

ソーシャル・イノベーションの創出プロセス

—NPO 法人スペースふうのリユース食器を事例として—

大 平 修 司
古 村 公 久

1. はじめに

本研究の目的は、リユース食器事業を展開している NPO 法人スペースふうの事例を通じて、ソーシャル・イノベーション（Social Innovation：SI）の創出プロセスを明らかにすることにある。具体的には、スペースふうを社会的企業と捉え、SI の創出プロセスを社会的事業の開発とその事業化という二つの視点から分析をする。

少子高齢化、障害者、地球環境、貧困、ホームレス、青少年教育、地域活性化など、我々が直面している社会的課題は数多い。このような社会的課題は、特に日本社会においては、政府・行政機関がその解決を図ってきた。しかし、日本の政府・行政機関は小さな政府化を推進した。その一方で、企業の経営活動がグローバル化していく中で、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）が問われ、企業も社会的課題の解決に関与するようになってきた。このような変化の中で、アメリカのサブプライム・ローンに端を発する、世界的な不況の波の中で、日本社会では「派遣切り」という社会的課題が生み出されたように次から次へと新たな社会的課題が発生している。

社会的課題を解決するためには、政府・行政機関だけでなく、企業、さらには非営利組織（Nonprofit Organization：NPO）がセクターを超えて、その課題の解決を図る必要がある（谷本，2008）。そのような中で、ビジネスの手法を用いて、社会的課題の解決を図る社会的企業（Social Enterprise）⁽¹⁾が注目を集めている。社会的企業が社会的課題の解決を図る主体として注目されているのには理由がある。第一にそれは多様化している社会的課題を SI を創出することでその解決を図る主体として社会的企業を理解できるからである（谷本編，2006；Tanimoto，2008；谷本，2009）。特に日本社会の現状を考えると、政府・行政機関は小さな政府化、企業は CSR に代表されるように、それぞれの主体の活動が変化したことで社会経済システムが再構築されつつある。その社会経済システムの再構築のためには、イノベーションを創出し、既存の制度を創造的に破壊し、新たな制度を構築する必要がある（Schumpeter，1934）。その再構築の中心的アクターとなりえるのが社会的企業であり、SI を創出するという役割が求められているのである。第二に社会的企業は多様な形態で取り組まれている。NPO 形態の時もあれば、企業形態の時もある。このような形態をとっているのは、解決する社会的課題の性質に応じて組織形態を選択しているからである。つまり、社会的企業は社会的課題に応じた組織形態を選択するこ

(1) 社会的企業には三つの要件がある（谷本編，2006）。①社会性：社会的な課題の解決を組織のミッションとしていること。②事業性：社会的なミッションをビジネスモデルに落とし込み、継続的に事業を進めていくこと。③革新性：新しい商品やサービス、それを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社会的課題の解決のための仕組みの開発。

とで、多様な主体がその解決を図ることができるのである。

本研究では、社会的企業がSIを創出するプロセスを、社会的事業がいかに開発され、事業化されたのかという点について検討する。以下では、まずSIの創出プロセスに関する既存研究を検討することで、事例研究を行うための分析の視点を提示する。次にNPO法人スペースふうがリユース食器事業を始めるまでの開発プロセスを検討し、その上でリユース食器が事業として成立するまでの事業化について検討する。最後に本研究の結論とインプリケーション、今後の課題を述べる。

2. 分析の視点：マルチステイクホルダーによるSIの創出

本研究における基本的な用語を確認しておく。まずSIとは、「社会的課題を解決するための商品やサービス、それを提供する新たな仕組みを創出することで、社会的課題が解決されること」を意味する⁽²⁾。次に社会的企業家（Social Entrepreneur）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」（谷本編（2006）26ページ）を意味する。

2-1 SIの創出プロセスに関する既存研究の検討

SIの創出プロセスを検討している研究として、Mulgan, et al. (2007)、谷本編（2006）、Tanimoto, & Doi (2007)、谷本（2009）等がある。まずMulgan, et al. (2007)は、SIを社会的目的を満たす際に機能する新しいアイデアと定義し、その創出主体として、個人や社会的運動（movements）、企業や行政機関を挙げている。その上で、SIの創出プロセスには、図表1のように4つの段階があると述べている。このプロセスは第1・2段階がSIの創出に関する段階であり、一方第3・4段階はSIの普及に関する段階を示している。

次に谷本編（2006）とTanimoto & Doi (2007)、谷本（2009）では、SIを社会的商品・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し、社会的企業をSIを創出する主体と位置付けている。彼らはSIのプロセスとして、図表1のように5つの段階を想定している。これをMulgan, et al. (2007)の

図表1 SIのプロセス

	創出プロセス			普及プロセス	
	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階
Mulgan, et al. (2007)	社会的ニーズの発見とアイデアの醸成	アイデアの具現化とテスト	組織の成長と他組織への普及	他組織によるSIの進化と変容	—
谷本編（2006）	社会的課題の認知	社会的事業の開発・提供	市場社会からの支持	社会関係や制度の変化	社会的価値の広がり

出所：Mulgan, et al. (2006) pp.21-25および谷本編（2006）28ページより著者作成。

(2) SIに関する既存研究は、大きく二つに分類することができる。一つはマクロレベルの社会経済システムを変革する方法としてSIを捉えた研究である（Drucker, 1993；Hamalainen & Heiskala, 2007；Rosenbloom & Marris, 1969）。もう一つはミクロレベルの社会的課題を解決する方法としてSIを捉えた研究である（Mulgan, 2007；Mulgan, et al., 2007；谷本編, 2006；Tanimoto, & Doi, 2007；Tanimoto, 2008；谷本, 2009）。前者の研究では、企業や政府の行為が規制や制度、文化といったマクロな社会経済システムの変革をもたらすことを主張している。一方、後者はNPO/NGOや企業といった様々な主体が多様な社会的課題についてその解決策を見出すということが主張されている。

研究と比較すると、第1・2段階が創出プロセス、第3・4・5段階が普及のプロセスと理解できる。

既存研究を踏まえると、SIの創出については、社会的課題を発見し、それを解決するためのアイデアの創出が鍵となることが示されている。つまり、「社会的課題の発見→アイデアの創出→社会的事業の開発→社会的事業のテスト」というプロセスを想定することができる。しかし、既存研究では、具体的にSIの事業化のプロセスを検討していない。Mulgan, et al. (2007) ではSIのアイデアのテストとあるが、それはすでに何かしらの社会的課題を解決するための商品やサービスを開発した状況にあると想定できる。この点については、Mulgan, et al. (2007) の研究がビジネスを通じて社会的課題を解決する社会的企業以外にまでSI創出の主体を広げている点が関係している。一方、谷本編 (2006) はSIの創出主体として社会的企業を想定している。谷本編 (2006) がSI創出の主体として、社会的企業をあげているのは、継続して商品やサービスの提供が可能なビジネスとして取り組んでいるからである。このように考えると、SIの創出プロセスは社会的企業の視点から①社会的課題の発見から社会的事業を開発するまでのプロセス、②社会的事業の事業化プロセスという二つの点を考慮すべきであるという示唆を得ることができる。

2-2 マルチステイクホルダーによる社会的事業の開発と事業化

ビジネス・イノベーションの既存研究においては、イノベーションは社内で行われるというよりも、社外から広くアイデアを集めて創出されるものだという、「オープン・イノベーション (Open Innovation)」が提唱されている (Chesbrough, 2003)。また、開かれたイノベーションの創出については、より具体的には、産業財の分野ではユーザーがイノベーションを創出することが Von Hippel (1988) によって証明されている⁽³⁾。本研究では、イノベーション創出について、このようなステイクホルダーとの「関係性」への視点を重視する。すなわち、経営資源に乏しい社会的企業は、マルチステイクホルダー (Multi-Stakeholder) との関係性の中でSIを創出することが可能になると捉えるのである (マルチステイクホルダー・イノベーション (Multi-Stakeholder Innovation))。

そして、ソーシャル・イノベーションの創出プロセスでは、社会的課題を解決する商品やサービス、それを提供する仕組みを作り出すことでそれが創出される。ただし、これはこれまで存在しなかった新製品やサービスが創出されるプライマリー・ソーシャル・イノベーション (Primary Social Innovation : PSI) である必要はない。SIについては、既存の商品やサービス、それを提供する仕組みを利用して、それを地域との特性に適合させることでイノベーションを創出するデリバティブ・ソーシャル・イノベーション (Derivative Social Innovation : DSI) のケースも多いことが想定できる⁽⁴⁾。例えば、ホームレスに雑誌の販売をしてもらうことで、彼・彼女らの自立を支援している、有限会社ビッグイシューは、イギリスで創刊されたものを日本の特性に合わせてビジネスを展開して

(3) これを社会的企業によるSIの創出という枠組みでとらえると、Von Hippel (1988) のユーザー・イノベーションは単一のステイクホルダーによるイノベーション (Single-Stakeholder Innovation) と理解することができる。

(4) イノベーションの二分類については、Redlich (1951) を参照のこと。また、それをSIに応用した研究として、谷本 (2007) がある。

いる社会的企業である。上述のSIの区分からは、イギリスで創刊された時のイノベーションはPSIであり、日本での創刊はDSIと理解することができる。このように既存の商品やサービス、ビジネスモデルを社会的課題の解決に適合させたDSIもSIが創出される一つの形式なのである。

以下ではマルチステイクホルダーとの協働関係の中からSIは創出されるという視点に基づいて、そのプロセスを社会的事業の開発とその事業化という二つの視点から事例を検討する。

3. 事例研究：NPO 法人スペースふうのリユース食器事業

NPO 法人スペースふうは、山梨県南巨摩郡増穂町に所在するリユース食器の貸与を行っている社会的企業である。スペースふうを事例とするのは、多様なステイクホルダーとの共創により、リユース食器事業というSIが創出されたからである。スペースふうは1999年に永井寛子氏を中心に増穂町在住の主婦により創設された（NPO 法人認証は2002年）。設立当初はリサイクルショップを運営していたが、多様なステイクホルダーとの出会いを通じて、リユース食器事業を展開した。そのプロセスを見ると、スペースふうはステイクホルダーの支援なしにはSIを創出することができなかったことが分かる。スペースふうの事例は、地域の小さな社会的企業でも、多様なステイクホルダーとの関係を作ることで、SIの創出が可能であることを示した事例なのである。

本研究で行う事例分析は、インタビュー調査⁽⁵⁾、雑誌やインターネット等のメディアによる外部資料、スペースふうの事業報告書などの内部資料を利用している。本研究ではマルチステイクホルダーによるイノベーションを分析の視点に置いていることから、スペースふうの職員だけでなく、SIの創出にかかわったステイクホルダーにもインタビュー調査を行っている。つまり、SI創出のプロセスを複数以上の事実調査に基づいて、ケースを記述する形式を採用している（Yin, 1994）。

以下では、まず3-1 社会的事業の開発を(1)社会的課題の認知、(2)社会的事業の開発という点から分析を行う。次に3-2 社会的事業の事業化を(1)事業化機会の発見、(2)事業化の第一歩、(3)事業基盤の形成、(4)社会的事業の事業化という点から分析を行う。さらに3-3 事業の拡大化を(1)イベントの開催による事業拡大、(2)ネットワークの形成とイベントコーディネート事業の立ち上げという点から分析を行う。

3-1 社会的事業の開発：リユース食器の開発までのプロセス

(1)社会的課題の認知：使い捨て食器によるごみ問題

①スペースふうの草創期：社会的企業家永井氏の熱い想い

スペースふうの創設は1999年9月にさかのぼる。その年、県議会議員選挙に出馬した永井氏を支援するため、生協活動や子育て支援サークルなど、地域で様々な活動をしていた女性達が集まった。選挙には落選したが、支援をしてきた市川淳子氏らが「このまま解散したのでは面白くない。この地域で環境のために一緒に活動し、とに

(5) インタビューは、2008年8月3日、2009年1月29・30日・4月1日に行った。インタビュー対象はSIを創出したスペースふう、その主要なステイクホルダーである、(株)はくばく、ヴァンフォーレ甲府、増穂町役場、コープやまなしである。なお、スペースふうに関しては、理事の方々を中心にインタビューを3回行った。

かく地元の活性化という夢を実現させたい。」という熱い想いを共有し、永井氏を中心にスペースふうを発足させた。創設に関わったメンバーは、活動に対する意識も高く、単なるボランティアではなく、経済的に自立することを目指していた。

スペースふうの立ち上げ当初は、環境、福祉、教育、文化を4本の柱とし、それらを中心として地域活性化を図ることを目指した。まず、スペースふうはリサイクルショップを開業する。次におやきの製造販売やスローフードをコンセプトにした弁当の製造販売なども行った。さらに、障害者ボランティアの派遣事業を行っていた時期もある。

永井氏はスペースふうの活動に取り組む一方で、様々な研修等に積極的に参加し、そこで良いと思った活動はスペースふうの活動にすぐに取り入れるよう心掛けた。その結果、「滋賀の菜の花サミット」や「高知のよさこい」などを増穂町に導入することにも成功した。

②リユース食器という既存のアイデア・ビジネスモデルとの出会い

2001年にコープやまなし主催の消費者フェスティバルが開催された。その中の講演会で専務理事を務める高橋勇氏の呼びかけにより⁽⁶⁾、講師として環境ジャーナリスト今泉みね子氏が招かれた。今泉氏はドイツにおける環境問題への取組に関わる先進事例の一つとして、リユース食器を紹介した。講演会に出席していた永井氏は、ドイツではイベント等で使い捨て食器を使用しておらず、リユース食器をレンタルする企業があるという事例を聞き、もともと環境に対する意識が高かったこともあり、強い感銘を受けた。

このことから、本事例は、新しいアイデアやビジネスモデルを創出し、事業展開していくPSIではなく、既存のアイデアやビジネスモデルを活用して、地域に適合するスタイルを創出し事業展開していくDSIに該当するといえる。

③社会的課題の認知とその課題に対するアイデアの活用可能性の発見

講演会開催と同時期に、永井氏は、地元の増穂町で開かれた祭りに参加し、目の前で捨てられていく使い捨て食器の山を目撃した。そこでは、3,000食のほうとうを振舞うのが祭りの目玉企画となっている。しかし、それと同時に大量の発泡スチロール製のどんぶりというごみを生み出していた。当時、町会議員を務めていた永井氏は、早速町議会にリユース食器の使用を提案した。すると、担当課長も問題意識を共有し、すぐに対応を始めた。ところが町議会の採った解決方法は、1個240円もする生分解性プラスチック製のどんぶりを毎年3,000個用意することであった⁽⁷⁾。

この状況に対し永井氏は、「この問題をリユース食器で解決できないか」という想いに至り、毎週1回開催されているスペースふうの役員会議で、リユース食器のレンタル事業立ち上げを提案する。しかし、他の役員からは、「ビジネスとしての可能性があるなら大手企業が既に手をつけている筈だ。発想は良いが事業としては難しい。」

(6) この時期、コープやまなしにおいてもリユース食器の開発というのが方針課題としてあがり、導入に向けて内部で検討が進んでいた。しかし組合員活動などの一部分でしか使用しないものに大量の開発資金を投入することは難しいという判断になり、費用対効果の問題で断念している。

(7) 永井氏は、「町役場の意識の高さには敬服するが、そのどんぶりは見た目も良くなく、また“来年も持って来よう心がけてほしい”旨呼びかけていたものの、使い終わったどんぶりを携えて祭りを楽しむのは現実的ではなかった。」とコメントしている。

という理由で猛反対を受けた。

④アイデアの醸成

循環型社会実現へ向けたリユース食器の可能性に強い期待を抱いていた永井氏は、この提案を廃案にするのではなく、永井氏個人で1年間かけて事業性を調査するということで他の役員を説得する。この期間に、永井氏は色々な人に相談をもちかけ、ビジネスとしての可能性や環境への影響について調査活動を行った。例えば、イベント等を主宰する様々な組織・団体にアンケート調査を行い、リユース食器使用のニーズを探った。その結果、使い捨て食器の使用について罪悪感もイベント主催者が多く、良い代替案があれば多少経費がかさんでも厭わないという事実が判明した。

(2)社会的事業の開発：出会いによる資源ギャップの克服

①アイデアの具現化に伴う問題点：資源ギャップ（金銭的経営資源）

個人的な想いだけでなく、社会的にもニーズがあることを確認できた永井氏が最初に直面したのは、資金調達の問題であった。永井氏は、甲州増穂まつりに導入するどんぶりの素材をポリプロピレンにすると決めていた⁽⁸⁾。そこで、インターネットで調べたり、倒産品まで購入の可能性を探ったりしたが、リユース食器が非常に高価であることが判明した。また、リユース食器を製造するためには、ポリプロピレンを流し込む金型を独自に作成する必要があった。そのため、複数の金型業者から見積もりを取ったところ、金型一つで100万円から300万円もすることが判明した。当時、永井氏やスペースふうには、それを製造するだけの資金はなかった。

②仲介役との出会い

資金調達の課題に直面していた時、永井氏は、日経ビジネス誌の「NPOが企業を変える」という特集の「想いを伝えれば企業が動いてくれる」という記事と出会う。その記事に強く勇気づけられ、まずは旧知の山梨大学工学部教授伊藤洋氏に相談に行った。伊藤氏は当時の工学部長であり、町会議員である永井氏とは町政に関する審議会で同席する機会が多かった⁽⁹⁾。伊藤氏からは環境に関心ある企業経営者の紹介を受けた。

このときの状況について伊藤氏は、「そのときの永井氏は、熱意があり思い入れも深いものの、先立つものがない、という状況だった。」と振り返っている。また、「一方産業界には、環境に対する想いはあるが、経営上の利潤を求めれば取り組めない、と残念がる企業家がいることを知っていた。彼らと結びつけば事業化になるのではないか、と思いついた。」「永井氏は、循環型社会の構築を目指すことを究極の目標とし、その手始めとして食べ物に関する活動に取り組もうと考えていた。一方長澤氏は、食品会社を経営する立場として、食べ物のゴミに痛ましい気持ちを持っていた。」というコメント⁽¹⁰⁾からも分かるように、伊藤氏は社会的ミッションと資金とを結びつけ

(8) 「環境ホルモンの負担が小さい」と多くの人からアドバイスを得ていた。またドイツでもポリプロピレン製のリユース食器を使っていることが分かっていた。

(9) 伊藤氏は「永井氏のことは以前から知っていた。増穂町の審議会でも知り合った。永井氏はインターチェンジ周辺開発に関する審議会の委員を務めており、そこで知り合ったように記憶している。」とコメントしている。

(10) 関東経済産業局（2005）『企業とコミュニティ・ビジネスとのパートナーシップ～企業、コミュニティ・ビジネス、インターメディアリーの関係づくり～報告書』より。

る重要な仲介役の機能を果たしている。

③コアとなるステイクホルダーとの出会い

伊藤氏からの紹介の中で、最も見識が高い経営者の一人が㈱はくばく会長（当時は社長）長澤利久氏だった。永井氏は伊藤氏の紹介である旨を告げ、長澤氏との面会にこぎつけた。長澤氏と面会の際には、特に企画書を持参したというわけではなく、循環型社会へ向けた地元での活動の意義に対する熱い想いを永井氏が中心となって訴えた。例えば、菜の花まつりが町の広報誌の表紙になったことを紹介し、スペースふうが町の様々なイベント等に参画しており、近く NPO の認証を得ることを伝えた。その結果、スペースふうの活動について強い興味を示し、具体的な資金問題の話にまで発展する。永井氏らは当面の必要資金として300万円の支援を願い出たところ、㈱はくばくを中心に、株式会社吉字屋本店（石油卸売・小売）、印傳屋上原勇七（皮革製品製造販売）、株式会社アピオ（婚礼・葬祭業）、山梨貨物自動車株式会社（運送業）の経営者が支援者（発起人）となり、「スペースふうを支援する会」が創設された。支援する会の会員は、年会費1口1万円であり、25社程度が会員となった。これによりスペースふうはリユース食器の製造資金を得たのであった⁽¹¹⁾。これ以降、スペースふうはマネジメントノウハウなど様々な懸案事項を長澤氏に相談するようになった。

このときの状況を振り返った長澤氏のコメントからは、社会的事業を開発する段階でステイクホルダーを巻き込むためには、社会的企業家や仲介者への信頼・社会的ミッションへの共感と実現可能性・社会的事業の仕組みの分かりやすさ、といったことが重要であったことが伺える。

④アイデアの具現化：リユース食器（どんぶり）の製造プロセス

資金を得たスペースふうは、最初のリユース食器である、どんぶりの製造に取り掛かった。この製造プロセスでも、スペースふうは様々なステイクホルダーに支えられていた。金型の製造はスペースふうの理事である塩沢征子氏の身内の塩沢製作所に依頼し、安価で仕上げてもらっている。また、どんぶりの成型（樹脂加工）については、当初依頼予定であったバンディックという地元業者が社長の意向に反して従業員から反対されるという経緯はあったが、これも塩沢氏を通じて深沢趣旨加工に依頼し、安価で製造することに成功している。

一方、甲州増穂まつりを開催する増穂町議会・町役場は元々環境意識が高く、スペースふうのリユース食器導入申し入れに対する土壌があった。例えば、1993年頃から、増穂町はごみの分別収集に先駆的に取り組んでいた。また、1990年代後半には、使い捨て食器の問題を解決できる環境にやさしいイベントの模索を始めていた。さらに、2001年には、甲州増穂まつりでトウモロコシを原材料とした容器（200～300円）を導入していた。このイベントでは、お祭りの参加者に容器をいったん持ち帰ってもらい、翌年のお祭りにまた持ってきてもらうという提案をしていたが、しかし、その大半が捨てられてしまっていた。容器代が高価だったため、100円を参加者から徴収していたが、それも不評だった。このような経緯の中で、スペースふうからリユース食器導

(11) 伊藤氏は、会員募集の出資説明会で趣旨を説明した。また、長澤氏は、各社への説明周りに同行するという形で多大な貢献をした。

入の話を受け、増穂町もリユース容器開発に関わることになっていくのである。

⑤アイデアのテスト（試用）：イベントへのリユース食器の導入

増穂町は高価なトウモロコシ容器を使っていたことから、1個50円のリユース食器はイベントコスト削減にもなるというメリットがあった。その結果、2002年11月甲州増穂祭りではリユース食器が導入された。当時の増穂まつりでは、デポジット（預かり金）をとらず、リユース食器（どんぶり）でほうとうを無料配布し、また持ち込み食器やでんぷん食器とも併用するというスタイルをとっていた⁽¹²⁾。

3-2 社会的事業の事業化：リユース食器の事業化プロセス

(1)事業化機会の発見：環境省のリユースカップ実験

スペースふうは、甲州増穂まつりにリユースカップが導入されたことで、次にそれをビジネスとして事業化する道を模索していた。その時に、大分スポーツ公園総合競技場で開催されるＪリーグ大分トリニータの2003年3月のホームゲームで、給食大手のエムサービスが再利用可能なプラスチック製カップを使用したデポジット制度をはじめめるのを環境省が支援するという新聞記事を目にした。その記事を見て永井氏は環境省に電話を入れた。永井氏は環境省の職員にすでにスペースふうがリユース食器を開発し、それをまつり等で実践していることを伝えた。環境省の職員はその話に関心を持ち、ぜひ話を聞きたいと返答をした。

すぐに永井氏は理事である市川氏、窪田真弓氏らスタッフと共に環境省を訪れ、スペースふうの取り組みについて話をした。しかし、その当時、スペースふうはどんぶりを取り扱っていたが、リユースカップをまだ取り扱っておらず、それを製造する必要があることを環境省の職員に指摘された。さらには、環境省はスペースふうのような取り組みをしている団体に対する助成金制度があることを伝えた。その助成金とは、経済産業省の「企業・市民等連携環境配慮活動活性化モデル事業（環境コミュニティ・ビジネスモデル事業）」⁽¹³⁾であった。

大分トリニータでの実験は、スペースふうにとって、リユース食器を事業化するヒントを与えた。スペースふうの地元には、ヴァンフォーレ甲府（以下、VF 甲府）というプロサッカークラブがあり、そのホームスタジアムである「小瀬スタジアム」で大分トリニータと同じ取り組みができるという事業化の気付きを与えたのであった。さらに、環境省はそれだけでなく、スペースふうの取り組みを支援する助成金制度があることを伝えたことで、スペースふうにとって、事業化をするための必要経費を確保できる可能性を掴む機会を提供することにつながったのであった。

(2)事業化の第一歩：プロジェクトチームと経済産業省

①経済産業省助成金のためのプロジェクトチームの発足

スペースふうは環境省から帰った後、すぐにはくばくの社長である長澤氏のもとを訪ねた。その話を聞いた長澤氏は、その助成金制度はまさにスペースふうのためにあ

(12) 導入初年度は、リユース食器が10個ほどゴミ箱に捨てられていた。この反省も踏まえて、翌年（2003年）の増穂まつりから100円のデポジット制を導入した。

(13) 詳細は経済産業省・環境コミュニティ・ビジネス事業ホームページ
(http://www.meti.go.jp/policy/eco_business/community/c_index.html) を参照のこと。

るような制度だと言い、早速 VF 甲府の知人に連絡を入れた。

長澤氏の紹介を受けた、永井氏らは VF 甲府を訪れた。長澤氏は VF 甲府のチーム消滅の危機を救った人物であり⁽¹⁴⁾、VF 甲府側はリユースカップを小瀬スタジアムで導入することを受け入れた。これにより、スペースふうとはくばく、VF 甲府はリユースカップ導入についてのプロジェクトチームを立ち上げた。この後、スペースふうはリユースカップの事業化へ向けて本格的な歩みを始めることになる。

②助成金獲得のプロセス

プロジェクトチームが立ち上がったものの、スペースふうが経済産業省の助成金制度を取らないとこの話自体が消滅してしまう。そこで、長澤氏から助成金制度に関する応募書類の作成を指示されていた窪田氏は、「家計簿も付けたことのない」ほどのビジネスの素人であったため、永井氏の知人である山梨県工業技術センターの職員に事業計画等の応募書類作成の相談にいった。その職員にはそのような申請書を書くノウハウがあった。その助言に基づいて窪田氏は申請書を作成した。その申請書をプロジェクトチームのメンバーに見せたところ、出席したメンバーから失笑が起きたという。それを見かねた山梨県工業技術センターの職員は、窪田氏に中小企業診断士の資格を持つ山梨県庁の職員を紹介した。県庁職員は申請書類の作成について、書式から始まり、事業計画の書き方まで、毎日深夜まで窪田氏に指導をした。このような多様なステイクホルダーの支援もあり、2003年6月にスペースふうは申請書を提出し、同年9月に助成金の交付が決定した。

スペースふうがリユースカップの事業化を決定して以降、経済産業省の助成金が交付されるまでのプロセスでは、長澤氏を中心に様々なステイクホルダーとのかかわりがあった。長澤氏は事業化にあたっての人的な経営資源の獲得を、自己的人脈を利用することでそれを可能にした。また、助成金申請の書類作成では山梨県工業技術センターならびに山梨県庁の職員がその作成をバックアップした。これはスペースふうが持っていなかった情報という経営資源を新たなステイクホルダーを巻き込むことで獲得したのであった。さらに、カネという経営資源については、経済産業省から550万円の助成金の獲得に成功した。このようにスペースふうは、マルチステイクホルダーから自分たちの持ち合わせていない経営資源を獲得することを通じて、リユースカップの事業化の第一歩を踏み出したのであった。

そして、このプロセスでは、長澤氏から申請書の作成を指示されるまでビジネスの経験が全くなかった窪田氏が、申請書の作成を通じて、様々なステイクホルダーとの協働の中でビジネス感覚を習得していったのであった。

(3)事業基盤の形成：リユースカップの製造

①リユースカップのコンセプトと金型の作成

スペースふうは経済産業省の助成金交付が決定する以前から、リユースカップの製

(14) VF 甲府は2000年末に存続危機に陥っている。当時は累積赤字4億円（債務超過1億円）で、チームも（引き分けをはさんで）25連敗と、会社もチームも死に体だった。この危機的状況に主要株主（山梨県・甲府市・韮崎市・山日 YBS グループ）は「年間シート5,000人、1試合平均観客数3,000人、広告（スポンサー）収入5,000万円」というノルマを設定し、2001年にこれをクリアできなければチームを解散することを決定していた。このとき、VF 甲府存続のために積極的な支援をしたのが長澤氏であった。

造を始めていた。2003年6月に一次審査があり、それを通過したことが分かる以前より、どのようなリユースカップを製造するかについて、関係者を交えての議論が行われていた。

リユースカップの製造にあたり、長澤氏はリユースカップを使った人が持って帰りたいと思えるようなデザインが良いとアドバイスを送った⁽¹⁵⁾。そのコンセプトに基づき、リユースカップのデザインはART BOX C. DESIGNという会社が担当した。デザイナーとのやり取りでリユースカップの側面に広告面を設け、スペースふうの収入の一つにするというアイデアが出た。このアイデアは、まさにリユースカップをビジネスとして考えるという表れでもあった。また、デザインについては、窪田氏が中心となり、上述した県の職員らも交えてデザインされた。

次にそのデザインに基づき、金型を製造することとなった。しかし、実際金型を製造する際に経済産業省からの助成金を使用できないことが判明した⁽¹⁶⁾。そこでスペースふうは、いつものように長澤氏に相談に行った。相談した結果、長澤氏が理事を務める山梨信用金庫から、スペースふうの名義で永井氏と長澤氏が個人的に連帯保証人となり、1,200万円を借りることができた。金型の製造は、どんぶりと同様に増穂町の塩沢製作所に依頼をした。

②リユースカップの製造と食器洗浄機の導入

リユースカップの製造は、これもどんぶりの製造を依頼した深沢樹脂化工に依頼した。リユースカップは、経済産業省の助成金を使用し、50,000個を作成した⁽¹⁷⁾。また、シールについては、VF 甲府の名前を印刷したものを作成し、地元のボランティアにそれを張ってもらった。

さらに、増穂まつりでリユースのどんぶりが返却された時は、それをスペースふうの職員が手洗いしていた。しかし、VF 甲府との取り組みは手洗いで対応できないほど、数多くのリユース食器の使用が見込まれた。そのことから、これも山梨信用金庫からの借入金を利用して、食器洗浄機を購入し、さらにはそれまでリサイクルショップであった施設を改装し、食器洗浄のための施設に作り替えた。

このようにリユースカップの製造プロセスでも、様々なステイクホルダーがそれに関与していた。それらステイクホルダーは、スペースふうにとっては、例えばスペースふうの方向性については長澤氏、それを実際に行う場合は県の職員というように、それぞれが得意とする内容についての役割分担が形成された。

そして、このプロセスでは、リユース食器をビジネスとして行うための設備投資を行った。食器洗浄機導入以前は、スペースふうの職員が手で食器を洗っていたという点を考えると、大量のレンタルが立て続けに発生した時は対応ができなくなってしまう。つまり、それはビジネスとして成立しないことを意味しているのである。スペースふうが金融機関から借り入れをしてまでも、設備投資をしたことが事業化をする土台を形成したのである。

(15) このカップは2003年やまなしグッドデザインプロダクトのデザイン部門賞を受賞した。

(16) 経済産業省の助成金は一箇20万円以上の物品を購入することができなかった。

(17) これ以外にも同時に、丼5000個、お椀3000個、小皿3000個、大皿750セットを製造している。

(4)社会的事業の事業化：VF 甲府の小瀬スタジアムでのリユースカップの導入

①リユースカップの試験導入

VF 甲府小瀬スタジアムでのリユースカップの導入は、まず2003年11月のホームゲームで試験導入という形で行われた。この試験導入ではリユースカップの貸し出しにデポジット（保証金）制度を取り入れた。この制度は予めドリンクを販売する際に100円料金を上乗せして販売し、リユースカップを使用した消費者が回収所にそれを持ってくるとその100円が返却される仕組みであるこの制度を導入した背景には、甲州ますほまつりで食器が返却されず、持ち帰られたり、放置されるという経験があったからである⁽¹⁸⁾。

そして、リユースカップのレンタル料は、20円とした。そのうち、10円はドリンクを販売する売店が負担をし、残りの10円はVF 甲府が負担をすることになった。VF 甲府は一度消滅の危機を迎えたほど財政規模の小さいチームであり、10円分の負担をスポンサー企業を募ることでそれを賄うことにした。2003年11月の導入時では、そのVF 甲府の負担分をはくばくがスポンサーとして参加し費用を負担した⁽¹⁹⁾。2003年11月1日対川崎フロンターレ戦は、7,433人の観客動員があった。試験導入では、リユースカップの使用に対する観客の混乱もなかった⁽²⁰⁾。特に試合後に出されるごみの量が激減し、ごみ処理のコストも減らせることが判明した。この結果を受け、VF 甲府は、2004年度の試合より小瀬スタジアムで行われるホームゲーム全試合でリユースカップの導入を決定した。

②リユースカップの本格導入

2004年4月にリユースカップを本格的に導入することで、VF 甲府とスペースふうはリユースカップの負担金のためのスポンサー企業を探すための企画・営業活動を行った。協議の結果、スポンサーを募る際に「小瀬スタジアムエコプロジェクト」を企画し、それに協賛してもらうエコパートナー企業を募った。このエコパートナー企業を探すことについても、長澤氏が企業を紹介し、山梨貨物株式会社と株式会社サン宝石、東京電力がエコパートナーとなった。エコパートナー企業には、20万円、もしくは5万円の協賛金を支払ってもらう。20万円のエコパートナー企業はスタジアムの横断幕に会社の名前が入り、一方5万円の企業はリユースカップへ広告を掲載することができるようにした。このエコパートナー企業からの協賛金は、半分がVF 甲府のリユースカップの負担金となり、もう半分はスペースふうの事業費となった。

そして、リユースカップの貸出料金も当初の20円から25円に値上げした。この理由は、山梨大学工学部教授鈴木嘉彦氏が20円のままレンタルをしているとスペースふうは潰れてしまい、25円で1カ月に24,000個のレンタルをしないと採算が取れないという試算を行ったからである。この試算に伴い、スペースふうはレンタル料金を値上げし、販売店が10.5円、VF 甲府が14.5円を負担することにした。

その後、小瀬エコスタジアムプロジェクトは進化をし続けている。2006年度には、

(18) カップの製造費は60円であるので、たとえ持って帰られても、スペースふうには40円の収入となる。

(19) はくばくは後述するエコパートナー企業第1号である。この試験導入の時は、はくばくは550万円を負担した。

(20) 最終的に総貸出数は676個、返却数459個であり、回収率67.9%となった。回収率が低かったのは最初の試みであったからであろう。

エコキッズ企画という、リユースカップの回収所での回収の手伝いやハーフタイム等に競技場で横断幕を持って行進をする子どものための企画を立ち上げた。2007年度からは、さらなるエコを推進するために、リユース食器の導入以外にゴミの分別・収集などをおこなう「エコロジカルステーション（通称エコステーション）」を設置した。一方、それを協賛するエコパートナー企業に対しても様々な企画を提案している（図表2）。この企画は、VF 甲府事業部営業課の高野伸介氏とスペースふうの窪田氏を中心となって企画をし、営業活動を展開している。このような取り組みもあり、リユースカップの使用は、2004年32,628個、2005年44,093個、2006年85,395個、2007年80,110個と安定した収益を上げることができる源泉となった。

図表2 小瀬スタジアムエコプロジェクト企画

プロジェクト名	内訳	費用
エコキッズ、エコボランティア用Tシャツへの広告	1シーズンのボランティア分400枚	1,000,000円
エコキッズによるスタジアム横断幕	掲載期間1シーズン	200,000円
リユース食器への広告	1シーズンカップシール35000枚、 他食器シール5000枚	500,000円
エコステーション案内POPへの社名	1試合30枚、20試合に掲示	300,000円

出所：スペースふう『小瀬エコスタジアムプロジェクト企画書』より著者作成。

社会的事業の事業化に成功した要因としては、リユースカップの導入を一度、実験している点が大きいの。実験を通じて、スペースふうはリユースカップのレンタル料を引き上げ、エコパートナー企業の協賛金を増やすことで、リユースカップ事業がビジネスとして成立するように調整した。また、ビジネスとして成立するという意味での事業化プロセスでは、これまでと同様に、様々なステイクホルダーが関与していた。さらに、リユースカップを製造し終えた段階では、既にスペースふうは事業にあたって自分たちの抱える課題に応じて、支援者を選んで相談に行くことができるようになっていた。

そして、永井氏の熱い思いが市川氏らメンバーの支えのもとで軌道に乗る。このプロセスでも、窪田氏はビジネス感覚に磨きをかけている。窪田氏によると、エコパートナーへの営業活動は生まれて初めての経験であり、営業活動を始めた当初は、高野氏の対応を見よう見まねでしていたという。しかし、経験を積むにつれ、窪田氏はビジネス感覚を磨き、現在ではエコパートナー募集に一人で営業に行くようになった。また、窪田氏はリユースカップ事業を採算ラインにいかに関わらせるかということからも、ビジネスの感覚を学習している。これ以後、窪田氏はビジネスという視点からリユース食器事業を見るようになった。窪田氏がビジネス感覚を獲得したことで、スペースふうは本当の意味でビジネスを通じて社会的課題を解決する社会的企業となったのである。

3-3 事業の拡大化：「第1回全国リユース食器フォーラム in ますほ」を起点とした事業の拡大

(1) イベントの開催による事業拡大

VF 甲府でリユースカップが本格導入される2ヶ月前の2004年2月に、スペースふうはのちに事業の拡大化につながる「第1回全国リユース食器フォーラム in ますほ（以

下フォーラム)」を開催していた。フォーラムは、上述の経済産業省の助成金を使用し、スペースふうと増穂町が共催し、環境省、山梨県、増穂町商工会、(財)地球・人間環境フォーラムなどが後援し、増穂町文化会館で開催された。スペースふうがこのフォーラムを開催できたのも、環境省を訪問したことがきっかけであり、その後、(財)地球・人間環境フォーラムの関係者とも環境省の職員の紹介でつながりを持つようになったからである。このフォーラムには、全国から350の個人や団体が参加し、様々な事例が報告された。スペースふうにとっては、このフォーラムの開催で、新たな顧客を獲得すると同時に、新たなビジネス・チャンスを発見する良い機会となった。これを機に、スペースふうはリユース食器事業を拡大していく。

まず2004年には山梨県の映画館へのリユース食器の導入実験を環境パートナーシップやまなし、甲府武蔵野シネマ5、NTT ドコモ山梨の協賛で「エコシネマプロジェクト」を立ち上げた。2005年度は毎月第一日曜日のみであったが、2006年には月に二回、隔週の日曜日にリユース食器を使用するというプロジェクトである。このアイデアは、フォーラムでの事例から得られたものである。なお、この事業は2007年度まで継続して行われていた。

次にフォーラムで事例報告をした、A SEED JAPAN との関係構築である。A SEED JAPAN (Action for Solidarity, Equality, Environment and Development) は、1991年10月に設立された日本の青年による国際環境 NGO であり、野外イベントでの環境対策事業、国際会議での政策提言などを行う団体である。この A SEED JAPAN が主催するイベントである ap bank フェスティバルでは、スペースふうのリユース食器およそ10万個が使用されているという⁽²¹⁾。

さらにフォーラムを開催したことで、スペースふうへのリユース食器貸出の注文は増加した(図表3)。特に2005年度と2007年度を比較すると、レンタル個数は倍になり、注文件数は2.5倍となっている。一方、レンタル数と注文数の増加に伴い、事業収入も増加している(図表4)。特に2005年度と2007年度を比較すると、事業収入は3倍に増加している。このようにフォーラムを開催以降、スペースふうのリユース食器事業はわずか3年間で大きく拡大したのであった。

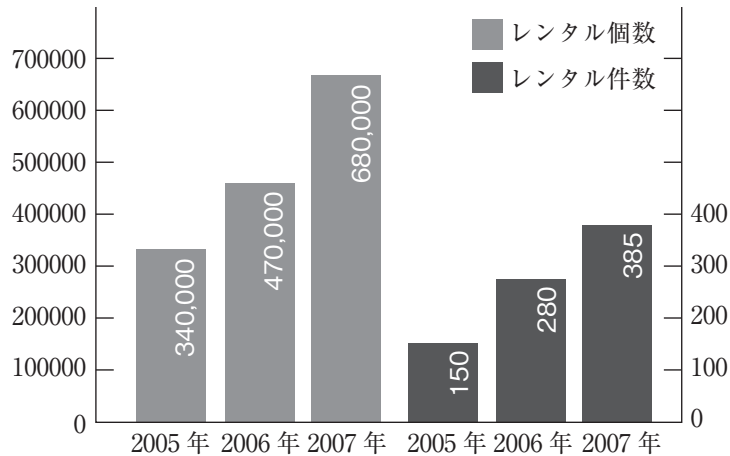
(2) ネットワークの形成とイベントコーディネート事業の立ち上げ

2006年4月には、スペースふうの活動を全国的に展開させるため、「ふうネット」を立ち上げた。これはフォーラムを開催して以降、全国から注文が相次ぎ、山梨県から全国にリユース食器を送ると長距離輸送による環境負荷が増大してしまうことを考慮したのと、リユース食器の事業の普及のためである。この事業は2005年経済産業省環境コミュニティ・ビジネス事業の助成制度を利用したものであった。

スペースふうがふうねっとを立ち上げる契機となったのは、上述の経済産業省の助成制度や(社)日本青年会議所が主催する「2005年度人間力大賞環境大臣奨励賞」を窪田氏が

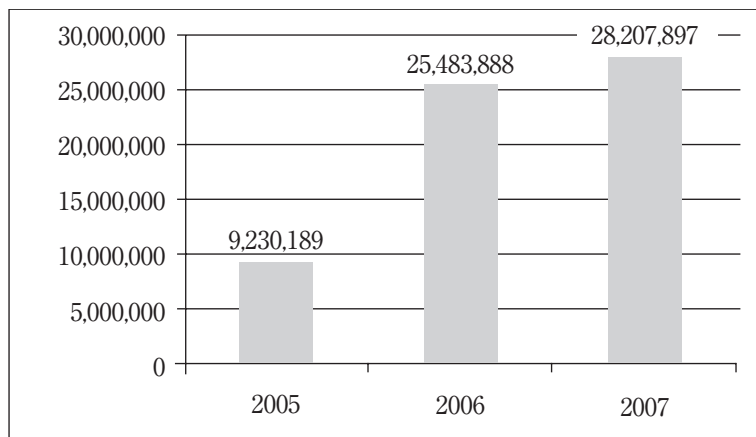
(21) このプロジェクトの事業は、契約上はふうねっとの東京事業所である社会資源再生協議会が事業を引き受けている形になっているが、実際はスペースふうがそれを全面的にバックアップしている。なお、A SEED JAPAN のゴミゼロナビゲーションチームの Dish Reuse System というプロジェクトである。実際、2007年度の ap bank fes'07 では、お皿31,962枚、カップ5,948個が使用されている(ゴミゼロナビゲーションホームページ (http://www.gomizero.org/action/dish_reuse_system/index.html) より)。

図表3 スペースふうのレンタル個数と件数の推移



出所：スペースふうホームページ
(<http://www.spacefuu.net/jirei.html>) より。

図表4 スペースふうの事業収入の推移（単位：円）



出所：スペースふう（2005・2006・2007）『事業報告書』より著者作成。

受賞したことで、全国からレンタル食器の申し込みが殺到したことによる。当初、スペースふうはそれらに郵送でリユース食器を送っていた。しかし、スペースふうはその配送にも環境負荷がかかるため、地域ごとにスペースふうと同じ取り組みをする拠点を設けようとした。実際、スペースふうは、ふうネットを作る以前に、現在は九州の拠点となっている、北九州大学大学院生命体工学研究科教授白井義人氏が理事長を務める「NPO法人北九州エコ・サポーターズ」（協働当初の名称は「こみんず（いいづか環境市民会議）」）とリユースカップの製造で協働をしていた。具体的には、こみんずが申請をした2004年経済産業省の環境コミュニティ・ビジネス事業の助成金により、スペースふうは

さらにリユース食器を増産した。また、このころから、スペースふうは北九州エコ・サポーターズと連携し、ふうネットを立ち上げるための準備をしていたのであった。

そして、スペースふうは前回と同様、2005年度環境コミュニティ・ビジネス事業にふうネット立ち上げを目的で助成金を申請し、それが採択されたことで、本格的に全国展開の道を歩んだ。2009年現在、ふうネットは全国四地域の NPO 法人と連携している⁽²²⁾。これらの事業所に対しては、スペースふうが食器を販売し、それを各事業所が使用するという形式を採用している。各事業所には、リユースカップであれば、まず一個60円支払ってもらい、加えて、1カ月ごとにカップ一個につき、はじめの2年は1円を支払ってもらい、次の2年で0.5円、合計4年間で合計金額が96円となる。また、これら事業所がイベントで使用する食器が足りない時にはそれをスペースふうが補っている。

さらに、スペースふうは、これまでのリユース食器レンタルの経験を生かすためにイベントコーディネート事業を2006年度より立ち上げた。これはイベントをエコ化するために、スペースふうの方で職員を現地に送り、ボランティアの指導やごみの分別、リユース食器を使うのであればその数から回収所の設置数・場所までをコーディネートする事業である。この事例としては東京都、埼玉県、さいたま市、千葉県、千葉市、神奈川県、川崎市、横浜市の八都県市が合同して、環境対策や廃棄物対策などの委員会を設置しており、その廃棄物問題検討委員会が2007年度に「リデュース&リユース in 八都県市キャンペーン（八都県市3R普及促進事業）」を展開した。このイベントの一つに川崎市が2008年9月23日にセイコースーパー陸上競技大会を等々力競技場で開催し、そこではリユース可能な食器を使用したというイベントがあった。このキャンペーンに関連するイベントは、合計9回が開催されている。これら全てのイベントはスペースふうがバックアップしたものであった。特に食器はスペースふうの金型を利用し、食器に「リデュース&リユース in 八都県市」が印刷されたオリジナル食器が製造された。このようにスペースふうは、これまでの取り組みで得たノウハウを利用し、それをリユース食器資料の啓発も兼ねたイベントコーディネート事業を展開できるようになったのである。

そして、このプロセスでは、事業の拡大とともに組織メンバーの役割分担がより明確になっている。窪田氏は、それまで営業活動に加えて組織運営に関わる事務全般を担当していたが、NPO 法人えがおつなげて代表理事の曾根原久司氏からの助言もあり、2007年以降は顧客獲得などの営業活動に重点を置くようになった。市川氏は、組織運営に関わる事務的な業務をもっぱら受け持ち、さらに、曾根原氏の助言を受けながら、リユース食器の事業構造を確立するための課題分析なども行うようになっていった。

3-4 事例分析からの発見事実：社会的企業家の役割

スペースふうの事例を分析することを通じて、社会的企業家には多様な役割があることがわかった。永井氏や市川氏らは社会的課題の解決に熱い想いをもち、それをイベントなどを通じて全国に語り広げる役割を主に担っている。市川氏は、永井氏の熱い想いを受け止めるとともに、組織を運営する役割を主に担っている。窪田氏は、事業化するプロセスで磨いたビジネス感覚を持ち、営業活動などを通じて事業を軌道に乗せ、さらに拡大させ

⁽²²⁾ 具体的には、岩手事業所いいものクラブ、東京事業所社会資源再生協議会、鳥取事業所 MEDAKA、北九州事業所北九州エコ・パートナーズである。

る役割を主に担っているなど、このように社会的企業家には、社会的課題の解決に対する熱い想いと、一方では冷静にそれを事業化し運営する能力の二つが必要であることが事例分析を通じて発見できた。

4. おわりに

本研究では、スペースふうのリユース食器事業を事例として、マルチステイクホルダーとの関係性の中から社会的事業が開発され、それが事業化される、SIの創出プロセスを検討した。本研究の結論としては、図表5にあるように、多様なステイクホルダーからの有形・無形の支援や協働関係からSIが創出されるということが事例分析を通じて確認できた。すなわち、SIの創出に関しては、カリスマ的な「個人」の存在だけではなく、マルチステイクホルダーによる「関係性」への視点を重視し、そこから新しいイノベーションが創出されると捉えることが重要であることが指摘できる。さらに、これらのマルチステイクホルダーには、例えばアイデアの提供・資金の提供・ノウハウの提供など、SI創出に向けたそれぞれの役割があることが明らかとなった。

このような視点から、まずイノベーション研究への貢献として、イノベーション創出に対するマルチステイクホルダーの有効性を挙げることが出来る。従来のイノベーション研究でも、オープン・イノベーションがイノベーションの創出に有効であることが指摘されていた。本研究はSIの創出に関する研究を通して、イノベーションがマルチステイクホルダーによって創出されることを明らかにしたという点では、オープン・イノベーションをより具体的に検討したという貢献があるだろう。

次に、社会的企業によるSIの創出については、次のような貢献がある。それはたとえ経営資源に乏しい状態からの社会的企業であっても、社会的ミッションへの共感がマルチステイクホルダーによる多様な支援を生み出すことで、SIの創出が可能であるという点である。日本の社会的企業の現状は、まだ小規模なものが多く、今後、その拡大が期待されている（ソーシャル・ビジネス研究会、2008）。つまり、マルチステイクホルダーとの協働という視点は、日本での社会的企業の事業活動を拡大していく一つの方法として理解することができるだろう。

スペースふうのような社会的企業は、その事業や提供する社会的商品・サービスを通じて、市場社会に社会的メッセージや新しい社会的価値を伝え、広げていく特性をもっている。本研究では、SIの創出プロセスに焦点を当て、「社会的事業の開発→事業化→拡大」までを分析してきた。今後は、スペースふうによるリユース食器事業が市場社会からどのような評価を受け、それが社会関係や制度にどのような影響を与えているのかについて、さらに事例分析を進めたうえで、社会的価値の広がりを明らかにすることが課題になる。

図表 5 スペースふうの SI 創出を支えた主なマルチステイクホルダー

段階	ステイクホルダー名	支援の内容
社会的事業の 開発	コープやまなし	環境に関わるセミナーの開催
	今泉みね子氏	リユース食器事業の紹介
	増穂町議会	増穂まつりにおけるごみ問題への対応
	伊藤洋氏	資金問題解決のための企業経営者の紹介
	長澤利久氏（㈱はくばく）	資金提供、「スペースふうを支援する会」の創設、運営に関する幅広い助言・指導
	スペースふうを支援する会	資金の寄付
	塩沢製作所	どんぶりの金型製造
	深沢樹脂加工	どんぶりの樹脂加工
	増穂町議会	リユース食器に関する助言、増穂まつりにおけるリユース食器の導入
社会的事業の 事業化	環境省	リユースカップによる事業化への助言、助成金制度の紹介
	経済産業省	助成金の交付、事業委託
	長澤利久氏（㈱はくばく）	VF 甲府の紹介、リユースカップ導入への助言、資金提供、VF 甲府エコパートナー企業の紹介、運営に関する幅広い助言・指導
	VF 甲府	小瀬スタジアムにおけるリユース食器の導入へ向けた総合的な支援、導入後の取組改善
	山梨県工業技術センター職員	助成金制度に関する応募書類の作成に関する助言、中小企業診断士の紹介
	中小企業診断士（山梨県庁職員）	申請書類や事業計画書等の応募書類に関する詳細な助言・指導
	ART BOX C. DESIGN	リユースカップのデザイン
	塩沢製作所	カップの金型製造
	深沢樹脂加工	カップの樹脂加工
	VF 甲府のスポンサー企業（エコパートナー企業含む）	小瀬スタジアムのリユース食器導入に対する（間接的な）資金提供
	小瀬スタジアムの売店	リユースカップのレンタル料負担
	鈴木嘉彦氏	リユースカップの事業性・環境負荷軽減効果に関する助言
	VF 甲府サポーター	リユース食器導入への理解・協力
社会的事業の 拡大	経済産業省	全国リユース食器フォーラム開催の助成金交付
	増穂町	全国リユース食器フォーラムフォーラムの共催
	環境省、山梨県、増穂町商工会、 財地球・人間環境フォーラム	全国リユース食器フォーラムフォーラムの後援
	A SEED JAPAN	Ap bank フェスティバルへのリユース食器の導入
	経済産業省	ふうネット事業助成金交付
	岩手事業所いいものクラブ、東京 事業所社会資源再生協議会、鳥取 事業所 MEDAKA、北九州事業 所北九州エコ・パートナーズ	ふうネット事業連携

付記

本研究は財団法人トラスト60の研究助成による，谷本寛治先生（一橋大学大学院商学研究科教授）が主催するソーシャル・イノベーション研究会（大室悦賀先生（京都産業大学経営学部准教授），土肥将敦先生（高崎経済大学地域政策学部准教授））での共同研究の成果の一部である。

謝辞

本研究を行う上でインタビュー調査にご協力いただいた、スペースふう永井寛子氏と市川淳子氏、窪田真弓氏をはじめとする職員の方々、株式会社はくばく会長長澤利久氏、VF 甲府高野伸介氏、山梨県増穂町役場職員の方々、コープやまなし職員の方々に感謝の意を述べたい。特にスペースふうの方々には、貴重な内部資料まで公開していただいた。

参考文献

- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press. (大前圭一朗訳 (2004) 『OPEN INNOVATION』産業能率大学出版部.)
- Drucker, P. F. (1993) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harpercolins. (上田惇生訳 (1997) 『イノベーションと企業家精神：その原理と方法』ダイヤモンド社.)
- Hamalainen, T. J. and Heiskala, R. (2007) *Social innovations, Institutional Change, and Economic Performance*, Edward Elgar Publishing Limited.
- ソーシャル・ビジネス研究会 (2008) 『ソーシャル・ビジネス研究会報告書』経済産業省.
- Mulgan, G. (2007) *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*, Working Paper, Oxford Said Business School.
- Mulgan, G., Ali, R., Halkett, R., and Sanders, B. (2007) *In and Out of Sync: The Challenge of Growing Social Innovations*, Nesta.
- Redlich, F. (1951) "Innovation in Business," *American Journal of Economics and Sociology*, No.10 Vol.3, pp.285-291.
- Rosenbloom, R. S., and Marris, R. (1969) *Social Innovation in the City; New Enterprises for Community Development*, Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge: Harvard University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店.)
- 谷本寛治 (2008) 『企業社会のリコンストラクション：新装版』千倉書房.
- Tanimoto, K. (2008) "A Conceptual Framework of Social Entrepreneurship and Social Innovation Cluster: A Preliminary Study," *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, Vol.42, No.1.
- 谷本寛治 (2009) 「ソーシャル・イノベーションとソーシャル・ビジネス」『一橋ビジネスレビュー』, 第57巻第1号, 26～41ページ.
- 谷本寛治編 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社.
- Tanimoto, K., and Doi, M. (2007) "Social Innovation Cluster in Action: A Case of San Francisco Bay Area," *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, Vol.41, No.1.

- Von Hippel, E. (1988) *The Source of Innovation*, Oxford University Press. (榊原清則訳 (1991) 『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社.)
- Westley, F, Zimmerman, B, and Patton, M, (2006) *Getting to Maybe: How the World is Changed*, Random House Canada. (東出顕子訳 (2008) 『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』英知出版.)
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research 2nd ed*, Sage Publications, Inc. (近藤公彦訳 (1996) 『ケース・スタディの方法：第2版』千倉書房.)

[抄 録]

本研究の目的は、リユース食器事業を展開している NPO 法人スペースふうの事例を通じて、ソーシャル・イノベーションの創出プロセスを明らかにすることにある。具体的には、スペースふうを社会的企業と捉えた上で、ソーシャル・イノベーションの創出プロセスを社会的事業の開発とその事業化という二つの段階に分け、ステイクホルダーとの関係性に着目し分析をした。本研究の結論としては、多様なステイクホルダーの有形・無形の支援や協働関係からソーシャル・イノベーションが創出されるということが事例分析を通じて確認できた。すなわち、ソーシャル・イノベーションの創出に関しては、カリスマ的な「個人」の存在だけではなく、マルチステイクホルダーによる「関係性」への視点を重視し、そこから新しいイノベーションが創出されると捉えることが重要であることが指摘できる。さらに、これらのマルチステイクホルダーには、例えばアイデアの提供・資金の提供・ノウハウの提供など、ソーシャル・イノベーション創出に向けたそれぞれの役割があることが明らかとなった。