



市場を活用するソーシャルビジネス(社会性、事業性、革新性)の育成

日本的市民社会の構築に向けて

2010年7月

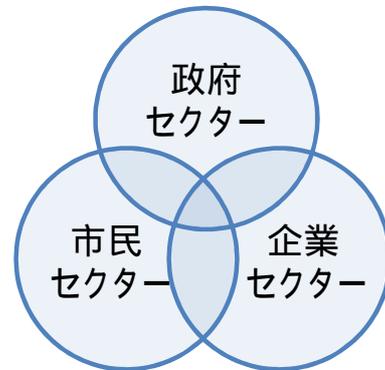
公益社団法人 経済同友会

概要

1. 社会的課題と市民社会

多種多様な社会的課題の発生

- 「政府の失敗」 - 迅速性の欠如、画一的な対応、
巨額の財政赤字、行政機関の非効率性
- 「市場の失敗」 - 一部の悪質企業、負の外部性、
情報の非対称性



「市民セクター」による解決

「市民セクター」を一つのドライバーとした「市場の進化」

市民セクター：民間非営利セクター、ボランティアセクター、サードセクター
NPO、NGO、ボランティア組織、公益法人、任意団体など

非営利：利益を上げてもいいが、社会的課題のために使用

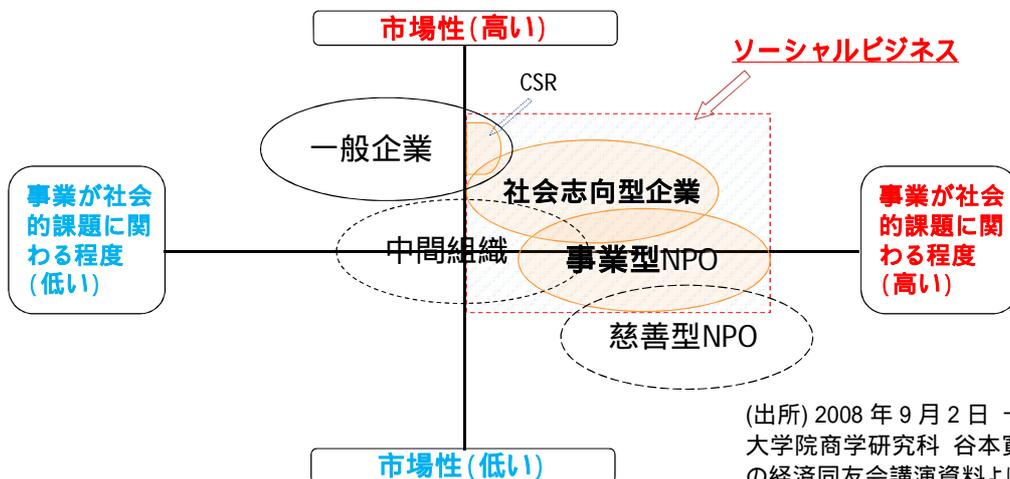
全国の NPO 法人団体数も毎年増大

アメリカやイギリスの市民セクターと比較して、まだまだ小さい 成長余地がある。

2. ソーシャルビジネスこそが新しい希望である

ソーシャルビジネスとは、社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むものであり、社会性、事業性、革新性、の3つの要件を満たすもの。

ソーシャルビジネスの担い手



(出所) 2008年9月2日 一橋大学
大学院商学研究科 谷本寛治教授
の経済同友会講演資料より作成

慈善型 NPO の問題 - 財源不足、非効率性

市場の優位性 - 顧客に向かう競争原理、淘汰がもたらす社会の効率性

人の「頑張り」 - 競争による緊張感とインセンティブ(金銭と社会的評価)

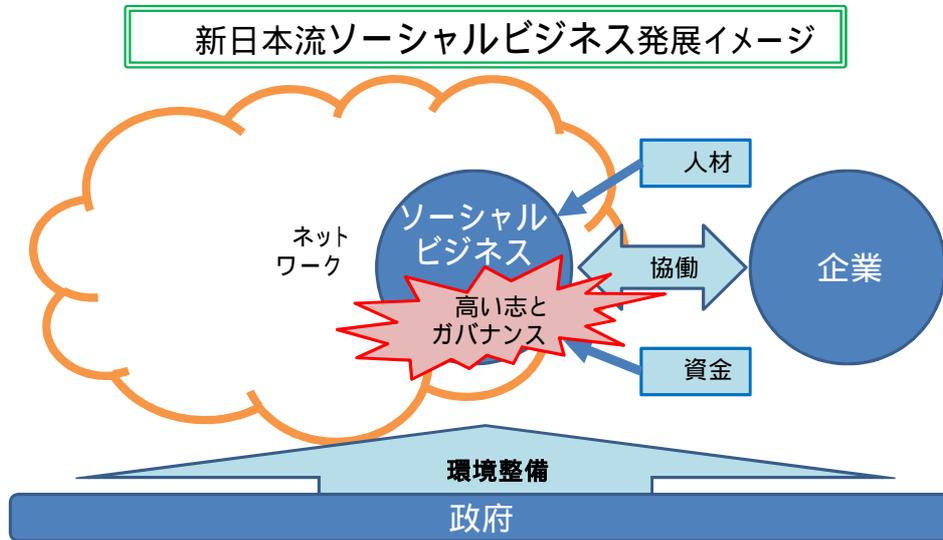
だからこそ、ソーシャルビジネス

「市場の進化」とは、経済性、社会性、人間性の「TRADE-ON」

海外での新しい潮流 - ジェド・エマソン氏の BVP (Blended Value Proposition)

- ビル・ドレイトン氏の HVAC (Hybrid Value-added Chain)

3. ソーシャルビジネス育成に向けた7つの提言



日本は、英国を参考とし、「民」主体でありながら、政府がバックアップする新日本流で、ソーシャルビジネスを育成していくべきである。

政府はソーシャルビジネスを育成するため、「新しい公共」宣言で提唱された方向に沿った政策を早急に行うべきである。法人格・税制度・規制緩和
官民一体となってソーシャルビジネス推進イニシアティブの活動を進めていくべきである。

ソーシャルビジネスに、能力のある人材が向かっていく環境が整備されなければならない。

企業とソーシャルビジネスは、協働して社会的課題の解決にあたらなければならない。

ソーシャルビジネスの経営者は、強い気概と独立心を持って、ミッションとする社会的課題の解決とともに事業の継続性を図らねばならない。さらに、社会から信頼されるソーシャルビジネスになるためには、自らガバナンスを構築し、第三者評価に耐えうるものにしなければならない。

ソーシャルビジネスに資金を供給するため、ソーシャルファンドを育成するべきである。

4. 経済同友会のソーシャルビジネス支援宣言

- ・経済同友会会員自身によるソーシャルビジネス支援活動
- ・経済同友会会員が経営する企業のCSR活動によるソーシャルビジネス支援
- ・経済同友会のソーシャルビジネス支援のフィージビリティ・スタディ

5. 市民社会の曙光、未来に向かって

- ・ソーシャルビジネスに携わる人の「幸せの実感」
- ・無償労働から有償労働への変換。ソーシャルビジネスによる経済成長
- ・進みつつある日本国民の意識の変化

< 目 次 >

概 要.....	i
第 一 部.....	- 1 -
はじめに 政府・企業・市民各セクターの協働による新しい価値創造.....	- 1 -
1. 社会的課題と市民社会.....	- 3 -
(1) 社会的課題の現状認識.....	- 3 -
(2) 課題解決の方向性.....	- 5 -
(3) 市民セクターについて.....	- 6 -
(4) 海外の市民セクターとの比較.....	- 8 -
(5) 日本の市民セクターが成長していない原因.....	- 9 -
2. ソーシャルビジネスこそが新しい希望である.....	- 10 -
(1) ソーシャルビジネスとは何か.....	- 10 -
(2) なぜソーシャルビジネスなのか.....	- 11 -
(3) 市場の進化.....	- 12 -
(4) 海外での新しい潮流.....	- 13 -
3. ソーシャルビジネス育成に向けた7つの提言.....	- 16 -
(1) 新日本流ソーシャルビジネス発展のイメージ.....	- 16 -
(2) ソーシャルビジネス発展の環境整備.....	- 18 -
(3) ソーシャルビジネスの支援組織とネットワーク.....	- 20 -
(4) ソーシャルビジネスに対する人材育成と雇用.....	- 23 -
(5) 企業CSRとソーシャルビジネスの協働関係の推進.....	- 24 -
(6) ソーシャルビジネス経営者の高い志とガバナンスの構築.....	- 25 -
(7) ソーシャルファンドの育成の必要性.....	- 27 -
4. 経済同友会のソーシャルビジネス支援宣言.....	- 29 -
5. 市民社会の曙光、未来に向かって.....	- 29 -
おわりに.....	- 31 -
第 二 部.....	- 32 -
2007～2009年度 NPO・社会起業推進委員会 活動記録.....	- 32 -
米国ミッション報告(要旨) (「経済同友」2009年4月号より).....	- 38 -
英国ミッション報告(要旨) (「経済同友」2010年5月号より).....	- 40 -
2009年度 NPO・社会起業推進委員会 名簿.....	- 42 -

第一部

はじめに 政府・企業・市民各セクターの協働による新しい価値創造

1991年のバブル崩壊以降、日本経済は「失われた10年」といわれる停滞期と、2002年2月から69ヶ月に及ぶ「いざなぎ景気」という大きなうねりを経験した。その間グローバル化とICT化の波が世界に浸透し、わが国も小泉政権の経済構造改革により、グローバル経済、グローバル競争への適応をはかった。しかし小泉構造改革は中途半端に終わり、その間のグローバル化の中で、人と人との信頼、地域社会やコミュニティの存在といったこれまでの社会的な絆が弱まるとともに、これまで見られなかった格差意識の拡大も顕在化した。

このような背景の中で、100年に一度とも言われた2008年秋の世界金融・経済危機がおり、市場主義のあり方が問われる時代となった。このように21世紀は資本主義社会の大変革の時代であり、我々は資本主義社会における新たなる価値創造について考えてゆかなければならない時代となっている。つまりポスト産業資本主義のあり方を真剣に模索する時代に入ったと言えるのであろう。

新たなる市場の価値創造につき経済同友会は常に経済性、人間性、社会性のバランスをとる必要性を強調してきた¹。21世紀は、市場の進化と高度化により、社会のニーズに答える新たな価値創造が実現されなければならない。もちろんこれらの価値創造は企業セクターが主体となって行うのであるが、この新たな価値創造における市場の機能を補完するものとして、「ソーシャルビジネス」という市場の力を使った新しい形の社会的企業を育成することを提言する。

折りしもGNP(Gross National Product)に加えて、GNH(Gross National Happiness)という尺度の必要性も論じられるようになった。つまり単に経済成長のみならず、国民の感じる幸福度(Well-being)が問題となっているのである。これこそまさに価値創造のテーマそのものでもある。政府の失敗、市場の失敗を乗り越えて、これを実現するため

¹ 我々は、市場機能のさらなる強化とともに、市場そのものを「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めて評価する市場へと進化させるよう、企業として努力する必要がある。市場は、価格形成機能を媒介として資源配分を効率的に進めるメカニズムを備えているが、社会の変化に伴い市場参加者が「経済性」に加えて「社会性」「人間性」を重視する価値観を体現するようになれば、それを反映して市場の機能もより磨きのかかったものとなるダイナミズムを内包している。いわば市場は社会の変化と表裏一体となって進化するものである。

事実、今日の社会は「経済性」に限らず多様な価値尺度で企業を評価するようになっている。例えば、環境への配慮や様々な社会的課題の解決に取り組む企業を選別するグリーン/ソーシャル・コンシューマリズムや企業評価基準に社会性指標も組込んだ「社会的責任投資」といった新しい投資ファンドなどは、そうした先駆的な動きである。こうした動きがさらに一般的になれば、広い意味で経済的評価と社会的評価が市場の評価として総合化されていくと考えられる。

我々にとって重要なのは、こうした市場の進化に向けて積極的にイニシアティブを発揮していくことであり、それによって社会の期待と企業の目的とが市場のダイナミズムを通じて自律的な調和が図られるようになることである。これこそが、我々の目指す「市場主義」の真の姿である。(2000年12月 経済同友会「21世紀宣言」)

に、21 世紀の経済社会は、政府セクター、企業セクターに加えて、市民が主体的に行動する市民セクターの役割が重要となるであろう。政府、企業、市民の 3 つのセクターが協働し合い、価値創造することにより、社会の問題を解決してゆく必要がある。

何故市場かについて考えたい。我々は過去 30 年間ほどの時代の変遷を経て、3 つの社会体制からの脱却が必要なことを認識した。ひとつは、ベルリンの壁崩壊を通して学んだ「脱社会主義」、つまり社会主義やマルクス主義からの脱却であり、ふたつ目は、アングロサクソン型資本主義とライン型資本主義²の戦いの帰趨をみての、「脱福祉国家主義」、つまり大きな政府、伝統的福祉国家論からの脱却である。最後にリーマンショックを経て学んだ「脱新自由主義」、つまり経済的価値や短期的利益のみを追求するようになった、所謂市場原理主義からの脱却である。これらの意味することは、新しい資本主義、新しい市場主義であり、あくまで市場を中心とした健全な経済社会が作られなければならないと言う事を意味している。

わが国でも 1995 年の阪神淡路大震災以降、ボランティア運動や NPO・社会的企業が数多く台頭してきた。その流れの中に、民が中心となり、市場の力を使った社会性と事業性、そして自立性を同時に追求する新しいモデルが登場してきている。これは米国、英国、大陸ヨーロッパを包含する世界的な流れでもある。

我々はこの流れを健全に育て、21 世紀型日本の市民社会を、市場の力を使って育ててゆく事をここに提言したい。その背景、歴史、グローバルな動向、問題点、将来への展望を踏まえ、ここに 7 つの提言としてまとめた。今後の議論のたたき台としていただければ幸いである。

² アングロサクソン型資本主義とは、アメリカ文化を背景とし、何事も利益追求のチャンスとする果敢さ、ゼロから無限をめざすようなサクセスストーリーで、人々の意識を競争へ競争へと駆り立てる魅力がある。反面、近視眼的であり、他人におかまいなく投機的でもある。ライン型資本主義は、ヨーロッパ文化を背景とし、連帯を大切に作る集団的な特色があり、視点は長期的で、人間や文化にも一定の場所を与えている。

1. 社会的課題と市民社会

(1) 社会的課題の現状認識

わが国の社会環境が、近年急速に変化してきていることは、多く指摘されているところである。具体的には、急速な少子化・高齢化の進行や、労働・雇用市場の抜本的な変化、グローバル化の進展、ICTを中心とした科学技術の急速な発展などが挙げられる。そのような環境変化の中で、様々な社会的課題が指摘されている。

日本は、戦後の急速な経済発展の結果、十分な物質的豊かさを手に入れたはずであった。モノが売れない、需要は飽和したとも言われる。その一方で、人々の心の面では、自殺者数は1998年以來3万人を超え³、人口1万人当たりでもアメリカの2倍近く、イギリスの3倍を超える人数となっている⁴。児童虐待やDV(ドメスティックバイオレンス)も増加の一途である。このほかにも、パワハラやセクハラ、モンスターペアレントやモンスターペイシエントという言葉も使われるようになった。子供の不登校やいじめ、老人の孤独死も問題となっている。

モノの充足の反面、公共分野を中心としたサービス分野では、保育園の待機児童の問題や産科医を始めとした医師不足、医療過誤など、また食の安全安心、食品偽装、悪徳商法などに対する消費者保護も問題となっている。また人々の考え方も変化し、景観保全や環境権という考え方もでてきた。人の心を満たす、芸術・文化やスポーツの支援も必要である。科学技術の発展の裏では、生命倫理や遺伝子組み換えなどが問題となっている。また地球のサステナビリティという面から、環境問題、CO2削減、自然エネルギー開発なども重要な課題である。

近年の経済成長の停滞により、物質的豊かさの恩恵に預かれない人々も増えてきている。失業者の削減が重要な課題であることは言うまでもないが、職に就いていたとしても、ワーキングプア、名ばかり管理職や過労死などが問題になっている。日本経済の先行きにも明るい見通しが見つからない中、貧困ビジネスが横行し、ネットカフェ難民、ホームレス、多重債務者、ニートや引きこもりなども大きな問題となっている。さらには移民問題のほか、海外にも目を向ければ、発展途上国の環境問題や児童労働問題、それを支援するためのフェアトレードなども活発化しつつある。

これら多様な社会的課題を内包する日本社会において、近年様々な格差も問題とされている。所得や資産の格差から、正規・非正規格差、世代間格差、結婚格差、

³ 警察庁 HP 2010年5月警察庁生活安全局生活安全企画課『平成21年中における自殺の概要資料』

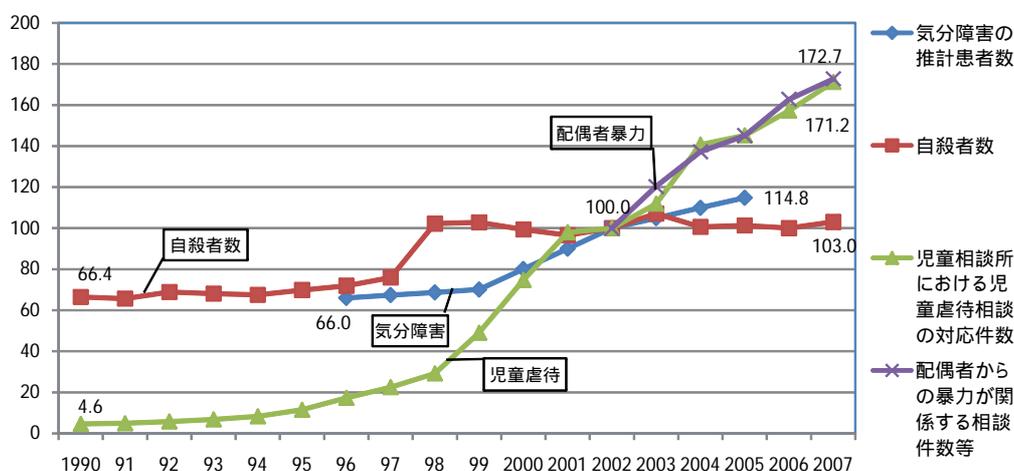
⁴ OECD 東京センター HP 主要統計 - 自殺者数

医療格差、都市と地方格差などである。また身体障害者や精神障害者、HIV 感染者などへの差別も決してなくなった訳ではない。

さらには、今現在、何不自由なく生活している人でも、年金問題や体感治安など、将来や老後に対する漠とした不安を感じている。

縷々社会的課題を挙げてきたが、もちろんこれらは一例に過ぎず、総ての人が安心して幸福に生活していくため、社会全体として取り組むべき課題は、多種多様に限りなく存在しているし、これからも新しい課題が発生してくるであろう。

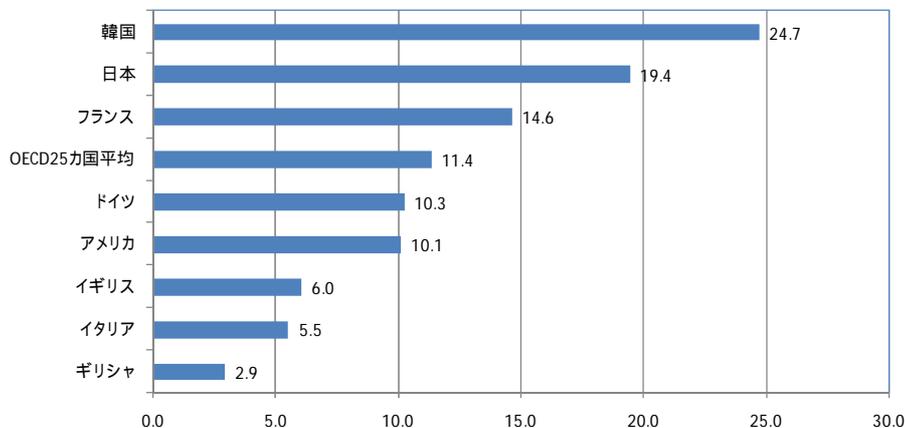
社会的課題の増加例 (2002年(度)=100)



- (備考) 1. 内閣府「配偶者暴力相談支援センターにおける配偶者からの暴力が関係する相談件数等について」、厚生労働省「患者調査」、警察庁「平成 19 年中における自殺の概要資料」(2008 年)、厚生労働省「社会福祉行政業務報告」(福祉行政報告例)により作成。
 2. 配偶者からの暴力が関係する相談件数等については年度、自殺者数、児童相談所における児童虐待相談の対応件数、気分障害の推計患者数は年で集計。
 3. 数値は、2002 年の各項目の数値を 100 として指数化したもの。

(出所) 平成 20 年版 国民生活白書

人口10万人当たりの自殺者数 (2005年)



(出所) OECD 東京センターHP 主要統計 - 自殺者数

(2) 課題解決の方向性

これらの社会的課題の特徴は、多種多様であるということであろう。そのため、国の規制のある分野では多くの人が問題を認識し、その解決のために尽力しても議会の議決や役所内の手続きを待っている、実際に行動するまでに時間がかかり、対応が後手にまわってしまう事となる。また法令に基づき不公平にならないように対応する行政では、どうしても画一的な対応にならざるを得ず、関係者全員が満足する解決は不可能である。逆に言えば、これまでの行政のやり方では解決不可能であるからこそ、問題が噴出してきているとも言える。これらは「政府の失敗」とも言える。

さらには、国も地方も巨額の財政赤字を抱えており、大きな財政支出を期待することはできない。それどころか、巨額の財政赤字自体が、国民の将来不安の根幹であって、バラマキ的な財政支出は逆効果とも言えるであろう。その背後には、国民の政治に対する信頼の失墜や、去年の事業仕分けでも明らかにされた、行政機関の非効率性の問題がある。国民は、今のままの効率の悪い政府の肥大化を決して望んではいない。

また当然ながら、これらの問題について民間企業だけで解決することも不可能である。残念なことではあるが、社会的課題の中には、社会の信頼を裏切り、事業の継続性を無視して一時的な利益のみを追求する、一部の悪質な企業活動に起因するものも存在する。また、公害や CO2 排出削減などの環境問題における負の外部性に起因する問題や、消費者問題などの情報の非対称性に起因する問題もあり、古くから「市場の失敗」とされている。

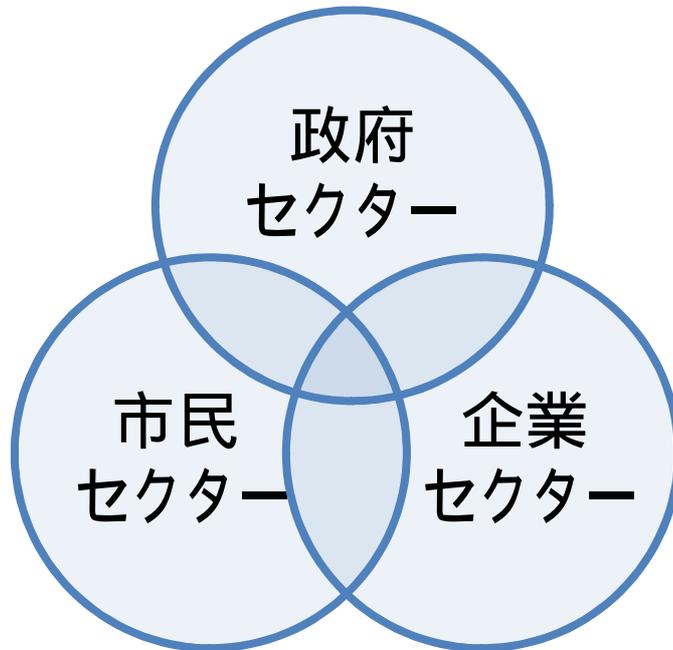
だからといって、政府が、一部の悪質な企業のために、大多数の善良な企業も含めて網羅的に規制をかけることは、政府部内においても企業内でもコストを発生させ、最終的には多大な消費者負担を発生させる。さらには、規制によって企業のイノベーションを阻害することは、生活の豊かさを創造する根本をも破壊することになる。政府による規制は、費用対効果やその社会的な影響を勘案し、必要最小限に止めなければならない。

政府でも、企業でも、解決が困難であれば、一体、誰がこの問題に立ち向かうのか。経済同友会では、かねてより「市場の進化」を提唱してきた。この「市場の進化」の一つのドライバーとして、「市民セクター」の発展の必要性について、言及したい。

(3)市民セクターについて

「市民セクター」とは、NPO や NGO、ボランティア組織などを含め、民間非営利セクターのことである。地方も含めた政府、行政である「官」が公的セクター、「民」のうち、営利を追求する民間企業に対して、「サードセクター」「第三セクター」「非営利セクター」「ボランティアセクター」とも言う。「NPO セクター」とも言うが、本提言ではNPO 法(特定非営利活動促進法)で認証された特定非営利活動法人だけに限らず、広く公益法人認定法による公益社団法人と公益財団法人、法人格のない任意団体なども含め、広く社会的課題の解決を目的とした民間非営利組織のことである。

しかし、ここで言う「非営利」とは、一切利益を上げてはいけないという意味ではない。事業活動によって上がった利益を、出資者など資金の提供者に分配するのではなく、社会的課題の解決のために使う事を主目的にするという意味合いである。

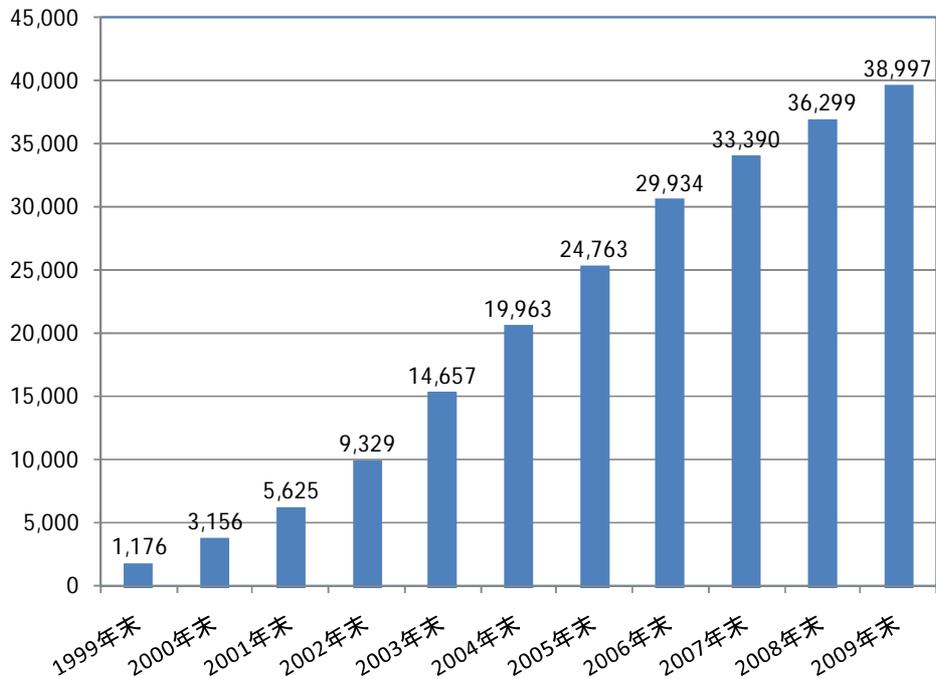


日本の市民セクターの歴史を概観すれば、阪神・淡路大震災が一つの大きな転機となった。日本では、古来、地縁などによる相互扶助の精神は根付いていたが、欧米と比べ若者のボランティア活動は盛んではないと言われていた。それが、阪神・淡路大震災の悲惨な状況に、多くの若者がボランティア活動に立ち上がった。これを契機に、NPO 法(特定非営利活動促進法)が制定され、今日まで、年を追うごとに認証法人の数が増えてきている。

- 1995年 阪神大震災、NPOの災害救援・復興
- 1998年 NPO法施行
- 2000年 介護保険スタート
- 2001年 認定NPO法人の寄付控除制度スタート
- 2003年 改正NPO法施行
- 2004年 公益法人改革に関する有識者懇談報告書
- 2006年 公益法人改革3法成立
- 2007年 NPO法人3万超える
- 2008年 新公益法人制度スタート

(出所)2007年11月30日 大阪大学 山内直人教授の経済同友会講演資料

全国のNPO法人団体数

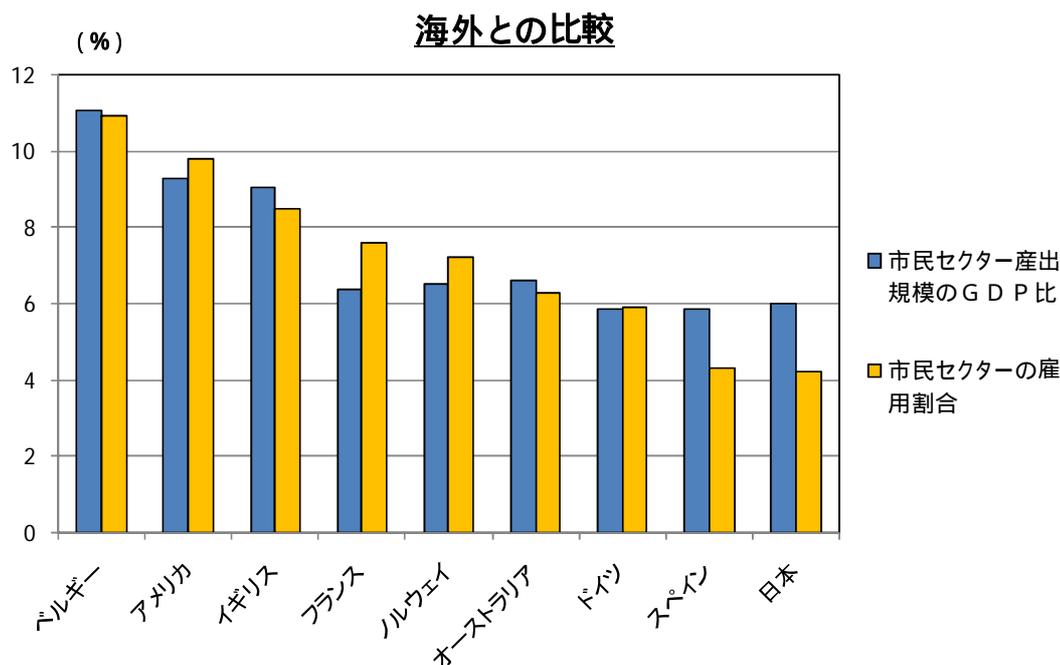


(出所) 内閣府 NPO ホームページより事務局作成

日本でも、市民セクターが着実に育ってきていると言える。しかし、先ほど列挙した社会的課題の解決に十分であるとは、決して言うことはできない。この流れに任せれば、社会的課題は解決に導かれるのだろうか。

(4) 海外の市民セクターとの比較

日本国内において、経年的に認証NPO法人の数が増えてきているのは確かであるが、市民セクターの規模は、日本の人口や経済規模を考えた場合、他の先進国と比較して、まだまだ小さいと言わざるを得ない。



(出所) Lester M.Salamon,S.Wojciech Sokolowski,and Associates 『Global Civil Society:Dimensions of the Nonprofit Sector,Volume Two』 Kumarian Press,Inc 2004 より事務局作成

日本の市民セクターがまだまだ小さいということは、悲観的な意味ではない。逆にこれから、大きく成長する余地が十分にあるということである。たとえば、イギリスでは、1997年に誕生したブレア首相の元、市民セクターが、行政とのパートナーシップにより大きく発展を遂げている。1995年には、ジェネラルチャリティといわれる団体数で121,000団体、雇用者数で478千人であったが、2004年には、169,249団体、雇用者数で608千人まで躍進している⁵。

⁵ NCVO(National Council for Voluntary Organisations) 『The UK Voluntary Sector Almanac 2006』

(5) 日本の市民セクターが成長していない原因

我々経済同友会も、2008年米国、2009年欧州にミッションを派遣し、各地の現状を実際に確認し、NPOや社会的企業、中間支援団体、政府の担当部局の幹部からヒアリングを行った。

その結果、私たち企業経営者が感じる日本の市民セクターを発展させていくポイントは、次の7つであろう。

- ・「民」主導による市民セクターの育成と政府のバックアップ
- ・法制度、税制、規制などの環境
- ・支援組織やネットワーク
- ・人材育成と雇用
- ・企業の成熟度
- ・市民セクター自身の考え方
- ・金融支援体制

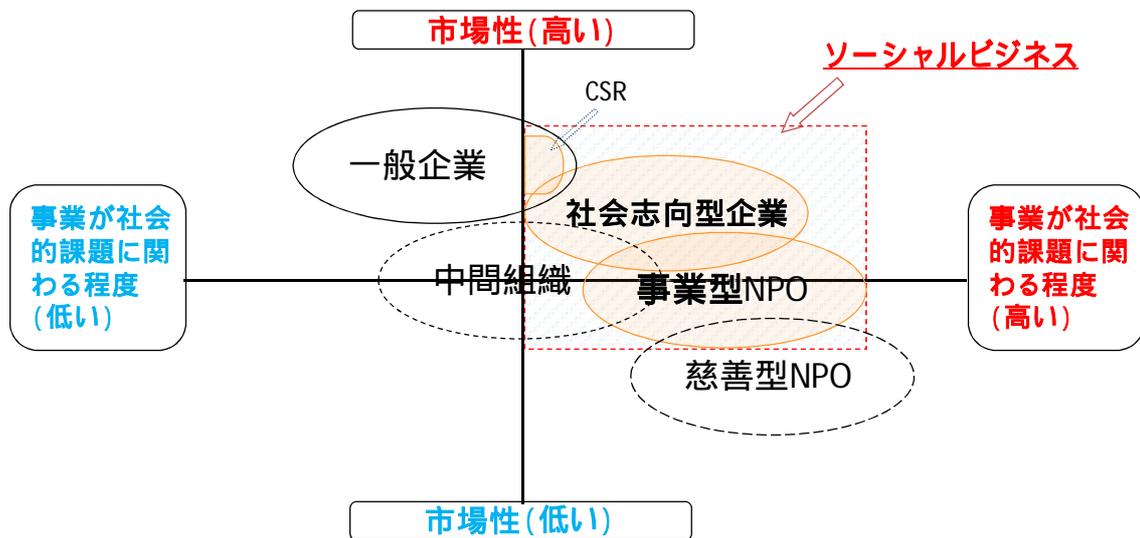
これらのポイントは市民セクター全般に当てはまるが、限られた政策資源を有効に活用するには、選択と集中や効率性と効果を欠かすことはできない。そういう意味で、市民セクターの中でも、近年新しく台頭してきたソーシャルビジネスにこそ、これからの成長の芽があり、効率的で持続的に社会を変革していく力があると考えられる。ソーシャルビジネスを核として、市民セクターを育成していくべきである。

2. ソーシャルビジネスこそが新しい希望である

(1) ソーシャルビジネスとは何か

ソーシャルビジネスとは、社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むものであり、社会性、事業性、革新性、の3つ要件を満たすものである⁶。社会性とは、現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。事業性とは、のミッションをビジネスモデルとしてビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。革新性とは、新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出することである。

ソーシャルビジネスの担い手



(出所) 2008年9月2日 一橋大学大学院商学研究科 谷本寛治教授の経済同友会講演資料より作成

ソーシャルビジネスの組織形態は、株式会社、NPO 法人などを問わない。分類すると、事業型 NPO (ルーム・トゥ・リード⁷、フローレンス⁸など)、社会志向型企業 (ケアプロ⁹、アットマークラーニング¹⁰、スワン¹¹、ビッグイシュー¹²、フェアトレードカンパニー

⁶ 本提言のソーシャルビジネスの定義は、経済産業省 2008年4月『ソーシャルビジネス研究会 報告書』による。

⁷ ルーム・トゥ・リードは、1999年アメリカで設立され、開発途上国の子供達に、学校や図書館、奨学金など教育の機会を提供している。企業側にもメリットのある提携で、資金を調達している。

⁸ 病児保育事業をコアとし、ワークライフバランスや子育て支援のコンサルタントも行っている。

⁹ 忙しい現代人の健康管理サポートとして、「ワンコイン健診」を事業展開している。

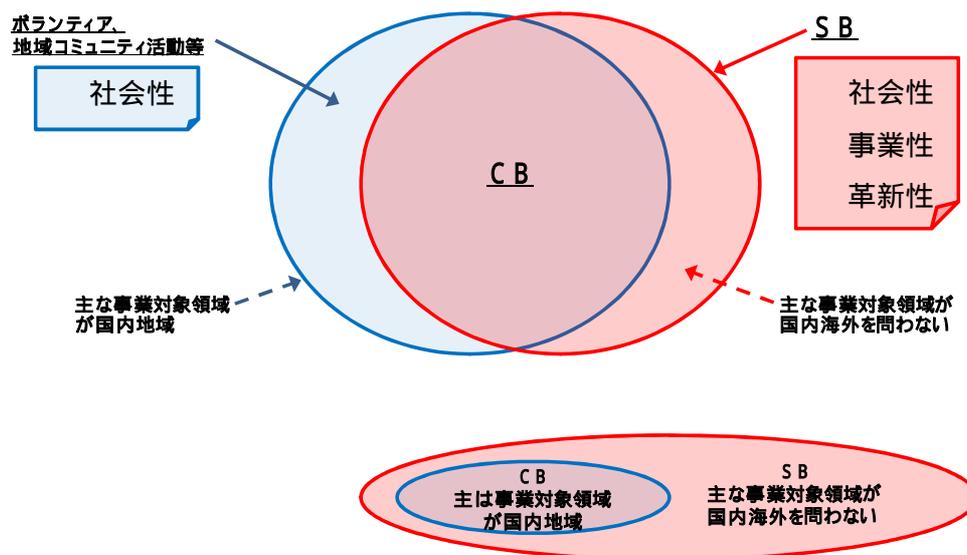
¹⁰ 川崎特区アットマーク明蓬館高等学校、白山市美川特区アットマーク国際高等学校の経営を核として、日本で唯一「在宅学習という21世紀型の学習形態を促進する専業ESP(エデュケーション・サービス・プロバイダー)」を展開。

¹¹ 知的、精神、身体障害者を雇用し、パン製造及び喫茶店経営。

¹² 雑誌販売という仕事提供を通じてホームレスの自立支援を行っている。

¹³など)、ソーシャルファンド(パブリックリソースセンター¹⁴、SEEDCap Japan¹⁵、コモンズ投信¹⁶など)の3つに分ける事ができる。

従来より、地域の社会的課題を解決しようとするものとしてコミュニティビジネスがある。ソーシャルビジネスと重なる部分も多いが、ソーシャルビジネスは地域に限定されない他、事業性、革新性が必要となる。従って事業性、革新性をもったコミュニティビジネスはソーシャルビジネスといえる。



(出所) 経済産業省 2008年4月『ソーシャルビジネス研究会 報告書』

(2) なぜソーシャルビジネスなのか

伝統的な慈善型 NPO の場合、運営資金は多く行政からの補助金や委託料に依存している。従って急拡大させようとしても、まずは財源の不足がネックとなる。個人からの寄付金で運営している場合であっても、最小限のコストで最大の価値を提供するという組織の効率性を、期待する事はむずかしい。なぜならば、社会性という価値は、一律に数値化することが困難であり、外部からのチェックは困難なことが多い。また、多くの場合、規制によって公共サービスの提供者には独占的な地位が与えられている。慈善というサービスの受益者と、寄付者という費用負担者が別であれば、市場競争は働かない。これは慈善型 NPO の経営者や構成員が怠惰であったり、悪意があるということの意味しない。企業においても、絶えざる組織革新がなければ、

¹³ 発展途上国の製品を、適正な価格で販売することで、経済的自立と社会的立場向上を支援。

¹⁴ 民間非営利の実践型シンクタンクであるが、オンライン寄付サイトの運営を通じて、ファンドレイズ支援も実施。

¹⁵ 社会起業家育成支援プログラム。ファンドの年間運用益から生じる成功報酬額の10%を社会貢献にあて、日本の市民活動を支援するという日本初の取り組み。趣旨に賛同しファンドに出資する日本の機関投資家が経済的なリターン(投資収益)を得ると同時に、本プログラムが支援する社会起業家を通して、日本の社会に社会的なリターン(社会的課題の解決)を生み出すことを狙いとしている。

¹⁶ 30年投資によって、短期的利益より次世代に向けた超長期投資を実践。

内部組織が肥大化し、効率性を蝕んでいくことはよく知られている。

市場には、常に顧客満足を追求して競争し、その競争に負けた者は淘汰されていくという仕組みが内包されている。この競争環境こそが、組織に絶えざるイノベーションをもたらしている。これは、非常に厳しく苦しいことであり、この「官」にはない、顧客に向かう競争原理こそが、社会の幸福を増大させ、経済を成長させているのである。同時に、目標達成に向けて非効率な組織が淘汰されていき、優秀な組織のみが生き残る。このことによって、社会全体の効率性が向上していく。この市場の中で活動するが故にソーシャルビジネスの優位性が存在する。この意味で、この市場で勝ち残っていくためには、社会性、事業性のほかに、革新性が欠かせないのである。

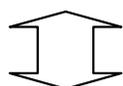
組織間の競争は、組織内部にも緊張感を生み出し、従事する人々の意欲を増進させる。決して金銭面だけでなく、社会的評価も含めたリターンがインセンティブとなり、人の頑張りを生むのである。

(3) 市場の進化

あらためて経済同友会が『21世紀宣言』で提唱した「市場の進化」について考えてみたい。効率性の点で市場に優るものはない。しかし、「進化した市場」とは、この経済性に、社会性、人間性が加わり、バランスされ、その結果3つの価値がトレードオンされた市場のあり方を意味している。

市場における経済合理性

・・・経済性



共同体としての価値観、調和、共生

・・・社会性、人間性

「TRADE - ON」：単純に白黒をつけたり、一方の極論に偏した二者択一的「TRADE - OFF」ではなく、一見対立するよう見える考え方や政策を組み合わせたり、バランスさせたりすること。

(2000年4月26日 小林陽太郎 代表幹事所見より)

経済合理性と社会性、人間性の間には、通常「TRADE - OFF」関係が存在する。さまざまな価値の間のバランスをとるためには、イノベーションを通して「TRADE - ON」させることが必要である。

この「市場の進化」に伴い、企業とソーシャルビジネスが近づいてくると言える。

(4) 海外での新しい潮流

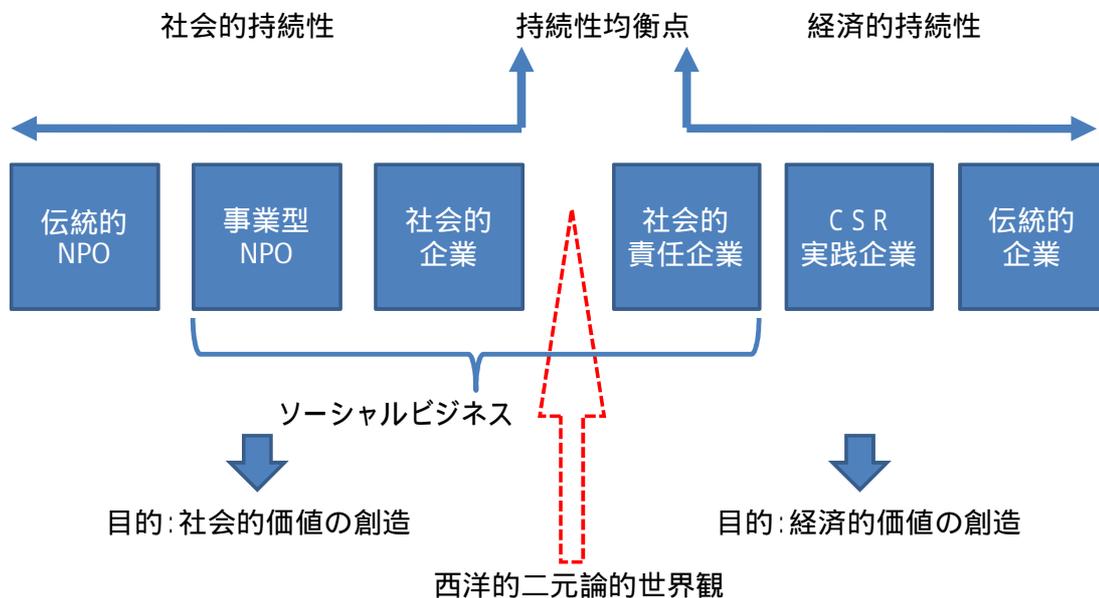
ジェド・エマソン氏のBVP (Blended Value Proposition) の考え方

「市場の進化」については、決して日本独自の、経済同友会独自の考え方ではない。元ハーバードケネディスクール教授 ジェド・エマソン(Jed Emerson)氏は、BVP (Blended Value Proposition)という考え方を提唱している。

すべての組織は、フォープロフィットであろうが、ノンプロフィットであろうが、経済的、社会的、環境的価値からなる、Blended Value を追求するというのが、BVPの考え方である。投資家はこれら3つの価値を考えて投資をする、BVPは新しい価値創造のコンセプトである。これはCSRで言えば、トリプルボトムライン¹⁷に相当する考え方である。

これらの考え方は、経済同友会が2003年に発表した第15回企業白書で提起した内容に近いのではないかと。つまり企業は、経済的価値、人間的価値、社会的価値のバランス、調和により、企業価値を創造する。そして市場はそれを評価する次元に進化しなければならないとする考え方である。

Jed Emerson氏の企業のハイブリッド性についての考え方

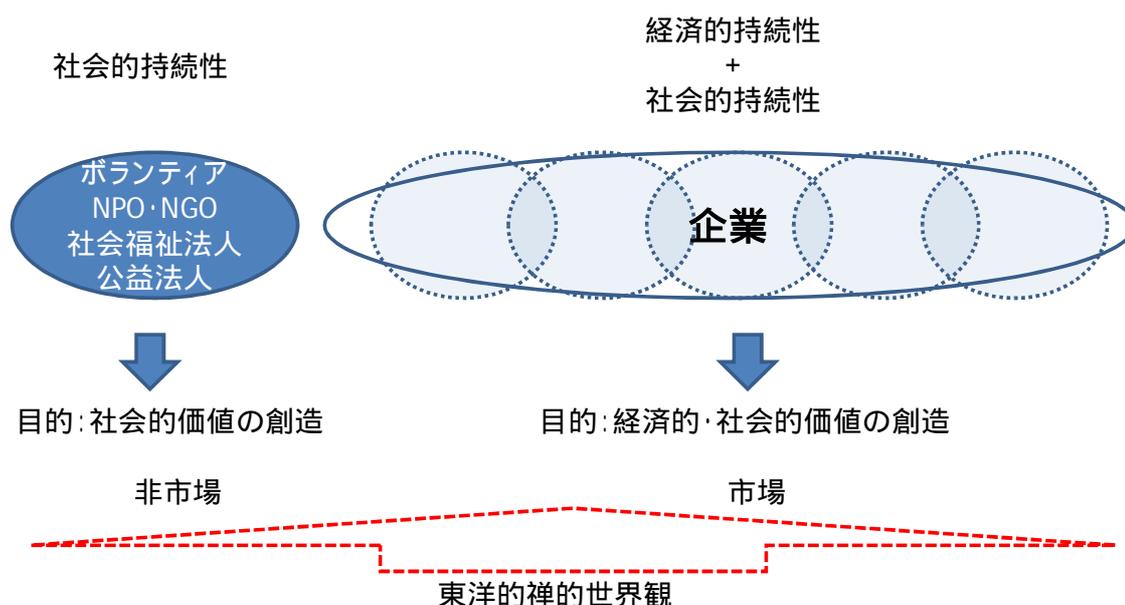


上記のジェド・エマソン氏の考え方に対して、日本は伝統的に経済的持続性と社会的持続性を同時に考えていたという意見もある。確かに江戸時代の商人は既に

¹⁷ 企業を、経済面だけでなく、環境面、社会面の3つの側面から評価する考え方。

そのような思想を持っていたし、戦後の日本の経営者もそのような価値観で企業を経営してきたのは事実であろう。それを図解してみると以下のようになるのではないかと考える。つまり、時代の変化と市場の進化の中で、両者の思想が近づいてきていると言えるのかもしれない。しかしこの事は、学問的に実証する必要がある。

日本企業の伝統的考え方



ビル・ドレイトン氏のHVAC (Hybrid Value-added Chain)の考え方

社会起業家の父と呼ばれ、アショカ財団の創設者であるビル・ドレイトン¹⁸氏は、HVAC戦略を提唱している。まずアショカ財団 (Ashoka Innovators for the Public) の基本的考え方として、ステージ 1：世界中にアショカフェローを支援、養成し、ソーシャルアントレプレナーによる社会問題の解決をはかる。現在世界 60 カ国以上で、2000 人のフェローが活躍している。次にステージ 2：“everyone a change maker” アショカフェローだけでなく、すべての人が、チェンジメーカーとなり得るとして、ビジネスと市民社会の融合をめざしている。それがビル・ドレイトンの言う Business/social “hybrid value-added chain” (HVAC) の考え方である。

HVAC戦略とはアショカのような社会起業支援団体が核となり、社会的企業とか市民グループをビジネスサイドの一般企業や金融機関と組み合わせ、社会的課題の解決をはかると共に、ビジネスの要請にも応えてゆくことをめざした

¹⁸ 1943年ニューヨーク生まれ。カーター政権で1977～1981年環境保護庁(EPA)副長官を務め、「排出権取引」を考案する。1980年アショカを立ち上げた。「social entrepreneurship(社会起業)」という呼称の生みの親。

Social/Business 融合のハイブリッドモデルである。これはグラミン銀行のムハマド・ユヌス¹⁹氏も採用している手法である。

HVAC ストラテジーの事例として、メキシコの小さな農家とラテンアメリカの大きな機械ポンプメーカーを結びつけた事例を挙げておこう。メキシコの小さな農家は灌漑設備にアクセスしていなかったし、大企業はこうした小農家をマーケットとするのもなかった。コストが大きく、企業は農民を信用していなかった。アショカは市民グループと組み、このギャップを埋める方法を考えた。有能な市民グループがこうした小農家に廉価なコストで灌漑設備のサービスを提供するシステムを考案した。この市民グループが小農家と大企業を結びつける役割を果たした(信用含めて)。そしてこれは農家により多くの所得と水、よい環境を提供し、また企業はBOPといわれる市場にアクセスすることができたのである。

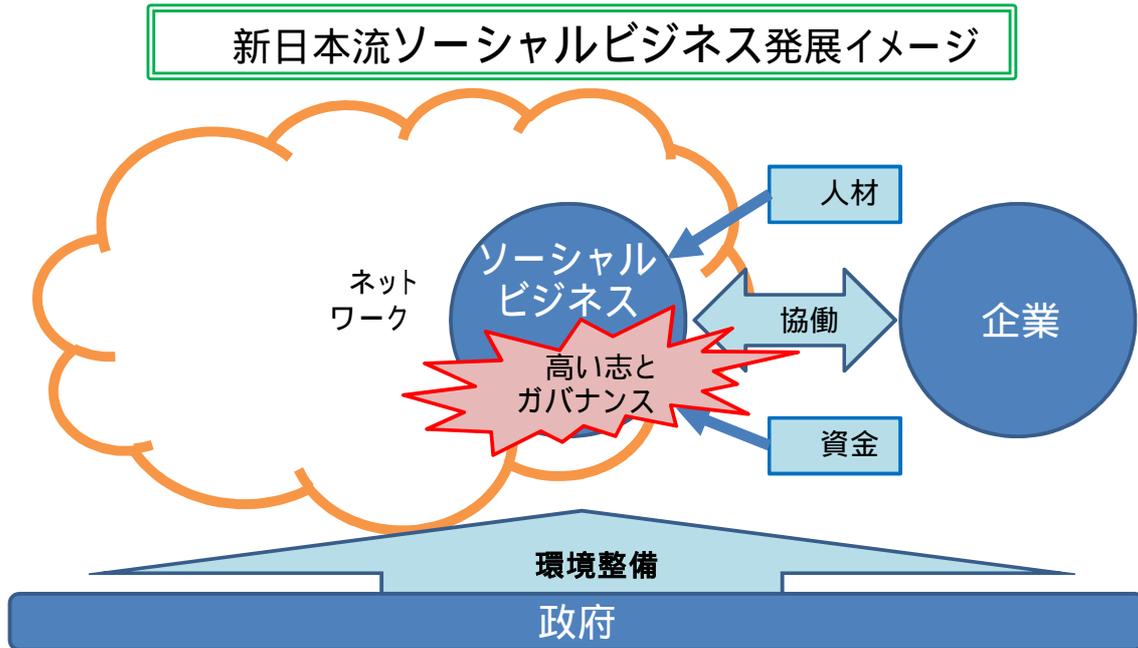
これらは「責任ある市場経済²⁰」ということもできる。

¹⁹ 1940年バングラデシュ生まれ。アメリカ留学後帰国し、1976年貧しい農村女性対象に無担保小口貸付を始める。1983年グラミン銀行を創設し、国内に幅広く展開。マイクロクレジット創始者。2006年ノーベル平和賞受賞。

²⁰ Responsible Market Economy:2003年6月のエビアン・サミットでは、「企業の社会的責任(CSR)」への関心の高まりを受け、「成長の促進と責任ある市場経済の増進(Fostering Growth and Promoting a Responsible Market Economy)」と題するG8宣言が採択されている。市場経済が十分に機能するためには信頼が重要であり、企業の健全性、市場規律の強化、情報公開と透明性、効果的な規制、企業の社会的責任が、経済成長の基礎となる共通原則であるとする考え方である。

3. ソーシャルビジネス育成に向けた7つの提言

これまで述べてきたように、「市場の進化」の考え方のもと、市民セクターを牽引していく主役として、ソーシャルビジネスを育成していくため、企業経営者からの7つの提言を行いたい。



(1) 新日本流ソーシャルビジネス発展のイメージ

提言：日本は、英国を参考とし、「民」主体でありながら、政府がバックアップする新日本流で、ソーシャルビジネスを育成していくべきである。

我々経済同友会で、2008年米国、2009年欧州にミッションを派遣し、ヒアリングを行った。各国の市民セクターのイメージについて誤解を恐れずに際立った特徴を概括すると次の通りである。

米国・英国・大陸ヨーロッパの市民セクターの比較

	米国型	英国型	大陸ヨーロッパ型
イメージ	ベンチャー精神	市民社会	福祉社会
活動スケール	グローバル	ローカル	ローカル
活動タイプ	社会的企業	コミュニティビジネス	コミュニティビジネス、協働組合
主なミッション	貧困	ソーシャルインクルージョン	ソーシャルインクルージョン
ビジネスモデル	強い IT技術活用	弱い 政府の強いバックアップ	弱い 政府が中心 協働組合
収入	寄付金 民間事業収入	寄付金 委託事業収入	寄付金 委託事業収入
組織のガバナンス	強い	強い	強い
民間企業との人材交流	流動的	固定的	固定的
行政との人材交流	流動的	流動的	流動的

ソーシャルビジネスという点では、強い企業家精神を持った人材を輩出し、革新的なサービスと社会的インパクトを生み出している米国が圧倒的に進んでいる。しかしながら、それはベンチャーを尊び、支援する層の厚い米国であるからこそ可能なことであり、現在の日本の社会風土では、育てることは難しいかもしれない。

日本の市民セクターの現状は、英国や大陸ヨーロッパ型にどちらかというに近いのではないかと考える。今後は、ソーシャルビジネスが地域に根差し、政府の強力なバックアップのもと活躍する英国型を参考にして育成していくことが、日本社会では一番親和的であろうと考える。ブレア政権が、急成長させた公共事業の委託化やコンパクト、フルコストリカバリーなどの政策も大いに参考になる。

しかし注意すべきは、決して行政に依存し、意のままに動く下請業者となってしまうということである。ソーシャルビジネスの優位性は、その事業性・革新性にある。行政とは対等なパートナーシップを維持しなければならない。英国を参考としながらも、米国流のイノベーションを忘れないソーシャルビジネスを目指していくべきである。

(2) ソーシャルビジネス発展の環境整備

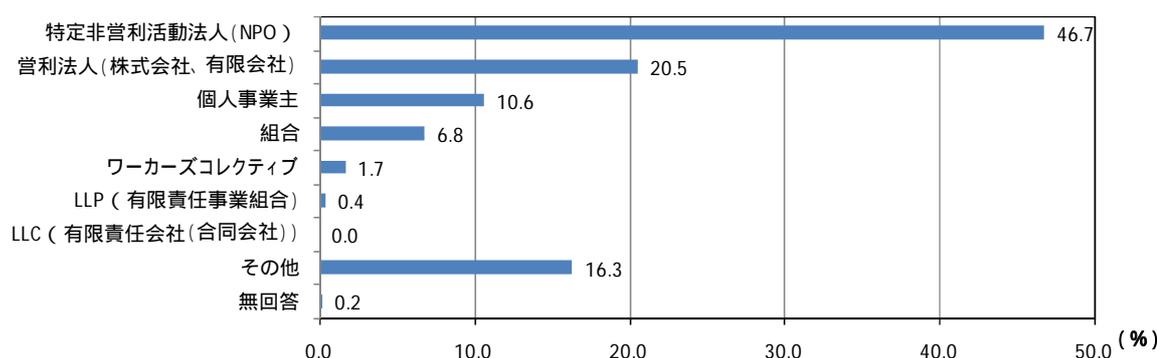
提言：政府はソーシャルビジネスを育成するため、「新しい公共」宣言で提唱された方向に沿った政策を早急に実行していくべきである。

鳩山前首相は、第173回国会所信表明演説において、「新しい公共」という概念を提唱し、本年1月より「新しい公共」円卓会議を発足させた。そして、本年6月4日に、「新しい公共」宣言を発表している。これは、私たちが提唱している市民セクターの発展と同じ方向性と言っていいであろう。この「新しい公共」円卓会議において、幾つかの制度面での検討がされている。

ソーシャルビジネスの新しい法人格の設定

まず「新しい公共」円卓会議において検討された「社会事業法人制度²¹」では、非配当を前提に株式を発行できるところが、従来のNPO法人(特定非営利活動法人)、公益社団・財団法人制度との一番の違いである。ソーシャルビジネスの立ち上げや、事業の継続性において、資本が重要であることは言うまでもない。既に同様の法人格が、英国ではCIC²²(Community Interest Company)、米国ではL3C²³(Low-profit Limited Liability Company)として制度化されている。欧米のスタンダードに合わせ、市場を活用しながらも、社会性を認知した法人格について、早急に法制化を進めていくべきである。ただ、経済同友会としては、配当や資産の分配についても、一定の制限を設定した上で、それらを認める方向が望ましいと考える。

ソーシャルビジネスの組織形態



(出所) 経済産業省ソーシャルビジネスネット:事業者アンケート(2008年)

²¹ 「社会事業法人制度」については、内閣府 HP-新しい公共円卓会議-第7回会議資料による。

²² コミュニティ利益会社。2005年CIC規則等を根拠法令として創設。2009年約3000社。

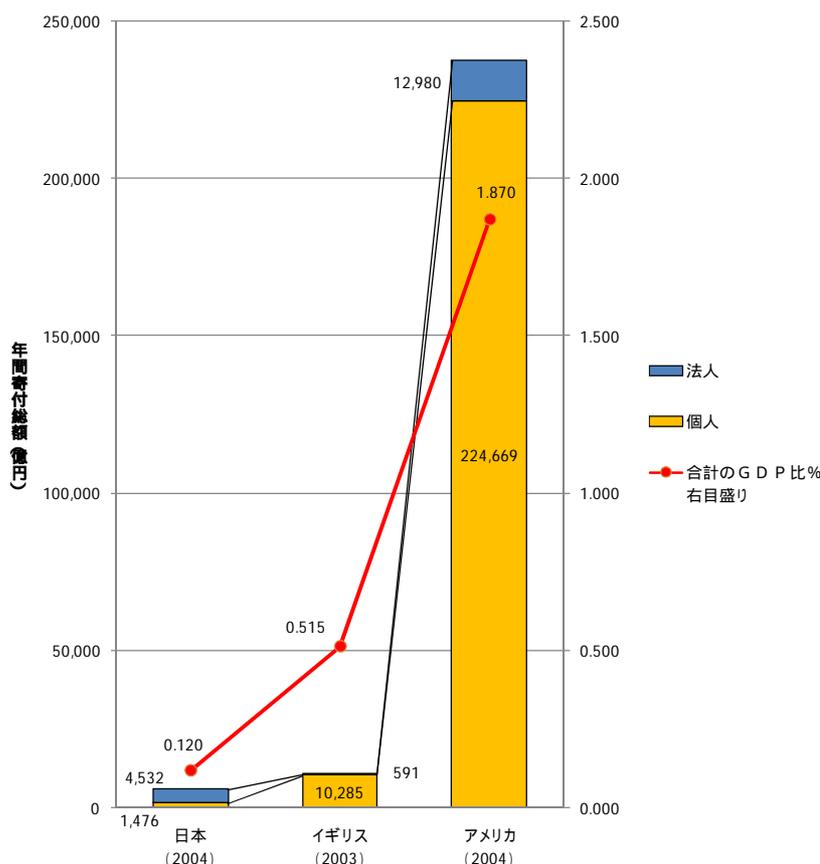
²³ ソーシャルビジネスへの投資促進のため設けられた、LLC(有限責任会社)に準じた法人格。2008年4月アメリカ、バーモント州で法制化されたことをきっかけに徐々に広がっている。

このほかにも法人格の問題については、公益法人等の公益認定プロセスの迅速化が提唱されている。また、政府の地域主権戦略会議においては、NPO 法人の設立認証の権限移管が検討されている²⁴。これらも早急に進めていくべきであろう。

税制度の改定

さらに、税制の問題がある。日本の市民セクターの規模が小さい要因は、英米のような寄付文化が根付いていないことにも問題がある。これを変えていくためには、寄付税制の見直しが不可欠である。税制調査会『市民公益税制 PT 中間報告書』²⁵では、寄付金の一定割合まで、所得税の所得控除と税額控除の選択制が提案されている。財政赤字の問題がある中、上限割合²⁶については議論のあるところであろうが、まずは早急な導入を求めたい。また、これは寄付文化の醸成も目的である以上、多くの人に幅広く参加してもらうためにも、「寄付金控除に関する年末調整の対象化」は大前提となるであろう。

寄付の経済規模の比較



(出所) 山内直人・田中敬文・河井孝仁編『NPO 白書 2007』大阪大学大学院国際公共政策研究科 NPO 情報センターより事務局作成

²⁴ 2010年4月1日 日本経済新聞

²⁵ 内閣府 HP-税制調査会による。

²⁶ 鳩山前首相は寄付額の50%前後の控除を検討する考えを示していた。(2010年4月26日 産経新聞)

NPO 法人が寄付金の控除が認められるには、国税庁の認定が必要である。この認定 NPO 法人は、6 月 1 日現在で未だ 146 法人²⁷しか存在しない。認定要件の一つであるパブリックサポートテスト²⁸(PST)についても、公益法人との整合性をとりながら、社会的課題を誠実に解決しようとしている NPO 法人に対して、基準の見直しを早急にすすめるべきである。

規制緩和

さらに、忘れてならないのは、政府による規制緩和であろう。ソーシャルビジネスが、革新的な事業を立ち上げようとするときに、多くの場合障害となっている。確かに総ての規制が不要とは言わないが、規制は必要最小限に止め、市場競争の中で淘汰を促すべきである。本来は、消費者を保護するための規制が、既得権者の保護につながり、市場競争を阻害している。介護タクシーの問題²⁹など、代表例であろう。

(3) ソーシャルビジネスの支援組織とネットワーク

提言：官民一体となってソーシャルビジネス推進イニシアティブ等の活動を進めていくべきである。

ソーシャルビジネスの実際の経営においては、様々な実務上の問題が発生する。同じ困難に直面するソーシャルビジネス同士が連携することによって、解決する問

²⁷ 国税庁 HP による。

²⁸ 経常収入に占める寄付金等の割合が 5 分の 1 以上であること。

²⁹ 障害者や要介護者を車で送迎し、通院や買い物などを支援する特定非営利活動法人(NPO法人)などの活動が困難になる例が各地で起きている。国土交通省に登録されれば、タクシーのように運賃を取って人を運ぶことが例外的に認められているが、NPO側は「地方ごとに定められるルールが厳しすぎる」と指摘。交通弱者の足を守るため、国交省に改善を求めている。

障害者らを送迎する活動は1980年ごろから各地で始まった。当初は法的な位置付けがあいまいだったが、運賃負担の重いタクシーでは需要に応えきれず、介護などの専門家のサポートが必要との考えから、2004年の国交省通達で例外的に容認。06年には改正道路運送法で、白ナンバー車で例外的に有償運送できる家用自動車登録制が適用され、正式に認められた。全国で09年に約1万4000台が登録されているが、活動するNPO法人などは2327団体で、2年前と横ばい。むしろ石川県では16減、東京都では12減となるなど18都府県では減っている。

障害者団体などは「高齢化の進展などで需要は増えている」と口をそろえるが、法的な位置付けを得たことで、かえって活動しにくくなる事態が起こっている。背景にあるのが、同省令に基づき地域ごとに設置され、自治体やタクシー会社などが参加する「運営協議会」だ。安い運賃で送迎するとタクシー利用者が減る恐れがあるため、活動内容や2年に1度の登録更新には協議会の合意が必要。協議会では乗員の年齢、車両の車検頻度などについて独自の“地元ルール”を守らせることもできる。あるNPO法人は「我々から見ると、理不尽なルールもある」とこぼす。

福島県いわき市のNPO法人は昨年、登録更新に協議会が反対したため運賃を取って送迎できなくなり、ガソリン代程度の実費だけを受け取る実質無償に切り替えた。担当者は「赤字で苦しいのだが」と唇をかむ。富山県射水市のNPO法人は、車いす用福祉車両で知的障害者を送迎するよう協議会で求められ「福祉車両は3台あるが車いす利用者はいない。維持費も高く、普通車を使いたい」と困惑する。

これに対し、タクシー側は「NPOへの規制はタクシーより緩い上、安全上必要。活動しやすく変えるという意見はおかしい」(全国乗用自動車連合会)と反論する。国交省は交通弱者に配慮した交通基本法制定の検討を始めたものの、同省自動車交通局は「すぐに見直すことは考えていない」としており、改善には時間がかかりそうだ。(2010年2月26日 日本経済新聞)

題もある。また、連携することにより、未だ低い社会的認知を向上させていくことにも容易になる。そもそも社会的課題は、ソーシャルビジネスだけで取り組む問題でなく、関係者全員で共有し、解決していく「場」が必要である。

そのような観点から、ソーシャルビジネスを支援する、中間支援組織の育成・拡充も必要である。例えば英国では、ソーシャルビジネスを支援する多数の中間支援組織が存在するが、その全体を総括するソーシャルエンタープライズコアリション³⁰ (Social Enterprise Coalition)は、メンバー支援 64 団体、1万社以上のソーシャルビジネスのネットワークを有している。また、ソーシャルエンタープライズロンドン (Social Enterprise London)は、英国で最初のソーシャルビジネス支援団体である。メンバーシップ制をとっており、2065 団体が参加している。活動内容は、個別のソーシャルビジネス支援のほか、ソーシャルビジネスが発展できるように政府に対してロビー活動も行っている。ソーシャルビジネス向けニュースジャーナルなどの発行や、ソーシャルビジネスの研究活動、さらには、クロアチア、グルジア、ベトナム、韓国、豪州でもソーシャルビジネスの立ち上げを行っている。ソーシャルエンタープライズロンドン自身も、ソーシャルビジネスとして、収入の3分の1はコンサルタント業務で得ている。

「新しい公共」の所管は内閣府であるが、日本では既に経済産業省が主導し、政府、ソーシャルビジネス事業者、企業セクター(経済団体)、学識者・専門家、地域代表者、ソーシャルビジネス支援組織をつなげた「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」が結成されている。地域には、「ソーシャルビジネス推進協議会」も結成されている。経済同友会でも、発足時よりその活動に参画してきた。行政の縦割りを超えて、施策の迅速性や効率性のためには、既存のネットワークを最大限活用したソーシャルビジネスの推進が望ましい。

ソーシャルビジネス推進イニシアティブの開催について

平成 20 年 12 月
経済産業省 地域経済産業G

1. 趣旨

我が国においては、少子高齢化や環境など様々な社会的な課題をビジネスとして事業性を確保しながら自ら解決しようとする活動(ソーシャルビジネス(SB)/コミュニティビジネス(CB))が注目されつつあり、新たな産業・雇用を創出し、地域及び社会・経済全体の活性化の担い手として、その役割が大きく期待されている。しかし、一部に草分け的なSB/CBが事業活動を行っているものの、社会的認知度は低く、地域住民、金融機関、企業等から十分な理解や支援を得られていないことが、SB/CBが生まれ、育つための土壌の創出を阻害する一因となっているのが現状である。

³⁰ 経済産業省 2007年12月10日第4回ソーシャルビジネス研究会資料

こうした中で、今後のSB / CBの振興に当たっては、SB / CBを取り巻く様々な関係者が、SB / CBについて意見交換や交流を進め、相互に連携し、ネットワークを作るきっかけを与えるような「場」を設定することは、国の重要な役割であることが、「ソーシャルビジネス研究会報告書(平成20年4月)」において提言された。

そこで、経済産業省では、地域ブロック毎に、SB / CBを取り巻く様々な関係者が参加し、活発な意見交換や交流等を進めることによって、SB / CB及びその支援者ともに、それぞれにメリットを得られるような「場(地域CB / SB推進協議会)」の設定を本年度から進めている。

また、このような地域毎の協議会との連携を取りつつ、共通課題を実質的に検討する場として、また全国的にSB / CBと国・地方自治体、金融機関、企業のCSR部門等の他の関連セクターと有機的な連携及び全国規模での広報等といった役割を担う場として、全国規模の組織についても構築されることが有益であることが同報告書に示されているが、設立に向けては全国規模での求心力を持った有機的な連携を機能させつつ、組織の持続的な運営を可能とするために民間主導によるものが望ましいと考えられる。

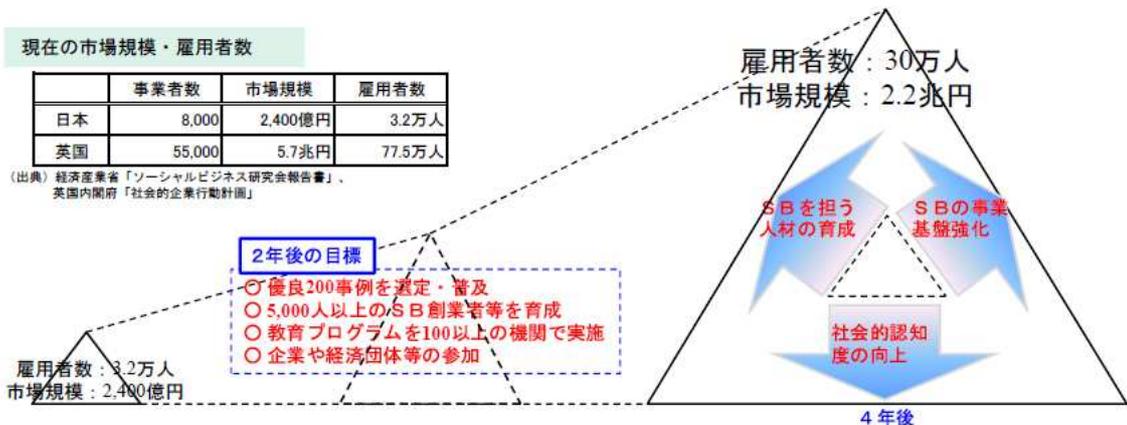
そのため、我が国におけるSB / CBの振興を図り、もって地域経済の活性化へと導くべく、全国の地域CB / SB推進協議会との連絡連携を図りつつ、我が国におけるSB / CBの広報啓発事業等を企画・立案・実施するとともに、SB / CB関係者が協力して行う全国規模での活動等のあり方の検討・提言を行う場として、SB / CB事業者や有識者等からなる「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」を開催する。

(出所) 経済産業省HP

ソーシャルビジネス 元気アッププログラム(案)

目標

平成20年度～平成24年度を、ソーシャルビジネス集中推進期間と位置づけ、政策資源を集中投入。ソーシャルビジネス振興のための課題(①社会的認知度の向上、②SBを担う人材の育成、③SB事業基盤の強化)を、強力に解決し、平成24年度末までに、平成20年度比約10倍の雇用規模(約3.2万人→約30万人)、市場規模(約2,400億円→約2.2兆円)に向けて、ソーシャルビジネス推進イニシアティブ、地域CB / SB推進協議会、経済産業省等が協力してプログラムを推進する。



(出所) 経済産業省HP

(4) ソーシャルビジネスに対する人材育成と雇用

提言: ソーシャルビジネスに、能力のある人材が向かっていく環境が整備されなければならない。

ソーシャルビジネスの経営は、事業性の他に、社会性・革新性も求められる。そういう意味で、企業とは違った経営の困難さがあるであろう。海外では、ハーバードビジネススクールや、オックスフォード大学サイドビジネススクールなど世界の主要な大学でソーシャルビジネスについてのカリキュラムが多数あり、実践的な教育が行われている。日本でも、ソーシャルビジネスの経営者教育にもっと注力していくべきである。

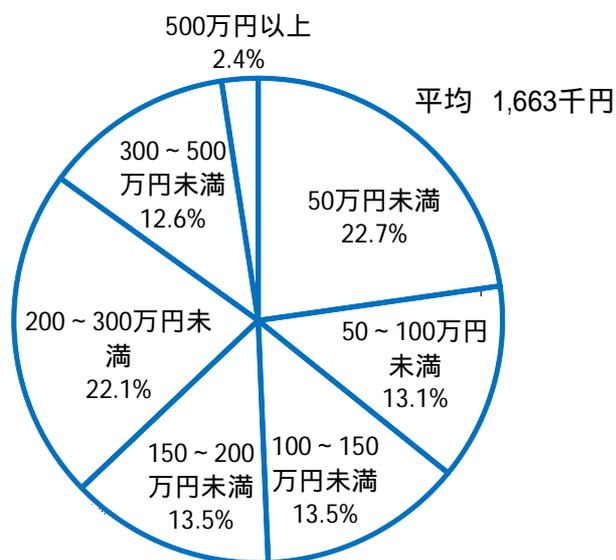
ハーバードビジネススクールでは、MBAのセカンドイヤーで、選択科目として多数の社会的企業やソーシャルアントレプレナーのカリキュラムが用意されている。また社会的企業クラブがあり約300名の学生が所属している。さらに毎年3月にケネディスクールと共催で、ソーシャルエンタープライズコンフェレンスが開かれ、世界中から約1000人の社会起業家が参加している。

またオックスフォード大学のサイドビジネススクールのMBAコースには5名の起業して間もない社会起業家が招かれ、事業と学業を両立し、学んだ事を活用して事業の発展に役立てている。さらにスクールセンターアソシエイトプログラムがあり、17名の社会起業家をめざす人達に参加してもらい、彼らのアイデアを発展させ、卒業後それぞれの地域で社会的活動を行っている。年に一回ハーバードと同じく、春にスクールワールドフォーラムを開催、約1000人のソーシャルビジネス関係者が集まり、ハブを形成している。

急拡大するソーシャルビジネスへの円滑な人材供給には、民間企業や行政で働いている人、また若い新卒が流入することも大切である。しかし未だ終身雇用を前提にした日本の硬直的な雇用制度が、道を阻んでいる。雇用の流動性を高め、志のある優秀な人材がソーシャルビジネスに転職できる環境を整えるべきである。

日本人には、我慢して尽くす方がより美しいという感覚があり、社会貢献をする人には赤貧を望みがちな価値観が存在する。しかしこれは転換すべきであり、逆に言えば、本人が物心ともに豊かでなくして、他人を幸福にできるであろうか。その意味で、ソーシャルビジネスの経営は、企業とは別の難しさがある。仕事に見合った報酬が支払われなければならない。しかしながら現実には、あまりの低賃金のため、生活のため、志に反してソーシャルビジネスから離れざるを得ない人も多い。スタッフが定着し、安心して働くことができる程度の報酬が払えるような経営にしていくべきである。多くの人々がソーシャルビジネスを目指したくなるようなインセンティブも必要である。

NPO常勤スタッフの給与構成(年間)



(出所) 独立行政法人経済産業研究所・株式会社サーベイリサーチセンター 『平成18年度「NPO法人の活動に関する調査研究(NPO法人調査)」』2007年3月

(5) 企業CSRとソーシャルビジネスの協働関係の推進

提言：企業とソーシャルビジネスは、協働して社会的課題の解決にあたらなければならない。

企業CSRについては、経済同友会による1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」が嚆矢となり、木川田一隆代表幹事の「企業の社会的責任論」などによって、徐々に日本企業にも浸透してきた。2003年には、第15回企業白書『市場の進化と社会的責任経営』により、その年が日本における“CSR元年”となった。これ以降、CSR活動は日本企業の間でも燎原の火の如く広がってきた。

企業CSRとNPOの関係では、昔は慈善による寄付支援が中心であったが、ソーシャルビジネスの台頭によって、その関係は変化した。企業にとって、NPOはステークホルダーの一つとなり、現在では双方にとって、WIN-WINの関係が求められている。企業側にとっては、NPOの専門能力・ノウハウの獲得、コミュニティニーズの把握、第三者による企業ガバナンスの強化などのメリットがある。またソーシャルビジネスにとっても、経営ノウハウの獲得や、活動基盤強化、社会的影響力の拡大などのメリットがある。

ジェド・エマソン氏のBVPでも先述したとおり、究極的には企業とソーシャルビジネスの違いは、相対的なものであり、「進化した市場」の中で、その境目は曖昧にな

り、両者は徐々に近づいてきている。企業の CSR においても、本業と関係ない分野に利益を提供するのではなく、ソーシャルマーケティングやフェアトレード、CSR調達などのように、本業の取組の中での社会的責任への取り組みが進められてきた。

2010 年秋には、ISO26000 が制定される予定である。これは、企業やソーシャルビジネスを問わず、政治団体や労働組合そして消費者団体等総ての組織が社会的責任を問われているということの意味する。企業が社会性を問われ、ソーシャルビジネスに近づいてきているということも同根であろう。企業も、いままでよりもさらに力を込めて CSR に取り組んでいかざるを得ない。企業とソーシャルビジネスの協働関係が構築されることで、社会的課題の解決がさらに促進されていくことは間違いない。

企業と NPO の協働事例

- デンソー + アジア車椅子交流センター（車いす製造）
- 札幌通運 + 車いすの会（車いす運送など）
- 三菱東京 UFJ 銀行 + ジャパンプラットフォーム（災害時義捐金無料振込口座）
- 横川電気 + プロジェクト HOPE ジャパン（医療援助）
- セコム、オムロンほか + JAHDA 人道目的の地雷除去支援の会（途上国での地雷除去活動）
- NEC + アサザ基金（霞ヶ浦自然再生事業、環境モニタリング）
- NEC + NPO 環境文明 21（環境報告書作成、環境に関する e - ラーニングシステム開発）
- 三菱 UFJ 証券、清水建設等 + バルディーズ研究会（環境、持続可能性社会等に関する研究）
- 家電メーカー + GP（ノンフロン冷蔵庫開発）

（出所）2007 年 11 月 30 日大阪大学 山内直人教授の経済同友会講演資料

(6) ソーシャルビジネス経営者の高い志とガバナンスの構築

提言：ソーシャルビジネスの経営者は、強い気概と独立心を持って、ミッションとする社会的課題の解決とともに事業の継続性を図らねばならない。さらに、社会から信頼されるソーシャルビジネスになるためには、自らガバナンスを構築し、第三者評価に耐えうるものにならなければならない。

ソーシャルビジネスの経営者には、強い気概と独立心がなければ、その事業性・社会性・革新性を担い続けることはできない。さらに、効率的な組織運営のためには、企業経営と同じように、社会的使命や経営理念などの明確化が必要である。ドラッカ

一は、これを、使命、顧客、顧客の価値、成果、計画³¹と整理している。特に気をつけるべきは、社会に貢献しているからといって、経営者やスタッフに甘えがあってはならないということである。行政の単なる下請けとなるのではなく、自立したソーシャルビジネスとして、顧客に向けた競争に立ち向かっていかなければならない。

ソーシャルビジネスには、未だ胡散臭いなどという見方をする人も多く存在する。これらは一部の悪徳事業者に起因するものであろうが、ソーシャルビジネス自らが、この汚名を返上するために、自ら襟を正して、真摯に取り組むことにより、社会的評価を勝ち取るしか方法はない。このような誤解を払拭するためにも、ソーシャルビジネス自らが積極的な情報公開を行っていかなければならない。また、コンプライアンスや内部統制が大事であることも言うまでもない。社会的に重要な価値を担っているからこそ、安易に放り出すことは許されず、ゴーイングコンサーンが求められていることも忘れてはならない。

第三者による評価制度も重要である。社会性に関する評価は困難ではあるが、評価手法としては、既にソーシャルビジネス推進イニシアティブからも報告書がだされている。また別に、社会的投資収益率(SROI ソーシャル・リターン・オン・インベストメント)という指標も提唱されている。ソーシャルビジネスも自己評価にこれらの手法を活用し、ガバナンス体制と連動させることより、自らの価値向上につなげて欲しい。

ソーシャルビジネスの評価項目	
社会的貢献	
a)	社会問題がどれだけ解決されているか
b)	ステークホルダーの要求、要請にどこまで応えているか
事業体のビジネスモデルの有効性	
a)	ゴーイングコンサーンとしての持続可能性 収入、支出、キャッシュフロー、利益、リターン、etc.
b)	ヒト、モノ、カネの集合体としての仕組み 組織、人事、経理、システム、etc.
c)	社会貢献の効率性 アウトプット / インプット
d)	イノベーションのレベル ミッション、経営戦略、ビジネスプラン、etc.
e)	人材の厚み、
f)	支援組織、団体の厚み、質
組織としてのガバナンス体制	
a)	ミッション、方針、戦略、方策とその執行体制
b)	監査・監視体制の有無
c)	情報公開

³¹ ドラッカー『非営利組織の成果重視マネジメント』ダイヤモンド社 2000 年

(7) ソーシャルファンドの育成の必要性

提言：ソーシャルビジネスに資金を供給するため、ソーシャルファンドを育成するべきである。

ソーシャルビジネスには、起業資金も運転資金も集まりにくいという恒常的な資金不足の実態がある。既存の融資制度³²がないわけではないが、ソーシャルビジネスの社会性、事業性、革新性を正しく評価し、ファイナンスするのは、旧来の金融機関では困難であり、社会性に目覚めた個人に支えられるソーシャルファンドを育成していく必要がある。日本においても、そのようなファンド（「共有の森」ファンド³³、「ワクチン債³⁴」、自然エネルギー市民ファンド³⁵など）が立ちあげられている。また未だ小規模ではあるが、既に NPO バンク³⁶などが活躍し始めている。

またこれらのソーシャルファンドや NPO バンク自体が、一つのソーシャルビジネスでもある。「進化した市場」において、社会性を持った個人の金融資産に向けて競争することが、市場そのものを大きく発展させていくであろう。

但し、ファンドはあくまで「器」であり、社会的意義を理解する出資者の必要性も忘れてはならない。貧困問題解決を目指す米国のアキュメンファンド (Acumen Fund) では、「辛抱強い資本」(patient capital) を提唱しており、その特徴は、長期投資、大きなリスク許容度、社会的リターン重視などである。ソーシャルビジネスに資本を供給するためには、これら出資者の育成も、解決すべき課題であろう。

³² 日本政策金融公庫「社会貢献型事業関連にかかる融資制度」など。

³³ 株式会社トビムシによる。

³⁴ MUFG、SB 証券、大和証券等による。

³⁵ NPO 法人北海道グリーンファンドによる。

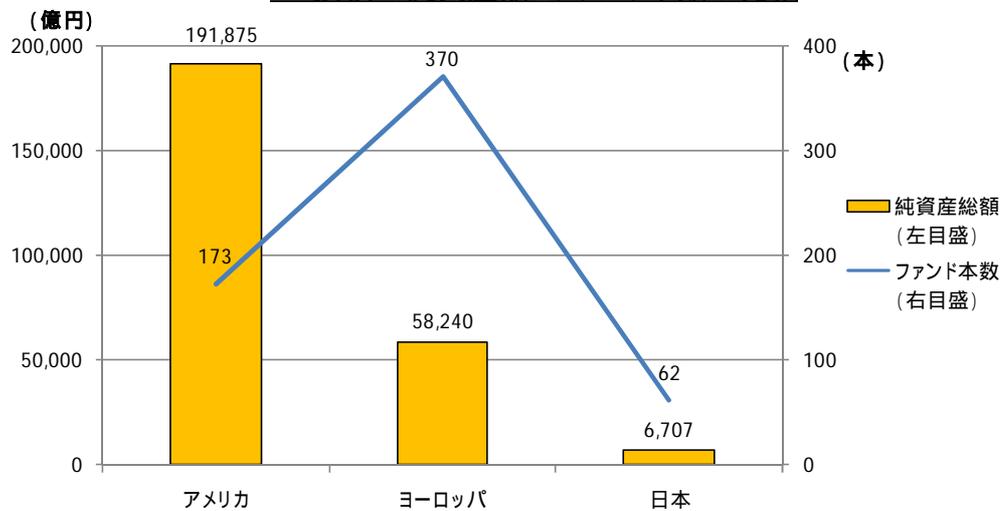
³⁶ 政府は6月18日の改正貸金業法の完全施行に合わせ、多重債務者向けの安全網を拡充させる。非営利組織(NPO)が運営する「NPOバンク」の融資を総量規制の対象から除外するほか、公的融資制度の使い勝手をよくする。多重債務者が生活費を確保できなくなるといった混乱が生じないように配慮する。

金融庁は26日、完全施行に伴う激変緩和措置を盛り込んだ内閣府令の改正案を公表した。完全施行後は融資の上限金利が20%に引き下げられることに加え、借入残高が年収の3分の1を超えると新規借入れができなくなる総量規制が導入される。このため利用者の間では混乱を懸念する声が強くなり、緩和措置が必要だと判断した。

NPOバンクは市民らから出資金を集め、環境や福祉、地域貢献などの活動を展開する事業者や個人に融資するほか、生活困窮者向けの貸付事業も手がける。非営利目的で運営する団体が多いが、法的に貸金業者になるため、消費者金融など同様の規制が適用されることになる。NPOバンクの融資については(1)非営利で貸し出し目的に公益性がある(2)低金利(年7.5%以下)(3)融資実行後も借り手の状況を定期的に把握し、助言する などの要件を満たすことを条件に、総量規制の適用対象から外す。

政府はNPOバンクの活用・育成が鳩山内閣が掲げる「新しい公共」の理念に合致するとみている。全国NPOバンク連絡会に所属する団体は昨年3月末時点で12団体、融資残高も約2億円にとどまるが、今回の緩和措置が融資拡大につながる可能性もある。(2010年4月27日 日本経済新聞)

SRI投信の純資産額とファンド本数の比較



- (備考) 1. Eurosif ウェブサイト、SIF(2008)、SIF-Japan「純資産残高とファンド本数推移」により集計。
 2. ファンド本数には、資産総額が未公開のものを含む。
 3. 純資産総額についてはアメリカは2007年末現在、ヨーロッパは2008年4-6月期、日本は2008年6月末現在のもの。
 4. ブルームバーグにより現地通貨を円換算。アメリカは2007年末時点、ヨーロッパは各国の2008年4-6月期平均。
- (出所) 平成20年版 国民生活白書

4. 経済同友会のソーシャルビジネス支援宣言

これまで、7つの提言を行ってきたが、我々公益社団法人経済同友会自身も、非営利の提言実践組織である。これまでの提言は、我々自身の活動にもあてはまると言える。我々も次の三つのレベルにておいて、より良い経済社会の実現、国民生活の充実のための諸課題に率先して取り組んでいく。

まず、経済同友会に所属する会員自身が、社会に貢献する意志を持って、ソーシャルビジネスの支援活動に取り組む。

さらに、自らが経営する企業において、CSR活動を通してソーシャルビジネスを支援していく。

最後に、公益社団法人経済同友会も、市民セクターの一員として、これまで同様アドボカシーを続けていくとともに、ソーシャルビジネスに対する支援組織の可能性を追求し、次のステップに向け、フィージビリティスタディを始めることとする。

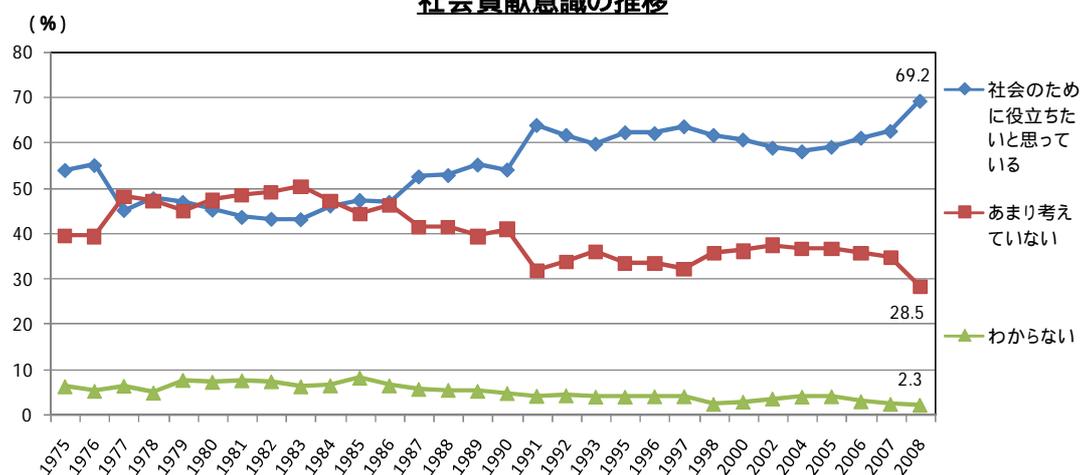
5. 市民社会の曙光、未来に向かって

ポスト産業資本主義においては、モノの充足よりもココロの充足が求められている。ココロの充足の大切な一部をなすのが、人々をつなぐ公共の意識であろう。そういう意味でも、市民セクターの役割が重要になっている。「新しい公共」宣言では、「居場所と出番」という表現がある。本提言では、「進化した市場」との関係から、主にソーシャルビジネスのアウトプットに注目してきた。しかし、社会を構成する一人ひとりが、ソーシャルビジネスに何らかの形で携わることによって、その人自身の幸せの実感へと繋がっていくことは容易に想像できる。この計測できない付加価値こそが、ソーシャルビジネスによる社会変革のもう一つの大きな成果となるであろう。

モノの充足の反面、社会的課題は、未だ無数に転がっている。未だ手つかずのブルーオーシャンが無限に広がっているともいえる。これまでは、手をこまねくしかなかったが、ソーシャルビジネスがイノベーションによって切り拓いていくことで、大きく成長していくことも期待できる。無償労働に多くを依存する慈善型NPOでなく、適正な価値で取引するソーシャルビジネスが発展することによって、結果として日本の経済成長を促すことにもつながっていく。

最後に、総てのキーである「市場の進化」を促す日本国民の意識の変化について、確認すると、着実に変化しつつあることが見て取れる。「市場の進化」をキーとし、政府、企業、市民セクターが3本の柱となって共に発展していく、それこそが我々経済同友会が理想とする「この国のかたち」である。

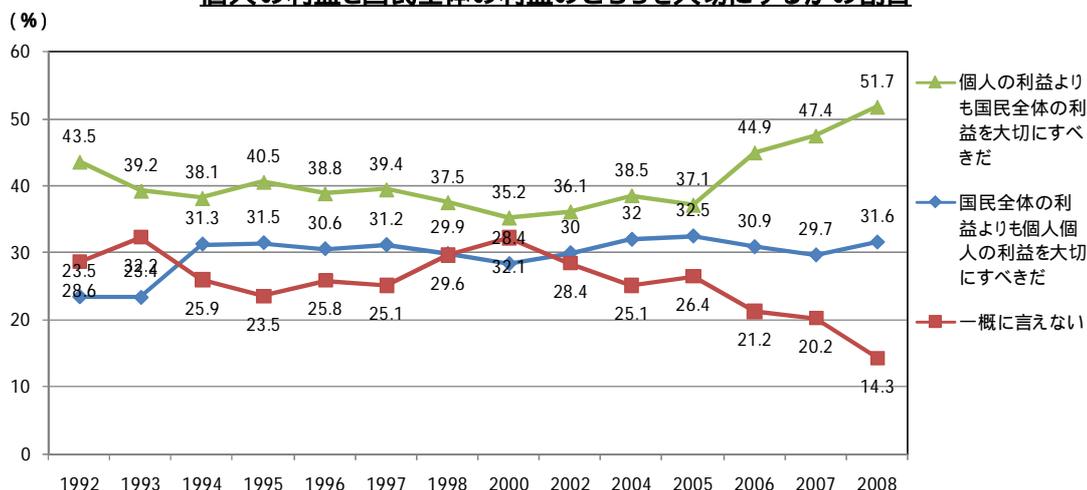
社会貢献意識の推移



- (備考) 1. 内閣府「社会意識に関する世論調査」により作成。
 2. 「あなたは、日頃、社会の一員として、何か社会のために役立ちたいと思っていますか。それとも、あまりそのようなことは考えていませんか。」という問いに対し、回答した人の割合。
 3. 回答者は、全国20歳以上の者。

(出所) 平成20年版 国民生活白書

個人の利益と国民全体の利益のどちらを大切にすべきかの割合



- (備考) 1. 内閣府「国民生活選好度調査」により作成。
 2. 「今後、日本人は、個人の利益よりも国民全体の利益を大切にすべきだと思うか、それとも、国民全体の利益よりも個人個人の利益を大切にすべきだと思うか。」との問いに対し、回答した人の割合。
 3. 回答者は、全国の20歳以上の者。

(出所) 平成20年版 国民生活白書

おわりに

今、2つの新しいコンセプトが政治の場で議論されている。ひとつはブータンに始まった国民総幸福(GNH)の考え方、もうひとつは鳩山前内閣が始めた「新しい公共」についての議論である。

これらの2つの概念は日本の今後の市民社会のあり方とその育成について、基本的な方向を与えるものとなると考える。国民総幸福(GNH)の概念はもちろん国民総生産(GNP)に取って代わるものではないが、その数値化による政策上の活用により、GNPを補完する大切な要素となるであろう。何故ならば経済の究極の目的はお金そのものではなく、人々の幸福だからである。

また新しい公共という概念は日本の市民社会の発展につき、大変重要な政策となるであろう。いま議論されている新しい公共という概念は、市民社会全体を包含する大変広い概念であるが、我々は経済同友会の提言として、この「新しい公共」の中で、市場の力を使った「ソーシャルビジネス」の育成に焦点を当てた。ソーシャルビジネスを育成する環境、法制度、税体系の整備が必要である。これらの議論はまだ始まったばかりであり、今は百家争鳴の感がある。まだしばらくいろいろな議論がなされるであろう事を予想し、経済同友会としてはあえて詳細論に立ち入らず、方向性を示す事とした。

さらに、ソーシャルビジネスを問うことは、資本主義の中における企業のあり方そのものを問うこと、つまりCSRそのものを問うことにもつながると考える。我々としては、本提言が日本の企業CSRのあるべき姿につき、考えるひとつの契機となることを期待する。またその事は、とりもなおさず、社会を構成しているすべての組織主体の社会に対する責任を問うことにもつながる。このような意味において、社会に対する責任の考え方は、国民総幸福(GNH)と同じく、市民社会のあり方を問うための大切な概念であると考えられる。

本提言が少しでもこれらの議論の端緒になれば幸いである。日本の市民社会が一日も早く健全に醸成されることを望む。

第 二 部

2007～2009 年度 NPO・社会起業推進委員会 活動記録

< 2007 年度 >

〔第 1 回正副委員長会議〕

日 時：2007 年 7 月 2 日（月）10：00～11：30

議 題：今年度の活動方針（活動計画案）等について

〔第 1 回委員会〕

日 時：2007 年 7 月 17 日（火）15：30～17：00

議 題：今年度の活動方針（活動計画案）等について

〔第 2 回委員会〕

日 時：2007 年 9 月 7 日（金）10：00～11：30

議 題：「ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）の概念・事例・今後の課題」

講 師：一橋大学大学院商学研究科教授 谷本寛治 氏

〔第 3 回委員会〕

日 時：2007 年 10 月 5 日（金）10：00～11：30

議 題：「非営利セクターにおけるリーダー・経営者・起業家の人材育成活動」「行政・企業・非営利セクターの協力・関係活動」「非営利セクターにおけるソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）の事例紹介」

講 師：特定非営利活動法人エティック（ETIC） 代表理事 宮城治男 氏

〔第 2 回正副委員長会議〕

日 時：2007 年 11 月 30 日（金）9：30～10：30

議 題：今後の委員会活動について

〔第 4 回委員会〕

日 時：2007 年 11 月 30 日（金）10：30～12：00

議 題：「今後の NPO と企業連携（CSR）の課題と可能性」

講 師：大阪大学大学院国際公共政策研究科教授 山内直人 氏

〔第 5 回委員会〕

日 時：2007 年 12 月 19 日（水）14：00～15：30

議 題：「NEC の取り組みに見る今後の NPO と企業連携（CSR）課題と可能性 『NEC 学生 NPO 起業塾』・『NEC 社会起業塾』での事例を通じて」

講 師：NEC・CSR 推進本部 CS 推進部長兼 CSR 推進室長、社会貢献室長 鈴木 均 氏

〔第6回委員会〕

日 時：2008年2月1日（金）13：30～15：00

議 題：NPO・社会的企業とファンドとの協力連携 - SEEDCap Japan
（社会起業家育成支援プログラム）の事例を通じて

講 師：シブサワ・アンド・カンパニー代表取締役 洪澤 健 氏
（NPO・社会起業推進委員会副委員長）

〔第7回委員会〕

日 時：2008年3月21日（金）10：00～11：30

議 題：「ハーバード大学社会企業大会（SOCIAL ENTERPRISE CONFERENCE 2008）の概要
報告」

講 師：フォレスト・プラクティス代表 田辺 大 氏

<2008年度>

〔第1回正副委員長会議〕

日 時：2008年6月11日（水）15：00～16：00

議 題：今年度の運営方針等について

〔第1回会合〕

日 時：2008年7月7日（月） 10：00～12：00

議題：講演：「日本におけるNPO・社会起業家の現状と課題」

講 師：NPO法人パブリックリソースセンター事務局長 岸本幸子 氏

議題：本年度の委員会の運営について

〔第2回会合〕

日 時：2008年7月25日（金）15：30～17：00

議 題：「世界のチェンジメーカー（社会起業家）たち」

講 師：写真家・「チェンジメーカー & 」著者 渡邊奈々 氏

〔第3回会合〕

日 時：2008年9月2日（火） 10：00～11：30

議 題：ソーシャル・アントレプレナーシップとソーシャル・イノベーション
- 経産省「ソーシャルビジネス研究会」報告書を踏まえて

講 師：一橋大学大学院商学研究科教授、経済産業省「ソーシャルビジネス研究会」
座長 谷本寛治 氏

〔第4回会合〕

日 時：2008年10月6日（月）14：30～16：00

議 題：「社会起業家の育成：国際的社会起業家養成プログラムの目指すもの」

講 師：東京工業大学社会工学専攻ノンプロフィットマネジメントコース特任教授
渡辺 孝 氏

〔第2回正副委員長会議〕

日 時：2008年11月12日（水）15：00～16：30

議 題：今年度の運営(海外視察)等について

〔第5回会合〕

日 時：2008年11月25日（火）15：00～16：30

議 題：「ソーシャルインクルージョンと社会的企業の役割～私の行政経験と社会的活動から」

講 師：社会福祉法人恩賜財団済生会理事長、元環境省事務次官 炭谷 茂 氏

〔シンポジウム・見本市〕

日 時：2008年12月2日（火）14：00～18：00

テーマ：「ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）と事業型NPO：自立・成長・発展への課題、企業との連携を考える」

第1部：シンポジウム：14：00～16：00

〔パネリスト〕

- ・金子郁容 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科委員長・教授 兼 総合政策学部教授
- ・駒崎弘樹 NPO 法人フローレンス 代表理事
- ・佐野章二 有限会社ビッグイシュー日本 代表
- ・胤森なお子 ピープル・ツリー（フェアトレードカンパニー株式会社）常務取締役
- ・濱口敏行 経済同友会「NPO・社会起業推進委員会」委員長（ヒゲタ醤油 取締役社長）

〔モデレーター〕

- ・岸本幸子 NPO 法人パブリックリソースセンター 事務局長

第2部：NPO・社会的企業 見本市（メッセ）：16：00～18：00

42 団体がブースを出展し、それぞれのユニークな活動内容を紹介

〔米国ミッション〕

日 時：2009年2月26日（木）～3月4日（水）

詳細は「米国ミッション報告（要旨）」参照

〔第6回会合〕

日 時：2009年4月10日（金）14：00～16：00

議 題：「グローバルな人権課題とNPO/NGOの役割」

講 師：ヒューマン・ライツ・ウォッチ 最高責任者 ケネス・ロス 氏

< 2009 年度 >

〔第 1 回正副委員長会議〕

日 時：2009 年 6 月 10 日（水）14：30～16：00

議題：2007・2008 年度 活動報告書について

議題：2009 年度の活動方針等について

〔第 1 回会合〕

日 時：2009 年 7 月 24 日（金）14：30～16：30

議題：今年度の委員会運営について

議題：講演：「21 世紀社会デザインのなかでのソーシャルビジネス（社会的企業）
- 新しい公共のあり方と市民社会 -」

講 師：立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科教授、社会デザイン研究所副所長、
ソーシャル・イノベーション推進センター座長 中村陽一 氏

〔第 2 回会合〕

日 時：2009 年 9 月 24 日（木）10：00～11：30

議 題：「社会的企業とはなにか、ヨーロッパ型を中心に。英国型、アメリカ型との違い」

講 師：非営利・協同総合研究所いのちとくらし主任研究員、都留文科大学非常勤講師
石塚秀雄 氏

〔第 3 回会合〕

日 時：2009 年 10 月 30 日（金）14：00～15：30

議 題：「社会イノベーションと社会起業～日本の社会起業と新たな資本主義を
つなげるために」

講 師：慶応義塾大学総合政策学部専任講師 井上英之 氏

〔第 4 回会合〕

日 時：2009 年 11 月 24 日（火）16：00～17：30

議 題：「英国における非営利セクターの育成策について - 労働党政権のパートナー
シップ政策を中心に」

講 師：明治大学経営学部教授 塚本一郎 氏

〔第 5 回会合〕

日 時：2009 年 12 月 18 日（金）15：00～16：30

議 題：「大きな市場から大きな社会へ向けて」

講 師：東京大学名誉教授、関西学院大学教授 神野直彦 氏

〔第 2 回正副委員長会議〕

日 時：2009 年 12 月 18 日（金）16：30～17：30

議 題：NPO シンポジウム&メッセ、英国ミッション、提言の方向性について

〔シンポジウム・見本市〕

日 時：2010年1月20日（水）14:00～17:30

テーマ：「21世紀の社会変革（ソーシャル・イノベーション）

- 新しい市民社会の構築にむけて、“Everyone A Changemaker” - 」

第1部：シンポジウム：14:00～16:30

〔基調講演〕

・田坂 広志 シンクタンク・ソフィアバンク代表

〔パネリスト〕

・田坂 広志 シンクタンク・ソフィアバンク代表

・関 正雄 株式会社損害保険ジャパン 理事 CSR統括部長

・竹田 義信 アサヒビール株式会社 理事 社会環境推進部長

・日野 公三 株式会社アットマーク・ラーニング 代表取締役

・川添 高志 ケアプロ株式会社 代表取締役

〔モデレーター〕

・岸本 幸子 パブリックリソースセンター事務局長・理事

第2部：NPO・社会的企業 見本市（メッセ）：16:30～17:30

45団体がブースを出展し、それぞれのユニークな活動内容を紹介。

ホール後方のミニステージにて、10団体がプレゼンテーション実施。

〔第6回会合〕

日 時：2010年3月2日（火）15:00～16:30

議 題：「子供の教育が世界を変える World Change Starts with Educated Children」

講 師：ルーム・トゥ・リード 創設者 兼 会長 ジョン・ウッド 氏

〔英国ミッション〕

日 時：2010年3月7日（日）～13日（土）

詳細は「英国ミッション報告（要旨）」参照

〔第7回会合〕

日 時：2010年5月13日（木）14:00～15:30

議 題：提言骨子案について

〔第3回正副委員長会議〕

日 時：2010年5月13日（木）15:30～16:00

議 題：提言骨子案について

〔第8回会合〕

日 時：2010年5月24日（月）14:00～15:30

議 題：提言案について

< 経済同友会内での啓発活動 >

2008年10月3日(金) 幹事懇談会 :

濱口委員長報告「事業型 NPO と社会的企業について」

2009年5月13日(水) 産業懇談会「第2水曜グループ」:

濱口委員長報告「事業型 NPO と社会的企業について」

2009年6月19日(金) 幹事会 :

濱口委員長報告「NPO・社会起業推進委員会 2007・2008年度 活動報告書」

印刷し経済同友会の全会員に配布

2010年4月15日(木) 全国経済同友会セミナー 第一分科会 :

濱口委員長報告「日本の“国民総幸福”(Gross National Happiness)

～持続可能な成長への必要条件」

米国ミッション報告(要旨) (「経済同友」2009年4月号より)

NPO・社会起業推進委員会 米国ミッション報告

米国の社会的企業の活躍と その実像に迫る

NPO・社会起業推進委員会(濱口敏行委員長)は、今後の日本における社会的企業・企業家の定着・発展への課題を考えることを目的に、2009年2月26日～3月4日、米国ミッションを派遣した。社会的企業の国際会議に参加するとともに、活動の広がりを見せる現地・米国にて、積極的な意見交換と現場視察を実施した。



米国ミッション報告

社会的企業の国際会議に参加 3都市での視察も合わせて実施

貧困や格差、環境などのさまざまな社会的問題の解決に向けて、「社会的企業・企業家」が活躍し、ダイナミックな市民社会が形成されつつある米国。NPO・社会起業関連の委員会として2度目の訪米となる今回は、特に「社会的企業」に焦点を絞り、ニューヨーク、ボストン、ワシントンDCを巡る視察を実施した。

3月1日にボストンで、ハーバード・ビジネス・スクールと、ケネディ・スクールの学生が主催する社会的企業関連の国際会議「Social Enterprise Conference 2009」に参加。これは、世界中から約1000名の専門家や研究者が集まり、「フォーブス」誌が2009年の世界トップ12の国際会議として表彰した会議でもある。各国の社会的企業家の抱える現状と問題点を探りながら、今後の日本における社会的企業・企業家の定着・発展への課題検討につなげる絶好の機会となった。

さらに、一流大学の卒業生が低所得地域の学校で教員として2年間教える「ティーチ・フォー・アメリカ」や、発展途上国の生活の質向上を目的に、2000人以上の社会的企業家(フェロー)を育てる「アショカ財団」、ホームレスの自立・社会復帰を目的とした「コモン・グラウンド・コミュニティ」、「DCセントラル・キッチン」といった有数の社会的企業を数多く訪問し、精力的な意見交換や質疑応答を実施した。いずれの視察先でも、社会問題解決に向けて常に創意工夫をしながら活動を広げ、成長を続けている。その考え方や行動を当事者に直接聞くことができたのは大きな成果だった。

「概念」段階から「実践」段階へ 発展する社会的企業と米国社会

第10回を迎えた「Social Enterprise Conference 2009」のオープニングで基調講演した、リンダ・ロッテンバーグ・エンデバー共同創設者・CEOによれば、いま問われているの

米国ミッションメンバー

2009年2月26日～3月4日(7日間)

(敬称略)

- 団長 濱口敏行
NPO・社会起業推進委員会委員長
(ヒゲタ醤油 取締役社長)
- 団員 瀬山昌宏
NPO・社会起業推進委員会委員
(インターエックス 取締役社長)
- 古橋和好
NPO・社会起業推進委員会委員
(ムラヤマ 専務取締役)
- 事務局 伊藤清彦 執行役

は「社会的企業とは何か」ではなく、「社会的企業はどのような成果を成し遂げたのか」だという。

米国では1980年代の規制改革や自由主義市場経済へ向かった時代からITC革命を経て、金融資本主義が台頭した結果、拝金主義的な傾向が強まり、企業スキャンダルや格差を生み出した。

一方で、「ミーイズム」や拝金主義的な風潮のカウンター・カルチャーとして、お金以外に価値を見出すミレニウム世代が誕生している。自分よりも他者の利益を大切にす利他

の精神と企業家精神が融合する形で、米国の社会的企業が台頭してきたと考えられる。

社会的企業にも不可欠なイノベーションによる進化

今回訪問した社会的企業に共通する特徴は、「社会は変えることができる」という意志と信念を持ち、社会性と事業性の両立を図りながら、持続可能性を追求する「社会的イノベーション」を常に探求していることである。計画を立て、実践し、成果を評価し、進化を続ける、いわゆるPDCAサイクルを実践しながら、それぞれが組織の社会性と事業性のベストなバランスを模索している。

また、社会的企業同士の連携や、他の大企業、財団との連携も進んでおり、今後の社会的企業の発展には、企業、NPO、政府の三者間の協力が不可欠である。どの分野のリーダーも、この将来の方向性を考慮する必要があり、今後は大企業がどのように取り組むか、その動向がポイントであるといえる。CSRをコア・ビジネスと位置付けた経営が求められると指摘されるなか、社会的企業と企業が環境や医療の分野で連携し、関与する動きを示唆する意見もあった。

世界経済危機の影響でリスクと機会が混在する

もちろん、社会的企業の領域に政府が介入してくる可能性など、世界経済危機による影響も懸念される。これをリスクととらえる一方で、金融資本主義の破綻によってミレニアム世代が台頭し、社会的企業にとってはよい機会であると考えられる意見もある。社会的企業の将来を予測することは難しいが、現時点ではこうしたリスクと機会が混在しているとの見方が主流であった。

ニューヨーク、ボストン、ワシントンDCにて視察・面談を実施

ニューヨークでは、「ティーチ・フォー・アメリカ」や、社会的企業ファンドである「アキュメン・ファンド」や「ウフル・キャピタル・マネジメント」、人権保護活動を目的とした「ヒューマン・ライツ・ウォッチ」など5カ所を訪問した。

ボストンでは、「Social Enterprise Conference」に参加するとともに、ハーバード・ビジネス・スクールの教授・学生との意見交換を行った。

さらに、ワシントンDCに移動し、「アショカ財団」、移民の母国への送金システム、各種マイクロ・ファイナンスを貧困層に提供する「マイクロ・ファイナンス・インターナショナル」や、「DCセントラル・キッチン」など、4つの社会的企業の幹部と面談し、全日程を終了した。

それぞれの訪問・面談先では、活動の内容はもちろんのこと、財務や人材の育成といった多岐にわたる質疑応答や、意見交換を積極的に行った。

【米国ミッション主要日程】

2月26日(木)
成田空港 発→ニューヨーク着
■「ティーチ・フォー・アメリカ (Teach for America)」訪問
■「アキュメン・ファンド (Acumen Fund)」訪問
2月27日(金)
■「ウフル・キャピタル・マネジメント (Ufuru Capital Management)」訪問
■「コモン・グラウンド・コミュニティ (Common Ground Community)」
■「ヒューマン・ライツ・ウォッチ (Human Rights Watch)」訪問
2月28日(土)
ニューヨーク発→ボストン着
■ハーバード・ビジネス・スクール学生との懇談会
3月1日(日)
■ハーバード大「Social Enterprise Conference」
Keynote 1 優勝
■Kasturi (Kash) Rangan/ハーバード大教授との面談
■「SE Conference」分科会参加
■「SE Conference」「Pitch for Change Awards」参加
■ハーバード大「SE Conference」Keynote 2 優勝
■ハーバード大「SE Conference」分科会参加
ボストン発→ワシントンDC着
3月2日(月)
■「センター・フォー・プロフェッショナル・エクスチェンジ (Center For Professional Exchange)」
■「DCセントラル・キッチン (DC Central Kitchen)」訪問及び昼食
■「アショカ財団 (Ashoka Foundation)」訪問
■「マイクロ・ファイナンス・インターナショナル (Microfinance International Corporation)」
3月3日(火)
ワシントンDC発
3月4日(水)
成田空港 着



ニューヨークの「ティーチ・フォー・アメリカ」本部を訪問。活動内容の詳細や資金面といった具体的な課題について意見交換



ハーバード大学のRangan教授のオフィスを訪ね、ハーバード・ビジネス・スクールで始めた社会的企業イニシアティブなどについて懇談



ワシントンDCの「アショカ財団」では、グローバルなスケールで社会問題の解決に成果を取っている、その理由や活動方針について懇談

世界各国の社会的企業関係者・研究者が集まる国際会議に参加

「第10回Social Enterprise Conference 2009」

○開催日:3月1日 ○場所:ボストン(ハーバード大学)

ハーバード大学のハーバード・ビジネス・スクールと、ケネディ・スクールの学生が共催する社会的企業の国際会議。ニューヨークで誕生した社会的企業「エンデバー」の共同創設者・CEOである、リンダ・ロッテンバーグ氏がオープニングの基調講演を行い、「アショカ財団」のビル・ドレイトン氏らによるパネル・ディスカッション(全体会議)などが行われた。



基調講演として開催された社会的企業革命パネルディスカッション



10周年の記念すべき国際会議に参加。写真はビル・ドレイトン氏(アショカ財団)を囲んで

英国ミッション報告(要旨) (「経済同友」2010年5月号より)

2009年度NPO・社会起業推進委員会 欧州ミッション報告

社会的企業・起業家が生まれやすい 欧州の社会的基盤

2009年度NPO・社会起業推進委員会(濱口敏行委員長)は、世界の社会的企業・起業家の現状と問題点を探り、今後の日本における社会的企業・起業家の定着・発展への課題を考えることを目的に、前年度の米国に続き、欧州ミッションを派遣した。2010年3月7日(日)～13日(土)の日程で、英国とベルギーを訪問し、社会的企業・起業家との意見交換や現場視察を行った。



政府と社会的企業が連携する英国

ヨーロッパでは、家族や地域社会、企業など、人々が支え合う「社会的包摂」の概念が浸透しており、政策的にもそういった概念が採り入れられてきた土壌がある。英国では、チャリティ・地域再生の考えが下地にあり、社会的企業や社会的起業家が生まれやすい社会的基盤があるといわれる。また、EUの市場主義経済は、社会政策を含めた経済モデルを基本にしている。

今回の欧州ミッションでは、そうした背景を探りながら英国とベルギーを訪問し、社会的企業・起業家の活動を視察した。

英国では社会的企業の定義が広く、政府との契約も含めた環境や社会的課題に取り組み、より良い地域社会、経済を育むために事業を行うものという。株主への利益還元が主たる目的ではなく、少なくとも利益の50%は社会的目的のために再投資しなければならない。このような社会的企業は6万社を超えている。

英国政府は、社会的企業を束ねる社会的企業連合(SEC)を通じて、社会的課題解決の連携を図っている。政府は、厳しい財政状況の中で政府がアクセスできないような社会的課題に対して持続的に取り組む事業体を、「社会的企業」として位置付け、支

援している。これは、政権が変わっても続くであろうとの見方が多かった。

英国の社会的企業は、地域再生など地域社会を重視する傾向が見られ、今回訪問した中でも、ビッグ・イシュー、コイン・ストリート・コミュニティ・ビルダーズ、ソーシャル・エンタープライズ・ロンドンが社会的包摂を目指して、地域に合った社会的課題に取り組み、地域との連帯を生み出していた。

深化する欧州のCSR

一方、欧州における企業のCSR活動は、社会的企業との連携や、環境や社会的課題への取り組みによって促進されている。EUでは90年代から企業のCSRへの取り組みが進み、欧州委員会では、CSRを企業の競争力の一環と位置付けており、この傾向は今後一層強まると思われる。

欧州委員会は、2020年に向けた戦略として、包摂した社会における人間力の向上により、競争力のある、よりグリーンな経済の構築を目指した「欧州2020」を発表した。民間の大企業で構成するCSRヨーロッパも2020年に向けて、CSRにおけるグローバル・リーダーシップの強化などを目的に活動を強化している。このように、CSRは負担ではなく、企業戦略の一環と位置付けられるようになってきている。

欧州ミッションメンバー

2010年3月7日～3月13日
(敬称略 役職は開催当時)

団長 濱口 敏行
NPO・社会起業推進委員会委員長
(ヒゲタ醤油 取締役社長)

団員 潮山 昌宏
同 副委員長
(インターエクス 取締役社長)

古橋 和好
同 副委員長
(ムラヤマ 専務取締役)

林 明夫
同 委員
(開倫塾 取締役社長)

事務局 伊藤 清彦 執行役

持続的な利益を重視する社会的企業

しかし、社会的企業の関係者は、企業におけるCSR活動について批判的でもある。社会的企業は、その存在自体が社会的な目的のためのものであるのに対して、企業のCSR活動は、本業の外にある活動であり、利益の一部を社会的目的に使っているだけであると見ている。「そもそも消費者は、企業のCSRを当たり前と思っているし、社会的企業家はCSRという言葉は使わない」という声も聞かれた。

今回の訪問で面談した社会的企業関係者は、持続的な利益が重要であることを強調した。「社会的課題に取り組むことは当然だが、利益を上げなければ社会的目的への再投資もできなくなる。社会的企業はチャリティや慈善事業ではなくビジネスである」との強い企業家精神が感じられた。

●「ビッグ・イシュー (The Big Issue)」

ビッグ・イシューは、1991年にロンドンで増加していた路上生活者(ホームレス)に対処するために設立された。ビッグ・イシュー誌の販売によって自立を促すことから始まり、1995年11月にはビッグ・イシュー・ファウンデーションをチャリティ登録で設立し、住居、健康、融資、教育、雇用といった根本的な問題を取り上げ、サービス等の提供を始めた。社会問題に対するビジネス・ソリューションとして、またたく間に英国で最も知名度の高いブランドとなり、世界をリードする社会的企業の一つとなった。



●「内閣府サード・セクター (Cabinet Office, Office of The Third Sector :OTS)」

内閣府サード・セクターは2006年に内務省のアクティブ・コミュニティ局と貿易産業省の社会的企業局が併合したもので、内閣府に属し、政府の中心から他の省庁にも影響力を行使できる立場にある。55人構成で5つのチームに分かれている。ボランティアやコミュニティとのかわりを扱うチーム、政府と社会的企業を含む第三セクターとの関係をより良くするためのチーム、第三セクターへの支援がうまくいっているかどうかをチェックする事業支援チームなどがある。



●「スクール・センター・フォー・ソーシャル・アントレプレナーシップ (Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School, Oxford University)」

スクール・センターは、イーベイの創設者であるジェフ・スクール氏が設立したスクール財団の大きな寄付を受けて、オックスフォード大学の中に設立された。全世界のパートナー組織に社会変革のアイデアを普及することを目的に活動している。市場は世界のために機能するという発想で、利益を生むことは悪ではなく善であると考えている。社会的起業家精神は、社会的変革を起こすためのものとの観点から、システムの変革をもたらすことにつなげるためのプログラムや授業を行う。社会的革新についての多くのモデルについて研究している。



●「コイン・ストリート・コミュニティ・ビルダーズ (Coin Street Community Builders : CSCB)」

ロンドン・テムズ河の南にあるコイン・ストリート地区は、1970年には5万人の人口があったが、貧困化・スラム化により人口が4,500人まで落ち込み、見捨てられた地域として荒廃した。さまざまな住民運動や行動を経て、CSCBは、公園や公営住宅、店舗、レストラン、アパートなど複合再開発に取り組み、協同組合が管理する220の廉価なアパートの建設も進めた。CSCBは利益を株主に還元できない有限会社で、利益は公共目的に使うことが義務付けられており、開発・支援活動への再投資、人件費・清掃費、フェスティバル開催費などの経費に充当する。開発が進み地域の環境が良くなるほど、価値が上がり、投資のための融資も受けやすくなるという好循環が起こっている。



ロンドンでは、路上生活者の自立を支援する社会的企業であるビッグ・イシュー、社会的企業を含む第3セクターの活動を支援する内閣府サード・セクター、コイン・ストリート地区の地域再生を手がけるコイン・ストリート・コミュニティ・ビルダーズなど5カ所を、オックスフォード大学ではスコール・センター・フォー・ソーシャル・アントレプレナーシップを訪問し、英国の社会的企業の現状と課題、英国政府の社会的企業政策、高等教育機関での取り組みについて視察や意見交換を行った。

ブリュッセルでは、欧州の協同組合を束ねる労働者協同組合国際委員会、企業のCSR活動を支援するCSRヨーロッパなど3カ所を訪問し、欧州における社会的企業、企業のCSR活動の現状・課題・展望などについて意見交換を行った。

欧州ミッション主要日程

- 3月7日(日)
成田空港→ロンドン
- 3月8日(月)
■「ビッグ・イシュー (The Big Issue)」訪問
■「内閣府サード・セクター (Cabinet Office, Office of The Third Sector)」訪問
■「ニュー・エコノミクス・ファウンデーション (New Economics Foundation)」訪問
- 3月9日(火)
ロンドン→オックスフォード
■「スクール・センター・フォー・ソーシャル・アントレプレナーシップ (Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School, Oxford University)」訪問
■「ビジネス・スクールの学生との意見交換」
■オックスフォード大学視察
オックスフォード→ロンドン
- 3月10日(水)
■「コイン・ストリート・コミュニティ・ビルダーズ (Coin Street Community Builders)」訪問
■「ソーシャル・エンタープライズ・ロンドン (Social Enterprise London)」訪問
ロンドン→ブリュッセル
- 3月11日(木)
■「労働者協同組合国際委員会 (Sectoral Organisation of the International Cooperative Alliance for Industrial, Artisan & Service Producers' Cooperatives)」訪問
■「欧州委員会 企業・産業総局 (European Commission, Enterprise and Industry Director General)」訪問
■「在欧日系ビジネス協議会」訪問
- 3月12日(金)
■「CSRヨーロッパ (CSR Europe)」訪問
ブリュッセル→アムステルダム
- 3月13日(土)
成田空港 着

2010年5月25日 現在

2009年度 NPO・社会起業推進委員会 名簿

(敬称略)

委員長

濱口敏行 (ヒゲタ醤油 取締役社長)

副委員長

洪澤健 (シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)
新貝寿行 (アフラック(アメリカファミリー-生命保険) 上席常務執行役員)
瀨山昌宏 (インターエックス 取締役社長)
廣瀬修 (サーベラス ジャパン アドバザリ-ホ-ド-ヴァイスチエマン)
古橋和好 (ムラヤマ 専務取締役)
柳省三 (柳マネジメントコンサルタンツ 代表取締役)

委員

浅川一雄 (ノバルティス ファーマ 取締役)
井上明義 (三友システムアプレイザル 代表取締役)
植村裕之 (三井住友海上火災保険 常任顧問)
江川豪雄 (三菱航空機 取締役社長)
大岡哲 (リョービ 取締役)
大久保和孝 (新日本有限責任監査法人 パートナー)
大久保秀夫 (フォーバル 取締役会長兼社長)
大戸武元 (ニチレイ 相談役)
梶田邦孝 (全日本空輸 常勤監査役)
久保信一 (日本情報通信 取締役副社長)
高祖敏明 (上智学院 理事長)
斎藤敏一 (ルネサンス 取締役会長執行役員)
佐久間万夫 (Eパートナー 取締役社長)
澤尚道 (ビー・エヌ・ピー・パリバアセットマネジメント 常務取締役)
柴山哲治 (AGホールディングズ 代表取締役)
鈴木登夫 (日立物流 代表執行役社長兼取締役)
住谷栄之資 (キッズシティー-ジャパン 取締役社長)

高木 勇 樹	(日本ブランド農業事業協同組合 (J B A C) 顧問)
多田 幸 雄	(双日総合研究所 取締役社長)
千種 忠 昭	(東京ベイネットワーク 取締役社長)
津川 清	(OFFICE TSUGAWA 代表)
寺澤 則 忠	(三菱地所 顧問)
富田 純 明	(日進レンタカー 取締役会長)
中尾 靖 博	
野田 智 義	(アイ・エス・エル 理事長)
芳賀 日登美	(マンパワー・ジャパン 専務執行役員)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
平田 正	(協和発酵キリン 名誉相談役)
廣瀬 駒 雄	(ディレクトフォース シニアフェロー)
藤崎 清 孝	(オークネット 取締役社長)
藤原 美喜子	(アルファ・アソシエイツ 取締役社長)
堀田 利 子	(ルネサンス 取締役専務執行役員)
松川 昌 義	(日本生産性本部 常務理事)
御立 尚 資	(ボストンコンサルティンググループ 日本代表)
森 正 勝	(アクセンチュア 最高顧問)
柳 内 光 子	(山一興産 取締役社長)
山崎 伸 治	(シニアコミュニケーション 取締役社長)
湯川 智 子	(ドウ・クリエーション 取締役社長)
吉村 幸 雄	(シティグループ・ジャパン・ホールディングス 執行役員 ガバメント・アフェアーズ 担当)

以上 46 名

事務局

伊藤 清 彦	(経済同友会 常務理事)
永井 康 博	(経済同友会 政策調査第二部 マネジャー)