

自然環境の保全・再生を ビジネス手法で持続的に

～兵庫県宝塚市・ネイチャースケープの挑戦～



サンクチュアリの例

兵庫県宝塚市
Takarazuka

兵庫県宝塚市にある(株)ネイチャースケープは、1998年、自然環境の保全・再生をミッション（使命）に設立された企業で、自然環境の問題を幅広く解決していくため、コンサルティングを中心とした活動を行っています。自然環境分野ではNPOなど非営利で活動する組織が多いというイメージがありますが、同社はあえて事業体としての枠組みにこだわって株式会社として立ち上げたといいます。「自然保護で飯が食えるようになるということは、社会の仕組みの一つ」であると考え、それが定着することで、持続的な自然環境の保全・再生が実現できると考えたからです。

独自の考え方で、地域らしさを生かした自然再生を地域再生にもつなげていく取り組みを展開しているネイチャースケープをご紹介します。

白紙からのスタートが自然を見直すきっかけに

ネイチャースケープは、1998年8月に設立された株式会社で、自然環境の保全・再生を軸においたコンサルティング、シンクタンク、ITソリューションなどを手がけています。

代表取締役社長を務める中川功氏と専務を務める奥様の芳江氏は、起業前はともに大手電機メーカーに勤務していました。前職では、製造業や流通業、サービス業などの企業を顧客に、販売・在庫・生産管理から財務会計や人事管理までのビジネスコンサルティングやコンピューターシステムの構築などを担当してきました。取引先の多くは一部上場企業。取引先の業務モデルづくりや業務の効率化を担うワークフロー構築などに



生息地保全や再生という考え方を機軸に取り組んでいるという中川社長

かわってきました。

こうした経験を重ねるうちに、仕事にやりがいはあるものの、何か釈然としない思いを抱くようになっていきました。例えば、担当したコンサルティング業務は、契約が終わるとそこで断ち切られてしまいます。自分が提案したことがその企業のためになっているのか、結果は保証できているのだろうか……。しかし、大企業の一社員のままでは、それ以上のかかわりを持ってないという限界がありました。

そんな思いが頭をかすめていた時に、阪神大震災、友人の死など、いろいろな出来事が降りかかってきます。そうした出来事が重なったことで、退社という選択をしたのです。「会社を辞めた時は、頭の中は真っ白。会社をつくることなんて考えていませんでした」と中川社長はいます。

退社後、奈良県の実家に帰省した中川社長は、小さなころにカブトムシを採って遊んでいた場所がきれいに宅地開発された光景を目にします。そこで思い出したのが、祖父のことだったといいます。教師のかたわら、畑作業をしていた祖父を手伝い、自然の中からさまざまなことを学んだ記憶がよみがえってきたのです。そして、「自然と生き物をテーマに何かをやっていこう」と思いついたのでした。

この期間は、大企業で一生を終わる安定的な暮らしや出世欲など、いろいろな未練や邪心をすべて取り払える時期だったと振り返ります。そして、この期間が改めて現在の社会を考えるきっかけにもなったのです。

自らが持つ資源をどう生かすか

退社から4カ月後、中川社長は(株)ネイチャースケープ

を設立、奥様の芳江氏も後を追って退社し、専務取締役役に就任します。

会社設立までは、自身が持つ資源は何か、これまでの経験で身に付けたノウハウや知識は何か、ということをし洗い出し、それらをどのように自然環境の分野で生かしていくかを徹底的に検証しました。この分野における研究の実態、参入できる分野はどこか。あるいは、まだあまり手が付けられていない分野はどこか。どの分野なら、持っているノウハウを生かすことができるか。そういったことをとことん突き詰めました。

最終的には、自然環境分野には多くの専門家や研究者がいることを踏まえ、そうした人たちが社会の仕組みの中で活動できるような道筋をつくっていくべきではないかという結論に行き着きました。

この過程では、サラリーマン時代に手がけたビジネスコンサルティングのノウハウが生きています。ビジネスコンサルティングでは、顧客となるその企業のみならず、取引先も含めた経営資源を挙げていき、それらを組み合わせることでどんなことができるのかを積み重ねていきます。あるいは、どんな要件がそろえば、こんなことができるという提案も求められます。そのノウハウを自然環境や地域の視点に置き換えて、自分たちはどんなことができるかを考えていったのです。

自然環境の保全・再生を社会の仕組みに

自然環境分野で活動する主体には今ではNPO法人が多く見られますが、ネイチャースケープ設立当時は特定非営利活動促進法(NPO法)の施行前でした。そのため、株式会社として起業していますが、社会の仕組みとして自然環境の保全・再生を定着させたいと



サンクチュアリの例



このような耕作放棄地を再生していこうとしている



復田の事例

という思いが強かったといいます。社会経済の仕組みにしっかり根付いた民間企業として自然環境分野に加わることで、持続的な活動が可能になり、「自然環境で飯が食えるようになる」ことは社会の仕組みとして定着することになると考えたからです。

その後、'98年12月にNPO法が施行され、今では、NPO法人の方が業務を受託しやすいという状況も見られるといいます。このため、NPO法人の設立も視野に入れ検討しているようですが、NPOの精神を持った社会的企業がネイチャースケープといえます。

すでに設立から10年を経っていますが、現在スタッフは中川社長を含めて6人、いずれも社員という感覚ではなく、個人事業主が集まったような形態で、宝塚市、西宮市、神戸市と勤務地もばらばら。毎日会社に出社するというスタイルでもありません。

また、資本金は2,100万円、このうち1,000万円は(財)兵庫県中小企業振興公社(現(財)ひょうご産業活性化センター)の出資です。出資に当たっては、当初、収益を生まない事業ではないかという判断から、一度は審査を通らなかったという経緯があります。しかし、その後、右肩上がりではなくても持続性のあるビジネス、また、これからの社会に必要なビジネスモデルという評価や期待が出資につながったのではないかと中川社長はいいます。

ベンチャー企業の資金確保に大きな役割を果たしているのがベンチャーキャピタルですが、一般的に社会的企業は大きな利益を生まないと見られ、投資を得ることは難しいと考えられます。CSR(企業の社会的責任)が問われる時代、社会的課題をビジネスの手法で解決していこうという取り組みをしっかりと評価し、必要

な投資を行うことは金融部門においても必要な役割ではないでしょうか。融資などで培ってきたノウハウを生かした、社会的企業への支援が望まれます。

在来種や在来の手法を生かして

ネイチャースケープでは、これまで兵庫県立里山公園のランドデザイン策定、福井県の自然環境センターの常設展示監修、特定鳥獣保護管理計画モニタリング手法等の検討調査、ツキノワグマ出没等位置情報解析や出没ハザードマップの構築、全国の海岸植物群落調査解析支援・自然環境調査支援、自然環境GISデータベース研究などに取り組んできました。設立当初は前職の経歴もあり、IT業務が多かったのですが、現在は環境政策分野のコンサルティングの割合が高くなっているといいます。

コンサルティングやシンクタンク業務の発注元は行政が中心ですが、中川社長は行政経験があるわけではありません。そこで、営業代わりに積極的に取り組んできたのが、学会での研究発表や講演活動です。聴衆の中に環境や政策にかかわる人や共感する研究者がいれば、共同研究や受託研究につながり、政策立案支援などの業務に広がっていくからです。

また、行政とのかかわりでは、売り上げにつながらなくても、自然環境の保全や再生につながるものであれば、予算獲得方策の相談から受け付けており、「よろず相談窓口です」といいます。最終的に自然環境の保全・再生に帰結するものであれば、どんな領域にも取り組むことにしており、自社内で完結できないものは思いを同じにする外部の連携先で対応しています。その場合は、連携先が下請けにならないよう分離発注する



復田の事例



兵庫県最大の保全中の湿原

ことにしています。責任の所在を明確にすることはもちろんですが、利益だけを追い求める企業ではないことを感じさせます。

また、自然環境の保全・再生を目指す上では、常に5年先くらいを見据えたシナリオづくりを心がけ、地域に伝わる在来手法や在来種・地域種を基本にした生息地再生という考え方を貫いています。最新の技術や手法を用いて自然環境を再生するという考え方もありますが、長い歴史を振り返れば、それぞれの地域に伝わってきた在来種や地域種、あるいは在来手法があり、それをもう一度見直そうということです。

新しい技術や手法は、高度な技術やメンテナンス、人手や資金がかかることがあります。逆に、在来のものを生かす自然再生であれば、生物の力や先人たちが培ってきた知恵を借りることで、人手や費用を低く抑えられる場合があります。構造物をつくる場合、在来手法には、環境面以外にも、耐用年数、使用資材など、持続性やコスト面で有利なものがあります。これは、かなり長期的な視点を持たなければ理解しにくいかもしれません。しかし、地域の視点で考えると、その地域の人材、ノウハウが生かされることで、自然・地域が独自性に富み持続的かつコストを抑えた形で再生できると考えられます。

こうした考え方や業務内容などは、抽象的で分かりにくく、「一言で何屋さんといえないので、どんなふうに見せると分かってもらえるのが課題です」と中川社長はいいます。

独自のモデルで取り組む自然再生事業

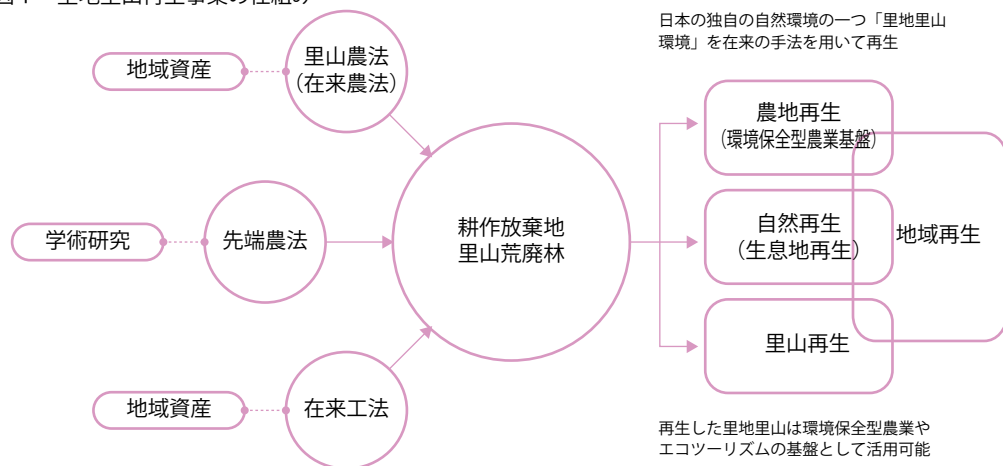
今後ネイチャースケープが力を入れようとしているのが、里地里山再生事業を中心とした自然再生事業です。

これまでの自然再生事業は、その主体の多くは行政でした。しかし、自然環境を守り、再生することは、行政だけの役割ではありません。そこで、同社ではこの分野を自主事業として取り組もうと、独自のモデルが構築されています。

里地里山再生事業は、耕作放棄地や里山荒廃林を対象に、在来農法、先端農法、在来工法などを組み合わせ、農地再生（環境保全型農業基盤づくり）、自然再生（生息地再生）、里山再生を実践することで、地域再生も図るというものです（図1）。対象となる耕作放棄地や里山荒廃林は広く募集をかける一方で、事業にかかる費用は民間企業の資金を活用した仕組みを新たに考えています。

事業に賛同する企業10社程度を目標に、1社当たり60万円以上、5年間という期間を設けて、事業委託費を集めます。再生プロセスをアクティビティ化し、CRM（顧客-企業の関係性マネジメント）や販売促進、CSRや社会貢献事業の生物多様性貢献メニューなどの機会として提供します。さらに、「〇〇の里山」といったネーミングライツ（命名権）スポンサーも開拓。この事業の認知を広げるために、フォトコンテストなどの参加型イベントを企画し、これらも民間企業などとの共催や協力、スポンサーシップなどによって資金を確保

図1 里地里山再生事業の仕組み



し、費用総額の一定割合を原資として、里地里山再生事業を進めていこうというものです。

事業委託費を支払う企業側は、CRMの構築・強化、事業経過のモニタリング、ネーミングライツによるPR効果、自然環境や地域再生の記録映像の活用が図れ、また、イメージ戦略、社会的事業ともいえる取り組みの学術的支持、学会への共同発表などといったメリットがあります。

すでに里地里山事業は、兵庫県宝塚市にある県立里山公園で取り組まれているほか、兵庫県・福井県内でも現地評価を進めている対象地があります。

「企業は活動を行う上で、開発や工事を行うという側面がありますが、その中で私たちが環境デザインという分野でできることがあると思います。今までと違った手法を取り入れることで、コストが安くなったり、自然を壊さない形でできることが増えたり、持続性が確保されたり、工事が終わった後で自然再生が可能になったり……。そういう視点での環境デザインを民間企業に対して提案していく必要があると思ったのです」。

近年はCSR、特に環境問題への関心が高まっている中、行政だけでなく、民間企業とのコラボレーションは重要といえるでしょう。例えば、環境関連の企業であれば、年間60万円でCRMが構築できたり、自然再生の実証データが得られたり、PR効果、イメージアップ効果なども得られるというのであれば、比較的安価に一定の成果を得られる参画の仕組みになると考えられます。「反応を見ながら今後の営業活動に結び付けていく」という状況のようですが、自然環境再生分野でビジネス手法を導入した新しい仕組みになると期待されます。

理念を貫く難しさ

ネイチャースケープの考え方は、単に自然環境の保全・再生というだけでなく、地域社会の持続的なあり

方を示しているように思えます。

「地域社会の中で経済ファクターを考えたとき、売り手と買い手しかない、それは破たんします。どこかで売り手と買い手が逆転するシーンが出てくるはずで、そうなれば、そこで貨幣の交換だけでなく、価値の交換ができるようになって、平等な立場になれるのです。価値の交換と立場の逆転ができれば、その経済はうまくいくと思います。われわれの機軸は環境で、ぐるぐる回る生態系という中で物事を考えていますが、人の社会にもこれをなぞらせています。日々の生活に直結していることを自分たちのできるやり方でやっていくことで、世代間交流が深まったり、小さな経済のパイができたりして、元気になっていくのではないのでしょうか」。

しかし、信念を曲げずに思いを実現するためには、あえて仕事を断わる勇気も必要です。「どんなに売上げがよくても、私たちの精神に反するような仕事は断われています。納得できる仕事でないやしません。そこを曲げてしまうと、われわれの精神を買ってくれたお客様に対する背任行為になります。もちろん、迷うときもあります。迷いがあっていいと思っています。迷いがなくなったら客観的に見えなくなったということだと思います。迷ったり、議論したりする中で、新しいキーワードが出てきて、それがビジネスにつながることもあります」。

しっかりした理念を貫いて事業運営を進めていくには、その理念を社員が理解し、自らが事業主のような意識を持つことも必要でしょう。そのような精神を持って活動している人こそが、社会起業家といえるのではないのでしょうか。また、そうした社会起業家が地域に存在することで、地域の持続的な活力を生み出していくのではないかと期待をネイチャースケープは感じさせてくれます。