

3-3　貴団体の情報発信についての課題は何ですか。**（○はいくつでも）**

1　届けたい相手に情報が届かない
2　売上やイベントの参加者数等の効果に結びつかない
3　メディアとの接点がない
4　ITスキルが高い人材がいない
5　担当者がおらず、片手間である
6　情報発信の目的が定まっていない
7　計画的な情報発信ができていない
8　発信後の効果測定ができていない
9　何をしていいのかわからない
10　その他（　　　　　　　　　　　　）
11　特に課題はない

3-4 貴団体ではどのような人材を求めていますか。**（○はいくつでも）**

1 代表者の後継者候補となる人材
2 代表者を補佐するブレーン
3 内部管理（総務など）ができる人材
4 財務・会計に長けた人材
5 情報システムに長けた人材
6 団体の活動分野で専門性を持つ人材
7 サービスを提供する現場の人材
8 PR 活動ができる人材
9 その他（　　　　　　　　　　　　）
10 人材を求めていない

3-5 貴団体の人材確保･育成上の課題は何ですか。**（○はいくつでも）**

1 給与水準が低い
2 長時間労働
3 育成の資金的余裕がない
4 育成の時間的余裕がない
5 スタッフの高齢化
6 人材が定着しない
7 人材募集への応募がない
8 人材確保の方法がわからない
9 社会的認知度が欠ける
10 その他（　　　　　　　　　　　　）
11 特に課題はない

3-6 貴団体の設立期（設立から１年程度）と、それ以降に団体の設立や運営について相談した相手をお答えください。また、そのうち実際に役に立った相手をお答えください。**（それぞれ○はいくつでも）**

	設立期		設立期以降	
	相談先	役に立った相談先	相談先	役に立った相談先
1 家族・親戚				
2 地縁のある友人・知人				
3 前職の関係者				
4 社会起業家・NPO 関連の知人				
5 同じ社会課題に関心がある知人				
6 行政				
7 支援組織・専門家				
8 民間企業				
9 その他（　　　　　　　　　）				
10 特にない				

3-7 **いままで受けたことのある**企業からの支援についてお答えください。**（○はいくつでも）**

1 技術やノウハウの提供
2 CSR 活動を通じた協働事業
3 企業の本業に関係する協働事業
4 寄付や資金、助成金の提供
5 事業計画や事業戦略策定への協力
6 製品やサービスの共同開発
7 製品やサービスのマーケティング・販売への協力
8 PR や情報発信への協力
9 プロボノ[注]など人材派遣
10 他の企業やキーマンなどの紹介
11 設備、施設、サービスなどの提供
12 その他（　　　　　　　　　　　　）
13 企業からの支援を受けていない

注：プロボノ…各分野の専門家が自らの専門知識や技術をもとに社会的・公共的な目的のために行うボランティア活動。

3-8　**これから受けたい**企業からの支援についてお答えください。**（○はいくつでも）**

1　技術やノウハウの提供
2　CSR 活動を通じた協働事業
3　企業の本業に関係する協働事業
4　寄付や資金、助成金の提供
5　事業計画や事業戦略策定への協力
6　製品やサービスの共同開発
7　製品やサービスのマーケティング・販売への協力
8　PR や情報発信への協力
9　プロボノなど人材派遣
10　他の企業やキーマンなどの紹介
11　設備、施設、サービスなどの提供
12　その他（　　　　　　　　　　　　）
13　企業からの支援を受ける予定はない

3-9　**いままで受けたことのある**行政からの支援についてお答えください。**（○はいくつでも）**

1　設備・施設等の提供
2　先進事例や経営モデル等の情報提供
3　補助金等の提供
4　業務の発注
5　法令・経理等の研修
6　アドバイザー等の派遣
7　企業、キーマン、中間支援組織等の紹介
8　活動の受益者の紹介
9　PR や情報発信への協力
10　表彰や活動紹介による信用の獲得
11　その他（　　　　　　　　　　　　）
12　行政からの支援を受けていない

3-10　**これから受けたい**行政からの支援についてお答えください。**（○はいくつでも）**

1　設備・施設等の提供
2　先進事例や経営モデル等の情報提供
3　補助金等の提供
4　業務の発注
5　法令・経理等の研修
6　アドバイザー等の派遣
7　企業、キーマン、中間支援組織等の紹介
8　活動の受益者の紹介
9　PR や情報発信への協力
10　表彰や活動紹介による信用の獲得
11　その他（　　　　　　　　　　　　）
12　行政から支援を受ける予定はない

3-11　**いままで受けたことのある**支援組織からの支援についてお答えください。**（○はいくつでも）**

1　設備・施設等の提供
2　先進事例や経営モデル等の情報提供
3　補助金・助成金情報の提供
4　事業計画や事業戦略策定への協力
5　各種相談対応やアドバイザー等の派遣
6　同様な活動を行っている組織の紹介
7　企業、行政、キーマン等の紹介
8　活動の受益者の紹介
9　PR や情報発信への協力
10　表彰や活動紹介による信用の獲得
11　その他（　　　　　　　　　　　　）
12　支援組織から支援を受けていない

3-12　**これから受けたい**支援組織からの支援についてお答えください。**（○はいくつでも）**

1　設備・施設等の提供
2　先進事例や経営モデル等の情報提供
3　補助金・助成金情報の提供
4　事業計画や事業戦略策定への協力
5　各種相談対応やアドバイザー等の派遣
6　同様な活動を行っている組織の紹介
7　企業、行政、キーマン等の紹介
8　活動の受益者の紹介
9　PR や情報発信への協力
10　表彰や活動紹介による信用の獲得
11　その他（　　　　　　　　　　　　）
12　支援組織から支援を受ける予定はない

3-13　事業運営に伴う社会への影響に関する基準を持ち、評価を行っていますか。**（○はひとつだけ）**

1　持っており、評価している →
2　持っておらず、評価していない
3　どちらともいえない／わからない

1 を選んだ方へ…どのような基準で評価しているか教えてください。

Q4 今後の活動について、お尋ねします。

※ Q4 は新型コロナウイルス感染拡大に伴う諸問題が沈静化した場合を想定してご回答ください。

4-1 今後の事業の展開意向について、**それぞれの項目について**、もっとも近い考えに○**をつけて**ください。
「拡大したい」とお考えの場合は、それぞれどのように拡大したいと考えているかを具体的に記入してください。

項目	展開意向（いずれかに○）	拡大意向の具体的内容
事業の種類	1 拡大したい → 2 現状維持 3 縮小したい	1 を選んだ方へ…どのような事業を拡大したいと考えていますか。
受益者数	1 拡大したい → 2 現状維持 3 縮小したい	1 を選んだ方へ…どのような受益者を拡大したいと考えていますか。
活動地域	1 拡大したい → 2 現状維持 3 縮小したい	1 を選んだ方へ…どのような地域に拡大したいと考えていますか。
事業収益	1 拡大したい → 2 現状維持 3 縮小したい	1 を選んだ方へ…どの程度収益を拡大したいと考えていますか。

4-2 今後、事業モデル（どのように収入を得るか）の改善意向はありますか。**（○はひとつだけ）**

1 ある →
2 ない
3 どちらともいえない／わからない

1 を選んだ方へ…どのような改善を考えているか教えてください。

Q5 新型コロナウイルス感染拡大の影響について、お尋ねします。

5-1 新型コロナウイルス感染拡大が現時点（2020 年 10 月時点）で事業や経営に与えている影響の大きさについて**当てはまるものを１つ選び**、影響を受けた具体的な内容についてお答えください。
※経常収益 20%以上の影響を「大幅」の目安とします。

1 事業や経営に大幅なプラスの影響
2 事業や経営に一部プラスの影響
3 変化なし
4 事業や経営に一部マイナスの影響
5 事業や経営に大幅なマイナスの影響
6 事業存続の危機にある

具体的な影響をご記入ください。

5-2　東日本大震災が事業や経営に与えた影響の大きさについて**当てはまるものを１つ選び**、影響を受けた具体的な内容について、今回の新型コロナウイルス感染拡大に伴う影響との共通点や違いについてお答えください。

1　事業や経営に大幅なプラスの影響
2　事業や経営に一部プラスの影響
3　変化なし
4　事業や経営に一部マイナスの影響
5　事業や経営に大幅なマイナスの影響
6　事業存続の危機にあった
7　東日本大震災発生時には団体はなかった

新型コロナウイルス感染拡大に伴う影響との共通点や違いについて、具体的にご記入ください。

5-3　新型コロナウイルス感染拡大が、将来（今後、1～2 年）の事業や経営に与える影響や範囲について見通しはたっていますか、**当てはまるものを１つ選び**、具体的な影響や見通しについてお答えください。

1　おおむね見通しが立っている
2　ある程度見通しが立っている
3　あまり見通しが立っていない
4　全く見通しが立っていない

5-4　貴団体が新型コロナウイルス感染症対策に関連して行っている施策について、**力を入れている上位３項目**を選んでください。**（○は３つまで）**

1　既存商品・サービスの提供方法見直し
2　新たな商品・サービスの開発
3　営業活動・打ち合わせのオンライン化
4　金融機関等からの資金調達
5　公的支援政策の活用・情報収集
6　活動拠点数の縮小・一時閉鎖
7　雇用従業員数・役員数の削減
8　投資や事業計画の延期・縮小
9　事業自体の譲渡や休廃業
10　その他（　　　　　　　　　　　　　　　　）
11　対策していない・対策がわからない

5-5　新型コロナウイルスをとりまく社会・経済情勢を契機として、現時点で団体の事業や社会を進化させるためのアクションに取り組んでいますか。**（○はひとつだけ）**

1　はい →
2　いいえ
3　どちらともいえない／わからない

1を選んだ方へ…内容について簡潔に教えてください。

5-6　新型コロナウイルスをとりまく社会・経済情勢を契機として、現時点で団体の事業や社会を進化させるためのアクションに取り組む上で必要なサポート・機会は何ですか。**（○はいくつでも）**

1　資金面での支援
2　物資の提供
3　公的支援に関する情報の提供
4　企業や支援団体からの支援に関する情報の提供
5　運営資金や雇用維持等の各種手続きの支援
6　代表者の右腕となるような人材の確保
7　現場で活動するスタッフの確保
8　その他（　　　　　　　　　　　　　　　　）
9　とくにない、わからない

ご協力ありがとうございました。**11月４日（水）まで**に同封の返信用封筒にて投函ください。（切手は不要です）

過疎地域におけるモビリティの確保

東北学院大学経営学部　教授　**折橋　伸哉**

農村部のモビリティ：これまでの歩みと現状

我が国における農村部の移動手段は、明治期以降、旧来の街道に代わって、まず鉄道の整備が進められた。鉄道敷設法に基づいて国鉄によって建設が進められたのに加え、各地の有力者によって軽便鉄道などの建設も進められた。しかし、自動車の発達・普及と共に、道路特定財源の後押しもあり、道路整備に交通政策の重点がシフトした。道路整備の進展によって格段に利便性が高まった自家用車での移動に農村部の住民は次第にシフトしたために鉄道利用者は激減し、ローカル線の整備は相次いで中止されるとともに、開業済みの路線の多くもその維持が困難となり、順次廃線・バス転換されていった。

以来、大半の住民は自家用車を主要な移動手段として利用する一方、自家用車を自ら運転できない高校生や高齢者などの移動は、辛うじて存続したローカル線（とは言っても、単体ではビジネスとしてもはや成立せず、大都市圏で稼いだ黒字で以って支えられているのが実態である）や路線バスといった公共交通機関が担ってきた。しかし、こうした形態は過疎化の進行に伴って持続可能ではなくなってきており、コロナ禍を受けて事態はより切迫してきている。

過疎地域の交通が抱えている課題

以下では、過疎地域の交通が抱えている課題について改めて整理していく。

第一に、都市部への人口流出に伴う過疎化に追い打ちをかけるように、著しい少子化が進展してきていること。そのため、まず公共交通機関の主要な利用者であった高校生が激減するなど利用者が減少し、公共交通機関の採算は軒並み悪化している。利用者の減少が採算悪化を招き、減便を余儀なくされた結果、利便性が一層低下して更なる利用者の離反を招くといった悪循環に陥っている。さらに先述の通り、JR東日本の東北地方の各路線にみられるように、これまでは大都市圏や新幹線で稼ぎ出した黒字で以って路線の維持が図られてきたのだが、コロナ禍の影響でこれまで高収益であったそれら路線の収益が著しく悪化している。（東北新幹線を除き、東北地方におけるJR東日本の各路線の収益はコロナ以前から全て赤字である。）この状況が長引けば、上下分離方式などを活用しない限り、民営化直前の国鉄において盛んに行われた、ローカル線の存廃の議論が再燃する可能性が高い。大都市圏というドル箱を持たない路線バスの置かれている経営環境はさらに厳しく、それを反映して多くのバス路線が廃止されてきている。

第二に、高齢化の進展により、従来は自ら自家用車を運転して移動していたものの、認知機能や運動機能の低下によって運転することが困難となり、自前での移動手段を失う高齢者が増加している。そうした高齢者は、鉄道駅やバスの停留所までの歩行さえもままならないことが多く、大量輸送を前提とした従来型の公共交通機関ではその移動ニーズには対応できない。

第三に、過疎化に伴う人口減少に加え、他業種との待遇格差の拡大などにより、バスの運行を担う運転手の確保が難しくなってきている。

第四に、道路特定財源に後押しされて建設されてきた「過剰」な道路網の維持コストが、財政状況が悪化の一途を辿っている国・地方公共団体に重くのしかかってきている。富山市など、一部の先進的な地方公共団体は、維持するインフラと除却するインフラの選別を既に始めており、この動きは今後、東北地方を含む全国に拡大していくとみられる。また、限界集落に通じる道路の維持についても次第に難しくなってきている。こうした道路網の取捨選択は、自動車

交通の利便性を一定程度損なう効果をもたらすだろう。

第五に、これは過疎地域に限った課題ではないのだが、折橋（2021）で述べた通り、自動車産業はまさにパラダイムシフトのただ中にいる。電気自動車、燃料電池自動車、水素と二酸化炭素の合成燃料（e-fuel）の活用など、候補はいろいろ挙がっているものの、次世代自動車のドミナントデザインは未だに定まっていない。少なくとも現時点では、化石燃料を燃焼させて動力を得る内燃機関自動車から電動化へと漸進的に産業の重心が移行するとみられている。そうなると、ガソリンスタンドなど既存インフラは、水素ステーションや急速充電器など次世代自動車に合ったインフラに置換していく必要があるし、自動車のメンテナンスを担う業者・人材についても、設備更新・再教育が必要になる。さらに、今後、飛躍的なイノベーションがない限り、現行の内燃機関自動車よりも自動車価格は高騰し、多くの消費者にとって購入へのハードルが上がる可能性が高い。そうなると、これまで公共交通機関に依存してきた高齢者や高校生だけではなく、より多くの住民が自家用車以外のモビリティを必要とするようになるかもしれない。

過疎地域に求められるモビリティの在り方

今後、過疎地域に求められるモビリティは、利用者数が少なく、かつ地理的に分散して居住していることが多いことから、理想を言えば大量輸送に適した鉄道やバスではなく、個別の移動ニーズにオンデマンドで応えるものであろう。現存するビジネスではタクシーが該当するが、構造的に高コストであり、大半の利用希望者にとっては日常的に利用可能なものではない。

では、過疎地域において、利用希望者が受容できるコストでモビリティを確保していくにはどういった方策がありうるか。

現在実用化されている技術で以って、過疎地域におけるモビリティ提供をビジネスとして成立させるのは難しい。したがって、基本的には多くの過疎地域において現に行われているように行政によるコスト負担や地域の助け合いなどのボランタリー経済に依存せざるを得まい。一例としては、道路運送法第78条に基づいて、交通空白地域などにおいて地域住民が運転手を担う「自家用有償旅客運送」がある。本白書が今年度のメインテーマとして取り上げている社会起業家が担い手となっている地域も少なくない。宮城県仙台市でも、山間部のバス路線が維持できなくなった地区を対象に、「みんなで育てる地域交通乗り乗り事業」を平成30年度から始めている。過疎地域においては、そもそも担い手の確保すら至難の業であり、サービスの持続可能性を確保していくためには、ICT技術を活用するなどして利用者と担い手のマッチングを効率的・効果的に行い、限られたモビリティ資源をシェアしていく必要がある。（コロナ禍が終息するまでは、シェアリングの普及・定着はなかなか難しいかもしれないが）そうした取り組みの結果、稼働率を高めることができれば、損益分岐点を上回って、補助金に頼ることなくビジネスとしても成り立つようになるかもしれない。

また、高齢者にとって公共交通機関が使いにくい背景には、先述の通り鉄道駅やバス停までの移動がままならないといった事情がある。そのいわゆる「ラストワンマイル」について、高齢者でも安全に利用できるモビリティを実用化できれば、ある程度の人口規模を有する過疎地域であれば現行の公共交通機関を引き続き活用できるだろう。

さらに、過疎地域の交通を考える上では、住民の理解を前提に限界集落を維持していくべきかどうかという問題も避けることができないだろう。

なお、将来的に、自動運転技術の進歩によって完全自動運転が実現した暁には、運転手という制約条件を考える必要がなくなることから、マッチングアプリや5G以降の高速移動体通信などのICT技術と組み合わせることによって、オンデマンドでのモビリティ提供ビジネスも可能になることだろう。

参考文献

折橋伸哉編著『自動車産業のパラダイムシフトと地域』創成社、2021年。

ウィズコロナで進展するDXと地域（東北・新潟）の在り方

弘進ゴム株式会社　取締役社長　西 井　英 正

1. はじめに

2020年はコロナ禍で明け暮れ、2021年に入っても、収束どころかさらに拡大する様相を呈しています。こういった状況の中で新たに緊急事態宣言が発出され、再び経済活動及び社会活動の対応が求められています。

2020年の全国にわたる緊急事態宣言により、企業の働き方が大きく変化しました。それまであまり手を付けていなかったリモートワークや在宅勤務といった就業形態を、必要に迫られて導入した企業も多くあったと思います。その後、時とともに以前の就業形態に戻っていた面もあると思いますが、コロナの収束が見通せない新たな局面に入ったことで再びリモートワークや在宅勤務に切り替わらなくてはなりません。

様々な議論はあると思いますが、私は「時計の針は戻らない」と考えています。そして、私たちを取り巻くIT環境が急速に進んでいるのを実感しています。5G、IoT、ビッグデータ、AI等といったデジタル技術の活用によりDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進し、事業改革を図ることで競争優位性を確保しなくては、次のステージに進めなくなるのではないかという危機感を感じています。

この危機感は、新型コロナウイルスが蔓延してからの社会活動の変化、変化に応じる新しいツールの急速な浸透を感じているところから来ていると思います。コロナ禍の中でこれまでの生活様式全てにおいて変容が求められました。通勤や勤務体制、消費財から耐久財にわたる購買行動、飲食における制限や行動の変化等、以前の様式とは様変わりしていますし、その行き着く先も見えていません。現実の生活ではリモートワークを行い、ネットで必要なものを購入し、テイクアウトやデリバリーを利用することが日常化されつつあります。

新しい生活様式が定着しつつある一方で、いずれコロナ禍の収束が見通せるようになれば市場その他が元通りにはなると期待する考え方もあると思いますが、「待ち」の姿勢では企業は存続できなくなると考えます。もう少し時間をかけて変わっていくと思われた社会の変革が、コロナ禍への対応を切っ掛けに加速していると判断すべきでしょう。

2. DXの必要性

この先、新しい生活様式や社会活動の変革を進めるためには働き方改革や事業改革が必要となるため、DXは欠かせないものになります。大きく変化する社会情勢を受けて、今後多様な働き方の検討や実践がなされると考えます。この多様な働き方を通して仕事の質や量を高めることが重要になります。そのためにもDXを推進するなかで事業の価値を高めるとともにワークライフバランスの充実が一層求められることになるでしょう。

DX推進には、様々なデジタルツールをどのように組み合わせて使っていくか、その最適解を見出していくことが重要だと思います。それぞれの組織の形態や規模、または目的によって何をどのように使うかは千差万別ですが、あらゆる選択肢の中から適したものを選ぶことになります。何も最初から高度な技術を導入しなくとも、DXに取り組む基本的な方針を確立して、段階的に進めることが肝要です。2025年の崖という言葉がありますが、大組織の大きなシステムの場合の話であり、これから本格的にデジタル化を進めようとする組織にとっては制約条件がないことになり、DXを進めやすい環境にあると考えても良いのではないでしょうか。

DXがもたらすものが何かを考えると、「いつでも、どこでも、だれにでも」ということではないかと思います。データ（ビッグデータ）は

クラウド上にあり、AIを使って解析する。大容量でも5Gで対応可能となり、IoTの利用で様々な業務がどこでも出来るようになってきています。これらのデジタル技術の活用で、仕事を含めた日常生活が物理的な距離から解放されることが可能になると考えます。

3. 人口集中の弊害

このような情勢の変化とともに、2020年各地方の流出人口が減っている一方で、東京は流出増となっているようです。この現象は複合的な要因があると思いますが、今回のコロナ禍が大きな要因なのは間違いないと思います。コロナ禍を切っ掛けに「今まで」が見直され、「新しい様式」が取り入れられ始めたことによる現象と考えています。在宅勤務やリモートワーク、テレワーク、オンライン授業等、相対しない勤務やコミュニケーションが可能だということを皆が広く認識しました。つまり、ITの進化は仕事のみならず、社会生活においても様々な制約や障壁を取り除きつつあると言えます。

そこで認識が新たになっているのは、過度な人口集中は感染症だけでなく、自然災害時に大きなリスクを伴うということです。地震、津波、洪水等の自然災害時に、人口集中地域での被害はそうでない地域と比較して拡大すると考えられます。防災、減災の観点からも人口集中の解消は有効な手段になります。

これからの社会を見通すと、DX推進により事業改革や競争力の向上を図るだけでなく、デジタル技術の進化が急速に進む中でこれまで出来なかったことが出来るようになり、その新しい技術を生かした仕事や生活のスタイルが模索されて行くでしょう。そしてその模索を進める上で、前述した人口集中の弊害も対処すべき課題として取り入れていくべきです。

翻って、人口集中の変遷を見ると、産業の工業化により、1955年前後から首都圏への労働人口の流入が拡大してきました。その後、紆余曲折を経ながら全般的には右肩上がりで人口集積が進んできました。その人口供給源は東北・新潟が中心となり、関西がそれに続きました。各業種での集積も進みましたが、21世紀になって特徴的なのはIT産業の東京集積度が高いことです。もともと労働集約型のIT産業ですが、技術者の確保や相対での業務打合せ重視、そして東京ブランドが背景にあるようです。

東京一極集中の心理的背景には「東京ブランド」の存在を忘れてはなりません。東京に本社があることのブランドとプライドが地方への移転の妨げになっている面は否めないと思います。本来であれば費用対効果やリスク分散を経営課題として機能分散化等を検討するのでしょうが、市場の大きさ、人材確保や利便性の良さ、産業集積による効率性等が勝るというのが東京拠点の理由なのでしょうが、「東京ブランド」も大きな理由の一つだと思われます。

4. DXを活用した集中（密）の回避とその課題

今回のコロナ禍による密集回避と対策としての在宅勤務、リモートワーク等の進展や働き方の見直しで人々の意識が大きく変化したと考えられます。在宅勤務やリモートワークが難しい業種・業態、経営方針、企業の規模等があるので一概には言えませんが、一言でいえば「やれば出来る」ことが分かったので、DXの推進とともに業務改革のスピードが上がると思われます。こうやって業務改革が急速に進む中、以前にこのコラムでも触れましたが、本社機能の地方移転を現実のものとして検討する価値が出て来ていると思います。さらに今回のコロナ禍で、本

社機能以外の業務においても場所に縛られなくなりつつあります。

東京ブランドの価値は揺るがないと思いますので、シンボルとしての東京本社は必要でしょう。ただし、本社機能を東京に置く必要があるかということと東京本社は違うということです。付加価値を生みにくい本社機能は立地コストの低いところに移転し、経営のスリム化を図ることは重要と考えますし、数年前より出来ることが増えています。ですから、コストセンター業務におけるDXを推進し、ローコスト地域への移転や在宅勤務やリモートワークとの組み合わせで、業務の効率化と働き方の改革が実現できるようになると考えます。

一方で、在宅勤務やリモートワークの弊害も見えてきました。仕事と自分の時間が曖昧になり、労務管理をどう行うかが課題の一つとなっています。メンタルヘルスの課題も見えてきています。ソロワークによるストレス増や、社会からの断絶感、孤独感です。通勤時間が短縮され、ワークライフバランスが改善されたという見方もありますが、緊急事態宣言等で全く変わらない環境で過ごす時間も長くなり、スイッチの切り替えが出来ないと精神的な弊害を発生しやすくなってしまいます。個が重視される時代であるとはいえ、社会や組織とのつながりをどう維持するかも課題として浮き彫りになってきています。

そこで、ワーケーションという言葉もあるようにオンとオフを環境の変化を感じられる場所での業務も前述のメンタルヘルスの問題に対して有効と考えられます。ただし、ワーケーションに関しても非日常（バケーション）が日常になってしまう問題があり、課題解決の特効薬ではなさそうです。

5. これからの地域（東北・新潟）の在り方

ここまでをまとめてみると、「1．DX推進は加速される」、「2．人口集中は利点も多いが弊害も見えてきた」「3．DXにより様々な働き方が実現できるが課題も多い」ということだと思います。

このような課題とともに今後の地域の在り方を検討してみたいと思います。人口集中が問題や課題を抱えているということが広く認識されるとしても、東京の一極集中が緩和されるとは思いません。東京（近郊を含む）を離れる気持ちのない人々は、「東京に住むこと」を価値にしているからだと思います。仮に「移住」ということを考えると、関東圏が優位と思われます。東京との親和性、心理的距離等からです。気候も大きく違わない、リモートワークも可能、子育て・教育・医療の充実があれば関東圏という選択肢と思われます。

地方・特に東北地方としては、「移住」してもらう政策を進めることは重要ですが、より現実的には東北経済連合会が提唱する「デュアルライフ東北」を推進することの方が現実的かもしれません。ただ、このデュアルライフは東北でなくても可能だ、ということも言えます。東北でなくてはならない理由や東北の優位性がなければ他地域との競争に負けてしまいます。どの地方も考えることは一緒で、東京からの企業移転や移住促進に力を入れています。働き方に関しては、リモートワーク、Web会議・商談等デジタル技術の進化に伴い、物理的距離はなくなっていくと考えられます。

東北のライバルは多くあると思いますが、重要なのはライバルではなく、東北の魅力を伝え、高めることです。東京及び首都圏（一都三県）の人口を市場と考えた場合、3,500万人以上となります。仮にその1％でも35万人となり、東北にとっては大きな数字です。さらに流出人口を

減らすことが出来れば効果はさらに上がります。

中高年層に対してはセカンドライフの提案を、子育て世代に対しては生活環境の充実を、提案すべきと考えます。現実は他地域との比較競争ですが、東北の価値を理解してもらえるように働きかけを続けることだと思います。そのための発信力は必要で、そのためにもDXの推進に力を入れなくてはなりません。

若年層（ミレニアル世代とかZ世代）に関しては、これまでのモノ重視からコト重視、生まれながらのデジタル世代、ブランドよりコスパ、自然環境やSDGs（持続可能な開発目標）への関心ということを考えると、ブランドとしての東京にどれだけ価値をおくのか、興味深いところです。この世代の価値観と行動に変化が出て、社会の在り方が変化するのか、期待を持って注目していきたいと思います。

6. 最後に

DXの推進により社会は大きく構造転換すると思われます。さらに、政府が提唱してきたSociety5.0への加速、そしてSDGsを追求する社会の構築といった課題が山積しています。東北はいち早くこれらの課題に取り組んで地方のトップランナーになるべきですし、環境とデジタルの融合に最も適した地域ではないでしょうか。新しい価値観の下では東北の価値が改めて見直されると思います。そのために関係各所（産官学金）の連携と協力を期待したいと思います。