

開発こうほう

地域経済レポート特集号 / REGIONAL ECONOMIC REPORT

Hokkaido Development Association

北海道から新しい可能性を発信する

マルチワールド

NO
548

March.2009
3月号

テーマ

社会的企業と地域の活性化

Regional Encouragement
by Social Business

●地域経済レポート特集号 REGIONAL ECONOMIC REPORT

マルシェノルド

第22号



社会的企業と地域の活性化

地球環境、福祉、少子高齢化、地域経済の疲弊など、社会の中で多くの課題が表面化しています。こうした中、社会的課題をビジネスの発想・手法で安定的な事業性を保ちながら解決していこうという社会的企業（ソーシャル・ビジネス）の動きが注目されています。その背景には、公共サービスを担う政府の機能が財政環境の厳しさの下で低下してきていること、NPO法人などによる非営利活動では事業性の確保が難しいことなどがあります。また、民間企業ではCSR（Corporate Social Responsibility = 企業の社会的責任）への取り組みが重要視されるようになり、社会貢献、社会的課題解決が市場での評価ファクターになりつつあることも大きな影響を与えています。

そこで、今回は地域の活性化を目指す上で、社会的企業が果たす役割と可能性について考えてみます。

Contents 目次

インタビュー

社会的企業の台頭、 社会起業の動きを地域の活力に	01
釧路公立大学学長・地域経済研究センター長 社会起業研究会代表 小磯修二	

地域事例 ①

市民が主導する自然エネルギーの推進	08
～北海道グリーンファンドを核にした市民風車づくり～	

地域事例 ②

自然環境の保全・再生をビジネス手法で持続的に	13
～兵庫県宝塚市・ネイチャースケープの挑戦～	

地域事例 ③

“見る喜び”を海外の難民にも	18
～富士メガネの社会貢献活動～	

地域事例 ④

障害者の社会参加と就労を事業化	23
～NPO法人札幌チャレンジド～	

行政情報

平成21年度北海道開発予算の概要	28
------------------------	----

開発DIARY	34
----------------------	----

information 告知板

「わが村は美しくー北海道」運動第4回コンクール受賞団体決定!	35
第4回環オホーツク海国際シンポジウム	38

表紙の切り絵作家

三苦 麻由子 *Mayuko Mitoma*

東京都出身。武蔵野美術短大卒業後、広告代理店勤務などを経てフリーに。'94年札幌へ。みとまゆこのペンネームで、水彩、ペン、墨絵、切り絵など、さまざまなタッチでジャンルにこだわらず活躍中。本誌の表紙は、本号テーマ・イメージによるオリジナル作品。

インタビュー
interview

社会的企業の台頭、
社会起業の動きを地域の活力に

さまざまな社会的な課題をビジネスの手法で解決しながら、安定的な事業を展開していく社会的企業や社会起業といわれる社会性の強い事業に挑戦する動きに関心が高まっています。これらの動きを地域社会システムに組み入れ、どうしたら地域の活性化に結び付けていくことができるのか。(財)秋山記念生命科学振興財団のネットワーク形成事業により2008年6月に発足した「社会起業研究会」の代表でもある釧路公立大学学長の小磯修二氏にお聞きしました。

——社会的企業や社会起業の動きをどのように見えていますか。

小磯 医療・福祉問題、環境問題、貧困問題などの解決、地域再生やまちづくり、地域資源の活用など幅広い社会的なテーマに対して、民間企業からNPO法人、中間法人、個人まで、さまざまな形で、奉仕やボランティア活動、あるいはメセナ活動などといった従来の枠にとどまらず、積極的に市場メカニズムの仕組みを活用し、ビジネス手法を駆使しながら解決していこうという社会的企業を目指す取り組みや社会起業に向けた動きは、地域の活性化にとっても注目すべきものです。

この背景には、政府の構造改革が進む中で、社会的な問題の処理を政府部門だけに委ねておけない状況が生まれてきたことがあります。



釧路公立大学学長・地域経済研究センター長
社会起業研究会代表
Shuji Koiso

小磯 修二氏

また、世界的な金融恐慌に見られるように、利益追求に走り過ぎる「暴走する市場」への反省、さらに偽装事件に象徴される企業の社会的責任問題などがあります。

また、社会活動の主体としてNPOシステムが幅広く定着し、安定的な社会事業活動への関心が高まってきていることも挙げられるでしょう。いずれにしてもソーシャル（社会的）なテーマに企業、NPOなど幅広い人たちが能動的に参加し、かかわりを持つようになってきている流れは、これからの健全で持続可能な地域社会形成にとって大切な動きです。それとともに、このような社会的企業や社会起業を目指す動きを地域の活性化に結び付けて、どのように新しい地域社会システムを構築していくかが地域にとっても大切なテーマになるでしょう。

——社会的企業、社会起業とはどういうものですか。

小磯 社会的企業については、明確な定義があるわけではありません。ソーシャル・ビジネス（エンタプライズ）、あるいはソーシャル・ベンチャーなどと呼ばれていますが、地球環境、教育、貧困、福祉、コミュニティ再生、地域経済の疲弊など、多くの社会的課題に対してビジネスの発想、手法で安定的な事業性を保ちながら解決していこうという取り組みを指します。事業主体に着目した場合は、一般に社会的企業と呼ばれ、また事業の主体ではなく、事業を起こす営みに着目して「社会的起業」あるいは「社会起業」という言葉が使われているようです。

社会的企業を事業主体で分類すると大きく三つの潮流があるように思われます。一つは、非営利組織であるNPO法人が安定的な事業運営を目指していく動きです。従来の奉仕的なボランティア活動にとどまることなく、事業経営の手法を取り入れて活動していくNPOの動きが出てきています。例えば、本誌でも紹介している

「NPO法人北海道グリーンファンド」は、電力料金に上乗せして自然エネルギーの普及を図る仕組みを構築し、さらに市民の出資によって全国に「市民風車」を11基設置するなど、高度な事業経営手法によって自然エネルギーの普及という使命を着実に実現、具体化してきています。

二つ目は、社会志向型企業というべきもので、当初から社会的な課題解決を目標、ミッションに掲げて営利組織としての形態で事業会社を創設していく動きです。イギリスで生まれた「ビッグイシュー」は、ホームレスの人たちに若い世代のオピニオン誌『THE BIG ISSUE』を販売する仕事を提供することで、彼らに収入を得る機会を創出し、ホームレスの人たちの社会復帰に大きな成功を収め、世界各地にこの動きは広まっていきました。また、本誌でも紹介している、兵庫県を拠点に活動している「㈱ネイチャースケープ」は、創設時から株式会社の形態で、自然環境の保全・再生という使命を適切な対価を得る事業手法で実現してきています。

三つ目の潮流は、一般の企業が、社会的な課題の解決に向けて、幅広い社会貢献を行う事業活動です。近年、企業の社会的責任（CSR）が大きなテーマとなってきていますが、CSRは単に法令遵守（コンプライアンス）、リスク管理や環境配慮という範囲にとどまりません。今や、社会全体のさまざまな課題に対して、企業の有する資源を活用しながら解決していくことが企業の社会的責任として求められてきています。一方で、経営面からも社会貢献を実践することが企業としての質を高め、結果的に市場で企業価値を高めることになるという認識が次第に浸透しています。特に、大企業には人材、資金、ノウハウ等が豊富にあり、本来の業務分野で社会的活動が展開されれば、地域社会に大きな影響を与えることとなります。この動きを地域が前向きに受け止めて、効果的に連携していけば、地域の諸問題の解決や地域活力を引き出す機会にもなることから、しっかり注視していく必要

があると思います。

このような事業主体に着目した見方とともに、事業を起こすという側面からの視点も重要です。「社会起業」といわれる動きです。社会起業というのは、新しく会社をつくって事業を始めることだけを指すものではありません。組織の中においても、新たな社会貢献を目指して起業することもあります。また、使命に共感する企業に、積極的に雇用者として参加することも広い意味での社会起業と呼んでいいように思います。そこで大切なことは、従来の利益重視という姿勢に加えて、社会に役立つ、社会問題を解決することを重視していこうという考え方が、企業経営の側からも、雇用される側からも出てきていることです。特に、雇用の面からは単に収入がいいという理由よりも、社会的企業でやりがいのある仕事をしたい、あるいは小さくても社会性のある仕事を自分で起業したいという動きが出てきていることは、「働く」という社会形態が変化してきていることでもあります。地域においても、これまでのような企業からの求人では雇用機会が生まれる図式に加えて、社会的企業によって能動的に雇用機会を生み出していく状況が多く出てくれば、地域の活性化にもつながります。雇用機会に乏しい地域にとっては、新たな雇用を生み出す動きとして、さらに新たな産業創出につながる動きとしても注目すべきでしょう。

——社会的企業が登場した背景には、何か世界で共通した要因があるのでしょうか。

小磯 NPO活動が盛んな米国において、積極的に事業型のNPOが活動するようになった契機の一つに、1980年代に入ってからレーガン政権による小さな政府を目指す政策があります。それまでは、米国ではNPOの資金源は民間からの寄付金や政府からの補助金、業務委託資金が主でした。しかしながら、レーガン政権による政府財政支出の緊縮により、補助金、委託金

が大幅に削減され、さらに不況下で寄付金も減ったことから、NPOで自立的な収益を目指す動きが出てきました。例えば、民間からビジネススキルの高い専門家を招くなど、NPO活動をビジネスとしてとらえるようになったのです。ここでは、単に事業収益を目指すという変化にとどまらず、より自立性の高いNPO活動を目指す方向への転換が見られました。それまでは政府や大企業への批判などの活動が主だったのですが、自ら対案を示し、それを実践していくことにより、創造的な社会経済システムをつくり上げていくという使命が加わってきたのです。

英国においても、'79年に誕生したサッチャー政権が小さな政府を目指す政策遂行を進め、ボランティアセクターと呼ばれるNGO等の市民活動への助成、支援が削減されていきました。それらの社会的活動団体は、政府部門の民営化の流れもあり、社会サービスを担う主体として、政府との委託契約関係で、対価を受け取りながら事業活動を行うようになります。しかし、法的関係に拘束される活動は、本来のミッションを保持していくこととの間で問題も抱えるようになっていきました。一方で、弱者切り捨て政策で荒廃していく地域コミュニティを住民の力で復興させる動きが出てきます。さらに、「ビッグイシュー」や「ザ・ボディショップ」など世界的に注目を集める社会的企業が誕生したこともあり、英国では次第に社会的企業への関心が高まり、政策面では、'01年に政府に社会的企業局が設置され、社会的企業の活動を積極的に支援するための取り組みが進められています。

——日本における社会的企業の動きとその背景も同じようなものですか。

小磯 わが国において社会的企業が注目されるようになったのは、21世紀に入ってからで、米国や英国同様に、やはり政府の構造改革政策の下で行財政のスリム化を目指す動きと連動して

いるように思います。わが国の背景として特徴的なのは、'98年の特定非営利活動促進法（NPO法）の施行を契機に、NPO法人が多くの社会的活動の主体として定着してきたことが挙げられます。'02年3月号の本誌「NPOのあり方を考える」の巻頭インタビューの折に、NPO法の制定に深くかかわった日本NPOセンターの山岡義典氏（現代表理事）に日本で将来NPOの数はどれくらい立ち上がるでしょうかという質問をしたことがありますが、そのときの山岡氏の答えは、「全国に10万くらいの任意団体がある。（中略）そのうちの1割が法人格を持つと想定すれば法人数は1万程度がいいところかなと考えられます」との予測でした。しかし、'08年末で日本のNPO法人登録の数はすでに3万を超えています。これはわが国の社会経済活動の中で、NPOという法人格が「活動の器」として予想以上に定着してきていることを物語っています。今後は、ある程度ビジネスのノウハウやスキルを持ったNPOが、事業を安定的に展開し、社会経済的に大切な役割を担う方向で発展していくことが期待されます。

ところで、わが国では企業による多くの偽装事件が続きました。自動車メーカーによるリコール隠し、耐震強度偽装事件などが起こり、北海道でも、雪印乳業の食中毒事件や子会社による牛肉偽装事件に始まって、ミートホープや「白い恋人」の事件など、北海道の食への信頼が揺らぐ事件が続きました。このような状況の中で、企業の社会的な責任とは何かということが真剣に問われるようになってきたことも社会的企業の動きに関心が集まってきた背景にあるように思います。

さらに、地球温暖化や生物多様性など地球規模の環境問題に対して、どのように企業が向き合っていくかが問われるようになってきました。特に、温暖化問題について、二酸化炭素の排出削減を排出権取引という市場メカニズムの中で解決していく手法が広まったことは、社会的な課題

を単に「対処」するのではなく、ビジネスの中に組み込んで解決していく転機になったように感じています。社会的な課題を事業手法で解決し、頑張れば利益も得られるという動機付けが生まれてきたことの意義は大きいでしょう。

いずれにしても政府財政の厳しい中で、安易に困ったから政府に解決を依頼するという図式が通用しないことは、みんなが分かってきました。一方で、バブル崩壊、その後のITバブルの崩壊に加え、現下の世界的な金融恐慌など、利益追求の市場システムのもろさも痛感させられています。このような状況で、従来の政府による公的事業でもなく、民間企業による利益追求事業でもない、双方の領域を有機的につなぐ社会性を持った新たな事業主体への期待と関心が高まりつつあるのは確かです。

——社会的企業の動きは地域にどのような影響があるのでしょうか。

小磯 社会的企業が担う事業としてどのような分野が多いかを調査したデータが、'08年4月に経済産業省が公表した「ソーシャルビジネス研究会報告書」に示されています。それによると、最も多いのが「地域活性化・まちづくり」の分野で、その後に「保健・医療・福祉」「教育・人材育成」「環境（保護・保全）」「産業振興」「子育て支援」「障害者や高齢者、ホームレス等の自立支援」「観光」と続きます。このように社会的企業が担う活動分野は、その多くが身近な地域の問題であることが分かります。しかも、その多くが地域発展を目指す、前向きな分野が多いのです。これらは主に行政が担っていたものですが、今後地域が自立して活性化を目指していくには行政だけに頼ることはできません。社会的企業の事業活動を有効に活用しながら、他の取り組みと有機的に連携して、福祉や教育、環境等の問題を解決し、地域再生を図り、まちづくりを進めていくことが必要です。もちろん、そ

の可能性は十分にあるように思います。

もともとわが国には社会的企業につながる精神、伝統があります。例えば、近江商人の「三方よし」という言葉があります。売り手よし、買い手よし、世間よしという「三方よし」の理念は、当事者の売り手と買い手だけでなく、その取引引きが社会全体の幸福につながるものでなければならないという意味で、まさに現在のCSRです。全国に商いを展開していた近江商人にとって、もともと何のゆかりもない異国に進出するときに大切なことは、人々から信頼を得ることでした。それが、「自分の利益だけを考えて一挙に高利を望むようなことをせず、なによりも行商先の人々の立場を尊重することを第一に心がけるべき」という経営精神に結実したのです。「企業は公なり」という意識が古くから培われていたといえます。もともと商いというのは地域と密接にかかわっており、地域の課題を解決していく力を兼ね備えてこそ成功するものであったのです。

それが次第にグローバル化によって、企業の活動範囲が地域を離れるとともに、一方で高度成長に支えられて政府の力もさまざまな分野に行き届くようになり、本来地域の中でしっかり培われていた地域社会に対する配慮、貢献の力がいつの間にかもろくなり、公意識が希薄となってきたともいえます。

最近、「ソーシャル・キャピタル」という概念が社会を支えていく力として使われるようになってきました。社会における相互の信頼関係や人的ネットワークによる協調、連携を深め、活発にさせることが社会の効率性を高め、結果的に経済力も増していくという考え方ですが、これから地域活力を高めていく上で大切な視点です。社会的企業の動きについても、地域全体がうまく連携、協調して、前向きに受け止めていくことで、地域にとっても社会的企業にとっても相互に有効な結果が生まれてくると思います。

——地域の活性化に向けて社会的企業を活用していくにはどのような視点が必要でしょうか。

小磯 今や、地域自らの知恵で地域の活力を高めていかなければならない時代になっています。次第に地域の格差が拡大し、地方経済の疲弊が長期化してきている中で、世界的な経済不況が追い討ちをかけています。大手製造業の地方からの工場撤退や雇用削減などに見られるように、外部の資本や政府投資に依存する地域経済構造のもろさも露呈してきています。このような状況の中で、地域においては自立した、足腰の強い社会経済構造を改めて構築していく必要があります。そのためには、地域の持っている資源、人材を活用して、持続的な経済成長力を高めていくことが大切です。

地域の経済成長力とは、経済的な付加価値を生み出す総合的な力です。地域資源を活用し、製品化し、販売していく企業力。得た財を地域に向けて再投資する意欲。それに参加する良質な雇用力に加えて、その基盤として、安心して住み、活動できる環境整備や柔軟な地域連携システムをつくり、地域コミュニティの力を高めていくなど、地域が一体となってソフトな力を高めていくことも大変重要です。このような視点で見ていくと、社会的企業の動きは、地域の経済的な成長力、活力を高めていく上で重要な役割を担っていくことになると思います。

では、主体別に今後の方向性や課題について考えていきましょう。

NPOについては、公益的な活動の担い手として定着してきており、事業型を目指す動きもありますが、年間財政規模は500万円未満が64%（日本NPOセンター調べ）と、全体的に活動規模はまだ小さいものが多いようです。また、事業型のNPOについても、介護保険制度による在宅サービス提供など、政府の政策支援資金に事業財源の一部を頼っていたり、指定管理者制度を活用した委託契約の形で事業展開してい

るケースが多いようです。これらは政府の政策変更や支援打ち切りによって事業が継続できなくなるという不安定性があります。やはり、地域社会のニーズに正面から対応していくためには、より自立型の事業展開を目指すことが必要でしょう。北海道グリーンファンドのように、資金調達や事業執行について、NPO法人の限界を中間法人制度や株式会社の形態をち密に組み合わせ克服している先進事例があります。これからはNPOについても高度なビジネス手法を習得していくことが大切で、地域ならではの地域密着型の事業を知恵と工夫で展開していくことが求められます。それらのノウハウ提供や指導を自治体政策としても提供し、支援していくことが必要でしょう。

また、ソーシャル・ベンチャーといわれる社会的企業の創業については、これから注目される動きだと思います。ベンチャーの起業精神に、社会的な使命を実現する思いを融合させることで、高度な経営戦略、事業戦略に裏打ちされた安定的な社会的事業展開が期待されます。社会貢献を目指す高い志を持ちながらも、ビジネスのスキル、センスには乏しいという人が多いのが、これまでの実態であったと思います。これからは従来のITやバイオ部門に加えて、より地域に密着した社会性の強い部門でベンチャーが生まれることを期待しています。そこでの問題は、これまでの産学官連携によるベンチャー支援政策が技術開発中心であったことです。これからは、社会的課題の解決に向けたベンチャーの起業、活動を支援していく産学官連携のスキームを構築していく必要があるでしょう。

一方で、地域内での課題解決に向けた取り組みとして、住民が主体的に取り組むコミュニティ・ビジネスの動きがあります。地域における雇用の確保や公共サービスの補完的役割として大切な動きですが、'06年10月、北海道経済部が発表した「コミュニティ・ビジネス等に関するアンケート調査結果報告書」によると、事業内容

としては福祉介護部門が最も多く、約6割が赤字あるいは収支ぎりぎりのところで事業を行っており、雇用も不安定など事業経営上の課題はまだ多いようです。しかし、社会的企業が幅広く展開する萌芽として、住民が主体的に地域活力創造に向けて取り組むことの意義は大変大きいと思います。今後はビジネス・スキル等の支援充実を図っていく必要があるでしょう。

さらに、一般企業のCSR活動についても、今後の地域の課題解決に向けて大きな力になり得るものです。CSRというと法令遵守（コンプライアンス）や環境配慮の取り組みのように思われるでしょうが、欧州で始まったCSRの真の狙いは「持続可能な欧州経済をつくり上げること」でした。利益至上の市場原理では地球も人間も持続性を維持できない。とはいってもグローバル化した企業活動をもはや政府はコントロールできない。そこからは、企業自らが主体的にCSRにかかわっていくことで持続可能な社会形成が可能である、という考え方です。政府の役割の限界をしっかりと認識して、それを前提に企業の役割を遂行し、それが競争力のある企業に発展していくということですから、社会問題の解決に向けての企業、特に大企業、グローバル企業の役割は非常に重要になってきます。単に環境問題だけではなく、幅広い社会問題に企業活動として積極的にかかわっていくことが、健全な企業活動の基盤を形成していくという時代になってきたのです。

この潮流を地域政策として受け止めていくことは、これからの大切なテーマです。一般企業のCSR活動の力は非常に大きく、それを企業との連携で有機的に活用していけば、地域の活力を高めていく上でも有効な手立てになるでしょう。そのためには、地域の側から積極的に企業側に対して提案をしていくことが大切です。地域に密着したニーズを踏まえた質の高い事業モデルをどこまで提示していけるか、そこでは地域の提案力が問われることになります。

——社会的企業や社会起業が「働く」ことの意味や意義を変えていく時代になっていくのでしょうか。

小磯 社会的企業が持つ重要な意義の一つとして、働くことの意味の変化とそれによる雇用創出があります。働きがいのある地域社会に変わること、地域の元気が出てくる、活力が高まるとともに、それによって働く機会を自らつくり出すのです。これまで働くという営みは、「雇用される」という意識が強かったと思いますが、それが「魅力ある、やりがいのある仕事をつくり出す」という意識に変わること、地域社会に活気が出てくることとなります。さらに、自らのアイデアと実践力で新たな産業と雇用を積極的に生み出していけば、質と量の面で、地域社会の雇用環境が変わることとなります。これは雇用される社会から起業する社会へのダイナミックな転換の動きともいえます。

人間はもともと仕事を通して社会的存在の自分を見出していき生き物だといわれています。働くことは社会的な意味があるのです。しかし、いつの間にか市場原理の中で、働く時間が我慢するだけの、お金のために自分を殺して働く時間になってしまいました。それではどう考えてもつまらない。働くこととは何かということを真剣に突き詰めていく中で、社会的企業の意味、社会的に起業していくことの大切さが今改めて見直されているように思います。

戦後の経済発展の中で企業は、自らが大きくなり、売り上げを伸ばし、経済的な発展に寄与していくことに社会的役割があると長く考えてきました。その企業で働く人たちの所得と安定した雇用を維持していけば、企業の役割は十分にあったという時代が長く続いたのです。しかし、さまざまな不祥事が起きる中で、企業とは何かが改めて問われるようになりました。コンプライアンス、環境問題。そこでCSRなどの動きが出てきたのですが、それは働く側にとってみ

れば、社会的意味のある労働をしたいという要請、動きでもあります。

一方で、現在は世界的な金融恐慌の影響で、雇用環境は大変厳しいものがあります。派遣労働の打ち切りや雇用調整などの問題が生じています。地域においても雇用対策が叫ばれるようになっていきます。ただ、そこで大切なことは、その対策が雇用政策という持続的な政策でなければならぬということです。ただ働く機会をつくればいいという発想だけではいけないと思います。このような厳しい状況でこそ、地域の課題をしっかりとくみ取り、それを解決しながら、生活を維持していける雇用を創出する営み、魅力ある雇用を創出していく取り組みを進めていく必要があります。そこでは、雇用される社会から起業する社会という動きを地域の中から創出していくという視点が大切でしょう。

秋山憲治氏は『誰のための労働か』（学文社、2004年）で、職業と社会貢献活動を峻別しゅんべつするのではなく、そこには共通する部分が多く、連続性があるという興味深い分析をしています。「職業は本来的に自己の利益にとどまらず、社会的営みとしての価値を持つにも関わらず、収入さえ獲得されれば社会的成員として承認され、社会的に有用な仕事と見なされてしまう」という秋山氏の指摘は、社会貢献を目指して起業に取り組む人々の意識を代弁しているようです。

地域を思い、地域の活性化に志を持って働く人々が増え、その人たちが社会的企業の活動や起業に結び付くことで地域の力は強化されていくように思います。

PROFILE

小磯 修二 (こいそ しゅうじ)

'48年大阪市生まれ。'72年京都大学法学部卒業。'99年6月より釧路公立大学地域経済研究センター長。'08年4月より同大学長。'02年環境再生ベンチャー企業のカムイ・エンジニアリング(株)の立ち上げ、'06年には食産業ベンチャー(株)CoMOの立ち上げ、経営にもかかわる。また、'08年6月(株)秋山記念生命科学振興財団のネットワーク形成事業で発足した社会起業研究会で代表を務める。



市民が主導する
自然エネルギーの推進

北海道グリーンファンドを核にした市民風車づくり

市民風車の第1号として浜頓別町に完成した「はまかぜちゃん」

2000年1月にNPO法人として登記した北海道グリーンファンドは、'01年9月に浜頓別町にわが国初の市民出資による風力発電「はまかぜちゃん」を建設し、その後、全国各地の市民風力発電の設置にかかわってきました。地球温暖化が世界的な問題となる中で、自然エネルギーの有効活用は、二酸化炭素の削減や持続的なエネルギー確保という点でも大きな注目を集めています。一方で多額な投資を必要とすることから、北海道グリーンファンドでは、その重要性を理解する市民の力を出資という形で取り込み、事業拡大の原資としてきました。

高度なビジネス手法を駆使しながら、事業型NPOとして先進的な取り組みを進めてきた北海道グリーンファンドの成長の秘密を探ります。



全国に11基に拡大した市民風車

北海道グリーンファンド(以下「グリーンファンド」)は、誰でも気軽に地球環境の保全に貢献できる「グリーン電力料金制度^{※1}」と、自然エネルギーによる「市民共同発電所づくり」に実践的に取り組みながら、自然エネルギーや省エネルギーの普及啓発活動を行ってきました。

'01年9月に初めて市民出資の風車「はまかぜちゃん」が浜頓別町に建設され、その後、石狩市に3基、秋田県に3基、青森県に2基、千葉県・茨城県に各1基と、現在まで合計11基の市民風車が全国に建設されています。これらは、約3,800万kWh、一般家庭約10,500世帯分の発電能力があり、約21,000tの二酸化炭素削減効果もあるため、地球温暖化防止にも一役買っています。

グリーンファンド設立のきっかけは、本誌'02年3月号でも紹介していますが、生活クラブ生協を母体として、脱原発を背景に代替エネルギーの市民提案型の活動を目指して立ち上がっています。発足から間もなく、北海道電力(株)による風力発電の電力買取り制度を背景に、風力発電事業に参入することを決定し、1億4千万円ほどの市民出資を得て、第1号市民風車「はまかぜちゃん」を建設。出資者は事業に対して出資する匿名組合契約^{※2}を結び、事業から生じた利益を分配金と

して受け取るという仕組みが構築され、事業型NPOの成功例として評価が高いNPO法人です。

グリーンファンドを核に

グリーンファンドは営利を目的としないNPO法人のため、事業を進める上で一定の制約があります。そこで、グリーンファンドが筆頭株主になる形で、はまかぜちゃんの事業主体として「株式会社北海道市民風力発電」を'01年2月に設立しました。その後、秋田県など他地域でも市民風車建設の機運が盛り上がり、それまでの経験やノウハウが求められたことから、'03年10月にそうした地域をサポートする「株式会社市民風力発電」を設立。その後'06年10月には北海道市民風力発電が市民風力発電を吸収合併、「株式会社市民風力発電」として、現在に至っています。風力発電事業では、専門的な知識や技術が求められることから、同社では風力発電事業の企画立案や立地選定、事業化精査などの企画開発業務、風況データ解析調査などのコンサルティング業務、さらに実際の建設施工、運転保守などの管理を行っています。

一方、市民風力発電事業の主体は、グリーンファンドのほか、地域のNPO法人や有限責任中間法人^{※3}などが担う形になっています(表1)。

また、'03年2月からは、市民の出資窓口を「有限会社自然エネルギー市民ファンド」に、'04年1月には同社



石狩市には合計3基の市民風車が誕生。昨年7月には3基目の「かなみちゃん」誕生を記念して「風が奏でる音楽祭」が開催された

表1 北海道グリーンファンドがかかわる各地の市民風車

市民風車名	場所	事業主体	運転開始年月
「はまかぜ」ちゃん	浜頓別町	(株)市民風力発電	2001年9月
わんず	青森県鯉ヶ沢町	NPO法人グリーンエネルギー青森	2003年2月
天風丸	秋田県湯上市	NPO法人北海道グリーンファンド	2003年3月
かぜるちゃん	石狩市	有限責任中間法人グリーンファンド石狩	2005年2月
かりんぼう	石狩市	有限責任中間法人いしかり市民風力発電	2005年2月
「まぐるん」ちゃん	青森県大間町	有限責任中間法人市民風力発電おおま	2006年2月
風こまち	秋田県秋田市	有限責任中間法人秋田未来エネルギー	2006年3月
竿太朗	秋田県秋田市	有限責任中間法人あきた市民風力発電	2006年3月
かざみ	千葉県旭市	有限責任中間法人うなかみ市民風力発電	2006年7月
なみまる	茨城県神栖市	有限責任中間法人波崎未来エネルギー	2007年7月
かなみちゃん	石狩市	NPO法人北海道グリーンファンド	2008年1月

※1 グリーン電力料金制度

毎月の電気料金に5%加算した額を支払い、加算分をグリーンファンドが自然エネルギーによる「市民共同発電所」を建設するための基金として積み立てて運用する制度。「コーヒー1杯分の基金で地球にやさしい未来をつくる」を合言葉に、北海道グリーンファンドが設立当初から取り組んでいる。

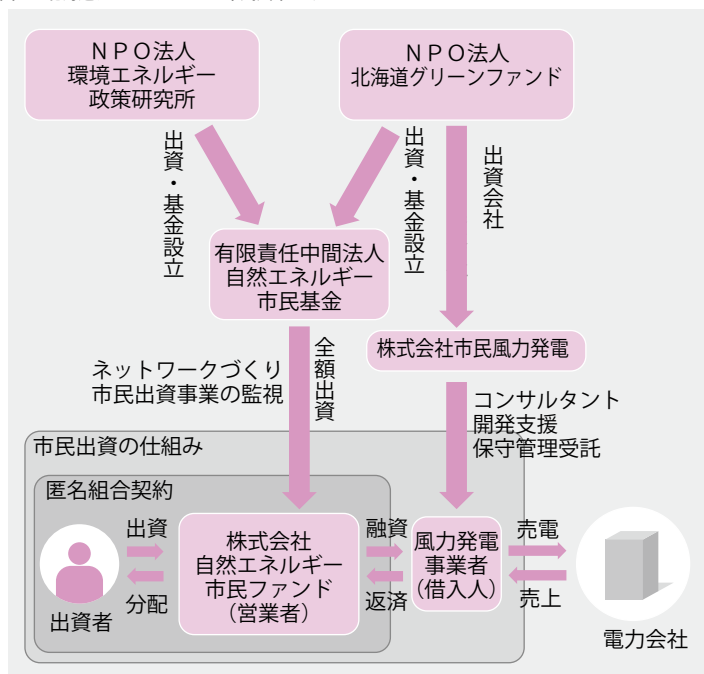
※2 匿名組合契約

商法で規定されている契約の種類で、出資者は事業の運営については営業者に任せて、事業から生じた利益を分配金として受け取る。出資の用途は契約書に定められた営業に限定され、出資金を超える損失を負担することはない。

※3 有限責任中間法人

営利か公益かで分類する場合、いずれにも属さない中間法人で、設立に際し、最低300万円以上の基金を必要とするのが有限責任中間法人。基金の拠出者は、法人の債務に関して対外的な責任を負わないことが特徴。'08年12月に公益法人制度が変わり、有限責任中間法人は一般社団法人とみなされることとなった。

図1 北海道グリーンファンドと市民風車づくり



を「株式会社自然エネルギー市民ファンド」に変更し、ここで一本化しています。市民風車建設に出資したい人は、同社が風車ごとに募集する1口10～50万円程度の期間限定のファンドに応募することになります。また、集めたファンドは同社から風力発電事業者に融資され、売電などで得られた利益は事業者から同社に返済されて出資者に分配される仕組みになっています。

市民風力発電事業を实践する取り組みは、グリーンファンドを中心に、株式会社、有限責任中間法人、市民団体やNPOなどのさまざまな組織が連携して進める重層的な仕組みになっています(図1)。これは、事業リスクを遮断するために考えられたことだといえます。「組織は理念を実現するための道具だと思っています。億単位の事業を市民の皆さんの資金で進めるわけですから、われわれはリスクをできる限り回避する責任があります。また、NPO法人ではやはり一定の制約があるので、事業に応じて組織を立ち上げていったら、今のような形になったのです」とグリーンファンドの鈴木亨事務局長。

'07年9月に金融商品取引法が施行されたことで、自然エネルギー市民ファンドは第二種金融商品

表2 市民出資と分配金の実績 (2008年6月現在、分配金は税引前)

風車名	出資総額	出資総口数	出資者数	分配状況
「はまかぜ」ちゃん	1億4,150億円	283口	217人	1口50万円の出資に対し、過去7期で約25万円(元本+利益分配)を分配
わんず	1億7,820万円	1,782口	776人	1口10万円の出資に対し、'07年に過去4期合計で約4.5万円(元本+利益分配)を分配
天風丸	1億940億円	870口	443人	1口10万円の出資に対し、'07年に過去4期合計で約4.5万円(元本+利益分配)を分配
かぜるちゃん	2億3,500万円	470口	330人	1口50万円の出資に対し、過去3期で約5万円(元本+利益分配)を分配
かりんぼう	2億3,500万円	470口	266人	1口50万円の出資に対し、過去3期で約5万円(元本+利益分配)を分配
「まぐる」ちゃん/竿太郎/風こまち/かざみ/なみまる	8億6,000万円	1,720口	1,043人	1口50万円の出資に対し、過去2期で約4万円(元本+利益分配)を分配

※「わんず」「天風丸」については、(株)自然エネルギー市民ファンドのほか各地域の法人でも出資募集しており、上記の出資総額、総口数、出資者数は、それらを合わせた総数。分配金については(株)自然エネルギー市民ファンド取扱分のみ。



グリーンファンドの事務局長だけでなく、(株)市民風力発電、(株)自然エネルギー市民ファンドなどの代表取締役社長も務める鈴木氏

取引業として'08年4月に登録を完了。同社では、市民風車の匿名組合出資募集のほか、事業計画や資金計画のサポート、自然エネルギー普及のファイナンス関連の新たなビジネスモデルの開発なども視野に入れて活動を続けています。

これまで、グリーンファンドがかかわってきた市民風車への出資は総額約20億円、出資者は約3,600人となっており、カタログハウスの『通販生活』などで紹介されたことをきっかけに道外にも認知が広がり、首都圏でも出資者が集まるようになってきました。また、出資者への分配も順調に進んでいるといます(表2)。

専門性をそなえた人材が参画

これまで電力事業は各地域ブロックの電力会社が担ってきた分野ですが、市民の力でここまで自然エネルギーを推進してきたことは、社会に大きなインパクトを与えています。

その原動力には、専門性を兼ね備えた人材がグリーンファンドに参画するようになったことがあります。はまかせちゃんの建設や運営を通じて知り合った人たちが、グリーンファンドの理念に賛同して、スタッフとして加わるようになったのです。商社勤務、電力会社やその関連会社に勤めていた人、外資系証券マンなど、風力発電の管理運営、ファンド運用などで欠かせない技術や知識が内部化されたのです。また、法律家の支援もあり、法律改正などにも迅速に対応し、組織体制の見直し、リスク回避の方策など、その都度最適な仕組みを選択してきたといえます。

「自らが持つ技能を社会のために生かしていきたいという、仕事に対する思いは共通のものがあつたように思います」と鈴木事務局長。そうした人たちの専門的な技術や知識が、市民風力発電事業を支え、発展させる力となつていったのです。また、資金集めと活用の仕組みなどでは、NPO法人の枠組みを超えて機動的な

体制を構築するなど、市場原理を導入し、高度なビジネスの手法を駆使して、NPOでも事業型の活動ができることを示しています。事業運営のアイデアや推進体制など、重層的な仕組みが構築された背景には、そのような専門的な人材の力があつたのです。

市民出資が営業活動につながる

市民出資で資金を確保し、風力発電事業を地道に根付かせてきたグリーンファンド。自然エネルギー電力の買取り制度に支えられている事業ではありますが、鈴木事務局長は「欧州などと比較して日本での買取り価格は7分の1程度とかなり低い水準にとどまっている」といいます。

一方で風力発電に着目した背景には、「分かりやすさと投資回収の早さ」があつたのだといえます。投資と回収を見極めながら事業化に当たるのは当然のことですが、単に社会の課題を解決するだけでなく、市場原理を念頭に置いた活動であることがグリーンファンドの成長の要素といえるでしょう。

出資者が消費者であることが事業を支える力にもなっています。「一般的には単に投資と見えるかもしれませんが、実は市民出資であることがプロモーションを兼ねているので、事業や組織のファンになってもらうことができます。そういうファン層をつくっていくことが非常に大きな要素だつたと思います。社会的な活動はいろいろありますが、組織も含めて、すべてが持続可能でなければいけません。経済の原理、市場原理のメカニズムの中に埋め込んでいかないと、その活動は長続きしません。また、出資という行為は、単なる寄付に比べて関心も高いし、事業へのコミットメントも強い。自分が参加している事業だという思いにつながって、安定的に事業を支えるという状況になっているように思います」と、市民出資が広がってきた背景を分析します。

新しい展開へ向けて

これまで市民風力発電事業に力を注いできたグリーンファンドですが、認知度も高まってきたことから、今後はNPO法人として活動の見直しも進めていこうと考えています。特に、近年は地球温暖化問題への関心の高まりもあり、北海道で初めて市民と企業間のカーボンオフセット事業を実施することになりました。

カーボンオフセットは、自分が排出した二酸化炭素をほかの人が削減した二酸化炭素で相殺するという考え方です。グリーンファンドがペレット暖房や節電、太陽光発電や風力発電など、家庭で導入した自然エネルギーによって削減された二酸化炭素量（環境価値）を企業に販売し、販売された環境価値は事務コストを引いて各家庭に還元します。風力発電のように自ら資産を抱える事業ではなく、環境価値を仲介する、付加価値を取引する市場を作り出すことで、自然エネルギー普及にさらに取り組んでいこうと考えているのです。

グリーンファンドの活動は発足以来、市民主導を掲げており、カーボンオフセットも市民がかかわることができる仕組みが重要だと考えています。まずは札幌で市民参加50世帯、企業参加5～10社を募り、試験的にこの事業に取り組んでいくことにしています。

自然エネルギー普及を市民出資で実践してきたグリーンファンドは、全国的にも社会的企業の先進事例として注目されていますが、「そういった社会的企業という動きは可能性があると思う一方で、難しさも感じています」と鈴木事務局長。専任のスタッフを置く場合の固定費の確保、コミュニティの広域化によるビジネス展開、資金調達の仕組みなど、課題は少なくありません。

そのような中で、事業性を確保しながら市民による風力発電事業を根付かせてきたグリーンファンドの取り組みは、ノウハウも含めて貴重な経験といえるでしょう。一方で、多くの組織が複雑に絡み合っていることか

ら、関連組織全体のマネジメントが大きな鍵を握っていると考えられます。

いずれにしても、市民から資金を集め、安定的な事業を進めていること、機動的な主体づくりによってNPOとしてのミッションを貫く姿勢、その思いに賛同して集まってきた人材の活用など、その成長の要素を北海道の社会的企業、ひいては地域の発展に役立てていく知恵が求められているように思います。



昨年12月にはカーボンオフセット事業の説明会が開催された

自然環境の保全・再生を ビジネス手法で持続的に

～兵庫県宝塚市・ネイチャースケープの挑戦～



サンクチュアリの例



兵庫県宝塚市にある(株)ネイチャースケープは、1998年、自然環境の保全・再生をミッション（使命）に設立された企業で、自然環境の問題を幅広く解決していくため、コンサルティングを中心とした活動を行っています。自然環境分野ではNPOなど非営利で活動する組織が多いというイメージがありますが、同社はあえて事業体としての枠組みにこだわって株式会社として立ち上げたといいます。「自然保護で飯が食えるようになるということは、社会の仕組みの一つ」であると考え、それが定着することで、持続的な自然環境の保全・再生が実現できると考えたからです。

独自の考え方で、地域らしさを生かした自然再生を地域再生にもつなげていく取り組みを展開しているネイチャースケープをご紹介します。

白紙からのスタートが自然を見直すきっかけに

ネイチャースケープは、1998年8月に設立された株式会社で、自然環境の保全・再生を軸においたコンサルティング、シンクタンク、ITソリューションなどを手がけています。

代表取締役社長を務める中川功氏と専務を務める奥様の芳江氏は、起業前はともに大手電機メーカーに勤務していました。前職では、製造業や流通業、サービス業などの企業を顧客に、販売・在庫・生産管理から財務会計や人事管理までのビジネスコンサルティングやコンピューターシステムの構築などを担当してきました。取引先の多くは一部上場企業。取引先の業務モデルづくりや業務の効率化を担うワークフロー構築などにか



生息地保全や再生という考え方を機軸に取り組んでいるという中川社長

かわってきました。

こうした経験を重ねるうちに、仕事にやりがいのあるものの、何か釈然としない思いを抱くようになっていきました。例えば、担当したコンサルティング業務は、契約が終わるとそこで断ち切られてしまいます。自分が提案したことがその企業のためになっているのか、結果は保証できているのだろうか……。しかし、大企業の一社員のままでは、それ以上のかかわりを持ってないという限界がありました。

そんな思いが頭をかすめていた時に、阪神大震災、友人の死など、いろいろな出来事が降りかかってきます。そうした出来事が重なったことで、退社という選択をしたのです。「会社を辞めた時は、頭の中は真っ白。会社をつくることなんて考えていませんでした」と中川社長は話します。

退社後、奈良県の実家に帰省した中川社長は、小さなころにカブトムシを採って遊んでいた場所がきれいに宅地開発された光景を目にします。そこで思い出したのが、祖父のことだったと話します。教師のかたわら、畑作業をしていた祖父を手伝い、自然の中からさまざまなことを学んだ記憶がよみがえってきたのです。そして、「自然と生き物をテーマに何かをやっていこう」と思いついたのです。

この期間は、大企業で一生を終る安定的な暮らしや出世欲など、いろいろな未練や邪心をすべて取り払える時期だったと振り返ります。そして、この期間が改めて現在の社会を考えるきっかけにもなったのです。

自らが持つ資源をどう生かすか

退社から4カ月後、中川社長は(株)ネイチャースケープ

を設立、奥様の芳江氏も後を追って退社し、専務取締役役に就任します。

会社設立までは、自身が持つ資源は何か、これまでの経験で身に付けたノウハウや知識は何か、ということをし洗い出し、それらをどのように自然環境の分野で生かしていくかを徹底的に検証しました。この分野における研究の実態、参入できる分野はどこか。あるいは、まだあまり手が付けられていない分野はどこか。どの分野なら、持っているノウハウを生かすことができるか。そういったことをとことん突き詰めました。

最終的には、自然環境分野には多くの専門家や研究者がいることを踏まえ、そうした人たちが社会の仕組みの中で活動できるような道筋をつくっていくべきではないかという結論に行き着きました。

この過程では、サラリーマン時代に手がけたビジネスコンサルティングのノウハウが生きています。ビジネスコンサルティングでは、顧客となるその企業のみならず、取引先も含めた経営資源を挙げていき、それらを組み合わせることでどんなことができるのかを積み重ねていきます。あるいは、どんな要件がそろえば、こんなことができるという提案も求められます。そのノウハウを自然環境や地域の視点に置き換えて、自分たちはどんなことができるかを考えていったのです。

自然環境の保全・再生を社会の仕組みに

自然環境分野で活動する主体には今ではNPO法人が多く見られますが、ネイチャースケープ設立当時は特定非営利活動促進法(NPO法)の施行前でした。そのため、株式会社として起業していますが、社会の仕組みとして自然環境の保全・再生を定着させたいと



サンクチュアリの例



このような耕作放棄地を再生していこうとしている



復田の事例

という思いが強かったといいます。社会経済の仕組みにしっかり根付いた民間企業として自然環境分野に加わることで、持続的な活動が可能になり、「自然環境で飯が食えるようになる」ことは社会の仕組みとして定着することになると考えたからです。

その後、'98年12月にNPO法が施行され、今では、NPO法人の方が業務を受託しやすいという状況も見られるといいます。このため、NPO法人の設立も視野に入れ検討しているようですが、NPOの精神を持った社会的企業がネイチャースケープといえます。

すでに設立から10年を経っていますが、現在スタッフは中川社長を含めて6人、いずれも社員という感覚ではなく、個人事業主が集まったような形態で、宝塚市、西宮市、神戸市と勤務地もばらばら。毎日会社に出社するというスタイルでもありません。

また、資本金は2,100万円、このうち1,000万円は(財)兵庫県中小企業振興公社(現(財)ひょうご産業活性化センター)の出資です。出資に当たっては、当初、収益を生まない事業ではないかという判断から、一度は審査を通らなかったという経緯があります。しかし、その後、右肩上がりではなくても持続性のあるビジネス、また、これからの社会に必要なビジネスモデルという評価や期待が出資につながったのではないかと中川社長はいいます。

ベンチャー企業の資金確保に大きな役割を果たしているのがベンチャーキャピタルですが、一般的に社会的企業は大きな利益を生まないと見られ、投資を得ることは難しいと考えられます。CSR(企業の社会的責任)が問われる時代、社会的課題をビジネスの手法で解決していこうという取り組みをしっかりと評価し、必要

な投資を行うことは金融部門においても必要な役割ではないでしょうか。融資などで培ってきたノウハウを生かした、社会的企業への支援が望まれます。

在来種や在来の手法を生かして

ネイチャースケープでは、これまで兵庫県立里山公園のランドデザイン策定、福井県の自然環境センターの常設展示監修、特定鳥獣保護管理計画モニタリング手法等の検討調査、ツキノワグマ出没等位置情報解析や出没ハザードマップの構築、全国の海岸植物群落調査解析支援・自然環境調査支援、自然環境GISデータベース研究などに取り組んできました。設立当初は前職の経歴もあり、IT業務が多かったのですが、現在は環境政策分野のコンサルティングの割合が高くなっているといいます。

コンサルティングやシンクタンク業務の発注元は行政が中心ですが、中川社長は行政経験があるわけではありません。そこで、営業代わりに積極的に取り組んできたのが、学会での研究発表や講演活動です。聴衆の中に環境や政策にかかわる人や共感する研究者がいれば、共同研究や受託研究につながり、政策立案支援などの業務に広がっていくからです。

また、行政とのかかわりでは、売り上げにつながらなくても、自然環境の保全や再生につながるものであれば、予算獲得方策の相談から受け付けており、「よろず相談窓口です」といいます。最終的に自然環境の保全・再生に帰結するものであれば、どんな領域にも取り組むことにしており、自社内で完結できないものは思いを同じにする外部の連携先で対応しています。その場合は、連携先が下請けにならないよう分離発注する



復田の事例



兵庫県最大の保全中の湿原

ことにしています。責任の所在を明確にすることはもちろんですが、利益だけを追い求める企業ではないことを感じさせます。

また、自然環境の保全・再生を目指す上では、常に5年先くらいを見据えたシナリオづくりを心がけ、地域に伝わる在来手法や在来種・地域種を基本にした生息地再生という考え方を貫いています。最新の技術や手法を用いて自然環境を再生するという考え方もありますが、長い歴史を振り返れば、それぞれの地域に伝わってきた在来種や地域種、あるいは在来手法があり、それをもう一度見直そうということです。

新しい技術や手法は、高度な技術やメンテナンス、人手や資金がかかることがあります。逆に、在来のものを生かす自然再生であれば、生物の力や先人たちが培ってきた知恵を借りることで、人手や費用を低く抑えられる場合があります。構造物をつくる場合、在来手法には、環境面以外にも、耐用年数、使用資材など、持続性やコスト面で有利なものがあります。これは、かなり長期的な視点を持たなければ理解しにくいかもしれません。しかし、地域の視点で考えると、その地域の人材、ノウハウが生かされることで、自然・地域が独自性に富み持続的にかつコストを抑えた形で再生できると考えられます。

こうした考え方や業務内容などは、抽象的で分かりにくく、「一言で何屋さんといえないので、どんなふうに見せると分かってもらえるのが課題です」と中川社長はいいます。

独自のモデルで取り組む自然再生事業

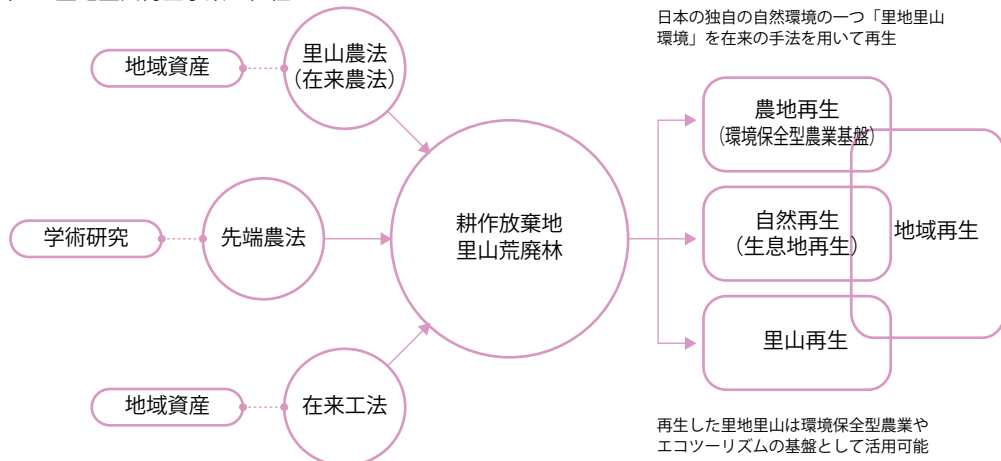
今後ネイチャースケープが力を入れようとしているのが、里地里山再生事業を中心とした自然再生事業です。

これまでの自然再生事業は、その主体の多くは行政でした。しかし、自然環境を守り、再生することは、行政だけの役割ではありません。そこで、同社ではこの分野を自主事業として取り組もうと、独自のモデルが構築されています。

里地里山再生事業は、耕作放棄地や里山荒廃林を対象に、在来農法、先端農法、在来工法などを組み合わせ、農地再生（環境保全型農業基盤づくり）、自然再生（生息地再生）、里山再生を実践することで、地域再生も図るというものです（図1）。対象となる耕作放棄地や里山荒廃林は広く募集をかける一方で、事業にかかる費用は民間企業の資金を活用した仕組みを新たに考えています。

事業に賛同する企業10社程度を目標に、1社当たり60万円以上、5年間という期間を設けて、事業委託費を集めます。再生プロセスをアクティビティ化し、CRM（顧客-企業の関係性マネジメント）や販売促進、CSRや社会貢献事業の生物多様性貢献メニューなどの機会として提供します。さらに、「〇〇の里山」といったネーミングライツ（命名権）スポンサーも開拓。この事業の認知を広げるために、フォトコンテストなどの参加型イベントを企画し、これらも民間企業などとの共催や協力、スポンサーシップなどによって資金を確保

図1 里地里山再生事業の仕組み



し、費用総額の一定割合を原資として、里地里山再生事業を進めていこうというものです。

事業委託費を支払う企業側は、CRMの構築・強化、事業経過のモニタリング、ネーミングライツによるPR効果、自然環境や地域再生の記録映像の活用が図れ、また、イメージ戦略、社会的事業ともいえる取り組みの学術的支持、学会への共同発表などといったメリットがあります。

すでに里地里山事業は、兵庫県宝塚市にある県立里山公園で取り組まれているほか、兵庫県・福井県内でも現地評価を進めている対象地があります。

「企業は活動を行う上で、開発や工事を行うという側面がありますが、その中で私たちが環境デザインという分野でできることがあると思います。今までと違った手法を取り入れることで、コストが安くなったり、自然を壊さない形でできることが増えたり、持続性が確保されたり、工事が終わった後で自然再生が可能になったり……。そういう視点での環境デザインを民間企業に対して提案していく必要があると思ったのです」。

近年はCSR、特に環境問題への関心が高まっている中、行政だけでなく、民間企業とのコラボレーションは重要といえるでしょう。例えば、環境関連の企業であれば、年間60万円でCRMが構築できたり、自然再生の実証データが得られたり、PR効果、イメージアップ効果なども得られるというのであれば、比較的安価に一定の成果を得られる参画の仕組みになると考えられます。「反応を見ながら今後の営業活動に結び付けていく」という状況のようですが、自然環境再生分野でビジネス手法を導入した新しい仕組みになると期待されます。

理念を貫く難しさ

ネイチャースケープの考え方は、単に自然環境の保全・再生というだけでなく、地域社会の持続的なあり

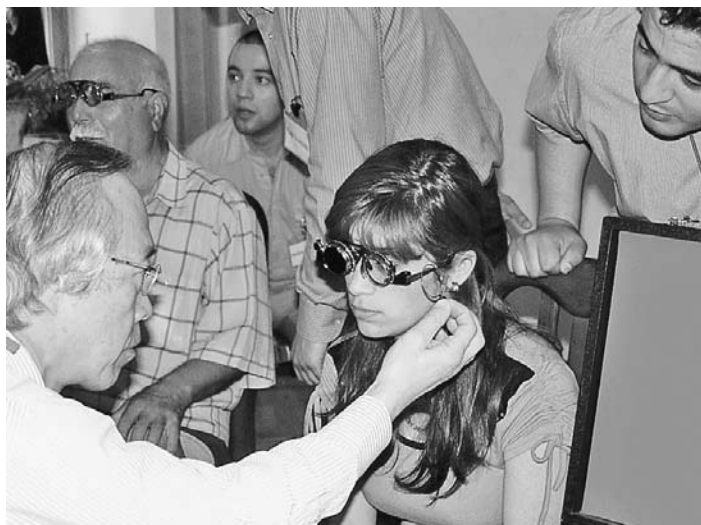
方を示しているように思えます。

「地域社会の中で経済ファクターを考えたとき、売り手と買い手しかない、それは破たんします。どこかで売り手と買い手が逆転するシーンが出てくるはずで、そうなれば、そこで貨幣の交換だけでなく、価値の交換ができるようになって、平等な立場になれるのです。価値の交換と立場の逆転ができれば、その経済はうまくいくと思います。われわれの機軸は環境で、ぐるぐる回る生態系という中で物事を考えていますが、人の社会にもこれをなぞらせています。日々の生活に直結していることを自分たちのできるやり方でやっていくことで、世代間交流が深まったり、小さな経済のパイができたりして、元気になっていくのではないのでしょうか」。

しかし、信念を曲げずに思いを実現するためには、あえて仕事を断わる勇気も必要です。「どんなに売上げがよくても、私たちの精神に反するような仕事は断われています。納得できる仕事でないやしません。そこを曲げてしまうと、われわれの精神を買ってくれたお客様に対する背任行為になります。もちろん、迷うときもあります。迷いがあっていいと思っています。迷いがなくなったら客観的に見えなくなったということだと思います。迷ったり、議論したりする中で、新しいキーワードが出てきて、それがビジネスにつながることもあります」。

しっかりした理念を貫いて事業運営を進めていくには、その理念を社員が理解し、自らが事業主のような意識を持つことも必要でしょう。そのような精神を持って活動している人こそが、社会起業家といえるのではないのでしょうか。また、そうした社会起業家が地域に存在することで、地域の持続的な活力を生み出していくのではないかと期待をネイチャースケープは感じさせてくれます。

「見る喜び」をも
海外の難民にも
〈富士メガネの社会貢献活動〉



'05年6月、アゼルバイジャンでの難民・国内避難民への支援

札幌の狸小路商店街に本店を構える(株)富士メガネは、四半世紀にわたって海外難民に視機能検査の技術と眼鏡を寄贈し続けてきました。

近年、CSR(企業の社会的責任)が叫ばれていますが、「見る喜び」を届けるという企業理念を生かした社会貢献活動の継続的な実践例といえます。その実績が評価され、'06年には活動の提案者であり、実践者でもある同社の代表取締役会長(社長兼任)金井昭雄氏が、難民支援のノーベル賞といわれる「ナンセン難民賞^{※1}」を受賞しています。

長年にわたり、海外難民の視力改善支援活動に取り組んできた富士メガネを訪問しました。

アメリカ留学体験が育んだ「恩返し」の心

2006年7月4、5日。テレビや新聞を通じて、富士メガネ会長の金井昭雄氏が、日本人で初めてナンセン難民賞を受賞するという報道が飛び交いました。

同社が海外難民に眼鏡を寄贈する活動を始めたのは'83年。創業45周年の記念事業の一環として取り組まれたのが最初です。この活動を提案し、長年にわた



※1 ナンセン難民賞

国際連合難民高等弁務官事務所が1954年から毎年授与している賞で、難民に対し、顕著な功績をした個人や団体に贈られる。

※2 富士眼鏡商会

その後、'50年に「株式会社富士眼鏡店」に改組し、'70年に「株式会社メガネの富士」、'82年に「株式会社富士メガネ」に商号変更し、現在に至る。'08年12月1日現在で資本金1億円、総店舗数67店(札幌市内34店、ほか道内22店、道外11店)、総従業員数545名(うち正社員463名)となっている。

※3 インドシナ難民

インドシナ三国(ベトナム・ラオス・カンボジア)が'75年に相次いで社会主義体制に移行したことで、迫害を受けるおそれのある人や新体制になじめない人が自国外に脱出した。これらの人々をインドシナ難民といい、総数は約144万人。うち約130万人がアジア地域の難民キャンプを経て、アメリカやカナダなどへ定住した。

って実践してきたのが、ほかならぬ金井会長でした。

金井会長は早稲田大学卒業後、'66年から'73年にかけてアメリカに滞在。オプトメトリスト（視機能検査師）の資格を取得するため、2年間の予科学校を経て、本科に当たる「ロサンゼルス・カレッジ・オブ・オプトメトリー」（現サザン・カリフォルニア・カレッジ・オブ・オプトメトリー）で4年間学びました。オプトメトリストとは日本ではあまり知られていませんが、アメリカでは医学の知識を備えた視力補正の専門職として知られています。同校を'72年に卒業した金井会長は、カリフォルニア州の営業ライセンスを取得し、翌年帰国。アメリカの理論と技術をたずさえて、富士メガネに入社しました。

海外難民の支援活動を始めた動機は、6年を超えるアメリカ暮らしでした。先輩に誘われて向かったアリゾナ州の先住民居住地で体験した視力検査のボランティア活動。忘れられない出来事として心に刻みこまれました。また、異国人である自分をファミリーの一員のように受け入れてくれたさまざまな人たちとの出会い。アメリカでの暮らしは、困っている人には手を差しのべるというボランティア精神を根付かせることになりました。「日本に戻ったら、私もそんな活動がしたい」。そんな思いを抱いて帰国したのです。

それを実現に移すタイミングが45周年記念事業でした。「アメリカで得たものを恩返ししたい。自分がお世話になったお礼として、自分の専門的な技術を必要の人に提供できないか。そんな素朴な発想でした」と金井会長は振り返ります。

創業から続く、確かな技術と誠心誠意のサービス

富士メガネの前身は、金井昭雄現会長の父である金井武雄氏が'39年に樺太（現サハリン）の豊原市（現ユジノサハリンスク）に創業した「富士眼鏡^{※2}商会」です。創業者である武雄氏は、開店当時から中央で開催される研究会や勉強会などに参加し、検査や眼鏡のフィッ

ティングなど、技術の向上に努めてきました。また、今でこそサービスの一環として当たり前になった簡単な修理の無料サービスも当初から導入し、「親切な店」として知られていました。終戦後、樺太から引揚げ、札幌に店舗を構えてからもその精神は変わらず、「技術の富士メガネ」と呼ばれるまでになりました。

また、眼鏡店のない離島に出向き、無料の視力検査と特別価格で眼鏡を提供する奉仕活動、老人ホームなどでの検査サービスや社員のアイバンク登録、福祉施設への眼鏡寄贈など、初代から企業活動の中に社会貢献の精神が息づいていました。

45周年の記念事業として、海外難民に眼鏡を贈る活動を提案した時も武雄氏の賛同を得ることができ、また、当時の代表取締役社長で昭雄氏の兄である金井重博氏の激励もあって、全社を上げて取り組むことになったのです。

初回のタイ訪問が大きな反響を呼ぶ

当時、タイ国内には国際連合難民高等弁務官事務所（以下「UNHCR」）の協力の下、インドシナ難民キャンプ^{※3}が開設され、第三国に定住するための教育や職業訓練などが行われていました。

金井会長を含めた富士メガネの社員4人（うち1人は退職者）は、'83年9月にタイの難民キャンプを訪問、難民一人一人の視力を検査し、事前に日本から準備していった眼鏡の中から、その人に合ったものを提供しました。この時の寄贈眼鏡は1,202組ですが、中には持ち込んだものでは対応できず、帰国後に加工して送った眼鏡もあります。

今でこそ、海外難民への支援活動は知られています。当時の日本はそんな時代ではありません。事前の現地情報はほとんど入手できない状態でした。難民が眼鏡を持つということ自体、ぜいたくな印象を持たれてしまうこともあります。ましてや企業とUNHCRのよう



眼鏡の寄贈を通じた海外貢献は「私の人生の宝探し」という金井会長



'89年の7回目のタイ難民キャンプ

表1 海外難民への眼鏡寄贈状況

回数	実施年月	訪問国	寄贈眼鏡数 (組)	ボランティア 参加者数(名)
第1回	1983年9月	タイ	1,202	4
第2回	1984年11月	タイ	1,059	4
第3回	1985年11月	タイ	3,327	4
第4回	1886年11月	タイ	2,500	4
第5回	1987年11月	タイ	5,000	5
第6回	1988年11月	タイ	5,508	5
第7回	1989年11月	タイ	3,421	5
第8回	1990年9～10月	タイ	4,044	6
第9回	1991年10～11月	タイ	5,032	6
第10回	1992年10～11月	タイ	5,034	6
第11回	1993年10～11月	タイ	5,012	6
第12回	1994年11月	ネパール	2,537	4
第13回	1995年11月	ネパール	4,032	4
第14回	1996年11月	ネパール	4,040	4
第15回	1997年9月	アルメニア	3,184	4
第16回	1997年11月	ネパール	3,041	4
第17回	1998年11月	ネパール	3,036	4
第18回	1999年11月	ネパール	4,039	5
第19回	2000年11月	ネパール	4,027	4
第20回	2003年7～8月	アルメニア	3,033 (フレーム 1,000枚)	4
第21回	2003年11月	ネパール	3,579	6
第22回	2004年5～6月	アルメニア	3,025	6
第23回	2005年6月	アゼルバイジャン	4,069	6
第24回	2006年5月	アゼルバイジャン	4,128	6
第25回	2007年6月	アゼルバイジャン	4,117	6
第26回	2008年6月	アゼルバイジャン	3,574	6

※訪問による新しい眼鏡の寄贈分のみ掲載

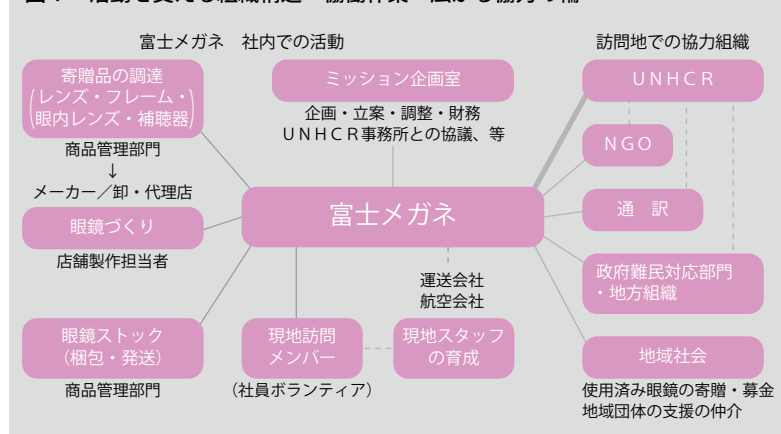
な国際機関が手を組んで活動をしていた例は、ほとんどありませんでした。

そんな状況ですから、現地に赴いた時にはトラブルの連続です。無税で通関するはずだった日本から持ち込んだ無償提供用の眼鏡が、空港で税金の支払いを命じられて没収。何とか無税通関が認められたものの、持ち込んだ眼鏡では合わない場合も多く見られました。加えて気温35度に湿度80%という厳しい環境。そして言葉の壁…。それでも、涙を流して見えることの喜びと感謝を伝えてくれる難民の姿に、疲労と苦労は吹き飛んでいったのです。

しかし、帰国後は継続していくことの難しさを感じていました。次の訪問は無理だろうと思っていたところに、UNHCRから正式な支援活動の要請があったのです。眼鏡の提供を受けた難民から驚くほどの反響があり、この活動が評価を得たのです。翌年からは課題の多かった現地でのコーディネート機能をUNHCRが担うこととなり、その後、主な難民キャンプが閉鎖された'93年まで、計11回のタイ訪問を行い、43,139組の眼鏡を寄贈しました。

この活動は'87年から難民の視力改善支援ミッションとして「視援隊」と名付けられ、同年には初めて女性社員も参加しています。また、同年からは肉親調査のために日本を訪れた中国残留日本人孤児の宿舎に出向き、視力検査を行って眼鏡を寄贈する活動(中国残留日本人孤児眼鏡寄贈プロジェクト)も開始。こ

図1 活動を支える組織構造～協働作業・広がる協力の輪～



※富士メガネ提供資料より



'06年のアゼルバイジャン訪問には、当時カリフォルニア大学パークレー校オプトメトリー・スクールに留学中の金井氏の次男・邦容氏(右から3人目)も初参加

の活動も現在まで継続しています。

長年の活動が評価され始める

その後もUNHCRの熱心な要請を受けて、ネパール、アルメニア、アゼルバイジャンと訪問国は変わりますが、視援隊の活動は継続的に行われています(表1)。2008年6月のアゼルバイジャン訪問まで、累計の寄贈眼鏡数は116,200組(寄贈のみ実施分を含む)、視援隊としてボランティアで参加した人は社員を中心に延べ128人にのぼっています。

視援隊として現地を訪れた人だけが、この活動にかかわっているわけではありません(図1)。事前にさまざまな度数で眼鏡を加工する作業には、各店舗が協力します。現地で対応できない特別のレンズが必要な場合は、帰国後に新たに加工し発送しなければなりません。

また、フレームはメーカーなどからの無償提供、レンズは特別価格で購入しており、物流会社も眼鏡の輸送を格安で引き受けるなど、取引先のさまざまな協力があります。現地でサポートしてくれる国際機関やNGOなど、多くの人たちも直接間接にこの活動にかかわっており、社会貢献活動の輪が広がっています。

しかし、こうした活動を継続することは簡単なことではありません。「新しい国を訪問するときは不安がありますし、こういう活動にはゴールがないので、条件が整えば行こうという気持ちです。今までに私も一度だけ行けなかったときがあります」と金井会長。それは'00年のネパール訪問でした。妻が入院することになり、その年は社員に託すという決断をしたのです。「もうやめてしまえば楽になるのですが、社員が続けたほうが良いと後押ししてくれました」。気力、体力ともに自信がなかったといますが、ミッションの継続には社員の励ましが大きな力になったことを感じさせます。

アメリカの同時多発テロ、ネパール国内の騒乱と、その後2年間は訪問そのものが直前で中止となり、訪問

を再開できたのは'03年でした。

その翌年には朝日新聞が創刊125周年を記念して新設した第1回「朝日企業市民賞」を受賞。長年のパートナーシップを記念して、UNHCRから感謝の盾も贈られ、継続してきたことへの評価が高まっています。

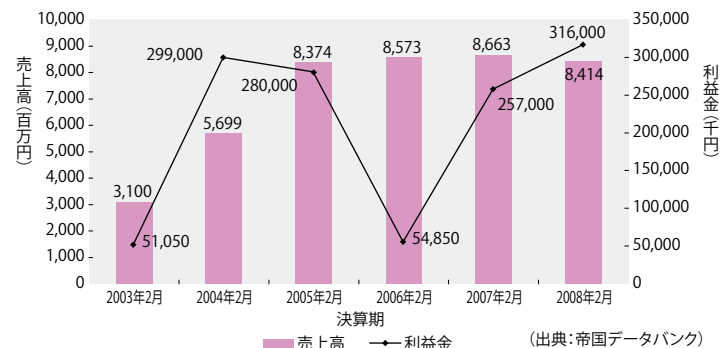
さまざまな形で見られる活動の成果

その最たるものがナンセン難民賞の受賞です。20年以上にわたって現地で視力検査を行い、新しい眼鏡を提供することで、10万人を超える人々の生活の質を高めてきたことが評価されたのです。また、UNHCRと企業とのパートナーシップという点でも、先駆的な存在であったことも大きな要因です。

富士メガネの近年の売上推移(表2)を見ると、朝日企業市民賞を受賞('04年10月)後の'05年2月期は売上高、ナンセン難民賞受賞発表('06年7月)後の'07年2月期は利益の伸びがそれぞれ見られています。受賞のみが要因とはいいい切れませんが、社会的企業としての活動に対する評価が、企業業績に反映したと考えられます。

'00年に入社し、視援隊として'06年にアゼルバイジャンを訪問した高山尚美氏(札幌地下街ポールタウン店勤務)は、その活動経験が「お客様とのコミュニケーションづくりに役立っている」といいます。「『私も行

表2 近年の売上推移



アゼルバイジャンで高山氏は眼鏡の調整と納品を担当。出国前に眼鏡加工を手がけていたため、「自分で加工した眼鏡を自分で手渡すことができました」という



勤務先のポールタウン店での高山氏。社員ボランティアは有給休暇を活用して参加するが「機会があればまた行ってみたい」という

ってきたんですよ』と話しかけると、会話も広がります。ちょうど私たちが訪問した後でナンセン難民賞の受賞が決まったので、『そこまでのことをやっているとは知らなかった』とか、『使っていない眼鏡を寄贈するので役立ててください』とか、いろいろな反響がありました。また、一人一人に合った眼鏡を選ぶことの大切さを実感し、検査の技術を高めたいという気持ちが強くなったといえます。

「社員が得た経験は、講習会や研修プログラムでは身に付けられない、息の長い人間教育につながっていると思います」と金井会長。眼鏡をかけてうれしさのあまり抱きついてしまう人、手を合わせて感謝を伝える人、キスしてくる人…。それは、お金では買えない、貴重な体験として社員の心に残り、仕事に対する使命感、会社への誇りの醸成など、目には見えないさまざまな成果を上げているのです。

技術の高さで知られる富士メガネのリピーター率は70%以上ともいわれています。お客様に対して、また難民に対しても「見る喜び」を伝えるという使命を貫き、そのためにしっかりと技術力を身に付けようという社員の意識が、高いリピーター率につながっているのではないのでしょうか。

また、社会貢献活動が入社の動機につながったという社員もおり、社会貢献を目指す姿勢が優秀な人材を確保し、企業の質を高め、強化にもつながっているといえるでしょう。

専門性を生かし、無理をしないCSR活動を

近年、CSR活動に期待が寄せられています。富士メガネが四半世紀にわたって取り組んできた活動は、北海道が誇るべき代表的なCSR活動といえます。

「現在のCSR活動は、地球温暖化問題への対応が最も大きなテーマですが、社会貢献や奉仕活動を企業の中でシステムチックにやるのはとても難しいと思

います。企業の専門性を生かして、無理をしないで、一隅を照らすような活動であればいいのではないかと考えています。仕事の延長で、できることに力を貸すということが一番現実的です。また、寄付には批判的な意見もあるかもしれませんが、資金があることは大切なことです。ですから、寄付も大切な行為です。お金でなくても、商品を寄付することだっていいと思います」と、金井会長はCSR活動を導入する企業にメッセージを送ります。

厳しい政府財政の中、CSR活動は時代の要請ともいえるでしょう。企業の社会貢献活動は、今後ますます社会に大きなインパクトを与えていくと考えられます。また、こうした活動を評価する消費者の行動も試されているように思います。

低価格の眼鏡店の出店が相次ぐ中でも、厳しい競争を生き残ってきた富士メガネ。売上至上主義ではなく、「見る喜び」を伝えることを第一に考えてきたことが、現在につながっているように思います。「こうした活動はなかなか短期的には成果が見えない」といいますが、地道に続けてきた社会貢献活動が、長期的には企業経営に大きな成果をもたらし、社会的企業として企業の付加価値を高めていることを富士メガネの経験は示しています。

障害者の社会参加と就労を事業化

～NPO法人札幌チャレンジド～



事務所内にある会場でパソコン講習を受けるチャレンジドたち



「チャレンジド＝Challenged」とは、障害を持つ人のことで、「神からチャレンジすべき課題や才能を与えられた人」という意味が込められた英語です。

2000年5月に発足した札幌チャレンジド（愛称「札幌チャレ」）は、自立を目指すチャレンジドのために、パソコンの技術習得を通じて、社会参加と就労を支援しているNPO法人です。'07年度の総収入は5,700万円を超え、障害者の働く場を広げるためのノウハウも蓄積してきました。

発足から間もなく9年を迎える札幌チャレンジドの軌跡を振り返ります。

ゼロからのスタート

『平成17年版障害者白書』によると、全国で身体障害者は351.6万人(人口1,000人当たり28人)、知的障害者は45.9万人(同4人)、精神障害者は258.4万人(同21人)で、国民の5%が何らかの障害を有しているといわれ、こうした人たちの社会参加、働ける人たちの就労支援は、社会の中で大きな課題となっています。

札幌チャレンジド(以下「札チャレ」)発足のきっかけは、『プロップ・ステーションの挑戦』という1冊の本です。札チャレのモデルとなった「社会福祉法人プロップ・ステーション」(本部・神戸市)理事長の竹中ナミ氏の著書で、これを読んだ現代表・杉山逸子氏が、竹中氏の講演会を企画。薬害エイズ被害者の自立を支援する「はばたき福祉事業団北海道支部」にかかわっていたことから、当初は薬害エイズ被害者が社会復帰するヒントを得ることができないかという思いで開催したものでした。

講演会を終えて間もなく、同書を読んでいた森田麻美子氏(札チャレ初代代表、現「NPO法人ボラナビ倶楽部」代表理事)から連絡があり、札幌でもプロップ・ステーションのような活動を始めてみよう、障害者向けのパソコン講座開催に向けて動き出します。'00年3月に開かれた事前説明会には60人ほどが集まり、「社会に望まれている活動であることを認識した」と杉山代表はいいます。

まずはできることから始めていこうと、同年4月に、障害者対象のパソコン講習会をスタート。これが好評で1ヵ月に1回程度開催されるようになり、札チャレとして5月に正式発足。当時は、パソコンは借り物、会場も大学の教室を借りて、講師は経験のある人にボランティアをお願いするなど、自前のもは何一つありませんでした。講習を受けるチャレンジドは受講料を支払い、講習を受ける。初年度はそんな講習会を合計52回開催

し、延べ約300人のチャレンジドが受講、収入は155万円ほどでした。

当時は現在ほどパソコンが普及していない時期でしたから、障害者が受講できる講習会はほとんど見られず、チャレンジドにとって貴重なパソコン技術習得の場となったのです。

'01年4月にはNPO法人として認証され、「NPO法人札幌チャレンジド」となります。

札チャレでは、当初から運営委員会を組織し、運営にかかわる方向性や問題などを議論する場にしてきましたが、法人化の有無についても運営委員会で議論を重ねました。NPO法人制度がスタートして間もない時期でもあり、それまでの活動もボランティアの域を出ていない状況でしたから、継続的に事業を行っていく覚悟はあるのか、事務所もない、常駐スタッフもない状況で、法人格を取得していいのだろうか…。そんな議論が続きます。

しかし、札幌市が障害者向けIT講習会へ講師派遣を委託するという話が舞い込み、法人格が必要となったことで、NPO法人として活動していく決断をしたのです。'01年度は常駐スタッフを置かず、みんなが本業を持ちながら活動を続けるという、大変な時期でしたが、札幌市の受託事業を運営するために自前の講師を育成するなど、活動基盤を整えた時でもありました。インストラクターの経験のある人たちを集め、2日間の講習を経て講師にというスピード感のあるものでしたが、少しずつ講師が育っていく中で、チャレンジドが講師になるという例も見られるようになりました。

'01年度は講師が確保できたことで活動も広がり、講習会は127回開催、延べ受講者も600人ほどになり、事業規模も1,328万円になります。助成金を活用して自前のパソコンも購入し、札幌市内の作業所への訪問講習も始まりました。

'02年度になって、1名の常駐スタッフを置いた事務

局体制が実現します。しかし、自前の講習会場はなく、「パソコンを車や台車に積んで、あちこち市内を渡り歩いていました(笑)」と杉山代表は当時を振り返ります。

新規開拓分野は助成や補助事業を活用して

このころになると、活動の趣旨に合う助成事業や補助事業があれば、積極的に申請するようになっていきます。そこには「ニーズはあるけど、資金がない」というNPOが抱える課題があります。先行投資のための資金確保は政府の支援で、次につながる活動を補助金や助成金でまかない、新しい活動分野の参入に備えていこうと考えたのです。多くの申請書を提出し、「採択されると本当にうれしかった」と杉山代表。

例えば、重度障害のALS（筋萎縮性側索硬化症）は、四肢の筋肉が萎縮し、筋力が低下するため、寝たきりで話すことすら困難なのに、意識や知識、感覚は正常な状態です。そうした障害を持つ人のために、意思伝達装置が開発されていますが、使い方を教えてくれる人がいないため、宝の持ち腐れになっている人が少なくないのです。この実態を把握することができ、「私たちがやるべき分野だ」と分かっているにもかかわらず、資金的な余裕がないために取り組めないのです。そこで、'02年度に「社会福祉・医療事業団」（当時）の助成事業に応募し、重度障害者への意思伝達支援事業を始めることができたのです。自前の意思伝達装置を購入してスタッフが使い方を学び、その技術をチャレンジドに伝授したのです。

チャレンジドのニーズがある分野には助成金を活用して機材購入や講師育成を図り、次の展開につなげていくことで、対応できるチャレンジドの幅を広げていったのです。視覚障害者向けの講習も、「日本財団」の助成事業による訪問講習を開始して、その後は自主事業として団体向けの講習を開始するなど、一步一步着実に活動を広げています。



「チャレンジドの意識も就労を目指すという前向きなものに変わってきている」という飯村事務局長はパソコンスクールに勤務していたという

'03年10月には念願の自前の講習会場も開設し、翌'04年度は講習会250回、受講者数も延べ1,500人にのびりました。

その後、パソコンが普及したこともあり、現在は講習会の受講者数には減少傾向も見られますが、視覚障害者向け講習など、より専門的な知識が必要な分野は今後も需要が見込まれています。活動の中からニーズを的確に把握し、助成事業を活用しながら、需要が見込まれる新規分野に果敢に取り組む姿勢が、事業を広げていった要因といえるでしょう。

札幌だからできることを地方にも広げるために

一方で、事業を拡大できた背景には、大都市・札幌を拠点にしているからということがあります。人口に比例して相対的に障害者が多いために、地方に比べて需要のボリュームが大きいと考えられるからです。

札幌では、'04年度から3カ年、北海道パソコンボランティア養成事業を受託し、道内21カ所でボランティア養成講習を実施してきました。この事業では、「地方の課題を認識するきっかけになった」と飯村富士雄事務局長はいいます。「地方での講習会開催は、その後も何らかの形でフォローできればいいのですが、どうしても札幌と地方という上下関係になりがちです。そうすると、地域でのこうした活動とチャレンジドの社会参加に最も必要な自発性を呼び起こすところまで持っていくには、限界があります。また、地方での展開はいかに継続性を保つかという問題もあります。今後は、こうした問題にどう取り組んでいくかが課題といえます」。

どこにいても一定の技術を習得すれば、インターネットを活用して就労の機会が広がる可能性があるわけですから、地方展開への期待は高まっていくと考えられます。そこで、今後はパソコンとSkype（スカイプ）^{※1}を活用した視覚障害者向けの遠隔教育を企画しているとい

※1 Skype（スカイプ）

ルクセンブルクのスカイプ・テクノロジー社が開発したインターネットプロトコルを使った電話システムとソフトウェアの名称。インターネットのプロトコルであるTCP/IPを使い、P2P（個々のコンピューターが対等な関係で接続しあう形態）で通信を行うIP電話のサービス。サーバーを必要としないため、利用者が増加しても、運営にあたってのサーバー投資が必要ない点が利点。

います。障害者だけでなく、地方のインストラクターに対しても、インターネットを介して直接アドバイスするなど、地方の人材育成も引き続き支援し、ノウハウを地方に広げていくことが望まれます。

また、これまで助成事業で取り組んできた重度障害者の意思伝達装置の普及活動については、単に講習を行うだけでなく、販売も手がけるようになってきました。販売利益を無料の訪問指導・サポートに充当して、販売から使い方の指導までの一貫したサービスを手がけていこうというものです。個々の障害の状況に応じて、仕様や必要なソフトが変わってくるため、販売そのものも手間と時間のかかる活動ですが、政府の資金に頼らない仕組みを少しずつ構築していこうと努力しているのです。

パソコン技術の習得支援から就労支援へ

5周年を迎えた'05年度は、自前の講習会場を増設し、事業規模も3,604万円に膨らみました。この年には、民間企業と写真データの加工とキーワード付けの業務提携が始まります。

当初から就労支援を視野に入れ、'03年4月には個々のチャレンジドが持っているスキルを登録してもらい、仕事が発生したときにはメーリングリストで業務担当の希望を募るという就労支援制度を導入していましたが、この業務提携は本格的な就労支援のきっかけになります。北海道の冬期の生活事情を考えれば、パソコン技術は在宅勤務の可能性につながり、就労支援は積極的に取り組んでいきたい分野でした。

チャレンジドが企業へ就職することを支援するスタイルもありますが、札チャレでは自らが企業に働きかけて仕事を生み出し、働く場を作り出すという仕組みに力を入れることにしました。

請け負った業務を札チャレが管理し、マネージメントするのです。チャレンジドには過大な負担をかけず、か

つ、発注者も安心感を持つことができ、チャレンジドと発注者双方にとってメリットがあります。業務を担当するチャレンジドが体調を崩すなど問題が発生すれば、スタッフが業務を肩代わりする必要があり、スタッフの負担が増すこともあります。札チャレが請け負うことでスタッフの一定の人件費も確保できます。写真データ加工等の業務提携の2カ月後には、常駐の事務局スタッフも増員、4人体制になりました。

このころになると、札チャレを巣立って企業に就職するチャレンジドも現れるようになりました。これは、運営サイドからすれば優秀なチャレンジドが企業に就職してしまう上、収入にはつながらないため、痛しかゆしの状況ですが、就労支援は重要な柱ですから、民間企業からの要請があれば、チャレンジドを紹介することも行っています。

しかし、事務局体制が強化されたことで、固定的にかかる経費が以前より膨らむなど、厳しい局面を迎えることになります。何か手を打たなければと考えていた時に転機が訪れます。

'06年4月に施行された障害者自立支援法の登場です。この法律によって就労支援を継続していく仕組みが確立され、5月には在宅就業支援団体^{※2}全国第1号として登録、10月からは就労継続支援（A型）^{※3}事業を開始します。札チャレが在宅でパソコン業務を請け負うチャレンジドや事務所に通勤して作業をこなすチャレンジドの働く場となり、これらの事業の給付金などによって、就労支援を事業の柱として位置付けることができたのです。

今や、札チャレの事務所には、講習を受けにやってくるチャレンジドだけでなく、パソコンを前にテキパキと仕事をこなしている人がたくさんいます。もちろん在宅で業務をこなす人もおり、チャレンジドの希望に合わせて働くことができるのです。

現在、大きな受注業務の一つに放送局や映像ソフト



写真加工とキーワードをつける作業をするチャレンジドたち。事務所まで通勤して仕事をしている

※2 在宅就業支援団体

一般就労が困難なため在宅で仕事をしている障害者の支援を行う団体のことで、厚生労働大臣による登録制となっている。在宅就業支援団体は、障害者の在宅就業を支援するため、発注元の事業主と在宅就業障害者との間に立って、障害者に対して仕事の発注や各種相談支援等を行い、事業主に対しては納期や品質に対する保証を担う役割を果たす。

※3 就労継続支援（A型）事業

障害者自立支援法に基づいて障害者の就労を支援するもので、通常の事業所に雇用されることが困難で、雇用契約に基づく就労が可能な障害者に対して、原則雇用契約に基づく就労の機会を提供する。これを担う事業所は、政府から一定の資金支援を受けられる。

企業などの字幕製作があります。この業務ができるようになった背景には、'03年に総務省情報通信人材研修事業で字幕製作技術者養成に取り組んでいたことがあります。東京にある字幕製作会社が開発したソフトを使った勉強会から始めたわけですが、当時から将来的に仕事が確保できる見通しがあったわけではありません。

しかし、翌年には放送局からの依頼がありました。この年は、実際にテレビ放送で使う字幕をスケジュールどおりに納品できるかを試される形での発注でしたが、その翌年には本放送に使う字幕製作業務を受注しました。これは在宅でできる仕事として現在も継続しています。

札チャレで活躍していたチャレンジドが大手のパソコン通信サービス企業に在宅雇用されるという就職に結び付いた例もあり、形態はさまざまですが、ようやく就労支援の成果が目に見えるようになってきました。

特に、近年は障害者の法定雇用率の問題やCSR（企業の社会的責任）への関心の高まりなどもあり、業務依頼や打診は増えているといいます。また、障害者を雇用する場合にどんな環境整備が必要なのかなど、障害者雇用に関する問い合わせもあります。

これまでの経験が障害者雇用のノウハウに生かされ、札チャレの存在価値を高める時代になってきたといえるでしょう。

時代の変化を実感

パソコンの普及、障害者自立支援法の施行、CSRへの注目など、札チャレが活動を開始してから、障害者を取り巻く環境は大きく変化しています。以前は、CADを使って何日もかけて完成した図面が数千円にしかならなかったといいます。当時と比べて、政治、行政、企業、市民、そしてチャレンジドにも、大きな状況の変化、意識の変化が見られています。その中で培ってき

たノウハウの蓄積は、道内で唯一のものといえるでしょう。その経験は障害者雇用のアドバイスや障害者向けの商品開発など、違った形で新しい役割が出てくる可能性を秘めているように思います。

札チャレのモデルとなったプロップ・ステーションでは、パソコンを通じた支援のみならず、大手通信会社「㈱フェリシモ」などとコラボレーションして、授産施設や共同作業所で障害者がつくった製品を通信販売のカタログに掲載、販売するといったビジネスモデルを構築していますが、札チャレはパソコンを軸にした活動を変えていく考えはないといいます。活動が散漫にならないよう、また、限られた活動資金の中で地道に展開していこうとしているのです。「ニーズがあれば、自然と活動は広がっていく」と杉山代表。背伸びをせず、焦らず、できることから一つずつ取り組んできたことが今につながっているといえるでしょう。

最近では、法定雇用率に精神障害者が加わったことで、企業などから精神障害者関連の問い合わせも増えています。「これからは特定の障害について詳しい専門家や機関など、連携をとりながら活動を進めていくことが必要だと思っています。横の連携を密にしていこうことが大切です」と飯村事務局長。札チャレでは、活動を通じて浮かび上がってきたニーズや問題に取り組むことで、社会の課題解決に役立っていこうとしています。

政府資金が活動に組み込まれているという現状はありますが、それに頼らないために、新しい分野に向けた市場開拓の努力や無理をしない地道な活動を続けてきたことが、札チャレの活動がここまで成長してきた要因ではないでしょうか。チャレンジドのニーズがどこにあるか、それを活動の中で受け止めていくためにどう資金調達するか。一步一步できることから始めていくことは社会的企業として発展していくために大切な視点といえるでしょう。

※4 障害者の法定雇用率

障害者の雇用促進を図る「障害者の雇用の促進等に関する法律」では障害者雇用率制度が設けられており、一定数以上規模の企業等に対して、雇用している労働者のうち障害者の占める割合を示したもの。'06年4月の改正で、全従業員比率で1.8%が要求されている民間企業（56人以上の規模の企業）の法定雇用率の算定対象に精神障害者保健福祉手帳を所持するうつ病などの精神障害者が加わった。



「当初から就労支援は考えていましたが、ようやく形になってきた」という杉山代表

米国の新大統領オバマは、その就任演説で「市場」の役割について、「経済の成功はいつもGDPの大きさだけでなく、意欲あるすべての人々に機会を与える能力によるものだった。それは慈善としてではなく、公共の利益に通じる最も確実な道だからだ」と述べています。市場メカニズムを有効に使うことによって幅広い社会便益を生み出す知恵が今こそ求められているのだと思います。社会的企業の台頭、社会起業の動きにその可能性を感じます。(S.K)

理念だけでは食べていけない。でも、もうけるために自分を殺して、そこまでやっていいのだろうか…。若いころに悩んでいたことを今も同じように感じている人が多いのだと実感。生きていくためには食べていかなければならないのですが、社会の利益という視点を忘れないようにしたいと思います。(M.S)

●「マルシェ:marché」とはフランス語で市場のこと、同音の「マルシェ:marcher」には歩む、行進する、進歩するという意味もあります。北海道(ノルド:nord=北)が、多くの人が集い、交流し、活気あふれる地域へ発展するようにとの願いを込めて、「開発こうほう」の地域経済レポート特集号として「マルシェノルド」(年二回、九・三月号を予定)をお送りします。地域を考えるきっかけとなるように、毎号、地域経済特有のテーマを取り上げてまいります。

●理解を深めるために……

Books

※インタビュー

『社会企業家—社会責任ビジネスの新しい潮流—』
斎藤慎著/岩波新書

『ヨーロッパのCSRと日本のCSR』
藤井敏彦著/日科技連出版社

※地域事例1

『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』
谷本寛治編著/中央経済社

※地域事例2

『ソーシャル・アントレプレナーシップ 想いが社会を変える』
谷本寛治・唐木宏一・S1J編著/NTT出版

※地域事例3

『創業60周年記念誌』
樹富士メガネ

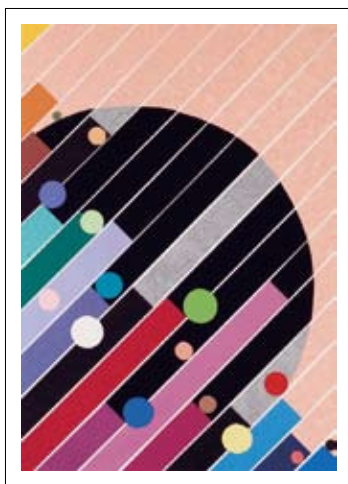
『創業70周年記念誌』
樹富士メガネ

『見た 笑った 難民にメガネを 金井昭雄物語』
網島洋一著/柏倉舎

『北海道新聞(夕刊)』私のなかの歴史
2006年10月4~7、10~14、16~19日

●マルシェノルド バックナンバー

- 第1号 「地域経済の自立に向けて」(99年9月25日発行)
- 第2号 「北海道ツーリズムを考える」(00年1月25日発行)
- 第3号 「都市と商業」(00年6月25日発行)
- 第4号 「循環型社会を目指して」(00年10月25日発行)
- 第5号 「地域とアート」(01年2月25日発行)
- 第6号 「地域とIT」(01年6月25日発行)
- 第7号 「北海道の食産業を考える」(01年10月25日発行)
- 第8号 「NPOのあり方考える」(02年2月25日発行)
- 第9号 「北のものづくり」(02年8月25日発行)
- 第10号 「地域経済の自立的発展と観光産業」(03年2月25日発行)
- 第11号 「地域景観とまちづくり」(03年8月25日発行)
- 第12号 「地域と大学」(04年2月25日発行)
- 第13号 「北海道らしいエコツーリズムを考える」(04年8月25日発行)
- 第14号 「地域ブランドの時代」(05年2月23日発行)
- 第15号 「地域と医療」(05年8月25日発行)
- 第16号 「北海道産産消協働」(06年2月25日発行)
- 第17号 「地域とスポーツ」(06年8月25日発行)
- 第18号 「地方都市の再生」(07年2月25日発行)
- 第19号 「地域と農業」(07年8月25日発行)
- 第20号 「地域と図書館」(08年2月25日発行)
- 第21号 「脱温暖化と地域」(08年8月25日発行)



- THEME -

【社】

数字だけを追い求めるのではなく、
社会貢献や生きがいを
見出していける働き方を。
働くことは、
社会の一員である証なのだから。



財団法人 北海道開発協会

001-0011 札幌市北区北 11 条西 2 丁目セントラル札幌北ビル
TEL (代表) 011-709-5211