

目次

はじめに

第1章：なぜ、今「駄菓子屋」なのか — 衰退産業に眠る事業機会

- 1-1. 現状分析：昭和の象徴から衰退産業へ
- 1-2. 本質的価値の再発見：駄菓子屋が果たした「地域の縁側」機能
- 1-3. 市場機会の特定：競合不在のブルーオーシャンと強固な感情資産

第2章：駄菓子屋の事業モデル再定義 — 「コミュニティ OS」という新発想

- 2-1. 事業コンセプト：「すべての道は駄菓子屋に通ず」
- 2-2. 多層型ビジネスモデル①【イベント出店型】：実践学習と地域賑わいの創出
- 2-3. 多層型ビジネスモデル②【企業サブスク型】：組織活性化とストック収益の確立
- 2-4. 多層型ビジネスモデル③【実店舗型】：遊休不動産活用とブランド資産の構築
- 2-5. 垂直統合戦略：老舗メーカーの事業承継による製販一体体制の構築

第3章：事業を駆動する人材と仕組み — 学生中心の循環型エコシステム

- 3-1. 産学連携によるシナジー：既存教育アセットとの融合
- 3-2. 学びを实践へ：PBLとしての事業運営
- 3-3. 適用テクノロジー：データ駆動型オペレーションを支えるDX基盤
- 3-4. 多様な人材交流がもたらす価値創造と人的資本の形成

第4章：現場を支えるマネジメント手法 — 自律型コミュニティの組織論

- 4-1. コミュニティマネージャーの役割と重要性
- 4-2. リーダー育成プログラム：ミネルバ大学の教育メソッドに学ぶPBLの实践
- 4-3. 運営の標準化と効率化：PMBOKを応用したプロジェクトマネジメント
- 4-4. リスクマネジメント：信頼を支えるガバナンス体制と危機対応プロトコル
- 4-5. 【発展】地域創生の核へ — コミュニティマネージャーに求められる「三つの覚悟」

第5章：ローカルゼブラ企業というゴール — 持続可能な地域共生モデルの实现

- 5-1. なぜユニコーンではなく、ローカルゼブラを目指すのか
- 5-2. 事業の社会的価値を可視化する：SROIと非財務KPIの導入
- 5-3. ステークホルダーを巻き込み、地域に事業を定着させる方法

おわりに — 駄菓子屋を中心とした、地域の新たな可能性

はじめに

あなたの記憶の片隅に、放課後のチャイムと共鳴する、懐かしい風景は眠っていないだろうか。

百円玉を握りしめ、色とりどりの菓子が並ぶ箱の中から、けして贅沢ではない、しかし自分だけの宝物を真剣に選んだあの時間。店先のベンチで友と交わした他愛ない会話。優しく、時には厳しく子どもたちを見守る店主の眼差し。かつて日本のあらゆる街角に存在した「駄菓子屋」は、単なる小売店ではなかった。そこは、子どもたちにとってはじめて社会と触れ合う小さな玄関口であり、地域の大人たちが自然と集う「**地域の縁側**」¹であり、世代を超えたコミュニケーションが生まれる貴重なコミュニティの結節点であった。

しかし、その風景は、いつからか急速に姿を消し始めた。少子化の波、後継者不足、そして利便性を追求した大型小売店やコンビニエンスストアの台頭。時代の合理性が押し寄せる中で、駄菓子屋は「衰退産業」というレッテルを貼られ、ノスタルジーという言葉と共に語られる過去の遺物となりつつある。多くの人が、その消失を仕方のないことだと受け入れているかもしれない。

我々は、この失われゆく日本の原風景の中に、現代社会が抱える多くの課題を解決しうる、計り知れない価値と巨大な事業機会が眠っていることを発見した。それは、忘れ去られた過去への回帰ではない。むしろ、未来の地域社会を構想するための、極めて今日的な「再発明」の対象である。

本書は、我々が推進する事業構想を基に、駄菓子屋という衰退産業を「コミュニティOS」²として再定義し、次世代教育、地方創生、そして持続可能なビジネスを一本の線で結びつける、まったく新しい事業戦略を提示するものである。

我々は、駄菓子屋が持つ「地域の縁側」としての本質的機能を現代のテクノロジーと経営手法によってアップデートし、学生たちが主体となって運営する、生きたビジネスの実践の場へと変革する。そのアプローチは、三つの異なる形態をとる。

一つは、学生たちがイベント会場でポップアップストアを展開する「イベント出店型」。一つは、企業オフィスに福利厚生として駄菓子棚を設置する「企業サブスク型」。そして、地域の空き家をリノベーションし、新たなコミュニティの灯台として再生する「実店舗型」。

これらすべてを、「現代版駄菓子屋」という一つの強力なブランド傘下で展開していく。教育、コミュニティ、ビジネス、伝統産業の承継といった、一見するとバラバラに見える社会の要素が、駄菓子屋というプラットフォームを通じて有機的に統合されていくのだ。

本書では、この壮大な構想の全貌を、具体的なビジネスモデル、人材育成の仕組み、現場を支えるマネジメント手法、そして社会性と経済性の両立を目指す「ローカルゼブラ企業」という思想に至るまで、余すところなく解説していく。

これは、単なる一企業の事業計画書ではない。地方創生の新たなアプローチを探る自治体関係者やNPO職員の方々。企業のCSV（Creating Shared Value）や組織活性化に関心を持つビジネスパーソン。理論と実践の往還を目指す教育関係者や、社会課題解決を志す学

生たち。そして、自らの手で新しいビジネスを興したいと考えるすべての起業家へ。

本書が、固定観念を打ち破り、身近な場所に眠る「見えざる資産」を発見するための視点と、それを事業化するための具体的な武器となることを確信している。さあ、ページをめくり、懐かしくて、しかし全く新しい「駄菓子屋」を巡る冒険を始めよう。

第1章：なぜ、今「駄菓子屋」なのか — 衰退産業に眠る事業機会

1-1. 現状分析：昭和の象徴から衰退産業へ

事業機会の探求は、市場の成長分野に目を向けるのが定石である。しかし、我々の出発点はその逆、多くの人々が「もはや終わった」と見なす衰退産業にあった。駄菓子屋の現状を直視することは、ノスタルジーに浸るためではない。その衰退の構造を深く理解することこそが、新たな価値創造の突破口を見出すための第一歩となるからだ。

駄菓子屋は、子ども向け商品を扱うという点で、少子化の直接的な影響を最も受けやすい業態の一つである。【文部科学省の学校基本調査によれば、日本の小学生の数は1981年度の約1192万人をピークに減少の一途をたどり、2023年度には約605万人と、ピーク時のほぼ半数にまで落ち込んでいる（出典：文部科学省「学校基本調査」令和5年度版）。】主要顧客である子どもたちの絶対数が減少すれば、市場が縮小するのは自明の理だ。

さらに追い打ちをかけたのが、顧客の消費行動と市場環境の劇的な変化である。1990年代以降の大型ショッピングモールの登場、2000年代以降のコンビニエンスストアの爆発的な普及は、その流れを決定的なものにした。利便性の前では、個人商店である駄菓子屋を選ぶ理由は霞んでいった。店主の高齢化と後継者不在も、この衰退に拍車をか

けた。長年店を切り盛りしてきた店主たちが引退を決意する際、その事業を継ぐ者はほとんどいなかった。

こうして、駄菓子屋は「ビジネスモデルとして成立しなくなった過去の業態」と見なされるようになり、一つ、また一つと街角から灯りが消えていったのである。

しかし、この衰退の過程で我々が失ったものは、単なる「お菓子を売る店」の数だけではない。我々は、地域社会における極めて重要な「インフラ」を失ったのだ。駄菓子屋は、地域コミュニティの「結節点（ノード）」であった。異なる学年の子どもたちが自然に集い、上級生が下級生の面倒を見る。時には、近所の大人たちが子どもたちに声をかけ、緩やかな見守りのネットワークが形成される。店主は、子どもたち一人ひとりの顔と名前を覚え、地域の「インフォーマルな相談役」としての役割をも担っていた。

この機能は、現代社会が躍起になって再構築しようとしている「地域包括ケアシステム」や「**社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）**」³そのものである。我々は、行政サービスや専門機関に頼らずと手前の段階で、地域住民の孤立を防ぎ、世代間の交流を促し、子どもたちの社会性を育む土壌を、いつの間にか失ってしまっていたのだ。

衰退産業の分析は、我々に一つの重要な問いを突きつける。市場の合理性だけを追求する中で、我々は本当に大切なものを見過ごしてはいないだろうか。そして、もしその「大切なもの」に現代的な価値を見出し、持続可能なビジネスとして再構築できるとしたら、それは未曾有の事業機会となりうるのではないか。

1-2. 本質的価値の再発見：駄菓子屋が果たした「地域の縁側」機能

駄菓子屋の価値を語る際、多くの人が口にするのは「ノスタルジー」という言葉だ。確かに、昭和の時代を過ごした世代にとって、そこは自身の原体験と分かちがたく結びついた、郷愁を誘う空間である。しかし、我々はこの「感情」を単なる感傷として片付けるのではなく、事業を構成する重要な「感情資産」⁴として捉える。そして、その感情の源泉となっている駄菓子屋の「本質的価値」を機能的に分解し、再評価することから始めた。

駄菓子屋が持つ価値は、大きく「機能的価値」と「情緒的価値」の二つの側面に分類できる。

第一に、「機能的価値」である。歴史的に見れば、駄菓子屋は単なる菓子販売店ではなかった。多くの場合、文房具やおもちゃを取り扱い、遊び場としての機能も持っていた。時には「ツケ」という形で簡易的な金融機能すら担っていた。つまり駄菓子屋とは、歴史的に「小売・娯楽・金融・交流」といった複数の機能が実装された、極めて多機能な地域プラットフォームだったのである。

第二に、より重要とも言えるのが「情緒的価値」だ。その中心にあるのが、駄菓子屋が提供した「地域の縁側」としての役割である。異なる学校、異なる学年の子どもたちが、そこではごく自然に混じり合う。この「ナナメの関係」の中で、子どもたちは学校や家庭では学べない、暗黙の社会ルールやコミュニケーションの作法を体得していった。また、店主という存在は、親や教師とは違う、利害関係のない

「第三の大人」として、子どもたちの健全な成長に不可欠な土壌を提供していた。

結論として、駄菓子屋の本質的価値とは、単なるレトロな商品や空間にあるのではない。それは、多様な人々が自然に集い、交わり、緩やかに繋がり合うことを可能にした「コミュニティハブ」⁵としての機能そのものである。この機能を現代社会のニーズに合わせて再設計し、持続可能な形で提供すること。そこに、我々が再発明しようとしている駄菓子屋事業の核心が存在するのである。

1-3. 市場機会の特定：競合不在のブルーオーシャンと強固な感情資産

衰退産業の分析と本質的価値の再発見を経て、我々がたどり着いたのは、駄菓子屋という領域が、現代のビジネス環境において極めてユニークな「市場機会」を内包しているという結論だった。この機会は、主に三つの要素から構成される。それは、「感情資産」「競合の不在」、そして「多機能性という拡張可能性」である。

第一の市場機会は、前節で述べた「強固な感情資産」そのものが、強力なマーケティング資源となる点だ。特に、40代から60代の原体験世代にとって、「駄菓子屋」という言葉は、自身の幸福な子ども時代を想起させる魔法のキーワードである。この「無償の好意」とも言える感情資産は、新規事業が立ち上げ初期に直面する認知獲得の壁を乗り越える上で、広告費に換算できないほどの価値を持つ。

第二の市場機会は、「競合の不在」、すなわちブルーオーシャンが残存している点である。意外なことに、駄菓子屋というコンテンツは、現

代的なマーケティング手法がほとんど適用されてこなかった領域だ。InstagramやTikTokといったSNS上で、「駄菓子屋」をテーマにした体系的な情報発信は極めて少ない。これは、裏を返せば、現代のマーケティングセオリーを持ち込むだけで、容易に市場でのプレゼンスを確立できることを意味する。

第三の市場機会は、駄菓子屋が持つ歴史的な「**多機能性**」が、現代の複合的なビジネスモデルへの高い拡張可能性を秘めている点だ。この歴史的な事実が、我々が単なる菓子販売に留まらない、多層的なビジネスを展開する上での強力な論理的支柱となる。「駄菓子屋が企業の福利厚生サービスを提供する」「駄菓子屋が学生の教育プログラムになる」といった一見突飛に見えるアイデアも、「駄菓子屋は元来、地域の多機能プラットフォームであった」という文脈に位置づけることで、自然なストーリーとして受け入れられる。

これら三つの要素は、互いに連動し、強力な相乗効果を生み出す。この戦略的視点に立ったとき、駄菓子屋はもはや衰退産業ではなく、計り知れないポテンシャルを秘めた「再成長市場」として、我々の目の前に立ち現れるのである。我々の掲げるスローガンは「**すべての道は駄菓子屋に通ず**」。本書を通じて、その意味を解き明かしていこう。

第2章：駄菓子屋の事業モデル再定義 — 「コミュニティ OS」という新発想

2-1. 事業コンセプト：「すべての道は駄菓子屋に通ず」

第1章で我々は、駄菓子屋という衰退産業の中に眠る本質的価値と、現代におけるユニークな事業機会を明らかにした。しかし、単に過去の駄菓子屋を懐古的に再現するだけでは、持続可能なビジネスにはなり得ない。変化した社会環境の中で、その価値をいかにして再実装し、経済的にも成立させるか。その問いに対する我々の答えが、事業コンセプトである「コミュニティ OS」としての駄菓子屋の再定義だ。

OS (Operating System) とは、コンピュータのハードウェアを管理し、様々なアプリケーションソフトウェアが動作するための基盤となるシステムのことである。我々はこの比喻を用いて、駄菓子屋を捉え直した。街の空き家や人材、企業のオフィススペースといった有形無形の「ハードウェア (地域資源)」を、駄菓子屋というプラットフォーム上で動かし、その上に「教育」「交流」「ビジネス」「伝統承継」といった多様な「アプリケーション (事業)」をインストールしていく。この構想の根幹には、「駄菓子屋は店ではない、基盤である」という思想がある。

では、なぜ「駄菓子」がそのOSの中核を担うにふさわしいのか。それは、駄菓子が極めて優れた「触媒」としての特性を備えているからだ。世代と文化の壁を超える共通体験を提供し、誰もが参加しやすい手頃な価格であり、そして創造性を刺激する選択の楽しさがある。

我々が展開するすべての事業は、この駄菓子の「触媒機能」を最大限に活用する形で設計されている。我々の事業体の母体には、学生と社会人がアイデアを共創するサロン、子どもたちが探究学習を行うスクール、そして学生が地域企業の課題解決に挑む実践的なコンサルティングプログラムといった、複数の教育事業が存在する。これら既存の教育事業もまた、このOS上で稼働する重要なアプリケーション群と位置づけられる。学生たちは駄菓子屋という実践のフィールドを通じて学びを深め、その成果をコミュニティに還元する。そして、その活動自体が駄菓子屋ブランドの価値を高め、新たな参加者を惹きつけるのだ。

この統合的アプローチは、従来の「パイプライン型」ビジネスとは一線を画す、「プラットフォーム型」のモデルである。一見するとバラバラに見える「教育」「地方創生」「企業の組織活性化」「伝統産業支援」といったテーマが、「駄菓子屋」という誰にでも理解できる親しみやすい器の中に、矛盾なく収まる。このシンプルさと奥深さの両立こそが、多くの人々を巻き込み、複雑な社会課題の解決と持続可能なビジネスを両立させるための鍵なのである。我々は駄菓子売っているのではない。駄菓子を触媒として、地域の未来を創造するための「場」と「機会」を提供しているのだ。

2-2. 多層型ビジネスモデル①【イベント出店型】：実践学習と地域賑わいの創出

「コミュニティ OS」というコンセプトを、最も機動的かつダイナミックに実装するのが、第一のビジネスモデルである「**イベント出店型**」だ。これは、地域で開催される祭りやマルシェなどに、学生たちが主体となってポップアップの駄菓子屋を出店する事業である。このモデルには、我々の事業思想の根幹をなす「実践学習」と「地域貢献」のエッセンスが凝縮されている。

運営主体は、我々が運営する子ども向けの探究学習プログラムに参加する小中学生と、彼らをサポートする大学生メンターである。彼らは単なる「売り子」ではなく、出店計画の立案から実行、収益管理に至るまで、ビジネスの全プロセスを担う「経営者」なのだ。

プロジェクトは、ターゲット顧客の想定、仮説構築、仕入れと原価計算といった計画段階から始まる。子どもたちは、限られた予算の中で「最強の商品ポートフォリオ」を組む過程で、ビジネスの基本的な構造を肌で学ぶ。イベント当日は、自分たちで考案したゲーム性のある企画（例：「サイコロの目の数だけうまい棒プレゼント」）などを交えながら、顧客との対話を通じてコミュニケーション能力や問題解決能力を育む。

事業の収益構造は、駄菓子やゲームの売上が基本となる。そして、得られた利益の一部は、プロジェクトに参加した子どもたちや学生に「報酬」として還元される。この成功体験は、彼らの学習意欲や経済的自立への意識を芽生えさせる、強力なインセンティブとなる。

地域社会にとっても、この移動式の駄菓子屋は大きな価値をもたらす。子どもたちが元気いっぱい活動する姿は、イベント会場に活気と笑顔を生み出し、集客効果を高める。保護者や地域住民にとっては、子どもたちの成長を間近で見守ることができる貴重な機会となる。このように、「イベント出店型」モデルは、一回の出店というミクロな活動の中に、「教育効果」「経済的収益」「地域貢献」「ブランド構築」というマクロな目的を内包している。

2-3. 多層型ビジネスモデル②【企業サブスク型】：組織活性化とストック収益の確立

イベント出店型が地域コミュニティに「点」として賑わいを生み出すモデルだとすれば、次なる「**企業サブスク型**」は、企業の内部に入り込み、「線」として継続的な関係性を築きながら、安定した収益基盤を構築するモデルである。これは、現代のオフィスが抱えるコミュニケーションの課題を、駄菓子という意外なツールで解決しようとする、ユニークなBtoB事業だ。

メインターゲットは、部署間のサイロ化やコミュニケーション不足に悩む企業。我々はそうした企業に対し、福利厚生サービスの一環として「置き駄菓子」を提案する。デザイン性の高い専用の棚をオフィスの休憩スペースなどに設置し、毎月定額で駄菓子を補充する。

我々のモデルの本質は、単に商品を供給することにあるのではない。その核心的価値は、「**コミュニケーションの触媒**」と「**学生との接点創出**」という二つの要素に集約される。駄菓子棚という「目的のない寄り道スポット」は、社員同士の自然な会話を生み出し、組織の風通しを良くする。運営を担う学生たちは、単なる補充員ではなく「コミュニティ・ファシリテーター」として、購買データに基づくインサイトを提供したり、企業担当者へのヒアリングを通じてリアルなビジネスを学んだりする。企業にとっては、地元の優秀な学生との早期接点の機会ともなる。

収益構造は、月額サブスクリプション料金を基本とする「ストック収益」である。これは、イベント出店型のような変動の大きいフロー収益を補完し、事業全体のキャッシュフローを安定させる重要な役割

を担う。一見アナログな駄菓子、現代企業の組織課題を解決するソリューションとなる。この意外な組み合わせこそが、本モデルの競争優位性の源泉なのである。

2-4. 多層型ビジネスモデル③【実店舗型】：遊休不動産活用とブランド資産の構築

イベント出店型が「点」として、企業サブスク型が「線」として事業を展開するならば、それら全ての活動のハブとなり、地域に深く根を下ろす「面」として機能するのが、第三のビジネスモデル「**実店舗型**」である。これは、我々の事業構想の集大成であり、ブランド世界観を最も色濃く体现する、いわば旗艦となる事業だ。

このモデルの中核をなすのは、地域の遊休不動産、すなわち「空き家」や「空き店舗」の活用である。【国土交通省の「平成30年住宅・土地統計調査」によれば、全国の空き家は約849万戸にのぼり、総住宅数に占める割合は13.6%と過去最高を記録している（出典：国土交通省ウェブサイト）。】我々はこの深刻化する「負の遺産」を、新たな価値創造の源泉と捉える。賃料が安価な物件を活用することで、事業の固定費を極限まで圧縮する。

このモデルの真骨頂は、その「リノベーション・プロセス」そのものを、地域を巻き込む一大プロジェクトへと昇華させる点にある。学生、大学、地域の建築会社などがチームを組み、その「ビフォーアフター」の全過程をSNSを通じてリアルタイムで発信する。この**プロセス・マーケティング**こそが集客戦略の第一歩となり、オンラインの熱量をリアルの来店へと繋げる **O2O（Online to Offline）戦略**の核となる。

こうして誕生する実店舗は、単なる駄菓子屋ではない。それは、複数の収益源を組み合わせた「**マルチテナント型**」の複合ビジネス空間と

なる。中核となる「小売機能」、客単価と滞在時間を向上させる「飲食機能」、そして新たなキャッシュポイントを生む「教育・イベント機能」を組み合わせ、坪当たりの収益性を最大化する。

実店舗は、我々の活動を知った人々が訪れる「聖地」となり、ブランドへの愛着を深める場所だ。空き家という地域の課題を、学生や地域住民を巻き込みながら、新たな価値創造の拠点へと生まれ変わらせる。実店舗型モデルは、地方創生、教育、そしてビジネスを最も高い次元で融合させる、我々の事業構想の心臓部なのである。

2-5. 垂直統合戦略：老舗メーカーの事業承継による製販一体体制の構築

これまで述べてきた三つのビジネスモデルは、主に商品を「販売」するチャネルの革新であった。しかし、我々の構想はそこで留まらない。事業の持続可能性と競争優位性を決定的なものにするため、バリューチェーンを遡り、「製造」の領域にまで踏み込む。それが、後継者不在に悩む老舗駄菓子メーカーとの連携、そして段階的な事業承継を目指す「**垂直統合戦略**」である。

この戦略の背景には、製造メーカー側にも後継者不足の波が押し寄せているという、駄菓子業界が抱えるもう一つの深刻な課題がある。我々はこの課題を機会と捉え、これらの老舗メーカーと提携し、「**製販一体**」の体制を構築する。

この戦略がもたらすメリットは大きい。第一に、中間マージンを削減できるため、**収益性が劇的に改善**する。第二に、市場のニーズをダイレクトに反映したオリジナル商品の開発が**可能になり、ブランド価値が向上する**。第三に、**学生たちが伝統的なモノづくりの現場に触れ、DX支援などを行うことで、教育的価値と社会的価値が創出****される。失われかけていた伝統の灯火を守り、次世代へと継承していくことは、極めて大きな社会的意義を持つ。

もちろん、事業承継は容易ではないため、共同開発などの緩やかな連携から始め、時間をかけて信頼関係を構築する「段階的アプローチ」を想定している。この製販一体体制こそが、他社の追随を許さない、我々の模倣困難な競争優位性の源泉となるのだ。

これら多層的なビジネスモデルは、それぞれが独立して機能するだけでなく、相互に連携し、価値を高め合う。まさに、「**すべての道は駄菓子屋に通ず**」のである。

第3章：事業を駆動する人材と仕組み — 学生中心の循環型エコシステム

第2章では、駄菓子屋を「コミュニティ OS」として再定義し、その上で稼働する多層的なビジネスモデルの全貌を明らかにした。イベント出店、企業サブスク、実店舗、そして製造事業承継。これらはいずれも、従来の駄菓子屋の概念を覆す、革新的なアプローチである。しかし、どんなに優れた事業構想も、それを実行する「人」と、活動を支える「仕組み」がなければ画に描いた餅に過ぎない。

本章では、この事業の最もユニークかつ模倣困難な競争優位性の源泉である、「誰が、どのようにして事業を動かすのか」という問いに答えていく。その答えの核心にあるのは、**「学生」**という存在だ。我々は、学生を単なる安価な労働力としてではなく、事業を共に創造するパートナーであり、事業そのものの目的でもある「未来への投資対象」として位置づけている。

この章で解き明かすのは、我々が長年培ってきた教育事業のアセットを最大限に活用し、学生たちの「学び」と「実践」が互いを高め合いながら循環する、独自の「人材育成エコシステム」である。そして、そのエコシステムを現代的なテクノロジーがいかにして加速させるのか。この事業の心臓部とも言える、人と仕組みの設計図を紐解いていこう。

3-1. 産学連携によるシナジー：既存教育アセットとの融合

我々の駄菓子屋事業が、単なる思いつきの新規事業と一線を画す最大の理由は、その根底に、長年にわたり築き上げてきた強固な **教育事業基盤** が存在するからである。この基盤が、事業に必要な人材を継続的に供給し、活動の質を担保し、そして事業全体に深い社会的意義を与える「エンジン」の役割を果たしている。我々の事業体は、主に三つの教育的機能を有しており、それぞれが駄菓子屋プロジェクトと不可分に結びつき、強力なシナジーを生み出している。

第一の機能は、**学生と社会人が交わり、アイデアを共創する「知の交流サロン」** である。これは、大学や学年の垣根を越えて、社会課題解決や新規事業創造に関心を持つ意欲的な学生と、彼らを支援したいと考える多様な業界の社会人が集うプラットフォームだ。このサロンは、プロジェクトの「企画開発ラボ」であり、「人材リクルーティングの場」でもある。

第二の機能は、**小中学生から高校生を対象とした「探究型学習スクール」** である。このスクールでは、子どもたちが自ら問いを立て、答えを探究していく PBL（Project Based Learning）を教育の中心に据えている。大学生が「メンター」として子どもたちの学びを伴走支援する点が特徴であり、スクールが「学びの場」、駄菓子屋が「実践の場」として、シームレスに連携している。

第三の機能は、**学生が地域企業のリアルな経営課題に取り組む「実践型コンサルティング・プログラム」** である。学生チームがクライアン

ト企業の課題解決を支援する。このプログラムは、駄菓子屋プロジェクトにとって、高度なビジネススキルを持つ人材の供給源となると同時に、地域企業との強固なネットワークを構築するための重要なチャネルとなる。

これら三つの教育機能は、それぞれが独立して価値を生むだけでなく、相互に連携し、一つの大きなエコシステムを形成している。探究スクールで育った子どもたちが、やて大学生になり、交流サロンや学生コンサルに参加し、後輩たちのメンターとなる。この「**学び→実践→コミュニティへの還元**」という循環こそが、我々の事業の根幹をなす。このシナジー構造は、一朝一夕には模倣できない、我々の事業の最も深い堀（moat）なのだ。

3-2. 学びを実践へ：PBLとしての事業運営

我々の駄菓子屋事業の運営モデルを語る上で、PBL（Project Based Learning：プロジェクト型学習）という教育手法は、避けて通ることのできない中心的な概念である。【PBLは、20世紀初頭の教育思想家ジョン・デューイ（John Dewey）の「なすことによって学ぶ（Learning by doing）」という哲学に源流を持ち、学習者が現実世界の複雑な課題や問いに対して、一定期間、探究を続けることで深い知識やスキルを習得していく学習アプローチである（出典：PBLWorks.orgなど）。】我々の事業は、そのもの全体が、参加する学生たちのための壮大な「PBLの教科書」として設計されている。

学生たちは、この事業に「従業員」として参加するのではない。彼らは、自らが主体となって問いを立て、仮説を立て、実践し、そして結果を振り返る「プロジェクト・オーナー」として関わる。我々は、学生たちに裁量権を委譲し、彼らの挑戦と、時には失敗すらも推奨する文化を醸成している。

PBLのサイクルは、「問いの設定」から始まり、「探究と情報収集」「計画立案と仮説構築」を経て、「実行と実践」へと至る。そしてプロジェクトの終わりには、必ず「振り返りと評価」を行う。このPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルを高速で回す経験が、学生たちを飛躍的に成長させる。彼らは、ビジネスのあらゆる側面を、断片的にではなく、一つの繋がりとして統合的に体験するのだ。

この経験を通じて彼らが手にするのは、単なるビジネスリテラシーだけではない。仲間と協働して困難な課題を乗り越えたという成功体験

は、揺るぎない「自己効力感 (Self-efficacy)」⁶を育む。「自分は、社会に対して価値を生み出すことができる存在なのだ」。この感覚こそが、彼らが未来のキャリアを切り拓いていく上で、最も重要な資産となるだろう。我々の事業は、駄菓子売ることを通じて、未来を担う若者たちの「可能性」を育てているのである。

3-3. 適用テクノロジー：データ駆動型オペレーションを支えるDX基盤

学生たちの情熱と主体性を事業のエンジンとする一方で、その活動を持続可能かつスケール可能なものにするためには、勘や経験だけに頼らない、客観的なデータに基づいた意思決定の仕組みが不可欠である。我々の事業モデルは、一見するとアナログで人情味あふれる駄菓子屋という形態をとっているが、その裏側は、現代的なデジタルテクノロジーによって支えられた、高度な「データ駆動型オペレーション」によって制御されている。

我々が活用するテクノロジーは、主に二つの領域と、それらを統合する一つのループから成る。

第一に、販売・在庫管理における「クラウドPOSシステム」の活用である。

全ての販売チャンネルにクラウドPOSレジを導入し、販売データをリアルタイムで蓄積する。このデータは在庫の最適化や商品企画の高速化に繋がり、学生たちがデータ分析と意思決定のスキルを磨く絶好の機会となる。

第二に、マーケティング・顧客関係管理における「SNS分析ツール」の活用である。

SNSを中心とした口コミによる認知拡大戦略を支えるため、特定のハッシュタグやキーワードを含む投稿を自動で収集・分析するツールを導入する。これにより、効果的なプロモーションを低コストで展開できる。

そして第三に、これらの技術を統合し、事業の成長サイクルを加速させる「O2O（Online to Offline）ループ」の実現である。

「オンラインでの情報発信 → オフラインでの来店・購買 → データによる効果測定と顧客分析 → 次のオンライン施策の最適化」という科学的なマーケティングサイクルを回し続ける。

しかし、我々の挑戦はここで終わらない。我々は、この駄菓子屋というリアルな拠点を活用し、従来のデジタルマーケティングが抱える根本的な課題、すなわち「リーチの限界」を乗り越えようとしている。

一般的なデジタルマーケティング戦略は、その性質上、スマートフォンやSNSを日常的に使いこなす層にアプローチが偏りがちである。

【総務省の「令和4年通信利用動向調査」によると、個人のスマートフォン保有率は全体で77.3%にのぼるが、70代では59.4%と全体を下回り、年齢層による格差が存在することがわかる（出典：総務省ウェブサイト）。】この「デジタルデバイド（情報格差）」の向こう側にいる人々との繋がりこそ、真の地域活性化には不可欠だ。

ここに、「リアル拠点としての駄菓子屋」が決定的な役割を果たす。我々の実店舗は、デジタルだけでは決してリーチできない人々との、重要な物理的接点（タッチポイント）となるのだ。店内のポスターや、コミュニティマネージャーとの世間話といったアナログなコミュニケーションが、デジタルな情報発信を補完し、取り残されがちな層をコミュニティの輪の中へと優しく招き入れる。

つまり、我々の事業は「デジタル → リアル」の一方向のO2Oだけでなく、「リアル → デジタルへの橋渡し」という逆方向のベクトルも併せ持つ。デジタルマーケティングの強みを活かしつつ、その光が届かない場所を、駄菓子屋というリアルな拠点の温もりで照らし出す。こ

のデジタルとリアルの双方向ループこそが、一部の層だけでなく、地域全体を包摂する、我々のマーケティング思想の核心なのである。

3-4. 多様な人材交流がもたらす価値創造と人的資本の形成

我々の駄菓子屋事業が最終的に生み出す最も重要な「製品」は、駄菓子そのものではない。それは、この事業というつぼを通して育まれる「人材」であり、多様な人々が交わることで生まれる「新しい価値」である。

この交流の中心にいるのは、多世代・多分野の学生たちである。小学生の突拍子もないアイデアが、大学生の計画を根底から覆すかもしれない。こうした「予期せぬ遭遇（セレンディピティ）」こそが、硬直化した組織では決して生まれない、革新的な価値創造の源泉となる。

さらに、この交流の輪は学生だけに閉じていない。地域のビジネスパーソン、老舗メーカーの職人、そして地域の高齢者といった多様な社会人が関与する。小学生から企業の経営者まで、実に多様な人々が「駄菓子屋」という一つのプラットフォーム上で、ごく自然に交わる。この日常的な異分野・異世代交流こそが、参加者すべてにとっての「人的資本（Human Capital）」の形成に繋がるのだ。

学生たちは、多様な大人たちとの対話を通じてコミュニケーション能力や社会性を磨き、卒業後のキャリアに繋がる強固なネットワークを手に入れる。参加する社会人たちもまた、学生たちのフレッシュな感性に触れることで、新たな活力を得る（リバースメンタリング）。地域にとっては、この交流を通じて形成された関係性のネットワーク、すなわち「社会関係資本（Social Capital）」そのものが、かけがえない資産となる。

そして、この事業から巣立っていった卒業生（アルムナイ）たちは、やがて社会の様々な分野で活躍し、一部は再びメンターや支援者として、このエコシステムに帰還し、次世代へ経験を還元していく。我々が作っているのは、単発のビジネスではない。人の成長と関係性の構築を核とした、持続可能な「**価値創造エコシステム**」である。駄菓子屋の軒先で生まれる小さな交流の一つひとつが、やがて地域を、そして社会を豊かにする、大きな資本の流れを生み出していく。これこそが、我々の事業がもたらす、最も長期的で、最も意義深いインパクトなのである。

第4章：現場を支えるマネジメント手法 — 自律型コミュニティの組織論

これまでの章で、駄菓子屋を再発明するための壮大な事業構想と、それを駆動させる学生中心のエコシステムについて詳述してきた。しかし、多様なバックグラウンドを持つ、経験の浅い学生たちが主体となって事業を運営するというのは、言葉で言うほど簡単なことではない。情熱や理想だけでは、組織は動かない。特に、食品を扱い、金銭を管理し、多くのステークホルダーとの信頼関係の上に成り立つこの事業においては、現場のオペレーションをいかにして規律づけ、安定させるかが、持続可能性の生命線となる。

本章では、この事業モデルの「言うは易し、行うは難し」の部分、すなわち、理想を現実に落とし込むための具体的な **マネジメント手法** について深く掘り下げていく。我々が目指すのは、中央集権的なトップダウンの管理体制ではない。現場の学生たちが自律的に思考し、行動しながらも、組織全体としては一定の品質と方向性が担保される「**自律分散型**」の組織モデルである。

その実現のために、我々はまず、現場の熱量と関係性の質を司る「コミュニティマネージャー」という役割を確立する。次に、そのリーダーを育成するための教育メソッドを詳述し、さらにプロジェクト運営の混乱を防ぎ、質を担保するための世界標準のフレームワークを紹介する。これらは、我々の事業運営の具体的な「OS」であり、理想と現実の間に橋を架けるための、実践的な知恵の結晶である。

4-1. コミュニティマネージャーの役割と重要性

我々の事業の成否を分ける最も重要な要素は何かと問われれば、それは商品ラインナップでも、店舗デザインでもない。間違いなく、「**コミュニティマネージャー**」の存在であると答える。彼らは、単なる店長や現場監督ではない。多様な人々が集う「場」の熱量を維持し、人と人との間に偶発的で創造的な相互作用を促し、コミュニティ全体の価値を最大化することをミッションとする、極めて専門的な役割である。

コミュニティマネージャーは、主にリーダーシップを発揮する大学生や、我々の組織の若手社員が担う。その役割は多岐にわたるが、大きく四つの機能に集約される。

第一の機能は、「カタリスト（触媒）」としての役割である。

コミュニティマネージャーは、自らが中心で輝くスタープレイヤーであってはならない。むしろ、主役である子どもたちや参加者が、いかにして輝けるかを考える「演出家」であるべきだ。

第二の機能は、「翻訳家（トランスレーター）」としての役割である。

小学生、大学生、企業の役員、地域の高齢者。彼らはそれぞれ、異なる言語、異なる価値観を持っている。コミュニティマネージャーは、これらの「異文化」の間を往来し、互いの意図や想いを翻訳し、誤解や対立を防ぐ。

第三の機能は、「文化の伝道師（エバンジェリスト）」としての役割である。

コミュニティマネージャーは、我々の事業が大切にする理念―「なぜ駄菓子屋なのか」「何のためにこの活動をしているのか」―を、自らの言動を通じて体現し、現場の隅々にまで浸透させる役割を担う。

第四の機能は、「心理的安全性の守護者（ガーディアン）」としての役割である。

PBLを事業の核に据える以上、「失敗」は避けて通れない。学生たちが安心して挑戦し、失敗から学ぶためには、その場が「何を言っても大丈夫」「失敗しても非難されない」という **心理的安全性**⁷に満たしている必要がある。コミュニティマネージャーは、この心理的安全性を確保するための番人である。

これらの四つの役割を遂行するためには、従来のマネジメントとは全く異なるスキルセットが求められる。だからこそ、我々はコミュニティマネージャーの発掘と育成を、事業戦略における最重要課題と位置づけている。

4-2. リーダー育成プログラム：ミネルバ大学の教育メソッドに学ぶPBLの実践

優れたコミュニティマネージャーは、生まれつきの才能だけで生まれるわけではない。それは、意図的に設計された教育プログラムと、挑戦的な実践の場を通じて、後天的に育成されるものである。我々は、この次世代リーダーを育成するために、世界で最も革新的な大学の一つとして知られる「**ミネルバ大学 (Minerva University)**」の教育メソッドを参考に、独自のリーダー育成プログラムを構築している。

ミネルバ大学の教育の核となっているのが、あらゆる分野に応用可能な思考の習慣と基礎的概念－「**HCS (Habits of Mind and Foundational Concepts)**」－を、現実世界の問題解決を通じて徹底的に体に叩き込むというアプローチだ。我々はこの思想を、コミュニティマネージャー育成に応用している。

我々の育成プログラムは、「**理論学習 (ワークショップ)**」と「**実践学習 (OJT)**」を短期間で何度も往復することで、学びの効果を最大化する。理論学習では、クリティカルシンキングやクリエイティブシンキングといった思考の「型」を、具体的なケーススタディを用いてトレーニングする。そして、学んだ「型」をすぐに実践学習の場で試し、週に一度の「**リフレクション・ミーティング (振り返り会)**」で、具体的で建設的なフィードバックと、自分自身の思考プロセスを客観的に見つめ直す「メタ認知」のトレーニングを行う。

この「理論学習 → 実践 → フィードバック → メタ認知」というサイクルを高速で回転させることで、候補者たちは、どんな未知の状況にも

対応できる、汎用性の高い「課題解決能力」そのものを内面化していく。我々は「駄菓子屋」という事業の現場そのものを、次世代リーダーを育成するための最高のキャンパスと捉えているのだ。

4-3. 運営の標準化と効率化：PMBOKを応用したプロジェクトマネジメント

学生たちの主体性と創造性を尊重する一方で、運営の品質を一定以上に保つための「**共通言語**」と「**羅針盤**」が必要不可欠だ。その役割を果たすのが、プロジェクトマネジメントの世界標準的な知識体系である「**PMBOK (Project Management Body of Knowledge)**」の考え方を、我々の事業に合わせてカスタマイズし、応用した運営フレームワークである。【PMBOKとは、米国の非営利団体であるプロジェクトマネジメント協会（PMI）が策定・発行する、プロジェクトマネジメントに関する知識を体系的にまとめたガイドブックである（出典：PMI日本支部ウェブサイト）。】

PMBOKは時代と共に改訂されており、我々のアプローチは、具体的な「手順（プロセス）」を重視する伝統的なPMBOK（主に第6版まで）と、成果や「価値（バリュー）」を重視する新しいPMBOK（第7版以降）の思想を、意図的に組み合わせたハイブリッドなものである。

まず、プロジェクト運営の初心者である学生たちに、共通の「型」を身につけてもらうため、我々は教科書として、第6版で体系化された「**5つのプロセス群**」の考え方を導入している。

1. 立ち上げ（Initiating）プロセス

プロジェクトの目的やゴールを明記した簡易的な「**プロジェクト憲章**」を作成し、チームで共有する。

2. 計画（Planning）プロセス

「WBS（Work Breakdown Structure）」という手法で作業を分解し、担当者やスケジュールを可視化する。

3. 実行（Executing）プロセス

短い「朝会」などで進捗を共有し、チーム内の円滑なコミュニケーションを図る。

4. 監視・コントロール（Monitoring & Controlling）プロセス

計画と実績を定期的に比較し、ズレが生じた場合は軌道修正を行う。

5. 終結（Closing）プロセス

「振り返り（KPT：Keep, Problem, Try）」を行い、得られた教訓を「学んだことの記録」として組織のナレッジとして蓄積する。

ただし、我々はこの5つのプロセスを、厳格なルールとしてではなく、あくまで思考を整理するための「足場」として捉えている。その根底には、PMBOK第7版が示す「価値提供」の精神が流れている。計画通りにプロセスをこなすこと自体が目的ではない。最終的にプロジェクトがどのような「価値」を生み出したのか。状況に応じて計画を柔軟に変更し、より高い価値を追求することこそが、最も重要であるという原則を常に共有している。

このフレームワークは、学生たちの自由な発想を縛るためのものではない。むしろ、彼らが創造的な活動そのものに集中するための「足場（Scaffolding）」である。規律と創造性の両立こそが、学生主体でありながら、プロフェッショナルな成果を出し続ける組織の秘密なのである。

4-4. リスクマネジメント：信頼を支えるガバナンス体制と危機対応プロトコル

学生たちの挑戦を奨励し、失敗から学ぶ文化を育む一方で、事業として絶対に越えてはならない一線が存在する。それは、顧客や地域社会からの「**信頼**」を損なうような事態を引き起こさないことだ。特に、食品衛生、金銭管理、個人情報取り扱い、レピュテーションといった、クリティカルなリスクがこの事業には内包されている。

我々は、「性善説」に立ちつつも、「最悪の事態」を常に想定する「性悪説」の視点を併せ持つことで、これらのリスクを体系的に管理する、堅牢なガバナンス体制を構築している。その体制は、「**予防的管理**」と「**事後対応的管理**」の二層構造から成る。

第一層：予防的管理（Proactive Management）

問題が発生する前に、その芽を摘むための日常的な仕組みである。HACCPに準拠した衛生マニュアル、キャッシュレス決済と二重承認フローによる財務管理、SOP（標準作業手順書）や動画マニュアルによる人的リスク管理、ソーシャルメディア・ガイドラインの策定、そして法規制に関するe-learningの義務化など、各リスク領域に応じた具体的な対策を講じる。

第二層：事後対応的管理（Reactive Management）

予期せぬインシデントが発生した際に、パニックに陥らず、迅速かつ適切に対応するための「**危機対応プロトコル**」を事前に定めておく。我々のプロトコルは、「即時報告」「初動チームの招集と方針決定」

「ステークホルダーへの段階的コミュニケーション」「恒久対策と再発防止」という4ステップで構成される。

この堅牢なリスクマネジメント体制は、学生たちの自由な挑戦を守るための「セーフティーネット」である。信頼とは、一度失えば取り戻すのが極めて困難な、最も重要な経営資源である。我々はこのことを肝に銘じ、日々の地道な管理を徹底することで、社会からの信頼を積み重ねていく。

4-5.【発展】地域創生の核へー コミュニティマネージャーに求められる「三つの覚悟」

これまで、現場を支えるための具体的なマネジメント手法について述べてきた。これらはすべて、事業を安定的に運営し、継続させるために不可欠な装置である。しかし、我々の事業が単なるビジネスの成功に留まらず、真に「地域創生」という壮大で、時間のかかるミッションに貢献するためには、その中心に立つコミュニティマネージャーには、これらの手法を使いこなす以上の、特別な資質が求められる。それは、スキルやテクニック以前の、一人の人間としての在り方そのものであり、我々はそれを「**三つの覚悟**」と呼んでいる。

覚悟①：「風の人」から「土の人」へー 地域に“定着”する覚悟

地域創生に関わる人材は、しばしば「風の人」（外部からの触媒）と「土の人」（地域に根付く実践者）に例えられる。学生の多くは「風の人」としてキャリアをスタートするが、真の変革を根付かせるためには「土の人」の存在が絶対に必要だ。コミュニティマネージャーは、地域の文脈を深く理解し、その課題を「自分ごと」として引き受ける当事者意識を持つことが求められる。

覚悟②：理屈を超えて人を動かすー 伝染する“熱量”を持つ覚悟

地域創生は、常に順風満帆なわけではない。「やっても無駄だ」という冷ややかな空気を打ち破るものは、完璧な計画書だけではない。最終的に人の心を動かし、巻き込んでいくのは、理屈を超えた「**熱量**」である。コミュニティマネージャーは、「なぜ、自分はこの事業を、この地域でやるのか」という個人的で切実な物語を持ち、それが周囲に伝染していく。

覚悟③：理想を現実に変える執念 — 泥臭く“やり切る”覚悟

壮大なビジョンを語ることはできるが、それを具体的な形にし、粘り強く継続させていくことは、全く別の能力を必要とする。コミュニティマネージャーには、理想と現実のギャップを埋めるための、地道で泥臭い作業を厭わない「やり切る力（グリット）」が求められる。ビジョナリーでありながら、同時に徹底したリアリストでもあること。この両極を往還する力こそが、絵に描いた餅を、地域の人々が食べられる本物の餅へと変えるのである。

これらの覚悟を持つ人材こそが、本書で述べてきたマネジメント手法に魂を吹き込み、事業を次の次元へと引き上げる。彼ら自身が、人々が集い、何かが生まれるきっかけとなる「**生きたプラットフォーム**」となり、我々の事業を、次章で述べる「ローカルゼブラ企業」という、より高い思想の実現へと導いていくのである。

第5章：ローカルゼブラ企業というゴール — 持続可能な地域共生モデルの実現

これまでの章で、我々は駄菓子屋という衰退産業を「コミュニティOS」として再定義し、その上で展開される多層的なビジネスモデル、そしてそれを駆動させる学生中心のエコシステムと、現場を支える具体的なマネジメント手法について詳述してきた。しかし、我々の物語はここで終わりではない。むしろ、ここからが本質的な問いの始まりである。

我々はこの事業を通じて、最終的にどのような「企業」でありたいのか。どのような「成功」を目指すのか。この問いに答えることなしに、事業の持続可能性を語ることはできない。

本章では、我々の事業が目指す究極のゴール、すなわち「**ローカルゼブラ企業**」という、新しい時代の企業像について論じる。それは、短期的な利益の最大化や、急成長による市場の独占を目指す、従来の成功モデルとは一線を画す思想である。利益と社会貢献、経済的リターンと社会的リターンという、二つの相反すると思われがちな価値を両立させ、地域社会と共に生き、その生態系を豊かにしていく。そんな企業のあり方だ。

この章では、なぜ我々がその道を選ぶのかを明らかにし、その実現のために不可欠な「社会的価値の可視化」という武器、そして多様なステークホルダーを巻き込み、事業を真の地域公共財へと育てていくための戦略について、具体的な方法論と共に示していく。これは、我々

の事業の「魂」に関する章であり、これからの時代の新しい資本主義の形を模索する、すべての読者への提案でもある。

5-1. なぜユニコーンではなく、ローカルゼブラを目指すのか

現代のビジネス、特にスタートアップの世界では、長らく「ユニコーン企業」を目指すことが成功の証とされてきた。ユニコーンとは、評価額が10億ドルを超える、未上場のベンチャー企業を指す。その言葉が象徴するように、ビジネスの世界では、破壊的なイノベーションによって既存市場を独占し、短期間で爆発的な成長を遂げ、巨額の利益を創出することが、一種の「神話」として語られてきた。

しかし、我々はこのユニコーンの道を、明確に否定する。なぜなら、ユニコーンモデルがもたらす光の裏側には、我々が決して看過できない、深い影が存在するからだ。ユニコーンモデルは、その本質として「勝者総取り」の構造を持ち、その成長は、時として地域の生態系を豊かにするどころか、疲弊させてしまう危険性を孕んでいる。

一方で、地域創生や社会課題解決の文脈では、NPO（非営利組織）がその主役を担ってきた。彼らの高い志と活動は、多くのコミュニティを支えてきた、かけがえのない存在である。しかし、非営利というモデルにも、持続可能性という観点から大きな課題がある。その活動資金を助成金や寄付に大きく依存するため、常に外部の財源の都合に左右されるという不安定さを内包する。【内閣府の「令和2年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」によれば、NPO 法人の収入源のうち、「会費」や「寄付金」が占める割合は約22%、「国又は地方公共団体からの補助金又は助成金」が約16%にのぼり、財源の不安定さが構

造的な課題であることが示唆されている（出典：内閣府 NPO ホームページ）。】

ここに、我々が「事業（ビジネス）」であることにこだわる理由がある。我々が目指すのは、ユニコーンのような収奪的な資本主義でも、非営利のような他者に依存するモデルでもない、第三の道。それが「ゼブラ企業」⁸なのである。

彼らは、社会課題を解決すること自体を、持続可能な収益を生み出す「事業」として成立させる。自分たちの活動で自らの糧を稼ぎ、経済的に自立する。だからこそ、外部環境の変化に強く、長期的な視点で、腰を据えて課題解決に取り組むことができる。生み出した利益は、事業への再投資や、従業員への適切な報酬、そして更なる社会貢献活動へと循環させる。この「自走するエンジン」を持つことこそが、真の持続可能性を実現するための鍵だと我々は考える。

そして、我々はこのゼブラの思想に「ローカル」という冠を付けたい。特定の「地域」に深く根を張り、その地域社会の持続可能性に貢献することを第一義とする「ローカルゼブラ企業」。我々の駄菓子屋事業が目指すのは、まさにこの姿だ。我々の事業は、地域社会という土壌から栄養を吸い上げるのではなく、むしろその土壌を豊かに耕す行為そのものなのだ。だからこそ、我々は急成長を目指さない。地域と共にゆっくりと、しかし着実に、一步一步、持続可能な未来へと歩を進めていく。

ユニコーンが短期的なゴールを目指して駆け抜ける短距離走者だとすれば、我々は、地域の風景を楽しみ、道端の草花を愛でながら、仲間と共に歩き続ける長距離走者である。その道のりは、決して派手では

ないかもしれない。しかし、その足跡には、豊かなコミュニティという、何物にも代えがたい価値が残ると、我々は固く信じている。

5-2. 事業の社会的価値を可視化する：SROIと非財務KPIの導入

ローカルゼブラ企業として、利益と社会貢献の両立を目指すと宣言することは難しくない。しかし、その理想を現実の経営に落とし込み、ステークホルダーからの信頼を得るためには、「我々の事業が生み出す社会的価値とは何か？」そして「それをどのように測定し、説明するのか？」という問いに答えなければならない。

我々は、この「見えざる価値」を可能な限り **定量的に可視化** し、それを経営の羅針盤として活用するための仕組みを導入している。その柱となるのが、「**非財務KPI (Key Performance Indicator)**」の設定と、「**SROI (Social Return on Investment：社会的投資収益率)**」という考え方である。

まず、従来の財務指標に加えて、事業の社会的インパクトを測定するための、独自の非財務KPIを設定し、定期的に観測する。これらのKPIは、主に三つの領域に分類される。

1. コミュニティ活性度

- 異年齢マッチング数、共同イベント数、来店者平均滞在時間など。

2. 教育効果

- プロジェクト完了率、自己効力感スコアなど。

3. 地域インパクト

- 空き家再利用面積、共同開発商品数、地域住民の孤立感指数の推移など。

これらの非財務KPIを、財務KPIと並べて「**統合ダッシュボード**」のような形で可視化し、四半期ごとにレビューする。これにより、より多角的で本質的な経営判断が可能になる。

さらに、これらの多様な成果を統合的に評価するための考え方が、SROIである。SROIとは、事業に投下された資本（投資額）に対して、その結果として生み出された社会的価値の総量を金銭換算し、その比率を算出しようという試みだ。その算出プロセス自体が、「我々の事業が、社会の誰に、どのような変化をもたらしているのか」という因果関係を徹底的に言語化し、体系化する知的作業を我々に促す。

これらの価値の可視化は、自己満足のためではない。それは、我々がローカルゼブラ企業として、自らの進むべき道を見失わずに航海を続けるための「海図」であり、多様なステークホルダーという名の船員たちと意思を一つにするための「共通言語」なのである。

5-3. ステークホルダーを巻き込み、地域に事業を定着させる方法

ローカルゼブラ企業が、その地域で真に持続可能であるためには、自社の利益と社会的使命を両立させるだけでは不十分である。特に、我々の事業が、デジタルから取り残されがちな高齢者や子どもたちをも含めた、**真にインクルーシブな地域貢献**を目指すのであれば、その答えはテクノロジーの中だけには存在しない。その鍵は「人」にある。

最も重要なのは、その事業が、創業者や運営メンバーだけのものではなく、**地域社会全体の「共有財産（コモンズ）」**として認識され、多くの人々によって支えられる存在になることだ。つまり、いかにして多様なステークホルダーを単なる「顧客」や「支援者」から、事業を「自分ごと」として捉える「**当事者**」へと変えていくか。そのための戦略的な巻き込み、すなわち「**ステークホルダー・エンゲージメント**」こそが、事業を地域に深く定着させるための最後の鍵となる。

我々は、主要なステークホルダーごとに、具体的な巻き込みのアプローチを実践する。

1. 学生に対して — 「労働力」から「共同経営者」へ

学生を、事業の意思決定に積極的に関与する「共同経営者」として遇する。PBLを通じて裁量権を委譲し、収益の一部を還元し、卒業後もアルムナイとして関わり続けてもらう。

2. 地域住民に対して — 「消費者」から「共創パートナー」へ

リノベーションへの参加を呼びかけたり、イベントの企画を公募した

りすることで、「消費するだけの場所」から「自己実現できる場所」へと役割を変え、当事者意識を高める。

3. 企業に対して — 「顧客」から「未来への共同投資家」へ

企業の課題解決に共に取り組んだり、オープンイノベーションの場を提供したりすることで、単なる取引関係を越えた、戦略的な共創関係を築く。

4. 行政に対して — 「許認可団体」から「政策実現パートナー」へ

地域の重要政策課題に対し、我々の事業がどう貢献できるかを具体的なデータと共に提示し、官民連携のプロジェクトとして共に推進する。

5. 運営のガバナンスへの参画

「ローカル運営委員会」を設置し、多様なステークホルダーに委員として参加してもらう。これにより、事業の私物化を防ぎ、活動が常に地域の利益に資するものとなるよう、自浄作用が働くガバナンス体制を構築する。

これらの取り組みを通じて、我々の事業は、特定企業の所有物から、地域社会の共有財産へと、その姿を変えていく。事業の成功の定義は、もはや財務諸表の数字だけでは測れない。「この駄菓子屋は、私たちの宝物だ」。そう語る地域の人々が一人でも増えること。それこそが、我々が目指す、ローカルゼブラ企業としての、最高の成功なのである。

おわりに — 駄菓子屋を中心とした、地域の新たな可能性

本書を手にとってくださったあなたは、おそらく、これまでの章を読み進める中で、一つの素朴な疑問を抱いたかもしれない。「なぜ、これほど壮大で複雑な話を、ただか『駄菓子屋』という小さな器に込めようとするのか」と。

その問いに、今、改めて答えたい。我々が駄菓子屋にこだわったのは、それが最も身近で、最も多くの人々が笑顔になれる、最高の「入り口」だと信じたからだ。地方創生、次世代教育、社会起業、ローカルビジネス。これらの言葉は、時に難しく、一部の意識の高い人々だけのものであるかのように響いてしまう。しかし、「駄菓子屋をやろうよ」という誘い文句は、不思議なほどその垣根を取り払い、子どもから企業の経営者まで、誰もが「なんだか面白そうだ」と身を乗り出す魔法の力を持っていた。

本書で我々が提示してきたのは、単なる駄菓子屋の再生計画ではない。それは、日本中の多くの地域が抱える課題に対し、我々一人ひとりが、楽しみながら、そして経済的にも自立しながら取り組むことができる、一つの「実践的な希望のモデル」である。

我々は本書を通じて、駄菓子屋というノスタルジックなアイコンを解体し、その本質的な価値が「地域の縁側」という **コミュニティ機能**にあることを再発見した。そして、その機能を現代に再実装するための事業構想として、「コミュニティ OS」という思想、学生たちの情熱

とデータ駆動型のマネジメントを両輪とする運営手法、そして地域と共に歩む「ローカルゼブラ企業」という理想像を描いてきた。

この物語は、一つの壮大な社会実験の記録である。そして、その実験から我々が得た最も重要な教訓は、おそらく次の一言に集約される。

「大きな課題の解決策は、いつも、すぐ足元にある」

我々は、課題が大きければ大きいほど、何か特別な、革新的なアイデアが必要だと考えがちだ。しかし、本当に地域を変える力は、もっと身近で、見過ごされがちなものの中に眠っているのかもしれない。それは、忘れ去られた路地裏の駄菓子屋であり、担い手を失った空き家であり、そして、エネルギーを持て余している地元の若者たちである。

大切なのは、それらの「当たり前風景」を、新しい視点で見つめ直し、異なるものを大胆に「接続」してみる勇氣だ。駄菓子屋とDX。学生と企業の福利厚生。空き家とPBL。一見、無関係に見えるこれらの要素を繋ぎ合わせたとき、そこに誰も想像しなかったような化学反応が起き、新しい価値が生まれる。

本書を閉じた後、ぜひ、あなたの周りを見渡してみてほしい。あなたの街にも、価値が見出されないまま眠っている「駄菓子屋」のような存在はないだろうか。それは、昔ながらの銭湯かもしれないし、町の小さな本屋かもしれない。あるいは、特定の誰かが持つ特殊な技術や、地域に伝わる伝統的な祭りかもしれない。

もし、あなたがそれを見つけ、本書で紹介したような視点やフレームワークを応用すれば、あなたの街から、全く新しい物語を始めることができるかもしれないのだ。

そして、ここで最後に、最も重要なことをお伝えしたい。我々が目指す「現代版駄菓子屋」は、必ずしも駄菓子を売る「小売店」ではない。

我々が本当に作りたいのは、駄菓子屋がかつて担っていた「機能」、すなわち、人々が集い、学び、世代を超えて交流する「地域の縁側」そのものである。その本質を体現できるのであれば、その表現型は無限に自由であっていい。

地域ごとのマーケティングを通じて、「この街には若者が集まれるカフェが必要だ」「ここでは旅人が集うゲストハウスが求められている」「この地域には親子が安心して過ごせる本屋が足りない」という声があれば、我々は「**駄菓子屋という思想を持つ、カフェであり、宿屋であり、本屋である複合拠点**」を創出する。駄菓子は、その空間の思想を象徴するアイコンとして、あるいはコミュニケーションを誘発する触媒として存在するかもしれないが、主役ではない。主役は、常にそこに集う「人」と「コミュニティ」なのだ。

この「**多種多様な業態の集合体**」こそが、全国に展開した時に、真のイノベーションの源泉となる。ある地域の「カフェ兼駄菓子屋」で生まれたコミュニティ運営のノウハウが、別の地域の「本屋兼駄菓子屋」へと応用され、新たなサービスが生まれる。全国の多様な拠点から集まるリアルなコミュニティのデータは、これまで誰も持ち得なかった、地域課題解決のための強力な武器となる。このネットワークは、地域課題解決のための、巨大な「**分散型集合知**」となり、日本を足元から元気にする、新しい社会インフラへと進化していく。

この本は、その夢への第一歩の記録である。この壮大で、少しばかり無謀で、しかし最高にワクワクする旅に、あなたも参加してみませんか

か。まずは、近所の駄菓子屋（もし残っていれば）に足を運び、百円玉を握りしめて、子どもの頃のように真剣にお菓子を選んでみてほしい。

その小さな一歩が、あなたの地域の、そしてあなた自身の、新しい物語の始まりになるかもしれないのだから。

「すべての道は駄菓子屋に通ず」

（了）

参考文献

【駄菓子屋・昭和文化】

- 初見健一『まだある。大百科 お菓子編』大空出版、2008年
- 町田忍『駄菓子屋歳時記』ちくま文庫、2005年

【コミュニティ論・社会関係資本】

- オルデンバーグ, レイ (著)、忠平美幸 (訳)『サードプレイスーコミュニティの核になる「とびきり居心地よい場所」』みすず書房、2013年
- パットナム, ロバート・D (著)、柴内康文 (訳)『孤独なボウリングー米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房、2006年
- 山崎亮『コミュニティデザインの源流ー英国と日本の比較からみえてくるもの』太田出版、2021年
- Putnam, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster, 2000.
- Oldenburg, Ray. *The Great Good Place*. Marlowe & Company, 1989.

【ソーシャルビジネス・ゼブラ企業】

- ユヌス, ムハマド (著)、猪熊弘子 (訳)『貧困のない世界を創るーソーシャル・ビジネスと新しい資本主義』早川書房、2008年

- Zepeda, Mara, Jennifer Brandel, Astrid Scholz, and Aniyia Williams. "Zebras Fix What Unicorns Break." *Medium*, March 2017.

【教育・学習科学】

- バンデューラ, アルバート (編)、本明寛 (監訳) 『激動社会の中の自己効力』 金子書房、1997年
- Bandura, Albert. *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman, 1997.
- PBLWorks (Buck Institute for Education).
<https://www.pblworks.org/>

【プロジェクトマネジメント】

- Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*. Project Management Institute, 2017.
- Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Project Management Institute, 2021.

【ビジネスモデル・経営戦略】

- キム, W・チャン、レネ・モボルニュ (著)、有賀裕子 (訳) 『ブルー・オーシャン戦略』 ランダムハウス講談社、2005年
- パーカー, ジェフリー・G、マーシャル・W・ヴァン・アルスタイン、サンジート・ポール・チョーダリー (著)、渡邊哲 (訳)

『プラットフォーム・レボリューション』ダイヤモンド社、
2017年

【公的データ・報告書】

- 内閣府. 「特定非営利活動法人に関する実態調査」. NPO ホームページ.
- 国土交通省. 「住宅・土地統計調査」.
- 総務省. 「通信利用動向調査」.
- 文部科学省. 「学校基本調査」.

-
1. **地域の縁側**：家の中（プライベート）と外（パブリック）の中間に位置し、誰もが気軽に立ち寄り、目的なく時間を過ごせる緩やかな交流空間の比喻。↩
 2. **コミュニティOS**：地域に存在する資源（ハードウェア）を管理し、その上で多様な事業（アプリケーション）を動かすための基盤となる仕組み。↩
 3. **社会関係資本**：ハーバード大学の政治学者ロバート・パットナムが論じた、人々の協調行動を活発にする「信頼、規範、ネットワーク」といった社会的仕組みのこと。↩
 4. **感情資産**：特定のキーワード（駄菓子屋など）に触れた際に、人々の中に喚起されるポジティブな感情や記憶の総体。共感や支持を得る上で強力な無形資産となる。↩
 5. **コミュニティハブ**：地域の人々が自然に集まり、交流や情報交換を行う中心的な拠点のこと。↩

6. **自己効力感**：心理学者アルバート・バンデューラが提唱した概念。ある状況において必要な行動をうまく遂行できると、自分の可能性を認知していること。↩
7. **心理的安全性**：ハーバード・ビジネススクールのエイミー・エドモンドソン教授が提唱した概念。チーム内で、自分の発言が原因で恥をかかされたり罰せられたりしないと信じられる状態のこと。↩
8. **ゼブラ企業**：2017年に米国の女性起業家らが提唱した概念。白（利益）と黒（社会貢献）の縞模様を併せ持ち、群れで行動し生態系を豊かにするシマウマに喩え、経済的利益と社会的使命の両立を目指す企業のこと。↩