

おわりに 復興ソーシャルビジネスサイクルモデルの提示

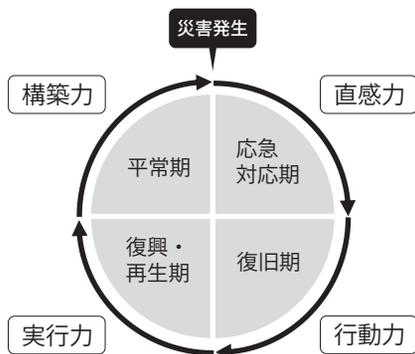
本書は、2018年に刊行された『復興から学ぶ市民参加型のまちづくり：中間支援とネットワーキング』の続編にあたる。前編では、復興過程における住民参加型まちづくりについて、中間支援組織（インターメディアリー）の果たした役割について検証を行った。そこでは中間支援組織が社会起業家育成や復興まちづくりにおいて重要な役割を担っていたことに言及した。そうした中間支援によるサポートもあって、東日本大震災の復興過程では多くの社会起業家が誕生し、震災復興に寄与している。事業の規模や業態はさまざまであるが、政府による助成制度を用いた社会起業家の育成は、復興政策の主要な柱の1つとされた。

2012年に、内閣府は、「復興支援型地域社会雇用創造事業」を実施した。これは被災地での600人起業を目標に、12の中間支援団体が実施主体となって社会起業家育成が行われたものである。この事業は、「東日本大震災からの復興の基本方針（東日本大震災復興対策本部、2011年7月29日閣議決定）」に基づくものであった。以後、各省庁あるいは各自治体、商工会議所、金融機関が主体となった創業助成事業が矢継ぎ早に展開されていき、多くの社会起業家はこうした制度を活用して創業に取り組んでいったのである。

本書で取り上げた7つの事例も何らかの支援を受けながら、事業モデルの確立に懸命に取り組み、現在まで展開されているものである。東日本大震災では多くの社会課題が顕在化し、この課題解決に奔走した事業家は社会起業家やソーシャルアントレプレナーと呼ばれ、彼ら彼女らのビジネスモデルは、社会性・事業性（持続性）・革新性の3要素の追求が常に求められてきた。持続している企業をみると、この3要素がバランスよく構成されているが、あらためてこの3要素を意識した事業の構築について検証した時、この実現は容易ではな

いことが理解できる。復興過程において設立され、現在も活動を展開する事業者はこの3要素を、結果として享受することができたのであり、今後の地域活動や次なる災害の備えを考える上でも、その活動のプロセスから多くのことを学ぶ必要がある。筆者らは、主に中間支援の立場から、復興期におけるソーシャルビジネスによる起業支援、被災地再生を支えてきており、本書で取り上げた事例もさまざまな形で関わってきたものである。今回、本書の編集を通して、あらためてそれらの事業を振り返るといくつかの共通性を見出すことができた。本書で得られた知見を、以下の復興ソーシャルビジネスサイクルモデルとして提示したい。

図 復興ソーシャルビジネスサイクルモデル



※本モデルは、本書の編集会議において検討を行い、作成したものである。
本モデルの作成に関わった編集会議メンバーは、執筆者のうち、佐々木・中沢・高橋・佐藤である。

復興過程を大きく4つに区分して、フェーズごとに、起業家の行動と求められる力を、図および以下にまとめた。なお、災害発生後の区分は、災害後の対応（防災含む）を検討するための概念である「災害マネジメントサイクル（Disaster Management Cycle）」を参考に、「応急対応期」、「復旧期」、「復興・再生期」、「平常期」と設定した。

まず、「応急対応期」であるが、災害発生直後に、起業家は、なんらかの行動をとる。ポイントとなるのは、どの地域にはいつ活動を展開するかということである。活動のフィールドを選定する際、勘や運といった要素も多大にあり、実際には起業家の直感によるところが大きい。ただし、直感的に動くとはいえ、それ以前から事業構想プランを持っていることは前提にある。この事業構想プランは、計画書の場合もあれば、実務経験を基にした構想の場合もある。その上で、自身の活動場所となるフィールドに辿り着くのであるが、そこは必ずしも被災地の中で多くの人が集まり、注目されるような場所ではなく、支援の手が届いていないところ、自身の役割が見出せる場所であることが多い。もちろん、そこで誰と会えたか、ということも大きいだろう。

「復旧期」では、行動が重要となる。どの起業家も、復興ボランティア活動を真摯に展開している。この過程で、起業家は、社会性というものを体験的に習得していく。社会性は、座学では習得しにくいものである。それは、人との出会いの中での会話や対話を通して、また、行動を共にする中で見いだされるものである。そのため、積極的に知見や人脈を広げることが重要である。ただし、これは異業種交流会のような場に参加するといったようなものではなく、あくまで活動の延長線上に展開すべきものであり、活動を展開する中で不足する知識や技能を補い、出会った人から真摯に多くを学ぶことを意味する。そこで得られた知見や人脈は、平時ではなかなか得ることができない特殊な関係性となり、ここでの経験が起業家にとっての初心となることが多くある。とにかく汗をかいて動くことが求められる時期である。そうした行動を一定期間繰り返し広げた後、フィールドを振り返ってみると、これまで気づかなかった多くのことが見出されている。

「復興・再生期」では、実現力が求められる。ここでは、復旧期の活動の中で、ビジネスモデルの種となる地域資源、特に未利用、未活用の資源を見出しているかどうかということが鍵を握る。このことは、考案したビジネスモデル

の事業性および革新性に直結する。そして、たとえビジネスモデルが貧弱だとしても、事業を走らせ、修正を加えながら、先を見出していく、たくましさが必要求められる。ソーシャルビジネスモデルでは、助成金やスポンサーの獲得も視野に入れる必要がある。その際、たとえ助成金であっても、どのように社会に還元するかということを常に考える必要がある。まさに助走の手助けとなるものが、助成金であるから、その間に自走できる事業モデルの構想をすることが必須である。また、時にはボランティアの助けを得ることも大切である。ここで、賃金以外であっても、ボランティア支援者に何を還元できるかを常に考えなければならない。ボランティア支援者が活動を通じて求めるものは人それぞれである。こうした要素を組み合わせ、この段階で起業家は、自身のビジネスモデルを強力に確立させる。

「平常期」は、事業を軌道に乗せるために、見つめなおしが必要な時期となる。あらためて、ビジネスモデルや組織を見直し、この間の反省を真摯に受け止めることが今後の展開を左右する。右腕となる人材を確保する段階であるが、人を受け入れるにあたっては、右腕のキャリアも、その他のメンバーのキャリアもきちんと考えることが大切である。事業が発展していたとしても、人や組織が成長していなければ、たとえビジネスモデルが秀逸であっても、持続可能な事業とはなり得ないことが多い。関係する地域や多様なセクターとの互恵性を築くことも重要である。ボランティアから始まって、この段階に到達する上では、地域からの信用・信頼を少なからず得ている状況であろう。ただし、そこに胡坐をかいてはならないのであり、常に起業家は自らのミッションを見直し、社会性・事業性・革新性の3要素を真摯に追い求める必要がある。

そして、起業家は、この4つのフェーズを過ぎるといくつかの選択を迫られる。もちろん起業した事業の継続が第一であるが、事業を他の人に委ね、また新たに設定したミッションに向かって、再度、事業構想の旅に出る人もいる。また、事業を継続、適正規模の拡大を果たしながらも、新たな事業に取り組む場合があり、その際、新たな挑戦者のメンターを兼ねるケースもある。もちろ

ん、途上で事業を休止する場合もあるが、そこで得られた経験を基に起業家精神（アントレプレナーシップ）は継続する。いずれのケースにおいても、起業家は、このビジネスサイクルモデルを回し続けるのである。ただし、活動を展開する「時機」は、起業家によってそれぞれであり、その見極めが肝要となる。

最後に、社会起業家を支援する側について簡単に述べておきたい。起業支援の制度設計を考える上では、それぞれのフェーズで必要となる効果的な支援が変わることを意識する必要がある。支援は、機会の提供や資金の助成など、多様であるが、時代に応じた支援策を積極的に取り入れることは重要である。例えば、東日本大震災の復興過程の支援策として、社会に直接問いかけることで支援を受けるクラウドファンディングが積極的に採用された。

復興ソーシャルビジネスにおいては行政の制度設計による後ろ支えと中間支援メンバーや行政職員の励ましが必要となる。ただし、行政やメディアが応急対応期や復旧期で過度な関与を行うと事業の持続性が損なわれる危険性も孕んでいる。事業規模は拡大し発展しているようにみえても、その段階で起業家の成長が止まってしまう可能性があるためである。いずれにせよ、その起業家が、サイクルモデルのどの時期に該当しているかの把握が重要となる。そのためには、ときに、雑談をしながらお茶を飲むなど、支援者と起業家が時間をともにすることが必要なこともあるだろう。また、起業支援というと、スタートアップに重点がおかれるが、案外大事なことはフォローアップである。助成制度の設計の際には、フォローアップの機会創出まで視野に入れることによって、起業家に振り返りと新たなアイデア創出の機会を提供することにつながる。

本書の刊行にあたり、これまで活動を共にしてきた多くの中間支援のメンバーに感謝したい。本書の事例の多くは、一般社団法人ソーシャルビジネスネットワーク、NPO法人石巻復興支援ネットワーク、東北ソーシャルビジネス協議会との取り組みの過程で出会ったものである。なお、この「復興から学ぶ市民参加型のまちづくり」シリーズは、次号パートⅢをもって完結とな

る。パートⅢは、コミュニティプレイスとパートナーシップをテーマに取り上げる。本シリーズの刊行は、株式会社創成社の理解なしにはなし得ないことである。この場を借りて、代表取締役塚田尚寛氏、西田徹氏に感謝申し上げたい。また、パートⅠに続き、本書の刊行には、公益社団法人経済同友会による「IPPO IPPO NIPPON プロジェクト」の活動助成を受けている、あらためて御礼申し上げたい。

2020年3月15日

執筆者を代表して 佐々木秀之