

社会起業家のスタートアップに関する一考察
——株式会社和えるを事例として——

A Study for Startup of Social Entrepreneur
—— Case of Co. aeru ——

小林 奨

KOBAYASHI Susumu

社会起業家のスタートアップに関する一考察 ——株式会社和えるを事例として——

A Study for Startup of Social Entrepreneur

—— Case of Co. aeru ——

小林 奨

KOBAYASHI Susumu

要旨：社会起業家は、既存の枠組みを超えて社会に影響与える事業であるソーシャルビジネスの担い手として注目を集めているが、リーン・スタートアップの概念に基づき分析を進めると実際にビジネスコンテスト等の場面で事業の計測を行い、学習する場が必要であり、その活動の中で多くのステイクホルダーの支援を受けて成り立っていると言える。一方で、創業時における活動資金には、主体となる事業以外から確保せざるを得ず、収益性の高い事業に関しては社会起業家の能力が高い分野で実現させていく必要がある。

キーワード：社会起業家、スタートアップ、ソーシャルイノベーション、ソーシャルビジネス、創業支援

1. 研究背景

日本では、2000年以降、欧米の動きに触発され、社会的事業や社会起業家等の概念の研究や議論が進められ、政策に取り入れる動きが生まれた。経済産業省は、2007年にソーシャルビジネス研究会を発足し、日本での社会的事業や社会起業家についての概念整理を行った。一方で、それまでに社会的課題を解決するような活動が民間レベルで存在しなかったかというそのようなことはなく、2000年以前からNPOなどによる活動は盛んに行われていた。日本は、特定非営利活動法人促進法が1997年に制定されて以来、非営利活動を通じた社会的課題への解決に向けた取り組みが大きく展開されていた。

経済産業省は、ソーシャルビジネス研究会での議論を踏まえ、2010年になると社会的事業およびその担い手となる社会起業家の普及と推進、人材育成を進める具体的な施策の検討を行った。このような動きが活発となる状況下にあった日本では、翌年の2011年3月11日に東日本大震災が発生する。この東日本大震災では、多くの人々がボランティア活動を行い、地方公共団体や公益性の高い事業体が中長期的な復興計画を策定していく中で、復興におけるソーシャルビジネスの有用性の認識と担い手となる社会起業家の育成が注目を集めた。これらの潮流は、東北地方の復興を中心とした次世代を担うリーダーの育成事業であるせんだい・みやぎNPOセンターのフラスコイノベーションスクールや特定非営利活動法人ETICによる右腕派遣プログラムなどの育成事業の展開を生み出し、多くの社会性の高い事業が非営利事業を中心として経営支援が行われ創業者を輩出した。そして、震災復興において東北地方が抱える課題として注目を集めていた人口流出や地域振興の点からコミュニティビジネスの側面も持ちながら10年を迎える今でも様々な形で事業が展開されている。このような流れを受けて、近年では震災復興のみならず、様々な地域振興の面からもソーシャルビジネスの概念が広く普及している一方で、事業のモデルケースについて議論を深める研究は未だ発展途上であると考えられる。

以上の背景から本研究は、収益性を確保している公共性の高い事業を行う際に会社法人を選択した組織体に注目し、ソーシャルビジネスのスタートアップにおける活動資金の確保に必要な要素は何か、持続可能にたらしめる要素は何かという点について考察することを目的とする。以上の目的から具体的には、「株式会社和える」を創業し、日本の伝統産業における技術の伝承や後継者不足問題について事業に取り組む矢島里佳氏の事例から考察を進めていく。

2. 既往研究

2.1 社会起業家とソーシャルイノベーション

社会起業家は、学術的な研究の中で定義される場合、ソーシャルイノベーション (Social Innovation) の担い手とされることが少なくない。シュムペーターは、20世紀初頭の「経済発展の理論 (1912)」の中で、イノベーションと企業家の関係について資本主義社会の経済発展の原動力を企業家による新結合であると定義した。ソーシャルイノベーションの定義は、この従来のイノベーションである新結合の論点に則されていることが多い。谷本 (2013) は、技術的なイノベーションによる経済的成果や、社会的成果の視点からソーシャルイノベーションを論じる研究

も存在する中で、新しい社会的価値を創出し、既存の諸制度を変革していく非技術的なイノベーションに注目することが必要であることを強調している。また、社会起業家自身のみならず、社会起業家に対する社会的支援や共感が広まり、ソーシャルイノベーションの評価を行うステイクホルダーが成熟していくことの必要性を示した。西村（2014）は、従来のイノベーションの意味合いに社会性が付加されたものではなく、ソーシャルイノベーション自体、新規の概念であると指摘している。このような議論から社会起業家が起こすソーシャルイノベーションは、シュムペーターが定義する新結合のうち経済発展に必要な技術開発などを通じた経済的成果という側面に社会的意味合いを付随するのではなく、既存の制度ではカバーしきれない分野に対して社会的価値を生み出すことであると言える。一方で、神座（2008）は、ソーシャルイノベーションの成否は経営者である社会起業家の組織運営能力に依存部分するも少なくないと指摘している。

社会起業家は、社会性を論じるあまり収益性の確保を疎かにすると事業の継続が困難になる点是否めない。この点については、一般社団法人日本経済調査協議会の調査報告書（2017）でも提言されている。この報告書で指摘されている点は、特定の資金源に過度に依存することなく分散化・多様化することが求められており、国や地方公共団体などの資金提供は、創業時において一時的には有効な資金源であることが認められる一方で柔軟性に欠けており持続可能性について懸念が残る点を指摘している。

2.2 リーン・スタートアップ

社会起業家とソーシャルビジネスの学術的な研究で挙げられる課題は、既存の制度で解決することが難しい社会的課題に対して変革を起こす事業に取り組む社会起業家が創業する際に資金調達面で大きな課題を抱えていることである。そしてこの課題については、スタートアップの資金を国や地方公共団体から捻出することの有効性を十分に認めている一方で持続可能性の懸念が残り、ステイクホルダーの理解などを求めていくしかないという点である。以上の理由により、組織運営能力に依存してしまうという結論に導かれると考える。

本研究では、この創業時における資金調達活動に関する視座を高めるため、リーン・スタートアップの概念を用いて社会起業家の事例研究を行う。リーン・スタートアップの概念は、エリック・リース氏が提唱するアイデアの製品化に関する手法である。ビジネスは、様々なアイデアを具現化するにあたり持続可能な事業にするためあらゆる方法を用いてその実現を目指す、リーン・スタートアップはその過程の再現性を高めることを目指している。リーン・スタートアップの概念では、そのプロセスを3段階のサイクルで表現している。その三段階は、構築－計

測-学習であるとし、これらのプロセスを循環させて事業の方向性を検討する。このプロセスを支えるのは、アーリーアダプター¹となる情報感度の高い人たちからアイデアを構築した製品に対してデータを計測して学習し、フィードバックを得ていくことであると指摘している。本研究では、これらの概念を基に社会起業家の創業時における製品開発について分析を行う。

3. 事例分析

3.1 株式会社和えるの事例

株式会社和えるは、2011年3月16日に創業し、2021年に創業10年を迎えた会社である。株式会社和えるは、伝統産業を次世代の子どもが触れる機会を生み出すことをコンセプトとして立ち上げられた会社だ。よって事業は、0～6歳を対象とした製品の商品開発がメインとなる。この幼児向け製品の開発において、日本の伝統産業を現代のニーズに合わせて取り入れている。創業者である矢島里佳氏は、APEC域内の男女共同参画担当大臣が一堂に会する会合である「女性と経済フォーラム」が主催する中小企業の優れた女性起業家を表彰するビジネスコンテスト「APEC Business Efficiency and Success Target (BEST) AWARD」において2017年に「APEC Best Award (大賞)」と「Best Social Impact賞」を同時受賞した²。

「株式会社和える」が創業時に開発した商品は、江戸時代から徳島県に伝わる天然灰汁醗酵建ての製法を用いた本藍染めを使用した産着であった。この商品の特徴は、本藍染めが製法段階において薬品を一切使わずに染め上げることから抗菌作用・紫外線遮蔽・保湿・防虫・防臭効果があるということに着目し、認証評価機関G O I Sから品質と安全性が保証されたオーガニック Cottonの生地を使用する自然素材を重視した点である³。

この商品の開発にあたって矢島氏は、早川書房から出版されている自身の書籍の中で記している。本研究では、この書籍を中心に分析を進めていく。矢島氏は、商品の開発に際し、本藍染めの職人と連携し、産着以外にも靴下や前掛けなど多くの素材で藍染めを試し、デザイナーとのロゴやパッケージデザインの試作を通して商品化を実現させていった。さらには、価格帯についても自身の周辺などに意見を収集する中で大学院の教員に相談して高価格帯での販売を決定している。これは、まさにリーン・スタートアップの概念に通ずる創業段階における製品の検討作業に該当すると考えられるが、ここでの調整はリーン・スタートアップで言う再構築の最終段階であるとする。なぜなら、矢島氏は、この商品を創業時に開発したことの理由を早川書房から出版

されている書籍の中で記している。

実は、私の中にはずっと前から、第一弾商品について、ある程度の方向性が決まっていた。それは、大学三年生のときに出場した「徳島の地域活性化コンテスト」で本藍染職人の矢野さんと出会って、本藍染の効果を聞いた時にひらめきました。

このことから矢島氏は、「株式会社和える」の創業前から具体的な製品のアイデアがあった。すなわち、先の試作段階では「最終的な商品の形をどうするか」という段階であり、「どの伝統産業品をどのように活用して商品化するか」というアイデアの構築段階ではなかった。よって、リーン・スタートアップとしてアイデアの構築は、この発言に登場する地域活性化のコンテストの出来事に注目していく。

この徳島県の地域活性化を題材としたコンテストでは、課題であった徳島ラーメンのビジネスプランに対して、自身が好きだった伝統産業を取り入れるコンセプトを用いてスタッフが本藍染のエプロンを纏い、大谷焼の器で食べる徳島ラーメンというアイデアを提案したと言う。このアイデアは、ビジネスコンテスト用のアイデアであるが、矢島氏は実際に徳島県の本藍染の職人である矢野氏にヒアリングする中で、このアイデアとは別に赤ちゃんに対する産着と本藍染の可能性について気づいたと書籍に記している。

では、なぜ、矢島氏は徳島でのビジネスコンテストを通して「株式会社和える」の創業時に開発することになる産着の可能性について気づいたのか。矢島氏は、高校生の頃から伝統産業品に興味があり、実際に職人から話を聞いてみたいという想いを抱くことがあったという。この想いは、現実的に交通費という障壁が立ちただけで、その活動資金を捻出するため、取材記事の企画を出版社に持ち込み、JTBの季刊誌にて連載記事が採用されるという形で実現した。矢島氏は、この時に初めて自身の企画を売り込むというような行動に出たのではなく、自身のAO入試の経験を下にした書籍の出版のときが初めてであったと記している。矢島氏は、2008年にゴマブックスから『カリスマ慶應生が教えるやばい！戦略的AO入試マニュアル 学校では教えないAO入試の基本知識から合格のコツ』という書籍を出版している。この出版に際して矢島氏は、当時自身が経験したAO入試についてブログの執筆をしたところ、多くのコメントが届いたため書籍化して広めることを目的として実際に出版社に電話営業をかけたと書籍の中で回想している。

この職人の取材を通してリーン・スタートアップにおけるアイデアの構築を行う手順になっていたと考えられる。しかも、このアイデアの構築では、JTBに企画を持ち込むことでアイ

ディア構築にかかる費用を実質的な負担なく行えたと考えられ、リーン・スタートアップで示されるコストをかけることなく開発するという点が意識せずとも実現できていたと言える。このような行動は、起業家に求められるような実行力や行動力と言った素養を養ったという側面もあり、矢島氏の属人的な能力に依存していることも上げられるが、この点について本研究は社会起業家の素養に関する研究でないため、別の機会に回したい。

3.2 リーン・スタートアップを用いた事例分析

リーン・スタートアップでは、構築の次に計測の手順が示されている。この計測の手順において矢島氏の取った行動はどのように当てはまるだろうか。矢島氏は、徳島県での経験を元に就職活動をする中で伝統産業の商品開発を行う会社に出会うことがなかったと書籍の中で記している。

そして私は、「『伝統産業×赤ちゃん・子ども』のために仕事をしている会社に就職しよう!」と決め、改めて必死で探しました。しかし、どんなに探しても会うことはありませんでした。(中略)ほとんどの人が否定的でした。どうやら、二の「誰もその可能性に気づいていない」から存在していない、ということがわかってきました。そんなふうに使われ続けたにもかかわらず、私の中にはこれは絶対ビジネスになるという自信がありました。

矢島氏は、周囲の人々から反対がある中で、衰退し埋もれていく伝統産業の魅力を引き出すビジネスの創業を決意したことがわかる。この出来事は、社会起業家に求められるソーシャルイノベーションで示される既存の制度で実現し得ないことにイノベーションを起こすと言うことに当てはめることが出来る。そして、矢島氏は、この決意のもとにリーン・スタートアップである自身のアイデアの計測を行うことになる。それは、自身の「株式会社和える」のアイデアをビジネスコンテストへ応募することである。矢島氏は、この応募を通して自身のアイデアの計測を行ったと考える。矢島氏は、ビジネスコンテストへの参加についてその理由を書籍の中で記している。

ビジネスとして軌道に乗せて、関わる人みんなが適正な利益を配分され、ご飯を食べられる状態にしないと、職人さんの後継者育成は出来ません。(中略)そこで、「ビジネスコンテスト」に出て、ビジネスとしての芽があるのかないのか、多くの人々に必要とされるビジネスになるのか否か、見極めてみてはどうかと考えました。

これは、意図的に自身のアイデアの評価を得ようとした行為であると考えられる。これは、リーン・スタートアップにおいてサービスの試作品が市場に受け入れられるかという点においてアーリーアダプターに対して提示して反応を見るということに近似すると考える。

さらにこのビジネスコンテストの応募を通して矢島氏は、リーン・スタートアップにおける学習の機会を得ている。矢島氏は、最初に日刊工業新聞主催の「キャンパスベンチャーグランプリ」に応募しており、事業計画書の作成は、このときが初めてであったと記している。このビジネスコンテストでは、東京産業人クラブ賞という特別賞を受賞しているが、矢島氏は二度目に東京都中小企業振興公社が主催する「学生起業家選手権」に応募している。この理由について矢島氏は下記のように記している。

というのも、「キャンパスベンチャーグランプリ」の審査段階で、様々な質問をされ、それに答えているうちに（中略）「ビジネスという観点で、自分のアイデアをブラッシュアップしてみよう。そうしたら、もっと良い結果が出せるかもしれない。もう一度チャレンジしよう！」

矢島氏は、実際に特別賞で満足するのではなく、審査段階で受けた指摘をブラッシュアップしてビジネスコンテストに応募し、実際に最上位の優秀賞に選ばれ、賞金50万円と一年以内に起業した場合に受け取れる起業応援金100万円の権利を得ることが出来、創業を実現させている。

矢島氏は、これらの経験を通してリーン・スタートアップの構築から計測、学習までの段階を踏んできたと言える。一方で、矢島氏は、実際に創業後の苦労も書籍の中で記している。

会社を設立したとはいえ、まだ売商品はないので、収入はゼロ。この間、会社を存続させることができたのは、学生時代から続けていた執筆活動と講演活動のおかげでした。

矢島氏は、ビジネスコンテストで得た資金で創業したので、創業資金としては非常に少なく、おそらく「株式会社和える」だけで事業を起こしていたら事業継続は困難になっていた可能性が否定できない。創業後の事業資金の捻出は、経営者の頭を悩ませる部分であるが、矢島氏の場合はそこに収益性に賛同をもらうことが難しい領域の事業であったため、融資などによる事業資金の確保が選択肢に入ることがなかなか難しいと言わざるを得ない。これは、ソーシャルビジネスの事業資金の確保における課題点として指摘される部分である。さらに矢島氏は、執筆活動や講

演活動を通して再構築における重要な出会いがあったという。それは株式会社和えるのロゴやパッケージデザインを担当したデザイナーの太刀川氏とのつながりである。

起業して間もなく、2011年6月に開催された起業家の会合で出会いました。（中略）「なんで知ってるのか覚えてないけど、なんか知っている（笑）。多分、ブログを見たことがあるんだと思う」

この会話からも分かる通り、矢島氏が行ってきた執筆活動や講演活動はアイデアを再構築していく段階において事業性の向上につながるビジネスパートナーの選定に大きな影響を与えていたと考える。また、矢島氏は、ホームページのブラッシュアップにあたり協力を依頼した際もその出会いは大学院の教員を通して参加した米国NPO法人iLEAPが主催するソーシャル・イノベーション・フォーラム・ジャパンの研修会であったという。矢島氏の執筆活動や講演活動という事業は、ステイクホルダーの理解を得るといふばかりでなく事業価値の向上を生み出す相互作用があったと考えられる。

矢島氏は、こうした理由で事業資金の確保のために補助金や助成金の利用に奔走すると言った選択を取る必要性がなかった。矢島氏の考えを書籍の中から知ることは出来ないが、それはこの別事業の存在があるからであり、もし、矢島氏が補助金や助成金確保による創業時の事業資金の確保を念頭においていた場合、収益化を急ぐあまりアイデアの再構築があまり行えなかったのではないかと考える。もしかすると事業自体を断念していた可能性すらあるのではないかと考える。一方でこの点については、未だ推測の域を出ないため、可能性の1つとして指摘するに留めたい。

4. 考察

図1は、本研究を通して行った事例分析をまとめた図である。この図のように矢島氏は、本人が意図したかどうかは定かではないが、リーン・スタートアップの手順に従い、事業を発展させてきたと考えられる。まず、リーン・スタートアップにおけるアイデアの構築段階であるが、矢島氏は、自身のJTBに持ち込んだ企画によるインタビュー活動を通して職人との出会いの中で商品開発のアイデアの着想を得た。さらに矢島氏は、そのアイデアを事業計画に落とし込むためにビジネスコンテストの機会を有効活用して計測を図り、軌道修正を行って創業資金を獲

得した。これは、リーン・スタートアップが定める学習の機会に当たると考える。さらに、実際に創業してからアイデアの再構築を行うにあたっては、デザイナーやプログラマー、物流センターとの協力関係を構築するための出会いが実現する。この出会いは、アイデアの構築段階で培われた執筆活動や講演活動を通して生まれた人々のつながりの中で実現していったと言える。すなわち、矢島氏は再構築の段階までに土台となるソーシャル・キャピタルを築き上げていたため、創業後の再構築時に立ちはだかった様々な障壁をその信頼関係の中で乗り越えてきたと言える。また、これは、事業活動の資金調達にも影響を与えていたと言っても過言ではなく、創業後の最初期の収入源は、執筆活動や講演活動であったと記している。起業においては、しばしば創業後の資金繰りに対する不安や課題も多く見られるが、矢島氏の創業後の努力や出版活動における行動力を考慮したとしても、そもそも既に創業準備の段階で収入源となる事業の土台が出来上がっていたと言う点は事業の持続可能性を分析する中で非常に重要な要素になり得ると考える。

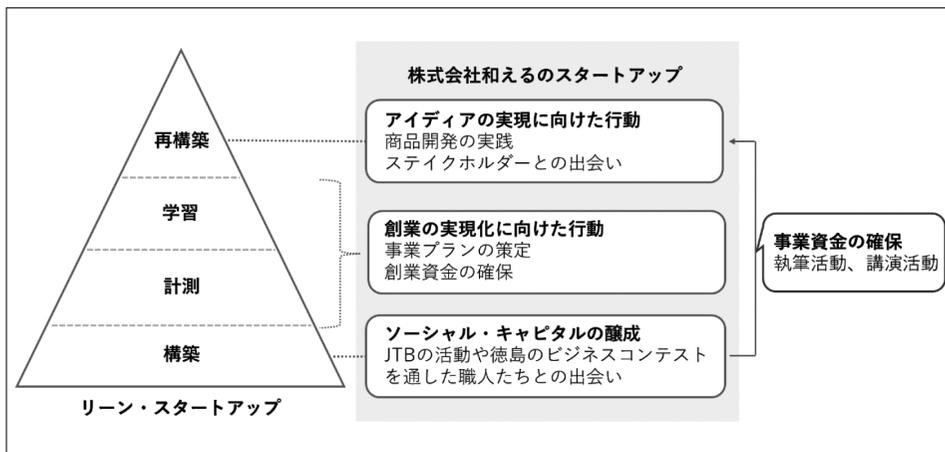


図1 株式会社和えるのスタートアップ

本研究ではリーン・スタートアップの観点から社会起業家の創業段階について考察してきたが、矢島氏は、書籍の中で多少触れるのみであったが、創業時における事業の収益性に対する周囲の反対や試作段階で在庫を抱えることに対する指摘、また、伝統産業とオーガニック素材などの原価高に伴う高価格帯設定に対する指摘も多かったと記している。もちろん、これは矢島氏の志によって乗り越えてきたという点もあるが、商品開発を支えた職人たちの想いや矢島氏の志を組んで事業に理解を示し、高価格帯に決定することを支援したり、米国の研修会の参加を促したりと

いった大学院の教員などの応援も合ったからだと考える。社会起業家には、こうしたステイクホルダーの理解が十分な影響を与えたことも考慮し、ビジネスの収益性ばかりに対する経営支援ではなく、想いに寄り添い、創業までを支援するスキームの重要性も検討すべきであると考えている。また、創業時の活動資金を支えたのは、矢島氏が長年取り組んできた執筆活動や講演活動だったことから、事業が収益性を確保できるまで長期的になる社会的な事業において社会起業家の得意な分野で営利活動を行う必要性が指摘できると考える。

注

1. アーリーアダプターとは、イノベーター理論におけるこれから普及するかも知れない製品やサービスにいち早く目をつける情報感度の高い消費者層を指す。
2. 内閣府男女共同参画局
https://www.gender.go.jp/international/int_kaigi/int_apec/wef2017_best-award.html 2021.7
3. 株式会社和える商品紹介ページ <https://shop.a-eru.co.jp/cat/series/5/> 2021.7

参考文献

- 風見正三, 佐々木秀之『復興から学ぶ市民参加型のまちづくり－中間支援とネットワーキング－』創成社, 2018.
- 矢島里佳『和える－aeru－』早川書房, 2014
- 谷本寛治, 大室悦賀, 大平修司, 土肥将敦, 古村公久『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版, 2013.
- 西村仁志『ソーシャル・イノベーションが拓く世界 身近な社会問題解決のためのトピックス30』法律文化社, 2014.
- エリック・リース『リーン・スタートアップ』日経BP, 2012.
- 八木紀一郎, 荒木詳二(訳)『シュンペーター 経済発展の理論(初版)』日本経済新聞出版, 2020
- 神座保彦「ソーシャル・ベンチャーと「草の根SRI」」『ニッセイ基礎研レポート』, 2008, pp.16-23.
- 一般社団法人日本経済調査協議会『ソーシャルイノベーションとソーシャルビジネス～ソーシャルビ

ジネスが掘り起こす社会の潜在ニーズと豊かな社会の創造～』調査報告書, 2017.