

平成 24 年度
学士論文

「ソーシャル・イノベーション
のプロセスとその背景」

2012 年 12 月 21 日

一橋大学商学部経営学科

1109125x 鈴木悠大朗

はしがき

正直な所、あと1週間あればもっといいものが作れるのにというのが現在の感想である。だがきつと1週間後も同じことを思っているであろう。去年のプロジェクト研究でも同じことを思った記憶がある。そんなものである。これだけ長い論文を書くのがこんなにも大変だとは思わなかった。進めれば進めるほどよりの多くの疑問がわいてくる。その繰り返しであった。確実に進歩はしているはずなのだが、終わりが見えない。だが、とりあえず、何事もなければ今日でこの格闘の日々も終わりという事となる。解放感、ふがいなさ、寂しさなど色々な感情が入り混じっている。そもそもソーシャル・ビジネスに対して興味を持っていたため、どうやってそれをおこすのだろうかという単純な疑問から、このテーマを選んだ。しかし、いざそれを理論と関連付けて説明するとなると、どうしても事例紹介のような論文になりがちであった。そこを事例紹介にするのではなく、いかに自分の考えや分析を理論と合わせながら結びつけるかが一番難しい部分であった。この論文でも満足にできているとはいえないが、自分なりになんとか理論をベースに分析する所まではやれたのかなとも思う。論文に関する感想はこれくらいにして、谷本ゼミについて振り返ってみる。

大学3,4年はかなりの時間を谷本ゼミで過ごしたが、辛いというより凄く楽しい2年間

だった。多分課題をやっている当時は辛くて仕方なかったと思うのだが、今になって振り返ると楽しい思い出になっている。そんなものである。先輩がいなかったことから、同期の5人で手探り状態ながらも、いい具合に団結してここまで乗り越えてこられた。特に彼らと毎日のようにマーキュリータワーでこもった日々は、一生忘れられない時間であった。3日間くらいならもう一回あの日々をやってもいいかもしれない。あ、やっぱり嫌かも。4年になってグループワークがなくなったのは少し寂しかったが、かわりに早稲田の後輩ができ、彼らとの交流は本当にいい刺激になった。頼りがいのある先輩で入れたのかなあ。本当は色々カッコいい事を書きたかったが、なんとなく気恥ずかしくなったため、これくらいにしておく。

最後に、お忙しい中インタビューに応じていただいたマイファームの谷様、梅林様、マイファームを紹介していただき、随行までして下さったOBの大室さん、毎回の確なアドバイスをして下さった田中先生、そして2年間、時に優しく、時に厳しく、愛をもってご指導して下さった谷本先生にはこの場を借りて感謝申し上げます。このかけがえのない経験を、今後の人生に活かせるよう、これからも頑張っています。

目次

第 1 章	ソーシャル・イノベーション	6
第 1 節	ソーシャル・ビジネスとは	6
	(1) ソーシャル・ビジネスの定義	
	(2) ソーシャル・ビジネスが求められている背景	
	(3) ソーシャル・ビジネスの担い手	
第 2 節	イノベーションとソーシャル・イノベーション	10
第 3 節	ソーシャル・アントルプレナー（社会的企業家）とは	13
第 4 節	問題提起	15
第 2 章	イノベーションの資源動員	18
第 1 節	創造的正当化とは	18
第 2 節	創造的正当化のメカニズム	20
第 3 章	ソーシャル・イノベーションのプロセス	23
第 1 節	ソーシャル・イノベーション開発段階	24
	(1) アントルプレナーが社会的課題を認知	
	(2) ステイクホルダーとの協働関係	
	(3) 社会的事業の開発・供給	
第 2 節	ソーシャル・イノベーション普及段階	30

- (1)市場・社会からの支持
- (2)社会関係や制度の変化/社会的価値の広がり

第 4 章 事例研究～株式会社マイファームの事例～

第 1 節 株式会社マイファームの概観 . 36

- (1)株式会社マイファームとは
- (2)なぜソーシャル・ビジネスと言えるか
- (3)なぜビジネスという手法を活用し、企業という形式をとるのか

第 2 節 ソーシャル・イノベーションの開発段階～マイファームの事業が開発されるまで～ 41

- (1)アントルプレナーが社会的課題を認知
- (2)ステイクホルダーとの協働関係/社会的事業の開発・供給

第 3 節 ソーシャル・イノベーションの普及段階～マイファームの事業が普及するまで～ 58

- (1)市場・社会からの支持
- (2)社会関係や制度の変化/社会的価値の広がり

第 5 章 ソーシャル・イノベーションのプロセスとその背景 86

第1章 ソーシャル・イノベーション

今の日本は行政だけでは解決することのできない、多様な社会的課題に直面し一種の閉塞感に包まれている。そんな中、近年企業や第三セクターであるNPO,NGOの社会貢献活動、ソーシャル・ビジネスといった社会問題へのアプローチが増えている。特に、社会問題をビジネスという手法で解決していく、ソーシャル・ビジネスにはこの閉塞感を打開する力があると私は考えている。ただし、ソーシャル・ビジネスは決して簡単なことではない。社会性と事業性の両立は普通のビジネスより難しく、そこには「ソーシャル・イノベーション」が求められるのである。ソーシャル・イノベーションはソーシャル・ビジネスの根幹ともいえ、個々の問題に個別적으로対処するだけでなく、仕組みの根幹から社会を変革し、新たな価値を提供するイノベーションである。本論文ではこのソーシャル・イノベーションをテーマに論じていく。

第1節 ソーシャル・ビジネスとは

ソーシャル・イノベーションについて説明する前に、ソーシャル・ビジネスについて簡単に説明していく。

(1) ソーシャル・ビジネスの定義

近年ソーシャル・ビジネスは多くの注目を

集めている。行政や企業の社会貢献活動、ボランティア活動といった取り組みだけでは解決しきれない社会的課題に対し、ビジネスの手法を通して解決するソーシャル・ビジネスが求められているのである。実際、2009年度の経済産業省の発表によると、2009年度のソーシャル・ビジネスの市場規模は2400億円あり、3年後には2.2兆円まで拡大すると推定されている。¹

ではそもそもソーシャル・ビジネスはどう定義すればいいのであろうか。経済産業省では、ソーシャル・ビジネスを様々な社会的課題（高齢化問題、環境問題、子育て・教育問題など）を市場として捉え、その解決を目的とする事業と定義している。またその要件として「社会性」「事業性」「革新性」の3つをあげている。²

① 社会性

現在、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にすること。

② 事業性

社会的ミッションを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。

③ 革新性

新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が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。そしてこ

れこそが本論文でのソーシャル・イノベーションである。

こうした要件を持つソーシャル・ビジネスの具体例として、駒崎氏が保育業界の難問に取り組んだ「フローレンス」という病児保育NPOの例をあげる。日本のほとんどの保育園は病児育児を引き受けてくれず、働く母親にとって病児育児というのは大きな問題であった。あるとしても病児保育業者はどこも赤字で事業として成り立っているところは存在しなかった。その問題に対して駒崎氏は病気の子どもを抱える母親から会費を集め、雇った保育スタッフのもとで育児を行うという今までにない事業システムを構築し、利益をだせる事業モデルを構築したのである。³この例のように、上記で上げた3要件がそろったビジネスをソーシャル・ビジネスとして本論文では定義していく。

(2) ソーシャル・ビジネスが求められている背景

ここではソーシャル・ビジネスが求められるようになった背景について簡単に説明する。現代社会が市場を中心とした社会経済システムに変化しつつあるなかで、社会を担ってきた行政・企業・NPO・地域・社会運動のそれぞれが社会経済システムの変化に対応してその役割を変化させつつある。具体的には市場はより社会性を強め、行政やNPOなどは

市場性を重視するようになってきており、すべてのセクターが市場と社会の接点で集中してきているという共通点を持っているのである。⁴

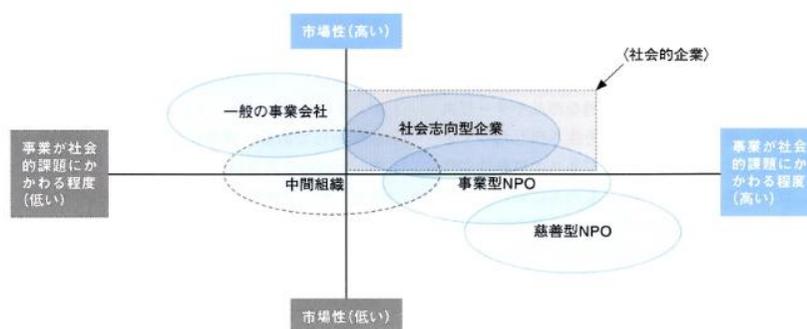
そして行政だけでは対応できないほど社会問題が複雑化される中で、ビジネスを通じて社会問題を解決する必要性がでてきている。ではなぜビジネスを活用して社会的課題を解決するのだろうか。その理由として、大室[8]では①市場内部からの社会課題の解決の必要性和②多くの人々が社会的課題の解決を認知・参加できるもっとも身近なシステムという2点をあげている。⁵前者に関して、市場を中心として発生している社会的課題は、市場の中から市場社会を変革することでしか解決できないのである。また後者に関して、社会的課題にかかわる壁を取り払い、参加する機会を提供することでステイクホルダーに社会的課題を認知させ、社会的課題の解決に参加させるシステムが必要なのである。

(3) ソーシャル・ビジネスの担い手

ではこうしたソーシャル・ビジネスの担い手、つまり社会的企業にはどのような組織形態が考えられるのであろうか。ソーシャル・イノベーションが単に企業の形態だけとは限らない。様々な組織形態を状況に合わせて応用していく。谷本[15]では社会的企業の形態として、基本的には非営利組織(事業型NPO)と営利組織(社会志向型企业)に分けられ、そ

の間に中間組織（協同組合など）が存在すると指摘している（図表 1-1）。また、一般事業会社が社会的事業として取り組むケースもある。そしてその組織選択のポイントとして 1) 市場制約性（収益性の程度）、2) 資金的制約（資金調達程度の程度）、3) 法的制約（法人格による税制等の違い）、4) 社会的制約（社会からの信頼性）の 4 つをあげている。⁶これらの制約のなかで N P O にしたり、営利企業にしたり、あるいは組織ポートフォリオを組むといった工夫を行っている。

図表 1-1



出所：谷本 [13] P30

第 2 節 イノベーションとソーシャル・イノベーション

この節ではイノベーションとソーシャル・イノベーションを比較しつつ、ソーシャル・イノベーションについてより深い理解を進めていく。

そこで、まずはイノベーションとは何なの

かという事について確認していく。一橋大学イノベーション研究センターでは、シュンペーターを引用しつつ、「経済成果をもたらす革新」と捉えている。⁷何か新しいもの、今までになかったもの、従来とは異なる変化でなくてはならない。それと同時に、市場取引を通じて社会に経済的価値を提供するものではなくてはならない。つまり、イノベーションとは、研究開発活動等を通じた発明や発見、技術開発活動等を通じた実用化、生産体制や販売サービス体制の構築等を通じた事業化、そして市場取引を通じた社会への普及、という一連のプロセスを経て、経済成果がもたらされる革新のことをいうのである。⁸

また、イノベーションは広く革新を意味し、単なる技術革新だけではなく、新しい製品やサービスの創出、既存の製品やサービスを生産するための新しい生産技術や、それらをユーザーに届け、保守や修理、サポートを提供する新しい技術や仕組み、さらにそれらを実現するための組織・企業間システム、ビジネスのシステム、制度の革新を含めるとしている。⁹

一方、ソーシャル・イノベーションに関しては第1節で示したように、社会的商品・サービスの開発やそれらを提供する新たな仕組みの創出によって、社会的課題の解決が進むことと定義できる。

大室[9]ではソーシャル・イノベーションの焦点は、今問われている社会的課題の解決で

あり、その解決のためには顧客満足を獲得することのみならず、顧客やステイクホルダーの意識の変化や新しい社会的価値を創造するところにあると指摘している。最も異なる部分は優先順位の第一が利潤最大化ではなく、社会的課題の解決と社会的価値の創造であり、社会との関係を扱う点にある。¹⁰

だがイノベーションである限り、経済成果をもたらす革新という側面も持ち合わせる必要がある。つまりソーシャル・イノベーションでは新たな取り組みによって経済成果をもたらすと同時に、社会的課題を解決し、新たな社会的価値を創出しなければならない。そこで普通のイノベーションと比較し、どういった制約がでてくるのであろうか。大室[8]ではソーシャル・ビジネスの制約として以下の3点をあげている。¹¹

① 市場の制約

社会性が高くとも対象とする顧客が少人数であったり、貧困層を対象とするために、直接対価を得ることができないような場合が多い。

② 経営の制約

環境に配慮した商品やフェアトレード商品のように社会的課題を解決するためにコストがアップしたり、社会的課題の解決を目的とすることで経営の自由度が制限されたり、ニーズが顕在化していない場合には多くの消費者の育成を同時にする必要がある。

③ ステイクホルダーの制約

社会的価値を構築・普及するために、それを担うステイクホルダーを集め、育成する必要がある、それには多くの時間とコストが必要となる。

このようにソーシャル・ビジネスは通常のビジネスと比較して、経営的なハードルが高く、自由度が低く、多様なステイクホルダーを取り込まなければならないという制約を持っている。この経営課題を一つ一つ解決することが必要となるので、ソーシャル・イノベーションの創出には時間がかかるのである。

12

第 3 節 ソーシャル・アントレプレナー（社会的企業家）とは

次にソーシャル・イノベーションを担う中核的存在となるソーシャル・アントレプレナー（社会的起業家）について論じていく。そこでまずは、企業家（アントレプレナー）自体の概念について確認していく。

米倉[16]はイノベーションの類型化を基礎として、起業家を市場志向的起業家、企業家的企業家、経営管理者的企業家、技術志向的企業家と分類した。¹³しかし、イノベーションの複雑化による解釈の違いや、企業家が複数でイノベーションを起こすケースもあり、この分類だけでは適応できないとしている。そのため、アントレプレナーの理解には原点

に帰り、企業家とは「新結合すなわちイノベーションの遂行者」と定義し、企業家のあり方はその遂行されるイノベーションのあり方から規定することが重要であると主張している。また Drucker[10]では、起業家及び起業家精神を、変化を彼ら自身で起こさなくても、変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用するものと定義している。¹⁴

ではここにソーシャルな要素が加わり、社会的企業家(ソーシャル・アントレプレナー)となるとどう変化するのだろうか。土肥[1]によると社会的企業家とは今解決が求められている社会的課題に取り組み、新しいビジネスモデルを提案し実行する社会変革の担い手であると定義している。¹⁵また、ベンチャーのみならず、所属組織の中で新しい事業に取り組んだり、新しい仕組みを導入することを想定し、起業家ではなく企業家と表現している。また、ソーシャル・アントレプレナーに必要な3つの能力として、①イノベーションの機会を察知し、ビジネスとして成り立たせる能力(事業性要件) ②現状の破壊を恐れずに新しいことに対してリスクを負って試みようとする能力(革新性要件) ③社会的なミッションを掲げ、従来手法では成しえなかつた社会的成果をうみだすこと、また社会的課題そのものを社会全体に認識させ、新しい秩序や規範を創出していく能力(社会性要件)を挙げている。¹⁶

ここでポイントと becoming ののはやはり通

常の企業家には必要のない③の社会性要件である。つまり社会企業家とは、社会的課題に取り組む、新たなビジネスモデルを提案し実行する社会変革の担い手であり、そのために社会的成果をうみであり、新たな関係を築いていく能力が求められるのである。

第 4 節 問題提起

ここまでソーシャル・イノベーションについていくつかの側面から見てきたが、ここで焦点になるのが、どのようにしてこのソーシャル・イノベーションを起こすのかという点である。特に本論文で取り上げるのは、既存の一般企業が社内の持つ資源を活かして、社会的課題を解決するケースではなく、基本的に充実した資源を持つことのない個人（場合によっては少数）の人間が、社会的課題を解決したいという想いととも、社会的企業を創設し、社会変革を成し遂げていくソーシャル・イノベーションのケースである。

通常、イノベーションをおこすという事は、豊富な資源を有する大企業であっても非常に困難とされている。さらに、第2節で説明したように、ソーシャル・ビジネスは通常のビジネスと比較して、経営的なハードルが高く、自由度が低く、多様なステイクホルダーを取り込まなければならないという制約を持っている。そんな中、ほとんどの社会企業家は充実した資源を持たない状況から、こうした制

約を乗り越え、ソーシャル・イノベーションを創発し、社会的課題を解決していかなければならない。そこには非常に大きな壁が立ちあがるが、それをいかに乗り越えていくか。この部分こそ、本論文の問題提起である。つまり、充実した資源を持たない社会的企業家がいかに資源を獲得し、どのようなプロセスでソーシャル・イノベーションを創発し、普及させ、社会的課題の解決に結び付けていくのだろうかという事を、本論文を通して明らかにしていきたい。そこで第2章ではイノベーションの資源獲得について、第3章ではソーシャル・イノベーションのプロセスについて確認した後、第4章で株式会社マイファームを事例として考察していきたい。

-
- 1 経済産業省「ソーシャル・ビジネス報告書」、2009年4月、P8
 - 2 経済産業省「ソーシャル・ビジネス報告書」2011年4月、P4
 - 3 ドリームゲートスペシャルインタビュー
第135回特定非営利活動法人フローレンス
代表理事 駒崎弘樹
http://case.dreamgate.gr.jp/mbl_t/id=1164 2012年12月15日確認
 - 4 大室 [8]P8
 - 5 大室 [8]P14~15
 - 6 谷本 [13]P30
 - 7 武石 [12]P3
 - 8 武石・青島・軽部 [11]P4

-
- 9 武石 [12]P3
 - 10 大室 [9]P47~48
 - 11 大室 [8]P29~31
 - 12 大室 [8]P31
 - 13 米倉 [16]P56~63
 - 14 Drucker [10]P40
 - 15 土肥 [1]P121
 - 16 土肥 [1]P137

第 2 章 イノベーションの資源動員

問題提起にて説明したように、充実した資源を持たない社会企業家はどのようにして資源を獲得していけばいいのだろうか。

第 1 節 創造的正当化とは

武石・青島・軽部 [11]ではイノベーションの特質として、「不確実性」と「資源動員」という 2 点をあげている。通常、イノベーションの実現には不確実性故に成功の見通しがないう中で、しかし他者の資源を動員しなくてはならないという矛盾がつきまとい、資源動員への壁が立ちはだかる。革新的だが不確実性の高いアイデアからイノベーションを実現することを目指すものは、この壁を乗り越えなくてはならない。¹そして特にソーシャル・イノベーションに関して、ソーシャル・ビジネスの制約により、事業が成功する見通しを、経済的合理性をもって説明することは難しく、通常のイノベーションよりさらに不確実性が高いといえる。また、それにより他者の資源を動員する壁も高いといえる。ではこのように不確実性が高い中で、いかに他者の資源を動員し、ソーシャル・イノベーションを実現していけばいいのであろうか。

武石・青島・軽部 [11]では資源動員の創造的正当化によってそれを説明している。以下でその内容をまとめて記述していく。

「想定外の成功」を目指すイノベーションの旅において、そこでの前進は客観的な経済的合理性ではなく、特定の推進者と特定の支持者が理解し、認める固有の理由によって継続的な資源動員が可能になるプロセスにゆだねられている。このプロセスを「創造的正当化」プロセスとよぶ。²

ほとんどのイノベーションは、イノベーションの理由の固有性という制約を抱えながら、イノベーション・プロセスの前進に必要なとされる資源を動員しなくてはならない、という困難に直面する。イノベーションが事前の客観的経済合理性をもたないために資源動員の壁に遭遇するというのは、こうした状況を指している。理由が固有のままであることから、つまり広く人々を説得できる理由をもたないため、期待される資源動員量がイノベーションの実現過程で次の段階に進むために必要な資源動員量を下回ってしまう。これがイノベーションの推進者が直面する資源動員の壁となる。³

では創造的正当化プロセスはどのようにしてこの壁を乗り越えるのだろうか。

そのためのルートは大きく3つあると考えられる。⁴

(1) 第1ルート

理由の固有性を所与としながら、より多くの支持者を獲得するというルート。通常であれば行かないようなところまで支持者を探しに行ったり、少しでも見つかリそうな特別な場所に狙いをつけて探しにいっ

たりする、といったルート。

(2) 第 2 ルート

理由の固有性そのものに働きかけて支持者をより多く獲得するというルート。大きく分けて二つの方法がある。一つは、当初に想定した理由とは異なる、さまざまな理由が合体することによって、イノベーションの資源動員が多角的に正当性を獲得するパターンである。もう一つは時間的に理由が変化し、新たな固有の理由の創造を通じた資源動員の方法である。

(3) 第 3 ルート

支持者の数を所与としながらより多くの資源を動員するというルート。一定数の支持者から動員できる資源動員の効率を高めることを狙っている。より多くの資源を動員できる者や、自身が動員できなくても動員できる他者に対して大きな影響力を持つものがあてはまる。

このような 3 つのルートは相互に排他的なものではなく、それらが組み合わされることによって創造的正当化が進む場合もある。

第 2 節 創造的正当化のメカニズム

創造的正当化の 3 つのルートとそれが資源動員につながるそのメカニズムを示した図が図表 2 - 1 である。

図表 2 - 1

創造的正当化のルート		支持者数の増大				支持者あたりの資源動員力の増大
		所与の理由		理由への働きかけ		
		潜在的支持者数の増大	支持者出現確率の増大	支持者出現確率の増大	理由の汎用性の向上	
第 1 ルート	① 範囲拡大	○				
	② 選択的探索		○			
第 2 ルート	① 理由の合体			○		
	② 理由の変化				○	
第 3 ルート						○

出所：武石・青島・軽部 [11]P137

第 1 ルートは理由を所与としつつ、① 支持を訴える範囲を広げて、潜在的支持者数を平均以上に増やしたり、② 支持してもらえそうな母体に選択的に迫って、支持者出現確率を平均水準以上に高めたりすることで、資源動員量を増やす。

第 2 ルートは理由そのものに働きかけ、① ほかの理由を合体して、支持者出現確率を平均水準以上に高めたり、② 新たな理由に転換して、理由の汎用性の所与の水準を高めたりすることで、資源動員量を増やす。

第 3 のルートは支持者あたりの資源動員力を平均水準以上に高めることで、資源動員量を増やす。

以上が創造的正当化のメカニズムである。つまり、いずれの方法も平均を超え、所与の条件をはねのけることで、資源動員の壁を乗り越えていく。

平均的ではない、「変わった」人々に支持を求めて、普通ではない「変わった」働きかけをしていく。そのための創意工夫や努力が創造的正当化なのである。そして、社会が多様であるからこそ、創造的正当化は可能になるのであり、その多様であることに働きかけることで創造的正当化がかなうのである。⁵

この創造的正当化は通常のイノベーションをベースとした理論だが、先に述べたように資源動員という観点から考えるとソーシャル・イノベーションにもこの創造的正当化を応用することができるといえる。詳しくはマイファームの事例を通して見ていきたい。

1 武石・青島・軽部 [11]P19～20

2 武石・青島・軽部 [11]P106

3 武石・青島・軽部 [11]P112

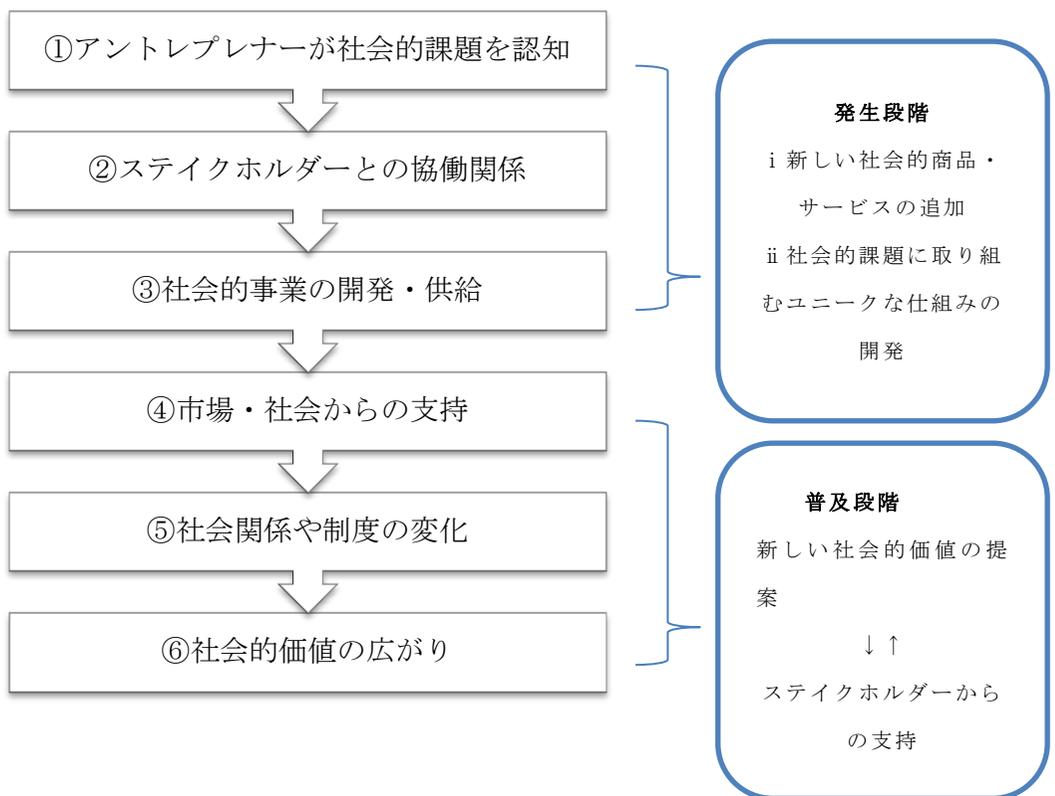
4 武石・青島・軽部 [11]P114

5 武石・青島・軽部 [11]P138

第3章 ソーシャル・イノベーションの プロセス

ここからはソーシャル・イノベーションのプロセスについて説明していく。

谷本[13]ではソーシャル・イノベーションは以下のプロセスを経て、実現されると指摘している。



出所：谷本[13]P38

ここであげたプロセスを見ると、①・②・③がイノベーションの開発段階であり、④・⑤・⑥がイノベーションの普及段階と整理できる。また、ソーシャル・イノベーションの特色である、社会的課題を解決し、社会的価値を創造するという点は⑤・⑥の段階でみることができる。そこで①～⑥の各段階について以下でそれぞれみていくこととする。

第 1 節 ソーシャル・イノベーション開発段階

ソーシャル・イノベーション開発段階もいくつかに分類することができる。

(1) ①アントレプレナーが社会的課題を認知

まずソーシャル・イノベーションの発生第一段階として、社会企業家となりえる人物が、社会的課題を認知し、自らがそれに取り組んでいくという意識を持つ必要がある。

ソーシャル・イノベーションが普通のイノベーションと異なる点の一つとして、イノベーションの目的が、社会的課題の解決であるという点である。企業家はこの社会的課題の解決という明確な目標を持っている。Druker[10]は社会的機関の企業家原理として、1 目的を明確に 2 目標を現実的に 3 目標を再点検 4 機会を追及(変化を脅威ではなく、機会として)の四つをあげて、社会的機関がイノベーションを起こすために、明確かつ現実的な目標を持つことの大切さを説明している。

¹ではこのような目標はどのようにして社会的企業家は持つのであろうか。

社会的企業家が社会を変えたいと強く願い、自らがその使命を背負うと覚悟するまでにはいくつかの段階を踏むと考えられる。まずは世の中で起きている出来事を知識として知る必要がある。自分の周りだけではなく、世界では何が起きているのか。アンテナを伸ばし、情報に敏感になる必要がある。そもそも解決すべき課題の存在すら知らなければ、社会企業家にはなりえない。

さらに次の段階としてその出来事を、単なる事象ではなく、解決すべき社会的な課題であると捉える必要がある。事象に対して、それが問題であるという意識を持たなければ、自ら解決しようというプロセスには進みえない。

そして最終的には社会を変えたいと強く願い、自らその使命を背負い解決に向けて取り組んでいく覚悟が求められる。この覚悟を持てる人間が社会企業家となりえる。大室[9]でも、社会的課題に対する「想い」はただ認識するだけではなく、解決するという意思を持たなければならないと指摘されている。²

だが、自らがその社会的課題に取り組んでいくと、覚悟を決めることは決して簡単なことではない。既存のシステムに変化を与え、社会変革に自らが取り組んでいかなければならないからである。ではこのような自らが社会的課題を解決するという覚悟はどのようにして、社会企業家の中で形成されるのであろうか。

そこには何らかのトリガー的要素があると考えられる。例えば、日本ポリグルという企業は、汚染された水を飲料できるレベルの水質まで改善させる特殊な粉の販売をしている。この事業に取り組むきっかけとなったのは、阪神淡路大震災の際に、飲み水に困り、水たまりの水を飲めないのかと考えた経験だと、会長の小田氏は語っている。また、グラミン銀行で有名なムハンマド・ユヌス氏は、たった 22 セントがないために、困窮している女性との出会いをきっかけとし、グラミン銀行を立ち上げ、マイクロクレジットのビジネスを展開した。³

ではそのトリガー(きっかけ)となるのは何なのであろうか。ドラッカーはイノベーションを始めるきっかけとして、変化を機会として捉えることを主張し、7つの機会をあげている。その7つの機会とは、予期せぬことの生起、ギャップの存在、ニーズの存在、産業構造の変化、人口構造の変化、認識の変化、新しい知識の出現である。⁴ドラッカーの説明では変化を機会と捉え、事業機会を見出すことがトリガーとなり、イノベーションが創発されると解釈できる。これはソーシャル・イノベーションにも当てはまると考えられる。例えば、安田[15]では環境変化の察知として、脅威を知らせるシグナルと機会を知らせるシグナルの二つに分類し、これがソーシャル・イノベーション創出のきっかけとして、事例分析をしている。⁵

だがこれだけでは社会的課題を自ら解決するという点に関しての説明にはなっていない。たまたま見つけた変化と事業機会が社会的課題の解決に

結びつき、ソーシャル・イノベーションに繋がったという解釈もできる。

そこで Frances Westley et al[3]では社会企業家は変化を起こすための使命感を持っていると指摘し次のように説明している。⁶

一貫して社会企業家を行動に向かわせたものは「何かが変わらなければならない」という気持ちであり、「たとえ自分たちが適任でなかったとしても、変化の必要性を知っている以上、自分たちが率先して変化を起こすのだ」という強い気持ちだった。何らかの使命感 使命は突然降ってくる。行動を起こさなければ、自分が正しくないと思っているシステムの一部になってしまう。

またこのような使命感は社会企業家の過去の経験から形成されていくといわれている。

ここまでをまとめると、何らかの使命感を持っている人間が、社会の変化に対して、機会を見出すことがトリガーとなり、問題だと思っていた社会的課題を、自ら解決しようという意思を持ち、覚悟を決めると考えられる。

(2)②ステイクホルダーとの協働関係

自ら社会を変化させ、社会的課題の解決を目指す覚悟を決めた社会企業家は、その課題を解決するための社会的事業を開発していくこととなるが、そこで重要なのがステイクホルダーとの協働関係である。

実際、近年のイノベーションはオープン化が進

んでおり、Chesbrough[4]では、企業がイノベーションをおこすために、企業内部のアイデアと外部のアイデアを用い、企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造する＝オープン・イノベーションが主要化していると指摘している。⁷このオープン・イノベーションの概念が、多様な価値観の中で生み出されるソーシャル・イノベーションの説明に参考になる。大室[9]でも、ソーシャル・イノベーションは多様な知識や志向を持つ人々との共創関係の中で創出され、ステイクホルダーの参加が鍵となると指摘している。⁸ソーシャル・エンタープライズは一般企業に比べ市場規模や資金などが小さいために、様々な人々の知識や資金などによって支えていく必要がある。と同時に、社会的ミッションがぶれることのないよう、社会的価値を事業展開のベースにおくことも重要である。そうした共創環境のなかでソーシャル・イノベーションは創発される。⁹

そしてこのようなステイクホルダー＝イノベーションを起こすうえで必要な資源ととらえると、第2章で説明した資源動員の創造的正当化が重要となってくる。ソーシャル・イノベーションとなると、様々な制約が付きまとい、将来的にこの事業が成功すると予測をたてることは難しい。その中で多様なステイクホルダーの協力を得るには、創造的正当化が必要となってくるのである。第2章であげた創造的正当化の3つのルートを巧みに使い、ステイクホルダーが協力する状況を社会的企業家は作り上げていく必要があるのである。

つまり、社会的課題を認識した社会的企業家が、社会的事業を開発するには、ステイホルダーの協働を欠かすことができないが、その協働を得る段階でも、創造的正当化は有効な手段と考えられる。

(3)③ 社会的事業の開発・供給

社会的課題の解決を目的に、社会的企業家は社会的事業を開発することとなる

なぜビジネスを選択するのか、そしてどのような組織形態を選択するのかという事に関しては、第1章で説明したため、ここでは割愛する。

ソーシャル・イノベーションを達成するためには課題の解決に繋がりつつ、事業性を確保するような仕組みを構築していく必要がある。その際には1人で事業化するのではなく、(2)で説明したステイホルダーの協働を活かしながら、創造的正当化を駆使し、仕組み構築に向けた資源を獲得していく必要がある。

また、その社会的事業の開発にはどのような仕組みがあるのだろうか。大室[8]ではソーシャル・ビジネスのビジネススタイルは従来の企業と大きく異なるものではなく、従来の企業のビジネススタイルの進化系と位置づけられると指摘している。そのパターンとして、①既存のビジネスモデルの活用(既存のビジネスモデルに社会的課題の解決を組み込んだもの)、②公共サービスの進化(行政が担ってきた公共サービスを進化させた新しいビジネスモデルを創出するスタイル)をあげている。¹⁰またこうしたパターン以外にも国外や国内でビ

ビジネスモデルとして確立された事例を参考にするパターンもある。ただし、その際の注意として、ステイクホルダーとの関係は地域によって異なるため、ステイクホルダーとの相互関係を構築したうえで、ビジネスモデルを再構成する必要性を指摘している。¹¹

第 2 節 ソーシャル・イノベーション普及段階

前述した通り、イノベーションは事業として開発したとしても、それが普及しない限り、成功したとは言えない。またソーシャル・イノベーションには社会的課題を解決が最終目標であり、一つの事業が成功したとしても、それで目標を達成したことにはならない。社会的課題を解決するためにはソーシャル・イノベーションを通して、既存の社会システムを変革する必要がある。

そこで、ここからは社会企業家が開発した事業がいかに市場に広まり、提供主体を増やしながら進化し、社会を変革していくのかというプロセスを見ていく。

(1) ③ 市場・社会からの支持

前述した通り、イノベーションは事業として開発したとしても、それが普及しない限り、成功したとは言えない。社会的企業は、その事業活動を通してステイクホルダーに影響を与えていくと同時に、ステイクホルダーから受け入れられ、支持されて初めて存在するのである。¹²

ではどうすれば、ステイクホルダーに支持されるのだろうか。ここでも創造的正当化プロセスが応用できる。イノベーションの普及とは、革新的技術を体現した製品やサービスに対して、多様な個人的価値をもつ顧客が主観的に正当性を付与するプロセスだということができる。そこでは、顧客とは、イノベーションの支持者であり、購入という行為を通じて、さらなるイノベーションの前進に対して資源を提供する役割を果たしている。したがって、普及とは、単に完成したイノベーションが伝達される過程なのではなく、イノベーションの理由もしくは価値が組織的に発見、創造され、より汎用的な理由が獲得されていくプロセスであり、イノベーションの普及提供主体からすれば、それは創造的正当化プロセスそのものである。

13

また顧客がイノベーションに対して態度を形成していくプロセスとして、Rogers[2]の研究が参考になる。Rogersは個人が初めてイノベーションに関する知識を獲得してから、イノベーションに対する態度を形成し、採用するか拒絶するかという意思決定を行い、新しいアイデアを導入・使用し、そしてその意思決定を確認するに至る過程として、イノベーション決定過程を提唱している。そのイノベーション決定過程は5段階モデルである。14

① 知識段階

個人がイノベーションの存在を知るとともに、その機能を理解するときには生じる。イノベーションについての情報が自らの状況に関係しているとみなさない限り、あるいは新しいア

アイデアに関する知識が十分に得られない限り、知識段階を超えて説得段階に至ることはないとしている。逆にいかにそのような要素を、普及対象に得させるかが普及させる側としては重要になってくる。

② 説得段階

この説得段階において、人はイノベーションに対して好意的または非好意的な態度を形成する。この段階では、人はますますイノベーションに心理的に巻き込まれていく。人は新しいアイデアについての情報を積極的に探し求め、どんなメッセージが信用しうるか判断し、そして受け取った情報をどのように解釈するか判断する。

③ 決定段階

人がイノベーションの採否を選択する活動を行う時、決定段階に入る。決定過程の進行により、イノベーションが採用されることもあれば拒絶されることもある。イノベーションの結果につきまとう不確実性に対処する方法として、イノベーションの試行を行う場合もある。

④ 導入段階

人がイノベーションを使用に供するとき導入に至る。ここからは明白な行動変化が伴う。この過程は長期に渡って続くことがあるが、それでも結局イノベーションは制度化されて、採用者の日常業務の一部になり、新しいアイデアとしての独自性が消える。この時点で、導入段階が終了したものと考えられる。また

イノベーションの採用、そして導入段階において、利用者によってイノベーションが変更あるいは修正されることもある。それは再発明という概念である。

⑤ 確認段階

個人あるいは何らかの意思決定単位はすでに行ったイノベーション決定を強化するものを求める。この段階では個々人は不調和な状態を避けたり、あるいは不調和な状態が起きたとしてもそれを減じようとする。場合によってはイノベーションを採用した後に、その決定を覆す中断が起きるかもしれない。

このような5段階を経てイノベーションは個人に普及していく。つまりこのフェーズにおいて創造的正当化プロセスを駆使することで、好意的な態度を形成させ、採用まで持っていくのである。またその中で、オピニオンリーダーと呼ばれる、特定の人に関して、相対的にみて頻繁に他の人の態度や行動が望むべき方向に向かうように、非公式に影響力を行使できる度合いの強い人間を味方につける事が重要となる場合もある。¹⁵

(2) ⑤ 社会関係や制度の変化 ⑥ 社会的価値の広がり

市場や社会からの支持を得た社会的企業家はどのようにして、社会関係や制度を変化させ、社会的価値を広げていけばいいのであろうか。そこ

で谷本[13]では以下のプロセスを提示している。社会的企業の事業活動がステイクホルダーに支持されると、ステイクホルダーはその当該事業を通して、その背後にある社会的課題を知り、経験することになる。社会的企業が提供する社会的メッセージを持った商品・サービスを消費者・顧客が購入、支持することを通して、社会的価値が実現する。新しい仕組みを通して個人々の消費や投資のスタイルが変わっていくことで、またそこでの経験を通して社会的価値が生まれる。¹⁶

また大室[8]ではソーシャル・ビジネスの持つ社会的価値によってミクロとマクロの2つの側面の変革が意図されていると指摘している。ミクロな側面とは人々に社会問題の認知やその解決の必要性を認識させ、人々の価値観を変化させることである。マクロな側面とは習慣、規範、法制度などの既存システムの変換のことである。また変化の仕方にも2つの経路があり、第1はビジネスモデルに触れることで、徐々に価値観を変化させ、あわせてわれわれの変化が最終的に制度を変えてゆくこと。第2には、ソーシャル・ビジネスが企業、金融機関、行政などの既存システムに影響を与え、そのシステム変化が個人に影響を与えることであると指摘している。¹⁷

要するに社会的事業がより多くの人に普及していくことで、その背後にある社会的課題を知り、経験し、自ら関わりあっていく中で、ステイクホルダーの考えや行動に変化を及ぼし、社会的価値をうみだす。それが積み重なることで社会的課題の解決に結びついていくと理解できる。

-
- 1 Drucker[10]P62~66
 - 2 大室 [9]P61
 - 3 Yonus[5]P7~10
 - 4 Drucker[10]P44
 - 5 安田 [15]P137~138
 - 6 Frances Westley, Brenda Zimmerman, Michael
Quinn Patton[3]P62
 - 7 Chesbrough[4]P10~13
 - 8 大室 [9]P53
 - 9 大室 [9]P53
 - 10 大室 [8]P31
 - 11 大室 [8]P32
 - 12 谷本 [13]P37
 - 13 武石彰・青島矢一・軽部大 [11]P192~193
 - 14 Rogers[2]P84~119
 - 15 Rogers[2]P284~288
 - 16 谷本 [13]P37
 - 17 大室 [8]P16

第 4 章 事例研究

～ 株式会社マイファームの事例～

2 章、3 章を通して、充実した資源を持たない社会的企業家がいかに資源を獲得し、どのようなプロセスでソーシャル・イノベーションを創発し、普及させ、社会的課題の解決に結び付けていくのだろうかという問題提起に対し、既存の研究を中心に見てきた。そこで、第 4 章では実際に株式会社マイファームを事例として問題提起に答えていく。

株式会社マイファームを事例として選択した理由は、充実した資源や背景を持たない、西辻氏という社会的企業家がイノベーションの発生から普及、そして社会的課題の解決といったソーシャル・イノベーションのプロセスを実現しているからである。想いだけが先行してしまいがちなソーシャル・ビジネスにおいて、斬新な仕組みを構築することで事業性を担保し、日本全国に普及させ、それでいて社会的課題の解決に向けて多様な取り組みを実践している。上記で上げた問題提起との整合性がこの事例を選択した理由である。

第 1 節 株式会社マイファームの概観

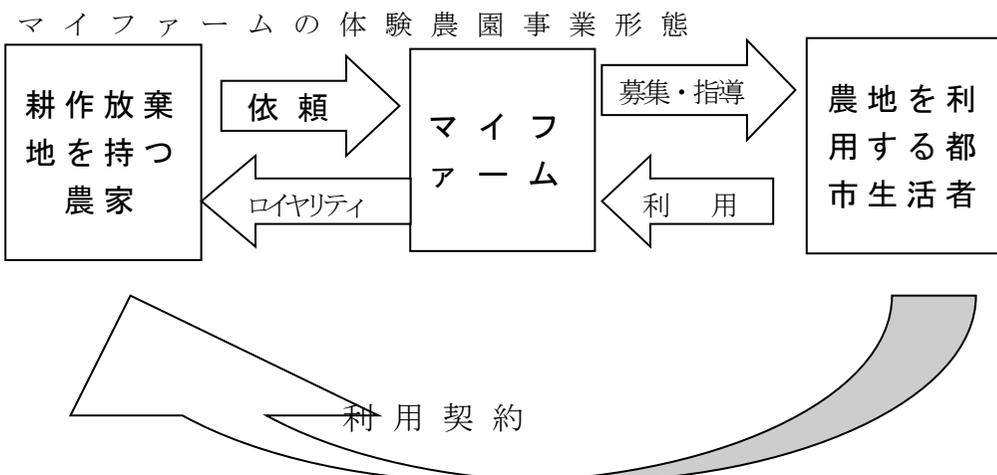
まずは株式会社マイファームについて簡単な概観から説明していく。

(1) 株式会社マイファーム（以降マイファー

ム)とは

耕作放棄地を持つ農家と都市生活者を結びつけることで、農地を有効活用するビジネスを展開し、都市生活者が自分で作って自分で食べる「自産自消」の精神を日本中に広めようとしている。日本で唯一三大都市圏において、体験農園を運営しており、自産自消ができる社会づくり、全国の耕作放棄地問題の解消をミッションとし、「農業（家庭菜園も含む）を始める人を2014年までに1200万人にしたい」という具体的な目標を掲げている。¹体験農園事業以外にもマイファームアカデミーという社会人向け週末有機農業学校や震災支援など、ミッションに向けて多様な取り組みを実践している。図表4-1は体験農園の事業形態の説明図である。

図表 4-1



出所：マイファームホームページを参考に作成²

(2)なぜソーシャル・ビジネスと言えるのか

第1章でソーシャル・ビジネスの定義として、社会性、事業性、革新性の3点を説明したが、ここでマイファームはその定義に当てはまるか確認していく。

1)社会性

農業の高齢化が急速に進み、農業の担い手が不足していった結果、耕作放棄地の増加が社会問題となっている。マイファームは耕作放棄地を再生し、農業従事者を増やすとともになど、日本の農業をかえるためにビジネスを行っている。そのため、この社会性の項目は満たしていると考えられる。

2)事業性

マイファームのビジネスは市民農園のモデルをベースにしつつ、耕作放棄地を都市生活者が農作業を体験できる場にし、その仲介としてマイファームが入り、有機農法の指導や用具の貸し出しといった付加価値をつけることでビジネスとして成り立たせている。その結果、耕作放棄地の再生を継続的に進めることができ、事業性も担保しているといえる。

3)革新性

マイファームの事業には2つの革新性があると考えられる。一つ目は、本来人に貸すことができない農地を、農業経営の一環として利用者に農作業を体験してもらえるスタイルにし、その仲介としてマイファームが入ることでそれをビジネスとして成り立たせた点で

ある。2つ目は、初心者目線で指導ができる管理人を置き、農具などもそろえ、さらに有機農法も取り入れ、初心者が週1回通えば農業を体験できるようにした点である。これにより、農業に全く詳しくない層が社会問題に関わる機会を提供すると同時に、行政の行っている市民農園とは明確な差別化ができるようになった。ここにマイファームのビジネスの革新性があると考えられる。

(3)なぜビジネスという手法を活用し、企業という形式をとるのか

そもそもなぜマイファームはビジネスを通して耕作放棄地の課題を解決するか、①市場内部からの社会的課題の解決の必要性 ②多くの人々が抵抗感なく社会的課題の解決を認知・参加できるもっとも身近なシステムという2つの観点から説明していく。

① 市場内部からの社会的課題の解決の必要性

耕作放棄地が増大している背景として、農林水産省は高齢化等による労働力不足を主な原因として指摘している。現状として農家の高齢化を止める根本的な解決策はなく、日本全国で埼玉県ほどの広さがある耕作放棄地なくすには政府の力だけでは限界がある。そこで、求められるのが耕作放棄地をビジネスという手法を活用す

ることで、市場の内部から課題を解決していくことである。

② 多くの人々が抵抗感なく社会的課題の解決を認知・参加できるもつとも身近なシステム

耕作放棄地といっても、農家以外の人にとってはあまり馴染みがなく、実感しにくい課題である。そこで、この耕作放棄地を普段農業にあまり関わりのない人に参加する機会を提供し、社会的課題にかかわる壁を取り払うことで、耕作放棄地の課題を認識させ、解決に参加させることができる。

ではその上で、なぜ企業という形態をマイファームはとるのだろうか。

西辻氏は、企業の営利追求というイメージの変革と、企業のもつ社会的影響力の2点を指摘している。銀行から融資を受け、金銭的リスクを負いながら理想の社会の実現に向けて事業活動を行うことで、企業は営利追求をするものというイメージを変え、企業でも社会的課題に取り組むことが当たり前になることで世の中の流れをより早く、大きく変える事ができるのではと考えている。また、企業としてやることで、社会に対する影響力の強さも主張している。³

第2節 ソーシャル・イノベーション開発段階～マイファームの事業が開発される

まで～

ここから本格的にマイファームの事業が開発され、普及し、社会的課題を解決していくプロセスの説明となっていく。そこで、基本的には3章で説明したソーシャル・イノベーションのプロセスのモデルに沿いつつ、各要素でいかに資源動員がなされたかという点からも説明していく。

(1)①アントルプレナーが社会的課題を認知

マイファームの創業者、つまり本論文でいう社会企業家は、福井県出身の西辻一馬氏である。イノベーションの発生段階の最初において、企業家が社会的課題を認知し、それに自ら取り組むと覚悟を決めるフェーズがあると第3章で説明した。その際に必要となる、「農業を自らの力で変えるという使命感」「社会の変化を機会と捉えるトリガ的要素」を、西辻氏はどこで醸成し、自ら課題に取り組む決心を下したかについて以下で説明していく。

1) 使命感の醸成

マイファームの創業者である福井県出身の西辻一馬氏は両親が家庭菜園で野菜を作っており、西辻氏も野菜作りを通して考える力を身に付けていった。⁴また周りに農家の家庭も多く、農業が身近にある環境で育っていった。そんな中、高校生の頃、知り合いの農家が次々と農業をやめていき、多くの農地が

荒れ果てていくのを目の当たりにし、なんとかかしたいという強い気持ちを抱くようになった。⁵この出来事により、西辻氏の耕作放棄地を自分でなんとかかしたいという使命感が醸成される。

「かつては誰かが耕していた場所なのに、今の人たちには耕せない。昔の人たちに比べて、力が衰えているからだろうか……。なんだかくやしい。そんな気持ちにさせられて、「なんとかかしたい」と思ったのだ」⁶

2) トリガー的要素

耕作放棄地の問題をなんとかかしたいと考えた西辻氏は、農家が儲かる仕組みを作るために京都大学農学部へと進学することを決める。そこで農業の現状や最新の農業技術の研究を行っていたが、技術をいくら研究しても根本的に日本の農業を変えることはできないと感じていた。農業について複合的に学んでいく中で、生産性の高い作物を開発するよりも、生産するための人づくりが先決だと考えるようになる。当時は「ロハスブーム」が到来し、週末は人里離れた場所で自然に触れるのがいい、農業がカッコいいと言い出す人が都会で増えてきた。そこで西辻氏は耕作放棄地をこのような人たちが農を楽しむ場として、提供できないかと考えるようになった。⁷

しかし、調べていくと、農地法によって人に農地を貸して使用することが法律で禁止さ

れていたため、土地の所有者が農地を貸すのではなく、農業経営の一環として利用者に農作業を体験してもらうスタイル（農園利用方式）にすることで仕組みとして成り立つ事に気付いた。この仕組みを浸透させることで、耕作放棄地を減らし、農園を利用する人たちが野菜を作るようになれば、低迷し続ける日本の食糧自給率を上げられると考えた。⁸

そこで都市に住む人たちが農業をできる農園を作り、耕作放棄地を活用する仕組みを作るために、起業しようと考えた。その準備として、日本の農業に足りない「情報発信力」を身に着けるために、広告とITの業界に就職することとなった。入社当時はそこで3年働いて、起業しようと考えていたが、2006年～2007年にかけてBSE問題に端を発する牛肉産地偽装事件や鳥インフルエンザなど食の安全を脅かす問題が次々と起きていた。西辻氏はいてもたってもいられなくなり、これをきっかけに1年目で会社をやめ、起業する決意をした。⁹

3)まとめ

自らの周りで農地が耕作放棄地へと変わっていくのをまのあたりにする中で西辻氏の使命感は醸成されていった。また、ここでのトリガーは2つあると考えられる。大学で研究中に、技術の限界を感じ、生産性の高い作物を作るより、生産するための人づくりが重要だと感じたのが1つ目のトリガーである。

これがトリガーとなり、耕作放棄地を活用する仕組みを事業化することで、この課題を解決したいと考えるようになる。2つ目は食の安全を脅かす問題である。当初は3年間働いた後、起業する予定であったが、食の安全を脅かす問題に強い危機感を感じた事がトリガーとなり、本格的に企業家としての道を進むこととなる。

(2) ② ステイクホルダーとの協働関係

③ 社会的事業の開発・供給

耕作放棄地の問題を解決し、日本の農業を自分がなんとかするという決意を持った西辻氏は、社会的事業を開発していくこととなるが、ここではステイクホルダーとの協働関係が欠かせない。ここではフェーズごとにステイクホルダーがどのように関わりながら資源動員を果たし、社会的事業を開発していったかという視点でみていく。

1) 事業アイデア醸成のフェーズ

都市に住む人たちが農業をできる農園を作り、耕作放棄地を活用する仕組みという漠然としたアイデアはあったがそれを事業化するために様々な準備をする必要があった。広告とITの業界に就職したのもその一環である。また、会社を立ち上げる決意をした西辻氏は「職人.com」というITベンチャーで1ヶ

月インターンしたのち、京都の伝統品などをネット販売する、「おこし」という株式会社を立ち上げた。ここでは会社経営に必要と思われる基本的な事柄を一通り学んでいくことができた。¹⁰

そんな折、西辻氏はマイファームの共同創業者となる岩崎吉隆氏と出会う。岩崎氏は「マテニス」という、テニスの上達法をウェブ上で教える、一風変わったインターネットスクールの事業を展開し成功していた。「いずれは日本の農業をよくするために起業したい」と話していた西辻氏の話に熱心に耳を傾けてくれたのが岩崎氏であった。社会問題の追求を目的とする企業に可能性を感じていた岩崎氏は、自然の法則を身近に感じられるライフスタイルとしての農業に興味を持ち、西辻氏と農業で起業することに関して話し合いの場を持つようになった。当時の岩崎さんには1歳の子供がおり、子供に安全で美味しい野菜を食べさせたいと考えていた。また同世代の親でも同じことを考えている人は多く、耕作放棄地をどうにかしたいと考える西辻氏と、子供のために野菜作りしたいと考える岩崎氏の思いが重なり合い、体験農園マイファームのスタイルの基盤は作られた。

僕が持っていた「使っていない農地を何とか使いたい」という骨格に「誰に、どんなサービスを提供するのか」といった肉づけがされていた瞬間だった。¹¹

また同時に会社の方針や在り方についても西辻氏と岩崎氏は徹底的に議論を重ね、プランを練り上げていった。そこで以下のような事業像が見えてきた。^{1 2}

○ 会社のミッション

◆ 「自分でつくって自分で食べること（自産自消）ができる人を増やす」

→ 野菜作りを体験することで、農業の大変さや楽しさを学ぶことができる。

◆ 「耕作放棄地の再生」

→ 耕作放棄地を使っていく仕組みを作ることで、日本の農業の活性化につながる。

そして両者を推進することで、日本の食糧自給率をあげていく。

これら2つのミッションを遂行するために、事業を3段階に分けて展開する。

◆ 第1ステージ（2008～） 体験農園マイファーム

30代の子育て世代をターゲットにした体験農園。初心者にも野菜作りの楽しさを学んでもらえるうえ、耕作放棄地に関する情報を集めることができると考えた。ただ全国各地にある耕作放棄地の全てが体験農園に適しているわけではない。

◆ 第2ステージ（2010～）マイファームアカデミー事業

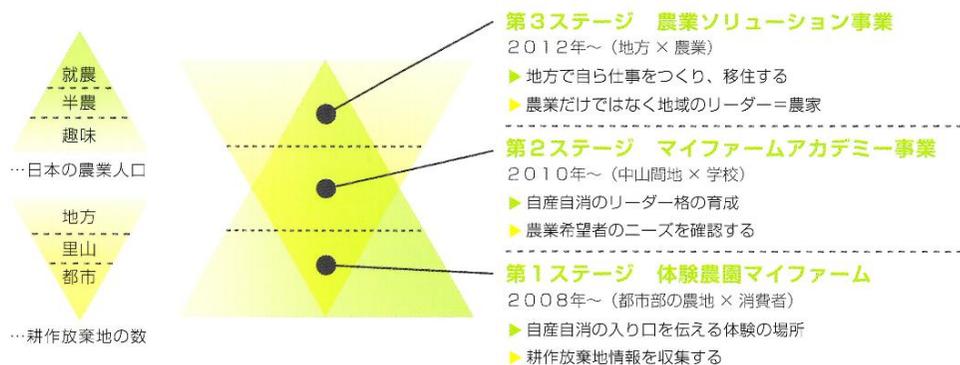
体験農園で野菜作りの面白さに目覚めた人や、就農を目指すひとが有機農法についてより深く学べる農業の専門学校。山間部や地方にある耕作放棄地を対象とする。

◆ 第3ステージ（2012～） 農業ソリューション事業

地方で「農」の仕事をする人を創る。農作物をつくることだけに限らず、体験農園の運営やアカデミーの行使など、様々な「農」の仕事で耕作放棄地を利用していく。

このように段階を設け、できることを増やしていけば、最初は体験農園で野菜作りを楽しんでいた人たちがステップアップしていける仕組みができると考えている。またこれを図示したのが図表4-2である。

図表 4 - 2



出所：株式会社マイファームパンフレット

▼ ステイクホルダーとの協働関係

この事業アイデア醸成のフェーズで重要な役割を担ったステイクホルダーは、共同創業者となる岩崎氏である。岩崎氏はもともとマイテニスで事業を成功させていたが、その事業を縮小させ、さらには事業収入のほとんどをマイファームの事業資金に投じた。¹³ また彼の事業経験をもとに、西辻氏の耕作放棄地を再生したいという思いに、具体的プランを肉付けし、さらに会社としての在り方についても議論を進めていった。また岩崎氏が西辻氏に協力した理由としては、お互いの持つ固有の理由が適合したからだといえる。創造的正当化を起こす必要なしに、社会の問題を解決する事業に可能性を感じていた岩崎氏と、耕作放棄地を再生したいという思いを持っていた西辻氏の、お互いの持つ固有の理由が重なったからこそ、協力関係に至ったといえる。

2) 農家の壁を乗り越えるフェーズ

西辻氏と岩崎氏は、事業計画を実現させるために、まずは第1ステージである、マイファーム体験農園事業に取り掛かった。このアイデアを事業化していくには、様々な資源が必要である。そこでまずは農家の壁を乗り越え、関係を築いていくフェーズから説明していく。

体験農園を行うにはまず、農地を確保しなければならず、耕作放棄地を持つ農家の信頼を得ることが重要であった。そこで、西辻氏

たちは耕作放棄地を持つ農家を一軒一軒訪ねる「飛び込み営業」を行ったが、全く契約に結びつかず、大きな壁に当たった。農家自体、よそ者への警戒心が強く、先祖代々受け継いできた土地をいきなり知らない人に貸すことはできないという強い拒否反応を示していた。また、耕作放棄地という言葉自体にアレルギーを示す農家も多く、半年で300件近くまわったが契約に至った農家は一つもなかった。

14

① 谷氏との出会い

途方にくれていた頃、小西氏という知人が、お義母さんが使っていない畑を使えるかもしれないという話を持ってきた。同時に彼の紹介でJA(農業協働組合)の理事であった谷氏と出会う。JAと農家は切っても切れない関係にあり、農家の人たちの大多数はJAに加入している。谷氏は20代前半から25年近く農業に関わっており、JAの仕事などをこなす中で全国の農家や農水省とのパイプを持っており、全国農協青年組織協議会の会長も務めた経験もあった。そんな谷氏は当時まだ一つの農園も持たず、成功しているとはいえないマイファームになぜ協力していこうと考えたのか。その背景について説明していく。

② 谷氏について

元々花農家を営んでいた谷氏は、農家としての感覚を持つと同時に、農協の幹部や農協

の青年部の会長を経験する中で、国民の農業に対する意識変革が必要であると考えるようになる。農協の青年部は農家の利益を守るために、助成金といった国からの支援獲得などを目的とし、農政運動を行う団体であった。しかし、日本の国民はヨーロッパなどと比較し、食料自給率の維持に対する関心が希薄であり、安い食糧を海外から輸入すればいいという様な考えが強かった。

谷氏は、国の財政が圧迫され、予算が減っている中で、圧力をかけて政治を動かす農協のやり方に限界を感じ、農業を守るために税金を使い、自給率を上げ、安心安全な食料を農家の人たちが作るという世論を形成していく必要があると考えるようになった。そのため、青年部の会長職を通して、国民の農業に対する意識を変える運動を推し進めていくが、会長職の期限は1年であり、谷氏が会長を交代するとその運動は長続きしていかなかった。

谷氏自身も農協の幹部の仕事を通して、そういった活動を続けるが、中々全国まで広がってはいかず、歯がゆさを感じていた。

農業のいろいろな面、現状、そういったものを農業を全然知らないもう一億くらいの人たちに知ってもらうための活動を、僕は全国の農協の青年部で会長として推し進めようっていうふうに僕は決めた。

ただ会長職は1年で、自分がやってる時はやれたけど、やっぱりその後そういう運動っていう

のが表に見えてないし、寂しいなって。¹⁵

② 谷氏と西辻氏の出会い→協働関係の形成
そんな中、谷氏の同級生を通して、西辻氏と谷氏は出会うこととなる。実際に会う前までは金儲け目当てではないかと警戒していたが、西辻氏の話聞く中で、彼の耕作放棄地をなくし、日本の農業を変えたいという強い思いに共感することとなる。谷氏自身、農業に対する国民の意識を変えたいという想いはさきほど説明したように農協の青年部の活動時代から持っており、都市生活者に農業の大変さや楽しさを伝え、その中で専業農家になりたいという人を見出していこうという、西辻氏の考えには強い共感を得ていった。¹⁶

体験農園でお金儲けをして終わるのではなくて、これはただ単に間口を広めるためのやり方で、その次そこから本来の農業にもっと興味がある人を見つけ出して、その中でまた本当にいや実は半農半Xじゃなくて、専業農家になりたいって人を見出していこうと。そういう事を彼は言っていたんで、そこまで考えてんねんやったら、まず自分たちの会社の欲だけで体験農園を広めて、お金儲けしようと思っているだけじゃないなっていうのを僕は感じた。それは僕が全国の農協の青年部の活動をやっている時と似ているわけなんやな。最終的にいくところが。だからこれはやっぱり応援しようと思って、それで応援をしだしたと。¹⁷

ただ現状の農地法の課題があり、果たしてこの体験農園のシステムが認められるか谷氏は確信を持つことができなかった。

そこで、谷氏は西辻氏を農水省に連れて行き、知り合いであった経営局長に合わせ、体験農園についてのプランを説明させることとなる。ちょうどその頃、農水省でも自給率を上げるために耕作放棄地の解決に必要性を認識しており、都市部に関しては市民農園が有効である、運営してもよいという雛形はできていた。

ここで重要だったのが東京の練馬方式の存在である。市民農園の先駆けである東京の練馬方式がモデルとして存在したため、農園利用方式というシステムができ、様々な許認可を得る必要なしに体験農園を開くことができたのである。¹⁸

そこで、谷氏はこの体験農園のシステムは法的にも問題がないため、自分が農家とのつながり役になれば実現できると考え、本格的に西辻氏を手伝うこととなる。

④ 第一号農園開園に向けて

谷氏の協力を得た西辻氏は、まずは農家との信頼関係を築いていく必要があった。農家はよそ者へのガードが非常に堅く、付き合い方も独特であったため、それを経験させるために、谷氏は西辻氏を地元の若手農業家たちが集まる場につれていった。その宴会で、西

辻氏は自らの信念と事業の説明をしてまわった。そこで彼らの信頼を少しずつ得ることができていった。その後、マイファーム第1号農園である久御山農園を使用できるように、農家や周辺の地方自治体などに谷氏とともに出向き、掛け合うことでなんとかその農地を体験農園として使用できるようになった。だが、農地は使用できるものの、そこは耕作放棄地であったため、まずは農地の開拓を行う必要があった。当初自分たちでその畑を開拓しようとしたが、素人の手だけでいきなり畑を開拓するのは難しく、分からないことだらけであった。そこで谷氏に協力を得て、友人である山本氏を紹介してもらい、彼の手伝いを得て畑を無事開拓することとなる。¹⁹

▼ステイクホルダーとの協働関係

農家の壁を乗り越えるフェーズにおいて、谷氏は重要なステイクホルダーであった。耕作放棄地を再生したいという西辻氏が持つ「固有の理由」だけでは農家の壁を乗り越え、農地という資源を手に入れることはできなかつた。そこで谷氏という農家にとって非常に影響力の強い人間を味方につけることで、創造的正当化の第3のルートを経て、農家の壁を乗り越えることができたと考えられる。谷氏の持つ、世間の農業に対するイメージを変えたいという「固有の理由」と西辻氏の固有の理由はマッチしていたからこそ協働関係は

築けた。また、その際、谷氏は農家に対する影響力だけでなく、農家の考えやしきたりに関する知識、農水省や委員会とのパイプとしても重要な役目を担ったといえる。

3) 都市生活者を巻き込むフェーズ

畑を開拓し、体験農園を開園したものの、そこに利用者が集まらなければ意味がない。そこで、ここからは開園した農園において、どのように都市生活者を巻き込んでいったかについて説明していく。第1号農園である京都久御山農園は京都の中では田舎の方であり、周りは工場などが多く、また電車やバスといった交通公共機関でいくには非常に不便な場所にあった。そのような立地の久御山農園にどのようにして都市生活者は集まったのだろうか。

① 適切なターゲット設定

近年のロハスブームや、子供に自然に触れさせ、安全で安心できる食べ物を食べさせたというニーズの高まりから、初心者でも気軽に楽しめる農園を設計した。野菜を作ることで家計の助けになるという考えを持っていて、人より、週末家族で過ごす手段の一つとして、体験農園をにしてくる様な層をターゲットとしていた。そのため、気軽に農園に来られるように、農具の貸し出しや、管理人による指導などをアピールした。また、子供に対して安全な野菜を食べさせることができよ

う、有機農法もとりいれた。一般的な市民農園と比較すると、月5千円と割高だが、気軽に自然に触れ、週末家族で過ごすレジャーとして考えると、安価な印象を与えることができた。さらに、京都は東京とは異なり、車社会が根強く、また久御山農園に公共交通機関でいくには非常に交通の便が悪かった事もあり、農園に車を止められるスペースを作る必要があった。そこで作業用通路を作り、そこを使わないときは車を止めておけるようにした。このように京都周辺の都市生活者の需要にあうような農園を設計することで、彼らが農業体験をしやすい環境を整えた。²⁰

② ターゲットとなる都市生活者に対する告知方法

ターゲットと彼らの需要に合う農園を設計したが、まだ知名度も全く低い状態で、どのように久御山農園を告知していったかを以下で説明していく。

第1号農園の会員の募集は当初ホームページのみで行っていたが、開園して2か月間は反響が全くなかった。そこでメディアに取材されるために、西辻氏は就職時のツテを使い、なんとか地元の新聞社とテレビ局が取材をしてくれることとなった。それがきっかけに5組が見学に来てくれることになった。見学の際に近所の人や友人たちがサクラとして参加してくれたこともあり、この5組は契約まで結びつけることができた。だがここで今

後残りの45区画を埋めるには、資金が必要であった。そこで5件の成功実績をもって銀行まわりをし、マイファームの新聞記事を読み、マイファームの事業と理念に共感を覚えた銀行の支店長が数百万の融資をしてくれることになる。このお金をもとに、広告をうつことができ、1ヶ月たつたかたないかの間に問い合わせや申込みがあちこちからくるようになった。²¹また、体験農園を利用した都市生活者同士の口コミも非常に効果的であったと谷氏は話している。²²体験農園を通して、農業の楽しさや大変さを学んだ人が、知り合いの同じように興味を持っている人たちに伝えていった結果、2008年9月には久御山農園のほとんどの区画が埋まった。

▼ステイクホルダーとの協働

都市生活者を巻き込むフェーズでは多様なステイクホルダーが関わった。西辻氏が適切なターゲットを設定できた背景には、共同創業者の岩崎氏が欠かせなかった事はアイデアの醸成フェーズでも説明した。都市生活者という資源を得るために、都市生活者が気軽に、安全に週末のレジャー感覚で農業を楽しむという「固有の理由」を生み出すことで、彼らを巻き込むことができたといえる。これはまさに創造的正当化の第2ルートである。また、実際の募集段階においても、融資を決断した銀行の支店長や西辻氏の友人、そして都市生活者自身も口コミでほかの都市生活者を

巻き込む、重要なステイホルダーだったといえる。

(4)まとめ

マイファームがソーシャル・イノベーションを開発できた背景には、ステイホルダーの協働とそれを利用し、時には創造的正当化を駆使することで、開発に必要な資源を得ていった事があげられる。

事業アイデア醸成段階では共同創業者となる岩崎氏との協働があったからこそ、開発に必要な資金を得ることができ、創造的正当化第2のルートにより都市生活者を巻き込む事業アイデアをたてることができた。農家の壁を乗り越える際には、谷氏という、農家に強い影響力を持つ人間を味方につけることで、創造的正当化第3のルートを経て、農地という資源をえることができた。融資をしてくれた銀行の支店長や開拓に協力してくれた友人も重要なステイホルダーであったといえよう。そしてそういった根本的なステイホルダーと協働関係を築けた要因としては、お互いの「固有の理由」がマッチした点があげられる。もちろんそこには西辻氏による、「本当にうまくいくのか」「金儲け目当てではないのか」といったマイファームの事業に対しての不確実性を減らせるよう熱心な説得も重要な要素であったといえる。

第 3 節 ソーシャル・イノベーション普及段階～マイファーム事業が普及するまで～

ここからは、第一号農園を成功させたマイファームがどのようにして、全国 80 か所(2012年 10月現在)^{2 3}まで農園の数を増やし、利用者を集めたのか。そして社会関係や制度を変化させ、社会的価値を広めていくためにどのような取り組みを行っているかについて説明していく。

(1)④ 市場・社会からの支持

ソーシャル・イノベーションを普及させるには市場・社会からの支持を欠かすことはできない。そこで、Rogers のイノベーション決定過程を参考にしつつ、どのように創造的正当化を成し遂げ、市場・社会からの支持を獲得し、普及させる上での課題を乗り越えていったかについて説明していく。

1) 知名度の向上

イノベーション決定過程の第一段階として、知識段階があるように、まずはマイファームの事業を知識として普及対象に知ってもらう必要がある。そして、知名度を向上させるにあたってマイファームは創造的正当化プロセスをたどっているといえる。そこでどのようにしてマイファームは創造的正当化を駆使し、知名度を上げていったかについて説明していく。

① 今までにない斬新なビジネスモデルの実践

最初の要因としてあげられるのが、マイファームの事業が「今までにない農地を活用したビジネス」「社会的課題の解決と事業性の担保の確立」という2つの側面で斬新なビジネスモデルであった点である。

1つ目の側面は、株式会社が農地をビジネスとして活用し、社会的課題の解決と事業性の担保を成り立たせるビジネスモデルを実践していたという点である。そもそも農家というのは非常に横のつながりが強く、周りをよせつけない性質がある。特に農地というのは農家にとって先祖代々受け継いできた非常に大切なものであり、そこに全く知らない人が関わってくることは強い抵抗を感じる傾向がある。²⁴特に株式会社やビジネスには金儲けばかり考えていて、自分たちとは全く別の存在というイメージも強く、今まで農地に企業が入っていくようなビジネスはほとんどなかった。²⁵そんな中、マイファームが農家と協力し、農地を活用したビジネスを展開していたため、経済界の強い関心を引き付けた。

市場って書いて「いちば」ってよぶのが農家やから。でも経済人はあれを「じじょう」ってよむやろ。だから全然違うのや、感覚が。そこに会社が入っていったってというのがやっぱり経済界からみたら物凄く新鮮というかどない

しとんのやろ。なんか裏あるのちゃうかって。

2012/11/06 17:00～18:20 谷氏・梅林氏
へのインタビューより引用

2 つ目の側面はマイファームが耕作放棄地の解消と自給率上昇という社会的課題の解決を目標として掲げていた点、さらにそれを事業として成り立たせたビジネスモデルを展開していた点である。当時は耕作放棄地自体があまり社会問題として浸透していなく、その言葉や存在を知らない人も多かった。そんな中、マイファームは利益の追求以上に、耕作放棄地の解消を最大の目的として掲げた点が通常のビジネスにはない新しさがあり、興味をひいた。それと同時に、多くのソーシャル・ビジネスは社会的課題を解決するという思いばかりが先行する中で、マイファームは事業性を担保し、ビジネスとしても成功させていたのである。

こうした 2 つの側面で、マイファームのビジネスモデルは斬新であったため、経済界やメディアの強い関心を引いた。通常であれば体験農園を運営している企業と捉えられがちだが、こうした今までにない斬新なビジネスモデルの側面を押し出すことで、このモデルの仕組みや創出背景といった部分に興味を持たせることができた。2008 年の 7 月に NHK の取材を受けたのを皮切りに、報道ステーションや日本経済新聞など、全国的にも非常に知

名度の高い媒体にも数多く取り上げられ、爆発的に知名度は向上していった。これはつまり、創造的正当化の第2のルートである、理由の合体によって、理由の固有性に働きかけ、より多くの支持者を得ることに成功しているといえる。

③ 多くのビジネスコンテストに出場

次の要因としてあげられるのが、ただ単にメディアに取材されるのを待つのではなく、多くのビジネスコンテストに出場し、優勝することで、積極的に世間の関心を引き付けた点である。

無名の会社であったマイファームが、世間に知られるようになるために、ビジネスコンペに出て、仕組みの完全さや事業に取り組む背景を語ることで、価値を理解してもらえることができるといえる。さらに入賞すれば今後信頼を得るきっかけにつながっていく。中でも NPO 法人を対象とした、活動内容の社会貢献度やアイデアを競い合うコンペに出ることで、マイファームは株式会社であるが、社会の問題解決を目的にしている点では NPO 法人と同じであるという事を伝えることができる。²⁶ このように西辻氏は考え、多くのビジネスコンテストや助成金制度にエントリーし、高い評価を得た。以下が出場コンテストとその結果や認定された助成金の一部である。

・ 2008 年 9 月 京都商工会議所主催 「知恵

産業創出ビジネスプランコンテスト 2008」優勝

・ 2008 年 12 月 京都府及び財団法人京都産業
21 主催「第一回きょうと元気な地域づくり
応援ファンド支援事業認定」

・ 2008 年 12 月 大阪商工会議者、大阪 NPO
センター主催「CB・CSD アワードおおさか」
対象

・ 2009 年 12 月 東京都中小企業振興公社主催
「第一回東京応援ファンド支援事業認定」

・ 2009 年 12 月 環境省主催「エコ・ジャ
パン・カップ」最優秀賞

・ 2010 年 3 月 京都府及び財団法人京都産業
21 主催「第三回きょうと元気な地域づくり
応援ファンド支援事業認定」

・ 2011 年 農林水産省主催「フード・アクシ
ョン・ニッポン・アワード 2011」コミュニケ
ーション・啓発部門 優秀賞

2 7

この NPO を対象としたビジネスコンテスト
や助成金制度に応募するという取組は、通常
の株式会社が狙わないような分野を探究した
という意味において、まさに創造的正当化の
第 1 ルートといえる。こうした成果が積み重
なることで、メディアへの露出は必然的に増
え、注目度が高まり、問い合わせが増えてい
くようになっていった。^{2 8}

④ ローカライズ・コミュニケーション

農家の場合、横のつながりは非常に強いた

め、近くの農家で耕作放棄地の事業化が成功していると、自然と農家のネットワークを通して、口コミとして伝わっていく。²⁹

これは都市生活者にもこれは同様な事が言える。体験農園を通して農業の楽しさを経験してもらい、それを伝えることができる人を増やしていくことで、より興味のない人を巻き込んでいけるようになる。

そこでは都市生活者が飽きずに長続きするような仕組みを作る必要がある。その点に関しては後述していく。

2)マイファームの事業をいかに採用させるか。

このように多くのメディアにとりあげられたり、農家や都市生活者同士の口コミでマイファームの知名度は向上し、毎日のように問い合わせが来るようになった。だがイノベーション決定過程において知識段階の次には説得段階・決定段階とあるように、マイファームの体験農園事業を受け入れてもらうには、普及対象者が好意的な態度を形成し、このソーシャル・イノベーションを採用していくように働きかける必要がある。そこで以下で、農家・都市生活者がなぜマイファームの事業を採用するのかについてそれぞれ説明していく。

① 農家はなぜマイファームの事業を採用するのか。

耕作放棄地を持つ農家がマイファームの体験農園事業に好意的な態度を形成する要因として、その事業モデルが耕作放棄地を持つ農家にとってロイヤリティ以上の大きなメリットがあるモデルであるという事があげられる。そもそも農家としては先祖代々受け継いだ土地を耕作放棄地にしておく事に対して非常に心苦しさを感じている事が多い。³⁰土地に愛着心がある上、耕作放棄地の状態だと景観を損なう上、年々土地がやせ、雑草が生い茂り、周りの農家に多大な迷惑をかけてしまう。ヨコの繋がりが強い農家にとってそれは大きな問題となる。また、農地をもし耕作放棄地として放棄しておく、農地とみなされなくなり、莫大な税金がかかってしまう。その結果、手放さなければならぬ場合も多くある。マイファームにお願いにくる農家の例として多いのが、遺産で農地を受け継いだ、自分は農業を行っておらず、税金のみかかり困っているという例である。³¹その点、マイファームに耕作放棄地を提供すれば、農地運営や管理の手間なくロイヤリティを得ることができ、社会貢献しながら土地を有効活用できる仕組みが整っている。今までは税金に苦しんでいた農地の持ち主も逆に収入を得ることができるようになり、耕作放棄地によつて感じていた心苦しきも解消することができ。つまり、マイファームのビジネスモデルは、耕作放棄地を持つ農家にとって非常に大きなメリットを持っているため、知名度の向上と

ともに、好意的な態度が形成され、問い合わせが殺到したのである。

だが耕作放棄地を持つ農家がマイファームの事業に関心を持ったとしても、それを体験農園として開園するにはまだ大きな障害がある。それは地域の壁である。農家は地域同士の繋がりが非常に強く、耕作放棄地を持つ農家はもちろんのこと、周りの近隣農家などにも信頼を得ないと体験農園を開園することはできない。

耕作放棄地に悩んでいる農家の問い合わせを受けると、マイファームは視察に行く。その際、農家側としては耕作放棄地として悩んでいるものの、先祖代々の土地を見知らぬ人に使わせることに対して不安を抱いていることも多く、まずは彼らの信頼を得る必要がある。ただそれだけでなく、近隣農家や農業委員会の説得も非常に重要な要素である。農業委員会とは、市町村におかれた行政機関であり、選挙で選ばれた農家等で構成されている。農地の売買や貸し借りに対して許認可権を持っており、マイファームの事業を行うには彼らの許可なしでは難しい。元々、農家は水の分配やあぜ道一本作るまで、農家同士の助け合いの中で成り立ってきている。そのため、見知らぬ都市生活者がそのルールを守るか非常に不安を感じているのである。^{3 2} 実際、京都府の城陽市では耕作放棄地を持つ農家は9軒に1軒の割合で存在し、マイファームに相談を持ちかけた農家もあった。しかし

ながら、耕作放棄地は農家自身が解決すべき課題だと考えているため、城陽市の農業委員会は体験農園に反対しており、体験農園として利用するのに許可がなかった。^{3 3}

ではマイファームはこのような地域の壁をどのようにして乗り越えているのだろうか。まず重要なことは、その地域で影響力を持つ農家の方を見つけ出し、そこに働きかける事である。これは創造的正当化で言う第3のルートであり、Rogersでいうオピニオンリーダーを探しだし、そこにアプローチをかけるということ取組である。実際に城陽市の事例においても、農業委員会の委員長に積極的なアプローチをはかっていた。ただそうした影響力の強い人間に、認めてもらうにはどうすればいいのだろうか。そこで鍵となってくるのが、いかに農家の不安を取り除くかという事である。そもそもイノベーションとは第2章で説明したように、不確実性に満ちていながら資源動員をしなければならぬために、創造的正当化が求められるのである。つまり、農家は株式会社に農地を任せ、見知らぬ人によるその農地が利用されることに対し、どうなるか分からないという不確実性を感じているのである。

実際マイファームが実践していることとして、信念を持って、粘り強く農家を説得すること、そして農家の風習を理解し、それに従うことがあげられる。西辻氏は断られたとしても、何度も通い、自らの信念を伝え続け

た。時には酒を交わすなど、相手の懐に飛び込みつつも、時間をかけ説得を続け不確実性をなくすことで、相手の信頼を少しずつ得ていった。

毎日のようにその地域で農家さん宅に訪問をして信念を語り、仲間を増やして、酒を酌み交わす日々が続き、農家の集まる酒宴でみんなの前で信念を演説させてもらった時から、徐々に休耕地を管理させてもらえる話が進んでいき、農園が動き出しました。^{3 4}

またそれと同時に、農家の風習を理解し従う事も非常に重要である。共同の水の管理であったり、その集落の農場の掃除であったり、農家には農家独特の風習があるために、それをきちんと理解し、決して変えることなく従う。こうした農家独特のポイントをしっかりと押さえることも不確実性をなくし、農家の信頼を獲得するためには非常に重要である。

農家の仲間入りをマイファームという会社がしたという意識にたって、もちろん農園を借りている人がいたり、営業でまわったりするにあたって、みなにそういう意識を植え込んでいって、農家には農家独特の習慣、文化があるさかいに、その農村の文化習慣を絶対に変えてはいけないし、守ってくれと。^{3 5}

ただこうした取り組みを行っても問い合わせのあった全ての農家と契約に結びつき、耕

作放棄地を再生できるわけではない。城陽市の例があるように、実際、これまで1500件以上問い合わせが来ていながら開園できているのは80件だけである。こうした課題に関しては後述で詳しく説明していく。

② 都市生活者はなぜマイファームの事業を採用するのか。

都市生活者にマイファームの体験農園事業が普及した要因として、ここは発生段階と繰り返しになるが、初心者でも気軽に週末のレジャー感覚で農業体験ができるという価値を与えた事があげられる。通常の市民農園では農地のみを貸し、農具の貸し出しがなかったり、指導員がつかないケースも多く、初心者にとってハードルが高い。また指導員がついても全員で同じ野菜を植える必要があるなど、自由度が高いとは言えない。契約は基本的には2年弱ごとに更新となり、そのたびに抽選が行われ、倍率も高くなってしまう。また、農薬を使う農園がほとんどで、農地も契約改新ごとに場所が変化するため、長期的な土地作りを行う事が難しい。

その点、マイファームでは、月約5000円と市民農園に比べて割高ではあるが、初心者でもハードルは高くなく、安全で楽しく続けられる仕組みを構築している。遺伝子組み換え食物などの食の安全問題や、昨年の震災に伴う原発問題で、都市部で暮らす30台の子持ち家族では、子供に安全な食べ物を食べさせ

たいという意識が強まっている。マイファームは無農薬の有機農法と農法を限定し、初心者非常に楽しみやすく、長続きしやすい仕組みを作った。

例えば、有機農法を指導する管理人は当初、オーナーである農家も兼任することができた。しかし、仕事として農業をやることと趣味で農業をやるには大きな隔たりがあり、体験農園利用者との間でトラブルが起きてしまうことがあった。そこで、接客業や趣味として家庭菜園を経験していた人といった、より初心者目線で指導ができる人を管理人として採用するようになり、仕組みを変えた。^{3 6}

また、イノベーション決定過程に導入段階や確認段階があるように、イノベーションを採用した後、取り組みも重要である。マイファームでは利用者が継続して利用できる様々な取り組みを行っている。

例えば、ホームページにコミュニティサイトを設置し、会員同士でSNS上においてコミュニケーションをとれるようにしたり、収穫時には収穫祭というイベントを開き、各自が収穫した野菜を持ち寄り、バーベキューなどで交流できるイベントを各農園で行うようにした。^{3 7} また、有機農法の方法について有料ではあるが、ホームページ上で動画公開したり、管理人とも気軽にコミュニケーションがとれるように、農園に意見交換ノートを設置したり、気軽にメールできる環境を整えている。実際、利用者の7割近くが毎年継続して

農園を利用するようになってきている。

こうした取り組みが、30代が潜在的に持っていたニーズに刺さり、マイファームの事業は都市生活者に受け入れられていった。つまり、体験農園に、初心者でも気軽に安全に週末のレジャー感覚で楽しむことができるという価値を与え、さらに忙しい人でも長続きできるような仕組みを提供することで、30代を中心としたより多くの都市生活者を引きつけたのである。これはまさに創造的正当化の第2のルートといえる。

3)まとめ

ここまでをまとめ、なぜマイファームが市場・社会からの支持を得ることができたのかを今一度考察していく。

マイファームが市場・社会からの支持を得られたプロセスは、まさにそのために必要な知名度や資金、全国の農地、都市生活者といった資源を獲得していく創造的正当化プロセスであったと捉えることができる。

創造的正当化プロセスの第2のルートを活用し、マイファームの事業を今までにない斬新なビジネススタイルと印象付けることで、多くのメディアが取材する「固有の理由」をうみ出した。創造的正当化の第1のルートを活用し、普通の企業が出場しない、NPOを対象としたビジネスコンペや助成金に応募ことで、メディアの関心や資金といった資源を獲得していった。農家が持つ不確実性に対する

不安を、熱心な思いの訴求や農家の文化や慣習を尊重した行動で取り除いていった。30代の忙しい都市生活者に対しても、第2のルートによって、初心者でも気軽に楽しめる週末のレジャーという価値を与えていった。

つまり、普及に必要な資源を得るために、巧みな創造的正当化を駆使していった結果、マイファームの事業は市場や社会に受け入れられたといえる。

(2)④ 社会関係や制度の変化

⑤ 社会的価値の広がり

普及が拡大するにつれ、マイファームは社会関係や変化させ、社会的価値を広げるために様々な事業変革を行っていく。以下でそれについて説明していく。

1) 普及の拡大に伴う変革

第一号農園である京都市久御山農園が成功したのち、谷氏を通して知り合った農家からの紹介でさらに5つの遊休地が使えることとなった。2008年の間に3か所、2009年には東海・関東地方を含む16か所で新たに生まれた。このように全国各地でマイファームの農場は普及していき、体験農園において三大都市全てで展開しているのはマイファームのみである。そして2012年現在、全国に80か所まで拡大し、2000人以上が利用している。

このようにマイファームのソーシャル・イノベーションの普及が進むにつれて、事業の

仕組みや組織自体も規模に合わせて変化したり、拡大していった。

① 専門的な有機栽培指導

当初、農園の利用者に有機栽培での野菜作りを教える管理人は専門知識を持った友人知人にギャラを支払って週末だけ来てもらっていた。しかし、普及が進み、規模が拡大するにつれて、有機栽培の専門的な指導ができる人が必要となった。そこで出会ったのが西村和雄先生である。

◆ 西村和雄先生との出会い

西村氏は1970年代初頭から有機農業を専門とし、自らも自宅で有機農法を実践してきた大ベテランであった。自分の畑で農業塾を開いており、彼のファンも多く、その評判を聞き、西辻氏は彼のもとを訪ねた。^{3 8}

西村氏は、日本の有機農法が社会運動としての側面が強く、きちんとした技術が伝承されていないことに問題を感じており、農業塾を開いていたが、よりすそ野をより広げたいと考えていた。また西村氏自身、農家から土地を使わせてもらう事のハードルの高さは実感しており、それを実現したマイファームの理念と耕作放棄地へのアプローチに共感し、協力を快諾してくれた。^{3 9}

そこで西村氏はマイファームの農園を実際に訪れ、有機農法による育て方の指導をしてくれた。また管理人への農業技術指導も担当し、その様子をビデオで撮り、有料コンテン

ツとしてホームページで公開した。これで管理人の来る日にいかなくても都市生活者が野菜作りを学べるようになった。さらに、後述するマイファームアカデミーでの農業指導も担当し、受講生を2年で農業化に育て上げるよう、注力している。⁴⁰

② 多様な主体とのコラボレーション

またマイファームは事業を進めていく中で多様な主体とコラボレーションした事業を展開していくこととなる。例えばホームセンターのDCMジャパンと提携を結び、同社が経営するホームセンターの近くにも農園を作った。⁴¹ TWO RINGSというイベント会社と共同で「畑 DE 婚活」というイベントも開催した。マイファームの農園で農業体験をしながらパートナーを見つけるカップリングパーティーである。⁴² また、NECビッググローブと提携し、自宅からでも農園を見られるWEBカメラが設置された「BIGLOBEファーム」というのも運用している。⁴³ さらに企業の福利厚生としての利用も進んでいる。まとまった広さの農園を確保し、定期講習会やイベント、農作業の指導、畑の手入れ、収穫などを経験してもらう。現在も数社が利用している。⁴⁴

このように様々な企業と共同することで、他社の得意とする力を活用することができる上、農業に興味がない層でも幅広く引きこむことができる。

③ 社内マネジメント

マイファームは事業が拡大するにつれ、各農園に管理人を置かなければならず、組織も大きくなっていった。そこで複数のスタッフが農園を重複して担当するシステムの構築や、近接する複数の農園をエリアとしてまとめ、エリア担当S Vの設置、マイファームのスタッフに求めることをまとめたマイファーム定義書の作成などの社内マネジメントを行った。その結果、状況は変化し、多くの意見が集約され、会社の基本理念も浸透するようになった。^{4 5}

また、本論文では詳しい分析は行わないが、西辻氏は2012年度の6月に一度マイファームを解雇されている。後述する被災地支援に入れ込み、本業をほとんどスタッフに任せきりにしたため、ユーザーからも不満がでていたという。さらに被災地の事業のために1500万円もマイファームが立て替えることにもなってしまった。その結果、被災地からの撤退を求めるスタッフとの溝が埋まらず、代表取締役の座を追われたのである。^{4 6}また、社内で自産自消の考え方とその先にある何かという、理念の部分で意見が分かれ、100人近くいた社員が50名の半分近くになった。^{4 7}共同創業者であった岩崎氏も現在マイファームをやめ、自ら会社を立ち上げている。

このように、社内マネジメントにおいて様々な取り組みを進めた一方で、理念の違い、つまり固有の理由に相違がでてきた結果、社

内は分裂してしまった。理念と組織を再構築するために、組織を半分の大きさにして、マイファームは再び再スタートを切ったと言える。

④ 広がる事業の幅

体験農園ビジネスが普及するにつれ、耕作放棄地を再生し、自産自消の社会を実現するために、体験農園事業以外にも事業の幅を広げていくことになる。

◆ マイファームアカデミーによる農業教育

体験農園事業が順調に推移し、拡大するに伴って全国の農家とのやりとりが増え、直接現状を聞いたり見たりする機会が増えるようになった。その結果、プロ農家として日本の農地を耕せる人の育成や就農希望者の雇用の創出を目的に、マイファームアカデミーを設立し、農業教育を行うようになった。⁴⁸

・「週末就農準備コース」

全国4か所で展開中。半年間で社会人が現在の仕事を続けながら農業を学んでいくコース。田舎暮らしや半農半Xを志向する方を対象としている。働きながら学べるうえ、趣味として学びたい人にも門戸を開いているため、募集定員をいつも上回っている。

・「有機プロ農家要請コース」

滋賀県野洲市のみで開講。1年間で有機プロ農家として独立することを目標にカリキュラムを組んでいる。有機農法の教え方が体

系化されていない現状において、数々の有機農法の方法を俯瞰的に学ぶことができる。

またアカデミーを卒業した修了者が就農できるように、マイファームでは農地や販路の提供といった就農環境の整備も行っている。その一環としてマイファームはマイファームラボという関連会社を農業生産法人として設立することで、農地を保有できるようにした。⁴⁹ また、修了者に対してアカデミー講師という選択肢も提示し、野菜作りに留まらない農の仕事を提供している。⁵⁰

◆ アグリイノベーション大学の設立

農業者人口が減っている現状に対し、農業の持つ新しい価値を見出してイノベーションを引き起こす新しい人物を育成する学校。有機農業とアグリビジネスのノウハウを体系化し指導する。卒業後はマイファームアカデミー同様、独立できるよう、様々なサポート体制を用意しており、社会人でも通えるような仕組みにしている。マイファームアカデミーより専門的な人を対象にしている。⁵¹

◆ 震災支援

東日本大震災により、東北の沿岸部の農地は塩害の被害を受けた。政府や学者の発表によると、農地の再生には3年かかるとされており、その間に東北の農業は途絶えてしまうと感じた西辻氏は、これまでのノウハウをいかし、1ヶ月で土の塩分濃度を下げる事ので

きる土壌改良材の開発を行った。^{5 2}また NEC とドコモと業務提携を結び、両者の援助によりその土壌改良材を量産化することができた。^{5 3} その土壌改良材を使用し、宮城県の亘理町海沿いで菜の花の種を植える「しあわせきいろプロジェクト」や地元の自治体や NPO、大学と連携した、塩害に強いトマトを植える「復興トマトプロジェクト」などを企画していった。また、亘理町のイチゴ農家を支えるために、流通手伝いや資源の提供を行う「農事組合法人マイファーム亘理協同組合」を設立した。

以上のようにマイファームは体験農園に留まらない多様なビジネスを展開している。その背景には耕作放棄地を解消し、自産自消の社会を創るために、自らそれを担う人材を育成していると捉えることができる。

2)まとめ

マイファームはどのようにして、社会関係や制度を変化させ、社会的価値を広げていくのか。それについて説明していく。

まずマイファームの体験農園事業に参加することで耕作放棄地という社会問題について知るだけでなく、都市生活者は農業の楽しさ、厳しさといった部分を実感し、農業に関心を持つことができる。マイファームのこだわりとして、管理人は、忙しくて農園に来られない人の代わりに農作業を行うという事はしないように徹底している。これによって、農業

の楽しさだけでなく、厳しさを知ってもらおう事で、農業や、農家に対する関心を呼びおこし、購買行動などに変化をもたらすことができる。

また、マイファームは門戸を広げ、マイファームは元々農業に関心がない人を巻き込むために、多様な企業とのコラボレーションを実践したり、都市生活者が口コミで周りの人を集めるような工夫もしている。

だが、体験農園だけでは地方の耕作放棄地の課題を解決することは難しいため、こうした体験農園を通じて、農業に興味を持った人達が、農家としてやってくための教育として、マイファームアカデミーやアグリカルチャー大学といった事業も行っている。これは農業に興味を持った個人が、さらなる社会的価値をうみだすための取り組みとも捉えることができる。

そうして、彼らが農家として自立できるために、農地の提供や、アカデミー講師といった支援も行っている。震災支援も地元のひとたちが自立できる仕組みを作るための活動であった。

同時に西辻氏はマクロなアプローチとして、法制度など既存のシステムを変えようとしている。西辻氏は農林水産省食糧・農業・農村政策審議会に参加し、行政に直接働きかけを行い、制度の変化を促している。まだ具体的に制度を変えられたわけではないが、こうした国へのアプローチも積極的に続けていくと

語っている。^{5 4}

このように、より多くの都市生活者を体験農園にひきよせ、その中で農業の楽しさだけでなく厳しさも伝えていくことで、行動を変化させる。これは1つの社会的価値といえよう。そしてその中でもより農業に興味をもった人が、農家として自立できるような仕組みを構築している。こうした人が実際農に関わる仕事につくようになることで、また新たな社会的価値が生まれるといえる。さらに、国に対してもアプローチをかけ、制度の変化を促している。こうした社会的価値が連なっていくことで、社会的課題の解決に向かうといえる。

3) 今後の課題

最後に、マイファームの今後の課題をあげていく。

一つ目の課題としては、今後いかに今まで開園できなかつた地域に体験農園を増やしていくかという課題である。前述で説明したように、これまでマイファームにはお問い合わせが1500件以上もあったが、その中で開園できているのはたった80か所なのである。その大きな要因として、土地の場所と価格の問題が存在する。

耕作放棄地を体験農園にするには、農具をそろえ、農地を整備し、管理人を置いたり、100万近くの設備投資費がかかる。^{5 5}それを体験農園として運営していく中で、取り返し

ていかなければならない。そのためには都市生活者が集まるような立地にある耕作放棄地でなければならぬ。一方で、地方ではそこから中に農地はあり、農業をしようと考えたら無料ですぐに行う事ができる。そこにもし体験農園を作っても、利用者は集まらず、事業として成り立たせることができない。また、都会においても東京だったら駐車場、京都だったら九条ねぎ栽培のように、体験農園にするより、より金銭面で儲かる競合も存在している。^{5 6}そこより高いロイヤリティを出すには、都市生活者の年間使用料を上げなければならないが、それではハードルが高くなるうえに、土地所有者とのトラブルも出てきてしまう。

体験農業の基本的な考え方っていうのは手ぶらで来た方がそこで農業を体験して帰っていただくというのが基本やから、農具揃えたりとか、色んなことをやっぱりやっとなあかん訳やね。結局それにお金がかかるわけ。それを結局利用者の利用料から回収しなければいけない訳やろ。一組とか二組しかなかったから年間の売上10万とかそんなんでは回収できへんわけや。だから、ここはちょっと厳しいなっていうのは人口がやっぱり少ないんやったりやとか、そういった部分ではみえねんけど、ちょっときついなっていう所は結局そういう意味でお断りをする訳やんな。

5 7

そのため、問い合わせが来ても、採算が合わなかったり、また農業委員会や近隣の農民の理解が得られない場合は契約にまで至ることができない。その結果、大多数の問い合わせを断っている状況である。

今後体験農園を増やしていくためには、こうした採算のとれないような地域でも体験農園を開園する工夫が必要となってくる。マイファームの最大の目的は耕作放棄地の解消であり、利益の追求ではない。利益だけを求めるなら都市部だけで体験農園を行っていた方がよっぽど儲かる。しかし、それだけでは地方の耕作放棄地を解消することは難しくなってしまう。

そこで、マイファームとしては地方の空いている農園の広さや金額のバランスをより明確にしていく必要があると考えている。通常、都会だと10～15㎡で年間6万円以上の価格で提供するが、福井越前おかえりマイファームでは70㎡あたり、年間1万円という価格で体験農園を開いている。そのバランスを把握し、金額を設定することでフランチャイズのような取り組みも可能になっていく。^{5 8}また、地方の開拓には国、地方自治体、農協などとの協力も必要不可欠になっていく。今後、そういった組織との関係を深めつつ、地方の耕作放棄地において体験農園を開園していきたいと考えている。

二つ目の課題は組織上の課題である。前述したように、マイファームの社員は半分ほど

に減ってしまい、共同創業者である岩崎氏も抜けてしまった。今後、体験農園を拡大するにつれ、管理人を含めより多くの人材が必要となってくる。そうした人材をいかに増やし、理念をしっかりと共有していくかが課題となってくる。

-
- 1 マイファーム [W1] マイファームの想い
(<http://myfarm.co.jp/newcontents/identity.html>)
 - 2 マイファーム [W1] 体験農園プラン
(<http://www.myfarm-owner.com/contents/plan.html>)
 - 3 西辻 [6] P95~96
 - 4 西辻 [6] P36~40
 - 5 西辻 [6] P40~43
 - 6 西辻 [6] P41
 - 7 西辻 [6] P45~49
 - 8 西辻 [6] P50
 - 9 西辻 [6] P54~59
 - 1 0 西辻 [6] P62~63
 - 1 1 西辻 [6] P67
 - 1 2 西辻 [6] P70~73
 - 1 3 西辻 [6] P69
 - 1 4 西辻 [6] P75~79
 - 1 5 マイファーム取締役谷氏・マイファーム営業部長梅林氏へのインタビュー (2012年11月6日 17:00~18:20 マイファーム京都本社にて) より
 - 1 6 マイファーム取締役谷氏・マイファーム営業部長梅林氏へのインタビュー (2012年11月6日 17:00~18:20 マイファーム京都本社にて) より
 - 1 7 マイファーム取締役谷氏・マイファーム営業部長梅林氏へのインタビュー (2012年11月6日 17:00~18:20 マイファーム京都本社にて) より

-
- 1 8 マイファーム取締役谷氏・マイファーム営業部長梅林氏へのインタビュー（2012年11月6日17:00～18:20 マイファーム京都本社にて）より
- 1 9 西辻[6]P91～94
- 2 0 マイファーム取締役谷氏・マイファーム営業部長梅林氏へのインタビュー（2012年11月6日17:00～18:20 マイファーム京都本社にて）より
- 2 1 西辻[6]P98～102
- 2 2 マイファーム取締役谷氏・マイファーム営業部長梅林氏へのインタビュー（2012年11月6日17:00～18:20 マイファーム京都本社にて）より
- 2 3 マイファーム[W1] マイファームアカデミー
(<http://www.myfarm-academy.com/contents/about.html>)
- 2 4 マイファーム取締役谷氏・マイファーム営業部長梅林氏へのインタビュー（2012年11月6日17:00～18:20 マイファーム京都本社にて）より
- 2 5 マイファーム取締役谷氏・マイファーム営業部長梅林氏へのインタビュー（2012年11月6日17:00～18:20 マイファーム京都本社にて）より
- 2 6 西辻[6]P94～95
- 2 7 マイファーム[W1]沿革
(<http://myfarm.co.jp/newcontents/history.html>)
西辻[6]P97～98をもとに作成
- 2 8 西辻[6]P98
- 2 9 マイファーム取締役谷氏・マイファーム営業部長梅林氏へのインタビュー（2012年11月6日17:00～18:20 マイファーム京都本社にて）より
- 3 0 マイファーム取締役谷氏・マイファーム営業部長梅林氏へのインタビュー（2012年11月6日17:00～18:20 マイファーム

-
- ム京都本社にて)より
- 3 1 マイファーム取締役谷氏・マイファーム
営業部長梅林氏へのインタビュー(2012
年11月6日17:00~18:20 マイファーム
京都本社にて)より
- 3 2 マイファーム取締役谷氏・マイファーム
営業部長梅林氏へのインタビュー(2012
年11月6日17:00~18:20 マイファーム
京都本社にて)より
- 3 3 2009年10月13日放送 報道ステーション
耕作放棄地を緑の畑に…若者が見
た農業の“現実”
- 3 4 日刊スゴい人【西辻一真】日本の農業文化
再興に燃えるスゴい人(2010/10/14)より
(<http://sugoihito.or.jp/2010/10/2491/>
/)
- 3 5 マイファーム取締役谷氏・マイファーム
営業部長梅林氏へのインタビュー(2012
年11月6日17:00~18:20 マイファーム
京都本社にて)より
- 3 6 西辻[6]P114~118
- 3 7 西辻[6]P128~134
- 3 8 西辻[6]P103~104
- 3 9 西辻[6]P104~105
- 4 0 西辻[6]P105
- 4 1 西辻[6]P138
- 4 2 西辻[6]P140~141
- 4 3 NEC HP
(<http://www.biglobe.co.jp/press/2009/1106-10.html>)
- 4 4 西辻[6]P134~138
- 4 5 西辻[6]P162~166
- 4 6 ETV特集『被災農家を救え 若きビジネス
スマンが挑んだ農業再生550日』NHK
2012年10月28日放送より
- 4 7 応援したい会社プロジェクト応援した
い会社訪問記 vol5 【株式会社マイファ

-
- ーム]
[http://ouenshitaikaisha.blog.fc2.com/
blog-entry-19.html](http://ouenshitaikaisha.blog.fc2.com/blog-entry-19.html)
- 4 8 マイファーム [W1] マイファームアカ
デミー
[http://myfarm-academy.com/contents/a
bout.html](http://myfarm-academy.com/contents/about.html)
- 西辻 [6] P148~153
- 4 9 マイファーム取締役谷氏・マイファーム
営業部長梅林氏へのインタビュー(2012年
11月6日 17:00~18:20 マイファーム京
都本社にて)より
- 5 0 西辻 [6] P154~155
- 5 1 アグリイノベーション大学 HP
<http://agri-innovation.jp/>
- 5 2 西辻 [6] P24
- 5 3 西辻 [6] P26~27
- 5 4 西辻 [6] P167~168
- 5 5 マイファーム取締役谷氏・マイファーム
営業部長梅林氏へのインタビュー(2012年
11月6日 17:00~18:20 マイファーム京
都本社にて)より
- 5 6 マイファーム取締役谷氏・マイファーム
営業部長梅林氏へのインタビュー(2012年
11月6日 17:00~18:20 マイファーム京
都本社にて)より
- 5 7 マイファーム取締役谷氏・マイファーム
営業部長梅林氏へのインタビュー(2012年
11月6日 17:00~18:20 マイファーム京
都本社にて)より
- 5 8 マイファーム取締役谷氏・マイファーム
営業部長梅林氏へのインタビュー(2012年
11月6日 17:00~18:20 マイファーム京
都本社にて)より

第 5 章 ソーシャル・イノベーションの

プロセスとその背景

充実した資源を持たない社会的企業家がいかに資源を獲得し、どのようなプロセスでソーシャル・イノベーションを創発し、普及させ、社会的課題の解決に結び付けていくか。これが本論文の問題提起であった。

この問いに対し、本論文では創造的正当化のプロセス、ソーシャル・イノベーションのプロセス、そしてマイファームの事例を通して説明してきた。そこで今一度確認していく。

充実した資源を持たない社会的企業家はその資源獲得のために、「固有の理由」を活かしながら、そして時には3つの創造的正当化プロセスを駆使することで、イノベーションに伴う不確実性を減らし、多様なステイクホルダーを巻き込みながら、ソーシャル・イノベーションを発生・普及させていた。そしてそれで創り上げた仕組みに多くの人に関わることで、また時には新たな仕組みを提供することで、社会関係や制度を変化させ、社会的価値を広げ、社会的課題の解決を目指していた。

これが結論であるが、事例研究を通して得た示唆について2つ述べていきたい。

1つ目は、イノベーションの資源動員におけるソーシャル・イノベーションの強みに関する点である。通常のビジネスと比較して、ソーシャル・ビジネスには制約があることは説明した。そのた

め、資源動員においてより不確実性が高まり、資源動員は困難になると考えた。だが一方で、社会的課題を解決するという、通常のビジネスにはない特殊な「固有の理由」をソーシャル・イノベーションは持っているため、通常では得られないようなステイクホルダーの協力を取り付けることが可能であった。マイファームの岩崎氏であり、谷氏であり、西村氏であり、核となるようなステイクホルダーは基本的にはこの社会的課題を解決するという「固有の理由」によって協力関係を築いていた。そして彼らの協力のもと、創造的正当化を果たし、ソーシャル・イノベーションは創発していったのである。つまり、資源動員において、通常のイノベーションと比較して、ソーシャル・イノベーションにも制約だけではなく、強みが存在するといえるのではないか。

2つ目は社会的価値の創出に関する点である。マイファームの事例では、体験農園事業、マイファームアカデミー、農に関わる雇用の創出というように、マイファームの一連の事業の中で、個人の及ぼす社会的価値を増大させていく仕組みをみてとることができた。これから得られる示唆として、社会関係を変化させ、社会的価値を創出し、社会的課題の解決にいたるプロセスにおいてもいくつかのパターンが見いだせるのではないかという事である。例えば社会的課題の解決に向けて、ビッグイシューのように一つの事業を様々な地域に拡大していくパターンや、マイファームのように事業に一貫性を持たし、一連のプロセスの中で、社会的価値を増大させていくパターン、またグラ

ミン銀行のように、マイクロクレジットビジネスやグラミンヨーグルト、ユニクロとのコラボレーションなど多角的な事業を展開する中で、社会的課題の解決を目指すパターンなどが考えられる。

今後、ソーシャル・イノベーションに関して研究をする機会があるならば、こうしたテーマに取り組んでいきたいと考えている。

文献一覧(アルファベット順)

- [1]土肥将敦「ソーシャル・アントルプレナー(社会的企業家)とは何か」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、所収。
- [2]Everett M.Rogers., ” DIFFUSION of INNOVATION fifth edition” ,2003.(三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社,2007年)
- [3]Frances Westley,Brenda Zimmerman, Michael Quinn Patton.,” GETTING TO MAYBE How the World is Changed” .,2006(東出顕子訳『誰が世界を変えるのか ソーシャルイノベーションはここから始まる』英治出版、2008年)
- [4]Henry Chesbrough., ” OPEN INNOVATION ” Harvard Business School.,2003(大前恵一郎訳『OPEN INNOVATION ハーバード流 イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部、2004年)
- [5]Muhmmad Yonus,” Buildin Social business:The New Kind of Capitalism That Serves Humanity’s Most Pressing Needs,Public Affairs” ,2010(岡田昌資治監修『ソーシャル・ビジネス革命ー世界の課題を解決する新たな経済システム』早川書房、2010年。
- [6]西辻一真『マイファーム 荒地からの挑戦 農と人をつなぐビジネスで社会を変える』学芸出版、2012年。

- [7]大平 修司・古村公久「ソーシャル・イノベーションの創出プロセス」千葉商科大学『千葉商大論叢』第 47 巻第 1 号.PP.107-126、2009 年、所収。
- [8]大室悦賀「ソーシャルビジネスの時代」大室悦賀編著『ソーシャル・ビジネス 地域の課題をビジネスで解決する』中央経済社、2011 年、所収。
- [9]大室悦賀「ソーシャル・イノベーションが変える社会」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、所収。
- [10]Peter F.Druker., “ Innovation and Entrepreneurship”,1993. (上田淳生訳『イノベーションと企業家精神上下』ダイヤモンド社、1997 年)
- [11]武石彰・青島矢一・軽部大『イノベーションの理由 資源動員の創造的正当化』有斐閣、2012 年。
- [12]武石彰「イノベーション・マネジメントとは」 「イノベーションのパターン：発生、普及、進化」一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞出版社、2001 年所収。
- [13]谷本寛治「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー ソーシャル・イノベーション』57 巻第 1 号、東洋経済、2009 年、所収。
- [14]谷本寛治「ソーシャルエンタープライズ(社会

的企業)の台頭」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、所収。

[15]安田聡子「ソーシャル・アントルプレナーによる技術経営」大室悦賀編著『ソーシャル・ビジネス 地域の課題をビジネスで解決する』中央経済社、2011年、所収。

[16]米倉誠一郎「イノベーションの歴史」一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞出版社、2001年、所収。

URL 一覧 (アルファベット順)

[W1]株式会社マイファーム

<http://www.myfarm.co.jp/>

[W3]経済産業省 <http://www.meti.go.jp/>

[W4]NEC <http://jpn.nec.com/>

[W5]日刊スゴい人

<http://sugoihito.or.jp/>

[W6]応援したい会社

<http://ouenshitaikaisha.blog.fc2.com/>