

## 都市政策・地域経済ワークショップ2 第8回 議事録

【テーマ】 ビジネスを通じて地域活性化を目指す

【講師】 株式会社陽と人 代表取締役 小林味愛 氏  
担当教員：永田

【日時】 2024年11月15日（金）18:30~20:30

【場所】 オンライン

【参加者】 都市政策・地域経済コース M1 学生

### ■講義概要

「社会課題」というと抽象的なことが多いため、小林社長が社会課題をどのように捉えて、事業としてどう作ってきたか。また、ゼブラ企業という概念があり、社会課題を解決しながら、事業を成長させていくとはどういうことなのかについてご講演いただきました。

### ■講義内容

#### 1 講師プロフィールと企業の経緯

小林氏は、国家公務員になって1年目の末に東日本大震災が発生し、ボランティア休暇を取得し宮城県へ入ります。しかし、精神的にも、肉体的にも疲弊してしまい、倒れてしまい、しばらくは福島や東北の商品を買う事しかできませんでした。その後5年間は公務員として働き、現場で幅広く地域活性化に取り組みたいと思い、転職をします。あえて福島プロジェクトを選びほぼ福島にいる状況だったそうです。しかし、国や県などの公的なお金で支援していたため、地域の人たちに向き合っているのか、自分たちが利益を得ているだけではないかと考え、とても苦しかったと言います。

悩んだ末に、仕事をやめ福島に移住し、起業を決意します。たった一人でもいいからその地域の人にありがとうと言ってもらえるような「心ある」仕事がしたいととして2017年に株式会社「陽と人」を設立します。

#### 2 国見町について

会社を立ち上げた「国見町」は、福島県の最北端に位置しています。人口は8000人、生産者の平均年齢は約70歳の高齢化が進む地域です。基幹産業は農業で、桃の生産量は、全国の町村単位だと一番となっています。東京の人からも知名度がなく、地域おこし協力隊も2名いましたが、すぐに出て行ってしまう程外から人が全く来ない地域でした。そのため、若い人がいるだけで驚いて車が止まるほどです。

#### 3 事業の立ち上げと地域の信頼構築

小林氏ははじめ、事業計画を作らなかったそうです。国家公務員として働いているとき、

計画を立てても大体その通りに行きませんでした、それよりも目の前にいる地域の人たちを助けたい、そのためにも何に困っているのかを私たちが気付いて整理する事が必要だと考えました。しかし、地方には若い人が移住したからと言ってすぐに受け入れられないという「ハードル」があります。また、当時は震災後に詐欺などがあったことで、より厳しい状況でした。住民が何に困っているのか、何に需要があるのかといった人間本来の価値観をいきなりであった人には話さないため、まずは信頼関係を気づくために農作業を手伝います。約1年をかけて、彼らが困っていること、これから守っていききたい事など人と人の会話が率直に出来るようになり、そこから事業づくりに入ることが出来ました。

#### 4 社会課題へのアプローチと事業事例

小林氏の目指す社会は、まだ眠っている地域の資源というお宝を磨き上げて、ほしい人に届けていく、ただ物を売るのではなく、人と人とのつながりや希望、笑顔が社会の中で循環するような、あたたかくてやさしい関係を仕組みとして作っていききたいという思いで会社をしています。「福島農業問題解決」「女性をとりまく課題の解決」の二つの課題のどちらか、又は重なったことを取り組んでいます。

農業の場合、付加価値労働生産性の向上にフォーカスを当てています。その中で今まで「規格外品」として捨てていた桃に新たな規格を作りました。小林氏は、農協と同じようにその日出たすべてを買い取る契約をし、独自の集出荷オペレーションを構築しており、そこから相乗りの物流や直販で販売をしています。

「女性を取り巻く課題」について、外から人が入ってこないため、交流が生まれず、地域の常識が、「女性は家にいるべきだ」等の女性の典型的なバイアスを生んでしまっています。課題の解決については、一気に変えることが出来る問題ではありません。みんなでどうすればだれもが生きやすい社会に出来るかをしっかりと話す必要があります、「アンコンシャスバイアス」に気づく一歩を作っていききたいと考え事業を進めています。

その中でも、「女性特有の健康問題」について取り組んでいます。女性たちが自分自身を大事にする習慣を作ることを大切に、男性を含めた周りの人たちが健康問題について知ってもらえるような活動をしています。女性たちに喜んでもらえる、男性たちがパートナーを想ってくれるような製品・サービスを作りたいと考えました。また、地域の課題を解決するというミッションのためにも、商品が売れるほど福島の生産者に喜んでもらえる仕組みにする必要があります、偶然にも「柿の皮」という材料を見つけることが出来ました。国見町がある伊達郡はあんぼ柿発祥の地であり、夏は桃を作り、冬はあんぼ柿（干し柿）を作っていました。剥いた柿の皮には、多くのポリフェノールが含まれ、毛穴の引き締めなどの効果が期待できます。これまで皮は活用先がないため捨てていました。そこから3年かけて研究し、「明日 わたしは柿の木にのぼる」というデリケートゾーンケアのブランドが出来ました。

小林さんが大切にしていることは3つあります。

- ① 売れば売れるほど生産者に還元される仕組みを作る、

- ② 福島だからこそ本当に安心でき、海に流れても全く問題ない成分でしか作らない、
- ③ 健康課題の解決で、医療など様々な専門家との協力により知識を共有し、女性特有のトラブルにしっかりと寄り添う

最近は大企業や自治体への研修が増加しています。健康課題に関して男性は特にわからない為、あえてフォーカスし、見えない多様性を可視化できると考えています。そこで、大学の先生や映画監督等と協力しオリジナル短編ドラマを作成し、それを通じてアクティブラーニングの手法で健康課題と自分たちの組織で何を「公正」として捉えるのかなどを実践的に対話する研修を行っています。

## 5 セオリーオブチェンジについて

「セオリーオブチェンジ」とは、社会課題が具体的にどのような仕組みで生まれているのか、どのように働きかけて変化をもたらすのかを整理するモデルです。「人口減少」や「高齢化」等の抽象的な課題を構造化することで、その地域に何があるのかを一つ一つを組み立て、PDCA のサイクルを回しやすくします。全国で似たような社会問題を抱えており、それをどう捉え、どう定義し、どう介入するかが企業の「オリジナリティー」になります。

小林氏も、「セオリーオブチェンジ」を用いて、社会課題がどのような背景で興っているのかを自分たちなりにまとめた上で、事業で目標を初期、中期、長期と定め、現在は8期目できるよう中期と長期の中間にいます。

## 6 ゼブラ企業について

ゼブラ企業という概念について、もともとアメリカでできた概念で、日本の地方やコミュニティにも適していると言います。既存の企業の経済のシステムでは誰かを犠牲にしているのではないかという問題視からアメリカで広がった概念で、定義はありませんが、4つの特徴があると言います。

- ① 事業の成長を通して、より良い社会を作ることを目的としている。  
売上等の利益が最大の目的ではなく、社会課題の解決を事業の目的とし、持続性を確保するため、手段として売り上げで適正な規模まで進めている。
- ② 多様な力を組み合わせて成長をしていく。  
社会課題は複雑で、過去の歴史を踏まえてどのような構造になっているかを、否定するのではなく、過去から新しいものを見出していく必要があります。そのためにも、頭を使うだけでなく、どうやって伝えていくのかというクリエイティブに、連携していく必要があります。
- ③ 長期的な経営の姿勢であること  
多くの人と関わり、複雑な課題を解決しているため、ITベンチャーなどでは3年で上場を目指すところ、成長に10年くらいかかると言われています。自分たちや地域の人、取引先などが幸せにしているかが重要なポイントとして挙げられています。

④ ビジョンと行動が一致しているか。

ビジョンは良いことだけど、企業行動が違ってはだめで、行動と一致しているかを一つ一ついろいろな人に見て貰い、日々具体的なあるべき姿を描いている。

## 7 ゼブラ企業の課題

ゼブラ型の企業は日本で金融面において課題があります。ゼブラ企業は必ずしも上場やM&Aを出口としていないため、一般的なVCから出資を受けることは難しいです。融資も新しい方法での解決をするため、前例がなく地域によって受けにくい状況にあります。小林氏は、人を雇う等で成長していき、運転資金などが必要になり、3年目に事業計画を作成しました。小林さんは、経営者としての成長やアドバイスも兼ねて株主に入ってもらいました。

小林氏と株主のゼブラアンドカンパニーはゼブラ企業のエクイティでの調達のために、ムリなく上場を強要されない新しい投資のスキームを作りました。出口を決めていないけれども、様々な方法で投資家も経営者もwin-winになるような投資契約が出来るようにし、エクイティを調達し、しっかりと外部と連携して成長しています。

## 8 質疑応答

Q 福島に対して、支援をする行動力の原動力は？

A 最初に影響を受けたのは広島出身で太平洋戦争の時代を生き抜いた祖父が「自分よりも困っている人がいたら助けるのが人間だ」という言葉を今でも覚えており、自分にできることが少しでもあるのなら、助けたいと考えて行動しています。

Q 思いを形にしていくロジカルさなど、普段どのような事に気を掛けたりしているのか。

A 役所で働いていた時に、尊敬できる上司が様々な成長機会をくれて、若くても、女性でも自分の考えを持っていい、それを人に言ってもいいという初歩的な事から気づかせてもらいました。そこから、自分の意見を持つ事、自分はこう思う事のハードルを感じました。何かに偏らないためにも、すごく勉強や他の人の話を聞くことが必要と感じ、自分はどう思うのかについて考える癖がついてきた。

Q 化粧品の開発や、研究施設等の出会いはどういったつながりや、実現したのか。

A 当時はあまり知らなかった為、いろいろ動くことが出来た。国会図書館で世に出ているあらゆる論文を読み込み、一定のロジックを自分の中で作り、お金を掛けるといったことをやっていました。また、論文や参考文献を参考に問い合わせをしたり、知っている人がいないか連絡を取るなどを3年間行い、専門の研究者や工場が協力してくれるようになります。

Q NPOではなくあえて株式会社という組織形態を選んだのはなぜか。

A お金がハードルになると考え、柔軟性を持ち、将来的の可能性を排除しないために株式会社を選択しました。しかし、NPOのような公益性も担保するため、「地域のための仕事をする」というミッションロックをしています。公益性の高いことをしているからこそ、外部のチェックが必要であると考え、選んでいます。

Q 会社の社員とはどういったかたちで経営の目標や進捗、財務状況などのオーナーシップ等の情報共有も含め、どのような形でやっているのか。

A 1年に1回事業計画書をそれぞれの部門の担当の社員が、作成します。自分たちも経営に関わりたいと思い、社長になにかあっても大丈夫なように計画を作っており、社員が日々数字を細かく管理し、経営についてともに考えています。

Q 事業を軌道に乗せるまでに支援してくれたところや、販路拡大で苦労したことについて。

A 行政は軌道に乗るまで支援はありませんでした。支援してくれる人に会うまでが大変で、初めは取引が少なかったけれども、嘘をつかずに、本当に良いものを造り続けて、ほしい人に届けたいという思いでとりくむことで、段々と信頼が増えて広がり、支援してくれる人や株主などにつながる事が出来た。

Q 初期の資金調達はどうしていたのか。

A お金がほぼかからないようにしていた。桃の事業はその日のうちに仕入れて、その日に売る為在庫を抱えません。お金が入ってきてそのまま生産者に払う事が出来るため初期投資がほぼなく出来ていました。化粧品に関しては、神戸のフェリシモという会社が思いを聞いてくれて、研究費用を出してくれました。

Q なぜ福島県の中で国見町を選んだのか。

A 他の地域は原発の規制や、若い人がある程度いる為私自身がやる事があまりないと感じていました。国見町のあるエリアは県内でも移住者が少なく、あまり注目されない等、見過ごされてきたエリアで、課題がたくさんあるのに解決しようとする人がいないため、自分にできることがあるのではないかと思いました。また、地域の中で同じようなことをやってもしょうがないので、競合しないのでできるという点も大きかったです。

Q 国見町でさらに開発したい商品はあるのか、また今後国見町を拠点にする予定なのか

A 今後も福島を拠点に、地域のためになること、女性のためになることに取り組んでいきます。国見町には農業だけでなく空き家や古民家等の眠っている資源がたくさんある為、

もっと多くのプレイヤーや企業が関わってほしいと思っています。

Q 今どういったかたちで、仕事と生活の二拠点居住をしているのか。なぜ二拠点居住の形をとられたのか。

A はじめは福島の家で暮らしていましたが、東京での仕事が多いこと、子育てについても両親が住む東京の方がよいため、二拠点居住を選びました。他にも福島にずっといると地元目線になってしまい、情報が偏りやすくなるため、もっと幅広い知見や感性を得る必要がある為、二拠点居住でバランスをとっています。

Q 事業の影響で、農家に後継ぎ等への問題は解消されつつあるのか、まだまだ課題があるのか。また、課題には今後どのように取り組んでいこうと考えているのか。

A 桃だけでも数百万円以上所得が増えた人もいますが、人は足りていないため、農業の生産部分に携わりたいという人をしっかりと会社で雇用し、会社で生産の部分をやっていく必要があります。

以上

(議事録作成：都市政策・地域経済コース 菅谷 祐一)