



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ス | 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）。

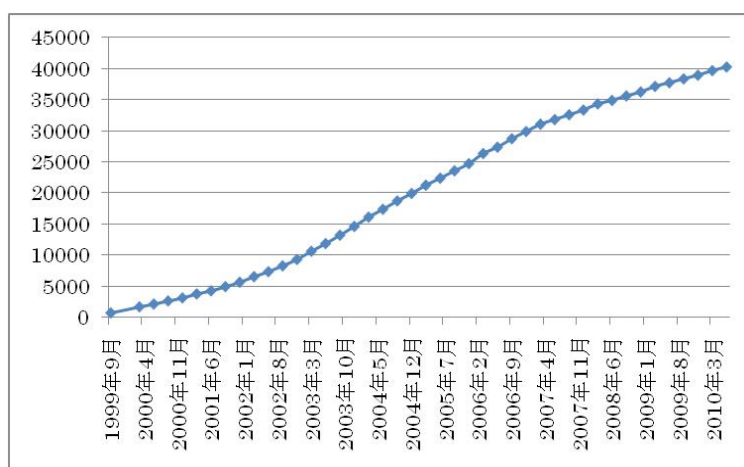
また、長く NPO や社会的企業の研究を行っている経営学者の塚本一郎と、NPO 法制定にも深く関わった中間支援組織「NPO サポートセンター」理事長の山岸秀雄は、社会的企業、すなわち「ソーシャル・エンタープライズ」を、「非営利組織が商業的なビジネス的な活動を行うこと」と定義する(塚本・山岸 2008)。そのうえで、その組織形態を「社会的活動に取り組む営利組織」「営利活動と社会的目的追求を平等に扱うハイブリッド組織」「非営利組織で商業的活動に従事する組織」という 3 種類に区分している。谷本(2006)が事業の性質から定義を試みるのに対して、塚本・山岸(2008)は組織形態から定義を試みている。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。

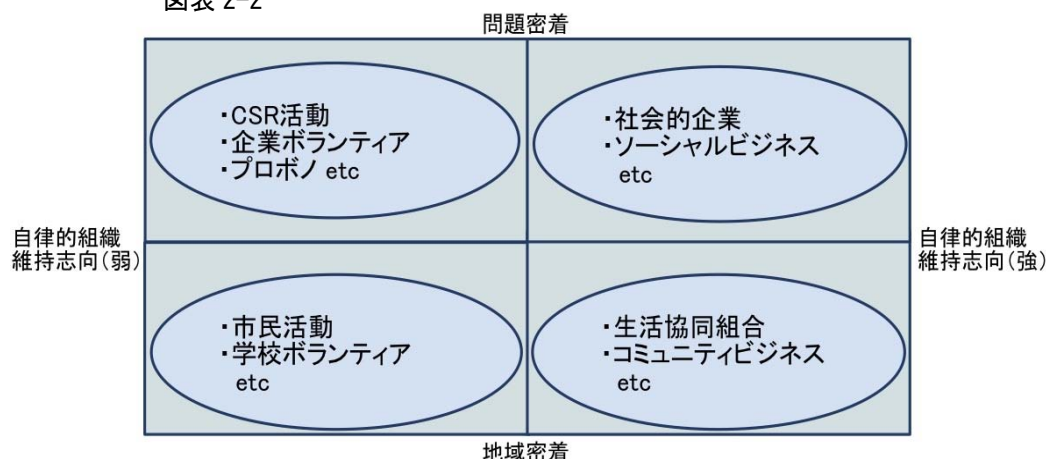
そこで、あわせて、社会的企業が広く採用する法人格であるNPO法人の現状についても参照しておきたい。内閣府の調べによれば、社会的企業の主要な法人格であるNPO法人数は、特定非営利活動促進法が成立した1999年から増加の一途をたどっている（図表2-1参照）。2010年7月31日現在、40510のNPO法人が法人格申請を受理されている（内閣府2010）。ただし「NPO法人」と一括りに捉えることは難しく、たとえば収益性の高い事業を営む法人とそうではない法人の間には、意識や事業モデルの完成度に大きな開きがある。社会的企業と捉えることができる事業者は、NPO法人のなかでは相対的に前者に相当することになるが、NPO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。

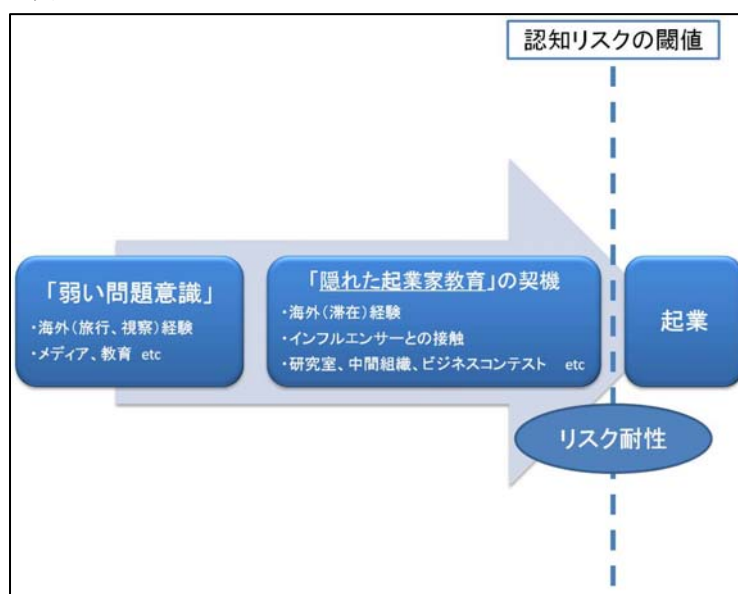
また、早稲田大学のゼミナール形式の起業家教育についての授業で、国内で有数のIT起業育成、および社会起業家育成に関わる中間支援団体NPO法人「ETIC.⁹」の関係者と出会っている。

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」と捉えると、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

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、グローバル化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」とソーシャ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。「最大多数の最大幸福」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、リバース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ころ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。