

なぜ、僕は「駄菓子屋」を始めたのか

―― 衰退産業に眠る「見えざる資産」を掘り起こす、僕らの事業戦略 ――

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 ・ 学びを実践へ…PBLとしての事業運営

● 3 - 3 ・ 適用テクノロジ…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 ・ コミュニティマネージャー育成プログラム…駄菓子屋を「最高のキャンパス」に変える方法

● 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在り方 — 持続可能な地域共生モデル

● 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…価値創造の連鎖モデル

● 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

● 参考文献

はじめに

「なぜ、駄菓子屋だったんですか？」

僕らがこのプロジェクトを始めてから、数えきれないほど受けてきた質問です。ITやAIが社会を席巻するこの時代に、なぜ、あえて「衰退産業」の象徴のような、古くて小さな駄菓子屋だったのか、と。

本書は、その問いに対する、僕たちのチームからの精一杯の答えです。

僕らの物語は、都会での長いキャリアを終え、故郷の土を再び踏んだ一人の年配者と、この街で生まれ育ち、何かをしたいと燦っていた数人の若者との、世代を超えた出会いから始まりました。

僕らが目の当たりにしたのは、記憶の中の温かい故郷ではなく、シャッターが固く閉ざされた商店街、子どもたちの声が消えた公園、そして、何かを諦めたような空気を纏う街の姿でした。

「この街で、僕ら自身がワクワクできる、未来への希望の種となるような仕事は作れないだろうか？」

そんな切実な問いの中から、僕らは一つの「見えざる資産」にたどり着きます。それが、忘れ去られようとしていた「駄菓子屋」です。僕らは、この失われゆく日本の原風景の中にこそ、現代社会の課題を解決し、僕ら自身の未来をも切り拓く、計り知れない事業機会が眠っていることを発見しました。

本書は、そんな小さなチームが、「駄菓子屋の再発明」という、一見突飛な挑戦を通じて、**自らと地域の未来を創造していく、試行錯誤の物語**です。僕らにとって「再発明」とは、昔のものを懐かしむ「再生」ではありません。それは、駄菓子屋が本来持っていた「地域の縁側」という本質的な価値だけを未来へと繋ぎ、その形も目的も、現代に合わせて全く新しく創り変えるという、僕らの決意表明なのです。

僕らが目指すのは、都会で求められる「ユニコーン」ではなく、この地域に根を張り、地域と共に豊かになる「ローカルゼブラ企業」¹としてあり続けること。そのための武器が、「駄菓子屋の再発明」でした。

この挑戦は、単なる情熱だけで進むものではありません。その航路を支える「羅針盤」として、僕らは活動の価値を三つの源泉から生まれるものとして捉えています。一つは、参加する一人ひとりが持つ知識やスキル、そして情熱である「**人の力**」。一つは、地域や仲間と育む信頼とネットワークという「**つながりの力**」。そして、活動を通じて蓄積していくノウハウやブランド、デジタル基盤といった「**しくみの力**」です。

本書が、固定観念を打ち破り、身近な場所に眠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ます。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、僕らの冒険の旅を始めましょう。

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

僕らの事業機会の探求は、市場の成長分野に目を向けることから始まったわけではありませんでした。むしろその逆、多くの人々が「もはや終わった」と見なす衰退産業に、僕らは可能性を見出したのです。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ありません。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、僕らにとっての第一歩でした。

1970年代には全国に5万軒以上存在したとされる駄菓子屋も、2020年代には1万軒未満へと激減し、50年間で実に80%以上が姿を消しました。背景には、少子化、大型小売店の台頭、そして都市部への人口集中があります。この変化は、単に買い物をする場所が減ったというだけでなく、地域における世代間交流の機会を奪い、コミュニティの希薄化を加速させました。子どもたちの遊びや交流の場は、商業施設やデジタル空間に限定され、地域の中での偶発的な学びの機会は失われつつあります。

これは、僕らにとって他人事ではありませんでした。活気を失っていく故郷の姿、情報格差の中で将来に不安を抱く地方の学生たち、安心して集える「居場所」を失った子どもや高齢者。これら全てが、僕らが解決したいと強く願う社会の痛みだったのです。

駄菓子屋は、かつてこれらの課題に対する一つの答えでした。それは単なる物販店舗ではなく、

7 なぜ、僕は「駄菓子屋」を始めたのか

地域情報の交換拠点であり、子どもの社会性を育む場であり、大人と子どもが自然に交わる社会教育のインフラでした。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）**」² そのものだったのです。

だからこそ僕は、この失われた価値を現代仕様で再構築することを決意しました。これは単なる事業ではありません。地域・学生・企業が共創する「地域コミュニティOS」を機能させ、未来への希望を灯すための、僕らの全てを懸けた挑戦です。そして、この想いを理想で終わらせないために、ここからはその実現に向けた具体的な「設計図」を、冷静かつ論理的に示していきます。

縁側」機能

1 - 2 . 本質的価値の再発見…駄菓子屋が果たした「地域の

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」という言葉です。僕らはこの「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」 として捉えることにしました。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のです。

駄菓子屋が持つ価値は、大きく「機能的価値」と「情緒的価値」に分類できます。

第一に、「**機能的価値**」です。歴史的に見れば、駄菓子屋は単なる菓子販売店ではありませんでした。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ました。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す。

第二に、より重要とも言えるのが「**情緒的価値**」です。その中心にあるのが、駄菓子屋が提供した「地域の縁側」としての役割でした。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きました。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

9 なぜ、僕は「駄菓子屋」を始めたのか

供していました。

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ものではありません。それは、多様な人々が自然に集い、交わり、緩やかに繋がりが合うことを可能にした「コミュニティハブ」³としての機能そのものです。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、僕ら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す。

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、僕ら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でした。この機会は、主に三つの要素から構成されます。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」です。

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です。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す。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っています。

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す。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きませんでした。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します。

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です。この歴史的事実は、僕ら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ります。「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のです。

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します。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、僕らの目の前に立ち現れるのです。僕ら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きましょう。

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章で僕は、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ました。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ません。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。その問いに対する僕らの答えが、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です。

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す。僕らはこの比喻を用いて、駄菓子屋を捉え直しました。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」という思想があります。

この「コミュニティOS」という大きな構想（プログラム）は、具体的なアクションを起こすための、いくつかの小さな実行計画（プロジェクト）の集合体として成り立っています。イベント出店、企業へのサービス、そして実店舗づくり。これら一つひとつが独立した挑戦でありながら、有

14 機的に連携し合うことで、OS全体の価値を高めていくのです。

では、なぜ「駄菓子」がそのOSの中核を担うにふさわしいのでしょうか。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です。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。

僕ら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ます。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す。

2 - 2 .

【イベント出店型】…実践学習と地域賑わいの創出

「コミュニケーション」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」 * * です。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す。このモデルには、僕ら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ます。

運営主体は、僕ら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す。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」なのです。

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ります。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びます。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みます。

事業の収益構造は、駄菓子やゲームの売上が基本となります。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」として還元されます。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ります。

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します。子どもたちが元気

いっばいに活動する姿は、イベント会場に活気と笑顔を生み出し、集客効果を高めます。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ます。

2 - 3 .

【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す。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事業です。

メイインターゲットは、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。僕ら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」を提案します。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します。

僕らのモデルの本質は、単に商品を提供することにあるのではなく、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ます。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します。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します。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のです。

17 なぜ、僕らは「駄菓子屋」を始めたのか

収益構造は、月額のスクリプション料金を基本とする「ストック収益」です。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います。一見アナログな駄菓子屋が、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す。

築

2 - 4 .

【実店舗型】…遊休不動産活用とブランド資産の構

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」*です。これは、僕ら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です。

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」の活用です。僕らはこの深刻化する「負の遺産」を、新たな価値創造の源泉と捉えます。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します。

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ります。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) 戦略の核となります。

こうして誕生する実店舗は、単なる駄菓子屋ではありません。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ります。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します。

実店舗は、僕ら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です。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、僕らの事業構想の心臓部なのです。

2 - 5 ・ 老舗メーカーの事業承継による製販一体体制

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した。しかし、僕らの構想はそこで留まりません。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逆り、「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」* * です。

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ります。僕ら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」の体制を構築します。

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**します。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します。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**されます。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のです。

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」を想定しています。この製販一体体制こそが、他社の追随を許さない、僕らの模倣困難な競争優位性の源泉となるのです。

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」なのです。

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ました。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ません。

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きます。その答えの核心にあるのは、「学生」という存在です。僕らは、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ます。

この章で解き明かすのは、僕ら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」です。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。僕らの価値創造のエンジン、その設計図を紐解いていきましょう。

合 3 - 1 . 産学連携によるシナジー.. 既存教育アセットとの融

僕らの駄菓子屋事業が、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* * が存在するからです。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ます。僕らの事業体は、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ます。

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」**です。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です。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」でもあります。

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」**です。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ます。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ます。

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」**です。学生チームがクライアント企業の課題解決を支援します。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ります。

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ます。この「**学び→実践→コミュニティへの還元**」という循環こそが、僕らの事業の根幹をなすのです。このシナジー構造は、一朝一夕には模倣できない、僕らの事業の最も深い堀（moat）なのです。

3 - 2 ・ 学びを実践へ… PBLとしての事業運営

僕ら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概念です。僕らの事業は、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ます。

学生たちは、この事業に「従業員」として参加するものではありません。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」として関わります。僕らは、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ます。

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」へと至ります。そしてプロジェクトの終わりには、必ず「振り返りと評価」を行います。このPDCA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のです。

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く「自己効力感」⁴を育みます。協働して困難な課題を乗り越えたという成功体験は、「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でしょう。

このPBLのサイクルは、単に個人の学びを促すだけではありません。振り返りで得られた気づきや失敗談は、チーム全体の共有財産となります。僕は、こうした一人ひとりの経験知を、誰もが使える知恵へと変え、組織全体で共有していく「**知恵を広げる仕組み（知識創造サイクル）**」を大切にしていきます。これにより、新しく参加したメンバーでも、過去のチームが積み重ねた学びの上からスタートすることができるようのです。

3 - 3 . 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す。僕らの事業モデルは、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ますが、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ます。

僕ら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ります。

第一に、販売・在庫管理における「クラウドPOSシステム」の活用です。 全ての販売チャネルにクラウドPOSレジを導入し、販売データをリアルタイムで蓄積します。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ります。

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」の活用です。 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します。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ます。

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」の実現です。 「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ます。

しかし、僕らの挑戦はここで終わりません。僕らは、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ます。

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す。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がこそ、真の地域活性化には不可欠です。

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します。僕らの実店舗は、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) となるのです。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ます。

つまり、僕らの事業は「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のです。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、僕らのマーケティング思想の核心なのです。

成

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

僕ら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ありません。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」* * です。

この交流の中心にいるのは、多世代・多分野の学生たちです。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えない、革新的な価値創造の源泉となります。

さらに、この交流の輪は学生だけに閉じていません。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します。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）**」の形成に繋がるのです。

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ます。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、新たな活力を得ます（リバーズメンタリング）。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、かけがえのない資産となるのです。

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きます。僕らが作っているのは、単発のビジネスではありません。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**」なのです。

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ました。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ありません。情熱や理想だけでは、組織は動かないのです。

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きます。僕らが目指すのは、中央集権的なトップダウンの管理体制ではありません。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**」の組織モデルです。

本章で解説するマネジメント手法の根底には、僕らが大切にしている「**価値づくりのサイクル**」という考え方があります。それは、①まず新しい交流や学びの価値を「**創造**」し、②それを必要とする人々に「**提供**」する。そして、③その成果を見える化し、他の地域にも「**拡大**」させ、④最後に、その活動を支える人材や仕組みを整え、「**維持**」していく。このサイクルを回し続けるための具体的な道具が、本章で紹介する手法なのです。

4 - 1 . コミュニティマネージャーの役割と重要性

僕ら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、店舗デザインでもありません。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ます。彼らは、単なる店長や現場監督ではありません。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す。

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、僕らのチームの若手社員が担います。その役割は大きく四つの機能に集約されます。

第一の機能は、「カタリスト（触媒）」としての役割です。 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りません。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」であるべきです。

第二の機能は、「翻訳家（トランスレーター）」としての役割です。 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ます。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、誤解や対立を防ぎます。

第三の機能は、「文化の伝道師（エバンジェリスト）」としての役割です。 コミュニティマネー

ジャーは、僕ら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现し、現場の隅々にまで浸透させる役割を担います。

第四の機能は、「心理的安全性の守護者（ガーディアン）」としての役割です。 PBLを事業の核に据える以上、「失敗」は避けて通れません。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**⁵ に満ちている必要があります。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なのです。

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ます。だからこそ、僕ら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のです。

4 - 2 ・ コミュニティマネージャー育成プログラム・・

駄菓子屋を「最高のキャンパス」に変える方法

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ありません。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す。

僕らが目指すのは、特別な研修を時々行うことではありません。僕らは、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、駄菓子屋という事業の現場そのものを、次世代のコミュニティマネージャーを育成するための「最高のキャンパス」へと変える、独自の育成プログラムを構築しています。

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、すなわち「HCs (Habits of Mind and Foundational Concepts)」⁶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です。僕らは、この思想を僕らのプログラムに応用し、日々の活動の中に学びの仕組みを埋め込んでいます。

ステップ1: 思考の「OS」をインストールする (日々のミーティングと思考の習慣化)

僕らの育成は、特別な「研修」から始まるわけではありません。それは、毎週行われる定例ミー

ディングや、日々の議論の中に組み込まれた「思考のトレーニング」から始まります。僕らは、コミュニティマネージャー候補者に、事業運営に不可欠な「思考のツール(HCS)」を、実践を通じて自然に身につけてもらうのです。例えば、イベントの振り返りミーティングでは、単なる感想で終わらせず、「なぜ売れなかったのか？」を前提を疑い、証拠に基づいて議論する「クリティカルシンキング」を習慣づけます。

ステップ2：都市をキャンパスに、駄菓子屋を「研究室」にする（実践学習）

ミーティングで培った思考の「型」を、候補者たちはすぐに実践学習の場で試すことになります。彼らは、アシスタント・コミュニティマネージャーとして実際の現場に配属され、経験豊富な先輩コミュニティマネージャーのOJTを受けながら、小さなプロジェクトの責任者を任せられます。駄菓子屋という「地域社会の縮図(マイクロコスム)」を舞台に、生々しい現実の課題解決に挑むのです。

ステップ3：経験を「知恵」に変えるフィードバック・ループ（振り返り）

実践しっぱなしでは、経験は学びになりません。僕らのプログラムの核心もまた、体系的な「振り返り(リフレクション)」にあります。週に一度の定例ミーティングの一部を振り返りの時間に充て、全ての行動をステップ1で学んだ「思考のツール(HCS)」と紐づけて評価します。同時に、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」⁷を促す対話を行います。

この「日々の議論(理論) → 実践 → 振り返り(フィードバックとメタ認知)」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

37 なぜ、僕らは「駄菓子屋」を始めたのか

「課題解決能力」そのものを内面化していくのです。

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」* * * * 「羅針盤」* * が必要不可欠です。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)」* * 「[10]」の考え方を、僕ら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す。

PMBOKは時代と共に改訂されており、僕らのアプローチは、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す。

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、僕らは教科書として、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ます。

・ **立ち上げプロセス**…プロジェクトの「魂」を決める 「なぜ、これをやるのか？」を明確にし、目的やゴールを記した簡易的な「プロジェクト憲章」を作成し、チームで共有します。

・ **計画プロセス**…成功への「地図」を描く 「WBS（作業分解構成図）」⁸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します。

403 .

実行プロセス…チームで「航海」する 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ります。

4 . 監視・コントロールプロセス…現在地を「確認」し、舵を切る 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います。

5 . 終結プロセス…経験を「財産」に変える 「振り返り」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します。

ただし、僕らはこの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」として捉えています。その根底には、PMBOK第7版が示す「価値提供」の精神が流れています。計画通りにプロセスをこなすこと自体が目的ではなく、最終的にプロジェクトがどのような「価値」を生み出したのかを常に問い続けます。

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ありません。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）」なのです。

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します。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です。

僕らのリスクマネジメント体制は、主に「**予防的管理**」と「**事後対応的管理**」の二層構造から成ります。

第一層…予防的管理 — **問題の発生を未然に防ぐ仕組み** これは、問題が「起きる前」に、その原因となりうる芽を摘んでおくための、日常的な仕組みと思考法です。

- **衛生・安全管理**： 食の安全を守るための国際的な基準（HACCP）の考え方にに基づき、誰にでも実践可能な「**衛生管理マニュアル**」を整備します。

- **財務管理と金融教育**： キャッシュレス決済の利用を積極的に推奨します。これは、単に内部の現金管理リスクを低減するためだけでなく、地域全体の**金融リテラシー向上**に貢献するという社会的役割を担います。

- **人的・組織管理（ナレッジマネジメント×A）**： 学生主体プロジェクトの最大のリスクである「**知見の流出**」に対応するため、先進的なナレッジマネジメントを導入します。日々の

活動記録をデジタルデータとして蓄積し、新メンバーが生成Aーとの対話を通じて、組織の集合知を即座に引き出せる仕組みを構築します。

- ・ **レピュテーション管理：**レピュテーション管理とは、地域社会からの「評判」や「信頼」を守り、育てる活動のことです。SNSでの「炎上」を防ぐため、「ソーシャルメディア・ガイドライン」を策定し、公式な発信は複数人によるチェックを経ることを義務付けます。

- ・ **法規制・許認可の遵守：**事業が飲食、宿泊など多角化すれば、それぞれに**食品衛生法、旅館業法、著作権法**といった専門的な法律が関わってきます。専門家との連携体制を構築し、定期的なリーガルチェックを行います。

第二層…事後対応的管理 — **発生した問題の影響を最小化する手順** 予期せぬ問題が発生した際に、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（緊急時対応手順）**」を事前に定めておきます。「即時報告」「初動チームによる状況評価と方針決定」「ステークホルダーへの誠実なコミュニケーション」「原因分析と再発防止策の徹底」という4ステップで構成されます。

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「**セーフティネット**」なのです。

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」

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ました。しかし、僕らの事業が真に「地域創生」という壮大な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ます。それは、スキルやテクニク以前の、一人の人間としての在り方そのものであり、僕らはそれを* * 「三つの覚悟」

* * と呼んでいます。

覚悟①：「風の人」から「土の人」へ ― **地域に“定着”する覚悟** 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ます。

覚悟②：理屈を超えて人を動かす ― **伝染する“熱量”を持つ覚悟** 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」です。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きます。

覚悟③：理想を現実に変える執念 ― **泥臭く“やり切る”覚悟** 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」が求められます。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す。

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ます。彼ら自身が、人々が集い、何かが生まれるきっかけとなる「**生きたブラットフォーム**」となり、僕らの事業を、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す。

第5章…ローカルゼブラ企業という在り方 — 持続可能な地域共生モデル

これまでの章で、僕らは駄菓子屋を再発明するための壮大な事業構想と、それを駆動させるエコシステム、そして現場を支えるマネジメント手法について詳述してきました。しかし、僕らの物語はここで終わりではありません。むしろ、ここからが本質的な問いの始まりです。

僕ら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ません。

本章では、僕らの事業が目指す究極の理想像、すなわち「ローカルゼブラ企業」という、新しい時代の企業の在り方について論じます。注意してほしいのは、これが達成したら終わり、という類いの「ゴール」ではないということです。それは、僕らが進むべき方角を指し示し続ける「コンパス」であり、日々のあらゆる活動の拠り所となる経営哲学そのものです。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、地域社会と共に生き、その生態系を豊かにし続けるという、終わりのない旅路。それこそが、僕らの目指す姿なのです。

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」〔¹12〕を目指すことが成功の証とされてきました。しかし、僕らはこのユニコーンの道を、明確に否定します。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からです。

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ました。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す。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ります。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からです。

ここに、僕らが「事業（ビジネス）」であることにこだわる理由があります。僕らが目指すのは、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」⁹なのです。

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」として成立させます。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。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僕は考えます。

そして、僕はこのゼブラの思想に「**ローカル**」という冠を付けたいのです。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**」。僕らの駄菓子屋事業は、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です。だからこそ、僕は急成長を目指しません。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きます。

5 - 2 . 事業の社会的価値を可視化する..価値創造の連鎖モデル

モデル

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言明することは難しくありません。しかし、その理想を現実の経営に落とし込むためには、「僕ら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りません。

僕らの評価体系の核心は、「日々の行動（非財務KPI）」が、いかにして「事業の成果（財務KPI）」を生み、それが最終的に「社会への貢献（インパクト）」に繋がるかという、価値創造の連鎖（ロジックモデル）¹⁰を可視化することにあります。これにより、僕らの日々の活動が、大きなビジョン達成にどう貢献しているのかを、全関係者が論理的に把握できるようになるのです。

僕らは、この価値の連鎖を、主に以下の四つの視点で測定・管理しています。

視点1..コミュニティ活性度（地域の縁側機能の測定）

僕らの活動が、地域の人々の交流をどれだけ促しているかを測る指標群。これは、僕らの事業の根幹をなす「善い行い」そのものです。

・指標（Key Metrics）： 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。

視点2..教育効果（人的資本への投資効果の測定）

事業に参加した学生たちが、どれだけ成長を実感できているかを測る指標群。これは、僕らが未

来へ投資している「人材育成」の成果です。

・指標 (Key Metrics) : プロジェクト完了率、自己効力感スコアなど。

視点3 : 経済・雇用(事業の持続可能性の測定)

上記の非財務的な活動が、事業の経済的な健全性にどう結びつくかを検証する指標群。「善い行い」が、事業を継続させる「稼ぐ力」に転換されているかを示します。

・指標 (Key Metrics) : 駄菓子屋関連雇用創出数、商店街売上伸長率(連携店舗)など。

視点4 : 地域インパクト(最終的な社会貢献度の測定)

僕らの活動が最終的に、地域社会にどのようなポジティブな変化をもたらしたかを測る、最も重要な指標群。これが、僕らの存在意義そのものです。

・指標 (Key Metrics) : 空き家再利用面積、共同商品・イベント数、孤立感指数の推移など。

これらの指標を「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します。「コミュニティ活性度が高まると、経済指標も向上する」といった仮説を検証しながら、僕はデータに基づいて戦略を進化させます。この価値の可視化は、僕らがローカルゼブラ企業として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意思を一つにするための「共通言語」なのです。

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、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が最も重要です。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ります。

僕は、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します。

1・学生に対して — 「労働力」から「共同経営者」へ 事業の意思決定に積極的に関与する「共同経営者」として遇します。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います。

2・教育機関に対して — 「学生の送り手」から「街なかの拡張キャンパス」へ 大学や公教育にとって、僕らの事業拠点「教室の外にある、実践的な学びのキャンパス」となる関係を目指します。活動の単位認定や、地域社会に関する共同研究などを通じ、「理論と実践の循環」を生み出すパートナーとなります。

3・地域の金融機関に対して――「融資先」から「地域価値を共創する金融パートナー」へ
地方銀行や信用金庫といった地域経済の持続的な発展を使命とする金融機関は、最も重要なパートナーです。僕らが求めるのは、地域の未来に腰を据えて投資する、彼らのような金融機関からの「忍耐強い資本」¹¹です。地域経済の循環を共にデザインする、真のパートナーシップを築いていきます。

4・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、当事者意識を高めます。

5・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きます。

6・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、僕ら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します。

7・運営ガバナンスに対して――「閉じた経営」から「開かれた共治」へ
多様なステークホルダーが参画する「ローカル運営委員会」を設置し、事業の重要な意思決定を共に行います。これにより、僕らの取り組みが常に地域全体の共有財産であり続けることを担保します。

これらの取り組みを通じて、僕らの事業は、特定企業の所有物から、地域社会の共有財産へと、その姿を変えていきます。「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、僕らが目指す、ローカルゼブラ企業としての、最高の成功なのです。

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ません。「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、改めて答えたいと思います。僕ら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」だと信じたからです。地方創生、次世代教育、社会起業。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います。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ました。

本書で僕らが提示してきたのは、単なる駄菓子屋の再生計画ではありません。それは、日本中の多くの地域が抱える課題に対し、僕ら一人ひとりが、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」です。

僕らは本書を通じて、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ました。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ました。

この物語は、一つの壮大な社会実験の記録です。そして、その実験から僕らが得た最も重要な教訓は、おそらく次の一言に集約されます。

「大きな課題の解決策は、いつも、すぐ足元にある」

僕らは、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です。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す。

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」してみる勇氣です。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ます。

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と思います。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でしょうか。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ません。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ません。

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です。

そして、ここで最後に、最も重要なことをお伝えします。僕らが目指す「現代版駄菓子屋」は、必ずしも駄菓子を売る「小売店」ではありません。

僕ら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」そのものです。その本質を体现できるのであれば、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、僕らは「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」を創出します。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ませんが、主役ではありません。主役は、常にそこに集う「人」と「コミュニティ」なのです。

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ります。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ります。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でしょう。

この本は、その夢への第一歩の記録です。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。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と思います。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ですから。

「すべての道は駄菓子屋に通ず」

（了）

参考文献

この本は僕らの挑戦の物語ですが、その旅路は、決して情熱だけで進んできたわけではありません。僕らは、多くの先人たちが残してくれた知恵という「羅針盤」と「地図」を手に、航海を続けてきました。

ここで紹介するのは、僕らの思考の血肉となり、事業のあらゆる場面で道しるべとなってくれた、かけがえのない書籍や資料たちです。もし、あなたが自分自身の「再発明」の旅を始めるなら、きっとこの中の何冊かが、あなたの心強いパートナーとなってくれるはずです。僕らがそうであったように。

【僕らの原点にある風景を知るために】

- 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
- 「地域の縁側」という場の作り方を学ぶために」
 - オルデンバーグ、レイ（著）、忠平美幸（訳）『サードプレイス—コミュニティの核になる「とびきり居心地よい場所」みずす書房、2013年
 - パトナム、ロバート・D（著）、柴内康文（訳）『孤独なボウリング—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—英国と日本の比較からみえてくるもの』 太田出版、

2021年

【僕らが目指す会社のあり方を学ぶために】

- センゲ, ピーター・M (著)、枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子 (訳) 『学習する組織―システム思考で未来を創造する』英治出版、2011年
- ユヌス, ムハマド (著)、猪熊弘子 (訳) 『貧困のない世界を創る―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 Anyia Williams. "Zebras Fix What Unicorns Break." *Medium*, March 2017.
- 【人の成長という奇跡を信じ、仕組みで支えるために】
- ネルソン, ベン (著)、DIKTHE (翻訳) 『Building the Intentional University: Minerva and the Future of Higher Education』(Minerva Institute, 2021) / 『インテンショナル・ユニバーシティを築く…ミネルバと高等教育の未来』
- 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
- PBL Works (Buck Institute for Education).

<https://www.pblworks.org/>^{*1}

【冒険の地図と羅針盤を与えてくれた道具たち】

- 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 .
- 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

【僕らが向き合う社会の現実（データ）】

- 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. ローカルゼブラ企業…短期的な急成長を目指す「ユニコーン企業」とは対照的に、地域に根差し、経済的利益と社会的貢献の両立を持続的に目指す企業のあり方。
- 2. 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性化にする「信頼、規範、ネットワーク」といった社会的仕組みのこと。
- 3. 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。
- 4. 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。
- 5. 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。
- 6. HCs (Habits of Mind and Foundational Concepts) …ミネルバ大学が定義する、分野を超えて応用可能な思考の習慣と基礎的概念。「批判的思考」や「創造的思考」など、約100の具体的な知的ツールで構成される。
- 7. メタ認知…「認知を認知すること。自分自身の思考プロセスや感情を、客観的に一つ上の視点

から把握し、分析する能力。学習効果を飛躍的に高める上で重要とされる。

8 **WBS (Work Breakdown Structure)**…プロジェクトの成果物を、より小さな管理可能な要素へと階層的に分解する手法。タスクの抜け漏れを防ぎ、全体像を把握するために用いられる。

9 **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。

価値創造の連鎖(ロジックモデル)…事業の活動(インプット)から、直接的な成果(アウトプット)、そして中長期的な変化や効果(アウトカム)、最終的な社会的インパクトに至るまでの因果関係を論理的に示した図やモデルのこと。

忍耐強い資本 (Patient Capital)…短期的なりターンを追求せず、長期的な視点で事業の社会的インパクトと持続可能な成長を支援する投資資金のこと。