

まちづくりにおける社会起業家の評価と今後の可能性に関する研究

A study on evaluation and possibility of social entrepreneur in town management

藤本雅之*・高見沢実**

Masayuki Fujimoto*・Minoru Takamizawa**

The purpose of this study is to clarify a role and to examine a possibility of social entrepreneur in town management. We investigated their activity in community and analyzed a characteristic of social entrepreneur from an element of a mission, business models, partnership approach, and activity results. From analysis of these, their role in town management is to strengthen local communities and connecting with the outside. As a result, many subject participate in town management, it seems to lead to sustainable town management activities. And the future, it is hoped that they grow into existence to support reproduction of the community and regional economy in many areas.

keywords: social entrepreneur, social enterprise, community business
社会起業家、社会的企業家、コミュニティ・ビジネス

1. 序論

1-1 研究背景と目的

これまでまちづくりなどの社会的課題は主として行政によって対応が図られてきた。しかしこれら課題の増加、質的な多様化、困難化により行政が全てを解決するのは難しい状況になっている。こうした課題に対し、地域問題に対する市民活動の活発化から1998年に特定非営利活動促進法（NPO法）が成立し、これまでに約39,000⁽¹⁾のNPO団体が認証されるなど、多くの組織が新しい公として地域の実情を踏まえたきめ細やかな対応を行いつつある。しかし多くは非営利活動のため、資金面など事業継続性が課題の一つとなっている。そのような状況で、近年、社会への貢献を重要な目的としながらも、ビジネスとして成立し継続性ある活動を行う「社会起業家」が注目され始めた。まちづくりの分野でも、このような人々が地域の改善を行う主体として成長することが期待されている。

これまでも社会起業家についての考察はなされており、その中で事例として社会起業家による地域活性化に部分的に触れられている。しかし、社会起業家の活動紹介と持続的発展に関する考察¹⁾や、複数の組織の事業形態の比較、各組織の展望と課題の考察²⁾にとどまっており、まちづくりという視点から社会起業家の活動を比較・考察したものは見られない。

そこで本研究においては、まちづくりの視点から社会起業家の活動を調査し、その成果を明らかにすることで、評価の定まっていないまちづくりにおける社会起業家の役割の考察、および同分野における社会起業家の成長可能性について分析を行うことを目的とする。

1-2 社会起業家の定義

現在、社会起業家の定義は様々であるが、本研究においては谷本²⁾による社会起業家の要素として表1の3点を満たすものを社会起業家として捉える。また、社会起業家の活動と同様の主体としてコミュニティ・ビジネス（以下CB）がある³⁾。一般に社会起業家の活動領域は地域に限定されないが、まちづくりにお

表1：社会起業家の要素

1)社会性	社会的課題に取り組むことをミッションとする。
2)事業性	社会的課題を分かりやすいビジネスの形に表し、継続的に事業を進めていくこと。
3)革新性	新しい社会的商品・サービスやその提供する仕組みの開発、あるいは一般的な事業を活用して社会的課題に取り組む仕組みの開発。

ける社会起業家を見ていくに当たり、「地域課題を解決する」というミッションが重要であり、むしろ地域ごとに抱える課題は違うため、地域性という要素は不可欠であると考えられる。そのため本研究においては「地域課題に対処すること」を「社会性」の要件と捉え、CBを含め社会起業家の中でも地域に根差した活動を行う存在に焦点を当てる³⁾。

1-3 研究方法

地域との連携によりまちづくりでの成果を上げている組織が多く存在する横浜市を調査対象地とし、横浜市内でそのような組織を調査した機関による協力を得て⁴⁾、地域で活動を行う組織の活動の調査・比較を行う。その中から上記の視点により社会起業家を抽出する。抽出した組織の中心人物にヒアリングを行い、各社会起業家のミッション、ビジネスモデル、連携手法、活動による成果などの特徴の分析からまちづくりでの役割を明らかにする。そこから対象組織の将来像と分析を踏まえた社会起業家の成長可能性の考察を行う。

2. 社会起業家の抽出

表2に地域でまちづくり活動を行う9つの組織の概要を整理した。地域課題を解決するためにまちづくり活動を行っている団体には様々なタイプがあるが、多くの組織で運営に関して類似する課題や特徴があった。

課題は資金面、人材面の継続性という点があった。組織によっては資金面で安定的収入を得られる事業をできていなかったり、補助金やボランティアに頼る活動もあった。人材面で言えば、高齢化による将来の人材不足や若手の人材を上手く獲得できていないなど課題があった。つまり、持続的な組織運営をしていくた

* 非会員 横浜国立大学大学院工学府社会空間システム学専攻 (Yokohama National Univ)

** 正会員 横浜国立大学大学院工学府教授 (Yokohama National Univ)

表 2 : まちづくり活動を行う組織の概要⁽⁵⁾

	活動地域(横浜市内)	活動概要
(1)株式会社イータウン	港南区港南台駅周辺	港南台タウンカフェというコミュニティカフェを運営。カフェ、小箱ショップ、地域交流イベントを通して住民の交流の場を創出。また地域の市民が主体となったまちづくりイベントの企画運営を行う。他に地域情報サイトの運営など。
(2)さわやか港南	港南区日限山地区	有償サービスにより、介護保険の使えない所、足りない部分を補う形で日常生活のサポート活動を行う。その他に、サークル活動など誰でもが集える「地域での居場所」の提供を行う。
(3)合資会社笑う門	保土ヶ谷区和田町駅周辺地区	目に見えない財産(経験・体験・ノウハウ・アイデア等)を活かした販売促進やまちづくり活動を通して和田町駅周辺の商店街、町内会、大学、など多くの団体と連携し、イベント企画やフリーペーパーによる情報発信を行う。
(4)NPO法人らしく並木	金沢区並木団地地区	団地特有の建物と住民双方の急速な高齢化を目にし、「まちづくり」と「まち支援(介護事業)」の2つの視点から誰もが自分「らしく」暮らしていくことができるよう活動を行う。
(5)えだきんパークトライアングル	都筑区荏田南地区	えだきんパークという商店街にある空き店舗を利用したコミュニティスペースを運営。共同オフィス & 会議室、レンタル棚、イベントの開催など。またその場を通して商店街、地域住民と協働関係に。
(6)浜マーケット	磯子区久木地区	空き店舗の一部を子どもの居場所として提供。また月に1回を目標にイベント開催し、その際に火事跡地に作られた仮設イベントスペースを活用。7町会と浜マーケットで構成される「滝頭・磯子まちづくり協議会」でも活動中。
(7)NPO法人夢・コミュニティ・ネットワーク	磯子区滝頭地域	「地域デビュー」、「女性の元気と夢おこし」、「若者自立支援」を三本柱に、講座やイベントの実施。それを通して地域の中で人々の繋がりのおこしを行う。滝頭周辺の商店街・地域と連携した「滝頭ビデオフェスティバル」実施など。
(8)コトラボ合同会社	中区寿町地区	日雇い労働者のための簡易宿泊所の空き部屋を活用し、地域に新たな産業を興し、新たな魅力を街に付加させるため安宿ヨコハマホステルビレッジ運営。またフロント空間を使った交流イベント、またプロモーションムービー作成など。
(9)株式会社K2インターナショナル	磯子区根岸駅周辺等	厚生労働省委託事業「若者自立塾若者支援塾Y-MAC」運営や講演会・勉強会・セミナー等の若者の就労支援のため事業。若者の就労訓練の場を兼ねた「お好み焼き屋こるんぶず」等の飲食事業など。

めには、ビジネス的手法による資金的な持続性、コミュニティ内部だけでなく外部からの人材獲得という人材的な持続性の両方が必要であるということが言える。

特徴は個人主導型か複数型かという点があった。上記の団体には、個人がリーダーシップを発揮して事業を運営する「個人型」の組織と、地域の住民が集まって地域課題を解決しようとしている場合や、拠点等を介して様々な人や組織が横並びに結びつく「複数型」の組織の2通りがあった。例外もあるが、大きく分けて個人型の方がビジネスへの意識が高く、自主事業により組織の活動を継続させており、また組織運営においては、活動地域外部からの人材を積極的に受け入れ、人材の新陳代謝を図っていた。

以上から個人型の活動の方が資金面、人材面に関して上記課題に対処しており継続性が高く、社会起業家の要件である事業性を満たしている。また社会起業家という個人がリーダーシップを発揮していると言える。

よって、これら9組織の活動の中から、社会性、事業性(継続性)、個人主導型、という視点から社会起業家を抽出する。

表 3 : まちづくりにおける組織の持つ要素

	社会性	事業性	組織タイプ
(1)株式会社イータウン	○	○	個人型
(2)さわやか港南	○	×	複数型
(3)合資会社笑う門	○	△	個人型
(4)らしく並木	○	△	複数型
(5)えだきん	○	×	複数型
(6)浜マーケット	○	×	複数型
(7)夢コミネット	○	△	個人型
(8)コトラボ合同会社	○	○	個人型
(9)株式会社K2インターナショナル	○	○	個人型

※事業性 資金・人材ともに持続性あり○
 どちらか一方△ どちらもなし×

ル(以下、イータウン、コトラボ、K2)を「まちづくりにおける社会起業家」として位置づけ、次章で詳しく見ていく。

3. まちづくりにおける社会起業家の役割について

3-1 各組織概要

(1)株式会社イータウン

イータウンは代表のS氏が、港南台駅周辺を活動地域として、主に「地域住民等のまちづくりへの参加のきっかけづくり」をミッションとしている組織である。主な事業内容は、地域住民の交流拠点となっている「港南台タウンカフェ」の運営や、もともと

情報を扱う会社であったことから地域情報サイトの運営、他に地域でのイベント、交流会などを企画している。

これまでの成果として、タウンカフェを通じて住民同士や起業家が地域について一緒に考える関係になっていることや、さらそこから住民発意のイベントに発展し、地域を盛り上げるとともにより多くの人をまちづくり巻き込んでいる。また、港南台商店会、まちづくりフォーラム港南といった地縁組織ともまちづくり活動に取り組むなどの協力関係にある。

(2)コトラボ合同会社

コトラボは代表のO氏が寿町を主な活動地域とし、主に「危ない街という固定観念の残る寿町のイメージを変えること」をミッションとしている組織である。主な事業内容は、日雇い労働者のための簡易宿泊所内に増加した空き部屋を安宿として利用した「ヨコハマホステルビレッジ」や、寿町の情報を発信するプロモーション映像作製を行っている。

これまでの成果として、安宿事業による地域資源の活用と同時に、世界中からの来客やフロント空間を利用したイベントを行うことで寿町が交流する場となっていること。さらに連携以外の簡易宿泊所が模倣により安宿業を始めており、寿町が安宿街として特集されるなど街の変化が持続してきていることが挙げられる。

(3)株式会社K2インターナショナル

K2はI氏が中心となって、根岸駅周辺を主な活動地域として、主に「社会になじめない若者を支援する」ということをミッションとしている組織である。主な事業内容は厚生労働省委託の若者自立塾YMACや、自主事業として若者の就労訓練の場でもある飲食事業を行っている。

これまでの成果として、若者の活躍できる場を地域として作り出すため、地域との協働を行っており、その一つが浜マーケット内の空き店舗に飲食店や子どもの居場所を作ったり、火事の跡地にイベント空間を作るなど、商店街活性化と合わせて若者の社会参加の場を作り出している。また、近年新たな飲食事業として「250(にこまる)食堂」を展開し始め、多くの人を関わらせることで若者支援を社会運動化させることを考えている。

3-2 ビジネスモデルによる分析

ここからは3組織の比較により分析を行う。3組織のビジネスモデルの特徴は、多くの人や組織を巻き込むことができていることである(表4 d 欄参照)。それにより港南台タウンカフェのよ

うな住民参加の場を通して街のことを考える地域住民同士が結びつくことと同時に、ホステルビレッジや250食堂のように起業家のミッションに関係ない人や企業を巻き込むことで、結果としてまちづくりの一端を担わせる、協力関係を築くなど地域内のつながりを深め、起業家のミッションへ向けて地域全体で取り組むという形にしている。

3-3 連携手法による分析

イータウンのように市民活動の中間支援団体である「まちづくりフォーラム港南」と協働するなど同様のミッションの組織と連携を図り共通の認識でより効率的に課題に対処していくということと同時に、3組織とも他のセクターや他業種間との関係づくりを行っている(表4 e欄参照)。それにより、機能補完による新しい事業の展開や、組織が閉鎖的にならず視野が広がることで多くの意見の吸収を行っている。その過程で、例えばK2が商店街と、コトラボが簡易宿泊所と連携しているように、排他的で外部資源を活用できていない地縁組織との協働関係を築き、地縁組織だけではできなかった地域活性化策を具体化させることができています(表4 f欄参照)。

また起業家達は行政や企業、大学等とも連携をとっており、そういう他セクターや他地域から人材や資金を地域の中に呼び込むという役目も担っている。

3-4 起業家の特徴

これら分析を行う中で、上記のような成果を上げるためのまちづくりに関する社会起業家の特徴として、以下の4つの要素を見出すことができた。

1つ目は、彼らは課題解決のための明確なミッションを持つ

ていることである(表4 b欄参照)。ミッション達成を最優先として行動を起こし有効な事業展開を行い、その過程において様々なものを巻き込んでいる。K2が若者の就労の場づくりのために地域内の多くの主体と連携しているように、結果として地域社会の再生に貢献し、まちづくりとしての一定の効果を出している。

2つ目は、ミッションを形にするための行動力、ネットワーク構築力を持っていることである。イータウンの斎藤氏は当初地域情報サイト運営の情報収集のために多くの地域活動に参加し、幅広い関係を持つに至っている。そのような様々な繋がりを構築することで広い視点から意見取得、事業の協働等を可能にし、ミッションの達成実現性を高めている。またそのネットワークを活かして、例えばS氏が、地域で活動する組織の中間支援を行うなど地域内の連携促進、地域に外部資源を呼び込むことも行っている。

3つ目はビジネスセンスを持っていることである。事業の継続性を保つことはもちろんのこと、ビジネスに則ったwin-winの関係性を構築できることで、他主体との円滑な連携関係を構築している。例えばコトラボは自らの事業により相手に収益を増加させる等のビジネス的連携で現在の信頼関係を構築している。また、様々なモノを巻き込むビジネスモデルにより地域内資源の有効活用を図り、地域内の結びつきを強めている。

4つ目は地域だけでなく社会全体のことを考えていることである。コトラボの岡部氏が、連携以外の簡易宿泊所が模倣により安宿業を始めていることで、競合関係ではあるが地域としての成果を感じているように、事業モデルを発信することで多くの地域で同じように効果が出ることができれば、社会全体の状況改善を図れるからである。そのため、同様の課題に対処する組織の支援

表4：調査対象の社会起業家の活動概要

a.組織名	株式会社イータウン	コトラボ同業会社	株式会社K2インターナショナル
b.ミッション	地域の商店やNPO等をつなぎ、それぞれのノウハウを活用し、暮らしやすいまちづくりを目指す。市民の地域参加機会を向上と、これまでの地域活動の発展に寄与する。	寿町はステレオタイプなイメージが街の変化を妨げている。そのため、変化を可視化することで街に対する価値観・イメージを変え、新たな流れを作り出す。	社会になじめない、不登校や引きこもりや、とにかく社会になじみにくい子どもたちや若者たちを支えていく。
c.主な事業内容	・港南台タウンカフェの運営・・・小箱ショップ、カフェサロン ・地域コミュニティサイト「こうなんだいe-town」の企画運営 ・地域交流・活性化イベントの企画運営	・ヨコハマホステルビレッジ ・若プロモーション(寿町をアートの紹介する映像制作) ・一坪舞台、選挙へ行こうキャンペーン等の地域活性化イベント企画	・厚生労働省委託事業「若者自立塾若者支援塾 Y-MAC運営」 ・「お好み焼き屋ころんぶす」「250食堂」等の飲食事業 ・相談事業、学童保育、子育て支援
d.ビジネスモデル			
e.まちづくりでの主な連携組織	港南台商店会、まちづくりフォーラム港南	簡易宿泊所オーナー4軒(寿町)	浜マーケット(同区内の商店街)、NPO法人さなぎ達
f.まちづくりでの主な成果	<ul style="list-style-type: none"> ■地域参加の場 タウンカフェを通して住民同士、住民と起業家の交流が起き、地域について一緒に考える関係に。 ■住民発意によるイベント開催 地域を盛り上げると同時に、さらに多くの住民や企業、商店を巻き込む場となった。 ■地域内連携 商店街からイベントや情報誌の運営委託を受け、地域活性化や交流の場としている。さらにタウンカフェでは市民活動の中間支援団体であるまちづくりフォーラム港南によるイベント実施や交流会なども開かれる。 	<ul style="list-style-type: none"> ■地域資源活用 増加する簡易宿泊所の空き部屋を安宿として活用。 ■交流の場 安宿事業により世界中から多くの旅行者が来たり、フロント空間を使ったイベントを行ったりして、寿町を通して地域内外の多くの人が交流する場となっている。 ■街の位置づけの変化 連携以外の簡易宿泊所が優越により安宿業を始めており、競合関係ではあるが安宿の集積の利から横浜の観光情報サイトが寿町を安宿街として特集したり、またアート系の組織が若町で活動を始めたりするなど街の変化が特長してきている。 	<ul style="list-style-type: none"> ■商店街との協働 若者の活躍できる場を地域として作り出すため、まちづくりなど地域との協働を行っている。その一つが浜マーケット内の空き店舗に飲食店や子どもの居場所を作ったり、火事の跡地にヨコハマ市民まちづくり事業によるイベント空間を作るなど、商店街活性化により若者の社会参加の場を作り出している。 ■新たな飲食事業 近年「250食堂」を展開し始め、収入や若者の就労の場であると同時に、今までと違う分野の人達に協力してもらい、果立った若者が新たに起業するなど、多くの人を関わらせ若者支援を社会運動化させることを考えている。

や、イータウンが積極的にインターンを受け入れる。K2が就労訓練した若者に起業させることを考えているなど、社会貢献を担う次世代の人材育成等にも注力している。

3-5 まちづくりでの役割

以上の分析をまとめると、まちづくりにおける社会起業家の地域の中での役割は地域の内部コミュニティを強化しつつ外部と繋ぐ存在であると言える。

効果として、1)地域をよくしたいと思っている人・組織を繋げより具体的な方向へ繋げていく、2)これまでまちづくりに関係のなかった人・組織をビジネスの関係性構築により、結果としてまちづくりに貢献させていく、3)起業家の持つネットワークを駆使し、地域にヒト・モノ・カネを呼び込んだり、地域の情報を外部に発信していくということが言える。

このように、地域内の住民レベルの繋がり強化から、ビジネスモデルやネットワークを活かして地域内外の多様な団体と連携していくことで、地域社会の再生につながっている。結果多くの主体をまちづくりに参加させ、それが波及していくことで持続性のあるまちづくり活動につながると考えられる。

4. 対象組織の今後の可能性

上記組織は今後、事業継続、より広い範囲での課題解決のため拡大していく可能性がある。

コトラボは今後、寿町を含む関外で空家を持つオーナーに対して空家活用を提案していくそうである。現在連携先が4軒と少ないため、拡大することで収入の増加を図ると同時に、関外においても現在の事業と同様に一部の空家オーナーと提携することで真似できるビジネスモデルの普及を図り、徐々に街を変化させていくという手法で展開していくと考えられる。また現在関外で活動する多くの主体とも連携し、衰退した地域である関外の再生や地域経済を担う存在へと成長することが考えられる。

イータウンやK2は人材育成に注力している結果、そこから育った人材が他地域で同様の事業展開をすることが考えられる。K2の場合は250食堂によって就労訓練した若者が巣立ち、若者支援が不足している地域で同様のモデルで活動することで若者支援という社会的課題の改善がされるとともに、多くの地域でコミュニティの再生を担う存在になると考えられる。

5. 結論

5-1 社会起業家の成長可能性

以上の結果からまちづくりにおける社会起業家の可能性として次の2つがあると考えられる。

1つ目は企業自体が成長し、より広い範囲の課題解決や地域経済を担っていく可能性である。疲弊した活力のない地域やコミュニティが衰退した地域など、他の一般企業が進出しにくいところを対象地として、従来にはないビジネス手法で事業展開していくことが考えられる。営利目的の企業と違い、課題を抱える地域の住民を中心として地域資源活用を図る活動をしていこう。

2つ目は地域に複数の社会起業家が出現する可能性である。社会起業家が地域の中間支援や人材育成をしていった結果、同じ地域や他地域に別の社会起業家による事業が展開がされ、各地域の

実情に合わせた効率的な課題解決手法を構築していくことが考えられる。またビジネスモデルを他者が真似し効果が出たとしても、社会起業家としてはミッション達成に近づくので多くの地域で課題解決に繋げるためのビジネスモデルを解放していくものと考えられる。さらにはそういった同地域内の他の社会起業家達と連携を組み重層的に地域課題に対処していくと考えられる。

拡大過程の中で、近年CSR拡充を図る一般企業と支援・連携関係、または競合関係になることも考えられるが、このような過程を経て、今後より多くの地域で地域課題解決を図り、持続的な地域社会の再生、地域経済を担う主体へと成長していくことが期待される。

5-2 今後の課題

しかし現状の課題として、元々収益性の高い事業分野ではないことによる資金的な継続性、また本来営利目的である会社が福祉的活動を行うことや、非営利であるNPOが活動資金を得るための事業を展開すること等に対して社会的理解を得にくい点が挙げられる。このような状況に対し海外では「社会的企業」という新たな法人格⁶⁾を設け、これらの課題に対処している。

例えば英国では、既存の組織形態による事業展開の制限、寄付や補助金以外の外部資金の調達に制約があるなどの背景から、2004年に会社組織の柔軟性と確実性を兼ね備えた社会的企業の形態としてコミュニティ利益会社「CIC (Community Interest Company)」という法人格が創設された。CICの特徴として、通常の会社設立の手続きに加えコミュニティ利益のため事業を行うことを示さねばならず、またその資産と利益がコミュニティのために使われていることを定期的に報告しなければならぬ。しかしCICは社会的活動を行うという社会的認知のもとに、収益活動を行う事ができ、株式の発行も可能であるという利点がある。

国内においては現在そのような法人格は存在しないが、近年、社会起業家支援の中間支援組織⁷⁾が成長してきており、社会起業家の支援、認知拡大に貢献している。

今後より多くの地域で課題解決を図っていくために、現在の課題に対し、このような制度改善や中間支援組織拡充により社会起業家を支援、育成、活動の認知向上を行っていくことが必要であると考える。

【補注】

- (1) 2009年11月現在。
- (2) 他にまちづくりを担う社会起業家と同様の主体としてまちづくり会社が挙げられるが、まちづくり会社は主に行政や地元企業等の出資により運営される場合が多いため、本研究においてはそのような出資に頼らず自主事業として運営を成り立たせている存在に着目する。
- (3) 金子によるとコミュニティビジネスとは2) ミッション性、2) 営利追求型、3) 継続的成果、4) 自発的参加、5) 非経済的動機による参加、これらの5つの特徴をもつ活動と定義されている。
- (4) NPO法人アクションサポート横浜による活動に同行し情報を取得した。
- (5) (3)の調査対象組織のHP等から情報を集め作成。
- (6) 英国「コミュニティ利益会社CIC」(2004～)、韓国「社会的企業育成法」(2007～)など。韓国では政府に認証された組織に対し人件費補助などの優遇措置が与えられる。
- (7) 「NPO法人ETIC」は長期のインターン、セミナー・講座による社会起業家の支援・育成・発掘事業や起業家の交流イベントを行う。

【主要参考文献】

- 1) 塚本一郎・山岸秀雄編著(2008)『ソーシャル・エンタープライズ 社会貢献をビジネスにする』丸善株式会社
- 2) 谷本寛治編著(2006)『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』中央経済社
- 3) 本間正明・金子郁容・山内直人・大沢真知子・玄田有史(2003)『コミュニティビジネスの時代NPOが変える産業・社会、そして個人』岩波書店
- 4) ソーシャルビジネス研究会(2008)『ソーシャルビジネス研究会報告書』経済産業省