

ソーシャルビジネス

—nuts の事例から見た成功要因と課題—

鈴木 幸治

キーワード：ソーシャルビジネス、ソーシャル・イノベーション、社会的課題

1. はじめに

日本において高度経済成長期に形成された「一億総中流化」が、バブル崩壊、リーマンショック、少子高齢化、行政の財政悪化などを要因として崩れ、環境問題・貧困問題・就業問題といった格差問題が拡大している。これらの問題を「社会的課題」と呼んでいる。

一方、2000年以降、社会的課題の解決を目的としたソーシャルビジネスが注目されているが、未だ日本社会に定着しているとは言いがたい。

では日本においてソーシャルビジネスが定着するには何が必要なのか？「頑張る女性たちがつくる、頑張っている女性のための日傘」を製作・販売している”nuts（ナッツ）”の事例をもとに考えていく。

本稿ではまずソーシャルビジネス及び社会的課題の定義を図り、その後、nutsの事例を紹介する。その中では成長プロセスの状況分析も行う。加えて、nutsの事例がソーシャルビジネスの定義に適合するかを検証する。そして、ソーシャルビジネスを成立させるための要因と課題、解決策を見い出していく。

このテーマを論じることで、これから社会的課題の解決に行動を起こしたい人の背中を押し、新たなソーシャルビジネスが立ち上がり、新たな担い手が生まれ、結果豊かな社会の形成につながると考える。

2. ソーシャルビジネスとは

2-1. ソーシャルビジネスの定義

まずはソーシャルビジネスの定義であるが、ソーシャルビジネス推進研究会¹は報告書（2011年3月）の中で「本研究会におけるソーシャルビジネスの概念の整理」を行っている。報告書ではソーシャルビジネスとは「様々な社会的課題を市場として捉え、その解決を目的とする事業」でかつ「その推進の結果として経済の活性化や新しい雇用の創出に寄与する効果が期待される」としている。

またソーシャルビジネスの要件として「社会性」「事業性」「革新性」を掲げている。具体的には、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としていることを「社会性」、ミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動をすすめていくことを「事業性」、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じて、新しい社会的価値を創出することを「革新性」としている。この3つの要件が揃うものをソーシャルビジネスと位置付けている。

○ ソーシャルビジネス

- ・ 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。「社会性」「事業性」「革新性」の3つを要件とする。
- ・ 推進の結果として、経済の活性化や新しい雇用の創出に寄与する効果が期待される。

「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とすること。

「事業性」：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。

「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じて、新しい社会的価値を創出すること。

※解決すべき社会的課題の内容により、活動範囲に地域性が生じる場合もあるが、地域性の有無はソーシャルビジネスの基準には含まれない。

図1：ソーシャルビジネスの概念の整理

出典：ソーシャルビジネス推進研究会報告書（平成23年3月）p.4を著者が一部加工。

¹ これまでの国や地域のソーシャルビジネスの推進を総括すると共に、今後のソーシャルビジネス推進の在り方を検討するため、「平成22年度地域新成長産業創出促進事業（ソーシャルビジネス／コミュニティビジネス連携強化事業）」の一環として、「ソーシャルビジネス推進研究会」が設置され、報告書を取りまとめた。

本稿におけるソーシャルビジネスの定義は「様々な社会的課題を市場として捉え、その解決を目的とする事業」とする。

2-2. 社会的課題の定義

続いて社会的課題の定義である。ソーシャルビジネス推進研究会では社会的課題として高齢化問題、環境問題、子育て・教育問題を挙げている。

社会的課題は社会の環境変化に伴い発生するもので、その影響は生活基盤や生命の維持、地域の存続にも関わる深いものであり、解決には社会全体がその状況を認知し、解決に向けた取り組みが必要となる課題である。

社会的課題と同義と考える社会問題については「ある社会問題とは、ある社会を構成する人びとの一部または全員の幸福をむしばむ状態であるとともに、通常、公共的論争となるような問題のことである」(Macionis 2013)。いいかえれば、ある状態には「幸福をむしばむ」という特徴があり、これがその状態を社会問題たらしめる。(ジョエル・ベスト (2020 邦訳))」としている。

そこで、本稿での社会的課題とは「社会を構成する全てもしくは一部の人々の幸福をむしばむもの」で「通常は公共的論争になるような問題」と定義する。特に「通常は公共的論争になるような問題」という点が重要である。つまり、社会的課題とは常に目に見えているものばかりではなく、目が届かないところにも存在する課題も該当する。したがって、「これは社会的な課題ではないか」と誰かが声をあげて公にすることも必要となるものである。

3. 事例研究

3-1. 研究方法

本稿においては兵庫県尼崎市を拠点として活動する“nuts (ナッツ)”を事例として取り上げる。事例については以下の3つから得た情報をもとに研究・分析を行った。

(1) 関係者へのインタビュー () はインタビュー実施日

- ・ nuts 代表 藤村 絵理香氏 副代表 山住 真之氏 (2023年7月5日)
- ・ 株式会社ヤマシタワークス 代表取締役 山下 健治氏 (2023年7月19日)
- ・ 尼崎信用金庫 営業統括部 次長 岡田 博行氏 (2023年7月26日)

- ・公益財団法人尼崎地域産業活性化機構 事業課長 菅野 道成氏（2023年7月26日）

※勤務先・所属等はインタビュー実施日現在のものである。

- (2) 兵庫県立大学大学院 社会科学研究所 経営専門職専攻 2022年度下期講義「ソーシャル・イノベーション」における nuts 藤村代表・山住副代表による講演メモ（講演日：2023年2月4日）
- (3) 神戸新聞 NEXT 等に掲載された nuts 紹介記事

3-2. nuts の概要

nuts は 2015 年に藤村 絵理香氏が立ち上げた手作り日傘を始めとした雑貨製作・販売を行なっている組織である。

nuts の公式ホームページに掲載されている動画「ナッツの誕生物語」では「nuts は「日傘屋さん」ではありません。頑張るママ達に「生きがいや日々の楽しみを見つけてほしい」そのための場所」「日傘の製作に携わっているのは「幼稚園、小中学生のママ 癌など重い病を持つママ 発達しょうがい児のママ」と紹介している。

nuts を立ち上げた藤村さん自身も育児ノイローゼを経験しており、同じ境遇にいるお母さんを元気にしたい、そしてそれが未来の豊かな社会につながることを強く願い行なっている事業である。

3-3. nuts の形成期

(1) なぜ nuts を始めようと思ったのか

藤村さん自身が育児ノイローゼで苦しみ、社会との接点を持てず苦しんでいるときにフリーマーケットに不用品に加えて何気なく出品した手作りのポーチが「かわいい」と人気になり、購入したお客様からのオーダーに応えるために「材料を買う」「縫い方を勉強する」ために外に出て行くことで、「かわいい」のネットワークが広がり「ポーチを作ることで元気になる」自分に驚いたという。

この実体験（元気になる）ができる場を自分と同じように苦しんでいるお母さんに提供し、元気になってもらいたいという藤村さんの思いが nuts をスタートさせた理由である。

ここで、藤村さんの生き立ちに触れる。藤村さんは幼少期に両親が家を出られ祖父母に育てられた。実の両親に育ててもらった経験がない中で、藤村さん自身が子供を育てる身になった時に、親としてどうすれば良いのかが全くわからなくなり、育児ノイ

ローゼになった、という。その経験をもとになぜ苦しんでいるお母さんを元気にしないといけないのか、その理由を藤村さんは次のように述べられている。

原因が幼少期にあって。だから、子育てがしんどいんですよね。nutsはこの育児中の人をフォローしてあげたいというのは、このお母さんをフォローしないとその子どもたちは、結果、寂しい子どもになるから。うち（藤村さん）の母親も施設で育てるんで、母親も言うなれば育児を受けない状態で、16で私を産んで育ててますから。ずっと連鎖するんですよ。私も周りの環境が悪ければ、育児放棄して、多分、自分だけでどっかに行ってたと思うんですよ。そういう連鎖を止めるために女性を支援してるんで。ノイローゼになったからではなく、多分、生い立ちのほうが大きいんかな。育児ノイローゼの人たちっていうのは、多分、生まれ育った環境が結構大きく影響してると思うんですね。そこら辺の根本からケアしたいなと思ってやってますね。（藤村さん）

（2）苦しんでいるお母さんにどのようにしてアプローチしたのか

社会とは距離を置き、苦しんでいるお母さんに藤村さんはどのようにしてアプローチしたのか。藤村さんは以下のように話されている。

参観日に来てない人。いつもしゃべってたのに、参観のときに。「あれ、あのお母さんおれへんやん」って言ったら、「いや、あの子、ちょっと癌なりはって」とか、そういう話を聞いた人の所に直接行く。（藤村さん）

藤村さんがそのお母さんの自宅に直接伺ってインターフォンを鳴らしても顔を出してくれないこともある。そのようなときはメモを郵便受けに入れておき、また日におちをおいて訪問する。苦しんでいるお母さんの気持ちを藤村さんは理解しているがゆえに粘り強く通い、そのうち郵便受けの藤村さんのメモや訪問をお母さんが楽しみにしてくれ、話ができるようになり、作り手としての仲間入りをしてくれた、とのことである。

また、予期せぬ副作用も。nutsのスタッフのお母さんや友達が創業当初の作り手として参加してくれた。それには目的があったと藤村さんは次のように言われている。

私（藤村さん）はそのスタッフとそのお母さんをつなげたかったんですよね。お母さんも関わることで、多分、会話も増えるし。お母さんら世代で時間もあるし、娘と一緒にそういうのをやるっていうのはすごいいいなと思ってたんで。それでやってもらってました。（藤村さん）

そこで参加してくれたスタッフのお母さんたちで「さゆり組（吉永小百合が由来だそう）」を結成し年齢に合った作業を担ってもらった。

また、売り場で日傘を購入してくれたお客さんをスタッフにスカウトしたケースも結構あるとのことである。藤村さんは初めてのお客様には2時間ほど接客をする。その際にはお客様の近況、身の回りの話をとにかく聞くという。お客様の中には「ちょっと疲れている（藤村さん）」人もいる。そのようなお客様には「ほんならちょっと（日傘作りを）やってみひん？」と声をかけてスタッフになった人もいるとのことである。

とにかく藤村さんは視野に入った「苦しんでいる人」「疲れている人」にアプローチしていったのである。

（3）なぜ手作りの日傘にしたのか

では、なぜ藤村さんは手作りの日傘をスタッフと作ろうと考えたのか。それは、藤村さんが購入した手作り日傘がきっかけだという。その日傘を持っていると周りの人から「それ何？」「かわいいやん」と言われていた。日傘であれば製作する工程を分業することで、苦しんでいるお母さんに仕事を与えてあげられる、つまり元気になる機会を提供することができるからである。

一方、通常の日傘は日用品であり値段は安い。藤村さんの日傘はヴィンテージのカーテンやテーブルクロスを生地にしている。そこにストーリー性があれば高価格でも勝負できるのではと考えた。

しかし、実際にその日傘を製作した作家さんに話を聞きに行ったところ「工程が多く手間がかかり採算が合わない」、また、日傘の作り方を製造業者に伺った際には「売れるわけがない、できるわけがない」と言われた。逆にその言葉や反応が藤村さんの「苦しんでいるお母さんを元気にする」という強い想いに火をつけた。そのころの気持ちを藤村さんは次のように言われている。

生い立ちとかいろんなことがあるから、育児ノイローゼになった。そこでもう終わってたんですけど、傘屋をやることとか、人のために自分のこのマイナスの経験をプラスに変える。これが自分のキャリアとしてプラスに変えるっていう目標があるから、前向きにいったんですけど、身銭を切って、傘買って、200本むいてとか、事業を軌道に乗せるまでの苦労って本当に血の涙ですよ。すごい苦労があつて。傘屋になれるなんて保証もないまま、それを何年間も続けるって相当しんどかったんですよ。

でも、こんなにしんどいことをできる人おれへんわって、私は思ってたんですよ。傘に関して。だから逆にいける。絶対諦めるから。これ、ものになったら絶対いけるわっていう。苦労しながらやっぱり分かっていたね。

傘が作れるようになったときは、それはただ単に傘が作れる、作れないじゃなくて、これだけの経験をして、それを乗り越えて事業をするっていうそこまでのやる理由がないと無理ですよ。何か自分がこれやりたいっていう。(藤村さん)

藤村さんは「自分が実現したいことは誰も真似のできないものである」いわゆる模倣困難性がある、事業としても成立すると確信したのが、この時期であった。

(4) 形成期の nuts の SWOT 分析

ここで創業時の nuts の状況を分析する。分析手法として SWOT 分析を採用した。SWOT 分析とは、組織の内部環境にある自社の強み (Strength) と弱み (Weakness) を評価するとともに、起業を取り巻く外部環境に潜む機会 (Opportunity) や脅威 (Threat) を発見し、これら 4 つの要素をもとに環境分析を行うフレームワークである。

ここでは、SWOT 分析における自社の強み (Strength) と取り巻く外部環境に潜む機会 (Opportunity) に注目していく。

まずこの時点での藤村さんの強み (Strength) は育児ノイローゼのような苦しみから元気になる方法を知っていること、それを同じように苦しんでいるお母さんにも提供することで元気を取り戻してほしいという強い思い、それを実現しようとする藤村さん自身の行動力、素材になるヴィンテージ生地を買い付ける藤村さん自身の目利き力と言える。

また取り巻く外部環境に潜む機会 (Opportunity) であるが、一つは世の中の風潮である。具体的には様々な社会的課題や不確実性が高まる中で、世の中に息苦しさ生まれ、それから距離を置く (社会に適用できない・引きこもる)、もしくは「押し活」などを通じて自分らしさを追求するというものである。苦しみを持つ人たちが生まれやすい社会環境と、息苦しさを解く、つまり個別性の高い強い特定のマーケット、ニッチマーケットが形成されていた。

藤村さんは、フリーマーケットで手作りポーチが日用品であるポーチの通常の数倍の金額で売れることを経験したことで、製作者が素人であっても素材やストーリーに付加価値を見い出してくれる顧客の存在を知っていた。

二つ目は藤村さんが考えるヴィンテージ素材を生かした手作り日傘を製造する分業

体制をもとにした生産工程は誰も実現できていなかったことである。

藤村さんが作ろうとしていた日傘は創作作家からは「単独では採算が取れない」、門前払いされた製造業者からは「(素人で傘を製作することが) できるわけがない」と言われたがそれに藤村さんを「誰も手をつけようとしな」「誰も真似ができない」模倣困難性を有するものとして捉え、差別化が図れると確信をもつに至ったのである。

ただし、この時点では、藤村さんが実現したいことがビジネスであると認識していない、また事業化するために必要な手続きや制度に対する知識はなく、誰に相談すればよいかも知らない、結果事業としてはまだ、成り立っていなかったのがこの形成期の nuts であったと考える。

形成期の nuts の SWOT 分析をまとめたのが表 1 である。

表 1 : 形成期の nuts SWOT 分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み (Strength) 自社の持つ強みや長所、得意なことなど ■自分の経験に基づき、社会に通用できず苦しんでいる人を元気にするという藤村さんの強い意思 ■藤村さんの行動力 ・お気に入りの日傘を制作した作家や製造業者へアプローチ ・200本の日傘を分解し独学で製作方法を習得 ・参観日に来なくなったお母さんを直接訪問し参観を促す ■日傘の素材になるアンティーク系の素材の買い付けに対する目利き力	弱み (Weakness) 自社の持つ弱みや短所、苦手なことなど ・人手不足(日傘を作る人) ・事業化に必要な知識や資金がない ・藤村さんがいないと仕事が回らない(代替性が効かない)
外部環境	機会 (Opportunity) 社会や市場の変化などでプラスに働くこと ■不確実性が高まる世の中に息苦しさから距離を置き、自分らしさを追求することが許される時代背景 ①個性的な自分らしさを表現できる環境 ②ニッチマーケットを受容する世の中に ③品質だけでなくストーリー性に価値が見い出される ■一般的な日傘は低価格である ■ヴィンテージ素材をベースにした唯一無二の日傘を製作できる業者・創作作家がいない	脅威 (Threat) 社会や市場の変化などでマイナスに働くこと ・「潜在的な苦しんでいる人」への支援に対する社会の理解 ・ニッチマーケットに対する誤解

出典：著者作成。

3-4. nuts の転換期

(1) おじさんに連れていかれた商工会議所のパーティ

藤村さんの「苦しんでいるお母さんを元気にしたい」という気持ちと持ち前の行動力から作り手になるお母さんは徐々に集まりつつあったが、1ヶ月2本程度の生産にとどまり、地元尼崎のショッピングモールで販売はしていたものの、この時点では事業としては成り立たない状況であった。

このような状況下で藤村さんにとって最初の転機を迎える。藤村さんの実父(大西氏)の従兄弟である株式会社ヤマシタワークス(以下、ヤマシタワークス) 山下社長からの誘いである。

山下さんは大西さんから「娘が日傘を作っているのだが、それを事業にしようと考えている。(実際に事業を起こしている山下さんから) 手助けしてやってくれないか」と頼まれた。

ヤマシタワークスは現代表取締役である山下さんが 1986 年に尼崎市で創業し、金型および部品の製造・加工、鏡面加工装置 AEROLAP などの製造販売を行っている。

山下さんは黄綬褒章 (2016 年春)、文部科学大臣賞科学技術賞 (2009 年) などを受賞、合わせて尼崎商工会議所 常任議員、尼崎工業会 理事などの要職を務めてきている。

山下さんは大西さんの子供である藤村さんのことはあまり知らなかったが「近所の子供を抱えたお母さんに声をかけて日傘を作っている。それを通じて自分だけでなく関わる人たちや社会が良くなれば良い」という素晴らしい考えを持っていたこと、従兄弟である大西さんからの頼みであることから「経営の 1 から 10 までを教えることはできないが、人を紹介することはできる」と応じた。

そのやり取りの 1 週間から 10 日後に尼崎商工会議所での 300 名くらいが出席する大きなパーティがあり、そこに藤村さんに来るようにと伝えた。そこには尼崎市、商工会議所、金融機関など尼崎の政官財の主要なメンバーが勢揃いする。山下さんはその人たちに「藤村さんが事業をするのでよろしく」と紹介した。

「とにかくきれいな恰好と名刺を用意しなさい」と山下さんから言われ会場に行った藤村さんはパーティの様子を次のように振り返っておられる。

結構、偉いさんばかりいて。大人数やって。結局、何の会か私は知らずにね。勝手に銀行さんやら、会議所の人とかみんなに、(山下さんが) はい、頼むでみたいな感じで紹介されたから、私は言われるままに、いついつにじゃあ創業塾受けてくださいみたいな。(藤村さん)

そして、藤村さんは山下さんに商工会議所のパーティに”連れていかれたこと”で尼崎商工会議所が主催する創業塾にも参加することになる。

いわれるがままに渋々創業塾に通うようになった藤村さん。

nuts として実現したいことは明確であるが、事業として成立していない藤村さんにとっては「創業塾に行ったから、開業届を出さないといけないとか、私がやってんのは事業なんやとかっていうのを知った。」「(創業塾) 始まって以来、私が一番真面目やったらしいですよ。」というくらい食欲に知識を吸収していった。

山下さんは「そういう意味では (パーティをきっかけに) いい人と巡り会えたのは

良かったな。」と回想されている。

（２）商工会議所 岡田さんとの出会い

叔父の山下氏の紹介で通うことになった尼崎商工会議所の創業塾を通じて、事業化にむけた知識や制度の理解を深めていた藤村さんであるが、なかなか事業化が軌道に乗らない。そこに現れたのが当時尼崎信用金庫から尼崎商工会議所に出向していた岡田さんである。岡田さんは藤村さんの印象を次のように話されている。

（藤村さんは）プランはあるけど、具体的じゃないみたいな状況やったような気がするんですよ。難しいことは何にも分からないっていう人で。

ほんまに、なんの武器もない丸腰の人がやってるっていうことが、まして、自分が育児ノイローゼになったり、そういう部分を経験して痛みを知ってる人が立ち上がって、ビジネスを立ち上げていくっていうことに。僕の中では新鮮やったような記憶は残ってて。

お金もうけが、あの人の中で成功ではないんですよ。普通、起業する人って、事業を大きくして、最終的に従業員が潤って、豊かな生活ができればいいと思ってる人が多いかもしれないけど、あの人自身はソーシャルな部分で一緒の目線で働いてるお母さんが、もっと生活が潤えば、豊かな生活ができることのほうに、重きを置いてる人やと思うんですよ。その辺がビジネスとして一般の起業する方との思いとは違うんやろうなと、ずっと思っていました。

僕自身は信用金庫で、起業の支援とかやってきた経験があるので、必要な資金とか、事業計画の立て方とか（起業に必要な）基本的なところは、ある程度お手伝いできるところは、こっち（岡田さん）で考えるから。（藤村さんは）とにかく好きなようにやったらええやんっていう話をして、出会いは。で、いろいろその後、続いていく。僕２年間（商工会議所に）おったんですけど、ほぼnutsに費やした２年間（笑）。（岡田さん）

岡田さんは藤村さんの想いを共有し、信用金庫での経験とすり合わせる中で、これは通常の起業ではなくソーシャルビジネスであること、そして、藤村さんの頭の中ではビジネスモデルが出来上がりつつあることを理解していたのである。岡田さんは続けて話された。

もうそのときは、そういう人（苦しんでいるお母さん）が身近に何人かいたと思うんですけど、そういう人の働ける居場所を、自分がつくるんやという思いもあったし。一方で、藤村さんがショップのデザインみたいなことをやっていて、それを生かした商品を作るようなビジネスプランを、

多分創業塾のときにもう出来上がってたんだと思うんです。デザインを自分でやって。そこをお金に変えられるじゃないかっていう思いはあったと思う。それを利用して、自分の思い、ソーシャルな部分の思いも一緒に叶えることができるプランですけど。

こんなソーシャルとビジネスを両立させられるプランはあまりないので、尼崎のビジネスプランコンテストに出したらええんちゃう？みたいな話は、してたんです。(岡田さん)

また、岡田さん自身も自分の役割を明確にしていた。

僕が担った役割っていうのは、藤村さんがちょっと立ち往生したりしたときに、どうしたん？って尋ねてあげるだけです。商工会議所もいろんな支援メニューがあって、専門家相談とか。中小企業診断士、弁理士とかに相談できたりします。だから、藤村さんにちょっと分からんところがあったら、その支援メニューを利用して一緒について行って話を聞いたりしていたんです。

藤村さんにとっては難しいことでも簡単なことでも、何でも聞ける人が誰かいるっていうのは、自分が事業していく上では良かったんじゃないかなと思っているんですけどね。(岡田さん)

岡田さんという強力な右腕を持った藤村さんは「いやいや」ながらであるが、岡田さんが勧めたあまがさきビジネスプランコンテストの準備を二人三脚で進めていく。

藤村さんが実現したいことに事業性、革新性を持たせるために必要なピースを岡田さんが埋めていく時期であった。

(3) あまがさきビジネスプランコンテストでのグランプリ受賞

岡田さんの献身的な支援もあり、藤村さんは第1回あまがさきビジネスプランコンテストで見事グランプリを獲得する。しかし尼崎のnutsからの飛躍には至らない。その時の状況を岡田さんは次のように言われている。

優勝したからといって、別に何が起こるわけでもないじゃない。プランをもっと具体的にしておくために、どうしていくかなんで。だから、いろんなことをやりました。商品パンフレットの写真撮影する場所を下見に行ったり。兵庫県庁にも行ったような記憶がある。

一方、日傘自体は手作りなので、そんなに量産できない。だから商品の確保が難しくて。まして、日傘作りに関わっているお母さんに無理をさせようとも思ってないんですよ、だから(需給と供給の)バランスを取るのが大変で、売の商品が一個もないっていう話につながっていく。

もちろん人気が出てきて、そのデザインが好きな人も増えてきているからこそその話なんですけど。

だったら外注に出すっていう話もあったんです。でも、nutsの趣旨から外れてくるわけで。そんな話をしたような気がしますね、その当時。(岡田さん)

nutsにとっても苦しい時期ではあったが、尼崎の創業支援組織のメンバーの間にはなんとかしてnuts 藤村さんを支え、成功に導こうという機運があったとのことである。岡田さんは次のように述べられている。

本人(藤村さん)は結構、あの性格なんで、いろんなことを、みんなに明るく言ってるんですけど、多分、内心は不安なことだらけで、どうしたらいいか分からなくなっていることを汲み取っていました。だから、起業して事業としてやっていくために最低限、持つとかなあかん知識は、支援組織のみんなまで補完しました。(岡田さん)

また、あまがさきビジネスプランコンテストの事務局を担っていた尼崎地域産業活性化機構の菅野さんは当時の状況を以下のように振り返る。

仲間の一つのチームのような感じでした。役割は違うけれども、同じ目標に向かってやっていたという感じは、すごかったです。今、思えば、藤村さんがやっていること自体が、困っている人たちを元気にするというのが、見えていたので。あの藤村さんの性格ですから、「ああやったで、こうやったで」みたいな経過報告が聞こえてくると、余計に、形になってきているなという実感もしました。(菅野さん)

藤村さんは持ち前の明るい性格で支援組織のメンバーとコミュニケーションをとり、現状報告を行っていたのである。

藤村さんを中心に創業支援機関も加わったチームが出来上がった。藤村さんはnutsに苦しんでいるお母さんを取り込むだけでなく、nutsの事業化を支援する支援組織などの協力者まで取り込んだのである。それを岡田さんはこういう。「この人に魅力があるからですね、結局は。」

3-5. nutsの飛躍期

(1) テレビ番組「LIFE～夢のカタチ～」での紹介

そして尼崎のnutsが大きく羽ばたく出来事が起こる。朝日放送テレビ「LIFE～夢のカタチ～」でnutsが取り上げられたのである。

nuts 副代表を務める山住さんは当時のことを次のように言われている。

そこ（テレビ放映）も本当におじさんが商工会議所に連れていったぐらいの、エポックメイキングの瞬間ではありましたね。そのテレビの反響が。

たまたまその放送が土曜日。で、翌週の水曜日から京都伊勢丹のイベントが入ってて。そのときは本当に1日で持って行った傘が売り切れるぐらいの、とんでもない反響でした。（山住さん）

藤村さんも「そこで一段上がったね。」と振り返る。

そして、同時期に山住さんが nuts に参加。岡田さんに代わる藤村さんの右腕となり、事業が拡大していく。

実は、山住さんは藤村さんが自宅を建て替えた時の工務店の営業担当であった。山住さんはその当時を次のように語っている。

ただ単に（自宅の）建て替えの話をする中で、変わった人やなと思ってました。家族にも恵まれ、でも、なんか悲しそうな、寂しそうな人やなっていう印象を受けながら。その時はノイローゼの話は聞いてなかったです。家引き渡して会うこともなくなったんですけど、何年かたって傘屋を始めたっていうことを聞いて。テレビの反響が恐らく大きいから、一人ではそういう催事回らんやろってことで。僕が催事を手伝いだしたんは、京都伊勢丹が最初なんで。（山住さん）

それまではデパートなどへ出店するときは、実父である大西さんが商品の搬入・搬出担当、店の切り盛りは藤村さん一人で行っていたとのことである。

したがって、テレビ番組「LIFE」での放映と山住さんの参加を機に「(nuts は) 劇的に変わってますからね」と藤村さんは言い切る。

（2）ユニット「CIRCUS」への参画

テレビ番組「LIFE」の放映を機に nuts は注目度を増し、もう一段さらなる飛躍を遂げる出来事が起こる。ユニット「CIRCUS」への参画である。

「そこもまた変化の時期なんですよ。この出会いがなかったら、今の nuts もなかったでしょうね」と山住さんはいう。

藤村さんは CIRCUS との出会いによって nuts は大きく成長したと次のように話されている。

一緒にユニットを組んでいる人はファッション業界のすごい経歴の持ち主なんです。うちは素人なりにやってきて、ユニットになったら、力の差ってところが多々、見えるんですよ。私も洋裁学校出たりとか、ファッションも習ってきてないし、いろんな面で全然、格が違う。だから、何としてでもこのユニットの3本柱の1本でありたいっていう気持ちが出てきて。自分の力を付けるために nuts として単独で、(尼崎の) キューズモールの一つのお店を1カ月間貸し切ったりとか、いろいろ力を付けるようにしていったんですよ。

その結果、自分のお客さんがさらに増えたり、nuts でできることがすごい増えたり。誰がどう見ても3本柱の一つですっていう感じに成長できたから。ユニットで尊敬してくれるような、お互いにいい関係になって、人脈であったり、どんどん広がっていくので、このつながりってすごい大きいんですよ。(藤村さん)

ユニット「CIRCUS」に参画することで nuts のブランド価値と意識がより高まった。

(3) nuts スタッフの変化：元気になり、そしてやりがいも

では nuts で働く「お母さん(スタッフ)たち」にはどのような変化があったかのだろうか。藤村さんは次のように話されている。

nuts が成長したように、スタッフたちもただ単純に日傘作りをしているだけで楽しいだったのが、お母さんたちの手作りってところから(nuts が)ブランドになってきたので、それを作ってるっていうやりがいがあると思う。また、それに見合った給料、技術力とかもついてきている。また元気の上にプラスやりがいが上乗せされている。(藤村さん)

また、nuts ではスタッフに対する日傘の生産計画はあえて課していないというが、スタッフの意識の変化について以下のように語っている。

(ミーティングなどで) いつどこに出店するというスケジュールが共有されるんですよ。そしてそれまでにこんだけ作らなあかんのかっていうのを(スタッフ)おのおのが感じて、頑張るみたいな。納期何日なんか誰も何も言わないし、それを私も求めてはないけど、みんながよっしゃ、そこまでこれだけ商品が要るなって考えて作業してくれている感じ。また、うちの中では一番できる子が増えることを増やしたいって言ってミシンの勉強会に行ったりしてます。(藤村さん)

つまり、nuts に関わっているスタッフは、元気を取り戻しただけでなく、自分たち

が作り、送り出した日傘が世の中で認められることで、より価値の高いものを作り出すやりがいに加え意欲と責任感をもち、日傘のプロとしての実力をつけようと研鑽しているのである。

（４） 頑張っている女性（人）にも元気を与える：サロンの開設

藤村さんはお客様一人につき２時間の接客をすることにしているが、接客の中で nuts のお客様は日傘を購入するだけでなく、nuts の藤村さんと会うこと、藤村さんと話をすること自体で元気をもらっていることに気づいた。

そこで、ゆったりとした環境で藤村さんや同じ nuts を愛するファンの人と交流する時間を持ち、「明日から頑張ろう」と元気をチャージできる場を設けようということで、尼崎市にサロンを開設した。

一見、普通の住宅のように見えるがサロンに足を踏み入れると、そこは nuts の世界観が広がっている。世の中と一線を画したサロンで参加者は藤村さんとともに nuts ワールドへ没入できる。毎回６名限定のサロンを通じて nuts や藤村さんのファンである「頑張っているお母さん（人）」も元気を与えることにつながったのである。

nuts が辿ってきた足跡をまとめたものが図２になる。

（５） 現在の nuts の SWOT 分析

あまがさきビジネスプランコンテストでの優勝、テレビ番組「LIFE」での紹介、ユニット「CIRCUS」への参画を経て、大きく飛躍した nuts の現在の状況を SWOT 分析で分析する。形成期と同様、SWOT 分析における自社の強み（Strength）と取り巻く外部環境に潜む機会（Opportunity）に注目していく。

現在の nuts の強み（Strength）は生地の買い付けから 24 名のスタッフによる分業体制による手作りによる製造、そして販売までを一貫して行う「まねのできない（模倣困難性のある）」体制である。これは藤村さんの苦しんでいるお母さんが元気になる場所の提供を行う中で生み出された今までの業界の常識を超えた仕組みである。それが日傘に唯一無二の価値を生み出し、nuts の事業が成立している。

もう一つは nuts を支える人たちの存在である。

企業経営で成功している従兄弟のヤマシタワークス 山下さんに藤村さんへ経営指南を依頼した実父の大西さん。それに応えて保有する人脈を提供した山下さん。nuts の事業化、あまがさきビジネスプランコンテスト優勝に導いた岡田さん。日傘の製造に携わる nuts の 24 名のスタッフ。副代表として nuts に参画した山住さん。ユニッ

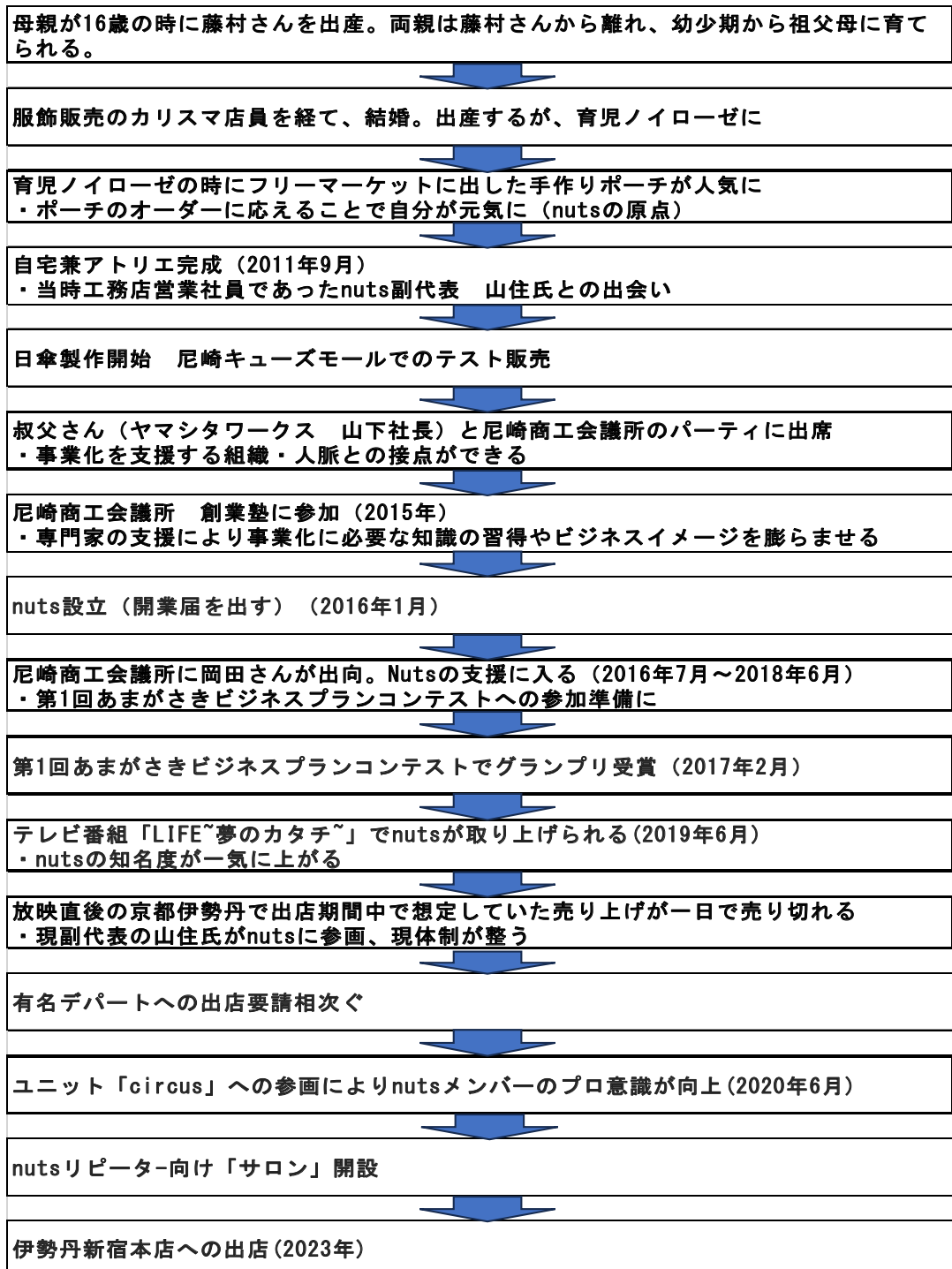


図2 : nuts の足跡

出典 : 著者作成。

ト「CIRCUS」そして nuts のファンの皆さんである。

これらの人たちは、藤村さんが nuts を通じて実現したいことを理解し、それぞれの立場や役割を果たすことで、やりがいや達成感を感じている。

続いて、外部環境に潜む機会 (Opportunity) であるが、息苦しい世の中の風潮は今も変わらない。

一方、テレビ番組「LIFE」などのマスコミや有名デパートへの出店で nuts や藤村さんの露出が増えることで唯一無二の nuts の日傘、そして頑張るお母さんの代表としての藤村さんに「世の中の息苦しさから解放されること」を求めるファンが増えてきているのである。更に nuts の価値を認めた人たちが出店やコラボレーションを求めてくることで nuts の活躍の場や成長の機会が生まれてきた。

また、同時期に藤村さんの地元である尼崎の政官財が一体となった創業支援体制「オールあまがさき体制」が構築され、「あまがさきビジネスプランコンテスト」が開催された。つまり、藤村さんのような事業を立ち上げる人たちを支える体制が整っていたのである。なお、オールあまがさき体制については5章にて触れる。

ここで藤村さんがとったのは、取り巻く環境を機会として最大限に生かすことで nuts に関わる人たちが元気になる、つまりやりがいや達成感をもつ行動である。

nuts の飛躍のきっかけになった商工会議所のパーティや創業塾、あまがさきビジネスプランコンテストへの参加について藤村さんは抵抗を示していたが、その場で得られる知識や経験、人との出会いが自分の実現したいことに繋がった。その機会を与えてくれたことに藤村さんは感謝し、その恩は事業の成功で返そうと思ったとのことである。

藤村さんは「頑張るお母さんの代表」としてお店に来るお客様には2時間の接客を通じて要望や希望を聞き、出店やコラボレーションを求める声にも構えることなく打合せをする。その状況を nuts のスタッフや商工会議所などの支援組織、支えてくれる関係者にも共有する (恩を返す)。

この藤村さんの行動を通して「頑張るお母さん」に共感する人たちの強力なネットワークが構築され、さらなる需要が喚起されているのである。この状況をつくりだしたのは藤村さんの関係者を巻き込む力も関係していると考える。

現在の nuts における SWOT 分析の結果は表2にまとめている。

表2 現在の nuts SWOT 分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p>強み (Strength)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 模倣困難な手作り日傘の一貫生産体制が完成 ■ 山住副代表の参画により事業運営が安定 ■ 「CIRCUS」に参画し製品のクオリティ、nutsの認知度向上 ■ 藤村さんがnutsの顔としてお客様・スタッフ・関係者のつなぎ役に <ul style="list-style-type: none"> ・日傘製作メンバーの定着率100%、自立的な製作運営が実現 ・顧客リピート率80-90% 	<p>弱み (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 高まる需要に対する人手不足 <ul style="list-style-type: none"> → 24名がワンチームであり、これの掛け算ができない限り生産能力は上がらない → 定着率100%であるがゆえにメンバーの代替性が効かない ・ 藤村さんの「素材買い付けの目利き」の代替性欠如
外部環境	<p>機会 (Opportunity)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 不確実性が高まる世の中に息苦しさから距離を置き、自分らしさを追求することが受容される時代背景 ・ 多様性が受容されることで潜在的需要が顕在化→nutsファンが増える ■ nutsの目指していること（社会課題解決）が社会的に認知されつつある ■ コラボレーションや出店を求める声が増えない ■ 尼崎市においてソーシャル・ビジネスを盛り上げる体制構築（オールあまがさき体制） 	<p>脅威 (Threat)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ nutsブランドの確立により本来の社会的課題解決より、経済的価値＝他社との競合に巻き込まれる可能性 ・ ファッション性でnutsと同様のクオリティを出す競合の登場

出典：著者作成。

4. ソーシャルビジネスの定義への適合検証

3章では nuts の事例を時系列で紹介した。本章では nuts の事例がソーシャルビジネスの3要件である「社会性」「事業性」「革新性」に適合しているかを検証していく。

4-1. 社会性

社会性とは「社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとする社会的価値を生み出すことを第一義とする」としているが、nuts では、育児ノイローゼや障害のあるお子さんを持つお母さんが苦しんでいるという社会的課題に対して、日傘を製作する機会を提供し元気になってもらうことが事業活動の根幹になっていることから社会性を満たしている。

4-2. 事業性

事業性は「ビジネスの手法を用いて新しい社会的価値を創出し、事業を継続するための経済的価値を獲得する経済的成果と社会的成果の両立」であるが、nuts においてはヴィンテージ生地を素材とした手作りの傘を製造することで苦しんでいるお母さんが元気になり（社会的成果）、また、一つとして同じものがない手作りの日傘がコレクションとしての価値を生み出すことで通常の日傘の値段の数倍の経済的価値と、熱烈的な購買層が生まれており、社会的成果と経済的成果が両立している。

4-3. 革新性

革新性は「新しい社会的価値を創出・普及させる新しい商品やサービスの開発、既存の商品やサービスの高付加価値化やそれを提供するための仕組みを開発する企業の活動が社会に広がることで社会的課題の解決が促進され、社会的な効用が高まることに貢献する事業体」である。

nuts においては、生地などの素材の買い付け・デザイン・製造・販売まで一貫して行うことができ、製造においても工程ごとに分業制をとり、通常の手作りによる日傘と比べ、生産性と品質を備えた模倣困難性の高い仕組みを構築している。

また、完成した日傘は、ヴィンテージのカーテンなどの生地を利用していることから、一つとして同じものはない「世界にひとつの一点もの」となり、日用品よりもコレクションとしての位置付けが強くなり、価格設定も通常の日傘の数倍という高い付加価値が生まれた。

それらが評判をよび、他のブランドとのコラボレーション、有名デパートへの出店要請により、さらに評価と需要が高まり、苦しんでいたお母さんが元気になるだけでなく、仕事へのやりがいや意欲も感じることになり、より高い技術や生産性を上げる工夫を積み重ね、手作り日傘のプロとしての意識が芽生えている。

更に、nuts の日傘を購入し、サロンに参加するお客様においても息苦しい世の中から解放されることで元気をもたらすことができている。故に nuts は革新性も満たしていると考えられる。

以上、nuts の事例は本稿でソーシャルビジネスの定義としたソーシャルビジネスの3要件を満たしており、ソーシャルビジネスとして成立している。それをまとめたのが表3となる。

5. nuts の成功要因と課題

nuts の事例についてソーシャルビジネスの3要件である「社会性」「事業性」「革新性」を満たしていることは4章にて証明された。

本章では、事例研究を通じて見えてきた nuts の成功要因とソーシャルビジネスを成立させる課題を述べていく。

表3：ソーシャルビジネス3要件への適合検証

	要件	nutsの状況
1	社会性	育児ノイローゼや障害のあるお子さんを持ち苦しんでいるお母さんに日傘の政策を通じて社会に対する自分の価値を感じてもらい、元気になってもらうことを目的としている。
2	事業性	手作りの傘を製造を通じて苦しんでいるお母さんが元気になることで、社会的問題の解決に繋がり、一つとして同じものがない手作りの日傘には通常の日傘の値段の数倍の経済的価値が生まれ、熱烈な購買層が生じており、経済的成果と社会的成果が両立している。
3	革新性	<p>1 量産品・日用品としての日傘を年代物のカーテン生地といった素材の買い付け・デザイン・製造・販売まで一貫して行える体制を構築。製造においても工程ごとに分業制をとり、生産性を向上している。</p> <p>2 また完成した手作りの日傘は、ヴィンテージカーテンなどの生地を利用していることから、一つとして同じものはない「世界にひとつの一点もの」となり、コレクションとしての位置付けが強くなり、価格設定も通常の日傘の数倍という高い付加価値が生まれた。</p> <p>3 上記2が評判をよび、他のブランドとのコラボレーション、有名デパートへの出店要請が生まれ、より評価と需要が高まり、苦しんでいたお母さんが元気になるだけでなく、やりがいも感じることになり、より高い技術や生産性を上げる工夫を積み重ね、手作り日傘のプロとしての意識が芽生えてきている。社会的問題の解決にとどまらない社会的効果が生み出されている。</p>

出典：著者作成。

5-1. 成功要因

まずはnutsがソーシャルビジネスとして成功した要因を述べていく。

(1) 社会的問題を解決する手段が明確であった

藤村さんは自分自身が手作りポーチを製作し販売していく過程で、自分の価値を認めもらうことで、社会との接点を回復し、自分の居場所を見つけ、元気になっていくことを経験していた。

したがって、苦しんでいるお母さんに同じような体験ができる場を提供すれば、元気を取り戻せることを確信していたわけである。自分自身の個人的な経験に勝るものはないと考える。

(2) 創業者を支援組織が相互に強みを生かしながらフォローする体制があった

藤村さんの地元である尼崎市は「尼崎市産業振興基本条例」の3つの基本理念の1つに「起業の促進」を掲げている。それに加え、2013年に国の「産業競争力強化法」に基づく創業支援事業計画の認定を受け、尼崎市、尼崎商工会議所、尼崎信用金庫、株式会社日本政策金融公庫、兵庫県信用保証協会、公益財団法人尼崎市地域産業活性化機構、一般財団法人近畿高エネルギー加工技術研究所、株式会社エーリック及び金融機関など、市内のすべての産業支援団体が「オールあまがさき体制」で創業者をサポートすることが定められた。体制をまとめたのが図3である。

岡田さんはこの体制からnutsの支援に入り、創業支援の一環として、あまがさきビ

ジネスプランコンテストが開催されたのである。

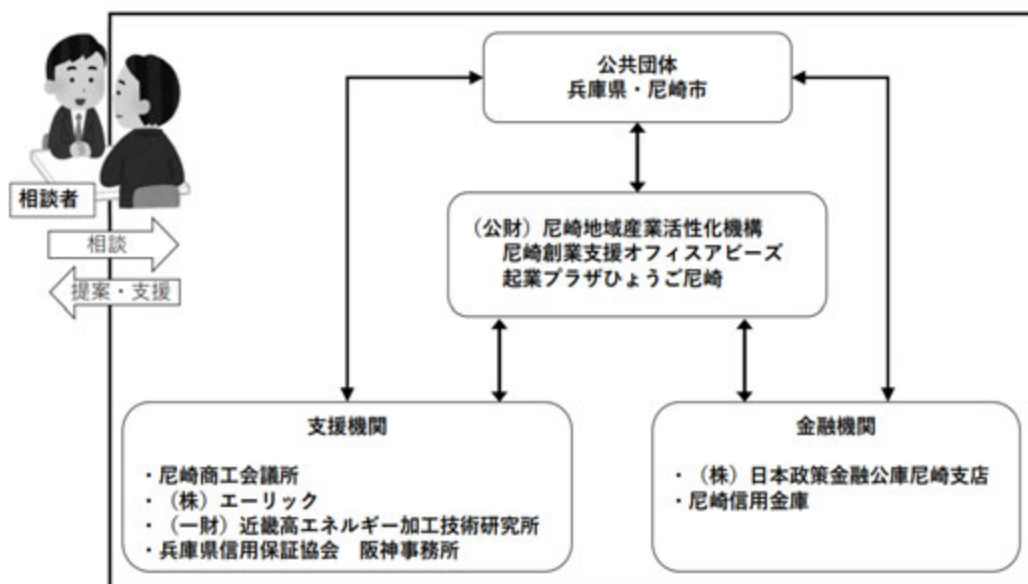


図3：創業支援に関するオールあまがさき体制

出典：尼崎創業支援オフィスアビーズ ホームページ掲載のサポート体制を著者が加工。

(3) 藤村さんがnutsを組織として成立させた

藤村さんは「苦しんでいるお母さんを元気にする」ことを目的にnutsを立ち上げた。しかし、スタッフ一人ひとは社会とは距離を置かざるを得ない事情を抱えているので、そういう状況でも仕事ができるように分業制をとったのだが、日傘を完成させるためには24名のスタッフが同じ目的に気持ちや行動を整える必要がある。つまり、nutsをチームとしてまとめていかねばならないのである。

スタッフ同士の接点が非常に少ない、人によっては全くない環境でnutsは日傘を作っている。では、藤村さんはどのようにしてnutsをチームとしてまとめていったのであろうか。

ここで、チームという組織をまとめる、つまり組織を成立させるために必要なものは何かを考えたい。組織が成立するのに必要な要素が3つあるとバーナード(1956邦訳, pp.85-95.)は主張する。具体的には、組織は、①相互に意思を伝達できる人々がおり、②それらの人々は行為を貢献しようとする意欲を持って、③共通目的の達成をめざすときに、成立する。

したがって、組織の要素は①コミュニケーション、②貢献意欲（協働意欲）、③共通目的が組織成立にあたっての必要十分な条件であり、3つの要素は相互依存関係にあるとしている。

ではこの組織の3要素に対して nuts ではどのようなことが行われているのかを見ていくことにする。

① コミュニケーション

意思疎通がきちんと取れていなければ、組織全体がまとまりなく非効率でバラバラな状態になってしまう。nuts では、スタッフへのコミュニケーションは2時間程度しっかりと時間をとり、nuts の日傘を購入したお客様の反応やクレーム、今後の出店予定を共有する。

nuts 立ち上げ当初は藤村さんとスタッフが1対1で個別面談を行っていたが、現在は10名程度のスタッフとは集合してのミーティング、まだそこまでに至らないスタッフとは個別面談を続けているとのことである。

但し、集合であるか否かを問わず藤村さんが大事にしているのは、伝達だけではなくスタッフの現状もしっかり耳を傾ける双方向性である。

② 貢献意欲（協働意欲）

貢献意欲とは、組織の一員が組織に貢献したい思うモチベーションを指し、組織全体に対する貢献だけではなく、チームや仲間に対する貢献も含まれ、組織のメンバー同士と一緒に働き、互いに助け合いながら組織に貢献したいという意欲でもある。

nuts では製作工程をスタッフごとに分業にしていることから、スタッフは担当する工程で仕事をする中で日傘の製作に携わっていることを実感できる。つまり組織への貢献を実感できるのである。また、仕事を配分する際、藤村さんからスタッフへの指示は敢えて大まかにし、スタッフに工夫する余地を与えている。スタッフが考え仕事に取り込んだ工夫については他のスタッフと共有ししっかりと評価するとのことである。

さらにお客様の声を詳らかに伝えることで、よりよい製品を作りたいという意欲が増し、その実現に向けて工程の工夫をスタッフ同士で相談をしたり、技術力の向上を目指すことにつながっているとのことである。

③ 共通目的

共通目的は組織そのものの目的である。組織において「共通目的」を共有できれば、組織全体が同じ方向性を持って進むことができ、組織としてまとまりを持って機能することが可能となる。

nuts においては「日傘を通じて苦しんでいるお母さんを元気にする」という目的がスタッフで共有できている。創業当初は製作メンバーを元気にすることが目的であったが、今は購入するお客様も元気になっていることがスタッフにも共有され、より目的実現に向けた強固な意思を持つ組織になっている。

また「コミュニケーション」「貢献意欲（協働意欲）」「共通目的」が相互依存することでスタッフはブランドとしての nuts に誇りをもち、より高いレベルを目指そうとしている。

以上のことから nuts は組織の3要素に適合しており、組織として成立していると言える。適合検証については表4にまとめている。

スタッフにはそれぞれ事情があり、全員が揃うことが難しい環境にあって、藤村さんが工夫をして nuts を組織として成立させたことは極めて重要な成功要因と考える。

表4：バーナードの組織の3要素への適合検証

組織の3要素	nutsの状態
コミュニケーション	スタッフへのコミュニケーションは2時間程度しっかりと時間をとり、nutsの日傘を購入したお客様の反応やクレーム、今後の出店予定を共有する。その際には伝達だけではなくスタッフの現状なども藤村さんが聞き取るなど双方向性を確保している。
協働意欲（貢献意欲）	日傘は製作工程を分業制にすることで製品への貢献をスタッフが実感できる。分業単位で仕事を配分する際、指示は大まかにし、スタッフに工夫する余地を与え、その工夫についてはしっかりと評価する。お客様の声を詳らかに伝えることで、よりよい製品を作りたいという意欲が増し、その実現にむけて工程の工夫や技術力の向上を目指すことにつながっている。
共通目的	日傘を通じて「苦しんでいるお母さんを元気にする」というnutsの目指すところ（目的）がスタッフで共有できている。創業当初は製作メンバーを元気にすることが目的であったが、今は購入するお客様も元気にしていることが製作メンバーにも共有され、より目的実現に向けた強固な意思を持つ組織になっている。

出典：著者作成。

（4）自分の強みと関係者の強みを組み合わせ目的の実現を図り、共感を呼んでいる

3章において nuts の転換期には岡田さんとの二人三脚で事業化を目指したことを紹介したが、これが可能になったのは藤村さんが自分ない強みを持っている人（もしくは支援組織）を素直に認める人であったことが大きい。ソーシャルビジネスは社会的課題の解決を目的としており、どうしても気持ちや想いが先行するため、とにか

く課題解決ありきになり、事業性が乏しいことも多いという。

nuts においては、日傘の製作に関わる「実現したい目的」に関するところは藤村さん、目的を果たすために必要な事業化については岡田さんという互いの強みを活かす役割分担ができていた。また岡田さんも金融機関職員としての強みはあるものの、専門外のことは商工会議所の相談サービスを利用するなど「その道に強みを持っている人」を活用していたのである。

現在の nuts においては岡田さんの役割を山住さんが引き継いでおり、互いの強みを生かした体制が続いている。これにより、全てを一人で行うのに比べ事業化に向けたスピードがあがり目的の実現の近道になるのである。

nuts のように岡田さん、山住さんのような人物がソーシャルビジネス全てに参画するわけではないが、尼崎市での「オールあまがさき体制」のような支援体制の保有する強みを組み入れることも可能である。お互いの強みを認め、活かすことはソーシャルビジネスを成功させるためには極めて重要である。

加えて藤村さんは「苦しんでいるお母さんを元気にする」ことの実現に向けて、自分ない強みを活かしてくれた人に感謝し、目的を実現することで恩返しをするという考え方を持っている。

藤村さんはお客様、出店先や事業者には nuts が目指していることを伝え、nuts スタッフには送り出した日傘に対するお客様・出店先の反応を共有し、支援組織には事業の進捗状況を報告する。これにより、nuts に関係する人たちは nuts のことを我が事としてとらえ、nuts への共感を持つことになる。藤村さんの「恩に報いる」行動により関係者がチーム nuts の一員となっていったのである。

5-2. ソーシャルビジネスを成立させるための課題

成功した要因の裏返しに課題とも言えるが、関係者のインタビューから見てきたソーシャルビジネスにおける課題を整理しておきたい。

(1) ビジネスにつながる強みやヒントを持っていない

ソーシャルビジネスには事業性が成立条件の一つであることは説明したが、創業支援をしている菅野さん、岡田さんからは思いの外、社会的課題の解決をソーシャルビジネスで目指す人にはビジネスにつながる自分の強みやヒントをもっていないケースが多いと、次のように話されている。

何をもって商売にするという要素が欠落している人が非常に多いです。思いはいっぱい言われるので、気持ちは分かるんです。でも事業を継続するためにどうやってお金に変えるか。自分の強みみたいなものが整理できてない人が多いような気がします。強みを武器に変えるようなことができれば、もう少し（ソーシャルビジネスの成功事例が）増えるかなと思いますね。（菅野さん）

出口が整理されないまま、思いが走りまくってしまってる人は、いますね。そこは整理してあげないといけないです。（岡田さん）

一方、藤村さんは「きっかけとか、私がこれできるとかっていうところが、最初からあった（菅野さん）」とのことである。

（２） 社会の目に触れない社会的課題には行政などの支援が得られにくい

社会的課題とは「社会を構成する全てもしくは一部の人々の幸福をむしばむもの」で「通常は公共的論争になるような問題」と定義した。今回の nuts の事例は「こどもを抱えながら病気と闘う」「障がいをもつこどもを育児する」ことで苦しんでいるお母さんという、一見社会から見えにくい社会的課題の解決を図るものである。

いまや nuts はソーシャルビジネスとして成立しているが、実際には事業成立までに多大な時間と労力を割いている。藤村さんは以下のように話されている。

障がい者施設や障がい者の労働の場には行政の支援がある。私はサポートしているのはそのお母さんたちなので、何にも支援がないんですよね。国がそこをつなぐこのクッションの企業であったり、そういう役割の所にちょっとでも支援があれば、やりやすくなりますね。（藤村さん）

少子高齢化に伴う人口減少が進み、財政的な問題を抱えている行政がきめ細かなサービスが提供し辛い状況下で、藤村さんのような地域で生活している人たちの目線や気づきで見えてきた社会的課題の課題解決に速やかに動くことができる仕組みが必要ではないかという提言である。

（３） 相談窓口がわかりにくい

藤村さんは社会的課題と解決手段は見出していたが nuts の活動が事業であることを当初は認識しておらず、また何をどこに相談すれば良いかを知らなかった。

その状況を見ていた実父の大西さんが山下さんに相談したことで、藤村さんは山下さんの紹介で「オールあまがさき体制」との接点ができた。「そこで得られた知識やサ

ポートに非常に感謝している。今の nuts は存在しえなかった。」と、藤村さんは話している。

尼崎市ホームページへアクセスすると充実した「オールあまがさき体制」を知ることになるが、収益性・経済的価値を優先する通常の起業とは目的が異なるソーシャルビジネスを目指す人たちが相談する窓口などにはアクセスしづらいとも思われる。

6. おわりに

本稿では nuts の事例を通じて社会的課題を解決することを目的としたソーシャルビジネスの成功要因と課題を見てきた。まず、社会的課題とソーシャルビジネスの定義、成立要件を確認し、nuts の事例を紹介し、その中で形成期と現在の nuts の状況を SWOT 分析で分析した。

次に、nuts の事例がソーシャルビジネスとして成立しているかをソーシャルビジネスの定義とした3要件である「社会性」「事業性」「革新性」と照らし合わせ、成立していることを確認した。その後、nuts の事例から成功要因と課題を提示した。

成功要因としては定義した3要件が備わっていることに加え、社会的課題を解決する手段が明確であったこと、創業者を支える支援体制「オールあまがさき体制」による組織的で献身的な支援が存在したこと、そして、藤村さんによる nuts に関わるスタッフをまとめる、すなわち nuts を組織として成立させたこと、合わせて、藤村さんの強みと関係者の強みを組み合わせ目的の実現を図り、関係者の支援に感謝し恩を返す行動で関係者の共感を呼んだことを導き出した。

課題としてはソーシャルビジネスを起こそうとしている人にビジネスにつながる強みやヒントを持っていないことが多いこと、社会の目に触れにくい社会的課題には行政の支援が得られにくいこと、そして、ソーシャルビジネスの相談窓口がわかりにくいことを上げさせていただいた。

なお、本稿は nuts という特定の事業者の事例を通してソーシャルビジネスの成功要因と課題を論じてきた。但し、より普遍的な成功要因の検証においては他のソーシャルビジネスの事例を研究することも必要と考える。また課題に対しての解決策については十分な提案ができていない。これらについては今後の研究の課題としていきたい。

謝辞

インタビューにご協力いただきました nuts 代表 藤村 絵理香氏 副代表 山住真之氏、株式会社ヤマシタワークス 代表取締役 山下 健治氏、尼崎信用金庫 岡田 博行氏、公益財団法人尼崎地域産業活性化機構 菅野 道成氏、本稿の執筆指導をいただいた兵庫県立大学大学院社会科学研究科 當間 克雄教授、インタビューのアレンジをいただいた兵庫県立大学大学院社会科学研究科 小寺 倫明准教授に心より感謝申し上げます。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・由杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1956年)
- [2] Best, J. (2007) *Social Problems*. (赤川学訳『社会問題とは何か』筑摩書房、2020年)
- [3] 今里滋. (2020). “自治体・住民とソーシャル・ビジネス.” 都市とガバナンス/日本都市センター 編 34, pp. 8-17.
http://www.toshi.or.jp/app-def/wp/wp-content/uploads/2020/10/reportg34_2_1.pdf
- [4] 大西晶子. (2023). ソーシャル・ビジネスを成功に導くネットワークー地域と人を結ぶ協働ー. 社会・経済システム, 42, pp. 87-98.
https://www.jstage.jst.go.jp/article/riim/20/0/20_195/_pdf
- [5] 齊藤ゆか. (2020). 地域人材を生かすソーシャルビジネス〜人材育成・活用と組織活性化の視点から〜. 都市とガバナンス, (34), pp. 27-35.
http://www.toshi.or.jp/app-def/wp/wp-content/uploads/2020/10/reportg34_2_3.pdf
- [6] 佐竹隆幸 (2017) 『現代中小企業のソーシャルイノベーション』同友館.
- [7] 新免将. (2013). ソーシャル・ビジネスと地域活性化〜但馬地域におけるアグリビジネスの可能性〜. 商大ビジネスレビュー= Shodai business review, 2(2), pp. 155-171.
<https://www.u-hyogo.ac.jp/mba/pdf/SBR/2-2/155.pdf>
- [8] 田口広樹. (2017). 買物難民に向き合うソーシャル・ビジネスー移動スーパーとくし丸ー. マーケティングジャーナル, 36(3), pp. 118-132.

https://www.jstage.jst.go.jp/article/marketing/36/3/36_2017.009/_pdf/-char/ja

- [9] 竹内英二. (2015). “わが国ソーシャルビジネスの「社会性」と「事業性」. 日本政策金融公庫論集 27, pp. 1-19.
- [10] 谷本 寛治 (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.
- [11] 床桜英二(2021)『リーダーシップ好循環モデル: 地域コミュニティ再創造のための理論と実践』中央経済社.
- [12] 平林千春, & ヒラバヤシチハル. (2015). <世の中をよくする> ビジネス戦略. 私的ソーシャルビジネス論として.
<https://tuad.repo.nii.ac.jp/records/326>
- [13] 福井誠. (2014). “ソーシャルビジネスの多様な可能性— ケアプロ株式会社のケースを通して—.” マーケティングジャーナル 34(1), pp. 21-34.
https://www.jstage.jst.go.jp/article/marketing/34/1/34_2014.028/_pdf/-char/ja
- [14] 洪性旭. (2017). 日本社会におけるソーシャルビジネス理念型の構築に向けて: 国際的な議論の現状と日本における含意. 国際関係論叢, 6(2), pp. 47-97.
<https://core.ac.uk/download/pdf/148793452.pdf>
- [15] 安池雅典, & 楠本敏博. (2016). ソーシャルビジネスの資金調達の現状について: 「社会的問題と事業との関わりに関するアンケート結果」より. 日本政策金融公庫論集/日本政策金融公庫総合研究所 編, (33), pp. 17-26.
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1611_02.pdf
- [16] 山中礼二. (2020). “ビジネスで社会課題の解決に貢献する.” DIO: data. information opinion: 連合総研レポート: 資料・情報・意見 33(4), pp. 4-9.
<https://www.rengo-soken.or.jp/dio/dio356-1.pdf>

参考（含む引用）ホームページ

- [1] nuts blog
<http://nuts50.blog75.fc2.com> (2023年8月3日アクセス)
- [2] nuts 公式ホームページ <https://www.atelier-nuts.com/>
- [3] 尼崎でビジネスプランコンペ グランプリは「ママの手作り日傘」 尼崎経済新聞 (2017年2月23日)

- <https://amagasaki.keizai.biz/headline/445/> (2023年8月3日アクセス)
- [4] 生きづらさ抱えた女性の居場所に ママたちの日傘作り 神戸新聞 NEXT (2022年5月30日)
<https://www.kobe-np.co.jp/news/hanshin/202108/0014558353.shtml> (2023年8月3日アクセス)
- [5] お母さんが生きがいを持てる場所をつくりたい
PEOPLE AMANISM (2018年2月1日)
<https://amanism.jp/people/entry-231.html> (2023年8月3日アクセス)
- [6] 株式会社ヤマシタワークスホームページ
<https://www.yamashitaworks.co.jp> (2023年8月3日アクセス)
- [7] 経営のアドバイス ソーシャルビジネスで企業も社会も元気にする
札幌学院大学 学長 河西 邦人 ほくよう調査レポート 2023年3月号 p18-26
https://www.hokuyobank.co.jp/company/report/h_image/2023/No318.pdf (2023年8月3日アクセス)
- [8] 健康・子育てに悩む女性たちが作る「ナッツ」 1本の日傘を通じて笑顔を取り戻したい 織研新聞社 (2021年4月29日)
<https://senken.co.jp/posts/shiawaseno-katachi-nuts> (2023年8月3日アクセス)
- [9] 【コラボレーターの仕事術】カラフルな手作り日傘で悩んでいる女性を元氣したい。nuts 代表 藤村 絵理香 ワクセル (2021年11月12日)
<https://note.com/waccel/n/n0e17ee5d2aee> (2023年8月3日アクセス)
- [10] 社会課題に挑戦する中高生たち。未来を切り開くために必要な行動とは？日本財団ジャーナル (2020年7月15日)
https://www.nippon-foundation.or.jp/journal/2020/39948?gad=1&gclid=CjwKCAjwyeuJBhA5EiwA5WD7_bP0liYgoqGLUvYA232zgJCE5Pf4d7MWobeeBhn4tXckojeTcc896xoC0nYQAvD_BwE (2023年8月3日アクセス)
- [11] サポート&サービス 公的支援充実の万全サポート 尼崎創業支援オフィス アビーズホームページ
https://abiz.jp/support_survice/ (2023年8月20日アクセス)
- [12] 女性クリエイターの力を合わせ、地域に仕事をつくり出す
PEOPLE AMANISM (2023年4月24日)

- <https://amanism.jp/people/entry-758.html> (2023年8月3日アクセス)
- [13] 専業主婦・育児うつを経て、大阪で起業した藤村絵理香さん「スタッフ24人、みんな病んでる」日傘ブランドの未来 Paranavi (2021年11月22日)
<https://paranavi.jp/16503/> (2023年8月3日アクセス)
- [14] ソーシャルビジネス研究会 報告書 平成20年4月
https://warp.da.ndl.go.jp/collections/info:ndljp/pid/3486530/www.meti.go.jp/press/20080403005/03_SB_kenkyukai.pdf (2023年8月3日アクセス)
- [15] ソーシャルビジネス推進研究会 報告書 平成23年3月
https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/12232105/www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sb%20suishin%20kenkyukai/sb%20suishin%20kenkyukai%20houkokusyo.pdf (2023年8月3日アクセス)
- [16] ソーシャルビジネス調査 中小機構 2011年3月
https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/h22socialbusiness.pdf (2023年8月3日アクセス)
- [17] ソーシャルビジネスとは？起業して社会問題を解決。一般企業やボランティア、NPOとの違いは？ ボーダレスジャパンホームページ
<https://www.borderless-japan.com/all/social-business/15614/> (2023年8月3日アクセス)
- [18] ソーシャルビジネスを支援します 尼崎市役所ホームページ(2022年11月7日更新)
https://www.city.amagasaki.hyogo.jp/sangyo/yusi_josei/socialbusiness/1.006276.html (2023年8月3日アクセス)
- [19] 【編集長レポート】がんばるママ達を作るカラフルな日傘&雑貨ブランド「nuts(ナッツ)」《前編》 @Random (2021年5月10日)
<https://at-random.bagnumber.tokyo/post-1906/> (2023年8月3日アクセス)
- [20] 【編集長レポート】がんばるママ達を作るカラフルな日傘&雑貨ブランド「nuts(ナッツ)」《後編》@Random (2021年5月20日)
<https://at-random.bagnumber.tokyo/post-1933/>
- [21] ママの笑顔を取り戻したい、その思いから生まれた日傘 先輩ママ事例
平成30年度独立行政法人福祉医療機構 社会福祉振興助成事業
当事者による子育て支援活動支援事業
<http://www.osakanpo-center.com/wam/nuts.php> (2023年8月3日アクセス)

- [22] みんなの尼崎大学開学記念講座「尼崎のソーシャルビジネス～この5年を振り返って～」報告 AMANISM (2017年11月28日)
<https://amanism.jp/ucma/report/entry-221.html> (2023年8月3日アクセス)
- [23] ワクセル
<https://waccel.com/collaborator/fujimura-erika/> (2023年8月3日アクセス)