

# 震災復興におけるソーシャルビジネスが担う

## 今後の役割と課題への提言

A9EB1010 阿部直哉

### 論文構成

#### はじめに

#### 第一部 理論編

##### 第一章 企業の社会的責任

- 1-1 企業の社会的責任とは
- 1-2 震災下における企業の社会的責任とは

##### 第二章 ソーシャルビジネス

- 2-1 ソーシャルビジネスとは
- 2-2 一般企業との違い
- 2-3 震災下における企業のソーシャルビジネスとは
- 2-4 評価方法

#### 第二部 分析編

##### 第三章 株式会社ミュージックセキュリティーズ セキュリテ被災地応援ファンド

- 3-1 セキュリテ被災地応援ファンドとは
- 3-2 ソーシャルビジネスとしての評価
- 3-3 ソフトバンク株式会社のCSR
- 3-4 比較

##### 第四章 NPO キャンパー ホワイトタウンプロジェクト

- 4-1 ホワイトタウンプロジェクトとは
- 4-2 ソーシャルビジネスとしての評価
- 4-3 日清食品のCSR
- 4-4 比較

##### 第五章 株式会社福市 EAST LOOP

- 5-1 EAST LOOPとは
- 5-2 ソーシャルビジネスとしての評価
- 5-3 凸版印刷のCSR
- 5-4 比較

##### 第六章 今後の課題と役割への提言

#### 参考文献

## はじめに

2011年（平成23年）3月11日14時46分18秒、宮城県牡鹿半島の東南東沖130kmの海底を震源とする東北地方太平洋沖地震が発生した。地震の規模はマグニチュード（Mw）9.0で、日本周辺における観測史上最大の地震である。最大震度は宮城県栗原市で観測された震度7で、震源域は岩手県沖から茨城県沖までの南北約500km、東西約200kmのおよそ10万平方キロメートルという広範囲に及んだ。この地震により、場所によっては波高10m以上、最大遡上高40.1mにも上る大津波が発生し、東北地方と関東地方の太平洋沿岸部に壊滅的な被害をもたらした。また、大津波以外にも、地震の揺れや液状化現象、地盤沈下、ダムの決壊などによって、北海道南岸から東北を経て東京湾を含む関東南部に至る広大な範囲で被害が発生し、各種ライフラインが寸断された。2012年（平成24年）11月14日時点で、震災による死者・行方不明者は約19,000人、建築物の全壊・半壊は合わせて39万戸以上、ピーク時の避難者は40万人以上、停電世帯は800万戸以上、断水世帯は180万戸以上に上っている。復興庁によると、2012年8月2日時点の避難者等の数は34万3,334人となっている。

甚大な被害からの復興に向けて、被災地では地域経済の再生・復興に向けた動きが続いている。そんな状況の中、多くの課題を抱える被災地では、町おこし、少子高齢化、環境、貧困問題といった社会的課題をビジネスの手法で解決し、新たな産業と雇用の創出にも寄与するビジネスと社会貢献を統合させた「ソーシャルビジネス」に対する関心が高まりつつある。経済産業省でも、阪神淡路大震災の“ボランティア元年”と対応させ、東日本大震災をきっかけに2011年を多くのソーシャルビジネス事業者が活躍し、ソーシャルビジネスが日本に定着するきっかけとなる“ソーシャルビジネス元年”としようとする声も挙げられている。モハメドユヌス氏も、社会課題を解決する手法として、ソーシャルビジネスを提唱している。米ハーバード大学マイケルポーター教授は、「Creating Shared Value」（以下、CSV）というコンセプトについて詳述し、企業は社会と共有できる価値を創出すべきだと主張した。

ではなぜ、社会課題を解決する術として、今までにあまり注目されてこなかったソーシャルビジネスが取り上げられているのか。そこには、大企業のCSR活動では解決することのできない領域があるのではないだろうか。そこで、被災地支援を行なっているソーシャルビジネスについて分析することとした。「利潤をあげるための社会貢献活動」であるCSRと「社会問題を解決するための企業活動」であるソーシャルビジネスを比較し、復興におけるソーシャルビジネスの領域と課題を考察していく。

## 第一部 理論編

震災復興におけるソーシャルビジネスとCSRを比較するにあたって、ソーシャルビジネスとCSRの定義の確認をし、震災におけるソーシャルビジネスとCSRを定義する。その後、ソーシャルビジネスの評価基準を定める。

### 第一章 企業の社会的責任

#### 1-1 企業の社会的責任とは

CSR (Corporate Social Responsibility) つまり、企業の社会的責任は持続可能な社会を目指すために、企業も責任を持つべきであるという考えのもとに成立した概念であるが、国や地域によって、さまざまな考え方があり。本稿においては、梅田徹氏の『企業倫理をどう問うか グローバル化時代のCSR』を参考としてCSRを定義する。「企業の社会的責任」とは「企業が社会的に負っている、あるいは負うべき機能を、責任を持って全うすること」であるとした上で、次の三つの要素を上げている。

##### 1、社会に迷惑をかけないこと

社会に向け、本業とは離れたCSRとしての独立した活動が社会に良い効果を与えなければいけないという側面だけでなく、企業倫理やコンプライアンスにあたり、企業不祥事などを防ぐことも含まれると考えられる。

##### 2、企業の本来の機能を全うすること

危機管理としての側面が大きく、企業の本来の機能とは、「社会に影響を与え、対価を得る」という考えに基づいていると解釈できる。

3、企業の本来の機能の枠を越えて社会的な諸問題の解決に参加、協力するなど、広く社会環境の改善、向上に積極的に貢献すること

メセナや社会貢献にあたり、イメージアップなどの経営的效果を得られると考えられる。つまり、CSRとは、企業本来の活動とは他に、会社を運営上での倫理や法律を順守すること、または社会に良い影響を与えることであると解釈することができる。

#### 1-2 震災下における企業の社会的責任

震災下におけるCSR活動とは、多くの企業は寄付や物資の無償提供など、採算を得ることを直接の目的としない本来の機能の枠を超えての活動である。また、リスク低減のための企業倫理の側面ではなく、社会貢献としての目的で行っているのが大半である。つまり、社会に迷惑をかけないこと、企業の本来の機能を全うすることは前提とした上で、震災下におけるCSRとは「企業が本業の枠を超えて、積極的に震災復興に貢献すること」と定義することができる。これには、企業の価値、リソース、企業に対して抱いている期

待やニーズに高い志を持って誠実に取り組むことが求められている。

## 第二章 ソーシャルビジネス

### 2-1 ソーシャルビジネスとは

次に、社会的企業（ソーシャル・ビジネス）とは何かということを定義する。このテーマにおいては様々な定説があるが、本稿では、谷本寛治氏が提唱する定義を採用する。ソーシャルビジネスとは、次の3つの要件の特徴を満たしている事業のことである。

#### ①「社会性」社会的ミッション（social mission）

ローカル／グローバルコミュニティにおいて、今解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。そのベースにはそれぞれの領域においてどのような社会を求めていくのかという価値やビジョンがある。社会的なミッションに地域社会、ステークホルダーからの支持が集まることで、ソーシャル・エンタープライズの存在意義が認められ、事業は成立する。

#### ②「事業性」社会的事業体（social business）

社会的ミッションをわかりやすいビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。この社会的事業を形にする組織形態は様々にありうる。事業においてはマネジメント能力、とくにステークホルダーとのコミュニケーション能力、商品・サービスの開発力、マーケティング力が求められる。さらに市場社会において活動する事業体であるから、ステークホルダーにアカウンタビリティをもって経営活動を行っていく必要がある。

#### ③「革新性」ソーシャル・イノベーション（social innovation）

新しい社会的商品・サービスやその提供する仕組みの開発、あるいは一般的な事業を活用して（提供する商品自体は従来のもので変わらないが）社会的課題に取り組む仕組みの開発。こういった社会的事業を通して、新しい社会的価値を実現し、これまでの社会経済システムを変革していく可能性を示していくこと。

つまり、貧困問題や環境問題に代表される社会が抱える問題の解決をミッションに掲げ、それをビジネスという手法で、継続的に目的の達成に取り組む事業体である。

### 2-1 一般企業との違い

社会的企業の行う社会的事業といったときに、一般企業の事業との違いは何か。社会的事業という場合、基本的には次の2つの領域にかかわる活動を行う。

#### ①政府・行政の対応を超える領域

1) 福祉、教育、環境、健康、貧困、途上国支援など、従来政府・行政がそのサービス提供を“独占的”に行ってきた領域。しかし従来のやり方では対応しきれない状況に対して、社会的企業が求められるようになってきた。

2) 政府・行政のタテ割りの対応によってこぼれ落ちてきた領域。タテ割りの隙間領域と

いうだけでなく、複数の領域がクロスするような活動への対応は、これまで政府・行政が苦手とするところであったが、そこに社会的企業の柔軟性が支持されるようになっている。

## ②市場の対応を超える領域

①で見たようにこれまで政府が独占的に供給してきたサービスについて、法的規制などで他の可能性が制約されてきた、また規制がなくとも他の可能性を求めてこなかった領域は多い。あるいはビジネスが扱うにはこれまで市場が小さく利潤機会が少なかったような領域に対して、社会的企業が様々な事業スタイルと新しい事業戦略をもって対応している。この「社会的」という領域は固定的・確定的なものではなく、境界領域では一般企業の事業との間に必ずしも明確な線引きができるわけではない。そもそも「今求められる社会的課題」の内容は、時代とともに変化しているし、国（地域）によってもその対象は様々である。

### 2-3 震災下におけるソーシャルビジネス

以上の定義より、震災下においてソーシャルビジネスとは「復興、震災にかにおける諸問題解決をミッションに掲げている事業体」である。震災復興に関する問題解決を目標とし、その目標を達成することと収益を得ることを両立させる考え方である。東日本大震災の比較される阪神淡路大震災における支援は、国や県が主導する政策と、個人ボランティアが主であった。つまり、東日本大震災において、支援を目的とした企業形態が起こっているのは、この20年間で様々な事業スタイルと新しい事業戦略が生まれてきたと考えることができる。つまり、震災復興支援をミッションに掲げた企業は、まさに政府・行政の対応を超える領域や政府・行政が苦手とする複数の領域がクロスするような活動への対応という領域にあり、ソーシャルビジネスとして他の企業と区別することができると思われる。そのミッションとしては、公共事業のような国や県の復興にむけた政策では対応しきれていない部分、つまり集落がバラバラになってしまったことによるコミュニティ問題や、震災発生から時間が経過するにつれて多様化していくニーズへの対応などの領域が多いであろうと推測できる。

### 2-4 評価方法

ソーシャルビジネスを体系的に分析し、評価するにあたって、経済産業省が定めたソーシャルビジネスの「評価のあり方」を利用する。

大項目	中項目	小項目	チェックポイント
社会性	公益性	ミッションの公益性	・ ミッションを持っているか ・ ミッションには、地域・社会貢献性があるか

		事業内容の公益性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業内容が社会的課題と結びついているか</li> <li>・事業内容が社会の具体的なニーズに基づいているか</li> </ul>
		社会的課題解決の実現性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題解決の具体的な目標設定があるか</li> </ul>
		社会還元性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益は、内部留保されているか、あるいは社会的課題解決のための取り組みに再投資されているか</li> </ul>
		ステークホルダーの共感性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関係者との思いなどの共感が図られているか、あるいは共有しようとした取り組みを行なっているか</li> <li>・取り組みは、広く情報発信されているか</li> </ul>
	地域性	地域課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の課題に対応した事業を展開しているか</li> <li>・地域ニーズを把握し、対応しているか</li> </ul>
		地域資源の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の資源を有効に活用しているか</li> <li>・地域の人材を活用（雇用）しているか</li> </ul>
事業性	マネジメント力	事業実現力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・表現を実現させるための具体的な取り組み工夫があるか</li> </ul>
		ネットワーキング力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部資源を有効に活用しているか</li> <li>・事業展開に必要な組織的連携を行なっているか</li> <li>・ネットワークを継続的に維持できているか</li> </ul>
		組織化力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織運営に係る体制などの構築に向けた取り組みができているか</li> </ul>
		組織管理力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営目標を振り返る仕組みを有しているか</li> </ul>
	市場性	経済性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の採算性が確保されている、または見込まれているか</li> <li>・効率的な事業運営（コスト節減等）に取り組んでいるか</li> </ul>

		市場対応性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客ニーズを的確に把握できているか</li> <li>・営業、PR活動等の組織外部への情報発信や働きかけが行われているか</li> <li>・将来的にマーケットが維持あるいは拡大される見込みがあるか</li> </ul>
革新性	新規性		<ul style="list-style-type: none"> <li>・従前にはなかったアイデアやビジネスの仕組み等を自ら、あるいは他機関と共同で考え出しているか</li> <li>・時代や地域にあわせて新たな視点から先行的に取り組んでいるか</li> </ul>
	波及性		<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動モデルは汎用的か（他者、他地域等での展開可能性）</li> <li>・自らのビジネスモデルのノウハウ移転や拡大に関心があるか</li> <li>・インパクトが大きくなるような仕掛けや工夫を行っているか</li> </ul>

以上は、「評価のあり方」を参考に作成したものであり、解説をしていく。

まず、社会性の評価だが、主に「現在解決が求められる社会的課題に取り組むといった『公益性』」の観点から評価する。ミッション、事業内容、ステークホルダーに対して社会的課題の解決とリンクしているか、またその活動が将来も社会的課題解決へと続いていくかが主な評価軸である。また、震災復興への取り組みは、地域課題への取り組み、地域資源を活用するといった地域性を強く擁するため、「地域との結び付きの強さを示す『地域性』」の観点からも評価する。これらは、地域課題を解決できるか、また、地域資源を有効に活用できているかが判断材料となる。

次に、事業性評価だが、発展過程にあること、必ずしも収益性を重視しない場合もあることから、事業性を2つの分野から評価する。ソーシャルビジネスの事業性について、「経営資源を活用し、継続的に事業活動を進めていく『マネジメント力』と事業そのものの継続可能性を表す『市場性』」の2つの観点から評価する。『マネジメント力』は、「経営資源とニーズを結び付けてミッションをビジネスの形にする力を表す『事業実現力』」「外部資源を有効に活用していることを表す『ネットワーキング力』」「組織としての強さを表す『組織化力』」「組織としての基礎的な力を表す『経営管理力』」の4つの観点から評価する。『市場性』は、「事業として継続的に存続できる可能性を表す『経済性』」と「マーケットニーズに向けた取組状況などを表す『市場対応性』」の2つの観点から評価する。

革新性については、「新しい社会的商品・サービスを提供するための仕組みを開発したり活用することを広義にとらえ、既存のものであっても新たな視点や取組を付加することも

含めた『新規性』をひとつの観点とする。また、「社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出することを表す『波及性』」を2つ目の観点とする。なお、従来型のビジネスとは異なる新しいソーシャルビジネスが創出されることにより、新規性のある社会的価値が生まれることに意味がある一方、そのビジネスモデルが模倣されることにより、各地域の実態に合わせて広がっていくことが期待される。



## 第2部 分析編

分析編では、理論編で明確にした定義をもとに、資金調達（第三章）、食糧支援（第四章）、コミュニティ支援（第五章）をミッションとした3つのソーシャルビジネスを取り上げる。それぞれに対して、ソーシャルビジネスとしての評価をし、課題点を明らかにする。その後、似たミッションのCSR事業と比較することで、復興に対する効果としての違いを明確にしていく。

### 第三章 ミュージックセキュリティーズ株式会社 セキュリテ被災地応援ファンド

#### 3-1 セキュリテ被災地応援ファンドとは

震災で甚大な被害を受けた被災地の企業は、事業復興のための資金ニーズが高まる反面、二重債務の問題や被災により債務超過に陥るなどして、資金調達に苦慮していることも少なくない。ミュージックセキュリティーズ株式会社は、被災企業と個人投資家をつなぐため、自社の持つ少額投資プラットフォーム「セキュリテ」を活用した「セキュリテ被災地応援ファンド」を運営している。

これは、事業の再建・復興に取り組む被災地事業者のファンドを立ち上げ、全国の個人から出資を集める仕組みである。1口10,500円で、500円の手数料を除いた10,000円のうち半分が出資金に、残り半分が寄付に回る。自分が応援したい・共感する事業を選び、出資することができる。事業者にとっては、資金調達が可能となるだけではなく、出資を通じてファンとなった出資者から継続的に応援してもらえる可能性がある。投資家は、出資先の商品が届く、出資先の特別イベントへの招待などの特典があり、これによって長期的に関わり復興を見届けることができる。

1口当たり5000円の出資金に対し、分配金が支払われるが、分配金は出資金を下回る場合がある。例えば、2011年3月11日の津波のために会社の1階部分が全滅し、木造の母屋と米処理工場、詰場などが被災した株式会社 菱屋酒造店のファンドは、投資家特典として、製品の初回出荷時に、出資口数3口以上の出資者を対象に生酒あるいは純米酒の720mlを3口ごとに1本送付している。また、蔵の新酒の仕込みと搾りに関する情報の提供、蔵の見学会への参加の特典もある。2012年12月8日現在では、募集総額1,105,540,000円、調達金額875,940,000円で、参加人数24,644人となっている。

#### 3-2 ソーシャルビジネスとしての評価

社会性	公益性	ミッションの公益性	資金調達に苦慮する被災企業を支援し、被災地企業に対して長期的に関心をもつ
-----	-----	-----------	--------------------------------------

		事業内容の公益性	金銭的支援は被災地のニーズである
		社会的課題解決の実現性	金銭不足、風化という社会課題解決に結びつく
		社会還元性	各種イベント開催、事業拡大として利用
		ステークホルダーの共感性	共感した事業に投資できる仕組み
	地域性	地域課題への対応	被災地と密着した事業であり、ミッションとして課題を掲げている
		地域資源の活用	地域企業という資源を活用している
事業性	マネジメント力	事業実現力	ミュージックセキュリティとしてノウハウも持っている
		ネットワーキング力	積極的とはいえない
		組織化力	代表に対する補佐体制ができており、意思決定も早い。
		組織管理力	HPに財務を掲載していないなど、外部発信力は低い
	市場性	経済性	事業としての取り組みは拡大しているが、投資家の関心が薄れる場合の将来リスクがある
		市場対応性	組織外部に向けた情報発信が弱い
革新性	新規性	マイクロファイナンスの仕組みを被災地支援にも取り入れた	
	波及性	マイクロファイナンスという汎用性のある仕組みであり、事業拡大に関心もある	

セキュリテは、ミッションと事業内容が密接にリンクしており、被災地支援に直結していると評価できるため、社会性は高い。また、マイクロファイナンスの仕組みを被災地に支援に取り入れ、875,940,000円を調達、マイクロファイナンスの考え方を浸透させ、eコマースへの取り組みなど、事業も拡大傾向にあり、革新性も十分にあると考えられる。一方で、財務状況などの情報発信に関して、ホームページなどでも公開されておらず、組織外部に向けた情報発信がやや弱いと感じられた。また、投資家の関心が、時間とともに薄れていくという事業のリスクがある。よって、社会性と革新性は非常に高い水準にあるが、事業性にやや課題があるといえる。

### 3-3 ソフトバンク株式会社のCSR

資金調達、長期的支援という被災地復興ファンドのミッションと似ているソフトバンク

株式会社をCSRのケースとして取りあげる。ソフトバンク株式会社は、会社として10億円、代表取締役孫正義氏個人として100億円の寄付を行った。支援先として、被災をした各都道府県の地方自治体、非営利団体や公益法人、NPOなどの団体へと送られている。また、その資金から公益財団法人 東日本大震災復興支援財団を立ち上げ、子どもを対象に支援を行っている。

他にも、ソフトバンク携帯電話から義援金を寄付できる「東日本大震災 義援金プロジェクト」。東日本大震災 義援金プロジェクトでは、ソフトバンク携帯電話／スマートフォンから「\*5577」にダイヤルすることで通話料全額を寄付するチャリティダイヤルと、プロジェクトサイトでのデジタルコンテンツ販売、ソフトバンクマイレージポイントの3通りの寄付方法が選択できる。3月12日よりスタートし、6月30日にサービスを終了した。義援金総額は218,158,515円。義援金の寄付先は、3月12日から3月31日までが被災地支援団体「ジャパン・プラットフォーム」、4月1日以降は日本赤十字社と中央共同募金会の2つの被災地支援団体となっている。

現在も継続して行われている「チャリティホワイト」は、サービス利用者からの定額料（10円／月）と、それと同額（チャリティホワイト加入者1人あたり10円／月）をソフトバンクモバイルが拠出し、合わせて20円／月を寄付するサービスである。受付は、2011年8月1日（月）より2014年3月31日（火）まで。集められた寄付金は、「中央共同募金会」および「あしなが育英会」に寄付し、東日本大震災で被災された子どもたちの支援のために活用している。Facebookページを利用して、チャリティホワイト加入者数、寄付金額を定期的に報告したり、サービス利用者のFacebookプロフィール画像にチャリティホワイトのロゴと同じハートマークがつくアプリを提供し、支援を身近なものへとしている。2013年12月2日において、参加者が565,457人、寄付金額はソフトバンクモバイルからの同額寄付金と合わせて66,250,880円相当。寄付額のうち、中央共同募金会とあしなが育英会に各19,116,806円を振込完了。12月2日時点での振込金額合計は38,233,612円となっている。

### 3-4 比較

両者を比較してみると、ソフトバンクのCSRとしての支援金額は大きく、セキュリテに対して約1.1倍もの支援金額差がある。支援先にも違いが見られ、ソフトバンクは被災地支援団体へと寄付しており間接的支援なのに対し、セキュリテは直接事業者に対して寄付をし、またその事業者も、支援者自ら選択することができる。また、ソフトバンクは支援を2013年度で終了することを発表しているが、セキュリテは、関心が薄まり支援者が減るなどのリスクがあるが、事業が続く限りは支援を続けることができる。つまり、ソフトバンクは支援規模が大きく、支援対象範囲も広い。対してセキュリテは、継続性があり、支援先も一部の企業であるため、1社あたりの支援金額が大きくなるため、その1社にとってはより大きな支援となる。

## 第四章NPO法人キャンパー ホワイトタウンプロジェクト

### 4-1 ホワイトタウンプロジェクト

NPO法人仮設住宅が完成するまでの間、キャンピングトレーラーを簡易仮設住宅として活用する、低コストな相互扶助システム、ホワイトタウンプロジェクト（WTP）を推し進めている。WTPとは、以下の流れで運営される仕組みである。

まず、キャンプ場を所有する自治体に、キャンピングトレーラーの購入を促進する。そのキャンピングトレーラーは、通常時はキャンプ場施設として有償利用してもらう。キャンプ場利用者にはホワイトタウン仕様宿泊設備であることを広報し、パンフレット等で防災意識の向上啓蒙活動と募金活動も行う。そのプールされた料金でNPO法人キャンパーがメンテナンス等を行う。そして災害発生時はNPOメンバーが牽引リレーし、一夜にして、プライバシーにも配慮した快適な避難所や簡易仮設住宅群を構築、生活リズムを取り戻すための段階的自立支援などが出来る、という仕組みである。

キャンプを通じ習得した野外調理技術を活かし、炊出し活動を行うことにより被災者の精神的ケアを行うことができたために、宮城県社会福祉協議会からの炊き出し要請があり、被災地支援活動を開始した。宮城県石巻市において、5月7日時点で計41,330食の炊き出し、泥出し重機隊+ダンプ・ボランティアバス・バキュームカー・ゴミ処理車の運行・運営等を行った。これらの活動によって十分な信頼関係を得た上で、石巻市にWTP参加を提案し、市長の了解の元、災害時避難キャンピングカーを被災者に貸与する活動や、キャンプ場復興支援運営等を実施している。

そのノウハウを生かして、誰でもできる炊き出しを目指した「災害時炊き出しマニュアル」を販売。収益を上げつつ、炊き出しのシステム化・普及を図っている。また、キャンピングトレーラーの災害時運用、平時の料金収入を得るキャンプ場運用、再出動時の規約等を含む、「WTP石巻トレーラー」を確立し、WTPを他の自治体に普及させていく。現在では、石巻市牡鹿総合支所より「おしか家族旅行村キャンプ場」の、損害状況調査、整備要請を受け、ボランティアベースとしてのテスト運用と、WTP車両集積場所としての活用を行っている。以下、引用文を記載する。

#### 「WTP石巻トレーラー」

- 1、当初は被災者用避難生活支援のために使用され、その後は当法人の責任において石巻市内のキャンプ場、牡鹿半島などの景勝地で有料宿泊施設として利用され、宿泊料金の一部を何時でも走る事が出来るよう車両整備費にプールし、メンテナンスされます。
- 2、他地域で災害が発生した場合は、全ての宿泊予約をキャンセルし、車内に軽量の支援助物資（紙おむつ・粉ミルク・ほ乳瓶等）を積載し被災地に向け牽引します。
- 3、被災地に到着したら避難所になっている学校等の校庭に駐車し設営します。 \*これ

を実現する為には、予め支援先との防災協定等が必要となります。

4、小さな赤ん坊を抱える家族、他の被災者と生活リズムが違う被災者の方々を優先的に入居して頂き、短時間で快適なプライベート空間と、自立するための機材を備えた移動できる簡易仮設住宅（避難所）の出来上がりです。

5、石巻市から被災地への貸出期間は半年～1年以内で、被災地行政はこの間に仮設住宅用地等の確保・検討するための時間を稼ぐ事が出来ます。

6、被災地での役目を終えたWTP石巻トレーラーは、牽引され石巻の所定の位置に戻り、清掃等メンテナンス後、宿泊設備として再度利用されます。

#### 4-2 ソーシャルビジネスとしての評価

社会性	公益性	ミッションの公益性	キャンピングトレーラーを広めていくことで、緊急災害時の迅速な対応へと繋げていくことであり、社会課題解決へと繋がっている。
		事業内容の公益性	緊急災害時の迅速な対応へと役立つ。
		社会的課題解決の実現性	拡大すれば、緊急災害対応として大いに効果がある。
		社会還元性	石巻をモデルに、他の自治体へと拡大予定でいる。
		ステークホルダーの共感性	行政の支援を得て、プロジェクトを始動させている上、様々な団体からキャンピングトレーラーの支援も受けているため、共感は得られていると考えられる。
	地域性	地域課題への対応	地域の緊急災害時に迅速に対応できる。
		地域資源の活用	平時は、地域のキャンプ場という資源を活用している。
事業性	マネジメント力	事業実現力	野外活動で培われた活動は熟練しているが、WTP運営としてのノウハウはまだ蓄積されていない。
		ネットワーキング力	自治体と協力関係を築くモデルであり、外部の経営資源を活用していると考えられる。
		組織化力	組織図等が未公開のため、評価できない
		組織管理力	まだ事業発展段階であるため、十分ではないと考えられる。

	市場性	経済性	発展段階のため、採算はまだ取れておらず、採算がとれるモデルとなるまでにはかなり時間を要する
		市場対応性	現段階では知名度もあまり高くなく、組織外部への働きかけは弱い。
革新性	新規性		キャンピングトレーラーの運営モデルは世界にも例が少なく、新しい仕組みである。
	波及性		多くの自治体へと広がる可能性を秘めている。

NPOキャンパーのWTPは、他地域に拡大していけば、緊急災害時に大いに役に立つ可能性を秘めているモデルであり、公益性は非常に高い。自治体と協力して、キャンプ場を生かしたものであるため、地域に根ざしたものとなると考えられる。一方で、まだ本格的にWTPを開始して日が浅いということもあり、まだ採算が見込める事業ではない。そこが課題であると考えられる。しかし、多くの自治体と協力することで、拡大する可能性を秘めているので、スピード感をもって拡大するために、PRや営業、マーケティングに力を入れて行くべきだと考える。

#### 4-3 日清食品のCSR

2011年3月に発生した東日本大震災において、日清食品グループは、現地にインフラがなくてもカップラーメンが作れるメリットを最大限活かし、被災地へカップめんを無償提供した。これは阪神淡路大震災の直後に、「危機的な状況の中では飢餓が起こる」とインスタントラーメンによる支援を指示した、安藤百福創業者の「食足世平」（食が足りてこそ世の中が平和になる）の精神に基づくものだった。

被災地での食糧不足が伝えられる中、一刻も早い支援を行うべく、社員がキッチンカーで現地に向かい、燃料不足、水不足などのさまざまな困難の中、約1ヵ月にわたり、岩手県・宮城県・福島県の避難所で「カップヌードル」などを提供した。当初は、100万食の提供予定だったが、震災後、世界中の従業員から「私も何か役に立ちたい。同じ寄付をするのであれば、カップヌードルを送りたい」という声が数多く寄せられたといい、急きょ、2回目の救援物資として、「カップヌードル」などの「カップめん」100万食を被災地に追加で無償提供した。その費用には、主に同社グループの国内従業員（約9300人、役員を含む）から集めた募金が充当された。また、給湯機能付キッチンカーも7台提供された。キッチンカーとは、インスタントラーメンを試食できるように改造された車で、インフラがない状況下でも1台で1日に1000～1800食が提供可能。

さらに、東日本大震災以降、防災意識の高まりとともに、食料備蓄の割合も益々向上す

る傾向を受け、日清食品では通常のインスタントラーメンよりも賞味期間が長く、3年間の長期保存が可能な「チキンラーメン保存缶」と「カップヌードル保存缶」を開発し、神奈川県横浜市、東京都新宿区、大阪府池田市の3自治体に対し、日清食品株式会社より合計50,000食（25,000缶）寄贈する。金属製の缶に「麺」「かやく（スープ）パック」「紙カップ」「折りたたみフォーク」各2食分と脱酸素剤を封入している。缶内を無酸素状態にすることと吸湿を完全に抑えることで、3年間の長期保存を可能にしたものである。

#### 4-4 比較

キャンパーの方が優位であると考えられる点は、継続性と波及効果が大きいという点である。WTPのモデルは、拡大して普及することでミッションが達成され、かつ継続して採算を得ることができるビジネスモデルであるため、継続性は高い。また、一過性の炊き出しに終わらず、次の緊急災害への備えとなるメリットもあり、広く波及していく可能性を秘めている。日清食品は、自社の商品を寄付する支援という意味で、波及効果や継続性は低いが、200万食を各地に配布するという規模はキャンパーと比較して圧倒的に大きい。つまり、キャンパーは多くのステークホルダーを巻き込み、支援体制を構築していくが、日清食品は、自社のリソースを利用して、迅速で大規模な支援を行うことに適している。

## 第五章 株式会社福市 EAST LOOP

### 5-1 EAST LOOPとは

被災地では、仕事を失うなどして何もすることがなく、活力を失っている人が多く存在していた。株式会社福市は、これまでフェアトレードで携わってきた途上国で、「仕事」が人々の生きる活力に繋がることを見てきた経験から、仮設住宅の女性に手仕事を創出する「EAST LOOP」プロジェクトを行なっている。

仮設住宅でつくったかぎ編みのアクセサリを被災地以外の人々が購入することで、被災地外の人々が被災者の活力を支える仕組みとなっている。購入者が生産者へメッセージを届けることもできる。2011年7月から、NPO法人遠野山・里・暮らしネットワークの協力のもと、岩手県釜石市、陸前高田市、大槌町の仮設住宅などの女性200名が参加し、ハートや花をモチーフにしたブローチや、季節商品としてクリスマスオーナメントなども製作。ブローチが800円、オーナメントは2200円（税抜）で販売され、商品価格の約50%は生産者の収入となる。残りの50%は材料費、企画・デザイン、生産地開拓・調整、営業、販促・PR、販売コストなどにあてられる。作り手にもたらされた収入は現在1500万円を超えている。また、facebookを通じた、支援者との交流も活発であり、精神的なサポートと繋げている。

EAST LOOPの目的として下記の3つを挙げている。

1. 被災地の方々に笑顔と収入を届ける。  
仕事は現金収入を得るだけでなく、人や社会とつながる手段でもあり、生きていく喜びや希望につながる。
2. 精神的なサポートにつなげる。  
手を使った仕事は、悲しみが癒され、心のケアにつながる効果もあるといわれている。
3. 「被災地の人たちに何か役立ちたい」、そう考えているたくさんの人たちに支援の方法をつくる。  
誰もが参加できる買物を通じて、被災された人たちに直接つながる支援の方法をつくり、多くの人に参加できる継続的な仕組みをつくっている。

#### 5-2 ソーシャルビジネスとしての評価

社会性	公益性	ミッションの公益性	雇用、コミュニティ支援と、被災地のニーズにマッチしている
		事業内容の公益性	ミッションが適切にリンクしている。被災地に対する注目が下がってきた際の対応は課題
		社会的課題解決の実現性	ビジネスが継続していけば、ミッションが達成される
		社会還元性	収益は作り手の収入と、拡大のための資金となっており、ミッションと関連付けられている
		ステークホルダーの共感性	メッセージ性を重視しており、共感の上に成り立っているビジネスモデルである。facebookやホームページなどでもメッセージのやり取りが行われている。
	地域性	地域課題への対応	雇用不足、精神的孤独は被災地において深刻である
地域資源の活用		被災地に住む人達を作り手としているため、このモデルの担い手となっている。	
事業性	マネジメント力	事業実現力	フェアトレードのノウハウを生かしている。また、作り手の人数も、徐々に増加しているために仕組みに関して、



			熟練してきている
		ネットワーキング力	多様なNPO、団体、著名人とネットワークと継続した関係を築いている。
		組織化力	組織に関する情報が少なく、判断できない
		組織管理力	情報公開は少ない
	市場性	経済性	作り手の収入となるよう公益性を重視しており、採算性は高くないと考えられる。
		市場対応性	f a c e b o o k や雑誌を通じた情報発信ができていますが、ニーズ低下に伴って将来的にマーケットは縮小されていく見込み。
革新性	新規性	デザイナーや雑誌を巻き込み、支援したい人と、被災地で雇用や精神的に不安を抱えている人をマッチする仕組みは新しい。	
	波及性	復興ミサンガなど、同様のモデルが被災地で広まった。	

EASTLOOPは、ミッションと事業内容が密接にリンクしており、売上の50%が作り手の収入となるため、公益性が非常に高い事業である。残りの50%が次の拡大の資金ともなるので、事業拡大への仕組みができています。このように、被災地の手作りのアクセサリーを売るモデルで仕組み化できているものは珍しいといえる。しかし、被災地への関心が低下していくにつれて、どう対応していくかという部分や、組織体制に関する強化が必要となる。

### 5-3 凸版印刷のCSR

凸版印刷株式会社のCSRである「ブックワゴン」は、仙台市内の仮設住宅を巡回する移動図書館である。約2000冊を積載した移動図書専用車両は1週間で仙台市を巡回し、約20箇所の仮設住宅に立ち寄り、本の貸出を行なっている。"ホンのちょっとしあわせはこぶ"をコンセプトとし、様々なジャンルの本を借りたり、お茶を飲みながらおしゃべりをしたり、遊具で遊んだり、幅広い年代の人々が思い思いの時間を過ごすことができる空間を提供している。

本の種類としては、文学、科学、技術、ビジネス関連の専門書から、現地でニーズがある実用書や芸術、エンターテインメント、児童書、絵本に至る幅広いジャンルの図書を積

載している。また、おすすめポイントや感想などが寄贈者の手によって本の表紙裏に書き込まれている。「自分の仕事に関連することで被災者の方を元気づけられないか」、「本に触れていただくことで『心のケア』の一助になれば」といった社員の想いから企画された取り組み。社員が図書の貸し出し業務などブックワゴンのスタッフとして活動する他に、全国の凸版印刷株式会社社員から本の寄付を募った。本のモノとしての価値だけでなく、本と出会うことで記憶が蘇ったり、本を読むことで気持ちが楽になったり励まされたりするという、本を通じて生まれるコミュニケーションを届けるという目的がある。

一度ブックワゴンの活動は、2012年3月末日で活動を停止したが、現在では東北福祉大と協力することで、活動を再開している。他にも、NPOみやぎ・せんだい子どもの丘には、ブックワゴンの図書館長の役割、一般社団法人ワカツクにはブックワゴンの運営サポートの役割を担ってもらっており、協力関係を築いている。

#### 5-4 比較

両者を比較した際に、支援者の対象が大きいのは、ブックワゴンである。ブックワゴンは、約20箇所の仮設住宅を回るのに対し、EAST LOOPは直接的な支援者は、200名強である。しかし、人数が少ない分、より密接な関係を築き、より効果のある支援となる。また、ブックワゴンは一度終了しており、現在では、東北福祉大生の協力の下成り立っている。そのため長期的に支援を継続していくことは考えづらい。一方で、EAST LOOPは、支援者のニーズがある限り、もしくはミッションの達成となるまでは継続することができ、より長期的に心の支援を続けられると考えられる。また、販売店、支援者、作り手、雑誌、NPOなど、ステークホルダーとの協力体制ができている。様々な領域の人たちと協力を築くことで、震災への関心を集めることができ、共感の得られやすい仕組みとなる。

## 第六章 今後の課題と役割への提言

以上を受けて、震災復興におけるソーシャルビジネスが担う今後の役割と課題を述べていく。まず課題であるが、社会性、事業性、革新性の3つの観点から今までのケースの共通点を探ることで、見出していく。取り上げた3つのケースは、「資金調達と風化防止」「緊急災害支援」「雇用と心のケア」と、震災下において喫緊の課題とされるものをミッションとして据え置いており、またビジネスモデルとしてもそのミッション達成へと通じている。また、社会的課題を解決する手法は、独自のビジネスモデルを構築しており、社会にインパクトを与えるものである。一方で、事業として安定しているかどうかというと、まだそうは言えないと考えられる。まだ事業を始めてから時期が短いということや、公益性を重視するという点もあるが、被災地における変化は早い。震災に対する関心がどんどん薄れていき、仮設住宅から出ていく人も増えていく中で、ニーズも変化していく。つまり、

その変化に対応できるような組織体制や、ビジネスモデルのブラッシュアップを図っていく必要があるように思う。

次に、今後の役割を述べる。CSRを比較した結果、共通して見られるのは、ソーシャルビジネスはCSRと比較した際に、支援を長期にわたって継続するポテンシャルが大きいということと、支援する範囲が狭いということが挙げられる。私は、これこそ他の支援者が行うことの難しい、ソーシャルビジネスならではの役割であると思う。「長期間、狭く深く」の支援を行うことが出来れば、支援先への効果はより大きなものとなる。また、事業拡大、もしくはビジネスモデルが波及していくことで、「狭く深く」の支援が広がっていく。これこそが、ソーシャルビジネスの目指す姿ではないだろうか。

そのためには、現状の課題を解決することは必須となる。私は、それには他の企業と協力していくことを提案する。つまり、CSRとしてソーシャルビジネスへ支援をする、もしくはビジネスパートナーとしてソーシャルビジネスと協力するということである。そうすることによって、企業が備えている豊富な資金力や、組織体制に対するノウハウなどが得られることとなる。例えば、NPOキャンパーのホワイトタウンプロジェクトは、ビジネスモデルは優れているのだが、なかなか周知されていないという問題がある。そこで企業と提携することで、広報に対するノウハウや、メディアに取り上げられ大きな宣伝効果を得ることができるようになり、事業が発展していくようになると考えられる。つまり、企業の強みであった、「規模の大きさ」と、ソーシャルビジネスの特徴である「継続的、狭く深く」を掛け合わせることで、より復興へと歩を進めていくことができるのではないだろうか。

復興へ向けて、様々な課題が残されており、まだまだ現状は厳しくもある。だがその中で、事業のスタートアップが起り続けている。私自身も研究分析のみならず、東北の未来の担い手の一員として、ビジネス方面から地域を盛り上げていくことで、世界を牽引していく東北へとしていきたいと思う。

参考文献

梅田徹著『企業倫理をどう問うか グローバル化時代のCSR』日本放送出版協会、2006年

谷本寛治編著『ソーシャルエンタープライズ 社会的企業の台頭』中央経済社、2006年  
経済産業省『ソーシャルビジネス・ケースブック（震災復興版）』2012年1月

<http://www.meti.go.jp/press/2011/01/20120113002/20120113002-3.pdf>

経済産業省「ソーシャルビジネス『評価のあり方』」2009年3月

[http://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/sbcb/sbworking/set-hyoukanoarikata.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbworking/set-hyoukanoarikata.pdf)

警察庁「被害状況と警察措置」

<http://www.npa.go.jp/archive/keibi/biki/index.htm>

日経ビジネスオンライン CSRの呪縛から脱却し、「社会と共有できる価値」の創出を

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20110516/219999/?P=2>

(株)ミュージックセキリティーズ

<http://www.musicsecurities.com/>

セキリテ 被災地応援ファンド

<http://oen.securite.jp/>

NPO キャンパー

<http://www.camper.ne.jp/npo/>

ソフトバンクモバイル

[http://mb.softbank.jp/mb/disaster/tohoku2011/charity\\_white/](http://mb.softbank.jp/mb/disaster/tohoku2011/charity_white/)

【ソフトバンク公式】チャリティホワイト報告ページ

<http://www.facebook.com/charitywhite.csr>

日経ビジネスオンライン

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20110516/219999/?rt=nocnt>

EAST LOOP

<http://www.east-loop.jp/project.php>

日清食品株式会社 社会貢献活動

<http://www.nissinfoods.co.jp/csr/contribution/rescue.html>

凸版印刷株式会社 ブックワゴン

<http://bookwagon.jp/>

「本を通じて何ができるか」凸版印刷・ブックワゴンと仮設住宅のいま

[http://www.excite.co.jp/News/society\\_g/20111005/Cyzo\\_201110\\_post\\_8702.html](http://www.excite.co.jp/News/society_g/20111005/Cyzo_201110_post_8702.html)