

## わが国の環境コミュニティ・ビジネスの動向と

### 社会的企業のあり方に関する一考察

樋口一清 (信州大学経営大学院)、古賀敦之 (北九州市立大学大学院)

A Study on Japan's Social Enterprise and Environmentally Conscious Community Business

Kazukiyo HIGUCHI

Institute of Innovation Management, Graduate School of Shinshu University

Atsuyuki KOGA

Institute of Social System, Graduate School of Kitakyushu University

---

Keyword; Social Enterprise (社会的企業), Environmentally Conscious Community Business (環境コミュニティ・ビジネス), Social Entrepreneur (社会起業家), Social Responsible Investment (社会責任投資), Community Interest Company (コミュニティ利益会社)

---

#### 1. 社会的企業の動向

21世紀を迎え、先進国における大量生産、大量消費に基づく経済成長モデルにかけりがみられるようになり、経済のグローバル化、スピード化、消費の多角化・多様化がリアルタイムで進行していく中で、都市部への人口の過度の集中と過疎の進展は、地域コミュニティのつながりを一層希薄化させるとともに、地域の福祉や雇用に大きな影響を与え始めている。このような地域コミュニティの諸問題の解決については、従来自治体が多く部分を担って来たが、多様化する価値観、市民ニーズへの対応が次第に困難になりつつある。

こうした中で、地域のステークホルダーと課題を共有し、「起業」という形態で地域のニーズに応えようとする「社会起業家 (Social Entrepreneur)」が注目されている。社会起業家によって、世界各地で地域や社会への貢献を目的

とした事業が展開されており、これらの事業は、経済および社会環境の差異により、事業形態や定義・概念などに若干の違いがあるものの、多くの場合、「社会的企業 (social Enterprise)」と総称されている。

社会的企業は、単に利益の最大化を目的とするものではなく、福祉、環境等、社会的課題の解決をめざす組織である。その組織形態は、現状においては単一ではなく、株式会社、協同組合、共済団体、非営利法人等、多様な形態が存在する。社会的企業の具体的な役割としては、①障害者や失業者の労働市場へのアクセスの確保、②コミュニティに根ざしたサービス (ケア、教育、レジャー等) の供給、③職業訓練や人間的発達の機会の提供などが指摘されている。<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 中川 (2005)

### (1) イギリスにおける社会的企業の展開

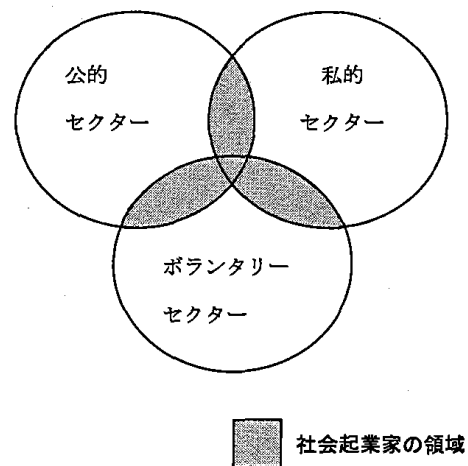
欧州では、近代国家の出現する以前に、その歴史的な背景や宗教上の理由から、社会的な弱者を保護、救済する組織として、伝統的なボランティアセクターが存在してきた歴史的経緯がある。今日の社会的企業が形成されてきた発端は、1970年代のサードセクターに関する論議に求めることができる。「サードセクター」とは、パブリック・セクター（政府）やプライベート・セクター（民間）では埋められない領域のことである。この時期、欧州諸国においては、政府（自治体）や民間企業の役割の限界が意識され始めており、政府や民間企業では解決できない人間的、経済的、社会的な課題を解決するための「サードセクター」が注目を集めるとともに、政府と民間企業の間を仲介する社会的組織の存在意義<sup>2</sup>が認められるに至った。サードセクターの「第一義的には利潤を追求せず、公的セクターを構成することもない企業と組織のほとんどを包含する」<sup>3</sup>との概念は、注目を浴びたものの、往時は、世界的に経済も好況であり、とりわけ英国では「ゆりかごから墓場まで」という表現に象徴されるような、国家による高福祉政策が進められていた背景もあって、サードセクターの議論はそれ以上の盛り上がりを見せなかった。その後、80年代に入ると、英国では、財政赤字が拡大する中で、国による福祉制度の費用負担の限界が論じられるようになり、サッチャー政権の下では、行政のスリム化、公共事業の民営化が推進される過程で、福祉分野でのボランティアセクターの重要性が増していった。

英国のシンクタンク、デモス（1997）は、税金による社会サービスの提供に支えられた従来型の社会福祉システムでは、現代の社会問題（～長期失業やドラッグ、家庭崩壊、教育問題等の深刻な問題）に対処できなくなっていると指摘し、こ

れらの問題に事業として取り組んでいる社会起業家の概念を明らかにしている。デモスによれば、社会起業家の概念は、伝統的な公的機関、民間の企業、革新的なボランティア団体にまたがる領域を含んだものとなっている。（図1）

英国では、「チャリティ」と呼ばれる民間の非営利公益活動の法的なステータスが認められており、ボランティアセクターの中核を占めている。現在、187,000件を超えるチャリティがチャリティコミッションに登録され、毎年9000件ずつ増加している。これら、チャリティの年間総収入額は、約130億ポンド（2兆6000億円）、雇用数は約50万人で全雇用数の約2%を占めていると言われている。また、英国通商産業省（DTI）は、近年、チャリティ法が現在の社会的企業を支援できる仕組みになっていないとして、社会的企業を創造する新しい法体系として、資産ロックや監査制度を整備する「CIC」（Community Interest Company = コミュニティ利益会社）を創設している。

図1 社会起業家の領域



（出典）The rise of the social entrepreneur DEMOS (1997)

<sup>2</sup> Theodore Levitt 「The Third Sector」 1973

<sup>3</sup> C. Borzaga, J. Defourny (2001)

## (2) アメリカの社会的企業の展開

アメリカにおいても「政府ができる前にコミュニティが存在した」と表現されるように、民間の資本が中心となって、地域の社会貢献的な活動に取り組んで来た歴史がある。

また、アメリカでは、個人や企業などの民間セクターによる非営利活動が他の欧米諸国に比べても著しく顕著であり、フィランソロピー (philanthropy; 直接の見返りを期待しない慈善活動) 先進国とも言われている。

とりわけ、疲弊する地域経済や自治体の財政赤字の下で、地域の商工会議所メンバーや起業家が、コミュニティを再生させるために、非営利組織を中心とした新産業創出に取り組んでおり、彼らは、「グラスルーツ・リーダー」(市民起業家)と呼ばれている。彼らは地域経済がうまくいけば自らの事業もうまくいくことを理解し、起業家としての個性や創造的なリーダーシップ、高い志を持ち、長期的な利益によって動機付けられており、自治体に代わって、地域を再生へと導く役割を担っている。<sup>4</sup>

90年代に入って好景気が持続する中、大学関係者が、経済問題だけでなく、アメリカ全体の10%の雇用を生み出しているNPO(非営利組織)や社会問題(犯罪、教育、環境、麻薬、貧富格差など)に注目し始めている。アメリカにおいても、こうした社会問題と取り組む企業は、「Social Venture」や「Social Enterprise」と呼ばれている。

また、社会的企業の領域では、一般の大企業の活動においても、パタゴニアやスターバックスのように、企業のイメージ向上、社会的貢献、CSRなどの目的から、社会貢献と本業の事業活動がリンクする形での事業展開が見られるようになってきており、これらは上記の概念と区別して、

「Social Purpose Business」と呼ばれている。さらに、金融システムにおいても、社会的貢献活動を行う企業に投資する「Social Responsible

Investment」(SRI)など社会的企業を支援する仕組みがつけられている。

## (3) 社会的企業概念をめぐって

社会的企業の定義として明確なものはないとされており、各国の社会的企業のモデルも多様である(表1)が、J.ドゥフィルニは、「4つの経済的基準」と「5つの社会的指標」を提示している<sup>5</sup>。すなわち、ドゥフィルニは、経済的基準として、1)財とサービスの生産と供給の継続的活動、2)高度の自律性、3)経済的リスクの高さ、4)有償労働の下限の設定の4点を指摘する。また、彼は社会的指標として、1)コミュニティへの貢献という明確な目的、2)市民グループが設立する組織、3)資本所有に基づかない意志決定、4)事業活動によって影響を受ける人たちによる参加、5)利益分配の制限の5点を挙げている。このように、経済的な仕組みと社会的な仕組みを兼ね備えた組織が「社会的企業」であると考えられており、現実の社会的企業の活動には、その特性に基づいたユニークでイノヴェーティブなものも数多く見受けられる。

以上のような社会的なニーズを市民サイドが事業として受け持つ仕組みについては、これまで、欧米諸国の取り組みが中心であると考えられてきた。しかしながら、わが国においても、近年盛んになりつつあるコミュニティ・ビジネスの事例に、「社会的企業」の要素を包含する事業形態を見出すことができると考えている。とりわけ、環境分野のコミュニティ・ビジネスでは、その社会性と企業性の両立が求められる事例も多く、社会的企業概念との関連性が注目される。

<sup>4</sup> D.Henton 「Grassroots Leader for a New Economy」1997

<sup>5</sup> C. Borzaga, J. Defourny (2001)

表 1 各国の社会的企業の特徴

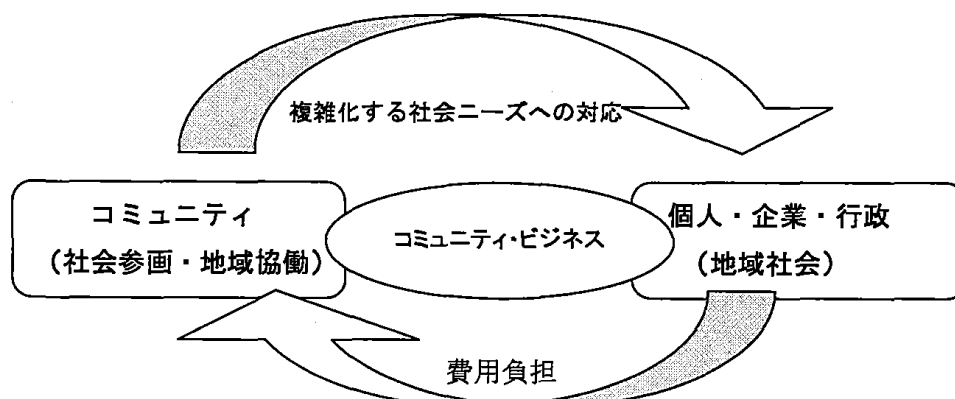
| 国名   | アメリカ                         | 日本            | イギリス                                  |
|------|------------------------------|---------------|---------------------------------------|
| 内容   | 社会的企業<br>(Social enterprise) | コミュニティ・ビジネス   | 社会的企業<br>(Social enterprise)          |
| 事業形態 | NPO や 団体                     | NPO・任意団体・会社組織 | 共同組合・チャリティ<br>ソーシャルファーム<br>コミュニティビジネス |
| 概念   | 地域市民精神<br>Steward ship       | 地域の課題解決       | 大陸型の博愛主義                              |
| 領域   | 広範囲(複数の都市圏)                  | 狭い(校区～市内)     | やや狭い(都市～地区単位)                         |
| 対象   | 地域の再開発・産業創出                  | 生活の中の地域の課題    | 社会的弱者 根深い地域の課題<br>(Social exclusion)  |
| 主体   | 地域の個人や企業家(成功者)               | 地域の個人         | 地域の個人                                 |
| 寄付制度 | 存在                           | ほとんどない        | 存在(チャリティ)                             |

## 2. 日本における社会的企業の動向と環境コミュニティ・ビジネス

わが国における社会的企業に関連するビジネスの動向として、コミュニティ・ビジネスが注目を集めている。コミュニティ・ビジネス（以下＝CB）は、「地域の問題を解決するための住民参加型の起業システム」であり、欧米と違い寄付制度などが整備されていないわが国においては、小規模資本ではあるものの、地域のステークホルダーが繋がることで、これまで存在していなかったようなユニークな事業展開がみられるようになった。このような兆候がとらえられるようになった

のは、地域の福祉や雇用、環境問題などが課題となってきたことや1995年に阪神淡路大震災が発生し、個人の善意によるボランティアとその活動の継続的な展開の重要性が認識されたこと、1998年のNPO法の制定より、同じ認識や意志を持つ人達が組織化されるようになったことが挙げられる。こうした社会変化を背景として、これまでの「行政」や「企業」を中心に構成された社会に代えて、地域社会の中において、複雑な社会的ニーズに対応し、コミュニティの維持や創造のために設立される（市民や個人の集合体としての）「コミュニティ・ビジネス」が形成されることになった。（図2）

図 2 コミュニティ・ビジネスの概念図



## (1) 環境コミュニティ・ビジネスの概要と事業性

「コミュニティ・ビジネス」<sup>6</sup>を我が国において提唱した細内信孝の分類を元に、コミュニティ・ビジネスの分野を分類したところ、1. 福祉、2 環境、3. 情報ネット、4. 観光・交流、5. 食品加工、6. まちづくり、7. 商店街の活性化、8. 伝統工芸、9. 安全、10. 金融、11. 生活支援、12 専門能力の総計 12 分野となり、そのうち、環境 CB の設立件数は、95 年～99 年の 5 年間で見れば、全体の 7.6%<sup>7</sup>となっている。

90 年代後半以降、リサイクルに関する法律が整備され始めたことから、経済産業省を中心に、環境ビジネスが新しいビジネスチャンスとして注目されることとなった。この環境ビジネスの発想により、市民活動の中に、エコロジーの要素が持ち込まれ、様々な形での環境コミュニティ・ビジネスと呼ばれる事業が登場した。環境分野は従来の産業分類では独立項目として記載されていなかった分野であり、広くとらえると、環境負荷の低減や地球温暖化対策、リサイクル、農業、市民活動といった産業分類を超えた様々な事業がその範疇に属することとなる。こうした多様な分野で、環境 CB が動き始めている。

この環境 CB は、①ビジネスモデルが多岐に渡っていること、②社会の変化や行政の限界や地域の課題などの要因によって、コミュニティレベルの活動が外部化する形で行われるようになった事業であること等の特徴を有する。社会や地域のニーズを解決していくという面で、課題や目的が明確になっている環境 CB は、コミュニティ・ビジネスの中でも、理想的な事業内容といえる。

## (2) ひろがる環境コミュニティ・ビジネス

環境 CB は、事業系及び環境保護系、サービス系に分類される。(図 3) 事業系の環境 CB は、リサイクルやエネルギー、シェアリングに区分され、

主要な事業として、「菜の花プロジェクト」や「BDF (バイオ・ディーゼル・フューエル)」などがあげられる。生ゴミの堆肥化事業を進めている「伊万里はちがめプラン」(佐賀県伊万里市)では、事業の内容を絵本で紹介し、地域の理解を深めるためのコミュニティ・アプローチを行っている。また、「水色の自転車の会」(福岡県久留米市)は、廃棄された放置自転車を修理して、共同利用する自転車のシェアリング事業に挑戦している。「市民共同発電所」(大阪市)は、著名なタレントのコンサートを太陽や風力等の自然エネルギーで行うことで、CB の社会的意義を広めることに一役買っている。

環境保護事業については、例えば河川や自然動物の生態系を保護するための費用を捻出する手段として、自治体からイベントを請け負う等の取組が行われている。また、環境教育については、リサイクル事業を紹介するため、小学校の総合教育向けの CD-ROM を作成している「暮らしと廃棄物を考える会」(熊本市)などがある。

サービス系の事業としては、農業を中心とした地産地消型の農家レストランがブームとなっている。さらに、「道の駅」や「スローフード」などに関連して、「観光」や「食品加工」の分野と重なる形で、環境 CB が始まっている。

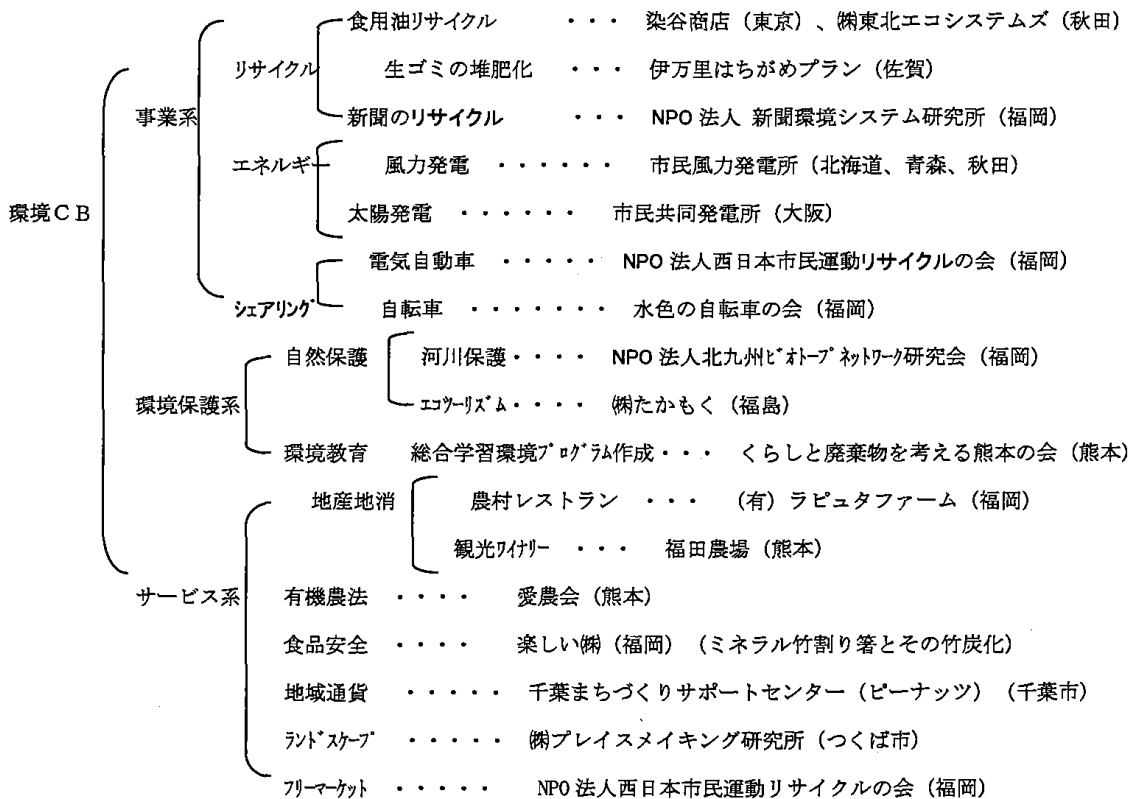
ミネラル分で消毒した竹割り箸を作成する「柵楽しい」(福岡県北九州市)は、生ゴミ処理機の製造販売において、分解しにくい割り箸に着目したことをきっかけとして、安全な消毒剤を開発、中国から輸入した竹割り箸を元に事業化を行っている。

このように、環境保護やサービス系については、概して投下資本は小規模であるが、共通した理念を持った人々が集まっており、企業活動やボランティア、クラブ活動、まちづくり活動などから発展したものが多い。また、昨今の「食」や「文化」「健康志向」などの消費者の嗜好が環境コミュニティ・ビジネスを下支えする形となっていることも注目される。

<sup>6</sup> 細内信孝 『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版 1999

<sup>7</sup> 古賀教之 北九州市立大学 大学院 紀要集 18 号 2004

図 3 環境コミュニティ・ビジネスの広がり



### (3) 環境コミュニティ・ビジネスの課題

全国の主な環境コミュニティ・ビジネスを整理すると、地域特性を活かした様々な事業が展開されていることがみてとれる。(図3)

CBが提唱される1995年以前の環境コミュニティ・ビジネスは、BDF(バイオ・ディーゼル・フューエル)事業や自然体験教育、フリマーケットなど市民活動の中から、発生してきたものが多かったが、1995年以降の環境コミュニティ・ビジネスは、古紙リサイクルや廃棄自転車の修理共用化など地域の課題から起業したものが中心であり、従来、行政が担っていた分野を肩代わりする事例も目立っている。

とりわけ事業系の環境CBの場合は、インフラが整っていないケースが多く、事業を始める上で、資本投下が相対的に大きいにも関わらず、信用力や資金力のないCBは、資金の借入れが難しい他、減価償却を行える程の収益が上がらないとい

った課題を抱えており、CBの担い手が個人で出資や借入れをするため、返済に追われて、継続性が保てない場合もある。さらに、自治体が同様の事業を計画したり、地域の既存業者の協力が得られない場合も多く、事業を成り立たせるに当たって課題も多い。

このような課題については、自治体や企業といったステークホルダーと問題を共有し、社会的資本を形成してコミュニティ単位で事業に取り組むことが必要となるとともに、コミュニティ・ビジネスの短所である収益性の低さをよく検討し、インフラを自治体から借り受ける等のリスク分散が欠かせない。

環境コミュニティ・ビジネスの1事業あたりの平均売上高は8800万円であり、売上高に対する構成人員の一人あたりの生産性は、379万円とな

っている。<sup>8</sup>福祉サービス業分野のCBにおける一人あたりの収入が、売上高の40.1%程度であることをふまえると、環境CBの一人あたりの報酬は143万円<sup>9</sup>程度と推定される。この推定結果は、環境CBの構成員の平均報酬が極めて低く、アルバイトや有償ボランティア程度の報酬レベルで成り立っていることを表しており、いずれにしても安定的な雇用を生み出す状況にはない。環境CBの中には、事業の構成員に対して、無償の労働提供を求めているケースもあり、環境・福祉・安全等、従来行政が担っていたり、行政との競合が生じる分野における生産性は、特に低い傾向にある。

しかしながら、環境CBの関係者が地域の活動に取り組む理由は、報酬がすべてであるとは限らない。特に、地域社会への参加や貢献は、コミュニティの構成員にとって意義のあるものであり、アルバイト程度以下の報酬であっても、アクティブ・シルバーや専業主婦が活躍する場を提供するという意味合いでは価値のある側面を有している。環境CBのように、生産性が低く、社会的な意義のある事業分野では、地域社会の理解が重要な要素となる。環境CB事業の代表者や担当者は、地域社会や環境CBの構成員に対して、常に情報発信を行い、CBの社会的な意義を理解してもらう努力が欠かせないと考えられる。

### 3. 環境コミュニティ・ビジネスの具体的事例

#### 事例1. 新聞紙のリサイクルに関するビジネスモデル（福岡）

##### （1）事業の概要

新聞環境システム研究所は、新聞のリサイクル事業とそのシステム開発に取り組むNPO法人である。事業のきっかけは、理事である加来氏が、ボランティアで福岡市の清掃工場を見学した際

に、焼却炉内の新聞古紙の焼却量の多さに驚かされたことに始まる。その後、実態を調査したところ、福岡市で焼却されるごみのおおよそ3割が紙ごみであることが分かった。オイルショック以降、古紙価格の下落が続いたことから、地域の新聞回収を担っていた古紙回収業者は一掃されてしまっていた。そこで、加来氏は、自ら新聞回収に取り組むことを決意したが、民間による新聞の無料回収事業はうまく機能しなかった。その後、平成13年、新聞配達業を営んでいた現理事長の川上氏より、新聞に関するノウハウを得た上で、川上氏と共にNPO法人として新聞環境システム研究所を立ち上げることとなった。

古新聞の回収は、資源の有効活用や森林の保護、エネルギーの抑制につながるものの、現状では、既存の古紙回収ビジネスは経済的に成り立たない状況にあるため、古新聞の回収は自治体の通常の回収方法に委ねられている。回収された古新聞は、自治体の焼却工場において焼却されることとなるが、そのコストは、古新聞1kgあたり、約30円を必要としている。しかしながら、こうした古新聞回収の社会的なコストは、一般の視点からはわかりにくい。そこで、加来氏は、IT関連企業に勤めていた経験を活かし、新聞リサイクルによる社会的コストの低減をベースにした新聞回収の方法を検討し、地域通貨を組み込んだシステムの開発を進めた。当初、その開発に500万円はかかると思われていたシステムも、加来氏のエンジニアとしての能力を活かして、コストダウンを行ない、50万円ほどで完成させることができた。加来氏は、この新たなシステムの採用を福岡県下の各自治体に働きかけた。その結果、大半の自治体が消極的な対応に終始する中で、福岡県豊津町の町長が協力を約してくれた。こうして、自治体が1kgあたり5円の助成をおこなうことを前提として、新聞30kg回収する度に、町内の公共交通機関を利用できる地域通貨（1ペバ）を発行するビジネスモデルが整った。このモデルでは、まず、隔週の土曜日の午後に新聞の回収ステーショ

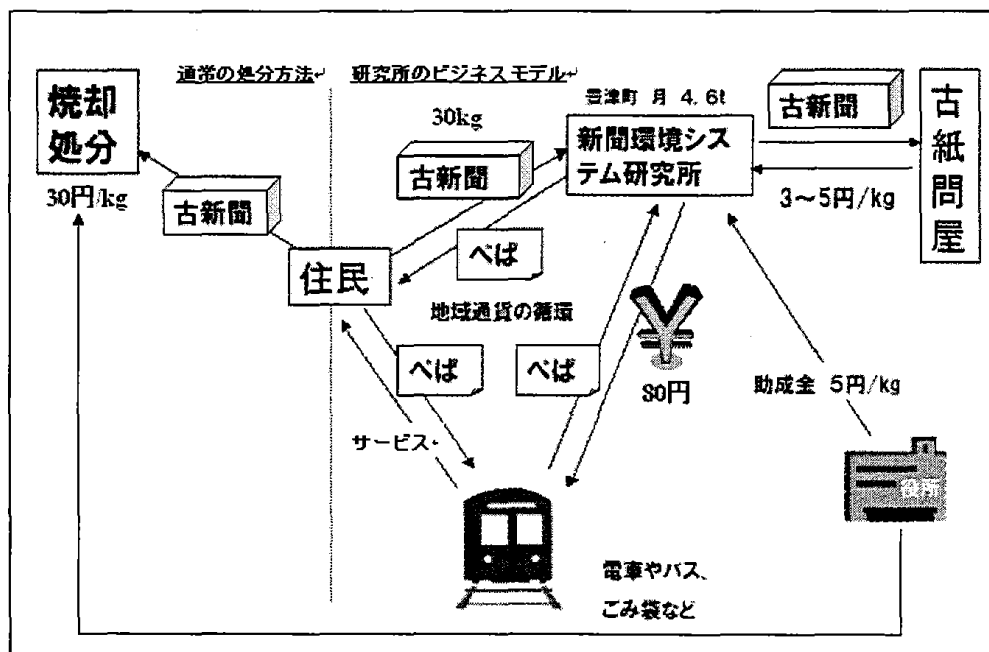
<sup>8</sup>古賀教之 北九州市立大学 大学院 紀要集18号 2004 p52

<sup>9</sup> 独立行政法人 経済産業研究所 『NPO法人アンケート調査』平成14年

ンを町内に設置し、会員の住民が配布されたバーコードを添付した新聞を運び込み、受取の際に、パソコンで新聞の重量と住民のバーコードを入力することでデータを加算することとしている。パソコンで記録された重量が30kgを越えると、地域通貨1枚（1ぺば=80円分）が発行され、30kgに満たない場合は、パソコンにデータが保管される仕組みとなっている。このシステムは、新聞回収量の記録システムと地域通貨発行システムを自前で開発したものである。地域通貨については、町の協力によって、廃路線の危機にあった公共交

通機関（電車及びバス）で利用できるようにしており、こうした路線の交通量を増やすことにも貢献している。同研究所が提案した新聞の回収システムでは、新聞を提供してくれた家庭に対して、地域通貨という形で還元が行なわれ、自治体の焼却処分量が減少することとなる。パソコンのシステムをうまく活用して、大量に回収しないと市民サイドに還元できない古新聞について、個人ごとに貯金感覚で地域通貨（新聞の回収量）を累積していく試みはユニークな発想に基づくものであり、注目に値すると言えよう。（図4）

図4 NPO法人新聞環境システム研究所のビジネスモデル



## (2) 経済的・企業家的側面について

NPO法人 新聞環境システム研究所の現状は、会員数、約750名であり、新聞の排出量は10Kg/月程度であるため、現在の収入は月数万円程度にしかならない。そのため、同研究所の職員は、常勤の加来氏を除き、別に仕事を持っている。また、地域通貨の還元も行われているため、収入はわずかであると言わざるを得ない。このため、安定的で継続性のある事業運営を行っていきけるかという点では疑問が残る。

しかしながら、同研究所は、自立的な運営を行

うために、初期投資の終わっている新聞の回収システムを活用しつつ、多角的な事業展開を目指している。具体的には、同様のシステムを近隣市町村に導入し、新聞の回収量の拡大を図ることとしている。本事業は、投資的費用が少なく、賛同者も得やすいという利点があるため、福岡市、北九州市、飯塚市をはじめ、福岡県の周辺市町村に事業を拡大する方針である。

また、新聞回収用のパソコンのシステムを他のリサイクルシステムに活用することについても取り組みが行われている。奄美大島の名瀬市では、



本事業のシステムがアルミ缶の市民リサイクルのシステムとして導入され、地域通貨の発行も行われている。また、本事業のパソコン・システムにおいて、携帯電話を資源の回収用端末として使用できるよう、長崎県内の中小企業と共同研究が続けられている。

さらに、新聞回収システムを軌道に乗せるためには、古紙の流通価格が安いことから、リサイクル品自体の付加価値を高めていくことも重要であると考え、静岡の機械メーカーがダンボールから住宅建材用のボードを作っていることを知り、古新聞を用いた住宅の壁材用のボードの委託製造を依頼して、付加価値の創出を図っている。平成17年には、加来氏の母校である熊本大学との共同研究により、このボードを不燃ボードとして加工することに成功しており、従来の石膏ボードの代替品として活用する道が開けつつある。

このように、新聞環境システム研究所においては、事業を離陸させるために、企業とNPOや企業と大学の連携を積極的に進め、ステークホルダーと一緒に事業の展開を行って来ており、全体として、イノヴェーティブな活動により収益性の改善をめざしていると評価できる。

## (2) 企業組織の社会的側面について

本システムの導入に伴い、地域コミュニティの意識の変化も生じ始めている。すなわち、地域住民が新聞を運ぶ度に、環境に対する意識が芽生え、自主的に地域の清掃活動を行うなど、住民の意識が変わってきたことが報告されている。また、古新聞を自治体に任せて焼却処分して来たことは、環境意識の高い家庭においては心理的な負担になっており、新聞の回収システムは、こうした意味でも地域の共感を得ている。

新聞配達業を営む理事長や理事の加来氏を始めとして、同研究所の職員は新聞紙に対する思い入れが強く、回収ステーションで新聞を家庭から運んできた市民にやさしい言葉をかけるなど地域とのコミュニケーションにも心がけており、

「〇〇さんに会えるから新聞を持ってきた」という話も聞かれたほどである。

このように、新聞環境システム研究所は、新聞という身近な環境問題の中で、どのように回収をすすめるかという点からユーザーフレンドリーなシステム構築を行って来た。同研究所では、IT関連企業や新聞配達業といった関係者のそれぞれの能力が組織内部で活かされている。また、分かりやすい新聞回収から始まる地域の人たちとの交流をベースにして、地域通貨を交えた地域内のネットワークの構築が試みられている。さらに、この新聞回収システムは、地域通貨を使用する人々の意識構造をも変えつつある。きれいな町並みを作るようになれば、町を汚す活動が抑制される効果や、環境活動を通じて得た地域通貨が流通し始めれば、地域通貨を多く獲得した住民が誇らしげに通貨を使用することで自信を持つという効果等が期待できる。

以上のような新聞環境システム研究所のユニークな取り組みは、地域における社会的資本（ソーシャル・キャピタル）の充実につながるものと期待される。とりわけ、地域通貨システムの導入は、市民のコミュニティへの参加・帰属意識を高め、地域の意識を変える効果を持つことが確認されることとなった。

(事例1. 古賀敦之 記)

## 事例2. 廃食用油のリサイクルに関するビジネスモデル (秋田)

### (1) 事業の概要

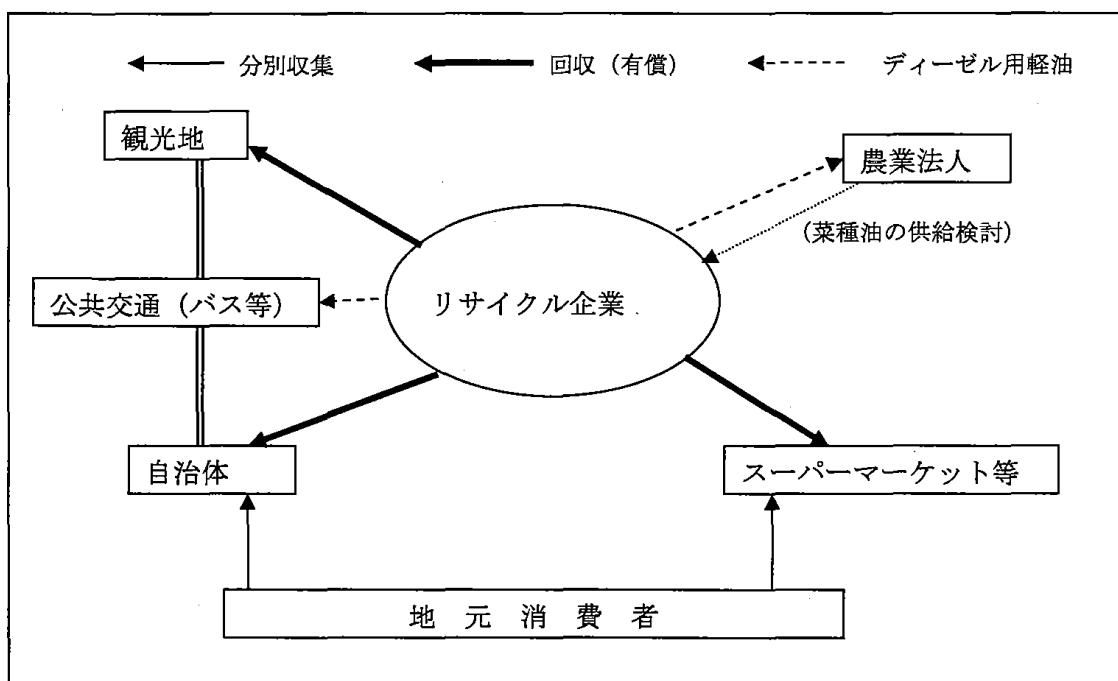
廃食用油のリサイクル事業については、「菜の花プロジェクト」をはじめとして、現在、全国で数多くのプロジェクトが展開されている。その大半は、消費者や企業の集めた「てんぷら油」等の廃油を再生し、BDF（バイオディーゼル燃料）等として活用しようというものである。これらのプロジェクトをビジネスモデルとしてみた場合、おおよそ次のような類型化が可能である。

- ① リサイクル原料の調達は、主として消費者、企業等からの廃食用油の分別収集に依存している。
- ② リサイクル事業の主体は、自治体、非営利法人、福祉事業所、生活協同組合、株式会社等、多種多様である。
- ③ 再生品の用途としては、バス等の公共交通機関、公用車、一般車等のBDFのほか、一部は石鹼の製造等にも活用されている。
- ④ 事業の採算性に制約があり、多くのプロジェクトにおいて、公的補助が行われて

いる。

秋田県の廃食用油リサイクル事業は、「株式会社」がリサイクル事業の推進役を担っていること、県内各地域にまたがる自治体、企業、消費者等の広域的なネットワークが形成されていることに特色があり、環境分野での社会的企業のモデルを示唆するものとして注目される。以下、具体的な事業の展開の経緯を紹介したい。

図 5 廃食用油のリサイクルに関するビジネスモデル (秋田)



事業の中心となっているのは、(株)東北エコシステムズである。同社は、秋田県ベンチャービジネススタートアップ支援事業に採択されたビジネスプランを基に、平成12年8月、八端憲明氏により設立されたベンチャー・ビジネスである。同社の基本的なビジネスモデルは、廃食用油を有償で回収し、自社のプラントでBDF化して販売するというものであり、平成14年6月には、プラントの完成により、BDFの量産化が可能となった。他方、原料となる廃食用油の回収については、三つのルートが設けられることとなった。第一は

自治体経由の回収ルートであり、このケースでは、表2のように回収だけでなく、BDF化した燃料を公用車やコミュニティバス等に活用するという方式が採用されている。

第二は、スーパーマーケットの店頭回収である。地元のスーパー、株式会社タカヤナギでは、平成14年11月以降、各店舗の毎月の廃食用油の回収量をホームページに公表するなどの工夫を行っている。(図6) 第三は、観光地とのタイアップである。秋田県乳頭温泉組合では、加盟する各宿泊施設から廃油を回収するとともに、秋田空港と

角館、田沢湖、乳頭温泉郷を結ぶ秋田エアポートライナーにBDFを採用し、観光客を含めた幅広い啓発普及に努めている。

こうした取り組みにおいては、企業と、消費者や公的セクター、ボランティアセクターの間のネットワークが重要な役割を果たして来ており、企業の営利性の制約を乗り越えるテコとなっている。（ただし、関係者の協力にも関わらず、企業側は、採算が取れない状況が続いているとのことであった。）

なお、本事業に関しては、BDF製造装置の不具合等の事情から、本格稼働後二年を経た平成16年5月以降、リサイクル・プラントによる県内への軽油の供給が休止しており、廃食用油の回収、中間処理のみが行われているとのことである。

## （2）本事例の特色と課題

創業者八端氏のインタビューにおいて、明らかになったのは、廃食用油リサイクル事業の推進における起業家や株式会社組織の重要性である。ネットワークの構築やリスク管理においては、社会起業家の果たすべき役割は極めて大きいと考えられる。事業の範囲や事業のリスクは、ア prioriに決められるものではなく、起業家のビジネスプランに強く依存することとなる。起業家の適切な経営判断なしには、効率的なシステムの構築は不可能であると言っても過言でない。

また、社会起業家が事業活動を行う受け皿として、株式会社制度は、非営利法人制度や自治体直営に比べて、相対的に効果的なシステムであると評価できる。すなわち、自治体による直接の事業運営は、①コスト管理が難しい、②広域的な展開が困難、③営利企業との連携が困難等の問題があると考えられる。他方、非営利法人では、①事業拡大の制約（資金面、人材面等）、②採算性や組織の効率性を客観的に評価しにくい等の問題があると言えよう。

ただし、廃食用油のリサイクル事業は、消費者の活動や自治体の行政と深く関わっており、企業

のみで事業を行うことは困難であることも見逃しにできない考慮要因である。事業活動を行うに当たっては、地域住民の理解と分別収集への協力や自治体の支援が不可欠であることは言うまでもない。そのためには、住民や自治体の理解と協力を得るための企業サイドの努力が求められることとなる。地域の信頼を得た事業でなければ、継続的、安定的なリサイクル事業の展開は難しいことに留意する必要がある。こうした要件を企業が満たしていくためには、企業情報の公開やコンプライアンス経営、地域貢献への努力が不可欠であると考えられる。

また、事業資金の面では、これまで、県の貸与制度等、公的な支援が大きな役割を果たして来たことにも留意する必要がある。八端氏の説明によれば、経営者としては、事業の社会性を理解する出資者の存在も大きいとのことであった。

八端氏は、近い将来、リサイクルによる県内への軽油の供給事業を再開したいとの意向を有している。廃食用油を中心に構築されたコミュニティのリサイクルのネットワークは、地域の重要な資源として位置づけられるものであり、株式会社を中心とした本プロジェクトがその組織形態を生かして、機動的な事業展開を行っていくことが期待される。

とりわけ、プロジェクトの採算性の側面では、中核的な役割を担う企業の設備投資額やそれに基づく事業規模をどう決めていくかがポイントとなると考えられる。さらに、安定的なシステムを構築するためには、自治体やスーパーマーケット、農業法人等との協力関係を如何に維持、拡大していくかについても考慮する必要がある。

（事例2. 樋口一清 記）

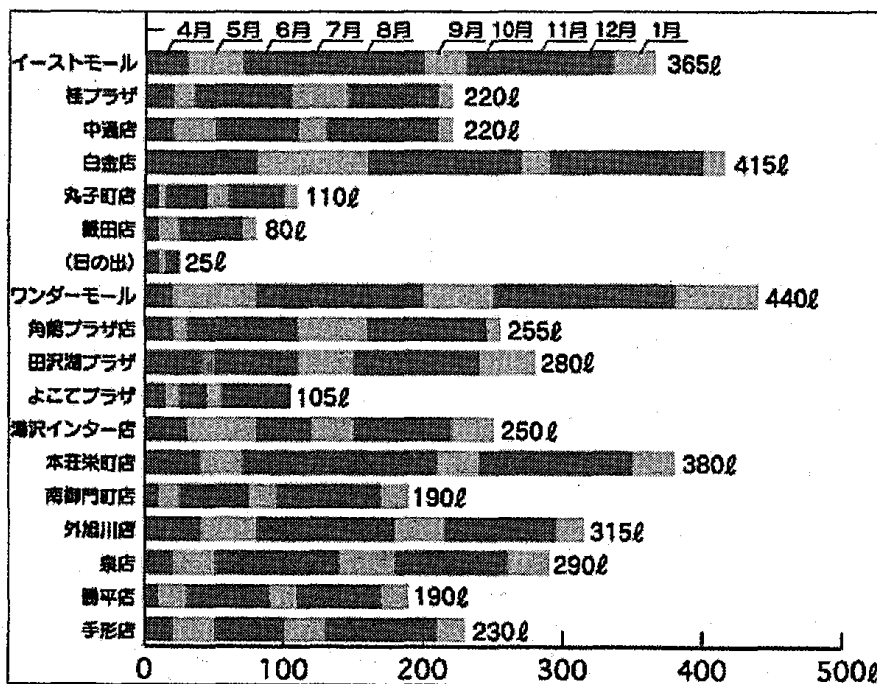
表 2 自治体の廃食用油のリサイクルへの取り組みの例

| 自治体等    | 導入内容   | 備考                            |
|---------|--|-------------------------------|
| 男鹿市     | 公用車 2 台に試験導入 (2001 年 11 月)   | BDF を軽油に比べ 5 円/リットル安く購入       |
| 小坂町     | 町営路線バス、公用車 (2002 年 7 月)<br>年間所要量の約半分を廃食用油回収事業<br>(2002 年 9 月～) で調達 | BDF を軽油に比べ 1 円/リットル安く購入       |
| 上小阿仁村   | 村営温泉の送迎バス (2003 年 1 月)   |                               |
| 昭和町     | 公用車 (バス) (2003 年 3 月)<br>廃食用油回収事業 (2002 年度～)                       | 町全体の処理費用の軽減は、年間約 50 万円<br>程度。 |
| 西木村     | 公用車 (バス) 2 台に試験導入 (2003 年 5 月)                                     |                               |
| 森吉町、合川町 | 廃食用油回収事業の実施 (2004 年度～)   |                               |

(出典) 地元紙報道、ホームページ、ヒアリング等により作成。

図 6 スーパー・タカヤナギのてんぷら油回収報告

(平成 17 年 4 月～18 年 1 月、全店で合計 4,360 リットル回収)



(出典) タカヤナギ、ホームページ

### 結びに代えて

本稿では、欧米及び我が国の社会的企業の状況を概観した後、新聞紙及び廃食用油のリサイクルに関するビジネスモデルの事例調査結果を紹介した。これらのビジネスモデルは、たとえば、

J. ドゥフィルニの社会的企業の 4 つの経済的基準と 5 つの社会的指標に従えば、必ずしも社会的企業としての基本的要件を満たしているとはいえない面もあるが、その事業活動の内容や社会起業家の取り組み姿勢は、我が国における社会的企

業の嚆矢と呼ぶべき事例であることは疑いない。すなわち、いずれのケースも継続的な活動であり、地域の人々と取り組み、高い経済的なリスクを引き受けており、また、ボランティアと有償労働が組み合わされていることから、ドゥフィルニの4つの経済的基準に該当すると考えられる。また、5つの社会的指標に関しても、株式会社と非営利法人の違いはあるものの、いずれもコミュニティに貢献する明確な目的があり、ステークホルダーの参加についての配慮がなされているという点では、共通する要素があると考えられる。(表3)

ただし、我が国のコミュニティ・ビジネスの場合には、寄付や社会責任投資の考え方がまだ、十分定着しておらず、上記の二例も含め、資本の規

模が小さいことから、事業活動の制約が大きいことは否めない。

また、リサイクル分野においては、原料供給という側面で、住民や自治体が大きな役割を果たすことや、国、自治体の規制がビジネスモデルそのものに大きな影響を与えることも見逃しにできない。リサイクルビジネスは、本質的にサードセクターやボランタリーセクターの側面を持たざるを得ないのである。

我が国の環境コミュニティ・ビジネスには、以上のような要素を有する事業分野が数多く存在すると考えられる。こうした分野のビジネスモデルをどう構築していくべきかが今後の重要課題となると言えよう。

表 3 福岡と秋田の事例の比較

|                      | 新聞環境システム研究所        | 東北エコシステムズ                        |
|----------------------|--------------------|----------------------------------|
| 1 経済的・企業家的側面         |                    |                                  |
| ①財・サービスの継続的生産・供給     | ○(NPO)             | ○(株式会社)                          |
| ②高度の自律性              | ○(独立で運営)           | ○(社会起業家による創業)                    |
| ③経済的リスクの高さ           | ○(NPOとしてリスクを引き受け)  | ○(会社としてリスク引き受け)                  |
| ④最少量の有償労働            | △(有償は現地スタッフと加来氏のみ) | ○(株式会社部分は、有償労働)                  |
| 2 企業組織の社会的側面         |                    |                                  |
| ①コミュニティへの貢献という明確な目的  | ○(資源ごみの焼却処分問題)     | ○(廃食用油の処分問題)                     |
| ②市民グループが設立する組織       | ○(市民活動)            | △(廃食用油の分別回収に参加)                  |
| ③資本所有に基づかない意思決定      | △(資本所有と経営が同じ)      | ×(企業経営は自律的)                      |
| ④活動によって影響を受ける人々による参加 | △(ステークホルダーの一部が参加)  | △(リサイクル原料の供給者(自治体)が製品(軽油)の利用者に。) |
| ⑤利潤分配の制限             | ×(利潤をあげていない)       | ×                                |

○=実施 △=一部実施

## 参考文献

- Carlo Borzaga and Jacques Defourny, *The Emergence of Social Enterprise*, 2001
- Charles Leadbeater, *The rise of the social entrepreneur*, DEMOS, 1997
- Robert D. Putnam, *Making Democracy Work*, Princeton, 1993
- Peter F. Drucker, *Managing The Non-Profit Organization*, 1990
- Peter F. Drucker, *Post-Capitalist Society*, 1993
- Peter F. Drucker, *Managing In The Next Society*, 2002
- Peter F. Drucker, *Innovation And Entrepreneurship*, C.K.Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Bottom*, 2005
- Lester M. Salamon, *American's Nonprofit Sector*, 1993
- Lester M. Salamon, *Holding the Center*, 1997
- E. F. Schumacher, *Small is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered*, 1973
- Theodore Levitt, *The Third Sector*, 1973
- Henton, D. & Walesh, K., *Grassroots Leaders for a New Economy*, 1997
- 中川雄一郎 『社会的企業とコミュニティの再生』、大月書店、2005
- 玉野井芳郎 『エコノミーとエコロジー』、みすず書房、1983
- 宮川公男・大守隆 『ソーシャル・キャピタル』、東洋経済社、2004
- 細内信孝 『コミュニティ・ビジネス』、中央大学出版、2000
- 細内信孝 『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス—人間性の回復と自立型の地域社会づくり』、ぎょうせい、2002
- 細内信孝・澤登信子・田中尚輝 『少子高齢社会を支える市民企業』、ラジオたんぱ、1999
- 本間正明・金子郁容・山内直人・大沢真知子・玄田有史 『コミュニティ・ビジネスの時代』、2003、岩波書店
- 片岡勝 『問題解決ビジネス＝地域活性化の試み＝』、財務省印刷局、2001
- 高寄昇三 『コミュニティ・ビジネスと自治体活性化』、学陽書房、2002
- 渡邊奈々 『チェンジメーカー』、日経BP社、2005
- 大越伸 『変革の世紀1 市民・組織・英知』、NHK出版、2002
- (財) 東北産業活性化センター 『コミュニティ・ビジネスの実践—NPO による地域密着型事業の展開』、日本地域社会研究所、2000
- (社) 沖縄県対米請求権事業協会 『コミュニティ・ビジネス』、2003
- 『地域ビジネス実態調査』 2003年 3月号 福岡県細内信孝、村山浩一郎 『英国における住民主導の地域経営—英国 NPO 視察報告—』、コミュニティ・ビジネス・ネットワークすみだ分室、1998
- 『都市政策 第108号 特集 コミュニティ・ビジネスの振興と課題』、(財) 神戸都市問題研究所、2002
- 『コミュニティ・ビジネスにおける自治体等とコミュニティ活動事業者の連携による地域経済活性化事業実態等調査研究』 報告書、経済産業省商務情報政策局、2003
- 『九州地域におけるコミュニティ・ビジネス調査報告書』、経済産業省九州経済産業局、2002
- 『コミュニティ・ビジネス事業化モデル事業』 報告書、江釣子商工会、2002・2003
- 『コミュニティ・ビジネス事業モデル調査報告書』、NPO 法人起業支援ネット、2003
- 『企業のコミュニティ投資 市民のニーズに応える社会貢献へ』、サティビリティ社・CAC・ケーブル・アンド・ワイヤレス社、2003