

ソーシャル・イノベーションの中長期的な発展  
—ステイクホルダーとの関係性を通して—

弘前大学大学院地域社会研究科地域社会専攻地域産業研究講座  
17GR102 大西晶子

## 目次

第1章 本研究の目的と構成 .....	1
第1節 本研究の背景と問題意識 .....	1
第2節 本研究の目的 .....	5
第3節 本研究の構成 .....	5
第2章 先行研究の検討 .....	7
第1節 ソーシャル・ビジネスの概要 .....	7
(1) ソーシャル・ビジネスとは .....	7
(2) ソーシャル・ビジネスを担う主体 .....	9
(3) ソーシャル・ビジネスの課題 .....	10
(4) SI とそのプロセス .....	12
第2節 SI の創出に関する先行研究 .....	13
第3節 SI の普及に関する先行研究 .....	17
第4節 先行研究の課題 .....	20
第3章 本研究の問いと分析の枠組み .....	21
第1節 本研究の問い .....	21
第2節 分析の視点 .....	22
第3節 調査の方法とデータ源 .....	23
(1) 企業組合でる・そーれ（青森県五所川原市） .....	24
(2) NPO 法人スポネット弘前（青森県弘前市） .....	25
(3) 株式会社ヘラルボニー（岩手県盛岡市/東京都千代田区/フランス・パリ） .....	28
第4章 事例研究1： 企業組合でる・そーれ .....	30
第1節 企業組合でる・そーれの概要 .....	30
第2節 社会的背景： 地域の特徴と絆で結ぶ地域がつながるモデル支援事業 .....	33
第3節 コアメンバーのつながり .....	35
第4節 準備期： 地域の特徴と絆で結ぶ地域がつながるモデル支援事業 .....	37
(1) 五所川原駅前販売プロジェクト .....	37
(2) 農産物加工販売プロジェクト .....	39
第4節 創業期： コミュニティカフェでる・そーれの開業 .....	41
第5節 発展期： 連続的な製品開発 .....	42
第6節 事例分析 .....	46
(1) でる・そーれの革新性 .....	46
(2) SI の創出 .....	47
(3) SI の普及 .....	49
(4) まとめ .....	51
第5章 事例研究2： NPO 法人スポネット弘前 .....	53
第1節 NPO 法人スポネット弘前の概要 .....	53

第2節	社会的背景： 総合型地域スポーツクラブ .....	56
(1)	総合型地域スポーツクラブに関するスポーツ政策について .....	56
(2)	総合型クラブ育成モデル事業 .....	56
(3)	青森県における総合型地域スポーツクラブ設置の取組み .....	57
第3節	準備期： 挫折と学び .....	59
(1)	弘前バスケットボールクラブ時代 .....	59
(2)	青年プロジェクト塾時代 .....	59
(3)	キーとなる人物との出会い .....	60
第4節	創業期 .....	61
第5節	発展期： 地域社会との連携・協働 .....	64
(1)	親子レクリエーション .....	64
(2)	定期活動事業 .....	64
(3)	小学校体育支援事業 .....	67
(4)	弘前市児童のスポーツ環境整備支援事業 .....	69
第6節	事例分析 .....	70
(1)	スポネット弘前の革新性 .....	70
(2)	SI の創出 .....	71
(3)	SI の普及 .....	73
(4)	まとめ .....	74
第6章	事例研究3： 株式会社ヘラルボニー .....	77
第1節	株式会社ヘラルボニーの概要 .....	77
第2節	社会的背景： 障害者アートと障害者就労 .....	81
(1)	日本における障害者アート .....	81
(2)	障害者就労について .....	82
第3節	準備期： MUKU 時代 .....	83
(1)	社会的課題の認知 .....	83
(2)	るんびにい美術館（岩手県花巻市）との出会い .....	84
(3)	オリジナルブランド MUKU .....	85
(4)	100BANCH .....	87
第4節	創業期： 走りながらの事業開拓 .....	89
(1)	創業 .....	89
(2)	ビジネスモデル .....	90
(3)	全日本仮囲いアートプロジェクト .....	91
(4)	日本財団ソーシャル・チェンジメーカーズ（SCM） .....	93
第5節	発展期： 事業の拡大と資金調達 .....	94
第6節	事例分析 .....	95
(1)	ヘラルボニーの革新性 .....	95
(2)	SI の創出 .....	97

(3) SI の普及.....	99
(4) まとめ .....	100
第7章 結論.....	102
第1節 発見事実と理論的インプリケーション .....	102
(1) 本研究の問いと分析概念.....	102
(2) SI の創出.....	103
(3) SI の普及.....	105
第2節 実践的インプリケーション .....	107
第3節 本研究の課題.....	108
参考文献.....	109



## 第1章 本研究の目的と構成

### 第1節 本研究の背景と問題意識

本研究の目的は、社会的課題に対してビジネスの手法を用いて解決に取り組むソーシャル・ビジネス（谷本他，2013；谷本，2020；佐々木，2018）という事業形態に着目し、社会的課題の解決に寄与する革新的な製品やサービス、あるいはそれらを提供する仕組みであるソーシャル・イノベーション（以下、SI）がどのようなプロセスを通して創出され、発展、普及していくのかについて考察することを通して、ソーシャル・ビジネスが成功し、中長期的に発展していくための要因を明らかにすることにある。

現代社会は、気候変動やごみ問題、人権、福祉、教育等、一国の政府では対処できない地球規模の問題から、行政が担うには小さすぎる問題まで、多様で複雑な社会的課題が山積している。さらに、日本では、人口減少、少子高齢化に起因する問題が相互に関係し合い、複合的な課題が生じるようになっていく。総務省人口基本台帳(2024)によると、日本の人口は、2004年の1億2,788万人をピークに、2024年までの20年で1億2,488万5,175人に減少している。出生者数についても1979年の調査開始から最も減少している一方、高齢化率は2050年には39.6%に達することが推計され<sup>1</sup>、人口減少、少子高齢化に歯止めの効かない状況となっている。また、地方から首都圏へ生産年齢人口が流出することによる、地方での労働力不足が顕在化している。

国土交通省が2015年に発表した白書<sup>2</sup>では、人口減少が進行した場合に想定される地方のまち、生活に与える影響として、(1)生活関連サービスの縮小、(2)税収減による行政サービス水準の低下、(3)地域公共交通の撤退・縮小、(4)空き家、空き店舗、工場跡地、耕作放棄地の増加、(5)地域コミュニティの機能低下が挙げられている。我々の生活は、一定の人口規模の上に成立するため、人口減少の進行は、我々の生活に直接的に影響を及ぼすこととなる。そのため、政府は、地方から都市圏への人口流入を防ぎ、地方での定住を促す目的で、2009年に「定住自立圏構想」を発表し、人口5万人以上の都市の機能と近隣市町村の魅力を活用する相互連携によって地域力を創造し、住民の生活機能を確保するとした。続いて、2010年に「新しい公共」、2014年に「地方創生」を発表し、集団的に社会を支えることで地域の持続的な自立を促し、住みよい環境を確保することを強調した。しかしながら、例えば、地域コミュニティ

---

<sup>1</sup> 総務省住民基本台帳（2024）[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000892947.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000892947.pdf)  
閲覧日：2024年11月13日

<sup>2</sup> 国土交通白書（2015）  
<https://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h26/hakusho/h27/index.html>  
閲覧日：2024年11月13日

の機能低下のように、行政任せでは解決が難しいケースや、想定していないような新たな課題が生じるケースもあることから、地域の多様な主体が協力・連携しながら、行政が守ってきたシステムの見直しを含め、持続可能な社会の形成に取り組む必要がある。

そこで本研究では、いかにして市民の生活の安心・安全を担保し、自立した社会を構築するのかという課題に対し、社会的課題をビジネス化し、解決に取り組むソーシャル・ビジネスに注目する。ソーシャル・ビジネスは、社会的課題を市場と捉え、解決に取り組むことをビジネスのミッションとする社会性、ビジネス活動として継続的に取り組む事業性、社会性と事業性を結びつけるイノベーティブな仕組みやアイデアで社会的インパクトを生み出し、市場社会を変革していく革新性という3つの要件から定義される（谷本，2020；谷本他，2013）。ソーシャル・ビジネスは、2000年代頃から新しい公共の担い手として注目されるようになり、市民の生活に生じる具体的な課題についても解決策を生み出す手段の一つと位置付けられている。

政府は、2006年にソーシャル・ビジネス研究会を設置し（大室，2011）、ソーシャル・ビジネスの振興を図ることを目的に、日本国内のソーシャル・ビジネスの現状について調査を行った。ソーシャル・ビジネス研究会（2008）によると、2007年におけるソーシャル・ビジネスの事業者は約8,000事業者、市場規模は約2,400億円となっている。また、事業者へのアンケート調査から、地域活性化・まちづくり、保健・医療・福祉、教育・人材育成、環境（保護・保全）、産業振興、子育て支援の順に数多くの事業が行われていることが示され、約3.2万人が雇用されていると推計された。一方、消費者を対象とした意識調査アンケートでは、ソーシャル・ビジネスの認知度は低く、「公的な認証のなさ」を理由に「信用できない」と回答する人が多かった。政府はこの調査結果を受け、社会的評価の仕組みをはじめ、人材育成、資金調達の環境整備等、事業者の経営基盤を強化する具体的な支援、及び寄付税制の見直しや公的な委託業務の発注といった支援によってソーシャル・ビジネスを推進していくとした。

以後、2015年の調査<sup>3</sup>では、ソーシャル・ビジネスの事業者は約20.5万事業者、雇用規模は約577万6千人と、飛躍的に拡大し、新たな需要、雇用、資金循環を生み出す、地域活性化にも重要な役割を果たす発展と自立が期待される分野であることが認められた。しかしながら、最近1年間の売上高が「1,000万円未満」であると回答した企業は28.8%、「2,000万円～5,000万円」は27.8%と、売上高5,000万円未満の企業は全体の74.9%を占め、損益がマイナスとなっている企業の割合は75.0%に上ることから、売上と採算の面に大きな課題があることが明らかとなった。

---

<sup>3</sup> 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2015）「我が国における社会的企業の活動規模に関する調査報告書」内閣府

<https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/kigyou-chousa-houkoku.pdf>

閲覧日：2024年11月13日

ソーシャル・ビジネスは、社会的課題を市場とするため、営利ビジネスに比べてそれぞれにおける事業対象者や市場規模が小さい場合が多く、経営学の観点では、事業性が成り立ちにくいと考えられている。石丸（2019）は、社会性が重要視されることで事業性が軽視されるケースや、事業性に注力し、積極的な収益化を目指すことで社会的課題に対応できないケースが見られるとしている。また、地方では起業しやすい環境から、行政のアウトソーサーとして下請け業務に留まる社会的企業が存在し、補助金がカットされた場合にビジネスが消滅する可能性があり、持続的な経営を行うビジネスモデルが欠けていると指摘している。横山（2022）は、ソーシャル・アントレプレナーシップの観点から、商業的アントレプレナーシップ（CE: commercial entrepreneurship）では、利益が期待できるマーケットである顧客への価値創造とイノベーション、リスク、大きな志などで表現されてきたが、新種のアントレプレナーシップ（SE: social entrepreneurship）では、顧客は利益が期待できるマーケットではなく、困っている人々、地域、地球といった、利益を期待できない対象に対して価値を創造していく行動様式であるとし、両者はニーズとシーズで起点が異なることから、SE では利益を生み出しにくいとしている。そうした中、野村（2019）は、製品の価値を高めて事業性を確保し、社会的課題解決に継続的に取り組む対価モデルに注目している。対価モデルは、消費者の社会貢献意欲に関わらず、顧客の満足という顧客ロイヤルティの視点から、社会貢献に興味のある顧客にも、興味のない顧客にも対応する質の高い製品を提供する。その上で、生産プロセス等の情報を開示し、製品への共感や価格への納得感を醸成するよう努めたり、スタッフがストーリーテラーとなって企業哲学の共感者を増やすよう努めたりして、顧客ロイヤルティを高める。価格は、大衆向けであるよりも、高い価格帯を設定し、顧客の期待を上回る質の高い製品を提供することで再購入につなげ、顧客の層を拡大していくことがソーシャル・ビジネスの成功可能性を高めるとしている。

先行研究が示唆するように、ソーシャル・ビジネスは、ビジネスモデルの構築に時間、資源、アイデアを必要とする。そのため、事業化に必要な資金や人材等の経営資源を得られるように、社会的企業家とステイクホルダーが協力関係を構築し、相互に交流しながら、社会的課題の解決に寄与する SI を生み出すことが重要となる（大室，2011；谷本他，2013）。SI は、社会的課題の解決に取り組むビジネスを通じて、新しいアイデアで、新しい社会的価値を創出し、経済的・社会的成果をもたらす革新である。市場社会から受け容れられ、支持されることで、人々の意識と行動を変化させ、新しい社会的価値を実現することとなる。そのため、先行研究では、ソーシャル・ビジネスの成功要因として SI の創出に注目する研究がみられる（大室，2018；大室他，2011；谷本，2006，2020；谷本他，2013；佐々木，2018；野中他，2014）。ただし、社会的課題は、取り組む主体や地域によって事情が異なるため、新しい工夫やイノベーションの再編を加えながら SI を進化させる場合があり、創出の局面だけではなく、発展し、普及していくプロセスも重要となることから、SI の創出と普及のプロセスを切り離して考えることはできない（谷本他，2013）。

佐々木 (2018) は、SI の創出プロセスで重要視されるステイクホルダーとの関係性について、Engeström (2008) が提唱する「ノットワーキング (knot-working)」の概念を援用し、社会的課題の解決に取り組む協働事例を分析している。ノットワーキングは、「ノット (knot)」とされるメタファーによって、結び目を結んだり、解けたりするようにステイクホルダーがつながり合う現象を指す。要求される課題ごと、場面ごとに、人や資源を変化させながら柔軟に関係性を組み替えることで、ステイクホルダー間に創発的な関係性が構築される。SI は、ステイクホルダーとの相互関係性から生み出されるため、社会的企業家とステイクホルダーがどのような関係であるかということは、ビジネスの成否に関わってくる。

ノットワーキングの事例では、民間バス路線の廃止という危機に際し、NPO、企業、行政という異なるセクターの協働によって、既存のタクシーを活用する独自の交通システム「あねっこバス」を生み出した岩手県雫石町のケースがある。

岩手県交通 (株) は、2002 年 2 月に道路運送法の改正によって、民間バス事業者が地方の赤字路線から原則自由に撤退できるようになったことから、2003 年 3 月に、2003 年度末をもって雫石町内の全路線を廃止にする旨を雫石町に通告した。これを受けて、雫石町では、学生や高齢者といった交通弱者の生活路線を確保するために、住民の意見を拾う特定課題懇談会を開き、実際に利用する住民の利便性と持続可能な仕組みの構築を模索した。その結果、タクシーのノウハウを応用し、既存の車両、無線、予約システムを活用する、効率的でローテク・ローコストのオンデマンドタクシーの仕組みを実現した。2024 年 4 月からは、雫石町と町内各地域を結ぶ 8 路線、平日上下 6 便、土日上下 3 便のうち予約のあった場合のみ、運賃は 1 回あたり 200 円 (小学生以下 100 円) で運行している<sup>4</sup> (太田・山本, 2008; 上路・元田・宇佐美, 2013; 佐々木, 2018)。

雫石町の事例では、NPO 法人しずくいし・いきいき暮らしネットワークが運営の主体となって雫石町から運營業務を受託し、雫石タクシーに運行業務を委託する 3 者協働によって、保有する資源を活用し、地域の事情に適合する新しい公共交通システムを生み出した。ノットワーキングでは、その場その場で組み替えられる関係性から、創発的な協働が実現する。企業、NPO、資金提供機関、大学・研究機関、政府・行政等の多種多様なステイクホルダーが、セクターや領域を超えて緩やかにつながることで、新しい解決方法や社会的価値が生み出され、さまざまな課題を総和的に解決していくこととなる (佐々木, 2018)。

上述の通り、現代における社会的課題は、複数の要因から成る複合的なケースが増えており、総和的な解決が求められる。また、社会的課題の自立的、持続的な解決方

---

<sup>4</sup> 岩手県雫石町役場「あねっこバスについて」

<https://www.town.shizukuishi.iwate.jp/docs/2023030900025/>

閲覧日：2024 年 11 月 13 日

法として有用とされるソーシャル・ビジネスは、営利ビジネスに比べて事業性が成り立ちにくいという特徴がある。これらの課題を踏まえ、本研究では、企業組合で・そーれ、NPO 法人スポネット弘前、株式会社ヘラルボニーという組織形態、規模、領域の異なるソーシャル・ビジネスの事業者3団体を取り上げ、それぞれの事例についてSIの創出と普及という観点から、ソーシャル・ビジネスの成功要因を読み解いていく。SIについては、創出に着目する研究が多く、SIの普及に着目する研究や、SIの創出から普及までのプロセスを中長期的な視座から眺める研究は、ほとんど行われていない(谷本, 2020)。そこで、本研究では、生み出されたビジネスがどのように広がり、展開してくのかについて、異質な複数のケースから考察していくこととする。なお、その際には、社会的企業家が社会的課題を認知し、解決しようとビジネス化していくまでの準備期、社会的課題を解決に導くビジネスを生み出した創業期、事業が展開し、拡大していく発展期という事業フェーズの区分から、事例の歴史的な展開を整理し、ステイクホルダーとの関係性に着目して、事例を読み解いていくこととする。

## 第2節 本研究の目的

本研究は、社会的課題に対し、ビジネスの手法を用いて解決に取り組むソーシャル・ビジネスという事業形態に着目し、その事業展開において社会的課題の解決に寄与する革新的な製品やサービス、あるいはそれらを提供する仕組みであるSIがどのようなプロセスを通して創出され、発展、普及していくのかについて考察する。そして、そのことを通して、ソーシャル・ビジネスの成功要因を明らかにする。その際には、SIの創出から普及までを包含する中長期的な視座からそれぞれのプロセスを概観し、SIの動的側面からソーシャル・ビジネスの事例を分析していく。

また、本研究では、社会的企業家がソーシャル・ビジネスを立ち上げる過程で、いかにしてSIを生み出していくのかということや、創出されたSIが発展、普及していくプロセスにおいて、社会的企業家を支えるステイクホルダーとの間に、どのような関係性を構築するのかということについて検討する。その際、人や資源を変化させながら要求される課題ごとにノット(knot)を結んだり解けたりするように、柔軟につながりながら人と人との新しいつながりや新しい価値を生み出すノットワーキング(knot-working)の視点から検討していくこととする。

## 第3節 本研究の構成

本研究の構成は全7章構成となっている。第2章では、ソーシャル・ビジネスとSIに関する先行研究を取り上げる。ソーシャル・ビジネスについては、その要件と範囲について確認をする。SIについては、そのプロセスを確認し、資源動員を実現する多

様なステイクホルダーとの関係性の構築に焦点を当て、研究の論点を整理する。また、その際に、多様なステイクホルダーとの協働を機能させるネットワークングについても確認をする。さらに、ソーシャル・ビジネスの成功には、市場を切り拓く事業性がポイントとなることから、マーケティングの観点からも市場の拡大に有用とされる理論を概観していく。

第3章では、本研究の分析の概念、及び分析の枠組みを提示する。ソーシャル・ビジネスの成功要因として注目される SI は、多様なステイクホルダーとの相互関係性から経営資源を動員することが重要となる。ステイクホルダーとの関係について、どのような関係性をいかにして構築するのかということについて、本研究の視点を提示する。

次に、本研究で取り上げる事例研究の対象となる事業者について述べる。第4章は、事例研究1として、青森県五所川原市の企業組合でる・そーれ（以下、でる・そーれ）について記述する。でる・そーれは同名のコミュニティカフェを経営し、その創業は、青森県庁の事業がきっかけとなっている。そのため、該当する事業と地域の事情を確認した上で、同組織が経営するコミュニティカフェの事業について整理していく。第5章は、事例研究2として、青森県弘前市のNPO法人スポネット弘前（以下、スポネット弘前）について記述する。スポネット弘前は、民営の総合型地域スポーツクラブ（以下、総合型クラブ）である。総合型クラブに関連する政策と青森県における取り組みについて確認し、同組織におけるスポーツ・プログラム提供サービスについて整理していく。第6章は、事例研究3として、岩手県盛岡市の株式会社ヘラルボニー（以下、ヘラルボニー）について記述する。ヘラルボニーは、障害のある作家<sup>5</sup>の艺术作品についてライセンス（使用許諾）契約に基づき、作品をデータ化して管理する IP（Intellectual Property）カンパニーであり、自社ブランド「HERALBONY」での製品開発・販売、アートギャラリーの運営を行うブランドである。本研究では、障害者の創作活動と就労について確認し、同組織の革新性を読み解いていく。第7章では、事例研究の知見を踏まえ、本研究の分析をまとめると共に、その分析から得られる理論的、及び実践的インプリケーションを整理する。そして最後に、今後の研究課題について議論する。

---

<sup>5</sup> ヘラルボニーでは、当初、「知的障害のある作家」と表記していたが、現在は、知的障害に限定せず、障害のある作家としているため、本研究では、「障害者アート」「障害のある作家」と表記する

## 第2章 先行研究の検討

本章では、ソーシャル・ビジネスの主要な論点を確認した後、ソーシャル・ビジネスの成功要因として注目されているSIについての先行研究を概観していく。ソーシャル・ビジネスの成功要因については、さまざまな視点から研究が行われている。

本研究は、ソーシャル・ビジネスの成功要因について、SIに着目し、SIの創出プロセスから普及プロセスまでを包含する中長期的な視座から、SIの動的側面を考察することを目的とするため、SIに着目した先行研究をサーベイしていく。なお、SIの普及プロセスについては、マーケティングの観点から市場の拡大に有用とされる理論を概観する。そして最後に、先行研究の課題を導出する。

### 第1節 ソーシャル・ビジネスの概要

#### (1) ソーシャル・ビジネスとは

環境、福祉、教育、まちづくり等、多様な社会的課題が顕在化する中、そうした社会的課題をビジネスの機会と位置付け、解決に取り組むソーシャル・ビジネスが注目されている（大室，2011，2018；佐々木，2018；谷本，2020；谷本他，2013）。ソーシャル・ビジネスには、社会的課題を目的とした持続可能なビジネスと社会的課題をビジネスの手法で解決していく活動という2つの文脈がある（大室，2018）。前者は、貧困の解決を目的に設立されたグラミン銀行のような非配分の株式会社や、ホームレスや生活困窮者に報酬を与えてストリート新聞を販売し、社会復帰を支援する仕組みであるビッグ・イシュー等の事業体を想定している。Yunus（2008）は、ソーシャル・ビジネスを「個人的な利益よりも特定の社会的目標を追求し、社会的課題を解決することに完全に専念するビジネス」と定義し、特定の社会的目標を追求することを目的に労働者を雇い、製品やサービスを生み出し、その目的にふさわしい価格で顧客に提供することでコストを回収しながら、社会的利益を提供できる製品やサービスを生み出すとしている。一方、後者は、子育て環境の革新と女性の生活や労働環境の改善を目指し、地域密着型子育て情報誌の出版事業を展開する株式会社フラウ（福岡県福岡市）のような事業体を想定している。谷本（2020）は、社会的課題を市場と捉え、解決に取り組むことをビジネスのミッションとする社会性、ビジネス活動として継続的に取り組む事業性、社会性と事業性を結びつけるイノベーティブな仕組みやアイデアで社会的インパクトを生み出し、市場社会を変革していく革新性の3つの要件をもってソーシャル・ビジネスを定義している。本研究では、谷本（2020）を踏まえ、社会的課題を市場と捉え、その解決を目的として事業を行うものをソーシャル・ビジネスと定義する。

また、地域において、地域住民が主体となって社会的課題を解決しようとする活動をコミュニティ・ビジネスという言葉で表現するケースがある<sup>6</sup>（経済産業省関東経済産業局）。コミュニティ・ビジネスは、コミュニティの再生活動をビジネスにすることで、スピードと継続性を生み出そうとする活動と定義され、地域内で事業化される、地域住民の生活の質の向上を目指した活動と捉えられている。生活者意識と市民意識の下で日常的な関係に顧客を含み、集団的で、(1) 働き手の生きがいや自己実現作りといった人間性の回復、(2) 地域コミュニティ内の社会的課題の解決、(3) 地域と住民の新たな経済的基盤の確立と雇用の創出、(4) 生活文化の継承・創造といった効果が期待される（細内, 2012）。徳田・神原（2011）は、地域にある多様な人、モノ、カネ、情報等を巻き込んで事業を展開し、地域社会からの信頼を得て、地域内に経営資源を循環させて自立的な経済基盤を築くことで、新しい社会関係や協働関係が創出されるようになることから、コミュニティ・ビジネスにおいては社会性と事業性の両立が重要になるとしている。

先行研究では、社会的課題の規模や対象、範囲によってコミュニティ・ビジネスとソーシャル・ビジネスを区分する考え方があり（大室, 2011；徳田・神原, 2011）、大室（2011）は、コミュニティ・ビジネスとソーシャル・ビジネスには決定的な違いがあるとしている。コミュニティ・ビジネスは、地域を範囲とする住民のニーズに応える取り組みであり、事業性の伴わないボランティアベースの事業をも含む。対して、ソーシャル・ビジネスは、目の前の課題に取り組むだけではなく、環境配慮商品等のような、ニーズに不確定要素の高い商品の提供や、該当する社会的課題の根本を解決するための取り組みを行う。そして、例えば、法制度、規範、習慣といった、課題解決に必要な既存のシステムをも変革しようと、ミクロとマクロの両面へアプローチしていく。

しかしながら、社会的課題は、気候変動やごみ等の環境問題、高齢者・障害者の福祉、少子・子育て支援、まちづくり、観光等、地球規模の課題から生活に関わる課題まで多岐に及び、複合的な要因から成るケースがみられることや、いずれも社会的課題の解決にビジネスの手法を用いて継続的に解決を果たそうとする取り組みであることから、本研究では、ソーシャル・ビジネスはコミュニティ・ビジネスを包括する概念であると捉えることとする。従って、本研究では、領域、範囲、対象、事業の規模を問わず、社会的課題に対してビジネスの手法で継続的に取り組む事業活動であること、社会的課題の解決に取り組むことをビジネスのミッションとすること、イノベティブな仕組みやアイデアで市場社会を変革するという要件を備えたビジネスをソーシャル・ビジネスと定義する。以下では、誰が、どのようにソーシャル・ビジネスに取り組んでいるのかについて整理するために、その主体と取り組みにおける課題について既存の研究を概観していく。

---

<sup>6</sup> 経済産業省関東経済産業局 <https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/cb/index.html>  
閲覧日：2024 年 11 月 13 日



## (2) ソーシャル・ビジネスを担う主体

上述の通り、ソーシャル・ビジネスは、社会的課題に取り組むことをミッションとする社会性、事業活動を通して新しい価値の創出と事業を継続する事業性が求められる。そして、社会性と事業性をつなぐには、何らかのイノベーションが必要であることから、新しいアイデアや仕組みである革新性を要件とし、SI はその核心となる（谷本，2020）。従って、これらの要件を満たす事業体が、ソーシャル・ビジネスの主体であり、社会的課題をビジネスとして取り組んでいる事業体は、営利組織形態でも非営利組織形態でも社会的企業である。そして、その担い手は、社会的企業家である（谷本，2015）。

図 2-1 の通り、ソーシャル・ビジネスの領域を担う事業体には、複数の形態がある。政府は、人口減少が顕在化した 2000 年代以降、集团的に社会を支え地域の自立を促す施策を掲げ、民間の主体と資金によってその解決を図ろうとした。そして、その担い手としてソーシャル・ビジネスが注目されるようになった。政府は、ソーシャル・ビジネス研究会を立ち上げ、日本国内のソーシャル・ビジネスの現状について調査を行った。その結果、市場規模が小さく、事業性が成り立ちにくいということや、社会的信用が低く、収入の面に課題があることが示された。調査結果を受けて、政府は、事業者の経営基盤を強化するための具体的な支援策を講じ、ソーシャル・ビジネスの振興を推進していくとした（ソーシャル・ビジネス研究会，2008）。こうした経緯から、多様な主体がソーシャル・ビジネスに参入するようになっている。

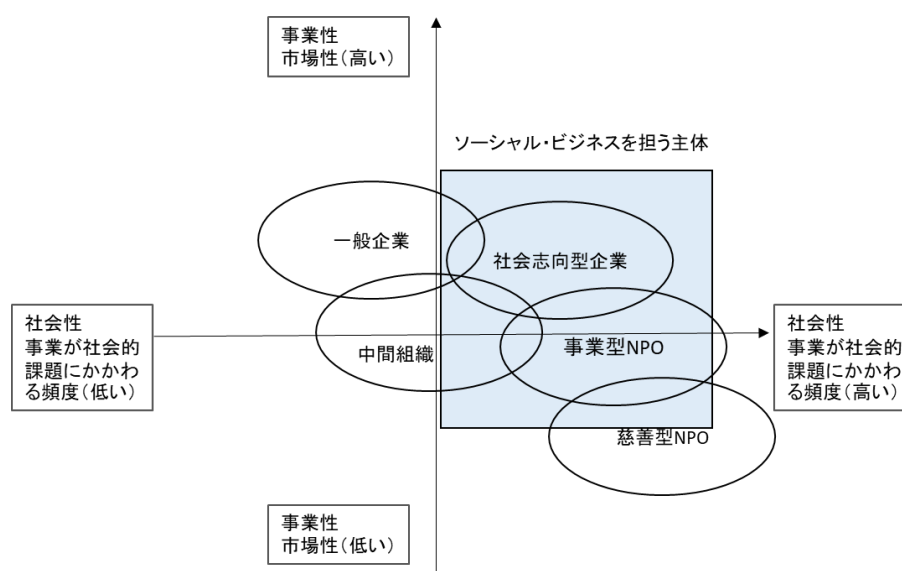
ソーシャル・ビジネスを担う主体（図 2-1）のうち、社会志向型企业は、1970～80 年代から日米欧に登場した、利益よりも社会的ミッションを優先する営利企業形態の組織である（大室，2011）。NPO は、ソーシャル・ビジネスを担う事業体の 56.8% を占める中心的存在であり（ソーシャル・ビジネス研究会，2008）、NPO セクターは、伝統的な慈善型 NPO と、社会的商品やサービスを有料・有償で提供する事業型 NPO に分けられるが、慈善型 NPO においても、株式会社や有限会社を併設し、事業に取り組むケースもみられる（大室，2011）。一般企業においては、企業の社会的責任（CSR）から、社会的事業の開発や社会的貢献活動、社会的課題の解決に取り組むようになった（ソーシャル・ビジネス研究会，2008）。地域の企業では、自社の経営資源や強みを生かしながら、地域と主体的、能動的に関わり、大学・研究機関、発明家、スタートアップ企業等の地域の多様な主体と協働しながら解決に取り組むケースが増えている（佐々木，2018；谷本，2020）。江橋（2010）は、起業家を中心とする米国型のソーシャル・ビジネス論を引用し、社会的課題に取り組む企業活動そのものがソーシャル・ビジネスと認知され、企業が CSR の一環として取り組み、経営合理性をもって展開される場合もソーシャル・ビジネスとして認められるとしている。

また、出見世（2018）は、社会的課題を解決する活動の主体と捉える見方と、社会的課題を解決する活動そのものと捉える見方があり、ソーシャル・ビジネスは事業主体と事業内容の両者を対象とする場合があるとしている。横山（2019）は、日本におけるソーシャル・ビジネスは、日本で生まれ日本国内で展開されていると指摘した上

で、社会的課題の解決を目指す新しいビジネスモデルの開発を目指すSEの観点から、新しいソーシャル・ビジネスの創造プロセスの起点に着目し、満たされていない社会的ニーズに基づく「ニーズ起点の社会的企業」と、所有する技術や組織能力に基づく「シーズ起点の社会的企業」とにソーシャル・ビジネスの主体を分類している。

そうした中、佐々木（2018）は、日本における社会的課題の要因は、まちづくり、教育、福祉、環境等のさまざまな分野から発生し、多様で複雑であるケースや、複合的な要因から成るケースがみられるとしている。これら課題に対しては、市民自らが解決に取り組もうと起業するケースや、雇用の創出を通して地域活性化につながるケースがみられる。また、従来は、政府や地方自治体等の公共セクターが担っていた役割についても多様な主体が協力して自立的な社会を形成するように変化してきている（佐々木，2018；谷本，2020）。

図 2-1 ソーシャル・ビジネスを担う主体



出所：ソーシャル・ビジネス研究会報告書（2008）より作成

### (3) ソーシャル・ビジネスの課題

上述の通り、ソーシャル・ビジネスには多様な主体が参入し、社会的課題の解決に取り組んでいる。ソーシャル・ビジネスの対象者について、速水（2011）は、社会的弱者である場合が多く、対象者から収益を上げるビジネスモデルの構築には制約がある。そのため、助成金や寄付金に依存せざるを得ず、経営が不安定となるケースがみられるとしている。石丸（2019）は、社会的課題の解決を目指す社会的企業家の意志を尊重しつつも、ソーシャル・ビジネスの市場が限定的であることに伴い、収益化においても限界があるとしている。そのため、安定的な経営を求めて、行政の下請け的

な役割を担うケースでは、補助金がカットされた場合にビジネスが消滅する可能性があり、持続的な経営を行うビジネスモデルに欠けている場合がある。また、社会性を重要視することで事業性が軽視され、積極的な収益化を目指して事業性を高めようとすることで社会的課題に対応できないといった、社会性と事業性のバランスに課題があると指摘している。横山（2022）は、ソーシャル・アントレプレナーシップの観点から、CE では、利益が期待できる顧客への価値創造であるが、SE では、利益を期待できない顧客への価値創造であるため、SE では、利益を生み出しにくい行動様式であるとしている。

先行研究が指摘するように、ソーシャル・ビジネスでは、社会的課題の自立的、持続的な解決方法として、社会的課題を市場と捉えてビジネスを行うため、営利ビジネスに比べて市場規模が小さく、事業性が成り立ちにくいという課題がある。そうした中、野村（2019）は、顧客ロイヤルティを高め、顧客層を拡大することで、消費者と社会的課題の当事者、社会的企業が win-win-win の関係性を構築する対価モデルに注目している。対価モデルでは、顧客ロイヤルティの視点から、製品の価値を高めて、社会貢献に興味がある顧客にも、興味のない顧客にも対応する質の高い製品を提供することで消費者の社会貢献意欲に関わらず、事業性を確保する。その際、高い価格帯を設定し、顧客の期待を上回る質の高い製品を提供する。さらに、生産プロセスや企業哲学等の情報を開示し、製品への共感や納得感を醸成するように努めることで、成功可能性が高まる。

奥村（2010）は、人材の質が事業の質を高めるとしている。高い利益を生み出すためには、高収入を保証し、人材の質を確保する必要がある。意義のある仕事を遂行し、高い満足を得られるとしても、低賃金では高い付加価値を生み出すことは困難である。意義のある仕事をし、ジョブ・エンラージメント（職域拡大）を通じて多様な専門能力を育成することでマネジャーが育ち、事業の成長と人材の成長が関連し合い持続的成長につながる。村山（2017）は、資金調達においては、寄付・会費、助成金・補助金、事業収入の3つをバランスよく調達することに加え、借入金を含めたファンドレイジングが重要であるとしている。

先行研究が示唆するように、ソーシャル・ビジネスは、ビジネスモデルの構築に時間、資源、アイデアを必要とする。そのため、事業化に必要な資金や人材等の経営資源を得られるように、社会的企業家とステイクホルダーが協力関係を構築し、相互に交流しながら、社会的課題の解決に寄与する SI を生み出すことが重要となる（大室，2011；谷本他，2013）。SI は、社会的課題の解決に寄与する製品やサービス、あるいはそれらを提供する仕組みのことであり、経済的・社会的成果をもたらす革新である（谷本他，2013）。市場社会から受け容れられ、支持されることで、人々の意識と行動を変化させ、新しい社会的価値を実現することとなるため、SI の創出プロセスでは、資金面に留まらず、政治的な承認やボランティア、フィランソロピー等の多様な資源動員が必要となる（大室他，2011；谷本他，2013）。そのために、社会的企業家

は、自らを支えるステイクホルダーが参加するシステムを構築し、社会的価値を共創する社会的場を提供する必要がある（谷本，2006）。

#### （4） SI とそのプロセス

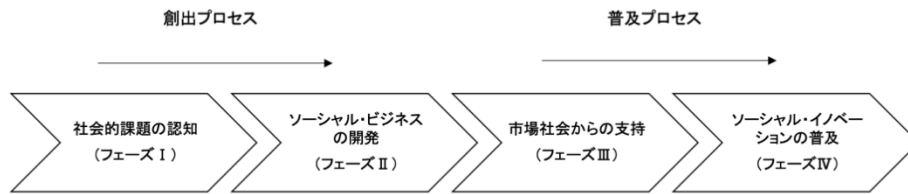
谷本他（2013）は、SI の要件として、①社会的課題の解決を目指したものであること、②社会的課題の解決に対してビジネスの手法を用いること、③最終的な成果として、社会的成果と経済的成果が求められること、④新しい社会的価値を創出することを挙げている。さらに、社会的課題は、ローカル、グローバルなコミュニティにおいて顕在化する環境、福祉、教育、途上国支援等の諸問題であり、内容は国や地域、時代によって異なり、従来の社会セクターの課題解決にビジネスのアプローチを用いることはあまりみられなかったことを踏まえると、イノベーションは市場から受け入れられて初めて成立し、経済的成果を伴うことが求められるとしている。

SI の事例として、例えば、日本初の 24 時間 365 日の在宅介護サービスというビジネスモデルを生み出した、東京都立川市の NPO 法人ケア・センターやわらぎ（以下、ケア・センターやわらぎ）がある。具体的には、要介護者と介護サービスを提供するケア・ワーカーを仲介し、24 時間 365 日の在宅介護を実現するという、従来、介護業界にはなかったビジネスモデルを生み出した。また、1980 年代の介護業界では介護サービスが標準化されておらず、費用等について不明瞭な部分が多いことから、ケア・センターやわらぎでは介護サービスの標準化・可視化を実現する革新的な仕組みを開発した。これらがケア・センターやわらぎの SI として位置付けられている。ケア・センターやわらぎでは、SI の創出を通じて地域社会からの支持を獲得し、事業規模を拡大していくこととなった（大倉，2015）。

このように SI は、社会的、経済的成果の達成のみならず、新たな社会的価値を創出し、既存の諸制度を変革していくという側面を持っている。SI を生み出すことで、市場社会からの支持を獲得し、事業性が確保された結果、その社会性が実現されていくこととなる。つまり、市場社会から支持される革新的な商品やサービスでなければ、事業としての成功可能性は見込めないため、ソーシャル・ビジネスの成功要因として SI が重要視されるのである（大室，2018；谷本他，2013；野中他，2014）。

SI のプロセスは、図 2-2 のように、創出と普及とに区分される。社会的課題を認知した社会的企業家が、何らかの方法で解決しようという強い「想い」を持ち、解決に向けて新たなビジネスモデルを生み出していくフェーズⅠ、フェーズⅡ。生み出された新しいビジネスモデルが市場で支持を得て広がり、社会的価値の変革を迎えることでイノベーションが帰結するフェーズⅢ、フェーズⅣの 4 つのフェーズから議論されている（谷本他，2013）。しかしながら、一連のプロセスは線形的なパターンを辿るとは限らず、新しい課題が生じた場合には、再設計されたり、前段階に戻って再確認がなされたり、ソーシャル・ビジネスが再開発される場合もある。つまり、生み出されたアイディアは、それぞれのフェーズを行ったり来たりしながら進化と発展を繰り返して進むことでイノベーションを洗練させていくこととなる（谷本他，2013）。

図 2-2 ソーシャル・イノベーションのプロセス



出所： 谷本他（2013） p. 19 より作成

## 第 2 節 SI の創出に関する先行研究

SI の創出プロセスは、社会的企業家が、何らかの事件や人々との出会いから社会的課題を認知し、何らかの方法によって解決しようとする強い思いからソーシャル・ビジネスを開発していこうとするところから始まる。多くの人が認識だけで終わるのは対照的に、強い思いをビジネスにしようとミッションを形成する最初のフェーズとなる。この時、社会的企業家は、一人で事業化するのではなく、多様なステイクホルダーがそれぞれの役割を担いながら協働し、事業に必要な資源を獲得して事業化を進めていく。特に、専門家の参加は、市場で社会的事業を行う際に知識を獲得するのに重要なポイントとなる（谷本他，2013）。

こうしたステイクホルダーの関与を引き出し、ソーシャル・ビジネスを遂行する源泉となる経営資源を獲得していくためには、社会的企業家が、事業に対する思いや事業の価値、SI の要件とされる社会性、事業性、革新性を、ステイクホルダーが納得できるレベルで提示し、共感されるようにコミュニケーションを図る必要がある。SI の要件は、概念上、どの組織においても持ち得る曖昧さがありながら、ステイクホルダーが納得できるレベルで提示することは、社会の賛同を得るための必要不可欠の要素を示す強みとなる（谷本他，2013；横山，2019）。

また、社会的企業家は、革新的なアイデアを持っているとしても、最初から有能な経営者であるとは限らないため、ステイクホルダーとの交流から、知識を真似るモデリングとステイクホルダーの知識を観察しながら模倣と自分の価値を結合した新たな知識を生み出す脱モデリングを発生させ、さまざまな能力を発揮できるように成長していく機会となる（大室，2011）。ステイクホルダーにとっても、社会的ミッションを共有し、参加することによって複数のステイクホルダーと交流し、影響し合い、共に学ぶ機会となる。組織内外のステイクホルダーがネットワークを構築し、異なる知識や経験を相互に交換し合うことで、学習の場が生み出され、協力や協働を通じた知識創造と資源動員が可能となる。そのため、SI では、①社会的ミッションに関連する

分野に参加できるような組織体制を構築すること、②社会的ミッションに関連する分野に直接関連しなくとも、多様な人とのネットワークを作ることができる体制を構築することが必要となる（谷本他，2013）。

大室（2011）は、ステイクホルダーについて、SI の創出とビジネス化に貢献するステイクホルダーと、SI を理解し消費を支える社会志向の強いステイクホルダーの2つの視点から整理している。前者は、①その分野のビジネスモデルの構築に関わり、その分野の専門家として SI の全プロセスに参加し、さまざまなネットワークの結節点となるパートナーシップ型、②SI の一部のプロセスに参加して、専門知識を提供する知識提供・創造型、③海のものとも山のものともわからない SI を信じて無条件に支える信頼支援型の3つの役割があるとしている。社会的課題を解決するには、一部の人が社会的課題を解決するための消費行動を取るだけでは根本的な解決にならないため、一般の人の中に、社会志向型ステイクホルダーと同様の意見が広がる必要がある。しかしながら、全ての人をターゲットにしてしまうと誰にも対応していないということが起こり得るため、選択と集中を行いながら、社会的課題を解決する意識を広げる役割を担うステイクホルダーが必要となる。

また、社会的企業家とステイクホルダーの関係性は、社会的企業家から働きかける方向と、ステイクホルダーから社会的企業家に働きかける方向と、二方向のアクションがある。そのため、SI の創出にあたっては、社会的企業家からステイクホルダーに対してどのように共感され、協働していくのかについて双方向からみていくことがポイントとなる（谷本他，2013）。

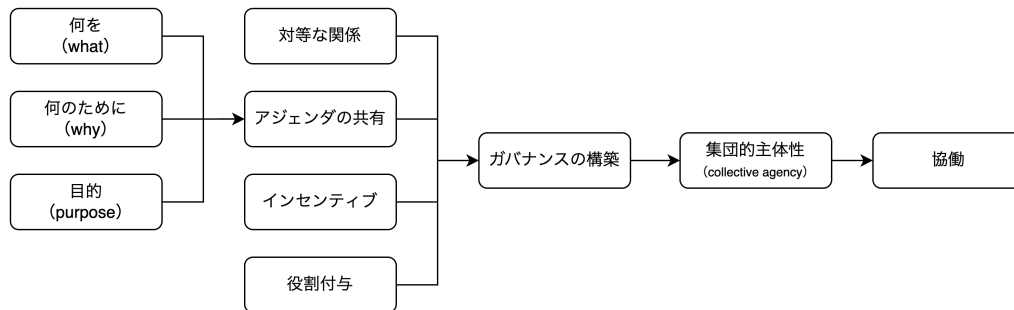
こうした多様なステイクホルダーが特定の目標達成に向けて相互に協力しながら取り組む現象について、従来の組織間関係論では、焦点組織が必要な資源をいかに獲得するのかという視点から議論されている。資源依存パースペクティブは、焦点組織にとって必要な資源は希少性が高く、その資源を供給できる外部組織が少ない場合は、外部組織への依存性が高まり、組織間にパワー格差とコンフリクトを生み出し、焦点組織にとって不確実性が高まる（Pfeffer and Salancik, 1978）。しかし、特定部門単独では解決できないような領域において連携・協働がなされる場合では、例えば、行政と企業、NPO と企業などの場合、それぞれの主体がダイアドの関係で協働するだけでは不十分であり、それぞれの主体がセクターを超えて緩やかに連結しながらコラボレーションすることによって、新しい価値が生み出される。また、多様なステイクホルダーが参入していく過程では、あまり関係がないように見える主体までを巻き込みながらコラボレーションが拡大・成長していき、行政・企業・住民等、セクターを超えた「人」同士がつながり合うマルチセクター・コラボレーションとなる。この場合、資源依存パースペクティブとは異なり、課題ごとにリードする主体が変化しながらさまざまな課題を総和的に解決するマルチコア協働、フレキシブル協働といった多様で多数の協働活動が創出され、拡張しながら新しい価値を創造していくこととなる（佐々木，2018）。

佐々木（2018）は、主体がいかにして結びついていくのかという問題や、各主体間の関係性をどのように構築したらよいのかという問題に注目し、「ノットワーキング」（Engeström, 2008；山住, 2014）という概念を用いて、社会的課題に取り組む協働事例の成功要因を分析している。ノットワーキングは、ノット（knot）とされるメタファーを用い、その場に参加するプレーヤーや中心となる組織、人といった多様な主体が、固定した構造ではなく、結び目を結ぶようにつながる創発現象を示す（Engeström, 2008；山住, 2014）。ノットとされる結び目は、結んだり解けたりしながら緩やかにつながり、即興的に響き合い、組織の内部に主体的に取り組む協働関係を創発する。この時、特定の組織や個人がコントロールの中心に固定化されるのではなく、その時々で主導権を変化させながら、組織や専門性の境界を横断し、複数の活動システムの活動を連結する拡張的な協働が実現する。つまり、ノットワーキングでは、決定済みの固定したルールや、権威の中心が決まっていなくてもかかわらず、主体間の協働関係が形成されることとなる（Engeström, 2008；山住, 2014）。

ノットワーキングに参加する主体は、活動の対象を部分的に共有し、互いの活動を柔軟かつ即興的に協調させることで、主体的に協働の活動を創り出す。そして、組織や専門性の境界を横断しながら拡張し、人々の主体性（agency）が形成されるようになる。こうした拡張的な協働の実現には、長期的な見通しの共有と方向づけ、具体的な「活動の目的（purpose）」が、多様な主体の役割を分担するガバナンスとなり、対等な立場で連携するパートナー関係の構築につながる。「何を（what）」「何のために（why）」行うのかというアジェンダを共有することで、協働に関わる参加主体の内的な動機を外的な活動に変換し、集団的主体性（collective agency）に基づく協働関係が実現する（山住, 2014）。太田・山本（2008）においても、それぞれの強みを活かす役割分担や協議と連携によって対等な関係を構築し、共有意識（目的）を定め、共有意識（目標）と連動するインセンティブを設定することでガバナンスが構築され、多様な主体が役割を発揮する連携・協働が実現するとしている。つまり、ノットワーキングが機能するためには、多様な価値が持ち込まれる状況が必要であり、それらを整理する「アジェンダの共有」、「インセンティブの設定」、「対等な関係性」が相互に影響し合うことで、主体性を発揮する協働が実現する。以上のことから、ノットワーキングを機能させる要因について、図 2-3 のように整理することができる。

さらに、佐々木（2018）は、ノットワーキングにおいて、主体間にノットを結ぶ役割を担うノットワーカー（knot-worker）の存在に注目している。ノットワーカーは、多様な主体が要求される課題ごとに組み替えられる関係の内側と外側の境界領域に、ステイクホルダーが相互作用する場を形成し、内側と外側を行ったり来たり越境しながら多様な主体をつなぐに巻き込んでいく。ノットワーキングでは、参加する主体間においてコントロールの権限は固定されず、特定の人物がイニシアティブを取るのではなく、参加する主体が代わる代わるイニシアティブを発揮するノットワーカーとして主体的に取り組むことで、独創的なアイデアを生み出す創発的なコラボレーションを実現していくこととなる（山住, 2008, 2014；佐々木, 2018）。

図 2-3 ネットワーキングを機能させる要因



境界をつなぐ役割について、Williams (2012) は、自組織と他組織の境界や接点に位置し、2つの社会システムをつなぐ役割を担うバウンダリー・スパナ（境界連結者）の存在を指摘している。バウンダリー・スパナは、組織、セクター、専門分野、政策等の伝統的な境界線を乗り越えて、異なる組織の中に属する経営資源を結びつける存在である。組織の内側だけではなく、さまざまな組織の壁を乗り越えて、外側や境界域にも浸透し、1人では到達できない世界へのブリッジとして新しいチャンスをもたらす。

Rogers (2003) は、イノベーションの普及は人々のコミュニケーション・チャネルを通して、社会システムの成員に伝達されるプロセスであり、時間の経過に従うとし、イノベーションの普及を牽引する推進者（champion）の存在に言及している。推進者について、Howell and Higgins (1990) は、新しい事業のアイデアを推進し、積極的に取り組む人と定義し、武石・青島・軽部 (2008) は、多様な主体の協力を獲得し、革新的なアイデアで資源を動員する人と定義している。谷本 (2006) もまた、社会的企業家は SI の普及を推進する存在であるとし、社会的課題を解決したいという欲望を持ち、自ら作り出した社会的課題の解決方法を他者に勧めることに喜びを感じる存在であると同時に、解決方法についても他者よりも多くの情報を蓄積しているイノベーションの推進者であるとしている。こうした社会的企業家によって事業活動が継続して行われること自体が、既存の社会システムにゆらぎを与え既存体系を変革する要因となることから、社会的企業家は、オピニオン・リーダー、マーケット・メイブ、ハブ、インフルエンサー、リードユーザー等、複数の役割を有する存在である（谷本他，2013）。さらに、新しいビジネスを通して既存のシステムを変革に導くチェンジ・エージェントの役割もある。これは、Rogers (1983) が提唱するマージナル・マン（境界人）として社会システムの隙間を埋め、普及期間と普及の対象者をつなぐ存在としてのチェンジ・エージェントの基本特性とは異なるが、2つの社会システムをつなぐ役割があるという意味において、社会的企業家はマージナル・マンである（谷本他，2013）。このように、SI の発展には、組織の内側と外側とを越境しながら多様なステイクホルダーとコミュニケーションを図り、マネジメントする役割が必要とな



る。そして、そうした役割を担う主体によって、組織と組織の境界は、コラボレーションを促す場として成長し、ステイクホルダーを巻き込み SI が発展、拡張していくこととなる。

### 第3節 SI の普及に関する先行研究

SI の普及について谷本（2020）は、2 つの視点から捉えている。1 つ目の視点は、新しく生み出されたビジネスモデルが特定の地域に留まらず、他の地域に広がっていく他地域展開である。SI を他の地域に展開するためには、新しい工夫やイノベーションが必要であり、ステイクホルダーとの協働の管理を含め、マネジメントの重要な課題となっている。

例えば、土肥（2010）は、日本では、ソーシャル・ビジネスの数が増加しているにもかかわらず、ある特定の地域で成功した事業がモデルとなり、全国や世界に広がる事例は少ないとし、他地域展開の成功事例としてスワンベーカーリー<sup>7</sup>について論及している。スワンベーカーリーは、障害者雇用をミッションに、直営店 5 店舗、フランチャイズ店 20 店舗を全国に展開するベーカーリーである。同組織は、1998 年にヤマト福祉財団によって「障がいのある人もない人も共に働き、共に生きていく社会の実現＝ノーマライゼーション」という理念のもとに創設された。小倉昌男<sup>8</sup>は、当時、障害者作業所の賃金が月額 1 万円程度であることを知り、自身の経営力で障害者就労における低賃金からの脱却を図ろうと、消費性が高く、製造に作業工程が多く分業のしやすいパンを製造・販売するベーカーリーを開業した。一般の消費者を顧客とするために、ビジネスマンの多い銀座に店舗を開き、商品は、「アンデルセン」、「リトルマーメイド」といったベーカーリーショップを全国展開している株式会社タカキベーカーリーの協力を得て、誰でも、どこでも同じ品質のパンを焼くことのできる冷凍パン生地を開発し、店舗で焼き上げて、「焼きたてのおいしいパン」を提供するようにした。

さらに、スワンベーカーリーには、障害者の就労モデル「スワンモデル」によって、福祉と経営の融合の可能性を示す目的がある。障害者就労における労働条件の改善を目指して、全国の障害者福祉関係者に積極的に模倣してもらえるように、加盟店（フランチャイジー）に対し、加盟金、保証金、ロイヤリティ等の支払いを求めず、毎月の売り上げの報告義務のみで、商法、システム、ノウハウ、マニュアルを提供してい

---

<sup>7</sup> 株式会社スワン（ヤマトホールディングス株式会社の特例子会社）は、障害者雇用をミッションとするカフェ＆ベーカーリーを経営している。1998 年に銀座 1 号店を開店し、現在は、日本国内に直営店 5 店舗、フランチャイズ店 20 店舗を展開し、300 名以上の障害者を雇用している。<https://www.swanbakery.co.jp/>

閲覧日: 2024 年 11 月 13 日

<sup>8</sup> ヤマト福祉財団理事長（当時）。

る。スワンベーカーは、こうした独自の仕組みによって自社のビジネスモデルを全国に広げていったのである（土肥，2010）。

2 つ目の視点は、ステイクホルダー自身の変化と新しい社会的価値の実現である。SI の創出プロセスに関わること、もしくはソーシャル・プロダクトを利用することを通して、ステイクホルダー自身の意識に変化がもたらされたり、意識の変化から行動に変化が生じたりする。こうしたステイクホルダー自身の変化から、新しい社会的価値は社会に広がっていく（谷本，2020）。

大室・大平（2013）は、NPO 法人北海道グリーンファンド（以下、HGF）の個人投資家を対象とした量的調査によって、SI におけるステイクホルダー自身の変化を明らかにした。風力発電事業を営む HGF は、自然エネルギーの利用を推進する社会づくりを目的に、株式会社浜頓別市民風力発電を立ち上げ、市民からの個人出資を財源に、市民風車「はまかぜ」を建設した。大室らは、「はまかぜ」の個人投資家を対象に、出資動機と出資後の行動変容について量的調査を行った。その結果、出資の際の事業理解動機は、行動変容に影響を与えないが、社会貢献動機と組織信頼動機は、行動変容に影響を与えることが明らかとなった。社会貢献動機は、市民風車への出資動機であり、組織信頼動機は、投資先である HGF という組織への信頼を根拠とした投資動機である。個人投資家は、社会的課題解決に関わる具体的な組織への関心、及び自然エネルギーの推進という考え方が社会的課題を解決する意味的価値であるとの認知をトリガーに、日常的に環境配慮商品を購入する等、エネルギー資源消費の抑制に貢献する行動を取るように変化した。

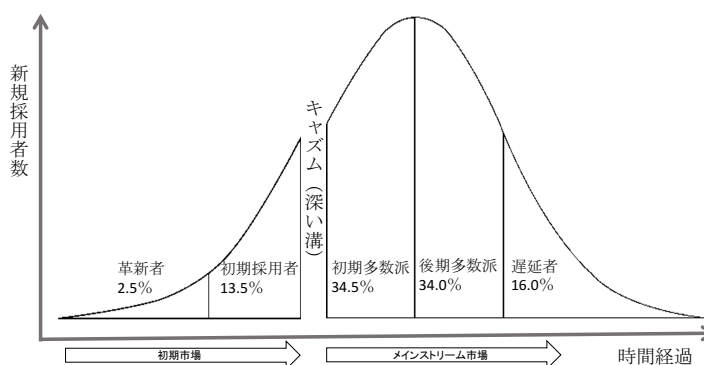
また、ケア・センターやわらぎでは、柔軟な介護サービスを提供する体制を整えようとしていた政府の政策に影響を与えた。ケア・センターやわらぎは、介護行為のコード化、介護サービスに関わるマニュアルや各種様式の作成、コーディネーターの育成、7 段階に区切った援助過程の整理、ケース管理業務支援情報システムの開発等、24 時間 365 日在宅介護サービスを提供する仕組みを生み出した。特に、コーディネーターの育成とコーディネーターを活用する介護サービスの提供は、国の政策に先行して行われたため、行政機関からの視察も多く、先進的な取り組みとして政府の政策に影響を与えた（大倉，2015）。

SI の発展、普及には、新しい製品やサービス、ビジネスモデルといったソーシャル・プロダクトが市場社会から受け容れられ、ビジネスとして成り立つことが必要である。ソーシャル・ビジネスは、市場規模やそれぞれの事業対象者が小さい場合が多く、事業性を担保する点において難易度が高い。市場からの支持を得て、ユーザーの意識と行動に変化がみられるようになることで、ユーザーが増え、提供する主体も増えていくようになる（谷本他，2013；谷本，2020）。大室（2008）によると、Mulgan（2007）は、SI の広がりについて、第 1 に社会的課題を発見し、それを解決しようとする人、組織の有効需要形式の「Pull」、第 2 にイノベティブなアイディアが生成・発展する「Push」、第 3 に「Pull」と「Push」を結びつける戦略、第 4 に学習と適用という 4 つの段階があるとしている。第 3、第 4 の段階では、厳しい資金需要の段階となり、い

かにして「Push」をひきつけるのか、いかにして継続的に財政を確保する戦略を持つのかということが重要となり、財政的な戦略の下、メディア等を通じた普及とフランチャイズではない親組織、大企業との合併、それぞれの組織が独自の市場を構築し、近接する事業と関連しながら普及を図るとしている。

また、Moore (1991) は、いかにして主流市場へ参入するのかという点について、イノベーター理論の5つの顧客分類を踏襲しつつ、少数の進歩派によって構成される初期市場と、一般的な利用者からなる主流市場との間にある深い溝であるキャズムを乗り越える必要があると指摘している。イノベーター理論 (Rogers, 1962) は、革新者 (イノベーター)、初期採用者 (アーリーアダプター)、初期多数派 (アーリーマジョリティ)、後期多数派 (レイトマジョリティ)、遅延者 (ラガード) の5つに顧客を分類し、初期市場を構成する初期受容者は、「新しさ」に価値を見出し自ら工夫するため、新しいプロダクトについての専門的知識がなくても簡単に使うことができる製品やサービス (プロダクト) を用意する必要があるとしている。一方、主流市場は、実利主義の一般的な利用者から構成され、後期多数派が望むのは変革ではなく改善であり、新しいプロダクトを受け入れるのは「他の人も使っているから」というマジョリティであるため、初期市場と主流市場 (初期多数派市場) では、市場の性格が異なり、キャズムが生じる (図2-4)。

図2-4 イノベーター理論におけるキャズム



出所: Moore (1991) より筆者作成

Rogers (2003) は、初期多数派までがイノベーションを採用すれば全体の半数に達することから (図2-4)、イノベーション採用者が半数を超えることをもって普及段階に入ったと考えた。このRogers (2003) の普及の概念を参考に、キャズムを一度でも乗り越えることができれば、イノベーションの普及に向けて大きく躍進を遂げることができ (滝田, 2004)、高い利益をあげることが可能となる。社会的企業家は、事業を拡大することを求めている場合も少なくないが、主流市場への参入はソーシャル・

ビジネスの普及フェーズにおいて重要となる。しかしながら、多くの企業では、初期市場で成功した手法を主流市場でも利用しようとするため、キャズムを乗り越えて主流市場に普及することは容易ではない (Moore, 1991)。谷本他 (2013) は、商品企画、マーケティング、経営戦略、経理財務、法務知財等の非技術系の専門家集団の支えによって、ビジネスが成長し、キャズムを乗り越えるとしている。

#### 第4節 先行研究の課題

本章では、ソーシャル・ビジネスの先行研究についてサーベイしてきた。日本におけるソーシャル・ビジネスは、日本で生まれ日本国内で展開され、解決が求められている社会的課題に取り組むことをビジネスのミッションとするため、社会性が強調され、事業性の確保が難しいという課題がある。また、多様な社会的課題が複合的な課題を生み出し、総和的な解決が求められ、難易度が高い。そのため、社会性と事業性の両立を実現する革新的な製品やサービス、ビジネスモデルといった SI が、ソーシャル・ビジネスの成功要因として注目されている。SI については既に多くの議論がなされ、特に、SI の創出プロセスについては、十分な研究の蓄積がある。社会的課題を認知した社会的企業家は、ステイクホルダーとの相互関係から、ソーシャル・ビジネスを遂行する源泉となる経営資源を動員し、互いに学び合うことで新しいアイデアを生み出していく。そのためには、ステイクホルダーから共感を得られるように、事業の内容、価値について納得できるレベルでコミュニケーションを図る必要がある。すなわち、SI の創出プロセスでは、多様なステイクホルダーの存在が重要となる。いつ、どのようなステイクホルダーと出会い、どのような関係性を構築するのかということは、ソーシャル・ビジネスの成否に関わる。

次に、生み出された革新的な製品やサービス、ビジネスモデルが市場社会から受け容れられ、支持されるようになると、ステイクホルダー自身の意識と行動に変化がもたらされる。すなわち、SI の発展、普及が促されることで、新しい社会的価値が実現することとなる。しかしながら、ソーシャル・ビジネスにおいて、事業を継続的に展開し、新しい社会的価値を社会に広めるという観点では、SI がどのように広まっているのかという SI の普及に関する研究は少ない。また、SI の創出プロセスから普及プロセスまでを包含する中長期的な視座から、それぞれのプロセスを概観し、SI の動的側面を考察する研究はほとんどみられない (谷本, 2020)。

そこで本研究では、上述の先行研究の課題に基づき、多様なステイクホルダーとの関係性に焦点を当て、革新的な製品やサービス、それらを提供する仕組みとしてのビジネスモデルがどのようなプロセスで生み出され、いかにして市場社会に支持され、広まっていくのかについて、SI の創出から普及までを包含する中長期的な視座から、読み解いていくことを通して、ソーシャル・ビジネスの成功要因について研究を進めていく。

### 第3章 本研究の問いと分析の枠組み

本章では、第2章で検討したソーシャル・ビジネスの成功要因として注目されている SI に関する先行研究を踏まえ、多様なステイクホルダーとの関係性に着目するネットワークの概念に基づき、研究の問いを考察するための分析の枠組みを提示する。その際に、本研究が設定した研究の問いと分析の枠組みの関係性について確認する。そして、本研究の調査方法とデータ源について説明する。

#### 第1節 本研究の問い

本研究は、ソーシャル・ビジネスの中長期的な成功要因を明らかにするために、ソーシャル・ビジネスの成功要因として注目されている SI に着目し、それらが創出される段階と普及していく段階に関する研究の問いを設定した。これらの考察を通して、ソーシャル・ビジネスが立ち上がり、発展していくまでの一連のプロセスを包括的に捉え、中長期的に成功していくための要因を検討していく。

第1の問いは、SI の創出に関する問いである。

「社会的企業家は、どのようなプロセスを通して、革新的な製品やサービス、ビジネスモデルを生み出していくのか」

第2の問いは、SI の普及に関する問いである。

「創出プロセスを経て生み出された革新的な製品やサービス、ビジネスモデルは、どのようなプロセスを通して、市場から受け容れられ、広まっていくのか」

第1の問いに関して、ソーシャル・ビジネスの成功要因として SI の創出が有用であることは、先行研究から既に示されているため、いかにして SI を創出するのかという問いである。社会的企業家は、社会的課題を認知すると、自ら解決に取り組もうと事業化を進めていく。その際に、多様なステイクホルダーとの相互関係から事業の創出に必要な経営資源や、新しいビジネスの発想を得て、社会的課題の解決に寄与する革新的な製品やサービス、ビジネスモデルを生み出していくこととなる。このプロセスにおいて、社会的企業家は、いつ、どのようなステイクホルダーと出会うのか。また、どのような関係性を構築していくのかについて考察していく。

第2の問いに関して、ソーシャル・ビジネスの発展には、社会性と事業性の拡充が必要となる。そのために、両者をつなぐ SI の創出が重要であると考えられるが、SI は、一度生み出されるだけでなく、市場社会から継続して支持を得られるように社会の状況や地域の事情を踏まえて、小さな手直しや修正、改編等によって涵養し、発展させていく必要がある。なぜならば、創出のプロセスで生み出された社会的メッセージが付与された製品やサービス、ビジネスモデルは、市場社会から受け容れられ、

支持されることで、社会的企業が継続的に事業を展開する事業性を維持することができるようになるためである。そして、そのことは、社会的メッセージの普及を示唆し、新しい社会的価値の実現へのプロセスとなる。従って、SI が発展していくプロセスでは、社会的企業家やステイクホルダーは、どのようにして SI を市場社会に広めていくのか。また、いかにして事業性を担保し、製品やサービス、ビジネスモデルに付与された社会的メッセージを普及させていくのかについて考察していく。

## 第2節 分析の視点

繰り返しとなるが、本研究は、ソーシャル・ビジネスの中長期的な成功要因を明らかにすることを目的としている。ソーシャル・ビジネスは営利ビジネスに比べて市場規模が小さく、経営学の観点では事業性が成り立ちにくいことが先行研究から示されている。また、社会性を重要視することで事業性が損なわれ、事業性を高めて収益化を図ることで社会的課題に対応しない等、社会性と事業性を両立させて、自立した経営を維持することは困難であるとされてきた。そのため先行研究では、ソーシャル・ビジネスの成功要因が注目され、社会的課題の解決に取り組むビジネスを通じて、新しい社会的価値を創出し、社会的・経済的成果をもたらす SI の創出に関心が集まっている。社会的企業家は、社会的課題を認知し、自ら解決に取り組もうとビジネスを立ち上げる段階で、多様なステイクホルダーからの支援を受け、ソーシャル・ビジネスを成し遂げるための経営資源を獲得していく。対するステイクホルダーは、経済合理性だけでは説明のつかない主観的な要素から、革新的だが、不確実性の高いミッションに経営資源を提供することとなる。こうした社会的企業家とステイクホルダーとの関係性では、相互に関わり合う場を設定することが重要となることが先行研究から指摘されている。また、SI は、市場社会から受け容れられることで、社会的企業が事業を維持するための事業性を確保することとなる。社会的メッセージが付与された製品やサービスが、市場社会に受け容れられ、広まることは、新しい社会的価値の広まりと同義であることから、市場社会から支持される製品やサービスを生み出すことが、社会性と事業性を両立させる上で重要となる。

本研究では、社会的企業家がソーシャル・ビジネスを立ち上げる過程において、いかにして SI を生み出していくのかということや、創出された SI が発展、普及していくプロセスにおいて、社会的企業家とステイクホルダーとの間に、どのような関係性が構築されるのかということに注目してみていく。社会的企業家とステイクホルダーとの関係性を読み解くにあたっては、ネットワークングの視点を援用することの有用性が先行研究から示されている（佐々木, 2018）。ネットワークングは、組織間に緩やかに連結される関係性から創発現象が起こることによって、つながりが大きくなったり、小さくなったりしながらステイクホルダーとの関係性が拡張し、新しい価値を生み出していく（佐々木, 2018）。従って、ネットワークングの現象を援用することで、

特定の課題や関心を共有する多様なステイクホルダーが組織の内側と外側とを越境しながら柔軟に結びつく関係性の動的側面を分析することができる（山住，2016）。また、ネットワークングを機能させる役割を担うネットワークカーに注目し、SIにおける多様なステイクホルダーのつながりが醸成される仕組みを分析していく。ネットワークカーは、ネットワークングが機能する境界領域で、組織の内側と外側とを行ったり来たりしながらステイクホルダーをつなぐに巻き込み、ネットワークングを活性化させる。

そこで本研究では、ネットワークングの視点を援用し、社会的企業家と多様なステイクホルダーの相互作用関係に注目し、SIの創出から普及までの一連のプロセスを包含する中長期的な視座からSIの動的な側面を考察していくこととする。そのために本研究では、複数の事例から検討していく。本研究が取り上げる、企業組合で・そーれ、NPO法人スポネット弘前、株式会社ヘラルボニーは、組織形態、成員数、事業規模、業務内容、資本等、会社を構成する要素の異なる社会的企業である。共通していることは、東北の地方都市を拠点としていることと、社会的課題を認知した社会的企業家が、その解決方法としてビジネスの手法を選択し、創業以来、事業を継続して発展させてきていることである。本研究は、ソーシャル・ビジネスを成功に導く本質的要素を確認すべく、これら異質な複数の事例を同一の分析枠組みから捉え、考察していく。そして、そのことを通して、SIのダイナミックな動的側面を導き出すと共に、社会的企業に必要な要素や、ステイクホルダーとの相互関係性が事業展開に与える影響についても検討していくこととする。

### 第3節 調査の方法とデータ源

本研究は、上記の問いを検討するために事例研究の方法を採用した。本研究の問いは、どのようにしてSIが生み出され、普及したのかという点に焦点を当てている。Yin (2017)によると、「なぜ」「どのように」という問いを明らかにする際には、事例研究の方法が適している。また、本研究では、取り上げる事例において、どのようにして事業が立ち上がり、発展していったのか、その詳細なプロセスの解明にも取り組むために、事例の歴史的な展開を整理していく必要がある。これらの理由から、本研究では事例研究を採用した。

本研究で取り上げる事例は、企業組合で・そーれ、NPO法人スポネット弘前、株式会社ヘラルボニーである。これら3団体について、フィールド調査とインタビュー調査を行った。フィールド調査は、事業活動の観察と現場での聞き取り調査を目的とし、併せてステイクホルダーとの関係性について観察した。インタビュー調査は、それぞれ2時間程度行い、その都度録音し、逐語起こしを行った。また、文書資料については、団体によって閲覧可能な資料の分量に差があるが、フィールド調査とインタビュー調査を補完する調査資料とした。各事例の概要は次の通りである。

## (1) 企業組合でる・そーれ（青森県五所川原市）

### 1) 事例概要

企業組合でる・そーれ（以下、でる・そーれ）は、五所川原駅に隣接する津軽鉄道（以下、津鉄）本社1階にある地域交流施設「あづまり場所サン・じゃらっと<sup>9</sup>（以下、サン・じゃらっと）」に入居する同名の飲食店「コミュニティカフェでる・そーれ」を経営している。主な事業は、①飲食、②食品加工・製造、③小売・卸売、④旅行業<sup>10</sup>である。

### 2) 調査概要

本研究では、でる・そーれがいかにしてビジネスを立ち上げ、どのような手法で成長してきたのかを確認するために、フィールド調査とインタビュー調査を行い、事業報告書等の一次資料、読売新聞、東奥日報、陸奥新報の記事をはじめとする二次資料をデータ源とした。なお、でる・そーれの事業が立ち上がった経緯には、行政の事業や複数の団体活動、地域の事情が絡み合っているため、インタビュー対象者には主観的に語ってもらい、複数の視点から事象を検討することとした。なお、本研究では、インタビュー調査やフィールド調査から得られたデータを補足するために、各種二次資料を用いた（表3-2）。

表3-1 企業組合でる・そーれに関する調査一覧

種類	対象	調査日
フィールド調査 参与観察	コミュニティカフェでる・そーれ	2024年5月18日
		2024年10月10日
		2024年10月12日
インタビュー調査	澁谷尚子（理事・代表）	2023年8月22日
	辻悦子（理事）	2023年8月31日
	高島克史（弘前大学准教授）	2023年8月23日
	工藤夕子（こぎん刺し作家）	2024年10月15日
	佐藤楓真（弘前大学学生カンパニー@えんむすび社長）	2024年11月8日
	松野麗子（理事）	2024年11月15日

<sup>9</sup> 津軽鉄道が青森県社会福祉協議会を通じ、独立行政法人福祉医療機構の助成で、かつてタクシーの拠点のあった本社1階を地域交流室として整備した。

<sup>10</sup> 2014年に地域限定旅行業（地域2）取得し、津軽半島の人や食の魅力を伝えるツアー等を開催していたが、現在は行っていない。



表 3-2 企業組合でる・そーれに関する二次資料

書籍
森樹男・高島克史・大倉邦夫・熊田憲（2019）「青森からはばたく!!じょっぱり起業家群像Ⅰ」弘前大学出版会
弘前大学出版会（2020）「弘前大学レクチャーコレクション～学びの世界へようこそ」 pp. 2-8
新聞
『読売新聞』『東奥日報』『陸奥新報』
報告書
青森県（2012）「平成 24 年度コミュニティビジネス地域連携支援体制構築事業コミュニティビジネス事例集平成 24 年 10 月」
青森県ソーシャル・キャピタル研究会（2010）「ソーシャル・キャピタルを活用した地域活性化に関する報告書～つながる絆パーティの活動を基に～平成 22 年 3 月」
弘前大学（2019）「弘前大学人文社会科学部ビジネス戦略実習Ⅰ・Ⅱ課題解決型学習と学生の主体的な学び―大学生のチャレンジ 2018―報告書」
弘前大学（2020）「弘前大学人文社会科学部ビジネス戦略実習Ⅰ・Ⅱ課題解決型学習と学生の主体的な学び―大学生のチャレンジ 2019―報告書」
法政大学「津軽鉄道で結ぶまちづくり」2-2_2. pdf (hosei. ac. jp)
法政大学「津軽鉄道で結ぶまちづくり」2-4. docx (hosei. ac. jp)
法政大学「津軽鉄道で結ぶまちづくり」2-4_1. pdf (hosei. ac. jp)
ウェブサイト
地方自治研究機構「青森県五所川原市コミュニティカフェ「でる・そーれ」―廃線の危機を乗り越え、まちに活気を取り戻す―」h23_15_01. pdf (rilg. or. jp)
コミュニティカフェでる・そーれ <a href="https://www.delsole-aomori.jp/">https://www.delsole-aomori.jp/</a>

## (2) NPO 法人スポネット弘前（青森県弘前市）

### 1) 事例概要

NPO 法人スポネット弘前（以下、スポネット弘前）は、誰でも気軽にスポーツを楽しむことができる多世代対応型スポーツ・プログラムの開発と事業化に取り組む、民営の総合型地域スポーツクラブ（以下、総合型クラブ）である。総合型クラブは、地域コミュニティの担い手として政府が全国市町村区に設置を進め、その多くは行政主導による運営が行われた。スポネット弘前は、市民が自主的に創設し、創業以来、事

業を継続、発展させてきている。主な事業は、①定期活動事業、②イベント事業、③派遣事業、④委託事業、⑤指定管理事業である。

## 2) 調査概要

本研究では、スポネット弘前がいかにしてビジネスを立ち上げ、どのような手法で成長してきたのかを確認するために、フィールド調査とインタビュー調査を行い、スポネット弘前の内部資料、事業報告書等の一次資料、東奥日報、陸奥新報の記事をはじめとする二次資料を参照した（表 3-2）。

表 3-3 NPO 法人スポネット弘前に関する調査一覧

種類	対象	調査日
フィールド調査 参与観察	なかよし会レクリエーション	2016 年 11 月 22 日
	親子スポーツレクリエーション	2016 年 11 月 27 日
	小学校体育支援事業	2016 年 12 月 5 日
	弘前城リレーマラソン	2017 年 6 月 12 日
	弘前城リレーマラソン	2018 年 6 月 18 日
	弘前城リレーマラソン	2019 年 6 月 9 日
インタビュー調査	鹿内葵（理事長・創設者）	2016 年 7 月 19 日 8 月 2 日、8 月 16 日、8 月 19 日
	清水紀人（初代理事長・弘前大学教育学部教授）	2016 年 10 月 6 日
	田中弘子（弘前中央公民館館長・青年プロジェクト塾発案者）	2016 年 10 月 6 日
	水戸光宣（NPO 法人 CAST 理事）	2016 年 10 月 27 日
	竹森朝子（青年プロジェクト塾同期）	2016 年 11 月 1 日
	柴田賢（行政職員）	2016 年 11 月 1 日
	渋谷拓哉（青年会議所理事長）	2016 年 11 月 1 日
	山崎均（株式会社山崎洋品店）	2016 年 11 月 8 日
	小山内武史（初代副理事長）	2018 年 3 月 24 日
	金沢蘭子（設立時学生スタッフ）	2018 年 4 月 3 日

表 3-4 NPO 法人スポネット弘前に関する二次資料

内部資料
スポネット弘前の夢
スポネット弘前の将来像
スポネット弘前のミッション・ビジョン
スポネット弘前の部門活動計画・報告書
スポネット弘前の方針と事業展開（2012 年度～2016 年度）
スポネット弘前法人設立準備資料
スポーツやるならスポネット弘前（広報用パンフレット）
スポネット弘前 10 周年祝賀会 movie
活動報告、会計報告関係資料（2005 年度～2023 年度）
総会資料（2005 年度～2015 年度）
理事会・総会議事録（2005 年度～2015 年度）
理事会・総会配布資料（2005 年度～2015 年度）
方針と事業展開（2012 年度～2015 年度）
親子レク依頼一覧（2013 年度～2015 年度）
新聞
『読売新聞』『朝日新聞』『東奥日報』『陸奥新報』
報告書
弘前市教育委員会中央公民館「青年プロジェクト塾報告書」
ウェブサイト
NPO 法人スポネット弘前 <a href="https://sponet-h.com/">https://sponet-h.com/</a>
その他資料
公益財団法人笹川スポーツ財団（2011）「『スポーツ基本計画』のありかたについて」
日本青年館（2014）「『スポネット弘前』のこれまでとこれから」社会教育 pp. 30-33
鹿内葵（2004）「スポーツクラブの存在が地域福祉に与える影響―地域差異に注目して―」

### (3) 株式会社ヘラルボニー（岩手県盛岡市/東京都千代田区/フランス・パリ）

#### 1) 事例概要

株式会社ヘラルボニー（以下、ヘラルボニー）は、障害のある作家、または福祉施設とのアート作品のライセンス（使用許諾）契約に基づき、データ化した作品を管理する IP(Intellectual Property)カンパニーであり、ブランドである。主な事業は、①アトライセンス事業、②作品をモチーフにデザインした衣類や雑貨等、ライフスタイル製品の開発、販売を行うブランド事業、③公共施設や建設現場の仮囲い等、まちの中にアートを展開するタウン事業である。

従来、障害者アートは、福祉の文脈で語られていたが、ヘラルボニーではキュレーターがアート作品を審美し、芸術作品としての価値を付与した上で、アート作品の2次利用を「HERALBONY」名義でビジネス化している。

#### 2) 調査概要

本研究では、ヘラルボニーがいかにしてビジネスを立ち上げ、どのような手法で成長してきたのかを確認するために、フィールド調査を行い、事業報告書、読売新聞、朝日新聞、岩手日報の記事等を始めとする二次資料（表 3-3）、それらを補完するインターネットメディアを参照した。

表 3-5 株式会社ヘラルボニーに関する二次調査一覧

種類	対象	調査日
フィールド調査	るんびにい美術館 小林覚（作家） スタッフ	2024 年 9 月 20 日
	聴講 松田文登（創業者）	2024 年 10 月 26 日
	ヘラルボニーギャラリー スタッフ	2024 年 10 月 26 日
	大丸東京 POPUP イベント	2024 年 11 月 25 日
	100BANCH 庭野里咲（運営スタッフ） 則武里恵（100BANCH 発起人・パナソニック株式会社）	2024 年 11 月 25 日

表 3-6 株式会社ヘラルボニーに関する二次資料

書籍
松田文登・松田崇弥（2022）「異彩を放て」新潮社
日本福祉のまちづくり学会（2013）「福祉のまちづくりの検証－その現状と明日への提案」彰国社
新聞
『朝日新聞』『読売新聞』『岩手日報』『来たれ、起業家の卵』（2017年7月8日）
雑誌
日経ビジネス「フロントランナー」（2020年8月3日）pp. 79-77
日経グローバル（2023. 11. 20）「グローバルインタビュー ヘラルボニー社長松田崇弥氏」pp. 14-26
日経 XTREND（2020）「『渋谷大変貌』で何が変わる？」
日経 XTREND（2024）「未来の市場をつくる 100 社 2024 年版」pp. 9-11
日経 XTREND（2024 年 3 月）「『福祉×アート』で資本主義へ挑むヘラルボニー 180%成長の原点」pp. 9-11
理念の経営「人とこの世界」（2024 年 6 月）pp. 74-77
週刊金曜日「花巻の風」（2021 年 4 月 16 日第 1325 号）pp. 34-35
報告書
厚生労働省障害者アート推進のための懇談会（2008）「ぬくもりのある日本、みんなが隠れた才能をもっている～障害のある人たちが創造するアート～」
厚生労働省職業安定局諸具合者雇用対策課（2023）「令和 5 年度障害者雇用実態調査報告書－令和 5 年 6 月調査」
100BANCH（2018）「1/100BANCH BOOK 2017. 7-2018. 7」
100BANCH（2020）「3/100BANCH BOOK 2019. 7-2020. 7」
ウェブサイト
株式会社ヘラルボニーWEB SITE <a href="https://www.heralbony.jp/">https://www.heralbony.jp/</a> <a href="https://www.heralbony.jp/history/episode00">https://www.heralbony.jp/history/episode00</a>
るんびにい美術館 WEB SITE <a href="https://kourinkai.net/museum-lumbi/">https://kourinkai.net/museum-lumbi/</a>
100BANCH <a href="https://100banch.com/">https://100banch.com/</a>

## 第4章 事例研究1：企業組合でる・そーれ

本研究は、ソーシャル・ビジネスの中長期的な成功要因を明らかにするために、ソーシャル・ビジネスの成功要因として注目されている SI に着目し、SI がいかにして市場社会から支持され、発展、普及していくのかについて、SI の創出プロセスから普及プロセスまでを包含する視座から事例を考察していく。そのために、事業フェーズを、準備期、創業期、発展期に区分し、事例における歴史的な展開を整理していく。なお、本研究は、組織間に緩やかに連結される関係性から創発現象が起きるとされるノットワーキングの視点を援用し、企業組合でる・そーれ、NPO 法人スポネット弘前、株式会社ヘラルボニーの複数の事例を通して、SI の中長期的な成功要因について読み解いていく。

まず、本章では、企業組合でる・そーれ（以下、でる・そーれ）の事業展開を記述していく。

### 第1節 企業組合でる・そーれの概要

でる・そーれは、五所川原駅<sup>11</sup>に隣接する津軽鉄道（以下、津鉄）本社1階に同名の飲食店「コミュニティカフェでる・そーれ」を経営している。齋藤（2020）は、コミュニティカフェは、市民が主体的にカフェ的な場や空間・機能を活用し、事業として共有する居心地のよい場であるとしている。栗川他（2021）は、コミュニティカフェの定義はさまざまあるとしながら、「公開性」「社会性」「常設性」「事業性」のいずれかを満たす場を想定するとしている。コミュニティカフェは、地域密着型の非営利事業である場合が多く、一般的なビジネスとは異なり、営利目的でもボランティアでもなく、ビジネスモデルの汎用化のできない形態であり、経営が難しく、事業の継続が困難であるケースが多い（齋藤，2020；栗川他，2021）。

そうした中、でる・そーれは、地域の特産品を使用した定食や郷土料理等の飲食提供の他、地域に由来するお土産品や雑貨の販売と併せて、津軽鉄道サポーターズクラブの活動拠点、大学と連携した教育活動等、地域内外の人の交流を生み出す多目的・多機能なコミュニティカフェとなっている。さらに、コミュニティカフェと連動して地域の豊富な農林水産資源を生かしたオリジナル製品を次から次へと開発し、これまでに20品目の新製品を生み出してきた。特に、五所川原市の特産品である希少品種のりんご「御所川原」を原料とする製品は、ジュース、ジャム、食用塩、素麺と徐々に品目を増やし、シリーズ化している。

---

<sup>11</sup> JR 五能線五所川原駅、津軽鉄道津軽五所川原駅

表 4-1 企業組合でる・そーれの組織概要

組織名	企業組合でる・そーれ
設立	2009（平成 21）年 3 月（2010 年企業組合に法人化）
所在地	青森県五所川原市大町
代表	澁谷尚子
構成役員	組合員 7 名（うち、理事 5 名） 監事 1 名
主な事業内容	飲食、食品加工・製造、小売・卸売、旅行業

本研究では、でる・そーれがどのように設立され、現在に至るまでに、いかにして事業を展開してきたのかを読み解くために、以下の 3 つの事業フェーズ（表 4-2）の区分から事象をみていく。すなわち、共同創業者である辻悦子、澁谷尚子、北澤由美子が青森県庁主催「絆で結ぶ地域がつながるモデル支援事業（以下、絆事業）」に参加し、創業に至るまでのフェーズを「準備期（2008 年～2009 年 3 月）」、コミュニティカフェでる・そーれの開業後に、絆事業終了を経て企業組合となり、青森県コミュニティビジネス表彰最優秀賞を受賞したフェーズを「創業期（2009 年 4 月～2012 年）」、オリジナル製品が五所川原地域ブランドに認定され、五所川原市特産品のりんご「御所川原」を原料とする製品をシリーズ化するようになったフェーズを「発展期（2013 年～）」として捉える。

その後、でる・そーれの SI がどのようにして創出され、社会に広がっていったのかについて、SI の創出と普及という 2 つの区分から考察していく。その際には、でる・そーれの事業の中で、特に中心となっている製品開発に注目し、ステイクホルダーとの関係性について検討していく。



写真 4-1 コミュニティカフェでる・そーれ店内  
（筆者撮影）

表 4-2 企業組合でる・そーれの略年表（製品開発履歴を含む）

事業 フェーズ	年	できごと・製品開発履歴
準備期	2008年	青森県庁が地域活性を目的に「絆で結ぶ地域がつながるモデル支援事業」を起案し、NACに事業委託する
		「絆で結ぶ地域がつながるモデル支援事業」が始まる
		津軽鉄道本社1階の賃貸借について、青森県庁、絆事業参画者で検討し、津軽鉄道に相談する。津軽鉄道サポーターズクラブから絆事業が一面を借り受けるという見通しが立つ
		東北ソーシャルビジネスコンテスト推進協議会主催「夢のソーシャルビジネスコンテスト」審査員特別賞を絆事業駅前PJが受賞する
		ソーシャルビジネス推進イニシアティブ、経済産業省主催「ソーシャルビジネス・メッセージ～世界を変える70ストーリー」の出展者に選出される
創業期	2009年	コミュニティカフェ「でる・そーれ」開業
		絆事業農加工PJが、国土交通省「半島らしい暮らし・産業創生調査」に採択され、トマトと青森シャモロックのメニューを開発。併せてレトルト商品の開発を始める
		絆事業PJ会議にて、駅前PJCが「でる・そーれ」に発展したという認識で一致する
		製品NO.1 津鉄汁 製品NO.2 津軽鉄道石炭クッキー（商標登録）
	2010年	絆事業終了後も民間活動組織としての活動を継続することを確認する。事務局を「でる・そーれ」に置く
		弘前大学と地域との連携授業が始まる
		企業組合でる・そーれ（法人化）となる
		製品NO.3 青森シャモロックとまとシチュー
	2011	弘前大学の授業からコラボレーション商品を開発する
		半島間連携チャレンジプロジェクト（国交省半島振興室）を実施する
		でる・そーれ農園を開園する
		製品NO.4 ゆめひみこ（APG入り中まで赤～いりんごジュース） 五所川原地域ブランド認定 あおりPGブランド商品認定
		製品NO.5 中まで赤～いりんごジュース（小瓶、大瓶） 五所川原地域ブランド認定 TRAIN SUITE四季島にて提供
	2012	半島間連携チャレンジプロジェクト（国交省半島振興室）を実施する
		製品NO.6 津鉄汁（レトルト）五所川原地域ブランド認定
		津軽鉄道モニターツアー（津軽広域圏観光協議会）を実施する 五能線モニターツアー（津軽広域圏観光協議会）を実施する
		青森県コミュニティビジネス表彰 最優秀賞を受賞する



発展期	2013	製品NO. 7 おいしいものセレクション 万能たれ
		製品NO. 8 おいしいものセレクション ふきの佃煮
	2014	企業支援型地域雇用創出事業(五所川原市)を受託する
		地域限定旅行業(地域一2)取得 津軽半島一帯の体験事業の販売を始める
		がんばる中小企業・小規模事業者300社に認定される
		製品NO. 9 中まで赤〜いりんごジュース (パウチ) 五所川原地域ブランド認定 製品NO. 10 中まで赤〜いりんごジャム 五所川原地域ブランド認定
	2016	製品NO. 11 ボム・ルージュ (ダックワーズ)
	2017	製品NO. 12 ルージュ・エスペランス (APG入り赤〜いりんごジャム) 五所川原ブランド認定
	2018	オープン9周年記念トークサロンを開催する ゲスト: 桑田ミサオ氏
		製品NO. 13 直伝の笹餅
	2020	製品NO. 14 おうちでつくる直伝の笹餅キット (20個分)
	2021	製品NO. 15 中まで赤〜いりんご粉末入り手延べ素麺
		製品NO. 16 青森シャモロック梅酒漬け照り焼き (冷凍)
	2022	冷蔵自動販売機を導入する
		製品NO. 17 石炭クッキーバターサンド (冷蔵) 製品NO. 18 青森シャモロックおつまみ3点セット (冷蔵)
	2023	製品NO. 19 中まで赤〜いりんごソルト
	2024	製品NO. 20 青森シャモロック手羽先、手羽元唐揚げ

## 第2節 社会的背景： 地域の特徴と絆で結ぶ地域がつながるモデル支援事業

でる・そーれのある青森県五所川原市を含む西北地域<sup>12</sup>は、青森県の西北部に位置する農林水産業の盛んな地域である。2006 年当時の農業産出額は 540 億円となっており、県全土の 18.7%を占めている。水産業においては魚種が多く、十三湖のシジミ、白神川を源流とする赤石川の金アユ等、多様で豊富な農林水産資源に恵まれている。しかしながら、全国的な知名度を持つブランド品や、農林水産物の付加価値を高める

<sup>12</sup> 青森県の北西部。西北五地域ともいわれ、五所川原市、つがる市、鯺ヶ沢町、深浦町、板柳町、鶴田町、中泊町の2市5町の圏域を指す。現在の五所川原市は、2005年に金木町、市浦村と3市町村が合併している。圏域の人口は、115,231人、57,019世帯となっている(2024年10月31日現在)。

加工品が少ないため、製造業、商業、サービス業の割合が相対的に低く、雇用の場が不足しているという課題があった。

また、世界遺産白神山地や十二湖といった自然景観、五所川原立佞武多を代表とする祭り、津軽三味線等の伝統芸能は、観光誘客に有用であるものの、地域では観光を産業と捉える意識が低く、観光振興への地域を挙げた取り組みが不足していた。そのため、農林水産業の6次産業化と、観光事業の創出によって所得と雇用を生み出す取り組みが必要であると考えられていた。

青森県庁は、こうした背景を踏まえ、ソーシャル・キャピタルの概念<sup>13</sup>を導入し、人と人とのつながりやネットワークによって、一人ひとりの自立のための経済基盤を確立させる「生業（なりわい）づくり」を大きな目的に掲げ、西北地域の農業、製造業、観光産業の振興を目指す施策を策定し、その方策の一つとして、2008～2009年度青森県基本計画推進重点事業「絆で結ぶ地域がつながるモデル支援事業<sup>14</sup>（以下、絆事業）」を実施することとした。絆事業は、青森県庁企画政策部が担当し、NPO法人NPO推進青森会議（以下、NAC）に事業を委託した。その際、特産品を開発し課題解決を図る、①製造業（ものづくり）を意図した事業展開とすること、②「西北地域活性化に向け連携・協働して行くための運動体」となる民間活動組織を構築すること、③地域活性化のための目標を設定することを要件に挙げ、青森県庁は政策的支援を行うものの、運営はNACに一任することとした。これを受けてNACは、青森県庁西北地域県民局地域連携部の協力のもと、生産者（農家）、専門家（税理士）、経営者、公務員、地域活動を行なっている人等、さまざまな業種・職種から16名を選出し、人口減少、及び雇用に対する課題意識の醸成と現実的な課題解決に向けた学びと実践を行う民間活動団体を組織した。

しかしながら、従来とは異なる青森県庁の立ち位置に、一部のメンバーは不満を抱いた。一方、やりたいことを自由にできる機会だと肯定的に捉える者もいた。こうした意識の違いは、やりたいことがある、おもしろそうだと主体的に参加した者と、知り合いに誘われて受動的に参加した者との参加動機の違いであると推察された。そのため、絆事業へのイメージやメンバーのやりたいこともまちまちで、何かをやろうという雰囲気にはなかなかならなかった。そこで、2008年5月1日から8月26日までの間に5回の準備委員会を開き、メンバー全員の認識の共有と、全体の目的と目標設定に向けた議論を重ね、合意形成を図っていった。青森県庁の担当者は、準備委員会

---

<sup>13</sup> 社会関係資本。社会や地域コミュニティにおける個人間のつながりや結びつきを支える信頼や規範を資本とみなす概念。厚生労働省ウェブサイト

<https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000011w0l-att/2r98520000011w95.pdf>

閲覧日 2024年11月20日

<sup>14</sup> 青森県庁企画制作部人づくり戦略チーム資料

[https://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kotsu/kotsurenkei/files/suisin02\\_siryout1.pdf](https://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kotsu/kotsurenkei/files/suisin02_siryout1.pdf)

閲覧日 2024年11月16日

に3度出席したが、事務局と連携しながらも、自立的、自発的な活動となるようオブザーバーに徹し発言は差し控えた。

こうした準備期間を経て、10月30日の全体会議において、「五所川原駅前販売プロジェクト（以下、駅前PJ）」「津鉄沿線地域資源活用プロジェクト（以下、津鉄PJ）」「農産物加工販売プロジェクト（以下、農加工PJ）」という3つのプロジェクトチームを立ち上げて、16名のメンバーがそれぞれ任意のプロジェクトチームに参画し、実践モニター事業を創出する手法をとることが決まった。

表 4-3 絆事業参画者名簿

	氏名	所属
	相馬一彦	らくがき屋
	澤田長二郎	津軽鉄道（株）
	坂田啓一	坂田税理士事務所
	蝦名直志	のれ！それ！中里実行委員会
	五十嵐弘	のれ！それ！中里実行委員会
幹事	戸崎洋子	田舎スイーツコンテスト実行委員会
代表	田澤明裕	鶴田町みどりの会
幹事	黒滝久志	（有）アート印刷
	飛嶋献	津軽鉄道サポーターズクラブ
	江黒明義	津軽鉄道サポーターズクラブ
幹事	辻悦子	NPO法人子どもネットワーク・すてっぷ
	檜崎裕子	（有）天龍看板店
幹事長	澁谷尚子	五所川原市地域教育力推進協議会
	久保泰太郎	白戸栄之助航空研究会
	松尾産司	白戸栄之助航空研究会
幹事	北澤由美子	ふうせんや さとら

出所： ソーシャル・キャピタルを活用した地域活性化に関する  
報告書（2010）より作成

### 第3節 コアメンバーのつながり

でる・そーれを共同出資によって創業した辻悦子、澁谷尚子、北澤由美子は、同世代で、地域活動を通して面識があったが、絆事業には、それぞれ異なる立場から参画していた。特に、辻は、絆事業を受託したNACの事務局として事業の運営を担いながら、プレーヤーとしても参画していた。

辻は、1964年に五所川原市に生まれた。高校を卒業すると、青森ナショナルクレジット<sup>15</sup>に就職し、私心に囚われず公の心をもって経営するという松下電器産業グルー

<sup>15</sup> 松下電器産業グループのクレジットサービス会社。販売促進のために1997年まで地域別に10社あった。

ブ創業者松下幸之助の思想と出会った。青森ナショナルクレジット五所川原営業所に5年勤務した後に、市内の商家に嫁ぎ、家業、家事、育児を並行し、PTA活動等の地域活動、中学校区での母親委員等、地域活動に積極的に参画した。さらに、1996年からは、五所川原おやこ劇場<sup>16</sup>（以下、おやこ劇場）の活動にも加わるようになった。

おやこ劇場は、舞台芸術作品を誘致して鑑賞会を開催したり、会員同士の交流イベントを開催したりする会費制の自主活動組織である。そのため、地域の子育てサークルのような機能も併せ持つケースもあり、同様の組織が全国市町村を中心に存在した。しかし、少子化の進行や時代の変化から、会員が減少する等、団体の維持が難しくなり、多くのおやこ劇場は解散し、消滅するか、別の組織へ移行するようになった。五所川原おやこ劇場においても、去就を検討しなければならなくなった。代表である辻は、団体の整理・解散を進めながら、地域には何が必要なのか、何をすべきなのを模索し、会員の受け皿となる団体が必要だと考えていた。そうした時期に、懇意の専門家S氏からNACでNPOの役割や経営のノウハウを学びながら、次の団体の設立準備を進めるようアドバイスがあり、NACに所属することとなった。

そして、約1年後の2004年に、地域の子育て世代を支援する「地域みんなで子育てをする地域社会を作ろう！」をミッションに、子育て支援や体験活動を行うNPO法人子どもネットワーク・すてっぷ（以下、すてっぷ）を設立した。すてっぷは、子育て支援事業の他、男女共同参画事業や、津軽鉄道サポーターズクラブ<sup>17</sup>（以下、TSC）の事務局を担う等、地域に密着した活動を展開していった。辻は、こうした地域活動の経験について、「地域には気軽に相談できるオープンな構造や、地域の人々が安心して参画できる『協力してもらえる関係性』、『参加してもらえる関係性』を築く仕掛けが必要だと実感していた。そのため、時間をかけて周囲と信頼関係を築くように心がけていた」と語っている。一方で、地域にある社会的課題は、市民の善意だけでは持続的に取り組むことが難しく、ビジネスとして事業化し、中長期的に継続して活動していく必要があると感じていた。

同じように澁谷も、PTA活動や地域の教育事業に参画し、五所川原市連合PTA母親委員会、青森県PTA連合会の活動を行っていた。澁谷は、旧平賀町<sup>18</sup>の出身で、弘前大学卒業後に、青森県立高校の国語科講師を数年務め、結婚後に五所川原市に暮らすようになった。北澤とは、同じ年齢の子どもがおり、子どもの付き添いで通ったプール施設で顔を合わせていた。「その頃、プールにはたくさんのお母さんがいたけれど、仲良くなったのは2人で、そのうちの1人が北澤なの」と澁谷は振り返った。

---

<sup>16</sup> 子どもの感性、自主性を育むことを目的に、親子を対象とした舞台芸術鑑賞や体験活動を主催する任意団体。

<sup>17</sup> 津鉄は、沿線地域の著しい過疎の進行、モータリゼーションの進展に伴う乗客の減少、安全基準の見直しに伴う施設改良費用の重い負担から、2005年に廃線の危機に直面した。地域からは津鉄の存続を願う声が多く、津鉄の歴史的、文化的価値を守ろうという津鉄ファンら有志が2006年にサポーターズクラブを作り、支援している。

<sup>18</sup> 現平川市

辻、北澤は、PTA 活動等の地域活動を通して面識があり、辻とはすてつぷに参画するようになると、女性のための再チャレンジ講座<sup>19</sup>を共に担当するようになった。

北澤は、育児サークルのなかった旧車力村で、絵本を通じて情報交換をしようと 1997 年に「車力村読書サークル」を立ち上げ、保育所や小学校での読み聞かせの活動を行っていた。この活動は、子どもの読書推進に優れた取り組みを行なった団体に贈られる文部科学大臣表彰を 2008 年に受賞している。また、読み聞かせの活動がきっかけとなってバルーンアートに出会い、2001 年に起業し、世界公認バルーンアーティスト（QBN・CBA）として活動している。北澤は、でる・そーれ創業メンバーの中で、唯一、飲食業の経験と調理師資格を有している。

このように、創業メンバーは、親しい関係ではなかったが、育児や地域活動を通して面識があった。絆事業で共にプロジェクトに取り組むうちに、信頼を深め、共同創業へとつながっている。以下では、絆事業の 3 つのプロジェクトのうち、でる・そーれの創業につながる 2 つの取り組みについてみていく。

#### 第 4 節 準備期： 地域の特徴と絆で結ぶ地域がつながるモデル支援事業

絆事業は、「五所川原駅前販売プロジェクト（以下、駅前 PJ）」「津鉄沿線地域資源活用プロジェクト（以下、津鉄 PJ）」「農産物加工販売プロジェクト（以下、農加工 PJ）」を立ち上げ、実践モニター事業を創出することとなった。16 名のメンバーは、それぞれ任意のプロジェクトチームに参画し、複数をかけもちする者もいた。以下では、駅前 PJ と農加工 PJ について記述していく。

##### （1） 五所川原駅前販売プロジェクト

五所川原駅前には、JR 五能線五所川原駅と津軽鉄道津軽五所川原駅が隣接し、道路を挟んだ向かい側には、弘南バスの駅前案内所がある。駅前商店街が栄えた時代もあったが、空き地と空き店舗が目立ち、観光客を乗せたバスが到着したとしても、お土産品店や喫茶店が周囲に少なく、電車の時間までを過ごす場所はなかった。こうした五所川原駅前の状況は、課題であると認識されていたものの、地域に大きな動きはなかった。しかしながら、本州最北端の私鉄である津鉄では、太宰治生誕 100 周年<sup>20</sup>、東北新幹線八戸・新青森間開業を事業の好機と捉え、津鉄アテンダントの導入や旧津

---

<sup>19</sup> 文部科学省から青森県教育委員会が「再チャレンジのための学習支援システムの構築」事業を受託し、あおもり再チャレンジ学習支援協会を組織して市町村の団体に委託。各団体は、社会参加、就業・起業、キャリアアップに必要な学習講座を行った。すてつぷでは、五所川原市と金木町、鶴田町で 2007 年から 3 年間、年間 10 回実施した。

<sup>20</sup> 2010 年

鉄タクシーの拠点だった場所を地域交流室として改装し、一部に TSC の事務局を設置することを決めていた。

津鉄は、1928 年の創業以来、津軽五所川原駅から津軽中里駅までの 20.7km をつなぐ地域交通として、住民の生活を支えてきた。沿線にある旧金木町は、文豪太宰治生誕の地として知られ、生家斜陽館、桜桃の碑が建立されている芦野公園は、文学ファンの聖地とされ、観光客からの人気が高い。津鉄では、冬季にダルマストーブを客車に搭載する「ストーブ列車」、太宰治にちなんだ「走れメロス号」、秋の「鈴虫列車」等のイベント列車を運行し、活性化に努めている。

駅前PJ には、辻、澁谷、北澤を含む 10 名が参加し、コンセプトを提案する段階から、ターゲット、地域食材、絆事業以降の組織形態について等、具体的なアイデアが提案されていた。そして、「駅前でコーヒーを飲みたい人はいるはずだ」と地域内外の人が寄り集まるコミュニティカフェを作ろうという構想が持ち上がり、「地域のプラットフォームとなる場所づくり」をテーマに、居場所づくりとお土産品の開発を目指すこととした。場所は、津鉄と JR の 2 路線の駅舎に隣接し、乗降客の通り道に位置する津鉄本社 1 階に整備が進められている地域交流室が候補に挙がった（写真 4-1、4-3）。駅前PJ 内で 2008 年 12 月から地域交流室の利用について議論を始め、津鉄に相談したところ、津鉄と TSC が賃貸借契約を交わし、絆事業（駅前PJ）が TSC から一面を借り受けるという契約が成立することとなった。しかしながら、絆事業は 2 カ年と期限が決まっているため、事業終了後も継続して運用できる体制での賃貸借契約と契約以降の運営が求められた。そこで、澁谷らは、絆事業に参画しているメンバーに 1 人 2 万円の出資を提案し、共同で場所の運用を図ろうとしたが、合意には至らなかった。続けて、辻が、絆事業とは別の地域団体やグループにも、この場所の運用について提案したが、支持を得ることはできなかった。

地域のプラットフォームとなる居場所づくりは、実現しそうな段階に迫り着いたものの、協力者と資金のめどが立たず行き詰まった。すると、辻がすてっぷの設立を模索していた時期に、NAC への所属を勧めた専門家 S 氏が「辻さん、あなたが本当にやりたいのなら、新しい人とやるのがいい」と助言した。この言葉から、これまで共に地域で活動をしてきた仲間や、絆事業の延長線上ではなく、地域に新しい場所を作りたいという思いのある人と一緒にやろうと辻の覚悟が決まった。

五所川原駅前にカフェを開業するというアイデアは、大半の人から賛同されることはなかったが、辻、澁谷、北澤の 3 名が共同で団体を作り、駅前PJ から派生したコミュニティカフェを開業するというで話がまとまった。資金については、3 名それぞれが個人の事情に任せて、「海外旅行に行ったつもり」を目安に無理のない金額を出資することとした。そして、飲食と起業の経験のある北澤の手配で、必要最低限の厨房設備と備品を揃え、コミュニティカフェの開業の準備を進めていった。

並行して、駅前PJ ではお土産品の開発を進めていた。津鉄職員から、車内販売できるような商品は作れないかとの要望があり、澁谷が中心となってストーブ列車に搭載されているダルマストーブの燃料である石炭のように真っ黒でごつごつした形状の

「石炭クッキー」を考案した。続いて、地域食材を活用した汁物を作ろうと、五所川原市特産の長芋をすいとんにした「長芋ロック汁」を考案した。長芋すいとんのアイディアは、地域食材の講習会を参考にした。具材には、澁谷の出身地である平川市でおいしいと評判の舞茸を使うこととした。澁谷は地元の行政職員の案内で、直接生産者を訪ね、「とてもおいしい舞茸なので、ぜひ使わせてください」と仕入れができるように頼み、卸してもらった。長芋ロック汁は、TSC が津鉄支援のために開催している「津軽の魅力をかだるべえパーティ<sup>21</sup>」でイベント来場者に試食提供し、奥津軽地域着地型観光研究会主催のモデルツアーで「津鉄汁（写真 4-2）」と改名して提供した。澁谷らは、納得のいくまで試作と試食を繰り返し、津鉄汁を商品として提供できるようにブラッシュアップしていった。



写真 4-2 津鉄汁と若生昆布おにぎりの定食  
（筆者撮影）

## （2）農産物加工販売プロジェクト

農加工PJは、冬季は新製品を開発するための適当な農産物がないという理由から、他の2つのプロジェクトから遅れて、2009年6月から始まった。絆事業では、必要に応じて、専門家のアドバイスや助成金・補助金の申請、政府の事業との連結等、行政からのサポートを受けることができるため、国土交通省「半島らしい暮らし・産業創生調査」の採択を受け、補助金を活用して加工品を開発することとした。このことによって、製品開発の工程における原料の調達、加工、試食、品質管理、パッケージデザイン、プロモーションに至るまで、（財）21 あおもり産業総合センターの支援、及び専門家のアドバイスを得て、トマトとシャモロックのメニューを開発していくこととなった。

<sup>21</sup> 2008年11月に開催された。TSCでは、津鉄を支援するために、「がんばれ！津軽鉄道フォーラム」「津鉄応援直売会」等のイベントを主催している。

原料は、青森県庁の紹介により、金木町で飼育されている青森県特産地鶏「青森シヤモロック」、絆パーティに参画している生産者団体の代表の紹介により、鶴田町産のトマトを使用することとなった。レシピ考案は、地域食材と家庭料理に精通している澁谷を中心に進めることとなり、澁谷の家庭料理「鶏肉のトマト煮」をベースにレシピ開発が進められた。しかしながら、トマトの仕入れ交渉は難航した。

澁谷のレシピでは、家庭菜園で収穫した完熟トマトの果汁が甘味とコク、旨味を引き出すが、トマト農家は栽培しているトマトを完熟させないため、「トマトが完熟するような栽培はしていない。提供するトマトはない」と反発があった。澁谷はトマト農家の理解を得るために、シチューの特徴を丁寧に伝え、旨味には完熟したトマトが必要であること、地域で栽培されたおいしいトマトでなければならないことを説明し、仕入れさせてもらえるように頼み、ようやく納得を得ることができた。特別に提供してもらえることになった完熟トマトは、加工して缶詰で保存するようにした。

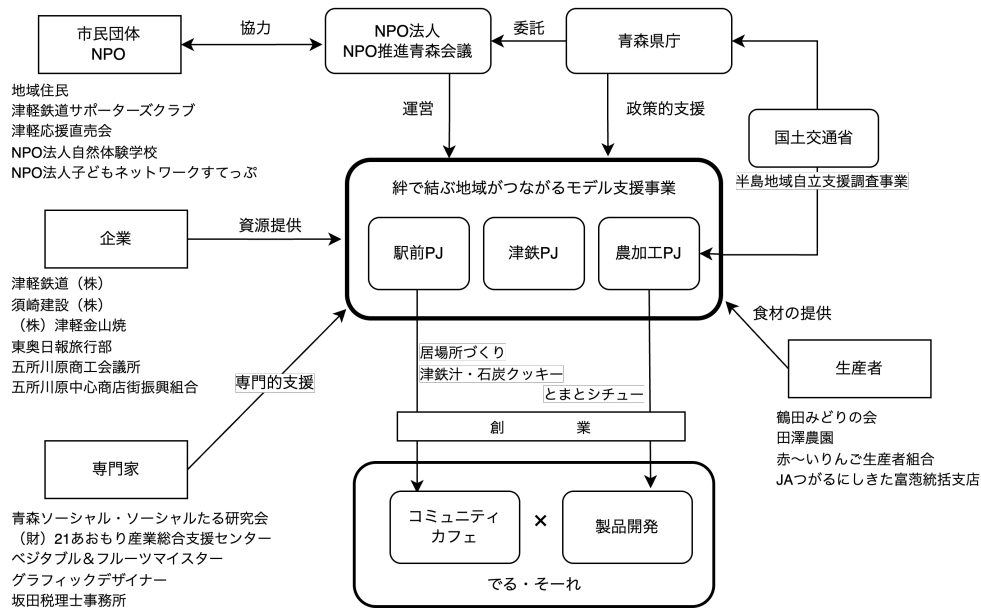
シチューのレトルト加工は、地縁でつながりのある食品加工業者に委託した。会長が地域貢献の一環として快諾し、現在まで取引は続いている。また、パッケージデザインは、国交省のつながりから埼玉県在住のグラフィックデザイナーに依頼した。名称については、「一般的に、トマト煮は香辛料が効いていると予想される。この製品はやさしい味わいであるからトマト煮よりもシチューとした方がいい」と、野菜ソムリエからアドバイスがあり、「青森シヤモロックとまとシチュー」に決まり、農加工PJが目標としていた加工品の開発を達成することができた。

以上の通り、絆事業では、駅前PJ、津鉄PJ、農加工PJを立ち上げ、プロジェクトごとにテーマを決めて、実践的な取り組みを行ってきた。駅前PJでは、2008年11月から2009年3月迄の間に、新団体で・そーれを立ち上げ、「居場所づくり」を事業化することが決まった。そして、「五所川原駅前にカフェを開く」という構想は、「夢のソーシャル・ビジネスコンテスト」審査員特別賞を受賞し、対外的な評価を得た。農加工PJにおいては、他の2つのプロジェクトから遅れて、2009年6月に活動をスタートさせたが、国交省の補助金を活用した製品開発を行い、「青森シヤモロックとまとシチュー」を完成させた。しかしながら、津鉄PJにおいては、津鉄プラモデル、駅名標入りTシャツ等のアイディアは上がったものの、商品化には至らなかった。その理由には、イメージがなかった、やらされた感があった、活動資金を調達するめどが立たなかった等が挙げられている（青森県ソーシャル・キャピタル研究会、2010）。

絆事業での取り組みについて、澁谷は、「やっているうちに本当にやりたくなった。やってみたくなった」と気持ちを語っている。辻は、「その時は誰も、1人もがんなばってねって言う人もいなかった。そういうことを経て、でる・そーれをオープンしたのは逆によかったって今は本当に思う」と述べている。こうした経緯から、行政の事業から独立して、辻、澁谷、北澤が3名で任意団体「でる・そーれ」を設立し、コミュニティカフェを開業するに至った。



図 4-1 絆事業とでる・そーれ創業の関係図



出所：青森県ソーシャル・キャピタル研究会（2010）を参考に作成

#### 第 4 節 創業期：コミュニティカフェでる・そーれの開業

コミュニティカフェでる・そーれは、絆事業 2 年目がはじまった 2009 年 4 月 18 日に開業した。カフェでは、津鉄汁、津鉄茶漬け、ぼんじゅそば、石炭クッキー等、絆事業で開発したメニューや、地域食が提供された。さらに、駅前PJとして、拠点活用促進イベント事業<sup>22</sup>「アテンダントと一緒に奥津軽を語ろう」「日曜午後の音楽会・ピアノとマリンバ演奏会」「キャラクター弁当づくり講習会」、体験観光事業「青空カフェ」等、でる・そーれを活用した体験観光事業や地域交流イベントを開催し、多くの人が来店した。

辻らは、こうした賑わいを追い風に、お土産品の開発に本腰を入れ、事業を拡張しようと考えた。お土産品等の自社製品の開発は、地域の生産者から直接、原料を仕入れることで地域資源の活用になり、地域ブランドの創出にもなる。また、仕入れから販売までを一貫して行うことで、品質管理、在庫調整ができ、コスト管理がしやすい。

辻は、任意団体やNPOの運営の経験を通して、地域の企業や人と協働しながら課題をビジネス化し、継続すること、稼げる体制を整えた事業体であることの重要性を感じていた。農林水産業が盛んな西北地域において、生産者とつながることは、生かし

<sup>22</sup> 公益財団法人青森県市町村振興協会「地域づくり推進ソフト事業」の採択を受けた。

きていない地域資源の活用を図ることにつながり、それらを活用し、雇用を生み出す仕組みを作るとは、地域に経済波及効果をもたらす。商品開発はその手段となる。

しかし、任意団体では食品加工生産施設の許可取得が難しいことや、販売委託契約を締結する際にもハードルがあることがわかり、会社組織となる必要に迫られ、開業の翌年である2010年に、高木まゆみ、松野麗子を新たな役員に迎え、企業組合<sup>23</sup>となった。企業組合は、個人が組合員となり、原則として出資者の3分の2以上の組合員が事業に従事すること、従事する者の3分の1以上は組合員であることが課せられ、資本と労働を持ち寄り共に働くという特徴がある。

こうした取り組みは、教育機関からも注目され、首都圏の大学から視察や調査に訪れるようになった。さらに、弘前大学からは、2010年<sup>24</sup>から学生を受け入れ、経営戦略の検討や、製品開発を協働で行っている。



写真 4-3 店舗外観  
(筆者撮影)

## 第5節 発展期：連続的な製品開発

でる・そーれは、絆事業を出発点に任意団体を経て企業組合となって以降、「ストーブ列車石炭クッキー」「津鉄汁」「青森シャモロックとまとシチュー」を含め、地域食

<sup>23</sup> 現在の組合員比率は、全従業員の3分の1以上が組合員であること、また、従事比率は、全組合員の2分の1以上が組合業に従事するとされている。

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shinpou/2019/190329kumiaiguide.pdf>

閲覧日 2024年11月16日

<sup>24</sup> 弘前大学では、2010年から地域の企業と連携し、学生の社会人基礎力を育成する内容の授業がはじまった。以来、でる・そーれでは、学生の実習を受け入れている。

材を使用した飲食の提供とお土産や贈答用のオリジナル製品の開発・製造・販売を行っている（表 4-2、写真 4-4）。いずれも原料となる農産品は近隣の生産者から直接買い付け、加工から販売までを自社で行う一貫した生産・品質管理体制を整えている。

製品 No. 2「津軽鉄道石炭クッキー（以下、石炭クッキー）」は、津鉄と名称使用のライセンス契約を結び、津鉄の車内やオンラインショップでも販売されている。さらに、売上のうち 10%が津鉄に寄付されるチャリティの仕組みとなっている。「見た目びっくりする」というキャッチコピーと、真っ黒でごつごつした形状のクッキーは、チャリティの仕組みと併せて、お土産品に喜ばれる主力商品である。

製品 No. 4「ゆめひみこ」は、五所川原市の特産品である、果肉、花、葉までが赤い希少品種のりんご「御所川原」を使用した製品の初出である。でる・そーれでは、御所川原を原料とするジュース、ジャム、食用塩、菓子等、複数の品目を開発し、シリーズ化している。御所川原は、非常に繊細な品種で、果肉の美しい赤色を生かした加工をするためには、全ての工程で特殊な機械と高度な技術が必要とするため加工業者が限定される。でる・そーれでは、生産者から生果を直接仕入れ、自社、もしくは加工業者と協働で製品化している。例えば、2021 年に発売された製品 No. 15「赤〜いりんごの手延べ素麺」の場合、果汁、製粉、製麺までの品質にこだわり、青森県東北町にあるエビスワ農園に御所川原の生果の粉末加工を依頼し、兵庫県南あわじ市にある長谷製麺で御所川原の果汁を混合した素麺を作っている。

製品 No. 18「青森シャモロックおつまみ 3 点セット」は、冷蔵自動販売機導入を機に開発された製品である。青森シャモロックのこれまで使っていなかった砂肝とレバーの部位から、気軽に食べられるおつまみにした。こうした製品は、原料の特性に合致する加工業者や、専門家のアドバイスをうけながら、品質にこだわって開発している。素麺の場合ように、りんごについては地元の事業者加工を依頼し、素麺は素麺の専門事業者加工を依頼するという方法も採用し、でる・そーれが目指すクオリティを実現している。

また、上述の通り、でる・そーれでは、2010 年から弘前大学と連携し、学生を受け入れている。当初は、学生の社会人基礎力を育成する内容だったが、近年は、経営学を専攻する学生が受講するビジネス戦略実習をはじめとする課題解決型実習を受け入れ、学生との協働による経営戦略の検討、及び製品開発を行っている。この授業では、学生らは、仮想の学生カンパニーを作り、社長・企画・営業・調査・広報の役割を分担し、実際の企業の現実的な経営課題を元に解決案を企画検証することで、知識を活用する能力を培うことを目的としている。

例えば、「御所川原を活用した新商品企画」「新商品のターゲットと市場性」「情報発信のためのキャッチコピー」を課題としたケースでは、弘前大学が抽出技術を開発し、青森県がブランド化した機能性素材「あおもり PG（プロテオグリカン）」を配合したりりんごジュースを開発した。そして、商品には、開発に参画した学生の名前から 1 文字ずつつなぎあわせた「ゆめひみこ（製品 No. 4、表 4-2）」と名付け、協働開発という点を強調した。発売前に、地域内外の人、観光客やデパートのバイヤーにも試飲して

もらい、どういった人が興味を持つのかということや、市場性がどのくらいあるのかについて市場調査を行った。その結果、アピールできるわかりやすいキャッチコピーが必要であることが示され、「ごしょがわらのめんこいドリンク ゆめひみこ」というキャッチコピーをつけて、製品を完成させた。弘前大学の教員高島克史は、「澁谷さんをはじめ、スタッフのみなさんが学生にフラットに接してくれる。1年に1イノベーションを目指しているからか、何か新しいことをやっていこうとするのは、なかなかない。実際にあの場に行って、あの状況を見てみると巻き込まれていく。でる・そーれでは、学生の意識が変わる。いつの間にか、自分ごとになっている」と語っている。

2024年度は、でる・そーれ、こぎん刺し作家三つ豆<sup>25</sup>、弘前大学の学生との3者協働による、ふるさと納税の返礼品の開発を行なっている（写真4-5）。でる・そーれでは、既に多くの商品をふるさと納税の返礼品に登録しており、2024年度は弘前大学の学生との協働によって新しいギフトセットを企画することになっていた。開発を担当している松野は、「食品だけでなく、工芸品も入っているといいと思った。三つ豆の作品には、御所川原の摘果で染めた糸を使った製品もあるし、学生と一緒に考えられたらいいと思いました」と3者協働となった経緯を語っている。三つ豆は、2012年からでる・そーれにこぎん刺しの製品を委託販売している。当時は、店舗に製品を卸したり、委託販売をしたりといったことはしていなかったが、すてっぷ主催のイベントに出店した際に、松野が店舗で販売してみないかと声を掛けた。三つ豆にとっては、初めての委託販売だったが、「すてっぷのことも、辻さんのこともよく知っていたから、挑戦できた」と語っている。

ふるさと納税の返礼品のケースでは、御所川原の摘果を利用した草木染「りんご染め」の糸を使ったこぎん刺しの製品を、三つ豆が開発したことを知った松野が、「御所川原の摘果で染めた糸を使った製品とコラボレーションしないか」と勧誘し、協働でギフトセットを企画開発することとなった。図4-2の通り、ギフトセットの企画開発では、表出しないつながりを含んでいる。三つ豆は、りんご染めの製品開発に五所川原市のふるさとチャレンジ補助金を活用して取り組んでいる。この補助金の五所川原市役所の担当者は、弘前大学の卒業生であり、在学時にでる・そーれで実習を経験し、地域の役に立ちたいと行政職員となっている。また、りんご染めは、御所川原（りんご）生産者、りんご工房（草木染の染色家）、三つ豆の3者協働によって成立している。従来、これらの事業者は個別にでる・そーれと取引をしているが、でる・そーれと三つ豆の協働によって、間接的に、御所川原生産者とりんご工房も協働関係に加わることになる。

---

<sup>25</sup> 五所川原市在住の青森県認定伝統工芸士。2012年からでる・そーれに作品の委託販売をしている。草木染の生地と糸を使った作品が特徴的である。こぎん刺しは、一般的に藍の生地に白い糸でモドコといわれる模様を刺すが、現代では作家ごとにオリジナルの作風が生み出されていて、全国的に人気が高い。

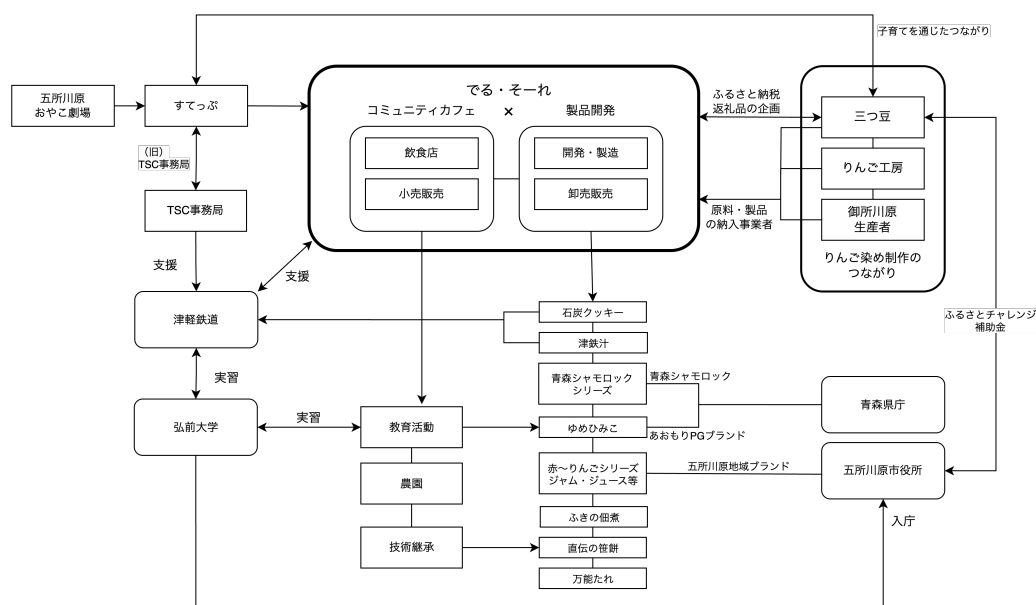


写真 4-4 オリジナル製品  
(筆者撮影)



写真 4-5 ギフトセット  
(学生カンパニー@えんむすび提供)

図 4-2 コミュニティカフェと製品開発にみる関係図  
(ふるさと納税の返礼品ギフト制作を含む)



出所： 筆者作成

以上、でる・そーれは、行政の事業をきっかけに、辻、澁谷、北澤が共同で創業し、飲食、食品加工、製造、小売・卸売、旅行業を展開している。青森県庁による絆事業は、人口減少が進行する地域に小さな仕事を作り、雇用と賑わいを創出することを目的としていた。そのため、行政、中間支援組織・専門家等の支援の下、地域の企業・

商工会、生産者、地域住民が結びつき、多様なステイクホルダーが参画しやすいように環境が整えられていた。絆事業では、辻ら、事業に参画した人達は、地域の特徴を生かした製品の企画・開発や、地域内外の人の交流拠点となる場所の選定等を進めていった。こうした環境は、辻の創業への決意を後押しすることとなり、駅前にコミュニティカフェを開き、地域内外の人の交流と地域食材を活用した製品開発を実現した。

また、開業後は、コミュニティカフェと並行して製品開発を連続的にを行い、2024年12月現在、20のオリジナル製品がある。こうした製品開発は、上述の通り、専門的な知識と技術力のある事業者との協働によって、品質にこだわった製品が生み出されている。

## 第6節 事例分析

### (1) でる・そーれの革新性

でる・そーれのある五所川原駅前には、商店街が栄えた時代もあったが、郊外型ショッピングモールの台頭によって空地と空き店舗が目立つようになり、駅を利用する人が立ち寄る場所が少ない状況となっていた。また、五所川原市を含む西北地域は、観光業、製造業、サービス業の振興により、雇用と所得を創出する取り組みが必要であるとされていた。こうした環境から、大半の人は、五所川原駅前に飲食店を開業することをリスクと捉えていたが、辻、澁谷、北澤は、「駅前でコーヒーを飲みたい人はいるはず」という信念から、コミュニティカフェの創業を決意した。

コミュニティカフェの定義はさまざまあるが、特定の目的がなくても気軽に立ち寄れ、誰でも利用できる「公開性」、地域や社会につながる機会が用意されている「社会性」、特定の場所に開設され、人が常駐している「常設性」、民設民営で収益事業を行っている「事業性」等の要件（栗川他，2021）のうち、本研究ではいずれかを満たす場所を想定している。栗川他（2021）によると、コミュニティカフェは、人の交流を主な目的とするため収益が上がりにくく、人が集まらずに閉店するケースがみられ、事業の継続が難しい。さらに、飲食店の廃業率は全ての業種の中で最も高く、2022年は廃業率が5.6%となっており、開業から3年で70%が廃業するというデータもある<sup>26</sup>。こうしたことから、コミュニティカフェが事業を継続するためには、(1)助成金を活用して運営費や人件費に充てる、(2)行政・町内会、地域の大学と協働する、(3)喫茶以外の事業によって収益を生み出す等、カフェ以外に収益を生み出す手段が必要となる。

---

<sup>26</sup> livedoorNEWS: 「10年生き残れるのは1割・・・厳しさ増す飲食店経営の現状」2015年1月10日記事（オンライン）<https://news.livedoor.com/topics/detail/9660849/>  
閲覧日：2024年11月4日

でる・そーれでは、コミュニティカフェの店舗を活用して、従来にはなかったようなオリジナル製品の開発・製造を連続的に行っている（表 4-2）。これら製品の開発にあたっては、地域内外の事業者と製品ごとに協働関係を構築して、次から次へと新しい製品を実現してきた。これは、製品をアジェンダとして、製品ごとに多様なステイクホルダーとつながったり、解けたりする関係性から新しいアイデアを生み出すネットワークが機能していると捉えることができる。そこで本研究では、谷本他（2013）に基づき、多様なステイクホルダーとつながりやすい場とされるコミュニティカフェの特性を生かし、多様な地域内外の事業者との協働によって連続的な製品開発を実現し、飲食店と連動させることでシナジー効果を生み出すビジネスモデル（図 4-2）を、社会的課題に貢献する製品やサービスを生み出し、ビジネスの手法で社会的課題を解決に導く SI と捉える。

以下では、SI の創出と普及という区分から、でる・そーれにおける革新的な取り組みについて考察していく。

## （2） SI の創出

### 1) スクリーニング

表 4-3、図 4-1 の通り、でる・そーれ創業のきっかけとなった絆事業には、生産者団体の代表や津鉄の社長を含む経営者らが参画し、商工会等の地域の団体と連携しやすい体制が整えられていた。さらに、青森県庁の手配で、政府の事業と連結し、製品開発のための資金やノウハウを得ることができたり、製品開発に必要な原料の仕入れ先を紹介してもらったりといった支援体制が整えられていた。これは、人や資源を変化させながら、要求される課題ごとに結び目を結ぶように柔軟につながり、つながりが新しいつながりを創発しながら協働が実現していくネットワークの現象と位置付けることができる。また、例えば、カフェを開業するための場所を手配する段階では、津鉄の社長に直接交渉し、スペースの提供を受ける等、立案した企画を実現するスピードが速く、必要な経営資源を短期間で獲得することのできる環境が整えられていた。しかしながら、カフェを開業できそうな段階になり、自主運営のための資金として 1 人当たり 2 万円の出資を募ると、絆事業のメンバーから賛同を得ることはできなかった。別のグループに対しても、カフェの開業を提案し、支援を募ったが、賛同を得ることはなかった。

でる・そーれの事例では、SI を生み出す源泉としての創業に必要な経営資源を集積しやすい環境が設定され、それらは創業を促す要因となったが、同時に、スクリーニングの機会にもなった。絆事業では、青森県庁の後ろ盾があることで、多様なステイクホルダーと協力関係が構築され、多様な経営資源を動員することができた。しかしながら、メンバー間では、将来的なビジョンや経営資源の活用方法の共有が成されなかったことから、ステイクホルダー間に意識ギャップが生じ、合意形成が困難な状況が生み出されていた。このことは、絆事業への参加動機がまちまちで、事業開始までに 4～5 か月間の準備期間を要したことや、津鉄 PJ における「やられた感があった」

というコメントを踏まえると、意識の統一、もしくは、参加者の目的や目標を共有することの必要性和難しさを示唆している。さらに、多様な経営資源を獲得することができたとしても、意識の共有とコンセンサスを取ることができない関係性では、獲得した経営資源を生かすことができない可能性をも示唆している。

一方で、誰が協力してくれるステイクホルダーなのか、どのような関わりのステイクホルダーなのかということスクリーニングする機会となった。辻らは、キーとなる人物の助言から、視点を変えて計画を再構築し、コミュニティカフェの開業を実現する方法を検討した。そして、意識を共有し、コミュニケーションを取れるメンバー3名で新しく団体を作り、集積された経営資源を活用した創業に至った。

## 2) アジェンダの共有

表 4-2、図 4-2 の通り、でる・そーれでは、コミュニティカフェを拠点に、地域内外のステイクホルダーとの協働によって、従来にはなかったようなオリジナル製品を連続的に開発している。これらの製品は、製品ごとに異なる事業者との協働によって開発されている。こうした製品自体が、でる・そーれと関係するステイクホルダーのアジェンダであり、結節点となっている。ソーシャル・ビジネスは、多様なステイクホルダーが参入する協働関係を構築することが重要となる。組織内外のステイクホルダーが相互に関わり合い、ミッションを共有するプロセスは、知識創造のプロセスであり、経営資源を獲得していくことで事業を実現し、継続の可能性を生み出すこととなる。

例えば、「津軽鉄道石炭クッキー」では、津鉄から、車内販売できるような商品を要望され、津鉄を象徴する「石炭ストーブ」の燃料である石炭のように真っ黒でごつごつした形状のクッキーを作った。そして、津鉄と名称使用についてライセンス契約を結び、売上の 10%を津鉄に寄付するチャリティの仕組みを盛り込んだ。津鉄は、本州最北端の私鉄として全国的に人気が高く、クッキーを購入することで津鉄を支援できるという参加型の仕掛けは、お土産品を求める観光客に限らず、津鉄ファンを巻き込むように働いている。当初は、特別なパッケージは作らずバラ売りをしていたが、弘前大学との連携が始まり、学生を受け入れるようになってからは、販売戦略を計画したり、お土産品としてのパッケージを制作したりしながら、製品の価値を高めるようにブラッシュアップしてきている。

弘前大学との連携では、五所川原市の特産品と弘前大学が抽出技術を開発したプロテオグリカンを組み合わせた「ゆめひみこ」を筆頭に、カフェの一部に小上がりスペースを作り、小さな子ども連れに対応できるような工夫や、でる・そーれだけではなく、津鉄との3者協働によるイベントの企画を行う等、学生を重要なステイクホルダーと位置付けてアイデアを採用し、実現している。この連携では、継続していることで知識と経験を蓄積しながら、毎年入れ替わる学生によって新しいアイデアが次々に生み出されている。



このように、でる・そーれの事例では、製品開発は、多様なステイクホルダーを巻き込む仕掛けであり、これまで地域にはなかったような新しい製品を開発するということが、ステイクホルダーを惹きつけるアジェンダとなっていた。「何を (what)」 「何のために (why)」 「目的 (purpose)」 というアジェンダの共有は、その都度つながり合い、創発を促すネットワークの協働を実現する重要なポイントとなる(図2-3)。また、アジェンダが明確であることから、コンセンサスが取りやすく、主体的に参加しやすい状況が生み出されている。ネットワークでは、多様なステイクホルダーが、その都度、必要に応じて組み換えられる関係性であることで、新しいアイデアや資源を集め、さらに新しい製品を生み出していくこととなる。そして、生み出された製品は、開発を終えてからも、ステイクホルダーとの結節点として存在し続けるため、ステイクホルダーとの接点を維持する役割にもなっている。

これら製品の開発、生産、販売は、いずれも地域内外の人が出入りしやすいコミュニティカフェを拠点としている。多様なステイクホルダーが必要に応じて出たり入ったりすることで、新しいアイデアや資源が集まり、これまでになかったような新しい製品が生み出されやすい環境となっている。ソーシャル・ビジネスは、ステイクホルダーと協働することで、新しいアイデアや知識が生み出され、SI が実現する。でる・そーれは多様な人に開かれているコミュニティカフェを拠点に、多様なステイクホルダーを巻き込む製品開発を連続的に行うことで、多様なステイクホルダーが柔軟に結びつく関係性を生成し、多様で多数のネットワークを実現している。

### (3) SI の普及

#### 1) ネットワークの広がり

でる・そーれでは、コミュニティカフェと製品開発を連動することで、事業を維持、継続する源泉を生み出している。当初は、地域内の原料で、地域内の事業者との協働によって製品開発を行っていたが、従来にはなかったような新しい製品を作ろうとすることで、専門性の高い事業者と協働し、アイデアや製品の質を洗練させている。上述の通り、でる・そーれにおける製品開発は、製品をアジェンダとするネットワークによって実現している。ネットワークでは、特定の課題ごとにノットが結ばれ、解かれ、再び結ばれるという律動が繰り返されていく。でる・そーれでは、製品という結節点によって、領域や範囲を超えて、関わる人が出たり入ったりしながら、止まることなくダイナミックに関係性を組み替えている。特に、優れた製品を作りたいという想いは、多様なステイクホルダーのアイデアと知識を引き出す動機付けとなっている。さらに、連続的な製品開発は、多様で多数のネットワークを連続的に実現し続けている。こうした、固定化されない柔軟な関係性は、多様なステイクホルダーが参集する場をも柔軟に保ち、一度つながった関係性を維持しながら、新しい関係性を生み出すといったように、つながりを拡張させている。

現在、開発が進められている、でる・そーれ、三つ豆、学生の3者協働によるふるさと納税の返礼品開発では、従来は、でる・そーれと三つ豆、でる・そーれと学生と

いうダイアドである関係性が、図 4-2 の通り、3 者が協働することによって、つながりが拡張していることが示された。でる・そーれと三つ豆の関係では、すてっぷの存在がでる・そーれの信頼性を担保し、両者のつながりが生み出された。そして、ふるさと納税の返礼品開発では、弘前大学、でる・そーれ、三つ豆の3者によって、りんご染めの糸を使った製品の企画が進められているが、りんご染めの糸は、御所川原生産者、りんご工房、三つ豆の3者で成立する。従来、これらの事業者は個別にでる・そーれと取引をしているが、でる・そーれと三つ豆が協働することによって、生産者と染色家も間接的に加わることとなり、目に見えないところでつながりが拡大していることが示された。

また、三つ豆は、りんご染めの糸を使った製品を開発する際に、五所川原市のふるさとチャレンジ補助金を活用している。この補助金の担当者は、在学時にでる・そーれでの実習を経験した弘前大学の卒業生であることが判明した。弘前大学と連携した教育的取り組みは、成果が表出するまでに時間を要するため、単年では目の前の課題解決に取り組む事業のように見えるが、継続していることで人材育成という本質的な目的と成果が可視化されるようになってきている。さらに、弘前大学とでる・そーれは、ダイアドの関係のように見えるが、協働する学生は毎年入れ替わり、課題も毎年変わるため、必然的に停滞することなく新しい関係性が生み出されることとなる。このことによって、多様なステイクホルダーが出たり入ったりしながら、相互に協力する関係性を更新し、新しいアイデアを生み出し続ける推進力となっている。

## 2) ノットワーカー

本研究では、ステイクホルダーとの結節点となり、ノットワーキングを機能させるノットワーカーの存在を確認した。第1のノットワーカーは、辻である。辻は、マネジャーとプレーヤーという2つの役割から絆事業に参画し、五所川原駅前前の再生に意欲的なスタンスで臨み、絆事業のメンバーらに、①プラットフォームとなる場所づくり、②観光事業の創出、③関わりやすい関係性の構築を目指す長期的な見通しとしてミッションを提示し、コミュニティカフェの開業とお土産品の開発、集客につながる交流イベント等の販売促進事業の創出というアジェンダを共有した。ステイクホルダーは、具体的な活動の目的と目標を理解し、主体的に関与するようになり、協働が引き出されるようになった。

第2のノットワーカーは、でる・そーれのスタッフである。辻、澁谷、北澤が共同で創業したでる・そーれは、成長に応じてスタッフの人数を増やし、コミュニティカフェの運営、外部との交渉、地域社会との連携をフレキシブルに分担している。特に、製品開発については、製品ごとに担当者が分けられ、担当者はでる・そーれの組織内部で新製品のアイデアを提案し、コンセンサスが取れると、実現に向けて協働事業者を選定し、交渉を進めていく。地域の特産品を使ったオリジナル製品は、その製品を開発するノウハウや素材を蓄え、でる・そーれが目指す品質を実現できるという基準を満たす地域内外の事業者と協働によって開発している。

製品開発の手順として、例えば、青森シャモロックとまとシチューのように、レシピに合う原料の生産者に直接、製品開発というミッションを示し、「何を (What)」 「何のために (Why)」 という具体的にアジェンダを共有し、関与を促していた。こうしたアジェンダは、①ステイクホルダーが事業に参入する根拠であり、②ステイクホルダーの役割を明確にし、③ステイクホルダーの事業へのコミットメントを深める要因となっている。

また、製品は、多様なステイクホルダーとの関係性をつなぐ結節点として維持される。製品開発は一つひとつが独立したプロジェクトであり、製品はでる・そーれと開発に関係するステイクホルダーとの境界点となる。製品ごとに開発プロジェクトが立ち上がり、新しい開発プロジェクトが連続的に立ち上がり続けることで、多様で多数の協働が生み出されている。

#### (4) まとめ

でる・そーれの事例では、五所川原駅前にコミュニティカフェを開業するという、当時、大半の人がリスクと捉えて賛同しなかったことに対し、「駅前でコーヒーを飲みたい人はいるはずだが、コーヒーを飲む場所がないから自分が作ろう」という当事者として発見した課題を、事業化している。この行動の根本は、経済活動や雇用を創出し、自分たちの町をよくしたいという想いの事業化 (谷本他, 2013) である。そして、そのために、コミュニティカフェの事業性を補完する製品開発があり、両者が連動することで収益を生み出すようになっている。

製品開発では、原料として地域の農産品の活用増幅と製品開発に伴う自社事業の拡充を目指し、連続的に新しい製品を生み出し続けてきた。こうした連続的な製品開発は、新しい人や組織とのつながりが結ばれたり解けたりするネットワーク機能を機能させ、多様で多数の協働関係を創出している。ネットワークでは、境界域で組織の内側と外側とを出たり入ったりしながらステイクホルダーとの関係性を紡ぐ役割のネットワークカーが、相手の納得や理解を得られるような表現や提案によって、参加ハードルを下げたり、参加したいと思ってもらえるように努めたりする必要がある。でる・そーれの事例では、ネットワークカーが「やってみないか」「作ってみないか」という平易な声掛けをして、参入しやすい雰囲気を作っていた。さらに、多様で多数の協働が生み出されながら、事業が継続されていることによって、つながりは、大きくなったり小さくなったりするネットワークの動的側面を現わし、事業を発展させるファクターとして機能している。

他方で、多様な製品ラインナップは、価格帯、用途、ターゲット層が近く、製品同士が顧客ニーズを奪い合うカニバリゼーションが生じるという課題がみられる。でる・そーれにおける製品開発は、経営資源の集積と資金調達的手段として機能しているため、連続的に新しい製品を生み出すことが重要視され、多品種少量生産という特徴がある。さらに、製品のバリエーションも豊富に展開しているため、コア製品が目立たず、オリジナリティや優位性といった、コア・コンピタンスが発揮されない状況が生

み出されている。例えば、でる・そーれには、プロテオグリカンや希少品種「御所川原」といった優位性を示す原料を使った製品がある。「中まで赤〜いりんごジュース」は、小瓶 180ml 380 円、パウチ 130ml 350 円、プロテオグリカンを配合した「ゆめひみこ」100ml 450 円となっている。容器に違いはあるが、プロテオグリカンを配合している製品は容量と価格が抑えられているため、非配合の製品との大きな違いは強調されていない。「中まで赤〜いりんごジャム」では、100g 750 円と 100g 800 円（箱入り）と、プロテオグリカンを配合した「中まで赤〜いりんごジャム ルージュ・エスペランス」100ml 1,620 円がある。プロテオグリカン非配合の製品 2 種類は、化粧箱の有無と容器の違いによって 50 円の価格差があるが、内容は同じである。プロテオグリカン配合の製品は、高級感のあるデザインが施された化粧箱によって違いが示されているが、内容量と容器では差が強調されず、化粧箱を外した状態では違いがわかりにくい。こうしたことから、プロテオグリカンを配合した製品が、でる・そーれの優位性を示すコア製品であることが伝わりにくい状況となっている。多品種少量生産は、顧客にとっては選択肢が多いというメリットがあり、生産者にとっては生産ロスの削減と在庫調整がしやすいというメリットがある。しかしながら、製品多様化は、製品の差別化が妨げられ、自社製品同士が顧客ニーズを奪い合うというデメリットが生じることとなる。

最後に、辻、澁谷、北澤は、経営、店舗運営、レシピ考案、調理、製造等、複数の役割を分担しながら、松野、高木を含め、信頼に基づいて調和した関係性を構築している。これは、スクリーニングの効果を示唆し、組織内でのコミュニケーションを密にすることで、意識ギャップを避け、信頼関係が担保されている。一方で、企業組合となって以降、役員の増減がなく、メンバーの固定化がみられる。組織の外側との関係性は、ネットワークングによってその都度組み替えられ、柔軟で、新しいアイデアが生み出されるようになっているが、組織の内側は固定化した関係性となっている。このことによって、業務属人化の状況が生み出されている。個人の負担を軽減し、組織を柔軟に保つためには、業務標準化を図り、フレキシブルに分担できる体制の構築が重要となる。SI は、革新的な製品やサービスを生み出すだけでなく、一つ前の段階に戻ったり、改編を加えたりすることで、SI のプロセスを行きつ戻りつしながら帰結しない（谷本他, 2013）ため、SI を帰結させない戦略も必要となる。でる・そーれのケースでは、これまで生み出してきた多数の製品について、コア製品とノンコア製品に再編して製品数を絞り、時間と資源を集中させることで生産の効率化を図り、製品の広報や販売力の強化に資源を投入できる環境を生み出す必要がある。

## 第5章 事例研究2：NPO 法人スポネット弘前

本章は、NPO 法人スポネット弘前（以下、スポネット弘前）の事例について記述していく。まず、総合型クラブに関連する政府の施策と青森県における総合型クラブの育成状況、及びスポネット弘前設立に至る経緯を確認する。特に、キーパーソンである清水紀人との出会いを含め、主要なステイクホルダーの存在を明らかにし、資源動員の過程をみていく。その後、スポーツ・プログラムの開発と提供の仕組み、及び経営体制とSIが発展していくプロセスをみていく。なお、スポネット弘前の事例については、大西（2017, 2019, 2023）に基づいている。

### 第1節 NPO 法人スポネット弘前の概要

スポネット弘前は、鹿内葵によって2004年に設立された（2005年にNPO法人格を取得）民営の総合型クラブである。同組織は、誰でも気軽にスポーツを楽しむことができる多世代対応型スポーツ・プログラムの開発と事業化に取り組んでいる。スポネット弘前の主な事業は、①定期活動事業（ダムダム&ガチンコバスケット、個人参加型エンジョイフットサル、登山、卓球を楽しむ会、みんなのバレーボールなど約20種類）、②イベント事業（弘前城リレーマラソンなど）、③派遣事業（親子レクリエーション、小学校体育支援事業など）、④委託事業（弘前市児童のスポーツ環境整備支援事業、弘前市高齢者健康トレーニング教室など）、⑤指定管理事業（弘前市南富田町体育センター、弘前市民文化交流館、弘前市駅前こどもの広場、小栗山農村交流公園）である。2023年度の収入は63,977,567円、職員数は20名となっている。

表5-1 NPO 法人スポネット弘前の組織概要

組織名	NPO 法人スポネット弘前
設立	2004年4月（2005年4月NPO法人格取得）
所在地	青森県弘前市大字南富田町
理事長	鹿内葵
収入	63,977,567円（2023年度）
職員数	20名
主な事業内容	①定期活動事業 ②イベント事業 ③派遣事業 ④委託事業 ⑤指定管理事業

本研究では、スポネット弘前がどのように設立され、現在に至るまでにいかにして事業を展開してきたのかを読み解くために、以下の3つの事業フェーズ（表5-2）の区分から事象をみていく。すなわち、創設者である鹿内葵が社会的課題を認知し、そ

の解決を図ろうと弘前バスケットボールクラブを設立し、スポネット弘前の設立に至るまでのフェーズを「準備期（2002 年～2003 年）」、スポネット弘前として活動を開始したフェーズを「創業期（2004 年～2008 年）」、行政からの事業委託や指定管理事業といった取り組みがはじまり、地域の企業と協働で指定管理事業を展開してきたフェーズを「発展期（2009 年～）」として捉える。以下では、スポネット弘前が登場した社会的な背景として、総合型クラブに関する政府のスポーツ政策を確認し、弘前市におけるスポーツ環境の課題、及びスポネット弘前の目的について整理する。

その後、スポネット弘前の SI がどのようにして創出され、社会に広がっていったのかについて、SI の創出と普及という 2 つの区分から考察していく。その際には、スポネット弘前の事業の中で、特に中心的となっている定期活動事業に注目し、ステイクホルダーとの関係性について検討していく。



写真 5-1 学童施設でのレクリエーションの風景  
体をつかった表現遊び。手前は観覧車を表現している。  
(筆者撮影)

表 5-2 NPO 法人スポネット弘前の略年表

事業 フェーズ	年	月	できごと
準備期	2002	4	鹿内葵と小山内武文が中学生を対象としたクラブチーム「弘前バスケットボールクラブ」を設立
	2003	3	学校部活に吸収され、「弘前バスケットボールクラブ」解散
		5	鹿内葵がまちづくり人材育成塾「青年プロジェクト塾」に入塾
		10	総合型地域スポーツクラブ設立を目指してメンバーを募る
創業期	2004	4	スポネット弘前として活動を始める
		5	青森県教育委員会の補助事業「キッズスポーツひろば」を受託
		12	NPO法人スポネット弘前設立総会を開催
	2005	4	NPO法人格取得
	2007	6	総合型地域スポーツクラブスポネット弘前設立総会を開催
	2008	4	総合型地域スポーツクラブとなる
発展期	2010	6	鹿内葵が第一回スポレク祭実行委員となる
	2012	4	トップアスリート招致支援事業（陸上）の実施
	2013	4	文部科学省「地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト事業」を受託し、体育授業の支援に小学校体育活動コーディネーターの派遣をはじめる
		6	第1回弘前城リレーマラソン開催
	2014	4	南富田町体育センター指定管理業務受託
	2015	2	弘前城リレーマラソン冬の陣開催
		4	法人設立10周年
		11	ヒロロ健康トレーニング教室指定管理を受託
	2016	4	株式会社マイタウンひろさき、株式会社東北データサービスとの3社協働により弘前市駅前こどもの広場の指定管理を受託
		4	株式会社マイタウンひろさき、株式会社東北データサービスとの3社協働により弘前市民文化交流館の指定管理を受託
	2020	8	旧修省小学校跡地をスポーツ交流施設として管理・運営をはじめる
	2023	9	星と森のロマントピアにてリレーマラソン（17組参加）を開催
	2024	4	小栗山農村交流公園の指定管理を受託
		6	2020年～2023年迄、コロナ禍により開催を見合わせていた弘前城リレーマラソンを再開

## 第2節 社会的背景：総合型地域スポーツクラブ

本節では、スポネット弘前の事業の根幹となっている総合型クラブについて確認する。

### (1) 総合型地域スポーツクラブに関するスポーツ政策について

総合型クラブは、旧文部省が生涯スポーツ社会の実現を目指して、1995年から始まった「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」から、2000年の「スポーツ振興基本計画<sup>27</sup>」の策定、実施へと続くスポーツ振興政策の一つである。スポーツ振興基本計画では、人口減少による地域コミュニティの縮小を前提に、2010年までに全国各市町村区に少なくとも1つは総合型クラブを育成し、地域課題の解決や地域コミュニティの接着剤としての役割を担う核とする社会的目的があった。総合型クラブは、子どもから高齢者まで（多世代）、さまざまなスポーツを愛好する人々が（多種目）、初心者からトップレベルまでがそれぞれの志向、レベルに合わせて参加できる（多志向）という特徴がある。こうした特性を踏まえて、スポーツ文化の醸成、ジュニア世代の競技力の向上といったスポーツ環境の充実と活性を図る拠点としても期待され、地域住民による自主的・主体的な運営が望まれた。政府の施策が始まって以降、20年の間に設立された総合型クラブは全国で約3,500に上り、クラブごとに特色を生かした取り組みが行われている。しかしながら、2024年3月に示された文部科学省「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査」では、行政機関と連携する等の公益性の高い事業を実施しているクラブの割合は50.2%、受益者負担によって自己財源比率が50%以上を占めるクラブの割合は67.1%に留まり、多くは委託費収入を主財源としている。また、人材確保、後継者確保といった人材の世代交代等の課題があることが示されたことから、総合型クラブには長期的な展望を持った事業計画を策定し、実施する経営能力が求められる。

### (2) 総合型クラブ育成モデル事業

「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」は、全国に先駆けて岩手県金ヶ崎町、山形県鶴岡市、愛知県半田市、広島県熊野町、福岡県北九州市、宮崎県田野町にクラブを設立し、行政主導で運営された。2010年までに全国市町村区に多くのクラブが設立されたが、岩手県内では、育成モデル事業の終了後に総合型クラブとしての体裁が消滅してしまい有名無実化するケースがみられた（浅沼，2009）。そのため、浅沼（2009）、八代・中村（2002）らは、総合型クラブ育成事業は、政府のスポーツ振興基本計画という提案であり、目標値達成に向けた行政主導型の典型的な施策であることから（浅沼，2009）、行政主導という古いスポーツ振興のままで新しいシステムを構築しよう

---

<sup>27</sup> 文部科学省により2000年9月策定、2006年改訂された

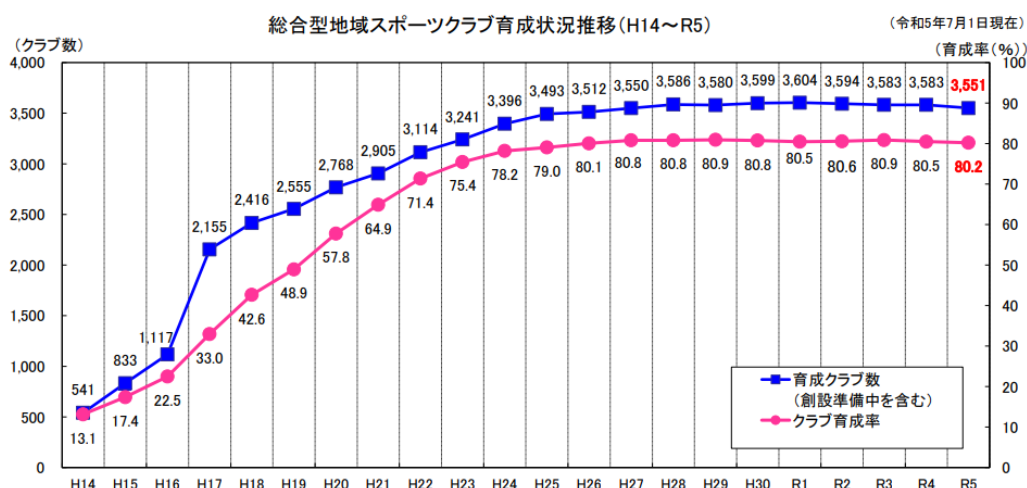


とする矛盾があり、スポーツのイノベーションを促進するよりも後退させる様相を見せたと指摘している。

クラブの設立を阻む原因について、片山他（2004）は、基本計画やクラブづくりのマスタープランを持たずにクラブ作りを始めたこと、住民に対してクラブ作りの重要性を気づかせていないこと、クラブ作りに関係する行政組織間の調整を欠いていること等、行政の責任を指摘している。体育協会や各種スポーツ競技団体におけるクラブ作りへの対応が極めて低調であり、既存のスポーツクラブにおいても新しいクラブ作りへの理解や協力がないために、良い条件にかなうクラブ作りが進まないという既存のスポーツクラブやスポーツ組織の後進性から、クラブの活動を支える人的資源、物的資源の不足が本格的なクラブ作りの根本的障害となっているとしている。

つまり、総合型クラブ育成事業は、総合型クラブ育成の必要性を認識している人が少なく、人材や活動資金の不足から運営に行き詰まるケースが全国的に多かったのである。

表 5-3 総合型地域スポーツクラブ育成状況推移



出所： スポーツ庁（2024）総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果<sup>28</sup>

### (3) 青森県における総合型地域スポーツクラブ設置の取組み

青森県内においては、青森県教育委員会（以下、県教育委員会）と青森県体育協会（以下、県体育協会）が、総合型クラブの設立・育成に向けた取組みを行った。まず、1997年度からも文部省（現文部科学省）の委嘱事業であるスポーツ少年団を核としたクラブ育成モデル地区事業に県体育協会が取り組み始め、それをもとに1999年度から、県教育委員会が、市型・町型・村型のモデル事業として、青森市「青森総

<sup>28</sup>[https://www.mext.go.jp/sports/content/20240328\\_spt\\_stiiki\\_300000800\\_003.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/content/20240328_spt_stiiki_300000800_003.pdf)  
 閲覧日：2024年11月20日

合スポーツクラブ」、五戸町「五戸町スポーツクラブ」、稲垣村（現つがる市）「いながきスポーツクラブ」の設立・育成に3年間支援した。しかしながら、当時は全国と同様に青森県内においても、総合型クラブを各地で育成することの必要性を認識している人は少なく、また、県教育委員会においても「広域スポーツセンター」等を立ち上げて設立・育成を支援するということがなかったことから、総合型クラブの設立・育成を目指したとしても、人材と活動資金の不足等により行き詰まることが多かった。2002年度からは、日本体育協会が、総合型クラブ創設支援事業と活動支援事業を始め、2004年度からは、総合型クラブ設立支援事業を文部科学省と連携して行うこととなり、「総合型地域スポーツクラブ育成推進事業」等をスポーツ振興くじの助成を活用して行うようにもなった。そして、2006年度からは、クラブ育成アドバイザーが県体育協会に配置され、総合型クラブの設立・育成の支援に連携して取り組むようになった。

総合型クラブは、スポーツ教室の運営だけではなく、地域活性化の拠点としての機能が求められるため、クラブ経営者、及びクラブマネージャーには、スポーツへの深い造詣だけではなく、地域ニーズを提供すること、地域課題を解決すること、地域性と公益性に基づく活動を持続的に行う、「積極性」「協調性」「適応性」「判断力」「自主性」等の資質と、地域住民や自治体等も参画して事業を行う組織を運営するリーダーとしての役割と資質が求められる。全国市町村区に少なくとも1つの総合型クラブを設立するという政府の目標を数値で叶えるだけでは、地域の拠点として機能することは難しいため、設立・育成には人的資源管理が重要となると考えられた。

県体育協会が2007年度から始めた、総合型クラブ啓発講習会、クラブマネージャー養成講習会では、後にスポネット弘前初代理事長を務める清水紀人が講師を担当した。また、スポネット弘前を設立した鹿内葵は、2003年に県教育委員会主催の総合型地域スポーツクラブマネージャー養成講習会に参加し、日本体育協会総合型クラブマネージャー資格を県内で初めて取得している。

2000年代の青森県はもとより、弘前市においては、気軽に、余暇としてスポーツを楽しみたいというニーズを満たすサービスは少なく、地域住民の健康意識の醸成やスポーツ振興という点に課題を抱えていた。また、児童・生徒を取り巻くスポーツ環境は、競技スポーツが主流であることや、クラブチームが少なく学校部活動での活動が中心であること、種目の選択肢が限定されること、厳しい指導によるバーン・アウト等、多くの課題があった。そうした中、鹿内は、総合型クラブという制度を活用し、誰もが主体的に種目を選び、スポーツを楽しむ環境を地域に創りたいという想いをもって、スポネット弘前を創設した。スポネット弘前は、2004年に活動を始め、2005年にNPO法人化、2008年に民営による総合型クラブを設立し、誰でも気軽にスポーツを楽しむことができる多世代対応型スポーツ・プログラムの開発、事業化に取り組んでいる。

### 第3節 準備期：挫折と学び

#### (1) 弘前バスケットボールクラブ時代

鹿内葵は、1978年に青森県弘前市に生まれ、共働きの両親と祖母と暮らした。小学校5年生から高校3年生までバスケットボール部に所属し、全国大会に出場する強豪チームのキャプテンを務めた。弘前高校卒業後は、仙台大学体育学部健康福祉学科へ進学し、社会福祉士となり、弘前市内にある福祉施設に就職した。しかしながら、介護福祉の理想と現実のギャップから、9か月で退職し、弘前学院大学大学院社会福祉学研究科へ入学した。鹿内は、「仕事とやりたいことが一致して、目的が明確でない状態は受け入れられない」と当時を振り返り語っている。大学院在学中は、出身小学校でミニバスケットボール部のコーチをしたり、知人の子どもにスポーツを教えたりしながら、児童のスポーツ環境について課題を感じていた。鹿内が小学校時代から経験してきた競技スポーツは、勝つためのスポーツであり、スポーツを楽しむためのスポーツではない。児童のスポーツ環境は、自身が経験していた頃と変わっておらず、子ども達がスポーツを楽しむ環境にはなっていないと気づいた。

こうした状況を変えようと、鹿内は、友人の小山内武文と共に、中学生を対象とした「弘前バスケットボールクラブ」を設立し、バスケットボール部が設置されていない中学校の生徒や、何らかの事情から部活動を離脱した生徒らを集め、学校開放制度を利用して体育館を借用し、活動を始めた。しかしながら、クラブチームでは公式試合に出場することができないことと、練習場所に利用していた中学校にバスケットボール部が設立されたことから、弘前バスケットボールクラブは活動期間1年で解散に追い込まれた。この一件は、自分たち大人が作っている社会がスポーツを楽しむ自由を疎外していると鹿内に感じさせ、地域の文化として、スポーツを楽しむ社会を作りたいという想いを強くさせることとなった。

#### (2) 青年プロジェクト塾時代

鹿内は、2003年に県教育委員会主催の総合型クラブマネージャー養成講習会に参加し、青森県で初めてクラブマネージャー資格を取得した。また、同時期に、弘前市中央公民館主催のまちづくり人材育成講座「青年プロジェクト塾」に入塾し、まちづくりについて学ぶ等、積極的に自らの学習の機会を求めた。

青年プロジェクト塾を企画した中央公民館館長（当時）田中弘子は、「鹿内君は、まちづくりでもスポーツのことを考えながらしたいと、やりたいことが明確だった。だから、わたしたちも、講師も、もし、彼が将来まちづくりをやるとしたら、今のうちから進ませておこう、実践をやらせてみようと考え、将来、必要となる仲間はスポーツが好きな人ではないか。スポーツを好きな人を集める企画をやってみたらよいのではないか。と、パブリックビューイングイベントを企画して、開催した」と語っている。パブリックビューイングイベントを開催する際に、実行委員会形式にしたこと

から団体名が必要になり、誰かが、「スポーツのネットワークだから、スポネットがいいんじゃないか」と言い出し、スポネット弘前が誕生した。

青年プロジェクト塾で学んだ2年間は、先進的な事例を学んだり、実践的な活動を行ったりしながら、仲間を増やしていった。また、田中の手引きで、全国的なボランティアイベントにスタッフとして参画し、会場で出会った行政職員の紹介から、福岡県久留米市にある総合型クラブ「田主丸カル・スポクラブ」に1か月間住み込みで、総合型クラブ運営のノウハウを学ぶ機会を得た。

鹿内は、地域の中で活動しながら、地域内外の人と出会い、経験を重ねていった。

### (3) キーとなる人物との出会い

鹿内は、総合型クラブ設立に向けて、具体的に行動を始めた。弘前バスケットボールクラブでの経験を踏まえて、協力してくれる人を求め、弘前大学を尋ねた。県体育協会による総合型クラブ啓発講習会やクラブマネジャー養成講座で講師を務めていた、弘前大学教育学部保健体育講座教授清水紀人は、鹿内の突然の訪問を受け入れ、総合型クラブを作りたいので協力してほしいという依頼を承諾した。清水は、日本体育大学卒業後の1979～1981年の間、体育方法学を深く学ぶ目的でオーストリア・ウィーン大学体育学部留学し、ウィーンにある総合型クラブにコーチとして所属した経験を有する専門家である。ヨーロッパにおける文化としてのスポーツにも、日本における競技スポーツとそれらの歴史的背景にも詳しい。清水は当時を振り返り、「素人の集まりだから何からどうしたらいいかわからない。でも鹿内君の頭には夢がある。あるからなんとかしたい」と、鹿内の依頼を自らの使命であると快諾したいきさつを語った。しかしながら、何から手をつけるべきか、また、ヒト・モノ・カネといった経営資源をどう確保するかという現実的な側面については、苦慮した。当時を振り返り、清水は次のように語っている。

組織を作るのが一番難しかった。組織の中のメンバーをみるとみんな共通した意識を持っている人だけじゃないし、学生は活用しやすいけれど、4年間で卒業してしまい、地域に根づく人材の確保はほぼ期待できない。最低これだよねっていうマニュアルがないまま、なあなあで見切り発車をした感じで、それが続いた結果、同好会の延長のような運営になってしまったように思えた。その後、NPOの認可を取得できそうな状況になるにつれ、商工会の方にも意見を聞き、ユースサミットにも参画することができたことで、青年会、商工会の人達の話聞いて、「商いってそういうもんじゃないよ」とか、「会計資料はこうじゃなきゃいけない」というノウハウを教えてもらうことで意識も高まり、そういう人にも運営面での中心的役割に携わってもらったり、監事についてもらったりしましたね。

ユースサミットとスポネット弘前の間をつないだのは、2004年当時、弘前青年会議所理事長を務め、横のつながりを強めようと「ユースサミットカンファレンス in 弘

前（現在のユースサミット弘前）」を発起人として立ち上げた渋谷拓弥である。複数の青年団体が加盟し、イベントの企画・運営を担うまちづくり集団「ユースサミット弘前」への加入は、青年会議所、商工会議所青年部、法人会青年部、町会・商店街連合会青年部等、ビジネス分野の若手との連携を生み出すきっかけとなった。渋谷は、スポネット弘前の設立に協力を惜しまなかった理由について、「鹿内君の頭の中には、10年後の弘前の姿があった。それが見えていた」と語っていた。

## 第4節 創業期

清水の参画により、スポネット弘前のビジネス化は急速に進んでいった。クラブの運営についても、清水の采配で弘前大学の学生を中心に、若者が協力することとなった。どのような組織にするのか、どのようなクラブ運営にするのかということについては、ワークショップ形式で話し合いを進め、資金調達や方針についての情報も共有しながら、協力者らと一緒に検討を重ねていった。特に、クラブの財源となる自主事業については、慎重に対話を重ね、①定期活動事業、②イベント事業、③親子レクリエーション等への講師派遣事業を軸に据えることとした。一般的なスポーツジムやヨガスタジオでは、健康増進を目的とするワークアウトは提供されるが、スポーツを楽しむ目的のサービスは提供されていない。スポネット弘前は、スポーツを楽しむためのスポーツ・プログラムを提供する。

そこで、①定期活動事業は有料会員制サービスとし、A. サークル会員、B. スタッフ会員、C. サポート会員、D. スポンサー会員の会員種を設定することとした。種目については、テニス、バスケットボール、ニュースポーツ<sup>29</sup>を設定し、それぞれ週に1~2回2時間程度の活動、参加費は100~200円を徴収し、それぞれの活動の運営を、スタッフ会員が担う会員互助の仕組みとした。A. サークル会員は、活動に参加する一般的な会員であり、B. スタッフ会員は、活動に参加しながら、参加費の徴収や会員証の確認、時間管理等をディレクターとして運営する役割を担う。

②イベント事業は、パブリックビューイングといったプレイ以外のスポーツを楽しむサービスの提供や、指導者講習会、講演会、研究会等、スポーツに関わる人だけではなく、応援や視聴による参加方法を提案し、ニーズを掘り起こす企画を立てるようにした。講師の派遣には、障害や年齢を問わずプレイできるニュースポーツを取り入れ、地域の小学校で行われる親子レクリエーションに参入しようと考えた。弘前市近隣の小学校では、親子レクリエーションというPTA行事があり、企画・運営はPTA役員が担っている。しかし、保護者に負担がかかることや、役員は運営にかかりきりに

---

<sup>29</sup> ニューコンセプト・スポーツの略。道具を用いて、障害や年齢を問わずに誰でもが楽しむことを目的としたレクリエーションなスポーツ。

なる場合があり、運営に苦慮するケースが見られるようになっていた。そこで、ニュースポーツの道具を使い、遊びながら全身を使うコーディネーションやストレッチを取り入れた年齢、障害の有無に関わらず誰でも参加しやすいレクリエーションなスポーツ遊びをプログラム化し、講師を派遣するサービスを開発した。

スポネット弘前では、2004年に県教育委員会の補助事業である「キッズスポーツひろば」を受託した際に、ニュースポーツを取り入れたスポーツ・プログラムを提供している。この経験が、親子レクリエーションの外注という新しいサービスの開発につながっていった。また、講師派遣事業で多方面に赴いたことで、「スポネットが来てくれるよ」とクチコミが広まり、親子レクリエーションに限らず、学童施設や企業でのレクリエーション・スポーツの需要を掘り起こすこととなった。

さらに、こうしたスポーツ・プログラムの開発と並行して、安全を担保する体制づくりが進められた。万が一、ケガ等のトラブルがあった場合を想定した対策をとる、安全管理体制の構築が重要となる。清水は、堅実な運営の必要性を以下のように語っている。

ファミレスでは、アルバイトの学生も調理師免許を持たなくても調理をすることができる。調理師の資格を持った人が一人いれば運営は成り立つけれど、そういうものではないんだ。スポーツの場合はケガもあるし、組織を立ち上げて、部門の中に指導できる人、理解があって資格を持っている人がいないと、何かあった時の対応や問題は大きい。一度信用を失うと戻すのは大変。安全管理や不慮の事故の際に欠かせない保険の加入も必要。だからそういう人にもメンバーとして参画していただいた。

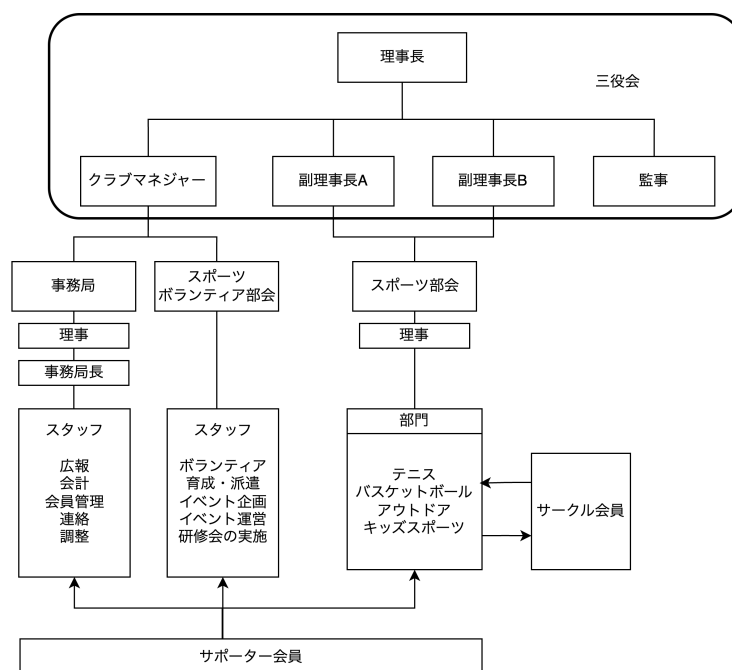
スポネット弘前では、スポーツの専門家や会計担当者らを設立準備委員に加え、事業の基盤となるサービスの内容と仕組みの構築、それらを束ねる組織体制の構築を進めていった。指導者資格を保有している者、競技経験者を設立準備委員に巻き込むことで、専門性の高いアイデアを取り込み、これまでにないような新しいスポーツ・プログラムを生み出そうとした。表 5-4 は、設立準備委員会と設立時の役員の属性を示し、比較したものである。設立準備の段階では、指導者資格保有者、競技経験者、大学生等、多様な人が参画し、新しいクラブの設立に向けて多様なアイデアを出し合った。そして、設立時には、弘前市体育協会役員、スポーツ少年団コーチ、行政職員が役員となり、市民を含めた理事 17 名、監事 1 名の 18 名体制の理事会を組織し、スポーツクラブを運営する母体としての法人体制を整えていった。また、図 5-1 創業時の組織図にある通り、理事長、副理事長、監事、クラブマネジャーは同列に配置される横割りとなっているが、基本的に縦割り組織となっている。クラブマネジャーは、三役会、理事会とスポーツの現場をつなぐ結節点であり、スタッフ、ボランティア、市民らとの関係をつなぐ役割も担っている。

表 5-4 役員一覧

属性	設立準備委員	設立時役員	運営委員	指導者資格	競技経験
大学教員	理事長	理事		有	有
体育協会指導員	副理事長	理事		有	有
スポーツ少年団コーチ	副理事長	理事	○	有	有
スポーツ少年団コーチ	クラブマネジャー	理事	○	有	有
行政職員	理事	理事			
NPO法人役員	理事	理事	○		
地域スポーツ関係者	理事	理事		有	有
市民	理事	理事	○	有	有
大学生	指導者	理事	○	有	有
大学生	指導者		○	有	有
障害者スポーツ関係者	指導者			有	有
市民	指導者				有
	指導者			有	有
市民	会計	理事	○		
ファイナンシャルプランナー	会計				
青年会議所理事長		監事			

出所： スポネット弘前内部資料より作成

図 5-1 創業時の組織図



出所： スポネット弘前内部資料より作成

## 第5節 発展期：地域社会との連携・協働

### (1) 親子レクリエーション

スポネット弘前は、スポーツ関係者を対象とした研修会を含むイベント事業や、講師派遣事業を積極的に行っていた。スポーツ関係者を対象とした研修会は、「地域みんなでスポーツ環境を育みましょう」という仲間意識の醸成と、知識の共有を目的とした。講師派遣事業は、ニュースポーツを取り入れたオリジナルのプログラムを開発し、提供した。スポネットの講師派遣事業は、スポーツになじみのない人、身体的もしくは知的障害・発達障害のある人、幼児から老齢までの誰でも一緒に楽しむことができるプログラムだとクチコミで広がり、スポネット弘前の存在が地域内外に知られるようになっていった。そして、このことにより、住民行事の外注という新しい価値観を地域に示すこととなった。

小学校の親子レクリエーションへの講師派遣事業の受注数をみると、創業期の2004～2006年は年間10本程度の依頼だったが、2016年には年間40本以上の依頼があり、弘前市外の小学校からも依頼されるように、地理的にも広がっていった。講師派遣料金は、1回2時間1万円＋（200円×参加人数）となっている（2004年度より500円×参加人数に変更）。

表5-5 レクリエーションプログラム（例）

1	挨拶
2	鬼ごっこ：複数の鬼がいる。周囲を見ながら逃げたり仲間を助けたりしながら逃げる
3	握手ゲーム：20秒で8人と名前を交換して握手する。片足とびで移動
4	ナンバー7：7人→3人→11人等、指定された人数のグループを作る
5	お姫様お殿様鬼ごっこ：グループで役割もって臨むチーム戦
6	グループワーク：数集まりゲーム、号令ゲーム、表現ゲーム等、数人ずつのグループに分かれて協力し合う
7	ドッジビーを使ったドッジボールとユニホック
8	感想発表、挨拶

### (2) 定期活動事業

定期活動事業は、初回は無料で体験することができ、バスケットボールのような団体種目も、個人で参加することができる。対象者は種目によって異なるが、基本的に年齢、性別を問わず、会員となることで、好きな種目（サークル）を選ぶことができる。上述の通り、会員種は、A.サークル会員、B.スタッフ会員、C.サポート会員、D.スポンサー会員となっている。会員数の変遷を見てみると、創業期の2005年（法人化



1年目)は、サークル会員98名(バスケットボール74名、テニス4名、バレーボール20名)、スタッフ会員45名、サポート会員17名となっており、小学生から65歳以上まで合計160名となっている。そして、2016年度は、サークル会員489名、スタッフ会員53名、サポート会員9名、合計551名が登録している。

定期活動は、3種目から始まったが、「ラララ♪ラケットテニス」「ダムダム!バスケットボール」「ランニングクラブ」のように、サークルと称される楽しむことを目的とするものと、「U-15 バスケットボール教室」「チビッコバスケットボール教室」「キッズチアダンス教室」のように有資格者が指導し、スキルの習得や向上を目指す内容の活動が増え、自分のレベルや目的に合わせて選ぶことができるようになっていった。そして、提供するスポーツ・プログラムの種類が増えたことに伴い、会員数も増えていった。

繰り返しになるが、スポネット弘前の定期活動事業は、会員互助の仕組みとなっている。スタッフ会員は、自らも一般会員と同様に会員として活動に参加をしながら、参加費の徴収や会員証の確認、クラブマネジャーとの連携等の運営業務を現場の責任者として担う。スタッフ会員には、年会費の割引と参加費の支払い義務免除というインセンティブが与えられ、総会に出席し、活動現場の状況や改善点を共有する連絡役も担うようになっている。会員がスタッフを兼ねて運営を担う会員互助の仕組みは、自立的な運営を促すとともに、会員らが主体性をもって活動に参加するように機能している。会員同士は、活動の改善についてフラットに話し、提案しやすい環境が生み出され、「わたしのクラブ」というコミュニティへの愛着心が育まれるように作用している。

例えば、ランニングクラブでは、「リレーマラソンを自分たちで開催してみたい」と提案し、スポネット弘前が、会員らの声を汲み上げて、「弘前城リレーマラソン」を実現した。リレーマラソンは、家族、地域、職場、学校等のコミュニティがチームを組み、タスキをつなぐレクリエーション的なマラソン種目である。従来、スポーツは教育委員会や体育協会が担ってきた歴史があり、2013年当時の弘前市では、民間団体がマラソン大会を主催するという前例はなかった<sup>30</sup>。また、走る人、応援する人、運営する人、ボランティアする人等、スポーツをする以外の方法でスポーツイベントに参加するという認識が薄く、マニュアルもない状態だったが、市民による市民のためのリレーマラソン大会を開催することに決めた。清水は、当時の議論を振り返り、前例がないことをできるのかどうかについて話し合いをし、勇気をもってしっかりと企画、安全性の確保、運営の管理等を徹底すれば、必ず地域に受け入れられ、行政機関からも認められると思ったと語っている。

---

<sup>30</sup> 弘前市には、2003年から始まった「弘前・白神アップルマラソン」がある。当初は弘前市体育協会が管理していたが、現在は、弘前市、西目屋村、(公財)弘前市スポーツ協会、弘前市教育委員会、(株)東奥日報社、弘前・白神アップルマラソン組織委員会の主催となっている。

まず、資金については、弘前市からの助成を受けることとし<sup>31</sup>、大会規模は、チーム数 100、ランナー1,000 名とした。弘前公園を会場に、天守閣や堀沿いをアップダウンしながら巡る 1 周 2 キロのコースを 42.195 キロ走る。青森県内外からの参加が見込まれ、運営、調整、準備、救護、応援に多数のボランティアスタッフの動員が必要であることが想定された。鹿内らは、「スポーツで創る元気なまち」「エンジョイスports」というアジェンダをわかりやすく示し、関わり安さを伝えるように心がけて広く呼びかけ、市民の協力を募った。ボランティアスタッフについては、設立当初は、ボランティアスタッフは会員であることを条件としていたが、スポネット弘前の存在が知られるようになるにつれて、手伝いたい、関わりたいという人が集まるようになり、氏名と連絡先の登録で単発の参加を受け入れ、参画しやすいようにした。こうした関わりやすい仕組みは、巻き込みやすさとなり、日常的にスポーツをしない人も協力する機会を生み出した。

弘前城リレーマラソンは、走って参加、応援で参加、物販で参加、運営で参加等、さまざまなスタイルでスポーツに参加できるということを市民に気づかせる契機となった。初回の開催をきっかけに、スポーツの文化的な価値が市民に認知され、冬季に雪上を走る「冬の陣」もはじまり、年に 2 回の恒例行事となった。なお、弘前城リレーマラソンは、新型コロナウイルス感染症の影響を受け 2020 年から休止していたが、2024 年 6 月から再開している。



写真 5-2 弘前城リレーマラソン 2017  
(筆者撮影)

---

<sup>31</sup> 個人住民税の 1 %相当額を財源に、市民自らが実践するまちづくり、地域づくり活動に掛かる経費の一部を支援する公募型の補助金制度「市民参加型まちづくり 1%システム」を活用した。<https://www.city.hirosaki.aomori.jp/ichi-per/index.html>  
閲覧日：2024 年 12 月 7 日



写真 5-3 弘前城リレーマラソン 2017  
(筆者撮影)

### (3) 小学校体育支援事業

スポネット弘前は、2013 年に弘前城リレーマラソンを開催すると、翌 2014 年に、従来、体育協会が指定管理者であった公共体育館の管理者業務に参入し、南富田体育センターの指定管理者となった。さらに、2013 年度から 2015 年度にかけて、文部科学省「地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト」を受託する等、業務の幅を広げていった。このプロジェクトは、将来的な小学校の小規模化や教員の高齢化等により、体育の授業を実施することが困難になるという予測に基づき、体育活動の支援を行うもので、総合型クラブを拠点に、地域のジュニアアスリート等の指導や、学校に「小学校体育活動コーディネーター」を派遣し、地域スポーツとトップスポーツの好循環の創出を目指す内容となっている。スポネット弘前では、南富田体育センターを拠点に、大成小学校、第三大成小学校、文京小学校、松原小学校、福村小学校においてモデル事業を実施した。しかしながら、文部科学省からの事業委託は、2015 年度で終了となり、事業を継続することが困難となった。他県では、モデル事業の終了後も独自に予算を配分して継続しているケースもみられたが、弘前市においては継続できない状況となった。そこで、自主的に「弘前市民参加型まちづくり 1%システム」に申請し、弘前市からの助成を財源に、「小学校体育支援事業～運動大好きプロジェクト」と名付けて、授業支援を継続することとした。対象は、大成小学校、第三大成小学校、文京小学校、松原小学校の 4 校とし、高学年の跳び箱や低学年のスキー、水泳等、学校からの依頼に応じて、専門的・知識を有する指導者を派遣して、教諭とチーム・ティーチングで授業を行った。

2016 年度に授業支援を受けた弘前市立第三大成小学校の高橋眞弓校長（当時）は、教諭・児童と一緒にプールに入り指導した、水泳の授業支援は非常に助かった。複数の目があることで、授業の進行はもちろん、児童の安全を守ることができる。第三大

成小学校区は地域活動が活発な地域で、住民との連携を図りやすい地区ではあるが、地域の方が授業の補助に入るというのはない。スキーやとび箱等、技術面での専門的な指導を受けることで、児童は技術が身につく。可能であれば、教育的な知識のある教員免許を持っている支援者が望ましく、東京都三鷹市で実施しているような地域連携ができればと話した。支援を受けた学級の担任教諭らは、体育の授業には特別支援学級に通級している児童も参加する。特別支援学級の担任と2人体制で授業を行っているが、技術指導と児童指導を同時に行うのは現実的に大変なことである。また、通常は2クラス合同で体育の授業を行っている。大人の数が多いということは、児童に目が行き届くと話した。

教諭らは共通して、専門的な知識を有する支援者がいることで、フォームやバランスといった技術的に教えてもらうことができ、児童が経験する実技の機会が増える。とび箱が怖いと感じていた児童もきれいに飛ぶことができて楽しいと感じているようである。きれいに飛べるようになるということは、つまり、安全に行うことができるということだと思ふと話し、安全性に言及した。スポネット弘前では、学校の要望に合致する専門的な技能と知識を備えた指導者を派遣し、学習指導要領に基づいた指導案の作成に加え、担任教諭と内容及び指導ポイントについて情報を共有した上で授業を行なっている。



写真 5-4 第三大成小学校での体育授業支援（2016 年）  
（筆者撮影）





写真 5-5 第三大成小学校での体育授業支援（2016 年）  
（筆者撮影）

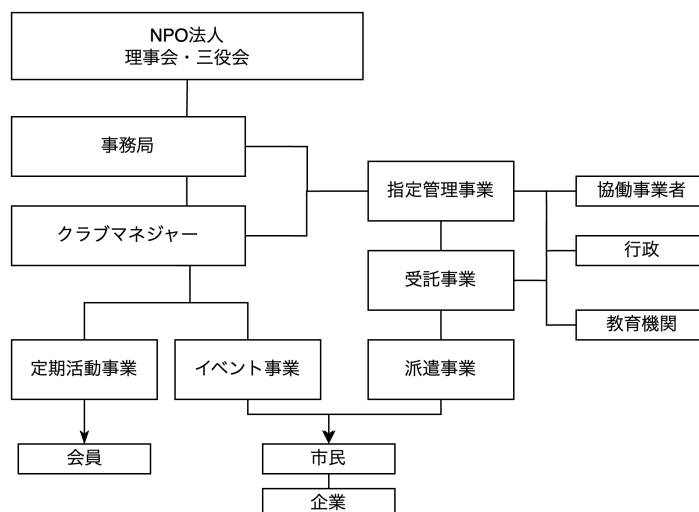
#### （4） 弘前市児童のスポーツ環境整備支援事業

2017 年からスポネット弘前と弘前市が連携し、弘前市体育協会、弘前市スポーツ少年団本部、NPO 法人リベロススポーツクラブ、スポネット弘前等の関係団体との協働による児童のスポーツ環境整備に向けた取り組みが始まった。これは、スポーツ少年団の広域化を視野に、小規模校の児童・生徒を対象にスポーツ活動を支援する取り組みで、弘前市が 2018 年の実施を目指し計画を策定した施策である。弘前市では、総合型クラブがスポーツ少年団活動の運営を担い、広域化することによって、誰もが気軽にスポーツ活動に参加できる環境の構築を目指している。弘前市内の全小学校全 36 校（当時）に在籍する 4～6 年生児童の保護者、学校関係者、市内全スポーツ少年団の指導者を対象にスポーツ活動に関するアンケートを実施（2016 年度）し、関係団体と意見交換を重ね、連携を図り計画の策定（2017 年度）、施策を実施（2018 年度）する計画で進められた。スポネット弘前の事業報告書によると、2018 年は、9 月から 3 月までに 86 回実施され、1,263 人が参加、2019 年度は 4 月から 3 月を通して 193 回実施、2,277 人が参加した。

スポネット弘前は、地域のスポーツ環境に対する潜在的ニーズを掘り起こし、誰でも気軽に楽しむことのできるスポーツ・プログラムを開発し、サービスとして提供することで認知度を高めていった。こうした取り組みによって、スポーツ環境への理解と意識が高まると、会員からの要望に応えるようにスポーツ・プログラムを増やし、弘前城リレーマラソンにみられるように、従来の価値観では実現が難しいと考えられていた状況を変革していった。設立以来、事業を継続してきたことによって、住民からの支持を得たことで、行政からの支援を受けられるようになり、事業規模は徐々に

拡大してきた。2020 年からは、地域の企業との協働により、廃校となった小学校の体育施設を活用したスポーツ・サービスを事業化し、提供している。

図 5-2 現在のスポネット弘前の活動組織図



出所：筆者作成

## 第 6 節 事例分析

### (1) スポネット弘前の革新性

スポネット弘前は、誰でも気軽にスポーツを楽しむことができる多世代対応型スポーツ・プログラムの開発と事業化に取り組む民営の総合型クラブである。鹿内は、バスケットボールの指導者として地域には好きなスポーツを楽しむ場が少ないというスポーツ環境の課題に気づき、中学生を対象としたクラブチームを創設したが、1 年という短い活動期間で解散を余儀なくされた。クラブの解散は、鹿内に自らの未熟さを気づかせ、スポーツを楽しむ自由や選択する自由を疎外しているのは、「自分たち、大人が作っている社会」だとする社会的視点に立つきっかけとなった。

鹿内は、弘前バスケットボールクラブの解散を経て、クラブマネジャー養成講座やまちづくり人材を育成する青年プロジェクト塾に参加し、まちづくりの手法、体制づくり、組織運営のノウハウを学び、地域内外のさまざまな人々と出会いながら、スポネット弘前を設立するための経営資源を獲得していった。そして、誰でも気軽に楽しむことのできるスポーツ・プログラムを開発し、サービスとして提供している。定期活動事業は、創設時には3つのスポーツ・プログラムだったが、子どもから高齢者まで、多世代が自分のスキル、志向に合わせて選ぶことができるサービスが市場からの支持を獲得し、20 以上のスポーツ・プログラムが提供されるようになっている。これ

らのプログラムは、有料会員サービスであり、会員互助の仕組みによって運営されている。また、講師派遣事業では、親子レクリエーションの外注という、新しいサービスを定着させた。現在は、親子レクリエーション等の余暇活動に留まらず、学校体育への講師派遣、クラブチームの運営等、活動の幅を広げている。本研究では、谷本他（2013）に基づき、スポネット弘前が生み出した、誰でも気軽に楽しめるスポーツ・プログラムを、社会的課題に貢献する製品やサービスを生み出し、ビジネスの手法で社会的課題を解決に導く SI と捉える。

以下では、SI の創出と普及に区分し、スポネット弘前における革新的な取り組みを考察していく。

## （2） SI の創出

### 1) 固有の参入動機

スポネット弘前は、地域に気軽にスポーツを楽しむ場が少ないという課題を解決するために、民営の総合型クラブを設立し、ビジネス化した。総合型クラブ設立にあたり、鹿内は、弘前バスケットボールクラブでの反省を生かし、経験豊富なステイクホルダーに支援をしてもらえるように働きかけていた。その際、自らがネットワークカーとなり、「地域住民が、自らの志向、レベルに合わせて楽しむためのスポーツ・プログラムの開発と提供する仕組みを総合型クラブという制度を活用してビジネス化する」「スポーツでまちづくり」という具体的なミッション、ビジョンを提示している。「何を（what）」「何のために（why）」「目的（purpose）」というアジェンダの共有は、その都度つながり合い、創発を促すネットワークの協働を実現する重要なポイントとなる。こうした具体的でわかりやすい伝え方によって、多様なステイクホルダーが総合型クラブの設立に協力していた。

キーとなるステイクホルダーは、鹿内の要請に対し、ビジョンに共感し、協力したと語っているが、それは、鹿内個人への共感というよりも、各人が感じていた地域社会への将来的な不安やもどかしさを包含する、ステイクホルダー固有の貢献意欲であると捉えられる。まちづくり人材育成塾を主催した弘前中央公民館館長（当時）田中弘子は、次世代を担う人材育成を自らのミッションとしていた。そのため、鹿内に対し、実践的な取り組みを試す機会や、全国的なボランティアイベントに同行する等、将来を見据えた学習機会を提供した。鹿内が総合型クラブ田主丸カル・スポクラブに1 か月住み込みで研修する機会を得たのも、田中の協力による。同クラブは、全国的に稀な先進成功事例であり、スポネット弘前に財政管理等の面で大きな影響を与えた。

清水は、社会経験や人脈、知識、社会的信用のある専門家として、スポネット弘前の SI の創出における重要なステイクホルダーである。清水は、大学教員という立場から、地域社会への貢献という明確な意志をもって、総合型クラブの創設に参画することを決めている。渋谷においても、同様に、まちのにぎわいを創出するリーダーという立場から、若者世代の横のつながりを築くという自らのミッションによって、鹿内のビジョンに共感して参画した。

このように、キーとなるステイクホルダーは、地域の課題を解決する能力のある組織を作り、経営していくという将来構想を理解した上で、鹿内の取り組みがステイクホルダー自身にとっても目的達成に寄与すると確認した上で参画している。これら社会経験豊富なステイクホルダーによって、持続的にサービスを提供し、地域課題を解決する能力のある事業体を構築するという次なるミッションが設定され、多様なステイクホルダーのさらなる参入を促した。ネットワークングでは、多様なステイクホルダーが、その都度、必要に応じて組み替えられる関係性であることで、新しいアイデアや経営資源を集積し、さらに新しい製品やサービスを生み出していくこととなる。スポネット弘前の事例では、鹿内の具体的なビジョンの提示によって、アジェンダが明確化されたことで多様なステイクホルダーが参入し、多様な資源を獲得していった。

表 5-4 の通り、総合型クラブ設立準備の段階では、スポーツ・プログラムの開発や、提供するサービスの仕組みといった、具体的な事業の方向性、内容を生み出すために、スポーツの経験や知識を有するステイクホルダーが参画している。その後、NPO 法人の設立時には、スポーツクラブを運営する母体としての法人を運営する組織を構成するステイクホルダーが参画している。このことは、スポネット弘前が、フェーズに応じて必要な資源を獲得するために、意図的に関係性を組み替えていると捉えられる。

また、清水は、メンバー間における意識の違いから、組織形成が難しかったとしている。意識の共有と合意形成を図るためにも、組織のフェーズに応じて、ステイクホルダーとの関係性を意図的に組み替え、必要な資源を獲得することが重要となることが示された。このように、スポネット弘前では、多様なステイクホルダーが必要に応じて代わる代わる、出たり入ったりしながら新しいアイデアを生み出すネットワークングの現象がみられた。

## 2) 経営と運営の分業

スポネット弘前では、任意団体の時点から、事業性を意識したサービスの開発を行っていた。総合型クラブは、政府の施策によって、教育委員会と体育協会の主導により、全国市町村区への育成・設立が進められていた。この状況から脱却し、民営の総合型クラブの仕組みを構築するためには、収益を上げて、自立した経営ができる体制を整える必要があった。そのために、有料の会員制サービスに加えて、講師の派遣事業を行い、収益性を意識した仕組みによって、従来にはなかったような誰でも気軽に楽しむためのスポーツ・プログラムの開発と、提供サービスが生み出された。

そして、スポーツ・プログラムを提供するサービスにおける安全性の確保と、持続的なサービスの提供を管理するために、法人の経営と総合型クラブの運営を分担する組織構造を選択している（図 5-1）。総合型クラブを運営する法人の経営は、初代理事長の清水と三役会が担い、総合型クラブの運営は、クラブマネージャーである鹿内が担うことで、会員やスタッフにとって関わりやすさを生み出している。鹿内らは、「スポーツで創る元気なまち」「エンジョイスports」という平易でわかりやすい言葉を用いてミッションを示し、初心者でも気軽に参加してよいという雰囲気醸成に努め、多



様なステイクホルダーを巻き込んでいった。そして、体力、年齢、障害の有無にとらわれず、一人ひとりの人生の豊かさとして「スポーツを楽しむ」という価値を創造した。さらに、専門的にスポーツに関わる人だけではなく、高校生、大学生や保護者、市民を対象に、スポーツ環境を支える技術・知識を学ぶ場を設け、ヨコの関係性をつなぐ機会を提供したことで、より多様なステイクホルダーが交流し、関わりやすくなった。それぞれの事情や状況、志向によって参加できる多様で多数の場があることによって、その都度、必要に応じてつながりが結ばれたり解けたりする多様で多数のネットワークキングの現象が創発するようになり、文化志向型スポーツの一般化を実現した。

### 3) 会員互助の仕組み

スポネット弘前は、有料の会員制サービスを基本としている。幼児からシニアまで多世代が、会員になることで 20 種以上の定期活動から希望するプログラムを選んで参加することができる。定期活動事業は、「スタッフ会員」という特徴的な仕組みによってサービスが提供されている。スタッフ会員は、一般の会員と同様にスポーツ・プログラムに参加しながら、参加費の徴収や会員証の確認を行う等、ディレクターとして運営する役割を担い、参加者同士の境界をつなぐネットワークの役割を担っている。こうした仕組みによって、スタッフ会員は、現場の状況を見極めながら、主体的に活動を進めていく。なお、スタッフ会員には、年会費の割引と参加費の支払い義務免除というインセンティブが与えられ、動機付けられている。

会員互助の仕組みは、フラットな関係性で交流しやすく情報交換も活発となるため、一般会員にとっても、「わたしたちの活動」「わたしたちのクラブ」という愛着を醸成するように作用している。複数の活動にまたがって参加している会員もいることから、定期活動事業は、多様で多数のネットワークキングを実現するようになっている。

## (3) SI の普及

### 1) 市民主体のマラソン大会

スポネット弘前では、ランニングクラブ（定期活動事業）に参加している会員らが、自分たちでマラソン大会を主催したいと提案したことから、2013 年に弘前城リレーマラソンを開催した。従来、民間団体が独自でマラソン大会を開催することは一般的ではなかったが、弘前市の公募型補助金制度を活用し、実現した。採択されると、会場の手配や、広報にも市役所が協力してくれ、ノウハウがない場合でも支援をしてくれる。清水は、「前例がないけれど、いいものをしっかりやれば、既存の団体も含め、地域がついてくる」と振り返った。鹿内らは、市民に向けて「エンジョイスポーツ」「スポーツで創る元気なまち」というミッションを伝え、走って参加、ボラティアで参加、飲食・物販で参加、応援で参加等、多様な参加方法があることを報せるようにした。こうした平易な言葉を用いることで、気軽さ、対等な関係性、楽しそうというインセンティブを提示し、何かやってみたいという貢献意欲や共感を引き出した。市民にとっても、初めての市民主体のマラソン大会であったため、手探りではあったが、「お

もしろそう」「たのしそう」という雰囲気です多数の人が協力を申し出た。こうした不特定多数の人の協力によって、多数のネットワークが生み出され、アジェンダを拡散しながら、誘い合わせるように多くの市民に働きかけ、多様で多数のネットワークを実現した。スポネット弘前では、気軽に楽しめるスポーツという新しい価値観を示し、多くの市民をつなぐに巻き込んでいった。

## 2) 指定管理事業への参入

スポネット弘前は、「スポーツで創る元気なまち」「エンジョイスポーツ」という平易で伝えやすいフレーズにアジェンダを落とし込み、これらが広く拡散されたことで、多数のネットワークを生み出すこととなった。そして、このことによって地域の多様なステイクホルダーを巻き込み、事業を発展、普及させてきた。定期活動事業をベースに、講師派遣事業、市民主体のマラソン大会の主催といった、スポーツ・プログラム提供サービスに多くの市民が参加し、公共性の高い団体として認知されるようになった。

弘前城リレーマラソン開催の翌年である 2014 年には、南富田町体育センターの指定管理業務を弘前市から受託した。体育施設の指定管理業務は、体育協会が一括して受託していたため、民間団体が単独で受託するということは、従来にはなかった。さらに、図 5-2 の通り、従来の総合型クラブの運営に加えて、南富田町体育センター、高齢者健康トレーニング教室（2015 年より）、弘前市民文化交流館及び弘前駅前こどもの広場（2016 年より）、小栗山農村公園（2024 年より）の指定管理業務を受託している。加えて、2020 年から企業との協働により、廃校となった小学校を活用したスポーツ・プログラム提供サービスを展開している。指定管理者制度等、公的管理制度の活用は、NPO 法人にとって、財政的・人的・物的資源を獲得する手段として期待されている。指定管理事業と団体のミッションの親和性が高いケースでは、活動資金を獲得し、活動の持続可能性を維持するというメリットがある（岡田，2016）。スポネット弘前では、スポーツという主題によって多様な事業を展開し、多様なステイクホルダーが、それぞれの理由からコミットメントしやすいようになっている。

## （4）まとめ

スポネット弘前の事例では、「地域にはスポーツを気軽に楽しむスポーツ・プログラムやそれらを提供するサービスが少ない」ため、地域の人にスポーツを楽しんでほしい、子ども達にいろいろなスポーツを試してみる機会を作りたいという想いを事業化している。定期活動事業では、会員互助の仕組みでスポーツ・プログラムが提供され、スタッフ会員がネットワークの役割を担い、会員らをつなぐに巻き込んでいた。これは、その都度、必要に応じてつながりを結んだり、解けたりしながら、ゆるやかにつながりを保つネットワークの現象と位置付けることができる。講師派遣事業では、講師であるスタッフが、地域社会との間をつなぐ、ネットワークとして人々をつなぐに巻き込みながら、「楽しい」「わたしにもできる」という達成感を

提供し、ファンを増やしていった。このように、事業ごとに人や資源がゆるやかに結びつきながら、多様なステイクホルダーを巻き込み、事業を拡充させてきていることが明らかになった。スポネット弘前では、多くの人を巻き込んだ事業展開によって公共性の高さが評価されるようになり、行政や企業からの委託事業が増え、指定管理事業にも参入する等、発展、普及してきている。

事業の全貌を確認するために、図 5-1、図 5-2 を参照する。図 5-1 創業時の組織図をみると、総合型クラブを経営する母体としての法人組織と、市民が自由に参加する総合型クラブの運営を分けている。総合型クラブには、スポーツを楽しみたい人（顧客）が自由に出入りし、フラットな関係性を構築している。法人組織には、スポーツにおける安全性を確保し、安定的に総合型クラブを運営するための堅実な経営を行う目的がある。クラブマネジャーが両者をつなぐことで、安定した経営と安全性、自由で楽しい雰囲気のバランスが図られていた。図 5-2 では、総合型クラブとしての自主事業の割合に比べて、補助金等による指定管理事業、委託事業、派遣事業の割合が高くなっている。スポネット弘前の定期活動事業、講師派遣事業等の自主事業は、団体のミッションを体現する社会性の高いサービスであるが、単価が低く、事業性が成り立ちにくい。そのために、資源供給源として指定管理者制度を活用することは、NPO 法人にとってメリットが大きい（岡田，2016）。しかしながら、補助金の獲得は、短期的には安定的な収入源であり、事業規模の拡大に有益であるが、補助金がカットされた場合、ビジネスが消滅する可能性が否定できない（石丸，2019）。

SI は、社会性と事業性をつなぐ革新的な取り組みによって、持続的な経営を成り立たせる。スポネット弘前の事例では、スポーツを楽しむためのスポーツ・プログラムの開発と、スポーツ・プログラムを提供するサービスという SI の創出によって、事業性が確保され、社会的な目的を実現するソーシャル・ビジネスの成功事例である。しかしながら、SI の普及のプロセスにおける企業や行政とのつながりは、社会性を担保するために必要な関係性と言えるが、比重が大きくなることで、本来の事業の目的が達成されないという可能性を含んでいる。そのため、公共性の高い組織に発展したことは評価できるが、スポーツを楽しむためのスポーツ・プログラムの提供をビジネス化するというソーシャル・ビジネスの文脈とは、一線を画すケースと捉える。

以上、でる・そーれとスポネット弘前の事例について、SI の創出プロセスと普及プロセスから成功要因を概観してきた。両者共に、地方都市において事業性を高めながら、社会的課題の解決に取り組み、対外的な評価も高い団体である。また、準備期が短期間であるにもかかわらず、多様なステイクホルダーから多様な経営資源を獲得している。これは、(1) でる・そーれのケースは青森県庁の事業であること、スポネット弘前のケースは、清水や渋谷といった社会的信用のある年長者の存在が後ろ盾となり、ステイクホルダーから信頼を得ることができた。(2) 平易でわかりやすい言葉で想い

やミッション、ビジョンを伝え、ステイクホルダーが自分事として捉え、参入しやすい状況を生み出したことによる。

創業期には、地域の人への誠実な対応と地道な経営により、徐々にその存在を地域に浸透させていった。そのことによって、多様なステイクホルダーからの支持・支援を得ながら事業を発展させてきている。しかしながら、一方で、市場性の獲得には課題がある。でる・そーれは、「1年に1イノベーション」を合言葉にコミュニティカフェと製品開発を連動させ、毎年のように新しい製品を生み出している。こうした革新的な取り組みを連続的に行っているものの、商品やサービスが広く支持を得ている状況を見いだすことはできなかった。スポネット弘前では、従来の規範を超えて体育館の指定管理者となったことを皮切りに、指定管理事業や受託事業が増え、補助金の収入が増えているが、定期活動事業等の自主事業では、スポーツ・プログラム提供サービスの収益化に課題がみられた。ソーシャル・ビジネスでは、社会性と革新性が注目されるが、事業性をいかにして担保するのか、経済的に自立した経営をいかにして実現するのかということは重要な課題となる。

そこで、第6章では、事業性を高めることで社会的価値を創造しようとしているヘラルボニーを事例として取り上げる。ヘラルボニーは、障害のある作家とのライセンス契約に基づき、アート作品をデータ化し、ライセンスを管理しながら、作品をモチーフにデザインした製品を製造し、販売している。従来、障害者福祉は、社会性が重要視され、賃金や対価は軽視されてきた。ヘラルボニーでは、ブランドとして上質な製品を製造・販売することで、アート作品の価値を高め、障害者の地位の向上を目指している。そのために、積極的にアワードに参加して同組織が取り組む事業への社会的認知の拡大に努めている。また、スタートアップの制度を活用して十分な広報と製品開発をするための資金調達にも成功している。本研究では、ヘラルボニーの事例から資金調達と経済的に自立するための革新的な取り組みを読み解いていく。

## 第6章 事例研究3：株式会社ヘラルボニー

本章は、株式会社ヘラルボニー（以下、ヘラルボニー）の事例について記述していく。まず、ヘラルボニーの事業の根幹となる障害者アートと障害者就労について確認する。それから、ヘラルボニー設立に至る経緯を整理し、障害者アートの事業化について、ヘラルボニーの中心的事業であるライセンス（使用許諾）管理事業の仕組みと、ビジネスモデルについてみていく。

### 第1節 株式会社ヘラルボニーの概要

ヘラルボニーは、松田文登・松田崇弥兄弟によって2018年7月に設立された。岩手県盛岡市（本社）と東京都千代田区の2拠点から国内事業を展開し、さらに、2024年7月には、フランス・パリに子会社「HERALBONY EUROPE」を設立し、海外事業を展開するための拠点を開設した。同組織は、障害のある作家のアート作品のライセンス（使用許諾）を管理するアートライセンス事業を軸に、自社ブランド「HERALBONY」での製品開発・販売事業、アートギャラリーの運営事業、ホテルやオフィスのプロデュース事業を展開するブランドである。

創業以来、「ACC グランプリ PR 部門」「NEXT LEADERS2022」「日本スタートアップ大賞2022」「ICC KYOTO2024」「Forbs. 30UNDER 30 JAPAN」「PEN CREATORS AWARD2021」「第3回日本オープンイノベーション大賞」「LVMH Innovation Award2024」等、国内外において高い評価を得ている。

表6-1 組織概要

組織名	株式会社ヘラルボニー
設立	2018年7月
所在地	岩手県盛岡市
代表	松田崇弥・松田文登
構成役員数	5名
株主	MPower Partners Fund、鎌倉投信株式会社 D2C&Co. 株式会社、JR 東日本スタートアップ株式会社 いわぎん事業創造キャピタル株式会社 一般財団法人社会変革推進財団
主な事業内容	①アートライセンス事業 ②ブランド事業 ③企画・プロデュース事業

本研究では、ヘラルボニーがどのように設立され、現在に至るまでに、いかにして事業を展開してきたのかを読み解くために、以下の3つのフェーズ（表6-2）の区分から事象をみていく。すなわち創設者である松田文登、松田崇弥が社会的課題を認知し、その解決を図ろうとブランド MUKU を立ち上げ、100BANCH に入居するまでのフェーズを「準備期（2015 年～2018 年）」、ヘラルボニーを設立し、MUKU を HERALBONY にリブランディングするまでのフェーズを「創業期（2018 年～2020 年）」、名古屋に拠点を開き、事業規模を拡大するという宣言以降のフェーズを「発展期（2021 年～）」として捉える。

その後、ヘラルボニーの SI がどのように創出され、社会に広がっていったのかについて、SI の創出と普及という2つの区分から考察していく。その際には、ヘラルボニーの事業の中で、特に中心となっているライセンス事業に注目し、ステイクホルダーとの関係性について検討していく。

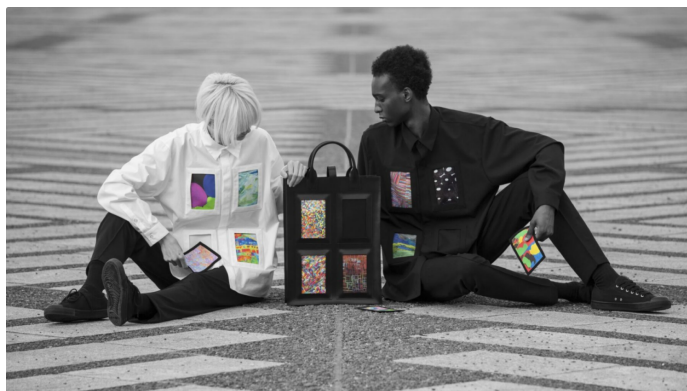


写真 6-1 HERALBONY アパレル製品  
(<https://www.heralbony.jp/>)



写真 6-2 HERALBONY ラッピングバス（岩手県北バス）  
(<https://www.heralbony.jp/>)

表 6-2 株式会社ヘラルボニー略年表

事業 フェーズ	年	できごと
準備期	2015	崇弥が初めてるんびにい美術館を訪れ、衝撃を受ける
		崇弥が双子の兄文登、友人の大田雄之助、松井大樹を誘い、障害者アートを社会にプレゼンしようと動き出す
		るんびにい美術館に所属する作家の作品をモチーフにしたネクタイ「るんびにいタイ」を、銀座田屋（OEM）で制作
		オリジナルブランド「MUKU（無垢）」を立ち上げる
	2016	クラウドファンディングサイトで「るんびにいタイ」のプロモーション販売を行う
		国立新美術館「ここから展」、「六本木アートナイト」に出展
		NHK「おはよう日本」に出演する。当初は岩手県内のみの放送だったが、後に地域発として全国に放送される
創業期	2017	小宮商店と共同で洋傘を制作し、クラウドファンディングサイトで販売
	2018	アクセラレーション施設「100BANCH」に入居
		株式会社ヘラルボニー（岩手県花巻市）を創業
		Panasonic Laboratory Tokyo「Ideation Lounge」のインテリアにアート作品が使用される
	2019	「全日本仮囲いアートプロジェクト」を展開
		日本財団ソーシャルチェンジメーカーズ（SCM）第1期に参加
		岩手県にて仮囲いアートプロジェクトがスタート
		TOMORROWLANDとコラボレーションによるハンカチを制作
		「Forbes 30 UNDER 30 JAPAN（世界を変える30歳未満の30人）」に選出される。ソーシャル・アントレプレナー部門、環境大臣賞、日本オープンイノベーション大賞を受賞
		MUKUからHERALBONYにリブランディングする
		社員6人となり、2020年6月期の売上7千万円を目指す
		JR吉祥寺駅、JR花巻駅の駅舎をアート作品でラッピングする
	2020	「この国のいちばんの障害は、『障害者』という言葉だ。」という意見広告を東京弁護士会館敷地内の掲示板に掲示する（2020年2月21日～25日）
		盛岡市の百貨店カワトクに常設店を出店する
		一般財団法人社会変革推進団（SIIF）よりシードラウンドの資金調達を実施する
		釜石線70周年記念に銀河ドリームラインの車両をアート作品でラッピングする（2021年2月まで）
		社員8名となり、2020年6月期の売上見込み5500万円となる。
		盛岡市にギャラリーを開設
		盛岡市のホテルのインテリアをプロデュースする

発展期	2021	第3回日本オープンイノベーション大賞（内閣府）環境大臣賞受賞
		ICC FUKUOKA2021ソーシャルグッド・カタバルト優勝
		スタートアップ界隈にスケールしていくことを表明
		愛知県名古屋市の拠点を開設
		盛岡市に「HERALBONY GALLERY」を開設
		盛岡市の百貨店カワトク常設店を1階に移設し、アートファブリックの量り売りを始める
		Penクリエイター・アワード受賞
		2021グッドデザイン賞（公益財団法人日本デザイン振興会）3部門同時受賞
		鎌倉投信株式会社・D2C&Co. 株式会社・JRスタートアップ株式会社・いわぎん事業創造キャピタル株式会社によるシリーズAラウンド第三者割当増資を実施
		羽田空港にて「廃材アート展」を開催する
		花巻市から盛岡市へ本社を移転する
	2022	青森県三沢空港をアート作品でラッピングする（2022年1月15日～3月31日）
		Rethinkアワード2022（Rethinkアワード実行委員会）「企業部門」受賞
		NEXT LEADERS2022（WWD JAPAN）受賞
		日本スタートアップ大賞2022（経済産業省）「審査委員会特別賞受賞」
		WWWD NEXT LEADERS AWARD受賞
		設立4年。ライセンス事業、タウン事業、ブランド事業を展開
		清水建設（東京都中央区）の竣工記念品にアート作品が選定される
	2023	岩手県北バスをアート作品でラッピングする
		日本橋三越百貨店にポップアップストア出店。（三越創業350周年とヘラルボニー創業5周年を記念し、「異彩の百貨店」を開催）
		日本航空国際線エコノミークラス機内食「未来に残す機内食”RED à table”」のスリーブ（紙帯）にアート作品（12種）が起用される
		JR東京駅構内の2か所をアート作品でラッピングする。
		J-starXフランスコースに参加し、欧州を視察。アール・ブリュット（正規の美術教育を受けていない人による芸術）の世界的ギャラリスト、クリスチャン・バーストと面会
		盛岡市と地方創生に関する包括連携協定を締結する
	2024	国際アートアワード「HERALBONY ART PRIZE2024」を主催
		岩手銀行と地方創生に向けた協定を締結（通帳やキャッシュカードにアート作品が使用される～2027年3月）
		ブランドロゴデザイン刷新
		LVMH Innovation Award2024にて日本企業として初めてのファイナリスト18社に選定され、Employee Experience, Diversity&Inclusionカテゴリ賞を受賞
		HERALBONY EUROPE設立
		世界最大級のスタートアップ集積施設「Station F」に入居し、アクセラレータープログラム「La Maison des Startups LVMH」に参画
		フランス・パリに拠点を開設
		ICC KYOTO2024カタバルト・グランプリ優勝
		パリ・マレ地区にあるアートギャラリーで初の海外展示会を開催（9月25日～）
	2025	盛岡市の百貨店カワトク1階に「ISAI PARK」を開設（予定）



## 第2節 社会的背景：障害者アートと障害者就労

本節では、ヘラルボニーの事業の根幹となっている障害者アートと背景にある障害者就労について確認する。

### (1) 日本における障害者アート

日本では、障害者に対する偏見から、障害者と社会が共生しにくい状況があり、適正就労の機会が少なく、障害者を受け入れる環境も乏しかった。そのため、障害者自らが、障害者差別の解消を求め続け、2013 年になってようやく障害者差別解消法<sup>32</sup>が制定された。障害者差別解消法は、①すべての国民が障害の有無によって分け隔てられることのない共生社会を実現すること、②すべての事業で障害者差別を禁止(解消)すること、③荷重の負担がない範囲で個別のニーズに対応(合理的配慮)すること、という3点を要点としている(日本福祉のまちづくり学会, 2013)。併せて、障害者雇用促進法<sup>33</sup>が施行され、障害者の日常生活、及び社会生活を総合的に支援するように法律が改定<sup>34</sup>された。法的整備が進んだことによって、障害者の就労や社会経済活動への参加が促進されるようになり、障害者の創作活動の在り方にも変化がみられるようになった(土田, 2022)。障害者の創作活動のうち、美術作品については、「障害者アート」「アール・ブリュット」「アウトサイダー・アート」等と呼ぶケースもあるが、定義が明確にされていないため(岩井, 2017; 厚生労働省, 2008<sup>35</sup>)、本研究では、障害者アート推進のための懇談会(2008)を踏まえて、障害者アートと表記する。

障害者アートについて、欧米では、20世紀初頭から推進する取り組みが行われ、美術界からの関心も高く、前衛芸術家への影響も少なくない。対して、日本では、障害者への偏見から、最近まで美術界からの関心は低く、精神科医式場隆三郎が山下清<sup>36</sup>の創作を後押しし、作品を世に送り出した際にも、美術界としての明確な位置付けには至らなかった。山下清については、知的障害児養護施設八幡学園入所していた時代に、心理学者の戸川行男<sup>37</sup>が、心理的検査と美術的検査を行い、絵の才能を発見している。

---

<sup>32</sup> 日本の障害者が20年間に渡り要求し続け、2013年に制定された。

<sup>33</sup> 2016年4月施行。

<sup>34</sup> 2013年に障害者自立支援法が改定され、自立と共生の実現に向けた総合的支援に向けた施策が拡充された。

<sup>35</sup> 厚生労働省WEBサイト [https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12200000-Shakaiengokyokushougaihokenfukushibu/houkokusyo\\_2.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12200000-Shakaiengokyokushougaihokenfukushibu/houkokusyo_2.pdf)

閲覧日：2024年11月22日

<sup>36</sup> 日本の画家(1922-1971)。<http://yamashita-kiyoshi.gr.jp/profile.html>

閲覧日：2024年11月23日

<sup>37</sup> 日本の心理学者(1903-1992)。戦前に山下清の才能を発見したとされている。

戸川行男は、知的障害や発達障害等のある人に優れた能力、偉才を持ち得るサヴァン症候群<sup>38</sup>について知っていたと考えられている（土田，2022）。

日本において、障害者アートが芸術作品として認知されるようになったのは、1993年に世田谷美術館で開催された「パラレル・ヴィジョンー 20 世紀美術とアウトサイダー・アート」以降であるとされている（障害者アート推進のための懇談会，2008）。その後、2000 年代に入ると、政府が障害者の文化芸術活動を推進する取り組みを行うようになり、障害者への教育支援としての展覧会が開かれる等、発表の機会は増えていった。さらに、2018 年に、「障がい者による文化芸術活動の推進に関する法律」が施行され、障害者が文化芸術に参加するための環境整備や支援の促進が始まると、全国的にアート活動に取り組む福祉施設が増えた。厚生労働省や文部科学省、文化庁においても、地域とのつながりを生み出す文化芸術活動を支援する取り組みもみられるようになり、障害者アートを取り巻く環境は変化していった。

従来、障害児者の創作活動は、知的障害児者等を支援するための取り組み<sup>39</sup>の一環として、①余暇活動、レクリエーション活動、②特別支援教育や治療の訓練、③就労支援や作業支援の一環での経済活動のいずれかを目的として、(1)知的障害者が作品を制作する過程に意義と価値を見いだす人、(2)知的障害者の福祉理念のために活動する人、(3)知的障害者の自立と社会経済活動に役立てようとする人等が、教育的、福祉的支援から福祉の実現を目指して活動していた（土田，2022）。こうした活動の範囲で、福祉作業所が就労支援の一環として、工賃の向上を目的に、作品を二次利用したグッズの制作・販売を行うケースがみられる。しかしながら、政府の法整備以降は、創作活動の機会や発表の場が増える等、障害者の創作活動を促進する機会が増えたと同時に、営利企業の参入による競争原理の導入を推進することとなった（土田，2022）。そのため、営利目的で、作品をモチーフとしたオリジナルグッズの制作、販売が行われるケースが増加している。そして、それらは、著作権や人格権の知識がないまま商業利用されるケースもあり、障害者アートにおいて、障害者である著者の人権、著作権をいかにして担保するのかという課題が生じている<sup>40</sup>。

## （2）障害者就労について

障害者の就労については、一般の企業等で雇用される「一般就労」と障害者総合支援法に基づく「福祉的就労」に大別される。特別支援学校では、一部の生徒は、進学

---

<sup>38</sup> 自閉症スペクトラム（アスペルガー症候群）等の発達障害や精神障害を持ちながら、ある特定の分野に突出した能力を発揮する症状や状態のこと。

<sup>39</sup> 第二次世界大戦後に、身体障害者福祉法による障害者施設、児童福祉法による知的障害児施設等の開設が進むと、施設における支援活動の一環として創作活動が行われるようになった。

<sup>40</sup> 障害者の芸術活動支援取り組み事例集

<https://arts.mhlw.go.jp/wp-content/uploads/2021/02/sgsm-set.pdf>

閲覧日：2024 年 11 月 27 日

したり一般企業に就職したりするケースもあるが、障害者雇用は訓練と就労支援という福祉の枠の中にある。

福祉的就労は、障害のある人や精神の状態に不安のある人が、体調や心の状態に合わせて福祉サービス事業所で支援サービスを受けながら就労する働き方を指し、一般企業での就労に比べて、障害の特性や症状等に考慮し、柔軟に働くことができる<sup>41</sup>。ただし、支援の範囲での就労であるため賃金が低く、2022年度の月額平均工賃（賃金）は、就労継続支援A型事業所83,551円、就労継続支援B型事業所17,031円となっている。こうした障害者就労支援の対象となる障害者総数は、約1,160万人となっており、障害福祉サービスを利用した就労は、就労移行支援は約3.6万人、就労継続支援A型は約8.4万人、就労継続支援B型は32.9万人が利用している<sup>42</sup>。

スワンベーカーリーを創設した小倉昌男は、当時、障害者作業所の賃金が月額約1万円であることを知り、自らの経営力で低賃金から脱却する障害者就労のビジネスモデルを生み出そうと、障害者雇用をミッションとするスワンベーカーリーを開業した。ベーカーリーは作業工程が多く、分業がしやすいため、障害者が働きやすい環境を作ることができる。この取り組みでは、ベーカーリーで働く人の労働環境の改善と賃金の是正は実現したが、障害者就労における賃金の底上げには至っていない。また、上述の通り、全国の福祉施設で障害者アートを推進する取り組みや、アートを販売する事業は増えているが、いずれも福祉の範囲で行われ、賃金体系を変革するには至っていない。

そうした中、ヘラルボニーでは、障害者就労や障害者アートが福祉の枠の中にあるという現状を踏まえ、福祉の文脈から脱却するビジネスモデルの構築を目指している。

### 第3節 準備期：MUKU時代

#### (1) 社会的課題の認知

ヘラルボニーの創業者である松田文登、松田崇弥は、1991年に双子の兄弟として岩手県に生まれた。文登は、東北学院大学経済学部共生社会経済学科を卒業後、岩手県盛岡市に本社を置く建設会社、株式会社タカヤに入社し、営業職として東日本大震災の被災地再建に従事した。崇弥は、高校生になるとヒップホップ<sup>43</sup>やグラフィティ<sup>44</sup>に熱中し、美術大学へ進学し、グラフィックデザインを学ぼうと考えた。東京の美術大学への進学を希望していたが、山形県山形市にある東北芸術工科大学のオープンキャ

---

<sup>41</sup> 全国社会福祉協議会 <https://www.shakyo.or.jp/bunya/shougai/shurou/index.html>  
閲覧日：2024年11月27日

<sup>42</sup> 厚生労働省障害者の就労支援対策の状況  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_40524.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_40524.html) 閲覧日：2024年11月22日

<sup>43</sup> 音楽の一つのジャンル。縦ノリ系の黒人文化が発祥。

<sup>44</sup> ヒップホップ発祥の地で描かれた文字や絵。ストリートアート。

ンパスに参加した際に、学科長（当時）である放送作家・脚本家の小山薫堂の話に惹きつけられ、専願入試に出願し、同大学デザイン工学部企画構想学科に入学した。企画構想学科では、小山の他、小山が経営する企画制作会社、株式会社オレンジ・アンド・パートナーズの副社長である軽部政治が教授を務めていた。崇弥は、小山らの下で学び、大学3年になる直前の春休みから長期休業の度に小山の企画制作会社にインターンとして働いた。そして、卒業後に入社し、プランナーとなった。

文登・崇弥には、重度の知的障害を伴う自閉症の4歳年長の兄・翔太がいる。兄弟3人は、共に遊び、共に育ち、家族の日常の中に障害があることは「普通」のことであった。また、幼少期から、毎週末のように障害者団体が開催するイベントや、障害者と家族の集まりに連れ立って参加していたため、さまざまな障害のある人と接することは文登らにとって「普通」の日常であった。障害者は、社会から「かわいそう」と言われたり、「障害者＝欠落」といった目で見られたりするが、文登らにとって翔太は、笑ったり怒ったり泣いたりする兄であって、不幸せそうにはどうしても見えなかった。しかしながら、同級生や周囲の人は、翔太の兄弟である文登・崇弥にも、障害者を蔑視する言葉を投げつけることもある。そのため、中学生になると、こうしたからかいが起こらないように、文登・崇弥が出場する卓球の試合に兄を連れてこないでほしいと母に頼み、兄を避けた。

こうした生育環境から、文登・崇弥には、将来は障害者福祉に関わる仕事がしたいという想いがあった。この想いの根源について、「兄の暮らすこの世界を少しでもマシにしたいという思いからだ。兄に対する冷たい視線を、ずっと見て見ぬ振りをするのはもうイヤだった（『異彩を、放て。』p. 54）」と述べている。さらに将来像については、「いつか兄貴が安心して過ごせる福祉施設も、いつか兄貴が安心して死ぬことができるグループホームも、絶対に作りたい<sup>45</sup>。」と述べている。

## （2） るんびにい美術館（岩手県花巻市）との出会い

崇弥は、ある時、偶然に障害者アートの存在を知り、2015年夏に帰省した際、母に障害者アートについて伝えたと、近所にあるんびにい美術館という施設があるから行ってみるといいと勧められ、母、翔太、崇弥の3人で連れ立って行った。るんびにい美術館は、「アートを通してボーダレス（境界のないこと）を目指します」というミッションを掲げる福祉施設である。社会福祉法人光林会が運営する障害者就労支援センターと創作活動を行うアトリエから成り、1階はアート作品を展示するギャラリーがあり、2階にあるアトリエでは、アートディレクターが監修し、知的障害、精神障害のある人たちが創作活動に取り組んでいる。

障害者アートの作品を目の当たりにした崇弥は、今まで気づかなかった世界に衝撃を受けた。すぐに文登に連絡を取り、友人の大田雄之助、松井大輔にも画像を共有して、「るんびにい美術館で見た作品を社会にプレゼンしたい。4人でやらないか」と持

---

<sup>45</sup> note ヘラルボニー <https://note.com/heralbony/n/ne2d8a02e9b36>

ち掛けた。大田は、文登の大学時代の友人で、卒業後は流通会社で通関士をしていた。松井は、崇弥の大学時代の友人で、自動車メーカーでカーデザイナーをしていた。るんぴにい美術館で見たアート作品のすばらしさを3人に共有して以降、Skypeを通じて話し合いを繰り返し、障害という枠を超えて人の心を動かす素晴らしい作品を多くの人に伝えたいという強い想いを共有した。そして、「売れても売れなくても良いから、まずは最高品質のプロダクトをつくろう<sup>46</sup>」と製品の企画を進めていった。

### (3) オリジナルブランド MUKU

崇弥らは、障害者アートの作品をモチーフにした「障害のある人々の心と人生を結ぶネクタイ『るんぴにいタイ』」のアイディアを思いついた。アート作品はネクタイにプリントするのではなく、シルク素材で図柄を織り込み、唯一無二の製品として社会に提示したいと考えた。

初めに、るんぴにい美術館に相談した。るんぴにい美術館では、アートディレクター・板垣崇志、光林会事業統括・高橋盛一、アート担当支援員・村井資が対応した。崇弥らは、アート作品を製品化に向けてプロデュースをしたいこと、作品使用料を支払うこと、るんぴにい美術館には費用の負担のないことを伝え、アート作品の使用を承諾してもらった。次に、崇弥らが目指すクオリティのネクタイを製造できるメーカーを探した。文登が国内のメーカーに問い合わせたが、相手にされないか、技術的な面で不可能であるとの理由から断られた。そうした中、「銀座田屋<sup>47</sup>さんなら世界一のクオリティで製造できるかもしれない」という情報を得ることができた。銀座田屋は、オリジナル製品を取り扱う老舗の紳士用品ブランドである。文登は、山形県米沢市にある自社工場「田屋織物工房」に工場見学をしたい旨の連絡をして出向き、工場長に企画書を提示して直談判したところ、後日、本社の担当者が話を聞いてくれることとなった。

銀座田屋へは、文登、崇弥、松井の3名で赴いた。銀座田屋では、商品企画部部長らが対応し、OEM<sup>48</sup>での製造を引き受けてくれることとなった。ネクタイのデザインについては、松井と銀座田屋のチーフデザイナーが入念に打ち合わせをし、るんぴにい美術館に所属する八重樫道代、佐々木早苗、小林覚、八重樫季良の作品を製品化することとなった。銀座田屋は、「優れた作品をそのままネクタイにしたいという強い思い」に共感し、創業以来初のOEMを承諾した。また、るんぴにい美術館担当者は、サンプルを見て「このクオリティでやろうとしていたんですね（『異彩を、放て。』p.62）」と完成度の高さに驚いた。

---

<sup>46</sup> X <https://x.com/heralbony> 閲覧日：2024年12月1日

<sup>47</sup> 1905年創業の老舗紳士用品ブランド

<sup>48</sup> Original Equipment Manufacturing の略。委託者のブランドで製品を製造する、もしくは、委託事業者を指す。

崇弥らは、製品を社会に提示する手段として、オリジナルブランド「MUKU(無垢)」を立ち上げた。製品には、作家の障害について記載するかどうか議論を重ね、明記することとした。当初は、記載しない方向で進めていたが、知的障害のある作家のアート作品をモチーフにした製品であることを明示することで、知的障害があるからこそ描くことのできる作品であり、製品であると、障害を肯定することになると考えた。崇弥らは、障害を可能性、才能と捉え、知的障害のある人の存在がなければ成立しないビジネスモデルを構築していくには、障害のあることを明示することがアドバンテージになると考えた。さらに、メディアから注目され PR につなげる狙いから、クラウドファンディング<sup>49</sup>によって販売することとした。その際、製品のコンセプトや世界観を伝えるために、クラウドファンディングサイト内に、ラッパー・GOMESS<sup>50</sup>に楽曲を提供してもらい制作したミュージックビデオ<sup>51</sup>を公開することとした。

GOMESS とのコラボレーションは、崇弥が仕事で参加したことのある「ラッパーと広告業界人の交流会」の伝手をたどり実現した。フィルムディレクションは、崇弥がクリエイティブディレクターとなり、大学時代の友人である映像監督・風間太樹<sup>52</sup>、五十嵐英祐<sup>53</sup>に依頼し、花巻で撮影した。「MUKU」のミュージックビデオには、以下の説明がある。

『MUKU』は、“知的障がい者<sup>54</sup>と社会の橋渡し”をテーマに、知的障がい者の方々が描く感性豊かなアート作品を再編集し、プロダクトとして世の中に提案していくブランドです。知的障害を持つ方々が生まれながらに持つクリエイティビティを徹底的にブランディングすることで、社会に新しい価値の提案を目指します。本プロジェクトに GOMESS 氏が賛同し、楽曲が誕生しました。」

るんぴにいタイは、クラウドファンディングサイト「CAMPFIRE」に、18,000 円のネクタイと、15,000 円のボウタイ、それぞれ 4 種類を出品し、支援者 30 名、支援総額 822,000 円を得た。目標としていた 200 万円には至らなかったが、るんぴにいタイを販売したいという申し出があったり、障害者の家族からメッセージをもらったりした。また、障害者と企業がコラボレーションした製品の展覧会への出展や、NHK 盛岡放送局の朝のニュース番組「おはよう日本」に取り上げられるといったプロモーション

---

<sup>49</sup> キャンプファイアクラウドファンディングページ

<https://camp-fire.jp/projects/8802/view> 閲覧日：2024 年 11 月 27 日

<sup>50</sup> 静岡県出身のラッパー。高機能自閉症であることを公表している。

<sup>51</sup> 「MUKU」ミュージックビデオ

<https://youtu.be/LqwVcO9TK0A?si=ZrGovqxJ-ybNd7Mh> 閲覧日：2024 年 11 月 27 日

<sup>52</sup> Direction / Cinemaphotographer。1991 年生まれ、山形県出身。東北芸術工科大学デザイン工学部映像学科卒。代表作、フジテレビドラマ「silent」「海のはじまり」。

<sup>53</sup> Producer。1991 年生まれ東北芸術工科大学デザイン工学部映像学科卒。

<sup>54</sup> 原文のまま、「障がい」と表記。

ン効果があった。「おはよう日本」で取り上げられた内容は、当初は岩手県ローカルの放送だったが、後に全国放送され、大きな反響を得た。

次に、崇弥らは、洋傘を制作することとした。目指すクオリティを実現することのできる日本国内の老舗傘メーカーを探したところ、銀座田屋との取引実績が認められ、東京日本橋にある老舗洋傘店、小宮商店に制作を引き受けてもらえることとなった。高橋南、工藤みどりの作品をモチーフにした、全長 90cm の洋傘は、市場販売価格 27,000 円、クラウドファンディングサイト価格 22,000 円で販売することとした。洋傘も、るんぴにいたいと同様に、MUKU の世界観を表現するイメージムービーを制作して発表することとした。岩手発の製品であることを打ち出そうと、宮沢賢治の「雨ニモマケズ」の朗読を岩手県宮古市出身の歌手・高岩徹<sup>55</sup>、映像を風間太樹に依頼し、朗読動画を制作し、クラウドファンディングサイトで公開した。「雨ニモマケズ」の使用については、文登が宮沢賢治の実弟・静六の孫である和樹<sup>56</sup>氏に面会をして事情を話し、理解してもらった。宮沢賢治の作品は著作権が消滅しているが、関係者と理解し合うことを大切にしたいという想いから、和樹氏を訪ね、同意を得た。この洋傘は、クラウドファンディングで 100 万円を目標としていたところ、2 か月で支援者 104 名、1,277,500 円を集め<sup>57</sup>、市場の反応に手ごたえを感じることができた。

このように、崇弥がるんぴにい美術館を訪れたことをきっかけに、障害者のアート作品を社会にプレゼンするために、製品を開発するようになった。これら製品は、高品質、ハイクオリティを目指してネクタイ、傘、ボールペン、ブックカバーを日本国内の老舗メーカーと協働することで実現してきた。しかしながら、これらは個人的な活動であり、活動資金は、文登 50 万円、崇弥 10 万円、母から借りた 30 万円、合計 90 万円と、クラウドファンディングでの支援に留まっていた。

また、友人を中心に、協力してくれる人はプロボノで賄われている上に、初期メンバーである松井は MUKU での実績が評価されアウトドアブランドへの転職が決まり、大田は無償での活動に不安を抱くようになっていた。4 人で楽しみながら活動するスタイルだったが、製品数が増え、活動体制においても協力者が増えたり、変化したりしてきた。こうした活動に変化が生じ、拠点が必要になってきた時期に、渋谷にあるアクセラレーション施設「100BANCH」の存在を知り、応募して、入居できることとなった。

#### (4) 100BANCH

100BANCH は、2018 年に 100 周年を迎えるパナソニックが、2017 年 7 月 7 日に東京・渋谷に開いたアクセラレーション施設である（2022 年に一般社団法人百番地となる）。

---

<sup>55</sup> ヒップホップチーム SANABAGUN. のボーカル

<sup>56</sup> 株式会社林風舎代表取締役 宮沢和樹氏

<sup>57</sup> キャンプファイアクラウドファンディングページ

<https://camp-fire.jp/projects/41898/view> 閲覧日：2024 年 11 月 27 日

「100 年先を豊かにする未来」を、常識にとらわれない野心的な 35 歳未満の若者たちと共に創造することをミッションに掲げている。

施設を利用するには、35 歳未満のリーダーが率いるチーム、もしくは個人が、「次の 100 年をつくる」新しい価値の創造に挑むプロジェクトを創案し、審査に通ると、①プロジェクトスペースの提供、②トップランナーによるメンタリング、③多様なネットワークの提供といった、3 か月間のアクセラレーションプログラムに参加することができる。審査では、100BANCH に登録されている多様な領域のスペシャリストのうち誰か 1 人でも「おもしろい」と評価すると、その人がメンターとなって、3 か月のプロジェクト期間に必要なサポートが得られる。また、プロジェクト期間の終了後も、プロジェクトスペースの利用は可能であり、これらはすべて無償で提供される。

また、100BANCH は、起業やスタートアップに特化していないため、高校生、大学生、会社員、個人事業主等、多様な背景、属性の人が参画している。そのため、多様なフェーズ、多様なジャンルの、多様なプロジェクトチームがフロアスペースを共有し、フラットに共存する環境となっている。

さらに、これらのプロジェクトチーム同士の交流イベントや発表の機会が設けられているため、多様で多数の人とつながりやすい環境となっている。崇弥らは、「MUKU」名義で「福祉施設に所属するアーティストを“講師”として招く人生美術館<sup>58</sup>」をプロジェクト化し、2018 年 2 月 1 日に 100BANCH に入居した。プロジェクトの進行は、表 6-2 の通りである。

表 6-3 MUKU のプロジェクト進行

2 月	コンセプトブラッシュアップ、営業資料作成、SHIBUYA BORDERLESS GALLERY コラボレーション企画営業訪問
3 月	福祉施設訪問、講師アサイン、100BANCH 特別企画ランディングページ完成予定、SHIBUYA BORDERLESS GALLERY コラボレーション商品開発
4 月	SHIBUYA BORDERLESS GALLERY 開催、100BANCH LIFE MUSEUM 開催

出所：100BANCH ウェブサイトより筆者作成

100BANCH での経験について、崇弥は、「ちょうど MUKU をローンチした半年後くらいで、一緒にこの活動をやりたいて言ってくれる方も増えてきたタイミングだったので、もっと活動を広げていきたいと思い GARAGE Program にエントリーして入居しました。プロジェクトスペースを提供してくれるというメリットも大きかったですね」と振り返っている。メンターの横石崇<sup>59</sup>とは、プロジェクト期間後にも連絡を取り、人を紹介してもらったり、細やかな質問をしたりと交流を続け、横石のアシスタントとして同行した研修会では、澁谷区の副区長と知り合うこともあった。

<sup>58</sup> <https://100banch.com/projects/HERALBONY/>

<sup>59</sup> &Co.代表取締役。Tokyo Work Design Week オーガナイザー。



さらに、2018 年 10 月からは、100BANCH に入居する「障がい」をテーマとするプロジェクトとコラボレーションし、どんな人でも利用可能なコミュニケーション「未来言語」というプロジェクトを立ち上げて活動した。コラボレーションメンバーは、日本語を理解することのできない「言語難民」に教育を提供する「NIHONGO」永野将司、点字と墨字の世界をつなぐデザインを行う「Braille Neue」高橋鴻介、手話をコミュニケーションツールとするゲームを提供する「異言語 Lab.」菊永ふみえである。このプロジェクトは、視覚障害、聴覚障害、知的障害、外国人等のマイノリティとされる人々のコミュニケーションの中に未来言語の種が眠っているとする仮説を立て、インクルーシブデザインを見つけ出す実験的ワークショップを定期的に行い、各自の専門領域をつなげて、コミュニティの垣根を越えた新しい伝達方法を創造することを趣旨として活動した。

100BANCH では、プロジェクトスペースの共有によって、多様なフェーズの多様なプロジェクトとの横のつながりを得られる環境があり、メンターからのサポート、施設を運営するスタッフとのコミュニケーション、発表の場等、多様な人とつながる機会を得ることができた。崇弥らは、創業期にこうした場で、さまざまな人とつながり、共に学び、知識を得ながらプロジェクトを通して事業のブラッシュアップを図っていた。そして、100BANCH でのピッチがきっかけとなり、100BANCH オーガナイザー・則武里恵を通して Panasonic Laboratory Tokyo の所長を紹介してもらい、Panasonic Laboratory Tokyo Ideation lounge の壁面やクッションといったインテリアアイテムに、MUKU で取り扱っている障害者アート作品が採用された。このことは、MUKU の社会的信用を高める大きな実績となった。

## 第 4 節 創業期：走りながらの事業開拓

### (1) 創業

崇弥らは、会社勤務と MUKU の活動、100BANCH でのプロジェクトを並行して進めていた。そうした中、崇弥は、2018 年 4 月に、勤務先であるオレンジ・アンド・パートナーズの会議で、同僚らの年度始めの個人目標を聞きながら、MUKU に時間を使いたい思いが止まらなくなり、退社することを決めた。文登にも、退社し、MUKU に専念するよう促したが、事業の収益化に至っていない状況ではリスクが高いと諭され、崇弥のみが退社し、MUKU に専念することとなった。会社を辞めて、MUKU の活動に注力することには、両親も心配したが、崇弥自身は、会社を作り、活動を本格化させたい思いの方が強く、不安はなかった。

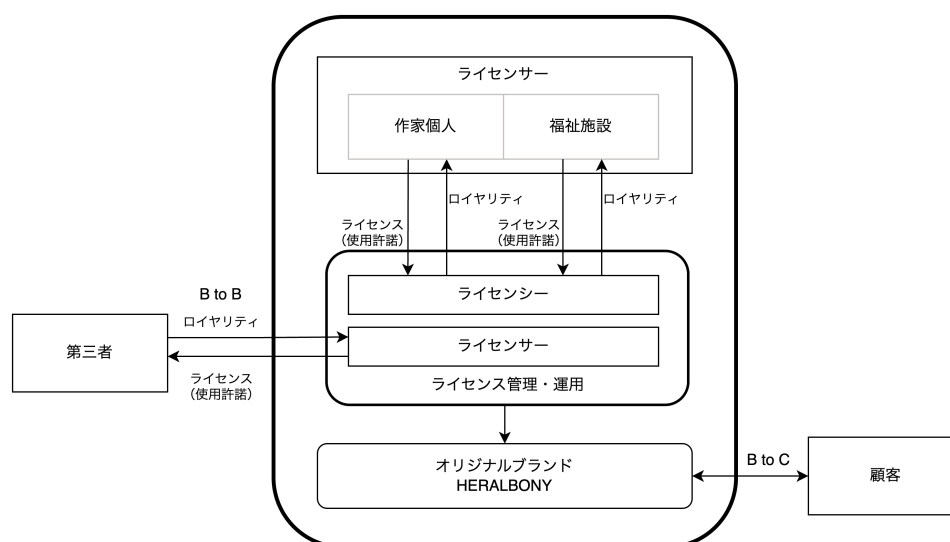
こうした経緯から、2018 年 7 月 24 日に株式会社ヘラルボニーは設立された。会社設立にあたっては、崇弥らの原点である花巻市に本社を置き、起業の源泉である兄・翔太が子ども時代にノートに記した謎の言葉「ヘラルボニー」を社名とした。ヘラルボニーでは、障害者を庇護すべき対象と捉えるのではなく、障害者がありのまま生き

ることができるように、社会を障害者に順応させようとする強い思いがある。そのために、ブランドのクオリティを高めることで、障害者アートの価値、すなわち障害者の地位の向上を図っている。そして、障害者アートの作品をモチーフにデザインされた製品を通して、福祉業界以外からの共感を獲得し、評価されることで、福祉業界と福祉に対する社会的価値観を刷新することを目的としている。つまり、福祉業界以外の領域でイノベーションを起こし、福祉業界へ逆輸入するようにイノベーションを起こす戦略となっているのである。

## (2) ビジネスモデル

ヘラルボニーのビジネスモデルは、図 6-1 の通りである。まず、ヘラルボニーと障害のある作家、もしくは福祉施設は、作品のライセンス（使用許諾）について契約を交わし、ヘラルボニーがこれらのライセンス管理者となる。ヘラルボニーは、その上で、①企業や行政等の第三者に対し、使用を許諾し、ロイヤリティを受け取る B to B（Business to Business）ビジネス、②アート作品をモチーフにデザインしたオリジナル製品を開発し、販売する B to C（Business to Customer）ビジネスの両輪を展開し、事業性を確保している。

図 6-1 ヘラルボニーのビジネスモデル



出所：筆者作成

①B to Bについては、例えば、岩手県北バスのラッピング（写真 6-2）や、日本航空のビジネス・ファーストクラス向けアメニティ（写真 6-3）、機内食スリーブ、機内ドリンクカップ等がある。このような第三者に対してライセンスを使用した製品が開発される場合、ヘラルボニーは、協働というスタンスで企画に寄り添い、ブランドとしての一貫性が保たれるようにブランドアイデンティティを管理している。②B to C

については、例えば、アパレル（写真 6-1）を始めとするライフスタイル製品の開発・販売を行なっている。製品開発については、専門事業者との協働により、高品質・ハイクオリティの製品や、障害者雇用に積極的な企業との協働により、次から次へと新しいアイデアを実現している。

こうしたビジネスモデルを実現するためには、数多くの作家、福祉施設とのライセンス契約を締結し、データを蓄積する必要があるため、崇弥らはアートに取り組んでいる全国の福祉施設を訪問し、作家を発掘してきた。2021 年 7 月は、146 名の作家と 37 件の福祉施設と契約し、作品の画像データを保有していたが、2024 年 6 月では、241 名の作家と 52 件の福祉施設と契約し、2,000 点を超える画像データを保有するまでになっている。これらの作品データは、使用される都度、品目、大きさに応じたロイヤリティが作家、福祉施設に支払われる仕組みとなっている。さらに、従来のビジネスモデルでは、ライセンス管理業務と製品開発が分業される仕組みが一般的であったが、ヘラルボニーでは、ライセンス契約、ライセンス管理、製品開発、第三者との協働に至るまでを一元的に担っている。



写真 6-3 日本航空ビジネスクラスノベルティ  
(<https://www.heralbony.jp/>)

### (3) 全日本仮囲いアートプロジェクト

ヘラルボニーでは、文登のアイデアからソーシャル・アート・ミュージアムと称して、建設現場を覆う仮囲いに障害者のアート作品を彩る「仮囲いアートプロジェクト」を展開している。「建築に、遊びを、学びを、彩りを。」をコンセプトに、建設現場の仮囲いにアート作品を飾り、ミュージアムとして役立てて通行人が足を止めるスポットに変えようとする取り組みであり、建設会社が社会貢献に取り組む姿を発信する機会にもなっている。第一弾は、東京都渋谷区の全面協力の下、シブヤフォントの作品が 2019 年 3 月 18 日から 2020 年 11 月までの期間に渋谷区神南の建設現場で実装された。

崇弥は、100BANCH 入居時にメンターだった横石とプロジェクト期間を終えてから交流するようになり、渋谷区の澤田伸副区長に仮囲いの事業についてプレゼンテーションする機会を作ってもらった。そして、渋谷区から東急不動産の担当者につないでもらい、渋谷区の東急不動産の建設現場仮囲いプロジェクトが実現した。当初は、20メートルほどの設置とされていたが、最大設置可能範囲を確認したところ、60メートルまで設置できることがわかった。初回の事業発表は華やかであることが重要だと考えた崇弥は、40メートル分の設置費用を自らが負担し、全60メートルの仮囲いアートを実現した。仮囲いアートプロジェクトは、渋谷を皮切りに全国107箇所で開催され、現在も建設現場の仮囲いを彩っている（写真6-4）。

同様に、岩手では、文登が仮囲いアートプロジェクトを進めていた。文登は、2018年12月に勤務していた会社を退社し、ヘラルボニーに正式に合流した。2人は手分けをして、東京は崇弥、岩手は文登が、企業や行政と連携しながら、事業を推し進めていった。仮囲いアートについては、積水ハウス盛岡支店に勤務する友人、泉雄太と文登がどのように展開していくかの構想を練った。積水ハウスは、公共施設などの設計や、維持管理、運営等の公共サービスを民間の資金や経営で賄う仕組みとなっている。泉らは、建設業界での経験と知識を生かし、公共事業の現場の視点から方策を検討した。特に、岩手県では、公共工事を行う際に、安全性の確保、品質管理、地域貢献、工程管理等を点数化して、建設事業者を評価する制度がある。この制度と連携し、仮囲いアートを採用することが評価の加点対象になることで、岩手県内での仮囲いアートの普及が促進される。文登らは、県議会議員に働きかけ、議会で審議してもらえることとなった。その結果、建設事業者が実装することで工事成績の評定が1～2点加点されることが確定し、2019年7月から岩手県でも仮囲いアートプロジェクトが展開されることとなった。そして、このことは、仮囲いプロジェクトを全国に普及させる大きな一歩となった。



写真 6-4 盛岡市内のビルの仮囲いアート  
(筆者撮影)

#### (4) 日本財団ソーシャル・チェンジメーカーズ (SCM)

2019年4月、ヘラルボニーは、日本財団とアジア・イスラエルを中心にアクセラレーター・プログラムを展開するIMPAC TECH<sup>60</sup>が共同運営するスタートアップ支援プログラムに参加した。SCMは、社会的課題の解決に取り組む創業初期のスタートアップ企業を対象に、持続的な事業展開と拡大、発展に不可欠な経営基盤の構築を支援する4か月のプログラムである。各領域の専門家がメンターとなり、経営戦略の策定や事業計画について支援を得られる。プログラム最終日に成果報告会「デモデイ」が開かれ、投資家や企業、日本財団、一般財団法人社会変革推進団 (SIIF) から資金調達の機会が与えられる。ヘラルボニーは、SCMのアクセラレーター・プログラムに参加している間に、スタートアップの投資ラウンドに則った資金調達を目指すことを決め、SIIFは、SCM第1期を卒業した3社に対して、7千万円の資金支援を行った<sup>61</sup>。SIIFは、インパクト投資のエコシステムを形成し、社会的企業家が社会的課題にコミットしながら、ビジネスの持続性を実現するための適切な資金提供の手法の開発や、出資の手段を増やすことを目的に、出資している。

ヘラルボニーはこうした投資制度を活用し、スタートアップ企業としての中長期的な成長戦略によって経済的に成長することで、社会的課題の解決を図るために飛躍することを決意した。当初は、岩手発、盛岡の中小企業という認識で、気の合う仲間とゆっくり楽しみながら障害への偏見を払拭する取り組みを展開するつもりだったが、ある時に、東証一部上場企業の社長から買収を持ちかけられ、考えを変えた。副業で始めた事業は、ビジネスの視点では、将来性のある買収すべき事業であると気づかされたためである。

崇弥らは、2019年12月に、MUKUをHERALBONYにリブランディングし、ブランドアイデンティティを新たに設計することとした。リブランディングに際しては、2018年から顧問として参画していたファッションデザイナー・佐々木春樹をクリエイティブ統括、取締役・CCOに迎えた。佐々木は、岩手県山田町出身であり、アパレルブランド「FRAPBOIS」で2012年から9年間、ダウン症の方が描いたアート作品をTシャツ等にアパレル展開した経験がある。さらに、2019年9月からはライセンスディレクターとなる西野彩紀、2020年4月から大田雄之助も正式にヘラルボニーに参画する等、専門性が高く、信頼できる人に参画してもらい、活発に事業を展開していくための体制を整えていった。

---

<sup>60</sup> 一般社団法人 Impac Tech japan

<sup>61</sup> 日本財団ソーシャル・チェンジメーカーズ卒業生への財務・非財務支援  
[https://www.siif.or.jp/case\\_study/scm/](https://www.siif.or.jp/case_study/scm/) 閲覧日：2024年11月22日

## 第5節 発展期：事業の拡大と資金調達

上述の通り、ヘラルボニーは、スタートアップとして投資ラウンドに則った資金調達を推し進めることを宣言して以降、2020年8月 SIIF からシードラウンド資金調達を発表。2021年3月には「ICC サミット FUKUOKA2021」に挑戦し「ソーシャル・カタパルト」で優勝すると、2021年11月シリーズAラウンドでの資金調達を発表する等、積極的に資金調達を行い、海外進出と新規株式公開（IPO）を見据えて事業を拡大してきている。

また、2024年には、作家の発掘と国内外の活躍機会の創出のため、障害のある作家を対象とする国際アートアワードを主催した。この国際アートアワードの開催については、2023年に経済産業省のJ-StarXの海外派遣プログラム（フランスコース）に参加した際に、アール・ブリュット<sup>62</sup>の世界的ギャラリストであるクリスチャン・バーストに面会し、日本だけではなく、世界のアーティストを対象とする国際アワードとした方がよいというアドバイスから、国際アワードとした。併せて、ウェブサイトについても、アドバイスに従い、即座に英語表記を加え、世界中から応募できるようにした。こうした対応によって、世界28カ国、924名の作家から1973点の応募があった。アワードは、クリスチャン・バースト、日比野克彦、黒澤浩美といった美術専門家と、LVMH JAPAN ディレクター盛岡笑奈を審査員に迎え（表6-3）、芸術の領域で作品を評価することを打ち出すようにした。

さらに、2024年5月には、世界最大の複合企業LVMHが設立したLVMH Innovation AWARD 2024のファイナリスト18社に、日本企業としては初めてノミネートされ、Employee Experience, Diversity & Inclusionのカテゴリー賞を受賞した。このことによって、LVMHによるLa Maison des Startups LVMHに参画し、アクセラレーター・プログラムに参加することと、世界最大級のスタートアップ集積施設「STATIO F」に入居することが決まった。このことに伴い、2024年7月に新子会社「HERALBONY EUROPE」をフランス・パリに設立し、本格的に海外展開していくことを発表し、ファッションウィークの期間に合わせた9月25日から10月1日に、マレ地区にあるアートギャラリー「Galerie Christian Berst」で、初の海外展示会を開催した。

また、海外展開と並行して、盛岡市では、2025年2月に老舗百貨店カワトクに常設ギャラリーやカフェを含む文化発信基地「ISAI PARK」の開設を予定している。長年、国内老舗アパレルブランドがテナントとして入っていた1階の路面に位置する場所を、大きく占有することとなる。

表6-3は、現在のヘラルボニーの役員、アドバイザー、アワードの審査員一覧である。文登・崇弥を筆頭に、部門ごとに専門的なスキル、経験豊かな専門家が参画している。資本金90万円、友人と4人から始めたブランドは、MUKUからHERALBONYへと

---

<sup>62</sup> 正規の美術教育を受けていない人による芸術

リブランディングしながら、岩手、東京、名古屋からパリへと拠点を増やし、世界中の障害者を巻き込んだ障害者アートビジネスを展開している。

表 6-4 会社役員、アワード審査員一覧

氏名	役職	略歴/属性
松田崇弥	代表取締役Co-CEO/ クリエイティブ統括	創業者、東北芸術工科大学卒、プランナー
松田文登	代表取締役Co-CEO	創業者、東北学院大学卒、ゼネコン会社営業
忍岡真理恵	執行役員COO/ HERALBONY EUROPE CEO	MBA、経済産業省、マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社、株式会社マナーフォワード
関美和	社外取締役	翻訳家、電通、米モルガンスタンレー投資銀行、米クレイ・フィンレイ投資顧問東京支店長、ベンチャーキャピタル「Mpower Partners Fund」設立
江口耕三	社外取締役	鎌倉投信
永田暁彦	経営顧問	株式会社ユーグレナを経て、リアルテックファンド代表
黒澤浩美	アート顧問/ 企画アドバイザー	金沢 21 世紀美術館チーフ・キュレーター
笠間健太郎	アート・プロデューサー	株式会社アーツ・アンド・プランズ代表取締役、Forbs JAPANビジネスデザイン・アドバイザー
関玲子	エグゼクティブディレクター	現三井住友投資銀行、ハリーウinston、カルティエ等ハイブランドで店舗開発、販売、リテール業務
小山薫堂	クリエイティブ顧問	株式会社オレンジ・アンド・カンパニー代表取締役社長
クリスチャン・バースト	ART PRIZE審査員	ギャラリー・クリスチャン・バースト創設者（フランス・パリ）
黒澤浩美		金沢 21 世紀美術館チーフ・キュレーター
日比野克彦		アーティスト、東京芸術大学学長
盛岡笑奈		LVMHメティエダールジャパンディレクター

出所： <https://www.heralbony.jp/about#member> より作成

## 第 6 節 事例分析

### (1) ヘラルボニーの革新性

#### 1) 就労モデルの創出

従来、障害者雇用、障害者就労は、支援としての労働に対して工賃（賃金）が支払われるため、低賃金であるという課題が指摘されていた。これに対し、例えば、小倉昌男は、自らの経営力によって賃金の課題を解決しようと、スワンベーカーを立ち上げ、細分化した作業と働きやすい環境づくりによって、障害者が定期収入を得られる就労モデルを生み出した。

一方、ヘラルボニーでは、障害者アートを、障害があることによって備わっている能力・スキルを生かした創作と定義し、専門家の鑑定をエビデンスに、アートの枠組みの中の一つのジャンルとして成立させた。このことによって、その人に備わっている能力・スキルを仕事にするという生き方、働き方を生み出した。従来、障害者の創作活動は、余暇や生きがい、支援の延長線上の情緒的活動と捉えられてきた。ヘラルボニーでは、障害者の専門的能力を「異彩」と名付けて価値を付与し、個人に備わる

能力・スキルを活用する就労モデルを生み出した。次に、低賃金（工賃）からの脱却を実現した。障害者のアート作品を専門家が鑑定し、アートとして認定されることで、商業的観点から対価を算出するエビデンスが獲得され、作家の能力、作品の価値に対するロイヤリティが支払われる仕組みを生み出した。

障害者アートについては、既存の手法として、作品をモチーフにした製品の製造・販売、ライセンスのロイヤリティ、個展の開催、企業とのコラボレーション等、数多くの取り組みがみられる。ただし、従来は、福祉事業所が、特定の入所者・通所者の作品を対象とするケースや、企業が地域貢献の一環として行うケース等、福祉の領域での取り組みである。また、個人の能力・スキルを仕事にするという価値観については、一般的ではなかった。ヘラルボニーでは、ビジネスの手法で、障害者アートを芸術・文化の領域に昇華させ、作品の価値に対して適切な対価が支払われる仕組みを生み出した。

## 2) ビジネスモデル

ヘラルボニーでは、障害のある作家のアート作品について、作家個人、もしくは福祉施設とライセンス契約を結び、ライセンスの管理を行なっている。その上で、①企業や行政等の第三者に対してライセンスのロイヤリティを受け取る B to B ビジネス、②アート作品をモチーフにデザインしたオリジナル製品を自社で開発し、販売する B to C ビジネスの両輪から、ライセンスを運用している。ライセンスの運用によって得るロイヤリティは、大きさや使用目的等によって、ライセンサーである作家個人、もしくは福祉施設に分配する仕組みとなっている（図 6-1）。

板垣は、ヘラルボニーに対し、作品のライセンス、二次利用について、作家の人格、権利に配慮し、制作決定のプロセスに作家自身の同意が不可欠である内容を盛り込んでほしいと要望している。土田（2022）においては、著者の人権、著作権をいかにして守るのかという課題があることを指摘している。ヘラルボニーでは、板垣の要請に従い、作家の同意を得るためのプロセスを大切にし、作家の権利、人格を保護する仕組みをガイドラインに定めている。従来、障害者は状況判断が困難であると考えられ、個人の意向が軽視されてきたことによって、権利侵害が生み出されていた。ヘラルボニーでは、作家の理解を得られるように、個人の状況や障害に合わせたプレゼンテーションを工夫し、時間をかけて作家の同意を得るようになっている。

図 6-1 の通り、ヘラルボニーは、ライセンスの取得から管理、運用までを一元的に行い、作家、福祉事業所と市場をつなぐプラットフォームとなっている。このことによって、作家の権利を保護しながら、外部のネットワークを活用して経営資源となるライセンスを動員し、市場社会における商業活動を実現するビジネスモデルを生み出した。本研究では、谷本他（2013）に基づき、こうしたビジネスモデルを社会的課題に貢献する製品やサービス、ビジネスモデルを生み出し、ビジネスの手法で解決に導く SI と捉える。



## (2) SI の創出

### 1) 社会的課題の認知

ヘラルボニーの事例では、創業者である松田文登・松田崇弥兄弟が当事者として発見した社会的課題を、解決したいという強い想いから事業化している。文登・崇弥には、重度の知的障害を伴う自閉症の4歳年長の兄・翔太がおり、幼少期から兄を通して、「障害＝欠落」、「福祉＝支援＝安い」という社会的価値観や障害者圧力を目の当たりにしてきた。さらに、文登・崇弥に対しても障害者を蔑視する言葉が投げかけられる経験をしてきている。こうした生育環境から、文登らは、障害者に対する社会的偏見と家族である兄という存在とのギャップ、障害者の基本的人権、経済的自立といった、障害者を取り巻く社会的課題にコミットしてきた。文登らにとって障害者が抱える課題は、家族の課題であり、すなわち、両親、兄、文登、崇弥の一人ひとりが当事者であるという事実である。

崇弥らは、るんびにい美術館で障害者アートに出会ったことをきっかけに、幼少期からの福祉に関わることをしたいという想いを実現する手段を発見した。以下では、障害者アートをどのようにビジネス化したのかについて考察していく。

### 2) ブランディング戦略

松田文登・松田崇弥は、それぞれの専門性と経験を生かし、岩手と東京の2拠点から事業を展開してきた。文登は、岩手から、ゼネコンでの営業スキルを生かし、ルールメイキング（制度設計）ができる行政や地元大手企業との関係性を構築するように行動している。崇弥は、クリエイティブが集積している東京から、芸術・デザイン大学出身の企画制作会社のプランナーとしての専門性を生かしたブランディングを行っている。

文登・崇弥は、障害者アートを社会に提示するにあたり、MUKU というブランドを設定し、製品を開発するという手段をとった。崇弥らは、全国のアートに取り組む福祉事業所を巡り、自らの審美眼にかなう作品を探し求め、丁寧に交渉してライセンスを取得していった。従来、障害者アートは、作家が所属する福祉施設が管理するか、もしくは、関係性や距離が近い範囲でライセンスを保有するというのが一般的だった。しかし、崇弥らは、全国の障害者アートを対象に、求めるクオリティの作品を探し求め、次々にライセンス契約を結んでいった。数多くの作品のライセンスを保有していることは、SI の源泉となる経営資源を潤沢に確保しているという優位性となっている。

次に、アート作品と老舗メーカーの専門的技術を組み合わせた、高品質、ハイクオリティ、高価格帯の高付加価値製品を生み出し、製品の差別化を図っている。従来、障害者アートをモチーフに制作された製品は、福祉の領域であり、障害者の創作物であることに価値が置かれているが、ヘラルボニーでは、製品の機能を高め、高品質であることを打ち出し、障害者による創作物をモチーフとしていることは、製品に付随する機能と設定している。

さらに、映像や画像によって世界観を可視化し、社会にわかりやすく伝えるように工夫している。ブランドは、製品差別化の手段となるため、主題となるイメージのクオリティは、製品の価値に比例する創作であることが重要となる（加藤，2014）。例えば、「るんぴにいいタイ」では、崇弥の大学の友人である風間に映像の制作を依頼し、ラッパー・GOMESS に趣旨を伝えて楽曲を提供してもらい、MUKU のミッション、ビジョンを具現化するクオリティの高い映像作品を制作した。専門家の協力によって制作された映像は、「かっこいい」「品質が高い」等、MUKU のブランドイメージを高めるように作用している。

事業を構築するプロセスでは、障害者アートの価値を高める製品開発の実現に向けて、専門的な技術を保有するステイクホルダーから多様な資源を獲得している。崇弥らの友人はクリエイティブの領域に属する専門家が多く、彼らの協力を得て、高付加価値製品の開発と世界観の可視化によるブランディングが進められた。崇弥らは、製品開発を主題に、「何を（what）」「何のために（why）」「目的（purpose）」という具体的なアジェンダを示し、多様なステイクホルダーからそれぞれの専門性を生かした具体的な協力を引き出していった。さらに、「売れても売れなくても良いから、まずは最高品質のプロダクトをつくろう」という崇弥の言葉は、多様なステイクホルダーを惹きつける動機付けとなっている。これは、多様なステイクホルダーが、その都度、必要に応じて組み替えられる関係性を創発するネットワークと位置付けることができる。

### 3) シグナリング効果

ヘラルボニーでは、障害者アート作品のライセンスを潤沢に保有していることにより、企業や行政に対して、アート作品のライセンスの対価としてロイヤリティを得る B to B ビジネスと、自社ブランド HERALBONY で製品を開発し、販売する B to C ビジネスが両輪となるビジネスモデル（図 6-1）を構築し、行政や企業のプロモーション、アート作品をモチーフとした企画、製品を次々に生み出している。

崇弥らは、アクセラレーター施設・100BANCH に入居したり、ピッチプログラムに参加したりする等、積極的に人間関係を広げる機会や、活動を発信する機会を作っている。特に、100BANCH では、Panasonic Laboratory Tokyo Ideation lounge のオフィスインテリアへの採用や、メンターである横石を介して渋谷区とのつながりを得る等、ステップアップの機会が生み出された。こうした社会的信用の高いステイクホルダーとの関係性は、TOMORROWLAND、JR 東日本、日本航空等の大手企業とのタイアップを実現するシグナリング効果を生み出した。そして、大手企業とのタイアップは、更なるシグナリング効果を生み出し、新たな経営資源を呼び込む要因となった。こうした B to B ビジネスは、障害者アートの露出を高めるだけではなく、作品に対する信頼性を付与する効果もあるため、新たなビジネスチャンス را 招き、事業性と社会性の両立を実現している。さらに、事業性と社会性はシナジー効果を生み出すようになっている。

SI の創出プロセスにおける多様なステイクホルダーとの相互関係は、第1のノットワーカーである崇弥が、文登、大田、松井をつなかりに巻き込んだことから生み出されている。次に、彼らがノットワーカーとなり、保有していない資源を所有するステイクホルダーに働きかけ、次々につなかりに巻き込んでいった。アクセラレーション施設では、タテとヨコのつながりを作るように積極的に行動し、さまざまなことにチャレンジしながら、学習し、多様なステイクホルダーと必要に応じて結んだり、解けたりしながらつながりを大きくしたり、小さくしたりしながらノットワーキングを律動させ、創発現象を生み出していった。

### (3) SI の普及

崇弥らは、上質なものを好み、美意識が高い。同様に、友人らも美意識が高く、専門的スキルの高い人が集まっている。また、例えば、るんびにタイの開発時に制作した映像作品のように、ヘラルボニーの世界観や目指す方向性を可視化し、多くの人に理解されやすい方策をとる等、伝え方、見せ方に長けている。こうした専門性を生かして、友人らと4人のユニットからスタートしたヘラルボニーは、アクセラレーター施設等、外部の学習システム、及び提供される資源を活用しながら周囲のアドバイスや知見を柔軟に取り入れて、自分たちの考えや事業をブラッシュアップし、成熟させてきている。

日本財団のアクセラレーター・プログラムへの参加以降は、資金調達に向けたピッチイベントへの積極的な参加によって、ミッション、ビジョン、目指す世界観を伝え、多様な人と交流し、多様な経験、多様な経営資源を次々に獲得していった。さらに、2024年5月に参加したLVMH Innovation AWARD 2024では、Employee Experience, Diversity & Inclusionのカテゴリー賞を受賞し、世界最大級のスタートアップ集積施設「STATIO F」に入居し、LVMHによるLa Maison des Startups LVMHのアクセラレータープログラムに参画することが決まった。今後は、STATIO Fを拠点に、新たな学びを得ながら、海外のアート作品を発掘していくこととなる。すなわち、障害者アートは、全世界的に福祉の領域にあり、空白であった障害者アート市場をヘラルボニーが世界規模で開拓するという革新性を示している。

崇弥らは、外部のサポートを得ることに意欲的で、柔軟に外部からの経営資源の投入を受け入れ、多様な経営資源の獲得を実現してきている。これは、必要に応じて、その都度、ステイクホルダーが代わる代わる出たり入ったりしながら新しい関係性を構築し、創発を促すノットワーキングが機能していると捉えられる。ヘラルボニーでは、ノットワーキングを機能させ続け、組織の柔軟性を維持しながら、次々に新しいアイデアを生み出し続けている。

また、SNSやWEB SITEでは、考え方や想いといった、人間性や志向を積極的に発信し、広く共感を得ている。内的な内容を発信することも、ブランドストーリーとして事業への理解を促す手段の一つとなる。SNSでは、共感されると、記事がリポストやシェアされることで、情報が拡散される。つまり、共感を得ることは、情報が拡散さ

れやすい状況を生み出すため、共感した人がノットワーカーとなって情報の伝達を促進することとなる。このように SNS のポストに共感する一般の人を巻き込んで、ヘラルボニーに興味を持つ人を増やしている。

最後に、ヘラルボニーでは、事業展開に合わせて、新しい人材を引き入れ、不足している経営資源を補完しながら、事業を展開してきている。表 6-3 は、現在の役員、アドバイザー、国際アートプライズ審査員の一覧である。スタートアップ企業として、資金調達や海外展開、IPO を視野にいたした事業展開をするためには、専門家の参入が必要となる。また、高付加価値製品の開発、提供の仕組みにおいても、専門家の参入が必要となるため、それぞれの分野の高度人材を組織に引き入れ、分業することで、事業の拡大、発展のスピードを速めている。このように、SI の普及プロセスにおいても、新しい知見を取り入れ続け、多様なステイクホルダーとの関係性を組み替えながら、ノットワーキングを機能させ続けている。

#### (4) まとめ

ヘラルボニーの事例では、SI を生み出す源泉であるライセンスについて、特定の福祉事業所に限定せず、求めるクオリティの作品を広範囲から探し出し、数多く獲得している。アート作品は、専門家の鑑定、選抜を経ることで、エビデンスのある芸術・文化と位置付けられることから、ヘラルボニーは経営資源を潤沢に確保していることとなる。豊富な経営資源の保有は、行政や企業のイメージにあう作品を選んでもらうことができるため、多様なジャンルの第三者との B to B ビジネスを実現する優位性となる。さらに、大手企業とのタイアップ実績は、シグナリング効果を生み出し、次から次へと大手企業から注目される要因となっている。大手企業とのタイアップは、コマーシャル効果にもなるため、企業のみならず、一般消費者への認知を広げる機会にもなっている。

自社ブランド「HERALBONY」が展開している高付加価値製品は、障害者雇用に積極的な企業や障害者への理解が深い企業と協働で行うケースや、るんびにいたいのように、求める品質を実現できる技術力のある企業との協働によって製造している。これらは、多様な主体との協働であり、アート作品や製品がアジェンダとなり、製品ごとに多様で多数の協働が行われている。これは、必要に応じて結ばれたり、解けたりすることで律動するノットワーキングの現象と位置付けられ、状況に応じてつながりが大きくなったり、小さくなったり動的に変化しながら、新しいアイデアや関係性が生み出されている。

こうしたノットワーキングを実現しているのは、協働関係に参入する主体に限らず、SNS 等を通じて共感した第三者である場合もある。ヘラルボニーでは、ピッチイベントや SNS、WEB SITE を通じて、自らの事業、目指す方向性について積極的に情報を公開している。こうした広報戦略は、任意のノットワーカーを生み出し、多様な人を次々につながりに巻き込むようになっている。さらに、社員、スタッフといった組織の構成員とのコミュニケーションの手段にもなっている。ヘラルボニーでは、岩手と東京、

名古屋、フランスと次々に拠点を増やし、事業の規模を大きくしてきている。このことに伴い、組織の構成員は、文登・崇弥と直接顔を合わせる機会が少なくなっている。そうした中、メディアを通じた情報発信は、内部に理念を浸透させるマネジメント機能となっている。特に、SNS は、個人の端末を通じて、一人ひとりがリーダーの想いや意識を共有することができるため、共創する価値の理解を促し、自社事業に貢献する動機付けにもなっている。

最後に、ヘラルボニーでは、「兄が安心して暮らせる社会にしたい」という当事者として発見した社会的課題が創業の根源であり、創業者は、自らの専門性や経験を生かした事業を創出し、解決に取り組んでいる。ソーシャル・ビジネスでは、社会的メッセージが付与された製品やサービスが市場からの評価を獲得することによって、事業性と社会性を実現することとなる。ヘラルボニーでは、障害者の基本的人権の保障と経済的自立の実現という長年に渡り、解決が困難とされてきた社会的課題に対し、障害者アートを芸術・文化と認定し、商業的観点から作品の価値に応じた対価を算出することで、障害者個人の能力を生かした働き方、生き方を生み出した。さらに、ブランドの設定と高付加価値製品の開発によって、製品差別化を図り、障害者アートの価値を高める戦略を取っている。そのために、自社が保有する資源を見極め、不足している資源を獲得しようとする柔軟な対応によって、自社の成長に応じて、多様なステイクホルダーからの切れ目のない支援を得るよう、積極的に外部の資源を求め、多様なステイクホルダーとのネットワークを機能させ続けている。

## 第7章 結論

本章では、本研究における結論を示す。まずは、事例分析を元に、本研究の問いに対する発見事実と理論的インプリケーションを述べる。その後、実践的インプリケーションと本研究の課題を示す。

### 第1節 発見事実と理論的インプリケーション

#### (1) 本研究の問いと分析概念

本研究の目的は、社会的課題に対し、ビジネスの手法を用いて解決に取り組むソーシャル・ビジネスという事業形態に着目し、その事業展開において、社会的課題の解決に寄与する製品やサービス、あるいはそれらを提供する仕組みである SI がどのようなプロセスを通して創出され、発展、普及していくのかについて考察することにある。本研究では、そのことを通して、ソーシャル・ビジネスの成功要因を明らかにするために、以下の2つの問いを設定した。

第1の問いは、SIの創出に関する問いである。

「社会的企業家は、どのようなプロセスを通して、革新的な製品やサービス、ビジネスモデルを生み出していくのか」

第2の問いは、SIの普及に関する問いである。

「創出プロセスを経て生み出された革新的な製品やサービス、ビジネスモデルは、どのようなプロセスを通して、市場から受け容れられ、広まっていくのか」

これらの問いを明らかにするために、先行研究をサーベイした。ソーシャル・ビジネスの成功要因として SI の創出が有用であることは、先行研究から既に示されている。社会的企業家は、多様なステイクホルダーとの相互関係から事業に必要な経営資源を獲得して SI を生み出し、事業化を進めていく。そのために、ステイクホルダーが納得できるレベルで事業に対する想いや事業の価値、SI の要件とされる社会性、事業性、革新性を提示し、共感されるようにコミュニケーションを図り、ステイクホルダーの関与を引き出していく必要がある。

社会的企業家とステイクホルダーとの関係性を読み解くにあたっては、ネットワークキングの概念を援用し、特定の課題や関心を共有するステイクホルダーが柔軟に結びつく関係性について考察した。その際、ネットワークキングが機能する境界領域で、組織の内側と外側とを行ったり来たりしながら多様なステイクホルダーをつなぐに巻き込み、ネットワークキングを活性化させるネットワークワーカーの存在に注目し、多様なステイクホルダーのつながりが醸成される仕組みを考察した。

本研究では、企業組合でる・そーれ、NPO 法人スポネット弘前、株式会社ヘラルボニーの3団体を対象に事例研究を行い、SIが中長期的に発展、普及する要因を明らかにすることを試みた。事例として取り上げた3団体は、東北の地方都市で創業されたソーシャル・ビジネスの事業者であるという共通点はあるが、組織形態、規模、事業内容、取り扱う社会的課題に共通性はない。これら異質な複数の事例を、同一の分析枠組みから捉え、SIの創出と普及を包含する中長期的な視座から、ソーシャル・ビジネスを成功に導く要因についての検討を進めた。その結果、ソーシャル・ビジネスを成功に導く多様なステイクホルダーとの相互作用関係を分析するにあたり、ネットワーク概念の援用することの有用性が明らかになった。

また、先行研究では、SIの創出に着目した研究はみられるが、SIの創出から普及までを包含する視座から中長期的に検討する研究は少ない。本研究では、SIの創出のプロセスから普及のプロセスへと進行する時間経過から、事例ごとに異なる展開が示された。

以下では、本研究が事例から発見した事実とそれらが示唆するソーシャル・ビジネスの成功要因について、SIの創出と普及の2つの区分から述べていく。

## (2) SIの創出

初めに、本研究が対象とした3団体では、いずれも社会的企業家が当事者として長年に渡りコミットした課題を、自らの能力やスキルといった専門性に適合する手段によって、解決に取り組んでいることが明らかになった。

でる・そーれのケースは、町の衰退を危惧し、よい町にしたいという動機から、地域の誰もが暮らしやすく、豊かな町となるようにコミュニティカフェを開業し、製品開発と連動させることで経営を安定させている。でる・そーれは、行政の事業をきっかけに創業に至っているため、行政の支援の範囲で、多様なステイクホルダーからの協力を得て、創業に必要な経営資源を円滑に獲得していた。一方、行政主催の事業は、主体的な動機から参画したメンバーばかりではなかったため、コンセンサスが取れず、関係性を維持することができなかった。このことは、スクリーニングの効果となり、誰が協力してくれるステイクホルダーであるかを示す結果となった。また、そのことによって、誰が信頼できるステイクホルダーであるのかを明らかにした。辻、澁谷、北澤らは、地域食材、調理、経理事務等の得意な分野を分担して、事業に取り組んでいる。

スポネット弘前のケースは、多くの人にスポーツを楽しんでほしい。子ども達に、スポーツは楽しいと実感してもらえる環境を作りたいという動機から、弘前市内には、レクリエーションとしてスポーツを楽しむ場が少ないという課題を認知した。そして、誰でも気軽に楽しむことができるスポーツ・プログラムを事業化した。鹿内は、バスケットボールをプレイした経験と大学で学んだスポーツの専門性を生かし、総合型クラブの制度を活用したスポーツ・クラブの設立を目指した。そのために、青森県初のクラブマネジャーの資格を取得する等、積極的に自らの学習の機会を求めて行動した。

が、当時はまだ若く、社会的信用や経験が少ないため、経験豊富な有識者の協力を得て、事業を構築していった。鹿内は、自らの想いを実現に導くステイクホルダーに対し、ビジョン、ミッションを伝え、協力を要請することで、多様なステイクホルダーを巻き込んでいった。ステイクホルダーは、鹿内に協力することが自らのミッションの実現であるという意識から参画していた。

ヘラルボニーのケースは、家族として長年コミットしていた障害者に対する社会の偏見や圧力といった課題に対し、障害者アートとの出会いをきっかけに、解決に取り組んでいる。ヘラルボニーの特徴は、崇弥は、東京から、大学で学んだ知見や、会社で取り組んだプランナーの経験といった専門性を生かし、文登は、岩手から、建築・営業の分野の専門性を発揮し、2拠点から得意分野を分業している点にある。さらに、彼らの友人からの、文化・芸術に関する専門的な協力を得て、これまでになかったようなビジネスモデルを構築してきた。

これらの事例から、社会的企業家にとってコミットメントの高い課題に対し、自らの経験やスキルを生かして、信頼できる人と共に社会的課題を解決する取り組みを始めていたことが明らかとなった。SI では、事業化にあたり、多様な経営資源を動員する必要性から、事業を遂行するために必要な経営資源を所有するステイクホルダーに自ら働きかけ、協力を得る必要がある。しかしながら、革新的だが不確実性の高いミッションに対し、ステイクホルダーがどのようにして正当性を付与し、経営資源を提供するのか、なぜ社会的企業家のもとに集まってくるのかという矛盾が指摘されていた（谷本他，2013）。本研究では、社会的企業家は、社会的課題を認知し、解決に取り組もうと事業化を進める準備期に、信頼できる身近な人物、専門的な知識や経験のある人物の関与を促していた。そして、専門家のアドバイスや事業化に必要な知識を得るために学習の機会を求める等、自らが革新的な取り組みを進めていく自信や納得できる根拠を獲得していた。こうした信頼できる関係性、専門性に基づいた知見を確保した上で、求める経営資源を所有するステイクホルダーに対し、自らが目指す方向性や価値観、想いを理解してもらえるように、わかりやすく伝えていた。つまり、認知した課題に対し、自らの知識や経験、専門的手法を確認した上で段階的に、その都度、必要に応じて多様なステイクホルダーに働きかけ、多様な経営資源を獲得していた。これはネットワークキングの現象と位置付けられ、最初のネットワークカーは、社会的企業家自身であることが明らかとなった。そして、参画するステイクホルダーの協力を得て、スキルや経験を生かした役割分担、専門性を生かした事業を構築していった。

求める経営資源に応じたステイクホルダーをいかにして発見するのか、という点については、自ら情報を発信したり、ステイクホルダーと出会える場に赴いたりする等、行動することが必要となる。事業を構築する段階では、コンセンサスが取れることや、信頼関係が構築できるかどうかということも大切な要素であるから、理解し合えるかどうかと点において積極的なコミュニケーションが必要となる。社会的企業家は、SIを創出するために、ビジョンだけではなく、自己開示したり、求める人材と出会う場にでかけたりするといった行動力が必要となる。



### (3) SIの普及

ソーシャル・ビジネスの発展には、社会性と事業性の拡充が必要となる。そのために、両者をつなぐSIの創出が重要であるとされるが、SIは、一度生み出されるだけでなく、市場社会から継続して支持されるように、社会の状況や地域の事情を踏まえて、小さな手直しや改編を加え、発展させていく必要がある。SIが発展していくプロセスでは、社会的企業家やステイクホルダーは、どのようにしてSIを市場に広めていくのか。また、いかにして事業性を担保し、製品やサービス、ビジネスモデルに付与された社会的メッセージを普及させていくのかについて考察した。SIの創出プロセスでは、社会的企業家自身がネットワークカーとして、身近な人、必要な経営資源を所有する人や組織に対し、ビジョンやミッションをわかりやすく伝えて、つながりに巻き込んでいた。ネットワークングでは、長期的な見通しの共有と方向づけ、具体的な「活動の目的(purpose)」「何を(what)」「何のために(why)」行うのかというアジェンダの共有によって、ステイクホルダーの集団的主体性を引き出し、創発的な協働関係が実現する。そのために、社会的企業家は、現状を把握し、必要な経営資源を所有するステイクホルダーに働きかけていく、もしくは、社会的企業家にかわるネットワークカーが主体的につながりを生み出すように働きかける必要がある。3団体の事例では、ビジョンが重要となっていた。目指す方向性によって、規模や必要な経営資源が異なるため、さらなる展開を望む場合には、適度に関係性を組み替えながら、新しい発想や経営資源を引き出す必要がある。

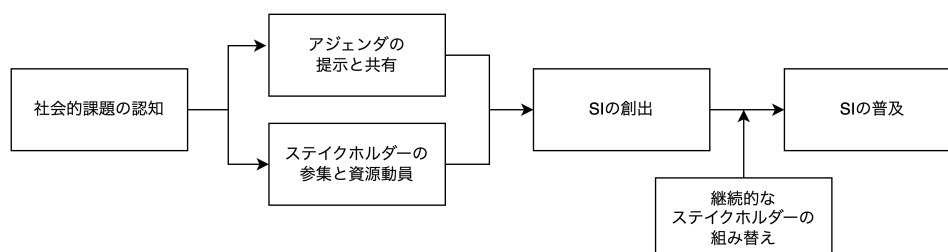
でる・そーれのケースは、連続的な製品開発によって、事業を発展させていた。製品はステイクホルダーと共有するアジェンダであり、製品ごとに異なるステイクホルダーが参入するネットワークングの現象がみられた。

スポネット弘前のケースは、会員互助の仕組みによって自立した運営が実現され、スタッフ会員がネットワークカーとして、多様な人をつながり巻き込みながら、活動を活発にしていた。また、弘前城リレーマラソンのように、会員らのアイディアから新しい事業が生み出されるようになっていた。こうしたつながりは、社会性を高める作用は認められたものの、単価が低く、事業性の面では課題がある。そのため、事業の発展に伴い、行政からの委託事業や、企業との協働による指定管理事業に参入する等、規模の拡大が図られていた。

ヘラルボニーのケースは、ピッチイベントやアワード、アクセレータープログラムに積極的に参加し、ミッション・ビジョン、世界観を広く社会に発信し続けている。こうした主体的な情報発信や、権威ある場で評価されることは、新たな経営資源を呼び込んだり、有望な人から協力の申し出を受けたりといった、必要な経営資源を獲得しやすい状況を生み出している。また、企業とのタイアップにおいてもみられるように、シグナリング効果によって、次々に新しいステイクホルダーとのつながりが生み出されている。ヘラルボニーでは、事業フェーズ、組織の成長の度合いに合わせて、

その都度、必要なスキル、専門性の高い人材を巻き込みながら新しい経営資源を獲得し、新陳代謝を繰り返して、成長し続けている。

図 7-1 本研究の結論



いずれの事例も、適度に関係性を組み替えながら、事業を継続、発展させてきていた。共通して、創出のプロセスにおいては、積極的な資源動員のために多様なステイクホルダーからの協力を得ようとする活発なネットワークキングの現象がみられた。しかしながら、発展、普及のプロセスでは、多様なステイクホルダーとの関係性から新しいアイデアを生み出すネットワークキングがみられるものの、社会的企業家、もしくは社会的企業のビジョンによって、ネットワークキングの営みが促進されたり、停滞したりした。このことは、ネットワークキングがSIの発展の速度や規模に影響することを示した。

でる・そーれでは、連続的に製品を開発することで事業の発展、普及を推し進めてきたが、業務属人化により、組織の内部が硬直化していた。スポネット弘前では、スポーツを楽しむためのスポーツ・プログラムという革新的なサービスを生み出し、提供することをミッションとしていたが、事業性の面に課題がみられた。ヘラルボニーでは、成長を止めない姿勢で、知識創造と資源動員のフェーズを継続しつつ、情報発信をし続け、新しいアイデアを生み出すネットワークキングが強くなったり、弱くなったりしながらダイナミックに機能し続け、組織の柔軟性を維持していた。

ソーシャル・ビジネスの成功には、SIの発展、普及が重要となる。そのために、ミッションやビジョンといったアジェンダをステイクホルダーに示し、継続的にネットワークキングを生み出す必要がある。その際、アジェンダをわかりやすく、ステイクホルダーが納得するように共有することで、ステイクホルダーの主体的協力が引き出され、組織の柔軟性が維持される。

一度生み出されたSIは、帰結しないことによって事業が発展していくのであり、さまざまな結果を生み出していくこととなる。そのために、継続してステイクホルダーからの理解を得られるように、ビジョンとミッションを発信しつづけ、必要な経営資源を獲得していく必要がある。

以上のように、本研究では、SI の創出から普及までのプロセスを中長期的に発展させる要因として、ネットワークの有用性を示した。また、SI の創出から普及のプロセスを包含する中長期的な視座から SI のダイナミックな動的側面を確認した。

## 第2節 実践的インプリケーション

本研究では、ソーシャル・ビジネスを中長期的に発展させる要因として、次の3つの実践的インプリケーションを示す。

第1に、ステイクホルダーとの柔軟な関係性を維持することである。SI では、ステイクホルダーとの相互関係から多様な経営資源が獲得される。そのために、必要に応じて代わる代わるステイクホルダーが出たり入ったりするネットワークによって、ステイクホルダーとの関係性を固定化させずに、組織の柔軟性を保つことでソーシャル・ビジネスの発展に必要な経営資源を獲得することとなる。

第2に、ステイクホルダーとの相互関係性を構築するために、ビジョンやミッション、世界観を開示し、理解を促すことである。ヘラルボニーでは、当初から、映像や画像によって世界観を可視化し、発信していた。併せて、SNS 等で言葉でも、想いや目指す方向性を絶えず発信している。このように、自ら開示することは、ステイクホルダーの理解を促す効果と共感を獲得する機会の創出となる。さらに、SNS 等のソーシャルメディアでの情報発信は、構成員の動機付けになり、組織内部のマネジメントに有用であることを確認した。

第3に、経営の基盤となる組織体制を整えることである。スポネット弘前では、民営の総合型クラブを創設するにあたり、安全性を担保し、安定的な運営を行うための法人体制が構築されていた。知識と経験の豊富なステイクホルダーが、法人の経営を担い、クラブマネジャーがスタッフや会員、地域の人との関係性をマネジメントするという分業性で、参加しやすい環境を作っていた。ヘラルボニーでは、フェーズに合わせて、必要な経営資源を所有するステイクホルダーが経営に参画する体制を取っている。例えば、海外展開と IPO を視野に入れている現在は、事業分野ごとにスペシャリストが参画し、各部門の統括責任者となっている。こうした分業によって、組織を成長させる経営資源を獲得しながら、円滑な経営を実現している。

以上、SI の創出と普及のプロセスを包含する視座から中長期的に事例を読み解いたことによって、ネットワークの有用性を示すとともに、上記3点の実践的インプリケーションを示したことが本研究の貢献である。

### 第3節 本研究の課題

本研究の課題として、次の3つが挙げられる。

第1に、本研究では、SIの創出と普及のプロセスから、ソーシャル・ビジネスの成功要因を明らかにしてきた。その際に、資源動員を実現する多様なステイクホルダーとの関係性の構築に焦点を当てた調査から事例を考察してきた。今後は、事業性に着目した調査と考察によって、事業性と社会性の相関関係を明らかにしていく必要がある。ソーシャル・ビジネスは、社会的メッセージが付与された製品やサービスが市場社会に広まることで、社会性が実現されることとなる。そのため、事業性を実現する革新的な製品やサービスを生み出すことが求められる。しかしながら、本研究では、事業性と社会性のバランスに苦慮するケースがみられた。今後は、マーケティングの観点から、消費者行動論を援用して事業性を高める戦略について検討していく。

第2に、本研究では、SIの創出から普及のプロセスを包含する中長期的な視座から、ステイクホルダーとの関係性に着目し、経緯を概観してきた。今後は、ステイクホルダーの変化に関する調査を行い、ステイクホルダーが変化する要因について検討する必要がある。ソーシャル・ビジネスでは、ビジネスの手法によって社会性を実現する目的がある。社会性の実現を図るには、ステイクホルダーが、いつ、どのように、なぜ変化したのかについて検討することによって、ソーシャル・ビジネスの影響力、社会性を実現する度合いを測ることとする。

第3に、本研究では、当事者として社会的課題に長期間コミットメントした事例を取り上げているが、社会的課題に対するコミットメントとビジネスの発展の関係性について、社会的企業家の資質やアントレプレナーシップ、リーダーシップの枠組みから検討する必要がある。本研究では、社会的企業家のビジョンによって、ネットワークの営みに差があることが明らかになった。そのため、社会的企業家がステイクホルダーに対し、どのように動機付けるのかについて、アントレプレナーシップ、リーダーシップの観点から検討し、SIを発展させる要因について明らかにしていく。

## 参考文献

- 浅沼道成 (2009) 「岩手県における総合型地域スポーツクラブ育成の現状と課題」  
『岩手大学生涯学習論集』5号、pp. 37-47
- 出見世信之 (2018) 「ソーシャルビジネスと企業のソーシャルイシュー・マネジメント」『日本経営倫理学会誌』第25号、pp. 101-110
- 土肥将敦 (2010) 「ソーシャル・ビジネスの構造とビジネスモデルの普及過程」社会  
経済システム学会第31号、pp. 37-44
- 江橋崇 (2010) 「グローバル・コンパクトとソーシャル・ビジネス」『法学志林 (法  
政大学)』第108巻第1号、pp. 17-37
- Engeström, Y. (2008) From Teams to Knots: Activity-Theoretical Studies of  
Collaboration and Learning at Work, *Cambridge University Press* (山住勝  
広・山住勝利・蓮見二郎訳『ネットワークする活動理論—チームから結び目へ  
—』新曜社, 2013.)
- 速水智子 (2011) 「ソーシャルビジネスの収入構造における一考察—かものはしプロ  
ジェクトを中心として—」『中京企業研究』33号、pp. 67-74
- 細内信孝 (2012) 『がんばる地域のコミュニティ・ビジネス』学陽書房
- Howell, J.M. and C.A.Higgins (1990) “Champions of technological  
innovation” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 317-341
- 石丸哲史 (2019) 「地方におけるソーシャルビジネスの実態と起業環境」『日本地理  
学会発表要旨集』
- 岩井康頼 (2017) 「『障害者アートの現在』とアート・ブリュットの動向—障害のあ  
る人達の芸術表現への取り組みとその可能性—」『弘前大学教育学部紀要』第118  
号pp. 67-77
- 上路幸奈・元田良孝・宇佐美誠史 (2013) 「雫石町あねっこバスの現状と課題」『土  
木学会第68回年次学術講演会』
- 片山健二・八代勉・桂川保彦・天野和彦 (2004) 「地域スポーツクラブづくりの現状  
と課題」日本体育学会第55回大会06. 体育経営管理, 一般研究発表
- 加藤俊彦 (2014) 『競争戦略』日本経済新聞出版社
- 栗川佳奈・西田征治・綾里穂・松本美月・山本奈美江 (2021) 「3年以上活動を継続  
しているコミュニティカフェの特徴」『人間と科学 県立広島大学保健福祉学部  
誌』第21号 (1) 、pp. 53-61
- Moore, Geoffrey A., (1991) Crossing the Chasm, *HarperBusiness* (川又政治訳  
『キャズム』翔泳社, 2008)
- 森裕亮 (2016) 「官民関係研究と「境界連結」概念: 新しい分析枠組みに向けて」  
『同志社大学政策科学研究20周年記念特集号』、pp. 83-89
- Mulgan, G., Ali, R., Halkett and Sanders, B. (2007) In and Out of Sync,

NESTA([http://www.youngfoundation.org/files/images/In\\_and\\_Out\\_of\\_Sync\\_Final.pdf](http://www.youngfoundation.org/files/images/In_and_Out_of_Sync_Final.pdf))

- 村山貞幸 (2017) 「日本におけるソーシャル・ビジネスの現状と課題」 多摩大学研究紀要『経営情報研究』No. 21、pp. 61-76
- 野村あすか (2019) 「営利企業と競争するソーシャルビジネスの成功要因分析ーマザーハウスの消費者行動分析からー」 日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングスvol. 8
- 野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透 (2014) 『実践ソーシャル・イノベーションー知を価値に変えたコミュニティ・企業・NPOー』 千倉書房
- 岡田眞太郎 (2016) 「指定管理者制度の活用からみたNPO法人の持続可能性ー京都府を事例にー」 『人文地理』 第68巻第3号、pp. 355-373
- 奥村昭博 (2010) 「ソーシャル・ビジネスの成功条件 (特集: ソーシャル・イノベーション) 『経営と情報』 第22号、pp. 3-14
- 大倉邦夫 (2015) 「特定非営利活動法人ケア・センターやわらぎー24時間365日の在宅介護サービスを通じた高齢者・障害者支援の取り組みー」 谷本寛治編著『ソーシャル・ビジネス・ケースー少子高齢化時代のソーシャル・イノベーション』 中央経済社、pp. 203-252
- 大室悦賀 (2008) 「組織ポートフォリオとソーシャル・イノベーションの関係」 『京都マネジメント・レビュー』 第13号、pp. 131-143
- 大室悦賀 (2011) 『ソーシャル・ビジネスー地域の課題をビジネスで解決するー』 中央経済社
- 大室悦賀 (2018) 「社会的企業とソーシャル・イノベーション」 『京都マネジメント・レビュー』 第32号、pp. 133-137
- 大室悦賀・大平修司 (2013) 「ソーシャル・イノベーションの普及と社会的責任投資家: 出資動機と行動変容」 『日本経営学会』 第31号、pp. 39-49
- 大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久・谷本寛治 (2011) 「ソーシャル・イノベーションの創出プロセス」 『経営学論集』 第81号、pp. 192-193
- 大西晶子 (2017) 「コミュニティ・ビジネスにおけるソーシャル・イノベーションの創出と普及のプロセスー総合型地域スポーツクラブ特定非営利活動法人スポネット弘前の革新性と地域社会との関係性の検討を通してー」
- 大西晶子 (2020) 「ソーシャル・イノベーションの創出と場のマネジメントー特定非営利活動法人スポネット弘前の革新性と地域住民との関係性からー」 『弘前大学大学院地域社会研究科年報』 第16号、pp. 71-84
- 大西晶子 (2023) 「ソーシャル・ビジネスを成功に導くネットワークー地域と人を結ぶ協働ー」 『社会・経済システム学会』 第42号、pp. 87-97
- 太田幸司・山本信次 (2008) 「農山村地域における多様な主体の協働による市町村交通サービスの在り方ー岩手県雫石町『あねっこバス』を事例としてー」 『林業経済研究』 第54巻第3号、pp. 7-18

- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row.
- Rogers, E., (1962) *Diffusion of Innovations*, Free Press of Glencoe. (藤竹 暁訳『技術革新の普及過程』培風館, 1966年.)
- Rogers, E., (1983) *Diffusion of Innovations, 3rd ed.*, Free Press (青池 榎一・宇野善康監訳『イノベーションの普及学』産能大学出版部刊, 1990年.)
- Rogers, E., (2003) *Diffusion of Innovations, 5th ed.*, Free Press, (三藤利雄 訳『イノベーションの普及』翔泳社, 2007年.)
- 齋藤保 (2020) 「コミュニティカフェまちの居場所のつくり方、続け方」学芸出版社
- 佐々木利廣 (2018) 『地域協働のマネジメント』中央経済社
- 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
- 武石彰・青島矢一・軽部大 (2008) 「イノベーションの理由：大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化」『組織科学』Vol. 42, No. 1, pp. 4-14
- 滝田辰夫 (2004) 「ハイテク・マーケティングモデルの実証的研究：iモードを題材として」メディア・コミュニケーション『慶応義塾大学メディア・コミュニケーション研究所紀要』54号
- 谷本寛治 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズー社会的企業の台頭』中央経済社
- 谷本寛治 (2015) 『ソーシャル・ビジネス・ケース少子高齢化時代のソーシャル・イノベーション』中央経済社
- 谷本寛治 (2020) 『企業と社会ーサステナビリティ時代の経営学ー』中央経済社
- 谷本寛治・大室悦賀・太平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版
- 徳田賢二・神原理 (2011) 『市民のためのコミュニティ・ビジネス入門ー新たな生きがいプラットフォーム作りー』専修大学出版局
- 土田耕史 (2022) 「知的障害者アートの現状と課題に関する一考察ー障害者福祉の支援者の視点からー」『就実教育実践研究』第15巻pp. 11-19
- Westley, F., Zimmerman, B., and Patton, M. Q (2006), *Getting to Maybe, How the World is Changed*. Random House (東出顕子訳『誰が世界を変えるのか』英字出版, 2008年.)
- Williams, P., (2012) *Collaboration in Public Policy and Practice: Perspective on Boundary Spanners*, Bristol University Press, Policy Press.
- 山住勝広・エンゲストローム, Y. (2008) . 『ノットワーキングー結び合う人間活動の創造へー』新曜社
- 山住勝広 (2014) 「拡張的学習とネットワークする主体の形成ー活動理論の新しい挑戦ー」『組織科学』Vol. 48, No. 2, pp. 50-60
- 山住勝広 (2016) 「ノットワーキングによる学習ー学校学習の文脈を拡張する可能性

- ー」『活動理論研究（活動理論学会）』第1号、pp. 21-31
- 八代勉・中村平編著（2002）『体育・スポーツ経営学講義』大修館書店
- Yin, R. K. (2017) *Case Study Research: Design and Methods, 6th ed.*, SAGE Publications.
- 横山恵子（2019）「日本のソーシャル・アントレプレナーシップ（SE）論の再考ーニーズ起点とシーズ起点のソーシャル・ビジネスから考えるー」『関西大学商学論集』第64巻第2号、pp. 37-52
- 横山恵子（2022）「ソーシャル・アントレプレナーシップとは何か：概念化の軌跡と課題」『組織科学』Vol. 56, No. 2, pp. 15-26
- Yunus, M., (2007) *Creating a world without poverty : social business and the future of capitalism*. （猪熊弘子訳『貧困のない世界を創るーソーシャル・ビジネスと新しい資本主義ー』早川書房, 2008）



## 謝 辞

本研究は、筆者が弘前大学大学院地域社会研究科後期博士課程在学中に、大倉邦夫先生の指導のもとに行ったものである。

本研究の遂行にあたり、多くの方からのご指導ご鞭撻を賜った。指導教官である弘前大学人文社会科学部准教授大倉邦夫先生には、常に冷静で気長に研究過程を見守っていただき、的確なご指導を賜ったことをここに深謝する。同学科教授森樹男先生、同学科教授黄孝春先生には、副査としてご助言を賜ったことをここに深謝する。なお、森樹男先生には、同大学大学院地域社会研究科長としてもご指導いただいた。

本研究における事例である、企業組合でる・そーれ、NPO 法人スポネット弘前には、多くのデータを提供していただいた。併せて、弘前大学人文社会科学部学生カンパニーえんむすび、同大学同学部准教授高島克史先生には、学生と地域社会との共創における具体的な軌跡と成果についてお示しいただいた。株式会社ヘラルボニーについては、一般社団法人百番地、社会福祉法人光林会、るんびにい美術館、板垣崇志氏にご協力を賜った。ご協力くださった皆様に深謝の意を表する。ありがとうございました。

最後に、研究と仕事との両立に苦慮しながらも研究を継続することができたのは、お支えくださった全ての皆様のおかげであることを肝に銘じ、今後も堅実に研究を進めていくことを感謝と共にここに宣言する。