

**NPO法人環境文明21主催による
第4回「東北の復興を担う地元キーパーソン育成・支援」活動
気仙会場 講義まとめ**

日 時 2012年 9月 1日（金）10：00～17：00

会 場 陸前高田市役所市庁舎 3号棟第3会議室

話題提供1 「エネルギーと食の『国産』化で内需と雇用を作る」

環境文明21共同代表 加藤三郎

3.11前の日本のエネルギー構造は6割少々が化石燃料で、再生エネといわれるものでも大部分が昔ながらの大規模なダムによる水力発電だった。いわゆるソーラー、風力といった再生エネらしいものは、わずか1%程度しかなかった。再生エネは全体で10%、原子力が26%、これが日本のエネルギー構造だった。もしこれを今、言われているように原子力を仮にゼロにすると、その分を省エネで置き換えていくとどうなるか。簡単に言うと2、3割の省エネを進めていくことになる。ただし、今すぐというわけでなく2030年、今から約20年をかけて2、3割の省エネすることになる。これに対して、様々な議論があるが、皆さんに留意してほしいのは2030年には人口規模が現在とはずいぶん違ってきてているということ。人口問題研究所の中位の推計によると、2030年の段階で総人口が1割減っているという結果が出ている。そして高齢化も進んでいるため、そんなにエネルギーを使わなくても良い状況になっている。2割、3割の省エネといっても人口減少によって、すでに1割は減っているということになる。残りの1、2割は、自動車を電気自動車やハイブリッド車に変えたり、照明をLEDにしたりといったことで省エネできるので、現状から見て2030年に2、3割の省エネはそんなに難しい話ではない、むしろモデスト過ぎるくらいのことだと思う。

現在、散々議論されているが、おおむね3割ぐらい再生エネに替えていくことだが、それは当然投資が必要となる。今の政府の推計によると33兆円くらいのお金を再生エネにつぎ込むという。なぜ33兆円も必要になるかというと、ソーラーパネルの設置や送電網の整備、各電力会社の周波数調整など、そういったところにお金をかけていくと33兆円ということである。しかし、この33兆円というお金は日本の中で回るものである。つまり、日本の中で日本の企業や日本の若い人が働く場が作れるということである。よって、経済がおかしくなるということではないと私は思っている。そうすると、化石燃料が全体の40～50%程度まで減らすことができ、2010年と比較して2030年の化石燃料の比率は6割から8割になっている。形の上では63%が40～50%となっているが、これはもともとのベースが小さくなっているからであって、この大きさから見ると6割から8割になる。ということは外に払うエネルギー料、油や天然ガス、石炭を買ってくる料金がかな



り値上がりしたとしても減る分でかなり補うことが出来る。

そういう事を考えると、よく皆さんのが新聞等で聞く議論は、3.11以前の発電コストは10円以下、原子力発電は5.3円、火力発電が7、8円だったとなっていたが、そんなものはまやかしで補助金等色々なものを付けてわざと安く見せていたんだというものの。立命館大学の大島教授がよく言っていることだが、いずれにしても10円以下だったものがこの7月から始まったFITによると、太陽光は42円、大型風力は23円、地熱は27円で買うということで、こんなにお金をつぎ込んだら電力を買うだけで相当お金が増えてしまう、そうすると家庭あたりでものすごくお金を払わなければならなくなるという脅しの説明が色々とあるわけである。そして化石燃料価格は間違いなく上昇傾向である。

ただ一方でシェールガス・シェールオイルの価格は減少傾向である。アメリカでは3分の1程度に減っており、ガソリン価格もむしろ下がってきてている。ただ一方でシェールガス・シェールオイルは環境破壊する要因が強いものであるから、私自身は歓迎しているわけではない。上昇傾向といつてもものすごく上がるということはおそらくないと思われる。

しかし、化石燃料の値上がり→電力料金も大幅にアップ→日本の国際競争力の低下→日本の空洞化・雇用の減少、といったダメな議論ばかりである。これが正しいのかということである。私はこの議論は正しくないと思っている。それは、確かに現在、風力・太陽光をやろうとすると高コストで投資がかかる。送電線やスマートグリッドを作ろうとすると投資コストがかかる、運転やメンテの費用ももちろんかかる。しかし、この費用は国内でまわる。ソーラーパネルに中国の安いものを買うであるとか、台湾製を買うとかすると、その分だけ国外にお金は出ていってしまうが、送電線を作るまでは中国の人がやるわけではないから、結局、日本の中でお金が回るということになる。

一方、化石燃料は輸入額が2011年の場合は22兆円であった。これは石炭や石油製品、天然ガス等全部を合わせて22兆円ということだが、毎年22兆円使っているというわけではない。2009年、リーマンショック後、経済が一時的に停滞したときは14兆円くらいで済んでいる。しかしその前の年は、日本の景気が回復したといわれる年であるが、27兆円も使っている。簡単に言えば、毎年20兆円前後のお金を使っているが、そのお金はすべて国外に出ている。今まででは20兆円出ようが、70兆円出ようが、日本のお金が外に行くことによって日本の製品を売り込むことができた。自動車やテレビなどを買ってもらうことで、お金が出て行くけれど、それをまた取り返すという形で20、30年、日本の貿易収支は黒字できた。ところが、ここ1、2年、赤字に転換してきた。それは、こういった化石燃料の輸入代金の増加や、製造品を外から輸入してくるようになったからである。例えば、三菱や日産など、海外の工場で生産したものを輸入して日本車として使っている。これらは貿易収支上の赤字要因となっている。そのため、この22兆円のうち、全部を日本の中でまかなうことは出来ないが、日本の中で省エネなどの努力で節約することにより、仮に1、2割節約したとして、出てくるお金は2兆円から4兆円ということになる。そこに出る分を日本の中で回す余地があるということである。

一方、農林水産物は、皆さんご存知の通り、日本は海外から食糧を買っている。どのくらい買っているかというと、農産物だけで5、6兆円買っている。山がたくさんあるにもかかわらず林産物も約1兆円買っている。さらに驚くべきことは魚を買っているということ。1兆4500億円もだ。日本は、周囲を海で囲まれていながら、1兆4500億円も水産物

を買っていて、全体で 8 兆円、農林水産物の購入でお金が出ていている。日本の中には手入れの行き届かない森林が増え、耕作放棄地も増え、惨憺たる状況になっていながら、8 兆円もかけて国外から購入しているわけである。

今一度これらを合わせると年間約 30 兆円、化石燃料と農林水産物だけで、日本は毎年 30 兆円前後のお金を輸入代金として出しているということになる。ちなみに年間 30 兆円というお金は社会保障関係費の 26 兆円を上回っている。26 兆円というのは年金や、健康保険関係の補填費、生活保護費等であるが、毎年 26 兆円を社会保障関係費につぎ込んでいて大変だ、大変だといっているが、私達の知らないうちに毎年 30 兆円前後を外に出している。外に出すこと自体が悪いということではなく、外に出すことによって逆に日本の製品も購入してもらえるわけだが、仮にそのうちの 1、2 割、農林水産物の 1、2 割、そして化石燃料の 1、2 割を節約して、中で作る努力をするとすれば、金額では年間 3 兆円から 6 兆円、つまり 5 兆円前後は日本の中でまわすことができる。

そのお金を日本国内で回したらどれくらいの雇用とビジネスが発生するかという事を是非皆さんに考えていただきたい。今日、渡辺先生や高木先生が日本の中で新しいビジネスを起こそうという話をしてください。これから作るビジネスは、我々はそれをグリーンビジネス、グリーンジョブと考えている。要するに環境に優しくかつ持続可能な社会を作る。つまり、環境に良いだけでなく、人間社会的に見ても良いし、経済にも良いというものを作っていこうということだが、皮肉なことに日本国内はもとより、失業などの問題がある。世界で見ると失業はもっと厳しい。職場から人手を減らす IT やロボットを一生懸命作ってはいるが、皮肉なことに IT が人の職を奪うものもある。また駅で昔ならば駅員さんがいたが、今は IT のおかげで切符を買うのもきわめて簡単、切符切りもいない。人がいなくなつた分、生産性が高まった、合理的になったが、一方で、失業をもたらしている。だから、私達は IT をやめろとは言わないが、もう少し、そういうことにあまり影響を受けない産業を増やす必要があるのではないかと思う。具体的にどのような産業かというと、どなたでも思いつくことだが、農林水産業を再生させていく。先ほど言ったように、毎年 8 兆円、水産だけで 1 兆円を超すお金を外に払っている。なぜ日本の漁船が出かけていって日本の漁民が取つてこないのか。それは高齢化や様々なことがあってそういうことが出来なくなっているのは百も承知の上だが、もう一回新しい目で農林水産業を立ち上げてみたらどうか。製造業や建設業、金融業の中でも一定数の環境専門家など、いわばグリーンジョブ関係の専門家を配置させる、公共施設のメンテや省エネ、環境教育やいろんな施設のオペレーション、環境に優しい移動交通などといったものを増やしていく努力をする。その原資は、一つは海外に無造作に出していたお金を日本で 1 割でも 2 割でも取り戻すということ、あるいは環境税を取つてその収益をこういう技術開発や新しいジョブにつぎ込むことでやればいい。従来の企業の他に、今回の講義のテーマである社会的企業に大いに働いてもらつたらどうかという風に思つてゐる。

私の周辺にも若い人がおり、その中には優秀な人もいるが、残念ながら就職できないという人もいる。そういう人は何をやつてゐるかというと、いわゆる大企業などに就職活動をして落ちて悲しんでゐる。私に言わせれば、悲しむことはない。優秀な人を取らない会社だったら先がもう見えているから、そんなところに就職する必要はない。自分で起業しようとよく言つてゐる。それが単なる気合で言つてゐるのではなく、私達の知恵が別の方向

に向かえば、そういうことが出来るというように強調して、このあとお二人の先生の話を聞いていただきたい。

話題提供2 「社会起業家を目指そう」 芝浦工業大学大学院教授 渡辺孝氏

私はもともと銀行員で現実との対応をどうするかということをやってきたので、本来は勉強が嫌いだった。勉強嫌いの人が大学の先生になるというのは大変なことで、地獄のような思いをした。勉強が好きな人は逆に現実との接点がなかつたりするので、良し悪しだつたりするが、いずれにしても今日はどうやって自分の生きがいを見出していくかということを含めて議論できれば良いなと思っている。

社会起業家という言葉を知っている人はどれくらいいるだろうか。私が10年近く前、ソーシャルイノベーションを言う言葉を自分で考え付いたつもりだった。ソーシャルイノベーションということを社会イノベーション、要するに社会の何かをえていこうということをインターネットで検索したらあまり出てこなかった。しかし、ソーシャルイノベーションと英語でやると數え切れなくなるくらい出てくる。こんな言葉あったんだということで、その中を紐解いていくと、ソーシャルアントレプレナーという言葉が出てきた。それを翻訳すると社会起業家。いずれにしてもこの社会起業家は特別なことでは全然ないが、言葉の始まりはアメリカである。10年位前にソーシャルイノベーションというのを紐解いたときに、一番たくさん出てきたのが2001年の頃にスタンフォード大学がセンターフォーソーシャルイノベーションを設立したと書いてある。その中身はスタンフォード大学の経営コース、俗に言うMBAの一部局としてソーシャルイノベーションあるいはソーシャルアントレプレナーが現れってきた。

それまでの私の一番の関心事は大学のようなすごい技術があれば、それを事業にして新しい産業を興せば、その国のレベルの高い、所得の多い職業がたくさん生まれるということだった。それが出来るかどうかは分からず、そっちに関心があった。今日のテレビでもシャープが倒産状況。シャープはアクオスの液晶のすごい会社にも関わらず一年間で潰れてしまう。その理由は何か。10年前シャープは世界一だったが、次の新しいことをどうやっていくかということは液晶で世界一だったからどうしても対応が遅れた。またサムスンやLGといった韓国企業が今、液晶のテレビで有名だが、彼らも儲からない。なぜかというと中国で作っている。中国の企業がもっと安く売ると韓国の方も儲からなくなる。一つの技術は新しいことをしないと、10年で真似される。一方で、それはある一部の層が日本なりアメリカなりのリーダーシップを取ってやっていることでもあるが、普通の人でもできることができがいっぱいある。新しいことはいっぱいある。そういう意味で社会起業家というのは社会の中で大きな役割を担っているのではないかと思ったので深入りしてみた。

まずその起源、大きなうねりは海外で始まっていた。持続可能な解決策、ビジネスサイ



ドから社会問題を考えるということだ。ここには、二色のアプローチがある。一つは、寄付を集めて炊き出しをしたり、老人ホームでボランティアしたりして社会的に重要な役割を果たしている、ただこれは施し与えるという部分。これも重要だが、一方でお金を回し商売をしながら困った人が助かるということがありうる。そうするとそれはビジネスに近い。ただ、目的がお金持ちになることではない。社会に役立つ、だけどビジネスとして成り立つ分野がある。結局、行政などに依頼すると3年間補助金はくれるが、4年目からお金が無くなってしまう。そうすると今まで10人で雇用できたのが、4年目から10人の人の所得が無くなってしまう。全部ボランティアでそんなことは出来ないから、その事業を結果的に止めざるを得なくなる。

行政から永遠と保険制度のような格好でお金をもらえるのであれば良いが、一般的には3年5年で終わってしまう。それだと長続きしない。長続きするためにはお金が回る、自分でお金を稼いでそれで事業に回す、その中で社会に役立つ、ということが必要。そこに社会起業家のビジネスがある。必ずしもすべてがビジネスではないが、そういうことがありうることを今日はお話をできればと思う。

例えば、このKichStartはアフリカの話。ポンプを足で踏んで下を流れている川から水を汲んで畑にやる。ものすごく簡単な装置で、壊れても自分で直せるというようなもので、このポンプを安く作ってケニアの人達に買ってもらう。そうするとこれをただで提供してたらお金がいくらあっても足りないが、買ってもらう。買った人は農業をしてお金を返せるということになる。水がなく雨があまり降らない、ただ下に川は流れているということでは非常に役立った。単純な話だが、こういうことをきちんと広めるということ。これが大事でお金も回るということだ。インターネットを良く見ている人はASHOKA、Innovators for the Publicというインターネットサイトがある。ASHOKAは是非見ていただきたいが、英語で書いてるので少し困ってしまうが。簡単に紹介すると1980年、30年位前にアメリカ人のビル・ドレイトンという人がいた。この人は非常に頭のいい人で、一昨年、日本にも呼んだが、講演のあの名刺交換で一時間ずっと一人ひとりと話しながら名刺交換をする。企画側としては次のプログラムがあるのでやめてもらわないと困るわけだが、ともかくそんなことより大事なのだと、非常に人との接触を大事にしてきた人。彼はハーバードを出て、マッキンゼーに務めて30歳くらいのときにこのInnovators for the Publicを作った。なぜASHOKAと名付けたかというと、非常に人に優しい政治をしたことでインドで有名なASHOKA王のASHOKAを取った。非常にインドが好きだったということもあり、最初のフェローに選んだのがインドの女性だった。やり方は環境教育の分野でその女性の2年間の所得を保証する。なぜアメリカで最初やらないかというと、アメリカ人の2年間の給料保障するのは大変だが、インドならアメリカの10分の1のお金で即支援できる。そういう面で最初は途上国から始めた。ただ2年間保障すると、その女性は自分のやっている環境教育をインド全体に広める運動ができる。今の仕事をしながら一部環境教育をやっているのでは広められないが、給料をもらっている仕事を辞めればインドのいろんな学校に行って仲間を増やすことができる。どちらかと言うと拡大するときに支援する。そういう風なことをやってきて現在、60カ国くらいで3000人がやっている。日本も昨年、2人フェローを選んでいるが、ここにあるように非常に彼らが支援した人達の持続可能性は高く、長く続いている。そして非常に今影響を与えている。政府の

政策を変えているものも多く出ていると言われている。貧困、差別、格差、失業、環境といった社会問題はどこの国にもあるわけで、そういう意味で社会問題の解決策を市民の独自のチャレンジで構築して社会を変えていこうという考え方である。途上国の場合には道路に身寄りのない子どもたちがごろごろたむろしてストリートチルドレンになってしまっているという問題が非常に分かりやすい。日本でストリートチルドレンを見つけることはない。しかし日本の場合、見えないけれども実は裏側でいろんな問題が発生しており、問題が見えにくいことがある。例えば自殺の問題、校内のいじめ問題で自殺したというのも今年始まったわけではなく、前からある。ただそれがなんとなく隠されている。そういう社会の雰囲気になっている。関係者がそう思ってしまっている。ところがある人が違うとメディアに出すと、メディアが取り上げ、大騒ぎになる。なんで 10 年前にいじめによる自殺の防止策を政府の課題にしなかったのか、それは見えないようにしている。ただ大騒ぎになると何かやらざるを得ないということだ。そういう面では貧困とか差別とか格差とか失業とか環境といったものは全部途上国の問題というわけではない。例えば今度の震災が起きていろんなことが浮き彫りになる。結局、政府は自分たちの立場の正当性だけを担保するというか、自分たちがあとで批判されないように自分を守るためになかなか補助金を出さないなど。こういうアイデアがあるのになぜ補助金を出さないのかという問題が出てくる。結局、介護の問題にしても民間の人が一生懸命になって介護の問題に対応しようと、行政は何したんだという話も出てくる。今までそんなに行政が関わっているわけではない。ただそこから切り捨てられた人々の声が出てこないので、浮き彫りにならなかっただけだ。

震災の問題として起こるとメディアが取り上げて、大変だと騒ぐ。しかし、同じような人は東京にもいっぱいいるということで見えてこない。そういう面で新しい視点でそれを見出していくことも話の一つではないかと思う。いわゆる社会を変えていくということでエンジメーカーという話になってくる。先ほどソーシャルアントレプレナーという話をしたが、実はこのアントレプレナーという言葉が日本で非常に出てこない。アメリカやヨーロッパ、途上国ではアントレプレナーは一番に出てくる言葉だが、日本では日本語訳である起業家という言葉はいろんなところで出てくるというはない。なぜかというと、この意味は、新しいことに挑戦する人ということで、欧米では新しいことに挑戦する人が最も良いやつだということになり、その重要性を社会が認めている。だからあちらこちらにこの言葉が出てくる。日本の政府の報告書を見たときに起業家やアントレプレナーという言葉が出てくるのはめったにない。例えば、研究開発みたいな話でも政府が科学技術振興政策とか新産業の創出政策とかを作るが、そのときに一番最後に一回か二回出てくる。ところが日本を除く世界ではアントレプレナーが最初から最後まで出てくる。要するに新しいことにチャレンジする人がいなければ何も始まらないということだ。チャレンジした人にくつついていくことはできるが、チャレンジする人がいなければ何も始まらないという意味で、アントレプレナーという言葉、日本で言えば起業家。ただこの起業家という言葉が良くない。業を起こす人ということになってしまうので、事業家、金儲けの人みたいに思えてくる。金儲けではなくて新しいことに挑戦するというので、起業家という言葉自体がミスリードする部分があるが、そこに注意してもらってこの起業家という言葉を考えてもらいたい。新しいことに挑戦する人というのはどの組織にいても、あるいは新しい組織

を作っても、アントレプレナーというのはいる。どこにいても新しいアイデアを実現するために努力する人ということだ。これが一番大事。別にユダヤ人が良いとか悪いということはないが、なぜユダヤ人がアメリカや全世界であれだけの権力、財産を持っているのか。世界に対するすごい影響を持っているか。フェイスブックはユダヤの人が作ったというのを知っているだろうか。前にハーバード大学で数学科の主任教授をした広中さんが山口大学で学長をしているときに、何が一番苦労したかというと、お金集めも苦労したが、ほっておくと数学者がみんなユダヤ人になってしまう。あまりユダヤ比率が高くなりすぎると批判が出てくるので、ある一定割合にしているが、能力主義でやるとユダヤ人ばかりになってしまう。それが一番悩みだったといっている。なぜか。ユダヤの教えの中に新しいことにチャレンジすることが一番重要だ、だから勉強しなさい、教育を受けなさい、教育=新しいこと、新しいことをやっていいやつは意味のないやつ。そういう風なことが教育から染み付いている。しかし例えば、日本の場合ある絵をかかせて違ったものを描いてしまう子には注意してしまう。新しいことをするのが難しい雰囲気がある。それは今の境遇を守ろうとすれば新しいことをしなくなってくる。

起業家としての 3 つの事例を紹介していく。

古野隆雄氏は福岡の方だが、合鴨農法を確立した人である。合鴨を田んぼで育てると、合鴨が害虫を食べるなどして稻の生長を助けてくれる。合鴨も育つし、田んぼも育つとして、一石二鳥として取り入れた。この人は自分のところで実践するとともに、その技術を周りの人にも広めていった。人に教えてあげることが自分のミッションだとした。この技術が東南アジアで広がっていった。現在では東南アジアで多く行われており、逆に日本の研修を受け入れるほどに成長している。こういうことで彼のコンセプトを世界に広げようという事例である。

次に、藤田和芳氏は「大地を守る会」を設立し有機農法を広めた。最初は茨城の団地で有機農法で作った作物を売った。藤田氏は、もともとサラリーマンだったが、常日頃から何かを始めたいと考えていて、有機野菜を選んだ。有機野菜はおいしいし身体にいい。農家も良くなり農地も良くなることに気付いた。団体も徐々に認知されて大きくなり、現在では 100 億を超える売り上げとなっている。彼は、NPO でもよかつたのだが収益が上がる以上株式会社でも変わらないとして、株式会社大地を守る会に変更した。それと同時に自分のミッションを達成するために NPO も立ち上げた。彼のところで研修を受けた人が「ラディッシュ坊や」を立ち上げたが、これも今ではかなり有名な団体にまで成長した。有機農法を広げるミッションを達成している。

そして、現在ではローソンの傘下に入っている「99 プラス」という 99 円ショップを作り出した人がいる。これは一軒の八百屋からはじめて、全国チェーンにまで発展した。ただしこれは急激に大きくなりすぎて内部統制がとれなくなった。しかし、これも新しいコンセプトを作り上げたことに意味がある。

これら 3 つの共通点としては、どれも社会に普及させようと最初は小さいことから始めたことである。どれも形態は異なりながら、自分の利益を出したが、共通することは自分のミッションを普及させたということでは同じである。

資料に株式会社と NPO の違いを示したが、営利団体なのか非営利団体なのかという境界線はあいまい。だから何を考えるにしても、この境界にこだわることはない。目的に応

じて使い分けることが必要である。これは人をだますことではない。株式会社と NPO を比べてみると、社会貢献とメッセージの違いである。株式会社というともうけ主義と思われる可能性があるし、NPO だと目的を持っていると思われる。逆に NPO でお金を請求したりすると変に思われたりする。NPO だって事業を行うのに資金が必要なのだからお金の話がでるのは当たり前の話。

収益モデルの構築は、収益で事業を回すことは原則だが、赤字が続いたら事業はうまくいかない。収益事業の積極的な取り組みは決算でも分けなければいけないし、複雑になりやすい。意思決定でいうと、株式会社は一人でも設立でき、意思決定も一人でできる。一方、NPO は設立には色々な人に理事を頼むことになる。そうなると意思決定を理事にゆだねなければならなくなる。理事は無給であるが、そこで働いている職員は生活をしていかなければならない。そこに意思決定のギャップがうまれて事業が進まなくなる問題が起こる場合もある。規模の拡大については、株式会社と違い、NPO は収益を事業の拡大につなげにくい現実がある。また、寄付については基本的に株式会社に寄付することはない。寄付を求める形態になるのなら NPO を選択すべきだろう。このように、事業の目的によって株式会社にするか NPO にするかを決定すればよい。

行政は、公共性や公平性を原則とする。したがって補助事業などは入札になっているが、この時に補助金を受けて事業を始めてしまうと、補助が切れた時に事業もおわってしまう。俗に言う「毒まんじゅう」になってしまふ。補助金にかぶりつけばいいというものではない。それに慣れてしまうと毒が体中に回ってしまい、切れた時に突然死を迎える。だから、毒まんじゅうを食べるか食べないかを慎重に考える。食べるとするならば補助金が切れる時のビジョンをきちんとしていないといけない。しかし、どうしても日ごろのお金が回っていると忘れてしまいがちになる。しかし、いづれにしてもある程度の補助を受けないと難しい。その時に NPO だと行政も付き合いやすい感覚はある。このように色々なケースで考えていく必要がある。

結局は小さく始めて大きく育てることが大事。最初から大きなことをやろうとすると大体頓挫してしまう。それは本当の道筋が分かっていないということ。頭で考えたことは、どんなに頭のいい人で経験がある人でも現実的にはかなりかい離がある。これは何をやっても同じことだと思う。その問題をどう乗り越えるかということが勝負どころ。

何かを始める時に総論賛成で各論非協力という人は多い。総論だけで物事を進めていることはかなりまずい状況。また、ボランティアで長続きできる人は少なく、1 年で黒字になるような事業はなかなか見つからない。これは株式会社でも NPO でも同じである。起業には最初ある程度の出費は覚悟しないといけない。今日の午後の議論の最後には「いくらの売り上げになったら一人雇うことができるのか」というセンスを身につけていただきたい。このセンスを身につけることは大変なこと。現実に、売上高 1000 万円程度では人一人雇うことはできない。みんながいいね、ということはみんなが気付いて、既に世に知られたことなので事業にならない。意外と反対が多い提案の方に成功する事業がみえたりする。もちろんすべてではないが。そしてどんなに小さなことでもいいから実績を示せれば協力者は必ず出てくる。そういう意味で最初は小さく始めて実績をつくり信頼を得ることが必要である。この実績を作ることが一番大事。いくらきれいなビジネスプランを作ったとしても、実績がなければ誰も信用しない。実績とは何か、それは「実際にお金を出

して使ってみた顧客が満足したか」である。それが一人でも二人でもいい。広がっていきそうだとサポートしてくれる人が出てくる。

最後に、起業する人は思い入れを持っていないと成功しない。ビジネス起業家でも、お金儲けを優先すると成功しない。何故かというと、失敗したりうまくいかなかつたりすると、他のビジネスに目がいってしまうから。その時に思い入れがあればあきらめることはない。志を強く持つことが必要。起業には、謙虚に、しかし骨太に自信をもつことが求められてくる。大学の先生が向いていないのは、その事業に思い入れをもっていないから。だから大学内ベンチャーというので先生が先導だと大体うまくいかない。

ミッションの裏の動機が思い入れを支える。ビジネスプランをこれから考えていくが、まず最初に何を着想するかが大事。そのために Opportunity (機会) の存在を見抜き発見することが大事である。これが重要でこれに思い入れを乗せることが大事である。

話題提供3 「アイデアから機会へ」

ムーン・ライズ・パートナー代表 高木栄氏

私は大学を出てシンクタンクに入つて大企業のコンサル業務を行っていた。その後その企業を辞めてから、大学の先生とベンチャーを行ったが、失敗して大変な思いをした。また友人の会社に勤めてそこでの事業を大手に売却することができたということも行ってきた。その後、東工大においてベンチャーを立ち上げる企画を5年半ほど行って、技術や人を評価して作り上げていくようなことを行ってきた。

現在は盛岡に住んでいて、ムーン・ライズ・パートナー代表として起業支援をしたり、研究など自由に行っている。とにかく若い人たちの働く場を何とかしたいという思いでいる。今日はアイデアから機会へということをテーマに幅を広げてお話ししたい。

この20年間、日本はゼロ成長で、大企業でも大きな人員削減がニュースで取り上げられたり、若い人の就職難が問題になっている。この間、色々な対策が取られている。92年から多い時には年間20兆円を越えるような時もあり、トータルで見ると100兆円を越えている。支出先は主に公共事業、そして金融などに充てられているが、これだけでなく新たな対応が必要だということで、事業機会創出策や規制緩和、技術振興にお金が使われてきている。しかし、現状をみれば浮上していく兆しほぼみえずに、どうすれば浮上するかもわからずに入っている状況である。

時間の都合から詳細は省くが、原因を一言でいえば時代が変わったということ。工業製品などの値段が大きく下がってくる時代になったこと。何故下がったかというと、こういうものが満ち足りた時代になったということだと思う。もうひとつは、グローバル競争が激しくなってきており、従来の延長線上で利益を上げるのは困難になってきている。した



がって、新しい技術開発をある程度のリスクを負って進めなければいけない時代になってきている。

農業でもサービス関係でも、高いクオリティーを發揮することが出来るのは日本人の優れたところである。農産物やサービスは近隣国の成長によりある意味チャンスになっている時代だと思う。なぜこのような話をするかというと、皆さんの資料を拝見して、コストや収支などの計算などをされていることは分かったが、どういう人に対して売っていくのかというようなお客様との結びつきをより考えてビジネスに着想する必要があるのではないかと思い、このような話をさせていただいた。

例えば、盛岡での野菜の値段は東京に比べて大分安い。流通の問題なども考えなければいけないが、都市部と地方でこれだけの値段の差があるというのは、そこに大きなチャンスはあると思う。また都市部では手に入りにくいものが地方では簡単に手に入れたりすることができたりする。全国で 60 店舗の洋服店を経営している人に話を聞くと、都市部に店舗を出店するときは、地元からスタッフを連れていくようにしている。そうすると、本当に東北の人はいい笑顔ができると言っている。これは東北人のいいところ。実際、中国からくる観光客も日本人の接客態度には好感を得ていると聞いたことがある。また、お祭りなどもある意味地域で出来るサービスの一つだと思う。しかし、お祭りでは人が集まつても、売っているものがフランクフルトのような一般的なものだけでチャンスを活かしきれていない。どうせなら、せっかく都市部からきてくれた人に地元のものを売るなどして、ビジネスに繋がれられるかを考えていった方がよい。

事例をいくつか紹介したいと思う。

まず、高知県の馬路村は人口が 1200 人の村だが、ゆずの加工品で 32 億円の売り上げを出している。人口当たりに換算すると 266 万円になる。山間の村にしては非常に優れた売り上げとなっている。またあとで紹介するが、葛巻では 3 セクを 4 つ作って 16 億円の売り上げ、人口一人あたりだと 21 万円近くなっている。これらの、事例というのは、渡辺先生がお話しされた「やればできるんだ」といういい見本だと思う。

馬路村は、過疎化の進行と主要産業である林業とみかん産業の衰退に危機感を抱いた農協（中心となったのは、東谷望文現組合長）が、1979 年から、ゆず加工品の生産と販売を始めた。ゆずの品質としては、畑が急斜面で高齢農家がほとんどであることから、消毒や手入れがされてなくゴツゴツ（傷玉）で、よく言えば無農薬栽培で皮も使える長所があつたため、加工品として使用した。ほとんど売れない時期が何年かは続いたが、1980 年に神戸大丸の催事で大丸の担当が馬路村出身だったことがきっかけで、好位置での販売ができるようになった。そして週数百万円を売り上げるようになった。今では、ポン酢しょうゆ『ゆずの村』が 1988 年「日本の 101 村展」で大賞を受賞し、売上が 1 億円を超えている。

葛巻町は、4 つ 3 セクを作っており、合計 16 億円の売り上げをだしている。①1976 年に(社)葛巻町畜産開発公社「くずまき高原牧場」(資本金 213 百万円。町出資 85.5%) ②1986 年に葛巻高原食品加工(株)「くずまきワイン」(資本金 98 百万円。町出資 40.5%) ③1993 年に(株)グリーンテージくずまき「宿泊施設やレストラン」(資本金 98 百万円、町出資 90%) ④1999 年にエコワールドくずまき風力発電(株)「風車を現在は 15 基、一般家庭 1.6 万世帯分」(資本金 10 百万円。町出資 25%)。①、②、③はある程度の収益をあげているが、④の風力は苦戦した事業が続いている。なかなか発電事業というのは難しい。②のワイン

づくりについては、1980年、当時の高橋吟太郎町長が、ワインを町の新たな産業とし「ミルクとワインの町」として町おこしをすると宣言して始まった。ブドウを作った人もいない、ワインを飲む人もいない。他にはない特徴ある町づくりをめざさなければという危機感、そのために安泰な道でなく未知への挑戦をしてきた。今日も仙台の駅前でワインのイベントを行っていたが、現在は外国から安く比較的美味しいワインが入ってきているので事業はなかなか難しい。その中で葛巻は山ブドウを使っており真似することが難しいワインという特徴があり、競争力のあるワインと言える。

五所川原市では、明治から大正にかけて、市内の豪商や集落などで競って巨大な佞武多が作られていた。しかし、電線が市街地に張り巡らされたことにより、巨大な山車の運行が困難になり、立佞武多は低形化した。結果、立佞武多そのものが幻となった。1993年、市内のある家庭で先祖の遺品の整理をしていたところ、明治・大正期の立佞武多の設計図の一部が発見された。この設計図を元に立佞武多を復活させようとするボランティア運動が始まり、彼らの手により、1996年に「立佞武多」として80年ぶりに復活した。1998年、五所川原市が立佞武多の支援を決め、夏祭りで運行されるようになった。以後、立佞武多は1年に一基ずつ新作が制作され、現在に続いている。（観客130万人ほど）

田舎館村では、-1993年に、村起こしの一つとして、田舎館役場裏手の田んぼで、田んぼをキャンパスに見立て、現代米と古代米の異なる稻を使って、巨大な絵を作った。これには平日にも関わらず1日2000人が集まっている。近年では他の地域でも行なわれてきている。

私は昔、シンクタンクにいたときに、同僚が地方はこうしたらいいと予算つけてアドバイスしてきたが、ほとんどうまくいってなかった。大きく2つの理由がある。一つは東京の人は地方の実態を良く理解せずに行ってきたということ。もう一つは、地方の人たちも予算がもらえるということで、創意工夫を真剣に考えることなく毒まんじゅうを食べてしまったこと。熱意を持って創意工夫すれば色々なことが出来ると思う。

自分たちのビジネスがすぐに収益を生むということはなかなか難しいとは思うが、応援してもらえるようなビジネス構想にすることも必要だと思う。提案の一つにあった（陸前高田の）一本松に街灯をつけるようなビジネスは応援されやすいと思う。

最後に、色々なことでイノベーションや新しいビジネスのチャンスがあるかと思うが、O(Opportunity) to I(Innovation) Methodとして、「ニーズの存在」や「便利な解決に対する要求」「産業構造の変化」など、皆さん提案した事業をプラスアップしていきたいと思う。

4. 「コミュニティ・ビジネス、地域活動の提案」

これまで参加者が作成した提案や個人的な新規提案について、提案者から簡単に説明し、「応援し隊」人を募った。

5. グループ討議

「I to O 手法で考えよう」「テンプレートを使用した起業プラン作り」

提案の中から、関心のある提案・応援したい提案について各自分がれ、グループ討議を行った。

始めに、I to O 手法の中で①ニーズの存在、②便利な解決に対する要求、③誰が何にお金を出すのか、④社会の変化に絞って話し合いを進めた。

そして、その討議を踏まえた上でビジネスプランのテンプレートを使用した起業プラン作りを行った。テンプレートの中から、特に新規ビジネスのタイトル、ミッションとビジョン、市場の状況、ビジネスのアウトライン、ビジネスモデルについて討議を進めた。



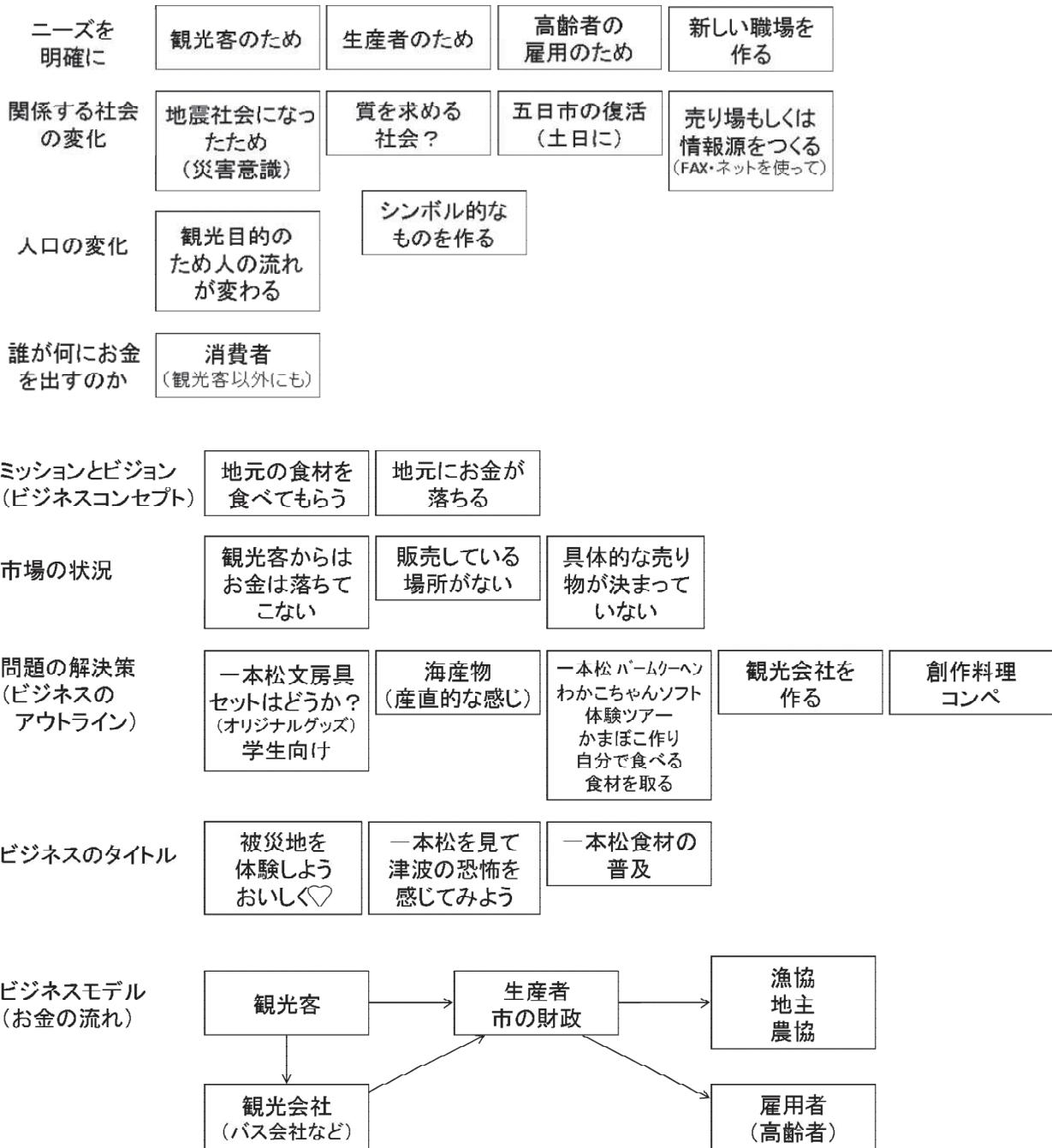
[1] 子どもたちの夢アンド防災キャンプ 少年の夢体験の風

ニーズを明確に	防災学習 自然体験	家庭教育の延長 人生観...	自然の驚異を通じて対応力を深める	・自然とのふれあい ・被災地への貢献を望む若者の働く場	海のおいしいものを食べる(魚食文化)	海洋教育の必要性
	災い福となす取組	親離れ 子離れ				食育
便利な解決に対する要求	災害意識の高まり	(IT普及で)バーチャルではなく現場感を感じる機会が少ない	少子化	親子関係が築きにくい	都市圏での大規模災害への不安	
誰が何にお金を出すのか	お金持ちの子供が通う学校	環境教育で仕事をしたいと望む学生	震災被害を学べる語りべき			
	体験学習料4万2千円	佐藤さんのサポート体制(学生or若者)	2人で3000万円の売り上げ目標	行政支援のためNPO立ち上げ	環境教育の普及	
ミッションとビジョン(ビジネスコンセプト)	子供達に自分で自分の命を守る能力を身に着けさせたい					
市場の状況	体験させたいが親は忙しい子供の面倒を見てもらいたい	・1名分OK ・但し一家族3名? $42000 \times 3 = 12\text{万}$ (高い)	受け入れ人数 春 60名(1回) 夏 80名(3回) 冬 80名(1回)	対応可能人数 380名		
問題の解決策(ビジネスのアウトライン)	4万2千円のうち2/3が諸経費	一個人で受け入れ人数に限界がある	サポート体制を構築する	NPOを設立 →行政の支援		
ビジネスのタイトル	子どものたちの夢 アンド 防災キャンプ	少年の夢 体験の風				
ビジネスモデル(お金の流れ)	都市圏の子供(60万人)	〈料金〉(現在) 1人…4万2千円 (諸経費2万8千円) ⇒5万6千円	現在(最大) 42000円 × 380名 1596万円 →530万円	56000円 × 400名 2240万円 →1120万円	→サポート体制+1名	NPO化 行政支援+企業協力

コメント

- ・コミュニティビジネスを奨励して、皆が少しでもお金が入るようなことをしていく必要がある。若い人には儲けで社会に貢献することを考えてほしい。
- ・子供たちを預かることの難しさ。安全確保。
- ・後継者を育てる。若い人がやることの出来る事業を作る。
- ・学校以外にも子供たちや教育に関わることの出来る場所はある。

[2] 被災地を“おいしく”体験しよう
 一本松を見て津波の恐怖を感じてみよう
 一本松食材の普及



コメント

- ・被災地で悲しみ、苦しみを知るだけじゃなく、実はそうじゃないところも見てほしいという思いを込めて、「おいしく」体験する。

[3] 株太陽ときたかぜ社を設立しよう 被災地にあかりを

ニーズを明確に	通学路	高田町の道路	一本松の近く
---------	-----	--------	--------

関係する社会の変化	人口増加 ・観光客 ・出戻り
-----------	----------------------

誰が何にお金を出すのか	公共事業として役所が出す
-------------	--------------

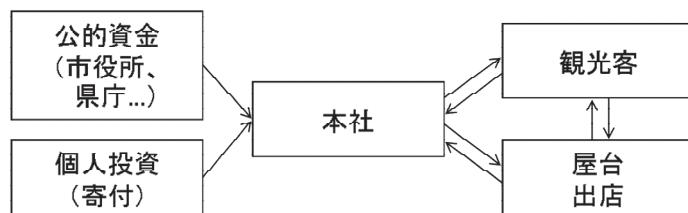
ミッションとビジョン (ビジネスコンセプト)	陸前高田にあかりを
---------------------------	-----------

市場の状況	あかりを何に使うか？
-------	------------

問題の解決策 (ビジネスのアウトライン)	一本松までの道のライトアップ	一本松の周りに店を出せる
-------------------------	----------------	--------------

ビジネスのタイトル Light up “the miracle pine”
奇跡の一本松に明かりを

ビジネスモデル
(お金の流れ)
30機の街灯(セントラル駐車場から一本松まで)設置
メンテナンス費
ごみ清掃費



コメント

- ・神戸からもらった希望の光がある。それと同じように考えて、神戸で被災し復興した企業からなら支援をもらえるのでは？民間の支援のみでも出来る可能性がある。
- ・若い人たちがやることで中高年からの支援が集まる。

講師コメント

高木先生

一つ会社を紹介するが、京大のゲストで呼んだ幼児活動研究会という会社がある。上場企業だが、その社長は教員試験に落ちて教員になれずぶらぶらしていた。そのとき幼稚園で体操をやっているのを見かけ、その方法が良くないと思いタダで指導をしていた。そうしていつの間にかビジネスになって、今は一部上場企業となっている。ビデオを見せてもらったが、幼児活動研究会が指導した幼稚園の園児は皆バック転が出来る。

教育はお金になりづらい、儲け主義じゃなくやるのだが、色々なチャンスがあるようだ。逆に言うと学校教育が壁を抱えているということでもあるのかもしれない。

渡辺先生

朝、雑談時はあまり会話が進まず、昼飯を食べたときにぼろぼろとしゃべって、皆さんのアイデアを聞いたときは大丈夫か大丈夫じゃないか分からなかつたが、一人ではなくグループで考えたことでいろんな意見が出てきた。そうすると良さそうなことが生まれてくるというのは体験である。実際やるかどうかは別として、皆で議論して考えて、誰かにそれを言ったときに、それは無理だとか問題があるという意見が出てくる。それを肯定して終わるのが普通だが、その問題を解決すれば出来ることになる。絶対に解決できないことではない。行政に交渉して出来ないことではない。やり方論である。そういう意味で行政を説得する手立て、どうすれば行政は納得するのかということを考えれば解決できる。そういう意味でそのモチベーションはやはり「こだわり」だろう。いろんな議論を通じてこれにこだわりたいと思ったら始めること。始めないと始まらない。それが世の中の常。今日のような議論を深めて、最後は始めること。このことを頭の片隅に置いておいて頑張っていただければと思う。