

社会課題先進国・借金大国ニッポン！ ～ソーシャルビジネスが ニッポンを救う！

公益財団法人みんなの夢をかなえる会 専務理事
一般社団法人 ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズ 専務理事
自治体コンシェルジュ 理事
中川直洋

社会課題先進国・借金大国ニッポン！
～ソーシャルビジネスがニッポンを救う！

はじめに

- I. 注目されるソーシャルビジネスという手法
- II. 社会課題をソーシャルビジネスで解決する
- III. 社会時流をソーシャルビジネスで儲ける
- IV. 社会起業家、地域起業家の成功者のキーマンは「夢あるもの(ロマン)」
 - 国内最大のソーシャル・イベント「みんなの夢AWARD」ファイナリストの紹介～ソーシャルビジネスとして挑戦し続ける夢あるものたち

V. ソーシャルビジネスの概念を学ぶ

- ソーシャルビジネスと一般企業の違い
- ソーシャルビジネスで戦後復興日本の企業の理念・思いを取り戻す
- 社会課題事業ももろ刃の剣
- ソーシャルビジネスの概念

VI. ムハマドユヌス博士に学ぶ

- ムハマドユヌス博士について
- ユヌス・ソーシャルビジネス7原則
- ソーシャルビジネスは八方よし
- グラミン銀行～グラミン銀行の必要性について
- ソーシャルビジネスの投資家～
一般社団法人 ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズ

VII. ソーシャルビジネス 「心」と「科学」を学ぶ

- ワタミで学んだこと
- 究極のソーシャルビジネス ワタミグループについて
- ワタミの理念
- 現実を夢(理想)に近づける
- マーケティング 3.0
- CSRからCSVの時代へ
- 夢を取り巻く環境の変化に対応する 競争の戦略
- 夢をかなえる「経営」
- SWOT 分析
- ポジショニングマップ
- 夢をカタチにする7つのポイント
- 夢をかなえる経営

おわりに

はじめに

我が国ニッポンが、社会課題先進国と揶揄されて久しい。戦後国家ビジョンとして、教育、医療、福祉事業など、人口構造の変化に伴う社会保障関連経費の増加や、公共施設の老朽化問題等への対応に直面している。その原資となる税収の源泉となる経済成長も伸び悩み、今や財政は緊迫化している。国家の借金は1200兆円となり、国民一人あたり1000万円にもなる。またGDPの2.37倍となり、世界で1位となっており、今や借金国家大国になってしまった。

また地方では農業や水産業への担い手が急減している。若者の就職意欲が問題化、自殺者数も年々増加し、シングルマザーが抱える課題や子どもの貧困問題なども注目されている。まさに、ニッポンでは、社会課題が山積しており、税収や国債に頼らない社会課題をいかにして解決するかが早急に必要なのである。

私は、公益財団法人みんなの夢をかなえる会や一般社団法人ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズの活動を通じて、みんなの夢となる社会の夢を仕事に、起業している「ソーシャルドリーマー」の発掘、育成、発表、投資、経営参画など『伴走者』として活動している。

ソーシャルドリーマーの発掘の為、全国に飛び回り、社会起業家、地域起業家とも会っている。また、育成事業として、ソーシャルマネジメントカレッジの運営を行っている。今年度は、全国で30回の出張講座を予定している。

そして、私の集大成のイベントとしては、2018年2月26日に開催する、国内最大のソーシャル・イベント「みんなの夢 AWARD8」を運営している。また、今年度初の試みとしては、3月に、みんなの夢 AWARD in 陸前高田市、みんなの夢 AWARD in 四條畷市も実施する計画である。今後、地方創生の為、「みんなの夢 AWARD」のノウハウを提供し、全国でビジネスコンテストを展開したいと考えている。みんなの夢 AWARDを中心に、ソーシャルドリーマーを育て、ソーシャルビジネスであれば、出資し、起業を手伝い、経営参画もしている。

例えば、ジャパンアクアエンタープライズ(株)(バングラディッシュ水支援事業)の取締役会長、(株)Prima Pinguino(教育魅力化プロジェクト)の取締役、(株)リンクリンク(シングルマザーハウス)の取締役、そして近く、石川県輪島市里山まるごとホテル推進協議会を法人化(仮称)し、取締役に就任する予定である。

私は、バブル経済でにぎわう昭和62年に証券会社に入社し、まさにバブル経済に浸り、バブル崩壊も経験した。その後、証券不況、金融崩壊を経て、グローバルスタンダードの台頭と共に、株主利益のみに特化するROE経営に失望した一人である。その後、リーマンショック、世界の格差が広がる今、社会課題をビジネス手法で解決する「ソーシャルビジネス」に出会い、この手法が、閉塞感漂う社会を変える手法と確信するようになった。

私の長いビジネスマン人生を通じて、とくにワタミでは、マーケティング、ブランディング、プロモーション、広報、インバウンド、CSR、インベスターリレーションズの責任

者として従事した。その間、公益財団の活動としてイベントプロデューサー、教育プロデューサー、起業家育成の活動も従事するようになっている。これらの活動を通じて、みんなの夢となる社会課題をビジネス手法で展開する「ソーシャルビジネス」に出会えた事は、幸運であり、私の使命ともなった。

私が専務理事として従事する「公益財団法人みんなの夢をかなえる会」では、夢を仕事に、起業する人々を応援する取り組みを行っているが、ここで言う夢とは、将来に対して、グランドデザインを描けることであり、将来をイメージできる力ともいえる。とくに、社会課題をポジティブ思考で考える、ソーシャル・アイデアが求められている。そして、国内では、時流として地方創生が注目されている。

さて、真の地方創生とは、商売を通じて、お金と笑顔が飛び交うことではないだろうか。ここ数年「地方創生」として様々な取り組みが全国で広げられているが、「商売」に注力した取り組みは少ないように感じる。地方創生に対し、プロデューサーやコーディネーターとして「協力」するのではなく、自身が「主役」となって活躍する人が増えれば、地方が活気づくのではないだろうか。

今、地方の観光地は二極化している。観光資源に頼るだけで努力しない観光地は衰退し、一方マーケティングを行い観光客に来てもらう仕組みづくりに尽力した観光地は、経済が活性化し活気にあふれている。

元々ある観光資源だけに甘んじることなく、商売の原理原則を「学ぶ」事で、その町を創生する事ができると思う。また、隠れた観光を見つけ出し、その資源を活用し、商売にする事もできる。行動を起こす人がいない地方は、衰退するしかない。そんな思いで、地方創生を「商売」で活性化させるための「商学」を学べる出張講座をスタートした。今回のレポートは、これら現地に出向き、地方創生、そこでがんばる人々を見て、また地元の社会課題を目の当たりにして、何が、地方創生で必要かを伝えていければ幸いである。

I. 注目されるソーシャルビジネスという手法

近年、社会課題先進国ニッポンにとって、社会や地域の課題を解決するための手法として、「ソーシャルビジネス」や「コミュニティビジネス」が注目されている。

少子・高齢化が進展していく中で、子育て支援、高齢者福祉や障がい者福祉の分野、まちづくりや観光の分野、農業や環境保全、教育の分野等の分野、さらには、くらしのサポート等、対象となる分野は、様々であるが、ソーシャルビジネスの手法を活用した取り組みが増えている。さらに、東日本大震災の被災地においても、様々なソーシャルビジネスが取り組まれている。

私は全国のソーシャルビジネスの事業を行うソーシャルドリーマーと出会う中、成功している方の共通している点は、社会課題解決を社会事業として取り組んでいるのではなく、ビジネスとして取り組んでいるという事である。

また、これはワタミで経験してきたことであるが、例えば、高齢化社会という社会課題を、高齢者向け福祉事業として捉えるか、またはサービス業として捉えるかで、ビジネスチャンスも大きく変わっていく。2000 年、福祉事業であった介護事業も民間に開放していく段階で、民間が参入し、一時不正介護受給など問題があり、ワタミは、旧態以前の運営を改め改革に努め、経営改善を進めた。ワタミの経営姿勢を競合他社も参考とし、近年では、介護業界のサービスは見違えるほど向上している。これらの成功要因は、経営ノウハウの導入やサービス業としたことで、介護業界のサービスレベルを一段と向上させ、よりよい社会的インパクトを与える事になった。こうした公共サービスを B to C ビジネスとして取り組む事ができる。まさにソーシャルビジネスでもある。

ビジネスは、もちろん持続可能な事業の為「売上」や「利益」を意識するが、それ以上の成果は、お金を頂く事で「感謝」される『対価』であり、職員のモチベーションにつながり、公共サービスのレベルを上げる事にある。ソーシャルビジネスは、ベンチャー企業をイメージするが、企業そのものが CSV (Creative share value)、本業そのものが社会課題事業として注目されているが、まさにワタミは、そのフロントランナーであった。

また、私が専務理事として関わる「一般社団法人ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズ」から出資を受けて、高校魅力化プロジェクトを運営する「(株)Prima Ping uino」は、対象を地元の中学生だけでなく、全国の中学生や親御様を対象としてマーケティング手法に基づいて、対象者を広げ、成功を治めている。これは、B to G ビジネスとして、これもソーシャルビジネスである。

さて、今後大きなソーシャルビジネス事業として期待されるのが、外国人観光客インバウンド需要である。地域の豊かな自然を活かした観光資源の自治体と連携し、民間のソーシャルアイデアで公共サービスをブラッシュアップさせ、さらなるビックビジネスとして十分期待できる。

これら経営の重要な戦略である「マーケティング手法」を用い、民泊ビジネス、農家レストラン、お土産店などで「商売」を行う、ソーシャルビジネスも有望である。私は、ここに注目しており、みんなの夢 AWARD8のファイナリストとして夢を語ってくれた山本氏の輪島市みいまちプロジェクトをソーシャルビジネスとして法人化する予定である。

商売による「いらっしゃませ」と「ありがとう」が飛び交い、手渡しする「お金」が重要な役割を果たす。商売というお金が見えるところで飛び交う事こそ、見える経済が、地域の活性化につながるのである。

また、地方創生は、マーケティング手法により、いかにしてこの地にお客さまを呼び込むかという戦略を組み立てるが、忘れてならないのは、地元の方々のサービス事業でもあるという事だ。

とくに「食」は、人間にとって一番重要なものであり、健康な食事の提供、食事療法は、とくに高齢者比率の高い地方ほど大きな社会課題である。高齢者の医療に頼る人々の暮らしかから、食事療法へのシフトにより、結果医療費は削減され、国や自治体が抱える財政に大きな影響となる高齢者の医療費・介護費の増大問題を、薬膳食や体力づくりなど「高齢者の地域住民の健康をサポートビジネスも期待されるのである。そういう意味では公共サービスとしての「地方創生」を推進していく中で、ソーシャルビジネスが果たす役割は大きいものであり、また、地域社会において、ソーシャルビジネス事業を育成していくことは、その地域に住む人々のくらしの質を向上させ、地域の幸せに結びついていく。地域コミュニティに住む皆さんのくらしの質を高める（福祉の増進）ことを目的とした取り組みでもある。

そのために、医療、介護等のサービスを提供するとともに、くらしをサポートし、さらには地域に関わる人々をエンパワーメントしていくことが求められる。これら、公民一体となった事業であるソーシャルビジネスは大きな意味を持つのである。

まさに、社会課題先進国、借金大国、ニッポンにとって、これら社会課題を解決するには、ソーシャルビジネスが最も有効な手段ではないだろうか。

Ⅱ. 社会課題をソーシャルビジネスで解決する

ここ 10 年になるだろうか、我が国が社会課題となった背景は、戦後国策の一環として、農林水産業、福祉事業、教育や保育の社会課題、地方では、過疎化、公共事業や企業誘致など行き詰った事から、発生していないだろうか。

また地方の過疎化は、国策事業はとくにハコモノ・インフラの公共投資を中心に、地域活性化になるという計画実行を行い、結果、無用なハコモノが多く存在し、利用もされていない。

本来、公共投資とは、建設するのが目的ではなく、利用されることである。一般に公共施設（商業施設も同様であるが）の目的は、利用者の価値を高め、満足度を高める事にある。また利用者も、有料でも、サービスの対価として価値があれば利用者は喜んで支払ってくれるはずである。実際多くの公共施設の展示物や演出、サービス、施設の空間が合致せず、全国の公共施設では持続できず撤去、赤字続きの施設が多いのが実情である。これらの反省から、ある地域では、地域のグランドデザインを描き、独自のコンセプトに基づき、地方創生における動きも出てきている。これらの成功ビジネスの地方創生の根底にあるのは、繰り返すが、社会課題を「解決する」為でなく、社会課題を「ビジネス」にしている事であり、「儲ける仕組み」という『ビジネス』という手法を取り入れているからである。私が全国を巡り、地方創生の懸念は、自治体が助成金や補助金を出し、結局、地域で起業している方々も、「売上を考えない」事業思考となり、彼らの経営としての能力を奪っている事である。本来、助成金・補助金は、持続可能な事業を行う「投資」であり、人件費ではない。本来の助成金であれば、その事業計画に、投下資本利益率 (ROI) として考え、納税という形で回収していくという考えが必要ではなかろうか。これは民間企業の経営であれば、助成金を出資として捉えるのである。

社会事業として垣根が難しい NPO 法人は、社会課題事業として「寄附」を求める。社会事業の前提が寄附や助成金でないと事業ができないというならば、そもそも社会起業家として呼ばない。あくまでも社会起業家は、「売上」という活動の源泉が考えられるものではないだろうか。また、起業や事業の観点からも、経済の一極集中による都心と地方の格差は一段と厳しい。しかしそれは、都心部と地方の事業者の経営努力の格差とも言えないだろうか。例えば、農業事業主など、国や行政に依存するあまり、地方としての甘えが芽生え、横並び意識があり、利益に対して、個別での事業収入格差を嫌う風潮があり、結果、事業計画が甘くなっているのではないか。この事が結果的に、地域におけるマネジメント能力を弱めてしまったという事と考えられる。もちろんこれら農業従事者に非はなく、国や自治体が、事業をする上での「経営というマネジメントを重要視してこなかった事が起因する。その事は先ほどの NPO 法人もしく、**「経営」**が育成されていないのが問題なのである。社会課題を解決するのは**「ビジネス」**である。そのビジネスの源泉は、ソーシャルアイデアを通じて**「売上」**を上げる事である。ソーシャルビジネスの起業家の醍醐味は、この売上を上げる**「ソーシャルアイデア」**を見つける事にある。

Ⅲ. 社会の時流をソーシャルビジネスで儲ける

このソーシャルアイデアを考えるにあたり、重要なのはマーケティングである。しかしながら、地方の観光ビジネスでは、従来マーケティングが行われてこなかった。そもそも、団体客の利用が多く、これらの顧客窓口は、旅行代理店が対応することで、地元観光関係者は、お客さまの受入だけを行えばよく、いわゆる観光サービスをオペレーター機能にしまっていた。その結果、本来の顧客である観光客を「作業」として対応し、顧客は、旅行代理店になってしまったと言っても過言ではない。けっして、団体観光客は「個人」として満足を得ておらず、付加価値を提供する事はできなかった。また古きよき時代の日本企業の社内旅行も激減し、地方の団体客向けの観光ビジネスは崩壊し、観光地も衰退する地域が多く、地元のシャッター商店街と共に廃墟化している地域も見られる。

一方、三重県伊勢市のおはらい町・おかげ横丁のように、民間主導で、独自のブランディングを構築し、旅会社に頼ることなく、個人客の集客に成功している。目と鼻の先にある隣の町の二見ヶ浦や鳥羽は、閑散として廃ってしまっている。この違いは何か、すべてはマーケティングなのである。どうやってお客さまを呼び込むか。これは独自のメディア戦略を用い、マスコミもパブルシティとして取り上げたくなる「付加価値」の高い情報やニュースがある事にある。常に攻めのイベントやプロモーションを行い、町が一体となって進めている。

これは地域資源、立地だけの問題にすることなく、どうしたらお客さまが来てくれるのかという視点を持つ事が重要なのである。

地方の豊かな観光資源地では、サービス業として重要になってくる。この社会時流の機運は確実にビジネスチャンスとなってきている。2020年の東京オリンピックでは、インバウンド年間利用者数は4000万人、旅行消費額は8兆円、地方部での外国人延べ宿泊者数7000万人泊、リピーター2400万人、2020年の日本人国内旅行消費額が21兆円を計画している。

訪れるインバウンドの変化も起こっている。都心でのモノ消費から、地方でのコト消費へも変化しつつあり、また団体客から個人客に移りつつある。東京オリンピックでは、観光地としても大きなビジネスチャンスがあり、今後、おもてなし、語学、マーケティングと言った、お客さまに向けたサービス向上の為の「学びの場」が必要であり、その対策が早急に急がれる。

地方の観光サービスは、過去は団体客が中心であり、その地域の景勝を見て、食事と温泉の利用、景勝地見物、そして地元の遊園地や水族館、博物館へ誘導し、お土産物店で買い物して旅行日程を終えるというパターンであった。まさに旅行代理店が効率だけを考えた流れ作業のプランで行われ、受け入れの観光地でもお客さまを流れ作業として対応して、ほぼ独自のサービスは皆無であった。これらの旅行プランでは、団体旅行は参加するが、個人として旅行に行くという事はなかった。この事がバブル崩壊以降、不況、日本の企業

文化の変化もあり、社内旅行の激減、少子化による修学旅行(海外旅行の増加もある)など団体客（一部老人会など、クオリティーの高い団体旅行は増加傾向にあるが。）が激減し、旅行代理店主導による団体客の受入のビジネスモデルは崩壊していた。

地方の観光地は衰退の一途であった。しかし、今時流という逆流がしはじめた。インバウンド、Active シニアの増加などである。外国人は、日本独自の文化を求め、地方の食事、景観、建物、体験に流れ始めている。

ただし、ここで重要なのは、過去団体客を「作業」として対応してきた事の同じ過ちを繰り返す外国人受入対応の観光地が散見されることだ。今はどんどん外国人観光客が訪れるが、果たして顧客満足度が高いのか検証が必要である。私が見る限り、過去日本人団体客の同様のサービスが乏しいという印象を持っている。その結果、東京オリンピックという宴が終了した時、外国人から見放され、最大のビジネスチャンスが大失敗に終わる事を懸念する。

現代は、国際化、情報化であり、インバウンド客や国内観光客でも、SNS など、地域の隅々まで拡散するようになっている。

ただし、こうした「いいね」を得る為には、究極の評価を得る事が重要である。すなわち、観光客はわざわざ、この地に高い交通費を支払って訪れるのである。その期待値は相当高いのである。であるから、例えば五段階であれば 5 つ星でなくてはならない。4 つ星は普通の評価であり、3 つ星以下は、返ってマイナス評価になる事でもある。要は平均値ではマイナスになるという事を意識しなければならない。

このように、5 つ星を獲得するには、その地域に最高なシーン、思い出となる心に刻むほどが要求されるが、私は、これは十分可能だと考えている。それは、豊かな観光資源と、それぞれの最高のソーシャルアイデアとその事業で最も得意とするプログラムと掛け合う事で、5 つ星の付加価値の高いものを得られるからだ。このマッチングと潜在的な事象を掘り起こす為には、「マーケティング」である。まさに公の持つ地域資源に、民の持つアイデアのシナジーという掛け算によって、その地域の魅力度を高める事ができるのである。

これらは何度も登場するが、マーケティングがすべてなのである。このマーケティング・ブランディングを公民が学び、そしてこの地で主役となる地域起業家を育てていく必要がある。豊かな地域資源を活用し、その地域で完結する 6 次産業モデルを構築し、商売をして経済を回す「地産地商」こそ、重要な戦略ではないだろうか。

その為に、公益財団法人みんなの夢をかなえる会では、ソーシャルマネジメントカレッジを立ち上げた。まずは、そんなロマン(夢)について学んでいきたい。

Ⅳ. 社会起業家、地域起業家の成功者のキーマン〜「夢あるもの(ロマン)」

社会起業家、地域起業家には、よりよい社会を夢見る「夢あるもの」が必要である。つまり、社会起業家や地域起業家は、ほとんどゼロかマイナスからの起業であり、この難題に挑戦する強い意志と、ソーシャルアイデアの発想、イメージできる才能が必要である。言い換えれば「夢」を持っているかである。ただし、夢は諸刃の剣でもある。一つは、「夢を挑戦として使う者」であり、もう一つは、ファンタジーな世界として、抽象的で儚い幻想的として使う者でもある。とくに地方は、ロマンが宿っており、後者の抽象的な夢のまま、経営努力もしないまま、ただ自然とともに流されていないだろうか。であるから、夢を夢に終わらせない、その夢を描く「ソーシャルビジョン」では、まず、どうして起業したいのか、どうしてもその仕事をしたいと思うのかという、ミッション・価値観を具現化する必要がある。これから『志事』という言葉を用いるが、仕事について4つのパターンがあると思われる。

『仕事』とは、その名の通り人に仕えること。

上司や他人に仕えて指示に従って与えられたことをするシゴトです。

『私事』とは、自分の好きなこと。自分のためだけにするシゴトです。

『死事』とは、自分という人格を殺して嫌々するシゴト。

嫌なことを仕方なく嫌々しているただ単に時間を失うだけのシゴトです。

『志事』とは、志や信念を持って取り組むシゴト。

個人のためだけではなく他人(社会)のためになるシゴトのことです。もちろん、夢あるものは、みな『志事』として行っている。

■国内最大のソーシャル・イベント「みんなの夢AWARD」ファイナリストの紹介〜ソーシャルビジネスとして挑戦する夢あるものたち

私は、「みんなの夢AWARD」の総合プロデューサーとして、第1回目から関わり、このイベントの企画・立案・運営責任者として立ち上げ、今や国内最大のソーシャル・イベントとなった。

これは、3. 11により、社会は動き、志や自分の存在意義を見つめるなど、みんなの夢AWARDへの関心が高まった。その実績は、みんなの夢AWARD 3から5までは日本武道館で開催となり、みんなの夢AWARD 6からは夢の聖地、舞浜アインフィニティアターで開催している。後援には、経済産業省、総務省、文科省などの省庁や、日本経済の中心にある機関「日本取引所」となっている。また日本を代表する協賛企業が50社となっている。参加者の大半が志高き大学生や高校生である。

みんなの夢 AWARD のコンセプトは、『あなたの夢が、みんなの夢に…、夢は語るから実現する』その夢に「共感」した仲間が現れる。この仲間として40社にも及ぶ協賛企業が応援して載っている。みんなの夢 AWARD のエントリー基準は、「共感性」「社会性」「具

体性」の日本一となる夢を決定する。グランプリは、100万円の夢支度金があり、最大2000万円のソーシャルビジネスの出資交渉権がある。そして先に述べた協賛企業の応援の場でもある、ビジネスマッチングの場でもある。また観客の大半が学生である。とくに志高き大学生が多く、夢を志事として、ソーシャルビジネスに関心のある学生が、自分自身の将来のシゴトと向き合っている。これら大学生に認知されており、まさに国内最大のソーシャル・イベントとまでになった。

みんなの夢 AWARD ファイナリストは、それぞれ夢を『志事』に、みんなの夢をなる社会の夢を語るわけだが、やはり社会課題先進国の日本にとっては、社会課題に取り組む夢が多くエントリーされている。そんなソーシャルビジネスとして挑戦し続ける夢あるものを紹介したい。

2017年に実施された「みんなの夢 AWARD 7」グランプリを受賞した麻植有希子さんは、『日本の中核となるライフステージに合わせた栄養ステーションの設立』の夢を語った。高齢者を食事により健康づくりを行い、極力病院や薬に頼らない事で、日本の医療費削減、さらには日本の財政削減効果を語り、グランプリを受賞した。今後自治体との連携事業も増え、高齢者比率の高い地方で取り組みも期待される。現在具体的な事業プランをつめている。

次に、みんなの夢 AWARD を通じて、ソーシャルビジネスとして会社を設立し、社会の夢に挑戦しているファイナリストを紹介したい。

「みんなの夢 AWARD 3」で夢を語った勝浦雄一さんのソーシャルミッションは、『バングラディッシュの水に困窮する人々に安全な水を供給するという社会課題を、ソーシャルビジネスで解決する。』との事であった。その後、一般社団法人ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズから出資金額 733 万円を出資し、Japan aqua Enterprise .ltd を立ち上げ。私も筆頭株主として会長職として、経営参画をしている。

事業展開については以下のとおりである。

1. Japan Aqua Enterprise (JAE) 社の方向性

- ・「バ国の農村部における100万人への安全・安心な水供給を目指す」事業展開。
- ・具体的には、JAE 社を日本ベシック (NBC) 社の主力製品である自転車搭載型浄水装置 Cycloclean(CC) のバ国における製造販売の拠点と位置付ける。

2. JAE 社の CC 組立事業

- ・NBCの技術指導を受けてるバ国企業を外注先として活用しCCの組立事業を展開する。
- ・現地自転車組立会社やフィルター販売などの水処理会社との提携関係も強化し事業領域を拡大する。

3. JAE 社の CC の販売事業

- ・主要販売チャネルとして次の2チャネルを想定している。

- ①NBC を通じての JICA の ODA 事業向け
- ②JAE からのバ国内での BtoB としての、Grameen や Brac 等の NGO 向け
- NBC が日本で開発中の人力海水淡水化装置のバ国での輸入販売も視野にいろ。

4. BtoB の具体的展開策

- CC を「移動式小規模分散型浄水場」と位置付け、「出前式浄水場」を運営面で NGO と提携し、バ国に於ける最大の課題である「水汲みと言う女性にとっての重労働」からの解放を目指す。
- Grameen Veolia との提携
- Grameen グループのソーシャルビジネス会社 Grameen Veolia 社の固定式管路給水事業で目指す 10 万人給水（管路給水である為 10Km の範囲しか給水できない）の補完する形で提携を目指す。
- 10Km 以遠の農村住民に対し、CC で出前式浄水場を派遣することで管路の届かない住民に安全で安心な水を販売するもの。

勝浦氏は、年配者であるが、志高く、ミッション、ビジョン、戦略を明確に持ち合わせている。しかしながら、勝浦氏と出会った頃は、経営とは程遠いものであった。勝浦氏は、JICA の支援から活動しているいわゆる社会活動家であった。JICA の助成金で活動費や人件費もまかなってきた。助成金を将来の持続可能な事業としての「投資」としては考えておらず、助成金が途絶えると活動が途絶えるという事である。そこで勝浦氏は、ソーシャルビジネスに注目するのだが、当初は、素晴らしい社会活動をしているのだから、助成金があって当たり前、活動費や人件費も支払って当たり前という考えであり、株主であった私と意見が合わない事も多くあった。しかし、ソーシャルビジネスについて説明し、経営について理解を深め、今では、ビジネスとして、誰から売上を計上するかを考えるようになった。この変化は実は相当大きな変化である。

ただ、昨年のバングラディシュテロ以降、活動が止まっていたが、最近活動が再開して、取引業者とのよき関係を築き、いよいよソーシャルビジネスとしてもスタートできるのではないかと期待している。

「みんなの夢 AWARD4」の藤岡慎二氏のソーシャルミッションは『統廃合の危機にある離島中山間、地域の高校魅力化を通じた地域の活性化プロジェクト』として、(株)Prima Pinguino をソーシャルビジネスとして再スタートを切り、一般社団法人ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズから 1000 万円出資し、私も取締役として経営参画している。統廃合寸前にあるような地方の高校で、地域活性化につなげる「高校魅力化プロジェクト」を実施している。

離島中山間地域は人口減少に伴い少子高齢化している。少子化で高校の生徒数は減少し、離島中山間地域の高校ほど統廃合の危機に瀕している。高校が魅力化することで、統廃合

の対象だった高校が、生徒数が安定し、離島中山間地域も高校を中心に活性化していくというもの。これらをプロデュースし、少子化が進む離島中山間地域の高校の魅力化を通じて、地域の活性化を図っている。高校の魅力化の事業としては、①新感覚の寮生活、②高校の授業内容の変更、③公営塾の設立・運営を通じて実施している。生徒は地域内だけでなく、全国や海外から生徒を募集している。

まさに全国からマーケティングを行い、ソーシャルビジネスとして成功している。現在関わっている既存県立高校魅力化プロジェクトは、島根県立隠岐島前高校魅力化プロジェクトにはじまり、北海道から沖縄県まで11地域で実施している。

ソーシャルビジネスとして、3期連続高額な配当を出しており、順調に事業は成功している。内閣府や経済産業省なども、日本を代表する「ソーシャルビジネス」として関心が高く、ソーシャルビジネスの成功例として、さらに社会的インパクトを提供している。

なお、藤岡氏は、当公益財団の事業である「ソーシャルマネジメントカレッジ」のビジネスパートナーとして開講し、社会起業家、地域起業家を育成している。

「みんなの夢AWARD6」グランプリの天津たまみ氏のソーシャルミッションは、「職」・「食」・「住」を支援する シングルマザー自立支援シェアハウスの運営である。そして、㈱リンクリンクをソーシャルビジネスとして立ち上げ、一般社団法人ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズからは1000万円を出資、天津さんが100万円、またビジネスパートナーで、みんなの夢 AWARD 協賛企業の社長個人で100万円を投資して、資本金1200万円で起業し、それぞれ株主3名が取締役として就任して経営に関わっている。

事業内容は、シングルマザーハウスを建設して、ひとり親の小さな子どもたちがひとりで過ごす時間を無くしたいと、シングルマザー自立支援シェアハウスの第1号ホーム「パークリンク米野」をオープンさせた。シェアハウス事業、就業支援事業、サポート事業の3つを軸に、シングルマザーとシングルマザーの子ども達への支援活動を行う。将来的には、全国に100ホームの開設を計画している。

課題としては：現在全国にシングルマザーは100万人以上になっており、その世帯年収は一般家庭の世帯年収の3分の1以下と言われ、子どもの成長期にシングルマザーの子どもは一人で過ごす時間が多いため、家庭内での会話をする時間も少なく社会とのコミュニケーションの取り方を学ぶ機会が少ない。その結果、一人親の元で育った子どもの犯罪率が高いという悲しい現実がある。家庭の中に大人が一人だけだと、子どもにも出来ることも限られてしまい、シングルマザーの子どもの生活の安心安全の向上には、シングルマザーの経済的な自立が必須である。目標数字としては、まず名古屋2ホームを開設。中期（2021年）、名古屋15ホーム、関東10ホーム、沖縄5ホームを開設し、長期2026年では、全国で100ホームを目指します。2026年時の目標（シングルマザーハウス100ホーム開設、シングルマザーへの支援人数 登録者数15万人 シングルマザーへの就業斡旋（パート含む）900人、サポート企業200社 売上 5億2千万円）を計画している。

事業概要は。親が貧困だと子ども貧困状態になると言う現実を解決すべく、職（仕事）・食（食育）・住（住環境）の支援を行います。・シェアハウス事業(シングルマザー向けシェアハウス運営)・シェアタイム事業(シングルマザー・シングルファザー・プレシングルマザー(予備軍)への家事支援子育て支援・物品支援・経済支援)・自立支援事業（シングルマザー就業支援・自立教育） シングルマザーへの教育である。

事業モデルとして運営は立ち上がったが、今後収益モデルを固め、黒字化を目指していきたい。さて、ソーシャルビジネスとして重要なのは、誰から売上をあげるかという事である。シングルマザーの家庭から家賃収入を得るが、これで利益を出すだけではソーシャルビジネスではない。シングルマザーがハウスに入居する事で、就業時間が安定し、正社員として採用できる環境が整った。そこで、㈱リンクリンクは修業幹旋業を取得し、企業紹介を受け、企業から売上をあげる仕組みである。まさにソーシャルアイデアである。現在ビジネスモデルは構築でき、現在は収益モデルの構築の段階にはいっている。そのモデルが完成すれば、100ホームに向けて突き進みたいと考えている。

「みんなの夢 AWARD7」で過去最大の15社から支援表明を受けた山本亮氏のソーシャルミッションは、『里山の恵みを活かした小さな仕事を組み合わせて、豊かに暮らす、『百笑』のまちづくり』の夢を語った。一般社団法人ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズから、ソーシャルビジネスとして出資予定し、私も経営参画する予定である。

山本氏の事業は、地域と移住者の仲間と共に、地元の生産物の販売促進、ツアーコーディネート、耕作放棄地の活用など、様々な仕事を行い、それらを組み合わせることで豊かに暮らす『百笑』のまちづくりを実践している。また、地域おこし協力隊の任期が3年間のため、任期後を見据え『かぜとね』という団体を結成した。

農山漁村の魅力向上及びマーケティングの取組として、これまでの一過性の拠点周遊型の観光地づくりではなく、日常から離れてゆっくりと滞在しながら、美しい里山風景や文化、食、地域の方との交流を楽しんだり、暮らしの価値観に触れることで、訪れた人が身体も精神も癒される場所づくりを行うため、茅葺庵と档の館の2棟の茅葺民家を拠点に「みい里山まるごとホテル」をつくる。みい里山まるごとホテルとは、単に1つの建物で完結するのではなく、地域全体を1つのホテルに見立てることで、能登の里山茅葺庵をホテルのレセプション兼食堂に、档の館を1棟貸し型の宿泊施設にリノベーションし、地域にある直売所や工房、農家民宿、日帰り温泉、飲食店とネットワーク化することで、訪れた人が1施設にとどまることなく、地域の様々な場所へと足を運ぶように仕掛けることで、まるでそこに暮らしているかのように過ごしながら、里山の魅力や地域の人との出会いを楽しめるようにする。

具体的には、農家レストランの運営、農泊宿泊施設、サイクリングなどの体験型プログラム事業であるが、これら時流も大きな流れになっている。「時間ある」「お金ある」「車ある」のアクティブシニアの定年後の余暇として、ドライブで気軽にいける地域での観光・体験型にある。別荘までは持たないが年1、2回必ず訪れたい第二の故郷、第二の自宅と

して、利用いただけるようリピーターを呼び込む。またインバウンドの期待も高い。このように外貨を十分かせげる地産地商モデルとしていきたいが、地元の方々の利用も促進したいと考えている。

私の出身母体のワタミで学んだことであるが、アメリカンレストラン「TGIフライデーズ」で新店出店として運営での成功するカギは、欧米人が来店して頂けるかである。もちろんマーケットを考えると外国人だけでは売上は限定的なのだが、外国人が入店する事で、本場アメリカをお客さまが演出してくれるという事になる。アメリカンレストランなのに、日本人だけなら、これはただのファミリーレストラン化してしまい、業態としては失敗に終わる。欧米人が来店してくれることで、店内の雰囲気、空気間、英語が飛び交う事での音響効果もあり、売上の源泉となる日本人を呼び込む事になっている。世界農業遺産の輪島では逆に、地元の方が利用して頂き呼び水として、主要顧客の観光客への演出効果を図る事にある。

また、地元の方の利用は、もうひとつ大きな社会課題を解決する事にある。それは、現状地域住民のコミュニケーションが崩壊し、独居高齢者が家からでなくなり、また出かけるとなると病院程度で、この病院がコミュニケーションの場となっている。この結果、医療費がかさみ、自治体の財政も圧迫するという事になる。そこで、地元の方々が気軽に利用できる仕組み（地域クーポン券等）を構築し、利用促進を図る。例えば地元向けに安価で薬膳カレーや健康蕎麦を提供し、血圧改善など健康改善が図れるように、自治体と組み検証する。これら自治体連携プロジェクトとして実施し、成功例を作り、医療や薬療法から食事療法による取組を図っていききたいと考えている。まさに地方の最大の社会課題である独居高齢者のコミュニケーションの場の提供と医療費削減を図るものである。

また、ソーシャルビジネスとして株主は、一般社団法人ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズ、山本氏以外は地元の株主で組成する予定である。地元の方々と一緒に株主としても関わり、一緒にこの事業を立ち上げていきたいと考えている。

地方創生の目玉として、自治体とも連携した地域密着のソーシャルビジネスとして、輪島みいまちプロジェクトを成功させたい。

今回紹介した「夢あるもの」であるソーシャルドリーマーは一部であるが、彼らは総じて、みんなの夢 AWARD を通じ、事業が本格化し、事業としても成功しはじめ、メディアでも大きく取り上げられるなど、社会からも高く評価を得ている。さらにソーシャルビジネスでもあり「公民連携」の事業でもあり、省庁など国や行政自治体からの期待も大きい。

夢を『志事』にする夢あるもの～ソーシャルドリーマーであるが、私が過去ファイナリストをプロデュースして成功する方の共通点について述べたい。

① 魂を揺るがすだけの壮絶な体験がある。（死生観を持っている）

これは、不幸な体験(自分自身の大病、震災経験、知人の死、離婚など)を通じて、その解決の為に、したいコトがあり、それが『志事』になっている。

② 背負っているものが大きい。(社会的インパクトがある)

夢に大小は関係ないが、みんなの夢となるのは、やはり社会の夢であり、社会を対象として『志事』にしている事である。いいことをやっているからという小さくでも着実な活動もあるが、やはり社会的インパクトを持っている。一方でリスクも十分認識している事も、事業促進する上で重要な覚悟がある方たちだ。

③ 何事にも関心が高い。

事業を行う上で「関心」が高い事は重要である。この関心が、売上であり、マーケティングである。その為にマーケティングを得る為の観察力は日々の生活の中で関心が高い事でアンテナを張り巡らしている事で受信されやすい。また日々勉強熱心である。何の為に勉強をするのか、それは『志事』をする上で、知識は最大の武器である。つまり学びであるという事を理解している。

④ 明るく、素直であり 朗らか。

人と接するのが好きな方が多く、結果的に、みんなが応援したくなる。素直だからこそ周りも、応援したくなるし、明るいから彼らの周りに、人がよってくる。これは人間の習性ではないだろうか。

⑤ シゴトや人が好き

これは夢を『志事』にしている為、人生の大半をシゴトで関わっているわけであるから、日々夢中な人生になっている。また『志事』を通じて誰に喜んでほしいかが明確である。つまり人が好きなのである。

⑥ プレず、あきらめない。(ミッションがある)

夢を『志事』にしているので、ミッションやビジョンが明確である。したがって、多少の外部環境が変化しても、心がブレる事はない。科学がぶれても心がぶれなければ日々微調整していくし、劇的な変化があったとしても軌道修正される。

⑦ ●● の天才な人

自分の得意な事、好きな事を『志事』にしており、何かを一つを極めたものがある。ある種、誰にまけない天才なものがあり、その事を自身も強みとしている。

⑧ ●● バカな人

なんでそこまで夢中になれるか理解に苦しむぐらいのバカなところもある。このバカさを助けたいとまわりが思い手伝ってくれるという事になっている。

⑨ 楽しみながら『志事』をしている。

社会課題を解決するという思考でなく社会課題を自分の得意・好きで、『志事』として楽しんでいるという事である。楽しんでいるからこそ、たいいていの困難な事は吹っ飛ばして、前に進んでいけるのである。楽しむことこそ、『志事』の醍醐味である。

以上、ソーシャルビジネスで成功するには、『志事』をする上での行動基準を持っているように思われる。これらは、持って生まれた資質でもあるが、ソーシャルビジネスで成功する傾向ではないだろうか。

V. ソーシャルビジネスの概念を学ぶ

■ソーシャルビジネスと一般株式会社の違い

ソーシャルビジネスは基本株式会社であり、一般の企業と会社法も一緒である。したがって、損益計算書も貸借対照表も全く同じである。しいて言えば、理念や経営指標が、数字としても表れるのである。下記の損益計算書を8つの項目にわけてみる。事業とは、それぞれの立場で「みんな」が関わり、利益はみんなに還元するものである。つまり、損益計算書の科目は、そのまま、ステークホルダーに置き換える事ができる。

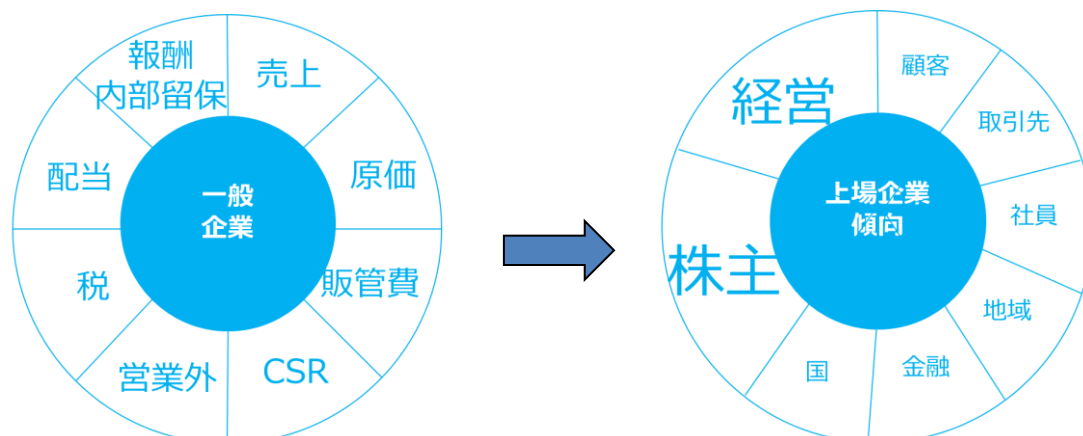


図 1. ソーシャルビジネスのステークホルダー

出所：著者作成

しかし、現状の日本の上場企業のように ROE（Return On Equity）経営では、経営と株主への還元が高いという事になり、利益の配分としては、課題ではないかと考えている。

そもそも日本型経営は、三方よしの商の理念があり、ステークホルダーに均等に貢献していく事でもあった。また戦後誕生した起業家も戦後敗戦を経験し、復興とともに起業する志高き起業家であり、自分の為というより、社会の為に起業するという『志事』を強く抱いていた。その理念が、日本の高度経済成長を作りあげ、奇跡の復興を成し遂げてきた。また復興というマイナスからスタートできたという事、ソーシャルグランドデザインを0からスタートできたことも大きい。また、これらは何も縛られるものがなく、まして復興という国の助成金があるわけでもなく、すべてソーシャルアイデアだけで、事業に集中できた。つまりお客様に喜んでいただく為のマーケティングの土壌が復興とともに自然にできていたのである。

そこから奇跡の復興を成し遂げ高度経済成長期を迎えバブル経済を生み、そして行き過ぎた(成功しすぎたモデル)への反動から経済が崩壊した。そして世界から注目されていた日本型経営が歪みだし、また日本企業も自身をなくし、グローバルスタンダードが台頭し、日本企業も受け入れるしかなかった。グローバルスタンダードは、利益重視の経営で、CSRという言葉も生まれ、利益と社会還元を分けるようになった。

利益重視の ROE 経営とは、最終利益である当期利益を自己資本から割って出すものであ

るが、この最終利益こそ、株主利益である。つまり一般的な評価は、株価基準の「利益」とは最終利益をいかにあげるかである。これは証券市場やアナリストからみれば数字で判断する（そもそもアナリストは数字の分析者であり、そこでしか判断できない）。したがって目に見えない、社会への貢献というファインプレーは見えない。またそこを理解できないため、社会貢献や活動は、経済的評価が低いままである。その結果、株主「利益」重視となっている。

■ソーシャルビジネスで戦後復興日本の企業理念・思いを取り戻す。

ROEを重視したグローバルスタンダードでは、経営力が試され、利益をあげる為の企業努力が進み、結果、バブル崩壊の後遺症から立ち直り、企業は数字上健全化した。一方で、「利益」確保のあまり、その企業文化や理念は薄れてきたように思える。

経営者も重要であるが、投資家となる株主の品格が重要になっている。短期間で利益をあげる事で、企業風土や企業文化が醸成されず、早急に成長してきたため、未熟なままの企業も散見される。またITベンチャーなどIPOを目指し、短期間で利益計上することで、株主以外のステークホルダーに弊害が生まれていないだろうか。また株主の意見が強すぎ、経営の独立性が課題になってないか。また投資家も、大幅な利益が見込めるベンチャーに、経営が未熟であっても、投資する傾向にないだろうか。つまり、IPOであれば上場によるキャピタルゲインが見込め、上場する確率論で投資していないだろうか。これらのポートフォリオ投資により成功する企業と失敗の終わる企業に明暗が分かれ、結果的には、従業員や取引先が大損害をこうむるという事もなくはない。また、幸運にも、事業として成功し上場を果たしても、IR活動を通じて社会貢献で評価を受ける事はない。アナリストの評価も利益をあげている企業は、CSRにも熱心で、長期的ビジョンでは評価するという具合で、あくまでも利益からの評価にしかすぎない。その結果、ROEとCSRを区分けしてIR説明するといふ具合になっている。

本来、日本企業では、古くからあった商慣習である「三方よし」の理念がある。また、終戦とともに、復興がベースとなって起業しており、そもそも、日本経営は、復興による起業で、ソーシャルビジネスであった。

日本は復興実現のミッションに、ステークホルダーが同志となり事業を支えた。そして、経営と従業員の関係も、終身雇用、年功序列、御用組合としてバランスを保ってこることができた。また、取引先も株式持合い等、みんなに還元できるものであればと、配当が低くても、とくにガバナンス上問題はなかった。個人株主にも、株主優待など関係構築する事で、顧客が株主でもあった。つまり従業員も持ち株制度の充実で株主となり、取引先も持合いで株主であり、一部ではあるが、顧客も株主として保有していた。もちろん金融機関も株式を保有しており、本社や事業所が近くにあるから株主優待制度の有効活用があった事もあるが一般消費者が株主になるなど、ステークホルダーがオール株主としてあった

と言っても過言ではない。

つまり、その企業理念や企業文化や姿勢に賛同し、みんなへの還元、社会貢献が根底にあった。しかし、これらグローバルスタンダードの浸透で、戦後復興とともに作ってきた日本企業の理念や文化が薄れてしまった。今こそ、日本のよき文化や企業姿勢を取り戻すには、ソーシャルビジネスが重要と確信している。

■社会課題の事業はもろ刃の剣

ユヌス・ソーシャルビジネスに限らず、広くソーシャルビジネスは、何らかの社会の課題をビジネスの手法を通じて解決する方法である。ユヌス博士は、「Not NPO, It is Business」という言葉を用いている。ソーシャルビジネスは、あくまでも株式会社という形態を採る。社会課題の解決は持続可能でなければならない。他者からの寄附に依存するのではなく、ビジネスを通じて自立的に運営することが重要との考えである。つまり社会課題で関わる事業でありながら、寄附が止まった時、その活動が継続できないという事は、その社会課題に解決する事に恩恵を受けていた方々が受けられない事でもあり、継続ができなくなったときの本人の失望は想像を絶する。そもそも事業をするべきだったのかまでの事ではないだろうか。

社会課題の事業は、一方では、素晴らしい活動として恩恵者に対して貢献できるが、寄附などが途絶えた時、恩恵を継続できず、その恩恵者を刀で切ってしまう事にもなるのだ。つまり、社会課題に取り組む素晴らしい一面と、持続可能な活動でなければ、かえってその恩恵者を不幸にしてしまうという、「もろ刃の剣」になってしまう可能性があるのだ。

本来、社会課題を解決に恩恵を受ける対象者は、利益(サービス)を受け取る相手に尊厳を与え、自立を促す必要がある。善意にあふれた効果的な慈善プログラムであっても、恩恵を受ける人々の自発性を奪ってしまうという影響は避けられない。貧しい人々は、いったん寄附に依存してしまうと、自分の足で立とうという意欲を失ってしまう。受け取る商品やサービスにそれなりの対価を支払う人々は、自立に向けて大きな一歩を踏み出す。寄附を受動的に受け取るのではなく、経済システムに積極的にかかわり、力で自由市場経済に参加しはじめるのである。

■ソーシャルビジネスの概念

ソーシャルビジネスは新しい事業形態は、利潤を最大化する従来型のビジネス（一般企業）でもなく、非営利組織（慈善的な寄附に頼る組織）でもなく、また、「社会事業」「社会的起業」「社会的責任ビジネス」でもない。

グローバルスタンダードの資本主義理論の最大の欠点とは、人間の本質を誤解している点である。人間の本質とは、「共生」や「共感」にある。「売上」は、サービスする側とサ

ービスを受ける側で「お金」を交換そこで得るものは、最大限の「ありがとう（感謝・感動・共感）」である。利益はお金ではなく、心でもあるのだ。

お金の価値でなく心の豊かさを得る事こそ、ソーシャルビジネスの醍醐味である。事業とは、付加価値を提供することであり、その付加価値は、「お客さまへのサービス/価格」である。ソーシャルビジネスでは、「ソーシャルアイデア/価格＝付加価値（感謝・感動・共感）」であると言える。

また組織としては、株式会社と NPO 法人の間にソーシャルビジネスが存在するもあり、いいとこ取りのハイブリッドな事業形態でもある。ソーシャルビジネスは、社会課題を解決し、売上を中心に持続可能な事業である。ただし寄附や助成金を得る事もできるが、これらは、あらたな社会課題を解決する為の投資、挑戦する資金として経営として取り入れる事もできる。ソーシャルビジネスは株主も存在するが、リターンに限界があり、そういう意味では、助成金や寄付を投資資金の担い手として考える事ができるのだ。

何よりソーシャルビジネスは、社会的インパクトが大きいという事だ。ソーシャルビジネスの成功例が増えれば増えるほど、社会課題は解決され、よりよい社会へ行くのだ。

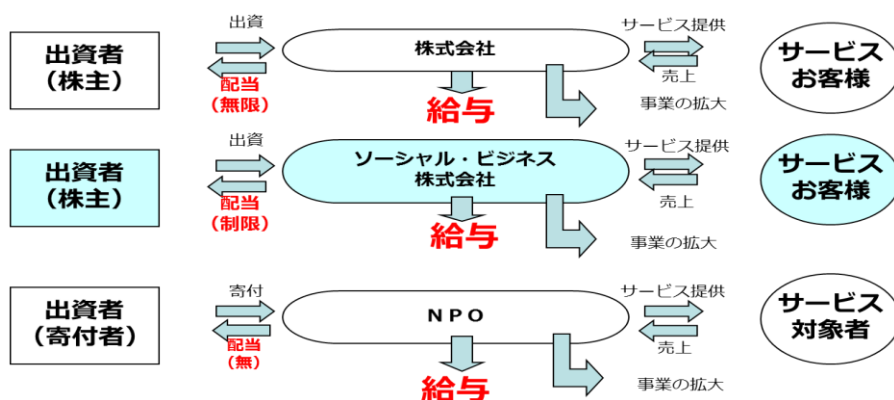


図 2. 各事業形態の違い①

出所：矢尾板・中川（2017）

	ソーシャル ビジネス	企業	福祉法人	N P O	ボランティア
社会課題解決	○	×	○	○	○
持続性	○	○	○	△	△
寄附・助成金に依 存しない	○	○	△	△	△
マネジメント	○	○	△	△	×

図 3.各事業形態の違い②

出所：著者作成

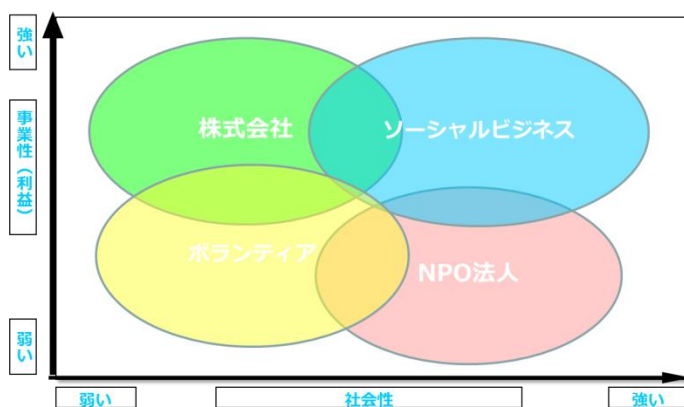


図 4. 各事業会社のポジショニング

出所：著者作成

VI.ムハマドユヌス博士に学ぶ

■ムハマドユヌス博士について

ユヌス博士は、1940 年、バングラデシュ・チッタゴン生まれた。チッタゴン・カレッジ、ダッカ大学を卒業後、チッタゴン・カレッジの経済学講師を経て、米ヴァンダービルト大学で経済学博士号を取得している。1972 年にチッタゴン大学経済学部学部長に就任後、1974 年の大飢饉後に、貧しい人々の窮状を目の当たりにし、その救済活動に目覚め、1983 年にはグラミン銀行を創設した。グラミン銀行を通じて、マイクロクレジット（無担保少額融資）で農村部の貧しい人々の自立を支援する手法を全国で展開し、同国の貧困軽減に大きく貢献したことに對し、マグサイサイ賞、世界食糧賞、日経アジア賞、福岡アジア賞など数々の国際的な賞を受賞し、2006 年にはノーベル平和賞を受賞した。

私たちの出会いは、3.11 直後にユヌス博士が日本に訪れた時である。公益財団法人みんなの夢をかなえる会の代表理事の渡邊美樹氏とソーシャルビジネスについての対談が設定され対談が実現した。その時に議論となったが、日本企業は、そもそもソーシャルビジネスであり、ユヌス博士のソーシャルビジネスの 7 原則は、規制が強すぎ、広がることは難しいのではないかという事であった。ユヌス博士からは、グローバルスタンダードが「格差」を作り、この傾向はますます広がる一方であり、格差は、経営と株主とそれ以外になっている。この事は、私たち日本企業にとっては衝撃であった。

日本のよき経営戻す為にも、ソーシャルビジネスの普及に尽力したいと思うようになった。また、日本のNPOについて課題でもある。みんなの夢AWARDのエントリー者と関わり、課題と認識したのが、国や行政が関わり過ぎ、助成や受託事業として、国や行政のアウトソーシング先としてNPO法人も少なくない。国の為、社会の為、よい事をやっている。だから助成金や補助金を戴いて活動するという大義名分を持ち、農業や福祉など同様に事業や経営が甘くなり、持続可能な事業、つらい事業と位置付けられ、農業従事者離れ、雇用不足を生んでしまっている。欧米のようにNPOが健全な経営を行い、理事や職員も一般企業と同様の給与を得て、欧米では採用でもNPO企業が人気ランキングに入るなど、国内では考えられない。つまりNPOの経営化、する為にも、ソーシャルビジネスとして経営するのも選択肢として有効だと思ったからである。

そして、ユヌス博士と組み、日本におけるソーシャルビジネスの普及、ファンドの立ち上げ、ソーシャルビジネス事業への経営参画、育成機関の要請に応じ、一般社団法人ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズ、ソーシャルマネジメントカレッジを次々に立ち上げたのである。

これは偶然であるが、『ソーシャルビジネス革命』（ムハマド・ユヌス著、早川書房）で以下のように書かれている。

「起業家同士が顔を合わせて、ビジネスの成功に必要な知識、能力、経験、技術を共有し合うセンターの設立。投資ファンド、研修プログラム、マーケティング代理店の設立。夢を持った起業家向けの研修プログラムの実施。優秀な新事業のアイデアを選出、表彰、

推進するコンテストの開催。いつの日か、あなたの支援で、成功したソーシャルビジネスを誇らしげに語る時が来るかもしれない。」(p.〇) また、次のようにも述べている。「スター発掘が主流のリアリティー番組が、参加者に斬新なソーシャルビジネスのアイデアを競わせ、最優秀アイデアに高額投資をして、国中や世界中にアイデアを広めるなんてこともあるかも知れない」

こうしたユヌス博士の思いを私たちはカタチにしてきた。センターは、公益財団法人みんなの夢をかなえる会と位置付けられ、投資ファンドは一般社団法人ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズである。研修プログラムは、Social Management College であり、マーケティング代理店の設立は、前回、有志で設立した「Social Business Japan forum 実行委員会」である。もちろん、コンテストの開催は「みんなの夢AWARD」であり、そこからリアリティー番組は、民間放送や J-COM を通じて配信されている。

思いは一つであり、そんな思いにムハマドユヌス博士も、私たちの活動には絶大なる協力を頂き、2013 年 みんなの夢 AWARD3、2017 年 みんなの夢 AWARD8にもゲスト出演を果たしている。

■ユヌス・ソーシャルビジネス7原則について

ユヌス博士は、ソーシャルビジネスの要件について、以下の7原則を設定している。

- 1.経営目的は、利潤の最大化ではなく、人々や社会を脅かす貧困、教育、健康、情報アクセス、環境といった問題を解決することである。
- 2.財務的・経済的な持続可能性を実現する。
- 3.投資家は投資額のみを回収できる。投資の元本を超える配当は行われない。
- 4.投資額を返済して残る利益は、会社の拡大や改善のために留保される。
- 5.環境に配慮する。
- 6.従業員に市場賃金と標準以上の労働条件を提供する。
- 7.楽しむ！

ユヌス・ソーシャルビジネスも、これは一般企業形態もそうであるが、源泉は売上にある。売上は、「サービス/価格=付加価値（利益の源泉）」でもある。価格を安くすればするほど、サービスは上がらない。価格を高くするには、サービスを上げなくてはならない。事業において、どんな「サービス」を持っているか、そして「価格」をつける事か、これがビジネスの基本中の基本である。

売上の源泉とは、お客さまのハートを射抜く事であり、マーケティングとソーシャルアイデアが重要である。そもそも、お客さまに喜んでいただく事が数字には出せない、最大の働き甲斐であり、モチベーションになるものであり、これは数字では言い表せない深い心の底からの感動がある。

この原理原則の原点に戻れたならば、ソーシャルビジネスはとても意義がある手法である。もちろんIPOを目指す、MBOも否定はしない。しかし、自分が作ってきた会社を、いとも簡単に売却する事に、どんな思いがあるであろうか。もちろん、この事業を立ち上げ時にミッションを作り、そのミッション達成ができたなら、よいのだが、ミッション達成せず、IPOやMBOにより、そのミッションが遠ざかって行くのであれば、これはいかなものかと疑問が残る。ソーシャルビジネスは、社会課題をみつけ出し、ミッションとしてそしていか、よき「サービス」として提供できるか・・・である。お客さまから「売上」を頂く事が、最高のシゴトのやり甲斐である。まさに7原則の最後の7番目にある「楽しむ」にある。社会課題が大きければ大きいほど、ビジネス手法で解決（稼ぐ）ことの喜びは大きい。できれば、ステークホルダーで分かち合い、持続可能な活動として、スロービジネスとして、ゆっくり、じっくり熟成する企業こそが、100年企業を作り、それが日本のよき経営ではなかろうか。

■ソーシャルビジネスは八方よし

ユヌス・ソーシャルビジネスは、経営と株主には制限をもち、それ以外のステークホルダーには無制限な還元が基本にある。

売上の源泉であるお客さまの最大公約数の付加価値を高め、お客さまのハートを射抜く為なら、どこまでも質を高めていきます。取引先はビジネスパートナーの同志であり、事業商品となるQSC（商品、サービス、空間）を直接提供し、あるべき金額を提供していきます。ただし馴れ合いによる古き日本の文化にもある、過度な接待交際費を受けてはならない。また、従業員は運命共同体の同志であり。事業運営を直接運営していく。もちろん従業員の生産性に応じて給与格差は必要であるが、障がい者雇用などあるべき給与の提供など、給与格差抑える事も企業文化や企業風土を醸成する上で、福利厚生、セーフティネット的な事は排除してはいけない。地域では、グローカル、グローバルへの観点からも社会貢献は欠かせない。

社会貢献活動は、利益が出たから捻出するものでなく、そもそも予算に組み入れるものである。また、資金調達も重要であり、銀行に融資できない事業はそもそも実施するものでなく、健全な企業ほど金融機関との関係を持ち、経営指導などを得る事も重要である。もちろん納税する事で、国や地方行政への還元である。また、ソーシャルビジネスは、起業時に、行政などから助成金等を受け立ち上げるケースもあるだろう。これら助成金は先行投資として考え、納税としてROI(投下資本利益率)へ還元するという考えをもつべきである。助成金を納税という形で何年で資金回収をしていくかという新しい考えである。

制限するのは、株主は、出資分のみ配当のみであり、経営者の報酬は、従業員の給与7倍までとし、持続可能な事業としての内部留保を充実させるのも、将来への蓄えとしても重要である。まさに八方よしは均等に還元していく事である。

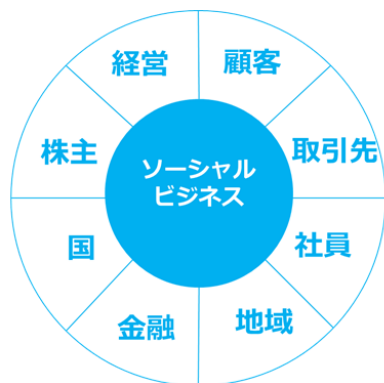


図 5. ソーシャルビジネスと八方よし

出所：著者作成

■グラミン銀行～グラミン銀行日本の必要性について

ユヌス博士が世界的な功績は、ソーシャルビジネスの祖としてもあるが、もう一つは、グラミン銀行の設立である。貧しい人々のための『マイクロファイナンス』事業として、少し古いデータではあるが、2011 年時点で、2565 支店が存在し、8 万 1397 村にサービスを届けている。

2 万 2124 名のスタッフが雇用されており雇用を創出している。融資先は担保を持たない貧困に苦しむ人々に融資を実行。人口の下層 25%が融資対象で、借り手数は 835 万人で借り手の 97%が女性である。融資と併せて生活や事業について助言や技術支援・指導など小規模融資で、5 人 1 組のグループローンの形式となっている。グループ内部で相互に見守り、助け合い、連帯していく仕組みとなっている。（無担保、無保証。連帯責任性）

融資の貸出総額は、6840 億タカに及ぶ。返済率は 97%以上を保持している。貸出金利は年利で 16%程度。最初は借り手だった人たちが貯金をして新たな預金者に。預金利率は、8.5%から 12%程度と以外と高いが返済しているのである。

私は、日本でもグラミン銀行が必要と思っている。日本では、女性への融資は流通系クレジットカード会社のキャッシングをイメージしてしまうが、グラミン銀行のマイクロファイナンスは、生活費の為ではなく、その資金で起業、商売の資金であり、シゴトを進めているという事である。

グラミンとは、農村地区の意味であり、貧困地区での銀行という位置づけである。では日本における貧困地区、格差は農村地区ではなく、実は都心であり、女性の貧困は、シングルマザーである。都心では高額な家賃、また子どもの保育問題、また限定された労働時間による、不安定な労働契約、そして重労働へとつながっている。また社会課題に一番直面しているシングルマザーだからこそ、ソーシャルアイデアもあるだろうし、何より覚悟が違う。そんな思いから、シングルマザーに起業を進めるイベント「、シングルマザーパ

ワードリーム」を開催した。まさにソーシャルアイデアと覚悟をもって堂々と語る姿に、まさに社会課題先進国のニッポンの救世主ではないかと思うほどである。そんな彼女たちに必要なのは、経営ノウハウと資金である。そこで、ソーシャルマネジメントカレッジによる育成の提供と一般社団法人 ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズからマイクロファンドして出資も検討している。今回、シングルマザーパワードリームの審査員の一人、管正広氏は、グラミン銀行日本設立を進めている人物である。元大蔵省出身で、グラミン銀行アメリカにも関わっており、いよいよ日本で立ち上げようとしている。ムハマドユヌス博士からも承認を得たとの事で、一般社団法人ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズとの連携も視野に入れて協働で、日本におけるソーシャルビジネス、グラミン銀行日本による、女性起業家を育成していきたく考えている。

■ソーシャルビジネスの投資家

～一般社団法人 ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズを設立

ユヌス・ソーシャルビジネスの投資家は、金銭的な利益を得ずに他者（社会課題の解決）で支援することと高尚な考えの元にある。もちろん出資であるから、株主として、経営参画する事もある。また、寄附でないので、一定期間後に投資の元本を回収することができる。そして、回収した元本を別のソーシャルビジネスに投資することもできる。カタチ上は、社会的責任（CSR）ファンドもソーシャルビジネスへの投資ができる。より多くの社会の課題を解決する手段が「ソーシャルビジネス」を通じて増加していけるし、投資先として、IPO 等の成功などによる投資配分ができない為、より事業計画や事業参画にも注力する事になる。また、ソーシャルビジネスの経営者の観点からは、社会のために、持続可能な事業を安定的に実施するには、誰に株式を持ってもらうかという視点も重要でもある。何より、株主（各ステークホルダー）の立場で、ソーシャルビジネスに深く関わる事ができるのである。

ユヌス博士は以下のように著書『ソーシャルビジネス革命』で次のようにコメントしている。「設立して間もないソーシャルビジネスの調査や評価を行い、社会的目標の実現効果、財務や経営の効率性を測定することで、もっとも有望な新規ベンチャーに資金を投じる。ソーシャルビジネスに関するアイデアを収集し、経営者たちをソーシャルビジネスのエキスパートにする。利潤最大化企業がROE（「自己資本利益率」、EBITDA（「利払税引償却前利益」）などの共通指標を用いて財務的な成功を測るのと同様に、ソーシャルビジネスの成功を定義する共通の用語や測定ツールを構築する。ソーシャルビジネスの潜在的な投資家が、投資する価値のある企業を見分けられるようにする。ソーシャルビジネスへの投資を簡単に多角化できる手段を提供する。ソーシャル・ビジネス・ファンドに小切手一枚書くだけで、数十～数百のソーシャルビジネスに資金を援助できるようにするということだ。」私たちは、この考えに賛同し、一般社団法人ソーシャルビジネス・ドリームパート

ナースを立ち上げた。設立の趣旨が以下のとおりである。

「ユヌス氏の提唱する「ソーシャルビジネス」の考え方を広めていながら、「社会の課題を解決していこう」と挑戦されている方、これから挑戦しようとしている方の事業を応援するために、そうした挑戦者を応援したいとお考えの方々から資金をお預かりし、その基金からの出資と経営のアドバイスを行う。社会の課題を解決する挑戦者の最も身近な応援者となって、たくさんの「社会の課題を解決する夢」を実現し、たくさんの「ありがとう」をみなさんと一緒に集めていきたいと思います。」

「何らかの社会の課題を解決する」ための応援をしたいとお考えの皆様、「何らかの社会の課題を解決する」ために挑戦をしたいとお考えの皆様、一緒に新しい社会的な価値を創造しながら、目の前の現実を変えていきたいと考えている。組織は金融に豊富な人材も理事に就任している。

代表理事 渡邊 美樹（ワタミグループ創業者、参議院議員）

専務理事 中川 直洋（公益財団法人みんなの夢をかなえる会 専務理事）

理 事 藤野 英人（レオス・キャピタルワークス㈱ 取締役最高投資責任者）

仲木 威雄（ユニオン投信㈱ 代表取締役）

簗田 秀策（元 KKR 投信会長）

岡田 昌治（九州大学 教授）

事業内容

- ・ソーシャルビジネスへの資金調達支援：ソーシャルビジネスで、世界の社会的課題の解決に取り組む企業へ出資を行う。
- ・ソーシャルビジネスへの経営支援：ソーシャルビジネスに取り組む企業へ出資と共に、経営に関するコンサルティングを行う。
- ・ソーシャルビジネスセミナーの開催及び出張講演の実施：ソーシャルビジネスの普及啓発を目的とし、セミナーやシンポジウムの開催や出張講演を行います。
- ・みんなの夢AWARDを共催：夢と仕事をつなげ、人と社会をつなげる「みんなの夢AWARD」を共催し、出資を含めたサポートしています。現在までに、みんなの夢AWARDのファイナリストから3社出資している。

運営

ソーシャルビジネスに出資し、経営参画し、配当を得る。基本優先株として配当回収を得る。議決権を持たず、経営裁量にしている。ソーシャルビジネス7原則にそった事業の確認、事業支援(ネットワーク紹介など)している。このように、現在までに3社、さらに今年度は1社出資が確定している。これらの資金提供は、私が関わった、ワタミ㈱であり、現在もワタミの関連団体としての位置づけである。それでは、そんなワタミについて述べたい。

Ⅶ. ソーシャルビジネスで成功するには、「心」と「科学」を学ぶこと

■ワタミで学んだこと

社会起業家、地域起業家にとって、事業を行う上で、ロマン（挑戦や社会課題の解決）とソロバン（経済的自立・経済活性化）が重要である。これらロマンとソロバンを両立させ、社会をよりよくする起業家育成が急がれる。とくに事業にとって、重要な3要素として、「ミッション」「ビジョン」「戦略」である。

ロマンは、「心」とは、人としての生き方であり、つまり「ミッション」・「ビジョン」につながる。ソーシャルビジネスにとって必要なのは、他人の事を自分のこととして考えられる力、多くの人の幸せを想像する事にある。また、日々夢中になり、理想的なサイクルを創造できる事である。これらは、ソーシャルビジネスを始めるきっかけとした社会起業家は、過去の壮絶な体験や感動から生まれてくるものであり、自分自身と向き合い、これらの潜在的なものを具現化、文字化していく。

ソロバンは、「科学」とは、経営であり、マーケティングやマネジメントを学ぶ必要があり、これは勉強であり、自分のしたいソーシャルビジネスであれば、学ぶ事も苦でなく、学べるはずである。この学びが重要と考える。実際に「心」で行動し『経験』を交えることで、科学を学べるから育めることができる。

私が、心と科学を学んだのが、ワタミである。私はバブル崩壊以降も金融界で証券会社やIR界に関わり、ROE 経営の憤りを強く感じていた。企業は利益よりも社会を優先して活動すべきであり、その私の信念に合致した企業がワタミであり、その経営者が渡邊美樹氏である。私は渡邊美樹氏の執行役員・社長室長として、経営を学べる立場で長く携わった。

渡邊氏が政治の道に行き、私もワタミと距離を保ちつつ、被災地の活動や公益財団の活動を中心に業務に携わっていた。

そんな矢先、ワタミの経営問題が直面し、経営体制、ブラック企業の風評被害、また業績悪化により、本業の立て直しが必要となり、一時期ワタミ本体に戻り、広報部長兼営業推進本部長を兼ねるなど全面的に関わった。

介護事業を売却する時には、私も関与、とくに広報活動に注力した。ワタミが破綻するのではないかという噂も流れている中で、株価も見張りながら関わっている時期があった。この危機を打破する上で、介護事業を売却し経営危機から脱し、本業も回復の見込みができてきた。

そこで新社長の体制の下、新しいCIもかけ、ワタミという大きな牙城で守る経営陣とワタミの思いを果敢に野戦として挑戦する必要があると思い、私はワタミの支援の下、さらに社会に向けた位置で、公益性の高い活動として、公益財団法人みんなの夢をかなえる会とソーシャルビジネス普及の為に、一般社団法人ソーシャルビジネス・ドリームパートナーズに専念する道を選んだ。そんなワタミには感謝しかないが、ワタミを客観的に見る立場になり、思うのは、ワタミは究極のソーシャルビジネスであったという事である。そんなワタミについて話をしたい。

■究極ソーシャルビジネス会社、ワタミについて

食を通して“ありがとう”を集める。あたらしい6次産業モデルを構築している。ワタミでは、農業(1次産業) 国内最大の有機農業生産法人を保有して、有機野菜、有機畜産、有機酪農、有機鶏卵と広げている。これらの食材は、安全・安心の加工仕込み工場(2次産業)で加工する。一般のシステムと違うのは、大量生産による冷凍食品にするものではなく、多品種少ロットで、チルドで仕込みをするもある。そして、食の提供(3次産業)でサービス産業を展開している。これら水平統合で6次産業を構築している。さて、この1次産業の有機農業と2次産業の仕込みセンターは、最大の差別化であり、これらを3次産業では外食だけでなく、介護施設の食事提供や高齢者向け弁当宅配(とくに地方の独居老人)を提供している。また間接的ではあるが、シングルマザーハウスでの食事提供もスタートしている。

また、これらの事業のエネルギーは、自然エネルギーにて事業運営をしている。これら農業や介護事業、地方の高齢者向け宅配弁当は、まさに社会課題をビジネス手法で事業化しているものであり、まさにソーシャルビジネスをチェーンストア戦略により展開しているのである。つまり、ココロ(理念)としては、ソーシャルビジネスであり、アタマ(科学)としては、チェーンノウハウを最大の武器として展開している。



※1: ワタミグループが支援する公益財団法人 Save Earth Foundation と連携協力して行っています。

図 7.ワタミの6次産業モデル

出所：ワタミ(株)HP より

■ワタミの理念について

ワタミの理念について述べたい。ワタミ創業の出発点として、創業者の渡邊美樹氏の思いが事業になっている。彼は、大学時代に、ニューヨークのライブハウスで出あった感動的なシーンと出くわし、そこで外食事業を夢見る。そして、『一人でも多くのお客さまとあらゆる出会いとふれあいの場とやすらぎを提供したい』と起業する決心を**を**している。そして「和民」を開発し、国内外500店舗と国内最大規模のチェーン店になり居酒屋業界として初めて上場している。つまりワタミは、心を躍らせるほどの「感動」から起業はスタートしている。

ワタミは、外食事業から、食を通じて別の事業展開も次々と起業している。しかし、これらは感動から起業したものではなく、魂を揺さぶるほどの憤りからである。

外食事業を通じて、出あってしまった。農薬漬けの散布を見て、農薬の恐ろしさを感じ、有機野菜を仕入れようとするが、国内には、ほとんど生産がない事がわかり、自分たちで農業事業に参入を決心し、今や国内最大の有機農業生産法人となった。

さらに、介護事業の参入は、福祉事業では、高齢者が決して満足していない施設の中で、サービスのなさに直面し、サービス業として参入し、国内トップクラスの介護事業へと一気に成長させた。また、地方では過疎化、高齢者の独居老人の問題から、高齢者向け宅配弁当事業を立ち上げ、業界トップ産業までになった。これら介護事業、宅配事業が一気にトップまで拡大できたのは、チェーンノウハウを最大限発揮する事ができたからである。つまりソーシャルビジネス×チェーンとして事業に成功している。非常に残念だったのは、介護事業を売却した事であるが、しかし、当時介護事業を立ち上げたのは、福祉事業をサービス業にして、そしてあるべき価格にすべき価格破壊を一気に行い、高齢者に喜んで頂く世界を作る事にあった。これらは、すべてミッション達成した事もあり、売却している。ただし介護事業における「食」は引き続き、買収先と提携関係があり、提供している。

また、ワタミのミッション (=理念) は、「ひとりでも多くのお客さまのあらゆる出会いとふれあいの場のやすらぎを提供したい」にある。また、ビジョン (=目標) 2010年 1000店舗であった。こちらは、その後外食だけの事業から、介護100ホーム、宅配弁当25万食と当時のビジョンよりも存在対効果は考えられないほど拡大している。戦略 (=ストーリー) は、チェーンストアを武器に、ファミリーレストランと居酒屋の中間のマーケットを開発し、地球上で一番たくさんのありがとうを集めたいという事に事業として国内最大のチェーン企業になった。ワタミの事業の成功には、マーケティングと理念 (地球上で一番たくさんのありがとうを集めるグループになろう) が合致しているから他ならない。お客さまのハートを射止めるとは、お客さまからたくさんのありがとうが集まった事でもある。

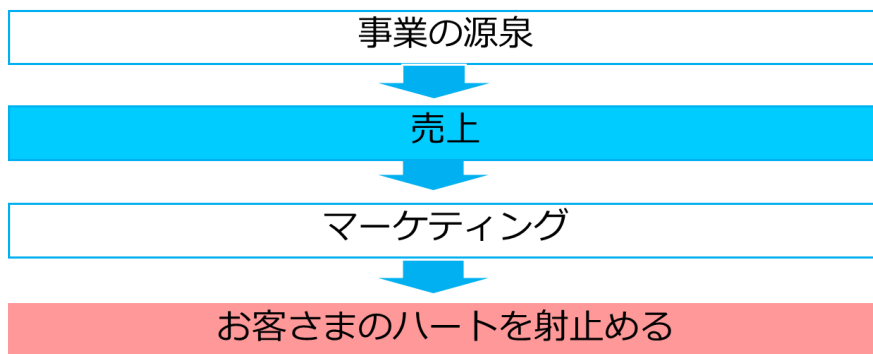


図8.お客さまのハートを射止める

出所：著者作成

そして、企業活動として見落としてはいけないのは、「環境への配慮」である。地球と共に活動させて頂いている私たちにとって、どうしても地球への負担になる。その地球への負担軽減をいかに自然環境で、活動すべきであるが、高度経済成長期の公害問題、そして現在は環境問題等、これからは、地球に極力負担しない中で経済活動を行うべきである。言い換えれば環境保全での事業活動が前提なのである。

それがわかっていたにも関わらず、経済界での姿勢が問われた大参事が起こった。地球の怒りとも思える3.11の誰もが目を疑った大震災である。そして何より人的災害といえる原発事故である。原発事故による自然エネルギーが見直され、当時、経済界もそろって、自然エネルギーに目を向け、風車や太陽光発電事業へ参入しはじめたが、現在はどうか。いつのまにか原発に戻ってしまっている。ワタミは本気で自然エネルギーで事業を賄うという、憤りから自然エネルギー開発し実行している。

以上、ワタミは、経営理念を徹底的に守ってきた。まさに「ロマン」である。そして事業運営においては、徹底した『原理原則』の経営学として「ソロバン」を実行してきたのである。これは、マイケルポーター、フィリップコトラー、ドラッカーの経済学を徹底的に学んでいる。幹部社員はこれらの本を課題本として、毎月塾長である渡邊美樹氏にレポートを提出しフィードバックがあった。まさに経営塾であった。ソーシャルビジネスにおいても同様に、学びの重要性について述べたい。

■「現実」を夢(理想)に近づける～コトラーのマーケティング3.0

世界をより良い場所にすることを目的としたマーケティングの全貌を学ぶ。マーケティングとは、「現実」を「理想」に近づけるための科学であり。この理想こそ、夢実現である。一般の「金」のみを狙うマーケットでは、今後期待できる市場、拡大する市場など原理原則のマーケット分析により、事業参入するコンサルタントの考えであるが、「思い」が先にあるソーシャルビジネスは、理屈・手段はあとづけでもいい。本当にしたい事、つまり夢

を『志事』にすることを優先する。つまり、アタマで考えるが先かココロで感じるが先かという事である。

もちろん、ソーシャルビジネスはもちろん、ココロで感じる事からスタートする。

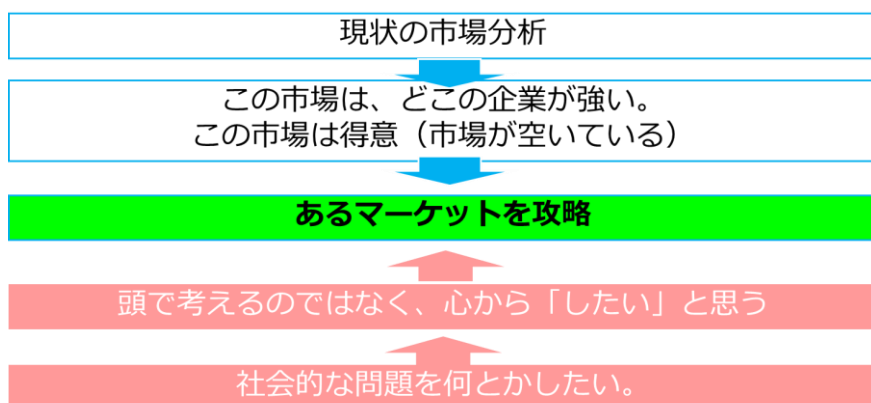


図9.ソーシャルマーケティングの概念

出所：著者作成

マーケティングとは、的に矢を射ぬくことである。つまり、「お客さまのハートを射止めることである。

Segmentation（セグメンテーション）は、市場における顧客のニーズや属性ごとにグループ化していく事である。「市場を細分化し、どのグループで戦うか」であり、介護事業でいうならば、在宅介護か施設介護か。都心型介護か地方型介護か…とセグメントを分けていく。これらのセグメントに分けることで、ビジネスモデルは大きく変わる。

Targeting（ターゲティング）では、どのセグメントが、私たちにとって競争の優位性を得られるかを考え、対象とするセグメントを選ぶ（絞る）⇒「誰を相手に戦（商売する）か！」という事であるが、例えば、高齢者の平均貯蓄額、年金の範囲で入居するとうターゲットに置く事で、収益モデルを構築している。

Positioning（ポジショニング）では、顧客に提供するベネフィット(利益)を検討し、自らのポジションを確立し、顧客のニーズを満たし、競争相手といかに差別化できているかであり、「どのように戦うか！」では、それぞれの企業の事業を成功法則を考え、食事の美味しくサービスが行き届いたホームを展開し、チェーン展開として展開する事にある。ここで大事ななのは、「人」が関わるサービス業とう事が最大の差別化になったという事である。

■マーケティング 4.0 について

マーケットを的確の捉える為に、忘れてはならないのは、現在の社会中心にある「時流」である。近年、経済は、良い商品・サービスであれば売れる時代は終わり、マーケティン

グは、3.0の時代へ移ったと言われて久しい。さらに今年衝撃だったのは、マーケティング4.0の登場である。

良い商品・サービスを生み出すことが重要と言われた「マーケティング 1.0」、顧客志向の商品・サービスを生み出すことが重要であった「マーケティング 2.0」から、「マーケティング 3.0」の時代に入ったと言われている。つまり、自発的に課題解決に動き出し、商品やサービスに主体的に参加し、商品やサービスの提供者と協働して、商品やサービスの「価値」を創る時代になった。まさに、心も科学もソーシャルビジネスが主体となってきたのである。事業の成功には、ミッション、ビジョン、戦略、そして「時流」が大事なのである。この時流こそ、今社会が、もっとも必要とされる売上という数字では言い表せない「ソーシャルビジネス」としての社会課題という社会的の心髄を射抜いているのである。

また、コトラーのマーケティング 4.0 で「むすび」に「ワオ！」を生み出すブランドになろうと締めくくっている。全く同感であり、私はこのワオ！を実践してきた。「ワオ！」とは何かで、「ワオは、予期せぬ驚きから生まれる。ある程度期待は持っていたが、それよりもはるかに多くのものを得た時、それがワオの瞬間だ」また、「ワオは個人的なものであり、それを経験する人だけが誘発できる」3つめに「ワオは伝染力がある」という事である。このワオ要因こそ、ブランドの最大の差別化である。つまりは、私の持論であるが、お客さまのハートを射抜く事で、「ワオ！」を頂く事ができるのだ。この感動の瞬間を得たため、人は仕事としているのではないだろうか。

コトラーのマーケティング 1.0 も 2.0 も 3.0 も、そして 4.0 も、さらに今後進化の過程で 5.0、6.0 と進むだろう。ただし全く変わらないのは、「ハートを射抜く事」こそ、神様が人間に与えられた性能なのである。

■CSRからCSVの時代へ

収益性と企業の社会的責任を両立し、世界をよりよい場所にする事を目的とした、マーケティング（ソーシャルビジネス）を創造し、CSV（Creating Shared Value）共通価値の創造とも言われている。これはマイケルポーター博士が、新しい資本主義～社会と企業が対立しない考え で唱えている。CSV（Creating Shared Value）2011年ハーバードビジネススクールの教授であるマイケル・E・ポーター氏とマーク・R・クラマー研究員が発表した論文『Creating Shared Value』（邦題『経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略』）で提唱している。

日本では、「共通価値」「共有価値」などと訳され、CSR（Corporate Social responsibility）の発展形と言われるが、CSVとCSRは真逆にあるのではないかと考えている。CSVは、企業の社会的な課題を自社の強みで解決することで、企業の持続的な成長へとつなげていく差別化戦略である。

理念・ミッションは企業にとって戦略上有利なものであり、「寄付や社会貢献を通じて自

社イメージの向上をはかるこれまでの CSR は、事業との相関性はほとんどなかった。CSR は、社会や環境への自社の責任、コンプライアンス、労働環境など内へ内へと、ステークホルダーと良好な関係を生み出すものであるが、どの会社でも同じような「内」の活動になっている。

一方 CSV は社会に対して「外」へ向かっている。企業の持つ強み（経営資源・専門性等）を活かし、資本主義の原理に基づいて、ビジネスとして社会問題を解決するという視点である。とくに、社会課題先進国ニッポンにとって、「官主導」の事業として、介護事業がある。ワタミは、この福祉事業をサービス業に変革するというイノベーションを起しました。

ご入居様の自立支援、ご入居者さまがしたくない事をなくすために、おむつ、特殊浴、経管食、車椅子、この4つが少しでも0に近づくことを会社全体の目標にした。もちろん、お身体の状態によっては、やむを得ない場合もあるが、少しでも快適でより豊かな暮らしをスタッフ全員でサポートした。

また、ご入居者さまと温泉旅行や各ホームに外出出身のチームで組成したキャラバン隊による移動式カウンターなどを作り寿司屋をホームに設置するなど、ご入居者さまが「してほしい」事を作り上げていった。結果的に職員の負担が増えるのだが、しかしご入居者さまの笑顔や感謝に立ち合う瞬間に、仕事の楽しさを感じる瞬間であり、仕事の働き甲斐でもある。またワタミの戦略でもある施設をチェーン展開する事で、施設長、エリアマネジャー、部長、本部長の役職が増え、成果をあげた職員がキャリアアップ、収入アップする仕組みを構築した。

これら、福祉事業をサービス業、チェーン展開していく事で、高齢化社会に向けてソーシャルインパクトは、社会から歓迎をうけることになったのである。チェーン展開する事で、マネジメントも強化でき、高額だった介護施設の価格破壊も起した。この結果、現在の老人ホームのネガティブだったイメージも一掃した。このように社会課題事業をワタミのもつサービス、食事、チェーン戦略を取り入れてイノベーションを起している。まさに CSV での成功モデルである。

■「環境の変化」に対応する競争の戦略

競争の定義の定義について話を進めたい。以下は、具体的に介護事業参入と時に、提出したレポートである。

競争環境を知る ―Five Forces 分析

- ① 業界として、介護施設事業の運営のみを事業とする。施設はサブリース方式をとっている。極力資産をもたず、その結果チェーンとして展開が可能となった。これは外食事業展開と同様に店内のみを運営し、商業ビルは保有しない。
- ② 買い手(ユーザー)は、今後も高齢化が進みマーケットは拡大している。また、比較的高齢者も貯蓄額、消費としてサービス業としては旺盛である。

- ③ 売り手(サプライヤー)は、施設オーナーがあり、「特定」認可でも、ワタミとの事業であれば、銀行融資も円滑になるなど、優位な立場にあった。またチェーン展開となる為、業者も計画が立てやすく、取引もコストを抑える事ができた。
- ④ 新規参入は、在宅介護は参入しやすいが、施設介護は参入障壁が高く、新規参入はなくなっていた。
- ⑤ 代替の脅威は、デイサービス、高齢者マンション、高齢者向け食事などがあるが、サービス業として運営に特化していた。高齢者向けの食事については、自社で高齢者弁当事業を展開する事になった。

■自社を知る － SWOT 分析

SWOT 分析を行うことで、自社がどういった状況に置かれているか、自社のポジショニングを明確にすることが出来る。SWOT 分析を行うことで、今後、自社がどのくらい伸びていく要素があるか、また現状のまま幾ら頑張っても足を引っ張るビジネス展開上のボトルネックはどこか？等が明確になる。

強み (Strength)	弱み (Weakness)
自社の強みはどこでどのくらい発揮出来るか？ サービス業 (人材育成) 食事(6次産業モデル) チェーン展開 ブランド戦略	自社の弱みによる機会損失はどのくらいあるか？ 対策はあるか？ ブランドの破損
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
自社の強みをテコに有利な展開に持ち込めないか？ 高齢化はさらに進み、マーケットは大きい。 介護施設に対してのイメージ向上	競合に対する負け要因がどこにどのくらいあるか？ 超大手企業の台頭 専業(医療)系のようなネットワークがない。

図 10.SWOT 分析の例

出所：著者作成

■基本戦略

マイケルポーター博士は、競争戦略型3つの基本戦略として「差別化」「コストリーダーシップ」「集中」があるとしている。

ワタミでは、差別化戦略(サービスや食事など)、コストリーダーシップ戦略(チェーン展開)、集中戦略(都心部ドミナント展開)を行った。ワタミは独自の食の6次産業モデルを構築するのだが、6次産業のバリューチェーンを取り入れながら、例えば1次産業の有機

農業では差別化、2次産業の手づくり厨房では、集中仕込みセンターとしてによるコストリーダーシップにも成功している。なお外食産業の大量生産により冷凍食材のセントラルキッチンとは違い、多品種少ロット生産による「安全・安心」なチルド食材を提供しており、これもまた差別化でもある。そして集中化は、3次産業による水平展開を実施し、外食事業、高齢者向け宅配弁当、介護施設給食事業を展開している。なお外食事業の総合居酒屋「和民」からメニューに特化した集中戦略へシフトしつつある。

もともと有機農業に参入したのは、社会課題でもある農薬や化学肥料を一切使用しない「安全・安心」で「環境に配慮」した食材を生産している。また化学調味料や添加物など極力控え加工する手づくり厨房も同様に、安全・安心の追求である。なお、高齢者宅配弁当は、過疎地の地域に毎日お弁当を届けるサービスであり、利用者の安否確認、地域コミュニケーションにも役立っている。なお、配送するスタッフも高齢者やシングルマザーを採用するなど雇用の貢献している。このようにワタミグループは、6次産業ソーシャルビジネスであり、6次産業のCSV展開でもある。

差別化	コストリーダーシップ	集中
自社の製品やサービスを差別化して、業界でも特異だとみられる何かを創造しようとする戦略。 差別化によってたくさんの方法がある。 テクノロジーの差別化 製品特長の差別化 顧客サービスの差別化等	コスト面で優位に立つという基本目的に沿った一連の実務政策を実行することで、コストリーダーシップをとろうとする戦略です。 「営業や広告のようなコストを最小限に切り詰める。 製造コスト徹底管理 効率の良い生産設備と建設等	特定の買い手グループや製品の種類、特定の地域市場などへ、企業の資源を集中するという戦略。特定のターゲットだけを丁寧に扱う事で、ターゲットを広くした同業者よりも、効果的で効率の良い戦いができる。
ワタミは3つを同時に実行し、独自のポジションを開拓		
人材育成(理念) サービス 食事の提供 イベント	サブリース方式 チェーン制度を活かし投資を抑える	1つの業態に絞る 地域を絞る(ドミナント)
多数乱戦業界のみ参入「人」が差別化(人間的成長が必要)		
独自の6次産業モデル(1次産業×2次産業×3次産業)		
第一産業(有機農業)	手づくり厨房。	店舗・宅配・施設
自然エネルギー(環境)		

図 11.競争戦略の例

出所：著者作成

■戦略グループ・マップ

業界における自社と競争業者のポジションを表した分布図のこと。同一業界の企業と比較して、自社の位置を確めるものである。分布図の縦軸と横軸に、それぞれ次のようなキーワードを入れてく。自分の会社はどこにあたるか。この業界は独占か、多数乱戦か、この図は将来、どのように変わるかが、マップに見てわかり、今後狙えるマーケットを探す戦略図でもある。

例えば介護事業は、福祉事業、医療関連からスタートしており、民間に開放され第一次

新規参入組は、不動産の有効活用する企業であった。ワタミは、ハコモノ投資ではなく、サービスに特化した事業として、展開した。なお価格を引き下げる事に成功したのは、サブリース形式で、土地や物件オーナーから物件を建てて頂き、その物件を長期契約で借り受け、低投資による事業を展開する事に成功した。これらは外食事業におけるチェーンストア理論を取り入れたものである。

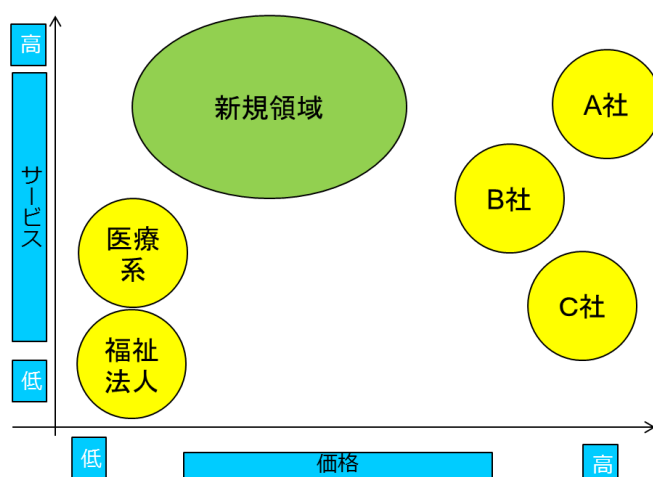


図 12.戦略グループ・マップの例

出所：筆者作成

■夢をカタチにするソーシャルビジネス事業計画 7つのポイント

1. 事業の出発点には「感動」や「使命感」が必要である。「儲かるか儲からないか」「できるかできないか」は二の次。「感動」や「使命感」があるからこそ、事業は意味がある。不可能を可能にする力が湧いてくる。

2. 目標は「いつまでに〇〇する」と明確に日付を入れる。ビジョンをつくり、期日を決める。または記事津を決めて、ビジョンをつくる。「いつまでに、何をやるか」の両方がなければ目標とは言えない。

3. 事業環境を予測し、「変数」をできるだけ多く考えておく。事業の成否を左右する様々な「変数」を考慮して、「予測」と「対策」を構想する。これには勉強が欠かせない。学んだら行動し、行動の結果からさらに学ぶ事。

4. 将来必要になる人材や組織への対策も事業計画に入れる。事業を進めていけば組織は大きくなり、いろいろ組織対策が必要になる。必要な人材についても計画段階で考えておけば、必要なときに会う事ができる。

5. 事業計画には何度も書き直して、精度を上げる。事業計画は、一度書いても、様々な視点から検討し続け、毎回書き換えていかななくてはならない。書き換え作業によって制度の高い事業計画ができていく。

6. たゆまず学び、人の幸せの実現を目指して歩むこと。短期的には「自分だけの欲」で動く経営者の方が強い。しかし長期的に成功と手にするには、他人への幸福を目指して着実に進む経営者である。勉強と感動を忘れないこと。

7. 進みながらもアンテナを張り「変化」に対応する。経営とは「変化」への対応であり、事業をめぐる内外への環境の変化を絶えずキャッチしながら進んでいけば、大きな失敗を避ける事ができる。

■夢をかなえる「経営」～

組織で「ありがとう」を集めるための基本と原則

「経営」とは、組織を上手に運営し、より多くの「ありがとう」を集めるための技術であり、この事業形態は「株式会社」「ソーシャルビジネス」「NPO 法人」「サークル」も同様である。どの組織も、「ありがとう」と言ってもらえる事に嬉しいと思う組織である。ユヌス・ソーシャルビジネスの7原則の「楽しむ」とは、事業を通じて、常にポジティブに。社会課題だからこそ、さらにお金ではない、楽しむというのが最大のモチベーションなのである。夢が人生のエネルギーを作るなら、人生を長く生きぬく低燃費こそ「楽しむ」という事ではないだろうか。

「企業の目的の定義は一つしかない。それは、顧客を創造することである」企業とは何かを決めるのは顧客である。顧客だけが、財やサービスに対する支払いの意志を持ち、経済資源を富に、モノを財貨に変えるからである。しかも顧客が価値を認め購入するものは、サービスそのものではない。財やサービスが提供するもの、すなわち効用である。マーケティング（顧客の欲求）＋イノベーション（新しい満足を生み出す）

みんなの夢AWARDでもそうであるが、ステキな夢（事業）を語るからこそ、周囲から共感を受け、協力、協働、共生していく。経営とは、組織で「ありがとう集め」をするための科学である。理念に共感し集まった「同志」がいて初めて、組織は存続できる。良い空気をつくり出す人が、「ありがとう」を生む空間をつくりだす。何度も出てしまうフレーズであるが、仕事を楽しむという事である。

また、「楽しむ！」というのは、常に、今最高と思う瞬間でもある。この最高と思う瞬間を自分自身が感じるよりも、お客さまが、今最高と思う瞬間に立ち合う事ではないだろうか。つまり、最高と思う瞬間が、その人にとって、心に刻まれている事、すなわち思い出

を、仕事を通じて、思いで作りを創出、演出するのは、実はその企業のブランドになっていく。

ブランドとは「思い出の小箱」であることであり、その物語が裏側にある。この物語には多数の感動やドラマがある。この思い出を演出するのが企業の役目である。また、ブランドとは「あなたらしさ」であることである。企業の表面的なところをブランドと思いがちであるが、実は、企業理念（性格）そのもの。「あなたに対してのイメージ」である。

例えば、コカコーラのロゴやボトルがブランドであるが、例えば、青春のよき思い出があって、クラブ活動の後のコーラーが最高だった・・・など、そんな思い出があるのではないか。和民をデートとして使い、プロポーズをした記念すべき場所。不幸にも、事故に合い亡くなった。フィアンセの両親、いつもデートとして使ってくれた和民に招き、そんな話を聞いた従業員が、そっとひとり分の席と皿、コップを用意して、その両親から感謝の手紙が届きます。究極の感動のアンケートはワタミの伝説にもなっていく。これらの感動の手紙を毎週全社員で共有してきた。

外食以上に、介護や高齢者宅配事業では、さらに素敵な思いで作りを作っている。とくに死と近いところでの仕事は、その「ありがとう」の深さ、重さが違う。

このように福祉事業等、社会課題というハードルが高い、感度が高いものになればなるほど、思い出が一生のものになるのではないか。私たちの生活の中でも、一生の思い出は、心に刻まれ、その時の風景、人が思い出される。そこに、自分の存在が多く登場する事。つまり社会的インパクトを最大限発揮しており、自分の存在対効果がさらに高まった事にならないだろうか。

最近発表されたコトラーのマーケティング 4.0 の「むすび」に、「ワオ！」を生み出すブランドになろうと締めくくっている。全く同感であり、私はこのワオ！を経験してきた。

「ワオ！」とは何かで、コトラー博士は「ワオは、予期せぬ驚きから生まれる。ある程度期待は持っていたが、よれよりもはるかに多くのものを得た時、それがワオの瞬間だ」また、「ワオは個人的なものであ、それを経験する人だけが誘発できる」3つめに「ワオは伝染力がある」という事である。このワオ要因こそ、ブランドの最大の差別化である。」

と、しめくくっている。つまり経営は、いかにお客さまや従業員に「感動の瞬間」を作る事ができるかではないか。とくにソーシャルビジネスは、共感性や社会性の探求であり、ソーシャルビジネスブランドは、人が最大の差別化要因であるのだ。

おわりに

国内最大のソーシャル・イベント「みんなの夢 AWARD」は8回目を迎える。2020年の時は10回目を迎え、東京オリンピックを意識したビックイベントを考えたいと思っている。また、みんなの夢 AWARD in 地方自治版も計画している。今年度は実験を行うが、来期は10から20の自治体と連携し、みんなの夢 AWARD の地方版を広げていきたいと考えている。

ビジネスコンテストが地方でも広がっているが、重要なのは、このイベントを通じて、着実に起業する事にある。地方はマーケットがないからビジネスにならない・・・という前提のものと、努力もせずに、事業にならないから、助成金や補助金を求める事業者が多く散見してきた。その結果、ビジネスや経営が弱体化し、衰退する事業や商売、そして地域が衰退している。

地方の人口が減少しても、その地域の資源は財宝であり、この財宝とソーシャルアイデアに魔法をかけ、みんなの夢となる事業が生まれている。とくに社会課題を解決するソーシャルビジネス、から地域資源を活用するソーシャルビジネスに注目されている。

現在、多くの自治体では、人口減少、少子化、高齢化の進展、自治体の財政状況の緊迫化など将来リスクが高まりつつある。一方 2020 年には、4000 万人の外国人観光客が訪れ、地方創生、地域観光振興など地方にとって最大のチャンスが訪れようとしている。

これら「リスク」を「チャンス」に変え「地方創生」事業を成功させるには、行政が持つ従来の経験やノウハウに加え、民間企業が持つ「知恵とノウハウ」を効果的に活用しながら、「公民」連携による『その地域のグランドデザイン』を描き、具体的な事業へ落とし込む「経営戦略」が必要ではないだろうか。

地域を活性化させる為には、ブランド構築とマーケティング手法が必要と考えている。そして何より重要なのは、地方創生は、地産地消だけでなく商売も含めた 6 次産業モデル「地産地商」として「商売」を中心とした事業展開が必要と考えます。

「稼ぐ力」を身に付け商売の成功により、はじめて地域は活性化するのではないだろうか。

コンサルティングを必要とせず、自治体は自分たちのソーシャルデザインを描く事が重要である。そのお手伝いとして、私が関わる自治体コンシェルジュ推進協議会の出番だと確信している。

任せるのではなく、自分たちがグランドデザインを描く。そしてそのフォローに民間を活用させて、初めて、自治体の役割が活きてくる。

社会課題ニッポンにとって、行政との連携は重要であり、公民一体となった事業をソーシャルビジネスが、社会課題の解決、社会機会を「事業」として活用頂ければ幸いである。

以上

参考文献

マイケル・ポーター（）『競争の戦略』

矢尾板俊平・中川直洋（2017）「ソーシャルビジネスと生涯活躍のまち」、茨城県笠間市・淑徳大学共同研究報告書「学びと就労が連動する仕組みの構築事業報告書」、pp.80-90

Yunus, Muhammad. Building Social Business: The Kind of Capitalism that Serves Humanity' s Most Pressing Needs, PublicAffairs, 2010 [岡田昌治監修

（2010）『ソーシャル・ビジネス革命：世界の課題を解決する新たな経済システム』、早川書房]

渡邊美樹（2011）『夢をかなえる教科書』朝日新聞出版