

＊連載 公共社会企業の研究(上)

重い社会問題にビジネスとして取り組む

—意外な手法で成功した3社の特徴—

松山 清喜 NPO法人「釜ヶ崎支援機構」事務局職員

1 はじめに

人は、一人では社会生活を営むことはできない。自分の周りにはまず家族があり、家族の周りには親戚があり、町内会がある。いわゆるゆ地縁・血縁である。そして「マチ」があり「ムラ」がある。それがさらに大きくなると市や県など地方公共団体になる。このように私たちは、コミュニティ（共同体）の中で生活している。人が集まると、コミュニティ（共同体）が構成される。コミュニティ（共同体）は、環境であつたり福祉であつたり教育であつたりと少なからず問題を抱えている。その解決を目的とするものが「公共」である。つまり問題（社会問題）の解決を目的とするものが「公共」である。通常、「公共」は、政府を指すことが多いが、それは誤解であり、「公共」が社会問題の解決を主眼にしているとすれば、民間（会社組織、自治会、ボランティアサークル）も「公共」の中に位置付けられるべきである。「公共」とは、大きく

民間と政府によつて成り立っていると考える。

「公共」における、民間ファクターには、企業（営利組織）と、非営利組織がある。非営利組織は、民間非営利団体（NPO）や任意団体など収益を目的としないものである。少し乱暴な言い方をすれば、納税しない組織（利潤を得ないから納税しない）と言える。社会問題の解決を目指しているが、その組織の収益性は無視していると言つてよい。企業（営利組織）には、一般企業があるが、それは、組織としての収益性（儲け）を最大化することを目的としている。

最近、NPOなどのように社会問題解決に積極的なビジョンを持つて活動しているにもかかわらず、ビジネス手法を使い、社会問題の解決を図っている企業がある。ここでは、それを「公共社会企業」と呼ぶことにする。

「公共社会企業」（以下「社会企業」とする）とは、ビジネス手法を用い、社会問題解決への明確なビジョンを持つて取り組んでいる企業である（図表1）。

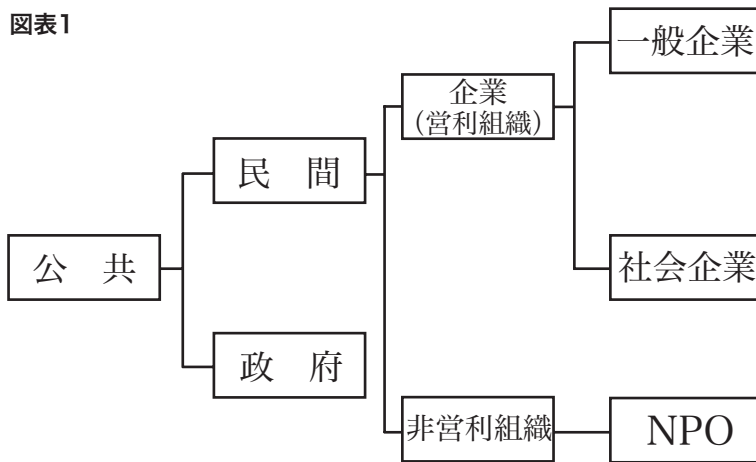
本連載では、「ビッグイシュー」「スワンベーカー」「モクモク手づくりファーム」という3つの社会企業を取り上げ、その共通性および特徴を明らかにし、社会企業としての可能性を検討する。今回は、3社の歴史や活動を紹介し、今回はその活動の検証と分析を行う。

2 なぜ3社を取り上げるのか？

社会企業といわれる組織は数多くある。それぞれの社会企業が社会問題に取り組み、収益を上げているが、ここではその中でも解決が非常に困難だと考えられてきた分野に取り組み、成功している3社を選び、検証する。

「モクモク手づくりファーム」は農業問題、「ビッグイシュー」はホームレス問題、「スワンベーカー」は障害者問題にそれぞれ取り組んでいる。これら3社の共通性は、①かなり重い社会問題を取り扱っている②今までビジネスとしては成立し得ないと考えられていた社会問題に、ビジネスとして取り組んでいる③「ビッグイシュー」

図表1



のホームレス問題は「雑誌」、「モクモク手づくりファーム」の農業問題は「公園」、「スワンベーカー」の障害者問題は「パン」といった具合に、問題とは一見関連性がないものを解決手段にするという意外性を持っている——ことである。さらに、どろどろとしたイメージが強い問題について、スマートな運動・取り組み手法を示すこ

とで「カッコよさ」を確立し、社会企業にかかわる人間や消費者にある種のステータスを与えている点も大きな特徴として挙げられる。これら三つの企業は、公共政策分野が取り組んできた事業を民間で行い、成功した。その成功のキーワードとなる「ブランド化」をいかに実現したかを検証することによって、社会企業の可能性を見出ししていくこととしたい。

3 歴史と姿

(1) ビッグイシュー

① ビッグイシューの概要

▽名称〓ビッグイシュー日本▽形態〓有株式会社
▽所在地〓大阪市北区堂島▽代表者〓佐野章二▽
設立〓二〇〇三年五月二十三日▽資本金〓三百万
円▽売り上げ〓三千九百四万四千九百二円(〇三
年度)▽スタッフ〓二十人▽販売員〓百三十人▽
発行部数〓七万部

② ビッグイシューの歴史(図表2)

③ ビッグイシューの特徴

「ビッグイシュー日本」の母体は、アメリカ東部のホームレス関連NPOについての研究会(シチズンワークス市民研究講)である。

〇二年九月にシチズンワークス市民研究講の水越洋子氏(現ビッグイシュー日本編集長)が、調査のため、イギリスに行った。もともとは、別の調査が目的だったが、ビッグイシュースコットラ

図表2 ビッグイシュー発展の歴史

第1期 イギリス創刊	
1991年	ジョン・バード氏がロンドンで「ビッグイシュー」を創刊
第2期 日本創刊準備	
2002年1月	アメリカ東部のホームレス関連NPOについて研究会(シチズンワークス市民研究講)発足
2002年9月	ビッグイシュースコットランド訪問、メルヤング氏と日本の発刊について検討
2002年10月	ビッグイシュー日本版発行準備会を発足
2003年5月	(有) ビッグイシュー日本設立
第3期 日本創刊	
2003年9月	「ビッグイシュー日本版」創刊
2003年11月	東京事務所開設
2003年12月	第3号発刊 東京で販売

ンドを訪問し、代表のメル・ヤング氏と意見交換した。ヤング氏の話に感銘を受けた水越氏は、即座に佐野章二氏(現ビッグイシュー日本代表)に連絡。検討の結果、ビッグイシュー日本の創刊を決め、準備に取り掛かった。ビッグイシューとは、イギリスで発祥したホームレスが売る雑誌である。国際的な化粧品会社ポ

デイショッパの創設者であるゴードン・ロディック氏がその古い友人であるジョン・バード氏に働き掛ける形でスタートした。

ロディック氏からホームレスが売る雑誌の構想を聞かされ、バード氏は市場調査を始めた。といっても、彼はとりあえずホームレスの人々と話すことから始めた。そのころ、イギリスでは路上生活者や物乞いをする人々の数が増え、大きな社会問題となっていた。ある日、バード氏が二十歳くらいのホームレスの青年にストリートペーパーの話をし、意見を聞くと「売ることかい？物乞いに比べりゃ、何だつていいよ」と言った。

イギリスでは、一九九一年の創刊以来、週刊で部数約二十四万部、「エコノミスト」(約十万部)などをしのぐ人気雑誌となっている。内容は福祉問題など政策ものから文化、音楽に至るまで幅広い。スコットランドでは、一部四十ペンス(約八十八円)で仕入れ、路上で一ポンド(約二百二十円)で売る。

買ってゆく人々は、支援の意味も含め一ポンド五十ペンスから二ポンドを渡すことも多く、自立支援の手段として広く認知されている。

販売するには発行元のビッグイシュー社への登録が必要で、そこで「笑顔を持って」「押し売りはしない」などとマナーを学ぶ。

九八年にはイギリスでの成功の余勢をかって、ロサンゼルスで米国版を創刊。地元のホームレス支援団体と共同で、価格は一部一ポンド。部数二万部。

販売の仕組みはイギリスと同じである。

イギリスの失業率は一時期より減少しているが、雑誌を販売する失業者らの数はそれほど減っていない。同社では「政府のホームレス対策だけでは万全とは言えない」とし、労働の対価として報酬を得る方が自立支援になるのは世界中どこでも同じと指摘する。すでにオーストラリアと南アフリカ、ロシアでも同様の雑誌を発行している。

ビッグイシュー日本も、イギリスの例にならっている。販売員(ホームレス)は、最初一部二百円の雑誌を十部無料で受け取り、この売り上げ二千円を元手に、以後は定価の45%(九十円)で雑誌を仕入れ、売り上げの55%(百十円)を販売員の収入とする仕組みだ。

○三年九月創刊で、○四年八月段階で発行部数六万部。○三年十一月以降は月一回発行となり、○四年九月からは月二回の発行になった。月二回の発行には採算面から反対の声もあったが、販売員からの強い要望とその生活安定のため、踏み切ったという。

ただ、○四年五月以降、特に梅雨と酷暑のため、販売部数が低迷している。これについて、佐野氏は、「半年を経過して、売る側、買う側にある種の馴れが生まれている。また、一年やって分かったのは、寒さより暑さが耐えられないということだった。しかし、○四年九月以降は、涼しくなったのと月二回発行効果もあって、販売部数は向上してきている。これまでは、チャリティー感覚で

買ってくれた人も多かったが、これからビッグイシューの真価が問われる。年内には横浜、仙台、北九州などでも販売したい」としている。

(2) スワンベーカー

① スワンベーカーの概要

▽名称 株式会社スワン▽形態 株式会社▽所在地 東京都中央区銀座▽代表者 小倉昌男▽設立 一九九八年六月三日▽資本金 一億五千万円▽店舗数 十二

② スワンベーカーの歴史(図表3)

③ スワンベーカーの特徴

ヤマト運輸の経営から引退した小倉昌男氏が九三年九月にヤマト福祉財団を設立した。しかし、財団を設立したものの、何をしたいの分からなため、とりあえず障害者の支援をしていた。

九五年の阪神淡路大震災のとき、「何かできることはないか」と「きょうされん」(旧称・共同作業所全国連絡会)に打診したところから共同作業所との交流が始まった。知的障害者の共同作業所を訪れたヤマト福祉財団理事長の小倉氏は衝撃を受けた。通常、障害者の親が数人集まってつくる作業所は、障害者にとって貴重な労働の場だ。だが、全国に約五千二百カ所ある作業所の給与は、月額七千〜八千円という低さである。

「障害者の労働が報われないのは、作業所の運営者に『経営』という觀念が欠落しているためだ」として、小倉氏は九六年から全国で「小規模

図表3 スワンベーカーリー発展の歴史

第1期	ヤマト福祉財団設立
1993年	9月10日付で厚生省の許可を得てヤマト財団正式に発足。
1996年	初の「小規模作業所パワーアップセミナー」を全国7カ所で開催。受講者440名が参加。
第2期	スワンベーカーリー設立
1997年	障害者の雇用創出を目的に、パン製造、販売会社「株式会社スワン」を設立、スワンベーカーリー銀座店開店。 (ともに6月)
2002年	スワンカフェ銀座が10月にオープン、直営3店、チェーン店8店の障害者の就労数は合計94名になった。

作業所パワーアップセミナー」を開き、経営学を講義し始めた。また、これと前後して、障害者が自活できるだけの給与を支払える職場のモデルづくりに着手した。

出発点は商材の開発。共同作業所を回る中で、小倉氏が最大の問題と考えたのは、生産する商品の価値の低さだった。大半の作業所が「障害者ができるのはコストの安い仕事」という概念にしばられ、タダ同然の原材料を使った木工品や布製品の製作、空き缶つぶしなどを手掛けていた。

小倉氏は、セミナーを開くだけでなく、実際に事業へも踏み出して、「福祉施設」を「事業体」に脱皮させるとの発想から、東京都内に焼き立てパンの店を立ち上げた。それが、九八年に開店したスワンベーカーリー

銀座店である。

ガラス張りの店内に足を踏み入れると、焼き立てパンの香りが漂う。OLたちがにぎやかに話しながらパンを選んでいる。その傍らで、コーヒーター越しに見えるキッチンでは、白いユニホーム姿の男性がゆつくりと刷毛でパンにバターを塗っている。普通のパン屋だが、少し違うところは、働き手の半数を知的または精神障害者が占め、彼らが主戦力となっていることだ。

小倉氏が障害者の経営モデルは何かないかと考えているとき、人気焼き立てパン店の「アンデルセン」や「リトルマーメイド」を展開するタカキベーカーリーの社長が対談を申し込んできた。

そして、スワンベーカーリーが誕生した。タカキベーカーリーグループが供給する「リトルマーメイド」と同じ品質の冷凍生地を店内で成型して焼き上げるという方式でスワンベーカーリーが開業した。

加盟の条件は最低賃金

ヤマト福祉財団はフランチャイジー(加盟店)が原材料を調達したり、ローンを組む際の保証人になるといった支援をするが、ロイヤルティーは要求していない。フランチャイジーとなる条件は、障害者に最低賃金並みの給与を払うことである。

サービス内容は、店によってさまざまだ。周辺の企業や区役所、学校などへの出張販売や宅配をしているところもあれば、毎週一回、異なるパンを詰め合わせ、店からのメッセージカードを同封

して届けるという細やかなサービスを行っている店もある。

さらに、赤坂店(東京都港区)では、障害者支援活動のキャリアを持つ増田秀暁氏(注)をマネジャーとして起用し「知的障害者・精神障害者・引きこもり」いった人々を混在させた「混合型」の職場とするなど画期的な取り組みをしている。

スワンベーカーリーの特徴は、障害者のための職場づくりを目指しつつ、障害者だけで作業を完結させることに固執しなかったことにある。任せるべき部分は健常者に任せ、障害者は得意な作業に特化させることで、その能力を最大限に発揮させるのだ。

「知的障害者は健常者と比べて不器用だが、はるかにきちょうめん(小倉理事長)だ。一度覚えた作業は決して手抜きをしないため、生地の冷凍庫への搬入、オーブン板の洗浄といった作業では障害者の方が優れている。宅配サービスでも障害者が主戦力になっている。

また、経験を積む中で、「知的障害者の能力も着実に向上する。赤坂店で働く二十代の女性は当初、精算や仕訳けなど数値がかかわる作業ができなかったが、今ではレジ担当も務める」(スワンベーカーリー赤坂店の増田マネジャー)という効果も出ている。

スワンベーカーリーは、障害者の雇用確保だけでなく、障害者とその家族に希望を持たせる事業を行っていると言える。

(3) モクモク手づくりファーム

①モクモク手づくりファームの概要

▽名称Ⅱ伊賀の里モクモク手づくりファーム▽
 形態Ⅱ農業法人▽所在地Ⅱ三重県阿山郡阿山町西
 湯舟▽代表者Ⅱ木村修▽設立Ⅱ一九八七年▽資本
 金Ⅱ三千八百万円▽売り上げⅡ十七億九千八百二
 十八万円(○二年度)▽従業員数Ⅱ二百人(うち
 パート百人)

②モクモク手づくりファームの歴史(図表4)

③モクモク手づくりファームの特徴

モクモク手づくりファームの社長である木村修
 氏は、農協在職中に地域農産物の銘柄づくりを行
 った。それは、「おいしさ・安心・新鮮」の三拍
 子揃った銘柄豚「伊賀豚」の誕生へと結びつく。
 その流れで、木村社長を中心として八七年四月
 に「伊賀銘柄豚振興組合」が設立された。これが
 モクモク手づくりファームの母体となる。

たまたま視察に来た生協組合員のふとした「わ
 たしもウインナ(ソーセージ)をつくってみた
 い」という一言から「手づくりウインナー教室」
 を始めることとなった。さらに、製品へのこだわ
 りからドイツのジンゲン市へハム修業のトップバ
 ッターとして松尾工房長が渡り、本格派の製品づ
 くりへと乗り出す。しかし、この時期に経営方針
 をめぐる組織内部での争いが激化し、一時は、組
 織存亡の危機に直面する。

危機を何とか乗り切った後に、組織変更を行う。

「伊賀銘柄豚振興組合」

を「農事組合法人 伊賀
 の里モクモク手づくりフ
 アーム」とし、事業内容
 も農業全体に変更。ファ
 クトリーファーム(工房
 公園)と銘打った「モク
 モク手づくりファーム」
 をオープンする。

その後、「地ビール」
 や「温泉」にも事業を拡
 張しているが、「地産地
 消」の哲学は変わること
 なく続いている。さらに、
 牛の世話や除草作業など
 を通じて食と農のつなが
 りを感じてもらおう「食農
 教育」の観点から○五年
 春を目指して宿泊施設の
 建設も予定している。
 次回は、これらの社会
 企業について、検証とま
 とめを行う。

◇ (注) 増田氏は三月に退社されたが、退社前
 取材したので、肩書きは当時ものにしてある。

◇ 筆者紹介Ⅱ松山 清喜(まつやま・せいき)。

一九七〇年生まれ。福祉作業所指導員を経て、二
 ○〇一年からNPO法人「釜ヶ崎支援機構」事務
 局職員。大阪市立大学大学院創造都市研究科修士
 コースに在学し、上山信一教授の下で主に非営利
 組織の役割や社会企業の分野を研究している。

図表4 モクモク手づくりファームの発展の歴史

第1期 (創成期)	
1983年	おいしさ・安心・新鮮の三拍子そろった銘柄豚「伊賀豚」が誕生
1987年	「伊賀銘柄豚振興組合」設立
1987年	伊賀の養豚農家を中心に「ハム工房モクモク」を設立
1988年	ログハウスのハム工房「ハム工房モクモク」創業開始
第2期 組織拡充期	
1989年	「手づくりウインナー教室」を始める
1991年	ドイツ・ジンゲン市へハム修業のトップバッターとして松尾工房長が渡独。以来、毎年スタッフが渡独し、ハム修業を続ける
第3期 地域づくり 事業安定期	
1994年	「伊賀銘柄豚振興組合」を「農事組合法人 伊賀の里モクモク手づくりファーム」とし、事業内容を農業全体に変更
1995年	ファクトリーファーム(工房公園)「モクモク手づくりファーム」オープン。同時に東海三県で初の地ビール工房を創業
1996年	会員のためのシステム「モクモク通販」開始
1997年	地麦パン工房・パスタ工房・PaPaビアレストランオープン
2001年	「野天もくもくの湯」オープン
2002年	「農場レストランSaRaRa(直営レストラン)」四日市にオープン
2003年	「農場レストラン風の葡萄(直営レストラン)」鈴鹿にオープン
2004年	「農場レストラン時のぶどう(直営レストラン)」松坂にオープン