



ソーシャルビジネス調査

第1部 日本の社会起業家の特徴と誕生の背景

問題意識と「隠れた起業家教育の契機」の相互作用という視点から

第2部 社会起業家の起業過程から読み解く「新しい公共」

とスモールビジネス

2011年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

目次

第1部

要旨	3
1. はじめに	5
2. ソーシャルビジネスとは何か	7
2.1 定義と既存のアプローチ	7
2.2 国内におけるソーシャルビジネスと社会起業家の動向	8
2.3 日本国内の社会貢献活動におけるソーシャルビジネスと社会起業家の位置づけ	10
3. 問題意識と経験の相互作用の概念化、および考察	12
3.1 どのようにして社会起業家たちは創業に至るのか	12
3.2 問題意識と原体験の存在	13
3.3 起業にいたる経緯	14
3.4 「隠れた起業家教育の契機」の存在	16
3.5 考察	18
4. おわりに	19
4.1 本調査の課題	19
4.2 総括	20
5. 事例編	21
NPO 法人「育て上げ」ネット	21
株式会社グランマ	25
NGO ゆいまーるハミングバード	29

第2部

要旨	35
1. はじめに	37
2. ソーシャルビジネスとはなにか	38
2.1 定義	38
2.2 日本のソーシャルビジネスとその現状	39
2.3 新しい公共と新成長戦略のなかのソーシャルビジネス	40
3. 分析枠組み	41
3.1 起業過程への視座	41
3.2 問題意識と「隠れた起業家教育の契機」の相互作用	43
4. 起業過程	45
4.1 (株) ウイングル	45
4.2 (株) ワクワーク・イングリッシュ	46
4.3 Coffret Project	47
5. 考察	48
5.1 「弱い問題意識」の形成	48
5.2 起業過程における「隠れた起業家教育の契機」	49
5.3 営利/非営利という二項対立の終焉	50
6. おわりに	51
7. 事例編	53
株式会社ウイングル	53
株式会社ワクワーク・イングリッシュ	57
Coffret Project	61
参考文献	65

第1部

日本の社会起業家の特徴と誕生の背景

問題意識と「隠れた起業家教育の契機」の相互作用という視点から

(P1～P32)

日本の社会起業家の特徴と誕生の背景

問題意識と「隠れた起業家教育の契機」の相互作用という視点から (ソーシャルビジネス調査①)

■要旨

本調査で取り上げるのは、昨今「新しい公共」の文脈で、あるいは新しい雇用やサービス産業として、国内でも注目が集まっているソーシャルビジネスと、その担い手にあたる社会起業家である。

社会問題解決と組織存続の両立を可能にする収益構造を兼ね備えた、革新的な事業のことを「ソーシャルビジネス (Social Business)」と呼ぶ。また、このような事業を本来業務とする事業体を「社会的企業 (Social Enterprise)」、その創業者を「社会起業家 (Social Entrepreneur)」という。

本調査ではまず、このような社会起業家の概要と、国内動向の変遷、その位置づけを確認する。国内では、2000年前後から20代30代の社会起業家が登場し活躍しているが、彼らは、問題に密着しつつも規模の拡大を志向し、なおかつ自律した組織維持のための収益構造を確立する革新性への志向を有する。かつてから地域を対象とするなど、限定的な形で類似の事業体は存在したが、若い世代が規模の拡大を志向しつつ取り組むことは少なかった。若年世代の社会問題への関心の高まりなども背景にあると思われる。

このようなソーシャルビジネスと社会起業家の全体像を概観したのち、本調査は、なぜ20代、30代の社会起業家たちが、ソーシャルビジネスという起業のなかでも事業性と社会性という2重の基準を満たすことが要求される分野で起業するのかという問いを立てる。

この問いに答えるために、NPO法人「育て上げ」ネットの工藤啓氏、株式会社グランマ代表取締役社長の本村拓人氏、NGO ゆいまーるハミングバードの照屋朋子氏という、3人の20代、30代の社会起業家の起業動機と創業過程の相互作用の過程に注目し、その共通点を考察する。

結論として、本調査は、起業家の問題意識と「隠れた起業家教育の契機」の相互作用を見出す。「隠れた起業家教育の契機」とは、個々人の問題意識によって、本来別個に存在する出来事が動機づけや資源獲得といった擬似的な起業家教育の機能を果たす事態をさす。

最後に、ソーシャルビジネスの促進を念頭におき、教育課程における正規の起業家教育の提供や、現場のニーズに基づいた育成環境の拡充といった施策の必要性を提案する。

これまでも国内の社会起業家の問題意識やミッションは注目されていたが、事例にもとづく起業動機と経験の相互作用過程や、概念化は手薄であった。本調査を今後の社会貢献活動と、中小企業やスモールビジネスの可能性を考えるきっかけとしたい。

キーワード：ソーシャルビジネス、社会起業家、社会的企業、新しい公共

1. はじめに

さまざまな理由で社会参加が困難になってしまった若者が存在する。彼らが社会復帰するために必要な物理的、社会的資源の提供と社会復帰を手助けする NPO 法人（特定非営利活動法人）がある。厚生労働省、自治体、企業と提携しつつ、多角的に事業を展開している。

また、後発発展諸国で生きるための命綱となる「道具」がある。「ライフストロー」という川の水や泥水を濾過し、飲用可能にする携帯ストローはその一例である。このような道具は、劣悪な後発発展諸国のインフラを補完し、厳しい環境のなかでも安定して機能し、しかも安価でなければならないという 3 つの特性を満たすことが求められる。このようなイノベティブな道具の存在を広く周知し、大規模な展覧会を開催することで、市場形成を促進しようとする株式会社がある。

未だ都市のインフラ整備、セーフティネットの確立が十分ではないモンゴル。そこにはマンホールなどの路上で暮らさざるをえなくなった孤児たちがいる。彼らを日本に招聘し直接交流する機会を設け、民間での国際交流を通して脱貧困のための奨学金を集めている団体がある。

これらは、「NPO 法人「育て上げ」ネット¹」「株式会社グランマ²」「NGO ゆいまーるハミングバーズ³」という実在の組織である。そして、創業者が 20 代半ばから 30 代前半の若き社会起業家として注目を集めている点も共通している。ここで取り上げた 3 例は氷山の一角であって、このような社会性と収益性を兼ね備えた事業を生み出す起業家がこれまで市場経済と馴染みにくいと思われてきたさまざまな分野で頭角を現している。

後ほど詳しく確認するが、社会問題解決と組織存続の両立を可能にする収益構造をもつ革新的な事業のことを「ソーシャルビジネス (Social Business)」と呼ぶ。また、このような事業を本来業務として営む事業体を「社会的企業 (Social Enterprise)」、その創業者を「社会起業家 (Social Entrepreneur)」という⁴。国内の一般的なメディアに、「社会起業家」という言葉が姿を見せたのは、2000 年前後のことであった(木下・ドリスコル 1999 ; 町田 2000)。それから 10 年近くが過ぎ、国内でもようやくソーシャルビジネスに対する関心が高まりつつある。

特に経済と政治で、その傾向が著しい。たとえば、経済誌『週刊ダイヤモンド』2009 年 4 月 11 日号は、「『社会起業家』全仕事」という特集を行った。日本の代表的な社会起業家たちを紹介するとともに、「NPO」や「ソーシャルビジネス」という概念の説明から、

¹<http://www.sodateage.net/>

²<http://www.granma-port.jp/>

³<http://yuimar.org/>

⁴ただし、後述するが「社会的企業」「社会起業家」は概念的な用語であって、2010 年現在国内に固有の法人格が存在するわけではない。

寄付税制、公益財団法人改革にまで言及した骨太の特集であった。また『一橋ビジネスレビュー』57巻1号はグラミン銀行の創始者であるムハマド・ユヌスのインタビューなど内外の事例を織り交ぜつつ、理論、事例双方を取り上げている。『週刊東洋経済』2009年12月19号の「30歳の逆襲」という特集も、「社会起業家」を「新しい働き方」として紹介している。

企業と経済界のソーシャルビジネスに対する関心は、「新しい社会貢献活動とその担い手」という側面にとどまらない。従来型の企業は、社会貢献活動を、収益をあげる本来業務とは別に位置付け、社会の要請に応える形で社会貢献活動や地域貢献活動に取り組んできた。

それがソーシャルビジネスのように本来業務として収益性と社会性を両立する事業形態が提示されたことで、経済界は、社会貢献とコスト削減の両立を可能にする新しい選択肢として強く関心を示すようになった。たとえば、大手衣料品会社、株式会社ユニクロは2010年に、2006年にノーベル平和賞を受賞した「グラミン銀行」と提携し後発発展諸国向けの衣料品開発を通じて、ソーシャルビジネスへ参入することを表明した。グラミン銀行は少額融資（マイクロファイナンス）をはじめ、さまざまな脱貧困事業を手掛ける世界的に有名な社会的企業である。

経済界に加えて、もうひとつソーシャルビジネスや社会起業家に強い関心を示しているのは政治である。2009年の自民党から民主党への政権交代によって鳩山内閣が誕生したことは記憶に新しい。鳩山内閣は「友愛社会」の実現を掲げ、民間非営利事業をセーフティネット構築に活用する「新しい公共」を提唱した。その具体化のために、鳩山内閣は「新しい公共」円卓会議を設置した⁵。「新しい公共」円卓会議は、通常の審議会と異なり、学識経験者や民間有識者の参加のみならず、若き社会起業家たちも参加することになった。鳩山政権の交代によって「新しい公共」の行方は不透明になったが、それでも政府は「新しい公共」円卓会議の議論を引き継いで「新しい公共」推進会議を内閣府に設け、2010年現在寄付税制改革を中心に議論を継続している⁶。

しかし、ソーシャルビジネスに限らず、そもそも国内の起業を取り巻く環境は厳しい状況にある。市場と個人の意識に注目してみたい。2007年から2009年にかけてのIPO（新規株式公開）件数は、それぞれ121件、49件、19件と減少傾向にある（野村證券2010）。IPOが難しくなったことで、投資環境全体が引き締め傾向にある。

また、日本社会における起業観は、相変わらず積極的とはいえない。たとえば公益財団法人日本生産性本部の「2010年度 新入社員の意識調査」によれば、「今の会社に一生勤めようと思っている」と回答した調査対象の新社員数が6年連続上昇し、過去最高の57.4%を記録している。また、同調査において「社内で出世するより、自分で起業して独立した

⁵<http://www5.cao.go.jp/entaku/>

⁶<http://www5.cao.go.jp/npc/suishin.html>

いと思う」と回答した人は 12.8%で、過去最低を 7 年連続更新している（公益財団法人日本生産性本部 2010）。

くわえて、起業家教育が十分に行われていない日本国内の教育環境もある。MBA（経営学修士）といったマネジメント教育を手がける専門職大学院は日本でもかなり知られつつあるが、初等中等教育の各過程や大学の学部における正規の起業家教育は未だ十分普及しておらず、教師や教育機関が手探りでやっているのが現状である。

このように起業に関して厳しい条件が存在する日本社会において、なぜ、20 代、30 代の若い社会起業家たちは創業に至ったのだろうか。二次創業や、大企業での経験と資源を用いた年長者による起業が一般的な日本社会で、ソーシャルビジネスの分野に 20 代、30 代の起業家が姿を現していることは注目すべきといえる。彼らはどのような人間関係や社会関係、きっかけのなかで、動機を形成し資源を獲得してきたのだろうか。

このような問いに答えるために、まず第 2 章において、ソーシャルビジネスと社会起業家を取りまく現状を概観する。その後、第 3 章において、冒頭取り上げた 20 代から 30 代前半の 3 人の社会起業家たちの問題意識と創業過程に注目する。そして、その創業過程における「隠れた起業家教育の契機」に注目する。「隠れた起業家教育の契機」とは、正規の起業家教育と同等の動機づけや資源獲得の機能を有する非公式な出来事のことをさす

（西田 2010）。今回取り上げる 3 人の社会起業家には、年齢と創業時期、分野という外形的な共通点の背後に、問題意識と「隠れた起業家教育の契機」の連鎖が存在している。

3 章と 4 章においては、この概念を説明し、分析と考察をすすめ、当初の漠然とした「弱い問題意識」が、「隠れた起業家教育の契機」との相互作用のなかで、起業に至る確固とした「強い問題意識」に変遷していく過程に言及する。また 5 章では事例編として、今回取り上げた 3 事業者と、社会起業家の創業経緯の全体像を概観している。このような概念化と分析によって、起業家として、社会貢献活動の担い手として、国内に新たに姿を表した社会起業家という主体の現状を把握し、その可能性と課題を検討したい。

2. ソーシャルビジネスとはなにか

2. 1 定義と既存のアプローチ

まず、ソーシャルビジネス、およびソーシャルビジネスを実施する組織体である社会的企業の定義と既存の研究アプローチを簡潔に確認する。経営学者の谷本寛治は、社会変革を意味する「ソーシャル・イノベーションの担い手」という視点から、社会的企業を「社会的課題の解決をミッションとしてもち事業として取り組む新しい事業体」と定義する。そのうえで、社会的企業の要件として、「社会性」「事業性」「革新性」の 3 点をあげている（谷本 2006）。

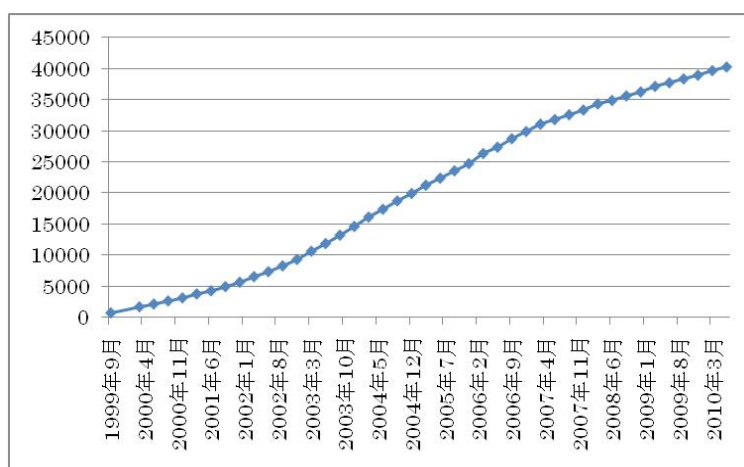
また、長く NPO や社会的企業の研究を行っている経営学者の塚本一郎と、NPO 法制定にも深く関わった中間支援組織「NPO サポートセンター」理事長の山岸秀雄は、社会的企業、すなわち「ソーシャル・エンタープライズ」を、「非営利組織が商業的なビジネス的な活動を行うこと」と定義する（塚本・山岸 2008）。そのうえで、その組織形態を「社会的活動に取り組む営利組織」「営利活動と社会的目的追求を平等に扱うハイブリッド組織」「非営利組織で商業的活動に従事する組織」という 3 種類に区分している。谷本(2006)が事業の性質から定義を試みるのに対して、塚本・山岸（2008）は組織形態から定義を試みている。その他にも、経営学の視点から NPO の発展形として社会的企業を捉える馬頭・藤原（2009）や、欧州における連帯経済の文脈から社会的企業や社会起業家を紹介する中川（2005）などのアプローチもある。

国内では主に 2005 年前後から NPO 研究や市民運動研究の延長として、ソーシャルビジネスについての調査研究が盛んになっている。だが、日本ではソーシャルビジネスそれ自体が現在進行形であることもあって、現在も新しい事例が生まれている。また、本調査では十分な紙幅を割く余裕はないが、日本の社会起業家たちは従来の市民運動との連続性もさることながら、起業家、特に IT 起業家やそのコミュニティとの関係が深い。

このような事情もあって現時点におけるソーシャルビジネスに関する研究動向は、1.)海外で構築された概念や理論の紹介、2.)海外事業者、国内事業者とその事業に関する事例研究、3.)寄付税制を含む制度をめぐる議論が中心である。そして、起業家の問題意識やミッションの特異性と重要性については、しばしば注目されるものの、その形成過程や、具体的にどのような経験を通して培われているのかということについては、十分には明らかにされていない。だが、ソーシャルビジネスが定着の兆しを見せるなか、その政策による促進や課題克服を考えるためには、マクロ動向や事例の共有に加えて、もう一步踏み込んだ国内事例の深掘と比較検討を行っていくことが必要と思われる。

2. 2 国内におけるソーシャルビジネスと社会起業家の動向

図表 2-1



(出所：国内の NPO 法人数の推移。内閣府 NPO ホームページより筆者作成。)

まず、前提となる国内のソーシャルビジネスの現状を概観する。とはいえ、ソーシャルビジネスのように社会貢献性と収益性の両立を目指す事業者のみを対象とした大規模な調査は未だ国内においては実現していない⁷。そのなかでは経済産業省のソーシャルビジネス研究会の調査と、内閣府のNPO ホームページがソーシャルビジネスの全体像を考えるうえで主要な資料になっている。

経済産業省が2008年に公開した「ソーシャルビジネス研究会」報告書は、全国でソーシャルビジネスに取り組む事業者数を約8000事業者、市場規模を2400億円、雇用規模は32万人と推定している（経済産業省2008）。同報告書は、「ソーシャルビジネス」を「社会性」「事業性」「革新性」の3つの要件を満たす主体が営む事業と定義しており、株式会社や合同会社、NPO法人といったさまざまな法人格を持つ事業者が含まれている。ただし、この数字にはサンプル数などいくつかの課題もあるように思われる。

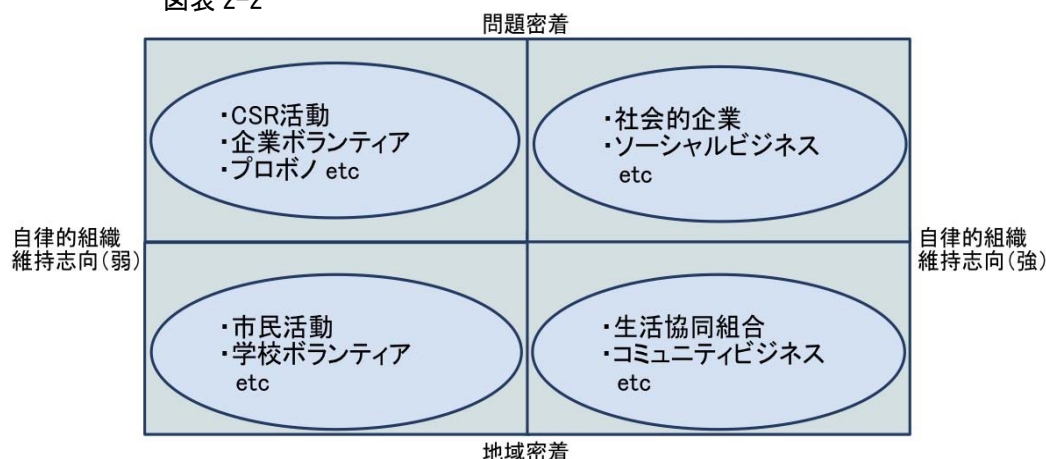
そこで、あわせて、社会的企業が広く採用する法人格であるNPO法人の現状についても参照しておきたい。内閣府の調べによれば、社会的企業の主要な法人格であるNPO法人数は、特定非営利活動促進法が成立した1999年から増加の一途をたどっている（図表2-1参照）。2010年7月31日現在、40510のNPO法人が法人格申請を受理されている（内閣府2010）。ただし「NPO法人」と一括りに捉えることは難しく、たとえば収益性の高い事業を営む法人とそうではない法人の間には、意識や事業モデルの完成度に大きな開きがある。社会的企業と捉えることができる事業者は、NPO法人のなかでは相対的に前者に相当することになるが、NPO法（特定非営利活動促進法）がボランティア活動促進の延長線上に位置づけられていることもあって国内では後者が中心的存在である。そのため、この数字をそのまま社会的企業数と捉えることはできない。NPO法人の側でも「社会的企業」と呼ばれることを好まない組織もある。

日本国内におけるソーシャルビジネスの実態を知るためにも、より大規模かつ対象を的確に選定した調査が必要と思われるが、少なくとも、2つの調査を総合すると、国内に数千から数万の規模でソーシャルビジネスに携わる事業者が存在すると考えることができる。

⁷NPOに関しては、大阪大学NPO研究情報センターによる『NPO白書』の各巻が、国内NPOの総合的かつ経年変化を捉えるうえで貴重な調査となっている。

2. 3 日本国内の社会貢献活動におけるソーシャルビジネスと社会起業家の位置づけ

図表 2-2



(出所：国内の社会貢献活動に関わる主体の位置づけ。筆者作成。)

社会貢献活動には、規模の大小を問わず数多くの主体が関わっている。一般的には、自治会やPTA、学校ボランティアといった身近な主体がある。またCSR（企業の社会的責任）を強く求める昨今の風潮によって、多くの企業がなんらかの形で環境貢献活動を含む社会貢献活動に関わり始めている。それでは国内の社会貢献活動に関わる主体のなかで、ソーシャルビジネスはどのように位置づけられているのだろうか。

活動の形態と自律的な組織維持志向という2つの観点に合わせて考えると理解が容易になると思われる（図表2-2参照のこと）。社会貢献活動の事業に対する取り組み方は大別すると、「問題密着」と「地域密着」の2つの傾向に分けることができる。「問題密着」とは、特定の問題を解決するために、組織を運用するようなあり方を指している。その実現のために、組織、活動の大規模化と効率化を目指すことが多い。対して、「地域密着」とは、具体的な問題解決というよりは、特定の地域の総合的改善を主たる目的にしており、その地域に密着して運用していくあり方のことを指している。ある事業に余力が生じてくると、組織や事業の大規模化を目指すよりも、地域内の異なった課題解決に取り組むことが多い。

双方の例を確認してみたい。たとえば、病児保育環境の拡充をミッションに掲げる、国内を代表するソーシャルビジネス事業者であるNPO法人フローレンス⁸の場合、ミッション（存在理由）は質量ともに十分な病児保育の環境を提供することである。したがって、特定の地域に留まるのではなく、事業範囲を拡大していくことがミッションに適合的であり、フローレンスの事業範囲は東京都、千葉県、神奈川県と比較的広範囲に及んでいる。

⁸ <http://www.florence.or.jp/>

またソーシャルビジネスは、本来業務として社会貢献活動に取り組み、同時にその事業が経済的基盤確立にも直結しているという特性をもつ。したがって、収益構造を自ら築き、外部要因への依存を減らそうとする意向が働く。これらを総合すると、ソーシャルビジネスを営む社会的企業は、問題密着型で、自律的組織維持志向が強い事業体であると捉えることができる（図表 2-2 の第 1 象限参照のこと）。

同じく問題密着型で、近年国内に定着を見せつつある活動には、企業ボランティアや CSR がある。これらは母体となる企業の事業領域の関連分野や、災害復興の支援など取り組み範囲の幅は広い。だが、一般企業にとってはこのような活動は本来業務ではない。収益をあげる本来業務があり、企業ボランティアや CSR 活動は本来業務とは別に設置するため、担当部署の活動経費を自ら調達する必要がない。その点が本来業務として社会貢献活動に取り組むソーシャルビジネスとの大きな違いであり、企業ボランティアは問題密着型でありつつも、自律的組織維持志向の弱い活動形態と捉えることができる（図表 2-2 の第 2 象限参照のこと）。

最近注目されている、余暇に個人の専門知識や専門技術を社会貢献活動に提供する「プロボノ」も企業ボランティアや CSR 活動と同様の位置づけを行うことができる。プロボノに取り組む時間は個々人の余暇の時間であって、生計を立てる仕事とは必ずしも合致しない。そのため社会貢献活動と経済的活動が別個に存在している。

さて、地域密着型の活動にはどのような活動があるだろうか。主たる活動主体として、学校ボランティアや市民活動、自治会がある。従来国内における民間非営利活動では、こうした活動が中心の地位を占めてきた。「ボランティア」や「社会貢献活動」という言葉によって、一般的に想起されるのもそのような主体だろう。これらの主体は地域社会に、さまざまなサービスを提供してきた。そのことは否めないが、活動経費は事実上半強制加盟によって集めることができた会費収入や補助金収入、参加者の持ち出しなどが中心で、独自の収益構造を作ろうとする志向は強くはなかった。

学校のように、収益事業に取り組むことが難しい主体が関わっていることも関係している。また無償性にこだわるあまり収益をあげることを忌避しようとする傾向や、活動資金の大半を行政の補助金や外部資金に頼る傾向もあったといわれている（市村 2008）。これらを念頭におくと、学校ボランティアや市民活動は、地域密着型の活動を行いつつ、自律的組織維持志向は弱い活動の在り方と捉えることができる（図表 2-2 の第 3 象限参照。）

他方、地域に根ざしつつも、さまざまな地域内課題解決を志向する組織体のなかにも、収益性の高い事業に取り組む主体も存在する。生活協同組合やコミュニティ・ビジネスである（図 2-2 の第 4 象限参照。）。前者は戦前の生産運動と、戦後の安全な生産物を獲得しようとする消費者運動を出発点とするが、国内では数少ない人々の生活に深く根付いた事業体である。

コミュニティ・ビジネスは、主に地域内資源を活用した雇用確保や新産業創出を目指す事業である。比較的特定の地域、あるいは、特定のステークホルダー（利害関係者）への

貢献を主目的とした事業であり、収益構造確立に対する関心も高い。だが、生活協同組合もコミュニティ・ビジネスも活動範囲を拡大しようとする志向は強くはなく、地域内で多角的に事業を展開する傾向が強い。また、事業範囲を拡大するというよりは、連携や提携という形でスケールメリットを出すことも多いようである。

もちろん、ここまで見てきた図表 2-2 のような区別は理念的かつ便宜上のものであって、実際の活動はそれぞれの区分に跨っていることもある。だが、このような整理を行うことで、社会起業家というソーシャルビジネスの担い手が、日本の社会貢献活動においては稀有な特徴を持つ主体であることが理解しやすくなるはずである。というよりも、今まで、このような特徴を持つ主体が、日本の社会貢献活動の担い手から抜け落ちてしまっていたことに気づくことができるのではないだろうか。

国内では新しい主体に位置づけられることが多い社会起業家だが、世界に目を向けると決して珍しい存在ではない。

世界でもっとも著名のひとつで、2006年にノーベル平和賞を受賞したことで知られている社会的企業「グラミンバンク」を擁するバングラデシュでは、脱貧困が主たる背景になっている。アメリカでは建国以来の問題解決のために結社を築く「アソシエーション」の伝統と、起業家が（社会）問題解決を担う慣習がある。また、欧州各国にはキリスト教の伝統に基づくチャリティ（同胞愛・博愛）と、協同組合を通じた「連帯経済」の歴史がある。1970年代から1990年代にかけての「小さな政府」の経験を経て、市場経済の活用に向かっていくことになる。イギリス、ブレア内閣時の「第3の道」という政策群がよく知られているが、起業家や社会起業家の力を活用して、セーフティネットの構築や社会的包摂を実現しようという路線である。

また、隣国である韓国に目を向けると、雇用確保に主眼をおいた「社会的企業育成法」に基づく社会的企業促進政策が実施されている。このように登場の背景は違えど、世界各国において、「社会性」「事業性」「収益性」という条件を兼ね備えた主体が出現していることが分かる。このような傾向を念頭において、日本における豊かな社会とその担い手を考えると、ようやく出現し始めた社会起業家のような主体の育成と、さらに既存のステイクホルダーの間の連携を図っていくことが重要になると思われる。

3. 問題意識と経験の相互作用の概念化、および考察

3. 1 どのように社会起業家たちは創業に至るのか

前節までにソーシャルビジネスの現状と、国内の社会貢献活動における位置づけを概観したが、冒頭にも述べたように、現代日本の起業全般を取り巻く環境は厳しいものである。

そのなかで、なぜ、日本の社会起業家たちは創業するのであろうか。特に通常の起業でさえ逆境にあるなかで、社会性と収益性という2つの異なった基準を満たさなければなら

ないソーシャルビジネスを起業する人たちが増えていることは、一見不思議なことにも思える。

起業の要因を個人的資質やミッションといった形で静的な観点で捉えるアプローチが主流だが、それではそのような個人的資質やミッションはどのように生まれてくるのだろうか。

むろん、突然、起業に至るような問題意識やミッションを思いつくことはありえないと断言することはできないが、才能に恵まれた起業家といえど、なんらかの形で周囲の人間関係や組織、社会関係からの影響を受け、漸進的に問題意識やミッションを形成するはずである。したがって、個人的資質を培う環境や、学びの契機が存在するはずで、個人的資質と両輪になって成長していると考えることができる。

このような問題のもと、前述の問いに答えるために、本調査では、冒頭に触れた「NPO 法人「育て上げ」ネット」「株式会社グランマ」「NGO ゆいまーるハミングバーズ」の3つの社会的企業と、その創業者にあたる工藤啓氏、本村拓人氏、照屋朋子氏という3人の社会起業家を取り上げ、日本における「20代、30代の社会起業家」の創業過程の概念化と考察を試みる。

なお、個々の事業と起業家の詳細については、巻末に「事例編」として集約しており、本文中では、利便性を考え簡潔に取り上げていく。今回取り上げる3事業者はNPO法人、株式会社、任意団体とそれぞれ異なる法人格を有する事業体だが、それぞれ従来の同種の事業と比べて「社会性」「事業性」「革新性」を実現するという意欲があり、実際日々事業の改善を試みており、「社会起業家」として捉えることができる。

3. 2 問題意識と原体験の存在

具体的な起業動機と問題意識は、事業領域の違いもあり3人の社会起業家それぞれで異なっている。NPO法人「育て上げ」ネットの工藤氏は、家庭環境や海外経験など複合的に偶発的な問題意識を口にした。工藤氏の実家は不登校の子たちに教育を提供する、民間の「塾」を営んでいた。そのような環境のなかで自然と「学校に通うことができない子供たち」の存在と、問題の重要性を知る。しかし、同時に、不登校の子たちの教育に関わる人達が十分安定した生活を構築することが困難な状況に置かれている現状も日々目にし、自ずと不登校の子供たちの問題とその解決を意識することになったという。

(株)グランマの本村氏は社会起業家のなかでも「異色の存在」である。本村氏は、幼少のころから、起業し自ら事業を営むことが夢であった。自身の価値を起業によって具体化することを目指していたという。ソフトバンク株式会社の代表取締役社長で、著名なIT起業家でもある孫正義の影響を強く受け、著書もいろいろと手に取ったそうである。本村氏は18歳のときに、ある企業の社内ベンチャーとして派遣会社を立ち上げる経験を積んでいる。残念ながらこの会社は軌道に乗らず、失敗の経験を積むことになった。だが、起業

とビジネスの経緯をひととおり経験する絶好の機会となった。なお、当初本村氏はソーシャルビジネスに関心があったわけではなく、一般的な起業を志していたそうである。

NGO ゆいまーるハミングバーズの照屋氏は、高校時代 JICA（独立行政法人国際協力機構）出身の担当教員がいる本格的なボランティアクラブに所属していた。そのクラブが学校内で、マンホールで生活するモンゴルのストリートチルドレンをテーマにした写真展を主催したことがあった。この写真展で、強い衝撃を受けたと照屋氏は述べている。また、沖縄出身であり、親類から戦争体験とその悲惨さについて聞く機会が幼少期に多々あり、国際問題に対する関心を持つようになったそうである。

このように起業の根底には、3者それぞれに異なった問題意識と原体験が存在していることがわかる。

また、3人には、問題意識を持って、すぐさまソーシャルビジネスを立ち上げたわけではないという共通点がある。問題意識を抱いてからソーシャルビジネスを創業するまでの間に、数年単位の時間を要している。本村氏のようにもともと起業への関心が高く、起業経験を有する人物でさえ長い時間がかかっているのである。このことは、ミッションとなる社会問題を意識した時点で有する個人的な資源のみならず、経験を通して、問題意識が変化していくこと、また起業後に獲得する資源の重要性を示唆するともいえる。

3.3 起業にいたる経緯

それでは、問題意識を意識したのち、あるいは原体験を経たのちに、彼らはどのような経験を積み、どのような資源を獲得して起業するに至ったのだろうか。

NPO 法人「育てあげネット」の工藤氏は、大学在学中からアルバイトで資金を貯めては海外へ出かけていたそう。海外で、日本では考えられないほど厳しい境遇に置かれつつも、上昇志向を強く持った留学生たちと出会い感銘を受けたという。留学経験を経て、工藤氏自身も日本の大学を辞めて、アメリカの大学に入学するという進路を選択する。成果主義に対する関心があったこともあって、会計学を専攻し将来は外資証券会社で働くことを夢見ていたという。

だが、親交を持ったアジア人留学生たちが起業するさまを見て、起業も将来の選択肢として考えるようになったそう。そしてヨーロッパを訪れた際に、実家が経営している若者支援の塾と同様の事業を民間主体が手掛けていることを知る。

この出来事をきっかけに、日本の若者支援をテーマに自身も起業を考えるようになり、帰国後自分ができることから何かはじめようと思ったという。

起業にあたっては、法人格として株式会社か、NPO 法人かという選択は最後まで迷ったと述べている。結局、当時まだ十分には認知されていなかった NPO を創業することの社会的インパクトを考えて、NPO 法人を選択したと答えている。法人格ありきではなく、戦術的に NPO 法人を選択したことがわかる。そして、当初は「一人 NPO」で、イベント開催や厚生労働省の「就労支援フォーラム」の運営や「横浜ヤングジョブスポット」の所長な

どを務め、その経験のなかでノウハウを蓄積し、自分が取り組むべき事業の具体像を形成し、その後現在の受益者負担を原則とする支援事業に取り組むことになった。

(株) グランマの本村氏は、前述のように起業家になることを目指したものの、18歳のときに起業とその失敗を経験した。だが、この経験で起業を諦めることはなかった。廃業後に、本村氏はアメリカの大学に留学した。そこで英語力を磨き、いろいろな人間関係を得たと述べている。また、アメリカに留まるだけでなく、この時期に後発発展諸国の貧困の現場を含め世界各国を見聞した。そして、現地で学び、活動し、知己を増やしていくなかで、本村氏は「なぜ起業するのか」という根源的な問いに直面したという。そして、金銭を稼ぐことだけが、人生のモチベーションではないということに気付いたと述べている。さらに、アメリカの経営者団体などを通して、「最大多数の最大幸福」という功利主義の考え方に出会い、その考え方に惹かれていったという。

帰国後は、いずれは独立したいと思いつつも、広告代理店で社会起業家を対象としたウェブコンテンツ作成業務などに携わった。そして、2009年に途上国における安全な飲料水の確保や、マラリア予防といった社会ニーズを、途上国の現状に適する形で満たすべくデザインされた製品を国内で紹介する「世界を変えるデザイン展」という企画を実現するために(株) グランマを創業した。

NGO ゆいまーるハミングバーズの照屋氏も、高校時代にモンゴルの孤児の存在に衝撃を受けたものの、すぐに事業を立ち上げたわけではない。高校卒業後は、大学に進学し国際問題を考える団体に所属した。この団体は、王族やビジネスエリート、政治家の子息など、おもに海外のエリート予備軍と交流を行っていたのだが、そのあり方に照屋氏は「違和感」を抱いていたと述べる。知人に背中を押されるように、大学2年生の時、初めてモンゴルを訪れることになった。そして高校のときに衝撃を受けた写真展で取り上げられていた「太陽の子供たち」という施設を訪問する。実際に現地に足を運び、子供たちと交流するなかで、そこで生活する子供たちに惚れ込んでしまったという。

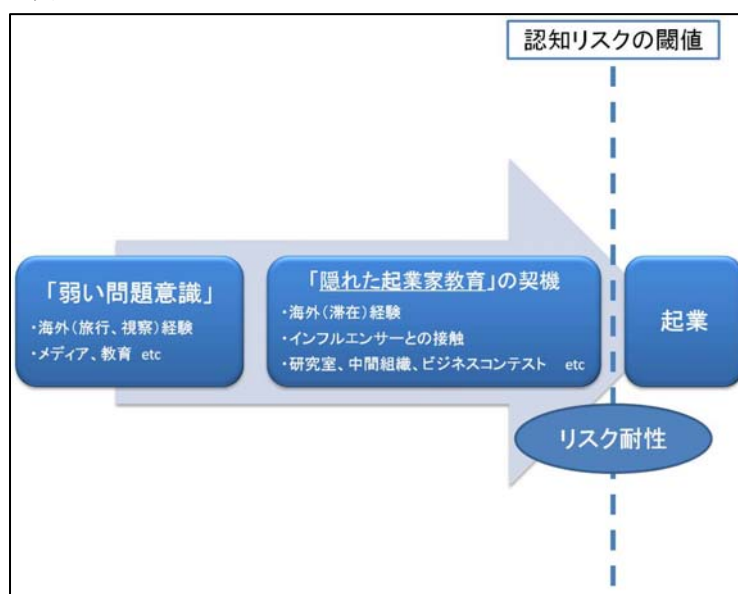
また、早稲田大学のゼミナール形式の起業家教育についての授業で、国内で有数のIT起業育成、および社会起業家育成に関わる中間支援団体NPO法人「ETIC.⁹」の関係者と出会っている。

その後、法科大学院在学中に、同施設の資金難を知り、団体設立を決意した。そして、氏は、ETIC.を通してその存在を知った2008年の「イノベーション・グラント」という社会起業家向けビジネスコンテストで創業資金を獲得した。その資金を元手に、現在のモンゴルの孤児たちに対する奨学金事業を立ち上げるに至った。

⁹ <http://www.etic.or.jp/>

3. 4 「隠れた起業家教育の契機」の存在

図表 3-1



(出所：社会起業家の創業過程における連鎖する「隠れた起業家教育の契機」。筆者作成。)

前節までの内容を簡潔にまとめると、3人の社会起業家たちの共通点は、1.) 問題意識を持ってから起業までの間に数年単位の時間を必要としたこと、2.) 起業家の問題意識によって、本来別個な出来事である海外経験や人との出会いを通して、問題意識や動機づけが確固なものへと調整されており、非公式な起業家教育のような役割を果たしていること3.) さらにその過程で創業に必要な資源と機会を獲得していること、と要約することができる。

問題意識をもつや否や起業するに至るような問題意識を「強い問題意識」と捉えたと、今回扱った3人の問題意識は相対的に「弱い問題意識」であることがわかる。ただし、これは否定的に捉えているわけではない。日本社会には、市場的な制約、教育環境の不在、習慣など、特に若い起業家にとっては不利な条件が多数存在する。こうした認知可能な不確実性（「認知可能リスク」）や不利に思える条件が、起業を妨げているといえる。

だが、即座に起業せずとも、「弱い問題意識」の火を消さずに考え試行錯誤し続けていく過程で、社会起業家たちが本来別個に存在している出来事を連続した学習の契機に読み替え問題意識の具体化や資源獲得に繋がっていく。

そしてそのような学びや資源獲得によって、自信や技術、ビジネスモデルを蓄積し、ソーシャルビジネスの起業における認知可能リスクを耐えると自覚できるほどの「リスク耐性」を獲得すると創業に至っていると抽象化することができる（図表3-1参照のこと。）。

このような社会起業家の創業過程を、西田（2010）は「隠れた起業家教育の契機」という枠組みで捉えている。西田（2010）は、非店舗型病児保育を手掛けるNPO法人「フロー

レンス¹⁰」を創業した駒崎弘樹氏、高校生に対して気づきと夢を持つきっかけを、世代や所属組織を越えた「ナナメの人間関係」づくりを通して実現する NPO 法人「NPO カタリバ¹¹」代表の今村久美氏、遊びを通して自然に環境問題の存在と、その解決策を理解することができるカードゲームの製造販売や、それらを使ったワークショップを手掛ける合同会社「マイアース・プロジェクト¹²」代表の岡崎雄太氏という 3 人の 20 代、30 代の社会起業家を対象に、3 人の問題意識と創業過程の概念化と分析を行っている。

そして、3 人がそれぞれにとって身近な出来事を通して、漸進的に問題意識を具体化していることを指摘する。たとえば先輩や同級生に起業家、もしくは起業を志す仲間が存在し、彼らと長い時間を過ごしていることをあげる。そのなかで、起業を「自然なこと」として捉え、起業へのモチベーションを高めているのである。また彼らが通っていた大学や、関わった中間支援組織が合理性を重んじ、ビジネスモデルを重視する IT 起業家育成に積極的であったという共通項もある。つまり、彼らの周囲には自然に収益事業化に対する意識を高め、手法を学びやすい環境があり、そのなかで、問題意識の具体化や技術、資源の獲得を行っているというわけである。

このような動機付けや資源獲得に接続するものの、設計制度の基礎づけをもたない非公式な出来事を「隠れた起業家教育の契機」と呼び、具体的には「起業という共通の目標を持つ同級生や先輩後輩の存在」「IT 起業家支援に携わった共同体が蓄積した歴史と経験」「共同体が媒介する資源や支援体制」といった出来事の存在を指摘する。

そして、個々の起業家の問題意識と、「隠れた起業家教育の契機」を通して、社会起業家の問題意識が洗練され、具体化されるなかで、再び将来の選択肢も集約され起業に至ると結論付ける。

本調査で取り上げた 3 人の社会起業家たちの創業理由も、この「隠れた起業家教育の契機」という概念で説明できる。

3 人の問題意識は工藤氏の場合は実家を通して知った社会的に排除される若者と、支援者の苦悩、本村氏の場合は、「起業する」という夢、照屋氏の場合は、高校時代に知ったモンゴルのマンホールチルドレンの問題を解決したいという想いである。だが、3 人とも問題意識をもって即座にソーシャルビジネスを起業したわけではなく、問題意識は「弱い問題意識」といえる。この「弱い問題意識」によって、緩やかにその後の進路の選択肢が浮かび上がってきている。

たとえば、工藤氏は、成果主義を求めて海外に留学したことで、海外で自分の問題意識を具現化したような事例と出会っている。また工藤氏と本村氏は当たり前のように起業を目指す留学生たちとの出会い、時間を共有するなかで「起業」に対する親近感を獲得している。本村氏は、一度目の起業の挫折後、海外で貧困の現場や経営者の考え方に触れるなかで、物質的な豊かさの追求以外に、人の動機づけが存在することを意識するようになった。

¹⁰ <http://www.florence.or.jp/>

¹¹ <http://www.katariba.net/>

¹² <http://myearth.ne.jp/>

たという。そして、ソーシャルビジネスの起業にもつながる「最大多数の最大幸福」という考え方と出会うのである。

照屋氏の場合は、学生団体での国際交流に疑問をもち、実際にモンゴルに足を運ぶことで、現場への親近感を深めている。さらに大学で受けたワークショップの授業の講師であった中間支援組織の人物を介して、中間支援組織との関係ができた。

このような各人の経験や出会いは、制度や組織が担保する公式の制度や過程ではない。だが、それらは全くの偶然の産物というわけではなく、緩やかに「弱い問題意識」や原体験によって方向づけられている。そのような経験を通して、起業家教育が提供するような、動機付けや、人脈獲得、資源獲得に結び付けていっている。特に「海外滞在経験」は、視点の拡大や日常生活から離れたことによって獲得される視座、「他者」との出会いなどをもたらしており特筆すべきであろう。

「弱い問題意識」もまた、「隠れた起業家教育の契機」を経る過程で修正が加わり、確固としたものになっていく。本村氏がいい例だろう。起業の失敗や、海外経験、貧困の現場を目にするなかで、関心の対象が通常の起業から徐々にソーシャルビジネスへと移り変わっている。

3. 5 考察

本調査は、「どのように、日本の（20代、30代の若い）社会起業家たちは、ソーシャルビジネスという分野で起業するのか」という本調査の問い立てに対する答えとして、次のような仮説を提示する。

すなわち「個々人の原体験や問題意識を出発点に、経験や出会いを動機付けや資源獲得に変換する「隠れた起業家教育の契機」が存在し、修正や変更を伴う問題意識との相互作用のなかで、強い起業動機が培われていくからである」という仮説を提示する。

このような結論は、従来の社会起業家たちの起業動機を社会的使命の存在に還元する議論から、さらにそのミッションの具体的な形成過程にまで踏み込んだものといえる。

くわえて日本において、起業を取り巻く環境が厳しいなかでも、ソーシャルビジネス分野で、起業が増えている理由を考える補助線になると思われる。

つまり、営利事業の起業に対する意欲は減退しつつも、社会貢献活動に対する関心は高まっている。社会貢献活動をどう継続し、高いインパクトを出すかということを考え、試行錯誤するなかで起業に辿りついているということである。このことは、従来言われてきた以上に、起業家の問題意識だけではなく、社会的経験や周囲の情報や資源の仲介者の存在感が増す。むろん、民間では既に取り上げたETIC.などが取り組んでいるが、社会起業家といったリーダーから緩く関心を持つ人材までを含むコミュニティを育成する視点が必要と思われる。

4 おわりに

4.1 本調査の課題

本調査で取り扱っている事例の数は十分とはいえない。本調査が述べる仮説の妥当性を、より確固としたものにするためには、西田（2010）が示唆する「起業という共通の目標を持つ同級生や先輩後輩の存在」「IT 起業家支援に携わった共同体が蓄積した歴史と経験」「そのような共同体が媒介する資源や支援体制」や、本調査が示唆する「海外滞在経験」といった項目を用いた検証作業が必要と思われる。いずれ、機会があれば、このような調査にも取り組みたい。

また、社会起業家も万能の存在というわけではない。たとえば中小企業研究、とくにベンチャー企業研究では「小さく産んで、大きく育てる」ことが重要といわれるが、現実には「大きく育てる」ための資金調達や制度設計等の周辺環境整備が追いついていない。また起業家でもある社会起業家たちにとっても、中小企業向けのハンズオン支援や販路開拓、ビジネスマッチングといった、手厚く存在する支援メニューも有益に機能すると思われる。だが法人格や制度の壁に阻まれ利用できないことや、社会起業家たち自身が利用可能な支援メニューについて十分に理解していないといった課題もある。

さらに本調査が指摘する社会起業家の創業の背景にある問題意識と「隠れた起業家教育の契機」の連鎖という概念は、社会起業家に対する公的支援の不必要さを説くものでは全くないことを付記しておきたい。むしろ、このような非公式な契機の存在は、正規の起業家教育や、社会起業家が活動しやすい環境作りの必要性を強く示唆する。

というのも、これらは個々人の問題意識によって構造化された擬似的な起業家教育、あるいは、起業家教育の機能的等価物であって、制度や確固とした組織基盤を持たず、持続性が脆弱だからである。

したがって、今後政策としてソーシャルビジネスを推進し、その他の既存主体との連携を通じたセーフティネット構築や公共サービスの拡充、そして、雇用確保をはじめとする社会的活力の源泉としてその育成を推進するためには、より積極的で踏み込んだ支援が必要と思われる。

具体的には正規の教育課程への起業家教育の導入や、ソーシャルビジネス部門における資金調達先の拡充などが解決策といえる。また、現場のニーズを調査し、それらに基づいた支援を提供することも急務である。販路開拓や専門家派遣、ビジネスマッチングといった中小企業向けの既存の支援メニューは、事業性の側面が弱いと指摘されがちな日本のソーシャルビジネスの事業者にとって、有益と思われるものが存在する。これらの存在は法人格の壁によって利用できないことや、社会起業家たちにその存在が知られていないのが現状であるが、周知の徹底等によって補助金事業とは異なった支援になりうるであろう。

4. 2 総括

本調査では、まず、昨今注目を集めているソーシャルビジネスの概要を説明し、国内における既存主体との比較を行ったうえでその新規性を確認した。そののちに、起業を取り巻く市場環境は冷え込み、個人の起業意欲も活発とはいえない社会のなかで、「社会起業家たちは、どのような経緯でソーシャルビジネスの分野で起業するのか」という問いを提示した。そして、個人的資質や問題意識とともに、「隠れた起業家教育の契機」と呼ぶ出来事の相互作用が起業に与える影響を、3つの事業体とその起業家の事例を通して確認した。そののちに、制度による基礎付けを持たない「隠れた起業家教育の契機」の脆弱性と、正規の教育課程における起業家教育の必要性、現場のニーズにもとづく支援体制の必要性について言及してきた。

これまで日本社会は、数々の「社会」の担い手や、社会改良の手法を「輸入」しては失敗してきた歴史をもつ。それらが社会や共同体の差異を鑑みることなく持ち込まれた、いわば「異物」であったこともひとつの要素である。社会起業家も、グローバリゼーションを通して持ち込まれた「異物」として捉えられることもあるが、個々の起業家の問題意識から出発して、「隠れた起業家教育の契機」を通して起業に至る過程における試行錯誤と創意工夫をとおして、「海外事例の模倣」と単純に呼ぶことができない独特の定着過程が生じている。その一部は本調査においても取り上げてきた。

不確実性や起業に対する不寛容さに覆われた日本社会において、日常生活のなかで出会う「弱い問題意識」から出発して、実際にソーシャルビジネス起業を実現するまでには多くの障壁があったと思われる。それらの障壁を乗り越えるなかで、その独自性は形成されているというわけである。

補助金に頼りがちになっているといわれる既存の社会主体と比べても、収益構造の自律志向と規模の拡大に対する志向が強く、新しい社会的サービスと雇用の担い手になる可能性を持つ。

政治にも、さまざまな主体の連携によって、政治や行政、企業、地域を巻き込んだ「新しい公共」を作っていこうとする兆しがある。政治や経済が関心を持つよりも、ひと足早く活躍をはじめた社会起業家という主体と今後の動向は、日本の「新しい公共」とスモールビジネスの可能性を考えるうえで大きな鍵となるだろう。

5. 事例編

■NPO 法人「育て上げ」ネット

(1) 事業者概要

事業者名	NPO 法人「育て上げ」ネット	住所	〒190-0011 東京都立川 市高松町 2-9-22 生 活館ビル 3F
代表者氏名	工藤啓（1977 年生）	創業	2001 年 1 月
事業規模	2 億 3 千万円	法人格	NPO 法人
ミッション	・若年無業者の自立支援、およびその保護者／ 家族への支援	事業分野	若年者就労 支援事業 企業連携事 業 保護者支援 事業 キャリア教 育事業 官公庁ソリ ューション 事業
取材年月日	2010 年 8 月 20 日	対応者	（理事長） 工藤啓
会社沿革	2001 年 01 月 任意団体として活動開始 2004 年 05 月 特定非営利活動法人として認証 2005 年 05 月 キャリア開発事業部を設立 2005 年 09 月 若年者就労基礎訓練プログラム （ジョブトレ）開始 2007 年 06 月 工藤啓理事長が内閣総理大臣 「再チャレンジ支援功労者表彰」 受賞		
URL	http://www.sodateage.net/		

(2) 事業概要

事業内容は、主に若者支援、およびその保護者の支援と教育である。支援対象はなんらかの事情で通常の社会生活を送れなくなった若者である。年間のべ3万人、保護者1万5千人、さらに2万人ほどの高校生とそれ以下の若者を対象としている。受益者負担を原則としつつも、行政と連携した無料の支援なども手掛けている。

若者に、自覚的に社会に参加する、経済的に自立するためのきっかけと環境を提供している。

事業は主に2つに分かれている。第一に、就労のための支援である。就職活動で採用されるための履歴書の書き方などを指導する。第二に、安定して働き続けるための支援である。特に後者が「育て上げ」ネットと、既存の支援機関とを分ける施策であると工藤理事長は語る。ただ就職するだけでなく継続的に働ける環境を目指している施策を“意識的に”行っている事業者は少ない。

職業訓練には受講者が常時50名ほど在籍していて、年齢も15～40代前半くらいと幅広い。半年から2年間でおよそ9割が何らかの形で就労することに成功している。就労したうちの9割は就労を継続している。

また被支援者に、「中学・高校時代に何を勉強したら良かったか」といった事項を聞き取り調査し、そのような情報をもとに企業とタイアップしながら教育コンテンツの開発も行っており、これは就職希望多数の学校を対象とした、若年無業者発生を予防する事業として位置づけている。

(3) 事業立ち上げの経緯

活動開始当初は工藤氏が個人で、就労支援フォーラムとしてシンポジウムなどを開いていた。各地域の行政、地域の団体、メディアなどと連携して、教育課題のニーズ発掘を試みていた。

それをきっかけに厚生労働省とつながりができ、「よこはまヤングジョブスポット」の所長として、プロジェクト運営を手掛けることになった。だが、単年度予算の制約や事業の継続性に強く疑問を感じ、退職して自ら団体を立ち上げる。以後、NPO法人「育て上げ」ネットを、受益者負担を基本とするNPOとして運営している。

(4) 創業者の問題意識とバックグラウンド

工藤氏の父は安保運動の活動家で、不登校など問題を抱えた子どもたちを支援する塾の経営者として有名であった。そのなかで、工藤氏はそのような子供たちを日常的に目にしたがら育っていった。また、同時に30代前半が支援に携わる実質的な上限の年齢となっている支援事業のあり方に疑問も抱いていた。

工藤氏は大学に入学後、バイトに励み、各国へ海外旅行に出ている。その過程で、日本よりも厳しい状況におかれつつも夢を持っている人々と出会って感銘を受け、日本の大学をやめてアメリカに留学した。

専攻は会計学で、成果主義の世界に憧れたこともあり大手証券会社に行きたいと考えていた。その希望は家業に対するアンチテーゼでもあった。市民活動が経済的に苦しいこと、また従業員も就業年齢になると辞めていくことなどを見て、旧来型の市民活動に対する違和感を持っていた。

アメリカでは、ビジネスマインドの強い人々と交流し、起業を考えるアジア人留学生などと多く知り合った。そのなかで、当時日本でも多発するリストラがニュースになっていたが、「若者支援事業で起業するのはどうか」と提案されたりもした。実際ヨーロッパを訪問した際には、若者支援の活動を行う団体を目にする機会もあった。

帰国後、工藤氏の父の塾に通ずるような若者支援を行う団体を、あくまで事業体として起業してみようと考えた。法人格は株式会社と NPO 法人で迷ったが、10 人を支援するより、支援する人を 10 人雇い、かつ継続的に活動できる NPO 法人の方が社会的インパクトは大きいと考え、後者を選んだという。

(5)関連するコミュニティ

工藤氏は、国内の有名な支援組織や社会起業家育成に力を入れる大学と当初直接的な関係がなく、社会起業家という概念そのものを知らないままに起業した経緯があるという。その意味で自分は、社会起業世代というより市民運動の最後の世代ではないかと述べる。しかしながら、今では人間関係、インターネットを通じて、多くの社会起業家とつながりも出来始め、大いに刺激を受けているそうである。

(6)人間関係

工藤氏の父が主宰する団体は、若者の支援で数十年継続して一定以上の収益を上げている数少ない団体の一つであり、現在でも強烈に印象に残っていると工藤氏は言う。

したがって、最近「社会起業家」と呼ばれている同世代の人たちと自分は少し違うという。団塊世代のネットワークを基盤とした父親のモデルがあり、そのやり方の問題点を認識し、彼らの手法とは異なる方法を探るところから始まったからである。

「育て上げ」ネットの場合、個々の事業を独立したひとつの事業として成立させたいので、対象はもう少し手広くし受益者負担を原則としている。しかし現場にはその経費さえ負担できない人も少なからずいるので、行政と連携した無料の事業にも取り組んでいる。

また、韓国で類似した社会問題が広く議論されており、講演などにしばしば呼ばれている。韓国の類似分野の主要団体の多くとも交友関係がある。

(7)直面する課題

行政との連携に関し、予算の柔軟性が乏しいことが問題である。単年度予算の問題も負担が重い。販管費がつかず証書で借りるため一年間のランニングコストを負担せねばならず、行政の仕事は約3%赤字になるという。

自主事業化を3年で目指すとされているが、実施事業に対する企業のスポンサーや広告出稿も禁止されている。こうした予算上の制約が大きいことで、イノベーションを起こす費用の欠如が危惧されると工藤氏は語った。

(8)自社とソーシャルビジネスの今後の展望

NPOに対する中間支援は、あまり利用していないという。むしろ中小企業向けの諸制度を利用しやすくして欲しいという要望を持っている。また寄付控除制度についても、確定申告しない給与所得者にはその意義がわかりづらい。そのため直接的な寄付増加にはつながらないと考えている。また、寄付を増やすためには「仕組み」をうまく活用する工夫が必要と工藤氏はいう。

近年の社会的企業への関心の高まりについて、実は首都圏の盛り上がりでしかない可能性があると指摘する。地方経済は疲弊しており、受益者負担のプロジェクトが成立せず、タイアップする余力のある企業も見つからないなど、現段階で、首都圏以外の地域で社会的企業を継続運営するにはより大きな困難を克服していかなければならないのではないかと考える。

一つの突破口として考えられるのは、各地方の同年代の活動家と連携し、全国規模の動きを作ることであるという。その際は、ピラミッド型の階層構造ではなく、また特定のイデオロギーを帯びない、目的共有型のゆるやかな連帯であることが重要になると考えている。全国規模の連帯ができれば、企業への営業などに際しても大変効果的であり、事業性の拡大にも、社会的支援の質の充実にも繋がると考えている。

また、「新しい公共」という概念が表層的に流行していること、また政策的議論としてもやや難解で現場と乖離した議論が目立つことが危惧されるという。高尚な議論や政治的交渉と並行して、地域社会の中での地道なやりとりを続けていく必要があると工藤氏は語る。たとえば地域の年長者で保護師や民生委員をしている方々が「育て上げ」ネットの理念に共感してくれることも多い。その背景には長年の活動の継続がある。彼らはいわば「新しい公共」の先輩であり、積極的に交流すべきであると工藤氏はいう。また新しいボランティアを募るにしても、頭から社会問題を語るより、地域内の知り合いのネットワークなどを通し「ちょっと手伝って」といった声のかけ方が、はるかに有効で、そのようななかでまず具体的な活動内容を知ってもらうことが重要だという。そのような活動の先に「新しい公共」という概念をうまく位置づけることができると、本当の意味で社会に「新しい公共」が根付くと考えられると述べている。

■株式会社グランマ

(1)事業者概要

事業者名	株式会社 グランマ (Granma Inc.)	住所	〒299-2852 千葉県鴨川市 二子 694-1
代表者氏名	本村拓人 (1984 年生まれ)	創業	2009 年 4 月
事業規模	非公開	法人格	株式会社
ミッション	・社会の「最大多数の最大幸福」を実現するプラットフォームの創造	事業分野	プラットフォーム事業 リサーチ事業 コンサルティング事業
取材年月日	2010 年 9 月 13 日	対応者	(代表取締役社長) 本村拓人
会社沿革	2009 年 4 月 株式会社グランマ設立 2010 年 5 月 「世界を変えるデザイン展」 第一回開催 2010 年 7 月 資本金を 400 万円に増資 2010 年 8 月 本社を目黒区中目黒から千葉県鴨川市に移転		
URL	http://www.granma-port.jp/		

(2)事業概要

海外の社会問題に対するソリューションを出し、その結果が国内の社会問題のソリューションにもつながるという「水平解決」を理念としている。既存の枠組みを踏襲するより、まず cause (原因) を探ることから出発することを基本姿勢としている、と本村社長は語る。

事業内容は 3 つに大分される。中核となっているのがプラットフォーム事業であり、ソーシャルセクターとアクティヴィストをマッチングする場作りである。インドを中心とした、途上国のニーズを取り入れたデザインを紹介する「世界を変えるデザイン展」もここに位置づけられる。

第二に、南アジア・東南アジアを中心とするリサーチ事業であり、本村氏自身を含むスタッフが現地で、日本企業の現地事業進出や途上国向けに開発された製品の F/S 調査のサポートするためのデータ収集などを行っている。

第三に、コーズデザイン (Cause Design) 事業である。コーズデザインとは人々の自尊心を育む為にデザインされたプロダクトやシステムを意味する。人々が生きて行くために必要なプロダクトや途上国の雇用を増やすことができる、デザインから生産までを発展途上国で行うプロダクトを日本の大手企業と共同開発をしている。

(3)事業立ち上げの経緯

2009年4月に法人を立ち上げた。当初はソリューション事業、およびウェブサイトの製作事業などが中心となっていた。「世界を変えるデザイン展」開催が契機となって、上述のような3つの活動へ事業を再編成した。

(4)創業者の問題意識とバックグラウンド

本村氏は元々、ソーシャル活動ではなく事業活動に関心があったという。孫正義氏の本などは、熱心に読んだ。本村氏は18歳の時に、ある企業で社内ベンチャーで派遣会社を立ち上げた。残念ながら、この事業はうまくいかなかったがよい経験となった。会社を廃業して、以前から希望していたアメリカ留学を実行に移した。留学中には、世界各地に足を運んで、貧困などの社会的課題を数多く目にした。

こうした経験を通して、「収益をあげること」だけが、「事業を立ち上げる動機になるわけではない」と気付いた。また、アメリカで経営者団体のセミナーなどに参加するなかで、「何のために事業を起こすのか」ということを、突き詰めて考えるようになった。「最多数の最大幸福」という理念とも、そのような経験を通して出会った。

本村氏は2007年に帰国してから、広告制作会社に2年半ほど勤務した。その時に、業務外の時間を使い同社のデザイナーと共に社会起業家をテーマとしたウェブメディアを製作した。その後、このメディアを通じてできたつながりを利用し、イベントの企画・開催や、NPOのブランディングなども手掛けた。しかしリーマンショックでほとんどの企業がソーシャル部門から手を引いていく。これをきっかけに、広告代理店を退社し自分で会社を作ることにした。

(5)関連するコミュニティ

他の社会起業家の多くが連携するETICなどとも深い関わりはない。

むしろ、海外のNPOの情報などを欲している企業などに協力してもらうことが多い。たとえば南アジアには、国や宗教の枠組みを超えた文化的近似性がある。現地体験を重ねなければなかなか見えてこないが豊富な海外体験を通して学んだ知識をリサーチ事業に生かしているという。

(6)人間関係

理念的に共通する人は、国内よりも海外の方が圧倒的に多いという。しかし具体的な活動をサポートしてくれる人は国内にもたくさんいる。

また、「世界を変えるデザイン展」などを通して、営利部門と非営利部門、デザイナーとビジネスパーソンなど、提供できるソリューションが異なる、異質な人同士をつなげることが仕事の基本的なスタイルとなっている。こうした人間関係のマッチングから、まっ

たく違うものが生まれることを、「デザイン展」の開催で証明すると同時に、自分でも再認識したところであるという。

(7)その他

本村氏の伯母が、カナダ人と家庭を築きサンフランシスコに在住している。そのような事情もあって、比較的早い時期から海外に目が向いていた。

(8)直面する課題

まず、2020年までに、発展途上国との協力・発想のもと、世界の課題に合致する商品開発を行うのが目下の目標であると本村氏はいう。

たとえばインドにおいて、日本で通用する最先端の電化製品の技術開発を行うことは難しい。しかし生活用品などの分野においては、インドの製造業から、日本・世界中にも適用できるイノベーションが起きる可能性は十分にあるという。本村氏は、「途上国での開発には、品質問題などの課題もあるが、リバーイノベーションを狙うことができるという利点もある」と述べる。

日本のような社会では、格差拡大など社会状況の変化が起きている。その結果、ニーズが複雑化している。その結果、必ずしも最先端の技術によって解決するとは限らない、実は途上国と共通する課題も出てきていると捉えることもできるかもしれないという。両者の観点を組み合わせ、具体的な商品開発につなげることが、目下の課題であり、目標でもある。

(9)自社とソーシャルビジネスの今後の展望

自社事業については、上述のプロダクト開発を促進させる為に、主に南アジア地域の貧困層の生活者が主体となって欲しいモノを具体化するプロジェクトも考えているという。

2010年の8月から本社を千葉の鴨川に移し、元ペンションを借りてオフィスにしている。そこをワークショップや研修の場として提供している。房総半島には起業家たちが集まっているコミュニティもある。鴨川から世界的課題へのソリューションに向けたアイデアを育むような、また地域が豊かになりその結果として世界も豊かになる知恵を生み出すソーシャル・キャピタルを共有し合う場を作りたいと本村氏は語る。

NPO法人ではなく株式会社という形態を取った理由を、本村氏は以下のように説明する。NPOは説明責任のハードルが高い。そのため、機会費用が高くてついでしまう。NPO法人には補助金や助成金が準備されているものの、それを利用するより事業規模を拡大するメリットの方が大きい。実際、社会的企業への支援はあまり利用していない。NPO法人の場合、目指す事業目標に比して調達可能な資本が小さくなりがちである。また、具体的なプロダクトを作っていきたいという希望があり、資金調達という観点からも株式会社という形態の方が妥当だと考えたという。

マクロの日本のソーシャルビジネスについては、リスクを負うプレイヤーが日本で圧倒的に少ないのが問題であると本村氏は語る。リスクは金銭面だけではないという。ソーシャル・キャピタルや、それを通し継承されていく知識などは、人間関係に基づく信用にしか担保されないが、金銭と信用、双方の意味で、リスクを背負ってチャレンジする人が少なすぎるという。

日本の場合、元々多くの資源を持ち、リスクテイクできるのは、おそらく企業という形態ではないかと本村氏はいう。なので、新しい人材を教育して作りだすだけでなく、既存の企業を自分たちのミッションへ引き寄せることも重要だと考えている。

■NGO ゆいまーるハミングバース

(1)事業者概要

事業者名	NGO ゆいまーるハミングバース	住所	〒107-0052 東京都港区赤坂 2-14-5 プラザミカドビル 7F
代表者氏名	照屋朋子（1985年生）	創業	2007年9月
事業規模	6,589,245円（「2009年度年次報告書」より）	法人格	任意団体
ミッション	・モンゴルの貧困層の子どもたちの自立サポート	事業分野	奨学金事業 コンサート事業 デザインプロダクツ事業
取材年月日	2010年9月21日	対応者	（代表） 照屋朋子
会社沿革	2007年9月に団体設立 モンゴルの孤児院「太陽の子供たち」に在籍する子供たちから選抜された対象者への、奨学金給付事業を行う その後、事業分野を拡大 －「デザインプロダクツ事業」：同孤児院の子供たちの絵などを、日本の企業とコラボレートし商品化する －「コンサート事業」（2008年～）：子供たちを日本に招聘してチャリティコンサートを開く 2008年、ETIC.イノベーション・グラント優勝		
URL	http://yuimar.org/		

(2)事業概要

奨学金事業、コンサート事業、デザインプロダクツ事業の三つを柱としている。核となっているのはあくまで奨学金事業であり、その他の事業は奨学金事業を支えるためのものだ、と照屋氏は語る。

奨学金事業は、モンゴル国内で大学受験に合格しているにも関わらず、経済的な原因で進学できない子供たちを支援するために行っている。奨学金事業を通じて、貧困層の子どもたちの自立をサポートする。現在のところ、ダルハン市（ウランバートルから北に 200 キロメートルほど）にある「太陽の子供たち」という孤児院と提携して事業を行っている。対象者に 4 年間、学費・寮費・生活費を支給している。2009 年は 4 人、2010 年度は 9 人に支給した。

コンサート事業は、孤児院の子供たちを日本へ招聘し、さまざまな演技を披露するというチャリティコンサート「太陽のコンサート」を開催する事業である。2009 年度の団体収益の約 65%はこのコンサート事業から生まれており、収益面では中核事業となっている。

デザインプロダクツ事業は、子供の絵を絵ハガキにするなど、当該施設の子供たちの作ったグッズに、日本のデザインをのせて日本で販売するもので、今後力を入れていきたい分野であると照屋氏は語る。

(3)事業立ち上げの経緯

支援対象である「太陽の子供たち」が存在するダルハン市は、モンゴルの社会主義時代に工業地帯として栄えたが、ソ連と COMECON の崩壊以後は優位性を失い、停滞地域となった土地である。

照屋氏はもともと、大学二年で初めてモンゴルを訪れた際から「太陽の子供たち」と個人的な繋がりを持つことになった。2007 年に当該施設が資金難に陥ったという連絡を受け、支援するために急ぎ団体を設立した。同様に当該施設と関係があり、同様に連絡を受けた人々によって、沖縄・北九州・神奈川にも「ハミングバーズ」の名を冠した団体が設立されたが、運営はそれぞれ独立している。

(4)創業者の問題意識とバックグラウンド

照屋氏は沖縄出身であり、親類が戦争体験者であった。そのような事情もあって貧困や戦争というテーマについても、親類の話などを通して身近に感じる環境で育った。

照屋氏が最初にモンゴルの孤児の存在を知ったのは、高校時代だった。照屋氏の出身高校には、地域国際交流クラブというボランティアクラブがあった。担当教員が元 JICA 関係者という本格的なクラブだった。このクラブ主宰で、校内でモンゴル孤児の写真展が開かれた。そのときマンホールの中に住む孤児（マンホールチルドレン）の写真を見て強い衝撃を受けた。その後、国際問題に対する関心が強く、後述するが大学でもやはり国際問題に関係するサークルに所属していた。照屋氏が初めてモンゴルに足を運んだのは、大学 2 年のときである。

照屋氏が現地の状況を見聞して最も憤りを感じたのは、能力のある子供でも、経済的理由から進学をあきらめ、結局男性はマフィア、女性は売春宿に行かざるをえないような社会的状況であったという。

また、現地で「太陽の子供たち」へ行き、その子供たちに惚れ込んでしまったという。帰国後も連絡をとり続けていて、直接の創業のきっかけとなる、資金難を知らせる連絡を受け取ったのは、法科大学院1年のときであった。

(5)関連するコミュニティ

照屋氏の早稲田大学出身で、ALSA (Asian Law Student Association) というサークルに所属していた。世界の平和と公正実現を掲げ、社会問題について他国の学生とディベートするイベントを主催する団体だった。そのような事情もあり大学時代には、社会的関心の強い人々が周囲にいた。しかし、このサークルの活動が、あくまでエリート同士のディベート・対話に主軸を置いており、現地の実情に根差したものではない点に、在学中違和感を持っていたという。

(6)人間関係

2008年にETICのイノベーション・グラントに応募し優勝した。応募を決意するにあたっては、大学の後輩がグラントの運営に関わっていたことが大きかったという。

また早稲田大学には、ETIC.と共同運営の授業があり、照屋氏も履修していた。5~6人でグループを組み、プロジェクトを運営するというゼミ形式の授業だった。そこで講師を担当していたETIC.関係者とその後も連絡を取り続けることになった。

(7)その他

大学のサークルにいた同期生たちは、おおよそ半分はロースクールに、あとの半分は大企業に就職したという。彼らはどちらかというとな保守的な考えを持っており、ベンチャー企業への就職や起業はあまり選択肢に入っていないように思えた。

また照屋氏のご両親は資格職で、起業に対してあまり肯定的ではなかったという。照屋氏自身も起業からは遠い世界にいた気がするし、第3次ベンチャーブームの雰囲気を感じたこともなかった。社会起業家を含む起業家同士のつながりは、ETIC.を介して初めてできたという。

(8)直面する課題

学生ボランティアの管理とマネジメント。

(9)自社とソーシャルビジネスの今後の展望

自団体については、やや方向性を決めかねていると照屋氏はいう。照屋氏自身は、他の孤児院や他の国にも展開していきたい、また最終的にはアフリカの少年兵の自立支援にも取り組みたいと考えている。しかしそれをこの団体でやるか、自分が他の団体に入って行

うか、または自分が弁護士になって法整備を手伝うか、という選択肢の間で迷っている、という。

社会貢献活動を手がける団体は、活動の必然性がなくなれば、畳むのが筋であると考えている。必要以上に大規模化し、常勤職員を置くようになると、それが難しくなるので安易な活動の大規模化には慎重でありたいという。現在の中心事業である奨学金事業も、モンゴルで国家運営の奨学金体制が整えば活動の必然性がなくなるかもしれないが、そのような事態に直面したときに事業を無理に継続しようとするのは本末転倒であるという。

ソーシャルビジネス全体については、競争が生まれ、淘汰の中で良い団体が生き残っていく時代になっていくだろうと照屋氏は語る。現状では、収支報告などが十分とはいえない団体や、目的意識を持たず「馴れ合い」「自己満足」でやっている団体があることも否定できない。

他方、学生ボランティアについても、「ボランティアは自発的なもの」という言い方を逆手にとって、突然活動をやめて連絡が取れなくなったりする例があり、責任感を持ってほしいという。

安易な社会起業家支援も、必ずしもそれを全面的に推進することに賛成ではない。責任感を伴わないまま、ソーシャルビジネスを簡単に立ち上げる者が増えることが危惧されるからである。ソーシャルビジネスには支援者がいるはずであり、寄付して頂いたお金を無駄に使うことはできないと考えている。奨学金事業にしても、支援を受けることができたから開始し、手持ちの資金がなくなったら学業修了前に撤退するような事業者が増えるのはかえって問題であるという。

個人や組織、新規参入者のうち、良質な主体を残しつつ淘汰を促すために、ソーシャルビジネスの分野にもきちんとした監査システムの整備が必要であると照屋氏は語る。

第2部

—社会起業家の起業過程から読み解く「新しい公共」 とスモールビジネス

(P 33~64)

ソーシャルビジネス調査②

—社会起業家の起業過程から読み解く「新しい公共」と スモールビジネス—

■要旨

本調査は、日本のソーシャルビジネス、特に社会起業家についての調査である。

ソーシャルビジネスと社会起業家の現状を概観し、社会起業家の起業過程における問題意識と経験の相互作用に注目する。そのうえで、ソーシャルビジネスの「ビジネス」としての可能性に目を向けてみたい。

先日公開した「ソーシャルビジネス調査① 日本の社会起業家の特徴と誕生の背景 ～問題意識と「隠れた起業家教育の契機」の相互作用という視点から」の続編に相当するものだが、独立した報告書として位置づけられる。

事例として、IT産業を中心に障がい者の雇用機会創出と就業訓練機会の創出を手がける（株）ウイングルの長谷川敦弥氏、日本での良質な英語教育プログラムを通して、フィリピンにおける雇用創出を目指す（株）ワクワーク・イングリッシュの山田貴子氏、化粧品とメイクを通じて、後発発展諸国の女性たちに脱貧困支援事業を受講するインセンティブの創出を行う Coffret Project の向田麻衣氏という3人の起業家と、その事業を取りあげる。

とくに社会起業家の起業過程を、「『弱い問題意識』の発見」、「経験と問題意識の成長」、「『強い問題意識』の確立と起業」という3つのプロセスに区分して検討する。結論を先取りすると、今回取り上げる3人の社会起業家たちは、身近な出来事の中から問題意識を発見し、インフルエンサー（強い影響を与える人物）やコミュニティとの出会いを通して、それぞれの問題意識を修正、発展させていく。同時に、資源を獲得し、それらが機を熟した折に（「強い問題意識の確立」）起業するに至っている。

また、ソーシャルビジネスのビジネスの側面については、営利/非営利の融合というテーマを取り上げてみたい。近年、社会貢献活動を積極的にマーケティングに取り入れ、本業と一体的に運用する「コーズ・リレーティッド・マーケティング（CRM）」といった手法に関心が集まっている。社会貢献活動を本来事業とは別個のものとして取り扱うのではなく、むしろ企業イメージ改善やブランドイメージ向上に積極的に連動させていこうとする試みである。こうした営利性と非営利性が融合した領域は、中小企業やベンチャー企業にとっても無関係ではない。たとえば、途上国の低所得者層を対象とした「BOP ビジネス」のように、巨大市場の存在が見積もられているものもある。

このように「新しい公共」と呼ばれる、新しい「助け合い」やセーフティネットと同時に、ビジネスや新しい市場、そして働き方の選択肢としての可能性についても検討し、両者の共存の方向性について検討する。

キーワード：ソーシャルビジネス、社会的企業、社会起業家、中小企業、新しい公共

1. はじめに

本調査は、日本のソーシャルビジネス、特に社会起業家についての調査である。

ソーシャルビジネスと社会起業家の現状を概観し、社会起業家が起業過程における問題意識と経験の相互作用に注目する。そのうえで、ソーシャルビジネスの「ビジネス」としての側面に目を向ける。先日公開した「ソーシャルビジネス調査① 日本の社会起業家の特徴と誕生の背景 ～問題意識と「隠れた起業家教育の契機」の相互作用という視点から」の続編に相当するが、両者は独立している。したがって、まずソーシャルビジネスを概観する。

社会起業家の起業過程については、「『弱い問題意識』の発見」、「経験と問題意識の成長」、「『強い問題意識』の確立と起業」という3つのプロセスを検討する。どのような問題意識から出発し、経験や資源の獲得を経て、問題意識を修正して起業するのかということに注目するものである。

もうひとつ、ソーシャルビジネスの営利／非営利の融合という点から、ビジネス、特にスモールビジネスにとっての可能性を考えてみたい。ソーシャルビジネスと従来のCSR活動との大きな違いに、前者が本来業務として社会問題解決に取り組んでいる点をあげることができる。通常、企業のCSR活動や社会貢献活動を手掛ける部門は、本来事業とは別に位置づけられている。そのため、それらの部門は売上をあげる必要はないが、他方ソーシャルビジネスは本来業務として社会問題解決に取り組んでいるため、本来事業と社会貢献活動が一体化している。事業体が存続するために必要な売上をそこからあげているため、社会貢献活動が即、コア事業になっているのである。

また、ソーシャルビジネスは、1.)広範な共感調達、2.)共感調達を通じたコミュニティ形成を通じて、本来のミッションである、3.)人々の意識や行動様式の変革を行う。共感調達と手段としての収益事業がうまく組み合わせることで、売上や利益だけをみると規模の小さな事業体が、時として大きな社会的影響力を持つことがある。「共感の調達」は、資金力だけではなく、アイデアや顧客との密な関係構築に依存する。それゆえ資金力に劣るソーシャルビジネスでも、うまく共感を集めることでときに大きなアウトカムを得ることができる。

企業の社会貢献活動、社会的活動への参加を要求する風潮が高まりつつも、本来事業以外の活動になかなか手を広げることができない中小企業にとって、ソーシャルビジネスのような事業のあり方はどのように社会的側面を組み込んでいくかを考えるきっかけになると思われる。

実際、共感とマーケティングを結ぶ「バズマーケティング」や「リレーションシップマーケティング」のような、口コミや顧客との関係性構築を通じた新しいマーケティング手法も発達している。その発展形として、社会貢献を積極的にマーケティングに組み込み、事業と一体化して運用する「コーズ・リレーティッド・マーケティング(CRM)」のような社会貢献活動を本業に組み込んだマーケティング手法も注目を集めるようになってきた。CRMは、寄付や社会貢献活動との連動商品や企画によって、差別化や売上向上、企業イメージやブランドイメージの改善と連動させようとする試みだ。こちらはソーシャルビジネスが社会問題解決を主たる目的に掲げるのに対して、売上増が一義に位置づけられがち

だが、その過程で社会貢献においても成果をあげることを期待している。新興国の低所得者層を対象とした BOP ビジネスのように大きな市場も見積もられている。この分野も、共感の調達が成功の成否を分けるものの、その方法についての合意は十分できてはいない。海外展開は中小企業等にとっても今後の課題とされる分野だけに、脱貧困支援を手掛けるソーシャルビジネスと共同で BOP ビジネスの分野に乗り出していくこともあろう。

共感のような非貨幣的価値は、アウトカムにおいてときに資金力の優劣をくつがえす源泉となることがある。資金力で上回る大手企業とも競合しなければならない中小企業にとってもよい学びの素材となるのではないか。

なお本調査では事例として、IT 産業を中心に障がい者の雇用機会創出と就業訓練機会の創出を手がける（株）ウイングルの長谷川敦弥氏、日本での良質な英語教育プログラムをとおして、フィリピンにおける雇用創出を目指す（株）ワクワーク・イングリッシュの山田貴子氏、化粧品とメイクを通じて、後発発展諸国の女性たちに脱貧困支援事業を受講するインセンティブの創出を行う Coffret Project の向田麻衣氏という 3 人の起業家と、その事業を取り扱っている。3 人は法人格こそ異なっているが、新しい市場の開拓、さらに革新的な事業手法の導入という特徴を持つ。

「新しい公共」と呼ばれる、新しい「助け合い」と同時に、ビジネスや新しい市場、そして働き方の選択肢としての可能性を検討し、両者の共存の方向性について考えてみたい。

2. ソーシャルビジネスとはなにか

2. 1 定義

まず、ソーシャルビジネス、およびソーシャルビジネスを実施する組織体である社会的企業、そして起業家にあたる社会起業家の定義と既存の研究アプローチを簡潔に確認する。

本調査では、その分野において従来用いられていなかった革新的な手法の開発や採用によって、社会性と収益性の両立を目指す事業の形のことをソーシャルビジネスと定義する。このような事業を営む事業体のことを「社会的企業」と呼び、その事業体を起業したもの（あるいは、その中心メンバー）を「社会起業家」という。したがって、これらはすべて概念的な用語であって、現時点では国内に「社会的企業」という呼称の法人格が法的に定められているわけではない。

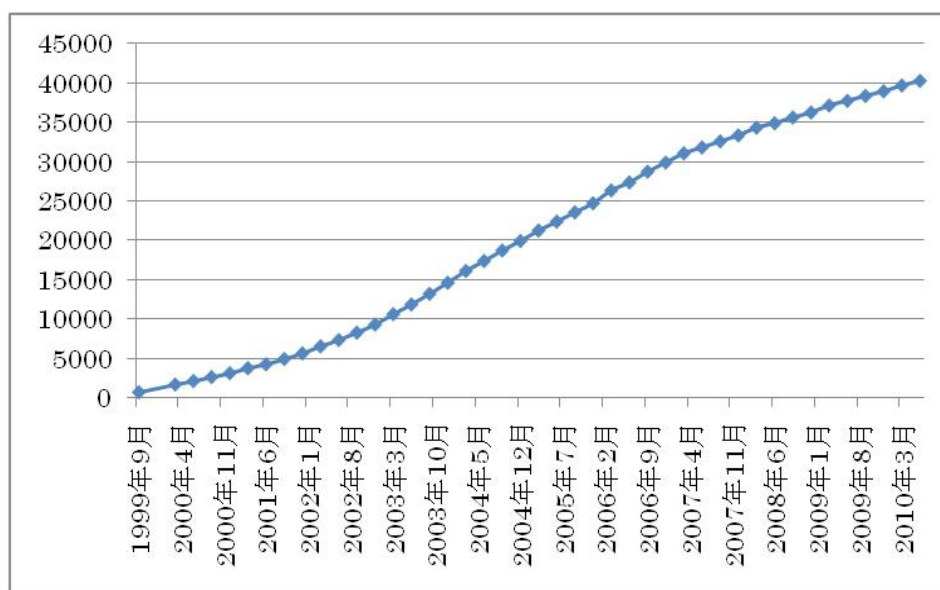
経営学者の谷本寛治は、社会的企業を「社会的課題の解決をミッションとしてもち事業として取り組む新しい事業体」と定義する（谷本 2006）。そのうえで、社会的企業の要件として、「社会性」「事業性」「革新性」として 3 点をあげている。とくに革新性によって、従来市場の外部にあると目されていた分野を市場の内部に転換している点に重きを置く。

また、長く NPO や社会的企業の研究を行っている経営学者の塚本一郎と、NPO 法制定にも深く関わった中間支援組織「NPO サポートセンター」理事長の山岸秀雄は、社会的企業、すなわち「ソーシャル・エンタープライズ」を、「非営利組織が商業的なビジネス的な活動を行うこと」と定義する（塚本・山岸 2008）。そのうえで、その中心事業の特性と組織形態から「社会的活動に取り組む営利組織」「営利活動と社会的目的追求を平等

に扱うハイブリッド組織」「非営利組織で商業的活動に従事する組織」という3種類に区分している。

その他にも、NPOの発展形として社会的企業を捉える馬頭・藤原(2009)や、欧州における連帯経済の文脈から社会的企業や社会起業家を紹介する中川(2005)などのアプローチもある。このようにソーシャルビジネスについての調査研究は、国内では2005年前後からおもにNPO研究や市民運動研究の延長として盛んになりつつある。

2. 2 ソーシャルビジネスとその現状



(図2-1：出所：国内のNPO法人数の推移動向。内閣府NPOホームページより筆者作成。)

国内のソーシャルビジネスの現状を概観する。経済産業省が三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社に委託し、2010年に公開した「平成21年度地域経済産業活性化対策調査（ソーシャルビジネスの統計と制度的検討のための調査事業）報告書」は、ソーシャルビジネスの市場規模を約81~34兆円、雇用規模を約160~31万人、事業者数約87~5万件、受益者数約121~98万人と推計している。同報告書は、「ソーシャルビジネス」を「社会性」「事業性」「革新性」の3つの要件を満たす主体が営む事業と定義しており、株式会社や合同会社、NPO法人にかぎらずさまざまな法人格を持つ事業者がかなり幅広く含まれている。

経済産業省が2008年に公開した「ソーシャルビジネス研究会報告書」は、全国でソーシャルビジネスに取り組む事業者数を約8,000事業者、市場規模を2,400億円、雇用規模は32万人と推定している(経済産業省2008)。ただし、この調査は先の「平成21年度地域経済産業活性化対策調査（ソーシャルビジネスの統計と制度的検討のための調査事業）報告書」とは、集計の方法が異なっており両者の数字にも大きな開きがあることからわかるように連続的な調査ではない。

あわせて、社会的企業がしばしば採用するNPO法人の現状についても参照しておきたい。内閣府の調べによれば、社会企業の主要な法人格であるNPO法人数は、特定非営利

活動促進法が成立した 1999 年から増加の一途をたどっている（図表 2-1 参照）。2010 年 7 月 31 日現在、40,510 の NPO 法人が法人格申請を受理されている（内閣府 2010）。

ただし、およそ 4 万法人が存在する NPO 法人のすべてが、前述の社会的企業の条件に合致するわけではない。というのも、NPO 法人という法人格は、隣近所の助け合いのような相互扶助の小さな取組みから、数億円近い売上をあげる大規模な組織まで幅広く利用されているからである。それだけではなく、もともと無償のボランティア中心の市民活動を行っていて、NPO 法ができて以後に便利な法人格として取得したケースもあれば、NPO 法成立後に新しく事業体を組織し、ミッションに適した法人格を吟味したうえで、NPO 法人を選択したような比較的若い法人までが存在する。学会や、地域活動の法人格としても、NPO 法人が選択されているのが現状だ。前者のなかには「社会的企業」と呼ばれることを好まない組織も少なくない。

日本国内におけるソーシャルビジネスの実態を把握するためには、こうした傾向を踏まえつつ継続的な調査が必要と思われるが、これらの調査を総合すると、少なくとも国内に数千から数万の規模でソーシャルビジネスを営む事業者が存在すると見なすことができよう。

2. 3 新しい公共と新成長戦略のなかのソーシャルビジネス

ソーシャルビジネスは、「新しい公共」と呼ばれる社会的排除解決手段としての認識が一般的だが、新しい産業分野、新しい雇用創出の方法としての関心も高まっている。

「新しい公共」とは、2009 年に当時の鳩山由起夫内閣総理大臣が行った「第 173 回国会における鳩山内閣総理大臣所信表明演説」のなかで提唱した「人と人が支え合い、役に立ち合う」社会像であった。その実現のために「新しい公共」円卓会議（座長：金子郁容）が設置された。この会議には、病児保育の解消を目指す NPO 法人フローレンスの駒崎弘樹氏や、「つまもの」に注目して徳島県上勝町の地域活性化を目指す株式会社いそどりの横石知二氏といった著名な社会起業家も参加していた。その後、同会議は、「新しい公共」宣言を出したのちに、「新しい公共」推進会議に引き継がれた。2011 年 3 月時点では、寄付税制改革と情報開示・発信基盤の整備、そして、公契約の見直しなどが議論されていて、寄付税制改と NPO の認定基準見直しが政治日程にあがっている。だが衆議院と参議院で第 1 党が異なるという、通称「ねじれ国会」の影響で成立するか否かという先行きは不透明である。

くわえてソーシャルビジネスには、成長産業としての関心も高まりつつある。

たとえば、2010 年 6 月 18 日に閣議決定された「新成長戦略 ～「元気な日本」復活のシナリオ～」¹は、公共投資中心の「第 1 の道」でも、行き過ぎた市場原理主義を目指す「第 2 の道」でもない、「強い経済」「強い財政」「強い社会保障」の一体的実現による「第 3 の道」についての記述がある。この「新成長戦略」のなかで、「新しい公共」は「国民の多様なニーズにきめ細かく応えるサービスを、市民、企業、NPO 等がムダのない形で提供することで、活発な経済活動が展開され、その果実が社会や生活に還元される。「新しい公共」を通じて、このような新しい成長を可能にする。」と記されている。

¹ <http://www.kantei.go.jp/jp/sinseichousenryaku/sinseichou01.pdf>

米リーマン・ブラザーズの破綻に伴って生じた世界的不況の煽りを受けた国内の労働市場の冷え込みのなかで行われた、政府の緊急雇用対策のなかにも、ソーシャルビジネスを用いた雇用創出を念頭に置いたものが含まれることになった。

2009年12月8日に閣議決定された「安心と成長のための緊急経済対策」の一環として、「地域社会雇用創造事業（社会的企業支援基金）」が設けられた。この事業は、「社会起業インキュベーション事業」と「社会的企業人材創出・インターン事業—インターンシップ等も活用しつつ人材創出—」から成る事業で、前者が一人300万円を上限に、ソーシャルビジネスの起業支援を行うものであった。後者は、地域NPOなどで6週間以上のインターンを行うことで、一定の条件のもと月10万円の活動支援金を提供するという事業であった。

このように、ソーシャルビジネスで社会問題を解決する民間非営利活動主体の担い手を育てつつ、雇用確保も同時に実現しようとした意欲的な施策に対して、2009年度の第2次補正予算として70億円が計上された。これらの事業を実現するために12の中間支援団体が選定され、1団体あたり最大10億円が交付されることになった。内閣府の「交付額及び目標支援者数」は、2011年度までの2カ年で、879人の起業と、12,025人のインターンシップを実現することを目標に定めている²。

このように、政策としてソーシャルビジネスの推進が、社会問題解決と雇用創出という2つの側面から期待されていることがわかる。むろん、このようなアプローチが功を奏したか否かについては、上述の事業の評価を含め、今後の検証作業が必要と思われる。

このようにソーシャルビジネスを介して、マクロの社会政策にあたる「新しい公共」と、ミクロのソーシャルビジネスが架橋されていることがわかる。

3. 分析枠組み

3. 1 起業過程への視座

本調査では、起業過程に注目するが、「なぜ、日本の社会起業家たちはソーシャルビジネスを起業することを選択するのか」という問いを問題意識においている。

ソーシャルビジネスに限らず、国内の起業を取り巻く環境は恵まれたものではない。以下において、市場と、起業に対する意識を取り上げてみたい。

2007年から2010年にかけての日本国内のIPO（新規株式公開）件数は、それぞれ121件、49件、19件、22件にとどまっている（野村證券2011）。1998年の86件以来100件を下回ったことはないので、大きく落ち込んでいることが分かる。この数字は、IPOが

² ただし、いくつかの疑問と課題もあるように思われる。地域社会雇用創造事業は、活動支援金の対象者が次に該当する人物に限定されている。「申し込み時点で年収見込みが200万円以下、かつ世帯全体の年収見込みが300万円以下」「世帯全体で保有する金融資産が800万円以下」「現在住んでいる所以外に土地・建物を所有していない」雇用創出という目的を鑑みると、致し方ないともいえるが、他方、第二創業や、起業家には既に法人を起こした経験を持つ者が多いという背景もあり、このような条件を設けることが望ましいか否かについては議論が必要と思われる。

出口が不透明になり、投資の引き締めが起きていることを示唆する。また 80 年代以来、廃業率が開業率を上回り続けていることもよく知られている。

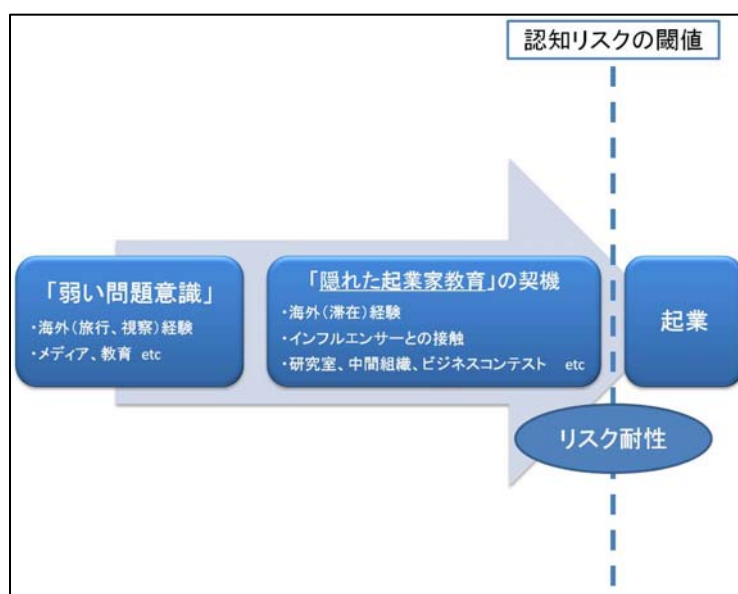
また、日本人の起業観に目を向けると積極的なものではない。たとえば公益財団法人日本生産性本部の「2010 年度 新入社員の意識調査」によれば、「今の会社に一生勤めようと思っている」と回答した調査対象の新入社員数が 6 年連続上昇し、過去最高の 57.4% を記録している。また、同調査において「社内で出世するより、自分で起業して独立したいと思う」と回答した人は 12.8% と、過去最低を 7 年連続更新している（公益財団法人日本生産性本部 2010）。厳しい就職事業を越えて就職に至った新入社員たちが、起業に対して消極的な姿勢をとっていることが垣間見える。

もちろん、MBA（経営学修士）をのぞくと高等教育の過程で起業家教育があまり行われていないといった側面も見逃せず、少なくとも現状、起業を取り巻く市場環境も厳しく、人々の起業への意欲も乏しい「起業不毛社会」と呼ぶような状況にある（西田 2009）。

ソーシャルビジネスは、社会性という営利性とは異なった別の評価軸も増えることで、よりいっそう起業、存続の心理的、物理的ハードルが高くなると見ることもできる。このような社会環境の中で、20 代、30 代の若い社会起業家たちは、どのようなきっかけで彼らが解決を試みる社会問題について関心をもち、資源を獲得し、さらに自ら起業するという選択肢を取るようになるのだろうか。起業の理由を「個人的資質」や「ミッション」といった静的な要素に還元するアプローチもありうるが、そのようなアプローチは「個人的資質やミッションはどのように生まれてくるのか」という問いを創出する。

そこで、本調査では、先の調査に引き続いて、起業家が持つ「弱い問題意識」が、どのような経験や過程との相互作用のなかで、修正、発展して起業に至る「強い問題意識」に育つのかという過程を検討するというアプローチをとることにしたい。

3. 2 問題意識と「隠れた起業家教育の契機」の相互作用



(出所：社会起業家の創業過程における連鎖する「隠れた起業家教育の契機」。筆者作成。)

次に本調査によって立つ概念枠組みを説明する。まず、起業家の起業過程を、「①問題意識の出現」「②資源の探索」「③起業の決断」に区分する。ただし、①、②が比較的、「幅」を持ちうるのに対して、③は「点」に近い。

起業家にとっても、当初起業は進学、就職、就業継続といった複数存在するキャリアの選択肢ひとつのはずである。それが、ある時点で、社会問題の所在を意識するといったことを機に、選択肢のなかで蓋然性が高まり、その後、この問題意識をもとに、学習の機会を設けたり、他の進路を少しずつ取捨選択することで、起業家は起業へと舵を切る(①)。本調査では、この端緒となる問題意識のことを「弱い問題意識」と呼ぶ。

しかし、多くの場合、起業家たちは問題意識を抱いて、すぐさま起業に至るわけではない。よほどの条件に恵まれない限り、多かれ少なかれなんらかの探索期間がある。その間にコアコンピタンスの確立や学び、資源獲得を試行錯誤する(②)。そして、起業家は、意識的/無意識的にかかわらず、認知されるリスクに耐えられるだけの問題意識(「強い問題意識」)が醸成されたときに、キャリアにおけるその他の選択肢を排して、起業を実行する(③)。

特に探索段階においては、起業家が当初持つ社会問題を解決しようとする「弱い問題意識」にもとづいて、多くの学びや人(キーパーソン)との出会い、ときに失敗の経験などを積む。さらにその経験をによって、当初の問題意識を適宜修正したり、より強固なものに育てていく相互作用が生じている。

このような概念枠組みを設けるときに、注目すべき点は、「なにをきっかけに起業を意識したか」「探索段階で、どこから、どのような資源を獲得したか」「これらによって、問題意識がどのように修正され、起業に至ったのか」といった要素に集約される。

この一連の要素を、「隠れた起業家教育の契機」と呼ぶ。本来ならば一過的に過ぎ去っていてもおかしくない出来事が、起業家自身の問題意識によって、学習、特に動機付けやモチベーションの向上、ビジネスモデルの考案、資源の獲得といった起業家教育のカリキュラムにも相当する学びのきっかけに読み替えられていくのである。もともと起業家ではなかった人物が起業家へと方向付けられることから、起業家教育のメタファーを用いている。

独立行政法人中小企業基盤整備機構(2011)でも、このような概念枠組みにもとづいて、「NPO 法人「育て上げ」ネット」「株式会社グランマ」「NGO ゆいまーるハミングバード」の3つの社会的企業と、その創業者にあたる工藤啓氏、本村拓人氏、照屋朋子氏という3つのソーシャルビジネスと社会起業家を取り上げ、日本における「20代、30代の社会起業家」の起業過程の考察を試みた。

この調査では、起業家たちは自身の身近な体験や出来事を通じて、社会問題の存在を認知しているが、彼らはすぐさま、ソーシャルビジネスを起業するわけではなく、起業までに数年間の時間を要していること、その間にたとえば、経営の(失敗の)経験を積むことや、現地に足を運び見聞する、あるいは留学によって、経験や知識を蓄積している、ことがわかった。そして、最初の受注や準備、ビジネスコンテストでの資金獲得をきっかけに起業に至っていることを指摘した。

また、西田(2010)は、非大規模施設で病児保育事業を手掛けるNPO法人「フローレンス³」を創業した駒崎弘樹氏、高校生に対して気づきと夢を持つきっかけを、世代や所属組織を越えた「ナナメの人間関係」づくりを通して実現するNPO法人「NPOカタリバ⁴」代表の今村久美氏、遊びを通して自然に環境問題の存在と、その解決策を理解することができるカードゲームの製造販売や、それらを使ったワークショップを手掛ける合同会社「マイアース・プロジェクト⁵」代表の岡崎雄太氏という3人の20代、30代の社会起業家を対象に、問題意識と創業過程の分析を行っている。社会起業家の起業過程における「起業という共通の目標を持つ同級生や先輩後輩の存在」「IT起業家支援に携わった共同体が蓄積した歴史と経験」「共同体が媒介する資源や支援体制」といった経験がもたらす転機に注目している。

本調査では、(株)ウイングルの長谷川敦弥氏、フィリピンにおける雇用創出と日本における良質な英語教育プログラムの提供を目指す(株)ワーク・イングリッシュの山田貴子氏、途上国における脱貧困支援事業を受けるモチベーションを生み出すために化粧品を送るプロジェクトを手がけるCoffret Projectの向田麻衣氏という3人の起業家への半構造化インタビューを行った。今回取り上げる3事業者は株式会社、任意団体とそれぞれ異なった法人格を有する事業体だが、それぞれ社会的なミッションをもち、該当分野の既存の事業手法と比べて革新性をもち、また日々を改善を試みている。なお、個々の事例と起業家の詳細については、巻末に「事例編」として概要を著している。

³ <http://www.florence.or.jp/>

⁴ <http://www.katariba.net/>

⁵ <http://myearth.ne.jp/>

4 起業過程

4. 1 (株) ウィングル

社会起業家たちは、どのようにソーシャルビジネスを意識し、起業に至ったのだろうか。まず各起業家ごと事情を簡潔に紹介する。

大学時代を名古屋で過ごした(株)ウィングルの長谷川敦弥は、たまたま焼肉店でアルバイトをしていた。持ち前の「取り組んだことに対して100%打ち込む」気質と、それを認めてくれる働きがいがあった職場で働き続けたことで、若くして大学2年生頃には店長代理としてその手腕を認められることになった。こうして焼肉店のオーナーとは家族ぐるみのつきあいになり、「商売のイロハ」を教わった。そして、偶然にもそのオーナーの娘さんが、日本における、IT起業やソーシャルビジネス育成でよく知られた民間非営利組織であるNPO法人ETICの宮城治男代表理事の親友で、京都でETICの立ち上げに関わっていたという。

ETICと深く関わったこの人物は、その後航空会社に就職しキャビンアテンダントになっていたが、何度も何度も繰り返し長谷川氏に世界の話やETICの話をしたという。また、いまでは全国規模のイベントとして知られる「YOSAKOI ソーラン祭」を立ち上げ、参議院議員でもある長谷川岳氏といった人物の話を引きあいに出したりもしながら、長谷川氏に「広い世界」を見に行くよう繰り返し進めた。最初はなんとなく聞いていただけだったが、徐々に関心が向くようになった。長谷川氏は大学の理科系学部出身だったこともあり周囲に社会的活動を行うような仲間もいなかったが、進路を迷っていたこともありETICに興味をもつようになった。

もうひとつの導線は、著名なIT起業家である孫正義の評伝『志高く 孫正義正伝』(井上篤夫, 2004, 実業之日本社)である。長谷川氏は同書から、孫の自分のやりたいことを徹底的に貫く姿勢に強く影響を受けたと語っている。

その後、大学を休学してETICのインターンシップ事業でIT企業で3年間のインターンシップを経験し、群を抜いた実績をあげた。

このように従来からソーシャルビジネスの分野に主体的な関心があったわけではないがIT企業育成とソーシャルビジネス育成の双方を手がけていたETICとの関わりを通して、徐々に関心が湧くようになったと思われる。

彼が(株)ウィングルに関わるようになったのは、インターンを経て進路を選ぶ際に、友人に関係者がいて、当時の社長を紹介されたことだ。それをきっかけに、実際にいくつかの福祉施設に足を運んだが、そこにはそれまで目にすることがないくらいの不平等があるように思えた。日本は豊かになり、機会の不平等はかなり少なくなったと認識していたが、障がい者福祉の世界には機会の不平等が数多く残っていると感じた。

ただし、最初は障がい者福祉の分野だけをやっていこうと思っているわけではなく、自身のチャレンジの第一歩と位置付けていたようだ。事業のなかでIT企業で培った手法を取り入れていくなかで、2009年に長谷川氏が社長に就任した。したがって厳密な意味では長谷川氏は、起業家ではないが、社長就任後従来の事業を大幅に組み替え、現在の中心事業となっており、実質的には社会起業家と捉えることができる。

4. 2 (株) ワクワーク・イングリッシュ

(株) ワクワーク・イングリッシュの山田貴子氏は、大学1年生のときに、合計7回サイパンに旅行を訪問した。サイパンにはフィリピンから出稼ぎにきた人々がいるが、そのなかの一人と親しくなり、いろいろな話をするようになった。その人物と一緒に生活し、会話を交わすなかで「幸せ」について議論をする機会があったという。

その人物は山田氏に、自分は20年間出稼ぎにでて、その間家族に会ったのは2度だけ。それでも家族は幸せに暮らしているが、山田氏は幸せに生きているか、という問いを突き付けた。この出会いと問いに衝撃を受け、大学2年生の冬休みに約1カ月間フィリピンに滞在して、その現状を目の当たりにした。特に始めて目にしたストリートチルドレンには衝撃を受けた。同時に、フィリピンの国民的スポーツであるバスケットボールが貧困層から富裕層まで人気であることなどを知る。

帰国後はフィリピンに一層の関心を持ち、開発経済学の授業を履修したり、格差や雇用の現状などフィリピンの国内問題について学んだ。大学3年生の冬という世間一般では就職活動が本格化する時期にも、およそ2カ月間フィリピンに滞在し、スポーツを用いた社会貢献活動の可能性などを模索する。

「(フィリピンの問題を) 中途半端に終わることはできない」と思い、両親からの反対などがなかったこともあり、大学4年生の春に大学院進学の入試を受けたうえで外務省のODA モニター制度を利用して、以前から関心を持っていたバングラデシュに滞在する機会を得るなど、ますます開発と脱貧困の問題に関心を持ちのめり込んでいく。

挫折を経験することになったのは、大学4年生の冬に、大学のフィールドワーク基金を利用して再度フィリピンを訪れたときのことである。

ストリートチルドレンの親たちから、山田氏と遊んでいるせいで働けない、スポーツで得られるものはあるが、結局学校には行けないと指摘される。その指摘で、自分が3年間やってきたことが、「ものを与えるだけの援助と変わらない、その場しのぎのものではなかったか」と思えた。山田氏の当時の方法のままでは、孤児院にいる子どもたちが働いたり、稼いだりすることに繋がらないと思うようになるのである。

そう考えたときに、やはり彼らの独自の資源を用いて、売上を上げる方法を生み出さなければいけないと思い、英語レッスンという方法を思いつくも、そのときは本当に覚悟がないなら、やらないほうが良いと思い、地元である湯河原の地域活性化をやっていくことにした。

修士課程は「社会イノベータコース」に進学することになってしまったものの、まだ地元の地域活性化についてのビジョンはなく迷っていたが、あるときシンポジウムで元世界銀行副総裁・西水美恵子氏の話聴くことになった。そのワークショップで、大学生たちの発言があまりに現場を知らないものであることに違和感を覚えた。さらに追い打ちをかけるように、西水氏の「気づいた人がやらなければならない」という発言が重く刺さった。そして、確かにこの教室にも何かをしたいという人がたくさんいるが、そのうち現場のことを十分に知っている人間は多くはないと思に至る。

そして、その夜徹夜でビジネスプランを立てた。フィリピンの知人と Skype で話しながらフィリピンの資源を探しているうちに、やはり英語だろうということになった。

フィリピンに英語のコールセンターが急増していたこともヒントになったが、翌朝には

いまのビジネスモデルの原型ができあがっていた。

その後、ETICが主催する NEC 社会起業塾というソーシャルビジネスのコンテストに勝ち残るために、出身校である SFC の先生たちのアドバイスを受け、そこで教わった方法を次々に実践して事業コアができあがっていった。その後、NEC 社会起業塾の最終選考に残ったことで、当座の資金調達と多くの出会いがあった。そして 2009 年 9 月に、株式会社スリープログループの支援を受けながら、法人登記に至った。

4. 3 Coffret Project

Coffret Project の向田麻衣氏は、キリスト教系列の高校に通っていた。ある日、高校で開催された、教育宣教師の高津亮平氏の講演で強い衝撃を受けた。その講演会では、ネパールのストリートチルドレンや、小石を拾って食べお腹がぷくっと出てしまった完全飢餓状態の子供の話がテーマだった。あまりに驚き、校長にすぐさま高津氏と話がしたい旨を申し出たところ、校長の快諾を得ることができて高津氏と話すことになった。その場で向田氏は「実際にネパールに行ってみたい」と口にする。実際はアメリカ留学が決まっていたため、1 年後に持ち越しになってしまうのだが、アルバイトで渡航費を貯めてネパールに向かった。

ネパールでは、あらゆる価値観が転倒した。十代の多感な時期だったので、それまで自分が認識していた世界が崩壊したような感触がしたという。空港が壊れていて、トイレには人がいっぱい寝ていた。街にはほとんど街灯もなく、窓の明かりだけがふつふつと世界に広がっていて、川で流されていく死体や、浮いている死体もたくさん目にした。口にする食べ物の香辛料も、はじめて口にする味ばかりだった。

日本にいるときは、NGO で働いている人たちも、現地の人に歓迎されていると思っていたが、現地に実際に足を運んでみると、石を投げられたり、物を盗られるという事態も頻発していた。厳しい環境の中で NGO の人たちは、強い信念を持って活動していた。このような光景を目にして、向田氏は「こんなに気軽に来てはいけなかった」と思った。現地に行けば何らかの役に立てるだろうと思っていたが、「役に立たななかつた」という実感を抱えて帰国することになったという。

その後、アメリカの大学への一時的な留学経験などを経て、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスに入学した。大学では、社会学のゼミに入り、古典を数多く読み、「既存のもの」を疑う姿勢を学んだ。

ビジネスや起業に対する関心はあまりなく、デザイナー事務所でのアルバイトや、「キャンドルナイト」というイベント企画に携わりながら先進国中心に世界各国を訪ねた。この時期は極力、貧困問題から離れようとしていたため、先進国を中心に訪問した。そのなかで、欧州のような、生き生きとした属人的な生活のあり方に心惹かれ、日本のような会社一辺倒の生活を送ることに疑問が芽生え、「就職するとしたら、日本の会社ではないのかな」とも思うようになった。

ただ、インドネシアのリゾートを訪れたときなど、「なぜか貧困問題が引っかかる」こと、も何度かあった。就職活動では、商社や化粧品会社から比較的すんなりと内定を得ることができたが、就職活動を通して「かなりの無理をしている」という実感はあった。

こうした生活を送っていた大学 3 年生の 2 月頃、テレビ番組 (『情熱大陸』) で、バング

ラデシュの脱貧困をバッグ製造で手掛ける（株）マザーハウスの山口絵里子氏を知った。ネパールとバングラデシュは、隣同士の国で、風景が似ていた。山口氏の映像を見て、10年前の自分が、あきらめて、くじけて、見なかったことにしていたことを、山口氏は自分ができることできちんと形にしていた。そのような同じ大学の先輩がいることを初めて知り、強く共感した。

そして、大学4年であった2008年の8月から、半年間、アジア10ヶ国を巡るフィールドワークを企画して渡航した。トルコから、最後にネパールに行こうと思っていたが、半年間トルコに滞在して、8都市を巡れた。このときはマザーハウスのことが頭にあって、女性が家で作ることができるもので商品化してフェアトレードをしようと思っていた。トルコの各都市には「オヤ」という都市ごとに形が違う立体刺繍がある。それをデザイン事務所との協力などを得て、加工しようとしたがこの計画はうまくいかなかった。

この失敗を機に内定をとっていた化粧品会社に就職した。そののち「AIESEC」という国際インターンシップの派遣を行う学生団体を通して知り合った人たちから、ETIC.の存在を知ってNEC社会起業塾に応募し選考に残ることができた。このことをきっかけに、会社を辞めて事業に専念するようになり現在に至る。

5. 考察

5. 1 「弱い問題意識」の形成

本調査で取り上げた3人の起業家は、いずれもごく身近な出来事から起業に繋がる問題意識を発見している。ただし、ここで「身近な出来事」と呼ぶのは、いずれも起業家自身の経験と照らし合わせて考えたときに、違和がない出来事という意味であって、一般的な経験という意味で述べているわけではない。

長谷川氏が障がい者雇用に取り組むことになったきっかけは、「目の前のことに全力で打ち込む性格」と、偶然の出会いを拒まない姿勢である。もともと、社会問題に関心があったわけではなく、むしろ孫正義の自伝などを通して、「やりたいことを貫きとおす」姿勢を心がけていて、対象は明確ではなかった。アルバイトにさえ、全力で取り組むなかで、アルバイト先のオーナー親子との出会いに恵まれた。そして、NPO 法人 ETIC.の学生インターンに参加したことがひとつの転機である。このときはIT 起業へのインターンシップだったが、ETIC.はソーシャルビジネスの支援も行っていて、ソーシャルビジネスについて耳にするきっかけが生まれた。もともとはビジネスに関心があった長谷川氏だが、ソーシャルビジネスを意識する重要な転機になった。

山田氏は、旅先で目にしたストリートチルドレンと、現地で知り合った人に、幸せを問いなおすきっかけが与えられたことが、フィリピンの脱貧困や現地の子どもたちの幸せについて考えるきっかけになっている。だが、当初は現在の事業ではなく、スポーツを通じた国際交流を考えていた。

向田氏は、高校時代に行われた、NGO 関係者の講演会で、後発発展諸国の貧困の問題を知る。向田氏にとって、それを機に、実際に自分で働いて渡航するほどのインパクトを受けている。

このように「身近な経験」として、自身の認識枠組みを揺さぶる出来事に直面すること

が、その問題を考え続ける「弱い問題意識」形成のきっかけとなっている。

山田氏と向田氏の場合、「貧困の現場」という日本社会では非日常的な事態を経験すること、あるいは目にすることが転機になっている。前回調査で言及したモンゴルのストリートチルドレンに対する民間での奨学金事業を手掛ける NGO ゆいまーるハミングバーズの照屋朋子氏も、事業に繋がる社会問題を考えるきっかけとして「高校時代に目にした貧困の写真展」を口にした。向田氏も高校時代の講演会をあげたが、このように高校や大学のような感受性の強い時期に、日常の枠組みの外にあるものに触れることが問題意識のきっかけとなるケースが散見される。

5. 2 起業過程における「隠れた起業家教育の契機」

3 人の社会起業家たちはどのように問題意識を修正、発展し、資源を獲得して起業に至ったのだろうか。

長谷川氏の場合は、親しくなったアルバイト先のオーナーと家族という「身近なインフルエンサー」の存在があった。彼らから商売の基礎を学び、さらに長谷川氏に「広い世界」に飛び出すよう繰り返し勧めている。大学を休学してまで ETIC. でインターンに参加するきっかけになった。

さらに ETIC. でインターン経験を積んで進路を決める際には、ETIC. を介して知り合うことになった知人がいた。その縁で施設を見学して、障がい者雇用における機会の不平等を目の当たりにしたことがいまの進路を選択するきっかけになった。ETIC. という起業やソーシャルビジネスに関心を持つ者、経験を持つ者が集まったコミュニティが、もともとビジネスに関心があった長谷川氏が障がい者雇用に関心を持つようになる出会いを媒介している。

山田氏と向田氏にとっては、「失敗の経験とその超克」も重要な役割を果たしている。脱貧困という昨今の大学生であれば誰しもが一度は思い描きがちな、しかし、実際には経済的、構造的に解決が難しい問題にぶつかって、挫折を経験することになった。それでも諦めずにプランを立て直して再挑戦している。そのなかで、過去の失敗を乗り越える手法や気づきを獲得している。

山田氏と向田氏もまた、インフルエンサーと、コミュニティの重要性を述べている。山田氏は、フィリピンの脱貧困という問題意識を実現する手段として、当初は事業性を持たない「バスケットボールを通じた国際交流」を考えていたが、失敗の経験を経て、フィリピンの資源を活用した雇用と就労機会の確保につなげる「オンライン英会話」へと発展している。この過程で、善意だけでは実行力がなく、雇用を生み出して貧困を改善しなければいけないと考えるに至っている。

また山田氏にとっては、慶應 SFC のソーシャルイノベーターコースの大学院における教員たちが、ビジネスモデルを考えるうえでも不可欠なインフルエンサーになった。そもそも彼らとの出会いは、慶應 SFC という起業やソーシャルビジネスへの関心が高いキャンパスに通っていたことが前提であったため、山田氏にとってインフルエンサーとコミュニティは表裏一体で不可分な存在である。

向田氏は2度の「失敗の経験」を積んでいる。高校卒業後に足を運んだネパールでの無力さの実感と、トルコの立体刺繍をつかったフェアトレード事業の失敗である。自分が無

力なままでは、脱貧困という厳しい現場では役に立てないこと、フェアトレードも商品としての訴求力がないと流通せず、功を奏しないことを体験し当初の問題意識を修正している。それらを踏まえて、三度目に立ち上げたのが「Coffret Project」である。

向田氏が3度目の挑戦を行ううえで、ETICのNEC社会起業塾に残り、ソーシャルビジネスに強い影響力を持つコミュニティから資金調達と、ノウハウの支援を受けられたことが大きい。おそらくこの選考に残っていなければ、向田氏は起業して事業に専念することはなかったであろう。

さらに、この3度目の挑戦にあたって、大学の先輩であり、バングラデシュの脱貧困という地理的にも近い分野で活躍する(株)マザーハウスの山口絵里子氏の存在をテレビを通して間接的に知ったことが、向田氏が失敗の経験によって蓋をしていた脱貧困という最初の問題意識を再び呼び覚ました。

今回取り上げた社会起業家たちの起業過程において、「身近なインフルエンサー」「コミュニティ」「失敗の経験とその超克」を見出したが、このような経験を通して、社会起業家たちは、当初持っていた「弱い問題意識」を確固としたものにし、あるいは、修正、発展して起業を決断する「強い問題意識」を培っている。

さらに、ビジネススキルの醸成、ビジネスモデルの確立、そして資金調達という側面において、コミュニティは、経験が乏しく、手持ちの起業資金も持たない、若い社会起業家たちが起業を決断するうえで看過できない役割を果たしている。

5.3 営利／非営利という二項対立の終焉

本調査で取り上げたソーシャルビジネスが通常のビジネスにもたらす示唆を、営利／非営利という二項対立の超克という観点から若干掘り下げてみたい。

従来型の営利企業の事業においては、原則営利事業の余剰として社会貢献活動やCSR活動が行われてきた。したがって、社会貢献活動やCSR活動それ自体からは利益を上げることは期待されてはいなかった。それに対して、本調査の事例でも注目したようにソーシャルビジネスでは、ひとつの事業のなかで、社会性と事業性を両立している。たとえ現時点でそれが実現できていなかったとしても、少なくともそのような方向性を志向している。

従来、日本の市民セクターは、生活協同組合のような一部の例外をのぞくと、事業性が乏しく、自律的な組織存続の術を持たない主体が多かった。それが昨今、ソーシャルビジネスやBOPビジネスといった分野を通して、高い収益性を持つ事業体が姿を見せている。

他方、営利企業も社会における主要なステイクホルダーとして、相応の責務を負うことを要求する風潮が高まっている。こうした風潮は今後も一層増していく傾向にあると思われるが。そのなかでは中小企業をも含め、営利追求一辺倒という姿勢は受け入れられなくなっている。つまり、なんらかの社会的活動への参加が期待されるようになっている。

むろん、企業にとって一方的にネガティブな状況を意味するわけではない。企業の持続可能性への貢献や社会的活動は、より積極的に評価され、企業イメージやブランドイメージの改善に繋がりがつつある。したがって、いち早く、巧みに自社の事業に取り込んでいくことが急務である。

実業家のクリストファー・マイヤーと編集者のジュリア・カービーが『外部性』の内部

化」と呼ぶように、非営利企業が本来ミッションの外部にある営利事業を手がけ、営利企業がその存在理由の外部にあるはずの社会的活動を取り込むようになってきている（Mayer・Kirby 2011）。もはや両者は互いの存在を無視できなくなっているのである。営利/非営利という区別が、ソーシャルビジネスのような境界領域が存在感を増す中で、曖昧になってきているともいえよう。

企業にとっては、「消費者の声」という抗いがたい圧力がかかっているわけだが、かつての企業社会と市民社会のように、両者が別個に存在し、対立している状況よりは好ましい状況である。

企業が事業やその周辺に社会性を取り入れていく際に、単体での取り組みもさることながら、当該分野に詳しいソーシャルベンチャーと連携して事業に取り組む協働という形をとるケースも増えている。さらに、ソーシャルビジネスそれ自体は、大企業が取り組むには、隙間産業としての側面も否めないが、それでも方法次第で数億円規模の売り上げをあげる NPO も登場してきており、その市場は中小企業やベンチャー企業にとっては今後取り組むべき市場のひとつになりうるものである。こうした市場がスモールビジネスにとって魅力的な理由は、開発系にありがちな大規模な設備や資本を必要とせず、むしろ、優れたアイデアや、サービス受益者たちの共感が正否を分けるからである。したがって、意志決定が早く、機動力に優れた中小企業やベンチャー起業のような組織の活躍を期待することができる。大企業が取り組むには、市場規模が小さいため、彼らが積極的には参入しこず、激烈な競争が生じにくいこともまた、ひとつの魅力といえるのではない。

たとえば、サービス産業と社会貢献活動に象徴されるが、営利事業と非営利事業の境界が曖昧になるなかで、中小企業やベンチャー企業が取り組む事業にとっての重要性も増している。だが、そこで問われているのは、資金力の大小というよりは、ちょっとしたアイデアや気づきである。そのため、資金力で劣る中小企業やベンチャー企業にとってチャンスがある。事業体の規模が小さい中小企業やベンチャー企業のほうが、ニッチ市場（あるいは、成熟前の市場）に参入しやすい、あるいは、その分野に組み込み成功したときのメリットが相対的に大きいという事情もある。

ただし、ソーシャルビジネスが共感調達の手段として参考には成るものの、事業が直接模倣可能であるとはいえない。というのも、今回取り上げた事例にしても、（株）ウイングルをのぞくと収益構造の継続性には課題が残されている面も多いからである。

6. おわりに

本調査では、ソーシャルビジネスを概観したうえで、3人の社会起業家の起業過程を取り上げた。起業家の起業過程を、「①問題意識の出現」「②資源の探索」「③起業の決断」に分解し、それぞれのプロセスで、個々の起業家が、当初彼らが抱く「弱い問題意識」を、どのような経験を経て、起業を決意するような「強い問題意識」に修正、発展させていくのかということに注目した。

結論として次のように述べることができるだろう。今回取り上げた社会起業家たちは、自身の身の回りで生じる経験や出来事のなかに問題意識を発見する。だが、社会起業家たちも問題の所在を認識してすぐにソーシャルビジネスに到達するわけではない。

「身近なインフルエンサー」と呼ぶ、起業家に影響力を与えたり、ある種のロールモデルとなるキーパーソンと出会いがあり、その人物が、起業家をコミュニティに媒介したり、起業家たちのモチベーションを強く後押しする。それだけではない。NPO や社会的起業のための資金調達先が限られている日本社会では、スタートアップ資金の調達先としても存在感を見せる。

コミュニティとキーパーソンはときに、不可分なものである。コミュニティがキーパーソンとの出会いを媒介することもあれば、前述のようにキーパーソンがコミュニティを紹介することもある。日本のように起業に対する人々の関心が乏しく、なかなか報われない社会では、社会問題解決を意識した人物がその実行手段として起業を採用するうえで、このような起業に対する心理的障壁の敷居を下げ、ノウハウの移転を手助けする身近なインフルエンサーやコミュニティの存在は重要なものといえる。

「失敗の経験とその超克」と本調査が呼ぶ、経験的な自身と事業の欠点の気づきもまた、打たれ強さの獲得や、問題の複雑さに対応できる事業モデルの確立を促している。

こうして経験のなかで培われていく、「強い問題意識」は、当初起業家が抱く問題意識から比較するとそれ自体によって緩やかに方向づけられたものではあるものの、その後の出会いや動機付け、さらには偶発的な要素も多分に含みながら変容したものになっている。むろん、本調査は少数の事例からの帰納であって、その逆が成り立つか否かは、別途議論が必要であるが、ソーシャルベンチャー支援のポイントを考えるヒントにもなる。

加えて、企業に対しては社会性の獲得を、非営利組織には最低限自律して維持・存続できる売り上げをあげることが要請される時代になりつつある。今や営利企業の事業と非営利組織の事業は、一部の分野では近づきつつあり、共感調達といった非貨幣的価値の獲得を志向するうえで参考にできる点も少なくはないであろう。

そして、ソーシャルビジネスはスモールビジネスの新しい可能性としての側面も秘めている。国内だけではなく、たとえば、イギリスのブレア政権において行われた社会的包摂と雇用の両立を図った「第3の道」のような政策もそのような意図を持ったものであった。いくつかの数字が示すように、小さいながら国内でも市場としての側面も持ち始めた。

とはいえ、本調査は、ソーシャルビジネスとその担い手である社会起業家を取り上げたが、他の可能性を排除するものではない。大きな影響力と売り上げを持つ事業体から、隣近所の助け合いのような小規模な取り組みまで、さまざまなプログラムが併存し、必要に応じて選択することができる社会こそが「豊かな社会」であろう。ソーシャルビジネスは社会貢献活動とビジネスの中間領域に存在し、それゆえに両者を架橋すると見なすことができる。こうして始まった、「新しい公共」の行方を今後も注視していきたい。

7. 事例編

(1) 事業者概要

事業者名	株式会社 ウイングル	住 所	東京都港区芝 4-17-5 田町プレイス 2F
代表者氏名	長谷川敦弥	創 業	2005年12月26日
事業規模	非公開	法人格	株式会社
ミッション	障がい者雇用の促進	事業分野	障がい者への職業訓練／企業の障がい者雇用への支援
取材年月日	2010年10月18日	対応者	長谷川敦弥社長
会社沿革	2005年12月 仙台市にて創業(旧社名イデアルキャリア) 2006年1月 アウトソーシング事業開始 2006年8月 商号を株式会社ウイングルに変更 2007年2月 チャレンジド(障がい者)雇用支援事業を本格開始 2007年10月 東京オフィス(港区神谷町)を開設 2008年3月 就労移行支援事業を行う株式会社ウイングル・ヒューマンサポートを設立 2009年8月 長谷川敦弥氏が代表取締役社長に就任		
URL	http://www.wingle.co.jp/		

(2) 事業概要

障がい者雇用促進法が施行され、従業員の1.8%を雇用する割当制度が実施された。それを踏まえた、企業の障がい者雇用の支援と、障がい者の職業訓練事業を行っている。

企業の障がい者支援として、人事面では、1) 障がい者の遠隔地雇用サービス、2) 障がい者雇用促進コンサルティング、3) その他パッケージ(カフェワゴン、ヘルスキーパー、在宅雇用)の提供を行っている。より具体的には、障がい者のアウトソーシング(BPO: ビジネスプロセスアウトソーシング)受注が中心である。

障がい者の職業訓練は、サテライトオフィスおよびBPOオフィスと併せて設立された拠点で行われている。拠点は現在、東京本社、仙台本店、他全国に16か所だが、今後も月1拠点ペースで増やす予定。

障がい者に対して職業訓練サービスを提供し、その後就職先へと送り出していく。就職先は大別すると以下の3つに分けることができる。1) 誘致した首都圏に存在する企業のサテライトオフィス、2) 地元の企業、3) 自社雇用によるBPOオフィス、がある。サテライトオフィスに入っている企業は比較的新興IT企業が多く、またBPOでアウトソーシング受注する場合も、ウェブパトロール・サービスなどIT関連が中心になっている。

現在、パート・アルバイト合わせた社員は200人超で、毎月1-2箇所拠点を増加させており、業務拡大に伴い正社員数も増加している。

(3)事業立ち上げの経緯

創業者は現社長とは別の人物で、2005年に仙台で設立した。まずBPO受注事業からスタートし、2007年2月には障がい者雇用支援事業を開始した。

2007年10月に東京オフィスを開設。本社を東京に移設し、仙台の第一拠点は本店と呼ぶようになった。

2008年3月、就労移行支援事業を行う(株)ウイングル・ヒューマンサポートを設立し、教育サービスを本格的に開始。

この間、各地方に拠点を開設し、事業を拡大していき、年間で201人(平成22年度実績)を企業への就職を実現しており、全国有数の実績といえる。

(4)創業者の問題意識とバックグラウンド

長谷川敦弥社長は、2008年5月に入社し、営業本部チャレンジドソリューション部長を経て、2009年8月に代表取締役社長に就任した。

長谷川社長は、2008年5月、大学を卒業後、すぐにウイングルに入社した。きっかけは、前社長の元で働いていた副社長が学生時代からの友人だったことだったという。

社長は大学在学中からソーシャルイノベーションに強い関心を持ち、元々は一年ほど経験を積んだのちに独立するつもりだった。そのため、通常の意味で言う就職活動もほとんど行わなかったという。

大学在学中には休学を挟みつつ約3年間、ETIC.での長期学生インターンとして、IT企業での仕事を体験した。その中で、「ITの力を使った社会変革をいかに起こすか」ということを学び大きな成長につながったという。

ETIC.に関心を持ったきっかけは、大学入学後すぐの時、アルバイトをしていた焼肉店のオーナーの娘が、ETIC.に深く関わっている人物だった。その親娘には、実際にETIC.を紹介されただけでなく、「田舎にいるより、世界でチャレンジするべきだ」と繰り返し言われ、感銘を受けた。

さらにその焼肉店オーナーの娘さん自身も、国際線のキャビンアテンダントであり、たまに店を訪れた際、勤務中に見聞した起業家や富裕層の話をしてくれた。その娘さんに「君には可能性がある」と言われたのも、起業に関心を向けるきっかけとなった。

最も影響を受けた人物は、孫正義氏である。この時期に著書『志高く』を読み、ある意味、好き放題、我が儘に送ってきた人生に感銘を受けたという。

孫氏の著作を読むまでは、日本ではマジョリティから外れると叩かれる社会だと思っており、マジョリティからはみ出す性格だと自覚していたが、「もしかするとダメな人間なのではないか」といつも思っていた。そんな日本社会で、「さじ加減」を調整しながら生きているという感覚が消せずにはいた。しかし孫氏の著書を読んで、自分の好きなままに生きても社会から認められている人がいることを知り、「それでいい」と思うようになったという。全身全霊をかけてぶつかっていく対象が欲しいと考えるようになり、自然に起業の方向に関心が向くようになった。

ウイングルに入社後、施設などを見て歩きながら、衝撃を受けた。日本は豊かで、機会の不平等のなくなった社会だと思っていたのに、ここには色濃くそれが残っていると感じた。世界に広くチャレンジする第一歩として、まず障がい者雇用を通じたソーシャルイ

ノベーションを志向するようになった。

当時からウイングルは遠隔地雇用事業を行っていたので、ITと密接に繋がっており、自分がETICのインターンを通して学んだ経験も活かすことができると思ったという。

- ・ 関連するコミュニティ

ソーシャルイノベーションという分野に関心を持ったきっかけは、ETICの学生インターンとしてIT企業に行ったことが大きかった。共通の関心を持つコミュニティの中で、「自然にそういう方向に行った」感覚だという。

- ・ 人間関係

同世代の社会起業家とはそれほど多くのつながりはない。しかし株式会社グランマの本村氏と日頃から親交がある。また比較的交流がある組織として、NPO 法人フローレンスや株式会社ピースマインドなど。

- ・ その他

大学の中で、社会起業に関心を持っている人は特にいなかった。大学の友人たちは、比較的手堅い職を志向している人が多かったという。

また長谷川氏のお父様は料理人、お母様は自営業を営んでいる「いたって平凡な家庭」で、社会貢献や学生運動に関わっていた訳ではないという。

(5)直面する課題

障がい者のキャリア形成をめぐる困難がある。特に若い女性に顕著だという。

たとえば、アメリカでは、まずバグチェックという作業ができるようにトレーニングを積む。すると収入が得られるようにはなるが、この仕事は極めて単調であるため、「次のステップとは何か」という壁に直面する。「仕事による充実感」という尊厳の問題を、障がい者にどう保障するかという問題は見落とされがちだが、重要な問題である。

ウイングルでも、障がい者雇用の割当は実現したが、その後「彼らのキャリアをどう築いていくのか」という相談を多く受けている。障がい者雇用を実現すればいいというのではなく、戦略化する雇用についての意識が必要である。

また日本では、障がい者が尊厳を得ることができる障がい者教育が提供されていないという問題もある。

障がい者に対する偏見も根強く残っている。社会に出る障がい者の絶対数を増やすことが必要であると同時に、専門的な仕事ができる人材を輩出していく必要もある。全員が専門的な仕事ができるようにというのは難しいかもしれないが、すくなくとも1~2割の専門性の高い人材を生み出すことで、価値観のパラダイム変化を起こしたい。女性問題で、今や女性の管理職がそれほど珍しい存在でなくなったような変化を、障がい者雇用の分野でも起こす必要がある。

そのためにも雇用促進法において、雇用割合をさらに上げるための、差別禁止や、障がい者用PCや音声読み上げソフトの導入などの配慮の義務づけが必要であり、負担の軽いものであれば公的な対処が求められる。

障がい者自立支援法においては、障がい者の企業雇用を実現すれば施設の側でも利益が得られるような、適切なインセンティブが働くようにする必要がある。

施設から企業への就職は極めて難しい現状があるにも関わらず、法制定後、一施設あたりの予算給付は減っている。就職者を多く出すことで、地域社会における評価が高まり、新しい入居者が集まるという長期的な利益をもたらすことは事実であるものの、就職を実現しても、直接収支改善につながらない。優秀な人材の就職を実現した結果、受託業務の効率低下につながり、収支悪化をもたらすという構造が存在するからである。この点は改善しなければならない。

また、障がい者と健常者の分離教育を改め、混合させようというのが支援法の元々の意図であったが。現実には両者の乖離は埋まっていない。

日本社会の問題として、今後外国人労働者の流入の増加が予想されている。この問題に象徴されるが、異質な存在と混合し、共存共栄することの必要性は高まっていくだろう。しかし現状では、やはり「普通の日本人」のための教育が行われており、共存共栄の準備ができていたとは言えない。障がい者という存在は、日本社会や日本の地域社会における多様性の一例であり、その雇用の絶対数増大と、尊厳の構築を通じたソーシャルイノベーションが必要である。

(6) 自社とソーシャルビジネスの今後の展望

ソーシャルビジネスについては、民間出身者がより多く参入してきて、多様化が進むことが望ましい。自社については、海外展開を模索しているところである。

(1)事業者概要 株式会社ワクワーク・イングリッシュ

事業者名	株式会社 ワクワーク・イングリッシュ	住 所	〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿 1-3-1 朝日生命恵比寿ビル 9階
代表者氏名	山田貴子	創 業	2010年6月18日
事業規模	非公開	法人格	株式会社
ミッション	日本人のグローバル化とフィリピンの貧困問題解決	事業分野	マンツーマンオンライン英会話事業
取材年月日	2010年9月27日	対応者	山田貴子代表取締役
会社沿革	2009年10月 (株) ワクワーク設立 2010年6月 (株) ウィル・シードと合弁会社「(株) ワクワーク・イングリッシュ」設立		
URL	http://wwenglish.jp/		

(2)事業概要

フィリピン人講師による Skype を用いた英会話レッスンを、日本人に提供している。英会話事業であると同時に、若年失業の深刻なフィリピンにおける若者の自立と、日本人の英語力向上と、グローバル化の推進という社会的課題解決の実現をミッションとしている。

現在、日本側に2人の社員がおり、またフィリピン側の講師として25人のスタッフを雇用している。2010年6月には、人材育成・学校教育を行う(株)ウィル・シードとの合弁会社を立ち上げ、2011年度よりフィリピンの若者を対象とした人材研修事業を本格的に始動させるという。

(3)事業立ち上げの経緯

代表取締役の山田貴子氏は慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス(SFC)大学院の社会イノベータ・コース、およびETICのNEC社会起業塾出身である。SFCおよびETICのスタッフのアドバイスを受けながらビジネスプランを作り、2009年にSkypeを用いた英会話ビジネスとしてワクワークを設立した。

市場価値という視点で見たときにフィリピンの資源として欠かせないものに公用語である英語がある。その英語に付加価値をつけて日本に提供するという形で、英会話ビジネスを構想していた。しかし実際に事業を続ける中で、それだけでは現地の若者の自立を促進するという社会的問題解決には十分ではないことが明らかになった。

そこで2010年に、人材研修・学校教育事業を行う(株)ウィル・シードの船橋社長と、合弁会社を設立した。これにより、既存の人材が日本の消費者に英会話講習を提供するだけでなく、フィリピンにおける英会話講師としての人材研修、また日本においてB to Bの企業研修受注なども取り扱うことができるようになった。

今後は、現地に本格的な職業訓練センターを設立し、英会話に留まらない分野でもフィ

フィリピンでの人材育成事業を拡大し、日本での提携先を増やしていくことが目標である。

(4) 創業者の問題意識とバックグラウンド

山田氏は、大学1年生の時にサイパンへ旅行に行った際に、あるフィリピン人の出稼ぎ労働者に出会った。フィリピンからサイパンに出稼ぎに来て、もう20年間になるという彼と「サイパンの父親」と呼ぶほどに親しい間柄となり、様々な話を聞いているうちに、フィリピンに強い関心を抱くようになった。

その後、サイパンからフィリピンに行き、一か月間滞在した。その時に初めてストリートチルドレンを目にし、その存在に衝撃を受けた。はじめは単純に驚いただけだったが、一緒に遊んでいると、実は元気で幸せに暮らしていることが分かって、さらに興味を引かれるようになった。

大学3年生の冬にも、2か月ほどフィリピンに滞在した。当時は、ストリートチルドレンの間でバスケットボールが盛んであることに注目し、スポーツと国際協力を結びつける活動を構想していた。

サイパンでは他に、バングラデシュからの出稼ぎ労働者にも出会った。大学4年生の時には、外務省のODAモニターに応募して合格し、バングラデシュの視察も行った。

さらに大学4年生の冬には、慶應義塾大学のフィールドワークのための基金に応募して合格し、半年間フィリピンに滞在してフィールドワークを行った。フィリピンでは、人口の8割が30歳以下という人口構成で、恒常的に深刻な失業問題が存在していること、およびそのために優秀な人材が海外に流出してしまい国内に知識産業が育たないという問題を、経験的に理解した。

また、フィリピン国内にはすでに10万近くのNGOがあり、日本などから多額のODAがもたらされているにも関わらず、10年間で0.1%しか貧困率が下がっていないという、フィリピンにおける貧困問題の難しさを痛感した。

現地の子供や親、またNGOと、さらに密な関係を築いていく中で、スポーツを通じた活動では、子供の精神的育成はできても、失業問題の改善にはつながらないことに気づき、それまでの自分の構想の無力さを感じた。

帰国後、大学院進学を予定していたため、就職活動はせず、親からそれに反対されたこともなかった。卒業を間近にした頃、慶應義塾大学SFCの社会イノベータ・コースというソーシャルビジネスや社会起業家育成を行う修士課程のコースの存在を知り、このコースへの進学を決意する。

ただ、進学時点では、フィリピンで挫折を経験したことから、途上国問題ではなく日本国内の地域活性化に関心を移していた。しかし学部生の授業にきていた元世界銀行の副総裁西水さんの講演を聴講した際に、国際援助・貧困問題解決に関心を持つ他の学生が、あまりに現地の状況を知らない様子を見て、再度フィリピンの問題に立ち向かうことが自分の義務であると強く感じるようになった。

フィリピンの活性化のために、日本国内の市場で価値を持つことができるフィリピンの資源とは何かということ考えたちに、すでに英語圏におけるコールセンターの需要が急成長している点などを踏まえて、やはり英語であるという結論に達した。

学部生時代にフィリピンを訪れた際に出会って、交流が続いていた講師へ話を持ちかけ、

彼がフィリピンの現地マネージャーになることになった。その講師も、フィリピン社会全体のことを考える知識と能力を持っていて、大学院に進学したいという希望を持っていたが、大学院進学に必要な費用が貯蓄できないという状態にあった。

このように過去の滞在中につちかったネットワークを大いに活用しつつ、英会話ビジネスの構想を本格化させていった。

・関連するコミュニティ

慶應義塾大学 SFC および ETIC.の講師や人たちとは、事業の構想段階から密に相談し、有用なアドバイスを受けることができた。ETIC.の社会起業塾で学んだことをベースにプランを作り、それを SFC の授業の中で発表しアドバイスを受けることでブラッシュアップしていったという。

「SFCに進学して、起業にまつわる豊富なリソースを活用することができたのは幸運だったと思う」と山田氏は語る。

ETIC.のイノベーション・グラントでは、応募したものの落選してしまったがその後、内部のメンターの力添えで ETIC.のネットワークに加わることとなった。

・人間関係

ETIC.の社会起業塾に入ってから、ユナイテッドピープルの関根氏、HASUNA（株）の白木夏子氏といった他の社会起業家と交流を持ち、情報交換をするようになった。

・その他

山田氏の SFC 入学は 2005 年であり、当時は第三次ベンチャーブームの名残はすでになく、学部の際には社会起業という言葉聞いたこともなかったという。

バングラデシュに行った際、グラミン銀行のムハメド・ユヌス氏と面会しているが、当時は彼の活動も詳しく知らなかった。ご両親を含め、市民運動などとの関わりは特にない。

(5)直面する課題

現段階では、職業訓練を行った後の受け入れ先がワクワークになっているが、今後、出口を多様な分野に拡大するために職業訓練センターのパートナーシップを結ぶ企業を探している。同時に英会話事業においても、講師数をもっと増やして雇用機会を拡大することが必要である。

またワクワークは雇用環境改善に意識的であり、全員がオフィスへ入社、レッスン前は全員でトレーニングという体制をとっている。この点で価格競争においてはやや不利な状況にあるが、こうした雇用形態を守りつつ、価格に留まらない、自社ならではの付加価値を見出すことも課題となっている。

(6)自社とソーシャルビジネスの今後の展望

SFC や ETIC.では社会起業が以前から大きく話題になっているが、こうした団体の外に出てみると、一般社会での認知度はまだまだ高いとは言えない。また、初等・中等教育段階でアントレプレナーシップ教育が手厚く行われているアメリカなどとは、やはり状況が

違うことも否定できない。

自社については、(5)で述べたように、人材育成と雇用確保のサイクルを拡大するため、提携企業の確保などの課題がある。

またフィリピンにはすでに 10 万を超える NGO があり、中には 150 年活動をしている団体もある。自分の問題関心の核はソーシャルな課題にあり、また適性として人と人をつなぐファシリテーターの役割が得意である。現地の NGO ともっと関係を拡大し、日本企業を巻き込んだネットワークを構築していきたいと考えている。

(1)事業者概要 Coffret Project (コフレ・プロジェクト)

事業者名	Coffret Project (コフレ・プロジェクト)	住所	〒107-0062 東京都港区南青山3丁目5番2号 南青山第一葦澤ビル 3F
代表者氏名	向田麻衣	創業	2009年7月
事業規模	非公開、会員 677名	法人格	なし (任意団体)
ミッション	途上国の女性に対するエンパワーメント	事業分野	途上国女性に対するメイクアップワークショップの開催
取材年月日	2010年8月23日	対応者	向田麻衣代表
会社沿革	2009年7月 設立 2010年3月 トルコで初のワークショップ開催		
URL	http://coffretproject.com		

(2)事業概要

日本でキャンペーン・イベントを行い、家に眠っている化粧品を回収する。その化粧品を、途上国で開催するメイクアップのワークショップやアーティストに提供し画材としてに利用するという活動を行っている。ワークショップの参加対象者は、経済的な理由から普段化粧をすることのできない、現地でNGOの支援を受けている女性たちである。

NGOの支援を受ける女性たちは、一般的な就労支援、つまりコンピュータの使用法といった就業訓練の機会を設けても、将来におけるその機会の意味ができず、途中で来なくなってしまうことが多い。ところが彼女たちに同時にメイクの機会を提供すると、トレーニングの満足度が高くなることが分かった。メイクした姿を写真に撮ってプレゼントすると、それが「経済的自由を獲得し、自分で化粧品が買えるようになりたい」という、トレーニングプログラムを受講する大きな動機づけになる。

20cm ぐらいの距離でメイクしあうと、信頼関係が生まれ、物理的にも触れることになり、交流が生まれやすい。

また、ワークショップの参加者が、その日来られなかった女性の家を訪問して化粧をする。こうした取り組みは現地の女性同士のネットワークの活性化をもたらしている。これにより、DVや病気などによって、孤立している女性の危機が周囲に察知される機会が増えるようになった。Coffret Projectのメンバーが現地に赴かない間でさえ、現地の人々が自発的に類似のイベントを行うほどに、女性たちの自発的な行動が活発化している。

この活動を軸に、「Trip・Art・Makeup」という三つのコンセプトで活動を行ってきた。

変化の早い化粧品の世界では、せっかく回収しても古くなってしまっ使えない化粧品が多い。それらを別の形で再利用する方法を思案した結果、注目したのが Art (芸術) である。アーティストとコラボレーションし、下絵を書いてもらう。その下絵にメイクには利用できない化粧品を用いてペイントを施すイベントを行っている。将来的には、完成したペイントを、絵葉書や塗り絵といった形で商品化することを構想している。

また Trip (旅行) とは、途上国における NGO ボランティアに、参加を希望する日本の

女性たちを連れて行き、メイクアップ講習に参加してもらうことで、日本の女性たち自身をも元気づけるプロジェクトを構想している。実際に人を連れて行く事業に関しては、法律上の制約もあるなど構想段階である。Coffret Project は時に誤解される「日本の余った物を途上国に送りつける」ことを目的として活動する団体ではない。日本人の側も、他者に喜ばれ、必要とされる経験によって元気づけられる、双方向のベネフィットを目指しているという。

世界各地に存在する、現地独自で日本ではなかなか目にする機会が乏しいメイク用具や美容法の発掘といった「Trip」も参加者の満足度が高い。日本人の女性にとっては、「化粧をする」ということは、ほぼ日常的な習慣になっているが、化粧を通じて遠く世界のことを考える想像力に繋がっていくという。例えば海外で購入した独自の化粧用品を使うことで、途上国の経験を思い出したりすることにもつながっていくそうだ。これらは今後事業性という観点でも、重要になってくるものと思われる。

現在はトルコ・ネパールといった、地域で女性に関係する活動を行っている NPO・NGO を集めた国際会議を開くことも、新しい目標となっている。お互いのコミュニティの抱える問題を共有したり、相互に提供できるものを探す場を提供したい。もちろんまじめな話をするのだが、お互いのコミュニティの困ったことを議論しつつ、「化粧タイム」もつくって、きれいなパウダールームに、みんなで入って行って、化粧を通じたコミュニケーションを促進するような場を作りたいと考えている。女性同士で化粧をすると、物理的にも触れあうことになり、交流促進になるものと思われる。

(3)事業立ち上げの経緯

向田氏は、自身の豊富な海外渡航経験の中で、途上国が持っている資源のうち、先進国で販売し、収益をあげることができるものは何かと考えるようになった。

最初は、トルコの立体刺繍（オヤ）に注目し、アクセサリデザイナーなどと実際に協議したが、さまざまな壁に直面し実現は難しいと判断せざるを得なかった。

大学卒業後、化粧品会社に就職するが、ETIC主催の NEC 社会起業塾に事業プランを応募して採用される。イノベーション・グラントにも採用され、2009年に退社し Coffret Project を立ち上げた。

翌年にはトルコで初のワークショップを開催。今回はネパールを予定しており、すでにスタッフが現地へ赴き準備活動を行っている。すでにネパールにて2ヶ月間のフィールドワークを行ない、来年サロンオープンに向けて準備をすすめている最中である。

(4)創業者の問題意識とバックグラウンド

向田氏は、旅行の好きなご両親がホームステイの外国人を多く受け入れるなど、旅行や外国が身近な環境に育った。高校の頃、ネパールの NGO で活動する高津亮平氏の講演を学校が開催され、強く興味を持った。1年間のアメリカ留学をはさんで、17歳の時に、高津氏の団体を訪ねてネパールに1ヶ月間滞在した。

その時、野良犬と寝る路上生活者などを目の当たりにし、日本とは大きく異なった風景などに驚きつつも、自分が今まで触れてきた「外国」「グローバル」といったものは、結局先進国の内部で共有されるイメージに過ぎなかったのだ、ということに衝撃を受けた。ま

た現地で活動する NGO が、現地の人々との軋轢など、過酷な環境でも信念をもって活動している様子を見て、自分の考えが甘かったと反省し挫折を経験した。

一度現場の厳しさを目にしたことで、「世界を変える」といった安易な考えや、現地のコミュニティや生態系に配慮しないまま行われる援助に、拒否感を持つようになり、途上国問題に対しては「何もしない方が実は良いのではないか」と考えるようになった。

アメリカの大学に入学するものの、諸々の事情で中退し、日本に帰国して慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス (SFC) に再び入学する。社会学者小熊英二のゼミで社会学を真剣に勉強した。

当時、途上国問題に対する挫折感がまだ残っており、大学時代はヨーロッパを中心に多くの海外旅行に出た。自分で起業するような考えも特になかった。

しかし、たまたまテレビで、山口絵理子氏 ((株) マザーハウス代表取締役) がバングラデシュで活動している様子取材した番組を目にし、ずっと気になっていたネパールの貧困問題解決に再度挑戦したいと強く思うようになった。山口氏が SFC の先輩だったことも大きい。この番組を機に、「何もしない方が実は良い」というのは、自分が正しくあるための逃げだったのだと考えが変化したからである。

ヨーロッパの先進国ではなくアジアを広く見聞したいという思いから、大学4年生の夏に、半年でアジアの国々を10ヶ国ほど巡る旅行を計画した。しかし実際に出発すると、最初の滞在国だったトルコで、先述の立体刺繍との出会いなどがあり、気づくと半年間トルコに留まっていた。

団体を立ち上げた後、実際にトルコでワークショップを開催してみて、女性同士が向き合って一緒に化粧をするという行為が持っている、人を結びつける力を改めて実感したという。

向田氏は学生時代から、国際会議や国際交流イベントなどに参加する機会が多数あった。そのような場で、エリートが、現地の普通の人とは違うスーツを着て、表面的な理想論を語ることに、かねてから違和感を持ってきた。女性たちをメイクでつなぐというアイデアは、「まったく違う形で、お互いの内面に踏み込むことができる」と確信を持つに至った。

・ 関連するコミュニティ

社会起業家との関わりはそれほど多くなく、むしろデザイナー、建築家、絵描き、アーティスト (絵描きや音楽家など) との方が、交流関係があり、実際に協働する機会に恵まれている。

・ 人間関係

SFC ではスペイン舞踊同好会・イタリア語研究会に属していた。さらに発想法などを専門にする金安岩男、社会学の小熊英二などのゼミを履修した。また SFC の知人を通じて、中間支援組織である NPO 法人 ETIC のメンバーとも知り合いになった。また、SFC の友人のつながりで、表参道・キャンドルナイトの運営を3年間行った。

SFC 在学中にマスダ教育財団奨学生として採用されたことをきっかけに英会話・人材育成事業を行う (株) ワクワーク・イングリッシュの山田貴子氏、ETIC を通じて、新規就農者支援を手掛ける (株) 坂ノ途中の小野邦彦氏、エイズ孤児支援を行う NPO 法人 PLAS

の門田瑠衣子代表理事などと、交流を持つようになった。

・その他

ETIC.では、ビジネスに対する姿勢や、企業との交渉の仕方など、いろいろなことを教わった。また親族に、市民運動などとの関係はないが、特に母親は海外で暮らすなど、やりたいことをいろいろ実際にやってみるような人物だった。母親は英語に堪能で、実家に外国人が入れ替わり立ち替わりホームステイにくるような環境だった。

(5)直面する課題

事業性を高めることが大きな課題である。だが、活動をビジネス一色にする気はなく、現在の所大きな収益の柱は確立されていないが、長く継続的な活動を行うために、収益の柱となる事業を構築する必要があるのも事実であるという。

その観点から、日本における女性会員の増加と同時に、日本企業へ自団体の活動をアピールしていくことが必要。昨今、日本でBOP（Base of Piramid:途上国市場のこと）に着目する企業増えており、大手化粧品会社も中東市場などに大きな関心を持っている。だが、自前で現地情報を調査したり、人脈を作ったりすることは容易ではない。

今後は希少性の高い独自の情報やネットワークを日本企業に提供することも考えている。すでに現地でのPRイベント開催を望む企業からの問い合わせは多く、Coffret Projectのイベントで試供品を配るなどといった形態も合わせ、構想を進めているところである。

(6)自社とソーシャルビジネスの今後の展望

10年前に初めてネパールへ行き現地のNGOと交流していたころから、「社会起業」という言葉はまだ珍しかったものの、NPOの事業化やビジネス主体の社会貢献という話は耳にしていた。

しかし社会起業という潮流自体には、率直に言ってあまり関心を持っていない。向田氏自身は著名な社会起業家たちのように、「社会を変える」という意識も持っていないという。

むしろCoffret Projectとしては、社会的ミッションを問うような形のメッセージに呼応し行動を起こす人々とは、やや異なる層にアプローチしたいと考えている。「なんとなく楽しい」「なんとなくここに関わりたい」というような、より柔らかいメッセージを発信することで、結果的に多様で広い層の人々を巻き込むことができるのではないかと考えている。「楽しく遊びながら、参加者が何かをしたくなる」という空気を醸成することが重要なのではないかと構想している。

【参考文献】

- 市村浩一郎 (2008) 「日本の NPO はなぜ不幸なのか」ダイヤモンド社.
- 木下玲子・リビー ドリスコル (1999) 「アメリカン・リバイバル 大学が試みる『社会起業家』の育成。」『潮』 vol.479、潮出版社、p.270-9.
- クリストファーマイヤー・ジュリアカービー (2011) 「『外部性』を内部化する時代」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年4月号、ダイヤモンド社 .
- 経済産業省 (2008) 「ソーシャルビジネス研究会報告書」.
- (2010) 「平成 21 年度地域経済産業活性化対策調査 (ソーシャルビジネスの統計と制度的検討のための調査事業) 報告書」.
- (2010) 「BOP ビジネス政策研究会 報告書」.
- 公益財団法人日本生産性本部 (2010) 「2010 年度 新入社員意識調査」.
- ダイヤモンド社(2009)『週刊ダイヤモンド』 (2009年4月11日号) .
- 谷本寛治編著 (2006) 「ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭」中央経済社.
社会貢献をビジネスにする」丸善.
- 塚本一郎・山岸秀雄 (2008) 「ローカル・パートナーシップと中間支援組織—日英比較の視点から—」
- 塚本一郎・柳澤敏勝・山岸秀雄編 (2008) 「ソーシャル・エンタープライズ」.
- 東洋経済新報社(2009)『週刊東洋経済』 (2009年12月19号) .
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構経営支援情報センター (2011) 「ソーシャルビジネス調査①日本の社会起業家の特徴と誕生の背景 (問題意識と「隠れた起業家教育の契機」の相互作用という視点から」
http://www.smri.go.jp/keiei/dbps_data/material/common/chushou/b_keiei/keieichosa/pdf/shakaikigyoka.pdf (2011年3月17日閲覧) .
- 内閣府 (2010) 「交付額及び目標支援者数」<http://www.chiikisyakai-koyou.jp/outline/files/koufugaku.pdf>
(2011年3月10日閲覧) .
- 中川雄一郎 (2005) 『社会的企業とコミュニティの再生—イギリスでの試みに学ぶ—』大月書店.
- 西田亮介 (2010) 「社会関係が社会起業家の創業同期に与える影響」、第 83 回日本社会学会全国大会「都市変容とグローバリゼーションⅡ」部会 (2010年11月7日) 配布資料.
- [2009] 「起業不毛社会からの脱却はなるか」『中央公論』2009年10月号、中央公論新社.
- 野村証券 (2010) 「市場別 IPO 動向」(<http://www.nomura.co.jp/wholesale/venture/ipo/index.html>, 2010.9.11.).
- 鳩山由紀夫 (2009) 「第 173 回国会における鳩山内閣総理大臣所信表明演説」.
- 馬頭忠治・藤原隆信編著 (2009) 「NPO と社会的企業の経営学 新たな公共デザインと社会創造」ミネルヴァ書房.
『一橋ビジネスレビュー』57巻1号.
- 町田洋次 (2000) 「出でよ、社会起業家たち いま求められるのは社会活動を事業に変える発想だ」『Voice』vol.273, PHP 研究所, p.164-71.

〔調査担当〕 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター

<企画・監修・執筆>

経営支援情報センター リサーチャー 西田亮介

<調査同行・事例執筆>

経営支援情報センター ナレッジアソシエイト 高原基彰

<事務局>

経営支援情報センター ディレクター 金子亮太

経営支援情報センター ディレクター 矢口雅哉

経営支援情報センター 堀田恭子



独立行政法人
中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 (虎ノ門37 森ビル)

電話 03 - 5470 - 1521 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。
転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。