寄稿
個別寄稿

小林（こばやし）　味愛（みあい）
株式会社 陽と人（ひとぴと）
代表取締役

プロフィール

東京都立川市出身。慶應義塾大学法学部政治学科卒業後、衆議院調査局入局、経済産業省出向、株式会社日本総合研究所を経て、福島県国見町に株式会社陽と人設立。

福島の地域資源を活かして地域と都市を繋ぐ様々な事業を展開。あんぽ柿の製造工程で廃棄される柿の皮を活用したデリケートゾーンケアブランド『明日 わたしは柿の木にのぼる』は、第５回ジャパンメイドビューティアワード優秀賞受賞、サスティナブルコスメアワード2020シルバー賞及び審査員賞ダブル受賞、ソーシャルプロダクツアワード2021ソーシャルプロダクツ賞受賞、第９回環境省グッドライフアワード特別賞受賞、サスティナブルコスメアワード2021審査員賞・ダイバーシティ賞受賞、2021年度地方創生賞受賞など数多くの賞を受賞。商品の販売に留まらず、経済産業省フェムテック実証事業にも複数回採択され、女性の健康課題や女性活躍に関する研修など医療の専門家と連携しながら様々な普及啓発活動も行う。

2021年３月から復興庁「復興推進委員」も務める。

子育てをしながら福島（国見町）と東京の２拠点で活動。

ゼブラ企業として福島での持続可能な産業づくりを目指して
～社会課題解決と経済成長の両立～

福島県の最北端にあり、阿武隈川流域の肥沃な粘土質土壌が豊かな恵みをもたらす国見町。果樹が主力産業であり、桃やあんぽ柿などの特産品があります。私は、2017年この国見町で会社を立ち上げました。今回は、私たちが解決している社会課題と具体的な事業についてご紹介します。

1　地方での「ゼブラ企業」の可能性

私は、国家公務員やコンサルティング会社で約８年間働く中で、「復興途上の福島で地に足をつけて地道に地域の方々と向き合い、社会課題の解決と経済的利益を両立していく事業を展開したい」との想いが強くなり、2017年８月、福島県国見町に「株式会社陽と人（ひとびと）」という会社を立ち上げました。

陽と人は、Zebras and Company からも第１号案件として出資を受けている「ゼブラ企業」です。ゼブラ企業という概念は、2016年にアメリカ西海岸から始まったムーブメントで、４人の女性起業家たちが、「短期・独占・株主至上主義」という現在の行き過ぎた資本主義のあり方に警鐘を鳴らしたことから始まりました。既存のスタートアップ・エコシステムのなかでは、上場を目指して短期的な10倍成長が期待できるIT 産業などに投資マネーが集中する一方、社会にとって有益でも急成長は見込めない企業には投資が集まらないことが多く、これはおかしいのではないか、との問題意識で始まった動きです。その中で、社会課題を解決しつつ持続可能な事業を営む新しいスタートアップ経営をコンセプト化して、「ゼブラ企業」という言葉が生まれました。

「ユニコーンに対して実在の動物」、「群れで行動する（群れで課題を解決する）」、「社会性と経済性を両立する（白と黒が混在している）」という特徴・概念をしま模様のゼブラ（シマウマ）に例えられたのが名前の由来です。

いわゆる「社会起業家」よりも、「経済性（経済成長）」も追求した概念で、社会課題を解決して社会にインパクトを出すためにも、経済的利益もしっかりと追い、一定規模までスケールをさせる、という企業です。無尽蔵に利益を追求するのではなく、あくまでも社会課題を持続的に解決するにあたって必要となる利益を追うため、適性な事業規模は企業ごとに異なります。その「ゼブラ企業」の特徴は以下の通り整理されています。

【ゼブラ企業の特徴】

① 事業成長を通じてより良い社会をつくることを目的としている。売上・利益の最大化が目的ではなく、社会課題の解決を目的にしている。

② 時間、クリエイティブ、コミュニティなど、多様な力を組み合わせ、その力を借りながら長期間で持続的な事業を進めている。

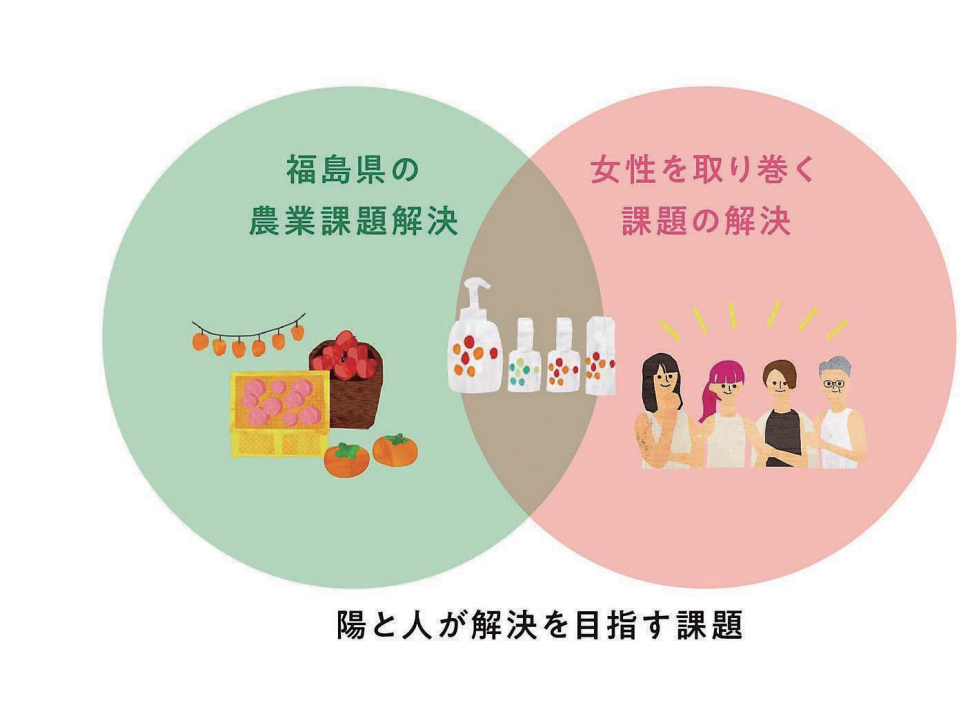
③ 長期的で包摂的な経営姿勢である。短期的ではなく、長期的にステークホルダー全員を幸せにする経営をしている。

④ ビジョンが共有され、行動と一貫している。企業の存在意義や実現させたいビジョンを共有し、経済的なアセットをツールとして社会的インパクトを出そうとしている。

このような特徴を踏まえると、ゼブラ企業という概念は、日本では地方の中小企業に親和性が高く、そのため地域の金融機関の果たす役割が大きいと考えています。

２　私たちが解決している社会課題

陽と人は２つの社会課題の解決を目指して事業を展開しています。１つ目は、東日本大震災からの復興を支援した際に繋がった福島県（特に国見町）の農業課題の解決。２つ目は、私自身が東京でがむしゃらに働くことで身体を壊してしまったことから、女性が心と身体を壊さずに自分らしく働けるようにしたいという女性の健康課題の解決です。



【図１　陽と人が解決を目指す課題】

（１）農業の課題解決

現在地方の課題として、人口減少が声高に叫ばれていますが、人口減少の背景にある要因として、経済縮小や雇用の喪失のほか、価値観が画一的で硬直しがちであり、地域外から来る若者や女性、イノベーターを惹きつけられないといった「仕事以外の要因」も大きいと分析しています。

こうした現状を踏まえ、陽と人では、規格外品も含めた青果流通事業などの自社事業を通じた雇用・所得の拡大を達成した結果、地方の「価値観」に新しい視点や考え方が必然的に入ってきて変化していく、という価値観の多様化に取り組もうとしています。

ここで少し青果流通事業の説明をしたいと思います。国見町は桃の産地ですが、国見町に移住してまず驚いたことは「生産地と消費地の情報の非対称性」でした。つまり、「何を価値と捉えるか」についてその認識に大きなギャップを感じました。生産地では、例えば「綺麗で大きい桃」が「価値のあるもの」と捉えられ、選果基準もそのようにできているため小玉だったり少し見た目が悪いものは廃棄されてしまっています。国見町では、年間約３千トンの桃が生産

されていますが、そのうち少ない年で１割、多い年で４割が規格外品になり、廃棄又は格安で加工用に買い取られていました。

【図２　規格外の桃】

この背景には、産地から消費者に届くまでの複雑な多段階流通構造があると考えています。例えば、産地から消費者に青果が届くまでには、生産者、集出荷段階、仲卸、卸・売買参加者、商社、卸売業者、物流各社などの複雑な構造があり、その結果生産から消費までの距離が遠くなり、鮮度や味の劣化、手数料の重加算による薄利多売構造、それによる働く魅力の低下、川上と川下での情報の非対称性による価値基準の差などが少なからず生じていると感じました。

確かに、人口が増えていた時代は、食料の安定供給・量販店での販売の観点からもそのような選果基準で等級を分けて流通させることが最も効率的であったと思います。そして、今でも必要な仕組みだと思います。しかし、人口減少時代に突入し、さらに人々のニーズが多様化している現代において、「少し見た目が悪いもの」や「少し小さいもの」が必ずしもニーズがないとは限らないのではないか、という問題意識を持つようになりました。

そこで、これまで「規格外品」とされていた桃も含めて必要なところに流通させる構造をつくる、ということに挑戦することにしました。その結果、お値打ちの規格外品のみでなく、相乗効果で正規品も多く売れるようになっていったのです。このような話をすると「JA と競合しないのか」、など地域の農業関連団体との関係について質問をいただくことが多いですが、私たちは競合する気は一切なく、地域での「共存共栄」を目指しています。この規格外の果物を扱うビジネスは、JA や伊達果実農業協同組合が福島の美味しい果物をしっかりと安定的に共選で全国に出してくれているからこそできることであり、私たちは既存の仕組みの中で「やりきれていない部分」を担っているのです。産地からお値打ちの品を届けることで、どんな人でも、子どもたちにも、果物を身近に感じてもらい、毎日の食卓に福島の美味しい果物が並ぶ、そんな光景を力を合わせてつくっていきたいと思っています。

（2）女性の健康課題解決

もう一つ、陽と人が取り組んでいる課題がフェムテックの推進（女性の健康課題の解決）です。女性をめぐる社会環境はこの数十年で大きく変化しました。就労機会の拡大、男性も含めた平均所得の低下（それに伴い女性も働かざるを得なくなったこと）により、女性の就労率が大幅に向上しました。しかし、核家族化が進み親世代との別居が進んでいったものの、まだ女性が家事・育児を中心的に担う構造は変わらず、就労との両立にも課題があります。企業においても、まだまだ経営陣・管理職は男性が多数派であり、制度や組織文化などの変革が求められています。

こうした社会的・歴史的な要素に加えて、実は生物学的にも女性の健康に関する課題が存在しているのです。生涯に生む子供の数が少なくなったことにより、月経回数が増加し、婦人科系の疾患が増加しています。また、女性に特有の様々な健康課題は、女性たち自身を含めて認知がまだまだ広がっておらず、こうした健康課題の解決を妨げています。

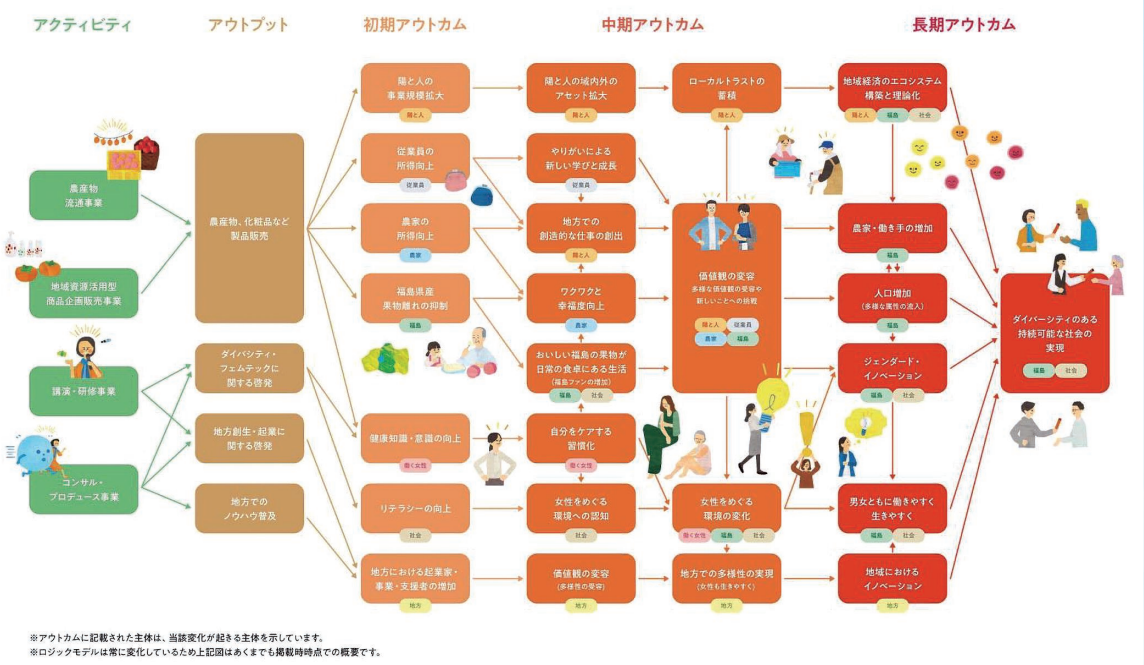
さらに、医療・工学分野で商品開発している者も男性が多く、「性差」が見過ごされやすいというのも女性の健康課題の解決を困難にしている要因の一つです。

陽と人は、こうした女性の健康課題の構造を踏まえ、ヘルスリテラシーの向上と、女性が自分自身をケアする習慣化をサポートすること、そして、企業内・地方での意識改革を推進することによって女性の健康課題の解決の一助になろうとしています。

そこで、まずは女性の健康課題の解決に資する『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製品を開発しました。これは、女性の潜在的な悩みに対処するためのものですが、女性の健康課題の解決に資するというだけではなく、陽と人の地方企業の特性を活かして国見町の農家さんにも所得として還元されるよう、地域資源を再利用しています。国見町の特産品の一つに「あんぽ柿」という干し柿がありますが、生産者の高齢化や人手不足もあり、せっかく栽培した柿も収穫しきれずに収入につながらなかったり、特に東日本大震災以降は様々な要因で価格が上がりにくくなってしまっています。そこで、あんぽ柿の製造工程で廃棄されてきた「柿の皮」という未利用資源の研究を３年かけて行い、柿の皮の持つ効果効能・科学的エビデンスを得た上で、この柿の皮から成分を抽出して製造しています。

【図３　明日 わたしは柿の木にのぼる】

この女性の健康課題の問題は、実は「地方創生」に密接に関連していると考えています。例えば、地方で「性別役割分業をやめよう」と価値観の変化を声高に叫んでも実際の変化はなかなか難しいと思います。その結果、女性や若者が戻りたくないと思ってしまう価値観が固定化されてしまっています。しかし、「フェムテック」という新しいイノベーションを「産業」として捉えることによって、結果として製品を新たに開発するにあたって女性の健康課題に関する正しい知識を知ることができ、さらには様々な価値観を知り、次第に多様性の受容ができるようになっていくと考えています。



【図４　課題解決のロジックモデル】

そこで、上述の通り、製品の販売にとどまらず、ヘルスリテラシーの向上や地方での意識変化につながるセミナーのほか、ダイバーシティについて対話を通じて考えるワークショップ研修の運営にも力を入れています。これらは、経済産業省が実施するフェムテック実証事業にも採択いただき、産婦人科医や様々な研究者とともに大企業のほか様々な地方の金融機関や自治体でも実施してきました。

おわりに

福島には、このような社会課題を解決しながら経済成長を目指していく「ゼブラ企業」が実は様々な分野で多く存在しているのではないでしょうか。そんな同じ価値観を持ったゼブラ企業同士が県内で「群れ」をつくって、金融機関や自治体そして地域の住民と様々な連携をしながら互いに補い合うことで、福島の課題解決はさらに「一歩先へ」進むかもしれません。地域内で「戦わず」に「群れ」ていく。その先に、「優しい社会」を感じられる、そんな希望を抱いています。