

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—

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

概要

1. はじめに
2. ソーシャルビジネスとはなにか
 2. 1 定義
 2. 2 日本のソーシャルビジネスとその現状
 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
3. 分析枠組み
 3. 1 起業過程への視座
 3. 2 問題意識と「隠れた起業家教育の契機」の相互作用
- 4 起業過程
 4. 1 (株) ウイングル
 4. 2 (株) ワクワーク・イングリッシュ
 4. 3 Coffret Project
5. 考察
 5. 1 弱い問題意識の形成
 5. 2 起業過程における「隠れた起業家教育の契機」
 5. 3 営利／非営利という二項対立の終焉
6. おわりに
7. 事例編

参考文献

このレポートは主に中小企業を支援する立場の方への情報提供を目的に執筆しています。ご意見・ご要望がございましたら、(独) 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センターまでお願いいたします。

—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—

(ソーシャルビジネス調査②)

■概要

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さることで、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が期待している。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。

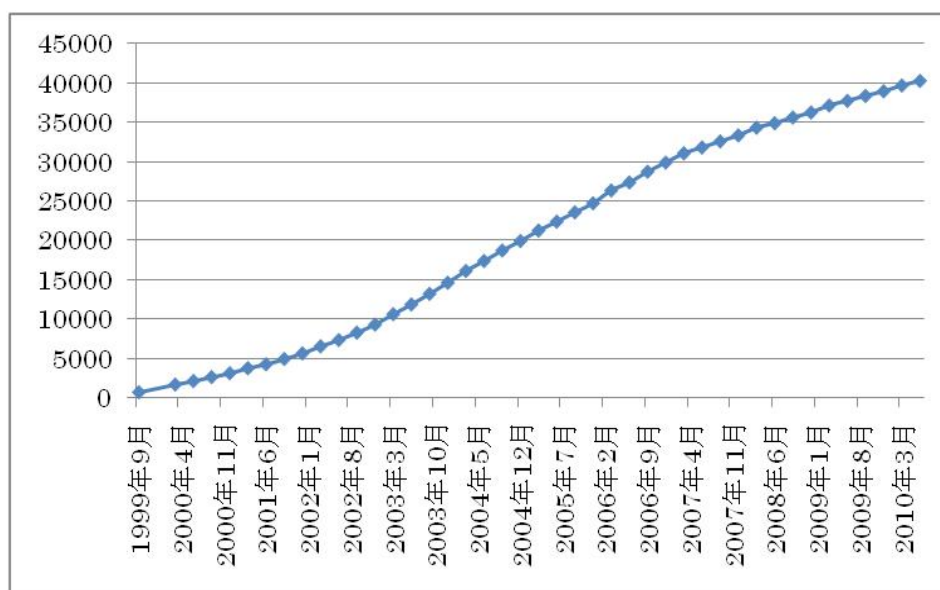
経営学者の谷本寛治は、社会的企業を「社会的課題の解決をミッションとしてもち事業として取り組む新しい事業体」と定義する（谷本 2006）。そのうえで、社会的企業の要件として、「社会性」「事業性」「革新性」として 3 点をあげている。とくに革新性によって、従来市場の外部にあると目されていた分野を市場の内部に転換している点に重きを置く。

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。

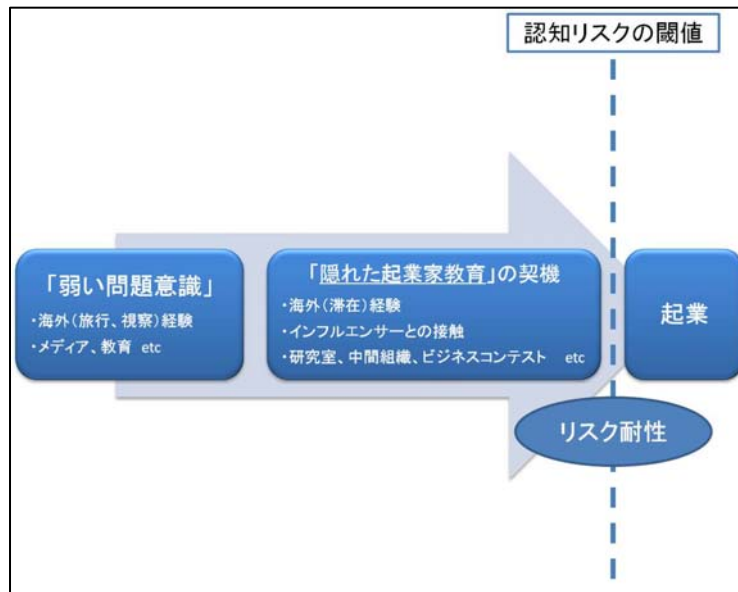
また、日本人の起業観に目を向けると積極的なものではない。たとえば公益財団法人日本生産性本部の「2010 年度 新入社員の意識調査」によれば、「今の会社に一生勤めようと思っている」と回答した調査対象の新入社員数が 6 年連続上昇し、過去最高の 57.4% を記録している。また、同調査において「社内で出世するより、自分で起業して独立したいと思う」と回答した人は 12.8% と、過去最低を 7 年連続更新している（公益財団法人日本生産性本部 2010）。厳しい就職事業を越えて就職に至った新入社員たちが、起業に対して消極的な姿勢をとっていることが垣間見える。

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。特にはじ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い至る。

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たので、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ドの照屋朋子氏も、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した国際交流」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いく（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、その分野に取組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 株式会社ウイングル

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。世界に広くチャンレンジする第一歩として、まず障がい者雇用を通したソーシャルイ

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を考えたちに、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ただけで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 在学中にマスタ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】

- 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.
- 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/shakaikigyouka.pdf（2011年3月17日閲覧）
- 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.
- 経済産業省（2010）「BOPビジネス政策研究会 報告書」.
- （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」.
- 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」.
- 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」.
- 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」.
- 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.
- 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.,
- 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.
- 野村証券株式会社（2011）「市場別 IPO 動向」
<http://www.nomura.co.jp/wholesale/venture/ipo/index.html>（2011年3月17日閲覧）.
- 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.
- 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—社会貢献をビジネスにする」丸善.

〔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

〃 ディレクター 矢口雅哉

〃 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。