



## 委員長 濱口 敏行

ヒゲタ醤油  
取締役社長

1943年東京都生まれ。67年上智大学経済学部卒業、70年バージニア大学ダーデン経営大学院卒業。71年キッコーマン入社、79年ヒゲタ醤油入社。2002年よりヒゲタ醤油代表取締役社長。

2000年1月経済同友会入会、2001年度より幹事。2002～03年度および2006年度創発の会副座長、2002～03年度政治委員会常任委員、2003～04年度政治の将来ビジョンを考える委員会常任委員、2003年度社会的責任経営推進委員会副委員長、2004年度社会的責任経営推進委員会常任委員、2005～06年度人口一億人時代の日本委員会副委員長、2007～09年度NPO・社会起業推進委員会委員長。

■副委員長(役職は5月25日現在)

渋谷 健

(シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)

新井 寿行

(アフラック(アメリカンファミリー生命保険) 上席常務執行役員)

瀬山 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 アドバイザリーボード ヴァイス チェアマン)

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46名

## 経済同友会も市民セクターの担い手であり 会員個々の姿勢が問われている

### 事業性、革新性も兼ね備えた ソーシャルビジネスに期待

「失われた20年」の間に、日本社会にはさまざまな社会的問題が噴出してきました。これは、少子・高齢化やグローバル化などによる急速な社会環境の変化によるものです。こうした問題には政府セクターと企業セクターだけでは対応しきれません。新しい形の市民社会の形成が急務であり、その一翼を担うのがNPO、NGO、ボランティア組織などの市民セクターだといえるでしょう。

強調したいのは、市民セクターは全くのボランタリー精神で運営される従来型の組織だけでなく“市場性を取り入れた、利益確保を是とする組織もある”という点です。ただし利益は、社会的目的のために再投資されます。同じ社会的な事業をするにしても、市場機能やビジネス手法を利用する方が力強く展開できるからです。

その中でもソーシャルビジネスとは、社会性、事業性、革新性の三つの性質を持つものと定義しています。社会性とは、社会的課題に取り組

むこと。事業性とはミッションをビジネスモデルの形とすること。革新性とはイノベーション。日本にもNPOやボランティア団体はたくさんありますが、ともすると事業性と革新性を欠いていました。それはそれで一定の意義はあるのですが、今後は事業性と革新性のあるソーシャルビジネスの誕生が期待されます。

### 経済、社会、環境がミックス された価値により評価される

ソーシャルビジネスの発展のためには、スタッフの処遇の改善は必須です。NPOスタッフの年収は平均160万円という調査結果がありますが、これではいくら高い志を抱いても、飛び込めません。理想を言えば、企業でビジネス経験を積んだ後に、ソーシャルビジネスに転身。そして、本人の意向によっては企業に戻り、経験を生かして働けるといった環境があればいいでしょう。

アメリカでは、「ティーチ・フォー・アメリカ」というNPO団体が活動しています。一流大学の卒業生が低所得地域で教員として2年間働く活動ですが、2年後には一流企業から

引く手あまたと聞きます。いったん新卒時のタイミングを逸したり退職すると、なかなか企業社会に入れない日本の労働市場の硬直性にも問題があると思います。

ソーシャルビジネスは、経済的リターンはさておき、高い社会的リターンが得られます。社会的リターンの数値化の研究も進んでいます。また、元ハーバード・ビジネス・スクール教授のジェド・エマソン氏は、BVP (Blended Value Proposition) という考え方を提唱しています。これは、営利目的の企業も非営利団体もすべての組織は、経済的価値に加え、社会的、環境的価値をミックスした価値により評価されるという考えです。実は、このような考え方は江戸時代の商人の思想にもあったのではないのでしょうか。

大きな変化の中で、経済的な持続性と社会的な持続性が、より一体化しつつあるのが現代です。経済同友会も市民セクターを構成する非営利団体であり、会員個々のソーシャルビジネスに対する姿勢が問われているといえるのです。



NPO・社会起業推進委員会の提言  
17～18ページに掲載