

〈地域経済レポート〉

地方都市における社会起業家とその可能性：  
福ベーグル・TOMORROW COMPANYの事例から

八木橋 慶 一\*

The Study on a Social Entrepreneur and the Potential in Local City:  
The Case Study of Fuku Bagel and Tomorrow Company

YAGIHASHI Keiichi

(Received 28 February, 2024; Accepted 29 March, 2024)

I はじめに

わが国において、社会起業家やソーシャルビジネス、社会的企業といった言葉が紹介されてから、20年以上を経た。これまでの間、国内外の多くの論者によって定義がなされ、研究も進んだ。

簡単に主要な用語の定義を紹介しよう。ソーシャルビジネスについて、初期のものとして有名なのが、経済産業省（2008）による「社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むもので」、①社会性、②事業性、③革新性の3要件を満たす主体とする定義であろう。同じく経済産業省の別の報告書では、社会的企業や社会起業家は上記のソーシャルビジネスの事業者を指す言葉とする（経済産業省、2011）。もちろん、これらの用語は国内外の研究者や関係機関がさまざまな定義を行っているため、一例でしかない。

社会起業家については、同じく初期のもの

として、①社会的使命とビジネス・テクニクを併せ持ち、②資本力は弱くともアイデアや創造性にあふれた組織を作り、③同じ価値観を持つ組織とのパートナーシップを重視し、④労働は収入を得るだけでなく自己実現の手段と捉え、⑤利害関係者（ステークホルダー）を幅広く捉えてサービスを提供し、⑥長期的な効果を重視するタイプの起業家、とする定義があげられる（斎藤、2004、28-29）。また、「今解決が求められている社会的課題（例えば、福祉、教育、環境等）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、2006、26）といった定義もあげられるであろう。

社会的企業についても同様に、数多くの定義がある。共通する部分は、①政府などの公的機関ではない民間の組織、②社会問題の解決に取り組むことを目的とする組織、③補助

\* 高崎経済大学地域政策学部観光政策学科・教授

金や寄付金だけでなく事業収益も重視する組織、といった3点に絞ることができる(八木橋, 2016)。また、これらに該当する組織の形態や規模は、中小企業や非営利組織が想定されていることが多い。たとえば、2015年の内閣府の調査では、調査対象は中小企業と社団法人・財団法人、特定非営利活動法人(NPO法人)に限定されている(内閣府, 2015)。

研究の量的な側面については、国立情報学研究所の学術情報ナビゲータ CiNii で検索をかけた場合、社会的企業1,667件、社会起業家609件、ソーシャルビジネス603件の論文や雑誌記事、書籍がヒットする(2023年9月末現在)。このほかにコミュニティビジネスやソーシャル・イノベーションなどの類語<sup>1)</sup>などもあるため、数字自体はさらに増えることになる。この量をどのように評価するかは判断が分かれるかもしれないが、研究面で一定の蓄積が進んでいることは判明していると言える。

本稿は、その研究の蓄積にいくばくかの貢献を行うためのものである。実践事例の紹介に限定し、地方都市において特色のある事業を展開している社会起業家を取り上げる。群馬県高崎市を拠点に複数の会社を経営する、福島直氏である。そのうち、「福ベール株式会社」(以下、福ベール)と「TOMORROW COMPANY 株式会社」(以下、トゥモロー・カンパニー)の2社を紹介する。福島氏と上記の2社を取り上げる理由として、次の2点をあげたい。1つ目は、不利な環境に置かれている女性への就労支援において、単純な支援とは異なる興味深い観点から福ベールの事業を展開させている点である。次に、障がい者就労(トゥモロー・カンパニー)においても、同様に独自の観点から事業を展開させようとしているからである。以下、2つの企業それぞれについて、代表へのインタビューか

ら創業の経緯や事業内容、今後の展開を紹介する<sup>2)</sup>。

## II. 福ベール

福島氏は2007年に最初の会社を起業している。それが「ARIGATO COMPANY 株式会社」である。ここは、保育園や幼稚園の内装や家具、遊具などのデザインや製作する会社である<sup>3)</sup>。福島氏は「子どもの環境をデザイン」していると表現している。この事業を続ける中で、子どもたちが学ぶ環境づくりだけでなく、女性が活躍できる場をつくりたいという思いが生じたとのことである。これには、母親がふとつぶやいた「子育てだけが私の人生」という何気ない一言が背景にあったと述べる。子育てはもちろん素晴らしいが、それにプラスして女性が活躍できるような場をつくりたい、ということである。つまり、子どものいる女性(母親)の人生の可能性を広げるために、その手助けになることを自分の事業を通じてつくり出したい、これが新しい事業のきっかけだったのである。



写真1 福島直氏(福島氏より提供)

この想いを実現するために、2011年に創業したのが福ベール<sup>4)</sup>である。現在、従業員は約90名、実店舗5店(高崎市2店舗、群馬県前橋市および伊勢崎市に各1店舗、東京都荒川区に1店舗)、ECサイトを展開している。福島氏によると、ある有名ECサイトではベール

グル販売部門で1位ということであり、業績を着実に伸ばしているところである。

この会社の何よりも一番の特徴は、代表である福島氏を除けば、スタッフ全員が女性という点である。女性限定という点について、疑問を持つ人がいるかもしれない。しかし、上述したように、福島氏の同社設立の動機は、女性（母親）の活躍できる場づくりである。何かしらの主張があるというよりは、自身の考える社会貢献を実現するための手段として、このスタイルを採用したと考える。



写真2 福ベールの店内（福島氏より提供）

また、多店舗展開により、暮らしている場所で活躍できる女性を増やすことも目的としている。これは、たんに仕事の間を増やすという意味だけではない。多店舗展開となれば、各店を任せる人も必要になるわけで、スタッフのキャリア形成につなげたい、という狙いもあるのだ。福島氏は、会社によっては女性が子どもを出産したら、キャリアが閉ざされかねない状況を危惧する。

「子どもを産んだら、会社の中で重要なポストにつけない、まさに絶望的じゃないですか。いろいろ多分、これから僕らも通らなきゃいけないと思ってるんですけど。そのなんて言うんですか、その希望を失わせているっていうことに対して、どう責任を取って、そういう人たちの希望になるよう

な事業にするか、ということが事業の大きなテーマですね。」

もちろん、全員が店長を目指すわけではない。しかし、希望すればなれる、可能性を広げる、ということは間違いない。

福島氏は、パンではなくベールに絞って参入した理由として、市場拡大の可能性、単価の高さといった点をあげる。将来性を見込んでの挑戦であり、また働くスタッフに十分な給与を出すために利益も重視したからと言える。同社の将来像について、福島氏は大きなビジョンを描いている。まず、ベール市場でライバル会社を超えて首位に立つ。そして、福ベールを「ベールのナショナルチェーンにしたい」「世界一も視野に入れたい」とも語った。女性（母親）の活躍の場を創出したい、といったような創業の想いは、社会起業家にとって珍しいものではない。福島氏が興味深いのは、地方都市でのひとつのソーシャルビジネス事業で終わらせず、日本一、それどころか世界一といった気宇壮大な目標を掲げているところであろう。

福島氏のあくなき事業拡大への熱意だが、売上高を伸ばす、利益を増やす、といったものだけではない。上述したように、女性の活躍できる場づくりも関係しているが、福ベールの拡大はもう一つの事業を確立させることにつながる、という狙いもある。社会起業家と言える福島氏の真骨頂は、次に紹介する事例からわかる。

### Ⅲ. TOMORROW COMPANY

福島氏のもう一つのソーシャルビジネスが、障がい者の就労継続支援事業所（B型）のトゥモロー・カンパニーである。創業の直接のきっかけは、チョーク製造でトップシェアを誇る

日本理化学工業株式会社をテレビで見たことであつた。同社は、社員の約7割が知的障がい者である<sup>5)</sup>。それほど障がい者雇用に力を入れつつ、業界のトップであるという点に衝撃を受け、自分も何かできることはないか、と思つたとのことである。

しかし、障がい者雇用に関心を持ったのはそれだけが理由ではなかつた。インタビューにおいて、福島氏は自身の奥深くにある感情と重なつた結果であると述べている。

「なんか言い方はあれですけどね。社会的にはあまりこう強くはない立場の人たちに対して、まあ何かできないかな？ っていうようなことを思つてるのかなって。それをテーマにしようとは全然ないです。そんなおこがましいのは全然ないですけど。でも、なんかそこに関心がある。関心が全体的に言うと、僕自身の、その社会に対する劣等感みたいなのがあつて、…なんかその、うまく生きられないなって感じで結構あつたんですよ。上手に生きられないなっていうか、みんなみたいにできないなってあつてそうですね。…子どもの頃のちょっと生きづらい体験。なんか生きづらい。でも何とかしたい、みたいなことの延長上なんでしょうね。」

子どもの頃の生きづらい体験、これを何とかしたいという気持ちの延長線上に、自身のソーシャルビジネスがある、という認識なのである。つまり、福島氏にとって、子どもと女性、障がい者のそれぞれが抱えている生きづらさを、自身のビジネスの中で取り除き、可能性を拡げることができないか、という想いが、すべての事業の出発点なのである。また、日本理化学工業のような「(社会を変える)可能性を感じさせてくれる事業」をしたい、とも

語っている。ここは、多くの社会起業家と共通する点であろう。本稿で福島氏を社会起業家としているのは、まさにこの点があるからである。

他方、トゥモロー・カンパニーの事業はどうなのであろうか。障がい者雇用について、上述のような日本理化学工業などの成功例はあるが、就労継続支援事業の場合、約3分の1(B型事業所)から4割以上(A型事業所)が赤字となっている(福祉医療機構, 2023)<sup>6)</sup>。経営的に苦しい事業所が多いことがわかる。福島氏も、トゥモロー・カンパニーの経営状況について改善策を検討しているとのことであつた。たとえば、福ペーグルの製造業務の一部をすでにトゥモロー・カンパニーに委託しているが、これをさらに拡大するというのである。具体的には、梱包や配送の業務すべてであり、福ペーグルの業務の3分の1をトゥモロー・カンパニーが担えるのではないかと語っていた。これは、同社の経営を安定させるだけでなく、事業所の利用者の賃金上昇にもつながることである。グループの利点を生かした戦略と言える。

福島氏は、事業のすべてについて「これをやってみよう」が出発点であつたと語る。しかし、上述したようにこれらは無関係ではない。多くの人の生きづらい体験を何とかしたい、という想いの延長線上にあつたのである。インタビューの最後に、すべての事業に「(いま)横串が刺さっている、つながっている」、「「想い」から発生して、つなげてみたら「社会性」というテーマが浮かんできた」と述べていた。福島氏は、社会起業家になろうとして創業したわけではないと認めている。自身の興味関心から事業を始めたからである。しかし、一貫した想いがあつたからこそ、結果的に社会起業家になつたと言えるであろう。

#### IV. まとめ

本稿では、地方都市において活動する社会起業家の一事例を紹介した。同様のレポートが多数あることは、冒頭で述べた記事検索のデータからも予測できるであろう。その中で今回福島氏と経営する企業を取り上げた理由は、冒頭でも述べたように、女性や障がい者の就労支援への独自の考え方に着目したからである。ただし、今回の短いレポートで、独自性をどこまで明らかにできたかは不十分なところもある。この点は課題である。しかし、福島氏のふたつの事業に共通する興味深い部分は示せたと考える。それは、福島氏があくまでも営利ビジネスとして事業を展開していた点、またその背景にある考え方、単純な支援ではなく、当事者の経済的な自立につなげたい、という点を確認できた部分である。

上記の点が重要なのは、社会起業家と言えば、非営利活動を中心に事業を展開する人物のイメージを持っている人が多い可能性があるからである。もちろん、それが間違っているというわけではない。著名や社会起業家にNPO法人の経営者が多いのも事実である。しかし、福島氏はあくまでも営利事業として行っている。たとえば、社会起業家として著名な人物である、株式会社ボードレス・ジャパンの田口一成社長は、大半の社会問題は営利ビジネスで解決できると主張している（田口、2022）。ここでは、彼の主張が実際に正しいかどうかよりも、当事者（社会起業家）の中にそのような考えている人が存在することを指摘するにとどめたい。彼らが非営利活動を中心にビジネスを行っていないからという理由で、社会起業家やソーシャルビジネスの範疇から除外すると、冒頭の定義は崩壊してしまうからである。

また、日本政策金融公庫のソーシャルビジ

ネス支援資金制度<sup>4)</sup>では、対象は①NPO法人、②NPO法人以外は（1）保育サービス事業、介護サービス事業等を営むか、（2）社会的課題の解決を目的とする事業を営むか、という分類になっている。ここから、融資はNPO法人を中心とした非営利事業を行う法人がメインとなっていることは間違いない。しかし、②-(2)からもわかるように、非営利事業者に限定しているわけではない。実際、公庫のホームページからは、ソーシャルビジネスの事例として紹介している事業者の中に株式会社<sup>9)</sup>が含まれていることを確認できる。実態からしても、その多様性は認めざるをえないのである。

本稿で強調したい点は、福島氏はソーシャルビジネスを実践している、自分は社会起業家である、といった認識なしに、ソーシャルビジネスを行っていたことである。たしかに、創業の段階で自己認識は社会起業家で、事業はソーシャルビジネスと断言するのが、王道ではあろう。しかし、福島氏のように一経営者が、社会や地域の課題に気づき、新しい事業を始めた後、それがソーシャルビジネスにつながっていた、といった事例もあるということである。肩肘張らずとも、社会起業家になれるのである。目立たない、本人が認識していないだけで、社会起業家と言える人物はまだ眠っているはずである。そういった人物の発掘は、これからの筆者にとっての課題と考える。

#### 【謝辞】

インタビューに快く応じてくださった福島直氏に厚く御礼申し上げます。

#### 【注】

- 1) たとえば、小田切（2022）は、「ソーシャル・イノベーション」とそのほかの関連用語（ソー

- シャルビジネスや社会的企業など) について、新聞各社のデータベースや CiNii から記事や論文の検索をかけ、2000年から2020年までのこれらの言葉を扱っている記事・論文の年度ごとの本数を明らかにしている。
- 2) インタビューは、2023年8月18日に筆者の研究室で行った。
- 3) ARIGATO COMPANY 株式会社のホームページは次の通りである。  
<https://arigatocompany.co.jp/> (検索日: 2024年1月10日)
- 4) 福ベアグル株式会社のホームページは次の通りである。  
<https://fukubagel.jp/> (検索日: 2024年1月10日)  
 なお、同社と ARIGATO COMPANY との関係だが、福島氏によると、店舗の内外装のデザインといった点でかかわっているとのことである。
- 5) 日本理化学工業株式会社ホームページより。  
<https://www.rikagaku.co.jp/handicapped/> (検索日: 2024年1月11日)
- 6) 障害者総合支援法による就労系障害福祉サービスには、4つのサービスがある。就労移行支援、就労継続支援A型、就労継続支援B型、就労定着支援である。このうち、就労継続支援A型は、「一般企業に雇用されることが困難であって、雇用契約に基づく就労が可能である者に対して、雇用契約の締結等による就労の機会の提供及び生産活動の機会の提供」を行うとされる。就労継続支援B型は、「一般企業に雇用されることが困難であって、雇用契約に基づく就労が困難である者に対して、就労の機会の提供及び生産活動の機会の提供」を行うとされる。厚生労働省「障害者の就労支援対策の状況」より。  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi\\_kaigo/shougaihashukushi/service/shurou.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/shougaihashukushi/service/shurou.html)  
 (検索日: 2024年1月14日)
- 7) 代表的な例として、認定NPO法人フローレンスの駒崎弘樹代表理事をあげておく。実際、彼には『「社会を変える」を仕事にする—社会起業家という生き方』(英治出版, 2007), 『社会を変えたい人のためのソーシャルビジネス入門』(2015, PHP 研究所) といった著書がある。
- 8) 制度そのものについては、日本政策金融公庫のホームページを参照されたい。  
<https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/socialbusiness.html> (検索日: 2024年1月15日)
- 9) 公庫のソーシャルビジネス紹介のトップページのURLは以下の通り。  
<https://www.jfc.go.jp/n/finance/social/index.html>  
 (検索日: 2024年1月15日)  
 動画や事例集から営利事業者(株式会社)の事例も複数確認できる。

#### 【参考文献】

- 経済産業省 (2008) 『ソーシャルビジネス研究会報告書』.
- 経済産業省 (2011) 『ソーシャルビジネス推進研究会報告書』.
- 小田切康彦 (2022) 「日本におけるソーシャル・イノベーション言説の受容」今里滋編『ソーシャル・イノベーションの理論と実践』, 明石書店, 134-148 ページ.
- 斎藤慎 (2004) 『社会起業家—社会責任ビジネスの新しい潮流—』, 岩波書店.
- 田口一成 (2022) 『9割の社会問題はビジネスで解決できる』, PHP 研究所.
- 谷本寛治編 (2006) 『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.
- 内閣府 (2015) 『我が国における社会的企業の活動規模に関する調査報告書』.
- 八木橋慶一 (2016) 「「社会的企業」の起源についての一考察—イギリスを事例として— (1)」, 『地域政策研究』, 高崎経済大学地域政策学会, 第19巻第2号, 35-50 ページ.