

環境パートナーシップオフィス（EPO）は2009年から5カ年に渡り、環境・ソーシャルビジネス支援事業に取り組んできました。持続可能な社会の実現のため、事業型環境NPO・社会的企業を育成することを目指したこの取組から見てきた課題、そして可能性とは何なのか。本事業の推進に関わりを持った4名の方と振り返り、今後の展望を考えました。

（聞き手：地球環境パートナーシッププラザ（GEOC）平田裕之／編集・採録：つな環編集部）

志から、持続可能な事業へ

平田：本日は、環境パートナーシップオフィス（EPO）が2009年から進めてきた環境・ソーシャルビジネス支援事業（「持続可能な社会づくりを担う事業型環境NGO／NPO・社会的企業中間支援スキーム事業のモデル実施事業」および「ビジネスモデル策定事業」）に参画くださった皆さんにお集まりいただきました。先ず始めに、皆さんそれぞれの本事業における立場と、振り返りをお願いします。

竹本：事業選考やアドバイザーの立場で関わってきました。事業を通じて、日本のNGO／NPOの多くが、持続可能な運営の仕組みを持っておらず、その運営は主要メンバー個人のビジョンや力量に依存している部分が多いと感じました。ビジョンや目指すべき方向性が明らかにされていない活動は、大きく育てることが難しいです。また、モデル事業という性質上、ある程度の実績が基準として求められますので、支援を最も必要としているような団体が採択されにくいという実状もありました。

中島：私も竹本さんと同じように選考委員やアドバイザーという立場で関わってきました。この事業には、強い想いを持った人たちが応募しましたが、気持ちだけが先行し、ビジネスモデルが成立しておらず、事業として形にする力が脆弱な団体も多くあると感じました。5年間で手がけた全25事業のうち、実質的な事業計画の策定に至ったところは1割程度だったのではないのでしょうか。この1割という数字を今後どう拡大するかが課題だと思うのです。

酒井：私は事業採択団体という立場ですが、自分たちにとっては、本当にいいプログラムだったと振

り返ります。2009年に株式会社ファーマンステーションを設立したのですが、活用しやすい資金や、適切なアドバイスをいただきました。また、このモデル事業を以前に実施した団体の方が、個人的にも、具体的に細かく叱咤激励しサポートしてくださったお陰で取り組むべき課題が明確になり、とても力になりました。

上野：近畿環境パートナーシップオフィス（近畿EPO）として、地域支援事務局の立場で、2年間関わってきました。コミュニティビジネス支援の制度は他にもたくさんありますが、環境省として、EPOの強みを活かして、できることは何かを模索しながら、自治体との連携をひとつのポイントとして事業支援にあたってきました。事業実証にあたっては、採択団体の方々には国のお金を使う実証事業であるという事も含めてかなり苦言を呈したため、いい意味でお金に対する執着心が生まれたのではないかと思います。結果はさまざまですが、この事業をきっかけに自治体の環境基本計画等との計画連携ができた団体は、黒字化に向かい事業が継続しやすい事が実証できました。自治体からの信頼を得たことがその後の事業を継続させる団体の原動力になっているのだと思います。また、この事業は、地域の潜在的ニーズや商品化の可能性を検証することにもつながったと感じています。

組織の実態と課題

中島：ビジネスモデルをつくるのが、この事業の特徴の一つでしたが、もともと事業型を意識していた団体と、そうではないところではベースにあるものが違い、求められる支援も変わってきます。酒井さんのファーマンステーションのように、既に事業を持っていて、それを更に改善したいという団体が、この事業にうまくは

まったのではないのでしょうか。一方、これから事業を始めようという団体も多くあり、支援先を選ぶ上では、こういった段階の団体を選択すべきか、毎回とても悩みました。

竹本：団体としての新しい事業に対するトップコミットメントの有無も、可能性を見極める一つの要因と言えます。それから、現場がどれくらい本気になっているか。この事業の始まった当初は、一般的な助成金を期待するような気持ちで応募してきた団体も、少なくありませんでした。そういった団体から、事業の報告会で「作成する書類や会議などが多く、割に合わなかった」という感想を受け取り、驚くこともありました。

平田：NGO／NPOは志を共有する人が集まった組織ですし、株式会社は営利が基本です。組織の形態も事業の成功に影響を及ぼすのでしょうか。

中島：形態というよりも、リーダーの意志だと思います。組織上のトップというより、実務上のリーダー。現場の人の関与が必要です。

平田：組織のトップとはコミュニケーションできていても、その人と現場が必ずしもつながっていないという難しさもあったと伺っています。

上野：近畿では、事業に関わる人全員を集めて、組織内での合意形成の場づくりを徹底して行いました。トップはもちろん、組織内に、この事業について知らない人がいないような状況をつくり、まずは組織対応力を高めるようにしました。

酒井：採択団体の報告会の場は、有識者から鋭い質問が投げかけられるので、事業に関わる人全員が集まって向き合うことで、支援事業をより有意義に活かすことができると感じました。

上野：近畿EPOでは、自治体にできなくてNGO／NPOにできることはなにか、やりたい意志が事業推進者にあるか、肩書き上の役職で判断するのではなく、本当に実務的な事ができるメンバーであるかを、初期段階で採択団体のメンバーと多くの時間をかけて打ち合わせを行い、皆で整理する場を設けました。一見、支援効率が悪いように見えますが、こうしてNGO／NPOの内部要因を理解した上で、こちらの支援計画をつくることも重要だと感じました。



それぞれの立場から、事業の成果と課題を振り返った

環境ソーシャルビジネスの育つ土壌

平田：日本社会におけるNGO／NPOの脆弱性についてもよく指摘されます。この点についてはいかがでしょうか。

竹本：日本には寄付文化が根付いていませんし、利益を出してはいけないというような考え方も多くありました。東日本大震災を体験し、そういった考え方が見直される時期にあるのかもしれません。また、出資を募ったり、利益を配当したりするためにNGO／NPO的な組織と営利企業を組み合わせるビジネスを成り立たせるケースもありますね。

中島：日本の社会も、この10年で随分変わってきたと思います。今では地方の普通のおかあさんたちも、NGO／NPOという言葉を受け入れて使うようになってきました。一方で、NGO／NPOは利益を出してはいけない、儲けてはいけないという見方は自治体職員の間にも依然としてあります。私たちは、それは違うとずっと言い続けています。NGO／NPOは「(利益がなくても)いいことをする人たち」と見られる傾向があり、更に環境という言葉の持つ「地球にいいこと」というイメージもあり、環境NGO／NPOが事業化を目指すということ自体がそもそも期待されていなかったし、当事者も周囲も、そのような視点を持っていなかった。特に環境NGOの場合は、他の領域のNGO／NPOと比べて一般的に事業化スキルが弱いように思います。酒井さんのファーマンステーションは、環境をテーマにしていながら、事業を実現されているので、そういった体質が根本的に違いますよね。

竹本：酒井さんは、ビジネスのバックグラウンドをお持ちでしたからね。海外では、金融やコンサルタントの経験者が NGO / NPO の職員となるケースが多く、組織に対する社会的な信用度も高いと言われています。日本では、いいことをして社会貢献をしたいという、想いが先行するケースが多いですが、想いだけでは何も形にすることができません。ビジネス経験を積んで、そこで培ったスキルを NGO / NPO で発揮できる人材が入ることが望ましいのでしょうか。

酒井：私は新卒で金融機関に入社した後、97 年から国際交流基金の活動に携わり、草の根支援の活動に関わってきました。ちょうど日本で NPO 法ができた年でもあり、ファンドレイズなどの手法を 2 年間くらいかけて学んできたのです。そこで「銀行を辞めて NGO / NPO に行きたい」と言ったら、アメリカの仲間から「銀行に戻り、ビジネスを学んでから NGO / NPO に行きなさい」と猛反対を受けました。アメリカは寄付文化もあるけれど、受け取った寄付をどう活かすか、支援を受けるためにどう工夫するかなど、突き詰めることが要求されます。例えばファンドレイズのために T シャツを作って販売するにしても、オシャレで洗練されたものが求められるのです。志があれば支援してもらえするという風潮の日本とは、随分捉え方が違うんですね。

中島：環境 NPO といっても、結局はサービス業。モノがよくなければ支持されないという、ベースの考え方を持っているかどうかの違いなのでしょう。想いを持って、精一杯作ったからそれでいいというのではなく、提供されるモノの質

が大事。体験プログラムのガイドの仕方、食べ物のおいしさ、モノの持ちごたえや着心地といったクオリティの追究が当然求められるはずですが、日本の NGO / NPO の場合、その部分の追究が弱い。アメリカは、そういうのが許されないのではないのでしょうか。

竹本：日本では、NGO / NPO なら、いいことをやっているならば許されるという甘えがあると思います。企業の場合、事業を立ち上げると後には引けないという覚悟が求められますが、NGO / NPO の運営には、そういう感覚が欠けているのではないかと思いますのです。

価値創造の主体となる

上野：近畿では、事業支援の際に、テストマーケティングという、商品化前に消費者の反応を見る場を設けることを通じて、NGO / NPO に「価値を生み出すプロセス」を体験してもらうことにも力を注いできました。例えば新聞で集めた一般モニターの方々からとても厳しいことを言われた経験が刺激になり、それを謙虚に受け入れたことで、現在も継続する事業に進化した事例があります。時には NGO / NPO の事業活動が運動体へと変わってしまうこともあります、その理由のひとつに、自分たちと価値観が違う人と話し合う機会の少なさがあるのではないかと感じています。また、モノの価値を生み出すという意味では、環境 NGO / NPO の活動は、モノの価値が生まれる物語に価値があることが多く、単にカッコイイ、綺麗な商品をつくるというのとは違う価値の生み出し方ができるとも

竹本 徳子（たけもと のりこ）

（ビジネスモデル策定事業選考及びアドバイザー委員）



立教大学経営学部プログラム・コーディネーター。東北大学大学院生命科学研究科客員教授。(株)カタログハウス勤務時に NPO と協働で自然エネルギー推進支援などに関する。2008 年東北大学生命科学研究科特任教授・環

境機関コンソーシアム事務局長。2013 年より現職。一般社団法人ナチュラル・ステップ・ジャパン代表理事、グリーン購入ネットワーク理事。主な著作『企業が取り組む「生物多様性」入門（共著）』『地球温暖化とグリーン経済（共著）』

中島 淳（なかしま じゅん）

（ビジネスモデル策定事業選考及びアドバイザー副委員長）



株式会社カルチャーアットフォーシーズンズ代表取締役。(株)リクルート、(株)日本計画機構勤務の後、独立。総務省地域再生マネージャー・地域力創造アドバイザー、内閣府地域活性化伝道師、(独法)中小企業基盤整備機構

地域資源活用アドバイザー、ふるさと財団&地域活性化センター地域づくりアドバイザー会津観光応援隊長、宮崎県綾町ユネスコエコパーク専門委員、山形県「つや姫」観光特使など。

言えると思うのですが、そういう点は、本人たちだけは気づきにくいのかもしれません。

平田：市場を見て、サービス受益者の立場で考えることが必要ということでしょうか。

酒井：私はこのプログラムに参加したことを通じて、人に応じてプレゼンテーションの方法を変えなくてはならないということをしごく学びました。環境というと、休耕田とかエネルギーとか、いろいろな切り口がありますが、以前はどこから切り出せばよいか分からず、とりあえずすべてを伝えようとしてしまっていたのです。例えばオシャレ女子には田んぼという言葉からでは響きにくいというようなことが、最初は全然分かりませんでした。プログラムを通じて、定期的に皆さんと話をする機会を設け、相手によって切り取り方を変えて伝えていかなければならないということを、教えていただいたことが有り難かったです。

竹本：上野さんから、「自治体との連携」という視点についてお話がありましたが、税金で賄えない公共サービスを NGO / NPO が担うという流れは、今後益々増えていくと感じています。そこで課題になるのが、行政の縦割の問題です。東北の被災地でも、復興のために六次産業化を目指す動きが各地で起こっていますが、ただそれだけでは、市場に持続的に受け入れられるものが育っていかないと思うのです。グリーン復興というものも、例えばエコツーリズムや景観というようなことも、その背景にある価値を、行政がバックグラウンドから伝えて支えていくよ

うな動きがあるといいのですが、行政の縦割のため、どうしても難しいのが実状です。どうしても自然の恵みによって食の安全をキープし、水や森林、国土を守っていけるか。その価値を理解し、自治体と共に進めていく上で、一番動けるのは、NGO / NPO ではないかと思うのです。NGO / NPO はやり方やしがらみに囚われず、市民の声をまとめ、合意形成を推進する役割を担っていますし、実は一番迅速に動ける存在でもあると思います。

「伴走支援」の役割と期待

平田：この事業を通じて、中間支援組織としての EPO はどう機能したでしょうか。「伴走支援」という新たな役割を担うことを目指してきましたが、この点についてはいかがでしょう。

酒井：情報や伴走という意味では、成功事例や失敗事例について具体的に共有する場が、早い段階から設けられていたらよかったと思います。関係者だけの集まりでもいいのですが、課題を共有し、気をつけなくてはいけない点に気づいたり、褒められて動機づけられる機会があるとよりいいですね。

上野：近畿では、関係者が集まり情報を共有する場を設けながら、近畿 EPO が事業を通じて得た自治体との信頼関係や多様な主体間における中間支援ノウハウを活かして、自治体と NGO / NPO を結びつけることができたと思います。自治体側としても、NGO / NPO とつながることによって地域課題の解決が加速することへの期待を

上野 浩文（うえの ひろふみ）

（ビジネスモデル策定事業地域支援事務局）



近畿環境パートナーシップオフィス（きんき環境館）事業統括 クリエイティブプロデューサー。きんき環境館では、治水における流域連携支援や 20 年以上の広報支援業務の経験値を活かし、多様な主体間連携による持続

可能な社会基盤作りを支援している。また、事業型環境 NPO 支援では、自治体の環境課題解決に向けた計画との連動を促す助言・情報提供を行い、滋賀県野洲市（H22 年度採択団体）、兵庫県篠山市（H23 年度採択団体）において自治体との計画の連携・協働を実施している。

酒井 里奈（さかい りな）

（ビジネスモデル策定事業採択団体）



株式会社ファームステーション代表。国際基督教大学（ICU）卒業。富士銀行（現みずほ銀行）、ドイツ証券などに勤務。発酵技術に興味を持ち、東京農業大学応用生物科学部醸造科学科に入學、09 年 3 月卒業。同年、

株式会社ファームステーション設立し、岩手県奥州における米からエタノールとエサを作る地域循環プロジェクトに参加。地産地消型バイオエタノール製造、未利用資源の有効活用技術の開発に取り組んでいる。

持っており、両者を結びつけることで NGO / NPO の社会的信用が高まる支援も、伴走する上で意識してきました。また、連携の際には、関係者間でお互いを知り、目的を共有し、それぞれの立場でこの課題を乗り越えるという意識が持てるように促す事も大切です。また、人件費を得ることが難しい事業では、雇用創出事業の制度等の活用を提案したりしました。

竹本：信頼できる団体というお墨付きと受けとめられる側面もある分、採択団体を選ぶ側の見る目が問われるところでもありますね。

酒井：私たちは、環境省の事業を受託したことで、社会的な信頼を得ることができたことが大きかったです。GEOC と組んでエコプロダクツ展に出展し発表する機会を得たことにより、多くの人たちが訪ねてくれるようになりました。プレッシャーもありましたが、商品開発も進みましたし、大学から声をかけていただいたり、地域の金融機関から補助金を得ることも結びつきました。環境省などの方が訪問してくださったことで、地元の人たちに活動を理解いただけるようになり、信頼を得られたことも大きかったと思います。

上野：今回、事業型に対応した組織力向上支援を行う事で、多様な人とつながる事ができる媒介機能団体へと進化し、それが自治体から事業を受託できるような信頼関係づくりに寄与したと感じています。

中島：事業受託だけでは、団体の活動目標を達成することはできません。新しい事業を展開する力、自助が必要なのだと思います。今後、ソーシャルビジネスは益々必要とされるようになり、その担い手として NGO / NPO への期待は大きいです。その意味でも、この事業は、EPO の支援力の向上にも結びついたのではないのでしょうか。

竹本：EPO の活動が、単なる情報発信を通じた支援ではなく、ビジネスの目を持って支援する体制に変化しつつあると思います。

平田：NGO/NPO や企業の獲得目標と、地域のニーズ、行政の事情をうまくつなぎあわせることで、ボトルネックにもなりうるところを、価値創造の場に変換するコーディネーション機能を発揮できるようにしたいですね。

採択案件一覧

H21	みんながよろこんぶプロジェクト	NPO法人 霧多布湿原ナショナルトラスト	北海道
H23	北海道「エコホテルマーク」グリーンステイ事業	NPO法人 コンベンション札幌ネットワーク	北海道
H23	分散型道民メガソーラー事業	NPO法人 北海道グリーンファンド	北海道
H24	震災復興を推進する環境教育事業 ー震災体験を通じた社会人研修プログラムー	NPO法人日本の森バイオマスネットワーク	東北
H24	心と体を癒す 里山プラットフォーム事業 ～地球と出会う物語～	NPO法人東鳴子ゆめ会議	東北
H25	未利用材を活かした新たな価値創造による豊かな森づくり事業	株式会社 紬	東北
H25	地域の誇りを醸成する“湾プラットフォーム”作り	一般社団法人チガノウラカゼコミュニティ	東北
H21	杉チップを活用した商品の事業化計画	NPO法人 グラウンドワーク三島	関東
H22	エソシカの効率的な販路拡大	株式会社 クイージ	関東
H22	本と文化と福祉の輪づくり ～古本の回収販売事業ネットワークによる共生・共働型の地域社会発展～	松坂ティーエムコンサルタンツ 株式会社	関東
H24	岩手の休耕田を活用せよ！米からエタノールとエサと石鹸とスプレーを作る	株式会社 ファーメンステーション	関東
H23	地域の里山資源を使った温泉エコESCO普及事業	NPO法人 地域再生機構	中部
H23	未利用資源循環型ビジネスモデル構築のための地域コーディネート事業	有限会社 オズ	中部
H21	不用農薬の回収・処理事業	NPO法人 教育研究機関化学物質管理ネットワーク	近畿
H21	2R型飲料販売システムの構築	NPO法人 地域デザイン研究所 ecotone	近畿
H22	キャンドルバンク事業による寺院・店舗・福祉作業所のろうそく循環ネットワークの構築	NPO法人 五環生活	近畿
H22	家棟川エコ遊覧船事業	NPO法人 家棟川流域観光船	近畿
H23	森林バイオマス利用促進事業	NPO法人 バイオマス丹波篠山	近畿
H23	1Cafe+1Farmer(循環型飲食業による環境/パートナーシップ作り事業)	NPO法人 芸術生活研究所hanare	近畿
H22	中海における寄り藻とアサリ稚貝を資源として活用した浅場の自然再生	NPO法人 未来守りネットワーク	中国
H22	海外からの視察受け入れアップ計画	公益財団法人 水島地域環境再生財団	中国
H21	瀬戸内海の島々においての清掃活動支援事業	NPO法人 アーキペラゴ	四国
H21	離島地域の自立モデルの構築・普及	ReFarm四国 in上島プロジェクト	四国
H22	県産材を利用した商品開発による照葉樹林の復元	NPO法人 宮崎文化本舗	九州
H22	コンポストでつながる小さな循環いぐらしネットワーク	NPO法人 循環生活研究所	九州